

Inhaltsverzeichnis

1	Die Vertriebsarbeit der Logistikdienstleister	1
1.1	Anforderungen an die Vertriebsorganisation und ihre Mitarbeiter	2
1.1.1	Anforderungen an die Vertriebsorganisation	2
1.1.2	Das Anforderungsprofil der Vertriebsmitarbeiter	3
1.2	Das Nachfrageverhalten der Logistikkunden und die Komplexität der gewünschten Logistikleistungen	12
1.2.1	Vom Verkäufer zum Berater und Problemlöser	13
1.2.2	Chancen für die Logistikdienstleister	14
1.3	Kundenanalyse und Konkurrenzanalyse	14
1.3.1	Die Methoden der Kundenbewertung	14
1.3.2	Klassifikationsmethoden	15
1.3.3	Die Konkurrenzanalyse	20
1.4	Ansatzpunkte einer systematischen Vertriebsarbeit	21
1.4.1	Der Beratungsbedarf des Kunden	21
1.4.2	Der Außendienstmitarbeiter als Informationsquelle	22
1.4.3	Gezieltes Vorgehen bei der Vertriebsarbeit	23
1.4.4	Inhalte von Kundengesprächen	24
1.4.5	Informations- und Routinebesuche	25
1.4.6	Projektbeteiligung	26
1.4.7	Zwischenverhandlungen	26
1.4.8	Vergabeverhandlungen	27
1.4.9	Die Auftragsvergabe	28
1.4.10	Die Beteiligung des Managements an Vergabeverhandlungen	28
2	Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter	31
2.1	Das „Produkt“ Logistikdienstleistung	31
2.1.1	Leistung mit hohem Erklärungsbedarf	31
2.1.2	Komplexe Leistungserstellung	32
2.1.3	Schnittstellen im eigenen Haus und zu fremden Unternehmen	33
2.1.4	Niedrige Umsatzrenditen	33
2.1.5	Mehrwert für alle Verhandlungspartner in einer Win-win-Situation	35

2.2	Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter im Marketing	36
2.2.1	Fachwissen Marketing	37
2.2.2	Trennung zwischen Markt- und Kundensegmentierung	39
2.2.3	Kunden „auf Vorrat“	44
2.2.4	Fachwissen Logistik	45
2.2.5	Fachwissen IT	48
2.2.6	Produktkenntnisse	52
2.3	Der Verkaufsprozess	58
2.3.1	Die Kontaktphase	59
2.3.2	Die Präsentationsphase	73
2.3.3	Die Umsetzungsphase	79
3	Zentrale Unterstützung der Vertriebsarbeit	89
3.1	Einheitliche Argumentation	89
3.1.1	Auftreten der Außendienstmitarbeiter	89
3.1.2	Rhetorik in Kundengesprächen	90
3.1.3	Vorgegebene Argumentation	90
3.1.4	Vollständige Argumentation	91
3.1.5	Kommunizierte Unternehmensstrategie	92
3.1.6	Kommunizierte Unternehmenstaktik	92
3.2	Corporate Identity	93
3.2.1	Einheitliche Kommunikationspolitik	94
3.2.2	Firmenimage und Vertriebsarbeit	94
3.2.3	Außenauftritte	95
3.3	Vertriebsunterstützende Materialien und Tools	95
3.3.1	Databases	96
3.3.2	Prospekte	98
3.3.3	Präsentationsmaterial	99
3.3.4	Technik	99
3.3.5	Kalkulationsprogramme	99
3.4	Zentrales vertriebliches Know-how	100
3.4.1	Zentrale Erfassung und Weitergabe	100
3.4.2	Aktiver Zugang zu Neukunden	101
3.4.3	Aktive Unterstützung bei der Akquisition	101
3.4.4	Tender-Management	102
3.4.5	Informationsmanagement	104
3.5	Vertriebshandbuch	106
3.5.1	Sammlung der wesentlichen Vertriebsunterlagen	108
3.5.2	Notwendigkeit zur Beschränkung	109
3.5.3	Grundlage von Schulungen	109
3.5.4	Risiko bei einer Weitergabe an Wettbewerber	109

3.6	Strukturierung der Zusammenarbeit zwischen Innendienst und Außendienst	110
3.6.1	Back-Office	110
3.6.2	Teamwork	111
3.6.3	Optimierung der internen Vertriebsarbeit	112
3.6.4	Verkauf durch den Innendienst	113
3.6.5	Informationskanal zum Kunden	114
3.6.6	Zielvereinbarung	114
4	Strukturen der Vertriebsarbeit	115
4.1	Die Verkaufsplanung	115
4.1.1	Die Verkaufsplanung als Grundlage der Verkaufssteuerung	115
4.1.2	Die Bausteine der Verkaufsplanung	117
4.1.3	Planungsverfahren	121
4.1.4	Die regionale Verteilung des Planumsatzes	125
4.1.5	Die Organisation der Planung	125
4.2	Die Zielvereinbarung	128
4.2.1	Zielvereinbarungen mit den Innen- und Außendienstmitarbeitern	128
4.2.2	Verlässlichkeit der Schätzung	128
4.2.3	Persönlicher Erfolgsbeitrag	129
4.2.4	Strukturiertes Verkaufsziel	130
4.2.5	Budgetplanung	131
4.2.6	Das Mitarbeitergespräch bei der Zielvereinbarung	132
4.3	Außenorganisation Vertrieb	134
4.3.1	Das Verkaufsgebiet	134
4.3.2	Die Außenorganisation	139
4.4	Personalmanagement	157
4.4.1	Rekrutierung	157
4.4.2	Mitarbeiterersuche	158
4.4.3	Auswahl von Mitarbeitern	162
4.4.4	Bewerbungsgespräch	164
4.4.5	Motivation	167
4.4.6	Anforderungsprofil	168
4.5	Personalentwicklung	169
4.5.1	Geplante Entwicklung von Qualifikationen	169
4.5.2	Tätigkeitsveränderungen	169
4.5.3	Rekrutierung statt Personalentwicklung	170
4.6	Vergütungssystem	170
4.6.1	Grundgehalt	171
4.6.2	Provision	172

4.6.3	Bonus	173
4.6.4	Benefits	173
4.6.5	Leistungsanreize	174
5	Vertriebssteuerung und Vertriebscontrolling	175
5.1	Operatives und strategisches Vertriebscontrolling	175
5.1.1	Das Umfeld	175
5.1.2	Das operative Controlling	177
5.1.3	Das strategische Controlling	177
5.1.4	Controlling der Vertriebsarbeit	179
5.1.5	Vom operativen zum strategischen Vertriebscontrolling	180
5.1.6	Aufgabenschwerpunkte des strategischen Vertriebscontrollings	183
5.2	Das Vertriebs-Informations-System (VIS)	184
5.2.1	Grundlagen	184
5.2.2	Der Aufbau eines VIS	185
5.2.3	Die Daten des VIS	187
5.2.4	Die Instrumente des VIS	193
5.2.5	Die Vertriebsergebnisrechnung	195
5.2.6	Kundenumsatz eines Jahres	196
5.2.7	Besuchsplanung und Besuchsberichte	197
5.2.8	EDV-Integration	198
5.2.9	Aufwands- und Ergebnismessung in der Vertriebsarbeit	198
5.2.10	Win-win-Situation – Gleichgewichtige Kundenbeziehung	201
5.2.11	Ungleichgewichtige Kundenbeziehung	202
5.3	Bewertung von Vertriebsleistungen	203
5.3.1	Wachstum – Stagnation – Rückgang	203
5.3.2	Unterschiedliche regionale Bedingungen	203
5.3.3	Leistung eines Außendienstmitarbeiters	204
5.3.4	Leistung des Vertriebsmanagements	205
5.4	Neukundengewinnung versus Bestandskundenmanagement	207
5.5	Mitarbeiterführung	208
5.5.1	Motivation und Führungsstil	208
5.5.2	Sonderfall Außendienst	213
5.5.3	Regeln für die Zusammenarbeit	220
5.5.4	Mitarbeitergespräche	220
Der Autor		223
Literatur		225