

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einordnung von integriertem Produkt- und Vertriebsmanagement . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) . . . . .	3
1.1.1 Festlegen einer Business-Mission . . . . .	4
1.1.2 Realisierung des erwarteten Geschäftserfolgs . . . . .	5
1.1.3 Partnerschaften zur Realisierung von Unternehmenszielen – Make or Buy, Unternehmensgründung oder M&A . . . . .	15
1.2 Führung, Management und Selbstmanagement . . . . .	17
1.3 Organisation von Produkt- und Vertriebsmanagement . . . . .	33
1.3.1 Organisation von Produktmanagement in der Beziehungsmatrix . . . . .	36
1.3.2 Organisationsstrukturen für das Produkt- und Vertriebsmanagement . . . . .	37
Literatur . . . . .	42
<b>2 Produktmanagement . . . . .</b>	<b>45</b>
2.1 Grundlagen des Produktmanagements . . . . .	46
2.2 Strategische Kernfunktionen und Aufgaben des Produktmanagements . . . . .	51
2.2.1 Wettbewerbsstrategie . . . . .	54
2.2.2 Produktstrategie und Innovationsmanagement . . . . .	60
2.3 Marktstrategie . . . . .	68
2.3.1 Strategische Planungsszenarien und Zielsetzung . . . . .	71
2.3.2 Produkt- und Serviceplanung . . . . .	78
2.3.3 Produkt- und Servicecontrolling . . . . .	88
2.4 Produktentstehungsprozess und Wertschöpfungskette bis zur Markteinführung . . . . .	89
2.4.1 Forschung – Grundlagenforschung und angewandte Forschung (Vorentwicklung) . . . . .	91
2.4.2 Technologieentwicklung . . . . .	93
2.4.3 Vorentwicklung und Produktentwicklung . . . . .	94

2.4.4	Entwicklung von Hardware, Software und Services – Einfluss von Digitalisierung und Industrial IoT . . . . .	95
2.4.5	Produkttypen und Entwicklungsarten . . . . .	100
2.4.6	Klassische Entwicklung versus agile Entwicklungsmethoden . . . . .	105
2.4.7	Lösungsfindung und Innovationen durch Wissen und Kreativitätstechniken . . . . .	112
2.4.8	Entwicklungspartnerschaften und Auftragsentwicklung . . . . .	114
2.4.9	Laborprüfungen, Zulassungen, Listungen und Patentanmeldungen . . . . .	116
2.4.10	Parallele Entwicklung von Produkt- und Produktionstechnik – Simultaneous Engineering . . . . .	118
2.5	Markteinführung und die Rollen von Produktmanagement, Vertrieb und Marketing . . . . .	121
2.5.1	Interne Schulungen für eigene Vertriebsmitarbeiter, Handelsvertreter und Distributoren . . . . .	123
2.5.2	Industrie-, Hausmessen und Web-Auftritt (digitale Touchpoints) . . . . .	124
2.5.3	Individualisierung des Angebotes im B2B . . . . .	126
2.6	Inbetriebnahme, Wartung und IIoT-Services . . . . .	132
2.7	Produktlebenszyklus, „End of Life“ von Produkten und Anforderung an dauerhafte Produkte . . . . .	134
2.8	Bewertung und Risikoabschätzung – ausgewählte Tools für die Führung von Produkt- und Vertriebsmanagement . . . . .	139
2.8.1	Risiko von Innovationen nach Specht und Beckmann . . . . .	140
2.8.2	Projektbewertung nach Arthur D. Little . . . . .	141
2.8.3	SWOT-Analyse . . . . .	143
2.8.4	Stärken-Schwächen-Profile mit „Pros und Cons“ . . . . .	143
2.8.5	Erfolgsfaktorenanalyse . . . . .	145
2.8.6	ABC-Analyse zur Klassifizierung von Produkten, Kunden und sonstigen Leistungen . . . . .	146
2.8.7	Strategieportfolien . . . . .	147
2.8.8	Wasserfall- versus Kreisdiagramme . . . . .	150
2.9	Schwächen des Produktmanagements – organisatorische Kompetenzabgrenzung . . . . .	151
	Literatur . . . . .	155
<b>3</b>	<b>Vertriebsmanagement . . . . .</b>	<b>159</b>
3.1	Vertriebsstrategie und Ziele – Was ist Vertrieb? . . . . .	160
3.2	Wettbewerber und eigenes Unternehmen – Kundenbefragungen . . . . .	165
3.3	Differenzierung von Wettbewerbern . . . . .	167
3.3.1	Differenzierung durch das Produktangebot und den Service . . . . .	167
3.3.2	Differenzierung durch die Marke – Branding . . . . .	169

---

3.4	Entscheider beim Kunden und Einflussfaktoren . . . . .	171
3.5	Vertriebsorganisation und Vertriebssteuerung . . . . .	178
3.5.1	Aufbauorganisation und internationale Vertriebsgebiete mit Niederlassungen im Direktvertrieb . . . . .	182
3.5.2	Das Dilemma der Matrix – Produkte, Industrien und Regionen bzw. Länder . . . . .	184
3.5.3	Multichannel-Vertrieb . . . . .	191
3.5.4	Vertriebssteuerung mit Kundenpriorisierung . . . . .	207
3.6	Zielvereinbarungen im Vertrieb – Motivation durch Gehalt, Boni und Incentives . . . . .	219
3.6.1	Bonussystem und Messgrößen . . . . .	222
3.6.2	Zielvereinbarungen . . . . .	225
3.6.3	Steuerungsmaßnahmen zur Verhinderung von Bonusmanipulationen . . . . .	226
3.7	Vertriebscontrolling, Berichtswesen und Supply-Chain-Management . . . . .	228
3.7.1	Grundsätzliche Aspekte des controllingbasierten Vertriebsmanagements . . . . .	229
3.7.2	Controlling von Umsatz und Marginenentwicklung . . . . .	231
3.7.3	Vertriebsberichtswesen und Reporting . . . . .	233
3.7.4	Planungskalender und Sales-Forecast . . . . .	241
3.7.5	Vertriebsprozess mit CRM-Systemen, digitalen Touchpoints und Printmedien . . . . .	243
3.8	Vertriebstraining und Coaching . . . . .	248
3.8.1	Produkt- und Servicetrainings . . . . .	250
3.8.2	Vertriebsprozess und Personalentwicklung verbessern . . . . .	251
Literatur . . . . .		257
<b>4</b>	<b>Kundenkontakt und Verkaufsgespräch . . . . .</b>	<b>259</b>
4.1	Beziehungsaufbau und Beziehungspflege (Relationship-Management) . . . . .	261
4.2	Kultureller Fit – Auftreten im Vertrieb – Compliance . . . . .	263
4.2.1	Freundlichkeit und Empathie . . . . .	263
4.2.2	Auftreten im Vertrieb . . . . .	266
4.2.3	Compliance . . . . .	268
4.3	Verkauf versus Beratung . . . . .	269
4.4	„Der richtige Ansprechpartner“ beim Kunden? . . . . .	272
4.4.1	Selling-Center trifft auf Buying-Center . . . . .	273
4.4.2	Entscheiderpyramide – Sprechzeit mit Personen, die maßgebend sind . . . . .	274
4.5	Das Verkaufsgespräch und die Kundenbeziehung . . . . .	276
4.5.1	Verkäufertypen . . . . .	278
4.5.2	Formen des persönlichen und unpersönlichen Verkaufs . . . . .	280

4.5.3	Vor- und Nachbereitung von Kundenkontakten mit CRM-Systemen . . . . .	281
4.5.4	Kaltakquise versus Warmakquise. . . . .	283
4.5.5	Fachartikel und Konferenzbeiträge . . . . .	290
4.5.6	Kundenbesuche oder Videokonferenzen mit Besuchstermin und Angeboten . . . . .	291
4.6	Das Angebot und der Kaufvertrag . . . . .	302
4.6.1	Angebotspreis, Rechnungspreis und Konditionen . . . . .	305
4.6.2	Kaufvertrag, Werkvertrag, AGBs, SLAs, Haftung und Listungen. . . . .	307
4.6.3	Kundenanfragemanagement. . . . .	309
4.7	Customer Journey und Customer Experience . . . . .	310
4.7.1	Der Vertrieb ist die Stimme der Kunden in das eigene Unternehmen . . . . .	312
4.7.2	Kundenzufriedenheit mit Produkt oder Service – Pre- und After-Sales . . . . .	314
4.7.3	Kundenzufriedenheit mit der Lieferperformance, Zahlungsziele, Zahlungsrückstände und Reklamationsbearbeitung. . . . .	316
4.7.4	Kundenzufriedenheitsstudien auf Basis von Kundenbefragungen . . . . .	318
4.8	Work-Life-Balance. . . . .	320
	Literatur. . . . .	322
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>325</b>