

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Thematik	1
1.1	Begriffsfindungen	1
1.2	Herausforderung Nr. 1: Der Preiskampf in der IT-Branche	2
1.3	Von Umsatzzielen und Provisionsmodellen	3
1.3.1	Einführung und Begriffsfindungen	3
1.3.2	Umsatzziele.....	4
1.3.3	Das lineare Provisionsmodell.....	6
1.3.4	Das progressive Provisionsmodell	8
1.3.5	Zusammenfassung	9
1.4	Der Forecast	9
1.4.1	Begriffsfindung	9
1.4.2	Mögliche Einflussgrößen im Forecast	10
1.4.3	Informationen, die der Forecast beinhalten sollte	13
1.4.4	Forecast Meetings.....	18
1.4.5	Fazit.....	18
1.5	Vorgehensweisen im Vertrieb	19
1.5.1	Allgemeines zu Vorgehensweisen im Vertrieb	19
1.5.2	Unterschiedliche Modelle.....	19
1.5.3	Aufwandsbetrachtungen im Vertrieb	20
1.5.4	Der Vertriebszyklus – Sales Cycle.....	23
1.5.5	Unterschiedliche Vertriebsansätze hinsichtlich der Zielgruppe beim Kunden.....	26
1.5.6	Der „Take-the-money-and-go“-Ansatz.....	28
1.5.7	Argumentationshilfe Return on Investment....	28
1.5.8	Fazit.....	32
1.6	Die Quartalsdenke.....	33
1.6.1	Einführung	33
1.6.2	Umsatzziele börsennotierter Unternehmen.....	33
1.6.3	Damoklesschwert Quartalsende	34

1.6.4	Konsequenzen der Quartalsdenke	35
1.6.5	Fazit	35
1.7	Vertrieb über das Internet	36
1.7.1	Rückblick	36
1.7.2	Vorgehensweise beim Vertrieb über das Internet	37
1.7.3	Zu schaffende Grundvoraussetzungen	37
1.7.4	Fazit	38
1.8	Call Center	38
1.8.1	Einführung	38
1.8.2	Arbeitsweise von Call Centern	38
1.8.3	Die 3 Schritte eines Piloten	39
1.8.4	Auswahl eines Call Centers	41
1.8.5	Vorteile des Einsatzes von Call Centern	42
1.8.6	Entlohnung von Call Centern	43
1.8.7	Weitere Einsatzmöglichkeiten von Call Centern	44
1.8.8	Fazit	44
1.9	Vertriebsgebiete	45
1.9.1	Einführung	45
1.9.2	Nach Postleitzahlen aufgebaute Vertriebsgebiete	45
1.9.3	Nach Branchen aufgeteilte Vertriebsgebiete	47
1.9.4	Mischung zwischen Branchen- und Postleitzahlen-orientierten Vertriebsgebieten	47
1.9.5	Problemfälle bei der Zuordnung	49
1.9.6	Fazit	50
1.10	Ausblick auf die weiteren Inhalte dieses Buches	50
2	Rollen im Vertrieb	51
2.1	Einführung in Rollen	51
2.2	Die einzelnen Rollen innerhalb einer großen Vertriebsorganisation	52
2.2.1	Der Vertriebsleiter	52
2.2.2	Der Vertriebsdirektor	53
2.2.3	Der Gebietsleiter	54
2.2.4	Der Vertriebsmitarbeiter	54
2.2.5	Der Telesales	55
2.2.6	Der Telequalifizierer	56
2.2.7	Zusammenfassung	57
2.3	Die Wirkungsfelder der unterschiedlichen Rollen	58
2.3.1	Einführung	58
2.3.2	Wirkungsfeld des Vertriebsleiters	58
2.3.3	Wirkungsfeld des Vertriebsdirektors	60

2.3.4	Wirkungsfeld des Gebietsverkaufsleiters	60
2.3.5	Wirkungsfeld des Vertriebsmitarbeiters	61
2.3.6	Wirkungsfeld des Telesales.....	62
2.3.7	Wirkungsfeld des Telequalifizierers	63
2.4	Der Presales als Bindeglied zum Vertriebsmitarbeiter	64
2.4.1	Vorbemerkung	64
2.4.2	Aufgabenbeschreibung des Presales	64
2.4.3	Der Presales-Pool	65
2.4.4	Wirkungsfeld des Presales.....	66
2.4.5	Der Unterschied zum Consulting- Mitarbeiter.....	67
2.4.6	Zusammenfassung	68
2.5	Fazit	68
3	Produktvertrieb versus Dienstleistungsvertrieb	69
3.1	Einführung in die Thematik.....	69
3.2	Die wesentlichen Unterschiede zwischen Produkt- und Dienstleistungsvertrieb	70
3.2.1	Allgemeines	70
3.2.2	Unterschiede beim Geldfluss	70
3.2.3	Unterschiede im Risiko	73
3.2.4	Unterschiede im Vertriebsansatz.....	75
3.2.5	Unterschiede bei der Kompensation von Umsatzausfällen.....	77
3.2.6	Unterschiede in der Motivation.....	78
3.2.7	Fazit.....	78
3.3	Gemeinsamkeiten zwischen Produkt- und Dienstleistungsvertrieb	79
3.3.1	Allgemeines	79
3.3.2	Gesprächsvorbereitung	79
3.3.3	Wettbewerbsbetrachtungen	80
3.3.4	Fazit.....	81
3.4	Gemeinsames Hilfsmittel im Vertrieb: Der Workshop	82
3.4.1	Hinführung zum Thema	82
3.4.2	Zielsetzung des Workshops.....	83
3.4.3	Berechnung des Workshops.....	84
3.4.4	Zusammensetzung des Teilnehmerkreises.....	85
3.4.5	Inhaltliche Gestaltung eines Workshops beim Kunden.....	87
3.4.6	Auswirkungen eines erfolgreichen Workshops	91

3.4.7	Externe Unterstützung bei der Konzeption eines Workshops	92
3.5	Integration von Risikomanagement	93
3.5.1	Einleitung	93
3.5.2	Erstellen einer Risikoliste	93
3.5.3	Festlegen von Risikoklassen und Risikowahrscheinlichkeitsklassen	94
3.5.4	Ableiten einer Risikomatrix	97
3.5.5	Ergebnisse	98
3.6	Fazit	98
4	SPIN	99
4.1	Einführung	99
4.2	Grundlagen der Kommunikationswissenschaften	99
4.2.1	Allgemeines	99
4.2.2	Offene und geschlossene Fragen	100
4.2.3	Informationsfragen und Kontrollfragen	101
4.2.4	Gegenfragen und Suggestivfragen	101
4.2.5	Übereinstimmungsfragen	102
4.2.6	Sokratische Fragen	103
4.3	SPIN – Eine Übersicht	103
4.4	Situationsfragen	104
4.4.1	Zielsetzung von Situationsfragen	104
4.4.2	Eigenschaften von Situationsfragen	105
4.4.3	Beispiele für Situationsfragen	107
4.4.4	Zusammenfassung	108
4.5	Problemfragen	109
4.5.1	Zielsetzung von Problemfragen	109
4.5.2	Eigenschaften von Problemfragen	109
4.5.3	Unterschiedliche Sichten	112
4.5.4	Beispiele für Problemfragen	113
4.5.5	Der angedeutete Bedarf – ein erstes Ergebnis	114
4.5.6	Fazit	117
4.6	Implikationsfragen	118
4.6.1	Zielsetzung von Implikationsfragen	118
4.6.2	Eigenschaften von Implikationsfragen	119
4.6.3	Typische Phrasen in Implikationsfragen	121
4.6.4	Weitere Inhalte von Implikationsfragen	122
4.6.5	Beispiele für Implikationsfragen	123
4.6.6	Zusammenfassung	124
4.7	Nützlichkeitsfragen	124
4.7.1	Zielsetzung von Nützlichkeitsfragen	124
4.7.2	Eigenschaften von Nützlichkeitsfragen	125

4.7.3	Drei Typen von Nützlichkeitsfragen.....	126
4.7.4	Drei Zielrichtungen von Nützlichkeitsfragen.....	130
4.7.5	Beispiele für Nützlichkeitsfragen.....	132
4.8	Das Beschreiben von optimalen Kundenlösungen ...	133
4.8.1	Einführung	133
4.8.2	Nutzen, Vorteile und Merkmale.....	134
4.8.3	Weitere Wirkungsfelder von Nutzen-, Vorteils- und Merkmalaussagen.....	138
4.8.4	Zeitliche Aspekte	141
4.8.5	Den Übergang von Fragen zu Aussagen bewältigen	142
4.8.6	Beispiele.....	147
4.8.7	Die Budgetproblematik	147
4.9	Einsatzmöglichkeiten von SPIN.....	150
4.9.1	Generelle Einsatzmöglichkeiten.....	150
4.9.2	Einsatz von SPIN beim Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten	151
4.9.3	Kurzformen von SPIN.....	152
4.10	Fazit.....	153

5 Vertrieb über systematisches Beziehungsmanagement 155

5.1	Einführung und Allgemeines über Beziehungsmanagement	155
5.2	Positionierung des eigenen Unternehmens	156
5.2.1	Einführung	156
5.2.2	Positionierung als Produkt- oder Dienstleistungslieferant	156
5.2.3	Positionierung als Lösungspartner	157
5.2.4	Positionierung als Berater	158
5.2.5	Positionierung als Geschäftspartner.....	158
5.2.6	Fazit.....	158
5.3	Die Organisationsanalyse als Hausaufgabe.....	159
5.3.1	Einleitung.....	159
5.3.2	Typische Hausaufgabe	160
5.3.3	Entscheidungsträger und Entscheidungswege.....	160
5.3.4	Problemlösungsprozesse	161
5.3.5	Ausblick	162
5.4	Käufertypen – Buyer Types.....	162
5.4.1	Einführung	162
5.4.2	Technical Buyer.....	163
5.4.3	User Buyer	168
5.4.4	Economic Buyer	169
5.4.5	Fazit.....	170

5.5	Champions.....	170
5.5.1	Einführung und Begriffsfindung	170
5.5.2	Wirkungsfelder eines optimalen Champions	171
5.5.3	Finden eines Champions.....	172
5.5.4	Aufbau eines Champions.....	175
5.5.5	Den Champion testen.....	176
5.5.6	Fazit.....	177
5.6	Organigramme.....	178
5.6.1	Aufbau eines Organigramms.....	178
5.6.2	Erste Schritte bei der Erstellung eines Organigramms.....	178
5.6.3	Weiterentwicklung der Organigramme.....	181
5.6.4	Integration von unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten.....	183
5.6.5	Rückschlüsse	184
5.7	Fazit	184
6	Der Aufbau einer Vertriebseinheit am Beispiel von Österreich	185
6.1	Der IT-Markt	185
6.2	Die Einschätzung des Marktes.....	186
6.2.1	Einführung in Markteinschätzungen	186
6.2.2	Marktpenetration nach ANSOFF	187
6.2.3	Die Boston-Square-Matrix	188
6.2.4	Der Produkt-Life-Cycle	190
6.2.5	Kundenakzeptanz (nach Everett Rogers)	191
6.2.6	Kundenakzeptanzkurve	192
6.3	Bedürfnisse der verschiedenen Hierarchieebenen.....	194
6.3.1	Vorstand	194
6.3.2	Management.....	194
6.3.3	Ausführende Ebene.....	195
6.4	Umfelder einer Vertriebsstruktur.....	196
6.5	Der Verkäufer und der richtige Blickwinkel	198
6.5.1	Ergebnisse einer Brainstorming-Runde	198
6.5.2	Ein Gedankenspiel	198
6.5.3	Vertrieb von Netzwerkbandbreiten	199
6.5.4	Vertrieb von Dienstleistungen (Projektbegleitung).....	200
6.5.5	Vertrieb ausfallsicherer Server	201
6.5.6	Vertrieb von Druckern und Zubehör	202
6.5.7	Was zeichnet einen guten Verkäufer aus?	203
6.5.8	Vertrieb in Österreich	205
6.6	Vertriebsstrukturen.....	206
6.6.1	Vertriebsstrukturen Hardware	206

6.6.2	Vertriebsstrukturen Lizenzen	210
6.6.3	Verkaufen im reinen Dienstleistungssektor ..	216
6.6.4	Vertriebsvororganisationen	219
6.7	Fazit	223
7	Ethik im Vertrieb	225
7.1	Einführung.....	225
7.2	Ethik im Unternehmen.....	226
7.2.1	Einführung	226
7.2.2	Beispiele für zweifelhafte Unternehmenskultur	227
7.2.3	Positive Beispiele einer Unternehmenskultur	228
7.2.4	Eine Alternative	229
7.3	Mitarbeiterbeurteilung	231
7.3.1	Einführung	231
7.3.2	Umsatz	231
7.3.3	Ausweitung des Vertriebsgebietes	232
7.3.4	Nutzen für das Team	233
7.3.5	Erfolg des Kunden	233
7.3.6	Geschäftsgrundlagen	235
7.4	Neue Wege im Vertrieb	236
7.4.1	Mitarbeiter des Monats.....	236
7.4.2	Die Wirksamkeit und Auswirkungen von Incentives	236
7.4.3	Die Rolle des Einzelnen	237
7.4.4	Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas	238
7.5	Die Rolle des Chefs	239
7.5.1	Der Führungsansatz	239
7.5.2	Negativbeispiele	240
7.5.3	Der Chef als Vorbild	241
7.6	Ethik gegenüber dem Kunden	242
7.6.1	Der Kunde ist nicht nur Geschäftspartner.....	242
7.6.2	Kundenbedürfnisse	243
7.6.3	Kundenbeziehung versus Kundenpflege	244
7.6.4	Kundenzufriedenheit als Erfolgsfaktor	248
7.6.5	Verantwortung übernehmen.....	249
7.7	Sind Top-Verkäufer die „besseren“ Menschen?.....	250
7.7.1	Ausgangssituation.....	250
7.7.2	Unterschiede	251
7.7.3	Emotionale Kompetenz	252
7.7.4	Die Illusion der Kontrolle.....	253
7.8	Fazit	255

8	Die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marketing	257
8.1	Einführung in die Thematik	257
8.1.1	Begriffsdefinitionen Vertrieb und Marketing	258
8.2	Der Marketing- und Vertriebsprozess	258
8.2.1	Allgemeines zum Marketing- und Vertriebsprozess	258
8.2.2	Die Botschaft.....	259
8.2.3	Zielgruppen	261
8.2.4	Produkt-/ Leistungspositionierung	262
8.2.5	Merkmal/Vorteil/Nutzen (SPIN).....	263
8.2.6	Der Marketing Mix	264
8.2.7	Umsetzung	267
8.3	Einsatz moderner Marketinginstrumente zur Leadsgenerierung und Leadsqualifizierung	267
8.3.1	Einführung	267
8.3.2	Die Nutzung des Internets zur Leadsgenerierung und Leadsqualifizierung ..	268
8.3.3	E-Mail-Marketing	269
8.3.4	Kundenbindung.....	270
8.3.5	Kundenbindungsinstrumente.....	271
8.4	Fazit	274
	Die Autoren	277
	Akronyme	282
	Abbildungsverzeichnis	283
	Literatur	285
	Index	287



<http://www.springer.com/978-3-540-21315-4>

Produktvertrieb in der IT-Branche

Die SPIN-Methode

Versteegen, G. (Hrsg.)

2004, XVI, 293 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-21315-4