

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades einer Diplom-Kauffrau (FH)

**„Entwicklung einer Vertriebssystematik für
beratungsintensive Logistikleistungen mit zentraler
Bedeutung für das Zielunternehmen“**

Erstgutachterin:

Prof. Dr. rer. pol. Ilona Wistuba

Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing

Zweitgutachter:

Jan Dietrich Hempel

Leiter Marketing & Vertrieb, Hermes Warehousing Solutions GmbH

vorgelegt von:

Anja Ulwer
Riesdahl 12
21502 Geesthacht

Tel.: 0 41 52 – 83 63 31
Mobil: 01 73 – 2 04 96 86
E-Mail: anja.ulwer@tiscali.de

Matrikelnummer: 1 157 518
Studiengang: Betriebswirtschaft, 11. Semester

Lüneburg, 1. März 2007

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit entstand im Rahmen meines Praxissemesters bei der:



Hermes Warehousing Solutions GmbH
Bannwarthstraße 5
22179 Hamburg

Die Diplomarbeit enthält somit den Praxisbericht.

An dieser Stelle möchte ich mich für die Unterstützung bei der Recherche und bei der Einarbeitung in die Thematik bei allen Mitarbeitern der Abteilung Marketing und Vertrieb der Hermes Warehousing Solutions GmbH bedanken.

Besonderer Dank gilt Herrn Jan Dietrich Hempel für die themenbezogene Hilfestellung, die Bereitstellung des Praktikumsplatzes und des bearbeiteten Themas sowie für die persönliche Unterstützung.

Lüneburg, 1. März 2007

.....
(Anja Ulwer)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Erklärung zur Diplomarbeit	VI
Zustimmungserklärung	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
1. Einleitung	1
1.1 Zentrale Problemstellung der Diplomarbeit	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Diplomarbeit	2
2. Die Hermes Warehousing Solutions GmbH	4
2.1 Unternehmensprofil	4
2.2 Produktportfolio	6
2.3 Darstellung der wichtigsten Prozesse	8
2.3.1 Bearbeitung der Waren	8
2.3.2 Abwicklung der Retouren	10
2.4 Positionierung auf dem Logistikmarkt	11
3. Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing im Business-to-Business-Bereich	13
3.1 Definitionsansätze von Dienstleistungen	13
3.2 Besonderheiten der Produktion von Dienstleistungen	20
3.3 Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen	23
3.4 Besonderheiten des Käuferverhaltens	28
3.5 Business-to-Business-Marketing	36
3.6 Strategische Perspektive	39
3.7 Dienstleistungen der HWS im Kontext	39

4. Anforderungen an eine Vertriebssystematik _____	42
4.1 Das Umfeld des Kunden verstehen _____	43
4.2 Die Situation des Kunden verstehen _____	47
4.3 Die Wertschöpfungskette des Kunden verstehen und bewerten _____	48
4.4 Geschäftsmodell und Strategien des Kunden verstehen und einordnen _____	54
4.5 Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie Verstehen und Bewertung der eigenen Wertschöpfungskette _____	56
4.6 Formulierung der eigenen Strategien und Entwicklung des kundenspezifischen Plans _____	59
5. Instrumente für die Umsetzung _____	61
5.1 Market Maps _____	61
5.2 Die Wertkettenanalyse _____	67
5.2.1 Primäre Aktivitäten _____	69
5.2.2 Unterstützende Aktivitäten _____	71
5.2.3 Besonderheiten im Zusammenhang mit Dienstleistungen _____	72
5.2.4 Vorgehensweise und Funktionen _____	73
5.3 SWOT-Analyse _____	74
5.3.1 Umweltanalyse: Betrachtung der Chancen und Risiken _____	75
5.3.2 Inweltanalyse: Betrachtung der Stärken und Schwächen _____	77
5.3.3 Strategieentwicklung _____	77
5.4 Key Account Management _____	79
5.4.1 Begriffsbestimmung _____	80
5.4.2 Auswahlkriterien für Key Accounts _____	82
5.4.3 Zielsetzungen des KAM _____	84
5.4.4 Funktionen des KAM _____	86
6. Einführung der entwickelten Vertriebssystematik bei der HWS _____	88
6.1 Grundlegende Parameter _____	88

6.2 Gestaltung der Personalstruktur _____	89
6.3 Idealtypischer Ablauf des Vertriebsprozesses _____	91
6.4 Vertriebssoftware SuperOffice _____	98
7. Fazit _____	105
Literaturverzeichnis _____	109
Quellenverzeichnis _____	113
Internetquellenverzeichnis _____	114

Erklärung zur Diplomarbeit

Name: Ulwer
Vorname: Anja
Matr. Nr.: 1 157 518
Studiengang: Betriebswirtschaft

An den Prüfungsausschuss
des Fachbereichs Wirtschaft
der Universität Lüneburg
Volgershall 1
21339 Lüneburg

Erklärung zur Diplomarbeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Diplomarbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und ist auch noch nicht veröffentlicht.

Lüneburg, 1. März 2007

.....
(Anja Ulwer)

Zustimmungserklärung

Ich bin damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Diplomarbeit der Bibliothek des Fachbereichs Wirtschaft zur Verfügung gestellt und dort in den benutzbaren Bibliotheksbestand aufgenommen wird.

Lüneburg, 1. März 2007

.....
(Anja Ulwer)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produktportfolio der HWS.....	6
Abbildung 2: Warenfluss im Versandzentrum	8
Abbildung 3: Ablauf der Retourenbearbeitung	10
Abbildung 4: Phasenorientierte Dienstleistungsdefinition.....	14
Abbildung 5: Gegenüberstellung der Eigenschaften von Markenartikeln und Dienstleistungen	19
Abbildung 6: Produktion von Dienstleistungen	22
Abbildung 7: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Dienstleistungsmarketing	23
Abbildung 8: Mitglieder eines Buying Centers.....	29
Abbildung 9: Bedeutung der einzelnen Rollen beim Kaufentscheidungsprozess	32
Abbildung 10: Bewertungsmöglichkeiten von Sachgütern und Dienstleistungen.....	35
Abbildung 11: Der Vertriebsprozess als Trichter	42
Abbildung 12: Makroumfeld.....	43
Abbildung 13: Sammlung und Bewertung aller Einflussfaktoren.....	46
Abbildung 14: Auflistung der Stärken des Kunden.....	49
Abbildung 15: Wettbewerbsvergleich	50
Abbildung 16: Fünf-Kräfte-Modell nach <i>Porter</i>	51
Abbildung 17: Elemente der Branchenstruktur.....	52
Abbildung 18: Sammlung und Bewertung der Marktteilnehmer	53
Abbildung 19: SWOT-Matrix des Kunden.....	54
Abbildung 20: Positionsanalyse im Vergleich mit dem Wettbewerb.....	55
Abbildung 21: Auflistung der Stärken der HWS.....	57
Abbildung 22: SWOT-Matrix der HWS in Bezug auf den Kunden.....	58
Abbildung 23: Ableitung von Strategieansätze aus der SWOT-Matrix.....	59
Abbildung 24: Beginn einer Market Map	62

Abbildung 25: Market Map mit Kontraktor	63
Abbildung 26: Market Map mit „verstecktem“ Endnutzer.....	63
Abbildung 27: Market Map mit Beeinflussern.....	64
Abbildung 28: Erste Quantifizierung der Market Map.....	64
Abbildung 29: Market Map mit verschiedenen Unternehmens-/Kundentypen	65
Abbildung 30: Market Map mit verschiedenen Unternehmens-/Kundentypen, ihren Mengen und Werten, der Anzahl jedes Typs sowie dem Marktanteil.....	66
Abbildung 31: Modell einer Wertkette nach <i>Porter</i>	69
Abbildung 32: SWOT-Matrix.....	78
Abbildung 33: Personalstruktur des Vertriebs der HWS.....	90
Abbildung 34: Auswahlkriterien für die Zielkundenrecherche.....	92
Abbildung 35: Fragenkatalog für die TEDU-Ansprache	94
Abbildung 36: SPAN-Fragemethode	95
Abbildung 37: Strategische Kundenplanung	97
Abbildung 38: Integration der strategischen Kundenplanung in die einzelnen Phasen des Vertriebsprozesses	98
Abbildung 39: Startseite von SuperOffice SIX.....	99
Abbildung 40: Registerkarte „Mehr“ innerhalb der Funktion „Firma“	100
Abbildung 41: Registerkarte „Interessen“ innerhalb der Funktion „Firma“.....	101
Abbildung 42: Registerkarte „Mehr“ innerhalb der Funktion „Person“	102
Abbildung 43: Verkaufsfunktion von SuperOffice	102
Abbildung 44: Komponenten der Vertriebssystematik.....	106

Abkürzungsverzeichnis

ABDM	Assistant Business Development Manager
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BDM	Business Development Manager
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa (ungefähr, lateinisch)
C	Chance
CRM	Customer Relationship Management
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
engl.	englisch
et al.	et alii (und andere, lateinisch)
etc.	et cetera (und so weiter, lateinisch)
f.	folgende
Hrsg.	Herausgeber
HWS	Hermes Warehousing Solutions GmbH
KAM	Key Account Management
R	Risiko
RFI	Request for Information
RFQ	Request for Quotation
s.	siehe
SPAN	Situations-, Problem-, Auswirkungs- und Nutzenfragen
ST	Stärke
STEEP	Sociological/Technological/Economic/Ecological/Political Change
SW	Schwäche
SWOT	Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats
TEDU-Ansprache	Ansprache der Top-Entscheider des Unternehmens
u. a.	und andere
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit dem Thema „Entwicklung einer Vertriebssystematik für beratungsintensive Logistikleistungen mit zentraler Bedeutung für das Zielunternehmen“ und ist im Rahmen des Praktikums beziehungsweise Praxissemesters bei der Hermes Warehousing Solutions GmbH (HWS) entstanden.

1.1 Zentrale Problemstellung der Diplomarbeit

Marketing und Vertrieb einer beratungsintensiven Dienstleistung stellen grundsätzlich besondere Anforderungen an den Vertriebsprozess.

Da dieses Themengebiet von hoher Komplexität gekennzeichnet ist, verhindert dies eine einfache Übertragung der Erkenntnisse aus dem Sachgüter-Marketing.¹ Im Umgang mit Dienstleistungen sind einige Besonderheiten zu beachten, die sie von Sachgütern unterscheiden: Dienstleistungen sind immateriell, nicht lager- und transportfähig und werden in der Regel von einem externen Faktor beeinflusst, der sich außerhalb des Verfügungsbereichs des Dienstleistungsanbieters befindet.²

Im Falle der von der HWS angebotenen Dienstleistungen kommt hinzu, dass sie einen umfangreichen Eingriff in das Geschäftsmodell des Kunden darstellt, weil sie einen großen Teil des organisatorischen Ablaufs betreffen. Vor diesem Hintergrund handelt es sich um eine bedeutsame Entscheidung für den Kunden, die mit erheblichen Wechselhürden verbunden ist. Seitens des Anbieters muss also viel Vorarbeit geleistet werden, um zu einem Vertragsabschluss zu gelangen.

Eine genauere Betrachtung der allgemeinen und der speziell auf die HWS bezogenen Besonderheiten, die bei der Entwicklung einer geeigneten Vertriebssystematik zu beachten sind, erfolgt in Kapitel drei.

¹ vgl. *Pepels, Werner*: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 21

² vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred*: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 62 – 65

Ein weiterer Gesichtspunkt ist, dass die Dienstleistungsbranche von einer hohen Dynamik geprägt ist. Angebote und Unternehmen verändern sich sehr schnell.³ Zudem weist die Branche eine extreme Heterogenität auf.⁴ Deshalb erscheint es sinnvoll, eine Vertriebsystematik jeweils an die speziellen Anforderungen des Unternehmens beziehungsweise der Dienstleistung anzupassen und nicht auf allgemeine Konzepte zurückzugreifen.

Weitere Abweichungen in der Herangehensweise sind darin begründet, dass sich das Business-to-Business-Marketing vom Konsumgütermarketing unterscheidet. Es bestehen wesentliche Unterschiede in den Bereichen Marktstruktur, Produkte, Käuferverhalten, Ursache des Bedarfs, Vertriebswege, Preise und Kommunikation.⁵ Diese Merkmale des Business-to-Business-Marketing werden ebenfalls im Rahmen des dritten Kapitels genauer betrachtet.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass es für das Dienstleistungsmarketing im Bereich Business-to-Business, im Besonderen bei einer Dienstleistung, die, wie im vorliegenden Fall, einen erheblichen Eingriff in den organisatorischen Ablauf des Kunden bedeutet, von entscheidender Bedeutung ist, eine geeignete individuelle Vertriebsystematik zu entwickeln.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Diplomarbeit

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, eine Vertriebsystematik zu entwickeln, die sich dazu eignet, eine besonders beratungsintensive Logistikdienstleistung, die für das jeweilige Zielunternehmen eine zentrale Bedeutung hat, erfolgreich zu vermarkten. In diesem Rahmen werden die einzelnen Bestandteile der Systematik erläutert.

Zunächst wird zum besseren Verständnis in Kapitel zwei die HWS dargestellt, um die Problemstellung im Zusammenhang betrachten zu können. Neben dem Unterneh-

³ vgl. *Scheuch, Fritz*: Dienstleistungsmarketing, 2002, S. 2

⁴ vgl. *Pepels, Werner*: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 19

⁵ vgl. *Godefroid, Peter*: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 23

mensprofil und dem Produktportfolio werden die wichtigsten Prozesse sowie die Positionierung des Unternehmens auf dem Logistikmarkt beschrieben.

Als Einführung in das Thema wird in Kapitel drei auf die Besonderheiten eingegangen, die es im Bereich des Dienstleistungsmarketing zu beachten gilt. Beginnend mit allgemeinen Definitionsansätzen zum Begriff „Dienstleistung“, werden im Folgenden die Besonderheiten der Produktion, des Absatzes und des Käuferverhaltens erläutert. Abschließend werden die von der HWS angebotenen Dienstleistungen im Kontext näher betrachtet.

Kapitel vier befasst sich mit den speziellen Anforderungen, die an die zu entwickelnde Vertriebssystematik gestellt werden. Es wird näher beleuchtet, welche einzelnen Gesichtspunkte von zentraler Bedeutung sind.

Im fünften Kapitel werden unterschiedliche Instrumente betrachtet, die zur Umsetzung der Vertriebssystematik geeignet erscheinen. Im einzelnen handelt es sich hierbei um die sogenannten Market Maps, die traditionelle Wertkettenanalyse, die SWOT-Analyse sowie das Key Account Management.

Das sechste Kapitel befasst sich schließlich mit der Umsetzung der Vertriebssystematik bei der HWS. Es werden die grundlegenden Parameter, die Gestaltung der Personalstruktur sowie der idealtypische Ablauf des Vertriebsprozesses beschrieben. Abschließend erfolgt in diesem Zusammenhang eine Betrachtung der Vertriebssoftware SuperOffice, die vom Unternehmen für die praktische Umsetzung der Systematik ausgewählt worden ist.

Zusammenfassend folgt im siebten und letzten Kapitel eine Ergebnisbetrachtung.

2. Die Hermes Warehousing Solutions GmbH

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die HWS. Betrachtet werden das Unternehmensprofil, das Produktportfolio, die wichtigsten Prozesse sowie die Positionierung.

2.1 Unternehmensprofil

Die HWS wurde am 01. März 2006 gegründet. Sie ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Otto GmbH & Co. KG und ist als unabhängiges Unternehmen organisiert. Hervorgegangen ist sie aus dem ehemaligen Bereich der Lagerwirtschaft der Otto GmbH & Co. KG.⁶

Zum Unternehmen gehören zwei Versandzentren in Hamburg und Haldensleben sowie der Retourenbetrieb, der ebenfalls in Hamburg angesiedelt ist. Am 01. März 2007 wurden zusätzlich noch die Versandzentren in Burbach, Löhne und Ohrdruf eingegliedert. Damit hat die HWS knapp 5000 Mitarbeiter.⁷

Da der Name „Hermes“ bereits bekannt ist und mit Logistikdienstleistungen verknüpft wird, ist er bewusst auch für das neue Unternehmen gewählt worden. Dies soll den Markteintritt vereinfachen. Um trotzdem die Eigenständigkeit zu verdeutlichen, erfolgt mit dem grünen Logo neben der begrifflichen auch eine farbliche Abgrenzung zum Schwesterunternehmen Hermes Logistik Gruppe, der „blauen Hermes“.⁸

Ein Motiv für die Ausgründung war die Vervollständigung des Logistik-Portfolios für Kunden außerhalb des Otto-Konzerns. Der Konzern ist in den Bereichen Beschaffungs- und Distributionslogistik mit Otto International Logistics beziehungsweise der

⁶ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Pressemitteilung, (06.03.2006), http://www.ottogroup.com/uploads/media/060306_Hermes_Warehousing_Solutions.pdf, (08.09.2006, 14:30 MEZ)*

⁷ vgl. *Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, 2006, S. 4*

⁸ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Pressemitteilung, (06.03.2006), http://www.ottogroup.com/uploads/media/060306_Hermes_Warehousing_Solutions.pdf, (08.09.2006, 14:30 MEZ)*

Hermes Logistik Gruppe bereits seit Längerem erfolgreich auf dem Logistikmarkt vertreten. Dieses Angebot wird nun durch den Bereich Warehousing komplettiert.⁹

Ein weiteres Motiv für die Ausgründung der HWS liegt darin, dass die hochmodernen Anlagen, die in den letzten Jahren in den Versandzentren gebaut worden sind, im Moment noch nicht voll ausgelastet sind. Die Auslastung durch konzerninterne Auftraggeber – neben dem Stammhaus als größtem Kunden zählen hierzu noch zahlreiche weitere Tochterunternehmen wie Heine, Bon Prix oder Sport Scheck – liegt zur Zeit bei etwa 80 %. Da das klassische Versandhandelsgeschäft dieser Auftraggeber in den nächsten drei bis fünf Jahren jedoch nicht so wachsen wird, dass dies zu einer Vollauslastung führen würde, wurde es für sinnvoll erachtet, die freien Kapazitäten auf dem freien Markt anzubieten.¹⁰ Das Drittgeschäft soll also einerseits eine höhere Auslastung ermöglichen, gleichzeitig können jedoch auch auftretende Schwankungen besser ausgeglichen werden.¹¹

Primäres Ziel ist, die HWS zunächst am deutschen Markt als Partner für Warehousing und Retourenabwicklung sowie hiermit in Zusammenhang stehende Fulfilment-Dienstleistungen zu etablieren. Langfristig soll die Organisation noch weiter ausgebaut werden. Mit den vorhandenen fünf Standorten ist bereits die Grundlage geschaffen, um ein flächendeckendes Netz zu knüpfen.¹²

In den Betrieben in Hamburg und Haldensleben werden ausschließlich kleinvolumige Artikel wie Textilien, Schmuck oder Klein elektrogeräte bearbeitet. Die Versandzentren in Löhne und Ohrdruf sind auf großvolumige Artikel spezialisiert, die über 31,5 kg wiegen und im sogenannten „Zwei-Mann-Handling“ bearbeitet werden. Hierzu zählen neben Möbelstücken wie Sofas und Schrankwänden auch Elektrogeräte wie Kühlschränke und Waschmaschinen. Alle verbleibenden, mittelgroßen Artikel, die im „Ein-Mann-Handling“ bewältigt werden können, werden im Versandzentrum in Burbach bearbeitet.¹³

⁹ vgl. *Otto Group (Hrsg.):* Pressemitteilung, (06.03.2006), http://www.ottogroup.com/uploads/media/060306_Hermes_Warehousing_Solutions.pdf, (08.09.2006, 14:30 MEZ)

¹⁰ vgl. *Bennühr, Sven:* Raus aus dem Nest, 2006, S. 11

¹¹ vgl. *Thieme, Jan:* Versandhandelsmanagement, 2006, S. 245

¹² vgl. *Bennühr, Sven:* Raus aus dem Nest, 2006, S. 14

¹³ vgl. *Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.):* Unternehmenspräsentation, 2006, S. 10 – 14

Der Durchsatz in den Betrieben (dies beinhaltet alle ausgehende Sendungen sowie die Retouren) beläuft sich auf ca. 230 Millionen Artikel pro Jahr beziehungsweise auf ca. 60 Millionen abgewickelte Bestellungen pro Jahr.¹⁴

2.2 Produktportfolio

Das Produktportfolio der HWS setzt sich, wie unten im einzelnen dargestellt, aus den logistischen Kernprozessen Warehousing und Retouren zusammen.



(Quelle: HWS (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, 2006, S. 6)

Abbildung 1: Produktportfolio der HWS

¹⁴ vgl. Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, 2006, S. 4

Der Bereich Warehousing umfasst also folgende Teilprozesse:

- „Kommissionierung von B2C und B2B Aufträgen, von kleinvolumigen Artikeln und Großstücken
- Filiallogistik und Cross Dock-Prozesse
- Warenkontrolle und –aufbereitung
- Artikel- und kundenspezifische Verpackung
- Anbringen von Etiketten
- Beifügen von Beilagen und Rechnungen
- Setbildung¹⁵

In den Bereich Retouren fallen folgende Prozesse:

- „Zustandsprüfung und Erfassung der eingehenden Retouren sowie Wiedereinlagerung
- Garantieprüfungen komplexer Artikel aller Sortimente und Check elektronischer Artikel
- Reparaturdienstleistungen
- Textilreinigung
- Gutschriftenerstellung oder Umtausch des Produkts
- Verwertung¹⁶

Innerhalb des Otto-Konzerns werden zudem weitere Dienstleistungen wie beispielsweise Beschaffung, Distribution oder verschiedene Fulfilment-Komponenten erbracht, die mehr oder weniger eng mit diesen Kernprozessen verknüpft sind. Einige dieser Dienstleistungen werden auch heute schon von konzernfremden Kunden in Anspruch genommen und können theoretisch von der HWS mit angeboten beziehungsweise in eine Dienstleistungslösung für Kunden des Kernprozesses integriert werden, um ein Komplettangebot abgeben zu können.¹⁷

¹⁵ Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, 2006, S. 6

¹⁶ Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, 2006, S. 6

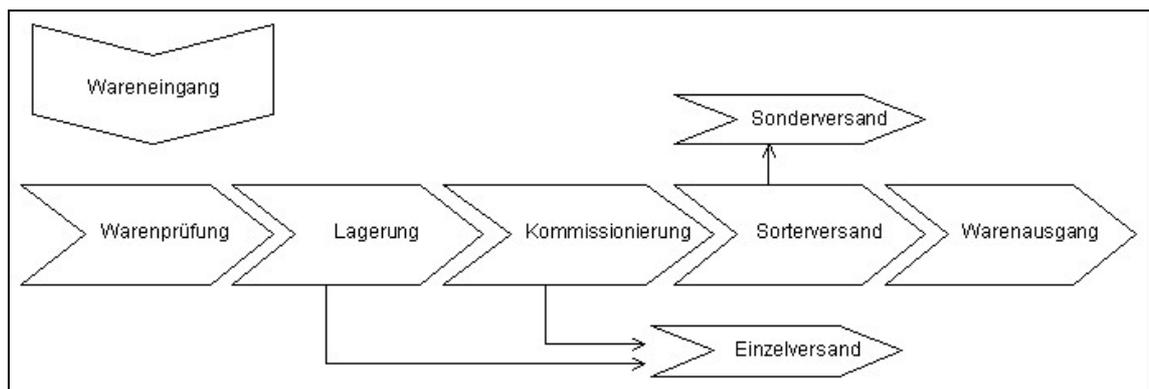
¹⁷ vgl. Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, 2006, S. 6

2.3 Darstellung der wichtigsten Prozesse

Im Folgenden soll der Ablauf der wichtigsten logistischen Prozesse zum besseren Verständnis, welche Dienstleistung die HWS anbietet, näher erläutert werden. (Anmerkung: Da in den Anlagen fast ausschließlich Frauen arbeiten, wird in der nachfolgenden Prozessbeschreibung von „Mitarbeiterinnen“ gesprochen.)

2.3.1 Bearbeitung der Waren

Der Warenfluss in den einzelnen Standorten stellt sich folgendermaßen dar:



(Darstellung nach: *Otto Group (Hrsg.): Versandzentrum Hamburg*, S. 4 f.)

Abbildung 2: Warenfluss im Versandzentrum

Nach Wareneingang und –prüfung werden die Waren zunächst eingelagert, bis sie tatsächlich für eine Kundenbestellung benötigt werden. Hierbei nutzt man die flexible Lagerhaltung, die durch die EDV-Lagerverwaltung unterstützt wird. Es gibt also keine festen Lagerplätze für die einzelnen Artikel, sondern das System weist den jeweils nächsten freien Lagerort zu, welcher auf dem Barcode-Etikett hinterlegt wird.¹⁸

In der Kommissionierung werden die bestellten Artikel den Lagerorten entnommen und zusammengetragen – zunächst unabhängig davon, zu welcher Bestellung sie gehören.

¹⁸ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Versandzentrum Hamburg*, S. 8

Die Artikel werden in eine der vier Wannen auf einem Kommissionierwagen abgelegt. In welche, das wird vom Lagerverwaltungssystem vorgegeben, da jede Wanne zu einem sogenannten Batch gehört. Ein Batch bezeichnet eine definierte Gruppe von Kundenaufträgen.¹⁹

Sind alle Artikel eines Batch zusammengetragen, werden die Wannen an der Wannenübergabestation automatisch auf eine Förderstrecke übergeben, die sie zum Wannenpuffer transportiert. Dieser stellt das zentrale Verbindungsstück zwischen Kommissionierung und Versand dar.²⁰ Hauptaufgabe ist das Zusammenführen aller Wannen, die zu einem Batch gehören sowie der Ausgleich des Warenflusses, so dass dieser immer gleichmäßig ist.

Sobald ein Batch zur Bearbeitung freigegeben wird, werden alle dazugehörigen Wannen über die Fördertechnik zu den Loaderplätzen transportiert. Hier werden sie durch eine Kippvorrichtung entleert und eine Mitarbeiterin legt jeden Artikel mit dem Barcode-Etikett nach oben auf ein Transportband. Dieses Band führt die Artikel zum Sorter, der nun die einzelnen Artikel zu einer Kundenbestellung zusammenführt.²¹ Dieser Vorgang ist vollständig automatisiert.

Im darauffolgenden Sorterversand werden die Artikel schließlich zu Sendungen zusammengestellt und verpackt. Die entsprechende Rechnung wird online am jeweiligen Packplatz ausgedruckt und der Sendung beigelegt.²² Alle Artikel, die nicht „sorterfähig“ sind, also beispielsweise zu klein, zu groß oder zerbrechlich sind, werden im Sonderversand ebenfalls der entsprechenden Sendung beigelegt.²³ Sind die Sendungen vollständig, gelangen sie automatisch in den Warenausgang.

Diese hochmoderne und weitgehend automatisierte Abwicklungstechnik wurde erst 2004 im Versandzentrum Bramfeld eingeführt. Beim 1994 in Betrieb genommenen Versandzentrum Haldensleben wurde diese Technik direkt bei der Planung mit berück-

¹⁹ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Versandzentrum Hamburg*, S. 12

²⁰ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Versandzentrum Hamburg*, S. 12 – 14

²¹ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Versandzentrum Hamburg*, S. 14

²² vgl. *Otto Group (Hrsg.): Versandzentrum Hamburg*, S. 16

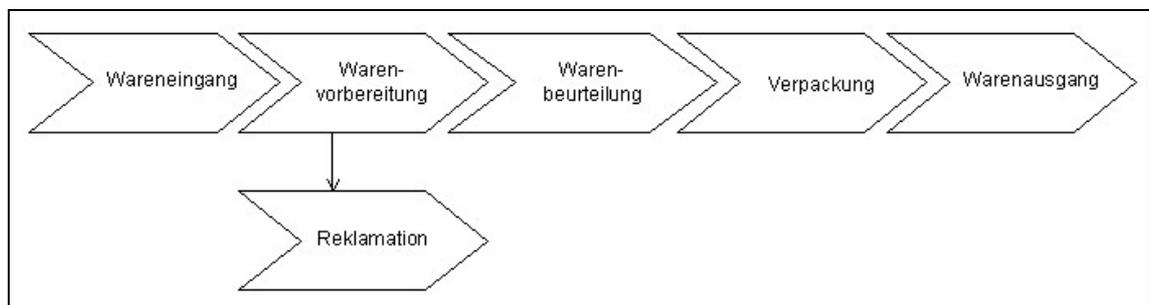
²³ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Versandzentrum Hamburg*, S. 18

sichtigt. Da in den Betrieben Burbach, Löhne und Ohrdruf mittelgroße bis großvolumige Artikel bearbeitet werden, die nicht sortierfähig sind, läuft hier der Warenfluss etwas verändert, aber ebenfalls weitestgehend standardisiert ab.

2.3.2 Abwicklung der Retouren

Neben den Versandzentren gehört auch der Retourenbetrieb in Hamburg zur HWS. Hier werden alle Artikel bearbeitet, die vom Besteller zurückgeschickt wurden. Mögliche Gründe hierfür sind Fehlerhaftigkeit, Nichtgefallen, falsche Passform oder ähnliches. „Retouren können auch durch Nichtzustellung eintreten, weil die Annahme verweigert wird oder weil der Empfänger nicht angetroffen wird.“²⁴

Der Ablauf in den Retourenbetrieben stellt sich folgendermaßen dar:



(Darstellung nach: *Otto Group (Hrsg.): Retourenbetrieb Hamburg*, S. 6 f.)

Abbildung 3: Ablauf der Retourenbearbeitung

Die Waren gelangen nach dem Eingang zunächst zur Warenvorbereitung, wo die einzelnen Retourensendungen ausgepackt werden. Außerdem werden die Artikel systemseitig erfasst und dann zur Warenbeurteilung weitergeleitet.²⁵

²⁴ Thieme, Jan: *Versandhandelsmanagement*, 2006, S. 221

²⁵ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Retourenbetrieb Hamburg*, S. 10

Die Warenbeurteilung hat vier zentrale Aufgaben:

1. Identifizierung der Artikel
2. Qualifizierte Beurteilung der Artikel
3. Entscheidung über Lagerfähigkeit der Ware
4. Erteilung der Kundengutschrift²⁶

Sind die Artikel als neuwertig beurteilt worden, werden sie neu verpackt und wieder eingelagert. Bei Artikeln, die als nicht lagerfähig eingestuft wurden, wird keine Wieder-einlagerung vorgenommen. Hier wird der Grund ermittelt und entschieden, wie weiter mit dem Artikel verfahren werden soll. In einigen Fällen, beispielsweise bei verschmutzten Textilien, ist eine Aufbereitung möglich, in anderen Fällen können die Artikel keiner weiteren Verwendung zugeführt werden.²⁷

2.4 Positionierung auf dem Logistikmarkt

Vor der Definition durch *Ries/Trout* als „das, was man in den Köpfen der potenziellen Kunden anstellt“ wurde unter Positionierung die Platzierung von Produkten in Geschäften verstanden. Positionierung nach dem heutigen Verständnis ist hauptsächlich eine Kommunikationsaufgabe.²⁸ Den potenziellen Kunden soll vermittelt werden, in welchem Punkt beziehungsweise welchen Punkten ein Unternehmen der Konkurrenz überlegen und deshalb die richtige Wahl ist.

Die HWS stellt sich als großer, professioneller und lösungskompetenter Anbieter für Dienstleistungen im Bereich der absatzmarktnahen Dienstleistungen dar. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf der Versandhandels- und Filiallogistik. Besonders im Bereich der kleinvolumigen Artikel kann durch den Einsatz von hochmodernen Produktionsanlagen eine sehr hohe Produktivität erreicht werden, die sehr wettbewerbsfähige Preise ermöglicht.

²⁶ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Retourenbetrieb Hamburg*, S. 12

²⁷ vgl. *Otto Group (Hrsg.): Retourenbetrieb Hamburg*, S. 14 – 16

²⁸ vgl. *Kotler, Philip: Marketing Guide*, 2004, S. 126 (mit einem Zitat von *Ries, Al/Trout, Jack: Positioning: The Battle for Your Mind*, New York, Warner Books, 1982)

Zusätzlich zu den Kernprozessen sind durch Kooperationen innerhalb des Otto-Konzerns weitere attraktive, von einander unabhängige Dienstleistungskomponenten (beispielsweise Call Center, Webshop, Beschaffung, Distribution etc.) verfügbar. Diese können nach dem Baukastenprinzip kombiniert werden.

3. Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing im Business-to-Business-Bereich

Wie bereits einleitend erwähnt, gibt es beim Dienstleistungsmarketing, insbesondere im Business-to-Business-Bereich, einige Besonderheiten zu beachten. Durch die hohe Komplexität des Produktportfolios lassen sich Erkenntnisse aus dem Sachgüter-Marketing nicht ohne Weiteres übertragen.²⁹

Daher befasst sich dieses Kapitel zunächst mit der grundlegenden Fragestellung, was unter Dienstleistungen verstanden wird und wie in der Fachliteratur dieser Begriff definiert wird. Des Weiteren werden die Besonderheiten dargestellt, die bei Produktion, Absatz und Käuferverhalten zu beachten sind. Im Anschluss werden die Merkmale des Business-to-Business-Marketing näher betrachtet. Abschließend erfolgt noch eine Betrachtung der von der HWS angebotenen Dienstleistungen im Kontext dieser besonderen Anforderungen.

3.1 Definitionsansätze von Dienstleistungen

Durch die immense Vielfalt und Unübersichtlichkeit im Dienstleistungssektor, „ist es sehr schwierig, eine positive Abgrenzung zu anderen Wirtschaftssektoren vorzunehmen. Der Trick, Dienstleistungen negativ als all jene Produktion zu definieren, die nicht agrarisch oder industriell erstellt wird, hilft mangels Operationalität nicht weiter.“³⁰

Da Dienstleistungen jedoch von ständig wachsender Bedeutung sind, erscheint es sinnvoll, eine entsprechende Definition zu formulieren. Hierbei sind im Laufe der Zeit unterschiedliche Ansätze gemacht worden. Nach *Meffert* lassen sich diese Ansätze in drei Gruppen aufteilen:

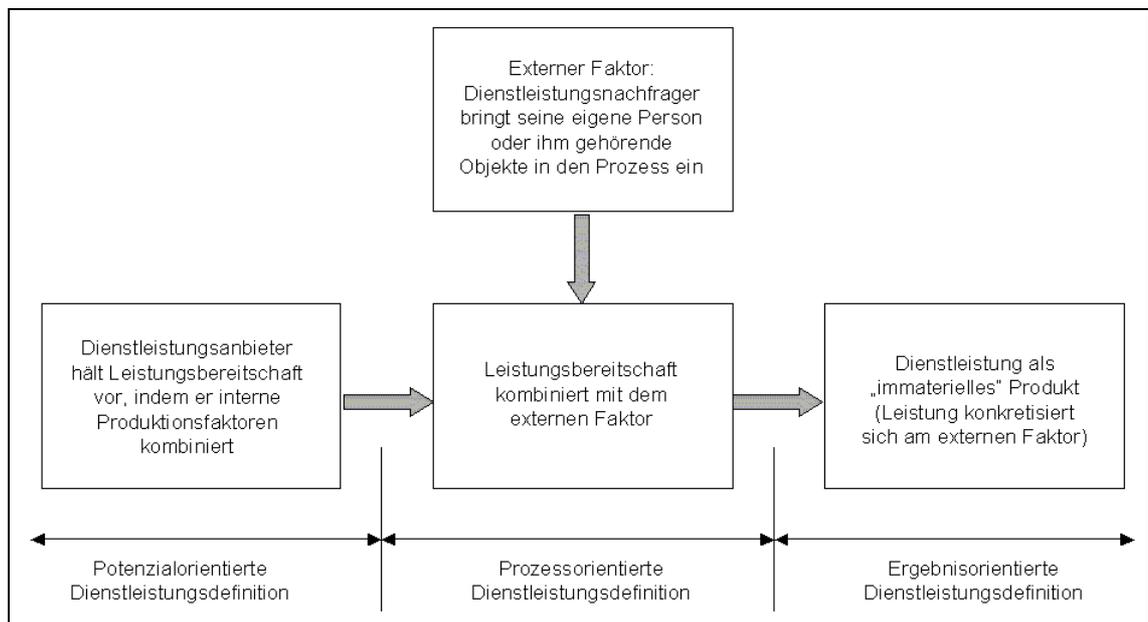
²⁹ vgl. *Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 21*

³⁰ *Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 9*

- „Erfassung des Dienstleistungsbegriffes durch die Aufzählung von **Beispielen** [...],
- Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes über eine Negativdefinition zu **Sachgütern** [...],
- Explizite Definition des Dienstleistungsbegriffes durch **konstitutive Merkmale** [...]“³¹

Für die Ableitung von Marketingimplikationen hält *Meffert* jedoch lediglich die dritte Gruppe für geeignet, die sich wiederum in vier unterschiedliche Definitionsansätze untergliedern lässt:

- Tätigkeitsorientierte Definition
- Prozessorientierte Definition
- Ergebnisorientierte Definition
- Potenzialorientierte Definition³²



(Darstellung nach: *Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 7*)

Abbildung 4: Phasenorientierte Dienstleistungsdefinition

³¹ *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 27* (mit einem Zitat von *Corsten, H.: Die Produktion von Dienstleistungen, Betriebswirtschaftliche Studien, Nr. 51, Berlin 1985*)

³² vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 27*

Die tätigkeitsorientierte Betrachtung legt die Auffassung zugrunde, dass jegliche Tätigkeiten eines Menschen als Dienstleistungen anzusehen sind – unabhängig davon, ob sie gegen Entgelt erbracht werden oder nicht. Sie stellen eine Leistung im Dienste eigener und/oder fremder Interessen dar. Problematisch an dieser Definition ist jedoch, dass durch die abstrakte, nicht anwendungsbezogene Ebene der Abgrenzung wenig Möglichkeiten bestehen, um dienstleistungsmarketingspezifische Besonderheiten herauszuarbeiten.³³ Daher findet sie im Folgenden nur implizit Berücksichtigung.

In der prozessorientierten Vorstellung steht im Mittelpunkt, dass Dienstleistungen als Prozesse angesehen werden können, die der Bedarfsdeckung Dritter dienen. Entscheidend hierbei ist, dass das Zustandekommen einer Dienstleistung einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und –nehmer voraussetzt.³⁴ Einige Bestandteile der Dienstleistung können zwar vor Eintritt des Kunden in den Prozess erstellt werden, der wichtigste Teil des Dienstleistungsprozesses findet aber in Zusammenarbeit mit dem Kunden in dessen Gegenwart statt.³⁵

Bei der ergebnisorientierten Auffassung wird eine Leistung nicht als Prozess, sondern als ein Ergebnis desselben angesehen. Begründung hierfür ist, dass nur dieses Ergebnis am Markt vertretbar ist. Dienstleistungen werden hier als „für den Absatz produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter“ definiert.³⁶ Diese Definition betont besonders „den **unstofflichen Charakter des Ergebnisses** einer dienstleistenden Tätigkeit. Dabei wird allerdings zugestanden, dass materielle Trägermedien in Form von Papier, Magnetbändern, Disketten usw. eingesetzt werden können.“³⁷

Abschließend beschreibt die potenzialorientierte Definition die Auffassung, „dass Dienstleistungen als die durch Menschen oder Maschinen geschaffene Potenziale beziehungsweise Fähigkeiten eines Dienstleistungsanbieters angesehen werden können, spezifische Leistungen beim Dienstleistungsnachfrager zu erbringen.“³⁸ Dienstleistun-

³³ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 27

³⁴ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 28

³⁵ vgl. Swartz, Teresa A./Iacobucci, Dawn (Hrsg.): services marketing, 2000, S. 15

³⁶ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 28

³⁷ Fassott, Georg: Dienstleistungspolitik, 1995, S. 17

³⁸ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 28

gen sind demnach zunächst ein immaterielles Leistungsversprechen. Dessen Einlösung erfordert eine Beteiligung des Kunden am Erstellungsprozess.³⁹

Zwar ist die grundlegende Diskussion, welche Merkmale Dienstleistungen auszeichnen und welche Bereiche zu diesem Sektor gehören nach wie vor noch nicht abgeschlossen⁴⁰, *Meffert* definiert den Begriff jedoch folgendermaßen:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung [...] und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten [...] verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne [...] und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen [...] und deren Objekten [...] nutzenstiftende Wirkungen [...] zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“⁴¹

Diese Definition bezieht drei der oben beschriebenen konstitutiven Merkmale mit ein. Die Tätigkeitsorientierung wird bei dieser Betrachtung nur implizit berücksichtigt.

Kennzeichnend für eine Mehrheit der Dienstleistungen sind außerdem folgende vier Eigenschaften, die berücksichtigt werden müssen:

- **Immaterialität:**

Dienstleistungen sind abstrakte, immaterielle Güter. Dies führt zu einer gewissen Unsicherheit auf der Käuferseite. Um diese zu vermindern, ist es daher wichtig, eine materielle Ausdrucksform für die Dienstleistung zu schaffen.⁴² Außerdem spielt Mund-zu-Mund-Propaganda eine besondere Rolle, sei es eine Empfehlung oder auch ein Abraten. Im Dienstleistungssektor ist sie von noch größerer Bedeutung als

³⁹ vgl. *Fassott, Georg*: Dienstleistungspolitik, 1995, S. 17

⁴⁰ vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred*: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 4

⁴¹ *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred*: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 30

⁴² vgl. *Palmer, Adrian*: services marketing, 1994, S. 4

im Sachgüterbereich. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, Meinungsführer zu identifizieren und für sich zu gewinnen.⁴³

- **Integrativität:**

Es ist in der Regel erforderlich, dass der Nachfrager einer Dienstleistung sich selbst oder ein Objekt (im Fall der HWS handelt es sich hierbei neben den Produkten des Kunden auch um eine Reihe verschiedener Informationen) aus seiner Verfügungsgewalt in den Prozess der Dienstleistungserstellung einbringt. Die Integrativität führt also dazu, dass Dienstleistungen normalerweise zeitgleich produziert und konsumiert werden.⁴⁴ In der Regel müssen sich hierfür Dienstleister und Kunde und/oder die Objekte des Kunden am gleichen Ort zur gleichen Zeit einfinden, um die Dienstleistung auszuführen. Im Extremfall ist es notwendig, dass der Kunde während des gesamten Erstellungsprozesses anwesend ist.⁴⁵

Diese Simultanität von Leistungserbringung und –verbrauch kann im Falle steigender Nachfrage zu Problemen seitens des Anbieters führen. Begründet durch die bereits beschriebene Eigenschaft der Immaterialität einer Dienstleistung kann er diese nicht auf Vorrat produzieren, um sich auf Nachfrageschwankungen vorzubereiten.⁴⁶

- **Qualitätsschwankungen:**

Die Qualität von Dienstleistungen ergibt sich jeweils aus der „Gesamtheit der Merkmale und Eigenschaften von Dienstleistungen hinsichtlich des Grads ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse intendierte Nutzung zu erfüllen.“⁴⁷

Da Dienstleistungen immer davon abhängig sind, wer sie wann, wo und an wem erbringt, unterliegen sie gewissen Qualitätsschwankungen. Diesen Schwankungen kann ein Dienstleistungsunternehmen durch qualifizierte Mitarbeiter, Standardisie-

⁴³ vgl. Kotler, Philip/Jain, Dipak C./Maesincee, Suvit: Marketing moves, 2002, S. 133

⁴⁴ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 776 f.

⁴⁵ vgl. Palmer, Adrian: services marketing, 1994, S. 4

⁴⁶ vgl. Kotler, Philip et. al.: Grundlagen des Marketing, 2003, S. 736

⁴⁷ Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 57

rung von Prozessen sowie Überwachung der Kundenzufriedenheit entgegenwirken. Zudem kann durch entsprechende Analysen ermittelt werden, inwieweit der Kunde durch seine Verhaltensweisen die Qualität einer Dienstleistung beeinflusst.⁴⁸

Dadurch, dass sich der Kunde mit in den Produktionsprozess einbringen muss, hängt die Qualität einer Dienstleistung unter anderem von seiner sowie eventuell von der Kooperationsfähigkeit und –bereitschaft Dritter (Partnerunternehmen, Behörden etc.) ab. Je besser also die Interaktion zwischen allen Beteiligten funktioniert, desto höher wird auch die Qualität der Dienstleistung ausfallen.⁴⁹

- **Fehlende Lagerfähigkeit:**

Die fehlende Lagerfähigkeit von Dienstleistungen hat zur Folge, dass sie, wie bereits im Zusammenhang mit der Eigenschaft der Integrativität beschrieben, im Vergleich zu Sachgütern nicht auf Vorrat produziert werden können. Diese Tatsache ist unproblematisch, solange die Nachfrage nach der Leistung weitgehend konstant ist. Unterliegt die Nachfrage jedoch erheblichen Schwankungen, müssen Maßnahmen zur Nachfrageanpassung (beispielsweise über Preisgestaltung, Leistungsangebot etc.) oder zur Angebotsanpassung (beispielsweise über Personal, Kapazitätserweiterung etc.) ergriffen werden.⁵⁰

Aus den oben beschriebenen Merkmalen lassen sich zudem noch weitere Besonderheiten ableiten: Dienstleistungen müssen sofort verbraucht werden und sind nicht wiederverkäuflich. Da sie prinzipbedingt nur einmalig verfügbar sind, macht eine wiederholte Nutzung auch eine wiederholte Bereitstellung erforderlich. Mit ihrer Nutzung unterliegen Dienstleistungen also einem sofortigen, völligen Wertverlust. Hinzu kommt, dass sie sich naturgemäß nicht rückgängig machen lassen.⁵¹

Eine weitere Abgrenzungsmöglichkeit besteht darin, die oben beschriebenen Eigenschaften von Dienstleistungen denen von Sachgütern gegenüberzustellen. Stellvertre-

⁴⁸ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 777 – 779

⁴⁹ vgl. Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 27

⁵⁰ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 779 f.

⁵¹ vgl. Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 31

tend für eine Mehrheit der Sachgüter wird häufig die Definition des Markenartikels für diese Gegenüberstellung herangezogen.⁵²

	Markenartikel	Dienstleistung
Produkt	<ul style="list-style-type: none">• materiell• verpacken• lagern• stapeln	<ul style="list-style-type: none">• nicht immer herstellbar• Verbrauch und Leistungserbringung fallen zusammen• nicht lagerfähig• unwiderruflicher Verfall• nicht an kostengünstigen Orten herstellbar• nicht auf Vorrat produzierbar
Qualität	<ul style="list-style-type: none">• gleichbleibend	<ul style="list-style-type: none">• abhängig von der Bereitschaft und dem persönlichen Können der Mitarbeiter• menschliche Probleme• kein dauerhaftes Qualitätsniveau• gleicher Anspruch• hoher Verderblichkeitsgrad
Aufmachung und Verpackung	<ul style="list-style-type: none">• gleichbleibend• Markierung	<ul style="list-style-type: none">• Prägung durch Erscheinungsbild und Umfang• nicht durch Verpackung zu kennzeichnen, um Hochwertigkeit zu signalisieren• Abhängigkeit des Anbieters
Preis	<ul style="list-style-type: none">• gleichbleibend	<ul style="list-style-type: none">• keine Differenzierung materielle/immaterielle Güter• Intransparenz des Leistungsumfangs• Qualifikation muss ständig neu bewiesen/dokumentiert werden
Distribution Ubiquität	<ul style="list-style-type: none">• Logistik• transportierbar• überall erhältlich	<ul style="list-style-type: none">• Angebot ortsgebunden• Nachfrage überall• Internationalität• nationenstereotyp

(Darstellung nach: *Peters, Michael: Dienstleistungsmarketing, 1992, S. 37*)

Abbildung 5: Gegenüberstellung der Eigenschaften von Markenartikeln und Dienstleistungen

Dies alles beeinflusst, wie im Folgenden beschrieben, Produktion und Absatz von Dienstleistungen, aber auch das Verhalten der Käufer.

⁵² vgl. *Peters, Michael: Dienstleistungsmarketing, 1992, S. 37*

3.2 Besonderheiten der Produktion von Dienstleistungen

In der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre hat die theoretische Betrachtung der Produktion von Gütern eine lange Tradition; die Spezifizierung dieser Ansätze in Hinblick auf Dienstleistungen erfolgt jedoch erst seit Anfang der 70er-Jahre. Legt man die allgemeine Definition zugrunde, dass die Produktionstheorie den mengenmäßigen Zusammenhang zwischen Produktionsergebnis (Output) und dafür notwendigen Einsatzfaktoren (Input) aufzeigen will, scheint eine Übertragbarkeit der Ergebnisse aus dem Bereich der Sachgüterproduktion auf den Dienstleistungsbereich dennoch gegeben.⁵³

Ein erkennbarer Unterschied zur Produktion von Sachgütern ist die Tatsache, dass bei der Dienstleistungsproduktion Werkstoffe im Sinne von Material eine eher untergeordnete Rolle spielen.⁵⁴ „Eine wesentlich größere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang **externe Faktoren**, bei denen folgende **Grundkonfigurationen** unterschieden werden können [...]:

1. Materielle oder immaterielle Güter, die **von außen** (von Seiten des Dienstleistungsabnehmers) in den Produktionsprozess **eingebracht** werden.
2. Der Abnehmer der Leistung beteiligt sich **passiv** an der Produktion der Dienstleistung.
3. Der Abnehmer beteiligt sich **aktiv** an der Dienstleistungserstellung.⁵⁵

⁵³ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 50

⁵⁴ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 50

⁵⁵ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 50 f.

Diese externen Faktoren können in den folgenden verschiedenen Formen auftreten:

- „materielle Güter
- Immobilien
- mobile Sachgüter
- Menschen
- aktive oder
- passive Beteiligungshandlungen
- Tiere
- Pflanzen
- immaterielle Güter
 - Nominalgüter
 - Informationen
 - Rechte⁵⁶

Unabhängig von der Erscheinungsform wird dem Dienstleistungsnachfrager „für die Dauer des Produktionsprozesses [...] im Fall der Einbringung von Objekten [...] in den meisten Fällen die **Verfügungsgewalt über den externen Faktor** entzogen. Dies geht einher mit einem zeitlichen Nutzungsausfall, der als Leistungsverzehr zu interpretieren ist.“⁵⁷ Im Fall der HWS liegt nur bedingt ein zeitlicher Nutzungsausfall vor, da sich die Produkte des Kunden noch nicht in einem nutzungsfähigen Zustand befinden, sondern erst durch die HWS in einen solchen versetzt werden.

Je nachdem, welche der oben beschriebenen Grundkonfigurationen vorliegt, drückt sich dieser Leistungsverzehr des externen Faktors auf unterschiedliche Weise aus. Im Falle einer passiven Beteiligung des Nachfragers stellt die von ihm aufzuwendende Zeit den Leistungsverzehr dar. Beispiele hierfür sind ein Krankenhausaufenthalt oder ein Friseurtermin. Liegt im Vergleich hierzu eine aktive Beteiligung vor, drückt sich der Leistungsverzehr in einer objektbezogenen, menschlichen Arbeitsleistung aus, die der

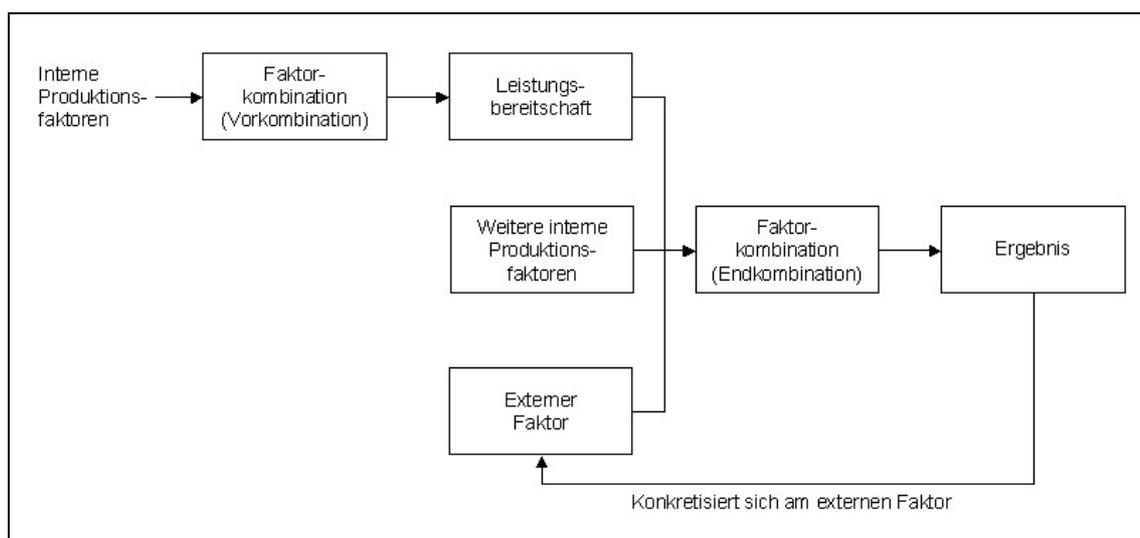
⁵⁶ vgl. *Scheuch, Fritz*: Dienstleistungsmarketing, 2002, S. 147

⁵⁷ *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred*: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 51

Nachfrager im Rahmen der Dienstleistungsproduktion erbringt. Beispiele dafür sind Sprachkurse oder Unternehmensberatungen.⁵⁸

Im vorliegenden Fall ist der externe Faktor besonders stark ausgeprägt. Die von der HWS angebotenen Dienstleistungen entstehen von der Designphase an in sehr engem Zusammenwirken mit dem Kunden. Auch im weiteren Verlauf ist eine enge Zusammenarbeit wichtig, da der Kunde der HWS permanent Informationen zur Verfügung stellen muss. Diese spezielle Problematik wird in Kapitel 3.6 noch ausführlicher betrachtet.

„Der **externe Faktor** ist damit für die Dienstleistungsproduktion eine **unabdingbare Voraussetzung**.“⁵⁹ Schematisch kann man den Produktionsprozess von Dienstleistungen folgendermaßen darstellen:



(Darstellung nach: Scheuch, Fritz: Dienstleistungsmarketing, 2002, S. 17)

Abbildung 6: Produktion von Dienstleistungen

Im Allgemeinen verläuft die Produktion von Dienstleistungen in zwei Phasen, welche Vorkombination und Endkombination genannt werden. Im Zuge der Vorkombination werden zunächst die erforderlichen Leistungspotenziale beziehungsweise Kapazitäten

⁵⁸ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 51

⁵⁹ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 51

geschaffen. Das Ergebnis dieses Prozesses stellt die Leistungsbereitschaft dar. Im Rahmen der Endkombination werden dann durch Zusammenwirken dieser Leistungsbereitschaft mit weiteren internen Produktionsfaktoren sowie dem externen Faktor als Ergebnis die jeweiligen Absatzleistungen erstellt.⁶⁰

3.3 Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen

Auch beim Absatz von Dienstleistungen ergeben sich durch die speziellen Eigenschaften einige Besonderheiten, „die auf die Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit zur Erstellung von Dienstleistungen, die Integration des externen Faktors sowie die Immaterialität von Dienstleistungen zurückgeführt werden können und auf Basis derer Schlussfolgerungen für das Dienstleistungsmarketing abgeleitet werden können.“⁶¹

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für das Dienstleistungsmarketing
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none">• Dokumentation von Kompetenz• Abstimmung der Leistungspotenziale• Materialisierung der Fähigkeitspotenziale
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none">• Transport und Unterbringung des externen Faktors• Standardisierungsprobleme bei bestimmten Dienstleistungen• Reduzierung asymmetrischer Informationsverteilung• Ausschluss unerwünschter Kunden
Immaterialität des Leistungsergebnisses <ul style="list-style-type: none">• Nichtlagerfähigkeit• Nichttransportfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Materialisierung von Dienstleistungen• Koordination von Kapazität und Nachfrage• Flexible Anpassung der Kapazität• Kurzfristige Nachfragesteuerung• Breite Distribution bei Dienstleistungen des periodischen Bedarfs• Selektive Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs

(Darstellung nach: Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 60)

Abbildung 7: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Dienstleistungsmarketing

⁶⁰ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 56

⁶¹ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 60

Aus der bereits beschriebenen Potenzialorientierung ergibt sich die Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters, das heißt keine Dienstleistung kann ohne spezifische Leistungsfähigkeiten wie beispielsweise Know-how oder auch körperliche Fähigkeiten erbracht werden. Hierbei ist unerheblich, ob es sich beim Anbieter einer Dienstleistung um einen Menschen oder einen Automaten handelt. Die menschlichen Fähigkeiten können danach differenziert werden, ob sie muskulärer, sensorischer oder geistiger Natur sind. Die automatisierten Fähigkeiten werden wiederum in energetische, sensorische oder kommunikative Bestandteile unterschieden.⁶²

Folgende Implikationen ergeben sich nun aus der Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters:

- **Dokumentation von Kompetenzen:**

Je nach Typ des Dienstleistungsunternehmens und der speziellen Dienstleistung sollten unterschiedliche Merkmale besonders in den Vordergrund gerückt werden. Dies können beispielsweise die einzigartigen, herausragenden Vorteile, das besonders gute Zusammenspiel von Personal und Ausstattung oder auch das Unternehmen an sich sein.⁶³

- **Abstimmung der Leistungspotenziale:**

Einem Dienstleistungsunternehmen stehen verschiedene Komponenten wie Fähigkeiten, Ausstattung, Personal oder allgemeine Organisationskapazität für die „Herstellung“ einer Dienstleistung zur Verfügung. Diese einzelnen Komponenten müssen für den Endabnehmer zu einem branchen-, anbieter- und kundensegment-spezifischen Gesamtpotenzial verbunden werden. Dabei kommt es auf die jeweilige Dienstleistung an, welcher Faktor am stärksten ausgeprägt ist und somit in den Mittelpunkt rückt.⁶⁴

⁶² Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 61

⁶³ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 61

⁶⁴ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 61 f.

- **Materialisierung der Fähigkeitspotenziale:**

Bei Dienstleistungen im Allgemeinen, insbesondere bei potenzialintensiven, sollte eine Materialisierung der Potenziale angestrebt werden. Diese Aufgabe ist besonders wichtig für den Bereich Kommunikationspolitik.⁶⁵

Weitere Implikationen für das Dienstleistungsmarketing ergeben sich aus dem zu integrierenden externen Faktor, der kennzeichnend für Dienstleistungen ist:

- **Transport und Unterbringung des externen Faktors:**

Aufgrund der Tatsache, dass ein externer Faktor in die Dienstleistungsproduktion mit einbezogen werden muss, „ist zu prüfen, inwieweit der externe Faktor gelagert bzw. transportiert werden kann, denn in dem Maße wie dies gelingt, ist eine Leistungserstellung auch ohne diesen möglich. Dies ist wiederum abhängig von der Mobilität und Zeitpräferenz der Dienstleistung.“⁶⁶ Im Fall der HWS sind die Produkte des Kunden naturgemäß lagerfähig, die Daten und Informationen hingegen nicht.

Handelt es sich beim betreffenden externen Faktor um ein Objekt, kann diese Problematik im Rahmen des Marketing beispielsweise in Form eines Abholdienstes Berücksichtigung finden. Handelt es sich beim externen Faktor um Menschen, können ansprechend gestaltete Warteräume oder Reservierungssysteme eine Lösung für das Problem bieten.⁶⁷

- **Standardisierungsprobleme bei bestimmten Dienstleistungen:**

Durch die sehr unterschiedliche Natur, die ein zu integrierender externer Faktor annehmen kann, variieren einige Dienstleistungen stark und können nur sehr schlecht standardisiert werden.⁶⁸

Da jedoch aus Kundensicht standardisierte Produkte durch ihren meist niedrigeren Preis, ihre Qualitätskonstanz und ihre schnelle Verfügbarkeit häufig attraktiver sind,

⁶⁵ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 62

⁶⁶ Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 27

⁶⁷ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 63

⁶⁸ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 63

wird eine Standardisierung in vielen Fällen angestrebt. Dies kann sich aber auch nachteilig auswirken, da individuelle Kundenwünsche nur noch begrenzt erfüllbar sind.⁶⁹

- **Reduzierung asymmetrischer Informationsverteilung:**

Bei einer Dienstleistungsinteraktion besteht in der Regel eine Ungleichverteilung der Informationen. Dem Kunden sind häufig Eigenschaften des Dienstleistungsanbieters unbekannt und umgekehrt. Hieraus ergeben sich eine gewisse Unsicherheit und ein wahrgenommenes höheres Kaufrisiko. Ziel des Marketing sollte es sein, beides weitestgehend zu reduzieren.⁷⁰

- **Ausschluss unerwünschter Kunden:**

Einige Dienstleistungen werden aufgrund der Integration des externen Faktors unter Anwesenheit mehrerer Nachfrager erbracht. Diese können dann die durch den Kunden wahrgenommene Qualität der Dienstleistung erheblich beeinflussen. Damit diese Beeinflussung nicht negativ ausfällt, kann es notwendig sein, nicht zur Zielgruppe gehörende Nachfrager auszuschließen. Dies kann beispielsweise durch Einführung einer Ausweisleistung zum Leistungszugang (zum Beispiel einer Clubkarte in Diskotheken) geschehen.⁷¹

Aus der Eigenschaft der Immaterialität von Dienstleistungen lassen sich zwei weitere sogenannte akzessorische Merkmale ableiten: die Nichtlagerfähigkeit und die Nichttransportfähigkeit.⁷²

Die Immaterialität im Allgemeinen lässt folgende zentrale Schlussfolgerung zu:

- **Materialisierung von Dienstleistungen:**

In der Regel werden von den Kunden nur solche Leistungen nachgefragt, die wahrnehmbar sind. Nicht durch die Sinne fassbare Leistungen befriedigen im Gegensatz dazu offensichtlich keinen Bedarf. Aus dieser Problemstellung ergibt sich,

⁶⁹ vgl. Fassott, Georg: Dienstleistungspolitik, 1995, S. 100

⁷⁰ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 63

⁷¹ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 64

⁷² vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 64

dass eine Materialisierung beziehungsweise Tangibilisierung einer Dienstleistung notwendig ist. Dies kann beispielsweise über ein Markenzeichen, Logo, etc. geschehen oder auch über eine Konkretisierung durch Kundenkarten, Flyer mit Informationen, etc.⁷³

Weitere Implikationen für das Dienstleistungsmarketing ergeben sich aus der Nichtlagerfähigkeit:

- **Koordination von Kapazität und Nachfrage:**

Da Dienstleistungen nicht gelagert und damit nicht auf Vorrat produziert werden können, ist hier eine enge Koordination von Kapazitäten und Nachfrage besonders wichtig.⁷⁴

- **Flexible Anpassung der Kapazität:**

Um die Produktionskapazität für Dienstleistungen flexibel anzupassen, besteht die Möglichkeit der vorübergehenden Rückstellung einzelner Leistungen, die Aufteilung der Kapazitäten beispielsweise durch ein Reservierungssystem und schließlich ein Ausbau des Potenzials durch zusätzliche Arbeitskräfte.⁷⁵

- **Kurzfristige Nachfragesteuerung:**

Die Nachfrage nach Dienstleistungen kann kurzfristig durch verschiedene Instrumente angepasst werden. Hauptsächlich erfolgt dies über die Preis- und Kommunikationspolitik sowie über ein Angebot von alternativen Möglichkeiten.⁷⁶

Schließlich ergeben sich durch die Nichttransportfähigkeit noch folgende Implikationen:

- **Breite Distributionsdichte bei Dienstleistungen des täglichen Bedarfs:**

Bei Dienstleistungen des täglichen Bedarfs spielt die Erreichbarkeit des Anbieters eine zentrale Rolle. Um hier wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine vergleichsweise hohe Distributionsdichte notwendig.⁷⁷

⁷³ vgl. *Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing*, 1995, S. 22

⁷⁴ vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing*, 2003, S. 65

⁷⁵ vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing*, 2003, S. 66

⁷⁶ vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing*, 2003, S. 66

- **Selektive Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs:**

Für Dienstleistungen, die nicht dem täglichen Bedarf dienen, spielt die Erreichbarkeit wiederum nur eine untergeordnete Rolle. Sie können in der Regel problemlos in räumlicher Entfernung zum Kunden angeboten werden.⁷⁸

3.4 Besonderheiten des Käuferverhaltens

Im Rahmen eines Kaufentscheidungsprozesses gibt es im Allgemeinen zunächst verschiedene mögliche Konstellationen von Verkäufer/n und Einkäufer/n:

- ein Verkäufer und ein Einkäufer,
- ein Verkäufer und mehrere Einkäufer (Buying Center),
- mehrere Verkäufer (Selling Center) und mehrere Einkäufer (Buying Center).⁷⁹

„Am Ausgangspunkt einer Analyse des Käuferverhaltens hinsichtlich Dienstleistungen [steht neben der Anzahl auch die] Art [...] der am Kaufentscheidungsprozess beteiligten **Entscheidungsträger**. Grundsätzlich können am Kaufentscheidungsprozess einer Dienstleistung mehrere Personen in unterschiedlichen Rollen partizipieren.“⁸⁰

Die an einem Entscheidungsprozess beteiligten Personen beziehungsweise Gruppen lassen sich nach verschiedenen Rollenkonzepten unterscheiden. Die Differenzierung kann einerseits danach erfolgen, welche Rolle sie in diesem Prozess einnehmen und andererseits danach, welche Haltung sie gegenüber dem Anbieter haben.

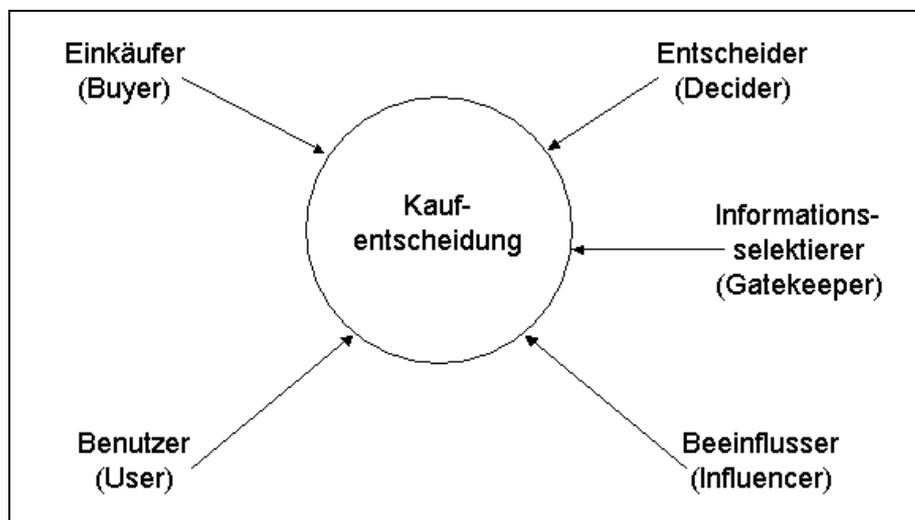
⁷⁷ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 66

⁷⁸ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 66

⁷⁹ vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 2002, S. 541

⁸⁰ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 106

Bezogen auf ihre Funktion im Entscheidungsprozess werden in der Literatur im Allgemeinen folgende Rollen unterschieden:



(Darstellung nach: Böcker, Franz: Marketing, 1996, S. 79)

Abbildung 8: Mitglieder eines Buying Centers

- **Buyer:**
Einkäufer in der Organisation, der aufgrund seiner formalen Autorität und seines Aufgabengebiets für die Lieferantenauswahl und Kaufabschlüsse zuständig ist.⁸¹ Bei wichtigen Neukaufentscheidungen spielt der Einkäufer eine eher untergeordnete Rolle, bei Wiederkäufen kann er unter Umständen auch völlig selbstständig über den Kauf entscheiden.⁸²
- **User:**
Anwender, der letztlich den Nutzen aus der Dienstleistung erfährt.⁸³ Die Bedeutung des Anwenders kann sehr unterschiedlich sein. Im Extremfall wird er in die Kaufentscheidung überhaupt nicht einbezogen, im anderen Extremfall ist sein Urteil von ganz entscheidender Bedeutung.⁸⁴

⁸¹ vgl. Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, 1999, S. 71

⁸² vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 59

⁸³ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 106

⁸⁴ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 58 f.

- **Influencer:**

Beeinflusser, „der als ‚Advocate Influencer‘ ein persönliches Interesse im Kaufentscheidungsprozess vertritt oder vollständig objektiv und neutral ist (‚Independent Influencer‘).“⁸⁵ Meist sind Beeinflusser formal nicht am Kaufprozess beteiligt, haben jedoch erheblichen Einfluss auf die Auswahl von Beschaffungskriterien und –alternativen.⁸⁶ Daher ist der Kontakt zu Beeinflussern besonders wichtig für die Anbieterorganisation. Unter Umständen können Beeinflusser auch außerhalb des Unternehmens stehen.⁸⁷

- **Gatekeeper:**

Ein Informationsselektierer steuert „den Informationsfluss im und in das Buying Center.“⁸⁸ Er hat meist keinen oder nur geringen direkten Einfluss auf die Kaufentscheidung, ist aber wegen seiner Übersicht über den Informationsstand ein wichtiger Kontaktpartner für die Anbieterorganisation. Mögliche Informationsselektierer sind Assistenten aber auch Sekretärinnen.⁸⁹

- **Decider:**

Eigentlicher Kaufentscheider, „wobei der Kaufentscheid die Bestimmung des Kaufzeitpunktes, des Budgets und der Marke beziehungsweise des Dienstleisters umfasst.“⁹⁰ Liegt ein wichtiger Neukauf vor, kann die Kaufentscheidung durchaus von der Geschäftsleitung gefällt werden, bei reinen Wiederkäufen kann dies auch durch den zuständigen Mitarbeiter der Einkaufsabteilung vorgenommen werden.⁹¹

⁸⁵ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 106

⁸⁶ vgl. Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, 1999, S. 71

⁸⁷ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 58

⁸⁸ Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, 1999, S. 71

⁸⁹ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 58

⁹⁰ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 106

⁹¹ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 57 f.

Dieses Rollenkonzept nach *Webster/Wind* wird in der Literatur zum Teil noch um ein bis zwei weitere Rollen ergänzt:

- **Initiator:**

Der Initiator ist derjenige, der den Kaufprozess erst in Gang bringt.⁹² Er liefert erste Impulse, stellt fest, dass es notwendig ist, etwas im Unternehmen zu ändern, das mit eigenen Mittel nicht möglich ist. Diese Rolle kann unter Umständen auch von einer Person außerhalb des Unternehmens übernommen werden, beispielsweise von Lieferanten, staatlichen Stellen, Gewerkschaften oder Wettbewerbern. Im weiteren Beschaffungsprozess spielt der Initiator meist keine Rolle mehr oder aber er übernimmt eine andere, die für den Prozess wichtig ist.⁹³

- **Coach:**

Er arbeitet besonders vertrauensvoll mit dem Verkäufer zusammen. Über ihn hat der Verkäufer einen mehr oder weniger guten Zugang zum Kaufentscheidungsprozess.⁹⁴ Der Coach versorgt ihn mit wichtigen Informationen, die ihm helfen, sich strategisch günstig zu positionieren. Zu finden ist ein Coach entweder innerhalb des Einkaufsgremiums, in der eigenen Organisation oder auch außerhalb von beiden.⁹⁵

Je nach den speziellen Eigenschaften einer Dienstleistung können unterschiedliche Personen die einzelnen Rollen einnehmen oder auch mehrere Rollen in einer Person vereint sein. Häufig entfallen zumindest die Rollen des Buyers und des Users auf eine Person.⁹⁶

⁹² vgl. *Backhaus, Klaus*: Industriegütermarketing, 1999, S. 71

⁹³ vgl. *Godefroid, Peter*: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 57

⁹⁴ vgl. *Godefroid, Peter*: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 59

⁹⁵ vgl. *Heiman, Stephen E./Sanchez, Diana/Tuleja, Tad*: New strategic selling, 1998, S. 68 f.

⁹⁶ vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred*: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 106

Welche Bedeutung die einzelnen Rollen in den unterschiedlichen Phasen des Beschaffungsprozesses haben, ist in folgender Darstellung zusammengefasst:

Beschaffungsphase	Rollen				
	Benutzer	Beeinflusser	Einkäufer	Entscheider	Gatekeeper
Bedarfserkennung	X	X			
Klärung von Zielen	X	X	X	X	
Ermittlung von Beschaffungsalternativen	X	X	X		X
Bewertung von Alternativen	X	X	X		
Lieferantenauswahl	X	X	X	X	

(Quelle: Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 59)

Abbildung 9: Bedeutung der einzelnen Rollen beim Kaufentscheidungsprozess

Eine weitere Betrachtungsweise der einzelnen an einem Entscheidungsprozess beteiligten Gruppen bietet ihre Haltung beziehungsweise Einstellung gegenüber dem Anbieter. Hier werden im Allgemeinen folgende Typen unterschieden:

- **Sponsor:**

Sponsoren haben in der Regel zwar keine komplette Kontrolle über die endgültige Entscheidung, sie genießen jedoch ein hohes Ansehen, ihre Meinung im Entscheidungsgremium wird geschätzt. Sie haben eine positive Einstellung gegenüber dem Verkäufer und sind an einer Zusammenarbeit sehr interessiert. Diese Einstellung kann beispielsweise in einem vorangegangenen gemeinsamen Projekt begründet sein, welches zur beiderseitigen Zufriedenheit abgewickelt worden ist. Im Allgemeinen sind Sponsoren nicht nur an einer Zusammenarbeit in Bezug auf ein aktuelles Angebot interessiert, sondern an einer langfristigen Partnerschaft.⁹⁷

⁹⁷ vgl. Miller, Robert B./Heiman, Stephen E./Tuleja, Tad: large account management, 1992, S. 86 f.

- **Strategischer Coach:**

Ein strategischer Coach trifft in der Regel keine Entscheidungen. Er hat jedoch großen Einfluss, genießt ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und wird auf allen Hierarchiestufen des Unternehmens respektiert. Der strategische Coach kann den Verkäufer mit verlässlichen und wertvollen Informationen versorgen, die diesen dabei unterstützen, sich strategisch günstig aufzustellen. Er ist ebenfalls an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert und fördert die Bestrebungen des Verkäufers.⁹⁸

Es gibt einige Ähnlichkeiten von Sponsor und strategischem Coach und es ist nicht ungewöhnlich, dass beide Rollen von einer Person eingenommen werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ein Sponsor automatisch gleichzeitig auch ein strategischer Coach ist.⁹⁹

- **Anti-Sponsor:**

Vergleichbar mit dem Sponsor genießt auch der Anti-Sponsor ein hohes Ansehen innerhalb des Einkaufsgremiums. Er kann die Kaufentscheidungen bis zu einem gewissen Maße beeinflussen. Da er jedoch negativ dem Verkäufer gegenüber eingestellt ist, wird er versuchen, eine Entscheidung zu dessen Ungunsten herbeizuführen. Die negative Einstellung des Anti-Sponsors kann beispielsweise in einer unterschiedlichen Unternehmensphilosophie begründet sein. Sie kann aber auch das Ergebnis von internen „Revierkämpfen“ mit anderen Mitgliedern des Entscheidungsgremiums sein, was dazu führt, dass der Anti-Sponsor lediglich aus dem Grund eine Entscheidung ablehnt, weil sein „Gegner“ sie befürwortet.¹⁰⁰

Im Gegensatz zu einem Sponsor oder einem Coach, die in der Regel relativ einfach zu finden sind, da sie „gefunden werden wollen“, kann eine Identifizierung eines Anti-Sponsors sehr schwierig sein. Dass auf den ersten Blick kein Anti-Sponsor zu finden ist, bedeutet jedoch nicht, dass dieser nicht trotzdem vorhanden ist. In

⁹⁸ vgl. Miller, Robert B./Heiman, Stephen E./Tuleja, Tad: large account management, 1992, S. 87

⁹⁹ vgl. Miller, Robert B./Heiman, Stephen E./Tuleja, Tad: large account management, 1992, S. 87

¹⁰⁰ vgl. Miller, Robert B./Heiman, Stephen E./Tuleja, Tad: large account management, 1992, S. 88 f.

den allermeisten Fällen zieht das Auftreten eines Sponsors automatisch auch die Existenz eines Anti-Sponsors nach sich.¹⁰¹

Zusätzlich gibt es häufig noch Personen, die dem Entscheidungsprozess eher indifferent gegenüberstehen und keine eindeutig zuzuordnende Meinung äußern.¹⁰²

In der Literatur wird teilweise alternativ zum Sponsor-/Anti-Sponsor-Modell auch vom Promotoren-/Opponenten-Modell gesprochen. Hierbei werden als Promotoren diejenigen Mitglieder eines Buying Centers bezeichnet, die den Entscheidungsprozess aktiv fördern und beeinflussen, wobei Opponenten diejenigen sind, die diesen Prozess verzögern oder sogar behindern.¹⁰³

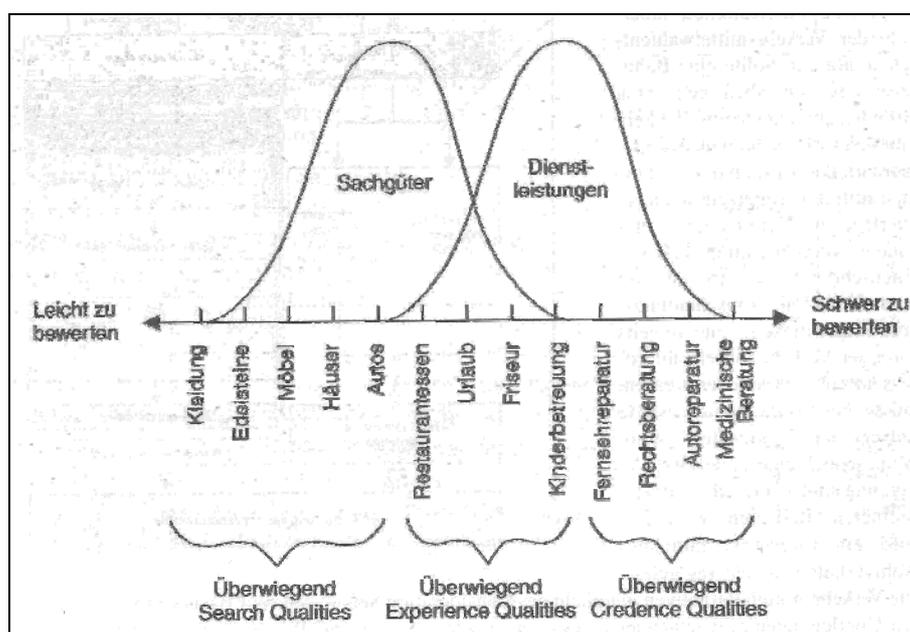
Zu diesen Rollenkonzepten kommt schließlich noch eine weitere Besonderheit im Käuferverhalten, die durch die Immaterialität von Dienstleistungen bedingt ist. Die Immaterialität hat zur Folge, dass Dienstleistungen für den Kunden nur teilweise oder auch gar nicht physisch wahrnehmbar. Sie können beispielsweise vor dem Kauf nicht begutachtet oder getestet werden, um die Kaufentscheidung abzusichern. Die Beurteilung einiger Teilaspekte ist für den Kunden erst im Verlauf oder sogar erst nach dem Abschluss der Leistungserbringung möglich. Im Extremfall entziehen sie sich gänzlich einer sicheren Beurteilung.¹⁰⁴

¹⁰¹ vgl. *Miller, Robert B./Heiman, Stephen E./Tuleja, Tad: large account management*, 1992, S. 89

¹⁰² vgl. *Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing*, 1995, S. 73

¹⁰³ vgl. *Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing*, 1999, S. 72

¹⁰⁴ vgl. *Fassott, Georg: Dienstleistungspolitik*, 1995, S. 62



(Quelle: Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 110)

Abbildung 10: Bewertungsmöglichkeiten von Sachgütern und Dienstleistungen

Obige Darstellung verdeutlicht, dass Sachgüter hauptsächlich über sogenannte „Search Qualities“ (Sucheigenschaften) beurteilt werden, während Dienstleistungen eher über sogenannte „Credence Qualities“ (Vertrauenseigenschaften) beurteilt werden. Zudem existiert hierbei eine Schnittmenge, die über sogenannte „Experience Qualities“ (Erfahrungseigenschaften) beurteilt wird.¹⁰⁵

Dadurch, dass der Kunde bei Dienstleistungen für deren Beurteilung in erheblichen höheren Maße auf Vertrauenseigenschaften zurückgreifen muss, trägt er ein höheres Kaufrisiko. Dies gilt insbesondere für funktionelle Risiken, da bei Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern ein Umtausch oder eine Rückgabe in der Regel nicht möglich ist; auch eine Nachbesserung ist in vielen Fällen nicht durchführbar.¹⁰⁶

Um die Unsicherheit der Kaufentscheidung zu minimieren, kann der Kunde einerseits externe Informationsquellen wie Verwandte, Bekannte oder Kollegen heranziehen.

¹⁰⁵ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 111 und Fassott, Georg: Dienstleistungspolitik, 1995, S. 62

¹⁰⁶ vgl. Fassott, Georg: Dienstleistungspolitik, 1995, S. 63

Andererseits weicht er bei der Produktbeurteilung häufig auf Surrogate aus, die ihm als Qualitätssignale dienen. So werden beispielsweise Rückschlüsse auf die Qualität aus dem Umfeld des Dienstleisters (Gebäude, Geschäftsräume, Geräte usw.) gezogen. Auch wird bei Dienstleistungen häufiger als bei Sachgütern der Preis als Indikator für Produktqualität zu Hilfe genommen.¹⁰⁷

3.5 Business-to-Business-Marketing

„Unter Business-to-Business-Marketing sollen [...] alle Bereiche des Marketing verstanden werden, die nicht zum Konsumgütermarketing gehören bzw. sich nicht direkt an private Endabnehmer wenden. Eine sehr einfache Abgrenzung besteht darin, dass sich auf beiden Seiten von Markttransaktionen ausschließlich Organisationen befinden, auf keinen Fall private Konsumenten.“¹⁰⁸ Hierunter fallen also beispielsweise die Geschäftsbeziehungen zwischen Zulieferern und Herstellern, Herstellern und Handel sowie Groß- und Einzelhandel.¹⁰⁹

Bei eingehender Betrachtung ergibt sich, dass sich aus diesem einen Unterscheidungskriterium eine Anzahl weiterer Punkte ableiten lässt, die deutlich machen, warum das Business-to-Business-Marketing erhebliche Unterschiede zum Konsumgütermarketing aufweist und warum beide Themengebiete daher separat betrachtet werden sollten.¹¹⁰

Die sich ergebenden Unterpunkte sind im Wesentlichen folgende:

- **Marktstruktur:**

Im Allgemeinen weisen die Märkte im Business-to-Business-Sektor eine wesentlich stärkere Segmentierung auf als die Märkte für Konsumgüter. Hieraus ergibt sich, dass auch der Kreis in Frage kommender Kunden meist eher eingeschränkt ist. In Extremfällen gibt es nur sehr wenige oder sogar nur einen einzigen Kunden. Gleich-

¹⁰⁷ vgl. Fassott, Georg: Dienstleistungspolitik, 1995, S. 63

¹⁰⁸ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 23

¹⁰⁹ vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 2002, S. 5

¹¹⁰ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 23

ches gilt für die Anzahl der Anbieter; auch sie ist meist geringer als im Konsumgüterbereich, so dass eine oligopolistische Marktsituation entsteht.¹¹¹

Wichtig im Zusammenhang mit der Marktstruktur ist auch die geographische Verteilung der Kunden. In vielen Branchen kommt es zu einer starken Konzentration auf bestimmte Gebiete.¹¹²

- **Produkte:**

Die auf Business-Märkten gehandelten Produkte zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie technisch sehr komplex sind. Daraus folgt, dass sie in der Regel einen höheren Erklärungsbedarf hervorrufen. Zudem sind in diesem Bereich Sonderanfertigungen, die genau auf die Kundenwünsche abgestimmt sind, wesentlich häufiger anzutreffen als im Konsumgüterbereich. Hieraus ergibt sich eine sehr enge Zusammenarbeit von Anbieter und Kunde, die häufig schon in der Entwicklungsphase beginnt.¹¹³

- **Käuferverhalten:**

In der Regel verhalten sich Organisationen bei Beschaffungsprozessen völlig anders als private Konsumenten. Dies liegt beispielsweise daran, dass meist eine höhere Zahl von Entscheidungsträgern an einer Kaufentscheidung beteiligt ist. Diese Einkaufsgremien bestehen aus ausgebildeten Fachleuten und, besonders bei bedeutenden Anschaffungen, aus Mitgliedern der obersten Führungsebene.¹¹⁴

Eine genauere Beschreibung der Besonderheiten im Zusammenhang mit dem Käuferverhalten findet sich in Kapitel 3.4.

¹¹¹ vgl. *Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing*, 1995, S. 24

¹¹² vgl. *Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management*, 2001, S. 375

¹¹³ vgl. *Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing*, 1995, S. 24

¹¹⁴ vgl. *Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management*, 2001, S. 376

- **Nachfrage:**

Die Nachfrage von Organisationen ergibt sich indirekt aus der Nachfrage nach Konsumgütern; daher handelt es sich um abgeleitete Nachfrage, die der Anbieter nur begrenzt beeinflussen kann. Werden bestimmte Produkte in erhöhtem Maße von den Endkonsumenten gekauft, steigt auch die Nachfrage der Organisationen. Werden diese Produkte weniger nachgefragt, sinkt auch die Nachfrage der Organisationen entsprechend. Aufgrund dieses Zusammenhangs ist es für das Business-to-Business-Marketing besonders wichtig, das Konsumentenverhalten der Endverbraucher und die Einflüsse darauf genau zu beobachten.¹¹⁵

- **Vertriebswege:**

Im Gegensatz zu der Situation auf Konsumgütermärkten herrschen auf Business-Märkten relativ kurze Vertriebswege vor.¹¹⁶ Häufig erfolgt ein Direktvertrieb ohne Zwischenhändler; insbesondere dann, wenn die Anschaffungen kompliziert und teuer sind.¹¹⁷

- **Gestaltung von Preisen und Konditionen:**

Während auf Konsumgütermärkten Verhandlungen über den Preis eher unüblich sind, sind diese auf Business-Märkten ein fester Bestandteil des Beschaffungsprozesses.¹¹⁸

- **Kommunikation:**

Der Bereich der Kommunikation weist sehr deutliche Unterschiede auf. Während im Konsumgütermarketing viel mit extensiver Werbung gearbeitet wird, liegt der Schwerpunkt auf Business-Märkten auf persönlichen Kommunikationsformen. Besonders die persönliche Beziehung zum Kunden und der persönliche Verkauf sind von großer Wichtigkeit.¹¹⁹

¹¹⁵ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 375

¹¹⁶ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 25

¹¹⁷ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 378

¹¹⁸ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 25

¹¹⁹ vgl. Godefroid, Peter: Business-to-Business-Marketing, 1995, S. 25

3.6 Strategische Perspektive

Bei Dienstleistungen mit Investitionscharakter kommt zu den bisher beschriebenen Besonderheiten noch ein strategischer Aspekt hinzu:

Bereits der Entscheidungsprozess fällt vergleichsweise umfangreich aus. Es sind normalerweise auf beiden Seiten eine ganze Reihe verschiedener Entscheidungsträger daran beteiligt.¹²⁰ Dadurch, dass oftmals über erhebliche Summen verhandelt wird, wird die letztendliche Kaufentscheidung vielfach auf oberster Führungsebene getroffen.

Zudem stellen derartige Dienstleistungen einen erheblichen Eingriff in das Geschäftsmodell des Kunden dar. Im Idealfall soll dieses durch die HWS nicht nur unterstützt, sondern eine Grundlage für dessen Weiterentwicklung geschaffen werden.¹²¹ Daher hat die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister wie der HWS erheblichen Einfluss auf die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Kunden.

Schließlich ist die spätere Implementierung oft mit einigem Aufwand verbunden. Das Vertragsverhältnis ist nur schwer wieder auflösbar. Deshalb unterliegen Verträge über eine Dienstleistung mit Investitionscharakter meist einem längerfristigen Vergaberhythmus. Durch diese Langfristigkeit beeinflusst die Zusammenarbeit zusätzlich die strategische Ausrichtung eines Unternehmens.

3.7 Dienstleistungen der HWS im Kontext

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Besonderheiten, die beim Dienstleistungsmarketing im Allgemeinen und im Business-to-Business-Bereich im Speziellen zu beachten sind, ergeben sich für die von der HWS angebotenen Dienstleistungen einige wichtige Aspekte.

¹²⁰ vgl. Kapitel 3.4

¹²¹ vgl. Kapitel 6.1

Zunächst sind die Leistungen der HWS sehr umfangreich und stellen damit einen erheblichen Eingriff in das Geschäftsmodell des Kunden dar. Die Inanspruchnahme eines Dienstleisters geht mit einer erheblichen Kapitalbindung einher, was wiederum zu verringerter Flexibilität in finanzieller Hinsicht führt. Zudem hat der Kunde im Vergleich zur Eigenleistung weniger Kontrolle und Einfluss auf die Qualität und damit auf die von seinen Kunden wahrgenommene Performance.

Hieraus folgt im Zusammenhang mit der Immaterialität und der damit verbundenen Unsicherheit auf der Käuferseite, dass die Wechselhürden besonders hoch sind. Um den Kunden für eine Entscheidung zugunsten der HWS zu gewinnen, ist es besonders wichtig, die Dienstleistungen für ihn zu veranschaulichen und sie damit greifbar zu machen.¹²² So gehört in der Regel zu den Verhandlungen mit dem Kunden auch eine umfangreiche Besichtigung der Anlagen vor Ort, um ihm eine bessere Vorstellung davon zu vermitteln, wie die Prozesse innerhalb der HWS ablaufen.

Bezogen auf die Integrativität ist bei den Warehousing-Dienstleistungen und dem Retourenmanagement zwar keine Anwesenheit des Kunden während des ganzen Prozesses notwendig, er gibt jedoch seine gesamten Produkte für die Dauer der Prozesse in die Hand der HWS.

Der Kunde verlagert also einerseits durch eine Fremdvergabe das Auslastungsrisiko an den Dienstleister, andererseits hat er jedoch keinen direkten Zugriff mehr und damit auch weniger Einfluss auf die entsprechenden Leistungen.¹²³ Dies trägt ebenfalls dazu bei, dass die Wechselhürden hoch sind.

Beim externen Faktor, der vom Kunden in den Dienstleistungsprozess eingebracht wird, handelt es sich also um seine jeweiligen Produkte. Diese können von kleinvolumigen Artikeln wie Schmuck, Uhren, etc. über Textilien bis hin zu großvolumigen Artikeln wie Möbel, Elektrogeräte, etc. sehr unterschiedlicher Natur sein. Die Abwicklung unterscheidet sich letztlich nur im Standort, an dem die Artikel abgewickelt werden können.

¹²² vgl. Kapitel 3.3

¹²³ vgl. *Thieme, Jan*: Versandhandelsmanagement, 2006, S. 253

Neben den Produkten des Kunden können jedoch auch verschiedene, von den Produkten teilweise oder komplett unabhängige Daten und Informationen zu den externen Faktoren gezählt werden, die der Kunde der HWS zur Verfügung stellt.

Auch wenn grundsätzlich sowohl die Abwicklung von Business-to-Customer- als auch von Business-to-Business-Aufträgen möglich ist, machen letztere den erheblich größeren Anteil aus. Es sind also die im Kapitel 3.5 beschriebenen Merkmale des Business-to-Business-Marketing zu beachten. Besonders die Gestaltung von Preisen und Konditionen kann von Kunde zu Kunde sehr unterschiedlich sein. Trotz eines hohen Standardisierungsgrades der Prozesse, gibt es keine pauschal gültigen Preise. Diese werden individuell, jeweils an das Anforderungsprofil des Kunden angepasst, festgelegt.

Die bei Dienstleistungen normalerweise auftretenden Qualitätsschwankungen sind im Falle der HWS im Allgemeinen sehr gering. Die Prozesse sind weitestgehend automatisiert und standardisiert und es gibt zahlreiche Qualitätskontrollen an unterschiedlichen Stellen im gesamten Ablauf. Hierdurch werden gleichbleibend hohe Qualität und extrem niedrige Fehlerquoten von etwa 0,1 % gewährleistet.¹²⁴ Dies ist ein wichtiger Vorteil, der für die Argumentation bei Verhandlungen genutzt werden kann.

Bei diesen Verhandlungen stehen sich meist sowohl kundenseitig als auch HWS-seitig mehrere Entscheidungsträger gegenüber. Da es sich um weitreichende Entscheidungen handelt, sind dies in der Regel Vertreter der oberen Führungsebenen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die im Kapitel über Käuferverhalten verschiedenen Rollen der einzelnen Entscheidungsträger genau zu kennen, um die „richtigen“ und wichtigen Personen für sich zu gewinnen.¹²⁵

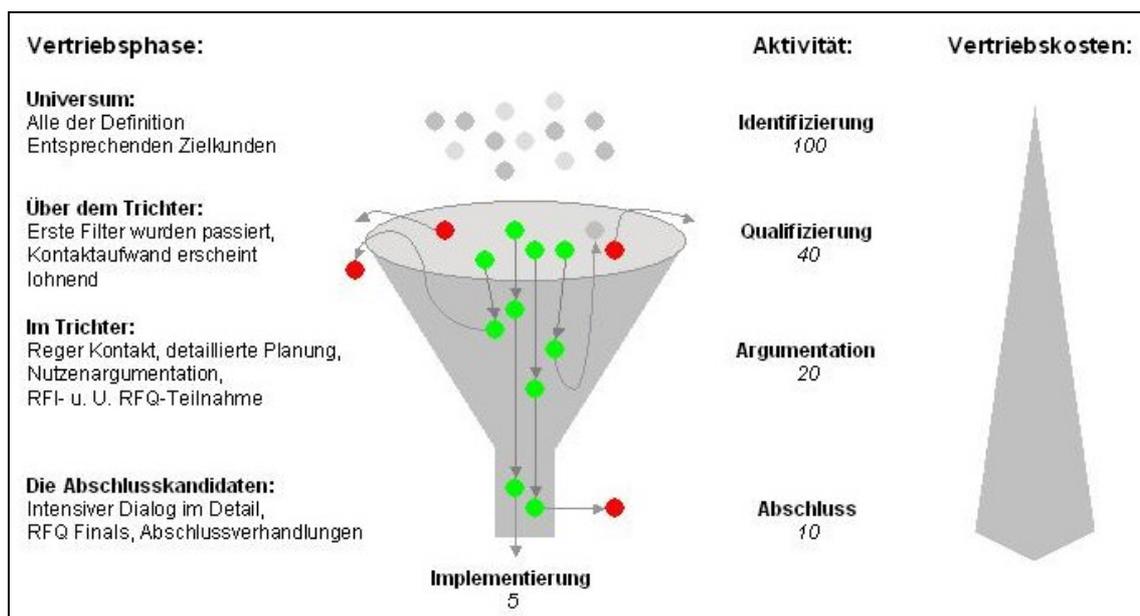
¹²⁴ vgl. *Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, 2006, S. 18*

¹²⁵ vgl. Kapitel 3.4

4. Anforderungen an eine Vertriebssystematik

Aufgrund der in Kapitel 3 beschriebenen Merkmale und Besonderheiten hinsichtlich Dienstleistungen, insbesondere in Bezug auf die von der HWS angebotenen, ergeben sich spezielle Anforderungen an die zu entwickelnde Vertriebssystematik. Diese sollen im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

Einleitend muss zum Vertriebsprozess gesagt werden, dass es gerade bei den umfangreichen, beratungsintensiven Dienstleistungen der HWS letztlich nur mit einer sehr geringen Anzahl von Kunden tatsächlich zum Abschluss kommt, da viele Verhandlungen schon vorher beendet werden. Die Gründe für einen Abbruch der Verhandlungen können sehr unterschiedlich sein, die Entscheidung kann von der HWS oder auch vom Kunden ausgehen.



(Darstellung nach: Heiman, Stephen E./Sanchez, Diana/Tuleja, Tad: new strategic selling, 1998, S. 351)

Abbildung 11: Der Vertriebsprozess als Trichter

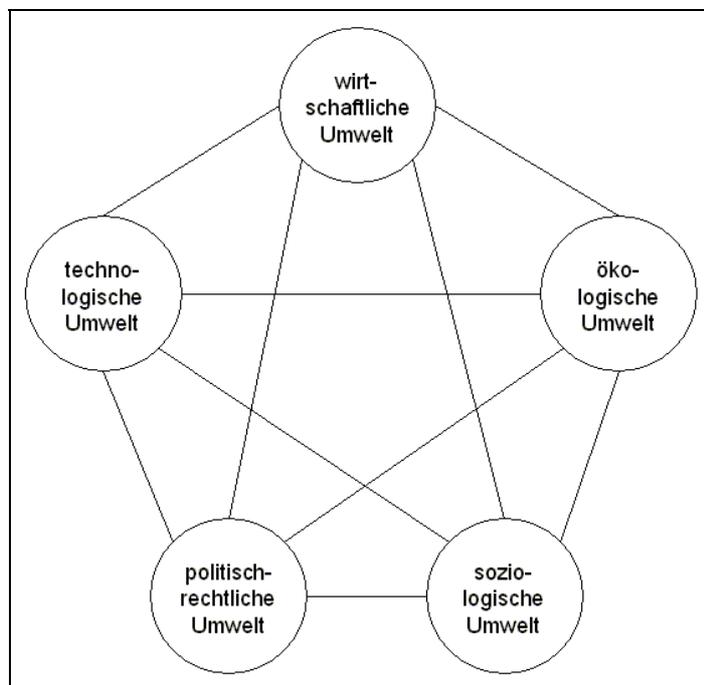
Im Verlauf des Prozesses ergeben sich immer wieder Punkte, an denen die Frage der weiteren Zusammenarbeit neu überprüft und beantwortet werden sollte. Nach

Miller/Heiman lässt sich dieser Aspekt durch das sogenannte Trichterkonzept darstellen.

Mit Fortschreiten des Vertriebsprozesses werden sowohl die zu erwartende Zeit bis zum Abschluss als auch das Maß an Unsicherheit verringert.¹²⁶ Wie aus der oben stehenden Grafik zu erkennen ist, steigen jedoch gleichzeitig die Vertriebskosten, sowohl bei der HWS als auch auf Seiten des Kunden, immer weiter an. Auch dies ist ein Grund dafür, die Entscheidung über eine Weiterführung von Verhandlungen im Verlauf dieses Prozesses immer wieder zu überprüfen.

4.1 Das Umfeld des Kunden verstehen

Wichtig hinsichtlich der Marktbetrachtung ist es zunächst, die äußeren Einflüsse, die auf ein Unternehmen einwirken, zu berücksichtigen.



(Darstellung nach: Meffert, Heribert: Marketing, 2000, S. 29)

Abbildung 12: Makroumfeld

¹²⁶ vgl. Heiman, Stephen E./Sanchez, Diana/Tuleja, Tad: new strategic selling, 1998, S. 352

In der Literatur werden diese Einflüsse des sogenannten Makroumfelds üblicherweise in fünf Komponenten unterteilt. Unterschieden werden in der Regel soziologische, technologische, wirtschaftliche, ökologische und politisch-rechtliche Entwicklungen.¹²⁷

Nach dem englischen Akronym Sociological, Technological, Economic, Ecological and Political Change wird die Betrachtung des Makroumfelds auch als STEEP-Analyse bezeichnet.

- **Soziologische Entwicklung:**

Diese Komponente bezieht einerseits die Strukturmerkmale einer Bevölkerung wie Alter, Einkommen, Beruf, usw. und andererseits die Normen und Wertvorstellungen, die einen Menschen prägen, mit ein.¹²⁸

Der Vorteil der demografischen Entwicklung ist, dass diese in der Regel gut vorhergesagt werden kann. Bei bekannter altersmäßiger Zusammensetzung der Bevölkerung und verhältnismäßig stabilen Heirats-, Geburten- und Sterbeziffern ist beispielsweise eine recht genaue Prognose darüber möglich, wie die Bevölkerungsstruktur in einigen Jahren aussehen wird. Ein Unternehmen kann seine Produktpalette entsprechend an die prognostizierte Struktur anpassen.¹²⁹

- **Technologische Entwicklung:**

Das technologische Umfeld ist durch rasche Veränderung und Fortschritt gekennzeichnet. Hieraus ergeben sich einerseits Entwicklungschancen: es bilden sich aufgrund neuer Technologien komplett neue Wirtschaftszweige und Geschäftsbereiche. Andererseits werden auch bestehende Branchen beeinflusst: Produkt-Lebenszyklen verkürzen sich, die Investitionen in Forschung und Entwicklung steigen.¹³⁰

¹²⁷ vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 2002, S. 98

¹²⁸ vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 2002, S. 99

¹²⁹ vgl. Kotler, Philip: Marketing, 1999, S. 102

¹³⁰ vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 2002, S. 100

Im Gegensatz zu demografischen Entwicklungen können technologische wesentlich schwerer vorhergesagt werden. Häufig können mögliche Trends lediglich erahnt werden.¹³¹

- **Wirtschaftliche Entwicklung:**

Viele volks- und weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen beeinflussen die einzelnen Teilmärkte von Unternehmen und damit ihre Strategieausrichtung mit unterschiedlicher Intensität. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören beispielsweise die Entwicklung des Bruttosozialproduktes, die wirtschaftliche Stabilität, die Einkommensentwicklung und –verwendung sowie die Investitionsentwicklung.¹³²

Indikatoren, mit deren Hilfe die wirtschaftliche Entwicklung vorhergesagt werden kann, sind „Beschäftigungsniveaus, Zinssätze, Verschuldung von Privathaushalten, Lagerbestände, Industrieproduktion und Zahl von Baubeginnen.“¹³³

- **Ökologische Entwicklung:**

Da in den vergangenen Jahren das Umweltbewusstsein der Verbraucher stark gestiegen ist, müssen sich auch Unternehmen mit dieser Thematik auseinandersetzen. Dies beinhaltet ökologische Verpflichtungen beispielsweise im Rahmen der Produktentwicklung, die Einhaltung von umweltbezogenen Normen und Gesetzen sowie den möglichst sparsamen Einsatz von Ressourcen.¹³⁴

- **Politisch-rechtliche Entwicklung:**

„Unternehmen müssen auch politisch-rechtliche Entwicklungen beobachten, die sich positiv oder negativ auf ihre Geschäftstätigkeit auswirken können.“¹³⁵

Eine Vielzahl von Gesetzen und Verordnungen sind zu beachten, die den Handlungsspielraum teilweise stark einschränken können. Von besonderer Bedeutung

¹³¹ vgl. *Kotler, Philip: Marketing, 1999, S. 106*

¹³² vgl. *Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 2002, S. 98 f.*

¹³³ *Kotler, Philip: Marketing, 1999, S. 104*

¹³⁴ vgl. *Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 2002, S. 101*

¹³⁵ *Kotler, Philip: Marketing, 1999, S. 107*

aus Marketingsicht sind in diesem Zusammenhang die Regelungen, welche die absatzpolitischen Bereiche betreffen.¹³⁶

Um alle Einflussfaktoren des Makroumfelds, die für die aktuelle Situation relevant sind, sammeln und entsprechend ihrer Wichtigkeit bewerten zu können, bietet sich eine Tabelle (vgl. Abbildung 13) an.

Einflussfaktoren	Beschreibung	Wichtigkeit (sehr, mittel, wenig)	Chance (C) oder Risiko (R) ?
Wirtschaftliche	1.... 2.... 3....		
Technologische	1.... 2.... 3....		
Politisch-rechtliche	1.... 2.... 3....		
Ökologische	1.... 2.... 3....		
Soziologische	1.... 2.... 3....		

Abbildung 13: Sammlung und Bewertung aller Einflussfaktoren

Zudem können dort die Einflussfaktoren danach eingestuft werden, ob sie im weiteren Verlauf eine Chance oder ein Risiko darstellen.

¹³⁶ vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing, 2002, S. 101 f.

4.2 Die Situation des Kunden verstehen

Neben dem Makroumfeld ist es wichtig, die aktuelle Situation des Kunden und damit das Anforderungsprofil richtig und umfassend zu verstehen. Dies ermöglicht die Erstellung eines individuellen Angebots, das genau auf den Bedarf des Kunden abgestimmt ist. Hierzu gehört eine möglichst vollständige Recherche darüber, wie aktuell die Wettbewerbssituation aussieht, mit welchen Lieferanten beziehungsweise Dienstleistern gegenwärtig zusammengearbeitet wird, wie sich der Kundenkreis zusammensetzt, welche Produkte hergestellt beziehungsweise angeboten werden und über welche Absatzkanäle diese vertrieben werden. Die zusammengetragenen Erkenntnisse können mit Hilfe einer sogenannten Market Map¹³⁷ verdeutlicht werden.

Die Recherche ist vor allem deshalb bedeutsam, weil nur das Verständnis der Situation des Kunden beziehungsweise seines Umfelds ermöglicht, seine konkreten Bedürfnisse nachzuvollziehen und das Angebot genau auf diese abzustimmen.

Einen weiteren Aspekt in Zusammenhang mit den Hintergrundinformationen bilden die bereits beschriebenen unterschiedlichen Rollen beziehungsweise Haltungen, die einzelne Entscheidungsträger innerhalb des Entscheidungsprozesses einnehmen können.¹³⁸ Eine frühzeitige Identifizierung, welche Rolle beziehungsweise Funktion die Gesprächspartner innerhalb des Prozesses haben und wie ihre grundsätzliche Einstellung aussieht, kann bei späteren Verhandlungen hilfreich sein. Dieses Wissen erlaubt eine Einschätzung, ob bereits Kontakt zu den eigentlichen Entscheidern besteht oder ob dieser erst noch hergestellt werden muss. Die Haltung der Verhandlungspartner kann zudem ein erster Anhaltspunkt dafür sein, ob die endgültige Entscheidung positiv oder negativ ausfallen wird.

Wurde im Rahmen der Hintergrundrecherche ein komplettes Profil des Kunden erstellt, ist es an dieser Stelle gemäß des oben dargestellten Trichterkonzepts sinnvoll, ein erstes Mal zu überprüfen, ob eine Zusammenarbeit grundsätzlich vorstellbar ist. Stellt sich durch die gewonnenen Informationen heraus, dass das Anforderungsprofil des

¹³⁷ vgl. Kapitel 5.1

¹³⁸ vgl. Kapitel 3.4

Kunden nicht oder nur durch erheblichen Mehraufwand erfüllt werden kann, ist es im Einzelfall zweckmäßiger, die Zusammenarbeit an diesem Punkt abubrechen beziehungsweise vorerst auszusetzen. Ergibt die Überprüfung, dass die Aussichten erfolgversprechend sind, ist es notwendig, sich noch ausführlicher mit dem Kunden und seiner Situation zu befassen.

4.3 Die Wertschöpfungskette des Kunden verstehen und bewerten

Ziel des Vertriebsprozesses ist es, dem Kunden eine Lösung anzubieten, die exakt auf seine Erfordernisse abgestimmt ist und die sich nach einem Vertragsabschluss auch tatsächlich implementieren lässt. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die Wertschöpfungskette des Kunden analysiert und bewertet wird. Für die individuelle Angebotserstellung ist es also von entscheidender Bedeutung, nachzuvollziehen, wie die einzelnen Prozesse der Wertschöpfung ablaufen.

Instrumente in dieser Phase des Vertriebsprozesses sind die Wertketten- sowie die SWOT-Analyse. Bei beiden Analyseverfahren ist zu beachten, dass sie sowohl absolut für das betreffende Unternehmen, aber auch im Vergleich zum Wettbewerb durchgeführt werden sollten, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

Wurde eine Wertkettenanalyse¹³⁹ durchgeführt, können die Stärken und Schwächen eines Unternehmens durch genauere Betrachtung aus den Primär- und Unterstützungsaktivitäten abgeleitet werden. Die sich hierbei ergebende Liste wird anschließend für eine SWOT-Analyse¹⁴⁰ genutzt. Um eine SWOT-Analyse zu erhalten, die das Unternehmen im Kontext mit dem Wettbewerb darstellt, wird die Stärken/Schwächen-Auflistung zunächst um die Punkte bereinigt, in denen keine Unterschiede zu den Wettbewerbern bestehen. Die verbleibenden Punkte werden dann gewichtet. Im weiteren Verlauf finden lediglich diejenigen Stärken und Schwächen besondere Beachtung, die den meisten Einfluss auf die Kunden des Kunden haben.

¹³⁹ vgl. Kapitel 5.2

¹⁴⁰ vgl. Kapitel 5.3

Beispielhaft könnte eine Auflistung und Bewertung der Stärken des Kunden folgendermaßen aussehen:

	Stärken des Kunden	Dies bedeutet, ...	Unterschied	Wichtigkeit für den Kunden
Eingangslogistik				
Operationen				
Marketing und Vertrieb				
Ausgangslogistik				
Kundenservice				
Beschaffung				
Technologieentwicklung				
Personalmanagement				
Unternehmensinfrastruktur				

Legende: Unterschied mit +/- für eine Abweichung, bzw. mit ++/-- für eine sehr starke Abweichung von der Konkurrenz kennzeichnen
Wichtigkeit für den Kunden des Kunden mit * kennzeichnen

Abbildung 14: Auflistung der Stärken des Kunden

Analog zu dieser Darstellung können auch die Schwächen des Kunden aufgelistet werden.

Um die identifizierten und gewichteten Stärken und Schwächen besser bewerten zu können, ist in diesem Zusammenhang ein Vergleich des Unternehmens mit dem Wettbewerb, insbesondere mit dem Hauptwettbewerber, hilfreich. Überprüft werden sollte hierbei jeweils die Performance des Kunden und seines Wettbewerbers in Bezug auf die wertschöpfenden Aspekte.

Zur Veranschaulichung kann aus den gewonnenen Daten eine entsprechende Grafik erstellt werden:

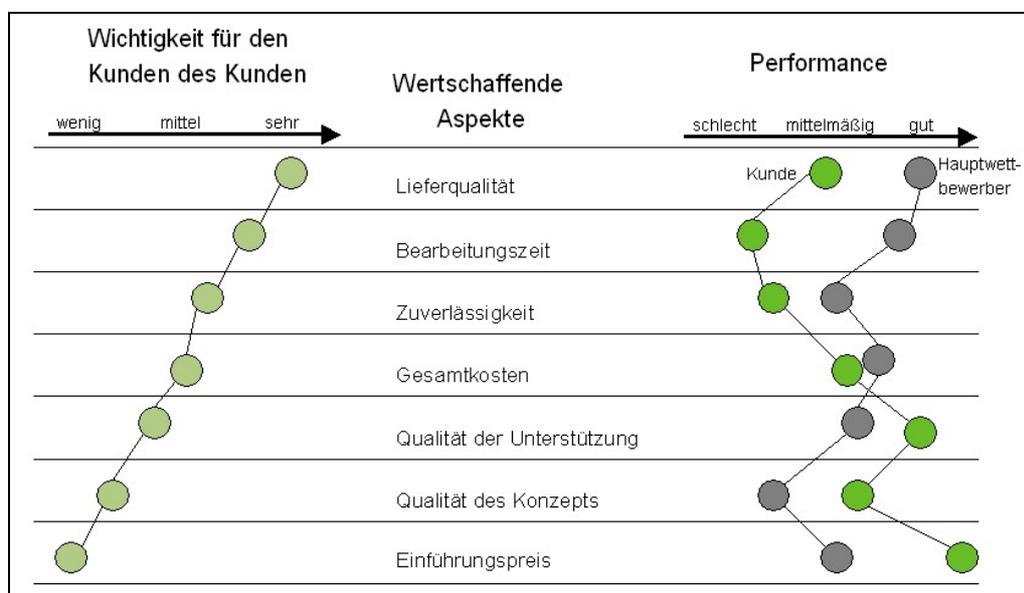


Abbildung 15: Wettbewerbsvergleich

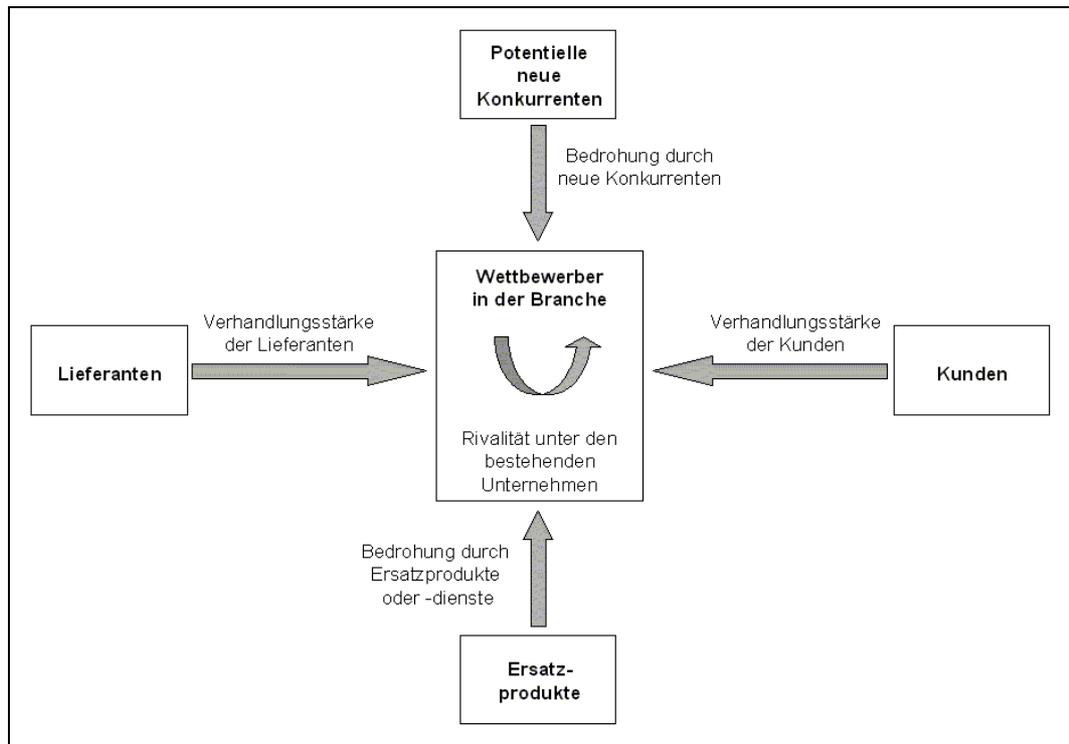
Um die SWOT-Analyse zu vervollständigen, sollten als nächstes die Chancen und Risiken, also alle Einflüsse, die von außen auf den Kunden wirken und die er nicht beeinflussen kann, aufgelistet werden.

Einen ersten Ansatz hierfür bietet die zuvor durchgeführte Analyse des Makroumfelds und die in diesem Zusammenhang erstellte Sammlung und Bewertung aller relevanten Einflussfaktoren.¹⁴¹ Weitere Ansatzpunkte für die Herausarbeitung von Chancen und Risiken, die innerhalb einer Branche auftreten, bietet eine Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell¹⁴² von Porter¹⁴³. Die Ergebnisse einer solchen Untersuchung fließen oftmals als Umweltbetrachtung in die SWOT-Analyse ein.

¹⁴¹ vgl. Kapitel 4.1

¹⁴² engl.: *five forces*

¹⁴³ Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School (Boston, USA) und Leiter des Institute for Strategy and Competitiveness



(Darstellung nach: *Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 23*)

Abbildung 16: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter

Das Fünf-Kräfte-Modell nach *Porter* basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche wesentlich durch folgende fünf Wettbewerbskräfte und ihre jeweilige Ausprägung bestimmt wird:

- Markteintritt von neuen Konkurrenten
- Bedrohung durch Ersatzprodukte
- Verhandlungsmacht der Kunden
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern¹⁴⁴

Es wird von der Annahme ausgegangen, dass diese fünf Kräfte in jeder Branche (unabhängig davon, ob Produkte oder Dienstleistungen erzeugt werden) vorhanden

¹⁴⁴ vgl. *Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 23*

sind.¹⁴⁵ „Die Stärke jeder dieser fünf Wettbewerbskräfte ist eine Funktion der Branchenstruktur oder der zugrundeliegenden wirtschaftlichen und technischen Merkmale einer Branche. Die wichtigsten Elemente sind in Abbildung [17] enthalten.“¹⁴⁶

Die Struktur ist vergleichsweise stabil, kann sich aber entsprechend ihrer Entwicklung im Laufe der Zeit verändern. Hierdurch werden auch die absolute und die relative Stärke der Wettbewerbskräfte beeinflusst. Zudem können Unternehmen durch ihre Strategie die Branchenstruktur verändern und damit mehr oder weniger stark auf die Kräfte einwirken. Die Attraktivität der Branche kann dadurch verbessert, aber auch verschlechtert werden. Daher sind strukturverändernde Strategien genau daraufhin zu überprüfen, welche Auswirkungen sie nach sich ziehen können.¹⁴⁷

Eintrittsbarrieren	Determinanten der Rivalität	Determinanten der Kundenmacht		Determinanten der Substitutionsgefahr	Determinanten der Lieferantenmacht
		Verhandlungsmacht	Preisempfindlichkeit		
<ul style="list-style-type: none"> • Economies of scale • Unternehmenseigene Produktunterschiede • Markenidentität • Umstellungskosten • Kapitalbedarf • Zugang zur Distribution • Absolute Kostenvorteile <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenseigene Lernkurve - Zugang zu erforderlichen Inputs - Unternehmenseigene kostengünstige Produktgestaltung • Staatliche Politik • Zu erwartende Vergeltungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenwachstum • Fix- (oder Lager-) Kosten/Wertschöpfung • Phasen der Überkapazität • Produktunterschiede • Markenidentität • Umstellungskosten • Konzentration und Gleichgewicht • Komplexe Informationslage • Heterogene Konkurrenten • Strategische Unternehmensinteressen • Austrittsbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Abnehmerkonzentration gegen Unternehmenskonzentration • Abnehmervolumen • Umstellungskosten der Abnehmer im Vergleich zu denen des Unternehmens • Informationsstand der Abnehmer • Fähigkeit zur Rückwärtsintegration • Ersatzprodukte • Durchhaltevermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis/Gesamtumsätze • Produktunterschiede • Markenidentität • Einfluss auf Qualität/Leistung • Abnehmergewinne • Anreize der Entscheidungsträger 	<ul style="list-style-type: none"> • Relative Preisleistung der Ersatzprodukte • Umstellungskosten • Substitutionsneigung der Abnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung der Inputs • Umstellungskosten der Lieferanten und Unternehmen der Branche • Ersatz-Inputs • Lieferantenkonzentration • Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten • Kosten im Verhältnis zu den Gesamtumsätzen der Branche • Einfluss der Inputs auf Kosten oder Differenzierung • Gefahr der Vorwärtsintegration im Vergleich zur Gefahr der Rückwärtsintegration durch Unternehmen der Branche

(Darstellung nach: Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 26)

Abbildung 17: Elemente der Branchenstruktur

Die Abbildung zeigt alle Elemente der Struktur, die Einfluss auf den Wettbewerb innerhalb einer Branche haben. Da sich die fünf Kräfte jedoch in jeder Branche ganz unter-

¹⁴⁵ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 22 f.

¹⁴⁶ Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 24

¹⁴⁷ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 25

schiedlich auswirken, kommt auch den einzelnen Strukturfaktoren jeweils eine ganz unterschiedliche Bedeutung zu.¹⁴⁸

Wie zuvor im Zusammenhang mit dem Makroumfeld bietet sich auch bei der Fünf-Kräfte-Analyse eine entsprechende Tabelle, um die für die aktuelle Situation relevanten Einflüsse zu sammeln und nach ihrer Wichtigkeit zu bewerten. Zudem werden auch hier wieder die Einschätzungen vermerkt, ob sich die einzelnen Einflüsse als Chance oder als Risiko für das Unternehmen auswirken.

Marktteilnehmer	Beschreibung	Wichtigkeit (sehr, mittel, wenig)	Chance (C) / Risiko (R)?
Kunden des Kunden	1. ...		
	2. ...		
	3. ...		
Wettbewerber des Kunden	1. ...		
	2. ...		
	3. ...		
Lieferanten des Kunden	1. ...		
	2. ...		
	3. ...		

Abbildung 18: Sammlung und Bewertung der Marktteilnehmer

Die herausgearbeiteten Chancen und Risiken, die sich innerhalb einer Branche bieten sollten daraufhin überprüft werden, welche Stärken ein Unternehmen zu bieten hat, um die Chancen optimal zu nutzen beziehungsweise um die Risiken zu mindern, und welche Schwächen eventuell vorhanden sind, die das Unternehmen anfälliger für die Risiken macht.

Abschließend können Chancen und Risiken mit Stärken und Schwächen zusammengeführt und beispielsweise in eine übliche SWOT-Matrix übertragen werden.

¹⁴⁸ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 25

4.4 Geschäftsmodell und Strategien des Kunden verstehen und einordnen

Nach einer umfassenden Analyse der Wertschöpfungskette¹⁴⁹ des Kunden wird im nächsten Schritt angestrebt, sein Geschäftsmodell sowie seine grundsätzliche strategische Ausrichtung zu verstehen und beides einordnen zu können. Auf Basis der bisher gewonnenen Daten wird zu diesem Zweck die SWOT-Analyse¹⁵⁰ erweitert. Aus der Kombination von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lassen sich die für den Kunden geeigneten Strategien ableiten.

	Größte Stärken ST1.... ST2.... ST3....	Größte Schwächen SW1.... SW2.... SW3....
Größte Chancen C1.... C2.... C3....	Offensive Strategien	Umwandlungs-Strategien
Größte Risiken R1.... R2.... R3....	Ausnutzungs-Strategien	Defensive Strategien

Abbildung 19: SWOT-Matrix des Kunden

Treffen Stärken des Kunden auf Marktchancen, ergibt sich hieraus eine offensive Strategieausrichtung. Treffen wiederum Schwächen und Risiken zusammen, ergibt sich eine eher defensive Ausrichtung.

Betrachtet man also zunächst die Chancen, stellt sich die Frage, welche Stärken der Kunde hat und wie er diese einsetzen kann, um die Chancen optimal zu nutzen. Sich hieraus ergebende Strategien zielen also darauf ab, vorhandene Stärken zum eigenen Vorteil zu nutzen und sind offensiv angelegt. In diesem Zusammenhang sollten jedoch eventuelle Schwächen nicht vernachlässigt werden, da diese unter Umständen die entwickelten Strategien beeinträchtigen oder sogar gefährden können.

¹⁴⁹ vgl. Kapitel 5.2

¹⁵⁰ vgl. Kapitel 5.3

Auch bei der Betrachtung der Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, sollten eventuelle Schwächen des Kunden genauer geprüft werden, da ihn diese anfälliger für die Bedrohungen machen. Vorhandene Stärken dagegen können gezielt eingesetzt werden, um sich dem Einfluss der Risiken zu entziehen. Aus diesem Zusammenhang entwickelte Strategien sind also eher defensiv ausgerichtet.

Nachdem die verschiedenen Strategieoptionen zusammengetragen wurden, stellt sich die Frage, ob aus dem Verhalten des Kunden erkennbar ist, welche Strategie er tatsächlich gegenwärtig verfolgt. Bei der Beantwortung dieser Fragestellung sowie bei der späteren Formulierung der eigenen Strategie empfiehlt sich eine genauere Betrachtung der Wettbewerbssituation. Folgende Fragen sollten im Rahmen einer Analyse geklärt werden: Wie ist die aktuelle Marktposition des Kunden? Wo stehen im Vergleich dazu die Konkurrenzunternehmen? Sind die Abstände zu den engsten Konkurrenten ausreichend groß oder nimmt der Endkunde die Produkte als ähnlich und somit substituierbar wahr? Welche Position sollte zukünftig angestrebt werden?

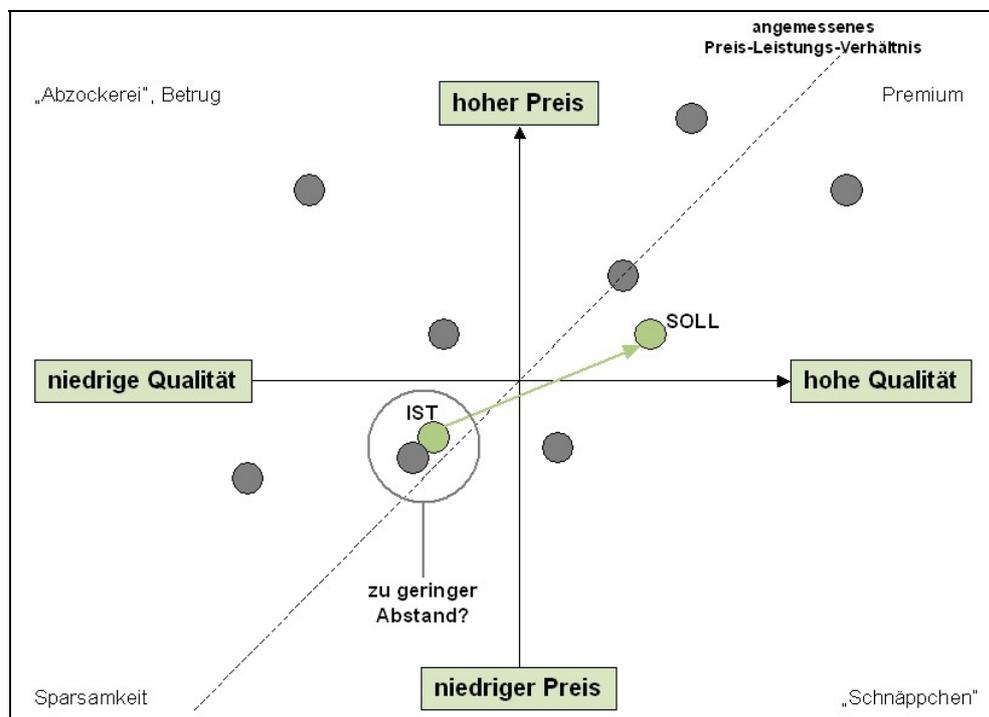


Abbildung 20: Positionsanalyse im Vergleich mit dem Wettbewerb

Eine grafische Darstellung veranschaulicht die Ergebnisse einer solchen Positionsanalyse. Die grauen Kreise stellen die aktuellen Positionen der jeweiligen Wettbewerber dar. Um das eigene Produkt in den Augen des Endkunden einzigartig zu machen, ist ein ausreichender Abstand zu den nächstgelegenen Konkurrenten empfehlenswert. Aus größeren Lücken zwischen den grauen Kreisen ergeben sich daher mögliche Positionen, die zukünftig angestrebt werden können, um diesen nötigen Abstand zu gewinnen. Bei der Auswahl einer geeigneten Position ist es jedoch wichtig, nicht zu weit von der Ideallinie abzuweichen, die das angemessene Preis-Leistungs-Verhältnis angibt. Abweichungen nach unten werden vom Endkunden meist als „Schnäppchen“ wahrgenommen, bei denen er davon ausgehen muss, dass der Verkäufer dieses Angebot nur vorübergehend machen kann. Dagegen werden Abweichungen nach oben vom Endkunden als Betrug beziehungsweise „Abzockerei“ wahrgenommen, da er für einen vergleichsweise hohen Preis nur Ware von minderer Qualität erhält.

4.5 Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie Verstehen und Bewertung der eigenen Wertschöpfungskette

Die zuvor herausgearbeiteten Chancen und Risiken, die sich im Umfeld des Kunden bieten¹⁵¹, können auch auf das eigene Unternehmen erheblichen Einfluss haben und sollten aus diesem Grunde genauer betrachtet werden.

Sie sollten daher nicht nur daraufhin überprüft werden, welche Stärken und Schwächen der Kunde ihnen entgegensetzen hat; auch die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sollten in diesem Zusammenhang näher beleuchtet werden. Diese können – analog zur Stärken- und Schwächen-Betrachtung des Kunden¹⁵² – auch für das eigene Unternehmen nach einer Wertkettenanalyse¹⁵³ aus den Primär- und Unterstützungsaktivitäten abgeleitet werden.

¹⁵¹ vgl. Kapitel 4.3

¹⁵² vgl. Kapitel 4.3

¹⁵³ vgl. Kapitel 5.2

Die sich ergebende Liste wird auch hier zunächst um die Punkte bereinigt, in denen keine Unterschiede zu den Wettbewerbern bestehen, um das Unternehmen im Vergleich mit diesen betrachten zu können. Nach einer Gewichtung der verbleibenden Punkte werden auch für das eigene Unternehmen nur noch diejenigen Stärken und Schwächen genauer betrachtet, die den meisten Einfluss auf die Kunden haben.

	Stärken der HWS	Dies bedeutet,	Unterschied	Wichtigkeit für den Kunden
Eingangslogistik				
Operationen				
Marketing und Vertrieb				
Ausgangslogistik				
Kundenservice				
Beschaffung				
Technologieentwicklung				
Personalmanagement				
Unternehmensinfrastruktur				

Legende: Unterschied mit +/- für eine Abweichung, bzw. mit +/-/- für eine sehr starke Abweichung von der Konkurrenz kennzeichnen
Wichtigkeit für den Kunden des Kunden mit * kennzeichnen

Abbildung 21: Auflistung der Stärken der HWS

Kombiniert mit den herausgearbeiteten Chancen und Risiken lässt sich auch für das eigene Unternehmen eine SWOT-Matrix¹⁵⁴ erstellen, aus der sich im Folgenden mögliche Strategieoptionen ablesen lassen.

¹⁵⁴ vgl. Abbildung 75

In Bezug auf Kunde: _____		
	Größte Stärken ST1.... ST2.... ST3....	Größte Schwächen SW1.... SW2.... SW3....
Größte Chancen C1.... C2.... C3....	Offensive Strategien	Umwandlungs-Strategien
Größte Risiken R1.... R2.... R3....	Ausnutzungs-Strategien	Defensive Strategien

Abbildung 22: SWOT-Matrix der HWS in Bezug auf den Kunden

Da diese SWOT-Analyse individuell in Bezug auf den Kunden erstellt wurde, lässt sie sich nicht ohne Veränderungen auf andere Kunden übertragen. Bei diesen können von Fall zu Fall ganz andere Stärken und Schwächen des Unternehmen von Bedeutung sein. Zudem können andere Chancen und Risiken vorliegen, wenn die betrachteten Kunden beispielsweise verschiedenen Branchen angehören.

Die zuvor durchgeführten Analysen sind ebenfalls hilfreich dabei, die wesentlichen Prozesse der eigenen Wertschöpfungskette besser verstehen und bewerten zu können. Hierbei sollten die einzelnen Prozesse wiederum jeweils absolut, aber auch im Vergleich zum Wettbewerb betrachtet werden.

Eine SWOT-Analyse kann in diesem Zusammenhang nicht nur für das ganze Unternehmen, sondern auch für die einzelnen Prozesse durchgeführt werden. Dies ermöglicht eine noch differenziertere Betrachtung.

4.6 Formulierung der eigenen Strategien und Entwicklung des kundenspezifischen Plans

Aus den vorangegangenen Überlegungen wird abschließend die Strategie in Bezug auf das weitere Vorgehen abgeleitet. Mögliche Ansätze hierfür ergeben sich aus der SWOT-Analyse.¹⁵⁵

Aus den Chancen und Risiken, die im Rahmen der Umweltanalyse zusammengetragen wurden, lassen sich lediglich indirekt Strategien ableiten, da diese externen Faktoren nicht beeinflusst oder verändert werden können. Ein Unternehmen kann nur auf sie reagieren. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei den Stärken und Schwächen um interne Einflüsse, die, auch wenn dies teilweise schwierig ist, vom Unternehmen beeinflusst und verändert werden können. Aus ihnen lassen sich daher direkte Strategieansätze ableiten.

<p style="text-align: center;">Chancen zum Vorteil nutzen</p>	<p style="text-align: center;">Stärken ausweiten und maximieren</p>
<p style="text-align: center;">Risiken verhindern oder sich gegen sie schützen</p>	<p style="text-align: center;">Schwächen auslöschen oder minimieren</p>

Abbildung 23: Ableitung von Strategieansätze aus der SWOT-Matrix

Die internen Einflüsse sollten von einem Unternehmen, auch wenn dies in der Umsetzung nicht immer einfach ist, möglichst aktiv gestaltet werden. Vorhandene Stärken sollten daher im Laufe der Zeit weiter ausgebaut beziehungsweise maximiert werden.

¹⁵⁵ vgl. Kapitel 5.3

Der Einfluss vorhandener Schwächen hingegen sollte minimiert oder, wenn möglich, sogar ganz ausgeschaltet werden.

Ist durch diese internen Ansätze eine optimale Ausgangssituation geschaffen, können Marktchancen optimal zum eigenen Vorteil genutzt werden. Gleichzeitig dürfen jedoch die vorhandenen Risiken nicht völlig vernachlässigt werden. Ein Unternehmen sollte entsprechende Stärken ausbauen, durch die es in der Lage ist, den Einfluss auftretender Risiken zu verringern oder sogar gänzlich auszuschalten.

Den Abschluss des Vertriebsprozesses bildet die Entwicklung eines kundenspezifischen Plans. Dieser beinhaltet alle wesentlichen Eckpunkte des gesamten Prozesses. In diesem Zusammenhang werden konkrete, speziell auf die Situation des Kunden bezogene Handlungs- und Zeitpläne abgeleitet.

5. Instrumente für die Umsetzung

Um die in Kapitel 4 beschriebenen Anforderungen an eine Vertriebssystematik bei deren Entwicklung und Umsetzung zu erfüllen, gibt es eine Reihe von Instrumenten, die hierfür herangezogen werden können.

Im folgenden Kapitel werden die Erstellung und Funktion von sogenannten Market Maps, die Wertkettenanalyse nach *Porter*, die traditionelle SWOT-Analyse sowie das Key Account Management näher erläutert.

5.1 Market Maps

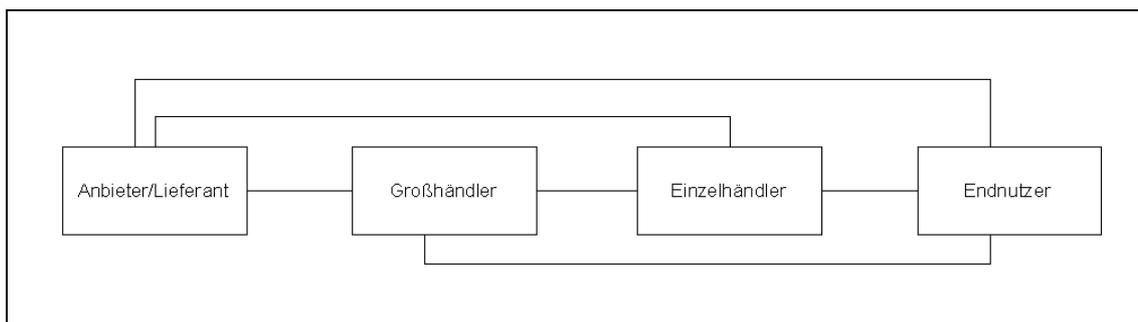
*Malcolm McDonald*¹⁵⁶ beschreibt in seinem Buch *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them* die Technik des sogenannten „Market Mappings“ als Werkzeug, um die zum Teil sehr komplexen Zusammenhänge innerhalb eines Marktsegmentes zu veranschaulichen.

Im Rahmen der für die HWS entwickelten Vertriebssystematik sind diese Market Maps ein geeignetes Instrument, um die aktuelle Situation des Kunden¹⁵⁷ darzustellen. Es fließen die Ergebnisse aus der entsprechenden Hintergrundrecherche ein, so dass sich ein genaues Bild davon ergibt, wie die momentane Wettbewerbssituation des Kunden aussieht, mit welchen Lieferanten beziehungsweise Dienstleistern er gegenwärtig zusammenarbeitet, wie sich sein Kundenkreis zusammensetzt und über welche Absatzkanäle er seine Produkte vertreibt. Die Market Map dient also der Visualisierung und Zusammenfassung aller Teilaspekte der aktuellen Lage des Kunden und ermöglicht es, diese genau zu verstehen. Dies ist wichtig, da nur durch das Verständnis für die Situation des Kunden gewährleistet wird, dass alle seine Bedürfnisse bei der Erstellung des individuellen Angebots Beachtung finden.

¹⁵⁶ Professor an der Cranfield School of Management in Großbritannien

¹⁵⁷ vgl. Kapitel 4.2

Mit Hilfe einer Market Map können also der Vertriebsweg und die Wertschöpfungskette vom Anbieter bis zum Endnutzer dargestellt und nachvollzogen werden. Bei der Erstellung wird immer auf dem niedrigsten Niveau innerhalb der Organisationsstruktur eines Unternehmens begonnen. Als erstes werden dabei die einzelnen Stufen, die vom Lieferanten bis zum Endnutzer durchlaufen werden, aufgezeigt. Gleichzeitig werden alle möglichen Wege, die ein Produkt zwischen diesen Stufen nehmen kann, abgebildet – unabhängig davon, ob das Produkt auch tatsächlich über alle diese Kanäle abgesetzt wird. Die einzelnen Stufen bezeichnet *McDonald* als Knotenpunkte¹⁵⁸; grafisch dargestellt durch Kästen. Diese Knotenpunkte werden hierarchisch nach ihrer Nähe zum Endnutzer angeordnet, wobei dieser den jeweils letzten Knotenpunkt in einer Market Map darstellt. Der Endnutzer sollte auch dann am Ende der Kette stehen, wenn ein Unternehmen seine Produkte nicht direkt an ihn verkauft.¹⁵⁹ Hier ein Beispiel für eine einfache Market Map:



(Darstellung nach: *McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 115*)

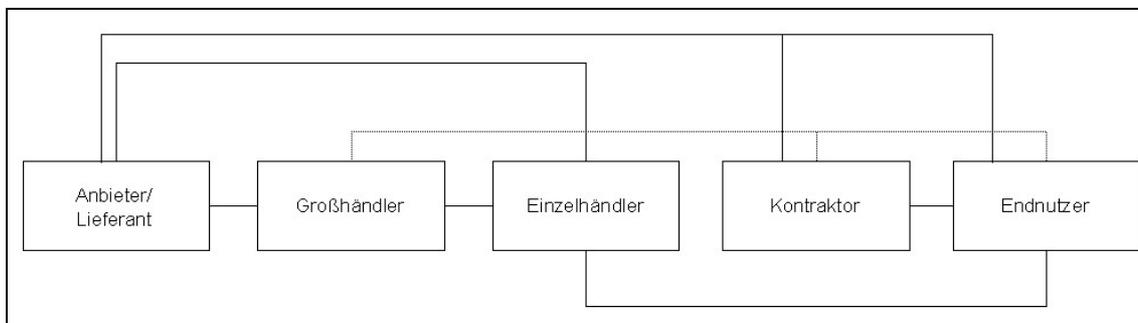
Abbildung 24: Beginn einer Market Map

Der Endnutzer muss nicht in allen Fällen mit dem Käufer identisch sein. Denkbar ist auch, dass ein Kontraktor als Vertragspartner des Endnutzers zwischengeschaltet ist. Es ist durchaus üblich, dass ein Unternehmen eine Werbeagentur mit der Entwicklung und Durchführung einer Werbekampagne beauftragt, welche dann im Namen des Unternehmens agiert und als Käufer auftritt. In diesem Fall den Endnutzer in der Market

¹⁵⁸ engl.: *junction*

¹⁵⁹ vgl. *McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 114 f.*

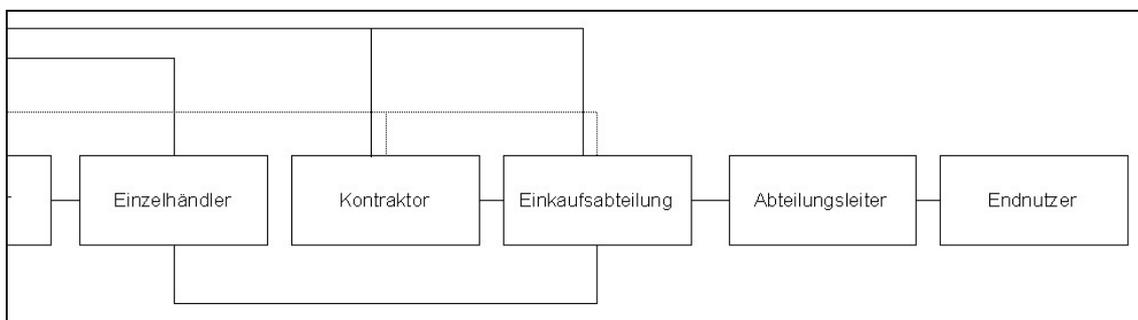
Map auszuklammern, würde bedeuten, einen Teil des Gesamtzusammenhangs unberücksichtigt zu lassen.¹⁶⁰ Die Rolle des Kontraktors wird folgendermaßen abgebildet:



(Darstellung nach: *McDonald, Malcolm H. B.:* Marketing Plans, 2002, S. 116)

Abbildung 25: Market Map mit Kontraktor

Im Business-to-Business-Bereich ergibt sich eine weitere Besonderheit: In der Regel werden Produkte durch eine Einkaufsabteilung beschafft. Ein Lieferant hat daher keinerlei direkten Kontakt zum Endnutzer. Auch in diesen Fällen ist es dennoch sinnvoll, die Market Map bis zu Endnutzer als letzten Knotenpunkt fortzuführen:¹⁶¹



(Darstellung nach: *McDonald, Malcolm H. B.:* Marketing Plans, 2002, S. 117)

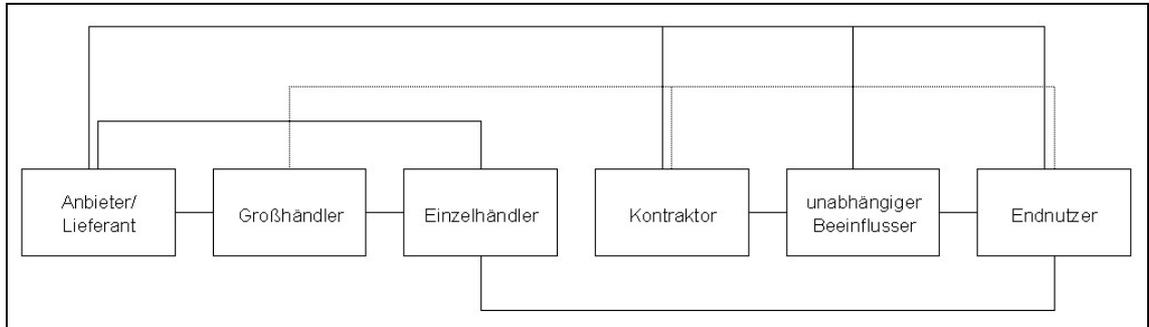
Abbildung 26: Market Map mit „verstecktem“ Endnutzer

Des Weiteren kommt im Business-to-Business-Bereich neben dem Vertriebskanal und dem Endnutzer eine dritte Komponente hinzu, welche alle Arten von Beeinflussungen in Bezug auf das Produkt erfasst. Beeinflusser sollten bei der Erstellung einer Market

¹⁶⁰ vgl. *McDonald, Malcolm H. B.:* Marketing Plans, 2002, S. 116

¹⁶¹ vgl. *McDonald, Malcolm H. B.:* Marketing Plans, 2002, S. 116 f.

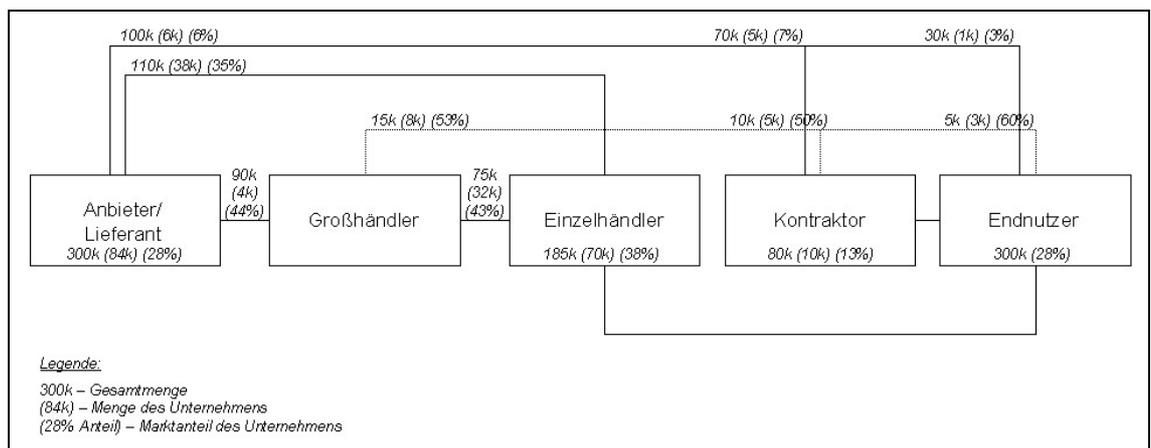
Map so behandelt werden, als handle es sich um eine zusätzliche Vertriebsstufe. Sie werden also in Form eines separaten Knotenpunktes abgebildet:¹⁶²



(Darstellung nach: McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 118)

Abbildung 27: Market Map mit Beeinflussern

Da im weiteren Verlauf eine Quantifizierung benötigt wird, wird die Market Map, sobald das Grundgerüst erstellt wurde, mit Mengen oder Werten versehen. Hierfür werden in den meisten Fällen Jahreskennziffern verwendet. Falls diese nicht verfügbar sind, sollten realistische Mengen und Werte geschätzt werden. Zusätzlich wird der Marktanteil des Unternehmens notiert. Auch hier kann notfalls auf Schätzungen zurückgegriffen werden.¹⁶³



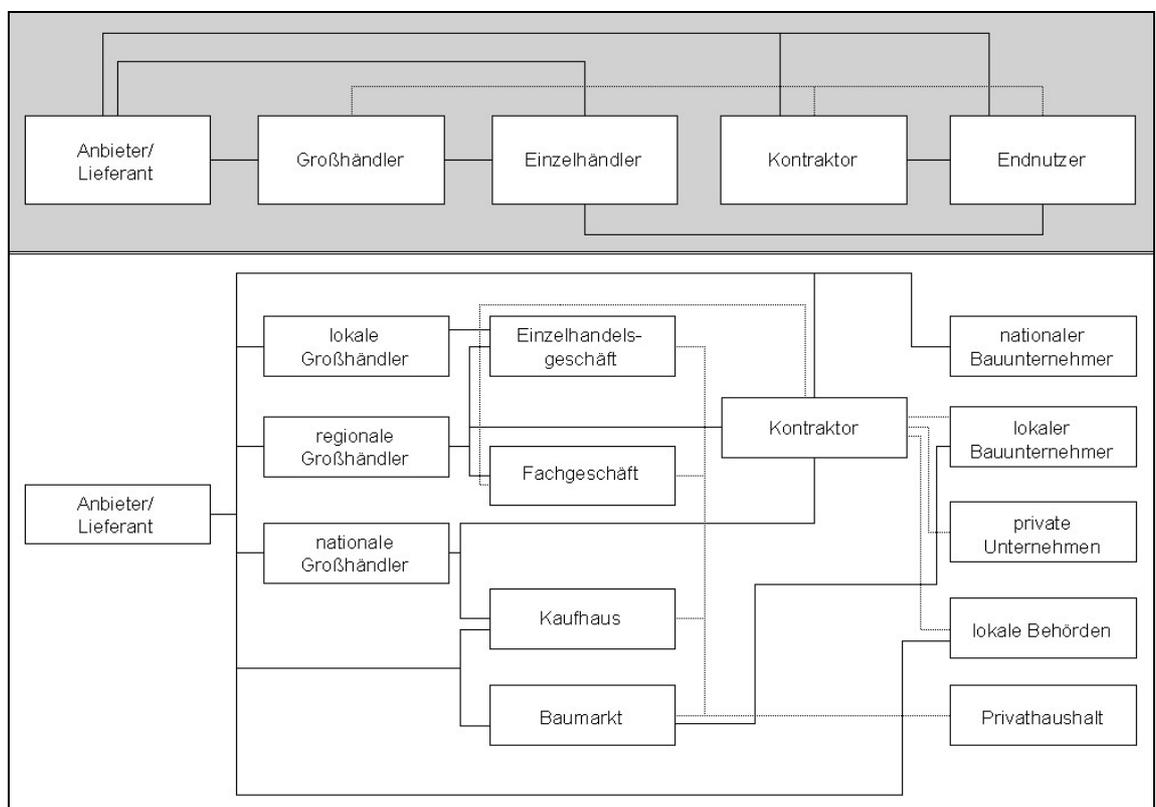
(Darstellung nach: McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 118)

Abbildung 28: Erste Quantifizierung der Market Map

¹⁶² vgl. McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 117

¹⁶³ vgl. McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 118

Es ist außerdem sinnvoll, an jedem Knotenpunkt zu vermerken, in wie vielen Ausprägungen er im untersuchten Marktsegment auftritt. Auch hier kann mit Schätzwerten gearbeitet werden. Im nächsten Schritt werden dann die einzelnen Knotenpunkte genauer betrachtet und ihre verschiedenen Ausprägungen detaillierter beschrieben. Sollte die genaue Marktstruktur noch unbekannt sein, werden hierfür an jeden Knotenpunkt die unterschiedlichen Unternehmens- beziehungsweise Kundentypen geschrieben. Ist die Struktur bereits bekannt und soll mit der Market Map lediglich auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden, kann diese für die genauere Beschreibung verwendet werden.¹⁶⁴



(Darstellung nach: *McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 119*)

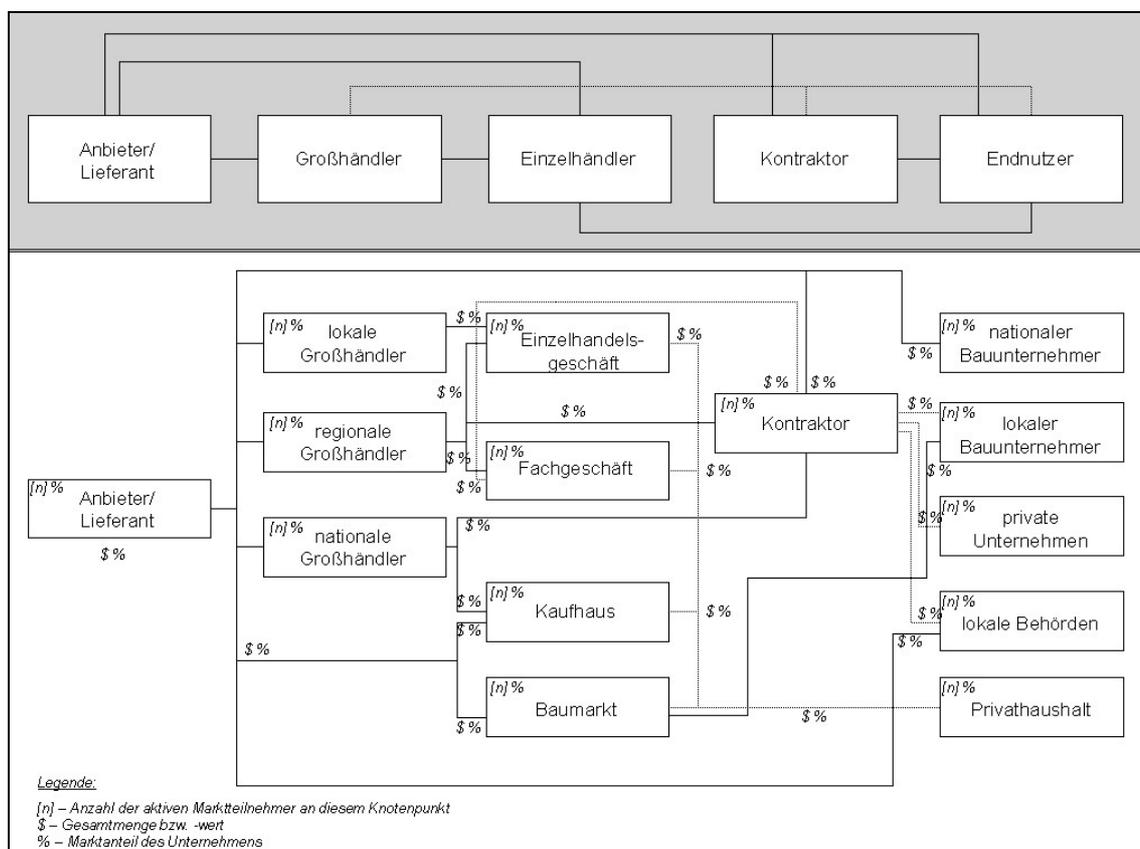
Abbildung 29: Market Map mit verschiedenen Unternehmens-/Kundentypen

Ein wichtiger Aspekt in Hinblick auf Market Maps ist es auch, diese immer möglichst vollständig zu erstellen. Nur, wenn man sich nicht auf den Teilbereich beschränkt, mit

¹⁶⁴ vgl. *McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 118 f.*

dem man unmittelbar Kontakt hat, ist gewährleistet, dass der Markt mit all seinen Zusammenhängen komplett erfasst beziehungsweise verstanden werden kann.¹⁶⁵

Als letzter Schritt wird die detaillierte Market Map wie bereits beschrieben quantifiziert; sie wird mit Mengen und Werten beschriftet. Falls hierfür keine genauen Jahreskennziffern zur Verfügung stehen, sollten diese geschätzt werden. Gleiches gilt für den eigenen Marktanteil.¹⁶⁶



(Darstellung nach: McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 121)

Abbildung 30: Market Map mit verschiedenen Unternehmens-/Kundentypen, ihren Mengen und Werten, der Anzahl jedes Typs sowie dem Marktanteil

Die so vervollständigte Market Map ermöglicht einen guten Überblick über die aktuelle Marktsituation. Diese Methode kann sowohl dazu dienen, die Lage und das Umfeld des

¹⁶⁵ vgl. McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 120

¹⁶⁶ vgl. McDonald, Malcolm H. B.: Marketing Plans, 2002, S. 121

eigenen Unternehmens darzustellen und besser zu verstehen als auch, wie im Zusammenhang mit den Anforderungen an eine Vertriebssystematik bereits beschrieben, Lage und Umfeld des Kunden zu verdeutlichen.

5.2 Die Wertkettenanalyse

„Der ‚Wert‘ spiegelt sich in der Zahlungsbereitschaft der Abnehmer wider. Umgekehrt ergibt sich für den Unternehmer ein Gewinn, wenn man von der Summe der Einzelwerte beziehungsweise dem Gesamtwert (Verkaufspreis) die durch die Wertaktivitäten verursachten Kosten abzieht.“¹⁶⁷

Ein weit verbreitetes Instrument für die Ermittlung, wie in organisatorischer Hinsicht die Wertschöpfung in einem Unternehmen vorgenommen wird, ist die Analyse der sogenannten Wertkette oder auch Wertschöpfungskette nach *Porter*. Grundüberlegung hierbei ist, dass in jedem Unternehmen Aktivitäten aneinander geknüpft sind, durch die Produkte entworfen, hergestellt, vermarktet, ausgeliefert und unterstützt werden.¹⁶⁸

Da es grundlegend für die Vertriebssystematik ist, sowohl die Wertschöpfungskette des Kunden als auch die des eigenen Unternehmens zu verstehen und zu bewerten¹⁶⁹, stellt die Wertkettenanalyse in diesem Zusammenhang ein wichtiges Hilfsmittel dar.

Zunächst ermöglicht es die Analyse, die einzelnen Prozesse der Wertschöpfungskette nachvollziehen zu können und auf dieser Basis das Angebot exakt auf die Bedürfnisse des Kunden abzustimmen. Außerdem können aus den Erkenntnissen bereits erste Rückschlüsse auf die Stärken und Schwächen des Unternehmens gezogen werden, die im Rahmen der im Anschluss durchzuführenden SWOT-Analyse¹⁷⁰ genauer betrachtet werden.

¹⁶⁷ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 178

¹⁶⁸ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 70

¹⁶⁹ vgl. Kapitel 4.3

¹⁷⁰ vgl. Kapitel 5.3

Diese Aspekte sind auch für das eigene Unternehmen, die HWS, wichtig. Einerseits verbessert die Wertkettenanalyse das Verständnis für die einzelnen Prozesse, andererseits können die daraus abgeleiteten Stärken und Schwächen bei der späteren Argumentation vor dem Kunden grundlegenden Einfluss haben.

Bei der Wertkettenanalyse werden also die verschiedenen Prozesse in einem Unternehmen strukturiert abgebildet, um sie hinsichtlich ihrer Wertaktivitäten zu analysieren.¹⁷¹ Um jeden einzelnen Bereich eingehender analysieren zu können, teilt das Modell der Wertschöpfungskette ein Unternehmen in neun wertschöpfende Aktivitäten auf, die sich wiederum in fünf primäre und vier unterstützende Aktivitäten unterscheiden lassen.¹⁷²

Jede Kategorie von Primär- und Unterstützungsaktivitäten enthält jeweils drei verschiedene Typen von Aktivitäten:

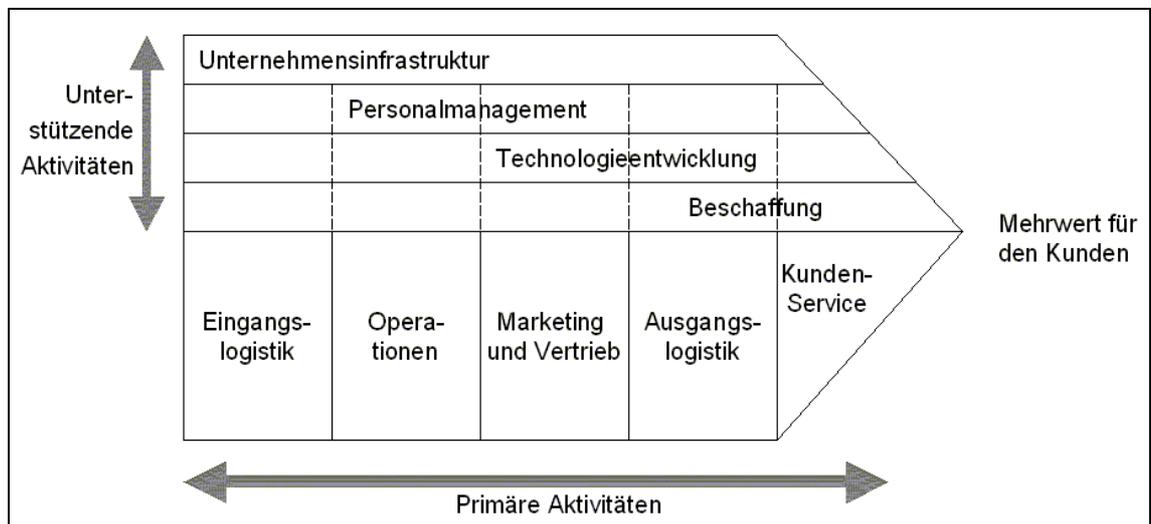
- **Direkte Aktivitäten:** Tätigkeiten, die an der Werterstellung direkt beteiligt sind (maschinelle Teilebearbeitung, Arbeitskräfteeinteilung etc.)
- **Indirekte Aktivitäten:** Tätigkeiten, welche die kontinuierliche Ausführung der direkten Aktivitäten sicherstellen (Instandhaltung, Terminplanung etc.)
- **Qualitätssicherung:** Tätigkeiten, welche die Qualität anderer Aktivitäten gewährleisten (Güteprüfung, Kontrollen, Überarbeitung etc.)¹⁷³

¹⁷¹ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 178

¹⁷² vgl. Kotler, Philip et. al.: Grundlagen des Marketing, 2003, S. 540

¹⁷³ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 71

Schematisch dargestellt sieht ein Modell der Wertschöpfungskette nach *Porter* folgendermaßen aus:



(Darstellung nach: *Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 62*)

Abbildung 31: Modell einer Wertkette nach *Porter*

Die einzelnen Primär- und Unterstützungsfunktion werden in den folgenden Kapiteln näher betrachtet.

5.2.1 Primäre Aktivitäten

Zu den Primäraktivitäten gehören alle Tätigkeiten, die am eigentlichen Produktionsprozess des Produktes, dem Marketing, der Auslieferung an den Kunden sowie an begleitenden und anschließenden Servicedienstleistungen beteiligt sind.¹⁷⁴

¹⁷⁴ vgl. *Porter, Michael E.: Competition and Strategy, 1991, S. 34*

Demnach lassen sich in jedem Unternehmen die folgenden fünf primären Aktivitäten identifizieren:

- **Eingangslogistik:**

Hierin enthalten sind alle Tätigkeiten, die mit Empfang, Lagerung und Distribution von Betriebsmitteln für die Produktion im Zusammenhang stehen (Lagerhaltung, Bestandskontrolle etc.).¹⁷⁵

- **Operationen:**

Dieser Bereich umfasst die eigentliche Produktion und enthält alle Vorgänge, die mit der Umwandlung der Produktionsfaktoren in die endgültige Produktform in Verbindung stehen (Bearbeitung, Verpackung, Montage etc.).¹⁷⁶

- **Ausgangslogistik:**

Beinhaltet sind sämtliche Dienste, die mit der Sammlung, Lagerung und Distribution des Produktes an die Kunden zusammenhängen (Lagerung der Fertigwaren, Auftragsabwicklung etc.).¹⁷⁷

- **Marketing und Vertrieb:**

Hier finden sich alle Tätigkeiten wieder, die mit Absatz und Absatzförderung in Zusammenhang stehen (Werbung, Verkaufsförderung, Angebote, Verkaufsorganisation etc.).¹⁷⁸

- **Kundendienst:**

Abschließend sind hier alle Tätigkeiten zusammengefasst, die Dienstleistungen zur Förderung oder Werterhaltung des Produkts darstellen (Installation, Reparatur, Ausbildung, Produktpassung etc.).¹⁷⁹

¹⁷⁵ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 66

¹⁷⁶ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 66

¹⁷⁷ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 67

¹⁷⁸ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 67

¹⁷⁹ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 67

5.2.2 Unterstützende Aktivitäten

Die unterstützenden Aktivitäten lassen sich in vier Kategorien einteilen. Diese Unterstützungsfunktionen haben jeweils Berührungspunkte zu jeder der fünf primären Aktivitäten. Die Beschaffungsfunktion kann beispielsweise von der Einkaufsabteilung nur nach Rücksprache mit der entsprechenden Fachabteilung ausgeführt werden. Technische Entwicklungen und Personaleinsatz finden sich ebenso im gesamten Unternehmen wieder. Und letztlich zieht sich auch die Infrastruktur durch sämtliche Primär- und Unterstützungsfunktionen.¹⁸⁰

Die unterstützenden Aktivitäten sorgen also dafür, dass die Primäraktivitäten überhaupt durchgeführt werden können.¹⁸¹ Sie gliedern sich wie folgt:

- **Beschaffung:**

Hiermit ist die „Funktion des Einkaufs der in der Wertkette des Unternehmens verwendeten Inputs“ und nicht die Inputs selbst gemeint. Üblicherweise findet Beschaffung in allen Bereichen des Unternehmens statt. Die einzelnen Beschaffungstätigkeiten lassen sich im Allgemeinen bestimmten Primär- oder Unterstützungsaktivitäten zuordnen.¹⁸²

- **Technologieentwicklung:**

Unter dem Begriff „Technologie“ versteht *Porter* neben verfahrenstechnischer Ausrüstung auch Know-how, Arbeitsabläufe etc. Da in einem Großteil der Unternehmen eine sehr breite Palette von Technologien eingesetzt wird, ist demnach jede Wertaktivität an irgendeine Form von Technologie gebunden.¹⁸³

Die Entwicklung dieser Technologien setzt sich aus verschiedenen Tätigkeiten zusammen, die man in Bemühungen um Produkt- und um Verfahrensverbesserungen unterscheiden kann. Sie findet in der Regel in vielen Bereichen des Unternehmens

¹⁸⁰ vgl. *Kotler, Philip et. al.*: Grundlagen des Marketing, 2003, S. 541

¹⁸¹ vgl. *Porter, Michael E.*: Competition and Strategy, 1991, S. 34

¹⁸² vgl. *Porter, Michael E.*: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 68

¹⁸³ vgl. *Porter, Michael E.*: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 69

statt, auch wenn dies nicht in allen Bereichen ausdrücklich anerkannt wird. Zudem gibt es viele verschiedene Formen der Technologieentwicklung: neben Grundlagenforschung und Produktgestaltung zählt unter anderem auch die Mediaforschung dazu.¹⁸⁴

- **Personalwirtschaft:**

Zum Bereich der Personalwirtschaft zählen neben allen Tätigkeiten, die sich mit Rekrutierung und Einstellung befassen, auch Aus- und Fortbildung sowie Entschädigung jeglicher Art von Personal. Durch das Personalwesen werden sowohl einzelne Aktivitäten unterstützt (zum Beispiel durch die Einstellung einzelner Fachkräfte) als auch die gesamte Wertkette (zum Beispiel durch Tarifverhandlungen). Ebenso wie die bereits beschriebenen Unterstützungsfunktionen findet auch Personalwirtschaft in den verschiedensten Bereichen eines Unternehmens statt.¹⁸⁵

- **Unternehmensinfrastruktur:**

Zur Infrastruktur eines Unternehmens zählt man neben der Geschäftsführung die Abteilungen für Planung, Finanzen, Rechnungswesen, Rechtsfragen und Kontakte zu Behörden oder staatlichen Stellen sowie den Bereich der Qualitätskontrollen. Anders als die bisher beschriebenen Unterstützungsaktivitäten trägt die Infrastruktur normalerweise nicht nur einzelne Aktivitäten, sondern die gesamte Wertkette.¹⁸⁶

5.2.3 Besonderheiten im Zusammenhang mit Dienstleistungen

Im Zusammenhang mit Dienstleistungen gilt es, einige generelle Besonderheiten zu berücksichtigen. „Beispielsweise ist der externe Faktor als ‚Abnehmeraktivität‘ in die Wertkette des Dienstleistungsanbieters zu integrieren. Darüber hinaus sollte die Anordnung der Wertkettenaktivitäten so erfolgen, dass die Befriedigung des der Dienst-

¹⁸⁴ vgl. *Porter, Michael E.*: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 69

¹⁸⁵ vgl. *Porter, Michael E.*: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 70

¹⁸⁶ vgl. *Porter, Michael E.*: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 70 f.

leistung zugrunde liegenden Bedürfnisses als Dienstleistungserstellungsprozess abgebildet wird.“¹⁸⁷

Weitere Besonderheiten sind in der Struktur einzelner Dienstleistungen begründet. Wird die Leistung beispielsweise wie im Falle eines Restaurants auf dem eigenen Gelände bereitgestellt, entfällt die primäre Aktivität der Ausgangslogistik fast komplett, während die Operationen stärker in den Mittelpunkt rücken. In anderen Branchen wie beispielsweise im Bankensektor bilden Marketing- und Vertriebsaktivitäten die Hauptkomponente, während für einen Hersteller von Kopiergeräten der Kundendienst ein wichtiges Instrument ist. Nach *Porter* sind jedoch in jedem Fall alle fünf Kategorien primärer Aktivitäten in einem Unternehmen vorhanden. Lediglich der Grad ihrer Ausprägung und ihre jeweilige Wichtigkeit unterscheiden sich.¹⁸⁸

5.2.4 Vorgehensweise und Funktionen

Eine Wertkette muss für jedes Unternehmen spezifisch definiert werden. Ausgehend von der allgemeinen Darstellung werden hierfür die einzelnen Wertaktivitäten eines Unternehmens ermittelt und jede Tätigkeit sollte unter eine primäre oder eine unterstützende Aktivität eingeordnet werden. Die Einordnung der einzelnen Tätigkeiten erfordert ein gewisses Maß an Urteilsvermögen und lässt sich oft nur sinnvoll im Zusammenhang vornehmen. Wertaktivitäten sollten jeweils der Kategorie zugeordnet werden, die ihren Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens am besten ausdrückt. Die Bezeichnungen für die einzelnen Aktivitäten sind frei wählbar, sollten jedoch so gewählt werden, dass sie den besten Einblick in die Prozesse ermöglichen.¹⁸⁹

Im Dienstleistungsbereich können die Bezeichnungen oft zu Verwirrungen führen, da sich die Bereiche Operation, Marketing und Kundenbetreuung nicht so deutlich voneinander abgrenzen lassen und mehr Überschneidungen auftreten als im Sachgüterbe-

¹⁸⁷ vgl. *Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing*, 2003, S. 179

¹⁸⁸ vgl. *Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile*, 1992, S. 67

¹⁸⁹ vgl. *Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile*, 1992, S. 72 – 76

reich. Im Allgemeinen bietet es sich an, sich bei der Einordnung der Aktivitäten an den Arbeitsabläufen zu orientieren.¹⁹⁰

Als Grundfunktionen der Wertkettenanalyse ergeben sich folgende Punkte: „Zum einen sollen [...] Tätigkeiten identifiziert und der Unternehmensplanung sowie –gestaltung zugänglich gemacht werden, aus denen sich gegenüber dem Wettbewerber Abnehmervorteile im Sinne eines Zusatznutzens ergeben [...]. Zum anderen können jene Tätigkeiten und [...] Wertaktivitäten herausgestellt werden, die einen besonders hohen Kostenanteil haben und damit die Gewinnspannen deutlich reduzieren [...]“¹⁹¹

Eine Wertschöpfungskette ist also immer im Vergleich zu Mitbewerbern der gleichen Branche zu betrachten. Wettbewerbsvorteile diesen gegenüber lassen sich durch Restrukturierung der Aktivitäten in der Wertkette herausarbeiten.¹⁹²

5.3 SWOT-Analyse

„Die zusammenfassende Bewertung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens wird als SWOT-Analyse bezeichnet.“¹⁹³ SWOT ist dabei die Abkürzung der englischen Ausdrücke für die vier Bewertungskomponenten: „strengths“, „weaknesses“, „opportunities“ und „threats“.¹⁹⁴ Ziel einer solchen Analyse ist es, die Grenzen des Unternehmens hinsichtlich seiner Chancen und Risiken, aber auch hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen auszuloten.¹⁹⁵ Insgesamt wird im Rahmen einer SWOT-Analyse das strategische Entscheidungsfeld eines Unternehmens eingegrenzt.¹⁹⁶ Dabei wird die Betrachtung der Chancen und Risiken Umweltanalyse und die Betrachtung der Stärken und Schwächen auch Inweltanalyse genannt.

¹⁹⁰ vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1992, S. 76

¹⁹¹ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 180

¹⁹² vgl. Pepels, Werner: Dienstleistungsmarketing, 1995, S. 134

¹⁹³ Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 132

¹⁹⁴ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 132 und Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 167

¹⁹⁵ vgl. Kotler, Philip et. al.: Grundlagen des Marketing, 2003, S. 169

¹⁹⁶ vgl. Meffert, Heribert: Marketing, 2000, S. 68

Im Zusammenhang mit der entwickelten Vertriebssystematik ist die SWOT-Analyse ein weiteres wichtiges Instrument, um die gegenwärtige Situation des Kunden, insbesondere seine Stärken und Schwächen, aber auch die Chancen und Risiken, die sich in seinem Umfeld ergeben¹⁹⁷, zu analysieren und zu verstehen. Hieraus können Rückschlüsse auf bisherige Strategieansätze und das allgemeine Geschäftsmodell gezogen werden.¹⁹⁸ Da die Dienstleistungen der HWS dieses Modell im Idealfall nicht nur unterstützen, sondern auch zu dessen Weiterentwicklung beitragen können und sollen¹⁹⁹, stellt die SWOT-Analyse einen elementaren Teil der Systematik dar.

5.3.1 Umweltanalyse: Betrachtung der Chancen und Risiken

Bei der Umwelt- oder Umfeldanalyse werden die Einflüsse betrachtet, die von außen auf ein Unternehmen einwirken. Hierbei geht es darum, „diejenigen Umweltkräfte zu erkennen und zu antizipieren, die im Rahmen der strategischen Planungsprozesse [...] zukünftig von besonderer Bedeutung sind.“²⁰⁰

Unter Chancen versteht man dabei diejenigen Einflüsse, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil einbringen können. Dies sind insbesondere Wachstumsmöglichkeiten, ungenutzte Vertriebskanäle oder Bedarf für neue Produkte. Im Gegensatz dazu sind Risiken Herausforderungen, die sich aus einer ungünstigen Tendenz oder Entwicklung heraus ergeben und die eine Bedrohung für das Unternehmen oder sogar für die gesamte Branche darstellen können, falls keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Dies sind zum Beispiel negative Marktentwicklungen, Preisverfall, neue Wettbewerber oder technologische Entwicklungen.²⁰¹

¹⁹⁷ vgl. Kapitel 4.3

¹⁹⁸ vgl. Kapitel 4.4

¹⁹⁹ vgl. Kapitel 6.1

²⁰⁰ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 160

²⁰¹ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 132 f. und Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 160

„Branchenübergreifend sind folgende Punkte als zukünftige **Chancen für Dienstleistungsunternehmen** zu werten [...]:

- Veränderungen im Konsumentenverhalten, wie zum Beispiel ein steigendes Servicebewusstsein [...],
- Steigende Bedeutung von Zusatzdienstleistungen (Value Added Services) sowohl für produzierende Unternehmen als auch für institutionelle Dienstleister,
- Trend zum Konsum qualitativ hochwertiger Dienstleistungen,
- [...] Einsatzmöglichkeiten neuer Servicetechnologien,
- Zunehmende Wachstumsraten im Bereich der investiven Dienstleistungen u. a.²⁰²

„Als **Risiken für Dienstleistungsunternehmen** sind folgende Punkte herauszustellen:

- Zunehmender internationaler Servicewettbewerb,
- Sinkende Loyalität gegenüber Dienstleistungsanbietern bestimmter Branchen,
- Zusammenwachsen von Dienstleistungsmärkten [...],
- [...] Zunehmende Konkurrenz für institutionelle Dienstleister durch Angebote der Konsum- und Industriegüterbranche (Differenzierung durch Value Added Services, [...]),
- Ausweitung von staatlichen/öffentlichen Diensten u. a.²⁰³

Einige der Entwicklungen lassen sich nicht von vornherein als Chance oder Risiko klassifizieren. Da teilweise eine Einordnung erst im Zusammenhang möglich ist, werden im Rahmen einer SWOT-Analyse immer auch die Stärken und Schwächen eines Unternehmens betrachtet.²⁰⁴

²⁰² Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 160 f.

²⁰³ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 161

²⁰⁴ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 161

5.3.2 Inweltanalyse: Betrachtung der Stärken und Schwächen

„Während die Umweltanalyse durch Ermittlung der Chancen und Risiken [...] den Möglichkeitsraum der Strategieplanung absteckt, versucht die [...] **Stärken-Schwächen-Analyse** festzustellen, welche konkreten Aktivitäten das Unternehmen unter Berücksichtigung der gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcensituation ergreifen sollte.“²⁰⁵

Im Rahmen der Inweltanalyse werden jedoch nicht sämtliche Eigenschaften eines Unternehmens betrachtet, sondern lediglich diejenigen Stärken und Schwächen, die für den Erfolg oder Nichterfolg ausschlaggebend sind.²⁰⁶

Unter Stärken versteht man in diesem Zusammenhang das Potenzial eines Unternehmens, die zuvor identifizierten Chancen besonders gut zu nutzen beziehungsweise den Risiken entgegenzutreten. Die Schwächen ergeben sich entsprechend umgekehrt. Im Bereich der Dienstleistungen sind insbesondere die Mitarbeiter ein wichtiger Faktor bei der Umsetzung von Stärken.²⁰⁷

5.3.3 Strategieentwicklung

Nach der Durchführung von Umwelt- und Inweltanalyse lassen sich die ermittelten Ergebnisse in einer SWOT-Matrix zusammenfassen.

In Feld 1 der SWOT-Matrix treffen aktuelle Chancen auf die Stärken eines Unternehmens; die spezifischen Anforderungen des Marktes können genau erfüllt werden. Diese Situation ergibt sich meist nur für einen sehr begrenzten Zeitraum. Daher sollte das Unternehmen alle Anstrengungen aufbieten, um diese günstige Gelegenheit zu nutzen und sie in einen langfristigen Durchbruch zu verwandeln.²⁰⁸

²⁰⁵ Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 166

²⁰⁶ vgl. Kotler, Philip et. al.: Grundlagen des Marketing, 2003, S. 171

²⁰⁷ vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, 2003, S. 166 f.

²⁰⁸ vgl. Meffert, Heribert: Marketing, 2000, S. 68

Feld 3 der SWOT-Matrix beinhaltet diejenigen Chancen, die mit den vorhandenen Ressourcen nicht genutzt werden können, die also auf Schwächen des Unternehmens treffen beziehungsweise nicht zum Ressourcenprofil passen.²⁰⁹

Risiken, denen mit entsprechenden vorhandenen Stärken entgegengewirkt werden kann beziehungsweise die durch diese abgemildert werden können, werden in Feld 2 aufgelistet. In Feld 4 schließlich finden sich diejenigen Risiken, denen das Unternehmen im Augenblick keine Stärken entgegensetzen hat, die also zum jetzigen Zeitpunkt auf Schwächen treffen.

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	1	2
	Risiken (Threats)	3	4

(Darstellung nach: Meffert, Heribert: Marketing, 2000, S. 68)

Abbildung 32: SWOT-Matrix

²⁰⁹ vgl. Meffert, Heribert: Marketing, 2000, S. 68

5.4 Key Account Management

Beinhaltet der Kundenkreis eines Unternehmens einige besonders große Kunden (diese nennt man auch Schlüsselkunden beziehungsweise „Key Accounts“), werden diese häufig mit besonderer Aufmerksamkeit behandelt. Um den Ansprüchen dieser Schlüsselkunden gerecht zu werden, bietet sich als strategische Organisationsform das Key Account Management (KAM) an.²¹⁰

Da der Vertriebsprozess von der ersten Kontaktaufnahme bis zum endgültigen Abschluss bei beratungsintensiven Dienstleistungen sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, sieht die Personalstruktur der HWS vor, dass Neukundenakquisition und Bestandskundenbetreuung von einander getrennt werden. Die reine Akquisition fällt in den Aufgabenbereich der Vertriebsmitarbeiter, für die spätere Kundenbetreuung ist ein Key Account Manager zuständig.²¹¹

Diese Aufgabenteilung erscheint sinnvoll, da den Vertriebsmitarbeitern hierdurch ausreichend Zeit für den umfangreichen Prozess der Neukundengewinnung bleibt. Zudem geht eine vergleichsweise geringe Anzahl von Kunden in der Regel mit einer erheblichen Investitionssumme einher. Es ist daher notwendig, jedem einzelnen Kunden genügend Aufmerksamkeit zu widmen, um ihn langfristig zu halten.

Bereits die Akquisition, aber auch die spätere Bindung, von Groß- beziehungsweise Schlüsselkunden, erfordert also genaue Planung und Strategie.²¹² „Key-Account-Strategien können [jedoch] nicht losgelöst von der Gesamtstrategie eines Unternehmens betrachtet werden. In der schematischen Darstellung würde über allem die Unternehmensstrategie stehen, darunter die Marketing-Strategie und wiederum darunter Teilstrategien, zu denen auch die Key-Account-Strategie zählt.“²¹³

Gründe, die für die Einrichtung eines KAM sprechen, ergeben sich in der Regel nicht aus der reinen Größe eines Kunden, sondern aus den Umsatzzahlen. Gibt es einige

²¹⁰ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1024

²¹¹ vgl. Kapitel 6.2

²¹² vgl. Tracy, Brian: Verkaufsstrategie, 1996, S. 157

²¹³ Eber, Adolf F.: Fallstudien erfolgreicher Vertriebsstrategien, 1993, S. 75

Kunden, mit denen im Verhältnis zu anderen erheblich mehr Umsatz generiert werden kann, sollten diese besondere Beachtung finden.²¹⁴

5.4.1 Begriffsbestimmung

Das KAM ist in Deutschland eine vergleichsweise neue Methode, den Vertrieb zu organisieren. Das erste Buch, das sich mit diesem Thema auseinandersetzt, erschien erst Ende 1979. Seitdem hat das KAM eine gewaltige Entwicklung erlebt.²¹⁵

Daher und da das KAM in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt wird, existieren in der Literatur viele verschiedene Definitionen. In jeder Branche oder sogar in jedem Unternehmen wird etwas anderes unter KAM verstanden. In den meisten Fällen entspricht dies dem, was aktuell in der Groß- und Schlüsselkundenbearbeitung umgesetzt wird.²¹⁶

Viele Definitionen beschreiben auch lediglich normale Vertriebsaufgaben und sind somit zur Abgrenzung des Begriffs wenig geeignet.²¹⁷ Die Definition von *Winkelmann* beschreibt KAM folgendermaßen:

- „**Key Account Management (KAM)** erfordert, wichtige Schlüsselkunden konzentriert durch besonders qualifizierte Verkaufsmitarbeiter zu betreuen, um mit diesen Schlüsselkunden ins Geschäft zu kommen (...), möglichst hohe Lieferanteile zu erreichen (Ziel: durch starke Kundennähe hohes Ausschöpfen der erreichbaren Einkaufsbudgets) und die Geschäftsbeziehung langfristig zu sichern. Ein erfolgreiches Key Accounting benötigt hierzu eine entsprechende Infrastruktur.

²¹⁴ vgl. *Sidow, Hans D.*: Key-Account-Management, 1993, S. 17

²¹⁵ vgl. *Bickelmann, Rolf*: Key Account Management, 2001, S. 16

²¹⁶ vgl. *Sidow, Hans D.*: Key-Account-Management, 1993, S. 11

²¹⁷ vgl. *Winkelmann, Peter*: Vertriebskonzeption, 2005, S. 504

- Im Vordergrund des **KAM** stehen eine verstärkte Kundenberatung und eine aktive Zusammenarbeit (Projektentwicklung) mit den Zielen, die **Partnerschaft wertsteigernd aufzubauen** und **gemeinsame Markterfolge** zu realisieren.
- **Key Account Management** bedingt, mit dem Ziel des Aufbaus und der Bindung von Schlüsselkunden signifikante Investitionen in **Kundennähe, Kundenzufriedenheit und –bindung** zu tätigen.“²¹⁸

Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist, dass Schlüsselkunden häufig eine Art Signalwirkung auf die übrige Kundschaft haben und den Erfolg eines Unternehmens bei dieser stark beeinflussen können.²¹⁹

Zudem erhält ein Unternehmen durch eine enge Zusammenarbeit mit seinen Schlüsselkunden möglicherweise wichtige Anstöße für die Optimierung der Wertschöpfung. Dies sind beispielsweise Informationen über Probleme, Anforderungen und Veränderungstendenzen im Markt.²²⁰

Der Begriff KAM sollte im Allgemeinen nur dann verwendet werden, wenn den jeweiligen Schlüsselkunden auch tatsächlich spezielle Vorteile und Prioritäten eingeräumt werden. Wird der Begriff lediglich verwendet, um die Aufmerksamkeit von Außen- und Innendienst für bestimmte Kunden zu stärken oder um die Tätigkeit eines Verkäufers aufzuwerten, liegt lediglich sogenanntes „name dropping“ vor.²²¹

²¹⁸ Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption, 2005, S. 505

²¹⁹ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 12

²²⁰ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 13

²²¹ vgl. Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption, 2005, S. 505

5.4.2 Auswahlkriterien für Key Accounts

Um als Schlüsselkunde eingestuft zu werden, müssen auf einen Kunden ein oder mehrere Aspekte zutreffen, die ihn besonders wertvoll für ein Unternehmen machen. Diese Aspekte können von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich sein, so dass sich mehrere Auswahlmöglichkeiten für Key Accounts ergeben:²²²

- **Großkunden als Key Accounts:**

Mit Hilfe einer klassischen ABC-Analyse können die Kunden nach ihrer Umsatzwertigkeit klassifiziert werden. Aus dieser Analyse ergeben sich die A-Kunden als erste Key Accounts. Dies hängt damit vor allem damit zusammen, dass mit diesen Kunden beziehungsweise insbesondere mit einem möglichen Ausfall von ihnen ein hohes geschäftspolitisches Risiko verbunden ist. Bei Großkunden steht demnach die Kundensicherung im Mittelpunkt der Bemühungen.²²³

- **Image-Key Account beziehungsweise Referenz-Key Account:**

Ist das Image eines Kunden oder das seiner Produkte im Markt sehr hoch, kann eine Art Transferwirkung dieses Images auf das eigene Unternehmen auftreten. Daher ist es sehr wichtig, diesen Schlüsselkunden zu halten. Auch hier ist also die Kundensicherung zentraler Bestandteil des KAM.²²⁴

- **Know-how-Key Account:**

Arbeitet ein Unternehmen bei Forschung und Entwicklung eng mit seinen Kunden zusammen, können einzelne Schlüsselkunden aufgrund ihres großen Know-how-Potenzials für diese Zusammenarbeit besonders wichtig sein.²²⁵

²²² vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 21

²²³ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 21

²²⁴ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 21

²²⁵ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 21

- **Leader-Key Account:**

Einige Kunden haben im Markt eine Art Leit- und Meinungsbildnerfunktion für andere. Vor diesem Hintergrund sind diese Schlüsselkunden besonders wichtig, da ihre Entscheidungen die von weiteren möglichen Kunden stark beeinflussen können.²²⁶

- **Komplexitäts-Key Account:**

Es gibt Unternehmen, in denen Organisation und Entscheidungsprozesse sehr komplex und umfangreich sind. Dies hat zur Folge, dass bereits die Phase der Kundengewinnung eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den Strukturen und eine gewisse Spezialisierung erfordert. Gleiches gilt für die spätere Zusammenarbeit mit dem Kunden.²²⁷

- **Übergreifender Key Account:**

Bei der häufig verbreiteten Organisation des Vertriebs nach Regionen und/oder Sparten kommt es vor, dass sich Kunden nicht in die vorgegebenen Raster einteilen lassen und vom Vertrieb nur unzureichend erfasst und betreut werden können. In diesem Fall erscheint es sinnvoll, einen Key Account Manager einzusetzen, der die umfassende Bearbeitung übernimmt beziehungsweise koordiniert.²²⁸

- **Angst-Key Account:**

Im Umgang mit dem Kunden kann es aufgrund der Firmenkultur oder auch aufgrund einzelner Entscheiderpersönlichkeiten zu Problemen kommen. Um diese möglichst zu vermeiden oder zumindest zu minimieren, kann dem Kunden eine starke Persönlichkeit mit entsprechender Qualifikation in Form eines Key Account Managers gegenüber gestellt werden.²²⁹

- **Überlegener Key Account:**

Ist der Einkauf eines Kunden dem Vertrieb des eigenen Unternehmens überlegen, scheint es sinnvoll, diesem einen qualifizierten Verhandlungspartner gegenüberzu-

²²⁶ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 21

²²⁷ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 21

²²⁸ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 21 f.

²²⁹ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 22

stellen und klare Verantwortlichkeiten zu schaffen, um die Zusammenarbeit für beide Vertragsparteien zufriedenstellend zu gestalten.²³⁰

- **Entwicklungs-Key Account:**

Fällt der Umsatz aus Geschäften mit einem Kunden über einen längeren Zeitraum im Verhältnis zum Potenzial unzufriedenstellend aus, kann auch dies ein Grund sein, einen Key Account Manager einzusetzen, der diesem Kunden besondere Aufmerksamkeit widmet, um die Erträge langfristig zu verbessern.²³¹

- **Sanierungs-Key Account:**

Fallen die Erträge aus Geschäften mit einem Kunden über einen längeren Zeitraum unbefriedigend aus, kann dies dafür sprechen, einen besonders qualifizierten Mitarbeiter mit der Betreuung dieses Kunden zu beauftragen, damit dieser die Erträge aus den Geschäften verbessert.²³²

Neben diesen Möglichkeiten zur Bestimmung von Key Accounts sind angepasst an die jeweilige Branche beziehungsweise an das jeweilige Unternehmen selbstverständlich noch weitere Auswahlkriterien denkbar.

5.4.3 Zielsetzungen des KAM

Im Rahmen des KAM spielen folgende Zielsetzungen eine wichtige Rolle:

- **Verbesserung der Geschäftsbeziehungen:**

Regelmäßige Kommunikation beziehungsweise Informationsaustausch mit den ausgewählten Schlüsselkunden trägt zur Verbesserung des Geschäftsklimas bei. Eine intensive Kontaktpflege mit den Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation

²³⁰ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 22

²³¹ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 22

²³² vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 22

des Kunden dient ebenfalls dieser Zielsetzung. Die Beziehung bleibt dadurch möglichst konfliktarm, was die Zusammenarbeit erheblich erleichtern kann.²³³

- **Minimierung des Koordinationsaufwands:**

Koordinationsbedarf entsteht im Rahmen der Kundenbetreuung einerseits auf zwischenbetrieblicher Ebene, also zwischen Anbieter und Käufer, andererseits aber auch auf innerbetrieblicher Ebene. Auch diese abteilungsübergreifende Koordination gehört in den Aufgabenbereich eines Key Account Managers, sollte die Betreuung seines Schlüsselkunden betroffen sein.²³⁴

- **Verbesserung der Marktstellung im Vergleich zum Wettbewerber:**

Da es für einen Key Account Manager von Bedeutung ist, sich intensiv mit dem jeweiligen Fachgebiet seines Schlüsselkunden zu beschäftigen, baut er mit der Zeit auf diesem Gebiet Wissen auf und nimmt eine Art Expertenfunktion ein. Diese Funktion ermöglicht es ihm, dazu beizutragen, das Unternehmen positiv zum Wettbewerb abzugrenzen, also die horizontale Wettbewerbsposition zu stärken.²³⁵

Für einen Key Account Manager ist es also wichtig, immer in zwei Welten zu denken, einerseits im Fachgebiet des eigenen Unternehmens und andererseits in den Problemfeldern des Kunden.²³⁶

- **Stärkung der vertikalen Marktposition:**

In der Regel ist es für einen Hersteller von Interesse, dass sein Leistungsangebot nicht nur seinem direkten Kunden (einem zwischengelagerten Händler oder Weiterverarbeiter) bekannt ist, sondern dass es bis hin zum Endverbraucher kommuniziert wird. Im Rahmen des KAM ist es also auch wichtig, dafür zu sorgen, dass dieses Leistungsangebot im vertikalen Marktsystem bis zum Endkunden durchdringt und nicht auf den zwischengelagerten Stufen vernachlässigt oder umdefiniert wird.²³⁷

²³³ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1025

²³⁴ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1025

²³⁵ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1025

²³⁶ vgl. Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 97

²³⁷ vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1025

Je nach Unternehmen und Branche können unterschiedliche Ziele in den Vordergrund der Bemühungen rücken. Insbesondere wenn ein Unternehmen von einigen wenigen Key Accounts stark abhängig ist, steht jedoch die Sicherung der Geschäftsbeziehungen im Mittelpunkt.²³⁸

5.4.4 Funktionen des KAM

Um die oben genannten Ziele des KAM zu erreichen, muss der jeweilige Key Account Manager alle wichtigen Funktionen ausfüllen, die im Zusammenhang mit erfolgreicher Verkaufsarbeit wichtig sind. Diese Funktionen sind:

- **Informationsfunktion:**

Aufgabe eines Key Account Managers ist es, umfassend alle relevanten Informationen über seine Schlüsselkunden zusammenzutragen, diese zu analysieren und sie, wenn nötig, an die entsprechenden Schnittstellen weiterzuleiten.²³⁹

Im Rahmen der Informationsfunktion ist es wichtig, die gesammelten Informationen auf ihre Nützlichkeit hin zu überprüfen. Im Extremfall kann über einen Kunden eine riesige Datenmenge existieren, die jedoch die wirklich relevanten Informationen nicht enthält.²⁴⁰

Hinzu kommt, dass die Kundeninformationen ständig aktuell gehalten werden sollten. Wichtig hierbei ist, dass sich das Datenmaterial nicht nur auf dem Schreibtisch des Key Account Managers auf dem neuesten Stand befindet, sondern auch in der Zentrale beziehungsweise bei allen Schnittstellen, die damit arbeiten.²⁴¹

²³⁸ vgl. *Sidow, Hans D.: Key-Account-Management*, 1993, S. 30

²³⁹ vgl. *Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management*, 2001, S. 1025 und *Oehme, Wolfgang: Handels-Marketing*, 1992, S. 466

²⁴⁰ vgl. *Sidow, Hans D.: Key-Account-Management*, 1993, S. 92

²⁴¹ vgl. *Sidow, Hans D.: Key-Account-Management*, 1993, S. 92

- **Planungs- und Promotionsfunktion:**

Eine weitere Aufgabe des Key Account Managers ist es, die den Schlüsselkunden betreffenden Absatz- und Marketingplanungen durchzuführen, um das Geschäft mit diesem Kunden zu fördern.²⁴²

Hierbei ist jedoch zu beachten, dass eine einseitige Förderung der Geschäfte mit einigen wenigen „Lieblingskunden“ nicht ratsam ist, da dies zu einer vermehrten Abhängigkeit des Unternehmens von ebendiesen Kunden führen kann.²⁴³

- **Koordinations- und Diplomatenfunktion:**

Alle anfallenden Austauschprozesse mit dem Kunden auf der Güter-, Geld- und Informationsebene erfordern eine Reihe von Abwicklungs- und Koordinationstätigkeiten, die in den Aufgabenbereich des Key Account Managers fallen. Seine Diplomatenfunktion beinhaltet, mit dem Kunden Kontakt zu halten und Verträge mit ihm abzuschließen.²⁴⁴

- **Kontrollfunktion:**

Schließlich ist es Aufgabe des Key Account Managers, die Beziehungen zum Schlüsselkunden und die Abwicklung der in diesem Rahmen anfallenden Geschäfte zu kontrollieren. Hierunter fällt beispielsweise die Beobachtung von Soll-Ist-Abweichungen in der Geschäftsentwicklung sowie die Kontrolle der Einhaltung von Vereinbarungen.²⁴⁵

Eine Kontrolle erfolgt dabei in der Regel nicht nur einmal im Geschäftsjahr, sondern in kürzeren Abständen. Quartals- oder monatsweise Kontrollen der Zwischenergebnisse ermöglichen es dem Key Account Manager, den Überblick über die Entwicklung der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu behalten.²⁴⁶

²⁴² vgl. *Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1026 und Oehme, Wolfgang: Handels-Marketing, 1992, S. 466*

²⁴³ vgl. *Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 120*

²⁴⁴ vgl. *Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1026 und Oehme, Wolfgang: Handels-Marketing, 1992, S. 466*

²⁴⁵ vgl. *Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, 2001, S. 1026 und Oehme, Wolfgang: Handels-Marketing, 1992, S. 466*

²⁴⁶ vgl. *Sidow, Hans D.: Key-Account-Management, 1993, S. 166*

6. Einführung der entwickelten Vertriebssystematik bei der HWS

Mit der Verselbstständigung der Otto-Lagerwirtschaft und der damit verbundenen Gründung der HWS mussten Funktionsbereiche wie Vertrieb, Marketing, Personalabteilung etc. erst neu geschaffen werden, da zuvor alle anfallenden Tätigkeiten über die entsprechenden Abteilungen der Muttergesellschaft abgewickelt wurden. Der Neuaufbau beinhaltet jedoch die Chance, diese Bereiche, insbesondere den Vertrieb, so aufzustellen, dass die Vorgehensweise optimal auf das zu vertreibende Produkt, die Logistikleistungen, ausgerichtet ist.

Die Einführung beziehungsweise Umsetzung der entwickelten Vertriebssystematik in die Praxis bei der HWS soll im folgenden Kapitel genauer betrachtet werden. Hierbei gibt es neben einigen grundlegenden Parametern auch Besonderheiten bei der Gestaltung der Personalstruktur zu beachten. Zudem wird der idealtypische Ablauf des Vertriebsprozesses nachvollzogen. Abschließend wird die ausgewählte Vertriebssoftware SuperOffice sowie die aufgrund der Anforderungen der Vertriebssystematik durchgeführten Anpassungen näher betrachtet.

6.1 Grundlegende Parameter

Aufgrund der Besonderheiten der von der HWS angebotenen Produkte, den beratungsintensiven Dienstleistungen, ergeben sich einige grundlegende Parameter, die den Rahmen für die Vertriebsarbeit schaffen.

Den zentralen Punkt hierbei bilden die Dienstleistungen selbst und die Besonderheiten, die aufgrund ihrer speziellen Natur zu beachten sind. Sie haben Investitionscharakter für den Kunden, was sich in Bezug auf den umfangreichen Prozess der Entscheidungsfindung und Fällen von Kaufentscheidungen auf höchster Hierarchieebene sowie einem längerfristigen Vergaberhythmus niederschlägt. Hinzu kommt, dass die Dienstleistungen der HWS im Idealfall nicht nur das Geschäftsmodell des Kunden nachhaltig unterstützen, sondern eine Grundlage für dessen Weiterentwicklung schaffen können.

Dies setzt voraus, dass die Lösungen immer an die speziellen Anforderungen des jeweiligen Kunden angepasst sind. Daraus ergibt sich wiederum, dass kein definiertes Einheitsprodukt verkauft wird. Verkauft werden die Vorzüge der HWS als Partner in der Entwicklung und Herstellung eines Produktes. Argumentationsgrundlage sind hierbei Wertschöpfung und Wettbewerbsvorteile, die der Kunde vor seinem Kunden durch die Dienstleistungen der HWS realisieren kann.

6.2 Gestaltung der Personalstruktur

Die grundsätzliche Struktur innerhalb der HWS sieht vor, dass die sich Vertriebsmitarbeiter fast ausschließlich mit der Akquisition von Neukunden befassen. Für die spätere Betreuung der Kunden nach Vertragsabschluss ist ein Key Account Manager zuständig. Aus dieser Aufgabenverteilung und der damit entstehenden „Vertriebslastigkeit“ der betreffenden Positionen ergibt sich eine gewisse Rekrutierungsproblematik. Geeignete Mitarbeiter müssen eine hohe Frustrationstoleranz mitbringen, da aufgrund der speziellen Eigenschaften der vertriebenen Dienstleistungen die Rückschläge naturgemäß einen erheblich größeren Anteil ihrer Arbeit ausmachen als die erfolgreichen Abschlüsse. Es ist daher nicht unproblematisch, Kandidaten zu finden, die bereit und auch geeignet sind, sich ausschließlich mit Akquisition zu befassen.

Für die HWS hat es sich aufgrund dessen als sinnvoll herausgestellt, eine Personalstruktur zu entwickeln, in der langfristig eigener Nachwuchs herangebildet werden kann. Es werden dementsprechend Vertriebsteams gebildet, die jeweils aus einem Senior Business Development Manager (BDM) und einem ihm zugeordneten Assistenten (ABDM) bestehen.

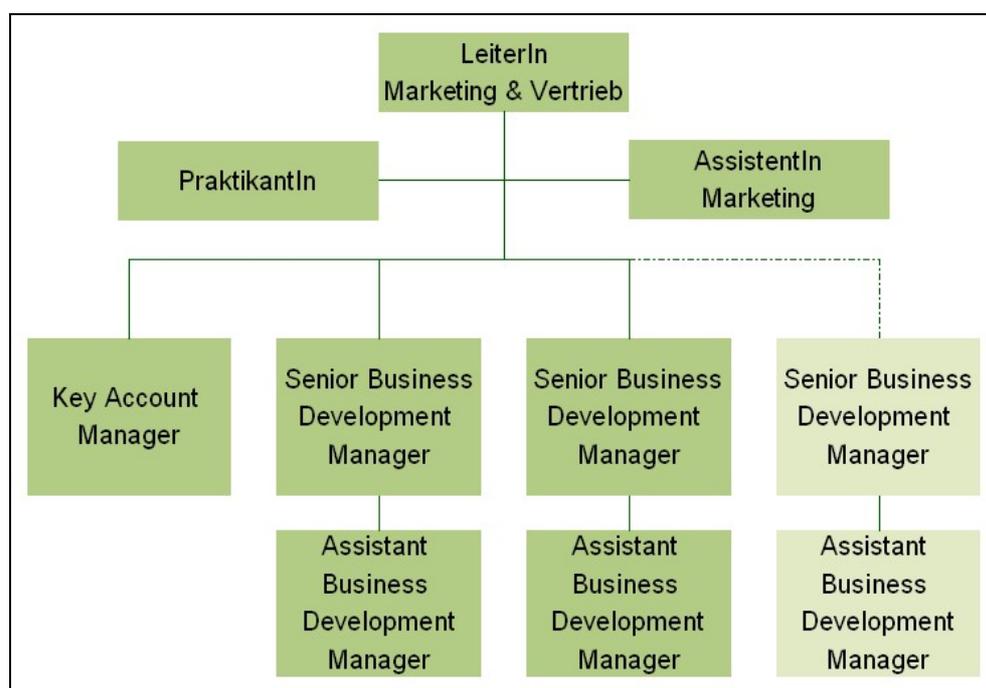


Abbildung 33: Personalstruktur des Vertriebs der HWS

Die Hauptaufgabe des BDMs in diesen Teams ist die Identifikation, Ansprache und Gewinnung von Neukunden. Er ist verantwortlich für die taktische und strategische Gestaltung und Dokumentation bis hin zum Abschluss. Zudem arbeitet er an der Weiterentwicklung der Vertriebsstrategien, der Entwicklung neuer Dienstleistungen beziehungsweise Geschäftsfelder und der Implementierung gewonnener Kunden mit. Außerdem ist er verantwortlich für die Entwicklung des ihm zugeordneten ABDM, da die langfristige Zielsetzung ist, dass dieser in die Lage versetzt wird, ebenfalls die Position eines BDM zu übernehmen.

Der ABDM arbeitet also dem BDM zu. Er recherchiert Zielkunden und bereitet systematisch deren Entscheidungsumfeld auf. Er wirkt jedoch auch maßgeblich an Schritten wie der Angebotserstellung oder der Weiterentwicklung der Vertriebssystematik mit. Seine Präsenz vor dem Kunden wird Schritt für Schritt von Beginn an ausgebaut. Außerdem übernimmt er selbstständig kleinere Projekte im Bereich Marketing und Vertrieb.

Zusätzlich werden regelmäßig Diplomanden und Studenten innerhalb des Vertriebs eingesetzt. Einerseits bietet sich dies aufgrund des zu erwartenden wechselnden Arbeitsaufkommens in den Rechercheleistungen etc. und der allgemeinen Natur dieser Tätigkeiten an. Andererseits ist dies ein weiterer Schritt, die generelle Rekrutierungsproblematik zu lösen, da es der Einsatz von Diplomanden oder Studenten höheren Semesters ermöglicht, eigenen Nachwuchs auszubilden. Studenten in Frage kommenden Studiengänge können Einblick in die Vertriebsarbeit erlangen und, wenn sie die entsprechenden persönlichen Voraussetzungen mitbringen, nach erfolgreicher Beendigung ihres Studiums in eine Anstellung als ABDM übernommen werden, sofern zu diesem Zeitpunkt Bedarf an neuen Mitarbeitern besteht.

6.3 Idealtypischer Ablauf des Vertriebsprozesses

Der Vertriebsprozess der HWS besteht aus einer vorgegebenen Abfolge mehrere Phasen, die sich an der oben beschriebenen Trichterlogik orientieren:

- Identifizierung
- Qualifizierung
- Argumentation
- Abschluss

Im Rahmen der Identifizierung werden zunächst geeignete Zielkunden gemäß zuvor festgelegter Kriterien recherchiert. Dabei entfällt ca. die Hälfte der Zeit auf die Recherche von Zielkunden, mit denen relativ kurzfristig eine Zusammenarbeit realisiert werden kann, da die in Frage kommenden Dienstleistungen bereits innerhalb der HWS zur Verfügung stehen und keine oder nur geringe Entwicklungsarbeit notwendig ist. Eine Kundenentscheidung ist in diesen Fällen absehbar. Weitere ca. 30 % Anteil hat die Recherche des sogenannten Sekundärmarktes. Hier ist für die Umsetzung zwar Entwicklungsarbeit notwendig, die Projekte sind jedoch trotzdem in absehbarer Zeit durchführbar und es ist eine gewisse Abschlusswahrscheinlichkeit vorhanden. Abschließend hat die Recherche des Zukunftsmarktes ca. 20 % Arbeitsanteil. Hier gibt es bisher keine konkreten Vertriebsprojekte. In enger Abstimmung muss zunächst Entwicklungsar-

beit geleistet werden, um das betreffende Unternehmen als zukünftigen Kunden zu gewinnen.

Aktuelle Projekte Konkrete Vertriebsprojekte Realisierbar aus kurzfristig zur Verfügung stehenden Dienstleistungen Kundenentscheidung absehbar Keine bis geringe Entwicklungsarbeit	Arbeitsanteil 50%
Sekundärmarkt Entwicklungsarbeit notwendig, aber in absehbarer Zeit durchführbar Abschlusswahrscheinlichkeit vorhanden	Arbeitsanteil 30%
Zukunftsmarkt Keine konkreten Vertriebsprojekte Entwicklungsarbeit in Zusammenarbeit mit eventuellen Kunden Zukunftsprodukte	Arbeitsanteil 20%

Abbildung 34: Auswahlkriterien für die Zielkundenrecherche

In der Identifizierungsphase sind die jeweiligen Unternehmen vorerst nur namentlich bekannt. Es liegen keine weiteren Detailinformationen vor; es besteht noch keinerlei Kontakt. Um entscheiden zu können, ob eine Kontaktaufnahme erfolgversprechend ist, werden zu Beginn der Qualifizierungsphase die Basisinformationen hinsichtlich des Unternehmens wie Geschäftsfelder, Verantwortliche, Personen etc. recherchiert. Diese Informationen werden direkt in der Vertriebssoftware SuperOffice²⁴⁷ abgebildet, um größtmögliche Transparenz für alle Beteiligten des Vertriebsprozesses zu schaffen.

Sind alle Basisdaten umfassend recherchiert worden, erfolgt die erste Filterung innerhalb des Prozessablaufs. Es wird aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten überprüft, ob eine mögliche Zusammenarbeit sinnvoll erscheint oder ob eventuell zu viele Gründe dagegen sprechen. Sollte dies der Fall sein, wird auf eine Kontaktaufnahme

²⁴⁷ vgl. Kapitel 6.4

verzichtet beziehungsweise diese wird vorerst zurückgestellt und gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen.

Fällt die erste Überprüfung positiv aus, erfolgt eine erste Kontaktaufnahme. Im Rahmen des persönlichen Kontakts werden weitere Informationen recherchiert, die zuvor noch nicht verfügbar waren, da sie gegebenenfalls nicht öffentlich zugänglich sind und daher nur durch den Kunde selbst zur Verfügung gestellt werden können. Als Abschluss dieser Phase erfolgt die zweite Filterung auf Basis der im Gespräch mit dem Kunden erlangten detaillierteren Informationen. Fällt auch diese zweite Entscheidung zugunsten einer möglichen Zusammenarbeit aus, folgt die Argumentationsphase.

Im Rahmen der Argumentation findet zunächst ein gezielter Dialog mit dem Kunden zur Eingrenzung des Geschäftspotenzials beziehungsweise zur Klärung von Bedarfen statt. Zudem erfolgt eine erste Selbstdarstellung der HWS. Dieser erste Teil der Argumentationsphase wird auch Request for Information (RFI)²⁴⁸ genannt. Unter Umständen kann der RFI einem formalisierten Verfahren folgen. Dies ist jedoch nicht zwingend erforderlich. An den RFI schließt sich eine erneute, dritte Filterung an, so dass die Entscheidung für oder gegen die Fortführung des Projektes erneut überprüft werden kann beziehungsweise muss.

Im weiteren Verlauf der Argumentation folgt als nächstes der sogenannte Request for Quotation (RFQ)²⁴⁹ beziehungsweise die Angebotserstellung. Auf der Basis der zuvor recherchierten Daten wird ein auf den identifizierten Bedarf zugeschnittenes Angebot erarbeitet und dem Kunden zur Verfügung gestellt. Dieser Schritt kann wiederum in einem formalisierten oder auch in einem nicht formalisierten Prozess ablaufen.

Nach der Abgabe des Angebots und dessen Überprüfung durch den Kunden fällt dieser die nächste Entscheidung über die Fortführung der Verhandlungen. Qualifiziert sich

²⁴⁸ vgl. *Universität Hannover, Deutsches Seminar (Hrsg.): Wörterbuch zur Mediensprache*, <http://www.mediensprache.net/de/lexikon/index.aspx?abc=r>, (23.02.2007, 15:30 MEZ):

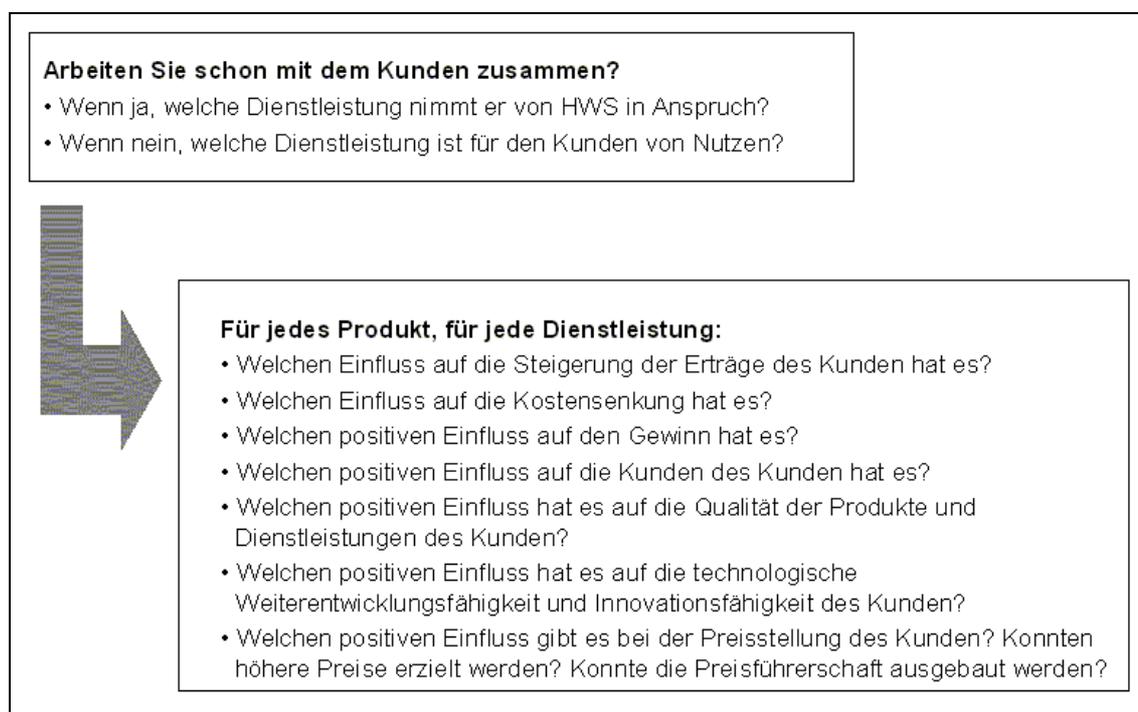
“Mit einem Request for Information werden Informationen von Anbietern über ihre Produkte und Dienstleistungen identifiziert und eingeholt. Ein RFI ist weniger formal und aufwendig.“

²⁴⁹ vgl. *Universität Hannover, Deutsches Seminar (Hrsg.): Wörterbuch zur Mediensprache*, <http://www.mediensprache.net/de/lexikon/index.aspx?abc=r>, (23.02.2007, 15:30 MEZ):

“Ein Request for Quotation ist eine Aufforderung zur Angebotsabgabe für eine vordefinierte Lösung. Die Anforderungen sind in diesem Fall sehr [...] strukturiert und detailliert vorgegeben.“

die HWS in der ersten Anbieterrunde, führt der Kunde das Unternehmen neben einer Reihe von Wettbewerbern auf der sogenannten Long List. Die Angebote der so ausgewählten Anbieter werden durch den Kunden weiter überprüft und gegebenenfalls ausgesondert, so dass sich daraus eine Short List ergibt. Mit diesem Kreis von Anbietern, die sich bis hierhin gegen die Konkurrenz durchgesetzt haben, werden Individualverhandlungen aufgenommen, um eine endgültige Auswahl treffen zu können.

Da die endgültigen Kaufentscheidungen bei Dienstleistungen mit Investitionscharakter zu großen Teilen auf den höchsten Hierarchieebenen getroffen werden, ist es wichtig, den Kontakt zu diesen Top-Entscheidern des Unternehmens (TEDU) herzustellen.²⁵⁰ Ziel ist es, diese positiv zu beeinflussen, so dass er idealerweise eine Entscheidung zugunsten der HWS gefällt wird. Im Rahmen der Hintergrundrecherche sollten daher die entscheidenden Informationen zusammengetragen worden sein, die den Vertrieb in die Lage versetzen, folgenden Fragenkatalog für den Kunden zu beantworten:



(Darstellung nach: *Heinrich Management Consulting (Hrsg.): High Investment Selling, 2003, S. 22*)

Abbildung 35: Fragenkatalog für die TEDU-Ansprache

²⁵⁰ vgl. *Heinrich Management Consulting (Hrsg.): High Investment Selling, 2003, S. 22*

Können die oben aufgelisteten Fragen beantwortet werden, bildet dies eine gute Basis für einen positiven Gesprächsverlauf. Die Ergebnisse des Fragenkatalogs vermitteln dem TEDU eine Vorstellung davon, welche Vorteile sein Unternehmen von einer Zusammenarbeit mit der HWS haben könnte.

Im Zusammenhang mit den einzelnen, notwendigen Kundengesprächen, die in Qualifizierungs- und Argumentationsphase geführt werden, lassen sich vier Fragetypen unterscheiden, die das Gespräch positiv unterstützen, wenn sie richtig eingesetzt werden: Situations-, Problem-, Auswirkungs- und Nutzenfragen.



(Darstellung nach: *Heinrich Management Consulting (Hrsg.): High Investment Selling, 2003, S. 37 – 41*)

Abbildung 36: SPAN-Fragemethode

Situationsfragen dienen dazu, Informationen über den Kunden und seine Situation zu sammeln. Da sie diesen im Gesprächsverlauf jedoch langweilen oder sogar verärgern können, sollten sie möglichst vermieden werden. Die Hintergrundinformationen sollten möglichst durch die Recherche im Vorfeld zusammengetragen werden. Nur wenn Informationen nicht durch die Recherche beschafft werden können, aber dennoch wichtig für den weiteren Prozess sind, sollte auf Situationsfragen zurückgegriffen werden.²⁵¹

²⁵¹ vgl. *Heinrich Management Consulting (Hrsg.): High Investment Selling, 2003, S. 38*

Mit Hilfe von Problemfragen können Probleme, Schwierigkeiten und Unzufriedenheiten des Kunden aufgedeckt werden. Diese Informationen sind im weiteren Vertriebsprozess wichtig, da hierdurch latente Bedarfe aufgezeigt werden. Da jedoch latente Bedarfe nicht als Begründung für eine größere Investition ausreichen, führen in einem Verkaufsgespräch Problemfragen allein normalerweise nicht zum Ziel.²⁵²

Die konkreten Effekte, Konsequenzen und Auswirkungen der zuvor aufgedeckten Probleme sollten daher mit Auswirkungsfragen herausgestellt werden. Sie verdeutlichen dem Gesprächspartner die Ausmaße der Problematik. Zudem eignen sie sich dazu, ihn darauf einzustimmen, dass er zwar eine erhebliche Investition tätigen muss, dass diese jedoch „ihr Geld wert ist“. Diese Art von Fragen hat jedoch immer auch eine negative Seite, da die Probleme und ihre Auswirkungen thematisiert werden.²⁵³

Um den Gesprächspartner also endgültig zu überzeugen, sollten abschließend in einem Verkaufsgespräch Nutzenfragen gestellt werden. Diese machen den Wert beziehungsweise die Bedeutung der angebotenen Lösung klar. Eventuell vorhandene Einwände werden reduziert; eine positive Einstellung wird vermittelt.²⁵⁴

An die Argumentationsphase schließt sich also der Abschluss an. Dieser kann aus Sicht der HWS verschiedene Ausprägungen haben:

- **Gewonnen:** Für die im Rahmen der Verhandlungen definierte Leistung wurde ein endgültiger Abschluss getätigt.
- **Verloren:** Die HWS konnte sich mit ihrem Angebot nicht durchsetzen. Es besteht keine weitere Verhandlungsmöglichkeit bis zur nächsten Entscheidungsüberprüfung durch den Kunden.
- **Ausgesetzt:** Der Vergabeprozess wurde seitens der HWS oder des Kunden vorerst abgebrochen, ohne dass spätere Neuaufnahme ausgeschlossen ist. Hierfür sind verschiedene Gründe denkbar.

²⁵² vgl. *Heinrich Management Consulting (Hrsg.): High Investment Selling*, 2003, S. 38

²⁵³ vgl. *Heinrich Management Consulting (Hrsg.): High Investment Selling*, 2003, S. 39

²⁵⁴ vgl. *Heinrich Management Consulting (Hrsg.): High Investment Selling*, 2003, S. 41 f.

- **Abbruch:** Die Verhandlungen wurden endgültig abgebrochen, da die gemeinsame Geschäftsgrundlage weggefallen ist.

Neben den definierten Phasen des Vertriebsprozesses bildet die strategische Kundenplanung einen weiteren Orientierungspunkt für den Ablauf. Diese ist wiederum an die allgemeinen Anforderungen an die Vertriebssystematik²⁵⁵ angelehnt.

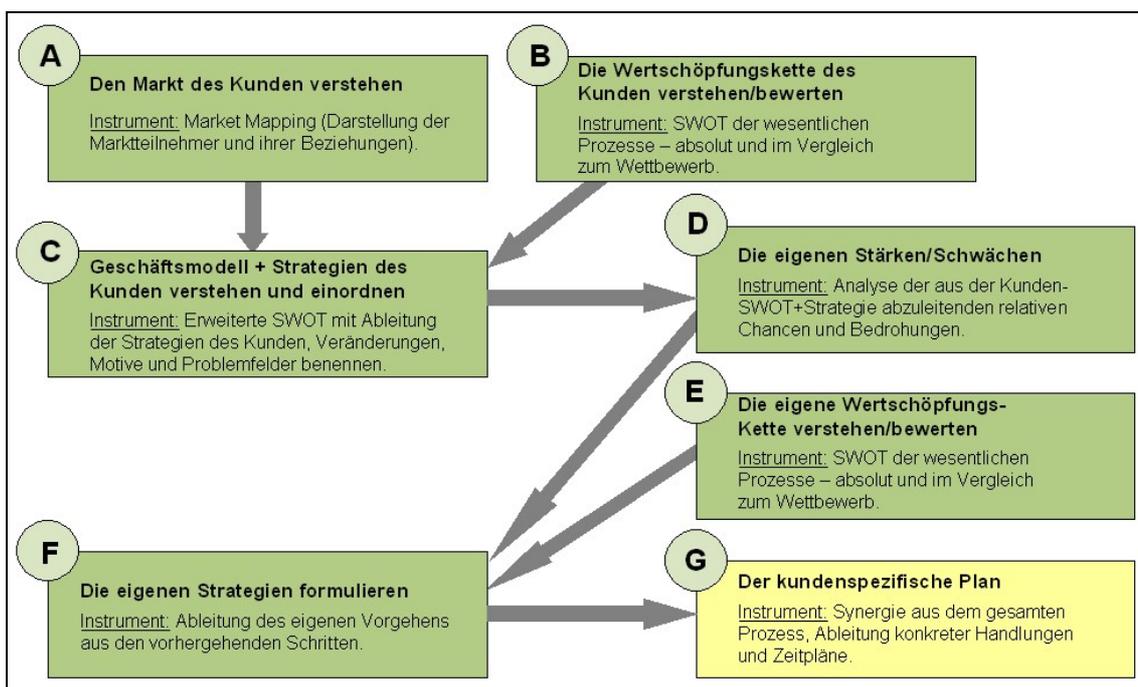
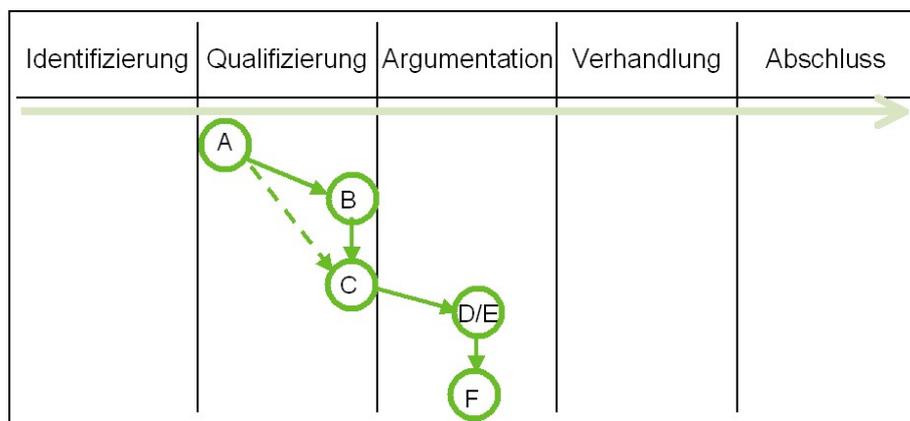


Abbildung 37: Strategische Kundenplanung

Beide Betrachtungsweisen haben jedoch Überschneidungen. Die einzelnen Schritte der strategischen Kundenplanung gliedern sich in die unterschiedlichen Phasen des Vertriebsprozesses ein.

²⁵⁵ vgl. Kapitel 4



**Abbildung 38: Integration der strategischen Kundenplanung
in die einzelnen Phasen des Vertriebsprozesses**

Wie die obige Abbildung zeigt, geht es im Rahmen der Qualifizierungsphase zunächst darum, den Markt des Kunden beziehungsweise sein Umfeld zu verstehen. Durch die recherchierten Hintergrunddaten ist es im weiteren Verlauf möglich, seine Wertschöpfungskette sowie sein Geschäftsmodell und seine Strategien verstehen und bewerten zu können. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse über vorhandene eigene Stärken und Schwächen sowie das genauere Verständnis für die eigene Wertschöpfungskette gewinnen in der Argumentationsphase an Bedeutung. Als Ergebnis hieraus kann die eigene Strategie formuliert werden, mit der die HWS in die Verhandlungsphase eintreten kann.

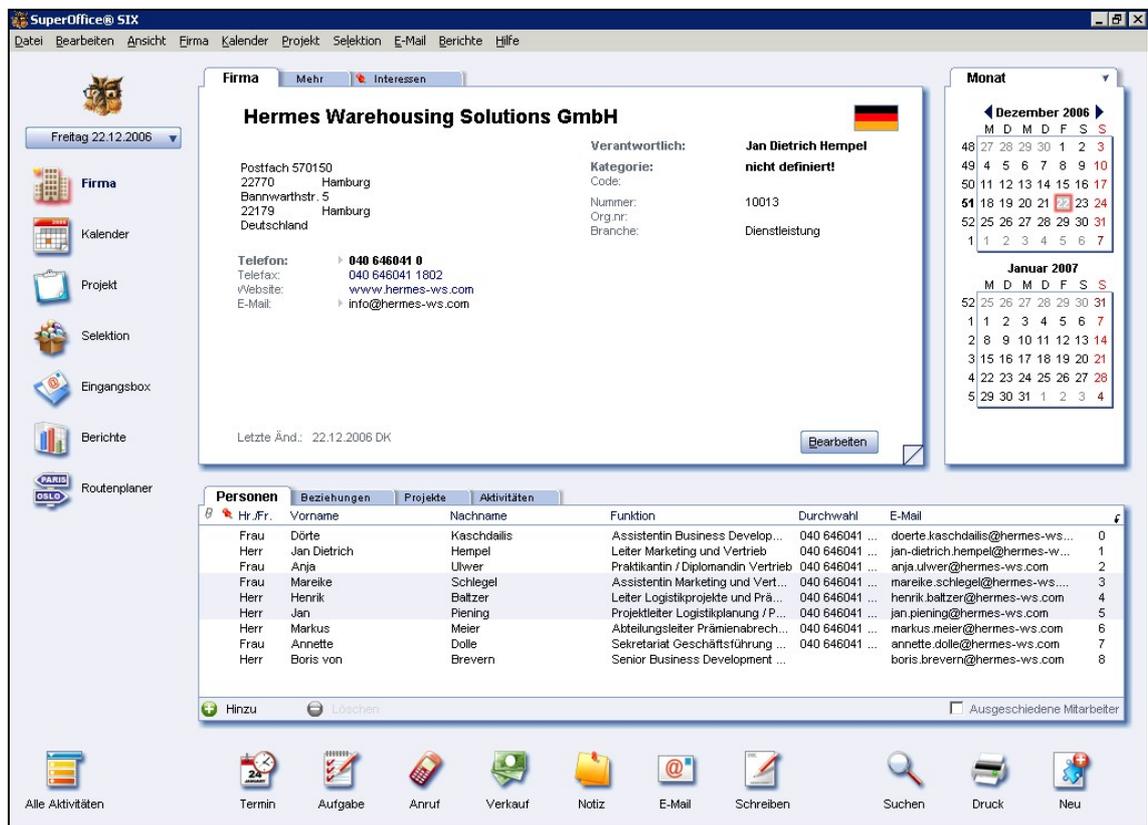
6.4 Vertriebssoftware SuperOffice

Für die Umsetzung der Vertriebssystematik bei der HWS wurde nach Prüfung verschiedener Alternativen die Software SuperOffice ausgewählt. Sie bietet eine Reihe von Grundfunktionalitäten, die in Verbindung mit einigen HWS-spezifischen Anpassungen die Voraussetzung dafür schafft, den gesamten Vertriebsprozess abbilden zu können und für alle daran Beteiligten transparenter zu machen.

Die SuperOffice GmbH ist ein bedeutender Anbieter von Software-Lösungen für das Customer Relationship Management (CRM) im Business-to-Business-Sektor: Die

CRM-Software wird von mehr als 11.000 europäischen Unternehmen verwendet. Die Software-Lösungen werden durch Tochtergesellschaften und Distributoren in Europa, USA, Australien und Japan vertrieben und implementiert. Zusätzlich werden Beratungs- und Serviceleistungen angeboten.²⁵⁶

Die Software SuperOffice ermöglicht es, sämtliche Informationen und Interaktionen bezüglich eines Kunden an einem Ort zusammenzufassen und Kontakte nachzuhalten. Dies beinhaltet Adressen, Kontakthistorie etc. ebenso wie Daten aus anderen Systemen.²⁵⁷ Um die Software an individuelle Bedürfnisse eines Unternehmens anzupassen, gibt es im Rahmen des Customizings eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten.



(Quelle: SuperOffice GmbH: SuperOffice SIX)

Abbildung 39: Startseite von SuperOffice SIX

²⁵⁶ vgl. SuperOffice GmbH (Hrsg.): Produktbeschreibung „SuperOffice CRM“, <http://www.superoffice.de/de/188/189/>, (28.09.2006, 10:30 MEZ)

²⁵⁷ vgl. SuperOffice GmbH (Hrsg.): Unternehmensdarstellung, <http://www.superoffice.de/de/103/110/>, (28.09.2006, 10:30 MEZ)

SuperOffice fasst alle wichtigen Daten über einen Kunden unter dem Punkt „Firma“ zusammen. Die Basisdaten wie Kontaktadresse, Telefonnummer usw. werden hierbei auf der gleichnamigen Registerkarte „Firma“ hinterlegt.²⁵⁸ Auf den Registerkarten „Mehr“ und „Interessen“ finden sich die speziell für die HWS angelegten Felder wieder. Hierzu zählen neben Vertriebsmodell und Produktpalette beispielsweise auch eine Reihe von Kennzahlen, die eine Einschätzung über den Markt den Kunden ermöglichen.

Hermes Warehousing Solutions GmbH

2. Namenszeile: Verantwortlich: **Jan Dietrich Hempel** ▼
Ort: **Hamburg** Kategorie: **HWS** ▼
Telefon: **040 646041 0** Code:

Umsatz: ▼
Mitarbeiter: **> 3000** ▼
Entwicklung: ▼
Kontaktquelle: ▼

Regionalität	Absatz	Beschaffung	Durchsatz p.a.	Ausgang	Retouren
Deutschland:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesamt:	100000	50000
Anlieger:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sortierfähig (%):	75	75
Europa West:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hängend (%):	20	20
Amerika:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 MH (%):	3	3
Asien:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 MH (%):	2	2

Logistik-Profil	Ist-Stand	Wettbewerber	Vertrag bis:
Beschaff.DL:	selbst ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
eingeh. Frachten:	selbst ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Qualitätspr./Zertif.:	Dienstleister ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Verzollung:	selbst ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cross Dock:	selbst ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lager:	selbst ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kommissionierung:	selbst ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Retourenmngt.:	Dienstleister ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Transportmngt.:	Dienstleister ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Transport parcel:	Dienstleister ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Transport liegend:	Dienstleister ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Transport hängend:	Dienstleister ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CallCenter:	Dienstleister ▼	<input type="text"/>	<input type="text"/>
WebShop:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Debitorenmngt.:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
HES Leistungen:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
sonst.AMN Leist.:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Letzte Änd.: 15.01.2007 AU

OK Abbrechen

(Quelle: SuperOffice GmbH: SuperOffice SIX)

Abbildung 40: Registerkarte „Mehr“ innerhalb der Funktion „Firma“

²⁵⁸ vgl. SuperOffice GmbH (Hrsg.): Anwenderleitfaden SuperOffice, 2005, S. 12

The screenshot shows a software window titled 'Interessen' with a sub-tab 'Firma'. The main heading is 'Hermes Warehousing Solutions GmbH' with a German flag icon. Below this, there are fields for '2. Namenszeile', 'Ort: Hamburg', 'Telefon: 040 646041 0', 'Verantwortlich: Jan Dietrich Hempel', 'Kategorie: HWS', and 'Code:'. There are three main sections of checkboxes: 'WERTSCHÖPFUNGSSTUFE' (with 'Design', 'Produktion I', 'Produktion II', 'Importeur', 'Großhandel', 'Einzelhandel' checked), 'VERTIEBSMODELL' (with 'B2B' checked), and 'PRODUKTE' (with 'Hartwaren', 'Weiße Ware', 'Braune Ware', 'Polyartikel / Textilien', 'Schuhe', 'Kleinelektro', 'Schmuck, Uhren, etc.', 'Mieder', 'Gardinen' checked). At the bottom, there is a date 'Letzte Änd: 15.01.2007 AU' and 'OK' and 'Abbrechen' buttons.

(Quelle: SuperOffice GmbH: SuperOffice SIX)

Abbildung 41: Registerkarte „Interessen“ innerhalb der Funktion „Firma“

Zudem können Mitarbeiter, laufende Projekte und sämtliche Aktivitäten und Dokumente unter der jeweiligen Firma abgelegt beziehungsweise mit dieser verknüpft werden.

259

Die Informationen, die zu einzelnen Personen in SuperOffice hinterlegt werden können, beinhalten zunächst Basisdaten wie Adresse, Telefonnummer beziehungsweise Durchwahl, E-Mail-Adresse, usw.²⁶⁰ Auf der Registerkarte „Mehr“, die wiederum die speziell für die HWS vorgenommenen Anpassungen enthält, wurde das bereits beschriebene Rollenkonzept²⁶¹ abgebildet. Hier kann für jede einzelne Person neben dem Hierarchielevel und der Funktion im Unternehmen auch die jeweilige Rolle im Entscheidungsprozess und die Haltung gegenüber der HWS hinterlegt werden.

Zudem sind im unteren Bereich noch Felder vorgesehen, in denen allgemeine Informationen über eine Person hinterlegt werden können, die in einem Verkaufsgespräch von großer Bedeutung sein können. Dies können beispielsweise Hinweise auf Themen sein, die entweder ein Gespräch positiv beeinflussen können oder auch solche, die besser vermieden werden sollten.

²⁵⁹ vgl. SuperOffice GmbH (Hrsg.): Anwenderleitfaden SuperOffice, 2005, S. 11

²⁶⁰ vgl. SuperOffice GmbH (Hrsg.): Anwenderleitfaden SuperOffice, 2005, S. 22 f.

²⁶¹ vgl. Kapitel 3.4

PERSON

Hermes Warehousing Solutions GmbH

Hr./Fr. Akademischer Titel

Vorname Nachname

Funktion

Allgemein Mehr... Interessen Informationen

Rolle im Entscheidungsprozess: Initiator, Entscheider, Finanz-Käufer, Techn.-Käufer, Benutzer-Käufer, Beeinflusser

Haltung ggü. HWS: Coach, Sponsor, Anti-Sponsor, Neutral, Ambivalent

Hierarchielevel: Vorstand / GF, Stab, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sachbearbeiter

Funktion: Marketing, Vertrieb, IT, Produktion, Design, Einkauf, Logistik, Finanzen, Recht, Personal

Interessen: Privat, Beruflich

Erfasst: Letzte Änd.: 22.12.2006 DK

Aufgabe **Speichern** **Abbrechen**

(Quelle: SuperOffice GmbH: SuperOffice SIX)

Abbildung 42: Registerkarte „Mehr“ innerhalb der Funktion „Person“

VERKAUF

Q-Recherche (0%) 0,00

Hermes Warehousing Solutions GmbH Chance: 0 %

Person Datum: 16.01.2007

Projekt

Titel

Details Status Verknüpfungen Mehr

Nummer: 10127

Mitarbeiter: Anja Ulwer

wenn ausgesetzt,

Erfasst: Nie geändert

Erledigt An externe Benutzer veröffentlichen Sichtbar für: Alle

Aufgabe **Speichern** **Abbrechen**

(Quelle: SuperOffice GmbH: SuperOffice SIX)

Abbildung 43: Verkaufsfunktion von SuperOffice

Mit Hilfe der Verkaufsfunktion wird innerhalb der Software der eigentliche Vertriebsprozess abgebildet. Unter dem Statusfeld ist eine Liste hinterlegt, aus der die jeweilige Verkaufsphase ausgewählt werden kann. Die Auswahlmöglichkeiten folgen dem oben beschriebenen idealtypischen Ablauf des Vertriebsprozesses²⁶²:

Identifizierung	
Qualifizierung:	<ul style="list-style-type: none">• Recherche• Kontakt
Argumentation:	<ul style="list-style-type: none">• Dialog• RFQ/Angebot• Long List• Short List
Abschluss:	<ul style="list-style-type: none">• Gewonnen• Verloren• Ausgesetzt• Abbruch

Außerdem sind „zahlreiche Reports [...] auf Knopfdruck abrufbar, z. B.

- Gesamtübersicht über frühere und anstehende Besuche,
- Wochenplanung,
- Monats-, Jahresübersicht,
- Terminübersicht Mitarbeiter/Kollegen,
- Kapazitätsübersicht,
- Fehlzeitenplaner (Urlaub, Krankheit, Seminar etc.),
- Gesprächspartner beim Kunden,
- Aufgaben beim Kundenbesuch,
- Erinnerungsfunktion,
- Tagesberichte, Besuchsberichte [...].²⁶³

²⁶² vgl. Kapitel 6.3

²⁶³ Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption, 2005, S. 383 f.

Diese Reports werden über sogenannte Selektionen erzeugt. Die jeweiligen Abfragekriterien können individuelle von jedem Nutzer ausgewählt werden, abhängig davon, welche Daten abgefragt werden sollen.²⁶⁴

Ein weiterer Vorteil von SuperOffice besteht in der Verknüpfung zu Microsoft Outlook. Über eine entsprechende Schnittstelle können beide Programme synchronisiert werden. Dies ermöglicht einerseits, dass in SuperOffice erzeugte Termine automatisch in Kalendereinträge in Outlook übertragen werden, wodurch die entsprechenden Zeiten belegt werden und nicht mehr für eingehende Terminanfragen zur Verfügung stehen. Andererseits können in umgekehrter Richtung E-Mails aus Outlook in SuperOffice importiert werden, um diese direkt projektbezogen ablegen zu können. Dies gewährleistet, dass alle Informationen zu einem Projekt zentral abgelegt und damit jederzeit schnell abrufbar sind.

Durch die Verknüpfung mit Microsoft Outlook wird außerdem ermöglicht, E-Mails (mit oder ohne dazugehörige Anhänge) direkt projektbezogen unter SuperOffice abzuspeichern. Ein umfassender Überblick über die jeweiligen Projekte sowie ein schnelleres Auffinden einzelner Informationen wird hierdurch ermöglicht.²⁶⁵

Schließlich können über die Funktion „Schreiben“ Dokumente wie Geschäftsbriefe erzeugt werden. Hierfür greift SuperOffice auf in entsprechenden Dateien hinterlegte Vorlagen zurück und übernimmt automatisch sämtliche Adress-, Anrede- und Absenderinformationen. Außerdem ist es möglich, für häufig wiederkehrende Schriftstücke vorformulierte Textbausteine zu hinterlegen, die bei der Erstellung eines Geschäftsbriefes individuell zusammengestellt werden können. Das fertig erstellte Dokument kann dann wiederum direkt projektbezogen abgespeichert werden.²⁶⁶

²⁶⁴ vgl. *SuperOffice GmbH (Hrsg.): Anwenderleitfaden SuperOffice, 2005, S. 75*

²⁶⁵ vgl. *SuperOffice GmbH (Hrsg.): Anwenderleitfaden SuperOffice, 2005, S. 60*

²⁶⁶ vgl. *SuperOffice GmbH (Hrsg.): Anwenderleitfaden SuperOffice, 2005, S. 34 f.*

7. Fazit

Im Bereich der beratungsintensiven Dienstleistungen, die zudem eine zentrale Bedeutung für das Zielunternehmen haben, ist es entscheidend für den Markterfolg, eine geeignete Vertriebssystematik zu entwickeln, welche alle relevanten Besonderheiten²⁶⁷ berücksichtigt. Dies sind einerseits die besonderen Merkmale, die das Dienstleistungsmarketing im Vergleich zum Konsumgütermarketing aufweist. Darüber hinaus gilt es, einige Besonderheiten für den Business-to-Business-Bereich zu beachten. Weiteren Einfluss haben schließlich die speziellen Eigenschaften der Dienstleistungen, die von der HWS vertrieben werden und die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden müssen. Dies sind hauptsächlich der Investitionscharakter, der langfristige Vergaberhythmus sowie die strategische Perspektive aufgrund des Einflusses auf das Geschäftsmodell.

Die Vertriebssystematik bildet jedoch nur das theoretische Grundgerüst. Erfolgreich kann die Vertriebsarbeit erst werden, wenn auch die angelagerten Themenbereiche genügend Beachtung finden. In diesem Rahmen ist eine Personalstruktur²⁶⁸, die auf die speziellen Anforderungen ausgerichtet ist, von zentraler Bedeutung. Da sich bei der HWS durch die Trennung der Aufgabenbereiche „Vertrieb“ und „Kundenbetreuung“ ein gewisser Rekrutierungsengpass in Bezug auf die BDM ergeben hat, musste die Organisationsstruktur entsprechend angepasst werden. Als ideal hat sich hier das Bilden von Vertriebsteams in einer Art Tandemstruktur und die Kundenbetreuung durch Key Account Manager herausgestellt.

Um die theoretischen Überlegungen erfolgreich in die Praxis umzusetzen, sollten die Vertriebsmitarbeiter mit den technischen Vorgehensweisen²⁶⁹ wie der TEDU-Ansprache oder der SPAN-Fragemethodik vertraut sein. Dies ist wichtig, um Kontakt zu den Entscheidern in den einzelnen Unternehmen herzustellen und von diesen die für die individuelle Angebotserstellung benötigten Informationen zu erhalten. Es ist zudem von entscheidender Bedeutung, dass den Vertriebsteams die einzelnen Instru-

²⁶⁷ vgl. Kapitel 3

²⁶⁸ vgl. Kapitel 6.2

²⁶⁹ vgl. Kapitel 6.3

menten der Systematik (Market Maps, Wertkettenanalyse und SWOT-Analyse)²⁷⁰ ge-
läufig sind und sie diese auch einsetzen, um einen umfassenden Lösungsansatz für
den Kunden zu erarbeiten. Hierbei ist eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit
den anderen beteiligten Funktionsbereichen wie Planung, Controlling etc. von Beginn
an notwendig. Nur dies gewährleistet, dass der Kunde ein individuelles, auf seine spe-
ziellen Bedürfnisse ausgerichtetes Angebot erhält, dessen Inhalte später auch ohne
aufwändige weitere Anpassungen umsetzbar sind.

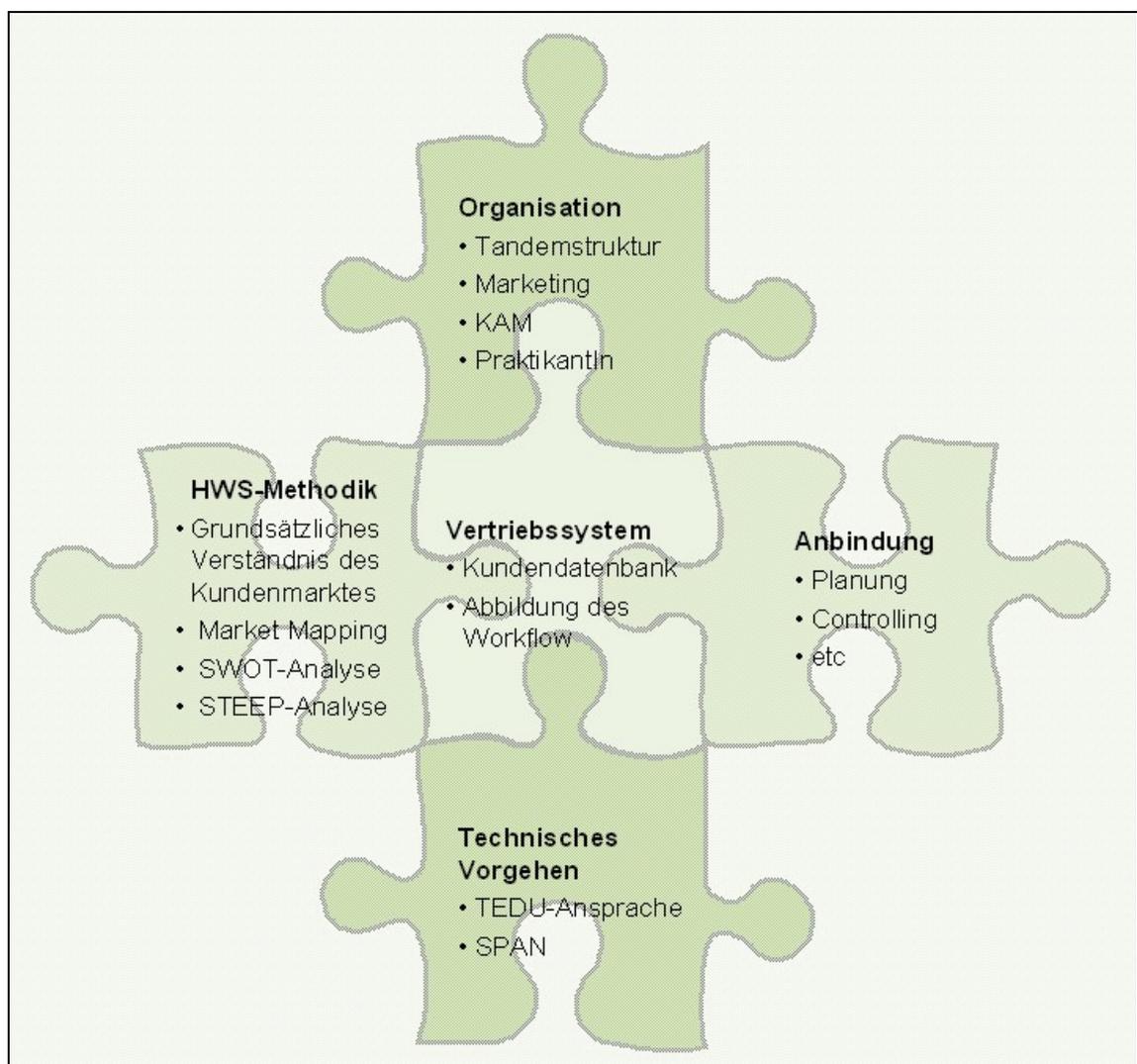


Abbildung 44: Komponenten der Vertriebssystematik

²⁷⁰ vgl. Kapitel 5

Die einzelnen Bausteine werden schließlich von der Vertriebssoftware SuperOffice²⁷¹ unterstützt und zu einem Ganzen verknüpft. Die Software dient einerseits als Datenbank für die Sammlung sämtlicher, den Kunden betreffenden Informationen und ermöglicht andererseits eine Darstellung des Workflows, die jederzeit Transparenz für alle am Vertriebsprozess Beteiligten schafft, da alle einzelnen Prozessschritte abgebildet werden.

Für die erfolgreiche Vertriebsarbeit ist es also von grundlegender Bedeutung, dass alle Bestandteile der Systematik gleichermaßen Beachtung finden, da sie nur in ihrer Gesamtheit die gewünschten Erfolge ermöglichen. Weil es einen erheblichen Zeit- und damit auch Kostenaufwand darstellt, für jeden potenziellen Kunden umfangreiche Daten zu recherchieren und die entsprechenden Analysen durchzuführen, muss während des gesamten Vertriebsprozesses darauf geachtet werden, diesen Aufwand nicht ausufern zu lassen. Es ist also wichtig, entsprechend der Trichterlogik²⁷² die Entscheidung über eine Fortführung eines Projektes immer wieder zu hinterfragen und zu überprüfen. Dies gewährleistet, dass diejenigen Projekte, die keine positiven Erfolgsaussichten haben, rechtzeitig beendet werden können.

Der mit der Umsetzung der Vertriebssystematik verbundene Aufwand ist jedoch gerechtfertigt, da hierdurch die Chancen für einen erfolgreichen Abschluss signifikant erhöht werden können. Dies kann in einer Branche, in der es einerseits viele Anbieter gibt und in der andererseits ein Unternehmen eine vergleichsweise geringe Anzahl von Kunden hat, bei denen es jedoch um ungleich höhere Auftragssummen geht, den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz schaffen.

²⁷¹ vgl. Kapitel 6.4

²⁷² vgl. Abbildung 11

Literaturverzeichnis

Backhaus, Klaus:

[Industriegütermarketing], 6., überarbeitete Auflage, München: Vahlen, 1999

Bickelmann, Rolf:

[Key Account Management]: Erfolgsfaktoren für die Kundensteuerung – Strategien, Systeme, Tools, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2001

Becker, Jochen:

[Marketing-Konzeption]: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7., überarbeitete und ergänzte Auflage, München: Vahlen, 2002

Böcker, Franz:

[Marketing], 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 1996

Eber, Adolf F.:

[Fallstudien erfolgreicher Vertriebsstrategien]: Neue Wege – Accounting – Key Accounting – Planung und Organisation – Sales Drive System – Trade Marketing – Moderne Verkaufsorganisation, Wien: Ueberreuter, 1993

Fassott, Georg:

[Dienstleistungspolitik] industrieller Unternehmen: Sekundärleistungen als Marketinginstrument bei Gebrauchsgütern, Wiesbaden: Gabler, Deutscher Universitäts-Verlag, 1995

Godefroid, Peter:

[Business-to-Business-Marketing], 3. Auflage, Ludwigshafen: Kiehl, 1995

Heiman, Stephen E./Sanchez, Diana/Tuleja, Tad:

The [new strategic selling]: The unique sales system proven successful by the world's best companies, überarbeitete Auflage, New York: Warner Books, 1998

Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.):

[Dienstleistungsmarketing]: Konzeptionen und Anwendungen, Wiesbaden: Gabler/Deutscher Universitäts-Verlag, 1995

Kotler, Philip:

[Marketing]: Märkte schaffen, erobern und beherrschen, 2. Auflage, München: Econ, 1999

Kotler, Philip:

[Marketing Guide]: Die wichtigsten Ideen und Konzepte, Frankfurt/Main: Campus, 2004

Kotler, Philip et al.:

[Grundlagen des Marketing], 3., überarbeitete Auflage, München: Pearson Studium, 2003

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm:

[Marketing-Management]: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Pearson Studium, 2001

Kotler, Philip/Jain, Dipak C./Maesincee, Suvit:

[Marketing moves]: A new approach to profits, growth and renewal, Boston: Harvard Business School Press, 2002

McDonald, Malcolm H. B.:

[Marketing Plans]: how to prepare them, how to use them, 5. Auflage, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2002

Meffert, Heribert:

[Marketing]: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2000

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred:

[Dienstleistungsmarketing]: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2003

Miller, Robert B./Heiman, Stephen E./Tuleja, Tad:

Successful [large account management], New York: Warner Books, 1992

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans:

[Marketing], 19., überarbeitete und ergänzte Auflage, Berlin: Duncker & Humblot, 2002

Oehme, Wolfgang:

[Handels-Marketing]: Entstehung, Aufgabe, Instrumente, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen, 1992

Palmer, Adrian:

Principles of [services marketing], London: McGraw-Hill, 1994

Pepels, Werner:

Einführung in das [Dienstleistungsmarketing], München: Vahlen, 1995

Peters, Michael:

[Dienstleistungsmarketing] in der Praxis: Am Beispiel eines Messeunternehmens, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1992

Porter, Michael E.:

On [Competition and Strategy], Boston: Harvard Business Review, 1991

Porter, Michael E.:

[Wettbewerbsvorteile] (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Auflage, New York/Frankfurt am Main: Campus, 1992

Scheuch, Fritz:

[Dienstleistungsmarketing], 2., völlig neugestaltete Auflage, München: Vahlen, 2002

Sidow, Hans D.:

[Key-Account-Management]: Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Verkaufsstrategien, 2., durchgesehene Auflage, Gersthofen: Moderne Industrie, 1993

Swartz, Teresa A./Iacobucci, Dawn (Hrsg.):

Handbook of [services marketing] & management, Thousand Oaks: Sage, 2000

Thieme, Jan:

[Versandhandelsmanagement]: Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis, 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2006

Tracy, Brian:

[Verkaufsstrategie] für Gewinner: Was erfolgreiche Verkäufer besser machen, Wiesbaden: Gabler, 1996

Winkelmann, Peter:

[Vertriebskonzeption] und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagement (CRM), 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen, 2005

Quellenverzeichnis

Bennühr, Sven:

[Raus aus dem Nest], in: LOG., 2006, Heft 3, S. 10 – 14

Heinrich Management Consulting (Hrsg.):

Seminarunterlagen [High Investment Selling], 2003

Hermes Warehousing Solutions GmbH (Hrsg.):

[Unternehmenspräsentation], 2006

Otto Group (Hrsg.):

Lagerwirtschaft – [Versandzentrum Hamburg]

Otto Group (Hrsg.):

Lagerwirtschaft – [Retourenbetrieb Hamburg]

SuperOffice GmbH (Hrsg.):

[Anwenderleitfaden SuperOffice] CRM SIX – Basic Training, 2005

Internetquellenverzeichnis

Otto Group (Hrsg.):

Pressemitteilung, (06.03.2006), http://www.ottogroup.com/uploads/media/060306_Hermes_Warehousing_Solutions.pdf, (08.09.2006, 14:30 MEZ)

SuperOffice GmbH (Hrsg.):

Unternehmensdarstellung, <http://www.superoffice.de/de/188/189/>,
(28.09.2006, 10:30 MEZ)

SuperOffice GmbH (Hrsg.):

Produktbeschreibung "SuperOffice CRM", <http://www.superoffice.de/de/103/110/>,
(28.09.2006, 10:30 MEZ)

Universität Hannover, Deutsches Seminar (Hrsg.):

Wörterbuch zur Mediensprache, <http://www.mediensprache.net/de/lexikon/index.aspx?abc=r>, (23.02.2007, 15:30 MEZ)
