Alexander Kittinger

Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb

GABLER RESEARCH

Alexander Kittinger

Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb

Mit Geleitworten von Anna Humenberger
und Dipl-Kfm. Dr. Heinz-Werner Haudeck

RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Hildegard Tischer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2568-8

Geleitworte

Mit dem zunehmenden Bewusstsein über die Bedeutung des Vertriebs im Allgemeinen und des persönlichen Verkaufs im Besonderen wird die kundenorientierte Ausrichtung von Unternehmensstrategien immer wichtiger. Während diese Erkenntnis im Unternehmensalltag auf der einen Seite überlebenswichtig ist und daher selbstverständlich sein sollte, greift sie in der hochschulischen Lehre noch zu kurz. Aber auch die Praxis zeigt häufig, wie wenig auf die Bedürfnisse des Kunden eingegangen wird, indem man zu sehr darauf konzentriert ist, die Produkte des Unternehmens zu verkaufen und nicht die Probleme des Kunden zu lösen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Serviceorientierung innerhalb des persönlichen Verkaufs im Business-to-Business-Vertrieb (B2B) unter Anwendung des Clienting-Ansatzes. Es wird auf die Besonderheiten des B2B-Vertriebs sowie auf die des Dienstleistungssektors eingegangen, um die wesentlichen Unterschiede beim Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen im Firmenkundenbereich herauszuarbeiten. Die Serviceorientierung nimmt einen hohen Stellenwert innerhalb des persönlichen Verkaufs im B2B-Vertrieb ein. Dabei wird die Verbindung zwischen Serviceorientierung, partnerschaftlichem Handeln, Effizienz des Vertriebs und dem Image des Verkaufsberufs aufgezeigt.

Das Buch richtet sich an alle Verkäufer sowie an Vertriebsleiter und Entscheider im B2B-Bereich, im Speziellen bei Dienstleistern. Diese am Institut für Marketing- & Salesmanagement der FHWien verfasste Diplomarbeit ist ein wertvoller Beitrag zur noch begrenzt vorhandenen, wissenschaftlich aufbereiteten Vertriebs-Literatur im B2B-Bereich. Ich wünsche dem Autor einen großen Leserkreis aus Praxis und Wissenschaft.

Anna Humenberger
Leiterin Institut für Marketing- & Salesmanagement
FHWien-Studiengänge der WKW

Sowohl aktuelle europäische als globale Untersuchungen belegen, dass Abnehmer im Firmenkundengeschäft mit Verkäufern zu einem großen Teil unzufrieden sind. In manchen Bereichen ist die Unzufriedenheit der Kunden in den letzten Jahren sogar größer geworden.

Dies ist umso erstaunlicher, sogar vollkommen unverständlich, als man doch annehmen kann, dass in wirtschaftlich angespannten Zeiten Marketing und Vertrieb sich im besonderen Maße um den Kunden bemühen. Überdies ist ja seit vielen Jahren die Austauschbarkeit und Vergleichbarkeit von Produkten und Leistungen immer leichter geworden und es immer schwieriger wurde sich vom Wettbewerb zu unterscheiden.

Das Erfüllen von Kernleistungen ist für Unternehmen heute selbstverständlich. Nur mit bestimmten individuellen Serviceleistungen wie Dienst-, Zusatz- und Nebenleistungen bestehen Differenzierungsmöglichkeiten. Hier kann gerade der Vertrieb im Doppelpack mit dem Service sehr viel zur Kundenzufriedenheit und vor allem zur Kundenbindung beitragen.

Aus den genannten Gründen hat vorliegendes Buch einerseits hohe wissenschaftliche Relevanz, weil das Thema Serviceorientierung besonders in Verbindung mit dem persönlichen Verkauf bisher nur rudimentär in der wissenschaftlichen Literatur behandelt wurde. Andererseits haben die Ausführungen höchsten praktischen Bezug und sie beinhalten viele

Anregungen für Praktiker aus den Bereichen Marketing, Sales und Service mit seinen sehr breiten Ausprägungen. Die aufgezeigten Zusammenhänge vor allem mit dem Fokus der Kundensituation tragen sicher zu einer hohen Lösungsorientierung des höchst aktuellen Themas bei. Es ist zu hoffen, dass das Buch über Serviceorientierung, partnerschaftliches Handeln und Effizienz des Vertriebs den Unternehmen aufzeigt, mehr Erfolg auf den umkämpften Märkten zu haben.

Der hohe Praxisbezug und die verständliche Darstellung der Thematik haben sicher in der Ausbildung und praktischen Tätigkeiten des Autors seine Wurzeln. Der Verfasser des Buches ist einerseits Absolvent einer touristischen höheren Lehranstalt und hat danach als Werkstudent das Studium Marketing und Salesmanagement neben seiner Tätigkeit als langjähriger Key Account Manager erfolgreich beendet.

Mein persönliches Anliegen ist es, Verständnis für den persönlichen Verkauf zu wecken und verstärkt den Verkäufer als serviceorientierten und höchst kompetenten Partner des Kunden zu sehen, dem es auch gelingt zum positiven Image des Verkaufs beizutragen. Möge sich Service in Kombination mit einem schlagkräftigen Vertrieb als USP auch in Ihrem Unternehmen herausstellen.

Wien, im Mai 2010 FH-Doz. Dkfm. Dr.Heinz Werner Haudek

Vorwort

Schon während meiner frühen Jugend entstand meine Servicebegeisterung. Es faszinierte mich jedes Mal wie Menschen durch serviceorientiertes Handeln positive Reaktionen bei anderen Menschen hervorriefen. Daher entschied ich mich für eine Tourismusausbildung und lernte dabei selbst den Servicegedanken theoretisch und praktisch kennen. Nach der Schulzeit folgten die ersten Karriereschritte als Servicemitarbeiter in der Schweizer Top-Gastronomie und Hotellerie. In dieser Zeit stieg das Interesse für den Beruf des Verkäufers. Nach drei schönen Jahren in der Schweiz machte ich mich wieder in Wien sesshaft mit dem beruflichen Ziel in den Verkaufsberuf einzusteigen. Der Start gelang mir in der Automobilbranche. Gleichzeitig begann ich mit dem berufsbegleitenden Studium an der Fachhochschule Wien der WKW für Marketing & Sales.

Während des Studiums wechselte ich als Key Account Manager in den Medienbereich, wo ich heute als Verkaufsleiter für die Vermarktung der Multichannel-Medien von Österreichs Marktführer im Elektrohandel tätig bin. Meine Aufgabe ist es hierbei Medien zu vermarkten, die gleichzeitig eine Dienstleistung für die B2B-Partner und eine Serviceleistung für die Endkunden darstellen.

Im Zuge meiner Vertriebstätigkeit stellte ich oft fest, dass Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln den Un-

terschied ausmachen können. Daher beschäftigte ich mich in der vorliegenden Diplomarbeit mit diesen Themen.

Zum Gelingen der Diplomarbeit und des Studiums trugen viele liebe Menschen bei, denen ich hiermit Danke sage. Ich danke meiner Familie, meinen Freunden, Arbeitgebern und Arbeitskollegen für die großartige Unterstützung in den letzten Jahren. Ein großes Dankeschön gilt der Studiengangsleiterin für Marketing&Sales Frau Mag. Anna Humenberger, die mich im Prozess der Buchveröffentlichung optimal begleitet hat. Ebenso spreche ich meinem Betreuer, Herrn FH-Doz. Dkfm. Dr. Heinz Werner Haudek, der während der Diplomarbeit jederzeit für mich da war und mich mit sehr guten Informationen versorgt hat, ein großes Dankeschön aus. Ein besonderes Dankeschön richte ich an meine Ehefrau Simone, die mich auch als Studienkollegin begleitet und trotz der stressigen Momente die geringe Freizeit kostbar und wertvoll gestaltet hat.

Ich widme dieses Buch daher meiner Ehefrau Simone.

Liebe Leserin, lieber Leser, ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen des vorliegenden Buches.

Wien, im Mai 2010

Mag. (FH) Alexander Kittinger

Im vorliegenden Buch wird auf die grammatikalisch weibliche Form bzw. die Kombination von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Der Autor hält fest, dass in der gesamten Arbeit mit der männlichen Form Frauen und Männer gleichberechtigt gemeint sind.

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis.....	XIII
II.	Verzeichnis verwendeter Abkürzungen.....	XVIII
III.	Abbildungsverzeichnis.....	XIX
1.	Einleitung	1
1.1.	Problemstellung	1
1.2.	Zielsetzung der Diplomarbeit	3
1.3.	Forschungsfragen	4
1.4.	Methodik	4
1.5.	Aufbau der Diplomarbeit	5
2.	Definitionen und Begriffsabgrenzungen	7
2.1.	Kunde.....	7
2.2.	Serviceorientierung	7
2.3.	Persönlicher Verkauf.....	8
2.4.	B2B-Vertrieb	8
2.5.	Dienstleistung	9
2.6.	Clienting	10
3.	Kunde.....	11
3.1.	Einkauf	11
3.1.1.	Bedürfnisse des Einkäufers.....	11
3.1.2.	Aufgaben des Einkäufers	12
3.1.3.	Rolle und Funktion des Einkäufers.....	13
3.2.	Anforderungen des Einkäufers an den persönlichen Verkauf	13
3.3.	Buying-Center	14
4.	Kundenmanagement.....	17
4.1.	Der ideale Kunde	17
4.2.	Kundenzufriedenheit	18
4.3.	Neukundengewinnung	20
4.4.	Kundenbindung.....	21
4.5.	Kundenwert.....	25

4.6.	Churn Management.....	26
4.6.1.	Maßnahmen vor der Abwanderung	27
4.6.2.	Maßnahmen während der Abwanderung.....	30
4.6.3.	Maßnahmen nach der Abwanderung.....	31
4.7.	CRM (Customer Relationship-Management).....	32
5.	Einkaufs- und Verkaufsprozess	33
5.1.	Der Einkaufsprozess	33
5.1.1.	Problem- oder Bedürfniserkennung	34
5.1.2.	Bestimmung der Eigenschaften, Anforderungen und der Quantität der zu beschaffenden Einheiten	35
5.1.3.	Suche nach und Qualifizierung von potenziellen Bezugsquellen.....	36
5.1.4.	Akquisition und Analyse von Angeboten.....	37
5.1.5.	Bewertung der Angebote und Lieferantenselektion	37
5.1.6.	Festlegung des Bestellungsablaufes	38
5.1.7.	Feedback und Leistungsbewertung	38
5.2.	Verkaufsprozess.....	39
5.2.1.	Kundenannäherung	40
5.2.1.1.	Lead-Management	40
5.2.1.2.	Kundenanalyse.....	41
5.2.2.	Kundengewinnung	42
5.2.2.1.	Kontaktvorbereitung	42
5.2.2.2.	Kontaktdurchführung	43
5.2.2.3.	Ergebnisabsicherung.....	45
5.2.3.	Kundenpflege.....	45
5.2.3.1.	Relationship-Management.....	46
5.2.3.2.	Kundenbindungsmanagement.....	47
5.2.3.3.	Beschwerdemanagement.....	47
5.2.3.4.	Rückgewinnungsmanagement	48
5.2.3.5.	Beziehungsbeendigung	49
6.	Serviceorientierung.....	51
6.1	Serviceorientierung vor dem Kauf	53
6.2	Serviceorientierung nach dem Kauf.....	54
7.	Verkaufsmanagement.....	55
7.1.	Verkaufsformen	55

7.1.1.	Persönlicher Verkauf (Face-to-Face)	55
7.1.2.	Mediengestützter Verkauf (Voice-to-Voice).....	55
7.1.3.	Mediengeführter Verkauf (unpersönlich)	56
7.2.	Effizienz im persönlichen Verkauf	58
7.2.1.	Verkaufstrichter (Sales Funnel).....	58
7.2.2.	Kennzahlen im persönlichen Verkauf	59
7.3.	Persönlicher Verkauf.....	60
7.3.1.	Aufgaben des persönlichen Verkaufs.....	60
7.3.2.	Rolle und Funktion des persönlichen Verkaufs	61
7.3.3.	Image des persönlichen Verkaufs	62
7.3.4.	Kompetenzen des persönlichen Verkaufs	64
7.3.4.1.	Fachkompetenz	64
7.3.4.2.	Methodenkompetenz	65
7.3.4.3.	Sozialkompetenz.....	65
7.3.4.4.	Persönliche Kompetenz	66
8.	Die Clienting-Philosophie nach <i>Geffroy</i>	67
8.1.	Grundregel und Herausforderung des Clienting.....	67
8.2.	Clienting als Kundenerfolgslehre	68
8.3.	Partnerschaftliches Handeln	69
9.	Besonderheiten des B2B-Vertriebs und der Dienstleistungsbranche.....	71
9.1.	Besonderheiten des B2B-Vertriebs	71
9.2.	Besonderheiten der Dienstleistungsbranche.....	72
9.2.1.	Der Dienstleistungssektor	72
9.2.2.	Besonderheiten von Dienstleistungen	74
9.2.3.	Dienstleistungsmarketing	76
10.	Empirische Untersuchung.....	77
10.1.	Untersuchungsdesign	77
10.1.1.	Art, Form und Instrument der Erhebung.....	77
10.1.2.	Definition und Auswahl des Experten.....	78
10.1.3.	Zeitraum der Erhebung	79
10.1.4.	Auswertung der Experteninterviews	80
10.2.	Darstellung der Ergebnisse	82
10.2.1.	Qualitative Inhaltsanalyse mittels induktiver Kategorienbildung nach <i>Mayring</i>	82

10.2.1.1.	Stellenwert des persönlichen Verkaufs im Unternehmen	82
10.2.1.2.	Zukünftige Kompetenzen des Verkäufers in der Dienstleistungsbranche	83
10.2.1.3.	Image der Dienstleistungsbranche und dessen Gründe.....	84
10.2.1.4.	Generelles Image des persönlichen Verkaufs in der Branche und dessen Gründe	86
10.2.1.5.	Image der Mitarbeiter im Kundenkontakt und dessen Gründe	88
10.2.1.6.	Konkrete Maßnahmen zur Imageverbesserung / Aufrecht- erhaltung des Images	90
10.2.1.7.	Beurteilung der Effizienz des Vertriebs im Unternehmen	91
10.2.1.8.	Konkrete Maßnahmen im Unternehmen zur Steigerung der Effizienz im Vertrieb	92
10.2.1.9.	Beteiligte Personen beim Einkauf einer Dienstleistung	93
10.2.1.10.	Rolle des Einkäufers im Unternehmen	94
10.2.1.11.	Erwartungen des Einkäufers an den Verkäufer	95
10.2.1.12.	Definition von Serviceorientierung	96
10.2.1.13.	Bedeutung der Serviceorientierung innerhalb des persönlichen Verkaufs und Auswirkung von serviceorientiertem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs	97
10.2.1.14.	Bekanntheit des Clienting-Begriffs	99
10.2.1.15.	Beurteilung des Clienting-Impulses für das eigene Unternehmen.....	100
10.2.1.16.	Auswirkung von partnerschaftlichem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs	101
10.2.1.17.	Verbindung Serviceorientierung – Partnerschaftliches Handeln – Effizienz des Vertriebs	102
10.2.1.18.	Besonderheiten des B2B-Vertriebs	103
10.2.1.19.	Besonderheiten der Dienstleistungsbranche	104
10.2.1.20.	Profil des Idealkunden	105
10.2.2.	Auswertungsstrategie nach <i>Meuser / Nagel</i>	106
10.2.2.1.	Stellenwert des persönlichen Verkaufs im Unternehmen	106
10.2.2.2.	Die zukünftigen Kompetenzen des Verkäufers in der Dienstleistungsbranche	106
10.2.2.3.	Das Image der Dienstleistungsbranche und dessen Gründe	108

10.2.2.4.	Das generelle Image des persönlichen Verkaufs in der Branche und dessen Gründe	109
10.2.2.5.	Das Image der Mitarbeiter im Kundenkontakt und dessen Gründe	110
10.2.2.6.	Die konkreten Maßnahmen zur Imageverbesserung / Aufrechterhaltung des Images	112
10.2.2.7.	Beurteilung der Effizienz des Vertriebs im Unternehmen und konkrete Maßnahmen zu deren Steigerung	113
10.2.2.8.	Beteiligte Personen beim Einkauf einer Dienstleistung	114
10.2.2.9.	Die Rolle des Einkäufers im Unternehmen	115
10.2.2.10.	Die Erwartungen des Einkäufers an den Verkäufer	116
10.2.2.11.	Definition von Serviceorientierung	117
10.2.2.12.	Die Bedeutung der Serviceorientierung innerhalb des persönlichen Verkaufs	117
10.2.2.13.	Die Auswirkung von serviceorientiertem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs	118
10.2.2.14.	Die Bekanntheit des Clienting-Begriffs und die Beurteilung des Clienting-Impulses für das eigene Unternehmen	118
10.2.2.15.	Die Auswirkung von partnerschaftlichem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs	119
10.2.2.16.	Die Verbindung Serviceorientierung – Partnerschaftliches Handeln – Effizienz des Vertriebs	120
10.2.2.17.	Die Besonderheiten des B2B-Vertriebs	120
10.2.2.18.	Die Besonderheiten der Dienstleistungsbranche	121
10.2.2.19.	Das Idealkundenprofil	122
10.3	Beantwortung der Forschungsfragen	123
10.4.	Handlungsempfehlungen	124
10.5	Generierung von Hypothesen	125
11.	Conclusio	127
	Anhang	129
	Literatur und Quellenverzeichnis	131
	Sonstige Quellen	141

II. Verzeichnis verwendeter Abkürzungen

B2B	Business to Business
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship-Management
d. h.	das heißt
E-Commerce	Electronic Commerce
etc.	Et cetera
ggf.	gegebenenfalls
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
z. B.	zum Beispiel

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Von der Serviceorientierung zur Dienstleistungsqualität	20
Abbildung 2: Indikatoren der Kundenbindung	23
Abbildung 3: Die Phasen des Einkaufsprozesses	33
Abbildung 4: Der Verkaufsprozess	40
Abbildung 5: Typologie der kaufmännischen Serviceleistungen	53
Abbildung 6: Typologie der Verkaufsformen	55
Abbildung 7: Der Verkaufstrichter	58
Abbildung 8: Kennzahlen im persönlichen Verkauf	59
Abbildung 9: Zentrale Kompetenzen von Verkäufern in der Dienstleistungs- branche	64
Abbildung 10: Reifegradmodell der kundenorientierten Dienstleistungsentwicklung	70
Abbildung 11: Der empirische Steckbrief	77
Abbildung 12: Expertenübersicht	79
Abbildung 13: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung	81
Abbildung 14: Die sechs Schritte der Auswertungsstrategie nach <i>Meuser / Nagel</i> ..	81
Abbildung 15: Stellenwert des persönlichen Verkaufs im Unternehmen	82
Abbildung 16: Zukünftige Kompetenzen des Verkäufers in der Dienstleistungs- branche	83
Abbildung 17: Image der Dienstleistungsbranche	84
Abbildung 18: Gründe für das Image der Dienstleistungsbranche	85
Abbildung 19: Generelles Image des persönlichen Verkaufs in der Branche	86
Abbildung 20: Gründe für das generelle Image des persönlichen Verkaufs in der Branche	87
Abbildung 21: Image der Mitarbeiter im Kundenkontakt	88
Abbildung 22: Gründe für das Image der Mitarbeiter im Kundenkontakt	89
Abbildung 23: Konkrete Maßnahmen zur Imageverbesserung / Aufrechterhaltung des Images	90
Abbildung 24: Beurteilung der Effizienz des Vertriebs im Unternehmen	91
Abbildung 25: Konkrete Maßnahmen im Unternehmen zur Steigerung der Effizienz im Vertrieb	92
Abbildung 26: Beteiligte Personen beim Einkauf einer Dienstleistung	93
Abbildung 27: Rolle des Einkäufers im Unternehmen	94

Abbildung 28:	Erwartungen des Einkäufers an den Verkäufer.....	95
Abbildung 29:	Die Komponenten der Definition von Serviceorientierung.....	96
Abbildung 30:	Bedeutung der Serviceorientierung innerhalb des persönlichen Verkaufs.....	97
Abbildung 31:	Auswirkung von serviceorientiertem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs.....	98
Abbildung 32:	Ist Ihnen der Begriff Clienting bekannt?	99
Abbildung 33:	Beurteilung des Clienting-Impulses für das eigene Unternehmen	100
Abbildung 34:	Auswirkung von partnerschaftlichem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs.....	101
Abbildung 35:	Verbindung Serviceorientierung - Partnerschaftliches Handeln - Effizienz des Vertriebs	102
Abbildung 36:	Besonderheiten des B2B-Vertriebs.....	103
Abbildung 37:	Besonderheiten der Dienstleistungsbranche.....	104
Abbildung 38:	Idealkundenprofil.....	105