



Mario A. Pufahl
David D. Laux
Jörg M. Gruhler

Vertriebsstrategien für den Mittelstand

Die Vitaminkur für
Absatz, Umsatz und Ertrag



Mario A. Pufahl / David D. Laux / Jörg M. Gruhler

Vertriebsstrategien für den Mittelstand

Mario A. Pufahl
David D. Laux
Jörg M. Gruhler

Vertriebsstrategien für den Mittelstand

Die Vitaminkur für Absatz,
Umsatz und Ertrag



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

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.



1. Auflage 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von 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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlaur

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8349-0036-2

Vorwort

„Die Wirtschaft im Wandel – der Mittelstand als Motor des Aufschwungs.“ So betitelte Dr. h.c. Lothar Späth eine Rede im Jahr 1999 anlässlich eines Firmenjubiläums. In dieser Rede wurde angesprochen, was viele Mittelständler heute spüren: Es gibt einen Wandel der Wirtschaft hin zur Globalisierung und zudem die zwingende Notwendigkeit, einen Generationswechsel zu vollziehen.

Insbesondere in der Vertriebsstrategie von mittelständischen Unternehmen schlägt sich dieser Wandel nieder. Vermehrt werden junge, gut ausgebildete Nachwuchsmanager im Mittelstand benötigt, die frisches Blut in die oftmals verkalkten Venen der durch den Eigentümer stark geprägten mittelständischen Kulturen pumpen. Die Globalisierung verlangt nach Spitzenkräften, die sich auf dem internationalen Terrain bewegen können und dringend die notwendigen Umsätze generieren, um den Fortbestand der Unternehmen zu sichern.

Für die langjährigen Eigentümer der mittelständischen Unternehmen ist es an der Zeit, das Zepter zu übergeben, um die Firmen für die neuen Herausforderungen zu rüsten. Viele Eigentümer sind gewillt, die Machtübergabe zu vollziehen, oftmals mangelt es aber an Nachfolgern aus den eigenen Reihen. Dies hat zur Folge, dass externe Manager eingekauft werden müssen, was nicht immer ohne Reibungsverluste aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die Geschäftsführung verläuft.

Folgende Fragen sind hierbei zu beantworten:

- Welches Gewicht hat der Vertrieb in mittelständischen Unternehmen?
- Welche Modelle und Methodiken sind künftig geeignet?
- Wie kann der Mittelstand von anderen Unternehmen lernen?
- Welche technischen Neuerungen können nützlich sein?
- Worauf ist bei neuen Vertriebsmitarbeitern zu achten?
- Wie kann ein ganzheitliches Controlling erfolgen?

Diese und weitere Fragen werden in diesem Buch mit besonderem Praxisbezug beantwortet. Einen Schwerpunkt bildet hierbei ein neues Vertriebsmodell für den Mittelstand, das sich an der Natur orientiert und deren Eigenschaften auf den betriebswirtschaftlichen Organismus eines mittelständischen Unternehmens überträgt.

Das Buch richtet sich vor allem an Unternehmenseigner sowie Entscheider und Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen, die sich mit dem Thema Vertriebsstrategie auseinandersetzen. Die wichtigsten Aspekte einer Vertriebsstrategie werden hierbei unter neuen Gesichtspunkten betrachtet. Vor allem sollen neue Denkanstöße von Praktikern für Praktiker gegeben werden. Die einzelnen Fragestellungen werden daher mit praktischen Erfahrungen aus dem Alltagsleben von Unternehmensberatern angereichert. Das Buch soll als Entscheidungshilfe und Nachschlagewerk dienen und Impulse geben, um die vertrieblichen Fragestellungen innerhalb der Strategiefindung aus neuen Blickwinkeln zu sehen und Sicherheit bei der Entscheidungsfindung zu vermitteln.

Karlsruhe, im Dezember 2005

*Mario A. Pufahl
David D. Laux
Jörg M. Gruhler*

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	9
1. Der Mittelstand prägt die deutsche Wirtschaft	11
1.1 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung	11
1.2 Herausforderungen erfolgreich meistern	14
1.3 Mit erfolgreichen Strategien dem Abschwung trotzen	16
1.4 Die Aufgaben des Vertriebs im Mittelstand	19
2. Das Vitamin-Modell – die neue Strategie für den Mittelstand	25
2.1 Vitamine für Unternehmen	25
2.2 Ein ganzheitlicher Ansatz für eine gesunde Zukunft	26
2.3 Die Basis-Vitamine	27
2.4 Das Binde-Vitamin	45
2.5 Die additiven Vitamine	51
2.6 Zusammenführung der Bausteine	64
3. Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Vitamin-Modell	68
3.1 Benchmarking – Maßstäbe für den Vertriebs Erfolg	68
3.2 Wertvolle Kunden identifizieren und binden	89
3.3 IT als strategischer Erfolgsfaktor	130
3.4 Investitionen bewerten	154
3.5 Krieg der Talente – eine Strategie für den Mittelstand	161
3.6 Strategische Vertriebssteuerung	167
4. Fallstudien	182
4.1 eBay als Einstieg in den Online-Handel für Mittelständler	182
4.2 Kundenwertsegmentierung in der Versicherungsbranche	190

Abbildungsverzeichnis	203
Literatur	205
Die Autoren	207

Einleitung

Der Mittelstand hat in den letzten Jahren – in jüngster Vergangenheit bedingt durch die schlechte Wirtschaftslage – als wirtschaftlicher Motor in Deutschland gelahmt. Die Investitionen sind verhalten, und Mitarbeiter werden größtenteils nur zögerlich eingestellt, da die rechtlichen Rahmenbedingungen in Form des Kündigungsschutzgesetzes für den Mittelstand schwer verdaulich sind.

Zudem stehen viele mittelständische Unternehmen vor dem Generationswechsel. Die Eigentümer, die das Geschäft über Jahrzehnte aufgebaut haben, treten ab. Die Nachfolger sind häufig nicht mehr aus der eigenen Familie, sondern gestandene Manager, die oftmals aus namhaften Unternehmensberatungen kommen. Dies bewirkt, dass neue Management- und Führungsmethoden in die mittelständischen Unternehmen einziehen.

Die mittelständischen Unternehmen müssen sich zudem, insbesondere wenn sie in den vergangenen Jahren ein starkes Umsatz- und Mitarbeiterwachstum hatten, strategisch neu ausrichten. Dies bietet Chancen, aber auch zahlreiche Risiken.

Insbesondere der Vertrieb als Sprachrohr zum Kunden muss sich ständig neu erfinden. Die Marktgegebenheiten sind einem ständigen Wandel ausgesetzt, den der Vertrieb entweder aktiv mitgestaltet oder schnellst möglich nachvollzieht und bei seiner täglichen Arbeit berücksichtigt.

Wie aber kann der Vertrieb sich neu ausrichten, und welche Komponenten sind dabei zu beachten? Was sind die richtigen Instrumente und Konzepte? Schlichtweg, was ist der richtige Mix, um in Zukunft gesund zu wachsen?

Die Geschäfts- und Vertriebsleitung jedes mittelständischen Unternehmens muss nach Möglichkeiten suchen, wie das Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet werden kann. Zudem ist zu überlegen, welche Investitionen für die Zukunft getätigt werden müssen, was die Wettbewerber machen und welche Produkte am Markt erfolgreich sind.

Diese und weitere Fragestellungen sowie die Besonderheiten des Vertriebs in einem mittelständischen Unternehmen sind in diesem Buch zu klären. Wir legen keinen Wert darauf, die strategischen Belange im Vertrieb neu zu erfinden. Ferner wird ein neuer Ansatz dargestellt, um der

Vertriebsleitung Anregungen für eine neuartige Vertriebsstrategie zu bieten. Darüber hinaus wird betrachtet, welche Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Vitamin-Modell im Vertrieb wichtig sind. Hierbei ist ein guter Überblick über den Wettbewerb und gängige Best Practices unerlässlich. Zudem ist es wichtig, die richtigen Kunden zu binden, nachdem die wertvollen Kunden ermittelt wurden. Die heutigen technischen Möglichkeiten im Vertrieb sind immer für die operative Umsetzung von Vertriebsstrategien bedeutend. Zu guter Letzt darf ein funktionierendes Vertriebscontrolling nicht fehlen, um erfolgreich zu steuern. All diese Punkte werden in diesem Buch behandelt.

Das erste Kapitel gibt einen allgemeinen Überblick über den Mittelstand und ordnet diesen gesamtwirtschaftlich ein. Im zweiten Kapitel stellen wir ein neuartiges Modell vor, das die Eigenschaften von Vitaminen auf ein Unternehmen transferiert und ableitet, welche „Vitamine“ für das Unternehmen wichtig sind. Das dritte Kapitel erläutert wichtige unterstützende Komponenten, damit ein Vitamin-Modell erfolgreich ist. Hier wird insbesondere darauf eingegangen, wie Benchmarking, eine verbesserte Kundenbindung, neue technische Möglichkeiten, das richtige Personal und eine gute Vertriebssteuerung im Mittelstand helfen. Wir stellen ausgewählte Methoden und methodische Vorgehensweisen ausführlich dar. Sie erfahren, wie Sie ein Benchmarking angehen und welche Schritte zu machen sind. Ferner zeigen wir, welche Kundenbindungsinstrumente im mittelständischen Vertrieb Erfolg versprechen und welche Eigenschaften ein guter Vertriebsmitarbeiter aktuell mitbringen sollte. Das Buch schließt mit einem Einblick in die Praxis anhand von zwei Fallstudien von eBay und dem Versicherungskonzern Generali.

Die Vollendung des Buches war mit großem Aufwand und persönlichem Einsatz verbunden. Dieses Buch steht für das Gedankengut vieler Menschen, die im Team arbeiten. Ein wichtiger Teil dieses Teams waren die Autoren der Fallstudien, Dr. Christian Kunz, Karl Pfister und Martin Baumann, bei denen wir uns herzlich bedanken. Darüber hinaus gilt unserer besonderer Dank auch unserer Lektorin Manuela Eckstein vom Gabler Verlag sowie Stefanie Simon, Roger Hopley und Dusan Saric, die mit ihrem Einsatz dieses Buch erst ermöglicht haben.

Falls Sie Anregungen und Fragestellungen haben, so freuen wir uns auf einen Kontakt mit Ihnen.

1. Der Mittelstand prägt die deutsche Wirtschaft

1.1 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung

Die Fakten

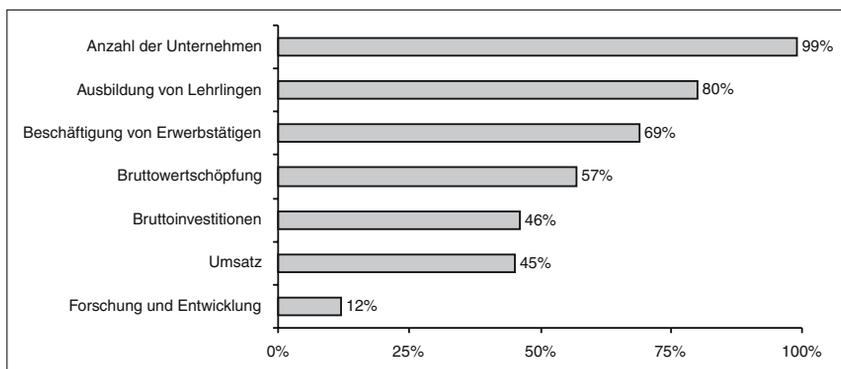
Der Mittelstand ist der maßgebliche Motor für Wachstum und somit Beschäftigung in Deutschland. Dennoch stehen die großen Konzerne wie e.on, Daimler-Chrysler, Siemens usw. meist im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Denn wenn dort Stellen gestrichen werden, dann ruft dies häufig die Politiker auf den Plan, da eine angemessene Publicity garantiert ist.

Die Zahlen belegen aber, dass die deutsche Wirtschaft überwiegend aus mittelständischen Unternehmen besteht. Wenn dort eine Firma Insolvenz anmelden muss, sind allerdings nicht auf einen Schlag Zehntausende von Arbeitsplätzen, sondern eventuell nur Hunderte bedroht.

Die Fakten sind klar. Der Mittelstand ist der Motor der deutschen Wirtschaft:

- **Arbeitsplätze:** Rund zwei Drittel aller Beschäftigten in Deutschland sind im Mittelstand beschäftigt, darüber hinaus stellt der Mittelstand circa 80 Prozent der Ausbildungsplätze.
- **Wertschöpfung:** Mehr als die Hälfte des gesamten deutschen Bruttoinlandsprodukts wird von mittelständischen Unternehmen erwirtschaftet.
- **Steuereinnahmen:** Der Mittelstand kommt für den größten Teil der öffentlichen Finanzen auf.
- **Investitionen:** Rund 45 Prozent aller Bruttoinvestitionen in Deutschland werden vom Mittelstand vorgenommen.

- **Forschung und Entwicklung:** Knapp 12 Prozent der gesamten Forschung und Entwicklung werden vom Mittelstand betrieben. Dies ist im Vergleich zum Anteil aller Unternehmen eher eine geringe Beteiligung. Hier liegt die Kapitalkraft in den großen Unternehmen.



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2004

Abbildung 1: Bedeutung des Mittelstands

In den letzten Jahren konnte man beobachten, dass der Mittelstand vielerorts kränkelte. Dies ist in Anbetracht der dargestellten Bedeutung des Mittelstands aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive in Deutschland ein Problem. Einer der Gründe sind sicherlich die hohen Arbeitskosten in Deutschland und die starren Regelungen für die Einstellung und Freisetzung von Mitarbeitern. Insbesondere in der Textilbranche gibt es daher kaum noch ein Unternehmen, das seine Produktion nicht schon ins Ausland zu geringeren Arbeitskosten verlagert hat. Und dennoch gibt es die erfolgreichen mittelständischen Unternehmen, die ausschließlich in Deutschland produzieren, wie das Beispiel Trigema beweist.

Beispiel: Erfolgsgeschichte Trigema

Der Inhaber Wolfgang Grupp des mittelständischen Textilunternehmens Trigema hat früh die Entscheidung getroffen, bewusst nur in Deutschland zu produzieren, und wirbt auch mit diesem Alleinstellungsmerkmal (www.trigema.de). Die Mitarbeiter werden langfristig über Generationen (es gibt eine Arbeitsplatzgarantie für die Mitarbeiterkinder) an die Firma gebunden. Hier wurde bewusst nicht auf den Import billiger Textilien gesetzt, sondern es wird unter der eigenen Marke oder unter fremdem Label produziert. Erst jüngst im Sommer 2005 wurde das Konzept bestätigt, als die Einfuhrquote von chinesischen

Textilien überschritten wurde und Textilien wochenlang in Containern vom Zoll beschlagnahmt wurden. Die deutschen Textilunternehmen hatten nicht nur das Problem, dass sie ihre Kunden nicht beliefern konnten, sondern mussten auch noch hohe Vertragsstrafen wegen Produktionsausfall oder Nichterfüllung an ihre Kunden zahlen.

Der Begriff „Mittelstand“

Oft werden mit dem Begriff „Mittelstand“ in Deutschland wirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte verknüpft, die über eine reine Größenabgrenzung nach Umsatz oder Beschäftigtenzahl hinausgehen. Dies unterscheidet den Mittelstand von den „kleinen und mittleren Unternehmen“ (KMU) und stellt eine deutsche Besonderheit dar.

Die Abgrenzung des Mittelstands zum übrigen Unternehmensbestand der Wirtschaft ist nicht eindeutig festgelegt. In Deutschland ist die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) am gebräuchlichsten. Danach beruht die Zugehörigkeit zum Mittelstand auf drei Kriterien:

- **Beschäftigung bis unter 500 Beschäftigte.** Dies ist gleichzeitig die in Deutschland verwendete Obergrenze für KMU.

Doch zusätzlich zur Beschäftigung gibt es für die Zugehörigkeit zum Mittelstand noch zwei weitere Kriterien:

- **Umsatzgrenze 50 Mio. Euro.** Wegen der sehr unterschiedlichen Fertigungstiefe und Wertschöpfung wurden vom IfM bislang branchenabhängig divergierende Umsatzklassen verwendet. Die niedrigere Umsatzgrenze von 12,8 Mio. Euro für Einzelhandel, Verkehrs- und Nachrichtenübermittlung sowie Unternehmensdienste wurde aber 2002 aufgegeben.
- **Unabhängigkeit von Großunternehmen beziehungsweise keine Konzernzugehörigkeit.**

Die EU hat ebenfalls eine Definition für kleine und mittlere Unternehmen vorgelegt; hier liegt die Grenze zu Großunternehmen jedoch nur bei 250 Beschäftigten. In den „strittigen Bereich“ von 250 bis 499 Beschäftigten fallen in Deutschland circa 2500 Unternehmen mit 800 000 Beschäftigten. Als Umsatzgrenze hat die EU-Kommission 1996 40 Mio. Euro genannt. In international vergleichenden Untersuchungen erfolgt aber oft eine Begrenzung auf ein Merkmal, meist nach der Größe der Beschäftigtenzahl.

Gelegentlich wird in Deutschland auch auf die Rechtsform des Unternehmens abgestellt, wenn es um die Zugehörigkeit zum Mittelstand geht. So fühlen sich manche Unternehmer von Betrieben mit weit mehr als 500 Beschäftigten, die diese als traditionelle eigenständige Personengesellschaften beziehungsweise „Familienunternehmen“ führen, dem Mittelstand angehörig, obwohl sie die formalen Kriterien der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes nicht erfüllen.

Die Zahl der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern in Deutschland beträgt ungefähr 5 800 bei insgesamt circa 3,33 Mio. Unternehmen. Wenn man jene Unternehmen hinzuzählt, die durch Konzernverbund, Eigentümerstruktur oder einen Umsatz über 50 Mio. Euro aus der Mittelstandsdefinition herausfallen, kommt man auf circa 13 000 nicht-mittelständische Unternehmen. Der Anteil des Mittelstands beträgt damit unter Einschluss von Kleinstunternehmen und Selbstständigen 99,6 Prozent. Mit mehr als vier Fünfteln der Auszubildenden und einem fast ebenso hohen Anteil an den Beschäftigten bildet der Mittelstand den Kern der deutschen Wirtschaft. Bei Umsatz und Investitionen erreicht der Mittelstand allerdings nicht einmal die Hälfte der gesamtwirtschaftlichen Leistung; hier zeigt sich die geringere Produktivität und arbeitsintensivere Fertigung der KMU. Ein klares Defizit weist der Mittelstand im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) auf.

Die Gewinnsituation des Mittelstands ist unbefriedigend. Die Nettoumsatzrendite der kleinen Unternehmen (Umsatz bis 50 Mio. Euro) liegt im Durchschnitt bei nur 1,6 Prozent gegenüber 2 Prozent bei den größeren Unternehmen. Kleinere Unternehmen haben eine schwächere Eigenkapitalbasis als größere und sind in stärkerem Maße auf Fremdkapital angewiesen. Die Eigenkapitalquote steigt mit der Größe von circa 12 Prozent für Unternehmen mit einem Umsatz unter 7 Mio. Euro bis auf über 30 Prozent bei mehr als 50 Mio. Euro Umsatz.

1.2 Herausforderungen erfolgreich meistern

Der Mittelstand ist sich seiner Verantwortung gegenüber Staat und Gesellschaft bewusst. Gespräche mit Verantwortlichen haben ergeben, dass sich der große Anteil mittelständischer Unternehmer gegenüber der Gesellschaft stärker verantwortlich fühlt als andere Gesellschaftsgruppen.

Das hat sich in Form von sozialem Engagement und dem Bestreben, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen, klar geäußert. Es ist davon auszugehen, dass gerade in unmittelbarer Zukunft das Engagement der Mittelständler eine wichtige Rolle spielen wird.

Noch nie hat sich das wirtschaftliche Umfeld so schnell verändert: Die Märkte wollen immer schneller neue Produkte sehen, die Innovationen müssen in immer kürzeren Zyklen entwickelt werden. Die Märkte wandeln sich und verlangen den Unternehmen einen ständigen Wandel in Markt-, Vertriebs- und Produktstrategien ab.

Weitere Entwicklungen stellen vor allem auch mittelständische Unternehmen vor neue Herausforderungen. Jetzt heißt es, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

- **Globalisierung:** Global ausgerichtete Unternehmen expandieren in neue Wachstumsmärkte, unabhängig ob Nischen- und Spezialanbietermarkt, und zwingen so mittelständische Firmen, es ihnen gleichzutun, um zu überleben. Mittelständische Zulieferer werden von global tätigen Unternehmen aufgefordert, ihre Kunden weltweit zu bedienen.
- **Deregulierung:** Durch die Öffnung des deutschen und des europäischen Marktes (beispielsweise durch EU-Richtlinien) drängen bereits heute ausländische Wettbewerber in die Kernmärkte der deutschen mittelständischen Unternehmen.
- **Generationenwechsel:** Schon bald wird ein Großteil der Inhaber und Beirats- beziehungsweise Aufsichtsratsmitglieder mittelständischer Unternehmen ausscheiden. Bis 2004 wurden jährlich etwa 32 000 Unternehmen aus Altersgründen übertragen. Die Nachfolgeregelung stellt sich oft als sehr problematisch heraus.
- **Finanzierungsengpässe:** Viele der Unternehmen haben ihr Wachstum über Banken fremd finanziert. Die Banken stellen immer höhere Anforderungen an Unternehmen und ziehen sich gleichzeitig zunehmend aus der Kreditfinanzierung zurück. Durch Rating-Verfahren und Zinsanhebungen erhöhen sich außerdem die Finanzierungskosten.

Die Art und Weise, wie mittelständische Unternehmen diese Aufgaben meistern, wird die Zukunft der deutschen Wirtschaft maßgeblich beeinflussen.

Der Mittelstand muss handeln:

1. Veränderung muss maßgeblich im Unternehmen stattfinden.
2. Der zunehmenden Komplexität der Außen- und Innenwelt müssen die Mittelständler mit neuen Strukturen und Strategien begegnen.
3. Wissenschaftliche sowie bereits im Markt erprobte Konzepte (so genannte Best Practices) helfen, Lösungsansätze zielgerichtet, effizient und schnell zu implementieren.

1.3 Mit erfolgreichen Strategien dem Abschwung trotzen

Innovation und eine außergewöhnliche Marktstrategie sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren von mittelständischen Unternehmen auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Bei den mittelständischen Unternehmern ist insbesondere eine Verlagerung der Finanzierungsmittel sowie ein Wandel der Wachstumsstrategien zu beobachten. Im Vergleich zum Jahr 2000 hat das Interesse an Börsengängen stark abgenommen. Für künftiges Wachstum setzen die mittelständischen Unternehmer vermehrt auf organisches Wachstum und zeigen sich deutlich vorsichtiger bei strategischen Zukäufen als noch vor zwei Jahren.

Im Jahr 2002 hat Ernst & Young in einer Studie 83 Unternehmen aus den Kategorien Industrie, Handel, Dienstleistung, Informationstechnologie und Start-up befragt, inwieweit sich das augenblickliche wirtschaftliche Umfeld auf die Strategie und das Tagesgeschäft auswirkt (vgl. Ernst & Young, 2002). Alle 83 Unternehmen wurden als Entrepreneurere identifiziert, da sie ein überdurchschnittliches Umsatz- und Mitarbeiterwachstum trotz Abschwungs aufwiesen. Obwohl knapp ein Drittel der befragten Unternehmen angab, dass mehr als 50 Prozent ihrer Geschäftsfelder vom Konjunkturabschwung betroffen seien, haben die Top-Unternehmer Strategien und Erfolgsrezepte entwickelt, um ihre Firmen auf Erfolgskurs zu halten. Die Ergebnisse liefern Handlungsanregungen für das Management eines mittelständischen Unternehmens in der Rezession.

Zusammenfassend ergeben sich aus der Studie folgende Trends, mit denen ausgewählte Entrepreneurere dem Abschwung trotzten (vgl. Ernst & Young, 2002):

Trend 1: Innovation, Eroberung neuer Märkte und Mut zur Investition

Die Innovation – sowohl bei Produkten, Dienstleistungen als auch im Vertrieb – bleibt die Speerspitze im Kampf um Marktanteile. Kalkulierbares Risiko sorgt für den entscheidenden Vorsprung vor den Wettbewerbern. So haben 58 Prozent der Befragten in Projekte investiert, die sie selbst als riskant einstufen, um beim Anziehen der wirtschaftlichen Situation gut positioniert zu sein. Der Konjunkturabschwung hat die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E) eher positiv beeinflusst.

Der Personalaufwand im Bereich Forschung und Entwicklung sollte trotz Abschwung erhöht werden, um neue Produkte zu entwickeln. Ähnliches gilt für Sachmittelausgaben im Bereich F&E. Und das Ergebnis kann sich sehen lassen: Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen erzielte einen Umsatzanteil von 50 und mehr Prozent mit Neuentwicklungen. Der Vertrieb hat die Möglichkeit, den Kunden neue und somit auch interessante Produkte anzubieten. Diese lassen sich besser vermarkten und motivieren somit die Vertriebsmitarbeiter.

Mittelständische Unternehmen sollten gerade bei schlechter Konjunkturlage aggressive Marktstrategien verfolgen und neue Märkte erobern. Ziel ist es, schnell Marktsegmente zu besetzen und dann Skaleneffekte zu generieren. Darüber hinaus sollten mittelständische Unternehmer eine hohe Bereitschaft zeigen, ihre Strategien zu ändern, wenn sich neue Marktchancen bieten. Die Zielformulierung der Unternehmensstrategie sollte nicht von der momentanen wirtschaftliche Entwicklung abhängig sein.

Trend 2: Besetzung von Marktnischen statt Verzettelung

Erfolgreiche Entrepreneure konzentrieren sich in der wirtschaftlichen Abschwungphase auf ihre Kerngeschäftsfelder und streben die Beherrschung von klar identifizierbaren und abgrenzbaren Marktsegmenten an, statt mit der Masse zu schwimmen. 79 Prozent der befragten Unternehmer wurden so innerhalb kurzer Zeit Spitzenreiter in bestimmten Segmenten. Damit haben sie eine Wettbewerbsposition aufgebaut, die sie auch längerfristig verteidigen können.

Trend 3: Kontrolliertes Wachstum

Die Unternehmer setzen für künftiges Wachstum stärker auf eigenes, organisches Wachstum als in der Vergangenheit. 37 Prozent der Unternehmer verfolgen Wachstumsstrategien im Inland. Zugekauft wird nur dort,

wo es sinnvoll ist und sich Synergien realisieren lassen. Was den Ausbau der Auslandsaktivitäten betrifft, sind die Entrepreneure nach teilweise negativen Erfahrungen zurückhaltend geworden: 24 Prozent möchten zu gleichen Teilen intern und extern expandieren. Im Vordergrund stehen heute der weitere Ausbau der Kernkompetenzen und die kontrollierte Steuerung des Wachstums.

Trend 4: Cash Flow – wichtigstes Finanzierungsinstrument

Der Cash Flow ist nach wie vor das wichtigste Finanzierungsmittel der Unternehmer. Deutlich abgekühlt ist das Interesse an Börsengängen. Hier wollen viele Unternehmen die Entwicklung in den Kapitalmärkten abwarten. Ein Viertel der befragten, nicht-börsennotierten Unternehmen schließt einen Börsengang definitiv aus. Noch im Jahr 2000 hatten 42 Prozent der Unternehmer feste Pläne für einen Börsengang.

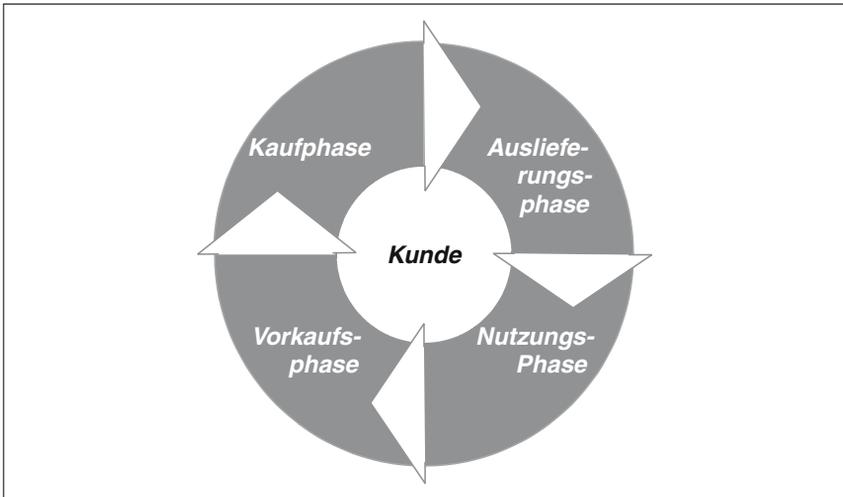
Trend 5: Mitarbeiter- und Unternehmensführung mit klaren Zielen

Eine große Rolle spielt außerdem die Führung der Mitarbeiter. Dabei steht die Führung und Motivation durch Zielvereinbarung mit teilweise auch monetären Anreizen an oberster Stelle. Die konsequente Überprüfung dieser Zielvorgaben hat seit dem Konjunkturrückgang um 35 Prozent zugenommen. Im Vergleich zu früheren Jahren stehen immer mehr Teams an der Spitze der Unternehmen. Bei 56 Prozent der Firmen besteht die Führungsriege aus drei bis vier Personen. Die hohe Wettbewerbsdynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt bedingen heute eine Vielzahl an Stärken, die eine einzige Person kaum mehr erfüllen kann.

Die dargelegten Strategieansätze sind von den befragten Unternehmen erfolgreich gelebt worden. Sie bieten Denkanstöße, um ein mittelständisches Unternehmen in schwierigem Fahrwasser zu manövrieren. Kapitel 2 schildert einen ganzheitlichen Ansatz, um eine Vertriebsstrategie im Mittelstand zu definieren.

1.4 Die Aufgaben des Vertriebs im Mittelstand

Das Aufgabenspektrum des Vertriebs im Mittelstand hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Während in den 70er Jahren noch eine Verteilung der Produkte (Distributionspolitik) im Vordergrund stand, so ist es heute die ganzheitliche Kundenbetreuung über den gesamten Kundenlebenszyklus.



Quelle: Meffert, 2000

Abbildung 2: Integriertes Vertriebsmanagement

Klassisch können folgende Phasen im Vertrieb unterschieden werden (vgl. Abbildung 2):

- **Vorkaufphase:** Hier erfolgt die Anbahnung des Geschäfts.
- **Kaufphase:** Hier werden die Konditionen ausgehandelt und anschließend die Kaufentscheidung getroffen.
- **Auslieferungsphase:** Während dieser Phase wird das Produkt physisch an den Kunden übergeben.
- **Nutzungsphase:** Der Kunde setzt in dieser Phase das Produkt ein, bevor er wieder in die Vorkaufphase wechselt.

Aus diesem Phasenansatz lassen sich Aufgabengruppen für den Vertrieb im Mittelstand ableiten. Die Rolle des Vertriebsmitarbeiters hat sich – wie die folgenden Aufgaben belegen – vom reinen Verkäufer zum universellen Berater gewandelt.

1. Informationen gewinnen und verwalten

Der Vertrieb hat den intensivsten Kundenkontakt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass es zu den wichtigsten Vertriebsaufgaben gehört, die Informationen über Kunden zu gewinnen und zu verwalten.

Die **Informationsgewinnung** bezieht sich sowohl auf den Vertriebsprozess während der Neukundengewinnung als auch auf die Betreuung der Bestandskunden. Der Vertriebsmitarbeiter muss während dieses Prozesses erörtern, welche Anforderungen der Kunde an das Produkt oder die Dienstleistung hat und unter welchen Rahmenbedingungen er das Produkt oder die Dienstleistung einsetzen möchte. Es sollte also während des Verkaufsgesprächs eine **Bedarfsanalyse** stattfinden. Hierbei sollte auch abgefragt werden, ob der Kunde sinnvolle Anregungen für Produktverbesserungen hat. Klassischerweise werden diese Informationen im Vertrieb durch Besuchsberichte dokumentiert.

Ferner sollte klar sein, wer die **Entscheidungsträger auf Kundenseite** sind und welche Opponenten und Promotoren im Buying Center des Kunden existieren (vgl. zur Buying-Center-Analyse ausführlich Backhaus, 2003).

Die **Wettbewerbsanalyse** ist maßgeblich für den Erfolg des Verkaufsgesprächs. Der Vertriebsmitarbeiter muss sich einerseits laufend über den Wettbewerb informieren, um attraktive Angebote für den Kunden zu unterbreiten. Andererseits erfährt der Vertriebsmitarbeiter bei den Kundenbesuchen wieder Neuigkeiten im Hinblick auf den Wettbewerb, die es zu verarbeiten gilt.

Bisher wurde nur die Informationsgewinnung im persönlichen Verkaufsgespräch betrachtet, ein Anruf beim Kunden sollte jedoch die gleichen Aufgaben erfüllen. Darüber hinaus ist der Vertrieb aber auch dafür verantwortlich, die richtigen Informationen einzuholen, wenn es sich um Vertrieb mittels elektronischer Medien handelt. Generell ist die Vertriebsleitung verpflichtet, die wesentlichen Merkmale für eine akkurate Informationsgewinnung zu bestimmen. Ein Beispiel dafür ist, dass der Vertrieb eine Einverständniserklärung für die Speicherung und Verarbeitung der gewonnenen Kundendaten einholen muss, um gesetzliche Auflagen zu erfüllen. Große Unternehmen haben mittlerweile so genannte Data Quality

Stewards im Vertrieb installiert, um die Datenqualität zu überwachen und ständig zu verbessern.

Die **Informationsverarbeitung** ist heute besser und somit auch wichtiger im Vertrieb als je zuvor. Data Mining und Data Warehousing sind nur einige Schlagworte, die eine Informationsverarbeitung effizienter werden lassen. Im Allgemeinen ist darauf zu achten, dass die gewonnenen Informationen strukturiert erfasst und auch wieder strukturiert abgerufen werden können. Doch was so einfach klingt, erweist sich praktisch als schwierig. Können Sie ad hoc ermitteln, welche Produkte von welchen Kunden gekauft wurden? Falls ja, gehören Sie schon zu den glücklichen Vertriebsleitern im Mittelstand.

2. Informationen vermitteln und Aufträge erhalten

Die Akquisition von Aufträgen ist sicherlich die Hauptaufgabe des Vertriebs, da dieser regelmäßig an den generierten Umsätzen und zugehörigen Kundendeckungsbeiträgen gemessen wird. Zuvor muss der Kunde aber mit Informationen versorgt werden, um das Produkt oder die Dienstleistung soweit einschätzen zu können, dass er beurteilen kann, ob seine Bedürfnisse dadurch gedeckt sind.

Der Vertriebsmitarbeiter muss vor der Auftragsvergabe folgende Aufgaben im persönlichen Gespräch erfüllen:

- Kontakt mit dem Kunden aufnehmen und Termin vereinbaren
- Besuch planen und vorbereiten
- Kundenbedürfnisse analysieren
- Informationen zu Preisen, Konditionen, Lieferterminen, Lieferarten sowie Services vermitteln
- Informations- und Prospektmaterial abgeben
- Produktdemonstrationen durchführen
- Produktmuster abgeben
- Lösungsidee gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten
- Bestellbedarf ermitteln
- Offerte erstellen und abgeben

Die einzelnen vorbereitenden Aufgaben sind je nach Branche und Produkt unterschiedlich. Im Idealfall münden sie in eine Auftragsvergabe. Darüber hinaus ist der Kunde während des Verkaufsgesprächs auf mögliche Informationsdienste wie elektronische Newsletter hinzuweisen, damit der Kunde mit Informationen versorgt werden kann. Ergänzend sei gesagt, dass die Teilaufgaben bis zur Auftragsvergabe in den Vertriebskanälen unterschiedlich sind. Beispielsweise können einzelne Aufgaben, wie beispiels-

weise Produktmuster abgeben, im Internet nicht erfüllt werden. Die Spezifika der unterschiedlichen Teilaufgaben im Call Center oder im Internet werden in Abbildung 3 dargestellt.

Teilaufgabe	Call Center	Internet
Kontakt mit dem Kunden aufnehmen und Termin vereinbaren	per Telefon	Kunde nimmt selbst Kontakt auf
Besuch planen und vorbereiten	vor dem Anruf	entfällt
Kundenbedürfnisse analysieren	während des Anrufs inkl. Dokumentation	entfällt
Informationen zu Preisen, Konditionen, Lieferterminen, Lieferarten sowie Services vermitteln	per Telefon oder Informationsversand via Brief oder E-Mail	Kunde kann Informationen im Internet sichten und herunterladen
Informations- und Prospektmaterial abgeben	per Telefon oder Informationsversand via Brief oder E-Mail	Kunde kann Informationen im Internet sichten und herunterladen
Produktdemonstrationen durchführen	entfällt	Online-Demonstrationen
Produktmuster abgeben	Anstoßen des Versands während des Gesprächs	Anstoßen des Versands durch Eingabe der Kundendaten
Lösungsidee mit dem Kunden gemeinsam erarbeiten	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	Kunde kann sich Produkte/Lösungen konfigurieren
Bestellbedarf ermitteln	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	entfällt
Offerte erstellen und abgeben	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	Kunde kann sich eine Offerte im Internet generieren
Auftragsvergabe	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	Auftrag kann online vergeben werden

Abbildung 3: Teilaufgaben vor der Auftragsvergabe

3. Verkaufsunterstützung

Die Verkaufsunterstützung spielt eine besondere Rolle im Handel, wo Waren präsentiert werden müssen. Der Vertriebsmitarbeiter muss dazu das Verkaufspersonal des Kunden unterrichten, wie die Waren zu präsentieren sind. Zudem beeinflusst der Vertrieb die Gestaltung der Verkaufsräume, instruiert die künftigen Anwender oder wirkt bei Produktdemonstrationen mit, wenn beispielsweise ein Kunde die Waren im Namen des Unternehmens vertreibt.

Beispiel: Verkaufsunterstützung in Tankstellen

Die großen Tankstellengesellschaften wie Aral, Shell oder Agip haben Verträge mit ihren Tankstellenbetreibern, wo klar definiert ist, welche Größe die Präsentationsgondeln beispielsweise für CDs oder DVDs haben. Die Vertriebsmitarbeiter beraten die Tankstellenpächter, wo die Präsentationsgondeln platziert werden sollten, um den Umsatz zu maximieren.

4. Kundenbindung und Nachkaufaktivitäten

Die Aufgabe der Kundenbindung wird im mittelständischen Vertrieb immer wichtiger, um den Kontakt zum Kunden zu halten und den Kunden zu Wiederholungskäufen anzuregen. Der Aufwand für die Betreuung von Bestandskunden ist bedeutend geringer als die Neukundengewinnung. Daher wird vermehrt auf die Kundenbindung und Nachkaufaktivitäten geachtet, um einen bereits gewonnenen Kunden nicht wieder zu verlieren.

Die wesentlichen Kundenbindungsinstrumente werden später noch ausführlich beschrieben.

5. Einstellungs- und Imagebildung

Oftmals ist der Vertriebsmitarbeiter der einzige Kontakt, den ein Kunde zum Unternehmen hat. Er ist die „Speerspitze“ des Unternehmens und vermittelt somit auch einen Eindruck vom Unternehmen. Wenn der Vertriebsmitarbeiter unfreundlich ist oder den Kunden gar brüskiert, so fügt er dem Unternehmen langfristigen Schaden zu, da eine negative Einstellung dem Unternehmen gegenüber entsteht. Untersuchungen belegen, dass ein unzufriedener Kunde circa dreizehn Freunden und Bekannten von seinen schlechten Erfahrungen erzählt, wohingegen ein zufriedener Kunde im Durchschnitt nur drei Personen darüber berichtet.

Fehlende Qualifikationen in menschlicher oder fachlicher Hinsicht können demnach im Vertrieb schwer wiegende Folgen haben und sich auf den gesamten Unternehmenserfolg niederschlagen. Insbesondere mittelständische Unternehmen können es sich nicht leisten, ihre Kunden zu enttäuschen.

Das nächste Kapitel zeigt ein Modell, wie der Mittelstand mit einer ganzheitlichen Vertriebsstrategie die genannten Aufgaben bewältigen kann.

2. Das Vitamin-Modell – die neue Strategie für den Mittelstand

2.1 Vitamine für Unternehmen

Seit Jahrzehnten hat sich der Begriff „Vitamin B“ im Zusammenhang mit dem Mittelstand und dessen vertrieblichen Erfolgen in unserem Wortschatz verankert. Der Ausdruck „Vitamin B“ steht für die Nutzung von Beziehungen zum eigenen Vorteil. Viele sehen gerade in der Beziehung zu Kunden und Partnern den Schlüssel zum Erfolg. Im Zeitalter verstärkten Wettbewerbs, vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen und sich schnell verändernder Märkte stellt sich der Mittelstand die Frage: Wie kann ich meine Beziehungen und Netzwerke halten, pflegen und ausbauen, und was ist darüber hinaus wichtig, um nachhaltig und langfristig erfolgreich als Organisation bestehen zu können?

Eine Antwort auf diese doch sehr einfach klingende, jedoch sehr komplexe und vielschichtige Frage gibt das Vitamin-Modell. Das Vitamin-Modell basiert auf der Grundüberlegung, dass jeder Organismus oder jedes Unternehmen einen Grundbedarf an Vitaminen hat, die essenziell für die Gesundheit und das Wachstum sind – Vitamin B allein ist bei weitem nicht ausreichend. Vitamine haben unterschiedlichste Aufgaben und müssen auch entsprechend dosiert zugeführt beziehungsweise aufgenommen werden. Führt man diese nicht im erforderlichen Maße zu, so zeigt der Körper diesen Mangel unweigerlich an, und dauerhafte Schäden und Krankheiten sind die Folge.

Wagen wir den Vergleich der Medizin mit der Betriebswirtschaft, so erkennen wir doch sehr schnell, dass der Organismus und die Organisation ähnliche Bedürfnisse nach Vitaminen haben und auch die Symptome im Mangelfall verheerend sein können – die richtige Mischung ist demnach lebensnotwendig.

Das Vitamin-Modell ordnet jedem einzelnen Vitamin aufgrund seiner charakteristischen Eigenschaften und Bedeutung ein Themenfeld aus der betriebswirtschaftlichen Welt zu. Ein neuer, ganzheitlicher Ansatz für die Strategiedefinition im Vertrieb wird auf diesem Weg entwickelt.

2.2 Ein ganzheitlicher Ansatz für eine gesunde Zukunft

Bei der Erarbeitung dieses neuen Ansatzes wurden interessante Parallelen zwischen dem menschlichen Organismus und der Organisation aufgedeckt, die in den folgenden Kapiteln detailliert ausgeführt werden und in ein ganzheitliches Vitamin-Modell für den Mittelstand münden.

Grundsätzlich werden zwei Kategorien von Vitaminen unterschieden:

- **Basis-Vitamine:** Sie sind existenziell für den menschlichen Organismus und jede Organisation.
- **Additive Vitamine:** Sie beeinflussen maßgeblich das Wohlbefinden, sind jedoch nicht zwingend erforderlich.

Darüber hinaus existiert noch die **Vitamingruppe B:** Sie besteht aus den Vitaminen B1, B2, B5, B6, B12, hat nicht nur wissenschaftlich eine besondere Rolle, sondern ist auch das **zentrale Bindeglied** zwischen den „Basis-Vitaminen“ und den „Additiven Vitaminen“ des Vitamin-Modells.

In dem vorgestellten Ansatz werden zuerst die Eigenschaften der einzelnen Vitamine dargestellt, bevor diese auf das Unternehmen als Organismus adaptiert werden.

2.3 Die Basis-Vitamine

Vitamin A: Marketing und Vertrieb

Der Stoff für die klare Sicht

Retinol, Nicht-Ernährungswissenschaftlern besser bekannt als Vitamin A, kommt hauptsächlich in Milchprodukten, Eigelb und in Lebertran vor.

Obwohl sich eine Aufnahme dieser Stoffe relativ einfach gestaltet, ist der Organismus dennoch in der Lage, das Vitamin selbst zu bilden, beispielsweise mit Hilfe von Beta-Carotin, das als Vorstufe in Pflanzen vorkommt. Durch das häufige Vorkommen des Vitamins, dem man sich als Mensch kaum entziehen kann, wird die Bedeutung für den Organismus schnell klar. Wegen seines schnellen Verfalls als chemisches Element ist eine ständige Versorgung mit diesem Stoff von sehr großer Bedeutung. Beispielsweise kann Retinol zwar Hitze gut vertragen, ist aber chronisch empfindlich gegenüber Licht, Sauerstoff und Säuren, wodurch es seine biologische Wirksamkeit verliert. Lässt man also einen Milchkarton zu lange offen stehen, wird die Milch nicht nur schneller sauer, nein, auch das wertvolle Vitamin verschwindet.

Vitamin A ist ein wichtiger Bestandteil der täglichen Ernährung. Nicht umsonst wurde man als Kind gezwungen, Möhren zu essen, die besonders viel Beta-Carotin enthalten. Jeder kennt die Maxime: Möhren sind gut für die Augen! Und genau das ist es auch. Vitamin A ist unter anderem am Sehvorgang beteiligt, da es ein Bestandteil der Sehpigmente im Auge ist. Außerdem partizipiert das Vitamin beim menschlichen Wachstumsvorgang sowie bei der Ausbildung von Hautzellen. All diese Punkte sind wesentlich für einen Organismus, besonders wenn er sich noch in der Wachstumsphase befindet.

Aber auch darüber hinaus ist ein Leben ohne dieses Element undenkbar, denn neben diesen Funktionen existiert noch eine weitere Eigenschaft, die Vitamin A lebensnotwendig macht: Carotinoide haben im Stoffwechsel eine Funktion als Radikalfänger. Das bedeutet, dass sie Krebs erregende und andere schädigende Stoffe, so genannte freie Radikale, abfangen und neutralisieren und den Organismus somit so gut wie möglich vor gefährlichen Krankheiten schützen.

Außenwirkung und Außenauftritt

Für ein Unternehmen ist ein gezielter und effektiver Außenauftritt von existenzieller Bedeutung. Die Außenwirkung beschränkt sich in der heutigen Zeit nicht mehr auf den Grundsatz „Tue Gutes und rede darüber“, sondern auf die erweiterte Fassung „Sprich über das, was du tust“. Damit ist vor allem gemeint, dass die Transparenz gegenüber verschiedenen öffentlichen Gruppen nicht nur in Krisenzeiten gegeben sein darf. Wenn ein Unternehmen umfassende Informationen über sich offen legt und keine Geheimniskrämerei betreibt, wird die Öffentlichkeit der Organisation bei einem tatsächlichen Fehltritt oder einer Krise wesentlich mehr Vertrauen entgegen bringen, als es bei anderen der Fall wäre.

Allerdings ist diese Maxime auch ein äußerst schmaler Grat, denn nichts schadet einem Unternehmen mehr als eine fehlgeplante Strategie im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Ist eine fehlerhafte Außenwirkung erst einmal etabliert, so ist das Verlassen dieser Umgebung mit sehr vielen Kosten und Mühen behaftet.

Zusammenfassend sei gesagt, dass der Außenauftritt von enormer Bedeutung ist, dass aber eine Informationspolitik um jeden Preis weder der Organisation noch den Mitarbeitern oder der Öffentlichkeit nützt. Ein unvernünftiger Umgang mit diesen Informationen schlägt sich sehr schnell kontraproduktiv nieder und kann dauerhaften Schaden anrichten.

Baustein 1: Gezielte Informationspolitik

Eine gezielte Informationspolitik nutzt der Organisation und stärkt das Unternehmen im Außenauftritt. Dies nützt auch dem Vertrieb.

Ebenso wie das Vitamin A am Sehvorgang eines Organismus beteiligt ist, so sind es Marketing und Vertrieb im Bereich Marktbeobachtung. Dieser Bereich ist wesentlich für die Informationsbeschaffung über den Markt, auf dem die Organisation agiert. Und nicht nur diese Informationen, sondern auch Informationen darüber, wie die Organisation auf dem Markt eingestuft und gesehen wird, spielen hier eine Rolle.

Mit dem Leitspruch „Marketing kostet Geld – kein Marketing kostet Kunden“ wird schnell deutlich, worauf es ankommt. Ohne Maßnahmen aus den Bereichen Marketing und Vertrieb kann eine Organisation nicht überleben. Mit regelmäßiger Vitaminzufuhr wird nicht nur die Zerstörung verhindert, sondern auch ein kontinuierliches Wachstum gefördert.

Baustein 2: Kunden binden

Kundenbindung kostet Geld – keine Kundenbindung kostet Kunden.

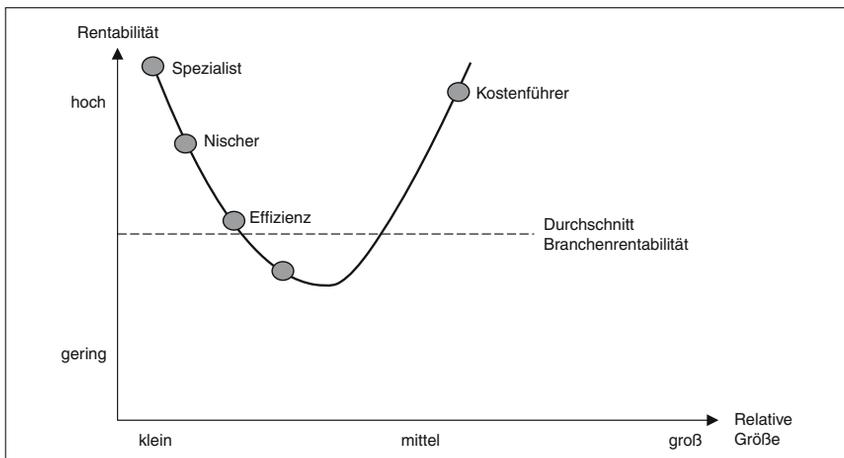
Klare Strukturen nach außen tragen

Eine zukunftsorientierte Organisation verfügt über die Bereiche Marketing und Vertrieb, die hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf die nähere und weitere Zukunft ergänzend zusammenarbeiten müssen, um einen Erfolg für die Organisation herzustellen.

Dabei entscheidet schon die strategische Fokussierung auf einen Zielmarkt über die weitere Arbeit (vgl. Abbildung 4). In Nischenmärkten tätig zu sein oder als Spezialist am Markt aufzutreten gestaltet sich oftmals strategisch sinnvoller, als einen Massenmarkt zu bedienen, zumal strukturelle Möglichkeiten dazu in den seltensten Fällen gegeben sind.

Baustein 3: Klare Marktpositionierung

Eine klare und eindeutige Positionierung am Markt ist unerlässlich. Dies dient dem Kunden als Orientierungshilfe und erleichtert es dem Vertrieb, ein eigenes Profil zu gewinnen und zu kommunizieren.



Quelle: Porter, 1999

Abbildung 4: Die U-Kurve nach Porter

Die entscheidende Aufgabe nach der Festlegung auf einen Zielmarkt ist auch die Erstellung einer marktgerechten Differenzierung, die einem Vergleich mit dem Wettbewerb standhält.

Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten zu differenzieren. Insbesondere deutsche Unternehmen stützen sich häufig auf die Produktqualität. Aber auch eine „Unique Selling Proposition“ (USP), ein einzigartiges Nutzenversprechen außerhalb der Qualität, in Kombination mit einer einzigartigen Leistung oder einem unverwechselbaren Produkt, kann hierfür verwendet werden.

Position	Erfolgsprofile
Spezialist	<ul style="list-style-type: none"> • differenziert • aus Kundensicht besser • nicht austauschbar • Kunde ist bereit, für eine besser Leistung mehr zu bezahlen
Marktführer	<ul style="list-style-type: none"> • verfügt über Kostenvorteile • konsequente Nutzung führt zu einer überdurchschnittlichen Rentabilität
Nischenanbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf kleine Märkte • „Teilmonopol“, das sich dem Wettbewerb entzieht • Beispiel Ferrari
Effizienz des Kleinen	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Komplexität und Ineffizienz • Weltmeister der Selbstorganisation • Overheads sind hier nahezu unbekannt
„Tal der Tränen“	<ul style="list-style-type: none"> • mittelgroße Anbieter in voller Konkurrenz • ehemalige Spezialisten, die nur noch teuer sind • Nischenanbieter, die keine mehr sind • Kleine, die ihre Effizienz verloren haben

Quelle: Porter, 1999

Abbildung 5: Unterschiedliche Fokussierungen auf den Zielmarkt und ihre Profile

Zusätzliche Kriterien betreffen zum Beispiel die Flexibilität eines Unternehmens bezüglich Kundenaufträgen und -wünschen oder die Schnelligkeit bei der Ausführung.

Letztendlich macht ein Produkt allein, egal wie exakt es ausgearbeitet ist, noch keinen Erfolg aus – jedenfalls keinen wesentlichen. Vielmehr spielt

auch hier oftmals ein gewisses Image, das die Organisation hat und vertritt, eine Rolle.

Baustein 4: Nutzenversprechen für jedes Produkt transportieren

Von zentraler Bedeutung ist, dass mit jedem Produkt ein entsprechendes Nutzenversprechen transportiert wird. Dies macht es für den Vertrieb leichter, fokussiert am Markt und gegenüber Kunden zu kommunizieren.

Damit ergeben sich auch in Marketing und Vertrieb wesentliche Aufgaben bezüglich des Außenauftritts, der ständig überprüft und bei Bedarf überarbeitet werden sollte.

Mit erfolgreichen Maßnahmen wird häufig eine Internationalisierung beabsichtigt, die nicht selten daran scheitert, dass man diese Aufgabe unterschätzt. Mit bestehenden Mitteln andere Märkte zu erobern ist oftmals weder praktikabel noch erfolgreich, denn schon an der Grenze zur Schweiz oder Österreich existieren größere kulturelle Unterschiede, als viele Organisationen wahrhaben möchten.

Eine wirkliche und viel versprechende Internationalisierung wird nur möglich sein, wenn umfassende Marktkenntnisse vorhanden sind und auf Basis von wissenschaftlichen Methoden und Erfahrungen in diesen Märkten begonnen wird. Diesen Prozess erfolgreich zu meistern ist sowohl Ziel als auch ein Schritt zum Unternehmenserfolg.

Im vertrieblichen Bereich zählen ganz andere Punkte. Das fängt beim organisatorischen Aufbau der Vertriebsorganisation an, die gerade in mittelständischen Unternehmen gerne eher an ein Patriarchat erinnert als an eine koordinierte und kooperative Struktur. Dabei führt die alleinige „Herrschaft“ über den Vertrieb selten zu einem durchgreifenden Erfolg.

Zum Schaffen einer strukturiert aufgestellten Organisation gehören hingegen folgende Punkte:

- klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten
- eine abgegrenzte Zuordnung von Kunden oder Regionen zu den einzelnen Vertriebsmitarbeitern
- ein übergreifendes Planungs- und Steuerungssystem
- Mitarbeiter, die als echte Vertriebspersönlichkeiten für diesen Beruf geboren wurden

Ist eine solche Organisation strukturiert aufgestellt, muss auf operative Funktionen geachtet werden. Eine klare Vertriebsstruktur sorgt für Transparenz, was auch für die Vertriebsprozesse gilt. Eine exakte und saubere Abbildung ist hierfür allerdings unerlässlich. Hand in Hand geht hiermit auch die Vertriebsplanung, die realisierbare und sichere Ziele vorgibt und damit den Forecast verlässlich macht.

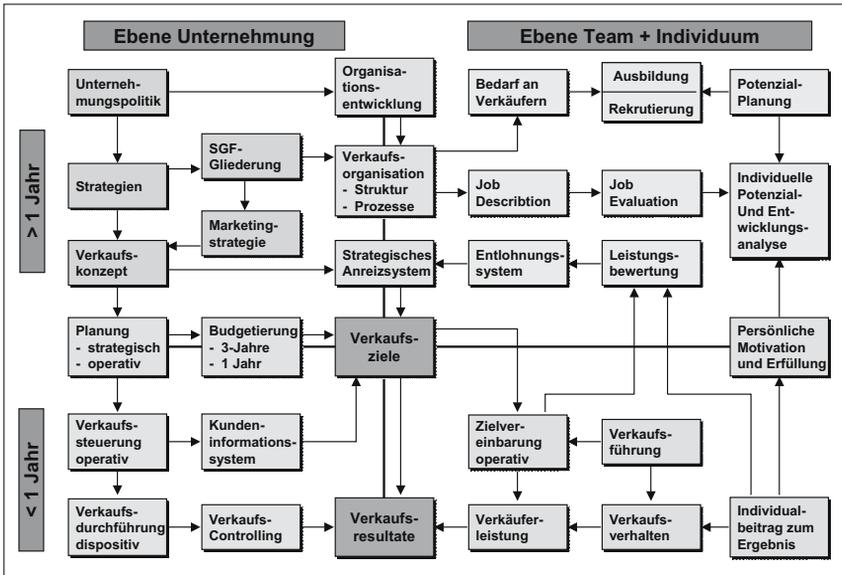


Abbildung 6: Beispiel einer abgebildeten Vertriebsorganisation

Ziel ist hierbei auch, durch ein effektives Controlling, gesammelte Erfahrungen und eine Vertriebssteuerung effiziente Ergebnisse zu erzielen. Dadurch bleibt der Organisation möglicher Schaden erspart und die Arbeit wird operativ besser gesteuert.

Weniger Arbeit und vor allem ein besseres Ergebnis kann auch mit innovativen Ideen, die Vertriebskanäle betreffend, erreicht werden. Nicht zuletzt generiert der Mittelstand sehr stark Aufträge über Bestandskunden sowie über persönliche Beziehungen und Netzwerke. Neue Ideen, wie Internet-Shops oder Verkauf über Call-Center, können das Ergebnis allerdings noch weiter optimieren.

Generell gehört die Verbindung von Vertriebsorganisation und persönlichen Beziehungen nicht zu den leichtesten Aufgaben, da in Netzwerken ein Kontakt meist sehr stark an eine bestimmte Person geknüpft ist. Nicht

selten verliert eine Organisation mit einem Mitarbeiter auch einige seiner Kontakte, Netzwerke und Kunden. Dies trifft insbesondere auf mittelständische Unternehmen zu.

Vitamin D: Produkte und Dienstleistungen

Das Vitamin, das eigentlich keines ist

Hinter dem Begriff Calciferolen versteckt sich der vernachlässigte Bruder der beliebten ACE-Vitamingetränke, besser bekannt als Vitamin D. Obwohl als Vitamin bekannt, ist Vitamin D eigentlich ein Sammelbegriff für verschiedene Stoffe, so genannte Steroiden, die im eigentlichen Sinn den Hormonen zuzuschreiben sind.

Im Gegensatz zu den anderen Vitaminen kommt Vitamin D kaum in Lebensmitteln vor, außer in solchen Köstlichkeiten wie Leber und dem obligatorischen Lebertran, hier in sehr hoher Dosierung. Um aber eine kontinuierliche Grundversorgung zu gewährleisten, kann dieses Vitamin glücklicherweise durch Sonneneinstrahlung in der Haut gebildet werden, sodass das regelmäßige Essen von Leber und ihren Ablegern eine Angelegenheit für besondere Feinschmecker bleibt. Damit ist eine Besonderheit enttarnt, die sonst keinem Vitamin entspricht, weshalb Calciferol im eigentlichen, chemischen Sinne nicht zu den Vitaminen gezählt wird.

Das Prinzip, das dahinter steht, funktioniert über die Rezeptoren für Calcitriol, die in zahlreichen Körpergeweben wie Drüsen, Herz, Bauchspeicheldrüse und Schilddrüse sitzen. Grundsätzlich bildet der Körper bei ausreichender Sonneneinstrahlung genügend Vitamin D, um sich selbst zu versorgen. Genügend Vitamin D bildet man also schon, wenn man einen gelegentlichen Spaziergang in seinen Alltag einbindet. Sollte man eher zur Fraktion der Stubenhocker oder der Arbeitssüchtigen gehören, hilft auch hier wieder der wohlbekannt Lebertran. Besonders wichtig ist dies, um Rachitis vorzubeugen, da Vitamin D ein wichtiger Stoff für die Einlagerung des Calciums ist und somit von großer Bedeutung für die Knochenstruktur. Daneben ist eine Vielzahl von Funktionen im Immunsystem bekannt.

Eine Aufnahme in Form von Lebensmitteln ist aber ebenfalls möglich, wobei das Vitamin hier einige Merkmale und Probleme mit sich bringt. Dazu gehört die relative Hitzestabilität, obwohl es gegenüber Sauerstoff und Licht äußerst empfindlich ist. Darüber hinaus setzen lange Lagerzeiten die Bioverfügbarkeit des Vitamins herab, frische Lebensmittel sind hier also zu bevorzugen.

Innovative Produkte führen zum Erfolg

Hormone sorgen dafür, dass sich ein Organismus einer gegebenen Situation, wie beispielsweise Stress, anpasst. Auch eine Organisation muss sich einer vorliegenden Marktsituation beugen. Dies geschieht nicht zuletzt durch innovative Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen. Doch nicht die Idee entscheidet über den Erfolg einer angebotenen Leistung, sondern einzig und allein die Kunden, die diese Leistung in Anspruch nehmen. Somit entscheidet letztendlich der Markt.

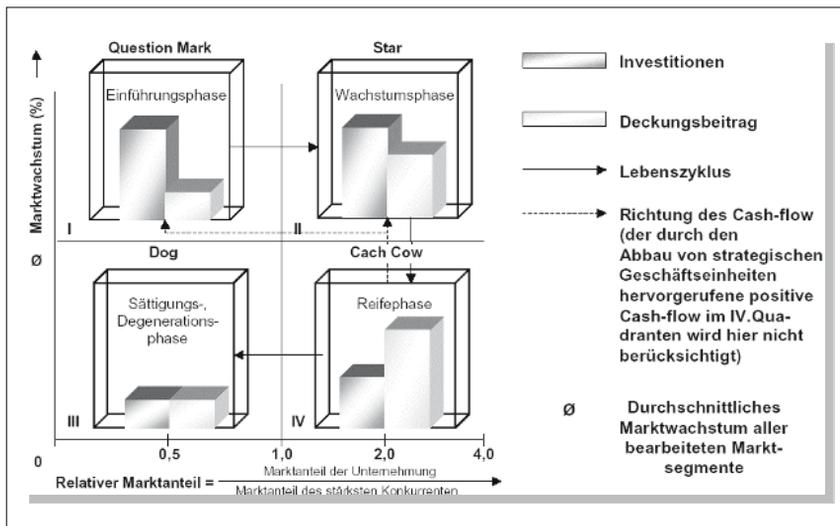
Nur eine umfassende und intensive Marktkenntnis ist der richtige Weg, um Leistungen anzubieten, die auch nachgefragt werden. Produkte „von der grünen Wiese“ herzustellen, bei denen die Organisation über eine zu prognostizierende Nachfrage im Dunklen steht, macht keinen Sinn, auch wenn die Leistung als noch so fortschrittlich angesehen wird.

Wenn aber Leistungen hergestellt werden, die sich an Kunden- und Marktwünschen orientieren, ist der Schritt zum Erfolg erheblich kleiner, da so genau das Gewünschte generiert wird.

Baustein 5: Intensive Marktkenntnis

Eine umfassende und intensive Marktkenntnis ist Grundvoraussetzung, um Produkte und Leistungen am Markt erfolgreich anzubieten.

Umfassende Marktkenntnisse weisen einem Unternehmen auch den Weg zum richtigen Produktportfolio. In Zeiten immer kürzerer Produktlebenszyklen und schnellem Abklingen der Nachfrage muss ein Portfolio ständig erneuert und aufgewertet werden, nicht zuletzt durch innovative Produkte. Die Entwicklung und Vermarktung solcher „Question Marks“ verschlingt hohe Summen, daher ist eine effektive Ausnutzung der organisationseigenen „Cash Cows“ ein enorm wichtiger Aspekt der Projektierung neuer Leistungen.



Quelle: Hinterhuber, 1982

Abbildung 7: Cash-Flow-Entwicklung in den verschiedenen Portfolio-Positionen der BCG-Matrix

Die Portfolio-Analyse geht auf die Portfeuille-Theorie des Nobelpreisträgers Prof. Markowitz zurück, der sich mit der optimalen Veranlagung eines Wertpapierportfolios beschäftigte.

Ähnlich der Wertpapierveranlagung benötigt ein Unternehmen ein ausgeglichenes Portfeuille an Geschäften:

- Geschäfte, die Cash abwerfen, und andere, in die investiert wird.
- Geschäfte mit einer starken Wettbewerbsposition und solche, für die eine attraktive Marktposition erst aufgebaut werden soll.
- Geschäfte in stark wachsenden und in stagnierenden Märkten.

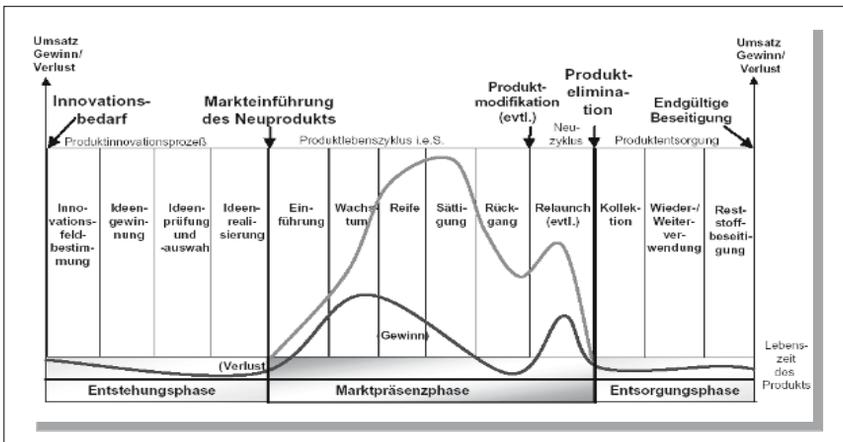
Das Portfolio-Management hilft zur differenzierten und fokussierten Schwerpunktsetzungen, da sie die Analyse der Chancen und Bedrohungen durch die Außenwelt mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens kombiniert.

Ein weiterer Grund für die Beliebtheit des Portfoliokonzepts liegt in den Normstrategien begründet, die aus den verschiedenen Positionen des Portfolios abgeleitet werden können. Aus jeder Position des Ist-Portfolios können Empfehlungen für strategische Konsequenzen erarbeitet werden.

Baustein 6: Produktlebenszyklen optimieren

Es gilt, Produktlebenszyklen permanent zu überwachen, anzupassen und zu optimieren. Dies sichert die richtigen Verkaufsprodukte im Vertrieb.

Im Zeichen der kürzeren Produktlebenszyklen steht ein weiteres Problem, vor dem besonders Unternehmen der Konsumgüterbranche stehen (vgl. Abbildung 8). Dadurch, dass Produkte schneller ausgetauscht werden als in der Vergangenheit, hat sich auch der Wertverlust durch damit verbundene Lagerzeiten drastisch gesteigert, sodass auch hier eine Optimierung erfolgen muss.



Quelle: St. Galler Business School, 2001

Abbildung 8: Innovationskurve

Wissen über Kundenbedürfnisse als Weg zum Produkt

Bei der Entwicklung neuer und innovativer Produkte und Dienstleistungen können Kundenbedürfnisse und -präferenzen genutzt werden, die direkt in die Produktentwicklung einfließen.

Marktforschung ist dabei eine, wenn nicht die wichtigste, Möglichkeit, solche Trends und Tendenzen im Markt zu erkennen oder auch, wenn man ein Bedürfnis am Markt feststellt, eigene Trends zu setzen. Daher ist der Einsatz eigener Mitarbeiter in der Marktforschung oder auch eines ex-

ternen Dienstleistungsunternehmens prinzipiell zu empfehlen, wobei der Kosten-Nutzen-Aspekt im Mittelstand betrachtet werden muss. Nicht jedes mittelständische Unternehmen kann sich eine Marktforschungsabteilung leisten.

Baustein 7: Marktforschung und -analyse

Marktforschung dient als zentrales Element zur Ableitung von Trends und Tendenzen am Markt. Die gesammelten Erkenntnisse helfen dem Vertrieb bei der gezielten Marktbearbeitung.

Doch das Erkennen eines Kundenbedürfnisses und die Entwicklung einer entsprechenden Leistung machen noch kein erfolgreiches Produkt. Für eine effiziente Vermarktung muss eine standardisierte Methodik zur Verfügung stehen, die den Produktentwicklungsprozess von der Produktidee bis hin zur profitablen Produktpositionierung abbildet. Dieser Prozess ist kontinuierlich zu bewerten, und zwar hinsichtlich

- Geschwindigkeit,
- Übertragbarkeit und
- Qualität,

sodass eine weitere Verwendung möglich und sinnvoll ist.

Um den Erfolg auch tatsächlich messen zu können und Unwirtschaftlichkeit zu vermeiden, sind Produkt-Business-Pläne von erheblicher Bedeutung. Hier wird Auskunft über Ziele, Maßnahmen und Finanzen gegeben, anhand derer der Erfolg messbar wird. Dazu gehören auch so genannte Stop-and-loss-Kriterien oder Meilensteine. Diese machen deutlich, ob ein in der Vergangenheit definiertes Ziel erreicht wurde. Mit diesen Rahmenparametern kann intern und extern über die Zukunft eines Produkts entschieden werden.

Werden solche Kriterien nicht definiert, gestaltet sich eine Messung als sehr schwierig bis unmöglich, und damit geht der Überblick über die zu treffenden Maßnahmen verloren.

Baustein 8: Klare Kriterien für Portfolio-Bereinigungen

Die Definition von Meilensteinen und klaren Stop-and-loss-Kriterien sind zwingend notwendig. Das Produktportfolio muss im Zweifelsfall bereinigt werden, wenn der Kunde die Produkte nicht mehr annimmt oder die Produkte nicht mehr rentabel sind.

Im Feld des professionellen Produktmanagements und der -vermarktung gehen verschiedene Anforderungen auf. Um ein Produkt erfolgreich zu führen, ist ein dauerndes Feedback vom Markt unerlässlich, insbesondere wenn es an die Planung eines Produkt-Release geht. Dabei können ganz unterschiedliche Anforderungen bedeutend sein, sowohl von Kundenseite als auch intern aus der Organisation oder innerhalb von Partnerschaften.

Es sollte berücksichtigt werden, dass eine Unternehmensdifferenzierung über die Produktidee bis hin zum fertigen Produkt und der damit verbundenen Release-Politik geschaffen werden kann. Dabei können sowohl die Produktqualität als auch die erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen und unter Umständen auch Patente wichtig sein.

Vitamin E: Prozesse und Organisation

Die universelle Vitamin-Gruppe

Nach dem Vitamin A wenden wir uns nun einem weiteren Vitamin zu, das bei Diskussionen um Ernährung und Gesundheit ganz hoch im Kurs steht: Vitamin E. Auch dieses Vitamin ist ein Sammelbegriff für mehrere Stoffe, die Tocopherole und Tocotrienole.

Die bedeutendsten Stoffe, die Tocopherole, können, wie beispielsweise Vitamin C oder Carotinoide, freie Radikale binden. Als antioxidativer Schutzstoff sind sie dadurch in der Lage, ebenso wie das Vitamin A, schädliche Prozesse im Körper abzufangen. Gleichermäßen soll Vitamin E das Krebsrisiko bei bestimmten Krebskrankheiten, wie zum Beispiel Hautkrebs, senken.

Vitamin E findet sich an vielen Stellen im menschlichen Körper und ist so kaum aus unserem Organismus wegzudenken. Die Tocopherole sammeln sich zum Beispiel in der Leber, aber auch gerne im Fettgewebe an, was ein Trost ist für alle Menschen, die unter den üblichen zwei bis drei Kilogramm Körpergewicht zu viel leiden. Aber auch die Sportler unter uns müssen keinen Mangel leiden, denn auch in der Muskulatur finden sich hohe Vitamin E-Anteile.

Dieses Vitamin besitzt viele wissenschaftlich belegte, aber auch unbelegte Talente. Zum Beispiel wird vermutet, dass Vitamin E am Aufbau und der Stabilisation von biologischen Membranen beteiligt ist. Ganz besonders interessant ist auch eine Erkenntnis aus der jüngeren Forschung, wonach dem Vitamin E die Mitbeteiligung an der Regulation von genetischen

Informationen zugeschrieben wird. Damit besitzt das Vitamin E nicht nur gesundheitsfördernde Talente, sondern steht in gewisser Weise auch im Dienst der Kriminalwissenschaften.

Um die Liste der wundervollen Eigenschaften noch auszubauen, muss hinzugefügt werden, dass das Vitamin E maßgeblich an der Bildung einiger Enzyme und nervenbedingter Muskelfunktionen beteiligt ist.

Beruhigend ist, dass dieses Vitamin mit dem menschlichen Körper sehr gut harmonisiert. Hat es sich niedergelassen – wobei sich die Einlagerung meist sehr langsam vollzieht, so bleibt es erst einmal da. Aufgrund dieser dauerhaften Speichereigenschaft sind Mangelerscheinungen bei Tocopherolen sehr selten zu beobachten.

Hinzu kommt auch, dass alle Vitamin E-Derivate hitzestabil sind. Wer also seinen Orangensaft gerne sonnenwarm genießt, muss auf die wertvollen Vitamine nicht verzichten.

Prozesse, Werkzeuge und Methoden als Multitalent in Organisationen

Krebserkrankungen gehören zur Geißel der Menschheit. Fast unbemerkt nisten sie sich im Organismus ein und zerstören ihn sukzessive von innen. Vorbeugemaßnahmen gegen alle möglichen Krankheiten gehören zur täglichen, mehr oder weniger gelebten Aufgabe der Menschen.

Auch Organisationen müssen tagtäglich gegen ihre Zerstörung ankämpfen. Eine von Menschen gelebte Organisation und die dazugehörigen Geschäftsprozesse sind daher wesentlicher Bestandteil, um den Unternehmenskern nachhaltig aufzubauen und zu gestalten. Sie sind ebenso wichtig, wie ein Organismus das Vitamin E benötigt.

Man kann also sagen, dass mit der Organisation und den Prozessen Aufbau und Stabilisation des Unternehmens bewerkstelligt werden und sie so die Funktion als Fundament der Organisation und eines Architekturplans übernehmen.

Baustein 9: Saubere Definition aller Geschäftsprozesse

Prozesse sind das Fundament und der Architekturplan einer jeden Organisation. Die Vertriebsprozesse sind ständig zu analysieren und zu optimieren.

Doch die Organisation und die Prozesse sind nicht nur am Aufbau beteiligt, sie müssen auch in schlechten Zeiten am Markt oder im Unternehmen den Kern und das Rückgrat der ganzen Unternehmung bilden. Nur so kann sie an einem Zusammenbruch gehindert werden und verhilft darüber hinaus dazu, stabil aus der Krise heraus zu treten.

Die Etablierung eines Geschäftsprozesses geht nur langsam vonstatten. Auch Vitamin E lagert sich nicht von heute auf morgen, sondern dauerhaft im Organismus ein. Dieselbe Wirkung haben Geschäftsprozesse in einer Organisation.

Eine Einführung ist oftmals schwierig und langwierig, mit viel Arbeitsaufwand und Mühen verbunden. Gerade die Einbettung in die gängige Unternehmenskultur und die Mitarbeiterakzeptanz sind schwer zu erlangen. Auch Vitamin E wird eingelagert, in Leber und Muskulatur. Die reinigende Wirkung der Leber und die damit verbundene wichtige Aufgabe des Vitamins findet man auch bei den Prozessen wieder, denn eine eben solche Wirkung besitzen sie.

Ist eine Etablierung dann durchgeführt und akzeptiert, können die Prozesse dauerhaft und kontinuierlich im Unternehmen abgebildet werden. Diese gute „Speichereigenschaft“, die damit verbundenen positiven Merkmale und der enorme Einfluss funktionierender Prozesse kommen so im vollen Ausmaß zum Tragen.

Baustein 10: Langfristige Etablierung aller Geschäftsprozesse

Eine langfristige Prozess-Etablierung – insbesondere im Vertrieb – führt zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Ohne Integration kein Talent

Prozesse in die Unternehmenskultur zu integrieren und Verständnis für die Definition der Prozesse und deren Umsetzung zu erlangen, ist Managementaufgabe. Dabei ist eine transparente Auswahl und Definition wichtig für die übergreifende Akzeptanz, die bei einer reinen Konzeption auf dem Papier praktisch nicht existent ist. Um einen Prozess zu leben, muss er für die Mitarbeiter präzise und fest umrissen sein, außerdem ist eine aktive Einbindung der Mitarbeiter, die in der Zukunft die Prozesskette maßgeblich durchführen, von Vorteil.

Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten, in den verschiedenen Phasen in Form aktiver Übernahme von Aufgaben im Projekt mitzuwirken:

- Prozessplanung
- Prozesskonzeption
- Prozessdefinition
- Prozessimplementierung

Durch diese Einbindung wird bewirkt, dass eine wirkliche Integration möglich ist und dass Prozesse in der Organisation auch tatsächlich gelebt werden.

Der Prozess selbst kann ebenfalls zur Akzeptanz beitragen, indem die verschiedenen Arbeitsschritte verständlich, logisch und einfach sind und somit eine einwandfreie Umsetzung durch die Prozessbeteiligten erfolgen kann. Dabei sind nicht nur die einzelnen Schritte wichtig, sondern auch der Überblick, sodass Klarheit über die Stellung im Gesamtprozess herrscht und sich jeder Prozessbeteiligte, die Vorgänger und Nachfolger eingeschlossen, einordnen kann.

Möglich ist dies durch ein Prozess-Mapping, das alle Teilprozesse im Unternehmen definiert und aufzeigt. Wichtig ist hierbei, dass die Organisation generell eine Struktur bietet, damit die Prozesse effizient und zielgerichtet durch das Unternehmen und über alle Prozessbeteiligten geleitet werden können.

Baustein 11: Integration aller Geschäftsprozesse

Eine Aufbauorganisation muss eine optimale Prozessimplementierung zulassen.

Die Gründe für die Einführung oder Verbesserung von Prozessen liegen meist in der Notwendigkeit von Effizienzsteigerungen. Damit verbinden Mitarbeiter meist keinen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), sondern einen geplanten Stellenabbau. Um solchen Befürchtungen vorzubeugen, kann ein Anreizsystem für die entsprechenden Mitarbeiter im Prozess geschaffen werden, das aufzeigt, wie sich gute Ergebnisse auswirken und lohnen. Dabei ist es wichtig, Mitarbeiter so zu integrieren, dass kleine, überschaubare Maßnahmen eine dauerhafte und nachhaltige Verbesserung schaffen können.

Baustein 12: Schaffung von Anreizsystemen

Anreizsysteme für alle Prozessbeteiligten erhöhen die Akzeptanz.

Um diese Verbesserungen auch messen zu können, ist die Einführung eines Kennzahlensystems unerlässlich, das auch regelmäßig überprüft wird.

Vitamin K: Strategie, Führung, Vertrauen und Mensch

Das Wunderkind Vitamin K

Das Besondere an der Vitamin K-Gruppe, die aus Phyllochinonen und Menachinonen besteht, ist ihre Hitzestabilität. Als echtes Wunderkind unter den Vitaminen macht dieser Gruppe auch Sauerstoff nichts aus. Probleme entstehen nur bei Lichteinstrahlung, da Licht Inaktivität der Vitamine zur Folge hat.

Neben diesen praktischen Eigenschaften fällt dem Vitamin K eine überaus bedeutende Rolle in der Blutgerinnung zu. Zusammen mit anderen Stoffen verändert Vitamin K bestimmte Blutproteine so, dass die einzelnen Gerinnungsfaktoren des Blutes in der Lage sind, ihre Funktion aufzunehmen.

Ein Mangel an Vitamin K äußert sich in einer verminderten Gerinnungsfähigkeit des Blutes. Gleichzeitig können auch Mangelsymptome wie Blutungen im Magen-Darm-Trakt, in der Muskulatur und den Schleimhäuten auftreten. Eine verminderte Blutgerinnung kann bei Operationen oder Verletzungen zu einer langsameren Wundschließung führen.

Da sich kein Mensch diese Probleme wünscht, kann man dem Vitamin K-Vorkommen im Körper etwas nachhelfen. Vor allem grünes Gemüse, Milchprodukte und Muskelfleisch enthalten den wertvollen Stoff. Wer also täglich grünen Salat mit etwas Joghurtdressing zu sich nimmt, ist auf der sicheren Seite. Dasselbe gilt natürlich auch für die Leber-Liebhaber.

Führen bedeutet Vertrauen schenken

Das Vitamin K ist mit verantwortlich für die Blutgerinnung oder, im übertragenen Sinne, für die Effektivität und Effizienz des Kreislaufs, der in diesem übertragenen Fall aus Mitarbeitern und Prozessen besteht. Das Optimum zu finden, das Mitarbeiter positiv in ihrer Leistung beeinflusst und einen geregelten Ablauf in der Prozesskette möglich macht, ist Aufgabe der strategischen Planung im Unternehmen sowie der Führungsmannschaft.

Wenn die damit verbundenen Aufgaben nicht erfüllt werden, entstehen Lücken, die nur schwer wieder zu schließen sind, vor allem wenn diese Lücken nicht auf einzelnen Ungewissheiten oder Versäumnissen beruhen, sondern auf einer Fehlplanung in der Strategie oder unqualifizierten Entscheidungen in der Führung.

Baustein 13: Beziehungspflege zu Mitarbeitern

Die Wiederherstellung des Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter benötigt mehr Zeit als die permanente Pflege dieses Verhältnisses.

Sind die Probleme erkannt, ist der Aufwand zur Schadensbegrenzung sehr hoch und auch nur dauerhaft zu betreiben. Damit sind nicht nur Schäden im Außenbild der Organisation gemeint, sondern auch Schwierigkeiten, die sich auf die Vertrauensbasis der Menschen innerhalb des Unternehmens beziehen.

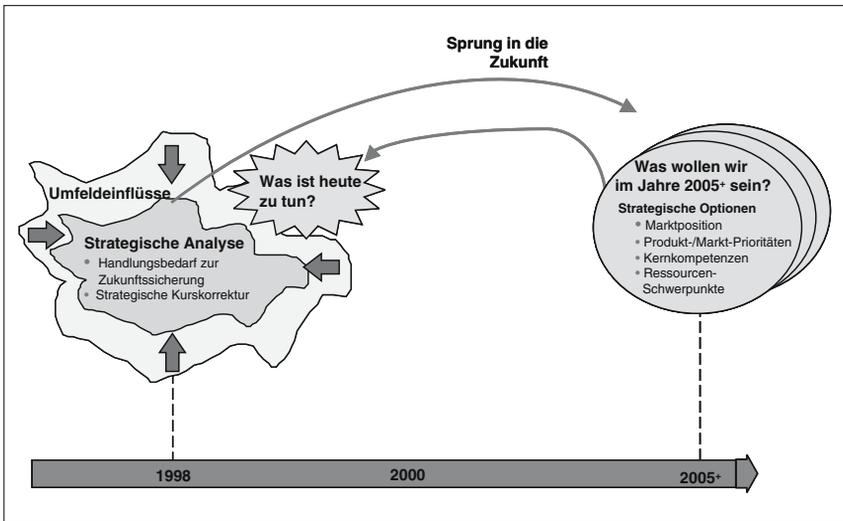
Baustein 14: Positive Beeinflussung von Mitarbeitern

Die Führung beeinflusst direkt die Mitarbeiter und hat somit wesentliche Konsequenzen für das Außenbild.

Mitarbeiter werden stark geprägt durch eine ganzheitliche strategisch ausgerichtete Führung und Unternehmenskultur, die vom Management vorgelebt werden muss, um glaubwürdig zu sein. Bricht dieses Gebilde ein, verlieren Menschen das Vertrauen und den Glauben an das, was sie tun oder was die Organisation darstellt – von Existenzängsten nicht zu sprechen.

Kleine Schritte bevorzugt

Neben dem operativen Geschäft ist es unerlässlich, die Organisation einem begleitenden methodischen Strategiediskurs zu unterziehen. Hierbei wird eine strategische Richtung definiert und kommuniziert, die dann durch operative Maßnahmen hinterlegt wird. Entscheidend ist dabei, dass eine offensichtliche Verbesserung im operativen Geschäft eintritt, deren Ergebnis gemessen, erfasst und überprüft wird.



Quelle: St. Galler Business School, 2001

Abbildung 9: Strategische Analyse und künftiger Handlungsbedarf

Wichtig ist vor allem, dass die Strategieausrichtung durch operative Maßnahmen geführt werden kann, wobei die einzelnen Maßnahmen in möglichst kleinen, messbaren Schritten erfolgen.

Baustein 15: Visionen und Strategien verwirklichen

Ein ganzheitlicher strategischer Ansatz ist unabdingbar. Die operative Umsetzung sollte jedoch in kleinen Schritten erfolgen.

Diese Methodik erlaubt ein gezieltes Vorankommen in kleinen, effizienten Schritten mit einer gezielten Kräftebündelung, die für die Organisation ein Vorankommen in der Effektivität und Effizienz bedeutet.

Besonders wichtig ist hierbei, dass auf den sich schnell verändernden Märkten ein ganzheitlicher Strategieansatz über fünf Jahre selten zum Erfolg führt. Neue Rahmenbedingungen zwingen eine Organisation zum schnellen Umdenken und zu unverzüglichem Handeln. Damit stoßen Strategien, die sich nicht der Zeit anpassen, sehr schnell an ihre Grenzen.

Die Führung steht in der Verantwortung, ihre strategische Richtung zu vertreten, zu verteidigen und vor allem zu leben. Mit einer geeigneten Strategie stimmt die Richtung innerhalb der Organisation, doch die Maßnahmen müssen in die richtigen Bahnen gelenkt werden, damit die Mitarbeiter ihre Arbeit bestens ausführen können.

Baustein 16: Die Vertriebsleitung muss die Umsetzung treiben

Die Führung hat die maßgebliche Rolle, um die Vertriebsstrategie im operativen Tagesgeschäft umzusetzen.

Aus der Kombination von Strategie und Führung sowie passenden Rahmenbedingungen für die Mitarbeit entsteht Vertrauen in die Organisation, sowohl bei Mitarbeitern als auch bei der Öffentlichkeit.

2.4 Das Binde-Vitamin

Ohne Vitamin B geht nichts

Die Vitamingruppe B bezeichnet eine Sammlung von wasserlöslichen Vitaminen unterschiedlicher chemischer Zusammensetzungen, ohne deren Faktoren nahezu keine biochemischen Prozesse im Körper ablaufen. Obwohl die Vitamine dieser Gruppe chemisch und pharmakologisch völlig verschiedene Substanzen darstellen, wurden sie zusammengefasst. Grund hierfür ist, dass sie in der Natur nie isoliert vorkommen und so hauptsächlich als Verbund im Organismus wirken.

Vitamin B1

Vitamin B1 ist der Trivialname für das Thiamin, das auch gerne als „Stimmungsvitamin“ bezeichnet wird, was allerdings nichts mit einer Begabung für das Schaffen der guten Stimmung auf einer Betriebsfeier zu tun hat.

Vielmehr ist Thiamin ein Bestandteil des zentralen Nervensystems und daher unentbehrlich für die Funktionen der Reizübertragung und Nervenerregbarkeit.

Das wasserlösliche Vitamin ist äußerst empfindlich gegenüber Hitze, und seine Wirkung wird außerdem durch UV-Strahlung und Sauerstoffoxidation aufgelöst.

Problematisch ist die Speicherfunktion im Körper, die faktisch nicht vorhanden ist. Nachdem das überschüssige Vitamin ausgeschieden ist, wird das benötigte Material innerhalb von neun bis 18 Tagen bereits zur Hälfte umgesetzt. Um Mangelerscheinungen vorzubeugen und eine ausreichende Versorgung zu sichern, ist eine kontinuierliche Zufuhr durch thiaminhaltige Lebensmittel wichtig. Möglich ist diese konstante Versorgung durch die gute Aufnahmefähigkeit des Vitamins im Organismus. Besonders Menschen mit einem erhöhten Energiebedarf, wie Spitzensportler oder Schwerstarbeiter, haben einen erhöhten Thiaminbedarf und müssen daher explizit auf die kontinuierliche Aufnahme des Vitamins achten. Möglichkeiten gibt es für diese Aufnahme viele, beispielsweise in Gestalt kleiner, bunter Pillen. Doch gerade in Zeiten von Dopinggerüchten liegt es nahe, dass man davon Abstand nimmt und stattdessen einfach etwas Vollkornbrot isst oder Weizenkeime in sein Müsli mischt.

Neben diesen Eigenschaften ist das Vitamin ein wichtiger Baustein zur Steuerung des Energiehaushalts im menschlichen Organismus. Dabei geht es vor allem um die regulierende Wirkung im Kohlenhydratstoffwechsel sowie den Abbau bestimmter Aminosäuren.

Vitamin B2

Im Gegensatz zum Vitamin B1 ist das Vitamin B2, auch Riboflavin genannt, ein äußerst hitzestabiles Vitamin, sodass es beim Kochen nicht zerstört wird. Die Hauptvorkommen dieses Stoffes, der auch als Wachstumsvitamin bekannt ist, findet man in Milch und Milchprodukten. Das hat dem Vitamin auch den Namen Lactoflavin eingebracht.

Riboflavin ist an einer Reihe von Reaktionen beteiligt, die für den Abbau von Fettsäuren und Purinen verantwortlich sind. Damit spielt der Stoff eine relevante Rolle im Bereich der Energiegewinnung aus Nährstoffen in der Atmungskette.

Gespeichert wird Vitamin B2 in gebundener Form in Leber, Niere und Herz, wobei auch hier die Speicherdauer zwei bis sechs Wochen nicht überschreitet.

Ein Mangel an Vitamin B2 äußert sich in verschiedenartigen Hautveränderungen, die sich als Rötungen oder Schuppen in den Augenwinkeln äußern. Hinzu kommen brüchige und stumpfe Fingernägel und Eintrübungen der Augenlinse. Eine Folge können ebenfalls Veränderungen des Nervensystems sein.

Die klassische Mangelkrankheit, an der neben B2 auch andere Vitamine beteiligt sind, heißt Pellagra, was „raue Haut“ bedeutet. Sie war früher die Krankheit der armen Landbevölkerung, da die Krankheit immer mit typischen Veränderungen an Hautpartien, die der Sonne ausgesetzt sind, beginnt. Heutzutage findet man diese Probleme höchstens noch bei Alkoholkranken oder Schwangeren.

Vitamin B5

Ein Vitamin, das in so gut wie allen Lebensmitteln existiert, ist das Vitamin B5. Um dieser Tatsache Rechenschaft zu tragen, wurde die Bezeichnung aktualisiert und in Pantothensäure umbenannt. Wie vieles, was unsere Kultur nachhaltig beeinflusst hat, kommt auch das Wort „pantos“ aus dem Griechischen und bedeutet „überall“.

Pantothensäure ist an vielen Stoffwechselfvorgängen im Körper beteiligt, was seinem Namen eine weitere Berechtigung verschafft. Zu den Funktionen gehört unter anderem der Aufbau des Coenzym A, das für das Stoffwechselgeschehen eine wichtige Rolle spielt.

Da Pantothensäure in fast allen Lebensmitteln zu finden und darüber hinaus auch noch hitzestabil ist, führt selbst eine einseitige Ernährung kaum zu Mangelerscheinungen. Nur in so genannten Entwicklungsländern zeigen sich Pantothensäure bedingte Mängel.

Symptome sind hier starke Stoffwechselstörungen, die zu Krämpfen, Reflexstörungen sowie Veränderungen von Haut und Schleimhäuten führen.

Vitamin B6

Das Vitamin B6 umschließt eine Gruppe von Vitameren, die wie viele andere wasserlösliche Vitamine nur über einen kurzen Zeitraum speicherfähig sind und so permanent zugeführt werden müssen.

Das Aufgabengebiet von Vitamin B6 ist weit gefächert. Es ist unter anderem am Aufbau des Bluteiweißes Hämoglobin und des Bindegewebes beteiligt.

Außerdem partizipiert es an der Bildung bestimmter Neurotransmitter und Gewebshormone wie Dopamin, Histamin oder Sterotonin. Ersteres ist mit verantwortlich für die Suchterkrankung, da bei der Einnahme von Rauschgiften auch dieses Hormon ausgeschüttet wird. Übrigens kann auch Schokolade diesen Effekt hervorrufen, was vielleicht schlechter für das Gewicht, aber deutlich besser für die psychische Gesundheit sein wird.

Bei einer Unterversorgung, die nur äußerst selten vorkommt, da auch B6 in den meisten Lebensmitteln vorhanden ist, können Hautveränderungen, Depressionen, Muskelkrämpfe, Schlafstörungen und Sensibilitätsstörungen auftreten.

Vitamin B12

Das Vitamin B12 mit dem chemischen Namen Cobalamin kann von Pflanzen und Tieren nicht hergestellt werden, einzig Mikroorganismen sind dazu in der Lage.

Cobalamin ist eng mit dem Folsäure-Stoffwechsel verknüpft. Steht kein Cobalamin zur Verfügung, kommt es indirekt zu einem Mangel an Folsäure. Dies erklärt auch, warum etliche Mangelsymptome der beiden Vitamine gleich sind. Da die Leber das Vitamin relativ lange speichern kann, wird ein Mangel oft erst nach zwei Jahrzehnten festgestellt und auch das nur bei komplett Vitamin B12-freier Ernährung.

Mangelerscheinungen sind verminderte Zellteilung, eine Zurückbildung von Darm-, Mund- und Zungenschleimhaut, allgemeine Schwäche und Ermüdung, Sensibilitätsstörungen, Reflexstörungen, aber auch psychiatrische Symptome.

Organisationen brauchen Netzwerke

Beziehungen und Netzwerke unterstützen eine Organisation dabei,

- ihren Blick auf den für sie relevanten Markt zu schärfen und
- den Blick auf das Wesentliche zu richten.

Über Kontakte können wesentliche Informationen zu potenziellen Kunden generiert werden, und so kann der Maxime „zur richtigen Zeit am richtigen Ort“ Rechnung getragen werden.

Das Vitamin B in unserem Körper steuert neben äußerlichen Einflüssen auch den Energiehaushalt des menschlichen Organismus. Energie wird einer Organisation über seine Mitarbeiter, aber vor allem über seine neu-

en Mitarbeiter zugeführt. Tatsächlich spielen auch hier Beziehungen und Netzwerke eine wichtige Rolle, immerhin werden heutzutage die meisten aller offenen Stellen im mittleren und gehobenen Management einzig und allein über Kontakte besetzt.

Beziehungen und Netzwerke müssen daher auf einer kontinuierlichen Basis gepflegt und gezielt ausgebaut werden. Nur so ist eine Beibehaltung der für die Organisationen überlebenswichtigen Kontakte möglich.

Doch ebenso wie dem Vitamin B sind auch der Fülle und Anzahl an Beziehungen, die gepflegt werden können, Grenzen gesetzt. Es ist einfach nicht möglich, unendlich viele Beziehungen und Netzwerke aufrecht zu erhalten, denn wenn die Pflege fehlt, gehen Beziehungen zugrunde wie eine ungegossene Zimmerpflanze.

Vitamin B ist an vielen wichtigen Nervenfunktionen beteiligt und spielt so in unserem ganzen Organismus eine bedeutende Rolle. Auch wenn in Organisationen meist Marketing und Vertrieb den Anspruch erheben, die meisten Kontakte zu haben und zu benötigen, so kommt Beziehungen in jeglicher Funktion der Organisation eine relevante Rolle zu. Nicht nur, dass sie sowohl für den Controller als auch für den Vertriebler wichtig sind, Beziehungen sind auch überall existent und an unzähligen Arbeitsvorgängen beteiligt. Diesen Vorteil nicht zu nutzen oder gar zu ignorieren, weil er nicht als bedeutend genug gesehen wird, kann eine Organisation die Existenzberechtigung kosten.

Baustein 17: Mitarbeiter zur Netzwerkpflege animieren

Alle Mitarbeiter müssen ihre Beziehungen und Netzwerke unabhängig von ihrer Rolle pflegen und im Sinne des Unternehmens nutzen.

Organisationen, denen es wirtschaftlich hervorragend geht, führen ihren Erfolg nicht selten auf eine konstante Pflege ihres Netzwerks zurück, genau wie Spitzensportler ihren erhöhten Thiaminbedarf ständig decken müssen. Wer also vorne dabei sein möchte, dem wird das nur durch ein funktionierendes Netzwerk gelingen.

Fehlen diese Beziehungen und Netzwerke, tritt das ein, was sich im Organismus beim Fehlen des Vitamins B1 als massives Stoffwechselproblem äußert. In der Organisation können nicht mehr genügend Geschäftsabschlüsse generiert werden, die Zahlen gehen in den Keller, Mitarbeiter werden demotiviert und das Management sieht sich scharfen Vorwürfen gegenüber.

Die Störungen beim Vitaminmangel, Beklemmungen und Herz-Kreislaufversagen, treffen also auch eine Organisation, was so weit gehen kann, dass die Existenz in Frage gestellt wird.

Baustein 18: Netzwerke langfristig aufrecht erhalten

Ohne Beziehungen und Netzwerke treten massive Probleme im Unternehmen auf. Aber erst langfristige Geschäftsbeziehungen sind besonders fruchtbar.

Customer Relationship Management ist der Weg

Drei Ansätze sind für die Ausrichtung einer Organisation auf Beziehungen und Netzwerke von entscheidender Bedeutung.

Da wäre einerseits die Definition einer **CRM-Strategie**, die einer Organisation dazu verhelfen soll, ihre Ausrichtung auf die Kunden zu fokussieren, weg von einer produktzentrischen Organisation. Durch die Verschiebung des Mittelpunkts verändern sich gleichzeitig auch Prozesse und Abläufe im Unternehmen und deren Ausrichtung.

Baustein 19: Ausrichtung auf den Kunden (CRM leben)

Weg von der produktzentrischen, hin zur kundenorientierten Organisation.

Sobald der Kunde ins Rampenlicht gerückt wird, ist eine genaue Bewertung der Beziehungen und ihrer Rolle für die Organisation in der Zukunft elementar, nicht nur weil die Neukundengewinnung eine erheblich stärkere finanzielle Belastung birgt als die Kundenbindung. Wird die Kundenbindung allerdings vernachlässigt oder ist sie undifferenziert, investiert die Organisation, ohne einen wirklichen Kundenwert zu schaffen. Daher ist die Profitabilität ein wichtiger Ansatz im CRM.

Zur Kundenprofitabilität gehören allerdings nicht nur die Entwicklung von Kunden mit bisher ungenutztem Potenzial, sondern auch Einsparungen bei unprofitablen Beziehungen. Die Bewertung dieser Kundenbeziehungen ist dabei eine wichtige Voraussetzung und lässt sich am besten über eine Kundenwertanalyse evaluieren, in der nicht nur ein Kriterium bewertet, sondern eine ganze Reihe von Punkten aufgestellt, analysiert und ge-

wertet wird (vgl. Abschnitt 3.2). Ziel ist die genaue Ausgestaltung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten nach dem Kundenwert und damit die Ausschöpfung des Kundenpotenzials.

Baustein 20: Orientierung an den Kundenwerten (CLVM)

Orientieren Sie sich am Kundenwert, um das Kundenpotenzial maximal auszuschöpfen.

Alle Systeme, Bewertungen, Analysen und Strategien bringen aber keine Ergebnisse, wenn die Unternehmenskultur nicht auf CRM ausgerichtet ist. Diese CRM-Kultur kann auf der einen Seite nur entstehen, wenn sie durch Führung und Mitarbeiter wirklich gelebt wird, auf der anderen Seite müssen auch alle angesprochenen Punkte, also Vitamine, in der Organisation in ausreichender Dosis vorhanden sein, um die Rahmenbedingungen zu schaffen.

Besonders in Organisationen, die zwar über ein CRM-System verfügen, aber die kundenorientierte Thematik vernachlässigen, sieht man diesen Unterschied. Ein Mehrwert in der Kundenkommunikation kann kaum geschaffen werden.

Customer Relationship Management ist mehr als die Einführung eines CRM-Systems. Es ist eine Kultur, die in den Köpfen verankert und von allen gelebt werden muss.

2.5 Die additiven Vitamine

Vitamin C: Management, Kommunikation und Information

Die Berühmtheit unter den Vitaminen

Ascorbinsäure, das im Volksmund auch als Vitamin C bekannt ist, ist ein Glucosederivat und gilt wohl als das berühmteste aller Vitamine und als Heilmittel für alle möglichen Wehwehchen, vom Schnupfen bis hin zu Übergewicht.

Grund für diese Bekanntheit ist sicherlich die Omnipräsenz aller möglichen Vitamin C-Präparate in den Supermärkten, die dafür sorgen sollen, dass der Organismus immer mit genügend Ascorbinsäure versorgt ist. Das Problem ist nämlich, dass die organismuseigene Speicherkapazität für Vitamin C sehr gering ist, was auch die Vorliebe erklärt, es in Brausetabletten und Vitamindrinks einzusetzen.

Vitamin C hat die vielfältigsten Aufgaben in unserem Körper. Insbesondere als Radikalfänger wirkt es bei bestimmten Krebskrankheiten und Herz-Kreislauf-Schäden vorbeugend. Ascorbinsäure ist außerdem im Prozess der Wundheilung verankert und dient der Verbesserung des Immunsystems, indem es vermehrt Abwehrzellen mit erhöhter Aktivität bildet.

Außerdem wirkt es auch bei der Entstehung verschiedener Hormone mit. Zu den berühmtesten gehören die in der Nebenniere gebildeten Stresshormone Adrenalin und Noradrenalin. Auch der Botenstoff Serotonin, der für Empfindungen wie Müdigkeit und Sättigung verantwortlich ist, entsteht unter der Beteiligung des Vitamin C.

Mangelercheinungen treten in der heutigen Zeit äußerst selten auf. Erste Anzeichen hierfür sind Ermüdung, Erschöpfung und Leistungsminderung. Das so genannte Vollbild des Vitamin C-Mangels ist Skorbut. Anzeichen von Skorbut sind beispielsweise Blutungen der Haut und Schleimhäute sowie Knochenschäden.

Da heutzutage Obst und Gemüse als wichtigster Vitamin C-Lieferant im Prinzip ganzjährig verfügbar sind, muss niemand mehr diese „Seemanns-Krankheit“ fürchten.

Management, Information und Kommunikation als umfassender Kreislauf

Innerhalb des Unternehmens gibt es einen Mangel an Identifikation, Motivation und Vertrauen, wenn

- Menschen nicht in einer Organisation geführt werden,
- die Führungskräfte nicht oder schlecht über die finanzielle Lage kommunizieren oder
- Informationen aus dem Unternehmensumfeld verschwiegen werden.

Ebenso wie vom mündigen Verbraucher die Rede ist, so kann man auch von einem mündigen Mitarbeiter sprechen, der durchaus in der Lage ist, Informationen zu sammeln und zu nutzen, auch wenn diese im ersten Augenblick für seinen Teil der Arbeit nicht notwendig erscheinen.

Dieser stetige Informationsfluss ist aber absolut notwendig für den Menschen, er fühlt sich einbezogen, und je nach Ausprägung der Rolle und Verantwortlichkeit in der Organisation sind diese Informationen auch wichtig für die effektive und effiziente Durchführung der Arbeit. Zusätzliche Informationen beispielsweise zum Unternehmen führen dazu, dass sich der Mensch wirklich informiert fühlt, was eine intensivere Bindung zum Unternehmen und Vertrauen schafft.

Baustein 21: Mitarbeiter gezielt informieren

Menschen (beziehungsweise Mitarbeiter) müssen aktiv informiert werden, nur so kann Vertrauen entstehen und eine langfristige Bindung zur Organisation aufgebaut werden.

Mit dieser Grundlage wird das Unternehmen eine schlagkräftige Gemeinschaft, die geschlossen auftritt und wie das Vitamin C im Organismus ein starkes Immunsystem schafft.

Aber Informationen dienen auch der Führungsebene, die sich mittels Berichtswesen einen Überblick über interne und externe Fortschritte verschaffen kann. Daher ist eine kontinuierliche Managementstrategie sinnvoll, um eine umfassende Kontrolle in der Organisation zu gewährleisten.

Informationsfluss und Kommunikation stellen auf den ersten Blick keine wesentlichen Herausforderungen an eine Organisation, sie können allerdings nur effizient wirken, wenn das Management funktioniert und auf eine einheitliche Strategie ausgerichtet ist. Dabei ist eine personalisierte und perspektivische Richtung von zentraler Bedeutung. Sobald sich der Mensch persönlich angesprochen fühlt, reagiert er schneller, fühlt sich verstanden und empfindet seine Akzeptanz in der Organisation, was ihn zu einem wichtigen Teil des Teams macht, das für die Erreichung der strategischen Ziele einsteht. Dabei dürfen die Rahmenbedingungen zur Leistungserreichung und auch die jeweiligen Freiräume der einzelnen Menschen nicht außer Acht gelassen werden. Einer von vielen zu sein ist für keinen Menschen ein erstrebenswertes Ziel, sondern wirkt eher demotivierend. Eine gewisse Müdigkeit der Organisation gegenüber tritt ein, ebenso wie der Vitamin C-Mangel im Organismus.

Ist das Management so aufgestellt, dass eine Durchführung dieser Richtlinien möglich wird, können Menschen hingegen erfolgreich und maßgeblich zur Leistung der Organisation beitragen.

Baustein 22: Mitarbeiter aktiv binden

Gezielte Kommunikations- und Informationspolitik sind kritische Erfolgsfaktoren einer jeden Organisation.

Management ist nicht Führung

Management bedeutet, dass Grundsätze und Richtlinien vereinbart, eingeführt und auch gelebt werden. Damit gehen auch Sanktionsmechanismen einher, die zwar unangenehm, aber nötig sind, um als Managementteam glaubwürdig zu sein.

Baustein 23: Grundsätze vereinbaren und leben

Management bedeutet, dass Grundsätze und Richtlinien vereinbart, eingeführt und auch gelebt werden.

Beispiele für Grundsätze sind:

- Ergebnisorientierung
- Leistungsbereitschaft
- klare Fokussierung
- Ausbau und Nutzung der Stärken
- offene und transparente Kommunikation
- konstruktives Denken

In den Bereich des Managements fällt auch die Festlegung einer umfassenden Informations- und Kommunikationspolitik, die sowohl nach innen wirken sollte, als auch das gewünschte Bild in der Außenwirkung erzielt.

Bei der Diskussion um Management und Führung muss allerdings eine klare Abgrenzung zwischen beiden Positionen und Rollen deutlich sein.

Der **Manager** ist verantwortlich für

- die Planung innerhalb der Organisation,
- die zu vergebenden Budgets,
- die Kontrolle über die einzuhaltenden Ziele und
- das Lösen von Problemen in Krisensituationen.

Auch die Bereiche Organisation und Personalplanung, die zur Erreichung der vorgegebenen Ziele nötig sind, fallen in das Management.

Die **Führungspersönlichkeit** dagegen arbeitet näher mit den Menschen zusammen, indem Richtungen vorgegeben werden und ein Konsens gefunden werden kann. Eine Führungsperson muss seine Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel begeistern und motivieren. Abbildung 10 gibt einen Überblick über ein ideales Führungsprofil.

Dimensionen	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Denkt global	4.13	7.10	8.78
Sieht Chancen voraus	6.44	7.02	8.68
Schafft eine gemeinsame Vision	6.52	8.05	8.85
Gibt Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten	6.05	7.83	8.74
Respektiert kulturelle Vielfalt	4.36	7.03	8.75
Baut Teamarbeit und Partnerschaft auf	5.73	7.32	8.80
Nutzt Chancen	5.88	7.99	8.59
Zeigt technologisches Verständnis	5.97	7.84	8.36
Schätzt Herausforderungen	5.01	7.58	8.21
Gewährleistet die Zufriedenheit der Kunden	5.95	8.24	8.83
Zeichnet sich durch Selbstmanagement aus	6.58	8.96	8.48
Sichert den Wettbewerbsvorteil	6.56	8.02	8.64
Ist bereit zu delegieren	5.81	7.75	8.49
Lebt die Werte vor, die er als richtig erkennt	6.55	7.74	8.83

Quelle: St. Galler Business School, 2001

Abbildung 10: Idealisiertes Profil einer Führungskraft

Vitamin H: Integration und Zusammenarbeit

Unbekannt, aber wichtig

Das Vitamin H mit dem chemischen Namen Biotin ist in fast allen Nahrungsmitteln meist in relativ kleinen Mengen vorhanden. Die Aufgaben des Biotins sind weniger vielfältig als die seiner großen Vitamin-Kollegen. Im Wesentlichen beschränkt sich das Wirkungsfeld auf den Stoffwechsel, wo Biotin für den Abbau der Aminosäuren Leucin, Isoleucin und Valin und die Verwertung der Fettsäure verantwortlich ist. Außerdem wirkt es noch bei der Biosynthese als Baustein und der Gluconeogenese mit. Säuren, Laugen, Sauerstoff und Licht bereiten dem Biotin keinerlei Probleme, lediglich Hitzeeinwirkung führt zu Instabilität des Stoffes.

Bei Erwachsenen wird Biotinmangel, ungeachtet der Ernährungsweisen, im Allgemeinen nicht beobachtet, allerdings muss bei Säuglingen auf eine ausreichende Versorgung geachtet werden, da der Bedarf bis zum zwölf-

ten Lebensmonat relativ hoch ist. Auch wer der Gewohnheit nachgeht, jeden Tag sechs bis zehn rohe Eier zu verzehren, muss mit Mangelerscheinungen rechnen. Denn das Eiweiß enthält Avidin, das Biotin bindet und so die Aufnahme im Darm unmöglich macht.

Mangelsymptome äußern sich in Hautveränderungen, Haarausfall, Schleimhautveränderungen des Darms, die zu Durchfällen und Übelkeit führen. Zudem treten Mattigkeit, Muskelschmerzen und Depressionen auf.

Zusammenarbeit als Standard

Biotin existiert in fast allen Lebensmitteln. Ebenso verhält es sich mit der Zusammenarbeit in den meisten mittelständischen Unternehmen. Die Bearbeitung von Projekten, Prozessen und Aufgaben läuft im Team ab, bei der Effizienz dieser Abläufe liegen oft Welten zwischen den Organisationen.

Wichtig ist eine gezielte Zuteilung der Zusammenarbeit, denn auch in Organisationen verderben viele Köche den Brei. Dabei geht es nicht nur um die richtige Positionierung von Teams in der Organisation, sondern auch um die Rollen und das Zusammenspiel von Menschen.

In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, wie Teams besetzt werden, sodass die Gruppe durchsetzt ist von verschiedenen Typen, die sich in jeglicher Situation ergänzen. Bestimmte Sachverhalte erfordern immer die passenden Maßnahmen, und gerade bei veränderten Marktbedingungen ist nicht jedes Team dem Druck gewachsen.

Diese verschärften Anforderungen belasten jedes Team, das nicht überdurchschnittlich arbeitet. Die Folge sind interne Konflikte, die die Lage nur weiter verschlimmern. Ein durchgreifendes Konfliktmanagement, das auch auf zwischenmenschliche Probleme zurückgreift, ist hier von größter Bedeutung.

Ohne Integration und Zusammenarbeit fällt es einer Organisation allerdings ungemein schwer, eine wettbewerbsfähige Position zu behalten. Dieser Mangel an organisationseigenem Vitamin H setzt eine langsame, aber konsequente Zerstörung der Unternehmung in Gang, die schnell sowohl von innen als auch von außen erkennbar wird. Die anfangs bedeutungslosen Schäden summieren sich schnell zu einem beachtlichen Kräfteverfall, der die gesamte Organisation schwächt.

Baustein 24: Zusammenarbeit aktiv gestalten

Ohne eine harmonische Zusammenarbeit der Menschen ist eine Steigerung der Performance nicht möglich.

Besonders Organisationen, die noch nicht lange am Markt existieren, müssen sich verstärkt um ihre Integration und Zusammenarbeit kümmern, denn damit steht und fällt ihre Unternehmung. Mangelerscheinungen führen dagegen schnell in die Insolvenz.

Baustein 25: Menschen aktiv fördern

Erst der Mensch macht eine Organisation erfolgreich.

Klarheit verbessert das Ergebnis

Um eine optimale Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Menschen zu gewährleisten, müssen einige Punkte beachtet und auch Maßnahmen durchgeführt werden. Dazu gehören die Definition von Richtlinien zur Zusammenarbeit im Tages- und Projektgeschäft sowie grundsätzliche Regeln und Hinweise.

Außerdem ist eine klare Vorbereitung und Planung wichtig, die alle Beteiligten, besonders wenn es um Teams geht, einbezieht. Da die Zusammenarbeit sich meistens über mehrere Hierarchiestufen zieht, muss hier eine Moderation verfügbar sein, die offene Diskussionen zwischen allen ermöglicht.

Baustein 26: Regeln für die Zusammenarbeit definieren

Ohne ein klares Regelwerk und deren Moderation ist eine effiziente Zusammenarbeit nicht gegeben.

Innerhalb des Teams sind klare Strukturen und Rollendefinitionen sinnvoll, damit alle Beteiligten sich voll und ganz einbringen können. Darüber hinaus ist für das Erreichen bestimmter Ziele die genaue Definition eben dieser wichtig, ebenso wie die Klärung von Messkriterien, mit denen die Erreichung dokumentiert werden kann.

Baustein 27: Teams und Rollen klar definieren

Eine klare Teamstruktur und Rollendefinition sind für die Erreichung der Gesamtziele elementar.

Neben der Zusammenarbeit in der Organisation spielt auch die Integration neuer Mitarbeiter eine wichtige Rolle, die über eindeutige Vorgehensweisen sichergestellt werden kann.

Beispiel Teamentwicklung

Die gemeinsame Bewältigung einer Aufgabe durch eine Gruppe von Menschen bringt im Zeitverlauf eine Veränderung mit sich. Besonders das Leistungsverhalten im Team ist einer Entwicklung ausgesetzt.

Um diesen Prozess zu unterstützen und zu steuern, sind immer wieder gezielte entwicklungsfördernde Maßnahmen notwendig, die vor allem durch die Teamleitung initiiert werden müssen.

Für die Teamführung sind zwei Stufen wichtig:

- 1. die inhaltliche und fachliche Steuerung und*
- 2. die Steuerung des Gruppenprozesses.*

Hierbei ist zu entscheiden, welche Gewichtung diese beiden Punkte bekommen.

Folsäure: Werkzeuge, Methoden und Checklisten

Die Mimose unter den Vitaminen

Hinter dem Begriff Folsäure verbirgt sich eine große Gruppe von Substanzen, die als Folate bezeichnet werden. Die in Lebensmitteln vorkommenden Folate zählen zu den instabilen Vitaminen, da sie äußerst empfindlich gegenüber Licht, Hitze und Sauerstoff sind. Langes Lagern und Kochen ist also kein guter Weg zu einer folsäurereichen Ernährung.

Folsäure wirkt vorwiegend als Coenzym und ist so am Stoffwechsel von Proteinen und Nukleinsäuren (DNS) beteiligt. Die Beteiligung an der Synthese als Baustein zu einem Vorstufenprodukt der DNS gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Vitamins. Ist Cobalamin, das Vitamin B12, nicht in ausreichenden Mengen vorhanden, kommt es zu indirekten Mangel-

scheinungen an Folsäure, denn Cobalamin und Folsäure wirken im Organismus zusammen.

Gespeichert wird das Vitamin zum größten Teil in der Leber, wobei die Speicherdauer nur sehr kurz ist. Bereits nach etwa vier Wochen folatfreier Ernährung sind die Speicher weitgehend erschöpft.

Erste Symptome eines Folsäuremangels sind Veränderungen der Zellteilung – eine Störung der DNS-Synthese. Auch Magen- und Darmschleimhautveränderungen können auftreten. In Folge dieser Veränderungen kommt es zu Durchfällen und einer negativ beeinflussten Aufnahme der Nährstoffe. Meist zeigt sich ein Folsäuremangel durch depressive Verstimmungen, Schlaflosigkeit, psychische Störungen und Vergesslichkeit.

Unübersichtlichkeit und Adaption

Kennzeichnend für die Folsäure ist die stattliche Anzahl von Substanzen, die sich hinter diesem Namen verbirgt. Erwartungsgemäß existieren auch in einer Organisation eine große Anzahl an Werkzeugen, Methoden und Checklisten, die eingesetzt werden können. Entstanden aus jahrelangen Gewohnheiten oder definierten Maßnahmen, ist die Übersicht über die kollektive Sammlung oftmals mit Schwierigkeiten behaftet und die Selektion der passenden Punkte nicht selten ein Drahtseilakt. Doch gerade dies ist von enormer Bedeutung. Lediglich mit einer professionellen Auswahl an Werkzeugen wird dem fachlich gerechtfertigten Bedarf einer kontinuierlichen Anpassung innerhalb einer Organisation Rechnung getragen. Das Fazit ist also, dass das Geschick der Auswahl den Erfolg ausmacht.

Nicht vergessen darf man dabei, dass Veränderungen alltäglich sind, in der Organisation genauso wie im Organismus. Was heute noch korrekt ist, kann morgen schon falsch sein. Die hochgradige Empfindlichkeit der Werkzeuge, Methoden und Checklisten zeigt sich in jeglicher Hinsicht, sowohl bei internen Veränderungen, wie beispielsweise einer Umstrukturierung der Verantwortlichkeiten, aber auch bei Modifikationen, die von außen kommen. Dazu können eine veränderte Lieferantenstruktur gehören, eine andere Auftragslage oder generell neue Marktbedingungen.

Baustein 27: Nutzung von Methoden und Werkzeugen

Werkzeuge, Methoden und Checklisten müssen der Situation kontinuierlich angepasst werden.

Bei all diesen Brüchen ist zu beachten, dass sich Rahmenparameter verändern. Im Hinblick darauf sind auch die Ergebnisse aus den Maßnahmen und die Handlungsempfehlungen anzupassen. Diese Instabilität unter neuen Rahmenbedingungen findet man unter allen Vitaminen am ehesten bei der Folsäure. Hier ist also besondere Vorsicht geboten, da diese Gruppe von Vitaminen auch an einer wichtigen Funktion im Organismus, mit der Speicherung in der Leber und damit der Reinigung des Blutes, beteiligt ist.

Im Gegensatz zu vielen anderen Punkten haben Werkzeuge, Methoden und Checklisten Einfluss auf jede Stelle im Unternehmen, vom Top-Management bis hin zum Sachbearbeiter. Und gerade hier setzt wieder das Problem der kurzen Speicherdauer an. Der durch den Einsatz von Methoden und Werkzeugen gewonnene Effekt in der Organisation verpufft sehr schnell, wenn die Integration nicht umfassend und nachhaltig erfolgt. Darüber hinaus kann sich dieser positive Effekt auch ins Gegenteil umkehren und eine kontraproduktive Auswirkung mit sich ziehen.

Der Vorteil eines funktionierenden Systems von Werkzeugen, Methoden und Checklisten liegt dabei auf der Hand. Die maßgebliche Beteiligung an der Entwicklung einer Organisation und deren Identität nach innen und außen liegt nicht zuletzt in der Existenz von Maßnahmen als Vorstufe einer solchen Identität begründet. Damit wäre wieder die Parallele zur Folsäure, welche sich als Vorstufenprodukt der menschlichen DNS versteht, hergestellt.

Baustein 28: Einbindung von Werkzeugen, Methoden und Checklisten

Werkzeuge, Methoden und Checklisten sind zentrale Hilfsmittel zur Lösung und Implementierung von Herausforderungen in der Organisation.

Fehlt Folsäure im Organismus, treten Probleme bei der Zellteilung auf, durch welche die DNS-Synthese behindert wird. Eine Organisation wird durch das Fehlen von Werkzeugen, Methoden und Checklisten nicht zugrunde gehen. Allerdings wird durch das fehlende methodische Vorgehen die Effektivität stark eingeschränkt, und die Identität der Organisation kann nicht mehr deutlich hervortreten – weder gegenüber seinen Mitarbeitern noch gegenüber Kunden, Partnern und Lieferanten.

Beispiele für Checklisten sind:

- Lösungsbaukasten für die Produktentwicklung
- Checkliste zur Planung von Veranstaltungen
- Planung eines Werbe-Mailings
- Checkliste zur Kampagnenplanung
- Vor- und Nachbereiten von Telefongesprächen
- Vorbereitung von Verkaufsgesprächen

Umfassender Einsatz für die Organisation

Insbesondere wenn es um Prozesse geht, brauchen Mitarbeiter immer wieder einen Leitfaden, der sich in Form von Checklisten darstellen lassen könnte. Durch diese gezielte Gestaltung kann an Effizienz und Effektivität gewonnen werden, auch dadurch dass dem Mitarbeiter eine Unterstützung zum Leben des Prozesses geboten wird.

Auch anstehende Fragestellungen und Aufgaben lassen sich nur schwer umsetzen, wenn keine dahinter stehende Methodik verwendet wird. Methoden zur Planung, Strukturierung und Umsetzung unterstützen das Ziel und verhelfen zu einem eindeutigen Ergebnis.

Baustein 29: Methodiken nutzen

Methoden sind der Garant für die Zielerreichung.

Ein gutes Werkzeug, um effektive und erprobte Lösungsansätze kennen zu lernen, ist der Best-Practice-Ansatz. Hier können Lösungsansätze gefiltert und an das eigene Unternehmen angepasst werden, um dieses zum Erfolg zu führen.

Niacin: Finanzen und Investitionen

Der unerforschte Stoff

Niacin ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von verschiedenen vitaminaktiven Substanzen (Vitamere). Niacin kann, wie Vitamin D, im Stoffwechsel des Menschen gebildet werden. Die Vitamin B3-Substanzen besitzen eine hohe Hitzebeständigkeit und sind gegenüber Licht und Sauerstoff unempfindlich.

Die Speicherfähigkeit beträgt nur zwei bis sechs Wochen, wobei Niacin dem Organismus nur jeweils tagesaktuell in den benötigten Mengen zur Verfügung gestellt wird.

Vitamin B3 ist an über 200 Reaktionen im Stoffwechsel beteiligt. Eine wichtige Aufgabe ist es, den beim Abbau der Nährstoffe anfallenden Wasserstoff für die Atmungskette zur Verfügung zu stellen.

Erste Anzeichen eines Niacinmangels können sich durch Appetitmangel, Depressivität, Gedächtnisstörungen, Schlaflosigkeit und verminderte Leistungsfähigkeit äußern. Auftreten können auch Veränderungen der Haut – besonders der Stellen, die dem Sonnenlicht ausgesetzt sind.

Eine exakte Festlegung des Niacinbedarfs gestaltet sich schwierig, da aus Tryptophan Niacin gebildet werden kann und bei dessen Umwandlung mehrere Vitamine (Riboflavin, Pyridoxin und Folsäure) beteiligt sind.

Finanzen – das verschwiegene Thema

Das Thema Finanzen war und ist in Organisationen immer ein heikles Thema. Obwohl dieser Bereich sehr wichtig ist, sind die Fachbereiche wie Marketing und Vertrieb eher nicht gewillt, sich intensiv mit der Thematik auseinander zu setzen. Da den Mitarbeitern im Bereich Finanzen und Investition oft ein vorurteilsbehaftetes Bild anhängt, ist der gesamte Bereich ein gemiedenes und auch viel diskutiertes Thema.

Baustein 30: Kapital generieren, um Strategien umzusetzen

Kapital ist der maßgebliche Faktor in der Strategiediskussion und -umsetzung.

Dabei gibt es kaum eine spannendere und wichtigere Materie, die die gesamte Organisation durchzieht, zumal das eigentliche Hauptanliegen einer Organisation das Geldverdienen und, damit einhergehend, die Kostenoptimierung ist.

Der Stoff Niacin, der hier mit Finanzen und Investitionen gleichgesetzt wird, kann im Stoffwechsel des Menschen gebildet werden, ebenso wie die finanziellen Verhältnisse auf das Arbeiten der Organisation zurückzuführen sind. Daraus ist abzuleiten, dass bei einer optimalen Aufstellung der Organisation das Geld am Markt generiert wird, was schlussendlich zur Unabhängigkeit von anderen Geldgebern und zur hundertprozentigen Eigenfinanzierung führen kann.

Doch dieser Fall ist in der heutigen Zeit meist hypothetisch. Tatsache ist vielmehr, dass Fremdkapital benötigt wird wie die Luft zum Atmen. Bleibt die Kapitalbeschaffung aus, so fehlt dem Unternehmen ganz einfach die Luft zum Atmen.

Kommen wir zur Kapitalverwendung. In Zeiten schwankender Konjunkturzyklen wird gerade hier immer wieder zurückgesteckt, obwohl Investitionen in innovative Technologien ein Weg aus der Krise sind und vielen Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit im weltweiten Vergleich sichern können. Doch auch eine Überbelastung und zu intensive Investition in neue Mittel und Maßnahmen funktionieren nicht immer. Daher ist eine kontingentierte und klare strategische Kapitalplanung für ein mittelständisches Unternehmen unerlässlich, wenn es überleben will.

Baustein 31: Gezielt und objektiv investieren

Gezielte Investitionen sind für die Zukunftssicherung einer Organisation notwendig. Investieren Sie in die Ausrichtung auf den Kunden und in dessen Zufriedenheit. Der Kunde wird es Ihnen danken.

Strategie bedeutet auch Finanzierung und Investition

Ein strategischer Ansatz braucht auch einen finanziellen Hintergrund, um realistisch und durchsetzbar zu sein. Daher muss die Finanz- und Investitionsplanung im Einklang mit der Ausrichtung der Strategie erfolgen und das Controlling dieser Maßnahmen ebenfalls einschließen.

Baustein 32: Investitionen planen und Strategien abstimmen

Die Investitionsplanung muss Hand in Hand mit der Strategieplanung gehen.

Investitionen müssen über klare Rahmenbedingungen inklusive der Stop-and-loss-Kriterien verfügen, anhand derer das Ergebnis klar zu positionieren ist. Im Nachhinein spielt vor allem die Betrachtung des Return on Investment (RoI) eine Rolle.

Als indirekter Faktor spielt gerade in Zeiten von Basel II die Kreditwürdigkeit der mittelständischen Unternehmen eine erhebliche Rolle. Eine Ver-

besserung der Kreditwürdigkeit tritt ein, wenn eine gezielte Steuerung und Verbesserung implementiert wird und die Transparenz für die Kreditgeber erhöht wird. Kontrollinstanzen sind aktiv in die Geschäftsprozesse einzubinden und Ergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren.

Baustein 33: Kreditwürdigkeit auf indirektem Weg optimieren

Optimieren Sie Ihre Kreditwürdigkeit, indem Sie durch Kontrollinstanzen Transparenz für die Kreditgeber schaffen.

2.6 Zusammenführung der Bausteine

Es ist gelungen, eine eindeutige Zuordnung aller Vitamine und deren Eigenschaften auf die Organisation und die unterschiedlichen Bereiche und Funktionen vorzunehmen. Das Vitamin-Modell ist sicherlich kein Allheilmittel, sondern soll neue, kreative Anregungen und Denkansätze für den Mittelstand aufzeigen – immer im Vergleich mit dem menschlichen Organismus. Der optimale Vitamin-Mix oder ein allgemein gültiges Kochrezept kann jedoch nicht pauschal bestimmt werden, sondern muss für eine jede Organisation maßgeschneidert erarbeitet und durch die Menschen gelebt werden.

Eine der zentralen Aussagen des Vitaminmodells ist, dass ohne die Basis-Vitamine kein Unternehmen überlebensfähig ist:

Basis-Vitamine:

- Vitamin A: Vertrieb und Marketing
- Vitamin D: Produkte und Dienstleistungen
- Vitamin E: Prozesse und Organisation
- Vitamin K: Strategie, Führung, Vertrauen und Mensch

Diese müssen in gewissen Zyklen und entsprechender Dosierung zugeführt, gespeichert und kontrolliert werden. Die Kunst liegt jedoch in der Kombination und Ergänzung der Vitamine miteinander.

An erster Stelle steht hierbei das Thema Vertrieb und Marketing (Vitamin A), das sich quer durch die gesamte Organisation zieht. Vertrieb und Marketing kann jedoch nur erfolgen, wenn marktfähige Produkte und Dienst-

leistungen (Vitamin D) im Unternehmen vorhanden sind. Der Bereich Vertrieb setzt zudem eine klare Vertriebsorganisation und die damit verbundenen Vertriebsprozesse voraus (Vitamin E). Neben Produkten und Dienstleistungen, die permanent auf die Marktbedürfnisse angepasst werden müssen, sollten die Netzwerke und Beziehungen des Vertriebs (Vitamin B) gepflegt und genutzt werden.

Bezieht man dann noch die additiven Vitamine in diese Betrachtung mit ein,

- Vitamin C: Management, Kommunikation und Information,
- Vitamin H: Integration und Zusammenarbeit,
- Folsäure: Werkzeuge, Methoden und Checklisten,
- Niacin: Finanzen und Investitionen,

so ergibt sich hieraus der richtige Vitamin-Mix.

Vertrieb bedarf eines aktiven Managements der Kunden und Interessenten (CRM) sowie der ständigen qualifizierten Kommunikation und dem gezielten und professionellen Austausch von Informationen (Vitamin C). Erfolgreicher Vertrieb beruht nicht nur einzig und allein auf Vitamin B, sondern ist bedingt durch die Zusammenarbeit und die Einbindung der gesamten Organisation – das virtuelle Vertriebsteam mit den unterschiedlichen Rollen, vom Produktspezialisten über den Service-Mitarbeiter bis hin zur Geschäftsleitung.

In Abhängigkeit von der Komplexität des Vertriebsvorgangs ist es empfehlenswert, diesen methodisch zu unterstützen und sich praxiserprobter Checklisten und Werkzeuge zu bedienen (Folsäure).

Zu guter Letzt das liebe Geld (Niacin), welches die gesamte Organisation in unterschiedlichster Form benötigt. Sei es als Investition in neue Produkte und Dienstleistungen oder in die notwendige CRM-Software zur Unterstützung, Optimierung und Vereinheitlichung sämtlicher Vertriebsprozesse und -aufgaben.

Mit diesem einfachen Beispiel wird deutlich, welche Instrumente für einen passenden Vitamin-Mix eingesetzt werden müssen.

Vitamin	Eigenschaften	Wirkungsbereich	Wirkungsgrad	Wirkung	Bausteine des Vitamin-Mix
A (Basis-Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • verfällt schnell • unempfindlich gegen Hitze • verträgt weder Licht, Sauerstoff noch Säuren gut • Stoffwechselfunktion als Radikalempfänger 	Marketing und Vertrieb	langfristig	Außenwirkung und Außenauftritt	<ul style="list-style-type: none"> • gezielte Informationspolitik • Kunden binden • klare Marktpositionierung • Nutzenversprechen für jedes Produkt transparentieren
D (Basis-Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • wird durch Licht gebildet • unempfindlich gegen Hitze • wichtig für die Hautbildung 	Produkte und Dienstleistungen	langfristig	innovative Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • intensive Marktkenntnis • Marktforschung und -analyse • Produktlebenszyklen optimieren • klare Kriterien für Portfolio-Bereinigungen
E (Basis-Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • bindet freie Radikale • baut den Körper auf und stabilisiert ihn • reguliert die genetische Information • bildet Enzyme • kann dauerhaft gespeichert werden • unempfindlich gegen Hitze 	Prozesse und Organisation	mittel- bis langfristig	optimierte Geschäftsabläufe	<ul style="list-style-type: none"> • saubere Definition, Etablierung und Integration aller Geschäftsprozesse • Nutzung von Werkzeugen und Methoden • Schaffung von Anreizsystemen
K (Basis-Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • stoppt Blutungen • unempfindlich gegen Hitze 	Strategie und Führung	langfristig	klare Handlungsanweisungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungspflege zu Mitarbeitern • positive Beeinflussung von Mitarbeitern (Vorbildfunktion) • Visionen und Strategien verwirklichen • Umsetzung treiben

Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 11: Das Vitamin-Modell (Basis-Vitamine)

Vitamin	Eigenschaften	Wirkungsbereich	Wirkungsgrad	Wirkung	Bausteine des Vitamin-Mix
B2 bis B12 (Binde-Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • elementar für Nerven und Reizübertragung • steuern den Energiehaushalt und dienen der Energiegewinnung • sind an Stoffwechselprozessen beteiligt 	Netzwerke	kurzfristig	optimierte Umsätze und Erträge	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter zur Netzwerkpflege animieren und unterstützen • Netzwerke langfristig aufrecht erhalten • Ausrichtung auf den Kunden (CRM leben) • Orientierung an den Kundenwerten (CLVM)
C (additives Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • fängt Radikale • beugt Krebs und Herz-Kreislauf-Schäden vor • bildet Abwehrzellen und verbessert das Immunsystem • bildet Hormone 	Mitarbeiter	mittel- bis langfristig	erhöhte Mitarbeiter-zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter gezielt informieren • Informationen gezielt streuen • Mitarbeiter aktiv binden • Grundsätze vereinbaren und leben
H (additives Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • verfällt schnell • unempfindlich gegen Hitze • Verwertung von Fettsäuren • hilft bei der Biosynthese 	Abteilungen	kurz- bis mittelfristig	gesteigerte Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit aktiv fördern • Regeln für die Zusammenarbeit definieren • Teams und Rollen klar strukturieren • Menschen aktiv fördern
Folsäure (additives Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • ist am Aufbau von elementaren Körperbestandteilen wie Proteinen und Nukleinsäuren beteiligt 	Prozesse und Organisation	kurzfristig	verbesserte Lösungsansätze und Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen beobachten • Nutzung von Methoden und Werkzeugen • Einbindung von Checklisten
Niacin (additives Vitamin)	<ul style="list-style-type: none"> • ist gegen Hitze und Sauerstoff beständig • ist hauptsächlich an Stoffwechselreaktionen beteiligt • wirkt sehr gezielt 	Finanzen und Investitionen	kurz-, mittel- und langfristig	optimierte Kapitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kapital generieren, um Strategien umzusetzen • gezielt und objektiv investieren • Investitionsplanung und Strategie abstimmen • Kreditwürdigkeit indirekt verbessern

Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 12: Das Vitamin-Modell (Binde- und additive Vitamine)

3. Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Vitamin-Modell

3.1 Benchmarking – Maßstäbe für den Vertriebserfolg

Ziele und Merkmale

Ein erfolgreiches Vitamin-Modell setzt voraus, dass strukturierte Informationen über das eigene Unternehmen, die Branche, Konkurrenzunternehmen sowie Best Practices verfügbar sind, um den richtigen Vitamin-Mix zu bestimmen. Durch Benchmarking werden Informationen über beispielsweise andere Tochterunternehmen, Konkurrenten oder auch branchenfremde Unternehmen verfügbar. Benchmarking ist somit ein probates Mittel, um das richtige Vitamin-Rezept für das eigene Unternehmen festzulegen. Es unterstützt beispielsweise die Bildung der Vitamine B, D, Folsäure und Niacin im Vitamin-Modell.

Definition Benchmarking

Benchmarking beinhaltet den Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und insbesondere Prozessen zwischen Unternehmen. Die Gegenüberstellung wichtiger Leistungskennzahlen zeigt, wo ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern steht. Darüber hinaus können erfolgreiche Vorgehensweisen von Spitzenunternehmen (Best Practice) übernommen werden oder Anregungen für unternehmensinterne Innovationen geben (vgl. www.process.ch).

Es gibt viele gute Gründe für ein Benchmarking im Mittelstand (vgl. Meier, R., 2001):

- **Handlungsdruck erzeugen:** Der Startschuss zu einem Benchmarking durch das Management gibt ein klares Signal für alle Mitarbeiter, dass eine Veränderung stattfinden muss, um die Best Practices in das Unternehmen zu tragen.
- **Spielregeln setzen:** Benchmarking ist durchweg strukturiert. Die Mitarbeiter müssen sich an Spielregeln gewöhnen und gesteckte Ziele erreichen. Das schafft Konkurrenz bei den Mitarbeitern.
- **Vertrauen in das Erreichbare:** Benchmarking hat immer das Ziel, die Best Practices aus anderen Unternehmen im eigenen Betrieb zu etablieren. Sämtliche Ziele sind somit bereits von anderen Unternehmen erreicht worden, warum diese also nicht im eigenen Unternehmen anstreben? Der Gefahr von Ausflüchten kann entgegen gewirkt werden, indem auf die realen Ergebnisse anderer Unternehmen unter gleichen Bedingungen hingewiesen wird.
- **Wettbewerb:** Benchmarking schafft Wettbewerb mit bekannten Unternehmen und eine Eigendynamik im Unternehmen. Dieser frische Wind kann insbesondere im Mittelstand genutzt werden.
- **Imitieren ist erlaubt:** Es ist einfacher für die Mitarbeiter, wenn sie sich an anderen Unternehmen orientieren können und das Rad nicht neu erfinden müssen. Dies ist insbesondere im Mittelstand essenziell, da hier regelmäßig Ressourcenknappheit herrscht. Die Führungskräfte können so konkrete Vorgaben machen, ohne die Mitarbeiter bei der Umsetzung einzuengen, da diese individuell sein muss und nicht 1:1 vom Benchmark übernommen werden kann.

Zum besseren Verständnis der Natur eines Benchmarking lassen sich folgende Merkmale ableiten (vgl. Statisches Amt des Kanton Zürich, 2001):

- **Lernen:** Das Lernen steht beim Benchmarking im Vordergrund und löst einen Lernprozess in der eigenen Organisation aus, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Lernen ist daher Mittel zum Zweck, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.
- **Suche nach Spitzenleistungen:** Die Suche nach Spitzenleistungen sollte sich auf ähnliche Organisationen beschränken, um die Best Practices im eigenen Unternehmen möglichst direkt umsetzen zu können.
- **Kontinuierlicher Prozess:** Benchmarking muss kontinuierlich und wiederkehrend durchgeführt werden, um die Umsetzung der Lernziele

zu überprüfen und die Fortschritte der Konsortialpartner zu beobachten.

- **Messbarkeit:** Benchmarking muss objektiv messbar sein, wann immer dies möglich ist. Sicherlich sind einige Best Practices insbesondere im Vertrieb schlechter vergleichbar, aber Ziel sollte immer die Transformation in vergleichbare Kennzahlen sein.
- **Universalität:** Benchmarking ist auf unterschiedliche Objekte anwendbar, wie beispielsweise Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Kosten oder Organisationen.

Praktisch sind folgende Fragestellungen für das Benchmarking zu klären:

- Womit soll verglichen werden?
- Was soll gemessen werden?
- Wie soll gemessen werden?
- In welchen Zeitabständen soll gemessen werden?

Die Beantwortung der Fragestellungen erlaubt dem Mittelstand, die eigenen Kenntnisse mit externen Informationen zu ergänzen und den optimalen Vitamin-Mix zu definieren und umzusetzen.

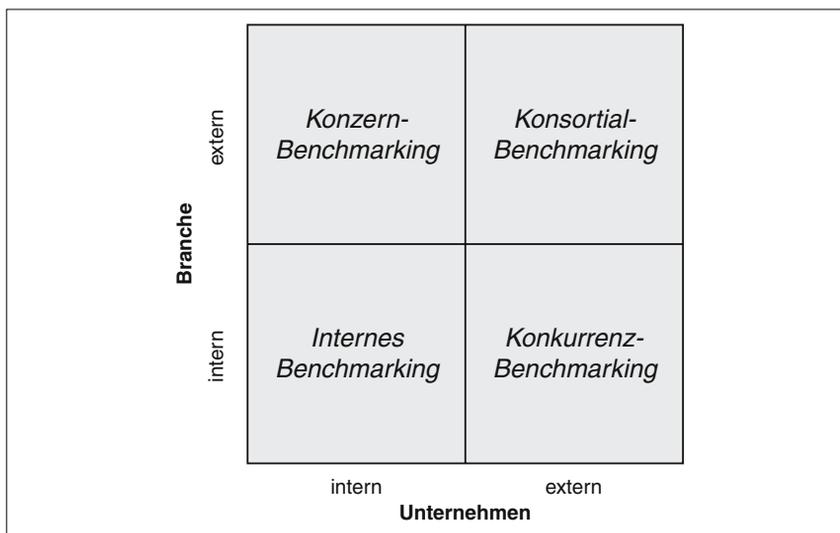
Typologie

Die Typologie des Benchmarking beantwortet die Frage nach dem Vergleichsobjekt für das Benchmarking. Ein Benchmarking kann auf vier verschiedenen Wegen erfolgen (vgl. Abbildung 13).

Grundsätzlich kann zwischen den zwei Dimensionen **Unternehmen** und **Branche** unterschieden werden, wobei diese nochmals in die Ausprägungen **intern** und **extern** unterteilt werden.

Aus **Unternehmenssicht** wird unterschieden, ob das Benchmarking im eigenen Unternehmensverbund stattfindet (unternehmensinternes Benchmarking) oder ob externe Unternehmen in das Benchmarking einbezogen werden (unternehmensexternes Benchmarking).

Aus **Branchensicht** wird unterschieden, ob das Benchmarking in der eigenen Branche stattfindet (brancheninternes Benchmarking) oder ob zusätzliche Branchen in das Benchmarking einbezogen werden (branchenexternes Benchmarking).



Quelle: Puschmann/Alt, 2002

Abbildung 13: Benchmarking-Typologie

Ein internes Benchmarking hat den Vorteil, dass die Daten für das Benchmarking relativ leicht zu erheben sind, was sich für das externe Benchmarking selbstverständlich schwieriger darstellt. Die Erkenntnisse eines internen Benchmarking sind im Vergleich zum externen Benchmarking allerdings in der Regel geringer.

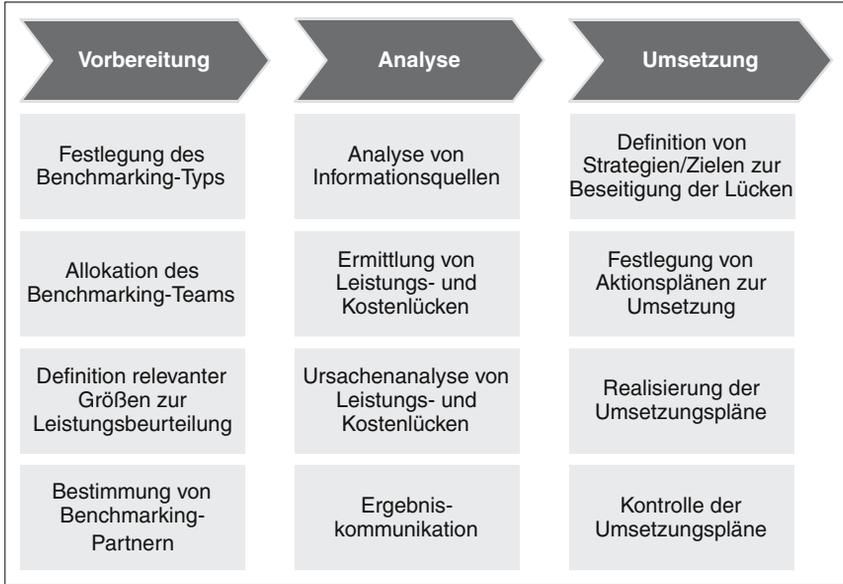
Eine zentrale Frage beim externen Benchmarking ist die Verlässlichkeit der Daten. Diese ist einerseits abhängig von der Methodik der Datenerhebung und andererseits von deren Auswertung. Insbesondere beim Konkurrenz-Benchmarking ist die Datenerhebung schwierig, da es sich oftmals um Geschäftsgeheimnisse handelt, die kein Wettbewerber gern offen legt.

Die häufigste und viel versprechendste Form des Benchmarking ist das Konsortial-Benchmarking. Hierbei schließen sich Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zusammen, um gemeinsam voneinander beziehungsweise von anderen Unternehmen zu lernen. Die Unternehmen sind bestrebt, so genannte Best Practices in den eigenen oder anderen Unternehmen zu identifizieren. Die Best Practices werden in gemeinsamen Workshops erarbeitet und die Leitlinien herausgearbeitet.

Im Folgenden wird ein Konsortial-Benchmarking betrachtet und ein strukturiertes Vorgehen mit hilfreichen Tools dargestellt.

Phasenansatz

Der Phasenansatz beantwortet die in Abbildung 14 aufgeworfenen Fragestellungen des Benchmarking innerhalb der Phasen Vorbereitung, Analyse und Umsetzung.



Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 14: Phasenansatz für das Benchmarking

Vorbereitung

Ein Benchmarking bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung, da diese Phase entscheidend für die späteren Ergebnisse ist. Versäumnisse in dieser Phase können später nur schwer begradigt werden, kosten Zeit und produzieren erhebliche Aufwände.

Die Vorbereitungsphase sollte folgende Teilschritte abdecken:

1. Festlegung des Benchmarking-Typs
2. Allokation des Benchmarking-Teams
3. Definition relevanter Größen zur Leistungsbeurteilung
4. Bestimmung von Benchmarking-Partnern

Der erste Teilschritt der Vorbereitung eines Benchmarkings ist die **Festlegung des Benchmarking-Typs**. Es wird definiert, ob beispielsweise ein Konsortial-Benchmarking oder ein internes Benchmarking durchgeführt werden soll. Wichtig ist bei diesem Teilschritt, dass gleichzeitig auch das **Benchmarking-Objekt** festgelegt wird. Die Entscheider müssen gemeinsam verabschieden, ob Strategien, Projekte, Kosten, Produkte, Organisationshierarchien oder Kombinationen verglichen werden sollen. Darüber hinaus beinhaltet dieser Teilschritt die Definition der Projektziele, die Schaffung der Rahmenbedingungen, das Projektssponsoring sowie Umfang und Budget des Benchmarkings.

Das **Benchmarking-Team** wird im Nachgang zum vorherigen Schritt festgelegt, um die richtigen Teammitglieder mit den erforderlichen Skills zu allokkieren. Hierbei ist, wie bei jedem Projekt, auf eine zeitliche Verfügbarkeit der Teammitglieder zu achten, da ein Benchmarking-Projekt abhängig von Art und Umfang sehr ressourcenintensiv sein kann.

Die **Definition relevanter Größen zur Leistungsbeurteilung** ist insbesondere bei quantitativem Benchmarking wichtig. Hierbei werden so genannte Hard-Facts wie Kennzahlen verglichen. Kenngrößen im Vertrieb können beispielsweise Personalstärke, Außeneinsatzquote, Umsatzquote, Akquisitionseffizienz, Betreuungsintensität oder Supportfaktor sein.

Die Bestimmung der jeweiligen **Benchmarking-Partner** erfolgt oftmals in mehreren Schritten. Zuerst werden die potenziellen Benchmarking-Partner über interne oder externe Datenquellen bestimmt. Danach werden diesen Partnern Fragebögen zugesandt oder Interviews durchgeführt. Die Rücklaufquote bestimmt aber letztlich, welche Benchmarking-Partner verfügbar sind, da immer ein Einverständnis vorliegen sollte, um die bereitgestellten Daten auch verwerten zu können.

Analyse

Die Analyse ist das Herzstück des Benchmarking, da in dieser Phase die Zahlen und Fakten sowie Soft-Facts wie Leitlinien für das Benchmarking erhoben werden.

Die Analyse umfasst im vorliegenden Phasenansatz folgende Teilschritte:

1. Analyse von Informationsquellen
2. Ermittlung von Leistungs- und Kostenlücken
3. Ursachenanalyse von Leistungs- und Kostenlücken
4. Ergebniskommunikation

Die **Analyse von Informationsquellen** ist klassisch die Auswertung der versandten Fragebögen oder geführten Interviews mit den Benchmarking-Partnern. Die Daten werden mit Einvernehmen der Benchmarking-Partner informationstechnisch abgespeichert, um diese über vordefinierte Reports zu analysieren. Im Nachgang werden diese Zahlen aufbereitet, um diese vor den teilnehmenden Unternehmen zu präsentieren. Benchmarking-Partner werden oftmals sogar eingeladen, um identifizierte Best Practices persönlich zu präsentieren und offene Fragestellungen zu klären.

Eine **Ermittlung von Leistungs- und Kostenlücken** erfolgt mit Hilfe der Gap-Analyse, um die Potenziale hinsichtlich des Benchmarks aufzuzeigen. Hierfür ist eine detaillierte Kenntnis der eigenen Leistungen und Kosten notwendig. Zudem sind die Leistungen und Kosten hinsichtlich des Benchmarks vergleichbar zu machen. Eine Prämisse, die praktisch eine hohe Hürde ist, da einerseits der Weg der Leistungs- und Kostendefinition beim Benchmark unklar ist und andererseits Leistungsbündel nicht vergleichbar sein können. Beispielsweise ist ein Service Center in der Konsumgüterbranche (B2C) schwer mit einem Service Center in der Energiewirtschaft (B2B) vergleichbar. Eine Vergleichbarkeit der Kennzahlen ist demnach frühzeitig zu gewährleisten (vgl. Vorbereitungsphase).

Die **Ursachenanalyse von Leistungs- und Kostenlücken** ist das eigentliche Lernen vom Benchmarking-Partner. Klassische Fragestellung ist hierbei: *Was macht der Benchmarking-Partner besser und warum?* Hier sind Hard-Facts wie Investitionsvolumen, Marktdurchdringung, Marktanteile etc. genauso wichtig wie Soft-Facts in Form von Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit etc. Beispielsweise führt eine schlechte Mitarbeiterzufriedenheit oftmals zu einem hohen Krankenstand. Beide Faktoren führen wiederum zu einem schlechten Service-Level für den Kunden, da die Ansprechpartner im Service Center entweder krank oder notorisch überlastet sind. Die Rahmenbedingungen wie Investitionsvolumen, Mitarbeiter im Service und verfügbare Contact Channel mögen gleich sein, der Output in Form von schnellen Durchlaufzeiten unterscheidet sich aber erheblich. Diesen Fragestellungen wird in diesem Teilschritt nachgegangen.

Die Ergebnisse der Ursachenanalyse werden den unterschiedlichen Stakeholdern wie Geschäftsführung, Mitarbeitern und Anteilseignern im Idealfall im Rahmen der **Ergebniskommunikation** mitgeteilt. Die Kommunikationsmeetings bilden den Auftakt zur Umsetzung der Ergebnisse innerhalb des Unternehmens.

Umsetzung

Die Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Benchmarking ist optional. Je nach Resultaten aus den vorgehenden Schritten ist es sinnvoll, die identifizierten Best Practices im eigenen Unternehmen zu etablieren.

Die Umsetzung umfasst folgende Teilschritte:

1. Definition von Strategien/Zielen zur Beseitigung der Lücken
2. Festlegung von Aktionsplänen zur Umsetzung
3. Realisierung der Umsetzungspläne
4. Kontrolle der Umsetzungspläne

Zu Beginn der Umsetzungsphase ist die allgemeine **Strategie** zu definieren. Die Unternehmensleitung muss bestimmen, welche **Ziele** langfristig zu erreichen sind.

Umsetzungsziele

Eine Erkenntnis aus dem Benchmarking könnte sein, dass die durchschnittliche Gesprächsdauer zur Bearbeitung einer Kundenbeschwerde bei einem vergleichbaren Unternehmen bei drei Minuten liegt. Der aktuelle Wert im eigenen Unternehmen liegt bei durchschnittlich fünf Minuten. Der Benchmarking-Partner hat sämtliche Dokumente online abgelegt und eine vollständige Kundenhistorie im CRM-System abgebildet. Im eigenen Unternehmen ist ein Großteil der Dokumente noch in Papierform abgelegt und muss bei Bedarf durch den Mitarbeiter in den Kundenakten herausgesucht werden. Umsetzungsziel ist die Einführung einer Online-Ablage, um die Zugriffszeiten und daraus folgend die Gesprächsdauern um eine Minute pro Gespräch zu mindern.

Die Festlegung von Aktionsplänen beinhaltet konkrete Maßnahmen für die Zielerreichung. Im obigen Beispiel könnte der Aktionsplan u.a. folgende Schritte enthalten:

1. Einholung von Angeboten für die Online-Ablage-Systeme
2. Auswahl eines Online-Ablage-Systems
3. Implementierung des Online-Ablage-Systems

Auf die **Realisierung der Umsetzungspläne** wird hier nicht weiter eingegangen, da diese sehr individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sein müssen.

Die **Kontrolle der Umsetzungspläne** basiert auf klaren Soll-Zahlen, die bereits in Teilschritt 1 der Umsetzungsphase definiert sein sollten.

Wenn wir unser obiges Beispiel weiterführen, könnte diese so genannte Base Line beziehungsweise Soll-Zahl die Minimierung der durchschnittlichen Gesprächsdauer auf drei Minuten sein. In diesem Schritt ist während der Realisierung der Umsetzungspläne auf die klassischen Projektmanagement-Methoden wie beispielsweise Projektpläne, Milestones, Lenkungsausschuss etc. für die Kontrolle und Steuerung der Umsetzung zu verweisen. Diese Methodiken ermöglichen wiederum die strikte Einhaltung des Umsetzungszeitplans. Nach der Realisierung ist zudem der Erfolg der Umsetzung ex-ante zu messen. Zu diesem Zweck sind in einer Messung, die in der Regel circa drei bis sechs Monate nach Umsetzung erfolgt, die tatsächlich erreichten Zahlen zu ermitteln. Ratsam ist eine stete Überwachung bestimmter Key-Performance-Indicators (KPI) mittels Dashboard. Letzteres ist eine Sammlung von wichtigen Kennzahlen, die eine nachhaltige Steuerung des Projekterfolgs ermöglicht.

Leitlinien

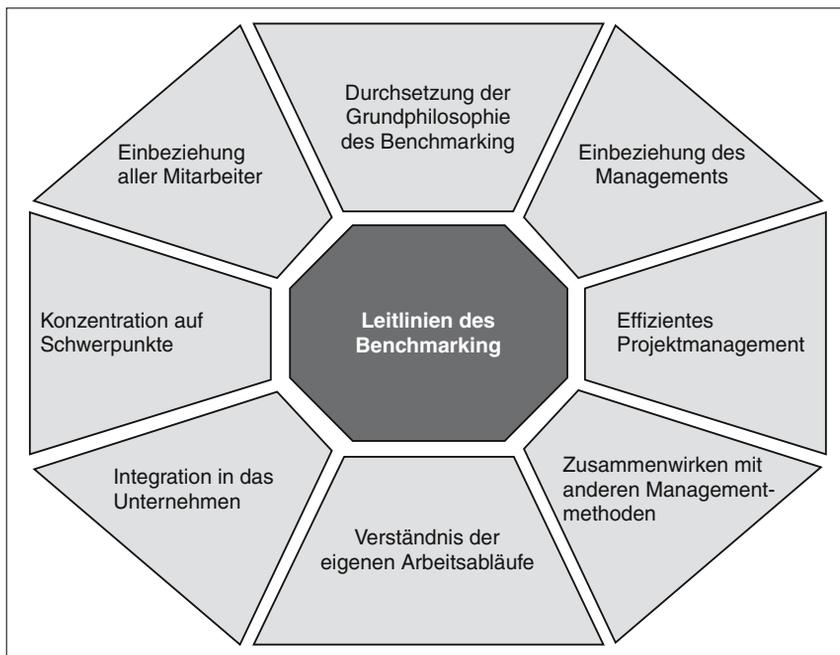
Die Durchführung eines Benchmarking im Vertrieb ist eine komplexe Angelegenheit, die unterschiedliche Leitlinien zwingend berücksichtigen muss, um nicht frühzeitig zu scheitern. Abbildung 15 führt wichtige Leitlinien aus der Praxis auf, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Die einzelnen Leitlinien werden im Folgenden näher erläutert.

Durchsetzung der Grundphilosophie

In erster Linie muss Benchmarking als Philosophie gelebt werden, die bestimmte Regeln beachtet. Diese Regeln sind in einer Grundphilosophie an alle Beteiligten zu kommunizieren. Bestandteile der Grundphilosophie sind insbesondere Ziele und Zeithorizont des Benchmarking. Alle Projektmitarbeiter müssen klare Vorgaben erhalten, die es einzuhalten gilt.

Einbeziehung des Managements

Ein Benchmarking ohne Einbeziehung des Managements ist zwangsläufig zum Scheitern verdammt. Der wichtigste Grund ist die fehlende Entscheidungsgewalt bei der Informationsbeschaffung und der Informationsverwertung. Häufig werden insbesondere beim Konsortialbenchmarking Geschäftsdaten ausgetauscht, um voneinander zu lernen. Ein fehlender Rückhalt bei der Geschäftsführung lässt den Datenaustausch nur unter Verstoß gegen wichtige Benchmarking-Prinzipien zu.



Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 15: Leitlinien des Benchmarking

Effizientes Projektmanagement

Ein Konsortial-Benchmarking erfordert ein straffes und effizientes Projektmanagement. Damit die gesteckten Ziele erreicht werden, müssen alle Partner straff geführt werden. Hierbei sind Projektpläne und Meilensteine ein bedeutendes Steuerungsinstrument. Wichtig ist eine transparente Projektplanung, die alle Teilaspekte einbezieht und in regelmäßigen Status-Meetings verfolgt wird. Ein bewährter Turnus sind zweiwöchige Status-Meetings.

Für ein effizientes Projektmanagement ist besonders die Einbeziehung des Top-Managements aller Konsortialunternehmen zwingend erforderlich. Prinzipiell muss der Status täglich aktualisiert werden, damit jederzeit auf den Projektstatus zugegriffen werden kann. Dieser hohe Verwaltungsaufwand setzt eine hohe Ressourcenausstattung voraus. Es empfiehlt sich, neben dem Gesamtprojektleiter eine qualifizierte Projektassistenz

einzusetzen, die für die Administration der Projektpläne verantwortlich ist und die Status-Meetings organisiert. Gesamtprojektleitung und Projektassistenten werden regelmäßig extern zugekauft, um das Methoden-Know-how zu beschaffen. Zudem sollte von jedem Konsortialunternehmen mindestens ein Projektmitarbeiter Vollzeit abgestellt werden, damit das Projekt nicht ins Stocken gerät.

Integration mit anderen Managementmethoden

Die Integration des Benchmarking mit anderen Managementmethoden wie Customer Relationship Management im Vertrieb ist einerseits offensichtlich, birgt aber Konfliktpotenzial. Zwei Situationen lassen sich hierbei grundsätzlich unterscheiden:

1. Die anderen Managementmethoden sind bereits etabliert.

Managementmethoden wie CRM sind oftmals bereits seit Jahren in Großunternehmen etabliert. Benchmarking kommt in dieser Situation häufig zum Einsatz, um Projektergebnisse zu überprüfen oder Projekte neu auszurichten. Die Ergebnisse des Benchmarkings werden für eine objektive Vergleichbarkeit genutzt. Nicht selten kommt es zu Konflikten zwischen Management und Projektverantwortlichen, wenn die Benchmarks nicht den erreichten Zielen entsprechen. Die Vergleichbarkeit der Benchmarks wird von den Projektverantwortlichen angezweifelt, da im eigenen Unternehmen ja schließlich ganz andere Ergebnisse erzielt worden sind. Hierbei ist die Erhebung der Rahmenbedingungen im Vergleichsunternehmen besonders wichtig, um die Objektivität des Benchmarks zu untermauern und die Projektverantwortlichen zu unterstützen.

2. Benchmarking soll zur Etablierung einer anderen Managementmethode beitragen.

Benchmarking wird häufig genutzt, um die Einführung einer Managementmethode wie CRM zu unterstützen und die Zielvorgaben zu formulieren. Beispielsweise können Benchmarks aus anderen Unternehmen der gleichen Branche hilfreich sein, um Ziele für das eigene Call Center oder den Vertrieb mittels Außendienst zu definieren. Die Einführung von CRM und der notwendigen IT-Unterstützung dient in diesem Fall dazu, die gesteckten Benchmarks zu erreichen oder im Idealfall zu überbieten.

Informationen über das eigene Unternehmen

Die Vergleichbarkeit der Benchmarks ist nur gegeben, wenn vergleichbare und valide Informationen aus dem eigenen Unternehmen vorliegen. Was so einfach klingt, scheidert oftmals an Widerständen in den eigenen Reihen. Dies ist häufig im Vertrieb anzutreffen, da dort oftmals Ausflüchte gefunden werden, um die eigene Vergleichbarkeit und somit Transparenz zu unterbinden.

Einfache Kennzahlen wie Anzahl der Kunden sind oftmals schwierig zu ermitteln und zu vergleichen, da die Definitionen unterschiedlich sind. Sind für diese Kennzahl alle Kunden, die jemals im Unternehmen gekauft haben, einzubeziehen oder nur die Kunden, die aktuell Umsätze generieren? Die Erhebung der Informationen im eigenen Unternehmen setzt die Abstimmung zwischen den Konsortialpartnern voraus, um Mehrarbeiten zu vermeiden und effizientes Benchmarking zu betreiben.

Integration in die Unternehmenstätigkeit

Die Integration des Benchmarkings in die Unternehmenstätigkeit ist besonders in der Analyse- und Umsetzungsphase zu beachten.

Während der Analysephase darf der normale Geschäftsbetrieb möglichst kaum beeinflusst werden. Benchmarking muss parallel laufen und dennoch die gewünschten Ergebnisse bringen. Dieses Vorgehen verlangt nach besonderem Fingerspitzengefühl bei allen Beteiligten.

Während der Umsetzungsphase wird gezielt Einfluss auf die Geschäftstätigkeit genommen. Dies beinhaltet häufig organisatorische Umstrukturierungen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Kernprozesse der betrieblichen Geschäftstätigkeit reibungslos weiterlaufen können. Es ist zwingend erforderlich, dass die Auftragsbearbeitung reibungslos weiterläuft, damit beispielsweise eine Neuausrichtung der Organisation auf die Kundenbedürfnisse keinen Rückschlag durch fehlgeschlagene Lieferungen erhält. Prinzipiell müssen bewährte Prozesse weiterlaufen und optimierungsbedürftige Geschäftsprozesse Stück für Stück verbessert werden, bis das gewünschte Ziel erreicht ist.

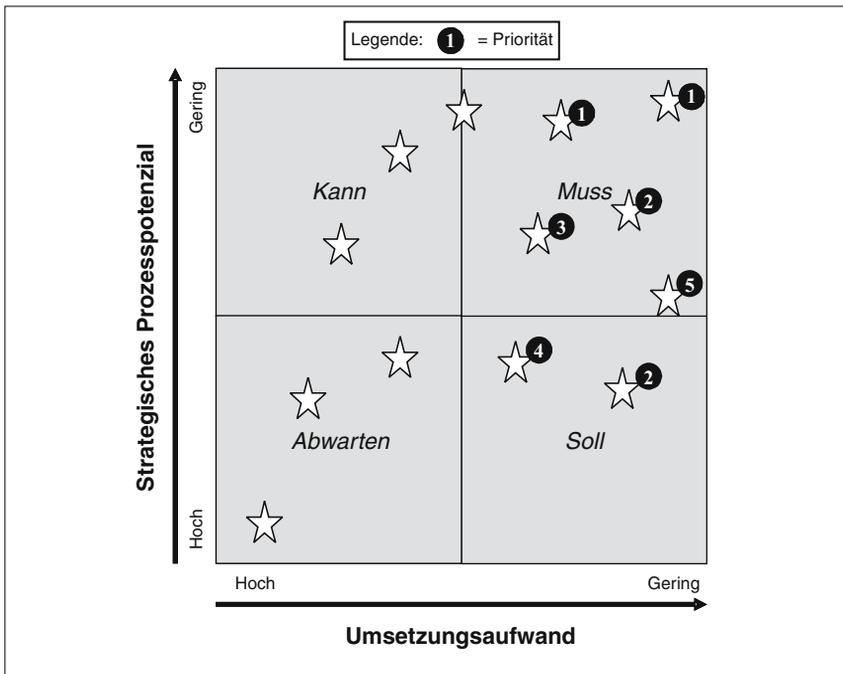
Schwerpunkte setzen

Rom wurde nicht an einem Tag erbaut. Gleiches gilt für das Benchmarking. Wenn die Strategie, Ziele und Umsetzungspläne für das Benchmarking

king vorliegen, dann ist das Management in der Regel gut beraten, zuerst Schwerpunkte zu setzen.

Zielführend ist es, die erkannten Potenziale in ein so genanntes strategisches Umsetzungsportfolio einzuordnen. Das strategische Umsetzungsportfolio unterteilt sich in vier Quadranten (vgl. Abbildung 16):

- **Abwarten:** Eine Prozessschwäche, deren Beseitigung einen hohen Aufwand erfordert, aber kaum Nutzen für die Prozessausübung stiftet, wird hier eingeordnet. Die Priorisierung, die kennzeichnet, ob diese Schwächen in die Prozessoptimierung aufzunehmen sind, ist daher gering.
- **Kann:** Die Beseitigung einer Schwäche, die in diesen Quadranten eingeordnet wird, stiftet erheblichen Nutzen für den Vertrieb. Allerdings ist der Aufwand für deren Beseitigung enorm.
- **Soll:** Eine Schwäche soll beseitigt werden, wenn sie zwar nur einen geringen Nutzen hat, aber einfach zu beseitigen ist.



Quelle: Pufahl, 2002

Abbildung 16: Strategisches Umsetzungsportfolio

- **Muss:** Die Schwächenbeseitigung innerhalb eines Prozesses muss erfolgen, wenn ein hoher Nutzen und geringer Aufwand mit der Beseitigung verbunden ist.

In der Regel werden beim Benchmarking mehr Schwächen identifiziert, als zeitlich und finanziell beseitigt werden können. Das Management sollte daher Prioritäten vergeben, welche Optimierung den größten Nutzen für das Unternehmen stiftet und nachhaltig durch die vorhandene und künftige Vertriebsstruktur und deren Mitarbeiter gewährleistet werden kann.

Einbeziehung der Mitarbeiter

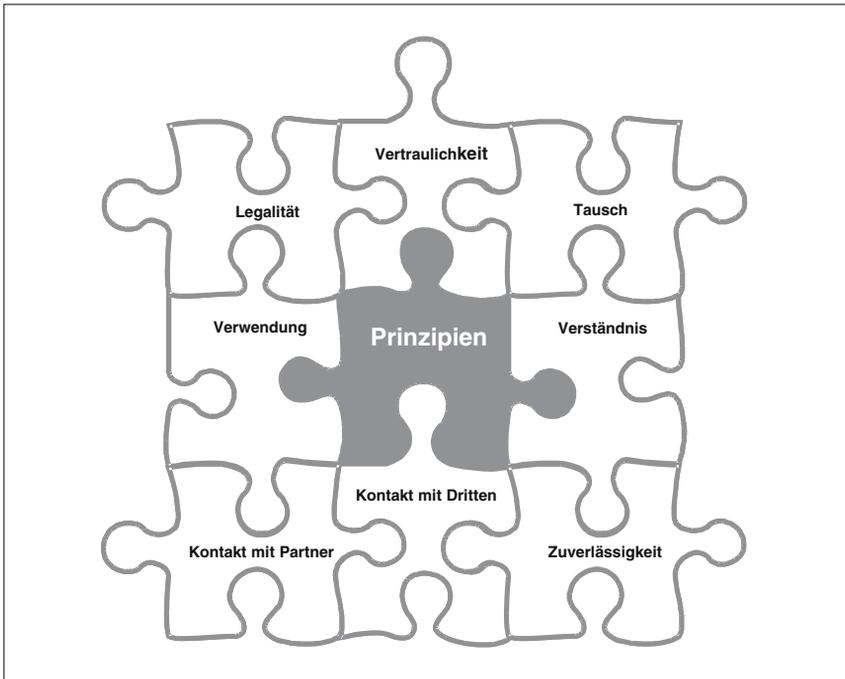
Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist zentraler Faktor beim Benchmarking. Die Mitarbeiter sind Quelle für alle benötigten Informationen. Nur wenn für sie einsichtig ist, dass die Vergleichbarkeit der Leistungen zur langfristigen Erhaltung ihrer Arbeitsplätze führt, werden die Informationen zu erheben sein und die für das Benchmarking notwendige Qualität haben. Dieser Aspekt muss insbesondere durch Empowerment im Mittelstand berücksichtigt werden.

Zudem sind die Mitarbeiter der spätere Adressat für die Optimierungspotenziale durch das Benchmarking. Die Mitarbeiter müssen mit Hilfe von Change Management durch die organisatorischen und prozessualen Veränderungen geleitet werden. Nur auf diesem Weg ist gewährleistet, dass die gesteckten Ziele nachhaltig umgesetzt werden können und nicht nach kurzer Zeit wieder zur alten Vorgehensweise zurückgegangen wird.

Die Leitlinien des Benchmarking sind immer in Kombination mit den nachfolgend aufgeführten Prinzipien des Benchmarking zu sehen. Nur wenn einerseits die Prinzipien eingehalten und gleichzeitig die aufgeführten Leitlinien berücksichtigt werden, ist ein erfolgreiches Benchmarking gewährleistet.

Prinzipien

Die Prinzipien des Benchmarking müssen beachtet werden, um Benchmarking-Partner für die Durchführung zu gewinnen und nachhaltiges Vertrauen zwischen den Partnern zu gewährleisten (vgl. Abbildung 17).



Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 17: Prinzipien des Benchmarking

Alle Prinzipien haben ihre alleinige Gültigkeit, ergeben aber erst in ihrem Zusammenspiel den gewünschten Effekt.

Legalität

Die Legalität des Benchmarking ist ein wichtiges Prinzip. Grundsätzlich können Kennzahlen durch abgeworbene Mitarbeiter im Unternehmen verfügbar sein. Prinzipiell sollte einem Konsortial-Benchmarking aber immer eine Übereinkunft zwischen den Parteien vorausgehen, um die Legalität der Datenerhebungen zu gewährleisten. Nur so können spätere Streitigkeiten ausgeschlossen und das Win-Win-Prinzip zwischen den Konsortial-Partnern besiegelt werden.

Vertraulichkeit

Die Vertraulichkeit der Informationen ist prinzipiell selbstverständlich. Dennoch sind Vorkehrungen zu treffen, um die gewonnenen Informationen später auch nur im Rahmen der Konsortial-Partner verfügbar zu machen. Dies könnte beispielsweise dadurch gewährleistet werden, dass die gesammelten Daten allen Parteien mittels einer geschützten Datenbank zugänglich gemacht werden.

Tausch

Das Prinzip des Tauschs beinhaltet den Grundsatz, dass alle Parteien im Konsortial-Benchmarking die gleiche Bringschuld inne haben. Gibt also eine Partei wichtige Informationen preis, so sollten die anderen Parteien ebenfalls Informationen zum gleichen Bestandteil verfügbar machen, es sei denn, wichtige Gründe sprechen dagegen. Letztere könnten sein, dass ein Unternehmen beispielsweise kein Call Center unterhält, die anderen aber durchaus. Dieses Unternehmen wäre dann davon auszunehmen, die entsprechenden Kennzahlenwerte zu nennen.

Verwendung

Das Prinzip der Verwendung ist eine Folge der Vertraulichkeit. Es müssen für alle Konsortial-Partner klare Vereinbarungen bezüglich der Verwendung der gewonnenen Daten getroffen werden. Diese Vereinbarung betrifft insbesondere externe Partner wie Unternehmensberatungen, die mit der Organisation und Koordination des Benchmarking beauftragt werden. Es ist festzulegen, ob die erhobenen Daten noch anderweitig – beispielsweise bei anderen Beratungsprojekten – verwendet werden können. In der Regel ist dies in anonymisierter Form zulässig, insbesondere wenn dadurch neue Erkenntnisse für die Konsortial-Partner gewonnen werden können.

Verständnis

Das Prinzip des Verständnisses ist für alle Parteien sehr bedeutsam. Eine alleinige Datenerhebung ist nicht zielführend, wenn die Rahmenbedingungen, unter denen diese Daten zustande gekommen und erhoben worden sind, nicht transparent sind. Sämtliche Kennzahlen müssen somit von allen Parteien gedeutet werden können, um die nötigen Rückschlüsse im eigenen Unternehmen zu ziehen und Best Practices objektiv zu erkennen.

Kontakt mit Partnern

Der Kontakt mit den Partnern sollte sich auf gemeinsame Treffen beschränken, um für alle Konsortial-Partner gleiche Voraussetzungen zu schaffen. Da die Gesamtprojektleitung in der Regel bei einem externen Partner liegt, hat dieser auf die Einhaltung dieses Prinzips zu drängen und es sicher zu stellen.

Kontakt mit Dritten

Die Projektmitarbeiter beim Benchmarking sollten während des Projektzeitraums ausschließlich in diesem Projekt mitarbeiten, um den Kontakt mit Dritten zu minimieren. Ein Kontakt mit Dritten ist auf das Notwendigste zu beschränken, um das Prinzip der Vertraulichkeit nicht zu gefährden.

Zuverlässigkeit

Das Prinzip der Zuverlässigkeit betrifft in erster Linie die Datenqualität. Die Partner müssen für die Qualität der von ihnen bereitgestellten Daten einstehen. Etwaige Cross-Checks sind möglichst von externen Beratern vorzunehmen, um die Objektivität der Daten zu gewährleisten.

Indikatoren als Instrument

Begrifflichkeit

Zuerst muss die Frage beantwortet werden, was sich hinter dem Begriff Indikator verbirgt. Laut Definition des Statistischen Amtes des Kanton Zürich ist ein Indikator „eine Maßzahl, die einen inhaltlich sinnvollen, methodisch nachvollziehbaren und über die Zeit hinweg zuverlässigen Zusammenhang zur damit messbaren Größe herstellt (Validität, Reliabilität).“ Nimmt man die einzelnen Bestandteile der Definition, so verbirgt sich hinter einem Indikator eine Kennzahl, die eine klare Rechengrundlage enthält (also objektiv nachvollziehbar ist und auf einer numerischen Skala liegt), einen Zeitbezug beispielsweise zu einer bestimmten Periode hat und Rückschlüsse erlaubt.

Warum ist die Bildung von Indikatoren als Instrument beim Benchmarking besonders relevant? Einerseits, weil die Indikatoren ein Ergebnis des Benchmarking sind, und andererseits sind diese Indikatoren immer wie-

der zu messen und zu kontrollieren, um das Unternehmen zur Erreichung der Best Practices zu steuern.

Ein Merkmal eines Indikators ist, dass dieser durch die Ressourcen der ausführenden Stelle beeinflusst werden kann. Ein Indikator ist also nur brauchbar, wenn das Unternehmen die quantitative oder qualitative Messzahl auch beeinflussen kann. Beispielsweise ist die **Kundenzufriedenheit** als qualitative Messzahl durch das Mitarbeiterverhalten direkt zu beeinflussen. Die **Anzahl der Wettbewerber** ist als quantitative Messzahl nicht beeinflussbar, da Wettbewerber unabhängig vom eigenen Verhalten in den Markt eintreten. Die Messzahl **Marktanteil** ist hingegen aktiv zu gestalten, da die Umsätze des eigenen Unternehmens in Relation zum Gesamtumsatz des relevanten Marktes durch Verkaufstätigkeit selbst beeinflusst werden können.

Operationalisierung

Die Operationalisierung von Indikatoren ist beim Benchmarking besonders wichtig. Nicht alle Indikatoren, die grundsätzlich wünschenswert sind, lassen sich mit den gegebenen Mitteln in einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis ermitteln.

Das folgende mehrstufige Vorgehen ist im Mittelstand ratsam, um brauchbare Indikatoren abzuleiten:

1. Indikatorensammlung

Im ersten Schritt werden die Verantwortlichen aufgefordert, alle Kennzahlen zu nennen, die ihnen aus ihrer Sicht operationale und strategische Erkenntnisse verschaffen würden.

2. Indikatorenbewertung

Im zweiten Schritt wird geprüft, welche der genannten Indikatoren aus Unternehmens- und Vertriebsperspektive für die Vertriebssteuerung sinnvoll sind. Darüber hinaus werden die identifizierten Indikatoren im Hinblick darauf überprüft, ob sie mit den gegebenen Berichtsmöglichkeiten in einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis und zeitnah verfügbar sind. Ist dies nicht der Fall, so wird geprüft, wie hoch der Aufwand ist, um den neuen Indikator mit geringen Mitteln zu etablieren. Ansonsten sollte eine Schleife zu Schritt 1 erfolgen, um zu überprüfen, ob ein leichter zu ermittelnder Indikator die gleiche Aussagekraft hätte.

3. Indikatorenauswahl

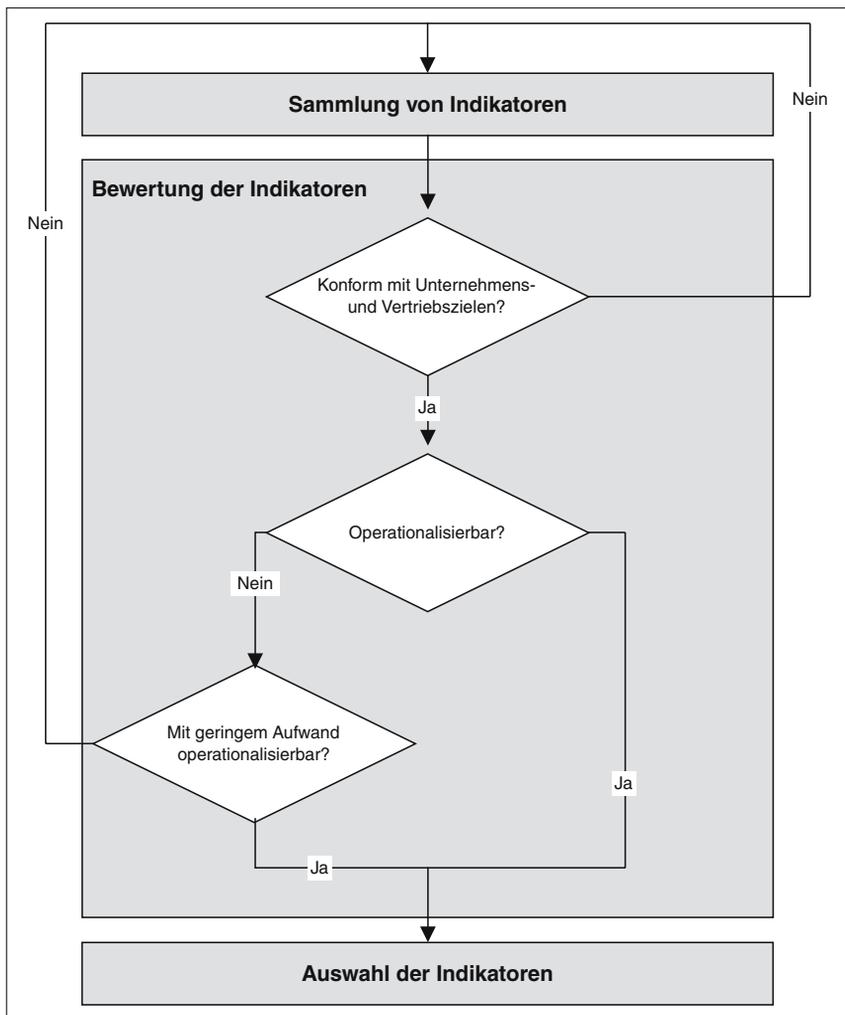
Im letzten Schritt werden die identifizierten Indikatoren vom Management verabschiedet und implementiert.

Bei der Operationalisierung von Indikatoren sollte auch der strategische Faktor einfließen. In Bezug auf das Benchmarking ist darauf zu achten, dass der Benchmarking-Partner den Indikator ebenfalls erheben kann. Zudem ist es möglich, dass ein Indikator aktuell nicht erhoben werden kann, aber technische Neuerungen, die aufgrund des Benchmarking erworben werden, deren Operationalisierung gewährleisten. Die oben genannten Schritte sind daher nach einiger Zeit (im Idealfall pro Halbjahr oder Jahr) anzuwenden (Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005). Abbildung 18 gibt einen Überblick über den Prozessfluss.

Mehrwert und Ergebnisse

Der Mehrwert von Benchmarking ist in der Praxis hoch, wenn seine Prinzipien und Grenzen beachtet werden. Mittelständische Firmen, die Benchmarking erfolgreich angewandt haben, beschreiben den Mehrwert wie folgt (vgl. www.benchmarking.de):

- Von entscheidender Bedeutung ist die grundsätzliche Aktivität und Bereitschaft, über den Zaun zu schauen. Zudem animiert ein Benchmarking das Management und die Belegschaft, aus der Alltagsbelastung heraus neue oder andere Wege zu prüfen, um Veränderungen und ein permanentes Lernen zu fördern.
- Benchmarking-Studien geben die Möglichkeit zu vergleichen und damit sowohl branchenintern wie auch branchenübergreifend Kennziffern zu analysieren. Darüber hinaus kann erkannt werden, wohin Trends gehen. Im Rahmen von Tagungen beziehungsweise Präsentationen im Austausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern können eigene Erfahrungen gesammelt und Lernprozesse eingeleitet werden.
- Die Teilnahme an Benchmarking-Wettbewerben zwingt zur genauen Aufbereitung von Daten und einer detaillierten Analyse der eigenen Leistungen im Vergleich zu anderen Unternehmen. Bei der durchgeführten Analyse und Nachbetrachtung ergeben sich Ansatzpunkte für weitere Verbesserungs- und Veränderungsprozesse.



Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 18: Auswahl von Indikatoren

- Der gesamte Führungskreis wird in die Betrachtung der Benchmarking-Prozesse eingebunden. Durch die Vorbereitung, Nachbereitung und anschließende Analyse ist jeder Ressortverantwortliche involviert und darüber informiert, wo sein Bereich im Moment im Vergleich zu anderen angesiedelt ist und wo Verbesserungspotenziale bestehen.

- Erarbeitete Abweichungen, Ergebnisse und Ansatzpunkte führen zur Formulierung neuer Zielsetzungen, die dann im Prozess der ständigen Verbesserung realisiert werden. Die Vorlage von Benchmarking-Ergebnissen fördern die interne Offenheit und Bereitschaft, Zielsetzungen zu akzeptieren oder diese aus den gewonnenen Erkenntnissen selbst zu erarbeiten.

Grenzen

Die bisherigen Ausführungen zum Benchmarking haben die Verbesserungspotenziale durch Benchmarking und einen Leitfaden beschrieben. Dennoch greift ein Benchmarking innerhalb einer Vertriebsstrategie meist nicht kurzfristig und bringt nicht sofort den gewünschten Erfolg.

Natterman weist darauf hin, dass Benchmarking ausschließlich ein operatives Konzept ist, das zur Verbesserung von Prozessen führt. Die Orientierung an den strategischen Ausrichtungen der Marktführer beschreibt er als lemming-ähnliches Herdenverhalten. Alle Marktteilnehmer wollen unbedingt genau die strategische Position einnehmen, die ihr erfolgreichster Wettbewerber innehat. Früher oder später scharen sich die meisten Unternehmen einer Branche um die Produkt-, Preis- und Vertriebsstrategie des Marktführers.

Der Denkfehler dabei ist zu glauben, dass erfolgreiche Preis- und Produktstrategien kopiert werden könnten. Ihr Erfolg beruht in der Regel gerade auf ihrer Alleinstellung – darin, dass den Kunden eine für dieses Segment einmalige Preis-Leistungs-Kombination angeboten wird. Diese Einmaligkeit begründet den Wettbewerbsvorteil, der die Quelle des außerordentlichen Erfolgs dieses Unternehmens ist.

Das weit verbreitete Übernehmen strategischer „Best Practices“ und die Folgen sind – etwas vereinfacht – pure Mikroökonomie: Der erfolgreiche Marktführer bietet ein stark nachgefragtes Produkt-Leistungs-Paket an. Aufgrund der großen Nachfrage kann er überdurchschnittliche Preise festsetzen und hohe Gewinnmargen realisieren. Diese Margen locken Wettbewerber in genau dieses Marktsegment. Durch die Wettbewerber erhöht sich das Angebot; die Kunden haben mehr Auswahl und sehen die Ware nicht mehr als exklusives Produkt, sondern als Massenware an. Die Folge ist ein Verfall der Preise und der Gewinnmargen. Das Benchmarking des einst so erfolgreichen strategischen Konzepts hat, wenn überhaupt, nur kurzfristig den erwünschten Erfolg gebracht.

Hinsichtlich der strategischen Ausrichtung ist Benchmarking somit wesentlich differenzierter zu betrachten. Die Übernahme erfolgreicher Marktstrategien sollte genau überlegt werden. Wenn es um Strategien geht, die nachhaltig zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition führen, ist ein höherer Grad eigener Innovationsfähigkeit gefragt. Benchmarking sollte hier eher darauf abzielen, die Quellen der Innovationskraft und Kreativität erfolgreicher Wettbewerber zu ergründen. Diese liegen jedoch oft in den historisch gewachsenen Unternehmenskulturen, der Vision und Motivationskraft einzelner Führungspersönlichkeiten oder anderen nicht konkret messbaren Eigenschaften einer Unternehmung begründet.

3.2 Wertvolle Kunden identifizieren und binden

Die Sicht ist entscheidend

Die Beziehung zwischen einem Kunden und dem Unternehmen lässt sich anhand der Kauffrequenz oder den Umsätzen einzelner Kunden ablesen. Kaufen die Kunden unregelmäßig mit geringen Umsätzen, so fällt es nicht schwer zu erkennen, dass die Kundenbeziehung optimierungsbedürftig ist. Eine Optimierung der Kundenbeziehung ist klassisch die Aufgabe des Customer Relationship Managements beziehungsweise des Vertriebs. Die Kundenbindung ist ein sehr wichtiges Instrument innerhalb des Vitamin-Mix für das mittelständische Unternehmen, daher wird hier noch einmal gezielt auf die Kundenbindungsinstrumente eingegangen und betrachtet, welche der Kundenbindungsinstrumente im Mittelstand eingesetzt werden sollten.

In vielen Unternehmen ist der Kunde immer noch eine „Black Box“. Das Unternehmen investiert in Produkte und Dienstleistungen (Input) unter der Annahme, dass der Kunde die Produkte annimmt und Umsätze beziehungsweise Gewinne entstehen (Output). Wenige Unternehmen fragen sich, warum der Vertrieb erfolgreich oder nicht erfolgreich ist oder warum das Produkt bei einem Kunden sehr erfolgreich ist und beim anderen Kunden weniger. Zudem ist es wichtig, dass die einzelnen Kunden auf ihre Wertigkeit aus Unternehmenssicht untersucht werden.

Die Ermittlung eines ganzheitlichen Kundenwerts setzt voraus, dass sowohl die materiellen als auch die immateriellen „Werttreiber“ erfasst wer-

den. Die rein ökonomische Betrachtung eines Kunden für das Unternehmen darf sich nicht nur auf die derzeitigen und zukünftigen Erträge beschränken. Der Beitrag eines Kunden zum Unternehmenserfolg ist wesentlich komplexer.

Die Betrachtung des Kundenwerts kann aus zwei Perspektiven erfolgen:

1. Kundenwert aus Nachfragersicht (Customer Value)

Aus einer wertorientierten Perspektive entscheiden sich Kunden beim Kauf einer Anbieterleistung für die Alternative mit dem höchsten „customer value“ beziehungsweise mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis. Der Kundenwert aus Nachfragerperspektive ist damit der vom Kunden wahrgenommene, bewertete Beitrag des Anbieters, um die monetären und nicht-monetären Ziele des Kunden zu erreichen.

2. Kundenwert aus Anbietersicht (Customer Asset)

Der Kundenwert kann als der vom Unternehmen wahrgenommene und bewertete Beitrag eines Kunden beziehungsweise eines Kundensegments zur Erreichung der monetären und nicht monetären Ziele des Unternehmens verstanden werden.

Nachfolgend ist abzuleiten, welche Determinanten der Kundenwert aus Anbietersicht hat und wie dieser berechnet werden kann. Der Kundenwert aus Nachfragersicht wird nicht weiter betrachtet.

Determinanten des Kundenwerts

Die vielfältigen Ausprägungen des anbieterseitigen Kundenwerts lassen sich grundsätzlich auf zwei Dimensionen reduzieren:

1. Erfolgspotenzial

Das Marktpotenzial stellt den Ertrag einer Geschäftsbeziehung in den Vordergrund und fasst die gegenwärtigen und zukünftigen Verkaufserfolge bei einem Kunden zusammen.

2. Ressourcenpotenzial

Das Ressourcenpotenzial hingegen ist ein Synonym dafür, dass der Kunde dem Unternehmen quasi als Ressource dient. Der Kunde ist

nicht nur als reiner Erlös- und Kostenträger, sondern als Wert- und Vermögensbestandteil eines Anbieters zu betrachten.

Das **Erfolgspotenzial** eines Kunden setzt sich dabei aus den nachfolgenden vier Determinanten zusammen (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001; Stokburger/Pufahl, 2001).

- **Ertragspotenzial:** Das Ertragspotenzial eines Kunden ist der gegenwärtige monetäre Beitrag dieses Kunden zum Unternehmenserfolg. Die Kundenrentabilität ist die dafür in der Praxis häufig angewendete Kennzahl, obwohl sie nicht ausreicht, den Wert eines Kunden zu beschreiben. Künftige Kundenbeiträge wären notwendig, damit der gesamte Wertbeitrag einer Kundenbeziehung berücksichtigt wird. Häufig werden Investitionsentscheidungen in eine Kundenbeziehung nur auf der Grundlage des Ertragspotenzials getroffen. Diese Lücke wird mit Hilfe des Entwicklungspotenzials geschlossen.
- **Entwicklungspotenzial:** Das Entwicklungspotenzial abstrahiert von aktuellen (finanziellen) Fakten und blickt bewusst in die Zukunft. Auch wenn derzeit ein Kunde einen negativen Kundendeckungsbeitrag erzeugt, ist abzuschätzen, wie sich dessen Deckungsbeiträge künftig entwickeln werden. Einflussfaktoren stellen dabei das Konsumentenverhalten und die Kundenloyalität dar. Bei dieser Betrachtungsweise ist das Kundenlebenszyklus-Konzept interessant. Hierbei geht man davon aus, dass ein Kunde unterschiedliche Phasen durchläuft und durchaus zu einem profitablen Kunden entwickelt werden kann.
- **Cross-Buying-Potenzial:** Unternehmen übersehen häufig, dass ein Kunde auch andere Produkte des Unternehmens benötigen kann. Beim Cross-Selling („Überkreuz-Verkauf“) soll der Kunde zur Abnahme vieler unterschiedlicher Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens – zum Cross Buying – bewegt werden. Man möchte den „Teilkunden“ zum quasi „Vollkunden“ machen. Dies hat Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Für den Kunden fallen dabei vor allem Zeit raubende Anbietervergleiche weg.

Für die Abschätzung der Cross-Buying-Bereitschaft eines Kunden orientiert man sich an dessen Persönlichkeitsstruktur, die Aufschluss über dessen Kaufentscheidungsprozess geben kann. So wird zum Beispiel das Streben nach Unabhängigkeit und Abwechslung durch das „Variety-Seeking-Bedürfnis“ eines Kunden ausgedrückt.
- **Loyalitätspotenzial:** Diese Determinante des Kundenwerts gibt an, ob der Kunde die angebotenen Leistungen und Produkte in Zukunft

kaufen wird. Von Loyalität im engeren Sinne kann erst dann gesprochen werden, wenn über die Bedingtheit der Kundenbindung hinaus auch Commitment und Vertrauen vorhanden sind. Unter Commitment wird der anhaltende Wunsch nach Aufrechterhaltung einer geschätzten Beziehung verstanden. Vertrauen ist eine riskante Vorleistung mit dem Ziel, soziale Komplexität zu verringern. Loyalität beschreibt damit das bewusste Kundenverhalten, die Abwanderung aus einer Beziehung hinauszuschieben. Der Zusatz „bewusst“ ist wichtig, da es durchaus möglich ist, dass für den Kunden einige Abwanderungsgründe vorliegen, dieser aber trotz attraktiver Angebote bei dem bisherigen Unternehmen bleibt.

Loyalität hat Einfluss auf das Kaufverhalten:

- Der Kunde tätigt keinen gewohnheitsmäßigen Kauf, sondern einen bewusst gewählten Wiederkauf.
- Es bestehen höhere Chancen zu einem Cross-Selling, da sich Vertrauen und Commitment des Kunden nicht nur auf einzelne Produkte beziehen, sondern auf das Produkt- und Leistungsangebot des gesamten Unternehmens.
- Niedrige Preissensibilität.
- Positive Mund-zu-Mund-Werbung, da ein höheres Involvement bei dem Kunden vorhanden ist und damit die Bereitschaft, über die Produkte und Leistungen des Unternehmens zu berichten, steigt.

Das **Ressourcenpotenzial** eines Kunden, das sich im Gegensatz zum Erfolgspotenzial nur indirekt messen lässt, stellt den zweiten wichtigen Bestandteil des Kundenwerts dar. Es umfasst ebenfalls vier Komponenten.

- **Referenzpotenzial:** Das Referenzpotenzial eines Kunden bemisst sich nach der Anzahl potenzieller Kunden, die ein Kunde innerhalb eines definierten Zeitraums erreichen kann. Das Weiterempfehlungsverhalten, die Kontakthäufigkeit und Kontaktintensität eines Kunden bestimmen dessen Referenzpotenzial. Dabei kann sowohl mit positiven, neutralen als auch negativen Informationen über einen Anbieter, eine Produkt- und Sachleistung informiert werden. Des Weiteren ist eine aktive und passive Informationsverbreitung zu beobachten. Von bestimmten Personengruppen kann auch eine beachtliche Multiplikatorwirkung ausgehen (Meinungsführer, Lead User).

Auch bei der Kundenakquisition spielt das Referenzpotenzial eines Schlüsselkunden eine wichtige Rolle und kann zu erheblichen Kosten-

einsparungseffekten aufgrund der vertrauensbildenden Wirkung führen.

- **Informationspotenzial:** Das Informationspotenzial des Kunden umfasst sämtliche Informationen, die der Kunde einem Anbieter liefert. Dabei handelt es sich um Informationsströme, die vom Kunden zum Unternehmen fließen, im Gegensatz zum Referenzpotenzial, bei dem Kunden ihre Informationen an ihr (soziales) Umfeld weitergeben.

Die vom Kunden weitergegebenen Informationen können dabei sowohl strategischer als auch operativer Bedeutung sein und sich auf unterschiedliche Themenbereiche beziehen:

- Kundenbedürfnisse
- Produktentwicklung und Verbesserung
- Entwicklung neuer Konzepte in der Beratung und im Service
- Prozessoptimierung
- Service- und Produktqualität
- Feedback von Kunden an die Mitarbeiter
- Konkurrenz und Marktanalyse

- **Kooperationspotenzial:** Das Kooperationspotenzial eines Kunden zeichnet sich durch dessen Bereitschaft aus, Funktionen, die das Unternehmen betreffen, teilweise zu übernehmen. Dem Kooperationspotenzial sind dabei sämtliche Synergien und Wertsteigerungspotenziale, die im Rahmen einer verbesserten Zusammenarbeit anfallen, hinzuzurechnen. Dabei handelt es sich überwiegend um den Austausch von Sach- und Humankapital.

Inwieweit Kunden einen Beitrag zum Kooperationspotenzial im Zusammenhang mit dem Kundenwert leisten können, wird dabei sicherlich stark von der Überzeugungskraft, den Fähigkeiten des Kunden und den Anreizsystemen des anbietenden Unternehmens abhängig sein.

- **Synergiepotenzial:** Das interne Synergiepotenzial eines Kunden kann im Gegensatz zum externen Synergiepotenzial der Kooperation als ein Indikator dafür angesehen werden, inwiefern ein Kunde unternehmensintern Verbundwirkungen beeinflussen kann, die sich kostenbedingt niederschlagen können.

Das Ergebnis einer empirischen Studie bestätigt das Vorhandensein von Synergiepotenzialen von bis zu zehn Prozent des Kundenwerts, auch wenn die Verbundwirkungen eines Kunden nicht immer offensichtlich sind.

Kunden bewerten

Mittelständische Unternehmen, die ein wertorientiertes Kundenmanagement praktizieren, können maßgeblich den Unternehmenswert steigern. In der Praxis ähnelt das Kundenmanagement eher der Vorgehensweise nach dem „Gießkannenprinzip“ als einer zielgenauen und individuellen Beziehungspflege. Die zunehmende Wettbewerbsintensität und ein verändertes Kundenverhalten zwingen mittelständische Unternehmen, Produktivitätssteigerungen in allen Unternehmensbereichen zu erzielen, wobei die größten Produktivitätsreserven in den Bereichen Marketing und Vertrieb anzutreffen sind. Allerdings ist festzustellen, dass es gerade im Marketing bei vielen mittelständischen Unternehmen an den einfachsten Kennzahlen mangelt. Es gilt, eine kundenwertorientierte Marktbearbeitung zu verwirklichen, um die Produktivität zu steigern.

Mit Hilfe der Determinanten des Kundenwerts wurde dargestellt, dass es sich hier sowohl um quantitative als auch qualitative Größen handelt. Bei der Messung des Kundenwerts lassen sich grundsätzlich drei Analysemethoden unterscheiden:

- periodenbezogene Analysemethoden
- periodenunabhängige Analysemethoden
- periodenübergreifende kundenwertbezogene Analyse

Die periodenbezogenen Analysemethoden unterscheiden sich in der Kostenzurechnung:

- Einerseits können alle Kosten zugerechnet werden, was dem klassischen Ansatz der **Vollkostenrechnung** entspricht. Hierbei wird versucht, dem Kunden die angefallenen Kosten einer Periode zuzuweisen und den Kosten die Erträge gegenüber zu stellen.
- Die ein- und mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung rechnet die Kosten andererseits auf **Teilkostenbasis** zu und berechnet die Deckungsbeiträge von Kunden durch sukzessiven Abzug der Kosten von den Erträgen.

Die periodenbezogenen Analysemethoden sind aufgrund ihrer Begrenzung auf einzelne Methoden nur bedingt geeignet, um einen wirklichen Kundenwert zu berechnen, da der Kundenwert nur auf Vergangenheitswerten basiert.

Wie der Name vermuten lässt, versuchen die periodenunabhängigen Analysemethoden den Kundenwert unabhängig von einzelnen Perioden zu ermitteln. Hierzu werden die einzelnen Kunden nach unterschiedlichen Kri-

terien bewertet und klassifiziert. Die wohl bekannteste, weil praktisch im Mittelstand sehr verbreitete, Methode ist die ABC-Analyse. Hier werden die Kunden beispielsweise nach ihren kumulierten Umsätzen bewertet. Zu dieser Methodik sei nur angemerkt, dass auch sie regelmäßig Vergangenheitswerte berücksichtigt und keinerlei Aufschlüsse auf künftige Kunden-erträge gibt.

In der Konsumgüterindustrie sind auch Indikatoren wie das letzte Kaufdatum (Recency), Häufigkeit des Einkaufs (Frequency) oder der Umsatz pro Bestellung (Monetary Ratio) weit verbreitet. Diese Indikatoren sind zwar geeigneter als die vorab erwähnte ABC-Analyse, allerdings treffen auch auf diese Indikatoren die oben erwähnten Nachteile zu.

Die bekannteste Methode der periodenübergreifenden kundenwertbezogenen Analysen ist die **Customer-Lifetime-Value-Methodik (CLVM)**. Dieser Ansatz, der sowohl vergangene als auch künftige Kosten und Erträge berücksichtigt, ist auf den ersten Blick der optimale Ansatz der beschriebenen Alternativen und sollte für eine periodenübergreifende Betrachtung des Kundenwerts herangezogen werden, da eine kurzfristige, einperiodige Betrachtung des Kundenwerts für eine Analyse und Optimierung des Wertsteigerungsbeitrags von Kundenbeziehungen nicht sinnvoll ist (vgl. zum CLVM ausführlich Homburg/Daum, 1997).

Die CLV-Methodik transferiert die Kapitalwertmethode aus der klassischen Investitionsrechnung in die Kundenanalyse, um den Kundenwert zu berechnen.

$$CLV = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

e_t : (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t : ((erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i: Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t: Periode (t = 0,1,2,..., n)

n: Dauer der Geschäftsbeziehung

Quelle: Homburg/Daum, 1997

Abbildung 19: Der Customer-Lifetime-Value-Ansatz

Der CLV ist der vom Unternehmen wahrgenommene und bewerte Beitrag eines Kunden beziehungsweise eines Kundensegments zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Unternehmensziele (vgl. Stokburger/Pufahl, 2002). Grundsätzlich ist ein Kunde für das Unternehmen nach diesem Ansatz nicht wertvoll, wenn sich ein negativer CLV ergibt.

Beispiel: Berechnung eines Kundenwerts mit der CLV-Methodik

Die Vertriebsleitung beschließt, das Kundenportfolio nach den aktuellen Kundenwerten auszurichten. Die Kundenwerte werden über das aktuelle Jahr und die darauf folgenden drei Jahre berechnet. Der Zins wird mit $i = 10$ Prozent angenommen.

Anhand der Ergebnisse wird beurteilt, ob die Kunden Teil des künftigen Kundenportfolios sein sollen.

Kunde A	2005 (t=0)	2006 (t=1)	2007 (t=2)	2008 (t=3)	Summe
Einzahlungen	500	500	500	500	2000
Auszahlungen	300	300	300	300	1200
Jährlicher Einzahlungsüberschuss/-fehlbetrag	200	200	200	200	800
Diskontierter Einzahlungsüberschuss/-fehlbetrag	200	182	165	150	697

Kunde B	2005 (t=0)	2006 (t=1)	2007 (t=2)	2008 (t=3)	Summe
Einzahlungen		500	500	500	1500
Auszahlungen		300	300	300	900
Jährlicher Einzahlungsüberschuss/-fehlbetrag		200	200	200	600
Diskontierter Einzahlungsüberschuss/-fehlbetrag		182	165	150	497

Der CLV des Kunden B muss ebenfalls auf das Jahr 2005 abdiskontiert werden, um die beiden Kunden vergleichen zu können. Sowohl Kunde A als auch B weisen unter den getroffenen Annahmen einen positiven Kundenwert im Jahr 2005 aus und sollten daher auch Teil des künftigen Kundenportfolios sein.

Die CLV-Methodik hat allerdings ebenfalls erhebliche Schwächen, die insbesondere im Mittelstand ins Gewicht fallen. Beispielsweise sind die künftigen Kundenwerte geschätzt und daher nur bedingt verlässlich. Die Kundenklassifizierungen sind aus diesem Grund nachträglich nur bedingt belastbar, sodass es zu einer nachträglichen Revidierung kommen kann.

Das Kundenportfolio eines Unternehmens ist laut CLV-Ansatz optimal, wenn die jeweiligen Kundenwerte über den gesamten Kundenlebenszyklus maximal sind. Die Schätzung der Ein- und Auszahlungen sowie der Zeitraum und der Zins lassen dem Analysten allerdings großen Spielraum, um das Analyseergebnis aktiv zu beeinflussen.

Der gravierendste Nachteil der Methodik ist aber sicherlich der hohe Aufwand für den Mittelstand, die Kundenwerte zu ermitteln. Einerseits müssen die Mitarbeiter qualifiziert werden, um die Berechnungen korrekt durchzuführen und Fehleinschätzungen zu vermeiden. Andererseits ist der Aufwand zur Durchführung der Berechnung aufgrund der Methodik hoch und daher oftmals im Mittelstand nicht praktikabel.

Ein weiterer Ansatz ist die **Kundenwertermittlung aufgrund von Profitabilitäten**. Ein Kunde ist profitabel, wenn die Einzahlungen des Kunden die Auszahlungen übersteigen, die durch seine Anwerbung, die Produktherstellung und sonstige Verwaltungs- und Serviceleistungen entstehen. Ein Unternehmen erwirtschaftet Gewinne, wenn der Anteil der profitablen Kunden den Anteil der unprofitablen Kunden kompensiert. Die Subventionen für unprofitable Kunden dürfen insgesamt die Cash Flows der profitablen Kunden nicht überschreiten.

Die Wirklichkeit sieht leider insbesondere im Mittelstand anders aus. Erkenntnisse aus der Praxis zeigen, dass eine große Anzahl von Kunden in der Kundenbasis unprofitabel ist. Die Unternehmen laufen Gefahr, dass Verluste der profitablen Kunden den Unternehmensfortbestand gefährden.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Kundenanalyse in Bezug auf die Profitabilität der Kundenumsätze sind (vgl. Rapp, 2000):

1. Kleinvolumige Kunden sind in den meisten Fällen unprofitabel.
2. Kunden mit mittlerem Umsatzvolumen sind in der Regel profitabel.
3. Großvolumige Kunden mit den gleichen Umsatzausprägungen sind entweder sehr profitabel oder sehr unprofitabel.

Die wichtigsten Gründe, warum ein Kunde im Mittelstand unprofitabel ist, sind:

- zu hohe Rabatte für großvolumige Kunden,
- zu hohe Vertriebskosten durch häufige, unstrukturierte Kundenbesuche,
- die Produkte stiften nicht den maximalen Kundennutzen, die Preisbereitschaften werden dadurch nicht ausgenutzt,
- die Vertriebskanäle sind nicht auf den Kunden abgestimmt.

Die vielfältigen Gründe sind in der Strategiefindung zu erforschen, bevor Maßnahmen abgeleitet werden. Oftmals kommt bei der Analyse ein generelles, tief greifendes Vertriebsproblem zum Vorschein. Beispielsweise werden klassische Vertriebskanäle für einzelne unprofitable Kunden weiter angeboten, obwohl diese durchaus bereit wären, die Waren über das Internet zu bestellen. Die unprofitablen Kunden beeinträchtigen auf diese Weise alle anderen Kundenprofitabilitäten. Eventuell werden Rabatte besonderer Kunden auf andere Kunden mit geringerem Volumen übertragen. Die Einzelfälle sind zu untersuchen.

Traditionelle Kennzahlen für Marketingaktivitäten wie Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag usw. werden durch die Kundenwertbetrachtung (diskontierter Cash Flow) ergänzt. Langfristig angelegte Kundenbeziehungen sind als derartige Investitionen zu verstehen. Der Wert eines Kunden bemisst sich nach dessen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung.

Die für Anbahnung, Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen anfallenden Kundenakquisitions- und Kundenbindungskosten sind daher als Investitionsobjekte und als diskontierter Cash Flow (Barwert aller Zahlungsüberschüsse) bei der Kundenwertberechnung (Customer Lifetime Value) zu berücksichtigen.

Bei der Customer-Lifetime-Value-Berechnung sind somit Marketingaktivitäten als Investitionsobjekte zu betrachten, da sich alle Marketingaktivitäten letztlich auf den Kunden als Zielobjekt richten. Diese bestimmen letztlich den Wertbeitrag einer Kundenbeziehung durch die erzeugten Zahlungsströme.

Forderung einer wertorientierten Unternehmensführung

Alle Unternehmensbereiche und Aktivitäten müssen zur Steigerung (Maximierung) des Unternehmenswerts beitragen. Auch das Marketing muss wertsteigernd wirken.

Da letztendlich alle Marketingaktivitäten den Kunden zum Fokus haben, bestimmen die jeweiligen Kundengruppen und die daraus erzeugten Zahlungsströme den Wertbeitrag von Marketinginvestitionen. Der Kundenwert ist als zentrale Ziel- und Steuerungsgröße im Marketing zu verstehen und entspricht dem Beitrag eines Kunden zur Steigerung des Unternehmenswerts. Folgende Regeln sollten verfolgt werden:

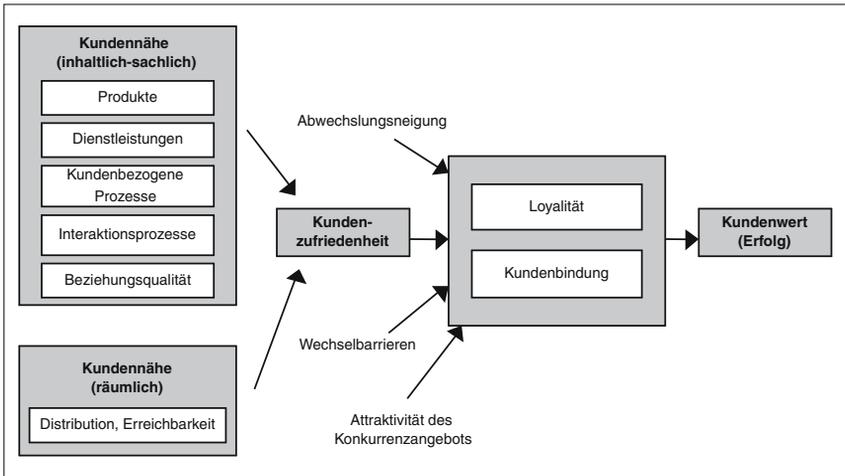
1. Unter Kundenwert als **Steuerungsgröße** ist zu verstehen, dass sich Vertriebsinvestitionen auf „wertvolle“ Kunden konzentrieren sollen.
 - Die Allokation des Vertriebsbudgets (kein Gießkannenprinzip!) sollte nach Kundenwert erfolgen.
 - Differenzierte Kundenorientierung sollte nicht um jeden Preis betrieben werden.
2. Der Kundenwert als **Zielgröße** bedeutet: Maximierung des Kundenwerts, das heißt des Abschöpfungsanteils am potenziellen Kundenwert. Hierbei sind gezielte Maßnahmen zu ergreifen.
 - Optimierung des Kundenwerts durch Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmaßnahmen.
 - Durch Kundenzufriedenheits-Investitionen erzeugte Kundenwertsteigerungen dienen als Maßstab zur Bewertung derartiger Maßnahmen. Der Kundenwert ist somit als Return on Customer Satisfaction zu verstehen.

Die nachfolgende Grafik (Seite 100) verdeutlicht das Zusammenwirken der Determinanten des Kundenwerts. Sowohl die räumliche als auch inhaltlich-sachliche Kundennähe beeinflussen Kundenzufriedenheit beziehungsweise -loyalität und Kundenbindung. Diese haben letztlich wesentlichen Einfluss auf den Kundenwert.

Wertorientierte Vertriebssteuerung

Vertriebsmaßnahmen sind so zu „steuern“, dass sie den Kundenwert „maximieren“.

Ist ein Unternehmen in der Lage, die richtigen (= wertvollen) Neukunden zu akquirieren und die lohnenden bestehenden Kundenbeziehungen zu halten beziehungsweise auszubauen, dann ist das Marketing der wichtigste Werttreiber im Unternehmen.



Quelle: Stokburger/Pufahl, 2002

Abbildung 20: Wirkungskette der Kundenorientierung

Die Planung, Durchführung und Kontrolle bei Selektion, Aufbau, Gestaltung und Erhalt beziehungsweise Beendigung der Geschäftsbeziehung zu bestimmten Kunden(gruppen) auf der Basis ihrer Beiträge zum Unternehmenswert wird als wertorientiertes Kundenmanagement bezeichnet, das es anzustreben gilt.

Generell sei erwähnt, dass eine ausgefeilte Methodik wichtig ist. Dennoch ist der Mehrwert einer Kundenwertermittlung unter Kosten-Nutzen-Aspekten entscheidend. Theoretisch werden Scoringmodelle für die Kundenwertbestimmung oft belächelt und als unscharf gebrandmarkt. Praktisch bieten die ausgefeilten theoretischen Modelle im Mittelstand meistens jedoch nur einen theoretischen Mehrwert. Dies und die erwähnten Nachteile begründen, warum diese eher geringe Verbreitung im Mittelstand gefunden haben und verstärkt Scoringmodelle eingesetzt werden. Ein pragmatischer Ansatz, um die Kunden im Mittelstand zu segmentieren, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

Kunden segmentieren und klassifizieren

Segmentierung

Die Analyse des Kundenstamms hinsichtlich der wertvollen Kunden ist sehr ressourcenintensiv. Hier gilt es, die Spreu vom Weizen zu trennen. Die Segmentierung legt die Basis für eine spätere Klassifizierung der Kunden. Voraussetzung sind Kundendaten von guter Qualität, beispielsweise in einem Data Warehouse, um die wesentlichen Kriterien für eine Segmentierung zu erarbeiten.

Im ersten Schritt der Segmentierung werden die Kundenprofile ermittelt (vgl. Rapp, 2000):

- Wer ist der Kunde?
- Wie verhält sich der Kunde?
- Welche Bedürfnisse hat er?
- Wie sind seine Serviceansprüche?
- Wie und in welchem Umfang kommuniziert er?
- Wie hoch ist seine Loyalität?

Ziel ist es, eine aussagefähige Struktur der Kundenbasis zu erstellen. Dann wird in einem nächsten Schritt das Kundenverhalten in Relation zu seiner Wertigkeit gestellt:

- Wie oft und in welchen Abständen kauft der Kunde?
- Wie hoch ist der Deckungsbeitrag des Kunden?
- Wie hoch ist der CLV des Kunden?

Aus den gewonnenen Informationen sollte es im Idealfall möglich sein, Gemeinsamkeiten zwischen den Kunden zu ermitteln. Ähnliche Kunden werden in Segmente eingeteilt.

Kundenklassifizierung

Auf Basis der gebildeten Segmente ist es wichtig, die Kunden zu klassifizieren, um eine Operationalisierung zu ermöglichen. Die Aufgabenstellung der Klassifizierung ist es, Modelle zu generieren, die die Eigenschaften der einzelnen Klassen möglichst gut beschreiben.

Die Kundenklassifizierung hat somit folgende Aufgabenstellung:

1. Sie dient der Einordnung von Neu- und Bestandskunden. Insbesondere bei der Einordnung der Neukunden ist die Klassifizierung nützlich, da

anhand der Daten von anderen Kunden und den Segmentierungskriterien das Potenzial des Neukunden eingeschätzt werden kann.

- Das Kaufverhalten aus der Segmentierung hilft bei der Abwanderungsanalyse (Churn-Analyse). Abwanderungswillige Bestandskunden können so eventuell frühzeitig identifiziert und kontaktiert werden.

Eine Klassifizierung ermöglicht zudem, Kunden mit vergleichbaren Kundenwerten zu gruppieren, um diese Kundengruppen mit ähnlichen Vertriebsstrategien zu bearbeiten.

Beispielhaft können die vorab beschriebenen Determinanten des Kundenwerts (vgl. S. 90 ff.) dazu genutzt werden, um standardisierte Kundenklassen zu bilden (vgl. Abbildung 21).

Kundenklasse	Indikatoren		
	Rentabilität	Entwicklungspotenzial	Ressourcenpotenzial
Blue-Chip-Kunden	■ Hoch	■ Hoch	■ Hoch
Potenzialkunden	■ Hoch	■ Hoch	■ Niedrig
Perspektivkunden	■ Niedrig	■ Hoch	■ Hoch
Zukunftskunden	■ Niedrig	■ Hoch	■ Niedrig
Mitnahmekunden	■ Hoch	■ Niedrig	■ Hoch
Abschöpfungskunden	■ Hoch	■ Niedrig	■ Mittel
Selektivkunden	■ Mittel	■ Mittel	■ Hoch
Verzichtkunden	■ Niedrig	■ Niedrig	■ Niedrig

Abbildung 21: Kundensegmente

Die Positionierung eines Kunden innerhalb einer Kundenklasse erfolgt dann anhand der folgenden Dimensionen:

- gegenwärtiges Erfolgspotenzial (Rentabilität)
- zukünftiges Erfolgspotenzial (Entwicklungspotenzial)
- Ressourcenpotenzial

Durch dieses Vorgehen wird gewährleistet, dass ein ganzheitlicher Ansatz für die Kundenwertermittlung zugrunde gelegt wird, aber die Kosten-Nutzen-Relation für die Gewinnung von Erkenntnissen positiv ist.

Entscheidend bei diesem Vorgehen ist aus praktischer Sicht, eine Kundenklassifizierung zu wählen, die von der Kosten-Nutzen-Relation für die Mitarbeiter handhabbar ist. Dies bedeutet, dass die Kundenklassen für die Vertriebsmitarbeiter eingängig sein sollten. Zudem ist wichtig, dass die Anzahl der Kundenklassen übersichtlich ist. Die oben aufgeführte Anzahl an Kundenklassen ist in der Praxis oftmals zu hoch, da die Trennschärfe der Kundenklassen in einem Berechnungsmodell (z. B. Scoringmodell) schwer zu gewährleisten ist. Praktisch wird daher eher auf wenige Kundenklassen zurückgegriffen, die dann aber noch einmal in sich verfeinert werden. Die oben aufgeführte Klassifizierung ist daher eher beispielhaft zu sehen.

Die technischen Möglichkeiten der Segmentierung und nachfolgender Klassifizierung von Kunden sind aufgrund von Data Warehouses (DWH) und Data Mining vielfältig. Die gespeicherten Daten können leicht ausgewertet werden, wenn sie in der richtigen Form vorab in einer Data-Warehouse-Struktur abgelegt wurden. Moderne CRM-Suites wie Siebel und SAP CRM bieten inzwischen eine starke Verzahnung von DWH und CRM-Software. Für den Nutzer ist kaum noch erkennbar, wann er auf operative oder analytische Daten zugreift.

Oftmals sind aber insbesondere im Mittelstand die technischen Möglichkeiten beschränkt, da sich aufgrund fehlender Masse ein DWH nicht rentiert oder eine fehlende Mitarbeiterqualifikation einen effizienten Einsatz verhindert. Ein pragmatischer Ansatz im Mittelstand ist, Merkmalsausprägungen wie Kundentypen oder gespeicherte Umsätze zu vergeben, um die Kundensegmentierung vorzunehmen. Nicht wünschenswert sind In-sellösungen, da die Informationen zu klassifizierten Kunden einerseits nur beim primär betreuenden Mitarbeiter verfügbar sind und andererseits für die Segmentierung zu Marketingzwecken verloren gehen.

Kundenbindung als strategisches Vertriebsziel

Nachdem die Kundenwertigkeit, die Identifizierung der wertvollen Kunden mittels Segmentierung und die anschließende Bildung von Kundenklassen vorab dargestellt wurden, soll jetzt überlegt werden, wie wertvolle Kunden gebunden werden können. Insbesondere große Unternehmen arbeiten seit Jahren an geeigneten Strategien, mit denen es gelingen soll, die profitable Stammkundschaft zu halten. Hintergrund der Überlegungen ist die Tatsache, dass es für die Unternehmen wirtschaftlicher ist, die pro-

fitablen Kunden zu umgarnen und zu binden, als neue Kunden zu akquirieren.

Die Notwendigkeit und Effektivität von Kundenbindungsmaßnahmen ist auch von der Branche abhängig. Insbesondere im Dienstleistungssektor ist es wichtig, den Kunden immer wieder für die eigene immaterielle Leistung zu begeistern, da der Kunde oftmals subjektiv entscheidet, ob er die Leistung weiterhin bezieht.

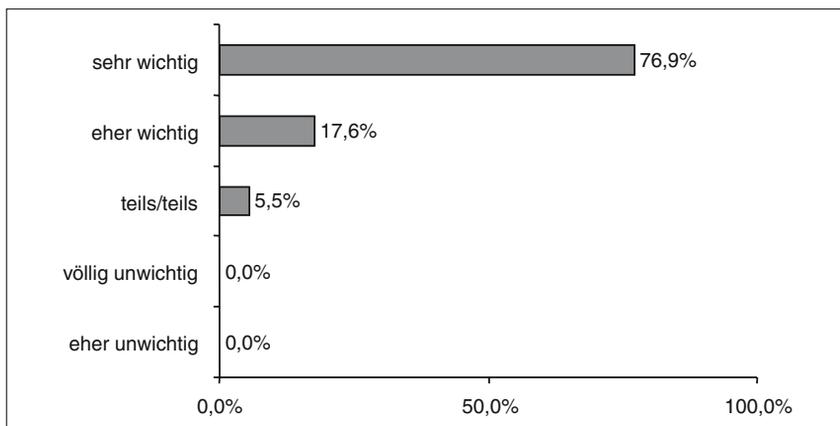
Beispiel: Wechselbereitschaft in der Telekommunikationsbranche

Die Telekommunikationsbranche ist wie kaum eine andere Branche von der Wechselbereitschaft der Kunden betroffen. Die Produkte wie Mobiltelefonie, DSL und Festnetz sind weitestgehend austauschbar und unterscheiden sich häufig nur im Preis. Der Kunde ist sehr aufgeklärt und bestens mit den Produkteigenschaften vertraut. Durch die Aufnahme der Tätigkeit der Regulierungsbehörde herrscht eine erhöhte Transparenz. Die Telekommunikationsfirmen nutzen mittlerweile ausgiebig umfangreiche CRM-Systeme, um das Kundenverhalten besser zu verstehen, maßgeschneiderte Angebote zu unterbreiten und darüber hinaus Kundenbindungsmaßnahmen durchzuführen.

Die Relevanz der Kundenbindung wird auch in anderen Branchen erkannt. Eine Untersuchung der Munich Business School im Jahr 2004 unter 1 936 Führungskräften im Bankensektor hatte ebenfalls ein eindeutiges Ergebnis. 76,9 Prozent der Befragten antworteten, dass sie Kundenbindung als „sehr wichtig“ einstufen (vgl. Abbildung 22).

Mittelständische Unternehmen können hierbei von den großen Unternehmen lernen, wie eine aktive Kundenbindung funktioniert und welche Vorteile durch Kundenbindung für das eigene Unternehmen generiert werden können.

Allgemein wirkt sich eine nachhaltige Kundenbindung positiv auf die Profitabilität des Unternehmens aus, da die höchsten Ausgaben bei der Kundengewinnung und -erfassung anfallen. Das folgende Beispiel anhand des Kundenlebenszyklus verdeutlicht dies.



Quelle: Munich Business School, 2005

Abbildung 22: Bedeutung der Kundenbindung bei Banken

Beispiel: Kosten im Kundenlebenszyklus

In den einzelnen Phasen eines Kundenlebenszyklus sind die erwarteten Kosten und Erlöse unterschiedlich. Die einzelnen Phasen werden zur Verdeutlichung idealtypisch anhand eines Lebenszyklus erläutert.

Akquisitionsphase

Die Akquisitionsphase ist durch vermehrte Aufwände für die Kundengewinnung und keine bis geringe Umsätze gekennzeichnet. Der Kunde wird in dieser Phase umworben. Es fallen demnach vorwiegend Aufwände beziehungsweise Auszahlungen an, denen keine Erträge gegenüber stehen. Die Neukundengewinnung in dieser Phase muss aus den Kundenwerten der Bestandskunden quersubventioniert werden.

Wachstumsphase

In dieser Phase sollte der erste Gewinn erzielt werden. Dies ist allerdings abhängig von den Akquisitionskosten des einzelnen Kunden. Manchmal ist ein Kunde unrentabel, aber gleichzeitig wichtig, um andere Kunden zu gewinnen. Die Mengen und Umsätze steigen überproportional, da es im Idealfall zu Wiederholungskäufen kommt. Hier entscheidet sich, ob es sich um einen Kunden vom Typ „Star“ handelt.

Reifephase

In der Reifephase wird das höchste Absatzvolumen mit dem Kunden erreicht. Hier kann es allerdings aufgrund guter Kundenbeziehungen zu Preisverfall kommen, wenn die Vertriebsmitarbeiter hohe Zugeständnisse aufgrund der langen Geschäftsbeziehung machen. Die Umsatzzuwachsrate sinken in dieser Phase regelmäßig.

Sättigungsphase

Diese Phase zeichnet den Wendepunkt des Lebenszyklus, in dem das Umsatzmaximum erreicht wird. Die Mengen sind rückläufig und der Umsatz geht oftmals erstmalig zurück, da der Kundenbedarf weitestgehend gedeckt ist. Hier wird die „Cash Cow“ zum „Dog“.

Degenerationsphase

Die Degenerationsphase bildet den Abschluss des idealen Kundenlebenszyklus. Die Mengen und Umsätze nehmen weiter ab, und das Unternehmen muss entscheiden, ob der Kunde weiterhin profitabel ist. Hier kann es zur Beendigung der Geschäftsbeziehung kommen.

Die Fragestellung ist nun, wo und wie eine Kundenbindungsstrategie den mittelständischen Unternehmen helfen kann.

Es sei angemerkt, dass eine auf den Kunden zugeschnittene Kundenbindungsstrategie den Kundenlebenszyklus allgemein verlängert. Besonders interessant ist hier aber aus dem Blickwinkel des Vertriebs sicherlich die Reifephase, wo die Gewinne maximiert werden.

Zum besseren Verständnis werden alternative Kundenbindungsstrategien zunächst in Abbildung 23 systematisiert, im folgenden Abschnitt erläutert und auf deren Verwendungsmöglichkeiten im Mittelstand untersucht. Insbesondere werden die Personalintensität und die Kosten der Kundenbindungsmaßnahmen betrachtet.

	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
Produkt-politik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsame Produktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle Angebote ■ Qualitätsstandards ■ Servicestandards ■ Zusatzleistungen ■ Garantien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Individuelle technische Standards ■ Value-Added-Services
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenkarten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Preisgarantien ■ Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rabatt- und Bonus-systeme ■ Preisdifferenzierung ■ Preisbündel ■ Finanzielle Anreize ■ Kundenkarten
Kommunikations-politik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direct Mail ■ Events ■ Servicenummern ■ Outbound Calls 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenclubs ■ Kundenzeitschriften ■ Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rabatt- und Bonus-systeme ■ Preisdifferenzierung ■ Preisbündel ■ Finanzielle Anreize ■ Kundenkarten
Distributions-politik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gewinnspiele ■ Produktmuster ■ Kundenbesuche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Bestellung ■ Katalogverkauf ■ Direktlieferung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abonnements ■ Ubiquität ■ Standortwahl

Quelle: Munich Business School, 2005

Abbildung 23: Systematik der Kundenbindungsinstrumente

Gemeinsame Produktentwicklung

Kunden kaufen nur die Produkte und Dienstleistungen, die sie benötigen. Oftmals werden Produkte dennoch am Markt vorbei konzipiert und entwickeln sich zu so genannten Ladenhütern.

Eine Möglichkeit, einen Fehlschlag in der Produktentwicklung im Mittelstand zu verhindern, ist der intensive Austausch mit wichtigen Kunden innerhalb einer gemeinsamen Produktentwicklung. Die großen Fertigungsunternehmen in der Automobilindustrie haben es vorgemacht. Kunden und Zulieferer wurden frühzeitig in die Produktentwicklung einbezogen. Insbesondere Zulieferer der Automobilindustrie sind klassisch mittelständische Unternehmen. Die gemeinsame Entwicklung ihrer Produkte mit ihren Kunden wie Mercedes, BMW oder Volkswagen hat geholfen, die Produkte individuell zu gestalten. Hierbei soll allerdings nicht unterschlagen werden, dass der Druck zu einer gemeinsamen Entwicklung von den großen Automobilkonzernen ausging, um insgesamt Entwicklungskosten zu

sparen. Fakt ist jedoch auch, dass es eine Symbiose zwischen Kunden und Lieferanten gibt. Die eine Partei kann nicht ohne die andere existieren. Ein hoher Grad der Kundenbindung ist somit in der Automobilbranche erreicht worden.

Tipp:

Gehen Sie auf Ihre Kunden bereits während der Produktentwicklung zu. Die Kunden werden es mit einer höheren Loyalität danken.

Individuelle Angebote

Individuelle, auf den Kunden zugeschnittene Angebote sind immer eine gute Sache und werden heutzutage selbstverständlich vom Kunden verlangt. Hierbei sind Fertigungs- und Dienstleistungsunternehmen aufgrund ihrer Typcharakteristika zu unterscheiden.

Kundenindividuelle Produktangebote treiben oftmals die Komplexität in der Fertigung, da höhere Rüstkosten für die Maschinen anfallen und die Gefahr einer Nichtabnahme durch den Kunden besteht.

Eine Ausnahme bildet die Einzelstückfertigung oder die Fertigung in geringen Stückzahlen. Sie ist im Mittelstand nur mit Verträgen ratsam, die eine Warenabnahme garantieren, da die individuellen Produkte sonst für andere Kunden wertlos sein könnten.

Dienstleistungsangebote sind einfacher zu individualisieren. Sie sind für den Mittelstand besonders geeignet, da sich das einzelne Unternehmen durch das individuelle Angebot von Mitbewerbern abheben kann. Beispielsweise ist ein Friseurbesuch mit einer persönlichen Ansprache und langfristiger Kundenbeziehung attraktiver als eine ungewohnte und anonyme Atmosphäre in einer Friseurkette.

Tipp:

Analysieren Sie die Kundenwünsche systematisch und halten Sie diese Details beim nächsten Auftrag bereit.

Qualitätsstandards

Hohe Qualitätsstandards binden Kunden. Das ist offensichtlich. Aber warum ist das so? Qualität ist einerseits objektiv nachweisbar. Beispielsweise muss ein Spaltmaß bei einer Autotür innerhalb einer bestimmten Spanne sein, damit die Autotür richtig eingepasst ist und gut funktioniert. Andererseits wird Qualität subjektiv vom Kunden empfunden.

Prinzipiell kann zwischen unterschiedlichen Qualitätsdimensionen unterschieden werden:

- Gebrauchsnutzen
- Haltbarkeit
- Zuverlässigkeit
- Ausstattung
- Normgerechtigkeit
- Ästhetik

Die Qualitätsdimensionen für Produkte (s.o.) unterscheiden sich von denen für Service- und Dienstleistungen:

- sachliche und personelle Ausstattung
- Verlässlichkeit
- Glaubwürdigkeit
- Kundenverständnis

Die unterschiedliche Qualitätswahrnehmung bei Dienstleistungen wird an einem Beispiel verdeutlicht.

Beispiel: Dienstleistungsqualität

Ein Haarschnitt wird als besonders hochwertig wahrgenommen, wenn die Friseurin viel Zeit in Schnitt und Frisieren investiert. Eine Kollegin würde die gleiche Leistung objektiv in der Hälfte der Zeit schaffen, aber dennoch wird die Länge der Dienstleistung als Indikator für gesteigerte Qualität wahrgenommen.

Hohe Qualitätsstandards sind im Mittelstand durchaus alltäglich und auch ratsam. Eine Null-Fehler-Strategie wie in einigen großen Fertigungsbetrieben wird nicht immer zu verfolgen sein. Dennoch ist ein hoher Qualitätsstandard durchaus ein geeignetes Kundenbindungsinstrument im Mittelstand, wenn die für den Kunden wichtigen Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale erfüllt sind.

Tipp:

Identifizieren Sie, welche Qualitätsmerkmale Ihren Kunden wichtig sind. Erfüllen Sie die Erwartungen für diese Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale und schaffen Sie so Kundenbindung.

Servicestandards

Wir leben in einer Service- und Dienstleistungsgesellschaft. Ein guter Service kostet das Unternehmen im Vertrieb auch viel Geld, wenn die After-Sales-Service-Kosten einbezogen werden. Beispielsweise sind hier Leistungen inbegriffen, um die Waren zum Kunden zu bringen, dort zu installieren und den Kunden zu instruieren.

Dennoch kann insbesondere der Service ein Anreiz für den Kunden sein, einem Unternehmen treu zu bleiben, da unsere Welt immer komplexer wird und der Service in Form eines guten Verkaufsgesprächs auch Orientierungshilfe für den Kunden darstellt. Slogans wie „Geiz ist geil“ von großen Handelsketten drängen den Service insbesondere im Handel zurück, da die Kunden immer aufgeklärter sind und sich selbst informieren, um günstiger an das Produkt zu kommen.

Der Trend geht aber sicherlich wieder zu mehr Service während des Verkaufsvorgangs. Diesen Trend können mittelständische Unternehmen nutzen, wenn die richtigen Beratungs- und Serviceleistungen angeboten und die falschen radikal abgebaut werden. Verstärken Sie daher die Services im Vertrieb, die dem Kunden unmittelbar zu Gute kommen. Der Kunde sollte mit den Servicestandards des mittelständischen Unternehmens vertraut gemacht werden, damit er diese zu schätzen weiß und sie auch in Anspruch nimmt. Oftmals wissen die Kunden gar nicht, was alles für sie getan wird. Hierbei gilt: Tue Gutes und rede darüber!

Tipp:

Beschränken Sie sich auf die Services im Vertrieb, die vom Kunden angenommen werden. Optimieren Sie diese Services, damit der Kunde diese als Servicestandard Ihres Unternehmens wahrnimmt.

Zusatzleistungen

Zusatzleistungen sind sicherlich ein zweischneidiges Schwert im Mittelstand. Gerne möchte man zusätzliche Leistungen für seine Kunden anbieten, damit die Kundenbindung steigt und der Kunde gerne wieder kauft. Oftmals sind es aber gerade diese Zusatzleistungen, die besonders teuer sind, damit der Kunde sie schätzt.

Zahlreiche Beispiele im Mittelstand belegen, dass es auch anders geht.

Beispiel: Zusatzleistungen im Automobilhandel

Im mittelständischen Automobilhandel herrscht harter Wettbewerb. Die Kunden informieren sich heute über das Internet und reizen Rabatte voll aus. Das Geschäft mit den Neuwagen bringt daher kaum Margen. Profitabler ist der Vertrieb nachgelagerter Werkstattdienstleistungen. Hierbei wird vereinzelt bereits mit Zusatzleistungen eine erhöhte Kundenbindung aufgebaut. Die Zusatzleistungen sind Abholdienste und die saisonale Reifeneinlagerung gegen Entgelt.

Das Beispiel zeigt, dass Zusatzleistungen für den Mittelstand wenig Kosten verursachen, aber einen großen Eindruck beim Kunden hinterlassen können. Der Vertrieb signalisiert dem Kunden: „Ich kümmere mich um dich.“ Der Kunde wird an das Unternehmen gebunden, wenn er beispielsweise auf die Zusatzleistung angewiesen ist und diese beim Konkurrenten nicht angeboten wird.

Tipp:

Bieten Sie Zusatzleistungen an, die dem Kunden nützen. Wenn der Kunde bereit ist, für eine Zusatzleistung zu zahlen, dann hat diese auch einen Wert für den Kunden.

Garantien

Produkt- und Dienstleistungsgarantien erhöhen die Kundenzufriedenheit. Der Kunde erhält sowohl die Garantie, dass das Produkt für einen bestimmten Zeitraum einwandfrei funktioniert, als auch die Sicherheit, es bei einem Produktfehler umtauschen zu können. Hierbei ist zu unterscheiden, ob das Unternehmen nur gesetzliche Vorschriften umsetzt oder dem Kunden eine mehr oder minder umfassende Garantie gibt.

In letzter Zeit hat es sich eingebürgert, dem Kunden eine „Bei-Nichtgefallen-Geld-zurück-Garantie“ innerhalb einer bestimmten Frist zu gewähren. Dies stärkt die Kundenbindung, da der Kunde das Gefühl hat, dass der Hersteller von dem Produkt überzeugt ist.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Beispiele, wie die gesetzlich vorgeschriebenen Garantieleistungen erweitert beziehungsweise verlängert werden können. Sehr bekannt ist die amerikanische Firma „Land's End“, die ihren Kunden eine lebenslange Umtauschgarantie auf alle Waren gibt. Interessanterweise wurde festgestellt, dass die Kunden diese Angebote nicht häufiger als Kunden anderer Anbieter in Anspruch nehmen. Das Unternehmen kann also ein Alleinstellungsmerkmal für sich verbuchen.

Eine weitere Form von Garantien sind Liefergarantien. Hierbei werden den Kunden bestimmte Leistungen zugesichert. Beispielsweise sind bestimmte Produkte immer vorrätig oder eine Dienstleistung wird innerhalb einer bestimmten Zeit und in einer gewohnten Qualität erbracht, sonst muss der Kunde nicht zahlen.

Tipp:

Garantien sind häufig sehr teuer und daher nur bedingt für den Mittelstand geeignet. Kurzfristige Garantien wie „Bei-Nichtgefallen-Geld-zurück“ sind aber auch im Mittelstand immer eine Überlegung wert.

Individuelle technische Standards

Individuelle technische Standards können die Kundenbindung erhöhen, da der Kunde sich mit dem Produkterwerb auf einen technischen Standard festlegt. Oftmals sind Kunden aber auch verunsichert oder verärgert, wenn das Produkt nicht dem allgemein gültigen Standard entspricht.

Beispiel: Technische Standards in der Elektronikbranche

Die Elektronikbranche sieht sich immer wieder mit dem Problem konfrontiert, dass man sich auf technische Standards einigen muss. Ein berühmtes Beispiel sind die Videorecorder in den 80er Jahren, wo es zunächst die Systeme Beta, Video 2000 und VHS in Deutschland gab, bevor sich VHS als allgemein anerkannter Standard etablierte.

Heute gibt es ein ähnliches Problem mit hoch auflösendem digitalen TV (HDTV). Dort können sich die Hersteller von DVD-Recordern nicht auf einen Standard einigen. Ein wichtiger Grund ist sicherlich, dass bereits jeder Hersteller enorme Investitionen für die Entwicklung ausgegeben hat und seine Investitionen wieder einspielen möchte. Andererseits bedeutet eine Anerkennung eines anderen Standards indirekt auch, dass wieder neue Investitionen getätigt werden müssen, um den bestehenden Standard zu erfüllen.

Mittelständische Unternehmen können sicherlich eher in Nischenmärkten die technischen Standards bestimmen. Generell sollte aber ein technischer Standard nicht aktiv als Kundenbindungsinstrument eingesetzt werden.

Tipp:

Abweichung von allgemein gültigen technischen Standards binden Kunden, aber verärgern sie gleichzeitig auch. Dies ist daher kein probates Mittel zur Kundenbindung.

Value-Added-Services

In einem vorherigen Abschnitt wurde bereits Mehrwert für den Kunden durch zusätzliche Services wie einen Einlieferungsservice für Reifen beschrieben. Services, die der Kunde im Verkaufsprozess nicht bei anderen Wettbewerbern findet, die also Mehrwert für den Kunden bedeuten, sind als sehr gut im Hinblick auf die Kundenbindung zu bewerten.

Jedes Produkt sollte mit seinem Produktkern und den Services, die das Gesamtprodukt bilden, bewertet werden. Die Wertigkeit der einzelnen Produktbestandteile kann mittels Conjoint Analyse analysiert und optimiert werden (vgl. zur Conjoint Analyse ausführlich Backhaus/Erichson/Plinke, 2000).

Tipp:

Nutzen Sie aktiv Value-Added-Services, um Kunden zu binden. Achten Sie auf die Kosten, und fragen Sie die Wertigkeit der Services für den Kunden ab.

Kundenkarten

Die berühmtesten Kundenkarten sind in Deutschland sicherlich die Miles & More-Karte der Lufthansa und die Payback-Karte von Loyalty Partners. Beide Kundenkarten sind ein effizientes Kundenbindungsinstrument, um die Preisbereitschaft zu erhöhen. Ein höherer Preis wird in Kauf genommen, um die Gutschrift auf dem Punktekonto zu erhalten und diese später in Flüge oder Waren umzutauschen.

Der Umfang der Inanspruchnahme der Kundenkarten wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass die bewerteten Bonus-Meilen auf den Konten der Miles & More-Teilnehmer bereits hinter dem US-Dollar und dem Euro als drittgrößte Währung rangieren.

Dennoch ist auch zu sagen, dass Datenschützer die Kundenkarten anprangern, da diese den Kunden zu noch mehr Konsum verleiten und gleichzeitig für eine hohe Transparenz der Kundenaktivitäten sorgen. Bei Payback werden beispielsweise jährlich mehr als zehn Milliarden Transaktionen verbucht (!). Tendenz steigend.

Die auf diesem Weg generierten Informationen sind besonders für den Handel aufschlussreich, da Kundenprofile angefertigt, Kunden bewertet und segmentiert werden können, um diese wieder spezifisch vertrieblich zu bearbeiten. Die unbegrenzten Möglichkeiten einer Kombination von Kundenkarten mit RFID-Chips (es gab unlängst erste Tests im Handel) bleiben der Fantasie des Lesers überlassen.

Immer wichtiger werden Kundenkarten, die Exklusivität versprechen. Beispielsweise offeriert Lufthansa eine Ehrenmitgliedschaft im so genannten „Hon Club“. Den Status für diese Premium-Kundenkarte muss sich der Kunde erst verdienen. Mit diesem System hat Lufthansa die Kundenkarten revolutioniert. Nicht das Unternehmen bewirbt sich beim Kunden, sondern der Kunde qualifiziert sich beim Unternehmen. Diese Exklusivität – Mitglied im „Hon Club“ von Lufthansa sind weltweit weniger als 3 000 Personen – kommt bei den Kunden gut an. Viele Kunden buchen daher ausschließlich Lufthansa-Flüge, um den bereits erreichten Status zu halten.

Dieses Konzept ist auch interessant für den Mittelstand, wenngleich dies nicht identisch zu transferieren ist. Der Mittelstand sollte aber guten Kunden eine VIP-Karte überreichen. Es „ehrt“ den Kunden, wenn die Karte mit besonderen Privilegien oder Vergünstigungen gespickt ist. Dann halten Kunden gern die Treue.

Tipp:

Kundenkarten eignen sich nur bedingt für den Mittelstand. Generieren Sie eigene Ideen, die auf Ihre Kundschaft zugeschnitten sind. Die Kunden werden es Ihnen mit Loyalität danken.

Preisgarantien

Kunden mögen Sicherheit. Dies gilt insbesondere, wenn bösen Überraschungen vorgebeugt wird. Jeder kennt den Fall: Ein auf den ersten Blick guter Preis entpuppt sich nach Durchsicht des Kleingedruckten als Lockvogelangebot. Kein Unternehmen kann sich leisten, seine Kunden zu verprellen. Dies gilt insbesondere für den Mittelstand.

Preisgarantien, sinnvoll und gezielt eingesetzt, sind ein gutes Kundenbindungsinstrument, wenn das mittelständische Unternehmen sich damit vom Wettbewerb abheben kann. Preisgarantien sind weder kosten- noch ressourcenintensiv, sondern regelmäßiges Ergebnis einer sauberen Kalkulation im Vertrieb. Mittelständische Unternehmen, die ihren Kunden Preisgarantien anbieten, werden als beständiger Partner geschätzt.

Tipp:

Bieten Sie Ihren Kunden aktiv Preisgarantien an.

Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung

Hier ein Paradebeispiel für eine zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung. Ein Hotelbesitzer in Norddeutschland hatte vor einigen Jahren die pfiffige Idee, dass seine Hotelkunden den Preis einer Übernachtung je nach Zufriedenheit bestimmen konnten, aber mindestens einen Euro zahlen mussten. Das „Experiment“ brachte ein überraschendes Ergebnis. Die Kunden zahlten im Durchschnitt mehr für eine Übernachtung als vor der neuen Preisgestaltung. Zugegeben, es gab einige Kunden, die auch nur den einen Euro entrichteten. Dennoch gab es viele Kunden, die einen viel höheren Preis bezahlten, da sie sehr zufrieden waren.

Das dargestellte Beispiel belegt, dass eine zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung im Mittelstand funktioniert, wenn es sich um eine angebotene

Dienstleistung handelt. Für den Produktvertrieb ist eine zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung schwieriger. Ein Ansatzpunkt wäre aber sicherlich, einen Grundpreis für ein Produkt zu verlangen sowie zusätzliche Zahlungen für jedes Jahr, in dem keine Fehler auftreten.

Allgemein aber spielt die zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung im Mittelstand eher eine untergeordnete Rolle, da hier zu viele Faktoren beachtet werden müssen.

Tipp:

Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung ist eher mit Unsicherheiten behaftet. Sie ist daher nur bedingt für den Mittelstand geeignet, da sie das Risiko im Vertrieb erhöht.

Rabatt- und Bonussysteme

Kunden mögen Rabatte und Boni. Klassisch ist ein Rabatt ein sofort gewährter Nachlass beim Kauf. Der Bonus hingegen ist ein nachträglich gewährter Nachlass, wenn bestimmte Ziele innerhalb eines Zeitraums erreicht wurden.

Insbesondere Bonussysteme sind gut geeignet, um Kunden zu binden, und werden daher intensiv im Mittelstand in Form von Rahmenverträgen, die Staffeln festschreiben, genutzt. Der Aufwand zur Etablierung eines Rabatt- und Bonussystems ist nicht sehr hoch. Wichtig ist hierbei, dass die Vertriebsleitung darauf achtet, dass die Spielregeln für die Vergabe von Rabatten und Boni klar sind. Schon so manches mittelständische Unternehmen erlebte ein böses Erwachen, weil es die Spielregeln nicht überwacht hat. Die Kundenrabatte und Boni werden dann so stark von den Außendienstmitarbeitern genutzt, dass die Produkte und Dienstleistungen einen negativen Deckungsbeitrag erwirtschaften.

Tipp:

Nutzen Sie Rabatte und Boni, aber achten Sie auf strenge Vorgaben für die Vertriebsmitarbeiter, damit der Unternehmensgewinn nicht schmilzt.

Preisdifferenzierung

Preisdifferenzierung bedeutet, dass das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird. Beispielsweise kostet ein Flug nach New York kurz vor dem Reiseternin mehr als sechs Monate vor dem Flug.

Wie kann der Mittelstand von einer Preisdifferenzierung profitieren? Dieser Ansatz funktioniert, wenn man das Konstrukt der Konsumentenrente als klassisches Modell der Preisdifferenzierung beherrscht und die Konsumentenrente abschöpft. Praktisch bedeutet dies, dass eine Gewinnsteigerung möglich wird, indem ausgehend von den beim Einheitspreis kaufenden Nachfragern zusätzliche Käufergruppen erschlossen werden, die zuvor aufgrund der Kundensegmentierungen ermittelt wurden.

Beispiel: Preisdifferenzierung

Eine Conjoint Analyse, durch die die Preisbereitschaften für einzelne Produktbestandteile ermittelt werden, hat das Ergebnis, dass das Produkt oder die Dienstleistung zu einem Preis von 100 Euro am Markt angeboten werden sollte. Gleichzeitig wird festgestellt, dass einzelne Käufergruppen, nennen wir sie die Sparsamen und die Exklusiven, andere Preisbereitschaften haben. Die Exklusiven wären auch bereit, 120 Euro für das Produkt zu zahlen. Die Sparsamen sind bereit, 80 Euro für das Produkt auszugeben.

Ein Preis von 100 Euro in diesem Beispiel bedeutet, dass die volle Preisbereitschaft von 120 Euro bei den Exklusiven nicht abgeschöpft wird und die Sparsamen das Produkt überhaupt nicht kaufen werden.

Diesem Umstand kann beispielsweise innerhalb einer Vertriebsstrategie begegnet werden, indem das Produkt zuerst zu dem Premiumpreis von 120 Euro angeboten wird, dann der zum Durchschnittspreis von 100 Euro gesenkt wird und nachträglich die Sparsamen mit Angeboten um 80 Euro gezielt adressiert werden. Gleiches Ziel könnte auch durch eine unterschiedliche Verpackung des gleichen Produkts in Verbindung mit unterschiedlichen Preisen erreicht werden.

Bei einer Preisdifferenzierung ist immer zu bedenken, dass eine Umsatzerhöhung durch Abschöpfung der Preisbereitschaften in unterschiedlichen Kundensegmenten häufig mit erhöhten Kosten verbunden ist, um die zusätzlichen Kundensegmente zu bedienen.

Ein exzellentes Beispiel für eine klassische Preisdifferenzierung sind Flugtickets, wo die gleiche Basisleistung in Form eines Linienflugs nur durch Zusatzleistungen wie eine Mahlzeit und die flexible Umbuchungsmöglichkeit als Business Class Ticket zu einem weit höheren Preis als das Economy Class Ticket angeboten wird. Hier wird die Preisdifferenzierung zudem noch von einer hohen Preisintransparenz gestützt.

Praktisch wird zwischen unterschiedlichen Preisdifferenzierungsformen unterschieden (vgl. zu den unterschiedlichen Formen ausführlich Meffert, 2000):

- zeitliche Preisdifferenzierung
- räumliche Preisdifferenzierung
- personelle Preisdifferenzierung
- quantitative Preisdifferenzierung
- Preisbündelung

Tipp:

Untersuchen Sie die Preisbereitschaften Ihrer Kunden. Unterschiedliche Preisbereitschaften sollten innerhalb einer Vertriebsstrategie adressiert werden, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis im Vergleich zu einer Ein-Preis-Strategie steigt.

Preisbündel

Ein Preis ist für den Kunden immer sehr transparent, wenn er für ein Produkt oder eine Dienstleistung mit bestimmten Eigenschaften steht. Im Vertrieb werden daher gern so genannte Bundles – also eine Kombination unterschiedlicher Produkte mit einem Preis – angeboten. Theoretisch ist ein Produktbündel eine Form der Preisdifferenzierung.

Bei der Preisbündelung ist aus Unternehmenssicht zu entscheiden, ob nur noch Preisbündel oder Einzelpreise kombiniert mit Preisbündeln angeboten werden.

Beispiel: Preisbündel

Ein mittelständisches Unternehmen produziert Maschinen für die Herstellung von Steppjacken. Gleichzeitig produziert das Unternehmen unterschiedliche Garne, um die Steppjacken zu nähen. Es muss entschieden werden, ob die Garne nur verkauft werden, wenn gleichzeitig

auch eine Maschine verkauft wird, oder ob der Kunde die Garne auch einzeln erhalten kann.

Bei unserem Beispiel ist die Antwort sicherlich leicht. Das Unternehmen sollte die Garne auch nachträglich an den Kunden verkaufen, um die Kundenbindung zu erhöhen. Eine Preisbündelung kann aber im Einzelfall durchaus komplex sein.

Tipp:

Nutzen Sie Preisbündel nur, wenn der Kunde einen Vorteil für sich sieht. Die Kosten für die Ermittlung der Preisbereitschaften sind im Mittelstand oft höher als der zusätzlich zu generierende Ertrag.

Finanzielle Anreize

Ein Kunde kann immer mit finanziellen Anreizen oder Zugeständnissen gebunden werden, wenn diese nur hoch genug sind. Fraglich ist hierbei, ob der Vertrieb seine Margen halten kann, um langfristig selbst zu überleben. Bestenfalls sind „Win-Win-Situationen“ zu erzielen.

Finanzielle Anreize werden aber nicht nur zur Kundenbindung, sondern oft auch zur Kundengewinnung im Vertrieb eingesetzt. Ein gutes Beispiel sind subventionierte Handys im Telekommunikationsmarkt. Die Kunden werden einerseits mit kostengünstigen oder freien Mobiltelefonen als Kunden gewonnen, müssen sich aber gleichzeitig für einen langen Zeitraum verpflichten, um in den Genuss des finanziellen Anreizes zu kommen.

Tipp:

Mittelständische Unternehmen sollten mit finanziellen Anreizen für ihre Kunden sehr sparsam umgehen. Das bessere Kundenbindungsinstrument ist eine überzeugende Leistung.

Direct Mail

Direct Mailings als Kundenbindungsinstrument in Form von Brief, Fax oder E-Mail-Newsletter sind vom Kunden einerseits geliebt, aber auch ge-

hasst. Prinzipiell sind personalisierte Mailings an den Kunden in ausgewogenem Verhältnis ratsam. Der größte Fehler ist hierbei, wenn die Mailings nicht auf den Kunden zugeschnitten sind. Haben Sie nicht auch schon einmal einen Brief oder eine E-Mail erhalten, die mit „Sehr geehrte Damen und Herren“ begann? Diese Todsünde kann man sich selbstverständlich nicht leisten, wenn neue Kunden gewonnen oder Bestandskunden gehalten werden sollen.

Vielmehr sind die Mailings auf die oben definierten Kundensegmente auszurichten. Die einzelnen Kundensegmente erwarten spezielle Angebote, die auf sie zugeschnitten sind.

Aktuelle Vertriebsinformationssysteme bieten für den Mittelstand die Chance, die Kunden über ein Kampagnenmanagement effizient anzusprechen. Die Verwaltung der Mailinglisten erfolgt weitestgehend automatisiert und bezieht anhand von dynamischen Segmenten neu gewonnene Kunden ein. Eine Kombination von Kampagnenmanagement-Systemen mit Auswertungsmöglichkeiten auf DWH-Basis bietet alle Möglichkeiten, lohnt sich aber nur für den gehobenen Mittelstand.

Tipp:

Gestalten Sie die Kundenansprache durch Direct Mailings effizient und vor allem personalisiert. Ausrutscher bei der Kundenansprache in Briefen, Faxen oder E-Mail-Newslettern verzeihen Kunden heutzutage nur noch selten.

Events

Jedes mittelständische Unternehmen hat besondere Kunden. Selbst wenn die Kundenbasis noch nicht segmentiert ist, um die wertvollsten Kunden zu identifizieren, so sollten Kunden doch bei besonderen Gelegenheiten verwöhnt werden, mit dem Ziel, die Geschäftsbeziehung zu pflegen.

Events sind geeignet, um die Geschäftsbeziehung zu Kunden zu vertiefen. Beliebt sind aktuell Golf-Events, wo große Unternehmen wie BMW und SAP als Sponsoren auftreten. Tun Sie es den großen Unternehmen gleich: Treffen Sie sich mit wichtigen Kunden zum Golfen, um Probleme oder auch Erfolge innerhalb der Geschäftsbeziehung zu besprechen. Nichts ist leichter, als ein Problem in einer guten Atmosphäre aus dem Weg zu schaffen.

Tipp:

Wertvolle Kunden sollten auch besonders behandelt werden. Eine besondere Behandlung muss nicht immer hohe Kosten oder intensive Personalbetreuung bedeuten.

Serviceummern

Kostenfreie Serviceummern sind ein geeignetes Instrument, damit Kunden den Kontakt zum Unternehmen suchen, und sie steigern die Kundenzufriedenheit. Abgesehen von eventuellen Kosten für ein professionelles Handling der Anrufe sind die Kosten für mittelständische Unternehmen überschaubar, wenn diese Dienste extern zugekauft und abgerechnet werden. Die Mitarbeiter spezialisierter Unternehmen erkennen die angerufene Nummer im Service Center und melden sich mit dem entsprechenden Namen.

Viel wichtiger als kostenfreie Serviceummern ist, dass es einheitliche Rufnummern für den Kunden gibt. Dies gibt dem Kunden die Gelegenheit, jegliches Anliegen – ob Beschwerde oder Auftrag – auf einem definierten Kanal zu kommunizieren. Selbst große Unternehmen unterschätzen diesen Kundendienst.

Selbstverständlich sollte es immer noch den kurzen Dienstweg mit einer Durchwahl zum verantwortlichen Mitarbeiter geben. Eine einheitliche Serviceummer, die auch in allen Vertriebs- und Marketingmaterialien dokumentiert ist, schafft Transparenz für den Kunden. Nichts ist schlimmer, als den Kunden unbewusst daran zu hindern, sich kund zu tun.

Beispiel: Risiken von kostenfreien Serviceummern

Das kostenfreie Serviceummern auch erhebliche Risiken bergen, beweist jüngst das Beispiel der Serviceummer „116 116“. Diese einheitliche Serviceummer für ganz Deutschland erlaubt die Sperrung einer ec-Karte. Die Betreibergesellschaft dieser Rufnummer musste bereits nach einem Monat Betrieb schmerzlich erkennen, dass die Kosten durch die Anrufe nicht gedeckt wurden.

Das Prinzip ist denkbar einfach: Pro Anruf für eine Kartensperrung überweisen die angeschlossenen Banken einen Betrag an die Betreibergesellschaft. Leider waren aber weniger als ein Drittel der Anrufe im ers-

ten Monat auch Kunden, die eine ec-Karte sperren wollten. Die restlichen zwei Drittel haben die kostenfreie Servicenummer nur aus Neugier angerufen.

Tipp:

Schalten Sie einheitliche Servicenummern, um den Kunden zum Kontakt zu ermutigen. Berechnen Sie aber ein geringes Serviceentgelt, um die Anrufzahl auf die notwendigen Anrufe zu begrenzen.

Outbound Calls

Der englische Begriff „outbound call“ bedeutet übersetzt „ausgehender Anruf“. Wofür steht dieser Begriff im Zuge einer Kundenbindungsstrategie?

Prinzipiell verbirgt sich dahinter ein Konzept zur bewussten Erhebung der Kundenzufriedenheit. Ein einfaches Beispiel soll dies verdeutlichen.

Beispiel: Kundenbefragung über einen Anruf

Ein Kunde besucht eine Autowerkstatt. Nach verrichteten Diensten holt er das Auto wieder ab, bezahlt seine Rechnung und kehrt heim. Zum Zeitpunkt der Abholung scheint alles zu seiner Zufriedenheit erledigt. Nachträglich bemerkt der Kunde, dass ein Fleck auf seinem Autositz ist, der vor der Reparatur noch nicht vorhanden war. Obwohl der Kunde seine Zufriedenheit bei Abholung ausdrückt, ärgert er sich in diesem Augenblick, obwohl er den Fleck mit wenig Aufwand entfernen konnte.

Hier greift ein nachträglicher Anruf der Autowerkstatt nach einer Woche. Der Kunde wird noch einmal befragt, ob er zufrieden war und ob ein neuer Termin vereinbart werden soll. Der Kunde hat die Gelegenheit, von dem Fleck zu berichten, und die Werkstatt kann auf den Vorfall mit einer Entschädigung oder Gutschrift reagieren. Wird dieser Fall gut behandelt, dann kann die Kundenbindung sogar noch erhöht werden.

Der Fall verdeutlicht, dass der obligatorische Kontakt zum Kunden nach erbrachter Leistung noch einmal gesucht werden sollte. Der Aufwand ist

minimal, und eine Dokumentation sowie abgeleitete Maßnahmen erhöhen die Leistungen in der Zukunft.

Tipp:

Dieses kostengünstige Kundenbindungsinstrument darf in keiner mittelständischen Vertriebsstrategie fehlen.

Kundenclubs

Kundenclubs dienen der Zusammenführung der unterschiedlichen Kunden, entweder virtuell im Internet über Chats beziehungsweise Gästebücher oder persönlich bei Events, um Erfahrungen und Tipps auszutauschen. Oftmals ist dies auch mit speziellen Vergünstigungen verbunden, um den Reiz einer Clubmitgliedschaft zu erhöhen.

Klassische Kundenclubs wie der ProSieben-Club oder das Maggi Kochstudio sind sehr kostenintensiv und daher nur für wenige Unternehmen im Mittelstand geeignet. Die Clubs gehen mit Kundenzeitschriften in Form von Club-Magazinen einher. Die Kosten, um langfristigen Nutzen für die Mitglieder zu bieten, sind nicht zu unterschätzen. Regelmäßig müssen eigene Teams für die Kundenclubs gebildet werden, um die operative Umsetzung zu gewährleisten.

Trotz hoher Kosten können sich Kundenclubs aber durchaus für mittelständische Unternehmen lohnen. Kunden können sich untereinander austauschen, und das Unternehmen kann viel über die Gewohnheiten und Vorlieben der Kunden erfahren. Dieses Kundenbindungsinstrument wird sich im Vertrieb sicher erst spät amortisieren, wobei eine alleinige Rechnung der einzelnen Kundenbindungsinstrumente schwer fällt, da generell nur Kombinationen aus einzelnen Instrumenten sinnvoll sind.

Tipp:

Nutzen Sie Kundenclubs in Einzelfällen im Rahmen einer Kundenbindungsstrategie. Überprüfen Sie regelmäßig den Return-on-Investment dieses Instruments.

Kundenzeitschriften

Kundenzeitschriften sind aufbereitete Informationen für den Kunden in Printform. Das Unternehmen kann über sich und seine Produkte informieren und dies mit zusätzlichen interessanten Themen kombinieren. Ein neueres Beispiel ist eine TV-Zeitschrift von Karstadt. Der Kunde erhält den Nutzen eines TV-Programms und wird gleichzeitig über Produkte von Karstadt informiert. Der Preis der Kundenzeitschrift ist in diesem Fall gering. Häufig wird die Kundenzeitschrift auch kostenfrei versandt.

Generell lässt sich eine Tendenz feststellen, dass die Kunden elektronische Newsletter präferieren, da diese den gleichen Nutzen bei weit geringeren Kosten stiften.

Tipp:

Eine Kundenzeitschrift sollte kein primäres Kundenbindungsinstrument im Mittelstand sein.

Beschwerdemanagement

Beschwerden sind kein direktes Vertriebsthema, sondern gehört eher in den Service. Dennoch ist ein gutes Beschwerdemanagement sehr wichtig, wenn daraus neue Informationen für den Vertrieb gewonnen werden können. Prinzipiell sollte der Kunde jederzeit die Möglichkeit haben, sich über verschiedene Kanäle zu beschweren. Denn nur wenn die Beschwerde im Unternehmen bekannt ist, kann auch reagiert werden.

Wie profitiert der Vertrieb von einem Beschwerdemanagement, um den Kunden zu binden und Folgegeschäft zu generieren? Der Vertrieb profitiert von einem Beschwerdemanagement in mehrfacher Hinsicht. Einerseits erfährt er von der Unzufriedenheit des Kunden an sich. Zweitens kann der Vertrieb auf die Beschwerde reagieren und Abhilfe schaffen. Dieser Punkt ist insbesondere bei wichtigen Geschäftskunden relevant. Drittens kann der Vertrieb aus den Beschwerden lernen. Hierbei ist wichtig, dass die Beschwerden analysiert und statistisch aufbereitet werden. In regelmäßigen Abschnitten sollten die Beschwerden erörtert und bei der Definition neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt werden.

Tipp:

Nehmen Sie Kundenbeschwerden systematisch auf und lernen Sie aus den Erfahrungen. Letztendlich hat der Kunde immer Recht.

Gewinnspiele

Gewinnspiele sind ein probates und einfaches Kundenbindungsinstrument im Mittelstand. Besonders wertvoll sind sie, wenn der Kunde nur etwas gewinnt, wenn er Fragen, die auf Produkte oder das Unternehmen zielen, beantworten kann. Der Kunde ist dadurch gezwungen, sich mit den Produkteigenschaften zu beschäftigen.

Tipp:

Nutzen Sie Gewinnspiele in Einzelfällen im Rahmen einer Kundenbindungsstrategie.

Produktmuster

Ein Produktmuster ist die unentgeltliche Abgabe eines Produkts an den Kunden. Vertriebsmitarbeiter nutzen Produktmuster gern, um den Kunden zum Kauf zu bewegen. Der Kunde kann das Produkt nutzen, ohne erst einmal einen Geldbetrag auszugeben. Ist der Kunde von dem Produkt überzeugt, so wird er dieses auch kaufen. Hierbei ist je nach Branche auf rechtliche Gegebenheiten sowie den maßvollen Einsatz von Produktmustern zu achten.

Tipp:

Achten Sie auf den maßvollen Einbezug von Produktmustern zur Kundenbindung in Ihrer Vertriebsstrategie.

Kundenbesuche

Der direkte Kontakt mit dem Kunden ist sicherlich das wertvollste Kundenbindungsinstrument. Der Vertrieb lebt von Menschen und deren Beziehungen untereinander. Hat das Unternehmen ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern und Kunden, so wird auch der Vertrieb florieren.

Selbstverständlich legen Kunden großen Wert auf den persönlichen Kontakt mit dem Vertriebsmitarbeiter. Dennoch ist der Kundenbesuch eines der teuersten Kundenbindungsinstrumente, da es sehr personalintensiv ist.

Tipp:

Persönliche Kundenbesuche durch Vertriebsmitarbeiter sind wichtig. Sie sollten aber dosiert angewandt werden und mit neueren Möglichkeiten wie Call Center und Internet beziehungsweise Online-Aufträgen kombiniert werden.

Online-Bestellung

Der technische Fortschritt macht auch vor dem Vertrieb nicht Halt. Die Kunden fordern aktiv die Möglichkeiten, zu jeder Tages- und Nachtzeit eine Bestellung abzugeben. Diese soll sogleich auch ausgeführt werden.

Dieser Forderung kann nur mit einem hohen Personalaufwand oder mit technischen Lösungen entsprochen werden. Viele mittelständische Unternehmen nutzen daher bereits technische Möglichkeiten, um Aufträge elektronisch entgegen zu nehmen und zu verarbeiten. Sollte dies bei Ihnen im Unternehmen noch nicht der Fall sein, so sollten Sie dies schnellstmöglich angehen.

Tipp:

Es gibt keine günstigere Gelegenheit, ein Geschäft zu machen, als über eine automatisierte Online-Bestellung. Nutzen Sie die technischen Möglichkeiten zu Ihren Gunsten.

Katalogverkauf

Der Katalogverkauf als Kundenbindungsinstrument innerhalb der Distributionspolitik ist nur eingeschränkt nutzbar. Es macht nur Sinn, dass sich Kunden die Produkte in einem Katalog aussuchen können, wenn die Produkte nicht sehr erklärungsbedürftig sind. Ferner ist der Katalogverkauf auch nicht für den Dienstleistungsvertrieb geeignet.

Tipp:

Kataloge sind nur für nicht sehr erklärungsbedürftige, standardisierte Produkte einsetzbar. Dieses Kundenbindungsinstrument ist daher nur branchenabhängig im Mittelstand einsetzbar.

Direktlieferung

Die direkte Lieferung zum Kunden kann ein erheblicher Wettbewerbsvorteil für ein mittelständisches Unternehmen sein und die Kunden binden. Dieses Instrument ist besonders für den Vertrieb von Waren geeignet, die schnell verderblich sind. Darüber hinaus können auf diesem Weg besondere Kundensegmente angesprochen werden, die in Shops oder Supermärkten eventuell nicht vom Produktnutzen überzeugt werden könnten.

Beispiel: Lebensmittellieferungen

Die Firma Eismann bietet seinen Kunden einen einmaligen Service. Sie liefert gehobene Lebensmittel zu einem fairen Preis direkt an die Tür. Die Kunden können die Waren mittels eines Katalogs und einer Bestellliste ordern und erhalten diese bei der nächsten Tour direkt geliefert. Eismann erreicht auf diesem Weg insbesondere Kundengruppen, die gar nicht oder schlecht das Haus verlassen können. Beispielsweise nehmen Rentner, Behinderte oder auch Hausfrauen mit Kindern die Direktlieferung gern in Anspruch, wobei Eismann selbstverständlich alle Kundengruppen bedient. Eismann fährt bewusst in Wohnsiedlungen mit Einfamilienhäusern, um die qualitativ hochwertige Ware zu vertreiben.

Tipp:

Analysieren Sie innerhalb der Vertriebsstrategie, ob Ihre Kunden eine Direktlieferung nutzen würden. Ist eine kritische Masse vorhanden, die diesen Vertriebsweg rentabel macht, so sollte dieser angeboten werden.

Abonnements

Abonnements binden den Kunden langfristig in Form von Verträgen. Oftmals sind diese Abonnements aber negativ behaftet. Beispielhaft seien hier Abonnements für Zeitschriften, TV-Sender und Klingeltöne genannt. Der Kunde fühlt sich häufig in seiner Entscheidungsfreiheit eingeschränkt, wenn sich seine Lebensverhältnisse ändern. Die Möglichkeit des Einsatzes von Abonnements zur Kundenbindung muss daher individuell abgewogen werden.

Tipp:

Nutzen Sie Abonnements in Einzelfällen im Rahmen einer Kundenbindungsstrategie.

Ubiquität (Überallerhältlichkeit)

Die Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Vertrieb. Kunden können die Waren nur kaufen, wenn diese in ihre Reichweite gelangen.

Prinzipiell ist es wünschenswert, dass ein Kunde eine Ware überall kaufen kann. Praktisch ist dies für den Mittelstand aber zu kostspielig oder macht keinen Sinn. Die Erhältlichkeit der physischen Waren sollte sich daher darauf beschränken, wo diese am häufigsten nachgefragt werden.

Praktisch wird Ubiquität heutzutage über das Internet oder über Call Center erreicht. Der Kunde kann die Waren prinzipiell von jedem Ort dieser Erde und zu jedem Zeitpunkt bestellen. Internet sowie Call Center sind daher unbedingt in einer Vertriebsstrategie zu berücksichtigen.

Tipp:

Beziehen Sie das Internet und Call Center in Ihre Vertriebsstrategie ein.

Standortwahl

Die Standortwahl ist eine Wissenschaft für sich. Hierbei ist zwischen dem Produktionsstandort und dem Point-of-Sale (PoS) zu unterscheiden. Im Vertrieb ist sicherlich letzterer interessanter, da hierbei entscheidend ist, ob der Kunde Zugang zu den Waren über den PoS erhält.

Der PoS ist insbesondere im Handel oder Dienstleistungssektor im Business-to-Consumer-Vertrieb (B2C) wichtig. In der Industriegüterbranche mit hoher Fertigungsintensität ist es wichtiger, kurze Distributionswege zu den Kunden zu haben.

Die relevanten Einflussfaktoren bei der Standortwahl innerhalb einer Vertriebsstrategie sind vielfältig. Die folgenden Faktoren sollten im Vertrieb geprüft werden.

Kriterien für die Standortwahl:

- Kaufkraft
- Kaufverhalten
- Wettbewerbsstärke
- Bindungsform (Filialbetrieb oder Kooperation)
- Marktabdeckung
- Qualität
- Kosten

Tipp:

Die Standortwahl ist im B2C-Vertrieb ein wichtiger Erfolgsfaktor innerhalb einer Vertriebsstrategie. Achten Sie auf die relevanten Standortfaktoren bei der Suche nach neuen Standorten. Überprüfen Sie die Standortfaktoren regelmäßig, insbesondere wenn sich neue Wettbewerber im Teilmarkt niederlassen.

3.3 IT als strategischer Erfolgsfaktor

Identifizierung von Potenzialen

Der Erfolg einer Vertriebsstrategie ist vorrangig durch die Vision und deren Operationalisierung geprägt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Vertriebsstrategie zu operationalisieren, ist die spätere systemtechnische Umsetzung, die wiederum alle wichtigen Bausteine des Vitamin-Modells unterstützt.

Wichtig ist, die IT als strategischen Erfolgsfaktor zu erkennen und diesen frühzeitig und hinreichend in der Vertriebsstrategie zu berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für den Mittelstand, da die Produktivität des Vertriebs aufgrund eines einmaligen Investments und darauf folgenden Einsparungen gesteigert werden kann. Die Entscheidung für oder gegen eine IT-Unterstützung sollte daher keinesfalls eine Bauchentscheidung sein, sondern durch eine Investitionsbewertung belegt werden.

Das richtige IT-System kann aber nicht nur den Erfolg der umzusetzenden Vertriebsstrategie beeinflussen, sondern es kann auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern. Dabei ist der Einsatz von IT nicht immer nur im eigenen Unternehmen zwingend notwendig. Die Nutzung von externen IT-Lösungen kann ebenso helfen, den eigenen strategischen Vorteil zu schaffen oder auszubauen.

Beispiel: Handelsplattformen im Internet

Die Handelsplattformen im Internet sind eine der erfolgreichsten IT-Ideen der letzten Jahre. Mittelständische Unternehmen nutzen diese externen Plattformen bereits intensiv, um Waren zu versteigern, Dienstleistungen billigst einzukaufen oder anzubieten oder ihre Waren und Dienstleistungen über den eigenen regionalen Wirkungskreis einer hohen Anzahl von potenziellen Käufern anzubieten. Die Reichweite des Produktangebots wird hierbei mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis gesteigert (vgl. Fallstudie ebay, S. 182 f.).

Nach Porter verschafft sich ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, wenn es strategisch wichtige Aktivitäten besser oder billiger als seine Konkurrenten erledigt (vgl. Porter, 1999). Ein Unternehmen kann nach Porter eine Differenzierung oder umfassende Kostenführerschaft strategisch anstreben, was selbstverständlich auch auf mittelständische Unterneh-

men zutrifft. CRM- oder Vertriebsinformationssysteme eröffnen die Chance, beide strategischen Ziele gleichzeitig zu erreichen.

Eine Kostenführerschaft nach Porter durch CRM- beziehungsweise Vertriebsinformationssysteme ist insbesondere im Mittelstand schwierig zu realisieren, da kurzfristig erst einmal Investitionen zu tätigen sind und somit Geld aus dem Unternehmen abfließt. Die Konzepterstellung bindet zudem Personal und verursacht Kosten (beispielsweise durch Beratungsunternehmen, Softwarelizenzen und Infrastruktur). Langfristig spart die richtige IT-Umsetzung sicherlich Kosten durch geringere Durchlaufzeiten, geringere Medienbrüche und dergleichen ein. Der Return-on-Investment ist aber schwer nachzuweisen und erfolgt nicht zeitnah.

So verlockend eine Kostenführerschaft oder eine Differenzierung mittels IT-Lösung klingt, so schwierig ist deren praktische Umsetzung. Die Schwierigkeit liegt insbesondere darin, den strategischen Faktor im Mittelstand zu erkennen, da die mittelständischen Entscheider oftmals nicht affin gegenüber den technischen Möglichkeiten sind und sich voll auf die zuständigen Mitarbeiter verlassen müssen. Eine falsche Entscheidung kann erhebliche Folgen im Mittelstand haben, was häufig dazu führt, dass Folgeinvestitionen für veraltete IT-Systeme verschoben werden. Der strategische Faktor einer technischen Innovation wird dadurch oftmals verspielt.

Beispiel: Strategischer Vorteil durch IT

Beispielhaft soll das Internet als einfacher Wettbewerbsvorteil dargestellt werden. Noch vor wenigen Jahren gab es nur wenige mittelständische Unternehmen, die das Internet für ihre Geschäfte nutzten. Diejenigen mittelständischen Unternehmen, die dieses Medium genutzt haben, konnten ihre Kunden mit dieser Innovation beeindrucken und das Image eines Innovators für sich verbuchen. Es gelang sogar, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, wenn die Produkte des Unternehmens einfach und schnell über das Internet bezogen werden konnten.

Mit der Verbreitung des Internets ist ein Internetauftritt mit modernem Design zum Standard geworden. Der strategische Faktor des Internets ist hinfällig, da kein Unternehmen sich durch die Tatsache eines Internetauftritts an sich unterscheiden kann. Jetzt gilt es, sich durch die Inhalte des Internets und das Design zu differenzieren. Ein guter Internetauftritt im Vertrieb muss ein Einkaufserlebnis vermitteln.

Die Optimierung der Vertriebsprozesse war schon immer eine große Herausforderung im Mittelstand. Die Vertriebsorganisation hat auch heute vielerorts noch eine Sonderstellung, da der Unternehmensfortbestand maßgeblich vom Verkauf der hergestellten Produkte oder Dienstleistungen abhängt.

Die operative Umsetzung von Vertriebsstrategien mit der Unterstützung von IT-Systemen ist eine schwierige Aufgabe, da sie mit großen Widerständen verbunden ist. Die Vertriebsmitarbeiter vermuten einen Verlust ihrer Kundenhoheit, da sie ihr erarbeitetes Wissen einer Datenbank anvertrauen müssen. Besonders in kleineren mittelständischen Unternehmen kommt dieser Widerstand zum Tragen, wenn hier nicht vorzeitig durch die Geschäftsführung gegengesteuert wird. Eine starke Führung durch die Unternehmenseigner ist nötig.

Die Widerstände lassen sich reduzieren, wenn die Vertriebsmitarbeiter die Vorteile von IT-Systemen in der täglichen Arbeit erkennen. Ein unkomplizierter Zugang zu Kundeninformationen und eine leichtere Erlangung und Bearbeitung von Aufträgen im Vertrieb müssen daher gewährleistet und für die Mitarbeiter transparent sein.

Eine Vertrieboptimierung im Rahmen einer ganzheitlichen Vertriebsstrategie ist aufwändig. Der Nutzen der eingeleiteten Maßnahmen ist selten kurzfristig zu erreichen. Die Verbesserungspotenziale werden eher mittel- bis langfristig realisiert. Mittelständische Unternehmen scheuen daher Investitionen in neue IT-Systeme, da der Markt mittelfristig konjunkturellen Schwankungen unterliegt und die Projektkosten und der daraus entstehende Nutzen schwer zu quantifizieren sind.

Die Symptome in mittelständischen Unternehmen sind allerdings häufig alarmierend:

- Die Verkäufe an einen Kunden werden auf unterschiedliche Weise isoliert nachgehalten. Eine integrierte Sicht auf den Kunden fehlt.
- Die Bereiche kennen einzelne Kundenprofitabilitäten. Das Unternehmen kann dies aber nicht ganzheitlich über mehrere Produkte hinweg bestimmen.
- Die aus einzelnen Verkaufsaktionen erzielten Erlöse und neu gewonnenen Kunden sind nur mit großem Aufwand festzustellen.
- Die Bestellzyklen der Kunden sind unklar. Das gebundene Kapital für unvorhergesehene Bestellungen ist hoch.

- Das Auftragsabwicklungssystem der Produktion ist nicht mit dem Vertriebssystem gekoppelt. Es erfolgen teure Doppeleingaben und es gibt Medienbrüche.
- Marketing, Vertrieb und Service sind selten integriert. Wichtige Synergieeffekte werden daher nicht genutzt.

Aufgabe der mittelständischen Geschäftsführung ist es zu erkennen, ob und an welcher Stelle ein Optimierungsbedarf im Vertrieb vorhanden ist. Ein wichtiges Werkzeug ist der Vergleich innerhalb oder außerhalb der Branche durch das so genannte Benchmarking (vgl. S. 68 ff.). Dort wird die Leistung des eigenen Unternehmens zum Branchendurchschnitt oder ähnlichen Unternehmen festgelegt.

Beispiel: Benchmarking

Das Management eines Maschinenherstellers stellt aufgrund einer Branchenstudie fest, dass die eigene Marge mit 10 Prozent unter dem Branchendurchschnitt von 15 Prozent liegt. Das Unternehmen analysiert, dass die Herstellkosten der Maschinen durchaus mit den Wettbewerbern konkurrieren können. Nach Eingrenzung der möglichen Ursachen wird erkannt, dass der Vertrieb zu hohe Rabatte zur Auftrags-erlangung gewährt. Daraufhin erhält der Vertrieb das Ziel, die Marge innerhalb der nächsten drei Monate bei stabilem Auftragsvolumen um drei Prozent zu steigern.

Das Beispiel verdeutlicht, dass die Feststellung eines Optimierungsbedarfs nicht ausreichend ist. Das Management muss erkennen, welche Ursachen verantwortlich sind und wie groß der Anpassungsbedarf ist. Die Chancen und Risiken einer Maßnahme müssen in der Vertriebsstrategie beispielsweise durch eine SWOT-Analyse individuell analysiert werden (vgl. zur SWOT-Analyse: Meffert, 2000). Die Unternehmensleitung muss operative Ziele festlegen, die von den Verantwortlichen beeinflussbar und innerhalb des gesetzten Zeitraums erreichbar sind.

Mögliche vertriebsspezifische Potenziale sind:

- Verkürzung der Vertriebsdurchlaufzeit auf x Tage in y Monaten
- Erhöhung der Auftragsabschlussquote um x Prozent in der nächsten Periode bei durchgeführten Kampagnen
- Erhöhung des Marktanteils von Produkt z um x Prozent in y Monaten
- Vergrößerung des eigenen Marktanteils um x Prozent in Quartal y
- Ansprache der durch Data Mining identifizierten Kundencluster mit festgelegten Medien innerhalb der nächsten y Wochen

Eine ganzheitliche Vertriebsstrategie deckt Optimierungspotenziale flächendeckend und bereichsübergreifend auf. Sie hilft, den Vertriebskostenanteil in Relation zu den Umsätzen zu reduzieren oder einige Aufwände gänzlich zu vermeiden. Im folgenden Abschnitt werden wichtige Potenziale und deren Ausschöpfung mittels IT-Unterstützung dargestellt.

Vielfältige technische Möglichkeiten

Die technischen Möglichkeiten sind heute fast unerschöpflich. Schlagworte wie Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP) sowie mobile Sales via Personal Digital Assistant (PDA) werden von allen Seiten als Garant für hohe Umsätze und Kundenzufriedenheit gesehen.

Die zentrale Frage ist sicherlich: Wie viel Technik verträgt die eigene Vertriebsstrategie beziehungsweise das eigene Unternehmen? Zuerst muss Technik beherrschbar sein und zum eigenen Unternehmen passen. Eine komplexe CRM-Software, die von den Mitarbeitern nicht angenommen wird oder von den IT-Mitarbeitern nicht gewartet werden kann, führt zu sinkender Kundenzufriedenheit und sinkenden Umsätzen. Der Fortbestand des Unternehmens wäre gefährdet.

Die heutigen technischen Möglichkeiten machen den Weg frei für Vertriebsstrategien, die vor Jahren noch nicht umsetzbar waren. Hervorzuheben ist hier der Quantensprung durch Data Warehousing in Vertriebssteuerung und -controlling.

Mit der Berücksichtigung von Vertriebsinformationssystemen innerhalb der Vertriebsstrategie sollen folgende Potenziale genutzt werden:

- geringere Durchlaufzeiten
- verbesserte Kundenreaktion
- höhere Kundenzufriedenheit
- höhere Reichweite der vertrieblichen Aktivitäten
- geringere Kosten
- höhere Umsätze
- verbesserte Transparenz des Verkaufsprozesses

Nachfolgend werden beispielhaft einzelne systemtechnische Möglichkeiten für den Mittelstand beschrieben, um die Potenziale auszuschöpfen.

1. Personalisierte Kundenansprache

Es gibt kaum eine effizientere Möglichkeit, die eigenen Kunden zu verärgern, als sie mit einer allgemeinen Floskel wie „Sehr geehrte Damen und Herren“ anzusprechen. Aufgeweckte Kunden vernichten diese Briefe heutzutage auf der Stelle, da diese Form der Ansprache ein Beweis dafür ist, dass das Unternehmen sich nicht mit dem Kunden beschäftigt. Dabei ist eine personalisierte Kundenansprache durch die aktuellen IT-Systeme so einfach wie nie zuvor. Angefangen von einfachen Serienbriefen mit MS Word bis hin zu einem vollständigen Kampagnenmanagement, handelt es sich nicht mehr um Zauberei, sondern um eine geschäftliche Notwendigkeit. Aus strategischer Sicht ist ein Kampagnenmanagement einem Serienbrief selbstverständlich vorzuziehen, da hier nicht nur ein Brief geschrieben und in eine Kundenakte gelegt wird, sondern ein strategisches Konzept erfüllt wird.

Ein Kampagnenmanagement unterstützt die ganzheitliche Sicht auf den Kunden. Einerseits sollten die wichtigsten Abfragekriterien vor einem Kampagnenlauf definiert sein. Das hilft, sich mit den Kunden intensiv auseinander zu setzen. Andererseits schafft ein gut strukturiertes Kampagnenmanagement einen Zusatznutzen, in dem Kundenreaktionen auf Marketing- und Vertriebsmaßnahmen strukturiert aufgenommen werden und der Kunde eine personalisierte Ansprache erhält. Hierbei ist zu betonen, dass eine personalisierte Ansprache nicht nur die Nennung des Vor- und Nachnamens im Kundenanschreiben beinhaltet, sondern dass der Kunde aufgrund von Segmentierungen über die Inhalte informiert wird, die ihn auch wirklich interessieren. Es gilt im Kampagnenmanagement weitgehend die Regel: Weniger ist mehr! Sprechen Sie Ihre Kunden an, aber überfrachten Sie die Kunden nicht mit ungewünschten Informationen, da dies zum gegenteiligen Effekt führt. Ein rechtlicher Hinweis: Die Versendung von E-Mail-Kampagnen erfordert das Einverständnis Ihrer Kunden.

2. Integration von Vertriebs- und Auftragssystem

Eine integrierte Kundensicht ist ein wichtiges Potenzial für eine Vertriebsstrategie. Es sollte jederzeit bekannt sein, welche Produkte die Kunden kaufen und in welchen Mengen, welchen Zeitabständen und mit welchen Rabatten diese erworben werden. Eine strikte Trennung von Vertriebsinformations- und Auftragserfassungssystem ist hierbei eine strategische Barriere, da die benötigten Informationen bei Bedarf schwer für die Geschäftsführung zu beschaffen (diese sind vorab zu konsolidieren) oder nicht im Vertrieb verfügbar sind. Eine strategische Steuerung des Ver-

triebs ist somit schwierig. Der Faktor Zeit ist wichtig, um das Unternehmen zeitnah auf neue Marktbedürfnisse auszurichten. Es ist daher ein Potenzial, wichtige Vertriebsinformationen auf Knopfdruck durch IT-Systeme im Vertrieb bereitzustellen.

Eine Trennung von Auftragserfassung und Vertriebsinformationssystem (soweit letzteres überhaupt vorhanden ist) ist im Mittelstand keine Seltenheit. Das CRM-System wurde beispielsweise durch die Vertriebsabteilung implementiert, aber es erfolgt kein online Zugriff auf die Auftragserfassung, da der Integrationsaufwand überschätzt oder die Anzahl der einzugebenden Aufträge unterschätzt wird.

Ein hoher Systemintegrationsgrad beeinflusst die Vertriebskosten nachhaltig positiv:

- **Geringere Personalbindung durch einfache Dateneingabe:** Die mehrfache Datenerfassung bindet Personal und erhöht dadurch die Vertriebskosten im Innendienst. Die Kapazität des Call Centers oder im Innendienst sinkt, da der Mitarbeiter eine höhere Nachbearbeitungszeit für die Auftragserfassung benötigt. In dieser Zeit kann er keine neuen Aufträge annehmen. Ein hoher Systemintegrationsgrad mindert die mehrfache Datenerfassung und minimiert dadurch die Eingabekosten.
- **Geringere Vertriebskosten durch weniger Medienbrüche:** Ist der Vertriebsmitarbeiter gezwungen, mehrere Anwendungen mit den gleichen Informationen zu befüllen, so kommt es zwangsläufig zu Medienbrüchen. Der Mitarbeiter drückt den Auftrag beispielsweise zur Eingabe in das andere System noch einmal aus. Hierbei steigt die Wahrscheinlichkeit von Eingabefehlern und Nacharbeitung. Diese Kosten können durch Systemintegration vermieden werden.
- **Erhöhte Vertriebskosten durch Schulungen:** Die Innendienstmitarbeiter müssen mehrere Systeme beherrschen. Für jedes System müssen die Mitarbeiter bei Einführung und Systemänderungen geschult werden. Die Trainingskosten potenzieren sich durch die Systemvielfalt.

Beispiel: Schulungskosten im Innendienst

Nehmen wir an, ein Ziel der Vertriebsstrategie ist die verbesserte Kundenbetreuung durch ein neues Contact Center mit zehn Mitarbeitern. Die Hauptaufgabe des Contact Centers ist es, die Außendienstmitarbeiter zu entlasten, indem die Kundenaufträge entgegen genommen werden. Die Aufträge werden im CRM- und im Auftragssystem erfasst. Für

beide Systeme wird je ein Tag Schulung benötigt. Die Kosten pro Mitarbeiter werden inklusive des Arbeitsausfalls mit 1 000 Euro veranschlagt. Die Kosten der Schnittstelle mögen 10 000 Euro betragen. Ohne die Kosten einer doppelten Auftragseingabe zu berücksichtigen, werden bereits 50 Prozent der Schnittstellenkosten durch den eingesparten Schulungstag amortisiert. Werden die Kosten für die doppelte Auftragseingabe, für zusätzliche Datenbereinigung und für zukünftige Schulungen sowie verringerte Kosten durch eine erleichterte Einarbeitungszeit der Mitarbeiter berücksichtigt, so amortisiert sich die Schnittstelle sicherlich langfristig.

3. Multi-Channel-Management

Kernbestandteil einer Vertriebsstrategie ist die Analyse der Vertriebskanäle und anschließende Definition des optimalen Mix. Zwei Voraussetzungen, um den optimalen Mix zu bestimmen, sind die Kenntnis der Prozesskosten der einzelnen Kanäle und die Kenntnis über die Kundengewohnheiten. Auf diesen Informationen basierend kann ein Vertriebskanalkonzept entwickelt werden, das die Möglichkeit bietet, die Vertriebskanäle abhängig von der Auftragskomplexität oder dem Kundenwert einzusetzen. Bei einfachen Routineaufträgen, die automatisiert über das Internet abgewickelt werden können, werden so die Bearbeitungskosten gedrückt und die Margen angehoben. Bei personalintensiven Aufträgen mit Fachkräftebedarf werden diese je nach Auftragsvolumen oder Kundenwert im Contact Center oder durch den Außendienst bearbeitet.

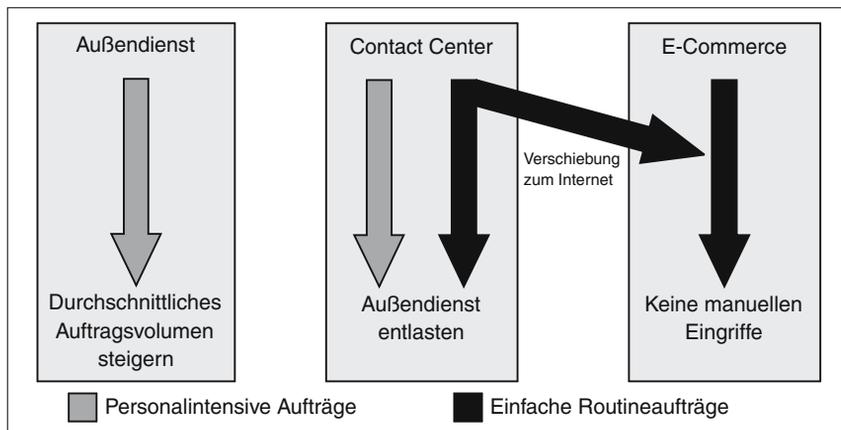


Abbildung 24: Vertriebskanalkonzept

Die Umsetzung des richtigen Kanalmix ist entscheidend. Die alleinige Absicht der teilweisen Vertriebsverlagerung auf das Internet aufgrund geringerer Prozesskosten ist kein Allheilmittel. Die Kunden müssen bereit sein, den jeweiligen Vertriebskanal zu nutzen. Eine Verlagerung der Auftragserfassung durch Kunden oder Vertriebspartner kann im Mittelstand fatale Folgen für das Unternehmen haben, wenn die Vertriebskanäle durch die Kunden oder Vertriebspartner nicht angenommen werden.

Die mittelständische Geschäftsführung sollte daher eine genau definierte Strategie für das Multi-Channel-Management haben. Die Vertriebskomplexität steigt mit jedem neuen Vertriebskanal. Das bloße Anbieten eines Kanals schafft keinen Mehrwert für den Kunden. Es muss im Rahmen einer Vertriebsstrategie analysiert werden, ob Bedarf für die jeweiligen Kanäle besteht. Gleichzeitig muss überlegt werden, wie die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Kanäle langfristig gewährleistet werden kann.

Das Multi-Channel-Management muss hierbei folgende Fragen beantworten:

- Was erwartet der Endkunde bei Durchlauf des Kundenprozesses?
- Welche Produkte und Dienstleistungen sollen über welches Medium angeboten werden?

Das Unternehmen muss anschließend die Kunden steuern, da die Optimierungspotenziale sonst nicht erschlossen werden können. Idealerweise werden für jeden Kanal eine fixe Kundenzuordnung, eine Preisdifferenzierung – abhängig von den Vertriebskanalkosten – und Marketingaktivitäten zur Marktimplementierung durchgeführt.

Beispiel: Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG hat ihren Kunden ein Jahr lang ermöglicht, Platzreservierungen für Zugfahrten kostenlos im Internet zu buchen. Das Angebot wurde von den Kunden rege genutzt und hat dazu beigetragen, dass ein Großteil der jüngeren Kundschaft ihre Bahnkarten über das Internet bucht, wodurch Personalkosten gespart werden. Nach erreichtem Ziel, die Akzeptanz des Internets als Vertriebskanal zu erhöhen, wurden die Platzreservierungen ab Mitte 2005 wieder bepreist.

4. Kollaboration zwischen Unternehmensbereichen

In vielen Unternehmen sind die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service informationstechnisch immer noch nicht integriert. Dies ist problematisch, da die Zielerreichung der einzelnen Bereiche mitunter stark von ein-

ander abhängig ist. Die Ausrichtung der Unternehmen nach Prozessen und deren Überwachung anhand der Prozesskostenrechnung schreitet weiter voran. Die effektive Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen steckt aber sicherlich noch in den Kinderschuhen.

Beispiel: Kampagnenmanagement

Das Kampagnenmanagement erfordert die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Marketing und Vertrieb. Das Marketing hat die Aufgabe, die Kampagne zu entwerfen. Der Vertrieb führt die Kampagne operativ aus. Dies kann durch ein Contact Center geschehen, von dem aus Briefe oder E-Mails verschickt oder Anrufe getätigt werden. Nach Kampagnenabschluss benötigt das Marketing die generierten Rücklaufquoten oder im Idealfall die verzeichneten Aufträge. Der Vertrieb gibt die Daten entweder an das Marketing weiter, damit der Erfolg der Kampagne gemessen werden kann, oder das Marketing hat direkten Datenzugriff. Existiert keine einheitliche Datenbasis in Marketing und Vertrieb für die Kampagne, so kommt es zu erhöhten Kampagnenkosten, da der Vertrieb die Daten manuell für das Marketing nacharbeiten muss.

Die Abstimmungskosten zwischen Marketing und Vertrieb werden durch die technische Lösung verringert, wodurch die Erreichung einer Kostenführerschaft realistischer wird. Die Marketingabteilung kann die Kampagnen selbst im System administrieren und die Segmente vorab definieren. Die Rückläufer werden durch den Vertrieb oder das Contact Center eingeholt und bei dem Kunden sowie gleichzeitig zur Kampagne vermerkt. Alle Daten sind sofort von allen Abteilungen einzusehen, wodurch eine erneute Aufbereitung vermieden wird.

5. Kollaboration mit Kunden und Lieferanten über das Internet

Die heutigen medialen Möglichkeiten werden oftmals im Mittelstand nicht nur unterschätzt, sondern durch fehlende Expertise im Unternehmen manchmal nicht einmal in Betracht gezogen. Gerade in international ausgerichteten Unternehmen mit Kunden, die in unterschiedlichen Erdteilen angesiedelt sind, bietet sich die vertriebliche Internetnutzung an. Die Kunden können dadurch weltweit und unabhängig von der Zeitzone zu respektablen Kosten bedient werden.

Natürlich werden Kundenbesuche im Mittelstand immer an der Tagesordnung bleiben und sich ein großer Reisekostenanteil nicht vermeiden lassen. Trotzdem können die neuen Medien nicht nur dazu genutzt werden, den Vertrieb zu optimieren, sondern sich auch zu differenzieren.

Beispiel: Internet-Konferenzen (www.webex.com)

Angenommen, ein mittelständischer Maschinenbauhersteller beliefert ausschließlich den europäischen Markt. Auf einer internationalen Messe kommt es durch Zufall zu Kontakten zu amerikanischen Einkäufern, die großes Interesse an den Maschinen zeigen. Die Einkäufer verfügen allerdings nicht über detailliertes technisches Wissen, um die Spezifikationen abschließend beurteilen zu können. Die Fragen müssen durch eine Besprechung von Spezialisten geklärt werden. Beide Seiten einigen sich, dass die Experten das Internet und die in Amerika weit verbreitete Software WebEx nutzen, um ausstehende Fragen in einer Internetkonferenz zu klären.

Die Technik von WebEx erlaubt eine kombinierte Nutzung einer Telefonleitung mit einer Daten-/Bildleitung. Die beiden Techniker können die Spezifikationen und Produktpräsentationen online gleichzeitig an ihren Bildschirmen verfolgen. Die Mitarbeiter erzielen den gleichen Effekt wie durch die Reise, sind jedoch jeweils nur für die Zeit der Internetkonferenz gebunden. Der deutsche Verkäufer kann nach zufriedensterdem Ergebnis ein Treffen mit dem amerikanischen Einkäufer vereinbaren. Die Reisekosten für den Spezialisten werden gespart und die Opportunitätskosten seiner Abwesenheit vermieden.

Besonders interessant ist das Internet somit für mittelständische Unternehmen, die internationale Kunden bedienen, aber vorerst keine eigene Vertretung in den Ländern aufbauen möchten. Die Kosten sind gering, da die Technik im Internet frei verfügbar oder sogar in der Standardsoftware (z. B. Microsoft NetMeeting) bereits eingebettet ist.

6. Erweiterte Absatzmöglichkeiten durch das Internet

Das Internet bietet dem Mittelstand ungeahnte Möglichkeiten, um ohne eigene Ressourcen in anderen Vertriebsregionen Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

- **Erweiterung des Kundenkreises:** Durch Inserate in Auktionsbörsen wie ebay (vgl. www.ebay.com) erreicht ein Unternehmen beispielsweise als Power Seller mit seinem Angebot deutlich mehr Kunden als durch herkömmliche Medien wie Zeitung oder Direktwerbung. Die Kunden werden in ihrer Suchphase angesprochen, wodurch Streuverluste reduziert werden. Die Kontakthäufigkeit mit potenziellen Kunden ist deutlich höher als bei Zeitungsinseraten. Hinzu kommt das sehr gute Preis-Leistungs-Verhältnis. Der große Vorteil europaweiter Insa-

te, wie sie die gängigen Auktionsbörsen mittlerweile anbieten, ist die Abnabelung von lokalen beziehungsweise regionalen Marktschwierigkeiten. Gewinner dieser Entwicklung sind mittelständische Unternehmer und Händler, die in ihrem Heimatgebiet aufgrund regional niedriger Lohn- und Allgemekosten günstiger produzieren oder Produkte günstiger in Zahlung nehmen können. Dies spiegelt sich in den Verkaufspreisen wider und bringt ihr Angebot in den preissortierten Ergebnislisten der Auktionsbörsen ganz nach vorn.

- **Erweiterung der Zielgruppen:** Die Zielgruppe vieler mittelständischer Unternehmen bestimmt sich aus allen potenziellen Käufern in der lokalen beziehungsweise regionalen Umgebung. Diese definiert sich durch bestimmte soziographische Merkmale wie Kaufkraft, Kaufverhalten usw. Die Eigenschaften der Zielgruppe bestimmen das Produkt- und Dienstleistungsangebot, zudem Faktoren wie örtliche Lage und Bekanntheitsgrad.

Internetvertrieb bietet mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, Zielgruppen weit über ihre regionalen Grenzen hinaus zu erreichen. Die Beschränkungen, denen das regionale Produktangebot unterliegt, werden zum großen Teil aufgehoben.

Die richtige Software für die Vertriebsstrategie auswählen

Der Vertriebsprozess in mittelständischen Unternehmen ist je nach Unternehmensgröße und Produktportfolio komplex. Regelmäßig umfasst der Vertriebsprozess unterschiedliche Schritte vom ersten Kundenkontakt bis zum Geschäftsabschluss und der nachgelagerten Kundenbetreuung. Oftmals sind im Vertriebsprozess viele Mitarbeiter mit unterschiedlichen Rollen in Marketing, Vertrieb und Service involviert, um den gesamten Kreislauf abzudecken.

Die durchschnittlichen Verkaufszyklen schwanken je nach Produkt und Branche zwischen drei und achtzehn Monaten, wobei der technische und kaufmännische Teil des Vertriebsprozesses selten vollständig verzahnt sind.

Nicht-integrierter Vertriebsprozess

Der Vertriebsprozess ist in vielen mittelständischen Unternehmen nur teilweise automatisiert. Die Mitarbeiter schreiben Notizen zu eingehenden Anrufen auf Zettel und legen die Kundenstammdaten in den Datenbanken ab. Diese können dann von den Vertriebsmitarbeitern für ihre Aktivitäten genutzt werden. Erstkontakte durch Vertriebsmitarbeiter sind häufig nicht im Innendienst einsichtig, da die Kundendaten durch die Außendienstmitarbeiter abgeschirmt werden.

Die technischen Abteilungen sind weniger an den Vertriebsdaten interessiert, sondern tauschen technische Spezifikationen mit den Kunden aus, um die Kundenwünsche zu erfüllen. Dies geschieht häufig auf elektronischem Weg per E-Mail, wobei keine Kontaktgeschichte für den weiteren Vertriebsprozess gepflegt wird.

Die Folge dieses nicht-integrierten Vertriebsprozesses zwischen kaufmännischem und technischem Vertrieb ist eine Dokumentationslücke in der Kundenhistorie. Eine umfassende Sicht auf den Kunden ist nicht vorhanden.

Eine strategische Fragestellung im Vertrieb ist die richtige Auswahl von Softwarelösungen, um den Vertrieb effizient zu unterstützen und langfristig verkürzte Durchlaufzeiten sowie eine verbesserte Kosten-Nutzen-Relation zu erreichen. Letztere ist zu betonen, da oftmals übersehen wird, dass ein hohes Investment in Software sich durchaus rechnen kann, wenn sich mittel- bis langfristig entscheidende Verbesserung bezüglich der Vertriebskosten oder des Markterfolgs einstellen. Die strategische Zielsetzung ist demnach entscheidend für die Auswahl der richtigen Software. Eine Umsetzung der Vertriebsprozesse mittels einer Standardsoftware kann durchaus zielführend sein, wenn die mitgelieferten Standardprozesse eine Verbesserung gegenüber den eigenen Vertriebsabläufen darstellen. Manchmal – insbesondere in Großunternehmen – ist eine Softwareeinführung nur Erfolg versprechend, wenn die Standardsoftware einen hohen Anpassungsgrad aufweist, um diese an die bestehenden Vertriebsprozesse anzugleichen. Dieser Vorteil wird mit dem Nachteil aufwändiger Implementierungskosten erkaufte.

Es überrascht daher nicht, dass mittelständische Unternehmen, die ihre Vertriebsprozesse mittels einer CRM-Software im Unternehmen verankert haben, Effizienzsteigerungen bemerken und die Vorteile einer erhöhten Kundenorientierung verbuchen können. Die Vorteile erstrecken sich über erhöhte Margen, geringere Vertriebskosten pro Abschluss, höhere Ab-

schlussraten, verringerte Zeiten für das Berichtswesen und nicht zu vergessen: höhere Kundenzufriedenheit und -loyalität.

Warum ist es aber einerseits schwierig, die richtige Software auszuwählen, und gleichzeitig so strategisch bedeutend?

Mittelständischen Unternehmen mangelt es nicht am Verständnis, dass eine geeignete Software den Vertriebsprozess unterstützen und verbessern kann. Es mangelt hingegen am Wissen, welche der am Markt angebotenen Alternativen die richtige für das eigene Unternehmen ist. Zudem fehlt es an Erfahrungswerten, auf welchem Weg die Software am besten im Unternehmen einzuführen ist. Hierbei ist häufig externe Unterstützung ratsam, um bereits vielfach gemachte Fehler frühzeitig zu vermeiden. Nicht umsonst bezifferte das Marktforschungsunternehmen Gartner Research eine viel zitierte Rate von fehlgeschlagenen CRM-Implementierungen in Höhe von 50 bis 70 Prozent, wobei die falsche Softwareauswahl einer unter weiteren Gründen wie fehlende Nutzerakzeptanz, fehlende Strategie und schwache Kommunikation der möglichen Vorteile war.

Die Umsetzung einer Vertriebsstrategie ist mit hohen Kosten verbunden, um das Unternehmen für künftige Marktgegebenheiten zu wappnen. Ein wichtiger Schritt, um die Vertriebsstrategie zu verwirklichen, ist die Softwareauswahl und nachrangige Implementierung. In diesem Abschnitt soll daher ein Leitfaden mit den zu beachtenden Hürden dargestellt werden.

Wie findet man die richtige Software?

1. Ziele und Benchmarks sowie deren späteres Controlling klar definieren

Obwohl es sich bei der Zieldefinition um eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche strategische Softwareauswahl handelt, scheitern viele mittelständische Unternehmen insbesondere in diesem Punkt. Oftmals wird zu spät erkannt, dass die klare Zieldefinition – verbunden mit einer Messung des Status quo – nötig ist, um den Erfolg der Vertriebsstrategie und der damit verbundenen Operationalisierung durch Software zu messen und abschließend zu beurteilen.

Grundlage für die Zieldefinition ist ein gutes Verständnis der aktuellen Geschäftsvorfälle im Vertrieb, deren Dokumentation sowie die Beschreibung des Soll-Zustands, nachdem die Vertriebsstrategie umgesetzt wurde. Diese Grundlage wird benötigt, um Zielgrößen zu definieren und eine Schwachstellenanalyse der Ist-Situation durchzuführen. Hierbei ist es zielführend, wichtige Vertriebsmitarbeiter bei der Softwareauswahl und spä-

teren Implementierung einzubeziehen, um Schwachstellen, wie beispielsweise verlorene Angebote, mit einem finanziellen Wert zu beziffern. Diese Information wird später benötigt, um die Investition in die unterstützende Software zu rechtfertigen und deren Erfolg nachträglich zu messen.

Die Vertriebsziele, die durch eine Softwareunterstützung erreicht werden sollen, sollten selbstverständlich konform zu den übergeordneten Unternehmenszielen sein, können aber beliebig auf die einzelnen Bereiche wie Kundenbetreuung, Vertriebsunterstützung etc. herunter gebrochen werden. Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für den effizienten Softwareeinsatz ist es, die beteiligten Mitarbeiter für die Ziele der Vertriebsstrategie zu sensibilisieren und ein Verständnis für die Notwendigkeit des Softwareeinsatzes zu generieren.

2. Klar definierter Auswahlprozess

Ein standardisierter Auswahlprozess sollte mindestens acht Schritte umfassen:

(1) Status quo aufnehmen

Im ersten Schritt ist der aktuelle Stand der Anwendungen festzuhalten. Innerhalb der Vertriebsstrategie sollte eine organisatorische und prozessuale Aufnahme des Ist-Zustands bereits erfolgt sein. In diesem Schritt sollten die technischen Gegebenheiten analysiert werden.

(2) Anforderungsprofil erstellen

In diesem Schritt ist aus der Vertriebsstrategie und den definierten Soll-Prozessen zu ermitteln, welche Anforderungen an die technische Realisierung gestellt werden. Hierbei wird klassisch ein Profil erzeugt, welches die einzelnen Softwareanwendungen zu erfüllen haben. Beispielsweise könnte hier gelten: Die Software muss den Verkaufsprozess in Form eines Verkaufsprojekt-Managements und den Marketingprozess durch eine Kampagnenfunktionalität unterstützen.

(3) Marktrecherche durchführen

Dieser Schritt wird genutzt, um eine Anzahl von potenziellen Softwareherstellern zu ermitteln. In der Regel wird diese so genannte „Long List“ für die Ausschreibung circa zwanzig Firmen (je nach Investitionsvolumen) umfassen.

(4) Pflichtenheft versenden

Das vorab definierte Anforderungsprofil wird in Form eines detaillierten Pflichtenhefts an die ermittelten Softwarehersteller versandt. Diese nehmen Stellung, inwieweit ihre Software den Anforderungen entspricht. Hierbei ist auf die Auswertungsmöglichkeiten des Pflichtenhefts zu achten, um die Softwarealternativen zu vergleichen.

(5) Vorauswahl treffen

In diesem Schritt wird aufgrund eines vordefinierten Beurteilungsbogens eine Vorauswahl getroffen. Hier werden die angeschriebenen zwanzig Firmen auf die Top 5 konsolidiert.

(6) Präsentation der Top 5

Die Unternehmen, die das Pflichtenheft auf dem Papier am besten erfüllen können, werden in diesem Schritt aufgefordert, einen definierten Geschäftsvorfall des Unternehmens vorzubereiten und zu präsentieren. Alle Softwareanbieter erhalten den gleichen Geschäftsvorfall, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Insbesondere in diesem Schritt sollten mittelständische Unternehmen auf externe Expertise zurückgreifen, um während der Präsentation vorhandene Schwächen der einzelnen Software-Suites zu erkennen und aktiv anzusprechen.

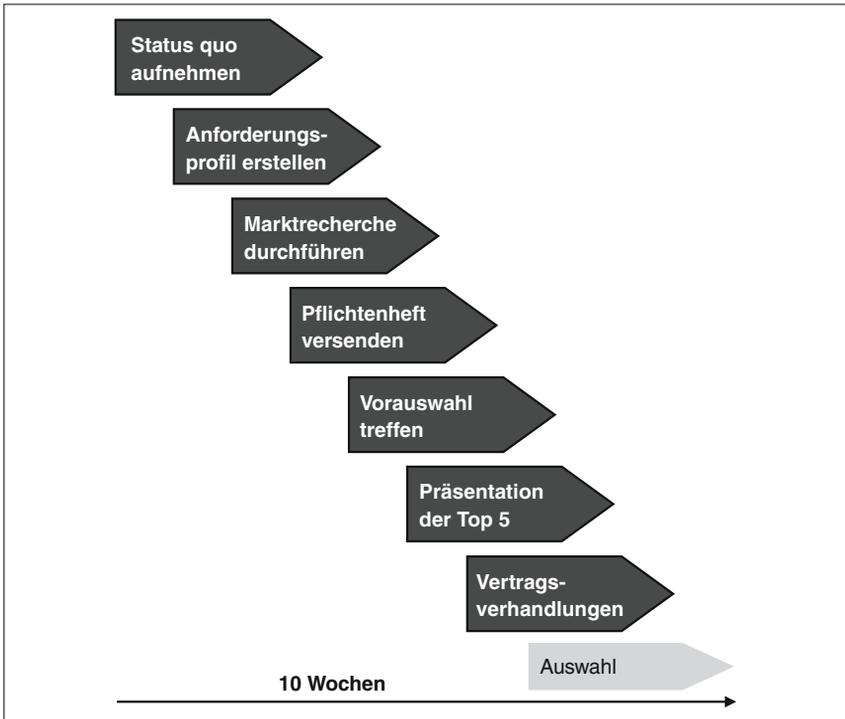
(7) Vertragsverhandlungen

Mit den viel versprechendsten Anbietern werden dann Vertragsverhandlungen aufgenommen, um konkrete Angebote für die Umsetzung zu erhalten. Hierbei geht es insbesondere um die Lizenzierung der Software.

(8) Auswahl

Im letzten Schritt wird ein Softwareunternehmen ausgewählt.

Abbildung 25 fasst die Prozessschritte abschließend noch einmal zusammen. Dieser Auswahlprozess kann ebenfalls auf den Implementierungspartner angewandt werden.



Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 25: Auswahlprozess für Software

3. Erwartungsmanagement betreiben

Soll eine Vertriebsstrategie mittels einer Software operationalisiert werden, so ist in erster Linie darauf hinzuweisen, dass Software nicht alle Probleme lösen kann, sondern eher einen vorab definierten Soll-Zustand verkörpert. Mittelständische Unternehmen sollten auf erreichbare Ziele setzen und kleine Schritte gehen, um die Komplexität und das Geschäftsrisiko zu minimieren. Gerade im Vertrieb handelt es sich um sensible Prozesse, da der Kunde unmittelbar mit dem Ergebnis der Vertriebsstrategie konfrontiert wird. Dies kann im schlechtesten Fall bedeuten, dass Produkte oder Produktvarianten, die vorher verfügbar waren, nicht im neuen System abgebildet sind.

Mittelständische Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sowohl gegenüber den eigenen Mitarbeitern als auch gegenüber den Kunden ein Erwartungsmanagement betrieben wird. Im besten Fall werden die bisheri-

gen Vertriebsprozesse durch den optimierten Soll-Zustand verkürzt und die Kundenzufriedenheit erhöht. Wird der Kunde allerdings vorab mit der Aussage „mit dem neuen Vertriebsinformationssystem wird alles besser“ konfrontiert und die Verbesserung tritt nicht ein, was bei einer so formulierten Zielsetzung wahrscheinlich ist, so kann ein potenzieller Vorteil unter der subjektiven Kundenbeurteilung in das Gegenteil umschlagen. Besser ist es, den Kunden auf kommende Veränderungen hinzuweisen und eine Verbesserung in entscheidenden Faktoren in Aussicht zu stellen, wobei es ratsam ist, die Faktoren vorab beim Kunden abzufragen.

Alle Projektbeteiligten sollten sich in Geduld üben, um in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess die geschäftskritischen Prozesse wie die Auftragserfassung und -abwicklung nicht zu gefährden und strategische Potenziale, wie beispielsweise verbesserte Kundenansprache mittels Kampagnenmanagement und eine Kostenoptimierung durch Prozessautomation, zu erreichen. Die Zielerreichung tritt häufig später ein, als vorab am Reißbrett geplant und vom Softwarevertrieb versprochen.

4. Nutzer während des Auswahlprozesses einbeziehen

Eine Software im Vertrieb strategisch erfolgreich ein- und umzusetzen beinhaltet, dass vor allem die Mitarbeiter an den Erfolg und Nutzen des Softwareeinsatzes glauben. Hierbei kommt es nicht selten zu Zielkonflikten zwischen dem Management und den Mitarbeitern.

Die Vertriebsleitung ist darauf bedacht, dass Mitarbeiterleistungen transparent werden und neue Technologien ihnen dienen, die Produktivität und Kundenzufriedenheit gleichzeitig zu steigern. Die Mitarbeiter hingegen befürchten, dass eine neue Software erst einmal Mehrarbeit bedeutet, ihre tägliche Arbeit beeinträchtigt und ihre Arbeitsleistung transparent wird. Sie möchten durch eine neue Softwaregeneration eine Arbeitserleichterung erreichen. Zudem ist in den Zielvereinbarungen in mittelständischen Vertriebsabteilungen selten der Faktor Innovationsunterstützung verankert. Die Mitarbeiter haben also erst einmal wenig Interesse an einer neuen strategischen Softwarelösung.

Aus diesem Grund sind die Nutzer bereits in den Entscheidungsprozess für eine neue Vertriebssoftware einzubinden. Sie können wertvolle Hinweise auf die später zu erfüllenden Anforderungen geben, wobei dies selbstverständlich mit der Mitarbeiterqualifikation korreliert. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, dass die Aussagekraft des Vertriebscontrollings wesentlich von der Datenqualität während der Dateneingabe beeinflusst wird. Daher sind es indirekt die Nutzer, die die Steuerungsmöglichkeiten

des Managements und die strategische Aussagekraft von Informationen beeinflussen. Nutzen Sie daher die Bereitschaft von einzelnen Mitarbeitern, die eine Treiberrolle bei einer strategischen Entscheidung für eine Software einnehmen möchten. Diese Mitarbeiter werden langfristig die Auswahl innerhalb der operativen Teams begründen und das Management sowohl unterstützen als auch entlasten.

5. Nutzen durch die Softwareunterstützung in der täglichen Vertriebsroutine darstellen

Ein häufig auftretendes Problem bei der Umsetzung einer Vertriebsstrategie ist der hauptsächlichliche Fokus auf die Softwarelösung. Werden die Mitarbeiter nicht frühzeitig über die Ziele der Vertriebsstrategie unterrichtet und auf dem Laufenden gehalten, so werden sie in der Regel nur noch damit konfrontiert, dass ihre Zielvereinbarung geändert wird und sie mit einer neuen Software arbeiten sollen. Häufig kommt es dadurch zu Missverständnissen bei den Mitarbeitern, da – insbesondere über den so genannten Flurfunk – Gerüchte aufkommen und die neue Software als Mittel gesehen wird, damit die Unternehmensleitung den Vertrieb besser überwachen kann.

Daher ist es ein kritischer Erfolgsfaktor herauszustellen, wie die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter durch die Umsetzung der neuen Vertriebsstrategie in Form der Softwareunterstützung verbessert wird und deren Arbeitsplätze langfristig gesichert werden. Voraussetzung ist – und die gilt es von den Mitarbeitern einzufordern –, dass jeder Mitarbeiter an der erfolgreichen Umsetzung der Vertriebsstrategie mitarbeitet und diese unterstützt.

Die Softwareunterstützung muss daher klar erkennbare Vorteile im täglichen Arbeitsleben bringen und Schwachpunkte gezielt ausmerzen. Klassisch ist im Vertrieb, dass die Mitarbeiter in mehreren Systemen arbeiten müssen, um ihre täglichen Arbeiten zu verrichten. Eine Vertriebsstrategie, die eine Kostensenkung durch Homogenisierung der Systemlandschaft anstrebt, wird erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter in einem System arbeiten und die bisher doppelt eingegebenen Daten über Schnittstellen ausgetauscht werden. Die Mitarbeiter werden bis auf wenige Hartgesotene schnell erkennen, dass sie mehr Zeit für die wesentliche Vertriebstätigkeit – das Verkaufen – haben werden. Zudem erhöht eine Systemhomogenisierung die Datenqualität, indem Medienbrüche durch Datenübertragungen von einem zum anderen System vermieden werden.

6. Entscheidungs- und Wissensträger während des Auswahl- und Implementierungsprozesses einbeziehen

Sowohl in großen als auch in mittelständischen Unternehmen gibt es den Trend, dass jeder die Vorteile neuer Strategien nutzen möchte, aber keine Ressourcen für die Strategiefindung und -umsetzung durch ein Projektteam bereitgestellt werden. Dieser Trend wird sicherlich auch durch Kosteneinsparungen im Personalbereich der letzten Jahre genährt. Die Personalverantwortlichen sehen sich schlichtweg nicht in der Lage, ihr Tagesgeschäft zu bewältigen, wenn einzelne Wissensträger zeitweise für Projekte abgestellt werden.

Die mittelständische Vertriebsleitung sollte daher entweder selbst oder durch die darunter liegende Leitungsebene als gutes Beispiel vorangehen und aktiv an der strategischen Neuausrichtung des Vertriebsbereichs mitarbeiten. Dies gilt insbesondere für die Softwareauswahl, da diese fachlich getrieben sein sollte.

Erhalten die Nutzer den Eindruck, dass die Vertriebsleitung nicht hinter der Vertriebsstrategie und dem Prozess der Softwareauswahl steht, so wird auch bei ihnen kaum Elan für das Projekt entstehen. Ein Vertreter der Unternehmens- beziehungsweise Vertriebsleitung sollte Schirmherr des Projekts sein und die Mitarbeiter beim Kick-off-Meeting und weiteren periodischen Informationstreffen unterstützen. Es ist sehr wichtig, dass die Leitungsebene den Prozess treibt, die Meilensteine mit bestimmt und deren Erreichung beurteilt. Ebenso wichtig ist, dass die Umsetzung der Vertriebsstrategie unter Mithilfe einer Softwarelösung vollständig durch die Geschäftsleitung getragen wird.

7. Die Fachabteilung treibt die Umsetzung der Vertriebsstrategie mittels Software

Es ist ein weit reichender Irrglaube, die Umsetzung der Vertriebsstrategie mittels Software sei Angelegenheit der IT-Abteilung. In der Praxis hat es sich insbesondere in der ersten Projekthälfte als erfolgreich erwiesen, wenn die Projektleitung durch die Fachabteilung besetzt und durch die technische Expertise eines stellvertretenden Projektleiters aus der IT-Abteilung ergänzt wird. Der Grad der technischen Unterstützung ist selbstverständlich abhängig von der Branche. Beispielsweise ist in der Telekommunikations- oder der Finanzbranche eine höhere Beteiligung technischer Expertise ratsam, um die großen Datenvolumina später auch performant darstellen zu können. Zudem ist das Wissen über die umfangreiche bestehende Systemlandschaft im Vertrieb zumeist nur in der IT-Abteilung vor-

handen, da es sich häufig um versteckte Prozesse handelt, die im System programmiert sind und dem Nutzer der Fachabteilung in den Einzelheiten verborgen bleiben.

Dennoch ist eine Vertriebsstrategie in erster Linie dazu da, den Vertrieb von der fachlichen Seite zu stärken und Erlöse zu steigern sowie Kosten zu senken. Die Unterstützung der IT-Abteilung innerhalb des Prozesses ist unabdingbar und kritisch für den langfristigen Projekterfolg. Der Nutzen für den Endkunden und die Fachabteilung in Form von kürzeren Durchlaufzeiten, einfacheren Bestellvorgängen für den Kunden und höherer Prozesstransparenz durch Online-Status für Rechnungen und Service-Anfragen ist höher zu gewichten als die IT-technisch saubere Abbildung aller Einzelheiten im System. Die IT-Abteilung ist für die technische Machbarkeit von fachlichen Anforderungen und die Einschätzung der späteren Stabilität und Releasefähigkeit der technischen Lösung verantwortlich.

8. Branchenkenntnisse aller Projektbeteiligten einbringen

Die Zeitspanne für die Strategiefindung und Prozessevaluierung inklusive der Softwareauswahl ist kein Kriterium für den späteren Erfolg der Strategieumsetzung. Einige Unternehmen haben Jahre verbraucht, um die Ist-Prozesse zu analysieren und die Soll-Prozesse mit dem Pflichtenheft für die Software zu definieren. Dennoch waren die Vertriebsstrategien, aufgrund hausgemachter Probleme oder eines dynamischen Markts, dem die Vertriebsstrategie nicht folgen konnte, nicht erfolgreich. Andere Unternehmen haben extrem kurze Strategiediskurse für bestimmte Teilfragestellungen vollzogen und kurzfristig Lösungen erarbeitet und umgesetzt, die sehr erfolgreich waren.

Ein kritischer Erfolgsfaktor für die Softwareauswahl ist die Branchenkenntnis der Projektbeteiligten, des Softwareunternehmens und der externen Beratungshäuser. Hinzu kommt die Unterstützung nach dem erfolgreichen Kauf der Software während der Implementierungsphase.

Obwohl viele Softwareunternehmen unterschiedliche vertikale (branchenspezifische) Produkte anbieten, haben sie oftmals unterschiedliche Kenntnisse in den jeweiligen Branchen. Häufig wird eine Software als Branchenlösung verkauft, wenn eine Implementierung in der Branche erfolgreich durchgeführt wurde. Die gesammelten Erfahrungswerte werden mittels der aufgenommenen Prozesse dargestellt. Dieses Vorgehen ist nicht verwerflich und kann durchaus Vorteile für die Kunden bieten. Es ist dennoch nicht transparent für den Softwarekunden, ob es sich um Erfahrungswerte aus einem oder vielen Projekten handelt. Eine gute vertikale

Lösung hat den Vorteil für den Kunden, dass sich im besten Fall die Implementierungskosten verringern und aufgrund der dargestellten Prozesse ein Benchmarking der eigenen Prozesse durchgeführt werden kann. Darüber hinaus finden sich die Endanwender schneller wieder, wenn Fachbegriffe aus der Branche innerhalb der Softwarelösung verwendet werden. Dies erhöht die Effizienz in Workshops, da Unklarheiten von Begrifflichkeiten verringert werden, und minimiert Anpassungsaufwände für die Bezeichnung von Feldern. Beide Faktoren verbessern den ROI für die Umsetzung der Vertriebsstrategie.

Die Branchenkenntnisse von Softwareherstellern und Unternehmensberatungen, die Software implementieren, können über die Referenzen gestützt werden. Die Referenzlisten sind aber mit Vorsicht zu betrachten. Viele große Unternehmen weisen weltweite Referenzen aus, obwohl nie ein Mitarbeiter aus dem hiesigen Land je an einem der Projekte teilgenommen hat. Die Expertise wird demnach nie in das eigene Projekt einfließen. Scheuen Sie sich nicht, offen nach Referenzen zu fragen, die Sie selbst kontaktieren können. Ein Gespräch gibt Ihnen schnell Aufschluss über die Qualität der Referenz und den Umfang der erbrachten Leistungen.

9. Klare Zeitvorgaben für die Entscheidungsfindung setzen

Es ist sehr wichtig, seriöse Zeitvorgaben für die Umsetzung der Vertriebsstrategie mittels Software zu setzen, um den Zeitdruck auf alle Beteiligten zu erhöhen und die große Bedeutung der Aufgabenstellung zu betonen. Voraussetzung ist, dass alle Beteiligten die Hintergründe für das Projekt durchdringen und an den langfristig positiven Effekt auf Umsatz und Kosten im Unternehmen glauben.

Mittelständische Unternehmen, die ihre Vertriebsstrategie mittels einer Software unterstützen wollen, sollten klare Zeitvorgaben für die Auswahl und Umsetzung und einen Auswahlprozess definieren. Der größte Fehler, den ein mittelständisches Unternehmen machen kann, ist, den Handlungsbedarf zu erkennen, dann aber nicht zu handeln.

10. Künftige Anforderungen mit Flexibilitätspotenzialen berücksichtigen

Eine Vertriebsstrategie ist immer erfolgreicher, wenn auf veränderte Marktgegebenheiten reagiert werden kann. Dies schlägt sich auch in den Anforderungen für die ausgewählte Software nieder.

Selbstverständlich lässt sich nahezu jede Standardsoftware mit genügend Investment in Ressourcen und ausreichendem Zeithorizont so anpassen, dass alle erdenklichen fachlichen Anforderungen für den Moment berücksichtigt werden. Die Sinnhaftigkeit dieses Unterfangens sei jedoch dahingestellt.

Wichtiger ist für die Umsetzung der Vertriebsstrategie, dass Flexibilitätspotenziale in einer Software schlummern, die es ermöglichen, auch künftig schnell auf sich ändernde Marktgegebenheiten zu reagieren. Es ist nahezu tödlich, wenn sämtliche Anforderungen von externen Experten umgesetzt werden müssen, die im Zweifelsfall nicht zeitnah verfügbar sind. Die fachliche Projektleitung sollte daher darauf achten, dass Arbeitsabläufe im täglichen Geschäft durch administrative Tätigkeiten ohne Programmierung angepasst werden können.

11. Total Cost of Ownership (TCO) betrachten

Nahezu jede Standardsoftware für den Vertrieb bedarf einer Anpassung, um die fachlichen Anforderungen zu erfüllen, und einer Integration, um in die bestehende IT-Landschaft eingegliedert zu werden. Der langfristige Erfolg einer umgesetzten Vertriebsstrategie ist eng mit den daraus entstehenden und eingesparten Kosten verzahnt. Daher sollte jeder Verantwortliche die so genannten Total Cost of Ownership (TCO) verstehen und analysieren.

Total Cost of Ownership (TCO)

TCO steht für die kumulierten Kosten einer Lösung über einen bestimmten Betrachtungszeitraum.

Eine Softwarelösung kann durchaus interessant klingen, wenn die Lizenzkosten gering sind. Erfordert der Systembetrieb jedoch ein hohes Maß an Administration und ständig hoch bezahlte Experten, um die Software bei Bedarf anzupassen, dann können die kumulierten Kosten über die Betriebsjahre den Nutzen übersteigen. Der Return-on-Investment wird in diesem Fall negativ.

Andererseits kann eine teure Softwarelösung sich durchaus für das Unternehmen rechnen, wenn die erwirtschafteten Kosteneinsparungen innerhalb der unterstützten Soll-Prozesse hoch sind und ein hoher Automationsgrad mit geringen administrativen Tätigkeiten erreicht werden kann.

Faustregel

Was durch Softwarehersteller nicht schlüssig und auf das Unternehmen zugeschnitten präsentiert werden kann, hat später eine gesteigerte Komplexität und erhöht die Implementierungskosten.

Nach den Präsentationen der Top 5-Anbieter muss klar sein, welche Kosten auf das Unternehmen zukommen und welche Leistungen dafür erwartet werden können. Lassen Sie sich von den einzelnen Softwareanbietern und -integratoren beraten, welche Schritte zwingend gemacht werden müssen, welche Funktionalitäten notwendig sind, wo sich die Fallstricke befinden und welche Systemvoraussetzungen geschaffen werden müssen, damit die Systeme lauffähig und performant sind.

Wenn Klarheit darüber besteht, was für jedes System gemacht werden muss, damit die fachlichen Anforderungen erfüllt werden, und ein Gefühl für die Kosten von potenziellen Anpassungen da ist, dann wird die Entscheidung für eine Alternative leichter fallen. Verabschieden Sie sich aber bereits von Beginn an von der Vorstellung, dass alle Anforderungen erfüllt werden. Es gibt viele Funktionalitäten, die auf den ersten Blick wichtig erscheinen, aber unterm Strich keine Wertschöpfung bedeuten.

Checkliste für die Softwareauswahl	✓
Ziele und Benchmarks sowie deren späteres Controlling klar definieren	<input type="checkbox"/>
Klar definierter Auswahlprozess	<input type="checkbox"/>
Erwartungsmanagement betreiben	<input type="checkbox"/>
Nutzer während des Auswahlprozesses einbeziehen	<input type="checkbox"/>
Wissensträger während des Auswahl- und Implementierungsprozesses einbeziehen	<input type="checkbox"/>
Nutzen durch die Softwareunterstützung in der täglichen Vertriebsroutine darstellen	<input type="checkbox"/>
Die Fachabteilung treibt die Softwareauswahl	<input type="checkbox"/>
Branchenkenntnisse aller Projektbeteiligten einbringen	<input type="checkbox"/>
Klare Zeitvorgaben für die Entscheidungsfindung setzen	<input type="checkbox"/>
Künftige Anforderungen mit Flexibilitätspotenzialen berücksichtigen	<input type="checkbox"/>
Total Cost of Ownership (TCO) verstehen	<input type="checkbox"/>

3.4 Investitionen bewerten

Das vorangegangene Kapitel hat wesentliche technische Möglichkeiten im Vertrieb genannt, die Effizienzsteigerungen und verbesserte Kundenansprache ermöglichen. Wichtig ist bei allen dargelegten technischen Möglichkeiten, dass sich diese nicht nur realisieren lassen, sondern sich auch betriebswirtschaftlich für das Unternehmen rechnen. Zu diesem Zweck ist es generell zwingend notwendig, vor größeren Investitionen den Nutzen monetär zu bewerten. Ziel ist es, die Vorteilhaftigkeit im Idealfall betriebswirtschaftlich zu fundieren und abzusichern. Eine Investitionsbewertung hilft wie das Vitamin Niacin, gezielt und objektiv zu investieren (vgl. S. 61 ff.). Die folgenden Abschnitte beschreiben die wesentlichen Schritte und eine bewährte Methodik, um dieses Ziel zu erreichen.

Ziele

Prinzipiell lassen sich die Ziele einer Investitionsbewertung in zwei Dimensionen einordnen (vgl. Abbildung 26):

- **Zeithorizont der Verbesserung:** Der Zeithorizont beschreibt den Zeitabstand, bis zu dem die Verbesserung der Ausgangslage eintritt. Es wird vereinfacht zwischen kurz- und langfristigem Zeithorizont unterschieden.
- **Geschäftsbereich:** Der Geschäftsbereich ist der Bereich, in dem die Verbesserung greift. Hier wird zwischen den Bereichen Operations, Personal, IT und Strategie unterschieden.

Spannt man die Dimensionen zu einem Koordinatensystem auf, so können drei wesentliche Ziele einer Investitionsbewertung identifiziert werden:

1. Strategische Position optimieren
2. Operative Effizienz verbessern
3. Wettbewerbsvorteil erhöhen

Die **strategische Position** kann kurz- bis mittelfristig durch Investitionen optimiert werden. Geplante Investitionen sollten daher frühzeitig in die Vertriebsstrategie einbezogen werden, um die Auswirkungen zu diskutieren und zu analysieren.

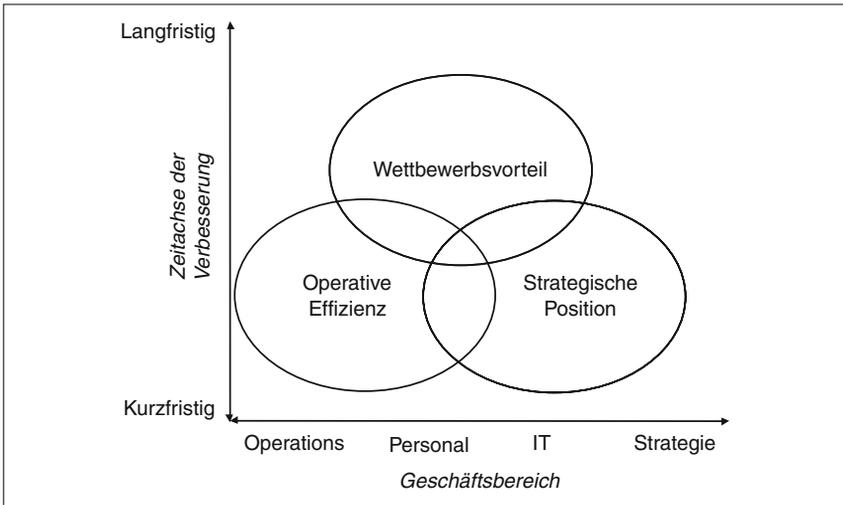


Abbildung 26: Ziele der Investitionsbewertung

Eine **operative Effizienzsteigerung** stellt sich durch Investitionen ebenfalls kurz- bis mittelfristig ein. Erreichte Effizienzsteigerungen machen sich in gesunkenen Personalkosten oder nachgelagert in den Prozesskosten bemerkbar.

Ein nachhaltiger **Wettbewerbsvorteil** wird nur erreicht, wenn die Wettbewerber mittel- bis langfristig keine vergleichbare Lösung generieren können und sich die Investition im Nachhinein als valide und betriebswirtschaftlich sinnvoll erweist. Dieses Ziel lässt sich aber regelmäßig nur im Nachgang überprüfen. Tritt der erhoffte Nutzen nicht ein, so sind die Investitionen unwiederbringlich verloren. Im Vergleich zu anderen Investitionen haben gescheiterte IT-Projekte im Vertrieb besonders fatale Folgen, da beispielsweise Kunden verloren werden, wenn diese nicht in gewohntem Maß und Umfang aufgrund fehlender Daten bedient werden können.

Die Ziele einer Investitionsbewertung werden darüber hinaus weiter klassifiziert (vgl. Abbildung 27). Hierbei kann zwischen einer finanziellen und qualitativen Auswirkung unterschieden werden. Diese sind dahin gehend zu unterscheiden, ob sie messbar oder nicht-quantifizierbar sind.

	Finanziell	Qualitativ
Quantifizierbar	Finanzielle Auswirkung ist identifiziert und messbar: <ul style="list-style-type: none"> ■ erhöhte Umsätze ■ erhöhte Verfügbarkeit ■ verringerte Total-Cost-of-Ownership (TCO) 	Nicht-finanzielle, aber messbare Auswirkung: <ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenzufriedenheit ■ Servicequalität ■ Mitarbeiterzufriedenheit
Nicht quantifizierbar	Finanzielle Auswirkung, die sich nicht klar messen lässt: <ul style="list-style-type: none"> ■ Customer retention ■ Strategiekonformität ■ Prozessoptimierung 	Nicht-Finanzielle Auswirkungen, die sich nicht klar messen lassen: <ul style="list-style-type: none"> ■ verbesserte Kommunikation ■ verbessertes Teamwork ■ verbesserter Ruf bei Kunden und Lieferanten

Abbildung 27: Klassifizierte Ziele der Informationsbewertung

Sind die Investitionsziele klar umrissen, so ist zu entscheiden, mit welcher Methodik die Investitionsbewertung durchgeführt werden soll. Eine mögliche und in der Praxis bewährte Methodik wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

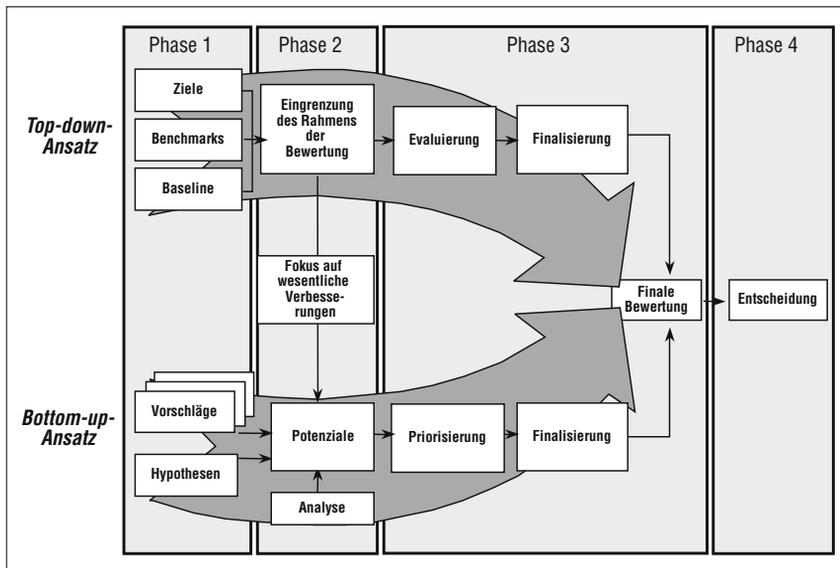
Methodik

Bei der hier dargestellten Methodik wird ein kombinierter Ansatz aus top-down und bottom-up favorisiert. Dieses Vorgehen bei der Durchführung einer Investitionsbewertung hat den Vorteil, dass sowohl die Geschäftsführung steuernd eingreifen kann als auch die Mitarbeiter in den betroffenen Abteilungen ihre Vorschläge einbringen können. Die Mitarbeiter werden also bewusst einbezogen, damit sie Potenziale identifizieren können. Dies schafft spätere Akzeptanz der Investitionsentscheidung innerhalb einer Vertriebsstrategie und verhindert frühzeitig Widerstände.

Die Methodik unterscheidet vier Phasen, die im Folgenden kurz erläutert werden (vgl. Abbildung 28). Hierbei greifen der Top-down- und der Bottom-up-Ansatz nahtlos ineinander.

Phase 1: Evaluierung

Zu Beginn der Investitionsbewertung sind zuerst von der Geschäftsführung die **Ziele** festzulegen. Sind die Ziele klar, kann nach Benchmarks aus anderen Unternehmen oder -bereichen gesucht werden. Die **Benchmarks** geben Aufschluss darüber, ob die Ziele erreichbar sind und wo



Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 28: Prozess der Investitionsbewertung

sich das Unternehmen bei Zielerreichung im Wettbewerbsvergleich befindet. Die Ziele und ermittelten Benchmarks werden dann den Bereichs- und Gruppenleitern als Vorgabe gegeben, um Investitionsvorschläge zu unterbreiten, die durch eines oder mehrere Bewertungsverfahren zu belegen sind.

Die Investitionsvorschläge durch die Vertriebsleitung sollten mit ausgewählten Mitarbeitern diskutiert und danach durch die Vertriebsleitung konsolidiert werden. Mit den Mitarbeitern müssen Hypothesen entwickelt werden, unter denen die Investitionen umgesetzt werden können.

Die so genannte **Baseline** bestimmt die Ausgangslage vor der Investition. Sie beziffert den Ist-Stand durch Kennzahlenwerte. Die Aufnahme der Baseline wird wiederum federführend durch die Geschäftsführung betrieben.

Die Baseline gilt es zu Beginn festzulegen, um einen späteren Soll-Ist-Vergleich anzustellen. Beispielsweise wird hier für die ausgesuchten Prozesse aufgenommen, wie die aktuellen Durchlaufzeiten sind. Nach Strategieumsetzung dient diese Baseline dazu, beispielsweise die neue Durchlaufzeitverbesserung zu messen und zu bewerten.

Phase 2: Potenzialanalyse

Sind die Maßnahmen und Hypothesen mit einer Baseline in der ersten Phase bestimmt worden, so gilt es, diese in Phase 2 zu konsolidieren. Die Geschäftsführung bestimmt, welche Investitionen letztendlich bewertet werden. Basierend auf dieser Entscheidung werden in den Bereichen die Potenziale identifiziert und analysiert. Ziel ist in dieser Phase, sich auf die wesentlichen Verbesserungspotenziale der Investitionsalternativen zu konzentrieren, um den größten Vorteil für das Unternehmen bei geringst möglichen Kosten zu generieren.

In dieser Phase wird auch die eigentliche Potenzialbewertung der alternativen Investitionen gerechnet. Die Potenziale werden hier monetär bewertet.

Phase 3: Finale Investitionsbewertung

Die dritte Phase beginnt mit einer Priorisierung der analysierten Potenziale durch die zweite Führungsebene. Für die Erfolg versprechendsten Investitionen werden Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung erarbeitet. Diese evaluiert die Entscheidungsvorlagen, und es kann zu Korrekturen kommen, bevor die finale Investitionsbewertung vorliegt.

Phase 4: Entscheidung

Die vierte Phase ist eine reine Entscheidungsphase und geht fließend aus der dritten Phase hervor. Hier werden basierend auf den Entscheidungsvorlagen konkrete Investitionsalternativen und die Umsetzung der Vertriebsstrategie verabschiedet. Die Investitionsentscheidung ist somit getroffen.

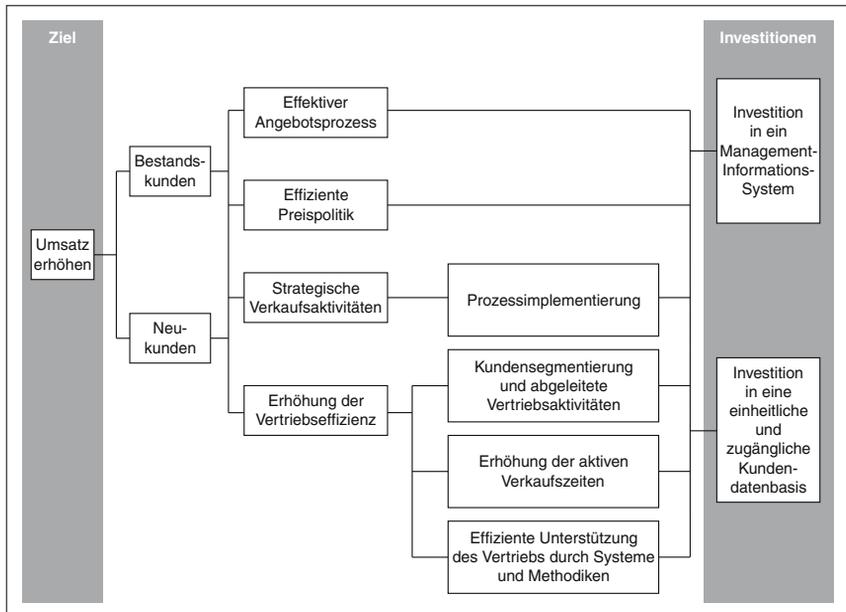
Werkzeuge

Werkzeuge sind während der Investitionsbewertung besonders in den Phasen 1 und 2 wertvoll, um die Ziele zu definieren und die Potenziale von Investitionsalternativen zu beziffern. Mit dem Entscheidungsbaum und den Investitions-Charts werden abschließend in diesem Abschnitt zwei Werkzeuge vorgestellt:

Entscheidungsbaum

Der Entscheidungsbaum beschreibt den kausalen Zusammenhang zwischen dem gesteckten Ziel und den dafür durchzuführenden Investitionen, die eine Zielerreichung ermöglichen.

Der Entscheidungsbaum wird top-down in einem Workshop durch die Geschäftsführung mit den Vertriebsverantwortlichen erarbeitet. Die Vorgehensweise ist hierbei, die Ziele links auf einem Chart und nach und nach die Einflussfaktoren zur Zielerreichung zu notieren. Abschließend werden die Investitionsalternativen identifiziert, die durchgeführt werden müssen, um die Vertriebsstrategie zum Erfolg zu führen.



Quelle: Xact4u CRM Consulting AG, 2005

Abbildung 29: Der Entscheidungsbaum

Der Entscheidungsbaum soll anhand des Ziels „Umsatzerhöhung“ erläutert werden (vgl. Abbildung 29).

Beispiel: Der Entscheidungsbaum

Eine Umsatzerhöhung kann bei Bestandskunden oder durch die Gewinnung von Neukunden vollzogen werden. Die Umsatzerhöhung bei bei-

den Kundengruppen bedingt, das ein effektiver Verkaufsprozess, eine effiziente Preispolitik, strategische Verkaufsaktivitäten und eine Erhöhung der Vertriebseffizienz in der Kundenansprache im Vertrieb etabliert sind.

In dem konkreten Beispiel sind ein Verkaufsprozess und eine Preispolitik bereits vorhanden, wobei deren Wirksamkeit auf dem Prüfstand steht. Strategische Verkaufsaktivitäten werden zwar durchgeführt, es ist aber kein Prozess etabliert. Die operative Kundenansprache, um Neukunden zu gewinnen, ist nicht durchgängig im Unternehmen verankert. Eine erhöhte Vertriebseffizienz bei der operativen Kundenansprache verlangt nach einer durchdachten Kundensegmentierung, erhöhten aktiven Verkaufszeiten und einem effizienten CRM-System.

Der Entscheidungsbaum mündet daher in zwei Investitionen, die zu treffen sind, um die Umsätze bei Bestandskunden und gewonnenen Neukunden zu erhöhen:

1. Es muss in ein Management-Informationssystem und
2. in eine einheitliche und zugängliche Kundendatenbasis für alle Vertriebsaktivitäten investiert werden.

Investitions-Chart

Die einzelnen Investitionsalternativen des Entscheidungsbaums werden durch einzelne Charts näher beschrieben. Diese können beispielsweise in MS Word oder MS Excel dargestellt werden. Hierbei wird der Brückenschlag zwischen Top-down- und Bottom-up-Analyse in Phase 1 und 2 vollzogen. Während der Entscheidungsbaum durch die Entscheidungsebene definiert wird, wird das Investitions-Chart genutzt, um die einzelnen Bereiche und deren Mitarbeiter einzubeziehen.

Das Investitions-Chart enthält die folgenden Fragestellungen mit korrespondierenden Informationen pro Investition:

- Name der Investition
- Ersteller
- Was wird durch die Investition verbessert?
- Wie wird die Verbesserung gemessen (Kennzahlen/Ist-Werte)?
- Was muss geändert werden (Treiber der Veränderung)?
- Wie ist der Soll-Prozess zu definieren (Benennung der einzelnen Prozessschritte)?
- Was ist die finanzielle Auswirkung der Investition?

Die einzelnen Investitions-Charts sind anschließend zu konsolidieren. Eine bewährte Darstellungsform zeigt Abbildung 30.

Ziel	Investitions-alternative	Ergebnis	Kennzahl	Prio	Investition (€)
Umsatzerhöhung	Management-Informationssystem	■ Effektiver Angebotsprozess	■ Verhältnis Angebote zu Aufträgen ■ DLZ des Angebotsprozesses	1	50.000
		■ Effiziente Preispolitik	■ Verhältnis Umsatz zu Auftrag	1	70.000
		■ Strategische Verkaufsaktivitäten	■ Sales Pipeline	2	30.000
	Einheitliche und zugängliche Kundendatenbasis	■ Strategische Verkaufsaktivitäten	■ Sales Pipeline	2	30.000
		■ Erhöhte Verkaufseffizienz	■ Verkaufszeiten pro wichtigem Segment ■ Umsätze pro wichtigem Segment	1	60.000

Abbildung 30: Übersicht der Investitions-Charts

3.5 Krieg der Talente – eine Strategie für den Mittelstand

Identifizierung der „richtigen“ Mitarbeiter – eine Portfolioanalyse

„Krieg der Talente“ – jeder kennt diesen Begriff, der von den Personalberatungsunternehmen geprägt wurde. Unzweifelhaft gibt es viele Bewerber am Markt. Insbesondere große Unternehmen werden mit Bewerbungsunterlagen überschwemmt. Nicht selten gehen eintausend Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle ein. Aufgrund des drastischen Stellenabbaus wurde auch der Mittelstand in den vergangenen Jahren für Bewerber immer attraktiver. Die zu beantwortenden Fragestellungen sind

jedoch: Wer sind die richtigen Bewerber? Und: Wo findet ein Unternehmen die richtigen Bewerber?

Den Vertriebsmitarbeitern kommt in Zeiten schwieriger konjunktureller Rahmenbedingungen eine besondere Rolle zu, denn kein Unternehmensbereich hat einen größeren Einfluss auf das Unternehmensergebnis als der Vertrieb. Während der Vertrieb herkömmlich weitestgehend nur als „Verkaufsabteilung“ gesehen wurde, hat sich das Aufgabengebiet des Vertriebsmitarbeiters in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Der Vertrieb ist ein der F&E oder der Produktion gleich gestellter Unternehmensbereich, der nicht nur die Produkte vertreibt, sondern maßgeblich an der Produktentwicklung beteiligt wird, da niemand die Kundenbedürfnisse besser kennt (vgl. Barth, 2005). Dieses Wissen ist zudem notwendig, um eine kundenorientierte Gesamtausrichtung innerhalb einer Vertriebsstrategie zu realisieren.

In Zeiten steigender Kosten sowie sinkender Umsätze schlägt die Zeit der „Top-Vertriebsmitarbeiter“, die auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ihre Produkte an den Mann bringen. Wie erkennen mittelständische Unternehmen aber, welcher Mitarbeiter im Unternehmen bereits erfolgreich im Sinne des Unternehmens agiert und welcher potenzielle Kandidat in das Gesamtgefüge des mittelständischen Unternehmens passt?

Verkaufen ist heutzutage nicht nur eine Vertriebsaufgabe, sondern jeder einzelne Mitarbeiter muss kundenorientiert denken und handeln. Prinzipiell ist das gesamte Unternehmen ganzheitlich auf den Kunden auszurichten. Allerdings steht eine Person an der „Front“ und macht den „Deal“. Dieser Person muss es gelingen, den potenziellen Kunden zu überzeugen und die Vertragsverhandlungen zum Abschluss zu bringen.

Persönlichkeitsmerkmale erkennen

Welche Persönlichkeitsmerkmale sind im Vertrieb relevant? Welche Persönlichkeitsmerkmale haben die bereits vorhandenen Vertriebsmitarbeiter?

Diese und weitere Fragestellungen sind zuerst zu beantworten, um das Mitarbeiterportfolio zu definieren und die „richtigen“ Vertriebsmitarbeiter hinzu zu gewinnen.

Wichtige Persönlichkeitsmerkmale eines Vertriebsmitarbeiters sind:

- Offenheit
- Optimismus
- persönliche- und soziale Kompetenz
- Kontaktstärke
- vernetztes Denken
- Selbstwertgefühl
- exzellente Fachkompetenz

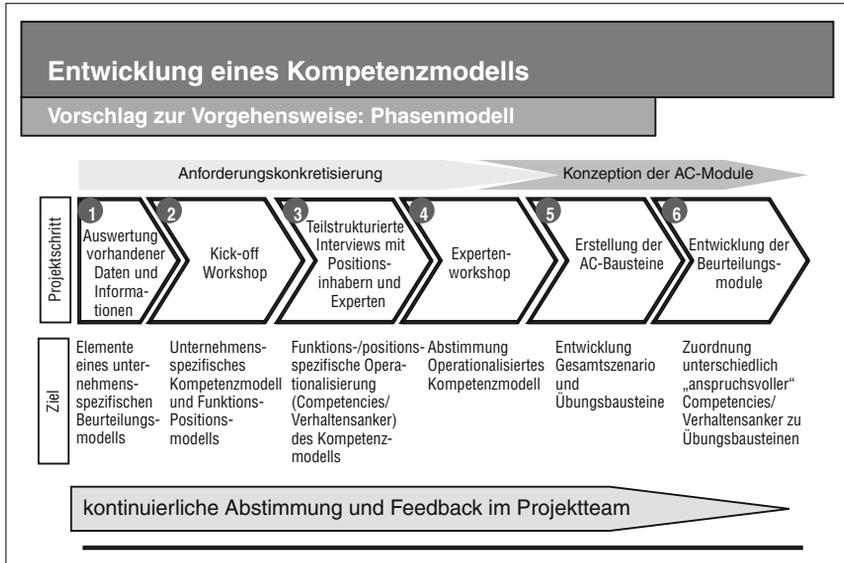
Ein guter Vertriebsmitarbeiter versucht die Kundenbedürfnisse zu verstehen und die Rahmenbedingungen der Entscheidungsfindung zu durchdringen. Er wird keinen Umsatz generieren, wenn das Budget beim Kunden fehlt, um Produkte und Dienstleistungen zu erwerben. Der Vertriebsmitarbeiter muss sich daher ein wirkliches Bild der wirtschaftlichen Situation seines Gegenübers machen können. Er muss in der Lage sein, nicht nur seine eigenen Kostenstrukturen, sondern auch die Kostenstrukturen des Kunden analysieren zu können. Er darf die Kundensituation nicht eindimensional aus der eigenen Perspektive verstehen, sondern muss ein Gesamtverständnis für die Kundenbedürfnisse entwickeln.

**Die Zauberformel lautet:
Mehrwertgenerierung für den Kunden**

Mehrwertgenerierung ist hier die Zauberformel. Der Vertriebsmitarbeiter muss seinen Kunden nicht nur verstehen, sondern eine Art Sparringspartner des Kunden sein. Vertriebsmitarbeiter müssen insbesondere im Business-to-Business-Vertrieb individuelle Lösungsansätze für ein Kundenproblem bieten. Hier steht die langfristige Zusammenarbeit im Vordergrund, um den Kunden kennen zu lernen und die Bedürfnisse zu analysieren. Mehrwertgenerierung bedeutet zudem, interne Prozesse des eigenen Unternehmens zu verstehen und zu berücksichtigen sowie die Fähigkeit, das beim Kunden gewonnen Wissen über Bedarfe intern zu kommunizieren und bei den Kollegen anderer Abteilung die notwendige Sensibilität und Begeisterung für kundenorientiertes Handeln zu wecken. Vernetztes Denken und Handeln sowie Team- und Begeisterungsfähigkeit gehören ebenfalls zu den Kompetenzen, die ein erfolgreicher Vertriebler mitbringen sollte.

Vertriebsmitarbeiter, die über diese umfassenden Persönlichkeitsmerkmale verfügen, sind selbstverständlich rar. Im Recruiting-Prozess einfach An-

zeigen zu schalten und Interviews zu führen reicht nicht aus. Hier gilt es, die eigene Vertriebsstrategie auf die Mitarbeiterprofile zu transferieren und ein Kompetenzprofil zu erarbeiten.



Quelle: Kienbaum Management Consultants, 2004

Abbildung 31: Beispielhafte Entwicklung eines Kompetenzmodells

Das Kompetenzprofil kann in einem Phasenmodell entwickelt werden. Das dargestellte Phasenmodell mündet in ein Assessment Center, das heißt in ein standardisiertes Auswahlverfahren für Bewerber. Assessment Center eignen sich zwar eher für größere mittelständische Unternehmen, dennoch bieten sie auch für kleinere mittelständische Unternehmen relevante Anhaltspunkte für eine strukturierte Vorgehensweise, um die richtigen Bewerber zu identifizieren und anzusprechen. Die Schritte fünf und sechs des Kompetenzmodells können beispielsweise durch strukturierte Interviews ersetzt werden. Wichtig ist, ein strukturiertes Vorgehen für den gesamten Auswahlprozess zu erstellen und auch praktisch anzuwenden.

Fortschrittliche Unternehmen im „Krieg der Talente“ etablieren mittlerweile ein **Kandidatenbeziehungsmanagement**. Hier wird der Gedankengang des Kundenbeziehungsmanagements auf die Bewerberauswahl übertragen. Grundgedanke ist der Paradigmenwechsel im Auswahlprozess. Es wird bewusst davon ausgegangen, dass sich das Unternehmen beim Bewerber qualifizieren muss und nicht umgekehrt. Dies bedeutet,

dass frühzeitig, also bereits während der Studienzeit, eine Beziehung zum Bewerber aufgebaut wird und diese bei guter Beziehungspflege in ein Beschäftigungsverhältnis mündet. Untermauert wird dieser Gedankengang durch eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2004, wonach 60 Prozent aller Unternehmen in den letzten drei Jahren Fachkräfte gesucht haben, 52 Prozent dieser Unternehmen aber auf Schwierigkeiten stießen, die Fachkräfte zu finden und auch für das eigene Unternehmen zu gewinnen (vgl. Leicht, 2004). Dies traf insbesondere auf Unternehmen mit bis zu neunzehn Beschäftigten zu.

Zugegeben, der Gedankengang eines Kandidatenbeziehungsmanagements lohnt sich regelmäßig nur bei hoch qualifizierten und somit hoch bezahlten Mitarbeitern, da es sich um einen sehr ressourcenintensiven Auswahlprozess auf Unternehmensseite handelt. Dennoch ist der Gedankengang insbesondere für mittelständische Unternehmen interessant und wird daher im weiteren Verlauf des Kapitels noch einmal aufgegriffen.

Kandidatenbeziehungsmanagement (Candidate Relationship Management)

Ziel des Kandidatenbeziehungsmanagements ist es, den Kandidaten von der Qualifikation des eigenen Unternehmens als potenziellen Arbeitgeber zu überzeugen und vorab Mehrwert zu stiften, indem beispielsweise bereits im Studium praktische Hilfestellungen durch Unternehmensmitarbeiter geleistet werden. Dabei soll eine langfristige Beziehung zu potenziellen hoch qualifizierten Mitarbeitern aufgebaut werden.

Relevanz des Paradigmenwandels für den Mittelstand

Die Zeiten, in denen hoch qualifizierte Vertriebsmitarbeiter mit „nur“ einem sicheren Arbeitsplatz geködert werden konnten, sind vorbei. Viele Unternehmen konkurrieren um die besten Köpfe, wobei die großen Konzerne nicht nur viel bieten, sondern auch subjektiv oftmals von Bewerbern vorgezogen werden.

Entscheidend ist, zuerst einmal für den Bewerber präsent zu sein, um wahrgenommen zu werden. Die Chance ist im Mittelstand durch das Internet größer denn je, wobei nur zwei bis vier Prozent der Unternehmen

bis 250 Mitarbeiter diese Chance wahrnehmen (vgl. Leicht, 2004). Früher waren kostenintensive Maßnahmen wie Anzeigen in Zeitungen und der Besuch von Messen ein probates Mittel, um den Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Heute können Anzeigen geschickt gestaltet und zu geringem Preis im Internet platziert werden. Diese Anzeigen haben zudem den Vorteil einer hohen Reichweite, da sie auch durch Suchmaschinen wie Google oder auch in Meta-Jobmaschinen (das sind Internetdienste, die eine Vielzahl von einzelnen Jobangeboten von unterschiedlichen Anbietern zusammen suchen und darstellen) präsent sind. Der Grundstein für die Wahrnehmung durch den Kandidaten kann also relativ schnell und kostengünstig gelegt werden.

Schwieriger ist es, den Kandidaten nach einer ersten Kontaktaufnahme weiter für das Unternehmen zu interessieren. Hierbei können mittelständische Unternehmen durchaus im Vertrieb mithalten, obwohl immer noch Vorurteile überwiegen.

Prinzipiell hat ein mittelständisches Unternehmen immer mit dem „bad-job-stigma“ zu kämpfen:

- weniger „global player“,
- geringerer Spezialisierungsgrad,
- weniger Forschung und Entwicklung und
- mangelnde strategische Voraussicht

sind nur einige von vielen Vorurteilen gegenüber dem Mittelstand (vgl. Leicht, 2004).

Dabei hat ein mittelständisches Unternehmen den Bewerbern viel zu bieten:

- schnelle Übernahme von Verantwortung,
- kompetenz- und abteilungsübergreifender Arbeitseinsatz,
- Flexibilität,
- erfolgsgerechte Bezahlung sowie
- gute Aufstiegschancen bei überdurchschnittlichen Leistungen.

Mittelständische Unternehmen sind daher gut beraten, wenn sie den Gedankengang des Kandidatenbeziehungsmanagements frühzeitig aufgreifen. Potenziellen Bewerbern können die genannten Vorteile des Mittelstands über Praktika oder Lehrstellen vermittelt werden, wenn der Gedankengang gelebt wird. Leider gibt es allerdings noch viele schwarze Schafe im Mittelstand, die ihre Mitarbeiter nur fordern, aber kaum fördern.

3.6 Strategische Vertriebssteuerung

Business Performance Management

Die Geschäftsführungen mittelständischer Unternehmen sind in der Vergangenheit mit einer Schwemme neuer Management- und Führungskonzepte wie Lean Management, Total Quality Management (TQM), Portfoliomanagement oder Customer Relationship Management (CRM) konfrontiert worden. Die Geschäftsführungen müssen sich mit diesen Konzepten neben ihrem anspruchsvollen Tagesgeschäft oft abends auseinandersetzen und beurteilen, ob diese für den Mittelstand und im Speziellen für das eigene Unternehmen einen Zusatznutzen bringen.

Im Vertrieb hat man die Auswirkungen der einzelnen Philosophien auf unterschiedliche Art gespürt. Einerseits betrafen Konzepte wie Lean Management und TQM in erster Linie die Produktionsstätten, andererseits veränderten insbesondere CRM und Analysen der Vertriebsaktivitäten die Welt des Außendienstes. Fraglich war und ist bei einigen vorab genannten Konzepten, was deren Implementierung den mittelständischen Unternehmen wirklich bringt, da die nachhaltige Messbarkeit des Erfolgs aufgrund einer Mischung aus qualitativen und quantitativen Kennzahlen schwierig bis gar unmöglich erscheint. Das Universum der Mitarbeiter und Entscheider war nach Konzeptumsetzung noch umfassender und undurchdringlicher als vorher. Eine Entlastung beziehungsweise Entscheidungshilfe war selten gegeben.

Ein Trend, der insbesondere durch das Konzept der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton und die erneuten Budgetrestriktionen begründet ist, ist **Business Performance Management**. Dieser Trend und insbesondere dessen technische Umsetzung verspricht seit langem wieder eine erhöhte Transparenz bei der Unternehmens- beziehungsweise Bereichssteuerung. Die Unternehmens- und Vertriebsleitung soll entlastet werden.

Ein guter Vitamin-Mix erfordert ein Business Performance Management, um

- klare Kriterien für die Portfolio-Bereinigung (Vitamin D),
- die Schaffung von Anreizsystemen (Vitamin E),
- die Orientierung an den Kundenwerten (Vitamin B2 bis B12) sowie
- gezielte und objektive Investments (Vitamin Niacin)

zu erzielen.

Im Folgenden wird dargestellt, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Werkzeugen dies auch im Mittelstand gelingt.

Der Vertrieb steckt wie kein anderer Unternehmensbereich in der Zwickmühle aus Anspruch und Realität. Einerseits sollen die Außendienstmitarbeiter die Kunden beraten, andererseits sollen sie verkaufen. Sie sollen die Loyalität der Kunden aufbauen, bekommen aber wenig Zeit und Mittel, um das Vertrauen zu schaffen, wobei zusätzlich die Gefahr besteht, dass fehlerhafte Produkte oder ungenügende Dienstleistungen das aufgebaute Vertrauen nachhaltig zerstören.

Zudem gehen quantitative und qualitative Kennzahlen Hand in Hand, und die einzelnen Gründe für einen Verkaufsabschluss sind schwer auseinander zu dividieren. War es das überzeugende Auftreten des Verkäufers, das überragende Produkt, die Weiterempfehlung eines zufriedenen Kunden oder doch eine Mischung aus allem, was den Kunden zum Kauf bewegte? Wie soll die Vertriebsleitung frühzeitig erkennen, wenn ein Mitarbeiter den Anforderungen nicht genügt, und wie sollen rechtzeitig Maßnahmen wie Coaching oder Schulungen eingeleitet werden?

Die unterschiedlichen Faktoren im Vertrieb und deren Zusammenwirken sind häufig für mittelständische Geschäftsführungen nicht transparent. Die bisher gekannten Steuerungsmechanismen für die Unternehmensbeziehungsweise Vertriebsleitung haben auch einen Ex-post-Charakter. Das heißt, wenn die Zahlen erhoben werden, sind diese bereits veraltet. Dies trifft insbesondere im Mittelstand zu, da Ressourcen hier besonders knapp sind.

Die Vertriebsleitung erhält beispielsweise die Umsatz- und Absatzzahlen für die vergangene Periode. Welche Aussage haben diese Zahlen allerdings auf die Performance der Mitarbeiter in der aktuellen Periode? Bisher blieb die Fragestellung, wie die einzelnen Mitarbeiter in der Zeit zwischen einzelnen Stichtagen am Markt agieren, eher unklar.

Eine aktuell stark proklamierte Lösung für die angesprochenen Problem-bereiche lautet ganzheitliche, proaktive Leistungs- beziehungsweise Vertriebssteuerung – in der Literatur besser bekannt als Business Performance Management (BPM). Synonym werden die Begriffe Corporate Performance Management (CPM) oder Enterprise Performance Management (EPM) benutzt (vgl. Acquisa, 2003).

Eine ganzheitliches, proaktives BPM zeichnet sich durch zwei wesentliche Merkmale aus:

- Integration unterschiedlicher Datenquellen zu einer ganzheitlichen Datenbasis
- proaktive Steuerungsmöglichkeit durch transparente Kennzahlen in unterschiedlichen Hierarchie- und Detailstufen

Warum sind diese Merkmale sowohl einzigartig als auch innovativ? Zugegeben, ein Data Warehouse im Zuge eines Business Intelligence integriert ebenfalls unterschiedliche Datenquellen. Es unterstützt aber keine vollständig proaktive Vertriebssteuerung, da die Anwender die Kennzahlen und Diagramme eigenständig deuten, ohne sie in den Kontext des Gesamtunternehmens zu setzen.

Die technische Unterstützung für ein umfassendes Business Performance Management ist mit einer neuen Softwaregeneration erstmals gegeben. Die Softwareunternehmen besetzen geschickt die Nische, um Geschäftsführungen bei der Unternehmenssteuerung und deren Bereichseinheiten zu unterstützen. Erstmals kann der Gedanke einer umfassenden und auf die einzelnen Bereiche herunter gebrochenen Balanced Scorecard operativ umgesetzt werden.

Nicht nur, dass die Informationsfülle mit der bereits aus Data Warehouses bekannten Technologie und Art der Datenhaltung hinreichend schnell verarbeitet werden kann. Die Applikationen bieten jetzt eine vom Internet gewohnte Nutzeroberfläche, die orts- und zeitunabhängig über das Internet bereitgestellt wird und gleichzeitig leicht bedienbar und transparent ist.

Anforderungen und Erfolgsfaktoren

Performance Management hat sich in den letzten Jahren – in jüngster Vergangenheit bedingt durch die schlechte Wirtschaftslage – zu einer festen Institution in den Unternehmen entwickelt. Große und mittelständische Unternehmen nutzen das Performance Management seit Jahrzehnten, um eine zentrale Steuerung und Kontrolle der komplexen Unternehmensgeschäfte durch das Management zu ermöglichen.

Die **Anforderungen an das Performance Management** unterscheiden sich je nach Aufgabenbereich und Adressat:

- Die **Geschäftsführung** erhofft sich, die Unternehmenssteuerung durch ein effektives Performance Management zu erleichtern. Das Per-

formance Management wird genutzt, um die einzelnen Unternehmensbereiche zu informieren, zu koordinieren und zu kontrollieren.

- Die Unternehmensbereiche und deren **Mitarbeiter** wünschen eine Hilfestellung im Tagesgeschäft, wobei die Art der Unterstützung in den jeweiligen Unternehmensbereichen variiert. Es dominieren die informativen und unterstützenden Aufgaben.

Die Anforderungen an das Performance Management können auf unterschiedliche Unternehmensbereiche herunter gebrochen werden, da sie in den einzelnen Bereichen variieren. Besonders hohe Anforderungen an das Performance Management hat beispielsweise der Vertrieb, da dieser Bereich aufgrund des komplexen und unbeständigen Geschäftsfeldes auf gute Prognosewerte angewiesen ist. Ein Performance Management erfüllt diese Anforderungen beispielsweise mit Absatzprognosen (vgl. Becker, 2001; Pufahl, 2003). Fehleinschätzungen des Marktumfelds können den Unternehmensfortbestand gefährden, da heutzutage längere Vorlaufzeiten und höhere Investitionen benötigt werden, um die Produkte zur Marktfähigkeit zu entwickeln. Gleichzeitig wird die Zeitspanne bis zum Break-Even und bis zur potenziellen Gewinnschöpfung bei Investitionen oder Produktneueinführungen immer kürzer. Ineffizienzen sind in diesem Unternehmensbereich daher kritisch zu betrachten und vorrangig zu beseitigen. Die Wertigkeit eines Business Performance Managements nimmt aus den genannten Gründen tendenziell zu, da es hilft, die Ineffizienzen wirkungsvoll zu beseitigen.

Die hohen Anforderungen durch zunehmend dynamischere Marktbedingungen können von den Eignern und/oder Geschäftsführern im Mittelstand nicht mehr allein bewältigt werden. Es bedarf einer systematischen Analyse der Vertriebsaktivitäten, um aus der bisherigen Marktbearbeitung die nötigen Schlüsse zu ziehen. Die praktisch auch im Mittelstand häufig durchgeführte Vergangenheitsbetrachtung mittels **operativem Performance Management** trägt zum besseren Verständnis bei, ist allerdings nicht umfassend genug. Die gestiegene Marktkomplexität verlangt nach flexiblen Vertriebsstrategien. Eine moderne Vertriebssteuerung muss daher Strategien definieren, die Risiken prüfen und Alternativen vorgeben. Das operative Performance Management ist aus diesem Grund um eine **strategische Komponente** zu ergänzen.

Ein Performance Management kann in folgenden Disziplinen des Vertriebs Unterstützung bieten (vgl. Pufahl, 2003):

- systematische Informationsgewinnung und -auswertung
- relative Stärken und Schwächen im Vertrieb erkennen
- Märkte einschätzen
- Kunden analysieren
- Wettbewerber beurteilen
- Produkt- und Dienstleistungsangebote am Markt positionieren
- Vertriebsorganisation bewerten und ausrichten
- Vertriebsprozesse aufnehmen und verbessern
- Vertriebswege beurteilen
- Risiken abwägen und ein Frühwarnsystem definieren

Der Mittelstand hat den Bedarf für ein eigenständiges Performance Management und dessen Vorteilhaftigkeit erkannt. Häufig ist jedoch unklar, wie ein effizientes Performance Management zu implementieren ist. Von besonderem Interesse ist der organisatorische Aspekt, also wie das Performance Management im Unternehmen eingegliedert wird. Unterschiedliche Implementierungsalternativen und dabei auftretende Probleme werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

Die Implementierung eines Business Performance Managements erfordert von allen Verantwortlichen ein grundlegendes Verständnis für die Anforderungen und Aufgaben. Die Implementierung sollte in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten vollzogen werden. Die wesentlichen Entscheidungen trifft das Management bereits zu Beginn, wenn über Umfang und Träger des Business Performance Managements entschieden wird. Kritisch ist, ein Verständnis für die Ziele und die Fortschritte des Business Performance Managements bei den Vertriebsmitarbeitern aufzubauen, um Konflikte vorab zu vermeiden und die Grundlage für ein effizientes und erfolgreiches Performance Management zu schaffen. Ein eigenständiges Projekt, um das Performance Management zu implementieren, ist ratsam. Vorab ist zu prüfen, ob die benötigten Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen verfügbar sind. Die Promotoren und Opponenten sollten identifiziert und beachtet werden. Die Machtpromotoren verfügen über die benötigte Entscheidungsbefugnis und die Fachpromotoren über das nötige Wissen, um die Implementierung eines Business Performance Managements erfolgreich zu gestalten. Die Ziele des Business Performance Managements und der jeweilige Projektfortschritt sind rechtzeitig zu kommunizieren, um Ängsten bei den Mitarbeitern vorzubeugen oder vorhandene abzubauen.

Operationalisierung

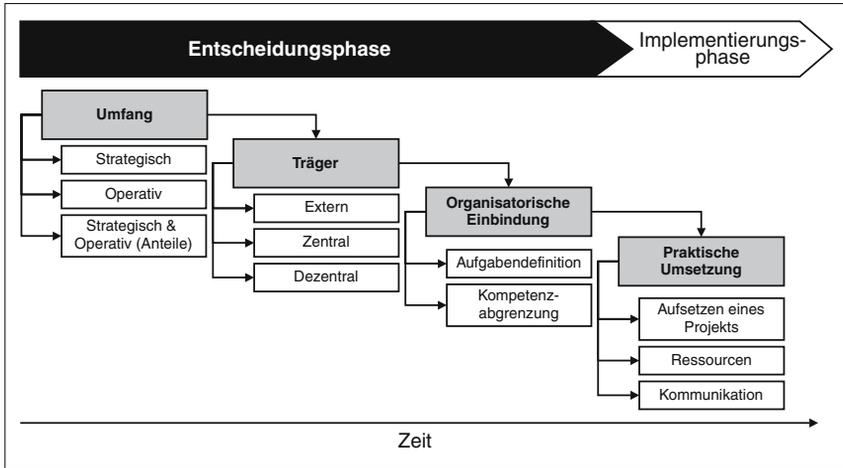


Abbildung 32: Operationalisierungsprozess eines Business Performance Managements

Die Operationalisierung eines Business Performance Managements ist mit organisatorischen Veränderungen verbunden. Dieser Grundsatz trifft insbesondere auf den Mittelstand zu, da ein effizientes Performance Management häufig ein Umdenken erfordert. Die Unternehmens- und die Vertriebsleitung müssen in mehreren aufeinander folgenden Schritten entscheiden, welchen Umfang das Performance Management erhalten soll, wer der Träger des Business Performance Managements sein wird, welche Art der organisatorischen Einbindung für das jeweilige Unternehmen richtig ist und auf welchem Weg das Performance Management implementiert wird (vgl. Abbildung 32).

Entscheidung über den Umfang

Im ersten Schritt wird der Aufgabenumfang des Business Performance Managements bestimmt. Hierbei sind die Besonderheiten des jeweiligen Vertriebs im Mittelstand zu beachten. Beispielsweise kann der Aufgabenumfang eines Business Performance Managements im Industriegüterbereich geringer als im Konsumgüterbereich sein, wenn das Marktumfeld im Oligopol eines Industriegütermarktes überschaubar ist. Es ist grundsätzlich zu entscheiden, ob das Performance Management strategisch

und/oder operativ agiert. Eine Kombination ist zu empfehlen, erfordert allerdings eine nachgelagerte Anteilsgewichtung durch die Unternehmensleitung, um die Verteilung zwischen strategischem und operativem Anteil festzulegen. Oftmals ist nur ein operativer Ansatz im Mittelstand praktikabel und bezahlbar. Die strategische Komponente des Business Performance Managements wird von der Geschäftsführung übernommen.

Entscheidung über den Träger

Nachdem festgelegt ist, welchen Umfang das Performance Management hat, muss entschieden werden, wer die Aufgaben des Business Performance Managements organisatorisch übernimmt. Eine möglichst hohe hierarchische Verankerung des Trägers der Controllingfunktionen ist generell zu empfehlen (vgl. Klenger, 1997). Allerdings ist es nicht zwingend notwendig, für alle Aufgaben des Business Performance Managements eigene Stellen einzurichten, da einige Aufgaben des Business Performance Managements bereits partiell in Stellenbeschreibungen des klassischen Vertriebs enthalten sind. Beispielsweise ist es Aufgabe des Vertriebsmanagements, die Strategie zu planen. Die Kundenanalyse und -betreuung wiederum obliegt einzelnen Vertriebsmitarbeitern.

Dieser Aspekt ist im Mittelstand regelmäßig erfüllt, da die Strategien von der Geschäftsführung oder der Vertriebsleitung (sofern etabliert) vorgegeben werden. Oftmals wird auch die Kundenanalyse durch die Geschäftsführung übernommen. Dies sollte aber nur bezüglich strategischer Fragestellungen erfolgen.

Die tägliche Arbeitsbelastung der Geschäftsführung und einzelner Mitarbeiter im Mittelstand ist allerdings häufig so hoch, dass kaum Zeit für ein effizientes Performance Management bleibt. Die Informations-, Koordinations- und Kontrollaufgaben des Business Performance Managements können nur unzureichend von ihnen erfüllt werden und sind daher organisatorisch an anderer Stelle zu verankern.

Prinzipiell können **drei Träger des Business Performance Managements** in Erwägung gezogen werden:

- externer Vertriebscontroller
- zentraler Vertriebscontroller
- dezentraler Vertriebscontroller

Ein **externer Vertriebscontroller** ist per Definition kein Mitarbeiter des Unternehmens. In der Regel sind es externe Dienstleister, die die Aufgabe zeitweilig oder dauerhaft ausüben, beispielsweise seien freie Mitarbei-

ter oder Berater genannt. Diese Alternative ist daher regelmäßig mit einem Entgelt für die externen Dienstleister verbunden.

Die Übernahme der Aufgaben des Business Performance Managements durch Dritte hat wesentliche Vor- und Nachteile. Die Vorteile liegen in der Unabhängigkeit von Dritten und den variablen Kosten, die durch einen externen Vertriebscontroller nur bei Bedarf anfallen. Wesentliche Nachteile sind die Weitergabe von sensiblen Informationen an Dritte und die geringen Detailkenntnisse von Dritten. Zudem kann eine Abhängigkeit von den externen Dienstleistern entstehen, wenn kein rechtzeitiger Wissenstransfer zu den eigenen Mitarbeitern stattfindet. Insbesondere letztere Aspekte sind im Mittelstand kritisch.

Die Variante eines externen Vertriebscontrollers ist für kleine bis mittelständische Firmen interessant, um die Kosten eines Business Performance Managements zu minimieren und eventuell zusätzliches Wissen zu kaufen, um die Vertriebseffizienz zu steigern. Sicherlich ist hier aber das Kosten-Nutzen-Verhältnis entscheidend.

Ein **zentraler Vertriebscontroller** kann grundsätzlich in ein bereits bestehendes Controlling eingegliedert werden. Das Performance Management ist in diesem Fall eine untergeordnete Funktion des unternehmensweiten Controllings.

In kleineren Unternehmen ist es ausreichend, wenn das Controlling in Personalunion vom betrieblichen Rechnungswesen ausgeführt wird (vgl. Jung, 2003). Die Mitarbeiter des Rechnungswesens erfüllen gleichzeitig die Aufgaben eines Business Performance Managements. In mittelständischen Unternehmen mit einer Controllingabteilung als Stab der Unternehmensleitung ist die Aufgabenteilung ebenfalls interessant. Die Position des Vertriebscontrollers wird organisatorisch in den Stab eingegliedert oder partiell von einem zentralen Controller ausgeübt. Für große Unternehmen ist ein alleiniger zentraler Vertriebscontroller nicht ratsam, da die Komplexität der Geschäftsvorfälle nicht bewältigt werden kann.

Der Vorteil eines zentralen Vertriebscontrollers ist die Nutzung bereits bestehender Controllingstrukturen und -kenntnisse. Hierdurch entstehen vergleichsweise geringe zusätzliche Kosten, insbesondere wenn das Performance Management keine volle Stelle rechtfertigt, was im Mittelstand in den häufigsten Fällen zutrifft. Die organisatorische Trennung zum Vertrieb schafft grundsätzlich Objektivität, ist aber gleichzeitig nachteilig, da der Abstand zwischen Controlling und Vertrieb eine vergleichsweise geringe Kenntnis der Prozesse oder Strukturen im Vertrieb nach sich zieht. Die Position des Vertriebscontrollers ist zentral schwer zu integrieren, da

in der Regel wenig Kontakt zu den Vertriebsmitarbeitern aufgebaut werden kann. Dies ist durch die räumliche Trennung und die begrenzten zeitlichen Ressourcen bei einem untergeordneten Performance Management begründet. Dieser Nachteil fällt insbesondere bei einem hohen Anteil von Außendienstmitarbeitern ins Gewicht, da wesentliche Kommunikationsstrukturen zerschnitten oder zumindest stark beeinträchtigt werden.

Der **dezentrale Vertriebscontroller** ist hierarchisch in die Vertriebsorganisation eingegliedert. Praktisch wird dessen Positionierung in einer Linienfunktion bevorzugt (vgl. Preissler, 1996). Großunternehmen favorisieren eine Stabslinienorganisation, die den Controller den Unternehmensbereichen dezentral zuordnet. Der Vertriebscontroller hat durch diese Organisationsstruktur den Vorteil, dass er sowohl wichtige Aufgaben für die Vertriebsleitung als auch für einzelne Mitarbeiter wahrnehmen kann. Zudem profitieren beide Parteien durch die auf den Vertriebsbereich zugeschnittene Informationsversorgung, Koordination und Kontrolle. Diese Organisationsform wird im angloamerikanischen Raum bevorzugt, insbesondere wenn es sich um mittelständische Tochterunternehmen großer Konzerne handelt, wo es gilt, ein intensives Berichtswesen zu bedienen.

Allgemein ist zu beobachten, dass das Controlling ebenfalls Dezentralisierungstendenzen zeigt, wenn die Führungsaufgaben einen bestimmten Dezentralisierungsgrad erreichen (vgl. Horváth, 2001). Beispielsweise können zentral vorgegebene Controllinginstrumente besser auf ihre Praxisrelevanz überprüft werden, und der Controller ist vor Ort, um eventuelle Unklarheiten bei den Vertriebsmitarbeitern zu beseitigen und die Ziele und Aufgaben des Controllings transparenter zu machen.

Der dezentrale Vertriebscontroller kann seine Aufgabe der Informationsversorgung besser erfüllen, wenn er im Tagesgeschäft agiert. Erst vor Ort wird transparent, welche Informationsdefizite bestehen und wie diese beseitigt werden können. Oftmals sind es einfache Hilfsmittel wie aufbereitete Excel-Tabellen, die ein außerordentliches Kosten-Nutzen-Potenzial offenbaren.

Die Koordination und Kontrolle durch den Vertriebscontroller gelingt besser, wenn er sich einen Überblick über die spezifischen Vertriebsprozesse verschaffen und sich auf diese konzentrieren kann. Die Vernetzung der einzelnen Mitarbeiter und deren Arbeitsgewohnheiten kann der Controller besser analysieren, wenn es ihm gelingt, die Vertriebsmitarbeiter im Team zu beobachten. Wichtig ist insbesondere im Vertrieb, die Mitarbeiter nicht nur auf deren Versäumnisse aufmerksam zu machen, sondern

deren Verdienste zu würdigen. Die Akzeptanz des neuen „Kollegen“ kann hierdurch stark steigen. Dies kann nur die dezentrale Alternative leisten.

Die organisatorische Nähe des dezentralen Vertriebscontrollers ist gleichzeitig seine wesentliche Schwäche. Sie ist nachteilig, wenn der Vertriebscontroller zu „Vertriebsblindheit“ neigt und seine Aufgabe durch die Nähe zum Vertrieb vernachlässigt. Die vorgenannten Vorteile schlagen dann in Nachteile um.

Allgemein ist die Aufgabenübertragung auf einen speziellen Vertriebscontroller, der dezentral in der Vertriebshierarchie eingeordnet ist, besonders wünschenswert. Die Alternative eines eigenständigen Vertriebscontrollers oder einer eigenständigen Abteilung für das Performance Management ist mit den höchsten organisatorischen Kosten verbunden, allerdings ist der Nutzen unter Berücksichtigung der heutigen komplexen Vertriebsstrukturen besonders hoch. Praktisch muss die individuelle Entscheidung über den Träger des Business Performance Managements strengstens dem jeweiligen Kosten-Nutzen-Verhältnis folgen.

Vertriebscontroller	Vorteile	Nachteile	Alternative für den Mittelstand
Extern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisatorische Trennung sichert die Unabhängigkeit ■ Variable Kosten, die nur bei Bedarf anfallen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitergabe von sensiblen Informationen ■ Kenntnisse der Vertriebsinterna sind gering ■ Abhängigkeit von externen Dienstleistern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ja
Zentral	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe zusätzliche Kosten bei Nutzung bestehender Strukturen ■ Organisatorische Trennung sichert die Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kenntnisse der Vertriebsinterna sind gering ■ Schlechte organisatorische Integration zum Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ja
Dezentral	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisatorische Nähe zum Vertrieb ■ Controlling ist auf den Vertrieb ausgerichtet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gefahr der „Vertriebsblindheit“ ■ Hohe organisatorische Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nur für große mittelständische Unternehmen

Abbildung 33: Vor- und Nachteile der Träger des Business Performance Managements

Entscheidung über die organisatorische Einbindung

Die Art der organisatorischen Einbindung ist **abhängig von der Entscheidung über den Träger** des Business Performance Managements. Die Kompetenzausstattung und die formale Stellung des Vertriebscontrollers werden als organisatorische Einbindung definiert.

Im Fall des **externen Vertriebscontrollers** ist keinerlei organisatorische Einbindung erforderlich. Es muss lediglich für eine Arbeitsgrundlage zwischen Geschäftsführung, Vertrieb und externem Vertriebscontroller gesorgt sein, um den reibungslosen Informationsfluss zu gewährleisten.

Das **zentrale Performance Management** ist insbesondere in mittleren Unternehmen durch ein allgemeines Controlling institutionalisiert. Die Kompetenzen und die formale Stellung im Zusammenspiel mit dem Vertrieb sollten bereits etabliert und klar umrissen sein. Ist Letzteres nicht der Fall, müssen diese unbedingt definiert werden, um organisatorische Reibungen und Ineffizienzen zu vermeiden.

Das **dezentrale Performance Management** wird in der Regel eigens geschaffen. Die Kompetenzen und die formale Stellung des dezentralen Vertriebscontrollers sind zu definieren. Allgemein bedeutet dies, dass es zu Kompetenzüberschneidungen zwischen Vertriebscontroller, zentralem Controller und Vertriebsleitung kommen kann. Die Definition des Business Performance Managements als Unterstützung der Vertriebsleitung bei strategischen und operativen Aufgaben mindert die Kompetenzüberschneidungen.

Drei organisatorische Verknüpfungen eines dezentralen Business Performance Managements sind zu unterscheiden (vgl. zu organisatorischen Verknüpfungen: Jung, 2003):

- Der dezentrale Vertriebscontroller ist dem zentralen Controller fachlich und disziplinarisch unterstellt.
- Der dezentrale Vertriebscontroller ist dem Vertriebsleiter fachlich und disziplinarisch unterstellt.
- Das fachliche und disziplinarische Weisungsrecht wird getrennt (Dotted-Line-Prinzip).

Das Dotted-Line-Prinzip hat in der Praxis besonderes Gewicht, denn es verringert die Kompetenzüberschneidungen. Es trägt dem Umstand Rechnung, dass der Vertriebscontroller disziplinarische Freiheiten und zentrale Unterstützung braucht, um seine Aufgaben zu erfüllen. In der Regel wird der Vertriebscontroller daher fachlich der Vertriebsleitung unterstellt, um

die nötigen Informationen für seine Arbeit zu erlangen. Disziplinarisch ist er dem zentralen Controlling oder der Unternehmensleitung unterstellt, um seine Entscheidungen unabhängig von Bereichsinteressen durchsetzen zu können.

Entscheidung über die Umsetzung

Der erfolgreiche Einsatz eines Business Performance Managements ist nur in zweiter Instanz von der eingesetzten Software abhängig. Mindestens gleichwertig ist die zu leistende Vorarbeit. Der Prozess zur Einführung eines Business Performance Managements umfasst drei Schritte mit begleitender Analyse und Kontrolle sowie einem umfangreichen Change Management (vgl. Abbildung 34).

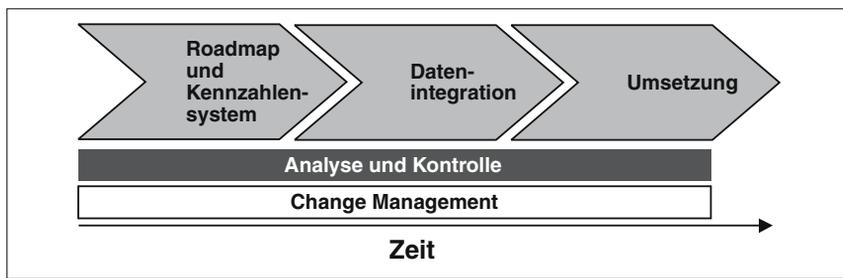


Abbildung 34: Business-Performance-Management-Prozess

Im ersten Schritt ist eine **Roadmap und ein konsistentes Kennzahlensystem** für das jeweilige Unternehmen zu erarbeiten. Die strategischen Ziele werden in der Regel auf Unternehmensebene festgelegt und auf die einzelnen Bereiche wie Vertrieb, Marketing und Produktion herunter gebrochen. Für jede Kennzahl sind Verantwortliche zu benennen, wobei gleichzeitig zu definieren ist, welche Mitarbeiter die Kennzahlen sehen sollen.

Im zweiten Schritt ist zu analysieren, welche Daten für das Kennzahlensystem benötigt werden und auf welche Weise die **Datenintegration** erfolgen kann, da nur in Ausnahmefällen sämtliche Daten bereits in einer integrierten Datenbasis vorhanden sind.

Im dritten Schritt wird die **Struktur und Darstellungsweise** finalisiert. Die technische Umsetzung schließt die Nutzerhierarchie und -einrichtung, Definition der Kennzahlen im System und der Benachrichtigungsfunktionalitäten bei Korridorüberschreitung ein.

Die **Kennzahlenüberwachung** sowie deren situative Anpassung erfolgt parallel. Erforderlich ist auch ein umfassendes **Change Management**, um alle Beteiligten mit der neuen Philosophie vertraut zu machen.

Erfolgsvoraussetzungen

Die organisatorische Umsetzung im Mittelstand ist insbesondere bei einem dezentralen Performance Management relevant und umfangreich. Grundsätzlich bietet sich – wie bei jedem Implementierungsvorhaben – ein eigenständiges Projekt an, das nur zu diesem Zweck aufgesetzt wird.

Der Erfolg eines eigenständigen Vertriebsimplementierungsprojekts ist an einige Voraussetzungen gebunden:

- Der Vertrieb besitzt das Personal und sonstige Ressourcen, um das Projekt durchzuführen und das anschließende Performance Management auszuführen. Die Implementierungsressourcen können auch kurzfristig zugekauft werden.
- Das Personal zur Implementierung des Business Performance Managements ist identifiziert sowie zeitlich und örtlich verfügbar.
- Die Projektmitglieder sind oder werden vor Implementierungsbeginn in den benötigten Methoden geschult.
- Die Ziele, der Fortschritt und der Erfolg des Projekts werden ausreichend kommuniziert.

Bei Implementierungsbeginn ist zu prüfen, ob ein Performance Management mit den benötigten Ressourcen während und nach der Implementierung vom Vertrieb besetzt werden kann. Dies ist aufgrund der hohen Arbeitsbelastung im Mittelstand häufig ein schwieriger Punkt. Kritisch ist das operative Geschäft, wenn das Projekt durch externe Partner wie Unternehmensberatungen durchgeführt wird. Das Wissen um das Performance Management fehlt dann bei den eigenen Mitarbeitern. Hier ist auf einen frühzeitigen und umfassenden Wissenstransfer zu achten.

Die Praxis beweist, dass die Mitarbeiter einen besseren Projektbezug haben, wenn sie bereits in der Entstehungsphase aktiv eingebunden werden. Wird das Projekt allein von einer externen Partei ausgeführt und den Mitarbeitern konzeptionell nur „übergestülpt“, verschlechtert sich die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich, da sich die Mitarbeiter nicht unterstützt, sondern von der Geschäftsführung überwacht fühlen.

Praxiserfahrungen

Die technischen Möglichkeiten eröffnen neue Horizonte für die Unternehmenssteuerung. Der Traum einer zielgenauen Steuerung auf Basis von validen Daten rückt näher. Dennoch ist der Mensch wie bei allen Philosophien der Promotor und Opponent zugleich. Die Geschäftsführung profitiert von einem effizienten Business Performance Management (potenzielle Promotoren), der Mitarbeiter steht der Philosophie in der Regel skeptisch gegenüber, da sie Ängste einer übermäßigen Kontrolle aufkeimen lässt (potenzielle Opponenten).

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung eines Business Performance Managements ist somit der Einsatz und Beitrag eines Change Managements im Projekt. Alle Mitarbeiter, inklusive der Vertriebsleitung, müssen die neue Art der Steuerung erlernen und deren Vorteile verinnerlichen. Wichtiger Faktor ist eine mittelfristige Übergangszeit für alle Mitarbeiter, in der Erfahrungen mit der neuen Philosophie und den neuen Werkzeugen gesammelt werden können. Insbesondere die Geschäftsführung darf nicht erwarten, ihre Berichte in gewohnter Form auf Papier zu erhalten. Die wesentlichen Kennzahlen sind online im System abgebildet und auch dort zu überwachen. Eine technische Affinität ist somit Grundvoraussetzung, damit die Geschäftsführung die Vorbildfunktion erfüllen und damit Business Performance Management im Mittelstand erfolgreich sein kann. Insbesondere an dieser Aufgabe scheitern aber viele mittelständische Firmeneigner der alten Schule, da nicht nur technische Aufgeschlossenheit, sondern auch eine Abgabe von Verantwortung gefordert ist.

Aufgabe des Change Managements ist es, den Mitarbeitern Business Performance Management als Chance begreiflich zu machen. Die Mitarbeiter können von der Erfahrung der Geschäftsführung profitieren, wenn diese frühzeitig Informationen über eine potenzielle Zielverfehlung erhalten. BPM-Systeme lassen eine Ursachenanalyse im Detail zu. Ein tiefes Verständnis der Kennzahlenschemata vorausgesetzt, können die Vorgesetzten gemeinsam mit den Mitarbeitern auf Ursachenforschung gehen. Hierbei ist wichtig zu betonen, dass die Geschäftsführung beziehungsweise der Vorgesetzte ohne seine Mitarbeiter auch seine eigenen Ziele nicht erreichen kann. Er hat daher ein aufrichtiges Interesse, den Mitarbeiter zu führen und nicht zu überwachen. Kennzahlen sind Mittel zum Zweck – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Sie sind eine wesentliche Voraussetzung, um auch mittelständische Unternehmen konsistent zu steuern und Erfolge zu messen.

Der Trend zu detaillierten Kennzahlensystemen wird in der Zukunft eher stärker, da der Wettbewerbsdruck im Mittelstand durch die Internationalisierung wächst. Große Unternehmen, die an der Börse notiert sind, haben eine Verpflichtung gegenüber ihren Anteilseignern. Aber selbst kleine und mittlere Unternehmen sind aufgrund von äußeren Zwängen wie beispielsweise Basel II gezwungen, gegenüber ihren Stakeholdern (insbesondere den Kreditgebern) nachhaltigen Erfolg zu dokumentieren. Ein konsistentes Business Performance Management hilft, Geschäftsrisiken frühzeitig zu erkennen und auf Markttrends zu reagieren, bevor die Geschäftsperiode vollendet ist.

Die technischen Möglichkeiten zum Business Performance Management werden jedes Jahr umfangreicher. Die Darstellung und Bedienung der Systemumgebungen gleichen sich den Anforderungen aus den Unternehmensbereichen an. Die Internettechnologie schafft die Voraussetzung, eine Unternehmenssteuerung unabhängig von Zeit und Raum zu ermöglichen. Dies ist insbesondere im Vertrieb nützlich, da die Mitarbeiter selten im Stammhaus sind und demnach die Kennzahlen, für die sie verantwortlich sind, auch nur über einen mobilen Zugriff überwachen können.

Die Philosophie Business Performance Management und deren technologische Umsetzung realisiert die Vision einer konsistenten Vertriebssteuerung mit Transparenz über die Aktivitäten der Außendienstlinien und deren Zielerreichung. Noch ist sie nur in Großunternehmen alltäglich, aber in naher Zukunft wird sie nicht mehr aus dem Unternehmensalltag wegzudenken sein.

4. Fallstudien

4.1 eBay als Einstieg in den Online-Handel für Mittelständler

Von Dr. Christian Kunz
Strategy & Analysis Manager Europe, eBay International AG

Was heißt es, online zu verkaufen?

Der Hauptgrund für den Online-Verkauf ist der kostengünstige Zugang zu einer schier unbegrenzten Zahl von Kunden. Aus einem oft lokalen Kundenkreis kann so über Nacht eine nationale oder sogar globale Kundenbasis werden.

Aber für viele mittelständische Unternehmen ist der Online-Verkauf ein neuer Bereich, wo mangels Erfahrung oft Berührungspunkte bestehen und häufig sehr teure Fehler beim Eintritt gemacht werden. Es gibt aber Möglichkeiten, mit minimalem Risiko schrittweise Erfahrung im Online-Handel zu sammeln und das Geschäft sukzessive auszubauen. Erfolgreiche Unternehmen sind auf eBay innerhalb weniger Monate in die Riege der Händler aufgestiegen, die regelmäßig monatliche Umsätze von mehreren hunderttausend Euro erzielen. Voraussetzung für ein solch rapides Wachstum ist neben effizienten und skalierbaren Operations vor allem die richtige Online-Strategie. Der Verkauf auf eBay kann in einer solchen Strategie eine zentrale Rolle spielen. So kann man sich schrittweise über den Verkauf einzelner Artikel auf eBay, über das Management eines eBay Shops bis zur Einrichtung und Unterhaltung einer firmeneigenen E-Commerce-Web-Seite vorarbeiten.

Der B2C- und C2C-E-Commerce-Markt in Deutschland beträgt in 2005 circa 20 Milliarden Euro und wächst jährlich um circa 20 Prozent. Dieses

Wachstum resultiert vornehmlich aus der Verlagerung des Umsatzes von Offline- zu Online-Kanälen und weniger aus dem Zuwachs an Internetnutzern. Online-Handel ist in den meisten Fällen effizienter und profitabler als Offline-Handel. Kein anderer Vertriebskanal ist für Unternehmen so günstig wie das Internet. Dies liegt hauptsächlich an der Größe und Transparenz des Marktes sowie am niedrigen Preis von modernen Marketinginstrumenten, die inzwischen auch für kleine und mittlere Unternehmen sehr einfach zugänglich sind.

Online-Shopping hat den Massenkonsumenten erreicht. Während es noch vor wenigen Jahren hauptsächlich Männer zwischen 18 und 35 waren, die Güter online erworben haben, so ist es heute ein nahezu repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung. Dieser Umstand wird häufig bei der Gestaltung von Online-Angeboten noch nicht ausreichend beachtet.

Das Internet schafft für den Verbraucher eine nie da gewesene Preis- und Informationstransparenz. Daraus folgt unweigerlich eine Wettbewerbsverschärfung, besonders bei Standardprodukten. So beläuft sich bei leicht vergleichbaren Produkten wie beispielsweise Elektronikartikeln der Preisnachlass im Vergleich zu Offline-Angeboten auf bis zu 30 Prozent.

Wer plant, mit Online-Vertriebskanälen zu experimentieren, sollte sich deshalb klar darüber sein, dass sich, abhängig vom Produkt, online nicht dieselben Margen erwirtschaften lassen wie im Einzelhandel.

Die eigene Situation sollte deshalb mit Hilfe folgender Fragen vorher ehrlich bewertet werden:

- Wie gut lassen sich meine Produkte online verkaufen?
- Welchen Wettbewerb habe ich online zu erwarten und was bedeutet dies für meine Margen?
- Wie gut sind meine Zielkunden mit dem Internet vertraut?
- Wie leicht lassen sich meine bestehenden Systeme integrieren?

Voraussetzungen für den Online-Handel

Während fast jedes Unternehmen das Internet bereits für verschiedene Geschäftsprozesse nutzt, so gibt es in der Nutzung als Vertriebskanal bei kleinen und mittleren Unternehmen oft Nachholbedarf. Es ist deshalb noch immer eine offene Frage für viele Unternehmen, wie sie ihre Kunden online ansprechen können.

Für den Einstieg in den Online-Handel benötigt man grundsätzlich fünf Dinge:

1. **Plattform**

Dies kann das Einstellen bei eBay oder ein eigener Online Store sein.

2. **Online-Zahlungssystem**

Typische Online-Zahlungssysteme sind Kreditkarten oder Pay Pal. In Deutschland und der EU ist auch die elektronische Überweisung sehr populär. Es muss sicher gestellt sein, dass alle diese Zahlungsmethoden problemlos akzeptiert werden können und möglichst nahtlos eingebunden sind.

3. **Bestellabwicklung und Versandsystem**

Mit steigendem Volumen kann dieser Teil sehr schnell komplex werden. Es empfiehlt sich, so früh wie möglich die Back-Office-Systeme mit dem Online-Vertrieb zu vernetzen.

4. **Customer-Service-Funktion**

Kunden müssen sowohl vor als auch nach dem Kauf in der Lage sein, sich mit ihrem Problem an den Verkäufer zu wenden, und eine schnelle Lösung erhalten. Guter Kundenservice ist einer der Key-Erfolgsfaktoren für eine längerfristige Kundenbindung.

5. **Online-Marketing**

Sobald eine Plattform eingerichtet ist, gilt es, potenzielle Kunden dorthin zu bringen.

Für alle diese Bereiche gibt es heute Standardlösungen. Dennoch bedeutet ein solcher Einstieg in den Online-Handel signifikante Einmal- und auch laufende Kosten. Besonders wenn man nur über begrenzte Erfahrung im Online-Vertrieb verfügt, empfiehlt sich ein schrittweiser Einstieg. eBay bietet hierzu eine einzigartige Chance, den Markt quasi risikolos zu testen und sehr pragmatisch wertvolle Erfahrung im Abschreiten der E-Commerce-Lernkurve zu sammeln.

eBay als erster Schritt in die Online-Welt

Das Internet ist ein riesiger Markt, und eBay nimmt besonders in Deutschland eine herausragende Sonderstellung ein. Weit über 10 000 Menschen verdienen heute ihren Lebensunterhalt durch Verkauf auf der deutschen eBay-Seite (www.ebay.de). Hier werden täglich über eine Million neue Artikel angeboten, von denen über die Hälfte einen Käufer fin-

den. Dabei wird das Angebot auf eBay schon lange nicht mehr durch Auktionen von Privatkunden dominiert. Inzwischen nehmen die Verkäufe von Neuware zum Festpreis („Sofort und Neu“) von kleinen und mittleren Unternehmen einen Großteil des Handelsvolumens ein. Über 16 Millionen verschiedene User besuchen jeden Monat die eBay-Seite und verbringen dort im Durchschnitt etwas mehr als zwei Stunden ihrer Zeit. Damit besucht durchschnittlich jeder zweite aktive Internetnutzer in Deutschland mindestens einmal im Monat die eBay-Seite. Die Wirkung von eBay geht dabei weit über den deutschen Markt hinaus. Wie keine andere Plattform unterstützt eBay den globalen Handel. Mit einem deutschen eBay-Konto kann man auf jeder der über 20 internationalen Seiten seine Artikel zum Verkauf anbieten.

Durch den Einstieg über eBay werden alle Anforderungen des E-Commerce durch eBay abgedeckt und können ohne jede Anfangsinvestition sofort professionell genutzt werden.

Die Registrierung auf eBay ist einfach. Über die Homepage und Einloggen gelangt man auf eine Seite, auf der man sich als neuer User anmelden kann. Man benötigt für die Anmeldung eine E-Mail-Adresse und eine Bankverbindung oder Kreditkarte. eBay überprüft die Adresse anhand von Schufa oder Kreditkartendaten, um Missbrauch vorzubeugen.

Der selbst ausgewählte Username wird auf der eBay-Seite zur Markenidentität und sollte deshalb sorgfältig ausgewählt werden und die Art des Unternehmens möglichst gut widerspiegeln.

Die Registrierung als Verkäufer erfolgt noch einmal separat und erfordert die Hinterlegung einer Bankverbindung oder Kreditkarte, da nur die Verkäufer Gebühren an eBay abführen.

Zudem empfiehlt sich auch die Einrichtung eines PayPal-Accounts. Dieses Online-Zahlungssystem ist eine schnelle und bequeme Art, online Zahlungen abzuwickeln. Besonders im internationalen Handel bietet dieses System viele Vorteile und sollte Käufern generell als Option angeboten werden.

Sobald die Registrierung abgeschlossen und bestätigt ist, kann man mit dem Verkaufen beginnen. Zu Beginn, wenn man mit geringen Artikelzahlen erste Erfahrungen sammelt, wird man Artikel manuell auf der Website unter der Rubrik „Verkaufen“ einstellen. Auf dieser Seite findet sich auch eine Vielzahl wertvoller Tipps, um erfolgreich auf eBay zu verkaufen. Am besten lernt man die Tipps und Tricks allerdings erst durch tatsächliches Verkaufen. Diese Lernphase ist daher ganz wichtig, um später auch erfolgreich größere Umsätze zu erzielen.

Die **Haupterfolgskfaktoren** für den Verkauf sind:

- Zunächst muss das Verkaufsformat festgelegt werden. Obwohl die Mehrzahl der Angebote auf eBay noch immer Auktionen sind, wächst der Anteil an Festpreisangeboten und Neuware stetig. Die zuletzt genannten Formate wird man vornehmlich bei Standardprodukten mit einem klaren Marktpreis und für Käuferschichten, die großen Wert auf Preis, bequeme Abwicklung und schnelle Verfügbarkeit legen, wählen. Umgekehrt bewährt sich bei ausgefallenen Sammlerstücken weiterhin das Auktionsformat.
- Die Artikelbeschreibung sollte unbedingt ein Foto enthalten, auch empfiehlt sich die Verwendung der Zusatzoption „Galleriebild“, was eine Vorschauversion des Fotos in den Kategorielisten anzeigt und die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Verkaufs deutlich erhöht.
- Die Artikelbezeichnung (55 Zeichen) sollte aussagekräftig sein und Begriffe enthalten, die über die Suchfunktion leicht gefunden werden können.
- Ein möglichst niedriger Startpreis reduziert die Gebühren und erhöht die Verkaufswahrscheinlichkeit, sollte aber nur bei Artikeln verwendet werden, für die eine ausreichende Nachfrage besteht, damit man nicht Gefahr läuft, am Ende unter Marktpreis zu verkaufen. Durch die Größe der deutschen Seite ist dies für alle gängigen Produkte völlig unkritisch. Man bekommt sehr schnell einen Eindruck von der Liquidität des Marktes, wenn man einige Auktionen in der jeweiligen Kategorie beobachtet.
- Die richtige Terminierung einer Auktion ist wichtig. Die meiste Aktivität auf eBay herrscht am Abend oder an Sonn- und Feiertagen. Die entscheidende Phase einer Auktion ist immer das Ende. Manche Käufer beginnen erst wenige Minuten vor Ablauf zu bieten oder nutzen Bieter-Tools, die das Last-Minute-Bieten automatisch übernehmen. Die Chance, einen Artikel zu verkaufen, und der erzielte Preis sind deutlich höher, wenn die Auktion zu solchen Stoßzeiten endet.
- Ein weiterer wichtiger Punkt ist, die Artikelbeschreibung juristisch wasserdicht zu machen, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden. Typische Fallstricke sind vor allem die Verwendung von geistigem Eigentum Dritter (Fotos, Artikelbeschreibungen), Fehler im Impressum und den AGB sowie fehlende Aufklärung über das Widerrufsrecht. Zu allen diesen Punkten findet sich reichlich Information auf den eBay-Hilfeseiten.

Die an eBay zu zahlenden Gebühren setzen sich aus drei Faktoren zusammen: einer Angebotsgebühr, die je nach Startpreis zwischen 25 Cent und 4,80 Euro beträgt, einer Gebühr für Zusatzoptionen und der Verkaufsprovision, die gestaffelt nach dem Verkaufspreis zwischen zwei und fünf Prozent liegt. Als professioneller Verkäufer wird man die anfallenden Gebühren monitoren und mit dem erzielten Umsatz ins Verhältnis setzen. Typischerweise beträgt der Gebührenanteil zwischen drei und zehn Prozent, was gemessen am Marketingmehrwert im Vergleich zu anderen Kanälen ein sehr attraktives Verhältnis ist.

Die Marketingkraft von eBay kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Keine andere E-Commerce-Seite bringt auch nur annähernd so viele potenzielle Kunden zu mittelständischen Verkäufern. Dazu trägt nicht nur der starke Markenname von eBay bei, sondern auch die Tatsache, dass eBay für seine User der größte Einkäufer von Online-Werbung in Deutschland ist, und so stellvertretend für seine Verkäufer Werbung auf nahezu allen großen Portalen, Suchmaschinen und Preisvergleichseiten schaltet. Dies ist sehr attraktiv für den Mittelstand, da das gute Kosten-Nutzen-Verhältnis, verbunden mit der hohen Reichweite, den Vertrieb effizienter werden lässt. Durch Surfen auf populären Webseiten kann man sich leicht von der Marketingpräsenz von eBay überzeugen.

Es lohnt sich auch, mit den Zusatzoptionen zu experimentieren und herauszufinden, welche Optionen für die eigenen angebotenen Artikel das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. Anfangs sollte man sich zunächst an den Angeboten erfahrener Verkäufer in der jeweiligen Kategorie orientieren und erst danach eigene neue Strategien testen.

Es ist eBay-Philosophie, dass die Preise für alle Verkäufer, Privatleute wie Großkonzerne, gleich sind. Es gibt keinen Mengenrabatt. Eine Möglichkeit, die Gebühren pro Artikel zu senken, ist die Verwendung eines eBay-Shops.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei eBay ist das Feedback-System. Über Feedbackpunkte bewerten sich eBay-Nutzer nach jedem Kauf oder Verkauf gegenseitig. Ein gutes Feedback ist für die Außenwirkung und Vertrauenswürdigkeit sehr entscheidend. Ein solches Feedback muss man sich über die Zeit erarbeiten. Es gibt Verkäufer auf eBay mit Zigtausenden von Feedbackpunkten, von denen mehr als 99 Prozent positiv sind. Wer ein erfolgreicher Verkäufer werden will, muss sich von Anfang an um die Belange seiner Kunden kümmern. Hauptkriterien für gutes Feedback ist gute Ware sowie schnelle und professionelle Abwicklung. Dazu gehört vor allem das schnelle Beantworten von E-Mail-Anfragen. Wenn sich Unstimmigkeiten ergeben, so sollten diese möglichst schnell direkt mit dem

Käufer geklärt werden. Nur in Extremfällen, wenn keine Einigung zu erzielen ist, sollte man den eBay Customer Service einschalten.

Alternativ zum Einstellen über die Verkaufsseite und wenn sich der Umsatz steigert, kann man Seller Tools wie TurboLister und Verkaufsmanger verwenden, die das Verwalten großer Handelsvolumen stark vereinfachen. Diese Tools empfehlen sich besonders für Verkäufer mit mittlerem bis hohem Umsatz.

E-Commerce für Fortgeschrittene

Wenn man auf eBay genug Erfahrung gesammelt und ein erfolgreiches Online-Geschäft aufgebaut hat, kann man über die nächsten Wachstumsschritte nachdenken.

Ein typischer Schritt für erfolgreiche eBay-Verkäufer ist die Einrichtung eines eBay-Shops. eBay-Shops gibt es in drei verschiedenen Varianten, je nach angestrebtem Verkaufsvolumen für eine monatliche Gebühr zwischen 10 und 500 Euro. Über solche Shops lassen sich Erfahrungen mit professionellen Marketing-Instrumenten sammeln. eBay-Shops bieten für professionelle Verkäufer eine Reihe von Vorteilen:

- Mit einem Shop lassen sich höhere Gewinne durch zusätzliche Verkäufe und Einsparungen bei den Angebotsgebühren erzielen. Einstellgebühr und Galeriegebühr sind gegenüber Einzelartikeln deutlich reduziert. Zudem können Artikel unbegrenzt eingestellt werden, die Angebotsgebühr gilt jeweils für 30 Tage, und Shops eignen sich besser für große Volumina. Alle Artikel eines Verkäufers sind so an einem Ort gesammelt.
- Durch einen Shop identifiziert man sich bei eBay als professioneller Verkäufer und hebt sich aus der Masse der Privatverkäufer heraus. Mit diesem Schritt eröffnet man sich einen neuen Kundenkreis, der gezielt nach Artikeln von professionellen Verkäufern sucht.
- In Shops lassen sich bis zu 20 eigene Kategorien frei definieren, was das Angebot klar strukturiert und es den Käufern leichter macht, das zu finden, was sie suchen.
- Mit einem Shop erhält man eine eigene Webadresse, die in E-Mail und anderer Kommunikation mit Kunden beworben werden kann.
- Durch richtige Kombination von Einzelartikeln und Shops kann man geschickt Cross-Promotion und Cross-Selling betreiben. Über das „Cross-

Promotion Manager“ Tool kann man beispielsweise einstellen, welche Artikel aus einem Shop einem Bieter nach der Abgabe eines Gebots angezeigt werden.

- eBay Shops bieten einfache Möglichkeiten, einige Bereiche grafisch individuell anzupassen, und verfügen standardmäßig über ein eigenes Suchmodul.

Nachdem man durch die erfolgreiche Nutzung von eBay Shops auch die erfolgreiche Abwicklung von größeren Volumen und anspruchsvolleren Techniken des E-Commerce wie Cross-Selling und Online-Marketing gemeistert hat, ist ein möglicher nächster Schritt die Einrichtung einer eigenen Website, um direkt mit den eigenen Kunden in Kontakt zu treten.

Mit einem beschränkten Budget wird man hierzu auf eine Standardlösung zurückgreifen, statt eine komplett neue Seite programmieren zu lassen. Für diese Belange gibt es eine Reihe inzwischen sehr ausgereifter Tools, die alle fünf beschriebenen Anforderungen des E-Commerce komfortabel abdecken. Neben den Funktionalitäten, wie sie eBay-Shops bieten, ermöglichen solche Produkte Funktionalitäten, die noch vor kurzem nur wenigen großen E-Commerce-Plattformen vorbehalten waren:

- sehr große Freiheiten in der Gestaltung der Shop Front und bei der Wahl des eigenen Domainnamens
- frei gestaltbare Kategoriestructur
- umfassende Suchfunktion
- Einkaufswagen-Funktionalität
- Secure Payments mit verschiedenen Zahlungsarten
- Multikanal-Vertrieb
- Suchmaschinen-Werbung und -Optimierung
- Inventory Management und nahtlose Einbindung in eBay Auktionen
- dynamisches Pricing
- Promotionskampagnen

Mit vergleichsweise geringen Kosten lässt sich so ein wirklich professioneller Webauftritt realisieren. Nachdem man das Verkaufen auf eBay optimiert hat, stellt sich in den anderen Kanälen nun eine neue Herausforderung: Wie bekommt man möglichst viele potenzielle Kunden auf die eigene Webseite?

Ein derzeit stark boomender Ansatz ist die Optimierung von Suchmaschinen-Werbung zum Beispiel bei Google und Yahoo, aber auch auf Preisvergleichsseiten. Auch hier lohnt sich das Experimentieren und das genaue Nachhalten der angefallenen Kosten im Verhältnis zu Umsatz und Gewinn. In vielen Fällen nämlich bleibt eBay der attraktivste Kanal, sodass

Verkäufer häufig die verschiedenen Kanäle gleichzeitig bearbeiten und ihr Inventar dorthin verlagern, wo sich die besten Geschäfte machen lassen.

4.2 Kundenwertsegmentierung in der Versicherungsbranche

***Von Karl Pfister,
Mitglied des Vorstands, Generali Versicherungen, und
Martin Baumann,
Referatsleiter, Generali Versicherungen***

Um das Potenzial eines jeden einzelnen Kunden optimal auszuschöpfen, ist es wichtig, dass ein Unternehmen seinen Bestand sehr gut kennt. Was sich zunächst einfach und verständlich anhört, stellt insbesondere Branchen mit einer hohen Kundenkontakanzahl vor gewaltige Herausforderungen. So sind beispielsweise in der Versicherungsbranche häufig Unternehmen mit mehreren Millionen Kunden anzutreffen. Entsprechend viele Informationen über den Kunden, wie Vertragsdaten, Schadeninformationen etc., liegen vor.

Zunächst lassen es häufig historisch gewachsene, unzureichende Systeme und schlechte Datenqualität unmöglich erscheinen, die notwendige Transparenz über den Kunden und dessen Potenzial zu erhalten. Dies führt dazu, dass ein Kundenmanagement vom Außendienst rein anlassbezogen und situativ erfolgt. Vielfach wird dies vom Kunden selbst gesteuert. Der Außendienst priorisiert nach seinen eigenen Zielen, Neigungen und Erfahrungen. Eine zentrale Steuerung gestaltet sich als schwierig.

Der Einsatz von Data-Warehouse-Technologien schafft die notwendige Kundentransparenz. Informationen aus den unterschiedlichsten Unternehmensteilen fließen hier zusammen, und hohe Datenmengen können effizient analysiert werden. Die Basis für die Ableitung von Kundenwerten kann so gelegt werden. Angereichert um Außendienstinformation entstehen Unterstützungsinstrumente, um zu priorisieren, Kontakte zu planen sowie Kundenbeziehungen zu beurteilen.

Drei-Schritt-Modell zur Einführung

Eine Kundenwertsegmentierung im Unternehmen gliedert sich drei Schritte (siehe Abbildung 35).

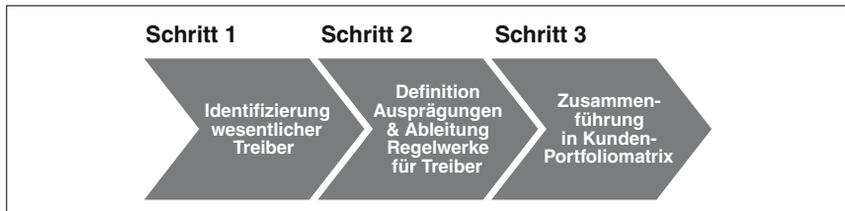


Abbildung 35: Drei-Schritt-Modell zur Erreichung der Kundenwertsegmentierung

Schritt 1: Identifizierung der wesentlichen Treiber

Zur Identifikation der wesentlichen Treiber bietet es sich an, nachfolgende Frage vorab zu stellen: „Wodurch unterscheiden sich Kunden, denen eine hohe Wertigkeit für das Unternehmen zugeordnet wird, von Kunden, denen eine geringere Wertigkeit zugeordnet wird?“

In der Versicherungsbranche sind es insbesondere die drei nachfolgenden Treiber, die den Kundenwert maßgeblich beeinflussen.

- **Stornowahrscheinlichkeit:** Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde einen Vertrag kündigt?

Durch die Identifizierung von stornogefährdeten Kunden können frühzeitig präventive Stornovermeidungsmaßnahmen ergriffen werden. Letztendlich wird dadurch ein entscheidender Beitrag zur Senkung der Stornoquote geleistet.

- **Cross-/Up-Selling-Potenzial:** Wie hoch ist das Potenzial, bei den Bestandskunden weitere Produkte zu platzieren?

Durch die Ermittlung des Potenzials können gezielte Vertriebs- und Marketingaktivitäten initiiert werden.

- **Rentabilität:** Lohnt es sich unter Wirtschaftlichkeitsaspekten, dem Kunden weitere Produkte zu verkaufen?

Mittels einer Rentabilitätsbetrachtung, zum Beispiel durch Einbeziehung der Schadenquote, können profitable Kundenbeziehungen ermittelt und sukzessive verbessert werden.

Schritt 2: Definition der Ausprägungen und Ableitung von Regelwerken für die Treiber

Sind die relevanten Treiber identifiziert, werden im nächsten Schritt Ausprägungen definiert und Regelwerke für die einzelnen Treiber abgeleitet.

Definition der Ausprägungen

Um die Ausprägungen der einzelnen Treiber zu beschreiben, empfiehlt sich eine möglichst einfache Skalierung. Es handelt sich um eine Zukunftsprognose, daher sollte keine zu hohe Genauigkeit vorgetäuscht werden. So scheint beispielsweise eine Stornowahrscheinlichkeit von 8,6 (bei einer Skala von 1 bis 10) je nach Definition ein recht guter oder schlechter Wert zu sein, eine Präzision wird allerdings erst durch die Einbettung der Erfahrungen des Außendienstes erreicht. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass komplexitätsreduzierende Ampelsymbole (rot, gelb und grün) oder Angaben wie „hoch“, „mittel“ und „niedrig“ völlig ausreichend sind (siehe Abbildung 36).

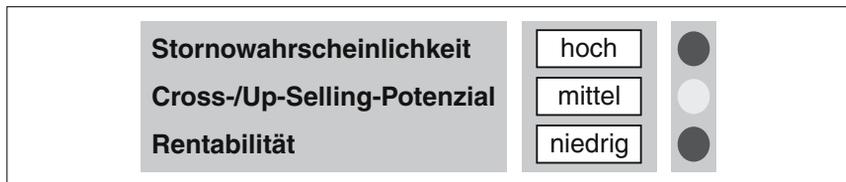


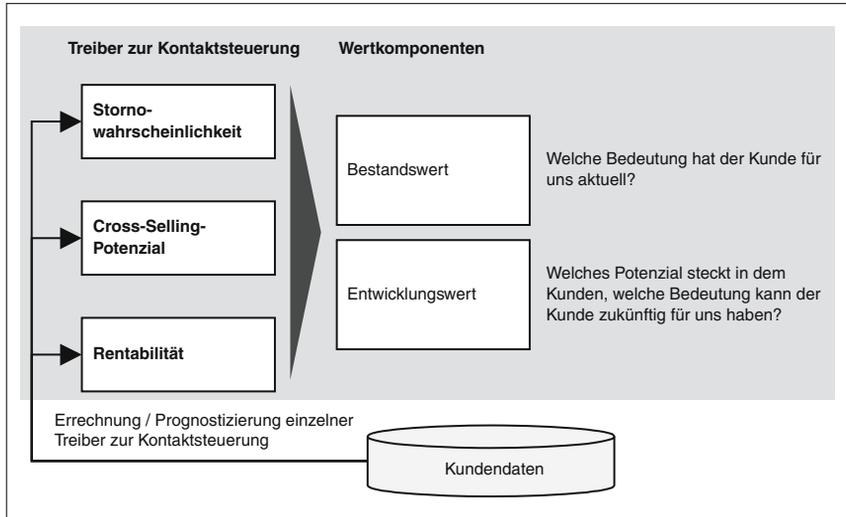
Abbildung 36: Bewertungsbeispiel

Ableitung von Regelwerken

Bei der Ableitung der Regelwerke werden zunächst die Kunden aus dem vergangenen Jahr betrachtet, deren Treiberwerte äußerst positiv ausfielen. Im vorliegenden Fall sind es also Kunden, die eine geringe Stornowahrscheinlichkeit, ein hohes Cross-/Up-Selling-Potenzial und eine hohe Rentabilität hatten. Anschließend wird noch tiefer in die Vergangenheit hinein untersucht, welche Gemeinsamkeiten diese Kunden auszeichnen. Beispiele sind hierbei Wohnungsgröße, Vertragsdauer, Entfernung zur Agentur etc. Zuletzt wird die Hypothese aufgestellt, dass sich die Wertigkeit der aktuellen Kunden an denselben Gemeinsamkeiten orientiert wie die der untersuchten Kunden. Nach einer Bewertung des Gesamtbestands liegen die Treiberprognosen für jeden einzelnen Kunden vor.

Schritt 3: Zusammenführung in einer Kunden-Portfolio-Matrix

Bei der Zusammenführung gehen die ermittelten Treiberwerte auf in Wertkomponenten, die die Grundlage für eine Kunden-Portfoliomatrix bilden (siehe Abbildung 37).



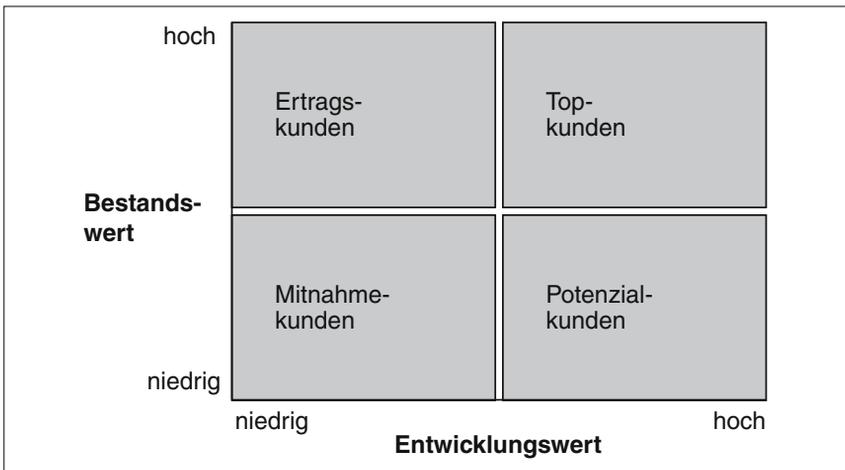
Quelle: Generali Versicherungen, 2005

Abbildung 37: Von Kundendaten zu Wertkomponenten

Wertkomponenten sind hierbei der jeweilige Bestandswert und der Entwicklungswert eines Kunden.

Bestandswert:	Welche Bedeutung hat der Kunde für uns aktuell ?
Entwicklungswert:	Welches Potenzial steckt in dem Kunden, welche Bedeutung kann der Kunde zukünftig für uns haben?

Bestands- und Entwicklungswert können in einem zweidimensionalen Koordinatensystem zusammengetragen werden und geben dadurch Aufschluss über die Gesamtwertigkeit des Kunden (siehe Abbildung 38).



Quelle: Generali Versicherungen, 2005

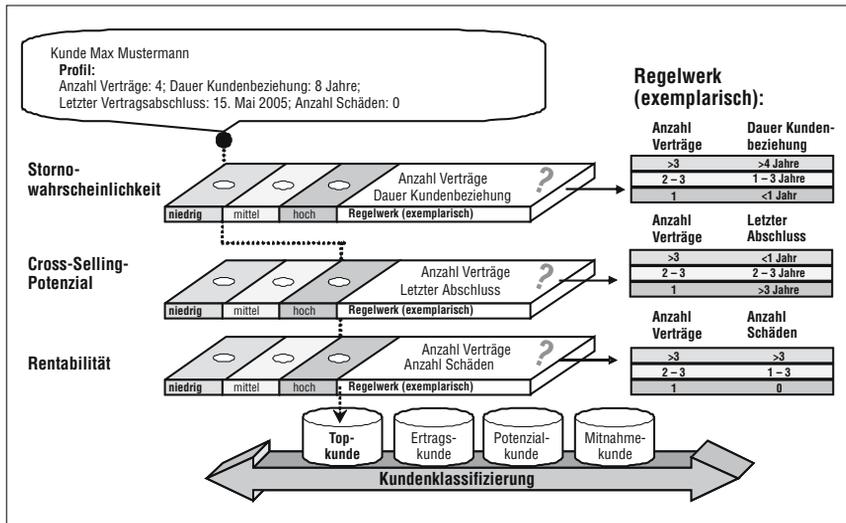
Abbildung 38: Kundenportfolio-Matrix

Aus der Perspektive des Außendienstes lassen sich die Kundensegmente wie folgt beschreiben:

- Kunden mit einem niedrigen Bestandswert und einem niedrigen Entwicklungswert sind **Mitnahmekunden**. Diese Kunden sollten mit möglichst geringem Aufwand gehalten werden. Besuche machen nur dann Sinn, wenn der Mitnahmekunde ohnehin auf dem Weg liegt.
- Kunden mit einem niedrigen Bestandswert und einem hohen Entwicklungswert sind **Potenzialkunden**. Bei diesen Kunden lohnen sich weitere Aus- und Aufbauinvestitionen.
- Kunden mit einem hohen Bestandswert und einem niedrigen Entwicklungswert sind **Ertragskunden**. Diese Kunden sind typischerweise im Lebensphasenzyklus bereits weit fortgeschritten. Es gilt, diese Kunden zu halten und auszuschöpfen.
- Kunden mit einem hohen Bestandswert und einem hohen Entwicklungswert sind **Top-Kunden**. Diese Kunden sind es, die derzeit bereits eine hohe Profitabilität für das Unternehmen aufweisen. Oberstes Gebot ist, diese Kunden zu halten und, falls möglich, weiter auszubauen.

In unserem Beispiel besitzt Herr Mustermann vier Verträge. Er ist seit acht Jahren Kunde, schloss den letzten Vertrag im Mai dieses Jahres ab und hatte bislang keine Schäden. Durch das Regelwerk ergibt sich, dass

Herr Mustermann eine niedrige Stornowahrscheinlichkeit, ein hohes Cross-Selling-Potenzial und eine hohe Rentabilität hat. Herr Mustermann gehört damit zu den Top-Kunden. Die Vorgabe ist ganz klar, diesen Kunden zu halten und, wenn möglich, weiter auszubauen.



Quelle: Generali Versicherungen, 2005

Abbildung 39: Praktisches Beispiel einer Kundenbewertung

Detaillierung des exemplarischen Regelwerks

Die **Stornowahrscheinlichkeit** hängt von der Vertragsanzahl und der Dauer der Kundenbeziehung ab. Eine niedrige Stornowahrscheinlichkeit besteht, wenn der Kunde mehr als drei Verträge besitzt und seit mehr als vier Jahren im Bestand ist. Eine mittlere Stornowahrscheinlichkeit zeichnet sich durch den Besitz von zwei bis drei Verträgen und einer Kundenbeziehung von ein bis drei Jahren aus. Bei einer hohen Stornowahrscheinlichkeit hat der Kunde lediglich einen Vertrag und ist noch nicht einmal ein Jahr Kunde beim Unternehmen.

Das **Cross-Selling-Potenzial** definiert sich aus der Vertragsanzahl und dem letzten Abschlussdatum. Besitzt der Kunde mehr als drei Verträge und liegt der letzte Abschluss weniger als ein Jahr zurück, so hat der Kunde ein hohes Cross-Selling Potenzial. Hat der Kunde zwei bis drei Verträge und liegt der letzte Abschluss zwei bis drei Jahre zurück, sinkt die Bewertung auf ein mittleres Cross-Selling-Potenzial. Gering ist das Potenzial,

wenn der Kunde lediglich einen Vertrag besitzt und der Abschluss hierfür vor mehr als drei Jahren war.

Die **Rentabilität** zeichnet sich durch die Vertragsanzahl und die Anzahl der Schäden aus. Wurden in der Vergangenheit mit dem Kunden lediglich ein Vertrag abgeschlossen und weist dieser Kunde zusätzlich noch eine Schadenhäufigkeit von mehr als drei Schäden auf, dann besteht eine niedrige Rentabilität. Mittel ist die Rentabilität, wenn der Kunde zwei bis drei Verträge besitzt und ein bis drei Schäden verursachte. Bei einer hohen Rentabilität hat der Kunde mehr als drei Verträge und noch keinen Schaden.

Als Kriterium für einen Top-Kunden wurde definiert, dass in sämtlichen Treibern die positivste Bewertung vorliegen muss. Entsprechend hat ein Top-Kunde eine niedrige Stornowahrscheinlichkeit, ein hohes Cross-Selling-Potenzial und eine hohe Rentabilität.

Hinweis:

Bei dem Beispiel handelt es sich um eine stark vereinfachte Darstellung. Selbstverständlich sind für zuverlässige Aussagen weit umfangreichere Regelwerke erforderlich. Zusätzlich sind Gewichtung und weitere Kombinationen notwendig. In der Praxis findet eine umfangreiche Bewertung mittels Scoring-Verfahren statt.

Der Nutzen aus quantitativer und qualitativer Sicht

Durch Senkung der Stornoquote und der Ausschöpfung des Cross-/Up-Selling-Potenzials können beträchtliche Mehreinnahmen erzielt werden. Für den Treiber Rentabilität zeigen Analysen, dass ein klarer Zusammenhang zwischen Kundenwertigkeit und Schadenquote besteht. Mit sinkender Kundenwertigkeit steigt die Schadenquote. Kunden, deren Schäden die Prämieinnahmen um ein Vielfaches übersteigen, können ausgewiesen und das Potenzial kann durch gezielte Sanierungsmaßnahmen freigesetzt werden.

Neben einem reinen quantitativen Mehrwert dürfen allerdings die qualitativen Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Dazu gehören zum Beispiel:

- **Steigerung der Transparenz:** Im Innen- und Außendienst herrscht Transparenz über Stornowahrscheinlichkeit, Cross-/Up-Selling-Potenzial, Rentabilität und Gesamtbewertung der einzelnen Kunden.
- **Gezielte Ansprachen und Aktionen:** Durch Kundenselektionen entsprechend der Kunden-Portfolio-Matrix wird die Erstellung einer priorisierten Besuchsreihenfolge ermöglicht. Aufwendungen für Mailings werden optimiert für die verschiedenen Kundengruppen eingesetzt. So erhält beispielsweise ein Mitnahmekunde Informationen kostengünstig per Rechnungsbeilage oder E-Mail. Bei Top-Kunden werden stark individualisierte Aktionen durchgeführt.
- **Erhöhung der Steuerungsmöglichkeiten:** Das Kundenportfolio eines jeden Außendienstmitarbeiters lässt sich anhand der Kunden-Portfolio-Matrix analysieren. Führungskräfte erkennen, inwieweit sich die Kundenstruktur zwischen den einzelnen Vertriebsmitarbeitern unterscheidet. Arbeitsweisen und Bestandsstrukturen können sukzessive optimiert werden.
- **Erkennen von Tendenzen:** Durch die kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung einzelner Treiber und des gesamten Kundenportfolios lassen sich frühzeitig Veränderungen erkennen. Durch gezielte Bestandsaktionen, fokussiert auf die verschiedenen Kundengruppen, wird ein gezieltes Gegenwirken ermöglicht.

Einsatzbeispiele

Mitarbeiter im Außendienst

Durch die Bereitstellung der Kundeninformationen in den Systemen der Außendienstmitarbeiter können diese die rein technischen Erkenntnisse um ihre persönlichen Erfahrungen anreichern. Nachfolgende Beispiele verdeutlichen dies (siehe Abbildung 40, Seite 198, und Abbildung 41, Seite 199).

Kunde: Johann Weiss	
Kundenklassifikation:	Potenzialkunde
Stornowahrscheinlichkeit	gering
Cross-Selling-Potenzial:	hoch
Rentabilität:	mittel

Persönliche Information des Außendienst: Kunde wird nächste Woche 50 Jahre alt

Der Kunde weist ein hohes Potenzial für weitere Vertragsabschlüsse auf. Anrufen, Termin vereinbaren und das neue Produkt speziell für Menschen ab 50 vorstellen.

Quelle: Generali Versicherungen, 2005

Abbildung 40: Beispiel Außendienstanwendung (1 von 2)

Kunde: Günther Fischer	
Kundenklassifikation:	Mitnahmekunde
Stornowahrscheinlichkeit	mittel
Cross-Selling-Potenzial:	gering
Rentabilität:	gering

Persönliche Information des Außendienstes:
Schwiegersohn eines Top-Kunden

Der Kunde weist ein geringes Potenzial für weitere Vertragsabschlüsse auf. Bestehende Verträge haben eine geringe Rentabilität. Bei Gelegenheit vorbeigehen, um Vertragsstornierung zu vermeiden. Keine Sanierung, um Verhältnis zum Schwiegervater (=Top-Kunde!) nicht zu gefährden.

Quelle: Generali Versicherungen, 2005

Abbildung 41: Beispiel Außendienstanwendung (2 von 2)

Führungskräfte im Vertrieb

Doch nicht nur für die Mitarbeiter im Außendienst ergeben sich Vorteile. Auch das Management profitiert von der Umsetzung. Der Einsatz von Außendienstspiegeln (vgl. Abbildung 42, Seite 200) und bewertete Vertriebswege (vgl. Abbildung 43, Seite 201) geben Aufschluss über die Effizienz der eingesetzten Vertriebsressourcen. Bedingt durch die hohe Transparenz wird es ermöglicht, Stärken weiter auszubauen und Schwachstellen mit gezielten Maßnahmen beizulegen.

Außendienstmitarbeiter Schneider						
Segment	Anzahl Kunden	Anteil	Beitrag	Beitrag/ Kunde	Verträge	Verträge/ Kunde
Neukunde	118	9%	29.890	253	217	1,8
Topkunde	368	28%	150.504	409	1712	4,7
Ertragskunde	79	6%
Potenzialkunde
Mitnahmekunde
Gesamt	1.314	100%	473.176	360	...	2,1

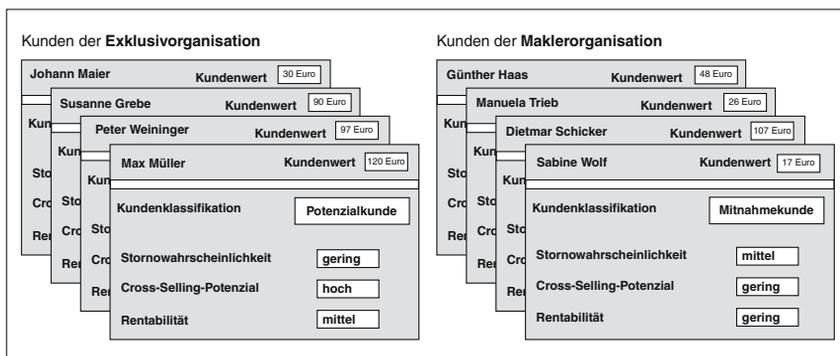
Außendienstmitarbeiter Müller						
Segment	Anzahl Kunden	Anteil	Beitrag	Beitrag/ Kunde	Verträge	Verträge/ Kunde
Neukunde	99	7%	26.134	264	143	1,4
Topkunde	367	26%	170.445	464	1914	5,2
Ertragskunde	311	22%
Potenzialkunde
Mitnahmekunde
Gesamt	1.412	100%	512.362	363	...	2,3

Quelle: Generali Versicherungen, 2005

Abbildung 42: Beispiel Außendienstspiegel

Mit Hilfe des **Außendienstspiegels** lässt sich die Bestandsstruktur und bei einem Zeitreihenvergleich die Performance einzelner Außendienstmitarbeiter ermitteln. In dem Beispiel ist ersichtlich, dass Mitarbeiter Schneider insbesondere im profitablen Ertragskundensegment stark im Vergleich zu Mitarbeiter Müller abfällt. Darüber hinaus ist die Cross-Selling-Quote (Verträge/Kunde) im Top-Kunden-Umfeld bei Mitarbeiter Schneider geringer. Die übergeordnete Verantwortlichkeit kann nun das Erfolgsrezept in den jeweiligen Bereichen von Herrn Müller ergründen und Herrn Schneider dieses Wissen zur Verfügung stellen. Bei einer Betrachtung des gesamten Außendienstes kann so sukzessive eine Optimierung der Bestandsstruktur und der Arbeitsweisen erreicht werden.

Entschließt sich das Management dafür, zusätzlich den Kundenwert als Geldwert auszuweisen, können weitere Erkenntnisse abgeleitet werden. Beispielsweise kann durch Aggregation der jeweiligen Kundenwerte die Effizienz der verschiedenen Vertriebswege analysiert werden. In der Versicherungsbranche könnten dies die Exklusiv- (selbstständige Außendienstmitarbeiter, die ausschließlich Produkte der eigenen Gesellschaft vertreiben) und die Maklerorganisation sein.



Quelle: Generali Versicherungen, 2005

Abbildung 43: Beispiel Vertriebssteuerung

Voraussetzungen und Grenzen für den Einsatz

Entscheidung „Make or Buy“

Für die Analyse der Datenbestände und die Ableitung der Regelwerke sind umfangreiche Erfahrungen im Data-Warehouse-Umfeld notwendig. Die Beherrschung von Applikationen, wie beispielsweise SPSS Clementine oder SAS Enterprise Miner, ist unabdingbar. Vor der Umsetzungentscheidung muss geklärt werden, ob das Know-how im Haus vorhanden ist beziehungsweise aufgebaut werden soll. Externe Anbieter, die diese Regelwerke bereits häufiger abgeleitet und implementiert haben, besitzen hierfür umfangreiche standardisierte Werkzeuge und Systeme. Werden die Regelwerke in den eigenen Systemlandschaften implementiert, sind Systemänderungen nur bei der Erstellung von neuen oder bei der Anpassung von bestehenden Regeln erforderlich. Bestandskunden können dann laufend in Eigenregie bewertet werden. Der Aufbau einer eigenen Vollzeitkapazität erscheint daher insbesondere im Mittelstand zweifelhaft.

Einsatz für Neukunden

Das skizzierte Modell ist für den Einsatz in den Kundenbeständen angelegt. Um Neukunden, über die noch keine Informationen vorliegen, in die Betrachtung einzubeziehen, bedarf es der Integration von zugekauften Daten. Zahlreiche Anbieter bieten Kundeninformationen verschiedenster Art an. Unabhängig davon, dass für die Verwendung ein berechtigtes Geschäftsinteresse (z.B. im Mahnwesen oder im Schadenfall) vorliegen muss, ist der Einsatz für die klassische Außendienstorganisation zumin-

dest fraglich. Bestehende Provisionssysteme und häufig langwierige Akquisitionsprozesse widerstreben einer potenziell resultierenden Ablehnung eines Vertragsabschlusses.

Die Rolle des Außendiensts

Systeme und Techniken sind nur so gut, wie sie im Feld gelebt werden. Analysen und Statistiken ersetzen keinesfalls die Erfahrung des Außendiensts vor Ort. Wichtig ist daher, abschließend noch einmal zu erwähnen, dass nur eine Kombination von technischen Möglichkeiten mit dem „verkäuferischen Spürsinn“ in der Praxis für den notwendigen Erfolg sorgen wird.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bedeutung des Mittelstands _____	11
Abbildung 2:	Integriertes Vertriebsmanagement _____	19
Abbildung 3:	Teilaufgaben vor der Auftragsvergabe _____	22
Abbildung 4:	Die U-Kurve nach Porter _____	29
Abbildung 5:	Unterschiedliche Fokussierungen auf den Zielmarkt und ihre Profile _____	30
Abbildung 6:	Beispiel einer abgebildeten Vertriebsorganisation ____	32
Abbildung 7:	Cash-Flow-Entwicklung in den verschiedenen Portfolio-Positionen der BCG-Matrix _____	35
Abbildung 8:	Innovationskurve _____	36
Abbildung 9:	Strategische Analyse und künftiger Handlungsbedarf	44
Abbildung 10:	Idealisiertes Profil einer Führungskraft _____	55
Abbildung 11:	Das Vitamin-Modell (Basis-Vitamine) _____	66
Abbildung 12:	Das Vitamin-Modell (Binde- und additive Vitamine) _	67
Abbildung 13:	Benchmarking-Typologie _____	71
Abbildung 14:	Phasenansatz für das Benchmarking _____	72
Abbildung 15:	Leitlinien des Benchmarking _____	77
Abbildung 16:	Strategisches Umsetzungsportfolio _____	80
Abbildung 17:	Prinzipien des Benchmarking _____	82
Abbildung 18:	Auswahl von Indikatoren _____	87
Abbildung 19:	Der Customer-Lifetime-Value-Ansatz _____	95
Abbildung 20:	Wirkungskette der Kundenorientierung _____	100
Abbildung 21:	Kundensegmente _____	102
Abbildung 22:	Bedeutung der Kundenbindung bei Banken _____	105
Abbildung 23:	Systematik der Kundenbindungsinstrumente _____	107
Abbildung 24:	Vertriebskanalkonzept _____	137
Abbildung 25:	Auswahlprozess für Software _____	146
Abbildung 26:	Ziele der Investitionsbewertung _____	155
Abbildung 27:	Klassifizierte Ziele der Informationsbewertung ____	156
Abbildung 28:	Prozess der Investitionsbewertung _____	157
Abbildung 29:	Der Entscheidungsbaum _____	159
Abbildung 30:	Übersicht der Investitions-Charts _____	161
Abbildung 31:	Beispielhafte Entwicklung eines Kompetenzmodells	164
Abbildung 32:	Operationalisierungsprozess eines Business Performance Managements _____	172

Abbildung 33: Vor- und Nachteile der Träger des Business Performance Managements _____	176
Abbildung 34: Business-Performance-Management-Prozess _____	178
Abbildung 35: Drei-Schritt-Modell zur Erreichung der Kundenwertsegmentierung _____	191
Abbildung 36: Bewertungsbeispiel _____	192
Abbildung 37: Von Kundendaten zu Wertkomponenten _____	193
Abbildung 38: Kundenportfolio-Matrix _____	194
Abbildung 39: Praktisches Beispiel einer Kundenbewertung _____	195
Abbildung 40: Beispiel Außendienststanwendung (1 von 2) _____	198
Abbildung 41: Beispiel Außendienststanwendung (2 von 2) _____	199
Abbildung 42: Beispiel Außendienstspiegel _____	200
Abbildung 43: Beispiel Vertriebssteuerung _____	201

Literatur

- Ackerschott, H.: *Strategische Vertriebssteuerung*, Wiesbaden 2000.
- Cognos GmbH: *Konzentration auf das Wesentliche*, White Paper 10/02.
- Backhaus, K.: *Industriegütermarketing*, 7. Aufl., München 2003.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.: *Multivariate Analysemethoden*, Berlin 2000.
- Becker, J.: *Strategisches Vertriebscontrolling*, 2. Aufl., München 2001.
- Däpp, H.: *Virtuelle Vertriebsorganisation mittels CRM*, in: Customer Relationship Management in der Praxis, S. 153–167, Hrsg. Bach, V./Österle, H., 2000.
- Ernst & Young: *Gegen den Trend – die Erfolgsfaktoren von Entrepreneurial Growth Companies 2002*, Stuttgart 2002.
- Grothe, M.: *Kennzahlen-Pool 2003*, Berlin, 2003 unter www.ieb.net.
- Hinterhuber, H., *Wettbewerbsstrategie*, Berlin 1982.
- Homburg, C./Daum D. (1997): *Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*, Frankfurt am Main 1997.
- Horváth, P.: *Controlling*, 8. Aufl., München 2001.
- Jung, H.: *Controlling*, München 2003.
- Klenger, F.: *Operatives Controlling*, 4. Aufl., München 1997.
- Leicht, R.: *Erfolgsfaktor Personal – Strategien für den Mittelstand*, Fachtagung des Instituts für Mittelstandsforschung, Frankfurt 2004.
- Martin, W.: *Business Performance Management und Real Time Enterprise*, Strategic Bulletin: BI 2003, Herausgeber: S.A.R.L. Martin, Nancy, France.
- Meffert, H.: *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden 2000.
- Meier, R.: *Customer Care Excellence – Mit Benchmarking zum Erfolg*, München 2001.

- Munich Business School: *Kundenbindung bei Banken – Status quo und Ausblick*, München 2005.
- Porter, M. E.: *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, dt. Übersetzung von Brandt, V. und Schwöerer, T. C., Frankfurt/Main 1999.
- Preissler, P.: *Controlling*, 8. Aufl., München 1996.
- Pufahl, M.: *Vertriebscontrolling*, Wiesbaden 2003.
- Puschmann, T./Alt, R.: *Benchmarking Customer Relationship Management*, St. Gallen, 2002.
- Rapp, R.: *Customer Relationship Management*, Frankfurt/Main 2000.
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T.: *Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts*, in: Günter, B./Helm, S.: *Kundenwert*, Wiesbaden 2001.
- Schimmel-Schloo, M.: *Intelligente Unternehmen*, erschienen in *Acquisa*, Heft 11/03, S. 54–57.
- Späth, L.: *Die Wirtschaft im Wandel – der Mittelstand als Motor des Aufschwungs*, Rede zum 25-jährigen Steeb-Firmenjubiläum, Heilbronn 1999.
- Statistisches Amt des Kanton Zürich: *Benchmarking: Methodische Überlegungen zur Bildung von Indikatoren*, Zürich 2001.

Die Autoren

Mario A. Pufahl, Diplom-Kaufmann, ist Management Consultant und Projektleiter der Xact4u CRM Consulting AG. Vorher war er Unternehmensberater für Customer Relationship Management bei Cap Gemini Ernst & Young. Er ist Experte und Trusted Advisor für die Bereiche Marketing und Vertrieb sowie dem damit verbundenen Berichtswesen.



Mario A. Pufahl ist Autor der bei Gabler erschienenen Fachbücher „Kosten senken mit CRM“ und „Vertriebscontrolling“ sowie Mitherausgeber des Buches „Innovatives Vertriebsmanagement“. Zudem ist er Autor zahlreicher Fachbeiträge zu seinen Schwerpunktthemen.

Weitere Informationen unter: mario.pufahl@xact4u.de oder info@pufahl.net.

David D. Laux, Diplom-Betriebswirt (BA) und Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH), ist Vorstand für die Bereiche Vertrieb, Marketing und Partner Management bei der 4uGroup. Zuvor war er Vertriebsleiter im Bereich Financial Services bei Siebel Systems Inc. und CRM Management Consultant bei der entory AG. David D. Laux ist Dozent an der Berufsakademie Karlsruhe zum Thema Customer Relationship Management.



Weitere Informationen unter: david.laux@4uGroup.de.



Jörg M. Gruhler, Diplom-Betriebswirt (BA), Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH) und Diplom-Betriebswirtschaftler (SGBS), ist Vorstandsvorsitzender der Xact4u CRM Consulting AG. Zuvor war er in der Geschäftsleitung der DB Systems GmbH für die Ressorts Marketing und Vertrieb verantwortlich. Er ist Experte und Coach für die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb mit Schwerpunkt auf den Branchen Informationstechnologie/Telekommunikation sowie Dienstleistungsunternehmen. Jörg M.

Gruhler ist Dozent an der St. Galler Business School für die Themen Marketing und Vertrieb.

Weitere Informationen unter: joerg.gruhler@xact4u.de