

Markenkompetenz äußert sich gegenüber dem Handel und dem Endkunden. Viele Marken sind einzigartig, weil es gelingt, besser als die Konkurrenz zu den Erfolgen im Handel beizutragen und den Nutzen der Endkunden zu steigern. Leistungs- und Partnersysteme sind ein Weg, um sich zu profilieren. Der Vertrieb transportiert den Know-how und die Dienstleistungen zum Handel und Endkunden.

Christian Belz

Vertriebskompetenz als Teil der Markenführung

Vertrieb als Teil der Markenführung

Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketing-Systeme oder ganze Unternehmungen. Sie sind der Zugang des Handels und der Konsumenten zur spezifischen Kompetenz der Unternehmung oder des Produktes. Äußerlich sind Marken durch Namen und Symbole bestimmt, mit diesen Signalen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle. Er stützt sich auf Werbung, Layout der Verkaufsstellen, Preise, Warenpräsentation, Verpackung, Produktdesign und Beratungsgespräche, kurz: auf den Gesamteindruck des Marketing.

Die Gespräche von Außendienst und Einkauf oder zwischen Führungskräften von Herstellern und Handel, die gemeinsam entwickelten Lösungen und Dienstleistungen prägen die Zusammenarbeit nachhaltig (Feige und Tomczak 1995). Auch gegenüber dem Endkunden wirkt beispielsweise das Personal des Handels intensiv (Schmidiger 1996). Die Kompetenz einer Marke läßt sich nicht nur mit schönen Inseraten zum Handel und

zum Endkunden transportieren. Längst gilt es, die Marken in Erfolgspakete für den Handel und Nutzen für Endkunden zu integrieren. Es ist zu grob, nur zwischen Pull und Push zu unterscheiden.

Die beteiligten Menschen (vom Produktmanager, Key Account manager, Regionalverkäufer bis zum Merchandiser und Verkäufer in der Filiale) prägen Dienstleistungen und generell die Zusammenarbeit.

Rund 14% des Umsatzes beansprucht der Vertrieb durchschnittlich und seine Kosten steigen (Bussmann 1994). Der Verkauf ist das wichtigste und teuerste Instrument im Marketing verschiedener Branchen und Unternehmungen. In Rezession und zunehmend umkämpften Märkten erhöhten viele Unternehmungen ihre Verkaufsbudgets, aber erkannten auch gleichzeitig große Einsparungspotentiale. Manche Unternehmungen restrukturieren ihre Marktbearbeitung grundsätzlich. Die Reserven und Chancen sind enorm.

Vertriebskompetenz

Es ist recht rasch möglich, innovative Partnersysteme und Leistungspakete des Herstellers für den Handel zu konzipieren und den Dialog und die Vernetzung mit dem Kunden zu fordern (vgl. Engelhart 1990 und Pabst 1993).

Es fehlt nicht an langfristigen Herausforderungen, wie optimierte Wertekette und Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel („lean distribution.“), integrierte Informatik, Logistikoptimierung, Category Management oder Ökologie.

Zwischen Konzept und Realität klappt aber oft eine Lücke. So beurteilen beispielsweise Einkäufer die Fähigkeiten und Leistungen von Key Account Managern in der Konsumgüterindustrie sehr kritisch (Diller 1988). Die Argumentation des Außendienstes widerspricht oft dem Konzept des Herstellers. Es gelingt zu wenig, die Dienstleistungen einzubringen und einen Mehrwert zu erzielen. Das Engagement des Kunden für gemeinsame Projekte bleibt oft ungenügend. Auch beurteilen Einkäufer die Verkäufer meist kritisch: zwar nähmen diese rasch neue Begriffe des Handelsmanagements in den Mund, es fehle aber an Fachkenntnis und Gründlichkeit. Worte wie Partnerschaft verkommen zu leeren Behauptungen.

Erste Voraussetzung für den Erfolg bleibt, professionelle Konzepte für eine Partnerschaft mit dem Handel und Endkunden zu entwickeln.

Wichtigster Engpaß der Realisierung bleibt jedoch die Umsetzung mit den Mitarbeitern im Vertrieb. Der Vertrieb prägt durch sein Vorgehen die Produkteinführungen, Sortimentsschwerpunkte, Dienstleistungskonzepte und erzielten Preise. Kurz: Die Implementierung des Marketing muß am Verkauf ansetzen.

Der Verkauf ist leistungsfähig oder kompetent, wenn es ihm gelingt:

1. Die Vorgaben des Marketing zu erfüllen, sie im Verbund mit den weiteren Marketing-Anstrengungen zu verwirklichen (Marketing-Integration und -Realisierung). Die Ziele von Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeiträgen usw. ergänzen die Unternehmungen zunehmend mit Kundenselektion, Kundenbindung und Beziehungsmanagement;
2. mit den Leistungen die spezifischen Bedürfnisse einzelner Kunden zu decken und ihre Erwartungen zu übertreffen (Kundenvorteil und Nutzenargumentation);

Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

3. die persönliche Beziehung und Verkaufsinteraktion zum Kunden erfreulich zu gestalten (Beziehungspflege);
4. die ergiebigen Kunden auszuwählen sowie wirtschaftlich und erfolgreich zu bearbeiten (Effektivität und Effizienz).

Zahlreich sind interessante Vertiefungen von Computer Aided Selling, Cross Selling, Verkauf an Gremien, Incentives im Verkauf, Lean Selling, Verkaufseinsatz für neue Produkte bis zu Verkaufs-Kooperationen (Belz 1996).

Systemverkauf: Operative Problemlösungen und Beiträge für strategische Erfolge des Kunden

Der Außendienst ist Drehscheibe, um Leistungssysteme zum Kunden zu transferieren. Verkäufern, die jahrelang Produkte gegen Geld vermarkten, gelingt es aber zu wenig, eine übergeordnete Kompetenz zu erwerben und für den Kunden einzusetzen und zu vermarkten.

Die Ansätze scheitern auch deshalb, weil der Verkauf die Probleme der Kunden zu wenig kennt und doch gleichzeitig von seinem umfassenden Know-how überzeugt ist. Zudem muß sich der Außendienst bei der Zusammenarbeit mit Kunden langfristig orientieren und über den nächsten Auftrag hinausdenken. Manche Führungs- und Entlohnungssysteme verhindern systematisch, die Dienstleistungen am Kunden und eine langfristige Partnerschaft ernst zu nehmen.

Wichtige Herausforderung im Management von Dienstleistungen ist es, die Dienstleistungen kommerziell zu nutzen, sie als eigene Geschäftsbereiche aufzubauen und dem Kunden zunehmend zu verrechnen. Der Verkauf nutzt aber besondere Dienstleistungen für Kunden oft lediglich als Instrument der Akquisition, er behandelt sie als Teil seines persönlichen Geschenk-Repertoires. Generell sind die Widerstände des Verkaufs gegen eine Verrechnung oft kaum überwindbar (Belz et al. 1991).

Muß der Verkäufer tatsächlich in der Lage sein, die umfassenden Probleme seiner Kunden zu lösen? Ist eine sol-

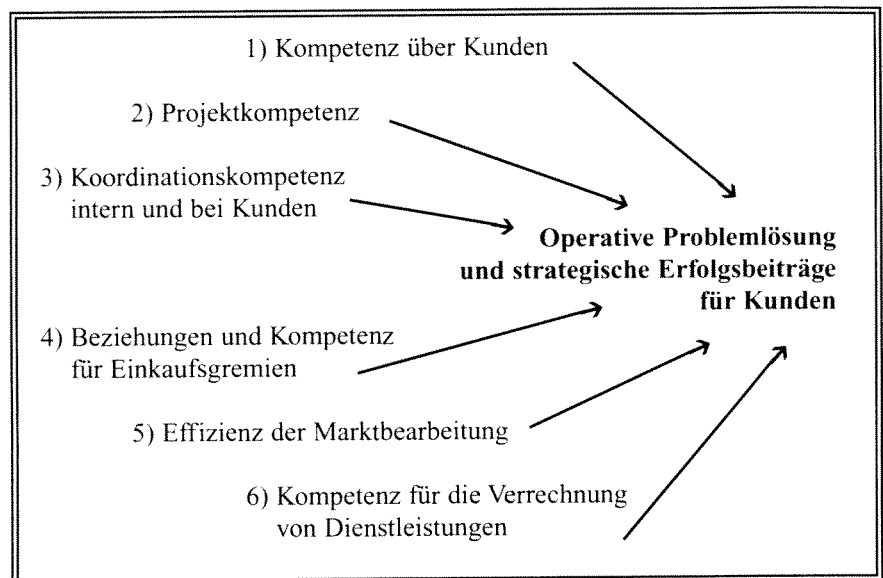


Abb. 1: Erfolgskriterien für den Systemverkauf

che Vorstellung nicht illusionär und wäre der Verkäufer, als Absender auch für kompetente, übergeordnete Lösungen, nicht unglaublich? Zwei Hinweise sind uns vorerst wichtig:

1. Ein Verkäufer muß in Kategorien, Problemen und Zielen seiner Kunden denken und argumentieren können. Zuhören genügt nicht, Know-how ist gefordert.
2. Problemverständnis und Know-how sind Voraussetzung für kreative Lösungen.

Oft sind erst Verkaufsteams in der Lage, die neuen Anforderungen zu erfüllen. Leistungssysteme betreffen neben dem Außendienst ebenso Innendienst, Einkauf und Management.

Kritisch für den Erfolg von Leistungssystemen sind erhöhter Kundennutzen, Profilierung gegenüber der Konkurrenz und eigene Kompetenz der Unternehmung. Es braucht neue Fähigkeiten und Konsequenz, um das Dienstleistungsgeschäft erfolgreich aufzubauen. Entscheidende Aufgabe für die gesamte Marktbearbeitung ist es, ein System überzeugend zu kommunizieren. Mögliche Teile sind das Know-how über den Kunden, seine Probleme und Erfolgsreserven (aus dem Blickwinkel des Anbieters), die Kundennähe, die Partnerschaft vor und nach dem Kauf, die Idee einer Gesamtoptimierung, der Arbeitsprozeß mit dem Kunden für gute Ergebnisse (Belz und Dautzenberg 1993).

Der Außendienst gestaltet die Lei-

stungssysteme (und damit verbunden die Preise) maßgeblich mit. Er setzt Leistungspakete für Kunden um und muß deshalb für diese Aufgabe sehr intensiv einbezogen und vorbereitet werden. Viele Mitarbeiter glauben selbst ungenügend an den Wert der Dienstleistung. Hier gilt es, die Akzeptanz vorerst intern zu gewinnen. Abbildung 1 zeigt im Überblick die Erfolgskriterien im Systemverkauf.

Bezug für sämtliche Kompetenzen im Systemverkauf sind die operativen und strategischen Kundenvorteile. Entscheidend ist es dabei, beim Kunden parallel auf operativer und strategischer Ebene zu wirken. Zeithorizont, Inhalte der Optimierung, Aufgaben und beteiligte Personen unterscheiden sich maßgeblich. In der Regel gilt es deshalb, diese beiden Bereiche zu trennen. Wir trafen strategische Gesprächsthemen auf Checklists des Verkaufs nach einer langen Liste von operativen Themen an. Erstens läßt sich die strategische Zusammenarbeit nicht aus dem Tagesgeschäft heraus und als Accessoire zum Operativen aufgreifen. Zweitens sind (wie bemerkt) in der strategischen und operativen Zusammenarbeit verschiedene Personen einzusetzen und zu bearbeiten (vgl. Abbildung 2).

In der Folge beschreiben wir die Bausteine des Systemverkaufs, welche die erwähnten operativen und strategischen Kunden- aber auch Anbieter-vorteile anzielen.

Kompetenz über Kunden

Kompetenz über Kunden: Bedarfsdiagnose und Know-how über das Problem des Kunden. Offertqualität mit Produkten, Dienstleistungen, Arbeitsprozessen, und Know-how-Komponenten.

Problemlösepakete verändern die Zusammenarbeit mit Kunden wesentlich. Der Verkäufer muß mehr vom Kundenproblem und den Handelsstrategien verstehen. Erheblich ist nicht nur der Einkauf eines Produktes, sondern der Beitrag, den dieses Produkt an den Gesamtnutzen des Abnehmers leisten kann. Kurzgefaßt: Systemverkäufer verbinden Produkte und Dienstleistungen zu einem gewinnsteigernden Paket für den Kunden. Bei Privatkunden müßte das Wort Gewinn durch Nutzen ersetzt werden. Erfolgreiche Innovationen entstehen häufig aus der Initiative professioneller Kunden. Es gilt in der Folge, Einzelerfolge zu übertragen und zu multiplizieren. Dabei leistet der Verkauf mit allen betroffenen Personen einen

wichtigen Beitrag. Eine zuverlässige Problemerkennung beim Kunden ist gleichzeitig die beste Möglichkeit, um die Entwicklungsprozesse von der Idee zur marktreifen Leistung im Vergleich zu Konkurrenten massgeblich zu beschleunigen.

Erste Voraussetzung für den Systemverkauf ist es, dass der Verkäufer motiviert ist, sich nicht nur auf seine Produkte zu konzentrieren. Er muss sich mit dem Kunden, seinen Anwendungen und seinen Marketingproblemen einlassen. Unsicherheit, Berührungsängste, mangelnde Lernbereitschaft und fehlende Einsicht sind häufige Barrieren, wenn sie auch nicht klar benannt werden. Das Lernfeld Kunde läßt sich mannigfaltig erschließen. Zugänge sind Dokumente über den Kunden, Wirtschaftspresse, Gespräche mit Experten bei Kunden, Kundenprojekte, Veranstaltungen in der Kundenbranche und viele mehr. Leider bezeichnen die Verantwortlichen für den Verkauf solche Lernprozesse oft als unproduktiv.

Doch Know-how über Kunden ist

nicht einfach zu erwerben, so daß der Verkäufer einen Beitrag leisten kann. Oft wäre es sinnvoll, die eigenen Mitarbeiter bei wichtigen Kunden für ein „Praktikum“ einzusetzen oder erfahrene Mitarbeiter der Kundenbranche anzustellen.

Natürlich kann der Beitrag des Verkäufers nicht sein, die Kundenmitarbeiter in ihrem Feld zu übertreffen. Erst wenn es ihm gelingt, die Kundenkompetenz mit der Leistungskompetenz der Unternehmung zu verknüpfen, kann er den Kunden wirksam ergänzen.

Projektkompetenz

Projektkompetenz: Beherrschung verschiedener Einstiegsstrategien je nach Projektphase, Fähigkeit zur langfristigen Kundenbegleitung (auch nach dem Kauf).

Besonders für Großkunden bedeuten Leistungssysteme oft Projekte. Wichtig scheint, daß der Anbieter die Anforderungen phasengerecht erfüllt und richtig argumentiert. Qualifizierte

	Operativ verkaufen für operative Kundenvorteile	Strategisch verkaufen für strategische Kundenvorteile
Zeithorizont	kurzfristig bis 1 Jahr	mittel- bis langfristig, 2-5 Jahre
Optimierung	Leistung/Preise/Argumentation für eng definierte Einsätze beim Kunden; Optimierung der Kundenbetreuung, Verkaufsabläufe und operativen Zusammenarbeit	Vorbereitung zukünftiger Produktgenerationen des Kunden: gemeinsame Produktentwicklung Optimierungen in der Wertekette, Informatik, Ökologie, Logistik, Partnersysteme usw.
Aufgaben	Produkteverkauf und operative Dienstleistungen; repetitiv	Systemverkauf; Projekte; innovativ und kundenspezifisch
Beteiligte	Anbieter: Verkauf, Innendienst, Technik Kunde: Einkäufer, Filialleiter, Verkauf	Anbieter: Marketing, Verkaufsleitung, leitende Techniker, Kundendienst-/Serviceleiter, Verkauf (Teams) Kunde: Topmanagement, Warenbereichs- und Betriebstypenleiter, Beschaffungsleiter und Produktmanager, Marketing und Filialleiter

Abb. 2: Operativer und strategischer Verkauf

Anbieter versuchen, so früh wie möglich, in Kundenprojekte einzusteigen, die Projekte selbst anzuregen. Wichtig sind gemeinsame Entwicklungsprojekte mit Kunden. Am Anfang des Projektes sind die Kosten noch gering, aber die Chancen der Gesamtoptimierung intakt. In den späteren Phasen steigt der Kosten- und Preisdruck. In den Endphasen kann eine Unternehmung gezwungen sein, eine „falsche Lösung“ kostengünstig zu erbringen. Die Erfüllung der Funktion eines Lückenbüßers kann gute Ausgangslage sein, um in einem anderen Projekt als Impulsgeber einzusteigen.

Es ist entscheidend, daß es dem Verkäufer gelingt, sich selbst und den Kunden an einem längeren Zeithorizont zu orientieren und nicht nur über anstehende Aufträge zu diskutieren. Die Überlegenheit eines Leistungssystems und einer Partnerschaft läßt sich oft nicht an der einzelnen Transaktion belegen. Es gilt, konsequent den gesamten Ablauf mit Kunden zu optimieren.

Koordinationskompetenz

Koordinationskompetenz intern und bei Kunden: Interne Integrationsfähigkeit des Verkäufers durch den Einbezug von Kundendienst, Einkauf und Logistik sowie Führungskräften für die Lösung des Kundenproblems; Vernetzungskompetenz für Angebots- und Nachfragerorganisation.

Intern muß der Verkäufer fähig sein, die betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen, um die Kundenprobleme zu bewältigen und auch seine Versprechen einzulösen. Nicht nur die Mitarbeiter mit Kundenkontakten sind entscheidend. Wichtig ist die Teamarbeit und Koordination aller Mitarbeiter, die für den Kunden arbeiten. Während sich bei der Herstellung und dem Verkauf „nackter“ Produkte die Aktivitäten zwischen Innen- und Außenpersonal leicht trennen lassen, verlangen Leistungssysteme oft eine intensive Zusammenarbeit. Anspruchsvolle Kundenprojekte führen Manager, Entwickler, Anwendungstechniker und Außendienst oft an ihre Leistungsgrenzen. Der Know-how von Einzelkämpfern und Spezialisten genügt für Problemlösungen nicht

mehr. Gegenseitige Vorurteile, etwa zwischen Technik und Marketing, Innen- und Außendienst, aber auch organisatorische Strukturen und bestehende Führungssysteme können die Zusammenarbeit verunmöglichen. Besonders große Unternehmungen mit extrem arbeitsteiliger Vorgehensweise bekunden Mühe, integrierte Leistungen zu erfüllen, die beispielsweise nicht den Profit Centers entsprechen.

Extern geht es oft darum, die Angebots- und Abnehmer-Organisationen zu vernetzen. Um mit großen Kunden effizient zusammenarbeiten zu können, ist es wichtig, daß sich Anbieter- und Abnehmerorganisation in Struktur, Abläufen und Qualifikationen der Mitarbeiter entsprechen und ergänzen. Dabei gilt es, verschiedene Funktionen (z. B. Marketing, Technik, Einkauf) und Hierarchiestufen von Abnehmer und Anbieter zu verknüpfen. Zwar streben manche Anbieter diese Vernetzung konsequent an. Auch die Abnehmer stoßen aber in diese Richtung und greifen direkt in Projektabläufe ein oder verhandeln direkt mit vielen Mitarbeitern. Es ist einfacher, die Kundenkontakte über den Außendienst zu gestalten als mit einer „offenen Organisation“ mit vielen Bezugspersonen für den Kunden.

Beziehungskompetenz

Beziehungen und Kompetenz für Einkaufsgremien: Beziehungspflege zu verschiedenen Personengruppen beim Kunden. Fähigkeiten für den Verkauf an Gremien und die gezielte Argumentation gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen bei den Kunden.

In Schlüsselmärkten sucht sich der Außendienst auch in der gesamten Kundenbranche zu positionieren, indem er seine Marktkompetenz aufbaut, in Fachgruppen und Branchengremien mitwirkt und ein Geflecht von Beziehungen im Kundenmarkt aufbaut. Lange-Prollius (1986, 1988) meint: „Beziehungsmarketing ist nicht die Basis der Mehrheit der Geschäfte, aber sein Anteil mag unpräzise und rein von der Intuition her – von Branche zu Branche erheblich schwankend – durchschnittlich

bei etwa 20% liegen, ein im Grunde genommen wettbewerbsverzerrender Prozeß.“ Besonders bei Systemlösungen gilt es auch, gezielt die Beziehungen zu unterschiedlichen Personengruppen bei Kunden zu pflegen (Belz et al. 1994).

Beim Verkauf von Konsum- und Gebrauchsgütern entscheiden Gremien über die Wahl. Der Verkauf an Gremien ist ein komplexes Arbeitsgebiet. Es gilt, vorerst die Entscheider, Beeinflusser und die Prozesse in Kundenunternehmen abzuschätzen und diese lebendigen Prozesse bis zu einem Kaufentscheid mitzugestalten. Die Einflüsse von Gruppen bei Kunden zeigen sich offensichtlich in Jahresgesprächen oder in Präsentationen vor Kundengremien.

Effizienz der Marktbearbeitung

Effizienz der Marktbearbeitung: Wirksamer Einsatz von persönlichem Verkauf und flankierenden Maßnahmen.

Für den Verkäufer stellt sich das Problem, sich bei qualifizierten potentiellen Kunden einzusetzen und die Zeit nicht mit den uninteressierten oder falschen Personen zu verschwenden. Verschiedene Formen der Beurteilung und Selektion der Kunden in den Phasen der Zusammenarbeit sind sinnvoll. Der persönliche Verkauf ist ausgesprochen aufwendig. Besonders für längerfristige Informations- und Kaufentscheidungsprozesse sowie eine intensive After Sales-Betreuung von Kunden gilt es, sämtliche Instrumente der Marktbearbeitung mit dem persönlichen Verkauf geschickt zu kombinieren, um effizient am Markt präsent zu sein. So kann beispielsweise cleveres Direct Marketing sinnvoll sein, um den Handel zu bearbeiten, neue Produkte beim Endkunden einzuführen oder Handelsverkauf mit Versandhandel zu verbinden (Schögel und Tomczak 1995).

Verrechnungskompetenz

Kompetenz für die Verrechnung von Dienstleistungen: Fähigkeit, für Problemlösung und für Dienstleistungen zu überzeugen und sie zu verrechnen.

Bedeutet die Tendenz zu Leistungssystemen nicht „immer mehr Leistung zum gleichen Preis“? Gelingt es, den Mehrwert gegenüber Kunden auch wirklich zu verwerten? Viele Unternehmungen behandeln Leistungssysteme ähnlich wie Werbung und Verkauf. Sie dienen dem Image und der Akquisition. Es muß jedoch gelingen, die internen Mehrkosten zu erfassen, den Mehrwert für Kunden zu bestimmen und akzessorische Leistungen zu verrechnen. Solange die Anstrengungen einfach mit dem gesamten Marketing vermischt werden, ist eine erfolgreiche Führung der Leistungssysteme nicht möglich.

Um Dienstleistungen zu verrechnen, erkennen wir die Ansätze in Abbildung 3.

Es gibt die getrennte und direkte Verrechnung, die Realisierung eines inte-

grierten Preispremiums und die Realisierung von Goodwill (vgl. Trachsler 1996, 29). Die Rolle des Verkaufs läßt sich daraus ableiten. Für alle Dienstleistungen sind parallel die Kosten zu senken. „Schöngestige“ Dienstleistungen sind auch bei Kunden in der heutigen Zeit weniger gefragt. Wichtig sind Beiträge zu erhöhter Wirtschaftlichkeit.

Fazit

Die Bündelung von einzelnen Produkten, Komponenten und Dienstleistungen zu Systemen ist nicht undifferenziert als Marketing-Stoßrichtung einzusetzen.

Einerseits drückt der System-Verkauf eine bewußte Marketinghaltung der Unternehmung aus. Sie bedeutet „Kundennähe“. Andererseits ist der

Aufbau von Systemleistungen aufwendig. Systemverkauf hat nur eine Erfolgchance, wenn die Kunden das Systemangebot als wichtig erachten, die Vorteile und den Wert der Leistung wahrnehmen und eine Chance der anbietenden Unternehmung besteht, die Vorteile gegenüber der Konkurrenz dauerhaft zu halten oder auszubauen. Dies trifft insbesondere bei erklärungs- und servicebedürftigen Produkten und einer intensiven Zusammenarbeit zu.

Auch gegenüber dem Kunden muß sich das System schützen lassen, weil er dazu neigt, einzelne Komponenten verschiedener Anbieter zu kombinieren. Nicht selten wird Know-how zur Problemlösung von Spezialisten der Kunden an Billiganbieter abgegeben, welche damit vorbereitete Lösungen nur noch ausführen müssen. Bestimmte Funktionen übernimmt der Kunde eventuell auch zunehmend selbst. Leistungssysteme müssen den dynamischen Anforderungen und Fähigkeiten der Kunden entsprechen.

Nochmals: Entscheidend für Leistungssysteme sind die Qualifikationen der betroffenen Mitarbeiter. Waren Verkäufer gewohnt, sich über Jahrzehnte auf technische Innovationen zu beschränken und Standardprodukte zu verkaufen, bleibt es schwierig, den Lernprozeß für Marketing-Innovationen zu beschleunigen. Im Systemgeschäft sind die Verkäufer der Schlüssel zum Erfolg und bestimmen den Fortschritt. Allerdings muß der Außendienst auch intern unterstützt werden, und Kundennähe erweist sich offensichtlich als anspruchsvolle Aufgabe für Gesamtunternehmungen (Tomczak und Belz 1994). **X**

Literaturhinweise

Dieser Beitrag ist stark angelehnt an das neue Fachbuch „Verkaufskompetenz“ des Autors, welches im Verlag Thexis des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel der Universität St. Gallen erschienen ist (DM 98,50).

Belz, Christian: Verkaufskompetenz, Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen: Thexis, 1996

Belz, Christian et al.: Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Beispiele. Stuttgart: Schäffer/Absatzwirtschaft, 1991
Belz, Christian und Dautzenberg, Philip: Leistungssysteme im Einzelhandel, in: Trommsdorf, Volker: Handelsforschung 1993/94 – System im Handel. Wiesbaden: Gabler 1993, 13-26

1. Selektionieren: Viele Unternehmungen konzentrieren sich nur auf jene Dienstleistungen, die der Kunde selbstverständlich erwartet und die Konkurrenz verschenkt. Es gilt auch, neue Dienste aufzugreifen und zu verstärken, die für den Kunden wichtig und gleichzeitig verrechenbar sind.
2. Erklären: Dienstleistungsmanagement bedeutet Erklärungswettbewerb. Erst wenn es gelingt, den Nutzen für Kunden zu kommunizieren, den Einsatz transparenter zu gestalten, lernt der Kunde die Dienstleistungen auch zu schätzen und seine Bereitschaft steigt, dafür einen Preis zu zahlen.
3. Aufwerten: Wenn es gelingt, bestehende Dienstleistungen für den Kunden aufzuwerten und auszubauen, ist es parallel oft möglich, die neue Dienstleistung zu verrechnen. Verbesserungen sind eine gute Grundlage für neue Konditionen.
4. Trennen: Bietet die Unternehmung ihre Dienstleistungen getrennt an, vielleicht auch durch eine unabhängige Unternehmungseinheit oder Organisation, ist es leichter möglich, das Dienstleistungsgeschäft auszubauen und kommerziell zu betreiben.
5. Kunden wählen lassen: Erst wenn der Kunde zwischen Intensitätsstufen der Beratung, des Service usw. wählen kann, ist es möglich, die Dienstleistungspreise konsequent vom nackten Grundprodukt zu trennen. Die Zukunft gehört im Preismanagement dem 'Unbundling'. Inklusiv-Dienstleistungen für den Kunden werden häufig ausgeweitet, bis die Marge auf Null tendiert oder gar negativ wird.
6. Kooperieren: Es kann sinnvoll sein, die Leistungsverrechnung auch mit maßgeblichen Konkurrenten abzusprechen. In manchen Branchen (etwa der Informatikbranche oder im Retail Banking) wirkten der enorme Kosten- und Ertragsdruck (oder die Verluste) koordinierend, so daß in einigen Branchen inzwischen die Dienstleistungsverrechnung rapide ansteigt.
7. Rationalisieren: Parallel zu sämtlichen Ansätzen der Verrechnung von Dienstleistungen gilt es, die Dienste rationell und qualitativ hochwertig zu erbringen.

Abb. 3: Verrechnung von Dienstleistungen

Belz, Christian et al.: Management von Geschäftsbeziehungen, Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen: Thexis, 1994
 Bussman, Wolfgang F.: Lean Selling, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1994
 Diller, Hermann: Key Account Management als vertikales Marketing-Konzept, in: Marketing ZfP, Nr. 3 (1988), S. 14-28
 Engelhardt, Tobias: Partnerschaftssystem mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing – dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in Deutschland, Dissertation, St. Gallen: Thexis, 1990
 Feige, Stephan; Tomczak Torsten: Einkaufsentscheidungen des Handels – Kritischer Faktor für erfolgreiche Markenführung, St. Gallen: Thexis Fachbericht für Marketing, Nr. 1 (1995)
 Lange-Prollius, Horst: Beziehungsmarketing, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Band 2, St. Gallen/Savosa: Auditorium, 1986, S. 997-1010
 Pabst, Oliver: Vertikales Marketing in dynamischen Märkten, St. Gallen: Thexis, 1993
 Schmidiger, Markus P.: Die Qualität von Beratungs- und Bedienungsleistungen im Einzelhandel: Diagnose – Strategien – Realisierung, Dissertation Universität St. Gallen, 1996
 Schögel, Marcus; Tomczak, Torsten: Management von Mehrkanalsystemen – Phänomen, Herausforderung und Lösungsansätze, St. Gallen: Thexis Fachbericht für Marketing, Nr. 4 (1995)
 Tomczak, Torsten; Belz, Christian (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen: Thexis, 1994
 Trachsler, Stefan: Verrechenbarkeit industrieller Dienstleistungen, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen: Thexis, 1996

Weiterführende Literatur:

Belz, Christian (unter Mitarbeit von Kathrin Kuster und Christian Wälti): Verkaufskompetenz, Fachbuch für Marketing, St. Gallen: Verlag Thexis 1996, ISBN 3-908545-16-1, 288 Seiten, 85 SFr., 98,50 DM.
 Belz, Christian et al.: Management von Geschäftsbeziehungen, Fachbuch für Marketing, 2. unveränderte Auflage (1. A. 1994), St. Gallen: Verlag 1996, ISBN 3-908545-06-4, 210 Seiten, 98 SFr., 115 DM
 Bezug: Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, Bodanstraße 8, CH-9000 St. Gallen (Tel. 071 224 28 20 und Fax 071 224 28 57)

Der globale Trend zur Informationsgesellschaft und die rasche Etablierung von sogenannten Information Highways wird zukünftig immer größeren Einfluß auf den Vertriebsbereich haben. Die nicht mehr realitätsferne Vision des „virtuellen Handelsunternehmens“ bietet erhebliche Chancen – aber auch Risiken – für den Handel. Der Beitrag zeigt Trends, potentielle Anwendungsfelder und die Implikationen für ein zukunftsgerichtetes strategisches Handelsmanagement auf.

Hans Peter Wehrli/Bernd W. Wirtz

Virtualisierungspotentiale im Handel

Informationsgesellschaft und Virtualisierungsprozesse

Der Einzug moderner Informations- und Kommunikationstechnologie in eine zunehmende Anzahl von wirtschaftlichen und sozialen Bereichen hat in den letzten Jahren drastisch zugenommen.¹ Dieser Diffusionsprozeß wird zur Zeit durch das

„National Information Infrastructure“-Programm der amerikanischen Regierung, dem Programm zur Informationsgesellschaft der Europäischen Union und der Multimedia-Initiative des japanischen Industrie- und Handelsministeriums (MITI) wesentlich vorangetrieben. Alle Programme sehen den raschen Ausbau und die effektive Nutzung sogenannter „Information Superhighways“ als entscheidenden Wettbewerbsvorteil von Unternehmen, Branchen und Wirtschaftsräumen im Rahmen des globalen Triadenwettbewerbs an.

Das Ziel der forcierten Aktivitäten ist die schnelle Etablierung von „virtuellen“ Unternehmens- und Branchenstrukturen. In diesem Zusammenhang

wird auch von „Electronic Markets and Virtual Value Chains“ gesprochen.² Die Bezeichnung „virtuell“ bedeutet dabei eigentlich, daß alle wesentlichen Merkmale eines Objektes vorhanden sind, außer dem Objekt selbst – sie kennzeichnet im Grunde also eine Möglichkeitsform eines Zustandes („als ob“), der in der Realität nicht in der Ausprägung vorliegt. Eine virtuelle Organisation kann als ein temporäres Netzwerk von unabhängigen Firmen (Zulieferern, Koproduzenten, Distributoren, aber auch Kunden oder Konkurrenten) verstanden werden, das über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien verknüpft ist, um Wissen (know how) zu transferieren, Fähigkeiten zu ergänzen und Kosten zu teilen, um hierüber neue Produkträume und Märkte zu erschließen.³ Virtuelle Wertschöpfungsketten oder virtuelle Märkte stellen die Makroebene virtueller Unternehmensbeziehungen dar, die den transaktionalen Rahmen für vielfältige materielle und immaterielle Austauschprozesse bilden.

Grundlegend für das Verständnis von virtuellen Marktbeziehungen sind dabei die Transaktionseigenschaften und -möglichkeiten der neuen Technologien, die die eigentliche Virtualisierung von Strukturen und Prozessen ausmachen. Die Virtualisierung bzw. das Virtualisierungspotential kann dabei z. B. der allmähliche Wegfall einer Distributionsstufe innerhalb einer Wertschöpfungskette bzw. einer

Prof. Dr. Hans Peter Wehrli, Institut für betriebswirtschaftliche Forschung, Lehrstuhl für Marketing, Universität Zürich, Plattenstraße 14, CH-8032 Zürich;
 Dr. Bernd W. Wirtz, Andersen Consulting, Strategic Services Group West Europe, Projektleiter, Otto-Volger-Straße 15, D-65843 Sulzbach/Frankfurt; 55 Avenue George V, F-75379 Paris.