

Zusammenfassung:

Die zunehmende Vielfalt produktdifferenzierender Dienstleistungen stellt insbesondere das Verkaufspersonal ständig vor neue Herausforderungen. Häufig sind unzureichende Segmentierungsverfahren und Informationen über die Kunden der Grund für eine Fehlsteuerung und ineffektiven Einsatz dieser Mitarbeiter. Der hier beschriebene Arbeitsprozess für eine Segmentierung und Selektion von Kunden bildet die Ausgangsbasis für die Erlangung von sechs verschiedenen Kompetenzen, welche die grundlegenden Erfolgsfaktoren für einen effizienten Verkauf von Dienstleistungen darstellen.

Austauschbare Angebote kennzeichnen die Situation in Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmärkten gleichermaßen. Kundenspezifische Dienstleistungen sind damit in allen Märkten von großer Bedeutung. Ausgehend von dieser Tatsache behandeln wir im folgenden nicht nur den Verkauf in der reinen Dienstleistungsbranche, sondern gewichten ebenso stark auch den Verkauf von produktbegleitenden Dienstleistungen in Industrieunternehmen.

Bei austauschbaren Angeboten erfolgt die Differenzierung von der Konkurrenz immer stärker über den direkten und persönlichen Kontakt zum Kunden. Dieser persönliche Kontakt unterscheidet den Verkauf von den weiteren Instrumenten der Marktbearbeitung (Verkaufsförderung und Werbung) und macht ihn besonders wirksam und bedeutend. *Der Verkauf prägt durch sein Vorgehen die Produkteinführungen, setzt Schwerpunkte im Sortiment, beeinflusst Dienstleistungen und die erzielten Preise. Kurz: Die Implementierung des Marketing muß am Verkauf ansetzen.*

besetzen ausgewählte Markt-Kunden-Kombinationen konsequent oder wandeln sich vom Produkt- zum Dienstleistungsanbieter. Obwohl der Verkauf als Schnittstelle zum Kunden dabei eine bedeutende Stellung einnimmt, gelingt es oft jedoch nicht, die neuen Marketingkonzepte im Verkauf auch umzusetzen. Häufig bekämpfen sich Marketing und Verkauf in Unternehmen, der Verkauf verwässert manche Konzepte, teilweise sind sogar geradezu gegensätzliche Verhaltensweisen bei Verkaufsbegleitungen festzustellen (Loss 1996). Erfolgreiche Marketingkonzepte müssen sich an der Realisierung orientieren, der Verkauf muß konsequent in die notwendigen Veränderungen einbezogen werden.

Drei Bereiche stehen dabei im Vordergrund:

- die *Selektion und spezifische Bearbeitung von Kunden*,
- der *Umgang mit zunehmender Leistungsvielfalt*, und
- die *effiziente Gestaltung der Verkaufsprozesse*.

Diese drei Herausforderungen behandeln wir im folgenden vertieft.

1. Kernherausforderungen im Verkauf

Gegenwärtig verändern sich viele Unternehmen nachhaltig; sie positionieren sich klarer,

2. Kundenselektion als Voraussetzung für eine differenzierte Kundenbearbeitung

Bei steigenden Kundenanforderungen und intensiverer Konkurrenz überlassen es die Unternehmungen nicht mehr dem Mitarbeiter im Verkauf, Kommunikation und Leistung für Kunden zu individualisieren. Die Selektion von ergiebigen Marktsegmenten und Kundengruppen ist von strategischer Bedeutung. Undifferenziertes Marketing bietet durchschnittliche Lösungen für durchschnittliche Erwartungen von Kunden, was immer weniger genügt, um Vorteile für diese zu erreichen. Besonders intensiv ist gegenwärtig diese zunehmende Segmentierung in bisher technisch orientierten Märkten (etwa Informatik oder Zulieferer) zu beobachten oder in Branchen, die sich liberalisieren (beispielsweise Telekommunikation, Post, Banken und Versicherungen).

Gleichzeitig geht es für Unternehmungen aber auch darum, ergiebige Segmente intensiver zu bearbeiten; der Aufwand der Marktbearbeitung muß den Erträgen der spezifischen Segmente angepaßt werden.

Das Retailgeschäft von Banken verdeutlicht diese Anforderung beispielhaft.

Immaterielle Dienstleistungen sind ein Vertrauensgut; produktbezogen sind die Angebote der unterschiedlichen Bankeninstitute für den Kunden nahezu austauschbar. Entscheidend ist damit die persönliche Beratung des Kunden. Die wichtigsten Kundenanforderungen beim Kauf von Finanzdienstleistungen sind Vertrauen zum Berater, Berücksichtigung persönlicher Interessen, Kompetenz des Beraters und individuelle Beratung (Platzek 1996, S. 11).

Das Mengengeschäft für Bankdienstleistungen ist vielfach defizitär, während sich mit gehobenen Privatkunden und Firmen in der Regel gute Gewinne erwirtschaften lassen (Sandmann 1993, S. 13). Im Widerspruch dazu werden heute jedoch noch alle Kunden

Vita:

Prof. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet das Forschungsinstitut für Absatz und Handel. Seine wichtigsten Bücher sind: *Lerntransfer im Marketing* (1981), *Realisierung des Marketing* (1986), *Konstruktives Marketing* (1989), *Erfolgreiche Leistungssysteme* (1991), *Management von Geschäftsbeziehungen* (1994), *Verkaufskompetenz* (1996), *Kompetenz für Marketing-Innovationen* (1997) und *Strategisches Direct Marketing* (1997). Ch. Belz ist Herausgeber von *THEXIS – Fachzeitschrift für Marketing*.

Lic. oec. Kathrin Kuster ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Absatz und Handel. Sie beteiligte sich an der Veröffentlichung zur Verkaufskompetenz und arbeitet in Zusammenarbeit mit Unternehmungen an ihrer Dissertation zum Thema »Restrukturierung des Verkaufs«.

nahezu gleich behandelt. Die meisten Banken haben umfassende Marktsegmentierungen durchgeführt, es gelingt jedoch kaum oder nur ungenügend, diese Segmentierung auch im Verkauf umzusetzen. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Das Ziel des Verkaufs im Retailgeschäft besteht darin, den rund 30% der Kunden, mit denen positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, preispolitische Konzessionen, mehr Beratungszeit und -qualität anzubieten. Andererseits müssen die rund 70% der Kunden, mit denen negative Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, effizienter und kostengünstiger bearbeitet werden (Betsch 1996, S. 11).

Die Marktsegmentierung als Voraussetzung für die Kundenselektion ist in vielen Unter-

Situation im Retailgeschäft	Auswirkungen auf den Verkauf von Bankdienstleistungen	kritische Erfolgsfaktoren für den Verkauf von Bankdienstleistungen
Austauschbarkeit der Produkte	Differenzierung zur Konkurrenz erfolgt über Verkauf und Service	Angebot von kundenindividuellen Problemlösungen; individuelle Beratung
undifferenzierter, stationärer Verkauf über Geschäftsstellen; hohe Filialdichte (»overbanked«)	hohe Kosten des Verkaufs bei gesamthaft relativ geringen Erträgen	kundenorientierte Reduktion des Filialnetzes, differenzierte Marktbearbeitung nach Zielgruppen, Verkaufsrentabilität
Eintritt neuer Anbieter in den Bankenmarkt, verschärfter Wettbewerb	sinkende Bankenloyalität, Kunden werden zunehmend anspruchsvoller und preisbewußter	Kundenbindung erhöhen durch Account-Strukturen
zunehmender Einsatz moderner Informationstechnologien	neue Formen des Verkaufs (Phone Banking, Automaten, Teletext)	zielgruppenspezifische Kombination von persönlichem und unpersönlichem (technischem) Verkauf

Abb. 1: Kundenspezifische Angebote und differenzierte Marktbearbeitung als Erfolgsfaktor im Retailgeschäft von Banken (Schierenbeck 1995; Sandmann 1993; Kettern 1989; Platzek 1996)

nehmungen schon durchgeführt. Nun gilt es jedoch, diese abgegrenzten Gruppen von Kunden mit spezifischen Problemen und Bedürfnissen differenziert, selektiv und rentabel zu bearbeiten. Abbildung 2 zeigt, wie sich die Arbeitsprozesse der Marktsegmentierung und Kundenselektion entsprechen (Belz 1995, S. 52).

Aus dem Blickwinkel des Verkaufs faßt die Unternehmung die bisher individuelle Bearbeitung in Gruppen zusammen. Der persönliche Kontakt des Verkäufers wird gezielter eingesetzt, indem der Kunde bereits selektioniert ist. Für die Gruppe von Kunden läßt sich leichter ein vertieftes Know-how und ein maßgeschneidertes Vorgehen festlegen, als es der Verkäufer im einzelnen Kundenkontakt tun kann. Letzlich geht es bei der Kundenselektion aus dem Blickwinkel des Verkaufs darum zu bestimmen, wie intensiv bestimmte Kunden besucht und betreut werden sollen (Kontaktquantität und -periodizität) und welche Ziele und Maßnahmen der persönlichen

Marktbearbeitung für diese Kunden gewählt werden (Kontaktqualität).

Die Arbeitsschritte der Kundenselektion charakterisieren wir wie folgt:

1) *Kundenstrukturen nach relevanten Kriterien bestimmen:* Die Kundenstruktur wird aktiv beeinflusst, um die langfristige Überlebensfähigkeit und den Erfolg der Unternehmung zu sichern (bspw. Förderung von Schlüsselkunden, Abbau von Kleinkunden, Erschließung zukünftig attraktiver Kundengruppen).

2) *Kundengruppen grob erfassen:* Die Unternehmung soll auf relevante Unterschiede von Kundengruppen in der Marktbearbeitung und im Verkauf eingehen und die spezifischen Bedürfnisse besser als andere Anbieter decken.

3) *Kunden innerhalb eines Segmentes im Portfolio positionieren und selektionieren; Kundenrentabilität beurteilen:* Unternehmung und Verkauf sollen ihre Prioritäten bewußt setzen und sich auf ergiebige Kunden konzentrieren. Die Unternehmung wählt und bearbeitet

Marktsegmentierung: Arbeitsphasen	Kundenselektion: Arbeitsphasen
1) Markt abgrenzen, strukturieren und sinnvolle Segmentierungen entwickeln	1) Kundenstrukturen nach relevanten Kriterien bestimmen
2) Segmente grob erfassen	2) Kundengruppen grob erfassen
3) Segmente im Portfolio positionieren und wichtige Segmente selektionieren; Segmentrentabilität beurteilen	3) Kunden innerhalb eines Segmentes im Portfolio positionieren und selektionieren; Kundenrentabilität beurteilen
4) Segmentanalyse – wichtige Segmente detailliert erfassen	4) Kundenanalyse – wichtige Kunden detailliert erfassen
5) Marketingkonzepte für die wichtigen Segmente entwickeln – Leistung und Marktbearbeitung	5) Bearbeitungsvorgehen für wichtige Kunden entwickeln – Probleme, Lösungen und Argumentation; Kundenmotivation
6) Konzepte für vereintes und differenziertes Marketing erarbeiten/modulares Marketing	6) Kundenbearbeitung verbinden und differenzieren
7) Pilotprojekte für das Segment-Marketing lancieren, multiplizieren	7) Pilotprojekte mit ausgewählten Kunden durchführen und auswerten, multiplizieren
8) Segmentiertes Marketing realisieren und Erfolg kontrollieren	8) Professionelle Kundenbearbeitung im Verkauf realisieren

Abb. 2: Arbeitsprozess für Segmentierungen und Kundenselektion

Kunden, die ihrer besonderen Leistungsfähigkeit entsprechen.

4) *Kundenanalyse – wichtige Kunden detailliert erfassen*: Anforderungen von und an Kunden werden klar definiert, um eine Partnerschaft abstützen zu können. Fundierte Kundenkenntnisse bilden die Grundlage, um kreative und innovative Lösungen für Kunden zu entwickeln.

5) *Bearbeitungsvorgehen für wichtige Kunden entwickeln – Probleme, Lösungen, Argumentation und Kundenmotivation*: Art und Wirtschaftlichkeit der Bearbeitung richtet die Unternehmung nach dem Verhältnis zur Wichtigkeit der Kunden und ihrer besonderen Anforderungen aus.

6) *Kundenbearbeitung verbinden und differenzieren*: Soviel Generalisierung wie möglich, soviel Differenzierung wie nötig.

7) *Pilotprojekte mit ausgewählten Kunden durchführen, auswerten und multiplizieren*: Unternehmungen lernen vorerst gezielt und

wenden dann Erkanntes rasch und richtig breit an.

8) *Professionelle Kundenbearbeitung im Verkauf realisieren*: Die Vorgabe der Kundenselektion und die praktische Kundenbearbeitung im Verkauf müssen übereinstimmen.

Entsprechend der Kundenselektion muß auch eine klare Differenzierung der Leistungen nach Kundengruppen erfolgen. Die Lösung liegt dabei nicht in einer weiteren Ausweitung des Angebotes, sondern vielmehr in der Bündelung der Leistungen zu Problemlösungen für spezifische Kundengruppen.

3. Mit der Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen im Verkauf umgehen

Die Leistungsselektion umfaßt zwei Bereiche: erstens die Auswahl aus der Leistungsvielfalt

der Unternehmung und zweitens das Management von Dienstleistungen. Ähnlich wie bei der Kundenselektion prüft die Unternehmung, wie wichtig bestehende, neue und zukünftige Leistungen sind.

In den meisten Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Investitionsgütermärkten besteht ein Trend zur Vielfalt. Varianten sollen Vorteile der Differenzierung im Konkurrenzkampf schaffen. Zudem wird die Variantenzahl auch durch kürzere Lebenszeiten der Produkte auf dem Markt gefördert, weil viele Anbieter mehrere Produktgenerationen noch parallel führen. Wahrscheinlich wurde bisher meist zu wenig über die Konsequenzen für den Verkauf nachgedacht. Zusätzliche Sortimente wurden oft selbstverständlich auf die vorhandenen Verkäufer verteilt. Der Außendienst ist häufig überfordert durch die Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die er betreuen muß oder müßte. Zu viele Aufgaben werden locker an den Verkäufer delegiert, obschon Unternehmungen erkennen müßten, daß seine Kapazität und oft auch seine Fähigkeiten nicht ausreichen können.

Ebenso vielfältig sind neue Dienstleistungen für Kunden, die oft vom Verkäufer eingeleitet oder erbracht werden sollen. So läßt sich der folgende Dienstleistungskatalog für Investitionsgüter nur noch alphabetisch ordnen (Abbildung 3). Solche Dienstleistungen versinken im Wust der Eigen- und der Konkurrenzangebote; sie erreichen die Wirkungsschwelle nicht, aber verursachen erhebliche Initialkosten.

Aber nicht nur Industrieunternehmen werden zunehmend zu Dienstleistungsanbietern. Auch reine Dienstleistungsunternehmen wie Versicherungen und Banken haben ihre kundenbezogenen Dienstleistungen zunehmend erweitert. So sind beispielsweise Vertriebskooperationen von Banken und Versicherungen für Allfinanz-Lösungen seit Beginn der 80er Jahre ein viel diskutiertes Thema. Ziel solcher Kooperationen ist, neben dem gegenseitigen Ausnutzen von Kundenpotentialen und Vertriebswegen und möglichen Zusatzerträgen,

vor allem auch eine gesteigerte Kundenbindung durch das Angebot von umfassenden Problemlösungen für Kunden im Finanzdienstleistungs- und Vorsorgebereich (Schulz 1992). Chancen des Cross-Selling sollen damit ausgeschöpft werden, weil sich beim Kunden ergänzende Produkte gleichzeitig verkaufen lassen. Bei solchen Allfinanz-Kooperationen verkaufen Bankmitarbeiter nicht mehr Produkte, sondern vielmehr umfassende Problemlösungen. *Während Unternehmungen schon vorher beklagten, daß sich die Verkäufer nicht genügend um die gesamten, ertragreichen Sortimente kümmerten, weiten sie mit solchen Kooperationen die Leistungspaletten nochmals massiv aus.*

Leistungssysteme für eine umfassendere und wirtschaftlichere Lösung von Kundenproblemen

Leistungssysteme sind ein Ansatz, um Kundenprobleme umfassender und/oder wirtschaftlicher als bisher zu lösen. Sie setzen am Leistungs-/Marktentscheid der Unternehmung an. Unternehmungen bieten nicht mehr nur ihre »nackten« Produkte und umfassende Serviceleistungen an, sondern entwickeln integrierte Lösungen für spezifische Kundengruppen (beispielsweise für Kleinkunden) (ausführlich Belz et al. 1991; Belz 1996, S. 128 ff.).

Abbildung 4 zeigt, wie sich um ein Produkt verschiedene Schalen legen lassen, um sich im Wettbewerb für Kundenvorteile zu profilieren. Je weiter vom Kern des Produktes entfernt, desto spezifischer ist die Leistung auf Kundengruppen und Einzelkunden maßzuschneidern. Problemlösepakete sind in der Regel spezifisch.

Die verschiedenen Schalen sind:

- 1) *Produktsystem*: Anwendervorteile, Baukasten, Produktqualität, intelligente Produkte, Elektronik, Design
- 2) *Sortiment*: Einkaufs- und Verwendungsverbund

Absatzgarantien Absatzhilfen (mehrstufiges Marketing) Altmaschinen-Instandstellung Anpassung an bestehende Anlagen (updating) Antriebsdimensionierung Arbeitsvorbereitung Auftragsforschung Bedienerschulung Beratungen Beschaffungshilfen Betriebsmittel-Beratung Dokumentation Engineering Ersatzteildienst 24h Ersatzteilverträge Ersatzteillisten auf Disketten Einsatz- bzw. fertigungssynchrone Anlieferung Fachbeiträge in Zeitschriften Feasibility Studien Finanzierungshilfen Garantieleistungen Gebrauchtmassenvermittlung (z. B. West/ Ost) Generalunternehmer Inspektion Joint-venture Kalkulationsunterstützung Kompensationsgeschäfte Konsignations-Ersatzteile Kundendemos Kulanzleistungen Know-how-Verträge Managementverträge Miet- und Leihmaschinen	Mikrofilm (Ersatzteile Zeichnungen) Montageleistungen Monteureinsatz innerhalb 24h NC Programmerstellung Nullserie-Fertigung Occasionseintausch Patent- und Lizenzverträge Personalvermittlung/Leih- Maschinisten Produktions-Engpass-Überbrückung Produktionsoptimierung Projektierung Recycling/Verschrottung Risikountersuchung Rücknahme von Verpackung Seminare und Fachvorträge für Kunden Software-Anpassungen Spezialentwicklungen Technologietests Telefonische Verknüpfung Maschine/Hersteller Telefon-Ratgeber (Trouble shooting) Transport-Organisation Transportversicherung Übersetzung der Betriebsanleitungen Umstrukturierungshilfen für den Betrieb Umwelt - Verpackung Umweltverträglichkeitsprüfungen Universitätsunterstützung/Forschungsaufträge Unterhalt im Vertrag Werkzeugberatung Wertanalysen Zeitstudien
--	---

Abb. 3: Dienstleistungskatalog für Investitionsgüter (Belz et al. 1991, S. 6)

- 3) *Flankierende Dienstleistungen:* Kundendienst, Informatik, Finanzierung, Zahlungssysteme, Indirect Marketing und Kundenschulung
 - 4) *Integration der Leistung in Abläufe des Kunden:* Effiziente Arbeitsteilung und Einordnung in Kundenprobleme
 - 5) *Integriertes Projektmanagement:* Vom Impuls zur Ausführung
 - 6) *Emotionales Profil und Kundenerlebnis*
- Durch Leistungssysteme wird versucht, die gefährliche Eigendynamik von zersplitterten Einzelleistungen und einen wahren Nebenleistungsdschungel durch eine bewußte Gestal-

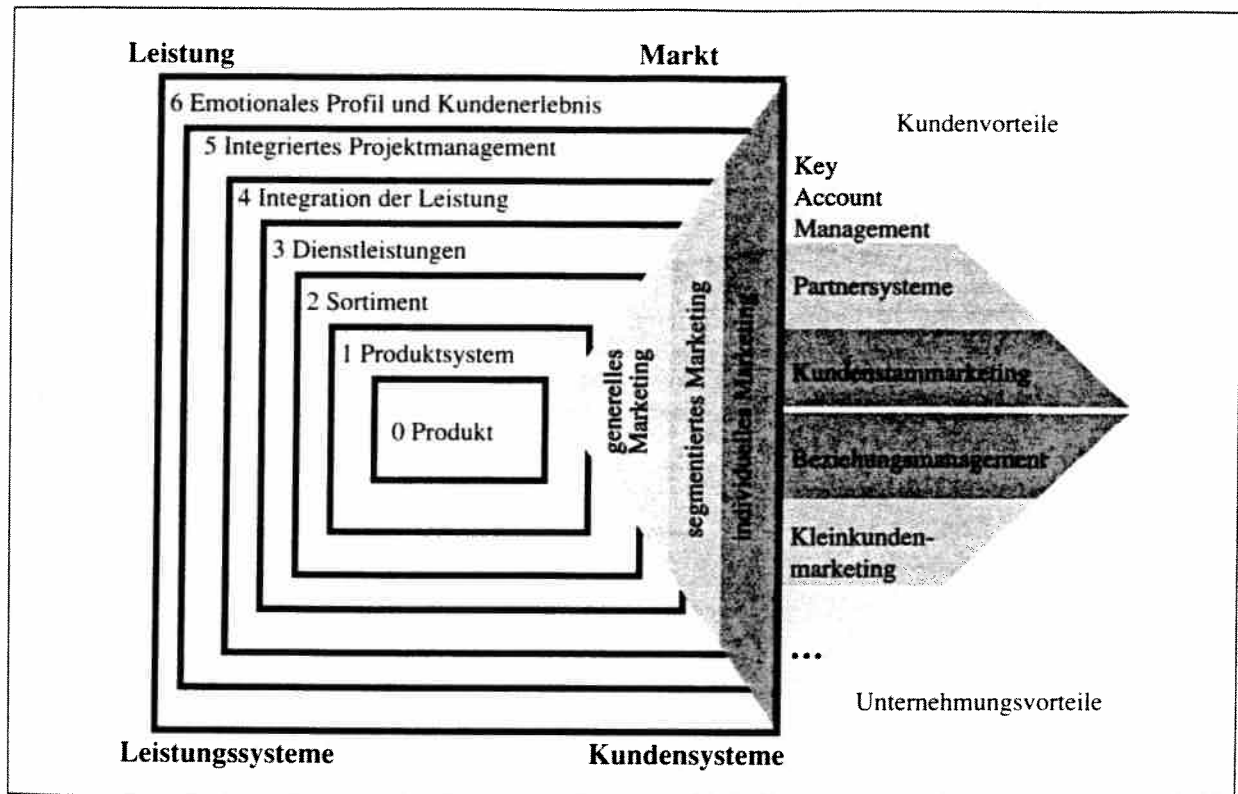


Abb. 4: Leistungs- und Kundensysteme

tung von Leistung und Qualität zu ersetzen. Es geht dabei nicht etwa darum, bestehende Produkte und Dienstleistungen zu ordnen, sondern vielmehr diese bewußt auf Kundenprobleme auszurichten und damit auch verrechnen zu können. Die bewußte Gestaltung von Produkten und begleitenden Dienstleistungen bedeutet damit zunehmend auch den Abbau von teuren und nicht verrechenbaren Leistungen.

Der Verkauf ist dabei die Drehscheibe, um Leistungssysteme zum Kunden zu transferieren (Belz 1996, S. 128 ff.; Hanan/Cribbin/Donis 1980). Voraussetzung für den Systemverkauf ist ein umfassendes Know-how des Verkaufs für die Probleme des Kunden und eine langfristige Orientierung des Verkaufs für die Zusammenarbeit mit Kunden. Es braucht neue Fähigkeiten und Konsequenz, um das Dienstleistungsgeschäft erfolgreich aufzubauen. Entscheidende Aufgabe für die gesamte Marktbearbeitung ist es, ein System überzeu-

gend zu kommunizieren. Abbildung 5 zeigt die Erfolgskriterien für den Systemverkauf im Überblick:

In der Folge beschreiben wir die Bausteine des Systemverkaufs, welche die erwähnten operativen und strategischen Kunden- aber auch Anbietervorteile erzielen:

1) 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 verstehen. Erheblich ist nicht nur der Einkauf eines Produktes, sondern der Beitrag, den dieses Produkt für 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.

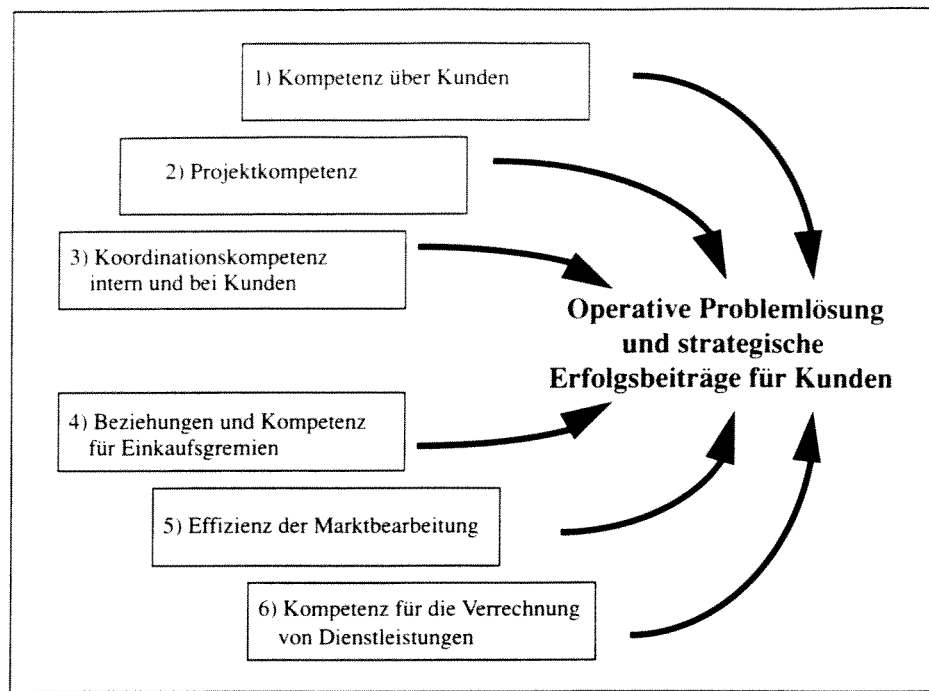


Abb. 5: Erfolgskriterien für den Systemverkauf

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 Anwendern und seinen Marketingproblemen beschäftigen. Unsicherheit, Berührungsängste, mangelnde Lernbereitschaft, fehlende Einsicht usw. 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.

Natürlich kann der Beitrag des Verkaufs 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.

2) Projektkompetenz: Beherrschung verschiedener Einstiegsstrategien je nach Kaufphase des Kunden, Fähigkeit zur langfristigen Kundenbegleitung (auch nach dem Kauf).

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. So gilt es den Kunden über den gesamten Kaufprozess hin zu begleiten. Viele Verkäufer unterschätzen den Zeitbedarf des Kunden, um sich von seiner bestehenden Lösung zu trennen, Informationen zu suchen oder Angebote zu prüfen. Auch verhindern manche kurzfristig umsatzorientierten Führungs- und Entlohnungssysteme, die Dienstleistungen am Kunden und eine langfristige Partnerschaft ernst zu nehmen.

Abbildung 6 zeigt den Sales Cycle nach Mauch; er läßt sich an unterschiedliche Märkte anpassen und ist eine ausgezeichnete Grundlage, um Lösungen für eine langfristige Kundenbegleitung zu entwickeln.

3) Koordinationskompetenz intern und bei Kunden: Interne Integrationsfähigkeit des Verkäufers durch den Einbezug von Kundendienst,

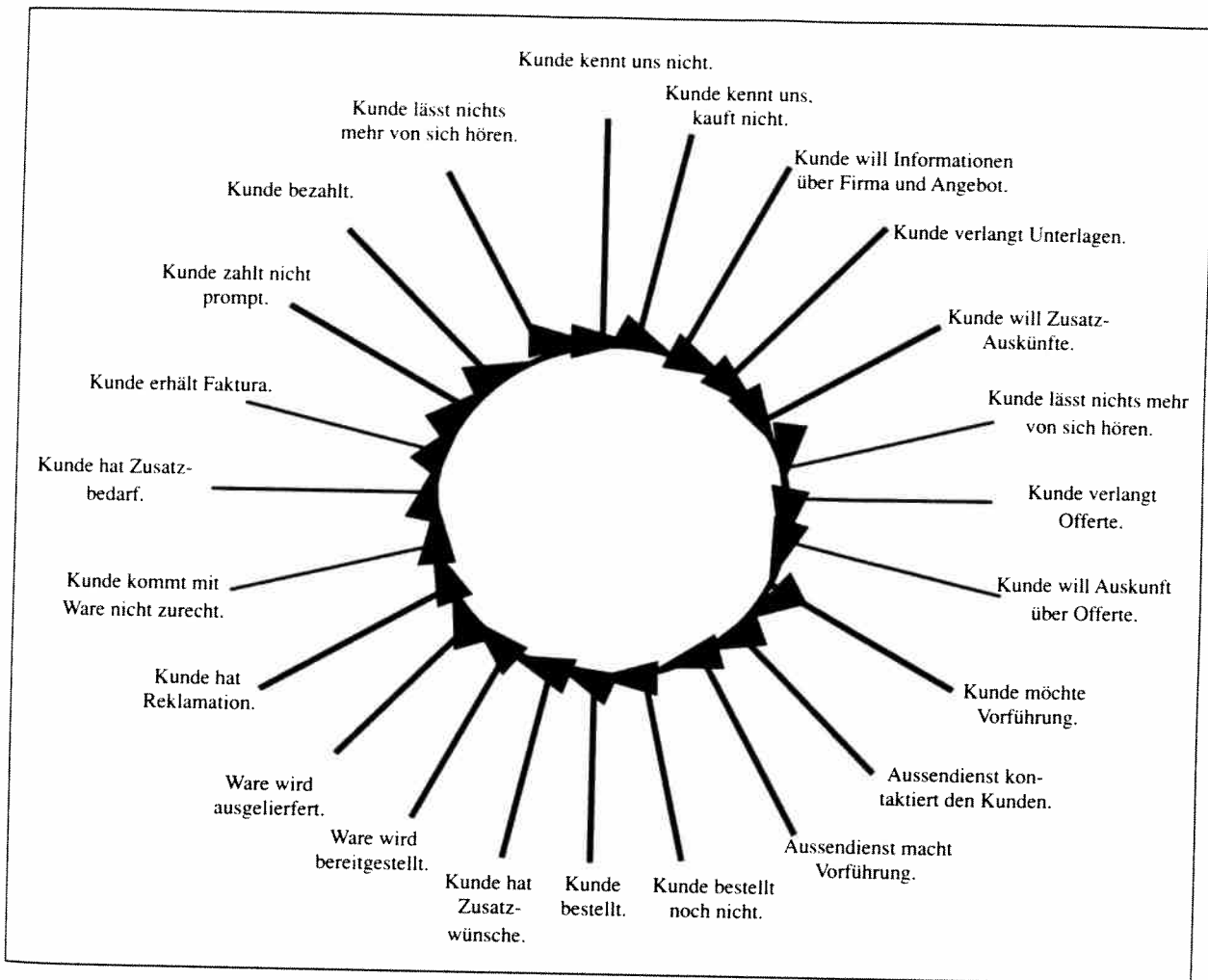


Abb. 6: Sales Cycle (Mauch 1990, S. 16)

Technik und 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 füh-

ren Manager, Entwickler, Anwendungstechniker und Außendienst oft an ihre Leistungsgrenzen. Das 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

- 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‹. Inklusive-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.

Abb. 7: Verrechnung von Dienstleistungen

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.

4) Beziehungen und Kompetenz für Einkaufsgremien: Beziehungspflege zu Kunden

resp. 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, S. 1008) 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 schwanken – durchschnittlich bei etwa 20% liegen, ein im Grunde genommen wettbewerbsverzerrender Prozess.« Besonders bei Systemlösun-

gen im Business-to-Business-Geschäft gilt es auch, gezielt die Beziehungen zu unterschiedlichen Personengruppen bei Kunden zu pflegen (Belz et al. 1994).

5) 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 (wie schon in Abschnitt 2 ausgeführt).

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 (vgl. Abschnitt 4).

6) 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 7.

Die Herausforderungen im Verkauf liegen jedoch nicht nur in der Effektivität, d. h. dem Angebot von richtigen Leistungen für die

Querverweise:

Vgl. auch den Beitrag von:

- Fiala, Kap. E: Kundengewinnungsmanagement

richtigen Kunden, sondern auch in der effizienten Gestaltung und Abwicklung von Verkaufsprozessen.

4. Verkaufseffizienz: Aufwendige persönliche Kundenkontakte gezielt einsetzen

Rund 14% des Umsatzes beanspruchen Verkauf und Vertrieb durchschnittlich. Davon sind ca. 50% Personalkosten und 12% Reisekosten. Beide Kostenpositionen stiegen in den letzten drei Jahren um rund 10% jährlich. Der technische Außendienst wurde sogar um 15% teurer (Bussmann 1994, S. 31 ff.).

Inzwischen rechnen beispielsweise technische Zulieferer mit Kosten von Fr. 230.- pro aktive Verkaufsstunde. Diese Kosten erfassen Löhne, Nebenkosten und Spesen und sind stark durch den Anteil der Kundenkontakte an der Arbeitszeit der Vertreter beeinflusst. So zeigte beispielsweise eine interne Analyse von Sprecher & Schuh/Allen Bradley (CH-Aarau), daß ein Verkäufer nur etwa 165 aktive Verkaufstage pro Jahr einsetzen kann (Ferien, Sonn- und Feiertage, Krankheit oder Schulung sind abgezogen). Von diesen 1320 Stunden nutzt er 660 Stunden für Verkaufsgespräche, der Rest sind Reise- und Wartezeit (Menet 1990, S. 22 ff.). Ähnliche Ergebnisse liefern auch Analysen aus der Dienstleistungsbranche. Im Durchschnitt werden 45% der Personalkapazitäten von Banken für unlukrative Bedienungskontakte aufgewendet und nur 18% für die ertragsstarke Beratung. Für Bearbeitungs- und Verwaltungstätigkeiten sowie Overheadpositionen werden 37% der Gesamtkapazitäten gebunden (Betsch

1996, S. 11). *Die Produktivität des Verkaufs ist für viele Unternehmungen ungenügend.*

Der persönliche Verkauf ist meist wirksam, aber offensichtlich sehr aufwendig. Deshalb gilt es, persönliche Kundenkontakte auf die richtigen potentiellen und aktuellen Kunden auszurichten und den Verkauf erst dann in den Informations- und Entscheidungsphasen des Kunden ins Spiel zu bringen, wenn er eine hohe Wirkung für Kunde und Unternehmung verspricht.

Integrierte Marktbearbeitung und Verkaufssupport

Um die Produktivität des Verkaufs zu erhöhen scheinen uns zwei Ansätze von Bedeutung: die Integration der Marktbearbeitungsinstrumente und Maßnahmen des Verkaufssupports.

Mittels integrierter Marktbearbeitung werden die Instrumente des Verkaufs, der Verkaufsförderung und der Werbung gebündelt und aufeinander abgestimmt. Direct Marketing ist dabei ein wichtiges Instrument (Belz et al. 1997). Durch Selektion aus Datenbanken können aktuelle und potentielle Kundengruppen gezielt ausgewählt und kontaktiert werden. Direct Marketing vermittelt dabei meist zwischen klassischer Werbung und persönlichem Verkauf oder der individuellen Beziehung. So können durch Telefonmarketing unproblematische Routineverkäufe für Anbieter und Kunde wirtschaftlich abgewickelt und Anfragen schnell bearbeitet werden, wodurch der Außendienst entlastet wird. Auch lassen sich Kundenkontakte für die Vertreter telefonisch vorbereiten und damit gezielter nutzen (Belz 1996, S. 164 ff.).

Zum *Verkaufssupport* zählen wir Massnahmen und Instrumente, die den Verkaufsaussendienst entlasten, wie Instrumentalisierung und professionelle Supportdienste. *Kundeninformationssysteme* sind unternehmensspezifische Kundendatenbanken, kombiniert mit internen Informationen zu Produkten, Lieferzeiten, Preisen usw. Sie unterstützen den Verkaufsprozess durch jederzeit abrufbare Informationen, integrierte Rapportsysteme, Rou-

tenplanung, Kommunikation zwischen Innen- und Aussendienst, Möglichkeiten der Offertstellung, Versand von Direct Mails und erleichtern einen effizienten und qualitativ hochwertigen Verkauf für Vertreter und Kunden. Faszinierend ist die Informatik nicht nur für herkömmliche Informationssysteme. *Computer Aided Selling* nutzt die Möglichkeiten der Informatik für Verkaufs- und Kundensupport. Hier öffnen sich mit Internet bis zu Interaktiver Elektronischer Kommunikation und Virtual Reality Software enorme Möglichkeiten.

Wie Verkaufsprozesse durch Computerunterstützung effizienter gestaltet werden können ist am Beispiel der Winterthur Versicherungen dargestellt.

Neue Vertriebswege für effiziente Verkaufsprozesse

Im Zusammenhang mit effizienter Kundenbearbeitung müssen auch die Vertriebswege von Unternehmen überdacht werden. Vielfach kann mit aufwendigen und nur scheinbar kundenorientierten Vertriebsstrukturen nicht mehr rentabel gearbeitet werden. So werden heute noch rund 90% der Bankdienstleistungen über den stationären Vertrieb abgesetzt; einem Kostenblock von 88% stehen im stationären Vertrieb Bruttoerlöse von ca. 76% gegenüber. Andererseits haben Analysen gezeigt, daß ca. 80% aller am Bankschalter abgeschlossenen Transaktionen durch den Kunden selbst ausgeführt werden können (Bertsch 1996). Bankexperten rechnen sogar damit, daß in wenigen Jahren ein Drittel der Kundschaft Schalterhallen meiden und Finanzgeschäfte, unabhängig von Schalteröffnungszeiten, vom Wohnzimmer aus abwickeln wird, via Computer oder Telefon (Flütsch 1995; Kahlen 1995, S. 124).

Auch das Internet eröffnet hierbei neue Möglichkeiten. Bereits sind weltweit ca. 500 Finanzinstitute im Internet präsent, jedoch nutzen 4/5 davon diese Präsenz heute noch lediglich für Werbezwecke (Becher 1996, S. 68). Anders die amerikanische Internet-

Effizienzsteigerung im Verkaufsprozeß – Das Beispiel Winterthur Versicherungen

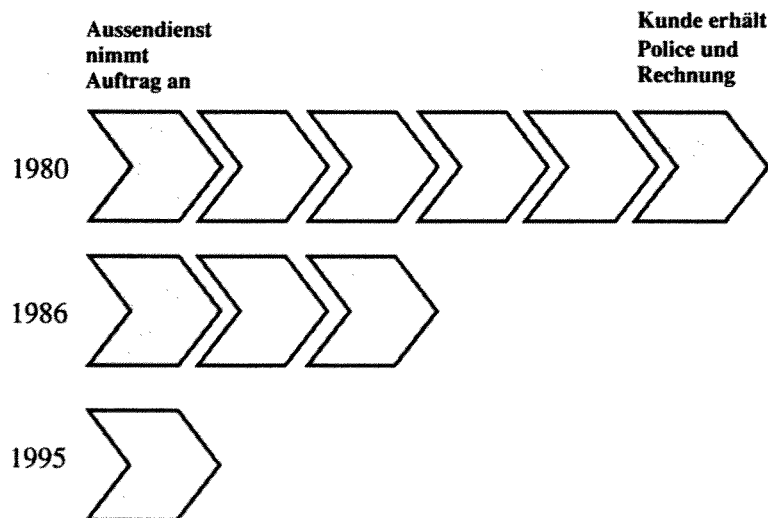
Die Winterthur beschäftigt sich schon seit längerem mit der Frage der Effizienzsteigerung im Verkaufsprozess. Gute, d. h. qualitativ hochstehende Verkaufsgespräche sollen in kürzerer Zeit abgewickelt und der administrative Aufwand des Innendienstes zur Bearbeitung eines Auftrages soll minimiert werden.

1995 wurden, nach einer Pilotphase, PEN-Computer im Verkauf eingeführt. Es geht dabei nicht nur um den Einsatz von PC's im Außendienst. PEN-Computer sind Laptops, die mit einem Bildschirmstift bedient werden können. Davon erhofft man sich eine grössere Akzeptanz beim Außendienst und eine schnellere Bedienung der Geräte als bei herkömmlichen, mit Tasten zu bedienenden Laptops.

Dieses Projekt verfolgt drei grundsätzliche Ziele:

1. Straffung des Kernprozesses Auftragsbearbeitung.
2. Schaffen von Voraussetzungen für schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen (Vorschriften, Tarife).
3. Identische technische Ausrüstung für Generalagenturen, Agenturen und eigene Verkäufer.

Die Straffung des Kernprozesses reduziert die Anzahl Stufen, die ein Kundenauftrag durchläuft, drastisch:



Bank Security First Network (SFN), seit Oktober 1995 im Netz. In den ersten 8 Wochen ihrer Tätigkeit eröffneten mehr als 100 Personen aus 40 US-Staaten ein Konto, täglich kommen rund 20 weitere dazu. SFN bietet Konditionen, die sich eine herkömmliche Bank fast nicht leisten kann. Eine Transaktion über Internet kostet rund fünfzigmal weniger, als wenn sie durch einen Schalterbeamten erledigt würde (Spogat 1996).

In Zukunft gilt es für viele Unternehmen, ihre Vertriebswege intelligent zu vernetzen. Über *multiple Distributionswege* distribuiert eine Unternehmung dabei ihre Leistungen mit verschiedenen Distributionsformen an unterschiedliche Kundengruppen. So kombinieren beispielsweise Unternehmen den Direktverkauf mit Filialen, den Verkauf über den unabhängigen Fachhandel und den Versand (Schögel/Tomczak 1995).

5. Fazit

Die Reserven im Verkauf von Unternehmungen sind vielfältig. *Es lassen sich in diesem Bereich des Marketing nachhaltige und wichtige komparative Konkurrenzvorteile und damit Vorteile für den Kunden erreichen.* Lange Zeit wurde der Verkauf sich selbst überlassen und ungenügend in das gesamte Marketing integriert.

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 (*Kunden-vorteil und Nutzenargumentation*);
- 3) die persönliche Beziehung und Verkaufsin-teraktion zum Kunden erfreulich zu gestalten (*Beziehungspflege*);
- 4) die ergiebigen Kunden auszuwählen sowie wirtschaftlich und erfolgreich zu bearbeiten (*Effektivität und Effizienz*).

Literatur

- Becher, J. (1996): Die drei größten virtuellen Banken, in: Bilanz, 10/1996, S. 66–72
- Belz, Ch. et al. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Beispiele, Stuttgart 1991
- Belz, Ch. et al. (1994): Management von Geschäftsbeziehungen, Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen 1994
- Belz, Ch. (1995): Dynamische Segmentierung, Thexis Fachbericht für Marketing, 2/1995, St. Gallen 1995
- Belz, Ch. (1996): Verkaufskompetenz, Thexis Fachbuch für Marketing, St. Gallen 1996
- Belz et al. (1997): Direct Marketing für Innovationen und Effizienz, Wien 1997
- Betsch, O. (1996): Vertrieb der Zukunft: ohne den Banktresen? in: Bank und Markt, 3/1996, S. 10–14
- Bussmann, W.F. (1994): Lean Selling, Landsberg/Lech 1994
- Flütsch, A. (1995): Der Bankschalter steht neben der Wohnwand, in: Sonntags Zeitung, 8. Oktober 1995, S. 99
- Hanan, M./Cribbin, J./Donis, J. (1980): Systeme verkaufen – Die neue Strategie für grössere Verkaufserfolge durch Steigerung des Kundennutzens, Heidelberg 1980
- Kahlen, R. (1995): Mehr Leistung für wenig Geld, in: Capital, 2/1995, S. 124–128
- Kettern, T. (1989): Anmerkungen zur Vertriebspolitik im Firmenkundengeschäft, in: Bank und Markt, 2/1989, S. 16–19
- Lange-Prollius, H. (1986): Beziehungsmarketing, in: Realisierung des Marketing, hrsg. v. Ch. Belz., Band 2, St. Gallen 1986, S. 997–1010
- Loss, Ch. (1996): Realisierung von Leistungssystemen und Systemverkauf, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen 1996
- Menet, Ch. S. (1990): Neue Wege im Industriegüterverkauf, in: Thexis, 1/1990, S. 22–25
- Mauch, W. (1990): Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle, in: Thexis, 1/1990, S. 15–18
- Platzek, H.-J. (1996): Perspektiven des Vertriebs von Finanzdienstleistungen, in: Bank und Markt, 2/1996, S. 10–13
- Sandmann, H. (1993): Strukturierter Vertrieb kontra »Strukturvertiebe«, in: Bank und Markt, 5/1993, S. 12–20
- Schierenbeck, H. (1995): Neuorientierung der Vertriebssysteme für Banken – Trends und Herausforderungen, in: Neue Wege im Vertrieb – Die große Herausforderung für die Banken, hrsg. v. Basler Bankenvereinigung, Bern et al. 1995, S. 3–57
- Schulz, H. (1992): Allfinanz durch Zusammenarbeit von Spezialisten, in: Finanzierung-Leasing-Factoring, 6/1992, S. 204–205
- Schögel, M./Tomczak, T. (1995): Management von Mehrkanalsystemen, Phänomen, Herausforderung und Lösungsansätze, Thexis Fachbericht für Marketing, Nr. 4, St. Gallen 1995
- Spogat, I. (1996): Internet-Bank, in: Bilanz, 8/1996, S. 100
- Verbunt, J. (1996): Das Phänomen Direct Banking, in: Finanzierung – Leasing – Factoring, 1/1996 S. 22–24