Kundenpotenzialanalyse für Logistikdienstleister

– Bedarf und Gestaltungsmöglichkeiten für die kundenorientierte Entwicklung

Hans-Christian Pfohl, Moritz Gomm und Erik Hofmann

Lange Zeit war der deutsche Logistikmarkt von einer gewissen Bequemlichkeit geprägt. Staatlich vorgegebene Frachttarife und hohe Markteintrittsbarrieren in Form von begrenzt verfügbaren Transportkonzessionen sicherten den etablierten Logistikunternehmen über Jahre die Existenz. In der Branche herrschte insgesamt ein eher passives Absatzverständnis vor ([2], S. 101ff.). Diese Marktsituation änderte sich schlagartig Anfang der 90er-Jahre mit dem Beginn der Liberalisierung der europäischen Transportmärkte. Neue Wettbewerber drängten in den Markt und die etablierten Unternehmen mussten anfangen, ihre Kosten und Angebote selbst zu kalkulieren. Schnell zeigte sich, dass mit dem reinen Transport nur noch schwer Geld zu verdienen war, so dass neue margenträchtigere Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln waren ([11], S. 220f.). Der Markt hatte sich in einen Käufermarkt verwandelt, da das Angebot die Nachfrage überstieg. Um in einem Käufermarkt gegenüber den Wettbewerbern zu bestehen, muss ein Logistikdienstleister mit seinem Leistungsangebot die Bedürfnisse seiner aktuellen und potenziellen Kunden besser befriedigen als seine Wettbewerber. Durch den Zwang, komparative Wettbewerbsvorteile aufbauen zu müssen, rückt das Marketing zunehmend in den Blickpunkt der Logistikunternehmen. Um seine Aktivitäten und Ressourcen an den Anforderungen des Marktes auszurichten, ist für das Marketing eines Logistikdienstleisters eine zielgerichtete Kundenpotenzialanalyse notwendig.
Ausgehend von den speziellen Anforderungen des Marketings logistischer Dienstleistungen wird in diesem Beitrag die Bedeutung einer zielgerichteten Kundenpotenzialanalyse herausgearbeitet und deren Einordnung in den Akquisitionsprozess bei logistischen Dienstleistern vorgenommen. Dazu wird der Handlungsbedarf für logistische Dienstleister anhand aktueller Entwicklungen aufgezeigt, bevor auf die Kundenpotenzialanalyse und deren Einordnung in den Akquisitionsprozess eingegangen wird.

Summary

The market for logistics services is under constant pressure to adapt to changing developments. Structural changes on the transport market, growing demands of the loaders and the need to reduce costs force logistics service providers to realign their services and to screen their markets.

This article proposes a framework for a precise customer analysis for logistics services. Starting with the buying decision process in companies we analyze the two phases market investigation and market segmentation and describe methods and instruments for its accomplishment. Finally the use of the customer analysis in the acquisition process is shown.

Logistische Dienstleistungen

Allgemein bezeichnet der Begriff *„Dienstleistung"* selbständige, marktfähige Leistungen, die durch die Immaterialität des Leistungsergebnisses und die Mitwirkung des Nachfragers am Leistungserstellungsprozess gekennzeichnet sind ([13], S. 3). Versucht man den Dienstleistungsbegriff auf den Bereich der Logistik einzugrenzen, so fällt auf, dass der Begriff in der Praxis nicht einheitlich verwendet wird. Einige Logistikexperten verstehen unter logistischen Dienstleistungen nur jene Dienstleistungen, die über die traditionellen logistischen Kernaktivitäten von Transport- und Lagerhaltungsbetrieben hinausgehen und einen so genannten Mehrwert erzeugen ([19], S. 8). Obwohl diese Sprachregelung verbreitet ist, macht sie wenig Sinn, da sie den Begriff der logistischen Dienstleistung erheblich enger fasst als den Logistikbegriff selbst. Folgt man dieser Definition, so könnte die Mehrzahl der am Markt operierenden Transport- und Speditionsunternehmen nicht als logistischer Dienstleister eingestuft werden ([10], S. 302).

Eine andere Sichtweise bezieht den Begriff der logistischen Dienstleistung ganz pragmatisch auf alles, was logistische Dienstleistungsunternehmen in der Praxis tatsächlich tun ([19], S. 16). Diese Betrachtung ist offener, allerdings um den Preis der Unschärfe. Zum einen handelt es sich bei diesem Definitionsversuch um einen Zirkelschluss, da das, was definiert werden soll, mit dem Verweis auf logistische Dienstleistungsunternehmen schon als bekannt vorausgesetzt wird. Zum anderen werden unternehmensintern erbrachte Leistungen (wie z. B. die Leistung der Logistikabteilung eines Industriebetriebs) aus der Betrachtung ausgeschlossen.

Hinzu kommt, dass sich Unternehmen, die ihrem Selbstverständnis nach Logistikdienstleister sind, sich bei der Weiterentwicklung ihres Dienstleistungsangebots von Marktchancen und den Bedürfnissen ihrer Kunden leiten lassen. Dabei sind Logistikdienstleister zunehmend geneigt, auch Dienstleistungen anzubieten,

die nicht logistischer Natur sind. Beispiele dafür sind die Übernahme von Konfektionierungsaufgaben, die Vormontage von Bauteilen, das Aufbügeln von Textilien und in jüngster Zeit zunehmend auch Finanzdienstleistungen ([9], S. 165).

Zweckmäßig erscheint es daher, den Begriff der *logistischen Dienstleistung* definitorisch mit dem Logistikbegriff zu koppeln und auf alle Serviceleistungen zu beziehen, die auf die bedarfsgerechte Herstellung von Verfügbarkeit als Kernaufgabe der Logistik gerichtet sind. Miteingeschlossen sind dabei die Leistungen von Zeitungsboten und Taxifahrern, ebenso wie das einfache Transportieren und Lagern von Waren ([11], S. 220).

„Damit sind Logistikdienstleister Unternehmen, deren Unternehmenszweck die räumliche und zeitliche Gütertransformation, sowie die damit zusammenhängenden Transformationen hinsichtlich der Gütermengen- und -sorten, der Güterhandhabungseigenschaften sowie der logistischen Determiniertheit der Güter ist. Ergebnis der Transformationsprozesse sind logistische Dienstleistungen ([23], S. 5)."

Handlungsbedarf für Logistikdienstleister

Auch wenn nach wie vor das klassische logistische Kerngeschäft einen Großteil der Umsätze ausmacht, so hat sich doch in den letzten Jahren ein Trend zu einer immer stärkeren Einbindung dieser Kernaktivitäten in umfassendere Serviceangebote herausgebildet ([8], S. 45ff.). Auslöser für diesen Trend ist das zunehmende Bestreben von Verladern, die Anzahl ihrer Marktpartner zu reduzieren, um auf diese Weise ihre Transaktionskosten zu senken und ihre Position in umkämpften Märkten zu stärken. Parallel dazu haben immer mehr Unternehmen entdeckt, dass sich durch die Fremdvergabe vormals selbsterstellter logistischer Leistungen (Outsourcing) Kostensenkungspotenziale erschließen lassen.

Auf diese Weise ist für gewerbliche Dienstleister ein neues Marktsegment entstanden. Heute wird für Deutschland von einem über alle Industriebranchen gemittelten Outsourcinganteil von 30 Prozent an der Wertschöpfung ausgegangen. Transportdienstleistungen werden bereits heute bei 75 Prozent der Handels- und Automobilunternehmen fremdvergeben, in Unternehmen der Konsumgüterindustrie liegt der Anteil sogar noch höher ([4], S. 7). Betrachtet man die Lagerung und den Umschlag, so sind in etwa bei der Hälfte der Industrieunternehmen, jedoch nur bei einem Viertel der Handelsunternehmen diese Leistungen ausgelagert.



Bild 1: Veränderungsdruck und Anforderungen an die Logistikdienstleister

Durch die veränderten Verladeranforderungen sowie Strukturveränderungen auf dem Logistikmarkt werden die Karten für Logistikdienstleister neu gemischt. Die *veränderten Verladeranforderungen* bei Industrie und Handel führen zu einer Neugestaltung der externen Logistik und zu neuen Formen der Verzahnung zwischen Verlader und Logistikdienstleister.[1]

Die *Strukturveränderungen* ergeben sich wiederum durch die weitgehend abgeschlossene Deregulierung des Güterkraftverkehrs, wodurch eine marktwirtschaftliche Dynamik in Gang gekommen ist, die einerseits durch ein niedriges Preisniveau, andererseits durch Konzentrationsprozesse gekennzeichnet ist ([1], S. 6ff.). Zusätzlich entsteht ein wachsender *Kostendruck* durch die geplante Einführung der Maut in Deutschland und die zunehmende Konkurrenz ausländischer Wettbewerber (Bild 1).

Vorteile im Wettbewerb müssen somit von den Logistikdienstleistern neu errungen und verteidigt werden, um nicht aus dem Markt auszuscheiden. Das hat zur Folge, dass die Kompetenzen der Logistikdienstleister neu bewertet werden und diese ihre Positionierung am Markt überdenken müssen. Dazu ist eine Orientierung am Absatzmarkt bzw. an den Kundenbedürfnissen erforderlich ([14], S. 42ff.). Wie aus zahlreichen Studien ersichtlich ist, liegt für viele logistische Dienstleister die große Hoffnung im Marketing, um im Markt zu bestehen, d. h. neue Kunden zu gewinnen und an das eigene Unternehmen zu binden ([8], S. 90ff.).

Ein Logistikdienstleister und seine Marketing- und Vertriebsorganisation müssen transparent machen, wie ihre Produkte und ihr Know-how positiven Einfluss auf die Wertschöpfungskette der Kunden haben und für sie wertsteigernd wirken ([8], S. 40ff. und 77ff.). Dafür sind profunde Marktkenntnisse eine wesentliche Grundvoraussetzung. Diese können nur durch eine gründliche Analyse der potenziellen Kunden gemäß der für den Logistikdienstleister bedeutsamen Kriterien erlangt werden ([23], S. 36ff.). Bei der Durchführung einer solchen Kundenpotenzialanalyse sind die Eigenschaften und Besonderheiten des „Produktes" Logistikdienstleistung vor Augen zu halten, die im Folgenden nach einigen fundierenden Überlegungen zum Marketing beschrieben werden.

Marketing und Logistik

Wird *Marketing* als Unternehmensprinzip neben dem Unternehmenszweck und den Unternehmenszielen in der Unternehmenspolitik verankert, so ist der Kunde der Ausgangspunkt aller unternehmerischen Aktivitäten. Letztlich ergibt sich die Legitimation eines Logistikdienstleisters aus seiner Fähigkeit, Logistikprobleme seiner potenziellen Kunden (Verlader) lösen zu können ([17], S. 104f.).

„Marketing umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel, eine nachhaltige Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu erreichen und komparative Wettbewerbsvorteile zu realisieren."

1) Beispiele hierzu sind Outsourcing, Efficient Consumer Response, Just in Time oder Supply Chain Management.

Unternehmen können dabei ihre Aktivitäten sowohl reaktiv auf die Bedürfnisse der Nachfrager hin ausrichten, als auch aktiv durch geeignete Maßnahmen Kundenwünsche im Sinne des Unternehmens gestalten bzw. fördern.

Für logistische Dienstleister ist der Akquisitionsprozess ein kritischen Faktor, da in der Regel langfristige Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden. Um die eigenen Ressourcen auf attraktive Kunden und Marktsegmente zu konzentrieren, spielt daher die Kundenpotenzialanalyse eine entscheidende Rolle für den Erfolg.

Für ein zielgerichtetes Marketing muss der Logistikdienstleister festlegen, auf welchen Märkten er in Zukunft welche Leistungen anbieten möchte ([23], S. 27f.). Es geht also darum, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, um das eigene Leistungsangebot für einen abgegrenzten Markt festzulegen. Diese Einschränkung ist notwendig, wenn davon ausgegangen wird, dass der von einem Logistikdienstleister zu bearbeitende Markt in der Regel mehr Kundengruppen und Kundenbedürfnisse umfasst als mit den zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen bedient werden können.

Als *Abgrenzung des relevanten Marktes* dient somit das angebotene Leistungsspektrum ([16], S. 140ff.; [23], S. 52ff.). Gleichzeitig muss der Logistikdienstleister den Marktanforderungen und den dort herrschenden Veränderungsdruck berücksichtigen, um Marktchancen zu nutzen und dabei einhergehende Risiken zu begegnen. Dieses Ziel kann durch eine *Segmentierung des relevanten Marktes* in homogene Teilmärkte (Kundengruppen) erreicht werden.

Sowohl für die Marktabgrenzung als auch für die Marktsegmentierung sind Informationen notwendig, die vom Marketing erhoben, analysiert und bewertet werden müssen. Dabei bestehen jeweils Interdependenzen zwischen der Marktabgrenzung und der -segmentierung. So kann einerseits die im Rahmen der Marktabgrenzung durchgeführte Definition der angebotenen Leistungen von den Ergebnissen spezieller Bedürfnisse in einzelnen Marktsegmenten abhängen oder die Analyse von Marktsegmenten erfolgt unter Berücksichtigung von Daten der Marktabgrenzung.

Art der Leistung / Nachfrager	Sachleistung	Dienstleistung
Endverbraucher	Konsumgüter z.B. Limonade, Hose	Konsumtive DL z.B. Haarschnitt
Organisationen	Investitionsgüter z.B. Maschine, Werkzeug	Investive DL z.B. Gütertransport

Bild 2: Differenzierung investiver und konsumtiver Sach- und Dienstleistungen ([16], S. 26)

Besonderheiten im Marketing logistischer Dienstleistungen

An dieser Stelle sei auf einige Besonderheiten bezüglich des Absatzes logistischer Dienstleistungen hingewiesen, da sie einen großen Einfluss auf das Marketing und die Gestaltung der Kundenpotenzialanalyse eines Logistikdienstleisters haben.

Auf Grund der Stagnations- und Sättigungserscheinungen und dem daraus resultierenden hohen Wettbewerbsdruck gewinnt für Transportdienstleister die *Akquisitionsstrategie* an Bedeutung ([19], S. 344). Diese Strategie stellt gewissermaßen eine Detaillierung der strategischen Positionierung dar, da sie die Vorgehensweise innerhalb der Marktsegmente skizziert. Im Rahmen dieser Strategie kann der Dienstleister zwischen den Strategiealternativen der „undifferenzierten" oder der „differenzierten" Marktbearbeitung sowie dem „Segment-of-one-approach" zur Umsetzung der geschaffenen Wettbewerbsvorteile im jeweiligen Geschäftsfeld wählen.

Bei der undifferenzierten Marktbearbeitung bietet der Dienstleister seinen Kunden eine Standardlösung an (z. B. *Ryan Air*). Im Rahmen einer differenzierten Marktbearbeitung werden ausgewählte Marktsegmente durch einen zielgruppenspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente bearbeitet (z. B. 1. und 2. Klasse in Flugzeugen). Bei der Verfolgung des Ansatzes des „Segment-of-one-approach" wird die Leistung so stark individualisiert, dass für jeden Kunden eine individuelle Leistung erbracht wird (z. B. Leistungen einer Werbeagentur) ([16], S. 244.).

Entsprechend der Einteilung der Sachleistungen in Konsumgüter und Investitionsgüter lassen sich auch Dienstleistungen in konsumtive und investive Dienstleistungen einteilen. Entscheidend für die Einteilung ist dabei, wer als Nachfrager für die Dienstleistung in Frage kommt. Während konsumtive Dienstleistungen von privaten Haushalten (Endverbrauchern) nachgefragt werden, sind investive Dienstleistungen dadurch gekennzeichnet, dass sie von Organisationen (Unternehmen) in Anspruch genommen werden. Mit diesen Dienstleistungen als Input erstellen die Organisationen Sachleistungen oder weitere Dienstleistungen für die Fremdbedarfsdeckung. Da sich das Angebot an Logistikdienstleistungen in der Regel an Unternehmen richtet, werden hier Logistikdienstleistungen der Gruppe der *investiven Dienstleistungen* zugeordnet.[2] Somit sind für das Marketing logistischer Dienstleistungen sowohl die Erkenntnisse des Dienstleistungs- als auch die des Investitionsgütermarketings von Relevanz (Bild 2).

Die Einteilung der Dienstleistungen in investive und konsumtive Dienstleistungen ist für die Ausrichtung der Marketingkonzeption von entscheidender Bedeutung, da sie jeweils auf Märkten mit unterschiedlichen Charakteristika abgesetzt werden. Märkte für investive Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass die Nachfrage nach diesen Leistungen eine *abgeleitete Nachfrage* ist. Verkauft ein Möbelhersteller z. B. einen Tisch, so müssen Holz aus Finnland beschafft (Beschaffungsverkehr), die einzelnen Teile im Werk transportiert (innerbetriebliche Verkehre) und der fertiggestellte Tisch zum Kunden geliefert werden (Distributionsverkehr). Die Primärnachfrage nach dem Endprodukt „Tisch" ruft also eine Reihe von Sekundärnachfragen nach Logistikleistungen hervor. Kundenpotenzialanalysen müssen daher unter

2) Konsumtive logistische Dienstleistungen wie Taxidienste oder die Post sind damit aus dieser Betrachtung ausgeschlossen. Damit soll aber in keiner Weise gesagt werden, dass solche Leistungen nicht logistischer Natur sind.

Einbeziehung mehrerer Bedarfsstufen erfolgen ([19], S. 281). Ein Logistikdienstleister, der Dienstleistungen für den oben genannten Möbelhersteller erbringt, muss seine Kapazitäten z.B. unter Beachtung der Absatzerwartungen des Möbelherstellers planen.

Erschwerend kommt beim Absatz von logistischen Dienstleistungen hinzu, dass der Kunde auf Grund der *Immaterialität einer Dienstleistung* die Qualität der Leistung vor dem Kauf nicht beurteilen kann. Dienstleistungen stellen daher zunächst Leistungsversprechen dar, die beim Kunden in Folge mangelnder Überprüfbarkeit eine erhöhte Risikowahrnehmung hervorrufen. Für die Verkaufsphase ist es daher entscheidend, dass es dem Dienstleister gelingt, eine Vertrauensbasis aufzubauen ([19], S. 284f.). Mittel dazu ist z.B. eine stark personalisierte Verkaufsbetreuung.

Zusätzlich lässt sich auf Märkten für Investitionsgüter feststellen, dass die *Komplexität* der angebotenen Leistungen und der Kaufentscheidung sowie der Transaktionswert bei Investitionsgütern im Allgemeinen höher ist als bei Konsumgütern. Die beschriebenen Marktbesonderheiten erklären, warum Anbieter von Investitionsgütern ihre Marketingaktivitäten i.d.R. auf eine klar abgegrenzte Kundengruppe fokussieren müssen. Je individueller und je höherwertiger das zu vermarktende Produkt ist, desto individueller ist auch der Marketingprozess auf die jeweiligen Zielkunden hin abgestimmt, was die hohe Bedeutung der Kundenpotenzialanalyse auch für Logistikdienstleister betont.

Nachfrager von investiven (logistischen) Dienstleistungen sind zumeist Organisationen. Daher ist für eine zielgerichtete Kundenpotenzialanalyse eine Auseinandersetzung mit dem organisationalen Beschaffungsverhalten unerlässlich. Daher werden im Folgenden zunächst der Ablauf und die beteiligten Akteure bei Kaufentscheidungsprozessen in Organisationen beschrieben, bevor auf die Einbettung der Kundenpotenzialanalyse in den Akquisitionsprozess eingegangen wird.

Kaufentscheidungsprozesse in Organisationen

Organisationen treffen ihre Kaufentscheidungen in formalisierten Prozessen unter Einbeziehung verschiedener Personen. Daher kann bei Entscheidungen in Organisationen nicht mehr von einem individuellen Entscheidungsprozess, sondern vielmehr muss von einem kollektiven Entscheidungsprozess ausgegangen werden.

Buying-Center

Die Zusammenfassung aller am Entscheidungsprozess beteiligten Personen wird als „Buying-Center" bezeichnet. Das *Buying-Center-Modell* entstand im Rahmen der Analyse von Organisationsstrukturen von Beschaffungsentscheidungen mit dem Ziel, zu untersuchen, welche Personen bzw. Personengruppen in welchen Rollen an der Kaufentscheidung beteiligt sind. Es ist jedoch lediglich ein gedankliches Konstrukt, das in der Regel in dieser Form nicht institutionalisiert ist, sondern als Einkaufsgremium einen eher informellen Charakter aufweist ([20], S. 19).

Innerhalb des Buying-Centers werden verschiedene *Rollen* unterschieden, die jeweils Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess haben. Zu diesen Rollen gehören ([3], S. 43f.):

- *Einkäufer:* Als Einkäufer werden solche Personen bezeichnet, die aufgrund ihrer formalen Kompetenz Lieferanten auswählen und Kaufabschlüsse tätigen (z.B. Logistikleiter). Sie gehören der Einkaufsabteilung des Unternehmens an und haben insbesondere in der Auswahl der in Frage kommenden Lieferanten einen erheblichen Einfluss.

- *Benutzer:* Benutzer sind Personen, die später mit dem zu kaufenden Produkt arbeiten müssen (z.B. Disponent). Sie besetzen häufig im Entscheidungsprozess eine Schlüsselrolle, da sie Erfahrungsträger im Hinblick auf die Qualität des Produktes sind. Von ihrem Einsatzverhalten bei der Nutzung des zu kaufenden Produktes hängt es ab, ob das gekaufte Produkt zweckadäquat eingesetzt wird. Durch ihr Verhalten können sie wesentlichen Einfluss auf den Erfolg einer Beschaffungsaktion nehmen.

- *Beeinflusser:* Obwohl die Beeinflusser formal nicht am Entscheidungsprozess beteiligt sind, können sie durch informelle Einflussnahme mitentscheiden (z.B. Logistikberatung). Beispiele für eine solche Einflussnahme sind die Festlegung von bestimmten Normen oder Mindeststandards oder eine entsprechend ihrer Ziele gesteuerte Informationspolitik.

- *Informationsselektierer:* Informationsselektierer (Gatekeeper) steuern den Informationsfluss im und in das Buying-Center (z.B. Assistenten und Sekretärinnen). Durch ihre Aufgabe, Entscheidungen durch die Aufbereitung von Informationen vorzubereiten, üben sie einen erheblichen indirekten Einfluss auf die Entscheidung aus.

- *Entscheider:* Diese Personengruppe ist aufgrund ihrer Machtposition mit der endgültigen Entscheidungsfällung betraut. Häufig wird diese Rolle von der Unternehmensleitung wahrgenommen (z.B. Vorstand Logistik).

Bei der Planung seiner Akquisitonsstrategie muss der Logistikdienstleister der Heterogenität in der Zusammensetzung des Buying-Center Rechnung tragen. Konsequenz aus dem formalisierten Entscheidungsprozess ist, dass die Auftragsvergabe oft in Form von Ausschreibungen erfolgt. Darin enthaltene Vorgaben und Beschaffungsrichtlinien engen den Handlungsspielraum für Marketing-Aktivitäten des Dienstleisters häufig erheblich ein ([3], S. 40f.).

Selling-Center

Analog zum Buying-Center kann auf Seite der logistischen Dienstleister ein so genanntes „Selling-Center" unterstellt werden. Das Selling-Center umfasst mehrere Verkaufsrepräsentanten mit unterschiedlichen Funktionen wie z.B. Marketingfachleute, kaufmännische Akquisiteure, Logistikexperten, Key-Account-Manager, Call-Center-Mitarbeiter und Juristen. Mitarbeiter des Selling-Centers betreuen den gesamten Verkaufsprozess und stellen für den Käufer zentrale Ansprechpartner dar. Zwischen dem Kunden und dem Anbieter verläuft ein Kaufentscheidungsprozess, der durch Interaktion und Informationsaustausch gekennzeichnet ist. Dieser wird im Folgenden näher beschrieben.

Der Kaufentscheidungsprozess

Deutlicher als bei konsumtiven Kaufprozessen lassen sich investive Kaufentscheidungsprozesse in Phasen einteilen. Der Prozess beginnt bei der Identifikation eines Problems und dem Bestreben, dieses

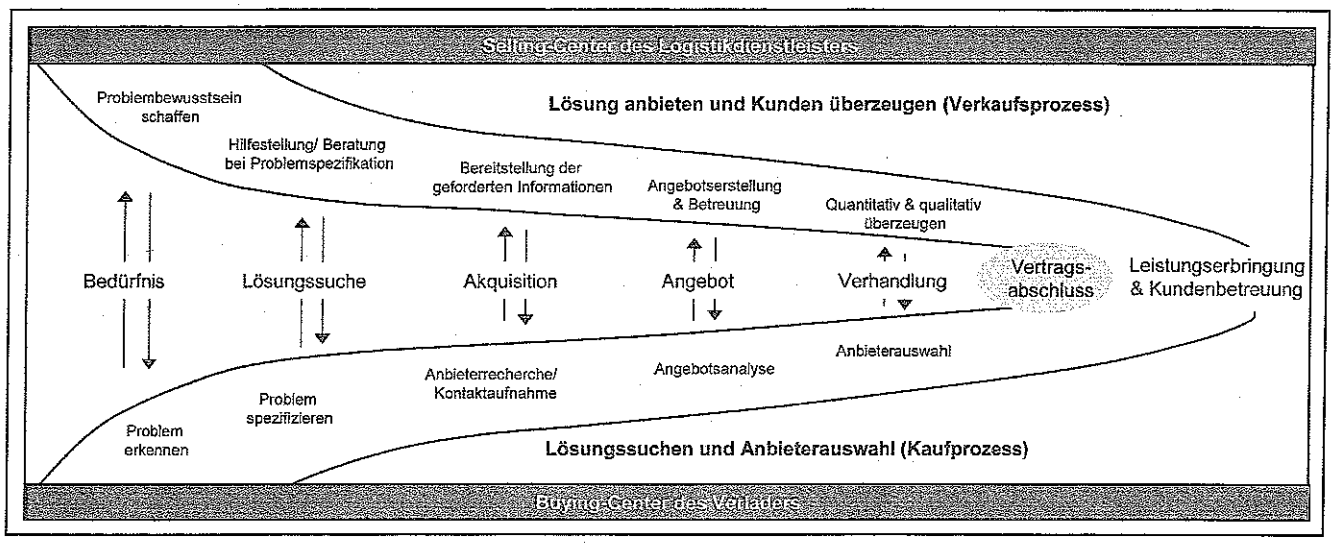


Bild 3: Verkaufs- bzw. Kaufprozess und seine Aufgaben

zu lösen. Zur Problemlösung versucht das Unternehmen, das Problem zu spezifizieren und begibt sich anschließend auf die Suche nach geeigneten Lösungsansätzen bzw. nimmt Kontakt zu Lösungsanbietern auf. Ziel der Kontaktaufnahme ist das Einholen eines Angebots. Werden mehrere Anbieter kontaktiert, so ergibt sich ein Lösungsraum bestehend aus den verschiedenen Lösungsalternativen. Diese gilt es zu bewerten, um anschließend die zu realisierende Lösung auszuwählen (Kaufentscheidung). Schließlich erfolgt nach dem Vertragsabschluss die eigentliche Leistungserbringung und die Betreuung der Kunden.

In Bild 3 sind der Kauf- und Verkaufsprozess bei logistischen Dienstleistungen sowie die sich daraus ergebenden Aufgaben dargestellt. Die Gegenüberstellung von Kauf- und Verkaufsprozess soll verdeutlichen, dass die Prozessstufen auf Kauf- und Verkaufsseite jeweils ein spiegelbildliches Abbild der anderen Seite sind. Daher muss während jeder Phase eine Synchronisation der Angebote und Maßnahmen des logistischen Dienstleisters mit den Bedürfnissen der Käuferseite erfolgen.

Durch die Kenntnis, welche Akteure maßgeblichen Einfluss in den einzelnen Kaufphasen besitzen, ergibt sich für das Selling-Center die Möglichkeit, seine Marketingaktivitäten im Rahmen der Aquisitionsstrategie gezielt auf die Informationsbedürfnisse der einzelnen Personengruppen des Buying-Centers auszurichten.

Reaktive versus aktive Akquisitionsstrategien

Unter dem Begriff *„Akquisition"* werden gemeinhin alle Bemühungen des Selling-Centers verstanden, die darauf gerichtet sind, im Interesse der Erzielung von Geschäftsabschlüssen Kontakte mit potenziellen Kunden anzubahnen bzw. zu festigen. Die konkrete Ausgestaltung der Akquisitionsstrategie eines logistischen Dienstleisters hängt dabei wesentlich davon ab, ob die Initiative zum Erstkontakt vom Logistikdienstleister (*aktives* Vorgehen) oder vom Buying-Center des Käufers (*reaktives* Vorgehen) ausgeht ([3], S. 165ff.).

Bei der aktiven Akquisitionsstrategie ziehen die potenziellen Kunden im Moment der Ansprache durch den Dienstleister in der Regel noch keinen Anbieterwechsel in Betracht, so dass ein besonderes Maß an Überzeugungsarbeit durch das Selling-Center geleistet werden muss. Für die kundenorientierte Entwicklung von Logistikdienstleister wird im Weiteren von der Verfolgung einer aktiven Verkaufsstrategie ausgegangen. Daher werden in den folgenden Ausführungen unter Akquisition all jene Aktivitäten des Selling-Centers verstanden, die auf die *Identifikation und gezielte Ansprache von potenziellen Kunden zum Erreichen eines Vertragabschlusses* abzielen. Insbesondere bei der aktiven Akquisitionsstrategie ist es für den Dienstleister von Bedeutung, seine potenziellen Kunden genau zu kennen und zu bewerten. Dies kann mittels einer gezielten Kundenpotenzialanalyse erreicht werden.

Grundlagen der Kundenpotenzialanalyse

Der Begriff *„Kundenpotenzial"* wird in der einschlägigen Literatur und in der Praxis unterschiedlich verwendet ([21], S. 18; [12], S. 24). Folgende Interpretationen des Begriffs werden genannt:

- die potenziellen Kunden (neu und alt),
- die Entwicklung des zukünftigen Kundenstammes,
- der Abschluss von zusätzlichen Geschäften (z.B. Cross-Selling) sowie
- die Wertigkeit von Kundenbeziehungen ([16], S. 140).

Diese Aspekte ergänzen sich gegenseitig und sind insgesamt auf logistische Dienstleister und ihr Leistungsangebot übertragbar. Potenzielle Kunden sind mögliche zukünftige Abnehmer von Logistikdienstleistungen ([12], S. 23). Die Analyse der Kundenwertigkeit erlaubt es dem Selling-Center des Logistikdienstleisters, die attraktivsten potenziellen Kunden bzw. Kundensegmente zu identifizieren. Bei der Entwicklung des zukünftigen Kundenstammes wird zusätzlich eine zeitliche Dimension berücksichtigt, die aussagt, dass Kundenbeziehungen nicht nur unter gegenwartsbezogenen Aspekten beurteilt werden, sondern auch in Bezug auf die zukünftige Entwicklung ihrer Wertigkeit. Letztlich wird durch den Abschluss von zusätzlichen Geschäften (z.B. Cross-Selling von logistischen Zusatzleistungen) die Möglichkeit eröffnet, die Wertigkeit einer Kundenbeziehung weiter zu erhöhen und das vorhandene

Kundenpotenzial besser auszuschöpfen ([21], S. 19).

Der Begriff „Kundenpotenzial" für einen Logistikdienstleister kann als das „kurz- und langfristig mögliche kundenbezogene Absatzvolumen der eigenen Leistungen" definiert werden.

Ablauf der Kundenpotenzialanalyse

Die *Kundenpotenzialanalyse* identifiziert das Kundenpotenzial durch Bestimmung von einzelnen Kunden, Kundengruppen und Marktsegmenten und deren Nachfrage nach den angebotenen Logistikdienstleistungen. Darüber hinaus ergeben sich aus der Analyse der Kundenbedürfnisse im Zusammenhang mit den eigenen Stärken und Schwächen Hinweise für die Entwicklung neuer Dienstleistungen (z. B. das Angebot von KEP-Diensten an die Abnehmer von Gütertransporten).

Der Begriff „Kundenpotenzialanalyse" kann definiert werden als ein im Selling-Center ablaufender Prozess, der „die Identifikation und Bewertung von kundenbezogenen Absatzchancen unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen" zum Ziel hat ([21], S. 20).

Marktabgrenzung

Eine Kundenpotenzialanalyse setzt implizit voraus, dass das gegenwärtige und zukünftige Dienstleistungsangebot bereits ausreichend präzisiert ist. In der zeitlichen Dimension kann dann die Kundenpotenzialanalyse in zwei Phasen eingeteilt werden ([22], S. 13ff. und 99ff.) In der ersten Phase findet die Marktabgrenzung statt, die der äußeren Festlegung der Marktgrenzen dient und den relevanten Markt für das präzisierte Dienstleistungsangebot darstellt. Die zweite Phase besteht aus der Marktsegmentierung, in der der logistische Dienstleister die inneren Marktgrenzen festzulegen hat.

Zur *Abgrenzung des Marktes* werden in der ersten Phase folgende fünf Aspekte herangezogen ([23], S. 44f.):

- *Kundengruppen*: Welche Kunden werden gegenwärtig und zukünftig als Abnehmer der logistischen Leistungen betrachtet (z. B. Branchen oder Branchengruppen)?
- *Geografische Räume*: Welcher geografische Raum wird vom Logistikdienstleister gegenwärtig und zukünftig bedient (z. B. interkontinental, europaweit, deutschlandweit, regional bzw. flächendeckende Netze oder einzelne Relationen)?
- *Kundenfunktionen*: Welche Funktionen werden vom Logistikdienstleister zur Lösung der Kundenprobleme gegenwärtig und zukünftig erfüllt (z. B. Stück- oder Flüssiggütertransporte, Komplett- oder Sammelladungstransporte, Kommissionierung, Lagerhaltung, Verpackung oder Auftragsabwicklung) ([19], S. 75ff.)?
- *Technologie*: Welche Technologie wird vom Logistikdienstleister zur Lösung von Kundenproblemen gegenwärtig und zukünftig eingesetzt (z. B. Straßenverkehr, Schienenverkehr, Luftverkehr, Seeverkehr oder Binnenschifffahrt)?
- *Ebene der Leistungserstellung in der Logistikkette (Integrationsgrad)*: Auf welchen Stufen der Logistikkette ist der Logistikdienstleister tätig oder wird zukünftig tätig sein (z. B. Fuhrunternehmen, konventionelle Speditionen, Verbunddienstleister wie KEP-Dienste oder Systemdienstleiter)?

Definition des relevanten Marktes

Auf Grundlage dieser Aspekte werden alle potenziellen Kundengruppen identifiziert, die grundsätzlich für die vom Dienstleister angebotenen logistischen Leistungen in Frage kommen. Dies wird als *„relevanter Markt"* bezeichnet, da alle Kunden außerhalb dieses Marktes für das Leistungsspektrum des Logistikdienstleisters nicht in Frage kommen.

Mit der Definition des relevanten Marktes werden die äußeren Grenzen des Tätigkeitsfeldes festgelegt. Haben jedoch die darin liegenden potenziellen Kunden heterogene Einstellungen gegenüber den Leistungsangeboten, ergibt sich als weitere Aufgabe die Marktsegmentierung ([22], S. 60ff.; [17], S. 103f.).

Unter einer *Marktsegmentierung* versteht man die Aufteilung einer Dienstleistungs-Markt-Kombination in bezüglich ihrer kaufverhaltensrelevanten Merkmale intern homogene, untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) ([16], S. 140), wobei das Kaufverhalten entscheidend von den Merkmalen des Buying-Centers geprägt wird. In diesem Sinne verfolgt die Marktsegmentierung das Ziel, alle tatsächlichen und potenziellen Kunden mittels bestimmter Kriterien zu strukturieren, um bestehende Unterschiede in den kaufverhaltensrelevanten Merkmalen sichtbar zu machen ([21], S. 77f.; [15], S. 445).

Die Kundenanforderungen als Segmentierungskriterium für logistische Dienstleister

Die gesamte vom Kunden nachgefragte Menge nach logistischer Leistung wird im Folgenden als *„Logistikvolumen"* bezeichnet. Dies kann aus Sicht des Logistikdienstleisters z. B. das mit dem Umsatz bewertete Transport-, Umschlags-, Lagervolumen aber auch die logistische Beratungsleistung sein. Die Anforderungen der Kunden gegenüber Logistikdienstleistern reichen vom reinen Transport über Zusatzdienstleistungen wie Sendungsverfolgung bis hin zum Aufbau und Betrieb kompletter Logistikketten ([23], S. 67).

Auch in einzelnen logistischen Funktionskategorien gibt es unterschiedliche Anforderungen hinsichtlich der Komplexität, wie zum Beispiel die Bildung einer Transportkette im regionalen Bereich im Vergleich zur Bildung einer Transportkette im internationalen Bereich. Diese vielfältigen Anforderungen zu kennen und zu erkennen, ist die Aufgabe des Logistikdienstleisters, um seine Leistungen auf die Wünsche der Kunden abzustimmen. In Bild 4 sind Kundenanforderungen und ihre Ausprägungen exemplarisch für die logistische Funktion „Transport" aufgelistet ([23], S. 87f.).

Der Auswahl geeigneter Kriterien kommt bei der segmentspezifischen Analyse des Marktes für Logistikdienstleistungen eine entscheidende Bedeutung für die praktische Anwendung der Segmentierung zu ([16], S. 142ff.; [21], S. 78ff.). Mögliche Segmentierungskriterien für logistische Dienstleistungsmärkte sind z. B. ([16], S. 142; [23], S. 95ff.):

- *Branchenbezogene Kriterien* (z. B. Art der Branche, Konkurrenzintensität, Bedarfshäufigkeit der logistischen Dienstleistung, Branchenkonjunktur)
- *Unternehmensbezogene Kriterien* (z. B. Umsatzgröße, Dienstleistungstechnische Ausstattung, Budget für logistische Dienstleistungen, Standortstruktur)

Kunden-anforderungen	Ausprägungen
Produktbezogene Anforderungen	• *Aggregatzustandsbezogene Anforderungen der Objekte* (z.B. Stückgüter, Schüttgüter, Flüssiggüter, Gasförmige Güter) • *Abmessungsbezogene Anforderungen der Stückgüter* (z.B. Länge, Breite, Höhe) • *Formbezogene Anforderungen der Stückgüter* • *Gewichtbezogene Anforderungen der Stückgüter* • *Empfindlichkeitsbezogene Anforderungen der Güter* (z.B. optische, mechanische, thermische, chemische Anforderungen)
Kernanforderungen	• *Räumliche Anforderungen* (z.B. Linien-, Netzwerk-, Flächen- und Raumtransporte) • *Zeitliche Anforderungen* (z.B. Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit, und Lieferfrequenz) • *Quantitätsanforderungen* (z.B. Bedarfsmengenanforderungen, periodizitäre Anforderungen und Anforderungen an die Bedarfselastizität)
Mehrwert-anforderungen (Value-Added)	• *Beratungsanforderungen* (z.B. Transportmittelwahl oder Transportverpackungswahl) • *Anforderungen an die Integration zur Erreichung von Systemeffekten auf physischer und informatorischer Ebene* (z.B. Anpassung an Standardisierungsanforderungen) • *Informationsübermittlungsanforderungen* (z.B. nach dem zeitlichen Bezug zur Transportdurchführung, nach den Anforderungen an die Informationsbearbeitung in der Transportkette und Datenschutzanforderungen) • *Rechtliche Anforderungen* (z.B. Haftungsanforderungen und Versicherungsanforderungen)

Bild 4: Beispiele für Anforderungen an die logistische Funktion Transport ([23], S. 87f.)

• *Gruppenbezogene Kriterien* (z.B. Größe des Einkaufsgremiums (Buying-Center), Arbeitsaufteilung, Rollenverteilung)

Neben den spezifischen logistischen Kundenanforderungen ist es für die Bildung von homogenen und untereinander heterogenen Segmenten von Bedeutung, dass die Segmentierungskriterien folgenden allgemeinen Akquisitionsanforderungen entsprechen ([21], S. 24ff.):

• *Kaufverhaltensrelevanz*: Die Kriterien der Segmentierung müssen einen Bezug zum Kaufverhalten des Buying-Centers der Kunden aufweisen und eine Trennung in Segmente mit unterschiedlichen Nachfragefunktionen ermöglichen.

• *Ansprechbarkeit der Segmente*: Die potenziellen Kunden müssen im anonymen Markt bekannt bzw. identifizierbar und lokalisierbar sind.

• *Erfassbarkeit und Messbarkeit*: Die Segmentierungskriterien müssen einer Erfassung durch geeignete Marktforschungsmethoden zugänglich und operationalisierbar sein.

• *Zeitliche Stabilität*: Die erhobenen Informationen müssen über den Planungszeitraum hinweg weitgehend stabil sein, damit die Marktsegmentierung für den Zeitraum der Durchführung und Wirkung der segmentspezifischen Marktbearbeitungsaktivitäten gültig bleibt.

• *Wirtschaftlichkeit*: Die Erhebung der Kriterien muss so erfolgen, dass der sich aus der Segmentierung ergebende Nutzen größer ist als die hierfür anfallenden Kosten.[3]

3) Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere die Anforderungen der Messbarkeit und der zeitlichen Stabilität von allen Kriterien zu erfüllen sind. Die restlichen Anforderungen sind lediglich von dem zur Marktsegmentierung eingesetzten Kriterienkatalog insgesamt zu erfüllen.

Durch die Phase der Marktdefinition ergeben sich mögliche Chancen und Risiken sowie Hinweise auf das Marktpotenzial für den Logistikdienstleister ([15], S. 476). Diese Marktchancen und -risiken muss er analysieren, die Attraktivität der unterschiedlichen Segmente bewerten und abschließend eine Auswahl des *Zielmarktes* treffen ([22], S. 104). Die Marktsegmente werden dabei hinsichtlich qualitativer (z.B. Logistikstrukturen und Anforderungen) und quantitativer Merkmale (z.B. Volumen und Umsätze) analysiert, um die segmentspezifischen Kundenmerkmale und das jeweilige Ertragspotenziale zu ermitteln ([15], S. 485). Mit der Auswahl der Zielmärkte ist die phasenbezogene Beschreibung der Kundenpotenzialanalyse abgeschlossen.

Einbettung der Kundenpotenzialanalyse in den Akquisitionsprozess

Die Kundenpotenzialanalyse ist kein Selbstzweck, sondern lediglich eine notwendige Grundlage zur Entwicklung von Marketingstrategien für Logistikdienstleistungen und zur Auswahl von Marketing-Instrumenten zu deren Umsetzung. Im Folgenden wird daher die weitere Verwendung der Ergebnisse aus einer Kundenpotenzialanalyse beispielhaft an zwei Segmentierungskriterien aufgezeigt, die in Form eines Kundenportfolios dargestellt werden. Ziel ist es, über eine Analyse des Portfolios die Akquisitionsbemühungen auf die Kundensegmente zu fokussieren, die den höchsten Akquisitionserfolg versprechen. Dabei konzentriert sich der Logistikdienstleister auf die nach Analyse seiner eigenen Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse) angeboten Dienstleistungen.

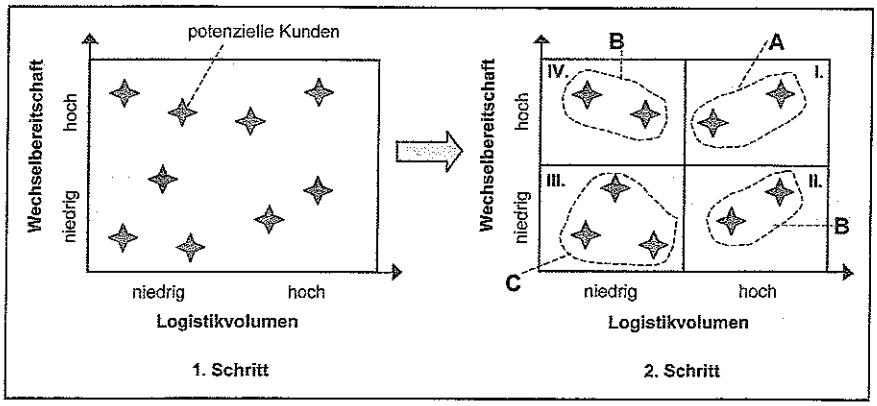


Bild 5: Kundenportfolio und abgeleitete Kundensegmente

In Bild 5 ist ein Beispiel für ein solches Portfolio dargestellt. Als Segmentierungskriterien dienen die Wechselbereitschaft und das Logistikvolumen von potenziellen Kunden.

Im ersten Schritt werden die potenziellen Kunden anhand der beiden Merkmalsausprägungen z.B. mittels eines Scoringmodells in das Portfolio eingeordnet. Die dafür notwendigen Daten können z.B. durch eigene Markforschung, durch Studien von Dritten oder auf Basis eigener Erfahrungswerte gewonnen werden. Im zweiten Schritt wird anhand der Verteilung der Kunden im Portfolio versucht, Kundensegmente abzuleiten. Im dargestellten Beispiel bietet sich eine Segmentierung in vier Gruppen an.

Die Attraktivität der potenziellen Kunden bestimmt sich für den Logistikdienstleister aus der Höhe der Wechselbereitschaft und des Logistikvolumens. Kunden mit einem hohen Logistikvolumen und einer hohen Wechselbereitschaft (I. Segment) stellen die attraktiven A-Kunden dar, da sie eine hohe Nachfrage nach logistischen Dienstleistungen besitzen und darüber hinaus auf Grund der hohen Wechselbereitschaft eine erfolgreiche Akquisition versprechen. Es ist zu erwarten, dass der Dienstleister bereit ist, in die Akquisition dieser Kunden große Anstrengungen und Ressourcen zu investieren.

Der gleichen Argumentation folgend – jedoch spiegelbildlich betrachtet – ist das III. Segment am unattraktivsten (C-Kunden).

Bei Segment II und IV fällt eine Einordnung schwerer, da beide Kriterien gegeneinander abgewogen werden müssen (B-Kunden). Verfügt der Logistikdienstleister über eine große Überzeugungskraft und ein hohes Maß an Verhandlungsgeschick, so ist das II. Segment, bedingt durch das hohe Logistikvolumen, attraktiver als das IV. Segment.

Die so segmentierten Kunden können nun durch eine differenzierte Akquisitionsstrategie angesprochen werden, die sowohl die Stärken und Schwächen des Logistikdienstleister berücksichtigt als auch die Chancen und Risiken des Marktes wahrnimmt. Damit ist eine wichtige Grundlage für die effiziente und effektive Akquisition von Neukunden gelegt.

Literatur

[1] A.T. Kearney/European Logistics Association: Insight to Impact – Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study. Brüssel, 1999

[2] Aberle, G.: Transportwirtschaft: einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl., München, Wien, 2000

[3] Backhaus, K.: Investitionsgüter-Marketing, München, 1982

[4] Baumgarten, H.; Darkow, I.: Die Herren der Netze. Logistik inside, 2. Jg. 2002, Nr. 23, S. 6-9

[5] Baumgarten, H.; Walter, S.: Trends und Strategien in der Logistik 2000+, TU-Berlin, 2001

[6] Baumgarten, H.; Bott, A.; Hagen, T.: Logistik und Kosten. Ergebnisse der Untersuchung „Trends und Strategien in der Logistik 2000", Berlin, 1997

[7] Baumgarten, H.; Wiegand, A.: Managementtrends und -entwicklungen in der Logistik. Ergebnisse der Untersuchung „Trends und Strategien in der Logistik 2000", Berlin, 1997

[8] Baumgarten, H.; Walter, S.: Trends und Strategien in der Logistik 2000+, Berlin, 2000

[9] Bretzke, W.-R.: Logistische Dienstleistung. In: Bloech, J.; Ihde, G. (Hrsg.): Vahlens großes Logistiklexikon. München, 1997, S. 165-166

[10] Bretzke, W.-R.: Logistikdienstleistungen. In: Klaus, P. (Hrsg.): Gabler Lexikon Logistik. Wiesbaden, 1998, S. 300-306

[11] Bretzke, W.-R.: Überblick über den Markt an Logistik-Dienstleistern. In: Baumgarten, H.; Weber, J. (Hrsg.): Handbuch Logistik – Management von Material- und Warenflussprozessen. 1. Aufl., Stuttgart, 1999, S. 219-225

[12] Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Nürnberg, 2000

[13] Fleiß, S.: Integrationsmuster bei der Integration externer Faktoren. In: Mayer, A. (Hrsg.): Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden, 1996

[14] Kaschek, B.: Marketing für Logistik-Dienstleister. In: Pastors, P. M. (Hrsg.): Logistik. Denk- und Handwerkzeuge, Innovationen, logistische Erfolge. München/Mering, 2002, S. 33-63

[15] Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.: Grundlagen des Marketing. 3. Aufl., München, 2003

[16] Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 4. Aufl., Wiesbaden, 2003

[17] Pfohl, H.-Ch.: Logistikmanagement: Implementierung der Logistikkonzeption in und zwischen Unternehmen. Berlin u.a., 1994

[18] Pfohl, H.-Chr.: Kundennähe. Bedeutung für die Logistik. In: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Kundennahe Logistik: Wertschöpfend, Beziehungsorientiert. Berlin, 1998, S. 1-45

[19] Pfohl, H.-Chr.: Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 6. Aufl., Berlin u. a., 2000

[20] Pfohl, H-Ch.; Schäfer, Ch.: Analyse des Beschaffungsverhaltens von Industrie- und Handelsunternehmen zur Aufdeckung von Zeitpuffern im Beschaffungsentscheidungsprozess. Arbeitspapier Nr. 24, Fachgebiet Unternehmensführung der TU-Darmstadt, Darmstadt, 1998

[21] Schulz, B.: Kundenpotenzialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen. Frankfurt am Main u. a., 1995

[22] Weinstein, A.: Defining your Market. Winning strategies for high-tech, industrial, and service firms. New York/London, 1998

[23] Zöllner, W. A.: Strategische Absatzmarktplanung. Kunden- und Wettbewerbsanalyse für Logistikunternehmen. Berlin u. a., 1990

VERFASSER



Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl
Leiter des Fachgebietes Unternehmensführung & Logistik am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt
Kontakt: pfohl@bwl.tu-darmstadt.de



Dipl.-Wirtsch.-Inform. Moritz Gomm
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt
Kontakt: gomm@bwl.tu-darmstadt.de



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Erik Hofmann
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt
Kontakt: hofmann@bwl.tu-darmstadt.de