

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-How

Nr. M 065

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Schäfer, H./Beutin, N.

Sales Excellence – systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Mannheim 2002

ISBN Nr. 3-89333-271-5

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Heiko Schäfer war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg und freiberuflicher Unternehmensberater. Er war unter anderem Senior Consultant bei Prof. Homburg & Partner und arbeitet heute bei der Boston Consulting Group.

Dr. Nikolas Beutin ist Geschäftsführer bei Prof. Homburg & Partner.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Professionalisierungsbedarf im Vertrieb – der Sales-Excellence-Ansatz als Wegweiser	1
1.1.	Grundlagen zum Sales-Excellence-Ansatz.....	1
1.2.	Kennzeichen einer exzellenten Vertriebsstrategie	6
1.3.	Kennzeichen eines exzellenten Vertriebsmanagements	7
1.4.	Kennzeichen eines exzellenten Informationsmanagements im Vertrieb.....	9
1.5.	Kennzeichen eines exzellenten Kundenbeziehungsmanagements im Vertrieb	10
1.6.	Zusammenführung der vier Dimensionen im Sales-Excellence-Profil	13
2.	Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	15
3.	Nutzen von Sales Excellence - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg...	16
4.	Status quo der Vertriebsprofessionalität – Sales-Excellence-Profile im Überblick	20
5.	Ansatzpunkte zur Steigerung von Vertriebsprofessionalität und Unternehmenserfolg.....	23
5.1.	Übersicht der Ergebnisse.....	23
5.2.	Ausgewählte Optimierungsfelder	26
6.	Fazit: Professionalisierungsbedarf mit klarer Stoßrichtung	37
7.	Literaturangaben	40
8.	Anhang.....	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produktivitätssteigerungspotenziale in verschiedenen Funktionsbereichen (Homburg/Daum/Lehnhäuser 1996).....	2
Abbildung 2: Kundenzufriedenheitsfalle (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 5)....	3
Abbildung 3: Sales Excellence Dimensionen und Faktoren (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 10 ff.).....	5
Abbildung 4: Typische Sales-Excellence-Profile (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 13).....	14
Abbildung 5: Zusammensetzung der Stichprobe	16
Abbildung 6: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Niveau und verschiedenen Maßen des Unternehmenserfolgs (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 22).....	17
Abbildung 7: Zusammenhänge zwischen den vier Sales-Excellence-Dimensionen und dem Markterfolg (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 23).....	19
Abbildung 8: Branchenübergreifendes Sales-Excellence-Profil.....	21
Abbildung 9: Sales-Excellence-Profile der einzelnen Branchen	22
Abbildung 10: Positionierung der Excellence-Faktoren in der Sales-Excellence-Matrix.....	25
Abbildung 11: Kundenzufriedenheitsprofil am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens (Beutin 2001b, S. 493).....	28
Abbildung 12: Informationen über Wettbewerber im Überblick (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 211).....	29
Abbildung 13: Entscheidungsfelder im Rahmen des Key Account Managements (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 296).....	33
Abbildung 14: Key Account Management als Prozess (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 300).....	35

Abstract

Während viele Unternehmen in Bereichen wie Produktion und Verwaltung über Jahre hinweg ihre Produktivität gesteigert haben, liegen insbesondere im Vertrieb große Produktivitätspotenziale brach. Man findet in den Vertriebsbereichen vieler Unternehmen noch immer eine „Macher-Kultur“, d.h. Improvisation und Intuition dominieren, während systematische Analyse und Entscheidungsfindung nur selten stattfinden.

Der vorliegende Beitrag greift auf den von Homburg/Schäfer/Schneider (2002) entwickelten *Sales-Excellence-Ansatz* zurück, der einen Leitfaden für die Systematisierung des Vertriebsmanagements bereitstellt. Dieser Ansatz beantwortet die Frage nach den Kennzeichen professioneller Vertriebsarbeit, wobei sich Professionalität im Vertrieb in vier Dimensionen niederschlägt: in der Vertriebsstrategie, im Vertriebsmanagement, im Informationsmanagement und im Kundenbeziehungsmanagement. Innerhalb dieser Bereiche werden insgesamt ca. 30 Faktoren identifiziert, die exzellente Vertriebsarbeit ausmachen.

Auf diesen Ansatz aufbauend wird hier anhand einer empirischen Studie bei 263 Unternehmen verschiedener Branchen analysiert, wo diese Branchen derzeit in Bezug auf die Vertriebsprofessionalität stehen. Hierbei ergibt sich ein insgesamt düsteres Bild, wobei insbesondere Defizite in den Bereichen Informations- und Kundenbeziehungsmanagement bestehen.

Im Rahmen einer detaillierten Analyse werden anschließend so genannte „Basisfaktoren“ und „Performance Driver“ unterschieden, die den Unternehmenserfolg unterschiedlich stark beeinflussen. Zudem werden die einzelnen Faktoren anhand der Professionalität kategorisiert, mit der sie derzeit gemanagt werden. Auf dieser Basis werden praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der identifizierten Problemfelder abgeleitet.

1. Professionalisierungsbedarf im Vertrieb – der Sales-Excellence-Ansatz als Wegweiser

Während viele Unternehmen in Bereichen wie Produktion und Verwaltung ihre Produktivität über Jahre hinweg gesteigert haben, sind insbesondere im Vertrieb große Produktivitäts- und Professionalitätspotenziale noch unerschlossen. Der vorliegende Beitrag schildert die Ergebnisse einer empirischen branchenübergreifenden Studie, in der 263 Unternehmen kritisch auf ihre Vertriebsprofessionalität durchleuchtet wurden. Als grundlegendes Untersuchungsschema dient hierfür der Sales-Excellence-Ansatz (Homburg/Schäfer/Schneider 2002), der einen umfassenden Systematisierungsleitfaden für das Vertriebsmanagement bereitstellt.

Nach einer kurzen Einführung in die Grundlagen des Ansatzes (Abschnitte 1.1 bis 1.6) werden die Grundlagen der empirischen Untersuchung vorgestellt (Kapitel 2). Kapitel 3 bis 5 gehen auf die Ergebnisse der empirischen Studie ein, die sich auf die Erfolgswirkungen professioneller Vertriebsarbeit (Kapitel 3), auf den Status quo der Vertriebsprofessionalität in verschiedenen Branchen (Kapitel 4) und auf die wesentlichen Ansatzpunkte zur Optimierung der Vertriebsprofessionalität (Kapitel 5) beziehen.

1.1. Grundlagen zum Sales-Excellence-Ansatz

Welche Entwicklungen stehen dem Vertrieb in den nächsten Jahren bevor? Zahlreiche – nur teilweise neue – Konzepte prägen die Diskussion der letzten Jahre: E-Commerce, Customer Relationship Management, Cross-Selling, Team Selling oder Key Account Management sind nur einige der häufig verwendeten Begriffe. Die rege Diskussion dieser Konzepte ist ein Indiz für den zunehmenden Veränderungsdruck im Vertrieb. Dieser Druck ist vor allem auf zwei zentrale Zielsetzungen markt- und wertorientiert geführter Unternehmen zurückzuführen (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 1):

- die Steigerung der Produktivität und
- die Steigerung der Kundenorientierung.

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren enorme Anstrengungen unternommen, um *Produktivitätssteigerungen* zu erreichen (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 2). In den meisten Unternehmen fanden diese jedoch im Wesentlichen im Bereich der internen Leistungserstellung sowie im Verwaltungsbereich statt. Während hier Produktivitätssteigerungs-

potenziale häufig ausgereizt sind, haben viele Unternehmen mit systematischem Produktivitätsmanagement im Bereich der Marktbearbeitung bislang noch nicht einmal begonnen. Interessant ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis einer empirischen Untersuchung, die vor einigen Jahren im Industriegüterbereich durchgeführt wurde (Homburg/Daum/Lehnhäuser 1996). Hier wurde u.a. die Frage gestellt, in welchen Unternehmensbereichen bedeutende Produktivitätssteigerungspotenziale gesehen werden.

Wie Abbildung 1 zeigt, liegen hier die Bereiche Vertrieb und Marketing deutlich vor der Produktion an erster Stelle. Die Gründe für die Vernachlässigung der Produktivitätssteigerung im Vertrieb vielfältig. Zum einen beobachtet man oft ein hohes Maß an Verunsicherung im Hinblick auf negative Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen im Vertrieb. Die Furcht vor Umsatzrückgängen und entgangenen Deckungsbeiträgen erstickt vielerorts die zarten Ansätze zur Produktivitätssteigerung im Vertrieb im Keim. Zum anderen existiert im Vertrieb häufig eine „Macher-Kultur“: Improvisation und Intuition werden groß geschrieben, systematisches Management allenfalls als lästige Pflichtübung akzeptiert.

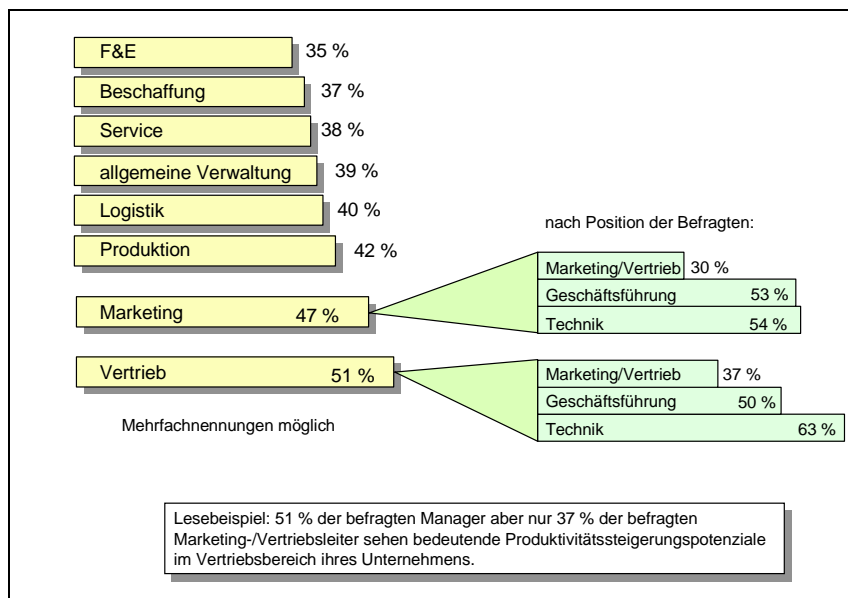


Abbildung 1: Produktivitätssteigerungspotenziale in verschiedenen Funktionsbereichen (Homburg/Daum/Lehnhäuser 1996)

Die zweite Zielsetzung, der der Vertrieb in Zukunft gerecht werden muss, ist die Sicherstellung der *Kundenorientierung* (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 4 ff.). Kundenorientierung von Unternehmen soll zu Kundenzufriedenheit und letztlich zu gesteigerter Profitabilität führen. Kundenzufriedenheit – das zentrale Bindeglied zwischen Kundenorientierung und

Profitabilität – ist allerdings ein hochgradig dynamisches Phänomen. Um dies zu verstehen, sollte man sich klar machen, wie Kundenzufriedenheit entsteht. Kundenzufriedenheit resultiert aus einem Vergleichsprozess: Der Kunde hat eine Leistungserwartung an ein Unternehmen. Sie kann aus den verschiedensten Quellen entstehen (z.B. frühere Erfahrungen, Konkurrenzangebote, Informationen Dritter usw.). Der Kunde vergleicht nun das, was er bekommt, mit dem, was er erwartet hat. Aus diesem Vergleichsprozess resultiert sein Zufriedenheitsurteil.

Die Dynamik der Kundenzufriedenheit ergibt sich daraus, dass die Leistungserwartung im Zeitverlauf nicht konstant bleibt, sondern kontinuierlich zunimmt. Was Kunden vor einigen Jahren noch begeistert hat, ist heute oft schon selbstverständlich. Hieraus kann ein interessantes Phänomen resultieren, das wir als „Kundenzufriedenheitsfalle“ bezeichnen (vgl. Abbildung 2). Steigert ein Unternehmen sein Leistungsniveau langsamer, als das Anspruchsniveau seiner Kunden steigt, so tut sich zwischen Leistungserwartung und Leistungswahrnehmung eine immer größer werdende Lücke auf. Damit sinkt zwangsläufig die Kundenzufriedenheit, was zumindest mittelfristig auch zu höherer Kundenabwanderung führt. Das eigentlich Paradoxe an diesem Phänomen liegt darin, dass Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zurückgehen, obwohl das Leistungsniveau des Unternehmens im Zeitablauf steigt. Entscheidend ist eben nicht in erster Linie die Frage, ob ein Unternehmen besser wird, sondern ob es *schnell genug* besser wird.

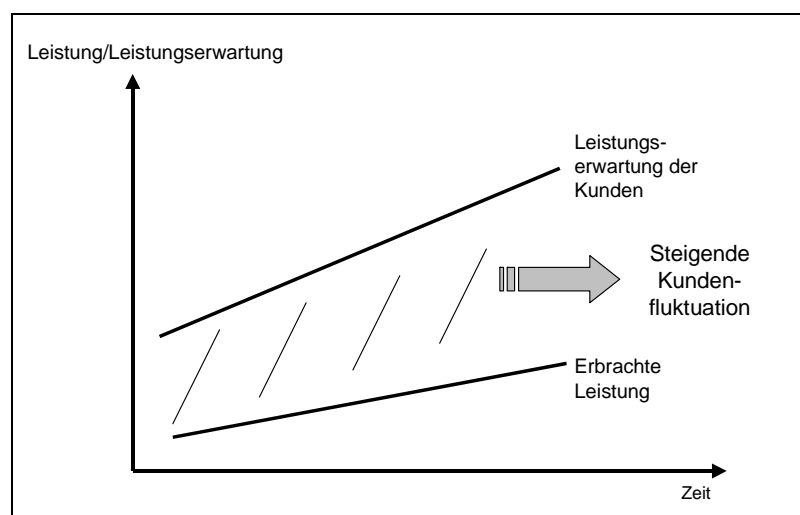


Abbildung 2: Kundenzufriedenheitsfalle (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 5)

Diese Problematik wird den Vertrieb in den nächsten Jahren in besonderem Ausmaß treffen. Sicherlich ist Kundenorientierung nach modernem Verständnis Aufgabe des gesamten Unternehmens. Allerdings kommt dem Vertrieb als Schnittstelle zum Kunden in diesem Zusammenhang nach wie vor eine Schlüsselrolle zu.

Um diese zwei zentralen Zielsetzungen zu erreichen, muss eine Reihe von *Problemfeldern* überwunden werden (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 6 ff.). Viele Probleme liegen bereits in der *strategischen Grundausrichtung* und im *Management der Vertriebsaktivitäten* eines Unternehmens: Häufig beobachtet man beispielsweise, dass keine konsequente Konzentration auf die wirklich potenzialstarken Kunden erfolgt. Vielmehr erfolgt vielerorts eine Marktbearbeitung nach dem „Gießkannenprinzip“. In vielen Unternehmen unterbleibt darüber hinaus eine gezielte Kundenbindungspolitik. Geschäftsbeziehungen mit wichtigen Kunden werden nicht systematisch gemanagt. Ein weiteres Defizit ist ein wahres Chaos im Bereich der Konditionensysteme: Zahllose Rabatt- und Bonusarten machen die Preisgestaltung gegenüber wichtigen Kunden undurchschaubar.

Ein anderes Problemfeld ist das *Mitarbeiterverhalten im Vertrieb*. Ein signifikantes Defizit ist oft darin zu sehen, dass im Außendienst vieler Unternehmen immer noch eine produktorientierte und nicht die kundenorientierte Perspektive dominiert. Ausgangspunkt vieler Kundengespräche sind die Vorteile der eigenen Produkte gegenüber den Konkurrenzprodukten, nicht die Bedürfnisse des Kunden.

Unternehmensinterne Probleme liegen häufig im Bereich der *internen Abläufe*. In vielen Unternehmen erschweren Schnittstellenprobleme zwischen Abteilungen die Vertriebsarbeit nachhaltig. Egoistisches Verhalten der Abteilungen führt u.a. zu massiven Informationsdefiziten, Doppelarbeit und unkoordinierten Verhaltensweisen. Ein weiteres Problemfeld liegt im Bereich des *Informationsmanagements*. Vielen Unternehmen fehlen aussagekräftige Informationen über Kunden, Märkte und Wettbewerber. Diese Situation ist erschreckend, da Informationen das Handwerkszeug im Vertrieb sind.

Vor dem Hintergrund dieser Probleme haben Homburg/Schäfer/Schneider (2002) den *Sales-Excellence-Ansatz* konzipiert. Dieser branchenübergreifende Ansatz zur Optimierung der Vertriebstätigkeit von Unternehmen wurde in mehrjähriger Arbeit entwickelt. Er basiert auf Projekterfahrungen in zahlreichen Unternehmen der verschiedensten Branchen sowie neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen auf dem Gebiet des Vertriebsmanagements. Ausgangspunkt

für die Entwicklung dieses Ansatzes war die Frage nach Grundsätzen und Methoden eines professionellen Vertriebsmanagements. Bei der Beantwortung dieser Frage zeichnet sich dieser integrative Ansatz dadurch aus, dass er alle zentralen Facetten der Vertriebsaktivitäten berücksichtigt. In *inhaltlicher* Hinsicht umfasst der Sales-Excellence-Ansatz die vier Dimensionen

- Vertriebsstrategie,
- Vertriebsmanagement,
- Informationsmanagement und
- Kundenbeziehungsmanagement.

Diese Dimensionen können wiederum in unterschiedliche Faktoren zerlegt werden (vgl. Abbildung 3). Wir werden den Sales-Excellence-Ansatz hier allein aufgrund seiner inhaltlichen Breite nicht vollständig vorstellen können (vgl. hierzu Homburg/Schäfer/Schneider 2002). Trotzdem sollen seine vier Dimensionen und die zentralen Faktoren, die Exzellenz in diesen Dimensionen ausmachen, in den folgenden Abschnitten kurz angerissen werden (vgl. auch Abbildung 3).

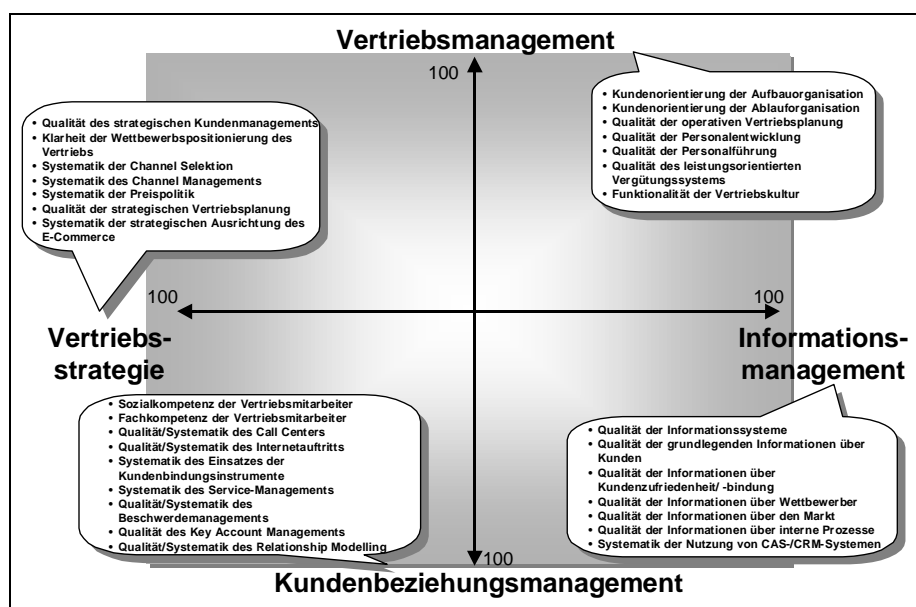


Abbildung 3: Sales Excellence Dimensionen und Faktoren (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 10 ff.)

1.2. Kennzeichen einer exzellenten Vertriebsstrategie

In der Vertriebsstrategie werden die grundlegenden Weichen für die Marktbearbeitung gestellt. Nach unserem Verständnis kennzeichnen mehrere Faktoren eine exzellente Vertriebsstrategie (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 25 ff.):

Die *Qualität des strategischen Kundenmanagements* beschreibt das Ausmaß, zu dem ein Unternehmen die grundlegenden Bedürfnisse seiner Kunden versteht und präzise definiert hat, welchen Kundennutzen es schaffen will (Beutin 2000). Darüber hinaus erfordert exzellentes strategisches Kundenmanagement beispielsweise, dass unternehmensweit mit einer einheitlichen Kundensegmentierung gearbeitet wird und dass die Richtlinien für das Kundenbindungsmanagement klar definiert sind.

Eine professionelle Vertriebsstrategie wird zudem durch die *Klarheit der Wettbewerbspositionierung des Vertriebs* gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang muss vor allem eindeutig definiert sein, welchen Wettbewerbsvorteil (z.B. Flexibilität, Schnelligkeit etc.) die Vertriebsarbeit anstreben soll.

Weitere zentrale vertriebsstrategische Entscheidungen betreffen die Selektion und das Management der Vertriebswege. Die *systematische Selektion der Vertriebskanäle* („Channels“) beinhaltet bspw. die klare Entscheidung darüber, inwiefern direkte (z.B. Außendienst) und/oder indirekte Vertriebskanäle (z.B. Absatzmittler oder Händler) genutzt werden sollen (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 42 ff.). Im Sinne des professionellen „Multi-Channel-Managements“ kommt es zudem darauf an, die Möglichkeiten zur Nutzung zusätzlicher Kanäle (z.B. Internet oder Call Center) systematisch zu analysieren. Im Gegensatz dazu befasst sich das *Channel Management* mit der Steuerung bereits bestehender Vertriebskanäle. Hierbei geht es u.a. darum, die Funktionen, die einzelne Kanäle erfüllen sollen, klar zu definieren, die Aufgabenverteilung zwischen etwaigen Vertriebspartnern und dem eigenen Unternehmen festzulegen sowie potenzielle Konflikte zwischen unterschiedlichen Kanälen (z.B. zwischen verschiedenen Händlern) zu begrenzen bzw. zu vermeiden.

Von einer exzellenten Vertriebsstrategie kann darüber hinaus nur dann die Rede sein, wenn sich die *Preispolitik* durch eine hohe Systematik auszeichnet. In diesem Zusammenhang muss u.a. sichergestellt sein, dass nicht nur Kostenaspekte oder Wettbewerbspreise die Basis der Preisbildung sind, sondern Aspekte wie Kundennutzen oder Zahlungsbereitschaft ausreichend berücksichtigt werden. Ferner muss klar definiert werden, nach welchen Kriterien z.B. Preis-

differenzierung durchgeführt wird oder Rabatte und Boni vergeben werden. Schließlich muss in der Vertriebsstrategie eine klare Aussage bzgl. der Durchführung von Preisaktionen gemacht werden, die nach Abwägung aller Vor- und Nachteile durchaus restriktiv ausfallen kann.

Eine exzellente Vertriebsstrategie sollte durch eine hohe *Qualität der strategischen Vertriebsplanung* untermauert sein. Wichtig bei der Planung der vertriebsstrategischen Ziele ist, dass sie auf Marktsegmente herunter gebrochen werden. Dieser Mechanismus zwingt die Vertriebsverantwortlichen stärker als eine sehr aggregierte Zielfestlegung, die Realitätsnähe der Ziele zu hinterfragen. Bei sehr starker Kundenkonzentration kann es sich sogar empfehlen, solche Ziele für einzelne Großkunden festzulegen. Ferner muss die strategische Vertriebsplanung die in der Vertriebsstrategie getroffene Aussage zur grundsätzlichen Preispositionierung eines Unternehmens operationalisieren, d.h. es müssen auch Preisniveaus geplant werden. In vielen Unternehmen besteht schließlich das Problem, dass die in der Vertriebsstrategie festgelegten Ziele nicht mit der Ressourcenverteilung übereinstimmen. Strategische Ziele und Ressourcenverteilung sind häufig entkoppelt. Daher ist es wichtig, dass die strategische Vertriebsplanung auch ressourcenbezogene Aussagen enthält. So muss bspw. geplant werden, inwieweit zur Erreichung von Absatzsteigerungszielen Vertriebskapazitäten aufgestockt werden müssen.

Der letzte Faktor innerhalb der Dimension der Vertriebsstrategie bezieht sich auf die *Systematik der strategischen Ausrichtung des E-Commerce*. In vielen Fällen werden die enormen Potenziale, die das Internet bietet, nur unzureichend erschlossen. Vor diesem Hintergrund muss bspw. sorgfältig analysiert werden, ob durch die Nutzung von E-Commerce bestehende Bedürfnisse auf „bessere“ Weise befriedigt werden können, ob der E-Commerce Optimierungspotenziale in der Beziehung zu Lieferanten eröffnet oder ob durch E-Commerce evtl. mit dem Entstehen völlig neuer Wettbewerber zu rechnen ist. Auf der Basis umfassender Analysen der relevanten Veränderungen im Bereich der Kunden, der Unternehmensumwelt sowie der Stärken und Schwächen des Unternehmens im Hinblick auf E-Commerce muss schließlich eine klare E-Commerce-Strategie formuliert werden.

1.3. Kennzeichen eines exzellenten Vertriebsmanagements

Im Bereich des Vertriebsmanagements geht es um die Themenbereiche Organisation, Planung/Kontrolle, Personalmanagement und Vertriebskultur (Homburg/Schäfer/Schneider

2002, S. 97 ff.). Eine professionelle Vertriebsarbeit muss bspw. in eine leistungsfähige Organisationsstruktur eingebunden sein. Grundsätzlich kann jede Vertriebsorganisation dabei nach Produkten, Regionen, Absatzkanälen oder Kunden ausgerichtet sein. Exzellentes Vertriebsmanagement erfordert der herrschenden Meinung nach aber eine in hohem Maße *kundenorientierte Aufbauorganisation*, bei der Kunden(segmente) das primäre Kriterium zur Strukturierung des Vertriebs sind. In diesem Zusammenhang stößt man bspw. immer häufiger auf Key Account Management-Einheiten (Jensen 2001) oder kundenbezogene Teamstrukturen. Die *Kundenorientierung der Ablauforganisation* erfordert hingegen, dass bspw. kundenbezogenen Abläufe durch systematisches Schnittstellenmanagement optimiert oder für Kunden Anlaufstellen für Problemfälle eingerichtet und kommuniziert werden.

Exzellentes Vertriebsmanagement beinhaltet zudem eine hohe *Qualität in der operativen Vertriebsplanung*. Die Inhalte der Vertriebsplanung sollten dabei einen ausgewogenen Mix an „harten“ Zielgrößen (z.B. Umsätze oder Absatzmengen) und „weichen“ Zielgrößen (z.B. Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung) enthalten. Vertriebsplanung sollte zudem nicht nur nach Produkten, sondern auch nach Marktsegmenten erfolgen. Im Extremfall kann sogar eine Planung auf der Ebene des einzelnen Kunden sinnvoll sein. Vertriebsplanung sollte allerdings auch mit angemessenem Aufwand erfolgen, weswegen man sich i.d.R. auf eine kleine Anzahl aussagekräftiger Kennzahlen für Planung und Kontrolle konzentrieren sollte.

Unserer Erfahrung nach wird das Thema Personalmanagement im Vertrieb vielerorts vernachlässigt. Dies überrascht, wenn man bedenkt, dass Führungskräfte durch professionelles Personalmanagement die Leistung ihrer Mitarbeiter und somit auch den Vertriebserfolg beträchtlich steigern können. Exzellenz im vertrieblichen Personalmanagement umfasst drei zentrale Aspekte: eine hohe *Qualität der Personalentwicklung* (z.B. regelmäßige Kontrolle des Erfolgs von Weiterbildungsmaßnahmen), eine hohe *Qualität der Personalführung* (z.B. kundenorientierte Führungsstile der Führungskräfte) und eine hohe *Qualität des leistungsorientierten Vergütungssystems* (z.B. Berücksichtigung eines ausgewogenen Mix an harten und weichen Kriterien als Bemessungsgrundlage der Vergütung).

Ein weiterer entscheidender Einflussfaktor auf den Erfolg der Vertriebsarbeit ist schließlich die *Funktionalität der Vertriebskultur*. Der Begriff Kultur bezieht sich auf die „ungeschriebenen Regeln“ im Vertrieb. Defizite in der Vertriebskultur erschweren einen professionellen und kundenorientierten Marktauftritt ungemein. Beispielhafte Symptome einer „kranken“

Kultur sind Abteilungsegoismen und die „innere Kündigung“ von Vertriebsmitarbeitern. Aber was genau kennzeichnet eine „gesunde“ bzw. funktionale Kultur? Im Vertrieb sind dies u.a. die folgenden Merkmale: Kundenorientierung (d.h. der Kunde steht im Zentrum des Denkens und Handelns), Systematik (d.h. Entscheidungen werden nicht „aus dem Bauch heraus“, sondern auf Basis sorgfältiger Analysen getroffen), Offenheit im Informationsaustausch innerhalb des Vertriebs, zwischen Vertrieb und anderen Funktionsbereichen, die abteilungsübergreifende Kooperation sowie gegenseitiges Vertrauen.

1.4. Kennzeichen eines exzellenten Informationsmanagements im Vertrieb

Systematisches Informationsmanagement fördert die Professionalität der Vertriebsarbeit in mehrfacher Hinsicht (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 167 ff.): Es kann z.B. die in vielen Branchen unumgängliche Differenzierung der Marktbearbeitung in die richtigen Bahnen lenken, sofern die Informationssysteme detaillierte Informationen über die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der unterschiedlichen Kunden(segmente) enthalten. Es kann auch bei der Bewältigung des kontinuierlich zunehmenden Produktivitätsdrucks im Vertrieb einen wesentlichen Beitrag leisten, falls die Informationssysteme Aussagen über die Wirtschaftlichkeit einzelner Bereiche der Marktbearbeitung treffen (z.B. über die Rentabilität einzelner Kunden(segmente) oder bestimmter Vertriebsaktivitäten). Schließlich kann es zur frühzeitigen Anpassung der Vertriebsaktivitäten an veränderte Marktgegebenheiten beitragen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Informationssysteme relevante Veränderungen im Markt rechtzeitig identifizieren.

Grundlage eines professionellen Informationsmanagements ist daher, dass die notwendigen Informationen für die Vertriebsarbeit vorhanden sind. Dies hängt allerdings entscheidend von der *Qualität der Informationssysteme* ab. Von einer hohen Qualität kann in diesem Zusammenhang ausgegangen werden, wenn sämtliche vertriebsrelevanten Informationen in den Systemen erfasst, aufbereitet und regelmäßig aktualisiert werden. Darüber hinaus müssen regelmäßige Schulungen der betroffenen Mitarbeiter durchgeführt werden, da Informationssysteme ihre Erfolgswirkungen nur durch eine effektive Nutzung entfalten können.

Im Mittelpunkt des Informationsmanagements im Vertrieb stehen natürlich kundenbezogene Informationen. Die *Qualität der grundlegenden Informationen über Kunden* steht und fällt mit dem Umfang und der Aktualität von Stammdaten, von Informationen über Cross-Selling-Potenziale (Schäfer 2002) oder den Bedarfsdeckungsanteil des Unternehmens bei einem Kun-

den. Essenziell ist zudem, dass auf Basis dieser Informationen z.B. regelmäßig die Kundenstruktur oder der kundenbezogene Deckungsbeitrag analysiert werden.

Exzellentes Informationsmanagement hängt darüber hinaus von der *Qualität der Informationen über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* ab. Die systematische und nach Leistungskomponenten differenzierte Messung dieser Größen ist eine unerlässliche Voraussetzung für eine systematische Marktbearbeitung (Beutin 2001a). Natürlich sollten die Ergebnisse von Kundenzufriedenheitsmessungen auch in interne Verbesserungsprozesse einfließen. Von zentraler Bedeutung ist außerdem die *Qualität der Informationen über Wettbewerber* (z.B. über Strategien oder derzeitige Marktbearbeitung), *über den Markt* (z.B. über allgemeine Marktcharakteristika wie Größe, Saisonalität und zu erwartende Veränderungen dieser Merkmale) sowie *über interne Prozesse* (z.B. Kundenakquisition oder Auftragsabwicklung).

Erfolgreiche Vertriebsarbeit hängt aber letztlich auch davon ab, ob die unterschiedlichen Informationen integriert und systematisch genutzt werden. Diese Fragestellung wird vor allem im Zusammenhang mit den Schlagworten Computer Aided Selling (CAS) oder Customer Relationship Management (CRM) intensiv diskutiert. Sicherlich steht außer Frage, dass moderne IT-Konzepte im Rahmen des Customer Relationship Managements eine wesentliche Hilfe sein können. Außer Frage steht allerdings auch, dass IT-Lösungen nur bei entsprechend ausgestalteten Rahmenbedingungen ihre wirkliche Leistungskraft entfalten. Daher muss sich ein effektives Relationship Management auf ein klares Konzept stützen. So muss klar definiert sein, welche Segmente mit welchen Instrumenten und mit welcher Priorität bearbeitet werden sollen. Beispielsweise ist die Entwicklung und Implementierung eines Beschwerdemanagement-Systems mit einem hohen konzeptionellen Input verbunden. Keine Software kann dies einem Manager abnehmen. Insofern ist das letzte Kennzeichen eines exzellenten Informationsmanagements im Vertrieb die *Systematik der Nutzung von CAS-/CRM-Systemen*.

1.5. Kennzeichen eines exzellenten Kundenbeziehungsmanagements im Vertrieb

Die vierte Dimension, das Kundenbeziehungsmanagement, befasst sich mit der Frage, inwiefern ein Unternehmen die verschiedenen Schnittstellen zum Kunden sowie die Geschäftsbeziehungen mit Kunden systematisch managt (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 233 ff.). Im Zuge der oben bereits angerissenen CRM-Diskussion wird in diesem Zusammenhang häufig übersehen, dass effektives Kundenbeziehungsmanagement nicht in erster Linie eine Frage

der Informationstechnologie ist. Von viel größerer Bedeutung ist es, die richtigen Konzepte für ein Kundenbeziehungsmanagement zu haben. Viele dieser Aspekte sind eher „klassischer Art“: Kundenbeziehungsmanagement wird zu einem wesentlichen Teil durch Vertriebsmitarbeiter im täglichen Kundenkontakt betrieben. Zwei zentrale Kennzeichen eines exzellenten Kundenbeziehungsmanagements im Vertrieb sind daher die *Sozial- und die Fachkompetenz der Vertriebsmitarbeiter*.

Auch andere klassische Instrumente wie Call Center gehören zu den Bestandteilen des Kundenbeziehungsmanagements. Die *Qualität und Systematik des Call-Center-Einsatzes* manifestiert sich dabei nicht zuletzt darin, dass die Aufgaben des Call Centers präzise definiert sind oder dass qualifizierte Mitarbeiter im Call Center eingesetzt werden.

In jüngerer Zeit wird zunehmend auch das Internet für das Beziehungsmanagement genutzt. In diesem Zusammenhang hört man in vielen Unternehmen die Aussage: „Wir müssen ins Netz!“. Wie dies geschehen soll und welche Aktivitäten dort durchgeführt werden sollen, ist jedoch vielfach unklar. Unternehmen, die sich durch eine hohe *Qualität und Systematik des Internet-Auftritts* auszeichnen, legen demgegenüber bereits im Vorfeld fest, auf welchen Typen von Internet-Seiten sie präsent sein wollen (z.B. Suchmaschinen, Community Sites oder Electronic Malls) und welche spezifischen Funktionen des Internet erfüllen soll (z.B. Informations-, Kommunikations- oder Transaktionsfunktion).

In vielen Branchen ist zudem seit mehreren Jahren eine zunehmende Angleichung der funktionalen Qualität der Produkte festzustellen. Die so entstehende Austauschbarkeit der Produkte gefährdet zwangsläufig die Stabilität der Kundenbeziehungen. Einen Erfolg versprechenden Ansatzpunkt zur Stabilisierung bzw. Steigerung der Kundenbindung stellen in einem solchen Umfeld zusätzliche Dienstleistungen („Value-Added Services“) dar. *Systematisches Service Management* scheitert in vielen Unternehmen aber nicht zuletzt daran, dass nicht klar definiert wird, welche Leistungen welchen Kunden zu welchem Preis angeboten werden sollen. Die stiefmütterliche Behandlung dieses Bereiches schlägt sich zudem darin nieder, dass zusätzliche Dienstleistungen oftmals eher verschenkt als aktiv verkauft werden (Homburg/Günther/Faßnacht 2000).

Ähnlich problematisch ist vielerorts der Umgang mit Beschwerden von Kunden. In vielen Unternehmen werden Beschwerden heute noch als Last und Nörgelei, nicht als Chance empfunden. Dieses Verständnis greift viel zu kurz. Man weiß heute, dass eine effektive und

schnelle Behandlung einer Beschwerde die Kundenbindung sogar über das Niveau vor der Beschwerde anheben kann. Beschwerdemanagement ist also nicht nur Wiedergutmachung, sondern kann einen aktiven Beitrag zur Kundenbindung leisten. Um dieses Potenzial zu erschließen, ist ein *systematisches Beschwerdemanagement* notwendig. Ausgangspunkt hierfür ist die Beschwerdedefinition. So trivial dieser Aspekt auf den ersten Blick scheinen mag, so problematisch ist er häufig in der Praxis. Weitere Entscheidungen betreffen bspw. die Regelung der Beschwerdeannahme und -bearbeitung, der Beschwerdeverantwortung oder der Beschwerdeanalyse (ausführlich hierzu Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 286 ff.).

Beschwerdemanagement, Internet oder Kundenclubs – all diese Instrumente sollen die Bindung von Kunden an das Unternehmen sichern. Viele Unternehmen investieren hohe Summen in Instrumente zur Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Über die Effektivität dieser Investitionen lässt sich aber in vielen Fällen streiten. Der *systematische Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten* orientiert sich demgegenüber an der Wertigkeit der Kunden für das Unternehmen und erfordert bspw. eine regelmäßige Kontrolle der Wirkung dieser Instrumente.

Während Kundenbindungsinstrumente sich oftmals an eine breitere Masse attraktiver Kunden richten, werden im Rahmen des Key Account Managements (KAM) einzelne Mitarbeiter für die wichtigsten Kunden eines Unternehmens (Key Accounts) abgestellt. Wie wichtig ein funktionierendes KAM ist, zeigen Ergebnisse einer empirischen Studie, die in Deutschland und den USA in knapp 400 Unternehmen der verschiedensten Branchen durchgeführt wurde (Jensen 2001). Beim Vergleich von Unternehmen mit effektivem bzw. weniger effektivem KAM zeigen sich bei der Umsatzrendite deutliche Unterschiede (durchschnittliche Umsatzrenditen von 7,1 % bzw. 5,4 % in Deutschland und 10,7 % bzw. 9,8 % in den USA). Die *Qualität des Key Account Managements* kann man anhand verschiedener Kriterien beurteilen: Unter anderem erfolgt professionelles KAM proaktiv, anstatt den Forderungen der Großkunden „hinterher zu hecheln“. Proaktivität bezieht sich dabei zum einen auf die Auswahl der Key Accounts und zum anderen auf das Anstoßen von Maßnahmen in der Zusammenarbeit. Professionelles KAM wird zudem systematisch (von der Analyse der Key Accounts über die klare Definition von Zielen bis zur Erfolgskontrolle) betrieben und erfordert Key Account Manager, die über Erfahrungen in anderen Funktionsbereichen (z.B. Marketing, Controlling, Logistik, Technik) und umfassende Fachkompetenz (z.B. betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder technische Kenntnisse) verfügen.

Geschäftsbeziehungen unterliegen – ähnlich wie Produkte – häufig einer Art „Lebenszyklus“. Das Aktivitätsniveau und die Profitabilität eines Kunden steigen nach der Aufnahme der Geschäftsbeziehung typischerweise an, erreichen ein Maximum und fallen zum Ende der Geschäftsbeziehung häufig wieder ab. Die Zielsetzungen und Maßnahmen der Kundenbearbeitung können dabei nach in den einzelnen Phasen variieren. Leider kennen die meisten Anbieter weder die typischen Verläufe für ihre Kundensegmente noch die tatsächlichen. Die Modellierung von Geschäftsbeziehungen („*Relationship Modelling*“) findet vielerorts nicht statt. Vielmehr besteht generell eine hohe Unsicherheit darüber, warum sich Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Art und Weise verhalten. Das Verhalten des Kunden ist eine „Blackbox“. Auf negative Abweichungen vom Muster wie z.B. Umsatzrückgänge durch die langsame Abwanderung des Kunden kann man daher – wenn überhaupt – erst dann reagieren, wenn es zu spät ist (Homburg/Schäfer 1999).

1.6. Zusammenführung der vier Dimensionen im Sales-Excellence-Profil

Zur Bewertung der Professionalität, mit der ein Unternehmen die Faktoren innerhalb der vier Dimensionen managt, beinhaltet der Sales-Excellence-Ansatz umfassende Checklisten. Die Bewertung erfolgt durch die Vergabe von Punktwerten für die Erfüllung von Excellence-Kriterien auf einer Skala von 0 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 100 („trifft voll und ganz zu“). Der Gesamtwert für einen Faktor oder eine Dimension ergibt sich durch die Bildung des Durchschnitts über die Einzelwerte der betrachteten Kriterien. Auf diese Weise erhält das Unternehmen für jeden Faktor bzw. jede Dimension einen Punktwert von 0 bis 100, wobei 100 die „bestmögliche“ Ausprägung ist.

Im Anschluss an die Bewertung erfolgt die Aufstellung des *Sales-Excellence-Profils*, das einen ersten Eindruck über die Stärken und Schwächen des bewerteten Vertriebsbereichs vermittelt. Zu diesem Zweck werden die Gesamtwerte, die für jede der vier Dimensionen errechnet wurden, in einem Koordinatensystem abgetragen (vgl. Abbildung 4). Die einzelnen Werte werden anschließend miteinander verbunden, woraus sich das Profil ergibt. Der Sales-Excellence-Ansatz wurde bereits in zahlreichen Unternehmen angewendet. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass einige typische Profile immer wieder auftreten. Vier davon sind in Abbildung 4 dargestellt.

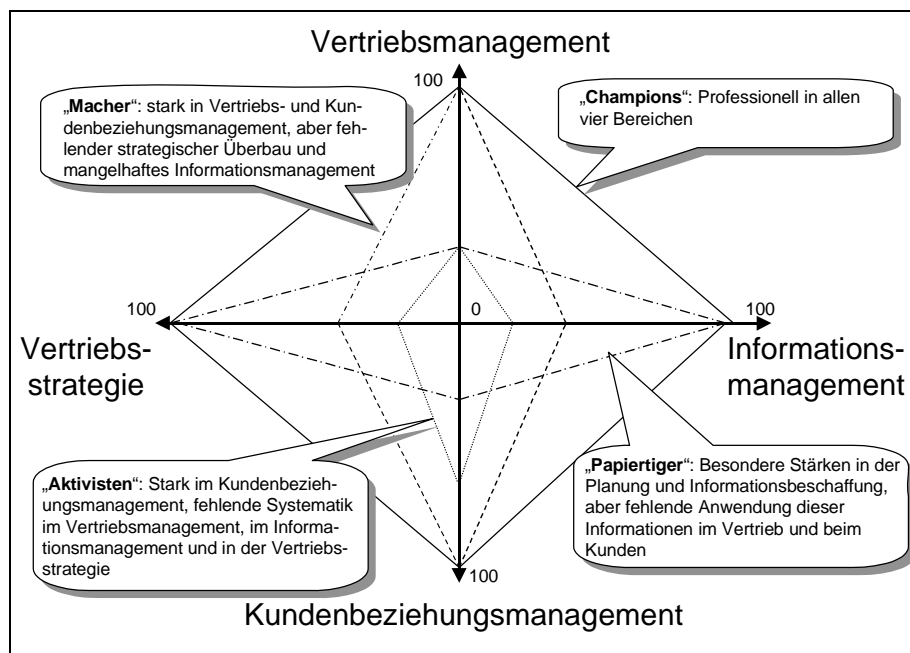


Abbildung 4: Typische Sales-Excellence-Profile (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 13)

Hier sind zunächst einmal die „Aktivisten“ zu nennen. Diese Unternehmen sind ausschließlich im Kundenbeziehungsmanagement stark. Der Kontakt zum Kunden wird professionell gehandhabt, zumindest im Rahmen der Möglichkeiten. Problematisch ist der fehlende vertriebsstrategische Überbau. Grundlegende vertriebsstrategische Fragen sind in diesen Unternehmen häufig nicht klar beantwortet. Alltagsentscheidungen fehlt daher häufig die Leitlinie. Ein erhebliches Ausmaß an kontraproduktiven und inkonsistenten Aktivitäten ist in der Regel die Folge. Erschwerend kommt ein mangelhaftes Informationsmanagement hinzu. Aufgrund fehlender Informationen wird vieles aus dem Bauch heraus entschieden. Auch im Bereich des Vertriebsmanagements weisen diese Unternehmen nennenswerte Defizite auf.

Das zweite typische Profil bezeichnen wir als „Papiertiger“. Diese Unternehmen verfügen über eine klare Vertriebsstrategie und umfassende Vertriebsinformationen. Aufgrund von Defiziten im Vertriebs- und Kundenbeziehungsmanagement bleibt diesen Unternehmen jedoch der dauerhafte Markterfolg versagt. Vielmehr besteht hier eine große Diskrepanz zwischen schriftlich niedergelegten Aussagen und der Realität des Tagesgeschäfts.

Das dritte typische Sales-Excellence-Profil bezeichnen wir als „Macher“. Diese Unternehmen sind sowohl im Vertriebsmanagement als auch im Kundenbeziehungsmanagement stark.

Allerdings fehlt häufig die strategische Grundlage und auch das Informationsmanagement ist nicht sonderlich leistungsstark.

Schließlich sind noch die „*Champions*“ zu nennen. Sie überzeugen in allen vier Bereichen durch Professionalität. Diese vier Konstellationen sind natürlich in gewissem Ausmaß idealtypisch. In der Praxis beobachtet man häufig Mischformen.

2. Grundlagen der empirischen Untersuchung

In vielen Fallstudien und Projekten, in denen wir den Sales-Excellence-Ansatz angewendet haben, sahen wir uns immer wieder mit einigen Fragen der mit uns zusammenarbeitenden Vertriebsmanager konfrontiert:

- Lohnt sich die Steigerung der Vertriebsprofessionalität mit Hilfe des Ansatzes wirklich?
- Wo stehen andere Unternehmen heute hinsichtlich ihrer Vertriebsprofessionalität?
- Wo liegen die wesentlichen Stellhebel zur Steigerung der Vertriebsprofessionalität?

Da wir uns bei der Beantwortung solcher Fragen nicht auf unser Bauchgefühl oder Fallstudien verlassen wollten, führten wir von April bis Juni 2001 in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim (IMU) eine schriftliche, branchenübergreifende Befragung von 263 Unternehmen durch. Im Rahmen dieser Befragung wurden hochrangige Entscheider mit Vertriebskompetenz gebeten, die Vertriebsprofessionalität ihrer Unternehmen mit Hilfe des Sales-Excellence-Ansatzes zu bewerten. Abbildung 5 zeigt, dass primär Vertriebsleiter, Vorstände/Geschäftsführer und Geschäftsbereichsleiter befragt wurden, was auf eine hohe Sachkompetenz der antwortenden Personen schließen lässt. Bei genauer Betrachtung ist zudem zu erkennen, dass alle sechs untersuchten Branchen in ähnlichem Ausmaß in der Stichprobe vertreten sind und dass die Verteilung nach Unternehmensgröße breit gefächert ist. Insgesamt deutet dies auf eine hohe Qualität der Stichprobe hin.

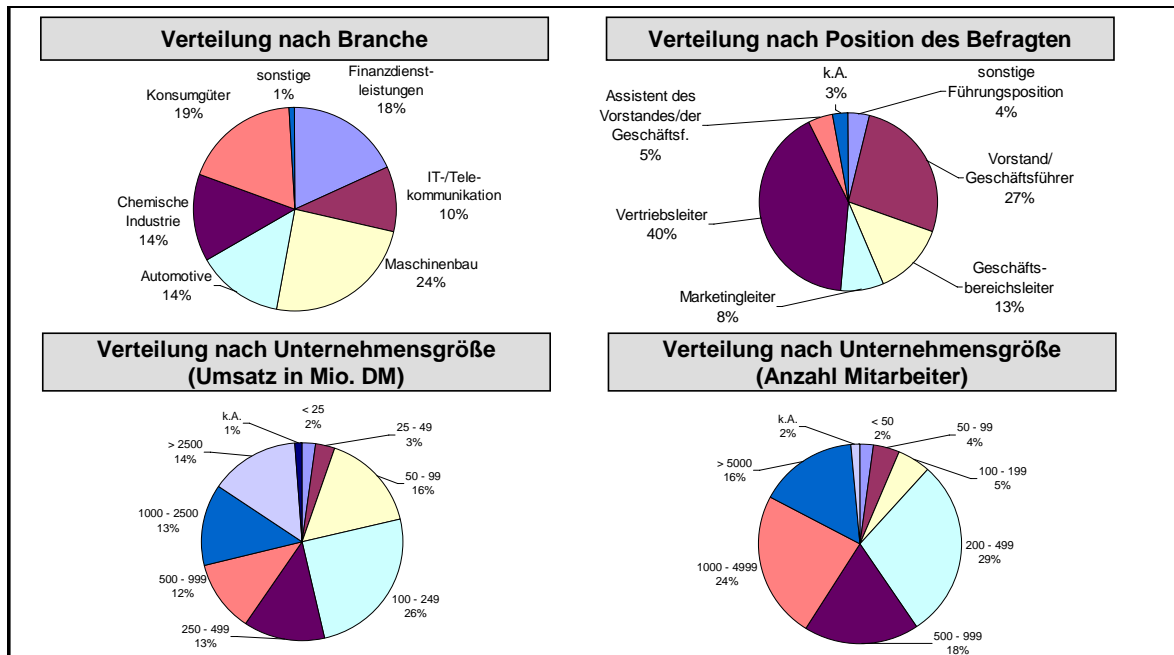


Abbildung 5: Zusammensetzung der Stichprobe

3. Nutzen von Sales Excellence - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Im Zusammenhang mit der Anwendung des Sales-Excellence-Ansatzes sollten zunächst *zwei grundsätzliche Fragen* geklärt werden (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 21 ff.):

1. Angesichts eines allgegenwärtigen Kostendrucks stellt sich die Frage, ob sich die Investitionen in Sales Excellence überhaupt lohnen („Lohnt sich Sales Excellence?“).
2. Im Falle einer Positivbeantwortung dieser Frage muss beantwortet werden, wie exzellent der Vertrieb in den verschiedenen Dimensionen sein sollte („Wie gut ist gut genug?“).

Zur Beantwortung der *ersten Frage* nach dem ökonomischen Nutzen von Sales Excellence betrachten wir den Zusammenhang zwischen dem Grad der Vertriebsprofessionalität (verstanden als Sales-Excellence-Mittelwert über alle Dimensionen) und dem Unternehmenserfolg. Hierfür wurden die untersuchten Unternehmen anhand ihrer Vertriebsprofessionalität in drei Kategorien eingeteilt: in Unternehmen mit niedriger, mittlerer und hoher Sales Excellence. Niedrige Sales Excellence liegt bei Werten bis 50 vor, mittlere zwischen 50 und 75. Von hoher Sales Excellence sprechen wir bei Excellence-Werten ab 75. Der Unternehmenserfolg wurde über die folgenden drei Erfolgsmaße erfasst (vgl. Abbildung 6):

- die Umsatzrendite,
- den Markterfolg und
- die Anpassungsfähigkeit der befragten Unternehmen.

Anschließend wurde untersucht, ob sich die drei Professionalitätskategorien bezüglich der drei genannten Erfolgsmaße signifikant unterscheiden. Schon die oberflächliche Betrachtung der Ergebnisse in Abbildung 6 verdeutlicht, dass die grundsätzliche Aussage gilt: *Sales Excellence lohnt sich!* Unternehmen, die hohe Sales-Excellence-Werte aufweisen, sind erfolgreicher als Unternehmen mit niedrigen bzw. mittleren Sales-Excellence-Werten. Diese Aussage gilt für alle drei Erfolgsmaße branchenübergreifend.

Eine nach Sales-Excellence-Dimensionen differenzierte Betrachtung dieser Zusammenhänge kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Alle vier Dimensionen (Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement) korrelieren positiv mit den drei Erfolgsmaßen.

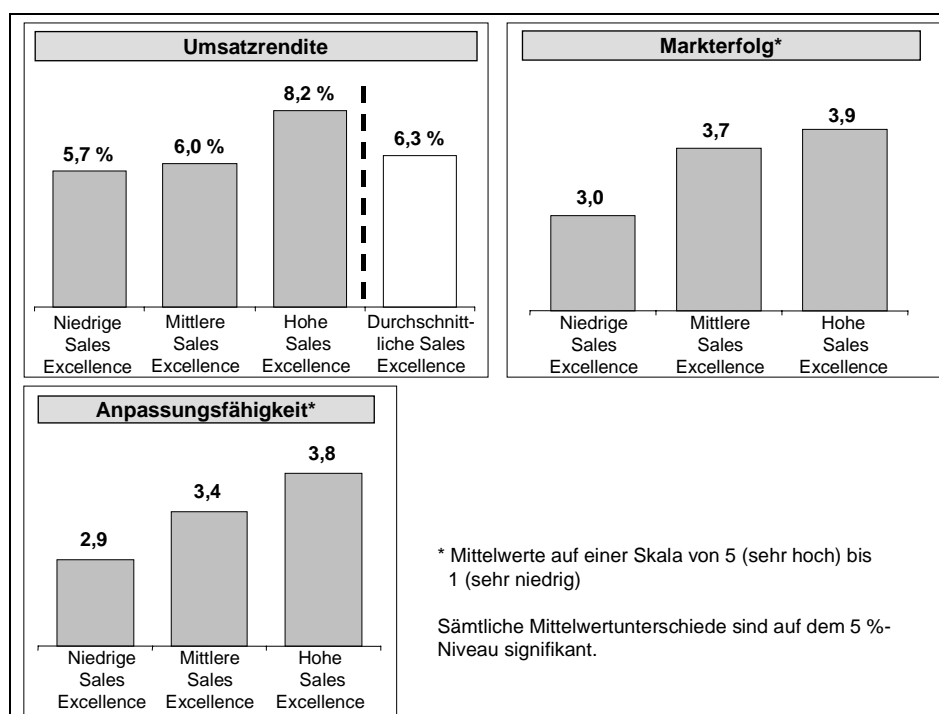


Abbildung 6: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Niveau und verschiedenen Maßen des Unternehmenserfolgs (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 22)

Die *zweite Frage* gilt dem unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten sinnvollen Sales-Excellence-Niveau. Im Kern geht es darum, ob Unternehmen in allen Excellence-Dimensionen

jeweils den höchsten Professionalisierungsgrad (d. h. einen Excellence-Wert von 100) anstreben sollten oder ob ein Excellence-Niveau existiert, ab dem zusätzliche Investitionen zur Steigerung der Professionalität keinen spürbaren Zusatznutzen mehr bringen. Zur Beantwortung der Frage wurde der Zusammenhang zwischen dem Markterfolg und der Professionalität in den einzelnen Sales-Excellence-Dimensionen analysiert (vgl. Abbildung 7).

Bei der Interpretation der in Abbildung 7 dargestellten Ergebnisse ist zwar Vorsicht angebracht. Insbesondere kann die Frage „Wie gut ist gut genug?“ nicht mit einem absoluten, branchenübergreifend gültigen Excellence-Wert beantwortet werden. Dennoch ist eine klare Tendenz erkennbar: Offensichtlich müssen Unternehmen *nicht in allen Dimensionen perfekte Sales Excellence* aufweisen, um erfolgreich zu sein.

Es konnten zwei Dimensionen identifiziert werden, bei denen weitere Professionalisierungsinvestitionen ab einem bestimmten Excellence-Niveau nicht unbedingt gerechtfertigt erscheinen: das Informationsmanagement und das Kundenbeziehungsmanagement. Unseren Ergebnissen zufolge ist bei diesen Dimensionen eine Art Sättigungseffekt erkennbar, d.h., dass der Markterfolg durch zusätzliche Professionalisierungen dieser Bereiche ab einem bestimmten Sales-Excellence-Niveau nur noch geringfügig gesteigert werden kann (vgl. Abbildung 7). Angesichts der häufig enormen Investitionen, die weitere Verbesserungen auf einem bereits hohen Professionalitätsniveau erfordern, kann für diese zwei Dimensionen also eine Art Kosten-Nutzen-Optimum vermutet werden.

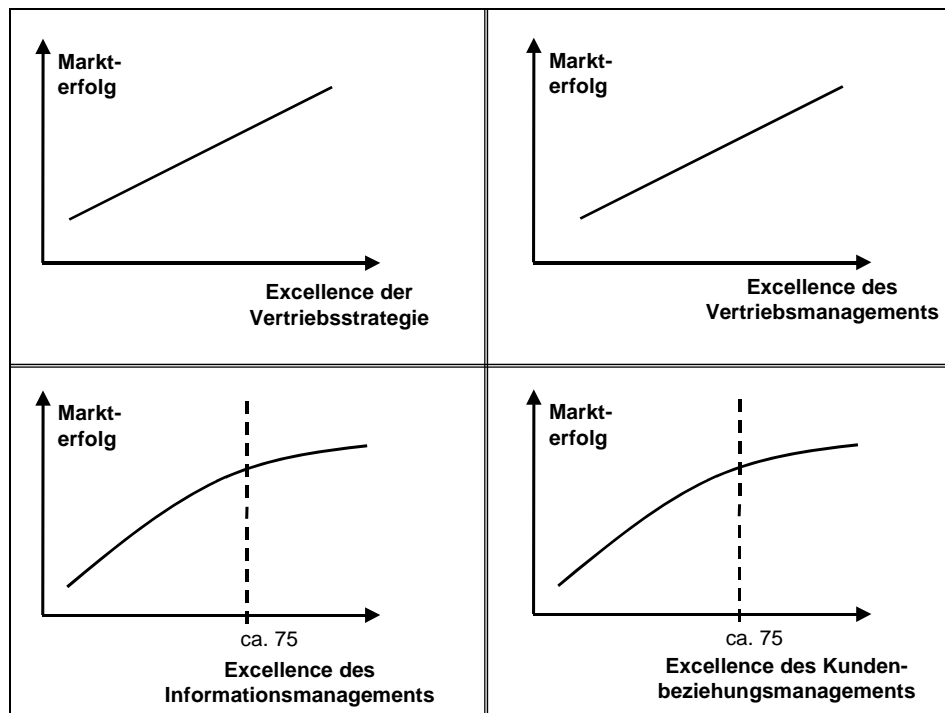


Abbildung 7: Zusammenhänge zwischen den vier Sales-Excellence-Dimensionen und dem Markterfolg (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 23)

Dass teurer Perfektionismus in diesen Bereichen nur wenig zum Unternehmenserfolg beiträgt, lässt sich auch durch Praxisbeobachtungen untermauern (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 24): So sind insbesondere im Bereich des *Informationsmanagements* in vielen Unternehmen ausufernde Kosten zu beobachten. Oftmals wird ohne klares Konzept versucht, eine allumfassende, technisch brillante IT-Lösung zu kreieren, anstatt sich auf eine bedarfsgerechte Lösung zu beschränken, der ein fundiertes Konzept zugrunde liegt. Vor allem in den letzten Jahren wurde durch Beratungen und Software-Anbieter eine regelrechte „Investitionswelle“ im Hinblick auf neue IT- und Customer-Relationship-Management-Systeme ausgelöst. Inwieweit die hierbei implementierten (Standard-) Lösungen wirklich zur Differenzierung im Wettbewerb beitragen, bleibt fraglich. Die vollmundig versprochenen Erfolgswirkungen lassen in den meisten Unternehmen noch auf sich warten.

Ähnliches gilt für das *Kundenbeziehungsmanagement*. So wurden beispielsweise im Rahmen der „Kundenbindungseuphorie“ der letzten Jahre in vielen Unternehmen diverse Kundenbindungsinstrumente eingeführt. Man denke z.B. an die vielerorts immensen Investitionen in Bonusprogramme, Call Center oder Kundenclubs. Problematisch ist dabei oftmals, dass die einzelnen Instrumente nicht in ein stimmiges Gesamtkonzept eingebunden sind und somit als Einzelinstrumente kaum ihre volle Wirkung entfalten können. Zudem wird ihr tatsächlicher

Erfolg nur selten detailliert überprüft. Dazu kommt, dass selbst das ausgefeilteste Bonusprogramm angesichts des teilweise zu beobachtenden „Bindungswettlaufs“ kaum eine langfristige Differenzierung vom Wettbewerb ermöglicht. „Überinvestitionen“ sind zudem vielerorts im Hinblick auf produktbegleitende Dienstleistungen zu beobachten. Oftmals werden den Kunden immer neue Services angeboten. Ob sie wirklich zur Kundenbindung beitragen, ist jedoch mitunter unklar. Fakt ist außerdem, dass derartige Services viel zu oft verschenkt werden, anstatt systematisch vermarktet zu werden (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 280 ff.).

Um Missverständnissen vorzubeugen: Die empirischen Ergebnisse deuten nicht darauf hin, dass Investitionen in die Professionalisierung des Informations- und des Kundenbindungsmanagements in jedem Fall abgeschrieben werden müssen. Im Gegenteil: Sales Excellence trägt auch in diesen Bereichen grundsätzlich zum Unternehmenserfolg bei. Dies gilt umso mehr, da für viele Unternehmen zu vermuten ist, dass sie sich in manchen Bereichen noch auf einem eher geringen Professionalitätsniveau bewegen. Als Fazit bleibt aber, dass ein allzu perfektionistisches „over-engineering“ insbesondere im Informations- und Kundenbeziehungsmanagement vermieden werden sollte.

4. Status quo der Vertriebsprofessionalität – Sales-Excellence-Profile im Überblick

Neben der grundsätzlichen der Frage, ob sich Sales Excellence lohnt, ist auch von Interesse, wie exzellent Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen derzeit im Vertrieb sind. Auf einer aggregierten Ebene lässt sich dies mit Hilfe der empirisch festgestellten Sales-Excellence-Profile beantworten. Hierbei ergibt sich insgesamt ein eher ernüchterndes Bild (vgl. Abbildung 8).

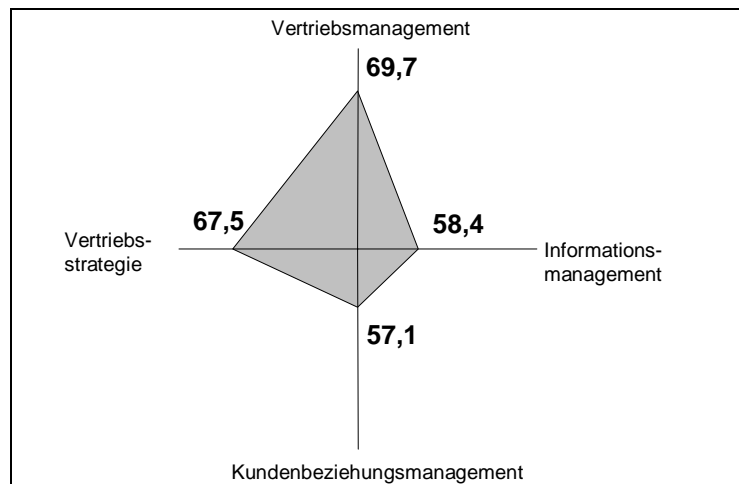


Abbildung 8: Branchenübergreifendes Sales-Excellence-Profil

Zwar sollten die in Abbildung 8 (bzw. in der Tabelle im Anhang ausführlich) aufgeführten Zahlen mit Vorsicht interpretiert werden, da es sich um Selbsteinschätzungen der Befragten handelt (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 317 ff.). Dennoch lassen sich hieraus klare Tendenzaussagen ableiten. Grundsätzlich wird deutlich, dass die befragten Manager die Vertriebsprofessionalität ihrer Unternehmen recht skeptisch beurteilen.

Betrachtet man die Vertriebsprofessionalität auf *branchenübergreifender Ebene*, so zeigt sich, dass im Durchschnitt in keiner Sales-Ex-Dimension Excellence-Werte von über 70 erreicht werden. Wenn man sich die Bedeutung der Sales Excellence für den Unternehmenserfolg vor Augen hält (vgl. Kapitel 3), liegen hier wohl noch enorme Potenziale brach. Besonders gering fallen die Werte in den Dimensionen Informationsmanagement (Wert 58,4) und Kundenbeziehungsmanagement (Wert 57,1) aus. Wir haben in Kapitel 3 zwar darauf hingewiesen, dass zusätzliche Professionalitätssteigerungen in diesen Dimensionen den Unternehmenserfolg ab einem bestimmten Excellence-Niveau nur noch geringfügig erhöhen können. Dennoch geben die festgestellten Excellence-Werte von unter 60 zu denken.

Eine *nach Branchen differenzierte* Betrachtung deutet zunächst darauf hin, dass vor allem die IT/Telekommunikationsbranche in allen Dimensionen überdurchschnittlich abschneidet, während sich Finanzdienstleister (d.h. Banken und Versicherungen) und Maschinenbauunternehmen in fast allen Dimensionen eher schwach bewerten (vgl. Abbildung 9).

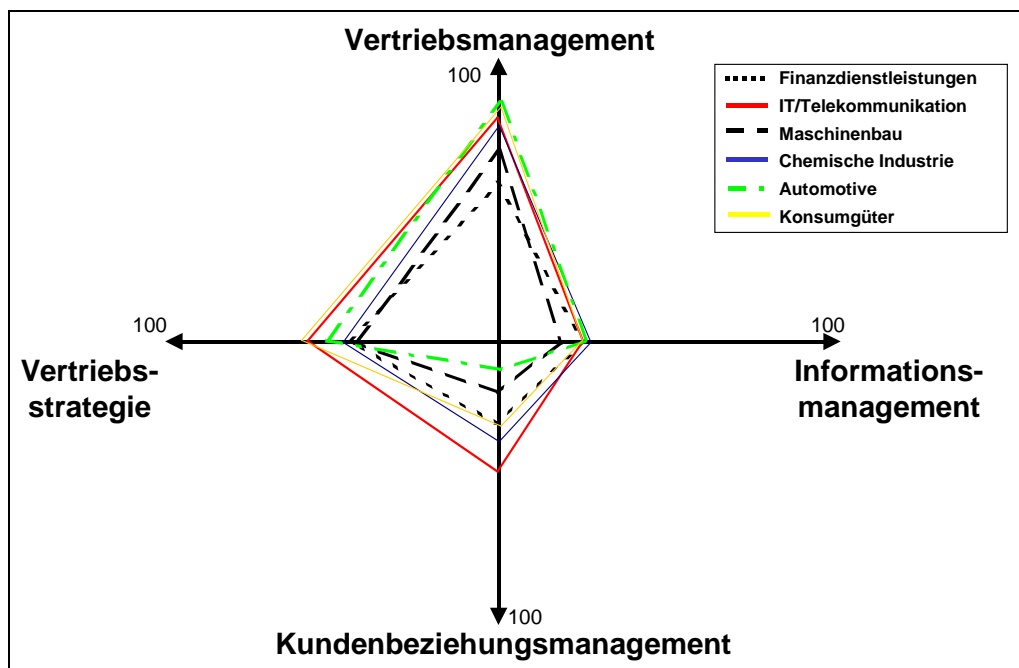


Abbildung 9: Sales-Excellence-Profile der einzelnen Branchen

So weisen Finanzdienstleister z.B. in der *Vertriebsstrategie* den geringsten Sales-Excellence-Wert auf. Dies ist nachvollziehbar, wenn man beispielsweise die häufig wenig verhaltensbezogenen Segmentierungsansätze, die z.T. nur rudimentären Kundenbindungskonzepte oder die oft wenig ertragreichen Preisstrategien im Retail Banking betrachtet.

Auch im *Vertriebsmanagement* weisen Finanzdienstleister den niedrigsten Wert auf. Vor dem Hintergrund zahlreicher Gespräche mit Managern aus diesem Bereich, die immer wieder auf Defizite in der Aufbau- und Ablauforganisation, in der Personalführung sowie in der Vertriebskultur hingewiesen haben, können wir dies nachvollziehen.

In der Dimension *Informationsmanagement* fallen die Bewertungen durchweg kritisch aus. Ein wenig mag hier überraschen, dass die chemische Industrie in diesem Bereich die „Nase vorn hat“. Wir führen dieses Ergebnis vor allem auf die oftmals langen und engen Geschäftsbeziehungen zwischen Chemieunternehmen und ihren Kunden zurück. Durch den intensiven Informationsaustausch im Rahmen solcher Beziehungen können sich Anbieter i.A. ein recht genaues Bild über jeweilige Kunden, Wettbewerber und Entwicklungen im Markt verschaffen.

Die führende Position der IT/Telekommunikationsbranche im Bereich *Kundenbeziehungsmanagement* überrascht hingegen nur wenig. Schließlich nutzen insbesondere Anbieter aus

diesem Bereich seit längerem Instrumente wie Call Center, Internet, Beschwerdemanagement oder das Relationship Modelling zur Kundenbindung.

Ein interessanter Zusammenhang ist darüber hinaus zu beobachten: In unserer Studie *nimmt die Sales Excellence tendenziell mit der Unternehmensgröße zu*. Am stärksten ist dieser Effekt für die Dimension Informationsmanagement, während er am geringsten im Bereich Vertriebsstrategie ausgeprägt ist. Zu erklären ist dies vermutlich dadurch, dass größere Unternehmen stärker in ihre Informationssysteme und Informationsgewinnungsprozesse investieren (können). Für den Bereich Vertriebsstrategie hingegen gilt, dass auch kleinere Unternehmen ein hohes Professionalitätsniveau erreichen können.

5. Ansatzpunkte zur Steigerung von Vertriebsprofessionalität und Unternehmenserfolg

Bisher bewegten sich unsere Ausführungen zur Sales Excellence auf einer recht aggregierten Ebene. Wir haben die Vertriebsprofessionalität bislang nur auf der Ebene der vier Sales-Excellence-Dimensionen betrachtet. Aus dieser Betrachtung ergeben sich jedoch weiterführende Fragen in Bezug auf die 30 Sales-Excellence-Faktoren, die innerhalb dieser Dimensionen liegen (vgl. Kapitel 1). So sind für die Einleitung konkreter Maßnahmen zur Steigerung der Sales Excellence detailliertere Informationen über die verschiedenen Faktoren notwendig. Im Einzelnen geht es dabei um die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Bei welchen Sales-Excellence-Faktoren bestehen in der Praxis derzeit besondere Defizite?
- Welche Sales-Excellence-Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg besonders stark und sollten daher mit hoher Priorität optimiert werden?

Bevor wir uns in Abschnitt 5.2 detailliert mit diesen Fragen beschäftigen, geben wir in Abschnitt 5.1 eine Übersicht der wesentlichen Ergebnisse hierzu.

5.1. Übersicht der Ergebnisse

Zur Beantwortung der skizzierten Fragen ziehen wir die so genannte *Sales-Excellence-Matrix* heran (vgl. Abbildung 10). In ihr werden die Relevanz und das derzeitige Professionalitätsniveau der in Kapitel 1 dargestellten 30 Sales-Excellence-Faktoren gegenübergestellt. Die Mat-

rix besteht insgesamt aus sechs Feldern. Auf der vertikalen Achse unterscheiden wir hinsichtlich der *Relevanz der jeweiligen Faktoren* für den Unternehmenserfolg in

- Basisfaktoren und
- Performance Driver.

Dabei haben wir die Korrelationen der 30 einzelnen Sales-Excellence-Faktoren mit dem Markterfolg betrachtet und die Unterteilung anhand eines Mediansplits vorgenommen. *Basisfaktoren* sind Faktoren, die nur einen geringen Einfluss auf den Markterfolg haben. Bei diesen Faktoren ist es daher besonders wichtig, das Kosten-Nutzen-Verhältnis bei einer angestrebten Verbesserung der Professionalisierung zu beachten. Ein gewisses Mindestmaß an Professionalität ist jedoch auch bei den Basisfaktoren zu gewährleisten. Demgegenüber stehen *Performance Driver*, den einen starken Einfluss auf den Markterfolg haben. Sie sollten in jedem Fall professionell gemanagt werden. Im Vergleich zu den Basisfaktoren genießen sie eine entsprechend höhere Priorität bei der Steigerung der Vertriebsprofessionalität. Auf der horizontalen Achse unterscheiden wir anhand des *Professionalitätsgrads*, mit dem die jeweiligen Faktoren gemanagt werden, zwischen mit Defiziten gemanagten, mittelmäßig gemanagten und gut gemanagten Faktoren. Die Zuordnung der Faktoren erfolgte dabei durch einen Split anhand der Sales-Excellence-Werte in drei Bereiche. Somit ergeben sich sechs Felder der Sales-Excellence-Matrix, in denen die 30 Sales-Excellence-Faktoren positioniert sind.

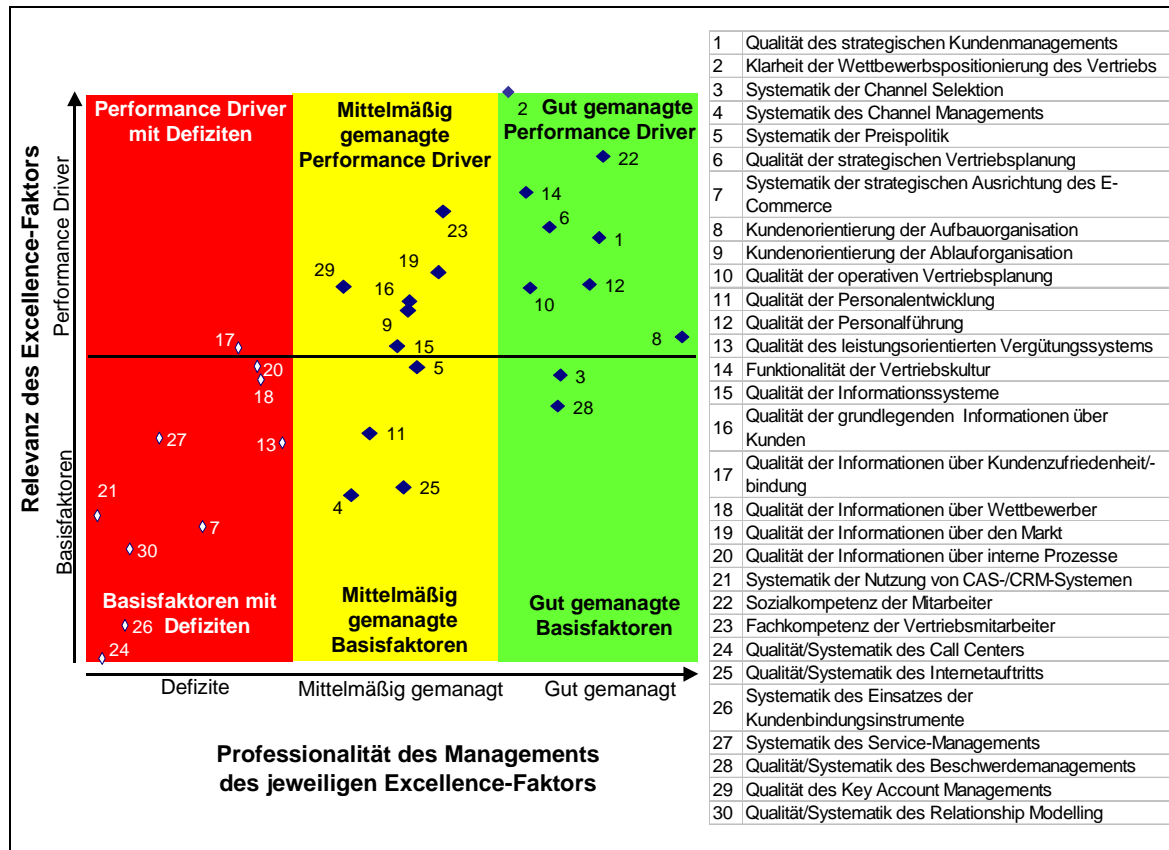


Abbildung 10: Positionierung der Excellence-Faktoren in der Sales-Excellence-Matrix

Auf den ersten Blick wird deutlich, dass eine ganze Reihe von Faktoren gut gemanagt wird (vgl. Abbildung 10). Im Griff haben viele Unternehmen nach eigenem Bekunden z.B. einige Performance Driver wie die *Klarheit der Wettbewerbspositionierung* des Vertriebs (Faktor 2), die *Sozialkompetenz der Mitarbeiter* (Faktor 22), die *Funktionalität der Vertriebskultur* (Faktor 14) oder die *Qualität der Personalführung* (Faktor 12). Dieses Ergebnis bestätigt den seit langem diskutierten Erfolgsbeitrag „weicher“ Faktor zum Unternehmenserfolg (Homburg/Stock 2000) und verdeutlicht die Notwendigkeit, eine hohe Professionalität in diesen Bereichen zu sichern.

Aber auch „harte“ Faktoren fallen in den Bereich der gut gemanagten Performance Driver. Hier sind z.B. die *Qualität der strategischen Vertriebsplanung* (Faktor 6), die *Kundenorientierung der Aufbauorganisation* (Faktor 8) und die *Qualität der operativen Vertriebsplanung* (Faktor 10) zu nennen. Diese Ergebnisse korrespondieren mit dem in der Wirtschaftswelt vorherrschenden Image deutscher Unternehmen, „Planungs- und Organisationsprofis“.

Wesentlich interessanter als die gut gemanagten Faktoren sind jedoch die Bereiche, in denen trotz mitunter hoher Bedeutung noch Defizite bestehen bzw. in denen nur eine mittelmäßige Professionalität erzielt wird. Anlass zur Sorge geben insbesondere schlecht bis mittelmäßig gemanagte Faktoren wie z.B. verschiedene Aspekte des Informationsmanagements (z.B. die Faktoren 16, 17, 19 oder 20) oder des Kundenbeziehungsmanagements (z.B. die Faktoren 26, 27 oder 29). Auf ausgewählte Optimierungsfelder wollen wir daher im folgenden Abschnitt ausführlicher eingehen.

5.2. Ausgewählte Optimierungsfelder

Ein Blick auf Abbildung 10 zeigt, dass für eine Vielzahl von Faktoren Verbesserungspotenziale bestehen. Sie alle ausführlich zu erläutern, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Wir wollen in diesem Abschnitt vielmehr auf ausgewählte, optimierungswürdige Faktoren aus den Bereichen Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement eingehen, die aufgrund besonders schwerer Professionalitätsdefizite bzw. aufgrund ihrer verhältnismäßig hohen Bedeutung besonderes Augenmerk verdienen. Dies sind

- Qualität der Informationen über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Faktor 17),
- Qualität der Informationen über Wettbewerber (Faktor 18),
- Systematik der Nutzung von CAS-/CRM-Systemen (Faktor 21),
- Systematik des Einsatzes von Kundenbindungsinstrumenten (Faktor 26),
- Systematik des Service-Managements (Faktor 27) sowie
- Qualität des Key Account Managements (Faktor 29).

Dass viele Unternehmen im systematischen Umgang mit dem Thema *E-Commerce* (Faktor 7) noch einigen Nachholbedarf haben, überrascht mittlerweile wohl niemanden mehr. Zu zahlreich und spektakulär sind die Rückschläge, die viele etablierte Unternehmen in diesem Bereich hinnehmen mussten.

Bedenklich stimmen jedoch die Defizite, die vielerorts im Hinblick auf das *Informationsmanagement* bestehen. Zwar sind viele Aspekte aus diesem Bereich der Gruppe der Basisfaktoren zugeordnet, ein unsystematisches Management sollte jedoch trotzdem keinesfalls hingenommen werden. Hervorzuheben sind zunächst die Probleme im Bereich der Informationen über Kunden. Während viele Unternehmen scheinbar zumindest ansatzweise das Management

der grundlegenden Kundeninformationen beherrschen (Faktor 16), mangelt es offenbar am professionellen Umgang mit *Informationen über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (Faktor 17), die u.a. für das Kundenbeziehungsmanagement von so zentraler Bedeutung sind. Damit Kundenbeziehungen erfolgreich gemanagt werden kann, sind an die Gewinnung von Kundenzufriedenheitsinformationen einige grundlegende Anforderungen zu stellen (Beutin 2001a, Homburg/Schneider/Schäfer 2002). Sie sollte

- systematisch (z.B. hinsichtlich der Festlegung der Zielgruppe, der Stichprobe, der Befragungsform),
- regelmäßig (z.B. jährlich),
- inhaltlich umfassend (z.B. hinsichtlich aller relevanten Leistungsparameter des Unternehmens wie Produkte, Mitarbeiter oder Lieferservice),
- differenziert nach Marktsegmenten (z.B. nach Regionen, Kundengruppen, Vertriebswegen),
- im Firmenkundenbereich differenziert nach Befragten (z.B. nach Einkäufern, technischen Planern oder Qualitätssicherungsspezialisten) erfolgen und
- in systematische Verbesserungsprozesse im Unternehmen einfließen.

Im Anschluss an eine Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungsmessung geht es zum einen um einen systematischen Prozess zur Behebung erkannter Defizite (vgl. ausführlich Homburg/Werner 1998, S. 100 ff. sowie Beutin 2001a, S. 118 ff.). Zum anderen empfiehlt es sich, Zufriedenheitsdaten in die Informations- und ggf. auch in die Vergütungssysteme einfließen zu lassen.

In der Praxis beobachtet man zudem häufig, dass im Anschluss an Zufriedenheitsstudien diverse Verbesserungsmaßnahmen ohne klare Priorisierung losgetreten werden. Ein solcher Aktionismus läuft sich in der Regel in kurzer Zeit tot. Effektives Management der Kundenzufriedenheit erfordert das Setzen von Prioritäten. Hierfür sind Kenntnisse über die Wichtigkeit einzelner Leistungskomponenten notwendig, die indirekt anhand der Stärke des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit mit einzelnen Leistungskomponenten und der Gesamtzufriedenheit ermittelt werden kann (vgl. ausführlich Homburg/Werner 1998, S. 89 ff. sowie Beutin 2001a, S. 115 ff.).

Stellt man die Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungskomponenten ihrer Wichtigkeit gegenüber, so lässt sich das so genannte *Kundenzufriedenheitsprofil* aufstellen (vgl. Abbildung 11). Dieses Profil erlaubt das Setzen von Prioritäten für die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Es basiert auf der grundlegenden Erkenntnis, dass man unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht bei allen Leistungskomponenten hervorragende Zufriedenheitswerte erzielen kann. Bei besonders wichtigen Leistungskomponenten sollten daher die höchsten Zufriedenheitswerte erzielt werden (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 208 ff.). Bei weniger wichtigen Leistungskomponenten ist dagegen eine etwas geringere Kundenzufriedenheit zu tolerieren. Das Kundenzufriedenheitsprofil sollte von seiner Struktur her also von rechts oben nach links unten verlaufen, was durch den Idealbereich angedeutet ist.

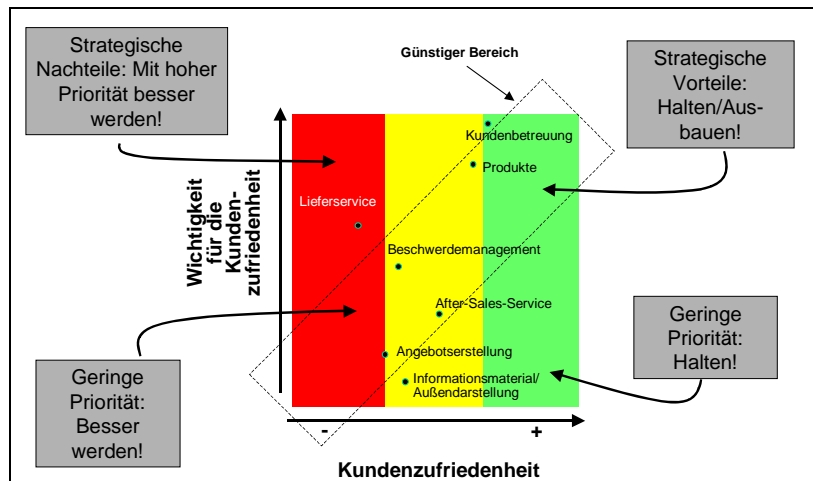


Abbildung 11: Kundenzufriedenheitsprofil am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens (Beutin 2001b, S. 493)

Handlungsbedarf besteht bei den links oben im Profil befindlichen strategischen Nachteilen. Hier sind die Kunden mit wichtigen Leistungsbestandteilen unzufrieden. Negativ fällt in unserem Beispiel der „Lieferservice“ auf. Aber auch trotz der vergleichsweise höchsten Zufriedenheit der Kunden mit dem Bereich „Kundenbetreuung“ liegt diese nicht im Idealbereich der strategischen Vorteile. Rechts unten im Profil befinden sich die Leistungskomponenten, mit denen die Kunden zwar zufrieden sind, die ihnen jedoch nicht besonders wichtig sind. Hier sollten höchstens so viele Ressourcen investiert werden, wie die Beibehaltung des Status quo erfordert. Das betrifft bei dem oben dargestellten Maschinenbauunternehmen „Informationsmaterial/Außendarstellung“. Man kann sich hier sogar die kritische Frage stellen, ob man nicht einen Aufwand betreibt, der vom Markt nicht honoriert wird.

Neben den Problemen im Bereich des Managements von Kundeninformationen deuten die Ergebnisse unserer Sales-Excellence-Studie (vgl. Abbildung 10) zudem auf Defizite im Bereich der *wettbewerbsbezogenen Informationen* hin (Faktor 18). Unsere Erfahrungen in diversen Praxisprojekten stützen diesen Eindruck. Insbesondere versäumen es viele Unternehmen, klare Verantwortlichkeiten für die Sammlung und Aufbereitung von Wettbewerbsinformationen zu definieren. „Competitive Intelligence“-Abteilungen finden sich nur in den wenigsten Unternehmen. Zudem ist oftmals unklar, welche Informationen über Wettbewerber überhaupt erhoben werden sollen. Abbildung 12 gibt hierzu einen kurzen Überblick.

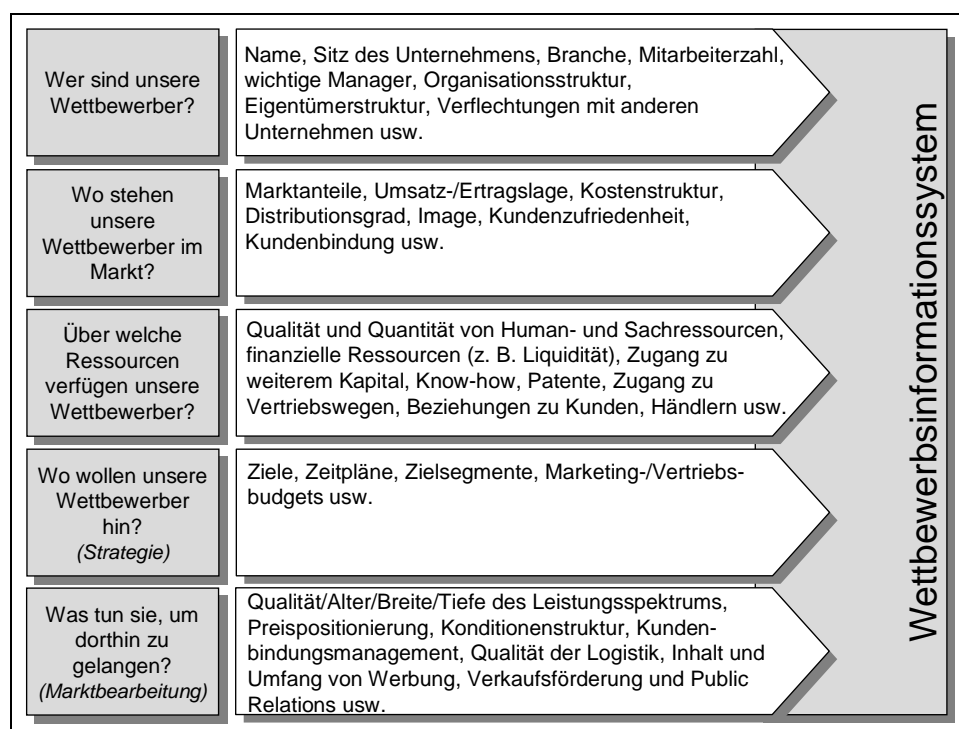


Abbildung 12: Informationen über Wettbewerber im Überblick (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 211)

Professionelles Informationsmanagement manifestiert sich aber nicht nur in der systematischen Gewinnung von Informationen über Kunden oder Wettbewerber. Von zentraler Bedeutung ist auch, dass das Management dieser Informationen durch entsprechend professionelle, integrierte Informationssysteme unterlegt ist (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 222 ff.) Umso bedenklicher ist, wie schwach die Nutzung derartiger Systeme derzeit in der Praxis ausgeprägt ist (vgl. die Defizite beim Faktor 21). Die Nutzung solcher Systeme wird jüngst vor allem im Zusammenhang mit dem Schlagwort des *Customer Relationship Management*

(CRM) intensiv diskutiert. Hierbei steht sicherlich außer Frage, dass moderne IT-Systeme im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagement eine wesentliche Hilfe sein können. Trotz der offensichtlichen Defizite in der Praxis in diesem Bereich warnen wir aber vor blindem Aktionismus bei der Einführung neuer IT-Systeme. Schließlich kann kein IT-System den Manager das konzeptionelle Denken beim Beziehungsmanagement abnehmen (Sieben 2001, S. 306 ff.).

In diesem Zusammenhang deuten die Ergebnisse in Abbildung 10 an, dass von klaren Konzepten im Rahmen des *Kundenbeziehungsmanagements* in den untersuchten Unternehmen wohl kaum die Rede sein kann (vgl. die Faktoren 24, 26, 27, 29 oder 30). So weisen z.B. die Aussagen der Befragten darauf hin, dass *Kundenbindungsinstrumente* wie Kundenkarten oder -clubs vielfach eher unsystematisch genutzt werden. Die Gespräche, die wir zusätzlich zu dieser Studie mit vielen Managern führten, verfestigen den Eindruck, dass solche Instrumente oftmals nach dem Gießkannenprinzip und ohne klare Fokussierung auf attraktive Kunden(segmente) eingesetzt werden. Zudem beklagen viele Manager, dass insbesondere die regelmäßige Erfolgskontrolle bei Kundenbindungsinstrumenten unterbleibt.

Ein weiterer Faktor, der nur mit Defiziten gemanagt wird, verdient besondere Beachtung: die *Systematik des Service-Managements* (Faktor 27). In vielen Branchen ist seit Jahren eine zunehmende Angleichung der funktionalen Qualität von Produkten festzustellen (Beutin 2001b, S. 501 ff.), so dass technologische Vorsprünge heute meist nur noch durch enormen F&E-Aufwand zu erlangen und dauerhaft zu halten sind. Die resultierende Austauschbarkeit der Produkte gefährdet zwangsläufig die Kundenbindung. Erfolg versprechende Ansatzpunkte zur Stabilisierung der Kundenbindung stellen in einem solchen Umfeld zusätzliche Services dar (z.B. Informations-/Beratungsdienstleistungen, logistische Dienstleistungen, technischen Dienstleistungen oder Finanzierungsdienstleistungen). Allerdings beobachten wir insbesondere bei Unternehmen, bei denen typischerweise Produkte im Mittelpunkt der Vermarktung stehen, große Probleme im Umgang mit Dienstleistungen (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 280 ff.). Probleme, auf die man regelmäßig stößt, sind beispielsweise

- ein ausuferndes Dienstleistungsspektrum, das zu einer gefährlichen Kostenfalle werden kann,
- das flächendeckende Verschenken von Dienstleistungen nach dem „Gießkannenprinzip“,

- die stiefmütterliche Behandlung des Dienstleistungsbereichs trotz anders lautender Bekundungen in den Strategiepapieren,
- die fehlende Verankerung von Dienstleistungen in der Unternehmenskultur sowie
- Defizite beim Qualitätsmanagement für Dienstleistungen.

Auf der Basis einer empirischen Untersuchung von mehr als 270 Unternehmen haben Homburg/Günther/Faßnacht (2000) die folgenden *Regeln für das professionelle Dienstleistungsmanagement* in typischerweise produktorientierten Unternehmen erarbeitet:

- Das *Dienstleistungsportfolio* sollte unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten *klar definiert* sein. Dabei ist ein begrenztes, dafür aber professionell vermarktete Dienstleistungsspektrum wirkungsvoller als ein ausufernder und halbherzig vermarkteter „Service-Bauchladen“.
- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist zudem die *Kommunikation der Dienstleistungen*, v.a. die Präsentation in Katalogen und Prospekten, die qualitativ mindestens der Präsentation der Produkte entspricht. Nur wenn Dienstleistungen aktiv gegenüber dem Markt kommuniziert werden, können sie ein wirksames Instrument zur Wettbewerbsdifferenzierung sein.
- Kunden müssen lernen, dass die Erbringung von Dienstleistungen genauso Geld kosten, wie die Herstellung von Produkten. Um dies zu verdeutlichen, sollte v.a. der *Dienstleistungsaufwand* in Katalogen, Prospekten oder Preislisten *dargestellt* sein. Das gleiche gilt für den *Nutzen*, den die Kunden aus den Dienstleistungen ziehen. Auch wenn Dienstleistungen derzeit noch nicht immer abgerechnet werden können, so sollten die Kunden doch wissen, was man ihnen schenkt.
- In Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Kunden können manche Dienstleistungen äußerst wichtig oder völlig unbedeutend für bestimmte Kunden sein. Ein standardisiertes Service-Angebot „beglückt“ daher eine Vielzahl von Kunden, die nicht bereit sind, die Dienstleistungen (finanziell) zu honorieren. Daher sollten die Bedürfnisse der Kunden systematisch untersucht werden, um das *Dienstleistungsprogramm auf die servicesensitiven Kundensegmente auszurichten*.
- Der Übergang vom Produktlieferanten zum Dienstleistungsanbieter ist ein Prozess, der *von allen betroffenen Mitarbeitern mit getragen* werden muss. *Dienstleistungsorientie-*

zung sollte dabei nicht nur in der Unternehmensstrategie oder in Leitlinien fest geschrieben werden, sondern muss auch im täglichen Kundenkontakt gelebt werden. Es muss dabei klar sein, dass Dienstleistungen keine „Nebenleistung“ sind, sondern die Kernprodukte erst wettbewerbsfähig machen.

- *Im Dienstleistungsbereich* haben i.d.R. fast alle Mitarbeiter häufigen, direkten Kundenkontakt. Daher sollten im Dienstleistungsbereich *hoch qualifizierte Mitarbeiter* beschäftigt sein.
- Die technische Qualität von Produkten kann vor der Auslieferung gründlich geprüft werden. Wie gut eine Dienstleistung ist, können nur die Kunden bewerten, die diese in Anspruch genommen haben. Eine *regelmäßige und umfassende Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* ist daher der wichtigste Qualitätsmaßstab.
- Für die Zufriedenheit der Kunden ist die soziale Kompetenz der Mitarbeiter häufig ebenso wichtig oder sogar wichtiger als deren Fachkompetenz. Die *Kompetenzen der Mitarbeiter* sollten deshalb systematisch und regelmäßig untersucht werden und Höchstleistungen bei der Dienstleistungserstellung gebührend anerkannt werden. Dies sollte Teil eines *Anreizsystems* sein, dass dienstleistungsorientiertes Handeln fördert.
- Eine systematische *Untersuchung der Dienstleistungsbedürfnisse von Kunden* und die Beobachtung der *dienstleistungsbezogenen Aktivitäten des Wettbewerbs* finden in der Praxis selten statt. Damit nicht die Informationsbasis für eine sinnvolle Planung fehlt, sollte man relevanten Marktentwicklungen regelmäßig und systematisch analysieren.
- Viele Unternehmen können den *Erfolg ihrer Dienstleistungen* nicht *quantifizieren*. Dies betrifft finanzielle Größen (z.B. Umsätze und Kosten) und nicht finanzielle Größen (z.B. prozessbezogene Kennzahlen wie Reaktionszeiten). Um zu verhindern, dass die Kosten der Dienstleistungserstellung unkontrolliert steigen, sollten prozessbezogene Kennzahlen und finanzielle Erfolgsgrößen in regelmäßigen Abständen detailliert analysiert werden.
- Dienstleistungen müssen dann erstellt werden, wenn Kunden sie verlangen. Voraussetzungen hierfür sind Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität. Dies erreicht man nur dann, wenn die *Verantwortung für Dienstleistungen klar definiert* ist. Dabei sollte Kompetenzgerangel zwischen Abteilungen vermieden werden. Dazu ist es nicht zwingend notwendig, die wesentlichen Dienstleistungsaktivitäten organisatorisch als Profit-Center zusam-

menfassen. Dies hat allerdings den Vorteil, dass eine derartige Organisationsstruktur nach innen und außen Dienstleistungsorientierung demonstriert.

- Überwachen Sie die durch die Dienstleistungen verursachten Umsätze und Kosten. Behalten Sie darüber hinaus aber immer die *positiven Auswirkungen der Dienstleistungserstellung wie z.B. auf die Kundenbindung* im Blick. Diese Auswirkungen haben i.d.R. eine wesentlich höhere Bedeutung für das Unternehmensergebnis als der direkt mit den Dienstleistungen erzielbare Gewinn.

Abschließend wollen wir auf ein letztes wesentliches Problemfeld eingehen: die *Qualität des Key Account Managements (KAM)* (Faktor 29). Professionelles KAM lässt sich durch die Beantwortung von fünf Kernfragen charakterisieren (vgl. Abbildung 13 sowie Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 296 ff.).

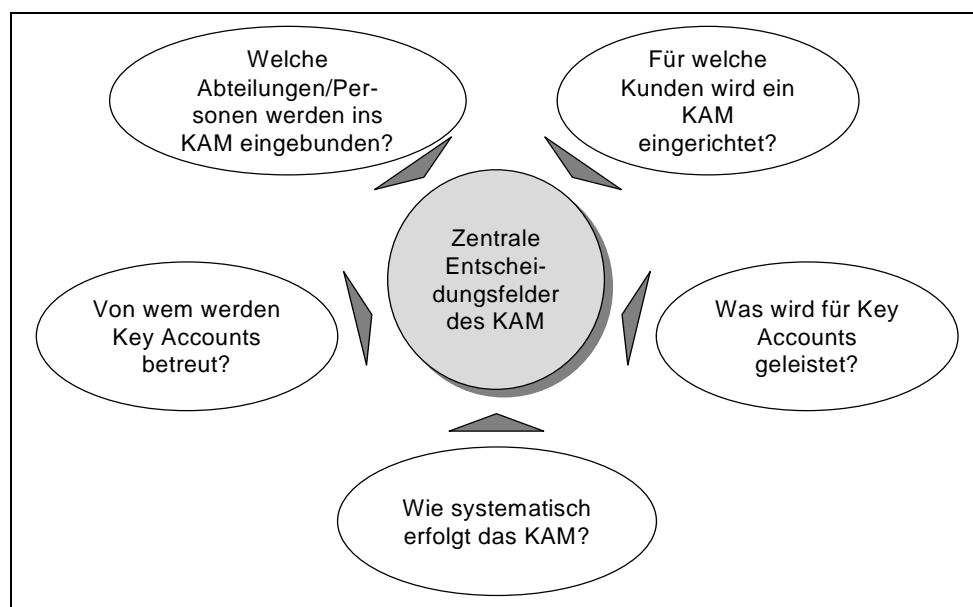


Abbildung 13: Entscheidungsfelder im Rahmen des Key Account Managements (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 296)

Zunächst muss festgelegt werden, *für welche Kunden* ein KAM eingerichtet werden soll. Zur Selektion der Key Accounts bieten sich unterschiedliche Kriterien an. Häufig lassen sich drei mögliche Zielgruppen eines Key Account Managements identifizieren (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 298): Die erste Gruppe sind die „wirklich großen“ Kunden, die aufgrund ihres Umsatzvolumens oder -potenzials kritisch für den Erfolg des Anbieters sind. Die zweite Gruppe bilden die umsatzbezogen kleineren, aber strategisch wichtigen Kunden. Sol-

che Kunden können zum Beispiel aufgrund ihres Innovationspotenzials (Know-hows) oder aufgrund ihrer Rolle als Referenzkunden (Image) eine besondere Rolle spielen. Schließlich ist auch eine dritte Gruppe denkbar: die Kunden der Kunden. Ein Verpackungshersteller hat nicht nur unter den Getränkeherstellern – seinen direkten Kunden – Key Accounts, sondern auch im Handel, obwohl er nicht direkt an den Handel verkauft. Bestimmte Händler haben aber die Macht, die Verpackungsgestaltung der Hersteller zu beeinflussen. Welchen Kunden ein Key-Account-Status eingeräumt wird, ist sicherlich vom Einzelfall abhängig. Als generelle Richtlinie lässt sich jedoch fest halten, dass diese Kunden für das Unternehmen einen besonders kritischen Erfolgsfaktor darstellen sollten – sei es unter ökonomischen oder strategischen Gesichtspunkten.

Zur Beantwortung der Frage, *was* für Key Accounts geleistet wird, wollen wir uns den *Aktivitäten im Rahmen des KAM* zuwenden. Im Prinzip kann ein Unternehmen jede Komponente der Marktbearbeitung speziell für Key Accounts ausgestalten. Darüber hinaus fallen eine Reihe von internen Maßnahmen im Rahmen des KAM an. Somit ergeben sich folgende Aktivitätsfelder (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 298):

- informationsbezogene Aktivitäten (z.B. vom informellen Informationsaustausch bis hin zur Abstimmung von Produktionsplänen),
- logistische Aktivitäten (z.B. Projekte zur Optimierung des Warenflusses),
- preisbezogene Aktivitäten (z.B. Anpassung von Konditionensystemen oder Finanzierungsangeboten für Key Accounts),
- servicebezogene Aktivitäten (z.B. Konzeption von Beratungsleistungen, Marktforschung oder Platzierungs- und Sortimentsvorschlägen für Händler),
- produktbezogene Aktivitäten (z.B. Anpassungen von Produkten an Kundenwünsche hinsichtlich Design, Verpackung oder Anwendungstechnik),
- gemeinsame Marktbearbeitungsaktivitäten (z.B. Werbe- oder Verkaufsförderungsmaßnahmen) sowie
- interne Maßnahmen.

Interne Maßnahmen können z.B. die Schulung von Mitarbeitern im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit einem speziellen Key Account umfassen. Auch die Erfassung und Analyse

spezieller Key-Account-bezogener Informationen (z.B. die kundenbezogene Rentabilitätsbetrachtung) ist hier zu nennen. Jensen (2001) konnte in seiner Studie zeigen, dass ein Key Account Manager im Schnitt nur die Hälfte seiner Zeit im Kundenkontakt verbringt und die andere Hälfte für derartige interne Koordinationsmaßnahmen verwendet.

Interne Maßnahmen hängen stark mit der Frage zusammen, *wie systematisch* etwas für Key Accounts getan wird. Dabei umfasst systematisches KAM mehrere Schritte in einem kontinuierlich ablaufenden Prozess (vgl. Abbildung 14). Wir haben vielerorts beobachtet, dass KAM beträchtliche Ressourcen bindet, ohne entsprechend systematisiert zu sein. Insbesondere die systematische Erfolgskontrolle unterbleibt häufig. Natürlich brauchen Key Account Manager bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben ein hohes Maß an Intuition. Allerdings kann von exzellentem Vertriebsmanagement nur die Rede sein, wenn beim KAM Intuition durch entsprechende Systematik flankiert wird.

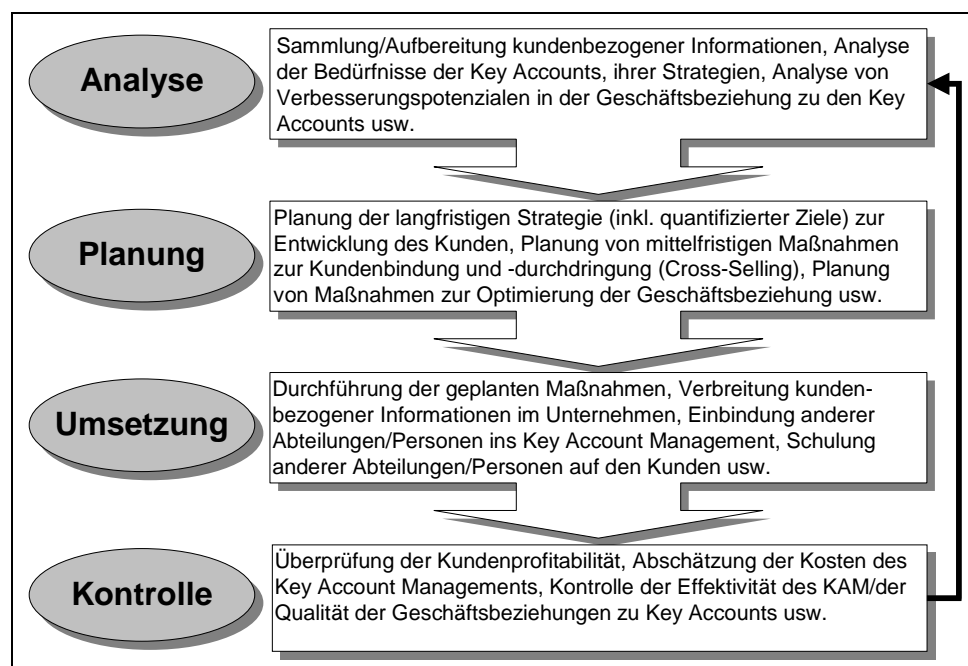


Abbildung 14: Key Account Management als Prozess (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 300)

Grundlage für die *Analyse des Key Accounts* sind umfangreiche Informationen, z.B. über dessen Bedürfnisse, sein Cross-Selling-Potenzial, seine Strategien oder über generelle Optimierungspotenziale in der Geschäftsbeziehung. Zu den Aufgaben des KAM gehört es, diese Informationen zusammenzutragen, auszuwerten und die Ergebnisse zu dokumentieren.

Diese Ergebnisse fließen im nächsten Schritt in die *Planung* kundenbezogener Aktivitäten ein. Wir haben in vielen Unternehmen beobachtet, dass gerade in diesem Bereich erhebliche Defizite bestehen. Oft sind Key Accounts „einfach da“ und werden irgendwie betreut. Wohin man diese Kunden langfristig entwickeln möchte, ist aber völlig unklar. Exzellentes Key Account Management zeigt dagegen die langfristigen (quantifizierten) Ziele und Entwicklungsrichtungen der Geschäftsbeziehung auf. Im Rahmen der Planung ist zudem festzulegen, mit welchen Maßnahmen man den Kunden entwickeln möchte. Hierzu können z.B. spezielle Verkaufsförderungsaktionen, gemeinsame Marktforschungs- oder Rationalisierungsmaßnahmen in der Logistik gehören.

Der nächste Schritt dient der *Umsetzung* der geplanten Maßnahmen. Neben der Interaktion mit dem Key Account gehören hierbei auch die Verbreitung kundenbezogener Informationen im Unternehmen, die Schulung von Mitarbeitern im Hinblick auf den Kunden sowie die Integration anderer Abteilungen (z.B. der Logistik oder der IT-Abteilung) in die Projektarbeit zu den Aufgaben des Key Account Managements.

Der Umsetzung der geplanten Maßnahmen folgt die *Kontrolle*. Erfahrungsgemäß weisen viele Unternehmen in diesem Bereich beträchtliche Schwächen auf. Während einige Unternehmen immerhin die Zufriedenheits-, Umsatz- oder Deckungsbeitragsentwicklung bei ihren Key Accounts regelmäßig kontrollieren, betrachten nur die wenigsten die Profitabilität des KAM als solches. Häufig stehen lediglich kundenspezifische Rabatte und Boni im Fokus. Die Kosten der zusätzlich erbrachten Serviceleistungen, die Komplexitätskosten von Key-Account-spezifischen Produktvarianten oder der Zeitaufwand der Key-Account-Betreuung werden nur selten erfasst. Ohne solche detaillierten Kosten-Nutzen-Betrachtungen gerät man allerdings schnell in die Gefahr, KAM „schönzurechnen, weil der Kunde es nun mal so will.“

Die Frage der *Betreuung* von Key Accounts (*Von wem?*) zielt vor allem auf die Person des Key Account Managers ab. Key Accounts werden nicht dezentral vom „normalen“ Außendienst betreut, sondern zentral von Key Account Managern, die sämtliche Aktivitäten des Unternehmens gegenüber dem Key Account koordinieren und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sind. Key Account Manager sind i.A. Mitarbeiter mit langjähriger Vertriebserfahrung, die sich durch eine hohe Fach- und Beziehungskompetenz sowie eine Sicherheit im Umgang mit Führungskräften auszeichnen. Problematisch ist es, einfach „gute Verkäufer“ zum Key Account Managern zu ernennen. Erfolgreiche Key Account Manager haben

Erfahrungen in unterschiedlichen Funktionsbereichen und besitzen ein überdurchschnittliches analytisches und strategisches Denkvermögen. In vielen kleineren Unternehmen wird das KAM sogar vom Top-Management selbst übernommen.

Heutzutage ist es für den einzelnen Key Account Manager beinahe unmöglich, den hohen Anforderungen der Kunden ohne die Unterstützung von Experten aus anderen Abteilungen gerecht zu werden. Deswegen trifft man immer häufiger auf *multifunktionale Vertriebsteams*, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (z.B. Vertrieb, Controlling, Logistik oder IT) gemeinsam umfassende Problemlösungen für die Key Accounts erarbeiten (Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 302 f.). Die Führung solcher Teams stellt für den Key Account Manager in mehrfacher Hinsicht eine Herausforderung dar: Zunächst muss er das Team so zusammensetzen, dass die notwendige Fachkompetenz, die entsprechende Motivation und der Zusammenhalt im Team („Esprit de Corps“) gewährleistet sind. Darüber hinaus muss der Key Account Manager den Teammitgliedern zwar hinreichende Freiheiten geben, aber gleichzeitig seinen Führungsanspruch (vor allem im Kundenkontakt) untermauern. Schließlich ist es von zentraler Bedeutung, dass der Key Account Manager für ein „breites organisatorisches Andocken“ seines Teams an den Kunden sorgt, d. h. dass er vielfältige Kontakte zwischen Teammitgliedern und Kundenmitarbeitern fördert. Denn die Existenz persönlicher Beziehungen in verschiedenen Funktionsbereichen (z.B. zwischen Logistikexperten im Team und Logistikmitarbeitern des Kunden) oder über Funktionsbereiche hinweg (z.B. zwischen IT-Experten im Team und Controllern des Kunden) kann die Gesamtbeziehung zwischen Anbieter und Kunde wesentlich stabilisieren.

6. Fazit: Professionalisierungsbedarf mit klarer Stoßrichtung

Unsere Untersuchung zeichnet ein klares Bild der derzeitigen Professionalität des Vertriebsmanagements in Deutschland: Branchenübergreifend bestehen im Vertrieb enorme Verbesserungspotenziale in diversen Bereichen – von der Vertriebsstrategie bis zum Kundenbeziehungsmanagement. Die Erschließung dieser Potenziale stellt eine große Herausforderung dar. Die im vorliegenden Beitrag dargestellte Studie zum Sales-Excellence-Ansatz kann dabei folgende Ansatzpunkte aufzeigen:

1. „Sales Excellence“ ist ein *branchenübergreifend anwendbares Instrument zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen im Vertrieb*. Dabei wird zwischen den vier Sales-

Excellence-Dimensionen Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement unterschieden, die aus insgesamt 30 Sales-Excellence-Faktoren bestehen. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bezüglich dieser Faktoren wird wiederum durch einzelne Fragen (Items) gemessen.

2. Die Sales Excellence von Unternehmen *korreliert stark mit dem Unternehmenserfolg*. Für die Bereiche Vertriebsstrategie und Vertriebsmanagement gilt: je professioneller gemanagt, desto größer der Unternehmenserfolg. Für die Bereiche Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement haben wir herausgefunden, dass ab einem gewissen Sales-Excellence-Wert Verbesserungsmaßnahmen nur noch geringfügig erfolgssteigernd wirken und daher unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten nicht mehr initiiert werden sollten.
3. Unsere Studie bietet *branchenspezifische Benchmarking-Werte* für Unternehmen, die eine Sales-Excellence-Analyse durchführen möchten bzw. bereits durchgeführt haben.
4. In unserer Studie identifizieren wir die *Faktoren, die den Unternehmenserfolg am stärksten beeinflussen*. Dabei unterteilen wir alle 30 Sales-Excellence-Faktoren hinsichtlich ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg in Performance Driver und Basisfaktoren. Des Weiteren unterscheiden wir nach dem Professionalisierungsgrad in gut, mittelmäßig und mit Defiziten gemanagte Faktoren. Somit ergeben sich sechs Felder, die Aufschluss über die Priorisierung von Maßnahmen zur Leistungsverbesserung geben.
5. Nach den Ergebnissen unserer Untersuchung sind dabei vor allem verschiedene *Bereiche des Informationsmanagements mittelmäßig bis schlecht gemanagt*. Dies gilt für die Faktoren Qualität der grundlegenden Informationen über Kunden, Qualität der Informationen über Kundenzufriedenheit/-bindung, Qualität der Informationen über den Markt und Qualität der Informationen über interne Prozesse. Hier müssen viele Unternehmen substantielle Anstrengungen unternehmen, um ihren Professionalisierungsgrad zu erhöhen. Wie wir weiter oben ausführlich diskutiert haben, sollte hierbei der Fokus nicht auf IT-Systemen liegen, sondern vielmehr auf den Prozessen, die der systematischen Anwendung der Informationen im Tagesgeschäft oder der regelmäßigen Pflege der Informationsbasis dienen.
6. Erhebliche *Defizite* bestehen nach unseren Ergebnissen auch *beim Kundenbeziehungsmanagement*. Im Einzelnen betrifft dies die Systematik des Einsatzes der Kundenbindungsin-

strumente, die Systematik des Service-Managements und die Qualität des Key Account Managements. Nach unseren Erfahrungen managen viele Unternehmen diese Bereich nach dem „Hau-ruck-Prinzip“. Dabei werden oft gerade drängende Probleme schnell angegangen und durch den Zeitdruck letztlich suboptimale Lösungen gefunden. Zudem beobachten wir besonders bei den Kundenbindungsinstrumenten und beim Service-Management ein wenig effizientes Experimentieren („erst mal ausprobieren, was die Kunden wollen“). Eine umfassende und systematische Planung und Analyse (z.B. zur Einführung von Services oder zum Key Account Management) begleitet von einer regelmäßigen Erfolgskontrolle unterbleibt meist.

7. Literaturangaben

- Beutin, N. (2000), Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Beutin, N. (2001a), Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden, 87-122.
- Beutin, N. (2001b), Management von Kundenzufriedenheit bei Maschinenbau-/Industriegüterunternehmen, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden, 481-508.
- Homburg, Ch./Günther, Ch./Faßnacht, M. (2000), Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten, Arbeitspapier Nr. M 50, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Schäfer, H. (1999), Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Arbeitspapier Nr. M 39, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Schäfer, H./Schneider, J. (2002), Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System, Frankfurt am Main.
- Jensen, O. (2001), Key Account Management, Wiesbaden.
- Schäfer, H. (2002), Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling, Wiesbaden.
- Sieben, F. (2001), Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 4. Aufl., Wiesbaden, 295-314.

8. Anhang

	Gesamt	Finanzdienstleistungen	IT/Telekommunikation	Maschinenbau	Chem. Industrie	Automotive	Konsumgüter
Sales Excellence	63,2	61,8	66,0	62,4	65,7	62,0	63,9
Vertriebsstrategie	67,5	65,0	70,4	67,2	68,7	66,6	69,1
Qualität des strategischen Kundenmanagements	75,0	72,4	79,6	74,9	75,5	76,2	74,5
Klarheit der Wettbewerbspositionierung des Vertriebs	70,5	60,2	71,3	73,0	73,0	71,5	75,0
Systematik der Channel Selektion	72,7	69,0	77,3	74,8	67,6	75,3	74,2
Systematik des Channel Managements	64,0	61,0	68,8	64,5	64,0	60,3	66,7
Systematik der Preispolitik	67,6	64,7	69,7	66,2	68,6	65,3	72,8
Qualität der strategischen Vertriebsplanung	72,1	69,8	77,5	70,6	74,1	73,6	71,6
Systematik der strategischen Ausrichtung des E-Commerce	50,3	58,1	48,8	46,2	57,9	44,1	48,6
Vertriebsmanagement	69,7	65,4	71,8	70,0	72,6	70,7	70,3
Kundenorientierung der Aufbauorganisation	79,9	74,0	82,0	80,9	80,4	81,9	83,3
Kundenorientierung der Ablauforganisation	67,1	65,5	67,7	65,6	68,1	70,8	66,8
Qualität der operativen Vertriebsplanung	71,0	65,1	71,3	70,3	74,8	75,5	72,4
Qualität der Personalentwicklung	65,0	66,1	62,7	63,7	67,8	63,9	66,2
Qualität der Personalführung	74,4	67,2	75,0	76,2	77,7	78,5	74,2
Qualität des leistungsorientierten Vergütungssystems	59,9	56,3	72,0	60,9		51,0	57,9
Funktionalität der Vertriebskultur	70,7	63,9	71,8	72,7	73,4	73,3	71,4
Informationsmanagement	58,4	59,0	59,1	57,2	61,0	58,2	59,2
Qualität der Informationssysteme	66,5	67,9	63,7	65,3	74,3	63,9	65,5
Qualität der grundlegenden Informationen über Kunden	67,1	69,3	61,2	64,2	70,3	69,3	68,5
Qualität der Informationen über Kundenzufriedenheit/-bindung	54,6	54,3	66,0	48,8	52,7	67,1	49,1
Qualität der Informationen über Wettbewerber	57,3	61,3	51,7	59,1	59,7	53,9	55,1
Qualität der Informationen über den Markt	68,7	64,8	60,5	72,6	74,7	68,8	67,6
Qualität der Informationen über interne Prozesse	56,9	54,5	60,3	57,0	58,8	58,3	55,4
Systematik der Nutzung von CAS-/CRM-Systemen	37,6	41,0	50,0	33,7	36,5	26,4	53,4
Kundenbeziehungsmanagement	57,1	57,7	62,9	55,2	60,4	52,6	57,2
Sozialkompetenz der Mitarbeiter	73,5	69,3	71,3	75,4	72,7	78,7	73,3
Fachkompetenz der Vertriebsmitarbeiter	71,8	68,0	67,3	74,6	71,3	75,2	72,7
Qualität/Systematik des Call-Centers	38,2	52,0	53,5	28,2	45,5	21,1	37,5
Qualität/Systematik des Internetauftritts	66,8	70,5	72,0	74,0	64,9	58,0	60,2
Systematik des Einsatzes der Kundenbindungsinstrumente	40,9	47,1	54,5	37,9	45,1	26,4	40,2
Systematik des Service-Managements	45,1	47,7	60,0	41,3	51,4	38,9	39,7
Qualität/Systematik des Beschwerdemanagements	72,6	77,1	75,0	63,7	82,6	65,3	77,0
Qualität des Key Account Managements	63,7	49,0	75,4	62,1	68,6	66,3	66,6
Qualität/Systematik des Relationship Modelling	41,5	38,7	37,0	40,0	41,9	43,1	48,0

 Zeilenmaximum

 Zeilenminimum