

Alexander Kittinger

# **Serviceorientierung und partnerschaftliches Handeln im B2B-Vertrieb**

Mit Geleitworten von Anna Humenberger  
und Dipl-Kfm. Dr. Heinz-Werner Haudeck



**RESEARCH**

# I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis.....	XIII
II. Verzeichnis verwendeter Abkürzungen.....	XVIII
III. Abbildungsverzeichnis.....	XIX
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung der Diplomarbeit.....	3
1.3. Forschungsfragen.....	4
1.4. Methodik.....	4
1.5. Aufbau der Diplomarbeit.....	5
2. Definitionen und Begriffsabgrenzungen.....	7
2.1. Kunde.....	7
2.2. Serviceorientierung.....	7
2.3. Persönlicher Verkauf.....	8
2.4. B2B-Vertrieb.....	8
2.5. Dienstleistung.....	9
2.6. Clienting.....	10
3. Kunde.....	11
3.1. Einkauf.....	11
3.1.1. Bedürfnisse des Einkäufers.....	11
3.1.2. Aufgaben des Einkäufers.....	12
3.1.3. Rolle und Funktion des Einkäufers.....	13
3.2. Anforderungen des Einkäufers an den persönlichen Verkauf.....	13
3.3. Buying-Center.....	14
4. Kundenmanagement.....	17
4.1. Der ideale Kunde.....	17
4.2. Kundenzufriedenheit.....	18
4.3. Neukundengewinnung.....	20
4.4. Kundenbindung.....	21
4.5. Kundenwert.....	25

4.6.	Churn Management.....	26
4.6.1.	Maßnahmen vor der Abwanderung .....	27
4.6.2.	Maßnahmen während der Abwanderung.....	30
4.6.3.	Maßnahmen nach der Abwanderung.....	31
4.7.	CRM (Customer Relationship-Management).....	32
5.	Einkaufs- und Verkaufsprozess .....	33
5.1.	Der Einkaufsprozess .....	33
5.1.1.	Problem- oder Bedürfniserkennung .....	34
5.1.2.	Bestimmung der Eigenschaften, Anforderungen und der Quantität der zu beschaffenden Einheiten.....	35
5.1.3.	Suche nach und Qualifizierung von potenziellen Bezugsquellen.....	36
5.1.4.	Akquisition und Analyse von Angeboten.....	37
5.1.5.	Bewertung der Angebote und Lieferantenselektion .....	37
5.1.6.	Festlegung des Bestellungsablaufes .....	38
5.1.7.	Feedback und Leistungsbewertung .....	38
5.2.	Verkaufsprozess.....	39
5.2.1.	Kundenannäherung .....	40
5.2.1.1.	Lead-Management .....	40
5.2.1.2.	Kundenanalyse.....	41
5.2.2.	Kundengewinnung.....	42
5.2.2.1.	Kontaktvorbereitung .....	42
5.2.2.2.	Kontaktdurchführung .....	43
5.2.2.3.	Ergebnisabsicherung.....	45
5.2.3.	Kundenpflege.....	45
5.2.3.1.	Relationship-Management.....	46
5.2.3.2.	Kundenbindungsmanagement.....	47
5.2.3.3.	Beschwerdemanagement.....	47
5.2.3.4.	Rückgewinnungsmanagement .....	48
5.2.3.5.	Beziehungsbeendigung .....	49
6.	Serviceorientierung.....	51
6.1	Serviceorientierung vor dem Kauf .....	53
6.2	Serviceorientierung nach dem Kauf.....	54
7.	Verkaufsmanagement.....	55
7.1.	Verkaufsformen .....	55

7.1.1.	Persönlicher Verkauf (Face-to-Face)	55
7.1.2.	Mediengestützter Verkauf (Voice-to-Voice)	55
7.1.3.	Mediengeführter Verkauf (unpersönlich)	56
7.2.	Effizienz im persönlichen Verkauf	58
7.2.1.	Verkaufstrichter (Sales Funnel)	58
7.2.2.	Kennzahlen im persönlichen Verkauf	59
7.3.	Persönlicher Verkauf	60
7.3.1.	Aufgaben des persönlichen Verkaufs	60
7.3.2.	Rolle und Funktion des persönlichen Verkaufs	61
7.3.3.	Image des persönlichen Verkaufs	62
7.3.4.	Kompetenzen des persönlichen Verkaufs	64
7.3.4.1.	Fachkompetenz	64
7.3.4.2.	Methodenkompetenz	65
7.3.4.3.	Sozialkompetenz	65
7.3.4.4.	Persönliche Kompetenz	66
8.	Die Clienting-Philosophie nach <i>Geffroy</i>	67
8.1.	Grundregel und Herausforderung des Clienting	67
8.2.	Clienting als Kundenerfolgslehre	68
8.3.	Partnerschaftliches Handeln	69
9.	Besonderheiten des B2B-Vertriebs und der Dienstleistungsbranche	71
9.1.	Besonderheiten des B2B-Vertriebs	71
9.2.	Besonderheiten der Dienstleistungsbranche	72
9.2.1.	Der Dienstleistungssektor	72
9.2.2.	Besonderheiten von Dienstleistungen	74
9.2.3.	Dienstleistungsmarketing	76
10.	Empirische Untersuchung	77
10.1.	Untersuchungsdesign	77
10.1.1.	Art, Form und Instrument der Erhebung	77
10.1.2.	Definition und Auswahl des Experten	78
10.1.3.	Zeitraum der Erhebung	79
10.1.4.	Auswertung der Experteninterviews	80
10.2.	Darstellung der Ergebnisse	82
10.2.1.	Qualitative Inhaltsanalyse mittels induktiver Kategorienbildung nach <i>Mayring</i>	82

10.2.1.1.	Stellenwert des persönlichen Verkaufs im Unternehmen .....	82
10.2.1.2.	Zukünftige Kompetenzen des Verkäufers in der Dienstleistungsbranche .....	83
10.2.1.3.	Image der Dienstleistungsbranche und dessen Gründe.....	84
10.2.1.4.	Generelles Image des persönlichen Verkaufs in der Branche und dessen Gründe .....	86
10.2.1.5.	Image der Mitarbeiter im Kundenkontakt und dessen Gründe ....	88
10.2.1.6.	Konkrete Maßnahmen zur Imageverbesserung / Aufrecht- erhaltung des Images .....	90
10.2.1.7.	Beurteilung der Effizienz des Vertriebs im Unternehmen .....	91
10.2.1.8.	Konkrete Maßnahmen im Unternehmen zur Steigerung der Effizienz im Vertrieb .....	92
10.2.1.9.	Beteiligte Personen beim Einkauf einer Dienstleistung .....	93
10.2.1.10.	Rolle des Einkäufers im Unternehmen .....	94
10.2.1.11.	Erwartungen des Einkäufers an den Verkäufer .....	95
10.2.1.12.	Definition von Serviceorientierung .....	96
10.2.1.13.	Bedeutung der Serviceorientierung innerhalb des persönlichen Verkaufs und Auswirkung von serviceorientiertem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs .....	97
10.2.1.14.	Bekanntheit des Clienting-Begriffs .....	99
10.2.1.15.	Beurteilung des Clienting-Impulses für das eigene Unternehmen.....	100
10.2.1.16.	Auswirkung von partnerschaftlichem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs .....	101
10.2.1.17.	Verbindung Serviceorientierung – Partnerschaftliches Handeln – Effizienz des Vertriebs .....	102
10.2.1.18.	Besonderheiten des B2B-Vertriebs .....	103
10.2.1.19.	Besonderheiten der Dienstleistungsbranche .....	104
10.2.1.20.	Profil des Idealkunden .....	105
10.2.2.	Auswertungsstrategie nach <i>Meuser / Nagel</i> .....	106
10.2.2.1.	Stellenwert des persönlichen Verkaufs im Unternehmen .....	106
10.2.2.2.	Die zukünftigen Kompetenzen des Verkäufers in der Dienstleistungsbranche .....	106
10.2.2.3.	Das Image der Dienstleistungsbranche und dessen Gründe ....	108

10.2.2.4.	Das generelle Image des persönlichen Verkaufs in der Branche und dessen Gründe .....	109
10.2.2.5.	Das Image der Mitarbeiter im Kundenkontakt und dessen Gründe .....	110
10.2.2.6.	Die konkreten Maßnahmen zur Imageverbesserung / Aufrechterhaltung des Images .....	112
10.2.2.7.	Beurteilung der Effizienz des Vertriebs im Unternehmen und konkrete Maßnahmen zu deren Steigerung .....	113
10.2.2.8.	Beteiligte Personen beim Einkauf einer Dienstleistung .....	114
10.2.2.9.	Die Rolle des Einkäufers im Unternehmen .....	115
10.2.2.10.	Die Erwartungen des Einkäufers an den Verkäufer .....	116
10.2.2.11.	Definition von Serviceorientierung .....	117
10.2.2.12.	Die Bedeutung der Serviceorientierung innerhalb des persönlichen Verkaufs .....	117
10.2.2.13.	Die Auswirkung von serviceorientiertem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs .....	118
10.2.2.14.	Die Bekanntheit des Clienting-Begriffs und die Beurteilung des Clienting-Impulses für das eigene Unternehmen .....	118
10.2.2.15.	Die Auswirkung von partnerschaftlichem Handeln auf das Image des persönlichen Verkaufs .....	119
10.2.2.16.	Die Verbindung Serviceorientierung – Partnerschaftliches Handeln – Effizienz des Vertriebs .....	120
10.2.2.17.	Die Besonderheiten des B2B-Vertriebs .....	120
10.2.2.18.	Die Besonderheiten der Dienstleistungsbranche .....	121
10.2.2.19.	Das Idealkundenprofil .....	122
10.3	Beantwortung der Forschungsfragen .....	123
10.4.	Handlungsempfehlungen .....	124
10.5	Generierung von Hypothesen .....	125
11.	Conclusio .....	127
	Anhang .....	129
	Literatur und Quellenverzeichnis .....	131
	Sonstige Quellen .....	141