

Philipp Pochmann

Vertriebsstrategie für ein mittelständisches IT-Beratungsunternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832484736

Philipp Pochmann

Vertriebsstrategie für ein mittelständisches IT-Beratungsunternehmen

Philipp Pochmann

Vertriebsstrategie für ein mittelständisches IT-Beratungsunternehmen

Diplomarbeit
Fachhochschule Furtwangen
Fachbereich Wirtschaftsinformatik
Abgabe August 2004



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8473

Pochmann, Philipp:

Vertriebsstrategie für ein mittelständisches IT-Beratungsunternehmen

Hamburg: Diplomica GmbH, 2004

Zugl.: Fachhochschule Furtwangen, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004

Printed in Germany

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne unzulässige fremde Hilfe angefertigt habe.

Die verwendeten Quellen sind vollständig zitiert.

Furtwangen, den 31. August 2004

Philipp Pochmann

Basler Str. 18

79100 Freiburg

„Wir können nicht davon leben,
dass wir uns gegenseitig
die Haare schneiden.“

[Gerhard Schröder bei der Opel AG

in Bochum, am 15.08.2002]

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	11
1.1	Problemstellung.....	11
1.2	Zielsetzung.....	12
1.3	Aufbau	12
2	Theoretische Grundlagen.....	13
2.1	Grundlagen der Dienstleistung	13
2.1.1	Begriffsdefinition Dienstleistung.....	13
2.1.2	Eigenschaften der Dienstleistung.....	14
2.1.3	Arten der Dienstleistung.....	16
2.1.4	Beratung als Dienstleistung.....	17
2.2	Grundlagen des Vertriebs	20
2.2.1	Vertrieb im Vergleich zu Marketing	20
2.2.2	Ziele und Aufgaben des Vertriebs	21
2.2.3	Vertriebskonzepte.....	22
2.2.4	Vertriebsstrategien.....	26
2.2.5	Vertriebssystem.....	31
2.3	Hinführung zum Dienstleistungsvertrieb	35
2.3.1	Dienstleistungsmanagement	35
2.3.2	Dienstleistungsmarketing	35
2.3.3	Dienstleistungsvertrieb	36
3	Analyse der Beispiel GmbH	42
3.1	Die Marktsituation	42
3.2	Das Beratungsunternehmen	55
3.2.1	Unternehmensstruktur.....	56
3.2.2	Dienstleistungsangebote.....	58
3.2.3	Marktauftritt	60
3.2.4	Kundenstruktur.....	62
3.3	Der Vertrieb.....	64
3.3.1	Vertriebsstruktur.....	64
3.3.2	Vertriebsprozess	65
3.3.3	Mitarbeiterbefragung.....	69
3.3.4	Vertriebsmaterial.....	72
3.3.5	Abteilung Marketing.....	75
4	Vertriebsstrategie für die Beispiel GmbH.....	77
4.1	Die Bewertung der Ist-Situation	77
4.1.1	Marktsituation	77
4.1.2	Vertriebsschwächen	78
4.1.3	Vertriebsanforderungen.....	84
4.1.4	Stärken- Schwächen- Profil.....	86
4.2	Die Vertriebsstrategie	92
4.2.1	Organisation.....	92
4.2.2	Methodik.....	94
4.2.3	Strategieimplementierung.....	96
4.2.4	Strategieumsetzung.....	97

4.2.5	Handlungsplan	99
4.3	Das Vertriebsmanagement.....	102
4.3.1	Personal.....	102
4.3.2	Leistungsprogramm.....	104
4.3.3	Kunden.....	106
4.3.4	Akquisition.....	108
4.3.5	Vertriebsmaterial.....	111
4.4	Der Vertriebsprozess	112
4.4.1	Prozessgedanke	112
4.4.2	Vertriebsprozesse der Beispiel GmbH	113
4.4.3	Prozess- Reengineering.....	133
5	Fazit und Ausblick	135
	Abkürzungsverzeichnis	9
	Literaturverzeichnis	136
	Abbildungsverzeichnis	139
	Tabellenverzeichnis	140

Abkürzungsverzeichnis

ASP	Application Service Provider
branchenspez.	branchenspezifisch
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CC	Competence Center
CRM	Customer Relationship Model
DB	Datenbank
DSAG	Deutsche SAP Anwendergruppe
EDM	Energiedatenmanagement
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
EUR	Euro
EV	Ergebnisverantwortung
EVU	Energieversorgungsunternehmen
GAEB	gemeinsamer Ausschuss für Elektronik im Bauwesen
GIS	geographisches Informationssystem
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
inkl.	inklusive
IS-U	Industrial Solution Utilities
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
kaufm.	Kaufmännisch
k.A.	keine Angabe
mbH	mit beschränkter Haftung
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
PR	Public Relations
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche/m/n/s
u.U.	unter Umständen
VdEW	Verband der Elektrizitätswirtschaft
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Seit einigen Jahren befindet sich der Beratungsmarkt in stetigem Wandel. Die Vielzahl an Beratungsunternehmen, zunehmender Kosteneinsparungsdruck, kundenspezifische Anforderungen, aber auch beratungsintensive Entwicklungen in vielen verschiedenen Branchen, führen zu einem immer härter umkämpften Wettbewerb der Dienstleistungsbranche.

Doch setzt nicht nur diese Wettbewerbssituation eine stark marktorientierte Unternehmensstrategie voraus, sondern auch die Tatsache, dass sich Dienstleistungen grundlegend von Sachgütern in der Wirtschaft unterscheiden. Nicht alleine in ihrer Planung und Umsetzung, auch in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung heben sie sich von Sachgütern ab. Spätestens seit Gutenberg 1479 Wirtschaftsgüter in materielle und immaterielle unterteilte¹, kam dem Thema Dienstleistung eine größere Bedeutung zu, als dass dies Anfang des 20. Jahrhunderts war.

„Der Dienstleistungssektor wird als ein wesentlicher Faktor für die Schaffung von Arbeitsplätzen und als Garant für ein stetiges Wachsen der Wirtschaft betrachtet“², titelte das Statistische Landesamt Baden-Württemberg vergangenes Jahr.

Bis heute hat sich der Dienstleistungssektor in den einzelnen Bereichen der öffentlichen Verwaltung und des privaten Handels etabliert. Besonders die Bereiche des privaten Handels wie Versicherungen und Banken, Forschung und Entwicklung, Unternehmensberatung, Gesundheits- und Bildungswesen bis hin zum Gastgewerbe und Tourismus, prägen diesen Dienstleistungsmarkt.

Dienstleistungen jeglicher Art stellen besondere Anforderungen an Marketing und Vertrieb. Fehlende Kundenkontakte, Standortprobleme oder einfach die Tatsache, dass Dienstleistung kein Transferobjekt darstellt, sind oft Grund genug für die mangelnde Marktfähigkeit vieler Dienstleistungsangebote. Es liegt also an der Unternehmensstrategie, Wettbewerbsvorteile zu fassen und das Unternehmen am Markt zu etablieren. Eine wesentliche Möglichkeit für mittelständische Beratungsunternehmen ist das Auffinden von Marktnischen und in diesen Leistungsvorteile herauszuarbeiten. Nicht zuletzt kommt dem Personal eine besondere Bedeutung zu, da es sehr große Innovationspotenziale für das Unternehmen in sich trägt. Den Mitarbeitern kommt somit die große Verantwortung zu, eine hohe Kundenzufriedenheit zu erwirken, um damit einen hohen positiven Bekanntheitsgrad zu erzielen und mit diesem die Kundenakquisition nachhaltig zu unterstützen.

Wie gelangen nun die Dienstleistungen eines Anbieters an den Kunden? Wie werden Wachstumspotenziale erkannt und Wachstumsziele umgesetzt? Wie entwickelt man nun eine Vertriebsstrategie, und wie könnte eine Vertriebsstrategieempfehlung für ein mittelständisches IT-Beratungsunternehmen aussehen?

¹ Vgl. [GUT79]

² [STAT S.1]

1.2 Zielsetzung

Die Grundlage für dauerhaften Unternehmenserfolg, trotz starken Wettbewerbs, bildet ein einfaches, bewährtes und vor allem anwendbares Konzept. Ziel dieser Diplomarbeit ist es, eine Vertriebsstrategie zu entwickeln, die diese Erfolgsbasis bilden soll. Ebenso kann die Unternehmensidentität nur dann überzeugend und durchgängig konsistent sein, wenn das Unternehmen Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit vermittelt. Das Erscheinungsbild, das Verhalten und die Kommunikation des Unternehmens nach außen sollten hier eine überzeugende Einheit bilden.

Anhand von fundierten, theoretischen Grundlagen und der gegebenen Ist-Situation eines mittelständischen Beratungsunternehmens, wird eine weitreichende und maßgeschneiderte Vertriebsstrategie entwickelt werden. Sicherlich wird die Vertriebsstrategie von zahlreichen Einflussfaktoren bestimmt und so werden manche Fragen leider offen bleiben müssen. Auf eine umfassende Strategie wird aber dennoch Wert gelegt. Doch auf eine lange Geltungsdauer und Übertragbarkeit zu ähnlich strukturierten Unternehmen der Dienstleistungsbranche kann bei sich so rasch wandelnden Marktverhältnissen nicht ausgegangen werden.

1.3 Aufbau

Zunächst wende ich mich theoretischen Grundlagen zu. Charakteristika von Dienstleistung und deren Besonderheiten, sowie Ausprägungen des Vertriebes von Dienstleistungen bilden das Fundament dieser Diplomarbeit.

Im dritten Kapitel wird so objektiv wie möglich die Ist-Situation eines Mittelständlers abgebildet. Im ersten Teil des Kapitels wird zunächst die Marktsituation anhand diverser Studien gezeigt. Ein kurzer Überblick des Unternehmens in seiner Organisation bietet die Möglichkeit, sich virtuell in diesem zurechtzufinden. Detaillierte Beschreibungen zu der Unternehmensstruktur und Kultur bieten zusätzlich einen konkreten Einblick in den aktuellen Zustand der Unternehmung. Ich möchte hier bereits darauf aufmerksam machen, dass das untersuchte mittelständische IT-Beratungsunternehmen nicht namentlich, sondern unter dem Synonym der „Beispiel GmbH“ erwähnt wird. Der letzte Teil des Kapitels bildet die gegenwärtige Vertriebsstruktur der Beispiel GmbH ab. Anhand einer Ist-Analyse und dem Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung wird das Vertriebsnetz des Unternehmens veranschaulicht.

Auf den Bezug der theoretischen Grundlagen zur Unternehmenssituation wird im vierten Kapitel großen Wert gelegt. Der Beleuchtung von Marktveränderungen und den daraus resultierenden Chancen und Risiken folgen die Ausführungen zu den Schwächen des Vertriebs und den Anforderungen, die dem Vertrieb gestellt werden. Durch eine Bewertung der im vorherigen Kapitel analysierten Ist-Situation wird im vierten Abschnitt ein Stärken- Schwächen- profil aufgebaut. Eine Empfehlung als „Optimierung der Vertriebsstrategie“ wird eine prozessorientierte, konstruktive Lösung sein.

Ein schlagkräftiges Fazit und einen Ausblick in die Zukunft bilden das fünfte Kapitel.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Grundlagen der Dienstleistung

1922 schrieb Nicklisch: „Die Betriebswirtschaft kennt nur Sachgüter“³, und so wurde noch lange im 20. Jahrhundert der betriebswirtschaftliche Absatzmarkt lediglich sachgüterbezogen betrachtet. Erst 1979 wurden Wirtschaftsgüter in materielle und immaterielle unterteilt, die Gutenberg mit den Begriffen Dienste bzw. Dienstleistungen behaftete. Doch waren hierfür lediglich Banken und Versicherungen in Bezug gebracht worden und so widmete auch er sich hauptsächlich nur dem Absatz von Sachgütern.⁴

Ansätze der Begriffsabgrenzung von Dienstleistung, Dienstleistungsarten und dem damit verbundenen Dienstleistungsmarketing bleiben auch heute noch eher schwammig⁵. Parallel dazu werden Dienstleistungen in den verschiedensten Sparten und Wirtschaftszweigen immer öfter thematisiert, neu eingeordnet und schließlich als Erfolgsgröße dem Wirtschaftswachstum zugeordnet. Die Charakteristik der Dienstleistung kann lediglich durch eine Ein- und Abgrenzung verschiedener Kriterien, wie in den nächsten Abschnitten aufgeführt, geordnet werden.

2.1.1 Begriffsdefinition Dienstleistung

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung ... und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten ... verbunden sind Interne ... und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen ... oder deren Objekten ... nutzenstiftende Wirkungen ... zu erzielen“⁶

Eine weitere, sehr anschauliche Definition ist die von Pepels. Nach ihm sind Dienstleistungen entgeltliche oder unentgeltliche, marktfähige Verrichtungen eines Anbieters am Kunden oder Kundenobjekt, um daran selbst gewünschte Ergebnisse in Form von Bewahrung oder Veränderung zu erzielen.⁷

Aus der Wirtschaftsstatistik ergibt sich ebenfalls eine „Enumerative Definition“⁸, die den Begriff Dienstleistung folgendermaßen gliedert:

³ [NIK22 S.8]

⁴ Vgl.[GUT79]

⁵ Vgl. [MEBR97 S.19]

⁶ [MEBR00 S.27]

⁷ Vgl. [PEP00 S.930]

⁸ Vgl. [UNIM S.5 u. 7]

- Primärer Sektor (Urproduktion)
 - Land- und Forstwirtschaft
 - Fischerei
- Sekundärer Sektor (Verarbeitende Wirtschaft)
 - Energiewirtschaft, Wasserversorgung
 - Bergbau
 - Verarbeitendes Gewerbe
 - Baugewerbe
- Tertiärer Sektor (Dienstleistungssektor)
 - Handel
 - Verkehr und Nachrichtenübermittlung
 - Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe
 - Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen
 - Organisationen ohne Erwerbscharakter
 - Gebietskörperschaften
 - Sozialversicherungen

2.1.2 Eigenschaften der Dienstleistung

Wird in der Literatur nun die Frage gestellt, was genau Dienstleistung sei, so trifft man immer wieder auf konstitutive und akzessorische Merkmale. Diese beschäftigen sich jedoch eher mit den Besonderheiten und Ausprägungen der Dienstleistung an sich, als mit ihrer Begriffsdefinition.

Welches ist nun der genaue Unterschied zwischen Dienstleistungen und Sachgütern? Wie grenzt sich Dienstleistung vom Konsumgut ab? Folgende Besonderheiten zeigen ganz deutlich den Unterschied: Konstitutive Merkmale zeigen, dass Dienstleistungen immateriell und weder ortsgebunden noch personengebunden sind. Akzessorische Merkmale definieren, dass Dienstleistung nicht gelagert und nicht transportiert werden können.

Konstitutive Dienstleistungsmerkmale

Konstitutive Merkmale gehören zur expliziten Definition des Dienstleistungsbegriffes. Folgend sind die wohl bedeutendsten Merkmale in Anlehnung an Schüller, Berekhoven, Kulhavy, Scheuch, Corsten, Hilke, Rosada, Mudie und Meyer aufgeführt.⁹

Immaterialität von Dienstleistung

Der Kunde eines Dienstleistungsanbieters nimmt an der Produktion der Dienstleistung teil. Das Angebot dieser Dienstleistung erfolgt formal als Leistungsversprechen, welches allerdings nicht die Tatsache verfälschen darf, dass es sich dabei um ein immaterielles Gut handelt. Gleichmaßen ist dieses Merkmal auch der Hauptunterschied des Dienstleistungs- zu dem Sachgütermarkt. Demzufolge kann man Dienstleistung weder sachbezogen zählen oder wiegen, noch kann Dienstleistung „gefühl, geschmeckt, gerochen oder gesehen werden“¹⁰. Jedoch resultiert

⁹ Vgl. [MEBR97 S.23]

¹⁰ [AHLEV02 S.6]