

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der FH *CAMPUS 02*

VERTRIEBSKONZEPT MIT FOKUS NEUKUNDENAKQUISE IM B2B DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

am Beispiel der
Dr. Nagler & Company Austria GmbH

Betreuer:
Mag. Bernd Oberzaucher

Vorgelegt von:
Benjamin Strahlhofer, BA
1710557025

Graz, 28.06.2019

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die gegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

.....
Ort, Datum

.....
Benjamin, Strahlhofer

Zusammenfassung

Dr. Nagler & Company Austria GmbH wurde 2010 in Graz gegründet, um neben dem fachlichen Consulting des deutschen Mutterkonzerns, das technische Consulting sicher zu stellen. Projekte wurden bis dato in Deutschland mithilfe von Empfehlungs-, und Beziehungsmarketing akquiriert. Dr. Nagler & Company Austria GmbH verfolgt seit der Gründung eine klare Wachstumsstrategie und möchte im heimischen, österreichischen Markt in Zukunft stärker vertreten sein, wofür neue Kundenschaften akquiriert werden sollen. Die Neukundenakquise stellt im Beratungsgeschäft der Finanzindustrie eine große Herausforderung dar. Neben den sehr komplexen Themenfeldern in einer traditionellen Branche, spielen persönliche Beziehungen und Vertrauen eine große Rolle. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit soll ein Vertriebskonzept erhoben bzw. erarbeitet werden, um in Zukunft Neukundenschaften akquirieren zu können. Zielkundenschaften sind Banken, Versicherungen und Asset Manager im österreichischen Markt.

Hierzu werden im Theorieteil dieser wissenschaftlichen Arbeit zu Beginn die Besonderheiten des B2B-Marktes erhoben. Anschließend wird der Fokus auf Beratungsleistungen und deren Charakter gelegt. Die theoretische Erhebung von Beratungsleistungen wird mit Hilfe der Leistungslehre nach Werner Engelhardt dargestellt. Besonders das sehr hoch empfundene subjektive Kaufrisiko der Kundenschaften und die damit verbundene Reputation wird hierin thematisiert. Im zweiten Abschnitt des Theorieteils wird das Vertriebskonzept von Detroy/Behle/von Hofe anhand des Systems Engineering Ansatzes abgeleitet und dargestellt.

Im praktischen Teil der Arbeit wird mithilfe der durchgeführten Primärmarktforschung eine ganzheitliche Situationsanalyse durchgeführt, um daraus spezifische Erkenntnisse zum einen für den SWOT-Katalog und zum anderen für die Inhalte des Konzepts zu generieren. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden vertriebliche Maßnahmen zur Neukundenakquise erarbeitet, festgelegt und budgetiert. Neben dieser wissenschaftlichen Arbeit liegen Excel-Dokumente vor, welche in weiterer Folge Dr. Nagler & Company Austria GmbH bei der Akquise unterstützen sollen.

Abschließend werden vom Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit Handlungsempfehlungen gegeben, um die definierten Unternehmensziele zu erreichen.

Abstract

Dr. Nagler & Company Austria GmbH was founded in Graz as a daughter company to the German company in 2010 to provide technical consulting as well. To date, projects have been secured in Germany with the help of recommendations and relationship marketing. Dr. Nagler & Company Austria GmbH has pursued a clear growth strategy since its foundation and would like to be represented in the domestic Austrian market more strongly in the future, as to acquire new customers. The acquisition of new customers represents a major challenge in the consulting business for the financial industry. In addition to the very complex subject areas in a traditional industry, personal relationships and trust play a major role. Within this scientific framework, a strategic sales concept is to be developed in order to acquire new customers in the future. Targeted customers are banks, insurance companies and asset managers in the Austrian market.

In the theoretical part of this scientific framework, the B2B market will be surveyed in particular. Subsequently, the focus will be on consulting services and their character. The theoretical survey of said consulting services is presented with the help of Werner Engelhardt's theory of performance. Focusing particularly in the very high subjective purchase risk of the customers and the associated reputations are discussed. In the second section of the theoretical part, the sales concept of Detroy/Behle/von Hofe is derived and presented using a systems engineering approach.

In the practical part of the work, a holistic situation analysis is carried out with the help of the primary market research in order to generate specific findings for the SWOT catalogue on one hand and on the other contents of the concept. On the basis of these findings, sales measures for new customer acquisition are then defined, developed and budgeted. In addition to this scientific work, Excel documents are also available to support Dr. Nagler & Company Austria GmbH in this acquisition process.

Finally, the author of this scientific paper recommends action in order to achieve the defined corporate goals.

Inhaltsverzeichnis

1. Unternehmensvorstellung	1
1.1 Geschichte und Eingliederung des Unternehmens	1
1.2 Dr. Nagler & Company Austria GmbH Kompetenzfelder	2
2. Einleitung	4
2.1 Ausgangssituation	4
2.2 Problemstellung / Herausforderung	5
2.3 Unternehmensziel	6
2.4 Ziel der Arbeit	6
2.5 Gang der Lösung	7
3. Vertrieb von Beratungsdienstleistungen im B2B-Markt	9
3.1 B2B-Beratungsmarkt	9
3.1.1 Abgrenzung / Merkmale B2B-Markt	9
3.1.2 Dienstleistungsmanagement	11
3.1.3 Leistungstypologische Einordnung der Beratungsleistung	16
3.2 Besonderheiten im Vertrieb von Beratungsleistungen	19
3.2.1 Kaufrisiko	19
3.2.2 Kosten zur Reduktion des Kaufrisikos	22
3.2.3 Selbstbindung und Reputation	23
3.3 Kaufverhalten in Bezug auf Beratungsleistungen im B2B-Markt	27
3.3.1 Buying Center (Die Akteure)	28
3.3.2 Kaufprozess im B2B-Markt	30
3.3.3 Problemerkennung & Kaufbereitschaft	33
3.3.4 Kaufklassen	36
4. Vertriebskonzept	38
4.1 Situationsanalyse	43
4.1.1 Externe Analyse	44

4.1.2	Interne Analyse	46
4.1.3	SWOT-Analyse	47
4.2	Festlegung Vertriebsziele	48
4.3	Vertriebsstrategie – Neukundenakquise	50
4.3.1	Einordnung Neukundenmanagement	50
4.3.2	Begriffsdefinition Neukundin bzw. Neukunde.....	52
4.3.3	Neukundenakquise als Teilbereich im Vertriebsprozess	53
4.3.4	Zielkundschaft segmentieren, identifizieren, qualifizieren.....	54
4.3.5	Akquisitionsstrategie	65
4.3.6	Vertriebswege	70
4.4	Vertriebspläne	72
4.4.1	Der direkte Vertriebsweg.....	72
4.4.2	Maßnahmen operative Kundenansprache.....	73
4.5	Vertriebsbudget & Planung Maßnahmenkontrolle.....	76
5.	Vertriebskonzept für ein Beratungsunternehmen im B2B-Markt.....	79
6.	Vertriebskonzept mit Fokus Neukundenakquise in Österreich für NCAT80	
6.1	Situationsanalyse	80
6.1.1	Untersuchungsdesign	80
6.1.2	Marktanalyse.....	85
6.1.3	Analyse Kundinnen bzw. Kunden	90
6.1.4	Wettbewerbsanalyse.....	103
6.1.5	Umweltanalyse.....	107
6.1.6	Unternehmensanalyse	110
6.1.7	Zusammenfassung Analyseergebnisse	113
6.2	Vertriebsziele für NCAT	115
6.3	Vertriebsstrategie für NCAT	115
6.4	Vertriebspläne / Maßnahmen zur Neukundenakquise	121
6.4.1	Vertriebswege	121

6.4.2 Maßnahmen Kundenansprache.....	124
6.5 Budgetierung / Kontrolle der Maßnahmen.....	132
7. Handlungsempfehlungen für NCAT	136
8. Resümee	138
9. Literaturverzeichnis	140

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensstruktur Dr. Nagler & Company.....	1
Abbildung 2: Bezugsrahmen	8
Abbildung 3: Zusammenfassung Produkttypen.....	13
Abbildung 4: Leistungsdimensionen anhand des Beispiels Beratungsunternehmen	15
Abbildung 5: Wahrnehmung der Leistungsdimensionen.....	16
Abbildung 6: Leistungstypologien nach Engeldhardt	17
Abbildung 7: Komponenten der Institutionsökonomik	19
Abbildung 8: Kaufrisiko.....	21
Abbildung 9: Principal-Agent-Theorie.....	24
Abbildung 10: Lösung des asymmetrischen/opportunistischen Problems	25
Abbildung 11: Der Kaufprozess.....	32
Abbildung 12: Response Modes	34
Abbildung 13: Begründung zur Auswahl des SE-Ansatzes nach Haberfellner et al.	39
Abbildung 14: Aufbau Vertriebskonzept Masterarbeit Strahlhofer	42
Abbildung 15: Teilbereiche Situationsanalyse.....	43
Abbildung 16: Teile der Konkurrenzanalyse.....	45
Abbildung 17: Ableitung integrierter SWOT-Katalog	47
Abbildung 18: Kundenlebenszyklus	51
Abbildung 19: Sales-Cycle/Akquisitionszyklus	54
Abbildung 20: Aufgaben des Interessenten- bzw. Leadmanagements	55
Abbildung 21: Scoring-Modell	61
Abbildung 22: Interessenten Portfolio	64
Abbildung 23: Auswertungsprogramm Paarvergleich	69
Abbildung 24: Nutzwertanalyse.....	70
Abbildung 25: Vertriebswege im B2B-Markt.....	71
Abbildung 26: Direkte Absatzwege im B2B-Sektor	72
Abbildung 27: Instrumente zur direkten Kundenansprache	74
Abbildung 28: Instrumente und Objekte des Vertriebscontrollings.....	77
Abbildung 29: Objekte-Instrumente-Matrix.....	77
Abbildung 30: Flow-Chart Vertriebskonzept für ein Beratungsunternehmen	79
Abbildung 31: Landkarte qualitative Einzelinterviews	83

Abbildung 32: Blickwinkel Probandeninterviews	84
Abbildung 33: Umsatzerlöse der Unternehmensberatungen in Österreich	85
Abbildung 34: Umsatzanteil Berufsfelder Unternehmensberatung	86
Abbildung 35: Umsatzerlöse Berufsfeld Finanz/Risikomanagement.....	86
Abbildung 36: Anzahl Mitglieder Fachgruppe Unternehmensberatung.....	87
Abbildung 37: Entwicklung Arbeitgebertriebe.....	88
Abbildung 38: Differenz zwischen Arbeitgeberbetrieben und Mitgliederzahl	89
Abbildung 39: Angestelltenzahlen in Unternehmensberatungen	89
Abbildung 40: Kundensegmente NCAT	90
Abbildung 41: Kundensegment/Leistung.....	91
Abbildung 42: Auszug Kundenidentifizierung NCAT	92
Abbildung 43: Kriteriengewichte	94
Abbildung 44: Bewertungskatalog potenzielle Kundschaften NCAT	95
Abbildung 45: Buying Center beim Kauf von Beratungsleistungen in Banken.....	96
Abbildung 46: Rollenverteilung Buying Center.....	96
Abbildung 47: Anzahl Nennungen Beratungsunternehmen Finanzindustrie.....	104
Abbildung 48: Konkurrenzanalyse NCAT	105
Abbildung 49: Trouble Mode	110
Abbildung 50: Lunch & Learn NCAT	112
Abbildung 51: Kriterienbildung mit Hilfe der Ziele des SWOT-Katalogs.....	115
Abbildung 52: Paarvergleich NCAT.....	116
Abbildung 53: Nutzwertanalyse NCAT	117
Abbildung 54: Reisezeit Vertrieb für NCAT	122
Abbildung 55: Sales Cycle / Einkaufsprozess - Aktivitäten Kontaktaufbau NCAT	124
Abbildung 56: Sales Cycle / Einkaufsprozess - Aktivitäten persönliches Gespräch NCAT.....	125
Abbildung 57: Instrumente innovative Kundenansprache NCAT	129
Abbildung 58: Kontaktkette NCAT	130
Abbildung 59: Zeitleiste Maßnahmen NCAT	131
Abbildung 60: Budget Maßnahmen NCAT 2019	132
Abbildung 61: Budget Maßnahmen NCAT 2020	133
Abbildung 62: Budget interne Kostensituation	134

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Response Mode	35
Tabelle 2: Das Buygrid Modell nach Robinson/Faris/Wind	37
Tabelle 3: Segmentierungskriterien.....	57
Tabelle 4: Quellen zur Datengenerierung	58
Tabelle 5: Methoden zur Analyse von Kundinnen bzw. Kunden	59
Tabelle 6: Kriterien Interessentenattraktivität	62
Tabelle 7: Bewertungskriterien Abschlusswahrscheinlichkeit	63
Tabelle 8: Bearbeitungsempfehlungen Interessentenportfolio-Quadranten.....	64
Tabelle 9: Push-Strategie-Methoden.....	66
Tabelle 10: Pull-Strategie-Methoden.....	67
Tabelle 11: Der Einkaufsprozess von Beratungsleistungen im Projektgeschäft in Banken	102
Tabelle 12: Vor- Nachteile von NCAT gegenüber den Big Four	105
Tabelle 13: Vor- Nachteile von NCAT gegenüber den D-Fine	106
Tabelle 14: Integrierter SWOT-Katalog Teil 1	113
Tabelle 15: Integrierter SWOT-Katalog Teil 2	114
Tabelle 16: Mögliche Verkaufstage pro Jahr.....	122
Tabelle 17: Verkaufsaktive Zeit/Tag.....	123
Tabelle 18: Besuchskapazität pro Jahr	123
Tabelle 19: Maßnahmen zur Kundenansprache von NCAT.....	128
Tabelle 20: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle.....	135
Tabelle 21: Handlungsempfehlungen NCAT	137

Abkürzungsverzeichnis

NCAT = Dr. Nagler & Company Austria GmbH

B2B = Business-to-Business

B2C = Business-to-Consumer

SE = Systems Engineering

D-A-CH = Deutschland, Österreich, Schweiz

EPU = Ein-Personen-Unternehmen

1. Unternehmensvorstellung

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird in Kapitel 1 der Auftraggeber, Dr. Nagler & Company Austria GmbH (NCAT), näher vorgestellt.

1.1 Geschichte und Eingliederung des Unternehmens

Dr. Nagler & Company Austria GmbH ist eine Unternehmensberatung mit der Spezialisierung in der Finanzindustrie. NCAT wurde, nach dem Umbau des Mutterunternehmens in eine Holding Struktur, im Jahr 2010 als Tochterunternehmen in Graz gegründet. Dr. Nagler & Company Holding GmbH stellt den 100%igen Eigentümer der Gesellschaften in Deutschland und der Schweiz dar. Zu 75% ist die deutsche Holding Eigentümer von Dr. Nagler & Company Austria GmbH, weitere 25% der österreichischen GmbH sind im Besitz zweier österreichischer Geschäftsführer. Die Ausgliederung erfolgte aufgrund der Überlegung, neben der fachlichen auch die technische Expertise des Financial Consultings anbieten zu können. Graz wurde als Standort ausgewählt, da hier das Management ein unternehmensnahes Softwareentwickler-Team kannte, welches die Anforderungen erfüllen konnte. Seit der Gründung wurde eine ganz klare Wachstumsstrategie in der österreichischen Tochtergesellschaft verfolgt. Aufgrund des stetigen Wachstums sind mittlerweile 23 Beraterinnen bzw. Berater Teil von NCAT. Mit der Zeit hat sich die Unternehmensberatung so zu einem ganzheitlichen Consultingunternehmen mit Standorten in Graz und Wien entwickelt (vgl. Gebhard 06.08.2018).

Abbildung 1 zeigt eine Übersicht der Unternehmensstruktur von Dr. Nagler & Company.

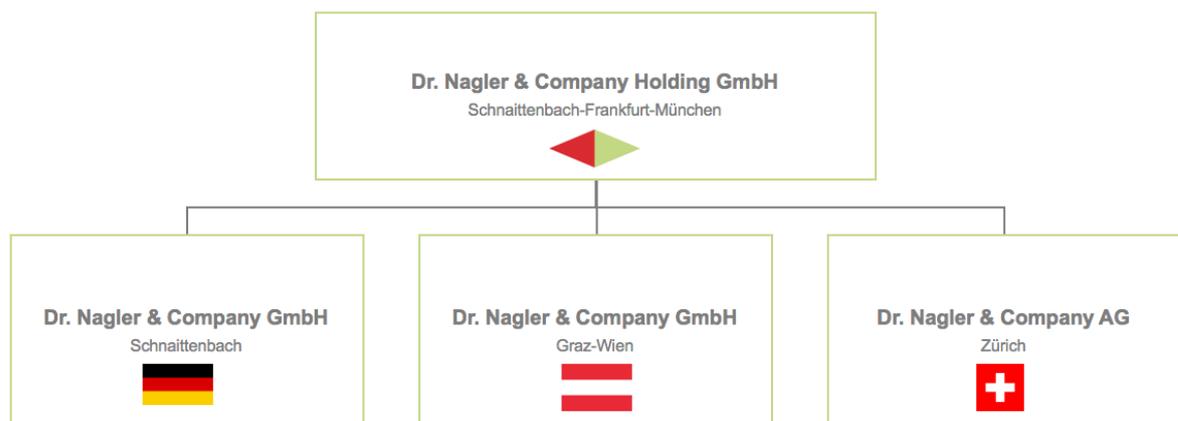


Abbildung 1: Unternehmensstruktur Dr. Nagler & Company (Eigene Darstellung)

1.2 Dr. Nagler & Company Austria GmbH Kompetenzfelder

NCAT ist im Financial Industry Consulting tätig und arbeitet im reinen Projektgeschäft. Das Leistungsspektrum von NCAT umfasst hierbei sowohl die Fachkonzeption als auch die operative Umsetzung. NCAT ist im Bereich des Kapitalmarkts tätig und konzentriert sich auf folgende Kompetenzfelder:

- Front Office Systeme
- Market & Reference Data
- Regulatory Reporting
- Risk & Analytics (vgl. Dr. Nagler & Company o.J.).

Front Office Systeme

Front Office Systeme sind Front-to-Back Handelssysteme in Banken, welche Pricing-, Risiko und Abwicklungs- Funktionalitäten bieten. Es gibt verschiedene Anbieter wie Front Arena, Murex oder Calypso. Dr. Nagler & Company ist „Gold-Member“ der FIS, welches Front-Arena zur Verfügung stellt. Durch diese Memberships werden beispielsweise größere Testing-Umfelder zur Verfügung gestellt. Consultants von NCAT programmieren und entwickeln in diesen Systemen bei Banken und setzen die Anforderungen bzw. Wünsche in Form von Projekten um (vgl. Gebhard 06.08.2018).

Market & Reference Data

Dr. Nagler & Company ist auf die Weiterentwicklung bzw. auf den Betrieb von Referenz- und Marktdatensystemen spezialisiert. Hierbei reichen die Lösungen von standardisierten Plattformen bis hin zu maßgeschneiderten Systemen. Hier greifen Fachkompetenz, System-Erfahrung, Projektmanagement und IT-Knowhow der Dr. Nagler & Company Consultants ineinander (vgl. Dr. Nagler & Company o.J.).

Regulatory Reporting

Nie zuvor war das Interesse an präzisen Informationen über Risiko- und Ertragssituationen von Kreditinstituten so hoch wie heute. Kapitalgeber, Medien, Aufsichtsbehörden und politische Entscheidungsträger wollen einen möglichst detaillierten Einblick in die Risikofähigkeit von Finanzinstituten.

Um all diesen Anforderungen genüge zu werden, werden leistungsstarke Reporting-Systeme benötigt. Dr. Nagler & Company hält umfangreiches Knowhow im Bereich des bankenaufsichtsrechtlichen Meldewesens und ist in der Umsetzung von fachlichen Anforderungen in der Meldewesen-Architektur tätig. Projekte sind hier beispielsweise die Umsetzung von europäischen, nationalen und internationalen Aufsichtsnormen wie MaRisk, Basel III oder FINREP (vgl. Dr. Nagler & Company o.J.).

Risk & Analytics

In diesem Kompetenzfeld geht es um Verfahren und Methoden der Risiko- und Ergebnismessung bzw. um die Leistungsfähigkeit von Risiko- und Finanzarchitekturen. Das Themengebiet umfasst beispielsweise die Validierung von Risiko- und Bewertungsmodellen bzw. die Konzeptionierung von internen Modellen im Risikomanagement (vgl. Dr. Nagler & Company o.J.).

Um solch komplexe Projekte in der gewünschten Qualität umsetzen zu können, achtet Dr. Nagler & Company sehr auf die individuelle Zusammensetzung der Teams in Bezug auf Fähigkeiten und Knowhow der Consultants. Die Teams bei Dr. Nagler & Company bestehen aus Physik-, Informatik-, Mathematik- und Wirtschaftswissenschaft-Experten (vgl. Gebhard 06.08.2018).

2. Einleitung

2.1 Ausgangssituation

Die Banken- & Versicherungsbranche unterliegt einer hohen Marktdynamik. Diese hohe Dynamik zeigte sich beispielsweise bei der Bankenkrise im Jahr 2008. Durch diese Marktgegebenheiten und den dadurch resultierenden Handlungsdruck liegt es nahe, sich bei der Bewältigung jener Herausforderungen externe Unterstützung zu sichern. Aus diesem Grund hat speziell die Beratung für Banken und Versicherungen Tradition. So belegt die Finanzdienstleister-Branche mit einem Anteil von 24 Prozent am Gesamtumsatz der Consulting-Branche den zweiten Platz (vgl. Finance Business Next 2016).

Eine Änderung dieser Entwicklung ist nicht abzusehen, weshalb der Markt für Beratung in Europa seit Jahren stetig wächst. Der Beratungsmarkt in Österreich ist bei Weitem nicht so groß wie jener in Deutschland. Die Alpenrepublik spielt jedoch im Ranking der umsatzstärksten Beratungsdienstleistungen innerhalb der Europäischen Union, im vorderen Mittelfeld eine nicht unbedeutende Rolle (vgl. Consulting-unternehmen.net o.J.).

In Österreich vertritt der Fachverband UBIT die Berufsgruppen der Unternehmensberatung. Der Branchengesamtumsatz des Fachverbands UBIT ist seit Jahren steigend. Im Jahr 2017 kam es zu einem Umsatzzanstieg bei den Unternehmensberatungen in Österreich von 12,3 Prozent auf 5,03 Mrd. Euro (News.wko.at 2018).

Die Consultingbranche wird sich in Zukunft ändern. Zum einen wird sie transparenter werden, zum anderen wird die digitale Entwicklung die Branche verändern. Es entstehen für neue Technologien neue Dienstleistungsangebote und die Bereitstellung entsprechender Lösungen (Wko.at 2017).

Dr. Nagler & Company Austria GmbH hat die Trends der Zukunft erkannt und ist mit zwei Standorten in Österreich vertreten, weshalb in Zukunft auch Kundinnen und Kunden in der Alpenrepublik beraten werden sollen.

2.2 Problemstellung / Herausforderung

Dr. Nagler & Company Austria GmbH (NCAT) wurde im Jahr 2010 in Graz gegründet, um neben der fachlichen Beratung auch eine technische Beratung für Banken anbieten zu können.

Seit der Gründung 2010 wird eine klare Wachstumsstrategie im Unternehmen verfolgt. Um das Wachstum sicher zu stellen und ein breites Leistungsspektrum anbieten zu können, wurden über die Jahre neben technischen auch fachliche Consultants angeworben. Mit der Zeit hat sich NCAT so von einem rein technisch orientierten, zu einem ganzheitlichen Consultingunternehmen samt fachlicher Beratung entwickelt. Mittlerweile gibt es daher keine klare Abgrenzung des Leistungsangebots zwischen dem Mutter- und Tochterunternehmen mehr.

Bis zuletzt wurden Projekte mittels Beziehungsmanagement bei Banken in Deutschland sichergestellt und die Consultants der österreichischen GmbH hinzugezogen. Aufgrund der Entwicklung von Dr. Nagler & Company Austria GmbH zu einem ganzheitlichen Consultingunternehmen werden aber mittlerweile Projekte sowohl auf technischer als auch auf fachlicher Seite für die österreichischen Kolleginnen und Kollegen benötigt. Aufgrund der Abdeckung des fachlichen Consultings aus der deutschen Muttergesellschaft kommt es daher zu Projektengpässen bzw. zu Projektleerläufen für österreichische Consultants. Dieser Trend wird sich aufgrund des angestrebten Wachstums verstärken. Um diesem Problem zuvor zu kommen und den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen ist es essenziell, Neukundinnen bzw. Neukunden und somit Projekte im attraktiven, heimischen, österreichischen Markt zu akquirieren (vgl. Gebhard 06.08.2018).

Da bisher aber in Österreich keine aktive Neukundenakquise stattgefunden hat, tritt das Problem auf, dass Dr. Nagler & Company Austria GmbH weder Vertriebsorgane noch eine Prozessorientierung im Bereich des Vertriebs hat. Des Weiteren fehlen tiefer gehende Informationen über Markt, Kundinnen bzw. Kunden, Konkurrenz und Umwelt.

Die Herausforderung ist, eine strukturierte Vorgehensweise im Vertrieb, von der Akquise bis hin zur Betreuung von Kundinnen bzw. Kunden, aufzubauen. Die Neukundenakquise in Österreich und der Ausbau der bestehenden Accounts, werden die entscheidenden Faktoren werden, um das Wachstum von NCAT sicher zu stellen. (vgl. Gebhard 06.08.2018).

2.3 Unternehmensziel

Vom 01.01.2019 bis zum 31.12.2020 soll der Umsatz bei Dr. Nagler & Company Austria GmbH um 25% gesteigert werden, wofür zwei Neukundinnen bzw. Neukunden mit einem Umsatzziel von € 500.000 pro Kundschaft am österreichischen Markt akquiriert werden sollen. Ab dem Jahr 2021 soll pro Jahr eine weitere Neukundschaft akquiriert werden (vgl. Gebhard 06.08.2018).

2.4 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung eines Vertriebskonzepts mit Fokus auf die Neukundenakquise für den B2B-Dienstleistungssektor am Beispiel der Dr. Nagler & Company Austria GmbH.

Hierzu sollen:

- die Besonderheiten des Dienstleistungsverkaufs im B2B-Markt erläutert werden.
- Aufgaben der Neukundenakquise dargelegt werden.
- ein Überblick über die relevanten Vertriebswege gegeben werden.
- der relevante Markt, die Kundinnen bzw. Kunden, die Konkurrenz und die Umwelt von Dr. Nagler & Company Austria GmbH identifiziert und analysiert werden.
- Maßnahmen zur Neukundenakquise für die Dr. Nagler & Company Austria GmbH ausgearbeitet, priorisiert und budgetiert und in Form von konkreten Handlungsempfehlungen dargestellt werden.

2.5 Gang der Lösung

Zu Beginn erfolgt im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit die Darstellung bzw. Klärung der Ausgangssituation und Problemstellung. Abgeleitet daraus, werden sowohl die Unternehmensziele als auch die Masterarbeitsziele dargestellt.

Der theoretische Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit beginnt mit **Kapitel 3**, in welchem der Vertrieb von Dienstleistungen genauer analysiert wird. Den Anfang in **Kapitel 3.1** macht die Analyse der Besonderheiten des B2B-Marktes. Des Weiteren wird das Dienstleistungsmanagement anhand der Leistungslehre genau dargestellt. Im nächsten Schritt erfolgt die Typologisierung von Dienstleistungen. **Kapitel 3.2** erhebt die Besonderheiten beim Vertrieb von Dienstleistungen. Hier wird speziell auf das empfundene Kaufrisiko und die damit verbundenen Möglichkeiten bzw. Kosten zur Reduktion des Risikos eingegangen. Daraus abgeleitet wird im **Kapitel 3.3** das Kaufverhalten in B2B-Märkten erörtert. Es wird speziell der Kaufprozess im Buying Center und die Kaufbereitschaft analysiert.

In **Kapitel 4** wird das Vertriebskonzept anhand des Konzepts von Detroy/Behle/Vom Hofe bzw. auf Basis des Systems Engineering Konzepts literarisch dargelegt und erhoben. Beginnend mit der Situationsanalyse und der Festlegung von Vertriebszielen erfolgt im Weiteren die Definition der Vertriebsstrategie. Hierbei wird das Neukundenmanagement definiert, Aufgaben darin festgelegt, Vertriebswege analysiert und Akquisestrategien erhoben. Darüber hinaus werden Wege zur Auswahl der richtigen Strategie beschrieben. In den nachfolgenden Vertriebsplänen werden die spezifischen Instrumente zur Ansprache von Kundschaften erhoben. Den Abschluss macht das Vertriebsbudget samt Darstellung der Instrumente, welche bei der Maßnahmenplanung und der Erfolgskontrolle im Neukundenmanagement helfen.

Im praktischen Teil erfolgt anfangs die Darstellung des Untersuchungsdesigns, gefolgt von der durchgeführten Situationsanalyse. Die Ergebnisse der Primärmarktforschung und der Situationsanalyse werden, wie im Literaturteil erhoben, im integrierten SWOT-Katalog analysiert. Daraufhin wird die Vertriebsstrategie zur Neukundinnen-, bzw. Neukundenansprache festgelegt und Maßnahmen samt Kennzahlen zur Erfolgskontrolle dargelegt. Im abschließenden **Kapitel 7** werden Handlungsempfehlungen zur Gewinnung von Neukundinnen bzw. Neukunden in Österreich für Dr. Nagler & Company Austria GmbH gegeben. Im Resümee wird abschließend diese wissenschaftliche Arbeit reflektiert.

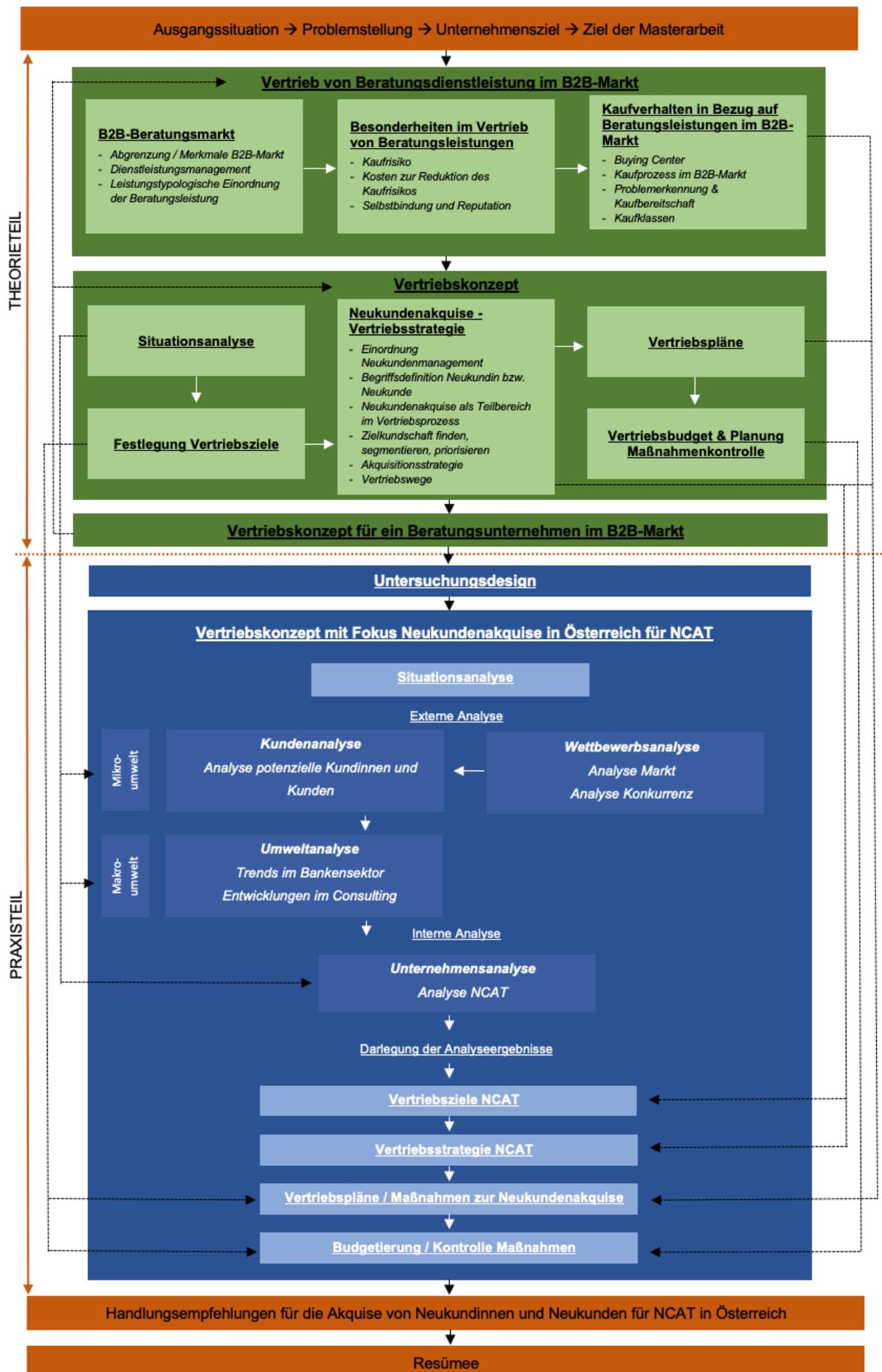


Abbildung 2: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

3. Vertrieb von Beratungsdienstleistungen im B2B-Markt

Das vorliegende Kapitel 3 analysiert zu Beginn die Merkmale des Business-to-Business (B2B) Marktes und geht nachfolgend auf das Dienstleistungsmanagement ein. Darauffolgend wird die dienstleistungsbezogene Typologisierung vollzogen. Nachdem die Besonderheiten des zugrundeliegenden Marktes bzw. der Beratungsleistungen dargestellt sind, werden die Besonderheiten im Vertrieb von Beratungsleistungen näher erhoben. Zusätzlich wird das Kaufverhalten im B2B-Markt beleuchtet, um in der nachfolgenden Vertriebskonzeption auf die vorherrschende Situation eingehen zu können.

3.1 B2B-Beratungsmarkt

In Kapitel 3.1 werden die Besonderheiten des B2B-Markts bzw. der Dienstleistungen erhoben, da Austauschprozesse verschiedener Güterarten an unterschiedliche Institutionen spezifische Besonderheiten aufweisen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 22).

3.1.1 Abgrenzung / Merkmale B2B-Markt

Wie der Begriff bereits vermuten lässt, liegt der grundlegende Kern des B2B-Marketings darin, dass nicht private Konsumentinnen bzw. Konsumenten, sondern Unternehmen die Nachfragerinnen bzw. Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen darstellen (vgl. Homburg 2017, S. 1055).

Vereinfacht dargelegt, gehören zum B2B-Sektor alle Transaktionen zwischen gewerblichen Anbieterinnen bzw. Anbietern und gewerblichen Abnehmerinnen bzw. Abnehmern (vgl. Pepels 2013, S. 53).

Der B2B-Markt lässt sich in die zwei institutionellen Ansätze, Investitionsgütermarketing und Dienstleistungsmarketing, unterteilen (vgl. Meffert et al. 2019, S. 22).

Wird der B2B-Markt genauer beleuchtet so ergeben sich einige Merkmale, welche im Vergleich zum Business-to-Consumer (B2C) Markt zu beachten sind.

- Der B2B-Markt ist durch die abgeleitete (derivative) Nachfrage gekennzeichnet. Die abgeleitete Nachfrage beschreibt, dass der Bedarf einer Organisation von der Nachfrage dessen Kundschaft abhängt (vgl. Homburg 2017, S. 1057).
- In B2B-Märkten ist die Anzahl von potenziellen Nachfragerinnen bzw. Nachfragern deutlich geringer als in B2C-Märkten. Die erstellten Leistungen werden von wenigen, dafür großen Kundschaften erworben (vgl. Gerth 2015, S. 68).
- Aufgrund dieser Gegebenheiten gibt es speziell im B2B-Markt sehr langfristige Geschäftsbeziehungen. Um diese Langfristigkeit zu gewährleisten, sollten Anbieterinnen bzw. Anbieter ein hohes Maß an Vertrauenskapital (Reputation) bei Kundschaften aufbauen (vgl. Homburg 2017, S. 1062).
- Im B2B-Markt werden betriebliche Beschaffungsprozesse oftmals sehr stark formalisiert. Beispielsweise werden eigene Beschaffungsrichtlinien festgelegt oder Aufträge mit Hilfe von Ausschreibungen vergeben (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 2).
- Kaufentscheidungen sind von der hohen Anzahl an mitwirkenden Personen gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang fällt häufig der Begriff Multipersonalität bzw. Buying Center (vgl. Gerth 2015, S. 68).
- Die erworbenen Leistungen werden nicht von der Kundschaft konsumiert, sondern produktiv bzw. investiv genutzt. B2B-Kundinnen bzw. Kunden kaufen beispielsweise Fertigungsstraßen, um selber Produkte zu produzieren, welche wiederum verkauft werden (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 1).

Nachdrücklich zu bemerken ist, dass der B2B-Markt andere Gegebenheit bietet, als der B2C-Markt. Beim Verkauf an Unternehmen spielen, wie soeben aufgezeigt, viele Faktoren mit, ob Leistungen schlussendlich gekauft werden oder nicht. Umso wichtiger ist es, die grundlegenden Spezifitäten der zu verkaufenden Leistung zu verstehen, weshalb nachfolgend das Dienstleistungsmanagement behandelt wird.

3.1.2 Dienstleistungsmanagement

Aufgrund des B2B-Dienstleistungs-Fokus dieser wissenschaftlichen Arbeit, wird im folgenden Schritt das Dienstleistungsmanagement genau analysiert.

Das Dienstleistungsmanagement stellt eine sehr junge Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre dar. Vor allem **Werner Engelhardt** hat durch die Mitbegründung der Leistungslehre wesentliche Impulse geliefert. Um das Dienstleistungsmanagement behandeln zu können, bedarf es daher im Vorhinein der Analyse der Leistungslehre. Die Betriebswirtschaftslehre hat in den 1970er Jahren begonnen, die dominierende Güterperspektive abzustreifen und sich grundlegend und vertiefend mit Dienstleistungen auseinanderzusetzen. Der bereits angesprochene Werner Engelhardt hat 1966 zur Gründung der Leistungslehre beigetragen, indem er einen vielbeachteten Beitrag in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung veröffentlichte. In jenem Beitrag legte er einen essenziellen Grundstein für die betriebswirtschaftliche Analyse des Dienstleistungsmanagements. Was sind aber nun die Impulse für das Dienstleistungsmanagement aufgrund des Beitrags von Engelhardt? Zum einen beschreibt Werner Engelhardt in seinem Beitrag 1966, dass Leistungen gerade in Dienstleistungsunternehmen als **integrativ** gelten, also dass Leistungen im Zusammenwirken mit Marktpartnerinnen bzw. Marktpartnern entstehen und nicht autonom von Unternehmen erstellt werden. Des Weiteren löst Engelhardt, wie in Abbildung 3 ersichtlich, die klassische Unterteilung zwischen Dienstleistung und Produkt auf und spricht von **Leistungsbündel**. Jene Überlegung hat die Typologisierung der Dienstleistungen wesentlich vorangetrieben. Werner Engelhardt setzt sich auch sehr intensiv mit dem Begriff „Leistung“ auseinander und unterteilt die Leistungslehre in **Potenzial-, Prozess-, und Ergebnisdimension** (vgl. Benkenstein 2017, S. 10 - 12).

Nachfolgend wird nun auf Erkenntnisse von Werner Engelhardt (Merkmale, Leistungsbündel, Leistungsdimensionen) eingegangen und diese genauer analysiert.

Merkmale von Dienstleistungen

Engelhardt definiert die **Integrativität** als zentrales Merkmal einer Dienstleistung. Die Integration eines externen Faktors beschreibt auch Heribert Meffert als Besonderheit im Dienstleistungsmarketing. Der Prozess zur Erstellung einer Dienstleistung wird daher auch immer durch die Einwirkung des Fremdfaktors mitbestimmt. Dadurch hängt das Ergebnis des Prozesses immer auch vom Fremdfaktor ab. Externe Faktoren grenzen sich dadurch ab, dass sie am Markt für das dienstleistungserstellende Unternehmen nicht frei verfügbar sind und zum Teil in der Verfügungsgewalt der Kundschaft während bzw. nach dem Erstellungsprozess bleiben (vgl. Meffert et al. 2019, S. 28).

Neben der Integrativität beschreibt Christian Homburg die **Intangibilität**, also das nicht Greifbare eines Dienstleistungsergebnisses, als Merkmal einer Dienstleistung. Ein weiteres Merkmal stellt das erhöhte **wahrgenommene Kaufrisiko** für die Kundschaft, im Vergleich zur Sachleistung, dar (vgl. Homburg 2017, S. 976).

Leistungsbündel

Die Leistungslehre überwindet die alte Kategorisierung nach Sach-, bzw. Dienstleistung und definiert das neue Element, **Leistungsbündel**. Werner Engelhardt geht darauf ein, dass die Ergebnisse einer Dienstleistung nicht ausschließlich immateriell sein müssen, sondern verschiedene immaterielle und materielle Teile umfasst. Das Gesamtergebnis, also die einzelnen Teile gebündelt, ergeben so das Leistungsbündel. Für das Dienstleistungsmanagement haben (Dienst-) Leistungsbündel, also die Zusammenfassung von immateriellen und materiellen Teilleistungen, eine wesentliche Konsequenz, denn für die Kundschaft wird durch die Immaterialität der Leistung die Qualitätsbeurteilung erschwert. An dieser Stelle treten zur Bewertung des Leistungsbündels die **Such-, Erfahrungs-, und Vertrauenseigenschaften** (genaue Darstellung in Kapitel 3.2.1) in den Vordergrund (vgl. Benkenstein 2017, S. 14f.).

Werden die Leistungsbündel nach der Lage des Kaufzeitpunkts unterteilt, ergeben sich die neuen Güterkategorien, **Austauschgüter** und **Leistungsversprechen** (Abbildung 3). Die entscheidende Frage ist, ob das Gut zum Kaufzeitpunkt bereits erstellt ist oder die Erstellung selber im Fokus des Kaufabschlusses steht. Die Differenzierung der beiden Güter erfolgt speziell auf Basis der Eigenschaftskategorien Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (vgl. Woratschek/Roth 2004, S. 355f.).

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen zusammenfassenden Überblick der neuen Güterkategorien.

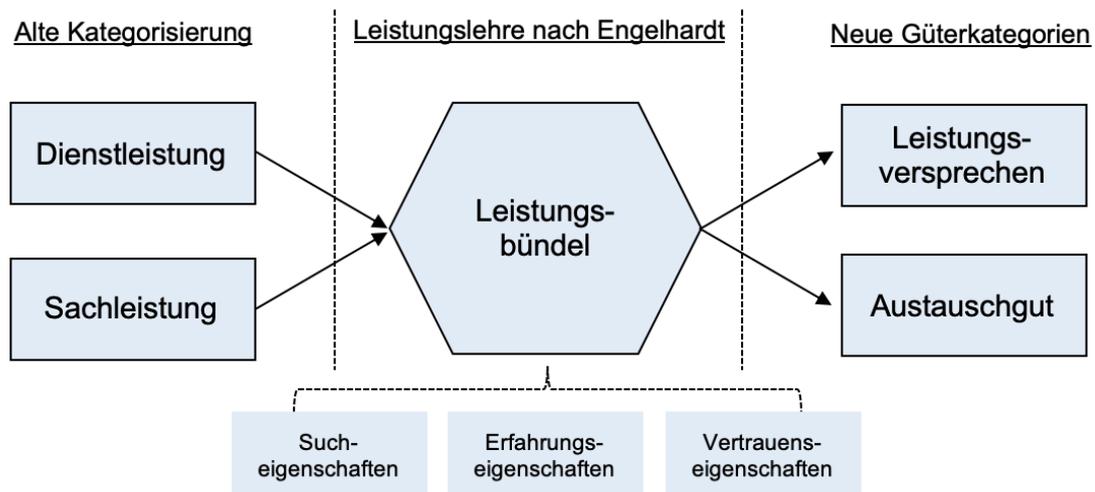


Abbildung 3: Zusammenfassung Produkttypen (Eigene Darstellung)

Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension

Wie bereits dargelegt, ist das wahrgenommene Kaufrisiko ein wichtiges Merkmal von Dienstleistungen. Dies entsteht vor allem daraus, dass der Großteil der Dienstleistungen im Sinne der Qualitätsbeurteilung vor allem **Vertrauens-** bzw. **Erfahrungseigenschaften** und kaum **Sucheigenschaften** aufweisen (Abbildung 8). Aus diesem Grund nimmt die Dienstleistungsqualität eine besondere Bedeutung ein (vgl. Homburg 2017, S. 979).

Der Begriff „Leistung“ beinhaltet entweder den Begriff der handelnden Tätigkeit, also den Prozess, oder den Begriff des Ergebnisses einer solchen Tätigkeit. Werner Engelhardt erweitert in seiner Leistungslehre neben der Prozess- und Ergebnisdimension das Leistungspotenzial, welches in Dienstleistungsbetrieben zur Sicherstellung der Leistungsbereitschaft vorhanden sein muss. Diese Dreidimensionalität von Dienstleistungen ist wohl der zentrale Erkenntnisfortschritt der Leistungslehre (vgl. Benkenstein 2017, S. 16).

Avedis Donabedian hat auf Basis der Dreidimensionalität von Dienstleistungen, eine Konzeption zur Steuerung und Messung von Dienstleistungsqualitäten entwickelt. Donabedian unterteilt zwischen **Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität** (vgl. Homburg 2017, S. 982).

Die **Potenzialqualität** beinhaltet sämtliche Leistungsvoraussetzungen, welche erforderlich sind, um eine Dienstleistung zu erbringen (vgl. Homburg 2017, S. 982). Dienstleistungsunternehmen stehen, zur Erstellung von Problemlösungspaketen, unterschiedliche Herstellungskomponenten zur Verfügung. Hierbei sind zum einen die Fähigkeiten und die Qualifikation des Personals, zum anderen das Methodeninstrumentarium und die Ausstattung beinhaltet (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwisch 2018, S. 32).

Bei Beratungsunternehmen steht hierbei vor allem die Problemlösungstechnologie im Fokus. Hierbei wird das Know-How und Tools verstanden, welche Beraterinnen bzw. Berater nutzen, um eine Kundschaft erfolgreich zu beraten. Dazu zählt auch das Wissen durch Erfahrungen der Consultants (vgl. Lippold 2018, S. 354).

Meffert, Bruhn und Hadwisch merken an dieser Stelle an, dass gerade bei potenziintensiven Dienstleistungen (Beratungsleistung) eine Wettbewerbsprofilierung, anhand der Materialisierung von Fähigkeitspotenzialen, anzustreben ist (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwisch 2018, S. 32).

Die Kundschaft versucht anhand der Reputation eines Unternehmens, der sichtbaren Potenzialqualität und des Preises, die zu erwartende Prozess- und Ergebnisqualität zu beurteilen (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwisch 2018, S. 92).

Die Reputation eines Unternehmens (Kapitel 3.2.3) spielt daher in der Potenzialqualität eine entscheidende Rolle.

Die **Prozessqualität** umfasst alle Aktivitäten, welche im Dienstleistungserstellungsprozess stattfinden (vgl. Homburg 2017, S. 982). Der Leistungsprozess kann erst durchgeführt werden, wenn das Leistungspotenzial vorhanden ist. Die Einbringung bzw. Integration des externen Faktors, also die Eingliederung der Dienstleistungskundschaft, ist im Erstellungsprozess einer Dienstleistung zwingend notwendig. Der Dienstleistungserstellungsprozess, das daraus resultierende Ergebnis, wird stark von der Einwirkung des Fremdfaktors mitbestimmt (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwisch 2018, S. 32).

Der Beratungsprozess, also die „Dienstleistungsproduktion“, beinhaltet die Formalisierung, Entwicklung, Speicherung, Bereitstellung als auch den Transfer und den Schutz von Wissen. Als Basis der Leistungserstellung fungiert in Beratungsunternehmen daher das Wissensmanagement. Die Entwicklung, Sicherung und Weiterverbreitung von Wissen und Informationen ist die Voraussetzung und Basis der Beratungstechnologie (vgl. Lippold 2018, S. 354).

Die **Ergebnisqualität** bzw. das Leistungsergebnis zeigt, inwieweit Dienstleistungen das gewünschte Ergebnis liefern (vgl. Homburg 2017, S. 982).

Abbildung 4 legt die Leistungsdimensionen nach Engelhardt bzw. die drei Phasen zur Messung von Dienstleistungsqualitäten nach Donabedian, mit dem Bezug zu Beratungsunternehmen, grafisch dar.

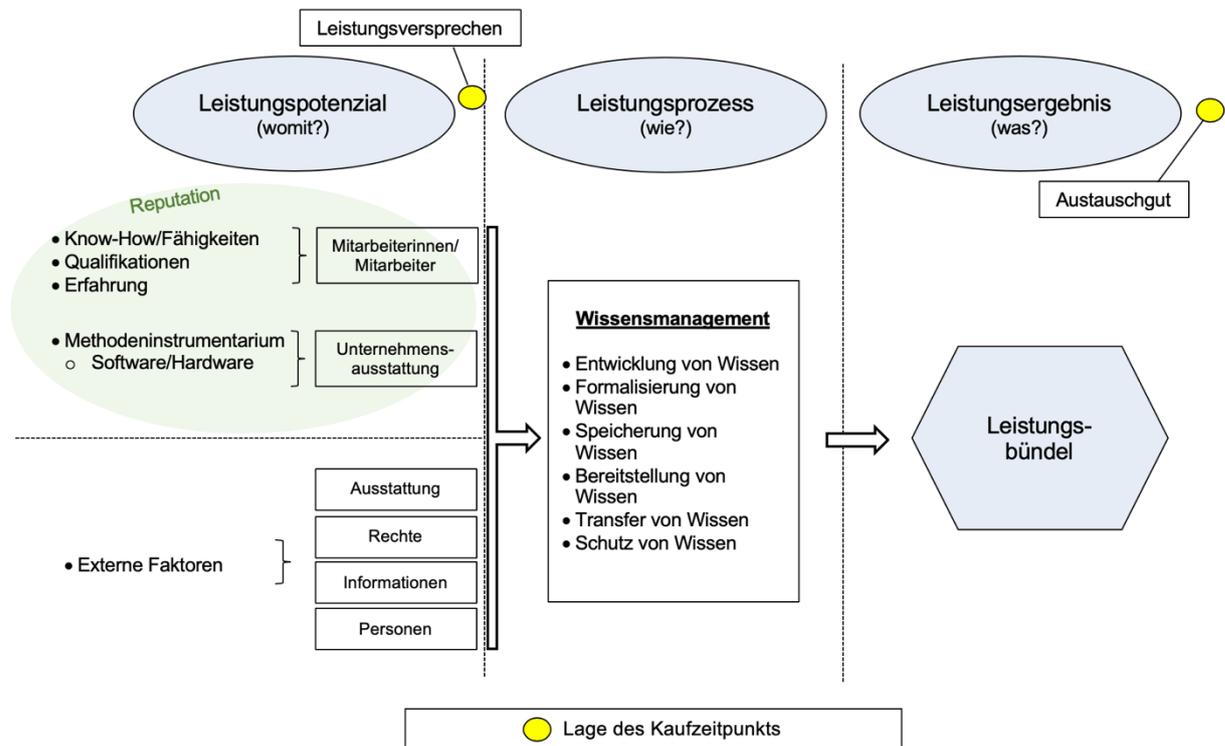


Abbildung 4: Leistungsdimensionen anhand des Beispiels Beratungsunternehmen (Eigene Darstellung)

Qualitätswahrnehmung

Wie in den bereits dargelegten Absätzen ersichtlich, gilt in der Dienstleistung die Qualität als wichtiges Merkmal. Nachfragende Unternehmen kommen nicht nur, wie bei Sachleistungen, mit dem Ergebnis in Kontakt. Aufgrund der hohen **Integrativität** kommt die Kundschaft bereits mit den Leistungspotenzialen bzw. mit den Leistungsprozessen des Anbieters in Kontakt. Können Mängel bei Sachgütern noch vor der Auslieferung behoben werden, kann im integrativen Prozessgeschehen nichts nachbearbeitet werden, ohne dass die Kundschaft es nicht bemerkt (vgl. Reckenfelderbäumer/Busse S. 145f.).

Abbildung 5 stellt die Herausforderung bei der Qualitätswahrnehmung von Leistungsversprechen grafisch dar.

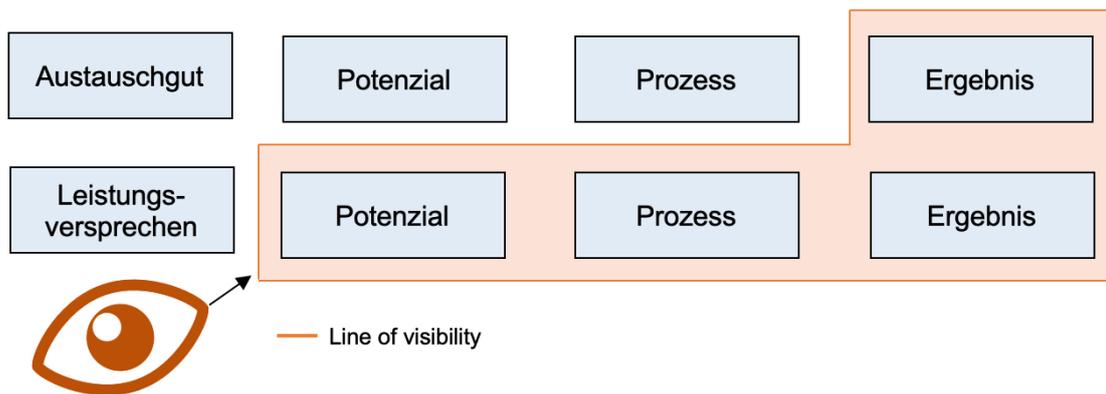


Abbildung 5: Wahrnehmung der Leistungsdimensionen (in Anlehnung an Reckenfelderbäumler/Busse 2005, S. 146)

Festzuhalten ist, dass bei Leistungsversprechen nicht nur die Ergebnisqualität zur vollen Kundenzufriedenheit passen muss, sondern bereits die Potenzial- und Prozessqualität. Kapitel 3.2.1 nimmt diesen Grundgedanken der Qualitätswahrnehmung auf und legt den Zusammenhang zum empfundenen Kaufrisiko dar.

3.1.3 Leistungstypologische Einordnung der Beratungsleistung

Aufgrund der **Heterogenität** bei Dienstleistungen ist es wichtig, gemeinsame Erscheinungsformen bei Dienstleistungen zu erkennen und diese in einer übergeordneten Struktur zusammenzufassen. **Typologisierungen** helfen dabei, verschiedene Dienstleistungen anhand definierter Merkmale zu gliedern und gemeinsame Strukturen zu identifizieren. Die Merkmale weisen einen Marketingbezug auf und führen daher zu verschiedenen Vorgehensweisen im Bereich des Marketings (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 15).

Werden Typologien im Dienstleistungsmarketing gebildet, so sind zwei Anforderungen zu erfüllen. Zum einen die **formalen Anforderungen** Echtheit, Vollständigkeit und Eindeutigkeit und zum anderen die **inhaltlichen Anforderungen**. Hierbei wird zwischen Kaufverhaltensrelevanz und Handlungsrelevanz unterschieden. Bei der Kaufverhaltensrelevanz sollen Dienstleistungstypen Aussagen über das spezifische bzw. jeweils typische Kaufverhalten und den Kaufentscheidungsprozess zulassen. Bei der Handlungsrelevanz sollen Zusammenhänge zum Marketing von Dienstleistungen abgeleitet werden (vgl. Hadwich/Bruhn 2017, S. 28f.).

In der Literatur finden sich eine Reihe von unterschiedlichen Typologien, Typologisierungselementen und verschiedenen Ansätzen. Aufgrund der Fülle an Unterscheidungsmöglichkeiten weicht der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit davon ab, eine seitenlange Aufzählung der verschiedenen Ansätze und Elemente darzulegen. Aufgrund des gewählten Ansatzes von Werner Engelhardt bei der Definition des Dienstleistungsmanagement in Kapitel 3.1.2 und der daraus abgeleiteten Leistungslehre, wählt der Autor die **Typologisierung nach Engelhardt** aus, um Dienstleistungen zu differenzieren.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erhoben, hat Werner Engelhardt die Leistungslehre in Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension unterteilt. Backhaus und Voeth teilen Engelhardts Typologien, den angebotsorientierten Typologien zu. Engelhardt hat einen dienstleistungsorientierten Ansatz gewählt und unterscheidet, wie in Abbildung 6 ersichtlich, die Dimensionen **Leistungsergebnis** und **Leistungserstellungsprozesse** (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 198).

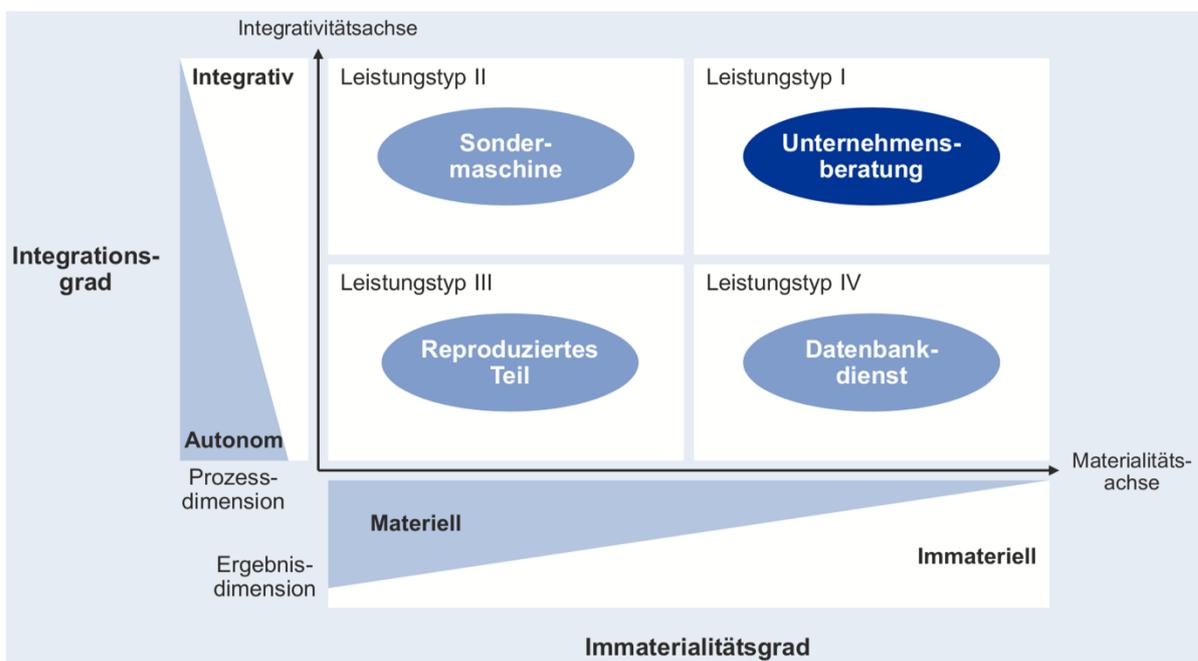


Abbildung 6: Leistungstypologien nach Engelhardt (Lippold 2018, S. 15)

Die **Integrationsgrad-Achse** spiegelt den Leistungsprozess bzw. die Prozessdimension wider. Hier wird aufgezeigt, inwieweit ein externer Faktor in der Leistungserstellung einbezogen wird. Die **Materialachse** spiegelt das Leistungsergebnis bzw. die Ergebnisdimension wider. Auf Basis der zwei Dimensionen ergeben sich vier Grundtypen (vgl. Lippold 2018, S. 15).

- Der **erste Leistungstyp, Unternehmensberatung**, ist dadurch gekennzeichnet, dass der externe Faktor stark im Leistungserstellungsprozess integriert ist und das Ergebnis immaterieller Natur ist (Kapitel 3.1.2).
- Der **zweite Leistungstyp, Sondermaschinen**, besitzt ebenfalls einen hohen Integrationsgrad, das Leistungsergebnis ist jedoch materiell.
- Industrielle Massenprodukte sind typisch für den **dritten Leistungstyp**. Das Leistungsergebnis ist materiell und wurde mittels eines autonomen Prozesses gefertigt.
- Autonome Leistungserstellungsprozesse sind auch beim **vierten Leistungstyp** charakteristisch, jedoch ist das Leistungsergebnis immateriell (vgl. Mefert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 16).

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass ein Beratungsunternehmen klar dem ersten Leistungstyp nach Engelhardt zugeordnet werden kann. Dirk Lippold definiert an dieser Stelle, dass die Dienstleistung „Beratung“ oder das „Consulting“ eine externe Unterstützung darstellt, um einen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Des Weiteren definiert er Unternehmensberatungen als eigenverantwortliche, auftragsindividuelle und gegen Entgelt erbrachte Dienstleistung. Sie helfen Organisationen Probleme zu identifizieren, zu analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten (vgl. Lippold 2018, S. 6f.). Der Beratungsprozess wird in Abbildung 4 dargelegt.

Merkmale sind, wie in der Typologisierung ersichtlich, die hohe **Integrativität** und die **Immaterialität** des Ergebnisses. In den folgenden Kapiteln 3.2 und 3.3 wird daher verstärkt auf diese zwei Merkmale eingegangen.

3.2 Besonderheiten im Vertrieb von Beratungsleistungen

3.2.1 Kaufrisiko

Wie bereits im Kapitel 3.1.2 analysiert, wird durch die Immaterialität des Leistungsergebnisses speziell beim Leistungstyp Unternehmensberatung, die Qualitätsbeurteilung erschwert. Um nun die Zusammenhänge im Beratungsgeschäft zu verstehen und herauszufinden, wie ein Auftrag zustande kommt, sind gedankliche Gebilde geeignet. Diese Konstrukte werden als Theorien erläutert (vgl. Kuß 2013, S. 46f.). Theorien werden entwickelt, um Phänomene zu erklären und prognostizierbar zu machen, beispielsweise wie Kaufentscheidungen zustande kommen (vgl. Kuß 2013, S. 34). In der Beratung will verstanden werden, wie eine Entscheidung über Kauf oder Nichtkauf zustande kommt. Aus diesem Grund wird die Theorie an dieser Stelle nicht als zweckfreie Erkenntnisgewinnung mit einem hohen Niveau an Abstraktion verstanden, sondern als realistisch-empirische Theorie. Im Vergleich zu einer reinen Theorie hält sich hier der Abstraktionsgrad also in Grenzen (vgl. Lippold 2015, S. 2).

Die neue **Institutionsökonomik** samt allen Teilbereichen, liefert genau diesen theoretischen Ansatz und Erklärungsbeitrag, der sich speziell auf das Dienstleistungsmarketing bezieht (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 49).

Zur Institutionsökonomik werden folgende Teile gezählt:

- Transaktionskostentheorie
- Principal-Agent-Theorie
- Property-Rights-Theorie
- Informationsökonomik (vgl. Lippold 2018, S. 39)

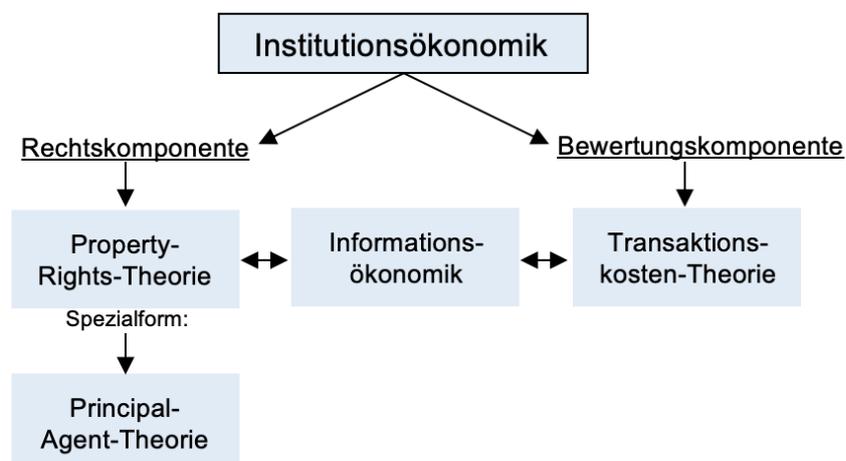


Abbildung 7: Komponenten der Institutionsökonomik (in Anlehnung an Lippold 2018, S. 44)

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, ist die Institutionsökonomik in mehrere Teilbereiche segmentiert. In dieser wissenschaftlichen Arbeit werden die Informationsökonomik in diesem Kapitel, die Transaktionskostentheorie unter Punkt 3.2.2 und die Property-Rights-Theorie in Kapitel 3.2.3 erhoben. Es wird analysiert, wie das Kaufrisiko bei Beratungsunternehmen gemessen werden kann und welche Kosten hierbei entstehen.

Informationsökonomik

Die Informationsökonomik geht davon aus, dass Märkte durch **asymmetrische Informationen** bzw. Unsicherheiten gekennzeichnet sind. Auf Basis dieser Annahme wird versucht Voraussetzungen bzw. Auswirkungen dieser Marktunsicherheiten zu untersuchen (vgl. Fargel 2007, S. 40).

Ausgangspunkt der informationsökonomischen Überlegungen ist es daher, verschiedene Leistungseigenschaften zu bilden, welche die unterschiedlichen Beurteilungsmöglichkeiten der Marktpartnerinnen bzw. Marktpartner vor und nach dem Kauf beinhalten. Dies findet auch bei Dienstleistungen eine Anwendung. Die Eigenschaftskategorien sind:

- Sucheigenschaft
- Erfahrungseigenschaft
- Vertrauenseigenschaft (vgl. Klein/Adler 2017, S. 198)

Sucheigenschaften (search qualities) zeichnen sich dadurch aus, dass hier die Beurteilung schon vor dem Kauf möglich ist. Beispielsweise können bereits erstellte Anlagen oder produzierte Teile von Unternehmen vor dem Kauf analysiert werden. Diese „greifbaren Attribute“ helfen der Kundschaft dabei, die angebotene Leistung und Qualität zu verstehen und das empfundene Kaufrisiko zu minimieren (vgl. Wirtz/Lovelock 2016, S. 56).

Erfahrungseigenschaften (experience qualities) können vor dem Kauf nicht beurteilt werden. Die Kundschaft muss zuerst eine Erfahrung mit der Leistung machen, um die Eigenschaften beurteilen zu können. Beispielsweise können Informationen über ein Beratungsunternehmen im Vorhinein eingeholt werden, die Leistungsfähigkeit der Consultants (Schnelligkeit, Qualität) bzw. das erzielte Ergebnis, können erst nach der Inanspruchnahme beurteilt werden (vgl. Wirtz/Lovelock 2016, S. 57).

Vertrauenseigenschaften (credence qualities) können weder vor, noch nicht einmal nach dem Kauf einer Leistung beurteilt werden bzw. wären die Kosten für eine Beurteilung exorbitant hoch. Würde es in der Kantine eines Unternehmens beispielsweise Bio-Reis geben, muss die Belegschaft darauf vertrauen, dass der Reis auch wirklich Bio ist (vgl. Klein/Adler 2017, S. 198).

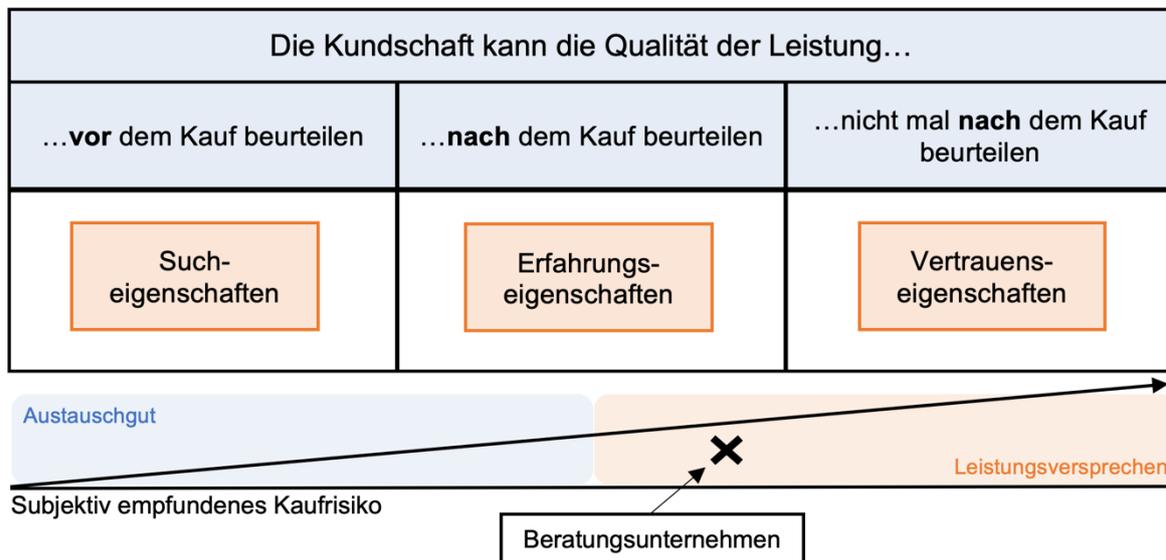


Abbildung 8: Kaufrisiko (in Anlehnung an Mairhofer 2016, S. 12)

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, lassen sich Leistungen aus informationsökonomischer Sicht unterschiedlich einordnen, welche sich im Laufe der Zeit und Länge der Geschäftsbeziehungen jedoch verändern können. Objektiv bleiben die Eigenschaften einer Leistung immer gleich, das **empfundene Kaufrisiko** (Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften) geht aber im Laufe einer Geschäftsbeziehung zurück (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 52). Eine weitere Darstellungsmöglichkeit liefert das informationsökonomische Dreieck, welches im Anhang auf Seite A-4 abgebildet ist. Die Beratung gehört bei den Dienstleistungen zu jenen Leistungen, bei denen die Unsicherheits- und Informationsprobleme besonders hoch sind. Wie bereits in Kapitel 3.1.3 dargelegt, sind Beratungsunternehmen hoch integrativ und immateriell. Es kann daher nichts auf „Vorrat“ produziert werden, weshalb für die Kundschaft kein fertiges Produkt zur Überprüfung vorliegt. Die Beauftragung erfolgt daher auf Basis eines Leistungsversprechens (Abbildung 4) (vgl. Lippold 2018, S. 354). Festzuhalten ist daher, dass Beratungsunternehmen und deren Leistungen im Bereich der Erfahrungs-, bzw. Vertrauenseigenschaften liegen, weshalb die Reputation ein ganz entscheidender Faktor ist (Kapitel 3.2.3). Austauschgüter produzierende Unternehmen haben den Vorteil, bereits erstellte Produkte vorweisen zu können (Sucheigenschaften) und das empfundene Kaufrisiko so zu senken.

3.2.2 Kosten zur Reduktion des Kaufrisikos

Die Kosten zur Reduktion des subjektiv empfundenen Kaufrisikos werden mithilfe der **Transaktionskostentheorie** analysiert. Transaktionskosten stellen jene Kosten dar, welche vor oder während der Austauschbeziehung entstehen (vgl. Lippold 2018, S. 41). Transaktionskosten beinhalten nicht nur Kosten, welche beim Erwerb einer Leistung entstehen, sondern auch sämtliche Anbahnungs-, Kaufabschluss- und Durchsetzungskosten (vgl. Meffert et al. 2019, S. 52).

Es kann sich hierbei um Kommunikations- und Informationskosten handeln, welche unterteilt werden in:

- Anbahnungskosten (Kosten für Informationssuche bzw. Auswahl des geeigneten Transaktionspartners)
- Vereinbarungskosten (Kosten bei Vertragsabschluss, Einigungen und Verhandlungen)
- Kontrollkosten (Kosten zur Überprüfung der Vertragseinhaltung)
- Anpassungskosten (Kosten zur Anpassung des Vertrages) (vgl. Homburg 2017, S. 210).

Jene Kosten fallen bei den Leistungsbeziehungen von Unternehmen entweder ex-ante (vor dem Vertragsabschluss) oder ex-post (nach dem Vertragsabschluss) an. Die Höhe der Kosten hängt von den Merkmalen der transferierten Leistungen und vom Verhalten der Partner ab. Die zwei Merkmale von Transaktionen sind die **Unsicherheit** und die **Spezifität**. Die Spezifität gibt an, wie hoch mögliche Investitionen einer Transaktion sein könnten bzw. wie hoch der Wertverlust wäre. Die Unsicherheit erhebt die Umweltunsicherheit der Transaktion und die Verhaltensunsicherheit des Transaktionspartners. Je dynamischer und komplexer das Umfeld desto höher die Unsicherheit und desto höher sind die Transaktionskosten (vgl. Homburg 2017, S. 210f.)

Nachdrücklich zu bemerken ist, dass gerade die Anbahnungskosten sehr hoch ausfallen, wenn es um komplexe Problemstellungen geht oder das subjektiv empfundene Kaufrisiko sehr hoch ist. Wird an dieser Stelle gespart, kann es auf der anderen Seite zum Anstieg der Anpassungskosten kommen.

3.2.3 *Selbstbindung und Reputation*

Die **Property-Rights-Theorie** arbeitet die Ordnung von Verfügungs- und Handlungsrechten bei Ressourcen auf (vgl. Lippold 2018, S. 39). Bei der Definition, Übertragung, Zuordnung bzw. Durchsetzung von Verfügungsrechten geht es um Transaktionen, bei welchen die Transaktionskosten (Kapitel 3.2.2) den Nutzengrößen gegenübergestellt werden. Nutzengrößen stellen beispielsweise Prestige, monetäre Vorteile und Macht dar. Somit hängen die Property-Rights von den prognostizierten Transaktionskosten und Nutzen der beteiligten Individuen ab (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 61).

Verfügungs- und Handlungsrechte werden anhand von Beratungsverträgen zwischen Beratungsunternehmen und Kundschaft geregelt (Teil der Verhandlungsphase Kapitel 3.3.2). Für die Kundschaft stellt sich vor dem Vertragsabschluss vor allem die Frage, wie Investitionen vor dem opportunistischen Verhalten von Consultants geschützt werden können (vgl. Lippold 2018, S. 39). In der Literatur wird der Opportunismus als egoistisches Handeln verstanden, ohne die Wertvorstellungen anderer zu berücksichtigen. Synonyme stellen die Begriffe unfair, ungerecht oder unmoralisch dar (vgl. Thießen 2014, S. 3). Die Kundschaft kann sich mithilfe der vier Institutionen - vertragliche Regelungen, langfristige Geschäftsbeziehungen, Reputation und Netzwerk von Geschäftsfreundschaften - schützen (vgl. Lippold 2018, S. 39f.).

Die genaue Analyse der Auftragsbeziehung zwischen Prinzipal (Kundschaft) und Agent (Beratungsunternehmen) stellt die Spezialform der Property-Rights-Theorie dar, die **Principal-Agent Theorie** (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 58).

Die Beziehung zwischen Principal und Agent ist, wie in Abbildung 9 ersichtlich, von opportunistischem Verhalten und asymmetrisch verteilten Informationen geprägt (vgl. Lippold 2018, S. 40).

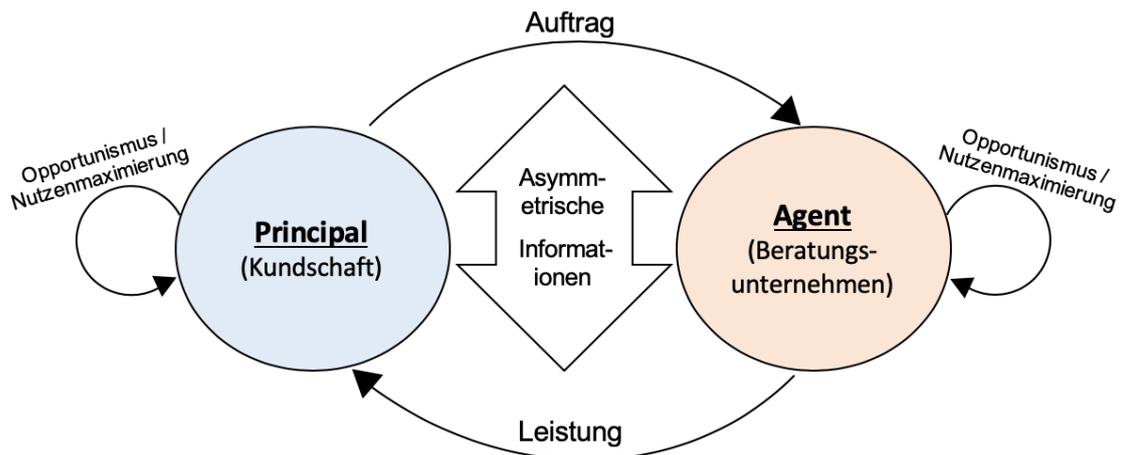


Abbildung 9: Principal-Agent-Theorie (Eigene Darstellung)

Hierbei können drei Typen des opportunistischen Verhaltens unterteilt werden, welche in einer Prinzipal-Agent Beziehung kontrolliert werden müssen. Die Grundtypen sind Hidden Actions, Hidden Characteristics und Hidden Intentions (vgl. Mefert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 58).

- Hidden Characteristics – wichtige Eigenschaften des Beratungsunternehmens sind der Kundschaft beim Vertragsabschluss nicht bekannt
- Hidden Actions – die Kundschaft kann Leistungen des Beratungsunternehmens während der Erfüllung des Vertrages nicht beobachten bzw. wäre dies nur mit erhöhten Kosten möglich
- Hidden Intentions – der Kundschaft sind Motive und Absichten des Beratungsunternehmens in Bezug auf die Vertragserfüllung verborgen (vgl. Lippold 2018, S. 40).

Es gibt drei Möglichkeiten um nun jene Vertragsprobleme zu lösen:

- Reduzierung der Informationsasymmetrie
- Lösung der Zielkonflikte
- Schaffung vertrauensbildender Maßnahmen (vgl. Lippold 2018, S. 41).

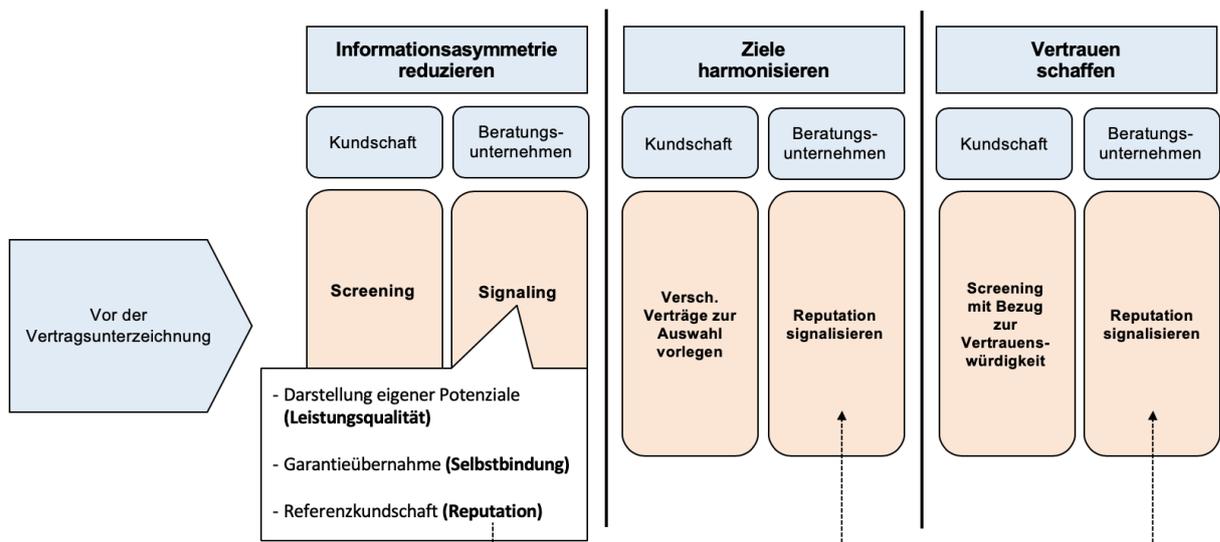


Abbildung 10: Lösung des asymmetrischen/opportunistischen Problems (in Anlehnung an Lippold 2018, S. 41)

Abbildung 10 zeigt Ansätze zur Lösung von asymmetrischen und opportunistischen Problemen bei Kundschaften. Um Informationsdefizite daher minimieren zu können, bieten sich Signaling Maßnahmen an (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 52). Gerade bei Neukundinnen bzw. Neukunden ist dies ein wichtiger Aspekt, da noch keine Erfahrungen mit einem Unternehmen bzw. mit den Leistungen eines Unternehmens gemacht wurden. Es liegt ein Informationsdefizit vor. Speziell bei Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften liefern die **Leistungsqualität**, die **Selbstbindung** und die **Reputation** die besten Signaling-Maßnahmen (vgl. Gouthier 2011, S. 391f.).

Selbstbindung

Zu den möglichen Mitteln der Selbstbindung zählen speziell Garantien, sowie ein kulant und kundenorientiertes Verhalten (vgl. Gouthier 2011, S. 394).

Gerade im B2B-Markt spielt die Garantie, mit Fokus auf Verfügbarkeit und Absicherung, eine sehr wichtige Rolle. Die Kundschaft erwartet sich eine Sicherheit bei der eingekauften Leistung, um in weiterer Folge ihre Kundschaft mit Leistungen bedienen zu können. Bieten Unternehmen Garantien oder ähnliches an, so gibt dies einen starken Einfluss auf Kaufentscheidungen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 108).

Reputation

Bei der Beurteilung der verschiedenen Anbieter spielen besonders die Erfahrungen mit dem anbietenden Unternehmen, sowie die Reputation eines Anbieters, eine wichtige Rolle. Dies ist speziell der Fall, wenn die Leistungsqualität hohe Erfahrungs- und Sucheigenschaften aufweist (Abbildung 8) (vgl. Homburg 2017, S. 151). Viele Unternehmen stellen fest, dass die Unternehmensreputation einen immateriellen Wert abbildet und langfristig Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Der gute Ruf kann verschiedene positive Aspekte für ein Unternehmen haben und führt zu einer höheren Kaufbereitschaft der Kundschaft (vgl. Oriesek/Schwarz 2009, S. 138). Bei organisationalen Kaufentscheidungen ist daher der Einbezug der persönlichen Verbindung zu einer Marke sehr wichtig, da das empfundene Kaufrisiko meist sehr hoch ist. Sollte ein Kauf beispielsweise nicht erfolgreich sein, ist der Arbeitsplatz der Person auch in Gefahr. Durch eine starke emotionale Bindung und eine hohe Reputation können höhere Preis- und Kaufraten erzielt werden (vgl. Kemp et al. 2018, S. 19). Die Reputation wirkt sich, wie bereits dargelegt, erheblich auf die Bereitschaft der potenziellen Kundinnen und Kunden aus, eine Beziehung mit dem Unternehmen aufzubauen. Für die Wettbewerbsfähigkeit ist die Reputation daher von entscheidender Bedeutung. Untersuchungen haben gezeigt, dass eine positive Reputation Unternehmen dabei hilft, einen besseren Zugang zu Ressourcen zu generieren, als auch die Transaktionskosten der externen Partei zu senken. **Immaterielle Vermögenswerte** sind entscheidende Faktoren, welche die Reputation beeinflussen. Das Humankapital ist zum Beispiel ein schwer imitierbarer, immaterieller Vermögenswert und spielt daher eine zentrale Rolle bei der Reputation. (vgl. Ginesi/Caldarelli/Zampella 2018, S. 919).

Die Reputation ist jedoch sehr empfindlich. Es benötigt lange Zeit bzw. Geld, um sie zu erschaffen und es reicht wenig, um sie schnell zu zerstören (vgl. Oriesek/Schwarz 2009, S. 138).

Die Unternehmensreputation entsteht in einem dynamischen Prozess. Auf der einen Seite entsteht sie mittels dem direkten Kundenkontakt. Dabei steht die **persönliche Wahrnehmung** im Vordergrund. Auf der anderen Seite entsteht die Reputation aufgrund von **Vorstellungsbildern**, welche von Stakeholdern anhand intraperpersonaler Kommunikation vermittelt werden. Darin kommen Erfahrungen, Bewertungen und Wahrnehmungen zum Ausdruck. Im Zeitverlauf kombinieren Stakeholder verschiedene Erfahrungen und Wahrnehmungen und bewerten diese subjektiv, auf Basis der persönlichen Erwartungen und Ansprüche (vgl. Peters/Liehr-Gobbers 2015, S. 921).

Um die Reputation und die Kundenzufriedenheit messen zu können, bietet sich der Net Promoter Score an (Anhang ab S. A-5).

3.3 Kaufverhalten in Bezug auf Beratungsleistungen im B2B-Markt

Kapitel 3.1 legt dar, wie Dienstleistungen abgegrenzt und Unternehmensberatungen typologisiert werden. Kapitel 3.2 erörtert, worauf speziell beim Vertrieb von Beratungsleistungen geachtet werden muss. Kapitel 3.3 fokussiert sich nun auf den Einkauf von Beratungsleistungen.

Kaufsituationen können sich hinsichtlich ihrer **Neuheit, Komplexität** und **Bedeutung** für die Organisation unterscheiden (vgl. Osmonbekov/Johnston 2018, S. 783).

Um das Kaufverhalten von Unternehmen genauer zu erheben, bieten sich drei Parameter zur Differenzierung an:

- Die Akteure (wer entscheidet über den Kauf oder Nichtkauf)
- Der Prozess (wie sieht der Entscheidungsprozess aus)
- Die Kriterien (wovon hängt die Kaufentscheidung ab) (vgl. Homburg 2017, S. 146)

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass der dritte Parameter „Kriterien“ und die Frage, wovon eine Kaufentscheidung abhängt, ausführlich in Kapitel 3.1 und 3.2 analysiert wurde bzw. ihren Widerklang in Kapitel 3.3.3 und 3.3.4 findet. Die Akteure werden in Kapitel 3.3.1 analysiert, während der Prozess im Kapitel 3.3.2 erhoben wird.

3.3.1 *Buying Center (Die Akteure)*

Einkaufsvorgänge in Unternehmen werden zunehmend komplexer. Entscheidungen werden nicht mehr alleine getroffen, sondern vermehrt von mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (vgl. Sickel 2013, S. 96).

Um das Kaufverhalten im B2B-Markt und den Einkaufsprozess von Beratungsleistungen besser zu verstehen, ist eine intensive Auseinandersetzung mit personellen und organisatorischen Beschaffungsabläufen daher unabdingbar. Im Kaufprozess von Unternehmen sind mehrere Personen beteiligt. Die Entscheidungseinheit von Personen bezeichneten Webster und Wind 1972 als Buying Center oder Selling Center (vgl. Gerth 2015, S. 118).

Das Buying Center ist jedoch keine fixe oder formal festgelegte Einheit. Es handelt sich hierbei um eine Reihe von Einkaufsrollen, welche von verschiedenen Personen über verschiedene Einkäufe übernommen werden. Dies kann sich je nach bezogener Leistung oder Einkaufssituation jedoch ändern (vgl. Armstrong/Kotler 2011, S. 190).

Der Grundgedanke dahinter ist die Bündelung von Fachkompetenz, um beim Einkauf einer Leistung eine möglichst objektive Bewertung zu erhalten. Wie groß das Buying Center ausfällt, ist abhängig von der Unternehmensgröße, der Art der zu beschaffenden Leistung und ob es ein Neukauf oder Wiederkauf ist (vgl. Gerth 2015, S. 118). Es gibt im Buying Center unterschiedliche Rollen. Es besteht jedoch kein Zusammenhang zwischen der Rolle im Buying Center und der hierarchischen Stellung im Unternehmen (vgl. Milz 2013, S.130).

Im Buying Center werden folgende Rollen unterschieden:

- **Initiatorin/Initiator** – Sie lösen den Kaufprozess aus. Initiatorinnen bzw. Initiatoren können beispielsweise aufgrund technischer Innovationen einen Neukauf diverser Leistung veranlassen (vgl. Homburg 2017, S. 147)
- **Nutzerin/Nutzer (User)** – ist jene Person, die schlussendlich mit der gekauften Leistung arbeitet. Nicht in jedem Unternehmen sind sie von Anfang an im Entscheidungsprozess mit einbezogen (vgl. Milz 2013, S. 130)

- **Entscheiderin/Entscheider (Decider)** – hierbei handelt es sich meist um eine Führungskraft oder Personen mit Projektverantwortung. Diese Position hat die finale Entscheidung (vgl. May 2006, S. 18)
- **Gatekeeper** – die Person kontrolliert den Informationsfluss und beeinflusst somit den Kauf, beispielsweise Sekretärinnen bzw. Sekretäre (vgl. Homburg/Kuester/Krohmer 2013, S. 332)
- **Einkäuferin/Einkäufer (Buyer)** – jene Person hat den Auftrag alternative Angebote zu ermitteln, Lieferanten auszuwählen und alle betriebswirtschaftlichen und juristischen Aspekte in der Verhandlung zu berücksichtigen (vgl. Reusche/Reichert 2017, S. 30).
- **Beeinflusserin/Beeinflusser (Influencer)** – sind Personen, die nicht dem Beschaffungsprozess angehören, sind jedoch Spezialistinnen bzw. Spezialisten mit besonderen Informationen. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um Personen aus dem Qualitätsmanagement (vgl. Lippold 2018, S. 214).

Es ist für einen Anbieter von entscheidender Wichtigkeit, dass der Umfang und die Struktur eines Buying Centers erhoben wird (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45). Es kann festgehalten werden, dass von einer Person mehrere Rollen ausgeübt werden. Empirische Untersuchungen haben aufgezeigt, dass bei jeder Beschaffung von komplexen Beratungsleistungen die Funktionen der verschiedenen Rollen ausgeübt werden. Aus diesem Grund ist es für die vertriebsverantwortliche Person in einem Beratungsunternehmen essenziell, bei jedem Akquiseprojekt die unterschiedlichen Rollen des Buying Centers zu kennen (vgl. Lippold 2018, S. 215).

Neben den Rollen und Funktionen muss auch analysiert werden, wie sich einzelne Personen im Beschaffungsprozess verhalten. Wie sieht das Informationsverhalten von Personen aus? Wie sieht das Entscheidungsverhalten aus (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 45f.)? Aus diesem Grund wird nachfolgend auf den Kaufprozess im B2B-Markt eingegangen.

3.3.2 Kaufprozess im B2B-Markt

Nachdem analysiert wurde, welche Rollen beim Verkauf von Beratungsleistungen im B2B-Markt zu berücksichtigen sind, wird nun im nächsten Schritt der Kaufprozess an sich und dessen Schritte erhoben.

Kaufprozesse in B2B-Märkten laufen systematischer, langfristiger und formeller ab als jene in B2C-Märkten. Beim Einkauf von Beratungsleistungen liegt kein festgeschriebener Prozess vor. Es ist jedoch hilfreich, den Kaufprozess von Organisationen zur perfekten Veranschaulichung, in Phasen aufzuteilen (vgl. Lippold 2018, S. 308). Die Literatur fokussiert sehr stark auf das achtstufige Phasenmodell von Christian Homburg, um den Kaufprozess darzustellen. Um einen besseren Überblick über den Kaufprozess und den Wettbewerbseinfluss bieten zu können, kombiniert der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit, das achtstufige Phasenmodell mit der Kaufprozessdarstellung nach Ackerschrott.

Harald Ackerschrott unterteilt den Kaufprozess in **Erkenntnisphase** (Problemerkennung), **Polarisierungsphase** (Suche/Bewertung von Lösungen), **Konsensphase** (Auswahl der Lösung) und **Entscheidungsphase** (vgl. Ackerschrott 2001, S. 22). Soll der Kaufprozess von Beratungsleistungen, also der Kauf von Projekten mit höheren Volumen, dargestellt werden, bietet sich das Phasenmodell von Christian Homburg an. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass Phasen übersprungen, weggelassen oder die Reihenfolge verändert werden kann (vgl. Lippold 2018, S. 308). Homburg analysiert den Verkaufsprozess anhand von acht Schritten.

- Bedarfserkennung
- Bedarfsbeschreibung
- Anbietersuche
- Angebotseinholung
- Anbietervorauswahl
- Verhandlungsphase
- Vertragsabschluss
- Leistungserbringung / Bewertung (vgl. Homburg 2017, S. 150)

Werden Kaufentscheidungen von komplexen Einkaufsteams entschieden, ist es wichtig das Wissen zu haben, wer welche Rolle im Buying Center übernimmt und wer wann im Kaufprozess der jeweilige Entscheidungsträger ist (vgl. Davis 2011, S. 80).

In der **Bedarfserkennungsphase** geht es um die grundsätzliche Analyse und Definition des Bedarfs. Intern kommt es zur Anregung durch den Initiator, während die externe Anregung durch das Key-Account-Management, Fachmessen oder Reference Selling kommen kann (vgl. Lippold 2018, S. 308).

In der **Bedarfsbeschreibung** ist das Grundproblem bereits bekannt, nun steht die „Make-or-Buy“ Entscheidung an. Hierbei soll geklärt werden, ob der Bedarf selber erstellt werden kann oder von einem anderen Unternehmen erstellt und geliefert werden muss (vgl. Pförtsch/Godefroid 2013, S. 45f.). Aus dem Buying Center sind hier User und Influencer vertreten. Neben der spezifischen Darstellung der Leistungsanforderung sollen auch generelle Anforderungen geklärt werden (vgl. Gerth 2015, S. 108).

Im nächsten Schritt werden potenzielle **Anbieter gesucht**. Dabei kann zwischen bestehenden (In-Supplier) und neuen Lieferanten (Out-Supplier) unterschieden werden (vgl. Homburg 2017, S. 150). Eine wichtige Rolle bei der Beraterauswahl spielen speziell Referenzen und Empfehlungen. Die Reputation (Kapitel 3.2.3) und bisherige Erfahrungen mit den anbietenden Unternehmen sind sehr wichtige Auswahlkriterien bei Großprojekten. Influencer, Gatekeeper und User sind die Mitwirkenden aus dem Buying Center (vgl. Lippold 2018, S. 308)

In der nächsten Phase werden **Angebote eingeholt**. Gewisse Beschaffungsvorhaben, speziell bei öffentlichen Institutionen, müssen anhand von Ausschreibungen erfolgen. Buyer und User sind in dieser Phase beteiligt (vgl. Lippold 2018, S. 309). Die Phase der **Anbietervorauswahl** konzentriert sich auf die Auswahl einer gewissen Anzahl von Lieferantinnen und Lieferanten (Erfüllung der Mindestanforderungen) und deren Kontaktaufnahme. Anbieterinnen bzw. Anbieter halten hier sehr häufig Präferenzrangfolgen ein. Buyer und User sind hier aus dem Buying Center beteiligt (vgl. Homburg 2017, S. 151).

Mit jenen Unternehmen, die es auf die Shortlist geschafft haben, werden ab diesem Zeitpunkt **Verhandlungen** geführt. Hierbei werden die Auftragsmodalitäten wie Qualität, Art, Dauer und Umfang des Projekts, Spesen, Gewährleistungsaspekte und Zahlungsbedingungen verhandelt und festgelegt. User, Buyer und Decider sind in dieser Phase beteiligt (vgl. Lippold 2018, S. 309).

Die Verhandlungsphase endet mit der Auswahl des geeigneten Anbieters und dem **Vertragsabschluss**. Hierbei sind Buyer, User und Decider verantwortlich (vgl. Homburg 2017, S. 151).

In der letzten Phase wird die vereinbarte Leistung erbracht und nach Projektabschluss die Kosten und Nutzen der beschafften Leistung beurteilt (vgl. Gerth 2015, S. 117).

Ackerschrott beschreibt den Anstieg der Anbieter im Verlauf des Kaufprozesses. Die Begründung dahinter ist, dass mit Verlauf des Prozesses mehr Kaufbeeinflusserinnen bzw. Kaufbeeinflusser zum Prozess hinzugezogen werden und jede bzw. jeder von ihnen potenzielle Lieferantinnen bzw. Lieferanten kennt. Dies passiert bis zur Konsensphase, wo nur mehr wenige Wettbewerber auftreten. Je weiter der Prozess vorangeschritten ist, desto turbulenter wird er. Das Ziel des verkaufenden Unternehmens muss es daher sein, schon in der Erkenntnisphase einzusteigen, um die Schienen in die richtigen Bahnen zu lenken (vgl. Ackerschrott 2001, S. 23f.).

Abbildung 11 kombiniert die Überlegungen nach Ackerschrott mit dem Phasenmodell von Homburg und legt die erhobene Literatur grafisch dar.

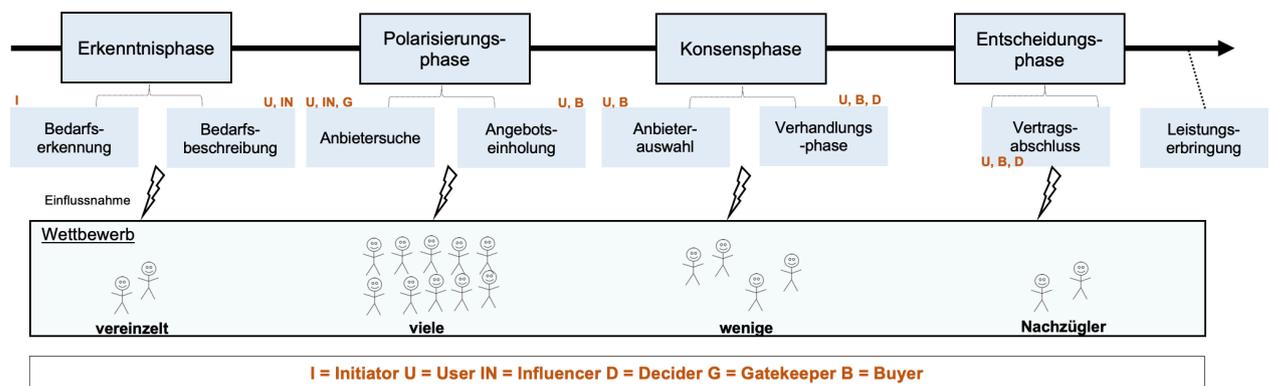


Abbildung 11: Der Kaufprozess (in Anlehnung an Ackerschrott 2001, S. 34)

Nachdrücklich zu bemerken ist, dass die Literatur zur Analyse Kaufprozess von Beratungsleistungen das Phasenmodell von Christian Homburg nahelegt. Der Autor wird im Praxisteil dieser wissenschaftlichen Arbeit erheben, ob im dargelegten Phasenmodell Schritte in der Praxis ausgelassen oder zusätzlich verfeinert werden müssen.

3.3.3 Problemerkennung & Kaufbereitschaft

Ist der Kaufprozess bekannt und die beeinflussenden Personen identifiziert gilt es herauszufinden, ob die Kundschaft überhaupt aufnahmebereit für Veränderungen ist. Veränderungen können immer positiv, negativ oder als Mix aus beidem angesehen werden. Zu verstehen, wie die Kundschaft eine Veränderung wahrnimmt, hilft zu wissen, wie hoch die Kaufbereitschaft ist. Es gibt immer vier mögliche Reaktionen auf Veränderungen, welche als **Response Modes** (Abbildung 12) bezeichnet werden (vgl. Miller/Tuleja/Heiman 2005, S. 70). In der Welt des Verkaufens ist es daher die große Unbekannte zu wissen, wann der beste Zeitpunkt für eine Kaufbeeinflussung ist (vgl. Miller/Tuleja/Heiman 2005, S. 142).

Der Kaufprozess startet, wie in Kapitel 3.3.2 geschildert, mit der Problem- bzw. Bedarfserkennung, woraus sich ein Kaufwunsch entwickelt (vgl. Gerth 2015, S. 72).

Ein Problem ist die Differenz aus dem gewünschten Soll-Zustand und dem Ist-Zustand (vgl. Habermas et al. 2015, S. 25). Dieser Wunschzustand kann entweder durch äußere oder innere Reize ausgelöst werden. Der Vertrieb muss versuchen Reize von außen zu geben, um latente Bedürfnisse hervorzurufen (vgl. Gerth 2015, S. 72). An dieser Stelle ist es wichtig, den Brückenschlag zum Auftraggeber dieser wissenschaftlichen Arbeit, Dr. Nagler & Company, zu setzen. Speziell Beratungsunternehmen in der Finanzindustrie sind von einer extremen Marktdynamik geprägt. Es gibt viele und kontinuierliche Veränderungen im Markt. Die Marktgegebenheiten implizieren, dass Kundinnen bzw. Kunden Beratungsunternehmen mit der Lösung der Herausforderungen beauftragen (vgl. Finance Business Next 2016). Daher ist es für Beratungsunternehmen, speziell in der Finanzindustrie, von größter Bedeutung zu wissen, zu welchen zukünftigen Veränderungen es im Markt kommt und den Bedarf in weiterer Folge bei der Kundschaft zu wecken.

Zu wissen, wann ein Unternehmen einen Bedarf hat, ist nicht so leicht vorauszusehen, als zu wissen, was für ein Bedarf beim Unternehmen vorliegt. Unternehmen können die perfekte kundenspezifische Leistung haben. Wenn der Einkauf jedoch gerade im falschen Moment des Monats, der Woche oder auch des Kaufprozesses angesprochen wird, wird es zu keinem Kauf kommen. Die goldene Regel besagt, dass Personen nur dann kaufen, wenn eine Differenz zwischen Ist und Soll wahrgenommen wird. Die Wahrnehmung der Differenz ist der Schlüssel zum Kaufwunsch (vgl. Miller/Tuleja/Heiman 2005, S. 142f.).

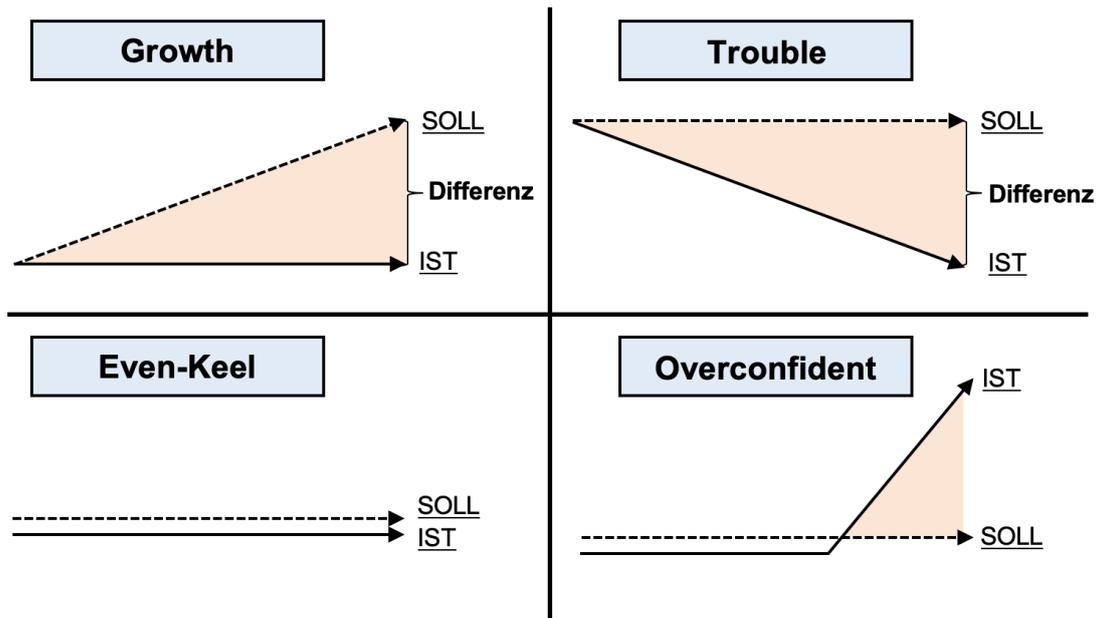


Abbildung 12: Response Modes (in Anlehnung an Miller/Tuleja/Heiman 2005, S. 144 - 151)

Festzuhalten ist, dass es für Beratungsunternehmen essenziell ist, die Mikro- und Makroumwelt zu kennen und kontinuierlich zu analysieren, um den passenden Response-Mode ableiten zu können und den idealen Zeitpunkt für eine Kundenansprache zu wählen. In der nachfolgenden Tabelle 1, werden die einzelnen Response Modes genauer dargestellt bzw. die möglichen Verkaufschancen aufgezeigt.

Merkmale	
Growth	<p>Differenz zwischen IST (momentane Situation) und SOLL (Wunschzustand) ist bekannt. Aufgrund der Bekanntheit sind die Verkaufschancen groß. Käuferinnen bzw. Käufer wollen kaufen, es liegt nun am Vertrieb die eigene Leistung hervorzuheben.</p> <p><u>Vorsicht:</u> Die Wachstumshaltung bezieht sich auf Personen und nicht auf das ganze Unternehmen. Jede Person des Buying Centers kann hier eine andere Haltung haben.</p> <p>Verkaufschancen: Sehr gut</p>
Trouble	<p>Differenz zwischen IST und SOLL ist bekannt, weshalb die Empfänglichkeit für eine Veränderung vorhanden ist. Der Unterschied zum Growth Mode ist, dass die Situation nicht noch verbessert, sondern ein Debakel verhindert werden soll. Die Person in diesem Mode findet sich in einer unangenehmen Situation wieder. Er oder sie möchte möglichst schnell wieder auf Kurs gebracht werden.</p> <p><u>Vorsicht:</u> Gesucht wird eine schnelle Lösung, die das Problem löst.</p> <p>Verkaufschancen: Gut</p>
Even-Keel	<p>Keine Differenz zwischen IST- und SOLL. Es gibt keine Lücke für neue Vorschläge und daher auch keine Empfänglichkeit für neue Ideen. Wenn sich eine Person im Even-Keel befindet, gibt es nur drei Möglichkeiten, um vielleicht noch einen Verkauf zu schaffen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Käuferin bzw. der Käufer sehen eine Differenz (Wachstum oder Problem) auf sich zukommen. • Den Druck einer anderen Person des Buying Centers (welche bzw. welcher sich in einem anderen Mode befindet) ausnutzen. • Der Vertrieb zeigt eine Differenz auf. <p>Verkaufschance: Schlecht</p>
Overconfident	<p>In diesem Mode wird eine Differenz festgestellt, in diesem Fall aber eine positive Differenz für das einkaufende Unternehmen. Die Situation ist um einiges besser als erwartet. Eine Veränderung wird daher strikt abgelehnt. In dieser Situation ist es als Vertrieb am wichtigsten abzuwarten. Häufig stellt sich die Situation anders heraus als angenommen und es treten Probleme auf.</p> <p>Verkaufschance: Sehr schlecht</p>

Tabelle 1: Response Mode (in Anlehnung an Miller/Tuleja/Heiman 2005, S. 143 - 158)

3.3.4 Kaufklassen

Wie in Kapitel 3.3.1 erhoben, hängt die Größe des Buying Centers und damit auch die Länge des Kaufprozesses davon ab, ob Beratungsleistungen Neu oder Wieder gekauft werden. Anhand dieser Erhebung analysiert Kapitel 3.3.4 nun den Unterschied zwischen einem Neukauf und einem Wiederkauf.

Ein entscheidender Faktor für das Buying Center beim Kauf, ist die Neuartigkeit der Kaufsituation. Robinson/Faris/Wind greifen diese **Neuartigkeit** als wichtigen Einflussfaktor in ihrem **Buygrid-Modell** im Jahr 1967 auf (vgl. Homburg 2017, S. 167). In diesem komplexen Modell wird das organisationale Kaufverhalten dargestellt. Es wurde für die Beschaffung von industriellen Leistungen konzipiert (vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 309).

Das Buygrid-Modell hilft heute beim Verständnis organisationalen Kaufverhaltens. Es unterteilt verschiedene Kaufsituationen, die unterschiedliches Verhalten auslösen können (vgl. Sincic 2017, S. 228).

Sie unterscheiden zwischen:

- Neukauf
- Modifiziertem Wiederkauf
- Identischem Wiederkauf (vgl. Pförsch/Godefroid 2013, S. 41)

Beim **Neukauf** kennt das Buying Center die Situation nicht. Leistungen werden zum ersten Mal eingekauft. Hier bietet sich die große Chance für Wettbewerberinnen bzw. Wettbewerber, das Unternehmen erstmals zu präsentieren. Das Buying Center wird versuchen, möglichst viele Informationen zu generieren. Handelt es sich um einen **modifizierten Wiederkauf**, so stellt dies eine Kaufsituation dar, in der die Kundschaft Änderungen oder Erneuerungen bei Leistungen wünscht. Hier stehen die Chance sehr gut für „out-supplier“, mittels eines attraktiveren Angebots mit der Kundschaft ein Geschäft abzuschließen. Bei einem **identischen Wiederkauf** stellt der Kauf eine Routinesituation dar. Für „out-supplier“ ist es schwierig hier in den Kreis einzubrechen. Eine Möglichkeit stellen kleine Aufträge dar, um den Fuß in die Türe zu bekommen (vgl. Bliemel/Kotler 2001, S. 379).

Die Kaufklassen können anhand von drei Merkmalen unterschieden werden:

- Neuheitsgrad des Problems
- Informationsbedarf
- Berücksichtigung neuer Alternativen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 21)

Tabelle 2 stellt das „Buygrid-Modell“ von Robinson/Faris/Wind dar.

Kaufklasse	Dimensionen		
	Neuheit eines Problems	Informationsbedarf	Beachtung neuer Alternativen
Neukauf	hoch	maximal	bedeutend
Modifizierter Wiederkauf	mittel	eingeschränkt	begrenzt
Identischer Wiederkauf	gering	minimal	keine

Tabelle 2: Das Buygrid Modell nach Robinson/Faris/Wind (in Anlehnung an Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017 S. 310)

Festzuhalten ist, dass es für den Vertrieb von Beratungsleistungen von großer Bedeutung ist zu wissen, in welcher Kaufsituation sich die Kundschaft befindet, da zum einen unterschiedliche Personen aus dem Buying Center im Prozess beteiligt sein können und zum anderen sich die Länge des Kaufprozesses verändert. Des Weiteren ist es für Beratungsunternehmen von größter Bedeutung, die richtigen Informationen im richtigen Umfang für die Kundschaft bzw. die potenzielle Kundschaft bereit zu stellen.

4. Vertriebskonzept

Im nun beginnenden Kapitel 4 geht es um die theoretische Erstellung eines Vertriebskonzepts. Bevor der Blick auf den Vertrieb gelegt werden kann, ist es dem Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit wichtig zu klären, weshalb überhaupt ein Konzept gewählt wird.

Grundsätzlich stellt ein Unternehmen einen lebenden Organismus, also ein komplexes System, dar (vgl. Lasko/Lasko 2018, S. 75). Ein System beschreibt die Menge von Elementen, welche zueinander in einer Beziehung stehen. Systeme helfen dabei, komplexe Phänomene der Realität zu beschreiben. Ein Unternehmen besteht aus einem sozialen Teilsystem (Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) und einem technischen Teilsystem (Ausstattung bzw. Leistungen). Unternehmen können daher als soziotechnisches System definiert werden (vgl. Schönsleben 2016, S. 763). In weiterer Folge hilft das Systemdenken komplexe Sachverhalte anhand von Systemen zu strukturieren. Das Systemdenken stellt die Grundlage der Systemtheorie dar. (vgl. Winzer 2016, S. 1).

Die Systemtheorie kann als Denkmodell verstanden werden, welches Komplexität verringern soll, um Sachverhalte leichter verstehen zu können (vgl. Hartmann 2018, S. 62). Wird dieser systemtheoretische-Ansatz auf ein soziotechnisches System übertragen und in Verbindung mit einem Gestaltungsprozess gesetzt, wird vom sogenannten **Systems Engineering** gesprochen (vgl. Winzer 2016, S. 2)

Das heißt, sollen Systeme bzw. Teilsysteme aufgebaut oder verändert werden (beispielsweise der Vertrieb in einem Beratungsunternehmen) bietet das Systems Engineering die passende Methode. Das Systems Engineering dient daher zur Realisierung komplexer Systeme (vgl. Schönsleben 2016, S. 763).

In dieser wissenschaftlichen Arbeit soll das Teilsystem „Vertrieb“ aufgebaut werden, weshalb dies auf Basis des Systems Engineering (SE) passieren soll.

Es gibt eine große Anzahl von unterschiedlichen universellen SE-Ansätzen. Beispielsweise sind hier **Lindemann**, **Ehrlenspiel** oder **Sage & Rouse** anzuführen (vgl. Winzer 2016, S. 53).

Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit hat sich für den Systems Engineering Ansatz von **Haberfellner**, **de Weck**, **Fricke** und **Vössner** (Haberfellner et al.) entschieden. Warum?

Zum einen beschreiben Haberfellner et al. den gesamten Problemlösungsprozess auf Basis des Vorgehensmodell bzw. des Systemdenkens und unterteilen in ihrem Ansatz den Problemlösungsprozess in den organisatorischen Teil und die Systemgestaltung (vgl. Winzer 2016, S. 7). Das heißt ihr Ansatz basiert ganzheitlich auf der Systemtheorie und liefert unterschiedliche Vorgehensrichtlinien bzw. Vorgehensempfehlungen, welche in der Praxis belegt wurden (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 55).

Der größte Vorteil des Ansatzes von Haberfellner et al. für diese wissenschaftliche Arbeit ist jedoch das Projektmanagement. Denn nur die SE-Ansätze von Sage & Rouse bzw. Haberfellner et al. beinhalten nachdrücklich das Projektmanagement. Sie sind der Meinung, dass der Problemlösungsprozess mithilfe des Projektmanagements zielorientiert geführt und gesteuert werden muss. Haberfellner et al. strukturieren das Systems Engineering klar als universelles Konzept, um Komplexität zu bewältigen (vgl. Winzer 2016, S. 60).

Sage & Rouse weisen jedoch eine erhöhte Komplexität in der Darstellung ihres SE-Ansatzes im Vergleich zu Haberfellner et al. auf, was für diese wissenschaftliche Arbeit jedoch nicht von Nöten ist. **Haberfellner, de Weck, Fricke** und **Vössner** bieten mit ihrem SE-Ansatz zum einen die übersichtlichste Darstellung, handeln ganzheitlich nach dem systemtheoretischen-Ansatz, bieten ein Vorgehensmodell entlang des gesamten Problemlösungsprozesses und inkludieren ein ganzheitliches Projektmanagement. Aus diesen Gründen wählt der Autor für diese wissenschaftliche Arbeit den SE-Ansatz nach Haberfellner et al. (Abbildung 13).

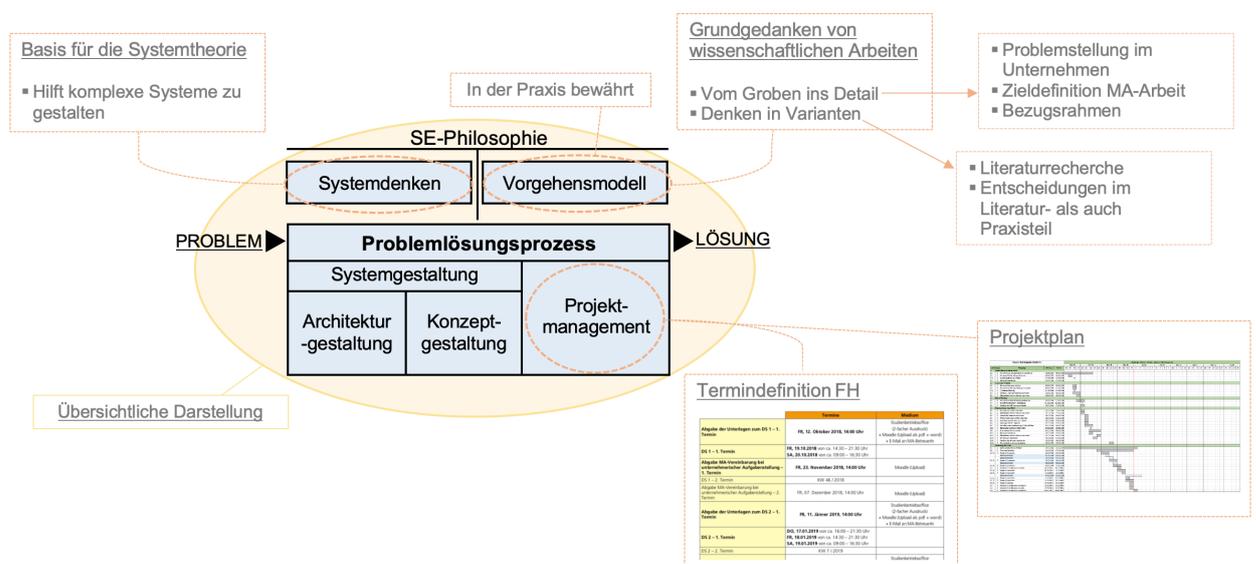


Abbildung 13: Begründung zur Auswahl des SE-Ansatzes nach Haberfellner et al. (in Anlehnung an Haberfellner 2015, S. 26)

Das Systems Engineering Konzept von Haberfellner, de Weck, Fricke und Vössner, wurde 1972 an der ETH Zürich entwickelt, um eine Methode zu haben, komplexe Projekte bzw. Probleme in der industriellen Umwelt zu implementieren (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 7). Ein Problem stellt die Differenz zwischen dem gewünschten SOLL- und dem IST-Zustand dar (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 25).

Wie in Abbildung 13 ersichtlich, beginnt der Aufbau des Systems Engineering mit der **SE-Philosophie**. Der erste Teil der SE-Philosophie, Systemdenken, wurde ausführlich in den darüberstehenden Absätzen analysiert.

Der zweite Teil der SE-Philosophie, das Vorgehensmodell, spiegelt die Grundgedanken einer wissenschaftlichen Arbeit wider, vom Groben ins Detail zu denken, bzw. das Denken in Varianten zu fördern, die Prozesse der Systementwicklung in Phasen zu gliedern und Probleme in Problemlösungszyklen zu bearbeiten (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 55).

Der Problemlösungsprozess des SE, welcher durch das Vorgehensmodell bzw. das Systemdenken unterstützt wird, besteht aus den Teilbereichen **Systemgestaltung** und **Projektmanagement** (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 129).

Das **Projektmanagement** stellt die Summe aller planenden, führenden, überprüfenden und steuernden Maßnahmen dar, welche für die Neu-, bzw. Umgestaltung von Problemlösungen notwendig sind (vgl. Kuster et al. 2019, S. 12).

Diese wissenschaftliche Arbeit inkludiert ein ganzheitliches Projektmanagement, dargestellt anhand eines Projektplans im Anhang (ab S. A-2).

Im SE-Ansatz beginnt der Problemlösungsprozess mit der **Architekturgestaltung**. Der Architekturbegriff beschreibt die Organisation von Systemen mit dessen Komponenten und deren Beziehung zur Umgebung bzw. zueinander (Fleischmann et al. 2018, S. 37).

Haberfellner et al. sehen in der Architekturgestaltung die Kombination von Funktionen und Elementen (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 181). In weiterer Folge kommt es zur Konzeptgestaltung, bei der die gewählte Architektur detaillierter gestaltet und möglicherweise wieder verändert wird. Die Analyse und Darstellung einer Unternehmensarchitektur würde den Umfang dieser wissenschaftlichen Arbeit überschreiten, weshalb der Autor die Architekturgestaltung ausblendet.

Die **Konzeptgestaltung** wird im SE-Ansatz von Haberfellner et al. auch als Problemlösungszyklus beschrieben und soll die Funktionen für die jeweiligen Elemente konkretisieren (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 193). Aus diesem Grund schreibt der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit auch ein Konzept.

Wird der Blick nach dem Fokus auf das Konzept Richtung Vertrieb gelegt, so meint Peter Winkelmann, dass der Vertrieb alle Abläufe, Prozesse, Strukturen, Tätigkeiten, Instrumente, Methoden und Systeme umfasst, um neue Aufträge zu gewinnen (vgl. Winkelmann 2012, S. 37).

Andreas Preißner spricht an dieser Stelle davon, dass Vertriebskampagnen in Unternehmen vielfach scheitern, da im Vorhinein kein Konzept erarbeitet wurde und dadurch der Überblick verloren wird. Mithilfe des Konzepts können Schwächen und Stärken von Unternehmen aufgezeigt und so sichergestellt werden, dass Ziele systematisch verfolgt werden (vgl. Preißner 2007, S. 24).

Wird nun das „Konzept“ mit dem „Vertrieb“ kombiniert, entsteht ein Vertriebskonzept. Ein Vertriebskonzept umfasst nach Detroy/Behle/Vom Hofe alle Punkte, welche in der vertrieblichen Planungs-, bzw. Umsetzungsphase berücksichtigt werden müssen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 55).

Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit baut sein Vertriebskonzept anhand des literarischen Werkes von **Detroy, Behle und vom Hofe** auf. Des Weiteren wird **Peter Winkelmann** speziell bei den Akquisitionsstrategien, seinen Einfluss finden.

Wie in den davorstehenden Absätzen analysiert, wird ein Konzept (Problemlösungszyklus) speziell für das Teilsystem Vertrieb benötigt, um in dieser wissenschaftlichen Arbeit vom Problem zum Ziel zu gelangen. Ein Konzept definiert der Duden als klar umrissenen Plan bzw. ein Programm für ein spezifisches Vorhaben (vgl. Duden o.J.). Dem Gegenüber beschreibt der Duden eine Konzeption als eine Leitidee, geistigen Entwurf bzw. fließenden Prozess (vgl. Duden o.J.). Das heißt, während eine Konzeption den Prozess beschreibt, liefert ein Konzept einen gut begründeten Handlungsplan, klärt Prioritäten und inkludiert ein Ressourcenmanagement. In der Literatur findet sich mit **Detroy, Behle und vom Hofe** das wohl bekannteste Werk zur Erstellung eines Vertriebskonzepts, weshalb der Autor auch diese literarische Quelle gewählt hat. Andere literarische Quellen bauen zumeist auf diesem Standardwerk auf. Eine weitere Begründung, warum der Autor dieses literarische Werk gewählt hat, liegt darin, dass das Vertriebskonzept von Detroy, Behle, vom Hofe genau der Konzeptgestaltung des Systems Engineering Ansatzes folgt und somit perfekt abgeleitet werden kann.

Wie in Abbildung 14 ersichtlich, setzt sich das Vertriebskonzept dieser Masterarbeit auf Basis der drei dargelegten literarischen Quellen zusammen.

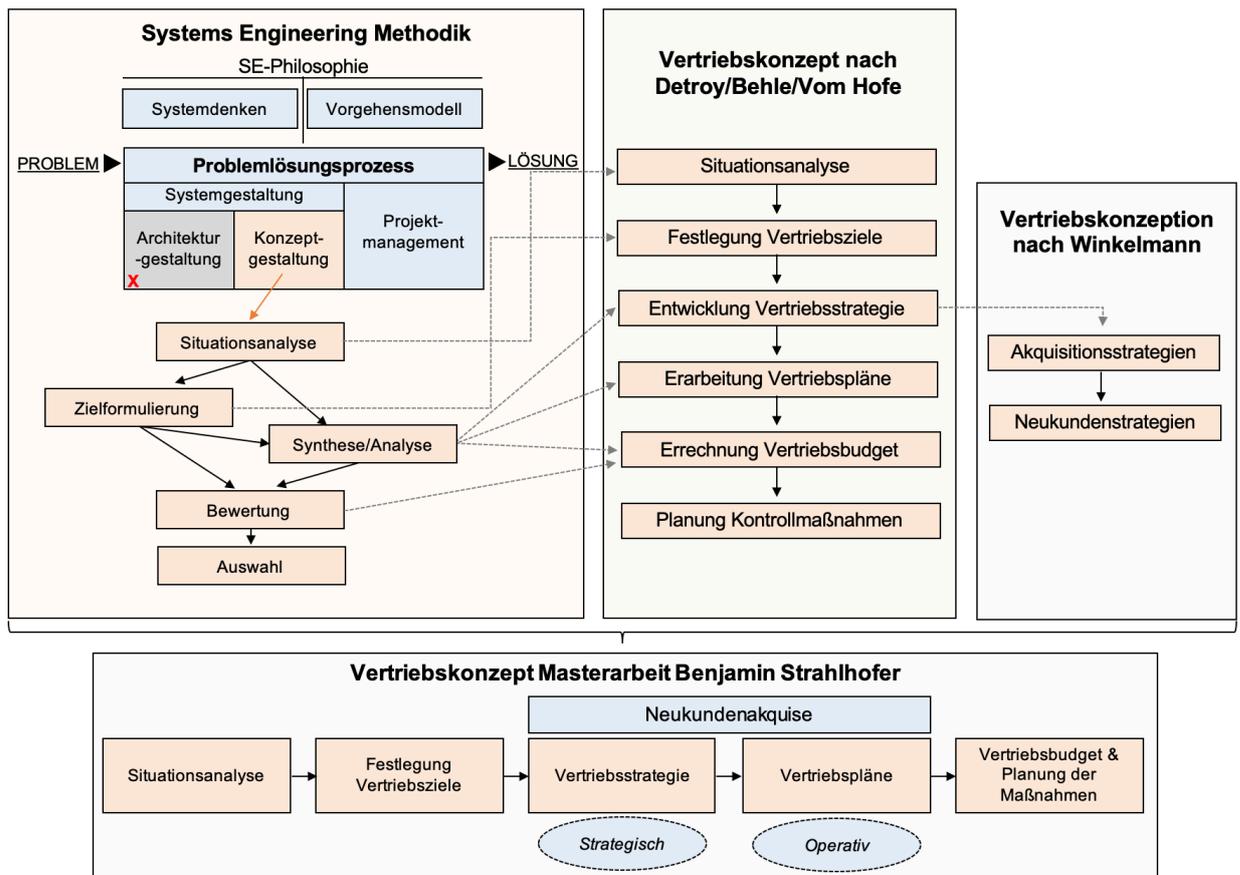


Abbildung 14: Aufbau Vertriebskonzept Masterarbeit Strahlhofer (Eigene Darstellung)

4.1 Situationsanalyse

Bei der Entwicklung eines Vertriebskonzepts ist die Situationsanalyse eine essenzielle Grundlage (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 57). Dies stellt den ersten Schritt in der Konzeptgestaltung bzw. im Problemlösungszyklus dar (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 194).

Inhaltlich stellen drei Faktoren (Abbildung 15) den Kern einer Situationsanalyse dar:

- Analyse der Makro Umwelt (Umweltfaktoren)
- Analyse der Mikro Umwelt (Marktgegebenheiten)
- Analyse der Unternehmenssituation (vgl. Homburg 2017, S. 471).

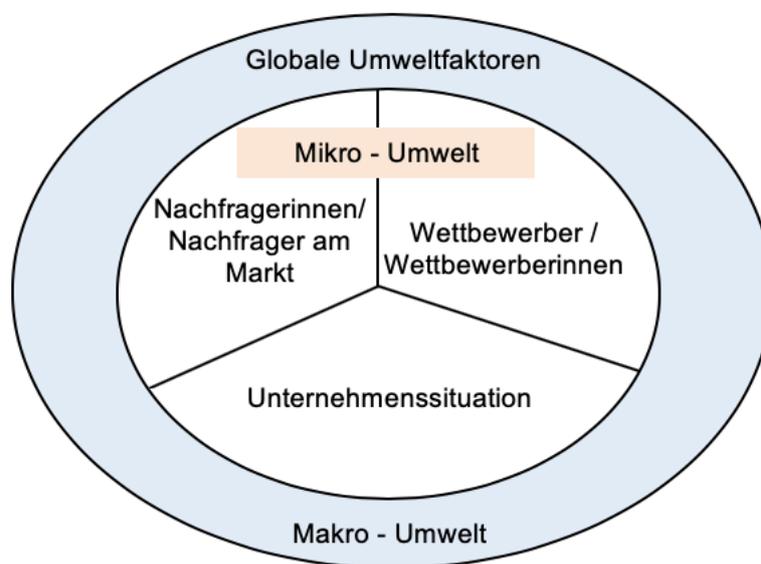


Abbildung 15: Teilbereiche Situationsanalyse (in Anlehnung an Homburg 2017, S. 471)

Der Sinn und Zweck einer Situationsanalyse ist es, eine Situation begreifbarer bzw. verständlicher zu gestalten. Das heißt, Probleme zu verstehen bzw. den Zusammenhang einzelner Probleme zu sehen und neue Ideen zu generieren bzw. **Lösungsansätze** zu finden. Des Weiteren soll das Untersuchungsfeld bzw. der Gestaltungsbereich abgegrenzt und strukturiert werden und schlussendlich eine Informationsbasis geschaffen werden, um im Weiteren Ziele formulieren zu können und Lösungen zu generieren (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 195).

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Teilbereiche genauer analysiert.

4.1.1 Externe Analyse

Die Hauptaufgabe der externen Analyse ist, Chancen, welche sich im externen Umfeld eines Unternehmens zeigen sichtbar zu machen (vgl. Hungenberg 2014, S. 86).

Marktanalyse

Die Marktanalyse bietet eine statistische Erhebung bzw. Analyse, welche die gegenwertige Größe und Struktur eines Marktes darlegt (vgl. Thommen et al. 2017, S. 70). Die Ergebnisse einer solchen Marktbetrachtung liefern die Grundlage für die weitere Analyse von Einzelobjekten, wie Wettbewerberinnen bzw. Wettbewerbern und Kundinnen bzw. Kunden. Unternehmen müssen ihre Märkte abgrenzen, das heißt, Zielmärkte müssen definiert werden. Es muss festgelegt werden, in welchen geographischen Regionen ein Unternehmen tätig sein möchte. Dies wird häufig als relevanter Markt bezeichnet. Ist der relevante Markt bekannt, kann eine Absatzprognose erhoben werden und eine Vorhersage zum zukünftigen Absatz von Leistungen getroffen werden (vgl. Pufahl 2019, S. 31 - 34).

Nach der allgemeinen Analyse des Marktes erfolgt die Analyse der einzelnen Marktteilnehmerinnen bzw. Marktteilnehmer.

Kundinnen bzw. Kundenanalyse

Wie es der Name bereits vermuten lässt, geht es hierbei um die Generierung und Analyse von Informationen über Kundinnen bzw. Kunden (vgl. Dannenberg/Zupanic 2008, S. 75).

Kapitel 4.3.2 legt zu dieser Themenstellung einen vertieften Fokus.

Wettbewerbsanalyse

Neben der Analyse der Abnehmerinnen- bzw. Abnehmerseite ist zu klären, wer die relevanten Konkurrentinnen und Konkurrenten sind. Für den erfolgreichen Absatz von Leistungen ist es entscheidend, den Bedarf zur Problemlösung von Kundinnen und Kunden zu kennen und diesen besser zu befriedigen als die Konkurrenz. Die Konkurrenz- oder auch Wettbewerbsanalyse muss daher immer im Vergleich zur eigenen Unternehmensposition durchgeführt werden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 128f.). Die Unternehmen derselben Branche werden in der Praxis häufig als die relevantesten Wettbewerber eingestuft. Das Problem hierbei ist, dass Unternehmen der gleichen Branche häufig auf anderen Märkten tätig sind (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 46).

Viele Unternehmen führen jedoch keine systematische Konkurrenzanalyse durch (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 193). Basis für die Konkurrenzanalyse sind Informationen, welche den aktuellen Stand und zukünftige Entwicklungen der Konkurrenz widerspiegeln. Bevor die Konkurrenz analysiert werden kann, muss erhoben werden, wer denn überhaupt eine Konkurrenz darstellt (vgl. Pufahl 2019, S. 63).

Um die Konkurrenz zu identifizieren, sollten diese Fragen gestellt werden:

- Welche Konkurrenz bietet ähnliche Dienstleistungen wie wir an?
- Welche Konkurrenz bedient die gleichen Kundensegmente wie wir?
- Welche Konkurrenz ist im gleichen Markt (geografisch) tätig? (vgl. Pufahl 2019, S. 63).

In weiterer Folge kann dann die Analyse der Konkurrenz, wie in Abbildung 16 dargestellt, durchgeführt und die Informationen verglichen werden.

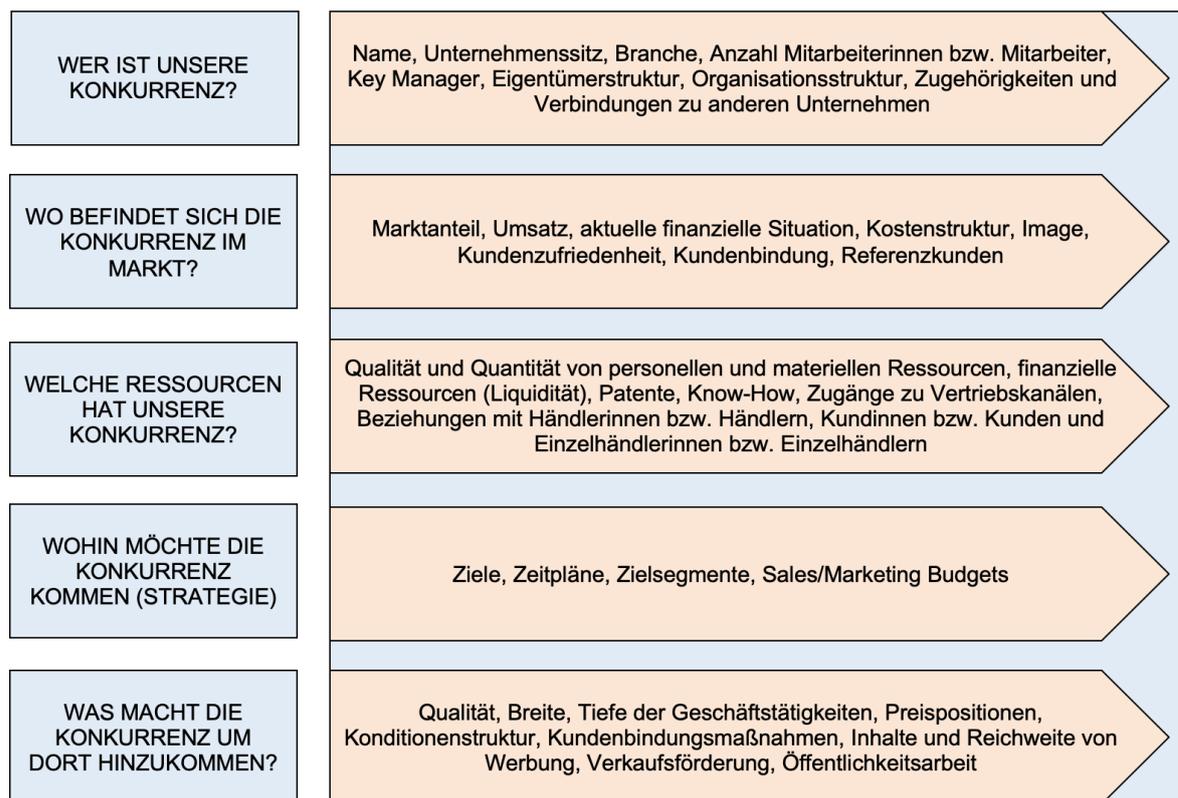


Abbildung 16: Teile der Konkurrenzanalyse (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 194)

Umfeldanalyse

Sollen effektive Strategien entwickelt werden ist es wichtig, den Kontext, in welchem ein Unternehmen agiert, zu analysieren. Die Einflussfaktoren können in zwei Richtungen beeinflussen. Zum einen können Kundinnen bzw. Kundenunternehmen beeinflusst werden und somit indirekt in weiterer Folge Einfluss auf das eigene Leistungsangebot nehmen. Zum anderen können die Umweltfaktoren das Unternehmen direkt beeinflussen (vgl. Lippold 2018, S. 137).

Im Jahre 1986 entwickelten Fahey und Narayanan das **PEST-Konzept** (vgl. Steuernagel 2017, S. 61). Das Konzept bietet einen weit gefächerten Überblick über Antriebskräfte des Makroumfelds. Anhand der Szenarien, welche auf den Antriebskräften aufbauen, können zukünftige Entwicklungen des Makroumfelds analysiert und dargestellt werden (vgl. Johnson/Scholes/Whittington 2011, S. 79).

PEST stellt ein englisches Akronym für Politisch (Political), Wirtschaftlich (Economic), Sozio-kulturell (Sociological), Technologisch (Technological) dar. Das Konzept wird auch als STEP abgekürzt bzw. um ein E (Environmental) und L (Legal) ergänzt. Die Ergänzung zum **PESTEL-Konzept** ist aber nicht unbedingt notwendig, da unter „Politik“ der rechtliche Faktor beinhaltet ist und unter „Sozio-kulturell“ die Umweltfaktoren ihren Einfluss finden (vgl. Steuernagel 2017, S. 61).

Im politischen Faktor wird auf die Rolle des Staats eingegangen, während der wirtschaftliche Faktor die makroökonomischen Aspekte erörtert. Der soziale Faktor analysiert Veränderungen in Demografien und Kulturen, während Innovationen und neue Technologien im technischen Faktor ihren Einfluss finden. Die Veränderungen der Faktoren beeinflussen die Veränderungen für Unternehmen. Aus diesem Grund ist es essenziell für Unternehmen, alle Faktoren exakt zu analysieren (vgl. Johnson/Scholes/Whittington 2011, S. 80).

4.1.2 Interne Analyse

Um die Chancen am Markt zu erkennen und voll nutzen zu können, müssen Unternehmen ihre Potenziale kennen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 59).

Die Unternehmensanalyse lässt sich in drei Teilbereiche unterteilen. Die Erhebung der aktuellen Situation der Unternehmung bei den Nachfragerinnen bzw. Nachfragern im Markt, die Situationsanalyse bei den eigenen Kundinnen bzw. Kunden und die Analyse der aktuellen Situation der Unternehmung im Wettbewerbsumfeld (vgl. Homburg 2017, S. 494).

4.1.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse stellt ein strategisches Instrument dar, welches auf Basis der externen und internen Analyse, strategische Maßnahmen ableitet (vgl. Mefert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 133).

Die Analyse stellt die aktuelle Organisationssituation dar und zeigt auf, welche Entscheidungen getroffen werden müssen (vgl. Gupta/Mishra 2016, S. 132). Der Nutzen der SWOT-Analyse ist, dass Stärken bzw. Schwächen den Risiken und Möglichkeiten des Marktes gegenübergestellt werden und so der Handlungsbedarf identifiziert werden kann (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 331).

Die SWOT-Analyse hilft daher dabei, die Komplexität in strategischen Situationen zu bewältigen, indem die Informationsmenge komprimiert und qualifiziert wird und dadurch Entscheidungen leichter getroffen werden (vgl. Helms/Nixon 2010, S. 216). SWOT stellt hierbei ein Akronym dar und bedeutet Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threads) (vgl. Helms/Dathe/Hummel 2019, S. 123). Die SWOT-Analyse ist meist Teil eines Vertriebsplans und kann in vier Quadranten dargestellt werden (vgl. Dalton 2019, S. 249).

Eine Weiterentwicklung, neben der einfachen Listendarstellung, liefert der **integrierte SWOT-Katalog**. Dieser integrierte Katalog beschreibt die Umweltfaktoren und zieht die externen und internen Analysen heran, um daraus Ziele ableiten zu können (vgl. Mairhofer 2015, S. 39).

Abbildung 17, stellt die Ableitung des integrierten SWOT-Katalogs dar.

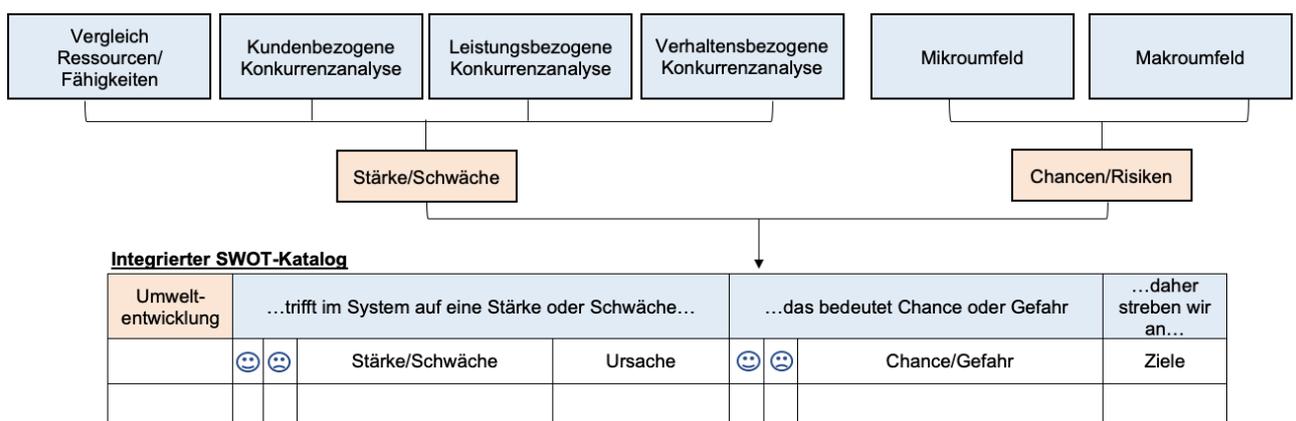


Abbildung 17: Ableitung integrierter SWOT-Katalog (in Anlehnung an Mairhofer 2015, S. 39)

Dirk Lippold geht sehr stark auf die Situationsanalyse für Beratungsunternehmen ein. Er ist der Ansicht, dass die Analyse von externen, aber auch internen, Einflussfaktoren für Beratungsunternehmen wesentlich ist, um die SWOT-Analyse ableiten

zu können und nach der aufbereiteten Situationsanalyse den Zielbildungsprozess anzuschließen. In jenem Prozess sollen Beratungsunternehmen die wesentlichen Zielgruppen definieren und das Leistungsangebot samt Ressourceneinsatz planen (vgl. Lippold 2018, S. 126).

Nachdrücklich ist daher festzuhalten, dass die Situationsanalyse für Beratungsunternehmen ein wichtiger Bestandteil ist, um in weiterer Folge planen zu können und die richtigen Schritte zur Zielerreichung setzen zu können.

4.2 Festlegung Vertriebsziele

Ist die Situationsanalyse abgeschlossen, folgt im Systems Engineering Konzept bzw. im Vertriebskonzept nach Detroy/Behle/Vom Hofe die Festlegung und Formulierung von Zielen (ersichtlich in Abbildung 14).

Detroy/Behle/Vom Hofe beschreiben die Vertriebsziele als ein sehr wichtiges Element eines Vertriebskonzepts. Sie geben in der Planungsphase die Richtung vor, in die es gehen soll (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 73).

Der Systems Engineering Ansatz sieht mit der Frage, was soll vermieden bzw. erreicht werden, die Zielformulierung initiiert (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 217).

In der Literatur gehen Ziele als gewünschte zukünftige Zustände hervor. Ziele stellen SOLL-Zustände dar, denn ohne sie ist die Problemerkennung nicht möglich (vgl. Watzka 2017, S. 9). Dies impliziert die vorherige Situationsanalyse, da hierbei Schwierigkeiten, Mängel und Chancen aufgezeigt werden und Unternehmen dadurch einen Blick auf die gewünschte Veränderung haben. Ziele werden daher aus dem SWOT-Katalog abgeleitet (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 217).

Ziele bestehen allgemein aus Ober- und Unterzielen und in der Regel werden mehrere Oberziele in Unternehmen verfolgt. Die Oberziele können unterschieden werden in

- Leistungswirtschaftliche Ziele (Qualitätsniveau, Menge, Marktanteile)
 - Finanzwirtschaftliche Ziele (Umsatz, Gewinn, Liquidität, Kosten)
 - Soziale Ziele (Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszufriedenheit, Umweltschutz)
- (vgl. Watzka 2017, S. 11).

Vertriebsziele stellen Unterziele dar und müssen daher von den Oberzielen (Unternehmenszielen) abgeleitet werden. Hierbei ist jedoch festzuhalten, dass Marktanteil, Gewinn oder Bekanntheitsgrad per se, noch kein klar definiertes Ziel darstellt. Ziele basieren auf den Kriterien:

- Operationalität
- Abstimmung mit weiteren Zielen
- Ordnung von Zielen
- Erreichbarkeit (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 74).

Die Operationalität von Zielen beschreibt, dass Zielinhalt, Zielausmaß, zuständige Stelle und Zeitbezug, präzise und klar zu definieren sind (vgl. Bardmann 2019, S. 389).

An dieser Stelle kommt auch immer wieder das **SMART-Prinzip** zur Geltung. Ziele sollen hierbei spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und terminierbar sein (vgl. Sieck/Goldmann 2007, S. 54).

Nachdrücklich soll festgehalten werden, dass am Schluss des Problemlösungszyklus (Konzept) die Entscheidung fallen muss, welche Lösungsvariante ausgewählt wird. Hierfür ist es wichtig, klar definierte Ziele zu haben und sie zu kennen. Sollten die Ziele nicht bekannt sein, habe ich zur Beurteilung von Lösungen keinen Maßstab, denn es ist jene Lösung auszuwählen, die das höchste Ausmaß zur Zielerreichung liefert. Wie Marc Aurel bereits gesagt hat: es ist kein Wind günstig, wenn der Hafen nicht bekannt ist (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 218f.).

4.3 Vertriebsstrategie – Neukundenakquise

Wenn die strategische Analyse abgeschlossen ist und die Ziele definiert sind, geht es im nächsten Schritt zur Vertriebsstrategie, wie in Abbildung 14 ersichtlich.

In der Vertriebsstrategie wird festgelegt **WO** (in welchen Märkten), **WER** (welche Zielgruppe), mit **WAS** (welcher Leistung), **WIE** (mittels welcher Vertriebswege), angesprochen werden soll (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 78).

Wird der Fokus auf das Systems Engineering Konzept gelegt, so geht es nach der Zieldefinition im Problemlösungsprozess um die **Synthese/Analyse**. Hierbei sollen Lösungen erarbeitet (Synthese) bzw. kritisch begutachtet (Analyse) werden (vgl. Haberfellner et al. 2015, S. 235).

Homburg/Schäfer/Schneider halten fest, dass die Vertriebsstrategie in einem Unternehmen unbedingt existieren muss, dies in den wenigsten Fällen aber so ist. Die Sales-Strategie muss hierbei vor allem auf den Markt und nicht auf die zu vertreibende Leistung ausgerichtet sein. Kundinnen bzw. Kunden zu finden, zu identifizieren, zu segmentieren und ihre Bedürfnisse herauszufinden, ist die Basisanforderung für den Markterfolg. Des Weiteren muss die Vertriebsstrategie dynamisch sein und von den beteiligten Personen gelebt und kommuniziert werden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 23).

Mario Pufahl sagt, die Vertriebsstrategie ist eine **langfristige Ausrichtung** von **Vertriebsaktivitäten** auf Markt- und Kundenanforderungen (vgl. Pufahl 2019, S. 21)

In Kapitel 4.3 wird der Fokus dieser wissenschaftlichen Arbeit, die Neukundenakquise, verfolgt, weshalb speziell das **WO**, **WER** und **WIE** geklärt wird.

4.3.1 Einordnung Neukundenmanagement

Das Neukundenmanagement umfasst alle Aktivitäten, welche mit der Anbahnung von Kundenbeziehungen in Verbindung stehen. Die „Akquisition“ ist aus dem lateinischen abgeleitet (ad quaerere) und kann frei als „hinzugewinnen“ oder auch „hinzuwerben“ übersetzt werden (vgl. Jacob 2018, S. 2018).

Für Beratungsunternehmen stellt die Akquise eines der wichtigsten Aktionsfelder dar, da die Auslastung von Beraterinnen bzw. Beratern dadurch bestimmt wird (vgl. Lippold 2018, S. 304).

Peter Winkelmann definiert, dass ohne Neukundenakquise der Verkaufstrichter austrocknet. Werden keine neuen Kundinnen bzw. Kunden gewonnen, so verdünnt sich automatisch der Kundenstamm (vgl. Winkelmann 2012, S. 559).

Ein in der Vertriebsliteratur weit verbreiteter Ansatz zur Einteilung bzw. Klassifizierung von Maßnahmen im Kundenmanagement, stellt der Kundenlebenszyklus dar (vgl. Glaser 2017, S. 7).

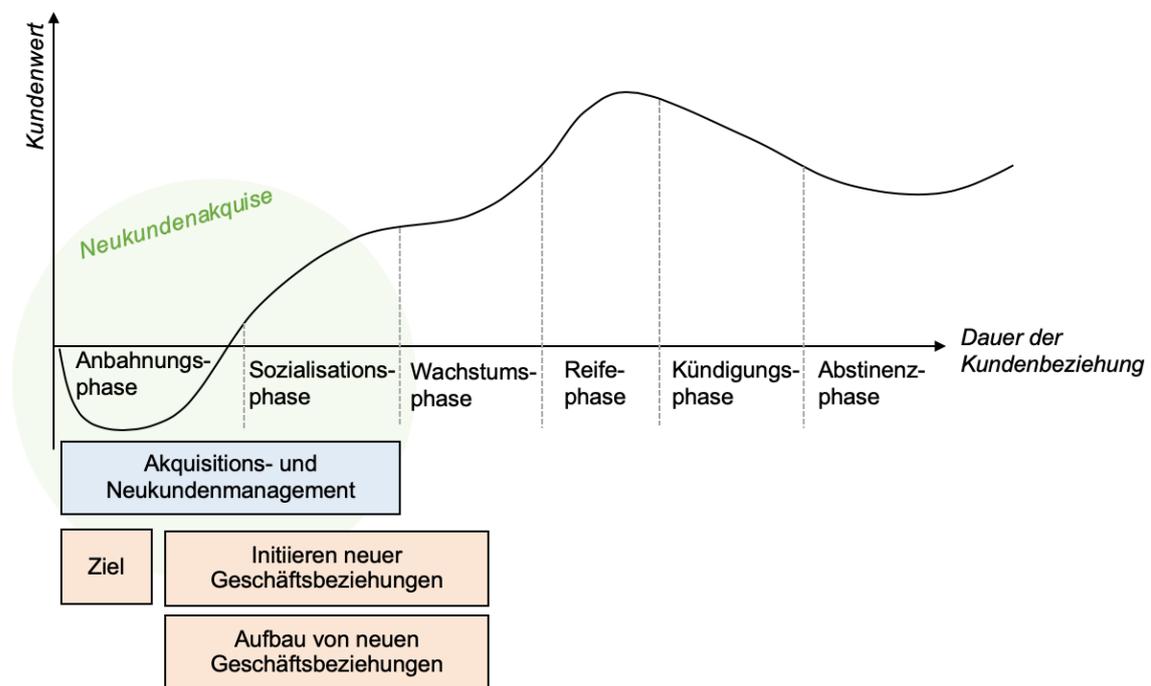


Abbildung 18: Kundenlebenszyklus (in Anlehnung an Glaser 2017, S. 7)

Wie in Abbildung 18 ersichtlich, liegt die Neukundenakquise am Anfang des Kundenlebenszyklus. Die Kundin bzw. der Kunde informieren sich in der Anbahnungsphase über die jeweilige Leistung und reagieren auf etwaige Kommunikationsmaßnahmen von Unternehmen. In der Anbahnungsphase fallen für den Anbieter hohe Akquisitionskosten bzw. Vertriebskosten an. Gleichzeitig werden noch keine Transaktionen durchgeführt (vgl. Glaser 2017, S. 7).

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die Akquise von Neukundinnen bzw. Neukunden um das Sechs- bis Achtfache mehr kostet, als die Rückgewinnung (vgl. Jacob 2018, S. 2018). Die Neukundenakquise stellt daher den wichtigsten Kernprozess im Vertrieb dar, mit dem schlechtesten Verhältnis vom finanziellen Einsatz und Unternehmenserfolg (vgl. Milz 2017, S. 82)

In dieser Phase ist es wichtig, dass der Anbieter Maßnahmen ergreift, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Transaktion zu erhöhen. In der **Sozialisationsphase** finden erste Gespräche bzw. Verhandlungen über eine mögliche Zusammenarbeit statt. Es sollen erste Erfahrungen gemacht und das Bedürfnis erhoben werden. Hierbei sollen die Kundin bzw. der Kunde gute Erfahrungen machen und

Vertrauen aufbauen. Für den weiteren Verlauf der Geschäftsbeziehung ist diese Phase entscheidend (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 212).

Gerade in den ersten zwei Phasen spielt die Reputation (Kapitel 3.2.3) eine entscheidende Rolle. Sie liefert für Neukundinnen und Neukunden das Signal für die Fähigkeit und Kompetenz eines Unternehmens (vgl. Göse/Reihlen 2017, S. 50).

Festzuhalten ist, dass das Neukundenmanagement ganz am Anfang im Kundenlebenszyklus eingeordnet wird. Hierbei entstehen hohe Kosten, jedoch ist diese Phase entscheidend für den Verlauf der zukünftigen Geschäftsbeziehung.

4.3.2 *Begriffsdefinition Neukundin bzw. Neukunde*

Die Literatur zeigt, dass sich die Definition von Neukundinnen bzw. Neukunden nicht so leicht treffen lassen und ein einheitliches Verständnis fehlt (vgl. Fargel 2007, S. 9).

An dieser Stelle ist branchen- bzw. unternehmensindividuell eine Abgrenzung vorzunehmen. Um klare Spielregeln festzulegen, sollen nachfolgende Fragen beantwortet werden:

- Werden verlorene Kundinnen bzw. Kunden im Rahmen der Neukundenakquise berücksichtigt? Ab wann ist eine Kundin bzw. ein Kunde eine verlorene Kundschaft?
- Zu welchem Zeitpunkt werden Interessentinnen bzw. Interessenten zu Kundinnen bzw. Kunden (Gibt es ein bestimmtes Auftragsvolumen?)
- Inwieweit können die Töchterunternehmen einer bereits bestehenden Kundschaft als Neukundin bzw. Neukunde angesehen werden? (vgl. Helmke/Uebel 2013 S. 54f.)

Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit definiert Neukundinnen bzw. Neukunden als Kundschaft, die bisher keine Geschäftsbeziehung zu einem Unternehmen gehabt haben (vgl. Helmke/Uebel 2013 S. 54).

Hier wird die Verbindung zu Kapitel 4.3.1 hergestellt, in welchem das Neukundenmanagement in den ersten zwei Phasen des Kundenlebenszyklus eingeordnet wird.

4.3.3 Neukundenakquise als Teilbereich im Vertriebsprozess

Unternehmen, die einen Lösungsvertrieb anbieten, sind meist durch einen differenzierten Vertrieb gekennzeichnet. Jene Unternehmen zeichnen sich durch eine erhöhte Beweglichkeit bei speziellen Kundenwünschen aus und müssen sich daher intensiv mit dem Verkaufsprozess auseinandersetzen (vgl. Klimke/Faber 2014 S. 23).

Peter Winkelmann sieht den **Sales Cycle** als den Grundprozess für die Kundengewinnung, welcher zu einer erhöhten Transparenz in der Kundenakquisition führt. Der Sales Cycle, oder auch Verkaufszyklus, unterteilt den gesamten Verkaufsprozess und stellt somit ein Organigramm des Verkaufsprozesses dar (vgl. Winkelmann 2012, S. 221f.).

Der Vertriebsprozess beinhaltet alle Austauschbeziehungen eines Unternehmens mit dessen externen Kundinnen bzw. Kunden und besteht aus zahlreichen Prozessphasen. Das Akronym Sales Cycle oder Selling Cycle ist entstanden, da der Verkaufsprozess einen wiederholenden Ablauf darstellt (vgl. Hofbauer/Hellwig 2016, S. 75).

In der Literatur gibt es verschiedene Darstellungsformen des Vertriebsprozesses oder Sales Cycles. Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit wählt die Darstellungsform von Peter Winkelmann und kombiniert diese mit dem Akquisitionszyklus nach Lippold. Peter Winkelmann wird gewählt, da dessen Vertriebskonzept als Basisliteratur dieser Arbeit fungiert. Dirk Lippold legt den Fokus auf Beratungsunternehmen und unterteilt den Akquisitionszyklus in Leadmanagement-Prozess und Akquisitionsprozess. Beide basieren auf dem im Kapitel 4.3.1 dargelegten Kundenlebenszyklus.

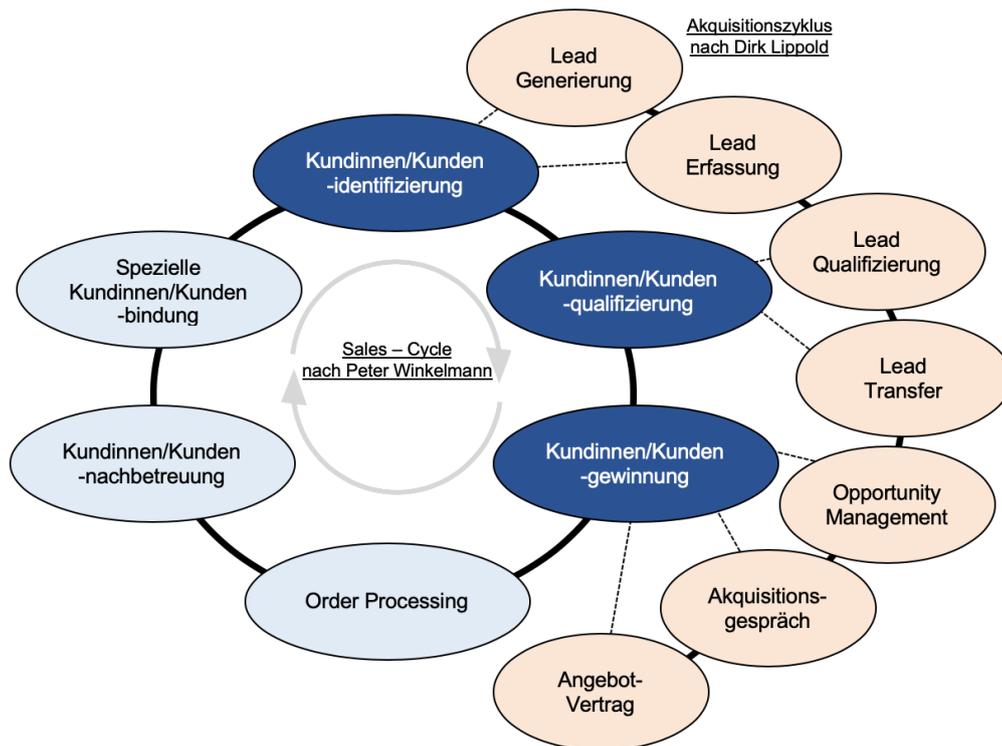


Abbildung 19: Sales-Cycle/Akquisitionszyklus (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 225; Lippold 2018, S. 311)

Literarische Quellen analysieren zum großen Teil den Sales Cycle ab der Kundinnen- bzw. Kundenansprache. Diese wissenschaftliche Arbeit legt den Fokus jedoch auf die Neukundenakquise, weshalb die dunkler eingefärbten, ersten drei Schritte, nachfolgend genauer analysiert werden.

4.3.4 Zielkundschaft segmentieren, identifizieren, qualifizieren

Im Zuge der in Abbildung 18 dargestellten Anbahnungsphase ist es notwendig, systematisch ein Interessentenmanagement zu führen (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 13). Das Interessensmanagement beinhaltet alle Aktivitäten, welche dabei helfen, den Kaufprozess bei Neukundinnen bzw. Neukunden zu initiieren. Abgeleitet von der englischen Definition für Interessent, „Lead“, wird in der heutigen Literatur zumeist das Synonym Lead Management verwendet (vgl. Haas 2011, S. 346).

Das Leadmanagement ist nach Dirk Lippold ein Teil des Akquisitionszyklus, wie in Abbildung 19 dargestellt.

Das Leadmanagement hat die Aufgabe, systematisch Leads zu suchen und zu entwickeln, um die Kaufbereitschaft der potenziellen Kundinnen und Kunden in weiterer Folge abzuschöpfen (vgl. Carroll 2006, S. 4).

Die nachfolgende Abbildung 20, stellt die Aufgaben des Interessenten-, bzw. Leadmanagements grafisch dar.

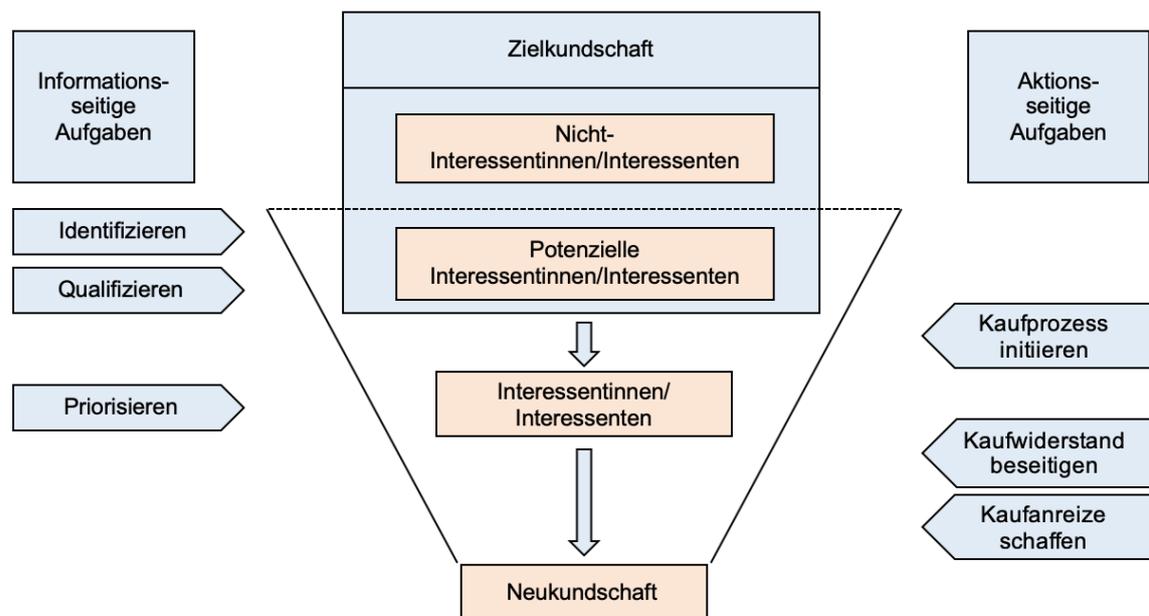


Abbildung 20: Aufgaben des Interessenten- bzw. Leadmanagements (in Anlehnung an Haas 2011, S. 351)

Leads stellen verfolgungswürdige Kontakte dar, um die sich ein Unternehmen bemühen sollte (vgl. Winkelmann 2012, S. 321). Nachfolgend werden nun die einzelnen Teilbereiche des Leadmanagements erhoben und genauer analysiert.

Kundinnen bzw. Kunden segmentieren

Für Unternehmen stellen Märkte Aktionsräume dar und nur wenn genügend Transparenz über diese Märkte vorhanden ist, können Segmente richtig bearbeitet und erschlossen werden (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 160).

Die Frage, die sich Unternehmen stellen müssen, ist, wen sie mit ihren Leistungen begeistern möchten. Diese Frage spezifisch zu beantworten, stellt die Grundvoraussetzung für den Vertriebs Erfolg dar (vgl. Milz 2013, S. 65).

Im Rahmen eines Vermarktungsprozesses von Leistungen eines Beratungsunternehmens ist die Segmentierung, also die Auswahl des attraktivsten Segments, das erste und vor allem wichtigste Aktionsfeld. Ein Marktsegment beschreibt eine Zielgruppe, welche eine homogene Nutzenvorstellung und Problemlandschaft aufweisen (vgl. Lippold 2018, S. 210).

Bei der Segmentierung wird der Gesamtmarkt daher in möglichst **homogene Marktsegmente** unterteilt (vgl. Winkelmann 2012, S. 318). Es wird davon ausgegangen, dass homogene Kundengruppen zum einen die gleichen Anforderungen als auch ein ähnliches Kaufverhalten aufweisen (vgl. Hjort et al. 2013, S. 856).

Das Ziel der Segmentierung soll daher sein, dass die speziellen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden in den jeweiligen Segmenten spezifisch angesprochen werden und der Vertrieb effizienter arbeiten kann, indem gezielt Segmente angesprochen werden (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 75f.).

Um die Herausforderung der Bildung von möglichst homogenen und untereinander heterogenen Segmenten realisieren zu können, gibt es Anforderungen, die **Segmentierungskriterien** erfüllen müssen. Die Anforderungen sind hierbei die Kaufverhaltensrelevanz, Messbarkeit, Zugänglichkeit, Wirtschaftlichkeit und die Erreichbarkeit (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwisch 2018, S. 117).

Grundsätzlich meinen Philip Kotler und Friedhelm Bliemel, dass nach einem oder mehreren Kriterien segmentiert werden kann (vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 416).

Klaus Backhaus und Markus Voeth schließen sich dieser Meinung an und differenzieren nach **einstufigen** und **mehrstufigen Ansätzen**. Beim einstufigen Ansatz wird die Segmentierung anhand einzelner Kriterien (Tabelle 3) durchgeführt. Bei der zweistufigen Segmentierung erfolgt eine stufenweise Filterung. Zuerst erfolgt die Segmentierung nach Makroeinflüssen, wie Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, Nachfragestandort und Kaufsituation. Danach erfolgt die Filterung mittels einer Mikro-Segmentierung. Führt die Filterung nach der Makro-Segmentierung jedoch zu einer ausreichenden Differenzierung, dann wird von einer weiteren Segmentierung abgeraten (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 124).

Die nachfolgende Tabelle 3, stellt Kriterien zur Kundensegmentierung dar.

Merkmal- erfassung	Merkmale der nachfragenden Organisation	
	Allgemeine Merkmale	Kaufspezifische Merkmale
<u>Direkt beobachtbar</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Organisationsbezogene Merkmale</u> Unternehmensgröße, Standort, Organisationsstruktur, Finanzrestriktionen, Betriebsform ▪ <u>Buying Center-bezogene Merkmale</u> Sozioökonomische und demographische Merkmale von Buying Center Mitgliederinnen bzw. Mitgliedern (Ausbildung, Alter, Beruf, Stellung im Unternehmen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Organisationsbezogene Merkmale</u> Abnahmemenge und Abnahmehäufigkeit, Anwendungsbereich, Neukauf, Identischer-, Modifizierter Wiederkauf, Marken-, Liefertreue ▪ <u>Buying Center-bezogene Merkmale</u> Struktur und Größe
<u>Indirekt ableitbar</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Organisationsbezogene Merkmale</u> Unternehmensphilosophie ▪ <u>Buying Center-bezogene Merkmale</u> Persönlichkeitsmerkmale von Buying Center Mitgliederinnen und Mitgliedern (z.B. Entscheidungsfreudigkeit, Risikoneigung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Organisationsbezogene Merkmale</u> Beschaffungsregeln in der Organisation ▪ <u>Buying Center-bezogene Merkmale</u> Anforderungsprofile, Kaufmotive, Entscheidungsregeln der beteiligten Personen, Präferenzen

Tabelle 3: Segmentierungskriterien (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 123)

Festzuhalten ist, dass es für Dienstleistungsunternehmen, speziell für Beratungsunternehmen, wichtig ist, die richtigen Segmente zu bilden, sollen Kundinnen bzw. Kunden zielgerichtet angesprochen werden. Diese Segmente weisen homogene Nutzensvorstellungen und Probleme auf und beziehen die gleiche Beratungsleistung.

Kundinnen bzw. Kunden identifizieren

Die von der Segmentierung gewonnenen Erkenntnisse sollten genutzt werden, um sich auf eine Branche bzw. ein Marktsegment in der Neukundenakquise zu konzentrieren (vgl. Reusche/Reichert 2017, S. 18).

Wie in Abbildung 19 ersichtlich, spricht Dirk Lippold von Leads und beginnt mit der Lead Generierung, welche in der Lead Erfassung endet. Er beschreibt dies als Ausgangspunkt in der Kundengewinnung (vgl. Lippold 2018, S. 311).

Um nun in der Kundengewinnung starten zu können, werden **Kontakt**daten benötigt. In der D-A-CH Region stehen hierfür eine Reihe von Datenbanken zur Verfügung. Des Weiteren bieten sich Adressbücher, Register, Messen oder etwaige Veranstaltungen und Businessplattformen für die Kontaktgenerierung an (vgl. Milz 2013, S. 66). Die nachfolgende Tabelle 4 bietet einen Überblick zur Generierung von Kontakt

Quellen	Vorteile	Nachteile
<u>Elektronische Datenbank, Adressen kaufen</u>	Exakte Selektion nach Branche, Umsatz, Region, MA-Anzahl, Kapital	Kostenpflichtig, Qualität variiert
<u>Adressbücher</u>	Kostengünstig, geeignet für einfache Selektion, verschafft einen Überblick	Ungenau, lückenhaft, benötigt Ergänzungen, keine zusätzlichen Informationen
<u>Branchen Register</u>	Informationen über Mitgliedsdaten, Strukturierte Suche möglich, zusätzliche aktuelle Informationen, Zuverlässigkeit	Zeitintensiv, zum Teil gebührenpflichtig
<u>Fachzeitschriften</u>	Branchenspezifische, aktuelle, regionale Daten	Eigene Nachrecherche notwendig
<u>Messen/ Veranstaltungen</u>	Gezielte Ansprache, Individuelle Kontaktaufnahme, spezifische Adressdaten	Erhöhte Vorbereitung notwendig, kostenaufwändig
<u>Suchmaschinen/ Business-Plattformen</u>	Sehr gut für Eigenrecherche, Generierung von vielen Daten, Selektion nach Region, Branche und einzelnen Stichwörtern	Schwer auswertbar, Qualität der Daten teilweise fraglich, erweiterte Suche kostenpflichtig

Tabelle 4: Quellen zur Datengenerierung (in Anlehnung an Milz 2013, S. 67)

Daten lassen sich durch unterschiedliche Aktivitäten weiter qualifizieren. Beispielsweise können durch Direct-Mailing, persönlichen Verkauf oder auch Telefonmarketing, weitere Daten generiert und die vorhandenen Informationen ergänzt werden (vgl. Haas 2011, S. 355).

Beratungsunternehmen können mithilfe der angeführten Quellen potenzielle Neukundschaften erheben und in weiterer Folge qualifizieren.

Kundinnen bzw. Kunden qualifizieren

Bevor mit der operativen Vertriebsplanung begonnen werden kann, ist es unerlässlich, die potenziellen Kundinnen bzw. Kunden zu kennen und in Bezug auf Umsatzplanung, Kundenbearbeitung und Verkaufsplanung zu bewerten (vgl. Weis 2010, S. 90).

In einer im Jahr 2006 durchgeführten Studie, gaben rund 40% der 307 teilgenommenen Unternehmen an, ohne jegliche Kontrolle über die Wirtschaftlichkeit ihrer Neukundenakquisition zu verfügen (vgl. Fargel 2007, S. 155). In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze zur **Qualifizierung** bzw. **Analyse** von Kundinnen bzw. Kunden. Beispielsweise wird nach Daten-Art, strategischer Fragestellung oder auch Fristigkeiten qualifiziert. Am häufigsten wird jedoch die Analyse anhand des Analysegegenstands ausgerichtet (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 67f.) Die unterschiedlichen Methoden der strategischen Analyse und Qualifikation von Kundinnen bzw. Kunden befindet sich nachfolgend in Tabelle 5.

Methoden zur strategischen Analyse von Kundinnen bzw. Kunden	
<u>Kundenstrukturanalyse</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunden-Scoring ▪ ABC-Analyse ▪ Kundenportfolioanalyse (Prospect-Portfolio)
<u>Kundenwertanalyse</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundendeckungsbeitragsrechnung
<u>Kundenpotenzialanalyse</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CLV (Customer-Lifetime-Value) Analyse ▪ Whitespace-Analyse
<u>Kundenbedürfnisanalyse</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buying Center Analyse ▪ Customer-Journey Analyse ▪ Kundenzufriedenheitsanalyse

Tabelle 5: Methoden zur Analyse von Kundinnen bzw. Kunden (in Anlehnung an Scheed/Scherer 2019, S. 68)

Grundsätzlich, meinen Günter Hofbauer und Claudia Hellwig, ist zwischen der Analyse eines aktuellen und bereits bestehenden Kundenstamms und der Bewertung von potenziellen Neukundinnen bzw. Neukunden zu differenzieren. Bei bestehenden Kundinnen bzw. Kunden liegen, aufgrund der Historie, bereits Daten vor, auf deren Basis Qualifizierungen möglich sind. Bei Neukundinnen bzw. Neukunden müssen öffentlich vorhandene Daten genutzt werden, die nur eine begrenzte Aussagekraft haben, soll der Kundenwert analysiert werden (vgl. Hofbauer/Hellwig S. 161).

Mittels der bewährten Instrumente, wie der ABC-Analyse, können daher Stammkundinnen bzw. Stammkunden bewertet werden. Für die Neukundinnen-, bzw. Neukundenqualifizierung fehlen hierfür jedoch die Daten (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 601).

Auf Basis dieser gewonnenen Informationen hat sich der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit dazu entschieden, auf das Scoring-Modell bzw. das Prospect-Portfolio einzugehen.

Scoring-Modelle

Eine Möglichkeit zur **Kundenqualifizierung** stellen die Punktbewertungsverfahren dar, welche im Englischen als „**Scoring-Modelle**“ definiert werden. Mittlerweile hat sich der Begriff „Kunden-Scoring“ im allgemeinen Sprachgebrauch verbreitet (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 73)

Scoring-Modelle können angewendet werden, um sowohl bestehende Kundinnen bzw. Kunden als auch Neukundinnen bzw. Neukunden zu bewerten. Im Gegensatz zur Kundendeckungsbeitragsrechnung und der ABC-Analyse ermöglichen sie sowohl den Einsatz von quantitativen als auch qualitativen Faktoren bei der Kundenbewertung (vgl. Hofbauer/Hellwig 2018, S. 162).

Scoring-Modelle haben das Ziel, die Verkaufswahrscheinlichkeit und Attraktivität von potenziellen Kundinnen bzw. Kunden herauszufinden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 164). Zu Beginn werden die relevanten **Bewertungsgrößen** bzw. Kriterien festgelegt und in der relativen Bedeutung zueinander gewichtet. Im nächsten Schritt bewerten Experten des Unternehmens das Zutreffen der einzelnen Kriterien auf die einzelnen Kundinnen bzw. Kunden.

Abschließend werden die einzelnen Punktwerte mit den jeweiligen **Gewichtungsfaktoren** multipliziert und die Ergebnisse addiert, um somit den Gesamtwert jeder einzelnen Kundschaft zu ermitteln (vgl. Winkelmann 2012, S. 350). Die nachfolgende Abbildung 20, stellt ein Scoring-Modell zur Kundenbewertung exemplarisch dar.

		Gewichtung	Kundschaft A		Kundschaft B		Kundschaft C	
			Bewertung	Scores	Bewertung	Scores	Bewertung	Scores
KAUFMÄNNISCHE PARAMETER	Bewertung Kundenumsatz (heute/zukünftig)	10	8	80	6	80	6	60
	Einkaufsbudget der Kundschaft für Leistung	10	6	60	6	60	7	70
	Eigener erreichbarer Lieferanteil (Share of wallet)	20	5	100	8	160	4	80
	Rohgewinnspanne der Kundschaft (heute/zukünftig)	25	2	50	7	175	9	225
	Finanzielle Situation der Kundschaft - Prognose	15	5	75	8	120	8	120
	Effizienz bei der Betreuung = geringerer Betreuungsaufwand	8	2	16	6	48	9	72
	gezeigte Treue der Kundschaft (Kundenloyalität)	10	6	60	7	70	10	100
	Referenzwert der Kundschaft zur Stärkung des eigenen Images	2	3	6	5	10	10	20
SUMME KAUFMÄNNISCHE SCORES (max. 1000)		100	44,7% ←	447	72,3% ←	723	74,7% ←	747
TECHNISCHE PARAMETER	Technologiebedeutung für das eigene Geschäft	20	10	200	6	120	4	80
	Zukunft in der Technologie (Stand im Technologie-Lebenszyklus)	30	8	240	7	210	2	60
	Sicherheit der zukünftigen Teileversorgung	15	5	75	7	105	2	30
	eigene Sicherheit bei der Erbringung der Leistung	20	8	160	7	140	5	100
	Rechtliche, technische Absicherung der Liefersituation (USP)	15	9	135	8	120	5	75
SUMME TECHNISCHE SCORES (max. 1000)		100	81,0% ←	810	69,5% ←	695	34,5% ←	345
BEWERTUNGS-SCORES GESAMT (max. 2000)			62,85% ←	1.257	70,9% ←	1.418	54,6% ←	1.092

Abbildung 21: Scoring-Modell (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 352)

Es ist ersichtlich in Abbildung 21, dass nach den kaufmännischen Parametern Kundschaft C vorne liegt, nach den technischen Anforderungen jedoch Kundschaft A klar voraus liegt. Den größten Gesamtscore hat jedoch Kundschaft B.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das Management festzulegen hat, ob die kaufmännischen oder die technischen Anforderungen wichtiger sind (vgl. Winkelmann 2012, S. 351). Eine Ableitung der Kundenpriorität stellt sich manchmal trotzdem als sehr komplex heraus (vgl. Winkelmann 2012, S. 351).

Der Nachteil des Scoring-Modells ist, dass diverse Kriterien in einer Kennzahl verdichtet sind und dadurch Informationen verloren gehen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 167).

Einen weiteren Nachteil liefert die Subjektivität bei der Suche bzw. Auswahl sowie bei der Gewichtung und Bewertung der Kriterien (vgl. Homburg 2017, S. 579).

Prospect-Portfolio

Um die Nachteile des Scoring-Modells auszumerzen und dem speziellen Fokus der Neukundenakquise nachzukommen, bietet sich eine spezielle Form der **Portfolio Analyse** an, das Prospect-Portfolio. Beim Prospect-Portfolio wird die **Attraktivität** von potenziellen Kundinnen bzw. Kunden, der **Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses** gegenübergestellt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 169).

Haas und Detroy/Behle/Vom Hofe beschreiben diese besondere Form der Portfolioanalyse als Interessenten Portfolio.

Auf der vertikalen Achse wird die Interessentenattraktivität aufgetragen (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 169). Die Interessentenattraktivität gibt an, inwieweit die Interessentinnen bzw. Interessenten einen Beitrag zur Erreichung der gewünschten Unternehmensziele liefern. Unterschieden werden hierbei die Leistungsziele, Marktziele, Ertragsziele und Beziehungsziele (vgl. Haas 2011, S. 356). Die nachfolgende Tabelle 6, beschreibt diese Kriterien genauer.

Kriterium	Beitrag von Interessentinnen bzw. Interessenten
<u>Leistungsziele</u>	Interessentin/Interessent verfügt über Know-How
<u>Marktziele</u>	Erwartetes Umsatz-, Absatzpotenzial, Strategische Bedeutung der Akquise einer bestimmten Kundenschaft
<u>Ertragsziele</u>	Ausmaß Preisinteresse bzw. Preisbereitschaft
<u>Beziehungsziele</u>	Prognostizierte Dauer einer Geschäftsbeziehung, liefert die Information zur Amortisationszeit der Investitionskosten in der Neukundengewinnung

Tabelle 6: Kriterien Interessentenattraktivität (in Anlehnung an Haas 2011, S. 357)

Nach der Klärung der Interessentenattraktivität kommt es zur Analyse der Abschlusswahrscheinlichkeit. Alexander Haas erklärt, dass aus der Abschlusswahrscheinlichkeit die Kaufabsicht bzw. Kaufabschlussfähigkeit von Interessentinnen bzw. Interessenten herausgelesen werden kann. Ob eine Interessentin oder ein Interessent überhaupt einen Kaufabschluss durchführen kann, lässt sich beispielsweise anhand der vorhandenen finanziellen Mittel ableiten. Des Weiteren lassen

Verträge der Interessentin bzw. des Interessenten mit Konkurrenzunternehmen einen Rückschluss auf Abschlusswahrscheinlichkeit zu (vgl. Haas 2011, S. 357). Dannenberg/Zupancic schlagen, zur Analyse der Abschlusswahrscheinlichkeit, die in der nachfolgenden Tabelle 7 dargestellten Kriterien vor.

Kriterium	Definition
<u>Bisherige Lieferantinnen bzw. Lieferanten</u>	Kann das Unternehmen Vorteile gegenüber den bisherigen Lieferantinnen bzw. Lieferanten ausmachen?
<u>Branche/Geschäftsmodell</u>	Besitzt das Unternehmen Kompetenzen für die potenzielle Kundschaft und kann dies kommuniziert werden?
<u>Passgenauigkeit von Referenzen</u>	Welche Referenzen passen wie gut zur Kundschaft? Kann ein spezielles Know-How geboten werden?
<u>Bisheriger Etablierungsgrad</u>	Wie gut ist das Image bei der Kundschaft? Wie sieht die bisherige Beziehung aus?
<u>Anforderungen und Entscheidungskriterien der Kundschaft</u>	Was ist der Kundschaft besonders wichtig? Inwieweit können Anforderungen der Kundschaft erfüllt werden?

Tabelle 7: Bewertungskriterien Abschlusswahrscheinlichkeit (in Anlehnung an Dannenberg/Zupancic 2008, S. 117)

Das Interessenten Portfolio (Abbildung 21) ist anhand von vier Quadranten aufgebaut und unterteilt vier Typen. Anhand der verschiedenen Typen lassen sich grundsätzliche Aussagen für die Vertriebsaktivitäten treffen (vgl. Haas 2011, S. 357).

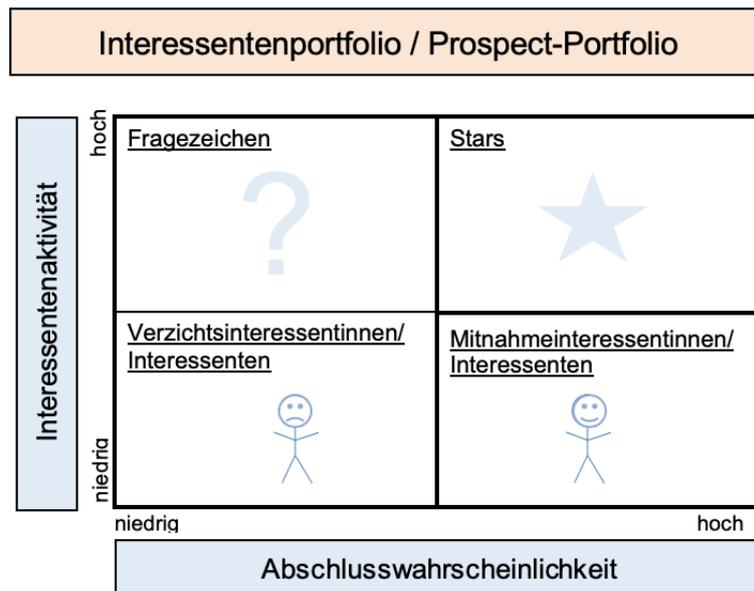


Abbildung 22: Interessenten Portfolio (in Anlehnung an Haas 2011, S. 357)

Die nachfolgende Tabelle liefert Empfehlungen zur Bearbeitung der vier Quadranten.

Quadrant	Abschlusswahrscheinlichkeit	Attraktivität der Interessenten	Vorgehensweise
<u>Fragezeichen</u>	Niedrig	Hoch	Impliziert intensive Bearbeitung, genaue Analyse der Aspekte der Abschlusswahrscheinlichkeit
<u>Stars</u>	Hoch	Hoch	Auf diese Gruppe fokussieren -> höchste Priorität
<u>Mitnahmeint.</u>	Hoch	Niedrig	Maßnahmen auf Rentabilität ausrichten -> Aufwand gering halten
<u>Verzichtsint.</u>	Niedrig	Niedrig	Keine Ansprache

Tabelle 8: Bearbeitungsempfehlungen Interessentenportfolio-Quadranten (in Anlehnung an Haas 2011, S. 357f.)

Im letzten Schritt des Selling-Cycles geht es darum, Kundinnen bzw. Kunden zu gewinnen. Die Darstellung erfolgt nachfolgend im Kapitel 4.3.5 und 4.3.6.

4.3.5 Akquisitionsstrategie

Wie bereits am Anfang des Kapitels 4 dargelegt, geht der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit im Bereich der Akquisitionsstrategie, dem Vertriebskonzept von Peter Winkelmann nach.

Da sich Beratungsunternehmen im Projektgeschäft bewegen, müssen Neukunde-Akquise-Strategien nachfolgende Punkte beinhalten:

- Schnelles Ausfindigmachen von Projekten und deren schnelle Akquise
- Generierung von Projektinformationen, bevor sie offiziell angekündigt werden
- Neukundenakquise erfolgt regelmäßig und kontinuierlich, nicht mittels spezieller Aktionen (es liegen keine Massenmärkte vor)
- Wichtigste Aufgabe sind Pflege indirekter Kundinnen und Kunden, Marktbeobachtung und Beratungsbesuche (vgl. Winkelmann 2012, S. 560)

Sind die Zielgruppen klar definiert und festgelegt, welche Leads angesprochen werden sollen, muss die Methode zur Ansprache in den Vertriebskanälen festgelegt werden (vgl. Lang 2012, S. 63).

Peter Winkelmann definiert grundsätzlich zwei **Neukundenstrategien** zur Lead-Generierung, zwischen denen er unterscheidet:

- Push-Strategie oder auch Outbound Strategie
- Pull-Strategie oder Inbound Strategie (vgl. Winkelmann 2012, S. 561)

Das Ziel eines Unternehmens muss es sein, einen Bedarf für deren Leistung (Pull-Effekt) am Markt zu erzeugen. Dies funktioniert, wenn Einfluss auf Kaufentscheidungen bei nicht unmittelbaren Kunden genommen wird. Gerade im B2B-Markt spielt die Reputation an dieser Stelle eine sehr wichtige Rolle. Im Gegensatz hierzu versucht die Push-Strategie eine Leistung in den Markt hineinzudrücken. Speziell in B2B-Märkten erfolgt häufig eine Kombination aus beiden Strategien, die sogenannte **Pull-Through-Strategy** (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 191).

Die Methoden der Push- und Pull-Strategie werden überblicksmäßig in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Push-Strategie (Outbound-Strategie)			
Methoden	Definition	Ziele	Vorteile
<u>Kaltakquisition</u>	direkte/indirekte Ansprache von Kundinnen und Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse wecken ▪ Weiteres Gespräch vereinbaren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkter Kontakt
<u>Empfehlungsmanagement</u>	Adressensammlung von interessierten Unternehmen bei Stammkundschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daten Generierung ▪ Anzahl gewonnener Kundinnen bzw. Kunden steigern ▪ Kontakt mit persönlichem Aufhänger aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostengünstig ▪ Hohe Abschlusswahrscheinlichkeit ▪ Qualitätssiegel durch direkt persönliche Referenz ▪ Unternehmen „bürgt“ mit Namen
<u>Multiplikator-Methode</u>	Multiplikator Auswahl, welche Verbindungen zu potenziellen Kundinnen bzw. Kunden herstellt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgerichtete Ansprache von qualifizierten Interessentinnen und Interessenten ▪ Zielgruppenfokussierte Marktdurchdringung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Rücklauf ▪ Gezielter Fokus
<u>Verkaufsevent Hausmessen</u>	Einladung von potenziellen Kundinnen bzw. Kunden. Anlass für Kontaktaufnahme mit Kundin bzw. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgerichtete Information ▪ Präsentation eigener Leistungen ▪ Bedürfnisse/Probleme der Kundschaften erheben ▪ Kundenbindung erzeugen ▪ Zusätzliche Daten generieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezifische Auswahl der Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer ▪ Reputation steigern ▪ Fachwissen / Kompetenz zeigen ▪ Cross-Selling Potenzial nutzen ▪ Bietet Aufhänger für nachfolgendes Beratungsgespräch

Tabelle 9: Push-Strategie-Methoden (in Anlehnung an Lang 2012, S. 63f.)

Pull-Strategie (Inbound-Strategie)			
Methoden	Definition	Ziele	Vorteile
<u>Messen</u>	Unternehmensvorstellung am Messestand	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse wecken ▪ Adressen generieren ▪ Marktpräsenz erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkter Kontakt ▪ Darstellung des gesamten Leistungsangebots
<u>Internetpräsenz</u>	Unternehmenspräsentation online per Homepage als auch per Social Media	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse wecken ▪ Ankündigung Events ▪ Adressen generieren ▪ Darstellung des Leistungsangebots ▪ Kontakte knüpfen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weltweite Reichweite ▪ Permanente Verfügbarkeit für Informationen ▪ Möglichkeit Referenzen zu zeigen (Steigerung Reputation)
<u>E-Mail/Newsletter</u>	Breiten Zielgruppen werden Informationen per Mail zugeschickt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse wecken ▪ Marktpräsenz erhöhen ▪ Kundenbindung erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Reichweite ▪ Geringer Personalaufwand ▪ Geringe Kosten

Tabelle 10: Pull-Strategie-Methoden (in Anlehnung an Lang 2012, S. 65)

Neben den zwei grundsätzlichen Neukundenstrategien kann der Fokus der Suche nach Kundinnen bzw. Kunden auch auf den **Faktor Zeit** gelegt werden. Hierbei bietet die **Kontinuitätsstrategie** eine mögliche Option. Im Zuge der Kontinuitätsstrategie geht es um die kontinuierliche Neukundenakquise. Es soll jede Verkaufschance im Zuge dieser Strategie genutzt werden. Dem gegenüber steht die Diskontinuitätsstrategie, welche anhand kurz angelegter Kampagnen zur Gewinnung von Neukundinnen und Neukunden funktioniert (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Als dritte Möglichkeit bietet sich die Verkaufsstrategie nach der Art des Kundenkontakts. Bei der Strategie des **persönlichen Kontakts** werden die Aktivitäten zwischen dem Außen- und Innendienst abgestimmt und beispielsweise ein Call Center eingesetzt (vgl. Winkelmann 2012, S. 561).

Wie in Abbildung 14 ersichtlich, kommt es im Systems Engineering Ansatz nach der Analyse zur Bewertung und Auswahl. Um den Bewertungsschritt vollziehen zu können, müssen drei Bedingungen vorhanden sein. Es müssen klar differenzierbare Lösungsvarianten vorliegen zwischen denen entschieden werden kann. Es müssen Bewertungskriterien vorliegen und die Fähigkeiten vorhanden sein, die Varianten hinsichtlich des Erfüllungsgrad einstufen zu können (vgl. Haberfellner 2015, S. 261).

Auswahl und Bewertung von Strategien

Sind Strategien definiert und ausgearbeitet ist es wichtig die Entscheidung zu treffen, welche Strategie zu bevorzugen ist, um die erarbeiteten Ziele aus dem SWOT-Katalog (Kapitel 4.1.4), zu erreichen.

Es ist wichtig Ziele zu gewichten, um eine Rangreihenfolge für die Wichtigkeit festzulegen. Jedem Teilziel muss also ein Gewichtungsfaktor zugewiesen werden, welcher den Anteil am Gesamtziel darstellt. Ein Verfahren, welches sich an dieser Stelle anbietet, ist der **Paarvergleich** (vgl. Müller 2019, S. 159).

Der Paarvergleich ist ein Rangordnungsverfahren, bei dem jedes Merkmal mit dem jeweils anderen Merkmal direkt verglichen wird. Dadurch können einzelne Kriterien, nach deren Bedeutung für die Entscheiderin bzw. den Entscheider, gewichtet werden (vgl. Gerth 2015, S. 276).

Dieses Verfahren kann anhand einer Ordinal-, bzw. Intervall-, als auch einer Verhältnisskala durchgeführt werden. Wird es mittels einer Ordinalskala gewichtet, so muss die Person angeben, wie bereits dargelegt, ob das eine Kriterium wichtiger oder unwichtiger ist als das andere Kriterium (vgl. Müller 2019, S. 159).

Anhand von speziellen Auswertungsprogrammen, kann eine klare Präferenzordnung bzw. Rangreihenfolge dargestellt werden (vgl. Gerth 2015, S. 334).

Das Auswertungsprogramm von Herrn Diplomingenieur Ernst Mairhofer wird in Abbildung 23, dargestellt.

Nutzwertanalyse											
Einstellung der Nutzenfunktion	Bewertungskriterien	Gewicht (G)	Alternativen								
			A			B			C		
			Strategie 1			Strategie 2			Strategie 3		
			Erfüllungsgrad	B	BxG	Erfüllungsgrad	B	BxG	Erfüllungsgrad	B	BxG
S	Kriterium 1	23	1,0	16,7	3,9	3,0	50,0	11,7	2,0	33,3	7,8
S	Kriterium 2	43	3,0	37,5	16,2	2,0	25,0	10,8	3,0	37,5	16,2
S	Kriterium 3	33	1,0	16,7	5,6	3,0	50,0	16,7	2,0	33,3	11,1
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
S											
Summe		100	Nutzwert			25,7	39,2			35,1	
			Nutzwertindex			66	100			90	

Abbildung 24: Nutzwertanalyse (Mairhofer 2015)

In dem veranschaulichten Beispiel wäre nun Strategie 2 die zu bevorzugende Alternative, um die definierten Ziele zu erreichen.

Die Auswahl der geeigneten Akquisestrategie erfolgt im praktischen Teil dieser Arbeit, da zum einen Kriterien aus dem durchgeführten SWOT-Katalog abgeleitet werden und zum anderen in der durchgeführten Marktforschung erhoben werden soll, welche Art des Kontaktes bei der Kundschaft gewünscht ist.

4.3.6 Vertriebswege

Vertriebswege werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit in zwei verschiedene Kapitel unterteilt. Zum einen die allgemeine strategische Auswahl von Vertriebswegen, welche im Kapitel 4.3.6 erfolgt und zum anderem die operative Auswahl im Kapitel 4.4.

Eine ganz essenzielle Frage im strategischen Vertrieb ist, mittels welchen **Kanälen** Leistungen vertrieben werden sollen. Dies wirkt sich in weiterer Folge auf die Maßnahmen zur Gestaltung des Vertriebes aus (vgl. Preißner 2007, S. 11).

Detroy/Behle/Vom Hofe unterscheiden bei der Auswahl der Vertriebssysteme grundsätzlich zwischen **vertikaler** und **horizontaler Absatzkanalstruktur**.

In der vertikalen Absatzkanalstruktur wird die Anzahl der Vertriebsstufen festgelegt und prinzipiell zwischen **direktem** und **indirektem Vertrieb** unterschieden (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 93).

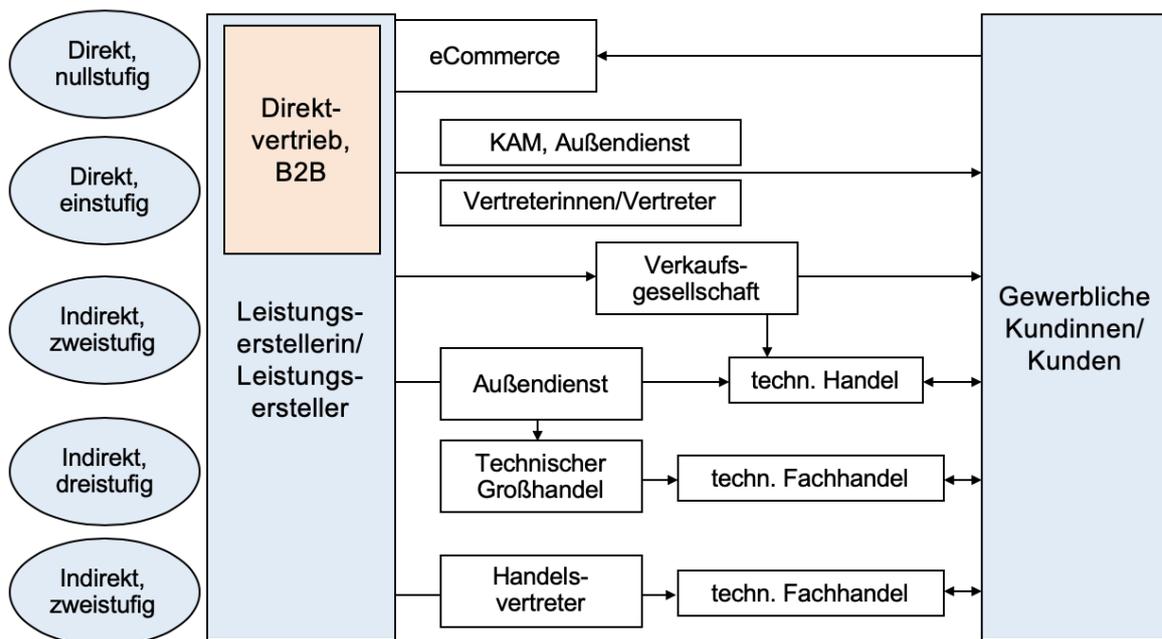


Abbildung 25: Vertriebswege im B2B-Markt (in Anlehnung an Winkelmann 2012, S. 637)

Abbildung 25 stellt die Vertriebswege, die zur Auswahl im B2B-Markt stehen, dar. Michael Kleinaltenkamp stellt in diesem Zusammenhang fest, je höher die ökonomische und technische bzw. fachliche Komplexität der angebotenen Leistung ist, desto größer ist die Tendenz in Richtung des **direkten Vertriebes**. Speziell bei B2B-Dienstleistungen ist der direkte Kontakt zwischen Anbieterinnen bzw. Anbietern und Nachfragerinnen bzw. Nachfragern aufgrund der Leistungskomplexität und des hoch empfundenen Kaufrisikos unabdingbar (vgl. Kleinaltenkamp 2011, S. 73).

Diesen Gedankengang fassen Albers und Krafft auf und beschreiben, dass die Transaktionskostentheorie (wie in Kapitel 3.2.2 dargelegt) hier ihren Einfluss findet. Es ist hierbei eine Lösung zwischen der direkten Kundenansprache und der Ansprache über den Handel zu finden, welche den Erlös abzüglich der anfallenden Transaktionskosten maximiert. Sind die Transaktionskosten hoch, so ist ein direkter Vertriebsweg zu wählen. Diese Annahme wird anhand empirischer Untersuchungen unterstützt (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 61-63).

Dirk Lippold beschreibt, dass im **Beratungsgeschäft** eindeutig der direkte Vertrieb vorherrscht. Ein wesentlicher Vorteil im Direktvertrieb ist, dass Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter als kompetente Problemlöserinnen bzw. kompetente Problemlöser angesehen werden (vgl. Lippold 2018, S. 295).

4.4 Vertriebspläne

Die unter 4.3 analysierte Strategie liefert das Bindeglied zwischen Vertriebszielen und operativen Maßnahmenplanungen (vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 157). Die Vertriebspläne definieren nun über welche Vertriebswege die Leistungen vertrieben werden sollen und anhand welcher Maßnahmen die Ziele umgesetzt werden können (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 88).

4.4.1 Der direkte Vertriebsweg

Wie unter Kapitel 4.3.6 erhoben, ist der direkte Vertriebsweg für Beratungsunternehmen zu bevorzugen.

Im direkten Vertrieb handelt es sich zumeist um den persönlichen Verkauf, der wie in Abbildung 26 ersichtlich, zwischen unternehmenseigenen Vertriebsmitarbeitern und Absatzhelferinnen bzw. Absatzhelfern unterscheidet (vgl. Pepels 2014, S. 55).

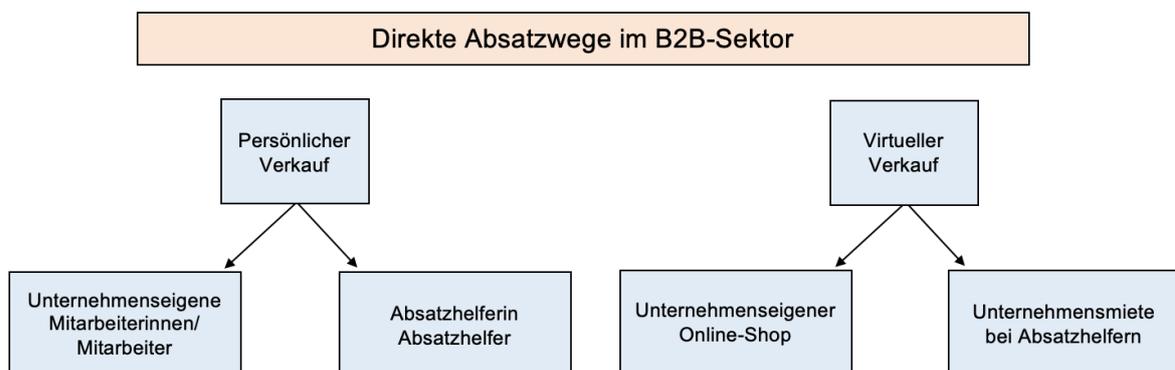


Abbildung 26: Direkte Absatzwege im B2B-Sektor (in Anlehnung an Pepels 2014, S. 55)

Das fundamentalste Merkmal des direkten Vertriebs ist, dass die Distributionsleistung rein zwischen dem verkaufenden und dem kaufenden Unternehmen stattfindet. Dies ist ausschlaggebend für die Akquisitionsanstrengungen, da das Unternehmen eigene Verkaufsorgane benötigt. Beispielsweise sind hier Reisende, Verkäufer oder auch Vertriebsingenieure anzuführen (vgl. Kleinaltenkamp/Saab 2009, S. 102).

Unternehmenseigene Vertriebsmitarbeiterinnen bzw. Vertriebsmitarbeiter treten, im Gegensatz zum indirekten Vertrieb, mit einem erhöhten Problemverständnis auf, was zum einen die Reputation (Kapitel 3.2.3) zu steigern hilft und andererseits das empfundene Kaufrisiko (Kapitel 3.2.1) verringert (vgl. Lippold 2018, S. 295).

Unternehmenseigene Vertriebsmitarbeiterinnen bzw. Vertriebsmitarbeiter haben somit eine wichtige Rolle, da sie neben dem Kundenaufbau auch verantwortlich für die Kundenbindung (Loyalität) und die Kundenrückgewinnung sind. Sie sind verantwortlich für die Beziehung mit der Kundschaft (vgl. Liu/Leach/Chugh 2015, S. 907).

Im Beratungsgeschäft wird, wie bereits dargelegt, klar der direkte Vertrieb anhand eigener Vertriebsmitarbeiter durchgeführt. Ein Hauptgrund ist hier die Loyalität der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, die den Fokus auf das eigene Leistungsprogramm haben. Des Weiteren wird für den Vertrieb von Beratungsleistungen eine hohe Fachkenntnis der erklärungsbedürftigen und komplexen Dienstleistung benötigt. Aus diesem Grund ist es in Unternehmensberatungen zur Erreichung von hohen Vertriebszielen wichtiger, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit einer sehr guten Qualifikation zu haben, als Vertriebsorganisationen zahlenmäßig aufzubauen (vgl. Lippold 2018, S. 295).

4.4.2 Maßnahmen operative Kundenansprache

Wie bereits im Kapitel 4.3.5 dargelegt, gibt es unterschiedliche Akquisitionsstrategien, welche mithilfe des SWOT-Katalogs im praktischen Teil ausgewählt werden. In diesem Unterkapitel sollen nun Maßnahmen bzw. Instrumente analysiert werden, welche Möglichkeiten zur Ansprache von Neukundschaften bieten.

Eine Maßnahme definiert der Duden als Aktion, Handlung oder Schritt, um etwas Bestimmtes zu bewirken (vgl. Duden o.J.). Wie in Abbildung 19 ersichtlich, geht es im dritten Teil des Sales Cycles um die Gewinnung der Kundschaft und um die richtige Ansprache der Kundschaft.

Im Laufe der Akquisitionsarbeit können eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente bedient werden. Wichtig sind jedoch speziell jene, welche zur Ansprache von Kundinnen bzw. Kunden beitragen. Sie helfen potenzielle Kundschaften über die Dienstleistungen des Unternehmens zu informieren. Instrumente der direkten Ansprache erlauben Unternehmen den persönlichen Kontakt spezifischer Personen. Angebote und Informationen können hier den spezifischen Bedürfnissen angepasst werden und so der Streuverlust geringgehalten werden (vgl. Verweyen 2017, S. 6f.). Abbildung 27 stellt die möglichen Instrumente zur direkten Ansprache von Kundschaften grafisch dar.

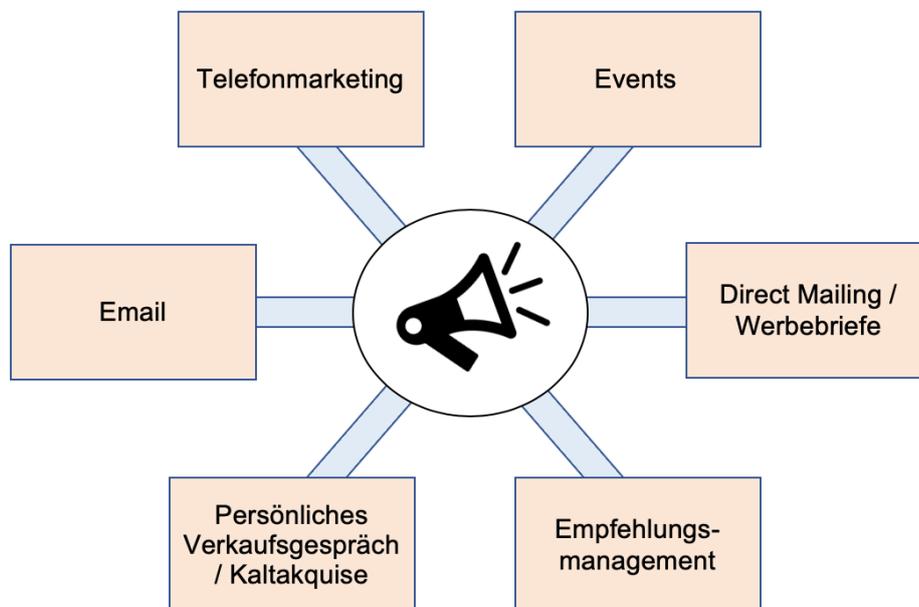


Abbildung 27: Instrumente zur direkten Kundenansprache (Eigene Darstellung)

Direct Mailing / Werbebriefe

Werbebriefe sind nach wie vor ein Faktor, um Menschen auf neue Dienstleistungen aufmerksam zu machen und Neukundschaften zu akquirieren. Des Weiteren helfen sie auch dabei, den Bekanntheitsgrad eines Unternehmens zu erhalten. Speziell in Zeiten, wo jegliche Information per E-Mail versendet wird, gewinnt der Werbebrief wieder an Bedeutung, wird wertgeschätzt und sollte daher nicht unterschätzt werden (vgl. Durinkowitz 2013, S. 118f.).

Werbebriefe werden mittlerweile auch als Direct Mailings bezeichnet und haben den Vorteil, dass Sie hohe Aufmerksamkeit genießen und eine gewisse gefühlte Exklusivität gegeben ist (vgl. Verweyen 2017, S. 8).

Empfehlungsmanagement

Referenzen sind speziell für Dienstleistungsunternehmen mit erhöhter Komplexität bzw. bei Unternehmen, wo die Leistung beim Kauf noch nicht existiert, unentbehrlich. Jede einzelne Referenz steht für eine Leistung, die zur Zufriedenheit der Kundschaft ausgeführt wurde. Das Empfehlungsmanagement liefert eine systematische und strategische Form der Informationsweitergabe von guten und positiven Erfahrungen an Interessentinnen bzw. Interessenten von Kundschaften. Indem Kundinnen bzw. Kunden über Erfahrungen berichten, helfen sie Unsicherheiten bei Interessentinnen bzw. Interessenten abzubauen. Referenzen sorgen für Glaubwürdigkeit und Objektivität. Kapitel 3.2.3 analysiert diese Thematik genau.

Um nun das Empfehlungsmarketing für die Akquise aktiv nutzen zu können, muss der Einsatz vom Vertrieb geplant werden. Unternehmen müssen klare Ziele setzen, wie viele Empfehlungen beispielsweise pro Monat generiert werden. Die Kundschaft um Empfehlungen zu fragen, ist Teil des Verkaufszyklus (vgl. Durinkowitz 2013, S. 123f.).

Email

E-Mail-Marketing soll vor allem als Teil einer Kampagne eingesetzt werden, um eine Werbebotschaft zu vermitteln. Mithilfe eigener E-Mail Kampagnen könnten effektiv, messbar und schnell, potenzielle Interessentinnen bzw. Interessenten angesprochen werden (vgl. Durinkowitz 2013, S. 121). Der Nachteil beim Versand von Emails ist, dass sie in vielen Unternehmen keine Beachtung mehr finden, da sie nicht eine so hohe „Wertigkeit“ vorweisen und im Spam-Ordner landen (vgl. Verweyen 2017, S. 8).

Telefonmarketing

Das Telefonmarketing liefert den Vorteil die schnellstmögliche Kontaktmöglichkeit zu Zielpersonen zu bieten. Das Telefonmarketing bzw. die Telefonakquise ist daher zur Aufnahme von Kontakten sehr gut geeignet (vgl. Verweyen 2017, S. 8).

Mit Bezug zur Kaltakquise soll das Ziel eines Anrufs die Terminvereinbarung sein (vgl. Milz 2013, S. 74).

Events/Veranstaltungen

Events liefern eine besondere Profilierungschance für Unternehmen. Mithilfe von eigenen Unternehmen, kann Know-How gezeigt werden und die eigene Reputation (Kapitel 3.2.3) gesteigert werden. Es können zum einen Zielpersonen angesprochen werden und gleichzeitig Reaktionen von Personen sofort wahrgenommen werden (vgl. Verweyen 2017, S. 9). Eine mögliche „Veranstaltungsart“ bieten eigene Hausmessen an. Hierbei veranstalten Unternehmen Events zu spezifischen Themen. Der Vorteil ist, dass jene Events Kundennahe gestaltet werden können. Potenzielle Kundinnen bzw. Kunden und bestehende Kundschaften treffen sich, tauschen Informationen und Erfahrungen aus und haben gleichzeitig die Möglichkeit mehr über das Know-How des Unternehmens in diesem Bereich zu erfahren.

Bestehende Kundschaften können bei den Events gleich ein direktes Feedback zum Unternehmen geben (vgl. Durinkowitz 2013, S. 127). Im Anhang (S. A-23) erfolgt eine klare Darstellung zur Durchführung eines Events.

Persönliches Verkaufsgespräch

Das Kernstück einer jeden Akquisitionsarbeit in einem spezifischen Gebiet bildet das persönliche Gespräch. Es bietet die Möglichkeit einer sehr gezielten und individuellen Kommunikation, speziell bei komplexen Leistungen. Der „Nachteil“ beim persönlichen Verkaufsgespräch liegt im hohen Kontakt- bzw. Zeitaufwand. Es liefert die teuerste Methode bei der Akquise und es werden hierfür Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit einem hohen Know-How benötigt (vgl. Verweyen 2017, S. 8).

Festzuhalten ist, dass bei den Vertriebsplänen für Beratungsunternehmen der direkte Vertriebsweg zu bevorzugen ist. Die erhobenen Maßnahmen werden im praktischen Teil dieser Arbeit nachfolgend geplant.

4.5 Vertriebsbudget & Planung Maßnahmenkontrolle

Der Begriff Controlling ist aus dem Englischen „to control“ abgeleitet und bedeutet nicht nur Kontrolle, sondern Überwachung, Steuerung, Beeinflussung und Beherrschbarkeit. Es wird hierbei auch immer wieder von **Unternehmenssteuerung** oder Performance Management gesprochen (vgl. Hofbauer/Bergmann 2013, S. 25). Werden Vertriebsaktivitäten eines Unternehmens nicht geplant und kontrolliert oder nicht genau genug durchdacht kann es passieren, dass Unternehmen „blind“ durch den Markt fliegen. Es ist daher essenziell, dass Unternehmen früh genug erkennen, dass es beispielsweise nichtzufriedenstellende Entwicklungen gibt. Hierfür ist ein gutes Controlling notwendig (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 111).

Nur was gemessen wird, kann auch gesteuert werden (vgl. Esters 2018, S. 299).

Detroy/Behle/Vom Hofe sehen das **Vertriebsbudget** als wichtigen Teil der Kontrolle im Vertriebskonzept. Das Vertriebsbudget muss unterschiedliche Funktionen übernehmen. Es sollen Vertriebsmaßnahmen damit gesteuert werden und die Kosten der festgelegten Maßnahmen für Kundinnen und Kunden ermittelt werden. Des Weiteren dient das Vertriebsbudget als Kontrollinstrument und soll Soll-Ist-Abweichungen klar darstellen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 106).

Christian Weis legt das Vertriebscontrolling anhand der Differenzierung zwischen **Objekten** und **Instrumenten** (wie in Abbildung 28 ersichtlich) dar.

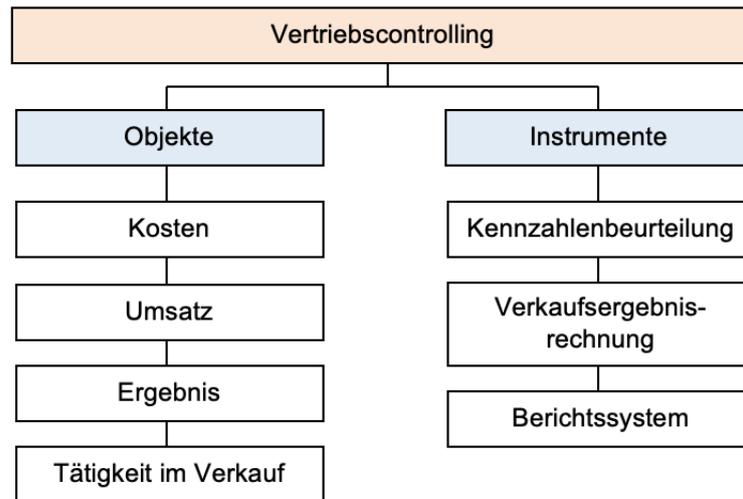


Abbildung 28: Instrumente und Objekte des Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Weis 2010, S. 396)

In Hinblick auf die Objekte kann unterschieden werden zwischen dem, was kontrolliert wird und womit es kontrolliert wird. Christian Weis stellt die Instrumente und Objekte zueinander in Relation und entwickelt daraus eine Matrix (Abbildung 29) (vgl. Weis 2010, S. 397).

<u>Objekte</u> \ <u>Instrumente</u>	Kennzahlen	Berichtssystem	Verkaufsergebnisrechnung
Kosten	★	—	★
Umsatz	★	★	★
Tätigkeit	★	★	✘
Ergebnis	★	—	★

★ = trifft zu — = trifft teilweise zu ✘ = trifft nicht zu

Abbildung 29: Objekte-Instrumente-Matrix (in Anlehnung an Weis 2010, S. 397)

Da nach Christian Weis das „Instrument“ Kennzahlen auf alle Objekte zutrifft, wird nachfolgend speziell darauf eingegangen.

Kennzahlensystem

Es gibt einige Kennzahlen im Vertrieb, welche sich als Steuergröße anbieten. Kennzahlen werden unternehmensindividuell erstellt und zeigen Potenziale auf, wo Verbesserungen möglich sind (vgl. Lippold 2018, S. 318).

Kennzahlen werden in der Praxis auch immer wieder als KPI's (Key Performance Indicators) abgekürzt (vgl. Esters 2018, S. 305).

Hartmut Biesel liefert den Hinweis, dass acht bis ca. zwölf Kennzahlen für den Vertrieb ausreichen. Die **Kennzahlen** sollen mit den Erfolgsfaktoren, welche vom Unternehmen erfüllt werden müssen, verknüpft werden. Sie müssen auf recherchierten und belegbaren Vorgaben oder Zielen basieren. Somit ist festzuhalten, wenn es Veränderungen in der Unternehmensstrategie und/oder im Umfeld gibt, müssen Kennzahlen angepasst werden. Gefahren bei der Bildung von Kennzahlen sind zum einen, zu viele Zahlen, der daraus entstehende Zahlenfriedhof und die daraus ressourcenintensive Erhebung, zum anderen die Gefahr der zu kurzfristigen Auslegung (vgl. Biesel 2014, S. 174f.).

Vertriebskennzahlen erfüllen drei Funktionen:

- Sie dienen als Basis bei der Vertriebsplanung
- Sie dienen als Grundlage um Verbesserungspotenziale aufzuspüren
- Sie dienen als Motivationsfaktor für Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (vgl. Lippold 2018, S. 318)

Werden neue Kennzahlen entwickelt, so kann in der Umsetzung **Top-down** oder **Bottom-up** vorgegangen werden. Beim Top-Down Vorgehen werden die Kennzahlen vom Management festgelegt und vorgegeben. Beim Bottom-up Vorgehen legen die Vertriebsbereiche die Kennzahlen fest (vgl. Biesel 2014, S. 175).

Eine Auswahl möglicher Kennzahlen entlang des Akquisezykluses, findet sich im Anhang (S. A-7). Für Beratungsunternehmen bieten sich beispielsweise folgende Kennzahlen an:

- Rücklaufquote je Vertriebsaktion
- Gewonnene Leads je Vertriebsaktion
- Gewonnene Prospects
- Angebotserfolgsquote
- Auftragsverlustquote
- Neukundenquote (vgl. Lippold 2018, S. 319)

5. Vertriebskonzept für ein Beratungsunternehmen im B2B-Markt

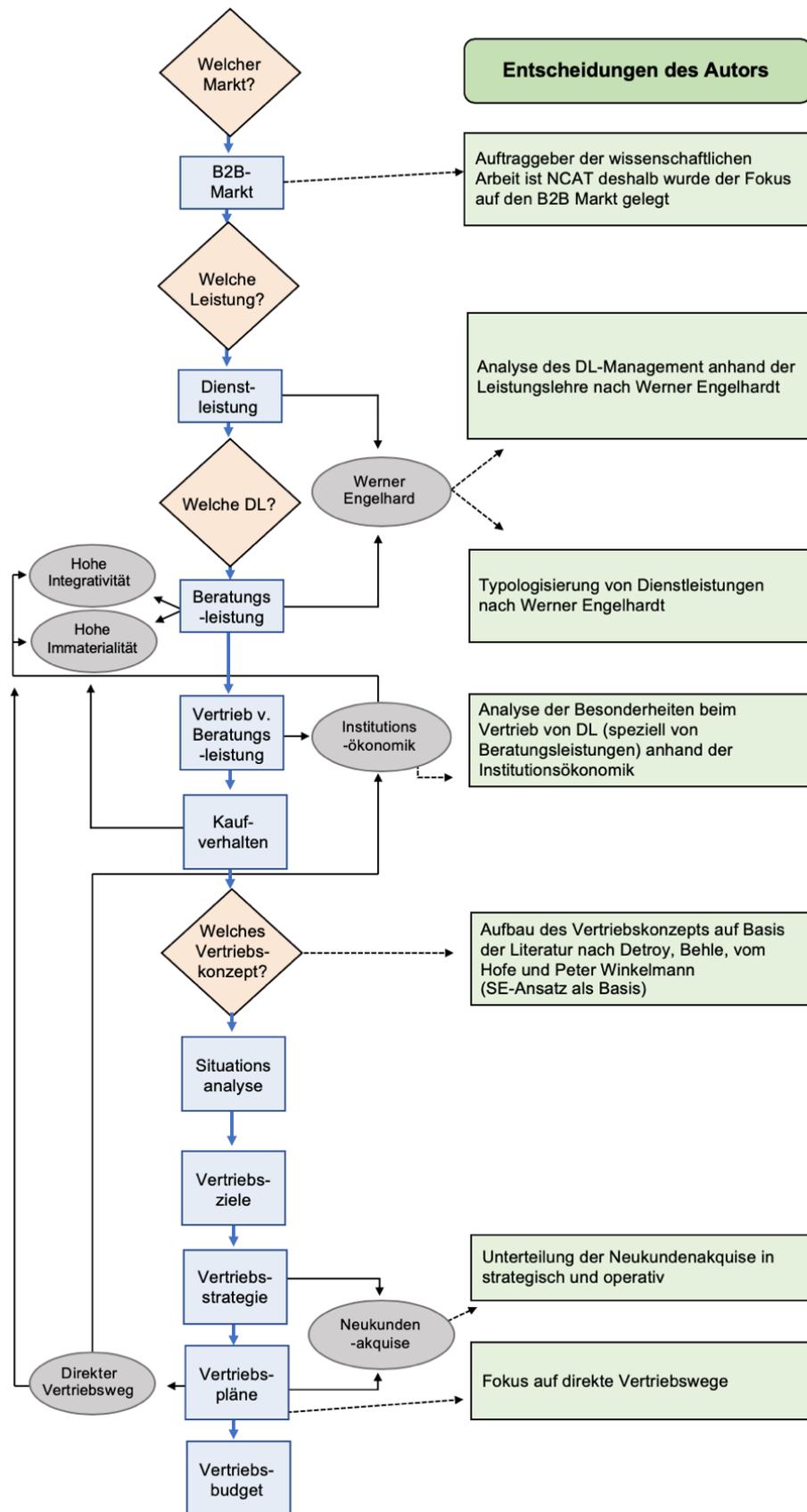


Abbildung 30: Flow-Chart Vertriebskonzept für ein Beratungsunternehmen (Eigene Darstellung)

6. Vertriebskonzept mit Fokus Neukundenakquise in Österreich für NCAT

Im nachfolgenden Kapitel 6 beginnt der empirische Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit. Basierend auf der Situationsanalyse wird ein Vertriebskonzept für die Akquise von Neukundinnen bzw. Neukunden in Österreich für NCAT erarbeitet.

6.1 Situationsanalyse

Wie bereits im Literaturteil (Kapitel 4.1) erhoben, stellt die Situationsanalyse die Basis eines Vertriebskonzepts dar (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 57).

6.1.1 Untersuchungsdesign

In den nachfolgenden Absätzen wird das gewählte Untersuchungsdesign genauer beschrieben.

Informationsbedarf

Wie in der Problemstellung (Kapitel 2.2) dargelegt, besitzt NCAT grundsätzlich keine tiefgehenden Informationen über den Markt, die Kundinnen bzw. Kunden, die Konkurrenz und die Umwelt in Österreich. Des Weiteren gab es bis dato keine Neukundenakquise und daher auch keinen definierten Prozess bzw. keine Vorgehensweise im Vertrieb. Aufgrund der fehlenden Erfahrung im Vertrieb bzw. in der Neukundenakquise von NCAT, soll mit Hilfe der Marktforschung die Zusammenstellung des Buying Centers in Banken erhoben und dargelegt werden, wie Kaufprozesse von Beratungsleistungen in österreichischen Banken ablaufen. In der Marktforschung soll sodann untersucht werden, welche Kriterien zur Bewertung von Beratungsunternehmen ihre Anwendung finden. In diesem Zusammenhang soll dargelegt werden, welche Indikatoren es gibt, die den Bedarf einer Beratungsleistung signalisieren. Des Weiteren soll erhoben werden, was als Beratungsunternehmen getan werden kann, um die Reputation zu steigern bzw. welche Selbstbindungsmaßnahmen möglich sind, um das Kaufrisiko zu senken. In diesem Zusammenhang soll der Net Promoter Score von NCAT erhoben und untersucht werden, welche Unternehmensberatungen die relevantesten Mitbewerberinnen bzw. Mitbewerber sind. Hierbei soll auch ein Blick auf die Transaktionstheorie fallen und erhoben werden, welche Kosten/Maßnahmen für Banken anfallen, um Lieferantinnen bzw. Lieferanten für neue Projekte zu finden und auszuwählen, bzw. welche Faktoren risikoreduzierend wirken.

Zusätzlich soll im Rahmen der Marktforschung allgemeine Markt-, Konkurrenz- und Kundinnen- bzw. Kundeninformationen erhoben, analysiert und qualifiziert werden. Darüber hinaus soll erfragt werden, welche die beste und wirksamste Ansprache von Banken darstellt und anhand welches Vertriebsweges dies passieren soll.

Erhebungsmethoden

Soll das Untersuchungsdesign festgelegt werden, so muss grundlegend entschieden werden, welche Methoden ihre Anwendung finden. Zu Beginn muss erhoben werden, ob das Untersuchungsziel anhand der vorhandenen Daten erreicht werden kann (**Sekundärmarktforschung**) oder ob dafür eine neue Datenerhebung notwendig ist (**Primärmarktforschung**) (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 11).

Bei der Sekundärmarktforschung (Desk Research) wird anhand von bereits beschafftem Datenmaterial die Problemlösung analysiert. Hierbei sollten möglichst viele zur Verfügung stehende Informationsquellen genutzt werden (vgl. Magerhans 2016, S. 63 f.).

Primärmarktforschung

Als Erhebungsmethode dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden die qualitativen Einzelinterviews gewählt. Nachfolgend wird die Wahl der Erhebungsmethode begründet.

Grundsätzlich kann bei der Primärmarktforschung zwischen Befragung, Beobachtung und Tests unterschieden werden (vgl. Magerhans 2016, S. 68).

Befragungen können in qualitative oder quantitative Befragung unterteilt werden. Bei der quantitativen Befragung (schriftlich, telefonisch, persönlich) nimmt eine hohe Zahl an Personen teil. Bei der qualitativen Befragung nehmen weniger Personen teil, dafür sollen psychologische und soziologische Merkmale erhoben werden (vgl. Thommen et al. 2017, S. 73). In der qualitativen Methodik geht es vor allem um die Gewinnung bzw. Generierung von Ideen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 51). Qualitative Befragungen sind nicht geeignet, um Fakten abzufragen, sie sollen viel mehr helfen Begründungen, Erzählungen und Argumente zu generieren, die anders als bei quantitativen Erhebungsmethoden, im Dialog entstehen (vgl. Mey/Mruck 2011, S. 282).

In erster Linie dienen daher qualitative Befragungen für die Erhebung von Meinungen, Kaufverhalten und Motiven. Sie stellen also das Verhalten in den Mittelpunkt (vgl. Thommen et al. 2017, S. 73).

Das Ziel der Marktforschung in dieser wissenschaftlichen Arbeit ist nicht die Abfrage von Faktenwissen, sondern die ausführliche Darlegung und Beschreibung von Prozessen bei Banken. Es sollen Motive, Begründungen und Kaufverhalten erhoben werden, wie beispielsweise Banken beim Einkauf von Beratungsleistungen Unternehmensberatungen bewerten und auswählen. Des Weiteren soll erhoben werden, wie das subjektiv empfundene Kaufrisiko in Banken gesenkt werden und die Reputation einer Unternehmensberatung gesteigert werden kann. Aus diesem Grund wird die qualitative Befragung als Erhebungsmethode herangezogen.

Bei der qualitativen Befragung kann zwischen Gruppendiskussionen (Focus Group) und Einzelinterviews unterschieden werden (vgl. Thommen et al. 2017, S. 73).

Einzelinterviews sind gegenüber Fokusgruppen immer dann zu bevorzugen, wenn ein sehr persönliches und vertrauensvolles Gesprächsklima aufgrund von sensiblen Themen erhoben werden soll (vgl. Mey/Mruck 2011, S. 282).

Aufgrund der Abfrage von sensiblen bankinternen Informationen hat sich der Autor dieser Arbeit für die qualitativen Einzelinterviews entschieden.

Zielgruppe / Stichprobenauswahl

Befragt werden Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter von Banken, die in den Bereichen des Einkaufs tätig sind bzw. ein Wissen über die Prozesse in Banken und die Verantwortungsbereiche von Banken haben. Des Weiteren sind es Personen, die ein Wissen über Marktgegebenheiten und Umweltbedingungen in der Finanzbranche haben.

Feldarbeit

Die 15 qualitativen Einzelinterviews wurden im Zeitraum zwischen 04.02.2019 und 08.03.2019 durchgeführt. Die Terminvereinbarung der persönlichen Einzelinterviews erfolgte ab dem 21.01.2019. Der Kontakt zu den Interviewpartnern wurde durch das Management von NCAT sichergestellt.

Die durchschnittliche Dauer der Interviews belief sich auf 45 Minuten. Die Interviews wurden aufgrund der unterschiedlichen Fragetechniken immer direkt vor Ort durchgeführt. Der durchgeführte Gesprächsleitfaden findet sich im Anhang (S. A-8).

Die Erhebung erfolgte in 3 Ländern (Österreich, Deutschland, Ungarn) und fünf unterschiedlichen Städten (Graz, Wien, Linz, Frankfurt, Budapest), dargestellt in Abbildung 31.



Abbildung 31: Landkarte qualitative Einzelinterviews (Eigene Darstellung)

Aufgrund der strengen Vorschriften von Banken wollen die interviewten Personen in wissenschaftlichen Arbeiten nicht namentlich erwähnt werden. Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit hat den Probanden die Anonymität zugesichert, weshalb in der Arbeit keine Namen von beteiligten Probanden genannt werden. Eine anonymisierte Liste der teilgenommenen Probanden findet sich im Anhang (S. A-15).

Der Autor dieser Arbeit hat versucht, einen möglichst breiten Blick über den Einkaufsprozess von Banken zu generieren, weshalb Personen aus dem Management, der Projektleitung, dem Einkauf als auch aus dem Personalbereich interviewt wurden.

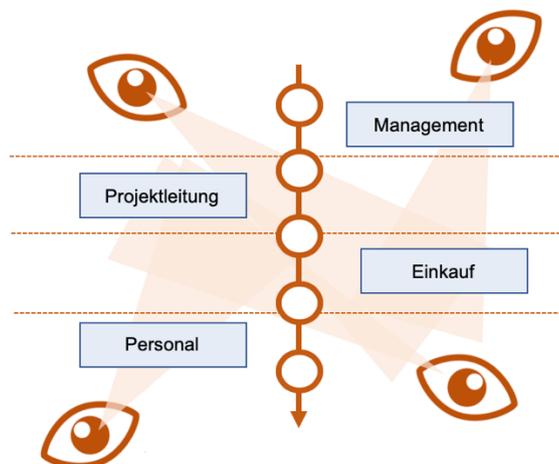


Abbildung 32: Blickwinkel Probandeninterviews (Eigene Darstellung)

Auswertung der durchgeführten qualitativen Marktforschung

Die Auswertung der erhaltenen Informationen der Probandinnen bzw. Probanden erstreckt sich über den gesamten praktischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit. Der Gesprächsleitfaden (S. A-8) ist speziell so aufgebaut, dass sämtliche nun folgenden praktischen Teilbereiche abgedeckt sind. Die Abbildungen im Anhang (S. A-16 / 17) stellen sichtbar dar, in welchen Bereichen des praktischen Teils die einzelnen Teilbereiche des Gesprächsleitfadens ihren Einfluss finden. Des Weiteren ist in den Abbildungen deutlich sichtbar wo es zu einem neuen Informationsgewinn gekommen oder wo es lediglich zu einer Bestätigung der Literatur durch die Probandinnen und Probanden gekommen ist.

6.1.2 Marktanalyse

In Kapitel 6.1.2 wird der Markt von Dr. Nagler & Company Austria GmbH erhoben. Das auftraggebende Unternehmen dieser wissenschaftlichen Arbeit ist als Beratungsunternehmen auf den Finanzsektor spezialisiert, weshalb der Fokus speziell auf den Finanzsektor in Österreich gelegt wird.

Der österreichische Beratungsmarkt

Wird der Beratungsmarkt in Österreich analysiert, können Informationen anhand des Fachverbands UBIT der Wirtschaftskammer erhoben werden. UBIT zählt zu den dynamischsten und größten Fachverbänden in Österreich und ist Teil der Sparte Informationen und Consulting. Dem Verband gehören Unternehmensberatungen sowie Buchhaltungsunternehmen und IT-Unternehmen an. Seit dem Jahr 2014 kommt es jedes Jahr zu rekordverdächtigen Umsatzanstiegen in der Branche. Die Beratungsunternehmen in Österreich haben im Jahr 2017 einen Umsatz von 5,03 Mrd. Euro erwirtschaftet (vgl. News.wko.at 2018).

Um genaue Trends im österreichischen Beratermarkt ablesen zu können, wurde vom Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit Kontakt mit der Fachgruppe UBIT aufgenommen und benötigte Daten erhoben. Die ausgewerteten Daten analysieren den Zeitraum 2014 bis 2017. Daten zu 2018 sind erst ab Ende Mai 2019 bei der Wirtschaftskammer Österreich erhältlich.

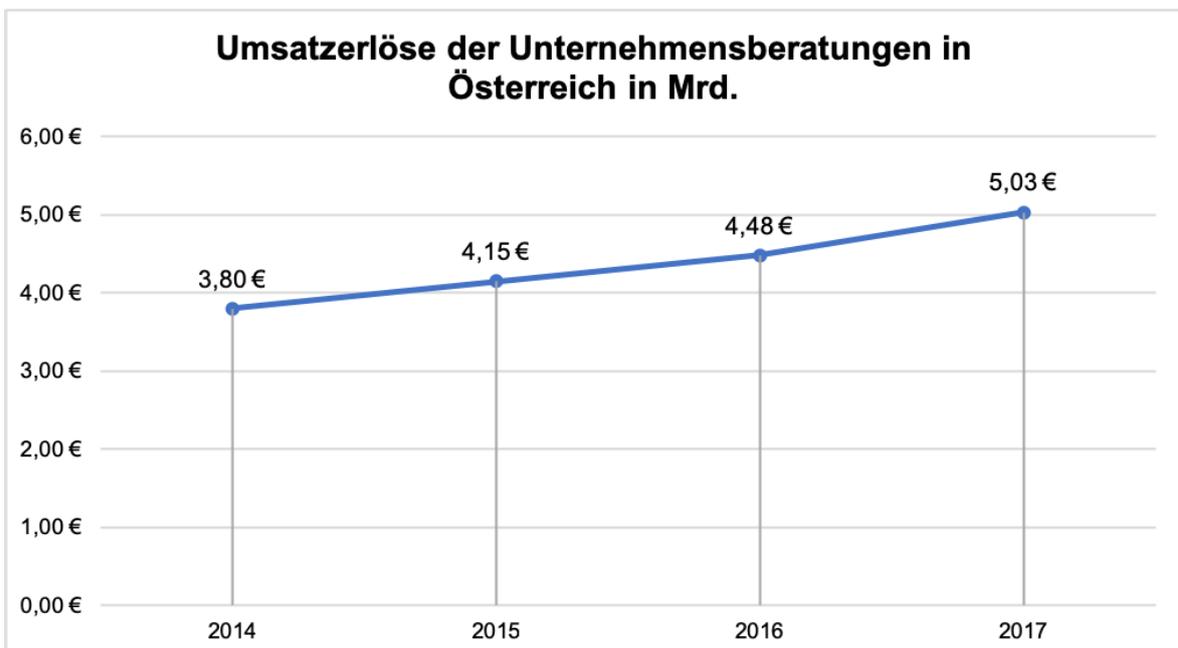


Abbildung 33: Umsatzerlöse der Unternehmensberatungen in Österreich (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich 2018)

Wird am Anfang die Umsatzentwicklung analysiert kommt es, wie in Abbildung 33 ersichtlich, in den letzten Jahren zu einem kontinuierlichen Anstieg der Umsatzerlöse von Unternehmensberatungen in Österreich. Besonders zwischen 2016 zu 2017 kam es zu einem Umsatzanstieg auf 5,03 Mrd. €. Unternehmensberatung ist jedoch nicht gleich Unternehmensberatung, weshalb, wie in Abbildung 34 dargestellt, unterschiedliche Berufsfelder differenziert werden müssen.

Berufsfeld Unternehmensberatung	2014		2015		2016		2017	
Unternehmensplanung/Managementb.	1.120.320.000 €	28,8%	1.303.100.000 €	31,4%	1.496.320.000 €	33,4%	1.503.970.000 €	29,9%
Personalwesen	676.860.000 €	17,4%	651.550.000 €	15,7%	654.080.000 €	14,6%	804.800.000 €	16,0%
Unternehmensorganisation	361.770.000 €	9,3%	406.700.000 €	9,8%	403.200.000 €	9,0%	482.880.000 €	9,6%
Prozessmanagement	342.320.000 €	8,8%	356.900.000 €	8,6%	385.280.000 €	8,6%	422.520.000 €	8,4%
Sales & Marketing	350.100.000 €	9,0%	460.650.000 €	11,1%	506.240.000 €	11,3%	487.910.000 €	9,7%
Finanz/Risikomanagement	330.650.000 €	8,5%	327.850.000 €	7,9%	327.040.000 €	7,3%	412.460.000 €	8,2%
Digitalisierung/Technologie	62.240.000 €	1,6%	78.850.000 €	1,9%	143.360.000 €	3,2%	105.630.000 €	2,1%
Technik	256.740.000 €	6,6%	207.500.000 €	5,0%	170.240.000 €	3,8%	160.960.000 €	3,2%
Sonstige Tätigkeitsentwicklung	389.000.000 €	10,0%	356.900.000 €	8,6%	394.240.000 €	8,8%	648.870.000 €	12,9%
Gesamt	3.890.000.000 €	100,0%	4.150.000.000 €	100,0%	4.480.000.000 €	100,0%	5.030.000.000 €	100,0%

Abbildung 34: Umsatzanteil Berufsfelder Unternehmensberatung (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich)

Es gibt neun Berufsfelder, in welche Unternehmensberatungen in Österreich unterteilt werden. Dr. Nagler & Company Austria GmbH ist auf die Finanzindustrie spezialisiert. Hierin wird eine fachliche und technische Beratung angeboten, weshalb für die tiefergehende Analyse der Fokus auf das Berufsfeld Finanz und Risikomanagement gesetzt wird.

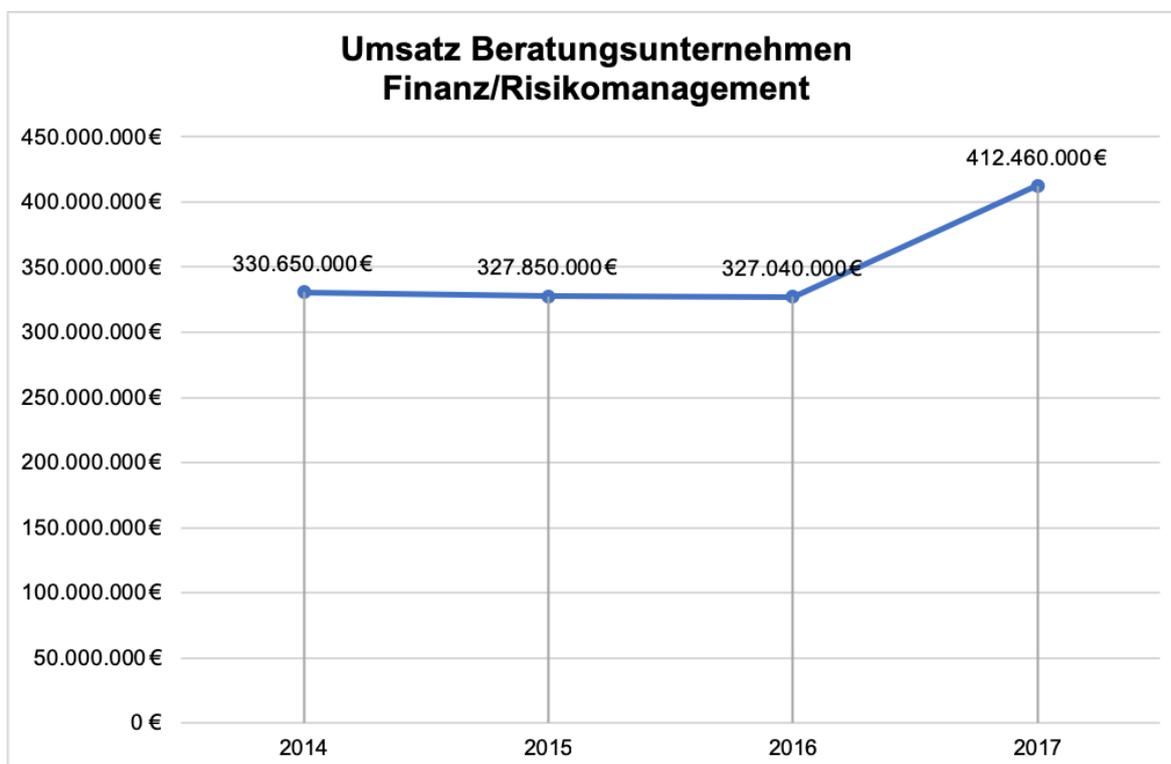


Abbildung 35: Umsatzerlöse Berufsfeld Finanz/Risikomanagement (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich)

Wie in Abbildung 35 ersichtlich, kam es zwischen den Jahren 2014 bis 2016 zu einem leichten Abfall der Umsatzerlöse bei Beratungsunternehmen im Berufsfeld Finanz und Risikomanagement. Im Jahr 2017 kam es jedoch zu einem auffallend starken Anstieg des Umsatzes, welcher 8,2% des Gesamtumsatzes der Beratungsunternehmen darstellt. Es kann daher ein durchaus positiver Trend beim Umsatz abgelesen werden. Gründe hierfür finden sich im Kapitel 6.1.5.

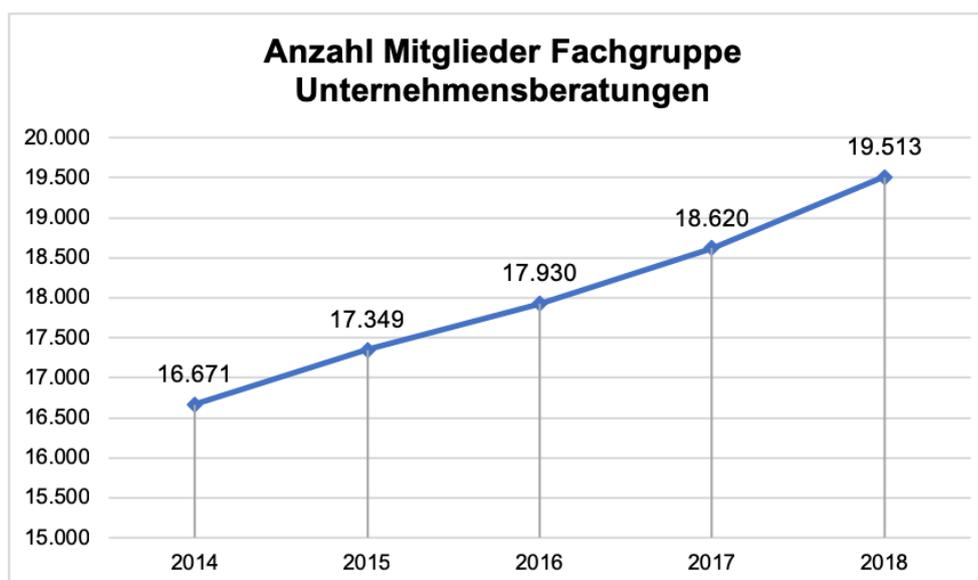


Abbildung 36: Anzahl Mitglieder Fachgruppe Unternehmensberatung (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich 2018)

Wird die Mitgliederstatistik bei Unternehmensberatungen in Österreich betrachtet (einzige Auswertung bei der bereits Werte aus dem Jahr 2018 vorliegen), so ist auch hier der deutliche Anstieg in den letzten Jahren erkennbar (Abbildung 36). Diese Entwicklung muss jedoch genauer betrachtet werden, denn 70% der Mitglieder stellen sogenannte EPU's dar, also ein Personen Unternehmen, in der Beraterwelt auch Freelancer genannt.

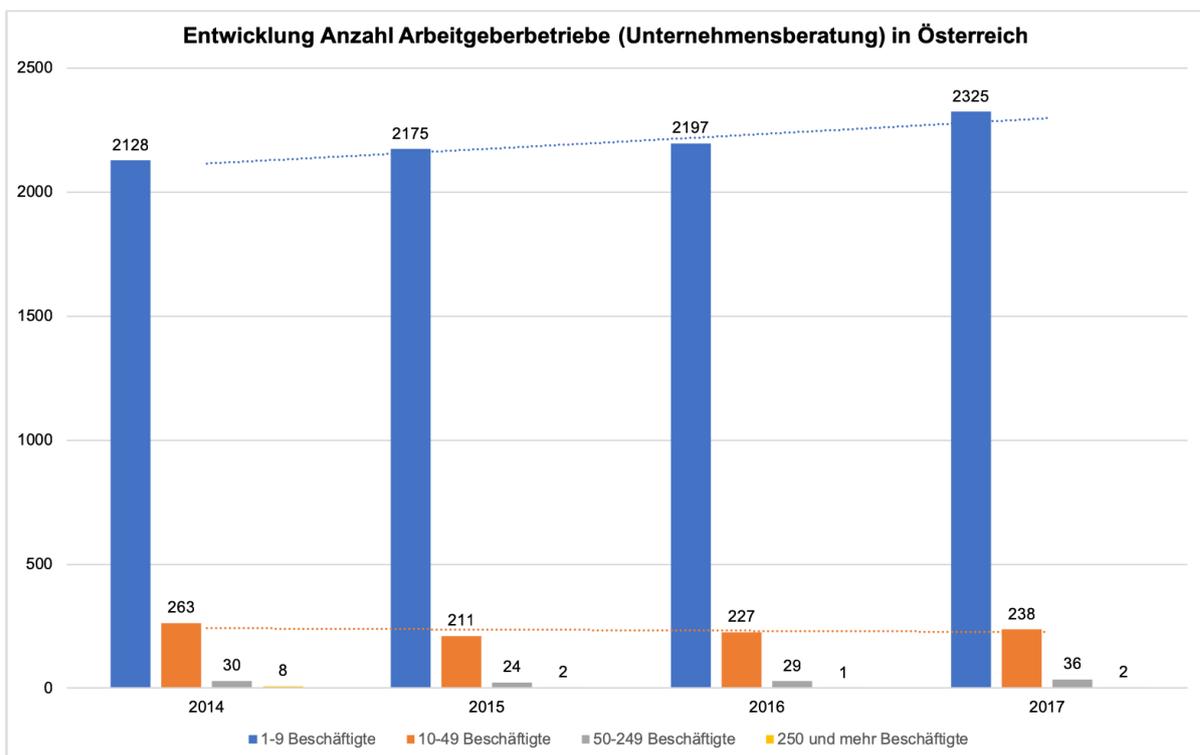


Abbildung 37: Entwicklung Arbeitgeberbetriebe (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich 2018)

Werden daher die Arbeitgeberbetriebe, also Beratungsunternehmen, mit mindestens einer bzw. einem Angestellten erhoben (Abbildung 37) zeigt dies, dass es im Jahr 2017 gesamt 2.601 Beratungsunternehmen gab. Auch hier kam es in den letzten Jahren zu einem kontinuierlichen Anstieg. Speziell bei den Beratungsunternehmen zwischen 1-9 Beschäftigten kam es zu einem deutlichen Anstieg, während Betriebe mit 10-49 Beschäftigten vom Jahr 2014 auf 2015 einen Einbruch hatten und ab 2016 wieder leicht gestiegen sind. Ab 50 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern dezimiert sich die Anzahl der Beratungsunternehmen in Österreich sehr stark. Daraus lässt sich ableiten, dass der Trend Richtung kleineren Beratungsunternehmen mit spezieller Fokussierung in einem Segment oder einer Branche geht.

Wird nun die Differenz zwischen der Anzahl der gesamten Mitglieder der Fachgruppe Unternehmensberatung und den arbeitgebenden Unternehmensberatungen errechnet, so ist der ganz klare Trend Richtung EPU's erkennbar.

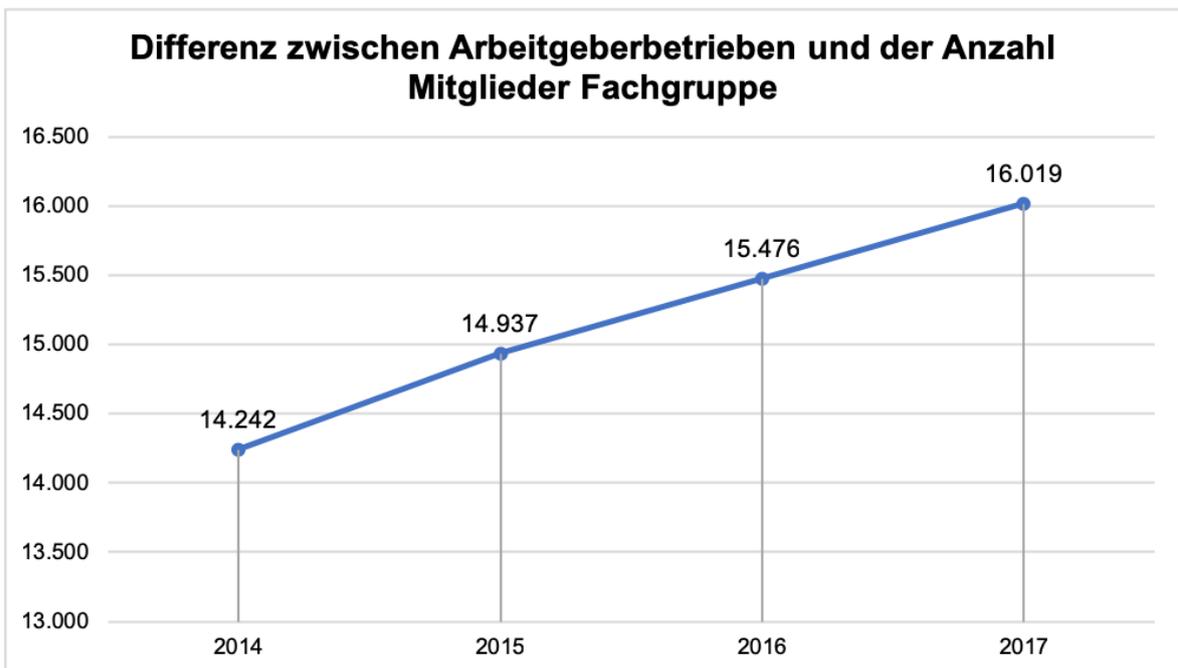


Abbildung 38: Differenz zwischen Arbeitgeberbetrieben und Mitgliederzahl (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich 2018)

Wie in Abbildung 38 klar zu erkennen ist, kommt es jährlich zu einem starken Anstieg von Ein-Personen-Unternehmen bzw. Freelancern im Bereich der Beratungsunternehmen.

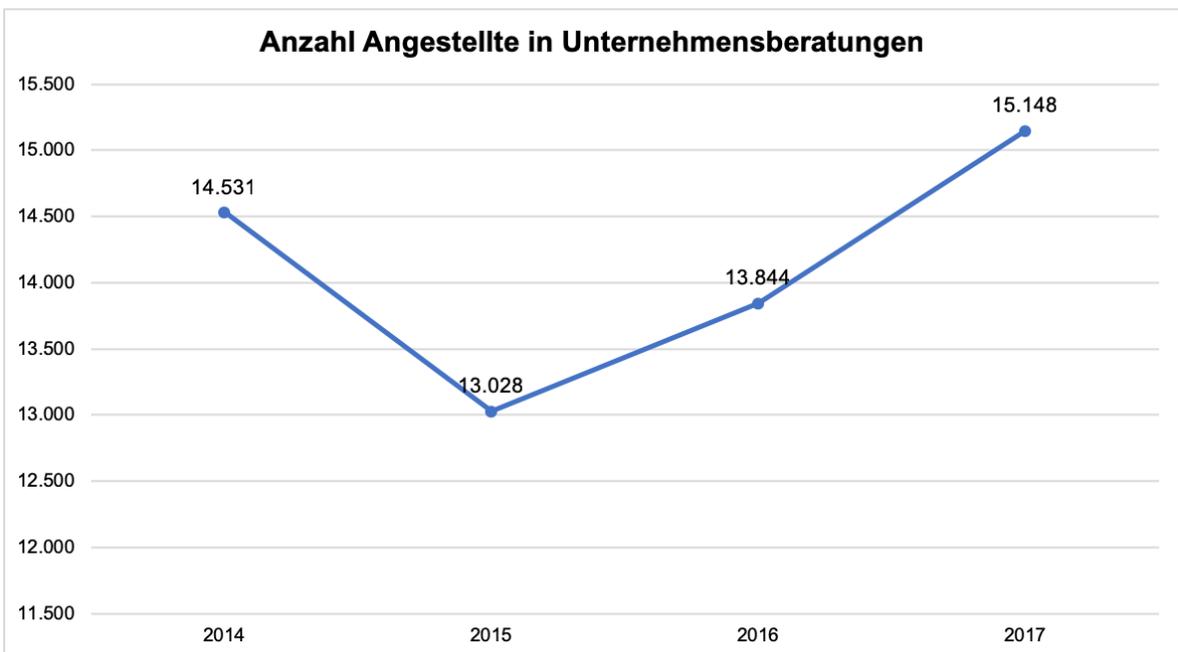


Abbildung 39: Angestelltenzahlen in Unternehmensberatungen (in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich 2018)

Während die EPU'S kontinuierlich steigen, kam es ab dem Jahr 2014 zu einem Abfall der Angestelltenzahlen in Unternehmensberatungen in Österreich. Ab dem Jahr 2016 hat wieder ein Aufschwung bei den Angestelltenzahlen begonnen.

Nachdrücklich festzuhalten ist daher, dass der Beratermarkt in den letzten Jahren stark zugelegt hat. Speziell im Berufsfeld der Finanzindustrie kam es ab dem Jahr 2017 zu einem sprunghaften Anstieg. Genaue Faktoren hierfür werden in der Umweltanalyse unter 6.1.5 analysiert. Des Weiteren ist ein klarer Trend in der Beratungsbranche in Richtung Freelancer erkennbar und der Fokussierung der Beratungsleistungen auf spezifische Segmente.

6.1.3 Analyse Kundinnen bzw. Kunden

Kapitel 6.1.3 stellt einen Hauptteil dieser wissenschaftlichen Arbeit dar. Zum einen sollen die potenziellen Kundschaften für NCAT in Österreich analysiert werden, zum anderen soll erhoben werden, wie Kundinnen bzw. Kunden Beratungsleistungen einkaufen. Hierbei soll der Einkaufsprozess genau analysiert werden, um in weiterer Folge einen SWOT-Katalog erstellen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Segmentierung

Dr. Nagler & Company Austria GmbH ist im Bereich des Kapitalmarkts tätig, weshalb die Kundensegmentierung nach direkt beobachtbaren allgemeinen Merkmalen (wie in Tabelle 3 dargestellt) durchgeführt wird. Für Dr. Nagler & Company Austria GmbH sind nur jene Kreditinstitute von Bedeutung, welche in Abbildung 40 ersichtlich sind. Wie im Literaturteil dieser wissenschaftlichen Arbeit erhoben, bildet die Segmentierung homogene Gruppen, welche gleiche Anforderungen haben bzw. ein ähnliches Kaufverhalten aufweisen. Die Kundensegmente von NCAT können daher in Banken, Versicherungen und Asset Manager unterteilt werden. Banken stellen für NCAT bis dato die mit Abstand wichtigste Kundengruppe für das Unternehmen dar.

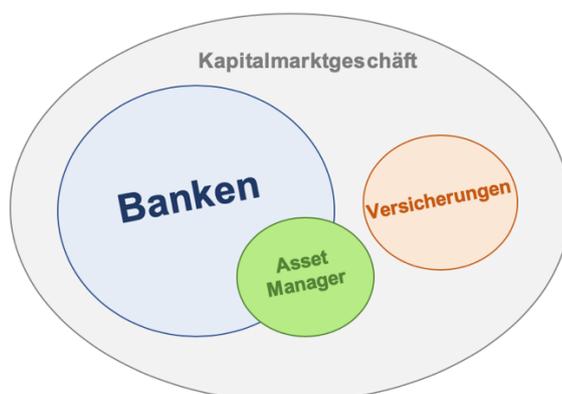


Abbildung 40: Kundensegmente NCAT (Eigene Darstellung)

Banken sind jedoch nicht gleich Banken, weshalb NCAT eine weitere Unterteilung trifft und somit fünf Kundensegmente festlegt:

- Asset Manager
- Sparkassen/Verbund
- Großbanken
- Mittelgroße Banken
- Versicherungen (vgl. Huber, 08.03.2019)

Kundensegment	Asset Manager	Sparkassen/ Verbund	Großbanken	Mittelgroße Banken	Versicherungen
Leistungen					
Marktdaten	X	(x)		X	X
Front-Office -Systeme	X	(x)		X	
Risk & Analytics	X	X		X	(x)
Data Management	X	X	X	X	X

Abbildung 41: Kundensegment/Leistung (Eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 41 dargestellt, können je nach Kundensegment unterschiedliche Leistungen angeboten werden. Das Wissen zu haben, welche Leistungen in welchem Segment zum Einsatz kommen, ist speziell für die spezifische Ansprache von potenziellen Kundschaften essenziell.

Um den Nutzen von Beratungsunternehmen zu verstehen, wurde in den durchgeführten Einzelexplorationen erhoben, wieso Banken überhaupt Beratungsleistungen beziehen. Die erhaltenen Antworten lassen den Rückschluss auf drei Gründe zu:

- Spezielles Know-How – Spezialisten am Markt für spezielle Themen
„Wir haben großen Bedarf an Consultants. Durch Projektaktivitäten, wo einerseits das Wissen in der Bank nicht vorhanden ist, zum Beispiel EU Regulatorische Vorschriften wie EMIR, MiFIR usw.“ (Proband/in 2 06.02.2019)

- Abdeckung von Leistungsspitzen
 „Wir sind vom Personal her nicht so aufgestellt, dass wir alle Themen bearbeiten können. Deswegen wird externe Beratung eingekauft, um zusätzliche Themen durchführen zu können.“ (Proband/in 6 12.02.2019)
 „Das eine Thema sind Kapazitäten, also insgesamt kauft man Beratungskapazitäten ein, um nicht ausreichende interne Kapazitäten zu ergänzen.“ (Proband/in 4 13.02.2019)
- Generierung neuer Ideen
 „Beratungsleistungen sind wichtig in ausgewählten Bereichen. Nicht überall, aber dort wo man sagt, man möchte vielleicht einen externen Input bekommen, neue Perspektiven, neue Gesichtspunkte.“ (Proband 15 08.03.2019)

Identifizierung

Die Identifizierung der Kundschaften erfolgt auf Basis von elektronischen Datenbanken, Branchenregistern bzw. aufgrund der im Haus vorhandenen Erfahrung. Im Gespräch mit den beiden Geschäftsführern von NCAT, Heinz Huber und Thomas Gebhard, wurden die Kriterien der Kundenidentifizierung festgelegt. Kriterien waren Banken mit Sitz in Österreich, welche keine Privatbanken sind. Des Weiteren sollten potenzielle Versicherungen und Asset Manager mit Sitz in Österreich erhoben werden (vgl. Huber/Gebhard 18.03.2019). Insgesamt wurden 38 Banken, 3 Versicherungen und 15 Asset Manager identifiziert.

Banken in Österreich					
Bank	Firmensitz	Mitarbeiteranzahl	Banktyp	Homepage	Gesuchte Skills
Addiko Bank	Wien	3152	Universalbank/Mi	https://www.addiko.at	
Allianz Investmentbank AG	Wien		k.A. Universalbank/Mi	https://www.alli	Developer, Batchentwickl
Austrian Anadi Bank	Klagenfurt	348	Universalbank/Mi	https://www.ban	Digital & Innovation, Soft
Autobank	Wien	110	Autobank/Mittelg	https://www.autobank.at/?tx_cookies_mai	
Bank Direkt	Linz		k.A. Direktbank/Mittel	https://www.bankdirekt.at/eBusiness/O1_t	
BAWAG	Wien	ca. 3000	Universalbank/Mi	https://www.baw	Business Analyst, Busines
BKS	Graz	ca. 1100	Universalbank/Mi	https://www.bks.at	
BTV AG	Innsbruck		k.A. Universalbank/Mi	https://www.btv	Experte internes Kontrolls
Denzelbank	Wien	1000	Universalbank/Mi	https://www.den	Kreditrisikomanagement
Erste Bank/Sparkasse	Wien	16000	Großbank	https://www.spa	Cover Pool Reporting Expe
Erste Group	Wien	ca. 46000	Großbank	https://www.erstegroup.com/de/home	
FGA Bank	Wien	30	Autobank/Mittelg	https://www.fcabank.at	
Hypo Bank Burgenland	Eisenstadt	679	Landesbank/Sparl	https://www.ban	Mitarbeiter regulatorisch
Hypo Bank NOE	St. Pölten		k.A. Landesbank/Sparl	https://www.hyp	IT-Systems Engineer
Hypo Landesbank OÖ	Linz	430	Landesbank/Sparl	https://www.hyp	IT-Referenten
Hypo Steiermark	Graz	280	Landesbank/Sparl	https://www.hypobank.at/eBusiness/O1_te	
Hypo Tirol	Innsbruck	512	Landesbank/Sparl	https://www.hypotiro.com/oesterreich/pri	
Hypo Vorarlberg	Bregenz	725	Landesbank/Sparl	https://www.hypovbg.at	
Kommunalkredit	Wien	178	Direktbank/Mittel	https://www.kor	BI Manager
Oberbank	Linz	2050	Universalbank/Mi	https://www.obe	Prozess- und Applikations
Österreichische Kontrollbank	Wien	400	Nationalbank	https://www.oek	Data Warehousespezialist
Österreichische Nationalbank	Wien	890	Nationalbank	https://www.oen	IT-Prüfer/Prüferin, Risikos
Porschebank	Salzburg	1000	Autobank/Mittelg	https://www.por	Datenbankentwickler, IT-f
Raiffeisen Bank Internation AG	Wien	50.139	Großbank	https://www.rbin	Strategy Development An
Raiffeisen Informatik GmbH	Wien	3000	Universalbank/Mi	https://www.raif	IT-Projektmanager, BI Ser
Renault Bank	Wien	350	Autobank/Mittelg	https://www.renault-bank-direkt.at	
RLB Burgenland	Eisenstadt		k.A. Landesbank/Sparl	https://www.raiffeisen.at/bgld/rlb-bgld/de	
RLB Kärnten	Klagenfurt		k.A. Landesbank/Sparl	https://www.raiffeisen.at/ktz/rlb-ktz/de/main	

Abbildung 42: Auszug Kundenidentifizierung NCAT (Eigene Darstellung)

Abbildung 42 zeigt einen Ausschnitt der durchgeführten Kundenidentifizierung. Neben dem Firmensitz, der Mitarbeiterzahl und dem Bankentyp wurde auch erhoben, welche Skills/Fähigkeiten im Moment von den jeweiligen Banken gesucht werden. Die Erhebung der gesuchten Fachkräfte soll helfen, die potenziellen Kundschaften in Österreich zu qualifizieren und einen Rückschluss auf den benötigten Bedarf zu zulassen. Der Datensatz wird per USB-Stick an NCAT übergeben.

Qualifizierung

Wie im Literaturteil dieser wissenschaftlichen Arbeit erhoben, bieten sich, um Kundschaften zu qualifizieren, zum einen Scoring-Modelle und zum anderen das Prospect Portfolio an. Mithilfe der Geschäftsführung wurden Kriterien für ein Scoring-Modell definiert, um Kundschaften qualifizieren zu können und zu erheben, welche potenzielle Kundschaft primär akquiriert werden soll.

Zu Beginn wurden Überkategorien gebildet. Jene wurden definiert als:

- Potenzial
- Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter Entwicklungspotenzial
- Projekte (vgl. Huber/Gebhard 18.03.2019)

Um ein passendes Scoring-Modell zu erstellen, welches auch in Zukunft verwendet werden kann, wurden mithilfe von Paarvergleichen (Kapitel 4.3.5) die Über- als auch die Unterkategorien gewichtet. Im Anhang (S. A-16) findet sich eine Definition der Kriterien als auch die mit der Geschäftsführung von NCAT durchgeführten Paarvergleiche. Nachdem die Gewichtung durch die Geschäftsführung von NCAT erfolgt ist, wurden die Paarvergleiche dem Managementteam vorgelegt und die Ergebnisse abgestimmt. Nach der Bestätigung durch das Management wurde ein Scoring-Modell erstellt.

Kriteriengruppe	Gruppen- gewicht in %	Unterkriterium	Kriteriumgewicht Unterkategorie	Gesamtgewichtung Kriterium in %
Potenzial	46,7	Anzahl Themenbereiche	16,00	7,46
		Konkurrenzsituation	18,70	8,73
		Potenzial zukünftiger Aufträge	20,70	9,67
		Referenzwert d. Kundschaft	14,70	6,86
		Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung	13,30	6,21
		Erreichbarkeit	16,60	7,75
		100,00	46,70	
Consultant Entwicklungspotenzial	30	Cherrypicking	17,00	5,10
		Learning by doing	19,00	5,70
		Teamzusammensetzung	25,00	7,50
		Innovative Projekte	23,00	6,90
		Liniensubstitution	16,00	4,80
		100,00	30,00	
Projekte	23,3	Strategierelevanz	16,00	3,73
		Multiplikation Know-How	18,00	4,19
		Skalierungspotenzial	22,00	5,13
		Cross-Selling	20,00	4,66
		Dauer d. Projekte	24,00	5,59
		100,00	23,30	
Gesamt				100,00

Abbildung 43: Kriteriengewichte (Eigene Darstellung)

Abbildung 43 zeigt die definierten Kriteriengruppen samt Unterkriterien. Mithilfe der Paarvergleiche wurden zuerst die Kriteriengruppen zueinander gewichtet und in weiterer Folge die jeweiligen Unterkriterien. Anhand der Gruppengewichtungen wurde dann die Gesamtgewichtung der Unterkriterien erhoben. Pro Unterkriterium wurde eine 10-er Skala definiert. Mithilfe des erstellten Scoring-Modells, Abbildung 44, kann die vorzugswürdigste potenzielle Kundschaft für NCAT erhoben werden.

Kriterium Überkategorie	Gewichtung Überkategorie %	Kriterium Unterkategorie	Gewichtung Unterkategorie %	Gesamtgewicht Kriterium (%)	Punktevergabesystem (1-10)	Kunde A Bewertung (1-10)	Kunde A Punktwert	Kunde B Bewertung (1-10)	Kunde B Punktwert	Kunde C Bewertung (1-10)	Kunde C Punktwert
Potential	46,7	Anzahl Themenbereiche	16,00	7,47	1 Thema = 1-3 Pkte., 2 Themen=4-6 Pkte., 3 Themen und mehr = 7-10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Konkurrenzsituation	18,70	8,73	Freelancer und Billiganbieter = 1-3 Pkte., Hochpreisanbieter = 7-9 Pkte., Mischform = 4-6 Pkte., N&C einziger Anbieter = 10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Potenzial für zukünftige Aufträge	20,70	9,67	Pro Person = 1 Pkt		0,00		0,00		0,00
		Referenzwert der Kundschaft	14,70	6,86	Referenzwert niedrig = 1-3 Pkte., Referenzwert mittel = 4-7 Pkte., Referenzwert hoch = 8-10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Wahrscheinlichkeit Weiterempfehlung	13,30	6,21	Wahrscheinlichkeit niedrig = 1-3 Pkte., Wahrscheinlichkeit mittel = 4-7 Pkte., Wahrscheinlichkeit hoch = 8-10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Erreichbarkeit	16,60	7,75	Erreichbarkeit schwer / Flugzeug = 1-3 Pkte., Erreichbarkeit mittel / Zug = 4-6 Pkte., Erreichbarkeit leicht / Auto = 7-10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
Consultant-Entwicklungspotential	30	Cherry picking	17,00	5,10	Nur erfahrene Consultants = 1 Pkt., nur Consultants = 5 Pkte., Mischform (Senior, Consultant, Junior) = 10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Learning by doing	19,00	5,70	Nicht möglich = 0 Pkte., 1 Junior = 3 Pkte., 2 Juniors = 5 Pkte., mehr als 2 Juniors = 10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Teambzusammensetzung	25,00	7,50	Ein Consultant alleine = 1 Pkt., Senior Consultant + Consultant = 5 Pkte., 1. Manager + 1. Principal + 2 Senior Consultants + 3 Consultants + 3 Junior Consultants = 10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Innovative Projekte	23,00	6,90	Projekte bekannte Thematik = 1-3 Pkte., Projekte neuere Thematik = 4-6 Pkte., Projekte innovative Thematik = 7-10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Liniensubstitution	16,00	4,80	Keine Liniensub. Möglich = 1-3 Pkte., Liniensub. Vl. möglich = 4-6 Pkte., Liniensub. Sicher möglich = 7-10 Pkte.		0,00		0,00		0,00
		Projekt	23,3	Strategierelevanz	16,00	3,73	Projekt passt nicht zur Strategie = 1 - 3 Pkte., passt zum Knowledgebereich = 4 - 6 Pkte., passt zur Strategie = 7 - 10 Pkte.		0,00		0,00
Multiplikation Know-How	18,00	4,19		Know-How des Projektes kann bei mindestens 10 Kunden angewendet werden = 10 Pkte., bei einzelnen weiteren Kunden = 5 Pkte., bei einem weiteren Kunden = 1 Pkt.		0,00		0,00		0,00	
Skalierungspotential	22,00	5,13		Pro Person = 1 Pkt., mehr als 10 Personen = 10 Pkte.		0,00		0,00		0,00	
Cross-Selling	20,00	4,66		Kaum vorhanden = 1 - 3 Pkte., zu mindestens 2 weiteren Abteilungen = 4 - 6 Pkte., zu mehreren Abteilungen fachlich und technisch = 7 - 10 Pkte.		0,00		0,00		0,00	
Dauer der Projekte	24,00	5,59		Kurzfristig = 1-3 Pkte., Mittelfristig = 4-6 Pkte., Langfristig = 7-10 Pkte.		0,00		0,00		0,00	
Summe	100		300,00	100,00			0,00		0,00		0,00

Abbildung 44: Bewertungskatalog potenzielle Kundschaften NCAT (Eigene Darstellung)

Buying Center beim Kauf von Beratungsleistungen in Banken

Nachdem die potenziellen Kundinnen bzw. Kunden qualifiziert sind, erfolgt die Ansprache. Hierfür ist es jedoch essenziell zu wissen, wie der Prozess beim Kauf von Leistungen in Banken abläuft, um die richtige Person im richtigen Prozessschritt anzusprechen. Das Hauptaugenmerk der empirischen Erhebung lag daher in der Analyse des Prozesses, um in weiterer Folge Maßnahmen zur idealen Kundenansprache gewährleisten zu können. Wie im Literaturteil dieser wissenschaftlichen Arbeit erhoben, werden Kaufentscheidungen im B2B-Markt im Konsortium, dem sogenannten Buying Center, getroffen. Die Ergebnisse der Analyse des Buying Centers beim Kauf von Beratungsleistungen in der Bank wird in Abbildung 45 dargestellt. Nachdrücklich muss festgehalten werden, dass je nach Bank und Projekt die Zuordnung und Verteilung der Rollen des Buying Centers ein wenig abweichen. Die jeweilige Konstellation muss projekt- und kundenspezifisch einzeln herausgefunden werden.

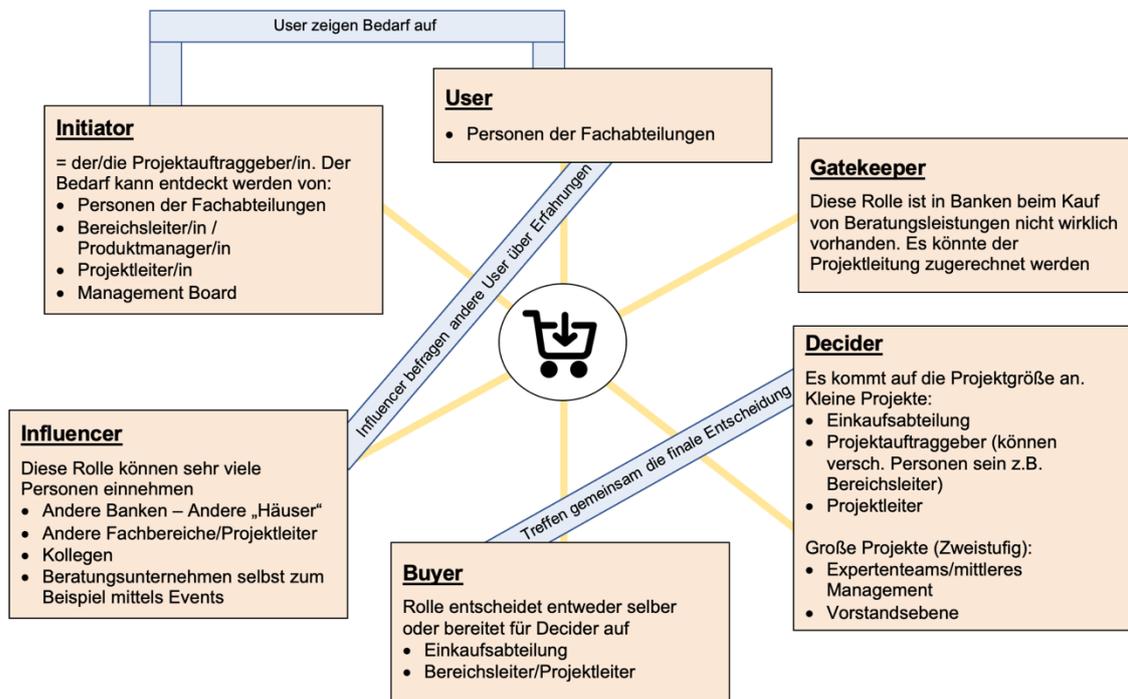


Abbildung 45: Buying Center beim Kauf von Beratungsleistungen in Banken (Eigene Darstellung)

Die Anzahl der beteiligten Personen hängt von der Größe des Projekts ab. Bei kleineren Projekten wurde die Anzahl der Personen im Buying Center im Durchschnitt auf 4 – 5 Personen geschätzt. Bei größeren Projekten kann die Anzahl auf bis zu 10 Personen anwachsen.

Um in weiterer Folge ein besseres Verständnis bzw. eine bessere Zuordenbarkeit der Rollen im nachfolgenden Einkaufsprozess sicher zu stellen, schlüsselt Abbildung 46 noch einmal die wichtigsten Positionen und deren Rollen im Buying Center auf.

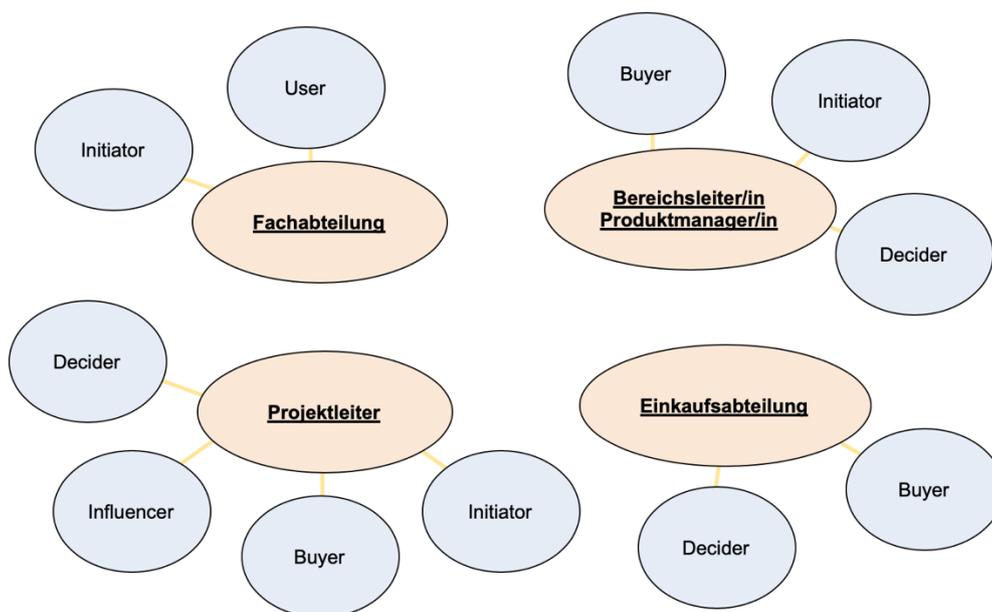


Abbildung 46: Rollenverteilung Buying Center (Eigene Darstellung)

Es ist deutlich erkennbar, dass es einige Positionen in der Bank gibt, welche mehrere Rollen des Buying Centers übernehmen. Die wichtigste Person beim Kauf von Beratungsleistungen stellt der Projektleiter dar, da er bis zu fünf Rollen im Buying Center übernimmt. Aus diesem Grund wurde bei den Einzelinterviews auch vorzugsweise mit Projektleiterinnen bzw. Projektleitern gesprochen.

Einkaufsprozess von Beratungsleistungen in Banken

Nachdem die Rollen des Buying Centers bei potenziellen Kundinnen bzw. Kunden von NCAT definiert sind, wird im nächsten Schritt der Kaufprozess analysiert.

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass der in der Literatur beschriebene Kaufprozess von Christian Homburg praxisrelevant ist.

„Das passt eigentlich zu dem, was ich gesagt habe. Das ist im Grund schon so, wie unser Prozess aufgebaut ist.“ (Proband/in 6 12.02.2019)

Der nachfolgend erstellte Kaufprozess basiert auf den neu gewonnenen Daten der Einzelinterviews und der erhobenen Literatur. Es ist festzuhalten, dass der Prozess von Bank zu Bank ein wenig unterschiedlich verläuft.

Transaktionskosten, die während des Kaufprozesses anfallen, wurden definiert als:

- Personalkosten
- Rechtskosten (im Bereich des Vertragsabschlusses)
- Kosten für Kontaktaufnahme und Informationseinholung (sehr gering)

Transaktionskosten spielen daher beim Kauf von Beratungsleistungen tendenziell eine eher untergeordnete Rolle.

Prozess-schritte	Inhalt	Rollen Buying Center
Bedarfserkennung / Bedarfsbeschreibung	<p>In der Bedarfserkennung und Bedarfsbeschreibung wird der Bedarf bei der potenziellen Kundschaft sichtbar.</p> <p><u>Bedarfserkennung</u> Der Bedarf kommt in der Bank meistens in der Fachabteilung auf.</p> <p>Der Bedarf wird initiiert aufgrund von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlichen Änderungen / Regulatorien • Vorschriften • Vorangegangenen Projekten • Nice-to-have Wünschen von Usern • Informationen in Informationsveranstaltungen • Informationen in Newslettern / Foren <p>Beratungsunternehmen können anhand von zwei Wegen Signale frühzeitig wahrnehmen, um zu erkennen, dass es einen Bedarf in der Bank gibt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bankenextern / Marktveränderungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Neuerung Regulatorien / Vorschriften ○ Produktneuerungen Finanzbranche • Bankenintern <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausschreibungen ○ Consultants im Haus „Ohren auf“ ○ Homepage -> Jobportal – welchen Bedarf hat die Bank <p>Für Beratungsunternehmen ist es wichtig, kontinuierlich die Umwelt zu analysieren, um einen zukünftigen Bedarf der Bank frühzeitig zu erkennen. In weiterer Folge soll der Bedarf in der Bank initiiert werden.</p> <p>Ist der Bedarf in der Bank bekannt, wird im nächsten Schritt ein Projektantrag gestellt.</p> <p><u>Bedarfsbeschreibung</u> Ist der Projektantrag genehmigt, wird in der Bedarfsbeschreibung beschrieben, was benötigt wird. Hierbei kommt es auf die Neuartigkeit des Problems an. Wie im Literaturteil unter Kapitel 3.3.4 im Buygrid-Modell analysiert, hängt der Informationsbedarf von der Neuartigkeit ab. Ist der Bedarf in der Bank bekannt, so fällt der Schritt der Bedarfsbeschreibung um einiges kürzer aus. Zuerst soll in der Bank geklärt werden, was genau umgesetzt werden soll.</p>	User, Decider

	<p>Hierfür wird ein Anforderungsprofil oder auch Request for Proposal (RFP-Katalog) mit folgenden Inhalten erstellt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungszeitraum (Welcher Umfang?) • Benötigte Qualifikationen/Skills <p>In weiterer Folge wird erhoben, ob intern Ressourcen vorhanden sind und wenn ja, ob diese Ressourcen die benötigten Qualifikationen haben.</p>	
Anbietersuche / Angebotseinholung / Anbietervorauswahl	<p>Festzuhalten ist, dass diese Schritte bei einem modifizierten bzw. identischen Wiederkauf stark verkürzt sind oder zum Teil wegfallen. Mit Beratungsunternehmen werden meist fest ausverhandelte Rahmenverträge abgeschlossen, weshalb dann beim modifizierten bzw. identischen Wiederkauf die Anbietersuche wegfällt.</p> <p><u>Anbietersuche / Angebotseinholung</u> In der Praxis sind diese zwei Schritte zu einem Schritt zusammengelegt.</p> <p>Nachdem der RFP-Katalog fertiggestellt ist, wird der Kontakt zu potenziellen Anbieterinnen bzw. Anbietern aufgenommen. Anbieterinnen bzw. Anbieter sind hierbei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratungsunternehmen • Vermittlungsfirmen (Vermittlung von Freelancern) <p>Werden passende Beratungsunternehmen gesucht, informieren sich Banken über Neuheiten bei Unternehmensberatungen mittels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönlichen Beziehungen • Informationsveranstaltungen (Roundtables) • Intern – andere Abteilungen / direkt bei Consultants • Newsletter • Internetrecherche <p>Die Ausschreibung wird dann an ein Set bzw. Pool von potenziellen Anbietern herangetragen. Hierbei kann der Prozessschritt in eine lange und eine verkürzte Variante unterschieden werden. Bei der verlängerten Variante wird die Ausschreibung an eine Long-List geschickt, welche aus ca. 10 Anbietern besteht. Nachdem die Rückläufe kontrolliert werden, wird die Anzahl der Anbieterinnen bzw. Anbieter auf 3-4 reduziert.</p> <p>Im Normalfall wird jedoch gleich mit einer Short-List gearbeitet. Das heißt es werden aus einem Pool von Anbietern, 3-4 Anbieterinnen bzw. Anbieter ausgewählt. Diese werden als „preferred Partner“ bezeichnet.</p> <p>Kriterien bei der Auswahl können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionalität (Standorte) • Fachlichkeit (Know-How / Erfahrungen) 	Influencer, Decider, Buyer

Die erstellten Ausschreibungen werden:

- Direkt per Mail an die Anbieter versendet
- Auf den bankeneigenen (Einkaufs-) Plattformen ausgezeichnet
- Per direktem Telefonkontakt vermittelt (Aktiv zum Hörer greifen)

Anbietervorauswahl

Nachdem die Ausschreibungen ausgezeichnet sind, wartet der Einkauf eine definierte Zeit auf Rückläufe von Anbieterinnen bzw. Anbietern.

Die anbietenden Unternehmen oder Vermittler müssen unter Angabe des RFB-Katalogs die Fixkosten bzw. die geplanten laufenden Kosten darstellen.

In weiterer Folge präsentiert der Einkauf dem zuständigen Decider die Rückläufe.

Reputation

In der Anbiertervorauswahl spielt die Reputation eine wichtige Rolle. Die Reputation wurde von den Probandinnen bzw.

Probanden als sehr wichtig erachtet, weil:

- Die Außenwirkung sehr wichtig ist. Wenn Beratungsunternehmen zum Beispiel negativ öffentlich auffallen, wird gefragt, wer sind denn da Kundinnen bzw. Kunden?
- Die Auswahl mithilfe der Erfahrungen anderer Kollegen/Unternehmen getroffen werden.
- Banken geneigt sind jemanden eher einzuladen, wenn eine positive Reputation vorhanden ist.
- Reputation differenziert! – Es gibt viele Anbieterinnen bzw. Anbieter am Markt.
- Es wird spezielles Know-How gesucht. Reputation gibt ein Sicherheitsgefühl.
- Banken verwalten das Geld der Bevölkerung – Sicherheit hat oberste Priorität.

In diesem Zusammenhang kann auch festgehalten werden, dass Banken Beratungsunternehmen beobachten und genau analysieren, wie sich ein Consultingunternehmen beispielsweise in der Geschäftsführung entwickelt. Sollten beispielsweise Personen in die Geschäftsführung von Beratungsunternehmen gewählt werden, mit denen Banken eine schlechte Erfahrung gemacht haben, schlägt sich das unmittelbar auf die gesamte Unternehmensreputation aus.

Banken bewerten daher die Reputation von:

- Beratungsunternehmen
- Consultants in den Beratungsunternehmen.

Des Weiteren wurde erfragt, welche Kriterien für eine erhöhte Reputation verantwortlich sind. Die Probandinnen und Probanden definierten:

- Beraterqualität -> daraus entwickeln sich Referenzen
- Fachliche Kompetenz

	<ul style="list-style-type: none"> • Spezielle Zertifizierungen • Zuverlässigkeit / Selbstständigkeit der Consultants • Positive Presse - Fachmagazine • Internetauftritt • Ansprechendes Informationsmaterial • Verkaufspersönlichkeit -> Seniorität mit langjähriger Erfahrung statt Juniorconsultant • Seriosität <p>Soll die Reputation gesteigert werden, so steht vor allem die Qualität der Leistung im Vordergrund. Diese soll pünktlich, schnell und zur vollen Zufriedenheit der Kundschaft abgewickelt werden. Des Weiteren sind bei der Leistungserbringung vor allem die Rahmenbedingungen wichtig. Je transparenter desto besser. Kleinigkeiten, wie eine ideal funktionierende Rechnungslegung, tragen hierbei auch bei.</p> <p><i>„Was grundsätzlich zur Reputation auch beiträgt ist, wenn man es schafft in einer unaufdringlichen Art auf neue Trends aufmerksam zu machen, immer wieder auch den Kunden dazu Informationen anbietet.“ (Proband/in 5 12.02.2019)</i></p>	
Verhandlungsphase / Vertragsschluss / Leistungserbringung	<p><u>Verhandlungsphase</u> (Bei modifizierten oder identischen Käufen fällt dieser Prozessschritt weg, da Rahmenverträge bereits fixiert sind.)</p> <p>Nachdem die rückläufigen Angebote gereiht wurden, werden potenzielle Anbieterinnen bzw. Anbieter zu einem Interview eingeladen, bei welchem die potenziellen Consultants eventuell ein Vorstellungsgespräch haben. Des Weiteren werden Verhandlungen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Kernpunkte (Know-How / PT) • Budget (Stundensatz) <p>geführt.</p> <p>Die Probandinnen bzw. Probanden wurden im Zuge der Einzelinterviews gebeten, fünf Einflussfaktoren mit Bezug auf die Kaufentscheidung zu reihen. Die Ergebnisse der 15 Probandinnen bzw. Probanden wurde summiert:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualifikation der Consultants 2. Reputation/Image des Beratungsunternehmens 3. Preis (ex aequo mit Referenz) 3. Referenzen (ex aequo mit Preis) 4. Partnerschaften des Beratungsunternehmens <p>Die Abfrage lässt tendenziell den Rückschluss zu, dass der Preis nicht den wichtigsten Einflussfaktor darstellt. Die Qualifikation der Consultants und die Reputation stehen im Vordergrund.</p>	Decider, Buyer

	<p>Neben den angeführten Punkten wurde erhoben, welche Selbstbindungsmaßnahmen Beratungsunternehmen bieten können, um ein erhöhtes Sicherheitsgefühl zu bieten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empfehlung/Guter Ruf • Vertraulichkeit ausstrahlen / Datenschutz • Bei Junior Consultants -> Garantie zur Stellung eines Senior Consultants mitgeben, sollten Ziele nicht erreicht werden. • Speziell aufzeigen, dass es Know-How im Unternehmen gibt, sollte es ein Consultant nicht wissen (Vorteil gegenüber Freelancern) • Bei Senior Consultants -> Junior Consultants im Paket zu einem Spezialpreis mit anbieten • Juristische Gutachten • Successfee -> bei erfolgreichem Abschluss eine spezielle Successfee. <p>Im Anschluss wird vom Einkauf nach kaufmännischen und fachlichen Gesichtspunkten eine Reihung vorgenommen und entweder noch ein Interview durchgeführt oder direkt der Vertrag abgeschlossen.</p> <p><u>Vertragsabschluss</u> Verträge werden meist abgeschlossen als</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkvertrag • Dienstvertrag <p><u>Leistungserbringung</u> Bei der Leistungserbringung geht es vor allem um die Qualität der Consultants. Nachdem das entscheidende Kaufkriterium die Qualität der Consultants ist, ist es für Beratungsunternehmen sehr wichtig zu sehen, dass die Qualität der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sehr gut ist.</p>	
--	---	--

Tabelle 11: Der Einkaufsprozess von Beratungsleistungen im Projektgeschäft in Banken (Eigene Darstellung)

Nachdrücklich festzuhalten ist, dass NCAT mithilfe der erhobenen Informationen die asymmetrisch verteilten Informationen (Kapitel 3.2.3) im Kaufprozess minimieren kann. Es müssen die richtigen Informationen geliefert werden, um erfolgreich und langfristig akquirieren zu können. Die geplante Umsetzung hierfür findet sich im Kapitel 6.4.2.

6.1.4 Wettbewerbsanalyse

In Kapitel 6.1.4 wird der Mitwettbewerb von NCAT genau erhoben.

Wie im Literaturteil dieser wissenschaftlichen Arbeit erörtert, stellt Mario Pufahl drei Fragen (Kapitel 4.1.1), um die Konkurrenz zu identifizieren und zu analysieren.

Anhand dieser drei Fragen wurde die Konkurrenz von NCAT analysiert. Die Analyse wurde mithilfe von Onlinedatenbanken bzw. aufgrund der Erfahrungswerte im Unternehmen durchgeführt.

Konkurrenz im gleichen Markt (1)

- Das Ziel von NCAT ist es, im österreichischen Markt zwei Neukundinnen bzw. Neukunden zu akquirieren. Hierfür ist es vor allem interessant, welche Beratungsunternehmen/EPU's in Österreich aktiv sind.
- Kriterium = Österreich

Konkurrenz im selben Kundensegment (2) / mit ähnlichen Leistungen (3)

- Wie in der Kundenanalyse erhoben, ist NCAT auf die Finanzindustrie spezialisiert. Beratungsleistungen werden Banken, Versicherungen und Asset Managern angeboten.
- Kriterium = Beratungsunternehmen in der Finanzindustrie, deren Kundinnen bzw. Kunden Banken, Versicherungen oder Asset Manager sind.

Indirekter Wettbewerb

Bevor die direkte Konkurrenz von NCAT erhoben wird, wird der indirekte Wettbewerb genauer analysiert.

Wie im Kapitel 6.1.2 erhoben, steigen EPU's in Österreich rasant an. Wie in Abbildung 38 ersichtlich, waren im Jahr 2017 – 16.019 „Freelancer“ in der Sparte Consulting tätig. Jene Freelancer akquirieren entweder für sich selber Projekte oder werden über Personalleasingfirmen, welche sich auf die Vermittlung von EPU's spezialisiert haben, vermittelt. Plattformen, welche in Österreich Projekte anbieten sind:

- Hays.at
- Freelance-Österreich
- E-Punkt
- Projektwerk.com

- Twago.de
- Ratbacher
- Freelance.de
- Freelancermap
- Sw-experts
- Gulp

Ein Großteil dieser Freelancer-Seiten hat seinen Sitz in Deutschland, bietet jedoch Projekte in ganz Österreich mit an.

Direkter Wettbewerb

Wie am Anfang dieses Kapitels dargestellt, wird der direkte Wettbewerb auf Beratungsunternehmen in Österreich mit einem Leistungsangebot in der Finanzindustrie eingegrenzt.

Im Vorfeld der Interviews wurde bereits eine Konkurrenzanalyse durchgeführt, jedoch wurde im Gespräch mit den Probanden (15 Personen) ungestützt nachgefragt (Mehrfachnennung möglich), welche Beratungsunternehmen in der Finanzindustrie bekannt sind.

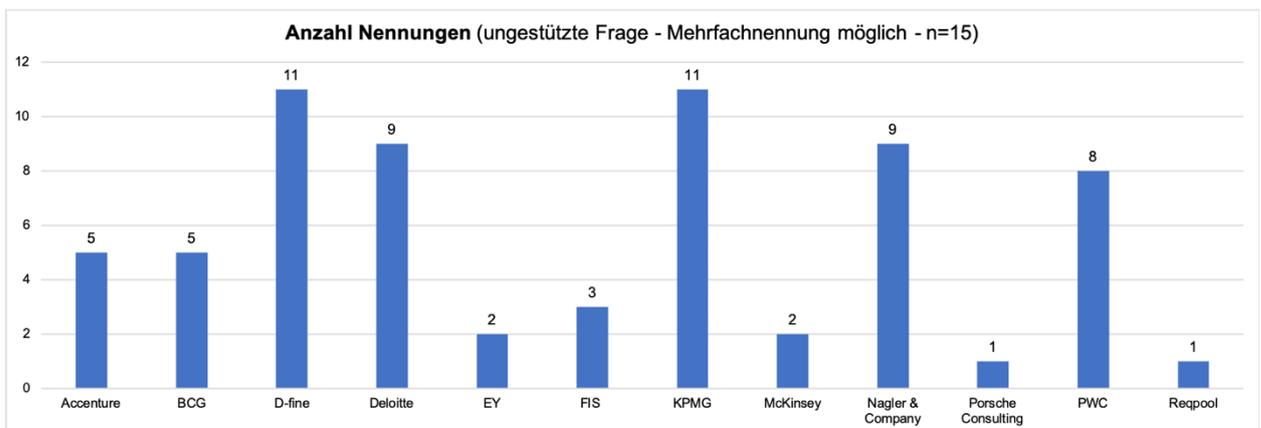


Abbildung 47: Anzahl Nennungen Beratungsunternehmen Finanzindustrie (Eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 47 ersichtlich, sind unter den Top 5 genannten Beratungsunternehmen 3 Unternehmen der sogenannten „Big Four“.

Die „Big Four“ bestehend aus Ernst & Young (EY), Deloitte, Pricewaterhouse-Coopers (PWC) bzw. KPMG sind die vier weltweit größten Unternehmensberater bzw. Wirtschaftsprüfer. 2016 beschäftigten sie 800.000 Menschen und hatten einen Umsatz von 130 Mrd. Dollar (vgl. Trendingtopics 2017). Des Weiteren wurde ex aequo mit PWC und D-fine am häufigsten genannt. Dr. Nagler & Company wurde am Dritthäufigsten genannt. Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit hat jedoch

im Namen von Dr. Nagler & Company Probanden befragt, was mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Einfluss bei dieser Frage gefunden hat.

	Vorteile von NCAT	Nachteile von NCAT
Gegenüber den „Big-Four“	<ul style="list-style-type: none"> • Familiäres Umfeld – kleine Teams • Effiziente Kommunikationswege – direkter Weg zur GF • Berater haben mehr Selbstverantwortung • Individuelle Schulungen • Weniger Hire & Fire • Flexibles Reisemanagement • Individuelle Arbeitsgeräte • Offen für Neues • Partnerschaften mit Herstellern von Softwareprodukten in der Finanzindustrie • Umsetzungskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Image/Bekanntheit – Schwierigere Akquise • Geringere Aufstiegsmöglichkeiten von Beratern – flache Hierarchien • Geringeres Kapital – wenig Investitionen für Innovationen • Keine Kooperationen mit bsp. Fintechs • Personalumfang – können gesamte Teams stellen • Schnelligkeit – haben schnell ausreichend Ressourcen zur Verfügung

Tabelle 12: Vor- Nachteile von NCAT gegenüber den Big Four (Eigene Darstellung)

„Dann gibt es noch viele, viele kleine. Also teilweise so Konsortien, wo sich sieben oder acht Leute zusammenschließen. Das ist ein unüberschaubarer Markt dann!“ (Proband/in 14 01.02.2019)

Mithilfe von Onlinedatenbanken und dem vorhandenen internen Know-How von NCAT wurden insgesamt 16 Beratungsunternehmen mit einem Standort in Österreich und Kundinnen bzw. Kunden im Finanzsektor qualifiziert. Die erhobenen Unternehmen wurden anhand von acht Kriterien analysiert, wie ein Ausschnitt in Abbildung 48 darstellt.

Beratungsunternehmen	Homepage	Standort	Gründung	Mitarbeiteranzahl	Umsatz in Mio.	Partner	Beratungsleistung	Markt/Kundensegmente	Kunden
Accenture	https://www.wien/linz		1988	ca. 600 -> 7000	DA ca. 80,38 €	k.A.	Managementberatung-, Technologie- und Outsourcing Dienstleistungen	Automobil, Anlagen, Maschinenbau	https://www.accenture.com
Act Management Consulting	https://www.graz		2003	ca. 11-30	ca. 4,00 €	Tochtergesellschaft	Assesment, Organisation & Prozesse, Projektmanagement, Business Change and Lost Transformation, Finance, Risk and Compliance	Finanzdienstleister, öffentl. Sektor	Erste Bank Group
Capco	https://www.wien		2017	k.A. 4000+	Weltweit 870 €	Weltweit k.A.	Business Change and Lost Transformation, Finance, Risk and Compliance	Banken, Finanzdienstleister	k.A.
Capgemini	https://www.wien		2000	105	23,28 €	Amazon Web Services	Applied Innovation Exchange, Transformation & Innovation	Banken & Kapitalmarkt, V	k.A.
D-fine	https://www.wien		2012	ca. 11-30	3,60 €	Algorithmics, IBM	Risikomodelle, Aufbau- & Ablauforganisation, Funktionsanalyse	Banken, Versicherung, Industrie	AAREAL Bank
Deloitte	https://www.wien/graz/st		1999	1.350	170,00 €	k.A.	Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Services	Banken, öffentlicher Sektor	Apple, Boeing
Ernst & Young	https://www.wien/linz/sal		1990	500+	143,00 €	k.A.	Managing Finance, Capital and transactions, business environment	Financial Services, Mining	k.A.
KPMG	https://www.wien/moedling		1946	1.450	205,00 €	k.A.	Advisory, Audit, Tax	Financial Services, Consumer Goods	k.A.
PWC	https://www.wien/linz/sal		1975	1000	145,80 €	k.A.	Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	Financial Services, Automotive	k.A.
Q-Perior	https://www.wien		2009	500+	177 € (International)	k.A.	Finanzen & Controlling, BI, Betriebs- und Bestandsmanagement	Banken, öffentlicher Sektor	Allianz, Basler
Reapool	https://www.wien/linz		2001	40	4,20 €	k.A.	Finanz, Energie & Versorgung, Industrie, Öffentliche Organe	Finanzdienstleistung, Energie	Sparkasse OÖ
Scheer-group	https://www.wien/linz/kla		2012	55	10,00 €	SAP	Strategie & Transformation, Geschäftsprozessmanagement	Banken & Finanzwesen, V	Aok Plus, AXA
SKS-Group	https://www.wien		2011	18	1,35 €	VÖB-Service Group	Regulatory Advisory, Risk Advisory, Strategic Advisory, Financial Services	Banken, Finanzdienstleister	k.A.
SQS	https://www.wien/guessing		2000	150	24,00 €	Appway, Atlas	Managementberatung, Qualitätsmanagement, Testing, Training	Finanzdienstleistung	Kart AMOS, Allianz
Wepex	https://www.wien		k.A.	25 in DE	k.A.	Universitäten Trading & Treasury, Exchange & Clearing, Settlement & Custody	Bankhäuser, Finanzdienstleistungen	Deutsche Girobank	
Zeb	https://www.wien		1998	860 International	190 (International)	findic, compen	Managementberatung im Bereich Financial Services. Strategie	Bank-, Versicherungswesen	Kreissparkasse

Abbildung 48: Konkurrenzanalyse NCAT (Eigene Darstellung)

In Absprache mit der Geschäftsführung von NCAT wurde nach der ersten Analyse der Konkurrenz, D-fine als Hauptkonkurrent definiert. Aus diesem Grund wird nachfolgend das Unternehmen noch einmal genauer analysiert.

D-fine Austria

D-fine Austria stellt den Hauptkonkurrenten von NCAT dar, da das Unternehmen zum einen die gleiche Größe aufweist als auch in den gleichen Bereichen berät, wie NCAT und eine ähnliche strategische Ausrichtung aufweist (vgl. Huber/Gebhard 18.03.2019).

D-fine Austria ist ein Beratungsunternehmen und hat gleich wie NCAT einen deutschen Mutterkonzern. Projekte werden mittels Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, welche eine akademische Ausbildung in Physik, Mathematik und Informatik haben, durchgeführt. D-Fine hält eine starke Umsetzungskompetenz im Bereich des Risikomanagements, Treasury, Regulierung, Finanzsteuerung und ALM. Der Fokus von D-Fine lag in den letzten Jahren in regulatorischen Umsetzungsprojekten, wandelt sich nun aber in Transformationsprojekte im Bereich Digitalisierung. D-Fine hat aufgrund der schnellen Entwicklungen in den letzten Jahren interne Strukturen und Prozesse geändert, um Innovationen weiter vorantreiben zu können, beispielsweise mit neuen Think-Tanks. Der Umsatz in Österreich (2% vom Gesamtumsatz) stagnierte in den vergangenen Jahren und lag 2017 bei 3,6 Mio. €. 65% vom Gesamtumsatz werden mittels Banken erwirtschaftet, gefolgt von 11% mittels Versicherungen. Aufgrund der weiter steigenden Regulatorien für Banken und den neuen Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung, erwartet sich D-Fine ein stabiles Wachstum (vgl. Bundesanzeiger.de 2018).

	Vorteile von NCAT	Nachteile von NCAT
Gegenüber „D-Fine“	<ul style="list-style-type: none">• Managementziele nicht über Sales definiert• Effiziente Kommunikationswege – direkter Weg zur GF• Berater haben mehr Selbstverantwortung• Individuelle Schulungen• Berater haben höhere Expertise im technischen Financial Consulting	<ul style="list-style-type: none">• Zu wenig Spezialisierung in quantitativen Themen• Kleineres Alumni Netzwerk• Kein standardisiertes On-Boarding für neue Kollegen

Tabelle 13: Vor- Nachteile von NCAT gegenüber den D-Fine (Eigene Darstellung)

Festzuhalten ist, dass der Beratermarkt ein eher unüberschaubarer Markt ist. In der Marktanalyse lässt sich tendenziell feststellen, dass die Anzahl der Freelancer sehr stark steigt, welche dann mittels Personalvermittlungsfirmen weitervermittelt werden und daher die indirekte Konkurrenz für NCAT darstellen.

Die direkte Konkurrenz besteht zum einen Teil aus den Big Four und zum anderen Teil aus kleineren Beratungsunternehmen, welche Banken, Versicherungen und Asset Manager zu ihren Kundinnen bzw. Kunden zählen. D-Fine stellt, wie erhoben, die Hauptkonkurrenz für NCAT dar. Die gesamte Konkurrenzanalyse wird nach der Fertigstellung dieser wissenschaftlichen Arbeit der Geschäftsführung von NCAT digital übergeben.

6.1.5 Umweltanalyse

Wie im Kapitel 4.1.1 erhoben, wird die Umwelt von NCAT mithilfe des PEST-Modells erhoben.

Politische/rechtliche Umwelt

Seit der Bankenkrise 2007 gibt es immer strengere Auflagen, welche Finanzinstitute zu erfüllen haben. Diesen regulatorischen Herausforderungen müssen sich Banken stellen. Weitere regulatorische Intensität schränkt die Bewegungsspielräume somit ein (vgl. Finance Business Next 2016). Beispielsweise kommt hier in Zukunft Basel 4, welches 2017 vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht beschlossen wurde. Der Baseler Ausschuss plant mit einer Umsetzungszeit von neun Jahren, womit die Vorschrift bis Jänner 2027 umgesetzt sein muss (vgl. Deutsche Bank 2018).

„Wir werden zu Tode bürokratisiert mit Meldungen und sonstigem Zeug und kommen eigentlich nicht mehr zum Grundgeschäft.“ (Proband/in 2 06.02.2019)

Ökonomische Umwelt

Wie in der Marktanalyse erhoben, gibt es einen stetigen Anstieg in der Beratungsbranche in Österreich. Die Berufsgruppe Finanz- und Risikomanagement hat nach eher stagnierenden bzw. sinkenden Jahresumsätzen zwischen den Jahren 2014 bis 2016 wieder ein starkes Wachstum im Jahr 2017 gehabt.

In der Beratungsbranche verlieren akademische Denkmodelle immer weiter an Wichtigkeit. Stattdessen steht die effiziente Umsetzung in der Beratung im Vordergrund. Vergangene Beratungsansätze, bei denen eine umfangreiche Analyse stattgefunden hat, woraus eine Strategie abgeleitet wurde, die dann von der Kundschaft jedoch selber umgesetzt werden musste, bekommen immer weniger Vertrauen. Der Kundenwunsch ist es, dass ein Beratungsunternehmen effizient und sicher den gewünschten Soll-Zustand herstellen kann (vgl. Finance Business Next 2016).

Personalkosten sollen in Banken weiter gesenkt werden, weshalb sich das Personal in Zukunft auf Datenanalysten und IT-Spezialisten fokussieren wird. Beratungsressourcen sollen schnell und flexibel angeboten werden können (vgl. KPMG 2018).

„Es wird auch wichtig sein, dass sich Beratungsunternehmen im Bereich der Agilität wiederfinden. Das heißt, dass sie schnell und flexibel Berater bieten können.“ (Proband/in 12 08.03.2019)

Technologische Umwelt

Speziell im Bereich der Technologie wird es in Zukunft zu starken Veränderungen kommen. In der Vergangenheit haben Herausforderungen im IT-Bereich bei Banken und Versicherungen zu langjährigen Großprojekten geführt. Dies ist heute aber nicht mehr zeitgemäß. Die Finanzindustrie fordert immer schnellere IT-Lösungen (vgl. Finance Business Next 2016). Das Zauberwort, wie in mittlerweile den meisten Branchen, ist „Digitalisierung“.

Für Banken und Versicherungen wird die Digitalisierung jedoch ein Wettstreit gegen die Zeit. Die Finanzindustrie hat die Wucht der Digitalisierung, mit Themen wie Blockchain oder Cloudservices, unterschätzt. Banken und Versicherungen werden ihr gesamtes Geschäftsmodell in den kommenden Jahren digitalisieren (vgl. PWC 2016).

„Ich denke weiterhin ein großes Thema wird die weiterfortschreitende Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen sein.“ (Proband/in 8 13.02.2019)

Aufgrund der Digitalisierung bekommen Banken und Versicherungen immer mehr Konkurrenz aus unterschiedlichen Technologiebereichen wie Google, Amazon, Facebook oder Apple. Jene Unternehmen werden durch Kooperationen mit Fintechs immer agiler und können dadurch schneller und vermehrt neue Services anbieten (vgl. KPMG 2018). FinTechs erleben zur Zeit einen sehr starken Aufschwung. Es werden zwar weniger FinTechs gegründet, die bestehenden Unternehmen werden aber groß ausgebaut. Laut einer Studie von EY (Ernst & Young) erreichen FinTechs im deutschen Markt mittlerweile den Reifeprozess und verlassen die Findungsphase (vgl. Finanzpilot 2018).

Gerade die globalen Player wie Deloitte, Accenture, PWC oder KPMG sind im Moment auf Einkaufstour und versuchen eine möglichst hohe Innovations- und Digitalisierungskompetenz aufzubauen (vgl. Finance Business Next 2016).

Durch den Kauf von FinTechs gelingt es Beratungsunternehmen neue Beziehungen zu Banken aufzubauen, da FinTechs zum Teil schon in einem Vertragsverhältnis mit Banken stehen.

Aufgrund dieser Digitalisierungs-Entwicklung wird es für Beratungsunternehmen sehr wichtig werden, sich noch vertiefter zu spezialisieren. Eine Spezialisierung hilft bei der Positionierung im Markt (vgl. Finance Business Next 2016).

„Das ist jetzt reine Spekulation, aber ich vermute, da die ganze Bankenindustrie sich ja immer weiter konzentriert, dass auch die Beratungsunternehmen sich weiter konzentrieren werden.“ (Proband/in 14 01.02.2019)

Gesellschaftliche Umwelt

Während die Digitalisierung unaufhörlich voranschreitet, haben viele Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen das Problem Fachkräftemangel. Es gibt zu wenig Absolventen mit IT-Fokus für den benötigten Bedarf. IT-Fachkräfte werden speziell in hochtechnischen Mittelstandsunternehmen gesucht (vgl. Computerwelt 2017).

Ökologische Umwelt

Ein Trend, der sich in den letzten Jahren schon angedeutet hat, werden in Zukunft repetitive Aufgaben, also Serviceaufgaben, die keine physische Präsenz mehr benötigen. Es wird unterschiedliche Kommunikationswege geben, welche eine Anreise nicht notwendig machen (vgl. KPMG 2018). Dadurch können Beratungsunternehmen Reisekosten für ihre Consultants sparen, was gleichzeitig zur Folge hat, dass die Umwelt weniger belastet wird.

Response Mode

Die Veränderungen der Umwelt wurden in den Einzelinterviews abgefragt. Den Probandinnen bzw. Probanden ist sehr gut bekannt, welche Veränderungen es in der Zukunft geben wird, beispielsweise die Vielzahl von Regularien, Digitalisierung und neue Mitbewerberinnen bzw. Mitbewerber mit Fintechs. In den Interviews wurde klar kommuniziert, welche große Herausforderungen und Probleme in den nächsten Jahren für Banken kommen werden, weshalb sich die befragten Personen tendenziell im „Trouble-Mode“ befinden (Tabelle 1).

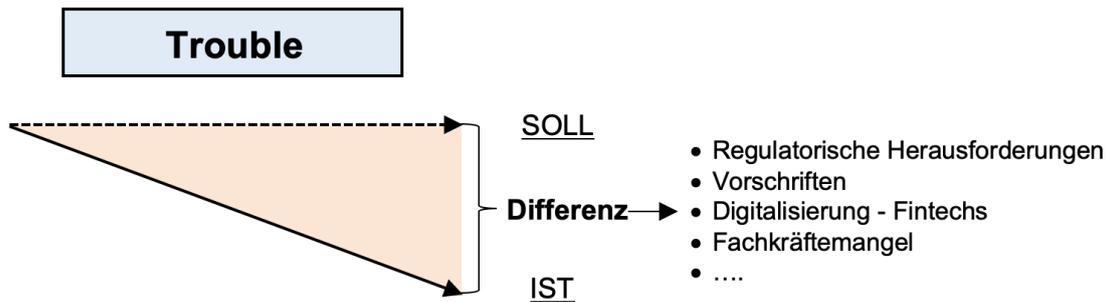


Abbildung 49: Trouble Mode (Eigene Darstellung)

Die Verkaufschancen stehen für NCAT gut, wenn die Differenzen klar aufgezeigt werden können und Lösungsvorschläge dafür vorhanden sind.

6.1.6 Unternehmensanalyse

Im nun letzten Teil der Situationsanalyse wird Dr. Nagler & Company Austria GmbH genauer beleuchtet.

Fakten

Wie in Kapitel 1.1 dargestellt, wurde NCAT 2010 in Graz als Tochterunternehmen eines deutschen Beratungsunternehmens gegründet. Das Unternehmen wird mit den Kriterien der Konkurrenzanalyse kurz analysiert.

- Anzahl Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter: 25
- Umsatz: € 2,5 Mio.
- Partner: Asset Control, Bosch Software Solutions, FINCAD, FIS, NumeriX, Ranorex, SAS
- Beratungsleistung: Marktdaten, Front-Office-Systeme, Risk & Analytics, Data Management

Struktur

Die Struktur von NCAT ist aufgrund der Größe sehr schlank gehalten. In der österreichischen GmbH gibt es nur eine Hierarchiestufe. Das Management besteht aus fünf Personen:

- Heinz Huber, Geschäftsführer
- Thomas Gebhard, Geschäftsführer
- Mario Johansson, Senior Consultant
- Thomas Weisshaar, Principal
- Johann Lenz, Manager

Jeder Manager ist im Moment für ca. fünf Consultants verantwortlich, das heißt er ist dafür verantwortlich, dass Beraterinnen bzw. Berater laufend in Projekten tätig sind. Jedoch steht noch keine zeitliche Ressource für den operativen Vertrieb zur Verfügung (vgl. Huber/Gebhard 18.03.2019).

Leistungen

Eine genaue Erklärung und Darlegung der Kompetenzfelder von NCAT findet sich im Kapitel 1.2. Soll der Preis für die gebotenen Leistungen in Österreich analysiert werden, so stellt dies eine Herausforderung dar. Aufgrund der Verschwiegenheit der Finanzbranche ist es nicht möglich, eine qualitativ hochwertige Preisanalyse der Konkurrenz durchzuführen. NCAT befindet sich, den Erfahrungen der Geschäftsführung zu urteilen, im höheren Preissegment (vgl. Huber/Gebhard 18.03.2019).

Probanden wurden befragt, welche **Stärken bzw. Schwächen** ihrer Meinung nach Nagler & Company aufweisen.

Stärken:

- Spezialwissen – Know-How in Spezialthemen
- Qualität der Consultants – Qualifikation der Consultants
- Umsetzungsqualität – Hands-on Mentalität
- Know-How Weitergabe im Unternehmen

Verbesserungspotenzial Nagler & Company:

- Mehr Consultants – Team breiter aufstellen (speziell Senior Consultant)
- Bessere interne Prozesse – Erfahrung der (Junior-) Consultants steigern
- Verbreiterung des Know-How – *„Weil es gibt bei Nagler Spezialisten in dem und dem Bereich, aber da gibt es vielleicht 1-2, und wenn die halt gerade belegt sind, gibt es keine Weiteren für uns.“* (Proband/in 10 01.03.2019)

Bisherige Kundenansprache

Bisher gab es im österreichischen Markt keine aktive Neukundenakquise. Manager haben die Aufgabe, ihre Consultants in ein Projekt zu bringen. Da sie bis dato alle selber in Projekten waren, hat dies vorrangig über Beziehungsmanagement direkt in der Bank funktioniert. Eine unregelmäßig durchgeführte Variante der Ansprache waren die „Lunch & Learns“ von Nagler & Company. „Lunch & Learns“ sollen zum einen helfen neue Kontakte zu knüpfen und zum anderen Wissen über Problemstellungen in Banken zu generieren und gleichzeitig das vorhandene Know-How zu zeigen. Zu diesen Events werden 5-6 bestehende Kontakte und 3-5 potenzielle Kundinnen bzw. Kunden eingeladen. Im Zuge der Veranstaltung werden dann Vorträge von Consultants gehalten. Abbildung 50 stellt dieses Event grafisch dar.

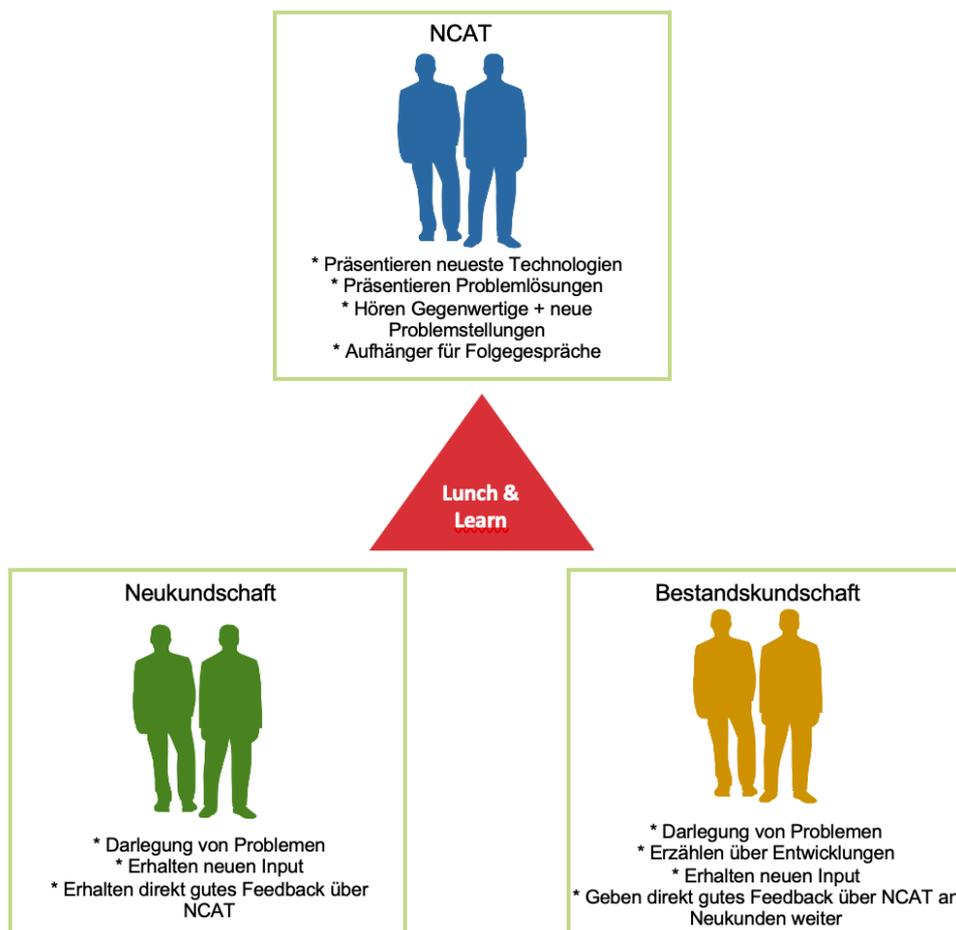


Abbildung 50: Lunch & Learn NCAT (Eigene Darstellung)

6.1.7 Zusammenfassung Analyseergebnisse

Umweltentwicklung...	...trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...			...das bedeutet eine Gefahr oder Chance...			...daher streben wir an
	1 = geringe Ausprägung, 2 = mittlere Ausprägung, 3 = starke Ausprägung			1 = geringe Ausprägung, 2 = mittlere Ausprägung, 3 = starke Ausprägung			
	😊	😐	😞	😊	😐	😞	
	Stärke/Schwäche	Ursache	Chance/Gefahr	Erste Ziele			
Beratermarkt in Österreich wächst stark – starker direkter Wettbewerb	3	Keine Erfahrung in der Neukundenakquise	Bisherige Umsatzgenerierung mittels Bestandskunden	3	Auslaufende Verträge bei Bestandskunden und keine Neukundschaften	Aktive Ansprache von Neukundinnen bzw. Neukunden	
Anzahl der EPU's (Freelancer) in AT nimmt stark zu	1	Breitgefächertes Know-How im Unternehmen	Langjährige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter im Unternehmen	2	Differenzierung am Markt. Breites Know-How liefert Sicherheit bei der Kundenschaft	Vorteil einer UB gegenüber Freelancern sichtbar machen.	
Vertiefte Spezialisierung wird gefordert	3	Spezialwissen in Bereichen der Finanzindustrie	Klarer Fokus auf Finanzindustrie	2	Möglichkeit der Differenzierung von Marktteilnehmern	Expertise von NCAT im Markt bekannt machen.	
Trend zu ganzheitlichen Teams	2	Keine Möglichkeit zur Bildung ganzheitlicher Teams	Nicht ausreichend personelle Ressourcen im Haus	3	Andere UB bieten ganzheitliche Teams – stellen sich dadurch breiter bei der Kundenschaft auf	Aufbau zusätzlicher personeller Ressourcen.	
Steigende Regulationen in der Finanzindustrie	3	Wissen über regulatorische Änderungen	Fachliches Know-How in den letzten Jahren aufgebaut	3	Ausreichend fachliche Consultants im Haus	Informationsveranstaltung mit Präsentation des fachlichen Know-Hows	
Schnelle Digitalisierung in der Finanzindustrie	1	Spezielles Know-How im Bereich der Digitalisierung in der Finanzindustrie	Kontinuierliche Analyse des Finanzanzumfeldes	2	Keine Skalierbarkeit, nicht ausreichend personelle Ressourcen in diesem Bereich vorhanden	Ausbau der personellen Ressourcen im Bereich Digitalisierung	

Tabelle 14: Integrierter SWOT-Katalog Teil 1 (in Anlehnung an Mairhofer 2015, S. 39)

Umwelntwicklung...	...trifft im System auf eine Stärke oder Schwäche...				...das bedeutet eine Gefahr oder Chance...			...daher streben wir an	
	1 = geringe Ausprägung, 2 = mittlere Ausprägung, 3 = starke Ausprägung				1 = geringe Ausprägung, 2 = mittlere Ausprägung, 3 = starke Ausprägung			Erste Ziele	
	☺	☹	Stärke/Schwäche	Ursache	☺	☹	Chance/Gefahr		
Fachkräftemangel im IT-Bereich		1	Nicht ausreichend technische Consultants im Haus	100% Reisetätigkeit		3	Projekte können nicht angenommen werden	Aufbau von mehr technischen Ressourcen – Attraktivität des Unternehmens zeigen	
Sehr starke Bedarfsgenerierung in Bank mittels externer Informationsquellen		1	Zu wenig Informationsquellen für Kundenchaften	Bisher keine aktive Kundenansprache – Keine eingesetzten Ressourcen		2	Mitwettbewerb liefert schneller, mehr Informationen und bleibt somit im Kopf der Kundschaft	Aufbau Vertriebsressource und Planung von Informationskanälen	
Qualität / Zertifizierungen sind entscheidende Faktoren bei der Kaufentscheidung	3		Consultants mit hohem Know-How	Interne und externe Weiterbildungen - Zertifikate	2		Möglichkeit der Differenzierung von Marktteilnehmern	Präsentation des vorhandenen Know-Hows bei der Kundschaft	
Effiziente Umsetzung statt akademischer Denkmodelle	3		Hohe Umsetzungsqualität der Consultants	Hands-on Mentalität	3		Verkaufsargument zur bevorzugten Wahl von NCAT	Darstellung der Umsetzungsqualität mittels Referenzen	
Consultants sollen agil + flexibel eingesetzt werden können		2	Geringe Agilität / Flexibilität bei Consultants	Zu wenig personelle Ressourcen		3	Benötigte Ressourcen werden schnell vom Wettbewerb gestellt	Aufbau personeller Ressourcen – agiles Vorgehensmodell entwickeln	
Durch Know-How Präsentation kann Reputation gesteigert werden		1	Keine dauerhafte Präsentation des vorhandenen Know-Hows	Keine Vertriebsposition im Unternehmen		2	Schlechtere Reputation als Mitbewerber, der Leistungen präsentiert	Aufbau Vertriebsstelle im Unternehmen	

Tabelle 15: Integrierter SWOT-Katalog Teil 2 (in Anlehnung an Mairhofer 2015, S. 39)

6.2 Vertriebsziele für NCAT

Das Vertriebsziel geht Hand in Hand mit dem unter Kapitel 2.3 definierten Unternehmensziel. Bis 2020 soll der Umsatz bei Dr. Nagler & Company Austria GmbH um 25% gesteigert werden, wofür zwei Neukundinnen bzw. Neukunden mit einem Umsatzziel von € 500.000 pro Kundschaft am österreichischen Markt akquiriert werden sollen (vgl. Gebhard 06.08.2018).

Das Vertriebsziel ist daher ganz klar zwei Neukundschaften bis Ende 2020 zu akquirieren.

6.3 Vertriebsstrategie für NCAT

Nachdem die Situationsanalyse durchgeführt ist und das Vertriebsziel von NCAT klar definiert ist, wird in Kapitel 6.3 die Vertriebsstrategie erarbeitet. Das Kapitel beginnt mit der Auswahl der passenden Akquisestrategie, um die gesetzten Vertriebsziele zu erreichen.

Akquisestrategie

Die Ergebnisse der internen und externen Analyse wurden im integrierten SWOT-Katalog zusammengefasst und daraus die Ziele der Lösung (zur Erreichung der Vertriebsziele) entwickelt.

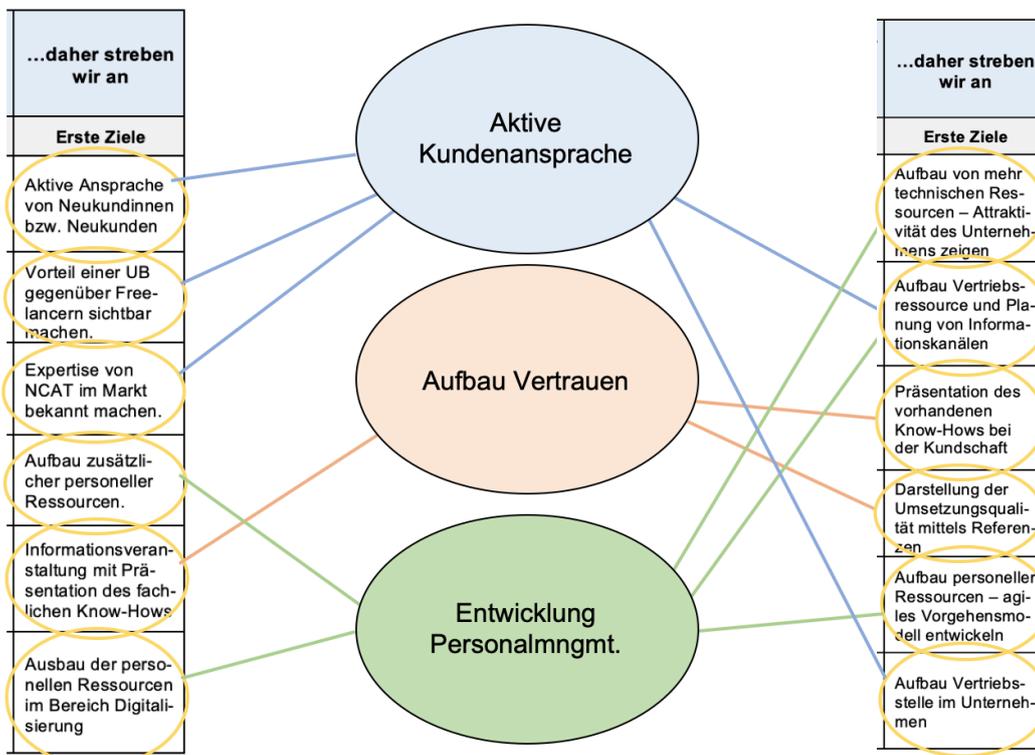


Abbildung 51: Kriterienbildung mit Hilfe der Ziele des SWOT-Katalogs (Eigene Darstellung)

Alle drei Strategien sehen eine aktive Lead-Generierung vor, jedoch hat die Nutzwertanalyse die Pull-Through Strategie als Ergebnis hervorgebracht.

Nutzwertanalyse				Alternativen								
Einstellung der Nutzenfunktion	Bewertungskriterien	Gewicht (G)	A			B			C			
			Pull-Through-Strategie			Kontinuitätsstrategie			Persönlicher Kontakt			
			Erfüllungsgrad	B	BxG	Erfüllungsgrad	B	BxG	Erfüllungsgrad	B	BxG	
S	Aktive Kundenansprache	40	3,0	37,5	15,0	3,0	37,5	15,0	2,0	25,0	10,0	
S	Aufbau von Vertrauen	37	3,0	50,0	18,5	2,0	33,3	12,3	1,0	16,7	6,2	
S	Entwicklung Personalmgmt.	23	1,0	33,3	7,7	1,0	33,3	7,7	1,0	33,3	7,7	
S												
S												
S												
S												
S												
S												
S												
S												
S												
S												
Summe		100	Nutzwert			41,2	35,0			23,8		
			Nutzwertindex			100	85			58		

Abbildung 53: Nutzwertanalyse NCAT (Mairhofer 2015)

Kritische Würdigung der entwickelten Vorgehensweise

Das Unternehmensziel des Auftraggebers NCAT ist, bis Ende 2020 den Umsatz um 25% zu steigern, wofür zwei Neukundschaften akquiriert werden sollen. In den darauffolgenden Jahren sollen weitere Neukundschaften folgen.

Eine wichtige Aufgabe in der Akquise ist die Kontaktaufnahme und in weiterer Folge, speziell bei Beratungsleistungen in der Finanzbranche, Vertrauen aufzubauen.

Die Pull-Through Strategie, also die Kombination aus Push und Pull, bietet genau diese Möglichkeit. In den Einzelinterviews zeichnete sich schon ganz klar der Trend zu dieser Strategie ab, da es immer auf die Situation ankommt, ob es lieber Push oder Pull sein soll. Gibt es Neuerungen am Markt, wird es gewünscht, dass Informationen von Seiten des Beratungsunternehmens kommen. Auf der anderen Seite haben die Probandinnen und Probanden angemerkt, dass sie nicht „genervt“ werden wollen, durch ständige Kontaktaufnahme und lieber Kontakt aufnehmen würden, wenn ein Bedarf in der Bank vorherrscht.

Soll zum einen das Vertriebsziel von zwei Neukundschaften bis Ende 2020 erreicht, gleichzeitig Vertrauen gebildet aber potenzielle Kundschaften nicht genervt werden, bietet sich die gezielte Kombination aus Instrumenten der Push- aber auch der Pull-Strategie an. Hierfür ist großes Fingerspitzengefühl und Verständnis für den Markt gefragt, um den idealen Mittelweg zu finden.

Nachdem die spezifische Akquisestrategie definiert ist, erfolgt die Definition der Vertriebsstrategie auf Kunden- und Wettbewerbsdimension.

Kundendimension

Wie unter Kapitel 6.1.3 erhoben, gibt es drei Kundengruppen für NCAT. Banken, Versicherungen und Asset Manager. Je nachdem, welche Leistung angeboten werden soll, können unterschiedliche Leistungen angeboten werden (ersichtlich in Abbildung 41). Eine genau Auflistung der unterschiedlichen Leistungsbereiche, mit Darstellung des Nutzens für die Kundengruppe, würde den Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit übersteigen. Wie in der Marktforschung erhoben wurde, bieten Beratungsleistungen folgenden Nutzen für Kundschaften:

- Spezielles Know-How: Steigerung der Qualität
- Abdeckung von Leistungsspitzen: Steigerung der Effizienz und Kosteneinsparungen
- Generierung von neuen Ideen: Steigerung der Qualität

Um das Unternehmensziel bis Ende 2020 zu erreichen, soll die Kundenakquise anhand von zwei Wegen stattfinden:

- Akquise bestehender Kontakte
- Akquise neuer Kontakte

Wettbewerbsdimension

Die Wettbewerbsdimension ist aufgrund der Menge an unterschiedlichen Anbieterinnen bzw. Anbietern unüberschaubar. Es gibt häufig Zusammenschlüsse, von beispielsweise drei bis fünf Personen, welche für eine Zeit eine eigene Beratungsfirma öffnen. Der Hauptkonkurrent für NCAT ist aber klar definiert D-Fine. Aufgrund der sehr ähnlichen Unternehmensfakten (Größe, Mitarbeiterzahl, Wachstum, angebotene Beratungsleistungen) ist eine Differenzierung nur sehr schwer möglich. Was jedoch bereits im Literaturteil erhoben und in den qualitativen Einzelinterviews klar bestätigt wurde, ist, dass die Reputation unabhängig von Unternehmensgröße, Umsatz oder Mitarbeiterzahl klar im Vordergrund steht. Wie in Tabelle 11 unter „Verhandlungsphase“ ersichtlich, hat den größten Einfluss auf die Kaufentscheidung:

- Qualifikation der Consultants
- Reputation / Image des Beratungsunternehmens
- Referenzen – Preis (Ex aequo)
- Partnerschaften

Es ist also nicht nur wichtig eine ausgezeichnete Reputation des Unternehmens zu haben, um sich vom Mitwettbewerb abzuheben, sondern auch eine hervorragende Qualifikation der Consultants vorweisen zu können. Jeder Consultant genießt eine eigene Reputation, welche NCAT vom Mitwettbewerb differenziert.

Die Probanden wurden befragt, welche Möglichkeiten sich bieten, um das Know-How und die Qualität sichtbar zu machen. Somit liefern die nachfolgenden Punkte eine Möglichkeit zur Differenzierung zum Wettbewerb.

- Referenzen
 - Auf der Homepage präsentiert
 - Zahlen / Daten / Fakten – dargestellte Qualitätskontrolle
- Lebensläufe (CV's)
- Präsentationen
- Newsletter
- Whitepaper / Demoversionen
- Zertifikate
- Aufbereitete (Fach-) Unterlagen / Folder
- Informationsveranstaltungen

„Informationsveranstaltungen sind sehr gut angekommen im Haus mit Präsentationen. Wenn die richtigen Leute zu solchen Terminen auftreten und präsentieren, da hat die breite Zuhörerschaft im Haus einen sehr guten Eindruck.“ (Proband/in 1 06.02.2019)

Eine Differenzierung zum indirekten Mitwettbewerb (Freelancer) ist aufgrund des Anstiegs der Anzahl an EPU´s sehr wichtig. Vorteile von NCAT gegenüber EPU´s sind:

- Internes Know-How (Hat ein Consultant z.B. ein Problem bei der Lösungsfindung, können Kolleginnen und Kollegen helfen das Problem zu lösen)
- Höhere Sicherheit – Fällt ein Consultant aus (z.B. gesundheitlich), kann die Position umgehend nachbesetzt werden
- Nagler & Company Zertifizierungen – Unternehmensinterne Schulungen bauen zusätzliches Know-How bei Consultants auf
- Transparenz bei der Rechnungslegung

Die dafür notwendigen Instrumente zur Differenzierung vom Mitwettbewerb werden im nächsten Kapitel dargelegt.

6.4 Vertriebspläne / Maßnahmen zur Neukundenakquise

Im Kapitel 6.4 erfolgt nun die operative Vertriebsplanung bzw. Maßnahmenplanung, um erfolgreich Neukundinnen bzw. Neukunden zu akquirieren.

6.4.1 Vertriebswege

Wie im Literaturteil dieser wissenschaftlichen Arbeit erhoben, ist der direkte Vertriebsweg in der Beratungsbranche zu bevorzugen. Dies wurde ganz deutlich in den Expertengespräche bestätigt. Die bevorzugte Kontaktart ist tendenziell das persönliche Gespräch, gefolgt vom Telefonat.

„Entweder telefonisch oder man trifft sich einmal kurz eine Stunde auf einen Kaffee. Das ist flexibel.“ (Proband/in 3 06.02.2019)

„Ich bevorzuge schon den persönlichen Kontakt, weil man sich mehr Zeit nimmt. Für meine Person gesprochen ist ein schnelles Telefonat eher im stressigen Alltag etwas, was man schnell abwimmelt. Wenn man sich einmal im Quartal auf einen Kaffee trifft und sich eine halbe Stunde nimmt, dann hat das eine andere Wertigkeit.“ (Proband 13 26.02.2019)

„Gerade am Anfang ist das persönlich. Also das muss persönlich sein, muss regelmäßig sein, kontinuierlich. Natürlich untermauert von Dokumenten. Ich glaube das ist ein High-level Buying Process. Wir kaufen hier keine neue Skiausrüstung und das muss persönlich sein.“ (Proband/in 7 14.02.2019)

Den Kundschaften ist der „one face to the customer“ Kontakt sehr wichtig. Das heißt es soll eine Person für den Verkauf verantwortlich sein.

„Kompetenz ist mir wichtig und einen Ansprechpartner. Wo ich nicht fünf Ansprechpartner habe, sondern einen den ich kontaktieren kann“ (Proband/in 12 08.03.2019)

Hierbei ist auch wichtig, dass die für den Verkauf verantwortliche Person selber eine gute Reputation genießt.

„Beim Informationsaustausch und Verkaufsprozess ist es wichtig, die entsprechenden CEO Leute hinzusetzen, so dass ich zum Beispiel hier nicht von dem neuen

Juniorberater von BCG angerufen worden bin, zuletzt bei der digitalen HR Konferenz, sondern vom CEO. Und der hat gesagt, schau ich sage dir, das ist hochinteressant.“ (Proband/in 7 14.02.2019)

Soll nun die Anzahl der benötigten Vertriebsressourcen errechnet werden, liefert Detroy/Behle/vom Hofe hierfür eine ideale Vorlage.

Tage pro Jahr	365
- Wochenendtage	- 104 (2019)
- Feiertage	- 16
- Urlaubstage	- 35
- Krankentage	- 10
= Arbeitstage	= 200
- Bürotage	- 15
- Seminartage	- 9
<u>= Verkaufstage pro Jahr</u>	<u>= 176</u>

Tabelle 16: Mögliche Verkaufstage pro Jahr (in Anlehnung an Detroy, Behle, vom Hofe 2007, S. 202)

Im Jahr 2019 sind 176 Verkaufstage möglich. Für das Jahr 2020 verändert sich der Wert nur minimal weshalb die Berechnung auch Gültigkeit für das kommende Jahr aufweist.



Abbildung 54: Reisezeit Vertrieb für NCAT (Eigene Darstellung)

Werden die erhobenen Kundschaften betrachtet so wird sichtbar, dass sich lediglich vier der 56 potenziellen Kundinnen bzw. Kunden im Westen Österreichs befinden. Aus diesem Grund wurde bei der Berechnung der Fokus auf die restlichen 52 Unternehmen gelegt. Im Durchschnitt beträgt die Reisezeit somit 2,5 Stunden.

Gesamtarbeitszeit / Tag	8 Stunden
- Reisezeit	- 2,5
- Parkplatzsuche/Small Talk	- 2,0
= Aktive Verkaufszeit	= 3,5

Tabelle 17: Verkaufsaktive Zeit/Tag (in Anlehnung an Detroy, Behle, vom Hofe 2007, S. 203)

Die aktive Verkaufszeit beträgt 3,5 Stunden pro Tag. Werden die verkaufsaktiven Tage mit der verkaufsaktiven Zeit pro Tag multipliziert, werden die möglichen Verkaufsstunden pro Jahr und Verkäufer berechnet. Im Fall dieser wissenschaftlichen Arbeit **616 Stunden jährlich**. Um nun die notwendige Anzahl an Vertriebsmitarbeiterinnen bzw. Vertriebsmitarbeitern zu berechnen, müssen die Besuchsstunden pro Jahr durch die Verkaufsstunden/Jahr dividiert werden.

Kunden- gruppe	Kontaktfrequenz bzw. -häufigkeit	Durchschnittliche Besuchszeit	Besuchsstunden pro Jahr 4 Quar- tale pro Jahr	Anzahl Besuche pro Jahr
Banken (38)	1x Quartal	1 Stunde	152 Stunden	152 Besuche
Versicherun- gen (3)	1x Quartal	1 Stunde	12 Stunden	12 Besuche
Asset Manager (15)	1x Quartal	1 Stunde	60 Stunden	60 Besuche
Gesamt 56 Kundinnen bzw. Kunden	Jährliche Besuchskapazität: 224 Stunden			224 Besuche

Tabelle 18: Besuchskapazität pro Jahr (in Anlehnung an Detroy, Behle, vom Hofe 2007, S. 201f.)

Für die Berechnung wurde die durchgeführte Kundenanalyse herangezogen und zwischen den drei Kundengruppen unterschieden. Es fallen somit 224 Stunden Besuchszeit für NCAT in Österreich an. Werden die 224 Stunden durch die 616 verfügbaren Stunden dividiert, so beträgt das Ergebnis 0,4. Somit kann eindeutig festgehalten werden, dass für NCAT eine Vertriebsperson in Vollzeit, samt interner Unterstützung, ausreicht.

6.4.2 Maßnahmen Kundenansprache

Um Kundinnen bzw. Kunden erfolgreich zu akquirieren, muss der erhobene Einkaufsprozess mit den gewonnenen Informationen der Marktforschung (Tabelle 11) und dem Sales-Cycle (Abbildung 19) kombiniert werden.

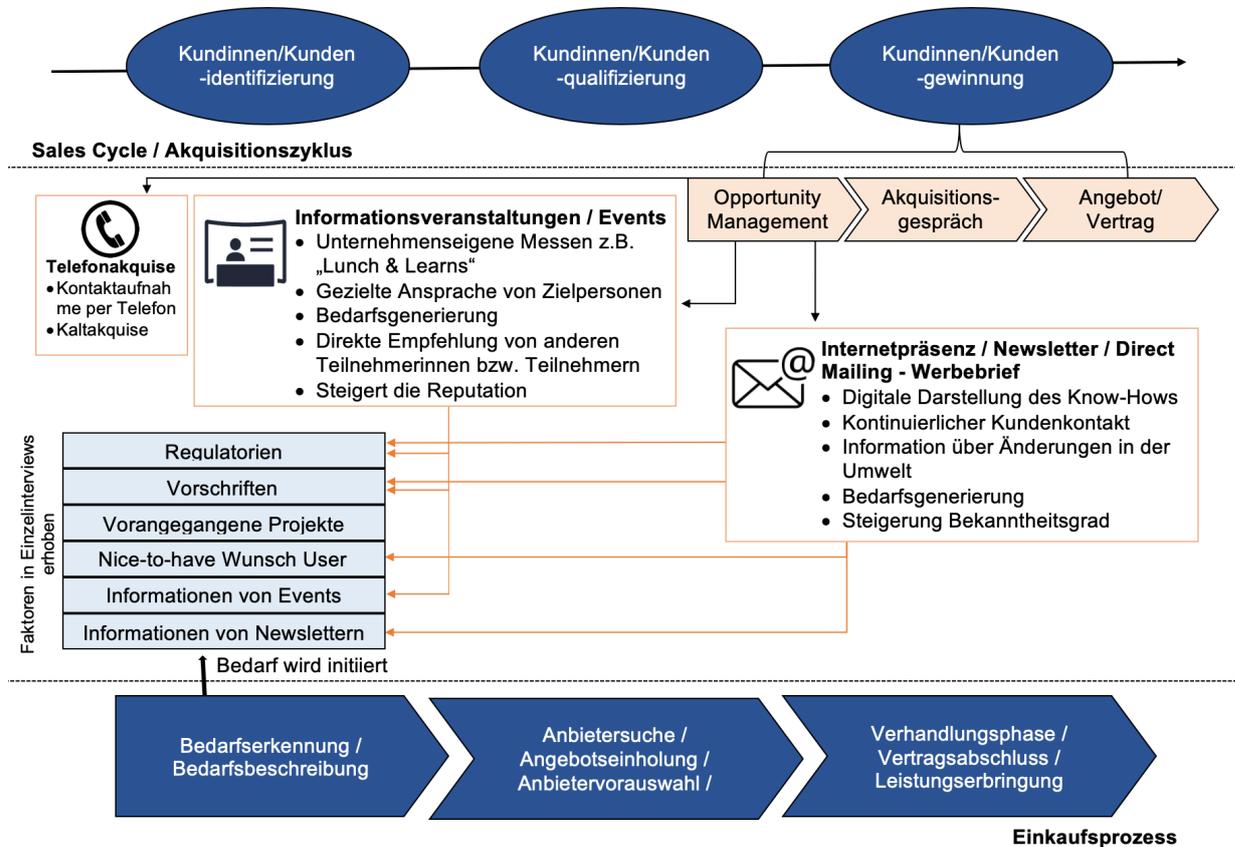


Abbildung 55: Sales Cycle / Einkaufsprozess - Aktivitäten Kontaktaufbau NCAT (Eigene Darstellung)

Abbildung 55 kombiniert den durchzuführenden Akquisitionszyklus bzw. Sales Cycle von NCAT mit dem genau analysierten Einkaufsprozess beim Kauf von Beratungsleistungen in Banken. Die durchzuführenden Tätigkeiten basieren zum einen auf der gewählten Pull-Through-Strategie und zum anderen auf den erhobenen operativen Maßnahmen unter Kapitel 4.4.2.

Die gewählten Instrumente zur kontinuierlichen Kundenansprache sind

- Telefonakquise / Direktakquise
- Informationsveranstaltungen / Events
- Soziale Netzwerke
- Internetpräsenz / Newsletter
- Direct Mailing / Werbebriefe

Nachdem der Kundenkontakt aufgebaut ist, kommt das persönliche Verkaufsgespräch, speziell bei der Anbieterauswahl. Hierbei ist es vor allem wichtig, wie in Abbildung 56 ersichtlich, dass das vorhandene Know-How sichtbar gemacht wird.

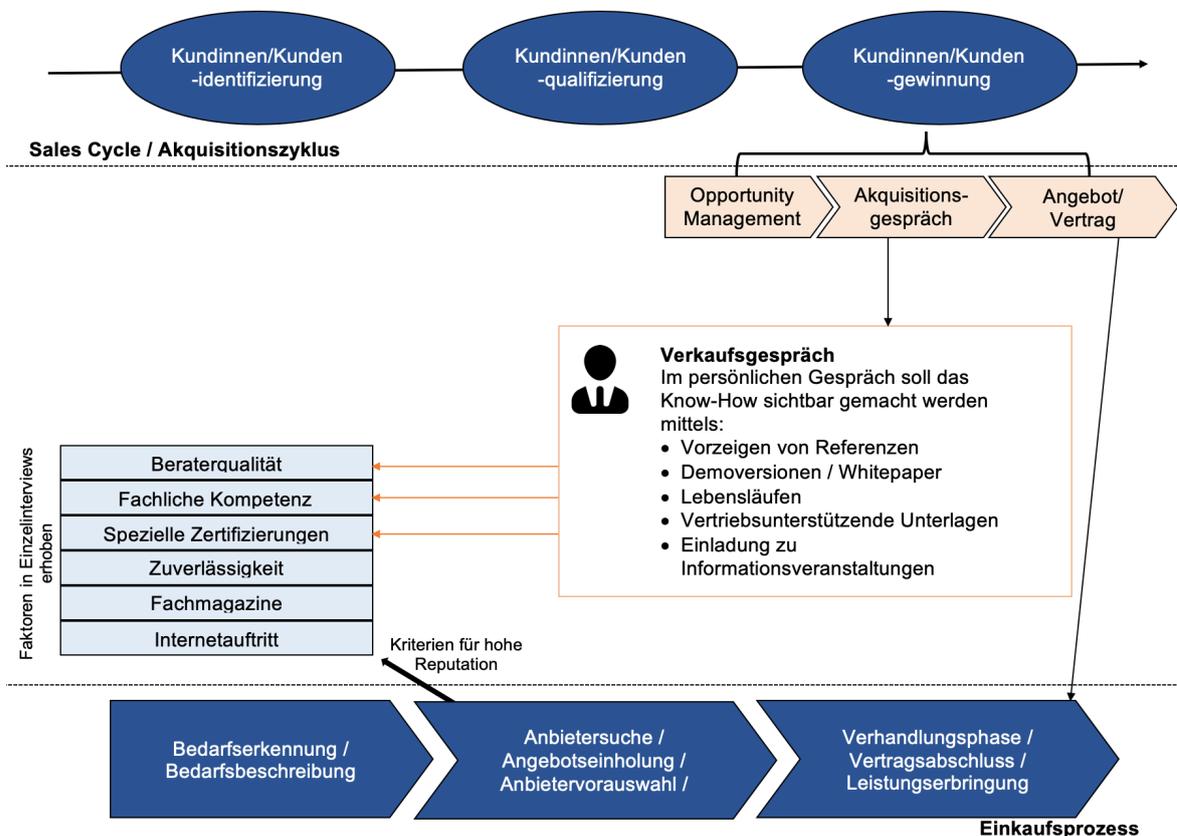


Abbildung 56: Sales Cycle / Einkaufsprozess - Aktivitäten persönliches Gespräch NCAT (Eigene Darstellung)

Die sachlogische Reihenfolge der Kontaktkette findet sich in Abbildung 58.

Nachfolgend werden die Maßnahmen nochmals tabellarisch zusammengefasst. Hierbei ist festzuhalten, dass die Finanzbranche ein sehr konservativer und traditioneller Markt ist. In den Interviews wurde ganz klar ersichtlich, dass sich die für NCAT interessanten Ansprechpersonen anhand von Newslettern, Informationsevents und persönlichen Gesprächen informieren. Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit liefert dennoch einen innovativen Ansatz je Maßnahme, dargestellt in Abbildung 57, für eine etwaige Differenzierung zum Mitwettbewerb. Im Anhang (ab S. A-23) findet sich eine Darstellung zur Durchführung einer Informationsveranstaltung.

Maßnahme	Definition
<u>Werbebrief</u>	<p>Ein sehr gutes Instrument, um neue Kundschaften auf NCAT aufmerksam zu machen, sind Werbebriefe. Diese können sehr hochwertig und seriös gestaltet werden. Aufgrund der Haptik liefert der Werbebrief eine perfekte Möglichkeit, um die Dienstleistung NCAT angreifbar zu machen und es ist eine gezielte persönliche Ansprache möglich. Ein schön gestalteter Werbebrief liefert eine sehr gute Vorlage für einen Erstanruf. Inhalt des Werbebriefes sollen aktuelle Informationen über Veränderungen sein und schon einen ersten Bedarf auslösen. In diesem Zusammenhang kann über bevorstehende Events von NCAT berichtet werden.</p> <p><u>Innovativer Ansatz:</u> Um den Werbebrief moderner zu gestalten, bietet es sich an eine Sonderbriefmarke der österreichischen Post zu gestalten. Eine eigene NCAT Briefmarke liefert schon vor dem Öffnen des Briefes einen Eyecatcher.</p> <p>Im Werbebrief kann ein QR-Code verlinkt werden, welcher direkt zu einem kurzen Vorschauvideo für ein Event auf einer Unterseite der Homepage von NCAT führt. Neben dem Video, in welchem kurz erklärt wird welche Themeninhalte beim Event besprochen werden, gibt es weitere Informationen und eine direkte Anmelde-möglichkeit.</p>
<u>Telefonak- quise</u> <u>Verkaufsge- spräch</u>	<p>Wurde ein Werbebrief versendet, bietet das eine gute Möglichkeit für die Kaltakquise. Der Cold-Call sollte sehr gut vorbereitet werden und sollte als Ziel ein Erstgespräch haben. Im Gespräch soll dann das Know-How von NCAT sichtbar gemacht werden. Hierfür sind vertriebsunterstützende Unterlagen essenziell.</p> <p><u>Innovativer Ansatz:</u> Hierbei sollte in Zukunft vor allem das Verkaufsgespräch digitalisiert werden. Beispielsweise könnte ein Tablet mit einer eigenen NCAT-App verwendet werden. Am Tablet können direkt Kalkulationen oder Analysen durchgeführt werden. Das Gespräch wird dadurch interaktiver und NCAT kann bereits im Erstgespräch als spezifischer Problemlöser auftreten.</p>
	<p>Die wohl wichtigste Maßnahme sind regelmäßige Informationsveranstaltungen von NCAT, wie in Abbildung 50 dargestellt. Diese Events liefern zum einen die Möglichkeit, dass potenzielle Kundschaften über neue Thematiken informiert werden und gleichzeitig</p>

<p><u>NCAT Events</u></p>	<p>gezeigt wird, dass NCAT das notwendige Know-How dafür hat. Auf der anderen Seite kann ein Up-Selling bei bestehenden Kontakten durchgeführt werden.</p> <p>Ein kommendes Event liefert auch den perfekten Aufhänger, um ein erstes Gespräch im Vorhinein zu führen.</p> <p><u>Innovativer Ansatz:</u> Die Digitalisierung der Events soll in Zukunft im Vordergrund stehen. Neben der digitalen Anmeldung soll auch in der Nachbereitung alles Digital erfolgen. Beispielsweise könnten Vorträge bei den Events mitgefilmt werden und im Nachhinein in einem eigenen Portal oder in einer eigenen NCAT abrufbar sein. So werden nachhaltig und langfristig Informationen geliefert und die Reputation gesteigert.</p>
<p><u>Newsletter</u></p>	<p>Ein weiteres Instrument, welches einen hohen Anklang bei Kundinnen bzw. Kunden findet, sind Newsletter. Sie liefern kontinuierlich und in regelmäßigen Abständen wichtige Informationen und Änderungen der Umwelt. Newsletter sind sehr beliebt, zeigen dass sich das Unternehmen kontinuierlich mit Veränderung beschäftigt und steigern die Reputation.</p> <p><u>Innovativer Ansatz:</u> Die Newsletter müssen in Zukunft personalisiert versendet werden. Dies hinterlässt einen hochwertigeren und seriöseren Eindruck.</p> <p>Studien haben des Weiteren gezeigt, dass die Verweildauer länger ist, wenn Videos im Newsletter miteingebunden werden. Jene Videos sind direkt mit der Homepage verlinkt und zeigen das weitere Know-How von NCAT.</p>
<p><u>Internetpräsenz</u></p>	<p>Die aktive Internetpräsenz stellt eine weitere wichtige Maßnahme dar, damit sich potenzielle Kundinnen und Kunden über die neuesten Veränderungen informieren können. Sie liefern die Basis für einen seriösen Auftritt des Unternehmens.</p> <p><u>Innovativer Ansatz:</u> Die Homepage muss zu jedem Zeitpunkt am aktuellsten Stand sein. Neben der Unternehmenshomepage ist die Weiterführung der Social-Media-Kanäle (Linkedin/Xing) sehr wichtig. Der innovativste Ansatz wäre, wie bereits geschrieben, eine eigene Nagler & Company App. In jener App finden sich alle aktuellen Themeninhalte, Videos, Bilder und Informationen zum Unter-</p>

	nehmen. Die App kann auch direkt in der Neukundenakquise eingesetzt werden und beim Verkaufsgespräch am Tablet geöffnet werden.
<u>Fachzeitschriften</u>	<p>Eine weitere sehr gute Möglichkeit zur Steigerung der Bekanntheit von NCAT und zur Erhöhung der Reputation bieten Fachzeitschriften. In den Einzelinterviews wurde dies als Variante gesehen, um das Know-How von Beratungsunternehmen sichtbar zu machen.</p> <p><u>Innovativer Ansatz:</u> In Zukunft sollten Fachartikel nicht nur in Fachzeitschriften publiziert werden, sondern auch in einer eigenen Fachzeitschrift von Nagler & Company. Die Fachzeitschrift von Nagler & Company soll ein Hochglanzmagazin sein und helfen Informationen an die Kundschaft zu liefern. Jenes Magazin ist das perfekte Give away bei potenziellen Kundinnen bzw. Kunden im Erstgespräch.</p>

Tabelle 19: Maßnahmen zur Kundenansprach von NCAT (Eigene Darstellung)

In der nachfolgenden Abbildung 57, werden innovative Ansätze zur Kundenansprach noch einmal grafisch dargestellt.

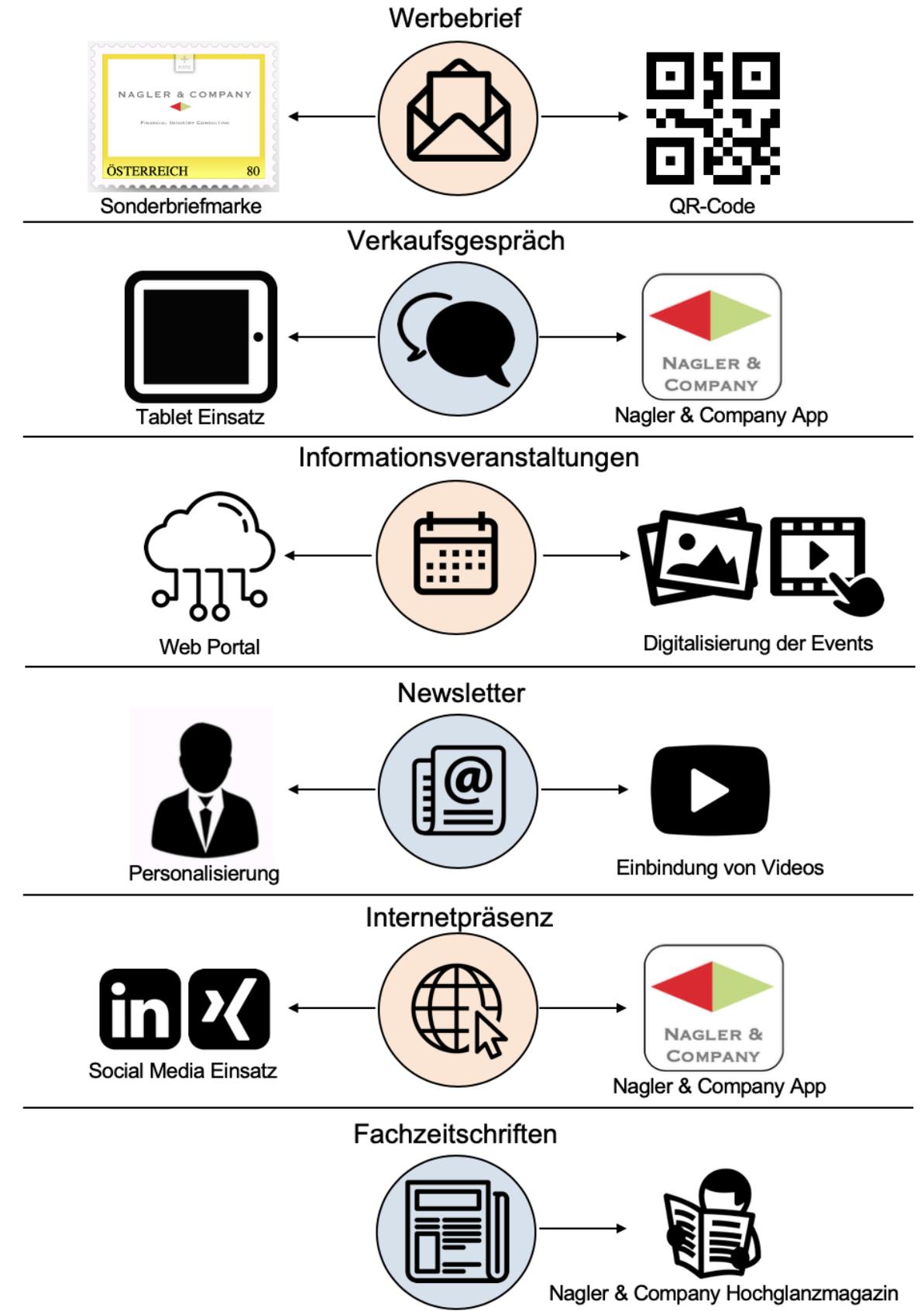


Abbildung 57: Instrumente innovative Kundenansprache NCAT (Eigene Darstellung)

Kontaktkette/Aktivitäten Reihenfolge

Die geplante Kundenansprache soll mit Hilfe von Werbebriefen bzw. Cold-Calls erfolgen. Des Weiteren helfen Informationsveranstaltungen von NCAT dabei, potenzielle Kundschaften anzusprechen. Die nachfolgende Abbildung stellt die Kontaktkette bzw. die Reihenfolge der Aktivitäten, samt der Aufteilung zwischen Vertriebsperson und Vertriebsassistentz, dar.

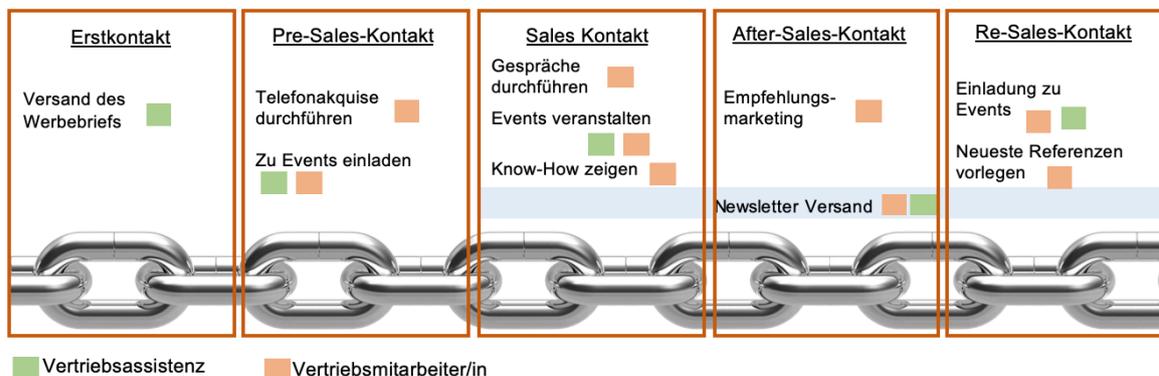


Abbildung 58: Kontaktkette NCAT (Eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 58 dargestellt, erfolgt der Erstkontakt bzw. der Pre-Sales-Kontakt mithilfe des Werbebriefes bzw. der darauffolgenden Telefonakquise. Hierbei wird gleich zum kommenden Event eingeladen oder Erstgespräche ausgemacht. Die Gespräche werden von der Vertriebsperson durchgeführt und in weiterer Folge wird versucht, Projekte zu akquirieren. Nach dem Abschluss des ersten gemeinsamen Projektes erfolgt der After-Sales-Kontakt, worin es vor allem um das Empfehlungs-marketing geht bzw. im weiterfolgenden Re-Sales-Kontakt, die Steigerung der Reputation im Fokus steht. Grundsätzlich gilt „One face to the customer“. Die Vertriebsassistentz unterstützt bei den Tätigkeiten.

Abbildung 59 zeigt die definierte Zeitleiste zur Durchführung der geplanten Maßnahmen.

Maßnahmen	2019						2020												
	Jul.	Aug.	Sep.	Oktober	Nov.	Dez.	Jän.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oktober	Nov.	Dez.	
1. Allgemeine Tätigkeiten																			
1.1 Entscheidung über neuen MA																			
1.2 Mitarbeitersuche																			
1.3 Einstellung neues Personal																			
2. Vertrieb																			
2.1 Gesprächsleitfaden für Cold Call erstellen																			
2.2 Telefonakquise durchführen																			
2.3 Vertriebsunterstützendes Material erstellen																			
2.3 Kundenbesuche durchführen																			
3. Werbefried																			
3.1. Erstellung + Absprache																			
3.2 NCAT Briefmarke erstellen																			
3.3 Verpacken + Versenden																			
4. Soziale Netzwerke																			
4.1 Betreuung der LinkedIn/Xing Firmenseiten																			
5. Newsletter																			
5.1 Content für Newsletter sammeln/Aufgaben verteilen																			
5.2 Newsleterversand																			
6. Informationsveranstaltung/Events																			
6.1 Vorbereitung Event																			
6.2 Auswahl Teilnehmer/Einladung/Planung																			
6.3 Durchführung																			
7. Fachzeitschriften																			
7.1 Kontaktaufnahme mit potenziellen Zeitschriften																			
7.2 Artikel verfassen																			

Abbildung 59: Zeitleiste Maßnahmen NCAT (Eigene Darstellung)

6.5 Budgetierung / Kontrolle der Maßnahmen

Die geplanten Maßnahmen werden mithilfe eines erarbeiteten Budgets bzw. definierter Kennzahlen geplant und in weiterer Folge kontrolliert.

Budget

Das Budget wurde für die geplanten Tätigkeiten, für die Jahre 2019 (ab Juli) (Abbildung 60) und 2020 (Abbildung 61) geplant. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen Ausschnitte aus diesem Budget, welche wiederum auf einen USB-Stick an NCAT übergeben werden. Das Budget zur Akquise von zwei Neukundschaften wurde auf Basis einer Vollzeit-Vertriebsposition und einer Teilzeit-Vertriebsunterstützung geplant.

2019	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
Vertriebsassistentz		€1.500,00	€1.500,00	€1.500,00	€ 1.500,00	€ 2.250,00	€ 8.250,00
Vertriebsmitarbeiter	€ 2.800,00	€2.800,00	€ 2.800,00	€2.800,00	€ 2.800,00	€ 4.200,00	€18.200,00
LNK (31%)	€ 868,00	€1.333,00	€ 1.333,00	€1.333,00	€ 1.333,00	€ 1.999,50	€ 8.199,50
Dienstfahrzeug	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 5.100,00
Werbebrief			€ 132,00				€ 132,00
Social Media	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 2.370,00
Event							€ 4.020,00
	Location (15 Personen)				€ 350,00		
	Tagespauschale Teilnehmer				€ 870,00		
	Externer Sprecher				€ 2.000,00		
	Abendprogramm				€ 800,00		
Summe	€ 4.913,00	€6.878,00	€7.010,00	€6.878,00	€10.898,00	€ 9.694,50	€46.271,50

Abbildung 60: Budget Maßnahmen NCAT 2019 (Eigene Darstellung)

2020	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
Vertriebsassistenz	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 3.000,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 19.500,00
Vertriebsmitarbeiter	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 5.600,00	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 2.800,00	€ 5.600,00	€ 39.200,00
LNK (31%)	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 2.666,00	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 1.333,00	€ 2.201,00	€ 18.197,00
Dienstfahrzeug 1	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 10.200,00
Werbebrief			€ 132,00						€ 132,00				€ 264,00
Social Media	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 395,00	€ 4.740,00
Event													€ 8.040,00
Location (15 Personen)					€ 350,00						€ 350,00		
Tagespauschale Teilnehmer					€ 870,00						€ 870,00		
Externer Sprecher					€ 2.000,00						€ 2.000,00		
Abendprogramm					€ 800,00						€ 800,00		
Summe	€ 6.878,00	€ 6.878,00	€ 7.010,00	€ 6.878,00	€ 10.898,00	€ 12.511,00	€ 6.878,00	€ 6.878,00	€ 7.010,00	€ 6.878,00	€ 10.898,00	€ 10.546,00	€ 100.141,00

Abbildung 61: Budget Maßnahmen NCAT 2020 (Eigene Darstellung)

Des Weiteren wurde ein Budget angelegt, welches es ermöglicht, interne Kosten genauer zu kontrollieren bzw. zu planen. Zum einen wurde der interne Kostensatz des Vertriebspersonals errechnet, zum anderen mit Formeln im Excel-Sheet hinterlegt, um eine individuelle Gestaltung zu ermöglichen und Auswirkungen besser planen zu können.

interne Kosten / Stunde		2019						
Vertriebsmitarbeiter (VM)	29							
Vertriebsassistenz (VA)	14							
Werbefrief	Was	Wer	Anzahl	Einheit	Kosten / Einheit	Gesamt	Anzahl	Gesamt / Jahr 2019
	Erstellung - Absprache	VM	16	Stunden	€ 29,00	€ 464,00		
	Verpacken und Versenden	VA	8	Stunden	€ 14,00	€ 112,00		
	Kosten Briefversand		40	Stück	€ 1,25	€ 50,00		
	Briefmarke NCAT	VA	40	Stück	€ 2,05	€ 82,00		€ 205,00
	Summe					€ 708,00	1	€ 708,00
Telefonakquise								
	20 Anrufe (15 Minuten)	VA	5	Stunden	€ 14,00	€ 70,00		
	Summe					€ 70,00	1	€ 70,00
Informationsveranstaltung								
	Vorbereitung	VA	16	Stunden	€ 14,00	€ 224,00		
		VM	8	Stunden	€ 29,00	€ 232,00		
	Betreuung vor Ort	VA	8	Stunden	€ 14,00	€ 112,00		
		VM	8	Stunden	€ 29,00	€ 232,00		
	Zusätzlich 2 Consultants	CON			Umsatzentgang/Consultant/Tag € 1.000	€ 2.000,00		
					Reisekosten Consultant 300€/Flug	€ 600,00		
	Miete Räumlichkeiten Graz/Wien					€ 350,00		
	Tagespauschale/Teilnehmer		15	Personen	€ 58,00	€ 870,00		
	Externer Sprecher		2	Personen	€ 1.000,00	€ 2.000,00		
	Abendprogramm					€ 800,00		
	Summe					€ 7.420,00	1	€ 7.420,00
Soziale Netzwerke								
	Betreuung	VA	2	Stunden / Mo	€ 14,00	€ 28,00		
	Betreuung	VM	1	Stunde / Mo	€ 29,00	€ 29,00		
	Monatliche Kosten Xing/LinkedIn		12	Monate	€ 395,00	€ 4.740,00		
	Summe					€ 4.797,00		€ 4.797,00
Newsletter								

Abbildung 62: Budget interne Kostensituation (Eigene Darstellung)

Abbildung 62 zeigt einen Ausschnitt dieses Excel-Sheets. Das gesamte Dokument wird, wie die anderen Teile des Budgets, digital überliefert.

Kontrolle der Maßnahmen

Um die gesetzten Maßnahmen kontrollieren zu können, werden wie im Literaturteil dieser wissenschaftlichen Arbeit erhoben, Kennzahlen definiert.

Maßnahme	Kennzahl	Zielwert
Maßnahmen zur Akquise von Neukunden		
Werbebriefe	Rücklaufquote (Anzahl Kontaktaufnahme pro Empfänger)	2
Telefonakquise	Ersttermine pro 5 Anrufe	2
Verkaufsgespräche	Verhältnis Anzahl Gespräch zu Anzahl Projekte	3:1
Von NCAT organisierte Events	Ersttermine pro Event	2
Newsletter	Rücklaufquote (Kundenanfragen pro versendetem Newsletter)	1
Artikel in Fachzeitschriften	Rücklaufquote (Kundenanfragen pro Artikel)	1
Angebote	Angebotserfolgsquote	50%
Angebote	Auftragsverlustquote	50%
Neukundschaft	Neukundenquote	15%
Maßnahmen zum Aufbau von Vertrauen		
Net Promoter Score	Weiterempfehlungsrate 10er Skala	9 - 10
Whitepaper/Demoversion	Anzahl neue Whitepaper / Demoversionen pro Jahr	1

Tabelle 20: Kennzahlen zur Maßnahmenkontrolle (Eigene Darstellung)

7. Handlungsempfehlungen für NCAT

Auf Basis des Literaturteils und der durchgeführten empirischen Erhebung definiert der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit nachfolgend Handlungsempfehlungen für NCAT. Mithilfe der Handlungsempfehlungen soll das gesetzte Unternehmensziel erreicht werden. Die Kosten der Handlungsempfehlungen finden sich detailliert im erstellten Budget.

Handlungsempfehlungen		
<p><u>Einstellung Vertriebspersonal:</u> Um die gewünschten Ziele zu erreichen ist es wichtig, eine Vertriebsposition in Vollzeit zu besetzen. Kundschaften möchten kontinuierlich über Neuerungen informiert werden. „One face to the customer“ ist essenziell für die erfolgreiche Akquise von potenziellen Kundinnen bzw. Kunden. Die durchzuführenden Aktivitäten im Vertrieb können nicht „nebenbei“ vom bestehenden Personal mitbetreut werden. Neben einer Hauptperson im Vertrieb wird eine Vertriebsassistentin empfohlen, um etwaige andere und unterstützende Vertriebsaktivitäten effizienter durchführen zu können.</p>		
<p><u>Wer:</u> Thomas Gebhard, Heinz Huber</p>	<p><u>Bis wann:</u> 31.08.2019</p>	<p><u>Erster Check:</u> 19.07.2019</p>
<p><u>Kundenansprache:</u> Bei der Kundenansprache wird der Einsatz eines Werbebriefes empfohlen. Es sollen die Beratungsleistungen angreifbar gemacht werden. Im Vergleich zum Email ist die Wahrscheinlichkeit höher, nicht ignoriert zu werden. Der Werbebrief bleibt am Schreibtisch der potenziellen Kundschaft liegen und bleibt somit in Erinnerung. Des Weiteren bietet der Werbebrief eine perfekte Möglichkeit, um einen Aufhänger für einen Cold-Call zu haben. Gleichzeitig sollte eine Informationsveranstaltung (nachfolgend dargelegt) geplant werden, um im Cold-Call bereits nachfragen zu können, ob eine etwaige Veranstaltung von Interesse ist. Gerade bei der Kundenansprache in Banken ist es wichtig, einen kompetenten, seriösen und einheitlichen ersten Eindruck zu hinterlassen. Die Empfehlung in der Ansprache ist daher ein perfekt gestalteter Werbebrief und ein vorbereiteter Gesprächsleitfaden, für die professionelle Akquise am Telefon.</p>		
<p><u>Wer:</u> Vertriebsmitarbeiter/in Assistentin</p>	<p><u>Ab wann:</u> 02.09.2019</p>	<p><u>Erster Check:</u> 11.11.2019</p>
<p><u>Verkaufsgespräche:</u> Ist es gelungen, mithilfe der Kundenansprache einen Termin für die Vertriebsperson sicherzustellen, ist es wichtig, das vorhandene Know-How sichtbar zu machen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referenzen • Lebensläufe (CV's) • Präsentationen • Newsletter • Whitepaper / Demoversionen 		

- Zertifikate
- Aufbereitete (Fach-) Unterlagen / Folder
- Informationsveranstaltungen

Mithilfe der aufgezählten Möglichkeiten kann das Know-How und die Qualität von NCAT sichtbar gemacht werden. Die Unterlagen müssen perfekt aufbereitet und einheitlich gestaltet werden.

Für den Vertrieb und die Verkaufsgespräche ist es sehr wichtig, dass die Vertriebsperson selber ein hohes Know-How von der Thematik und von den Veränderungen in der Umwelt hat. Kundschaften wollen mit ihren Problemen verstanden werden. Ehrlichkeit, Seriosität, Höflichkeit, Pünktlichkeit sind von den Probanden gewünscht worden. Weiters soll die Vertriebsperson auf Wünsche und Bedürfnisse eingehen und die Anliegen der Kundschaft verstehen.

Etwas andere wichtige Informationen zum (Ver-)Kaufsprozess finden sich in Tabelle 11.

<u>Wer:</u> Vertriebsmitarbeiter/in	<u>Ab wann:</u> 02.09.2019	<u>Erster Check:</u> 11.11.2019
--	-------------------------------	------------------------------------

Aufbau der Reputation

In der Literatur wurde erhoben, dass eine hohe Reputation eine wichtige Basis beim Verkauf von komplexen Beratungsleistungen darstellt. Dies wurde von den Experten bestätigt. Nicht nur Beratungsunternehmen beobachten Banken, auch Banken beobachten Beratungsunternehmen. Um die Reputation von NCAT zu steigern und nachhaltig aufzubauen wird daher empfohlen

- Eigene Events zu veranstalten
- Regelmäßige Newsletter zu verschicken
- Artikel in Fachzeitschriften zu veröffentlichen

Um die Reputation zu steigern ist es daher wichtig, das vorhandene Know-How sichtbar zu machen und Referenzen vorweisen zu können. Speziell nachdem Projekte abgeschlossen sind ist es wichtig, den Kundschaften die Möglichkeit zu bieten über die neuesten Entwicklungen bei NCAT informiert zu bleiben.

<u>Wer:</u> Vertriebsmitarbeiter/in, Assistenz, Management AT	<u>Ab wann:</u> 02.09.2019	<u>Erster Check:</u> 30.09.2019
--	-------------------------------	------------------------------------

Informationsveranstaltungen

Der wichtigste Punkt, welcher sich ganz klar in den Interviews herauskristallisiert hat, sind Informationsveranstaltungen. Wer als erstes zu einem Thema einen spezifischen Vortrag hält, bleibt im Kopf der Kundschaft verankert. Dies wurde mehrere Male in den Interviews klar dargestellt, weshalb empfohlen wird, bis Ende 2020, drei NCAT Informationsveranstaltungen durchzuführen. Das nächste Event sollte sich um die Digitalisierung, Digitale Innovation oder was Banken von Fin-techs lernen können, drehen.

<u>Wer:</u> Vertriebsmitarbeiter/in, Assistenz, Management AT	<u>Ab wann:</u> 04.11.2019	<u>Erster Check:</u> 16.12.2019
--	-------------------------------	------------------------------------

Tabelle 21: Handlungsempfehlungen NCAT (Eigene Darstellung)

8. Resümee

Diese wissenschaftliche Arbeit wurde mit größter Sorgfalt erstellt und die festgelegten Masterarbeitsziele erreicht. Die Basis liefert der theoretische Teil dieser Arbeit, während der praktische Teil die Informationsdefizite von NCAT (mithilfe der Marktforschung) verringert.

Um vertriebliche Maßnahmen für ein Beratungsunternehmen planen und definieren zu können ist es wichtig, sich mit der zu verkaufenden Leistung auseinander zu setzen. Dienstleistung ist nicht gleich Dienstleistung und wie sich im Literaturteil dieser wissenschaftlichen Arbeit herauskristallisierte, sind Beratungsleistungen hoch integrativ und immateriell. Dies führt bei der Kundschaft zu einem erhöhten Unsicherheitsfaktor beim Kauf von Beratungsleistungen. Um das empfundene Kaufrisiko zu minimieren, helfen die Reputation und Selbstbindungsmaßnahmen von Beratungsunternehmen. Vertrauen spielt beim Vertrieb jener Dienstleistungen eine große Rolle, weshalb auch nur ein direkter Vertriebsweg mit einer problemlösungsorientierten Vertriebsperson das Vertrauen aufbauen kann.

Mithilfe der Marktforschung konnten die entstandenen Informationsdefizite bei NCAT abgefragt und geklärt werden. Für den Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit besonders interessant war, dass Beratungsunternehmen, speziell in der Finanzindustrie, sehr gut den Bedarf beim Kunden initiieren können. Speziell Banken (Kundinnen bzw. Kunden von NCAT) unterliegen sehr starken externen Einflüssen. Immer neue Regulatorien, Vorschriften und Neuheiten im Bereich der IT, Beispiel Digitalisierung, drängen Banken dazu, externes Know-How einzukaufen. Banken kaufen daher Beratungsleistungen ein, um das Tagesgeschäft nicht zu sehr zu vernachlässigen, Spitzen abzudecken und spezifisches Know-How zu haben. Diesen Nutzen muss NCAT in Zukunft klar präsentieren und das Know-How mit den vorgeschlagenen Maßnahmen sichtbar machen. Des Weiteren ist es essenziell sich von den immer weiter steigenden EPU's im österreichischen Beratermarkt zu differenzieren. In dieser Masterarbeit liegt der Fokus ganz klar auf Dienstleistungen. Trotzdem findet hier der Satz des amerikanischen „Marken-Gurus“ Al Ries seinen Widerklang. Er sagte „Starke Produkte baut man in Fabriken. Starke Marken baut man in den Köpfen der Kunden“.

Um in Zukunft Neukundschaften zu akquirieren und Umsätze zu steigern, muss NCAT sich in den Köpfen der (potenziellen) Kundschaften verankern. Dies funktioniert, indem kontinuierlich Informationen geliefert werden. In den durchgeführten Einzelinterviews wurde ganz klar ermittelt, wer als Erstes Informationen liefert, bleibt bei einem spezifischen Thema im Kopf.

Final kann festgehalten werden, dass das Dienstleistungsmanagement für den Autor dieser Arbeit ein faszinierendes Thema dargestellt hat. Es war sehr spannend, die Besonderheiten beim Vertrieb von Beratungsleistungen zu analysieren. Die Erhebung und Analyse von Dienstleistungen anhand der Leistungslehre war für den Autor eine sehr interessante Erfahrung. In der Marktforschung konnte der Autor die Praxis kennen lernen. Es war spannend zu erfahren, wie zum einen der Einkaufsprozess von Beratungsleistungen in Banken wirklich abläuft und was in den einzelnen Phasen getan werden kann. Speziell der Knowledge-Gewinn, wie Personen in Banken angesprochen werden wollen und wie bei jenen Personen die Reputation eines Beratungsunternehmens gesteigert werden können, war sehr hilfreich für diese wissenschaftliche Arbeit. Somit konnte im Praxisteil die erhobene Theorie als Grundlage herangezogen werden und die neu erhobenen Informationen der Marktforschung integrativ eingearbeitet werden. Durch die klar definierten und budgetierten Maßnahmen, liegt es nun an NCAT jene umzusetzen und in weiterer Folge das Unternehmensziel zu erreichen.

9. Literaturverzeichnis

Fachbücher

Ackerschrott, Harald (2001): Strategische Vertriebssteuerung. Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Albers, Sönke/Krafft, Manfred (2013): Vertriebsmanagement. Organisation – Planung – Controlling – Support, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Armstrong, Gary/Kotler, Philip (2011): Marketing. An Introduction, 10. Aufl., Essex: Pearson Education Limited

Backhaus, Klaus/Voeth Markus (2014): Industriegütermarketing. Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag

Bardmann, Manfred (2019): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Geschichte – Konzepte – Digitalisierung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Biesel, Hartmut (2014): Vertriebspower in turbulenten Zeiten. So machen Sie Ihr Unternehmen fit für den Wachstum und Gewinn, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag

Bliemel, Friedhelm/Kotler Philip (2001): Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Pöschl Verlag

Carroll, Brian (2006): Lead Generation for the complex sale. Boost the quality and quantity of Leads to increase your ROI, New York: McGraw-Hill Professional Verlag

Dalton, Jeff (2019): Great Big Agile. An OS for Agile Leaders, New York: Apress Media LLC

Dannenberg, Holger/Zupancic Dirk (2008): Spitzenleistung im Vertrieb. Optimierung im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden: GWV Fachverlage

Davis, Kevin (2011): Nimm dir Zeit, verkaufe schneller. Kundenbedürfnisse erfolgreich erkennen und nutzen, Garbsen: Wiley-VCH Verlag

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Durinkowitz, Helmut (2013): Crash-Kurs für Verkaufsleiter. Vom Start weg auf der Gewinnerseite, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag

Esters, Olaf (2018): Kompaktkurs Verkaufen im B2B. Das 12-Wochen-Training für Neu- und Quereinsteiger im Technischen Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Fargel, Tim Siu-Lung (2007): Neukundenakquisition. Eine Erfolgsfaktorenanalyse für erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen, Wiesbaden: GWV Fachverlage

Fleischmann, Albert/Oppl, Stefan/Schmidt, Werner/Stary, Christian (2018): Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen. Perspektivenwechsel – Design Thinking – Wertegeleitete Interaktion Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten. Grundlagen-Perspektiven-Anwendungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Gerth, Norbert (2015): IT-Marketing. Produkte anders denken – denn nichts ist, wie es scheint, Berlin: Springer Gabler Verlag

Glaser, Christian (2017): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern. Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Göse, Sebastian/Reihlen, Markus (2017): Gründung einer Unternehmensberatung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Haberfellner, Reinhard/De Weck, Olivier/Fricke, Ernst/Vössner, Siegfried (2015): Systems Engineering. Grundlagen und Anwendung, 13. Aufl., Zürich: Orell Füssli Verlag

Hadwich, Karsten/Bruhn Manfred (2017): Dienstleistungstypologien, in: Corsten, Hans/Roth, Stefan (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München: Franz Vahlen Verlag

Helmold, Marc/Dathe, Tracy/Hummel, Florian (2019): Erfolgreiche Verhandlungen. Best-in-Class Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, 4. Aufl., Erlangen: Publicis Publishing Verlag

Hofbauer, Günter/Bergmann, Sabine (2013): Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb. Ein integrierter Ansatz. Mit Kennzahlen und Checklisten, Erlangen: Publicis Publishing Verlag

Homburg, Christian/Kuester, Sabine/Krohmer, Harley (2013): Marketing Management. A contemporary perspective, 2. Aufl., Berkshire: McGraw-Hill Education

Homburg, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/ Schneider Janna (2012): Sales Excellence. Systematic Sales Management, Berlin: Springer Gabler Verlag

Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management im Unternehmen. Ziele – Prozesse - Verfahren, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Jacob, Michael (2018): Kundenmanagement in der digitalen Welt, Wiesbaden: Springer Vieweg Verlag

Johnson, Gerry/Scholes, Kevan/Whittington, Richard (2011): Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Aufl., München: Pearson Education Deutschland GmbH

Kleinaltenkamp, Michael/Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb. Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin: Springer Gabler Verlag

Klimke, Robert/Faber, Manfred (2014): Erfolgreicher Lösungsvertrieb. Komplexe Produkte verkaufen: in 30 Schritten zum Abschluss, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., München: Pearson Studium Verlag

Kuß, Alfred (2013): Marketing-Theorie. Eine Einführung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Kuster, Jürgen/Bachmann, Christian/Huber, Eugen/Hubmann, Mike/Lippmann, Robert/Schneider, Emil/Schneider, Patrick/Witschi, Urs/Wüst, Roger (2019): Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Lang, Ewald (2012): Die Vertriebs-Offensive. Erfolgsstrategien für umkämpfte Märkte, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Lasko, Wolf/Lasko, Lara (2018): Strategie – Umsetzung- Profit. So setzen Sie Ihre Vertriebsstrategien in der Tagespraxis um, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Lippold, Dirk (2018): Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Lippold, Dirk (2015): Theoretische Ansätze der Marketingwissenschaft. Ein Überblick, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

May, Jürgen (2006): Buying Center – B2B. Einkaufsgremium erkennen, definieren und den Vertriebserfolg steigern, Münster: Monsenstein und Vannerdat Verlag

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlage-Konzepte-Methoden, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Miller, Robert B./Tuleja, Tad/Heiman, Stephen E. (2005): The new strategic selling. The unique sales system proven successful by the world's best companies, 3. Aufl., New York: Grand Central Publishing
- Milz, Markus (2013): Vertriebspraxis Mittelstand. Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Milz, Markus (2017): Praxisbuch Vertrieb. Die Strategie für maximale Vertriebseffizienz, Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Müller, David (2019): Investitionsrechnung und Investitionscontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Orišek, Daniel/Schwarz Jan (2009): Business Wargaming. Unternehmenswert schaffen und stützen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Pepels, Werner (2013): Vertriebsleiterhandbuch. Mit Direktvertrieb und Spezialabsatz Wettbewerbsvorteile erzielen, Düsseldorf: Symposion Publishing
- Pförsch, Waldemar/Godefroid, Peter (2013): Business-to-Business-Marketing, 5. Aufl., Herne: NWB Verlag
- Preißner, Andreas (2007): Vertrieb leicht gemacht. Märkte analysieren – Kunden überzeugen – Umsatz steigern, Heidelberg: Redline Wirtschaft
- Pufahl, Mario (2019): Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Reusche, Uwe/Reichert, Till (2017): B2B-Sales-Matrix. Strategische Akquise planen und systematisch umsetzen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Schawel, Christian/Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Sieck, Hartmut/Goldmann, Andreas (2007): Erfolgreich verkaufen im B2B. Wie Sie Kunden analysieren, Geschäftspotenziale entdecken und Aufträge sichern, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Sickel, Christian (2013): Verkaufsfaktor Kundennutzen. Konkreten Bedarf ermitteln, aus Kundensicht argumentieren, maßgeschneiderte Lösungen präsentieren, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Schönsleben, Paul (2016): Integrales Logistikmanagement. Operations und Supply Chain Management innerhalb des Unternehmens und unternehmensübergreifend, 7. Aufl., Heidelberg: Springer Vieweg Verlag

Steuernagel, Axel (2017): Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Thießen, Friedrich (2014): Die Evolution von Gut und Böse in Marktwirtschaften. Theorie und Praxis, Berlin Heidelberg: Springer Verlag

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Kaiser, Gernot (2017): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Verweyen, Alexander (2017): Erfolgreich akquirieren. Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Watzka, Klaus (2017): Zielvereinbarung in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Weis, Hans Christian (2010): Verkaufsmanagement, 7. Aufl., Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag

Wirtz, Jochen/Lovelock, Christopher (2016): Services Marketing. People-Technology-Strategy, 8. Aufl., Hackensack: World Scientific Publishing Co Inc.

Woratschek, Herbert/Roth, Stefan (2004): Informationsökonomischer Erklärungsansatz der Markenführung, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien – Instrumente - Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Sammelwerke

Benkenstein, Martin (2017): Leistungslehre und Dienstleistungsmanagement, in: Corsten, Hans/Roth, Stefan (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München: Franz Vahlen Verlag, S. 9 - 24

Gouthier, Matthias (2011): Neukundenmanagement, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag S. 373 - 408

Haas, Alexander (2011): Interessentenmanagement, in: Hippner, Hajo/Hubrich, Beate/Wilde, Klaus (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag S. 343 – 372

Hartmann, Matthias (2018): Systemtheorie in der Betriebswirtschaft, in: Khare, Anshuman/Kessler, Dagmar/Wirsam, Jan (Hrsg.): Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement in digitalen Umwelten, Wiesbaden: Springer Verlag, S. 61 - 73

Helmke, Stefan/Uebel Matthias (2013): Systematische Neukundenakquise im Business-to-Business-Bereich, in: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag S. 52 - 64

Klein, Andreas/Adler, Jost (2017): Institutionsökonomische Betrachtung des Dienstleistungsmanagements, in: Corsten, Hans/Roth, Stefan (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, München: Franz Vahlen Verlag S. 189 - 212

Mey, Günther/Mruck, Katja (2011): Qualitative Interviews, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler S. 257 - 288

Peters, Paul/Liehr-Gobbers, Kerstin (2015): Unternehmensreputation und Reputationsmanagement, in: Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 919 - 932

Reckenfelderbäumer, Martin/Busse, Daniel (2006): Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger, Hans-Jörg/Scheer August-Wilhelm (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Aufl., Heidelberg: Springer Verlag S. 141-166

Michael, Kleinaltenkamp (2011): Vertriebswege, in: Homburg, Christian/Wieseke, Jahn (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag S. 57 – 80

Pepels, Werner (2014): Direktabsatz im B2B-Sektor, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Vertriebsleiterhandbuch. Mit Direktvertrieb und Spezialabsatz Wettbewerbsvorteile erzielen, 3. Aufl., Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH, S. 51 - 66

Winzer, Petra (2016): Generic Systems Engineering. Ein methodischer Ansatz zur Komplexitätsbewältigung, 2. Aufl., Heidelberg: Springer Vieweg Verlag

Beiträge aus Journals und Fachzeitschriften

a.) Printversion

b.) Elektronische Version (online)

Ginesti, Gianluca/Caldarelli, Adelle/Zampella, Annamaria (2018): Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance, Jg. 19, Nr. 5, S. 915 – 934, [online] <https://www.emeraldinsight-com.elibrary-campus02.at/doi/pdfplus/10.1108/JIC-01-2018-0012> [03.12.2018] [peer reviewed]

Gupta, Gajanand/Mishra, Rajesh (2016): A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework, Jg. 22, Nr. 2, S. 130 – 145 [online] <https://www.emeraldinsight-com.elibrary-campus02.at/doi/pdfplus/10.1108/JQME-01-2015-0002> [16.12.2018] [peer reviewed]

Helms, Marilyn/Nixon Judy (2010): Exploring SWOT-Analysis – where are we now, in Journal of Strategy and Management, Jg. 3, Nr. 3, S. 215 – 251, [online] <https://www.emeraldinsight-com.elibrary-campus02.at/doi/pdfplus/10.1108/17554251011064837> [20.12.2018] [peer reviewed]

Hjort, Klas/Lantz, Björn/Ericsson, Dag/Gattorna, John (2013): Customer segmentation based on buying and returning behaviour, in International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Jg. 43, Nr. 10, S. 852 – 865, [online] <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJPDLM-02-2013-0020> [14.12.2018] [peer reviewed]

Kemp, Elyria/Borders, Aberdeen Leila/Anaza, Nwamaka/Johnston, Wesley (2018): The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers, in Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 33, Nr. 1, S. 19 – 28, [online] <https://www.emeraldinsight-com.elibrary-campus02.at/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-06-2017-0129> [10.12.2018] [peer reviewed]

Liu, Annie/Leach, Mark/Chugh, Richa (2015): A sales process framework to regain B2B customers, in Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 30, Nr. 8, S. 906 – 914, [online] <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-02-2014-0026> [18.12.2018] [peer reviewed]

Osmonbekov, Talai/Johnston, Wesley (2018): Adoption of the Internet of Things technologies in business procurement: impact on organizational buying behavior, in Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 33, Nr. 6, S. 781 – 791, [online] <https://www.emeraldinsight-com.elibrary-campus02.at/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-10-2015-0190> [25.12.2018] [peer reviewed]

Sincic, Dubravka/Anic, Ivan-Damir/Rajh, Suncana/Rajh, Edo/Kurnoga, Natasa (2017): Organizational buying decision approaches in manufacturing industry: developing measures and typology, in Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 32, Nr. 2, S. 227 – 237, [online] <https://www.emeraldinsight-com.elibrary-campus02.at/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-10-2014-0214> [20.12.2018] [peer reviewed]

Beiträge aus Internetquellen

a.) PDF-Dateien aus dem Internet

b.) Website (Homepage, Blog, Social Media, etc.)

Finanzpilot (18.12.2018): Deutscher FinTech-Markt wird zu einem gewichtigen Segment des Finanzsektors [online] <https://www.auxmoney.com/de/finanzpilot/deutscher-fintech-markt/> [21.03.2019]

Bundesanzeiger.de (24.07.2018): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 01.07.2016 bis zum 30.06.2017 [online] <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsserv-let> [21.03.2019]

Computerwelt (20.05.2017): IT-Fachkräftemangel: Ein neues Mindset ist gefragt [online] <https://computerwelt.at/news/kommentar/it-fachkraeftemangel-ein-neues-mindset-ist-gefragt/> [21.03.2019]

Consultingunternehmen.net (o.J.): Aktuelles zum Thema Unternehmensberatung in Österreich [online] <https://www.consultingunternehmen.net/unternehmensberatung-oesterreich> [27.04.2018]

Deutsche Bank (08.01.2018): Was ist Basel IV? Fragen und Antworten zu Basel IV: Dixit Joshi und Steve Morris erklären die vorgeschlagenen aufsichtsrechtlichen Änderungen [online] https://www.db.com/newsroom_news/2018/was-ist-basel-iv-de-11456.htm [21.03.2019]

Dr. Nagler & Company (o.J.): Expertise [online] <https://www.nagler-company.com/de/expertise.html> [02.10.2018]

Dr. Nagler & Company (o.J.): Market & Reference Data [online] <https://www.nagler-company.com/de/expertise/market-reference-data.html> [02.10.2018]

Dr. Nagler & Company (o.J.): Regulatory Reporting [online] <https://www.nagler-company.com/de/expertise/regulatory-reporting.html> [02.10.2018]

Dr. Nagler & Company (o.J.): Risk & Analytics [online] <https://www.nagler-company.com/de/expertise/risk-analytics.html> [02.10.2018]

Duden (o.J.): Konzept [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konzept#Bedeutung2> [20.01.2019]

Duden (o.J.): Konzeption [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konzeption> [20.01.2019]

Duden (o.J.): Maßnahme [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Maßnahme> [03.02.2019]

Finance Business Next (03.11.2016): Welche Unternehmensberatung für Banken im digitalen Wandel jetzt besonders gefragt ist... [online] <https://www.financebusiness.afb.de/2016/11/03/unternehmensberatung-banken/> [26.04.2018]

KPMG (02.07.2018): Die österreichischen Banken im Jahr 2030: Das sagen die Banken-CEO's [online] <https://home.kpmg/at/de/home/media/press-releases/2018/07/kpmg-studie-banking-2030-oesterreich.html> [21.03.2019]

News.wko.at (27.06.2018): Rekordumsatz für hochqualifizierte IT- und Unternehmensberatung in Österreich: 13 Prozent Plus für Fachverband UBIT-Betriebe [online] <https://news.wko.at/news/oesterreich/Rekordumsatz-fuer-hochqualifizierte-IT-und-Unternehmensb.html> [28.08.2018]

PWC (18.07.2016): Finanzindustrie läuft bei der Digitalisierung die Zeit davon [online] <https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/finanzindustrie-laeuft-bei-der-digitalisierung-die-zeit-davon.html> [21.03.2019]

Trendingtopics (07.07.2017): „Big Four“: Wie die großen Wirtschaftsprüfer um den österreichischen Start-up Markt rittern [online] <https://www.trendingtopics.at/big-four-startups-austria/> [20.03.2019]

Wko.at (18.12.2017): Beratung: Struktur, Zukunft und Trends der Branche [online] https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/beratung-branche-struktur-zukunft-trends.html#heading_struktur_der_beratungsbranche [28.08.2018]

Sonstige Quellen

b.) persönliche Gespräche

Gebhard, Thomas, Dipl.-Ing., Geschäftsführer, Dr. Nagler & Company Austria GmbH [06.08.2018]

Huber, Heinz, Geschäftsführer, Dr. Nagler & Company Austria GmbH [08.03.2019]

Huber, Heinz, Geschäftsführer/Gebhard, Thomas, Dipl.-Ing., Geschäftsführer, Dr. Nagler & Company Austria GmbH [18.03.2019]

c.) Interviews, bei denen ProbandInnen nicht namentlich angeführt werden dürfen

Proband/in 1, [06.02.2019]

Proband/in 2, [06.02.2019]

Proband/in 3, [06.02.2019]

Proband/in 5, [12.02.2019]

Proband/in 6, [12.02.2019]

Proband/in 7, [14.02.2019]

Proband/in 8, [13.02.2019]

Proband/in 10, [01.03.2019]

Proband/in 12, [08.03.2019]

Proband/in 13, [26.02.2019]

Proband/in 14, [01.02.2019]

Proband/in 15, [08.03.2019]

f.) Unveröffentlichte Quellen:

Mairhofer, Ernst (2015): Problemlösungstechniken: Systems Engineering, Werkzeuge für unternehmerisches Handel [unveröffentlichte Quelle]

Mairhofer, Ernst (2016): Business-to-Business Marketing [unveröffentlichte Quelle]

Wirtschaftskammer Österreich, Bundessparte Information und Consulting (2018): Statistik zu Unternehmensberatungen in Österreich [unveröffentlichte Quelle]

Anhang Inhaltsverzeichnis

Informationsökonomie	A-4
Net Promoter Score.....	A-5
Kennzahlen im Akquiseprozess.....	A-7
Fragebogen explorative Einzelinterviews	A-8
Probanden	A-15
Eingearbeitete Marktforschung	A-16
Kundenqualifizierung	A-18
Bewertung und Auswahl der Akquisestrategien	A-22
Informationsveranstaltung/Event	A-20

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektplan Masterarbeit Strahlhofer Teil 1	A-2
Abbildung 2: Projektplan Masterarbeit Strahlhofer Teil 2	A-3
Abbildung 3: Informationsökonomisches Dreieck	A-4
Abbildung 4: Net Promoter Score	A-6
Abbildung 5: Akquisitionskennzahlen.	A-7
Abbildung 6: Gesprächsleitfaden Einzelinterviews	A-13
Abbildung 7: Informationsgewinn Einzelinterviews – Einkaufsprozess	A-16
Abbildung 8: Informationsgewinn Einzelinterviews – Kundenansprache	A-16
Abbildung 9: Informationsgewinn Einzelinterviews – Wettbewerb / NCAT	A-17
Abbildung 10: Paarvergleich Überkriterien	A-18
Abbildung 11: Paarvergleich Potenzial	A-19
Abbildung 12: Paarvergleich Consultant Entwicklung	A-20
Abbildung 13: Paarvergleich Projekte.....	A-21
Abbildung 14: Bewertung 3er Skala Akquisestrategien	A-22
Abbildung 15: Schritte zur Informationsveranstaltung.....	A-23

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Probanden	A-15
----------------------------	------

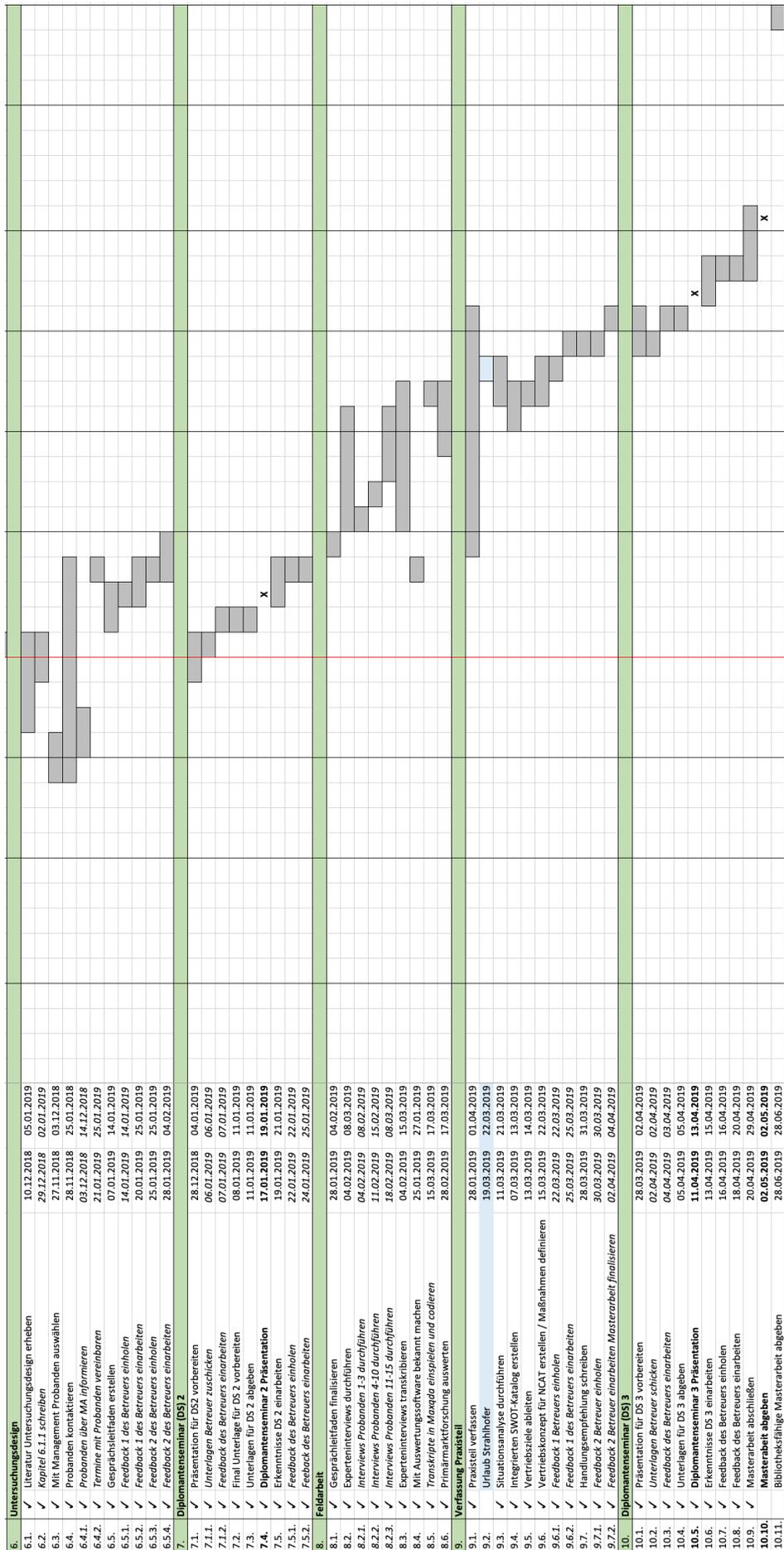


Abbildung 2: Projektplan Masterarbeit Strahlhofer Teil 2

Informationsökonomie

Eine weitere Möglichkeit zur Einteilung nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften liefert das informationsökonomische Dreieck.

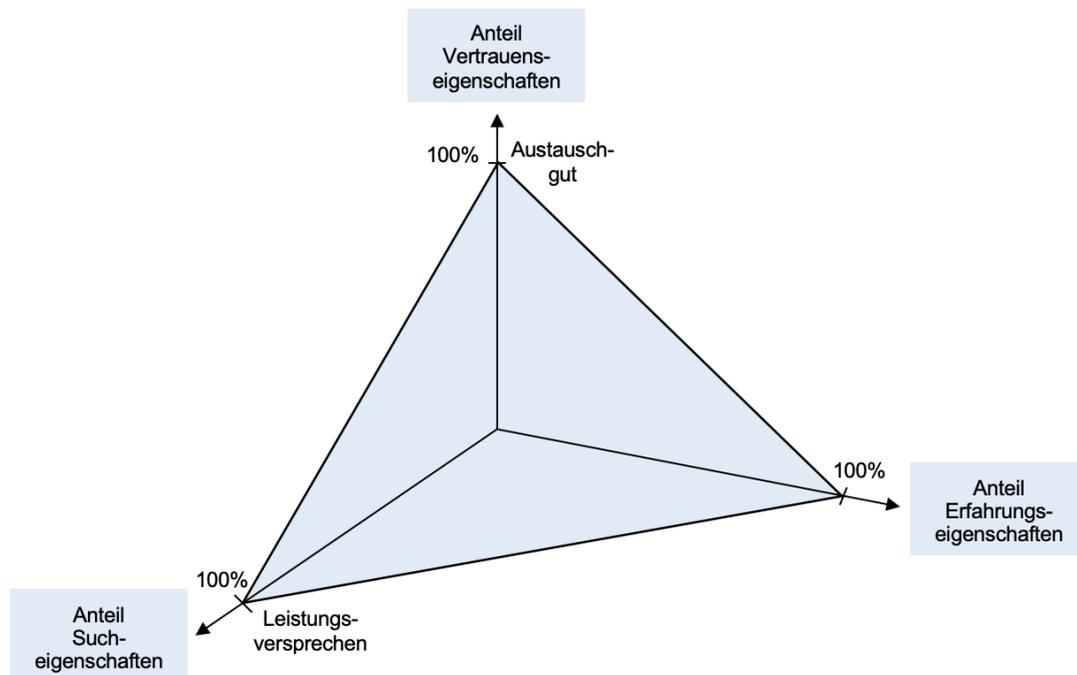


Abbildung 3: Informationsökonomisches Dreieck (in Anlehnung an Meffert/Bruhn/Hadwich 2018, S. 51)

Net Promoter Score

Wie im Kapitel 3 dargelegt, spielt das Vertrauen bzw. die Reputation beim Kauf komplexer Leistungen, die mit einem hohen Kaufrisiko verbunden sind, eine sehr wichtige Rolle. Daher ist es für Anbieter essenziell eine gute Reputation im Markt zu haben bzw. gute Referenzprojekte vorweisen zu können. Es gibt potenziellen Kundinnen und Kunden die Sicherheit, dass das anbietende Unternehmen ähnliche oder gleiche Aufgaben-, bzw. Problemstellungen gelöst hat (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 87).

Das Konzept Net Promoter Score, wurde an der Havard University erforscht und hilft dabei, die Reputation bei Kundinnen bzw. Kunden zu analysieren. Es besteht aus zwei Fragen (vgl. Jacob 2018, S. 34).

Kundinnen und Kunden müssen bei der ersten Frage die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung an andere Unternehmen, auf einer Skala von null bis zehn, angeben (Glaser 2017, S. 356).

Die zweite Frage bietet dann Platz für Verbesserungsvorschläge von Seiten der Kundinnen bzw. Kunden (vgl. Jacob 2018, S. 34).

Nach der Beurteilung bilden sich die drei Gruppen „Promotorinnen / Promotoren“ (Skalenwert 9-10), „Indifferente“ (Skalenwert 7-8) und „Kritikerinnen / Kritiker“ (Skalenwert 0-6) (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 87).

Die Promotoren sind sowohl emotional als auch rational an das Unternehmen gebunden und empfehlen in jedem Fall das Unternehmen weiter. Die Indifferente stellen die Passiven dar, die weder emotional an das Unternehmen gebunden, noch unzufrieden mit der gebotenen Leistung sind. Die Kritiker empfehlen das Unternehmen nicht weiter, da sie mit der Leistung nicht zufrieden sind. Relevant für die Berechnung sind sowohl die Promotoren als auch die Kritiker (vgl. Jacob 2018, S. 34). Abbildung 3, stellt die Berechnung grafisch dar.

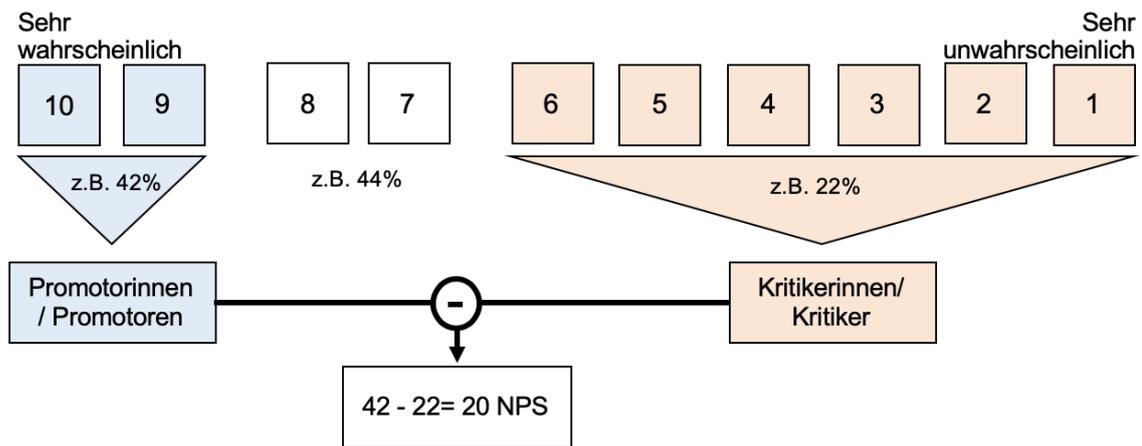


Abbildung 4: Net Promoter Score (in Anlehnung an Scheed/Scherer 2019, S. 87)

In dem angeführten Beispiel in Abbildung 4 liegt der NPS bei 20. Diese Größe kann in weiterer Folge im eigenen Unternehmen als Vergleichsgröße dienen. Hierbei können beispielsweise verschiedene Kundensegmente miteinander verglichen werden oder auch innerhalb der Branche der Vergleich mit dem Industriedurchschnitt erfolgen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 88).

Eine Net Promoter Score Umfrage ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn die Erstellung der Umfrage einen genauen Plan verfolgt (vgl. Jacob 2018, S. 34f.).

Kennzahlen im Akquiseprozess

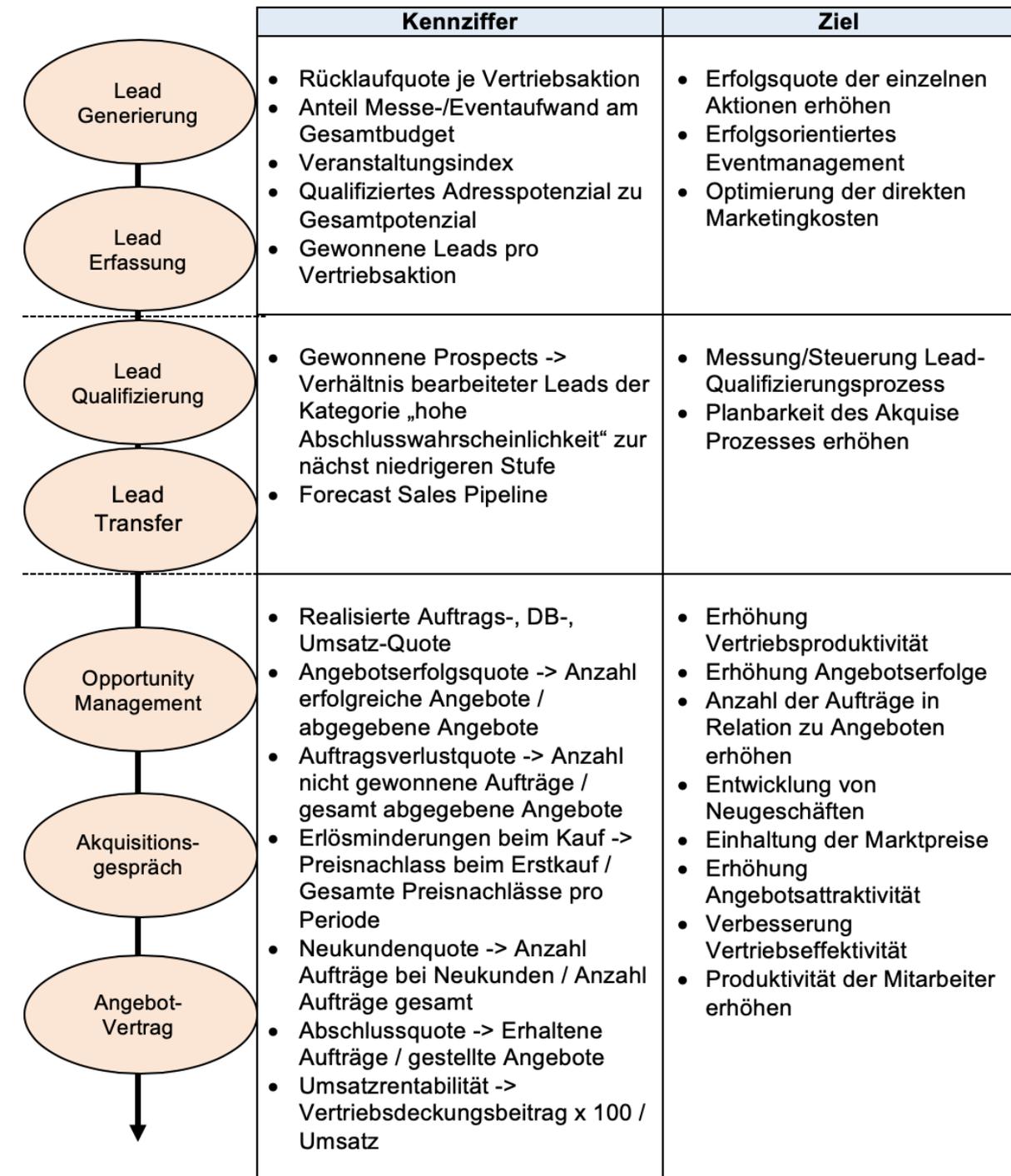


Abbildung 5: Akquisitionskennzahlen (in Anlehnung an Lippold 2018, S. 319)

Vertriebskonzept mit Fokus Neukundenakquise im B2B-Dienstleistungssektor

Gesprächsleitfaden zur Erstellung von Handlungsempfehlungen für Dr. Nagler & Company Austria GmbH

1. Screening

- Befragung zur Analyse des Buying Centers und die damit verbundenen Prozesse in Banken. Es soll erhoben werden, wie Beratungsleistungen in Banken eingekauft werden. Zudem sollen Umweltbedingungen in der Finanzindustrie erhoben und analysiert werden, wie Dr. Nagler & Company wahrgenommen wird. Zur Befragung wurden 15 bankinterne Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter herangezogen.

2. Strukturdaten

- Gesprächspartner / Gesprächspartnerin:
- Position:
- Name des Interviewers: Benjamin Strahlhofer
- Datum:
- Dauer:
 - Startzeitpunkt:
 - Endzeitpunkt:

Einführung	
<p>Begrüßung <i>Begrüßung der interviewten Person mit dem Dank für die Teilnahme und Vorstellung des Interviewers.</i></p> <p><i>Hinweisen, dass das gesamte Interview mittels Sprachaufzeichnung aufgenommen wird.</i></p> <p>Datenschutz <i>Die erhaltenen Daten werden nicht an die Öffentlichkeit weitergeben und vertraulich behandelt. Die Daten werden lediglich zur Auswertung herangezogen und die Ergebnisse Dr. Nagler & Company Austria GmbH bzw. zur Beurteilung der wissenschaftlichen Arbeit anonymisiert präsentiert.</i></p>	<p>Mündlich darüber informieren</p>

<p>Einstieg <i>Meine Masterarbeit analysiert die Teilbereiche eines Vertriebskonzepts, um Neukundschaften zu akquirieren. Darin wird speziell der Fokus auf das Dienstleistungsmanagement gelegt und erhoben, was die Besonderheiten beim Verkauf von Beratungsleistungen darstellen.</i> <i>Die Fragen drehen sich rund um den Kaufprozess von Beratungsleistungen in Banken. Es soll der Kaufprozess genau analysiert und die Zuständigkeiten in den Banken geklärt werden. Zudem soll die bevorzugte Kommunikation zwischen Bank und Beratungsunternehmen erhoben und Umweltbedingungen in der Finanzindustrie analysiert bzw. Fragen zu Dr. Nagler & Company geklärt werden.</i> <i>Das Interview nimmt in etwa 45 Minuten in Anspruch.</i></p>	
<p>1. Einkaufsprozess von Beratungsleistungen in Banken</p>	
<p>a) Bitte erzählen Sie kurz inwiefern Beratungsleistungen für Banken sehr wichtig sind?</p> <p>b) Wie sieht der Prozess beim Kauf von Beratungsleistungen in Banken aus?</p> <p>c) In der Literatur wird der Kaufprozess im B2B-Markt anhand von 8 Schritten beschrieben. In Bezug auf den Einkaufsprozess von Beratungsleistungen in Banken, würden Sie hier Schritte ergänzen/verfeinern oder Schritte aussparen?</p> <p>d) Beim Kauf von Leistungen im B2B-Markt werden Entscheidungen im Konsortium getroffen. Dies wird in der Literatur als Buying Center beschrieben. Können Sie die Rollen des Buying Centers mit der jeweilig passenden Jobbezeichnung in der Bank benennen?</p> <p>e) Können Sie die Rollen des Buying Centers den jeweiligen Prozessschritten zuordnen (Mehrfach Nennung möglich)?</p> <p>f) Wenn Sie nun an den Prozess beim Kauf von Beratungsleistungen denken. Wie viele Personen aus welchen Abteilungen sind in der Regel im Kaufprozess mit eingebunden?</p> <p>Im nächsten Schritt werden nun die einzelnen Schritte des Kaufprozesses genauer beleuchtet.</p>	<p>Eisbrecher – erzählen lassen <i>Hilfestellung: - Zukauf externes Know-How, -Flexibilität,</i></p> <p>Erzählen lassen</p> <p>1c.) Vorlage der 8 Schritte des Kaufprozesses auf Kärtchen.</p> <p>1d.) Aufzählung und Klärung der einzelnen Rollen im Buying Center (Vorlage Kärtchen)</p> <p>Zuordnen lassen</p> <p>Erzählen lassen</p>

<p><u>Bedarfserkennung/Bedarfsbeschreibung</u></p> <p>g) In der Bedarfserkennung/Bedarfsbeschreibung geht es um die grundsätzliche Analyse und Definition des Bedarfs. Wie läuft hierbei der Prozess in Banken ab?</p> <p>h) Gibt es Signale die Beratungsunternehmen wahrnehmen könnten um zu merken, dass es einen Bedarf in einem Bereich der Bank gibt? Wenn ja, welche?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Erzählen lassen <i>Hilfestellung:</i> - Ausschreibungen/Anfragen - vermehrte Anfragen bei Consultants</p>
<p>Werden Käufe getätigt, so legt die Literatur nahe, dass die Neuartigkeit des Problems eine entscheidende Rolle beim benötigten Informationsbedarf spielt. Dies wird im Buygrid-Modell dargestellt.</p>	
<p>i) Kommt es zu Unterschieden im Kaufprozess von Banken, wenn Beratungsleistungen Neu oder modifiziert gekauft werden?</p> <p><u>Anbietersuche/Angebotseinholung/Anbiertervorauswahl</u></p> <p>j) Werden Anbieter für ein spezifisches, neuartiges Problem/Herausforderung gesucht, mithilfe welcher Informationskanäle werden Informationen über potenzielle Beratungsunternehmen erhoben?</p> <p>k) Wie sieht der Prozess in Banken bei der Angebotseinholung aus?</p> <p>l) Wie wichtig schätzen Sie die Reputation/Image von Beratungsunternehmen ein? Warum?</p> <p>m) Welche Kriterien sind für eine hohe Reputation/Image von Beratungsunternehmen verantwortlich?</p> <p>n) Wie können Ihrer Meinung nach Beratungsunternehmen ihre Reputation steigern?</p>	<p>1j) Vorlage des Abbildung (Buygrid Modell)</p> <p>Aufzählung <i>Hilfestellung:</i> - MitarbeiterInnenansprache - Internetquellen (Suchmaschine, Online-, Branchenverzeichnis) - Erfahrung v. anderen Partnern/Kollegen - Zeitschriften - Fachmessen / Konferenzen</p> <p>Erzählen lassen</p> <p>Erzählen lassen</p> <p>Erzählen lassen <i>Hilfestellung:</i> -Referenzen, -Qualifikation d. Consultants, - Anzahl MA, -Erfahrung d. Consultants, -Partnerschaften des Unternehmens, - Case Studies,</p> <p>Erzählen lassen</p>

<p>o) Welche Selbstbindungs-Maßnahmen können Beratungsunternehmen ergreifen, um Banken ein erhöhtes Sicherheitsgefühl zu vermitteln?</p> <p>p) Ich habe eine Reihe von Einflussfaktoren/Kriterien bei der Bewertung von Beratungsunternehmen mitgebracht. Bitte reihen Sie diese nach der von Ihnen empfundenen Einflussstärke auf die Entscheidung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeines Image / Reputation des Beratungsunternehmens - Referenzen des Beratungsunternehmens - Qualifikation des Consultants - Preis - Partnerschaften d. Beratungsunternehmens (z.B. Partnerschaften mit Softwareanbieter) <p>Warum diese Reihenfolge?</p>	<p>Erzählen lassen <i>Hilfestellung: -etwaige Garantien, Pakete (bei Junior Consultants)</i></p> <p>1o) Kärtchen, durch Probanden zu reihen</p> <p>Erzählen lassen</p>
<p><u>Verhandlungsphase/Vertragsabschluss/Leistungserbringung</u></p>	
<p>q) Welche Vertragsarten gibt es zwischen Bank und Beratungsunternehmen und welche ist die vorzugswürdigste Art und warum?</p> <p>r) Wer besitzt letztlich die finale Entscheidungsgewalt über den Kauf einer Beratungsleistung?</p> <p>s) Gerade wenn so viele Personen beim Entscheidungsprozess beteiligt sind, kann dies einige Zeit in Anspruch nehmen. Was schätzen Sie, wie lange der Einkaufsprozess im Durchschnitt dauert (von Bedarfserkennung bis Vertragsabschluss)?</p> <p>t) Welche Kosten können entlang des gesamten Kaufprozesses für Banken entstehen?</p>	<p>Aufzählen lassen <i>Hilfestellung:</i> - Rahmen - Einzelverträge - Arbeitnehmerüberlassung</p> <p>Erzählen lassen</p> <p>Schätzen lassen</p> <p>Erzählen lassen</p>
<p>2. Kundenansprache</p>	
<p>In der Literatur wird bei der Ansprache von Kundinnen bzw. Kunden zwischen den zwei Strategien Push- und Pull unterschieden. Bei der Push-Methode kontaktiert der Anbieter die potenzielle Kundschaft, bei der Pull-Methode verläuft dies gerade andersherum.</p>	
<p>a) Wenn Sie nun von Ihnen ausgehen, wäre es Ihnen lieber, wenn Sie kontaktiert werden oder wenn Sie bei Bedarf Kontakt aufnehmen? Warum?</p> <p>b) Ist Ihnen der direkte Kontaktaufbau mittels eines Vertreters des Beratungsunternehmens lieber oder die Kontaktaufnahme über einen Vermittler?</p>	<p>Erzählen lassen</p> <p>Erzählen lassen</p>

c) Bitte beschreiben Sie den für Sie idealen Kontakt zu einem Vertreter eines Beratungsunternehmens?	Erzählen lassen Hilfestellung: - Kontinuierlich, -Diskontinuierlich
d) Welche Art des Kontaktes stellen Sie sich ideal vor? (persönlich, telefonisch, online...)	Erzählen lassen
e) Bitte vervollständigen Sie den nachfolgenden Satz Bei einem persönlichen Gespräch mit einem Vertreter des Beratungsunternehmens wäre mir wichtig....	Satzergänzung
f) Anhand welcher Tools bzw. Unterlagen könnte Ihnen ein Beratungsunternehmen das vorhandene Know-How sichtbar machen?	Erzählen lassen

3. Wettbewerb / NCAT

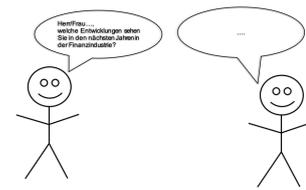
<p><u>Konkurrenz</u></p> <p>a) Welche Beratungsunternehmen in der Finanzindustrie kennen Sie?</p>	Aufzählen lassen
b) Wie erfahren Sie von den Leistungen von Beratungsunternehmen?	Erzählen lassen Hilfestellung: -Roundtable
<p><u>Dr. Nagler & Company</u></p>	
c) Welche Leistungen von Nagler & Company sind Ihnen bekannt?	Erzählen lassen
d) Welche Stellung nimmt Ihrer Meinung nach Nagler & Company im Beratermarkt ein?	Erzählen lassen
e) Wo denken Sie, besitzt Nagler & Company Stärken? Warum?	Erzählen lassen
f) Wo denken Sie hat Nagler & Company Verbesserungspotenzial? Warum?	Erzählen lassen
g) Bitte vervollständigen Sie den nachfolgenden Satz Das nächste Event von Dr. Nagler & Company sollte sich um das Thema drehen	Satzergänzung

Umweltentwicklungen

h) Welche Entwicklungen wird es in den nächsten Jahren in der Finanzdienstleistung geben?

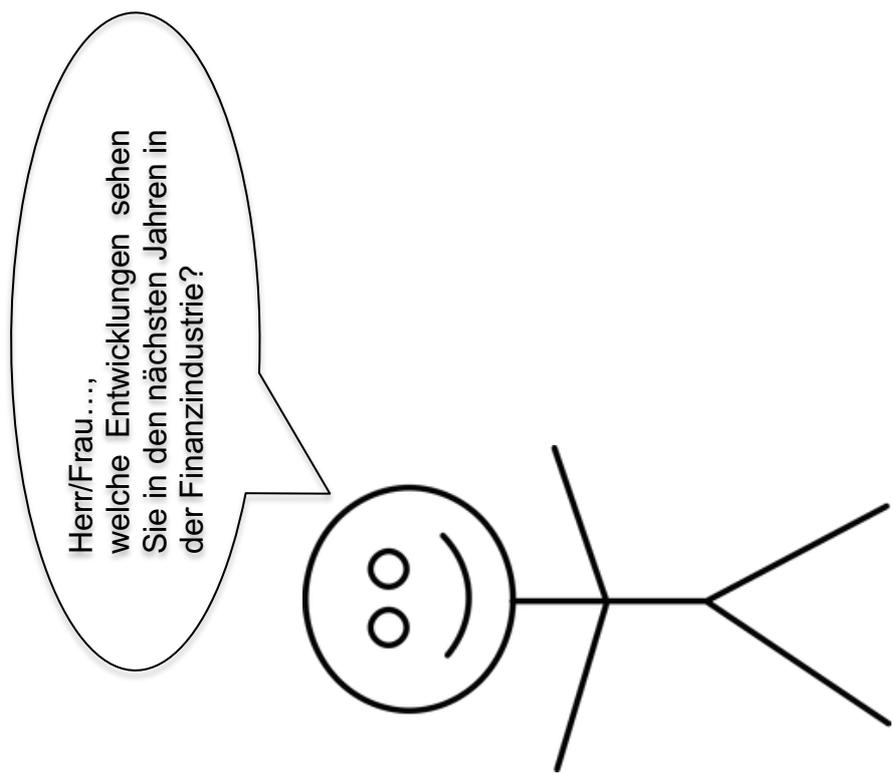
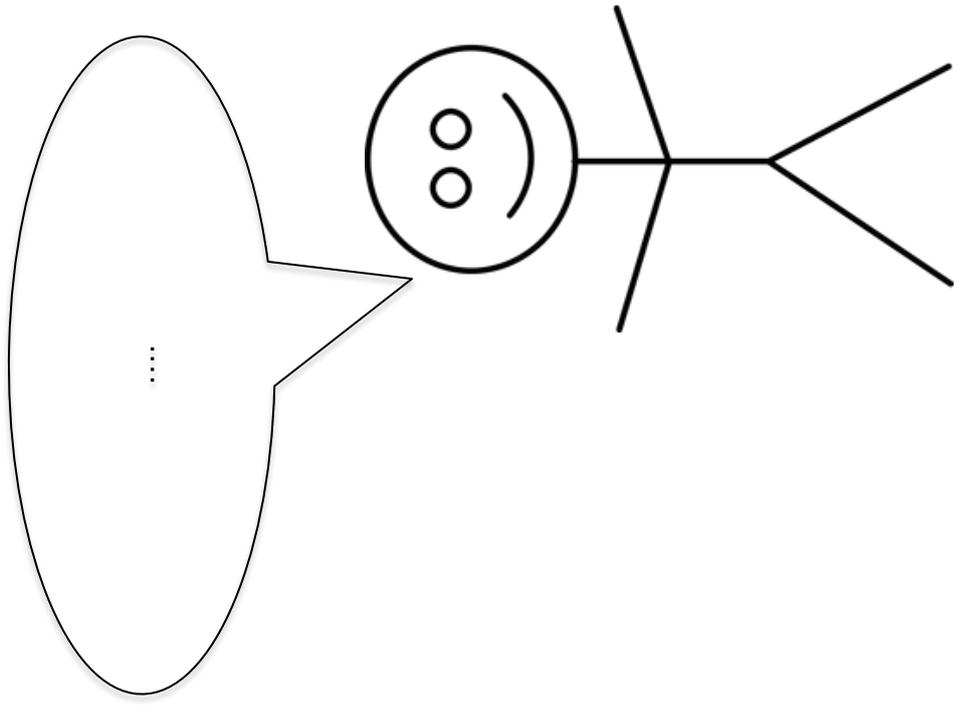
i) Was muss ein Beratungsunternehmen der Zukunft in der Finanzindustrie bieten können?

Balloon-Test



Erzählen lassen

Abbildung 6: Gesprächsleitfaden Einzelinterviews (Eigene Darstellung)



Probanden

Den teilgenommenen Probanden wurde die Anonymität zugesichert. Nachfolgend findet sich eine Aufzählung der teilgenommenen Personen inklusive Position.

Proband/in Nr.	Position
Proband/in 1	Projektleiter/in Anwendungsmanagement für Kapitalmarkt, Banksteuerung und Meldewesen
Proband/in 2	Projektleiter/in Anwendungsmanagement für Kapitalmarkt, Banksteuerung und Meldewesen
Proband/in 3	Projektleiter/Teamleiter/in Anwendungsmanagement für Kapitalmarkt, Banksteuerung und Meldewesen
Proband/in 4	Projektleiter/in Management Kapitalmarkt
Proband/in 5	Gruppenleiter/in Management Bank Portfolios
Proband/in 6	Projektleiter/in Management Kapitalmarkt
Proband/in 7	Head of Coporates & Markets
Proband/in 8	Projektleiter/in Business Management
Proband/in 9	Einkauf Software Solution and Service
Proband/in 10	Einkauf Software Solution and Service
Proband/in 11	Abteilungsleiter/in (Fachbereich) Controlling & Treasury
Proband/in 12	HR-Business-Partner/in
Proband/in 13	Projektleiter/in Controlling & Treasury
Proband/in 14	Projektleiter/in FAS – IT Projekte und Systemunterstützung
Proband/in 15	HR-Business-Partner/in

Tabelle 1: Probanden (Eigene Darstellung)

Eingearbeitete Marktforschung

1. Einkaufsprozess von Beratungsleistungen in Banken

Eingearbeitet in Kapitel:

- 6.1.3 *Analyse Kundinnen & Kunden*
- 6.3 *Vertriebsstrategie für NCAT*

Neuer Informationsgewinn durch Probandinnen bzw. Probanden (nicht in der Literatur erhoben – Basis des Informationsdefizits):

- Gründe für den Kauf von Beratungsleistungen
- Zuordnung und Verteilung des Buying Centers
- Einkaufsprozess in Banken
 - Wege wie der Bedarf initiiert wird
 - Informationen zur Bedarfsbeschreibung
 - Details wie Informationen zu Beratungsunternehmen gesucht werden
 - Kriterien zur Auswahl Anbieterinnen bzw. Anbieter für Short-list
 - Informationen wo Ausschreibungen ausgezeichnet werden
 - Gründe weshalb die Reputation sehr wichtig ist
 - Informationen welche Reputationen bewertet werden
 - Details über Kriterien die für eine erhöhte Reputation verantwortlich sind
 - Informationen wie die Reputation gesteigert werden kann
 - Details worüber verhandelt wird
 - Informationen welche Selbstbindungsmaßnahmen gewünscht sind

Bestätigung der Literatur durch Probandinnen bzw. Probanden:

- 8 Schritte des Einkaufsprozesses
- Einflussfaktoren bei der Kaufentscheidung -> Reihung
- Buygrid-Modell

Abbildung 7: Informationsgewinn Einzelinterviews - Einkaufsprozess (Eigene Darstellung)

2. Kundenansprache

Eingearbeitet in Kapitel:

- 6.3 *Vertriebsstrategie für NCAT*
- 6.4 *Vertriebspläne / Maßnahmen zur Kundenakquise*

Neuer Informationsgewinn durch Probandinnen bzw. Probanden (nicht in der Literatur erhoben – Basis des Informationsdefizits):

- Informationen wie Know-How sichtbar gemacht werden kann
- Information welche Art des Kontaktes gewünscht ist
- Information anhand welcher Instrumente Informationen generiert werden

Bestätigung der Literatur durch Probandinnen bzw. Probanden:

- Einflussfaktoren bei der Kaufentscheidung -> Reihung
- Push oder Pull -> Auswahl

Abbildung 8: Informationsgewinn Einzelinterviews - Kundenansprache (Eigene Darstellung)

3. Wettbewerb / NCAT

Eingearbeitet in Kapitel:

- 6.1.2 *Marktanalyse*
- 6.1.3 *Analyse Kundinnen bzw. Kunden*
- 6.1.4 *Wettbewerbsanalyse*
- 6.1.5 *Umweltanalyse*
- 6.1.6 *Unternehmensanalyse*
- 7. *Handlungsempfehlungen*

Neuer Informationsgewinn durch Probandinnen bzw. Probanden (nicht in der Literatur erhoben – Basis des Informationsdefizits):

- Informationen zu Beratungsunternehmen im Markt
- Details darüber wie andere Beratungsunternehmen informieren
- Informationen über Umweltveränderungen
- Welche Informationen sind von Nagler & Company bekannt
- Informationen zu Stärken und Schwächen von Nagler & Company
- Ideen für Themen für zukünftige Informationsveranstaltungen von NCAT

Bestätigung der Literatur durch Probandinnen bzw. Probanden:

- -

Abbildung 9: Informationsgewinn Einzelinterviews – Wettbewerb / NCAT (Eigene Darstellung)

Bewertung und Auswahl der Akquisestrategien

	Pull-Through-Strategie	Kontinuitätsstrategie	Strategie des persönlichen Kontakts
Aktive Kundenansprache	<p>Kombination aus Push und Pull Strategie. Klarer Trend zu dieser Strategie war schon in den Einzelinterviews erkennbar. Es kommt auf die Marktsituation an ob es eher Push oder Pull sein soll. Es ist also sehr Abhängig von der Marktentwicklung. Für die Kundenansprache ist diese Strategie die perfekte Strategie, da sie die Kommunikation mit der Kundschaft in den Vordergrund rückt.</p> <p>Die Pull-Through-Strategie erfüllt das Kriterium "aktive Kundenansprache" voll und erhält somit 3 Punkte.</p>	<p>Die Kontinuitätsstrategie fokussiert die kontinuierliche Neukundengewinnung. Die Kontinuitätsstrategie sagt dass kontinuierlich neue Informationen an die Kundschaft gegeben wird, also keine Verkaufschance bei der Kundschaft versäumen wird. Wird das Unternehmensziel von NCAT betrachtet so soll in Zukunft jährlich weitere Kundschaften akquiriert werden.</p> <p>Die Kontinuitätsstrategie erfüllt das Kriterium "aktive Kundenansprache" voll und erhält somit 3 Punkte.</p>	<p>Bei der Strategie des persönlichen Kontakts werden Aufgaben zwischen Innen und Außendienst aufgeteilt. Hierbei wird häufig ein Call Center eingesetzt. Grundsätzlich hilft diese Strategie bei der aktiven Kundenansprache, jedoch muss hierbei wieder der Fokus auf den Beratermarkt gelegt werden. Es wird "One face to the customer" gewünscht, weshalb diese Strategie nicht ganz dem Kriterium entspricht.</p> <p>Die Strategie des persönlichen Kontakts erfüllt das Kriterium "aktive Kundenansprache" mittelmäßig und erhält somit 2 Punkte.</p>
Aufbau von Vertrauen	<p>Um langfristig Vertrauen aufzubauen benötigt es Informationen. Kurz gesagt erfordert es Content, Content, Content. Nur wenn das Unternehmen es schafft das Know-How sichtbar zu machen, wird es möglich sein Reputation bzw. Vertrauen aufzubauen. Hierbei wurden von den Probandinnen bzw. Probanden Instrumente der Pull-Through-Strategie, wie beispielsweise der Newsletter, aufgezählt.</p> <p>Die Pull-Through-Strategie erfüllt das Kriterium "Aufbau von Vertrauen" daher voll und erhält 3 Punkte.</p>	<p>Um langfristig Vertrauen aufzubauen benötigt es wie in der Masterarbeit ersichtlich Informationen. Wird der Beratermarkt betrachtet so kommen beispielsweise Regulatorien nur in unregelmäßigen zeitabständen auf den Markt, worüber dann ein Beratungsunternehmen informieren muss. Des weiteren, kam in den Interviews ganz klar heraus, dass Kundschaften nicht genervt werden wollen, weshalb die kontinuierliche Ansprache von der Kundschaft teilweise als unangenehm empfunden wird. Die Kontinuitätsstrategie erfüllt das Kriterium "Aufbau von Vertrauen" daher nur mittelmäßig und erhält 2 Punkte.</p>	<p>Um langfristig Vertrauen in der Finanzbranche aufzubauen benötigt es wie in der Masterarbeit ersichtlich einen Problemlöser bei Beratungsunternehmen. Die Reputation wird ganz stark über die Qualität der einzelnen Personen gesteigert. Diese Strategie hilft daher nicht dabei das Vertrauen bzw. die Reputation aufzubauen.</p> <p>Die Strategie des persönlichen Kontakts erfüllt das Kriterium "Aufbau von Vertrauen" daher nur kaum und erhält 1 Punkt.</p>
Entwicklung Personalmanagement	<p>Um langfristig am Markt zu bestehen und Kundschaften zufriedener zu stellen, ist es für NCAT wichtig weitere personelle Ressourcen aufzubauen. Die Pull-Through-Strategie kann hierbei jedoch nicht helfen, da sie den Fokus auf Kundenakquise und Bindung hat. Daher erfüllt die Pull Through-Strategie dieses Kriterium nicht, weshalb nur 1 Punkt vergeben wird.</p>	<p>Um langfristig am Markt zu bestehen und Kundschaften zufriedener zu stellen, ist es für NCAT wichtig weitere personelle Ressourcen aufzubauen. Die Kontinuitätsstrategie kann hierbei jedoch nicht helfen, da sie den Fokus in der Neukundenakquise liegt. Daher erfüllt die Kontinuitätsstrategie dieses Kriterium nicht, weshalb nur 1 Punkt vergeben wird.</p>	<p>Auch bei der Strategie des persönlichen Kontakts ist es so, dass sie nicht für Entwicklungen im Personalbereich gedacht ist sondern den Fokus in der Neukundenakquise hat. Daher erfüllt die Strategie des persönlichen Kontakts das Kriterium "Entwicklung Personalmanagement" nicht, weshalb nur 1 Punkt vergeben wird.</p>

Abbildung 14: Bewertung 3er Skala Akquisestrategien (Eigene Darstellung)

Informationsveranstaltung / Event

Unternehmenseigene Events bzw. Informationsveranstaltungen liefern die perfekte Möglichkeit, um potenzielle Kundschaften zu einer Veranstaltung mit Rahmenprogramm einzuladen. Das Ziel solcher Veranstaltungen ist die gezielte und fokussierte Ansprache von Zielkundinnen bzw. Zielkunden. Beispielsweise können Fachabteilungen, welche als Initiator bzw. User im Buying Center gelten, eingeladen werden, um einen Bedarf zu generieren.

(vgl. Lang 2012, S. 63).

Verkaufsveranstaltungen liefern mehrere Erfolgsfaktoren:

- Events bieten den perfekten Anlass potenzielle Kundschaften bzw. bestehende Kundinnen und Kunden zu kontaktieren, ohne dabei ein Gefühl des „Verkaufens“ zu hinterlassen.
- Es können Beratungsleistungen erlebnisnah präsentiert werden und ein Bedarf geweckt werden.
- Events bieten den perfekten Aufhänger, um danach ein Beratungsgespräch zu führen.
- Unternehmen bekommen sofort und unvermittelt ein Feedback der teilnehmenden Personen.
- Beziehung zwischen Unternehmen und Kundschaft wird gestärkt (vgl. Lang 2012, S. 92).



Abbildung 15: Schritte zur Informationsveranstaltung (In Anlehnung an Lang 2012, S. 93)

Nachfolgend werden nun die einzelnen Schritte genauer beschrieben.

Schritt 1: Die Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase sollen folgende Punkte ausgearbeitet werden:

- Zeitpunkt / Datum Verkaufsevent
- Thema des Events
- Beratungsleistung, welche präsentiert wird
- Ziele des Events
- Anzahl Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer

- Vertretene Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter des Unternehmens (Rollenverteilung)
- Ort (vgl. Lang 2012, S. 94)

Schritt 2: **Auswahl der Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer**

In diesem Schritt wählen die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter die teilnehmenden Personen dieses Events aus. Im Falle der Banken sind vor allem Fachabteilungen einzuladen, welche als Initiatoren im Einkaufsprozess gelten. Des Weiteren muss definiert werden, welche Gastrednerinnen bzw. Gastredner zu spezifischen Themeninhalten eingeladen werden (vgl. Lang 2012, S. 94).

Schritt 3: **Die Einladung**

Die Einladung kann in Kombination des Werbebriefes stattfinden. Der Werbebrief bekommt somit eine neue Gewichtung. Des weiteren wirkt sowohl die Einladung als auch der Werbebrief noch einmal spezifischer personalisiert (vgl. Lang 2012, S. 95).

Schritt 4: **Planung**

In der Planungsphase sollen nachfolgende Fragen geklärt werden:

- Eventlocation (Saal, Hotel, eigene Räumlichkeiten)
- Rahmenprogramm, Ablauf, Programmpunkte
- Fragen vorbereiten für Diskussion
- Catering – Bewirtschaftung (vgl. Lang 2012, S. 95f.)

Schritt 5: **Durchführung**

Wichtig in diesem Schritt ist, dass die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter dafür sorgen, dass sich Gäste wohl fühlen. Eine angenehme Atmosphäre liefert auch bessere Ergebnisse. Eine Informationsveranstaltung unterteilt sich in einen offiziellen bzw. einen inoffiziellen Teil. Das Event beginnt mit einer Präsentation, worauf im Anschluss beispielsweise eine Podiumsdiskussion stattfindet, wo Fragen gestellt werden können und endet mit dem inoffiziellen Teil (vgl. Lang 2012, S. 96).

Schritt 6: **Nachbearbeitung**

Ein Event hilft nichts, wenn keine Nachbearbeitung durchgeführt wird. In der Nachbearbeitung sollen teilnehmende Personen innerhalb der kommenden Woche kontaktiert werden und ein Besuchstermin vereinbart werden (vgl. Lang 2012, S. 98).