

Vorwort

Die gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen sind aus Sicht des Sales & Service Management vor allem durch eine Internationalisierung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Die Globalisierung führt dazu, dass die Wettbewerbsintensität immer weiter steigt. Gleichzeitig haben sich in den letzten 30 Jahren die Kundenerwartungen massiv verändert. So fordern die Kunden auch im Massengeschäft qualitativ hochwertige Produkte, geringe Preise und kurze Lieferfristen. Darüber hinaus ist TIME-Branchen¹-übergreifend zunehmend ein Trend zur Individualisierung der Produkte festzustellen. Der Konsument wird zum Prosument, wobei der Co-Design-Vorgang umfangreiches Wissen über die immer komplexer werdenden Produkte erfordert. Die Komplexität der Produkte ist vor allem durch die technologische Konvergenz (www.konvergenz-management.com) gekennzeichnet, bei der unterschiedliche Basistechnologien in einem Produkt miteinander verschmelzen und so ein Systemprodukt mit einer Vielzahl an Funktionalitäten entsteht (z. B. Mobiltelefone oder Home-Entertainment-Konzepte). Gleichzeitig ist branchenübergreifend eine zunehmende Angleichung der Produkte hinsichtlich ihres Designs und ihrer Funktionalitäten zu verzeichnen. So ist es oftmals aus funktionaler oder auch aus Design-Sicht unerheblich, ob sich der Kunde für das Produkt A oder B und damit auch für das Unternehmen A oder B entscheidet. Problematisch ist zudem, dass die Kundenloyalität gegenüber den bisher präferierten Unternehmen und deren Produkten zunehmend schwindet. Variety Seeking lässt immer häufiger die Kundenbindung erodieren oder erst gar nicht entstehen. Um die Kunden dennoch an sich zu binden, forcieren die Unternehmen zunehmend den technologischen Wandel, weil über First-Mover-Strategien die Innovationskraft eines Unternehmens stark gebrandet wird und damit gleichzeitig Marktbarrieren aufgebaut werden können. Positiv korreliert ist damit jedoch eine Verkürzung der Produktlebenszyklen der immer komplexer werdenden Produkte. Hinzu kommt die allgemeine „Geiz ist geil!“-Mentalität und der Wunsch nach „Luxus für die Masse“. Smart Shopper zu sein ist in!

Die skizzierten Entwicklungen im Handel verdeutlichen, dass Unternehmen, die qualitativ hochwertige Produkte und Leistungen anbieten, zunehmend ihrer Differenzierungswahrnehmung beraubt werden. Die einzige nachhaltige Möglichkeit dieses Problem zu lösen, besteht darin, den kundenindividuellen Service als oberste Maxime im Unternehmen über alle Hierarchie-Ebenen und in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens zu verorten und noch wichtiger, zu leben.

Dabei sind die festzustellenden Zielgruppenverschiebungen im Service-Portfolio eines Unternehmens zu berücksichtigen. Die Vielzahl unbekannter Unbekannte, die den gegenwärtigen und vor allem den zukünftigen Wettbewerb ausmachen, erfordern eine Kundenbindung über den persönlichen Zugang und Kontakt zum Kunden. Da nur so wirkliche Barrieren vor den unbekanntem Unbekanntem aufgebaut werden können. Wenn schon Produkte und Leistungen nahezu identisch sind oder aus Sicht des Kunden zumindest identisch erscheinen, dann ist der kundenindividuelle Service vor, während und nach dem Kauf der zentrale Erfolgsfaktor, um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können. Kundenindividueller Service ist nicht imitierbar! Hinzu kommt, dass nicht nur der persönliche Kontakt zum Kunden von herausragender Bedeutung ist, um sich im Wettbewerb erkennbar zu differenzieren, sondern das gesamte Kaufumfeld. Daher sind zunehmend zielgruppenspezifische Erlebniswelten und Flagship-

¹ TIME steht für Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment.

stores zu implementieren, die dem Kunden über alle Sinne stimulieren. Eine multiple Sinnesstimulation lässt zudem das Variety Seeking zunehmend erodieren.

Entsprechend der notwendigen integrierenden Betrachtung von Strategie, Sales und Service teilt sich die vorliegende 2. Auflage des Sammelbands in vier inhaltliche Bereiche auf.

Teil 1:	Marken-Management und Marketing-Management als Erfolgsfaktor
Teil 2:	Sales Management als Erfolgsfaktor
Teil 3:	Service Management als Erfolgsfaktor
Teil 4:	Controlling und IT-Management als Erfolgsfaktoren
Teil 5:	Personalmanagement als Erfolgsfaktor

Abbildung 1: Struktur der 2. Auflage des Sammelbands

Der *erste Teil des Sammelbands* widmet sich dem Marken-Management und Marketing-Management als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Einleitend widmet sich *FRANK KEUPER* dem strategischen Denkansatz des Market-based View von *PORTER* und untersucht, inwieweit dieser sich zur Ableitung von Wettbewerbsstrategien im Allgemeinen und Servicestrategien im Besonderen eignet. *MARTIN SONNENSCHNEIN*, *HAGEN GÖTZ HASTENTEUFEL* und *FLORIAN DICKGREBER* zeigen anschließend die Erfolgsfaktoren für eine Neuausrichtung des Vertriebs auf. Diese Erfolgsfaktoren sind eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Vertriebsstrategie, ein daran angepasstes Marktangangsmodell, Transparenz über die Budgetverwendung und Zielerreichung sowie die Balance operativer Kontrolle mit vertrieblicher Freiheit. Die Autoren stellen in diesem Zusammenhang den von *A.T. Kearney* entwickelten STEP-Ansatz vor, der aufzeigt, wie über die Ausgestaltung der eruierten Erfolgsfaktoren der Vertrieb professionalisiert und in einen echten Aktivposten verwandelt werden kann. Die *Deutsche Telekom* setzt im Vertrieb hingegen auf ein spezielles Point-of-Sales-Konzept für die junge Zielgruppe. Das dafür entwickelte Konzept und dessen Umsetzung des 2008 in Berlin eröffneten Shops „4010 – Der Telekom Shop in Mitte“ stellen *IRA SCHOMAKER*, *MICHAEL ERNER* und *MARCUS BERLIN* vor. Anschließend verdeutlichen *HENRIK RUTENBECK* und *THORSTEN BALD* am Beispiel der *Loewe AG*, wie eine Markenprofilierung für einen Premium-Produzenten durch wertorientierte Retail-Marketing- und Service-Konzepte erfolgen kann. Schließlich diskutieren *MARTIN STROBEL* und *STEPHAN WEINGARZ* verhaltenswissenschaftliche Phänomene im Marketing von Finanzdienstleistern.

Der *zweite Teil des Sammelbands* widmet sich dem Sales Management als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Zunächst beschäftigen sich *MARKUS DEUTSCH* und *RENÉ HANS* mit den Vertriebsherausforderungen im regulierten Markt der Gesetzlichen Krankenversicherungen. Sie geben einen Überblick über strategische Handlungsmöglichkeiten und stellen das Vertriebskanalmanagement als zukünftige Kernkompetenz der Gesetzlichen Krankenversicherung vor. Über den Channel Mix in der Telekommunikation informieren anschließend *CHRISTOPH HÜNING* und *STEPHAN KÖHLER*. Die Untersuchung der Bedeutung des Point of Sale ist dabei zentral. *JAN WIESEKE* und *TILL HAUMANN* widmen sich

anschließend den Prädikatoren der Preisbereitschaft von Kunden. Sie geben einen Überblick über den Status-quo der aktuellen Sales- und Service-Forschung.

Der *dritte Teil des Sammelbands* widmet sich dem Service Management als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. *BERNHARD HOGENSCHURZ*, *FRANK KEUPER* und *ARNE KOCH* verdeutlichen in ihrem Beitrag die besondere Bedeutung des Service-Gedankens in der TIME-Branche. Anschließend stellt *FRANK BAUMGÄRTNER* neue Chancen im Service Management durch Sprachbiometrie vor. In seinem Beitrag untersucht er auch Sprachbiometrie als Effizienz-, Sicherheits- und Servicetreiber. Im Gegensatz dazu erläutert *CARSTEN VON GLAHN* das Service Management als Erfolgsfaktor des IT-Offshoring. Insbesondere das Service Management als Hebel zur Reduktion von Unsicherheiten steht dabei im Fokus der Betrachtung. Service Excellence ist das Thema von *BERNHARD MÖNCH* und *MARKUS GOLLER*. Aus der Perspektive der Praxiserfahrung stellen die Autoren die vielfältigen Ansatzpunkte eines solchen Gesamtkonzepts dar.

Der *vierte Teil des Sammelbands* widmet sich dem Controlling und dem IT-Management als Erfolgsfaktoren einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Das Thema von *ALEXANDRA ZIGIC* und *JENS UWE KRÄMER* ist die variable Vergütung und das Performance Management im Vertrieb. Neben der Darstellung von Anforderungen und Gestaltungsformen der Vertriebsvergütung stellen die Autoren ausführlich ein Praxisbeispiel vor. Mit Value-based Selling als kundenwertorientierten Verkaufsansatz beschäftigen sich *BERND EGGERS* und *SEBASTIAN HOLLMANN*. Auch sie bereichern ihren Beitrag mit einem konkreten Beispiel aus der Praxis. Im Gegensatz dazu diskutiert *MARTIN GRÜNBLATT* das Erfolgspotenzial von Kooperationen zwischen der Markenartikelindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel im Hinblick auf eine Service-orientierte Wertschöpfungskette. Anschließend diskutiert *WILLMS BUHSE* Enterprise 2.0 und seine positiven Auswirkungen auf das Management einer Organisation. Diese sieht er insbesondere in der entstehenden Innovationsdynamik und Kreativität, die die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens steigern.

Der *letzte Teil des Sammelbands* widmet sich dem Personalmanagement als Erfolgsfaktor einer modernen und nachhaltigen Unternehmensführung. Sowohl *MARKUS LECKE* als auch *FRANK KEUPER*, *GITTA HANNIG* und *KLAUS RIELÄNDER* beschäftigen sich in ihren Beiträgen mit dem Thema *Bologna@Telekom*. *MATTHIAS SAKOWSKI* stellt die *Business School Telekom Vertrieb* vor. In allen drei Beiträgen werden die Erfahrungen der *Deutschen Telekom* mit ihrem Angebot akademischer berufsbegleitender Weiterbildung für ihre Mitarbeiter vorgestellt. Anschließend widmen sich *GITTA HANNING* und *FRANZ KRUMM* der Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit als Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit. *SABINE SCHWARZ* beschäftigt sich schließlich mit der Reorganisation des Vertriebs. Dabei wird generisch der Einsatz des Change Management zur Konzeptualisierung und Begleitung einer Vertriebsstrategie dargestellt und kritisch reflektiert.

Auch in der 2. Auflage gilt ein besonderer Dank allen Autorinnen und Autoren. Trotz des engen Zeitplans und des in der Literatur nur stiefmütterlich behandelten Themas haben sie mit außerordentlichem Engagement und in hoher Qualität ihre Beiträge für diesen Sammelband erstellt.

Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im November 2008 bis zur Abgabe des repropereifen Skripts an den Gabler-Verlag in 2010 war zudem nur möglich, weil wie immer viele „virtuelle Hände“ im Hintergrund agierten.

Vor diesem Hintergrund gilt der außerordentliche Dank der Herausgeber insbesondere Frau *INES WÖBLING*, die als Mitarbeiterin am Sales & Service Research Center Hamburg (Förderer ist die Telekom Shop Vertriebsgesellschaft mbH) der Steinbeis-Hochschule Berlin die Planung, Koordination und Organisation der mit der Erstellung und Publikation des Sammelbands anfallenden Aufgaben übernahm. Daneben stand sie den Autorinnen und Autoren bei allen Fragen mit Rat und Tat zur Seite.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau *BARBARA ROSCHER* und Frau *JUTTA HINRICHSSEN* vom Gabler-Verlag für die angenehme Kooperation bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg/Bonn, im März 2010

PROF. DR. FRANK KEUPER und *BERNHARD HOGENSCHURZ*