



Vermeidung von kognitiver Dissonanz im Vertrieb von Investitionsgütern

Dipl.-Ing. (FH) Thorsten Kimpel

Matrikelnummer 40734093

Eingereichte Abschlussarbeit

zur

Erlangung des Grades

Master of Business Administration

Im Studiengang

Vertriebsmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel

Erster Prüfer: Prof. Hans Jürgen Bender

Eingereicht am: 23. April 2009

Zweiter Prüfer: Diplom-Sportökonom Matthias Krüger

Danksagung und Widmung

Ich danke meiner Frau Katja Kimpel für ihr Verständnis und Ihre Unterstützung ohne die es mir nicht möglich gewesen wäre das Studium und diese abschließende Masterarbeit durchzuführen. Auch bei meinem Sohn Max Kimpel muss ich mich für die Zeit in der er auf mich im Rahmen des Studiums verzichten musste, bedanken.

Aus diesem Grund widme ich diese Masterarbeit meiner Frau Katja Kimpel und meinem Sohn Max Kimpel.

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Cremlingen, den 20.04.2009

Thorsten Kimpel

Inhaltsverzeichnis

Titelblatt	I
Danksagung und Widmung	II
Eidesstattliche Versicherung	III
Inhaltsverzeichnis	IV
1. Einleitung	3
2. Definitionen	6
2.1. DER BEGRIFF DER KOGNITIVEN DISSONANZ	6
2.1.1. Kognition	6
2.1.2. Konsonanz	7
2.1.3. Dissonanz	7
2.1.4. Entstehung von Dissonanzen	8
2.1.5. Reduzierung von Dissonanz	9
2.1.6. Die kognitive Dissonanz	9
2.2. WASSERSTRAHLSCHNEIDEN	12
2.3. TINTENSTRAHLDRUCKER	14
2.4. INVESTITIONSGÜTER	16
3. Der Vertriebsprozess	18
3.1. HISTORIE UND GEGENWART	19
3.2. KONSUMGÜTERVERTRIEB	20
3.2.1. Vertriebsprozess im Konsumgütervertrieb	20
3.2.2. After Sales im Konsumgütervertrieb	24
3.2.3. Cross-Selling im Konsumgütervertrieb	25
3.3. INVESTITIONSGÜTERVERTRIEB	25
3.3.1. Vertriebsprozess	28
3.3.2. Kundenseitiger Projektverlauf	30
3.3.3. After-Sales Marketing	32
3.3.4. Abteilungen mit Kundenkontakt	35
3.3.5. Meilensteine	36
3.4. KUNDENZUFRIEDENHEIT	37
3.5. KUNDENBINDUNG	41
3.5.1. Technologische Kundenbindung	41
3.5.2. Ökonomische Kundenbindung	42
3.5.3. Vertragliche Kundenbindung	43
3.5.4. Psychologische Kundenbindung	43
4. Vermeidung oder Minderung der kognitiven Dissonanz	45
4.1. PERSÖNLICHKEIT DES KUNDEN	46
4.1.1. Typisierung des Käufers	48
4.1.2. Differenzierung der „Mitspieler“	49
4.2. MARKETING-STRATEGIEN	50
4.3. DIFFERENZIERUNG VON BEDÜRFNISSEN	51
4.4. PERSONIFIZIERTE ANPASSUNG DER VERTRIEBSSTRATEGIE	51
4.5. VERTRIEBSUNTERSTÜTZENDE FUNKTIONEN	51
4.5.1. Applikationslabor	52
4.5.2. Kundenspezifische Konstruktion	53
4.6. AUFTRAGSABWICKLUNG	53
4.6.1. Projektmanagement	54
4.6.2. Abnahmeverfahren	55
4.6.3. Inbetriebnahme	57
4.7. AFTER-SALES	58
4.7.1. Beschwerdemanagement	58

4.7.2. <i>Service-Hotline</i>	62
4.7.3. <i>Serviceeinsätze</i>	63
4.7.4. <i>Ersatz- und Verschleißteilvertrieb</i>	65
4.7.5. <i>Technische Aufrüstungen, Überholungen & Verlagerungen</i>	66
4.7.6. <i>Anwendungsunterstützung und Produktionsbegleitung</i>	67
4.7.7. <i>Fernwartung / Telediagnose</i>	69
5. Optimierte Vertriebsprozesse und Organisation	71
5.1. PRODUKTORIENTIERTE VERTRIEBSSTRUKTUR	71
5.2. KEY ACCOUNT MANAGEMENT	73
5.3. VERMEIDUNG ODER MINDERUNG DER KOGNITIVEN DISSONANZ	76
6. Modelle zur Kundenbindung	78
6.1. NUTZERMODELL	78
6.2. VERTRIEBSUNTERSTÜTZUNGSMODELL	80
6.3. LEASINGMODELL	82
6.4. MODELL DES EMBEDDED SERVICE	82
6.5. KONSTRUKTIONSUNTERSTÜTZUNGSMODELL	83
6.6. GEWÄHRLEISTUNGSVERLÄNGERUNG	84
6.7. RUNDUM-SORGLOS-MODELLE	85
7. Schlussfolgerung	87
A. Literaturverzeichnis	88
B. Internetverzeichnis	91
C. Abbildungsverzeichnis	93
D. Abkürzungsverzeichnis	94
E. Anhang	95
Anhang 1: Beschreibung Wasserstrahltechnik	96
Anhang 2: Flow Europe GmbH	98
Anhang 3: Wiedenbach Apparatebau GmbH	103
Anhang 4: Beispiel für Kundenkarte mit Bonussystem	109
Anhang 5: Beispiel für Kundenkarte mit Kundenbindung	110
Anhang 6: Beispiel für eine Firmenzeitschrift : mobil	111
Anhang 7: Was ist MBTI	112
Anhang 8: Buchstabenkennung MBTI	113

1. Einleitung

Kann die kognitive Dissonanz im Vertrieb von Investitionsgütern vermieden werden? Ist der Investitionsgütervertrieb überhaupt auf die Problematik kognitive Dissonanz sensibilisiert? Der Begriff der kognitiven Dissonanz, oder plakativer der Begriff der Kaufreue, wird dagegen im Vertrieb von Konsumgütern sehr intensiv beachtet. Teilweise werden im Konsumgütervertrieb die Marketingstrategien auf das Thema „kognitive Dissonanz“ ausgerichtet bzw. auf Grund der Vermeidung oder Unterdrückung von Kaufreue entsprechend abgeändert. Im Vertrieb von Investitionsgütern dagegen ist die vorwiegende Ausrichtung der Strategien jedoch auf das Thema Kundenbindung ausgerichtet. Auch wenn diese Strategie außerhalb der eigentlichen Vertriebsabteilung nicht immer verinnerlicht wird. Das nachfolgende Zitat zeigt die Realität, die leider noch zu oft im Vertrieb von Investitionsgütern vorgefunden wird.

**„Kunden sind wie kleine Hunde:
Erst will Sie jeder haben –
doch wenn Sie erst da sind,
will keiner mit Ihnen Gassi gehen“**
(unbekannt)

Abbildung 1 – Zitat zur Kundenbindung¹

Das Prinzip der Dienstleistungsgesellschaft ist bei vielen Unternehmen in Europa noch nicht angekommen. Da aber gerade im Ausland der Schwerpunkt des internationalen Werkzeugmaschinenbaus liegt, ist auch das Thema Kaufreue hier noch nicht flächendeckend verbreitet. Im Gegenteil, oft werden zusätzliche Wünsche des Kunden als lästig und unnötig abgetan, schließlich kennt „man“ als Produzent der Werkzeugmaschine das Fach besser als der Kunde.

Leider kennt der Kunde seine Anwendungen dann doch besser als die Hersteller des Investitionsgutes, so dass es schon hier zu einer Diskrepanz

¹ Vgl. Kenzelmann 2008, Seite 3

kommt. Teilweise wird allerdings mit den Kundenbindungsprozessen auch das Thema der Kaufreue, wenn auch unabsichtlich und unbewusst, abgedeckt. Besonders in Zeiten mit gutem Absatz und hohem Auftragseingang wird es schwierig die Kunden entsprechend ihrem speziellen Profil und Ihrer Persönlichkeit zu betreuen und somit die Unterstützung entsprechend anzupassen. Diese individuelle auf den Kunden abgestimmte Betreuung ist aber notwendig um die Gefahr einer eventuell aufkommenden kognitive Dissonanz frühzeitig zu erkennen, und durch auf den Kunden zugeschnittene Maßnahmen und Hilfen, zu verhindern. Das Optimum ist es selbstverständlich diese Gefahr schon im eigentlichen Vertriebsprozess zu erkennen und den Vertriebsprozess durch entsprechende Zusatzoptionen, oder den After Sales Bereich durch Cross-Selling²-Produkte, anzupassen. Cross-Selling ist ein typisches Produkt aus dem Bereich Customer Relationship Management (CRM). Mit dem Begriff Cross-Selling wird die Tatsache bezeichnet, dass ein Unternehmen weitere ergänzende Produkte oder Dienstleistungen vertreibt, die zu dem eigentlichen Produkt passen. Dies kann aber nur durch ein entsprechend ausgestattetes CRM-System durchgeführt werden. Nur durch den Einsatz eines erfolgreichen CRM-Systems können andere Abteilungen und Personen mit Kundenkontakt entsprechend präpariert und die Prozesse auf diesen Kunden angepasst werden. Leider hat diese Thematik im Investitionsgüterbereich bisher noch keine Priorität.

Ein weiterer kritischer Faktor ist sicher die heutige Mediengesellschaft. Auf Grund des Internet und der heutigen schnellen Kommunikation ist nahezu jeder in der Lage sich über aktuelle Begebenheiten, Daten und Fakten zu informieren. Gerade im Hinblick auf diese Nutzung und die Themenvielfalt, die in den Medien herrscht, sind die Informationen, die den Kunden außerhalb der eigenen Kontaktaufnahme erreichen, nahezu nicht zu kontrollieren³.

In dieser Masterarbeit soll der Einfluss des Faktors der Kaufreue auf den Vertriebsprozess und besonders auf den After-Sales-Bereich untersucht und

² Vgl. BUSINESS =>Cross-Selling , 29.01.2009

³ Vgl. Reiss 2000, Seite 3

entsprechende Vorschläge zur Vermeidung dieser kognitiven Dissonanz gemacht werden. Als Beispiel soll der Vertrieb von Werkzeugmaschinen und im speziellen der Vertrieb von Wasserstrahlschneidanlagen zum Schneiden von metallischen Werkstoffen und von Tintenstrahldruckern zum Beschriften und Markieren von Industrieprodukten untersucht werden. Die bei beiden Produkten eingesetzten Verfahren haben sowohl Vorteile als auch Nachteile gegenüber ihren Konkurrenz-Verfahren. Beide Verfahren haben Alleinstellungsmerkmale, sogenannte USP's⁴ aber auch Punkte die zu einem klaren Ausschluss der jeweiligen Produkte führen könnten.

Um die Fragestellung beantworten zu können werden zuerst die wichtigsten, für diese Fragestellung aufschlussreichsten, Begriffe definiert. Diese Begriffe sind der Vertriebsprozess im Allgemeinen, vergleichbare Verfahren im Konsumgütervertrieb, der Investitionsgütervertrieb und der After-Sales-Bereich. Beispielhaft werden die Begriffe am Vertrieb von Wasserstrahlschneidanlagen und Tintenstrahldruckern untersucht und auf Ansatzpunkte hinsichtlich der Vermeidung von kognitiver Dissonanz analysiert. Zu den beschriebenen Verfahrensweisen werden in Kapitel 7 Ansätze und Optionen beschrieben, die als Zusatzoptionen zum eigentlichen Produkt genutzt werden könnten.

⁴ Vgl. LEO, USP = Unique Selling Proposition, 16.02.2009

2. Definitionen

2.1. Der Begriff der kognitiven Dissonanz

Zuerst einmal muss die Theorie zur kognitiven Dissonanz nach der Arbeit von Leon Festinger aus dem Jahr 1957 betrachtet werden. Die Arbeit von Leon Festinger selbst wurde 1957 in Englisch verfasst. Aus diesem Grund wurde die Theorie nach der Hausarbeit von Marcus Reiss aus dem Jahre 2000 und den Internet-Seiten <http://www.psychologie-seiten.de> durchgeführt.

2.1.1. Kognition

Unter der Kognition versteht Festinger Werthaltungen, Einstellungen und den ganzen Bereich was ein Mensch über seine Umwelt, über sich und sein Verhalten weiß. Kognitionen sind danach also die Kenntnisse der Realität, die aus der betroffenen Person selbst und ihrer Umwelt bestehen⁵. Das Verhältnis verschiedener Kognitionen zueinander kann als relevant oder auch als irrelevant bezeichnet werden. Diese beiden Begriffe können durch Beispiele schnell erklärt werden. Sollte jemand wissen, dass im Sommer oft die Sonne scheint und gleichzeitig wissen dass VOLKSWAGEN ein PKW-Hersteller ist, dann ist dies eine irrelevante Beziehung dieser beiden kognitiven Elemente⁶. Allerdings kann auch durch das Hinzufügen eines auf dem Verhalten des Einzelnen beruhenden Elements aus einer irrelevanten eine relevante Beziehung entstehen. Bezüglich des obigen Beispiels würde das bedeuten, dass sich bei einer Untersuchung über geeignete Personenkraftwagen für den Sommer wohl eine relevante Beziehung ergeben würde.

Entsprechend bedeutet das für den zuständigen Außendienstmitarbeiter mit Kundenkontakt, dass er alle Informationen überprüfen und die Relevanz für

⁵ Vgl. Reiss 2000, Seite 5

⁶ Vgl. Reiss 2000, Seite 6

den jeweiligen Kunden und das jeweilige Projekt ermitteln muss. Eventuell sind die Beziehungen von Element X und Y beim Kunden A irrelevant aber beim Kunden B sehr relevant. Dieses Ergebnis beruht rein auf der Methodik und der Erfahrung des Vertriebsmitarbeiters.

Relevante Beziehungen sind also nur dann vorhanden, wenn die betreffenden Elemente in einem Zusammenhang zueinander stehen. Unter diese Beschreibung fallen die beiden Erscheinungen der *Konsonanz* und der *Dissonanz*. Beide Begriffe werden in den kommenden beiden Kapiteln beschrieben⁷.

2.1.2. Konsonanz

Als Konsonanz wird ein Elementepaar beschrieben, wenn eines der Elemente aus dem anderen Element folgt. Damit stehen die beiden Elemente in einer relevanten Beziehung zueinander. Ein Beispiel dafür ist das folgende: Wenn die beiden Kognitionen „ich fahre Rad“ und „Radfahren ist gesund“ vorhanden sind, dann ist das Verhältnis der beiden eine Konsonanz, da die zweite Aussage aus der ersten Aussage folgt⁸.

2.1.3. Dissonanz

Folglich ist es das „Gegenteil“, wenn zu der ersten Aussage ein Widerspruch in der zweiten Aussage folgt. Dieser Zustand wird als Dissonanz beschrieben. Auch dies kann man durch ein einfaches Beispiel beschreiben. Wenn eine Firma hoch verschuldet ist und trotzdem ein sehr teures Bürogebäude zu Repräsentationszwecken kauft, dann ist dieser Zustand nach Leon Festinger eine dissonante Beziehung. Bei einer Konsonanz hätte die Firma auf den Kauf dieses unproduktiven Gebäudes verzichten müssen. Stattdessen hat sie das Gegenteil getan⁹.

⁷ Vgl. Reiss 2000, Seite 6

⁸ Vgl. Reiss 2000, Seite 6

⁹ Vgl. Reiss 2000, Seite 7

2.1.4. Entstehung von Dissonanzen

Um eine aufkommende kognitive Dissonanz vermeiden zu können, ist es wichtig zu verstehen, wie diese entstehen kann. Nachfolgend sind vier der Gründe aufgeführt aus denen eine kognitive Dissonanz entstehen kann.

1. Logische Fehlschlüsse oder Fehlannahmen. Beschreiben kann man diese am einfachsten mit folgendem Beispiel: Wenn jemand davon überzeugt ist, dass Menschen in der Zukunft geklont werden können und es gleichzeitig aber für unmöglich hält, dass das komplette Genmaterial eines Menschen entschlüsselt werden kann, was allerdings für die Erfüllung der ersten Annahme unbedingt notwendig wäre, besteht eine Dissonanz, die sich aus dem logischen Denkprozess begründet¹⁰.

2. Spezifische Verhaltens- und Wertemuster bezogen auf verschiedene Kulturen. Falls das Verhalten einer Person nicht an diese Werte- und Verhaltensmuster angepasst ist, dann entsteht dadurch eine Dissonanz. In diesem Fall wird die Konsonanz also nicht durch Medien, Informationen und Situationen bestimmt, sondern wird automatisch durch die Kultur definiert. Das bedeutet, dass die identischen Elemente in der einen Kultur eine Dissonanz und in der anderen eine Konsonanz darstellen¹¹. Dieser Fall zeigt, dass man niemals die Elemente und Aussagen alleine, sondern immer im Bezug auf die Umwelt, Kultur, Situation, Person, Sprache, Anforderungen, usw. betrachten muss.

3. Erfahrungen gelten ebenfalls als ein Verursacher von Dissonanz.¹² Da aber bei jeder Person je nach Alter, Herkunft, Bildung, Kultur oder Stellung andere Erfahrungen vorliegen, könnte sich somit von Person zu Person die Beurteilung grundlegend ändern. Als Beispiel kann man hier den Wechsel des zuständigen Projektleiters in einem großen Industrieprojekt bei gleichzeitiger unveränderter Sachlage und gleichen Fakten heranzuführen.

¹⁰ Vgl. Reiss 2000, Seite 7

¹¹ Vgl. Reiss 2000, Seite 7

¹² Vgl. Reiss 2000, Seite 7

Dieser Wechsel könnte bewirken, dass sich eine Konsonanz in eine Dissonanz und umgekehrt verändern könnte.

4. Eine widersprüchliche Meinung ist in einer größeren und allgemeinen Meinung integriert, wodurch eine Dissonanz entsteht¹³. Auch dies kann man mit einem Beispiel beschreiben. Wenn zum Beispiel ein Mitglied der evangelischen Kirche bei öffentlichen Diskussionen die Meinung des amtierenden Papstes als einzig wahre und richtige Einstellung zur Bibel darstellt und nicht etwa die der eigenen Kirche, so würde das nach Festinger als Dissonanz gelten. Die Mitgliedschaft in der evangelischen Kirche würde die Favorisierung der eigenen Thesen und Einstellungen zum christlichen Glauben denen der katholischen Kirche gegenüber favorisieren.

2.1.5. Reduzierung von Dissonanz

Weitere wichtige Faktoren sind sicherlich die Gründe, wie man eine Dissonanz wieder reduzieren kann. Dazu gibt es drei grundsätzliche Ansätze¹⁴:

1. Eines oder mehrere der Elemente der dissonanten Beziehung muss entsprechend verändert oder angepasst werden.
2. Ein oder mehrere entsprechende Elemente müssen zur Verminderung der Dissonanz hinzugefügt werden.
3. Die Bedeutung der dissonanten Elemente muss vermindert werden. Zusätzlich müssen alle Informationen und Situationen vermieden werden, die die vorhandene Dissonanz noch vergrößern könnten¹⁵.

2.1.6. Die kognitive Dissonanz

Die kognitive Dissonanz im Vertriebsprozess wird umgangssprachlich auch als Kaufreue bezeichnet. Wie die vorhergehenden Kapitel gezeigt haben, ist sie ein Begriff aus der Psychologie über die Verarbeitung relevanter

¹³ Vgl. Reiss 2000, Seite 7

¹⁴ Vgl. PSYCHOLOGIE, 30.01.2009

¹⁵ Vgl. PSYCHOLOGIE, 30.01.2009

Informationen nach einer Entscheidung und hier im Speziellen bei einer Kaufentscheidung. Diese Theorie geht von dem Sachverhalt aus, dass gelegentlich Informationen ausgewählt werden, die eine getroffene Entscheidung als richtig erscheinen lassen, während gegenteilige Informationen abgewehrt oder nicht beachtet werden. In der nachstehenden Abbildung ist das Grundprinzip der kognitiven Dissonanz als einfaches Schaubild beschrieben.

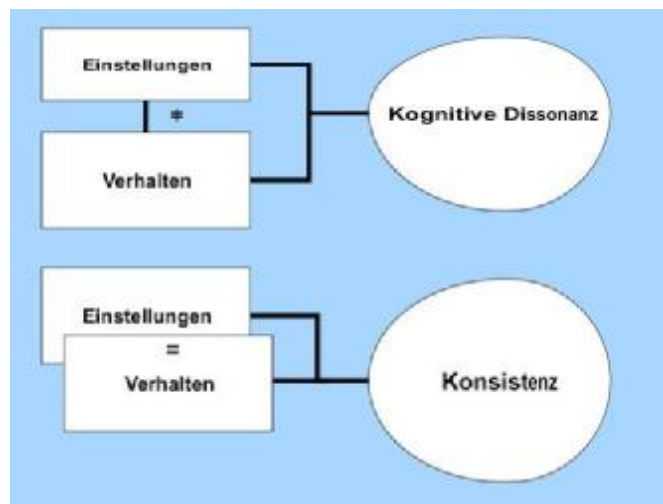


Abbildung 2 – Konsistenz gegenüber kognitiver Dissonanz¹⁶

Gemäß der Theorie der kognitiven Dissonanz besteht im Individuum eine starke Motivation (eine Tendenz), nicht miteinander übereinstimmende kognitive Elemente zu vermeiden, das heißt, die erlebte kognitive Dissonanz zu reduzieren¹⁷.

Jeder kennt das Gefühl aus dem privaten Bereich, nach einem Kauf in gewisse Zweifel zu verfallen, ob man auch den günstigsten Preis erzielt oder vielleicht über den tatsächlichen Bedarf hinaus gekauft hat.

Kunden, die im Verkaufsgespräch gedrängt werden und den Verkaufsvorgang entweder aufgrund stark emotionaler Argumentation völlig euphorisch oder unter emotionalem Druck (Hard-Selling¹⁸) mit einem Abschluss beenden (z.B. mit Angstgefühlen vor Unterversorgung oder

¹⁶ Vgl. WERBE, 22.02.2009

¹⁷ Vgl. FREIBURG, 13.02.2009

¹⁸ Nach LEO - Hard-Selling = aggressiver Verkauf, 28.01.2009

Einsamkeit), empfinden recht zeitnah nach der Kaufentscheidung eine viel stärkere Wahrnehmung. Die Situation kann mit einem Beispiel verdeutlicht werden. Jemand sieht in einer Fernsehwerbung einen neuen Sportschuh der in Europa erst seit einer Woche zu haben ist. Am gleichen Abend sieht er seinen Lieblingspopstar der diesen Schuh trägt und möchte sich daher diesen Schuh unbedingt am kommenden Tag auch in der Stadt kaufen. Nach drei Stunden und vielen Geschäften findet er endlich, im letzten möglichen Schuhgeschäft diese topmodischen Sportschuhe. Nach der Anprobe empfindet er den Schuh als zu eng. Nach zehn Minuten probieren und überlegen sitzt der Schuh schon deutlich besser. Zusätzlich bedrängt ihn der Verkäufer den Schuh auf Grund seines Images zu kaufen. Nach weiteren zehn Minuten kauft er den Schuh. Ungefähr sechs Wochen nach dem Kauf stellt der Kunde fest, dass er den Schuh nur zweimal für ca. 15 Minuten getragen hat. Er zweifelt am Kauf und ist sich bewusst, dass er den Schuh nur auf Grund der Werbung und nicht auf Grund seines guten Sitzes und Komforts gekauft hat. Nach weiteren sechs Wochen ist er überzeugt dass alle Schuhe dieser Marke schlecht sitzen.

Das Gefühl übervorteilt worden zu sein, über den tatsächlichen Bedarf hinaus gekauft zu haben, oder beteiligte Partner nicht hinreichend berücksichtigt zu haben, kann den baldigen Wunsch nach Stornierung des Geschäftes hervorrufen. Im obigen Beispiel kommt zusätzlich das Bedrängen durch den Verkäufer dazu. Aus diesem Grund ist es wichtig dass sich der Kunde selbst die entscheidenden Argumente zu seiner Entscheidung liefert. Man muss also versuchen: „Dem Kunden helfen, an sich selbst zu verkaufen“¹⁹. Das bedeutet, dass der Vertriebsmitarbeiter den Kunden zu seiner Entscheidung führt, aber nicht drängt. Ein Kunde, der sich selbst alle Argumente geliefert hat, die für den Kauf sprechen, kann so seltener schnell Kaufreue entwickeln.

Im Investitionsgüterbereich könnte eine entsprechend aufkommende Kaufreue zum Abbruch der Geschäftsbeziehung, bzw. der Kundenbindung

¹⁹ Vgl. Turtur 2008, Seite 1

führen²⁰. Trotzdem wird in den Methoden der Kundenbindung die Thematik der Kaufreue meist nur indirekt beachtet. Meist bleibt dieser Faktor dem jeweiligen Geschick des zuständigen Außendienstmitarbeiters überlassen. Nur er kann auf Grund seiner Kontakte und Gespräche den Kunden genauestens nach seinen Anforderungen, Eigenschaften und Hintergründen klassifizieren und die Angebote und die Vorgehensweise abstimmen. Er muss in den Gesprächen nach den wahren Problemen fragen und deren Auswirkungen ermitteln. Denn wenn der Kunde selbst formuliert, was ihn momentan hinsichtlich seiner Lage und bezogen auf dieses Projekt bewegt, empfindet er den Leidens- und damit Handlungsdruck noch viel stärker²¹. Das wiederum bedeutet für den Vertriebsmitarbeiter, dass er richtig zuhören muss. Nur wer aktiv zuhören kann, kann die richtigen Schlussfolgerungen aus dem Gespräch ziehen.

2.2. Wasserstrahlschneiden

Beim Wasserstrahlschneiden wird das zu bearbeitende Material durch einen Hochdruckwasserstrahl in einem „kalten“ Prozess getrennt. Dieser Wasserstrahl hat einen Druck von bis zu 6.000 bar. In Laborsystemen werden sogar schon Drücke von bis zu 13.000 bar erreicht²². An der Düse werden Austrittsgeschwindigkeiten von bis zu 1.000 m/s erreicht. Da es sich um einen „kalten“ Prozess handelt, erwärmt sich das Schneidgut dabei kaum. Gleichzeitig ist durch den hohen Druck das Schneidwasser keimfrei. Hierbei handelt es sich um eine Hochdrucksterilisation. Beim Reinwasserverfahren muss das Wasser nicht besonders aufbereitet werden. Lediglich zur Erhöhung der Standzeit der Pumpe ist gegebenenfalls eine Aufbereitung des Wassers erforderlich. Dies geschieht beispielsweise per Wasser-Enthärtung oder durch ein Umkehrosmose-System. Die Schneidleistung bei diesem Verfahren im Einsatz bei harten Materialien ist sehr begrenzt. Allerdings kann bei weichen Materialien ein sehr dünner Schnittspalt von lediglich 0,1 mm erreicht werden. Durch moderne Technologien im Hochdruckpumpenbereich können heute sogar harte

²⁰ Vgl. VERTRIEBSLEXIKON => Kaufreue, 30.01.2009

²¹ Vgl. Turtur 2008, Seite 2

²² Vgl. SCHNEIDFORUM, 25.02.2009

Materialien wie Aluminium bis etwa vier Millimeter Dicke ohne Verwendung von Abrasivmitteln getrennt werden. In der nachfolgenden Abbildung ist der Schneidkopf einer Hochdruckwasserschneidanlage zu erkennen.



Abbildung 3 – Wasserstrahlschneiden²³

Am weitesten verbreitet ist jedoch das Abrasivverfahren. Zur Erhöhung der Schneidleistung wird dem Strahl ein Schneidmittel, das sogenannte Abrasiv, beigemischt. Durch die Beimischung von Abrasivmitteln, wie Granat oder Korund, ist es möglich härtere Materialien zu schneiden. Teilweise sind diese Materialien mit dem Reinwasserverfahren nicht trennbar bzw. die Schnittqualität ist deutlich schlechter. Diese Schneidqualitäten und die durch dieses Verfahren zu bearbeitenden Schneiddicken sind so mit keinem anderen Trennverfahren zu erzielen. Zusätzlich handelt es sich ja bekanntermaßen um ein kaltes Verfahren was zu fast keinem Verzug und Spannungen im Material führt. Diese Punkte sind die USPs und können von keinem Trennverfahren auch nur annähernd erreicht werden.

Beim Abrasivverfahren ist der Aufwand in der Anlagentechnik, zum Beispiel am Schneidkopf deutlich höher. In diesem Schneidkopf erfolgt die aufwendige Zumengung des Abrasivmittels. Diese Mischung wird dann in einer nachgeschalteten Abrasivdüse fokussiert. Durch dieses Verfahren hat der Bediener wesentlich mehr Freiheiten bei der Wahl der verschiedenen

²³ Vgl. BYSTRONIC, 30.01.2009

Maschinenparameter wie Pumpenleistung, Literleistung, Druck, Wasserdüsendurchmesser oder auch Abrasivdüsendurchmesser.

Eine wichtige Arbeitsfolge ist die Entfernung des mit Schneidmaterial und Abrasivstoffen verschmutzten Schneidwassers aus dem Strahlvernichter. Diese Entsorgung, die nachfolgende Filterung und Zuführung in den Kreislauf ist aufwendig und teuer. Diese aufwendige Reinigung und die Kosten für das Abrasivmaterial sind einige der Nachteile gegenüber den Wettbewerbsverfahren.

Bedingt durch die hohe Austrittsgeschwindigkeit des Wassers entsteht beim Schneiden ein Schalldruck von bis zu 130 dB. Das bedeutet, dass aus Gründen der Arbeitssicherheit eine entsprechende Schallisolierung der Maschine erforderlich ist. Eine weitere Möglichkeit ist das Schneiden unter Wasser. Dies kann etwa durch eine Erhöhung des Wasserspiegels im Strahlfänger erfolgen. Wenn dazu die Umgebung der Düse mit einer Wasserglocke versehen wird, kann die Schallemission deutlich reduziert werden. Trotzdem ist auch dieser Bereich ein vom Wettbewerb genutzter Nachteil des Wasserstrahlschneidens.

Als Hersteller von Wasserstrahlschneidanlagen kann das Unternehmen Flow Europe GmbH²⁴ genannt werden. Flow Europe ist einer der führenden Anbieter von Wasserstrahlschneidanlagen. Im Anhang ist der Produktprospekt dieses Unternehmens und weitere Informationen zur Wasserstrahlschneidtechnik enthalten.

2.3. Tintenstrahldrucker

Bei den hier beschriebenen Tintenstrahldruckern handelt es sich nicht um die handelsüblichen für Bürobearbeitung genutzten Systeme, allerdings ist die eingesetzte Technik generell dieselbe. Diese Tintenstrahldrucker werden zum Markieren und Beschriften von Industrieprodukten genutzt. Sie werden als Systeme in Fertigungsanlagen integriert und beschriften bzw. markieren

²⁴ Vgl. FLOWEUROPE, 29.01.2009

dort Komponenten und Fertigprodukte mit verschiedenen Arten von Codes, Namen, Logos oder auch Fertigungsdaten.

Durch den Aufbau und die eingesetzte Technologie können diese Systeme sehr kostengünstig hergestellt werden und sind im Vergleich zu den nachstehend aufgelisteten Konkurrenzverfahren sehr günstig im Invest. In der nachfolgenden Abbildung ist der schematische Aufbau eines Tintenstrahldruckers dargestellt.

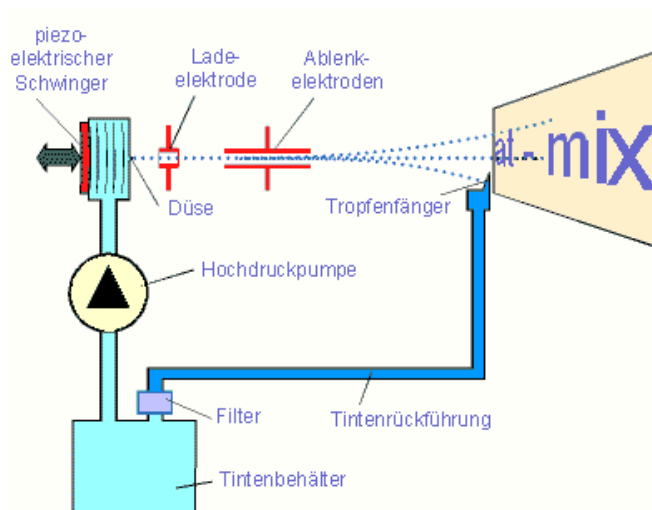


Abbildung 4 – Schematische Darstellung eines Tintenstrahldruckverfahrens im Piezo-Verfahren²⁵

Der Faktor des kostengünstigen Invest ist auch der USP dieser Technologie. Allerdings hat das Verfahren auch Nachteile, wie dem hohen Bedarf an Verbrauchsmaterial wie Tinte. Tinte muss immer an den jeweiligen Einsatzfall angepasst werden. Grundsätzlich kann mit einer normalen standardmäßigen Tinte kein permanenter Aufdruck produziert werden. Dies ist nur mit speziellen und damit teureren Tinten möglich. Auch können standardmäßig keine verölten Oberflächen markiert werden. Das bedeutet, dass in vielen industriellen Fertigungen beim Einsatz von Tintenstrahldruckern Reinigungssysteme vorgeschaltet werden müssen. Was zur Folge hat, dass ein flexibler Einsatz nur unter genauer Analyse der jeweiligen Applikation möglich ist. Ein Nachteil sind auch die hohen Kosten für die Reinigung des Arbeitsbereiches. Ein weiterer Nachteil ist die Qualität

²⁵ Vgl. AT-MIX, 17.02.2009

der Markierung bzw. der Beschriftung. Diese ist gegenüber den Konkurrenzverfahren deutlich unschärfer, bzw. von einer minderen Lesequalität. Weiterhin neigen diese Systeme zum Eintrocknen, was gerade nach Produktionsstillständen oder längeren Pausen zu Problemen führen könnte. Die wichtigsten Konkurrenzverfahren zum Tintenstrahldrucken und deren Vorteile und Nachteile sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

	Laserbe- schriften	mechanisches Gravieren	Ätzen	Druck / Labelling	Tintenstrahl- drucken	Prägen
Qualität	+	+	+	+	0	0
Beständigkeit	+	+	0	0	0	+
Material- beanspruchung	0	--	0	-	-	--
Flexibilität	++	-	-	-	0	0
Investitionen	++	0	--	--	--	0
Wartung / Verschleiß	-	++	--	++	++	++

Abbildung 5 – Beschriftungsverfahren und ihre Einstufung

Als Unternehmen für den Vertrieb von Tintenstrahldruckern für die industrielle Fertigung kann hier die Firma Wiedenbach Apparatebau GmbH²⁶ herangezogen werden. Auf der Internetseite des Unternehmens finden sich Informationen zu den verschiedenen Druckern und Optionen, sowie zu dem umfangreichen Angebot an Tinten für die unterschiedlichsten Anwendungen. Im Anhang sind Produktinformationen zu den verschiedenen Tintenstrahldruckern und Optionen enthalten.

2.4. Investitionsgüter

Investitionsgüter sind Güter oder Dienstleistungen, die durch Unternehmungen gekauft werden, damit sie von diesen in der Herstellung eines unfertigen Erzeugnisses oder eines Fertigprodukts bzw. bei der Lieferung einer Dienstleistung verwandt werden können²⁷. Investitionsgüter

²⁶ Vgl. WIEDENBACH, 01.02.2009

²⁷ Vgl. LEXIKON 24 => Investitionsgueter, 03.03.2009

sind meist erklärungsbedürftige und teure Objekte²⁸. Investitionsgüter sind Güter, die als Bestandteil des Anlagevermögens einer Unternehmung der Leistungserstellung dienen. Dauerhafte Produktionsmittel wie Werkzeugmaschinen werden als Investitionsgüter bezeichnet. Investitionsgüter geben während ihrer Lebensdauer einen Strom von Nutzungen ab (z. B. maschinelle Anlagen). Dem gegenüber wandeln sich nichtdauerhafte Produktionsmittel bei ihrer Verwendung um oder gehen unter (z. B. Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe)²⁹. Im Rahmen des Beschaffungsprozesses stehen umfangreiche und langwierige Interaktionen zwischen dem nachfragenden und den anbietenden Unternehmen. Einem sogenannten Buying-Center³⁰ steht im Allgemeinen ein Selling-Center³¹ mit vollständiger Preiskompetenz gegenüber³². Als Buying-Center bezeichnet man alle neben dem Einkäufer am Projekt beteiligten Personen und Abteilungen des Kunden³³.

Der „Gegensatz“ zu den Investitionsgütern sind die Konsumgüter. Konsumgüter werden fast nur von Privatpersonen gekauft und sind vom Verkaufspreis deutlich günstiger als Investitionsgüter. Konsumgüter werden auf Grund ihrer, im Vergleich zu Investitionsgütern, einfachen Bedienung meist im SB-Vertrieb verkauft. Im Konsumgütervertrieb gibt es daher oft kein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Verkäufer bzw. Hersteller und dem Kunden. Die Produkte werden anonym ohne besonderen Kontakt zum Kunden vertrieben. In den seltensten Fällen kommt es zum Cross-Selling oder einem zusätzlich geplanten Kontakt zwischen Verkäufer und Kunden.

²⁸ Vgl. Runge 2008, Seite 27

²⁹ Vgl. LEXIKON 24 => Investitionsgueter, 03.03.2009

³⁰ Buying-Center = Anglizismus für alle am Einkauf beteiligte Personen

³¹ Vgl. LEO Selling-Center = Vertriebs-Center, 01.02.2009

³² Vgl. Runge 2008, Seite 27

³³ Vgl. Bruhn 2004, Seite 34

3. Der Vertriebsprozess

Um die Ansätze zur Vermeidung einer kognitiven Dissonanz zu ermitteln, muss zuerst der Vertriebsprozess durchleuchtet werden. Im Vertriebsprozess kann man drei verschiedene Marketingformen unterscheiden. Um die Unterschiede der Vertriebsformen aufzuzeigen, soll die nachfolgende Tabelle die Wesensmerkmale dieser drei Marketingformen, dem Konsumgütervertrieb, dem Industriegütervertrieb und dem Dienstleistungsvertrieb darstellen.

Kennzeichen	Konsumgütervertrieb	Industriegütervertrieb	Dienstleistungsvertrieb
Angebot	Massenprodukte eher niedrigpreisig standardisiert	oft individuell gestaltet oft hochpreisig oft noch nicht produziert	immateriell unterschiedliche Qualität nicht lager-/transportfähig oft nicht konkret erfassbar
Anbieter	Handel vorherrschend (indirekter Absatz)	Hersteller vorherrschend (direkter Absatz)	Dienstleistungs- unternehmen (Hersteller & Makler)
Käufer	Privatperson	Unternehmen (Buying-Center)	Privatperson & Unternehmen
Entscheidungsprozess			
- Kaufdauer	Kurz	kurz bis sehr lang	kurz bis sehr lang
- Kaufmotiv	eher emotional als rational	eher rational, aber auch emotional	oft eher emotional
- Teilnehmer	oft nur eine Person auf jeder Seite oder auch nur Käufer (SB)	oft auf beiden Seiten mehrere Personen	oft auf beiden Seiten mehrere Personen
Marketing	Massenmarketing	Individualmarketing	Imagemarketing (Corporate Identity)
- Werbung	sehr wichtig	auch wichtig	sehr wichtig
- Preispolitik	sehr wichtig	weniger wichtig	bedeutsam
- persönlicher Verkauf	keine Bedeutung	große Bedeutung	große Bedeutung
- Produktpolitik	wichtig Massenprodukte Positionierung	wichtig Individualprodukte Systemlösung	bedeutsam, zielorientiert Individual- und Massenprodukt
- Service	geringe Bedeutung	große Bedeutung	sehr große Bedeutung

Abbildung 6 – Gegenüberstellung der verschiedenen Vertriebsformen³⁴

³⁴ Vgl. Weiss 2001, Seite 39

Die klassische Aufteilung kann im heutigen Investitionsgütervertrieb allerdings nicht mehr angewendet werden. Zum eigentlichen Investitionsgütervertrieb ist ein großer Anteil aus dem Bereich des Dienstleistungsvertriebs integriert worden. Gerade der After-Sales-Bereich hat einen sehr großen Anteil an Dienstleistungen und ist ein wichtiger Teil des Investitionsgütervertriebes geworden. Dieser Bereich wird oft als Bestandteil des Projektes und des ursprünglichen Verkaufes schon in den Vertragsabschluss der eigentlichen Werkzeugmaschine integriert. Aber gerade die Produkte aus dem After-Sales wie der Technische Service, die Hotline, Wartungsverträge, Re-Tooling, usw. gehören zum größten Teil zum reinen Dienstleistungsvertrieb. Lediglich die Bereiche Ersatz- und Verschleißteilevertrieb sind von dem Bereich Dienstleistungsvertrieb ausgenommen.

3.1. Historie und Gegenwart

Nach dem zweiten Weltkrieg und im Rahmen des großen Wiederaufbaus gab es in fast ganz Europa Verkäufer- oder Herstellermärkte. Der Einfluss der Käufer auf die Entwicklung neuer Produkte oder die Vielfalt war damals nahezu nicht vorhanden. Die Menschen waren ausgehungert und wollten nach den Jahren des Leidens endlich wieder genießen. Daher wurde fast alles gekauft was angeboten wurde. Ein Paradies für den Verkäufer.

In den kommenden Jahrzehnten wandelte sich jedoch der Verkäufer- in einen Käufermarkt. Der Kunde konnte zwischen mehreren Anbietern wählen und die Entwicklung der Hersteller hat sich an die Anforderungen und Bedürfnisse der Interessenten angepasst. Ab diesem Zeitpunkt waren Preis, Extras, besondere Optionen, Image, Service und die Qualität die wichtigsten Faktoren für den Vertrieb.

Heute, im 21. Jahrhundert existieren sowohl im Konsum- als auch im Investitionsgütermarkt in Europa überwiegend Käufermärkte. Geschäftliche Kunden achten auf Grund der Energie und Klima-Diskussion mehr auf Energieeffizienz und Betriebskosten. Die Hersteller bemühen sich um ihre

Kunden, ihre Bedürfnisse und Anforderungen und sind um ein gutes Image bemüht³⁵. Der Vertrieb im Investitionsgütervertrieb ist komplex und muss selbst beim Vertrieb von standardisierten Werkzeugmaschinen wie Wasserstrahlschneidanlagen und Tintenstrahldruckern auf den jeweiligen Kunden, bzw. die jeweilige Kundengruppe zugeschnitten sein.

3.2. Konsumgütervertrieb

3.2.1. Vertriebsprozess im Konsumgütervertrieb

Um die Möglichkeiten zu erkennen die in der Vermeidung einer kognitiven Dissonanz im Vertrieb von Investitionsgütern liegen, muss man zuerst die identischen Vorgehensweisen und Prozesse im Konsumgütervertrieb betrachten. Im Konsumgüterbereich gibt es hauptsächlich einen linearen Kaufentscheidungsprozess, der in der nachstehenden Abbildung dargestellt ist. In diesem linearen Prozess sind der linke und der rechte Bereich (graue Umrandung) beobachtbar und damit auch zu beeinflussen. Der mittlere Bereich (orange Umrandung) der Entscheidung dagegen ist eine Black Box und läuft im kognitiven System der entscheidenden Person ab. Dieser Vorgang kann meist noch nicht einmal von dieser Person selbst detailliert beschrieben werden. Das bedeutet dieser Prozess ist für den Verkäufer nicht beobachtbar³⁶.

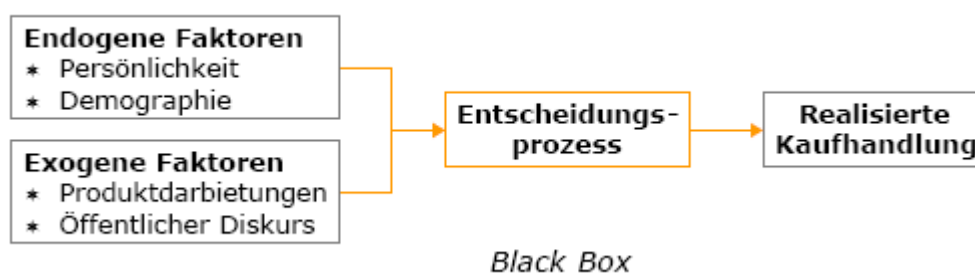


Abbildung 7 – linearer Kaufentscheidungsprozess³⁷

Wie man an der vorangegangenen Abbildung erkennen kann, werden die Einflussfaktoren für den Entscheidungsprozess in zwei verschiedene

³⁵ Vgl. Runge 2008, Seite 21

³⁶ Vgl. Korff 2008, Seite 7

³⁷ Vgl. Korff 2008, Seite 32

Bereiche unterteilt. Das sind zum einen die endogenen Faktoren und zum anderen die exogenen Faktoren. Die endogenen Faktoren sind die in der Person verankerten Faktoren, aber auch die Konstrukte die eine Persönlichkeit beschreiben. Diese sind dann wieder ein Teil der exogenen Faktoren, die sogenannten äußeren, bzw. unabhängigen Faktoren³⁸. Allerdings kommen hier auch noch externe Einflüsse hinzu, die der Verkäufer nicht beeinflussen kann. Wenn beide Faktoren übereinstimmen kommt es sehr schnell zu einem positiven Entscheidungsprozess.

Zu den endogenen Faktoren gehören unter anderem:

- Alter
- Geschlecht
- Soziales Umfeld
- Bildung
- Gewohnheiten
- Vorlieben
- Erfahrungen
- Einstellungen³⁹

Alle zusammen ergeben Persönlichkeitsmerkmale die in einer Zielgruppe zusammengefasst werden können. Zur Anwendung dieser Information muss der Hersteller zuerst eine Festlegung bezüglich der Zielgruppe für das jeweilige Produkt treffen. Dann bildet diese Festlegung die Grundlage für die Auswahl der richtigen Marketingstrategie für das jeweilige Produkt. Im heutigen Käufermarkt sind die Prozessschritte vor der Definition der Marketingstrategie unverzichtbar. Zu den exogenen Faktoren gehören unter anderem:

- Produktgestaltung
- Produktmerkmale
- Leistungsmerkmale
- Preis

³⁸ Vgl. Korff 2008, Seite 8

³⁹ Vgl. Korff 2008, Seite 8

- Bewertung durch unabhängige Produkttester
- Öffentliche Meinung⁴⁰

Einige dieser Faktoren können direkt, andere indirekt beeinflusst werden. Zusammen mit den endogenen Faktoren beeinflussen sie aber beide direkt den Entscheidungsprozess. Hierbei ist es wichtig dass die exogenen Faktoren auf die Käufergruppe abgestimmt werden.

Im Beispiel von Bekleidungsunternehmen kann man dieses Vorgehen analysieren. Die Anpassung erfolgt durch das Marketing direkt auf die jeweilige Zielgruppe. Hier im Vergleich die beiden Konzerne NEW YORKER GmbH aus Braunschweig und HUGO BOSS AG aus Metzingen. Der „NEW YORKER“-Konzern hat eindeutig ein sehr junges und trendorientiertes Klientel, welches „In“-Produkte für sehr wenig Geld kaufen will. Dementsprechend ist die Werbung modern, jung und farbenfroh gestaltet⁴¹. In der nachfolgenden Abbildung ist dies in einer Werbeanzeige der Marke amisu des „NEW YORKER“-Konzerns zu erkennen.



Abbildung 8 – Werbeanzeige Marke amisu des New Yorker Konzerns⁴²

⁴⁰ Vgl. Korff 2008, Seite 8

⁴¹ Vgl. NEWYORKER-1, 19.02.2009

⁴² Vgl. AMISU, 20.02.2009

NEW YORKER sponsert zum Beispiel Trend-Sportarten wie Football oder Basketball⁴³. NEW YORKER schaltet Anzeigen in Jugendzeitschriften, aber auch in Fernsehkanälen wie VIVA oder MTV.

Die HUGO BOSS AG dagegen hat einen anderen Anspruch und sucht Kunden mit gehobenem Einkommen und einem seriösen Auftreten. Diese Kunden suchen Kleidung im Business und Business Casual Bereich. Die Kleidung von HUGO BOSS ist teurer und wird als Statussymbol getragen. Entsprechend werden die Anzeigen in Modezeitschriften geschaltet.



Abbildung 9 – Neue Winterkollektion der Marke BOSS Selection⁴⁴

Im Sport sponsert HUGO BOSS bevorzugt „gehobene“ Sportarten wie Tennis, Golf⁴⁵ oder Segeln⁴⁶. Da beide Unternehmen schon in ihrem Marketing die Erwartungen des Kunden in die entsprechende Richtung lenken, können die Kunden in ihren Erwartungen auch nicht enttäuscht werden. Beide Unternehmen haben also das gleiche Ziel, sie wollen die endogenen und exogenen Faktoren so gut wie möglich in Verbindung bringen. Durch die Übereinstimmung soll es zu einer schnellen Entscheidung und damit zum schnellen Abschluss kommen. Durch diese Abstimmung des Marketings und des Vertriebskonzepts auf die Zielgruppe soll eine Konsistenz der verschiedenen Faktoren entstehen und die kognitive Dissonanz vermieden werden. Trotz dieser Abstimmung kann die Gefahr der Entstehung einer kognitiven Dissonanz nur minimiert werden. Da auch

⁴³ Vgl. NEWYORKER-2, 20.02.2009

⁴⁴ Vgl. BOSS, 19.02.2009

⁴⁵ Vgl. BOSS 2, 19.02.2009

⁴⁶ Vgl. HUGOBOSS, 20.02.2009

Personen außerhalb der Zielgruppe das Produkt kaufen oder Personen nicht in die typischen Eigenschaften der Zielgruppe passen, kann es auch hier immer wieder zu einer aufkommenden kognitiven Dissonanz kommen.

3.2.2. After Sales im Konsumgütervertrieb

Nicht nur im Investitionsgütervertrieb, sondern auch im Konsumgütervertrieb hat sich im letzten Jahrzehnt ein ausgeprägter After-Sales-Bereich etabliert. Ziel für diesen After-Sales-Bereich ist es, die Kundenbindung trotz der Unzufriedenheit mit dem erworbenen Produkt aufrecht zu erhalten oder sogar noch zu verbessern. Hauptsächlich werden solche Optionen von Einzelhandelsketten wie IKEA, H&M, MEDIA MARKT oder auch HORNBACH angeboten. Am Beispiel der Bekleidungskette H&M kann dies gut dargestellt werden. H&M bietet in Deutschland seinen Kunden eine Rückgabegarantie ohne Begründung innerhalb von 30 Kalendertagen nach dem Kauf des Produktes an⁴⁷. Zusätzlich ist es möglich die Ware in jeder deutschen Filiale unabhängig vom Kaufort zurückzugeben. Ziel dieser Option ist es, Kunden die nach dem Kauf mit dem Produkt unzufrieden sind, also eine kognitive Dissonanz aufgebaut haben, trotzdem weiterhin an das Unternehmen zu binden und die kognitive Dissonanz wieder abzubauen. Gleichzeitig bietet es für den Käufer die Sicherheit, selbst bei Zweifeln das Produkt ohne großes Risiko zu kaufen. Durch diese After-Sales-Option kann also sogar im „normalen“ Vertrieb eine aufkommende kognitive Dissonanz verhindert werden.

Neben dieser Rückgabegarantie gibt es aber auch noch andere Optionen, die ebenfalls darauf zielen, eine kognitive Dissonanz zu vermeiden, abzubauen oder sogar die Kundenbindung noch zu erhöhen. Ein Beispiel dafür ist die Tiefpreisgarantie der Elektronik Einzelhandelskette MEDIA MARKT. MEDIA MARKT bietet seinen Kunden an, sollte der Kunde innerhalb von 14 Tagen bei gleicher Leistung und in der gleichen Region, ein bei MEDIA MARKT gekauftes Produkt günstiger finden, den Differenzbetrag zu erstatten oder das Produkt gegen Auszahlung des vollen Betrages

⁴⁷ Vgl. H&M

zurückzunehmen. Eine Ausnahme davon bilden selbstverständlich die Internetangebote⁴⁸.

3.2.3. Cross-Selling im Konsumgütervertrieb

Nicht nur der für den Investitionsgütervertrieb so wichtige After-Sales-Bereich wird im Konsumgütervertrieb intensiv genutzt, auch das Cross-Selling ist aus dem Einzelhandel nicht mehr weg zu denken. Die beiden wohl prägnantesten Beispiele für die Anwendung dieser Vertriebsfunktion sind die Unternehmen ALDI und TCHIBO. Bei beiden Unternehmen ist ein großer Bereich der Kunden inzwischen mehr auf die Cross-Selling-Produkte ausgerichtet, als auf die eigentlichen Kern-Produkte der Unternehmen. Gerade auf Grund der wöchentlichen Sonderaktionen wird eine hohe Anzahl von Kunden erst angelockt, die dann auch die Kernprodukte des Unternehmens erwerben. Diese Sonderposten haben nicht nur eine Werbefunktion, sondern tragen auch erheblich zum Umsatz bei. Durch die Emotionen, die diese Sonderposten auslösen, wird eine positive Einstellung zu diesem Unternehmen generiert und die Kundenbindung erhöht. Als Folge wird eine mögliche kognitive Dissonanz unterdrückt.

3.3. Investitionsgütervertrieb

Der Vertriebsprozess im Investitionsgütervertrieb unterscheidet sich erheblich von dem Vertrieb von Konsumgütern. Die Vertriebsprozesse im Investitionsgütervertrieb sind deutlich langwieriger und können bis zu 36 Monate dauern. Auch die Abarbeitung des Projektes (Montage, Auslieferung, Inbetriebnahme, Abnahme) sind von den jeweiligen Zeiträumen deutlich länger als vergleichbare Prozesse im Konsumgütervertrieb. Die ersten Kundenbesuche führen nicht direkt zum Abschluss, sondern sind meist erst die Vorbereitung zum eigentlichen Projekt. Danach erfolgt der Projektstart in dem die genauen Spezifikationen und Anforderungen an die geplante Maschine abgestimmt werden. Aus diesem Grund unterscheiden sich auch die Anforderungen des

⁴⁸ Vgl. MEDIA MARKT, 06.03.2009

Vertriebsmitarbeiters im Investitionsgüter- zu dem im Konsumgütervertrieb. Die meisten Investitionsgüter sind erklärungsbedürftig und erfordern ein großes technisches Verständnis des Vertriebsmitarbeiters. Im Gegensatz zum Konsumgütervertrieb haben Vertriebsmitarbeiter im Bereich Investitionsgüter meistens eine technische Ausbildung oder ein technisches Studium. Oft wird vom Außendienst gefordert, dass er versucht durch die Spezifikationen der eigenen Produkte die Kundeprojekte an die Vorteile der eigenen Produkte anzupassen. Aus diesem Grund ist es im Investitionsgütervertrieb wichtig sehr früh in das Projekt einzusteigen.

Grundsätzlich muss man bei diesem Vertriebsprozess aber auch den kundenseitigen Projektverlauf berücksichtigen. Nur wenn der Vertrieb den kundenseitigen Projektverlauf kennt und versteht, kann er seine eigenen Abläufe und Entscheidungen an diese anpassen. Dieser kundenseitige Prozess wird im Kapitel 3.3.2 detailliert beschrieben. Zuerst wird aber im nachfolgenden Kapitel der Vertriebsprozess aus Sicht des Verkäufers beschrieben. Natürlich darf auch der Bereich After-Sales, welcher einen erheblichen Anteil am Umsatz eines Werkzeugmaschinenherstellers hat, nicht vernachlässigt werden.

In der nachfolgenden Abbildung zeigen sich die Auswirkungen des Wandels von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft auf den Investitionsgütervertrieb. Die abgebildete Grafik wurde seitens der Firma SIEMENS an Hand der IT-Technologie erstellt, kann aber auch für den Vertrieb von Wasserstrahlschneidanlagen oder Tintenstrahldruckern genutzt werden.

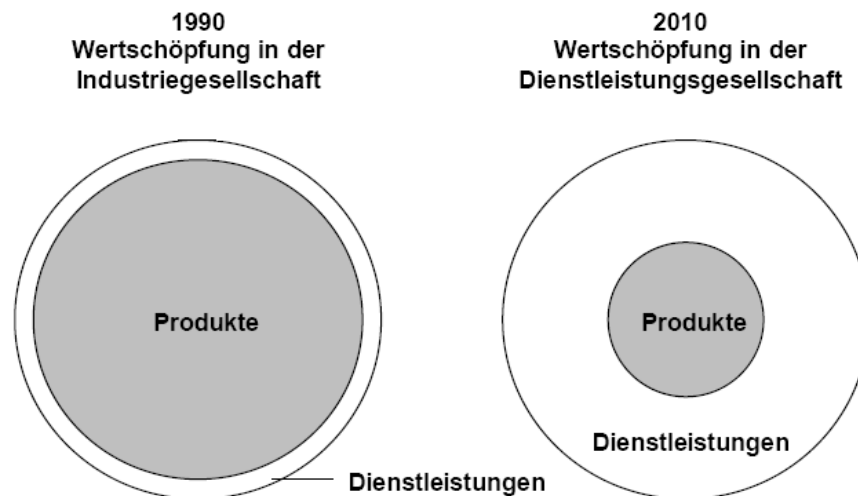


Abbildung 10 – Wertschöpfung in der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft⁴⁹

Die Dienstleistungshülle um den eigentlichen industriellen Kern wächst und verdrängt die eigentliche Primärleistung⁵⁰. Noch vor 10 Jahren wurden lediglich Maschinen an den Kunden verkauft, heute verkauft der Werkzeugmaschinenbereich Lösungen. Diese sogenannten „Value Added Services“ garantieren dem Kunden einen deutlich höheren Nutzen als die Angebote von Marktmitbegleitern. Unter diesen Begriff versteht man Serviceleistungen mit besonderem Kundenwert. Durch diesen höheren Nutzen hebt sich der Hersteller gegenüber die Primärleistungen anderer Firmen ab und kann die Kundenbindung positiv beeinflussen⁵¹. Trotz allem wird gerade in der heutigen Zeit meist nur über den Kaufpreis und nicht den tatsächlichen Wert eines Produktes verhandelt. Das nachfolgende Zitat von Oskar Wilde beschreibt diese Situation sehr treffend.

**Heutzutage kennen die Leute vor allem
den Preis und nicht den Wert**
(Oskar Wilde)

Abbildung 11 – Zitat von Oskar Wilde⁵²

⁴⁹ Vgl. Runge 2008, Seite 22

⁵⁰ Vgl. Runge 2008, Seite 22

⁵¹ Vgl. Bruhn 2004, Seite 154

⁵² Vgl. UNMORALSICH, 08.03.2009

3.3.1. Vertriebsprozess

Der wichtigste Unterschied zum Konsumgütervertrieb ist, dass die meisten Vertriebsprozesse im Investitionsgütervertrieb, auch für standardisierte Maschinen wie Wasserstrahlschneidanlagen und Tintenstrahldrucker, Projektcharakter haben. Ein weiterer charakteristischer Unterschied spiegelt sich in der Erfolgsquote, also der Abschlussquote im Verhältnis zu den anfänglichen Kontaktdaten, wieder. Diese ist im Investitionsgütervertrieb verglichen mit dem Konsumgütervertrieb deutlich geringer. Alleine diese Kennzahl zeigt, dass die Filterung der richtigen Projekte und damit der Vertriebstrichter richtig „eingestellt“ werden muss. In der nachstehenden Abbildung ist der schematische Aufbau dieses Vertriebstrichters dargestellt. In der Abbildung kann man ebenfalls erkennen, dass aus allgemeinen Kundenkontakten, zum Beispiel Messekontakten, im Vertrieb von Investitionsgütern nur sehr wenig ernsthafte Projekte, bzw. Abschlüsse generiert werden.



Abbildung 12 – Vertriebstrichter⁵³

In der obigen Abbildung ist exemplarisch das Verhältnis zwischen den verschiedenen Meilensteinen des Vertriebsprozesses aufgeführt. Sicher gibt es zwischen verschiedenen Technologien von Investitionsgütern

⁵³ Vgl. ECOPLAN, 27.02.2009

unterschiedliche Verhältnisse zwischen den verschiedenen Schritten, als Annahmen sind die hier aufgeführten Werte jedoch ausreichend. Wie in Abbildung 12 exemplarisch aufgezeigt wird, werden aus 100 % Kontaktdaten nur 70 % reelle Kontakte generiert. Allerdings werden nur 60 % der Kontaktdaten als reale Projekte identifiziert. Alle anderen sind entweder nicht durch die Produkte des eigenen Unternehmens abzudecken oder für den Kunden sind generelle Informationen ausreichend. Reale Verkaufschancen werden durch den zuständigen Außendienstmitarbeiter nur bei 50 % der anfänglichen Kontakte entdeckt. Allerdings besteht nur bei 30 % der Kundenkontakte dann auch eine wirkliche Kaufbereitschaft. Bei der Hälfte dieser Kunden, also 15 % der anfänglichen Kontakte, werden dann kundenspezifische Angebote erstellt. Reale Verkaufschancen liegen bei dieser Art von Angeboten allerdings nicht vor. Aus den Angeboten wird nur eine geringere Anzahl, in der Abbildung auf der vorhergehenden Seite mit 5 % aufgeführt, zu Aufträgen. Diese letzte entscheidende Prozentzahl ist beim Konsumgütervertrieb deutlich höher.

Zusätzlich gibt es noch einen weiteren deutlichen Gegensatz zum Konsumgütervertrieb. Im Investitionsgütervertrieb endet der Vertriebsprozess nicht nach dem eigentlichen Auftrag sondern wird weitergeführt. Im Konsumgütervertrieb ist mit dem Verkauf und der anschließenden Lieferung bzw. der Warenübernahme üblicherweise der Prozess abgeschlossen.

Im Investitionsgüterbereich wird ein großer Teil des Umsatzes im sogenannten After-Sales-Vertrieb generiert. Durch Wartungsverträge, Hotlines, Schulungen, Re-Tooling, Re-Use, Verlagerungen, Gewährleistungsverlängerungen und Nachrüstungen werden Rundum-Sorglos-Pakete für Werkzeugmaschinen angeboten. Unter dem Begriff Re-Tooling versteht man die Wiederverwendung mit einer technischen Überholung und einer Aufrüstung wichtiger technischer Details. Unter dem Begriff Re-Use versteht man die Wiederverwendung nur mit einer Überholung der technisch notwendigsten Punkte ohne jegliche technische Aufrüstung. Beide Bereiche gewinnen auf Grund sinkender Invest-

Bereitschaft immer mehr an Bedeutung. Durch zusätzliches Cross-Selling werden über den bestehenden Kundenkontakt neue Aufträge generiert. Diese Aufträge könnten beim Vertrieb einer Wasserstrahlschneidanlage zum Beispiel durch den Vertrieb von Offline-Programmiersoftware oder auch dem Vertrieb eines Markiersystems als Ergänzung zu der Wasserstrahlschneidanlage geschehen.

Die Zahlen aus der vorhergehenden Abbildung verdeutlichen, dass der Bereich der Neukundengewinnung einen erheblichen Aufwand bedeutet und von vielen Unsicherheiten geprägt ist. Das Prinzip 1-3-7+ zeigt das Verhältnis des Arbeits- und Kostenaufwandes auf das zwischen einer Neukundengewinnung, der Rückgewinnung eines abgesprungenen Kunden und der Pflege eines Bestandskunden liegt⁵⁴. Die Zahlen stellen dabei das Verhältnis des Arbeitsaufwands für die drei Arten der Kundenbearbeitung wieder. Vergleichen kann man dies folgendermaßen:

- Faktor 1 kostet es einen Bestandskunden zu sichern
- Faktor 3 kostet es einen abgesprungenen Kunden wieder zu gewinnen oder einen schlafenden Kunden neu zu aktivieren
- Faktor 7 oder mehr kostet es einen Neukunden zu gewinnen

Diese Zahlen zeigen, dass der Bereich der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit eine bedeutende Grundlage für das Geschäft eines Werkzeugmaschinenherstellers darstellt.

3.3.2. Kundenseitiger Projektverlauf

Ein wichtiger Unterschied zum Konsumgütervertrieb sind die vielen kundenseitig beteiligten Personen und Abteilungen. Im Konsumgütervertrieb werden die Entscheidungen meist nur von einer Person, zumindest aber von einer Abteilung gefällt. Dies ist im Investitionsgütervertrieb anders. Dem Vertrieb steht ein sogenanntes Buying-Center gegenüber. Als Buying-Center bezeichnet man alle neben dem Einkäufer, am Projekt beteiligten Personen

⁵⁴ Vgl. Kenzelmann 2008, Seite 130

und Abteilungen des Kunden⁵⁵. Zum Buying-Center können neben dem Einkäufer unter anderem folgende Bereiche gehören:

- Leiter Einkauf
- Kundeneigene Instandhaltung
- Werksleitung
- Produktionsleitung
- Zuständiger Betreiber
- Maschinenbediener
- Einrichter
- Entwicklung
- Konstruktion
- Qualitätssicherung

Auf Grund dieser großen Anzahl an Personen mit Einfluss auf die Entscheidung, ist es wichtig zwei Dinge zu analysieren. Erstens, wer der eigentliche Entscheider ist und zweitens, welche Einstellung welche Person zum Projekt und zum Verkäufer hat. Im Investitionsgütervertrieb gilt es für den Vertrieb nicht nur einfach ein Unternehmen zu überzeugen, sondern für jeden an der Entscheidung Beteiligten eine eigene Strategie und Argumentation vorzubereiten. Nur so kann schon vor der Entscheidung verhindert werden, dass bei der einen oder der anderen Person eine kognitive Dissonanz aufkommen kann.

In einem typischen Kundenprojekt zum Kauf einer neuen Wasserstrahlschneidanlage, stehen am Anfang die Bedürfnisse des Kunden, seine Kapazität, oder sein Bearbeitungs-Portfolio auszubauen. Der Kunde wird sich als erstes über die Möglichkeiten und die am Markt erhältlichen Maschinenspezifikationen der verschiedenen in Frage kommenden Anbieter informieren. Dies ist in der heutigen Mediengesellschaft einfach und schnell durchzuführen. Aus diesem Grund ist es für einen Anbieter im Investitionsgütervertrieb wichtig, dass er auch über das Internet erreichbar ist. Der Kunde wird an Hand dieser Informationen und bereits vorab

⁵⁵ Vgl. Bruhn 2004, Seite 34

geführten Gesprächen ein Lastenheft und eine Ausschreibung erstellen. An Hand dieser Ausschreibung, werden dann Angebote durch die verschiedenen Anbieter erstellt. Bei der Beurteilung des Angebotes wird der Kunde darauf achten welche Punkte seines Pflichtenheftes, wie erfüllt werden. Er muss eine Analyse, eine Bewertung und die Wichtung der Angebote durchführen. Eventuell können einige abweichende Punkte zum Lastenheft zu einer N.i.O.-Beurteilung (Nicht-in-Ordnung-Beurteilung) und zum Ausschluss des Anbieters aus dem Verfahren führen. Nach der durchgeführten Wichtung werden dann die Verhandlungen zwischen den möglichen Verkäufern und dem Käufer aufgenommen. Sollte ein Vertrag zu Stande kommen, wird unter Absprache beider Vertragspartner ein Pflichtenheft erstellt, in dem die Punkte des Lastenheftes, die anbieterspezifischen Systemdaten und die aktuellen angepassten Anforderungen des Kunden integriert sind. Nach diesem Pflichtenheft wird die Produktion der Maschine durchgeführt. Zusätzlich wird im Investitionsgütervertrieb üblicherweise auf beiden Seiten ein Projektleiter gestellt. Beide werden während der Produktion im Kontakt stehen um eventuelle Anpassungen oder Probleme direkt zu lösen. Nach einer Vorabnahme im Herstellerwerk und der Endabnahme am Kundenstandort werden die letzten Änderungen und auch Anpassungen vollzogen und die Werkzeugmaschine letztendlich in die vollständige Verantwortung des Kunden übergeben. Spätestens zu diesem Zeitpunkt muss der Kunde sicherstellen, dass seine Bediener in der Lage sind die Maschine vollständig zu handhaben und die entsprechenden Vorteile dieses System auch zu nutzen. Weiterhin sollte sichergestellt werden wie der Kunde im Schadens- oder Wartungsfall, bzw. bei der Bestellung von Ersatz- und Verbrauchsteilen agieren muss.

3.3.3. After-Sales Marketing

Zum After-Sales-Vertrieb gehört neben den klassischen Bereichen, auch die weitere Betreuung des Kunden durch den eigentlichen Vertrieb. Der Vertrieb sollte auch nach der Inbetriebnahme den Kunden so behandeln, als ob er

noch keinen Vertrag abgeschlossen hätte. Auf Grund der langen Projektlaufzeiten gilt gerade im Investitionsgütervertrieb die Aussage:

Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf⁵⁶

Wie bereits beschrieben, trägt der After-Sales-Bereich im Investitionsgütervertrieb erheblich zum Umsatz der Hersteller bei. Der Vertrieb hört also nicht nach dem Verkauf der Maschine auf. Besonders bei Werkzeugmaschinen wie einer Wasserstrahlschneidanlage gibt es durch die verschiedensten Abteilungen weiterhin intensiven Kontakt mit dem Kunden. Zum Verständnis kann man eine Aussage von Theodore Levitt heranziehen.

„People don't buy products, they buy benefits!“
(Theodore Levitt)

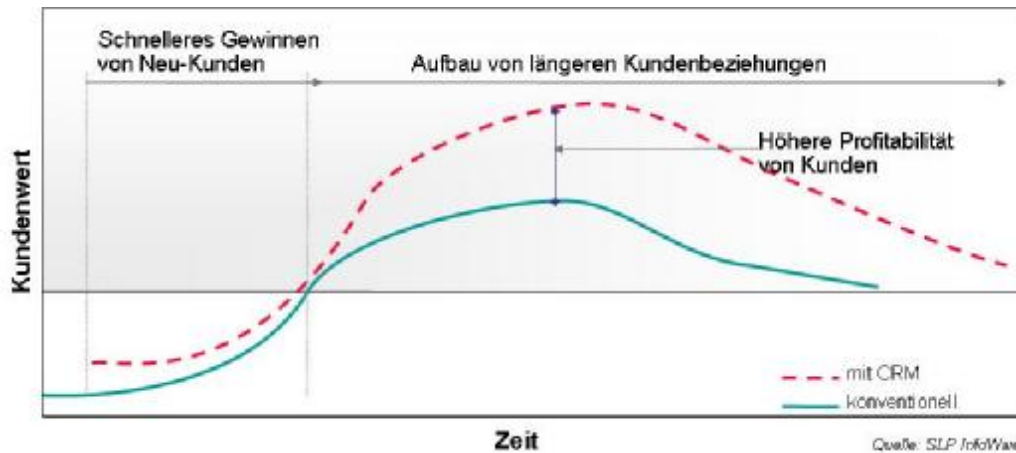
Abbildung 13 – Zitat zum Thema Benefits⁵⁷

Diese Benefits werden meist erst durch den After-Sales-Bereich generiert. Die Grundlage dazu ist ein funktionierendes CRM-System. Studien haben ergeben, dass der erfolgreiche Einsatz eines CRM-Systems einen erheblichen Einfluss auf die Kundenbeziehung haben kann⁵⁸. Ein CRM-System sollte aber nicht nur die reine Software sein, sondern muss im ganzen Unternehmen als ein kundenorientiertes System verstanden werden. Nur wenn das CRM auch von den Mitarbeitern und besonders vom Management gelebt wird, kann es auch den gewünschten Erfolg haben. In der nachstehenden Abbildung ist dieser positive Effekt eines funktionierenden CRM exemplarisch dargestellt.

⁵⁶ Vgl. CHANNEL, 12.02.2009

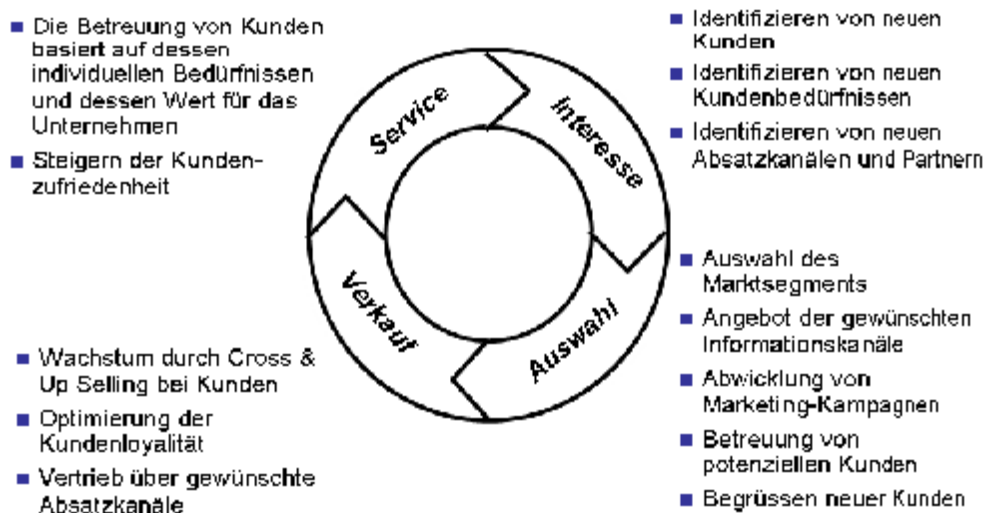
⁵⁷ Vgl. Runge 2008, Seite 6

⁵⁸ Vgl. IBM

Abbildung 14 – CRM Einfluss auf die Kundenbeziehung⁵⁹

Nur bei einer konsequenten kundenorientierten Umsetzung kann aus dem After-Sales-Bereich eine größere Kundenzufriedenheit erzielt werden. Ist der After-Sales-Bereich dagegen nicht kundenorientiert aufgestellt, kann dadurch die Kundenbeziehung nachhaltig gestört bzw. sogar zerstört werden. Folgegeschäfte sind in diesem Fall nahezu unmöglich.

In der nachfolgenden Abbildung sieht man, dass ein CRM-System nicht nur ein Vertriebs-Werkzeug, sondern ein Werkzeug für das gesamte Unternehmen ist, bzw. sein kann.

Abbildung 15 – Kundenorientierung in allen Phasen einer Kundenbeziehung⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Kimpel 2008, Seite 4

⁶⁰ Vgl. Kimpel 2008, Seite 7

3.3.4. Abteilungen mit Kundenkontakt

Viele Bereiche ohne direkte Vertriebsfunktion haben Kundenkontakt und können erheblich zur Kundenzufriedenheit und damit zur Kundenbindung beitragen. Diese Abteilungen oder Funktionen sind unter anderem:

- Technische und kaufmännische Projektleitung
- Vorabnahmeteam beim Hersteller
- Inbetriebnahmeteam
- Trainings- und Schulungsabteilung
- Servicetechniker im Außendienst
- Hotline
- Nutzung der Telepräsenz / Fernwartung
- Vertriebsinnendienst
- Verbrauch- und Ersatzteilvertrieb
- Logistikabteilung
- Vertrieb von Aufrüstungen, Verlagerungen, Re-Use oder Re-Tooling
- Vortrag eines Mitarbeiters auf einer Konferenz
- Telefonzentrale
- Buchhaltung
- Controlling
- Kontakt durch andere Geschäftsfelder
- Empfangspersonal
- Pförtner
- Call-Center

In allen Bereichen besteht ein direkter Kundenkontakt und damit natürlich auch Potenzial zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und damit der Kundenbindung. Entsprechend besteht natürlich auch die Gefahr, dass durch eine negative Erfahrung die Unzufriedenheit und damit die kognitive Dissonanz gesteigert, bzw. erst hervorgerufen werden kann. Umso eigenartiger ist es, dass viele dieser Abteilungen von produzierenden Unternehmen outsourct werden. In diesem Fall ist die Einstellung des

Kunden und die Kundenzufriedenheit abhängig von der Qualität des beauftragten Unternehmens, der Zugang dieser Mitarbeiter zum hauseigenen CRM und der kundenorientierten Einstellung der Mitarbeiter. In Hinblick auf das Verhältnis der Aufwendungen bei der Gewinnung von Neukunden zu Aufwendungen in der Kundenpflege, sollten diese Kosten auf jeden Fall gegen gerechnet werden (siehe Kapitel 3.2.). Unter dem nachfolgenden Aspekt, sind diese Maßnahmen genauestens zu hinterfragen.

**Das Vertrauen eines Kunden zu gewinnen,
dauert Jahre.
Es zu verlieren, nur Sekunden.**

Abbildung 16 – Zitat zum Thema Kundenvertrauen⁶¹

3.3.5. Meilensteine

In diesem Kapitel werden die greifbaren Ansatzpunkte zur Messung der Kundenzufriedenheit und damit natürlich auch der Kundenbindung definiert. Um den eigenen CRM-Prozess, die Qualität der Produkte, die Qualität der Mitarbeiter, sowie die Kundenzufriedenheit festzustellen, müssen Meilensteine definiert werden. In der nachstehenden Abbildung sind die wichtigsten Meilensteine mit direktem Kundenkontakt im Vertriebsprozess, die messbar und damit dem Unternehmen ein Indiz über die Qualität seines Vertriebsprozesses geben können, aufgelistet. Die Messung selbst kann zum Beispiel durch eine Kundenbefragung durchgeführt werden.

⁶¹ Vgl. ZITAT, 05.02.2009



Abbildung 17 – Meilensteine im Industriegütervertrieb

Durch diese Meilensteine kann das Management die Qualität erkennen und frühzeitig Änderungen bzw. Anpassungen vornehmen. Wichtig ist, dass diese Überprüfung keine einmalige Durchführung sondern eine regelmäßige Einrichtung im Unternehmen sein sollte. Ohne diesen Regelprozess kann eine Steuerung und damit eine Optimierung nicht durchgeführt werden.

3.4. Kundenzufriedenheit

Der wichtigste Punkt zur Vermeidung einer kognitiven Dissonanz ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Je zufriedener ein Kunde mit dem Unternehmen oder einem Produkt ist, umso wahrscheinlicher wird er bei diesem Unternehmen wieder kaufen⁶². Auch die Gefahr der kognitiven Dissonanz würde damit automatisch minimiert. In der folgenden Abbildung ist sehr anschaulich die Entstehung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt.

⁶² Vgl. Srama / Morawa 2008, Seite 41



Abbildung 18 – Kundenzufriedenheit als Resultat von Erwartung und Erfahrung⁶³

Die vorhergehende Abbildung zeigt, um eine Kundenzufriedenheit zu erzielen müssen die Erwartungen des Kunden mit seinen Erfahrungen übereinstimmen. Die Erwartungen im Investitionsgüterbereich sind jedoch deutlich komplexer als die im Konsumgüterbereich. Nimmt man zum Beispiel die Produkte des „NEW YORKER“-Konzerns sind die Erwartungen einfach zu umschreiben. Ein Kleidungsstück muss im Trend sein und darf in der Anschaffung nur wenig kosten. Da Trend und Mode in diesem Produktbereich sehr schnell wechseln, ist eine lange Haltbarkeit kein entscheidendes Kriterium beim Kauf.

Beim Kauf einer Wasserstrahlschneidanlage differenzieren die Ansprüche jedoch von Kunde zu Kunde. Die Grunderwartung ist jedoch immer die Gleiche: Eine Wasserstrahlschneidanlage soll Bauteile zerschneiden. Aber zusätzlich sind, je nach Kunde, die verschiedensten zusätzlichen Anforderungen wichtig. Diese könnten unter anderem sein:

- niedriger Invest
- niedrige Betriebskosten
- niedriger Platzbedarf
- ausgereiftes System
- einfache Bedienbarkeit
- „Off-Line“-Programmierung, also unabhängig vom Produktionssystem

⁶³ Vgl. Zollondz 2008, Seite 14

- wartungsarmes System
- Wartung muss durch die eigenen Bediener durchgeführt werden
- Telepräsenz vorhanden
- Anbindung an Netzwerke zur Datenübertragung

All diese Punkte können als Option oder Standard-Ausstattung vorhanden sein, liegen aber auf der Erwartungsskala eines jeden Kunden an verschiedenen Stellen. Aus diesem Grund wurde von Noritaki Kano die KANO-Analyse entwickelt. Dargestellt wird diese Analyse im sogenannten KANO-Modell. In diesem Modell werden die Forderungen und Erwartungen des Kunden in drei verschiedenen Gruppen unterteilt⁶⁴:

- Grundfaktoren
- Leistungsfaktoren
- Begeisterungsfaktoren

In der nachfolgenden Abbildung ist eine exemplarische Abbildung eines KANO-Modells abgebildet.

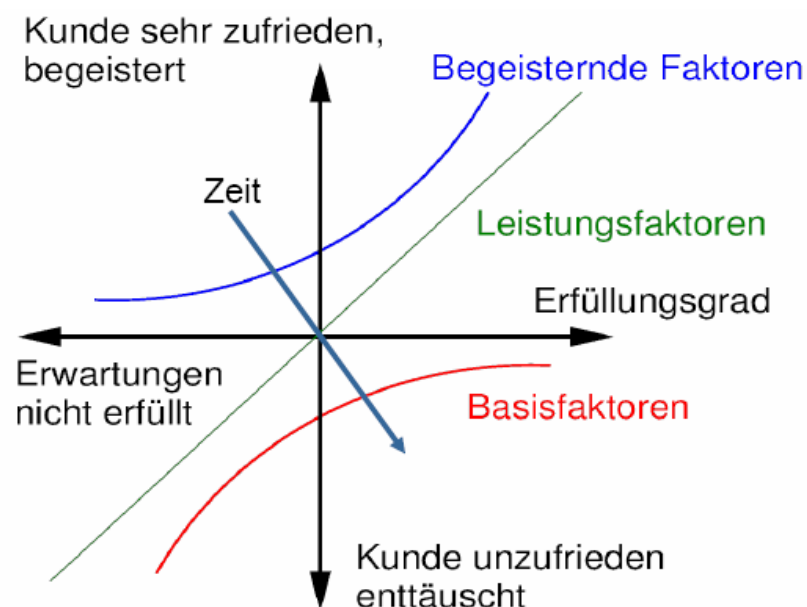


Abbildung 19 – Kano-Modell der Kundenzufriedenheit⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Zollondz 2008, Seite 94

⁶⁵ Vgl. WERNECKE, 23.02.2009

Die Grundfaktoren müssen vorhanden sein, sonst wird der Kunde mit dem Produkt generell unzufrieden sein. Im Gegensatz dazu wird er aber seine Zufriedenheit nicht gesondert zum Ausdruck bringen, wenn sie vorhanden sind. In diesem Fall wird er lediglich mit dem Produkt nicht unzufrieden sein. Im Beispiel des Tintenstrahldruckers sind dies Eigenschaften wie zum Beispiel die Betriebsbereitschaft des Systems nach dem Anschluss an die Stromversorgung, oder die einwandfreie Funktion der Steuerungsschnittstelle und damit der Kommunikation mit der zentralen SPS⁶⁶.

Die Leistungsfaktoren sind eindimensional und die Zufriedenheit ist proportional zum Erfüllungsgrad. Das bedeutet je höher der Erfüllungsgrad dieser Faktoren ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit. Leider verhält sich das bei einer Nichterfüllung ebenso. Leistungsfaktoren sind die Faktoren, die der Kunde ausdrücklich verlangt. Bei einem Tintenstrahldrucker sind dies zum Beispiel die Bearbeitungszeit zur Aufbringung der geforderten Markierung, oder die Zeitvorgabe für den automatischen Start aus dem „Stand By“-Betrieb.

Die Begeisterungsfaktoren schließlich sind die Produkteigenschaften, die für einen Kunden den höchsten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Produkt haben. Diese Faktoren werden vom Kunden nicht ausdrücklich gewünscht und im Normalfall auch nicht erwartet. Da er diese Faktoren nicht kennt, entsteht bei dem Kunden auch kein Unzufriedenheitsgefühl wenn diese nicht vorhanden sind. Ein Vorhandensein dieser Faktoren führt dagegen aber zu einer überproportionalen Zufriedenheit. Am Beispiel des Tintenstrahldruckers könnte dies die außergewöhnlich lange Lebensdauer der Tintenpatronen aber auch ein auf Grund der neuen Ablenkelektrodenteknik (siehe Abbildung 4) sehr niedriger Verschmutzungsgrad sein. Dieser niedrige Verschmutzungsgrad resultiert in günstigeren Wartungskosten.

⁶⁶ Vgl. 4MANAGERS, 23.02.2009

3.5. Kundenbindung

Aus Kundensicht ist Kundenbindung die Bereitschaft des Kunden bei einem Unternehmen Folgeaufträge zu platzieren. Aus Sicht des Verkäufers ist Kundenbindung die Bindung des Kunden auf Grund der eingesetzten Technologie, Ersatzteilen oder Patente⁶⁷. In diesen verschiedenen Blickwinkeln, bzw. Sichtweisen, zum Begriff Kundenbindung zeigt sich bereits das Problem. Die Bindung eines Kunden an das Unternehmen muss nicht immer eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bedeuten. Eine erzwungene Bindung kann negative Empfindungen hervorrufen und damit die kognitive Dissonanz stark beeinflussen. Negative Kundenbindungen sind zum Beispiel:

- Hoher Ersatzteil- und Verbrauchsteilebedarf
- Abhängigkeit, auf Grund einer Monopolstellung des Herstellers
- Abhängigkeit durch Patentrechte
- Eine hohe Komplexität der Produkte resultiert oft in einem hohen Aufwand bei Reparaturen
- Software und Programme bei denen dem Kunden der Quellcode nicht zur Verfügung steht

Aus diesem Grund muss das Ziel jedes Herstellers sein die Kundenbindung aus der Sicht des Kunden zu sehen. Nur in diesem Fall ist die Kundenbindung der Kundenzufriedenheit gleichgesetzt und wirkt so der kognitiven Dissonanz entgegen. Bei der Kundenbindung gibt es vier verschiedene Formen, die in den nachfolgenden Kapiteln näher betrachtet werden.

3.5.1. Technologische Kundenbindung

Die einfachste Möglichkeit der Kundenbindung ist die der technologischen. Besonders im Investitionsgütervertrieb mit seinem ausgeprägten After-Sales-Bereich, kann die technologisch basierte Kundenbindung den Umsatz

⁶⁷ Vgl. Kenzelmann 2008, Seite 20

über einen längeren Zeitraum sicherstellen. Allerdings kann diese Abhängigkeit im Sinne der Kundenzufriedenheit genau das Gegenteil auslösen. Der Kunde könnte sich fühlen, als wäre er über den Tisch gezogen worden. Gründe sind, dass er zu Verträgen, Folgeverträgen und einem weiteren andauernden Kontakt gezwungen wird. Beispiele dafür sind unter anderem:

- Patente für Ersatz- oder Verschleißteile, die einen Kauf bei einem anderen Hersteller unterbinden.
- Nicht-Veröffentlichung von wichtigen Details wie dem Source-Code der eingesetzten bei Software.
- Fehlerdetektion die nur über spezielle Auslesegeräte oder Software erfolgen kann, wie sie zum Beispiel bei heutigen PKW-Modellen eingesetzt werden⁶⁸.
- Um den Verfall von Gewährleistungsfristen sicher zu stellen, müssen Wartungen und Reparaturen beim Hersteller durchgeführt werden.
- Im Investitionsgüterbereich sehr verbreitet, ist der Verkauf von Anlagen wie Wasserstrahlschneidanlagen ohne Weitergabe von Konstruktionszeichnungen. Dadurch ist der Kunde bei Modifikationen verpflichtet, diese beim Hersteller durchführen zu müssen.

3.5.2. Ökonomische Kundenbindung

Von einer ökonomischen Kundenbindung spricht man, wenn der Kunde durch einen Wechsel zu einem anderen Hersteller mit erheblichen Mehrkosten rechnen muss. Durch gesonderte Verträge und Programme kann eine verschleierte Bindung erreicht werden. Durch das emotionale Gefühl etwas weggenommen zu bekommen, müsste der Kunde eine zusätzliche Hemmschwelle überwinden. Deshalb sind viele dieser Punkte auch bei den psychologischen Kundenbindungen wiederzufinden. Beispiele für eine ökonomische Kundenbindungsmaßnahme sind:

⁶⁸ Vgl. Srama / Morawa 2008, Seite 47

- Lange Vertragslaufzeiten mit hohen Austrittsgebühren wie Sie zum Beispiel bei Mobilfunkverträgen der Fall sind.
- Aufwendige Abläufe und Verfahren zur Freigabe eines Vertrages könnten einen Austritt verhindern.
- Rabattsystem für Ersatz- und Verschleißteile. Bei einer Kündigung würde der erreichte Status verloren gehen.
- Kundenkarten wie zum Beispiel bei der Tankstellenkette SHELL. Bei einer Kündigung würden die bisher erreichten Vorteile verfallen.
- Bonussysteme wie zum Beispiel beim Vielfliegerprogramm „Miles & More“ der Deutschen Lufthansa. Bei einer Kündigung würden die bisher erreichten Vorteile verfallen.

3.5.3. Vertragliche Kundenbindung

Die vertragliche Kundenbindung beruht auf zwingend rechtlichen Bindungen, die den Kunden langfristig an ein Unternehmen binden. Typische Bereiche in denen diese Art der Vertragsgestaltung genutzt wird, sind Verträge mit Fitness-Studios oder Mobilfunkverträge mit gesponserten Telefonen. Hierbei ist es oft nur durch Sonderregelungen möglich vorzeitig aus dem Vertrag auszusteigen. Beispiele sind:

- Leasingverträge
- Wartungsverträge
- Serviceverträge
- Hotlineverträge
- Mitgliedsverträge
- Vereinbarte Mindestvertragslaufzeiten

3.5.4. Psychologische Kundenbindung

Die wichtigste Kundenbindung ist die psychologische Kundenbindung. Diese basiert auf der Kundenzufriedenheit, und ist damit die sicherste Art der Kundenbindung. Der Grund dafür ist, dass auch im Investitionsgütervertrieb die meisten Kaufentscheidungen emotional gefällt werden und damit durch

den Verkäufer beeinflusst werden können⁶⁹. Beispiele dafür sind unter anderem:

- Veranstaltungen mit Neuproduktvorstellung wie zum Beispiel dem neuen GOLF 6.
- Kundenclubs wie zum Beispiel bei TCHIBO oder DOUGLAS.
- Kundenkarten wie zum Beispiel die „Miles & More“-Karte der Lufthansa.
- Kundenmagazine wie zum Beispiel „*mobil*“ der Deutschen Bahn und das „*LUFTHANSA Magazin*“ der Lufthansa.
- Besondere Betreuungsmaßnahmen des Kunden wie zum Beispiel bei der personalisierten Abgabe von Fahrzeugen in der Werkstatt.

Alle aufgeführten Beispiele sollen beim Kunden ein positives Gefühl auslösen und damit die Kundenbindung steigern.

⁶⁹ Vgl. Srama / Morawa 2008, Seite 46

4. Vermeidung oder Minderung der kognitiven Dissonanz

Welche Methoden und Maßnahmen können, bzw. sollten, aus dem Konsumgütervertrieb in den Investitionsgütervertrieb übernommen werden. Welche Maßnahmen könnten die Gefahr der kognitiven Dissonanz so weit wie möglich minimieren. Welche Methoden und Vorfälle muss der Hersteller anwenden, um ähnliche Konsistenzen zu erzielen? In diesem Kapitel werden diese Punkte untersucht.

Im Allgemeinen könnte man denken, dass diese Aufgabe keine großen Herausforderungen enthalten sollte. Eine Wasserstrahlschneidanlage für den 2D-Beschnitt soll Bauteile zerschneiden. Ein Tintenstrahldrucker soll Bauteile mit Tinte markieren. Damit sind die Grundanforderungen erfüllt und der Kunde sollte eine Konsistenz erzielen. Das ist leider nicht der Fall, wie auch die KANO-Analyse im vorangegangenen Kapitel Kundenzufriedenheit zeigt. Der Verbraucher kennt diese Erwartung auch im Kauf eines neuen PKW. Fast jedes Auto wird seinen Besitzer von A nach B bringen, trotzdem wird jeder andere Bedürfnisse und Erwartungen an ein Auto stellen. Das Gleiche gilt auch für eine Wasserstrahlschneidanlage oder einen Tintenstrahldrucker. Die Grundbedürfnisse sind schnell und einfach erfüllt, um aber eine Konsistenz zu erreichen sind mehr Details notwendig. Und gerade hier treffen die Anforderungen des Kunden und die des Herstellers aufeinander. Der Kunde wird versuchen, dass nur seine Anforderungen erfüllt werden. Eine Übererfüllung bedeutet für ihn lediglich Kosten. Deshalb versuchen die Hersteller ihre Anlagen modular aufzubauen, die Produktions- und Herstellungskosten zu optimieren, ihre Produktpotfolios so kompakt wie notwendig zu gestalten, die Komplexität bei der Ausbildung ihrer Servicemitarbeiter zu minimieren und vieles mehr. All diese Punkte müssen aus Sicht des unternehmerischen Handelns als richtig, aber aus Sicht der Verbesserung der Kundenzufriedenheit als problematisch betrachtet werden.

Grundsätzlich muss im Investitionsgüterbereich zwischen dem reinen Vertriebsprozess bis zum Vertragsabschluss und dem After-Sales-Bereich bei der Erstellung von Maßnahmen für die Vermeidung von kognitiver Dissonanz unterschieden werden. Allerdings gibt es im Investitionsgütervertrieb im Gegensatz zum Konsumgütervertrieb eine Überschneidung. Zwischen dem Vertragsabschluss und der endgültigen Übergabe der Wasserstrahlschneidanlage können oft einige Monate vergehen. Diese Zeitspanne wird sowohl zum eigentlichen Vertrieb als auch zum After-Sales gezählt. In welchem Bereich kann man ansetzen um den Vertriebsprozess zu optimieren? Welche Veränderungen würden eine kognitive Dissonanz verhindern? Welche Bereiche müssten grundsätzlich verändert werden, um den Prozess bezüglich einer Vermeidung der kognitiven Dissonanz anzupassen.

4.1. Persönlichkeit des Kunden

Welche Persönlichkeit hat der Kunde oder das Kundenunternehmen. Noch vor der Typisierung der Gesprächspartner muss der Außendienstmitarbeiter eine Einstufung des Kunden in eine Kategorie vornehmen. Diese Kategorisierung entspricht aber nicht immer dem Verhalten der verschiedenen Ansprechpartner, auch wenn diese dadurch beeinflusst sind. In kleineren familiengeführten Unternehmen ist die Kategorie stark durch die Persönlichkeit des Inhabers, oder auch des Geschäftsführers geprägt. In größeren Unternehmen dagegen sind es meist die offiziellen Leitlinien, das Image des Kunden, aber auch die inoffiziellen Unternehmensgrundsätze die eine solche Kategorie beeinflussen. Die fünf Kategorien in die ein Kunde eingestuft werden kann, sind:

- Der Erfinder oder Technologieführer
- Der Marktführer
- Der Mitschwimmer
- Der Sicherheitsfanatiker
- Der Geldzähler

Die Kategorien werden wie folgt unterschieden.

Der **Erfinder oder Technologieführer** will immer das neueste am Markt erhältliche, oder noch in der Endentwicklung stehende Produkt haben. Preis und Sicherheit sind für ihn zweitrangig. Meist sind diese Unternehmen durch eine entsprechende Führungspersönlichkeit geprägt.

Der **Marktführer** wartet bis die neuen Produkte am Markt sind. Er ist oft mit entsprechenden wissenschaftlichen Einrichtungen in Kontakt und versucht kontinuierlich seine Prozesse zu optimieren. Er kauft erst dann ein System wenn die Anfangsfehler behoben sind, um sich dann einen Vorsprung zu erarbeiten.

Der **Mitschwimmer** wartet etwas länger als der Marktführer. Er lässt den Marktführer die Kinderkrankheiten austesten und den Hersteller diese beseitigen. Er liest von entsprechenden Vorteilen in Berichten oder hört diese in Vorträgen und zieht dann nach, um diese Vorteile ebenfalls zu nutzen.

Der **Sicherheitsfanatiker** beobachtet die Entwicklung am Längsten. Erst wenn die Wasserstrahlschneidanlage am Markt etabliert ist und die Technologie von allen führenden Wettbewerbern eingesetzt wird, wird er ebenfalls eine solche Anlage kaufen. Er scheut das technische Risiko. Er will einfachste Bedienung und das Risiko einen Stillstandes so weit wie möglich minimieren.

Als letzte Kategorie bleibt der **Geldzähler**. Er steigt erst am Ende eines Lebenszyklus einer Wasserstrahlschneidanlage ein. Bei komplexen kundenspezifischen Lösungen wird er generell das günstigste Angebot auswählen. Technik und Erfahrung sind dabei unwichtige Faktoren. Auch technische Sicherheiten und Notlaufeigenschaften sind, besonders wenn Sie etwas kosten, weniger von Interesse.

Diese Festlegung entspricht einer groben Kategorisierung der für diese Projekte relevanten Zielgruppe. Sie wird aber nicht ausreichen um eine Übereinstimmung der endogenen und exogenen Faktoren herbei zu führen. Trotzdem ist es für den Außendienstmitarbeiter der erste Hinweis, die für ihn anzeigt wie angebotene Systeme positioniert werden sollten. Auch die Auswahl der Argumente oder der angebotenen Optionen muss nach diesen Kategorien vorgefiltert werden. Selbstverständlich können auch verschiedene Personen in einem Unternehmen diese Kategorien besetzen. Ein Einkäufer könnte sich in der Rolle des Geldzählers sehr wohl fühlen. Ein Entwicklungsleiter wird sich mehr in dem Erfinder wiederfinden und der Instandhaltungsleiter ist mit Sicherheit mehr in der Kategorie des Sicherheitsfanatikers beheimatet. Allerdings sind die Einstufungen mehr aufgaben- und weniger persönlichkeitsbezogen. Aber gerade die Persönlichkeitsmerkmale sind für jeden Menschen ein bedeutender Faktor für die jeweilige Kaufentscheidung.

4.1.1. Typisierung des Käufers

Welches Verfahren angewandt wird, um den jeweiligen Ansprechpartner zu typisieren, bleibt dem zuständigen Mitarbeiter überlassen. Ob es eine Persönlichkeitsanalyse nach MBTI (Myer-Briggs Typen Indikator) oder die klassischen Personentypologie nach DISG ist, liegt auch an der persönlichen Präferenz und Arbeitsweise des Verkäufers. In diesem Kapitel wird die Typologie auf diese beiden Verfahren beschränkt. Dies stellt allerdings keine Wertung sondern nur eine Vereinfachung der Darstellung dar. Unter dem Begriff MBTI versteht man eine Typologie in 16 verschiedenen Persönlichkeits-Typen. Diese Klassifizierung wird im Anhang detaillierter beschrieben. In den USA ist diese Typologisierung die am meist genutzte Methode⁷⁰.

Unter der Typologie nach DISG wird die Aufschlüsselung des Verhaltens nach den vier Grundverhaltenstendenzen D (= Dominant), I (= Initiativ), S (= Stetig) und G (= Gewissenhaft) verstanden. Das Ergebnis wird

⁷⁰ Vgl. Selck 2008, am 12.02.2008

wiederum in vier Farben oder Farbkombinationen wie in der nachfolgenden Abbildung gezeigt, dargestellt.



Abbildung 20 – Beispielhafte Darstellung der DISG Typologie⁷¹

Auf jeden Fall kann eine Typisierung das weitere Vorgehen und die anstehenden Entscheidungen unterstützen. Eine Typologie muss selbstverständlich für alle beteiligten Personen durchgeführt werden. Im Gegensatz zum Konsumgütervertrieb, bei dem im Normalfall ein Ansprechpartner auf der Käuferseite vorhanden ist, ist dies im Investitionsgütervertrieb nicht der Fall. Je nach Größe des Unternehmens können dort bis zu einem Dutzend Personen am Einkauf beteiligt sein. Besonders in größeren Unternehmen sollte man den Einfluss der Bediener und der Kundeninstandhaltung auf die Kundenzufriedenheit nicht unterschätzen.

4.1.2. Differenzierung der „Mitspieler“

Selbstverständlich reicht es nicht aus, die verschiedenen Ansprechpartner beim Kunden zu typisieren. Der Außendienstmitarbeiter muss auch die Zuordnung der an den Gesprächen beteiligten Personen vornehmen. Der Verkäufer sollte, gerade bei großen Unternehmen, durch ein Organigramm die Strukturen des Käufers darstellen. Durch ein Organigramm kann er sicher stellen, dass er den Entscheider identifiziert. Dies ist umso schwieriger, je größer das Kundenunternehmen ist. Zusätzlich kommt im Bereich der Industriegüter, wie den Tintenstrahldruckern hinzu, dass

⁷¹ Vgl. Krüger 2008, Seite 33

Integratoren an den Projekten beteiligt sind. Das bedeutet, dass eventuell nicht nur der Integrator als Kunde, sondern auch der Endkunde bei den Gesprächen anwesend ist. Für den Vertriebsmitarbeiter ist es wichtig, die Verhältnisse der Mitarbeiter untereinander, deren Einstellung zum Projekt und zum Verkäufer und auch die Machtverhältnisse im Bezug auf das Projekt zu klären. Dazu sollte er neben dem Organigramm auch ein Soziogramm der beteiligten Personen erstellen. Auf Grund der langen Projektlaufzeiten und der möglichen Pausen zwischen den Gesprächen, sind diese Unterlagen als Gesprächs- und Verhandlungsvorbereitung unverzichtbar.

4.2. Marketing-Strategien

Wichtig ist auch die Strategie des Unternehmens. Im Investitionsgüterbereich wird sehr viel Wert auf Bestandskunden gelegt. Sie bilden die Grundlage für den Umsatz. Hinzu kommt die Neukundenakquise, bei der ein wichtiger Bereich das „Drehen“ von Wettbewerbskunden ist. Im Gegensatz zu Konsumgütern werden die Vorteile aus einer Wasserstrahlschneidanlage oft nicht gleich nach dem Kauf der ersten Anlage erzielt. Der Bediener muss erst die Bedienung der Anlage und deren Besonderheiten erlernen. Nach einiger Zeit wird er dann mit der Anlage effizient und produktiv arbeiten können. Diese Lernschritte fallen mit nachfolgenden Maschinen weg. Daraus ergibt sich, dass es im Investitionsgütervertrieb oft Partnerschaften gibt, die über das normale Verkäufer-Kunden-Verhältnis hinausgehen. Die Zufriedenheit wird meist durch den After-Sales-Bereich und die Betreuung des Kunden während Betrieb der Anlage erreicht. Trotz allem sind grundlegende Strategien des Unternehmens ein wichtiger Faktor bei der Auslegung der Optionen, Tools und Marketingstrategien. Sie werden zum einen in offensive Strategien, wie die Eroberung weiterer Marktanteile, aber auch in defensive Strategien, wie die Pflege von Bestandskunden, aufgeteilt. Die Pflege von Bestandskunden kann mit verschiedenen Methoden, wie der Erhöhung von Kundenzufriedenheit, aber auch mit der Vergrößerung der Kundenbindung erreicht werden.

4.3. Differenzierung von Bedürfnissen

Eine der wichtigsten Aufgabe des Vertriebs ist es jedoch die wahren Bedürfnisse des Kunden aufzudecken. Oft werden durch eigene Recherchen, durch fehlerhafte oder unvollständige Informationen seitens des Kunden falsche Schlussfolgerungen gezogen. Als Folge formuliert der Kunde Anforderungen, die er nicht gebrauchen kann, oder die seine Bedürfnisse überhaupt nicht abdecken. Würde der Verkäufer diese Anforderungen erfüllen und dem Kunden eine entsprechende Wasserstrahlschneidanlage verkaufen, würde der Kunde nach einiger Zeit feststellen, dass seine eigentlichen Erwartungen nicht erfüllt werden. Damit ist eine aufkommende kognitive Dissonanz vorprogrammiert. Sollte der Kunde also keine Bedürfnisse sondern Anforderungen vorbringen, muss der Verkäufer diese hinterfragen und selbst überprüfen ob sich die Anforderungen wirklich mit den Bedürfnissen decken. Ist dies nicht der Fall, muss er den Kunden zu den „richtigen“ Anforderungen führen.

4.4. Personalisierte Anpassung der Vertriebsstrategie

Der Grundgedanke einer Marketingstrategie sollte sein, dass diese nicht wie in Stein gemeißelt angewandt wird. Eine Marketingstrategie im Investitionsgüterbereich muss auf den Kunden, das Projekt und die Situation angepasst werden können. Diese Anpassung kann auf Grund der verschiedensten Faktoren geschehen. Diese könnten Probleme bei laufenden oder älteren Projekten, ein strategisch wichtiger Kunde, aber auch das „Drehen“ eines Wettbewerbskunden sein. Der Strategiewechsel könnte zum Beispiel darin bestehen, dass ein Unternehmen mit einer Qualitätsstrategie und dem Ziel seine Produkte über USPs zu verkaufen, plötzlich entscheidet bei einem strategisch wichtigen Kunden um jeden Preis ein System zu platzieren. Hierfür könnte das Unternehmen auf eine Niedrigpreisstrategie umschwenken.

4.5. Vertriebsunterstützende Funktionen

Im Investitionsgütervertrieb gibt es neben dem eigentlichen Vertriebsmitarbeiter viele weitere Personen, Abteilungen und Funktionen, die bereits vor dem eigentlichen Vertragsabschluss durch unterstützende Maßnahmen Kundenkontakt und damit auch einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

4.5.1. Applikationslabor

Ein wichtiger Bestandteil im Vertrieb von Wasserstrahlschneidanlagen und Tintenstrahldruckern ist ein Applikationslabor zur Mustererstellung und Parameterfindung. Für die Kunden ist es oft emotional von Bedeutung nicht nur Parameter und Leistungsdaten einer Maschine zu sehen, sondern die Applikation an den eigenen Produkten begutachten zu können. Bei Wasserstrahlschneidanlagen ist es wichtig Schnittproben und die dazugehörigen Parameter zu ermitteln und diese dem Kunden entweder zur Begutachtung vorzulegen, oder ihm die Applikation in einer Live-Demonstration zu zeigen. Dies ermöglicht es dem Kunden eine emotionale Bindung aufzubauen und somit eine Konsistenz der Faktoren zu schaffen. Im Falle der Tintenstrahldrucker ist es wichtig die geforderte Markierung oder Beschriftung in der geforderten Qualität direkt auf dem Kundenbauteil aufzubringen. Auch hier löst die Bemusterung der eigenen Bauteile wesentlich mehr Emotionen aus und unterstreicht die Glaubwürdigkeit des Herstellers.

Aus diesem Grund haben viele Hersteller von Werkzeugmaschinen Vorführzentren oder Applikationslabore eingerichtet, oder Partnerschaften mit Job Shops oder Forschungseinrichtungen abgeschlossen. Leider ist es kaum möglich den Erfolg dieser Labore und Vorführzentren in Zahlen oder als Prozentanteil im Umsatz anzugeben. Da die Konsistenz, die mit diesen Schritten erreicht wird, auf Grund der nachfolgenden Bestellung als gegeben angenommen wird, werden diese Abteilungen als Kostenfresser immer wieder in Frage gestellt. Aber zu Vermeidung von kognitiver Dissonanz ist das Applikationslabor ein unverzichtbarer Bestandteil einer modernen Vertriebsstruktur.

4.5.2. Kundenspezifische Konstruktion

Ein weiterer Bereich der Kundenkontakt hat, ist die Konstruktionsabteilung oder die kundenspezifische Entwicklung. In vielen Bereichen der Investitionsgüter werden 100% des Auftrages über Sonderlösungen oder kundenspezifische Konstruktionen abgebildet. In diesem Fall sind die Abstimmungen, Machbarkeiten, Kosten- und Aufwandsabschätzungen durch diese Abteilungen nur auf Grund von intensiven Kundengesprächen durchzuführen. In diesen Fällen kann der Vertrieb Maschinenvorfürungen, Demonstrationen, Mustererstellungen und Datenblätter nicht als vertriebstechnische Unterstützung nutzen. Das bedeutet, dass das Vertrauen, welches der Kunde in den Hersteller aufbauen kann, nur durch die Gespräche und das Verhältnis zum jeweiligen Vertriebsmitarbeiter generiert wird. Eine typische Funktion für diese Situation ist die Nutzung von Referenzen. Diese Referenzen werden entweder durch Bilder und technische Beschreibungen, oder auch durch Besuche bei entsprechenden Kunden genutzt.

Die gemeinsame Ausarbeitung von Pflichten- und Lastenheft ist die Grundlage der Zusammenarbeit. Diese vertriebsunterstützende Funktion wird sich aber nicht nur auf den eigentlichen Vertriebsprozess auswirken, sondern sie ist auch ein entscheidender Bestandteil der Auftragsabwicklung. Da der Kundenkontakt durch die Konstruktionsabteilung ein wichtiger Bestandteil in dieser Abwicklung ist, ist die richtige Auswahl der Mitarbeiter ein entscheidender Faktor. Selbstverständlich muss der Mitarbeiter entsprechende technische Kompetenz besitzen, er muss aber auch Verständnis für den Vertriebsprozess haben. Durch diese Position kann schon vor dem eigentlichen Abschluss erhebliches Vertrauen aufgebaut werden. Dieses Vertrauen ist eine Hemmschwelle und trägt zur Vermeidung einer nachträglichen kognitiven Dissonanz bei.

4.6. Auftragsabwicklung

Im Gegensatz zum Konsumgüterbereich kann der Zeitraum der Auftragsabwicklung im Investitionsgütervertrieb einige Monate andauern. Im Konsumgüterbereich ist die einzige Verzögerung bei der Auftragsabwicklung die Lieferzeit und das auch nur wenn der Kauf nicht im Einzelhandel sondern per Bestellung getätigt werden sollte. Im Investitionsgütervertrieb wird meist nur auf Auftrag gefertigt. Eine Lagerhaltung wie im Einzelhandel gibt es nicht. Dadurch sind selbst bei der Produktion von standardisierten Werkzeugmaschinen, wie der von Wasserstrahlschneidanlagen, zwischen dem Auftrag und der Auslieferung Zeiträume von 8 - 14 Wochen einzuplanen. Dazu kommen noch Zeiten zur Vorabnahme, Transport, Aufbau, Inbetriebnahme, Einweisung und Schulung der Kundenmitarbeiter, und natürlich die finale Abnahme. Alle Funktionen können erheblich zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass bei Fehlern oder Problemen bereits zu diesem Zeitpunkt eine kognitive Dissonanz entstehen kann.

4.6.1. Projektmanagement

Die wichtigste Funktion mit Kundenkontakt, nach der Auftragsvergabe, ist das Projektmanagement. Da viele Investitionsgüter kundenspezifische Bestandteile haben, wird die Abwicklung und damit die Feinabstimmung mit dem Kunden ab dem Punkt der Auftragsvergabe einem Projektleiter übergeben. Auch auf der Kundenseite wechselt in einigen Fällen der Ansprechpartner und die Abwicklung wird einem Projektverantwortlichen übergeben. Da der Kontakt zwischen Projektleiter und Kunden viel intensiver ist als der des eigentlichen Vertriebsmitarbeiters mit dem Kunden, ist diese Funktion deutlich wichtiger für die Kundenzufriedenheit und damit auch zur Vermeidung der kognitiven Dissonanz.

Für das Projektmanagement kann ebenfalls die KANO-Analyse für die Qualität der Kundenzufriedenheit herangezogen werden. Die Basisfaktoren, also die Grundvoraussetzungen zur Abwicklung eines Projektes, setzt der Kunde beim Projektleiter voraus. Diese wären unter anderem die Erstellung

eines Projektstrukturplanes, die Durchführung eines Projektreportings, die Einbindung der Kundenressourcen, eine Risikoplanung und ein Dokumentenmanagement.

Die Leistungsfaktoren sind ebenso einfach zu beschreiben. Diese sind die im Vertrag ausgehandelten Spezifikationen und Randbedingungen, wie zum Beispiel die Projektlaufzeit, die vereinbarten Termine zur Abnahme und Betriebsübergabe, sowie regelmäßig vereinbarten Projektmeetings.

Viel wichtiger für die Kundenzufriedenheit sind jedoch die begeisternden Faktoren. Diese sind in diesem Fall jedoch nicht zu planen, sondern hängen viel von der Fähigkeit des Projektleiters und seines Teams ab. Dazu zählen unter anderem die Reaktionen des Projektleiters bei technischen Problemen, bei Ressourcenproblemen, sowie bei Änderungswünschen des Kunden. Ein erfolgreiches Handeln oder eine erfolgreiche Anwendung führt dagegen aber zu einer überproportionalen Kundenzufriedenheit. Die Position des Projektleiters kann demnach erheblich zur Vermeidung einer kognitiven Dissonanz und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen.

4.6.2. Abnahmeverfahren

Einer der Meilensteine in der Projektabwicklung im Investitionsgütervertrieb ist die Abnahme des Produktes durch den Kunden. Dabei wird die Abnahme meist zweigeteilt durchgeführt. Die erste Abnahme, die sogenannte Vorabnahme, findet dabei noch im Herstellerwerk bzw. beim Integrator statt. Hier werden grundsätzliche Funktionen getestet und Spezifikationen überprüft. Auch Vorabnahmen durch Dritte, wie die Berufsgenossenschaft oder eine Technische Überwachungsstelle, werden hier zu Überprüfung der Einhaltung der Sicherheitsrichtlinien durchgeführt. Änderungswünsche und Fehler können so mit den vorhandenen Ressourcen des Herstellers schnell und einfach behoben werden. In einem typischen Projekt einer Wasserstrahlschneidanlage werden durch den Projektleiter Zeitfenster für diese Änderungen eingeplant.

Bei der Abnahme kann der Kunde, besonders bei kundenspezifischen Lösungen, zum ersten Mal eine reale Überprüfung vornehmen. Da in diesem Schritt viele verschiedene Abteilungen involviert sind, ist eine Koordination dieses Arbeitspunktes sehr wichtig. Eine chaotische Abnahme ohne festen Ablauf kann bereits erste Anzeichen einer kognitiven Dissonanz aufkommen lassen.

Noch wichtiger als die Vorabnahme ist die Endabnahme beim Kunden. In diesem Schritt wird der Kunde eine fehlerfreie Funktion des Produktes erwarten. Da dieser Schritt beim Kunden durchgeführt wird, sind hier oft nur wenige Personen des Herstellers beteiligt. Meist sind zu diesem Zeitpunkt alle Zeit-Puffer verbraucht. Ein Problem bei der Abnahme wird zu Verzögerungen bei der Beendigung des Projektes führen. Dies kann finanzielle Folgen für den Hersteller haben. Im Investitionsgüterbereich ist es üblich bei Verzug in der Betriebsübergabe Strafzahlungen vertraglich zu vereinbaren. Üblicherweise werden hier 0,5 % bis 1 % des Auftragswertes pro Woche und ein maximaler Betrag zwischen 5 % und 10 % pro Projekt vereinbart. Zusätzlich ist oft eine erfolgreiche Endabnahme mit der Auslösung der letzten Teilrechnung gekoppelt, was in diesem Fall ebenfalls zu Verzögerungen führen würde.

Der wichtigste Meilenstein ist jedoch, wenn vorhanden und vereinbart, die Betriebsübergabe. Die wird üblicherweise von großen Industrieunternehmen verlangt und vereinbart. Die Betriebsübergabe, oder kurz BÜ genannt, setzt eine erfolgreiche Endabnahme des Kunden voraus. Zur erfolgreichen Betriebsübergabe wird zwischen dem Kunden und dem Hersteller ein Zeitraum vereinbart in dem das Produkt bestimmte messbare Voraussetzungen erfüllen muss. Dies kann am Beispiel eines Tintenstrahldruckers erklärt werden. Zur erfolgreichen BÜ muss der Tintenstrahldrucker über einen festgesetzten Zeitraum (z.B. 5 Schichten), eine Verfügbarkeit (z.B. 96 %) überschreiten und eine maximal zulässige Ausschussrate (z.B. 0,2 %) unterschreiten. Dieser Test wird nach der Endabnahme durch das Kundenpersonal durchgeführt und dokumentiert. Die hierfür zulässigen Werte sind im Lastenheft spezifiziert. Diese Werte sind

also Leistungsfaktoren die der Kunde von dem gekauften Produkt erwartet. Nur wenn sich diese Spezifikationen mit besseren Werten bestätigen würden, könnten daraus begeisternde Faktoren und damit Faktoren mit Einfluss auf die Kundenzufriedenheit werden.

4.6.3. Inbetriebnahme

Ein weiterer Meilenstein in der Auftragsabwicklung ist die Inbetriebnahme beim Kunden. Sie wird vor der Abnahme durchgeführt, ist aber für die Kundenzufriedenheit weniger wichtig als die verschiedenen Abnahmen. Da im Investitionsgüterbereich, wie zum Beispiel dem Sondermaschinenbau, auch schon mal einige Dutzend Personen über mehrere Wochen mit einer Inbetriebnahme beschäftigt sein können, ist der Ablauf und die Planung für den Kunden ein wichtiges Indiz für die Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit des Lieferanten. Am Beispiel des Karosseriebaus kann man dies sehr gut darstellen. Hier können für die Inbetriebnahme der Fertigungsanlagen durchaus 2 - 3 Monate veranschlagt werden. Zusätzlich zur eigentlichen Inbetriebnahme müssen die Arbeiten mit verschiedenen angrenzenden Fertigungssystemen und Lieferanten synchronisiert und abgestimmt werden. Eine schnelle und zügige Inbetriebnahme ohne Komplikationen wird vom Kunden erwartet und wird keine besondere Begeisterung auslösen. Eine fehlerhafte, schlecht koordinierte und mit einem erheblichen Zeitverzug durchgeführte Inbetriebnahme dagegen, wird beim Kunden jedoch sehr schnell negative Empfindungen auslösen. Dies wiederum könnte eine höhere Erwartungshaltung bei den nachfolgenden Prozessen wie Abnahme, Betriebsübergabe oder auch Wartungen zur Folge haben. Die Inbetriebnahme kann also nicht unbedingt die Kundenzufriedenheit steigern, sie kann aber sehr wohl die Gefahr einer kognitiven Dissonanz verstärken. Für den Hersteller von Investitionsgütern ist sie deshalb eine Notwendigkeit, die oft im Rahmen der Kundenzufriedenheit unbeachtet bleibt.

4.7. After-Sales

Wie bereits beschrieben ist der After-Sales im Investitionsgütervertrieb sehr ausgeprägt und variantenreich. Im Investitionsgütervertrieb gibt es viele Abteilungen oder auch Funktionen die einen sehr großen Einfluss auf eine Vermeidung oder Vergrößerung der kognitiven Dissonanz haben. Sie alle werden im allgemeinen Sprachgebrauch als Service, manchmal auch als Technischer Service bezeichnet. Egal wie die Bezeichnung lautet, dieser Service muss sich immer an Kundenerwartungen orientieren⁷². Was für ein Unternehmen, eine Branche oder ein Produkt richtig ist, kann für das andere falsch sein. Dienstleistungen die heute gefordert werden sind morgen schon überholt. Für das Management gilt es deshalb die eigenen Konzepte, die Realität und die Erwartungen des Kunden immer wieder zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Nur dann wird man langfristig mit diesen sogenannten Added-Values Erfolg haben und eine kognitive Dissonanz langfristig und erfolgreich vermeiden. Einer der wichtigsten Bereiche im After-Sales-Bereich ist das Beschwerdemanagement. Leider wird dieser Bereich sehr oft verkannt und vernachlässigt.

4.7.1. Beschwerdemanagement

Ein sehr wichtiges Element zur Kundenbindung ist das Beschwerdemanagement. Leider werden in vielen Unternehmen Beschwerden immer noch als Last und Nörgelei und nicht als Chance verstanden⁷³. Viele Unternehmen sind sich nicht bewusst, dass eine Beschwerde oft die letzte Chance zur Abwendung einer kognitiven Dissonanz ist. Ein Kunde der eine Beschwerde vorbringt, hat nach seiner Meinung eine Diskrepanz, also eine kognitive Dissonanz zwischen seinen Erwartungen und der Realität gefunden. Aber solange sich der Kunden, noch beschwert, kann man ihn auch wieder „einfangen“. Umso wichtiger ist es, dass das Beschwerdemanagement funktioniert und auf das Ziel Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist. Nach den Arbeiten von Prof. Homburg

⁷² Vgl. Haeske 2008, Seite 37

⁷³ Vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2004, Seite 299

ist das Beschwerdemanagement nicht nur eine Funktion zur Wiedergutmachung sondern eine aktive Funktion zur Festigung, vielleicht sogar zur Steigerung der Kundenbindung⁷⁴. In der nachfolgenden Abbildung ist zu erkennen, dass es bei einer effektiven Bearbeitung der Beschwerde zu einer Steigerung der Kundenbindung kommen kann.

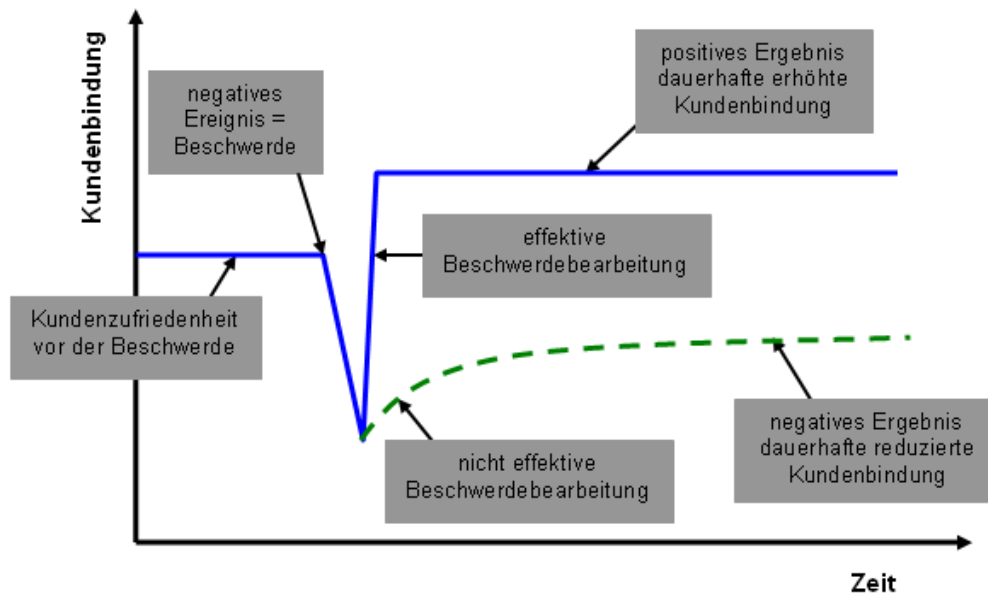


Abbildung 21 – Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenbindung⁷⁵

Ein wichtiger Faktor ist die Sichtweise bei der Bearbeitung der Beschwerde. Der Mitarbeiter muss akzeptieren, dass die Beurteilung über die Effizienz und Qualität der Beschwerdebearbeitung nur durch den Kunden durchgeführt werden kann. Grundsätzlich unterscheidet sich der Aufbau des Beschwerdemanagements im Investitionsgütervertrieb von dem des Konsumgütervertriebs. Im Konsumgütervertrieb wird meist eine zentrale Beschwerdestelle eingerichtet. Diese Struktur resultiert aus dem anonymen Kontakt zwischen Hersteller und Kunden und dem Vertrieb der Produkte über den Einzel- oder den Versandhandel. Im Industriegütervertrieb existiert dagegen meist ein direkter Kontakt zwischen Kunde und Verkäufer. Dadurch können viele Personen in das Beschwerdemanagement eingebunden sein. In diesem Fall muss durch Strukturen eine reproduzierbare und vergleichbare Dokumentation der Beschwerden gewährleistet werden.

⁷⁴ Vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2004, Seite 300

⁷⁵ Vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2004, Seite 300

Um diese Nachverfolgung und Dokumentation sicher zu stellen, ist die Einbindung des Beschwerdemanagements in das CRM-System oder eine ähnliche Datenbank unbedingt notwendig. Weitere Anforderungen sind die Sicherstellung der verschiedenen Eskalationsstufen, die Nachverfolgung der Kundenbeschwerden durch das Management und die Vergleichbarkeit zur systematischen Analyse von Fehlern und Problemen. In der nachfolgenden Abbildung ist eine beispielhafte Eingabemaske einer entsprechenden Software dargestellt.

The screenshot shows the 'Foconis' CRM interface. On the left is a sidebar with navigation options: 'Beschwerden', 'in Bearbeitung', 'Übersicht', 'nach Name', 'nach Reklamation', 'Kostenerstattung', and 'Informationen'. The main window displays a table of complaints and a detailed form for a specific complaint.

Eingang am	HKT	Name	Reklamation / Bearbeiter
17.12.2002	10465500	Maier Alfred	unzureichende Beratung schlechte Räumlichkeit (Atmosphäre)
22.12.2002	11233000	Knorgler Karl	Zinsen
10.01.2003	20081600	Wolf Rolf	lange Bearbeitungsdauer Wertstellung

***** Reklamationsbearbeitung steht noch aus *****

1. Art / Eingang der Reklamation

Art: Reklamation
Eingang am: 12.01.2003 bei: Erich Baumgartner/FOCONIS
Anregungs-/Meinungskasten: telefonisch mündlich
Fax: schriftlich

2. Kundendaten

HKT: 10785300
Name: Müller, Vorname: Johannes
Straße: Kleebergstr. 27, PLZ, Ort: 94501 Aidenbach
Kundensegment: Privatkunde Individualkunde Firmenkunde
zuständige GS/Abteilung: Hauptstelle

3. Geschäftsbereich

Aktivgeschäft Depotgeschäft Passivgeschäft Wertpapiergeschäft
 Außenhandel Geschäftskonto Privatkonto Sonstiger

4. Grund der Reklamation

Preis / Konditionsgestaltung

Zinsen Kostenersatz Sonstiges Gebühren Wertstellung
Die Gebühren wurden nicht wie mit dem Berater vereinbart abgerechnet.
Wenn Schadenersatz oder Erstattung:
Höhe der vorgelegten Forderung: 170,00 EUR

Bedienung / Beratung

lange Bearbeitungsdauer Beratungs-/Bearbeitungsfehler Sonstiges
 mangelnde Verständlichkeit des Angebots unzureichende Beratung
 lange Wartezeit Verhaltensweise Mitarbeiter/in
 mangelnde Diskretion häufiger Personalwechsel

Technik / Organisation

Betriebsbereitschaft der SB-Geräte Verständlichkeit der Formulare Sonstiges
 ungünstige Öffnungszeiten schlechte Erreichbarkeit (auch telef.)

Abbildung 22 – Oberfläche zur Eingabe und Nachverfolgung einer Beschwerde⁷⁶

Durch die Nutzung solcher standardisierten Eingabemasken kann eine schnelle Nachverfolgung, sowie die Erfassung aller relevanten Daten sichergestellt werden. Allerdings muss eine Beschwerde auch als solche erkannt werden. Je nach Kundentyp und Persönlichkeit kann eine leichte Kritik bereits eine Beschwerde sein. Um diese Chance nicht zu verschenken,

⁷⁶ Vgl. ENTERPRISE, 23.02.2009

müssen alle Mitarbeiter sensibilisiert werden um Bemerkungen und Andeutungen entsprechend zu hinterfragen.

Das Beschwerdemanagement muss über ein CRM oder ein ähnliches System auf alle kundenrelevanten Daten zugreifen können. Dazu gehören Informationen über:

- Personen- und Firmendaten
- Installierte Basis
- Serviceeinsätze
- Schriftverkehr
- Laufende Projekte
- Rahmenvereinbarungen & Konditionen
- Ansprechpartner im Unternehmen
- Absatz im Bereich Ersatz- und Verschleißteile

Neben der schnellen Datenverfügbarkeit sind aber das schnelle Vorgehen und das Verhalten der Mitarbeiter die beiden wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement. Hierbei sollte folgendes Vorgehen eingehalten werden:

1. Verständnis zeigen und die Beschwerde des Kunden sachlich und detailliert aufnehmen.
2. Dem Kunden eine Rückmeldung in einem vertretbaren Zeitraum in Aussicht stellen.
3. Beschwerde inklusive aller relevanten Informationen an die zuständigen Ansprechpartner weitergeben.
4. Diese Information wird in der Beschwerde vermerkt und ein Countdown zur Bearbeitung gestartet.
5. Im angegebenen Zeitraum muss der Kunde eine der Beschwerde angemessene Rückmeldung erhalten. Diese Rückmeldung sollte
 - § eine Stellungnahme zu der Beschwerde.
 - § eine Information was dagegen getan werden kann.
 - § und eine „Aufmerksamkeit“ als Wiedergutmachung enthalten.

6. Information zu diesem Vorfall an den zuständigen Außendienst.
7. Nach einem definierten Zeitraum muss das Beschwerdemanagement die Beurteilung des Kunden hinterfragen.
8. Auch der zuständige Vertriebsmitarbeiter sollte sich nach einer definierten Zeit beim Kunden über seine Einstellung zur Situation erkundigen.

4.7.2. Service-Hotline

Ähnlich wie beim Beschwerdemanagement wird eine Service-Hotline nur bei Problemen genutzt. Wie beim Beschwerdemanagement sind hier bereits die ersten Anzeichen einer kognitiven Dissonanz beim Kunden vorhanden. Allerdings kommt noch hinzu, dass die Produktion durch einen Defekt steht oder gefährdet ist. Im Gegensatz zum Beschwerdemanagement ist die oberste Priorität des Kunden nicht eine Stellungnahme zu erhalten, sondern eine schnelle Problembeseitigung.

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Kunde unmittelbar beim ersten Kontakt, mit einem technisch versierten und kompetenten Mitarbeiter sprechen kann. Es sollte weder eine aufgeblähte Bürokratie noch eine unzulängliche Software die schnelle Abwicklung verhindern. Eine wichtige Tatsache ist, dass viele Unternehmen heute nur kostenpflichtige Hotlines anbieten. Besonders im Bereich der Werkzeugmaschinen wie den Wasserstrahlschneidanlagen und auch den Tintenstrahldruckern ist es üblich, die Nutzung einer Hotline zu berechnen. Diese Tatsache alleine kann eine kognitive Dissonanz hervorrufen. Im Gegensatz zum Beschwerdemanagement liegt die Priorität der notwendigen Daten, die dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden müssen, auf den Bereichen Technologie, Dokumentationen, Serviceanweisungen und der installierten Basis.

Nach der Kontaktaufnahme durch den Fachmann, sollte dieser den Fehler per Fernwartung, so schnell und so detailliert wie möglich, ermitteln. Am effektivsten wäre es, diesen direkt zu beseitigen. Sollte dies nicht möglich

sein, muss der Mitarbeiter einen direkten Zugriff auf die Einsatzplanung der Servicetechniker und den Versand von Ersatzteilen haben.

Anrufe bei der Hotline sind technisch begründet und würden im Gegensatz zum Beschwerdemanagement auch nach dem Eintritt einer kognitiven Dissonanz erfolgen. Trotzdem kann der Kunde mit einer schnellen und effizienten Kundenbetreuung ebenfalls positiv beeinflusst werden. Sollte beim Kunden bereits eine kognitive Dissonanz vorhanden sein, kann ein positiver Verlauf zu einer Minimierung derselben führen. Dagegen wird ein negativer Verlauf des Hotline-Kontaktes die Dissonanz noch verstärken.

4.7.3. Serviceeinsätze

Serviceeinsätze können in Wartungs- und Serviceeinsätze unterschieden werden. Wartungs- und Serviceeinsätze unterscheiden sich dadurch, dass Wartungen geplant und meist langfristig mit dem Kunden abgestimmt sind. Serviceeinsätze sind dagegen meist ungeplant und müssen kurzfristig mit dem Kunden abgestimmt werden. Selbstverständlich gibt es auch geplante Reparatüreinsätze, die den Charakter eines Wartungseinsatzes haben. Der Stillstand ist für diese Einsätze eingeplant. Deshalb handelt es sich hierbei generell um keine sehr emotionale Situation.

Für den Kunden sind bei diesen angesetzten Serviceeinsätzen die folgenden Punkte wichtig:

- eine schnelle und reibungslose Abarbeitung
- schnelles Eintreffen des Technikers und der Ersatzteile beim Kunden
- keine Zeitüberschreitung der Vorgabe
- eine fehlerfreie und reibungslose Funktion der Maschine nach dem Serviceeinsatz

Besteht ein Restrisiko bei einem dieser Serviceeinsätze, dass die volle Funktion nach dem Einsatz sichergestellt werden kann, muss der Kunde entscheiden, ob er diesen Einsatz jetzt oder zu einem späteren Zeitpunkt

durchführen will. Werkzeugmaschinen wie eine Wasserstrahlschneidanlage werden auf Grund des hohen Invest so gut wie möglich ausgelastet. Verfügbarkeiten und Produktionszeiten von deutlich über 90% sind hier keine Seltenheit. Auf Grund der damit verbundenen konzentrierten Planung sind unvorhergesehene Stillstände sehr problematisch. Bei Tintenstrahldruckern ist das Zeitfenster für solche routinemäßigen Einsätze meist noch enger begrenzt. Da diese meist in komplexe Produktionssysteme integriert werden geben die Stillstände der Produktionslinie die Vorgabe für Serviceeinsätze. Eine Zeitüberschreitung würde Folgekosten aufwerfen, die in keinem Verhältnis zu den Kosten des Tintenstrahldruckers stehen.

Sollte beim Kunden bereits ein Gefühl einer kognitiven Dissonanz aufgekommen sein, kann ein zügig durchgeführter Serviceeinsatz, der keine zusätzlichen Folgekosten hervorruft, zu einer Minimierung von kognitiver Dissonanz führen. Ein Serviceeinsatz der jedoch defekte Komponenten und damit höhere Kosten oder Folgeeinsätze, neue Stillstände und Probleme hervorruft, kann die kognitive Dissonanz noch verstärken. Sollte bis zum Servicetermin aber noch keinerlei Dissonanz beim Kunden aufgekommen sein, hätte ein erfolgreicher Serviceeinsatz ohne Probleme oder Nachwirkungen keine Auswirkungen. Der Einsatz würde einfach nur die Erwartungen des Kunden erfüllen. Ein Serviceeinsatz der technische Probleme aufdeckt, Folgeeinsätze hervorruft und eventuell weitere Produktionsstillstände nach sich zieht, ruft jedoch die Gefahr einer kognitiven Dissonanz erst hervor.

Weitaus kritischer zu betrachten sind die ungeplanten Serviceeinsätze. Auf Grund der Produktivitätsminderung ist die schnelle Reaktionszeit der Serviceabteilung der wichtigste Faktor für die Kundenzufriedenheit. Als Reaktionszeit versteht man bei produktionstechnisch eingesetzten Investitionsgütern die Zeit zwischen Anruf beim Kunden und dem Eintreffen des Servicetechnikers beim Kunden. Eine weitere wichtige Zeitspanne ist die Zeitdauer bis zur Instandsetzung. Darunter versteht man, die Zeit zwischen Anruf beim Service und dem Zeitpunkt zu dem das System wieder voll funktionsfähig in die Produktion übergeben werden kann. Der Betreiber der

defekten Anlage wird diese beiden Faktoren als Bewertung für die Qualität des Services heranziehen. Eine professionelle, qualitativ hochwertige und schnelle Beseitigung des Fehlers wird er als gegeben voraussetzen. Bei einem erfolgreichen Einsatz wird dieser Faktor also nicht gesondert zur Kundenbefriedigung beitragen. Besonders für den Fall des ungeplanten Serviceeinsatzes kann man die KANO-Analyse (siehe Kapitel 3.4.) heranziehen, um die Komplexität dieses Bereiches aufzuzeigen.

Als Beispiel kann man den ungeplanten Serviceeinsatz an einer defekten Wasserstrahlschneidanlage heranziehen. Die Grundfaktoren sind unter anderem, dass der eintreffende Servicetechniker eine entsprechende Ausbildung für dieses Modell und das für den Einsatz notwendige Werkzeug und die Ersatzteile dabei hat. Einer der Leistungsfaktoren ist mit Sicherheit die Erwartung, dass nach dem Einsatz die volle Funktionalität der Maschine wieder hergestellt ist und alle Fehler beseitigt sind. Der Begeisterungsfaktor in diesem Fall wäre zum Beispiel, dass der Hersteller die angekündigte Dauer zur Reparatur der Anlage von 16 Stunden um 30 % unterschreitet und zusätzlich nur 90 % der kalkulierten Kosten für den Einsatz berechnet. Ein weiterer Begeisterungsfaktor könnte sein, wenn der Servicetechniker in diesem Einsatz einen neuen Softwarestand mit zwei neuen Optionen installieren würde und dies dem Kunden nicht berechnet werden würde. Da der Kunde diese Faktoren nicht erwartet, entsteht bei ihm eine überproportionale Zufriedenheit. Dies wiederum kann eine kognitive Dissonanz nachhaltig vermeiden.

4.7.4. Ersatz- und Verschleißteilevertrieb

Wie im Reparaturbereich gibt es im Ersatz- und Verschleißteilevertrieb eine geplante und eine ungeplante Nutzung. Bei einer geplanten Nutzung werden vom Kunden Komponenten für geplante Reparaturen, Wartungen aber auch zur Auffüllung des kundeneigenen Ersatzteillagers bestellt. Bei der ungeplanten Nutzung werden auf Grund von Störungen dringend Ersatzteile benötigt. Da diese Vorfälle meist mit Maschinenstillständen verbunden sind, sind hierbei Faktoren wie die Verfügbarkeit der Ersatzteile, die schnelle

Anlieferung und die gute Erreichbarkeit der Mitarbeiter im Ersatzteilvertrieb die entscheidenden Kriterien für eine erfolgreiche Performance.

Die schnelle Auslieferung und die Erreichbarkeit bereiten aber immer wieder Probleme. Eine 7x24-Stunden-Erreichbarkeit ist nicht für jedes Unternehmen machbar. Durch die Kosten und den Personalaufwand für eine 7x24-Stunden-Erreichbarkeit können solche Dienstleistungen nur durch größere Unternehmen angeboten werden. Für die Auslieferungen, besonders außerhalb der normalen Geschäftszeiten, müssen Konzepte ausgearbeitet werden, die dann bei Bedarf abgerufen werden können. Ähnlich wie beim Beschwerdemanagement und ungeplanten Serviceeinsätzen kann durch eine gute und schnelle Abwicklung die Kundenbindung noch verstärkt werden. Dagegen kann der Kunde durch eine langsame und komplizierte Abwicklung erst zu einer kognitiven Dissonanz geführt werden.

4.7.5. Technische Aufrüstungen, Überholungen & Verlagerungen

Ein Bereich der in den letzten Jahren außergewöhnliche Beachtung gefunden hat, ist der Bereich der technischen Auf- und Nachrüstungen, der Überholungen und der Wiederverwendung. Federführend in diesen Anwendungen ist die Automobilindustrie. Diese könnte ohne generalstabsmäßig durchgeführte Wiederverwendungs-Projekte die Budgetplanungen, im Zusammenhang mit der immer größer werdenden Vielfalt und der kürzeren Lebensdauer der Modelle, nicht mehr einhalten. Aber auch kleine mittelständige Unternehmen versuchen die von ihnen genutzten Wasserstrahlschneidanlagen deutlich länger, als ursprünglich geplant, zu nutzen. Aufrüstungen, Nachrüstungen und Überholungen setzen eine Modularität der Anlagen voraus. Diese Modularität kann einen Hersteller von seinen Marktmitbegleitern abheben. Bei einer fehlenden Option zur Wiederverwendung, könnte auch erst sehr lange nach dem Verkauf der Anlage eine kognitive Dissonanz aufkommen. Obwohl diese Wiederverwendung beim Kauf der eigentlichen Werkzeugmaschine meist keine Anforderung des Kunden ist, könnte das Fehlen nachträglich trotzdem

als „Mangel“ ausgelegt werden. Die Wiederverwendung teurerer Produkte, wie zum Beispiel mehrstufige Umformpressen im Karosseriebau, ist in den letzten Jahren noch vor dem Kauf einer neuen Presse angesiedelt. Inzwischen werden aber auch schon günstige Produkte wie standardisierte 6-Achs-Knickarmroboter oder Tintenstrahldrucker überholt und für neue Aufgaben verlagert. In der nachstehenden Abbildung ist die Verlagerung einer mehrstufigen Umformpresse zu sehen.



Abbildung 23 – Verlagerung einer Umformpresse⁷⁷

Inzwischen gibt es Anbieter am Markt, die sich rein auf Überholungen und Verlagerungen von Industriegütern spezialisiert haben. Als Beispiel können die Firma SCHOLPP⁷⁸ für den Bereich der Verlagerungen und die Firma FMI SYSTEMS⁷⁹ für das Überholen von Pressen aufgeführt werden.

4.7.6. Anwendungsunterstützung und Produktionsbegleitung

Ein Bereich den es im Konsumgüterbereich nicht gibt, ist die Anwendungsunterstützung und / oder die Produktionsbegleitung. Speziell bei Applikationen wie dem Wasserstrahlschneiden und dem

⁷⁷ Vgl. MEN, 23.02.2009

⁷⁸ Vgl. SCHOLPP, 23.03.2009

⁷⁹ Vgl. FMI, 09.03.2009

Tintenstrahldrucken kann diese Funktion ein entscheidendes Vertriebsargument sein. Beide Aktivitäten entsprechen den Tätigkeiten eines Mitarbeiters im Applikationslabors, werden aber im Gegensatz dazu direkt beim Kunden vor Ort durchgeführt. Der Unterschied zwischen beiden Aktivitäten liegt im Zeitpunkt wann sie angewandt werden. Unter dem Begriff Anwendungsunterstützung versteht man die Unterstützung der Kundenmitarbeiter beim Einfahren der Maschine. Da bei einer Wasserstrahlschneidanlage mehrere Parameter materialspezifisch eingestellt werden müssen, fällt die Anpassung an neue Materialien, und somit kurze Umrüstzeiten für den Kunden, am Anfang noch sehr schwer. Durch die Nutzung der Applikationstechniker versucht der Kunde das Fachwissen des Herstellers schnell bei der Abarbeitung von realen Aufgaben auf seine Mitarbeiter zu transferieren. In diesem Fall wird die Kompetenz als Bewertungsgrundlage für den Kunden angesetzt. Messbar ist diese Leistung nicht. Eine gesteigerte Kundenzufriedenheit kann mit großer Wahrscheinlichkeit auch nicht generiert werden. Allerdings besteht auch hier die Gefahr, dass bei Problemen oder Fehlern durch den Mitarbeiter der Kunde unzufrieden ist und eine kognitive Dissonanz aufkommen könnte. Aus diesem Grund sollten nur Mitarbeiter mit Erfahrung bei dieser Aufgabe eingesetzt werden.

Unter dem Begriff Produktionsbegleitung versteht man die Unterstützung des Kunden nach dem sogenannten SOP, dem Produktionsstart. Hierbei steht ein Mitarbeiter des Herstellers auf Abruf bereit, um bei Problemen sofort vor Ort eingreifen zu können. Beispielsweise werden diese Maßnahmen bei komplexen und sehr kostenintensiven Produktionsanlagen wie der Automobilproduktion eingesetzt. Sollte zum Beispiel durch einen fehlerhaft bedienten oder eingestellten Tintenstrahldrucker die Kennzeichnung ausfallen, müsste als Folge die Produktion gestoppt werden. Dadurch könnten auf Grund der verketteten Prozesse erhebliche Kosten entstehen. Dies kann sich sehr negativ auf die Beurteilung der Kaufentscheidung auswirken. Folgerichtig kann eine Produktionsunterstützung eine Vorsichtsmaßnahme zur Vermeidung einer

kognitiven Dissonanz sein und sollte speziell bei wichtigen Schlüsselkunden eingesetzt werden.

4.7.7. Fernwartung / Telediagnose

Ein Faktor der im After-Sales immer wichtiger geworden ist, ist der Bereich der Fernwartung oder Telediagnose. Die Gründe für diese Entwicklung liegen auf der Hand:

- Forderung nach steigenden Verfügbarkeiten
- Schnelle Reaktionszeiten im Servicefall
- Kurze „Up-and-Running“-Zeiten
- Immer komplexere Betriebssysteme
- Kostenoptimierungsprogramme der Hersteller
- Immer größere Vertriebsgebiete und damit installierte Basis, teilweise über mehrere Kontinente
- Fachliche Qualifizierung der Servicemitarbeiter
- Immer kürzere Produktlebenszeiten im Investitionsgüterbereich
- Hohe Datenübertragungsraten
- Wachsende Infrastruktur
- Datensicherheit

Auf Grund einiger dieser Punkte werden zum Beispiel bei Herstellern von Wasserstrahlschneidanlagen, Kompetenzcenter eingerichtet, die den weltweiten Zugriff auf entsprechend ausgerüstete Anlagen durchführen könnten. Da die Telediagnose oder Fernwartung meist im Schadensfall genutzt wird, sollten hier nur fachlich kompetente und stressresistente Mitarbeiter eingesetzt werden. Zusätzlich ist es erforderlich, dass diese Mitarbeiter entsprechende Schulungen für den erfolgreichen Umgang mit den Kunden erhalten. Für diese Funktion wird der Kunde nicht nur die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters bewerten, sondern auch die Fähigkeit auf seine spezifischen Probleme einzugehen. Sollte der Kunde zum ersten Mal die Ferndiagnose nutzen, kann es sein, dass die korrekten Einstellungen noch nicht vorhanden sind.

Diese Art der Diagnose kann eine schnelle und reibungslose Durchführung von notwendigen Reparatursätzen gewährleisten. Durch die Diagnose der richtigen Parameter kann der Fachmann entscheiden welche Ersatzteile und welches Equipment der Service-Techniker im Falle eines Einsatzes für die Reparatur benötigt. Wartezeiten für Ersatzteile oder aufwendige Diagnoseverfahren durch den Techniker vor Ort könnten so minimiert werden.

Ein Bereich in dem diese Art der Diagnose intensiv genutzt wird, sind die Tintenstrahldrucker. Da sich die Qualität der Beschriftung bzw. Markierung bei Veränderungen wie dem Einsatz neuer Tinte oder neuem Grundmaterial, aber auch bei veränderter Oberflächenqualitäten sehr schnell verändern kann, können die Überprüfung der Parameter und Programme sehr schnell Aufschluss über die korrekten Einstellungen geben. Dadurch kann ein ungenügend ausgebildetes Kundenpersonal eine schnelle Unterstützung erhalten. In der nachfolgenden schematischen Darstellung kann man die Anordnung der verschiedenen beteiligten Teilnehmer zueinander erkennen. Durch ein sicher aufgebautes Ferndiagnosekonzept, besteht die Möglichkeit dass sich Servicetechniker aus verschiedenen Standorten auf die Kunden-Anlage aber auch auf die eigene Datenbank aufschalten können. Dadurch kann eine schnelle Diagnose und meist sogar eine schnelle Fehlerbeseitigung sichergestellt werden.

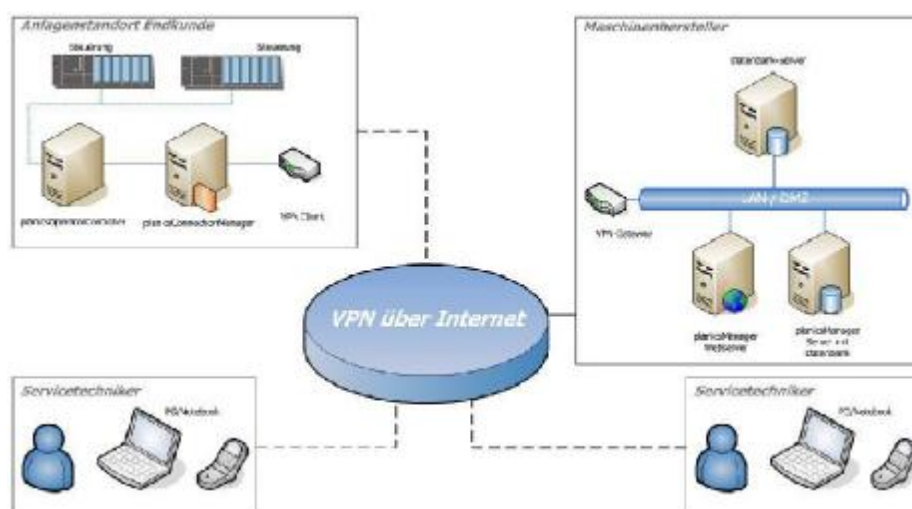


Abbildung 24 – Schematische Darstellung einer Anordnung zur Fernwartung⁸⁰

⁸⁰ Vgl. PLANICSWARE, 23.02.2009

5. Optimierte Vertriebsprozesse und Organisation

Nach den vertriebsunterstützenden Funktionen aus dem vorhergehenden Kapitel werden in diesem Kapitel die eigentlichen Vertriebsprozesse hinsichtlich der Vermeidung von kognitiver Dissonanz untersucht. Im ersten Kapitel wird zunächst die Struktur im Vertrieb von Investitionsgütern selbst analysiert.

5.1. Produktorientierte Vertriebsstruktur

Der Vertrieb von Investitionsgütern ist im seltensten Fall eine „One-Man-Show“. Neben dem eigentlichen Vertriebsmitarbeiter gibt es ein Team von Spezialisten die diesem zuarbeiten oder ihn direkt unterstützen. Die Struktur kann am besten am Vertrieb von Wasserstrahlschneidanlagen dargestellt werden. Hier können in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße gleich mehrere Spezialisten den eigentlichen Vertriebsmitarbeiter unterstützen. Durch diese Spezialisierung wird sichergestellt, dass der Hersteller schnell und effizient auf Probleme und aufkommende kognitive Dissonanzen beim Kunden reagieren kann.

Der „eigentliche“ Vertrieb wird durch einen Mitarbeiter im Außendienst durchgeführt. Im Gegenteil zum Konsumgütervertrieb ist der persönliche Kontakt zum Kunden im Investitionsgütervertrieb unbedingt notwendig. Nur durch ein persönliches Gespräch kann der Verkäufer die wahren Bedürfnisse des Kunden erfragen. Dieser Schritt ist aber notwendig um nicht bereits mit dem schriftlichen Angebot eine kognitive Dissonanz zu erzeugen. Würde das Angebot genau die Anforderungen, aber nicht die Bedürfnisse erfüllen, würde die kognitive Dissonanz unmittelbar nach der Inbetriebnahme und der Nutzung der Anlage auftreten. In diesem Fall ist es besonders schwer die kognitive Dissonanz wieder abzuwenden und das Vertrauensverhältnis neu aufzubauen.

Im Gegensatz zum Konsumgütervertrieb handelt es sich bei diesem Mitarbeiter nicht um einen Kaufmann, sondern einen Techniker oder Naturwissenschaftler, der ein entsprechendes Zusatzwissen im kaufmännischen Bereich benötigt. Auf Grund der erklärungsbedürftigen Produkte ist ein entsprechendes technisches Wissen die Grundlage für den Investitionsgütervertrieb.

Nicht gerade ein Spezialist, aber sicher die wichtigste Unterstützung, ist der Vertriebsinnendienst. Der Innendienst muss den Kontakt zwischen Vertrieb und allen relevanten Abteilungen wie Entwicklung, Produktion, Service, Buchhaltung und der Qualitätssicherung halten. Durch diese Unterstützung kann sich der Vertriebsaußendienst rein auf den Kundenkontakt konzentrieren. Eine weitere wichtige Funktion ist die Projektleitung in der Auftragsabwicklung. Da selbst im Vertrieb von standardisierten Werkzeugmaschinen immer wieder kundenspezifische Optionen und Technologien in die Projekte integriert sind, ist dieser Aufgabenbereich vom Arbeitsaufkommen nicht zu unterschätzen. Besonders durch die regelmäßig notwendigen Besprechungen und Termine beim Hersteller, wäre eine kundenorientierte und flexible Betreuung durch den Außendienstmitarbeiter überhaupt nicht möglich. Durch die Struktur mit einem Vertriebsinnendienst, kann der Außendienstmitarbeiter sich optimal auf seine Kunden fokussieren, schneller Veränderungen und Probleme beim Kunden erkennen und damit selbstverständlich zur Vermeidung von Dissonanzen beitragen.

Einer der Spezialisten zur Vertriebsunterstützung, ist der sogenannte Produktmanager. Um den Außendienst zu unterstützen werden die verschiedenen Modelle oder Produktreihen durch sogenannte Produktmanager geleitet. Diese sammeln die Marktinformationen der Wettbewerber, koordinieren die Entwicklung der neuen Produkte und stellen dem Außendienst die verschiedensten Informationen zur Verfügung. Durch diese Fachleute kann der Außendienst schnell auf Anforderungen oder Probleme des Kunden kompetent reagieren.

Ein weiterer Spezialist, ist der sogenannte Branchenmanager. Seine Aufgabe ist die Beobachtung einer gesamten Branche und die Analyse neuer Trends und Anforderungen die auf die bestehenden, aber auch auf die neuen Produkte zukommen werden. Durch diese Marktbeobachtung ist der eigentliche Vertrieb schon frühzeitig über Veränderungen des Marktes und neue Anforderungen seiner Kunden informiert. Durch diese Informationen können frühzeitig Entwicklungsprojekte angepasst und Vertriebsstrategien und daraus resultierende Argumentationen entwickelt werden.

Als letzten wichtigen Fachmann muss man den Konstrukteur nennen. Obwohl es sich bei Systemen wie einer Wasserstrahlschneidanlage um ein standardisiertes Produkt handelt, ist die Aufstellung immer sehr kundenspezifisch zu handhaben. Dazu kommen kundenspezifische Optionen wie Plattenwechselsysteme, Lagersysteme, Aufbereitungsanlagen, Arbeitsvorbereitungs- und Nacharbeitsplätze, etc.. Diese werden individuell an den Kunden angepasst und müssen entsprechend konstruiert werden. Oft übernimmt der Konstrukteur vom Vertriebsinnendienst den Bereich der Projektleitung. In diesem Fall ist der Vertriebsinnendienst rein für die Abwicklung, die Koordination, die Kommunikation und die Unterstützung des Außendienstkollegen zuständig.

5.2. Key Account Management

Ein besonderer Ansatz zur Vermeidung der kognitiven Dissonanz ist das Key Account Management. Leider ist es auf Grund seiner Struktur und der damit verbundenen Kosten nicht für alle Kunden geeignet. Der Key Account Manager wird traditionell intensiv im Konsumgütervertrieb genutzt⁸¹, hat aber in den letzten Jahren immer mehr Einzug im Bereich des Investitionsgüter- und Dienstleistungsvertriebs gehalten.

Mit dem Begriff Key Account werden die Schlüsselkunden eines Unternehmens bezeichnet. Bei einem sogenannten Key Account kann es sich sowohl um ein einzelnes Unternehmen, aber auch die Unternehmen

⁸¹ Vgl. Bruhn 2004, Seite 34

einer vollständigen Branche, wie zum Beispiel alle Firmen im Bereich der Solarzellenfertigung in Deutschland, handeln. Ein Key Account kann entweder vom Umsatz, als Referenz oder als Entwicklungspartner für das jeweilige Unternehmen von strategischer Bedeutung sein. Auf Grund dieser Bedeutung für das jeweilige Unternehmen müssen diese Key Accounts in einer besonderen Art und Weise betreut werden.

Die Hauptaufgabe wird dabei von einem Key Account Manager wahrgenommen. Die Struktur und damit die Betreuung des Key Accounts muss dabei je nach Kunde, aber auch auf Grund der Branche oder der angebotenen Produkte, neu definiert werden. Die Betreuung eines Kunden durch ein Key Account Management ist immer eine langfristige strategische Entscheidung und muss mit den mittel- und langfristigen Unternehmenszielen abgestimmt sein⁸². Dabei muss regelmäßig eine Überprüfung und Analyse der strategischen Unternehmensziele und der damit verbundenen Zielsetzungen durchgeführt werden. Nur wenn das Key Account Management an diese Ziele angepasst ist, kann es auch erfolgreich eingesetzt werden.

Im Gegensatz zum Konsumgütervertrieb ist die Auslegung des Aufgabenbereiches im Investitionsgütervertrieb deutlich verändert. Im Konsumgütervertrieb wird im Begriff Key Account Management meist die reine Abwicklung des Verkaufs bei besonders umsatzstarken oder wichtigen Kunden verstanden. Im Bereich des erklärungsbedürftigen Investitionsgütervertriebs dagegen hat der Key Account Manager meist viel mehr Aufgaben zu bewältigen. In vielen Unternehmen wird der Key Account Manager nicht als reiner Vertriebsmitarbeiter, sondern als die zentrale Koordinationsstelle und Kontaktperson zum Kunden genutzt.

Im Vertrieb von Investitionsgütern, wie der von Wasserstrahlschneidanlagen und Tintenstrahldruckern wird dabei meist eine besondere Form der Key Account Struktur, die des Prinzips „One Face to the Customer“, genutzt. Im

⁸² Vgl. Kimpel KAM 2008, Seite 3

nachfolgenden Diagramm ist die Struktur dieses Prinzips schematisch dargestellt.

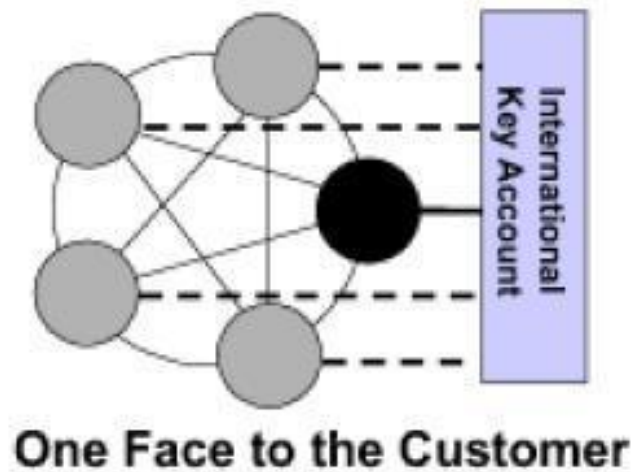


Abbildung 25 – Schematische Darstellung „One Face to the Customer“⁸³

In diesem Prinzip wird der Key Account Manager durch ein Team von Mitarbeitern unterstützt und ist als „Gesicht“ für den alleinigen Kontakt zum Kunden verantwortlich. Bei dieser Struktur gilt es für den Key Account Manager nicht nur in der Vertriebsphase, sondern durchgehend den Kontakt zum Kunden zu halten. Dabei sollte der Key Account Manager nicht nur den Kontakt zum Einkauf, sondern zum gesamten Buying-Center des Kunden halten. Im Buying-Center sind neben dem Einkauf auch Bereiche oder Funktionen wie Anlagenbediener, Wartung, Planung, strategische Produktionsplanung, Produktentwicklung und Management. Durch diesen Kontakt ist er frühzeitig über Probleme und aufkommende Diskrepanzen informiert und kann durch entsprechende Maßnahmen aktiv sehr gut zur Vermeidung der kognitiven Dissonanz beitragen. Leider ist dies eine sehr aufwendige und kostenintensive Struktur.

⁸³ Vgl. Krüger 2008, Seite 8

5.3. Vermeidung oder Minderung der kognitiven Dissonanz

Bei der Definition besonderer Maßnahmen zur Vermeidung einer kognitiven Dissonanz muss parallel auch das Thema Kundenbindung betrachtet werden. Bei der Definition Kundenbindung ist besonders der Blickwinkel entscheidend. Aus Herstellersicht ist es die gezielte Aktivität um den Kunden an das Unternehmen zu binden. Das bedeutet dass er die Kundenzufriedenheit mit dem Produkt aber auch dem Unternehmen selbst steigern muss.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist der Bereich After-Sales. Im Investitionsgütervertrieb wird der Bereich After-Sales sehr intensiv zur Erhöhung des Umsatzes, zur Gewinnmaximierung und besonders zur Kundenbindung genutzt. Noch wichtiger ist es bereits vor der Angebotserstellung die richtige Auswahl der Optionen zum eigentlichen Produkt zu beachten. Optionen die die Gefahr der Kognitiven Dissonanz minimieren könnten sind:

- Das Leasing durch hauseigene Abteilungen oder Partner-Unternehmen
- „Rundum-Sorglos“-Pakete zur frühzeitigen Festlegung der laufenden Kosten (TCO – Total Cost of Ownership) über den gesamten Abschreibungszeitraum
- Personifizierte und auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Betreibermodelle
- Hotline-Angebote

Die Anpassung dieser Optionen an die jeweiligen Bedürfnisse des Kunden ist ein wichtiger Bestandteil zur Vermeidung einer kognitiven Dissonanz. Ohne die personifizierten Varianten kann die kognitive Dissonanz nur mit Glück vermieden werden. Diese Aufgabe muss der Außendienstmitarbeiter vor Ort übernehmen. Sollte der Kunde nach dem Kauf der Werkzeugmaschine feststellen, dass die Anlage seine Erwartungen nicht erfüllt, wird er die Schuld beim Hersteller suchen. Er erwartet dass dieser die

fachliche Kompetenz zur Anwendung seiner Produkte hat. Der Außendienstmitarbeiter darf eventuelle Folgekosten und Limitierungen bei möglichen zukünftigen Anwendungen nicht verschweigen. In einer solchen Situation würde beim Kunden die kognitive Dissonanz zum Vorschein kommen und er bereut den Kauf.

6. Modelle zur Kundenbindung

Zusätzlich zum speziellen Verhalten und Abläufen können im Investitionsgütervertrieb verschiedene Modelle eingesetzt werden, die den Vertrieb hinsichtlich der Vermeidung einer kognitiven Dissonanz unterstützen könnten. Die Auswahl des jeweiligen Modells muss der Vertriebsmitarbeiter auf Grund der Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden treffen. Ein Kunde mit großem Sicherheitsbewusstsein wird sein Augenmerk mehr auf einen fehlerfreien und mit Sicherheiten ausgestatteten Betrieb legen. Ein Kunde mit dem Bedürfnis seine Kosten auf Jahre zu fixieren, wird mehr auf entsprechende Kosten-Modelle ansprechen. Für die Auswahl der Modelle muss der Vertriebsmitarbeiter die Bedürfnisse hinterfragen und analysieren. In den nachfolgenden Punkten sind die verschiedenen Modelle aufgelistet.

6.1. Nutzermodell

Ein sehr guter Ansatz zur Vermeidung der kognitiven Dissonanz, ist ein sogenanntes Nutzermodell sein. Dieses Modell ist besonders für Kunden geeignet die mit dem Kauf der jeweiligen Maschine zum ersten Mal in diese Technologie oder ein neues Marktsegment einsteigen. Durch diesen Neueinstieg sind für den Kunden die Risiken und die Erfolgchancen oft nur schwer abzuschätzen. Auf Grund von Problemen bei der Auslastung einer Wasserstrahlschneidanlage, also der Akquirierung von entsprechenden Kundenaufträgen können schnell Differenzen in der Kalkulation und der Finanzierung auftreten. Diese Differenzen werden den Kunden an der Richtigkeit seiner Entscheidung zweifeln lassen.

Als Beispiel kann der Kauf einer Wasserstrahlschneidanlage herangezogen werden. Wenn der Job-Shop bisher nur Laser- oder Plasmaschneidanlagen zum Beschnitt von Blechen mit Dicken unter 20 mm eingesetzt hat, ist diese Anschaffung ein völlig neues Applikationsfeld. Der typische Einsatzbereich

einer Wasserstrahlschneidanlage sind Blechdicken über 40 mm und einem hohen Aspektverhältnis. Mit dem Begriff Aspektverhältnis wird das Verhältnis zwischen Schnittspalttiefe und Schnittspaltbreite bezeichnet. Ein großes Aspektverhältnis wird also bei einer großen Tiefe und einer kleinen Spaltbreite erreicht. Aus diesen Parametern ergibt sich, dass die hier gefertigten Produkte typischerweise von einem anderen Endkunden verlangt werden, als die bisher gefertigten Produkte. Sollte der Job Shop beim Kauf der Wasserstrahlschneidanlage noch keine festen Anfragen und Aufträge haben, besteht also ein Risiko die Maschine schnell auslasten zu können. Da es besonders im Job-Shop Bereich auf schnelle Reaktionszeiten ankommt, kann der Kunde oft erst kurz vor der Inbetriebnahme seiner neuen Wasserstrahlschneidanlage an seine Kunden herantreten. Um den Kunden mit mehr Sicherheit zu unterstützen, könnte man dem Kunden in diesem Bereich helfen. Durch den Einsatz eines Nutzermodells kann man dem Kunden das Risiko der Investition abnehmen. Beim Nutzermodell handelt es sich um ein nutzungsabhängiges Leasing. Bei diesem Modell kann der Kunde für einen festgelegten Zeitraum von zum Beispiel 18 Monaten die Maschine nutzen und diese innerhalb dieses Zeitraumes ohne Angabe von Gründen wieder zurückgeben. In diesem Fall trägt der Kunde nur die Kosten der Inbetriebnahme und des Transportes der Anlage. Ansonsten werden durch einen Betriebsstundenzähler die genutzten Stunden der Werkzeugmaschine erfasst und monatlich mit Hilfe der Telediagnose-Software abgerufen. Lediglich diese genutzten Stunden müssen vom Kunden bezahlt werden. Als Grundlage zur Berechnung des Stundensatzes dient die üblicherweise durch den Kunden genutzte Arbeitszeit (1-Schicht-, 2-Schicht- oder 3-Schicht-Betrieb) und die normale, vom Kunden für den weiteren Invest angesetzte, Abschreibungsdauer. Sollte sich der Kunde nach dem vereinbarten Zeitraum für die weitere Nutzung der Anlage entscheiden, muss der restliche vereinbarte Betrag als Kaufsumme bezahlt werden. Dieser restliche Betrag wird vorab aus der Differenz zwischen dem eigentlichen Invest und des Betrages aus dem Betreibermodell ermittelt. Durch diese Art der Berechnung wird das Risiko für den Kunden minimiert. Zusätzlich wird dem Kunden das Vertrauen des Lieferanten in seine Produkte und die damit verbundene Technologie demonstriert. Durch diese

Risiko-Verlagerung vom Kunden zum Lieferanten kann ein Vertrauensverhältnis und langfristig eine gute Kundenbindung generiert werden.

Aber der Kunde hat auch ein Restrisiko, da er trotz dieses Modells in die notwendige Infrastruktur (Wasser, Strom, Entsorgung) und die Ausbildung der Mitarbeiter investieren muss. Dieser Invest kann sich für den Kunden nur bei einer konsequenten Nutzung des Systems rechnen. Diese Investitionen können nach der Rückgabe der Wasserstrahlschneidanlage an den Hersteller nicht mehr genutzt werden und müssten damit abgeschrieben werden.

6.2. Vertriebsunterstützungsmodell

Ein wichtiger Faktor für jeden Außendienstmitarbeiter im Investitionsgütervertrieb ist es, die Kunden seines Kunden zu kennen. Durch seine Kenntnisse über die Struktur und Probleme der Kunden seines Kunden kann er die Bedürfnisse und Anforderungen seines Kunden besser verstehen und auf diese eingehen. Durch diese Kenntnisse kann er besser beurteilen ob sein Kunde mehr Wert auf Verfügbarkeit, Betriebskosten, Flexibilität, Produktivität, Effizienz oder Adaption an vorhandene Fertigungsschnittstellen legt. Eine Unterstützung könnte das sogenannte Vertriebsunterstützungsmodell sein. Hierbei liefert der Hersteller nicht nur die Werkzeugmaschine, sondern auch eine Vertriebsunterstützung. Diese muss selbstverständlich an den jeweiligen Kunden und auch an die Endkunden angepasst werden. Durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit entsteht eine Kundenbindung, die eine entstehende kognitive Dissonanz verhindern könnte. Durch das Gefühl des Kunden nicht alleine zu sein, sondern zusammen mit dem Hersteller eventuelle Probleme durchzustehen, entsteht eine Verbundenheit. Da aber viele Firmen unabhängig agieren wollen und Details Ihrer Endkunden nicht aufdecken, ist dieses Modell nicht bei allen Kunden anwendbar.

Diese Unterstützung kann durch verschiedene Optionen erreicht werden. Eine Option ist eine Offline-Programmierungs-Software mit integrierter Simulationsmöglichkeit die aus CAD-Daten des Endkunden schnell und sicher Kosten und Bearbeitungszeiten der jeweiligen Anfragen kalkuliert. Dadurch kann der Kunde schnell und zuverlässig Anfragen bearbeiten und ohne großes Risiko seine Bearbeitungsprozesse und seine Kostenberechnung kalkulieren. Dieser Zusatznutzen kann beim Kunden eine besondere Zufriedenheit auslösen und damit natürlich auch zur Vermeidung der kognitiven Dissonanz beitragen.

Eine weitere, sehr einfache aber effektive Option kann die Argumentationsunterstützung und damit die Weitergabe von Vertriebsargumenten an den Kunden sein. Da der Hersteller selbst die Vor- und Nachteile seiner Produkte besser kennt, können durch die Kenntnisse über die Anforderungen des Endkunden die Vertriebsargumente seines Kunden angepasst werden. Durch diese enge Zusammenarbeit entsteht ein Gefühl einer Partnerschaft, was wiederum eine aufkommende kognitive Dissonanz verhindern kann.

Aber die Unterstützung muss nicht bei der Weitergabe von schriftlichen Unterlagen und Diskussionen zum Thema aufhören. Auch durch eine personelle Unterstützung bei der Kundenakquise oder mit einer Produktionsunterstützung durch einen erfahrenen Applikationstechniker können Vorteile gegenüber Wettbewerbern generiert werden. Durch diese noch engere Verbindung entsteht wiederum ein „WIR“-Gefühl. Ein Zweifel am Produkt und dem Hersteller, wäre gefühlsmäßig ein Zweifel an sich selbst.

Selbstverständlich können auch Tests und Mustererstellung durch das Applikationslabor des Herstellers in der Anfangsphase eine große Unterstützung im Vertriebsprozess darstellen. Egal welcher Art die Vertriebsunterstützung ist, durch diese Maßnahmen wird dem Kunden signalisiert dass er nach dem Kauf nicht alleine gelassen wird. Da der Hersteller so über alle Probleme bei der Akquise informiert ist, können

eventuell aufkommende kognitive Dissonanzen schon im Ansatz beseitigt werden, bzw. können erst gar nicht aufkommen.

6.3. Leasingmodell

Eine sehr gute Möglichkeit zur Vermeidung einer kognitiven Dissonanz ist der Einsatz von Leasingangeboten direkt vom Hersteller. Alle großen Werkzeugmaschinenhersteller arbeiten mit namhaften Leasingunternehmen zusammen, oder haben ein eigenes Leasingunternehmen gegründet. Die Gründung einer hauseigenen Leasinggesellschaft könnte ein erheblicher Vorteil in der Abwicklung bedeuten. Durch diese Maßnahme wird eine unkomplizierte Vertriebs-Abwicklung über den Kauf einer Werkzeugmaschine garantiert. Da die Leasing-Abteilung nur als vertriebsunterstützende Maßnahme aufgebaut ist, soll sie keinen direkten Gewinn erwirtschaften. Dadurch können nicht nur günstige Leasingangebote erzeugt, sondern auch eigene Beurteilungen nach eigenen Kriterien durchgeführt werden. Gerade für kleinere Unternehmen kann die Tatsache, dass sie lediglich einen Ansprechpartner haben, und nicht für die Finanzierung und den Kauf mit zwei oder drei verschiedenen Partnern zusammen arbeiten müssen, einen Vorteil darstellen. Durch diese schnelle und unkomplizierte Hilfe, sollten beim Kunden eine größere Zufriedenheit und damit ein größeres Vertrauen entstehen. Dieses Abwicklungsverfahren kann erheblich zu einer Vermeidung von kognitiver Dissonanz beitragen.

6.4. Modell des Embedded Service

Ein aufwendiges, aber sehr effektives Modell ist das des „Embedded Service“. Der Begriff „Embedded“⁸⁴ kommt aus dem amerikanischen und wurde als Beschreibung für die zeitliche Integration von Reportern in die Truppen im Golf-Krieg bekannt. Analog ist dies auch für den in diesem Modell eingesetzten Servicetechniker zu betrachten. Dieser Techniker wird in die Wartungsgruppe des Kunden integriert und durch den zugehörigen Meister oder Gruppenleiter des Kunden wie ein eigener Mitarbeiter

⁸⁴ Vgl. LEO embedded = eingebettet / integriert, 21.02.2009

eingesetzt. Hierbei muss er sich allerdings an die vertraglich zwischen der Serviceabteilung des Herstellers und seinem Unternehmen ausgemachten Vertragsbedingungen für den Einsatz des oder der Servicetechniker halten. Dies sind zum Beispiel Regelungen über Arbeitszeiten, Nacharbeit, Urlaubs- und Überstundenregelung, Regelungen zur Arbeitssicherheit und so weiter. Die Vorteile dieses Modells liegen in der fachlichen Kompetenz des Technikers und der kurzen Reaktionszeit. Sollten allerdings während des Einsatzes des Servicetechnikers keine nennenswerte Probleme und damit auch keine Nutzung des Technikers auftreten, wird dieses Modell keine Beachtung, und damit auch nicht zu einer Vermeidung einer kognitiver Dissonanz beitragen.

Sollte der Servicetechniker jedoch genutzt werden, kann die Vermeidung einer kognitiven Dissonanz durch ein solches Modell erreicht werden.

6.5. Konstruktionsunterstützungsmodell

Der Konstrukteur des Herstellers ist bei den Entwicklungsprojekten des Kunden integriert und kann durch seine Erfahrungen die Produkte auf die Vorteile und Eigenschaften der eigenen Werkzeugmaschinen anpassen. Dadurch wird eine Wasserstrahlschneidanlage optimal genutzt. Daraus resultierend können die Stärken der Anlage vollständig bei der Herstellung der Bauteile genutzt werden. Am Beispiel einer Wasserstrahlschneidanlage in einem Job-Shop kann dies sehr gut aufgezeigt werden. Durch optimale Ausnutzung können niedrige Fertigungszeiten bei hoher Qualität und optimierten Betriebskosten erzeugt werden. Dies spiegelt sich wiederum in einem Vorteil durch marktgerechte Vertriebspreise wieder. Am Beispiel des Tintenstrahldruckers bedeutet dieses Modell die Anpassung der eingesetzten Materialien an die Markierungsmöglichkeiten, ohne jedoch die technologischen Eigenschaften des Produktes zu verschlechtern. Zusätzlich dürfen diese Änderungen keine Erhöhung der Kosten verursachen.

Da die Auswirkungen dieses Modells von Entscheidern mit großer Wahrscheinlichkeit wahrgenommen werden, kann es bei einem positiven Verlauf zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit kommen. Diese

begründet sich auf den gesteigerten Nutzen des Investitionsgutes und der damit verbundenen Optimierung der Ergebnisse. Der Ansatz zur Vermeidung der kognitiven Dissonanz ist durch dieses Modell ideal.

6.6. Gewährleistungsverlängerung

Ein wichtiger Punkt für die Integration einer neuen Technologie bzw. Werkzeugmaschine kann die Überschaubarkeit der Kosten sein. Für einige Kunden ist dies sogar einer der wichtigsten Faktoren bei dem Einstieg in eine neue Technologie. Nur mit transparenten und überschaubaren Kosten ist es dem Kunden möglich seine Planung exakt zu bestimmen. Die dazugehörige Betriebskostenrechnung muss über den gesamten Abschreibungs- bzw. Planungszeitraum des neuen Investitionsgutes sichergestellt werden. Besonders die Kosten für Wartung, Ersatz- und Verbrauchsteile, unplanmäßige Reparaturen und die Lagerhaltung für Ersatz- und Verbrauchsteile sind oft unkalkulierbare Posten. Durch eine Gewährleistungsverlängerung können die Kosten für diese Positionen planbar und limitiert werden. Im Gegensatz zum Vertrieb von Konsumgütern an den Endverbraucher ist im Investitionsgütervertrieb eine Gewährleistungsfrist von 12 Monaten nicht unüblich. Die zusätzliche Verlängerung wird an den vorhandenen Gewährleistungszeitraum von 12 Monaten angehängt und kann dann um Einheiten zu je 12 Monaten verlängert werden. Dadurch ist es dem Kunden möglich die Werkzeugmaschine über den gesamten Berechnungszeitraum abzusichern und die Produktionskosten vom ersten bis zum letzten Tag zu fixieren. Zur Risikokalkulation des Herstellers ist es andererseits wichtig, dass diese Gewährleistungsverlängerung nur mit dem Kauf der Maschine abgeschlossen werden darf. Auf Grund des definitiven Status der Anlage, ist es dem Hersteller nur zu diesem Zeitpunkt möglich, Kosten wie Personal und Zukaufteile über den entsprechenden Zeitraum zu kalkulieren. Bei dem Kauf einer Gewährleistungsfrist zu einem späteren Zeitraum muss eine neue Risikobetrachtung und Bestandsaufnahme des Investitionsgutes durchgeführt, und die Beträge je Einheit wieder neu kalkuliert werden.

Zusätzlich sollte das Modell der Gewährleistungsverlängerung einige zusätzliche Bestandteile enthalten. Um eine vollständige Kontrolle der Betriebskosten zu gewährleisten, müssen in dieser Option auch die jährlichen Wartungen, inkl. aller anfallenden Kosten wie die An- und Abreise, Personalkosten, Übernachtungen, Spesen, etc. enthalten sein. Allerdings sollten auch die Kosten für alle Verschleißteile, sowie die Kosten für ein Konsignationslager enthalten sein.

Durch dieses Modell kann dem Kunden besonders bei langen Gewährleistungszeiträumen das große Vertrauen des Herstellers in die eigenen Produkte signalisiert werden. Durch dieses Signal kann nicht nur eine enge Kundenbindung forciert, sondern auch eine aufkommende kognitive Dissonanz unterdrückt werden. Besonders für Kunden mit dem Ziel keine unerwarteten Kosten beim Betrieb eines neuen Systems zu bekommen, ist dieses Modell der ideale Ansatz zur Vermeidung einer kognitiven Dissonanz.

6.7. Rundum-Sorglos-Modelle

Die nachdrücklichste Variante ist selbstverständlich ein sogenanntes „Rundum-Sorglos“-Paket. Hierbei muss das Paket immer auf die jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Das Paket muss sicher Komponenten wie eine Gewährleistungsverlängerung und auch einen 24x7-Hotline-Vertrag, also über 7 Tage in der Woche mit jeweils 24 Stunden, enthalten. Zusätzlich kann es durch die verschiedensten Optionen wie einer Bedienungs- und Wartungsschulung, regelmäßige Softwareupdates, Produktionsbegleitung durch erfahrene Applikations-Ingenieure, definierte Service-Reaktionszeiten, garantierte Verfügbarkeiten, kurze an Kundenanforderungen angepasste Ersatzteillieferzeiten, Betreibermodelle oder auch Leasingmodelle erweitert und auf den jeweiligen Kunden angepasst werden. Zur Ausarbeitung der optimalen Anordnungen und Optionen für den Kunden, muss der zuständige Außendienstmitarbeiter die Bedürfnisse und Probleme analysieren. Sollten die verschiedenen Module des Paketes nicht auf den Kunden zugeschnitten sein, kann dies

nicht zur Vermeidung der kognitiven Dissonanz beitragen, sondern im Gegenteil diese erst hervorrufen bzw. forcieren.

Es gilt also nicht das Modell auf die Anforderungen des Kunden auszurichten, sondern diese zu hinterfragen. Eventuell sind die Anforderungen durch fehlerhafte Schlussfolgerungen oder auf Grund von Gesprächen mit Mitbewerbern entstanden und decken die wahren Bedürfnisse des Kunden nicht ab. Ein Rundum-Sorglos-Paket ist damit so komplex wie das eigentliche Investitionsgut.

7. Schlussfolgerung

Kann also die kognitive Dissonanz im Investitionsgütervertrieb generell vermieden werden? Diese Frage muss mit NEIN beantwortet werden. Allerdings gibt es Möglichkeiten diese Gefahr durch Maßnahmen, Methoden, Werkzeuge und Modelle zu minimieren oder abzuwenden. Im Gegensatz zum Konsumgütervertrieb sind aber nicht nur die Produkte des Investitionsgütervertriebs, sondern auch die Modelle und Strukturen deutlich komplexer. Zusätzlich müssen die eingesetzten Methoden und Mittel immer auf die Bedürfnisse und Anforderungen des jeweiligen Kunden angepasst werden. Diese Bedürfnisse und Anforderungen müssen durch den Vertrieb richtig erkannt und beurteilt werden. Werden in diesem Stadium des Vertriebsprozesses Fehler gemacht, ist die Absicherung zur effizienten und konsequenten Vermeidung einer kognitiven Dissonanz kaum mehr möglich.

Insgesamt ist eine gut organisierte und geführte Vertriebsorganisation, mit den genauen Kenntnissen über Markt, Wettbewerb und vor allem die eigenen Produkte und Stärken die Voraussetzung um erfolgreiche Kundenbindung und damit die Vermeidung einer kognitiven Dissonanz in Angriff zu nehmen. Leider werden aber die Bereiche Kundenbindung und Kundenzufriedenheit immer noch zu eindimensional betrachtet. Ohne aber die Komplexität zu erkennen wird kein Unternehmen jemals in diesem Bereich erfolgreich sein. Viele kleine Unternehmen im Investitionsgütervertrieb haben sehr technisch orientierte Strukturen und sehen dort ihre einzigen Stärken. Vertrieb und dazugehörige Strukturen werden oft als lästig und unnötig betrachtet. Die verschiedenen Kapitel dieser Arbeit zeigen, dass ein strukturiertes Vorgehen unerlässlich für ein erfolgreiches Vorgehen in der Vermarktung von Investitionsgütern ist.

A. Literaturverzeichnis

Belz 2008 - Christian Belz, Markus Müllner & Dirk Zupanic 2008 – 2. aktualisierte Auflage – Spitzenleistungen im Key Account Management, mi-Fachverlag München

Bruhn 1999 - Manfred Bruhn 1999 – Kundenorientierung – 3. Auflage – München

Bruhn 2003 - Manfred Bruhn, Christian Homburg 2003 – 4. Auflage – Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler Verlag Wiesbaden

Bruhn 2004 - Manfred Bruhn (2004), Marketing, 8. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Czichos 2000 - Reiner Czichos 2000 – 2. Auflage – Kreatives Account Management , Ernst Reinhardt Verlag München

Festinger 1957 - Leon Festinger (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press, Stanford, Kalifornien, USA, 1957

H&M - Hinweise im Kassenbereich aller deutschen H&M-Filialen

Haeske 2008 - Udo Haeske – 2. Auflage – Kommunikation mit Kunden, Cornelsen Verlag Scriptor Berlin

Homburg 2008 - Christian Homburg 2008 – 7. Auflage – Kundenzufriedenheit, Gabler Verlag Wiesbaden

Homburg/Schäfer/Schneider 2008 - Christian Homburg, Heiko Schäfer, Janna Schneider 2008 – 4. Auflage – Sales Excellence, Gabler Verlag Wiesbaden

IBM - Niklaus Mettler & Annette Renz, 2002, IBM CRM Consulting, Vortrag: CRM Strategy, Scope & Go und CRM Implementierung,

Kenzelmann 2008 - Peter Kenzelmann (2008), Kundenbindung, Cornelsen Verlag Scriptor Berlin

Kimpel CRM 2008 - Thorsten Kimpel (2008), Präsentation im Modul 6 – Spezielles Know-How im Vertrieb / Vertriebsinformationssystem / Vertriebssteuerung / CRM, Prof. Bender, Studiengang Vertriebsmanagement am TWW e.V., Wolfenbüttel

Kimpel KAM 2008 - Thorsten Kimpel (2008), Präsentation im Modul 6 – Spezielles Know-How im Vertrieb / Key Account Management / Diplom-Sportökonom M. Krüger, Studiengang Vertriebsmanagement am TWW e.V., Wolfenbüttel

Korff 2001 - Martina Korff (2001), Modelle des Kaufentscheidungsprozesses und Theorie der kognitiven Dissonanz, Studienarbeit an der LMU München, E-Book, Grin-Verlag,

Kotter 2008 - Philip Kotter, Kevin Lane Keller, Friedhelm Bliemel (2008), Marketing-Management, 12. aktualisierte Auflage, Pearson Education Deutschland, München

Krüger 2008 - Matthias Krüger (2008), Vorlesungsunterlagen zum Modul 6 Spezielles Know-How im Vertrieb – Key Account Management, Studiengang Vertriebsmanagement am TWW e.V., Wolfenbüttel

Kuß/Tomczak 2004 - Alfred Kuß, Torsten Tomczak (2004), 4. Auflage, Marketingplanung, Gabler Verlag, Wiesbaden

Lorenz/Oppitz 2004 - Thomas Lorenz Stefan Oppitz (2004), 30 Minuten für Profilierung durch Persönlichkeit, Gabal Verlag, Offenbach

Selck 2008, - Dr. Andreas Selck, Vorlesung im Modul „Marketingrelevante Elemente des Vertriebs“ am TWW Wolfenbüttel

Srama/Korawa 2008 - Andrea Srama, Kurt Morawa (2008), Grundwissen Beratung und Verkauf, Cornelsen Verlag Scriptor Berlin

Reiss 2000 - Marcus Reiß (2000), Medienwirkungsforschung – die Theorie der kognitiven Dissonanz von Leo Festinger, Hausarbeit, Dortmund, E-Book, Grin-Verlag,

Runge 2008 - Hanns-Joachim Runge (2008), After Sales Service in der Investitionsgüterindustrie, VDM Verlag, Saarbrücken

Turtur 2008 - Dr. Bianca Turtur (2008), Aussendienst Information, 39. Jahrgang, 25. Ausgabe vom 05.12.2008, Seite 2, Artikel „Kaufreue vorbeugen“, Verlag Norbert Müller, München

Weiss 2001 - H.Ch. Weiss, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft Marketing), 12. Auflage, Herausgeber Olfert (Kiehl), Ludwigshafen

Winkelmann 2005 - Prof. Dr. Peter Winkelmann (2005), Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Verlag Vahlen, München

Zollondz 2008 - Hans-Dieter Zollondz (2008), Grundlagen Marketing, Cornelsen Verlag Scriptor Berlin

B. Internetverzeichnis

(Die hier aufgelisteten Internetseiten wurden zwischen dem 28.01.2009 und dem 21.04.2009 aufgerufen)

4MANAGERS	http://www.4managers.de/themen/kano-analyse/
AT-MIX	http://www.at-mix.de/tintenstrahldrucker.htm
AMISU	http://www.gosee.de/news/photography/frank-p-wartenberg-censored-new-yorker-2214&usg=__OrybEG6GHibEKbg5jRWuJHRODCI=&h=402&w=568&sz=79&hl=de&start=29&tbnid=Jc-xZ6PaWg9sfM:&tbnh=95&tbnw=134&prev=/images%3Fq%3Damisu%26gbv%3D2%26ndsp%3D20%26hl%3Dde%26sa%3DN%26start%3D20
BOSS	http://hugoboss.com
BOSS 2	http://www.hugoboss.com/index.php?cid=zz&lan=en&from=hbcomOpener&gotoURL=sport-sponsoring-golf_de_dsl
BUSINESS	http://www.business-wissen.de
BYSTRONIC	http://www.bystronic.de/cutting_and_bending/de/de/
CHANNEL	http://www.channelpartner.de/knowledgecenter/management_karriere/203598/
SCHERRER	http://www.claudiascherrer.ch/mbti_myers_briggs_typenindikator.htm
ECOPLAN	http://www.ecoplan.de/wyseco/wys8.nsf/files
ENTERPRISE	http://www.enterprise-collaboration.de/software-katalog/verwaltung/foconis-bm/FOCONIS%20BM-Einblicke.gif
FLOWEUROPE	http://www.floweurope.de/
FMI	http://www.fmi-systems.com
FREIBURG	http://www.medpsych.uni-freiburg.de/OL/glossar/body_kognitive_dissonanz.html
HUGOBOSS	http://www.hugoboss-sailing.com/
LEO	http://dict.leo.org/
LEXIKON24	http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/
MEDIA MARKT	http://www.mediamarkt.de/service/
MEN	http://www.men-montagen.de/upload/4956ca4cX109012957cbXY1d83/1138202333939/API_SMG_Presse_019.jpg
MYERSBRIGGS	http://myersbriggs.org/my%2Dmbti%2Dpersonality%2Dtype/mbti%2Dbasics/
M-PLUS	http://www.m-plus-pc.de/mbti.html
NEWYORKER-1	http://www.newyorker.de/pages/de/fashion.html
NEWYORKER-2	http://www.newyorker.de/pages/de/entertainment/sport.html
PLANICSWARE	http://www.planicsware.de/products/pO/images/bp_po.png
PSYCHOLOGOIE	http://www.psychologie-seiten.de

SCHNEIDFORUM	http://www.schneidforum.de/vor-undnachteile.0.html
SCHOLPP	www.scholpp.de
UNMORALISCH	http://www.unmoralische.de/zitate2/Oscar_Wilde.htm
UPDATE	http://www.update.com/CRM-Software/-6412-1-1-en-hq-/cms.html
VERTRIEBSLEXIKON	http://www.vertriebslexikon.de
WERBE	http://www.werbepsychologie-online.de
WERNECKE	http://ivs.cs.uni-magdeburg.de/sw-eng/agruppe/lehre/webqm05/werneke.pdf
WIEDENBACH	http://www.wiedenbach.de
WMF	http://www.ias.uni-stuttgart.de/forschung/demonstrationsanlagen/kaffeeautomat.html
WOLF	http://www.wolf-signiertechnik.de/de/lexikon/
ZITAT	http://www.zitat-suche.de/diverse_g-l.html

C. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Zitat zur Kundenbindung	3
Abbildung 2 – Konsistenz gegenüber kognitiver Dissonanz	10
Abbildung 3 – Wasserstrahlschneiden	13
Abbildung 4 – Schematische Darstellung eines Tintenstrahldruckverfahrens	15
Abbildung 5 – Beschriftungsverfahren und ihre Einstufung	16
Abbildung 6 – Gegenüberstellung der verschiedenen Vertriebsformen	18
Abbildung 7 – linearer Kaufentscheidungsprozess	20
Abbildung 8 – Werbeanzeige Marke amisu des New Yorker Konzerns	22
Abbildung 9 – Neue Winterkollektion der Marke BOSS Selection	23
Abbildung 10 – Wertschöpfung in der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft	27
Abbildung 11 – Zitat von Oskar Wilde	27
Abbildung 12 – Vertriebstrichter	28
Abbildung 13 – Zitat zum Thema Benefits	33
Abbildung 14 – CRM Einfluss auf die Kundenbeziehung	34
Abbildung 15 – Kundenorientierung in allen Phasen einer Kundenbeziehung	34
Abbildung 16 – Zitat zum Thema Kundenvertrauen	36
Abbildung 17 – Meilensteine im Industriegütervertrieb	37
Abbildung 18 – Kundenzufriedenheit als Resultat von Erwartung und Erfahrung	38
Abbildung 19 – Kano-Modell der Kundenzufriedenheit	39
Abbildung 21 – Beispielhafte Darstellung der DISG Typologie	49
Abbildung 22 – Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenbindung	59
Abbildung 23 – Oberfläche zur Eingabe und Nachverfolgung einer Beschwerde	60
Abbildung 24 – Verlagerung einer Umformpresse	67
Abbildung 25 – Schematische Darstellung einer Anordnung zur Fernwartung	70
Abbildung 26 – Schematische Darstellung „One Face to the Customer“	75

D. Abkürzungsverzeichnis

2D	Zweidimensional
BCG	Boston Consulting Group
BÜ	Betriebsübergabe
CAD	Computer Aided Design – Computer unterstützte Konstruktion
CNC	Computerized numerical controlled – numerische Steuerung mit Rechner
CRM	Customer Relationship Management – Kundenbeziehungsmanagement
DISG	D = Dominant, I = Initiativ, S = Stetig und G = Gewissenhaft
IT	Informationstechnologie
KFZ	Kraftfahrzeug
MBTI	Meyer Briggs Typen Indikator
N.i.O.	Nicht in Ordnung
PKW	Personenkraftwagen
QM	Qualitätsmanagement
SB	Selbstbedienung
SOP	Start of Production
SPS	Speicherprogrammierbare Steuerung
SWOT	Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats – Stärken – Schwächen – Herausforderungen - Risiken
Rol	Return of Investment
TCO	Total Cost of Ownership – Lebenszykluskosten
TQM	Total Quality Management - Qualitätsmanagement
USP	Unique Selling Proposition – Alleinstellungsmerkmal
VPN	Virtual Private Network, dt. virtuelles privates Netz

E. Anhang

1. Beschreibung Wasserstrahltechnik
2. Flow Europe GmbH
3. Wiedenbach Apparatebau GmbH
4. Beispiel für Kundenkarten mit Bonussystem
5. Beispiel für Kundenkarten mit Kundenbindung
6. Beispiel für eine Firmenzeitschrift : mobil
7. Was ist MBTI
8. Buchstabenkennung der MBTI-Persönlichkeitstypen

Anhang 1: Beschreibung Wasserstrahltechnik

Auszug aus der Internet Seite www.schneidforum.de vom 21.03.2009

Technische Eck-Daten



Quelle: Ingersoll

Standzeiten der Düse: Saphir ca. 300h - Diamant ca. 600h
Durchmesser der Düsen: 0,08 bis 0,5 mm
Schnittfuge in Metall: 1 bis 1,4 mm
Schneiddruck: 3.500 – 4.200 bar
Neuste Entwicklungen bis: 13.000 bar (eher Laboreinsatz!)
NEU einige Hersteller liefern 6.200bar Systeme aus, die bereits Industrie tauglich sind.
Eine höhere Pumpenleistung ermöglicht höheren Durchsatz an Schneidwasser bei gleichem Druck => die Abtragsleistung steigt

Übliche Pumpengrößen:
25 PS: 17,5kW, 3.500 bar, 1,9 l/min Volumenstrom
50 PS: 37kW, 3.800 bar, 3,8 l/min Volumenstrom
100 PS: 75kW, 3.800 bar, 7,6 l/min Volumenstrom
150 PS: 115kW, 3.800 bar, 15,2l/min Volumenstrom

Schnittkosten

Lebensdauer und Kosten der Verschleißteile und Betriebsstoffe:
(Alle Angaben beziehen sich auf das Schneiden von Metall mit einer 50 PS-Pumpe, Werte sind herstellerabhängig und können variieren, Angaben ohne Gewähr, dienen rein als Orientierungshilfe, im Bedarfsfall konkret beim Hersteller nachfragen, Stand 2003)

Die reinen Betriebskosten einer 50PS-Pumpe lagen 2003 bei rund: 30-40 €/h

Sinn

Wasserstrahlschneidanlagen dürfen nicht als Ersatz für Plasma, Laser oder Autogen verstanden werden. Dieser Rechenansatz wäre nicht richtig.

Jedes Schneidsystem hat seine Berechtigung, seine Stärken und seine speziellen Aufgabenbereiche. Wasserstrahl besitzt eine Flexibilität und Materialschonung, die es einzigartig macht.

Daher stellt sich nicht die Frage Wasser oder Plasma - sondern vielmehr, wann investieren wir in eine Produkt-Erweiterung unseres Angebotes?

Wenn Schneiden ihr tägliches Geschäft ist, dann bietet Wasser ungeahnte Möglichkeiten, natürlich mit anderem Stundensatz und anderen Randbedingungen, eventl. auch mit anderen Kunden, doch in jedem Fall auch mit der Chance auf weitere bzw. andere Gewinnquellen.

Daher unser Tipp: Wer also für die Zukunft plant, sollte Wasser in sein Portfolio mit hinein denken und prüfen, ob dies nicht eine potentielle Chance beinhaltet!

Vor- und Nachteile

Vorteile:

- Keine Wärmezonen,
- kein Aufhärten,
- keine Spannungen,
- keine Rissbildung,
- keine Materialverformung,
- keine Gefügeänderung
- geringe Umweltbelastung: Kein Staub, Rauch oder Dämpfe
- Kein Nachschärfen des Werkzeugs
- Geringe Schnittfugenbreite, wenig Materialabtrag, gute Ausnutzung
- Geringe Tangentialkräfte auf das Werkstück
- schnelle Prototypenherstellung, 2D und 3D-Bearbeitung
- Keine tropfende Schlacken oder Schmelzen
- Leicht zu handhaben, universell einsetzbar
- Keine Dickeneinschränkungen
- Hohe Schnittkantenqualität, nur selten Nachbearbeitung erforderlich
- Die Investitionssumme für derartige Schneidsysteme ist in den letzten Jahren geringer geworden!

Nachteile:

- Teilweise geringe Schnittgeschwindigkeit
- Feuchtigkeit und direkter Wasserkontakt
- Daher ergeben sich potentielle Einschränkungen bei:
 - Großserienfertigung
 - Bedenklicher Einsatz wo Kontakt mit Wasser oder hohe Luftfeuchte aufgrund des Materials ausgeschlossen sind

Anhang 2: Flow Europe GmbH

Produkt-Prospekt der Firma Flow Europe GmbH

Auszug aus der Internet Seite <http://www.floweurope.de/> vom 13.02.2009



VIELSEITIGE **WASSERSTRAHL**-LÖSUNGEN



Ultra-Hochdruckpumpen

Das Herzstück einer Wasserstrahltechnik-Kanlage ist die Hochdruckpumpe. Von ihrer Qualität und Leistungsfähigkeit hängt alles ab. Wir bei Flow entwickeln und produzieren seit 1974 eigene Pumpensysteme. Seitdem sind wir ein Innovator in der Pumpentechnologie – und bleiben als einziger Hersteller weltweit sowohl direkt angetriebene als auch Druckübersetzerpumpen so. Sie können somit den für Ihre Anwendung optimalen Pumpentyp wählen.



Druckübersetzer-Pumpen

Die klassische Pumpentechnologie beruht auf dem Druckübersetzer-Prinzip. Aus 210 bar Öldruck wird in einem zweiseitig wirkenden Übersetzer bis zu 6.000 bar Wasserdruck. Der patentierte Flow Druckübersetzer und der damit großformatige Druckspeicher bieten unvergleichliche Druckstabilität und Strahlqualität. Damit stellen wir dem Anwender eine hervorragende Strahlqualität und sehr hohe Schnittgeschwindigkeit dar.

Verschiedene Pumpengrößen und -ausführungen sind als Einzelaggregat oder integrierte Systemlösung lieferbar. Leistungen von 19 kW bis 150 kW und Wasserflüsse zwischen 1,9 l/min und 12,7 l/min bei einem Gesamtdruck von 4.150 bis 6.000 bar stehen zur Verfügung.

HyperPressure-Technologie – die neue Dimension mit 6.000 bar

Mit seiner innovativen 6.000 bar-HyperJet-Pumpe setzt Flow einen neuen Maßstab in puncto Schnittgeschwindigkeit, Abrasiv-Verbrauch und Wirtschaftlichkeit.

Schneiden mit 6.000 bar bedeutet:

- * 40 % mehr Druck gegen über bekannten Verfahren
- * bis zu 50 % höhere Schnittgeschwindigkeit
- * bis zu 50 % weniger Abrasivverschleiß
- * bis zu 50 % weniger Bearbeitungszeiten
- * mehr Wirtschaftlichkeit für Flow Anwender



HyFlex-Pumpen

HyFlex-Pumpen sind die kostengünstige, moderne Alternative bei der Hochdruck-Erzeugung. Der direkte Antrieb von drei Kolben gewährleistet einen unübertroffenen Wirkungsgrad von über 85 Prozent bei einem Arbeitsdruck von bis zu 3.500 bar. Dies bedeutet bei gleicher Leistung eine um etwa 30 Prozent höhere Wasserflüsse gegenüber der Druckübersetzerpumpe.

HyFlex-Pumpen können je nach Antriebsleistung in zwei Größen in einem Maschinen-integrierten oder 33 kW und 57 kW mit 3,1 l/min bzw. 4,7 l/min Förderleistung.

Für jede Aufgabe die richtige Lösung

Flow liefert Wasserstrahlstrahlmaschinen für jede Anwendung. Im Standardbereich bieten wir zwei erfolgreiche Produktlinien:

IFB | Integrated Flying Bridge

Mit mehr als 1.000 installierten Anlagen ist die IFB die weltweit populärste Wasserstrahlstrahlmaschine. Das Maschinenkonzept erfüllt die industriellen Anforderungen nach einer Anlage mit geringem Platzbedarf, optimalem Zugang und Bedienerfreundlichkeit. Alle Maschinenelemente sind flach angeordnet in das System integriert. Die freie Zugänglichkeit von drei Seiten ermöglicht einfaches Be- und Entladen. Gesteuert wird die Anlage über FlowMaster[®], das Windows-basierte Programmier- und Steuerungssystem von Flow.

Die IFB kann optional mit einem zweiten Standard-Schneidkopf oder mit der Dynamic Waterjet-Technologie ausgestattet werden. Weitere Optionen wie Anbehälter, Höhenmesser oder Laserpointer machen die IFB zu einem vielseitigen Werkzeug.



Leistbares 3D-Mess (3D-Scanning) mit:
 Eye on the Waterjet-Technologie
 1,2 x 2 m, 2,4 x 2 m, 2,4 x 1,2 m und 1,2 x 1,2 m
Klassische 2D-Technologie
 1,2 x 2 m, 2,4 x 2 m, 2,4 x 1,2 m und 1,2 x 1,2 m

2-Jahreswarranty - bis 200 mm, nachschreibbar

Carve and Milling
 Schnittgeschwindigkeit maximal 5,5 m/min
 Rückzuggeschwindigkeit max. bis 17,5 m/min

Bezugsdruck (je nach Medien bei 20 MPa +/- 2 MPa)
 Linear-Positioniergenauigkeit +/- 0,02 mm
 Wiederholgenauigkeit +/- 0,05 mm

Bohrtechnologie
 20 MPa (2.000 bar)
 Druckmesser (0-200 bar)
 Druckmesser (0-2000 bar)

Dynamic Waterjet®: Technologie verbindet Präzision mit Geschwindigkeit

Ausgesteuert mit einer aktiven Toleranzkontrolle wird bei diesem System der Schneidkopf dreidimensional bewegt. Die intelligente Software-Plattform FlowMaster erkennt den Neigungsvektor und berechnet die optimale Schnittgeschwindigkeit und die notwendige Drehbewegung für alle Punkte entlang des Schnittwegs. Dynamic Waterjet führt somit ein Übergangsgeschehen kontinuierlich, sobald der Neigungswinkel ständig nach der Anordnung variiert wird. Das Resultat: Durch das Überlagern des Schneidwegs kann mit einem wesentlich höheren Vorschub geschritten werden. Selbst bei diesen Materialien werden unter entsprechenden Bedingungen Toleranzen von +/- 0,04 mm erreicht. Im Vergleich mit herkömmlichen Wasserstrahl-Schneidungen werden mit Dynamic Waterjet bessere Qualität und höhere Geschwindigkeit erreicht. Für den Kunden bedeutet das nicht nur höhere Kapazitätsanforderungen, sondern auch eine wesentlich höhere Fertigungsqualität.

WMC® | Wasserstrahl-Bearbeitungszentrum

Das modulare Design der WMC integriert alle mechanischen und elektronischen Komponenten sowie die Hochdruckpumpe, um optimalen Bedienkomfort und leichte Zugänglichkeit zu bieten.



Der Sichtschutz um maximalen Erlang beim Wasserstrahl schneiden ist die Steigerung der Produktivität pro Bauteil. Deshalb bietet die WMC eine Vielzahl von Ausstattungs- und Konfigurationsmöglichkeiten, die auf Ihren individuellen Bedarf Fall zugeordnet sind. Der besondere Aufbau, der das Schnittbecken vom eigentlichen X-Y-System trennt, gewährleistet das Schneiden mit gleichbleibend hoher Genauigkeit.

Hohe Effizienz- und Kombierbarkeit ermöglichen mit der WMC sehr schnell zu konfigurieren. Neben dem Abrastvorbereitungsschneiden ist somit auch das hochproduktive Abschneiden von schweren Werkstoffen mit dem neuen Wasserstrahl möglich. Gesteuert wird die Anlage über die von Flow Jet als Standard-PC-Steuerung FlowMaster die einfach zu bedienen ist und in der alle notwendigen Parameter bereits in einer Technologie-Datenbank hinterlegt sind.

Materialien (Schneidstoffe):
 28 Arten (Metalle), jeweils 2 m, 3 m oder 4 m
 74 Arten (Nichtmetalle), bis zu 6 m
 Andere Größen auf Anfrage

Die Vorteile:
 Dynamic Waterjet Technologie:
 bis 200 mm, mechanisch betriebene
 Konventionelle Technologie:
 bis 200 mm, pneumatisch betriebene

Das ist ein Ergebnis:
 Effizienzsteigerung maximal 25 %/min
 Kapazitätsteigerung bis zu 125 %/min

Das ist ein Ergebnis:
 gute Lineartoleranzen bei 20 °C +/- 0,02 mm
 Lineare Genauigkeit +/- 0,02/0,03 mm
 Lineare Positionsgenauigkeit +/- 0,03 mm
 Winkelgenauigkeit +/- 0,005 mm
 Angewandte international ISO 1101-2 und
 von anderen ISO 1101-Spezifikationen

Das ist ein Ergebnis:
 HyFlex (2.000 bar)
 Druckleistung (1.600 bar)
 Druckleistung HyFlex (2.000 bar)



HÖHEPUNKTE EINER ERFOLGSGESCHICHTE

1972	1975	1979	1984	1995	1997	1999	1999
Erfindung des Flow	Industrielle Anwendung des Wasserstrahls (24 Stunden/Tag)	Erste Arbeit des Kunden-Wasserstrahl-Schneidens	Herstellung des ersten Hochdruckpumpensatzes mit 8.000 bar	Erfindung des 2-Funges, der ersten Druckvervielfacher (Druckvervielfacher bis zu 2.000 bar)	Herstellung des ersten Wasserstrahl-Schneidens für die Metallindustrie	Herstellung des ersten HyFlex-Wasserstrahl-Schneidens mit 2.000 bar	Herstellung des ersten HyFlex-Wasserstrahl-Schneidens mit 2.000 bar

Sondermaschinen für spezielle Aufgaben

Neben dem modular aufgebauten Standardsystemen WAC und FB bietet Flow maßgeschneiderte Sonderlösungen für 2D- und 3D-Schneidertanwendungen. Dazu sind unter anderem 5-Achse-Systeme für das dreidimensionale Abrastverfahren und Roboterlösungen für die automatisierte Zuführung der internationalen Flugzeugindustrie und der Automobilbranche seit vielen Jahren auf unserer umfangreichen Engineering-Know-how und fertigen auf Flow Sondermaschinen.



WaterjetPRO – das ideale Einstiegsmodell

WaterjetPRO-Systeme werden exklusiv von Flow, dem weltweit führenden Hersteller von Wasserstrahl-schneidmaschinen, vertrieben. Hierbei ermöglicht Flow seine Produktpalette um eine Linie mit kostengünstigen Einstiegsmodellen.

WaterjetPRO-Systeme arbeiten zuverlässig, genau und kostengünstig. Ganz gleich welches Material, sie schneiden deutlich günstiger als vergleichbare Anlagen. Das CNC-gesteuerte System mit einer grafischen Benutzeroberfläche ist leicht zu bedienen und erspart lange Einarbeitungszeiten in ein komplexes Maschinensteuerungssystem. Sie benötigen keine CNC- oder andere Werkmeister!



Leistungs-Bereich (Schneidbreite):
Konventionelle Technologie (2x 1,0 m und 2x 0,7 m)

2-D-Schneidtiefe:
bis 200 mm, programmierbar

Bezieht die digitalen:
Eigengeschwindigkeit bis 120 m/min
Gesamtschnelligkeit maximal 6,7 m/min

Bezieht die digitalen:
Genauigkeit +/- 0,254 mm über 1 m Länge
Mindestlochgenauigkeit +/- 0,178 mm

Hydraulische Pumpe:
30 bar (1.800 bar)
Druckleistung bis 180 bar



Anhang 3: Wiedenbach Apparatebau GmbH

Produkt-Prospekt der Firma Wiedenbach Apparatebau GmbH

Auszug aus der Internet Seite <http://www.wiedenbach.de> vom 13.02.2009



WIEDENBACH
APPARATEBAU GMBH
BOMING Group Company

Wiedenbach –
Kompetenz im Bereich Inkjet-Kennzeichnung



www.wiedenbach.com

wiedenbach apparatebau gmbh

Geräteübersicht

HPS 208

High-Speed Drucker für schwerpigmentierte Tinten



High-Speed Drucker für schwerpigmentierte Tinten, ausgestattet mit Wiedenbachs einzigartigem druckluftbetriebenem Trennmembranank mit Umwälzsystem. Universell einsetzbar, geeignet für Wiedenbachs komplettes Tintensortiment. Schutzklasse IP 65. Zahlreiche Zusatzfunktionen inklusive.

LPS 108

High-Speed Drucker für leichtpigmentierte Tinten



High-Speed Drucker für leichtpigmentierte Tinten, ausgestattet mit Dichtmessung und schnellem Prozessor für hohe Geschwindigkeiten. Geeignet für anspruchsvolle Anwendungen und Wiedenbachs weitreichendes Tintensortiment. Schutzklasse IP 65. Zahlreiche Zusatzfunktionen inklusive.

D 108

Drucker für Farbstofftinten



Drucker für Wiedenbachs umfangreiches Sortiment an Farbstofftinten. Einsetzbar für relativ einfache Anwendungen. Schutzklasse IP 65. Ausgestattet mit einem pumpenbetriebenen Tintensystem und Flugzeitmessung.

2-Kopf Drucker



Doppelkopf Inkjet-Drucker für Farbstoff- (TSSG 202-2 A), leichtpigmentierte (TSSG 202-2 LPA) und schwerpigmentierte Tinten (TSSG 207-2 SPA). Geeignet für Anwendungen bei denen 2 Druckköpfe benötigt werden.

Firmenprofil



Wiedenbach Apparatebau GmbH ist einer der führenden Anbieter im Bereich berührunglose Kennzeichnung mit Inkjet Druckern und Lösungen im Sonderanlagenbau. Wiedenbach wurde im Jahre 1983 gegründet und verfügt über langjährige Erfahrung in der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Lösungen im Bereich Inkjet-Kennzeichnung.

Wir sind darauf spezialisiert auch die anspruchsvollsten Kundenforderungen umzusetzen. Auch wenn unsere Kennzeichnungslösungen von unseren Kunden weltweit in den verschiedensten Sektoren und Produktionsumgebungen zum Einsatz kommen, so liegen unsere Stärken doch in den Bereichen schwerpigmentierte Tinten, High-Speed Bedruckung und unserem Know-How in Industriebereichen wie Kabel & Draht, Automotive, Elektronik, Extrusion (Gummi & Plastik) und Stahl. Unser ambitioniertes Team von Spezialisten im Bereich Sonderanlagenbau bietet unseren Kunden innovative wertsteigernde Lösungen.



Wiedenbach, ISO 9001:2000 zertifiziert und Teil des Domino Konzerns, hat seinen Hauptsitz in Süddeutschland und operiert weltweit durch ein dichtes Vertriebsnetzwerk und direkte Niederlassungen.

Inkjet-Drucker

Wiedenbach Standardfunktionen - HPS 208, LPS 108, D 108

Exzellente Performance und Zuverlässigkeit



Hohe Zuverlässigkeit und anhaltend gute Druckqualität bei unterschiedlichen Frequenzen und Düsengrößen. High-Speed Bedruckung möglich.

Niedrige Betriebs- und Unterhaltskosten



Das Drucker-Design und Tintensystem garantieren niedrige Betriebs- und Unterhaltskosten. Der optionale Kondensierer sorgt für optimalen wirtschaftlichen sowie umweltfreundlichen Einsatz.

Robustes Design



Das robuste Edelstahlgehäuse ermöglicht den Einsatz der Drucker in schwierigsten industriellen Umgebungsbedingungen. Alle Drucker sind mit der Schutzklasse IP 65 ausgestattet.

Einfache Bedienbarkeit



Die Drucker können in 8 Sprachen bedient und kontrolliert werden, Texte, Logos und Barcodes können einfach erstellt und gedruckt werden. Tinten und Make-Up Tanks können während des Betriebes nachgefüllt werden.

Vollausstattung



Zahlreiche Funktionen sind Standard, um die Kundenanforderungen optimal zu erfüllen. Zusätzliche Optionen wie z.B. Ethernet und Farbdisplay sind erhältlich.

Automatischer Druckkopf



Sein kompaktes Design erlaubt die Bedruckung von allen Richtungen und ist für komplizierte Anwendungen geeignet. Die Fängermehrüberwachung ist ebenso Standard.

Einfache Integration und Instandhaltung



Die einfache Installation, Instandhaltung und Integration in bestehende Produktionslinien wird durch das kompakte Design der Drucker gewährleistet. Ein Tintenwechsel ist problemlos möglich.

Kennzeichnungslösungen



Wiedenbachs Inkjet-Systeme drucken ein- bis vierzeilige, qualitativ hochwertige Texte, Symbole, Barcodes (EAN 13, BC 39, EAN 128, Code 128, 2/5), UPCA, POSTNET) und 2D Data Matrix Formate mit Titeln in intensiven Farben, die Garant sind für einen guten Kontrast - auch auf dunklen Trägermaterialien.

Wiedenbachs Inkjet-Drucker gestatten die freie Textpositionierung sowie die Eingabe von Druckabständen entweder in Drehgeberimpulsen oder direkt in mm oder Inches.

**Wiedenbach bietet Komplettlösungen
- nicht nur einen Inkjet-Drucker!**



Optionen & Zubehör

Wiedenbach bietet zahlreiche Optionen und ergänzendes Zubehör an. Dies umfasst beispielsweise Ethernet (TCP/IP), Signalleuchte, Kondensierer, Farbdisplay, Druckkopffühlung, Service- und Instandhaltungskits, Kopfschlauchverlängerungen, fahrbares Untergestell mit Klimagerät und vieles mehr.



Tintensortiment

Wiedenbach hat ein sehr grosses Spektrum an Tinten: Farbstoff-, leichtpigmentierte und schwerpigmentierte Tinten. Unsere Tinten sind bekannt für ihre intensiven Farben (rot, orange, gelb, weiss, blau, grün, etc.), den hohen Kontrast auf dunklen Oberflächen, die schnelle Trocknungszeit und die exzellente Haftung auf den unterschiedlichsten Materialien (PA, PVC, PE, Metall, Glas, Keramik, Gummi, etc.).



Wir verfügen über spezielle Tinten zur Bedruckung leicht öliger Metalle, lösemittelresistente Tinten (Automobilindustrie), hochtemperaturbeständige, wasserabwaschbare, nitratfreie Tinten und Tinten, die dem Vulkanisationsprozess standhalten. Spezielles Wiedenbach Make-Up und Wash wird zu den verschiedenen Tinten angeboten.



Wiedenbach meistert auch die grössten Herausforderungen im Kennzeichnungsbereich – dank der richtigen Tinte im reichhaltigen Tintenportfolio.

Sonderanlagen

Wiedenbach verfügt über ein engagiertes Team an Soft- und Hardware spezialisten mit extensivem Know-How und langjähriger Erfahrung in Bezug auf die Integration von Inkjet-Druckern ebenso wie anderen Kodier- und Kennzeichnungsgertäten in komplexe industrielle Produktionsumgebungen.

Wir sind in der Lage sehr vielfältige und unterschiedliche Lösungen zu bieten wie z.B. X, XY und XYZ Achsen, voll integrierte Kamera-Lesesysteme sowie kundenspezifische Software.



Unser Sonderanlagenteam arbeitet eng mit unseren Kunden zusammen, um intelligente, flexible und speziell auf den Kunden zugeschnittene Lösungen - auch für die komplexesten Kodier- und Kennzeichnungsansprüche - zu realisieren.

Wiedenbach Sonderfunktionen

Einzigartiges Tintensystem für pigmentierte Tinten

HPS 208 ist ausgestattet mit Wiedenbachs druckluftbetriebenen Trennmembranlank mit Umwälzsystem, das speziell für schwerpigmentierte Tinten entwickelt wurde. LPS 108 verfügt über eine Dichtmessung für die optimale Bedruckung mit leichtpigmentierten Tinten.



High-Speed Bedruckung

HPS 208 und LPS 108 sind mit schnellen Prozessoren und einem Elektroniksystem, das dem neuesten Stand der Technik entspricht ausgestattet und somit Bedruckungsgeschwindigkeiten von bis zu 800 m/min ermöglichen.



Individuelle Anpassung an Kundenbedürfnisse

Wiedenbach ist in der Lage alle Drucker – software- oder hardwarespezifisch – individuell an die Kundenanforderungen anzupassen.



Anhang 4: Beispiel für Kundenkarte mit Bonussystem



Anhang 5: Beispiel für Kundenkarte mit Kundenbindung



Anhang 6: Beispiel für eine Firmenzeitschrift : mobil



Anhang 7: Was ist MBTI

Auszug aus <http://www.m-plus-pc.de/mbti.html> vom 18.04.2009

Der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI®) gilt als eines der seriösesten und angesehensten Instrumente für die Bereiche Personal, Fortbildung von Führungskräften Management und Organisationsentwicklung. Namhafte Unternehmen, wie z.B. Apple, AT&T, Citicorp, Exxon, General Electric, General Motors und Siemens nutzen dieses Instrument regelmäßig. Der MBTI® gründet auf die von [Carl Gustav Jung](#) begründete Typentheorie. Darin zeigt er typisierbare Muster in den zwei zentralen psychischen Prozessen auf, nämlich

- ▣ wie wir Informationen aufnehmen;
- ▣ wie wir Entscheidungen treffen.

Auf dieser Grundlage entwickelte die Amerikanerin [Isabel Briggs-Myers](#) einen Fragebogen zur Identifizierung von Persönlichkeitspräferenzen, der 1962 erstmalig veröffentlicht wurde. Zu den Voraussetzungen der MBTI®-Theorie zählen vor allem 3 Punkte:

- ▣ Menschliches Verhalten ist nicht zufällig, auch wenn es manchmal so scheint. Es existieren Muster.
- ▣ Menschliches Verhalten ist klassifizierbar: Es kann beschrieben werden, wie Menschen Informationen bevorzugt aufnehmen und dann Entscheidungen treffen. Die bewusste Aktivität lässt sich in zwei Wahrnehmungsprozesse (sinnlich und intuitiv) sowie in zwei Beurteilungsprozesse (analytisch und gefühlsmäßig) aufteilen.
- ▣ Menschliches Verhalten ist unterschiedlich, weil es bestimmte Neigungen und Präferenzen gibt. Wir verhalten uns und entscheiden so, weil wir bestimmte Präferenzen haben - andere Menschen mit anderen Präferenzen entscheiden anders.

Dabei verfügt jeder Mensch über alle Grunddimensionen der Verhaltensmuster. Das "Anderssein" entsteht durch die jeweils unterschiedliche Gewichtung.

[Ist Typenlehre ein "Schubladendenken?"](#)

Heute hat der MBTI seine Zuverlässigkeit in vielen wissenschaftlichen Untersuchungen bewiesen und wird von der renommierten Consulting Psychologists Press vertrieben. Mittlerweile wird der MBTI® jährlich weltweit fast 3 Millionen mal angewendet. Es liegen validierte Sprachversionen vor, darunter seit 1991 auch eine deutsche Version. Die deutsche Version wurde von Prof. Dr. Richard Bents (Minnesota) und Dr. Rainer Blank (Hamburg) entwickelt und durch die Beltz Test GmbH mit hervorragenden Ergebnissen validiert. Der MBTI® hilft, eigene Denk- und Wahrnehmungskategorien zu erkennen und fremde Kategorien einschätzen zu lernen. Er vermittelt, dass alle Profile prinzipiell gleich wertvoll und hilfreich für die Problemlösung sind. Er ermöglicht dadurch, mit anders strukturierten Personen vorurteils-, stress und wertfrei umzugehen: Reibungsverluste in Teams werden vermieden, die Arbeit wird effektiver. In Verkaufstrainings wird vermittelt, den Geschäftspartner in dessen bevorzugter Weise anzusprechen und mit ihm "auf eine Wellenlänge" zu kommunizieren. Der MBTI® darf nur von lizenzierten Beratern und Trainern angewendet werden. Voraussetzung ist die Abgabe einer Erklärung zur Abgrenzung von der Scientology-Organisation und den von L. Ron Hubbard begründeten Theorien und Methoden. Damit soll das klare Bekenntnis zum humanistischen Menschenbild bezeugt werden, das Grundlage der MBTI®-Theorie ist.

Anhang 8: Buchstabenkennung MBTI

Auszug aus

http://www.claudiascherrer.ch/mbti_myers_briggs_typenindikator.htm vom
18.04.2009

MBTI® — Myers-Briggs Typenindikator

Wie Sie wahrnehmen und entscheiden (nach C.G. Jung).

