

# **Essays zur Kundenakquisition im Industriellen Projektgeschäft**

---

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

vorgelegt von  
Dipl.-Kfm. Florian Söhnchen  
aus Osnabrück

Kiel, 2008

Gedruckt mit Genehmigung der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Dekan: Prof. Dr. Helmut Herwartz

Erstberichterstattender: Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers

Zweitberichterstattender: Prof. Dr. Joachim Wolf

Tag der Abgabe der Arbeit: 31. Januar 2008

Tag der mündlichen Prüfung: 14. April 2008

Für meine Eltern



## Vorwort

Durch die Aufnahme meiner Doktorarbeit habe ich das für mich neue und spannende Gebiet des industriellen Vertriebs kennen gelernt. Im Rahmen meiner Dissertation konnte ich das zentrale Konzept des Sales Funnel in Kooperation mit meinem Koautor in mehreren Publikationen aufarbeiten und in den wissenschaftlichen Diskurs einführen. Zudem konnten im Rahmen einer empirischen Studie bis dato nicht verfügbare quantitative Informationen über den Ablauf des Kundenakquisitionsprozesses im industriellen Vertrieb gesammelt, analysiert und bereitgestellt werden. Im Nachhinein hat sich das Thema meiner Dissertation als sehr praktisch erwiesen – nicht nur hinsichtlich der Bedeutung der Ergebnisse, sondern auch da die erworbenen Kenntnisse mir den Weg in den Berufseinstieg geebnet haben.

Der Erfolg einer Dissertation hängt nicht nur von dem Doktoranden ab, sondern auch ganz wesentlich von der Betreuung, die einem zuteil wird. An erster Stelle gebührt mein Dank daher meinem Chef, Doktorvater und akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers, der nicht nur mein Projekt initiiert hat, sondern mir auch jederzeit mit Rat und Tat hilfreich und konstruktiv zur Seite stand. Zudem hat er an den drei Artikeln zum Akquisitionsmanagement als Koautor mitgewirkt und diese in jeder Hinsicht bereichert, wodurch er maßgeblichen Anteil an dem Erfolg meines Dissertationsprojektes hat. Zudem gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Joachim Wolf für die Erstellung des Zweitgutachtens sowie Herrn Prof. Dr. Achim Walter für die Übernahme des Vorsitzes im Prüfungsausschuss. Weiterhin hilfreich zur Seite gestanden haben mir Annette Hinz und Almut Hahn-Mieth als Sekretärinnen und „gute Seelen“ des Lehrstuhls. Sowohl in guten als auch in nicht ganz so guten Zeiten fand ich bei ihnen jederzeit ein offenes Ohr und Verständnis für die Sorgen und Probleme des Promotionsalltags und auch für ein kleines „außerdienstliches“ Gespräch fand sich immer etwas Zeit.

Grundlage für meine empirische Studie war eine langwierige Datenerhebung in Form einer Befragung von B2B-Unternehmen. Diese wäre alleine nicht durchführbar gewesen. Insofern bin ich Nina Böge, Gisela Hostenkamp und Kerstin Neben von der Studenteninitiative „MTP – Marketing zwischen Theorie und Praxis“ für ihren Einsatz bei der Akquise der Teilnehmer genau so zu Dank verpflichtet wie Claudia Jonas, die im Rahmen ihrer Diplomarbeit ebenfalls bei der Datensammlung sehr aktiv und hilfreich war.

Über das Graduiertenkolleg „Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme und Electronic Business“ der DFG, habe ich ein Stipendium und somit die Möglichkeit erhalten, nach dem Ende meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Albers meine Promotion schnell zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Für die Förderung über den Zeitraum von acht Monaten Jahr bin ich sehr dankbar.

Weiterhin haben Sina Henningsen, Dr. Holger Schneider und Andrea Popa maßgeblich dazu beigetragen, einige (und hoffentlich die meisten) der von mir eingearbeiteten Fehler aufzuspüren und auszumerzen. Meinen Kollegen am Lehrstuhl und meinen Kommilitonen aus dem Graduiertenkolleg danke ich für die gute Zeit und die freundschaftliche und lockere Atmosphäre im Arbeitsalltag, die dazu geführt hat, dass ich jeden einzelnen Tag meiner Promotion in guter Erinnerung behalten werde.

Einen besonderen Anteil an dem Gelingen meiner Promotion hat meine Freundin Valerie Luther, die mich auch in schwierigen Zeiten vorbehaltlos unterstützt und mir immer wieder neue Motivation gegeben hat, dieses Projekt zum Abschluss zu bringen. Den wichtigsten Beitrag aber haben meine Eltern Hans und Gerlinde Söhnchen geleistet, die mich nun über 30 Jahre jederzeit bestmöglich unterstützt und in jeder erdenklichen Art gefördert haben. Ohne sie hätte ich diesen Punkt meines Lebens, den Abschluss meines Studiums samt Promotion, sicher nicht erreicht. Daher gilt Ihnen mein größter Dank!

Florian Söhnchen

## Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	<b>Synopsis</b> .....	<b>1</b>
<b>B</b>	Florian Söhnchen .....	
	<b>Common Method Variance und Single Source Bias</b> .....	<b>7</b>
<b>C</b>	Sönke Albers und Florian Söhnchen .....	
	<b>Verkaufsmanagement – Innovative Ansätze und Ideen</b> .....	<b>9</b>
<b>D</b>	Sönke Albers und Florian Söhnchen .....	
	<b>Akquisitionsmanagement im Industriellen Projektgeschäft</b> .....	<b>11</b>
<b>E</b>	Florian Söhnchen und Sönke Albers .....	
	<b>Acquisition Management of Industrial Projects</b> .....	<b>13</b>





## A Synopsis

### 1 Fokus der kumulativen Dissertation

Die einzelnen Artikel der vorliegenden kumulativen Dissertation befassen sich mit dem Management und dem Controlling des Akquisitionsprozesses von neuen Projekten im industriellen Vertrieb mit Fokus auf das Business-to-Business-Geschäft. Sie werden ergänzt um einen Beitrag zu methodischen Grundlagen, die bei der Durchführung von Befragungsstudien relevant sind und somit für die Bearbeitung der zentralen Forschungsfrage eine wichtige Rolle spielen. Tabelle 1 beinhaltet die einzelnen Bestandteile der kumulativen Dissertation, deren inhaltlicher Zusammenhang im Folgenden besprochen und erläutert wird.

**Tabelle 1 Bestandteile der kumulativen Dissertation**

<b>Methodische Grundlagen</b>
Florian Söhnchen  <b>Common Method Variance und Single Source Bias</b>  Erschienen in: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2007, 135-150.
<b>Konzeptionelle Grundlagen zum Akquisitionsmanagement</b>
Sönke Albers und Florian Söhnchen  <b>Verkaufsmanagement – Innovative Ansätze und Ideen</b>  Erschienen in: Haas, A.; Ivens, B.S. (Hrsg.): Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder - Management - Instrumente, Gabler, Wiesbaden 2005, 193-212
Sönke Albers und Florian Söhnchen  <b>Akquisitionsmanagement im Industriellen Projektgeschäft</b>  Erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special Issue (2), 2005, 59-80.
<b>Empirische Erkenntnisse zum Akquisitionsmanagement</b>
Florian Söhnchen und Sönke Albers  <b>Acquisition Management of Industrial Projects</b>  Working Paper, available at <a href="http://ssrn.com/abstract=1088277">http://ssrn.com/abstract=1088277</a> Target Journal: Industrial Marketing Management

## 2 Bearbeitete Themenbereiche

Eine bei der Durchführung von empirischen Befragungen grundsätzlich relevante methodische Herausforderung ist die Vermeidung von potentiell möglicher Common Method Variance, einer systematischen Verzerrung des Zusammenhangs von abhängigen und unabhängigen Variablen, die durch die Erhebungsmethode induziert wird. Dieser Thematik widmet sich, losgelöst von der inhaltlichen Ausrichtung des restlichen Dissertationsprojektes, eingehend ein methodischer Grundlagenartikel, dessen Erkenntnisse sowohl für dieses als auch für weitere Forschungsprojekte Berücksichtigung finden sollten.

In Übereinstimmung mit dem Titel der Dissertation liegt der inhaltliche Fokus des Gesamtwerks auf der Kundenakquisition im industriellen Projektgeschäft. In der umfangreichen Literatur zum Sales Management ist die Entstehung neuer Kundenbeziehungen im Zusammenhang mit dem Persönlichen Verkauf, der insbesondere beim Vertrieb von Maschinen und Anlagen eine Rolle spielt, bisher weitestgehend vernachlässigt worden. Es existieren lediglich konzeptionelle Kenntnisse über den Verkaufsprozess (z.B. Dwyer et al. 2000, Johnston und Marshall 2006). Andererseits gibt es ein in der betrieblichen Praxis zum Teil bekanntes Konzept zur Kontrolle und Steuerung des Akquisitionsprozesses, den so genannten Sales Funnel. Dieser ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur noch weitestgehend unbeachtet.

Im Gegensatz zu dem vorhandenen konzeptionellen Wissen sucht man empirische Erkenntnisse und Kenngrößen zur Akquisition neuer Kunden im industriellen Vertrieb insbesondere in der internationalen Literatur weitestgehend vergebens. Diese sind aber für ein Controlling des Akquisitionsprozesses unabdingbar. In der deutschsprachigen Literatur finden sich nur vereinzelt Angaben zu Akquisitionskosten, Angebotsaufwendungen, Erfolgswahrscheinlichkeiten, etc. (z.B. Albers und Krafft 2000), die sich im Wesentlichen auf einen einzigen Artikel von Heger (1998) beziehen. Weitere quantitative Informationen zur Realität des industriellen Akquisitionsprozesses sind bis dato in der wissenschaftlichen Literatur nicht dokumentiert.

Aufgrund der beiden aufgezeigten Lücken ist es das Ziel der vorliegenden kumulativen Dissertation, zunächst den Ablauf der Kundenakquisition im industriellen Vertrieb sowie das Konzept des Sales Funnel theoretisch aufzuarbeiten und dessen Potential für das Vertriebsmanagement zu analysieren. Hierzu wird die Pipeline-Problematik, die aus anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen wie der Neuproduktentwicklung bekannt ist (Ding und Eliashberg 2002), auf den speziellen Kontext des Akquisitionsmanagements übertragen. Anschließend werden mit Hilfe einer großzahlig angelegten Befragungsstudie neue Erkenntnisse über die Praxis des Prozesses der Kundenakquisition im industriellen Vertrieb zutage gefördert, die als Grundlage für ein Controlling der Akquisition dienen können. Zudem wird

untersucht, ob das Konzept des Sales Funnel für das Vertriebsmanagement geeignet und anwendbar ist.

## 2.1 Methodische Grundlagen

Bei der Durchführung von empirischen Befragungsstudien besteht potentiell die Gefahr einer Verzerrung der tatsächlichen Zusammenhänge von abhängigen und unabhängigen Variablen, die durch die Erhebungsmethode an sich und nicht durch die gemessenen Sachverhalte begründet sein kann.

In dem Beitrag „Common Method Variance und Single Source Bias“ (Söhnchen 2007) wird diese Problematik thematisiert und erläutert. Hierbei wird betrachtet, was genau unter den Begriffen der „Common Method Variance“ (CMV) und dem „Single Source Bias“ als Spezialfall der CMV zu verstehen ist und wie deren Vorliegen aufgedeckt und gemessen werden kann. Ferner wird die Diskussion um die Relevanz der CMV aufgegriffen, die in der jüngsten Vergangenheit in der Literatur geführt wurde. Während beispielsweise Podsakoff et al. (2003) CMV pauschal für ein bedeutendes Problem in der empirischen Forschung halten, argumentiert Spector (2006), dass diese Sichtweise eine Vereinfachung der Realität darstellt in dem Sinn, dass mit der selben Methode gemessene Sachverhalte nicht zwingend einer solchen systematischen Verzerrung unterliegen müssen. Beide Sichtweisen werden in dem Artikel dargestellt und gewürdigt.

Als wesentlicher Beitrag werden Handlungsanweisungen gegeben, wie der CMV ex ante und ex post begegnet werden sollte. Beispielsweise können im Vorfeld einer empirischen Erhebung potentielle Quellen des Methodenfehlers vermieden oder deren Einfluss reduziert werden, etwa durch eine Anpassung des Untersuchungsdesigns (z.B. multiple Respondenten, multiple Datenquellen, etc.) oder durch Anwendung methodischer Maßnahmen zur Vermeidung von CMV (unterschiedliche Antwortformate, Abänderung der Variablenreihenfolge, etc.). Liegen die Daten einmal vor, gibt es ex post die Möglichkeit, den Einfluss der CMV mit statistischen Methoden zu erfassen, etwa mit Hilfe von Harman's-One-Factor-Test, durch die Berücksichtigung von Kovariaten, oder durch die Aufnahme von latenten Methoden-Faktoren. Ideal wäre es allerdings, wie von Shadish et al. (2002) vorgeschlagen, sukzessiv eine ganze Serie von Studien zu einer Thematik durchzuführen, in denen vermutete und plausible Verzerrungen kontrolliert werden.

Alle genannten Vorgehensweisen sind aber mit verschiedenen Problemen behaftet, die ausführlich dargestellt und diskutiert werden. Letztendlich bleibt festzuhalten, dass sich in jedem

Fall im Vorfeld einer empirischen Studie mit der Problematik um CMV und den entsprechenden Gegenmaßnahmen befasst werden sollte, um das Verzerrungspotential durch CMV zu minimieren und deren Auswirkung für den jeweiligen Kontext beurteilen zu können.

## **2.2 Konzeptionelle Grundlagen zum Akquisitionsmanagement**

Den Einstieg in die inhaltliche Thematik des Dissertationsprojektes leisten zwei theoretisch-konzeptionelle Grundlagenartikel zum Akquisitionsmanagement.

In dem Artikel „Verkaufsmanagement – Innovative Ansätze und Ideen (Albers und Söhnchen 2005b) wird das Verkaufsmanagement in einen Customer-Relationship-Management-Gesamtkontext eingeordnet. Dabei werden besonders diejenigen Phasen einer idealtypischen Kundenbeziehung betrachtet, die bis dato in der Literatur nur wenig Beachtung gefunden haben – die Kundenakquisition sowie die Termination von Kundenbeziehungen. Ein wesentlicher Fokus liegt dabei auf der theoretischen Darstellung des Kunden-Akquisitionsprozesses im Industriellen Vertrieb sowie auf einer ausführlichen konzeptionellen Abhandlung über den Sales Funnel. Letzterer ist ein in der betrieblichen Praxis bekanntes Konzept zur Kontrolle und Steuerung der vertrieblichen Tätigkeiten. Diese trichterförmige Darstellung, mit der der Prozess der Neukundenakquisition beschrieben werden kann, ist in der Lage, vielfältige Informationen über den Akquisitionsprozess aufzunehmen und grafisch so aufbereiten, dass Probleme im Ablauf der Kundenakquisition visualisiert und identifiziert werden können. Zudem bietet der Funnel einen potentiellen Ansatzpunkt für die Optimierung der gesamten Vertriebspipeline.

Aufbauend auf den oben dargestellten Beitrag zeigt der Artikel „Akquisitionsmanagement im Industriellen Projektgeschäft“ (Albers und Söhnchen 2005a) anhand eines empirischen Anwendungsbeispiels, dass in der industriellen Praxis oftmals sowohl die Höhe als auch die Allokation von Akquisitionsbudgets suboptimal ausgestaltet ist. Somit ergibt sich das Potential, durch den Einsatz analytischer Methoden teilweise große Effektivitätssteigerungen realisieren zu können. Hinsichtlich des industriellen Vertriebs stellt sich insbesondere die Frage, wie die vorhandenen Ressourcen auf die zu bearbeitenden Akquisitionsprojekte aufgeteilt werden sollten. Ein Ansatz zur Selektion der besten und potentiell ertragsreichsten Projekte stellt das Konzept der Markov-Ketten dar, das ausführlich erläutert wird. Abschließend erfolgt eine umfassende Diskussion über das Sales Funnel Management, mit dessen Hilfe die Lösung des Allokationsproblems unterstützt und der Akquisitionsprozess kontrolliert und gesteuert werden kann. Die zuvor beschriebenen Markov-Ketten können hierbei zur Unterstützung von Selektionsentscheidungen zur Anwendung kommen.

Der wesentliche Erkenntnisbeitrag der beiden konzeptionellen Artikel liegt darin, dass ein in der Wissenschaft vollkommen vernachlässigter Bereich des Vertriebsmanagements sowie ein Konzept zu dessen Kontrolle und Steuerung aufgegriffen werden, dessen praktische Bedeutung ausgesprochen hoch ist. Das grundsätzliche Potential sowie die Funktionsweise des Sales Funnel werden erstmals theoretisch und erörtert ausführlich dargestellt. Beide Artikel stellen zudem die Basis für die sich anschließende empirische Studie dar.

### **2.3 Empirische Ergebnisse zum Akquisitionsmanagement**

Der Artikel „Acquisition Management of Industrial Projects“ (Söhnchen und Albers 2008) überträgt die bis dato aus den beiden zuvor beschriebenen Artikeln gewonnenen konzeptionellen Erkenntnisse zum Akquisitionsprozess und insbesondere zum Sales Funnel Management erstmals in die englischsprachige Literatur. Um ein effektives Controlling des Akquisitionsprozesses mit Hilfe des Sales Funnel Managements zu ermöglichen und ein tiefergehendes Verständnis für diesen Prozess zu erlangen, sind empirische Daten als Referenzwerte notwendig. Hierzu wurde eine großartig angelegte Befragung von Industrieunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum durchgeführt. Aus dieser Erhebung werden für zwei unterschiedliche Sub-Samples erstmals empirische Informationen über den Ablauf, die Kosten und das Controlling des Kundenakquisitionsprozesses in der betrieblichen Realität präsentiert. Aus den gewonnenen Daten ergibt sich die Möglichkeit, die Erfolgswirkung eines weitreichenden Vertriebscontrollings sowie der Eignung des Sales-Funnel-Konzeptes für die Praxis zu beurteilen.

Es wird festgestellt, dass das Konzept des Sales Funnel durchaus verbreitet und bekannt ist, ein ausgereiftes Management und Monitoring der Vertriebspipeline aber nur in den seltensten Fällen erfolgt. Wie aus den Daten hervorgeht, existieren Potentiale zur Verbesserung des industriellen Akquisitionsprozesses, die durch eine Implementierung eines Sales Funnel Managements realisiert werden könnten. Zudem finden wir Hinweise auf eine positive Erfolgswirkung eines elaborierten Vertriebscontrollings.

Die in diesem Beitrag vorgestellten Ergebnisse stellen einzigartige und nie zuvor publizierte Erkenntnisse über den industriellen Akquisitionsprozess dar, die einerseits als Referenzwerte für weitere Arbeiten in diesem Themenfeld dienen und andererseits Anhaltspunkte für Praktiker bieten können, um die Qualität der eigenen Akquisitionspipeline zu beurteilen.

## Literaturverzeichnis

Albers, Sönke und Manfred Krafft (2000): Regeln zur Bestimmung des fast-optimalen Angebotsaufwands, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70 (10), 1083-1107.

Albers, Sönke und Florian Söhnchen (2005a): Akquisitionsmanagement in industriellen Projektgeschäft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2005 (Special Issue 2), 59-80.

Albers, Sönke und Florian Söhnchen (2005b): Verkaufsmanagement. Innovative Ansätze und Ideen, in: A. Haas und B.S. Ivens (Hrsg.): Innovatives Marketing, Wiesbaden, 193-212.

Ding, Ming und Jehoshua Eliashberg (2002): Structuring the New Product Development Pipeline, in: Management Science, 48 (3), 343-363.

Dwyer, Sean, John Hill und Warren Martin (2000): An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 20 (3), 151-159.

Heger, Günther (1998): Anfragenbewertung, in: Michael Kleinaltenkamp und Wulf Plinke (Hrsg.): Auftrags- und Projektmanagement - Projektbearbeitung für den Technischen Vertrieb, Berlin et al., 69-115.

Johnston, Mark W. und Greg W. Marshall (2006): Churchill/ Ford/ Walker's Sales Force Management, 8. Aufl., Boston.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie und Yeong-Yeon Lee (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: Journal of Applied Psychology, 88 (5), 879-903.

Shadish, W. R., T. D. Cook und D. T. Campbell (2002): Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference, Boston.

Söhnchen, Florian (2007): Common Method Variance und Single Source Bias, in: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, 135-150.

Söhnchen, Florian und Sönke Albers (2008): Acquisition Management of Industrial Projects, Working Paper, verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=1088277>

Spector, Paul E. (2006): Method Variance in Organizational Research. Truth or Urban Legend?, in: Organizational Research Methods, 9 (2), 221-232.

## B Common Method Variance und Single Source Bias

Florian Söhnchen

Erschienen in: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.):  
Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage,  
Gabler, Wiesbaden 2007, 135-150.

### Zusammenfassung

Ein beim Design von Erhebungsstudien zu beachtender Aspekt ist die Vermeidung von systematischen Messfehlern, insbesondere der Common Method Variance (Ernst 2003, S. 1250, Podsakoff et al. 2003). Es ist weitestgehend akzeptiert, dass Korrelationen zwischen mit der gleichen Methode gemessenen Variablen durch Common Method Variance aufgebläht werden können. Auf der anderen Seite gibt es Autoren, die die Diskussion um CMV für übertrieben halten (Spector 2006, S. 221). In Artikeln wird immer wieder versucht, das Problem der CMV „wegzudiskutieren“ und argumentativ zu belegen, dass dieses in der jeweiligen Studie keine Rolle spielt. Reviewer hingegen argumentieren immerfort, dass Studien, die mit einem singulären Erhebungsdesign durchgeführt wurden, suspekt und die Ergebnisse nicht publikationswürdig seien (Podsakoff et al. 2003, S. 221). Der hier vorliegende Beitrag soll helfen, dieses Spannungsfeld zu beleuchten und zu lösen.

Als allgemeine Handlungsanleitung für wissenschaftliche Projekte kann aus den bisherigen Ausführungen abgeleitet werden, dass grundsätzlich vor der Datenerhebung geprüft werden sollte, wo potentielle Quellen für CMV bestehen könnten. Letztlich sollten zumindest alle vorgestellten methodischen Maßnahmen gegen CMV auf Anwendbarkeit geprüft werden. Zudem sollte versucht werden, der Kritik an Single-Source-Studien entgegenzuwirken, indem weitere Datenquellen genutzt und mit den erhobenen Daten kombiniert werden.





## C Verkaufsmanagement – Innovative Ansätze und Ideen

Sönke Albers und Florian Söhnchen

Erschienen in: Haas, A.; Ivens, B.S. (Hrsg.):  
Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder - Management - Instrumente,  
Gabler, Wiesbaden 2005, 193-212.

### Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel beschreibt zwei bisher in der wissenschaftlichen Literatur vernachlässigte Phasen des Customer Relationship Management: das Akquisitionsmanagement und die Termination von Kundenbeziehungen.

Für das Akquisitionsmanagement wird das neue Konzept des Sales Funnel vorgestellt. In der wirtschaftlichen Praxis, in Unternehmensberatungen und bei Softwareherstellern (z.B. [www.siebel.com](http://www.siebel.com)) hat das Konzept des Sales Funnel schon lange Einzug gehalten. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sind der Funnel und das Funnel Management bisher aber beinahe vollkommen unbeachtet geblieben. Dieser Artikel soll versuchen, diese Lücke zu schließen.

Der Sales Funnel stellt ein Instrument zur Strukturierung und Visualisierung des Akquisitionsprozesses sowie zur Entscheidungsunterstützung in den einzelnen Phasen dieses Prozesses dar. Er hilft den Mitarbeitern des Verkaufsaußendienstes, Ressourcen effizient zuzuteilen sowie Analysen und Prognosen anzufertigen. Zusätzlich ermöglicht dieses Instrument dem Management eine Effektivitätsmessung des Außendienstes und kann ein wichtiges Informationsmedium darstellen. Die Plausibilität und intuitive Verständlichkeit der graphischen Darstellung kann des Weiteren eine wichtige Unterstützung für Diskussionen und Planungen in Teamarbeit bieten. Das Konzept der Markov-Ketten kann sehr gut verwendet werden, um die Selektionsentscheidungen im Funnel Management zu unterstützen. Dieses Konzept ist alles andere als neu. Die Einbindung dieses bewährten Konzeptes in das neu vorgestellte Instrument wurde erläutert.

Auch wenn von Seiten einiger Unternehmensberatungen das Funnel Management aufgrund seiner einfachen und verständlichen Visualisierbarkeit als Allheilmittel besonders im Bereich

Verkaufsmanagement angepriesen wird, dürfen einige Nachteile dieses Instrumentes nicht unbeachtet bleiben. Zum einen erfordert die Anwendung der Markov-Ketten für die Selektion der relevanten Projekte eine subjektive Einordnung derselben in die jeweiligen Übergangszustände, was die Gefahr von Fehlklassifizierungen mit sich bringen kann. Außerdem stellt das Konzept des Funnel allenfalls Informationen zur Aufdeckung von Schwächen bereit. Anweisungen oder Handlungsempfehlungen zur Behebung dieser Defizite werden aber nicht explizit abgeleitet und bereitgestellt.

Auch wenn das Grundgerüst des Sales Funnel relativ klar ist, gibt es noch einzelne Bereiche, in denen weiterer Forschungsbedarf besteht, um dieses Konzept als Optimierungs- und Prognoseinstrument praxistauglich zu gestalten. Die Schätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten für einzelne Projekte in den verschiedenen Stufen des Sales Funnel, die optimale Bestimmung des monetären Aufwands für die Projekte sowie die Optimierung von „Stop & Go“-Entscheidungen in den Übergängen zwischen den einzelnen Stufen des Akquisitionsprozesses stehen noch aus.

## D Akquisitionsmanagement im Industriellen Projektgeschäft

Sönke Albers und Florian Söhnchen

Erschienen in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft  
Special Issue (2), 2005, 59-80.

### Überblick

- Innerhalb des Customer Relationship Management liegt der Schwerpunkt auf dem Bindungsmanagement, während das Akquisitionsmanagement wenig Aufmerksamkeit erfahren hat.
- Betrachtet man das industrielle Projektgeschäft, das durch wenige Interessenten und vorwiegend einmalige Transaktionen gekennzeichnet ist, so spielen dort der Akquisitionsaufwand und die Anzahl der Akquisitionsversuche eine Rolle.
- Anhand einer Anwendung, bei der die Wahrscheinlichkeitsfunktion der Akquisition von Aufträgen in Abhängigkeit von den Akquisitionsaufwendungen empirisch geschätzt worden ist, wird der optimale Akquisitionsaufwand hergeleitet.
- Akquisitionen erstrecken sich über mehrere Phasen. Mit Hilfe von Markov-Ketten wird gezeigt, wie man bestimmen kann, für welche Projekte die Akquisitionsbemühungen in der jeweils nächsten Phase fortgesetzt werden soll.
- Das sich in der Pipeline befindende zukünftige Projektgeschäft sollte sich gemäß einem Funnel (Verkaufstrichter) gestalten. Dazu ist das Controlling-Instrument des Sales Funnel Management entwickelt worden.

## Zusammenfassung

Während im an den Endkunden gerichteten Kundenmanagement das Bindungsmanagement eine große Rolle spielt, ist im industriellen Projektgeschäft das Akquisitionsmanagement von besonderer Bedeutung. Die Akquisition von Projekten erstreckt sich über mehrere Phasen und kann sehr kostspielig sein. Deshalb wird für einen Anwendungsfall im Maschinenbau gezeigt, wie man aufbauend auf einer empirisch geschätzten Auftragsgewinnungswahrscheinlichkeitsfunktion den optimalen Akquisitionsaufwand in Abhängigkeit von Projektcharakteristika bestimmen kann. Da man über die Phasen bessere Informationen über die Erfolgsaussichten der Akquisition bekommt, wird am Beispiel eines Markov-Ketten-Modells abgeleitet, ob man je nach Informationslage weitere Phasen des Akquisitionsprozesses durchlaufen oder abbrechen sollte. Auf der Ebene des Verkaufsmanagement kann dieser Akquisitionsprozess durch ein so genanntes Sales Funnel Management als Controlling-Instrument unterstützt werden. Es verfolgt das Ziel, als Pipeline von Projekten einen Funnel (Verkaufstrichter) anzustreben, der über die Phasen hinweg einen optimalen Ausgleich zwischen Akquisitionswahrscheinlichkeiten und –aufwendungen impliziert.

## Summary

While in customer relationships directed to consumers or users the retention management plays an important role we find that the acquisition management is more important in the industrial contract business. The acquisition of contracts extends over several phases and involves substantial financial investments. Therefore, we show with the help of an application in the machine building industry how the optimal acquisition budget can be determined based on a probability function of winning a contract and given contract characteristics. As the information base of the probabilities improves over the phases we describe a markov-chain model that determines which acquisitions of contracts should be continued given a certain information status. On the level of the sales management the acquisition process can be controlled with the help of a so-called sales funnel management. The goal is to obtain a pipeline of potential contracts within the acquisition process that looks like a funnel and thereby optimally trades-off acquisition probabilities and budgets.

## E Acquisition Management of Industrial Projects

Florian Söhnchen, Sönke Albers

Working Paper, available at <http://ssrn.com/abstract=1088277>

Target Journal: Industrial Marketing Management

Date of Submission: February 14<sup>th</sup>, 2008.

### Abstract

Although the concept of a stage-wise customer acquisition process is well known in sales management literature, the management and controlling of this process has been neglected in empirical research so far. Firms try to implement an acquisition pipeline that ensures a constant stream of orders over time which can be achieved through a number of projects in the various acquisition stages that follow a funnel structure. With focus on the industrial project business, we present the first comprehensive set of data on industrial customer acquisition, based on a large-scale survey among German industrial companies. Our descriptive results provide unique insights into the process of acquiring new projects and may be reference for assessing the quality of an acquisition pipeline. We show how this process can be controlled through a sales funnel management and that such a monitoring is moderately correlated with profit and growth.

*Keywords:* Sales funnel management, sales management, industrial customer acquisition, industrial project acquisition.



## F Lebenslauf – Florian Söhnchen

### Persönliche Daten

---

Name: Dipl.-Kfm. Florian Söhnchen  
Geburtstag und -ort: 03. März 1978, Osnabrück  
Staatsangehörigkeit: deutsch  
Adresse: Unterm Berge 3  
49082 Osnabrück  
E-Mail: florian.soehnchen@gmx.de

### Ausbildung und Berufserfahrung

---

01/2008 **Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU Kiel)**  
Abgabe der Dissertationsschrift mit dem Titel „Essays zur Promotionsvorhaben: „Kundenakquisition im Industriellen Projektgeschäft“ am 31. Januar 2008.

Seit 08/2007 **Deutsche Forschungsgemeinschaft**  
Promotionsstipendium im Graduiertenkolleg „Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme & Electronic Business“ an der CAU Kiel.  
Erfolgreicher Abschluss der Promotion und Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Betriebswirtschaftslehre am 14. April 2008.

10/2003 – 07/2007 **Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU Kiel)**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am „Lehrstuhl für Innovation, Neue Medien und Marketing“ (Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers).  
Promotionsvorhaben: „Kundenakquisition im Industriellen Projektgeschäft“

10/1998 – 09/2003 **Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU Kiel)**  
Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten „Absatzwirtschaft“ und „Innovation, Neue Medien und Marketing“.  
Abschluss: Diplom-Kaufmann (Note: 1,8).  
Diplomarbeit als „freie wissenschaftliche Arbeit“ am „Lehrstuhl für Organisation“, (Prof. Dr. Joachim Wolf) zum Thema: „Teamdesign und Teamerfolg – dargestellt am Beispiel der Fußballbundesliga“ (Note: 1,7) (04/2002 – 12/2002).

08/1990 – 06/1998 **Graf-Stauffenberg-Gymnasium der Stadt Osnabrück**  
Erlangung der allgemeinen Hochschulreife





## G Publikationsverzeichnis – Florian Söhnchen

- z. Zt. In F. Söhnchen , S. Albers
- Begutachtung **Acquisition Management of Industrial Projects**  
eingereicht bei: Industrial Marketing Management,  
verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=1088277>,  
Tag des Einreichens: 14. Februar 2008.
- Artikel in wiss. S. Albers, F. Söhnchen
- Zeitschrift **Akquisitionsmanagement im industriellen Projektgeschäft**  
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue (2), 2005.
- Buchbeitrag F. Söhnchen
- Common Method Variance und Single Source Bias**  
in: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, J. Wolf (Ed.):  
"Methodik der empirischen Forschung", 2. Auflage,  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.
- Buchbeitrag S. Albers, F. Söhnchen
- Verkaufsmanagement – Innovative Ansätze und Ideen**  
in: A. Haas, B. S. Ivens (Ed.): "Innovatives Marketing. Entscheidungs-  
felder – Management – Instrumente",  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.