



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift
Heft 3, Februar 2012

Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg: Ein neues
Toolkit für die strategische Planung in kleinen und
mittelständischen Unternehmen

Konzeption eines Modells zur optimierten Preisfindung –
Maßnahmen zur erhöhten Akzeptanz von Premiumpreisen

Online-Datenbankanbieter als Basis eines
Competitive-Intelligence-Informationssystems –
Bewertungskriterien zur Auswahl

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in
mittelständischen Unternehmen

ISSN 1869-9820

BOSE®

FLAGSHIPSTORE für **KARLSRUHE • ETTLINGEN**
BADEN-BADEN • RASTATT • PFORZHEIM



PersonalAudio ••• HomeEntertainmentSystems ••• DigitalMusicSystems ••• HomeCinemaSpeakers



BOSE® FLAGSHIP STORE:
SMART LIVING • TEL. (07243) 34 296-34
KRONENSTRASSE 26 • 76275 ETTLINGEN
(Ecke Pforzheimer Straße / gegenüber Badische Backstub')

SMART LIVING

INTELLIGENTES WOHNEN UND ENTERTAINMENT

Weitere exklusive Marken im Shop:

markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift, Heft 3, 2012

Editorial

Prof. Christoph Ewert.....S. 5

Inhalt

Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg: Ein neues Toolkit für die strategische
Planung in kleinen und mittelständischen Unternehmen
Prof. Dr. Christian Seiter, Kerstin Heinemann.....S. 4-16

Konzeption eines Modells zur optimierten Preisfindung – Maßnahmen zur erhöhten
Akzeptanz von Premiumpreisen
Prof. Christoph Ewert, Franziska Eichler.....S. 17-27

Online-Datenbankanbieter als Basis eines Competitive-Intelligence-
Informationssystems – Bewertungskriterien zur Auswahl
Prof. Reinhold König, Roland Eisele.....S. 28-42

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen
Prof. Dr. Marion Murzin, Vadim Masharin.....S. 43-55



Hier wird Software gemacht!

Du hast in Karlsruhe viel vor? Wunderbar! Dann komm zu BrandMaker. 1999 gegründet, ist BrandMaker heute Europas führender Anbieter von Marketing-Software. Modern, innovativ und vor allem aus der IT-Region Karlsruhe, ist die softwarebasierte Unterstützung des Marketings unser Thema. Wenn auch Du Interesse daran hast, unseren Erfolg mitzugestalten, dann bist Du bei uns genau richtig. Wir suchen Werkstudenten und Absolventen folgender Fachrichtungen:

Vertriebsingenieurwesen

Technische Redaktion

Informatik

International Management

Wirtschaftsinformatik

Marketing

Wir freuen uns auf Deine Initiativbewerbung
unter: hr@brandmaker.com

Aktuelle Stellenangebote unter: www.brandmaker.com/jobs



Editorial

Nicht die Großen fressen die Kleinen...

...sondern die Schnellen die Langsamen! So sind z. B. von den im Jahr 1988 begründeten Deutschen Aktienindex DAX ursprünglich gelisteten 30 Unternehmen noch 18 dabei. Namen wie Bayerische Vereinsbank, Feldmühle Nobel oder Mannesmann kennen nur die Älteren unter uns. Dass Größe keine Überlebensstrategie ist, beweisen tausende erfolgreiche Mittelständler in Deutschland. Für diese KMU's stellen wir ein neues Toolkit für die strategische Planung vor.

Wer besonders schnell auf Marktveränderungen reagiert, hat oft die Chance, ein ertragreiches Geschäft zu machen. Wir alle kennen das bei der Preispolitik der Tankstellen – ein Cent Preisreduktion führt zu langen Schlangen an den Zapfsäulen. Es zeugt allerdings nicht von einem überlegenen Marketingkonzept, das sich auf Preissenkungen begründet! Ab Seite 17 finden Sie eine Konzeption zur optimierten Preisfindung zur erhöhten Akzeptanz von Premiumpreisen.

In der Welt der digitalen Medien ist Schnelligkeit eine Grundanforderung, ohne die kaum ein Geschäftsmodell funktionieren wird. Bei aller Geschwindigkeit dürfen wir die Qualität unserer Informationssysteme niemals vernachlässigen. Deshalb bieten wir Ihnen ab Seite 28 eine Analyse der Kriterien für die Bewertung von Online-Datenbankanbietern für den Einsatz eines Competitive-Intelligence-Informationssystems an.

Die Industriegüterbranche denkt langfristig und nachhaltig, was allerdings nicht mit schwerfällig und träge verwechselt werden sollte. Wie sich z.B. der Vertriebsprozess in dieser Branche vom traditionellen Verkauf hin zum selling cycle entwickelt hat, lesen Sie ab Seite 43.

Die Schnellen fressen die Langsamen bedeutet somit übersetzt auf jeden einzelnen von uns: bleiben wir flexibel, lernbegierig, wachsam und neugierig!

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht



Christoph Ewert

Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg: Ein neues Toolkit für die strategische Planung in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Kurzfassung

Schlüsselwörter:
*KMU, Mittelstand,
Planungsmodell,
Strategische Planung,
Strategische Analyse*

Keywords:
*SME,
Small and medium-
sized businesses,
Planning model,
Strategic planning,
Strategic analysis*

Wie zahlreiche Studien zeigen, wird die strategische Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) häufig vernachlässigt, was dazu führt, dass diese ihr Erfolgspotenzial nicht optimal ausschöpfen. Die Gründe hierfür liegen in einem Mangel an Ressourcen sowie Kenntnissen der klassischen Instrumente und Schritte der strategischen Planung.

Dieser Artikel stellt ein neues Modell für die strategische Analyse und Planung vor, das speziell für KMU entwickelt wurde. Es berücksichtigt die formalen Anforderungen an die strategische Planung aus der präskriptiven Managementlehre und weitere für den Mittelstand relevante Aspekte: Das sind die Komplexität der eingesetzten Planungsinstrumente sowie die unternehmer-, unternehmens- und umfeldspezifischen Eigenschaften des einzelnen Unternehmens. Das entwickelte Toolkit liefert auf diese Weise hilfreiche und sinnvolle Handlungsempfehlungen für die strategische Planung im kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Der praktische Einsatz wurde bereits in zwei mittelständischen Unternehmen erfolgreich erprobt.

Abstract

As shown by numerous studies, strategic planning is often neglected in small and medium-sized enterprises (SME), with the consequence that they do not fully exploit their potential. The reasons for this behavior are a lack of resources as well as knowledge of the classical instruments and steps of strategic planning as proposed by management literature.

This article presents a new model for strategic analysis and planning. It was developed specifically for SMEs. Therefore, the formal requirements to strategic planning from the prescriptive perspective are taken into account as well as entrepreneur, company and environment specific aspects of the individual firm. This way, a toolkit has been developed to provide helpful and useful recommendations for SMEs how to organize their strategic planning process. The practical implementation of the toolkit has been successfully tested in two medium-sized businesses.



Prof. Dr.-Ing. Christian Seiter (MBA) verantwortet das Lehrgebiet International Marketing an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Competitive Intelligence, Internet Marketing und International Business. Kontakt: christian.seiter@hs-karlsruhe.de

Kerstin Heinemann (M. Sc.) ist Absolventin des Masterstudiengangs International Management.

Kontakt: kerstin.heinemann@hs-karlsruhe.de



Ausgangssituation: Der Mittelstand vernachlässigt die strategische Planung

Die strategische Planung bildet die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg, bestimmt den Rahmen für das unternehmerische Handeln und ermöglicht das Festlegen und Erreichen der unternehmerischen Ziele. Laut empirischen Untersuchungen setzt etwa die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland die strategische Planung nicht konsequent, vollständig und anhand eines formalen Planungsprozesses ein (vgl. u. a. DEIMEL 2008; DEIMEL/KRAUS 2008; PFAU et al. 2007). Meist beschränkt sich die Zukunftsplanung von KMU auf die Finanzperspektive (vgl. KAHLE 2009; Manzl 2009; HAKALA et al. 2009).

Etwa die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland setzt die strategische Planung nicht anhand eines formalen Planungsprozesses ein.

Nicht nur vor dem Hintergrund, dass KMU eine bedeutende volkswirtschaftliche Rolle in Deutschland einnehmen, ist dieser Umstand alarmierend (vgl. BMWI 2007:12,15): Gerade KMU sehen sich heute mit besonderen strategischen Herausforderungen wie Internationalisierung, Fachkräftemangel, Erfordernis anhaltender Innovationskraft, Rationalisierung und Wachstum konfrontiert (vgl. u. a. MEYER 2007:3; KAY et al. 2010:32 ff.; MORISSE 2011). Weil in empirischen Studien gezeigt werden konnte, dass eine formale strategische Planung sich auch in KMU positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, stellt sich umso mehr die Frage, weshalb so wenige KMU die formale strategische Planung als Instrument zur Zukunftssicherung nutzen (vgl. u. a. BRESSER 2010:20; KESSLER/FRANK 2003; PERRY 2001; MASUREL/SMIT 2000; VAN GELDEREN et al. 2000). Die wesentlichen Gründe hierfür liegen in Ressourcenknappheit und darin, dass es KMU oft an den erforderlichen Kompetenzen bei der Durchführung der strategischen Planung mangelt. Auch bestehen teilweise Vorbehalte gegenüber der strategischen Planung als abgehobene Zahlenakrobatik (vgl. MANZL 2009:7; DEIMEL 2008:288; KRAUS et al. 2007:38).

Auf diese Situation wird eingegangen, indem ein Modell zur strategischen Planung in KMU vorgestellt wird, das deren besondere Anforderungen sowie relevante Einflussfaktoren auf die strategische Planung einbezieht. Es zeigt KMU einen geeigneten Lösungsansatz auf, um ihre Planung zu optimieren und ihr Erfolgspotenzial besser auszuschöpfen.

Das Management im Mittelstand unterscheidet sich von Großunternehmen

Die Unternehmensführung in KMU weist einige Charakteristika auf, die sich unmittelbar auf deren strategisches Planungsverhalten auswirken (vgl. Abbildung 1). Die strategische Planung ist stark auf die Person des Unternehmers konzentriert. Weil der Unternehmer in KMU oft bis in die operative Ebene involviert und stark ausgelastet ist, wird die Planung somit nicht mit der Aufmerksamkeit bedacht, wie dies in Großunternehmen der Fall ist (vgl. MUGLER 1995:20 f.; DASCHMANN 1994:60). Bei der Unternehmensleitung handelt es sich außerdem meist um den oder die Inhaber selbst, die vorwiegend technisch ausgebildet sind und daher eine unausgewogene Sicht auf das Unternehmen haben (vgl. DASCHMANN 1994:59). Gleichzeitig profitierten KMU von kurzen Entscheidungswegen und einer flexiblen Einstellung auf Veränderungen im Unternehmensumfeld (vgl. DASCHMANN 1994:61). Aus diesen Besonderheiten ergeben sich die Anforderungen an

Die strategische Planung ist stark auf die Person des Unternehmers konzentriert.

ein strategisches Planungsmodell speziell für KMU: Die Komplexität der Instrumente der strategischen Planung muss berücksichtigt werden. Ein formaler Planungsprozess sollte als Hilfestellung vorgegeben werden. Schließlich sollte das Modell eine Empfehlung von Planungsinstrumenten geben, die eine strukturierte und objektive Vorgehensweise ermöglicht. Gleichzeitig muss das Modell eine flexible und modulare Konfiguration des Planungsprozesses vorsehen, um den Vorteil der Flexibilität aufrecht zu erhalten.

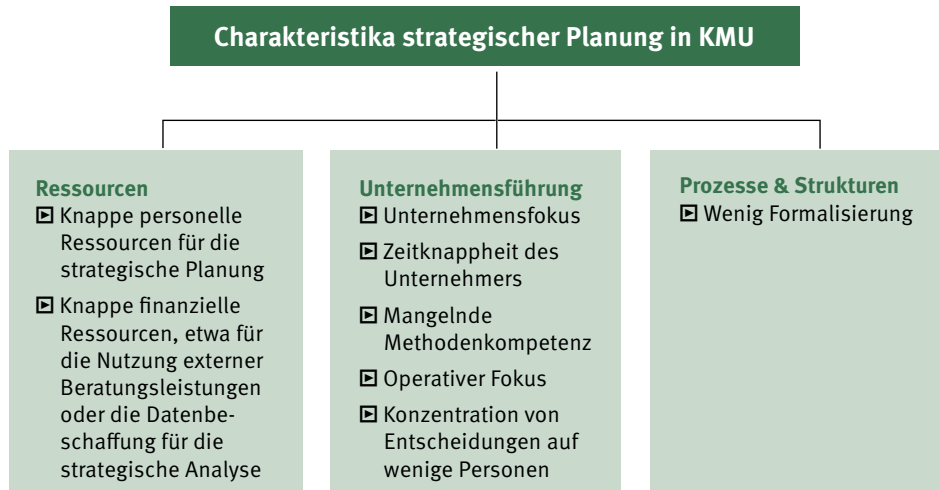


Abbildung 1: Charakteristika strategischer Planung in KMU (Eigene Darstellung)

Formaler Rahmen als Basis des Toolkits

Das KMU-Planungsmodell basiert auf dem präskriptiven Verständnis.

Als Grundlage für das erarbeitete Modell dient der strategische Planungsprozess nach präskriptivem Verständnis. Präskriptiv bedeutet, dass die strategische Planung nach einem formalen, strukturierten Prozess und unter Einsatz standardisierter Instrumente erfolgt. Hierfür wird dieser in seine Phasen, Ebenen, Elemente und Instrumente zerlegt, sodass diese Dimensionen das Grundgerüst bilden.

Im Grundgerüst wird zwischen der Unternehmens- und der Geschäftsbereichs-/Produktebene unterschieden (vgl. HUNGENBERG 2008:15 ff.). Es werden überdies bestimmte Kriterien als Elemente herangezogen, welche eine vollständige und ausgewogene strategische Planung enthalten sollten. Für das KMU-Planungsmodell werden hierzu speziell die aktuellen strategischen Herausforderungen herangezogen – Internationalisierung, Wachstum/Expansion, demografischer Wandel/Fachkräftemangel, Innovation und Rationalisierung. Hinsichtlich der Phasen der strategischen Planung bezieht das Modell die Schritte der externen und internen Analyse sowie der Strategieformulierung und -evaluation ein (zum strategischen Managementprozess vgl. HUNGENBERG 2008:10, 84, 424). Der Einsatzbereich des Planungsmodells kann somit, wie in Abbildung 2 dargestellt, klar abgegrenzt werden.

Strategische Planung für KMU: Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg

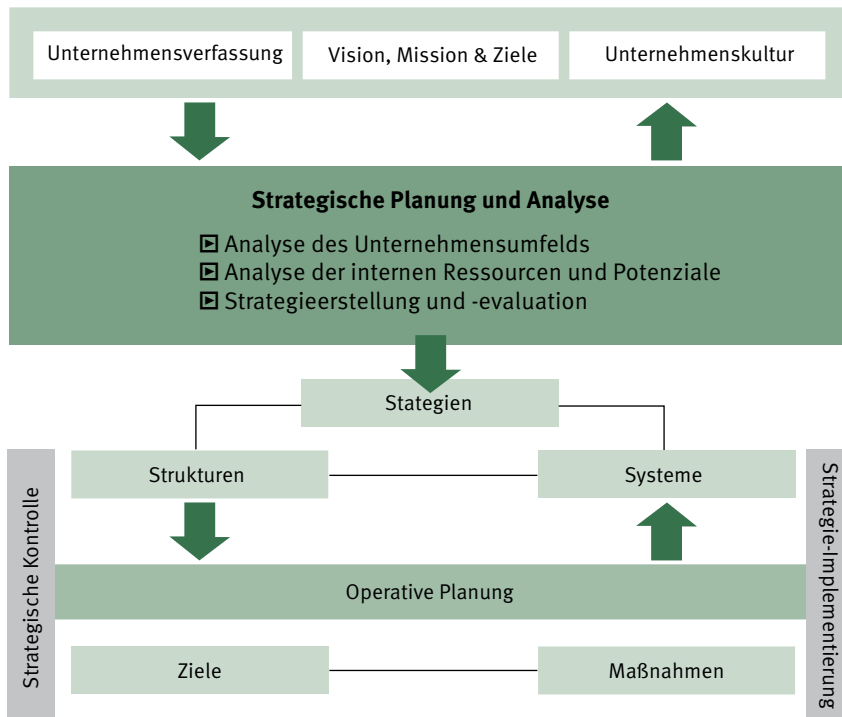


Abbildung 2: Einordnung der strategischen Planung in das strategische Management
(in Anlehnung an HUNGENBERG 2008:24)

Den Instrumenten der strategischen Planung wird in dem Modell eine besondere Funktion zugeschrieben. Sie dienen als Grundlage für die Konfiguration eines individuellen Planungsprozesses. Hierfür dient eine Klassifikation von 17 ausgewählten Instrumenten. Diese werden anhand ihrer Zugehörigkeit zu den Phasen des strategischen Planungsprozesses, anhand ihres Beitrags zur Bewältigung der bereits genannten strategischen Herausforderungen und anhand der Zuordnung zu ihrer Einsatzebene im Unternehmen klassifiziert. Um aber den Anforderungen von KMU besonderes Gewicht zu verleihen, werden sie außerdem anhand ihrer Komplexität in Basis-, Aufbau- und erweiterte Instrumente eingeteilt. So wird es für KMU möglich, die für sie optimal geeigneten Instrumente zu selektieren. Als Proxy für die Komplexität gelten hierbei die Interdependenzen zwischen den Instrumenten: Denn einige erfordern die Ergebnisse anderer Instrumente als deren Input, sodass eine hierarchische Beziehung zwischen ihnen erkennbar ist. Je mehr Interdependenzen herrschen, umso komplexer ist ein Instrument zu bewerten.

Diese Klassifikation bildet die Grundlage für das Modell: Aus den Bestandteilen des klassischen strategischen Planungsprozesses, der in KMU bislang spärlich zum Einsatz

Als Grundlage dienen ausgewählte Instrumente, die in Basis-, Aufbau- und erweiterte Instrumente eingeteilt werden.

kommt, kann so ein KMU-freundliches Modell für die Konzeption einer formalen strategischen Planung entstehen.

Individueller Planungsbedarf: maßgeblich für die strategische Planung

Unternehmenspersönlichkeit, Unternehmenslebenszyklus und Umfeld sind relevante Einflussfaktoren.

Damit die knappen Ressourcen eines kleinen oder mittleren Unternehmens auf das Planungserfordernis fokussiert werden können, enthält das Modell relevante Einflussfaktoren auf den individuellen Planungsbedarf: Unternehmerpersönlichkeit, Unternehmenslebenszyklus und Umfeld. Von ihnen wird abgeleitet, welche strategischen Planungsinstrumente im Einzelfall die höchste Priorität erhalten.

Für die Einordnung der Unternehmerpersönlichkeit wird eine empirisch erhobene Einteilung in die vier Typen Strategie, Macher, Pragmatiker und Patriarch herangezogen (vgl. G+J 2005; SCHWEINSBERG 2006). Jeder Typ weist besondere Merkmale auf. Diese lassen wiederum auf spezielle Anforderungen an das strategische Management in seinem Betrieb schließen, und somit auch auf die besondere Eignung bestimmter Planungsinstrumente. Auch aus der Phase, in der sich das Unternehmen im Unternehmenslebenszyklus befindet, können Schlüsse daraus gezogen werden, welche strategischen Planungsinstrumente von besonderem Nutzen sind: Denn in jeder der vier Phasen Gründung, Wachstum, Reife und Wende sind an das kleine oder mittlere Unternehmen spezielle strategische Herausforderungen gestellt (vgl. REINEMANN 2011:26 f.; PÜMPIN/PRANGE 1991:83). Schließlich haben auch die Feindlichkeit des Umfelds und die Komplexität der Märkte, auf denen sich ein Unternehmen bewegt, Einfluss darauf, welche strategischen Planungsinstrumente besonders relevant sind. Auch hier können besondere Zuordnungen von Instrumenten zu den konkreten Umfeldeigenschaften abgeleitet werden. Dabei wird die Feindlichkeit des Umfelds beispielsweise anhand der Anzahl an Insolvenzen unter den Mitbewerbern und der Kundentreue in der Branche determiniert (vgl. SLEVIN/COVIN 1997:206 f.). Die Komplexität der Märkte wird unter anderem anhand der Anpassungserfordernisse von Produkten und Marketing an international unterschiedliche Gegebenheiten bewertet (vgl. YIP 1985:35).

Diese Faktoren sind freilich nicht die einzigen, welche Einfluss auf den strategischen Planungsbedarf eines kleinen oder mittleren Unternehmens haben, doch sie werden im entwickelten Modell als maßgeblich herangezogen.

Ergebnis: Ein optimierter, individueller Planungsprozess

Auf Basis des präskriptiven Modellrahmens entsteht das Toolkit.

Abbildung 3 stellt das entwickelte Modell zusammenfassend dar: Die betrachteten Bausteine werden darin zu einem strategischen Planungsmodell zusammengefügt. Der strategische Planungsprozess mit seinen Bestandteilen bildet den präskriptiven Modellrahmen. Die besonderen Gegebenheiten in KMU allgemein sowie für jedes Unternehmen reflektieren die individuellen Planungsgegebenheiten. In Verbindung mit einer konkreten Anleitung für die Anwendung in der Praxis entsteht das Toolkit. Es gibt Handlungsempfehlungen, wie die Planung im individuellen Fall aufzubauen ist. Das

Strategische Planung für KMU: Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg

Toolkit berücksichtigt die besonderen Restriktionen von KMU wie Ressourcenknappheit, mangelnde Methodenkompetenz und Formalisierung sowie Flexibilität.

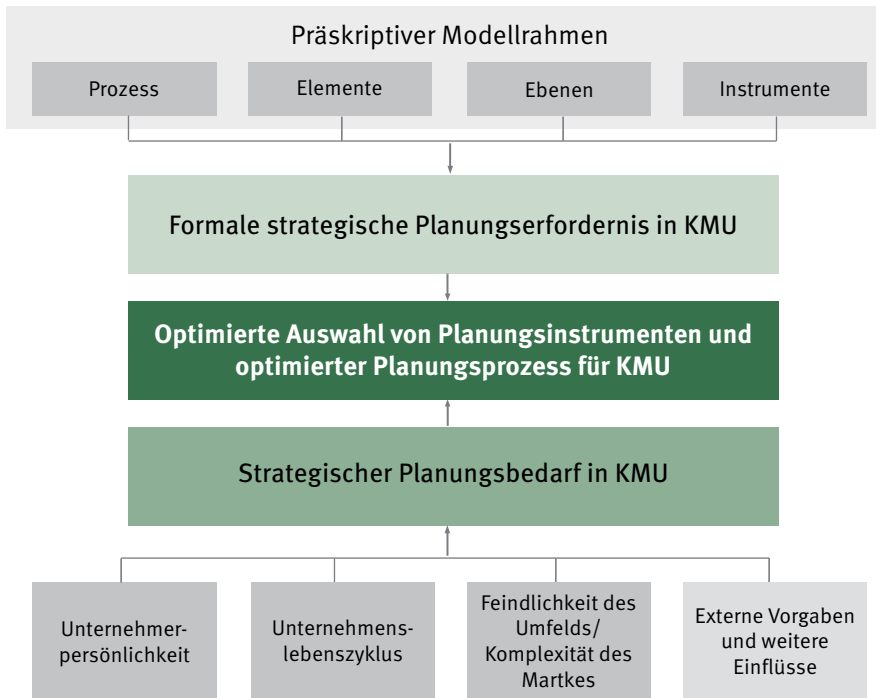


Abbildung 3: Modell zur strategischen Planung in KMU (Eigene Darstellung)

Praktischer Einsatz des Toolkits: In wenigen Schritten zur optimierten Planung

Für den praktischen Einsatz des Modells wurde das Toolkit als standardisierte Schablone entwickelt. Sie gibt für jede individuelle Ausprägung an, welche strategischen Planungsinstrumente konkret geeignet sind. Damit ist die Bestimmung eines optimierten Planungsprozesses möglich. Abbildung 4 zeigt den Aufbau dieser Schablone als Konfigurationsmatrix: Spaltenweise sind die im Modell aufgenommenen Instrumente der strategischen Planung abgebildet. Zeilenweise sind zunächst die individuell möglichen Ausprägungen als Determinanten für den Planungsbedarf dargestellt. Daraus leitet sich die Priorisierung der einzelnen Instrumente ab. Der untere Bereich bildet die Klassifikation der Instrumente nach den präskriptiven Anforderungen ab, sodass bei der Instrumentenauswahl eine Überprüfung der Erfüllung dieser Anforderungen möglich ist.

Der praktische Einsatz des Modells und sein konkreter Nutzen sind anhand von zwei Fallstudien in der Praxis untersucht worden. Sie wurden bei einem jungen Softwareunternehmen und bei einem größeren mittelständischen Unternehmen der Elektronikindustrie, einem typischen „Hidden Champion“, durchgeführt. Anhand der zweiten Fallstudie wird der Einsatz des Toolkits im Folgenden erläutert.

Das entwickelte Toolkit gibt die konkreten strategischen Planungsinstrumente für jede individuelle Ausprägung an.

Der praktische Einsatz wurde anhand von zwei Fallstudien untersucht.

		Instrumente																
		Five Forces	Konkurrenz-/Wettbewerbsanalyse	Marktanalyse	PEST-Analyse/Analyse der globalen Umwelt	Vier-Arena-/Vier-Linsen-Analyse	Kernkompetenzen	Erfahrungskurve-Analyse	Potenzial-Analyse	Produktlebenszyklusanalyse	Wertkette	Benchmarking	Gap-Analyse/LSW-Analyse	Stärken-Schwächen-Analyse/SWC	Produkt-Markt-Matrix	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	Szenariotechnik/Szenarioanalyse
Unternehmenspersönlichkeit																		
	Strategie	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x
	Macher		x	x	x			x		X	(x)			x				
	Pragmatiker		x	x	x		(x)				(x)			(x)				
	Patriarch		(x)	(x)	(x)		(x)			(x)	(x)			(x)				
Unternehmenszyklus																		
	Gründungsphase		x	x	x									x				
	Wachstumsphase	x																x
	Reife Phase	x																x
	Wendephase														x	x	x	x
	Unternehmensumfeld																	
Feindlichkeit																		
	Hohe Insolvenzrate	x	x		x									x		x		x
	Hohe Verschuldung, hohe Finanzierungskosten, geringe Liquidität, geringe Existenz des Unternehmens	x	x	x	x									x			x	
	Eher niedrige Kundentreue	x	x									x	x					
	Eher niedrigere Gewinnmargen							x		X	x							
Komplexität																		
	Intensiver Einsatz der Marketinginstrumente	x	x	x	x													
	Marktzugang über mehrere Ebenen	x																
	Anpassungsbedarf von Produkt/Kommunikation bei Internationalisierung	x	x	x	x				x								x	x
	Gesetzliche Vorgaben				x													x
	Heterogene Kundengruppe										x							
Herausforderung																		
	Internationalisierung	x	x	x	x	x				x	X		x	x	x	x		x
	Demografischer Wandel				x					x			x	x	x	x		x
	Wachstum und Expansion	x	x	x	x	x	x			x	X		x	x	x	x	x	x
	Rationalisierung					x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
	Innovationen				x	x	x			x	X		x	x	x	x	x	x
	Summe	6	7	7	9	7	4	3	7	5	4	7	5	8	6	4	6	9
Stufe		3	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	2	3	3	
Phase																		
	Externe Analyse	x	x	x	x	x						x	x	x				
	Interne Analyse																	
	Strategieentwicklung und -evaluation																x	x
	Portfolio (Planung und Veränderung)															x	x	x
Ebene																		
	Unternehmen																	x
	Produkt/Geschäftsfeld	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x		x

Abbildung 4: Aufbau der Konfigurationsmatrix zum Modell (Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Fallstudie erfolgte eine Bestandsaufnahme zum strategischen Planungsverhalten. Sie zeigte, dass das Unternehmen eine formale, schriftlich fixierte strategische Planung auf Unternehmens- und auf Geschäftsbereichsebene durchführt. Neben den Inhabern und Geschäftsführern sind die leitenden Angestellten daran beteiligt. Allerdings war keines der im Modell aufgeführten Planungsinstrumente bekannt. Die formale strategische Planung beschränkte sich auf den Einsatz finanzwirtschaftlicher Instrumente. Um zu einer Empfehlung für eine optimierte, an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste Planung zu kommen, wurden die nachfolgend erläuterten Schritte durchlaufen. Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt das Toolkit im Detail, die jeweils angesprochenen Stufen sind darin gekennzeichnet.

1. Feststellung der Unternehmerpersönlichkeit: Zunächst wurde der Unternehmertyp anhand eines Fragebogens determiniert. Die Unternehmensführung ist im untersuchten Unternehmen eine Mischung aus strategischem und patriarchischem Typ, mit den entsprechenden Konsequenzen für den strategischen Planungsbedarf, wie im Modell festgeschrieben.

*Unternehmens-
persönlichkeit*

2. Stellung im Unternehmenslebenszyklus: Ebenfalls wurde erhoben, in welcher Phase des Unternehmenslebenszyklus sich das Unternehmen befindet. Das Unternehmen gab an, sich in der Reifephase zu befinden. Es ist am Markt etabliert und gefestigt und sein Schwerpunkt liegt auf der Bewahrung des Unternehmenserfolgs. Auch daraus lassen sich anhand des Toolkits Empfehlungen hinsichtlich strategischer Planungsinstrumente ableiten.

*Unternehmens-
lebenszyklus*

3. Beurteilung des Umfelds: In Bezug auf das Unternehmensumfeld ergab sich, dass besonders ein intensiver Preiskampf in der Branche sowie die hohe Bedeutung einzelner Entscheidungen für den Fortbestand des Unternehmens bedrohlich wirken. Gesetzliche Regelungen, ein hoher Anpassungsbedarf des Produkts und der Marketingkommunikation an internationale Märkte sowie heterogene Kundensegmente spielen außerdem eine Schlüsselrolle. Hieraus lassen sich mit Hilfe des Toolkits wiederum die Konsequenzen für den strategischen Planungsbedarf aufzeigen.

Umfeld

4. Auswahl der strategischen Herausforderungen: Alle im Modell genannten strategischen Herausforderungen spielen für das untersuchte Unternehmen eine wichtige Rolle und sollten bei der strategischen Planung berücksichtigt werden.

Auswahl

5. Summe: Nach der Durchführung dieser Schritte können die im konkreten Fall irrelevanten Dimensionen aus der Schablone entfernt werden, indem die entsprechenden Zeilen gelöscht werden. Somit verbleibt eine Liste der zutreffenden Charakteristika, die zeilenweise bei allen relevanten Instrumenten mit „x“ markiert sind. Aus der Liste ist spaltenweise anhand der jeweiligen Summen die Priorität ersichtlich, welche die einzelnen Instrumente aufgrund der besonderen Situation des Unternehmens erhalten.

Unter Berücksichtigung der weiteren Schritte können nun die relevanten strategischen Planungsinstrumente bedarfsgerecht ausgewählt werden und gleichzeitig die Anforderungen an eine formale, vollständige strategische Planung erfüllt werden:

Komplexitätsgrad **6. Stufe:** Die Stufe gibt den ermittelten Komplexitätsgrad an (1 = Basisinstrument, 2 = Aufbauinstrument, 3 = Erweitertes Instrument). Er zeigt an, wie komplex die strategische Planung unter Einsatz der jeweiligen Instrumente wird. So kann die Komplexität gezielt reduziert werden, indem bestimmte Instrumente eliminiert werden. Im Fall des hier untersuchten Unternehmens wurde beachtet, dass hauptsächlich Basisinstrumente verwendet werden, um die Komplexität und damit den Ressourcenaufwand für die Planung möglichst gering zu halten.

Phasenauswahl **7. Phase:** Hinsichtlich der Phase (externe Analyse, interne Analyse, Strategieentwicklung und -evaluation, Portfolio-Planung und -Veränderung) im strategischen Planungsprozess ist darauf zu achten, dass die ausgewählten Instrumente alle Phasen abdecken. Soll eine Phase bewusst nicht in den Planungsprozess aufgenommen werden, hilft diese Information bei der Entscheidung, welche Instrumente entfallen können. Im untersuchten Fallbeispiel blieb die Portfolioplanung unberücksichtigt, weshalb kein Instrument aus dieser Phase herangezogen wurde.

Auswahl Instrumente **8. Ebene:** Ebenso ist hinsichtlich der Ebenen (Unternehmensebene, Produkt/Geschäftsfeld) zu verfahren: In Abhängigkeit davon, auf welche Ebenen sich die strategische Planung erstrecken soll, können Instrumente bewusst ausgewählt werden oder entfallen. Im Fallbeispiel wurden Instrumente bevorzugt, welche sowohl auf Unternehmens- als auch auf Geschäftsbereichsebene einsetzbar sind.

Die Instrumente mit den Summenwerten 8 und 9 im Toolkit wurden als Mindestumfang definiert. Bei der konkreten Handlungsempfehlung für das Unternehmen, die sich am Ende ergab, wurde die Auswahl der Instrumente vorgenommen, wie in Abbildung 5 dargestellt: Die Instrumente mit den Summenwerten 8 und 9 im Toolkit (vgl. Zeile „Summe“ in Tabelle 1) wurden als Mindestumfang definiert. Solche Instrumente, welche eine ebenfalls noch hohe Priorität mit einer Summe von 7 im Toolkit haben, wurden als optionale Erweiterungen hinzugenommen. Dabei wurde berücksichtigt, dass die relevanten Prozessphasen und Planungsebenen abgedeckt sind. Außerdem wurde auf einen möglichst geringen Komplexitätsgrad geachtet. Instrumente mit einer niedrigeren Priorität wurden zurückgestellt.

Das Ergebnis diente zur Evaluation des Modells im persönlichen Interview mit dem Unternehmen. Für das weitere Fallstudien-Unternehmen aus der Softwarebranche kam das Modell analog zum Einsatz. Weil sich dessen Gegebenheiten deutlich vom ersten unterscheiden, ergab sich eine abweichende individuelle Empfehlung.

Strategische Planung für KMU: Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg

		Instrumente																	
		Porter's Five Forces	Konkurrenz-/Wettbewerbsanalyse	Marktanalyse	PEST-Analyse/Analyse der globalen Umwelt	Vier-Arena-/Vier-Linsen-Analyse	Kernkompetenzen	Erfahrungskurven-Analyse	Potenzial-Analyse	Produktlebenszyklusanalyse	Wertkette	Benchmarking	Gap-Analyse/Lückenanalyse	Stärken-Schwächen-Analyse/SWOT	Produkt-Markt-Matrix	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	Szenariotechnik/Szenarioanalyse	
Unternehmenspersönlichkeit		Fallstudie: Die für das untersuchte Unternehmen zutreffenden Zeilen sind farbig hinterlegt.																	
Strategie		x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Macher		x	x	x	x		x			X	(x)								
Pragmatiker	Schritt 1: Feststellung der Unternehmenspersönlichkeit.	x	x	x	x		(x)				(x)				(x)				
Patriarch		(x)	(x)	(x)			(x)			(x)	(x)			(x)					
Unternehmenszyklus		Schritt 2: Auswahl der zutreffenden Phase im Unternehmenszyklus																	
Gründungsphase			x	x	x										x				
Wachstumsphase		x	x	x	x		x			x	X	x	x	x	x				x
Reifephase		x	x	x	x	x			x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Wendephase																x	x	x	x
Unternehmensumfeld																			
Feindlichkeit		Schritt 3: Bewertung des Umfelds (Feindlichkeit und Komplexität der Märkte)																	
Hohe Insolvenzrate			x	x		x									x		x		x
Intensiver Preiskampf				x	x											x		x	
Hohe Bedeutung einzelner Entscheidung für die Existenz des Unternehmens		x	x	x	x	x									x				
Eher niedrige Kundentreue			x	x							x	x							
Eher niedrigere Gewinnmargen									x		X	x							
Komplexität der Märkte		Schritt 4: Feststellung der unternehmensspezifischen Herausforderungen																	
Intensiver Einsatz der Marketinginstrumente				x	x														
Marktzugang über mehrere Ebenen		x																	
Anpassungsbedarf von Produkt/Kommunikation bei Internationalisierung		x	x	x	x				x									x	x
Gesetzliche Vorgaben					x														x
Heterogene Kundengruppe												x							
Herausforderung		Schritt 5: Priorisierung durch spaltenweises Aufsummieren der vorhandenen „X„																	
Internationalisierung		x	x	x	x	x				x	X		x	x	x	x			x
Demografischer Wandel					x					x			x	x	x				x
Wachstum und Expansion		x	x	x	x	x				x	X		x	x	x	x	x	x	x
Rationalisierung						x	x	x		x		x	x	x	x				x
Innovationen					x	x	x		x	X		x		x	x	x	x	x	x
Summe		6	7	7	9	7	4	3	7	5	4	7	5	8	6	4	6	9	
Stufe		Schritt 6-8: Berücksichtigung der formalen Anforderungen bei der finalen Auswahl der Planungsinstrumente: Komplexitätsstufe, abgedeckte Prozessphase und Planungsebene.																	
Phase		1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	2	3	3			
Externe Analyse			x	x	x	x							x	x	x				
Interne Analyse							x	x	x	X	x	x	x	x					
Strategieentwicklung und -evaluation																x	x	x	x
Portfolio (Planung und Veränderung)															x	x	x	x	
Ebene																			
Unternehmen					x										x	x	x	x	x
Produkt/Geschäftsfeld		x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x				x

Tabelle 1: Vorlage für die Anwendung des Modells (Eigene Darstellung)

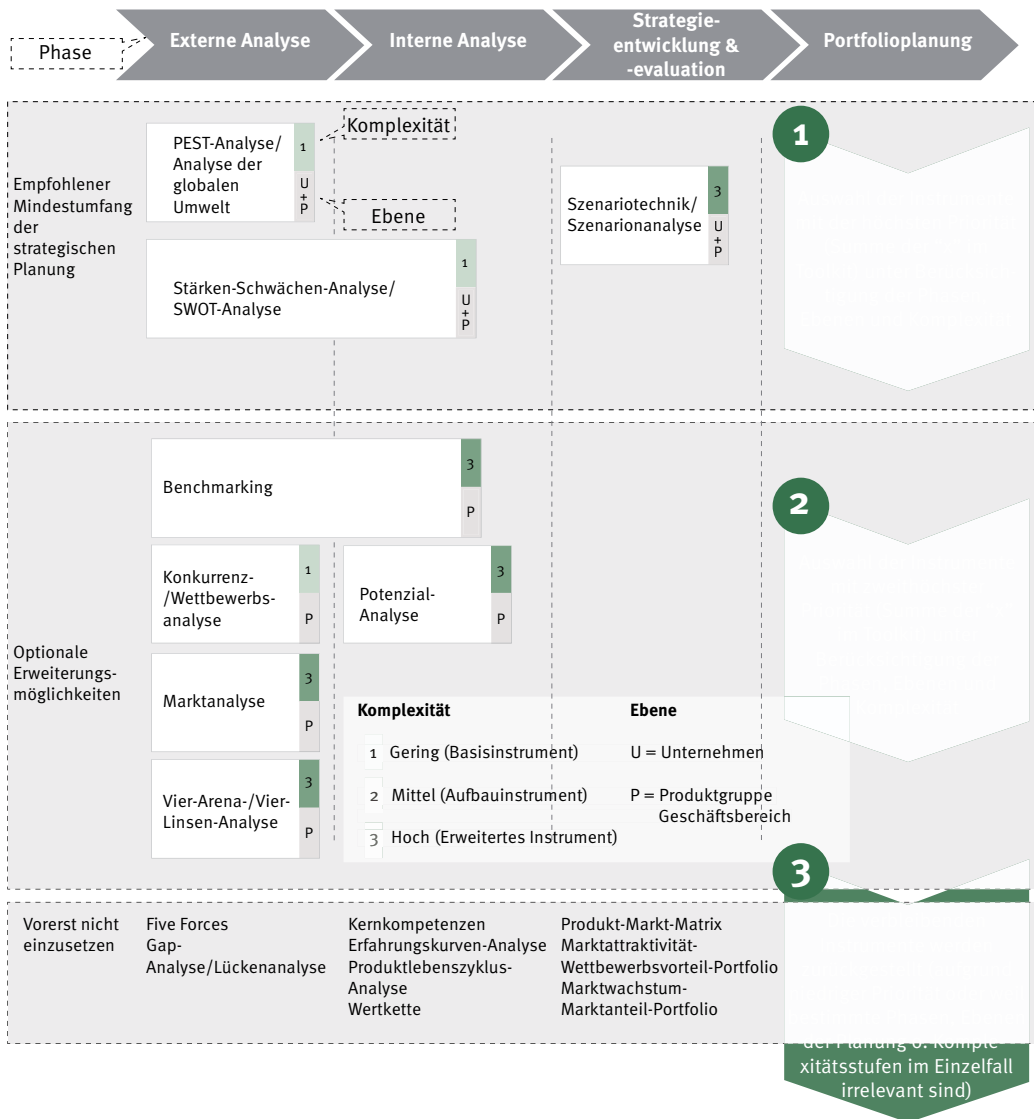


Abbildung 5: Strategische Planungsempfehlung für das im Fallbeispiel untersuchte Unternehmen der Elektronikindustrie (Eigene Darstellung)

Fazit: Erfolgspotenziale durch strukturierte Planung erschließen

Das Modell ist einsetzbar.

Die ermittelten Empfehlungen wurden mit den analysierten Unternehmen diskutiert, um Rückschlüsse über die praktische Bewährung des Modells zu ziehen. Die befragten Personen zeigten sich von dem Modell überzeugt. Seine Einsetzbarkeit in der

Strategische Planung für KMU: Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg

Unternehmenspraxis erwies sich in den beiden untersuchten Fällen als gegeben. Auch ergab sich, dass die Anforderungen der beiden KMU hinsichtlich Ressourcenschonung, Flexibilität und Hilfestellung bei der strategischen Planung erfüllt wurden. Beide Unternehmen erachteten es als sinnvoll, die strategische Planung nach der ausgesprochenen Empfehlung tatsächlich umzusetzen.

Weiterer empirischer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der konzeptionellen Basis des Modells, die anhand der Fallstudien nicht hinreichend überprüfbar war. Das Modell könnte außerdem weiterentwickelt werden, indem die Komplexität der einzusetzenden Instrumente selbst reduziert wird. Das könnte durch eine inhaltliche Adaption an die Bedürfnisse von KMU erfolgen.

Abschließend kann festgehalten werden: Das hier vorgestellte Modell leistet einen ersten Schritt in Richtung formaler strategischer Planung nach den Anforderungen von KMU. Es unterstützt sie dabei, ihr Erfolgspotenzial durch einen zielgerichteten und situationsspezifischen Einsatz von Planungsinstrumenten noch besser auszuschöpfen: mit Hilfe einer verbesserten Landkarte für den Steuermann des Schiffes, der sich damit auf strukturierte Fakten anstelle seines Gefühls allein verlassen kann – wie es ein Studienteilnehmer zum Ausdruck brachte.

Quellen

- BMW (2007): Dokumentation Nr. 561 - Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi); Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), abrufbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BMWI-Dokumentation-561.pdf>, letzter Zugriff am 28.10.2010.
- BRESSER, Rudi (2010): Strategische Managementtheorie, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- DASCHMANN, Hans-Achim (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- DEIMEL, Klaus (2008): Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, Band 19, S. 281-298.
- DEIMEL, Klaus / KRAUS, Sascha (2008): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen - Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Letmathe, Peter; Eigler, Joachim; Welter, Friederike; Kathan, Daniel; et al. (Hrsg.), Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, S. 155-169.
- G+J (2005): MIND 04 Mittelstand in Deutschland - Tabellenband Gruner + Jahr AG & Co. KG; Wirtschaftspresse Köln; Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DGSV), Berlin (Hrsg.), abrufbar unter: http://www.impulse.de/downloads/mindo4_tabellenband.pdf, letzter Zugriff am 26.5.2011.
- VAN GELDEREN, Marco / FRESE, Michael / THURIK, Roy (2000): Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups, in: Small Business Economics, Band 15, S. 165-181.
- HAKALA, Henri / KRAUS, Sascha / KAURANEN, Ilkka (2009): Strategic Planning and Growth of Young SMEs: Empirical Evidence From Finland, in: International Journal of Business Strategy, Ausgabe 1, S. 1-12.

- HUNGENBERG, Harald (2008): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- KAHLE, Egbert (2009): Strategie - Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), abrufbar unter: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/DE_Mst_Axia_Nord_150109_s.pdf, letzter Zugriff am 16.10.2010.
- KAY, Rosemarie / SUPRINOVIC, Olga / WERNER, Arndt (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, in: IfM-Materialien Nr. 200. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), abrufbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=952>, letzter Zugriff am 27.7.2011.
- KEßLER, Alexander; FRANK, Hermann (2003): Strategische Planung und Controlling in österreichischen KMU der Industrie - empirische Bestandsaufnahme und Reflexion, in: Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship, Band 51, Ausgabe 4, S. 237-253.
- KRAUS, Sascha / FINK, Matthias / HARMS, Rainer / RÖSSL, Dietmar (2007): Forschungsergebnisse zur strategischen Planung in KMU: Aktueller Stand und zukünftige Entwicklungslinien, in: Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar: Eul, S. 13-29.
- MANZL, Monika (2009): Unternehmensführung und Controlling in KMU, in: CFO aktuell, Ausgabe Dezember, S. 273-274.
- MASUREL, Enno / SMIT, Hidde P. (2000): Planning Behavior of Small Firms in Central Vietnam, in: Journal of Small Business Management, Band 38, Ausgabe 2, S. 95-102.
- MEYER, Jörn-Axel (2007): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar: Eul.
- MORISSE, Christoph (2011): Interview mit Professor Hermann Simon: "Nur ein Mittel gegen die Konkurrenz aus China: Innovation!", in: Deutsche Mittelstands Nachrichten, abrufbar unter: <http://www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2011/03/9020/>, letzter Zugriff am 19.6.2011.
- MUGLER, Josef (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien: Springer.
- PERRY, Stephen C. (2001): The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S., in: Journal of Small Business Management, Band 39, Ausgabe 3, S. 201-208.
- PFAU, Wolfgang / JÄNSCH, Karsten / MANGLIERS, Stephan (2007): Strategische Kompetenz von Unternehmen - Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, abrufbar unter: http://mistrako.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Forschungsberichte/MISTRAKO_Forschungsbericht.pdf, letzter Zugriff am 15.10.2010.
- PÜMPIN, Cuno / PRANGE, Jürgen (1991): Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt: Campus-Verlag.
- REINEMANN, Holger (2011): Mittelstandsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHWEINSBERG, Klaus (2006): Persönlichkeiten - Was macht den Mittelständler aus?, in: Praxishandbuch des Mittelstands. Wiesbaden: Gabler, S. 63-69.
- SLEVIN, Dennis P.; COVIN, Jeffrey G. (1997): Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context, in: Journal of Management, Band 23, Ausgabe 2, S. 189.
- YIP, George S. (1985): Who Needs Strategic Planning?, in: Journal of Business Strategy, Ausgabe 6:2, S. 30-42.

Konzeption eines Modells zur optimierten Preisfindung – Maßnahmen zur erhöhten Akzeptanz von Premiumpreisen

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Generierung von Maßnahmen, die Auswirkungen auf eine erhöhte Akzeptanz von Premiumpreisen haben. Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Modell zur optimierten Preisfindung zu entwickeln, welches dem Einzelhändler Maßnahmen und Ideen aufzeigt, die es ihm ermöglichen, von einem Wettbewerbsvorteil, von treuen Kunden und einem daraus resultierenden höheren Gewinn zu profitieren.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurden sowohl Literaturquellen als auch Studien analysiert sowie eigene empirische Untersuchungen durchgeführt. Die daraus identifizierten Ergebnisse, die als erfolgs-versprechend bewertet werden, dienen als Grundlage des zu konzipierenden Modells. In der Analyse werden der Drogerie-Einzelhandel und die Konsumgüterbranche beleuchtet, um bereits vorhandene relevante Konzepte in das Modell einfließen zu lassen.

Abstract

This paper deals with strategies that have an impact on the acceptance of premium prices. The paper aims at developing a model for optimum pricing, enabling the retailer to benefit from a competitive advantage, loyal customers and, as a result, a higher profit.

To reach this aim bibliographic references and studies were analyzed as well as empirical investigations were carried out. Results that yielded a high potential serve as the basis for the model to be designed. The analysis discusses drugstore retail sales and the consumer goods market in order to incorporate existing relevant concepts into the model.

Schlüsselwörter:

Preisfindung, Premiumpreise, Einzelhandel, Konsumentenverhalten, Zahlungsbereitschaft, Maßnahmenmodell, Gewinnoptimierung

Keywords:

pricing, premium prices, retail, consumer behavior, willingness to pay, model method, profit optimization



*Christoph Ewert ist Professor für Marketing und Unternehmensstrategie an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Konsumgütermarketing, wobei er sich besonders für die Themen Personality Marketing und Kundenorientierung interessiert.
Kontakt: christoph.ewert@hs-karlsruhe.de*



Franziska Eichler (M. Sc.) ist Absolventin des Masterstudiengangs International Management.

Einleitung

*Niedrigpreis-
management
sollte überdacht
werden*

Die Bedeutung des Themas Preisfindung ist insbesondere nach der Finanzkrise noch einmal enorm gestiegen. Diese hatte Auswirkung auf das Einkommen der Verbraucher und somit auch auf deren Kaufverhalten. Auch nach einer Phase der Erholung bleibt diese Thematik nicht unumstritten. Die Märkte und Preise werden transparenter, der Konkurrenzdruck nimmt zu und die Kunden entwickeln ein intensiveres Gespür und Wissen für Produktpreise. In den Augen der Einzelhändler scheint die Kaufentscheidung der Verbraucher nur noch vom Preis abzuhängen, wodurch sie sich zur Aufgabe gemacht haben, ihr Preismanagement in Richtung niedrigerer Preise zu überdenken. Um konkurrenzfähig zu bleiben, sehen sie ihre einzige Überlebensemöglichkeit im Unterbieten der Wettbewerbspreise und setzen dadurch einen intensiven Preiswettbewerb in Gang. Die Folge: eine Preisspirale, der viele Unternehmen nicht standhalten können. Ein weiteres zunehmendes Problem ist, dass die Preise ausschließlich an den internen Kosten oder am Wettbewerb ausgerichtet werden. Die Bedürfnisse und die Zahlungsbereitschaft der Kunden bleiben dabei meist unberücksichtigt, obwohl die breite Käuferschicht Wert auf Preissicherheit legt. Dass niedrige Preise somit in Verbindung mit einem sinkenden Markenwert stehen und diese in längerer Frist die Gewinnmargen schrumpfen lassen, wird zumeist vom Handel nicht eingeplant, da die Sorge um eine abwandernde Kundschaft überwiegt. Was kann der Einzelhandel also tun, um diesen Preisschlachten zu entgehen und sich trotzdem gegenüber der Konkurrenz zu behaupten?

Premiumpreise

Die Lösung liegt im Einführen von Premiumpreisen für qualitativ hochwertige Produkte. Durch gezieltes Hinterfragen der Wünsche, Meinungen und Anforderungen der Kunden, kann der Einzelhandel zusätzliche Serviceleistungen und Maßnahmen entwickeln, die den erhöhten Preis bei den Kunden akzeptabel machen. Denn letztlich geht es um die Zufriedenheit der Kunden. Überzeugt man diese, werden sie zu treuen Kunden und garantieren dem Einzelhändler anhaltenden Gewinn.

Bisherige Preisfindungsmodelle

*Preisfindungs-
modelle*

Kostenorientierte Preisfindung: Der Preis bzw. letztlich das Entgelt soll die Gesamtkosten, zumindest aber die variablen Kosten decken. Die hierzu notwendigen Informationen werden dem betrieblichen Rechnungswesen (Kostenrechnung) entnommen. Zur Erfüllung der kostenorientierten Preisfindung ergeben sich drei Aufgabenbereiche, zu denen die Wahl des *Kalkulationsverfahrens (progressiv oder retrograd)*, die Bestimmung der *Preisuntergrenzen* (dem niedrigsten Preis, zu dem ein Produkt angeboten werden kann) und der *kalkulatorische Ausgleich* (ergebnisstarke Produkte als Ausgleichsträger für ergebnisschwache Produkte) zählen (vgl. SCHNEIDER 2009:356).

Wettbewerbsorientierte Preisfindung: Vor einer Preisfestsetzung ist es wichtig, Überlegungen und Recherchen bezüglich der Marktsituation (Oligopol, Polypol), der Position der Konkurrenz (Marktführer, usw.), Preisstrategien der Wettbewerber (Skimming-, Dauerniedrigpreisstrategie, usw.) und den eigenen Stärken und Schwächen

Konzeption eines Modells zur optimieren Preisfindung – Maßnahmen zur erhöhten Akzeptanz von Premiumpreisen

vorzunehmen (vgl. SCHNEIDER 2009:372 f.). Eine Wettbewerbsbeobachtung hilft, die aktuelle Lage der Konkurrenz über Preise, Umsätze, Marktanteile und Kundenstruktur zu analysieren und ein mögliches zukünftiges Preisverhalten abzulesen (vgl. SIMON/FASSNACHT 2009:89 f.). Bei der Anwendung der gewonnenen Informationen unterscheidet man zwei Methoden, das *adaptive (Orientierung an Marktführern)* und das *aktive Preismanagement (eigenständiges strategisches Erstellen und Festlegen von Preisen)*.

Nachfrageorientierte Preisfindung: Die nachfrageorientierte Preisfindung richtet sich an der Nachfrage am Markt aus. Dementsprechend werden Preise so gewählt, dass die Verbraucher noch bereit sind die Produkte zu kaufen. Hauptthemen hierbei sind die Preisbestimmung durch die *Preis-Absatz-Funktion (elastische, indifferente oder unelastische Nachfrage)*, die *Preisdifferenzierung*, die Analyse der Wirkung von *Sonderpreisaktionen* auf den Absatz, die *nutzenorientierte Preisbestimmung (der Nutzen/Wert eines Produktes bestimmt die Zahlungsbereitschaft des Kunden)*, *Referenzpreise* zur Beeinflussung des Kunden und die Preisbildung auf *Auktionen*.

Die handelsorientierte Preisfindung als neue Herangehensweise

Bisherige Preisfindungsmodelle geben Aufschluss über die Identifizierung von Kosten, das Analysieren des Wettbewerbs und der Nachfrageseite. Diese sind in sich jedoch sehr starr und müssen somit zwar berücksichtigt, jedoch entsprechend an den Handel angepasst werden.

*handelsorientierte
Anpassung*

Um neue Ideen für Maßnahmen entwickeln zu können, wurde folgende Herangehensweise gewählt:

1. *Analyse der Preisfindung im Handel:* Gegenüberstellung der Vorgehensweise zwischen Hersteller und Handel, sowie zwischen Handel und Endverbraucher. Verglichen wurden hierzu jeweils der Verbrauchsgütermarkt mit dem Gebrauchsgütermarkt mit dem Ziel eventuell vorhandene Konzepte zu übertragen.
2. *Analyse des Kaufverhaltens der Kunden:* Aufdecken neuer Verhaltensformen und Identifizierung neuer beeinflussender Trends.

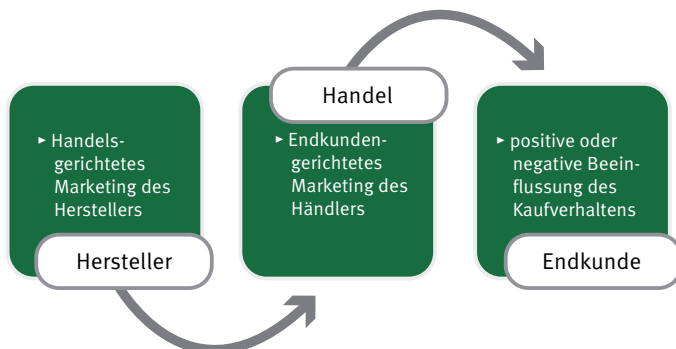


Abbildung 1: Zusammenhang der handelsorientierten Preisfindung (Eigene Darstellung)

Preisfindung im Einzelhandel

Die nachstehende Tabelle zeigt Einflussfaktoren auf die Preisfindung der jeweiligen Akteure, die anhand von Studien und Expertengesprächen herausgefiltert wurden. Einige Details werden nachstehend erläutert.

	Hersteller-Handel	Handel-Endverbraucher
Gebrauchsgüter	<ul style="list-style-type: none"> - Günstige Einkaufspreise - hohe Handelsspanne - Rabatte - Werbungskostenzuschüsse - Zielvereinbarung mit Provision usw. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung - stationäres Einkaufserlebnis - Beeinflussung durch Werbung, Preisimage usw.
Verbrauchsgüter	<ul style="list-style-type: none"> - Günstige Einkaufspreise - hohe Handelsspanne - Rabatte - Promotionen - Jahresvereinbarungen usw. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässigkeit - Glaubwürdigkeit - Integrität - Preisimage - Rabatte usw.

Preisfindung Hersteller-Handel

Die Preise bei Gebrauchsgütern (erklärungsbedürftige Güter mit langer Lebensdauer, Bsp. Unterhaltungselektronik) und Verbrauchsgütern (kurzlebige Güter des täglichen Bedarfs) werden in erster Linie wie folgt gebildet:

$$\begin{array}{l}
 \text{Listenpreis der Ware} \\
 \text{./. Konditionen (Rabatte, Boni, Skonti)} \\
 \text{=} \text{Einkaufspreis der Ware}
 \end{array}$$

Zielvereinbarungen

In Bereich der Gebrauchsgüter (hier am Beispiel der Unterhaltungselektronik) werden mit fast allen Herstellern Zielvereinbarungen getroffen, die bis zum Ende des vereinbarten Zeitraums erfüllt werden müssen. Wird die Zielvereinbarung erreicht, bekommt der Handel einen zusätzlichen Gewinnaufschlag. Übertrifft der Handel die Zielvereinbarung, fällt der Aufschlag dementsprechend größer aus. In der Theorie unterscheidet man zwei verschiedene Kategorien von Vereinbarungen: die zielorientierte (Belohnung in Form von Geldbeträgen oder Sonderrabatten) und zweckorientierte Vereinbarung (Kostenbeteiligung durch den Hersteller, z. B. bei Werbung). Wird die Zielvereinbarung kurz vor Ende der Laufzeit nicht erfüllt, wird das Produkt besonders beworben, z. B. durch besondere Werbemaßnahmen im TV oder Radio, durch Werbeprospekte oder durch gezielte Berater vor Ort, die auf die Produkte hinweisen.

Jahresverhandlungen

Bei den Verbrauchsgütern wird in sogenannten Jahresverhandlungen über die Absatzmenge und den Preis verhandelt. Dabei hat meist der Händler die Macht, d. h. wird dessen Preisvorschlag vom Hersteller nicht angenommen, übt er entweder Druck auf diesen aus oder er listet ihn aus, da er genügend andere Hersteller zur Auswahl hat. Somit

Konzeption eines Modells zur Optimierung der Preisfindung – Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz von Premiumpreisen

haben die Händler den deutlichen Vorteil, ihre Ware zu günstigen Einkaufspreisen mit Rabatten, etc. beziehen zu können; zum deutlichen Nachteil der Hersteller, deren Umsatz dadurch sinkt. Die verhandelte Absatzmenge wird über das Jahr hinweg bezogen. Anders als bei den Gebrauchsgütern drohen den Händlern Konventionalstrafen, wenn sie die vereinbarte Menge nicht vollständig beziehen und absetzen. Bei der Entscheidung über die geplante Absatzmenge gehen im Wesentlichen folgende Faktoren ein:

- ▶ Abgesetzte Menge des Vor- bzw. noch laufenden Jahres als Ausgangsbasis
- ▶ Vorhersagen über das BIP im Folgejahr
- ▶ Herstellerpreise und allgemeine Preisentwicklung
- ▶ Nachfrage der Kunden

Preisfindung Handel-Endverbraucher

Die klassische Preiskalkulation setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Listenpreis der Ware	
./. Konditionen (Rabatte, Boni, Skonti)	
=	Einkaufspreis der Ware
+ Bezugskosten	
=	Einstandspreis der Ware
+ Handlungskosten	
=	Selbstkostenpreis der Ware
+ Gewinnaufschlag (Aufschlags- oder Abschlagssatz)	
=	Nettoverkaufspreis der Ware
+ Umsatzsteuer	
=	Bruttoverkaufspreis (Ladenpreis)

Neben der generellen Preisbildung liegen die größten Unterschiede zwischen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern in der Beratung durch Mitarbeiter. Bei Gebrauchsgütern wird der Kauf bzw. die Entscheidung über ein Produkt nicht rein aus der eigenen Entscheidung heraus getroffen. Durch eine gezielte Empfehlung eines Beraters werden die Endkunden meist beeinflusst und legen sich erst danach auf ein Produkt fest. Der Preis spielt zwar eine Rolle, jedoch machen einige Euro mehr kaum einen Unterschied, solange die Vorteile durch den Berater einleuchten und der Kunde sich in seinem Kauf wohl und sicher fühlt. Für den Händler bedeutet dies, weniger in die Preiskommunikation zu investieren und dafür mehr in eine kompetente Beratung und ein stationäres Einkaufserlebnis.

Bei den Verbrauchsgütern hingegen erfolgt der Kauf aus der eigenen Entscheidung heraus. Beeinflussung findet hier durch Werbung oder Sonderaktionen statt, jedoch nur selten durch einen beratenden Mitarbeiter. Preise spielen beim Endkunden eine Rolle, doch ist dessen Wahrnehmung beeinflussbar. Somit müssen die Händler in Preise und Aktionen investieren, in denen sowohl die Wahrnehmung des Kunden als auch dessen Kaufverhalten maximal positiv beeinflusst wird. Gleichen Wert legen die

Unterschiede in der Preisbildung zwischen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern liegen in der Beratung durch Mitarbeiter.

Kunden von Gebrauchs- und Verbrauchsgütern auf das Preisimage. Dies fasst sämtliche Determinanten zusammen, die für den Kunden ausschlaggebend sind, wenn er sich für ein Produkt entscheidet.

Auftretende Schwierigkeiten

Veränderung hin zum vertikalen Wettbewerb erfordert eine bessere Kooperation zwischen Hersteller und Handel.

Zielkonflikte zwischen Hersteller und Handel

Es wird deutlich, dass der Kampf um Ladenregale erheblich zunimmt und die Hersteller immer mehr eine markenkonforme Darstellung ihrer Leistung am Point of Sale (PoS) fordern. Der Handel hingegen stellt die Gestaltung seiner Einkaufsstätten in den Vordergrund, um eine auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Sortimentsstruktur anbieten zu können. Weitere Konflikte entstehen durch die zunehmende Machtposition des Handels, der immer mehr Einfluss entlang der Wertschöpfungskette nimmt und durch eigene Handelsmarken den Wettbewerb deutlich verstärkt. Das allgemeine Rollenverständnis hat sich durch diese Tätigkeiten des Handels erheblich verschoben. Während die Hersteller die Lagerhaltung, Verteilung und Beratung der Produkte als Hauptaufgabe des Handels empfinden, konzentriert sich dieser mehr und mehr auf markengestalterische Funktionen. Diese Veränderungen hin zum vertikalen Wettbewerb zwischen Markensystemen der Hersteller und des Handels, verschlechtern die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette und erfordern daher eine bessere Kooperation (vgl. BRUHN 2009:276 f.; ZENTES 2006:278ff.).

Eine Einordnung in high- und low-involvement Produkte ist für die Realisierung von höheren Preisen notwendig.

Produktinvolvement

Mit dem Ziel Preise zu erhöhen, muss dem Handel stets die Einordnung der Produkte in high-involvement und low-involvement vor Augen gehalten werden. High-involvement-Käufe (Automobile, Eigenheime, usw.) werden von den Kunden als wichtige Käufe eingestuft und enthalten ggf. Risiken finanzieller, sozialer oder psychologischer Art (vgl. KUSS/TOMCZAK 2000:65f.). Low-involvement-Käufe sind vergleichsweise unwichtige Käufe, bei denen die zuvor aufgeführten Risiken eher gering sind oder gar keine Rolle spielen (z. B. Glühbirnen und Zündhölzer) (vgl. KUSS/TOMCZAK 2000:66). Grundsätzlich würde man Drogerieartikel eher bei den low-involvement-Käufen einordnen. Jedoch kommt es auch bei diesen Produkten auf die Komplexität der Produkteigenschaften und auf die persönlichen Bedürfnisse und Werte des Konsumenten an. So kann auch eine Creme, aufgrund von bestimmten Inhaltsstoffen, für eine Person zu einem sehr wichtigen Kauf werden (high-involvement).

Verhaltensänderungen von Kunden müssen berücksichtigt werden.

Käuferverhalten und deren Beeinflussung durch neue Trends

Empirische Untersuchungen belegen, dass psychologische Faktoren auf die Kunden Einfluss nehmen. Die Kunden entwickeln für sich eine Preiswahrnehmung, die durch verschiedene Faktoren, wie z. B. Werbung, beeinflusst werden kann. Daraus ergeben sich über einen bestimmten Zeitraum eine Preiserwartung und eine empfundene Preisfairness, die letztlich über die Bereitschaft zum Kauf entscheidet. Preisunterschiede werden häufig nur relativ betrachtet, absolute Zahlen spielen bei der Preisbereitschaft meist nur eine

Konzeption eines Modells zur Optimierung der Preisfindung – Maßnahmen zur erhöhten Akzeptanz von Premiumpreisen

untergeordnete Rolle. Bei den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Preispolitik ist es daher wichtig, die folgenden drei Phasen zu berücksichtigen und unternehmensfördernd umzusetzen: die Preisinformationsaufnahme (die Preissuche und das Preisinteresse der Kunden zu gewählten Produkten), die Preisinformationsbeurteilung (Preisschwellen, Referenzpreise, Preiswürdigkeit, Preisfairness) und die Preisinformationsspeicherung (langfristig verankertes Preiswissen) (vgl. HOMBURG/KROHMER 2009:675 ff.).

Neben den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen (siehe oben) konnten anhand von Studien und eigenen empirischen Untersuchungen noch weitere Verhaltensänderungen festgestellt werden. Hierzu zählen (1) die zunehmende Beeinflussung der Konsumenten durch das Internet, (2) die zunehmende Bedeutung der Qualität gegenüber dem Preis und (3) das Akzeptieren höherer Preise bei Erfüllen von Konsumentenansprüchen.

(1) Bisher wurden laut Harvard Business Manager 70 bis 90 Prozent des Marketingbudgets in die übliche Werbung (TV und Radio) und Einzelhandelskampagnen investiert. Jedoch macht diese Verkaufsförderung nur einen geringen Teil der Beeinflussung des Verbrauchers aus. Das Internet spielt mittlerweile eine viel wichtigere Rolle. Sogenannte Fan-Communities und andere Internetseiten und Bewertungsportale werden mit großem Interesse genutzt, um sich Empfehlungen, Produktvergleiche und Erfahrungswerte zu einem Produkt einzuholen und gleichermaßen positive oder negative Bewertungen abzugeben. Somit werden immer mehr Marken in die Überlegung einbezogen, ggf. auch solche, die noch unbekannt sind. Andere, die ursprünglich in Betracht gezogen wurden, werden verworfen. Somit sind die Verbraucher mitverantwortlich für die Entwicklung einer Marke und dessen Image in der Öffentlichkeit. An dieser Stelle müssen Hersteller und Handel reagieren, um eine positive Kritik für ihre Produkte zu bekommen (vgl. SIMON 2010).

Zunehmende Beeinflussung durch das Internet

(2) Wie bei Gebrauchsgütern rückt auch bei manchen Drogerieartikeln die Qualität gegenüber dem Preis deutlich in den Vordergrund. Wie die Grafik 2 zeigt, kommt es bei Drogerieartikeln vor allem auf die Aspekte der Gesundheit (auch Bio- und Wellnessprodukte) und der besonderen Pflege (Kosmetik, Parfüm) an. Generell kann man die Unterscheidung treffen, dass bei Produkten mit praktischem Nutzen eher Handelsmarken interessant sind und somit der Preis im Vordergrund steht. Bei Produkten, die mit einem emotionalen Nutzen verbunden sind und bei denen die Sicherheit und die Gesundheit eine große Rolle spielen, greifen die Verbraucher eher zu Markenartikeln (vgl. AXEL SPRINGER AG 2009:41).

Zunehmende Bedeutung der Qualität

(3) Dass höhere Preise auf bestimmte Produkte durchaus akzeptiert werden, konnte anhand einer selbst durchgeführten Umfrage zu Drogerieartikeln herausgefunden werden. Aus einer Reihe von möglichen Veränderungsvorschlägen, wurden die für den Handel am erfolgversprechendsten Alternativen ausgewählt. Das Entwickeln von Kennzahlen zur Bewertung dieser ist hierbei eine hilfreiche Vorgehensweise. In dem hier vorliegenden Fall wurden jeweils die Wichtigkeit für den Kunden und die Umsetzbarkeit durch den Handel bewertet und mit verschiedenen Gewichtungsfaktoren versehen. Die Ergebnisse können dem Maßnahmenmodell in Abbildung 3 beispielhaft entnommen werden.

Akzeptanz höherer Preise

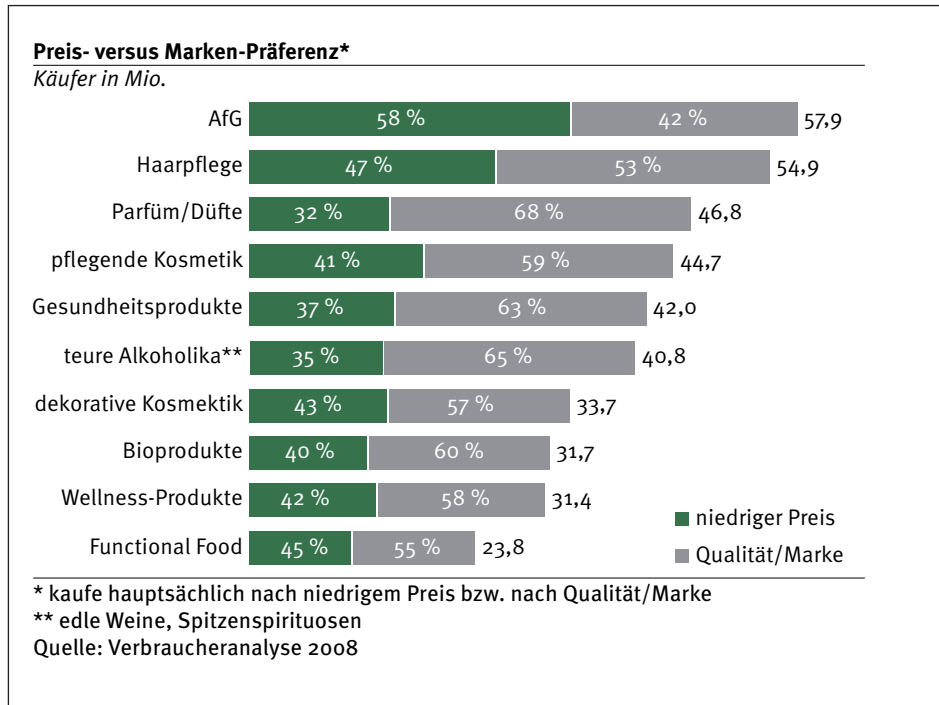


Abbildung 2: Preis versus Marken-Präferenz

Durch Zusammenführung der Analysen konnte ein Modell entwickelt werden.

Hersteller-Einzelhändler-Maßnahmen.

Aus den vorangegangenen Analysen konnten letztlich die im Modell aufgeführten Maßnahmen zusammengeführt werden. Diese ermöglichen es, dem Einzelhändler auf ausgewählte Produkte einen höheren Preis anzusetzen und somit einen höheren Gewinn zu generieren. Voraussetzung ist das Einhalten der Vorschläge, um die Kunden an das Geschäft zu binden. Im Folgenden wird auf einige Punkte beispielhaft eingegangen.

Die Hersteller-Einzelhändler-Maßnahmen beinhalten (a) das Trainieren der Handelsmitarbeiter durch den Hersteller bezüglich der Produkteigenschaften, der Inhaltsstoffe, der Anwendungshinweise usw. Dadurch gewinnen die Mitarbeiter an Kompetenz und Qualifikationen und können diese an den Endkunden weitergeben. Denkbar ist hier auch eine kostengünstigere Variante, bei der Unterlagen, wie z. B. PowerPoint Präsentationen, auf einem Server bereitgestellt werden, auf den die Händler Zugriff haben. Grundsätzlich ist es notwendig, die Beziehung zwischen Hersteller und Handel zu intensivieren. Dies setzt eine Kooperationsstrategie (c) bezüglich der Preise und einen gemeinsamen Internetauftritt voraus, die von beiden Seiten gestützt wird. Die Forderungen des Handels nach Rabatten und Sonderkonditionen müssen ggf. zurückgestellt werden. Sinnvoller erscheinen hier Zielvereinbarungen (b) wie im Bereich der Gebrauchsgüter, die dem Handel nach Erfüllen des festgelegten Ziels einen Gewinnaufschlag bringen. Im Gegenzug wird der Handel eine angemessene Umsetzung am POS (d) mit Listung der Herstellerprodukte sowie einer adäquaten Präsentation im Ladenregal fördern.

Konzeption eines Modells zur optimieren Preisfindung – Maßnahmen zur erhöhten Akzeptanz von Premiumpreisen

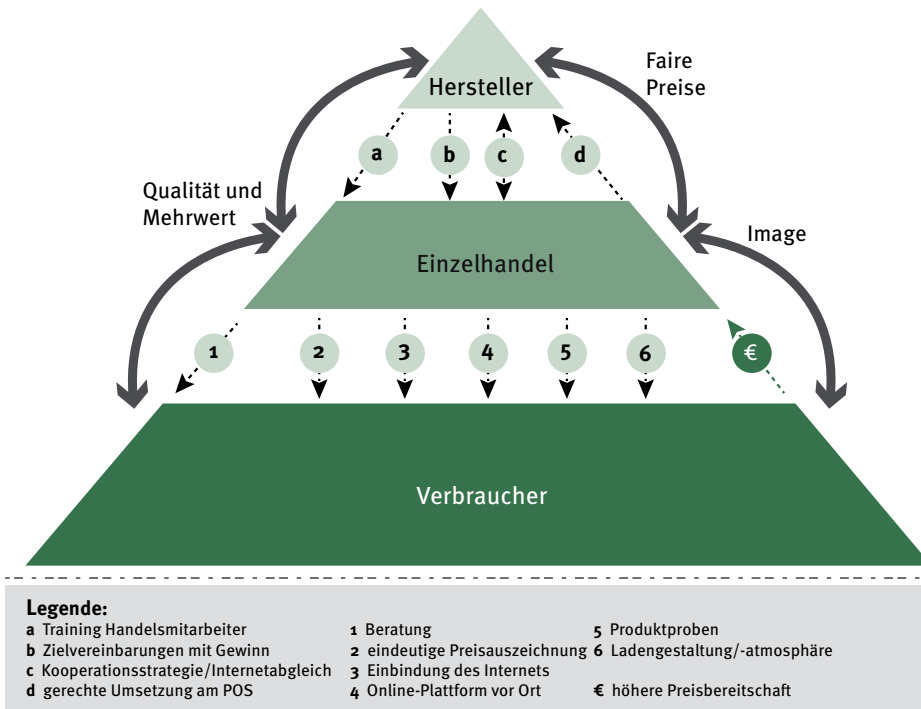


Abbildung 3: Modell der optimierten Preisfindung im Einzelhandel (Eigene Darstellung)

Die Einzelhandel-Verbraucher-Maßnahmen verweisen auf eine kompetente Beratung durch die Verkaufsmitarbeiter (1) sowie eine einheitliche Preisauszeichnung (2). Bei den Hersteller-Händler-Maßnahmen wurde der Aspekt des Internets angesprochen, welcher in Zusammenarbeit besser bearbeitet werden muss, um auf aktuelle Trends zu reagieren und sie für das Unternehmen zu nutzen. Für den Einzelhandel kann dies z. B. in der Form ausgeführt werden, dass er das Internet in die Kaufabwicklung einbezieht (3). Hierunter ist einmal die Möglichkeit zu verstehen, Produkte über das Internet beim Einzelhandel zu kaufen, es vom Händler entsprechend verpacken zu lassen und zu einem für den Kunden passenden Zeitpunkt abzuholen. Eine weitere Serviceleistung, die der Händler anbieten kann, ist eine Verlinkung von Produkten im Internet mit seiner Homepage. Der Kunde, der ein bestimmtes Produkt über eine Suchmaschine sucht, kann eine Verbindung zu dem Händler durch einen Mausklick herstellen. Unabhängig davon, ob das Produkt über die Suchmaschine oder direkt über die Händlerwebsite gesucht wird, ist das entscheidende Detail hierbei, dass der Kunde auf eine Art Produktliste des Geschäfts zugreifen und somit erkunden kann, ob diese Produkte in dem gewünschten Laden verfügbar sind. Um die Kunden auch bei vorübergehender Nichtverfügbarkeit von Produkten halten zu können, ist es hier notwendig, ihnen die Möglichkeit der Bestellung zu bieten und/oder anzuzeigen, in welcher weiteren Geschäftsstelle, die gesuchte Ware auf Lager ist. Für die beschriebenen Serviceleistungen sind die Kunden bereit, einen höheren Preis zu

*Einzelhandel-
Verbraucher-
Maßnahmen.*

bezahlen und die Unterstützung des Handels zu honorieren. „Zeit ist Geld“ – auf diesen Fakt kann der Handel deutlich reagieren. Eine weitere Option ist, dass der Händler vor Ort einen Terminal aufstellt, an dem eine Online-Plattform (4) verfügbar ist, durch die der Kunde auf Produktvergleiche, Erfahrungsberichte usw. zugreifen kann. Hier wäre es denkbar, dass der Kunde ein bestimmtes Produkt aus dem Geschäft über dessen Barcode am Terminal einscannet, dieses am Bildschirm abgebildet wird und der Kunde mehrere Optionen zum Anklicken hat, um sich über das Produkt zu informieren. Weitere wichtige Punkte, die durch die Umfrage aufgezeigt wurden, sind das Verteilen von Produktproben (5) sowie die Verbesserung der Ladengestaltung und –atmosphäre (6). Hierzu zählen neben Regalausrichtung, Ordnung und Sauberkeit, angenehmem Licht und ggf. sanfter Musik auch ein freundliches und geduldiges Personal. Wie das Modell zum Ausdruck bringen soll, münden diese Verbesserungsmaßnahmen des Einzelhandels in einer höheren Preisbereitschaft der Kunden (€). Das Ziel des Einzelhandels, Gewinne durch höhere Preise zu generieren und gleichzeitig die Kunden davon abzuhalten zur Konkurrenz zu wechseln, kann somit auf diese Weise umgesetzt werden.

Wichtig ist, dass der Hersteller kontinuierlich an der Qualitätsverbesserung seiner Produkte arbeitet und den Mehrwert gegenüber anderen Herstellerprodukten verdeutlicht. Sowohl Händler als auch Verbraucher müssen von dem Produkt überzeugt sein, sonst haben alle weiteren Maßnahmen nur eine geringe Auswirkung. Ein insgesamt positives Image schafft treue Kunden, unabhängig von Preisunterschieden.

Fazit

Ein größerer Gewinn steht nicht notwendigerweise im Zusammenhang mit einer Preisreduzierung.

Das Modell ist ein vereinfachtes Abbild der Realität, zeigt aber in erster Linie, dass ein größerer Gewinn nicht notwendigerweise im Zusammenhang mit einer Preisreduzierung steht. Der sonst herangeführten Preis-Absatz-Funktion (sinkt der Preis, steigt die Absatzmenge) kann demnach durch gezielte Maßnahmen entgegengewirkt werden. Ein Einzelhandelsgeschäft ist also nicht gezwungen an Preisschlachten teilzunehmen, um den Kunden einen Anreiz zu bieten. Wie aufgezeigt werden konnte, kann sich ein Geschäft deutlich von seiner Konkurrenz abheben, wenn die Bedürfnisse der Kunden erfragt und erfüllt werden. Trotzdem müssen Kosten und Wettbewerb weiterhin in die Preisfindung einbezogen werden. Die Arbeit zeigt Anhaltspunkte für neue Herangehensweisen an die Problematik der am Kunden orientierten Preisfindung. Um eine Quantifizierung der angesprochenen Effekte bzw. Maßnahmen zu erhalten, sind weitere vertiefende Studien erforderlich.

Quellen

- BRUHN, MANFRED (2009): Marketing, 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- FASSNACHT, SIMON (2009): Preismanagement, 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- HOMBURG, CHRISTIAN, KROHMER, HARLEY (2009): Marketingmanagement, 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- KUß, ALFRED, TOMCZAK, TORSTEN (2000): Käuferverhalten – Eine marketingorientierte Einführung, 2. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- AXEL SPRINGER AG (2009): Branchenbericht FMCG 2009 – Lebensmittel des täglichen Bedarfs.
- SCHNEIDER, WILLY: Marketing und Käuferverhalten, 3. Auflage. München: Oldenbourg.
- SIMON, HERMANN: Welche Preisstrategien jetzt funktionieren. In: Harvard Business Manager, Jg. 2010, Nr. 4.
- ZENTES, JOACHIM: Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Wiesbaden: Gabler.

Online-Datenbankanbieter als Basis eines Competitive-Intelligence-Informationssystems – Bewertungskriterien zur Auswahl

Kurzfassung

Schlüsselwörter: *Competitive Intelligence, Informationssystem, Bewertungskriterien, Unternehmensdatenbanken, Online-Datenbankanbieter, Online-Datenbanken*

Keywords: *competitive intelligence, information system, evaluation criteria, corporate database, online database providers, online databases*

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Definition und Konkretisierung von Kriterien für die Bewertung von Online-Datenbankanbietern sowie deren Unternehmensdatenbanken für den Einsatz als Basis eines Competitive-Intelligence-Informationssystem (CI). Zielgruppe sind Analysten bzw. Mitarbeiter, die in Unternehmen Wettbewerberanalysen durchführen.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung werden zunächst die Anforderungen an die zu bewertenden Informationsquellen gelegt, um verschiedene Bewertungskriterien für die jeweiligen Untersuchungsgegenstände (Datenbankanbieter und Datenbanken) aufstellen zu können. Im Anschluss daran werden diese inhaltlich weiter konkretisiert und nach ihrer jeweiligen Relevanz gewichtet. Abschließend wird aufgezeigt, wie die Bewertung des zugehörigen Umfangs dreier ausgewählter Datenbankanbieter erfolgt. Untersucht wird, welche Wettbewerberinformationen von welchen Datenbankanbietern zur Verfügung gestellt werden und ob diese eine geeignete Basis für ein CI-Informationssystem darstellen.

Abstract

This paper deals with the definition and ascertainment of evaluation criteria for the evaluation of online database providers as well as their corporate databases a basis of a competitive intelligence information system. The target audience of this article consists of analysts or employees who perform competitor analyse in various companies.

To achieve this objective, first the requirements for the information sources to be evaluated need to be established. Subsequently, with the help of these requirements different evaluation criteria for the respective objects of investigation (databases and database providers) are set up. Thereafter, these criteria are ascertained according to their contents and in view of to their respective relevance.

Finally it is shown, how the evaluation is carried out based on the extent of three selected database providers. The competitor information made available by a certain database provider will be investigated as well as the fact, whether a certain provider might be a suitable source of information for a competitive intelligence information system.



*Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe und Leiter des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen. Außerdem leitet er das „Steinbeis Transferzentrum Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.
Kontakt: reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de*



Roland Eisele (M. Sc.) ist Absolvent des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen.

Einleitung

Unternehmen und Märkte sehen sich stärker denn je einem schnellen Wandel von Produkten und Wettbewerbern ausgesetzt. Besonders betroffen sind Unternehmen, die in Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen tätig sind. In Zeiten dieses ständigen Wandels ist der Erwerb von Wettbewerbsvorteilen durch umfassendes Wissen über Markt und Wettbewerb beinahe Überlebensvoraussetzung geworden. Die Entwicklung von Technologien, wie zum Beispiel das Internet mit ihren neuen Möglichkeiten, führen zu einer erstaunlichen Veränderung des wirtschaftlichen Umfelds, an das es sich anzupassen gilt. Gerade bei zunehmendem Druck durch Wettbewerber und einem sich schnell verändernden Unternehmensumfeld ist es wichtig, immer auf dem neuesten Stand und somit der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Um dies zu erreichen, sollten der Unternehmensführung und auch anderen Unternehmensbereichen aktuellste Informationen und Erkenntnisse über ihre Wettbewerber zur Verfügung stehen. Competitive Intelligence (CI) ist eine Disziplin, die das Ziel hat, das Management durch zielgerichtete Analysen und Berichte zu unterstützen (vgl. GMALL 2006:1).

Informationen über Wettbewerber sind oft nur schwer zugänglich und nicht einfach zu validieren. Andererseits verändern sich Konkurrenten sehr schnell durch technologische Veränderungen, Kooperationen und Fusionen, Gesetzesänderungen oder durch veränderte wirtschaftliche Situationen. Die Veränderungen auf der Wettbewerbsseite müssen deshalb umgehend bei den Unternehmen bekannt werden, um rechtzeitig in geeigneter Form reagieren und agieren zu können. Da sich Online-Unternehmensdatenbanken in den letzten Jahren qualitativ und quantitativ stark verbessert haben, können diese möglicherweise notwendige Daten und Informationen für ein CI-Informationssystem zur Verfügung stellen. Anhand dieser Daten und Informationen können Unternehmen ihre Wettbewerber analysieren und die entsprechenden Maßnahmen einleiten, um den Wettbewerbern entgegenzuwirken. Aus diesen genannten Gründen können Online-Unternehmensdatenbanken einen großen Nutzen für Unternehmen darstellen. Um die geeigneten Datenbankanbieter und deren Online-Datenbanken für das jeweilig einsetzende Unternehmen ausfindig machen zu können, müssen diese einer Bewertung unterzogen werden. Hierfür müssen in einem ersten Schritt Bewertungskriterien festgelegt werden anhand derer anschließend die Bewertung erfolgen kann. Es müssen geeignete Kriterien für die Datenbankanbieter, die Online-Datenbanken sowie für die Informationen selbst bestimmt werden. Im weiteren Verlauf dieses Artikels werden diese Bewertungskriterien festgelegt und inhaltlich präzisiert. Ebenso wird in diesem Artikel untersucht, welche Wettbewerberinformationen von unterschiedlichen Datenbankanbietern zur Verfügung gestellt werden.

Im Mittelpunkt dieses Artikels steht der Wettbewerber und demzufolge wird nur auf die Wettbewerberanalyse, welche einen Teilbereich von CI darstellt, eingegangen. Das sonstige Unternehmensumfeld nicht berücksichtigt.

Die Wettbewerbssituation bestimmt den Erfolg eines Unternehmens.

Online-Datenbanken können geeignete Informationen für ein CI-Informationssystem liefern.

Vorgehensweise zur Bewertung von Datenbankanbietern und Online-Datenbanken

In Abbildung 1 ist der Prozess für die Bewertung und Auswahl von Datenbankanbietern und deren Online-Datenbanken graphisch dargestellt. Diese Darstellung soll dem Leser einen Überblick über die einzelnen Schritte des Bewertungsprozesses geben.

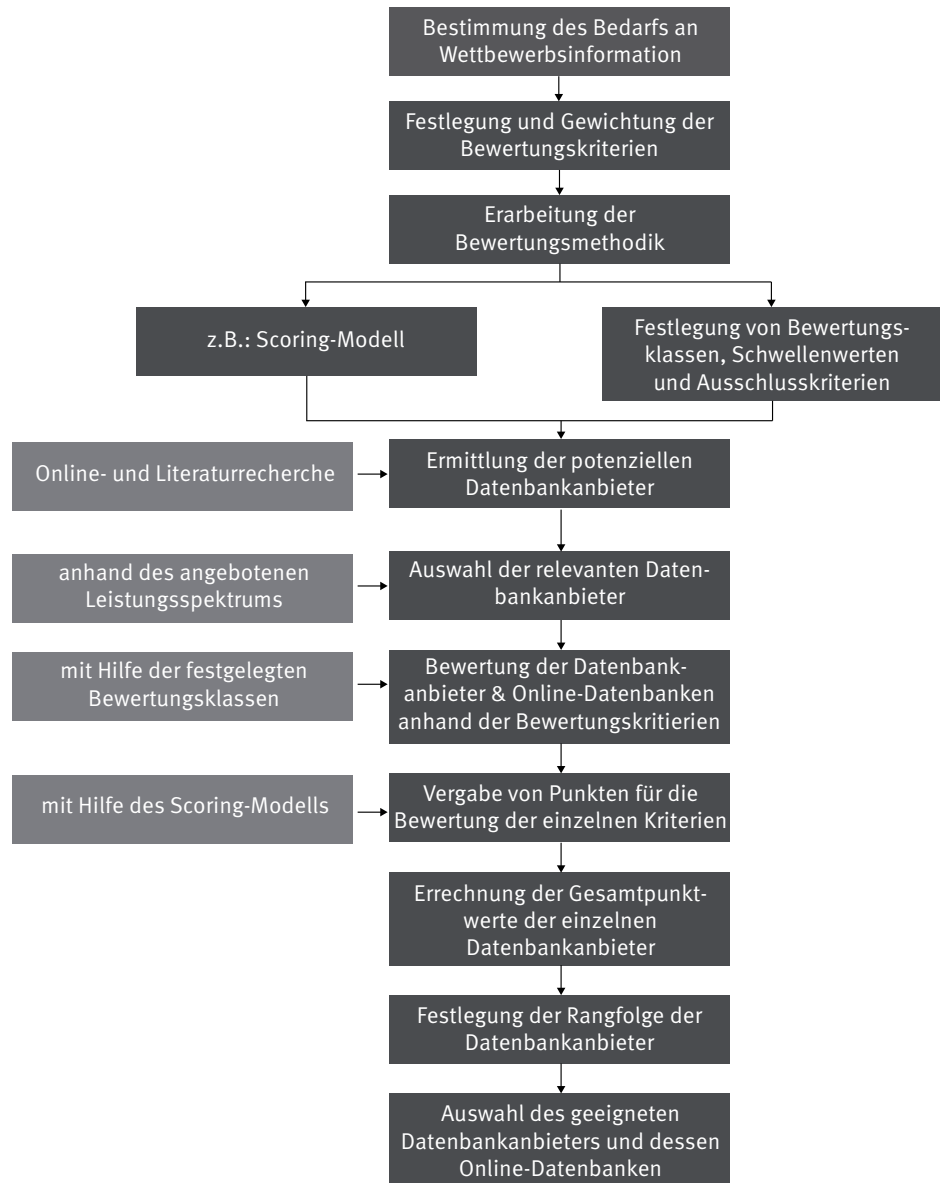


Abbildung 1: Prozessdarstellung für die Bewertung und Auswahl von Datenbankanbietern und deren Online-Datenbanken (Eigene Darstellung)

In den folgenden Abschnitten werden nicht alle Schritte dieses Bewertungsprozesses abgearbeitet, da dies den Umfang dieses Artikels übersteigen würde. Die vollständigen Ergebnisse dieses Bewertungsprozesses können in der Master-Thesis mit dem Titel „Konzeption eines Competitive-Intelligence-Informationssystems auf der Basis von Online-Unternehmensdatenbanken“ auf der markeZin-Homepage unter folgendem Link nachgelesen werden: www.markezin.de. In dem vorliegenden Artikel wird hauptsächlich auf die Festlegung und Gewichtung der Bewertungskriterien für die Datenbankanbieter und Online-Datenbanken eingegangen. Auf die Bestimmung des objektiven Informationsbedarfes wird zu einem späteren Zeitpunkt dieses Artikels Bezug genommen. Hierbei werden die von drei Datenbankanbietern zur Verfügung gestellten Informationen mit dem objektiven Informationsbedarf verglichen. Es soll hiermit untersucht werden, welcher Datenbankanbieter welche Informationen zur Wettbewerberanalyse zur Verfügung stellt.

Festlegung und Gewichtung von Bewertungskriterien

Informationsquellen für die Wettbewerberanalyse

In Abbildung 2 ist die zusammenhängende Struktur der Bestandteile des Informationsmarktes in einem Schichtenmodell dargestellt.

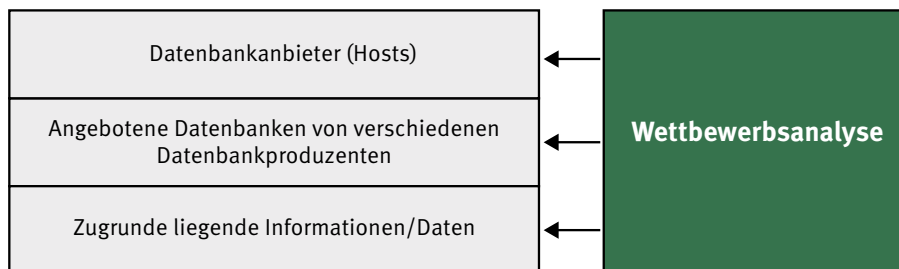


Abbildung 2: Anforderungsbeziehungen zwischen Wettbewerberanalyse und den im Fokus stehenden Informationsquellen des Informationsmarktes (vgl. SCHÜRING 2009:123)

Die Datenbankanbieter bieten den Zugang zu verschiedenen Datenbanken an. Diese werden von Datenbankproduzenten zur Verfügung gestellt und auf dem aktuellen Stand gehalten. Das Themengebiet der Wettbewerberanalyse weist, wie noch zu konkretisieren ist, verschiedenartige Anforderungen an die verschiedenen, zusammenhängenden Bestandteile der zu betrachtenden Objekte auf (vgl. Schüring 2009:123). Die verschiedenen Bewertungskriterien, welche nachfolgend bestimmt werden, können somit auf die jeweiligen Schichten (Datenbankanbieter, Datenbanken, Informationen) bezogen werden.

Anforderungen an die zu bewertenden Informationsquellen

Es müssen Anforderungen an die zu bewertenden Informationsquellen festgelegt werden.

Der Schwerpunkt dieses Artikels liegt darin, die Informationsquellen (Datenbankanbieter und Datenbanken) dahingehend zu untersuchen, ob diese für die zugrunde liegenden Informationen zur Wettbewerberanalyse geeignete Quellen darstellen. Bevor nun die Bewertungskriterien für die Bewertung der Informationsquellen festgelegt werden, müssen die Anforderungen an die zu bewertenden Informationsquellen gestellt werden.

Anforderungen aus Sicht eines CI-Informationssystems

Proaktive zur Verfügung-Stellung von relevanten und aktuellen Informationen.

Eine der Anforderungen in Bezug auf ein Informationssystem besteht darin, dass die Informationsquellen die relevanten Informationen, den Ansprüchen entsprechend, zur Verfügung stellen müssen. Somit können die Informationen und Daten in das Informationssystem integriert werden. Des Weiteren wird gefordert, dass ein direkter Zugriff auf die Informationsbasis der Informationsquellen gewährleistet wird, um dadurch eine Suche nach geeigneten, eventuell weiterführenden Informationen zu ermöglichen. Damit das einsetzende Unternehmen durchweg auf dem aktuellen Stand bezüglich der Wettbewerberaktivitäten ist, kann als eine weitere Anforderung eine proaktive Zurverfügungstellung von relevanten und aktuellen Informationen angeführt werden (vgl. SCHÜRING 2009:120f).

Anforderungen an die Daten und Informationen

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Anforderungen aus Sicht eines Informationssystems dargelegt wurden, wird in diesem Abschnitt auf die Anforderungen an die Daten- und Informationsschicht (vgl. Abbildung 3) aus Sicht der Wettbewerberanalyse eingegangen.

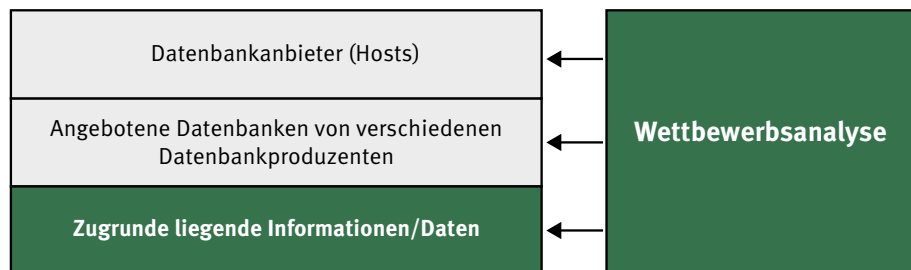


Abbildung 3: Anforderungsbeziehungen zwischen Wettbewerberanalyse und der Daten- und Informationsschicht (vgl. Schüring 2009:123)

Qualitätskriterien

Im Folgenden sind die erarbeiteten Qualitätskriterien, welche als Anforderungen an die zugrunde liegende Schicht definiert werden können, aufgelistet (vgl. SCHÜRING 2009:64f):

- ▶ Glaubwürdigkeit
- ▶ Fehlerfreiheit
- ▶ Objektivität

Online-Datenbankanbieter als Basis eines Competitive-Intelligence-Informationssystems – Bewertungskriterien zur Auswahl

- ▶ Wertschöpfung
- ▶ Relevanz
- ▶ Timeliness (~ Aktualität)
- ▶ Eindeutige Auslegbarkeit
- ▶ Verständlichkeit
- ▶ Einheitliche Darstellung

Die ausführliche inhaltliche Präzisierung dieser Qualitätskriterien kann in der Master-Thesis auf der markeZin-Homepage nachgelesen werden.

Anforderungen an die Datenbankanbieter und Datenbanken

Mit Blick auf das Schichtenmodell ist zwischen den Anforderungen an die Datenbankanbieter (Hosts) und den verschiedenen Online-Datenbanken eine Differenzierung, in Bezug auf die Qualitätskriterien, durchzuführen (vgl. Abbildung 4).

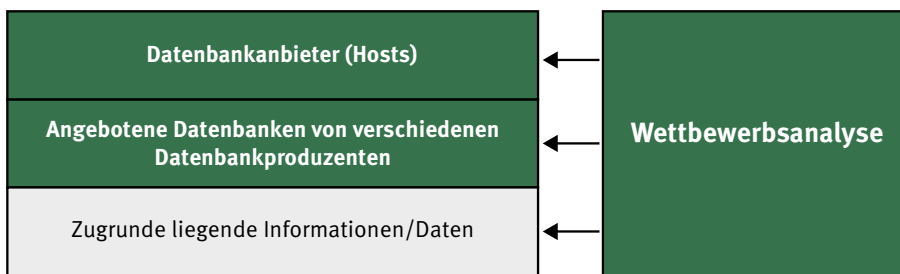


Abbildung 4: Anforderungsbeziehungen zwischen Wettbewerberanalyse und den Daten-bankanbietern und Datenbanken (vgl. SCHÜRING 2009:123)

Kriterien, die sich lediglich auf die Datenbankanbieter beziehen

Das Kriterium „zugehöriger Umfang“ betrifft die Menge an Wettbewerberinformationen, die aus dem Untersuchungsgegenstand der Online-Datenbankanbieter entnommen werden können. Hierfür muss zunächst der objektive Informationsbedarf festgelegt werden, d. h. für welche Wettbewerberinformationen überhaupt Bedarf besteht. Im Rahmen dieses Kriteriums soll nun gefordert werden, dass die definierten Wettbewerberinformationen zum größten Teil von den zu untersuchenden Online-Datenbankanbietern zur Verfügung gestellt werden. Ein Schwellenwert hierfür muss bei der Bewertungsmethodik festgelegt werden.

Zugehöriger Umfang

Wird bei der Analyse der Datenbankanbieter eine auffallend hohe Unterdeckung der Informationsverfügbarkeit ermittelt, so kann festgestellt werden, dass diese allein nicht in der Lage sind, die Basis für ein CI-Informationssystem darzustellen. Des Weiteren kann das Kriterium „zugehöriger Umfang“ als Ausschlusskriterium angesehen werden, da eine weiterführende Bewertung der nachfolgenden Kriterien unnötig wird, wenn keine Wettbewerberinformationen in dem Untersuchungsgegenstand aufzufinden sind (vgl. SCHÜRING 2009:131f).

Vollständigkeit Das Kriterium „Vollständigkeit“ soll dahingehend bewertet werden, ob der Datenbankanbieter die Informationen in der jeweiligen Breite, Tiefe sowie Umfang zur Verfügung stellt. Diesbezüglich können die Angebote von Online-Datenbankanbietern konkretisierend als vollständig angesehen werden, wenn zusätzlich zu den geforderten und in den Untersuchungsgegenständen zur Verfügung gestellten Wettbewerberinformationen, auch vergangenheitsbezogene, weiterführende sowie zusätzliche Informationen wie z. B. Hintergrundinformationen angeboten werden (vgl. SCHÜRING 2009:132).

Sicherheit Das Kriterium „Sicherheit“ bewertet die Datenbankanbieter dahingehend, ob die Informationen über den Kunden und dessen Nachforschungen geheim gehalten werden sowie ob der sichere Transfer von Wettbewerberinformationen zwischen dem rechnergestützten System des Kunden und dem des Datenbankanbieters gewährleistet werden kann (vgl. SCHÜRING 2009:134).

Integrationsfähigkeit Die „Integrationsfähigkeit“ ist eine Anforderung, die vom CI-Informationssystem an die Informationsquellen gestellt wird. In Bezug auf dieses Kriterium ist somit zu bewerten, ob die Möglichkeit besteht, die Quelle an Informationen so in das Informationssystem zu integrieren, dass die Wettbewerberinformationen weiter verarbeitet werden können sowie ein direkter Zugriff auf die Informationsbasis sichergestellt werden kann (vgl. SCHÜRING 2009:133).

Kosten Der wirtschaftliche Gedanke bezüglich der Informationsquellen ist ein weiteres Kriterium, das im Kontext der Bewertung von Informationsquellen zu betrachten ist. Das Kriterium „Kosten“ umfasst hauptsächlich die Zugangskosten, aber auch Kosten für die Zeit, die durch die Suche in der jeweiligen Informationsquelle verwendet werden müssen bis hin zu den Kosten, die für die Übersetzung der Informationen entstehen (vgl. SCHÜRING 2009:61). Bei der zu untersuchenden Kostenstruktur ist besonders interessant, auf welche Menge von Daten und Informationen zugegriffen werden kann, wie viele User-IDs vergeben sind und wie lange der Zugriff gültig ist.

Kriterien, die sich lediglich auf die Online-Datenbanken beziehen

Hohes Ansehen Das Kriterium „Hohes Ansehen“ fordert von den Online-Datenbanken, dass diese eine hohe Bekanntheit sowie einen guten Ruf bei den Anwendern genießen (vgl. SCHÜRING 2009:65).

Zuverlässigkeit und Richtigkeit Das Kriterium „Zuverlässigkeit und Richtigkeit“ weist auf mögliche Interessen, Neigungen oder weitere Einflussmöglichkeiten in Bezug auf die Online-Datenbanken hin. Die Informationen der Online-Datenbanken müssen vertrauenswürdig, zuverlässig und richtig sein. Auf diese Weise soll das Risiko vermindert werden, auf Basis von Fehlinformationen weiterführende Analysen und daraufhin Fehlentscheidungen zu treffen (vgl. SCHÜRING 2009:65).

Einheitliche Darstellung Die einheitliche Darstellung betrifft die Forderung an die Online-Datenbanken, dass die Informationen im gleichen Format abgebildet und angeboten werden. Hiermit sei primär die Maßeinheit gemeint, die zur betrachtenden Wettbewerberinformation gehört. Anzumerken ist, dass dieses Kriterium nicht bei jeder geforderten Wettbewerberinformation relevant ist (vgl. SCHÜRING 2009:134).

Kriterien die sich auf die Datenbankanbieter und auf die Online-Datenbanken beziehen

Das Kriterium „Übersichtlichkeit“ betrifft im Kontext der Bewertung eine kurze und vollständige Darstellung der Wettbewerberinformationen, die für den Benutzer nicht als überwältigend einzuschätzen ist. Diesbezüglich ist ein kurzer Überblick mit allen relevanten Informationen gemeint, der eine Entscheidung über das weitere, tiefergehende Betrachten ermöglicht. Mit Blick auf die Datenbankanbieter wird sich die Bewertung auf die Übersichtlichkeit im angebotenen System beziehen und nicht in Bezug zu den einzelnen Informationsobjekten, die von den Online-Datenbanken angeboten werden, da hierauf kein Einfluss von Seiten des Datenbankanbieters genommen werden kann (vgl. SCHÜRING 2009:133).

Übersichtlichkeit

Unter dem Kriterium „Zugänglichkeit“ versteht man, dass die Informationsquellen inklusive ihrer Informationen durchweg zur Verfügung stehen und somit auf diese zugegriffen werden können. Des Weiteren fordert dieses Kriterium, dass die Informationen schnell und leicht wieder aufgefunden werden können. Diese Unterkriterien sind dem Vorherigen folgend als Forderung nach einer durchgehenden systembezogenen Verfügbarkeit sowie einer geeigneten Suchfunktion zu sehen (vgl. SCHÜRING 2009:133).

Zugänglichkeit

Unter dem Kriterium „Aktualität“ wird im Kontext der Informationsquellenbewertung verstanden, dass die verfügbaren Informationen auf dem aktuellen Stand gehalten werden und dass ein zeitnaher Transfer von aktuell erhobenen Wettbewerberinformationen zum untersuchenden Unternehmen ermöglicht wird. Dieses Kriterium umfasst daher die Forderung seitens des Informationssystems, dass eine proaktive und automatische Bereitstellung von aktuellen Wettbewerberinformationen seitens der Informationsquelle sichergestellt werden sollte (vgl. SCHÜRING 2009:133).

Aktualität

Zusammenfassende Betrachtung

Die im vorherigen Abschnitt definierten und inhaltlich präzisierten Anforderungen für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand können jederzeit von Unternehmen, die diese für die Bewertung ihrer Datenbankanbieter und Online-Unternehmensdatenbanken verwenden, um weitere Kriterien ergänzt werden. Hierbei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass es sich um sinnvolle und aufschlussreiche Kriterien handelt. Um eine unnötige Komplexität der Bewertung zu verhindern, sollte ebenso vermieden werden, dass zu viele Kriterien herangezogen werden.

Konkretisierung und Gewichtung der Bewertungskriterien für die jeweiligen Untersuchungsgegenstände

Wie aus den vorherigen Ergebnissen ersichtlich wird, kann festgehalten werden, dass den verschiedenen Untersuchungsgegenständen (Datenbankanbietern, Online-Datenbanken und Informationen) unterschiedliche Anforderungen gegenüberstehen. Dies war ein wesentlicher Schritt im Erarbeitungsprozess, da die Anforderungen an das jeweilige Untersuchungsobjekt die Qualität der Nutzungsfähigkeit, als Informationsquelle für ein CI-Informationssystem dienen zu können, bestimmen.

Die dargelegten Anforderungen bilden die Basis für die Bewertungskriterien.

Die Bewertungskriterien für die Datenbankanbieter und Online-Datenbanken werden aus den dargelegten Anforderungen übernommen. Diesen Anforderungen zufolge können verschiedene Bewertungskriterien (vgl. Tabelle 1) zur Bewertung der verschiedenen Untersuchungsgegenstände herangezogen werden. Den Untersuchungsgegenständen liegen unterschiedliche Kriterien zugrunde, da den Datenbankanbietern zum Teil andere Anforderungen als den Online-Datenbanken gegenüberstehen. Die Zusammenstellung der Bewertungskriterien kann als Bewertungskatalog des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes bezeichnet werden.

Die Bewertung wird auf Ebene der Datenbankanbieter und einzelner Datenbanken durchgeführt.

Um im Nachfolgenden die Bewertungskriterien der Bewertungskataloge weiter zu präzisieren, müssen im Voraus die Untersuchungsgegenstände genauer betrachtet werden. Da die Anzahl der Online-Datenbanken je nach Anbieter mehrere Tausend Stück betragen kann, werden geeignete Datenbanken jedes einzelnen Datenbankanbieters herausgegriffen und diese im Anschluss daran bewertet. Eine Bewertung aller Online-Datenbanken wäre aufgrund der Vielzahl nicht möglich. Die Bewertung wird somit auf der Ebene der Datenbankanbieter und einzelner Datenbanken durchgeführt (vgl. LEXISNEXIS Deutschland GmbH o.J.).

Gewichtung

Nachdem im vorherigen Abschnitt eine Konkretisierung der Kriterien durchgeführt wurde, wird in einem weiteren Schritt den Kriterien eine abgestufte Relevanz in Bezug zu der Nutzungsbewertung zugeordnet. Dies wird mit einer Dreigliederung in Form von „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ vorgenommen (vgl. SCHÜRING 2009:134).

Die Kriterien der Datenbankanbieter „zugehöriger Umfang“, „Aktualität“, „Integrationsfähigkeit“ sowie „Kosten“ werden als sehr wichtig eingeschätzt, da diese auf jeden Fall erfüllt sein müssen, um die geforderten Aspekte im Kontext der Aufgabenstellung erfüllen zu können.

Online-Datenbankanbieter als Basis eines Competitive-Intelligence-Informationssystems – Bewertungskriterien zur Auswahl

		Untersuchungsobjekte	
		Datenbankanbieter (Hosts)	Online-Datenbanken
Bewertungskriterien	Zugehöriger Umfang	sehr wichtig	-
	Vollständigkeit	wichtig	-
	Sicherheit	wichtig	-
	Integrationsfähigkeit	sehr wichtig	-
	Kosten	sehr wichtig	-
	Hohes Ansehen	-	weniger wichtig
	Zuverlässigkeit und Richtigkeit	-	sehr wichtig
	Einheitliche Darstellung	-	sehr wichtig
	Übersichtlichkeit	wichtig	wichtig
	Zugänglichkeit	wichtig	wichtig
	Aktualität	wichtig	sehr wichtig

Anforderungen, die bezogen auf das jeweilige Untersuchungsobjekt anhand der Kriterien zu bewerten sind.
 Nicht zu bewertendes Kriterium in Bezug zum jeweiligen Untersuchungsobjekt.

Tabelle 1: Zu bewertende Anforderungen in Relation zu den Bewertungskriterien sowie den jeweiligen Untersuchungsobjekten (vgl. SCHÜRING 2009:130)

Erläuterungen zur Bewertungsmethodik

Nachdem die Bewertungskriterien festgelegt, inhaltlich präzisiert und gewichtet wurden, muss in einem nächsten Schritt die Bewertungsmethodik festgelegt werden. Hierauf soll in diesem Artikel jedoch nicht näher eingegangen werden, da der Schwerpunkt rein auf der Festlegung der Bewertungskriterien liegt. Es wird lediglich ein möglicher Ansatz kurz vorgestellt. Für die Bewertung der beiden Untersuchungsgegenstände bietet sich ein Scoring-Modell an, welches auch Punktwertverfahren genannt wird. Dieses dient dazu, die vorher erarbeiteten entscheidungsrelevanten Kriterien die Datenbankanbieter und deren Online-Datenbanken vergleichend zu bewerten, um auf dieser Basis quantifizierte Entscheidungsgrundlagen für die Datenbankanbieterwahl zu erarbeiten. Im Hinblick auf eine möglichst differenzierte Analyse sind folgende Einzelschritte notwendig:

Für die Bewertung bietet sich beispielsweise ein Scoring-Modell an.

- ▶ Erfassung aller relevanten Bewertungskriterien (erledigt),
- ▶ Gewichtung der zu berücksichtigenden Bewertungskriterien (zum Teil erledigt),
- ▶ Erfassung aller relevanten Datenbankanbieter,
- ▶ Bewertung der relevanten Datenbankanbieter mit Punkten,
- ▶ Errechnung der gewichteten Punktwerte,
- ▶ Addition der für einen Datenbankanbieter erreichten Punktwerte (= Gesamtpunktwerte),
- ▶ Festlegung der Rangfolge der Datenbankanbieter (Ranking) (vgl. BECKER 2006:476).

Mögliche Datenbankanbieter sind z. B. LexisNexis, Bureau van Dijk, GBI-Genios,

Hoppenstedt, Dialog und noch viele andere mehr. Die Kriterien, die als sehr wichtig eingeschätzt wurden, erhalten z. B. eine relative Gewichtung von 10 Punkten und die, die als wichtig eingestuft wurden erhalten eine Punktzahl von 5. Die Bewertung der unterschiedlichen Datenbankanbieter kann dann z. B. anhand einer Skala von 1 - 5 erfolgen. Hierbei bedeutet die Bewertung mit einer 1 sehr schwache und die Bewertung mit einer 5 vollkommene Übereinstimmung. Durch die Multiplikation der Einzelbewertungen mit der jeweiligen Gewichtung der einzelnen Kriterien ergeben sich die Punktwerte. Werden diese nun für jede der unterschiedlichen Bewertungskriterien aufaddiert, so werden die entscheidungsrelevanten Gesamtpunktwerte gewonnen und es kann eine Rangfolge festgelegt werden. Auf eine weitere Ausführung der Bewertungsmethodik wird in diesem Artikel nicht eingegangen.

Bewertung des zugehörigen Umfangs unterschiedlicher Datenbankanbieter

*Objektiver
Informationsbedarf
kann anhand einer
Checkliste geprüft
werden.*

In diesem Abschnitt wird auf den objektiven Informationsbedarf, d. h. welche Informationen werden für eine Wettbewerberanalyse benötigt werden, eingegangen. Ebenso wird anhand dieses festgelegten Informationsbedarfes untersucht, welche Wettbewerberinformationen von den jeweiligen Datenbankanbietern für eine Wettbewerberanalyse zur Verfügung gestellt werden. Für die Festlegung des objektiven Informationsbedarfs wurden die bereits von SCHÜRING erarbeiteten Informationskataloge verwendet und überarbeitet. Die darin enthaltenen Wettbewerberinformationen wurden zu bestimmten Interessenfeldern zusammengefasst und gegebenenfalls weiter ergänzt. Diese übersichtliche Darstellung soll als Checkliste dienen und den jeweiligen Analysten bei der Bestimmung der verfügbaren Informationen innerhalb der zu betrachtenden Datenbankanbieter und Datenbanken unterstützen, um einen Überblick zu generieren. Die entscheidende Frage, die sich hierbei stellt, ist: Welche Informationen werden für ein CI-System von einem Datenbankanbieter (inkl. Datenbanken) bereitgestellt? Dieser für die vorliegende Arbeit gültige objektive Informationsbedarf ist auszugsweise in der linken Spalte in Tabelle 2 aufgelistet. Um diesen noch weiter zu verfeinern und die spätere Bewertung zu erleichtern werden die einzelnen Wettbewerberinformationen gewichtet.

Da in der Literatur keine Gewichtungsmaßstäbe für die jeweiligen Wettbewerberinformationen aufzufinden sind, wird hierfür eine Dreigliederung in „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ vorgeschlagen. Die Gewichtungen, welche in der mittleren Spalte der Tabelle 2 zu sehen sind, sind rein subjektiv und sollen nur Beispielgewichtungen darstellen. Die Gewichtung hängt immer von der Situation und den Zielen des jeweiligen Unternehmens ab und kann somit von jedem Analysten individuell angepasst werden. Die Einteilung der einzelnen Wettbewerberinformationen in „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ hat den Vorteil, dass eine Differenzierung der einzelnen Informationen entsteht und somit die Arbeit des Analysten erleichtert wird. Dieser muss nun sein Augenmerk auf die sehr wichtigen und wichtigen Informationen legen und kann die weniger wichtigen möglicherweise vernachlässigen. Somit können eventuell Kosten für das jeweilige Unternehmen eingespart werden, da nun nicht mehr alle Informationen von den Datenbankanbietern bezogen werden müssen, sondern nur

Online-Datenbankanbieter als Basis eines Competitive-Intelligence-Informationssystems – Bewertungskriterien zur Auswahl

Allgemeine Analyse des Wettbewerbers						
Relevante Informationen	Gewichtung			Datenbankanbieter		
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	Lexis-Nexis	Dialog	BvD
Sitz der Muttergesellschaft		x		x	x	x
Sitz der Tochtergesellschaften		x		x	x	x
Mitarbeiter und Entwicklung	x			x	x	x
Umsatz und Entwicklung	x			x	x	x
Eigentumsverhältnisse/Anteilseigner	x			x	x	x
Organisationsanalyse: Unternehmen / Organisationsstruktur, Management und Mitarbeiter						
Vorstandschaft, Geschäftsleitung & leitende Manager		x		x	x	x
Kooperationen	x			x	x	x
Beteiligungen	x			x	x	x
Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter	x			x	x	x
Löhne und Gehälter	x			x	x	x
Finanzstruktur: Finanzsituation des Unternehmens						
Strategisch orientierte Unternehmensrechnung		x				
Bilanzstruktur	x			x	x	x
Investitionen 1, 2 und 3 Jahre	x			x	x	x
Börsenkursentwicklung	x			x	x	x
Forschung & Entwicklung: Produktion und Technologie inklusive Forschung und Entwicklung						
F & E-Aufwand	x			x	x	x
neue Produkte und Technologien	x			x	x	x
Patente	x			x	x	x
Marketing und Vertrieb						
Preisniveau	x					
Zahlungsbedingungen	x					
Vertriebskanäle	x				x	
Marktanteile	x			x	x	x
Annahmen über Wettbewerber						
Einschätzung zukünftiger Industrietrends		x		x		x
Einschätzung von zukünftigen Abnahmemengen	x					
Positionierung des Wettbewerbers: Übergeordnete Ziele und Strategien der Wettbewerber						
Unternehmensziele	x			x		x
Unternehmensstrategie	x			x		x
Entwicklungsstrategie	x			x		

Tabelle 2: Bewertung des zugehörigen Umfangs der jeweiligen Datenbankanbieter (Eigene Darstellung)

jene, die für den Analytisten von großer Bedeutung sind. Für die weitere Betrachtung wurden die folgenden drei Datenbankanbieter ausgewählt: LexisNexis, Dialog und Bureau van Dijk.

Bewertung der Datenbankanbieter LexisNexis, Dialog und Bureau van Dijk

Anhand dieser Datenbankanbieter erfolgt im Folgenden die Bewertung des zugehörigen Umfangs. Hierbei spielen die Gewichtungen keine Rolle, da nur ermittelt werden soll, welche Informationen überhaupt von den jeweiligen Datenbankanbietern zur Verfügung gestellt werden. Aufgrund der Vielzahl der angebotenen Datenbanken seitens der jeweiligen Datenbankanbieter werden für die Bewertung einzelne Datenbanken ausselektiert. Beim Datenbankanbieter Dialog werden die folgenden Datenbanken berücksichtigt: D&B WorldBase – international, D&B European Financial Records, Teikoku Datenbank – Japanese Companies, TFSD Joint Ventures & Alliances, European, French, German, Chinese, US Patents Fulltext, Business & Industry und Gale Group New Product Announcements/Plus. Für die Bewertung des Datenbankanbieters Bureau van Dijk wurden folgende Datenbanken betrachtet: markus, aida, astrée, Diane, Qin, Ruslana, Sabi, Odin, Reach, Fame, Icarus, Bel-First, Dafine, amadeus, orbis, oriana, osiris und zephyr. Beim Datenbankanbieter LexisNexis sieht es dagegen etwas anders aus, da bei diesem die Möglichkeit besteht, in sogenannten Gruppenquellen und nach bestimmten Suchbegriffen zu suchen, d. h. es besteht die Möglichkeit nach bestimmten Wettbewerberinformationen direkt zu suchen. Somit werden die Informationen aus allerlei Datenbanken bezogen wie z. B. Hoppenstedt Firmenprofile, Hoppenstedt Konzernstruktur, Hoppenstedt Bilanzen, Creditreform Deutsche Firmenprofile, Hoovers Firmenprofile, Bürgel Firmenprofile und noch viele andere mehr. In Tabelle 3 ist ein kurzer Auszug der von LexisNexis zur Verfügung gestellten Wettbewerberinformationen abgebildet. Die Suchergebnisse wurden wie in der Tabelle dargestellt aufbereitet und enthalten die folgenden Angaben: Überschrift des Dokuments, die Quelle, das Erscheinungsdatum, den Link, unter dem das Dokument gefunden werden kann, und eine Beschreibung, um welche Wettbewerberinformation es sich bei diesem Dokument handelt. Dies erleichtert im Anschluss den Vergleich mit dem festgelegten objektiven Informationsbedarf. Eine ausführliche Erarbeitung der Wettbewerberinformationen der drei Datenbankanbieter kann in der zugrundeliegenden Master-Thesis auf der markeZin-Homepage nachvollzogen werden.

Wettbewerberinformationen werden mit dem objektiven Informationsbedarf verglichen.

Nachdem die zur Verfügung gestellten Wettbewerberinformationen der drei Datenbankanbieter LexisNexis, Dialog und Bureau van Dijk ermittelt wurden, werden diese im nächsten Schritt mit den Wettbewerberinformationen des objektiven Informationsbedarfs verglichen. Aus dieser Betrachtung kann geschlossen werden, in welchem Umfang die jeweiligen Datenbankanbieter die geforderten Informationen für eine Wettbewerberanalyse abdecken und ob diese Anbieter somit eine geeignete Informationsquelle für ein CI-Informationssystem darstellen können. Der Vergleich zwischen den zur Verfügung gestellten Wettbewerberinformationen und dem objektiven Informationsbedarf ist in Tabelle 3 auszugsweise dargestellt. Die komplette Bewertung des zugehörigen Umfangs der drei Datenbankanbieter kann ebenfalls der Master-Thesis auf der markeZin-Homepage entnommen werden.

Online-Datenbankanbieter als Basis eines Competitive-Intelligence-Informationssystems – Bewertungskriterien zur Auswahl

Beschreibung: Führungswechsel
Überschrift des Dokuments: Goldener Abschied für Tognum-Chef Quelle: Stuttgarter Zeitung Erscheinungsdatum: 01.10.2011 Link: https://www.lexisnexis.com/de/business/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12924492594&format=GNBFI&sort=BOOLEAN&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12924492598&cisb=22_T12924492597&treeMax=true&treeWidth=0&csi=261699&docNo=1
Beschreibung: Eigentümerwechsel
Überschrift des Dokuments: Stetiger Erfolg trotz mehrerer Eigentümerwechsel Quelle: Stuttgarter Zeitung Erscheinungsdatum: 01.10.2011 Link: https://www.lexisnexis.com/de/business/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12924492594&format=GNBFI&sort=BOOLEAN&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12924492598&cisb=22_T12924492597&treeMax=true&treeWidth=0&csi=261699&docNo=3
Beschreibung: Steigerung Bestelleingang (Auftragslage)
Überschrift des Dokuments: Tognum bei Projekt für US-Panzer dabei; Motorenbau Quelle: Stuttgarter Zeitung Erscheinungsdatum: 25.08.2011 Link: https://www.lexisnexis.com/de/business/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12924492594&format=GNBFI&sort=BOOLEAN&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12924492598&cisb=22_T12924492597&treeMax=true&treeWidth=0&csi=261699&docNo=7
Beschreibung: Umsatzprognosen
Überschrift des Dokuments: Zeichen bei Tognum stehen auf Wachstum Quelle: Stuttgarter Zeitung Erscheinungsdatum: 11.03.2011 Link: https://www.lexisnexis.com/de/business/results/docview/docview.do?docLinkInd=true&risb=21_T12924492594&format=GNBFI&sort=BOOLEAN&startDocNo=1&resultsUrlKey=29_T12924492598&cisb=22_T12924492597&treeMax=true&treeWidth=0&csi=261699&docNo=47

Tabelle 3: Auszug der zur Verfügung gestellten Wettbewerberinformationen des Datenbankanbieters LexisNexis (Eigene Darstellung)

Fazit

Für Unternehmen ist es enorm wichtig genauestens über ihre Wettbewerber informiert und ihnen jederzeit einen Schritt voraus zu sein, ebenso wie auf deren Aktivitäten mit den entsprechenden Gegenmaßnahmen entgegenwirken zu können. Für die Bereitstellung der benötigten Informationen können Unternehmensdatenbanken sehr hilfreich sein. Da für jedes einzelne Unternehmen möglicherweise unterschiedliche Daten und Informationen interessant sind, ist es sehr nützlich die Datenbankanbieter und die Datenbanken – entsprechend der geforderten Wettbewerberinformationen – unternehmensindividuell bewerten zu können. Hierfür können die erarbeiteten Kriterienkataloge mit den entsprechenden Bewertungskriterien für die Datenbankanbieter und

Online-Datenbanken eine große Hilfe sein. Die Bewertungskataloge können von jedem individuell einsetzenden Unternehmen um weitere Kriterien ergänzt werden, da eventuell für das eine oder andere Unternehmen weitere Kriterien von großem Interesse sein können. Erfüllen die bewerteten Datenbankanbieter und Datenbanken die von den Unternehmen festgelegten Anforderungen, so können die Daten respektive Informationen von Unternehmensdatenbanken die Basis für ein Competitive-Intelligence-Informationssystem darstellen.

Quellen

- BECKER, Jochen (2006): Marketing-Konzeption. 8. Aufl. München: Franz Vahlen.
- FRITZ, Melanie (2005): Markt- und Wettbewerbsbeobachtung für Unternehmensnetzwerke. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- GMALL, Gerhard (2006): Diplomarbeit. CI – Competitive Intelligence. Vergleich bestehender CI-Software und Konzepterstellung für ein CI-Portal. Fachhochschule Eisenstadt.
- LEXISNEXIS Deutschland GmbH (o.J.): „LexisNexis Web Services Kit“. <<http://www.lexisnexus.de/wirtschaft/e-solutions/web-services-kit/>> [Stand: k.A. Zugriff: 25.05.2011]
- NOHR, Holger (2001): Management der Informationsqualität. In: Nohr, Holger (Hrsg.) (2001): Arbeitspapiere Wissensmanagement. <<http://cosmic.rz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa/edoko1/hbi/APW2001-03.pdf>> [Stand: März 2001. Zugriff: 22.05.2011]
- RUPP, Chris; SOPHIST GROUP (2001): Requirements-Engineering und -Management. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- SCHÜRING, Thorsten (2009): Master-Thesis. Konzeption eines Informationssystems zur Wettbewerberanalyse auf Basis von kommerziellen Online-Datenbanken. Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft.

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

Kurzfassung

Die Betrachtung der Vertriebsaktivitäten als einen Prozess und die Eingliederung dieses Prozesses in die Prozesslandschaft des Unternehmens kann in der heutigen Zeit einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit, zur Kundengewinnung und zur Kundenzufriedenheit leisten und daraus resultierend zur Kundenbindung führen. Die Kundenloyalität ist wiederum der Schlüssel zum langfristigen Wirtschaftserfolg eines Unternehmens.

Als Erstes werden die Grundlagen des Industriegütervertriebs und der Prozessoptimierung erläutert. Der Vertriebsprozess wird als ein Geschäftsprozess dargestellt und in die Unternehmensprozesskette eingegliedert. Das anschließend vorgestellte Optimierungskonzept umfasst die Aufstellung und Abbildung eines idealtypischen Vertriebsprozesses, die Ist-Aufnahme der Vertriebsprozesse und die Analyse dieser Prozesse durch den Vergleich mit der idealtypischen Variante. In der darauf folgenden Konzeption erfolgt die Gestaltung des Soll-Prozesses.

Abstract

The consideration of sales activities as a process and the integration of this process in the sales process landscape of the company can nowadays make an important contribution to the competitiveness, customer acquisition, customer satisfaction and as a result to the customer loyalty. Customer loyalty is in turn a key to the long-term economic success of a company.

First, the basics of industrial goods sales and process optimization are explained. The sales process is represented as a business process and incorporated into the process chain of the enterprise. Subsequently, an ideal typical sales process is presented and briefly discussed. The concept presented includes the preparation and illustration of an ideal sales process, the actual recording of sales processes and the analysis of these processes by comparing with them to an ideal typical alternative. The target concept is the design of the modified processes.

Schlüsselwörter:

*Industriegütervertrieb,
Geschäftsprozess,
Vertriebsprozess,
Optimierungskonzept*

Keywords:

*Industrial goods sales,
procurement process,
business process,
sales process,
optimization concept,
functional diagram*



*Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.
Kontakt: marion.murzin@hs-karlsruhe.de*



Vadim Masharin (B. Eng.) ist Absolvent des Bachelorstudiengangs Vertriebsingenieurwesen.

Industriegütervertrieb und seine Besonderheiten

Der abgeleitete Charakter der Nachfrage, die Multipersonalität, die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung und ein hoher Individualisierungsgrad stellen Besonderheiten im Industriegütervertrieb dar.

Allgemein betrachtet umfasst der Vertrieb alle Tätigkeiten und Funktionen (Mitarbeiter und deren Aufgaben im Rahmen betrieblicher Stellen), Strukturen und Abläufe, Methoden und Systeme zur Leistungsverwertung (Absatzwirtschaft). Es lassen sich eine akquisitorische Komponente (Verkauf = Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager) und eine logistische Komponente (physische Verteilung von Waren) unterscheiden (vgl. WINKELMANN 2008:18).

„Der technische Vertrieb ist Teil des Business-to-Business-Marketings (B2B). Er umfasst den Verkauf an Geschäftsleute, die nicht für den privaten Ver- oder Gebrauch disponieren, sondern als Einkäufer im Namen und für Rechnung ihres Arbeitgebers oder mit mehr oder weniger Entscheidungsspielraum für berufliche Zwecke einkaufen...“ (WINKELMANN 2008:18) Im Unterschied zum Konsumgütervertrieb lassen sich die Industriemärkte durch solche Besonderheiten, wie z.B. abgeleiteter Charakter der Nachfrage, Multipersonalität, Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung und hoher Individualisierungsgrad beschreiben (vgl. HOMBURG/KROHMER 2006:142).

Die abgeleitete Nachfrage führt dazu, dass man sich über die Mehrstufigkeit des Marktes, also die gesamte Wertschöpfungskette, intensiver Gedanken machen muss. Zur Beschreibung organisationaler Kaufentscheidungen unterscheiden Homburg und Krohmer drei zentrale Parameter: die Akteure, den Prozess und die Kriterien (vgl. HOMBURG/KROHMER 2006:142).

Die Multipersonalität, d. h. die Tatsache, dass Kaufentscheidungen von mehreren Personen – dem sogenannten Buying Center – getroffen werden, stellt besondere Anforderungen an die Analyse von Kaufprozessen. Darüber hinaus wirkt sie sich auch direkt auf die Gestaltung der eigenen Verkaufsaktivitäten aus, z. B. dahingehend, dass den Anforderungen des Buying Centers auf der Kundenseite durch Team Selling begegnet werden muss (vgl. KLEINALTENKAMP/SAAB 2009:2). Die Kenntnis der Rollen im Buying Center stellt somit eine Voraussetzung für die Kenntnis der Prozesse bei potenziellen Kunden dar.

Die Kenntnis der Rollen im Buying Center ist zwar für das Prozessverständnis des Kunden unumgänglich, aber nicht ausreichend. Wenn im Unternehmen ein Buying Center für die Beschaffung zuständig ist, so kann man sicher sein, dass die Mitglieder des Buying Centers nach bestimmten und vorher festgelegten Prozessschritten vorgehen.

Zur kompletten Analyse des organisationalen Beschaffungsverhaltens müssen die Kriterien, die die Kaufentscheidung beeinflussen, bekannt sein. Die vier Hauptentscheidungskriterien sind Qualität, Kosten, Lieferbedingungen und Relationalität, wobei jedes Kriterium seine besondere Bedeutung in verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses gewinnt. Die Qualität eines Angebots hat in der Regel die zentrale Bedeutung und ist bereits in den ersten Phasen ausschlaggebend.

Grundlagen der Geschäftsprozessoptimierung

In der Literatur wird ein Geschäftsprozess von einem Prozess unterschieden. Zur Verdeutlichung dieses Unterschieds dient folgende Abbildung:

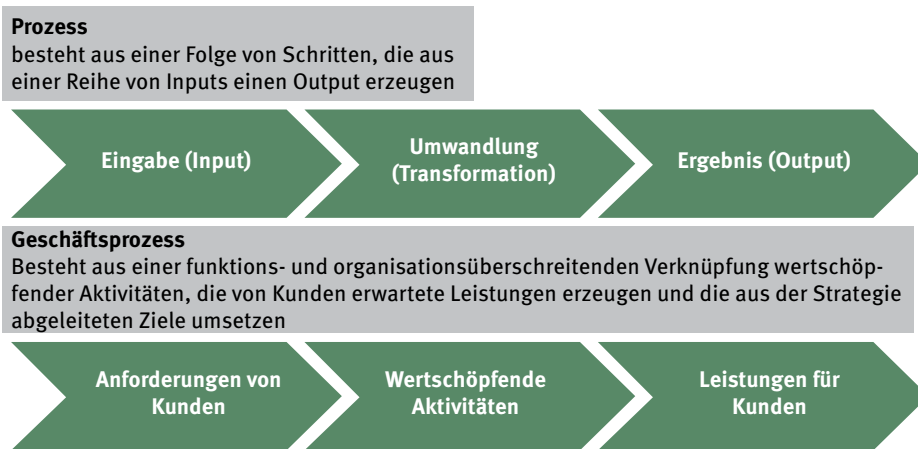


Abbildung 1: Definition von Prozess und Geschäftsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an SCHMELZER/SESSELMANN 2008:64)

Eingliederung des Vertriebs in die Prozesslandschaft

Einer der bekanntesten Ansätze zur Beschreibung der Unternehmensprozesse und deren Klassifizierung stellt das Wertketten-Modell von Porter dar. Gemäß diesem Modell gehören die Prozesse wie Logistik, Operationen, Marketing und Vertrieb zu den primären Prozessen im Unternehmen. In den primären Geschäftsprozessen findet die originäre Wertschöpfung statt, d. h. die Erstellung und Vermarktung von Produkten und/oder Dienstleistungen für externe Kunden. Primäre Geschäftsprozesse erzeugen unmittelbar Nutzen für externe Kunden (vgl. PORTER 2010:66).

Die restlichen in dieser Abbildung dargestellten Prozesse haben nur unterstützende Funktion und werden in der Literatur auch als „sekundäre Prozesse“ bezeichnet. Sekundäre Geschäftsprozesse versorgen die primären Geschäftsprozesse mit Leistungen. Zu den sekundären Geschäftsprozessen zählen z. B. die Beschaffung und Bereitstellung der finanziellen, personellen und technischen Ressourcen (vgl. SCHMELZER et al.:2008).

Es kann also folgende Definition hier aufgeführt werden: „Der Vertriebsprozess beschreibt, wie der Vertrieb arbeitet, welche Aktivitäten aufeinanderfolgen und mit welchem Einsatz an Arbeitszeit und Kosten welcher Erfolg realisiert werden soll“. (DETROY et al. 2007:435) Ausgehend von diesem Modell und dieser Definition kann behauptet werden, dass der Vertriebsprozess entsprechend anderen Geschäftsprozessen ebenso optimiert werden kann.

Wertketten-Modell

Vertriebsprozess kann entsprechend anderen Geschäftsprozessen optimiert werden.

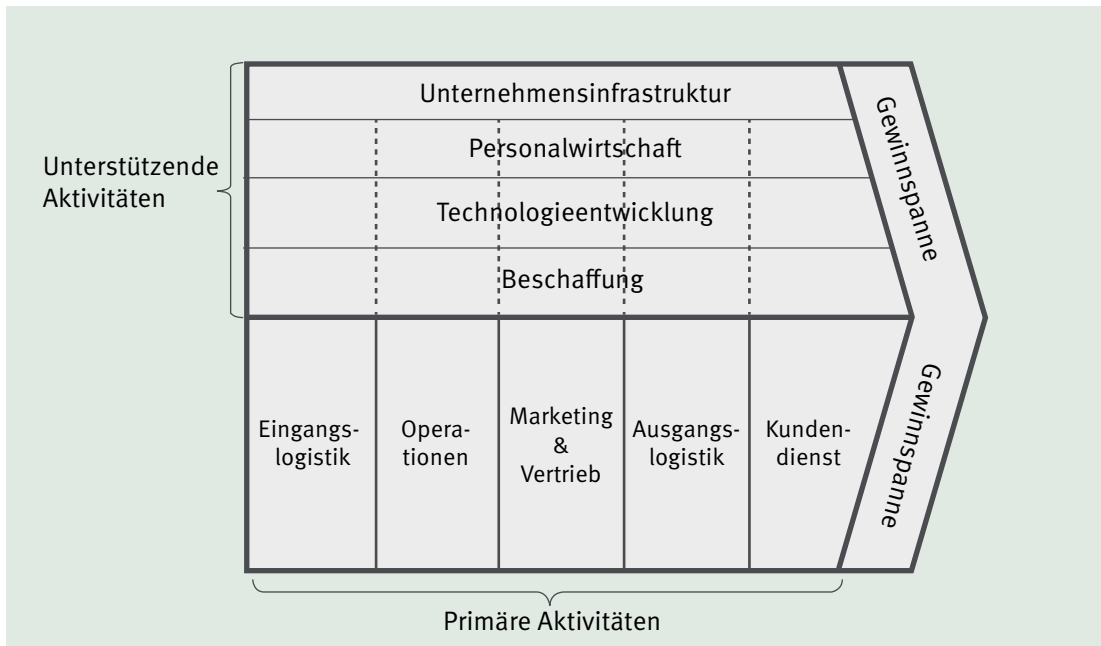


Abbildung 2: Das Modell einer Wertkette (Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER 2010:66)

Im Folgenden werden die Hauptbestandteile eines Geschäftsprozesses und einige Optimierungskonzepte aufgeführt.

Komponenten der Geschäftsprozesse

Zerlegung des Prozesses in die Komponenten.

Für die Beschreibung der Geschäftsprozesse ist es notwendig, den jeweiligen Prozess oder die Prozessphase in die Komponenten zu zerlegen, die nach Schmelzer und Sesselmann (vgl. SCHMELZER/SESSELMANN 2008:84) wie folgt aussehen:

- ▶ Anforderungen der Kunden
- ▶ Inputs
- ▶ Leistungserstellung (Wertschöpfung)
- ▶ Ergebnisse
- ▶ Geschäftsprozessverantwortlicher
- ▶ Ziel- und Messgrößen zur Steuerung der Prozessleistung

Folgende Messgrößen (Parameter) tragen zur Steuerung der Prozessleistung bei (vgl. SCHMELZER/SESSELMANN 2008:267):

- ▶ Kundenzufriedenheit (Wie zufrieden sind die (externen und internen) Kunden mit den Prozessergebnissen?)

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

- ▶ Prozessqualität (Wie vollständig und fehlerfrei werden die Kundenanforderungen und -erwartungen erfüllt?)
- ▶ Prozesszeit/Terminreue (Wie schnell werden die Kundenwünsche befriedigt und wie gut werden vereinbarte Termine eingehalten?)
- ▶ Prozesskosten (Welche Kosten bzw. welcher Ressourcenaufwand wird für die Erstellung der Kundenleistungen benötigt?)

Messgrößen zur Steuerung der Prozessleistung.

Begriff und Konzepte der Geschäftsprozessoptimierung

Das Ziel der Geschäftsprozessoptimierung kann abhängig von der jeweiligen Situation unterschiedlich festgelegt werden, im Allgemeinen sollten im Laufe der Optimierung folgende Fragen beantwortet werden können (vgl. Gadatsch 2010:27):

- ▶ Kann auf Doppelarbeit oder unnötige Administration verzichtet werden?
- ▶ Können Prozesselemente vereinfacht oder standardisiert werden?
- ▶ Können Prozesselemente automatisiert werden?
- ▶ Kann die Reihenfolge der Aktivitäten optimiert werden?
- ▶ Können Prozesselemente fehlbehandlungssicher gestaltet werden?
- ▶ Können nicht wertschöpfende Elemente eliminiert werden?

Kann die Arbeitsteilung zwischen Prozesskunden und -lieferanten optimiert werden?
Zur Durchführung der Geschäftsprozessoptimierung existieren viele Konzepte und Vorgehensweisen. Die bekanntesten davon sind:

Konzepte zur Durchführung der Geschäftsprozessoptimierung.

„**Business Process Reengineering (BPR)** - bedeutet fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Geschäftsprozessen (vgl. HAMMER/CHAMPY 1994). Es stellt bestehende Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen in Frage. Das Resultat sind dramatische Verbesserungen der Leistungsgrößen Zeit, Qualität und Kosten sowie Kundenzufriedenheit.“ (SCHMELZER/SESSELMANN 2008:22)

„**KAIZEN/KVP** ist eine japanische Managementphilosophie, in deren Mittelpunkt die ständige, systematische und schrittweise Verbesserung unter Einbindung der Mitarbeiter steht. Sie zielt auf die Identifizierung und Vermeidung von Fehlern und Ineffizienzen im Unternehmen ab.“ (SCHMELZER/SESSELMANN 2008:23)

„Die Geschäftsprozessoptimierung nach dem **Vorgehensmodell von Seidlmeier** zielt auf inkrementelle Veränderungen ab. Die Optimierungen werden in kleinen, aber überschaubaren Schritten mit geringem Risiko durchgeführt. Bei der Geschäftsprozessoptimierung wird die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch die konsequente Ausrichtung der Prozesse auf die Kundenanforderungen angestrebt.“ (WOLTERS/KASCHNY 2010:34)

Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes

Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes sollte anhand von Kriterien erfolgen.

Die Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes ist in den meisten Fällen nicht einfach, erfordert großen Aufwand und sollte daher anhand bestimmter Kriterien geschehen. Es könnten beispielweise solche Kriterien, wie die Ausgangssituation des Unternehmens oder der Abteilung, die Ziele der Optimierung, Wirkung der Veränderung, Aufwand, Risiko oder auch Akzeptanz der Mitarbeiter festgelegt werden (vgl. GADATSCH/WOLTERS 2010). Bei mehreren Alternativen können solche Entscheidungen mit Hilfe von sogenannten Entscheidungsunterstützungsverfahren, wie z. B. mit der Nutzwertanalyse oder mit dem Analytischen Hierarchieprozess (AHP), getroffen werden. Die Nutzwertanalyse und der AHP sind ähnliche Verfahren, allerdings ist das AHP-Verfahren differenzierter, mathematisch anspruchsvoller und präziser (vgl. BUCHER 2011). Der Analytische Hierarchieprozess ist ein Entscheidungsunterstützungsverfahren, welches in den 1970er-Jahren von dem Mathematiker Thomas Saaty entwickelt wurde. Ziel ist es, durch strukturiertes Herangehen optimale und rationale Entscheidungen zu treffen. Der Analytische Hierarchieprozess durchläuft folgende Schritte:

Analytischer Hierarchieprozess

1. Konstruktion des Entscheidungsproblems
2. Festlegung der Kriterien
3. Selektion von Alternativen
4. Bewertung der Alternativen
5. Selektion der günstigsten Alternative

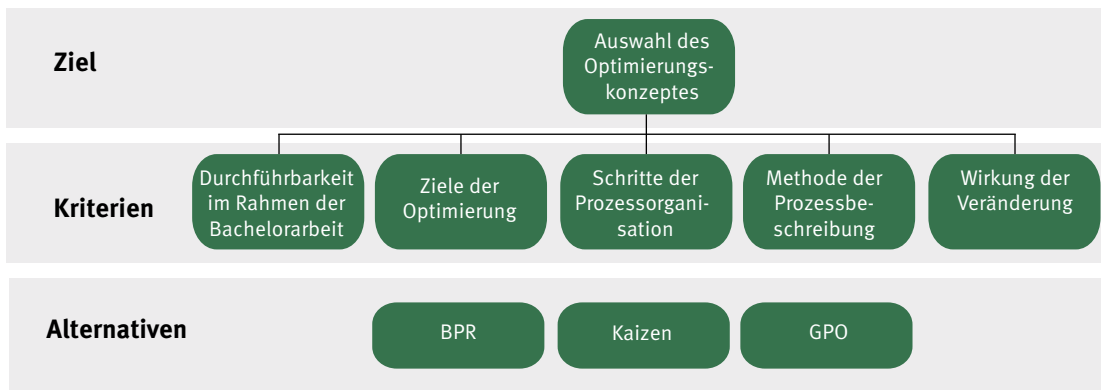


Abbildung 3: Beispiel zur Konstruktion des Entscheidungsproblems (Eigene Darstellung)

Vorstellung des ausgewählten Optimierungskonzeptes

Nach der Durchführung des Verfahrens kann das passende Konzept aufgestellt werden. Als Beispiel wird in der folgenden Abbildung das Geschäftsoptimierungskonzept nach Seidlmeier vorgestellt. Wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich ist, durchläuft dieses Konzept die Phasen Projektvorbereitung, Ist-Aufnahme, Prozessanalyse, Soll-Konzeption. Zuletzt werden die Ergebnisse präsentiert.

Auswahl eines passenden Optimierungskonzeptes.

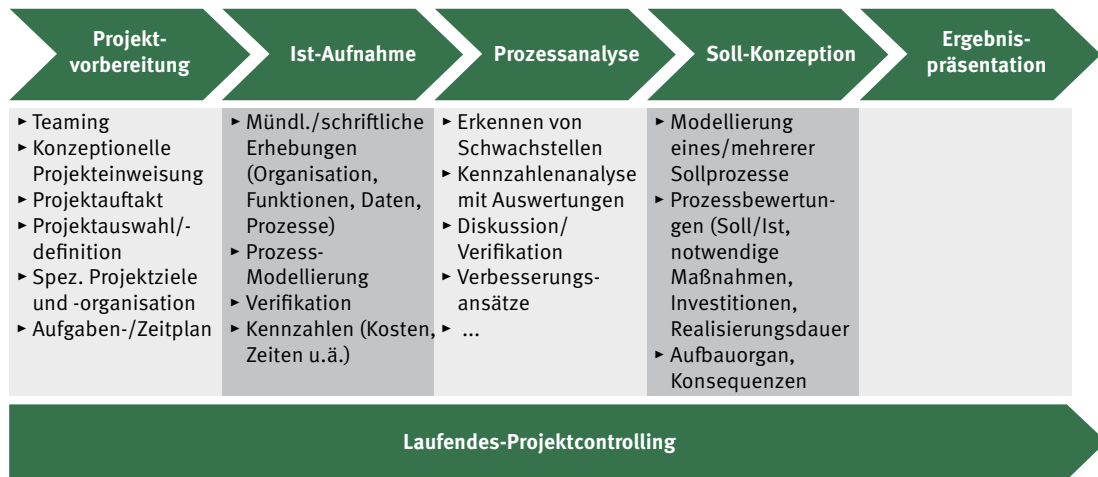


Abbildung 4: Geschäftsoptimierungskonzept nach Seidlmeier (Eigene Darstellung in Anlehnung an SEIDLMEIER 2010:172)

Modifizierung des ausgewählten Optimierungskonzeptes

Eine Optimierung nach einem solchen Konzept ist in der Vertriebspraxis jedoch nicht immer einfach durchzuführen. Dazu kann es mehrere Gründe geben. Zum einen sind die Vertriebsprozesse in der Praxis nicht immer dokumentiert. Zum anderen ist es oft nicht klar, aus welchen Prozessschritten der Prozess besteht, wer die Verantwortung trägt, welche Inputs oder Outputs in welcher Qualität zu liefern sind und mit welchen Ziel- und Messgrößen der Prozess beschrieben werden kann.

Das ursprüngliche Optimierungskonzept muss an das jeweilige Unternehmen angepasst werden.

Das ursprüngliche Konzept von Seidlmeier sollte also in erster Linie an das jeweilige Unternehmen angepasst werden. Bei solchen Modifizierungen können z. B. zusätzliche Schritte hinzugefügt oder kleine Änderungen bei vorhandenen Schritten vollzogen werden.

Das Konzept beginnt mit dem Schritt „Abbildung eines idealtypischen Vertriebsprozesses“. Damit wird nicht nur das Verständnis der Geschäftsprozesse anhand des theoretischen Modells der Vertriebsprozesse erläutert, sondern auch die Grundlage für den späteren Vergleich mit den vorhandenen Prozessen geschaffen. Bei der Ist-Aufnahme erfolgt die Auswahl der Aufnahme- und Dokumentationstechniken nach bestimmten

Kriterien, die zum Unternehmen und dem Konzept passen. Die Ist-Analyse umfasst in erster Linie den Vergleich mit dem im ersten Schritt aufgestellten Modell eines Vertriebsprozesses und begleitend die SWOT-Analyse und Analyse der verlorenen Aufträge unter der Verwendung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms. Bei der Soll-Konzeption werden die bei der Prozessanalyse aufgedeckten Schwachstellen eliminiert und die an das Unternehmen angepasste Lösung dokumentiert.

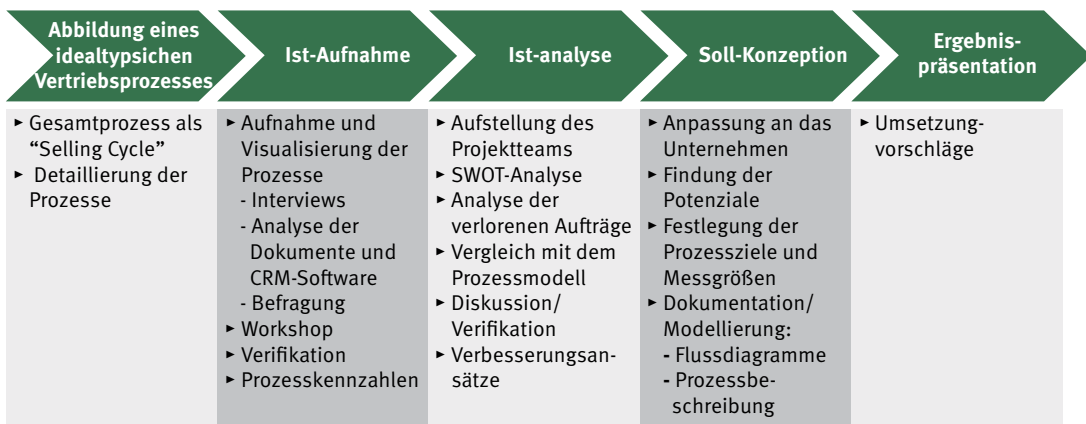


Abbildung 5: Das modifizierte Optimierungskonzept (Eigene Darstellung)

Konzeption und Abbildung der idealtypischen Vertriebsprozesse

Selling Cycle

Aus Sicht der Betrachtung der Vertriebsarbeit als einen Geschäftsprozess sollte ein Modell ausgewählt werden, das diese Sicht auch widerspiegelt. In der Literatur sind zahlreiche Darstellungen eines Vertriebsprozesses zu finden. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Prozessphasen und deren Reihenfolge nicht sehr voneinander.

Das Modell von Hofbauer und Helwig „Selling Cycle“ (vgl. HOFBAUER/HELLWIG 2009:55) betrachtet den Vertriebsprozess als einen Prozess „zwischen der Unternehmensstrategie als Input und einer Wertschaffung für den Kunden als Output“. Das macht den Ansatz besonders wertvoll (WINKELMANN 2008:212). Damit unterstreichen die Autoren zum einen die Wichtigkeit der Ausrichtung des Vertriebsprozesses auf die Unternehmensstrategie, zum anderen steht der Kunde im Mittelpunkt des Prozesses: Angefangen mit der Kundenorientierung begleitet der Prozess die Entwicklung des Kunden bis zur Schaffung des Kundenwerts.

Im Unterschied zu anderen in der Literatur bekannten Konzepten liefert dieses Modell nicht nur Inputs und Outputs, sondern auch die entsprechenden Erfolgskennziffern für jede Prozessphase im „Selling Cycle“, was im Hinblick auf die Erfolgsmessung und die Steuerung der Vertriebsarbeit von besonderer Bedeutung ist.

Damit spiegelt dieses Modell das Verständnis des Geschäftsprozesses durch die Berücksichtigung folgender Komponenten wider:

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

- ▶ Der Kunde steht im Mittelpunkt.
- ▶ Die Prozessphasen sind klar definiert.
- ▶ Die Prozessphasen weisen sowohl Input als auch Output auf.
- ▶ Jede Phase ist mit Kennzahlen zur Messung des Erfolgs der jeweiligen Prozessphase versehen.

Diese Komponenten werden bei der Betrachtung der einzelnen Prozessphasen und der Darstellung der Prozesse ersichtlich.

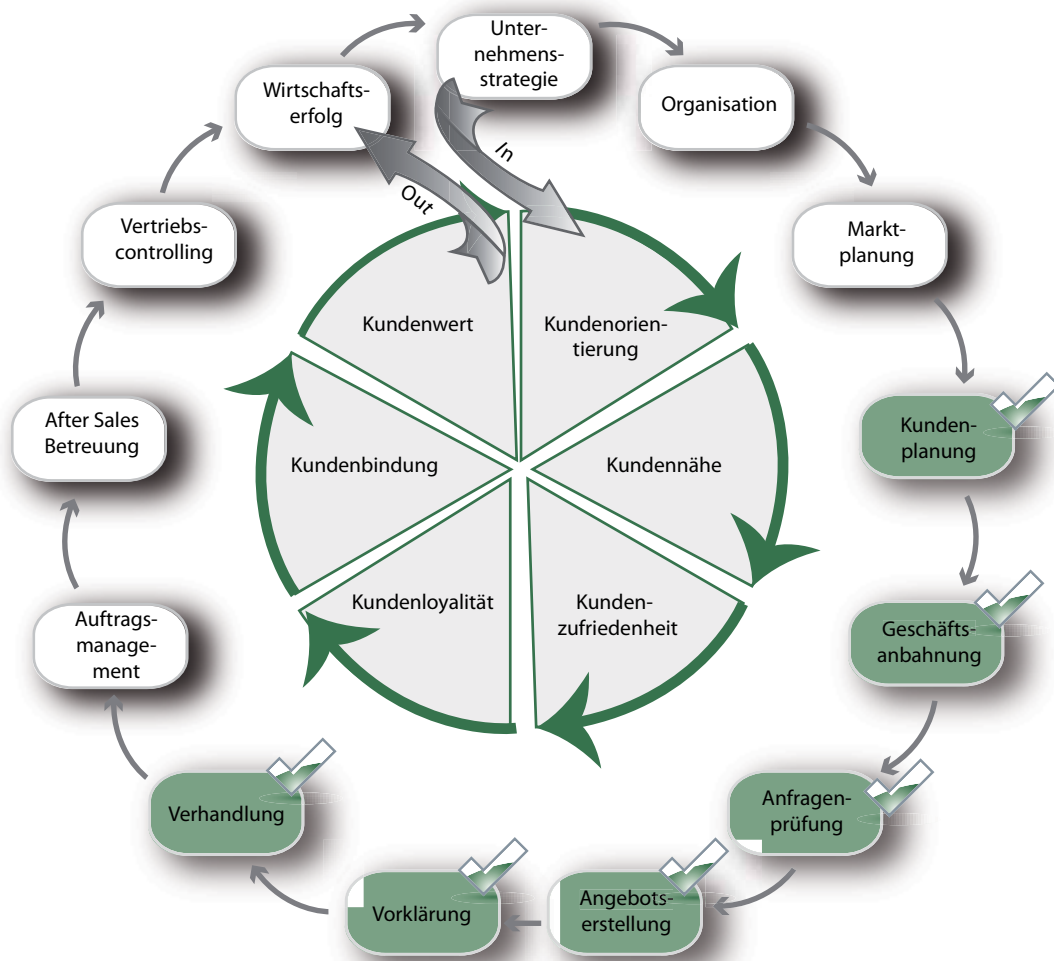


Abbildung 6: Vertriebsprozess als „Selling Cycle“ (Eigene Darstellung in Anlehnung an HOFBAUER/HELLWIG 2009:55)

Ausgrenzung der Prozesse

Nicht alle Prozesse können im Rahmen einer Vertriebsprozessoptimierung betrachtet werden. Die Unternehmensstrategie, Organisation und Marktplanung sind vorgelagerte Prozesse zu den eigentlichen Vertriebsprozessen und sollten hier nicht betrachtet werden. Das Auftragsmanagement, After Sales, Vertriebscontrolling und Feststellung des Wirtschaftserfolges sind nachgelagerte Prozesse und sollten bei der Betrachtung ebenso ausgeschlossen werden. Die folgenden Prozessphasen stehen im Mittelpunkt des Optimierungsvorhabens:

Kundenplanung, Geschäfts-anbahnung, Anfragenprüfung, Angebotserstellung und Verhandlung stehen im Mittelpunkt des Optimierungsvorhabens.

1. Kundenplanung – Identifizierung und Bewertung der Kunden, Ableitung der Maßnahmen für die Geschäfts-anbahnung.
2. Geschäfts-anbahnung/Akquisition – gezielte Maßnahmen mit dem Ziel, neue Kunden zu gewinnen oder Geschäfte mit den bestehenden Kunden abzuschließen (vgl. WEINBERGER et al. 2005-2009).
3. Anfragenprüfung bzw. -bearbeitung – Bewertung, Selektion und Priorisierung der machbaren und gewinnbringenden Anfragen bzw. Projekte.
4. Angebotserstellung – Erstellung der wirtschaftlich, technisch und rechtlich korrekten Angebote, die die eigenen Produkte/Lösungen vom Wettbewerb abheben und die Risiken minimieren.
5. Vorklärung und Verhandlung – Organisation und Durchführung der Verhandlungsgespräche.

Abbildung der Prozesse mit Hilfe der funktionsübergreifenden Diagramme

Funktionsübergreifende Diagramme ermöglichen den Vergleich von Prozessen.

Für einen Vergleich mit den Prozessen im Unternehmen genügt allerdings die von Hofbauer und Hellwig angebotene Darstellung nicht. In den Prozessen sollten die Komponenten ersichtlich sein, die einen Geschäftsprozess beschreiben.

Eine solche Möglichkeit bieten die sogenannten funktionsübergreifenden Diagramme an. Sie bestehen aus Organisationseinheiten (Links) und einzelnen Prozessphasen (Oben). Im Idealfall sind Inputs und Outputs, Messgrößen und die Durchlaufzeit definiert.

Solche Diagramme werden auch in den restlichen Phasen zur Dokumentation der Prozesse verwendet. Weitere Phasen des Optimierungskonzeptes werden hier nicht mehr vorgestellt.

Ist-Analyse

Zum Verständnis der realen Vertriebsprozesse in einem Unternehmen soll hier die Ist-Analyse etwas näher betrachtet werden.

Zur Herstellung der Vergleichbarkeit wurden folgende Kriterien ausgesucht:

- ▶ Die Prozessschritte (Wird alles berücksichtigt? Existieren zu viele Prozessschritte ?)
- ▶ Inputs/Outputs
- ▶ Messgrößen (Erfolgskennziffer)

Optimierung strategischer Vertriebsprozesse in mittelständischen Unternehmen

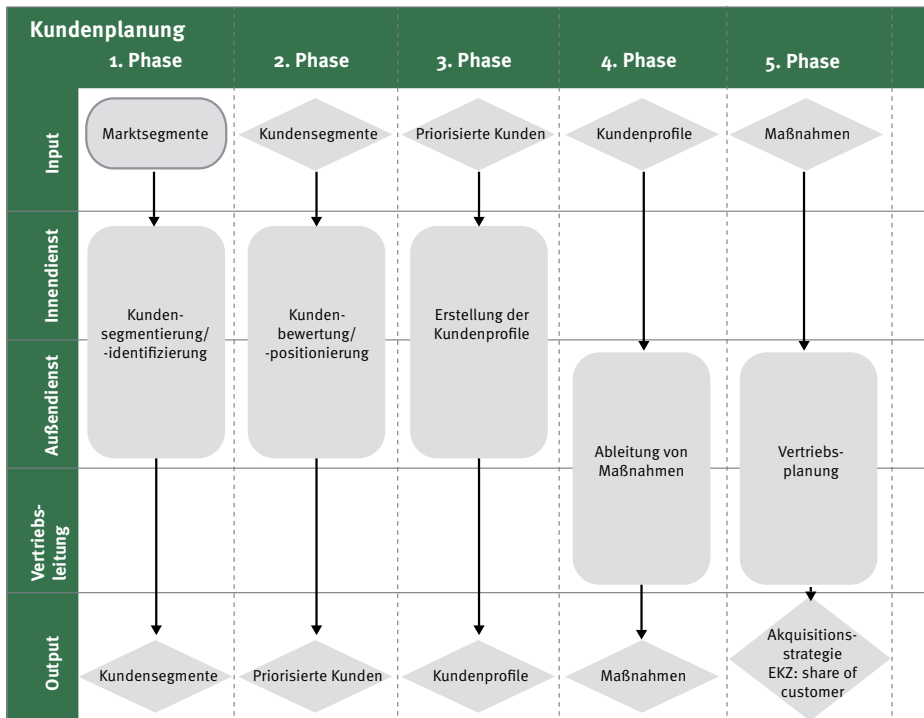


Abbildung 6: Funktionsdiagramm der Prozessphase „Kundenplanung“ (Eigene Darstellung)

Im Rahmen des Vergleichs der realen Prozesse im Unternehmen mit dem theoretischen Modell wurde festgestellt, dass die realen Vertriebsprozesse in ihrer groben Darstellung ähnlich wie ideale Prozesse ablaufen.

Es wurde festgestellt, dass die Prozessphase „Kundenplanung“, so wie sie im theoretischen Ansatz aufgeführt ist, im Unternehmen nicht als Prozess vorhanden ist. Entsprechend unterscheidet sich auch der Input für die Prozessphase „Geschäftsanhahnung“. Alle anderen Phasen sind in ihrer Reihenfolge und Funktion identisch mit dem theoretischen Ansatz.

Ein Vertriebsprozess im Unternehmen fängt an mit der Akquisition der Kunden mittels umfangreicher Maßnahmen zur Kundengewinnung wie Messen, Workshops, Roadshows, Telefonakquise, Vorträge, Tagungen. Die Prozessphase „Anfragenbearbeitung“ beginnt, genau wie im theoretischen Ansatz, mit dem Eingang einer Anfrage als Input. Es ist aber nicht immer klar, ob die Anfrage als Ergebnis der Akquisitionsbemühungen erfolgt. In dieser Phase könnte der Erfolg der Geschäftsanhahnung gemessen werden. Die Anfrage wird durch die Zentrale oder den Vertriebsinnendienst an die zuständigen Außendienstmitarbeiter weitergeleitet. Diese setzen sich mit dem Anfragenden in Verbindung, um die Bedarfsanalyse durchzuführen. Dadurch können die irrelevanten

Vergleich realer Prozesse in einem Unternehmen mit dem theoretischen Modell.

Vertriebsaktivitäten können als Geschäftsprozess dargestellt und optimiert werden.

Anfragen bezüglich des Budgets aussortiert werden. Ausgehend von den Angaben des Anfragenden entscheidet der Außendienstmitarbeiter, ob die Realisierung einer solchen Anfrage mit Standardlösungen möglich ist. Im Rahmen einer Bedarfsanalyse kommt es meistens zum Besuch des Außendienstmitarbeiters bei dem Kunden, damit im ersten Schritt die technische Realisierbarkeit festgestellt werden kann. Zusammen mit der wirtschaftlichen Realisierbarkeit bildet dieser Faktor die Relevanz einer Anfrage ab.

Nach der Anfragenbearbeitung kommt es zur „Angebotserstellung“. Den Input stellen die Anfragen dar, die im Rahmen der Anfragenbearbeitung weiterverfolgt werden. Wie bereits erwähnt, werden jedoch auch häufig auf nicht realisierbare Anfragen Angebote erstellt. Dabei entstehen unnötige Kosten. Je nach der Größe des Projekts oder den Anforderungen der Kunden, wird in dieser Phase das sogenannte Lastenheft vom Kunden zur Verfügung gestellt. In einem Lastenheft werden alle technischen Anforderungen des Kunden festgelegt. Im Gegenzug wird vom Unternehmen ein Pflichtenheft erstellt, „das alle Leistungen, sowie ausführliche Beschreibung der Leistungen (z. B. technische, wirtschaftliche und organisatorische Leistungen) enthält, die erforderlich sind oder gefordert werden, damit die Ziele des Projekts erreicht werden (STOLLE 2006:81)“. Der Output dieser Prozessphase stellt dann das Angebot dar.

Nach der Angebotserstellung erfolgt im Idealfall die Prozessphase „Verhandlung“, deren Input die positive Reaktion des Kunden darstellt. Verhandelt wird meistens mit dem Einkäufer des Kunden. Dabei geht es oft um den Preis, die Lieferbedingungen und die Zahlungskonditionen.

Nach der Verhandlungsphase erfolgt der Auftragseingang. Damit ist der akquisitorische Teil des Vertriebsprozesses beendet.

Fazit

Die Vertriebsaktivitäten können als Geschäftsprozess dargestellt und auch optimiert werden. Dabei können die einzelnen Prozessphasen, die Inputs/Outputs, die Prozessverantwortlichen und Messgrößen definiert werden. Als Ergebnis sollte der optimierte Prozess eindeutig und transparent sein und auch von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Außerdem sollten die Besonderheiten des Industriegütervertriebs, wie organisationale Kaufentscheidungen, insbesondere der Beschaffungsprozess beim Kunden, berücksichtigt werden. Dafür ist aber ein Optimierungskonzept notwendig, das auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden sollte.

Quellen

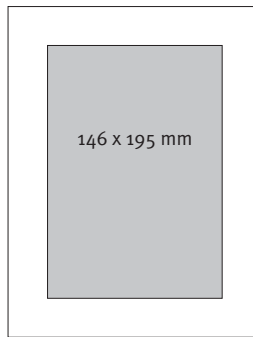
- BACKHAUS, KLAUS; VOETH, MARKUS (2004): Handbuch Industriegütermarketing. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- BUCHER, JÖRG (2011): „Easy-mind“. < <http://community.easymind.de/page-77.htm> > [Stand September 2011. Zugriff: 21.09.2011]
- GADATSCH, ANDREAS (2010): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. 6. Auflage. Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- GURKASCH, DENIS (2007): Entscheidungsfindung in Unternehmen - Der analytische Hierarchieprozess als Entscheidungsunterstützung. Diplomarbeit. Universität Norderstedt.
- HOFBAUER, GÜNTER; HELLWIG, CLAUDIA (2009): Professionelles Vertriebsmanagement: der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. 2. Auflage. Erlangen: Publicis Publishing.
- HOMBURG, CHRISTIAN; KROHMER, HARLEY (2006): Marketingmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- HOMBURG, CHRISTIAN; SCHÄFER, HEIKO; SCHNEIDER, JANNA (2008): Sales Excellence. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- KLEINALTENKAMP, MICHAEL; SAAB, SAMY (2009): Technischer Vertrieb: Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing. Berlin Heidelberg: Springer.
- PETERS Malte L. / ZELEWSK (2002): Stephan Universität Duisburg-Essen [Online] = Analytical Hierarchy Process (AHP) dargestellt am Beispiel der Auswahl von Projektmanagement-Software zum Multiprojektmanagement // Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement. <<http://www.pim.uni-due.de/fileadmin/Publikationen/bericht14.pdf>> [Stand: 2002. Zugriff: 02.03.2011]
- PORTER, MICHAEL E. (2010): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage. Frankfurt/Main: Campus.
- SCHMELZER, HERMANN; SESSELMANN, WOLFGANG (2008): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 6. Auflage. München: Carls Hanser.
- SEIDLMEIER, HEINRICH (2010): Prozessmodellierung mit ARIS. 3. Auflage. Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- WEINBERGER, PAUL (2011): „Wirtschaftslexikon24“. <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/akquisition/akquisition.htm>> [Stand Februar 2011. Zugriff: 09.02.2011]
- WINKELMANN, PETER (2010): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung. 6. Auflage. Wien: Oldenbourg
- WINKELMANN, PETER (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. 4. Auflage. München: Franz Vahlen.
- WOLTERS, MATTHIAS; KASCHNY, MARTIN (2010): Geschäftsprozessmanagement in KMU. 1. Auflage. Köln: Josef Eul.

Mediadaten markeZin

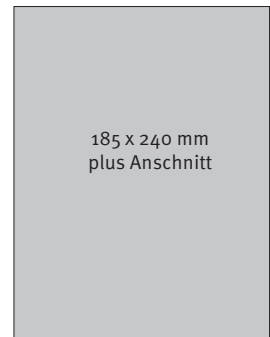
Die Marketing-Fachgruppe der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Karlsruhe plant die vierte reguläre Ausgabe der Karlsruher Marketing-Fachschrift „markeZin“ im Februar 2013. Darin enthalten sind Artikel zu aktuellen Marketing-Themen aus den Bereichen Forschung und Praxis. Die fachlichen Schwerpunkte sollen hier praxisnahen Bezug finden.



Vorschau Cover



Satzspiegel



1/1 Seite

Zielgruppe:	Fach- und Führungskräfte aus der Region Karlsruhe, Marketinginteressierte, Professoren, Studenten
Anzeigenschluss:	15. Oktober 2012
Auflage:	3.000 Stück
Erscheinungsdatum:	15. Februar 2013
Anzeigenpreis:	€ 500, -- (zzgl. 19% Mehrwertsteuer)
1/1 Seite:	Vierfarbdruck oder schwarz/weiss
Format:	185 x 240 mm (plus 3 mm Ansnchnitt)
Satzspiegel:	146 x 195 mm

*Die Finanzierung der Versandkosten erfolgt über die Anzeigen. Ein Gewinn ist mit der Herausgabe der Marketing Fachschrift nicht verbunden.

Anzeigenkontakt:	Prof. Dipl. Oec. Christoph Ewert
E-Mail:	christoph.ewert@hs-karlsruhe.de
Telefon:	0721/925 1935
Fax:	0721/925 1947
Anschrift:	Hochschule Karlsruhe Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Moltkestr. 30 76133 Karlsruhe

Impressum

Herausgeber:

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Moltkestr. 30
76133 Karlsruhe

Verantwortlich:

Christoph Ewert, christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

Redaktion:

Christoph Ewert (W), Reinhold König (W), Dr. Christian
Seiter (W), Dr. Marion Murzin (W), Antje Borbonus (W),
Justine Kleindienst (W)

Konzeption, Layout, Anzeigen:

Antje Borbonus

Korrektur/Lektorat:

Antje Borbonus, Justine Kleindienst

Titelbild:

Urheber: Fotolia

Druck:

E&B engelhardt und bauer

Auflage:

3.000, einmal jährlich

Copyright:

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung durch die
Redaktion.

Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:

2012/Karlsruhe

ISSN 1869-9820

Sind Grünanlagen alles, was man
für eine grüne Stadt braucht?



QR-Code mit
dem Handy
scannen und
mehr über unser
Umwelt-Portfolio
erfahren.

Unsere Infrastrukturlösungen sorgen für eine umweltverträgliche und nachhaltige Stadtentwicklung. Und somit für grünere Städte.

Jeder, der in einer Großstadt lebt, kennt diese Fragen: Könnte die Luft nicht sauberer sein? Das Wasser reiner? Der öffentliche Nahverkehr schneller, die Infrastruktur besser und die medizinische Versorgung effizienter? Unsere Antwort: zahlreiche innovative Produkte und Lösungen, die helfen, das Leben in der Stadt für ihre Bewohner grüner und gesünder zu machen – einfach lebenswerter eben.

[siemens.com/answers](https://www.siemens.com/answers)

SIEMENS