

**Andreas Hauser**

Computer Aided Selling für ein  
projektorientiertes, mittelständisches  
Unternehmen

CAS für PMU s

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832453312

**Andreas Hauser**

# **Computer Aided Selling für ein projektorientiertes, mittelständisches Unternehmen**

**CAS für PMU s**



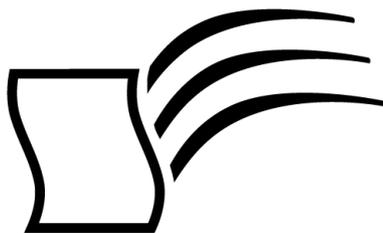
---

Andreas Hauser

# **Computer Aided Selling für ein projektorientiertes, mittelständisches Unternehmen**

*CAS für PMU's*

**Diplomarbeit  
an der Fachhochschule Steyr  
Mai 2001 Abgabe**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———  
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 5331

Hauser, Andreas: Computer Aided Selling für ein projektorientiertes, mittelständisches Unternehmen: CAS für PMU's / Andreas Hauser - Hamburg: Diplomica GmbH, 2002  
Zugl.: Steyr, Fachhochschule, Diplom, 2001

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002  
Printed in Germany

## **Vorwort**

Diese Arbeit entstand in der Verkaufsabteilung der Fa. Greiner PURtec beginnend mit dem Praktikum des 7. Semesters im Oktober 2000. Die Basis für die gesamte Arbeit war die Vision „COSIMA – Computer Sales Information and Marketing Assistant“ aus der alle weiteren Schritte generiert wurden. Die Nähe zu den Mitarbeitern in den beteiligten Abteilungen hat die Klärung der fachlichen und persönlichen Fragen sehr erleichtert.

Ich möchte mich darum herzlich bei all jenen bedanken, welche mir die günstigen Bedingungen ermöglicht haben und damit zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen haben.

Insbesondere möchte ich folgenden Personen meinen Dank aussprechen:

Herrn DI Karl Palmethofer für die laufende Unterstützung und die rasche wissenschaftliche Begutachtung dieser Arbeit.

Herrn Hannes Möseneder (Geschäftsführer Greiner PURtec GmbH) als Fahnenträger des ganzen Projekts in der praktischen Umsetzung, und für laufende Unterstützung bei der theoretischen Abhandlung.

Allen Mitarbeitern der Fa. Greiner PURtec für ihre partnerschaftliche Aufnahme, ihre stete Hilfe und freundliche Unterstützung.

Meiner geduldigen und verständnisvollen Freundin Michaela Wolf, für die germanistische Unterstützung bei der Korrektur.

Danke.

# Computer Aided Selling für ein projektorientiertes, mittelständisches Unternehmen (CAS für PMU's)

ZUSAMMENFASSUNG	1
SUMMARY	2
EINLEITUNG	3
AUFBAU DER DIPLOMARBEIT	4
<b><u>1 VOM ANBIETERMARKT ZUM NACHFRAGERMARKT</u></b>	<b><u>5</u></b>
<b><u>2 PMU'S- PROJEKTORIENTIERTE MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN</u></b>	<b><u>9</u></b>
2.1 MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR	9
2.2 PROJEKTORIENTIERUNG	12
2.3 KUNDENSTRUKTUR	13
2.4 VERKAUFSORGANISATION	14
2.4.1 Vorbild Management	14
2.4.2 Der Außendienst	15
2.4.3 Der Innendienst	20
<b><u>3 KRITERIEN DES ERFOLGS IM VERTRIEB</u></b>	<b><u>22</u></b>
3.1 EINFLUSSGRÖßEN	22
3.1.1 Produktpolitik	24
3.1.2 Mitarbeiterpolitik	29
3.1.3 Kundenpolitik	30
3.1.4 Marktpolitik	31
3.1.5 Fazit der Kriterien zum Erfolg im Vertrieb	31
3.2 DER VERTRIEBSTRICHTER	32
3.2.1 PRE-Sales Aktivitäten:	33
3.2.2 AFTER-Sales Aktivitäten (TSQ Aktivitäten):	36
3.3 AUSWERTUNGEN UND SCHLÜSSE AUS DEM VERTRIEBSTRICHTER	37
3.3.1 PRE-SALES Auswertungen:	37
3.3.1.1 Vergleichen der gefunden Verkaufschancen	38
3.3.1.2 Verhältnis qualifizierte Verkaufschancen / gefunden Verkaufschancen	38
3.3.1.3 Verhältnis Präsentationen / qualifizierten Verkaufschancen	39
3.3.1.4 Verhältnis Angebote / Präsentationen	39
3.3.1.5 Verhältnis Neukunden / Angebote	39
3.3.2 AFTER-SALES Auswertungen:	40
3.3.3 Fazit der Auswertungen aus dem Vertriebstrichter	40
3.4 DIE NEUN GOLDENEN VERKAUFSREGELN AUS DER PRAXIS	41

---

<b>4</b>	<b>PRINZIPIEN DER MODERNEN VERKAUFSUNTERSTÜTZUNG</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>CAS – COMPUTER AIDED SELLING</b>	<b>47</b>
4.1.1	Funktionsebene	47
4.1.2	Management Aufgaben	48
4.1.3	Benutzerspezifisch nach Hierarchie	48
4.1.4	Kontaktebene	49
4.1.5	Einsatzschwerpunkte von CAS	51
<b>4.2</b>	<b>SFA - SALES FORCE AUTOMATION</b>	<b>53</b>
4.2.1	Campaign Management	53
4.2.2	Serienbrief / Massensendung	54
4.2.3	Opportunity Management	55
4.2.4	Analyse-Tools zur Kundenbewertung	56
4.2.4.1	Paretoansatz:	56
4.2.4.2	Kundenumsatzanalyse	57
4.2.4.3	Eindimensionale ABC-Analyse	58
4.2.4.4	Mehrdimensionale ABC-Analyse	60
4.2.4.5	Kundenportfolioanalyse	62
4.2.4.6	Key-Account-Management (KAM)	64
4.2.5	Praktische Beispiele und kritische Gesamtbewertung SFA	65
<b>4.3</b>	<b>CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</b>	<b>67</b>
4.3.1	CRM Grundlagen	67
4.3.2	Clienting – Die Persönlichkeit Kunde in den Mittelpunkt stellen	70
4.3.3	Vertriebsplanung	70
4.3.4	Informationsmanagement	72
4.3.5	CRM Erfolgsaussichten	74
<b>4.4</b>	<b>FUNKTIONSÜBERSICHT KONTAKTMANAGEMENTSYSTEM, CAS UND CRM</b>	<b>75</b>
<b>4.5</b>	<b>ELECTRONIC COLLABORATION</b>	<b>76</b>
4.5.1	Electronic Customer Collaboration	76
4.5.2	Electronic Internal Collaboration	77
<b>5</b>	<b>VERBESSERUNGSPOTENTIALIALE FÜR PMU'S</b>	<b>79</b>
<b>5.1</b>	<b>VORSTELLUNG DES PROJEKTS COSIMA</b>	<b>79</b>
5.1.1	Von der Vision zum Konzept	79
5.1.2	Benutzerverwaltung	80
5.1.3	Programmstruktur	83
5.1.4	Benutzeranmeldung und Startmenü	83
5.1.5	Persönliche Aufgaben	84
5.1.5.1	Persönliche Erinnerungen	85
5.1.5.2	Elektronische Informationsverteilung	86
5.1.6	Kundenstamm	87
5.1.7	Reiseberichte	88
5.1.8	Angebote	90
<b>5.2</b>	<b>POTENTIALIALE KUNDENSTAMMDATEN</b>	<b>91</b>
5.2.1	Überblick	91
5.2.2	Suchfunktionen	93
5.2.3	Erweiterbarkeit	94

---

<b>5.3</b>	<b>POTENTIALE: ANSPRECHPARTNER</b>	<b>97</b>
5.3.1	Aktuelle Informationen über alle Partner	97
5.3.2	Kontaktmanagement zum Partner	98
5.3.2.1	Feature Direct FAX	99
5.3.2.2	Feature Direct Email	100
5.3.3	Persönliche Informationen	101
5.3.4	Rechtliche Aspekte für persönliche Informationen	102
<b>5.4</b>	<b>POTENTIALE: REISEVORBEREITUNG</b>	<b>103</b>
5.4.1	Überblick über den Kunden und dessen Kontaktpersonen	103
5.4.2	Überblick über Projekte, Aufträge, etc.	104
5.4.3	Berichte von vergangenen Reisen, Angebote, etc.	104
<b>5.5</b>	<b>POTENTIALE: REISENACHBEREITUNG</b>	<b>106</b>
5.5.1	Reiseberichte	106
5.5.2	Internes Memo	107
5.5.3	Aktivitäten veranlassen	107
<b>5.6</b>	<b>POTENTIALE: AKTIVITÄTEN</b>	<b>109</b>
<b>6</b>	<b><u>EIGENENTWICKLUNG VS. STANDARDPRODUKT</u></b>	<b><u>110</u></b>
<b>6.1</b>	<b>STANDARDPRODUKTE IM ÜBERBLICK</b>	<b>111</b>
<b>6.2</b>	<b>VORSTELLUNG DER STANDARDSOFTWARE: SIEBEL SALES</b>	<b>114</b>
6.2.1	Sales Funnel – Vertriebstrichter	115
6.2.2	Analysefunktionen und Auswertungen	119
6.2.3	Hard & Software	122
<b>6.3</b>	<b>GEGENÜBERSTELLUNG COSIMA – SIEBEL SALES</b>	<b>123</b>
6.3.1	Hard und Softwarebasis	123
6.3.2	Funktionen	124
6.3.3	Projektzeit	125
6.3.4	Kosten	126
6.3.5	Zusammenfassung	127
<b>6.4</b>	<b>DIE 12 GEBOTE FÜR EINE ERFOLGREICHE CRM-EINFÜHRUNG</b>	<b>128</b>
<b>7</b>	<b><u>RESÜMEE</u></b>	<b><u>131</u></b>
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	135
	TABELLENVERZEICHNIS	137
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	138
	LITERATURVERZEICHNIS	140
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	143
	CV – ANDREAS HAUSER – 2001	144

## Zusammenfassung

### Ziele

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand einschlägiger Fachliteratur eine theoretische Grundlage zum Thema Computer Aided Selling (CAS) und Customer Relationship Management (CRM) zu schaffen. Aufbauend auf den Kriterien zum Erfolg im Vertrieb und den Rahmenbedingungen aus dem Unternehmensumfeld, soll ein Softwaretool entwickelt werden, welches im Gesamtunternehmen den Umgang mit dem Kunden verbessern soll, und im Speziellen den Verkauf unterstützen soll.

Projektorientierte mittelständische Unternehmen (PMU's) waren in der Vergangenheit unter diesem Kontext noch kaum beachtet worden, obwohl auch diese Unternehmen durch die Einführung eines CAS/CRM Systems immense Vorteile erzielen könnten.

### Ergebnisse

Die Arbeit vermittelt ein theoretisches Überblickswissen über die Themen Vertriebsprozesse, Computer Aided Selling, Customer Relationship Management, Sales Force Automation, Electronic Collaboration und Verbesserungspotentiale verkaufsunterstützender Systeme unter den sich verändernden Marktbedingungen und den Rahmenbedingungen eines PMU's.

Unter diesen Gesichtspunkt wird der Vertriebsprozess beleuchtet, um die kritischen Faktoren für den Erfolg herauszufiltern und diese als Ausgangsbasis für ein Computerunterstütztes Verkaufssystem heranzuziehen.

Der Stand der Technik in diesem Segment wird vorgestellt, und die Hauptausprägungen CAS, SFA und CRM näher untersucht und beleuchtet. Aus all diesen theoretischen Ansätzen wurde im Zuge des Praktikums und der Diplomarbeit die Software COSIMA (Computer Sales Information & Marketing Assistant) bei der Fa. Greiner PURtec entwickelt. Anhand dieses Projektes werden die erzielbaren Verbesserungspotentiale von CAS/CRM Systemen dargestellt und bewertet. Die Einführung einer solchen Software hat aus vielerlei Gründen nur eine sehr geringe Erfolgswahrscheinlichkeit. Wie Unternehmen schon im Vorfeld solche Projekte geschickt einfädeln und vorbereiten, kann ebenfalls aus dieser Arbeit abgeleitet werden. Die Erfahrung mit dem absolut kritischen Faktor: Akzeptanz der Mitarbeiter, konnte in diese Sichtweise eingebaut werden und hilft somit, die Mitarbeiter als zentrales Element dieses Veränderungsprozesses zu erkennen und danach zu handeln.

Sind die internen Weichen für die Einführung einmal gestellt, ist realistisches Projektmanagement gefragt. Die Arbeit hilft dabei, die Hard- und Software, die Funktionen, den Projektzeitraum und schlussendlich die Projektkosten einzuschätzen und zu planen. In dieser Phase der Betrachtung gewinnt eine Frage mehr und mehr an Bedeutung: Eigenentwicklung oder Standardlösung?

Mittels der Eigenentwicklung COSIMA und dem Standardprodukt Siebel Sales war es nun möglich, einen Vergleich zu erstellen und diesen zu bewerten. Nach aufmerksamem Lesen der Arbeit wird klar, dass mittel und langfristig nur eine Standardlösung in Frage kommt. Alleine das dahinter stehende Know-how dieser Lösungen ist unverzichtbar in diesem Prozess der Veränderung.

Im speziellen Fall der Fa. Greiner PURtec ist aufgrund der niedrigen Kosten der Entwicklung, COSIMA als kurzfristige Lösung dennoch sinnvoll. Einer späteren Einführung einer Standardsoftware, basierend auf den bisherigen Anstrengungen ist daher zu empfehlen.

## Summary

### Aims

The aim of the following thesis is to present a theoretical background for Computer Aided Selling (CAS) and Customer Relationship Management (CRM). The criteria of success in selling should be the basis for a self developed software tool to support the whole company but especially the sales team.

Project oriented medium sized enterprises (PME`s) can achieve great potential by implementing a computer aided selling software tool.

### Results

This thesis contains a theoretical background of actual critical sales factors, the sales funnel, computer aided selling (CAS), sales force automation (SFA), customer relationship management (CRM), electronic collaboration and potentials of existing sales supporting software tools in today`s changing markets focused on PME`s.

The sales process of such companies was analysed in order to establish the critical factors for success in selling products more effectively. These critical factors are the basis for developing a new software tool.

State of the art methods like CAS, SFA and CRM will be highlighted and combined with the critical factors from the sales analysis., COSIMA (computer sales information & marketing assistant) was developed and implemented using this combination as a basis in both the practical semester as well as the thesis period at Greiner PURtec Austria.

With this software tool, the possible potentials of CAS-system is listed, discussed and analysed. The possibility of implementing a CAS-system successfully in a PME is rather small for many different reasons. Another part of this paper describes how these, sometimes hidden problems, can be dealt with. The critical factor of acceptance of the program on the part of the users, is one of the main difficulties which has to be faced in more detail. The user is the most important part in this systematic and organisational change of the company.

Once the internal problems are solved, realistic project management for this issue is important to make clear, that such a project is not just implementing another PC-Software. The hard and software, the functions, the scheduled time and costs are major tasks in this phase. One strategic question is very important, to calculate the project: standard software or self developed software?

The self developed software COSIMA and the market leading standard software Siebel Sales were the basis for a closer look at how a solution could be found for the software problem. After reading this paper carefully, the output of this analysis is clear. In the short term, self developed software is useful to find the right way for better customer relationship management. In the medium and long term, standard software and the included know-how is the only solution, which ensures optimal information system content, usage and output.

For Greiner PURtec COSIMA was developed at very low costs combined with a case study and thesis in this field and so it is favourable in the short term. All the work done on developing COSIMA will make it a lot easier, to implement a standard software in the future.

## Einleitung

„Einerseits ertrinken wir in einer Informationsflut –  
und trotzdem hungern wir nach Wissen“<sup>1</sup>

Es ist mittlerweile mehr als 500 Jahre her, dass Gutenberg den Buchdruck erfand. Damals herrschte Informationsmangel während heute ein nicht mehr zu überblickender Überfluss die Zeit bestimmt<sup>2</sup>.

Es ist die Zeit angebrochen, in der es wichtiger geworden ist, Informationen zu filtern und kompakt zur Verfügung zu stellen, als diese zu sammeln und in irgendwelchen Ordnern abzuliegen.

Dies war nur einer der Gründe, warum sich die Fa. Greiner PURtec mit Sitz in Schwanenstadt dazu entschlossen hat, die Vision eines Daten-Pools festzuhalten. Diese Vision hat das alleinige Ziel, dem Unternehmen EIN Informationsinstrument in die Hände zu legen, mit dem der gesamte Verkaufsapparat unterstützt werden kann, um einen höheren Erfolg bei den Kunden zu erzielen.

Mit den ca. 170 Mitarbeitern wird an 2 Standorten ein Umsatz von ca. 210 Mio. ATS erwirtschaftet, wobei 2 völlig unterschiedliche Produktgruppen gefertigt werden. Zum einen werden Fluggastkissen für die Luftfahrtindustrie hergestellt, und zum anderen setzt Greiner PURtec Standards in Boilerisolierungen.

Im Bereich BUS (Business Unit Seats = Fluggastkissen) wurden Schwachstellen in der Informationsverarbeitung und Informationsverwertung von kundenrelevanten Daten lokalisiert, welche noch verstärkt durch einen Mitarbeiterwechsel zum Tragen gekommen sind.



In dieser Diplomarbeit wird nun die Umsetzung der Vision „COSIMA“, einem Daten Pool für ein **PMU (Projektorientiertes Mittelständisches Unternehmen)** genauer analysiert und bewertet. Der Stand der Technik und die Verbesserungspotentiale, die mittels Software erreicht werden können, stehen im Mittelpunkt der Arbeit.

Die Arbeit richtet sich nicht nur an PMU's im Zuge einer CAS/CRM Systemeinführung, sondern enthält zusätzlich einen Überblick über die Bereiche Kundenakquisition, Kunden-Beziehungsmanagement, Softwareunterstützung im Vertrieb und Informationsselektion.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schwetz W., Customer Relationship Management, 2000, S. 45

<sup>2</sup> Vgl. Krcmar (Informationsmanagement im Zeichen des Wandels), Gablers Magazin 3/98; verweist auf Dorn, Managementsysteme, 1994, S. 13f

## Aufbau der Diplomarbeit

Der Wandel von **Anbietermärkten zu Abnehmermärkten** wird in **Kapitel 1** kurz thematisiert. Unternehmen befinden sich heute im harten Kampf um Aufmerksamkeit und Marktanteile, wobei gerade diese dynamische Situation zum eigenen Vorteil genutzt werden kann.

Die Abgrenzung der Betrachtung auf **PMU's (Projektorientierte Mittelständische Unternehmen)**, wird in **Kapitel 2** näher thematisiert. Hierbei ist wichtig, dass diese Arbeit zwar für einen bestimmten Firmentyp und eine bestimmte Firmengröße maßgeschneidert ist, jedoch lassen sich Schlüsse auch für Unternehmen anderer Ausprägung ableiten.

Die **Kriterien des Erfolgs im Vertrieb** werden in **Kapitel 3** analysiert, und als Basis für die weitere Betrachtung herangezogen. Diese Kriterien sind der Ausgangspunkt für die Untersuchung nach den Eingriffsmöglichkeiten und den Verbesserungspotentialen mittels CAS/CRM System.

Im **Kapitel 4** wird nun der **Stand der Technik** in diesem Segment beschrieben, die aktuellsten Trends und Neuerungen beleuchtet und kritisch hinterfragt. Speziell wird dabei auf Computer Aided Sales (CAS), Customer Relationship Management (CRM), Clienting, Electronic Collaboration und Sales Automation eingegangen.

Das **Kapitel 5** widmet sich zunächst der Eigenentwicklung COSIMA (Computer Sales Information & Marketing Assistant), welche als praktisches Beispiel bei dieser Arbeit hilft, die Potentiale eines CAS/CRM Systems darzustellen. Diese Potentiale sind einzeln beschrieben, funktionell gegliedert und werden in dieser Arbeit aus dem Blickwinkel eines PMU betrachtet und bewertet.

Der Vergleich zwischen Eigenentwicklung und Standardsoftware ist das zentrale Thema des **Kapitels 6**. Unter Zuhilfenahme der Software Siebel Sales wird eine Gegenüberstellung der beiden Entwicklungsvarianten durchgeführt. Ziel ist es, dem Unternehmen, welches eine Einführung eines CAS/CRM Systems plant, wertvolle Tipps bei der Wahl zwischen Eigenentwicklung oder Standardprodukt zu vermitteln.

Im **Resümee** werden alle zuvor thematisierten Punkte zusammengefasst betrachtet und ein weiterer Ausblick für verkaufsunterstützende Systeme durchgeführt.

# 1 Vom Anbietermarkt zum Nachfragermarkt

Henry Ford antwortete auf die Frage nach der Farbenvielfalt seiner Automobile selbstbewusst:

„*Natürlich produzieren wir jede Farbe, vorausgesetzt sie ist schwarz!*“.

Er hatte damit eine Zeit lang Erfolg, und konnte mit Hilfe der Fließbandfertigung und anderen Rationalisierungsmaßnahmen unglaubliche Produktivität erzielen. Das Resultat dieser Haltung dem Kunden gegenüber ließ nicht sehr lange auf sich warten. Die Verkaufszahlen gingen zurück, der Gewinn schmolz dahin und viele verloren damals ihre Arbeit.

Man hatte vergessen, auf den Kunden zu hören, und dessen Wünsche mit einfließen zu lassen. Ford schlitterte in eine schwere Krise. Aus Fehlern lernt man, und Ford ist heute unter den Top 3 der Automobilhersteller weltweit.

In der Zeit zwischen 1900 und 1960 bestimmten die Anbieter den Markt. Zuerst wurde entwickelt, dann produziert, dann schlussendlich wurde das Produkt an die überwiegenden Nachfrager verkauft. *“Es war die Phase sog. Verkäufermärkte, Märkte also, in denen die Nachfrage das Angebot deutlich überragte (Knappheitswirtschaft)“*.<sup>3</sup> Die Macht des Abnehmers war noch kaum vorhanden, da Produkte meist nur monopolistisch angeboten wurden und damit keine Wahlmöglichkeit bestand. Der Preis war nur bedingt ein Thema, da die Nachfrage das Angebot in den meisten Fällen übertraf.

Wenige Anbieter + Hohe Nachfrage  
=  
Hohe Stückzahlen + Hohe Preise

Die Situation änderte sich drastisch, als die Situation der Marktsättigung in vielen Bereichen zum Tragen kam. Produkte konnten nicht mehr abgesetzt werden, Lagerbestände wuchsen, die Preise sanken und der Wettbewerb am Markt veränderte sich.

Viele Unternehmen mussten in dieser Zeit ganzheitlich umdenken. Der Markt verlangte nun zwingend, als absolute Neuerung, den Kunden für sich zu gewinnen.

Als DAS Werkzeug dieser Zeit ist das Massenmarketing anzusehen, dessen Ziel es war, durch gestreute Werbemaßnahmen auf sein Produkt und dessen Merkmale aufmerksam zu machen. Werbung über Medien wie TV, Radio, Zeitungen, Zeitschriften, Flugblätter, Postwurfsendungen usw. fallen in diesen Bereich des anonymen Marketings. Anonym deshalb, weil man zwar den Kunden als Person ansprechen wollte, aber in die breite Masse kommunizierte. Heute verstehen wir all diese Aktivitäten als klassisches Marketing, im speziellen als Konsumgütermarketing.

Neben der Grundnutzenorientierung wurde bereits das Thema der Zusatznutzenansprüche psychologischer Art aufgegriffen („*seelisch geistiger Nutzen*“<sup>4</sup>).

Auch im Business to Business (B2B) Bereich finden sich ähnliche Ausprägungen dieser Zeit. Massenmarketing wurde auch hier, wenn auch in gezielterer Form, angewendet, um den Business-Kunden auf sich aufmerksam zu machen.

<sup>3</sup> Tomczak T., Kundennähe realisieren, St. Gallen 1994, S. 17

<sup>4</sup> Vershofen, Wilhelm, Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin 1959, S. 86ff

## Situation: Heute

Nach dem Jahrtausendwechsel sieht die Situation etwas anders aus. Der Trend von Anbietermärkten zu Nachfragemärkten setzt sich in nahezu allen Bereichen unseres Lebens durch. Die sogenannte Überflusgesellschaft<sup>5</sup> ist entstanden. Dies bedeutet Veränderung der Rahmenbedingungen und somit auch Veränderung des betrieblichen Umfelds.

Viele Anbieter + Kundenindividuelle Nachfrage  
=  
Losgröße 1 + Niedrige Preise

### Der Kunde HEUTE

Der Kunde entscheidet sich, selbstsicher wie nie, für das ihm günstigste Produkt bzw. die für ihn vorteilhafteste Dienstleistung.<sup>6</sup> Er kann aus einer Vielzahl, meist ähnlicher oder gleichwertiger Produkte auswählen und hat somit die volle Entscheidungsmacht, welches Produkt er bevorzugt und wählt. Es macht auch kaum mehr einen Unterschied, ob der Käufer Endkunde also Konsument ist, Händler oder Einkäufer eines weiterverwertenden Betriebs. Jeder will als König betrachtet werden, denn schließlich entscheidet er, welches Produkt oder welche Dienstleistung er erwirbt. Die Ansprüche des Kunden steigen, sowohl bei den Leistungsmerkmalen wie auch bei der individuellen Betreuung.

Im Sinne des Markerfolges rückt die Kundenorientierung an oberste Stelle, welche durch den zunehmenden Anspruch von Dienstleistungen des Kunden noch untermauert wird. Dieser Mehrwert der persönlichen Kundenbetreuung beruht nicht mehr auf einer rein sachlichen Ebene sondern auf der Beziehungsebene zwischen Kunden und Lieferanten.

Durchgängige Kundenorientierung kann nur von der Unternehmensspitze her vorgelebt und als Leitgedanke geprägt werden.<sup>7</sup>

Kundenloyalität oder Kundentreue sind das Endziel kundenorientierter Bestrebungen und eine kundenorientierte Unternehmenskultur ist die Basis für einen ganzheitlichen Kundenfokus.

### Das Produkt HEUTE

Um am Markt weitere Vorteile zu erzielen, ist Differenzierung eine weitere Ausprägung dieses Trends. Kunden wünschen individuelle Lösungen, zu einem ihrer Zahlungsbereitschaft entsprechenden Preis-Leistungs-Verhältnis.

Durch die nahezu vollständige Ersetzbarkeit von Produkten und den zunehmend professionellen Aufwand an Vermarktungsaktivitäten gleichen sich viele Unternehmen zusehends. Oft misst auch der Kunden den unterschiedlichen und differenzierenden Produktmerkmalen kaum mehr die erwünschten Unterscheidungen zu d.h. aus Sicht des Kunden sind viele Produkte/Dienstleistungen nahezu gleich.

In solchen Märkten, in dem jedes Produkt substituiert oder ausgetauscht werden kann, muss der Anbieter dem Kunden einen Mehrwert offerieren.

---

<sup>5</sup> vgl. Kelly K., Net Economy, 1998, S.61-74

<sup>6</sup> Vgl. Schwetz W., Customer Relationship Management, 2000, S. 11-13

<sup>7</sup> Vgl. Erlbeck, K., Kundenorientierte Unternehmensführung (1999), S.3-8