

# **Vertriebsansatz zur Erweiterung des Kundenstammes außerhalb des aktuellen Tätigkeitsfeldes des Unternehmens**

Diplomarbeit  
von  
Andreas Dekitsch

**Technische Universität Graz**

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im April 2012

In Kooperation mit:

**Concept Tech GmbH, Gratkorn**



---

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....

.....

(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

---

## Kurzfassung

Die Themenstellung dieser Diplomarbeit ergab sich u.a. auf Grund der Entwicklungen der Firma Concept Tech GmbH nach der Wirtschaftskrise 2008 und den negativen Auswirkungen, die diese Krise auf die Automobilbranche hatte. Die Unternehmung beschäftigt sich hauptsächlich auf dem Automobilsektor. Ihre Kernkompetenzen liegen in der Anwendung der Finite Elemente-Methoden für Interieur- und Exterieurentwicklungen, Crashsimulationen etc., der Durchführung von diversen Versuchen auf den hausinternen Anlagen sowie der Prüfanlagenentwicklung. Um den Schwankungen am Automotive-Sektor in Zukunft nicht so stark ausgesetzt zu sein, wurde von der Concept Tech GmbH die Entwicklung eines Marketing- und Vertriebsansatzes für andere Branchen als Ziel dieser Arbeit gesetzt.

Die interne Analyse erfolgt im ersten Schritt im Rahmen einer persönlichen Befragung der AbteilungsleiterInnen. Im zweiten Schritt wird eine SWOT-Analyse für die vier Abteilungen Simulation, Fahrzeugsicherheit, Virtuelle Produktentwicklung, Versuch und Prüfanlagenentwicklung durchgeführt. Die Konkurrenzanalyse wird für direkte und indirekte Konkurrenz – überwiegend aus dem deutschsprachigen Raum – durchgeführt und hat eine Positionierungsanalyse und eine Wettbewerbspositionsmatrix als Ergebnis. Zusätzlich können anhand der Tätigkeiten der Mitbewerber Branchen für die Marktanalyse abgeleitet werden. Dies sind die Luftfahrt-, Nutzfahrzeug-, Landtechnik-, Schienenfahrzeug- sowie die Baumaschinenbranche. Die Marktanalyse erfolgt im Rahmen von Telefon- und E-Mail-Befragungen, die Auswertung in Form eines Kundenportfolios. Aus den Antworten der Umfrage wird in der Folge ein Marketing- und Vertriebsansatz für die fünf Branchen – diese werden mit Hilfe eines Kundenportfolios ausgewertet und jeweils in fünf weitere Kundengruppen unterteilt – abgeleitet, anhand dessen zukünftig die Neukundenakquise erfolgen kann.

Eine interessante Erkenntnis der internen Analyse ist, dass sich die MitarbeiterInnen schon viele Gedanken über eine mögliche Erweiterung des Tätigkeitsfeldes gemacht haben. Aus der Konkurrenzanalyse ist ersichtlich, dass auch einige der Mitbewerber in den Branchen, die für die Marktanalyse untersucht werden, tätig sind und dass es einige Firmen gibt, deren Angebotsspektrum dem der Concept Tech GmbH sehr ähnlich ist. Die Marktanalyse zeigt wiederum auf, dass die Anwendung der Finiten Elemente-Simulationen in den untersuchten Branchen schon weit verbreitet ist und auch des Öfteren auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird. Der Marketing- und Vertriebsansatz zeigt auf, wie die unterschiedlichen Kundengruppen angesprochen werden können und was die zusätzlichen Möglichkeiten sind, das Image und den Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit zu erhöhen.

## Abstract

This diploma thesis arose due to the development of Concept Tech GmbH after the 2008 economic crisis and the negative impact that this crisis has had on the automotive industry. The company focuses mainly on the automotive sector. Its core competencies are the application of finite element methods for interior and exterior developments, crash simulations, etc., performance of various experiments on the in-house facilities and the development of testing equipment. To avoid the risks of the fluctuations in the automotive sector in the future, the company has set a marketing and sales approach for new sectors as the target of this work.

For the internal analysis the first step is interviewing the heads of department. The second step is a SWOT-analysis for the departments "Simulation Fahrzeugsicherheit", "Virtuelle Produktentwicklung", "Versuch" and "Prüfanlagenentwicklung". The competition analysis is accomplished for direct and indirect rival firms. It contains a positioning analysis and a matrix about the position in the competition. The firms are mostly from German speaking countries. Based on the activities of the competitors, branches for the market analysis can be deduced. These branches are the aerospace, commercial vehicles, agricultural machinery and vehicles, railway and construction equipment. The market analysis carried out as part of telephone and e-mail surveys, the evaluation in form of a customer portfolio. The responses of the survey are evaluated in a customer portfolio and result in a marketing and sales approach for the five industries. These five industries are also divided in five groups of customers. Each of these groups has to be treated separately for the acquisition in the future.

An interesting awareness of the internal analysis is that the employees have already made a lot of thoughts about a possible extension of the fields of activity. The competition analysis has shown that many of the rival firms operate in the sectors, which are researched within the market analysis. Also there are some firms which have a similar supply range to the Concept Tech GmbH. Additionally the market analysis shows that the use of finite element simulations is widespread already and the firms also resort to external offerers. The marketing and sales approach shows, how the different customer groups can be addressed and what are the additional opportunities to raise the image and the degree of popularity among in the public.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Ziele	5
1.3	Aufgabenstellung	6
1.3.1	Interne Analyse der Firma	6
1.3.2	Konkurrenzanalyse	6
1.3.3	Marktanalyse	7
1.3.4	Marketing- und Vertriebsansatz	8
1.4	Untersuchungsbereich	8
1.5	Vorgehensweise	8
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen der Arbeit</b>	<b>9</b>
2.1	Interne Analyse	9
2.1.1	Fragebogen	9
2.1.1.1	Die gestellte Frage verstehen	10
2.1.1.2	Informationen aus dem Gedächtnis rufen	11
2.1.1.3	Urteil bilden	11
2.1.1.4	Das Urteil in ein Antwortformat einpassen	11
2.1.1.5	Das Urteil editieren	11
2.1.1.6	Arten von Fragen	12
2.1.2	SWOT-Analyse	13
2.1.3	Kernkompetenzen	16
2.1.3.1	Abgrenzung Kernkompetenzen zu Wettbewerbsvorteilen	17
2.1.3.2	Eigenschaften von Kernkompetenzen	19
2.1.3.3	Faktoren von Kernkompetenzen	21
2.2	Konkurrenzanalyse	24
2.2.1	Arten von Konkurrenz	25
2.2.2	Positionierungsanalyse	26
2.2.3	Wettbewerbspositions-Matrix	27
2.3	Marktanalyse	31
2.3.1	Anforderungen an die Erhebungsmethoden	31
2.3.1.1	Informationsstruktur	32
2.3.1.2	Informationsumfang	33

---

2.3.2	Sekundärforschung.....	34
2.3.3	Primärforschung .....	36
2.3.3.1	Mündliche Befragung .....	37
2.3.3.2	Telefonische Befragung .....	38
2.3.3.3	Schriftliche Befragung .....	39
2.3.3.4	Computergestützte Befragung .....	39
2.3.4	Kundenportfolio.....	40
2.4	Marketing- und Vertriebsansatz .....	42
2.4.1	Abgrenzung der Begriffe Marketing und Vertrieb .....	42
2.4.2	Dienstleistungsmarketing.....	44
2.4.2.1	Marketingmix.....	48
2.4.2.2	Internes Marketing .....	52
2.4.2.3	Externes Marketing .....	52
2.4.2.4	Interaktives Marketing .....	53
2.4.3	Dienstleistungsproduktivität .....	54
2.4.3.1	Produktivität im engeren Sinne .....	54
2.4.3.2	Produktivität im weiteren Sinne.....	55
2.4.3.3	Messbarkeit der Dienstleistungsproduktivität.....	55
2.4.4	Strategien .....	59
2.4.4.1	Marktfeldstrategie.....	59
2.4.4.2	Mehrstufiges Marketing.....	64
2.4.5	Alternativen der Marktbearbeitung.....	67
2.4.5.1	Differenziertes Marketing .....	67
2.4.5.2	Undifferenziertes Marketing .....	68
2.4.5.3	Selektiv-differenziertes Marketing .....	68
2.4.5.4	Konzentriertes Marketing .....	69
2.4.6	Weitere Marketingmöglichkeiten.....	69
2.4.6.1	Corporate Identity.....	69
2.4.6.2	Kundenkommunikation.....	70
2.4.6.3	Social Media.....	77
<b>3</b>	<b>Praktische Problemlösung .....</b>	<b>82</b>
3.1	Interne Analyse .....	82
3.1.1	Fragebogen .....	82

---

3.1.2	SWOT-Analyse .....	83
3.1.2.1	Simulation Fahrzeugsicherheit und Virtuelle Produktentwicklung.....	83
3.1.2.2	Prüfanlagenentwicklung .....	87
3.1.2.3	Versuch .....	89
3.2	Konkurrenzanalyse .....	90
3.2.1	Internetrecherche.....	90
3.2.2	Arten von Konkurrenz .....	93
3.2.3	Positionierungsanalyse.....	93
3.2.4	Wettbewerbspositions-Matrix.....	95
3.3	Marktanalyse.....	97
3.3.1	Telefon- und E-Mail-Befragung.....	98
3.3.2	Kundenportfolio.....	100
3.4	Marketing- und Vertriebsansatz .....	108
3.4.1	Alternativen der Marktbearbeitung.....	108
3.4.1.1	Potenzielle Kunden ohne FE-Berechnung und -Kenntnisse .....	110
3.4.1.2	Potenzielle Kunden ohne FE-Berechnung, mit -Kenntnissen .....	112
3.4.1.3	Potenzielle Kunden mit externer FE-Berechnung .....	113
3.4.1.4	Potenzielle Kunden mit interner und externer FE-Berechnung.....	115
3.4.1.5	Potenzielle Kunden mit interner FE-Berechnung .....	115
3.4.1.6	Résumé .....	116
3.4.2	Marketingmöglichkeiten .....	117
3.4.2.1	Messebesuche .....	117
3.4.2.2	Internetauftritt .....	118
3.4.2.3	Werbung, Public Relations .....	119
3.4.2.4	Broschüren.....	119
3.4.2.5	Merchandising-Artikel.....	120
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>121</b>
4.1	Einleitung .....	121
4.2	Theoretische Grundlagen der Arbeit.....	122
4.3	Praktische Problemlösung .....	122
4.4	Ausblick und Handlungsempfehlung.....	123
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>125</b>
	<b>Internetquellen.....</b>	<b>127</b>



---

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>131</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>132</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>133</b>

# 1 Einleitung

Im Folgenden erfolgt eine kurze Darstellung der Ausgangssituation, der Ziele, der Aufgabenstellung, des Untersuchungsbereiches und der daraus resultierenden Vorgehensweise für diese Diplomarbeit.

## 1.1 Ausgangssituation

Die Firma Concept Tech GmbH hat ihren Sitz in Gratkorn/Graz und verfügt über 40 Mitarbeiter bei einem Umsatz von ca. 4.000.000 €/Jahr. Eigentümer sind die Christof International Management GmbH, die EOS Invest AG sowie die beiden Geschäftsführer DI Christoph Knotz und DI Philipp Tölke.

Ihre Kernkompetenzen liegen in der Fahrzeugsicherheitsentwicklung, der Entwicklung von Prüfequipment und der virtuellen Produktentwicklung mit Hilfe von Methoden aus CAx, Prototypenbau, Versuch und Projektmanagement, wobei der Schwerpunkt der Entwicklungsarbeit im Automotive-Bereich stattfindet.

Die Concept Tech GmbH verfügt über einen breitgefächerten Kundenstamm aus der gesamten Automobilbranche – u. a. Firmen wie Audi, BMW, Daimler, Porsche und VW – sowie diverse Zuliefererfirmen wie z.B. Bosch, aber auch aus anderen Branchen wie z.B. Kässbohrer oder NOKIA.

Die Unternehmung, welche im Grunde in Form einer Matrixorganisation besteht, kann, wie in Abbildung 1: Unternehmensstruktur der Concept Tech GmbH ersichtlich, in folgende Hauptbereiche unterteilt werden:

- Qualitätsmanagement
- Entwicklung:
- Vertrieb/Marketing
- Finanzen/Controlling

Der Bereich Entwicklung ist hier noch weiter aufgespalten in:

- Fahrzeugsicherheit (FS)
- Virtuelle Produktentwicklung (PE)
- Prüfanlagenentwicklung
- Homologationsmanagement



Abbildung 1: Unternehmensstruktur der Concept Tech GmbH<sup>1</sup>

Der Bereich **Simulation Fahrzeugsicherheit** (FS) wird von Ferdinand Schwinger geleitet. Ihm unterstehen derzeit acht weitere Mitarbeiter. Zu ihren Hauptaufgaben gehören u.a.:

- die Aufbauentwicklung: Simulationen am Gesamtfahrzeug
- Interieur- und Exterieurentwicklung: Hier werden Simulationen durchgeführt, um die Bauteile am Fahrzeug z.B. gemäß den Bestimmungen der FMVSS 201u (FMVSS = Federal Motor Vehicle Safety Standards) auszulegen. Hierzu gehört u.a. der Fußgängerschutz durch eine automatisch aufklappende Motorhaube, um die Folgen eines Kopfaufpralles zu reduzieren.
- Airbag-Simulationen
- Rückhaltesystementwicklungen

Die **Virtuelle Produktentwicklung** (PE) besteht momentan aus zwei Mitarbeitern. Sie beschäftigen sich z.B. mit:

- Festigkeitsanalysen und –beurteilungen
- Robustheits- und Lebensdaueranalysen
- dynamischen Lastfallberechnungen
- Ermittlung von Bauteilbelastungen

Diese beiden Abteilungen arbeiten sehr eng zusammen, da sich die Aufgaben des Öfteren ergänzen oder überschneiden. Wenn benötigt, stehen auch immer wieder Mitarbeiter der

<sup>1</sup> Concept Tech GmbH (2011)

jeweils anderen Abteilung unterstützend zur Seite, um Projekte termingerecht fertigstellen zu können.

Die Leitung der **Prüfanlagenentwicklung** unterliegt Friedrich Dorner. Die überwiegenden Tätigkeiten dieser Abteilung liegen im Bereich der Anlagenkonstruktion (z.B. Rolloverprüfequipment), der Konstruktion von Testequipment für Versuchsanlagen, Kanonen, Barrieren und Wagen für die Versuche auf der Crashanlage und der Adaptierung diverser Bauteile. Zusätzlich unterstützt sie die beiden Simulationsabteilungen durch die Entwicklung von z.B. diversen Schaumstoffen oder Defo-Elementen.

Die Verantwortlichkeit für das **Homologationsmanagement** obliegt Helmut Honauer. Dabei ist er für die Überwachung zuständig, dass die Überprüfungen und Versuche, die z.B. auf der Crashanlage stattfinden, nach den aktuellen Gesetzen durchgeführt werden. Zusätzlich beobachtet er die aktuelle Gesetzeslage und sorgt dafür, dass die neu erschienenen Gesetzestexte in der Firma verbreitet werden.

Es besteht für externe Auftraggeber auch die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Dienstleistung bei der Auslegung von Gesetzestexten und deren Anwendung, Prüf- oder Zertifizierungsabläufen beraten zu lassen.

Momentan läuft auch die Akkreditierung zur Prüfstelle, wodurch sich ein weiteres Betätigungsfeld für diese Abteilung ergeben würde.

Die Unterabteilung **Versuch** (Leitung: Markus Beneditschitz) ist eng mit den beiden vorangehenden Bereichen Fahrzeugsicherheit und Virtuelle Produktentwicklung verbunden. Sie besteht aus insgesamt dreizehn Mitarbeitern und ist in die drei Aufgabengebiete Messtechnik, Prüfung und Prototypenbau gespalten. Die Mitarbeiter beschäftigen sich hauptsächlich mit:

- Komponentenprüfungen wie z.B. Teilaufbauten vom Vorderwagen. Hierzu gehören z.B. Prüfungen nach der FMVSS 201u (Milderung von Verletzungen bei Kopfaufprall im Fahrzeuginneren).
- Schlitten-Crashversuche bis 1200kg: Diese umfassen u.a. die Überprüfung von Dachträgern und Rückhaltesystemen, wofür die notwendigen Komponenten auf den Schlitten geschraubt werden.
- Gesamtfahrzeug-Crashversuche: Es werden z.B. Front-, Seiten- und Heckcrashes mit den vorbereiteten Fahrzeugen durchgeführt, wobei bei einer Geschwindigkeit von 80 km/h noch ein maximales Fahrzeuggewicht von 2.500 kg getestet werden kann. Sollen Tests bei noch höheren Geschwindigkeiten durchgeführt werden, muss das Gewicht reduziert werden. Genauso gilt umgekehrt: Möchte man mit höheren Gewichten testen, muss die Aufprallgeschwindigkeit reduziert werden.
- Serienüberwachung: Hier werden Fahrzeuge, die direkt vom Hersteller kommen und der Serie entnommen werden, auf Herz und Nieren geprüft. Dabei handelt es sich

nicht ausschließlich um Crashversuche, sondern es werden auch die Funktionsfähigkeiten der Scheinwerfer, Pedalerie etc. getestet.

- Sensorikversuche: Die Sensoren müssen/dürfen nur im richtigen Moment ausgelöst werden, z.B. die Motorhaube soll sich wirklich nur anheben, wenn das Auto mit einem Fußgänger kollidiert, nicht aber bei Gegenständen wie einem anderen Auto, einem Baum, Ball etc. Diese Versuche werden zum Teil auch in der Klimakammer (Temperaturbereich: -30°C bis +60°C) durchgeführt.

Auch werden in Zusammenarbeit mit der FS und der PE immer wieder größere Projekte abgewickelt. Dabei werden die von den beiden anderen Abteilungen erstellten Simulationen durch die entsprechenden Versuche überprüft und die Ergebnisse miteinander abgeglichen. Meist wird im Versuch in Zweiergruppen gearbeitet. Bei Bedarf kann es aber auch vorkommen, dass bis zu fünf Personen in ein Projekt involviert sind. Hierbei ist es sehr von Vorteil, dass alle Mitarbeiter so geschult sind, dass sie an allen Anlagen arbeiten können, wodurch die kurzfristige Gruppengestaltung wesentlich erleichtert wird.

Eine weitere wichtige Rolle in der Unternehmung spielt die Abteilung **Vertrieb**, in die auch das Marketing eingegliedert ist. Im Vertrieb sind ständig drei Mitarbeiter tätig, welche aber bei Bedarf noch von Mitarbeitern anderer Bereiche unterstützt werden. Für das **Marketing** ist Hermine Puschenjak alleine zuständig, wobei sie diese Aufgabe neben ihrer Vertriebstätigkeit ausführt. Der Vertrieb zeichnet sich u.a. verantwortlich für:

- Die Bearbeitung von Anfragen, welche per Mail einlangen oder durch Kundenbesuche der Geschäftsführer akquiriert werden
- Das Erstellen und die Verfolgung von Angeboten, wobei hier sehr viel Rücksprache mit den anderen Abteilungen gehalten wird. Die Angebote werden firmenintern in die Härtegrade 1 bis 5 eingeordnet, wobei 1 für eine mündliche Zusage des Auftraggebers steht (sehr hohe Planungssicherheit), 5 für eine reine Budget-Anfrage (sehr niedrige Planungssicherheit).
- Die Umsatzplanung, bei welcher zwei Arten unterschieden werden: Die Jahres-Umsatzplanung, welche zusammen mit der Geschäftsleitung durchgeführt wird, sowie eine laufende Umsatzplanung, welche zweimal monatlich erfolgt.
- Terminvereinbarungen: Bis wann müssen/können Angebote fertig sein? Hier muss sowohl intern als auch mit den Kunden viel kommuniziert werden.
- Das Weiterleiten von Bestelleingängen.

Diese Tätigkeiten beschränken sich hauptsächlich auf den Backoffice-Bereich, zusätzlich muss aber auch noch für die Neukunden-Akquise und die Betreuung der Bestandskunden gesorgt werden.

Im Marketing-Bereich kümmert sich Frau Puschenjak z.B. um die Organisation von Messen (Standgestaltung sowie -aufbau), Inserate, Texte, Bildbearbeitungen, Marketingmaterial, Sponsoring, Kundengeschenke etc. Wichtig ist hier zusätzlich noch die Betreuung von

Kunden, die zu Besuch in der Firma sind (u.a. für Testvorführungen) und oft eine Freizeitbetreuung (Abendessen etc.) benötigen.

Die Probleme, die sich aus der momentanen Situation heraus ergeben, liegen darin, dass der Kundenstamm zu 97% aus dem Automotive-Bereich kommt und daher sehr einseitig ist. Dadurch ist die Firma in Krisenzeiten der Automobilbranche, wie z.B. 2008, sehr stark deren Schwankungen unterlegen, wodurch auch die Idee entstanden ist, die Firma mit ihren vorhandenen Kompetenzen in einem neuen Geschäftsfeld abseits des Automotive-Bereiches zu etablieren. Bisher ist dies aber immer daran gescheitert, dass man sich nicht genug Zeit genommen hat, eine umfangreiche Analyse der Möglichkeiten durchzuführen und ein entsprechendes Ergebnis in die Tat umzusetzen. Es konnten zwar immer wieder Einzelaufträge durchgeführt werden, jedoch fehlte es an einer dauerhaften Auslastung in einem neuen Tätigkeitsfeld. Aus diesen Gründen wurde im Mai 2011 der Entschluss gefasst, diese Problemstellung im Rahmen einer Diplomarbeit – in Kooperation mit dem „Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie“ an der TU Graz – in Angriff zu nehmen. Hierfür wurden Ziele formuliert, auf die im nächsten Abschnitt genauer eingegangen wird.

## 1.2 Ziele

Das Hauptziel der Diplomarbeit stellt die Ausarbeitung eines Marketing- und Vertriebsansatzes für eine oder mehrere neue Branchen dar. Mit seiner Hilfe soll es der Concept Tech GmbH möglich sein, unter Anwendung ihrer Kernkompetenzen das Tätigkeitsfeld, welches momentan fast ausschließlich in der Automobilbranche verankert ist, in die neuen Zweige zu erweitern. Hierfür sind drei Zwischenziele vorgegeben:

Im ersten Schritt erfolgt eine **interne Untersuchung** der Unternehmung und ihrer Abteilungen, welche sich u.a. auf die Bereiche Simulation Fahrzeugsicherheit (FS), Virtuelle Produktentwicklung (PE), Versuch, Marketing und Vertrieb bezieht, um deren Kompetenzen, Aufgaben, Stärken und Schwächen darzustellen.

Im zweiten Schritt wird – aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen – eine **Konkurrenzanalyse** durchgeführt.

Im dritten Schritt werden – aufbauend auf den eigenen Kernkompetenzen und der Konkurrenzanalyse – jene Branchen ausgewählt, die für die Unternehmung interessant sein könnten und in der Folge eine **Marktanalyse** für diese durchgeführt. Ziel dieser Untersuchung ist es, herauszufinden, inwieweit die Kompetenzen der Concept Tech GmbH auf diesen Märkten angewendet bzw. nachgefragt werden.

Nach erfolgreichem Abschluss dieser Untersuchungen kann nun der **Marketing- und Vertriebsansatz** – das eigentliche Ziel der Diplomarbeit– für die durch die Konkurrenzanalyse ermittelten Branchen ausgearbeitet werden. Dieser soll der Unternehmung den Weg aufzeigen, wie die Kundenansprache für die untersuchten Branchen erfolgen kann.

## 1.3 Aufgabenstellung

Um die Ziele der Diplomarbeit aus dem vorhergehenden Punkt erfolgreich erfüllen zu können, ergibt sich folgende Aufgabenstellung, welche durch die Verwendung diverser Werkzeuge erfüllt werden soll.

### 1.3.1 Interne Analyse der Firma

Als Allererstes muss die Firma intern analysiert werden, um die Stärken und Schwächen zu erfahren und daraus die Kernkompetenzen sowie etwaige Verbesserungspotenziale abzuleiten. Hierfür sind folgende Werkzeuge vorgesehen:

- **Fragebogen:**  
Anhand dieses soll – in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Leitern – ein kurzer Überblick über die einzelnen Abteilungen bezüglich ihrer Aufgaben, Größen, Stärken, Verbesserungspotenziale etc. erstellt werden.
- **SWOT-Analyse:**  
Basierend auf den Angaben aus den Fragebögen soll eine Analyse der Stärken (Strengths), Schwächen (Weakness), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) der einzelnen Abteilungen erarbeitet werden, wobei es sich bei den Stärken und Schwächen um interne, bei den Chancen und Risiken um externe Faktoren handelt.

### 1.3.2 Konkurrenzanalyse

Das Ziel der Konkurrenzanalyse ist es, die Tätigkeitsfelder der bekannten bzw. gefundenen Konkurrenzunternehmen genauer zu untersuchen und in der Folge eine Positionierung durchzuführen. Folgende Werkzeuge können hierzu sehr nützlich sein:

- **Internetrecherche:**  
Sie stellt im Normalfall den einfachsten Weg dar, um an Informationen über die verschiedenen Konkurrenzunternehmen und ihre Tätigkeitsfelder zu kommen. Hier können z.B. Webseiten wie die der Wirtschaftskammer Österreich<sup>2</sup> für den österreichischen sowie das Branchenbuch Deutschland<sup>3</sup> für den deutschen Raum Hilfestellung leisten.
- **Positionierungsanalyse:**  
Mit dem Positionierungsmodell kann die Situation eines Dienstleisters gegenüber den konkurrierenden Firmen ziemlich einfach dargestellt werden. Hierfür werden die einzelnen Unternehmen in einer Matrix entsprechend ihrer Eigenschaften (bediente Märkte, Angebotsspektrum) eingezeichnet und können so miteinander verglichen werden. Zusätzlich kann auch eine SOLL-Position, die man in der Zukunft oder auch schon zum aktuellen Zeitpunkt dem Kunden gegenüber einnehmen möchte, für die

<sup>2</sup> <http://portal.wko.at/wk/startseite.wk> (26.09.2012)

<sup>3</sup> <http://www.branchenbuchdeutschland.de/> (28.09.2011)

eigene Firma definiert werden, welche nach abgeschlossener Analyse mit der IST-Position verglichen wird.<sup>4</sup>

- **Wettbewerbspositions-Matrix:**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich am Markt zu positionieren. Die Einteilung in der Wettbewerbspositions-Matrix erfolgt auf der einen Seite nach der vorherrschenden Marktabdeckung eines Unternehmens, auf der anderen Seite nach der angebotenen Qualität (Qualitätsführerschaft) bzw. des angebotenen Preises (Preisführerschaft).<sup>5</sup>

Durch die Anwendung dieser Instrumente soll eine klare Positionierung der Firma zum aktuellen Zeitpunkt (IST-Situation) erfolgen und auch eine SOLL-Position definiert werden können, welche man in Zukunft im Vergleich zur Konkurrenz einnehmen möchte.

### 1.3.3 Marktanalyse

Die Marktanalyse soll Aufschluss darüber geben, welche Firmen in den eruierten Branchen tätig und wie interessant diese als zukünftige Kunden für die Firma Concept Tech GmbH sind. Diese Aufgabe kann nun wiederum in drei Teilgebiete aufgespalten werden:

- **Internetrecherche:**

Ähnlich wie bei der Konkurrenzanalyse stellt das Internet auch hier wieder den einfachsten Weg dar, um an Informationen über die potenziellen Kunden zu gelangen. Es gilt, die einzelnen Branchen Schritt für Schritt zu untersuchen, um die Tätigkeitsfelder bzw. die Produktspektren der einzelnen infrage kommenden Unternehmungen herauszufinden.

- **Telefoninterviews:**

Hier lautet die Aufgabe, durch fünf- bis zehnminütige Telefoninterviews, welche mit den in den kontaktierten Firmen für das Themengebiet FEM (Finite Elemente Methode) zuständigen Personen durchgeführt werden sollten, das Interesse der Unternehmungen an FE-Analysen sowie deren mögliche Fremdvergabe zu untersuchen.

- **Portfoliomatrix:#**

Mit Hilfe einer Portfoliomatrix, in diesem Fall einem Kundenportfolio, können die potenziellen Kunden, welche in den vorangegangenen Schritten gefunden wurden, gemäß ihrer Attraktivität sowie der möglichen Lieferantenposition, welche die Concept Tech GmbH ihnen gegenüber einnimmt, eingeteilt werden. Aus dieser Einteilung soll sich in der Folge eine Entscheidung abgelesen werden können, welche Branchen und – in weiterer Folge – welche Kunden bei der Umsetzung der Erweiterung des Tätigkeitsfeldes für eine Kontaktierung am attraktivsten sind.

---

<sup>4</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 184 ff.

<sup>5</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 115 ff.



### 1.3.4 Marketing- und Vertriebsansatz

Als Abschluss dieser Diplomarbeit ist die Ausarbeitung bzw. Entwicklung eines Marketing- und Vertriebsansatzes vorgesehen, dessen Ziel lautet, eine Strategie zu entwickeln, wie auf die unterschiedlichen Kunden eingegangen werden kann. Hierfür sollen in erster Linie die aus der Marktanalyse gewonnenen Informationen genutzt werden, um die potenziellen Kunden entsprechend ihres Kenntnisstandes und ihrer bisherigen FE-Tätigkeiten beurteilen und einteilen zu können. Dieser Einteilung vorausgehend muss eine Entscheidung getroffen werden, ob eine differenzierte oder undifferenzierte Marktbearbeitung erfolgen soll.<sup>6</sup>

Zusätzlich können hier auch noch weitere Aspekte des Marketings, in diesem speziellen Fall des Dienstleistungsmarketings, und des Vertriebs betrachtet werden.

### 1.4 Untersuchungsbereich

Für die Konkurrenzanalyse wird der zu untersuchende Bereich räumlich auf Österreich und Deutschland eingeschränkt. Bei der anschließenden Marktanalyse kommen jedoch noch ansatzweise die Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein hinzu.

Der fachliche Untersuchungsbereich wird eigentlich nur dahingehend eingeschränkt, dass die Firma ihre Kernkompetenzen nutzen möchte und somit die einzelnen Zwischenziele diesbezüglich eingegrenzt sind. Zur Erfüllung dieser Ziele werden jene Werkzeuge, welche schon im Kapitel Aufgabenstellung aufgezählt wurden, angewendet.

### 1.5 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise, mit der die Aufgabenstellungen bewältigt wurden, wird im folgenden Bild (Abbildung 2: Vorgehensweise der Diplomarbeit) dargestellt.

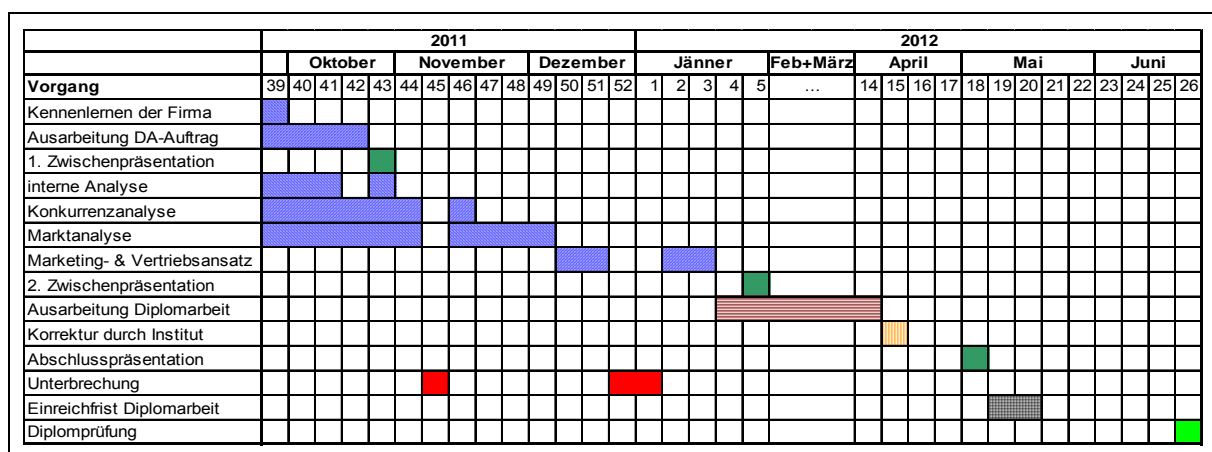


Abbildung 2: Vorgehensweise der Diplomarbeit

<sup>6</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2000), S. 218 ff.

## 2 Theoretische Grundlagen der Arbeit

Um die einzelnen Zielvorgaben und in der Folge die Aufgabenstellungen erfolgreich erfüllen zu können, muss auf eine Vielzahl von Werkzeugen zurückgegriffen werden. Diese werden im folgenden Kapitel schrittweise erläutert.

Als Erstes wird im Folgenden genauer auf die Methoden für die Interne Analyse eingegangen, danach folgt die Erklärung der Werkzeuge für die Konkurrenz- und Marktanalyse. Abschließend werden noch die theoretischen Grundlagen zum Marketing- und Vertriebsansatz erläutert, u.a. werden hierbei die Begriffe des Dienstleistungsmarketings sowie des internen und externen Marketings genauer abgegrenzt.

### 2.1 Interne Analyse

Bei einer internen Analyse werden die einzelnen Abteilungen und ihr Zusammenwirken untersucht. Bei den verwendeten Werkzeugen handelt es sich um einen Fragebogen und darauf aufbauend eine SWOT-Analyse, welche zusätzlich eine Erweiterung des Blickfeldes auf den externen Bereich darstellt. Außerdem wird in diesem Kapitel genauer auf die Kernkompetenzen einer Unternehmung eingegangen, welche eine wichtige Basis für das angebotene Produktspektrum darstellen.

#### 2.1.1 Fragebogen

Fragebogen können für die verschiedensten Zwecke verwendet werden, im Rahmen dieser Diplomarbeit kommen sie im Rahmen der internen sowie der Marktanalyse zum Einsatz.

„Nicht der Interviewer, der Fragebogen muss schlau sein!“<sup>7</sup>

Gemäß diesem Motto sollte jeder Fragebogen erstellt und aufgebaut sein. Das Problem dabei ist, dass dieser auf jede(n) Befragte(n) eine andere Wirkung hat. Stellt für den/die erste(n) BeantworterIn die Fragestellung keinerlei Problem oder Zweideutigkeit dar, so kann dies für den Zweiten schon ganz anders aussehen. Es gilt, zu beachten, dass eine Person, die einen Fragebogen beantwortet, fünf Aufgaben zu erfüllen hat:<sup>8</sup>

1. Die gestellte Frage verstehen.
2. Die relevanten Informationen zum Beantworten der Frage aus dem Gedächtnis abrufen.
3. Auf der Basis dieser Informationen ein Urteil zu bilden.
4. Dieses Urteil gegebenenfalls in ein Antwortformat einpassen (z.B. bei geschlossenen Fragen, mehr dazu aber später).

---

<sup>7</sup> PORST, R. (2009), S. 17

<sup>8</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 17 f.

5. Das „private“ Urteil oder den Fragebogen vor der Weitergabe an den Interviewer gegebenenfalls „editieren“.

Bis auf den letzten Punkt sind alle Schritte unabhängig von der Art der Befragung. Eine gute Frage entfaltet immer ihre Wirkung, egal, ob sie persönlich-mündlich, telefonisch oder schriftlich gestellt wird.<sup>9</sup>

In den folgenden Punkten dieses Abschnittes wird näher auf den oben angeführten Ablauf eingegangen und zum Schluss im Kapitel 2.1.1.6 auch noch die Thematik der unterschiedlichen Fragestellungen (offene, geschlossene Fragen) behandelt.

### 2.1.1.1 Die gestellte Frage verstehen

Mit „die gestellte Frage verstehen“ ist nicht das akustische Verständnis, also ob z.B. der/die InterviewerIn laut und deutlich spricht oder ob der/die Interviewte aufmerksam zuhört, gemeint. Es geht viel mehr darum, ob die befragte Person den Inhalt der Frage korrekt interpretiert hat. Es gibt dabei zwei Varianten des Verständnisses:<sup>10</sup>

- Das **semantische Verständnis**: Was soll eine Frage oder ein Begriff in einer Frage heißen?  
Dieses Verständnis bedeutet, die verwendeten Worte in einer Frage auch wirklich richtig zu interpretieren. So kann z.B. der Begriff „Familie“ für jeden Menschen eine andere Bedeutung haben. Für die einen ist dies die Herkunftsfamilie, für die anderen die „eigene“ Familie, der erweiterte Familienkreis etc. Auch kann es vorkommen, dass ein Wort in der Frage einfach nicht verstanden wird, wodurch wiederum eine Verfälschung der Antwort bedingt wird. Ein weiterer Punkt ist, dass die Fragestellung unklar oder mehrdeutig formuliert ist, also für jede(n) Befragte(n) anhand der subjektiven Einschätzung eine andere Bedeutung haben kann (z.B. Fragen nach „jung“ und „alt“, welche von einem „alten“ normalerweise anders beurteilt werden als von einem „jungen“ Menschen). Zusätzlich muss auch darauf geachtet werden, dass die Fragen nicht zu kompliziert formuliert sind. Dies ist vor allem bei mündlichen Befragungen wichtig, bei denen die befragte Person die Frage nicht vor Augen hat und daher nicht nocheinmal durchlesen kann.
- Das **pragmatische Verständnis**: Was will der/die BefragterIn eigentlich wissen?  
Probleme mit dem pragmatischen Verständnis treten meist dann auf, wenn nicht klar ist, was alles oder wie genau es die befragende Person wissen möchte. Unklarheiten können hier auch auftreten, wenn die Frage im semantischen Sinn durchwegs klar ist. Als Beispiel kann hier „Was haben Sie heute Vormittag zwischen 08:00 und 09:00 Uhr gemacht?“ angeführt werden, da hier nicht klar ist, bis zu welchem Detailgrad der/die InterviewerIn die Frage beantwortet haben möchte.

---

<sup>9</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 17 f.

<sup>10</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 18 ff.

Demzufolge ist bei der Ausarbeitung der Fragen darauf zu achten, dass diese sowohl semantisch als auch pragmatisch eindeutig verstanden werden.<sup>11</sup>

### **2.1.1.2 Informationen aus dem Gedächtnis rufen**

Ist die Frage nun von der befragten Person verstanden worden, gilt es für sie, die benötigten Informationen aus dem Gedächtnis abzurufen. Der „Idealfall“, dass dies sofort, also ohne langes Nachdenken, erfolgt, ist eher eine Ausnahme. Dies ist meist nur bei sehr persönlichen, objektiven Fragen, z.B. nach dem Geburtstag, -Monat oder -Jahr, der Fall. Bei subjektiveren Fragestellungen müssen die Personen normalerweise nach den Informationen „suchen“, die sie in ihrer Erinnerung gespeichert haben und diese mit weiteren Erfahrungen – z.B. mit Erzählungen von Bekannten – abgleichen.<sup>12</sup>

### **2.1.1.3 Urteil bilden**

Mit den gesammelten, erinnerten Informationen kann sich die Befragungsperson nun bei „Einstellungsfragen“ ein Urteil über den fraglichen Sachverhalt bilden, bei „Verhaltensfragen“ ihr früheres Verhalten rekonstruieren und die gewonnenen Informationen zu Urteilsbildung verwenden.<sup>13</sup>

### **2.1.1.4 Das Urteil in ein Antwortformat einpassen**

Das von dem/der Befragten gebildete Urteil muss nun noch an den Interviewer oder Fragebogen weitergegeben werden. Bei offenen Fragen (siehe Kapitel 2.1.1.6.3) erfolgt die Beantwortung in den eigenen Worten der befragten Person, bei geschlossenen Fragen (siehe Kapitel 2.1.1.6.1) muss die Antwort in ein vorgegebenes Format, also z.B. eine Skala (z.B. von „interessiert mich sehr“ bis „interessiert mich gar nicht“) oder sonstige vorgegebene Antwortkategorien (z.B. bei Schulausbildung: „BHS“, „AHS“ etc.), eingepasst werden. Bei der Fragebogenerstellung muss beachtet werden, dass der/die ErstellerIn in den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sein „Interesse“ vorgibt. Was nicht als Antwortmöglichkeit aufgeführt ist, scheint die befragende Person nicht zu interessieren, wodurch die Motivation des/der Interviewten beeinträchtigt werden könnte.<sup>14</sup>

### **2.1.1.5 Das Urteil editieren**

Zum Abschluss wird das Urteil, welches die befragte Person gefällt hat, noch so editiert, dass es an den/die InterviewerIn weitergegeben werden kann. Dies ist v.a. bei persönlichen Befragungen der Fall, da hier die Befragten meist abwägen, ob es angebracht ist, wirklich die ganze eigene Meinung weiterzugeben oder ob diese nicht doch ein wenig abgeschwächt wird. Dies kann anhand des Beispiels „Krankenversorgung von alten Personen“ erläutert werden: Wird eine junge von einer älteren Person befragt, wird die schlussendlich gegebene Antwort wohl eher vorsichtig ausfallen, also eine Fürsprache daraus abzulesen sein. Wird die

---

<sup>11</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 18 ff.

<sup>12</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 23 ff.

<sup>13</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 27

<sup>14</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 27

Befragung jedoch von einer jüngeren Person durchgeführt, so wird die Antwort wohl „ehrlicher“ und evt. negativ behafteter ausfallen.<sup>15</sup>

### **2.1.1.6 Arten von Fragen**

Nachdem nun die theoretischen Aspekte, die bei der Ausarbeitung der Fragen beachtet werden müssen, abgearbeitet sind, müssen nun noch die Arten der Fragestellungen erklärt werden. Es gibt hier offene, geschlossene und halboffene Fragen.

#### **2.1.1.6.1 Geschlossene Fragen**

Wie schon im Punkt 2.1.1.4 erwähnt, müssen bei geschlossenen Fragen die gefällten Urteile von den beantwortenden Personen in ein Antwortschema eingepasst werden, da hier die Antwortmöglichkeiten schon vorgegeben sind. Diese Art von Fragen wird verwendet, wenn der untersuchte Bereich recht genau bekannt ist und die Untersuchungsergebnisse eingegrenzt werden sollen. Es wird hier je nach Fragestellung mit Einfach- oder Mehrfachnennungen gearbeitet.

Ein einfaches Beispiel für eine Einfachnennung: „Wie stark interessieren Sie sich für Politik?“ Hier können als Antwortmöglichkeit die Punkte „sehr stark“ bis „überhaupt nicht“ mit Zwischenabstufungen angeführt werden. Ein klassischer Fall für eine Mehrfachnennung ist die Frage „Welche Haushaltsgeräte aus der unten angeführten Liste haben Sie in Ihrem Haushalt in Verwendung?“, wofür die Antwortmöglichkeiten „Spülmaschine“, „Waschmaschine“, „Kühlschrank“, „Gefriertruhe“ etc. angeführt sind. Aus dieser Aufzählung können nun logischerweise – natürlich nur, wenn jemand auch wirklich mehr als eines dieser Geräte besitzt – mehrere ausgewählt werden.<sup>16</sup>

#### **2.1.1.6.2 Halboffene Fragen**

Bei den halboffenen Fragen handelt es sich eigentlich um geschlossene Fragen, welche zusätzlich zu den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten noch einen Zusatzpunkt – z.B. „Falls keine der oben genannten Möglichkeiten zutreffen sollte:“ – enthalten, der eine weitere Ausführung außerhalb der Vorgaben ermöglicht. Diese werden oft implementiert, um den befragten Personen, welche sich oder ihre Meinung nicht in der vorgegebenen Aufzählung wiederfinden, trotzdem eine Möglichkeit zur Beantwortung der Frage zu geben und zu verhindern, dass diese das Interesse an der weiteren Befragung verlieren.

Weitere Ausführungen zu den halboffenen Fragen sind nicht unbedingt notwendig, da sie sich sonst sehr stark an den geschlossenen Fragestellungen anlehnen.<sup>17</sup>

#### **2.1.1.6.3 Offene Fragen**

Bei den offenen Fragen sind der Inhalt und der Umfang der Beantwortung der befragten Person komplett selbst überlassen. Dies kann sehr ausführliche Antworten zur Folge haben, was sich natürlich auch stark auf den Aufwand bei der folgenden Auswertung auswirkt. Diese Fragestellungen werden meist für solche Themengebiete verwendet, welche nicht durch die

<sup>15</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 27 ff.

<sup>16</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 51 ff.

<sup>17</sup> Vgl. PORST, R. (2009), S. 56 ff.

Auswahl aus ein paar Begriffen definiert werden können. Sie dienen auch dazu, einen weiten Überblick über das Gebiet, das von Interesse ist, zu erhalten. Auch macht es Sinn, bei einer überregionalen Befragung die Antwortmöglichkeiten nicht auf einen regionalen Bereich einzuschränken (z.B. eine österreichweite Befragung zum Thema „Welches ist Ihre Lieblings-Tageszeitung?“ wird durchgeführt und die Antwortmöglichkeiten werden auf Zeitungen aus einem regional eingeschränkten Bereich aufgelistet) oder überhaupt die Antworten der Befragten in eine bestimmte Richtung zu lenken.<sup>18</sup>

### 2.1.2 SWOT-Analyse

Grundlage jeder Strategieentwicklung einer Unternehmung ist es, über die eigenen Stärken und Schwächen genau Bescheid zu wissen. Ein einfaches Werkzeug hierfür stellt die SWOT-Analyse dar. SWOT steht dabei für die Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eakness), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) einer Unternehmung. Diese Analyse kann sowohl auf Unternehmens- als auch auf Abteilungs-, Sparten- oder Divisionsebene (je nach Firmenorganisation) durchgeführt werden. Es ist sogar möglich, für jede(n) einzelne(n) MitarbeiterIn eine SWOT-Analyse durchzuführen.

Bei der internen Untersuchung werden die Stärken und Schwächen genauer betrachtet. Dies können sowohl die MitarbeiterInnen als auch die technischen Ressourcen wie z.B. Maschinen und Fertigungsanlagen sein. Bei einem Dienstleistungsanbieter wie der Concept Tech GmbH beschränkt sich die Untersuchung eher auf die Ressource Mensch und die eingesetzten Computer, Berechnungs-Cluster etc. sowie die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen.

Zusätzlich zur internen Analyse erfolgt eine externe Analyse, bei der die Chancen und Risiken genauer betrachtet werden. Anhand dieser kann z.B. über eine Ausweitung des Angebotsspektrums oder einen Rückzug aus einem Marktsegment nachgedacht werden.<sup>19</sup>

Die grundlegende Form der SWOT-Analyse kann gemäß Abbildung 3: SWOT-Analyse dargestellt werden.

---

<sup>18</sup> Vgl. PORST, R. (2009, S. 64 ff.

<sup>19</sup> MEYER, A.; DULLINGER F. (1998), S. 768 ff.

<b>Opportunities</b> (= Chancen)	<b>Threats</b> (= Risiken)
<b>Strengths</b> (= Stärken)	<b>Weakness</b> (= Schwächen)

Abbildung 3: SWOT-Analyse<sup>20</sup>

Diese Matrix kann in der Folge insofern erweitert werden, als dass die internen und externen Faktoren überkreuzt miteinander verglichen werden. So entstehen vier neue Felder, wie in der folgenden Grafik (Abbildung 4: Matrix der SWOT-Analyse) ersichtlich ist. Hier werden die einzelnen Punkte der Analyse miteinander in Verbindung gebracht, woraus die Felder Stärken-Chancen, Stärken-Risiken, Schwächen-Chancen sowie Schwächen-Risiken entstehen.

<sup>20</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 183

		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	<b>SO:</b> Stärken nutzen Chancen nutzen	<b>WO:</b> Schwächen abbauen Chancen nutzen
	Risiken	<b>ST:</b> Stärken nutzen Risiken vorbeugen	<b>WT:</b> Schwächen abbauen Risiken vorbeugen

Abbildung 4: Matrix der SWOT-Analyse<sup>21</sup>

Im Folgenden wird auf die einzelnen Felder dieser Matrix genauer eingegangen:<sup>22</sup>

- **SO-Strategien:**

Diese Strategien zielen auf Expansionen und Neuentwicklungen ab, indem durch die Anwendung der eigenen Stärken versucht wird, die Chancen zu nutzen, die vom Markt geboten werden. Als Beispiel kann hierfür der gesellschaftliche Wunsch nach immer umweltfreundlicheren Produkten (Chance) durch das Beherrschen umweltschonender Herstellungsprozesse (Stärke) positiv genutzt werden.

- **ST-Strategien:**

Hier wird versucht, durch Entfaltung der Stärken die Gefahren, die durch den Markt oder die Umwelt drohen, abzuwenden und nach Möglichkeit noch einen positiven Nutzen daraus zu ziehen. Hier können z.B. gute Kontakte zur Politik (Stärke) genutzt werden, um die gesetzliche Entwicklung (Risiko) zu eigenen Gunsten zu beeinflussen.

- **WO-Strategien:**

Mit Hilfe dieser Strategien möchte man die vorhandenen Chancen nutzen, indem man die internen Schwächen abbaut. Will man z.B. in neue Märkte vorstoßen, hat dafür aber zu wenig MitarbeiterInnen, so wird man zur Vermeidung von zukünftigen Kapazitätsengpässen neue Arbeitskräfte einstellen müssen.

- **WT-Strategien:**

Die WT-Strategien haben das Ziel, die vorhandenen Schwächen abzubauen und die Risiken, die der Markt mit sich bringt, zu reduzieren bzw. zu minimieren. Sie manifestieren sich oftmals in Form von Desinvestitions- oder Rückzugsstrategien. Als

<sup>21</sup> Vgl. <http://www.controllingportal.de> (02.02.2012)

<sup>22</sup> Vgl. SIMON, H.; VON DER GATHEN, A. (2010), S. 236 f.



Risiko gilt hierbei die Verdrängung vom Markt durch die Konkurrenz, die Schwächen sind intern zu finden und liegen z.B. darin, dass man nicht mit der Qualität oder den Kosten/Preisen der Konkurrenz mithalten kann.

Oftmals steht der Umsetzung einer SWOT-Analyse der Aufwand entgegen, der hinter dieser steht. Die Erhebung der notwendigen Daten ist hier einer der aufwändigsten Punkte. Zusätzlich besteht auch immer die Gefahr, dass die Auswertung zu subjektiv ausfällt. Um dies zu verhindern, sollten diese Analysen immer von einem Team ausgeführt werden bzw. die erlangten Ergebnisse miteinander abgeglichen werden. So können mitunter einige der Punkte relativiert und subjektive Einschätzungen und Empfindungen, welche z.B. durch die Sympathien oder Antipathien einzelner MitarbeiterInnen bedingt sind, möglichst verhindert werden. Zusätzlich muss auch beachtet werden, dass es sich bei der SWOT-Analyse um eine Gegenwartsbetrachtung handelt, v.a. bei den Stärken und Schwächen. Bei den Chancen und Risiken ist es natürlich sehr schwierig, die zukünftigen Entwicklungen genau abzuschätzen. Hier gilt es, die aktuelle Lage sehr genau im Blick zu haben und z.B. neue Gesetze, die zum Zeitpunkt der Analyse noch in Planung sind und die Handlungen der Unternehmung beeinflussen können, schon während deren Planungsphase nach Möglichkeit zu berücksichtigen, um im Falle eines Inkrafttretens zeitnah darauf reagieren zu können.

Auf Grund der Gegenwärtigkeit einer solchen Untersuchung ist es natürlich auch sehr nützlich, diese nicht nur einmal durchzuführen und dies dann als gegeben hinzunehmen, sondern in regelmäßigen Abständen alle Punkte neu zu betrachten. Dies ist auch sehr hilfreich, um zu überprüfen, ob die Strategien, die aufbauend auf die SWOT-Analyse ausgearbeitet wurden, Wirkung zeigen und die geplanten Ziele erreicht wurden.<sup>23</sup>

Wichtig ist noch, zu bemerken, dass eine solche Untersuchung alleine noch keinen wirklichen Nutzen bringt. Sie stellt wirklich nur ein Fundament für weitere Untersuchungen bzw. Strategieentwicklungen dar, auf welches diese aufgebaut werden können.

### **2.1.3 Kernkompetenzen**

Das Ergebnis einer internen Untersuchung dient mitunter auch dazu, die Kernkompetenzen der eigenen Unternehmung festzustellen oder kennenzulernen, falls diese nicht schon von vornherein bekannt sind. Dabei muss als Allererstes eine Definition gefunden werden, worum es sich bei Kernkompetenzen genau handelt. Aus diesem Grund werden im Anschluss die Begriffe der Kernkompetenz und des Wettbewerbsvorteiles voneinander abgegrenzt. Im Anschluss daran werden die Eigenschaften von Kernkompetenzen genauer erläutert und die Faktoren erklärt, aus denen die Anforderungen an Kernkompetenzen bestehen.

---

<sup>23</sup> Vgl. SIMON, H.; VON DER GATHEN, A. (2010), S. 236 ff.

### 2.1.3.1 Abgrenzung Kernkompetenzen zu Wettbewerbsvorteilen

Als Erstes muss eine Unterscheidung zwischen den Kernkompetenzen und den Wettbewerbsvorteilen durchgeführt werden, da diese oft miteinander verwechselt werden. Ein möglicher Unterscheidungsansatz ist in Tabelle 1 dargestellt.

Anhand dieser Tabelle ist ersichtlich, worin die genauen Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser beiden Ansätze liegen. Der Wettbewerbsvorteil bezieht sich dabei auf die einzelnen, angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die verkauft werden. Die Kernkompetenzen hingegen sind langlebiger, nur sehr schwer imitierbar und stellen somit das Fundament einer Firma und ihrer Fähigkeiten dar. Im Gegensatz dazu kann ein Wettbewerbsvorteil eines Angebots sehr schnell durch Imitation oder Wissensaufbau der Konkurrenz verlorengehen.

Die Kernkompetenzen stellen im Grunde genommen auch die Wettbewerbsvorteile einer Unternehmung dar, umgekehrt ist dieser Schluss jedoch nicht zulässig. Eine erfolgreiche Unternehmung schafft es also, sich auf Grundlage ihrer Kernkompetenzen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erarbeiten, welcher schlussendlich von den Kunden und/oder dem Markt registriert wird und ein Absatz-Plus gegenüber den anderen Anbietern zur Folge hat.<sup>24</sup>

Da nun eine Abgrenzung der Kernkompetenzen zu den Wettbewerbsvorteilen erfolgt ist, können im nächsten Punkt weitere Eigenschaften zur Definition der Kernkompetenzen ausgeführt werden.

---

<sup>24</sup> Vgl. DRUMEL, A. (2005), S. 38 ff.

Kriterium	Wettbewerbsvorteil	Kernkompetenz
Gemeinsamkeit:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtig, wahrgenommen, dauerhaft</li> <li>• Macht die Erfolgsposition der Unternehmung schwer angreifbar</li> <li>• Basiert auf ErfolgsPotenzialen</li> </ul>	
Bezugsbereich:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebunden an Produkte, Märkte oder strategische Geschäftsfelder (SGF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An die Unternehmung gebunden</li> <li>• Verbindendes Element der SGF</li> </ul>
Zeithorizont:	Vergänglich, da in der Regel an den Produktlebenszyklus gebunden → permanent gefährdet	Schwer angreifbar und langlebig
Entstehungsprozess:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Wettbewerbsprozess herausgebildet oder naturgegeben</li> <li>• Einzelne Produkteigenschaften oder funktionelle Verbesserungen</li> <li>• Einzeltechnologien oder Einzelfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnis bewusst gestalteter Fähigkeiten und Ressourcen</li> <li>• Entwicklung und Integration von Produkteigenschaften und funktionellen Verbesserungen</li> <li>• Bündel aus Technologien</li> </ul>
Wahrnehmbarkeit:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Regel für den Kunden klar erkennbar</li> <li>• Subjektiv wahrgenommener Vorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kunde nimmt in der Regel den Wert der Kernkompetenz wahr, die Kernkompetenz selbst jedoch nicht</li> <li>• Technisch objektiver Vorteil</li> </ul>
Strategischer Fokus:	Offensiv lediglich zum einmaligen Markteintritt und danach defensiv (Verteidigung der Position)	Offensiv, um alle Märkte zu dynamisieren und neue zu schaffen

Tabelle 1: Abgrenzung Wettbewerbsvorteile zu Kernkompetenzen<sup>25</sup><sup>25</sup> Vgl. HOMP, C. (2000), S. 20, zitiert in: DRUMEL, A. (2005), S. 40

### 2.1.3.2 Eigenschaften von Kernkompetenzen

Für die Kernkompetenzen können nun also drei grundlegende Eigenschaften angeführt werden:<sup>26</sup>

1. Eine Kernkompetenz muss zu den von den Kunden wahrgenommenen Vorzügen eines Endproduktes erheblich beitragen.
2. Eine Kernkompetenz darf für die Konkurrenten nur sehr schwer imitierbar sein.
3. Kernkompetenzen müssen den Zugang zu einem breiten Spektrum an Märkten eröffnen.

Eine genaue Definition der Kernkompetenzen zu finden, stellt sich als äußerst schwierig dar, da es die unterschiedlichsten theoretischen Ansätze dazu gibt, die von der großen Zahl der Autoren verwendet werden. Daher ist man sicher nicht schlecht beraten, sich bei der „Suche“ an die oben angeführten Punkte zu halten und die sich daraus ergebenden Kompetenzen zu nutzen und zu stärken.

Im Folgenden werden die drei oben angeführten Punkte genauer ausgeführt.

#### **Zu 1.) Eine Kernkompetenz muss zu den von den Kunden wahrgenommenen Vorzügen eines Endproduktes erheblich beitragen:**

Es gilt, durch die Anwendung der Kernkompetenzen den Kunden einen erhöhten Nutzen der erstellten Produkte oder Dienstleistungen bieten zu können und diesen zusätzlich zu vermitteln, um sich von den potenziellen Konkurrenten absetzen und dafür sorgen zu können, dass die Kunden bereit sind, für diesen zusätzlichen Nutzen auch entsprechend zu bezahlen. Dieser Ansatz kommt einer Differenzierung von der Konkurrenz ziemlich nahe, welche im weiteren Verlauf dieses Kapitels im Rahmen der Wettbewerbspositions-Matrix erklärt wird. Es kann aber auch dafür gesorgt werden, dass z.B. eine angebotene Dienstleistung durch die Ausnützung der Kernkompetenzen günstiger erstellt werden kann als durch die Konkurrenzunternehmungen. Dies stellt im Grunde genommen den Weg zur Kostenführerschaft dar, welche später in Vergleich zur Preisführerschaft gestellt wird.

Wichtig ist hierbei jedoch, dass die Kunden nicht die Kernkompetenzen an sich wahrnehmen sollen, sondern nur deren Auswirkung auf die Endprodukte bzw. die Dienstleistungen, die sie vom Lieferanten erhalten.<sup>27</sup>

#### **Zu 2.) Eine Kernkompetenz darf für die Konkurrenten nur sehr schwer imitierbar sein:**

Sehr wichtig für eine Kernkompetenz ist es, dass sie für die Konkurrenz nur sehr schwer imitierbar ist. Dies kann z.B. durch eine hohe Komplexität sowie eine geschickte Verknüpfung der Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften erreicht werden. Dieses Kriterium stellt einen wichtigen Schutz gegenüber den Mitbewerbern dar, sorgt aber auch dafür, dass sich viele Unternehmungen ihrer eigenen Vorzüge nicht bewusst sind.

<sup>26</sup> Vgl. PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990), S. 83 f., zitiert in: DRUMEL, A. (2005), S. 41

<sup>27</sup> Vgl. DRUMEL, A. (2005), S. 45 ff.

Zusätzlich zur erschwerten Imitation sollte auch eine Substituierbarkeit der Produkte oder Dienstleistungen gewährleistet werden. Dies bedeutet, dass z.B. eine angebotene Dienstleistung nicht durch eine andere ersetzt werden kann. Eine Substitution würde also quasi den Verlust eines oder mehrerer Wettbewerbsvorteile für eine Unternehmung bedeuten.<sup>28</sup>

### **Zu 3.) Kernkompetenzen müssen den Zugang zu einem breiten Spektrum an Märkten eröffnen:**

Die dritte wichtige Eigenschaft der Kernkompetenzen besagt, dass diese das Fundament der zukünftigen Produkte und Dienstleistungen bilden und somit die Erschließung neuer Märkte ermöglichen sollen. Darunter ist die Ummünzung der Kernkompetenzen von einem bereits bedienten auf einen neuen Markt, den man in Zukunft bedienen möchte, zu verstehen. Diese Erweiterung des Tätigkeitsfeldes wird im Rahmen der Diversifizierung behandelt, welche eine der vielen möglichen Zukunftsstrategien darstellt.

Eine große Herausforderung für die Unternehmung stellt dabei der vorausschauende Blick dar, mit dessen Hilfe die Kernkompetenzen entwickelt und aufgebaut werden, um Vorteile gegenüber der Konkurrenz für die Zukunft auch wirklich zu Kernkompetenzen werden zu lassen. Zusätzlich gilt es, immer wieder neue Tätigkeitsfelder für die langwierig aufgebauten Kernkompetenzen zu finden, um diese nicht zu engstirnig einzusetzen. Hier kann auch eine Verknüpfung zum Thema „Produktlebenszyklus“ (siehe Abbildung 5: Die Phasen des Produkt-Lebenszyklus) hergestellt werden: Bevor ein Produkt oder eine Dienstleistung veraltet ist, also das Stadium der Reife oder des Rückgangs erreicht hat, sollte man – aufbauend auf die Kernkompetenzen – schon ein neues oder zumindest ein Nachfolgeprodukt zur Hand haben, welches den Erfolg in der Zukunft sichert.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. DRUMEL, A. (2005), S. 47 f.

<sup>29</sup> Vgl. DRUMEL, A. (2005), S. 48 f.

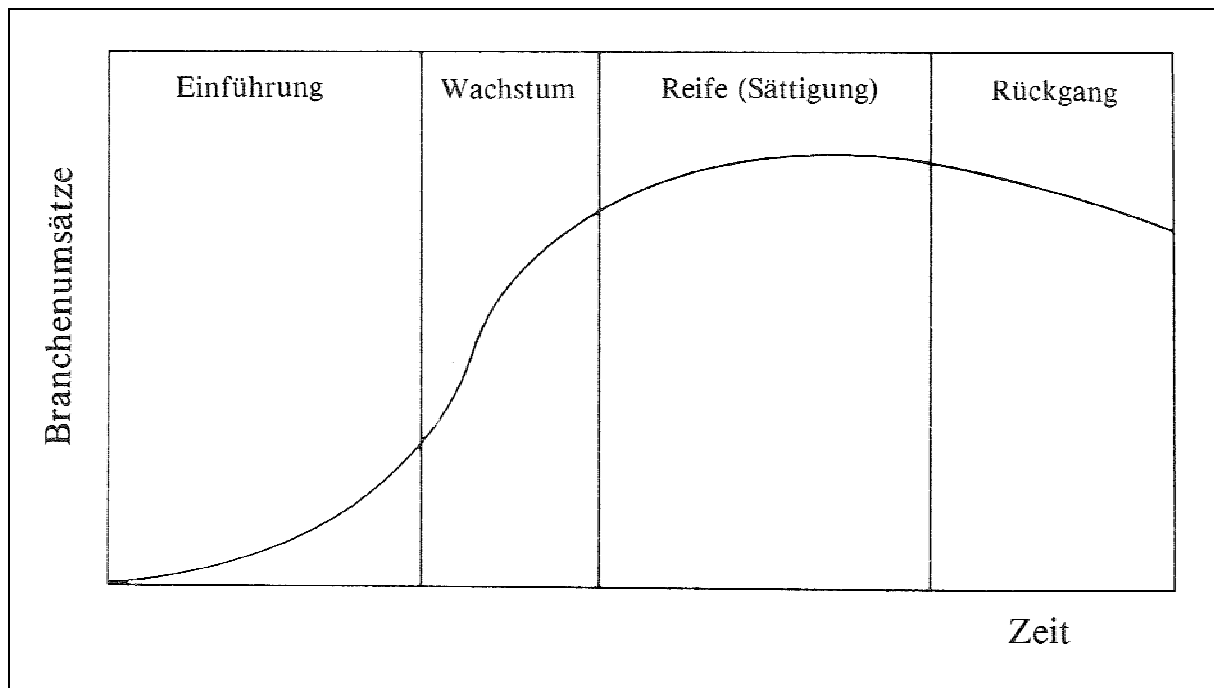


Abbildung 5: Die Phasen des Produkt-Lebenszyklus<sup>30</sup>

### 2.1.3.3 Faktoren von Kernkompetenzen

Mit Hilfe der drei Anforderungen wurde im vorhergehenden Schritt beschrieben, was unter dem Begriff Kernkompetenz genau zu verstehen ist. Als nächstes gilt es, die Faktoren zu bestimmen, aus denen diese aufgebaut sind:

- Ausstattungsspezifika
- Funktionskompetenzen
- Integrationskompetenzen

Mit den **Ausstattungsspezifika** sind die materiellen sowie die immateriellen Unternehmensspezifika gemeint, die in der Unternehmung vorliegen und stark zum Erfolg dieser beitragen. Eine genaue Unterscheidung dieser Spezifika wird in Tabelle 2 aufgezeigt.

<sup>30</sup> PORTER, M. (1992), S. 214

Immaterielle Ausstattungsspezifika		Materielle Ausstattungsspezifika
<b>Soft facts</b> (nicht handelbar)	<b>Immaterielle Wirtschaftsgüter</b> (handelbar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezielle Anlagen</li> <li>• Gebäude, Betriebsmittel</li> <li>• Rohstoffe</li> <li>• usw.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzigartige Unternehmenskultur</li> <li>• Guter Ruf (Image)</li> <li>• Spezielle Marktbeziehungen</li> <li>• Wissens-/Erfahrungsbasis</li> <li>• Kundenstock</li> <li>• Standortvorteile</li> <li>• usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzessionen</li> <li>• Erfindungen (selbst hergestellte Software)</li> <li>• Patente, Lizenzen</li> <li>• Bezugs- und Belieferungsrechte</li> <li>• Urheberrechte, Verlagsrechte etc.</li> <li>• usw.</li> </ul>	
Hoher Imitationsschutz	Mittlerer Imitationsschutz	Geringer Imitationsschutz

Tabelle 2: Ausstattungsspezifika als Bausteine von Kernkompetenzen<sup>31</sup>

Bei den **Funktionskompetenzen** handelt es sich um jene Kompetenzen, die sich z.B. die einzelnen Abteilungen wie Marketing, Vertrieb, F&E aufgebaut haben bzw. kann es sich auch um die Fähigkeit handeln, besonders gute Dienstleistungen für die Kunden zu erstellen. Sie stellen also die Gesamtheit aller Kompetenzen der MitarbeiterInnen dar, die innerhalb einer dieser Funktionen – diese können für alle Abschnitte entlang der Porterschen Wertkette angenommen werden (siehe Abbildung 6: Modell einer Wertkette nach Porter) – tätig sind. Dabei kommt es nicht nur auf die Fähigkeiten des Einzelnen an, sondern wie die Personen im Team miteinander arbeiten, wie sie sich in ihren Stärken und Schwächen ergänzen. Umso besser diese Zusammensetzung ist, umso höher ist die Funktionskompetenz zu bewerten.<sup>32</sup>

Die Wertkette nach Porter stellt hierbei ein Werkzeug dar, das u.a. im Dienstleistungssektor angewendet wird, um eine Prozessanalyse innerhalb einer Unternehmung durchzuführen. Dabei werden die Prozesse in primäre Aktivitäten wie Eingangslogistik, Operationen, Vertrieb&Marketing oder Ausgangslogistik sowie in unterstützende Aktivitäten wie Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, F&E oder Beschaffung unterteilt.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> DRUMEL, A. (2005), S. 50

<sup>32</sup> Vgl. DRUMEL, A. (2005), S. 49 ff.

<sup>33</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 197 f.

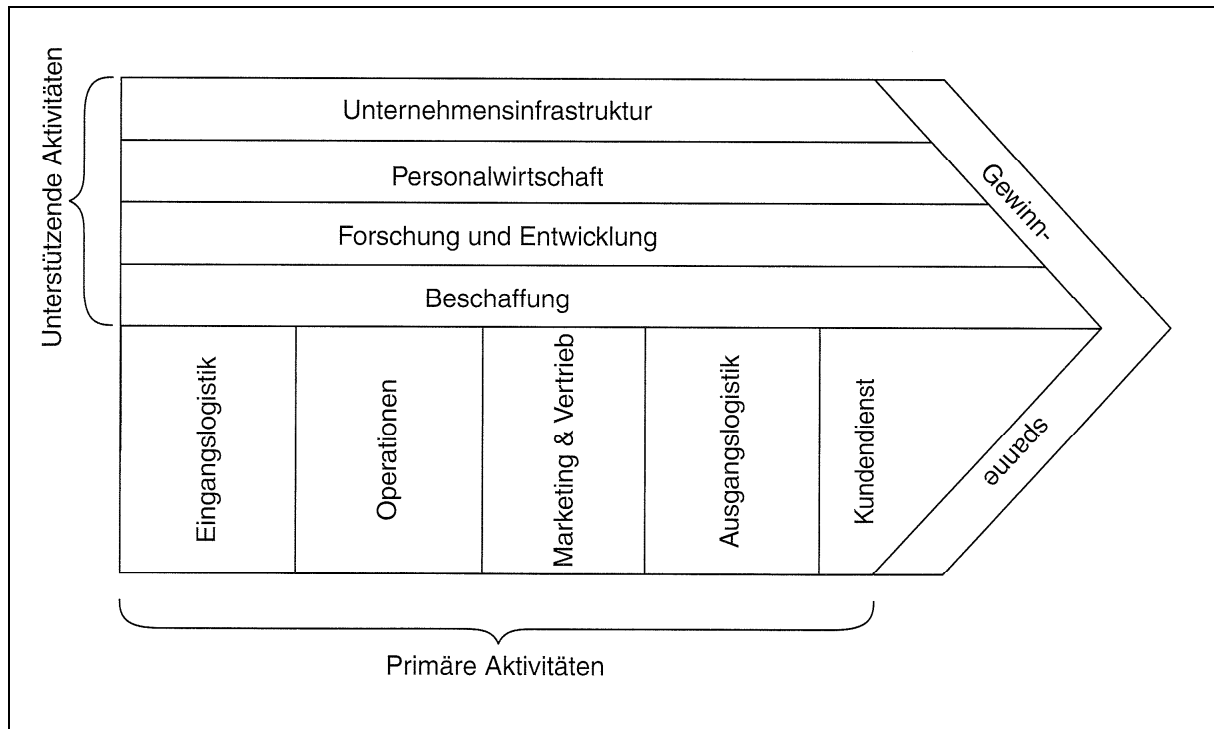


Abbildung 6: Modell einer Wertkette nach Porter<sup>34</sup>

Beim letzten der drei Punkte handelt es sich um die **Integrationskompetenzen**. Diese stellen die die einzelnen Funktionen verbindenden Kompetenzen dar. Erst dadurch wird es ermöglicht, die Ausstattungsspezifika und die Funktionskompetenzen zur Produktion bzw. Erstellung eines Kundennutzens zu kombinieren. Zusätzlich erfolgt auch eine Unterstützung der Prozessorientierung. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 7 schematisch dargestellt.

Ohne die Wirkung der Integrationskompetenz verfügen die einzelnen Abteilungen zwar über ihre Kompetenzen und können diese auch für sich nutzen. Es fehlt jedoch die Verknüpfung dieser mit den anderen Abteilungen, wodurch ein Großteil der angearbeiteten Kompetenzen wertlos bleibt. Zusätzlich soll durch die Integrationskompetenzen verhindert werden, dass die einzelnen Bereiche ohne Abstimmung mit den vor- und nachgelagerten Funktionsbereichen Änderungen an ihren Funktionskompetenzen vornehmen und so den Kundennutzen verändern.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> PORTER, M. (1999), S. 16, zitiert in MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 198

<sup>35</sup> Vgl. DRUMEL, A. (2005), S. 49 ff.



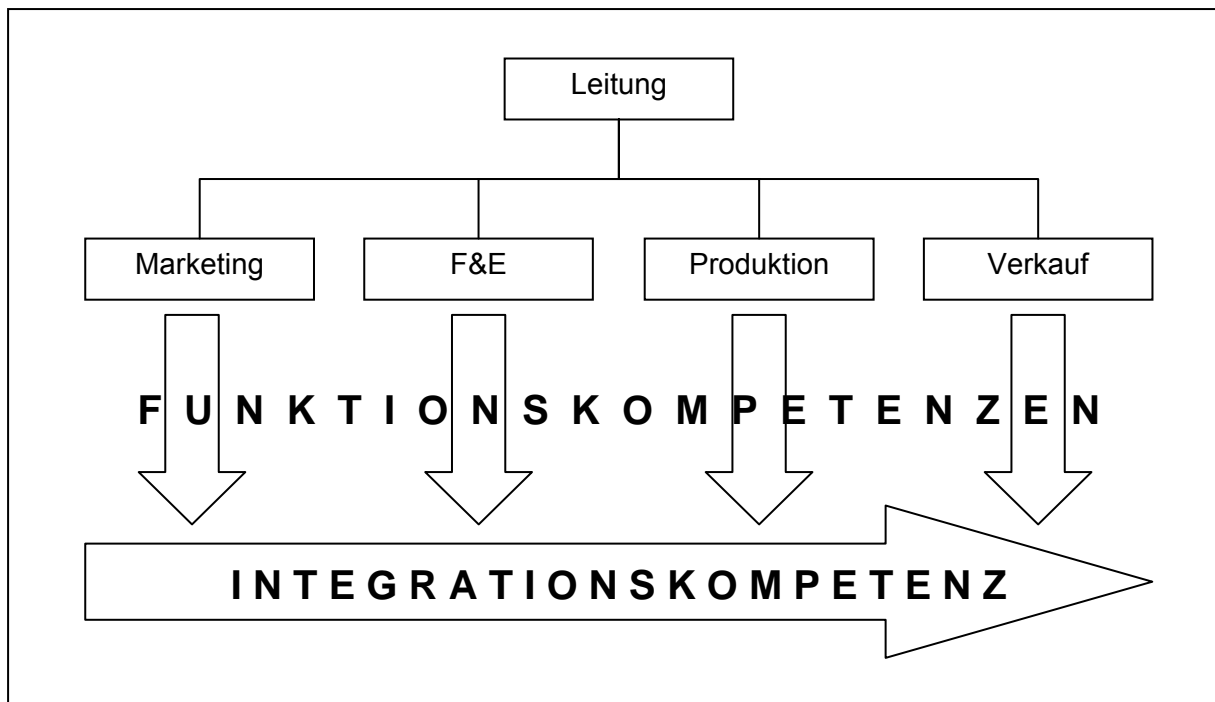


Abbildung 7: Funktionskompetenz und Integrationskompetenz<sup>36</sup>

Bisher wurden in diesem Abschnitt nur die Vorteile und Nutzen der Kernkompetenzen betrachtet. Es gilt aber, zusätzlich dazu auch die negativen Aspekte zu berücksichtigen.

In der Praxis werden zwar oft die Kernkompetenzen in den Mittelpunkt der zukünftigen Planung gerückt, indem z.B. in Geschäftsberichten vermittelt wird, sich in Zukunft auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dies wird jedoch eher als Hinweis darauf gesehen, dass sich eine Unternehmung nicht in neue Geschäftsfelder vorwagen möchte, sondern in seinem Kerngeschäft bleiben will. Dies ist jedoch ein falscher Ansatz, da es beim Thema Kernkompetenzen genau darum geht, diese zu nutzen und mit ihrer Hilfe neue Geschäftsfelder zu erschließen.<sup>37</sup>

## 2.2 Konkurrenzanalyse

Aufbauend auf die Ergebnisse der internen Analyse kann nun nach den Konkurrenzunternehmungen gesucht, diese nach ihren Tätigkeiten bewertet und dann die eigene Position ihnen gegenüber untersucht und dargestellt werden.

Hierfür gilt es als Erstes, die bekannte bzw. gefundene Konkurrenz einzuteilen, wie es im Kapitel Arten von Konkurrenz ausgeführt wird. Anschließend kann mit Hilfe unterschiedlicher Werkzeuge eine genauere Positionierung durchgeführt werden. Zwei dieser Werkzeuge, die Positionierungsanalyse sowie die Wettbewerbspositions-Matrix, werden in weiterer Folge genauer erklärt.

<sup>36</sup> DRUMEL, A. (2005), S. 51

<sup>37</sup> DRUMEL, A. (2005), S. 52 f.

## 2.2.1 Arten von Konkurrenz

Die Konkurrenzunternehmen können grundsätzlich, wie in Abbildung 8 dargestellt, unterteilt werden.

Bei den direkten Konkurrenten handelt es sich um Unternehmen, die die gleichen Produkte verkaufen bzw. im Dienstleistungssektor die gleichen Dienstleistungen erstellen und diese auch denselben Kundengruppen anbieten. Die indirekten Konkurrenten bedienen zwar dieselben Branchen, liefern aber unterschiedliche Produkte bzw. Dienstleistungen. Die Produkt-Konkurrenten haben zwar die gleichen Produkte im Sortiment, verkaufen diese aber an eine oder mehrere unterschiedliche Branchen. Die implizierten Konkurrenten bieten diverse unterschiedliche Möglichkeiten, die finanziellen Ressourcen des Betriebes einzusetzen. Dies könnte z.B. sein, dass eine Firma erwägt, entweder neue PC-Systeme, neue Software-Tools oder Dienstwagen etc. zu beschaffen.<sup>38</sup>

		Produkte	
		Gleich	Unterschiedlich
Kunden	Gleich	Direkte Konkurrenten	Indirekte Konkurrenten
	Unterschiedlich	Produkt-Konkurrenten	Implizierte Konkurrenten

Abbildung 8: Arten von Konkurrenten<sup>39</sup>

Anhand dieser Aufstellung kann nun in der Folge z.B. verglichen werden, welche Dienstleistungen die direkten Konkurrenten zusätzlich anbieten, welche Branchen sie außerdem bedienen und auf Grund dieser Daten dann entscheiden, welche Bereiche für die Marktanalyse interessant sein könnten.

Diese Einteilung stellt nur einen Ergänzungspunkt für die Konkurrenzanalyse dar, um die Mitbewerber anhand ihrer Tätigkeiten einteilen zu können, um in der Folge eine erhöhte Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.themanagement.de> (03.02.2012)

<sup>39</sup> Vgl. <http://www.themanagement.de> (03.02.2012)

## 2.2.2 Positionierungsanalyse

Bei der Positionierungsanalyse geht es darum, eine Positionierung der eigenen Unternehmung im Vergleich zu Konkurrenz durchzuführen. Hierfür werden diese anhand ihres Angebotsspektrums und der Anzahl der bedienten Märkte eingeteilt (siehe Abbildung 9: Positionierungsanalyse). Für die eigene Firma kann eine SOLL-Position festgelegt werden, die man eigentlich gegenüber den Kunden einnehmen möchte. Aus den Ergebnissen der Untersuchung ergibt sich schlussendlich eine IST-Situation, anhand derer ein SOLL-IST-Vergleich durchgeführt werden kann.

Die für die Untersuchung erforderlichen Daten können auf unterschiedlichste Art ermittelt werden. Im Idealfall erhält man diese durch die Befragung von Kunden. Da diese Form der Informationsbeschaffung sehr aufwändig ist und die Firmen gerade in der zu untersuchenden Automobilbranche nicht sehr auskunftsfreudig sind, wird hier im Verlauf dieser Diplomarbeit hauptsächlich auf das Medium Internet als Informationsquelle zurückgegriffen. Mit Hilfe der Informationen auf den Firmen-Websites kann ungefähr abgeschätzt werden, welche Anzahl von Märkten die Unternehmen abdecken (z.B. Automotive, Nutzfahrzeuge, Luftfahrtbranche) und wie breit das Angebotsspektrum (z.B. Interieur-, Exterieurentwicklung) gefächert ist.<sup>40</sup>

		Angebotsspektrum	
		klein	groß
Anzahl der bedienten Märkte	hoch	Dienstleistungsfokussiert	Unfokussiert („Alles für jeden“)
	gering	Dienstleistungs- und marktfokussiert	Marktfokussiert

Abbildung 9: Positionierungsanalyse<sup>41</sup>

Da diese Matrix in ihrer Grundform nur relative Werte beinhaltet, ist ihre Verwendbarkeit erst durch eine Skalenbildung zu erreichen. Aus den betrachteten Unternehmungen wird jenes herausgehoben, welches über das größte Angebotsspektrum verfügt bzw. die meisten Märkte bedient. Dabei ist es unerheblich, wenn dies für beide Achsen jeweils

<sup>40</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 184 ff.

<sup>41</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 185

unterschiedliche Unternehmen sind. Anhand der erhaltenen Maximalwerte können nun die Skalen gebildet werden und die anderen Firmen entsprechend ihrer Tätigkeiten positioniert werden.

Um sich für die Zukunft absichern zu können, gilt es, sich im richtigen Quadranten zu positionieren. Erfahrungen aus anderen Branchen, z.B. bei Softwareanbietern, besagen, dass erfolgreiche Unternehmen sich auf Dauer entweder stark spezialisieren, also im linken, unteren Feld angesiedelt sind, oder eher unfokussiert handeln, also in der Matrix rechts oben zu positionieren sind.<sup>42</sup>

Anhand der Ergebnisse dieser Positionierung und dem SOLL-IST-Vergleich kann in der Folge auch eine Strategie für die Zukunft abgeleitet werden. Diese kann dann z.B. in Form einer Spezialisierung auf einen bestimmten Markt und ein kleines Angebot innerhalb dessen oder – im Gegensatz dazu – einer Ausweitung der Angebotsvielfalt und einer Erhöhung der Zahl der bedienten Märkte erfolgen. Die Auswahl der jeweiligen Strategie, die man antreten möchte, hängt natürlich auch von der IST-Position ab und was man für die Zukunft erreichen möchte. Eine genauere Erläuterung hierfür erfolgt im Kapitel 2.4.4: Strategien.

### 2.2.3 Wettbewerbspositions-Matrix

Ein weiteres Instrument zur Untersuchung der Positionierung gegenüber der Konkurrenz ist die Wettbewerbspositions-Matrix (siehe Abbildung 10: Wettbewerbspositions-Matrix). Sie stellt einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten dar, mit denen man sich am Markt positionieren kann. Sie spaltet sich dabei in vier Hauptbereiche auf:

- Bei umfassender Marktabdeckung und hoher Qualität befindet man sich im Bereich der **umfassenden Qualitätsführerschaft durch Differenzierung**. Dies bedeutet, dass man sich durch eine erhöhte Qualität von den Mitbewerbern abhebt und deswegen auch höhere Preise von den Kunden akzeptiert werden. Es ist jedoch sehr schwer, diese Position auf Dauer zu halten, da die Konkurrenten motiviert sind, ihre Produkte qualitativ aufzurüsten. Dies erfolgt oftmals durch Imitation der verwendeten Technik oder Rohstoffe. Gerade im Dienstleistungssektor ist die Position der Qualitäts- oder Leistungsführerschaft sehr schwer zu definieren bzw. zu erreichen, da hier die Qualität sehr stark von den MitarbeiterInnen der Firma abhängt. Um die Qualitätsführerschaft im Dienstleistungssektor zu erreichen, muss man also auf sehr gut ausgebildetes Personal achten, das zudem noch freundlich im Umgang mit den Kunden ist (siehe auch Kapitel 2.4.2.4: Interaktives Marketing). Zusätzlich müssen, um diese Position halten zu können, hohe F&E-Aufwendungen getätigt werden, um nicht durch Imitationen oder Substitutionsprodukte bzw. -leistungen vom Markt verdrängt zu werden. Im Dienstleistungsbereich stellt der F&E-Aufwand also z.B. die fortlaufende Weiterbildung oder Schulung des Personals dar

---

<sup>42</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 186

und auch die Möglichkeit, die Problemstellungen immer wieder durch neue, innovative Methoden in Angriff zu nehmen.<sup>43</sup>

- Die **umfassende Kostenführerschaft durch Standardisierung** bedeutet, dass die Unternehmung sich durch Kosten, die auffällig unter dem Niveau der Konkurrenz liegen, auszeichnet. Dies bedeutet, dass eine Unternehmung ihre Dienstleistungen als Folge von sehr viel Erfahrung – oder bei Produktionsgütern in Folge hoher Stückzahlen, geschicktem Einkauf von Rohstoffen, Materialien etc. – zu sehr niedrigen Kosten erstellen kann. Dadurch können die Konkurrenten preismäßig immer unterboten werden, wobei der Kostenführer hierbei immer noch die größten Margen vorweist. Zusätzlich muss nicht jede Kostensteigerung, die auftritt, durch eine Preiserhöhung an den Kunden weitergegeben werden, da die höhere Marge einen gewissen Spielraum zulässt.

Ein weiterer positiver Aspekt für das Innehaben der umfassenden Kostenführerschaft ist die Tatsache, dass dadurch für einen potenziellen neuen Mitbewerber eine erhöhte Eintrittsbarriere besteht. Diese ist hauptsächlich aufgrund der fehlenden Erfahrung vorhanden. Zieht der neue Konkurrent den Markteinstieg jedoch durch und kann er sich am Markt etablieren – sei dies durch eine Produktinnovation oder eine äußerst hohe Qualität zu einem relativ niedrigen Preis – so kann der Vorteil der Kostenführerschaft sehr schnell ins Wanken geraten und ausgelöscht werden. Daher gilt es für den Kostenführer, sich nicht auf seiner Position auszuruhen, sondern trotzdem immer innovativ am Markt tätig zu bleiben und seine Produkte weiterzuentwickeln und auch neue Produkte anzubieten.

Der Kostenführer kann auch den gewagten Versuch starten, Konkurrenten mit Hilfe einer Preisschlacht – da die Unternehmung trotz stark gesenkten Preisen noch Gewinne machen kann – aus dem Markt zu drängen. Dies ist jedoch eine sehr gefährliche Strategie, da die Mitbewerber möglicherweise das gleiche in anderen Märkten durchführen könnten und es somit zu für alle Unternehmungen sehr kostspieligen Preiskämpfen kommen würde.<sup>44</sup>

- Bei der **konzentrierten Qualitätsführerschaft** konzentriert man sich auf einen leistungsorientierten Teilmarkt im Wege der Individualisierung, es werden also nur ein oder wenige spezielle Marktsegmente bedient. Durch diese eingeschränkte Marktabdeckung wird es möglich, sich auf einen sehr kleinen Bereich zu beschränken und sich dadurch für diesen einen gewissen Wettbewerbsvorteil durch erhöhte Qualität zu erarbeiten und sich von der Konkurrenz zu differenzieren. In weiterer Folge können diese Wettbewerbsvorteile mitunter sogar zur Bildung von Kernkompetenzen innerhalb der Unternehmung genutzt werden.

Durch die Absetzung von der Konkurrenz kann auch das Auftreten von Substitutionsprodukten oder -leistungen verhindert werden, indem versucht wird, die eigenen Produkte/Dienstleistungen als unverzichtbar bzw. unersetzlich für die Kundschaft zu präsentieren.

<sup>43</sup> Vgl. PEPELS, W. (2005), S. 135 f.

<sup>44</sup> Vgl. PEPELS, W. (2005), S. 132 ff.

Auch bei diesem Ansatz können wieder höhere Preise als für die Konkurrenzprodukte gerechtfertigt werden und auch bei Kostensteigerungen für die Einsatzfaktoren müssen die Preise für die Kunden nicht zwangsläufig erhöht werden, vorausgesetzt, man akzeptiert eine Verringerung der Margen. Fällt diese Verringerung zu intensiv aus, müssen natürlich auch hier die Preise erhöht werden.

Ein Problem stellt jedoch das immer stärker werdende Preisbewusstsein dar, welches die Bereitschaft, unnötig hohe Preise zu bezahlen, immer weiter sinken lässt. Zusätzlich muss auch immer der starke Einfluss des Preis-Leistungs-Verhältnisses beachtet werden, welches durch immer höher werdende Preise des Qualitätsführers und besser werdende Qualität, z.B. des Kostenführers, immer näher zueinander rücken kann. Diese Risiken gilt es wiederum durch verstärkte F&E-Aufwendungen zu minimieren, um die differenzierte Marktposition nicht an einen oder mehrere neue Konkurrenten zu verlieren, welche diese Nische z.B. auch nur als Teilsegment bearbeiten können, ohne dadurch ein hohes Risiko für die gesamte Unternehmung einzugehen.<sup>45,46</sup>

- Ähnliches gilt für die **konzentrierte Kostenführerschaft**, bei der man sich jedoch auf einen kostenorientierten Teilmarkt spezialisiert. Auf Grund eben dieser Spezialisierung kann eine Unternehmung in die Position gelangen, für ihren Bereich die Kostenführerschaft zu übernehmen. Trotz des eigentlich kleinen bedienten Marktes kann man noch ausreichende Margen erreichen und die Austauschbarkeit durch Substitutionsprodukte kann durch das „exklusive“ Angebot verringert werden. Oftmals entsteht bei diesem Ansatz eine starke Abhängigkeit zwischen Lieferant und Nachfrager, wobei diese in beide Richtungen auftreten kann.

Eben diese Abhängigkeit kann für den Anbieter zu großen Problemen führen, sollten in dem kleinen bedienten Markt Absatzschwierigkeiten oder gar eine Krise auftreten. Zudem besteht die Gefahr, dass die billigen Nischenprodukte durch billige Standardprodukte – quasi aus dem Bereich der umfassenden Kostenführerschaft – ersetzt werden können, welche möglicherweise durch leichte Adaptionen auf spezielle Problemstellungen angepasst werden können.<sup>47</sup>

Eine zusätzliche Position ergibt sich noch, wenn man zwischen all diesen Bereichen angesiedelt ist. Diese „Stuck in the Middle“-Position deutet darauf hin, dass man weder besonders günstige noch qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen vertreibt. Diese Position gilt es nach Möglichkeit zu vermeiden, da der Erfolg hier normalerweise nur in sehr begrenztem Maße eintritt. Grund dafür ist, dass die Ansprüche der meisten Kunden entweder in einer hohen Qualität **oder** einem niedrigen Preis angesiedelt sind, aber eher weniger in einem mittelhohen Preis für eine mittelmäßige Qualität.<sup>48</sup>

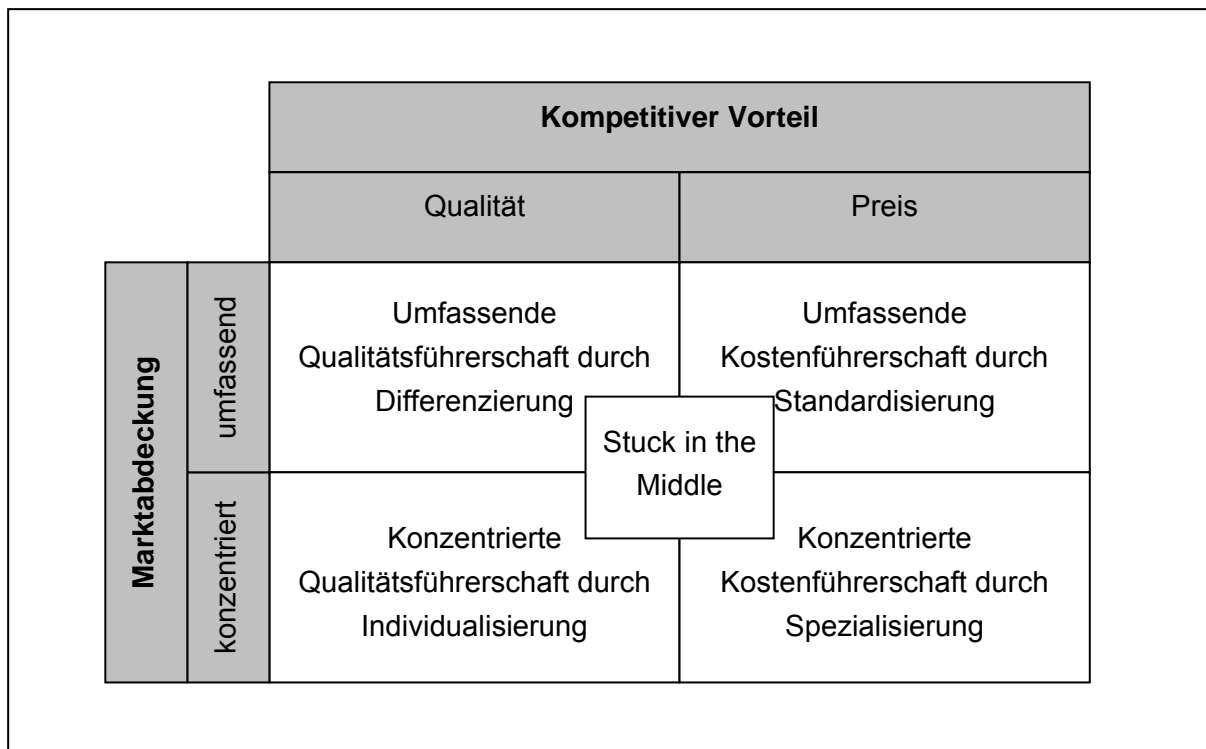
---

<sup>45</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 115

<sup>46</sup> Vgl. PEPELS, W. (2005), S. 135 f.

<sup>47</sup> Vgl. PEPELS, W. (2005), S. 139 ff.

<sup>48</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 136 ff.

Abbildung 10: Wettbewerbspositions-Matrix<sup>49,50</sup>

Für die Erstellung dieser Matrix wäre es natürlich sinnvoll, über die Preise bzw. Kosten sowie die angebotene Qualität aller Konkurrenten genau Bescheid zu wissen. Jedoch stellt genau dieses Wissen das größte Problem bei dieser Bewertungsmethode dar, da sich die Dienstleistungsunternehmer normalerweise sehr mit der Offenlegung ihrer verrechneten Stundensätze zurückhalten. Ersatzhalber kann hier versucht werden, die Preise und die Qualität ansatzweise mittels der Erfahrungswerte eigener Mitarbeiter zu bewerten. Zusätzlich kann auch anhand der Umsatzzahlen pro Mitarbeiter, falls diese beiden Zahlenwerte offengelegt sind, geschätzt werden, ob sich eine Unternehmung eher im oberen oder unteren Preissegment befindet. Die Gefahr bei diesen beiden Schätzungsvarianten liegt jedoch in der Subjektivität eben dieser. Abhilfe kann hier z.B. dadurch geschaffen werden, dass vor allem bei der Zuhilfenahme der Erfahrungswerte so viele MitarbeiterInnen wie möglich befragt werden.

Bei der Wettbewerbspositions-Matrix kann auch wieder, ähnlich wie bei der Positionierungsanalyse, ein SOLL-IST-Vergleich durchgeführt und aufbauend darauf in der Folge eine passende Strategie erarbeitet werden, um den gewünschten SOLL-Stand möglichst schnell zu erreichen.

<sup>49</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 116

<sup>50</sup> Vgl. PEPELS, W. (2005), S. 131

## 2.3 Marktanalyse

Anhand einer Marktanalyse sollen die Möglichkeiten, die für eine Firma z.B. in einer neuen Branche vorhanden sind, genau untersucht werden. Die Marktanalyse wird dabei oft mit der Markt- oder Marketingforschung verwechselt. Die Unterschiede liegen jedoch darin, dass die Marktforschung die externen Absatz- und Beschaffungsmärkte – also Lieferanten, Beschaffungswege, Qualitäten der eingekauften Produkte etc. – betrachtet, die Marketingforschung untersucht nur die Absatzmärkte (Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil etc.) über einen Zeitraum und die Marktanalyse bezieht sich nur auf einen Zeitpunkt.<sup>51</sup>

Bevor eine Marktanalyse durchgeführt wird, muss festgelegt werden, welche Daten in welchem Umfang erhoben werden. Hier gibt es die Möglichkeiten der Voll- und der Teilerhebung. Die Vollerhebung ermöglicht es, ein möglichst exaktes Bild des Marktes bzw. des untersuchten Bereiches zu erhalten. Ein Beispiel für eine solche Vollerhebung ist eine Volkszählung. Da der Aufwand für eine solche Vollerhebung aber nicht immer oder nur sehr selten gerechtfertigt oder sinnvoll ist, werden Teilerhebungen durchgeführt. Hier werden nur Teile z.B. des Gesamtmarktes untersucht, welche z.B. durch reine Zufallsauswahl, systematische Zufallsauswahl, Flächenauswahl, Konzentrationsverfahren ausgewählt werden. Dabei wird versucht, trotzdem ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten. Dazu können in der Folge statistische Methoden angewendet werden, um vom stichprobenartig ausgewählten Befragungskreis auf die Gesamtheit schließen zu können.<sup>52</sup>

In den weiteren Unterpunkten werden Anforderungen an die Erhebungsmethoden, die Sekundär- sowie die Primärforschung beschrieben und im Anschluss daran noch die Befragungsmethoden und die Auswertung mittels eines Kundenportfolios erläutert.

### 2.3.1 Anforderungen an die Erhebungsmethoden

Um im Rahmen der Marktanalyse auch wirklich die richtigen Informationen zu erheben, müssen deren Anforderungen vorab definiert werden. Die Anforderungen können hierbei nach zwei Kriterien unterschieden werden: Qualitativ nach der Informationsstruktur, quantitativ nach dem Informationsumfang.

---

<sup>51</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 143

<sup>52</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 153f.



### 2.3.1.1 Informationsstruktur

Die Möglichkeiten der Informationsstruktur sind in Abbildung 11 dargestellt.

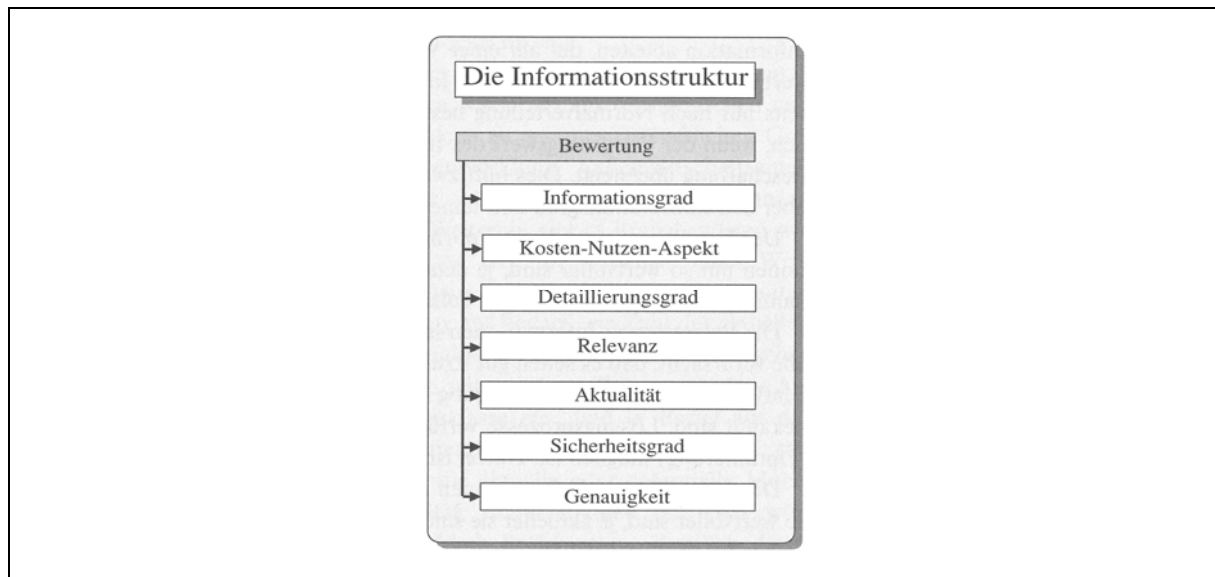


Abbildung 11: Die Informationsstruktur<sup>53</sup>

Der Informationsgrad ist ein Maß für die Vollständigkeit der Informationen. Es wird also verglichen, wieviel der notwendigen Optionen tatsächlich vorhanden sind. Um eine möglichst gute Basis für die weiteren Entscheidungen zu haben, ist es also sinnvoll, einen möglichst hohen Informationsgrad zu erreichen. Das Optimum stellt hierbei der Wert 1 dar, das Minimum 0, wobei es unwahrscheinlich ist, dass die beiden Extrema jemals erreicht werden.

Bei der Kosten-Nutzen-Relation wird betrachtet, ob die Kosten, die die (zusätzliche) Informationsgewinnung verursacht, einen höheren oder niedrigeren Nutzen bringen. Der Nutzen fällt umso höher aus, umso mehr Kosten durch die Abwendung einer Fehlentscheidung m.H. der zusätzlich gewonnenen Informationen vermieden werden können. Der Kosten der Informationen lassen sich normalerweise recht einfach einschätzen, deren Nutzen jedoch umso schwieriger: Man weiß erst, was die fehlenden Informationen wert sind, wenn man sie hat, also immer erst im Nachhinein.

Der Detaillierungsgrad ist ein weiteres Merkmal der Informationen. Je detaillierter die Informationen sind, umso besser kann die Marketingabteilung mit ihnen arbeiten und umso mehr Schlüsse können aus diesen gezogen werden.

Die Relevanz der Informationen ist wiederum sehr schwierig einzuschätzen. Hier weiß man auch meistens erst im Nachhinein, ob die beschafften Informationen wirklich benötigt wurden oder nicht.

<sup>53</sup> PEPELS, W. (1995b), S. 173

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Aktualität der Informationen. Je aktueller diese sind, umso besser kann die Marketingabteilung mit ihnen arbeiten. Gerade in der heutigen, schnelllebigen Zeit ist dies ein sehr wichtiger Aspekt.

Im Begriff des Sicherheitsgrades sind die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Informationen enthalten. Hierfür gibt es verschiedene Bewertungsmethoden:

- **Deterministische Informationen:**  
Sie sind völlig sicher, die zur Entscheidungsfindung notwendigen Informationen sind exakt und vollständig vorhanden.
- **Objektiv-stochastische Informationen:**  
Diese sind mit Hilfe der statistischen Methoden berechenbar wahrscheinlich. Die möglicherweise vorhandenen Risiken können dadurch eingegrenzt und gegeneinander abgewogen werden.
- **Subjektiv-stochastische Informationen:**  
Diese Informationen beruhen auf Erfahrungen und sind daher oft sehr subjektiv geprägt, aber im Marketing am häufigsten vertreten.
- **Indeterministische Informationen:**  
Bei den indeterministischen Informationen handelt es sich um die unsichersten überhaupt, ihr Sicherheitsgrad ist komplett ungewiss. Aus diesem Grund sind Entscheidungsfindungen auf Basis dieser Informationen nur sehr schwer zu erzielen und von einer gewissen Unsicherheit geprägt.

Als abschließendes, aber sehr wichtiges Kriterium gibt es noch die Genauigkeit. Diese ist meist nur unvollkommen, was oft auf die subjektiven Einflüsse bei der Informationsgewinnung zurückzuführen ist. Diese nennt man dann unvollständige, unbestimmte und unsichere Informationen. Es können aber auch objektive Einflüsse eine Ungenauigkeit hervorrufen, in diesem Fall spricht man dann von ungewissen Informationen.<sup>54</sup>

### 2.3.1.2 Informationsumfang

Der Informationsumfang kann wiederum in zwei Bereiche aufgeteilt werden:

- **Betriebsinterne Tatbestände**, welche für die Marktanalyse von Bedeutung sind.
- **Betriebsexterne Tatbestände**, also welche aus dem Unternehmensumfeld.  
Diese werden weiters in Daten- und Instrumentalinformationen aufgeteilt. Im Rahmen der Dateninformationen werden die ökonomischen (volkswirtschaftliches Wachstum, Einkommensentwicklung etc.) und außerökonomischen Daten erfasst. Die Instrumentalinformationen beziehen sich z.B. auf Unternehmensreaktionen auf Umweltaktivitäten, auf Kunden, Konkurrenten etc.

<sup>54</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 173 ff.

### 2.3.2 Sekundärforschung

Ob die Sekundärforschung in der Reihenfolge vor oder nach der Primärforschung steht, kann so oder so gesehen werden. Hier wird sie vor die Primärforschung gestellt, weil aus Kosten- und Zeitgründen immer zuerst eine Sekundärforschung durchgeführt werden sollte, bevor eine primäre angedacht oder durchgeführt wird.

Bei der Sekundärforschung werden die Ergebnisse von schon durchgeführten Untersuchungen verwendet. Dies spart, wie schon oben erwähnt, eine Menge Zeit und Geld. Zusätzlich können so Informationen verwendet werden, an die man ansonsten nicht gelangen würde.

Die Nachteile liegen darin, dass z.B. eine Aktualität der Daten nicht gewährleistet ist. So wurden diese meist schon vor geraumer Zeit erfasst, ausgewertet und waren schon bei ihrer Veröffentlichung nicht mehr aktuell. Zusätzlich können die Informationen oftmals auch nicht direkt auf den eigenen Anwendungsfall umgemünzt werden. Dadurch kann es zu „Übersetzungsfehlern“ kommen, welche in der Folge Ungenauigkeiten hervorrufen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die ErstellerInnen der Primärforschung oftmals ein anderes Verständnis der Daten haben, als dies beim Weiterverarbeiter der Fall ist. Auch dadurch können wieder Abweichungen entstehen. Auch reicht oftmals die Detailliertheit der verwendeten sekundären Informationen nicht für die eigene Anwendung aus, was die Verwendbarkeit wiederum erschwert.

Marktanalysen dienen oftmals als Grundlage für die Strategieentwicklung, um sich langfristig von der Konkurrenz abzusetzen. Hierbei muss aber beachtet werden, dass die Konkurrenten normalerweise ebenfalls Zugriff auf die verwendeten Daten haben. Zumindest, falls diese von öffentlichen Quellen, also z.B. Statistik Austria, stammen.<sup>55</sup>

Die möglichen Quellen der Sekundärforschung werden in Abbildung 12 aufgezeigt.

---

<sup>55</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 176 f.



Abbildung 12: Die Sekundärerhebung<sup>56</sup>

Bei diesen Quellen handelt es sich um die externen Informationsquellen. Wie gut diese Informationen einsetzbar sind, hängt, wie schon erwähnt, stark vom Einsatzfall ab, es kann also keine generelle Aussage darüber getroffen werden. Aber auf jeden Fall können durch sie zumindest die Rahmenbedingungen für eine evt. notwendige Primäruntersuchung abgesteckt werden und sie können auch zur Ideensammlung dienen.

In der heutigen Zeit werden auch Datenbanken (siehe Abbildung 13: Die Datenbanken) immer wichtiger für die Sekundärforschung. Diese reichen von Volltextdatenbanken, die die vollständigen Inhalte der Veröffentlichungen beinhalten, über Faktendatenbanken, welche Zusammenfassungen von überbetrieblichen Datensammlungen wie z.B. Statistiken enthalten, bis hin zu Real time-Datenbanken, die aktuelle Änderungen in Echtzeit wiedergeben.

<sup>56</sup> PEPELS, W. (1995b), S. 178

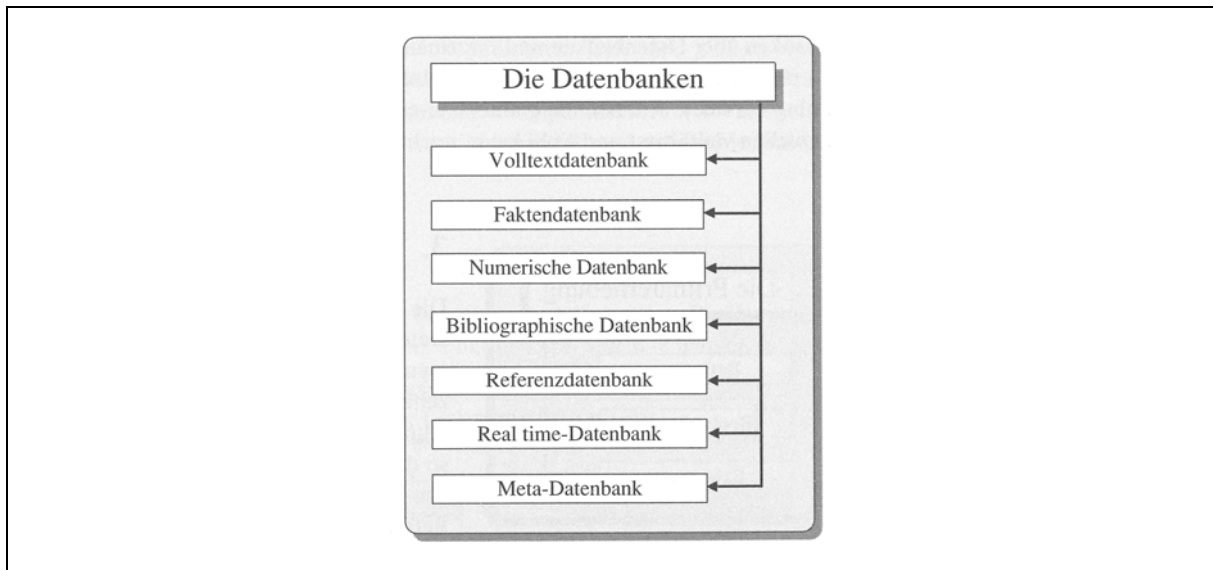


Abbildung 13: Die Datenbanken<sup>57</sup>

Welche Informationsquellen also schlussendlich für die Untersuchung angezapft werden, hängt hauptsächlich von der Aufgabenstellung, dem Umfang, der Aktualität und Detailliertheit der benötigten Informationen ab.

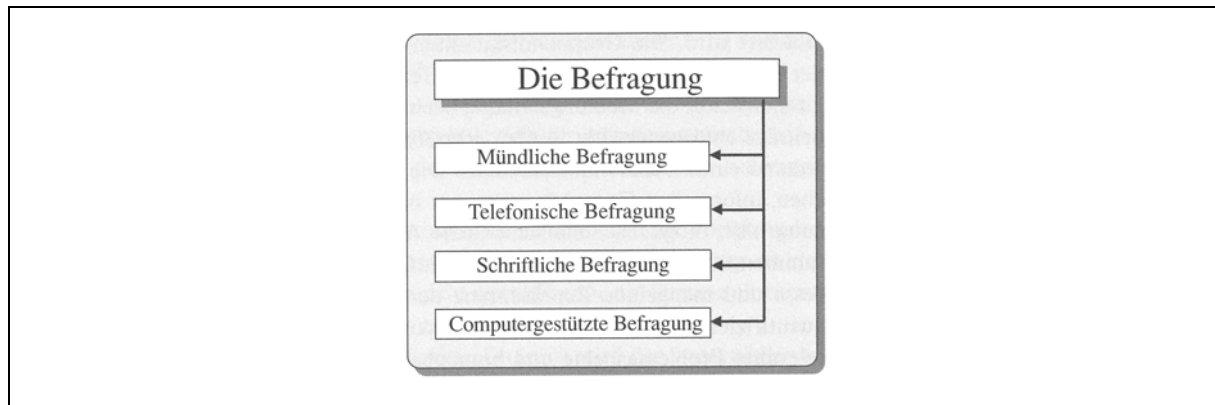
### 2.3.3 Primärforschung

Wie schon erwähnt, baut eine Sekundärforschung immer auf eine Primärforschung auf. Jedoch sollte vor einer Primärforschung immer eine Sekundärforschung durchgeführt werden, um das zu untersuchende Gebiet genau abstecken und dadurch den Aufwand einschränken zu können. Auch bei der Primärforschung gibt es die unterschiedlichsten Möglichkeiten der Informationserhebung, z.B. die Befragung, die Beobachtung und das Experiment. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch nur auf das Instrument der Befragung eingegangen.<sup>58</sup>

Bei der Befragung gibt es die Möglichkeiten der mündlichen, telefonischen, schriftlichen sowie der computergestützten Befragung (siehe Abbildung 14: Die Befragung).

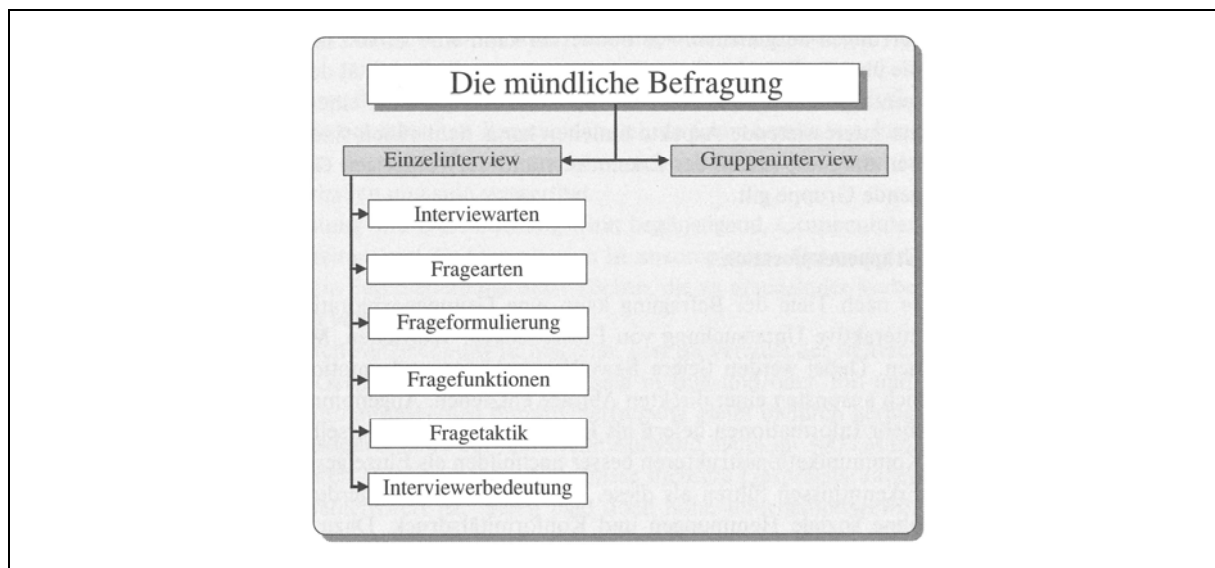
<sup>57</sup> PEPELS, W. (1995b), S. 179

<sup>58</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 180

Abbildung 14: Die Befragung<sup>59</sup>

### 2.3.3.1 Mündliche Befragung

Die mündliche Befragung ist die am häufigsten angewendete Methode. Auch diese lässt sich wieder unterteilen, und zwar in Einzelinterviews und Gruppeninterviews.

Abbildung 15: Die mündliche Befragung<sup>60</sup>

Bei den Gruppeninterviews gibt es wiederum die Gruppenexploration und die Gruppendiskussion. Die Gruppendiskussion wird oft am Anfang von Forschungsprojekten zur Aufklärung angewendet. Dabei diskutieren Gruppen von sechs bis acht Leuten unter der Leitung eines Diskussionsleiters zu einem vorgegebenen Thema. Dabei ist darauf zu achten, dass jede/-r der TeilnehmerInnen seine Meinung kundtun kann und dass nicht ein/-e TeilnehmerIn der Gruppe seine/ihre Meinung aufzwingt. Dies ist die Aufgabe des/-r Diskussionsleiters/-in. Zusätzlich darf diese/-r das Gespräch auch nicht durch seine/ihre Meinungseinbringung beeinflussen. Ziel ist es, gewisse Themen ähnlich einer Diskussion im alltäglichen Leben abzuhalten, jedoch sollte diese zielgerichtet sein und nicht allzu sehr vom Thema abweichen.

<sup>59</sup> PEPELS, W. (1995b), S. 181

<sup>60</sup> PEPELS, W. (1995b), S. 181

Die Gruppenexploration zielt hingegen mehr auf die Untersuchung von Wünschen, Einstellungen, Motiven etc. ab, also Dinge, die man normalerweise nicht so leicht erfährt. Würden diese Themen in Einzelinterviews behandelt, würden wahrscheinlich andere Ergebnisse erzielt werden, da sich womöglich so manche/-r TeilnehmerIn mit den Antworten eher zurückhalten würde.

Die Einzelinterviews sind die am meisten verwendete Methode, Marktanalysen durchzuführen, da sie einfach zu organisieren sind. Jedoch muss beachtet werden, dass nicht alle Antworten eins zu eins in die Auswertung übernommen werden dürfen. Viel hängt bei den Antworten davon ab, wie die Fragen formuliert und gestellt werden. Dieses Problem wurde schon im Kapitel 2.1.1 behandelt.<sup>61</sup>

### 2.3.3.2 Telefonische Befragung

Durch die weite Verbreitung der Telefon- und Mobiltelefonanschlüsse in der heutigen Zeit ist die Telefonbefragung ein weit verbreitetes Mittel. Durch die Möglichkeit der schnellen Abarbeitung – die befragende Person muss zwischen den Interviews keine Wege zurücklegen – werden die Möglichkeiten der Telefonbefragung besonders zu kommerziellen Zwecken gerne genutzt. Zusätzlich ist die Antwortbereitschaft der Befragten – basierend auf einer gewissen Anonymität, die zumindest gedanklich gewahrt wird – am Telefon weitaus höher als im persönlichen Gespräch. Auch die Kosten sind durch die Telefonbefragungen niedriger, da die Kosten für Telefongespräche langsamer gestiegen sind als z.B. Treibstoffkosten.

Ein weiterer Vorteil, ähnlich der Anonymität, liegt darin, dass die Interviewten nicht durch Mimik, Gestik und Aussehen des/-r Befragenden beeinflusst werden, jedoch bleibt noch der Einfluss von Stimme, Akzent etc. bestehen. Zusätzlich können auch hier Unklarheiten bei den Fragen direkt angesprochen werden. So können die Interviewten, falls sie eine Frage oder Teile davon nicht verstanden haben, sofort nachhaken und somit Unklarheiten beseitigen. Zusätzlich können die FragenstellerInnen ihre Fragen wiederholen, falls sie – überwiegend bei einer offenen Frage – das Gefühl haben sollten, dass die Frage falsch verstanden wurde.

Die Nachteile der telefonischen Befragung liegen darin, dass die Dauer und die Frageninhalte eingeschränkt sind. Zusätzlich neigen die Befragten bei einer telefonischen Befragung eher zu Unfreundlichkeit als bei anderen Methoden. Auch fallen Möglichkeiten, die Fragestellungen durch das Einbringen von Skizzen, Tabellen, Diagrammen etc. zu verdeutlichen, wodurch es wiederum zu Missverständnissen kommen kann. Ein wichtiger Aspekt ist auch der Anrufzeitpunkt. Sollte dieser falsch gewählt sein, fühlen sich viele der Befragten gestört oder sind zumindest abgelenkt, wodurch wiederum die Antworten verschwimmen.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 181 ff.

<sup>62</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 201 f.

### 2.3.3.3 Schriftliche Befragung

Durch die schriftliche Befragung fallen v.a. die Kosten für die Fahrten zwischen den Befragten weg, jedoch müssen im Gegensatz zur telefonischen Befragung die Fragebögen erst verschickt werden. Zusätzlich müssen auf Grund der meist geringen Rücklaufquote die Kosten für die nicht erhaltenen Antworten auf die erhaltenen aufgerechnet werden.

Ein Vorteil, der durch die schriftliche Befragung eintritt, ist der Wegfall der Einflüsse durch die befragenden Personen, da die Befragten ihre Antwort „in aller Stille“ geben und sich somit voll und ganz auf ihre persönlichen Antworten konzentrieren können. Auch ist der zeitliche Aspekt ein anderer, da die Beantwortung jederzeit unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden kann.

Einer der größten Nachteile ist, dass unvollständige Antworten oder die Antworten auf falsch verstandene Fragen nicht durch das Nachhaken der befragenden Personen verhindert werden können. Zusätzlich ist die Qualität der Antworten stark von den Interviewten abhängig, da diese ihre Antworten ausführen und oft handschriftlich festhalten müssen, was eine Auswertung erschwert. Weiters werden viele Antworten nicht so ausführlich beantwortet, wie dies womöglich im persönlichen Gespräch oder am Telefon erfolgen würde, da hierzu oftmals ganz einfach die Motivation nicht vorhanden ist. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass bei der schriftlichen Befragung generell die Bewertung der emotionalen und der Umwelteinflüsse auf die Befragten wegfällt.<sup>63</sup>

### 2.3.3.4 Computergestützte Befragung

Bei den computergestützten Befragungen werden die Bildschirm- und die Computerbefragung unterschieden.

Bei den Bildschirmbefragungen werden z.B. die Fragen am Bildschirm dargestellt, aber von einem Interviewer eingegeben, und die Befragten geben ihre Antworten über eine Tastatur ein. Die Fragen können auch vom Computer akustisch wiedergegeben werden und es kann auch eine Spracheingabe erfolgen.

Die Vorteile liegen z.B. darin, dass die Befragungen individuell auf die Personen angepasst werden können. So können diverse Filter dafür sorgen, dass die Fragen altersspezifisch gestellt werden etc. Auch können durch die Bildschirmbefragung ganz einfach komplexere Befragungen durchgeführt werden. Die Ausarbeitung offener Fragen wird vereinfacht, da eine Einschränkung der Antwortlänge auf Grund des vorhandenen Platzes nicht nötig ist. Auch können die Antworten wiederum leicht kategorisiert werden und auch eine automatisierte Auswertung ist möglich. Dadurch werden wiederum Bearbeitungskosten gespart.

Die Nachteile liegen mitunter in den hohen Investitionskosten, die vorab getätigt werden müssen. Zusätzlich müssen auf Grund der immer kürzer werdenden Entwicklungszeiten die

---

<sup>63</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995b), S. 202 ff.



Systeme immer öfter aktualisiert werden. Zusätzlich fallen durch die ständige Laufzeit der Computer hohe Stromkosten an, welche wiederum gedeckt werden müssen.

Bei der Computerbefragung wird die interviewende Person durch den Computer ersetzt, die Interviewten lesen die Frage selbst vom PC ab und beantworten diese auch selbst. In den Bereich dieser Befragung fällt z.B. eine Befragung per E-Mail, in deren Verlauf die EmpfängerInnen einen Fragebogen ausfüllen.

Hiermit können große Gebiete abgedeckt werden, da gerade durch die Verbreitung des Internets der regionale Faktor quasi nicht mehr vorhanden ist. Zusätzlich ergeben sich dadurch auch immense Kosteneinsparungen sowohl gegenüber der persönlichen als auch gegenüber der stationären Bildschirmbefragung. Es wird z.B. weit weniger befragendes Personal benötigt. Zusätzlich sinkt durch die Computerbefragung oft die Hemmschwelle, auf pikante Fragen zu antworten, da man ja einer Maschine antwortet und nicht einem anderen Menschen. Wie auch schon bei der schriftlichen können auch bei der Computerbefragung Pausen eingelegt werden, falls diese benötigt werden.

Zu den größten Nachteilen gehört, dass überhaupt nicht kontrolliert werden kann, unter welchen Umständen die Beantwortung erfolgt. Auch kann kaum gesteuert werden, wer die Fragen schlussendlich wirklich beantwortet, Falschangaben können auch nicht verhindert werden. Also kann auch nicht beeinflusst oder überprüft werden, ob die Befragten möglicherweise gar nicht im Stande sind, die Fragen richtig zu verstehen, was wiederum zu verfälschten Ergebnissen führen kann.

Hiermit dürften die wichtigsten Möglichkeiten der Befragung im Rahmen einer Marktanalyse inklusive ihrer Vor- und Nachteile ausreichend erklärt sein. Wie so oft kommt es auch hier wieder darauf an, für die entsprechende Anforderung die passende Form zu finden. Darum muss vor einer Entscheidung genau überlegt werden, wie das Problem am besten angegangen wird, um nicht komplett über das Ziel hinauszuschießen oder zuwenig Informationen zu erhalten, um eine aussagekräftige Auswertung durchführen zu können.

### **2.3.4 Kundenportfolio**

Im Rahmen der Portfoliomatrizen gibt es die verschiedensten Ausführungen. Zu den Bekanntesten zählen das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group und das Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolio von McKinsey. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird jedoch das Kundenportfolio (Abbildung 16: Kundenportfolio) zur Anwendung gebracht, in dem es darum geht, die Attraktivität der (potenziellen) Kunden zu beurteilen. Mit Hilfe dieses Portfolios können die Ergebnisse der vorhergehenden Marktanalyse ausgewertet und die (potenziellen) Kunden anhand ihrer Attraktivität in verschiedene Segmente eingeteilt werden. Dieses Portfolio stellt also den Abschluss der Marktanalyse dar.

Auf der horizontalen Achse wird hier die Lieferantenposition, auf der vertikalen die Kundenattraktivität aufgetragen. Die Darstellung erfolgt in diesem Fall in Form einer 3x3-Matrix, welche eine genauere Unterscheidung zulässt als die sonst oft üblichen 2x2-Matrizen.

Wie die Lieferantenposition und die Kundenattraktivität bewertet werden, ist ganz dem Anwender überlassen. Im Idealfall, hierfür müssen jedoch wieder ausreichend Informationen zur Verfügung stehen, kann die Attraktivität des Kunden darin bemessen werden, wieviel er absolut oder relativ gesehen z.B. in die Finite Elemente-Berechnung investiert. Für die Lieferantenposition könnte als Maßstab dienen, wieviel Prozent der Investitionen für externe FE-Dienstleistungen ausgegeben werden.<sup>64</sup>

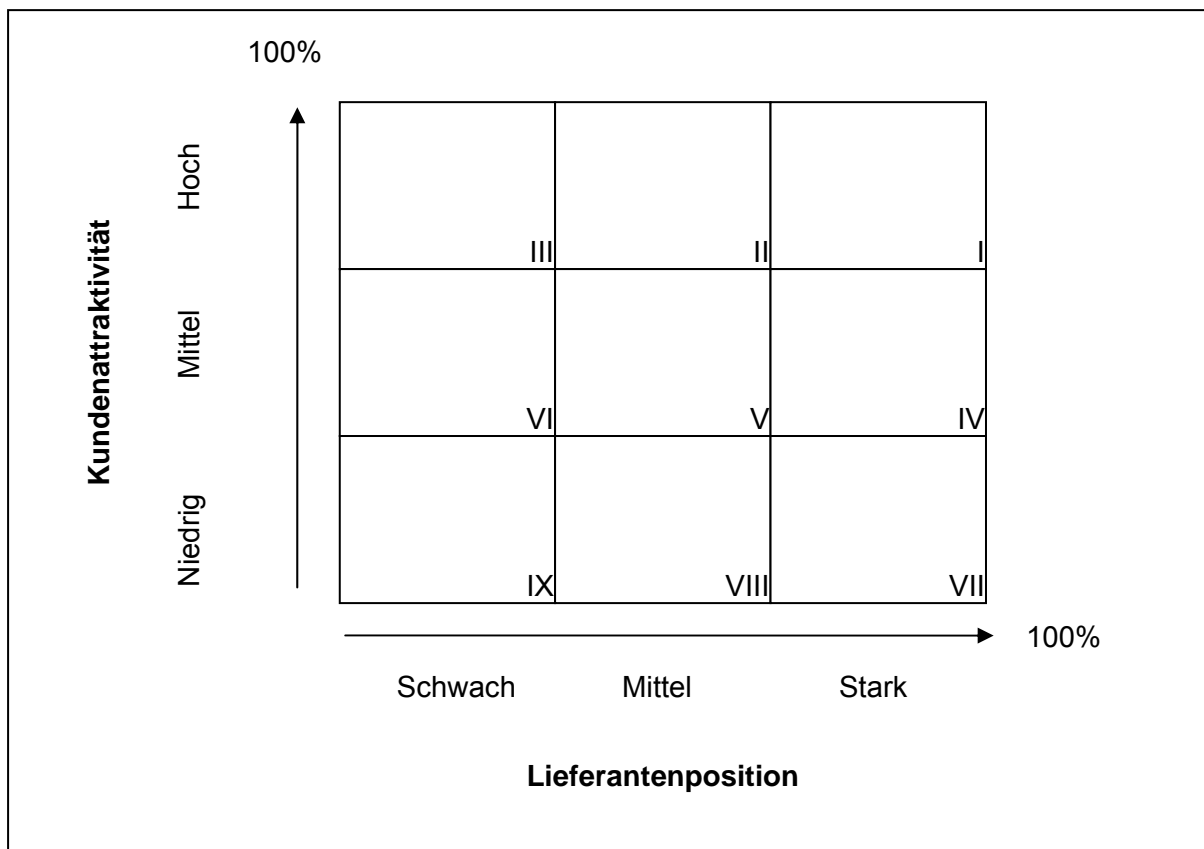


Abbildung 16: Kundenportfolio<sup>65</sup>

Das Optimum in diesem Portfolio stellt natürlich der rechte, obere Bereich dar, da hier beide Bewertungskriterien das Maximum erreichen. Die weitere Bearbeitung der Kunden muss sich jedoch nicht ausschließlich auf diesen beschränken, denn auch die anderen, in der Matrix als unattraktiver dargestellten Firmen, können einiges an Potenzial in sich tragen, nur muss für diese eine ganz andere Herangehensweise erfolgen. Näheres dazu folgt später in den Kapiteln 2.4.5 sowie 3.4.1.

<sup>64</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 192 ff.

<sup>65</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 195

Dieses Werkzeug der Marktanalyse stellt also eine zusätzliche Grundlage für die weitere Strategieentwicklung dar, mit welcher eine Neupositionierung der Firma von ihrem IST-Zustand, welcher im Kapitel Konkurrenzanalyse erörtert wurde, auf den SOLL-Zustand erfolgen soll.

## 2.4 Marketing- und Vertriebsansatz

Der Marketing- und Vertriebsansatz stellt das am stärksten von den vorherigen Untersuchungen abhängige Element und auch den Abschluss dieser Diplomarbeit dar, da dieser die weitere Strategie für Umgang mit den potenziellen Kunden beinhaltet.

Zu Beginn dieses Kapitels erfolgt eine Abgrenzung der Begriffe Marketing und Vertrieb, im Anschluss daran werden die unterschiedlichen Möglichkeiten des Marketings betrachtet, wobei der behandelte Bereich überwiegend auf das Dienstleistungsmarketing eingeschränkt wird. Das Produktmarketing wird größtenteils außer Acht gelassen. Anschließend werden die Dienstleistungsproduktivität und die Alternativen der Marktbearbeitung, genauer dargestellt und als Abschluss noch ein paar allgemeine Möglichkeiten des Marketings, welche nicht produkt- oder dienstleistungsbezogen sind, behandelt.

### 2.4.1 Abgrenzung der Begriffe Marketing und Vertrieb

Die Aufgaben des Marketings und Vertriebs hängen normalerweise sehr stark zusammen. Das Marketing zeichnet sich für die organisatorische Seite verantwortlich. Es kann als Prozess angesehen werden, mit dessen Hilfe eine Unternehmung auf kreative, produktive und gewinnbringende Art und Weise den Kontakt zum Markt herstellen kann. Des Weiteren liegen die Aufgaben des Marketings darin, passende Kunden auf diesem Markt zu finden und in der Folge auch zufriedenzustellen. Zusätzlich ist das Marketing dafür verantwortlich, die richtigen Produkte oder Dienstleistungen zur richtigen Zeit am richtigen Ort für die richtigen Kundengruppen zu einem angemessenen Preis anzubieten und diese auch mit den richtigen Mitteln zu bewerben.<sup>66</sup>

Abhängig von den Rahmenbedingungen einer jeden Unternehmung, welche sich überwiegend aus den Tätigkeiten und den bedienten Märkten ableiten lassen, können unterschiedliche Arten von Marketing unterschieden werden. Diese sind:<sup>67</sup>

- **Konsumgütermarketing:**

Dieses beschäftigt sich mit der Vermarktung von alltäglichen Konsum- und Gebrauchsgütern. Dabei handelt es sich z.B. um Lebensmittel bzw. Autos oder Möbel.

---

<sup>66</sup> KOTLER, P.; BLIEMEL, F. (2001), S. 24 ff.

<sup>67</sup> <http://www.marketinglehre.de/> (25.04.2012)

- **Dienstleistungsmarketing:**  
Hierbei handelt es sich um die bedarfsgerechte Gestaltung und Vermarktung von Dienstleistungen und wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch genauer ausgeführt.
- **Handelsmarketing:**  
Das Handelsmarketing beschäftigt sich mit dem Marketing von Handelsunternehmen gegenüber ihren (potenziellen) Kunden. Dies beinhaltet Fragestellungen wie die Sortiments- und Geschäftsraumgestaltung, die Platzierung der angebotenen Produkte in den Regalen, die Ladenöffnungszeiten usw.
- **Industriegütermarketing:**  
Hierbei wird die Beschaffung von Industriegütern thematisiert. Es geht also um Produkte, welche von anderen Firmen zur Produktion ihrer eigenen Produkte oder Dienstleistungserstellung benötigt werden. Es handelt sich also um eine Form des Business-2-Business-Marketings. Der große Unterschied zum Konsumgütermarketing liegt u.a. in der Multipersonalität, dem hohen Formalisierungsgrad und dem hohen Individualisierungsgrad.
- **Marketing für öffentliche Betriebe:**  
Diese Art des Marketings beschäftigt sich mit dem Angebots- und Nachfrageverhalten von öffentlichen Unternehmungen und Verwaltungen. Der größte Unterschied zu den anderen Arten liegt darin, dass diese Betriebe im Normalfall keine erwerbswirtschaftlichen Ziele verfolgen oder diese nicht die Hauptbedingungen darstellen. Dies sind z.B. reine Kostendeckungs-, aber keine Erlösziele.
- **Social Marketing:**  
Das Social Marketing beschäftigt sich damit, soziale Ziele oder die soziale Aufgaben zu lösen. Hierbei können neben Produkten und Dienstleistungen auch Ideen angeboten werden. Die Unternehmungen, die Social Marketing betreiben, können hierbei aus den unterschiedlichsten Bereichen stammen: Kultur (z.B. Museen, Theater), Umweltschutz (z.B. Behörden), Bildungswesen (z.B. Schulen, Universitäten) etc.
- **Öko-Marketing:**  
Auf Grund des Strebens nach immer umweltverträglicheren Produktionsweisen und der sich ausweitenden Ressourcenknappheit hat sich das Öko-Marketing entwickelt. Aus Sicht der Hersteller beinhaltet dies z.B. eine umweltschonende Produktion der verkauften Produkte, also die Verminderung oder gar Vermeidung der Umweltbelastung.
- **Internationales Marketing:**  
Unter internationalem Marketing versteht man das erfolgreiche Handeln einer Unternehmung auf dem internationalen Markt. Es ist dabei auf Grund der vorherrschenden Bedingungen besonders komplex: Einerseits sind die einzelnen Ländermärkte schon sehr schwer zu behandeln, hinzu kommen noch Schwierigkeiten durch Währungsschwankungen (schwankende Wechselkurse), rechtliche Schwierigkeiten oder Ungereimtheiten etc.

Auf Grund der Anforderungen im Rahmen dieser Arbeit wird in der Folge jedoch nur das Dienstleistungsmarketing genauer behandelt.

Der Vertrieb beschäftigt sich im Gegensatz dazu vermehrt mit dem Absatz der Produkte, kann also eher als Verkaufseinheit angesehen werden. Er arbeitet dabei meist mit den Informationen, die die Marketingabteilung gesammelt und ausgearbeitet hat und tritt mit den (potenziellen) Kunden in Kontakt. Beim Vertrieb handelt es sich jedoch nicht nur um eine reine Verkaufsabteilung. Zu seinen Tätigkeiten gehören zusätzlich zum Verkauf auch die Erbringung von Kundendiensten, die Sammlung von Informationen bezüglich der Kunden, die Kommunikation mit den Kunden bezüglich der Tätigkeiten und Fähigkeiten der eigenen Unternehmung, der Einsatz der Zeit, um die Verkaufsziele zu erreichen etc.<sup>68</sup>

Anhand dieser Beschreibungen ist ersichtlich, dass die Tätigkeiten von Marketing und Vertrieb sehr stark miteinander verknüpft sind. Aus diesem Grund werden sie in der Folge nicht mehr gesondert voneinander behandelt und auch im Kapitel Praktische Problemlösung werden sie parallel behandelt und ausgearbeitet.<sup>69</sup>

## 2.4.2 Dienstleistungsmarketing

Den Begriff des Dienstleistungsmarketings kurz und prägnant zu beschreiben, ist nahezu unmöglich. Nicht umsonst wurden zahlreiche Bücher nur zu diesem Thema verfasst. Als Beispiele hierfür können u.a. das „Handbuch Dienstleistungsmarketing“, herausgegeben von Anton Meyer 1998 in zwei Bänden, oder „Dienstleistungsmarketing“ (5. Auflage, 2006) von den Autoren Heribert Meffert und Manfred Bruhn angesehen werden.

Als Erstes muss geklärt werden, worum es sich überhaupt bei einer Dienstleistung handelt. Dafür kann z.B. folgende Definition verwendet werden:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsdienstleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Frisörleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an Menschen (z.B. Kunden) und deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z.B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>70</sup>

<sup>68</sup> KOTLER, P.; BLIEMEL, F. (2001), S. 101 f.

<sup>69</sup> <http://www.brandeins.de/> (18.04.2012)

<sup>70</sup> MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 33

Aus dieser Definition sind auch die drei Dimensionen der Dienstleistungen herauszulesen:

- **Potenzialorientierung:**

Der Ansatz der Potenzialorientierung vertritt die Meinung, dass die von Menschen oder Maschinen geschaffenen Potenziale und Fähigkeiten als Dienstleistungen von Dienstleistungsunternehmen angesehen werden können. Dies beinhaltet die Erstellung spezifischer Leistungen im Auftrag eines Dienstleistungsnachfragers.<sup>71</sup>

- **Prozessorientierung:**

Hier wird der Prozess der Dienstleistungserstellung in den Vordergrund gerückt. Dies beinhaltet die Notwendigkeit eines externen Faktors, also den synchronen Kontakt des Dienstleistererbringers mit dem -nachfrager bzw. des zu bearbeitenden Produkts.<sup>72</sup>

- **Ergebnisorientierung:**

Mit Hilfe dieses Ansatzes werden die Dienstleistungen so definiert, dass nicht der Prozess die Dienstleistung ausmacht, sondern nur das Ergebnis, da dieses schlussendlich am Markt ersichtlich ist. Hier gilt, dass alle Dienstleistungen den immateriellen Gütern zuzurechnen sind, aber nicht alle immateriellen Güter als Dienstleistung angesehen werden können.<sup>73</sup>

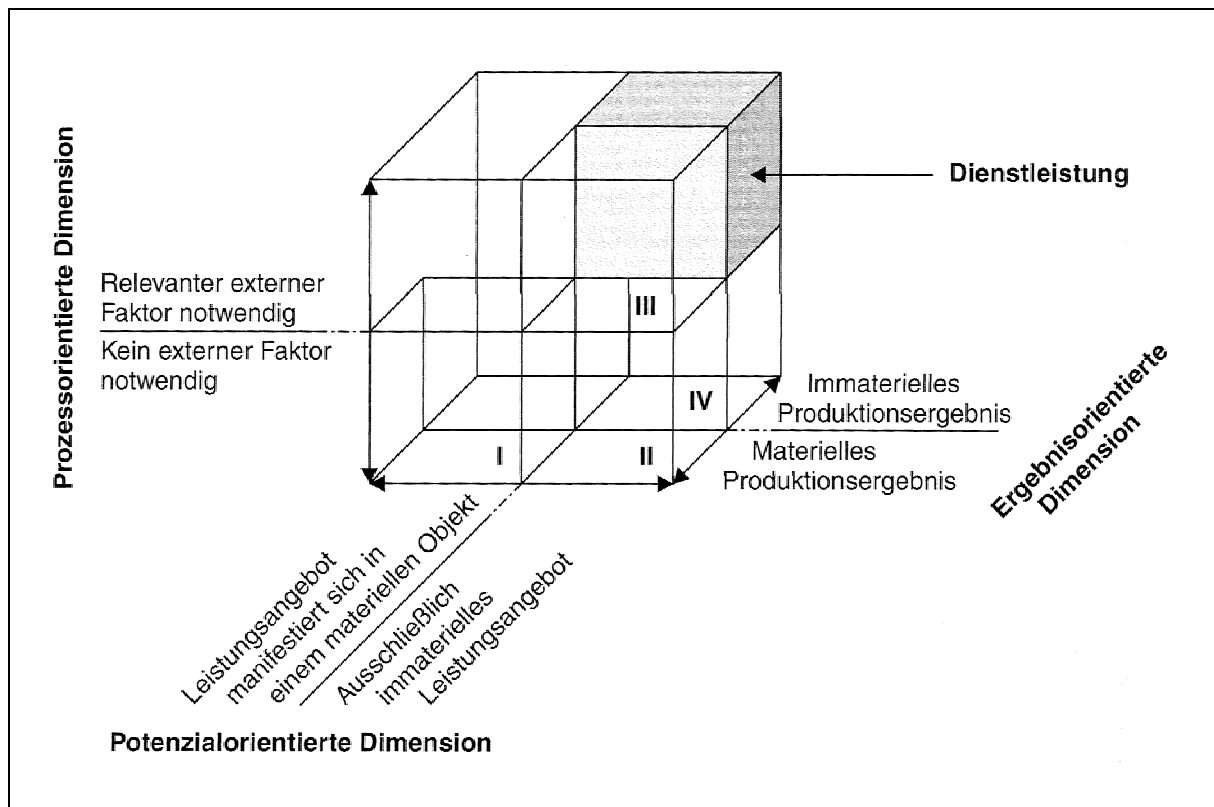
Diese können auch mittels des Dienstleistungswürfels dargestellt werden, in welchem sie die drei Dimensionen des Würfels bilden (siehe Abbildung 17: Dienstleistung als Produkttyp). Die Potenzialorientierung wird hier in materielles und immaterielles Leistungsangebot unterteilt, bei der Prozessorientierung wird unterschieden, ob ein externer Faktor notwendig ist oder nicht. Die Ergebnisorientierung wird wiederum in ein materielles und immaterielles Produktionsergebnis aufgeteilt.

---

<sup>71</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 30

<sup>72</sup> Vgl. MEYER, A. (1998), S. 7

<sup>73</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 30

Abbildung 17: Dienstleistung als Produkttyp<sup>74</sup>

Wie nun anhand des Würfels leicht ersichtlich ist, besteht eine Dienstleistung aus einem immateriellen Leistungsangebot, einem materiellen Produktionsergebnis sowie einem relevanten externen Faktor. Zusätzlich dazu gibt es noch vier weitere relevante Produkttypen, die sich aus den oben genannten Dimensionen zusammensetzen. Diese werden ebenfalls von Knoblich/Oppermann in ihrem Dienstleistungswürfel dargestellt:<sup>75</sup>

- **Produkttyp I:**  
Sowohl das Leistungsangebot als auch das Produktionsergebnis sind materieller Art und es ist zur Erstellung kein externer Faktor notwendig. Dies trifft z.B. auf Güter wie Fahrräder mit einem sehr hohen Materialgrad zu, wodurch diese als Sachleistungen angesehen werden können.
- **Produkttyp II:**  
Für diesen Produkttyp liegt zwar ein immaterielles Leistungsangebot vor, aber das Produktionsergebnis ist auch wieder materiell. Zusätzlich ist zur Erstellung wiederum kein externer Faktor notwendig. Auf Grund der Immaterialität des Leistungsangebots können diese Typen als Quasi-Sachleistungen bezeichnet werden.
- **Produkttyp III:**  
Beim dritten Produkttypen handelt es sich um Auftragsleistungen. Diese sind auch wieder dadurch gekennzeichnet, dass das Leistungsangebot immateriell und das Produktionsergebnis materiell sind, jedoch ist zur Erstellung ein relevanter externer

<sup>74</sup> KNOBLICH, H.; OPPERMAN, R. (1996), S. 17, zitiert in: MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 35

<sup>75</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 35 f.

Faktor notwendig. Dies trifft z.B. bei der Bestellung von Fertigungsanlagen zu, bei denen es ohne Detailangaben des Kunden über dessen Anforderungen keine erfolgreiche Erstellung geben kann.

- **Produkttyp IV:**

Bei diesem Produkttyp sind sowohl das Leistungsangebot als auch das Produktionsergebnis immaterieller Natur, es ist aber kein externer Faktor notwendig. Auf Grund der Ähnlichkeit dieses Typs zu den Dienstleistungen werden die Produkte als Quasi-Dienstleistungen bezeichnet.

Der große Unterschied einer Dienstleistung zu einer Sachleistung ist also jener, dass die Kunden diese vor einer Kaufentscheidung nur schwer testen können und die Qualität für sie vor der Ausführung nur sehr schwer bis gar nicht objektiv beurteilbar ist, da hauptsächlich subjektive Qualitätskriterien vorliegen. Im Rahmen einer Dienstleistung kann z.B. vom Anbieter nur gesagt werden, dass das vom Kunden Gewünschte wirklich zu seiner Zufriedenheit erstellt werden kann. Nach Möglichkeit kann diese Aussage auch m.H. von Referenzprojekten gestützt werden. Eine einfache Erklärung im Business-to-Customer-Bereich ist z.B. ein Friseur-Besuch, bei dem man vorher nicht weiß, wie gut das Ergebnis am Ende wirklich ist, v.a., weil eben das Gefallen der Frisur ein rein subjektives Empfinden ist. Für den Business-to-Business-Bereich, der in der Folge für diese Diplomarbeit weitaus interessanter ist, kann als Beispiel eine FE-Dienstleistung betrachtet werden: Bei der Auftragsvergabe kann der Kunde noch nicht wissen, ob dieser zu seiner Zufriedenheit erfüllt wird. Erst im Nachhinein kann beurteilt werden, ob das Ergebnis seinen Ansprüchen genügt, natürlich abgesehen von zwischenzeitlichen Besprechungen über den momentanen Stand und etwaige Anpassungen.

Aus diesen Aspekten heraus beinhaltet das Dienstleistungsmarketing u.a. einen hohen Kommunikationsaufwand. Hierfür gibt es drei verschiedene Wege der Kontaktaufnahme, die es zu beachten gilt (siehe Abbildung 18: Kunden- und Mitarbeiterorientierung als zentrale Maximen des Internen Marketings):<sup>76</sup>

- **Zwischen MitarbeiterIn und Unternehmung:**

Auf diesen Punkt wird im Kapitel Internes Marketing näher eingegangen.

- **Zwischen Unternehmung und Kunden:**

Dieser Kommunikationsweg fällt in den Bereich Externes Marketing und wird dort genauer erklärt.

- **Zwischen MitarbeiterInnen und Kunden:**

Die Mitarbeiter-Kunden-Kommunikation wird im Punkt Interaktives Marketing erläutert.

---

<sup>76</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 624



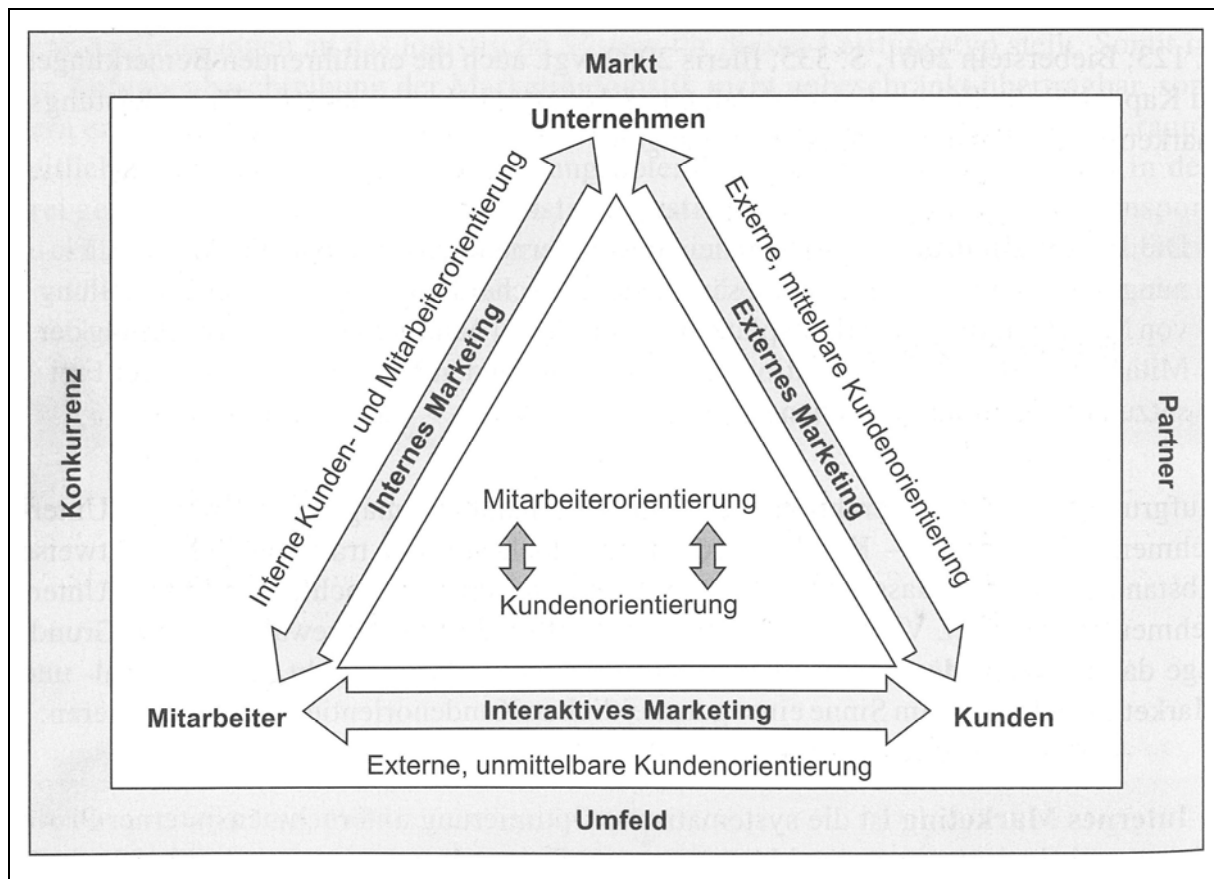


Abbildung 18: Kunden- und Mitarbeiterorientierung als zentrale Maximen des Internen Marketings<sup>77</sup>

Zusätzlich zu diesen drei Möglichkeiten der Kommunikation wird in diesem Kapitel noch auf den Marketingmix eingegangen, welcher im Marketing auch eine sehr wichtige Rolle innehat.

#### 2.4.2.1 Marketingmix

Es gibt die unterschiedlichsten Marketinginstrumente. Um die für den entsprechenden Anwendungszweck Richtigen auszuwählen, müssen, aufbauend auf Marketingstrategien und Ergebnisse von Marktforschung und -segmentierung, die passenden Instrumente ausgewählt werden. Im Sachleistungsbereich haben sich hier die „4 Ps“ etabliert:<sup>78</sup>

- **Product (Leistungspolitik):**

Hier werden die Gestaltung der Produkte und/oder deren Leistungen definiert, damit diese den Anforderungen der Kunden entsprechen. Dies können z.B. die Funktionalität, das Design, die Verpackung oder die Materialien sein.<sup>79</sup>

- **Promotion (Kommunikationspolitik):**

Im Rahmen der Kommunikationspolitik wird festgelegt, in welchem Rahmen ein Produkt oder eine Dienstleistung beworben wird und wie versucht wird, die Kunden

<sup>77</sup> MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 624

<sup>78</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 387

<sup>79</sup> <http://www.sdi-research.at> (19.04.2012)

vom Kauf zu überzeugen. Dies beinhaltet u.a. Werbung, Public Relations oder die Verkaufsförderung.<sup>80</sup>

- **Place (Vertriebspolitik):**

Die Vertriebspolitik beschäftigt sich damit, wie, wo, wann, unter welchen Bedingungen und in welcher Menge die Produkte an die Kunden geliefert werden. Für den Verkäufer sollte dies in der Regel so schnell, einfach und kostengünstig wie möglich erfolgen. Es werden also die Absatzkanäle, die Standorte, der Transport etc. organisiert.<sup>81</sup>

- **Price (Preispolitik):**

Wie der Name schon besagt, beschäftigt sich die Preispolitik mit der Festlegung der Preise, genauer gesagt beinhaltet sie die Definition von Basispreisen, Rabatten, Zahlungsbedingungen etc.<sup>82</sup>

Wie schon erwähnt, unterscheidet sich der Dienstleistungs- stark vom Sachleistungssektor. Wird im deutschsprachigen Raum jedoch trotzdem der Marketingmix eins zu eins von der Sach- auf die Dienstleistung übertragen, so findet gerade in den USA ein erweiterter Ansatz Verwendung. Die „4 Ps“ werden also, um v.a. die Wichtigkeit des Personals und der Prozessabläufe hervorzuheben, um die folgenden drei Ps ergänzt und so zu den „7 Ps“:

- **Personnel (Personalpolitik):**

Die Personalpolitik legt die Anforderungen an das Personal, die MitarbeiterInnen und die Personen in der Distributionskette fest. Das Ziel ist es, das Leistungsversprechen gegenüber den Kunden auf sachlicher (Wissen, Erfahrung) und menschlicher Ebene (Höflichkeit, Etikette) einzuhalten. Dies beinhaltet u.a. die Persönlichkeitsentwicklung, die Anzahl der MitarbeiterInnen und die Regelung der Kundenkommunikation.<sup>83</sup>

- **Physical Facilities (Ausstattungspolitik):**

Die Ausstattungspolitik beinhaltet Themen wie die Ausstattung der Gebäude, deren Design etc. Auch die Büro- und Kommunikationstechnik oder die Kundenbetreuung gehören zu diesem Themengebiet.<sup>84</sup>

- **Process Management (Prozesspolitik):**

Im Rahmen der Prozesspolitik werden die wesentlichen Prozesse definiert und festgelegt, wie diese gestaltet werden. Zusätzlich werden die verschiedenen Zuständigkeiten und die Informationsflüsse geregelt.<sup>85</sup>

Diese Unterscheidung bzw. Erweiterung wird auch in Abbildung 19 aufgezeigt.

<sup>80</sup> <http://www.sdi-research.at/> (19.04.2012)

<sup>81</sup> <http://www.sdi-research.at/> (19.04.2012)

<sup>82</sup> <http://www.sdi-research.at/> (19.04.2012)

<sup>83</sup> <http://www.sdi-research.at/> (19.04.2012)

<sup>84</sup> <http://www.sdi-research.at/> (19.04.2012)

<sup>85</sup> <http://www.4managers.de/> (19.04.2012)

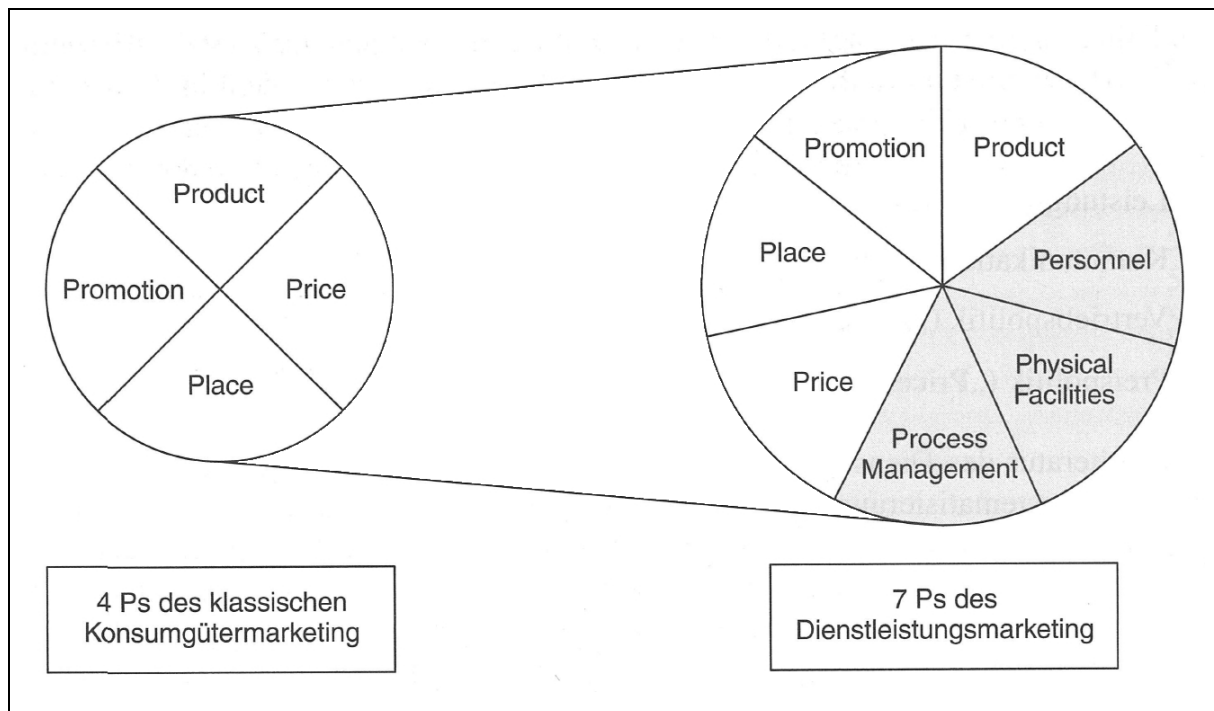


Abbildung 19: Erweiterter Marketingmix im Dienstleistungsbereich<sup>86</sup>

Gegen diese Erweiterung des Marketingmix spricht die ursprüngliche Definition des Marketings, die besagt, dass dieses nur auf die Beeinflussung der Aktivitäten der (externen) Kunden abzielt. Diese Definition entstand jedoch für das klassische Marketing von Konsum- und Industriegüterherstellern, wofür sie natürlich immer noch Gültigkeit besitzt.

Beim Dienstleistungsmarketing hat sich in der Vergangenheit immer öfter gezeigt, dass es nicht nur ein Marketing für externe Kunden benötigt, sondern auch für interne, also die eigenen MitarbeiterInnen. Deswegen stellt sich auch die Frage, ob die Personalpolitik von Dienstleistungsunternehmen als eigenständiges (internes) Marketing angesehen werden kann. Für diesen Ansatz können folgende Argumente angeführt werden:<sup>87</sup>

- Da im Dienstleistungsbereich eine permanente **Bereitstellung des Leistungspotenzials** gefordert wird, muss das Unternehmen nach der Aufrechterhaltung und kontinuierlichen Verbesserung seiner MitarbeiterInnen streben.
- Da der **externe Faktor** stark **integriert** wird, stehen Kunden und MitarbeiterInnen bei Dienstleistungen in sehr starkem Kontakt miteinander, wodurch die Personalwahl im Gegensatz zum Sachgüterbereich einen direkten Einfluss auf das Verhalten des externen Kunden ausübt (siehe dazu auch Kapitel 2.4.2.4).
- Die **Immaterialität** der Dienstleistung sorgt dafür, dass die Qualität bzw. das Verhalten des Personals gegenüber dem Kunden quasi anstelle der eigentlichen Leistung zur Bewertung herangezogen wird.

<sup>86</sup> MAGRATH, A. J. (1986), S. 45, zitiert in: MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 388

<sup>87</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 387 f.

Aufbauend auf diese Ansätze kann nun ein neuer Marketingmix für Dienstleistungsunternehmen erstellt werden, der sich auf die vier externen, also die Leistungs-, Kommunikations-, Vertriebs- und Preispolitik, sowie ein internes Instrument, die Personalpolitik, beschränkt (siehe Abbildung 20: Marketingmix von Dienstleistungsunternehmen). Jedoch beschränkt man sich bei der Personalpolitik auf jene Bereiche, die zur Erstellung der Dienstleistung wichtig sind. Es wird nicht das gesamte Personalmanagement berücksichtigt.<sup>88</sup>

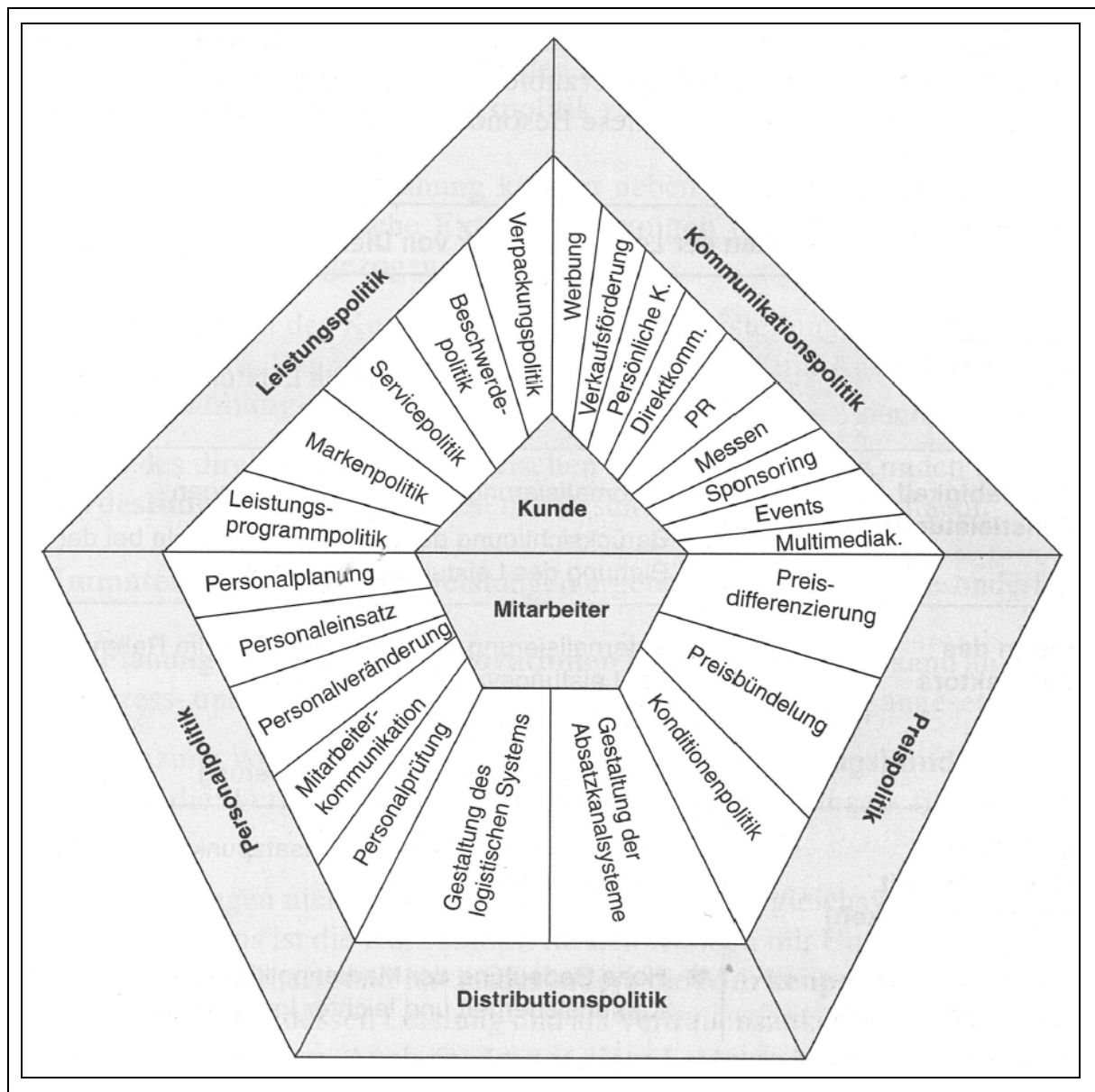


Abbildung 20: Marketingmix von Dienstleistungsunternehmen<sup>89</sup>

Somit wären der Begriff des Marketingmixes und seine unterschiedliche Anwendung im Sach- und Dienstleistungsbereich erklärt. In den weiteren Punkten wird noch genauer auf das interne, externe und das interaktive Marketing eingegangen.

<sup>88</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 389

<sup>89</sup> MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 389

### 2.4.2.2 Internes Marketing

Nach Meffert/Bruhn kann der Begriff des internen Marketings folgendermaßen definiert werden:

„Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden (Bruhn 1999b, S. 20).“<sup>90</sup>

Es stellt also die Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung dar, welche nach einer Kunden- und Mitarbeiterorientierung verlangt. Das interne Marketing kann dabei in vier Punkte unterteilt werden.<sup>91</sup>

- **Optimierung der internen Austauschbeziehungen:**  
Dienstleistungsströme zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten einer Unternehmung
- **Parallele Förderung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit:**  
MitarbeiterInnenzufriedenheit, -motivation, -bindung, Förderung des Commitment
- **Interne Kommunikation:**  
Themen-, aufgaben- sowie zufriedenheitsbezogene (Arbeitsklima, Vertrauen etc.) Kommunikation innerhalb der Unternehmung.
- **Implementierung von Marketingkonzepten:**  
Umsetzung und Durchsetzung der Marketingstrategie, also u.a. die Sicherstellung der entsprechenden Potenziale und der Abbau von Vorbehalten und Barrieren.

### 2.4.2.3 Externes Marketing

Das externe Marketing stellt die Verbindung zwischen Unternehmen und Kunden dar. Es ist also das, was gemeinhin unter Marketing verstanden wird: Werbung, Merchandising etc. Hierbei findet aber kein Kundenkontakt statt.

Das externe Marketing steht – auf Grund der Kundenintensität des Dienstleistungsmarketings – normalerweise eher bei Konsumgütern im Vordergrund, daher wird hier nicht näher darauf eingegangen.<sup>92</sup>

Ein paar allgemeine Ansätze hierzu folgen im Kapitel Weitere Marketingmöglichkeiten.

---

<sup>90</sup> BRUHN, M. (1999), S. 20, zitiert in: MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 623

<sup>91</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 624 f.

<sup>92</sup> Vgl. MICHEL, S; OBERHOLZER MICHEL, K. (2009), S. 260

#### 2.4.2.4 Interaktives Marketing

Das interaktive Marketing stellt den hohen Kommunikationsaufwand dar, der zwischen den KundInnen und den MitarbeiterInnen der Unternehmung vor und während, zum Teil auch nach der Dienstleistungserstellung besteht. Die technisch einwandfreie Ausführung eben dieser bedeutet nicht, dass der/die KäuferIn mit ihr auch zufrieden ist. Es kommt gerade im Dienstleistungssektor auch sehr darauf an, wie sehr der Kunde mit seiner persönlichen Behandlung zufrieden ist. D.h., das subjektive Empfinden der Sympathie zwischen den handelnden Personen nimmt hierbei eine gewichtige Position ein.<sup>93</sup>

Hierfür lohnt es sich für die Unternehmung, ihren MitarbeiterInnen klare Vorgaben bezüglich des Umgangs mit der Kundschaft zu geben. Dies kann z.B. in Form des Corporate Behaviour erfolgen. Als Beispiele können hier einfache Dinge wie das einheitliche Melden am Telefon (Firmenname, Abteilung, Name) oder ein gewisser Schreibstil im Schriftverkehr angesehen werden. Zusätzlich sollten im Schriftverkehr auch einheitliche Signaturen verwendet werden.

In Abbildung 21 werden die Gründe dargestellt, welche für den Anbieterwechsel von Kunden verantwortlich sind. Sehr auffällig ist, dass dies zu über zwei Dritteln auf Grund der Unzufriedenheit mit dem Personal der Fall ist, nur 14% auf die Angebotsqualität und 9% auf einen zu hohen Preis zurückzuführen sind.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. KOTLER, P. et al. (2007), S. 738

<sup>94</sup> Vgl. SCHEUER, T. (2011), S. 94 ff.

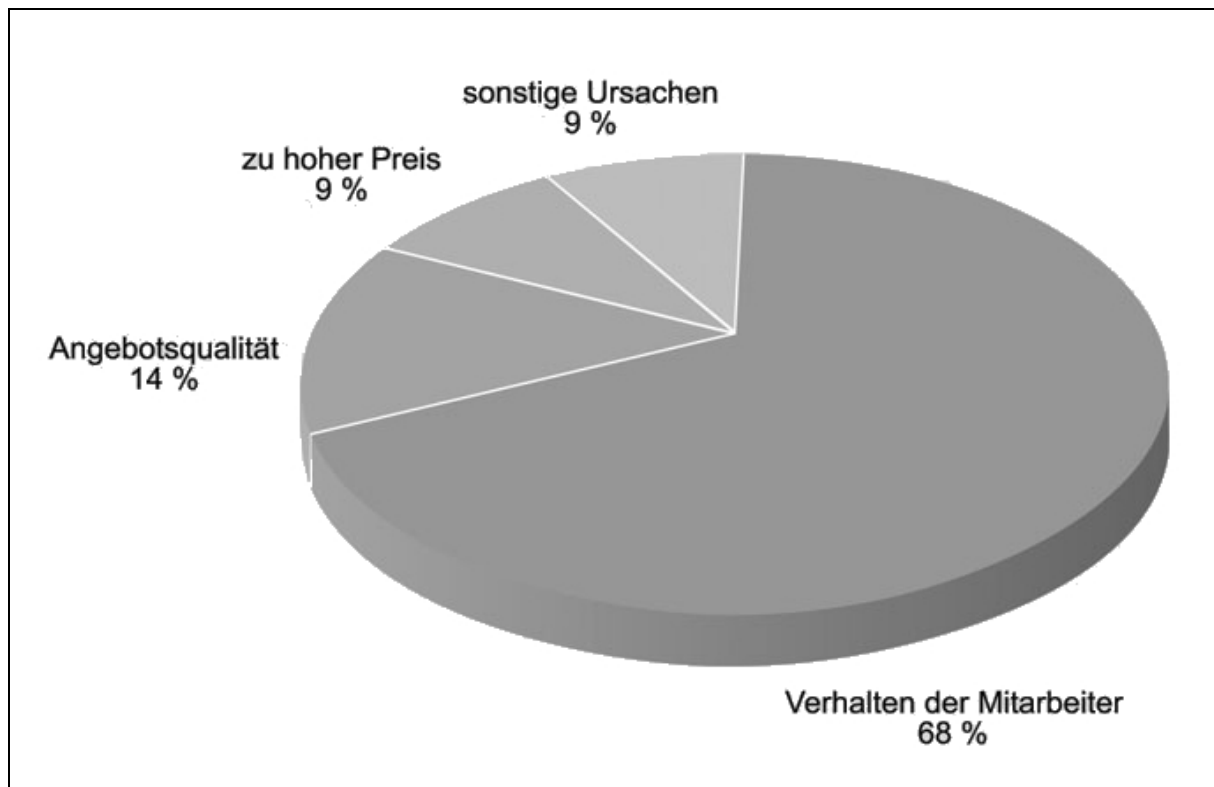


Abbildung 21: Ursache von Kundenverlusten<sup>95</sup>

### 2.4.3 Dienstleistungsproduktivität

Im vorangegangenen Kapitel wurde umfassend das Thema Dienstleistungsmarketing besprochen. In diesem erfolgt nun eine Bestimmung des Begriffes der Dienstleistungsproduktivität. Ist der Zusammenhang zwischen Dienstleistungsproduktivität und Dienstleistungsmarketing auf den ersten Blick vielleicht nicht erkennbar, so ist es doch so, dass eine erhöhte Produktivität das Marketing vereinfachen und ein gutes Marketing wiederum die Produktivität positiv beeinflussen kann.

Um überhaupt etwas über die Dienstleistungsproduktivität sagen zu können, muss vorher noch abgegrenzt werden, worum es sich bei der Produktivität im eigentlichen Sinne handelt. Hierfür gibt es zwei Varianten, wie dies erfolgen kann. Erst im Anschluss daran kann die Produktivität im Rahmen des Dienstleistungsbereichs erörtert werden.

#### 2.4.3.1 Produktivität im engeren Sinne

Die Anfänge des Begriffes der Produktivität sind auf den Sachleistungsbereich zurückzuführen. Dabei wurde die Umwandlung von Inputs, also z.B. Produktionsfaktoren wie Energie, Rohstoffe etc., zu materiellen Outputs betrachtet, in deren Rahmen nach einer möglichst hohen Effizienz gestrebt wurde und natürlich auch immer noch wird. Es gilt also, die Produktionsfaktoren so einzusetzen, dass sie einen möglichst hohen Output ergeben.

<sup>95</sup> SCHEUER, T. (2011), S. 95

Darum ergibt sich die Produktivität aus dem Verhältnis von den Produkten, die über einen bestimmten Zeitraum hergestellt wurden, zu den dafür eingesetzten Produktionsfaktoren.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Die Produktivität im engeren Sinne – eine reine Mengengröße – stellt also rein die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens dar. Zusätzlich können noch die Gesamt- und Teilproduktivität voneinander unterschieden werden. Bei der Gesamtproduktivität werden die gesamten Inputfaktoren mit dem erreichten Output verglichen, die Teilproduktivität betrachtet nur einen Teil des Inputs, es können also quasi für jeden Bereich Teilproduktivitäten – z.B. Arbeitsproduktivität oder Materialproduktivität – berechnet werden.<sup>96</sup>

#### 2.4.3.2 Produktivität im weiteren Sinne

Der Begriff der Produktivität für sich ist sehr weitreichend, betrachtet ganze Volkswirtschaften, Branchen, Betriebe etc. Die Produktivität in engeren Sinne betrachtet – wie im vorigen Punkt erwähnt – mengen- und wertmäßige Größen. Die Produktivität im weiteren Sinne setzt als Input- und Outputgrößen Geldeinheiten an. Es werden also die Kosten und Preise genauer betrachtet. Auch hier gibt es wieder die unterschiedlichsten Möglichkeiten, Zahlenwerte miteinander in Verhältnis zu stellen. Diese Werte werden als Wirtschaftlichkeitskennziffern bezeichnet. Als Beispiele können die Quotienten aus Gesamtertrag (Output) und Aufwand (Input) oder Umsatz und Mitarbeitern angeführt werden.<sup>97</sup>

Da die Faktoren meist in Preisen angeführt werden, ergeben sich immer wieder Verfälschungen beim Vergleich mit anderen oder in der Vergangenheit berechneten Kennziffern, da Einflüsse wie Wachstum, Inflation, Konjunktur oder Strukturveränderungen die Ergebnisse der Rechnung beeinflussen. Aus diesem Grund wird im Rahmen von Sach- und Dienstleistungen oftmals die Produktivität im weiteren Sinne außer Acht gelassen und vermehrt die Produktivität im engeren Sinne zur Bewertung herangezogen, da diese besser vergleichbare Ergebnisse liefert.<sup>98</sup>

#### 2.4.3.3 Messbarkeit der Dienstleistungsproduktivität

Um die Produktivität messen zu können, müssen, wie schon erwähnt, sowohl Input als auch Output gemessen werden. Es gilt also zu klären, welche Input- und Outputgrößen gemessen und welche Produktionsprozesse durch diese dargestellt werden sollen. Es können dabei die verschiedensten Formen der Messung unterschieden werden.<sup>99</sup>

<sup>96</sup> Vgl. BRUHN, M.; HADWICH, K. (2011), S. 5

<sup>97</sup> Vgl. CORSTEN, H. (2000), S. 612, zitiert in BRUHN, M.; HADWICH, K. (2011), S. 6

<sup>98</sup> Vgl. BRUHN, M.; HADWICH, K. (2011), S. 6

<sup>99</sup> Vgl. BRUHN, M.; HADWICH, K. (2011), S. 14 f.



- Einperiodische und mehrperiodische Messung (statisch vs. dynamisch)
- Unternehmens-, kunden- und mitarbeiterbezogene Messung
- Ökonomische und psychologische Messung
- Ereignisorientierte und problemorientierte Messung
- Heuristische und quasi-analytische Messung
- Unternehmensbereichsspezifische und leistungsgruppenspezifische Messung

Beispiele für Maßgrößen, Informationsquellen und Methoden zur Messung der Dienstleistungsproduktivität werden in Abbildung 22 dargestellt.

	Input		Output		Input-Output-Relation
	Maßgrößen	Informationsquellen	Maßgrößen	Informationsquellen	Methoden
Unternehmensbezogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufwand für Betriebsmittel</li> <li>■ Personalaufwand</li> <li>■ Marketingaufwand</li> <li>■ Betreuungsaufwand</li> <li>■ Vertriebsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenstellenrechnungen</li> <li>■ Kostenträgerrechnungen</li> <li>■ Kostenartenrechnungen</li> <li>■ Personalstatistiken</li> <li>■ Materialstatistiken</li> <li>■ Prozesskostenrechnungen</li> <li>■ Zielkostenrechnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deckungsbeitrag</li> <li>■ Absatzmengen</li> <li>■ (Netto-) Gewinn</li> <li>■ Profitabilität</li> <li>■ Bruttomarge</li> <li>■ Umsatz/ Umsatzwachstum</li> <li>■ Marktanteil/ Bekanntheitsgrad</li> <li>■ Anzahl Neuprodukte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auswertungen</li> <li>■ Rechnungswesen</li> <li>■ Statistiken</li> <li>■ Protokolle</li> <li>■ Außendienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kennzifferanalysen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck/Verwendung</li> <li>• Entwicklung</li> <li>• Elementverknüpfung</li> <li>• Bezugsobjekt</li> <li>• Abgeschlossenheit</li> <li>• Zeitliche Dimension</li> <li>• IT-Unterstützung</li> </ul> </li> <li>■ Balanced Scorecard</li> <li>■ ZVEI-System</li> <li>■ Managerial Control Concept</li> <li>■ Kostenfunktionen mittels Regressionsanalysen</li> <li>■ Analytische Kostenmodelle</li> <li>■ Data Envelopment Analysis (DEA)</li> <li>■ Stochastic Frontier Analysis (SFA)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• parametrisch</li> <li>• nicht-parametrisch</li> </ul> </li> <li>■ Principal Component Analysis (PCA)</li> <li>■ Sequenzanalysen</li> <li>■ Dynamische Aktivitätsanalyse</li> <li>■ Wirtschaftlichkeitsrechnungen</li> <li>■ Nutzwertanalysen</li> <li>■ Veränderungsrechnungen</li> <li>■ Suchfeldanalysen</li> </ul>
Kundenbezogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zahl der Besuche</li> <li>■ Nutzungseinheiten</li> <li>■ Anzahl Beschwerden</li> <li>■ Zahl der Arbeitsstunden pro Kunde/ Zeitaufwand pro Kunde</li> <li>■ Zahl der Mitarbeitenden pro Kunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenstatistiken</li> <li>■ Kundenbefragungen</li> <li>■ Online-Nutzerforen</li> <li>■ Elektronische Kundendateien</li> <li>■ Beschwerdemanagementsysteme</li> <li>■ Verbraucherpanel/ Handelspanel</li> <li>■ Marktforschungsinstitute</li> <li>■ CRM-Systeme</li> <li>■ Data Warehouse-System</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesamtanzahl an Kunden</li> <li>■ Anzahl Neukunden</li> <li>■ Anzahl Kundenberatungen</li> <li>■ Anzahl Vertragsabschlüsse</li> <li>■ Bekanntheit</li> <li>■ Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Wiederkauf</li> <li>■ Weiterempfehlung</li> <li>■ Anzahl Kundenbeschwerden</li> <li>■ Wahrgenommene Qualität</li> <li>■ Kundenloyalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenbefragungen</li> <li>■ Kundenstatistiken</li> <li>■ Online-Nutzerforen</li> <li>■ Elektronische Kundendateien</li> <li>■ Beschwerdemanagementsysteme</li> <li>■ Verbraucherpanel/ Handelspanel</li> <li>■ Marktforschungsinstitute</li> <li>■ CRM-Systeme</li> <li>■ Data Warehouse-System</li> </ul>	

Abbildung 22: Maßgrößen, Informationsquellen und Methoden zur Messung der Dienstleistungsproduktivität (Beispiele)<sup>100</sup>

Aus diesen Maßgrößen können nun entsprechende Produktivitätskennwerte berechnet werden, welche sich nach Qualitäts-, Kosten- und Zeitindices einteilen lassen. Beispiele hierfür sind aus Abbildung 23 ersichtlich.

<sup>100</sup> BRUHN, M.; HADWICH, K. (2011), S. 17

Kategorien der Dienstleistungsproduktivität		
Qualitätsindices	Kostenindices	Zeitindices
$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Anzahl Mitarbeitende}}$	$\frac{\text{Kundenakquisitionserträge}}{\text{Kundenakquisitionsaufwände}}$	$\frac{\text{Anzahl Kundenberatungen}}{\text{Arbeitsstunden von Mitarbeitenden}}$
$\frac{\text{Anzahl an Aufträgen}}{\text{Anzahl an Offerten}}$	$\frac{\text{Kundenbindungsgewinn}}{\text{Kundenbindungskosten}}$	$\frac{\text{Behebung einer Kundenbeschwerde}}{\text{Beschwerdebearbeitungszeit}}$
$\frac{\text{Umsatz mit zufriedenem Kunden}}{\text{Gesamtumsatz}}$	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl der Mitarbeitende}}$	$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Dauer der Akquisitionsdienstleistung}}$
$\frac{\text{Anzahl zufriedener Kunden}}{\text{Anzahl Kunden gesamt}}$	$\frac{\text{Deckungsbeitrag eines Kunden (-Segments)}}{\text{finanzieller Aufwand zur Kundenbetreuung}}$	$\frac{\text{Vertragsabschluss}}{\text{Dauer der Beratungsgespräche}}$
$\frac{\text{Kundenspezifisches Betriebsergebnis}}{\text{Kundenspezifischer Umsatz}}$	$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Kundenakquisitionskosten}}$	$\frac{\text{Break Even eines Kunden}}{\text{Gesamtzeit der Betreuung}}$
$\frac{\text{Kundendeckungsbeitrag}}{\text{Inanspruchnahme der Beratungsdienstleistung}}$	$\frac{\text{Bekanntheitsgrad/Image}}{\text{Kommunikationsaufwand}}$	$\frac{\text{Anzahl bearbeitender Beschwerden}}{\text{Arbeitsstunden des Beschwerdemanagements}}$
$\frac{\text{Customer Lifetime Value des Kundenstammes}}{\text{Anzahl der Kunden}}$	$\frac{\text{Anzahl innovativer Dienstleistungen}}{\text{F\&E Kosten}}$	$\frac{\text{Reichweite einer Kommunikationsmaßnahme}}{\text{Zeitaufwand zur Planung und Durchführung}}$

Abbildung 23: Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an drei zentrale Wettbewerbsdimensionen (Beispiele)<sup>101</sup>

Zusätzlich können noch die Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an die Erfolgskette des Dienstleistungsmarketing dargestellt werden (siehe Abbildung 24).

Kategorien der Dienstleistungsproduktivität			
Kundenaktivitätenindices	Kundenzufriedenheitsindices	Kundenbindungsindices	Kundenwertindices
$\frac{\text{Anzahl Vertragsabschlüsse}}{\text{Anzahl Mitarbeitende}}$	$\frac{\text{Zufriedene Kunden}}{\text{Gesamtanzahl an Kunden}}$	$\frac{\text{Kundenbindungsgewinn}}{\text{Kundenbindungskosten}}$	$\frac{\text{Kundendeckungsbeitrag}}{\text{Arbeitsstunden der Mitarbeiter}}$
$\frac{\text{Anzahl Kundenberatungen}}{\text{Arbeitsstunden der Mitarbeiter}}$	$\frac{\text{Kundenzufriedenheit}}{\text{Kundenbindungsaufwand}}$	$\frac{\text{Verträge Cross Selling/Up Selling}}{\text{Personalaufwand}}$	$\frac{\text{Kundendeckungsbeitrag}}{\text{Gesamtaufwand}}$
$\frac{\text{Vertragsabschlüsse}}{\text{Dauer Beratungsgespräch}}$	$\frac{\text{Image}}{\text{Kommunikationsaufwand}}$	$\frac{\text{Anzahl Weiterempfehlungen}}{\text{Anzahl gebundener Kunden}}$	$\frac{\text{Kundenspezifisches Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}}$
$\frac{\text{Anzahl Neukunden}}{\text{Kundenakquisitionskosten}}$	$\frac{\text{Anzahl unzufriedene Kunden}}{\text{Anzahl Kunden}}$	$\frac{\text{Anzahl Wiederkäufer}}{\text{Gesamtzeit Kunden}}$	$\frac{\text{Summe Kundendeckungsbeiträge}}{\text{Marketingaufwand}}$

Abbildung 24: Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an drei zentrale Wettbewerbsdimensionen (Beispiele)<sup>102</sup>

Ziel einer jeden Unternehmung sollte es natürlich immer sein, den Output zu erhöhen und dabei den benötigten Input zu verringern oder zumindest auf gleichem Niveau zu halten, um eine möglichst hohe Produktivität zu erreichen.

<sup>101</sup> BRUHN, M.; HADWICH, K. (2011), S. 19

<sup>102</sup> BRUHN, M.; HADWICH, K. (2011), S. 20

## 2.4.4 Strategien

Nachdem nun schon genauer auf den Begriff des Dienstleistungsmarketings und seine verschiedenen Charakteristiken eingegangen wurde, folgt in diesem Kapitel eine Erklärung der verschiedenen Strategien, mit denen eine Unternehmung ein Wachstum vollziehen kann. Diese stehen wiederum in enger Verbindung mit den Alternativen der Marktbearbeitung, welche in Kapitel 2.4.5 beschrieben werden.

Um einen Überblick über die unterschiedlichen Strategien zu gewähren, werden als Erstes die verschiedenen Marktfeldstrategien erklärt, im Anschluss daran noch die Push- und Pull-Strategien.

### 2.4.4.1 Marktfeldstrategie

Im Rahmen der Marktfeldstrategien werden die langfristigen Ziele einer Unternehmung, mit deren Hilfe sie ein Wachstum vollziehen will, abgesteckt. Dabei kann – nach erfolgter Anpassung an den Dienstleistungssektor – eine Strategie aus der Ansoff-Matrix verwendet werden. Die verschiedenen Möglichkeiten werden in Abbildung 25 dargestellt.

Horizontal werden die „Märkte“, vertikal die „Dienstleistungen“ in „gegenwärtig“ und „neu“ unterteilt. Daraus ergeben sich dann die vier Strategietypen Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Dienstleistungsentwicklung/-innovation sowie Diversifikation. Diese vier Ausrichtungen werden in weiterer Folge detailliert erklärt.<sup>103</sup>

	Märkte	
Dienstleistungen	Gegenwärtig	Neu
Gegenwärtig	Marktdurchdringung ①	Marktentwicklung ②
Neu	Dienstleistungsentwicklung/-innovation ③	Diversifikation ④

Abbildung 25: Marktfeldstrategien im Dienstleistungsmarketing<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 238

<sup>104</sup> MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 238

#### 2.4.4.1.1 Marktdurchdringung

Bei der Marktdurchdringung wird verstärkt versucht, mehr der gegenwärtigen Dienstleistungen an die bestehenden Kunden zu verkaufen. Dies kann durch drei Varianten erfolgen:

- Die **Dienstleistungsverwendung** wird **bei den Bestandskunden erhöht**. Dies kann z.B. durch die Generierung neuer Anforderungen oder Möglichkeiten erfolgen. Die Kunden sollen das Gefühl vermittelt bekommen, ihre bisher erworbenen Leistungen wären nicht mehr auf dem neuesten Stand oder sie könnten zumindest aktualisiert werden.
- Eine weitere Möglichkeit ist das **Abwerben von Kunden der Konkurrenz**. Dafür gibt es die unterschiedlichsten Varianten. Es können z.B. durch niedrigere Preise oder diverse Marketingaktionen (siehe Kapitel 2.4.6.2) dazu genutzt werden, diese Art von Neukunden zu werben. Jedoch gerade auf Grund der hohen Vertrauensbasis, wie sie im Dienstleistungsbereich vorherrscht bzw. benötigt wird, ist diese Art der Kundenakquisition äußerst schwierig und aufwändig durchzuführen. Nimmt man hierfür als Beispiel eine FE-Dienstleistung, so kann man sich sehr leicht vorstellen, dass ein Kunde bei Zufriedenheit nur ungern den Anbieter wechseln wird, da dieser in der Vergangenheit schon (mehrfach) bewiesen hat, dass er dazu in der Lage ist, die Problemstellungen des Kunden zu lösen. Wird ein Auftrag jedoch an eine neue Berechnungsfirma vergeben, so entsteht oftmals ein enormer Vorabaufwand, da die Rahmenbedingungen genau geklärt werden müssen, um die gewünschte Zielerreichung zu gewährleisten.
- Als dritte Möglichkeit gilt noch das **Anwerben von bisherigen Nichtverwendern**, was z.B. durch einen verstärkten Kommunikations- und/oder Marketingaufwand sowie das erschließen neuer Distributionskanäle erreicht werden kann. Es geht also darum, potenzielle Kunden davon zu überzeugen, dass sie die vom Unternehmen erstellten Dienstleistungen in Zukunft benötigen werden, obwohl dies bisher noch nicht der Fall gewesen zu sein scheint. Oder etwas anders ausgedrückt: Man muss den Kunden den Mehrwert, der ihnen durch die Dienstleistungen entstehen kann, schmackhaft machen. Um hier wieder auf das Beispiel der FE-Dienstleistungen zurückzukommen: Als Mehrwert können z.B. die Senkung der Entwicklungskosten, die Einsparung von Material und/oder Raum bei gleichen Festigkeiten/Steifigkeiten, die Einsparung von Versuchsbauteilen etc. angeführt werden.

Diese drei Ansätze können jedoch nicht nur getrennt voneinander angewendet werden, sondern sie können auch miteinander kombiniert werden.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 238 f.

### 2.4.4.1.2 Marktentwicklung

Wie in Abbildung 25 ersichtlich, werden bei der Marktentwicklung die bestehenden Dienstleistungen auf neuen Märkten angeboten. Hierfür gibt es wiederum zwei verschiedene Ansätze:

- Das Betätigungsfeld wird durch die **Erschließung zusätzlicher Märkte** auf regionaler, nationaler und/oder internationaler Ebene erweitert.
- Die **Gewinnung neuer Marktsegmente** kann dadurch erreicht werden, dass z.B. neue, definierte Zielgruppen beworben oder die Dienstleistungen auf bisher segmentfremde, potenzielle Kunden zugeschnitten werden, ihnen also das Gefühl vermittelt wird, dass die Dienstleistungen perfekt ihren Anforderungen entsprechen.

Da Dienstleistungen oftmals nur schwer transportfähig sind, ist bei der nationalen und internationalen Geschäftserweiterung besonders darauf zu achten, dass dies überhaupt möglich ist. Durch den engen Kundenkontakt, der meist vorherrscht, ist dies oftmals auch mit vielen Dienstreisen verbunden, um das Angebot genau auf den Wunsch des Kunden zuschneiden zu können.<sup>106</sup>

### 2.4.4.1.3 Dienstleistungsentwicklung/-innovation

Im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung/-innovation werden, wie es der Name schon sagt, für die Bestandskunden neue Dienstleistungen entwickelt. Auch hier gibt es wieder zwei Möglichkeiten, wie dies erfolgen kann:

- **Entwicklung von echten Marktneuheiten:**  
Es erfolgt z.B. bei vielen Unternehmungen ein fließender Übergang von angebotenen Kundenservice oder anderen Zusatzangeboten zu sich daraus ableitenden, neuen Dienstleistungen, welche dann als neues Angebot verkauft werden können.
- **Erweiterung des bestehenden Angebots durch zusätzliche Dienstleistungsvarianten:**  
Das Angebotsportfolio wird durch ähnliche Dienstleistungen erweitert, wodurch mit denselben Kunden mitunter zusätzliche Verkäufe generiert werden können.<sup>107</sup>

### 2.4.4.1.4 Diversifikation

Bei der Diversifikation werden für die Unternehmung neue Dienstleistungen auf neuen Märkten angeboten. Diese Diversifikation kann auf drei Varianten erfolgen, welche auch in Abbildung 26 schematisch dargestellt sind:

- Die **horizontale Diversifikation** beinhaltet den Versuch, die ursprüngliche Dienstleistung auf weitere Branchen auszuweiten oder diese zumindest in ähnlicher Form für neue Märkte anzubieten.

<sup>106</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 239 ff.

<sup>107</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 241

- Bei der **vertikalen Diversifikation** wird eine Ausweitung der Dienstleistung entlang der Wertschöpfungskette getätigt, was oftmals auch als Vorwärts- oder Rückwärtsintegration bezeichnet wird. Etwas abweichend zur Darstellung in Abbildung 26 bedeutet dies z.B. für eine FE-Dienstleistung, dass die Tätigkeit um den Punkt Konstruktion oder ähnliches erweitert wird.
- Unter der **lateralen Diversifikation** ist zu verstehen, dass die neuen Dienstleistungen nichts mehr mit den bisher Angebotenen zu tun haben. Als Beispiel kann im Rahmen der FE-Dienstleistung angeführt werden, dass die Unternehmung nun zusätzlich auch im Consulting-Bereich tätig wird.<sup>108</sup>

<b>Diagonal</b>	<b>Branche 1</b>	<b>Branche 2</b>	<b>Branche 3</b>	<b>... Branche n</b>	
<b>Primärsektor</b>	Urproduktion	Urproduktion	Urproduktion	Urproduktion	
<b>Sekundärsektor</b>	Produktion Verarbeitung	Produktion Verarbeitung	Produktion Verarbeitung	Produktion Verarbeitung	
<b>Tertiärsektor</b>	Dienstleistung Handel	Dienstleistung Handel	Dienstleistung Handel	Dienstleistung Handel	<b>Horizontal</b>
<b>Quartärsektor</b>	Information Beratung	Information Beratung	Information Beratung	Information Beratung	
<b>Quintärsektor</b>	Umwelt Entsorgung Freizeit	Umwelt Entsorgung Freizeit	Umwelt Entsorgung Freizeit	Umwelt Entsorgung Freizeit	

**Vertikal**

Abbildung 26: Schema der Diversifikation<sup>109</sup>

#### 2.4.4.1.5 Zusammenfassung

Wie so oft muss eine Unternehmung auch hier wieder den optimalen Weg für sich selber finden. Es muss also entschieden werden, welche der vier in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Varianten am besten geeignet ist, einen langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Um diesen Prozess zu erleichtern, kann als Werkzeug z.B. eine Synergie-Affinitäts-Matrix erstellt werden (siehe Abbildung 27: Synergie-Affinitäts-Matrix). Hier werden die beiden Punkte „Kundengruppensynergie“ sowie „Bezug zur Unternehmenskompetenz“ miteinander in Abhängigkeit gebracht. Ausgangspunkt ist das Kerngeschäft, bei welchem sowohl eine hohe Kundengruppensynergie als auch ein hoher Bezug zur Unternehmenskompetenz vorausgesetzt werden. Er befindet sich also im rechten, oberen Quadranten. Von diesem Kerngeschäft aus können nun die verschiedenen Bearbeitungsvarianten abgeleitet werden.

<sup>108</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 243

<sup>109</sup> [www.der-wirtschaftsingenieur.de](http://www.der-wirtschaftsingenieur.de) (02.04.2012)

Nützt man die hohen Kundengruppensynergien weiter, behält aber nur einen geringen Bezug zur Unternehmenskompetenz, so handelt es sich um sogenannte Cross-Selling-Strategien, welche sich im linken, oberen Quadranten befinden. Hier wird den Bestandskunden eine zusätzliche Dienstleistung angeboten, was bei den oben genannten Punkten ungefähr der Dienstleistungsentwicklung entspricht.

Behält man jedoch den Bezug zur Unternehmenskompetenz bei, lässt aber die Kundengruppensynergien ungenutzt, so ergeben sich daraus die Know-how-Multiplikationsstrategien. Darunter kann man z.B. eine räumliche Ausweitung seines bestehenden Angebots verstehen, also quasi eine Marktentwicklung.

Verlässt man sich jedoch weder auf seine Kompetenzen noch auf die Kundengruppensynergien, so handelt es sich hierbei um reine Wertschöpfungsstrategien, welche einer Diversifikation entsprechen. Diese Strategien gelten, obwohl sie das unternehmerische Risiko senken, als risikobehaftet. Dies trifft auf alle Versuche, das Geschäftsfeld zu erweitern, zu, die links der Affinitäts-/Kompetenzgrenze liegen.<sup>110</sup>

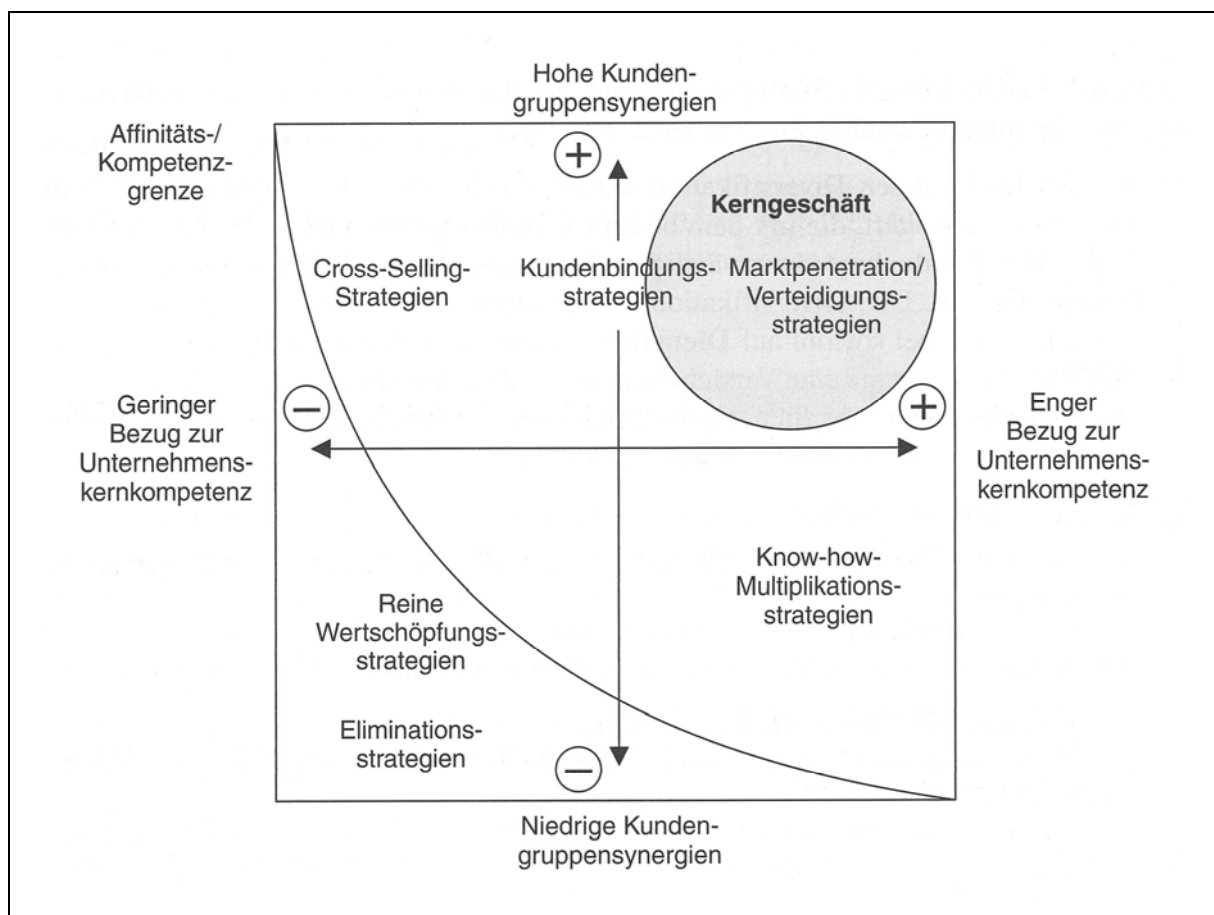


Abbildung 27: Synergie-Affinitäts-Matrix<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Vgl. MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 243 ff.

<sup>111</sup> MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2006), S. 244



### 2.4.4.2 Mehrstufiges Marketing

Das mehrstufige Marketing kommt am Business-2-Business-Sektor zum Einsatz. Hier ist es der Fall, dass Lieferanten ihre Kunden mit Produkten beliefern, die diese wiederum verbauen oder weiterverkaufen. Ziel des Herstellers ist es nun, über das mehrstufige Marketing nicht nur die direkt nachfolgenden Kunden zu erreichen, sondern auch die Kunden der Kunden, um bei diesen die Nachfrage nach den Produkten zu erhöhen. In der Folge soll dadurch deren eigener Absatz gesteigert werden. Also gilt es, für die nachfolgende Kundengruppe einen eigenen Marketingmix (siehe Kapitel 2.4.2.1) zu erstellen. Dies gilt jedoch nicht nur für den Produktsektor, sondern kann auch auf den Dienstleistungsmarkt umgemünzt werden:

Zieht man wieder das Beispiel der FE-Dienstleistung zur Veranschaulichung heran, so werden z.B. viele Aufträge für OEM's ausgeführt. Manche Teilaufgaben werden jedoch nicht direkt vom Lieferanten ausgeführt, sondern noch einmal weitervergeben, z.B. an eine Dienstleistungsunternehmung, welche sich auf Bauteilnetzungen oder Konstruktionsoptimierungen spezialisiert hat. Im Rahmen des mehrstufigen Marketings könnte diese Firma nun versuchen, den OEM's die Vorteile von Fremdvergaben von Entwicklungsaufträgen noch schmackhafter zu machen und so wiederum indirekt Aufträge des FE-Dienstleisters abzustauben.<sup>112</sup>

Die oben beschriebenen Marketingeffekte können durch die Push- und Pull-Strategien, wie sie in Abbildung 28 dargestellt sind, beschrieben werden:<sup>113</sup>

- Bei der **Push-Strategie** werden jeweils die direkten Kunden beworben. Der Hersteller versucht also, bei den Händlern oder Weiterverkäufern den Absatz seiner Produkte voranzutreiben. Diese wiederum richten ihre Marketingaktivitäten auf die Endkunden aus.
- Bei der **Pull-Strategie** versucht der Hersteller, durch Werbung bei den Endkunden deren Nachfrage bei den Zwischenhändlern oder Weiterverarbeitern zu erhöhen. Durch deren Nachfrage sind wiederum die Händler oder Weiterverarbeiter gefordert, die Produkte des vorgelagerten Herstellers vermehrt zu beziehen.

<sup>112</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M.; RUDOLPH, M. (2000), S. 285 ff.

<sup>113</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M.; RUDOLPH, M. (2000), S. 291

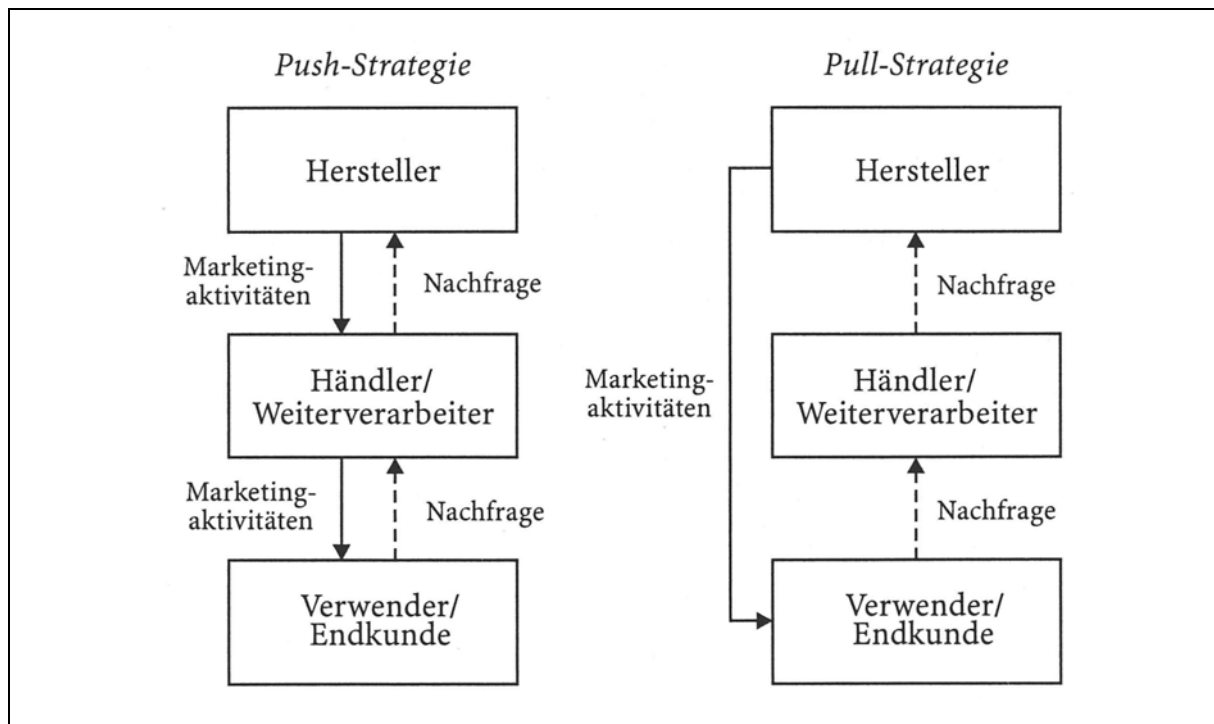


Abbildung 28: Push-Strategie und Pull-Strategie<sup>114</sup>

Jedoch muss auch beachtet werden, dass durch eine reine oder zu intensive Pull-Strategie die Zwischenhändler vom Hersteller zu sehr unter Druck gesetzt werden, dass diese mitunter negativ darauf reagieren könnten. Dies könnte dann z.B. zur Folge haben, dass die Zwischenhändler versuchen, einen alternativen Anbieter für das Produkt oder die Dienstleistung zu finden. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, auch hier wieder die richtige Mischung aus Push- und Pull-Strategie zu finden.

Gerade im Sachleistungsbereich kann z.B. der Zwischenhändler durch spezielle Angebote – seien dies Schulungen für dessen MitarbeiterInnen, Kataloge, Prospekte, Preisnachlässe etc. – dazu animiert werden, die Produkte des Herstellers zu bewerben, also deren Verkauf zu forcieren.

Für den Einsatz mehrstufiger Marketingstrategien gibt es mittlerweile mehrere Gründe. Diese können mitunter sehr unterschiedlichen Ursprungs sein:

- Während die Aufwände im F&E-Bereich immer mehr steigen, werden die Produktlebenszyklen immer kürzer. Deshalb wird es für die Unternehmungen immer schwieriger, erfolgreiche Produkte auf den Markt zu bringen, was wiederum zur Folge hat, dass eine ausgewogene, mehrstufige Marketingstrategie umso wichtiger ist.
- Durch die fortlaufende Standardisierung, zu der die Unternehmungen immer mehr gezwungen sind, werden auch die Produkte der unterschiedlichen Anbieter homogenisiert. Dies hat dann zur Folge, dass der Wettbewerb innerhalb der Branchen stark zunimmt und die Margen gesenkt werden müssen.

<sup>114</sup> KLEINALTENKAMP, M.; RUDOLPH, M. (2000), S. 291

- Immer mehr Werkstoffe können durch andere substituiert werden, was eine Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den einzelnen Branchen – z.B. Metall- gegen Kunststoffindustrie – zur Folge haben kann.
- Durch die Vorwärtsintegration z.B. der Rohstoffhersteller, welche ihre Materialien selbst veredeln und dies nicht mehr ihren Kunden überlassen, wird wiederum der Wettbewerb angeheizt.

Auch können die vorherrschenden oder sich entwickelnden Marktgegebenheiten dafür sorgen, dass ein mehrstufiger Marketingansatz vonnöten oder ratsam ist:

- Die Konkurrenzunternehmen betreiben mehrstufiges Marketing oder gehen Kooperationen in vertikaler Richtung ein. Dies wären in diesem Fall Lieferanten oder Kunden, die normalerweise nicht direkt mit ihnen in Kontakt stehen.
- Eine Unternehmung erkennt, dass ihre Abnehmer nicht über das nötige Interesse oder Know-how verfügen, ihre eigenen und/oder die Vorprodukte richtig zu bewerben. Dies kann dazu führen, dass die Produkte des vorherigen Herstellers nicht ausreichend verkauft werden und dadurch seine Erlöse eingeschränkt werden. In diesem Fall würde diese Unternehmung versuchen, direkt bei den übernächsten oder noch weiter entfernten Kundengruppen Marketing zu betreiben.
- Vertreiben Firmen ihre Produkte nur mehr über Zwischenhändler, kann es aber trotzdem der Fall sein, dass enger Kontakt mit den Endkunden oder nachgeschalteten Weiterverarbeitern notwendig ist. In diesem Fall müssten die Anbieter ein mehrstufiges Marketing betreiben, um den wichtigen, vielleicht sogar kaufentscheidenden Kontakt nicht abreißen zu lassen.
- Bei Herstellern mit einem umfangreichen Produktsortiment kann es mitunter vorkommen, dass diese am Ende, obwohl die verschiedensten Vertriebswege dazwischenliegen können, von denselben Endkunden bezogen werden. In diesem Fall wäre eine mehrstufige Marketingstrategie wahrscheinlich effizienter, um einen möglichst hohen Produktabsatz zu gewähren.

Durch eine gut angewendete, mehrstufige Marketingstrategie können also etliche Vorteile erzielt werden. Diese liegen u.a. in der Verringerung der Substitutionsgefahr, einer Stabilisierung der Lieferanten-Kunden-Beziehungen über mehrere Stufen des Marktes oder der Überwindung diverser Marktwiderstände.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M.; RUDOLPH, M. (2000), S. 291 ff.

## 2.4.5 Alternativen der Marktbearbeitung

Je nach Ausprägung der Marketingstrategie und der Abdeckung des Marktes ergeben sich verschiedene Varianten des Marketings. Diese sind in Abbildung 29 dargestellt. Hier gilt es wieder, zu entscheiden, wie man seine Dienstleistungen am Markt positionieren will:<sup>116</sup>

- Differenziertes Marketing
- Selektiv-differenziertes Marketing
- Undifferenziertes Marketing
- Konzentriertes Marketing

		Abdeckung des Marktes	
		vollständig (total)	teilweise (partial)
Ausprägung der Marketingstrategie	differenziert	<i>Differenziertes Marketing</i>	<i>Selektiv- differenziertes Marketing</i>
	undifferenziert	<i>Undifferenziertes Marketing</i>	<i>Konzentriertes Marketing</i>

Abbildung 29: Alternativen der Marktbearbeitung<sup>117</sup>

Auf die Unterschiede der Alternativen wird in den folgenden Punkten genauer eingegangen.

### 2.4.5.1 Differenziertes Marketing

Das differenzierte Marketing ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ausprägung der Marketingstrategie differenziert und die Abdeckung des Marktes vollständig ist erfolgt. Demzufolge wird jedes Marktsegment extra behandelt. Dies bringt einige Vorteile mit sich:

- Das Absatzpotenzial in den einzelnen Marktsegmenten und damit auch das am Gesamtmarkt kann besser abgeschöpft werden, was in der Regel auf eine erhöhte Lieferantentreue zurückzuführen ist.

<sup>116</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2000), S. 218 f.

<sup>117</sup> KLEINALTENKAMP, M. (2000), S. 219

- Die Preise können höher angesetzt werden, da die Angebote im Einzelnen besser auf die jeweiligen Kunden abgestimmt sind.
- Durch die erhöhte bzw. erreichte Kundentreue wird es neuen Konkurrenten erschwert, in einen Markt einzudringen.

Jedoch gibt es auch einige Nachteile, welche es zu beachten gilt:

- Durch den Mehraufwand, der durch eine differenzierte Marktbearbeitung entsteht, ist diese im Normalfall mit höheren Kosten verbunden, welche durch segmentbezogene Entwicklungskosten, Distributionsanstrengungen, Serviceangebote usw. hervorgerufen werden.
- Vermehrtes Eingehen auf Kundenwünsche kann das Verlangen nach Spezialwünschen zur Folge haben, welche eine standardisierte Abwicklung erschweren und somit auch meist zu Mehrkosten führen.
- Einzelne Marktsegmente, v.a. jene mit wenigen Nachfragern, könnten nicht gewinnbringend sein. Besonders groß ist die Gefahr, wenn eine zu starke Segmentierung erfolgt ist.
- Die Bedürfnisse der einzelnen Segmente ändern sich meist schneller als die des Gesamtmarktes, was eine umso genauere Betrachtung der Teilmärkte notwendig macht.

Es gilt also, im Vorfeld einer Entscheidung die Vor- und Nachteile genauestens abzuwägen.

<sup>118</sup>

#### **2.4.5.2 Undifferenziertes Marketing**

Die im vorigen Punkt angeführten Vor- und Nachteile treten beim undifferenzierten Marketing genau umgekehrt auf. So treten z.B. die erhöhten Kosten durch die nicht vorhandene Differenzierung nicht auf, es können aber potenzielle Kunden verlorengehen, da man nicht genau genug auf sie eingeht. Man muss daher bei der Entscheidung, ob man differenziert oder undifferenziert vorgeht, genau abwägen, bei welcher Variante die Vorteile größer sind als die Nachteile, und anhand des Ergebnisses entscheiden, für welches Vorgehen man sich entscheidet.<sup>119</sup>

#### **2.4.5.3 Selektiv-differenziertes Marketing**

Das selektiv-differenzierte Marketing ist der differenzierten Marketingstrategie sehr ähnlich. Der einzige Unterschied besteht darin, dass nicht das komplette Marktsegment abgedeckt wird, sondern eben nur ausgewählte Bereiche. Hier liegt auch wieder die Gefahr, da es bei der Entscheidung, welche Segmente bearbeitet werden, leicht zu Fehleinschätzungen kommen kann. Diese hätten dann zur Folge, dass nicht die geplante Anzahl an Kunden erreicht würde oder auch ein erleichtertes Eindringen durch einen oder mehrere

<sup>118</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2000), S. 219 ff.

<sup>119</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2000), S. 222 f.

Konkurrenten die Folge sein könnte. Die in der Folge wegfallenden Erlöse könnten dann nur sehr schwer durch die verbleibenden Kunden in dem ausgewählten Segment gedeckt werden.<sup>120</sup>

#### **2.4.5.4 Konzentriertes Marketing**

Das konzentrierte Marketing wird normalerweise für Nischenstrategien angewendet. Hier nimmt der Anbieter oftmals den wenigen Kunden gegenüber eine Quasi-Monopolstellung ein, da für eine in den Markt eindringende Konkurrenz dieser oft zu klein ist oder auch die Spezialisierung des/der bestehenden Anbieter(s) schon zu weit fortgeschritten ist. Jedoch ist der mögliche Schaden, der durch eine erfolgreiche Verdrängung – z.B. wenn Konkurrenten beginnen, die Konzentrationsstrategie zu imitieren – für eine Unternehmung entstehen kann, in einer Nische bei weitem höher als bei einer Bedienung des Gesamtmarktes.

Je unattraktiver dabei ein Markt für neue Anbieter ist, desto sicherer ist die Position des bestehenden, da für die zu erwartenden Eintrittskosten die Erlöse meist zu niedrig ausfallen. Vor allem gilt dies für Konkurrenten, welche sonst eine eher breit ausgerichtete Marktbearbeitungsstrategie haben, also eine Vielzahl von Segmenten bedienen.

Eine weitere Gefahr liegt aber auch in einer möglichen „Overconcentration“. Hier konzentriert sich der Nischenanbieter zu sehr auf ein spezielles Segment, welches aber auf Dauer nicht erfolgsversprechend ist oder aus dem man auch recht leicht durch Mitbewerber verdrängt werden kann.<sup>121</sup>

#### **2.4.6 Weitere Marketingmöglichkeiten**

Unter dem Titel „Weitere Marketingmöglichkeiten“ sind einige allgemeine Punkte zusammengefasst, die es ermöglichen sollen/können, den Bekanntheitsgrad einer Unternehmung in der Öffentlichkeit zu erhöhen oder das Image zu verbessern.

##### **2.4.6.1 Corporate Identity**

Die Corporate Identity setzt sich aus drei untergeordneten Punkten zusammen:

- Corporate Behaviour (Unternehmensverhalten)
- Corporate Communications (Unternehmenskommunikation)
- Corporate Design (Erscheinungsbild des Unternehmens)<sup>122</sup>

Es stellt also die Gesamtheit aus Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild einer Unternehmung dar. Auch hier kommt es wieder auf den richtigen „Mix“ an, den es zu finden gilt.

---

<sup>120</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2000), S. 226

<sup>121</sup> Vgl. KLEINALTENKAMP, M. (2000), S. 226 f.

<sup>122</sup> Vgl. MEYER, A.;BLÜMELHUBER, C. (1998), S. 937 f.

Das Corporate Design bildet die Summe aller Erscheinungsmerkmale, mit deren Hilfe sich eine Unternehmung in der Öffentlichkeit präsentiert, um eine Wiedererkennung zu ermöglichen. Darin können folgende Punkte beinhaltet sein:

- Das Objektdesign für die Gestaltung der Produkte oder die Verkörperung von Ideen.
- Das Architekturdesign für Gebäude, Einrichtungen, Ausstattungen etc.
- Das Graphikdesign für zentrale Bildelemente und Layoutraster, also z.B. Präsentationen, den Internetauftritt, Broschüren.
- Das Sprachdesign, also die Formulierung von E-Mail- oder Brief-Ansprachen usw.<sup>123</sup>

Diese Punkte zielen v.a. auf die Gestaltung von PowerPoint-Präsentationen, des Internetauftritts, der Broschüren und der Merchandising-Artikel ab. Ein zusätzlicher, wichtiger Punkt ist, dass gerade im Dienstleistungssektor das Logo einer Firma quasi die Dienstleistung repräsentiert. Aus diesem Grund sollte bei der Erstellung bzw. dem Design eben dieses auf einen hohen Wiedererkennungs- und Wohlfühlwert geachtet werden. Dabei können wiederum drei Punkte als Basis für die Designentwicklung angesehen werden:

- Singularität
- Kontinuität
- Konsistenz<sup>124</sup>

Das Corporate Behavior stellt die Leitlinien des Verhaltens in der Öffentlichkeit dar, also gegenüber Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern etc. Auch ist damit das Agieren innerhalb des Unternehmens, also gegenüber den MitarbeiterInnen und diversen Interessensgruppen – z.B. Eigentümer, Geschäftsführer – gemeint.

Unter dem Punkt Corporate Communications ist die Kommunikation inklusive aller Kommunikationshilfsmittel innerhalb der Unternehmung sowie mit Kunden zu verstehen. Darunter fällt auch die Werbung der Kunden. Gerade für Dienstleistungsunternehmen stellt die Kommunikation auf Grund der mangelnden physischen Produkte, die den Kunden vorgeführt werden können, einen sehr wichtigen Punkt dar.<sup>125</sup>

#### **2.4.6.2 Kundenkommunikation**

Wie in den vorigen Kapiteln schon des Öfteren erwähnt wurde, erfordert die Behandlung der Kunden gerade im Dienstleistungssektor einen sehr hohen Kommunikationsaufwand. Dabei zählen für 89% der Unternehmungen die Kunden und die MitarbeiterInnen zu den wichtigsten Zielgruppen, wie eine Befragung der Top-500-Unternehmungen in Deutschland ergeben hat (siehe Abbildung 30: Wichtige Zielgruppen der Top-500-Unternehmen). Daraus lässt sich schließen, dass den Unternehmen sowohl daran gelegen ist, ihre Kunden zu informieren, als auch ihre eigenen MitarbeiterInnen auf dem Laufenden zu halten. Wichtig ist

<sup>123</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 48

<sup>124</sup> Vgl. MEYER, A.;BLÜMELHUBER, C. (1998), S. 938

<sup>125</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 49

dabei v.a., dass das eigene Personal z.B. über wichtige Neuerungen bezüglich der Unternehmensstruktur oder getätigt Zukäufe als Erstes informiert werden und dies nicht aus den Nachrichten oder über andere Medien erfahren.

Auf Grund der vermehrten Kommunikation kann eine Anpassung der Produkte und/oder Dienstleistungen erfolgen, um die Kunden zufriedenzustellen und auf lange Sicht zu binden, was ca. drei Viertel der Unternehmen mit ihrer Kommunikationsstrategie bezwecken (siehe Abbildung 31: Wichtige Kommunikationsziele der Top-500-Unternehmen). Durch die Einbeziehung der Kunden soll diesen das Gefühl vermittelt werden, dass sie für den Lieferanten nicht nur als Abnehmer dienen, sondern wirklich als Partner angesehen werden, die ihren Beitrag zur Erstellung der Leistung – dies entspricht quasi dem externen Faktor in Abbildung 17, welcher laut Definition Voraussetzung für eine Dienstleistung ist – erbringen.<sup>126</sup>

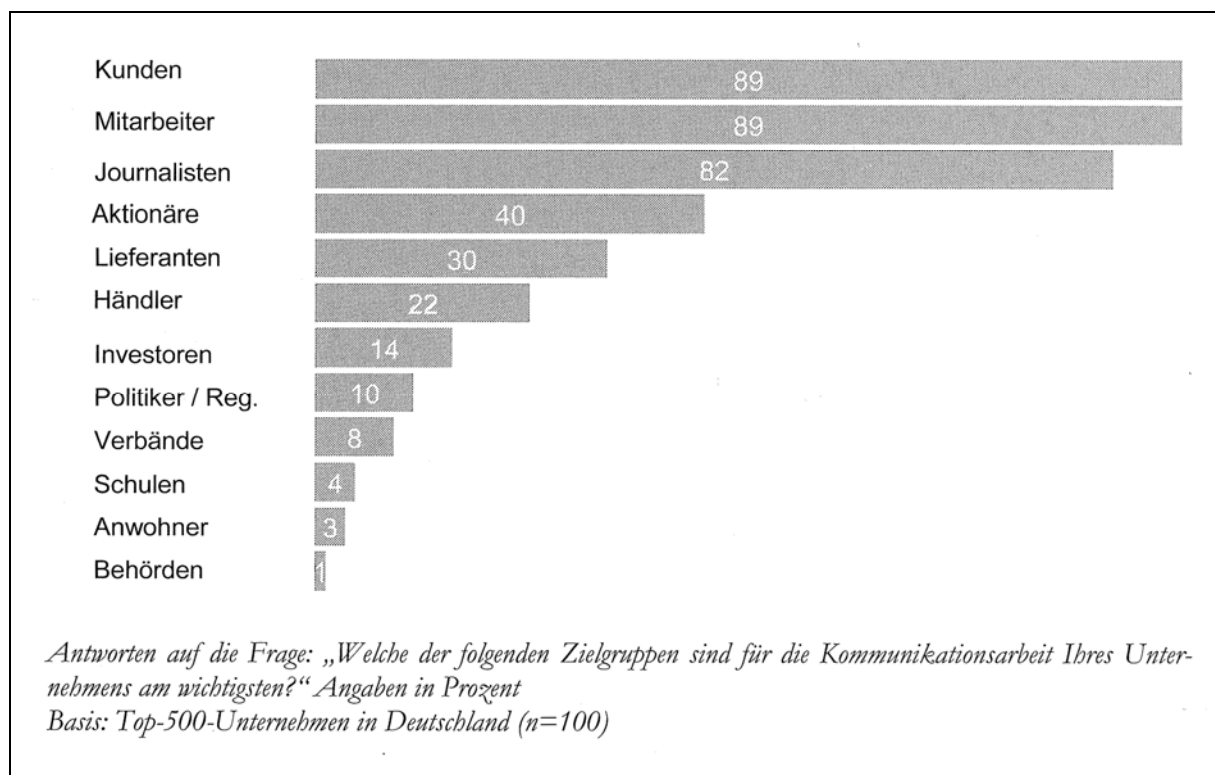


Abbildung 30: Wichtige Zielgruppen der Top-500-Unternehmen<sup>127</sup>

Aus Abbildung 31 geht also hervor, dass es das größte Kommunikationsziel der Unternehmungen ist, die Bestandskunden zu halten, was in Bezug auf die stark erhöhten Kosten der Neukundenakquisition – in der Regel viermal aufwändiger<sup>128</sup> und fünfmal teurer<sup>129</sup> – sehr leicht nachzuvollziehen ist.

<sup>126</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 96 ff.

<sup>127</sup> MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 97

<sup>128</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 83

<sup>129</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 111



Betrachtet man die unten gezeigte Aufstellung, so ist ersichtlich, dass die meisten Unternehmungen im Rahmen der Kundenkommunikation auf einen Verkaufserfolg abzielen oder zumindest darauf, bei den Kunden bekannter zu werden und das Image zu verbessern.<sup>130</sup>

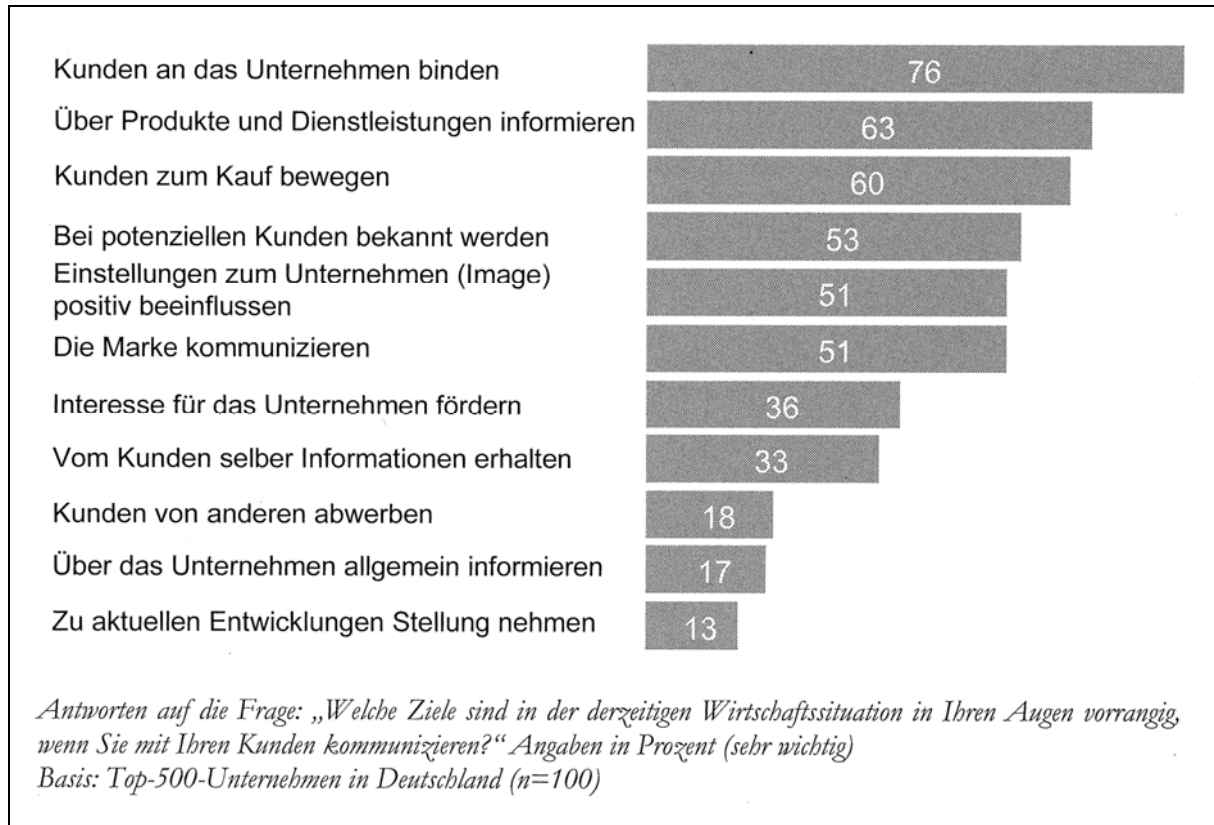


Abbildung 31: Wichtige Kommunikationsziele der Top-500-Unternehmen<sup>131</sup>

Aufbauend auf die Ergebnisse der Befragung und den mit einigem Abstand wichtigsten Aspekt der Kundenkommunikation, die Kundenbindung, werden in Abbildung 32 die beliebtesten Wege aufgezeigt, um diese zu erreichen. Mit deutlichem Abstand liegt hier die Face-to-Face-Kommunikation mit 66% an erster Stelle, mit unter 50% folgen jeweils die Verkaufsförderung, welche auch oft durch persönlichen Kontakt betrieben wird, sowie die Online-Kommunikation und die Ansprache mittels gedruckter Medien.

Zusätzlich fällt auf, dass nicht einmal ein Drittel der befragten Unternehmungen seine Kunden über Sponsoring zu binden versucht und dass Sponsoring auch nur sehr wenig zur Neukundengewinnung angewendet wird (siehe Abbildung 33: Top-10-Kommunikationswege zur Neukundengewinnung).

Hingegen setzen mehr als die Hälfte – 56%, um genau zu sein – der Firmen bei der Neukundengewinnung auf Messe- und Ausstellungsauftritte, was im Grunde genommen auch wieder einer Face-to-Face-Kommunikation gleichkommt. Auf den weiteren Plätzen

<sup>130</sup> MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 99 f.

<sup>131</sup> MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 100

folgen, ähnlich der Kundenbindung, wieder die Online-Kommunikation, die Verkaufsförderung und die gedruckten Medien.<sup>132</sup>

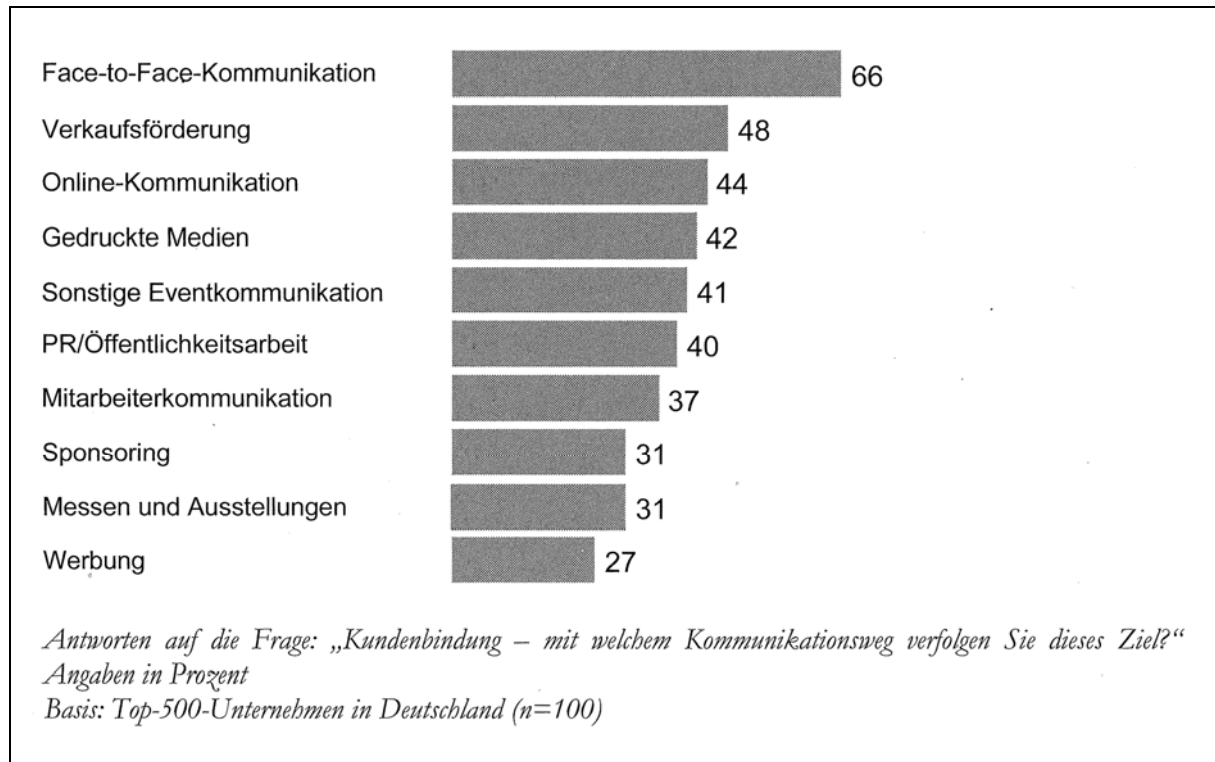


Abbildung 32: Top-10-Kommunikationswege zur Kundenbindung<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 99 ff.

<sup>133</sup> MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 104

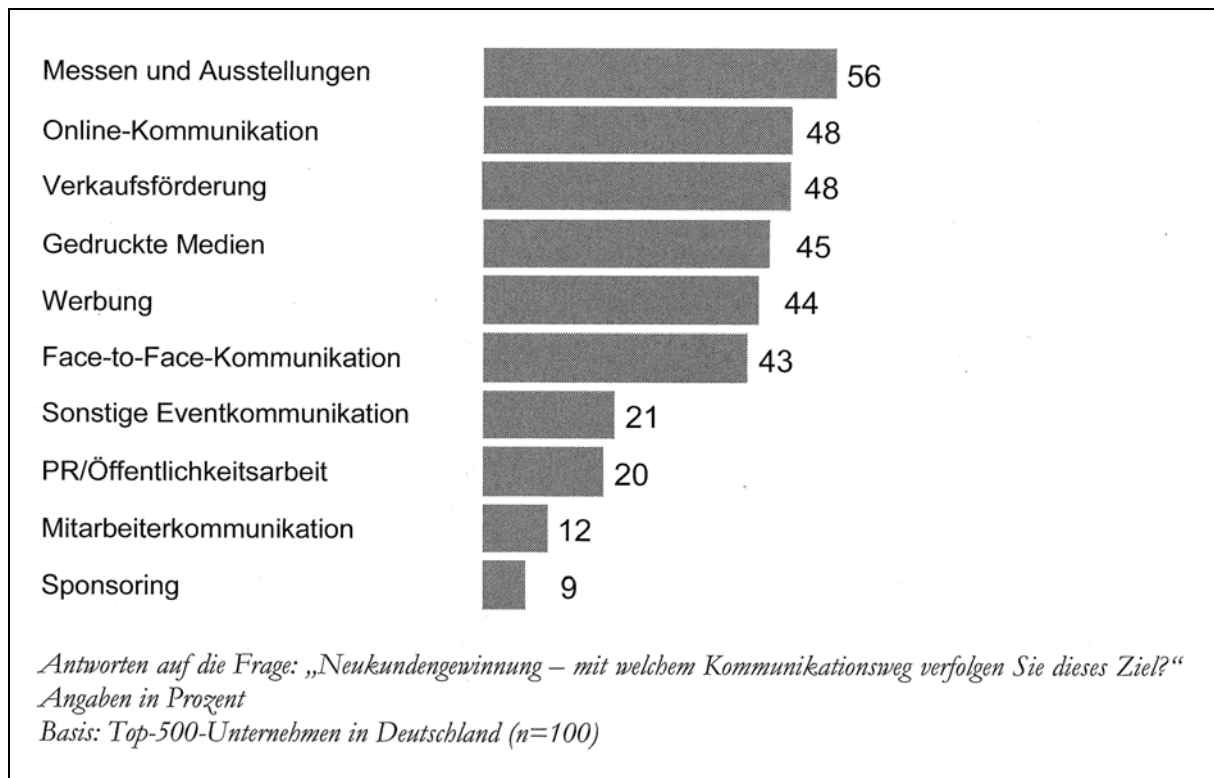


Abbildung 33: Top-10-Kommunikationswege zur Neukundengewinnung<sup>134</sup>

Wurden auf den letzten Seiten die verschiedenen Wege und Ziele der Kundenkommunikation aufgezeigt, so erfolgt in den weiteren Punkten eine Begriffsabgrenzung oder Beschreibung der wichtigsten Punkte.

#### 2.4.6.2.1 Werbung

Ziel der Werbung ist es, die EmpfängerInnen, also potenzielle oder bestehende Kunden, soweit zu manipulieren bzw. zu beeinflussen, dass diese das von einem hergestellte Produkt oder die Dienstleistung kaufen. Dafür gibt es die unterschiedlichsten Varianten. Sie kann in schriftlicher Form erfolgen oder auch im Rundfunk, Banner im Internet etc. Wichtig ist, dass jede Unternehmung für sich den idealen Weg findet, sich der Öffentlichkeit zu präsentieren. Dies kann z.B. dadurch erfolgen, dass nur eine bestimmte Dienstleistung beworben wird, aber genauso gut kann auch eine Unternehmung für sich selbst werben.<sup>135</sup>

#### 2.4.6.2.2 Public Relations (PR)

Der deutsche Begriff für Public Relations lautet Öffentlichkeitsarbeit und stellt eine der am längsten angewendeten Möglichkeiten der Kundenkommunikation dar. Der große Unterschied zur Werbung liegt darin, dass im Gegensatz dazu in erster Linie nicht versucht wird, die Kunden zum Kauf zu bewegen, sondern Vertrauen und Verständnis in der Öffentlichkeit aufzubauen sowie die Kontakte mit für das Unternehmen wichtigen Kontakten zu pflegen. Dabei gibt es zwei Ansätze, wie die Public Relations in der Unternehmenskommunikation angewendet werden können:<sup>136</sup>

<sup>134</sup> MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 103

<sup>135</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 106 ff.

<sup>136</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 109

- Die PR dient als gleichberechtigtes Kommunikationsinstrument neben den anderen Beschriebenen, also z.B. Werbung, Sponsoring oder Eventkommunikation.
- Die PR wird als übergeordnete Funktion angesehen, welche sich im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der anderen Instrumente bedient, die sie für ihre Tätigkeit benötigt.

Die Public Relations bedienen sich im Rahmen ihrer Kommunikation eher auf der persönlichen Ebene, wobei auch hier eine Vielzahl von Interessensgruppen erreicht werden können. Diese können z.B. jene sein, die durch die Tätigkeiten der Unternehmung beeinflusst werden (z.B. Anrainer, Personal) oder die selbst dazu in der Lage sind, Einfluss auf die Unternehmung zu nehmen (z.B. Kunden, Investoren).

Für die unterschiedlichen Gruppen gibt es auch die verschiedensten Werkzeuge, um diese anzusprechen. So können z.B. die Medien über persönliche Interviews, Pressekonferenzen etc. angesprochen werden, die eigenen MitarbeiterInnen können mittels interner Newsletter oder über das Intranet über Neuigkeiten informiert werden.<sup>137</sup>

#### **2.4.6.2.3 Sponsoring**

Beim Sponsoring stellt z.B. eine Unternehmung einer einzelnen Person oder einer Organisation – dies können z.B. Sportvereine, Orchester oder Umweltschutzvereinigungen sein – Geld, Sachgüter oder Dienstleistungen zur Verfügung, um diese zu unterstützen. Als Gegenleistung darf die Firma im Namen des/der Unterstützten für sich Werbung machen. Dabei achten diese besonders darauf, dass die Bewerbenden zum Image der Unternehmung passen oder dass sie es durch ihren Auftritt verbessern.

Sponsoring wird von der Öffentlichkeit normalerweise als sehr positiv wahrgenommen, da es die Unterstützungswilligkeit einer Unternehmung darstellt. Jedoch ist fraglich, ob dies gerade für Firmen, die ausschließlich im Business-to-Business-Sektor tätig sind, sinnvoll ist. Hier läge der Nutzen wohl eher darin, dass das nähere Umfeld – also z.B. die Anrainer – sich eine positive Meinung bilden würde. Dies könnte in der Folge bei der Anwerbung neuer MitarbeiterInnen nützlich sein.

Als negative Aspekte des Sponsorings können z.B. aber auch ein zu dominantes Auftreten eines Sponsors gegenüber eines Vereines, dessen Mitwirkung bei oder Beeinflussung der Durchführung eines Wettbewerbes angesehen werden. Dadurch kann es sehr schnell passieren, dass eine Unternehmung in ein schlechtes Licht gerückt wird und das Image sich verschlechtert.

Es gilt also auch hier wieder für jede Unternehmung, sich klare Ziele zu stecken und sich auf die richtigen Segmente zu konzentrieren, das Sponsoring also nicht nur des Sponsorings wegen durchzuführen.<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 109 ff.

<sup>138</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 111 ff.

#### 2.4.6.2.4 Eventkommunikation

Bei der Eventkommunikation handelt es sich quasi um eine Präsentation der eigenen Produkte, Dienstleistungen oder auch der Unternehmung im Rahmen eines Events. Dieses soll eine Einmaligkeit darstellen, was auch den größten Unterschied zu den anderen Kommunikationswegen ausmacht. Durch diese Einmaligkeit soll es den Kunden, Angestellten, Journalisten etc. auf Dauer in Erinnerung bleiben und die Firma mit einem positiven Erlebnis im Gedächtnis verknüpfen, die Akquisition von Neukunden vorantreiben u.v.m. Die drei zentralen Erfolgsfaktoren der Eventkommunikation lauten:

- Emotionalisierung
- Exklusivität
- Authentizität

Bei der Organisation dieser Veranstaltungen wird v.a. darauf geachtet, auf die Entwicklung hin zur Erlebnisgesellschaft zu reagieren und die daraus entstehenden Effekte zu nutzen. Der wohl größte Vorteil gegenüber Messen und Ausstellungen liegt darin, dass bei diesem Ansatz die (potenziellen) Kunden fernab der Konkurrenz angesprochen werden können, also nicht extra um deren Aufmerksamkeit geworben werden muss.<sup>139</sup>

#### 2.4.6.2.5 Messen und Ausstellungen

„Messen und Ausstellungen sind „Schauveranstaltungen mit Marktcharakter, die den Verkauf von Waren und zunehmend auch von Dienstleistungen fördern sollen“.<sup>140</sup>

Laut Theorie sind Messen eher für ein Fachpublikum bestimmt und zielen auf Verkäufe ab, Ausstellungen haben mehr informativen Charakter und zielen auf ein breites, fachkundiges Publikum ab. In der Praxis ist dieser Unterschied aber kaum noch erkennbar. Jedoch hängt die Art und Weise, in der sich eine Firma auf einer solchen Veranstaltung präsentiert, stark von der Ausprägung der Interessierten ab. So wird sich eine Firma Privatpersonen gegenüber anders darbieten, als sie dies bei Firmenkunden, Vertretern aus Politik und Wirtschaft usw. tun würde.

Um sich den Besuchern der Messen oder Ausstellungen optimal zu präsentieren, muss ein solcher Auftritt natürlich auch ausgiebigst geplant werden. Dies beginnt beim Stand-Design, geht über die MitarbeiterInnen, die die Unternehmung vor Ort repräsentieren, bis zur Aufbereitung der Informationen, die präsentiert werden sollen. Nur wenn dies alles zusammenpasst, können hier erfolgreich gearbeitet und die positiven Effekte der Face-to-Face-Kommunikation genutzt werden. Denn dies ist ein weiterer Grund für die Firmen, an diesen Veranstaltungen aktiv teilzunehmen: Man kann innerhalb einer verhältnismäßig kurzen Zeit mit einer Vielzahl von Personen – also potenziellen oder schon bestehenden Kunden – in Kontakt treten, was normalerweise einen sehr hohen Kommunikationsaufwand für die ausführenden Personen bedeutet. Es müssen aber auch hier wieder klare Ziele

<sup>139</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 119 ff.

<sup>140</sup> ARNOLD, D. (2000), S. 9, zitiert in: MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 122

abgesteckt und auch ein finanzieller Rahmen festgelegt werden, um den Beteiligten eine effiziente Planung zu ermöglichen.

Sehr wichtig ist auch die Auswahl der passenden MitarbeiterInnen für diese Aufgabe, da diese die Firma nicht nur positiv repräsentieren können, sondern auch ein negatives Bild der Unternehmung den Kunden gegenüber erzeugen können. Denn wie schon des Öfteren erwähnt, werden gerade im Dienstleistungsbereich die Erfahrungen mit den MitarbeiterInnen direkt auf die Arbeitgeber umgemünzt.<sup>141</sup>

### 2.4.6.3 Social Media

Ein in der heutigen Zeit immer wichtigeres Kommunikationsmittel ist das Internet. Hier können Informationen über Firmen, ihre Produkte, MitarbeiterInnen gesucht, Kontakte geknüpft und – als eine Mischung aus alledem – Werbung betrieben werden. Recht einfach kann dies über die sozialen Netzwerke betrieben werden, für die man sich zum Teil gratis anmelden und durch geschickte Tätigkeiten den Bekanntheitsgrad der Unternehmung und der Produkte oder Dienstleistungen erhöhen kann. In diesem Abschnitt wird näher auf die bekanntesten Netzwerke – Facebook, YouTube, XING – und die Möglichkeiten, die durch sie entstehen können, eingegangen.

Laut einer Studie engagieren sich schon 80% der deutschen Führungskräfte im Bereich der Social Media. Dies bedeutet jedoch noch lange nicht, dass sie dies gut machen. So werden von vielen Unternehmungen und ihren Verantwortlichen diese Auftritte nicht ausreichend gepflegt oder nur zur überzogenen Selbstdarstellung genutzt.<sup>142</sup>

In Abbildung 34 wird die Zahl der Nutzer der unterschiedlichen sozialen Netzwerke in Deutschland 2010 dargestellt und auch mit den Zahlen von 2009 in Verhältnis gebracht. Anhand dieser Statistik ist ersichtlich, dass in Deutschland Facebook – mit fünfzehn Millionen Nutzern und einem Wachstum von fast 300% – das mit Abstand am stärksten genutzte Netzwerk darstellt. Es folgen SchülerVZ mit ca. neun Millionen, Wer-kennt-wen mit 7,5 Millionen und StudiVZ mit knapp über sechs Millionen Anwendern. XING, welches eher auf den Businessbereich abzielt, hatte 2010 zwar „nur“ 2,5 Millionen Nutzer in Deutschland, aber mit einem Wachstum von 73% gegenüber 2009 immerhin das zweitgrößte Wachstum von allen aufgelisteten Communities.

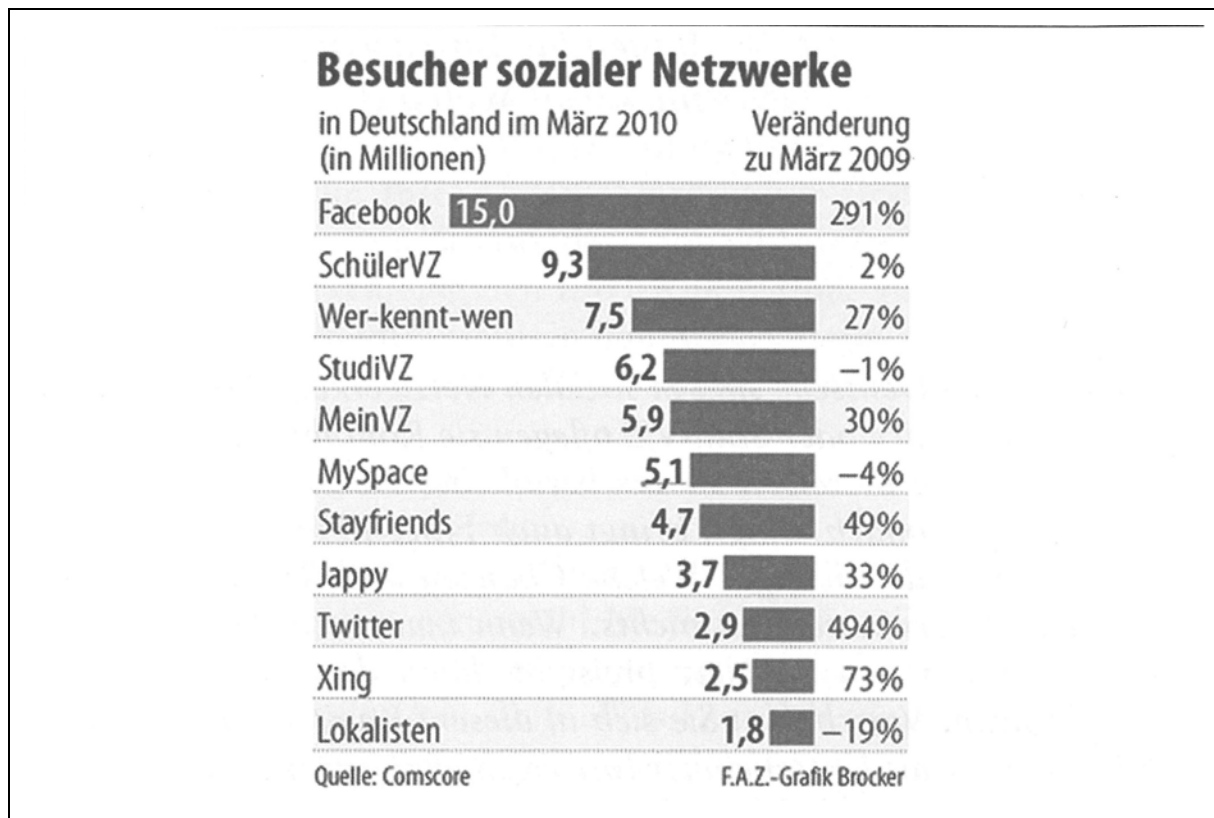
In weiterer Folge werden daher die Möglichkeiten von Facebook, XING, StudiVZ und YouTube, welches zwar nicht in der Statistik vorgekommen ist, aber auch ein hohes Marketingpotenzial für Unternehmungen beinhaltet, ein wenig genauer betrachtet.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K. (2005), S. 123 ff.

<sup>142</sup> Vgl. HILKER, C. (2010), S. 13

<sup>143</sup> Vgl. HILKER, C. (2010), S. 31 ff.

Abbildung 34: Besucher sozialer Netzwerke<sup>144</sup>

#### 2.4.6.3.1 Facebook

Facebook stellt, wie schon oben erwähnt, in Deutschland das stärkste soziale Netzwerk dar. Weltweit hatte Facebook Ende 2011 ca. 845 Millionen Nutzer.<sup>145</sup>

Größtenteils handelt es sich bei den Usern um Privatpersonen, die sich zur Kontaktaufnahme, -pflege etc. angemeldet haben. Zusätzlich bietet der Service Unternehmen die Möglichkeit, sich der Öffentlichkeit zu präsentieren. Dies kann z.B. über Werbungen, welche den Benutzern angezeigt werden, erfolgen, es können aber auch Fanpages erstellt werden, welche von Interessierten besucht werden können und durch die Fans in die Öffentlichkeit gebracht werden. Zusätzlich gibt es auch die Möglichkeit, Gruppen zu erstellen. In beiden Fällen werden die Fans bzw. Gruppenmitglieder über Neuigkeiten informiert, die sich im Rahmen dessen ergeben. So können Unternehmen z.B. Informationen über neue Produkte, Angebote, Fotos, Videos oder Gewinnspiele „posten“ oder Diskussionen bezüglich der Qualität oder der Wünsche der Mitglieder anregen, wodurch quasi eine Gratiswerbung entstehen kann.

Genau dieser positive Effekt kann natürlich auch ins Negative umschlagen, da den Usern eine einfache Plattform geboten wird, sich über Produkte, Dienstleistungen, das Verhalten der Unternehmung oder ihrer MitarbeiterInnen zu beschweren. So kann es schnell zu einer schlechten Mundpropaganda kommen, wobei das Wort Mundpropaganda hier wohl nicht der

<sup>144</sup> HILKER, C. (2010), S. 32

<sup>145</sup> <http://newsroom.fb.com/> (03.04.2012)

richtige Ausdruck ist. „Schlechte Kritiken“ wäre an dieser Stelle wohl der passendere Begriff.<sup>146</sup>

#### **2.4.6.3.2 XING**

XING stellt eines der größten Netzwerke im Business-Sektor dar. Es zielt hauptsächlich darauf ab, seinen Mitgliedern die Chance zu geben, sich potenziellen Arbeitgebern zu präsentieren oder sonstige berufliche Kontakte aufzunehmen. Es soll also hauptsächlich die immer stärker werdende Networking-Kultur vorangetrieben werden, für private Zwecke hingegen wird es weniger genutzt.

XING bietet seinen 11,7 Millionen Mitgliedern (Stand Dezember 2011) zwei Arten von Mitgliedschaften: Auf der einen Seite die Gratis-Accounts, welche einen Großteil der Teilnehmer umfasst, auf der anderen Seite die Premium-Accounts, welche kostenpflichtig sind und von ca. 785.000 Personen genutzt werden.<sup>147</sup>

Auf Grund des starken geschäftlichen Hintergrunds bietet XING natürlich auch den Unternehmungen den Raum, sich zu präsentieren und nach potenziellen MitarbeiterInnen Ausschau zu halten. Zusätzlich wird auch, ähnlich wie bei Facebook, die Möglichkeit gewährt, Diskussionsrunden zu starten. Dies kann jedoch auch wieder sowohl positiv genutzt werden als auch ins Negative ausarten, sollten die Nutzer schlechte Erfahrungen mit der Unternehmung gemacht haben.

Weiters kann die XING-Plattform auch dazu genutzt werden, Diskussionen zu fachlichen Themen zu starten. Dies kann wiederum in den einzelnen Gruppen erfolgen, die für jedes Spezialgebiet erstellt werden können oder schon bestehen. Hierbei kann es für die Firmen auch lohnenswert sein, mit den DiskussionsteilnehmerInnen persönlich in Kontakt zu treten. Einerseits können so fachliche Diskussionen vertieft werden, andererseits können so potenzielle neue MitarbeiterInnen einfach gefunden werden oder interessante Kooperationen entstehen.<sup>148</sup>

#### **2.4.6.3.3 StudiVZ**

StudiVZ ist, rein an den Funktionen bemessen, Facebook sehr ähnlich. Die Zielgruppe ist aber eine andere. So verfolgt StudiVZ das Ziel, die StudentInnen – überwiegend im deutschsprachigen Raum – miteinander zu verbinden. Mit Stand von November 2011 zählen die VZ's, zu denen auch MeinVZ für Berufstätige sowie SchülerVZ gehören, über sechzehn Millionen Mitglieder.<sup>149</sup>

Für Firmen interessant sind auch hier wieder die Gruppenfunktionen, innerhalb derer Fachdiskussionen abgehalten werden können, zusätzlich können Werbeinserate geschaltet werden. Was von den Unternehmungen zusätzlich positiv genutzt werden kann, ist die MitarbeiterInnensuche. So können über die unterschiedlichen Universitäten und

<sup>146</sup> Vgl. HILKER, C. (2010), S. 33 ff.

<sup>147</sup> <http://corporate.xing.com/> (03.04.2012)

<sup>148</sup> Vgl. HILKER, C. (2010), S. 35 ff.

<sup>149</sup> <http://www.studivz.net/> (04.04.2012)



Studiengänge sowie die Suchfunktion sehr einfach interessante KandidatInnen gefunden und kontaktiert werden.<sup>150</sup>

Was bei StudiVZ momentan negativ wirkt, ist der fortlaufende Rückgang der Mitgliederzahlen. So wechseln laut Medienberichten immer mehr Anwender zu den Konkurrenten Facebook oder Google+, was diese Plattformen für die Unternehmungen noch interessanter macht.<sup>151</sup>

#### **2.4.6.3.4 YouTube**

Bei YouTube handelt es sich um die populärste Videoplattform, die es momentan gibt. Pro Tag werden ca. 65.000 neue Videos hochgeladen, mehrere Millionen Nutzer surfen jeden Tag über diese Seite. Die Arten der Videos, die auf der Plattform angesehen werden können, sind nahezu unbegrenzt. So handelt es sich hierbei um Musik-, Spaß-, Freizeit-, Werbevideos etc. Viele Unternehmen stellen ihre Werbevideos online, es können aber auch Präsentations- oder Versuchsvideos sein. Den Usern bietet sich die Möglichkeit, sofern sie angemeldet sind, die Videos zu bewerten, kommentieren oder die Uploader zu abonnieren. Dies bedeutet, dass sie immer über Aktualisierungen informiert werden, die von den abonnierten Usern vorgenommen werden.

Wichtig ist auch hier wieder, diese Variante des Social Media nicht nur einmalig zu verwenden, sondern die VerfolgerInnen immer wieder über Neuigkeiten zu informieren. Aktive Anwender können sich so eine sehr hohe Zahl an Abonnements erarbeiten, wodurch sie natürlich wiederum für neue Interessenten leichter zu finden sind. Auch hier ist wieder darauf zu achten, dass die online gestellten Informationen auch wirklich interessant und nicht zu „teleshoppingmäßig“ wirken. Gerade für Dienstleistungsfirmen ist es wiederum wichtig, nicht unbedingt die Dienstleistung, sondern die Firma an sich in den Vordergrund zu rücken und bei den Usern, die die Videos ansehen, einen Vertrauen erweckenden Eindruck zu hinterlassen.

Was für die Unternehmungen mit Sicherheit sehr interessant ist, ist die Möglichkeit, sehr einfach an Statistiken zu gelangen, wie oft die Videos angeschaut wurden und in welchem Zeitraum dies erfolgt ist. Daraus lassen sich oftmals interessante Schlüsse ziehen und auch Strategien entwickeln, in welchen Abständen neue Videos hochgeladen werden und – im Falle einer möglichen Auswertung der Kommentare zu diesen – was in diesen gezeigt wird.<sup>152</sup>

Auch bei der Anwendung von Social Media im Rahmen des Marketings gilt es wieder, die passende Plattform für die Präsentation der Unternehmung zu finden. In der Folge muss aber auch darauf geachtet werden, den Firmenauftritt aktuell zu halten und die InteressentInnen mit aktuellen Informationen zu beliefern. Was aber zusätzlich zur

---

<sup>150</sup> Vgl. HILKER, C. (2010), S. 43 ff.

<sup>151</sup> <http://www.faz.net/> (04.04.2012)

<sup>152</sup> Vgl. HILKER, C. (2010), S. 42 f.

Weitergabe von Informationen nicht vergessen werden darf, ist der Datenschutz. Auch hier muss eine gesunde Mischung aus Informationsoffenlegung und Informationszurückhaltung erfolgen, da man nie genau weiß, was mit den Daten wirklich passiert. So gelten gerade die Facebook-Datenschutzbestimmungen als äußerst kritisch zu betrachten, bei StudiVZ gab es 2006 einen Datenschutzskandal und auch bei YouTube ist kann man nie genau wissen, was Eigentümer Google im Hintergrund mit den Daten wirklich macht.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. HILKER, C. (2010), S. 33 ff.

## 3 Praktische Problemlösung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die theoretischen Grundlagen für die Erfüllung der einzelnen Ziele erklärt wurden, wird im Folgenden näher auf die praktische Problemlösung eingegangen. Hierfür werden, ähnlich der Abfolge im Theorieteil, zuerst die interne Analyse, danach die Konkurrenz- sowie Marktanalyse und zum Abschluss noch der Marketingansatz mit ihren jeweiligen Werkzeugen und v.a. deren Verwendung und Interpretation behandelt.

### 3.1 Interne Analyse

Wie schon erwähnt sind die Ziele der internen Analyse, die Firma und ihre Abteilungen genauer kennenzulernen sowie genauere Informationen über ihre Tätigkeiten zu erhalten und daraus in der Folge mehr über die Chancen und Risiken am Markt zu erfahren. Dies erfolgt im ersten Schritt durch die Ausarbeitung eines Fragebogens, welcher mit den Abteilungsleitern durchbesprochen wird, und im zweiten Schritt wird anhand dieser Angaben und der gemachten Erfahrungen eine SWOT-Analyse durchgeführt.

#### 3.1.1 Fragebogen

Ziel dieses Fragebogens ist es in erster Linie, die für die Abteilungen verantwortlichen Personen, die Tätigkeiten, Möglichkeiten, MitarbeiterInnenzahlen etc. im Detail kennenzulernen. Daher wird bei der Auswahl der Fragen auch darauf geachtet, dass all diese benötigten Informationen berücksichtigt werden. Daraufhin haben sich folgende Fragestellungen ergeben:

- Gesprächspartner?
- Name der Abteilung?
- Anzahl der Mitarbeiter?
- Was genau sind die Aufgaben der Abteilung?
- Stärken der Abteilung?
- Verbesserungspotenzial?
- Mögliche Erweiterungen des Betätigungsfeldes? Ideen/Vorschläge?
- Bekannte Konkurrenz?

Der Fragebogen wird mit den Abteilungsverantwortlichen im persönlich-mündlichen Gespräch durchbesprochen, wobei die Gesprächspartner aus folgenden Abteilungen stammen:

- Ferdinand Schwinger für die **Simulation Fahrzeugsicherheit (FS)**
- Christoph Wilfling für die **Virtuelle Produktentwicklung (PE)**

- Friedrich Dorner für die **Prüfanlagenentwicklung**
- Hermine Puschenjak für **Vertrieb & Marketing**
- Markus Beneditschitz für den **Versuch**
- Helmut Honauer für die **Homologation**

Die Antworten, die durch die Beantwortung des Fragebogens erhalten werden, dienen in weiterer Folge als Grundlage für die SWOT- sowie die Konkurrenz- und Marktanalyse.

Die Fragen nach den Stärken und dem Verbesserungspotenzial können direkt oder indirekt auf die Stärken und Schwächen, die möglichen Erweiterungen des Betätigungsfeldes auf die Chancen der SWOT-Analyse umgemünzt werden. Durch die Frage nach der bekannten Konkurrenz wird eine Basis für die Konkurrenzanalyse geschaffen, da davon ausgegangen werden kann, dass die MitarbeiterInnen der Concept Tech GmbH ihre Konkurrenten – zumindest namentlich – kennen und somit die weitere Suche vereinfacht werden kann. Zusätzlich können die Antworten zu den möglichen Erweiterungen des Betätigungsfeldes der Abteilungen auch schon dazu dienen, den Bereich der zu untersuchenden Märkte in der Marktanalyse abzustecken.

Die beantworteten Fragebogen können im Anhang nachgelesen werden.

### 3.1.2 SWOT-Analyse

Mit Hilfe der SWOT-Analyse werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Unternehmung und ihre Abteilungen untersucht. Dabei wird die Untersuchung jedoch auf die Abteilungen FS, PE, Prüfanlagenentwicklung sowie den Versuch begrenzt, da es sich bei Vertrieb und Marketing um organisatorische Abteilungen handelt und eine Ausweitung der Abteilung Homologation nicht angedacht ist.

#### 3.1.2.1 Simulation Fahrzeugsicherheit und Virtuelle Produktentwicklung

Die SWOT-Analysen der Simulation Fahrzeugsicherheit und der Virtuellen Produktentwicklung sind in Tabelle 3 bzw. in Tabelle 4 abgebildet.

Die Analysen der FS und der PE sind sich in vielen Punkten sehr ähnlich. Dies liegt mitunter daran, dass diese Abteilungen zwar organisatorisch separiert voneinander behandelt werden, aber weder räumlich noch personell voneinander getrennt sind. So wurde die PE ursprünglich ins Leben gerufen, um die Non-Automotive-Projekte von denen der Automobilbranche zu trennen. Jedoch konnte sie sich bisher noch nicht so entwickeln, wie dies ursprünglich angedacht war. Darum sind momentan eigentlich alle beschäftigten Berechner der Simulation Fahrzeugsicherheit zugeteilt, nur bei Bedarf arbeiten sie für die Virtuelle Produktentwicklung.

Zu den Stärken der Abteilungen zählen mitunter die qualitativ hochwertigen Simulationen und das flexible Reagieren auf Kundenwünsche und Änderungen, welche erst nach

Projektstart durchgeführt werden. Dies bezieht sich v.a. auf konstruktive Änderungen an Bauteilen, welche in den zu simulierenden Baugruppen enthalten sind. Als Schwächen können die oftmals zuwenigen Software-Lizenzen und Berechnungscluster angesehen werden. Schreckt der Preis solcher Lizenzen von einem Kauf ab, so könnte auch eine zeitabhängige Verrechnung in Erwägung gezogen werden. Diese würde sich v.a. für eine kurzfristige Abdeckung von Kapazitätsspitzen eignen (z.B. drei Komplett-Lizenzen und eine zeitabhängige Lizenz). Dafür müssten aber auch die MitarbeiterInnen speziell darauf achten, die Programme zu schließen, sobald sie diese nicht mehr benötigen, um unnötige Kosten durch den Leerlauf dieser zu vermeiden. Dem Problem der zeitweise mangelnden Hardware-Kapazität kann zum Großteil schon dadurch Abhilfe geschaffen werden, dass die Planung und Absprache unter den Beschäftigten verbessert wird. So können eher aufwändige Berechnungen z.B. auf die Nachtstunden oder das Wochenende gelegt werden. Da man die momentan gute Cluster-Auslastung von über 87%<sup>154</sup> auch weiterhin gewährleisten möchte, müsste eine Neuanschaffung durch die Akquisition zusätzlicher Simulationsaufträge begleitet sein, um die dadurch entstehenden Kosten (sowohl fixe als auch variable) zu decken.

---

<sup>154</sup> Concept Tech GmbH: Cluster\_Jahr\_11.xsl

<b>Abteilung: Simulation Fahrzeugsicherheit</b>	
<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innenraumentwicklung/Fußgängerschutz z.B. auch bei LKW's immer wichtiger</li> <li>• Momentan noch keine Rückhalteinrichtungen bei Schienenfahrzeugen</li> <li>• Leichtbau z.B. auch bei (landwirtschaftlichen) Nutzfahrzeugen immer wichtiger</li> </ul>	<p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Konkurrenz am Markt</li> <li>• Akquise von Neukunden: 4mal aufwändiger<sup>155</sup> und 5mal teurer<sup>156</sup></li> <li>• Stammkunden sehr schwer von bisherigen Anbietern loszulösen (aufgebautes Vertrauen)</li> <li>• Sind sprunghafte Kunden überhaupt gewünscht?</li> <li>• Gefahr von ungenauen Simulationen (z.B. auf Grund mangelnder Erfahrung)</li> <li>• Preis einer Simulation siegt oft über Qualität</li> <li>• Für Luftfahrt- und Schienenfahrzeugbranche oft Zertifizierungen notwendig</li> </ul>
<p><b>Stärken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung, Splittung der Aufgaben untereinander</li> <li>• Schnelles, flexibles Reagieren auf Kundenwünsche oder Änderungen seitens der Kunden</li> <li>• Qualitativ hochwertige Simulationen (z.T. auch durch Versuche im eigenen Haus belegt)</li> <li>• Zusammenarbeit mit PE</li> </ul>	<p><b>Schwächen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenplanung (Cluster, Lizenzen)</li> <li>• Oft zuwenig Software-Lizenzen</li> </ul>

Tabelle 3: SWOT-Analyse für die Abteilung Simulation Fahrzeugsicherheit

<sup>155</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 83

<sup>156</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 111

<b>Abteilung: Virtuelle Produktentwicklung</b>	
<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulationen im Vergleich zu Versuchen oft billiger</li> <li>• Versuchsvorbereitung meistens sehr aufwändig, viel technische Gerätschaft notwendig</li> </ul>	<p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Unternehmen schon mit eigener Berechnung (oft linear-elastischer Bereich)</li> <li>• Preiskampf mit bestehenden Anbietern</li> <li>• Akquise von Neukunden: 4mal aufwändiger<sup>157</sup> und 5mal teurer<sup>158</sup></li> <li>• Stammkunden sehr schwer von bisherigen Anbietern loszulösen (aufgebautes Vertrauen)</li> <li>• Sind sprunghafte Kunden überhaupt gewünscht?</li> <li>• Gefahr von ungenauen Simulationen (z.B. auf Grund mangelnder Erfahrung)</li> </ul>
<p><b>Stärken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelles, flexibles Reagieren auf Kundenwünsche oder Änderungen seitens der Kunden</li> <li>• Qualitativ hochwertige Simulationen (z.T. auch durch Versuche im eigenen Haus belegt)</li> <li>• Zusammenarbeit mit FS</li> </ul>	<p><b>Schwächen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenplanung (Cluster, Lizenzen)</li> <li>• Oft zuwenig Software-Lizenzen</li> </ul>

Tabelle 4: SWOT-Analyse für die Abteilung Virtuelle Produktentwicklung

Um die Chancen der Simulationsabteilungen in der heutigen Zeit zu erkennen, muss nur überlegt werden, was bei den potenziellen Kunden oftmals für sehr hohe Kosten sorgt: Die Durchführung von Versuchen. Vor allem auf Grund des hohen Materialverbrauchs und der aufgewendeten Stunden durch das Versuchspersonal sowie die für die Fertigung anfallenden Kosten denken immer mehr Unternehmen über eine Vorab-Simulation ihrer Produkte nach. Viele Unternehmen führen diese auch schon bis zu einem gewissen Grad selbst durch, wobei viele davon aber nur im linear-elastischen Bereich arbeiten. Dies wiederum stellt jedoch auch ein gewisses Risiko dar, weil es sehr schwer sein dürfte, diese von einem Umstieg auf Berechnungen im elasto-plastischen Bereich, wie sie z.B. die Concept Tech GmbH durchführt, zu überzeugen. Dies dürfte auch schon wieder ein Mitgrund

<sup>157</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 83

<sup>158</sup> Vgl. PEPELS, W. (1995a), S. 111

dafür sein, warum es laut Pepels (Einführung in das Dienstleistungsmarketing) viermal aufwändiger und fünfmal teurer ist, Neukunden zu akquirieren, als Bestandskunden zu halten. Ein zusätzliches Problem stellen auch Kunden dar, welche schon ihre fixen Zulieferer von Simulations-Dienstleistungen haben und mit diesen zufrieden sind. Diese sind voraussichtlich noch schwieriger als Neukunden zu gewinnen.

Eine Chance für die Simulation Fahrzeugsicherheit stellt natürlich auch die Nutzfahrzeugbranche dar. Hier wird jetzt schon immer mehr Wert auf den Fußgängerschutz gelegt und dies wird sich in Zukunft mit Sicherheit noch weiter erhöhen.<sup>159</sup>

Ein weiteres Risiko stellen natürlich auch immer ungenaue Simulationen dar, welche z.B. durch den Mangel an Erfahrung der MitarbeiterInnen auf neuen Anwendungsgebieten entstehen können. Zusätzlich verlangen v.a. Firmen aus der Luftfahrt- oder Schienenfahrzeugbranche oftmals nach einer Zertifizierung nach EN/AS 9100 ff<sup>160</sup>. bzw. IRIS<sup>161</sup>, welche natürlich auch Kosten mit sich bringen. Hier besteht die Ungewissheit, ob diese in der Folge durch Aufträge aus diesen Bereichen abgedeckt werden können oder ob die Zertifizierungen nicht den gewünschten Erfolg mit sich bringen.

### 3.1.2.2 Prüfanlagenentwicklung

Durch die Untersuchung der Abteilung Prüfanlagenentwicklung hat sich die SWOT-Analyse laut Tabelle 5 ergeben.

Die Stärken der Prüfanlagenentwicklung liegen in ihrer Kreativität sowie in der Flexibilität und der unbürokratischen Auftragsabwicklung, wodurch die Abwicklung von dringenden Projekten gewährleistet wird. Die Schwächen sind auch recht klar ersichtlich: Da die Abteilung nur aus zwei Mitarbeitern besteht, können oft nur Brandherde gelöscht und die Arbeiten müssen nach Wichtigkeit eingeteilt werden. Zusätzlich mangelt es auch oft an einer zeitnahen Abwicklung von internen Anfragen. Um diese Probleme zu vermeiden, müsste jedoch zusätzliches Personal eingestellt werden, wogegen aber die hohen Kosten und die mangelnde Qualifikation der am Arbeitsmarkt befindlichen InteressentInnen sprechen. Ein weiterer negativer Aspekt der Prüfanlagenentwicklung ist das verwendete CAD-System: Mit dem Programm CATIA V5 sind die beiden Konstrukteure nicht unbedingt glücklich, da die Software in der Anschaffung hohe Kosten verursacht, Zusatztools aber trotzdem teuer zugekauft werden müssen. Aus diesem Grund erfolgt in naher Zukunft auch ein Umstieg auf ein anderes CAD-Programm. Durch diesen Umstieg kann möglicherweise auch die nächste Schwäche – das Warten auf Ergebnisse der Simulationsabteilung – eliminiert werden, da die Mitarbeiter für einfache Analysen evt. das integrierte FE-Tool der neuen Software zumindest im linear-elastischen Bereich verwenden können.

<sup>159</sup> <http://www.atzonline.de> (20.02.2012)

<sup>160</sup> [www.tuv.de](http://www.tuv.de) (20.02.2012)

<sup>161</sup> [www.tuv.de](http://www.tuv.de) (20.02.2012)



<b>Abteilung: Prüfanlagenentwicklung</b>	
<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfanlagen sind z.T. schon veraltet, aber immer noch recht gut → Modifikationen könnten zu neuen Verkäufen führen</li> <li>• Z.B. Prüfpunktkonstruktion könnte evt. auch für LKW- oder Schienenfahrzeugbranche gemacht werden</li> </ul>	<p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zertifizierungen notwendig?</li> <li>• Erfahrungsmangel auf neuen Gebieten?</li> <li>• Durch Ausweitung der Aufgaben noch mehr Auslastung → Standardaufgaben können nicht mehr ausreichend ausgeführt werden</li> </ul>
<p><b>Stärken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativität</li> <li>• Flexibilität → dringende Projekte können kurzfristig eingeschoben werden</li> <li>• Unbürokratisch in der Auftragsabwicklung</li> </ul>	<p><b>Schwächen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur zwei Mitarbeiter</li> <li>• Oft nur „Brandherde löschen“, Arbeiten müssen nach Priorität/Wichtigkeit eingeteilt werden, interne Anfragen können oft nicht schnell genug bearbeitet werden → neue/-r MitarbeiterIn wäre notwendig</li> <li>• CAD-System (CATIA V5) nicht mehr ausreichend → teure Lizenzen, aber Zusatztool müssten trotzdem teuer zugekauft werden</li> <li>• Oft abhängig von Ergebnissen der FE-Abteilung → durch einfache, selbständige Simulation könnten Wartezeiten verhindert werden</li> </ul>

Tabelle 5: SWOT-Analyse für die Abteilung Prüfanlagenentwicklung

Als zukünftige Aufgabe in einem neuen Betätigungsfeld könnte z.B. die Prüfpunktkonstruktion, welche momentan für die Simulationen und Versuche im Automotive-Sektor durchgeführt wird, für Nutz- und/oder Schienenfahrzeuge in Betracht gezogen werden. Zusätzlich könnten auch die Entwicklung von Prüfanlagen für neue Branchen oder An- und Aufbaukonstruktionen für (landwirtschaftliche) Nutzfahrzeuge in Angriff genommen werden, was aber mit einem erheblichen Aufwand verbunden sein dürfte, da die notwendigen Erfahrungen erst noch gemacht werden müssten. Und auch hier stellt sich wiederum die Frage nach u. U. verlangten Zertifizierungen.

### 3.1.2.3 Versuch

Bei der letzten genauer zu untersuchenden Abteilung handelt es sich um den Versuch. Die SWOT-Analyse wird in Tabelle 6 detailliert dargestellt.

<b>Abteilung: Versuch</b>	
<p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fußgängerschutz-Misuse-Tests könnten professioneller ausgeführt werden</li> <li>• Kopfaufschlagprüfungen auch für andere Bereiche (z.B. LKW, Bus)</li> <li>• Equipment-Verleih, wenn modernere Gerätschaft vorhanden</li> <li>• (Dauertest-)Fahrzeuge für Fremdfirmen mit Messsystemen ausstatten</li> </ul>	<p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zertifizierungen notwendig?</li> <li>• Crash-Anlage evt. nicht passend aufrüstbar</li> <li>• Komponentencrashes z.B. bei LKW's unüblich?</li> </ul>
<p><b>Stärken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Größe der Abteilung (13 Mitarbeiter inkl. Werkstatt und Homologation)</li> <li>• Flexibilität beim Einsatz der Mitarbeiter</li> <li>• Abteilung arbeitet selbst mit den meisten Anlagen, die von der Prüfanlagenentwicklung entwickelt wurden</li> </ul>	<p><b>Schwächen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlagen teilweise veraltet (z.B. Kameras und Lichtsystem)</li> <li>• Equipment z.T. kompliziert zu bedienen</li> <li>• Mitarbeiter z.T. noch nicht lange beim Versuch dabei → mangelnde Erfahrung</li> <li>• Gewichtsbeschränkung der Crashanlage momentan 2,5t bei 80km/h</li> </ul>

Tabelle 6: SWOT-Analyse für die Abteilung Versuch

Eine große Stärke der Versuchsabteilung liegt sicher darin, dass durch die Zahl der Mitarbeiter und deren flexibler Einsetzbarkeit sehr zeitnah auf Kundenwünsche reagiert werden kann. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass die meisten der Versuche mit den von der eigenen Prüfanlagenentwicklung konstruierten Anlagen durchgeführt werden, was ein positives Zeichen für beide Abteilungen darstellt. So können auch etwaige Fragen, welche z.B. von jenen Kunden kommen können, die eine Prüfanlage gekauft haben, sehr praxisnah beantwortet werden und es ist gewährleistet, dass sich das Bedienpersonal sehr gut mit den Anlagen auskennt.

Zu den Schwächen der Abteilung zählt u.a., dass die verwendeten Gerätschaften schon veraltet sind. So gibt es mittlerweile schon Full-HD-High-Speed-Kameras, welche

Aufnahmen mit weit höheren Auflösungen ermöglichen. Zusätzlich ist das Lichtsystem auch nicht mehr am Stand der Technik. Durch die Beseitigung dieser Schwäche würden sich automatisch auch wieder neue Möglichkeiten auftun: So könnte z.B. das modernere Arsenal auch an Fremdfirmen verliehen werden, was momentan oftmals auch an dessen teils komplizierter Bedienung scheitert. Auch könnte eine Aufrüstung der Crashanlage, welche momentan eine Gewichtsbeschränkung von 2,5t bei 80km/h aufweist, Chancen in der Nutzfahrzeugbranche ermöglichen. Hier gilt es jedoch zu prüfen, in was für einem Umfang in diesem Segment überhaupt Gesamt- und Komponentencrashes durchgeführt werden und ob auch hier wieder zusätzliche Zertifizierungen nötig sind.

Was in der Vergangenheit schon durchgeführt wurde, sind Fußgängerschutz-Misuse-Tests. Diese fanden jedoch hinter der Versuchshalle statt, was eine starke Abhängigkeit von den Witterungsbedingungen bedeutet hat. Eine Professionalisierung dieser Tests scheitert jedoch daran, dass dafür eine weitaus größere Halle als die bestehende benötigt würde und auch hier wieder die anfallenden Kosten berücksichtigt werden müssten.

Eine weitere Chance stellt das Ausrüsten von Dauertestfahrzeugen mit Messsystemen dar, wie es in ähnlicher Form, aber für ein anderes Anwendungsgebiet, von der Firma IPETRONIK<sup>162</sup> durchgeführt wird.

Mit der Erstellung der SWOT-Analyse gilt die interne Analyse als abgeschlossen. Die daraus erhaltenen Informationen können nun auf die weiteren Schritte, also die Konkurrenz- und Marktanalyse, umgemünzt werden.

## 3.2 Konkurrenzanalyse

Basierend auf den Ergebnissen der internen Analyse werden nun die Tätigkeitsfelder und Fähigkeiten der intern bekannten und der zusätzlich durch die Recherche gefundenen Konkurrenz untersucht. Es wird also als Erstes eine Internetrecherche durchgeführt und anhand der gefundenen Informationen erfolgt dann eine Einteilung in direkte und indirekte Konkurrenz. Im Anschluss daran können noch eine Positionierungsanalyse sowie eine Analyse über die Wettbewerbsposition erstellt werden.

### 3.2.1 Internetrecherche

Die Internetrecherche dient bei dieser Problemstellung als einfachstes Mittel, um an Informationen zu gelangen. Das Hauptaugenmerk liegt zuerst auf den den MitarbeiterInnen bekannten Firmen und deren Websites. Zusätzlich wird auf Homepages wie Wirtschaftskammer Österreich<sup>163</sup>, Branchenbuch Deutschland<sup>164</sup>, Hanse-Aerospace<sup>165</sup> oder

---

<sup>162</sup> <http://www.ipetronik.com/> (01.03.2012)

<sup>163</sup> <http://portal.wko.at/wk/startseite.wk> (26.09.2011)

<sup>164</sup> <http://www.branchenbuchdeutschland.de/> (04.10.2011)

<sup>165</sup> <http://www.hanse-aerospace.net/> (29.09.2011)

des ACStyria<sup>166</sup> nach möglicher Konkurrenz gesucht. Wie schon aus der Einleitung (siehe Abbildung 2: Vorgehensweise der Diplomarbeit, Seite 8) ersichtlich ist, findet eine starke zeitliche Überschneidung der Konkurrenzanalyse mit der Marktanalyse statt, welche dadurch begründet ist, dass durch die Suche auf diversen Portalen sowohl mögliche Konkurrenz als auch potenzielle Kunden gefunden werden können. Für die Marktanalyse werden jedoch noch weitere Internetquellen angezapft, z.B. die Homepage und in der Folge die Teilnehmerliste der Austro Agrar-Messe in Tulln<sup>167</sup> für das landwirtschaftliche Segment.

In Tabelle 7 erfolgt eine Auflistung der in weiterer Folge näher behandelten Konkurrenzunternehmen inkl. Umsätzen, Mitarbeiterzahlen sowie Umsätze/Mitarbeiter.

Die Recherche der Konkurrenz wird größtenteils auf den österreichischen (A) und deutschen (D) Raum beschränkt, es werden aber zum Teil auch Firmen wie BIA, die ihren Sitz in Frankreich (F) haben, untersucht.

Einige der Unternehmungen haben ihre Umsatz- und Mitarbeiterzahlen auf ihren Websites veröffentlicht, was die Informationssuche sehr vereinfacht. Bei den anderen können die benötigten Kennzahlen z.T. über die Homepage der FirmenABC Marketing GmbH<sup>168</sup> – sofern es sich um österreichische Firmen handelt – oder andere Quellen gefunden werden.

---

<sup>166</sup> <http://www.acstyria.com/> (29.09.2011)

<sup>167</sup> <http://www.austroagrar.at/> (03.11.2011)

<sup>168</sup> <http://www.firmenabc.at/> (21.02.2012a)

Firmenname:	Land:	Mitarbeiterzahl:	Umsatz:	Umsatz/MA:
Altair <sup>169</sup>	u.a. D	~1.400	~130 Mio. € (2010)	~93.000€/MA
bertrandt <sup>170</sup>	u.a. D	8603	~576 Mio. € (2010/11)	~67.000€/MA
BIA	D, F	-	-	-
CAE Simulation & Solution <sup>171</sup>	A	~10	-	-
DSD <sup>172</sup>	A	19	~3,6 Mio. €	~190.000€/MA
dTech Steyr <sup>173</sup>	A	15	~1,9 Mio. €	~167.000€/MA
EDAG <sup>174</sup>	u.a. D	6.590	~628,5 Mio. € (31.12.2010)	~95.000€/MA
ELAN <sup>175</sup>	u.a. D	300	~25 Mio. € (2010)	~83.300€/MA
FronTone <sup>176</sup>	A	4	1 Mio. €	250.000€/MA
IB Steiner <sup>177</sup>	A	17	1,5 Mio. €	~88.200€/MA
IDIADA	u.a. D	-	-	-
Inprosim	D	-	-	-
Kolt Engineering	D	-	-	-
LASSO <sup>178</sup>	D	15-20	-	-
PRISMA <sup>179</sup>	A	13	-	-
PSW <sup>180</sup>	D	440	36 Mio. € (2010)	~82.000€/MA
Semcon <sup>181</sup>	u.a. D	2900	-	-

Tabelle 7: Liste der untersuchten Konkurrenz

<sup>169</sup> [www.altair.de](http://www.altair.de) (21.02.2012)

<sup>170</sup> <http://www.bertrandt.com/> (21.02.2012)

<sup>171</sup> <http://www.cae-sim-sol.at/> (23.02.2012)

<sup>172</sup> <http://www.firmenabc.at/> (21.02.2012b)

<sup>173</sup> <http://www.firmenabc.at/> (21.02.2012c)

<sup>174</sup> <http://www.edag.de/> (21.02.2012)

<sup>175</sup> <http://www.fgvw.de/> (21.02.2012)

<sup>176</sup> <http://www.firmenabc.at/> (21.02.2012d)

<sup>177</sup> <http://www.firmenabc.at/> (21.02.2012e)

<sup>178</sup> <http://www.lasso.de/> (21.02.2012)

<sup>179</sup> <http://www.firmenabc.at/> (21.02.2012f)

<sup>180</sup> <http://www.psw-konstruktion.de/> (21.02.2012)

<sup>181</sup> <http://www.semcon.com/de/> (21.02.2012)

### 3.2.2 Arten von Konkurrenz

Im Kapitel 2.2.1 wurden die vier Arten der Konkurrenz erklärt:

- Direkte Konkurrenten
- Indirekte Konkurrenten
- Produkt-Konkurrenten
- Implizierte Konkurrenten

Anhand dieser Unterscheidungen können die oben genannten Firmen in Kategorien eingeteilt werden, wobei für die Untersuchung nur **direkte** und **indirekte** Konkurrenten betrachtet wurden (siehe Tabelle 8: Einteilung der Konkurrenten). Die Produkt- und implizierten Konkurrenten waren für diese Arbeitung nicht relevant.

Direkte Konkurrenz:	Indirekte Konkurrenz:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altair</li> <li>• bertrandt</li> <li>• BIA</li> <li>• DSD</li> <li>• FronTone</li> <li>• IDIADA</li> <li>• Inprosim</li> <li>• KOLT Engineering</li> <li>• LASSO</li> <li>• Merkle &amp; Partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAE Simulation &amp; Solution</li> <li>• dTech Steyr</li> <li>• EDAG</li> <li>• ELAN</li> <li>• IB Steiner</li> <li>• PRISMA</li> <li>• Semcon</li> </ul>

Tabelle 8: Einteilung der Konkurrenten

Diese Einteilung wird auch in den Abbildungen der folgenden Kapitel mittels unterschiedlicher Farben dargestellt.

### 3.2.3 Positionierungsanalyse

Die theoretischen Grundlagen für die Positionierungsanalyse wurden schon umfassend im Kapitel 2.2.2 erläutert. In diesem Kapitel folgt nun die Erklärung, wie die Positionierung praktisch durchgeführt werden kann (siehe Abbildung 35: Positionierungsanalyse).

Als Erstes gilt es, eine passende Unterteilung für die beiden Achsen vorzunehmen. Dies lässt sich für die Anzahl der bedienten Märkte noch recht einfach bestimmen. Das

Angebotsspektrum jedoch stellt hier schon die größere Herausforderung dar, da es sich zahlenmäßig nicht eindeutig festlegen lässt. Der Grund dafür liegt in der unterschiedlichen Benennung und Bewertung der einzelnen Tätigkeiten durch die Firmen. Es werden z.T. die gleichen Prozesse anders benannt, definiert oder unterteilt. Es kann daher nur eine relative Abschätzung stattfinden. Als ein großes Angebotsspektrum wird im Rahmen dieser Untersuchung festgelegt, dass die Unternehmungen ein sehr ausgiebiges Produktspektrum haben, also z.B. diverse FE-, MKS-Simulationen, diverse Crash- und sonstige Versuche etc. durchführen. Zieht man als Beispiel die Firma CAE Simulation & Solution heran, so führt diese FE-, Strömungs- und MKS-Simulationen sowie Konstruktionen, Messungen, Consulting, Gutachten etc. durch. Dieser Umfang kann in der Folge als großes Angebotsspektrum festgelegt werden. Ein kleines Angebotsspektrum umfasst also nur Teile dieser Auswahl. Somit wäre die **horizontale Achse** definiert. Auch Firmen wie Altair, EDAG etc. können hier an das Maximum gestellt werden, weil der Umfang ihres Angebotsspektrums ungefähr gleich umfassend ist.

Für die **vertikale Achse** – also die Anzahl der bedienten Märkte – muss wiederum das Maximum gefunden werden. In diesem Fall ist dies auch bei CAE Simulation & Solution der Fall, welche laut eigenen Angaben auf ihrer Homepage zehn Branchen bedient (u.a. Verkehrstechnik, Automotive, Luft- und Raumfahrt).<sup>182</sup>

Wie man jetzt vielleicht meinen könnte, sagt die Position der Firmen jedoch nichts über ihre jeweilige Größe, ihre Umsätze etc. aus. Hierfür kann wieder CAE Simulation & Solution als Beispiel herangezogen werden: Sie stellt für beide Achsen das Maximum dar, hat aber nur ca. zehn Mitarbeiter, wie in Tabelle 7 schon gezeigt wurde.

---

<sup>182</sup> <http://www.cae-sim-sol.at/> (20.04.2012)

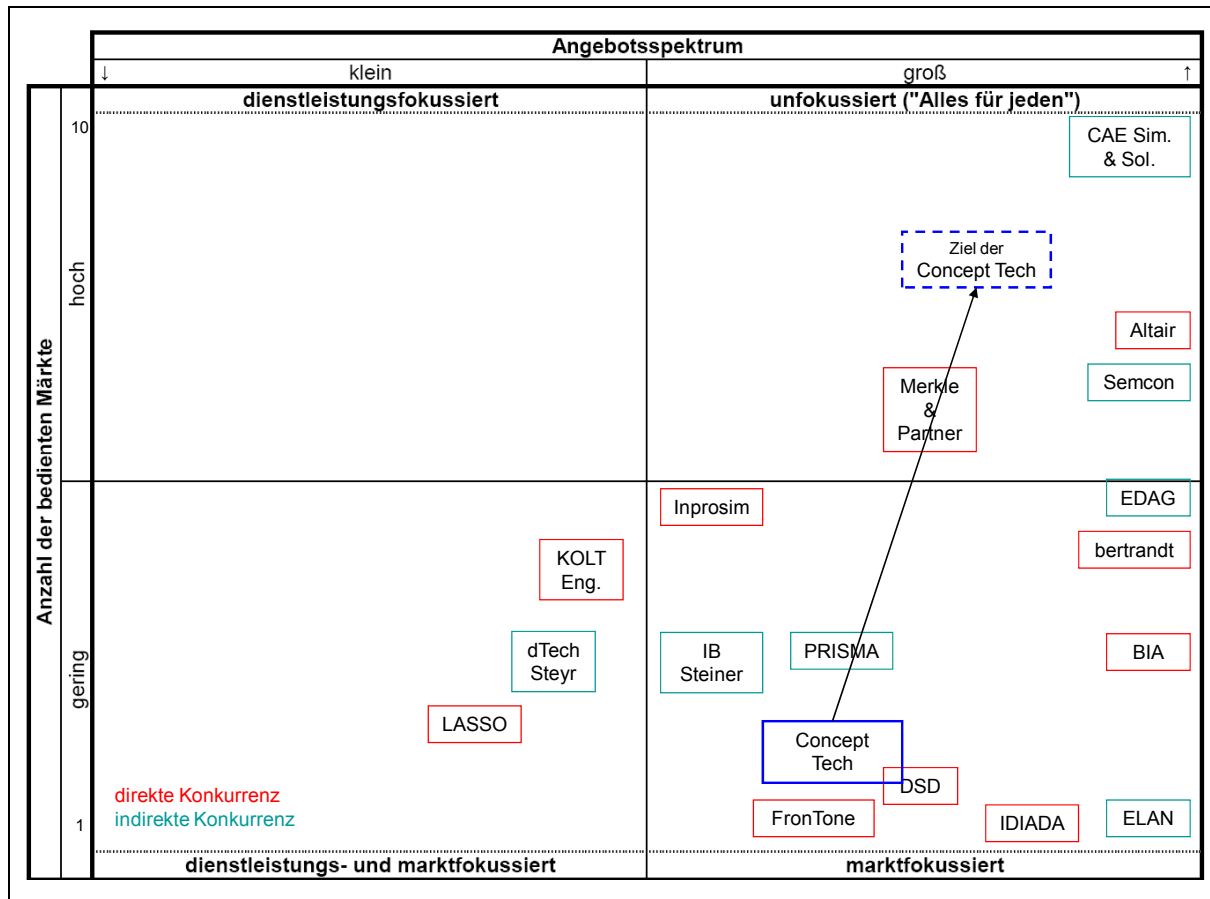


Abbildung 35: Positionierungsanalyse

Die Concept Tech GmbH kann beim Angebotsspektrum auf Grund ihrer Tätigkeiten – der Durchführung verschiedenster Simulationen, Crashversuche, Homologation etc. – ziemlich gut mit der Konkurrenz mithalten, liegt aber bei der Anzahl der bedienten Märkte nur im unteren Bereich, da außer dem Automotive-Segment nur vereinzelt Projekte durchgeführt werden. Diese werden vereinfacht als ein weiterer bedienter Markt gewertet. Das Ziel der Firma ist es, sich in Zukunft im rechten, oberen Quadranten festzusetzen, also die starke Abhängigkeit von der Automobilbranche, welche schon während der letzten Wirtschaftskrise zu großen Problemen und der folgenden Übernahme durch die EOS Invest AG und die Christof International Management GmbH geführt hat, durch die Erschließung neuer Märkte zu verringern. Aus diesem Grund wird in der Folge eine Marktanalyse für fünf zusätzliche Branchen durchgeführt.

### 3.2.4 Wettbewerbspositions-Matrix

Ein weiteres Werkzeug, welches sich zur Untersuchung der eigenen Stellung am Markt eignet, ist die Wettbewerbspositions-Matrix. Wie im Theorieteil (Kapitel 2.2.3) schon erklärt wurde, wäre das Optimum, die Preise und die gebotene Qualität der Konkurrenten genau zu kennen. Da es aber nahezu unmöglich ist, diese von den Firmen direkt in Erfahrung zu bringen, wird hier auf die Erfahrungswerte und das Wissen der Concept-MitarbeiterInnen Wert gelegt. Zusätzlich wird versucht, durch die in Tabelle 7 dargestellten Umsätze pro Mitarbeiter eine möglichst gute Einschätzung zu treffen. Jene Firmen, bei denen dieser Wert



vergleichsweise hoch ist, werden in der Matrix auf der linken Seite positioniert, da man hier von einem hohen Preis – und in der Folge wohl auch von einer hohen Qualität – ausgehen kann. Im Gegensatz dazu werden Firmen wie bertrandt, die einen vergleichsweise niedrigen Kennwert aufweisen, im rechten Halbfeld – quasi im Sinne der Preisführerschaft – der Matrix positioniert.

Wie aber schon im Kapitel 2.4.2 erwähnt wurde, ist die Qualität gerade im Dienstleistungssektor eine sehr subjektive Einschätzung, daher ist diese Matrix mit großer Vorsicht zu betrachten.

Die Einteilung für die konzentrierte und umfassende Marktabdeckung wird eins zu eins aus der Positionierungsanalyse übernommen, nur dass die horizontale Achse – das Angebotsspektrum – für diese Darstellung vertikal ausgerichtet wird.

Als Maxima werden hier für die vertikale Einteilung also wieder Firmen wie Altair, CAE Simulation & Solution oder EDAG angenommen. Für die horizontale Einteilung gilt Altair mit Stundensätzen von 78-120€<sup>183</sup> als Anführer, was den höchsten Preis und/oder die höchste Qualität anbelangt.

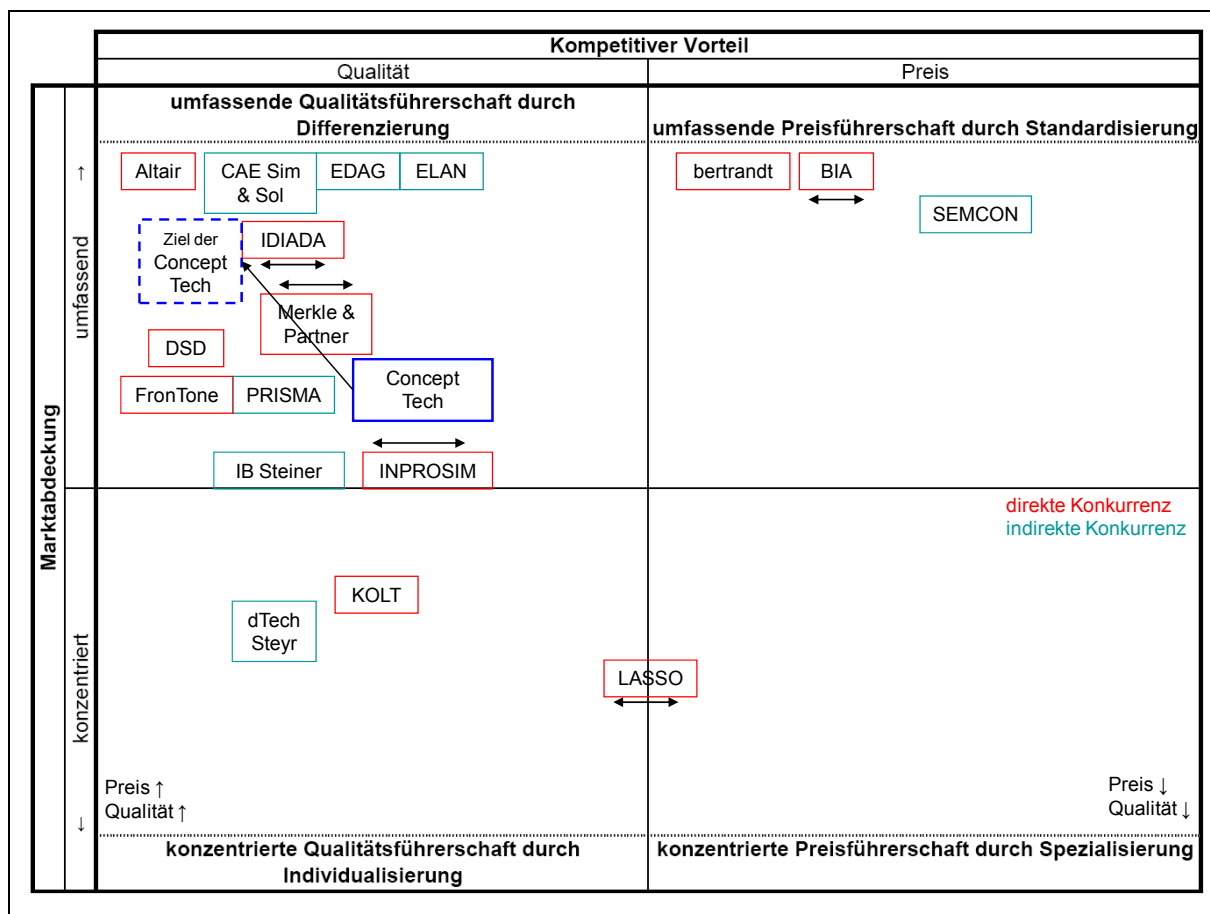


Abbildung 36: Wettbewerbspositions-Matrix

<sup>183</sup> Schätzung Christoph Wilfling

Für jene Firmen, für die keine Einschätzung getroffen werden kann, also weder Bewertungen durch MitarbeiterInnen noch Umsatzzahlen vorhanden sind, wird in der Abbildung ein Doppelpfeil eingefügt.

Die Position der Concept Tech GmbH liegt ungefähr im Mittelfeld der Qualitätsführerschaft durch Differenzierung. Die SOLL-Position, die man in Zukunft einnehmen möchte, liegt, wie durch den Pfeil gekennzeichnet, im linken oberen Bereich. Man möchte also sowohl die Marktabdeckung erhöhen als auch die Qualität weiter anheben, um dadurch höhere Preise zu rechtfertigen. Zusätzlich wünschenswert wäre es natürlich, wenn die erhöhte Qualität bei gleichbleibenden Kosten erreicht werden könnte, was eine Steigerung der erreichbaren Gewinnmarge zur Folge hätte.

Um die angestrebten Ziele zu erreichen, muss also als Erstes die Qualität der gelieferten Leistungen gesteigert werden, was v.a. durch die immer größer werdende Erfahrung der MitarbeiterInnen zu verwirklichen ist. Darum sollte angestrebt werden, die aktuell Bediensteten zu halten und durch qualifiziertes, neues Personal die Kapazitäten zu erweitern.

### 3.3 Marktanalyse

Im Rahmen dieser Marktanalyse werden die folgenden fünf Branchen untersucht:

- Luftfahrtbranche
- Nutzfahrzeugbranche
- Landwirtschaftliche Nutzfahrzeug-/Landtechnikbranche
- Schienenfahrzeugbranche
- Baumaschinenbranche

Die Wahl dieser Branchen ergibt sich aus den Überlegungen bezüglich der Anwendbarkeit der FEM. So wird davon ausgegangen, dass im Luftfahrtsektor schon entsprechend viel Wert auf Simulationen gelegt wird. Die Nutzfahrzeug- und Landtechnikbranche wird gewählt, weil hier möglicherweise ähnliche Anforderungen vorherrschen wie im momentan bedienten Automotive-Bereich. Analoge Überlegungen können auch für die Schienenfahrzeug- und Baumaschinenbranche gemacht werden. Auch hier dürften Gewichtseinsparungen, welche z.B. den Verbrauch an Treibstoff oder Strom verringern, bei gleichbleibenden Sicherheiten etc. forciert werden, wofür die Anwendung von FE-Simulationen sehr nützlich sein können.

Aufbauend auf die Suche nach potenziellen Kunden über das Internet – diese wurde schon im Punkt Internetrecherche für die Konkurrenzanalyse (siehe 3.2.1) genauer erläutert – wird ein Fragebogen entwickelt, mit dessen Hilfe untersucht wird, in was für einem Umfang die FEM momentan genutzt werden und ob bei den Firmen ein Bedürfnis nach externen Anbietern vorliegt. Aus den erhaltenen Ergebnissen wird ein Kundenportfolio erstellt, welches die Basis für den abschließenden Punkt, den Marketingansatz, darstellt.

### 3.3.1 Telefon- und E-Mail-Befragung

Der erste auf die Internetrecherche folgende Schritt ist die Telefon- und E-Mail-Befragung. Für diese kommt wieder ein Fragebogen zur Anwendung, welcher unter Mithilfe von Geschäftsführer Christoph Knotz erstellt wird. Darin wird schon im Vorhinein ein möglicher Gesprächsverlauf berücksichtigt. Auf Grund der gegebenen Antworten wird dann der jeweilige „Fragenpfad“ gewählt. Die Schwierigkeit bei dieser Befragung liegt v.a. darin, an den/die richtige GesprächspartnerIn vermittelt zu werden, da die meisten Firmen nur die Kontaktdaten der Vermittlung auf ihren Websites angeben. Der größte Aufwand und die größte Schwierigkeit liegen also darin, sich bei den ersten Kontaktpersonen der jeweiligen Unternehmungen vorzustellen und klar zu vermitteln, was das genaue Anliegen ist. Der Grund dafür liegt meist darin, dass die erreichten Personen sich nichts unter virtuellen Simulationen, FEM usw. vorstellen können, wodurch als zweite Erklärung der Ausdruck des Wunsches nach einem Ansprechpartner aus dem technischen Bereich – also Konstruktion, Entwicklung, Forschung etc. – folgt.

Um sich und das Anliegen möglichst genau vorzustellen, wird folgende Aussage verwendet:

„Guten Tag. Mein Name ist Andreas Dekitsch. Im Rahmen meiner Diplomarbeit an der TU Graz führe ich eine Marktanalyse zum Thema „Möglichkeiten von virtuellen Simulationen in der ...-Branche“ durch. Dabei bin ich auf Ihre Firma gestoßen. Könnten Sie mich mit einem passenden Ansprechpartner verbinden?“

Nach der Weiterleitung folgt quasi eine Wiederholung des Textes. Es wird nur die Frage nach der Verbindung durch folgende Frage ersetzt:

„Sind sie hierfür der/die richtige AnsprechpartnerIn für mich?“

Wird diese Frage positiv beantwortet, kann im nächsten Schritt gefragt werden, ob die Person am anderen Ende der Leitung Zeit für ein fünf- bis zehnminütiges Gespräch hat. Wird auch diese Frage positiv beantwortet, kann die eigentliche Befragung beginnen, deren Ablauf in Tabelle 9 abgebildet ist.

Die ursprünglich in rein telefonischer Form geplante Befragung wird aus drei Gründen auf das Medium E-Mail erweitert:

- Die schlechte Erreichbarkeit der Ansprechpartner.
- Das Erleichtern der Ansprechpartnerfindung in den/für die Unternehmungen.
- Der Wunsch der Ansprechpartner nach mehr Hintergrundinformationen über die Gründe der Befragung sowie einer kurzen Vorstellung des Befragenden.

Zusätzlich kann durch das Versenden von E-Mails auch erreicht werden, dass der/die Befragte anhand der Fragen entscheiden kann, ob er/sie darauf antworten möchte oder ob dies eventuell sogar durch die Vorgaben der Geschäftsleitung nicht gestattet ist.

Dass der Befragung überwiegend die Anwendung und der Bedarf von FEM zu Grunde liegt und nicht auf die zusätzlichen Kernkompetenzen der Concept Tech GmbH, also die Abwicklung von Versuchsprojekten sowie die Prüfanlagenentwicklung, eingegangen wird, kommt daher, dass dies von Christoph Knotz so gewünscht wurde. Vermutlich ist es aber auch einfacher, die Befragung auf ein grobes Thema zu konzentrieren, da ansonsten der Anschein eines „Verkaufsgesprächs“ zu stark wird. Die Versuchsdienstleistungen können dann in weiterer Folge, wenn es um die ernsthafte Neukundenakquisition geht, vorgestellt und beworben werden.

Name der Firma:	
Ansprechpartner, Tel.Nr.:	
Wie erfolgt die Bauteilauslegung in Ihrer Firma?	
Werden FE- bzw. CAE-Entwicklungsmethoden in Ihrer Firma angewendet?	
Falls JA:	Falls NEIN:
Werden diese intern oder extern durchgeführt?	Warum erfolgt keine Bauteilauslegung? Wie werden die notwendigen Bauteileigenschaften ermittelt?
Welche Programme werden hierfür verwendet?	Sind Ihnen FE- bzw. CAE-Methoden überhaupt ein Begriff?
Welche Eigenschaften werden mit diesen untersucht?	Kennen Sie die Möglichkeiten, die durch FE- bzw. CAE-Methoden entstehen?
Gründe für diese(s) Programm(e)?	Was müsste eine externe Firma für eine Vergabe bieten? (z.B. Wissen, Erfahrung etc.)
Welche Programme sind Ihnen noch bekannt?	Ist das Thema FE-Methoden so interessant für Sie, dass Sie sich z.B. 1h Zeit für persönlichen Termin nehmen würden?
Was müsste/muss eine externe Firma für eine Fremdvergabe bieten?	
Ist das Thema FE-Methoden so interessant für Sie, dass Sie sich z.B. 1h Zeit für persönlichen Termin nehmen würden?	

Tabelle 9: Ablauf der Befragungen

Aus den gewonnenen Antworten der Befragungen kann in weiterer Folge das Kundenportfolio erstellt werden und daraus dann der Marketingansatz abgeleitet werden.

### 3.3.2 Kundenportfolio

Im Theorieteil (Kapitel 2.3.4) wurde schon der Optimalfall für das Kundenportfolio erläutert: Die genaueste Beurteilung für die Kundenattraktivität ließe sich im Falle der FE-Dienstleistungen wohl aus den Umsatzzahlen und dem Budget, welches für FE-Simulationen zur Verfügung gestellt wird, ableiten. Für die Kundenattraktivität könnte als Maßstab gelten, wieviel des vorher genannten Budgets für die Bearbeitung durch externe Dienstleistungsunternehmen verwendet wird.

Wie aber ebenfalls schon im Theorieteil erwähnt wurde, ist es nahezu unmöglich, an die oben genannten Informationen zu gelangen. Daher wird für die Kundenattraktivität sowie für die Lieferantenposition ein anderer Ansatz genutzt, welcher in Tabelle 10 gezeigt wird.

<b>Kundenattraktivität</b>	Hoch		Kundenattraktivität hoch: Erfahrung mit FEM hoch, verwenden nach Möglichkeit die gleichen Programme	
	Mittel	Lieferantenposition schwach: Kunde hat kein Interesse an einer Fremdvergabe		Lieferantenposition stark: Kunde macht schon Fremdvergaben oder zieht es für die Zukunft in Erwägung
	Niedrig		Kundenattraktivität niedrig: Verwendet keine FEM	
		Schwach	Mittel	Stark
		<b>Lieferantenposition</b>		

Tabelle 10: Bewertung Kundenportfolio

Anhand dieser Eigenschaften, welche sich aus den erhaltenen Antworten der Telefon- und E-Mail-Befragungen ableiten lassen, kann nun eine Einteilung der Firmen erfolgen. Diese wird nun der Übersichtlichkeit halber für die einzelnen Branchen getrennt dargestellt.

In Abbildung 37 sind jene sieben Firmen aus dem Luftfahrtsektor abgebildet, welche an der Befragung teilgenommen haben. Dabei sind die Unternehmungen AMES, AMST Systemtechnik und FACC diejenigen, die sowohl bei der Kundenattraktivität als auch bei der Lieferantenposition die „Maximumwerte“ erreicht haben, da die Methoden der FE verwendet werden und sie auch Aufträge extern vergeben. Diamond Aircraft führen ihre Bauteilauslegungen im Gegensatz dazu hauptsächlich mittels Versuchen durch, da sie der Meinung sind, dass die Auslegung von CFK-Bauteilen (CFK = kohlenstoffaserverstärkter Kunststoff) durch Simulationen äußerst aufwändig und es daher einfacher ist, dies einfach auf Versuchsbasis durchzuführen. Zusätzlich nimmt die Lieferantenposition nahezu einen Minimalwert an, da etwaige Berechnungen eher nicht fremdvergeben würden, um die Kernkompetenzen im Haus zu halten.

Der Pfeil bei allsafe JUNGFALK in Richtung einer stärkeren Lieferantenposition basiert auf den Antworten aus der Befragung. So ist der Ansprechpartner der Meinung, dass die Auslegung durch die neu gegründete FE-Abteilung erfolgen und die Kompetenzen intern gehalten werden sollen. Als Grund dafür sieht er, dass viele Dienstleister keinen Abgleich der Rechnungen mit der Realität durchführen können. Jedoch könnten aber auch genau in dieser Aussage die Chancen der Concept Tech GmbH liegen: Durch ein kombiniertes Angebot von Simulation und Versuch, wie es oftmals auch für den Automotive-Sektor durchgeführt wird, könnte die Lieferantenposition allsafe JUNGFALK gegenüber stark steigen.

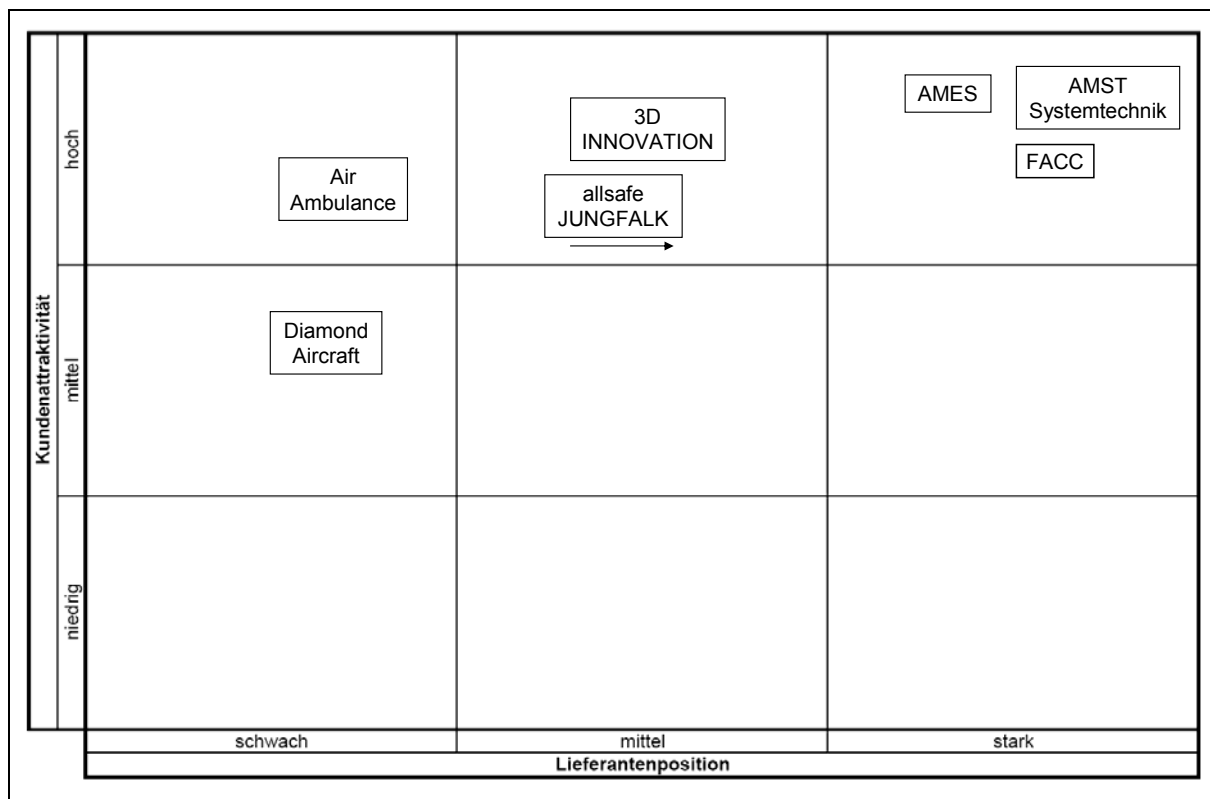


Abbildung 37: Kundenportfolio Luftfahrtbranche

In Abbildung 38 sind die Firmen der Nutzfahrzeugbranche abgebildet. Hier haben zwar alle geantwortet, dass sie die FEM im Einsatz haben, diese werden aber von den meisten intern durchgeführt. Oftmals werden nur Kapazitätsspitzen durch externe Anbieter abgedeckt.

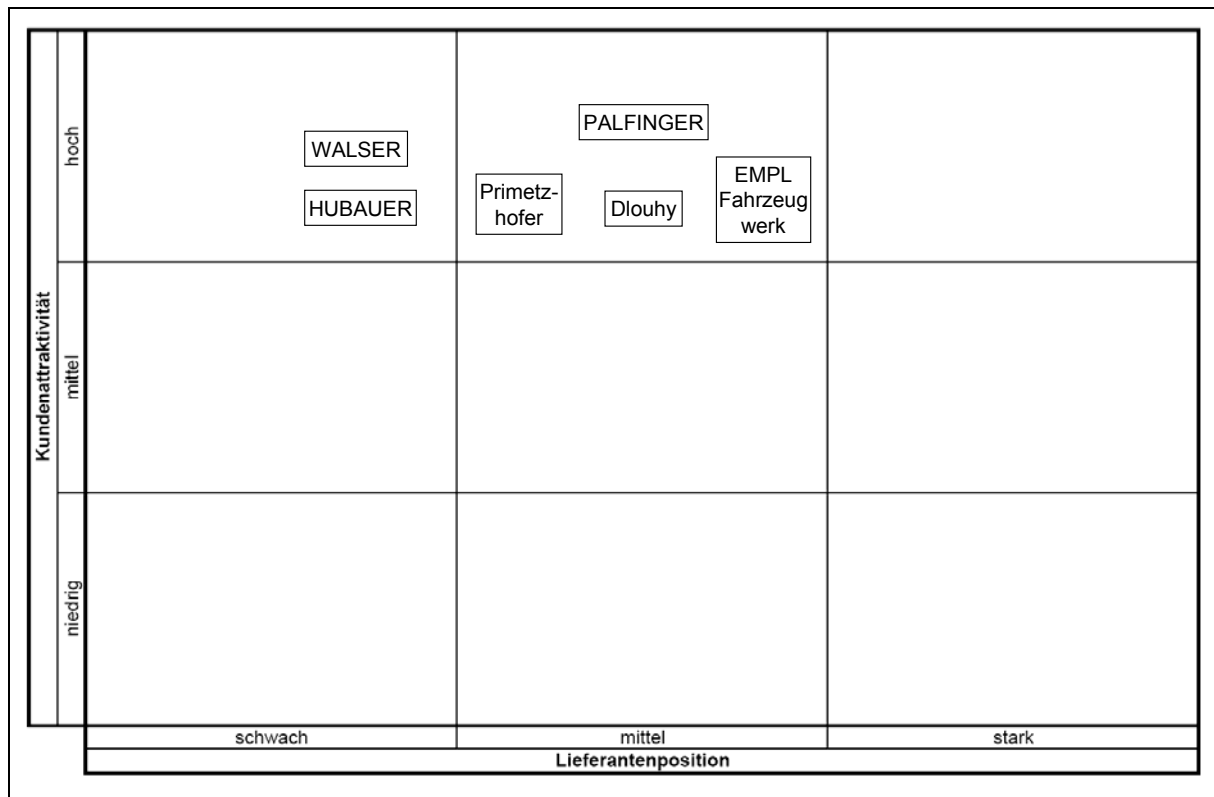


Abbildung 38: Kundenportfolio Nutzfahrzeugbranche

Für die Hersteller aus der Branche für landwirtschaftliche Nutzfahrzeuge, auch Landtechnikbranche genannt, ergibt sich die Positionierung wie in Abbildung 39. Auffällig ist hier einerseits, dass hier im Vergleich zu den anderen Segmenten mit Abstand die meisten Firmen (siebzehn Antworten) geantwortet haben, und andererseits, dass die Verteilung auf die einzelnen Bereiche recht ausgeglichen erscheint, ausgenommen der zwei Segmente im rechten, unteren Eck.

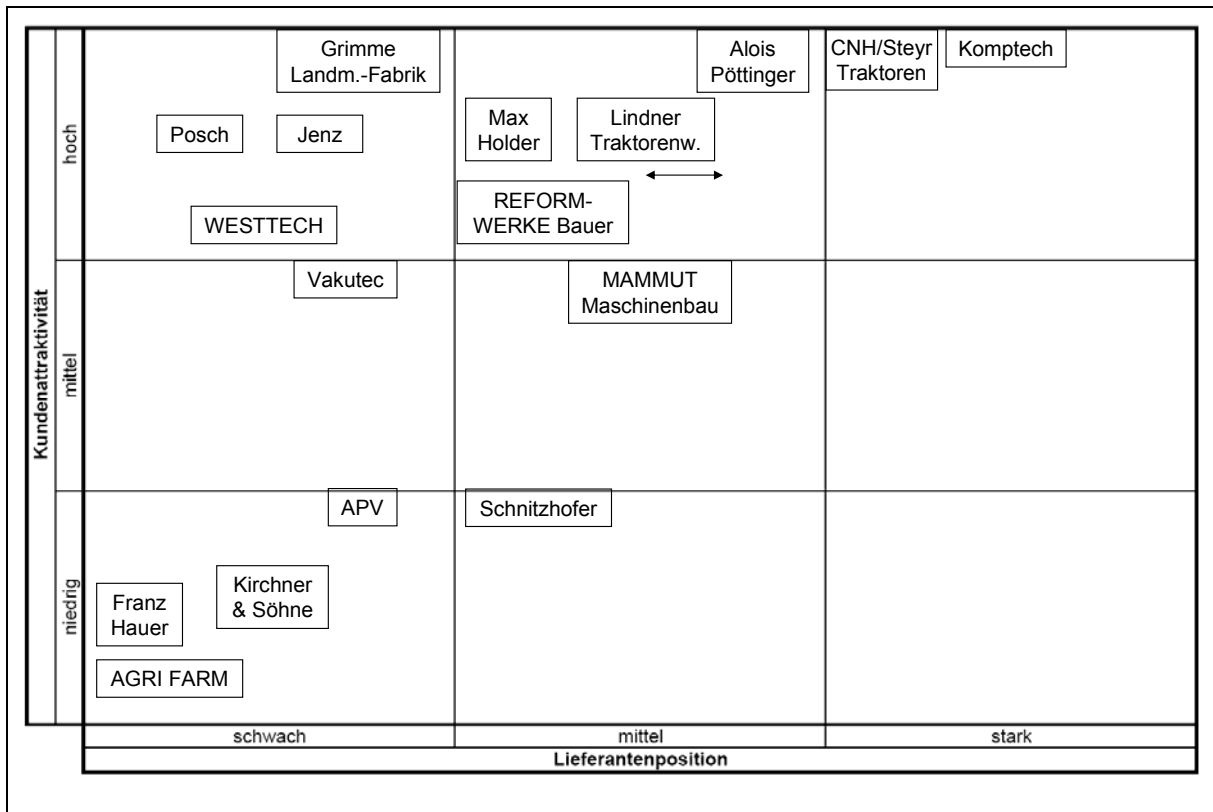


Abbildung 39: Kundenportfolio Landtechnikbranche

Der Doppelpfeil bei den Lindner Traktorenwerken steht für eine nicht genau einschätzbare Lieferantenposition, da das Telefongespräch aus Zeitgründen sofort wieder beendet wurde. Jedoch wurde das Gespräch mit folgender Aussage beendet: „Das vergeben wir alles extern!“ Es kann hier also keine genaue Positionierung durchgeführt werden. Diese muss evtl. bei einer späteren Nachbearbeitung erfolgen.

Von den Baumaschinenherstellern haben sich, wie aus Abbildung 40 ersichtlich wird, nur zwei zu einer Befragung bereit erklärt. Gegenüber Liebherr nimmt die Concept Tech GmbH eine schlechte Lieferantenstellung ein, da diese ihre FE-Berechnungen fast zu 100% intern durchführen und für etwaige Fremdvergaben schon ihre fixen Partner haben. Bei der KAISER AG werden die FE-Analysen sowohl intern als auch extern durchgeführt, es besteht momentan aber kaum ein Interesse an einem persönlichen Termin.



The diagram is a 3x3 matrix. The vertical axis is labeled 'Kundenattraktivität' (Customer Attractiveness) with levels 'hoch' (high), 'mittel' (medium), and 'niedrig' (low). The horizontal axis is labeled 'Lieferantenposition' (Supplier Position) with levels 'schwach' (weak), 'mittel' (medium), and 'stark' (strong). Two companies are plotted: 'Liebherr' is in the top-left cell (high attractiveness, weak position), and 'KAISER AG' is in the top-middle cell (high attractiveness, medium position). All other cells are empty.

hoch	Liebherr	KAISER AG	
mittel			
niedrig			
	schwach	mittel	stark
	Lieferantenposition		

Abbildung 40: Kundenportfolio Baumaschinen

Für die letzte Branche, die Schienenfahrzeuge, ist die Positionierung jener Unternehmen, die an der Analyse teilgenommen haben, in Abbildung 41 dargestellt. Bei der Hegenscheidt MFT ist die Lieferantenposition vergleichsweise schwach, da die Simulationen meist intern durchgeführt werden und oftmals Probleme mit den externen Anbietern zu bestehen scheinen. Zusätzlich wurde die Frage nach einem persönlichen Termin für das Näherbringen des Themas nicht beantwortet. Bei Siemens werden die Analysen hauptsächlich intern durchgeführt, nur Kapazitätsspitzen werden mittels externer Dienstleister abgedeckt. Daher wird diese Firma im mittleren Drittel der Lieferantenposition positioniert. Die Stellung der Waggonbau Niesky GmbH gegenüber fällt im Vergleich dazu stärker aus, da von dieser laut Befragung mehr Berechnungen extern vergeben zu werden scheinen.

Kundenattraktivität	hoch	Hegenscheid MFT	Siemens	DB Waggonbau Niesky
	mittel			
	niedrig			
		schwach	mittel	stark
		Lieferantenposition		

Abbildung 41: Kundenportfolio Schienenfahrzeuge

Diese einzelnen Branchen-Übersichten können nun wie in Abbildung 42 auch noch als Gesamtübersicht dargestellt werden, um einen besseren Überblick über alle befragten Firmen zu bekommen.

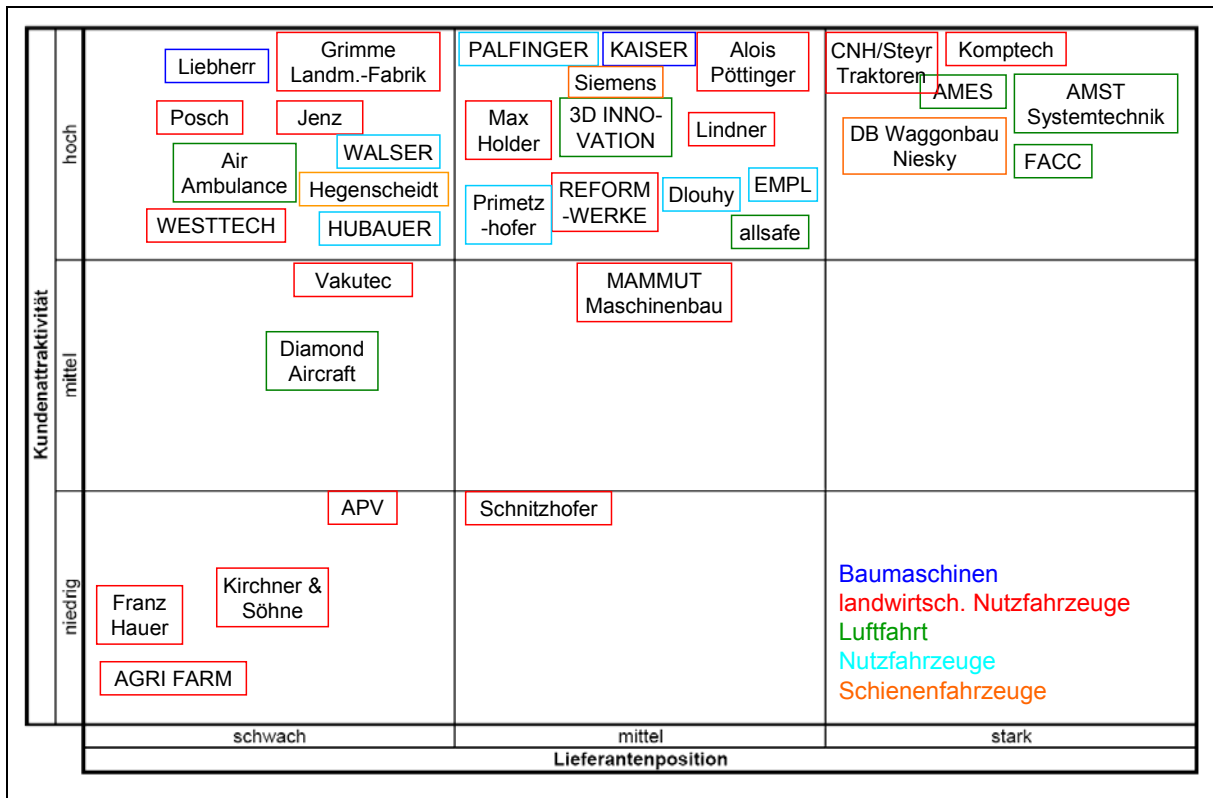


Abbildung 42: Kundenportfolio für alle Branchen

Da nun natürlich nicht alle Firmen für die Concept Tech GmbH als potenzielle Kunden in Frage kommen, werden die Uninteressanteren aussortiert. Für diese Selektierung werden die Antworten der Befragungen noch einmal genauer qualitativ analysiert und in der Folge jene Firmen aus der Übersicht gelöscht, welche gar kein Interesse an einer Vorstellung der Concept Tech GmbH haben oder aber auf Grund der Ansprüche und der Anwendungen (z.B. MKS-Berechnungen, Schallsimulationen) als Kunden nicht relevant sind. Dadurch ergibt sich für Concept ein Kundenportfolio wie in Abbildung 43.

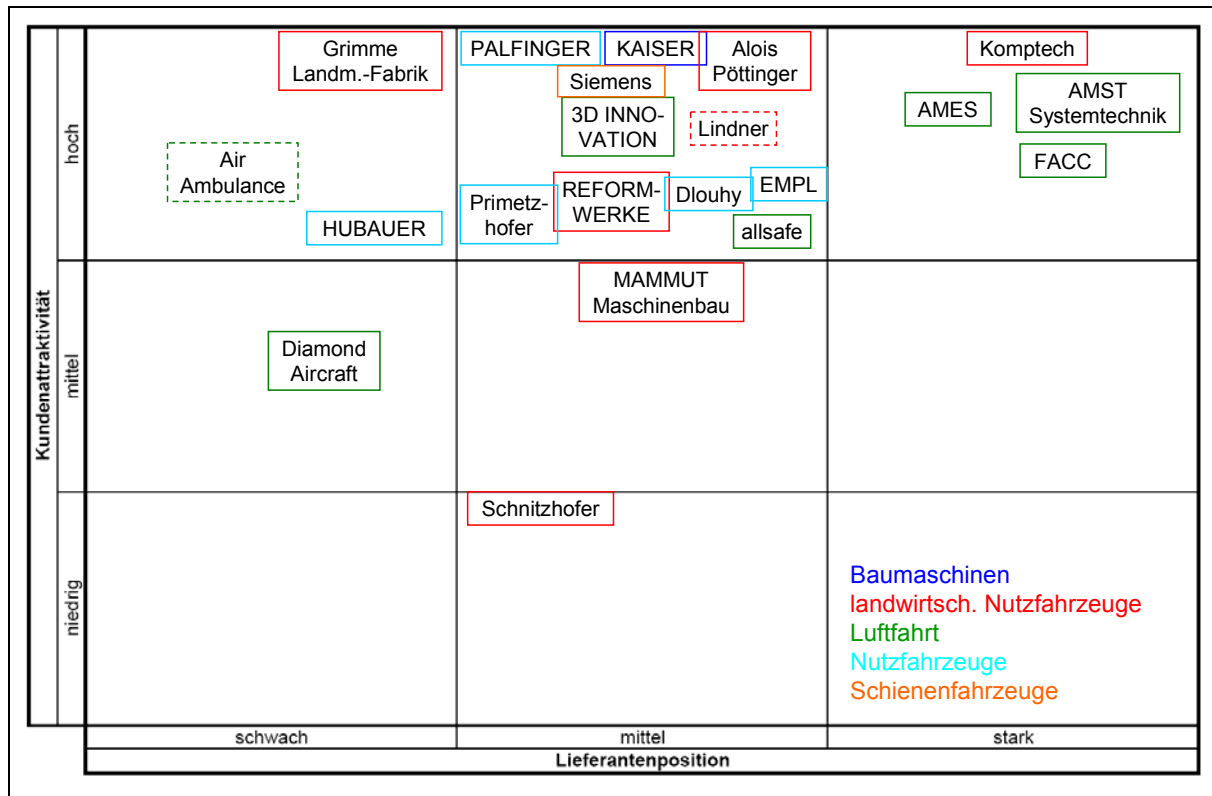


Abbildung 43: Selektiertes Kundenportfolio für alle Branchen

**Weitere Vorgehensweise:**

Die verbliebenen Firmen in dieser Matrix bilden die Grundlage für die weitere Ausarbeitung des Marketing- und Vertriebsansatzes, der u.a. eine Vorgehensweise für die Kontaktierung der verschiedenen Kundengruppen beinhalten soll.

Die Kästchen der Firmen Air Ambulance und Lindner Traktorenwerke sind strichliert dargestellt, da hier noch ein gewisser Klärungsbedarf besteht. Wie schon weiter oben erwähnt wurde, wurde der Fragebogen von Lindner nicht beantwortet, sondern nur darüber informiert, dass alle Simulationen extern durchgeführt werden. Air Ambulance führt nicht viele FE-Simulationen durch und legt Wert auf eine Luftfahrtzertifizierung. Daher müssen diese beiden Firmen evt. später noch einmal gesondert behandelt werden, Air Ambulance vermutlich erst, nachdem schon gewisse Erfahrungen in der Luftfahrtbranche gemacht wurden.

Mit der Auswertung der Fragebögen mittels des Kundenportfolios ist die Marktanalyse soweit abgeschlossen. Die weitere Interpretation der Matrix erfolgt im nächsten Schritt, dem Marketing- und Vertriebsansatz, genauer gesagt eigentlich in Kapitel Alternativen der Marktbearbeitung (siehe Kapitel 3.4.1), da hier die potenziellen Kunden noch einmal in fünf Gruppen unterteilt werden. Durch diese weitere Aufspaltung kann schlussendlich gezeigt werden, dass nicht nur die Firmen, bei denen eine hohe Kundenattraktivität und/oder eine starke Lieferantenposition bestehen, interessant für die Concept Tech GmbH sind, sondern auch in den anderen Bereichen großes Potenzial für die Unternehmung liegt. Mit einem

differenzierten Marketingansatz können mit Sicherheit auch diese potenziellen Kunden erreicht werden.

### 3.4 Marketing- und Vertriebsansatz

Im abschließenden Punkt der praktischen Problemlösung wird nun noch genauer auf den Marketing- und Vertriebsansatz eingegangen. Wie schon erwähnt, soll versucht werden, auf die unterschiedlichen Kundengruppen, die sich aus dem Kundenportfolio ergeben haben, einzugehen. Zusätzlich werden im Unterkapitel 3.4.2 noch ein paar zusätzliche Punkte angeführt, mit deren Hilfe das Auftreten und v.a. der Bekanntheitsgrad der Firma in der Öffentlichkeit verbessert werden sollen.

#### 3.4.1 Alternativen der Marktbearbeitung

Im Theorieteil wurden schon die verschiedenen Alternativen der Marktbearbeitung besprochen. Anhand der Vor- und Nachteile der einzelnen Möglichkeiten und der gegebenen Situation der Concept Tech GmbH lässt sich ableiten, dass die Firma auf einen selektiv-differenzierten Marketingansatz (siehe Abbildung 29: Alternativen der Marktbearbeitung auf Seite 67) setzen sollte. Selektiv-differenziert deswegen, weil zwar für die unterschiedlichen Kundengruppen verschiedene Ansätze gewählt, aber nur ausgewählte Bereiche der einzelnen Marktsegmente abgedeckt werden.

Nun muss überlegt werden, welches die sinnvollste Möglichkeit ist, die Kundengruppen zu unterteilen. Die einfachste – und für die Concept Tech GmbH wahrscheinlich am besten geeignete – Unterteilung erfolgt nach der Verwendung der FEM. Dies kann anhand des Entscheidungsbaumes aus Abbildung 44 erfolgen.

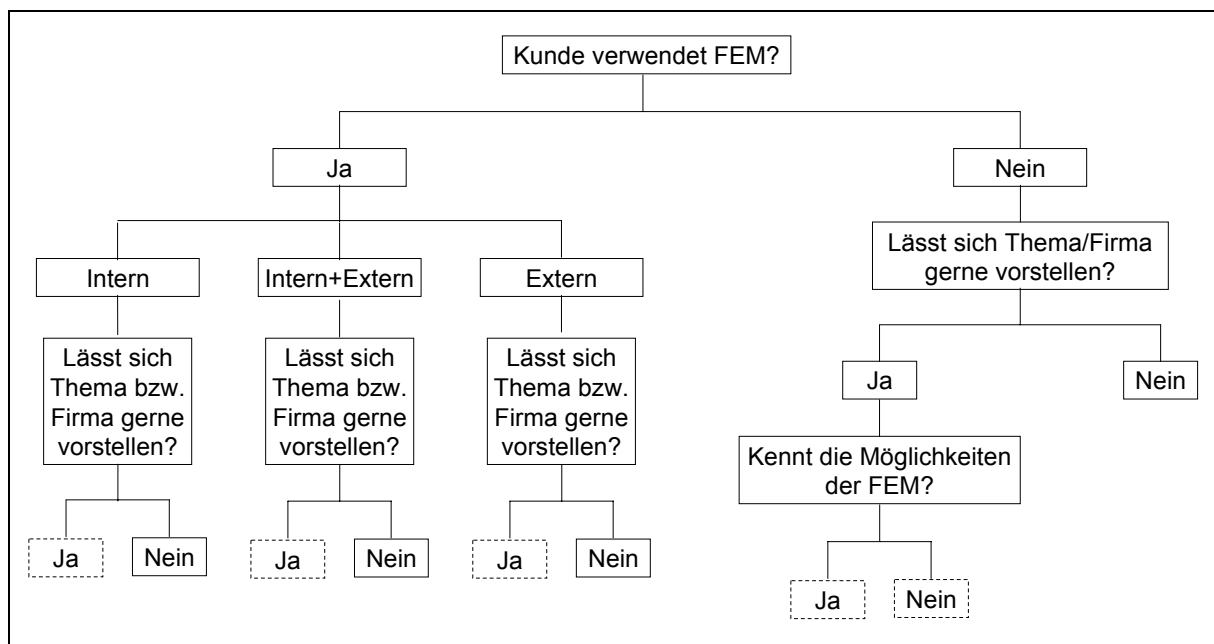


Abbildung 44: Unterscheidung der Kunden

Die in dieser Abbildung strichliert dargestellten Felder stellen die relevanten Kundengruppen dar. Wie zu sehen ist, sind nicht nur jene Firmen interessant, die schon auf die Methoden der Finiten Elemente zurückgreifen, sondern auch jene, die sie noch nicht in Anwendung haben.

Anhand dieses Schemas können nun auch die aus der Umfrage übriggebliebenen Firmen eingeteilt werden (siehe Tabelle 11: Einteilung der Firmen).

<b>Intern:</b>	<b>Intern + extern:</b>	<b>Extern:</b>	<b>Keine FE ohne Kenntnisse:</b>	<b>Keine FEM mit Kenntnissen:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3D Innovation</li> <li>• allsafe</li> <li>JUNGFALK</li> <li>• Alois Pöttinger</li> <li>• Grimme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMES</li> <li>• AMST</li> <li>• EMPL</li> <li>• FACC</li> <li>• Hubauer</li> <li>• Kaiser AG</li> <li>• Komptech</li> <li>• Palfinger</li> <li>• Primetzhofer</li> <li>• Siemens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhy</li> <li>• Lindner</li> <li>• Reform-Werke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAMMUT</li> <li>• Schnitzhofer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Air Ambulance</li> <li>• Diamond Aircraft</li> </ul>

Tabelle 11: Einteilung der Firmen

Was nach dieser neuen Unterteilung jedoch auf keinen Fall vergessen werden darf, ist, dass hier die fünf Branchen noch nicht berücksichtigt wurden. Diese müssen/können zusätzlich dazu differenziert behandelt, also mit branchenspezifischen Anwendungen von den Fähigkeiten der Firma und den Möglichkeiten des Verfahrens überzeugt werden.

Bei der Ausarbeitung für die Gruppen kann ein Schema angewendet werden, das in sechs Schritte unterteilt ist. Diese sind in Abbildung 45 aufgeführt.

Die genaue Beschreibung der einzelnen Schritte erfolgt in den Punkten 3.4.1.1 bis 3.4.1.5.

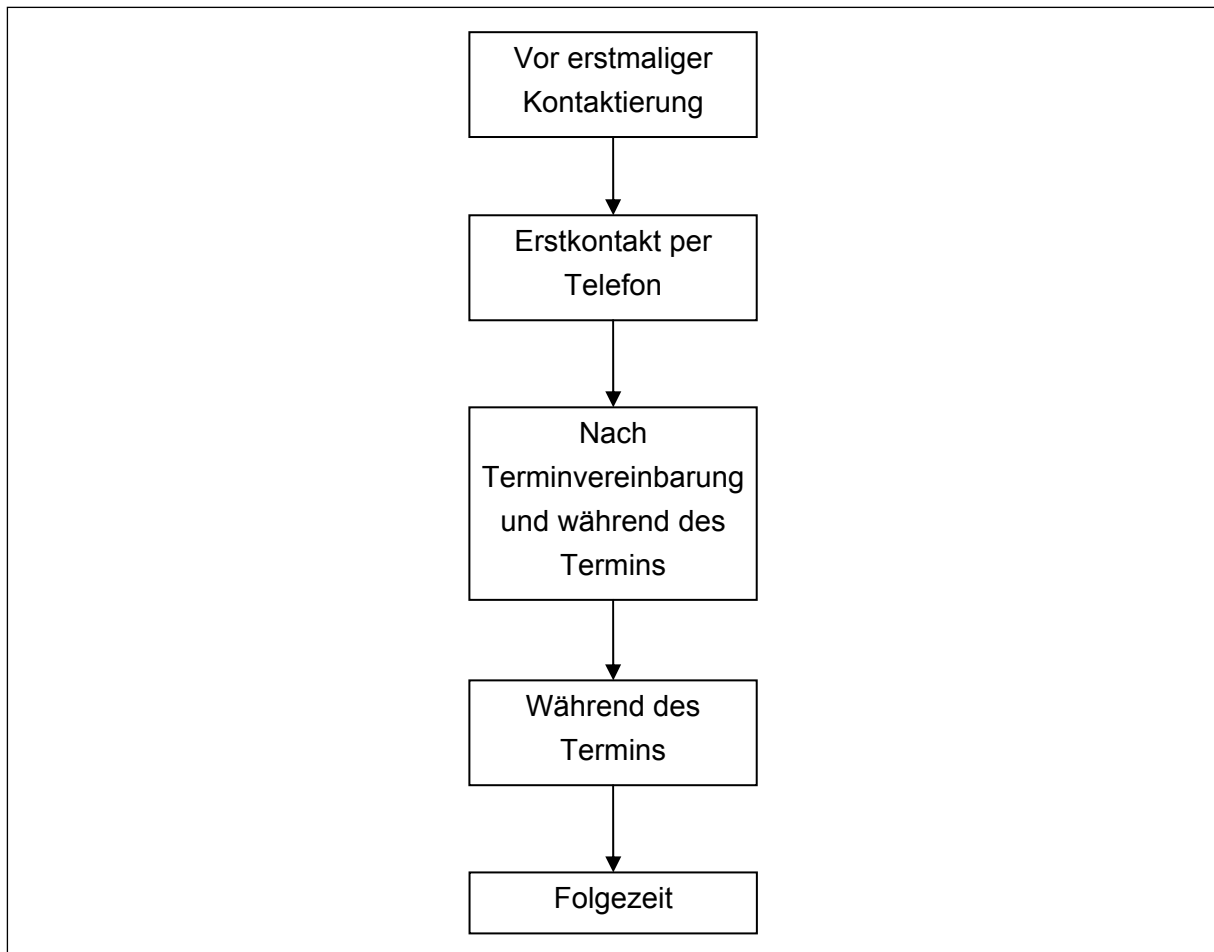


Abbildung 45: Ablaufplan Kundenkontaktierung

### 3.4.1.1 Potenzielle Kunden ohne FE-Berechnung und -Kenntnisse

Bei der ersten Kundengruppe, auf die ins Detail eingegangen wird, handelt es sich um jene Firmen, die ihre Bauteile und Baugruppen nicht mit Hilfe der FEM auslegen und diese auch nicht kennen oder zumindest keine Erfahrungen damit haben. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der Kundenbearbeitung beschrieben. Dieser erste Punkt wird als Basis für die weiteren Varianten herangezogen, da viele Schritte für die unterschiedlichen Gruppen ähnliche Vorgehensweisen beinhalten.

#### 1. Vor der erstmaligen Kontaktierung:

Es muss schon vor der erstmaligen Kontaktierung überlegt werden, wie man den potenziellen Kunden am besten dazu motivieren kann, sich nach dem Telefonat Zeit für einen persönlichen Termin zu nehmen. Dazu sollten vorab schon so viele Informationen wie möglich über die Firma gesammelt werden, v.a., was deren Produkte betrifft. Für diese sollten auch schon Vorschläge bezüglich einer Anwendbarkeit der FEM überlegt werden. Da der Kunde noch keine Erfahrungen mit den Finiten Elementen hat, muss auch ein Ansatz bezüglich der kurzen Erklärung des Verfahrens und dessen Vorteilen (gleiche Festigkeit bei niedrigerem Gewicht und

kleineren Abmessungen, höhere Festigkeit bei gleichem Gewicht, bessere Bauraumausnutzung etc.) ausgearbeitet sein, um das Thema für ihn interessant zu machen.

## **2. Während dem Erstkontakt per Telefon:**

Als Erstes gilt es bei der Kontaktierung per Telefon, an die richtige Ansprechperson zu geraten. Dies ist bei kleinen Unternehmungen oft der Geschäftsführer, nur bei größeren ein/-e MitarbeiterIn aus dem technischen Bereich (z.B. Konstruktion, Entwicklung, Simulation). Auf jeden Fall sollte der/die AnsprechpartnerIn über eine gewisse Entscheidungsbefugnis verfügen, welche zumindest eine Terminvereinbarung zulässt, oder der-/diejenige überzeugt den Entscheidungsträger (z.B. Geschäftsführer) von der Bedeutung des Themas und man erhält dadurch einen persönlichen Termin.

Falls dies im Bereich des Möglichen liegt, sollte auch versucht werden, in Erfahrung zu bringen, welche zusätzlichen Personen an dem Termin teilnehmen werden, da für jeden einzelnen Teilnehmer andere Punkte des Angebots wichtig sind. Den/die TechnikerIn wird normalerweise rein der technische Nutzen interessieren, für den/die EinkäuferIn wird der Preis eine vorrangige Rolle spielen, für die Firmenleitung das Preis-Leistungs-Verhältnis. Und jede dieser Personen gilt es auf seine Weise zu überzeugen.

## **3. Nach der Terminvereinbarung und während des Termins:**

Hat man es geschafft, den potenziellen Kunden am Telefon soweit von den FEM zu überzeugen, dass man einen persönlichen Termin erhalten hat, heißt es, sich bestmöglich auf diesen vorzubereiten. Dazu gehört u.a. das weitere Sammeln von Informationen über die Firma, also z.B. die Mitarbeiterzahl, Umsatz oder genauere Informationen über die hergestellten Produkte.

Zusätzlich muss mindestens eine Präsentation vorbereitet werden. Hier gilt als Erstes das Motto „Weniger ist mehr!“. Als Basis sollte eine kurze, prägnante Präsentation dienen, in der die grundlegenden Möglichkeiten des Verfahrens und die Firma inkl. ihrer Tätigkeiten vorgestellt werden. Sollten der/die ZuhörerInnen daraufhin Interesse zeigen, können z.B. auch noch bisher durchgeführte Projekte – auch aus anderen Branchen – gezeigt und anhand der Produktpalette des Kunden mögliche Anwendungsbeispiele vorgeschlagen werden.

Eine weitere Möglichkeit, sich auf den Termin vorzubereiten, ist die Erstellung interner Referenzprojekte. Hierzu könnten fiktive Simulationen durchgeführt werden, anhand derer den Kunden die Anwendbarkeit der FEM auf ihre Produkte gezeigt wird. Diese würden zwar vorab Kosten verursachen, könnten aber z.B. eingeschoben werden, um auftretende Auslastungstiefs zu überbrücken.

## **4. Nach Beendigung des Termins:**

Wichtig ist nach dem Ende der Besprechung, beim Kunden im Gedächtnis zu bleiben. Die einfachste Möglichkeit, dies zu erreichen, ist das Verteilen von Merchandising-Artikeln, in diesem Fall z.B. Kugelschreiber – qualitativ hochwertige, die der Kunde gerne behält und auch immer wieder verwendet – sowie Schreibblöcke, Klebezettel



oder Leuchtstifte. Bei jedem Blick auf das Firmenlogo sollte der potenzielle Kunde an die Concept Tech GmbH erinnert und zum Nachdenken über etwaige Projekte angeregt werden.

Etwas mehr in den psychologischen Bereich ragt die Tatsache, dass man keinen Druck auf den Kunden ausüben sollte. Es sollte eher der Eindruck erweckt werden, dass man ihm zwar die Möglichkeiten aufzeigen, aber nicht direkt auf einen Geschäftsabschluss drängen möchte. Zusätzlich kann noch der Hinweis gegeben werden, dass man zukünftig gerne für die Beratung bezüglich der Umsetzbarkeit einer Simulation oder für weitere Informationen zur Verfügung steht.

## **5. Folgezeit:**

Meldet sich ein Kunde in den nächsten Wochen von selbst oder wurde am Ende der Besprechung deutlich, dass überhaupt kein Interesse besteht, ist dieser Punkt natürlich hinfällig.

Sollte jedoch beides nicht der Fall sein, kann der Kunde nach einer gewissen Zeit – diese hängt natürlich hauptsächlich von der subjektiven Empfindung und der aktuellen Auslastung ab – nocheinmal kontaktiert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass das Auftreten nicht zu aufdringlich wirkt und der Kunde möglicherweise dadurch abgeschreckt wird.

### **3.4.1.2 Potenzielle Kunden ohne FE-Berechnung, mit -Kenntnissen**

In diesem Punkt wird die Kontaktaufnahme mit jenen Firmen beschrieben, die die Möglichkeiten der FEM zwar kennen, diese aber trotzdem – oder vielleicht auch anwendungsspezifisch gerade deswegen – nicht in Verwendung haben.

#### **1. Vor der erstmaligen Kontaktierung:**

Es gelten hier größtenteils die gleichen „Regeln“ wie für die vorherige Kundengruppe, nur dass diese Firmen im Gegensatz zu denen, die die FEM aus Mangel an Kenntnissen und Erfahrungen nicht anwenden, Gründe dafür haben, warum sie dies nicht tun. Diese gilt es nach Möglichkeit schon im Vorhinein zu eruieren, um auf eventuelle Begründungen vorbereitet zu sein und diese evt. sogar entkräften zu können.

#### **2. Während dem Erstkontakt per Telefon:**

Hier dienen hauptsächlich die schon vorher beschriebenen Maßnahmen als Grundlage, v.a. bezüglich der AnsprechpartnerInnen. Zusätzlich dazu sollte im Gespräch schon herausgefunden werden, warum die Firma nicht auf die FEM setzt. Dadurch können die vorab getroffenen Vermutungen ergänzt oder korrigiert werden.

Der wohl wichtigste Punkt für diese Kundensparte ist, den Gesprächspartner davon zu überzeugen, dass es Sinn macht, sich das Thema durch die Concept Tech GmbH trotz aller Gründe, die dagegensprechen, näherbringen zu lassen. Als Beispiel kann hierfür Diamond Aircraft herangezogen werden: Diese bemängeln die schwere Simulierbarkeit von CFK-Bauteilen. Dieses Argument kann dadurch entkräftet werden,

dass man auf die Erfahrungen hinweist, die in der Vergangenheit schon firmenintern für diese Modellierung gemacht wurden.

### **3. Nach der Terminvereinbarung und während des Termins:**

Auch für diese Kundengruppe steht nach erfolgreicher Terminvereinbarung wieder die Informationsgewinnung über die Unternehmung im Vordergrund, um von Vornherein Vorschläge für Anwendungsmöglichkeiten unterbreiten zu können.

Zusätzlich kann hier – im Vergleich zu den potenziellen Kunden ohne Erfahrungen – während der Präsentation schon auf mehr Details eingegangen werden. Zusätzlich können die Fähigkeiten der Concept Tech GmbH in den Vordergrund gerückt werden, da das Verfahren grundsätzlich bekannt ist.

Interne Referenzprojekte können der Sache auch hier wieder sehr nützlich sein, nur müssten diese wohl schon komplexer ausfallen als bei der ersten Gruppe potenzieller Kunden.

### **4. Nach Beendigung des Termins:**

Hier gilt genau dasselbe wie in 3.4.1.1, darum wird nicht nocheinmal näher darauf eingegangen.

### **5. Folgezeit:**

Auch hier kann wieder auf Abschnitt 3.4.1.1 verwiesen werden.

## **3.4.1.3 Potenzielle Kunden mit externer FE-Berechnung**

In den vorigen zwei Unterkapiteln wurden die Firmen betrachtet, die die FEM nicht verwenden, in diesem und in den nächsten beiden erfolgt dies für die Firmen mit FE-Berechnung.

Als Erstes werden jene Unternehmungen betrachtet, die die Berechnung an externe Dienstleister vergeben. Die Herangehensweise wird wieder anhand der fünf Schritte erklärt:

### **1. Vor der erstmaligen Kontaktierung:**

Bevor jene Firmen kontaktiert werden, die an der Marktanalyse teilgenommen haben, muss wieder ein wenig Vorbereitungsarbeit getroffen werden. Aus den Antworten in den Fragebögen lässt sich evt. ableiten, ob die Unternehmen nur mit einem oder mit mehreren Dienstleistern zusammenarbeiten. Sollten die Aufträge an verschiedene Firmen vergeben werden, ist es wohl einfacher, beim Kunden Zeit für einen persönlichen Termin zu bekommen, als bei einem fixen Partner. Hier dürfte schon ein überaus großes Vertrauensverhältnis bestehen, im ersten Fall dürfte verstärkt auf das Preis-Leistungs-Verhältnis Wert gelegt werden, was eine Kundenaquisition ermöglichen könnte. Bei der zweiten Möglichkeit müsste man seine Ziele wohl darauf beschränken, sich vorläufig nur beim Kunden vorzustellen, damit sich dieser bei einem möglichen Kapazitätsengpass bei oder Unzufriedenheit mit seinem Stammlieferanten an die Concept Tech GmbH erinnert.

Zusätzlich zu beachten ist auch die Tatsache, dass man es hier meist mit Leuten zu tun hat, die sich mit dem Thema FE-Simulationen auskennen und wissen, was sie wollen. Daher sollte man von vornherein fachlich gut auf das Gespräch – auch schon für das Telefonat – vorbereitet und sich der eigenen Stärken bewusst sein.

Für die sonstige Vorbereitung bezüglich Produktspektrum usw. gilt fast dasselbe wie bei den vorangegangenen Punkten, nur dass hier eher keine Vorschläge bezüglich der Anwendungsmöglichkeiten der Simulationen gemacht werden müssen, da diese den kontaktierten Firmen wohl schon bekannt sind.

## **2. Während dem Erstkontakt per Telefon:**

Wichtig ist auch hier wieder, den passenden Ansprechpartner zu finden. Am besten geeignet ist hierfür wohl die Person, die über die Fremdvergabe entscheidet. Diese gilt es nun schon am Telefon von den eigenen Fähigkeiten zu überzeugen, möglicherweise muss dem/der AnsprechpartnerIn auch die Zeit gegeben werden, sich vor einer Entscheidung über die Sinnhaftigkeit eines Termins Informationen über die Concept Tech GmbH einzuholen, also z.B. die Website zu durchstöbern. Sollte sich die Kontaktperson in der Folge nicht von selbst melden, rentiert es sich mit Sicherheit, sich nocheinmal mit ihr in Kontakt zu setzen. Jedoch gilt auch hier wieder das Motto: „Interessiert, aber nicht aufdringlich!“

## **3. Nach der Terminvereinbarung und während des Termins:**

Wie bei den vorherigen Kundengruppen gilt es, sich gut auf den Termin vorzubereiten. Für die Präsentation selbst sollte wieder weniger auf das Verfahren, sondern mehr auf die eigenen Fähigkeiten eingegangen werden, v.a. sollte betont werden, dass man dazu in der Lage ist, nicht nur im linear-elastischen Bereich zu arbeiten, wie dies viele andere Firmen machen, sondern dass man v.a. im elasto-plastischen Bereich große Erfahrung und Kompetenz vorweisen kann.

Das Ziel liegt also darin, den/die GesprächspartnerInnen davon zu überzeugen, dass sich die Concept Tech GmbH fachlich von den anderen Anbietern abheben und der Kunde davon profitieren kann, auf ihre Fähigkeiten zu vertrauen.

## **4. Nach Beendigung des Termins:**

Auch hier gilt wieder dasselbe wie für die anderen Kundengruppen: Beim potenziellen Kunden in Erinnerung zu bleiben und auf zukünftige Aufträge zu hoffen. Dies kann, wie schon weiter oben erwähnt, u.a. durch diverse Merchandising-Artikel erfolgen.

## **5. Folgezeit:**

Bei einer nochmaligen Kontaktierung geht es im Vergleich zu den vorigen Gruppen weniger darum, zu fragen, ob der Kunde über eine mögliche Anwendbarkeit der FEM auf seine Produkte nachgedacht hat, sondern mehr darum, sich wieder ins Gedächtnis des Kunden zu rufen und auch nochmal die eigenen Stärken zu betonen.

### **3.4.1.4 Potenzielle Kunden mit interner und externer FE-Berechnung**

Für die potenziellen Kunden mit interner und externer FE-Berechnung gelten eigentlich dieselben Ansätze wie für die Kunden mit externer Berechnung, daher werden diese hier nicht nochmal aufgelistet.

### **3.4.1.5 Potenzielle Kunden mit interner FE-Berechnung**

Für die Kundengruppe, die ihre Simulationen nur intern durchführen, ergeben sich ein paar Unterschiede zu den beiden vorigen beiden Gruppen. Auf diese wird in der Folge wieder einzeln eingegangen:

#### **1. Vor der erstmaligen Kontaktierung:**

Auch hier gilt wieder, dass weniger Wert auf das Verfahren an sich gelegt werden muss, sondern mehr auf die eigenen Fähigkeiten eingegangen werden kann. Wie sich durch die Befragungen herausgestellt hat, arbeiten auch hier viele Firmen nur im linear-elastischen Bereich. Daher sollte man sich darauf vorbereiten, dem Kunden die Vorteile der Ausweitung der Simulationen auf den elasto-plastischen Bereich näherzubringen.

Bei dieser Kundengruppe sollte dem/der Zuständigen aber bewusst sein, dass hier nicht sofort mit einer Auftragsvergabe zu rechnen ist, sondern es wiederum das Ziel sein sollte, beim potenziellen Kunden für später in Erinnerung zu bleiben, um bei diesem evt. auftretende Kapazitätsspitzen abzudecken.

#### **2. Während dem Erstkontakt per Telefon:**

Bei Kunden, die bisher nur auf interne Berechnung gesetzt haben, sollte schon am Telefon mit jemandem gesprochen werden, der über eine zukünftige Fremdvergabe mitentscheiden dürfte. Dies könnte in diesem Fall auch ein Anwender, also Berechner, sein, der sich möglicherweise mittels Vorschlägen in die Diskussion einbringen könnte. Wie schon des Öfteren erwähnt, geht es auch hier hauptsächlich darum, dass der Name Concept Tech GmbH den potenziellen Kunden nähergebracht wird, auch wenn man durch das Telefonat möglicherweise keinen persönlichen Termin erreicht. Was sich besonders bei dieser Kundengruppe – natürlich auch bei den anderen, falls diese momentan keine Zeit für oder kein Interesse an einem persönlichen Termin haben sollten – anbietet, ist die Frage nach der Zusendung von Informationsmaterial, also z.B. einer Firmenbroschüre, da dies weit professioneller wirkt als der bloße Verweis auf die Website.

#### **3. Nach der Terminvereinbarung und während des Termins:**

Sollte es zu einem persönlichen Termin kommen, gilt es wieder, die Stärken und Möglichkeiten der Concept Tech GmbH in den Vordergrund zu rücken und Verknüpfungen zu den Produkten des Kunden herzustellen. Ansonsten gilt es dieselben Dinge zu beachten wie bei den bisher besprochenen Kundengruppen.

**4. Nach Beendigung des Termins:**

Auch hier gelten wieder dieselben Ansätze, wie sie bei den vorherigen Kundengruppen besprochen wurden.

**5. Folgezeit:**

Bei nochmaliger Kontaktierung sollte abgeklärt werden, ob bei der Kontaktperson überhaupt Interesse daran besteht, dass man sich bei ihr meldet oder ihr interessante Neuigkeiten, z.B. in Form eines Newsletters, zukommen lässt. Zusätzlich gilt es, für sich selbst zu entscheiden, ob dies auf Grund der eigenen Fähigkeiten und der Tätigkeiten des Kunden überhaupt Sinn macht.

**3.4.1.6 Résumé**

Mit diesem letzten Punkt sind die fünf Kundengruppen und die Herangehensweise an sie nun abgeschlossen. Wie sich herausgestellt hat, ist eine Strategie, wie man an die verschiedensten Unternehmungen herantritt, auf dem Papier sehr schwer festzuhalten und durchwegs subjektiv geprägt. Mit dem Fünf-Schritte-Modell wurde zumindest versucht, einen allgemeinen Ablauf für die Kundenakquise zu erstellen, um diese für jene Personen, die in der Folge mit dieser Aufgabe betraut werden, möglichst einfach und schematisch darzustellen.

Die nächste Frage, die sich nun stellt, lautet, in welcher Reihenfolge man sich nun an die unterschiedlichen Kundengruppen wendet. Auch hier handelt es sich wieder um eine reine Gefühlssache, aber man könnte z.B. wie folgt vorgehen:

1. Als Erstes können jene Firmen bearbeitet werden, die nicht mit den Methoden der Finiten Elemente arbeiten. Für diese reichen schon eher einfach gehaltene Präsentationen und „Referenzprojekte“, um ihnen das Thema näherzubringen. Diese legen mitunter auch nicht soviel Wert auf Erfahrungen in ihrer Branche, da die ersten Projekte wohl eher im kleinen Rahmen ausfallen würden. Hier können die Firmen mit und ohne Erfahrungen und Kenntnisse über die Möglichkeiten der FEM behandelt werden, da die Vorbereitung hier ziemlich ähnlich sein dürfte.
2. In der Folge kann an jene potenzielle Kunden herangetreten werden, die ihre Berechnungen extern vergeben.
3. Als Drittes werden die Unternehmen mit interner und externer Berechnung angesprochen. Diesen können dann evt. auch schon Referenzprojekte aus den vorherigen Kundengruppen präsentiert werden.
4. Als Abschluss werden noch jene Firmen kontaktiert, die sich laut Umfrage rein auf interne Berechnungen stützen, da hier der zeitliche Faktor nicht so wichtig ist. Bei diesen Firmen gilt es, langfristig in Erinnerung zu bleiben, um von ihnen bei

möglicherweise zukünftig auftretenden Kapazitätsspitzen in Betracht gezogen zu werden.

Wichtig ist hier auch noch der Hinweis, dass bei den differenzierten Vorgehensweisen nur jene Firmen behandelt wurden, die an der Marktanalyse teilgenommen haben. Bei den anderen, die wohl erst im weiteren Verlauf der Kundenakquisition kontaktiert werden, kann im Vorhinein meist keine Zuweisung zu einer der Gruppen erfolgen, was natürlich die Ansprache erschwert. Hier gilt es, während der Erstkontaktierung schon möglichst viele Informationen zu erhalten und diese dann bestmöglich vor einem persönlichen Termin – falls dieser erreicht wurde – auszuwerten und sich darauf aufbauend vorzubereiten.

Was natürlich auch noch wichtig zu erwähnen ist, aber nur im Abschnitt 3.4.1.5 angeschnitten wurde: Auch wenn durch das Telefongespräch kein persönlicher Termin bei einem potenziellen Kunden erreicht wird, sollte man trotzdem dafür sorgen, dass sich dieser bei einem evt. später auftretenden Bedarf an einen erinnert. Es sollte also immer dafür gesorgt werden, dass ihm zumindest eine Broschüre zugesendet wird. Voraussetzung dafür natürlich: Er stimmt einer Zusendung zu.

Wie im Kapitel 3.3.1 schon erwähnt wurde, haben sich die Marktanalyse und der darauf aufbauende Marketingansatz hauptsächlich auf den FEM-Bereich beschränkt. Bei den persönlichen Terminen können natürlich zusätzlich zu diesen Dienstleistungen die Möglichkeiten der Versuchsabteilung erwähnt werden, um z.B. einen möglichen Abgleich zwischen Realität und Simulation anbieten oder die Skepsis der Kunden gegenüber den Simulationen verringern zu können.

## **3.4.2 Marketingmöglichkeiten**

Nachdem nun im Abschnitt 3.4.1 und seinen Unterpunkten so oft das Verteilen von Merchandising-Artikeln und Info-Broschüren erwähnt wurde, werden in diesem Kapitel noch ein paar zusätzliche Möglichkeiten angefügt, die es ermöglichen, den Bekanntheitsgrad und das Auftreten der MitarbeiterInnen der Concept Tech GmbH in der Öffentlichkeit zu erhöhen bzw. zu verbessern.

### **3.4.2.1 Messebesuche**

In Kapitel 2.4.6.2.5 wurden die theoretischen Möglichkeiten von Messe- oder Ausstellungsbesuchen aufgezeigt. In diesem Kapitel folgen nun ein paar praktische Denkansätze diesbezüglich.

Wie schon im Theorieteil erwähnt, kommt es bei diesen Veranstaltungen sehr auf das Standdesign an. Hier sollte wieder stark das Corporate Design der Unternehmung berücksichtigt werden. Dies gilt ebenso für die zur Verteilung und Präsentation bestimmten Unterlagen, aus denen klar ersichtlich sein sollte, von welcher Firma sie stammen. Gerade hier ist ein einheitliches Design sehr wichtig. Es wird von den Standgästen vielleicht nicht

wahrgenommen, wenn es vorhanden ist, jedoch fällt es meist umso mehr auf, wenn dies nicht der Fall ist.

Da es bei diesen Messen hauptsächlich um die Face-to-Face-Kommunikation geht, müssen auch die MitarbeiterInnen, die den Stand betreuen, sehr darauf bedacht sein, bei den GesprächspartnerInnen einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Wie schon des Öfteren erwähnt, repräsentieren sie die Unternehmung gegenüber der Öffentlichkeit und gerade im Dienstleistungsbereich ist die persönliche Erscheinung sehr wichtig. Auch deshalb sollte das Standpersonal darauf bedacht sein, sich den Interessenten gegenüber aufmerksam und bemüht zu zeigen, diese nicht unnötig vor dem Stand warten zu lassen und ihnen gegenüber freundlich zu sein.<sup>184</sup>

Als Aussteller können diverse Fachmessen für die entsprechenden Branchen, die in den vorigen Kapiteln erarbeitet wurden, besucht werden. Da es sich hierbei aber oftmals eher um privatkunden- oder endnutzerbezogene Messen handelt (z.B. Agrar Austria Tulln 2011) und die Hersteller selbst Stände anbieten, liegt hier auch die Überlegung nahe, an den Messen nur als Besucher teilzunehmen, um mit den Ausstellern Kontakte zu knüpfen.

Des Weiteren – was zwar wieder eher weniger zum Marketingbereich gehört, dafür aber zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit – kann an informativen Messen wie der Teconomy auf der „Alten Technik“ der TU Graz als Aussteller teilgenommen werden. Hier wird jedoch weniger auf das Knüpfen von Kontakten mit anderen Firmenvertretern Wert gelegt, stattdessen liegen die Ziele hauptsächlich in der Kontaktknüpfung und Anwerbung von StudentInnen. Dies kann in Form von Praktika, Diplomarbeiten, Dissertationen etc. erfolgen. Zusätzlich können zukünftige AbsolventInnen bezüglich eines Jobs im Anschluss an deren Studium beworben werden.<sup>185</sup>

### 3.4.2.2 Internetauftritt

Mittlerweile ein immer wichtigeres Medium zur Lieferantensuche und zur Informationsfindung – wie schon bei der Kunden- und Marktanalyse erwähnt wurde – ist das Internet. Von daher lohnt es sich für jeden Anbieter, egal, ob dieser im Sachgüter- oder Dienstleistungssektor tätig ist, die eigene Website stets aktuell (z.B. keine veralteten oder nicht mehr gültigen Informationen) und auch ansehnlich zu gestalten. Zusätzlich ist auch darauf zu achten, dass keine zu langen Ladezeiten auftreten, die gesuchten Informationen leicht zu finden sind und das Design einheitlich ist (Corporate Design).

Die Grundlage hierfür wurde von der Concept Tech GmbH im Prinzip schon geschaffen, so wurde der Internetauftritt im letzten Jahr neu gestaltet und die Informationen auf den aktuellen Stand gebracht. Nun gilt es, dies auch in Zukunft genauso fortzuführen.

Wie im Kapitel 2.4.6.3 zum Thema Social Media schon erläutert wurde, gibt es im Rahmen des Internetauftritts verschiedene Plattformen, auf denen sich Firmen präsentieren können.

<sup>184</sup> <http://magazin.unternehmerweb.at/> (25.01.2012)

<sup>185</sup> <https://firmenportal.iaeste.at/> (29.02.2012)

So kann z.B. ein Facebook-Auftritt im Rahmen einer sogenannten Fanpage erstellt werden. Hier können Fotos oder Videos veröffentlicht werden, welche die Fähigkeiten der Firma bzw. ihrer MitarbeiterInnen widerspiegelt. So könnten, falls dies von den Kunden erlaubt wird, Videos oder vereinzelt Fotos von Simulationen oder Versuchen präsentiert oder die Teilnahme an Messen oder sonstigen Veranstaltungen angekündigt werden.

Die Präsentation von Videos kann auch auf YouTube erfolgen, wobei hier ja auch eine einfache Einbindung der YouTube-Videos in das Facebook-Profil möglich ist. Auch hier muss natürlich genau bedacht werden, ob dies rechtlich überhaupt möglich ist oder ob die Bestandskunden durch solche Aktionen das Vertrauen in die Firma verlieren könnten. Dies muss natürlich im Vorhinein, am besten schon vor einer Auftragsabwicklung, geklärt werden, ob die Videos zukünftig für Werbezwecke herangezogen werden dürfen.

Was die sozialen Plattformen wie Facebook, StudiVZ oder XING angeht, können diese auch für die Mitarbeitersuche genutzt werden. Da gerade XING auf die Business-Schiene ausgerichtet ist, können hier interessante Personen recht einfach gefunden werden bzw. interessierte Personen können die Firma finden. Bei Facebook geht es mehr darum, dass man als Unternehmung gefunden wird.

Die Mitarbeitersuche steht zwar nicht direkt in Verbindung mit dieser Diplomarbeit, aber da es um die Ausweitung der Geschäftstätigkeiten geht, werden zum Teil auch solche Ansätze berücksichtigt. Schließlich wurde schon im Rahmen der SWOT-Analyse festgestellt, dass die Kapazitäten – seien dies die MitarbeiterInnen, die Berechnungscluster oder die Softwarelizenzen – der Concept Tech GmbH sehr stark ausgelastet sind. Um die zusätzlichen Märkte in Zukunft überhaupt bedienen zu können, wird es wohl nötig sein, das Personal gezielt aufzustocken.

### **3.4.2.3 Werbung, Public Relations**

Wie schon im Theorieteil beschrieben wurde, zielt die Werbung hauptsächlich auf Verkäufe ab, bei den Public Relations geht es vermehrt um die Verbesserung der öffentlichen Meinung, also des Images einer Unternehmung (siehe Kapitel 2.4.6.2.1 und 2.4.6.2.2).

Im Segment der FE-Dienstleistungen ist es mit Sicherheit schwierig, einen passenden Platz für Werbung zu finden. Dies müsste am ehesten noch in Fachzeitschriften der Fall sein. Jedoch erscheint es hier um einiges sinnvoller, die Aufmerksamkeit durch Fachbeiträge auf sich zu lenken. Hier gilt es, die richtigen Quellen anzuzapfen, um die Möglichkeit zur Verfassung eines solchen Beitrages zu erhalten.

### **3.4.2.4 Broschüren**

Es gibt zwar schon diverse Informationsbroschüren, die die Tätigkeiten der Firma beschreiben, nur sind diese zum Teil schon veraltet und nicht mehr im einheitlichen Design. Für eine erfolgreiche Neukundenakquise sollten diese einerseits aktualisiert, andererseits auch auf die anzusprechenden Kunden angepasst werden, d.h., je nach Kundengruppe auch



einfachere Anwendungsmöglichkeiten in die Broschüren zu integrieren – oder noch besser – für die unterschiedlichen Kundengruppen entsprechende Versionen zu designen.

### **3.4.2.5 Merchandising-Artikel**

Die Merchandising-Artikel dienen in erster Linie dazu, sich immer wieder bei den Leuten, oder im Falle der Concept Tech GmbH bei den potenziellen Kunden, in Erinnerung zu rufen. Hierfür gibt es die unterschiedlichsten Möglichkeiten:

- Kugelschreiber
- Feuerzeuge
- Notizblöcke
- Klebezettel usw.

Die Liste der Möglichkeiten kann nahezu unendlich in die Länge gezogen werden. Es sollte aber auf eine gewisse Sinnhaftigkeit geachtet werden. Es sollten also z.B. bei den Kugelschreibern keine Billig-Kunststoff-Produkte, die nach ein paar Anwendungen kaputt sind, sondern wirklich langlebige, qualitativ hochwertige Produkte, die von den Beschenkten gerne verwendet werden, bestellt werden.

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

In der Einleitung wurden die Ausgangssituation, die Ziele, die Aufgabenstellung, der Untersuchungsbereich sowie die Vorgehensweise beschrieben. Im folgenden Kapitel wurde auf die dafür notwendige Theorie eingegangen und im Kapitel 03, aufbauend auf den theoretischen Grundlagen, die praktische Problemlösung durchgeführt. In diesem Kapitel werden noch eine Zusammenfassung dieser Kapitel sowie ein Ausblick über die Zukunft der Firma gewährt.

### 4.1 Einleitung

Um als Außenstehender die Ausgangssituation genau beurteilen zu können und die Firma kennenzulernen, wurden Befragungen mit den Leitern der verschiedenen Abteilungen durchgeführt. Auf Grund der örtlichen Gegebenheiten – der von der Firma bereitgestellte Arbeitsplatz befand sich in der Simulationsabteilung – konnten v.a. bezüglich der Arbeit und der Arbeitsweisen der Simulationsabteilung, welche eine der drei Kernkompetenzen der Concept Tech GmbH darstellt, im Verlauf dieser Diplomarbeit umfassendere Erkenntnisse gewonnen werden. Diese werden besonders im später folgenden Ausblick über die Zukunft der Firma und die weitere Be- und Verarbeitung der Ansätze zur Erschließung neuer Märkte, welche im Rahmen dieser Diplomarbeit ausgearbeitet wurden, genutzt.

Bei der Versuchsabteilung handelt es sich um eine weitere Kernkompetenz der Firma. Hier werden die verschiedensten Aufträge bewältigt, zu den spannendsten zählen mit Sicherheit die Gesamtfahrzeug- und Komponentencrashes, die in der firmeneigenen Crashhalle durchgeführt werden. Zusätzlich werden diverse Kopfaufschlagsversuche mit Prüfanlagen durchgeführt, die größtenteils von der hausinternen Prüfanlagenentwicklung – welche das Trio der Kernkompetenzen komplettiert – entwickelt wurden.

Die Ziele der Diplomarbeit wurden schon im Vorhinein im Rahmen der Ausschreibung am BWL-Institut durch die Firma abgesteckt. Die Aufgabenstellung wurde darauf aufbauend vom Diplomanden, mit Unterstützung durch die Betreuer des Instituts und der Firma, ausgearbeitet.

Der räumliche Untersuchungsbereich war ebenfalls schon durch die Ausschreibung eingegrenzt, der fachliche wurde größtenteils vom Diplomanden bestimmt. Für die Marktanalyse wurde durch die Geschäftsführung der Untersuchungsbereich im Rahmen der Befragungen auf den Bereich der Finiten Elemente-Simulationen eingegrenzt.

Für die Vorgehensweise wurde ein ungefährender zeitlicher Ablauf erstellt, der anhand des Starttermins und des gewünschten Endtermins unterteilt wurde. Dieser Ablauf konnte recht gut eingehalten werden, nur traten im Rahmen der Marktanalyse auf Grund der schleppend verlaufenden Befragungen Verzögerungen auf, welche aber größtenteils beim

Marketingansatz wieder wettgemacht werden konnten. Jedoch hat sich die Dauer des Schreibens der Diplomarbeit um einiges verlängert.

## 4.2 Theoretische Grundlagen der Arbeit

Für die theoretischen Grundlagen der Arbeit wurde eine umfangreiche Literaturrecherche betrieben, wobei v.a. die Werke von Meffert/Bruhn und Pepels eine sehr große Hilfe darstellten. In der Folge wurden die Werkzeuge, die für die Lösung der Aufgabenstellung notwendig waren, genau untersucht und die für eine erfolgreiche Anwendung benötigte Theorie im Kapitel 2 ausgeführt. Hier wurde besonders auf die Themen Dienstleistung sowie Dienstleistungsmarketing eingegangen. Zusätzlich wurden ein paar Strategien erläutert, mit deren Hilfe sich Firmen am Markt behaupten können.

Die ausgearbeitete Theorie soll sowohl dazu dienen, die Ansätze und Gedanken bei der praktischen Problemlösung zu verstehen, als auch dazu, dem/-r Lesenden einen Überblick darüber zu geben, worauf es v.a. im nicht ganz einfach zu handhabenden Dienstleistungssektor ankommt.

## 4.3 Praktische Problemlösung

Bei der praktischen Problemlösung kamen die für die Untersuchungen notwendigen Instrumente zum Einsatz, welche im Theorieteil erklärt werden.

So wurden für die interne Analyse ein Fragebogen entwickelt und darauf und auf die während der Zeit in der Firma gemachten eigenen Erfahrungen aufbauend eine SWOT-Analyse durchgeführt.

Für die Konkurrenzanalyse wurde als Erstes eine umfangreiche Internetrecherche durchgeführt und mit Hilfe der daraus erhaltenen Ergebnisse konnten eine Positionierungsanalyse und eine Untersuchung bezüglich der Wettbewerbsposition ausgearbeitet werden. Durch die Interpretation der Modelle konnte der IST-Zustand erörtert und ein SOLL-Zustand für die zukünftige Entwicklung abgeleitet werden. Klares Ziel der Firma, welches auch der Grund für die Durchführung dieser Diplomarbeit war, ist die Ausweitung der Tätigkeiten auf andere Märkte, um in Zukunft nicht mehr in dem aktuellen Ausmaß von den Schwankungen des Automobilmarktes abhängig zu sein. Da jedoch eine Ausweitung des Kerngeschäfts abseits der Kernkompetenzen mitunter sehr problematisch sein kann, ist das erklärte Ziel der Firma, ihren Kernkompetenzen treu zu bleiben und dadurch diese Gefahr zu umgehen.<sup>186</sup>

Um eine Neupositionierung am Markt zu erreichen, wurde eine Marktanalyse durchgeführt. Auf eine neuerliche Internetrecherche in fünf Branchen, in deren Rahmen eine große Zahl an potenziellen Kunden gefunden wurde, folgte eine Telefon- und E-Mail-Befragung. Anhand

---

<sup>186</sup> ZOOK, C.; ALLEN, J. (2001)

der erhaltenen Antworten – die Rücklaufquote dieser Befragung war erwartungsgemäß recht gering – wurde ein Kundenportfolio erstellt, mit dessen Hilfe die Strategieentwicklung für die unterschiedlichen Kundengruppen, die sich daraus ableiten ließen, im Rahmen des Marketing- und Vertriebsansatzes durchgeführt werden konnte. Zusätzlich wurden auch noch allgemeine Möglichkeiten des Marketings, die Firma bei potenziellen Kunden und MitarbeiterInnen bekannter zu machen, behandelt.

Je mehr Zeit in die Nutzung der Werkzeuge für die Konkurrenz- und Marktanalysen investiert wurde, umso deutlicher hat sich gezeigt, dass die Bearbeitung dieser und deren Interpretation unter einem sehr subjektiven Einfluss stehen und aus diesem Grund eine genaue Erklärung von Nöten ist, wie diese genau angewendet worden sind und wie die Ergebnisse gedeutet worden sind. So fördert wohl dasselbe Analyse-Tool für jeden Nutzer ein anderes Ergebnis zutage bzw. lässt jeden andere Schlüsse daraus ziehen, was die Anwendung dieser Werkzeuge nicht unbedingt vereinfacht.

#### **4.4 Ausblick und Handlungsempfehlung**

Einen Ausblick für die Zukunft der Concept Tech GmbH zu gewähren, erweist sich als recht schwierig. Mit dieser Diplomarbeit wurde mit Sicherheit ein Grundstein für die Eroberung neuer Märkte gelegt. Ob und wie diese Ansätze umgesetzt werden, liegt nun in der Gewalt der Firma selbst. Natürlich birgt eine Ausweitung des Angebots- und des Kundenspektrums das Risiko, hohe Kosten zu verursachen und dabei nicht den gewünschten Erfolg mit sich zu bringen. Die Kosten v.a. deswegen, weil es sich mit Sicherheit nicht rentiert, die Neukundenakquisition nebenher durchzuführen, sondern es sollte sich zumindest ein/-e MitarbeiterIn umfassend mit der Bearbeitung des potenziellen Kundenfeldes beschäftigen. Einen weiteren Kostenpunkt würden auch die Broschüren – deren Ausarbeitung sowie der Druck – darstellen, da auch dies nicht nur nebenher erfolgen sollte.

Weiters stellt sich die Frage, inwieweit unter den gegebenen Umständen – wie z.B. der Mitarbeiterzahl, der Serverauslastung etc. – eine Ausweitung der Tätigkeiten überhaupt möglich ist. Denn es gibt hier natürlich auch den Umstand zu bedenken, dass die Kapazitäten momentan gerade in der Berechnungsabteilung begrenzt – oder besser gesagt – stark ausgelastet sind. Dies könnte durch die Anwerbung neuen Berechnungspersonals auf lange Sicht verbessert werden. Nur muss das neue Personal im Normalfall erst umfassend eingeschult werden, was wiederum das bestehende Personal zeitlich noch mehr bindet. Zusätzlich gilt es hier noch die räumliche Komponente zu beachten, da auch hier die Grenzen schon so gut wie erreicht sind. Es gilt abzuwarten, ob dieses Problem durch den geplanten Neubau beseitigt oder trotzdem weiterhin bestehen wird.

Was zwar im weitesten Sinne eine Vergrößerung des Angebotsspektrums, jedoch keine Bedienung neuer Märkte bedeutet, ist die Übernahme der kanadischen Firma Microsys Technologies Inc. – den weltweit führenden Anbieter von Airbag-Test-Systemen – durch die Concept Tech GmbH, welche im Februar 2012 vonstatten gegangen ist. Es soll dadurch jedoch nicht nur das Tätigkeitsfeld innerhalb der Automobilbranche erweitert werden,

sondern es ist auch ein weiteres Ziel damit verknüpft: Die Nutzung der Kontakte der Firma in für die Concept Tech GmbH überwiegend neue Regionen, da Microsys Technologies Inc. über ein gutes, weltweites Vertriebsnetz verfügen.<sup>187</sup>

Was auf jeden Fall gesagt werden kann: Wenn in Zukunft wirklich eine Ausweitung des Tätigkeitsfeldes erfolgen sollte, darf dies nicht nur halbherzig angegangen werden. Da die Neukundenakquise sehr teuer und aufwändig ist, sollten die Schritte dafür gut überlegt und ausreichend Zeit dafür vorgesehen werden. Wie die Marktanalyse gezeigt hat, zeigen viele der Firmen Interesse an den Möglichkeiten der FE-Simulationen, jedoch sind viele schon mit Simulationen im linear-elastischen Bereich zufrieden, welche mit Hilfe einfacherer und kostengünstigerer – oftmals schon im CAD-Programm integrierter – Software durchführbar sind. Diesen Kunden müssen die Vorteile der aufwändigeren Berechnungen nähergebracht werden oder man muss innerhalb der Concept Tech GmbH überlegen, ob man den Kunden die „einfacheren“ Simulationen anbieten möchte.

Grundsätzlich kann jedoch gesagt werden, dass die Möglichkeiten der FEM in Zukunft wohl immer mehr genutzt werden. Dies ist hierbei sogar schon fast branchenunabhängig. Mittlerweile verlassen sich eigentlich nur noch sehr kleine Betriebe rein auf ihre eigenen Erfahrungswerte und Versuche. Bei den größeren Firmen sind die Simulationen schon sehr oft in Verwendung. Mit Hilfe des Marketing- und Vertriebsansatzes sollte es also möglich sein, für diesen Bereich Neukunden zu gewinnen. Ist man erst einmal in Kontakt mit den potenziellen Kunden, so können diesen auch die weiteren Dienstleistungen, die die Concept Tech GmbH zu bieten hat, präsentiert und bei Bedarf angeboten werden. Diese Möglichkeit wurde aber im Rahmen dieser Arbeit nicht ausgeführt, da das Hauptaugenmerk wie schon erwähnt auf die Simulationen gelegt werden sollte. Wichtig dürfte es für die Concept Tech GmbH natürlich auch sein, am Anfang Referenzprojekte zur Durchführung zu erhalten, da damit dann die anderen Firmen der neuen Branche schon mit Erfahrungswerten geködert werden könnten.

---

<sup>187</sup> [www.concept-tech.at](http://www.concept-tech.at) (01.03.2012)

## Literaturverzeichnis

ARNOLD, D.: Messepraxis: die professionelle Unternehmenspräsentation bei Messen und Ausstellungen, Frankfurt/Main 2000, zitiert in: MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K.: Kundenkommunikation, Stuttgart 2005

BRUHN, M.: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaften. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: BRUHN, M. (Hrsg.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 15-44, zitiert in: MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, Wiesbaden 2006

BRUHN, M.; HADWICH, K.: Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen (Band 2), in: BRUHN, M.; HADWICH, K. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität (Band 2), Wiesbaden 2011, S. 3-31

CORSTEN, H.: Produktivität, in: WOLL, A. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 9. Auflage, München/Wien 2000, S. 611-613, zitiert in: BRUHN, M.; HADWICH, K.: Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen (Band 2), in: BRUHN, M.; HADWICH, K. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität (Band 2), Wiesbaden 2011, S. 3-31

DRUMEL, A.: Identifikation, Wirkung und Verstärkung von Kernkompetenzen, Dissertation, Graz 2005

ENGELHARDT, W. H.; MEYER, A.; MÜHLBACHER, H.; STAUSS, B.; KLEINALTENKAMP, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995

HILKER, C.: Social Media für Unternehmer, Wien 2010

HOMP, C.: Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen, in: KRÜGER, W. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung, Wiesbaden 2000, zitiert in: DRUMEL, A.: Identifikation, Wirkung und Verstärkung von Kernkompetenzen, Dissertation, Graz 2005

KLEINALTENKAMP, M.: Marktsegmentierung, in: KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W., Strategisches Business-to-Business Marketing, Berlin/Heidelberg 2000, S. 191-234

KLEINALTENKAMP, M.; RUDOLPH, M.: Mehrstufiges Marketing, in: KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W., Strategisches Business-to-Business Marketing, Berlin/Heidelberg 2000, S. 283-319

KNOBLICH, H.; OPPERMAN, R.: Dienstleistung – ein Produkttyp, in: der markt, 35. Jg., Nr. 136, S. 13-22, zitiert in: MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, Wiesbaden 2006

KOTLER, P.: Grundlagen des Marketing, 4. Auflage, München 2007

KOTLER, P.; BLIEMEL, F.: Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart 2001

MAGRATH, A. J.: When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough, in: Business Horizons, Vol. 29, No. 3, S. 44-50, zitiert in: MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, Wiesbaden 2006

MAST, C.; HUCK, S.; GÜLLER, K.: Kundenkommunikation, Stuttgart 2005

MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, Wiesbaden 2006

- MEYER, A.: Dienstleistungs-Marketing: Grundlagen und Gliederung des Handbuchs, in: MEYER, A. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 1998, S. 1-21
- MEYER, A.;BLÜMELHUBER, C.: Dienstleistungs-Design, in: MEYER, A. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 1998, S. 911-940
- MEYER, A.; DULLINGER, F.: Methoden zur Planung und Kontrolle von Leistungsprogrammen, in MEYER, A. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 1998, S. 766-783
- MICHEL, S; OBERHOLZER MICHEL, K.: Marketing – Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 4. Auflage, Zürich 2009
- a: PEPELS, W.: Einführung in das Dienstleistungsmarketing, München 1995
- b: PEPELS, W.: Käuferverhalten und Marktforschung, Stuttgart 1995
- PEPELS, W.: Grundlagen der Unternehmensführung, München 2005
- PORST, R.: Fragebogen – Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, Wiesbaden 2009
- PORTER, M.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 7. Auflage, Frankfurt/Main 1992
- PORTER, M.: Wettbewerbsvorteile, 5. Auflage, Frankfurt/Main 1999, zitiert in: MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing, 5. Auflage, Wiesbaden 2006
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.: The Core Competence of the Corporation, in: HARVARD BUSINESS REVIEW, Vol. 68, May/June 1990, S. 79-91, zitiert in:DRUMEL, A.: Identifikation, Wirkung und Verstärkung von Kernkompetenzen, Dissertation, Graz 2005
- SCHEUER, T.: Marketing für Dienstleister, 2. Auflage, Wiesbaden 2011
- SIMON, H.; VON DER GATHEN, A.: Das große Handbuch der Strategie-Instrumente, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2010
- ZOOK, C.; ALLEN, J.: Erfolgsfaktor Kerngeschäft, München 2001

## Internetquellen

4MANAGERS: Prodess im Marketing-Mix,

<http://www.4managers.de/management/themen/process-im-marketing-mix/>, Abfrage vom 19.04.2012

ACSTYRIA AUTOCLUSTER GMBH: AC Partner,

[http://www.acstyria.com/index.php/de\\_DE/partners/partner-verzeichnis](http://www.acstyria.com/index.php/de_DE/partners/partner-verzeichnis), Abfrage vom 29.09.2011

ALTAIR ENGINEERING, INC: Überblick,

[http://www.altair.de/IR.aspx?top\\_nav\\_name=Investor%20Relations&item\\_name=Corporate%20Fact%20Sheet&ir=1](http://www.altair.de/IR.aspx?top_nav_name=Investor%20Relations&item_name=Corporate%20Fact%20Sheet&ir=1), Abfrage vom 21.02.2012

AMANN, M.: Still stirbt StudiVZ, <http://www.faz.net/sonntagszeitung/hilflos-gegen-facebook-still-stirbt-studivz-11495198.html>, Abfrage vom 04.04.2012

AUSTRO AGRAR TULLN 2011: Ausstellerverzeichnis,

<http://www.austroagrar.at/de/ausstellerverzeichnis/index.php>, Abfrage vom 03.11.2011

BAUMANN, H.: Professioneller Auftritt auf Messen und Ausstellungen,

<http://magazin.unternehmerweb.at/index.php/2010/12/02/professioneller-auftritt-auf-messen-und-veranstaltungen/>, Abfrage vom 25.01.2012

BERTRANDT: Konzernzahlen, <http://www.bertrandt.com/unternehmen/zahlendaten.html>, Abfrage vom 21.02.2012

BRANCHENBUCH DEUTSCHLAND, <http://www.branchenbuchdeutschland.de/>, Abfrage vom 04.10.2011

CAE SIMULATION & SOLUTION MASCHINENBAU INGENIEURSDIENSTLEISTUNGEN GMBH: Branchen, <http://www.cae-sim-sol.at/de/referenzen/branchen>, Abfrage vom 20.04.2012

CAE SIMULATION & SOLUTION MASCHINENBAU INGENIEURSDIENSTLEISTUNGEN GMBH: Team, <http://www.cae-sim-sol.at/de/unternehmen/team>, Abfrage vom 23.02.2012

CONCEPT TECH GMBH: Concept Gruppe übernimmt Microsys, <http://www.concept-tech.at/home/infocenter/news.html>, Abfrage vom 01.03.2012

EDAG GMBH & CO. KGAA: Zahlen + Fakten, <http://www.edag.de/unternehmen/zahlen-fakten.html>, Abfrage vom 21.02.2012

FACEBOOK: Fact Sheet, <http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22>, Abfrage vom 03.04.2012

a: FIRMENABC MARKETING GMBH, <http://www.firmenabc.at/>, Abfrage vom 21.02.2012

b: FIRMENABC MARKETING GMBH: Dr. Steffan – Datentechnik Gesellschaft m.b.H., [http://www.firmenabc.at/dr-steffan-datentechnik-gesellschaft-mbh\\_JGD#Firmenbuchdaten](http://www.firmenabc.at/dr-steffan-datentechnik-gesellschaft-mbh_JGD#Firmenbuchdaten), Abfrage vom 21.02.2012

c: FIRMENABC MARKETING GMBH: DTECH Steyr Dynamics & Technology Services GmbH, [http://www.firmenabc.at/dtech-steyr-dynamics-technology-services-gmbh\\_BPBI](http://www.firmenabc.at/dtech-steyr-dynamics-technology-services-gmbh_BPBI), Abfrage vom 21.02.2012

d: FIRMENABC MARKETING GMBH: FronTone GmbH, [http://www.firmenabc.at/frontone-gmbh\\_FpnN](http://www.firmenabc.at/frontone-gmbh_FpnN), Abfrage vom 21.02.2012



- e: FIRMENABC MARKETING GMBH: Dipl.Ing. Gottfried Steiner, [http://www.firmenabc.at/dipling-gottfried-steiner\\_DLOF](http://www.firmenabc.at/dipling-gottfried-steiner_DLOF), Abfrage vom 21.02.2012
- f: FIRMENABC MARKETING GMBH: PRISMA ENGINEERING Maschinen- und Motorentechnik GmbH, [http://www.firmenabc.at/prisma-engineering-maschinen-und-motorentechnik-gmbh\\_BQoe](http://www.firmenabc.at/prisma-engineering-maschinen-und-motorentechnik-gmbh_BQoe), Abfrage vom 21.02.2012
- FRIEDRICH GRAF VON WESTPHALEN: FGvW hat AUSY S.A. beim Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an der ELAN GmbH betreut, <http://www.fgvw.de/1488-0-FGvW+hat+AUSY+SA+beim+Erwerb+der+Mehrheitsbeteiligung+an+der+ELAN+GmbH+betreut.html>, Abfrage vom 21.02.2012
- GATTINGER, K.: Was ist der Unterschied zwischen Marketing und Vertrieb?, <http://www.brandeins.de/magazin/das-marketing-ist-tot-es-lebe-das-marketing/was-ist-der-unterschied-zwischen-marketing-und-vertrieb.html>, Abfrage vom 18.04.2012
- HANSE-AEROSPACE e.V.: Mitglieder, <http://www.hanse-aerospace.net/mitglieder.html>, Abfrage vom 29.09.2011
- IAESTE AUSTRIA: Teconomy Graz 2012, <https://firmenportal.iaeste.at/teconomy>, Abfrage vom 29.02.2012
- IPETRONIK: Testfahrt ohne Ausfälle – Mit 40 Tonnen quer durch Brasilien, [http://www.ipetronik.com/system/files/webfm/pdf\\_content/Hanser\\_Automotive0711\\_Iveco\\_Ipetronik.pdf](http://www.ipetronik.com/system/files/webfm/pdf_content/Hanser_Automotive0711_Iveco_Ipetronik.pdf), Abfrage vom 01.03.2012
- KLEMPIEN, D.: SWOT-Analyse: Funktion für Unternehmen, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>, Abfrage vom 20.02.2012
- LASSO INGENIEURGESELLSCHAFT MBH: Historie, <http://www.lasso.de/index.php?id=8>, Abfrage vom 21.02.2012
- PSW AUTOMOTIVE ENGINEERING GMBH: Geschäftsentwicklung, <http://www.psw-konstruktion.de/Leistungen/de/index.html>, Abfrage vom 21.02.2012
- RECKLIES, O.: Konkurrentenanalyse, <http://www.themanagement.de/ressources/Konkurrentenanalyse.htm>, Abfrage vom 20.02.2012
- SANDER, M.: Grundlagen des Marketing-Managements, <http://www.marketinglehre.de/mm/Einleitungskapitel.pdf>, Abfrage vom 25.04.2012
- SDI-RESEARCH: Marketing-Mix, <http://www.sdi-research.at/lexikon/marketing-mix.html>, Abfrage vom 19.04.2012
- SEMCON: Startseite, <http://www.semcon.com/de/>, Abfrage vom 21.02.2012
- STUDIVZ: Daten und Fakten, [http://www.studivz.net//about\\_us/1/](http://www.studivz.net//about_us/1/), Abfrage vom 04.04.2012
- XING: Q&A, <http://corporate.xing.com/deutsch/investor-relations/basisinformationen/qa/#c1839>, Abfrage vom 03.04.2012
- WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Branchenbuch österreichischer Unternehmen, <http://firmen.wko.at/Web/SearchComplex.aspx?AutoSearch=True>, Abfrage vom 26.06.2011)
- www.der-wirtschaftsingenieur.de: Marketing-Strategien, <http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/marketing-strategien/>, Abfrage vom 02.04.2012

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensstruktur der Concept Tech GmbH.....	2
Abbildung 2: Vorgehensweise der Diplomarbeit .....	8
Abbildung 3: SWOT-Analyse.....	14
Abbildung 4: Matrix der SWOT-Analyse.....	15
Abbildung 5: Die Phasen des Produkt-Lebenszyklus.....	21
Abbildung 6: Modell einer Wertkette nach Porter.....	23
Abbildung 7: Funktionskompetenz und Integrationskompetenz.....	24
Abbildung 8: Arten von Konkurrenten .....	25
Abbildung 9: Positionierungsanalyse .....	26
Abbildung 10: Wettbewerbspositions-Matrix.....	30
Abbildung 11: Die Informationsstruktur .....	32
Abbildung 12: Die Sekundärerhebung .....	35
Abbildung 13: Die Datenbanken.....	36
Abbildung 14: Die Befragung .....	37
Abbildung 15: Die mündliche Befragung .....	37
Abbildung 16: Kundenportfolio .....	41
Abbildung 17: Dienstleistung als Produkttyp .....	46
Abbildung 18: Kunden- und Mitarbeiterorientierung als zentrale Maximen des Internen Marketings.....	48
Abbildung 19: Erweiterter Marketingmix im Dienstleistungsbereich.....	50
Abbildung 20: Marketingmix von Dienstleistungsunternehmen.....	51
Abbildung 21: Ursache von Kundenverlusten .....	54
Abbildung 22: Maßgrößen, Informationsquellen und Methoden zur Messung der Dienstleistungsproduktivität (Beispiele) .....	57
Abbildung 23: Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an drei zentrale Wettbewerbsdimensionen (Beispiele).....	58
Abbildung 24: Kategorien der Dienstleistungsproduktivität in Anlehnung an drei zentrale Wettbewerbsdimensionen (Beispiele).....	58
Abbildung 25: Marktfeldstrategien im Dienstleistungsmarketing.....	59
Abbildung 26: Schema der Diversifikation.....	62
Abbildung 27: Synergie-Affinitäts-Matrix .....	63

---

Abbildung 28: Push-Strategie und Pull-Strategie .....	65
Abbildung 29: Alternativen der Marktbearbeitung .....	67
Abbildung 30: Wichtige Zielgruppen der Top-500-Unternehmen .....	71
Abbildung 31: Wichtige Kommunikationsziele der Top-500-Unternehmen .....	72
Abbildung 32: Top-10-Kommunikationswege zur Kundenbindung .....	73
Abbildung 33: Top-10-Kommunikationswege zur Neukundengewinnung .....	74
Abbildung 34: Besucher sozialer Netzwerke .....	78
Abbildung 35: Positionierungsanalyse .....	95
Abbildung 36: Wettbewerbspositions-Matrix .....	96
Abbildung 37: Kundenportfolio Luftfahrtbranche .....	101
Abbildung 38: Kundenportfolio Nutzfahrzeugbranche .....	102
Abbildung 39: Kundenportfolio Landtechnikbranche .....	103
Abbildung 40: Kundenportfolio Baumaschinen .....	104
Abbildung 41: Kundenportfolio Schienenfahrzeuge .....	105
Abbildung 42: Kundenportfolio für alle Branchen .....	106
Abbildung 43: Selektiertes Kundenportfolio für alle Branchen .....	107
Abbildung 44: Unterscheidung der Kunden .....	108
Abbildung 45: Ablaufplan Kundenkontaktierung .....	110

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung Wettbewerbsvorteile zu Kernkompetenzen.....	18
Tabelle 2: Ausstattungsspezifika als Bausteine von Kernkompetenzen .....	22
Tabelle 3: SWOT-Analyse für die Abteilung Simulation Fahrzeugsicherheit .....	85
Tabelle 4: SWOT-Analyse für die Abteilung Virtuelle Produktentwicklung.....	86
Tabelle 5: SWOT-Analyse für die Abteilung Prüfanlagenentwicklung.....	88
Tabelle 6: SWOT-Analyse für die Abteilung Versuch.....	89
Tabelle 7: Liste der untersuchten Konkurrenz.....	92
Tabelle 8: Einteilung der Konkurrenten .....	93
Tabelle 9: Ablauf der Befragungen.....	99
Tabelle 10: Bewertung Kundenportfolio .....	100
Tabelle 11: Einteilung der Firmen .....	109

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
CAD	Computer Aided Design = computergestütztes Konstruieren
CAX	Computer Aided x = computergestützte Methoden
etc.	et cetera
EUR	Euro
evt.	eventuell
FE	Finite Elemente
FEM	Finite Elemente Methode
F&E	Forschung und Entwicklung
FS	Abteilung „Simulation Fahrzeugsicherheit“
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
m.H.	mit Hilfe
OEM	Original Equipment Manufacturer = im Rahmen dieser Arbeit sind dies die Automobilhersteller
PE	Abteilung „virtuelle Produktentwicklung“
u.a.	unter anderem
u.v.m.	und viele(-s) mehr

## **Anhang**

<b>Anhang 1: Ausgefüllte Fragebogen für interne Analyse.....</b>	<b>134</b>
--	------------

## Anhang 1: Ausgefüllte Fragebogen für interne Analyse

Fragen zu Abteilungen:

Datum: 26.09.2011

- Gesprächspartner? Ferdinand Schwinger, Christoph Wilfling      Zeit: 1315 - 1430
- Name der Abteilung? Fahrzeugsicherheit, Virtuelle Produktentwicklung
- Anzahl der Mitarbeiter? 9 bzw. 2
- Was genau sind die Aufgaben der Abteilung?
 

Aufbauentwicklung	Festigkeitsanalyse- und beurteilung
Innenraumentwicklung	Robustheitsanalyse
Fußgängerschutz	Lebensdaueranalyse
Rolloverprüfequipment	dynamische Lastfallberechnungen
Sensorikversuche	Ermittlung von Bauteilbelastungen
Applikation/Integration von RHS (?)	Bauteilauslegung und -optimierung
- Stärken der Abteilung?
 

flexible Aufteilung der Aufgaben, wenig Bürokratie, enge, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Verbesserungspotenzial?
 

Ressourcenplanung → früher ging alles auf Zuruf, durch gewachsene Firma immer wieder Probleme mit der Nutzung z.B. der Berechnungs-Cluster (jeder hat selbst das wichtigste Projekt!)  
klarere Strukturen
- Mögliche Erweiterungen des Aufgabenfeldes? Ideen/Vorschläge?
 

landwirtschaftliche Nutzfahrzeuge  
LKW  
Schienenfahrzeuge  
Luftfahrt
- Bekannte Konkurrenz?
 

Bertrand	Detech Steyr
EDAG	IB Steiner
Semcon	Prisma
Kolt Engineering	CAE Simulation & Solution
Lasso	Competent Engineering
Altair	

Fragen zu Abteilungen:

Datum: 28.09.2011

- Gesprächspartner? Friedrich Dorner Zeit: 1120 - 1135
- Name der Abteilung? Konstruktion
- Anzahl der Mitarbeiter? 2
- Was genau sind die Aufgaben der Abteilung?
  - Anlagenkonstruktion
  - Testequipment-Konstruktion
  - Versuchsanlagen-Konstruktion
  - Kanonen-Konstruktion
  - Für Crashversuche → Barrieren, Wagen (Aufbauten etc.)
  - Für die Simulation: Entwicklung von Schäumen und Defo-Elementen, Prüfpunkt-Konstruktion (für Prüfrichtlinien in den USA: Kopf wird gegen Punkt im Fahrzeug geschossen → HIC [Head Injury Criterion])
  - In Kooperation mit Vertrieb: Angebote erstellen; wie kann eine Anlage aussehen?; Fertigungskosten planen,...
  - ASC-System wurde von der Abteilung entwickelt
- Stärken der Abteilung?
  - Kreativität („Pflicht“ für eine Konstruktionsabteilung)
  - Flexibilität
  - Kein Bürokratismus
- Verbesserungspotenzial?
  - Überkapazitäten bzw. zuwenig Mitarbeiter → Abteilung kann oft nur Brandherde löschen, muss Arbeiten nach Prioritäten/Wichtigkeiten einteilen, bevor sie erledigt werden können
  - Neuer Mitarbeiter könnte gebraucht werden (siehe oben), aber: Kosten? Qualitäten des MA? Zeit, bis er verfügbar ist?
  - CAD-System (CATIA V5) nicht (mehr) ausreichend → teure Lizenzen, aber wichtige Zusatztools (Schnittmöglichkeiten etc.) fehlen, müssten teuer zugekauft werden
  - Interne Anfragen können oft nicht schnell genug bearbeitet werden, weil zuviel Arbeit (siehe oben)
  - Schnellere Ergebnisse von FE-Abteilung wären oft wünschenswert
- Mögliche Erweiterungen des Aufgabenfeldes? Ideen/Vorschläge?
  - FEM selbst aneignen, um selbst einfache Untersuchungen (z.B. mit schon im CAD-Programm vorhandenem FE) „schnell“ durchführen zu können
  - Umstieg des CAD-Programms wird überlegt: von CATIA V5 auf z.B. SolidWorks oder SolidEdge
- Bekannte Konkurrenz?
  - Frontone (Prüfanlagen)
  - DSD (Dr. Steffan)
  - BIA (Frankreich)
  - ARIES (Spanien)
  - ENCOPIM
  - Hude (GER)



Fragen zu Abteilungen:

Datum: 29.09.2011

- Gesprächspartner? Markus Beneditschitz Zeit: 1230 - 1310
- Name der Abteilung? Versuch
- Anzahl der Mitarbeiter? 11 bzw. 10 (Helmut Honauer wird auch hier mitverrechnet)
- Was genau sind die Aufgaben der Abteilung?
  - Versuchs-Dienstleistungen → Anfragen von externen Firmen (Prüfungen mit dem Schlitten, Fußgängerschutz)
  - Gemeinsames Arbeiten mit der Simulationsabteilung an größeren Projekten (Kontrolle der Simulationen durch Versuche, Abgleich der Ergebnisse)

Messtechniker:

- Aufbauten der Sensorik
- Unterstützung des Vertriebs bei Angebotserstellung
- Inbetriebnahme von Prüfanlagen beim Kunden
- Interne Versuche

Prüfer:

- Übernehmen Projektleitung bei kleinen Projekten
- Versuchsaufgaben: meist 2er-Teams, bei großen Projekten auch 4-5 Mitarbeiter

Hauptaufgaben der Versuchsabteilung:

- Komponentenprüfungen (Komponenten, Teilaufbauten wie z.B. Vorderwagen, Kopfaufschlagversuche im Innenraum)  
Prüfungen finden zum Teil auch in der Klimakammer (-35°C bis +60°C... nur Herunterkühlen möglich, kein Halten der Temperatur z.B. bei laufendem Motor → Kühlaggregat hat nur 3kW)  
es wurden auch schon hinter der Firma Tests für „Fußgängerschutz Misuse Tests“ durchgeführt
  - Schlittenversuche auf der Crashanlage für Komponenten: Dachträger, Rückhaltesysteme (z.B. Aufbau von Karosse, Sitz und Gurt)  
max. Versuchsgewicht: 1200kg
  - Gesamtfahrzeug-Crash auf der Crashanlage (2,5 t bei 80 km/h → höhere Geschwindigkeit, niedrigeres Gewicht)
  - Serienüberwachung (= Überprüfung von Serienfahrzeugen) → allgemeine Untersuchungen, ob bei einem Auto, das vom Fließband kommt, alles passt (z.B. Typschild, Schriftgrößen, Pedalerie,...)  
teilweise werden die Überprüfungen auch auf Anlagen von externen Einrichtungen durchgeführt (FH Joanneum, ÖAMTC,...)
- Stärken der Abteilung?
    - Größe
    - Flexibilität (Systemwechsel, Versuchsarten → jeder kann überall mitarbeiten, Hauptpersonen können alle Versuche durchführen)
    - Trotz schon recht alter Anlagen kann man noch recht gut mit der Konkurrenz mithalten
  - Verbesserungspotenzial?
    - Fußgängerschutz-Misuse-Tests: für wirkliche Angebotserstellung wäre eine bessere Ausrüstung erforderlich. Die bisherigen Tests hierfür wurden am Hinterhof der Firma durchgeführt und fielen öfters in die Wintermonate →

- totale Wetterabhängigkeit (Schnee, Eis,...). Hier wäre eine Halle optimal, wobei diese wohl um die 200m lang sein müsste (Beschleunigen, Sensorik- und Kameraaufbau, Bremsen).
- Viele Leute sind erst kurz beim Versuch dabei → Erfahrung muss erst wachsen (Qualität der Versuche, Anwendbarkeit der Techniken auf bestimmte Situationen,...)
  - Kamera- und Lichtsysteme sind zum Teil schon veraltet, High-Speed-Videos der Konkurrenz werden oft schon in Full-HD gemacht
  - Mit Neuerungen z.B. bei Design und Bedienbarkeiten der Prüfanlagen könnte man sich wieder mehr von der Konkurrenz abheben.
  - Support der Prüfanlagen fällt auf Versuch zurück → geht dann natürlich von Zeit für die eigentlichen Aufgaben ab
  - Splittung der Arbeiten → momentan müssen z.B. Messtechniker Teile lackieren (auch finanziell äußerst ungünstig)
- Mögliche Erweiterungen des Aufgabenfeldes? Ideen/Vorschläge?
    - Erstmal eigene Sachen gut und zuverlässig erledigen, dann über Erweiterungen nachdenken
    - Equipment-Verleih: z.B. High-Speed-Kamera und Beleuchtung → dafür bräuchte man aber evt. auch neueres Equipment, das leichter zu bedienen ist, sich besser auf eine Anwendung einstellen lässt. Zusätzlich müsste aber trotzdem immer ein Mitarbeiter mit dem verliehenen Gerät mitgehen, da sich diese nicht einfach so bedienen lassen
    - (Dauertest-) Fahrzeuge für Fremdfirmen mit Messsystemen ausstatten, diese fahren dann aber selber ([IPETRONIK](#))
  - Bekannte Konkurrenz?
    - IPETRONIK
    - DSD
    - Frontone
    - Ernst
    - ACTS
    - Bertrandt
    - BIA
    - IDIADA

Fragen zu Abteilungen:

Datum: 28.09.2011

- Gesprächspartner? Helmut Honauer Zeit: 1350 - 1405
- Name der Abteilung? Homologation
- Anzahl der Mitarbeiter? 1
- Was genau sind die Aufgaben der Abteilung?
  - Prüfungen regelungskonform → nach Gesetz geprüft
  - Beobachtet und beachtet Gesetze, verbreitet neue Gesetze in der Firma
  - Firmeninternes Qualitätsmanagement
  - Homologations-Management: Dienstleistungen für Auftraggeber zu Gesetzesauslegungen, deren Anwendung, Prüfabläufe, Zertifizierungsabläufe
  - Akkreditierung zur Prüfstelle (Fahrzeuge prüfen, ungefähr gleiche Funktion wie der TÜV)
- Stärken der Abteilung?
  - Erfahrung
  - Großes Breitbandwissen zum Thema Fahrzeugsicherheit, Homologation, Prüfwesen, Prüfanlagen
  - Flexibilität, schnelles Reagieren auf Anfragen, wenn kurzfristig etwas benötigt wird
- Verbesserungspotenzial?
  - Jemanden, der bei ihm „lernt“, da er ganz alleine ist und sich mit seinem Thema sonst niemand auskennt. Vor allem, wenn er nicht da ist, steht alles zum Thema Homologation
- Mögliche Erweiterungen des Aufgabenfeldes? Ideen/Vorschläge?  
Keine! Alleine keine Chance, noch mehr Aufgaben (z.B. Abgasgesetze) zu übernehmen
- Bekannte Konkurrenz?  
Magna, alle Automobilhersteller

Fragen zu Abteilungen:

Datum: 28.09.2011

- Gesprächspartner? Hermine Puschenjak Zeit: 1310 - 1350
- Name der Abteilung? Vertrieb & Marketing
- Anzahl der Mitarbeiter? 6 bzw. 1
- Was genau sind die Aufgaben der Abteilung?
  - Vertrieb Backoffice:
    - Anfragen (Einlangen z.B. per Mail, durch Geschäftsführer, der beim Kunden war)
    - Angebote (viel Rücksprache mit anderen Abteilungen) + Verfolgung bei Angeboten gibt es die Härtegrade 1 (so gut wie durch) bis 5 (fast sicher, dass es nicht verwirklicht wird)
    - Umsatzplanung (Jahres-Umsatzplanung mit Geschäftsführung, laufende Umsatzplanung 2mal monatlich)
    - Terminvereinbarungen (bis wann müssen/können Angebote fertigsein → intern und mit Kunden absprechen)
    - Bestelleingänge weiterleiten
  - Vertrieb Kunden:
    - Neukunden-Akquise
    - Bestandskunden betreuen
  - Marketing:
    - Messe-Organisation (Standaufbau, -gestaltung)
    - Inserate
    - Texte
    - Bildbearbeitung
    - Rollouts
    - Marketingmaterial
    - Sponsoring
    - Organisation Kundengeschenke (z.B. Give-Aways)
    - Kundenbetreuung bei Besuchen in der Firma z.B. für Testvorführungen bzw. – durchführungen (mit ihnen Essen gehen, Freizeitbetreuung,...)
- Stärken der Abteilung?
  - vor allem im Backoffice-Bereich:
    - Es wird versucht, eine möglichst gute Zusammenarbeit zu realisieren und
    - Anfragen effizient zu bearbeiten (Planung)
- Verbesserungspotenzial?
  - Backoffice:
    - Kommunikation könnte besser sein, z.B. wenn Leute nicht im Büro sind
    - Bei Besprechungen wird nicht immer Protokoll geführt → Unklarheiten über Aufgabenverteilung
    - Vorgaben für Angebotserstellung wären hilfreich
    - Alle Abteilungen frühzeitig in die Angebotserstellung miteinbeziehen (Problem: Kunden fragen oft zu kurzfristig an)
    - Vereinfachung bzw. Beschleunigung der Auftragsabwicklung durch vereinfachte Freigabe z.B. bei Wert unter 5.000 €. Momentan muss immer alles mehrfach kontrolliert bzw. „abgesegnet“ werden (würde mehr

Eigenverantwortung für Mitarbeiter bedeuten → „Es versucht eh jeder, sein Bestes zu geben“)

Marketing:

- Vorgaben fehlen, sind nicht klar oder wechseln oft
  - Corporate Identity umsetzen → momentan sind z.B. Firmenpräsentationen im neuen Design, Kataloge noch im alten... Einheitlichkeit fehlt!
  - Marketing-Abteilung ist unterbesetzt → Hermine führt diese quasi als Nebentätigkeit aus, man macht auch nur ausgewählte Dinge (Budget ziemlich begrenzt)
- 
- Mögliche Erweiterungen des Aufgabenfeldes? Ideen/Vorschläge?
    - Carbon-Entwicklung (Ferdinand, Gernot, Bernhard)
    - High-G Cold Gas System (Entwicklung und Versuchsdurchführung) für Firma aus Kanada (Micro-Sys) → Philipp Tölke fungiert als Sales Representative
    - Sled on Sled
- 
- Bekannte Konkurrenz?

Anlagenbau:

    - Encopim
    - BIA
    - ARIES
    - FRONTON
    - OILGEAR
    - DSD

Versuchsdienstleistungen, Engineering:

    - Bertrandt
    - IDIADA
    - PSW
    - LASSO
    - EDAG
    - ACTS