

# Entwicklung eines Neukundenakquisitionskonzeptes auf Basis einer Zielkundenstrategie für Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie am Beispiel der Firma Lipp GmbH, Graphische Betriebe

## Diplomarbeit

Fachhochschule Stuttgart, Hochschule der Medien  
Lipp GmbH, Graphische Betriebe

vorgelegt von: **Fabian Lipp** (Matr.-Nr.: 12037)  
Waxensteinstraße 39a  
81377 München

am: 10.02.2005

Studiengang: Print Media Management  
(Wirtschaftsingenieurwesen Druck)

Betreuung: **Prof. Dr. Helmut Wittenzellner**  
Fachhochschule Stuttgart,  
Hochschule der Medien

**Dipl. Ing. Wolfgang Bauer**  
Lipp GmbH, Graphische Betriebe

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

München 01.02.2005

Fabian Lipp

## Inhaltsverzeichnis

Seite

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Ehrenwörtliche Erklärung</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Inhaltsverzeichnis</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1 Vorstellung der Arbeit</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Erläuterung der aktuellen Situation in der Druckindustrie   | 5         |
| 1.2 Definition: Mittelständische Druckindustrie   | 7         |
| 1.3 Ziel der Arbeit   | 9         |
| 1.4 Abgrenzung der bearbeiteten Bereiche  | 11        |
| 1.5 Vorgehensweise  | 12        |
| <b>2 Zielkundenstrategie</b>  | <b>14</b> |
| 2.1 Definition der eigenen Kompetenzen und Alleinstellungsmerkmale  | 14        |
| 2.2 Definition der Corporate Identity   | 15        |
| 2.3 Wahl einer strategischen Stoßrichtung   | 17        |
| 2.3.1 Absatzstrategie auf Basis der Ansoff-Matrix   | 17        |
| 2.3.2 Wettbewerbsstrategie auf Basis von Porters Fünf-Kräfte-Modell   | 18        |
| 2.4 Definition des "idealen Kunden"   | 22        |
| 2.4.1 Aufstellung relevanter Eigenschaften und Anforderungsprofile  | 23        |
| 2.4.2 Bewertung und Gewichtung der Eigenschaften  | 25        |
| 2.5 Modifizierung von Scoring-Modellen zur Bewertung und Gewichtung der Merkmale  | 26        |
| 2.6 Zuordnung von Branchen (potenziellen Kunden) zu den entsprechenden Merkmalen  | 29        |
| 2.7 Vorgehensweise zur Ermittlung von Kontakten   | 32        |
| <b>3 Neukunden-Akquisition</b>  | <b>36</b> |
| 3.1 Erarbeitung eines individualisierten Akquisitions-Konzeptes, das speziell auf die neu definierten Zielgruppen zugeschnitten ist | 36        |
| 3.2 Leitfäden für Akquisitionsmaßnahmen   | 38        |
| 3.2.1 Akquisitionspaket   | 38        |
| 3.2.2 Telefonakquisition (Nachtelefonieren)   | 41        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.2.3    | Persönliches Beratungsgespräch                                | 43        |
| 3.3      | Zeitplanung für die Neukundenakquisition                      | 45        |
| 3.4      | Datenbankgestützte Verwaltung der Akquisitionstätigkeiten     | 46        |
| <b>4</b> | <b>Unternehmensanalyse</b>                                    | <b>48</b> |
| 4.1      | Die Firma Lipp GmbH, Graphische Betriebe                      | 48        |
| 4.1.1    | Vorstellung des Unternehmens                                  | 48        |
| 4.1.2    | Ausstattung, Inventar und Anlagen                             | 48        |
| 4.1.3    | Leistungsspektrum   | 50        |
| 4.1.4    | Strategie   | 50        |
| 4.1.5    | Organisation  | 51        |
| 4.1.6    | Beteiligungen, Kooperationen und Partnerschaften              | 53        |
| 4.2      | Akquisitionstätigkeiten Ist-Situation                         | 54        |
| 4.3      | Alleinstellungspotenzial bei Lipp                             | 58        |
| <b>5</b> | <b>Implementierung bei Lipp</b>                               | <b>60</b> |
| 5.1      | Zielkundenstrategie   | 60        |
| 5.1.1    | Wahl der strategischen Stoßrichtung                           | 60        |
| 5.1.2    | Aufstellung von Bewertungskriterien                           | 61        |
| 5.1.3    | Einsatz des Scoring-Modells                                   | 64        |
| 5.1.4    | Kundenbewertung anhand der Kriterien mit dem Zielkundenfinder | 67        |
| 5.1.4.1  | Evaluierung von Zielgruppen                                   | 67        |
| 5.1.4.2  | Evaluierung eines fiktiven Kunden                             | 68        |
| 5.1.5    | Umgang mit Zielkundenkategorien                               | 69        |
| 5.2      | Neukunden-Akquisition   | 71        |
| 5.2.1    | Akquisitionskonzept   | 71        |
| 5.2.2    | Datenbankgestützte Verwaltung der Akquisition                 | 72        |
| 5.3      | Ausblick - Nächste Schritte                                   | 73        |
| <b>6</b> | <b>Fazit</b>  | <b>75</b> |
|          | <b>Glossar</b>  | <b>76</b> |
|          | <b>Abbildungsverzeichnis</b>                                  | <b>78</b> |
|          | <b>Quellenverzeichnis</b>                                     | <b>79</b> |
|          | <b>Anhang</b>   | <b>81</b> |

## **1 Vorstellung der Arbeit**

### **1.1 Erläuterung der aktuellen Situation in der Druckindustrie**

*Die Druckindustrie hat die konjunkturelle Talsohle im Winterhalbjahr 2003/2004 überwunden. Nach einem dreijährigen krisenhaften Absturz nahmen Umsätze, Produktionstätigkeit und Kapazitätsauslastung wieder leicht zu. Die Geschäftslage besserte sich, gilt aber nach wie vor als unbefriedigend. Die Wende wurde vor allem von der verbesserten allgemeinen Konjunktur, insbesondere von dem zunehmenden Geschäft der Verlage und den steigenden Werbeausgaben der Wirtschaft ausgelöst.*

*Die Produktion war im 1. Halbjahr 2004 nach vorläufigen Berechnungen des Statistischen Bundesamtes um 2,1% höher als vor Jahresfrist. Die Kapazitätsauslastung ließ ihren tiefsten Stand der letzten 20 Jahre hinter sich und verbesserte sich ebenfalls. Im 1. Halbjahr 2004 überschritt sie mit 82,5% ihren Vorjahreswert um 1,4%-Punkte. Die Insolvenzwelle ebhte ab; die Zahl der Insolvenzen war um 16% niedriger als im 1. Halbjahr 2003.*

*Im 1. Halbjahr 2004 erzielte die deutsche Druckindustrie mit 1.756 Betrieben (mit 20 und mehr Beschäftigten) und 119.413 Beschäftigten einen Umsatz von 8,1 Mrd. Euro, das sind 1,8% mehr als vor Jahresfrist. Die Inlandsumsätze stiegen um 1,9%, die Auslandsumsätze um 1,0%.*

*Der Abbau des Personalbestandes hielt an, schwächte sich allerdings im Vergleich zum Vorjahr leicht ab. Nach einer Abnahme in 2003 um 6,0% ging die Zahl der Beschäftigten im 1. Halbjahr 2004 um 5,3% zurück.*

*Das Investitionsklima hatte sich 2003 weiter verschlechtert. Die Investitionen in neue Ausrüstungsgüter und Bauten wurden um ein Zehntel gekürzt, nachdem sie schon 2001 und 2002 zusammengenommen um 28% gesunken waren. Auch für das laufende Jahr 2004 sind die Investitionspläne noch zurückhaltend. Die Unternehmen werden ihre Budgets voraussichtlich um 5% reduzieren.*

*Trend: Der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung für das Jahr 2005 blicken die Unternehmer mit verhaltenem Optimismus entgegen. Impulse werden vom anziehenden Werbemarkt und von der anhaltenden moderaten Belebung der Gesamtwirtschaft erwartet. Die Kapazitätsauslastung wird deshalb in den nächsten Monaten weiter leicht steigen. Erstmals seit 2000 wird die Druckindustrie wieder leichte Zuwächse um rund 2% gegenüber 2003 bei Produktion und Umsatz erzielen. Die Zahl der Beschäftigten wird weiter reduziert.<sup>1</sup>*

Die graphische Industrie ist durch das Vorhandensein erheblicher Überkapazitäten gekennzeichnet, was zu einem rapiden Preisverfall geführt hat. Jedes Unternehmen versucht durch Preiszugeständnisse Vorteile im Wettbewerb zu erlangen. Wenn dem nicht eine Kostenreduzierung gegenübersteht, dann endet dies schnell in einer völligen Aushöhlung der wirtschaftlichen Kraft der an diesem Wettbewerb beteiligten Unternehmen. Durch den Niedergang der Erträge geht auf absehbare Zeit die Investitionskraft verloren. Wer sich hier nicht von der Kostenführerschaft lossagt, sich durch Produkt- und Leistungsinnovation differenziert oder sich durch Fokussierung auf bestimmte Zielmärkte platziert, kämpft bald auf verlorenem Posten. Differenzierung und Fokussierung kann nur erringen, wer schneller und erfolgreicher rationalisiert bzw. investiert als der Wettbewerb.

In der sich rapide verändernden grafischen Industrie liegt es an den Unternehmen, sich den aktuellen Marktbedingungen immer wieder aufs Neue anzupassen. Nur so können sie dem Konkurrenzdruck und dem Wettbewerb mit den elektronischen Medien und dem eigenen Verdrängungswettbewerb standhalten.

Den Inhabern und Geschäftsführern stellt sich in dieser Situation vor allem die Frage: Wie richte ich "mein" Unternehmen optimal aus, um den Marktanforderungen gerecht zu werden?

Um diese Frage beantworten zu können, muss zunächst geklärt werden, wo das Unternehmen steht – das Stichwort lautet "Positionierung". Dazu wird die **Produktpalette** analysiert. Es gilt zu ermitteln, welche Bedeutung die produzierten Drucksachen am Markt besitzen, und welche sie in Zukunft haben werden. Dann gilt es die "**Medientiefe**" zu definieren. Das heißt, es gilt zu ermitteln, in wie weit ein Unternehmen Daten

---

<sup>1</sup> vgl. [www.bvdm-online.de](http://www.bvdm-online.de), 12.04

selbst erstellt, lediglich für Druckprodukte verwendet oder möglicherweise auch für Online-Angebote im Internet aufbereitet. Schließlich lässt sich die Position über die **„Prozesstiefe“** feststellen. Über welche Fertigungsstufen verfügt ein Unternehmen?

Die wesentliche Herausforderung ist jedoch, Leistungen anzubieten die vom Markt gefordert werden und diese erfolgreich zu vermarkten. Die Struktur des eigenen Unternehmens muss sich den Anforderungen des Marktes anpassen. Genauso muss die nach außen gerichtete Kommunikation auf die Bedürfnisse der Zielkunden eingehen. Speziell bei der Neukundenakquisition, bei der der erste Eindruck zählt, ist eine professionelle, kompetente und durchstrukturierte Kontaktaufnahme unerlässlich.

Für Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie ist der Wettstreit um Kunden und Marktanteile zu einem Preis- und teilweise zu einem Existenzkampf geworden.

**In Zukunft gilt die Devise, den richtigen Kunden die richtigen Leistungen auf die richtige Art und Weise anzubieten, um sich nachhaltig, erfolgreich vom Wettbewerb abzuheben.**

### **1.2 Definition: Mittelständische Druckindustrie**

Die Druckindustrie ist keine homogene Industrie. Es unterscheiden sich eine Vielzahl unterschiedlicher Technologie- und Marktsegmente, die lediglich das Bedrucken verschiedener Bedruckstoffe gemeinsam haben. Grundlegend gilt es hier zu unterscheiden: Zeitungsdruck (Coldset), Tiefdruck, Flexodruck, Siebdruck, Bogen- und Rollenoffsetdruck. Die beiden ersteren Technologien werden hauptsächlich durch Großbetriebe vertreten, wobei die Übrigen dem Mittelstand zuzuordnen sind.

Als Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie werden gemeinsam Betriebe mit bis zu 49 Mitarbeitern und einem Umsatz unter 10 Mio. € bezeichnet. Der Mittelstand umfasst in Deutschland ca. 95% der Betriebe (12.000 Stück) und beschäftigt 46 % (90.000) der Mitarbeiter.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> vgl. [www.bvdm-online.de](http://www.bvdm-online.de), 12.04

Die Betriebe lassen sich in Werbedrucker, Verlagsdrucker und Verpackungsdrucker kategorisieren. Der als "Akzidenzdrucker" bekannte Betrieb, der die gewöhnliche mittelständische Druckerei darstellt, bietet in der Regel einen Leistungsmix aus Werbe- und Verlagsdruck an. Verpackungsdrucker sind dagegen eher spezialisiert und meist auch größer, als mittelständische Unternehmen.

Des Weiteren lassen sich die Unternehmen, wie bereits erwähnt, nach 3 Dimensionen charakterisieren: Produktpalette, Medientiefe und Prozess-tiefe.

*Kleinere Betriebe zeichnen sich durch besondere Flexibilität aus. So korreliert der Umfang der Produktpalette mit der Betriebsgröße. Kleinere Druckereien haben mehr Produktgruppen in der Angebotspalette als große. Je industrieller also die Fertigungsprozesse in der Druckindustrie werden, desto mehr müssen sich die Betriebe auf wenige, möglichst effizient zu produzierende Produktgruppen konzentrieren.<sup>3</sup>*

*Die Medientiefe gibt an, in welchem Umfang Unternehmen der Druckindustrie Inhalte über papierbasierende Medien hinaus verwerten. Vorhandene Daten lassen sich aufbereiten und nicht-papierbasierenden Medien wie Datenbanken und Internet für die weitere Nutzung zur Verfügung stellen.<sup>4</sup>*

*Die Prozesstiefe ist ein Stufenmaß für die Fertigungstiefe eines Unternehmens der Druckindustrie. Einstufige Unternehmen konzentrieren sich auf den Druck. Vollstufige Betriebe verfügen in der Regel über eine Vorstufe mit Reproduktion und Prepress, Druck und Weiterverarbeitung. Anhand der Anzahl der vertretenen Stufen lassen sich die Unternehmen in drei Typen einteilen: Print Factory, Document Manager und Media Provider.<sup>5</sup>*

Die meisten mittelständischen Unternehmen der Druckindustrie gehören dem Typ Document Manager an. Sie verfügen in der digitalen Vorstufe neben Prepress-Systemen zusätzlich über eine Reproduktion einschließlich Text- und Bildbearbeitung. Die ausgebaute Prozesstiefe kann sich bis zur Distribution der Produkte erstrecken. Ein wichtiges Merkmal eines Dokument Managers ist das Daten-Management. Es beinhaltet den Datentransfer, die Datenpflege sowie einen umfassenden Datenservice

---

<sup>3</sup> Matt, Finkbeiner, Waypoints (2.1.1.1-9), Stuttgart, 2000

<sup>4</sup> Matt, Finkbeiner, Waypoints (2.1.2-1), Stuttgart, 2000

<sup>5</sup> Matt, Finkbeiner, Waypoints (2.1.3-1), Stuttgart, 2000

für den Kunden. Print Factories verstehen sich als reiner Druckdienstleistungsunternehmen. Alle vor- und nachgelagerten Arbeitsschritte werden außerhalb des Unternehmens vollzogen.

Die typische Klientel der Druckindustrie besteht aus Geschäftskunden (B2B<sup>6</sup>). Privatkunden haben nur in Ausnahmefällen Drucksachen zu vergeben und in den wenigen Fällen handelt es sich um zu vernachlässigende Auflagenzahlen und Umsätze. Die Akquisition muss daher speziell auf Geschäftskunden bzw. deren Einkäufer abgestimmt sein.

### 1.3 Ziel der Arbeit

Die Neukundenakquisition ist eine Notwendigkeit für jeden Vertrieb. Sie kompensiert die unumgängliche Abwanderung bestehender Kunden und trägt zur Erreichung der Ziel-Umsatz-Planung bei. Heute ist der Kostenfaktor häufig das maßgebliche Entscheidungskriterium für den Lieferantenwechsel von potenziellen Kunden. Viele Betriebe können deshalb nur über unwirtschaftliche Preise Aufträge akquirieren. Für ein "gesundes Unternehmen", das auch weiterhin kostendeckend und ertragreich wirtschaften will, ist es deshalb nötig, bei der Auftragsbeschaffung neue Wege zu gehen. Dabei ist es entscheidend, **besondere Leistungen** (Differenzierung<sup>7</sup>) **besonderen Kunden** (Fokussierung<sup>8</sup>) anzubieten.

Wer sich vom Wettbewerb abheben will muss Leistungen anbieten, die andere nicht ohne Weiteres kopieren können. Hierzu ist viel Know-how und Vorarbeit nötig. Eine Druckerei kann sich zum Beispiel durch ihre Fähigkeit, auf eine bestimmte Art und Weise mit Kundendaten umzugehen unersetzbar machen. Sie erarbeitet sich auf diese Weise ein **Alleinstellungsmerkmal**. Da solche Leistungen meist auch auf bestimmte Zielkunden zugeschnitten sind, ist es wichtig, bei diesen bereits eine Kompetenzvermutung zu wecken, wenn sie die werbliche Botschaft wahrnehmen. Die Art und Weise der Kommunikation beim Erstkontakt spielt daher eine entscheidende Rolle. Wie eine solche **Kontakt-aufnahme** in der Praxis aussehen könnte und wie die betroffene **Zielgruppe** definiert werden kann, soll Bestandteil dieser Arbeit sein.

---

<sup>6</sup> B2B; vgl. Glossar

<sup>7</sup> Differenzierung; vgl. Glossar

<sup>8</sup> Fokussierung; vgl. Glossar

Allen Akquisitionsmaßnahmen muss die exakte, auf das Unternehmen zugeschnittene, Definition der anzusprechenden Wunschkunden vorangehen. Diese Fokussierung beruht auf der Bewertung von Merkmalen, die auf potenzielle Neukunden zutreffen sollen.

Angenommen die genauen Eigenschaften und Anforderungen einer Zielgruppe sind bekannt, so kann die Firma optimal auf diese eingehen. Eventuell ist eine Anpassung der eigenen Kompetenzen erforderlich. Es gilt, eigenes Potenzial und Anforderungen der Kunden zu synchronisieren. Letztendlich muss es das Ziel sein, gemeinsam mit den Kunden Lösungswege für deren Probleme zu finden. Aus solchen Lösungen kann sich schließlich schnell eine Spezialisierung entwickeln, die für weitere Akquisitionen als **Alleinstellungsmerkmal** verwendet werden kann.

Es werden also zuerst die eigenen Fähigkeiten analysiert, modifiziert und optimiert und dann auf der Basis des eigenen Leistungsspektrums die Zielgruppe definiert und bearbeitet. So ist es möglich einen Mehrnutzen für beide Parteien zu erreichen (Synergieeffekt<sup>9</sup>). Diese Vorgehensweise wird im Zuge dieser Arbeit als **Zielkunden-Strategie** bezeichnet.

Um die definierten Zielmärkte zu erreichen bedarf es eines durchgängigen Konzeptes, das die eigene Problem-Lösungs-Kompetenz vermittelt und jeden potenziellen Kunden gezielt und individuell anspricht. Das gilt sowohl für die Akquisition, als auch für die Betreuung von Kunden. Die persönliche Ansprache von potenziellen Neukunden ist dabei von besonderer Bedeutung. Diese Arbeit zeigt Möglichkeiten, wie eine solche Kontaktaufnahme gestaltet werden kann; sie werden im Folgenden als **Neukunden-Akquisitions-Konzept** bezeichnet.

Diese Arbeit entstand in Zusammenarbeit mit der Firma **Lipp GmbH, Graphische Betriebe** in München (vgl. Kap. 4). Aufgrund der zuvor geschilderten Marktsituation entstand dem Betrieb Handlungsbedarf bei der Auswahl und Akquisition neuer Kunden. In Zeiten der "Schnäppchenmentalität" haben einige Stammkunden die Druckerei preislich stark unter Druck gesetzt oder sind gar zu günstigeren Lieferanten gewechselt. Die von diesen Kunden geforderten Leistungen waren offensichtlich substituierbar und bedurften keiner unersetzlichen Betreuung durch die Lipp GmbH. Diese Arbeit zeigt Wege, wie in Zukunft "dankbare" Kunden gefunden, akquiriert und betreut werden können. In diesem Sinne wer-

---

<sup>9</sup> Synergieeffekt; vgl. Glossar

den die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse aus Zielkundenstrategie und Neukundenakquisitionskonzept in die Firma Lipp GmbH implementiert.

### **Zusammenfassung / Ziele der Arbeit**

- ***Darlegung der Differenzierung als vielversprechendste Wettbewerbsstrategie in der mittelständischen Druckindustrie***
- ***Erarbeitung einer Methodik zur Definition geeigneter Kunden(-gruppen) für ein Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie.***
- ***Ableitung eines Konzeptes für die Neukundenakquisition inklusive individualisierter Ansprache und Verhaltensrichtlinien für den Kontakt.***
- ***Implementierung des Konzeptes in die bestehenden Vertriebsstruktur der Firma Lipp GmbH, graphische Betriebe.***

### **1.4 Abgrenzung der bearbeiteten Bereiche**

Trotz der recht allgemeingültigen Betrachtungsweise zielen die Ergebnisse dieser Arbeit speziell auf die Belange der mittelständischen deutschen Druckindustrie ab. Sie erheben also keinen Anspruch auf Gültigkeit für Unternehmen anderer Größenordnung oder gar anderer Branchen und für Betriebe in anderen Ländern, soweit diese mit Marktstrukturen und Gegebenheiten der BRD vergleichbar sind.

Abgeleitete Handlungsempfehlungen sind auf die Branchensituation im Jahr 2004 zu beziehen. Andere Umstände erfordern andere Überlegungen und Maßnahmen.

Die Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit der Auswahl geeigneter Zielgruppen und der Kontaktaufnahme mit Neukunden bis zum ersten Auftrag. Die weitergehende Betreuung von Kunden, Kundenbindungs-

maßnahmen oder etwa CRM-Datenbanken<sup>10</sup> sind nicht Bestandteil dieser Betrachtung.

### **1.5 Vorgehensweise**

Zuerst wird der theoretische Unterbau für die Bearbeitung dieser Thematik dargelegt. Es wird eine Methodik erarbeitet, welche die Definition geeigneter Kundengruppen für Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie aufzeigt. Daraus wird ein Konzept für die individualisierte Neukunden-Akquisition abgeleitet. Dieses soll Richtlinien für die personalisierte Ansprache und für das Verhalten beim Erstkontakt beinhalten. Letztendlich wird das hieraus resultierende Neukunden-Akquisitions-Konzept in die bestehende Vertriebsstruktur und in die Gesamtorganisation der Lipp GmbH implementiert.

#### **Zielkundenstrategie**

Die Erarbeitung eines solchen Konzeptes erfordert die intensive Analyse des Unternehmens. Dabei stehen Kompetenzen, Alleinstellungsmerkmale, das Selbstverständnis der Firma und die gewählte strategische Stoßrichtung im Mittelpunkt.

Zur Erhebung dieser Bestandteile werden Interviews mit Geschäftsleitung und Vertrieb geführt. Außerdem werden Inventar, Ausstattung und Anlagen begutachtet, die Organisationsstruktur durchleuchtet und Kooperationen mit Partnerunternehmen miteinbezogen.

Ausgehend von der Ist-Situation können Zielkundengruppen definiert werden, die auf das Profil des Unternehmens zugeschnitten sind. Hierzu werden Kriterien aufgestellt, bewertet und gewichtet, die potenzielle Kunden erfüllen sollen. Für das Auswahlverfahren wird ein Instrument entwickelt, das die Qualitäten der einzelnen Bewertungskriterien quantifizierbar macht und Hilfestellung für die Auswahl von Zielgruppen gibt, die in das Profil passen.

Anschließend werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Kontaktdaten zu den neu definierten Zielkunden recherchiert werden können.

---

<sup>10</sup> CRM-Datenbank; vgl. Glossar

### **Neukunden-Akquisitions-Konzept**

Auf Basis der neuen Zielkundengruppen gilt es, ein Konzept zu entwickeln wie sich das Unternehmen diesen gegenüber positioniert und wie es sein Leistungsangebot kommuniziert. Eine standardisierte Vorgehensweise für den Erstkontakt ist hierfür sinnvoll - so werden Leitfäden entwickelt die einen möglichen Ablauf beschreiben. Diese Leitfäden beschreiben alle nötigen Maßnahmen für das Erstellen eines Akquisitionspaketes, die Telefonakquisition und den ersten persönlichen Beratungstermin. Zusätzlich müssen die Akquisitionstätigkeiten koordiniert und geplant werden. Eine präzise Zeitplanung und die Verwaltung aller anfallenden und erledigten Maßnahmen bezüglich der Akquisition werden in einer zentralen Datenbank dokumentiert. Zu diesem Zweck werden Softwarelösungen verglichen und bewertet. Die vielversprechendste Variante wird durch die Lipp GmbH beschafft.

### **Implementierung**

Die Ergebnisse aus der theoretischen Erarbeitung der Zielkundenstrategie und des Akquisitionskonzeptes werden auf die Grundvoraussetzungen der Firma Lipp abgestimmt. Die bestehende Vertriebsstruktur wird modifiziert und ergänzt. Vorschläge und die nächsten Schritte für die Integration des Systems und die Aufbau- und Ablauforganisation geben einen Ausblick auf weiterführende Maßnahmen.

## **2 Zielkundenstrategie**

### **2.1 Definition der eigenen Kompetenzen und Alleinstellungsmerkmale**

Der erste Schritt, um herauszufinden, welche Art von Kunden für die Zukunft in Frage kommen, ist eine ausführliche Analyse des Unternehmens. Dabei gilt es zuerst, die Eckdaten des Unternehmens zu betrachten. Das Augenmerk liegt hierbei auf Anlagen, Inventar der Personalstruktur, sowie Organisation, strategische Ausrichtung und insbesondere den Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Des Weiteren wird die Positionierung des Unternehmens überprüft. Dazu wird das Leistungsportfolio und der bestehende Kundenstamm analysiert. Anschließend sollten die bestehenden Ziele des Betriebes hinterfragt werden. Verfolgt die Geschäftsleitung eine Strategie der Sicherung, der Konsolidierung oder der Expansion? Welche Leistungen sollen an welchen Märkten platziert werden?<sup>11</sup>

Die Strategie stellt den Rahmen für alle möglichen Handlungsalternativen in der Zukunft dar. Also wird sich auch die Auswahl der zukünftigen Geschäftspartner und Kunden an den Zielen orientieren, die der gewählten Strategie Rechnung tragen. Besonders großen Einfluss hat hierbei die Wettbewerbsstrategie. Nach der Auffassung von Michael **Porter**<sup>12</sup> kann für jedes Geschäftsfeld entweder die Strategie einer Preis-/Kostenführerschaft, oder eine Differenzierungsstrategie gewählt werden, um entsprechende Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Für Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie kann in den meisten möglichen Geschäftsfeldern nur die Differenzierungsstrategie erstrebenswert sein. Die Kapazitäten sind mittlerweile auf ein Maß angewachsen, dass der Marktpreis dem Kampf um die Aufträge zum Opfer gefallen ist. Die Niedrigpreise die heute für Drucksachen angeboten werden, sind für die Unternehmen nicht kostendeckend zu verwirklichen. Es handelt sich dabei um Kampfpreise, die die Minimalauslastung der Maschinen gewährleisten sollen. Bei der Differenzierung gilt es, sich aus der Masse und Austauschbarkeit zu lösen und mit innovativen, intelligenten Geschäftsfeldern und -modellen in Nischen zu positionieren.

---

<sup>11</sup> vgl. 2.4: Ansoff Matrix

<sup>12</sup> *Michael Porter, Wettbewerbsstrategie, 1999*

Besonders wichtig ist dabei, die Kompetenzen herauszustellen, die das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt und es somit **einzigartig** macht. Diese Alleinstellungsmerkmale stellen den Wettbewerbsvorteil für den Fall, dass das Unternehmen die Strategiewahl der Differenzierung gewählt hat, dar. Sie müssen gepflegt, kommuniziert und vermarktet werden und dabei einen festen Stellenwert in der Unternehmenspolitik einnehmen. Bei der Definition von Zielkundengruppen muss ihnen besondere Beachtung geschenkt werden.

### 2.2 Definition der Corporate Identity<sup>13</sup>

Abgesehen von den in 2.1 beschriebenen Analyse ist es wichtig, wie sich die Firma als solche sieht. Die Identität des Unternehmens zeigt die gelebte Kultur und das Selbstverständnis nach außen und ist für alle Bedarfsträger ersichtlich. Außerdem sagt sie viel über das Leistungsportfolio des Betriebes aus und weckt eine Kompetenzvermutung beim Kunden. Die Corporate Identity ist das Aushängeschild des Unternehmens. Sie ist aber nicht nur die konsequente Umsetzung eines einheitlichen visuellen Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit, sondern auch die Umsetzung einer dementsprechenden einheitlichen Kommunikation, sowie das darauf abgestimmte Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens und somit Ausdruck der Unternehmenskultur.

Eine Corporate-Identity-Strategie kann aus unterschiedlichen Überlegungen heraus für ein Unternehmen sinnvoll sein und sollte folgenden Fragen Rechnung tragen:

- Ist das Erscheinungsbild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit verschwommen?
- sind die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen austauschbar, die Konsumenten kritischer?
- ist das Unternehmen einem zunehmende Konkurrenzdruck ausgesetzt?

So kann das "Erschaffen" einer einzigartigen, unverwechselbaren Unternehmensidentität Orientierung und Sicherheit bieten. Diese Identität sollte dann aber prägnant sein und konsequent umgesetzt werden. Sie sollte visualisierbar, kommunizierbar und am Verhalten der Mitarbeiter wieder erkennbar sein.

Unter Corporate Identity (CI) wird die Identität verstanden, mit der sich eine Unternehmung präsentiert und beinhaltet die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens sowohl nach innen und nach außen.

Während die Corporate Identity das Selbstbild eines Unternehmens bezeichnet, d.h. das vom Unternehmen gezielte, geplante und gesteuerte "Bild" in der Öffentlichkeit, wird unter Corporate Image, das Fremdbild eines Unternehmens, d.h. das von der Öffentlichkeit letztlich wahrgenommene "Bild", verstanden.

Eine ganzheitliche Corporate Identity Strategie hat folgende integrale Bestandteile:

**Corporate Design**

**Corporate Communication**

**Corporate Behavior**

Und für eine erfolgreiche Corporate Identity Strategie ist es von wesentlicher Bedeutung, dass das visuelle Erscheinungsbild (Corporate Design), die Kommunikation (Corporate Communication) und das Verhalten (Corporate Behavior) aufeinander abgestimmt werden, denn nur so ist die Corporate Identity in der Öffentlichkeit, d.h. bei Kunden, Lieferanten, Behörden, Aktionären, Banken, Verbraucherverbänden etc. glaubwürdig und differenziert wahrnehmbar.<sup>14</sup>

### 2.3 Wahl einer strategischen Stoßrichtung

Nachdem das eigene Potenzial und das Selbstverständnis analysiert wurden, gilt es Ziele zu beschreiben, die der zukünftigen Unternehmensstrategie Rechnung tragen sollen. Die Strategieentwicklung hat eine sehr bedeutende Rolle, da sie alle Maßnahmen untermauern muss, die zur zukünftigen Zielerreichung beitragen sollen. Unter Anbetracht der aktuellen Situation, die von einem starken Verdrängungswettbewerb geprägt ist, sind vor allem absatzstrategische und wettbewerbstrategische Entscheidungen mit äußerster Sorgfalt zu fällen.

#### 2.3.1 Absatzstrategie auf Basis der Ansoff-Matrix

Um bei der Entscheidung zu einer absatzstrategischen Stoßrichtung alle relevanten Aspekte zu beachten, kann die **Ansoff-Matrix**<sup>15</sup> (Abb.1) herangezogen werden.

Ansoffs Matrix wurde 1965 entwickelt. Sie ist ein Modell für die möglichen Richtungen, die die Entwicklung von Strategien einnehmen kann. Diese Richtungen werden in die Kategorien Märkte und Produkte unterteilt. Durch Konzentration auf jeweils bestehende oder neue Märkte bzw. Produkte ergeben sich nachfolgende Kombinationsmöglichkeiten. Dabei ist zu beachten, daß sich "neu" ausschließlich auf die Unternehmung bezieht. Märkte oder Produkte können für ein Unternehmen neu sein, obwohl sie vom Wettbewerb bereits bedient werden.

|                   | Bestehende Produkte / Leistungen | Neue Produkte / Leistungen |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Bestehende Märkte | Marktdurchdringung               | Produktentwicklung         |
| Neue Märkte       | Markterschließung                | Diversifikation            |

Abb. 1: Ansoff Matrix

---

<sup>15</sup> Ansoff, Igor, Management-Strategie, München 1966

- **Marktdurchdringung (Market Penetration):** Das Unternehmen wächst mit bestehenden Produkten in seinem aktuellen Marktsegment. Hierzu muss es in einem Verdrängungswettbewerb mit Konkurrenten seinen Marktanteil erhöhen.
- **Markterschließung (Market Development):** Unternehmenswachstum wird erzielt durch die Erschließung neuer Marktsegmente für die bestehenden Produkte.
- **Produktentwicklung (Product Development):** Das Unternehmen entwickelt neue Produkte für die bereits bestehenden Marktsegmente, in denen es aktiv ist.
- **Diversifikation (Diversification):** Das Unternehmen entwickelt neue Produkte für neue Märkte.

Wie die meisten strategischen Modelle kann auch Ansoffs Matrix zu einem formalistischen Vorgehen verleiten. Sie gibt zwar einen guten Anstoß zu Überlegungen, ob und welche Möglichkeiten das Unternehmen in den einzelnen Segmenten der Matrix hat. Allerdings kann – insbesondere in der heutigen Zeit – eine erfolgreiche Strategie nicht mehr allein durch die Entscheidung, welche Produkte in welchen Märkten platziert werden sollen, bestimmt werden. Wesentliche Aspekte wie die gezielte Entwicklung unternehmensinterner Kompetenzen und Fähigkeiten, Fusionen und Akquisitionen oder strategische Allianzen, Joint Ventures und die Kooperation in Netzwerken werden vernachlässigt. Ansoffs Matrix kann dennoch ein hilfreiches Modell für absatzstrategische Entscheidungen sein.

### **2.3.2 Wettbewerbsstrategie auf Basis von Porters Fünf-Kräfte-Modell<sup>16</sup>**

Da die Druckindustrie derzeit von einem starken Wettbewerbsdruck gekennzeichnet ist, muss ein weiteres theoretisches Modell herangezogen werden. Mit diesem lassen sich die Widrigkeiten im Unternehmensumfeld abwägen und wettbewerbstrategische Schlussfolgerungen und Handlungsalternativen ableiten.

---

<sup>16</sup> Porter, Michael E., Wettbewerb und Strategie, 1999

*Strategie ist das Schaffen einer einzigartigen und werthaltigen Marktposition unter Einschluss einer Reihe differenter Geschäftstätigkeiten. Gäbe es nur eine einzige ideale Position wäre Strategie nicht weiter notwendig. Die Unternehmen würden sich einem simplen Gebot konfrontiert sehen: Gewinne das Wettrennen, bei dem es einzig darum geht, diese Marktposition zu entdecken und zu besetzen. Der Kern von strategischer Positionierung besteht darin, Tätigkeiten zu wählen, die sich von den Tätigkeiten der Rivalen unterscheiden. Wenn aber eine ganz bestimmte Reihe von Tätigkeiten geeignet wäre, auf beste Weise alle Varianten zu produzieren, alle Bedürfnisse zu erfüllen und Zugang zu allen Kunden zu finden, dann brauchten die Unternehmen nur zu diesen Tätigkeiten überzugehen und die betriebliche Effektivität würde die Performance bestimmen.<sup>3</sup>*

### **Das Fünf-Kräfte-Modell**

Das von Porter<sup>2</sup> entwickelte Fünf-Kräfte-Modell besagt, dass der Wettbewerb in einem beliebigen Wirtschaftszweig – ganz gleich, ob dieser auf den heimischen Markt oder international ausgerichtet ist, ob es sich um das produzierende Gewerbe oder um den Dienstleistungssektor handelt – von fünf Faktoren bestimmt wird:

1. das Auftreten neuer Wettbewerber: Neue Konkurrenten erfordern wettbewerbsorientierte Antworten, die unweigerlich eigene Ressourcen verbrauchen und damit die Gewinnmarge eines Unternehmens reduzieren.
2. die Herausforderung durch Substitute: Wenn es auf dem Markt echte Alternativen zu dem von einem Unternehmen angebotenen Produkt oder der angebotenen Dienstleistung gibt, sinkt der Spielraum für die eigene Preisgestaltung.
3. der Verhandlungsspielraum der Kunden: Wenn die Kunden einen Verhandlungsspielraum haben, werden sie ihn auch nutzen. Dies aber reduziert ebenfalls die Gewinnmargen und im Ergebnis die Profitabilität des Unternehmens.

---

<sup>17</sup> M. Porter, Fachartikel, <http://www.zfu.ch>, 12.04

<sup>18</sup> Porter, Michael E., Wettbewerb und Strategie, 1999

## 2. Zielkundenstrategie

---

4. der Verhandlungsspielraum der Zulieferer: Haben die Zulieferer Macht über das Unternehmen, werden sie die Preise erhöhen und damit die Profitabilität negativ beeinflussen.
5. die Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern: Der Konkurrenzdruck führt zu der Notwendigkeit, in Marketing, Forschung und Entwicklung zu investieren oder aber Preisreduktionen vorzunehmen, was ebenfalls die Profite senkt.

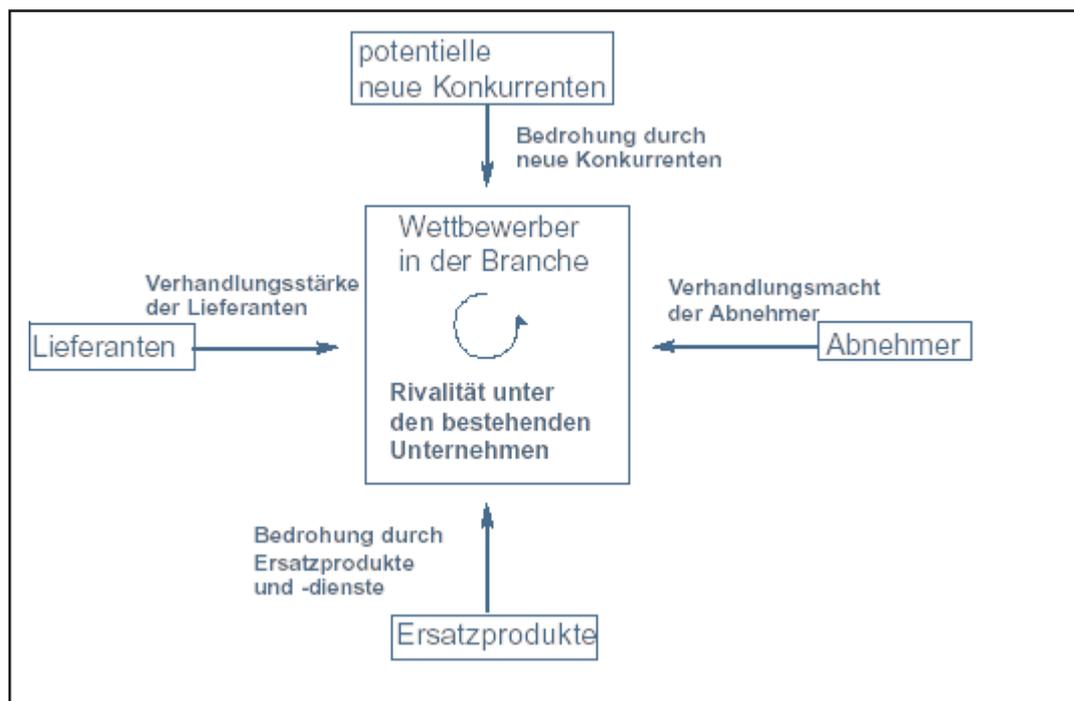


Abb. 2: Porters Fünf-Kräfte-Modell

Der kombinierte Einfluss dieser fünf Wettbewerbsfaktoren bestimmt in jedem beliebigen Wirtschaftsbereich die Fähigkeit von Firmen, einen Return für die geleisteten Investitionen zu erzielen, der tatsächlich über den zu erbringenden Kosten liegt; er legt ferner fest, wie weit dieser Return über den Kosten liegt.

Die Bedeutung, welche die "Fünf Kräfte" haben, variiert freilich von einem Wirtschaftsbereich zum anderen; sie kann auch innerhalb eines Sektors aufgrund von allgemeinen Strukturveränderungen ab- oder zunehmen.

### **Das Konzept generischer Strategien**

Nach Porter existieren drei so genannte "generische Strategien"<sup>19</sup>, also erfolgversprechende Handlungsansätze, die den einschränkenden Wirkungen der eben genannten "Fünf Kräfte" entgegentreten können:

**Differenzierung:** Diese Strategie erfordert einen Wettbewerb auf der Basis von Werten, die dem Kunden zusätzlich geboten werden (also in Form von zusätzlicher Qualität, zusätzlichem Service oder anderweitiger qualitativer Unterscheidung von den Konkurrenten). Kann ein Unternehmen dies leisten, sind die Kunden in der Regel bereit, einen Aufschlag zu zahlen, um die höheren Kosten abzudecken. Innovative Geschäftsmodelle unterstützen diese strategische Stoßrichtung.

**kostenbasierte Führung:** Hier bietet das in Konkurrenz stehende Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen zu den geringstmöglichen Kosten an. Qualität und Service sind auch hierbei nicht unwichtig, aber es ist nach dieser Strategie vor allem die Kostensenkung, auf die sich das Unternehmen konzentrieren sollte.

**Fokus:** Unternehmen, die über eine klar definierte Strategie verfügen, schneiden besser ab als solche mit unklarer Strategie oder diejenigen, die Differenzierung und kostenbasierte Führung zugleich anstreben. Hier gibt es jedoch nach Porter seltene Ausnahmen, bei denen ein Unternehmen durchaus erfolgreich mehr als eine dieser Strategien verfolgen kann.

### **Die Implementierung generischer Strategien**

Die erfolgreiche Umsetzung einer dieser generischen Strategien erfordert nach Ansicht Porters für gewöhnlich den **konsequenten Einsatz** der einmal festgelegten Strategie. Konzentriert sich ein Unternehmen dagegen nicht auf eine dieser drei generischen Strategien, wird es vermutlich auf Probleme stoßen, die Anstrengungen werden verwässert, der Erfolg bleibt aus. Dann fehlen unter Umständen der Marktanteil, das Investitionskapital oder die Entschlusskraft, um den Weg der kostenbasierten Führung einzuschlagen. Oder es ist die bereichsumfassende Differenzierung nicht vorhanden, um dem Druck niedriger Kosten zu entgehen. Oder es existiert keine Fokussierung, um Differenzierung oder niedrige Kosten in einem begrenzteren Rahmen zu erzielen.

---

<sup>19</sup> generische Strategien; vgl. Glossar

Ein Unternehmen, das auf diese Weise zwischen allen Stühlen sitzt, befindet sich Porter zufolge in einer äußerst ungünstigen strategischen Position und mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit in einer Zone niedriger Profitabilität. Entweder verliert es die Kunden mit großem Auftragsvolumen, die niedrige Preise verlangen, oder es muss auf seinen Gewinn verzichten, um diese Kunden von den konkurrierenden Niedrigpreisanbietern abzuwerben. Auf der anderen Seite gehen aber zugleich die Geschäfte mit den hohen Gewinnmargen an die Firmen verloren, welche sich auf Ziele mit hoher Marge spezialisiert haben oder einen hohen und umfassenden Differenzierungsgrad erreicht haben.

Unternehmen, die solcherart zwischen den Stühlen sitzen, weisen zudem häufig eine verschwommene Unternehmenskultur, eine nicht eindeutig definierte Organisationsstruktur und ein in sich widersprüchliches Motivationssystem auf.

Wie bereits ausgeführt kann für Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie zur Zeit nur eine Differenzierungsstrategie zielführend sein, da Preissenkungen nur noch möglich sind, wenn die Bereitschaft besteht, die eigene finanzielle Substanz anzugreifen. Gelingt es einer Druckerei dagegen, sich auf besondere Weise zu differenzieren und eine klare strategische Richtung einzuschlagen, muss im nächsten Schritt die Klientel festgelegt werden, auf die sich die resultierenden Maßnahmen richten werden.

### **2.4 Definition des "idealen Kunden"**

Wenn Unternehmenszweck, Leistungsportfolio und das Image, das das Unternehmen in Zukunft vertreten will (also die Strategie), unzweideutig geklärt sind können Kriterien definiert werden, die zukünftige Kunden erfüllen sollen. Diese Aspekte sind direkt an die geplante Ausrichtung des Unternehmens geknüpft.

### 2.4.1 **Aufstellung relevanter Eigenschaften und Anforderungsprofile**

Bei der Definition relevanter Aspekte für die zukünftige Kundenauswahl gilt es, die in der Strategie definierten Unternehmensziele auf die Eigenschaften und die Anforderungen potenzieller Kunden zu beziehen.

**Eigenschaften** sind dabei Kriterien die den Kunden in seinem Verhalten beschreiben (z.B. Zahlungsmoral) und ihn anhand von Fakten (z.B. Standort) charakterisieren. Im Vorfeld Aussagen über das Verhalten zu treffen gestaltet sich dabei häufig schwierig, wenn dieses erst nach dem Erstkontakt wahrgenommen werden kann. Hier ist eine besonders intensive Recherche erforderlich. Außerdem kann bei der Auswahl auf Erfahrungswerte und Einschätzungen der Verkäufer zurückgegriffen werden.

**Anforderungen** beschreiben den Bedarf der potenziellen Kunden und deren Erwartungen, die Sie an zukünftige Lieferanten stellen. Treffen diese Anforderungen das Leistungsangebot des akquirierenden Unternehmens, so sind es Zielkriterien die in den Katalog relevanter Aspekte aufgenommen werden müssen.

Die Zielkriterien spiegeln sich in den Unternehmenszielen wieder, die auf der Strategie beruhen. Diese Ziele können wie folgt gegliedert werden:

|  |  |
|--|--|
| <b>Marktleistungsziele</b><br>Produktqualität<br>Produktinnovation<br>Kundenservice<br>Sortiment                               | <b>Marktstellungsziele</b><br>Umsatz<br>Marktanteil<br>Marktgeltung<br>neue Märkte   |
| <b>Rentabilitätsziele</b><br>Gewinn<br>Umsatzrendite<br>Gesamtkapitalrentabilität<br>Eigenkapitalrentabilität                  | <b>Soziale Ziele (Mitarbeiter)</b><br>Einkommen und soziale Sicherheit<br>Arbeitszufriedenheit<br>Soziale Integration<br>Persönliche Entwicklung                           |
| <b>Finanzwirtschaftliche Ziele</b><br>Kreditwürdigkeit<br>Liquidität<br>Selbstfinanzierung<br>Kapitalstruktur                  | <b>Ökologische Ziele</b><br>Umweltfreundliche Produkte und<br>Produktionsverfahren<br>Reduzierung von Abfällen<br>Recycling<br>Info-Politik im Krisenfall<br>(Katastrophe) |
| <b>Macht- und Prestigeziele</b><br>Unabhängigkeit<br>Image und Prestige<br>Politischer Einfluss<br>Gesellschaftlicher Einfluss |  |

Abb.3: Unternehmensziele<sup>20</sup>

Kriterien, die zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen sind bei der Auswahl von Kunden und Aufträgen zu beachten. Die Kriterien sind als Merkmale zu verstehen, die als "typisch" für bestimmte Kundengruppen bezeichnet werden können. So ein Merkmal könnte zum Beispiel sein, dass dem Einkäufer des Kunden ein festes Budget für die Drucksachenbeschaffung zur Verfügung steht. Ihm wäre somit eher die gelungene Kooperation und die zufriedenstellende Leistung wichtig, weniger der dafür anfallende Preis, da die Mittel ohnehin gegeben sind. Für die Druckerei würde das finanzwirtschaftlich eine sicherere Liquidität und eine bessere Zielerfüllung in Richtung Kundenservice bedeuten. Das feste Budget kann als **Eigenschaft** des potenziellen Kunden bezeichnet werden.

Um eine aussagekräftige Liste der relevanten Bewertungskriterien zu bekommen werden alle Vertriebsmitarbeiter und die Geschäftsleitung befragt. Dabei soll jeder Einzelne verschiedene Merkmale nennen, die einen potenziellen Kunden für ihn zu einem Zielkunden machen würden. Anschließend werden diese Eigenschaften bewertet und gewichtet.

### **2.4.2 Bewertung und Gewichtung der Kriterien**

Nachdem die relevanten Merkmale definiert sind, gilt es, diese nach ihrem Nutzen und nach der Häufigkeit ihres Vorkommens zu hinterfragen. Anschließend sollten Sie gewichtet werden, damit für das Unternehmen nützlichere Merkmale priorisiert werden können.

Als Methode für die Bewertung bietet sich eine Kombination aus verschiedenen Scoring-Modellen<sup>21</sup> an. Bevor jedoch die Bewertung vorgenommen wird, müssen Abhängigkeiten der einzelnen Aspekte ausgeräumt werden, um Verfälschungen zu vermeiden. Die Gefahr ist, dass wechselseitig abhängige Kriterien überbewertet werden. Probleme ergeben sich bei inhaltlichen Überschneidungen zweier Begriffe (Synonyme) oder bei Ursache-Wirkung-Beziehungen (kausale Zusammenhänge). Folgende Aspekte sind hierzu zu prüfen:

- Liegt die Ursache zeitlich vor der Wirkung?
- Wenn die Ursache auftritt, muss auch die Wirkung eintreten. Wenn die Ursache nicht auftritt, darf auch die Wirkung nicht eintreten.
- Wenn die Wirkung erzeugt werden soll, muss vorher die Ursache erzeugt werden.

Im Folgenden wird ein Werkzeug entwickelt, mit dessen Hilfe sich die Gewichtung und Bewertung der relevanten Kriterien erleichtern lässt. Es wird so allgemein gestaltet, dass es sich mühelos auf verschiedene Unternehmen in verschiedenen Situationen übertragen und anpassen lässt.

---

<sup>21</sup> Scoring-Modell; vgl. Glossar

## 2.5 Modifizierung von Scoring-Modellen zur Bewertung und Gewichtung der Merkmale

Eine aussagekräftige Bewertung der relevanten Kriterien ist grundlegend für die Entscheidung, wieviel Energie in Zukunft auf das Suchen, Ansprechen und Befriedigen der einzelnen Eigenschaften und Anforderungen verwendet werden soll. Erweist es sich zum Beispiel als besonders wichtig für das Unternehmen, dass der Kunde Periodika nachfragt, werden die Akquisitionsaktivitäten in Richtung Verlage verstärkt. Werden andererseits Kunden bevorzugt, die wenig Beratung benötigen, sind z.B. Werbeagenturen zu akquirieren.

Vorgehensweise zur Erstellung einer Gewichtungsmatrix:

### **Präferenzmatrix<sup>22</sup>**

Alle relevanten Kriterien werden in einer Matrix gegenübergestellt, so dass jedes mit jedem verglichen werden kann. Bei der Gegenüberstellung werden die Kriterien nach dem K.O.-Verfahren priorisiert. Die Teilergebnisse werden zusammengefasst und nach Häufigkeit ihrer Nennung mit Prozentwerten versehen. Um bereits im Vorfeld eine Verwässerung der Ergebnisse zu vermeiden sollte die maximale Anzahl an Kriterien auf 20 begrenzt (Kriterium a - t) werden. Bei dieser Anzahl kann jedes Kriterium bei 19 Vergleichen maximal 19 mal priorisiert werden. Insgesamt finden 190 Vergleiche statt, so dass die Grundgesamtheit 190 beträgt. Sollte sich herausstellen, dass mehr oder weniger als 20 Kriterien für die Bewertung betrachtet werden müssen, so muss auch die Matrix entsprechend angepasst werden.

Es ist sehr wichtig, bei der Auswahl der einzusetzenden Kriterien äußerst sorgsam vorzugehen. Hier sollten Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Mindmapping oder morphologischer Kasten verwendet werden. Geeignete Teilnehmer für die kriteriensuchende Arbeitsgruppe sind hierbei:

- Geschäftsführung
- Vertrieb
- Controlling

Das Treffen der einzelnen Präferenzentscheidungen kann im gleichen Kreis geschehen. Es ist allerdings auch denkbar, daß das zur Chefsache erklärt wird.

---

<sup>22</sup> Präferenzmatrix; vgl. Glossar



### **Eigenschaften der Matrix:**

- **Kriteriengruppen:** Eine Einteilung der Kriterien in Kriteriengruppen wird grundsätzlich nicht vorgesehen. In dieser Arbeit werden die Kriterien in Eigenschaften und Anforderungen der Kunden unterschieden. Sie sind bei der Gewichtung allerdings beide gleichbedeutend.
- **Kriterienbereinigung:** Die Kriterien werden hier nicht bereinigt. Dies erfolgt später in der Punktwertmatrix
- **Gewichtung:** Mittels der Präferenzmatrix wird in einem paarweisen Vergleich festgestellt, welches der beiden Kriterien wichtiger ist. "Gleich wichtig", gibt es bei dieser Betrachtungsweise nicht. Durch Summation und Normierung der Entscheidungen für ein Kriterium wird der Gewichtungsfaktor gebildet.
- **Verwendeten Zahlen:** Es kommen nur scharfe Zahlen zum Einsatz.
- **Darstellung der Bewertungsergebnisse:** Die Darstellung in Form einer Tabelle wird bevorzugt.

### **Multiplikator:**

Um die Ergebnisse auf das individuelle Potenzial des Unternehmens abzustimmen und bei kritischen Entscheidungen aus der Präferenzmatrix Verfälschungen nach dem Ermessen der Entscheider auszugleichen wird, für jedes Kriterium ein Multiplikator mit einem Wert zwischen 1 und 10 festgelegt. Dieser gibt die Fähigkeit des Unternehmens an, auf die aus dem Kriterium resultierenden Anforderungen zu reagieren bzw. einzugehen. **Der Multiplikator wird mit der Nennungshäufigkeit jedes Merkmals multipliziert (Abb. 5).** Die Qualität des Kriteriums lässt sich in der Punktwertmatrix<sup>23</sup> in Form von Punkten quantifizierbar und schließlich in einer Rangfolge darstellen. In der Praxis ist es natürlich möglich, dass mehrere Kriterien den gleichen Rang erreichen.

| Kriterium | Häufigkeit | Grundgesamtheit | Prozent           | Multiplikator | Punkte  | Rang |
|-----------|------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|------|
| a         | $n_a$      | 190             | $n_a / 190 * 100$ | $m_a$         | $n * m$ |      |
| b         | $n_b$      | 190             | $n_b / 190 * 100$ | $m_b$         | $n * m$ |      |
| c         | $n_c$      | 190             | $n_c / 190 * 100$ | $m_c$         | $n * m$ |      |
| d         | $n_d$      | 190             | $n_d / 190 * 100$ | $m_d$         | $n * m$ |      |
| e         | $n_e$      | 190             | $n_e / 190 * 100$ | $m_e$         | $n * m$ |      |
| f         | $n_f$      | 190             | $n_f / 190 * 100$ | $m_f$         | $n * m$ |      |
| g         | $n_g$      | 190             | $n_g / 190 * 100$ | $m_g$         | $n * m$ |      |
| h         | $n_h$      | 190             | $n_h / 190 * 100$ | $m_h$         | $n * m$ |      |
| i         | $n_i$      | 190             | $n_i / 190 * 100$ | $m_i$         | $n * m$ |      |
| j         | $n_j$      | 190             | $n_j / 190 * 100$ | $m_j$         | $n * m$ |      |
| k         | $n_k$      | 190             | $n_k / 190 * 100$ | $m_k$         | $n * m$ |      |
| l         | $n_l$      | 190             | $n_l / 190 * 100$ | $m_l$         | $n * m$ |      |
| m         | $n_m$      | 190             | $n_m / 190 * 100$ | $m_m$         | $n * m$ |      |
| n         | $n_n$      | 190             | $n_n / 190 * 100$ | $m_n$         | $n * m$ |      |
| o         | $n_o$      | 190             | $n_o / 190 * 100$ | $m_o$         | $n * m$ |      |
| p         | $n_p$      | 190             | $n_p / 190 * 100$ | $m_p$         | $n * m$ |      |
| q         | $n_q$      | 190             | $n_q / 190 * 100$ | $m_q$         | $n * m$ |      |
| r         | $n_r$      | 190             | $n_r / 190 * 100$ | $m_r$         | $n * m$ |      |
| s         | $n_s$      | 190             | $n_s / 190 * 100$ | $m_s$         | $n * m$ |      |
| t         | $n_t$      | 190             | $n_t / 190 * 100$ | $m_t$         | $n * m$ |      |

Abb. 5: Punktwertmatrix allgemein

Die gewonnene Erkenntnis über die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien lässt sich nun weiter für die Definition der Zielgruppen verwenden. Im Grunde muss jeder potenzielle Kunde in seinen Merkmalen einzeln bewertet werden, da wohl jeder von ihnen ein unterschiedliches Profil aufweist. Um die Akquisition jedoch zu vereinfachen bzw. eine zielgruppenorientierte Akquisition überhaupt erst zu ermöglichen, werden die Zielkunden zu Interessengruppen zusammengefasst, die in der Regel sehr viele Merkmale teilen (z.B. Betriebe einer Branche). Wenn letztendlich die entsprechenden Kontaktadressen feststehen, kann jeder potenzielle Kunde noch einmal einzeln auf Erfüllung der Kriterien geprüft werden.

### 2.6 Zuordnung von Zielgruppen (potenziellen Kunden) zu den entsprechenden Merkmalen

Vorab gilt es, die zukünftigen Zielkundengruppen zu definieren. Auf Basis der gewichteten Kriterien lassen sich Interessensgruppen finden, die eben diese zu erfüllen scheinen. Es ist in der Praxis sinnvoll, Leistungen, die erfolgreich für einen Kunden erbracht wurden, auch

anderen Interessenten aus dem gleichen Bereich anzubieten. Neben den Branchen stellen auch viele andere Interessensgemeinschaften (z.B. Vereine, Stiftungen, etc.) Zielgruppen dar und dürfen nicht übersehen werden. Bei einer derartigen Vermarktung kann das Unternehmen von einem Spezialisierungsvorteil profitieren. Zusätzlich kann es sich auf diese Weise auch schnell durch Mund-zu-Mund Propaganda etablieren.

Wichtig ist es, im Vorfeld eine Liste aller relevanten Zielgruppen aufzustellen. Die Auswahl hierbei erfolgt eher subjektiv durch den Außendienst. Dieser kann durch Erfahrungswerte, mit einem Blick auf die beschlossenen Entscheidungskriterien und unter Einbeziehung seiner zukünftigen Vertriebsziele am besten abschätzen, welche Kunden in die nähere Auswahl kommen sollten. Diese werden dann im Einzelnen auf die Stimmigkeit der einzelnen Merkmale geprüft. Anschließend kann festgestellt werden, bei welchen Kundengruppen die zuvor als wichtig befundenen Kriterien zutreffen. Somit ergeben sich die Prioritäten für zukünftige Zielkunden. Soweit dies möglich ist, können Kunden natürlich auch direkt, unabhängig von einer Gruppenzugehörigkeit in Bezug auf ihre Merkmale ausgewählt werden. Allerdings ist die Ermittlung von Kontaktdaten auf diese Weise eher schwierig, da jeder einzeln behandelt und recherchiert werden muss. Die Auswahl unterliegt stark der subjektiven Einschätzung des Verkäufers und ist, im Vergleich zur zielgruppenorientierten Akquisition, mit großem Mehraufwand verbunden. Sollte allerdings ein Einzelkunde für die Akquisition in Frage kommen, so kann er nach dem gleichen System auf Eignung geprüft werden.

Die gewichteten Kriterien werden nun neu sortiert und zwar nach ihrer Rangfolge. (vgl. Abb. 6). Diese Tabelle wird im folgenden als **„Zielkundenfinder“**<sup>24</sup> bezeichnet. So sind die Eigenschaften bzw. Anforderungen, die sich weiter links in der Tabelle befinden für die Firma wichtiger, als die die rechts stehen. Nun werden alle Bewertungskriterien den möglichen Zielgruppen gegenübergestellt. Die aufgeführten potenziellen Zielgruppen beruhen auf Erfahrungswerten des Unternehmens und der Mitarbeiter. Für die Erfüllung jedes Merkmals werden den einzelnen Zielgruppen nun Punkte zugeordnet. Bei Zutreffen des Merkmals mit dem Rang 1 gibt es 20 Punkte für die entsprechende Zielgruppe. Wird das Merkmal mit Rang 2 zugeordnet, so gibt es 19 Punkte usw.. Die Punkte werden für jede Zielgruppe summiert. Die maximale Punktzahl

## 2. Zielkundenstrategie

bei einer Kriterienliste mit 20 Merkmalen für eine Zielgruppe liegt bei 210 Punkten. In der Praxis ist es durchaus möglich, dass mehrere Kriterien den gleichen Rang erreichen, wodurch sich die Maximalpunktzahl leicht verändert. Das hat keine Auswirkung auf den Wert einzelner Merkmale im Gesamtsystem. Allerdings muss die Punkteverteilung im Zielkundenfinder entsprechend angepasst werden.

Nun kann entschieden werden, ab welcher Punktzahl ein Unternehmen in die engere Auswahl fällt und wie es entsprechend behandelt werden soll. Dies erfolgt im Sinne der klassischen ABC-Kundeneinteilung. Es kann z.B. entschieden werden, dass ein Kunde bis 80 Punkte ein C-Kunde, ein Kunde mit einer Punktezahl bis 150 Punkte ein B-Kunde und einer mit mehr als 150 Punkten ein A-Kunde ist. Demnach ist die A-Zielgruppe für die Akquisition am attraktivsten. Für die einzelnen Kategorien müssen Leitfäden entwickelt werden, wie diese in Zukunft in den Akquisitionsprozess einfließen und in welchem Ausmaß sie die Intensität der Akquisition beeinflussen.

| Zielgruppe | Rang   |           | r <sub>1</sub> | r <sub>2</sub> | r <sub>3</sub> | r <sub>4</sub> | r <sub>5</sub> | r <sub>6</sub> | r <sub>7</sub> | r <sub>8</sub> | r <sub>9</sub> | r <sub>10</sub> | r <sub>11</sub> | r <sub>12</sub> | r <sub>13</sub> | r <sub>14</sub> | r <sub>15</sub> | r <sub>16</sub> | r <sub>17</sub> | r <sub>18</sub> | r <sub>19</sub> | r <sub>20</sub> | Punkte<br>(max. 210) | Kategorie<br>(ABC) |  |
|------------|--------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------|--|
|            | Punkte | Kriterien | 20             | 19             | 18             | 17             | 16             | 15             | 14             | 13             | 12             | 11              | 10              | 9               | 8               | 7               | 6               | 5               | 4               | 3               | 2               | 1               |                      |                    |  |
| Z1         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z2         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z3         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z4         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z5         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z6         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z7         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z8         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z9         |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z10        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z11        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z12        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z13        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z14        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z15        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z16        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z17        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |
| Z18        |        |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |  |

Abb. 6: Zielkundenfinder allgemein

### Anwendbarkeit im Alltag

Die Tabelle ist so gestaltet, dass in Zukunft auch in Einzelfällen eine schnelle Bewertung getroffen werden kann, ob ein Kunde in das Zielkundenraster passt oder nicht. So wird ein Einzelkunde auf das Zutreffen der Kriterien geprüft und erhält dadurch eine Punktzahl. Diese sagt aus, in welche Kundenkategorie er fällt. Die endgültige Entscheidung, ob der Kunde akquiriert wird, bleibt allerdings beim Ver-

käufer. Das Modell gibt allerdings eine gute Orientierung bei der Auswahl. Es ist auf einen Blick zu erkennen, wie gut der Kunde zur Ausrichtung des Unternehmens passt und ob man ihn deshalb als Zielkunden bezeichnen kann. Es eignet daher gut als Werkzeug für die alltägliche Anwendung.

| Zielgruppe | Rang      | r <sub>1</sub> | r <sub>2</sub> | r <sub>3</sub> | r <sub>4</sub> | r <sub>5</sub> | r <sub>6</sub> | r <sub>7</sub> | r <sub>8</sub> | r <sub>9</sub> | r <sub>10</sub> | r <sub>11</sub> | r <sub>12</sub> | r <sub>13</sub> | r <sub>14</sub> | r <sub>15</sub> | r <sub>16</sub> | r <sub>17</sub> | r <sub>18</sub> | r <sub>19</sub> | r <sub>20</sub> | Punkte<br>(max. 210) | Kategorie<br>(ABC) |
|------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------|
|            | Punkte    | 20             | 19             | 18             | 17             | 16             | 15             | 14             | 13             | 12             | 11              | 10              | 9               | 8               | 7               | 6               | 5               | 4               | 3               | 2               | 1               |                      |                    |
| Kunde X    | Kriterien |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      |                    |

Abb. 7: Zielkundenfinder Kunde X

## 2.7 Vorgehensweise zur Ermittlung von Kontakten

Sobald die Zielkundengruppen exakt allen angeforderten Eigenschaften entsprechend definiert sind, müssen Unternehmen ausfindig gemacht werden, die den festgelegten Kriterien entsprechen. Um Kontakte zu generieren, die in das erarbeitete Zielkundenraster passen, bietet es sich an, auf Datenbanken zurückzugreifen die eine Firmensortierung und -auswahl nach deren Rahmen- und Strukturdaten, wie zum Beispiel Branche, Mitarbeiterzahl oder Umsatz, ermöglichen.

Hier werden vier Möglichkeiten der datenbankorientierten Ermittlung solcher Kontakte verglichen:

### Hoppenstedt<sup>25</sup>

Es werden Firmeninformationen in Buch-, CD-Rom- oder Online-Version (tagesaktuell) angeboten. Hoppenstedt unterscheidet dabei in die Kategorien "Großunternehmen" und "mittelständische Unternehmen". Der Erwerb der CD-Rom-Versionen zu € 495,- (groß) bzw. € 375,- (mittel) bietet sich an, da die Daten so jederzeit zur Verfügung stehen und ein direkter Datenexport, zum Beispiel in Excell, möglich ist.

Es kann zwischen einer Premiumversion mit 11 Suchkriterien und einer Basisversion mit 3 Suchkriterien gewählt werden.

Die Firmen-Profile enthalten u.a. Angaben zu:

Adresse, Telefon, Fax, Internet- und E-Mail-Adresse, Namen und

---

<sup>25</sup> vgl. [www.hoppenstedt.de](http://www.hoppenstedt.de), 12.04

Verantwortungsbereiche des Managements, Umsatz, Beschäftigtenzahlen, Anteilseigner, Beteiligungen, Produkte und Geschäftstätigkeit, Branche, Niederlassungen, Kapital, Bilanzsumme, Angaben zu Import/Export, Gründungsdatum, EDV-Ausstattung, Grundbesitz, Verbandszugehörigkeit etc.

### *Mittelständische Unternehmen*

Abgebildet werden Unternehmen ab 3,5 Mio bis 19,99 Mio EUR Jahres-Umsatz und/oder ab 35 bis 199 Beschäftigten. Insgesamt erschließt sich ein Potenzial von 55.000 Firmen mit über 150.000 Entscheidern im Top- und Middle-Management.

### *Großunternehmen*

Abgebildet werden Daten zu den 26.000 größten Unternehmen in Deutschland und ihren über 180.000 Managern der 1. und 2. Führungsebene. Veröffentlicht werden Profile von Firmen mit mehr als 20 Mio EUR Jahres-Umsatz und/oder mindestens 200 Beschäftigten.

Resümierend ist zu sagen, dass Hoppenstedt für Datenbeschaffung von höchster Qualität steht. Die Kosten dafür sind allerdings entsprechend hoch. Für Jahresaktuelle Kontaktdaten muss jedes Jahr die neue CD beschafft werden.

### **Schober Information Group<sup>26</sup>**

Schober ist vor allem für seine umfangreiche Online-Datenbank mit 5,5 Mio Firmenadressen mit 100 Mio. Zusatzinformationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt. Dabei stehen folgende Selektionskriterien zur Verfügung:

- Region
- Branche
- Merkmale (Betriebsgröße, Firmensitz, Beschäftigte, Umsatz, Rechtsform, Gründungsjahr)
- Entscheider (Ansprechpartner verschiedener Fachbereiche und Funktionen)
- Kommunikation (Kontaktdaten - Adresse, Telefon, Fax, E-Mail)

Je nach Menge der abgefragten Adressen und der abgefragten Selektionskriterien wird der Preis bemessen.

Neuerdings vermarktet Schober seine Datenbanken allerdings auch in CD-Rom-Form. Zum Einführungspreis von € 290,- werden 4,7 Mio. deutsche Firmenadressen inklusive einer CRM-Software (vgl. Kap. 3.4) zur Kundendatenverwaltung angeboten (bei Kauf nach dem 01.01.2005 für € 450,-). Mittels der Software lässt sich problemlos eine Akquisitionsdatenbank anlegen. Die Datensätze können laufend ergänzt werden und sind auch mit dem Schober-online-System kompatibel, so dass eine kontinuierliche Aktualisierung von Kontaktdaten vorgenommen werden kann.

Aufgrund der niedrigen Kosten, der vielseitigen und flexiblen Verwendung und der Qualität der Daten, ist die Beschaffung über Schober die vielversprechendste Variante. **Die Software wird vorerst als Einzelplatzlösung für die Implementierung der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse, in der Firma Lipp beschafft.**

### **Internetrecherche (wlw, go yellow, europages)**

*www.wlw.de<sup>27</sup> (wer liefert was)*

Der Service bietet eine Datenbank mit 310.000 Firmen aus zehn Ländern. Selektionskriterien sind ausschließlich Produkt bzw. Dienstleistung, Firmenname sowie die Kontaktdaten.

*www.goyellow.de<sup>27</sup>*

Selektionskriterien sind Branche, Marke, Firmenname und Produkt, sowie die Kontaktdaten. Das Portal ist noch sehr jung und verfügt entsprechend über vergleichsweise wenig Einträge. Die Einträge kommen über freiwillige Inserate der Firmen zustande. Es werden ausschließlich deutsche Firmendaten angeboten. Das Highlight ist die Möglichkeit, Kontaktdaten per SMS abzurufen.

*www.europages.de<sup>27</sup>*

Europages bildet in 25 Sprachen 550.000 Unternehmen aus 35 Ländern ab. Selektionskriterien sind auch hier nur Branche, Produkt/Service, Firmenname und die Kontaktdaten. Der Online-Service ist kostenlos, mittlerweile lassen sich allerdings auch ein Buch und eine CD-Rom erwerben.

Der maßgebliche Vorteil an internetbasierten opensource Datenbanken ist die Kosteneinsparung. Da die angebotenen Leistungen meist werbefinanziert sind, bzw. die abgebildeten Unternehmen Gebühren entrichten, fällt die Zahllast nicht auf den Daten-Suchenden. Allerdings sind solche Datenbanken häufig unvollständig, wenn nicht gar fehlerhaft. Häufig fehlen relevante Selektionskriterien. Ein Export von Datensätzen ist nicht ohne weiteres möglich.

### **IHK/Branchenverbände**

Des Weiteren bietet sich die Möglichkeit Kontaktdaten über Services der Industrie- und Handelskammer oder der jeweiligen Branchenverbände zu generieren.

#### *IHK<sup>28</sup>*

Es lassen sich Unternehmen aus den Kategorien "Kammerbezirk", "Deutschlandweit" und "International" auflisten. Die von der IHK durchgeführte Recherche ist kostenpflichtig. Rechercheaufträge müssen schriftlich und unter Angabe des genauen Verwendungszwecks der Daten beantragt werden. Der Aufbau von Datenbanken ist untersagt. Dadurch wird diese Möglichkeit der Datenbeschaffung für diese Arbeit unbrauchbar und wird nicht länger betrachtet.

#### *Branchenverbände*

Einige Verbände bieten Listen mit den Daten ihrer Mitgliedsunternehmen an. Derartige Services sind allerdings selten. Die Beschaffungsbedingungen und die Qualität und Brauchbarkeit der Daten sind dabei sehr unterschiedlich. Der Datenexport ist nur in wenigen Fällen möglich. Der Aufwand rechtfertigt in der Regel die Ergebnisse nicht.

### **3 Neukunden-Akquisition**

Die kontinuierliche und konsequente Akquisition von Neukunden muss neben der Stammkundenpflege in jedem Unternehmen das zweite Standbein für die Generierung von Aufträgen sein. Nur so kann es gelingen, sich Marktanteile zu sichern und sich aus der Abhängigkeit von einzelnen Kunden zu lösen.

Der wesentliche Punkt bei jeder Akquisition ist der Moment des Erstkontaktes. Der sprichwörtliche "erste Eindruck" zählt. Häufig besteht in Unternehmen keine allgemeine Klarheit darüber, wie die Neukundenakquisition abzulaufen hat. Jeder Vertriebsmitarbeiter hat seine eigenen Methoden, die mehr oder weniger Erfolg einbringen. Ein einheitliches Akquisitionskonzept mit Handlungsanweisungen ist hilfreich, Messbarkeit und Erfolgsorientierung sämtlicher Akquisitionstätigkeiten zu steigern. Ein solches Konzept soll die Freiheiten des Vertriebs nicht einschränken, sondern als Basis für eine konsequente und intensiv vorgeplante Neukundenakquisition dienen. Auf Basis der definierten Zielkundengruppen kann nun ein durchgängiges Akquisitionskonzept erarbeitet werden, das sich speziell an deren Bedürfnissen ausrichtet.

#### **3.1 Erarbeitung eines individualisierten Akquisitionskonzeptes, das speziell auf die neu definierten Zielgruppen zugeschnitten ist**

Die Akquisition funktioniert auf der Basis von vier Bausteinen:

1. Der Kunde entdeckt bei sich eine Problemstellung und somit einen Bedarf. Der Anbieter tritt mit Problemlösungskompetenz und einem zentralen Nutzenversprechen an den Kunden heran und erlangt dessen Aufmerksamkeit - **Attention**
2. Der Anbieter präsentiert kurz, prägnant und lösungsorientiert seine Leistung. Der Kunde ist interessiert - **Interest**
3. Der Anbieter argumentiert mit weiteren Nutzenargumenten und weckt beim Kunden ein Verlangen nach der Leistung - **Desire**

4. Der Beschaffungsvorgang wird eingeleitet. Der Anbieter vereinfacht dem Kunden den Zugriff auf seine Leistung - **Action**

Die **AIDA-Formel**<sup>29</sup> beschreibt die Regelmäßigkeit der Bedarfsdeckung aus Marketingsicht. Um die einzelnen Situationen im Akquisitionsprozess erfolgsversprechend zu begleiten, muss der Anbieter die richtigen Kommunikationsinstrumente wählen.

Grundsätzlich werden bei der Neukundenakquisition folgende Instrumente unterschieden:

- Persönliches Verkaufsgespräch
- Telefonisches Verkaufsgespräch
- Dialogorientiertes Mailing
- Flankierende Maßnahmen (Messen, Internet, Anzeigen, Presse)

Die am weitesten verbreitete Art, Neukunden anzusprechen ist bei mittelständischen Druckereien das Direct Mailing<sup>30</sup>. Dabei wird versucht mit einem relativ kurzen Anschreiben eine möglichst große Zielgruppe zu erreichen. Auf diesem "Flyer" werden meist aktuelle Angebote und Leistungen des Unternehmens beworben. Es wird eine ziemlich große, anonyme Zielgruppe angesprochen, was zu hohen Streuverlusten und einem geringen Responseanteil führt. Wer nur Standardprodukte anbieten will, muss sich bei der Definition der Zielgruppe nicht sonderlich viel Mühe geben. Diese Produkte werden von einer großen Menge potenzieller Kunden nachgefragt, allerdings überzeugt die Werbebotschaft meistens nur durch ein Argument: den Preis.

Im Falle einer Differenzierungsstrategie, bei der die Druckerei ihre Leistungen unter Berücksichtigung ihrer Alleinstellungsmerkmale verkaufen will, gilt es, sich bei der Definition der Zielkundengruppen besonders viel Mühe zu geben (vgl. Kap. 2). Des Weiteren bedarf es beim Erstkontakt einer Ansprache die sensibel auf die Bedürfnisse der potenziellen Kunden eingeht. Dabei sorgt ein abgerundeter Kommunikations-Mix für eine umfassende Betreuung des Ansprechpartners. Wie beim Direkt-Mailing empfiehlt sich vorerst die schriftliche Ansprache. Allerdings sollte diese so vorbereitet werden, dass die angebotenen Leistungen exakt auf das Anforderungsprofil des jeweiligen Unternehmens passen. Außerdem sollten die Aussendungen pro Zeitraum nur so groß sein, dass jeder

---

<sup>29</sup> vgl. *Meffert, Heribert*, Marketing, September 2000

<sup>30</sup> Direct Mailing; vgl. Glossar

einzelne Kontakt nachbearbeitet und angerufen werden kann. Ziel jeder Akquisition muss es sein, am Ende einen Termin für ein persönliches Beratungsgespräch festzusetzen.

In dieser Arbeit wird exemplarisch ein Konzept dargestellt, das die Neukunden-Akquisition in folgenden Schritten vorsieht:

- Akquisitionspaket (personalisiertes Anschreiben, Postweg)
- Telefonakquisition (Nachtelefonieren)
- persönliches Beratungsgespräch
- Halten des Kontaktes

## **3.2 Leitfäden für Akquisitionsmaßnahmen**

### **3.2.1 Akquisitionspaket**

Das Akquisitionsanschreiben ist besonders wichtig, um dem Bedarf der potenziellen Kunden Ausdruck zu verleihen. Es soll den Verantwortlichen im angeschriebenen Unternehmen persönlich ansprechen und muss deshalb an ihn adressiert sein. Es ist hierbei besonders wichtig, die richtigen Ansprechpartner zu recherchieren. In einer edel anmutenden Mappe die das eigene Logo trägt befinden sich:

- Eine Imagebroschüre (Firmenprofil)
- Eine Visitenkarte des Ansprechpartners bei der Druckerei
- Ein persönliches Anschreiben an den potenziellen Kunden bzw. Ansprechpartner

Das Format DIN A4 ist naheliegend, da die Herstellung und Bestückung der Mappen so am einfachsten, kostengünstigsten und flexibelsten ist. Das Anschreiben wird für jeden Kunden individuell erstellt. Im Laufe der Zeit wird ein Baukasten mit Text-, Bild- und Grafikbausteinen angelegt, der die damit verbundene Arbeit beschleunigt. Alle Elemente versendeter Anschreiben werden auf zukünftige Verwendungsmöglichkeiten geprüft und archiviert.

Natürlich ist die Methode viel aufwändiger als bei einem gewöhnlichen Mailing, doch es ist auch ein viel stärkerer Response zu erwarten. Außerdem fällt die Streuung sehr gering aus, da die Zielgruppe bereits im Vorfeld definiert und eingegrenzt wurde.

Das Anschreiben wird wie folgt aufgebaut:

#### **Block 1 - Deckblatt**

Das Deckblatt ist mit dem eigenen Logo und mit dem Logo des Kunden versehen. Außerdem ist dessen ausgeschriebener Firmenname zu lesen. Das Logo hat sofort Wiedererkennungswert und verhindert ein übereiltes Beiseitelegen der Mappe.

#### **Block 2 - Ihr Unternehmen**

Der Adressat wird persönlich und namentlich angesprochen. Es folgt eine kurze Außenbeschreibung seines Unternehmens mit Strukturkennzahlen, seinen Geschäftsfeldern und resultierenden Zukunftsaussichten. Das führt dazu, dass der Kunde sich verstanden fühlt. Nötige Daten können über das Internet recherchiert werden. Auf dieser Seite lassen sich außerdem einige Bilder von der Homepage des Kunden, oder Bilder, die seine Zielmärkte betreffen, unterbringen.

#### **Block 3 - Ihr Wettbewerb**

Hier wird eine kurze Analyse des Wettbewerbs des Kunden platziert (Internetrecherche). Das bringt ihm nicht zwingend neue Erkenntnisse, aber zeigt ihm, dass sich jemand mit seinen Problemen auseinandersetzt. Einige Aussagen zu Kapazitäten und Technologien und eine kurze Einschätzung der Aussichten visualisiert mit einigen Bildern und Diagrammen aus seiner Branche zeigen dies deutlich genug.

#### **Block 4 - Ihre Kunden**

Pro Kundengruppe, die der angesprochene Betrieb beliefert wird hier eine Seite gestaltet. Jede Gruppe wird kurz analysiert, beschrieben und charakterisiert. Nützliche Informationen hierzu sind bei den jeweiligen Verbänden zu finden. Den Kunden interessieren vor allem die Bedürfnisse dieser Zielgruppen. Einige Diagramme und Bilder untermauern die getroffenen Aussagen.

#### **Block 5 - Kurze Selbstdarstellung**

Hier wird die Druckerei in Kurzform vorgestellt. Eine umfassende Firmenbeschreibung liegt ja anhand der Imagebroschüre bei. Einige Daten zum Unternehmen, Kooperationspartner und Netzwerke sowie die Kompetenzfelder und das Leistungsportfolio werden hier präsentiert. Auch die Unternehmensphilosophie wird hier erklärt. Die Selbstdarstellung nimmt etwa drei Seiten in Anspruch.

#### **Block 6 - Ihr Team**

Das Anschreiben wirkt besonders persönlich, wenn dem Kunden gleich die Mitarbeiter vorgestellt werden, die in Zukunft für seine Belange zuständig sein könnten. Graphisch aufbereitet werden auf einer Seite alle Mitglieder des Betreuungsteams um das Kundenlogo herum abgebildet. Es ist sofort eine Verbindung zu erkennen.

#### **Block 7 - Referenzen**

Hier wird eine Liste mit Referenzkunden angelegt. Wichtig ist dabei, von diesen Kunden das Einverständnis zu holen. Außerdem muss die Loyalität dieser Kunden gewährleistet sein, da Sie sonst auf eventuelle Akquisitionsversuche von Wettbewerbern positiv reagieren könnten.

#### **Block 8 - Unser Ziel, Ihr Erfolg**

Die Druckerei macht dem Kunden einen individuellen Vorschlag, was Sie für ihn umsetzen könnte. Es wird ein Leistungspaket geschnürt, das sofort die Aufmerksamkeit (AIDA) des Kunden weckt, da es auf seine speziellen Belange ausgerichtet ist und einen zentralen Nutzen verspricht. Er soll erkennen, dass sein Erfolg im Interesse der Druckerei steht.

#### **Block 9 - Der Kontakt zu unserem Service**

Die letzte Seite ist mit den Servicezielen des Betriebs und den Kontaktdaten des zuständigen Außendienstangestellten inklusive eines Fotos ausgestattet. Darauf folgt eine Aufforderung zum Kontakt und der Vermerk, dass der potenzielle Kunde in den nächsten Tagen telefonisch kontaktiert wird.

#### **3.2.2 Telefonakquisition (Nachtelefonieren)**

Im Optimalfall sucht die angesprochene Person nach Erhalt des Akquisitionsschreibens selbstständig den Kontakt. Das wird in der Regel via Telefon geschehen. Normalerweise obliegt der nächste Schritt allerdings erneut dem Akquirierenden. Das Schreiben hat möglicherweise die Neugier und das Bewusstsein für nicht geforderte Bedarfe geweckt. Der potenzielle Kunde stärkt jedoch seine Verhandlungsposition bereits im Vorfeld, indem er nicht direkt auf den werbenden Lieferanten zugeht.

Beim so genannten "Nachtelefonieren" wird erneut der Kontakt aufgenommen. Der maßgebliche Unterschied eines Gesprächs im Vergleich zu einem Anschreiben ist, dass nun beide Parteien agieren und reagieren können. Wenn das Anschreiben bereits begeistert hat, fällt es dem geschulten Verkäufer leicht, den Kunden von der Qualität der Leistungen seines Unternehmens zu überzeugen. Allerdings wird an dieser Stelle sehr häufig abgeblockt, meist sogar schon im Vorzimmer. Die Ansprechpartner sind täglich einer wahren Flut von Akquisitionen ausgesetzt und werden sich nur mit denjenigen beschäftigen, die einen realen Bedarf ansprechen oder auf irgendeine Weise interessant klingen.

Ziel des Nachtelefonierens ist es, einen Termin für ein erstes persönliches Beratungsgespräch zu bekommen. Dazu muss der Verkäufer von der von ihm angepriesenen Leistung überzeugt sein und diese rhetorisch gut darstellen. Wichtig sind auch eine gewisse Hartnäckigkeit und das konsequente Nachfragen nach den Zielen und Anforderungen des Kunden. Auf diese Weise sollen der Bedarf ermittelt und entsprechende Leistungsvorschläge gemacht werden.

Ein Verkäufer, der erfolgreiche Telefonakquisition betreiben will sollte sich an folgende 13 Leitsätze halten:

1. Vor dem Telefonieren das Ziel des Telefonats festlegen
2. Nur in einem motivierten Zustand telefonieren
3. Gesprächsleitfaden entsprechend des Ziels zurechtlegen
4. Langsam und deutlich sprechen
5. Konsequenz zum Punkt kommen
6. Keine Superlative - nicht seriös
7. Auf Einwände vorbereiten und Einwandbehandlung trainieren
8. Bei wiederkehrenden Einwänden, Angebot prüfen statt dagegen zu argumentieren
9. Kritik als Chance nehmen, das Angebot zu verbessern
10. Nicht überreden, sondern überzeugen
11. Immer freundlich und zuvorkommend sein
12. Freundlich das Telefonat beenden, auch wenn der Kunde nicht zu überzeugen ist
13. Am Ende des Telefonats immer für das Gespräch bedanken

*Abb. 8: Checkliste Telefonakquisition<sup>31</sup>*

Am Ende des Gespräches steht ein konkreter Termin für die persönliche Erstberatung. Abschlüsse wie: "wir bleiben in Kontakt" sind unbefriedigend, da sie befürchten lassen, dass sich der frisch gewonnene Kontakt wieder gleich wieder verloren geht. Verhandlungen sind an dieser Stelle noch tabu, vor allem der Preis sollte noch nicht diskutiert werden. Eine umfassende Darstellung der angebotenen Leistung kann am Telefon nicht stattfinden. So kann dafür auch kein Preis festgelegt werden, vor allem, wenn die Leistung im Grunde unvergleichbar (zu Wettbewerbsleistungen) ist. Durch die Telefonakquisition soll in erster Linie das Beratungsgespräch schmackhaft gemacht werden.

---

<sup>31</sup> vgl. [www.nebenjob.de](http://www.nebenjob.de), 01.05

#### **3.2.3 Persönliches Beratungsgespräch**

Das erste persönliche Beratungsgespräch soll zum Erstauftrag führen und den Neukunden endgültig von den Qualitäten des neuen Lieferanten überzeugen. Bevor der Verkäufer seine Leistungen anbietet, sollte er sich über den Bedarf des Kunden völlig im Klaren sein. Diese Klarheit ergibt sich aus intensiver Beschäftigung mit dem Zielmarkt des Kunden und aus den Aussagen des Kunden selbst. Deswegen ist es besonders wichtig, in dieser Situation die richtigen Fragen zu stellen und aktiv zuzuhören. Notizen sind hier sehr hilfreich, da sie die Informationen detailgetreu für das spätere Besuchsprotokoll festhalten. Im Optimalfall werden Kunden besucht, denen ein auf Sie zugeschnittenes Leistungspaket angeboten werden kann. Dazu wurden im Vorfeld Zielkundengruppen definiert und auf das Leistungsportfolio der Druckerei abgestimmt. Dem Kunden wird geholfen, wenn ihm eine Leistung angeboten wird, die ihm selbst zum Beispiel bei der Verwirklichung eines neuen Geschäftsmodells oder bei der Einsparung von Kosten hilft. Das heißt, ein Beratungsgespräch muss auf der Unternehmensstrategie und den damit verbundenen Geschäftsfeldern basieren. Alleinstellungsmerkmale müssen dabei besonders betont und verkauft werden. Gelingt das, schafft der Lieferant beim Kunden ein Abhängigkeitsverhältnis ganz im Sinne der Differenzierungsstrategie.

Die Ziele, die der angesprochene Einkäufer an das Erstberatungsgespräch richtet beziehen sich auf:

##### **die Leistungseigenschaften,**

- gute Qualität, Vermeidung von Beschwerden
- sachgerechter Preis
- Bestellung des richtigen Leistungsumfangs
- Sicherstellung der Lieferbedingungen

##### **auf die Optimierung des Kaufprozesses**

- Zeit sparen
- Vergleichbarkeit des Angebots

##### **und auf seine persönlichen Bedürfnisse**

#### (Bedürfnispyramide - Maslow<sup>32</sup>).

- physiologische Bedürfnisse
- Sicherheit
- Kontakt
- Anerkennung
- Selbstverwirklichung

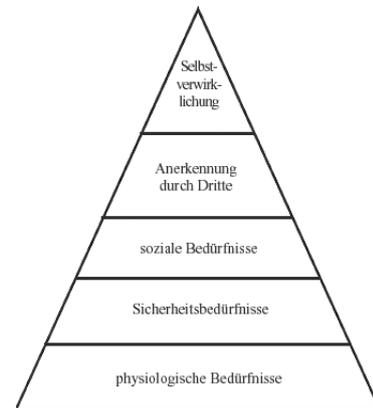


Abb. 9: Bedürfnispyramide

Der Einkäufer tastet den Verkäufer auf seine Fähigkeit und auf seine Bereitschaft ab, den eigenen Bedarf zu decken. Im Vorfeld des Gesprächs wird er das anbietende Unternehmen auf sein Leistungsportfolio prüfen, Beispiele, Proben und Referenzkunden, sowie die personelle und technische Ausrüstung begutachten. Außerdem wird er sich einen Eindruck über die finanzielle Situation, über Zertifikate und über die strategische Ausrichtung des Unternehmens verschaffen.

Neben den Fakten, die das Unternehmen betreffen, ist das Auftreten des Verkäufers beim Gespräch besonders wichtig. So zieht der Einkäufer zum Beispiel Informationen aus der Visitenkarte, die Rückschlüsse auf Kompetenzen und auf Verantwortungsbereiche des Repräsentanten zulassen (Visitenkarte wurde bereits mit der Akquisitionsmappe verschickt).

Der Kunde nimmt den Verkäufer bei seinem Auftritt akustisch und visuell wahr. Akustisch ist darauf zu achten unangenehme Laute, wie Kaugummi kauen, zu unterlassen und mit einer möglichst ausgeglichenen Stimmlage (Lautstärke, Geschwindigkeit, Pausen, Betonung) zu reden. Wichtig ist aktiv zuzuhören und beim Sprechen Fachjargon und Fremdwörter zu vermeiden. Inhaltlich ist absolute Klarheit notwendig. Dabei sollten auf keinen Fall Versprechungen gemacht werden, die möglicherweise nicht eingehalten werden können. Hier gilt es, ehrlich, aber diplomatisch zu bleiben.

---

<sup>32</sup> Schneck, Ottmar, Basis-Know-How Betriebswirtschaft, Frankfurt/Main, 2000, S.36

Der visuelle Ausdruck ist ebenso wichtig, wie der akustische. Ein gepflegtes Auftreten (Haarschnitt, Outfit, etc.) vermittelt dem Kunden den ersten Eindruck, der sich bestenfalls in Form von Sympathie festigt. Außerdem sollten Grundregeln der Körpersprache befolgt werden. So sollte zum Beispiel ein gewisser Abstand zum Angesprochenen gewahrt werden. Das wichtigste ist jedoch, immer freundlich zu bleiben.

### **3.3 Zeitplanung für die Neukundenakquisition**

Die Neukundenakquisition bedarf einer intensiven Zeit- und Prioritätenplanung. So müssen zum Beispiel potenzielle Kunden, bei denen von Anfang an kein fruchtbar scheinender Kontakt zustande kommt, rechtzeitig aus der Akquisitionsdatenbank entfernt und durch Vielversprechendere ersetzt werden. Nur so kann der Aufwand reduziert und der Response verbessert werden.

Die Entscheidung, wie lange ein Kontakt bearbeitet werden soll, wird in der Regel subjektiv vom verantwortlichen Verkäufer zu fällen. Dieser ist in der Lage, Potenziale und die Möglichkeit in Zukunft den Bedarf des Kunden zu decken, zu erkennen. Das kann allerdings auch mit Fehlentscheidungen und erhöhtem Aufwand verbunden sein. Es liegt in der Natur eines durchgängigen Konzeptes, für solche Vorgehensweisen einen Rahmen zu stecken, Grenzen zu setzen und Handlungsanweisungen zu geben. Die geschieht in Verbindung mit der Unterteilung der Zielkunden in die Kategorien A,B und C.

Viele potenzielle Kunden nutzen den Kontakt lediglich zum Preisvergleich für Standardleistungen und lassen sich immer wieder Angebote kalkulieren. Sie platzieren jedoch nie einen Auftrag. Da bei Druckereien die Kalkulationen bzw. Kostenvoranschläge nicht in Rechnung gestellt werden, solange kein Auftrag folgt, stellt das für die Betriebe einen enormen Aufwand dar. Wenn bei einem Kontakt nach monatelangen Bemühungen und mehreren Angebotskalkulationen kein Auftrag in Sicht ist, sollte er fallen gelassen werden, um Platz für neue potenzielle Kunden zu schaffen.

Auch wenn auf wiederholte Akquisitionsversuche keine Reaktion des Angesprochenen erfolgt, oder der Versuch abgeblockt oder nicht zum Verantwortlichen durchgelassen wird, sollte ein Akquisitionsstopp zu diesem Kontakt erfolgen. Nur falls der verantwortliche Verkäufer sich von dem Kontakt noch sehr viel verspricht und der Aufwand nicht zu groß ist, kann er weiter bearbeitet werden. Um die Verwaltung der Kontakte und der Akquisitionstätigkeiten zu organisieren, bietet sich die Verwendung einer Akquisitionsdatenbank an.

#### **3.4 Datenbankgestützte Verwaltung der Akquisitionstätigkeiten**

Die gezielte und durchstrukturierte Akquisition bedarf einer durchgängigen Liste aller Kontakte und einer konsequenten Dokumentation und Planung aller Tätigkeiten und Ergebnisse. Hierbei ist eine Datenbank nützlich, in der jeder Kontakt mit entsprechendem Akquisitionsstatus festgehalten wird. Es werden ähnliche Daten erhoben, wie bei einer CRM-Datenbank. Diese dient allerdings der Verwaltung der Daten bereits akquirierter Kunden. In einem globaler strukturierten System können beide Datenbanken kombiniert werden. Dies soll hier jedoch nicht das Thema sein, so dass ausschließlich die Anforderungen an eine Akquisitionsdatenbank eruiert werden. Hier müssen noch speziell die Adressquellen, das Datum der Erfassung und die Zuordnung zu einzelnen Aktionen dokumentiert werden, um später die Messbarkeit des Akquisitionserfolgs gewährleisten zu können. Anhand von zwei aktuellen Softwarelösungen zeigen sich die Möglichkeiten einer solchen Datenbank:

##### **Mailing Manager (Deutsche Post)<sup>33</sup>**

Der "Mailing Manager" der deutschen Post ist ein Programm, das Unternehmen bei der Datenverwaltung und bei der Durchführung von Direct-Mailing Aktionen behilflich sein soll. Es ist als Einzelplatz- oder als Netzwerkversion ab € 280,- bei der Post erhältlich und bietet somit eine äußerst preiswerte Alternative zum Kauf teurer Branchen-Datenbanksysteme oder gar zur Eigenprogrammierung. Folgende Funktionen sind in das Programm integriert:

---

<sup>33</sup> vgl. [www.deutschepost.de](http://www.deutschepost.de), 01.05

- Adress- und Kontaktverwaltung
- Adressenüberprüfung
- Dublettenabgleich (phonetisch)
- Porto-Optimierung
- Erstellung von Mailings inklusive Erfolgsmessung
- E-Mail-Anbindung
- Aufgaben- und Terminverwaltung
- Zielgruppenbestimmung
- Kontakthistorie
- Phonetische Suche
- Filterverwaltung
- Schnittstelle zu MS Word und Outlook
- Ausführliche Online-Hilfe

Der Mailing Manager ist eher für großangelegte Mailing-Aktionen konzipiert, die vieler Automatismen bedürfen. Dennoch ist er auch für die personalisierte Akquisition im Sinne dieser Arbeit durchaus einsetzbar. Besonders der geringe Investitionsaufwand macht ihn zu einer attraktiven Alternative.

#### **Schober CRM Software<sup>34</sup>**

Die Schober Information Group bietet in Verbindung mit dem Softwareentwickler KMC Consulting ein Leistungspaket an, das speziell für Akquisitionszwecke besonders attraktiv ist. Die CRM-Software von KMC ist direkt zu den Schober-Online-Adressdatenbanken kompatibel. Der Einführungspreis (vgl. Kap 2.7) für diese Kombinationsleistung beträgt € 290,- . Die Beschaffung und Integration neuer Kontaktadressen mit vielen Merkmalen wird dadurch extrem vereinfacht. Die Software ist zusätzlich in der Lage, typische CRM-Funktionalitäten zu erfüllen; diesen wird jedoch im Zuge dieser Arbeit keine Beachtung geschenkt, da sie Prozesse betreffen die der Akquisition nachgelagert sind. Die Software an sich bietet eine benutzerfreundliche Oberfläche mit Möglichkeiten zu Kontaktbearbeitung und -dokumentation, Terminverwaltung, computergestütztes telefonieren, Direktmarketing- und Kampagnenmanagement und automatische Serienbriefherstellung. Beim Import werden doppelte Adressen abgeglichen, für Telefonate oder E-Mails können einzeln Notizen hinterlegt werden. Alle nötigen Merkmale und Daten sind auf einen Blick zu sehen.

---

<sup>34</sup> vgl. [www.schober.de](http://www.schober.de), 01.05

## **4 Unternehmensanalyse**

### **4.1 Die Lipp GmbH, Graphische Betriebe**

#### **4.1.1 Vorstellung des Unternehmens**

Die Firma Lipp GmbH, Graphische Betriebe ist ein typisches Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie. Mit 40 Mitarbeitern erwirtschaftet es einen Jahresumsatz von ca. € 6 Mio..

Gegründet wurde das Unternehmen 1946 durch Karl M. Lipp im Stadtzentrum Münchens. Mittlerweile befindet sich die Lipp GmbH Graphische Betriebe in einem modernen Neubau im Münchner Süden. Es versteht sich als Komplett-Dienstleister in den Bereichen Neue Medien (von Datenbanken zum Offline-Service) und in den klassischen Prepress und Printbereichen. Von der digitalen Photographie, Satz, Lithographie, Druck, Veredelungen, Buchbinderei bis hin zur Logistik und Einzelversand.

#### **4.1.2 Ausstattung, Inventar und Anlagen**

Die technische Ausstattung der Firma Lipp ist besonders im Druckvorstufenbereich sehr hochwertig und für einen Betrieb dieser Größe nicht unbedingt typisch. Gemeinsam mit den Druckmaschinen von der Heidelberger Druckmaschinen AG wird sie dem Qualitätsanspruch der Kunden und der Philosophie der Firma gerecht. Der Einfachheit halber werden die einzelnen Komponenten hier tabellarisch aufgelistet:

- 1 High-End-Trommelscanner von Linotype Hell;
- 2 High-End-Flachbettscanner;
- Farbverbindlicher Proofdrucker auf Inkjetbasis von Epson;
- Agfa AVANTRA CtF-Belichter bis DIN A2;
- UVSetter CtP-Belichter bis 70 x 100 cm;
- 7 G4 Macintosh-Arbeitsplätze;
- 2 Windows-PC-Arbeitsplätze;
- Großformat Inkjetdrucker bis 107 cm Breite;
- 2 DIN A3 Farblaserdrucker;

- Sämtliche vorstufenrelevante Programme auf MAC- und PC-Basis, wie z.B. Quark XPress, Illustrator, InDesign, Pagemaker, Solvero, Acrobat, Photoshop, MS Office Familie, Corel Draw, etc.

Bei der Firma Lipp sind ausschließlich Druckmaschinen der Firma Heidelberger Druckmaschinen AG im Einsatz. Dabei wird hier mehr Wert auf variablen Einsatz des Personals, Druckqualität und Investitionsvolumen, als auf maximales Leistungsvermögen oder große Formate gelegt. So kommen

- eine Speedmaster SM52 Fünf-Farben-Maschine der Klasse 3 im Format 37 x 52 cm,
- eine Speedmaster SM74 Sechs-Farben-Maschine der Klasse 1 im Format 52 x 72 cm mit Wendeeinrichtung für 5/1-Farbigkeit
- eine Speedmaster SM102 Zwei-Farben-Maschine der Klasse IIIb im Format 72 x 102 cm mit Wendeeinrichtung

zum Einsatz. Ganz bewusst wird in der Firma Lipp auf die Standardmaschine, die "Vierfarben im IIIb-Format" verzichtet, auch wenn sich diese Entscheidung bei einigen Anfragen negativ auswirkt. Die eingeschlagene Firmenstrategie setzt eine Abgrenzung zum Wettbewerb voraus. Da aber die Vier-Farben-Maschine im Format IIIb die wohl am meisten verkaufte Maschine ist, wird eine Abgrenzung extrem schwierig, wenn nicht unmöglich. Stattdessen setzt die Firma Lipp auf kleine bis mittlere Auflagen mit Schmuckfarbeneinsatz und relativ geringem Umfang, kann hier aber hoch flexibel und schnell produzieren und hervorragende Qualität bieten.

Die Bedruckstoffweiterverarbeitung verfügt nur über die nötigsten Aggregate. So stehen neben dem obligatorischen Original Heidelberger Zylinder eine Zusammentragmaschine mit Rückstichheftung, ein Falzapparat für maximal sechs Brüche und eine Polar-Schneidemaschine zur Verfügung. Für anspruchsvollere bzw. kompliziertere Verarbeitungsschritte kooperiert die Firma Lipp mit langjährigen Partnern, die ihre Kernkompetenzen in der Weiterverarbeitung haben. Dies erscheint besonders im Zusammenhang mit dem eigenen Qualitätsanspruch und der angebotenen Produktvielfalt sehr sinnvoll, da sicherlich eine Vielzahl von teuren Maschinen notwendig wäre, um die meisten Verarbeitungen selbst durchzuführen.

### 4.1.3 Leistungsspektrum

Das Leistungsspektrum der Firma Lipp kann durchaus als sehr umfangreich bezeichnet werden. Dabei spielen Kooperationen und Partnerschaften natürlich eine nicht unerhebliche Rolle. Aber auch direkt im Unternehmen lassen sich eine Vielzahl von Produkten und Leistungen erstellen. Der Einfachheit halber wird hier eine Auswahl tabellarisch dargestellt:



|                             |   |
|-----------------------------|---|
| ➤ Satz- und Umbrucharbeiten | ➤ Programmhefte                                       |
| ➤ Layout und Gestaltung     | ➤ Datenblätter  |
| ➤ Typographie               | ➤ Bücher  |
| ➤ Lithographie              | ➤ Kataloge  |
| ➤ Bildbearbeitung           | ➤ Mailings  |
| ➤ Digitale Fotografie       | ➤ Lagerhaltung mit Online-Verwaltung (in Planung)     |
| ➤ Farbverbindliche Proofs   | ➤ Logistikdienstleistungen, bis hin zum Einzelversand |
| ➤ Andrucke                  | ➤ Online-Portal zur Bestellung von Visitenkarten      |
| ➤ Broschüren                | ➤ Database Publishing                                 |
| ➤ Flyer                     |   |
| ➤ Geschäftsdrucksachen      |   |
| ➤ Geschäftsberichte         |   |

Abb. 10: Leistungsportfolio Lipp GmbH

### 4.1.4 Strategie

Die Lipp GmbH setzt schon seit langer Zeit auf die Qualitätsführerschaft (Differenzierungsstrategie), natürlich nicht ohne den Preis und die aktuelle Marktsituation aus den Augen zu lassen. Es wird versucht, dem Kunden ein Plus an Service- und Beratungsqualität zu bieten und ihn so ans Unternehmen zu binden. So bietet die Firma Lipp unter anderem umfangreiche Vorstufenleistungen an, vom Satz und der Gestaltung über digitale Fotografie bis hin zu professioneller Lithographie und Typographie. Auch Logistikdienstleistungen bis hin zum Einzelversand oder onlinebasierter Lagerverwaltung gehören zum Angebot. Jedoch ist es nicht allein das Angebot an Zusatzleistungen, das den Kunden überzeu-

gen soll, vielmehr ist es die Verknüpfung verschiedener Dienstleistungen zu einem Gesamtpaket, welches dem Kunden einen Zusatznutzen bietet, den er nur bei der Firma Lipp findet. Das Gesamtpaket soll den Kunden entlasten und ihm alles bieten, was er sucht. Natürlich sind die Leistungen in der Druckbranche sehr vergleichbar, daher ist es auch extrem schwierig solch ein Gesamtpaket für den Kunden zu schnüren. Doch diese Tatsache ist weniger ein Hindernis für die Firma Lipp, als Ansporn sich noch mehr zu bemühen und immer wieder neue, innovative Ideen und Konzepte an den Kunden heran zu tragen. Intern werden daher große Anstrengungen unternommen, den Service-Gedanken in der Belegschaft zu kräftigen und zu einer Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Kommunikation mit dem Kunden, denn nur, wenn der Kunde die Vorteile und den Zusatznutzen erkennt, kann er ihn in Anspruch nehmen und aus Überzeugung bei der Firma Lipp kaufen.

Diese Strategie zahlt sich bisher durchaus aus. In der derzeitigen schwierigen Marktsituation schafft es die Firma Lipp, trotz ihrer, durch den besonderen Service bedingten, relativ hohen Stundensätze, die Auftragsbücher zu füllen. Da die Kunden aber selbst bei einem Top-Service nicht bereit sind, deutlich mehr zu zahlen, als beim Wettbewerb, gelingt es der Firma Lipp momentan nicht immer, die kalkulierten Vollkosten zu erwirtschaften. Somit ist die derzeitige Ertragslage leider nicht ganz so gut. Der Geschäftsführer, Herr Dipl.Ing. (FH) Dieter Lipp, ist allerdings zuversichtlich, mit der gewählten Strategie einen guten Kurs eingeschlagen zu haben und die Durststrecke zu überstehen.

#### **4.1.5 Organisation**

Die komplette Belegschaft umfasst derzeit rund 40 Beschäftigte, davon allein 16 im Bereich Verwaltung, Kundenservice und Unternehmensleitung. Die restlichen Beschäftigten sind in der Produktion teilweise im Schichtbetrieb im Einsatz.

Um die Firmenstrategie möglichst erfolgreich umzusetzen, bedarf es einer gut organisierten Kundenbetreuung. Im Prinzip gibt es, einmal von dem Geschäftsführer und dem Prokuristen abgesehen, in der Firma Lipp

keine Hierarchien. Alle sind in Teams organisiert, in denen wiederum alle Mitglieder gleichberechtigt sind. So gibt es zwei Teams im Kundenservice mit jeweils zwei Außendienstmitarbeitern. Diese beiden Außendienstmitarbeiter haben zwar jeweils ihre eigenen Kunden, wissen aber auch über die Kunden des jeweiligen Partners bzw. Kollegen bescheid. Sie werden von zwei bis drei Sachbearbeitern unterstützt, die sowohl die meisten internen Vorgänge, wie Kalkulationen, Anfragen an Lieferanten, Materialermittlung, etc. erledigen, als auch direkt mit den Kunden kommunizieren, wenn es beispielsweise um technische Detailfragen geht. Diese teaminterne Verknüpfung der einzelnen Mitarbeiter miteinander führt dazu, dass der Kunde immer einen kompetenten Ansprechpartner hat. In der Regel ist das der für ihn zuständige Außendienstmitarbeiter oder dessen Partner. Doch selbst wenn beide Außendienstmitarbeiter nicht zu erreichen sind, sind die Verkaufsinendienst-Mitarbeiter/innen immer auf dem Laufenden und können sich um den Kunden kümmern. Es ist also fast unmöglich, dass der Kunde "vor verschlossenen Türen steht" oder ihm nicht weitergeholfen werden kann, ganz im Sinne der Top-Service-Strategie. Bei genauer Betrachtung dieser Verkaufsorganisation wird auch klar, warum sich die Firma Lipp nicht um die Kostenführerschaft bemühen will und kann. Solch ein - in Relation zum Gesamtunternehmen, hoher Personalaufwand im Kundenservice hat zweifelsohne seinen Preis, der sich natürlich auch in den Angebotskalkulationen niederschlägt.

Des Weiteren gibt es neben den beiden Verkaufsteams noch ein kleines Zwei-Personen-Team, welches sich die Aufgaben im Empfang teilt. Diese bestehen im Wesentlichen aus Papiereinkäufen, Kunden begrüßen und betreuen, Telefonanrufe entgegennehmen und entsprechend weiter verbinden und anderen assistierenden und verwaltenden Tätigkeiten.

Abgerundet wird die Verwaltung mit der Buchhaltung, die im Prinzip auch als ein kleines Team gesehen werden kann, da sie räumlich getrennt von den restlichen Angestellten arbeitet. Allerdings gibt es hier relativ fest vorgegebene Aufgabenbereiche, die sich auch nicht sinnvoll variieren lassen, wie z.B. die Lohn- und Finanzbuchhaltung.

Die operative Geschäftsleitung teilen sich Dipl. Ing. (FH) Dieter Lipp und der Prokurist Herr Wolfgang Bauer. Der Geschäftsführer Herr Lipp hat

sich größtenteils aus der Akquisition von Aufträgen zurückgezogen und konzentriert sich sehr stark auf die Bereiche Strategie, Marketing und Innovationen, um das Unternehmen nach der derzeitigen Schwächephase langfristig gut am Markt zu positionieren und dafür zu sorgen, dass die richtigen Maßnahmen zur richtigen Zeit eingeleitet werden.

### **4.1.6 Beteiligungen, Kooperationen und Partnerschaften**

Da die Strategie der Qualitätsführerschaft es mit sich bringt, dass in allen Bereichen eine sehr gute Qualität geliefert werden muss, sind Kooperationen und Partnerschaften mit anderen Betrieben praktisch vorgeplant. Niemand kann ernsthaft von sich behaupten, alles gleich gut zu können. Die Firma Lipp hat daher schon vor langer Zeit begonnen ein Leistungsnetzwerk zu knüpfen und ist auch weiterhin daran interessiert, diese Beziehungen zu festigen und neue Partner in den verschiedensten Bereichen zu finden. Neben den langjährigen Partnerschaften auf Produktionsebene, beispielsweise mit Weiterverarbeitern, gibt es aber auch einige Kooperationen bzw. Beteiligungen, die das Leistungsspektrum in ganz neue Bereiche erweitert haben. Der Karl M. Lipp Verlag ist die älteste Kooperation auf dem Gebiet. Hier werden Bücher, exklusive Kunstbände, Stadtführer, Fachzeitschriften, Poster und Kataloge verlegt. Der seit einigen Jahren hinzugekommene "Ackermanns Kunstverlag" erweitert das Spektrum um eine Vielzahl hochwertiger Kunstkalender und eine umfangreiche Bilddatenbank. Beide Verlage sind mittlerweile im Druckereigebäude untergebracht. In Dresden ist die Firma Lipp Multimedia Design+Print ansässig, die den Bereich neue Medien mit Internetauftritten, CD-Rom-Produktion, multimedialen Anwendungen und Datenbanken abdeckt. Außerdem arbeitet die Firma Lipp eng mit der Agentur "Prinzip!" zusammen, die ebenfalls mit im Münchner Druckereigebäude integriert ist. Sie übernimmt einen Teil der Kreativarbeit, lässt aber ihrerseits auch einen beträchtlichen Teil ihrer Printaufträge bei der Firma Lipp drucken. Organisation und Events zählen außerdem zu den Kernkompetenzen der Agentur.

## 4.2 Akquisitionstätigkeiten Ist-Situation

Ziel der Arbeit ist es, das beschriebene Akquisitionskonzept in die Vertriebsstruktur der Firma Lipp einzugliedern. Dazu bedarf es einer intensiven Beobachtung der Ausgangssituation, was die Vertriebstätigkeiten im Unternehmen angeht. Um Erkenntnisse darüber zu gewinnen wurden alle Vertriebsmitarbeiter interviewt. Das Interview<sup>32</sup> kann in die Kategorien Akquisition, Zielkunden und Alleinstellungsmerkmale unterteilt werden. Im Folgenden werden die Antworten auf die Fragen in ihrer Kernessenz dargestellt.

### **Akquisition**

*Frage: Wie funktioniert die Auswahl potenzieller Kunden für die Neuakquisition bisher?*

*Antwort:* Es war zu beobachten, dass die Vorgehensweisen der einzelnen Verkäufer differieren und kein einheitliches Konzept gelebt wird. Internet und der Stellenanzeigenteil der Tageszeitung wird zu Generierung von Kontakten gerne verwendet. Einige gaben an, sich sehr subjektiv, "nach Gusto", für anzusprechende Unternehmen zu entscheiden oder im privaten Umfeld Kontakte zu bearbeiten. Vor Allem bei potenziellen Kunden, die selbst am Markt erfolgreich sind wird gerne akquiriert. Auch werden Kontakte häufig über Empfehlungen vermittelt. Der Tenor war, dass Unternehmen angesprochen werde, die auf irgendeine Art und Weise interessant erscheinen. Bei der Akquisition wird kein spezieller Zielgruppengedanke verfolgt. Eine Konzentration auf einzelne Branchen findet nicht statt.

*Frage: Mit welcher Vorgehensweise werden diese angesprochen?*

*Antwort:* Auch hier ist keine festgelegte Vorgehensweise zu erkennen. Einige bevorzugen die direkte Kontaktaufnahme über das Telefon, andere schicken vorab ein Anschreiben mit Leistungsbeschreibungen und Kontaktdaten. Wichtig ist allen, im Vorfeld die richtigen Ansprechpartner zu recherchieren (Einkauf oder Marketing). Die Firma Lipp verfügt über eine Imagebroschüre und einen Imagefolder. Ziel ist es immer,

---

<sup>35</sup> Interview; vgl. Anhang

entweder vor oder nach dem Telefonat, den Folder zu platzieren. Bei großem Interesse wird auch die besonders aufwändig produzierte Broschüre verschickt. Nach Versand der Unterlagen wird in jedem Fall versucht, den Kontakt über nachtelefonieren zu halten. Es gibt bisher keine Deadline, wann ein Kontakt fallen gelassen wird. Erst wenn es dem Ansprechpartner offenkundig unangenehm wird, wird die Akquisition beendet.

*Frage: Wo liegt die Erfolgsquote bei Neuakquisitionen?*

Antwort: Primäres Ziel der Blindakquisition ist es, einen Beratungsgesprächstermin zu bekommen. Die Erfolgsquote liegt dabei etwa bei 10% der kontaktierten potenziellen Kunden. Von diesen lässt sich nahezu jeder ein oder mehrere Angebote vorlegen. Zu tatsächlichen Aufträgen kommt es dagegen nur selten. Meistens besteht Lipp den Preisvergleich mit Wettbewerbsangeboten nicht.

*Frage: Was sind die häufigsten Reaktionen auf Akquisitionsversuche?*

Antwort: Beim telefonischen Erstkontakt sind etwa 60% der Gespräche sehr positiv belegt, vorausgesetzt, der verantwortliche Ansprechpartner wird erreicht. Auf das Anschreiben erfolgen keine direkten Reaktionen. Erst beim Nachtelefonieren nach ca. vier Tagen zeigt sich, dass alle Anschreiben ihren Empfänger finden und diese auch noch präsent sind und einen guten Eindruck hinterlassen haben. Beim Telefonieren bringt der potenzielle Kunde in der Regel sehr schnell das Preisargument und versucht zu verhandeln ohne sich näher mit den angebotenen Leistungen befassen zu haben.

*Frage: Wie muss die Akquisition ablaufen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen?*

Antwort: Das bestmögliche Ergebnis ist der Abschluss eines Auftrages, der die gesamte Leistungspalette und Wertschöpfungskette umfasst und möglichst wenig Outsourcing impliziert. Während der Akquisition sollte ein Vertrauensverhältnis entstehen. Der Kunde schätzt den Service und die Beratung des Verkäufers. Dieser kann in intensiven Gesprächen so viele Leistungen wie

möglich zu vertretbaren Preisen platzieren. Für den Erstauftrag wird auch ein Preis an der Untergrenze in Kauf genommen.

*Frage: Wie werden vorhandene Leistungspakete verkauft und positioniert?*

Antwort: Bei der Neukundenakquisition wird in der Regel die ganze Leistungspalette abgebildet. Eine gezielte Akquisition, die bestimmten Kunden bestimmte Leistungen anbieten soll, wird bisher nicht praktiziert.

#### **Zielkunden**

*Frage: Was kennzeichnet den idealen Auftrag / das ideale Produkt für die Firma Lipp?*

Antwort: Der ideale Auftrag der Firma Lipp umfasst die ganze Wertschöpfungskette. Auch Agenturleistungen und einfachere Marketingkonzepte können mitverkauft werden. Leistungspakete mit vielen Bestandteilen, die aber möglichst alle im Haus produziert werden können, sind optimal. Auf diese Weise kann das große Serviceangebot und die Beratungskompetenz an den Kunden weitergegeben werden. Aufgrund des Maschinenparks sind Aufträge mit kleineren Auflagen und vielen schwarz/weiß-Seiten gut geeignet. Der Umgang mit Kundendaten und Datenbanken wird besonders gut beherrscht und sollte besser vermarktet werden.

*Frage: Was kennzeichnet den idealen Kunden der Firma Lipp? (vgl. Kap. 5)*

Antwort: Der ideale Kunde ist erfolgreich in dem, was er tut, aber hilfesuchend und beratungsintensiv im Bereich seiner Außenkommunikation. Er sucht einen Gesamtverantwortlichen für diesen Bereich. Er weiß Service und intensive Beratung zu schätzen und ist bereit, dafür einen angemessenen Preis zu bezahlen. Auch die Lagerhaltung überlässt er seinem Druckdienstleister.

*Frage: Durch welche Maßnahmen werden diese am ehesten auf uns aufmerksam?*

Antwort: Die beschriebene Kundschaft wird hauptsächlich über Empfehlungen und Mund-zu-Mund-Propaganda erreicht, da das Unternehmen eine gute Reputation genießt. Aktiv konnte die Zielgruppe bisher kaum angesprochen werden. Häufig ist der für den Einkauf zuständige Mitarbeiter in den Unternehmen nicht der richtige Ansprechpartner für Leistungsangebote dieses Umfangs. Positive Feedbacks zu der Zusammenarbeit stellen sich erst nach dem ersten Auftrag ein, die Kompetenz lässt sich allerdings im Vorfeld nur schwer vermitteln.

#### **Alleinstellungsmerkmale**

*Frage: Wie könnte ein Geschäftsmodell mit hohem Komplexitätsgrad bei Lipp aussehen?*

Antwort: Darunter ist ein Geschäftsmodell zu verstehen, das als Alleinstellungsmerkmal fungieren kann.

*Frage: Was bedeutet das für die Ausrichtung auf Zielkunden?*

*Frage: Können auch bestehende Kunden davon profitieren?*

*Frage: Wie kann das Unternehmen bei der Präsentation des Geschäftsmodells unterstützen?*

Diese Fragen werden in der anschließenden Analyse (vgl. Kap. 4.3) der einzelnen resultierenden Modelle geklärt. Geschäftsmodelle mit hohem Komplexitätsgrad stellen für Unternehmen Alleinstellungsmerkmale dar. Im Interview wurden in erster Linie Modelle genannt, die in der Firma Lipp bereits an- oder vorgedacht wurden. Die Potenziale der einzelnen Ideen werden dabei sehr unterschiedlich bewertet und sind deshalb unten gesondert aufgeführt.

### 4.3 Alleinstellungspotenzial bei Lipp

#### **Flexisticker**

Ein auf die Firma Lipp bereits patentierter Werbeträger. Das ca. 5 mm dicke Kunststoffprodukt klebt adhesiv an glatten Oberflächen. Die Polyuritan-Masse<sup>36</sup> (PU) wird um eine bedruckte Folie gegossen und schließt das Trägermaterial somit ein. Das Produkt ist am Markt bisher einmalig. Allerdings sind die Herstellungskosten sehr hoch da sie in Handarbeit hergestellt werden. Ein Markt auf dem der Flexisticker wettbewerbsfrei platziert werden könnte, ist bisher noch nicht erschlossen. Das Modell würde völlig unabhängig vom Druckereibetrieb funktionieren, allerdings könnte die werbende Kundschaft der Druckerei auch an diesem Werbeträger interessiert sein. Es ist allerdings schwierig den hohen Preis über die Funktionalität zu rechtfertigen. Grundlage für den Vertrieb der Flexisticker müsste eine ausgiebige Marktanalyse sein, die die Definition eines Zielkundenmarktes zur Folge hat.

#### **Web-basierter Verkauf**

Mit diesem Geschäftsmodell können über die Homepage des Unternehmens online Druckprodukte vertrieben werden. Das besondere daran ist, dass der Kunde über die Webansicht sein gewünschtes Produkt soweit modifizieren kann, bis er die Produktion in Auftrag gibt. Das Modell ist allerdings auf B2C<sup>37</sup> (Business to customer) ausgelegt, was sehr geringe Auflagenzahlen erwarten lässt. Die Rentabilität solcher Aufträge rechtfertigt kaum den Aufwand für die kostenintensive Online-Plattform. Es müsste erst ein Markt geschaffen werden, in dem leicht modifizierbare Standardprodukte, an bedarfsstarke Geschäftskunden (B2B) vertrieben werden können. Die teure Vertriebsmannschaft von Lipp lässt sich hier nicht platzieren. Das Web-Modell sollte bestenfalls als additiver Vertriebskanal genutzt werden.

#### **Konzeptionierung (Agenturleistungen)**

Zusätzlich zur reinen Druckleistung sollen den Kunden Konzeptionierungs- und Gestaltungsleistungen verkauft werden. Die Druckerei stellt sich als Komplettdienstleister mit Agenturfunktionen dar. Die Leistungen finden nicht in dem Umfang statt, wie sie z.B. eine Werbeagentur anbietet, für einfachere Konzepte bietet sie allerdings eine kostengünstige Alternative. Diese Leistungen müssen beim Kunden auf

---

<sup>36</sup> Polyuritan; vgl. Glossar

<sup>37</sup> B2C; vgl. Glossar

einer höheren Ebene als beim Einkäufer präsentiert werden, z.B. der Marketingabteilung. Ist in der Druckerei das Potenzial für solche Leistungen vorhanden, muss das auch an die Kundschaft kommuniziert und rentabel vermarktet werden. Dieses Geschäftsmodell wird im folgenden für die Zielkundenfindung in Betracht gezogen.

#### **Database Publishing**

Die Lipp GmbH hat bereits eine Marktsonderstellung, was das professionelle Handling und Publizieren von Datenbanken angeht. So können z.B. Verzeichnisse wie Telefonbücher oder Teilekataloge mit minimalem Aufwand gesetzt und produziert werden. Problematisch ist es bis heute, diese Leistung zu kommunizieren, da sie sehr spezifisch ist. Der Vertrieb kommt einer EDV-Beratung sehr nahe und verantwortliche Ansprechpartner sind nur schwer zu identifizieren. Allerdings verspricht das Modell eine sehr hohe Kundenbindung, da der Kunde die Datenverwaltungskompetenz an die Druckerei abgibt. Aufgrund der bereits vorhandenen Spezialisierung von Lipp wird für das Modell "Database Publishing" eine Zielklientel identifiziert.

#### **Online Visitenkarten**

Der webbasierte Visitenkartenvertrieb wird in der Firma Lipp ebenfalls bereits praktiziert. Kunden können über das Internetportal ihren regelmäßigen Visitenkartenbedarf decken. Die Zielgruppe sind dabei Großunternehmen mit regelmäßigem Visitenkartenbedarf und vielen Mitarbeitern, die in der Öffentlichkeit stehen (z.B. Versicherungen). Problematisch ist dabei, dass gerade solche Unternehmen Geschäftspapiere häufig selbst produzieren. Außerdem ist es schwierig den richtigen Ansprechpartner für das Modell zu finden, der die resultierende Kosteneinsparung zu bewerten und zu schätzen weiß.

Die Modelle "Konzeptionierung", "Database Publishing", und "Online-Visitenkarten" werden in dieser Arbeit bei der Definition der Zielkunden berücksichtigt. Die beiden anderen Modelle sind zu weit vom Kerngeschäft bzw. von der Organisationsstruktur der Firma Lipp entfernt. Im Folgenden werden die genannten Geschäftsmodelle exemplarisch als funktionierende Bestandteile der Firma Lipp gehandhabt. Auf Basis des so entstehenden Leistungsportfolios werden Zielkunden definiert und ein durchgängiges Akquisitionskonzept implementiert.

## **5 Implementierung bei Lipp**

### **5.1 Zielkundenstrategie**

#### **5.1.1 Wahl der strategischen Stoßrichtung**

Die in den Kapiteln 2.1 und 2.2 beschriebenen Definitionen von Potenzial und Corporate Identity gehen für die Firma Lipp aus der unter Kapitel 4. durchgeführten Unternehmensanalyse hervor.

Die bestehende Strategie (vgl. Kap. 4.1.4) bietet optimale Voraussetzungen für die Integration einer Zielkundenstrategie, da sie sich bereits in diese Richtung orientiert. Nach Betrachtung der Marktlage und des Potenzials der Druckerei lässt sich festhalten, dass zwei strategische Ansätze zu kombinieren sind.

In bezug auf **Basiskunden** wird Marktdurchdringung angestrebt. Diese Kunden gewährleisten die Kapazitätsauslastung der teuren Maschinen. Ihre Kaufmotivationen sind der niedrige Preis, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Image des Lieferanten. Sie bringen aber auf Grund der niedrigen Preisbereitschaft wenig Gewinn. Sie fordern Standardprodukte mit wenig Zusatznutzen. Diese Leistungen sind durch den Wettbewerb substituierbar und können an ihm gemessen werden. Die Herstellung bedarf keiner außergewöhnlichen Technologien oder Fähigkeiten. Basiskunden dürfen nicht mit bestehenden Kunden verwechselt werden. Der bestehende Kundenstamm erfüllt zum Teil durchaus Kriterien, die auf Zielkunden zutreffen.

Auf Dauer ist es die Aufgabe aus alten und neuen Kunden eine Klientel zu entwickeln, welche die Merkmale von **Zielkunden** in größtmöglichem Umfang erfüllt. Diese Kunden verlangen Leistungen und individualisierte Komplettpakete die nur von Lipp erbracht werden können und somit kaum substituierbar sind. Sie wissen Spezialkenntnisse und Rundumbetreuung zu schätzen. Der Markteintritt basiert auf einer Produktentwicklungsstrategie (vgl. Kap. 2.3.1.). Die Aufhänger dieser Strategie sind die unter Kapitel 4.3 genannten Geschäftsmodelle mit denen das Unternehmen versucht, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und sich aus der Vergleichbarkeit zu lösen.

In der Übergangsphase zur Zielkundenstrategie ist es wichtig, die bestehenden Basiskunden weiterhin nicht zu vernachlässigen. Sie garantieren die Grenzauslastung und sorgen für geringe, aber regelmäßige Erträge.

Auch Aufträge, die die Kapazitäten von Lipp offensichtlich übersteigen, werden bei Lipp nicht von der Akquisition ausgeschlossen. Die Firma versteht sich als Gesamtdienstleister im Netzwerk. Auch wenn nur Teilprozesse im Haus bearbeitet werden und die restliche Leistung über Outsourcing erbracht wird, bleibt Lipp der alleinige Ansprechpartner. Kunden, die den Lieferanten aufgrund von Spezial-Know-How ausgewählt haben, sind in erster Linie an dieser Leistung interessiert. Ob die Fertigung des Endprodukts im gleichen Haus stattfindet ist irrelevant.

### 5.1.2 Aufstellung von Bewertungskriterien

Wie unter Kapitel 2.4.1 beschrieben erfolgt die Auswahl von Zielkunden über die Aufstellung von Bewertungskriterien, die auf die entsprechende Zielklientel zutreffen sollen. Die Kriterien unterscheiden sich in Eigenschaften und Anforderungen der Kunden.

Eine Befragung der einzelnen Vertriebsmitarbeiter ergab eine Sammlung von **Eigenschaften**, die für Kunden der Firma Lipp typisch sein sollen. Nach der Ausräumung von redundanten und irrelevanten Merkmalen ergibt sich folgende Liste:

- a. Der Kunde bringt regelmäßig Aufträge (Periodika).
  - das spricht für eine langfristige Kundenbindung und ein kontinuierliches Produktionsvolumen. Die Kapazitätsauslastung kann dadurch optimiert werden.
- b. Der Kunde nutzt mit seinen Aufträgen die gesamte Wertschöpfungskette.
  - so können alle Betriebsmittel bei der Erfüllung des Auftrags optimal eingesetzt werden. Die maximal mögliche Wertschöpfung erfolgt im Haus.
- c. Der Standort des Kunden liegt in der Zielregion.
  - aus logistischen Gründen ist die Zielklientel von Lipp im 10-km-Kreis optimal.

- d. Der Kunde erkennt und schätzt besondere Leistungen.
  - "Schnäppchenjäger" lassen nur das Preisargument gelten und sehen die erbrachte Leistung aber nicht ganzheitlich.
- e. Der Kunde ist bequem und hat wenig Fachwissen - er benötigt kompetente, serviceorientierte Betreuung.
  - der Außendienst von Lipp ist personell sehr stark aufgestellt. Den Kosten hierfür muss durch entsprechenden Servicebedarf der Kunden Rechnung getragen werden.
- f. Der Kunde ist selbst erfolgreich und hat bei der Auftragvergabe finanziellen Spielraum
  - Er verfügt über ein festes Budget, vergibt Aufträge aber nicht auf Basis von Rahmenverträgen oder Ausschreibungen.
- g. Kunde und Unternehmen kommunizieren und arbeiten auf einer ehrlichen, vertrauensvollen Ebene miteinander und sind an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert.
  - Win-Win Situation - Beide Parteien profitieren von der Zusammenarbeit.
- h. Das Geschäft des Kunden floriert , er hat ein großes Vergabevolumen und weist Bonität und gute Zahlungsmoral auf.
  - Er ist zahlungsfähig und zahlungswillig.

Die **Anforderungen** der Kunden werden auf das von Lipp angebotene Leistungsportfolio abgestimmt. Es soll eine Zielklientel generiert werden, die die offerierten Leistungen auch nachfragt. Dabei finden auf der einen Seite die unter 4.3 genannten Geschäftsmodelle, auf der anderen Seite Leistungen, welche die Firma Lipp schon in der Vergangenheit unvergleichbar gemacht haben, Anwendung.

- i. der Kunde sucht einen Spezialisten für seine Belange (Spezial -Technologien, -Fähigkeiten und -Kenntnisse).
  - der Lieferant soll zielgruppenorientiert und entsprechend qualifiziert sein.

- j. Der Kunde will eine Vertrauensbasis mit seinem Lieferanten und schätzt Zuverlässigkeit.
  - Basis- und Zielkunden vertrauen auf zuverlässige Auftragserfüllung.
  
- k. Der Kunde nutzt die Möglichkeit der Verlagsbetreuung.
  - Der Karl M. Lipp Verlag ermöglicht den Vertrieb über den deutschen Buchhandel (Verlagsverzeichnis deutscher Buchhandel, ISBN-Nr.)
  
- l. Der Kunde nutzt die Möglichkeit der Anzeigenakquisition.
  - Lipp verfügt über Kontakte und die Qualifikationen, um Anzeigen für Kundenprojekte zu akquirieren. Dies verbilligt für den Kunden die Produktionskosten.
  
- m. Beim Kunden hat die Marketingabteilung Einkaufsdominanz, nicht der Einkauf.
  - Bei der Lieferantenwahl steht der Preis nicht im Vordergrund. Kreativität, Flexibilität und mehrstufige Leistungen werden erwartet.
  
- n. Der Kunde benötigt graphische/gestalterische Leistung
  - Er fordert Konzepte, will aber agenturunabhängig arbeiten.
  
- o. Der Kunde nutzt das Online-Visitenkarten-System
  - Alleinstellungsmerkmal (vgl. Kapitel 4.3)
  
- p. Der Kunde nutzt Database Publishing
  - Alleinstellungsmerkmal (vgl. Kapitel 4.3)

Die erstellte Kriterienliste kann nun in die Präferenzmatrix des zuvor vorgestellten Scoringmodells eingebaut werden. So ist es möglich, die einzelnen Kriterien zu bewerten und zu gewichten.

### 5.1.3 Einsatz des Scoring-Modells

Das speziell modifizierte Scoringmodell (vgl. Kap. 2.5) mit den drei Tabellen, Präferenzmatrix, Punktwertmatrix und Zielkundenfinder, liegt dieser Arbeit in CD-Rom-Form bei. Die MS Excel-Tabellen sind teilweise verknüpft; Einige wenige Angaben müssen noch händisch eingetragen werden. Auf lange Sicht soll der Zielkundenfinder so programmiert werden, dass er sich alleine durch das Anklicken der Merkmal-Felder steuern lässt.

Anforderungen und Eigenschaften werden bei der paarweisen Gegenüberstellung gleichwertig behandelt. Die Gewichtung der einzelnen Kriterien findet später in der Punktwertmatrix statt.

Die **Präferenzentscheidungen** werden durch den Geschäftsführer (Dieter Lipp) und den Projektleiter (Fabian Lipp) getroffen. Die Ergebnisse aus dieser Matrix sind sehr unübersichtlich und vorerst wenig aussagekräftig. Das Resultat wird erst im nächsten Schritt deutlich.

| Nr. | Bewertungskriterien  | Eigenschaften |                      |   |   |   |   |   |   |   |   | Anforderungen |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|     |  | a             | regelmäßige Aufträge | a | a | a | a | a | a | a | a | a             | a | a | a | a | a | a | a | a | a | a | a |
| b   | Periodika  | b             | b                    | b | b | b | b | b | b | b | b | b             | b | b | b | b | b | b | b | b | b | b | b |
| c   | Nutzung der gesamten Wertschöpfungskette                   | d             | d                    | d | d | d | d | d | d | d | d | d             | d | d | d | d | d | d | d | d | d | d | d |
| d   | Standort in der Zielregion                                 | d             | d                    | d | d | d | d | d | d | d | d | d             | d | d | d | d | d | d | d | d | d | d | d |
| e   | Kunde erkennt und schätzt besondere Leistung               | e             | e                    | e | e | e | e | e | e | e | e | e             | e | e | e | e | e | e | e | e | e | e | e |
| f   | Kunde ist bequem   | e             | e                    | e | e | e | e | e | e | e | e | e             | e | e | e | e | e | e | e | e | e | e | e |
| g   | schätzt kompetente Betreuung                               | e             | e                    | e | e | e | e | e | e | e | e | e             | e | e | e | e | e | e | e | e | e | e | e |
| f   | Entscheider hat finanziellen Spielraum bei Auftragsvergabe | g             | g                    | g | g | g | g | g | g | g | g | g             | g | g | g | g | g | g | g | g | g | g | g |
| g   | Interesse an langfristiger win-win-Geschäftsbeziehung      | g             | g                    | g | g | g | g | g | g | g | g | g             | g | g | g | g | g | g | g | g | g | g | g |
| h   | Kunde ist zahlungsfähig /-willig                           | g             | g                    | g | g | g | g | g | g | g | g | g             | g | g | g | g | g | g | g | g | g | g | g |
| h   | großes Vergabevolumen                                      | i             | i                    | i | i | i | i | i | i | i | i | i             | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i |
| i   | Kunde sucht Spezialisten                                   | i             | i                    | i | i | i | i | i | i | i | i | i             | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i |
| i   | mit Zielgruppenorientierung                                | i             | i                    | i | i | i | i | i | i | i | i | i             | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i | i |
| j   | Kunde will Vertrauensbasis / schätzt Zuverlässigkeit       | j             | j                    | j | j | j | j | j | j | j | j | j             | j | j | j | j | j | j | j | j | j | j | j |
| k   | Kunde nutzt Verlagsbetreuung                               | j             | j                    | j | j | j | j | j | j | j | j | j             | j | j | j | j | j | j | j | j | j | j | j |
| k   | Kunde nutzt Anzeigenakquisition                            | k             | k                    | k | k | k | k | k | k | k | k | k             | k | k | k | k | k | k | k | k | k | k | k |
| l   | Beschaffung vorrangig durch Marketing, nicht Einkauf       | k             | k                    | k | k | k | k | k | k | k | k | k             | k | k | k | k | k | k | k | k | k | k | k |
| m   | Kunde fordert gestalterische Leistung                      | m             | m                    | m | m | m | m | m | m | m | m | m             | m | m | m | m | m | m | m | m | m | m | m |
| n   | Kunde nutzt Online-Visitenkarten-System                    | n             | n                    | n | n | n | n | n | n | n | n | n             | n | n | n | n | n | n | n | n | n | n | n |
| o   | Kunde nutzt Database Publishing                            | o             | o                    | o | o | o | o | o | o | o | o | o             | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o |
| p   |  | o             | o                    | o | o | o | o | o | o | o | o | o             | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o | o |

Abb. 11: Präferenzmatrix Lipp GmbH

## 5. Implementierung bei Lipp

Durch die paarweise Gegenüberstellung der einzelnen Bewertungskriterien ergibt sich für jedes einzelne eine Nennungshäufigkeit, die sich als Prozentwert ausdrücken lässt, wenn sie der Grundgesamtheit (vgl. Kap. 2.5) gegenübergestellt wird (Abb. 12). So kann ein erster Eindruck über die Wichtigkeit jedes Merkmals gewonnen werden. Um jedoch eine vergleichbare und quantifizierbare Aussage treffen zu können, wird ein konkreter Punktestand errechnet. Die **Nennungshäufigkeit** wird mit einem **Multiplikator** auf die individuelle Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Firma Lipp angepasst. Die Multiplikatoren zwischen 1 und 10 wurden durch Brainstormings mit Vertrieb und Geschäftsführung erarbeitet. Aus der resultierenden Punktezahl ergibt sich schließlich eine Rangfolge. Diese beschreibt nun definitiv die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien für die Zielkundenakquisition in der Firma Lipp.

| Kriterium | Häufigkeit  | Grundgesamtheit | Prozent | Multiplikator | Punkte | Rang |    |
|-----------|---|-----------------|---------|---------------|--------|------|----|
| a         | regelmäßige Aufträge, Periodika                           | 15              | 120     | 13%           | 8      | 120  | 3  |
| b         | Nutzung der gesamten Wertschöpfungskette                  | 14              | 120     | 12%           | 10     | 140  | 1  |
| c         | Standort in der Zielregion                                | 1               | 120     | 1%            | 5      | 5    | 15 |
| d         | Kunde erkennt und schätzt besondere Leistung              | 6               | 120     | 5%            | 8      | 48   | 10 |
| e         | Kunde ist bequem, schätzt kompetente Betreuung            | 8               | 120     | 7%            | 7      | 56   | 7  |
| f         | Entscheider hat finanziellen Spielraum bei Auftragvergabe | 3               | 120     | 3%            | 7      | 21   | 13 |
| g         | Interesse an langfristiger win-win-Geschäftsbeziehung     | 9               | 120     | 8%            | 8      | 72   | 6  |
| h         | Kunde ist zahlungsfähig / -willig, großes Vergabevolumen  | 8               | 120     | 7%            | 5      | 40   | 12 |
| i         | Kunde sucht Spezialisten mit Zielgruppenorientierung      | 10              | 120     | 8%            | 8      | 80   | 5  |
| j         | Kunde will Vertrauensbasis / schätzt Zuverlässigkeit      | 6               | 120     | 5%            | 7      | 42   | 11 |
| k         | Kunde nutzt Verlagsbetreuung                              | 6               | 120     | 5%            | 9      | 54   | 8  |
| l         | Kunde nutzt Anzeigenakquisition                           | 1               | 120     | 1%            | 6      | 6    | 14 |
| m         | Beschaffung vorrangig durch Marketing, nicht Einkauf      | 1               | 120     | 1%            | 4      | 4    | 16 |
| n         | Kunde fordert gestalterische Leistung                     | 7               | 120     | 6%            | 7      | 49   | 9  |
| o         | Kunde nutzt Online-Visitenkartensystem                    | 13              | 120     | 11%           | 10     | 130  | 2  |
| p         | Kunde nutzt Database Publishing                           | 12              | 120     | 10%           | 8      | 96   | 4  |

Abb. 12: Punktwertmatrix Lipp GmbH

Jetzt sind bereits deutliche Tendenzen zu erkennen. Wie zu erwarten finden sich Alleinstellungsmerkmale wie "Database Publishing" oder das "Online-Visitenkartensystem" unter den ersten Rängen wieder. Auch Kriterien, welche die Kapazitätsauslastung unterstützen wurden stark bewertet. Merkmale die Verwaltung und Logistik betreffen finden dagegen wenig Beachtung.

### **5.1.4 Kundenbewertung anhand der Kriterien mit dem Zielkundenfinder**

Aus der resultierenden Rangfolge werden die Schwerpunkte für die Firma Lipp bereits sehr deutlich. Nun müssen bestehende und potenzielle Kunden auf den Erfüllungsgrad dieser Merkmale geprüft werden. Was bei bestehenden Kunden eher zur Kontrolle gedacht ist, ist bei potenziellen Kunden die Entscheidungsgrundlage für eine etwaige Akquisition. Bei der Ausgliederung von Kunden mangels Kriterienerfüllung besonders behutsam vorgegangen werden.

Wie unter 2.6 beschrieben, lassen sich die Zielkunden je nach Eignung in Kategorien einteilen (ABC-Kunden). Jede Zielgruppe, oder auch jeder Einzelkunde, wird auf Erfüllung jedes einzelnen Merkmals geprüft. Trifft ein Merkmal zu, so erhält die Zielgruppe die Punktzahl, die sich aus dem Rang des Merkmals ergibt (Rang 1 = 16 Punkte).

Bei der vorliegenden Kriterienliste von 16 Merkmalen ergibt sich pro Zielgruppe, oder Einzelkunde, eine Maximalpunktzahl von 136 Punkten (16+15+14+13+...).

#### **5.1.4.1 Evaluierung von Zielgruppen**

Die Liste der aufgeführten Zielgruppen beruht auf Einschätzungen und Erfahrungswerten des Vertriebsteams von Lipp.

Jede Zielgruppe wird auf das Zutreffen jedes einzelnen Merkmals geprüft. Entsprechend der Ränge der zutreffenden Merkmale wird für jede Zielgruppe ein Punktestand aufsummiert. Dieser Punktestand entscheidet über die Zugehörigkeit zur Kategorie A, B oder C. Für diese Matrix werden folgende Abstufungen für die Kategorien angewendet:

- A = 136 - 91 Punkte
- B = 90 - 71 Punkte
- C = 70 - 0 Punkte

Die Kategorien haben keine homogenen Punkteabstände, da die Steigung nicht linear verläuft. Der mittlere Bereich ist mit einigen erfüllten Merkmalen schnell zu erreichen. Für die A-Kategorie wird dagegen ein sehr hoher Erfüllungsgrad benötigt.

| Zielgruppe            | Rang      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 | Punkte<br>(max. 136) | Kategorie<br>(ABC) |                 |
|-----------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------|
|                       | Punkte    | r <sub>1</sub> | r <sub>2</sub> | r <sub>3</sub> | r <sub>4</sub> | r <sub>5</sub> | r <sub>6</sub> | r <sub>7</sub> | r <sub>8</sub> | r <sub>9</sub> | r <sub>10</sub> | r <sub>11</sub> | r <sub>12</sub> | r <sub>13</sub> | r <sub>14</sub> | r <sub>15</sub> |                      |                    | r <sub>16</sub> |
|                       | Kriterium | b              | o              | a              | p              | i              | g              | e              | k              | n              | d               | j               | h               | f               | l               | c               |                      |                    | m               |
| Verlage               | x         |                | x              | x              | x              |                |                |                |                |                |                 | x               |                 |                 | x               | x               |                      | 66                 | C               |
| Werbeagenturen        |           |                |                | x              | x              |                |                |                |                |                |                 | x               |                 |                 |                 |                 | x                    | 35                 | C               |
| Kulturinstitutionen   | x         | x              | x              | x              | x              | x              | x              | x              | x              | x              | x               | x               | x               | x               | x               | x               | x                    | 136                | A               |
| öffentliche Hand      | x         | x              | x              | x              |                |                |                | x              | x              | x              |                 |                 | x               |                 | x               |                 |                      | 93                 | A               |
| Privatkunden          | x         |                |                |                |                | x              | x              | x              | x              | x              | x               |                 |                 | x               |                 | x               |                      | 73                 | B               |
| Großkonzerne          |           | x              | x              | x              |                |                |                |                |                | x              |                 |                 | x               | x               |                 |                 | x                    | 61                 | C               |
| Banken                |           | x              | x              | x              |                |                |                |                |                | x              |                 |                 | x               | x               |                 |                 | x                    | 61                 | C               |
| Versicherungen        |           | x              | x              | x              | x              |                |                |                |                | x              |                 |                 | x               | x               |                 |                 | x                    | 73                 | B               |
| Pharma                |           | x              | x              | x              | x              |                |                |                |                | x              |                 |                 | x               | x               |                 |                 | x                    | 73                 | B               |
| Gastronomie           | x         |                |                | x              | x              | x              |                | x              |                | x              | x               | x               |                 |                 | x               | x               | x                    | 92                 | A               |
| Stiftungen            | x         |                |                |                |                | x              | x              | x              | x              | x              | x               |                 |                 | x               |                 | x               | x                    | 86                 | B               |
| Vereine               | x         |                |                |                |                | x              | x              | x              | x              | x              | x               |                 |                 |                 | x               | x               | x                    | 73                 | B               |
| Verbände              | x         |                |                |                |                | x              | x              | x              | x              | x              | x               |                 |                 | x               | x               | x               | x                    | 89                 | B               |
| Auktionshäuser        | x         |                |                | x              |                | x              |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 | x                    | 44                 | C               |
| Messen                | x         |                |                |                |                | x              |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                      | 28                 | C               |
| mittelst. Unternehmen | x         | x              |                |                | x              |                | x              | x              | x              | x              | x               | x               | x               | x               |                 |                 | x                    | 102                | A               |
| selbstst. Produzenten |           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 | x                    | 2                  | C               |
| Institute             | x         |                |                |                |                |                | x              | x              | x              | x              | x               |                 |                 | x               |                 |                 | x                    | 74                 | B               |

Abb. 13: Zielkundenfinder Lipp GmbH

Hier zeigt sich, dass die A-Kunden für Lipp in den Bereichen Kulturinstitutionen, öffentliche Hand, Gastronomie und bei diversen mittelständischen Unternehmen zu suchen sind. Entsprechend gliedern sich die übrigen Zielgruppen in die Kategorien B und C ein. Im nächsten Schritt gilt es zu definieren, wie die Akquisition sich in den verschiedenen Kategorien unterscheiden soll.

### 5.1.4.2 Evaluierung eines fiktiven Kunden

Wie bereits oben erwähnt, lässt sich der Zielkundenfinder auch zur Bewertung und Kategorisierung einzelner Kunden heranziehen. Im Folgenden wird die gesamte Prozedur für einen exemplarischen Zielkunden der Firma Lipp durchlaufen. Sie soll die Vorgehensweise und die praktische Relevanz verdeutlichen.

Zur Definition des "Beispielkunden" wird die, bei der Schober Information Group beschaffte, Kontaktdatenbank herangezogen. Bei der Suche in der Zielgruppe Großkonzerne (Abb. 13) mit Standort in Deutschland wird unter anderen auch die **Infineon Technologies AG** aufgelistet (sogar Anlaufstelle in München). Dabei handelt es sich um eine Tochterfirma von Siemens, die sich auf die Produktion von Halbleitern spezialisiert hat. Im nächsten Schritt wird das in Betracht gezogene Unternehmen an den Kriterien des Zielkundenfinders gemessen.

| Zielgruppe  | Rang      | r <sub>1</sub> | r <sub>2</sub> | r <sub>3</sub> | r <sub>4</sub> | r <sub>5</sub> | r <sub>6</sub> | r <sub>7</sub> | r <sub>8</sub> | r <sub>9</sub> | r <sub>10</sub> | r <sub>11</sub> | r <sub>12</sub> | r <sub>13</sub> | r <sub>14</sub> | r <sub>15</sub> | r <sub>16</sub> | Punkte<br>(max. 136) | Kategorie<br>(ABC) |
|-------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------|
|             | Punkte    | 16             | 15             | 14             | 13             | 12             | 11             | 10             | 9              | 8              | 7               | 6               | 5               | 4               | 3               | 2               | 1               |                      |                    |
| Infineon AG | Kriterien | b              | o              | a              | p              | i              | g              | e              | k              | n              | d               | j               | h               | f               | l               | c               | m               | 108                  | A                  |

Abb. 14: Zielkundenfinder Infineon AG

Zu Infineon ist in bezug auf eine mögliche Akquisition zu sagen, dass versucht werden soll, die Leistungen aus den Bereichen Database Publishing und Onlinevisitenkarten zu platzieren. Die Größe des Unternehmens und der offensichtliche Bedarf lassen vermuten, dass daran Interesse bestehen könnte. Durch eine Zusammenarbeit in diesen Spezialgebieten der Firma Lipp soll eine langfristige Kundenbeziehung aufgebaut werden. Außerdem soll versucht werden für Infineon konzeptionelle Leistungen zu erstellen und Produkte anzubieten, die die gesamte Wertschöpfungskette nutzen. Ob all diese Leistungen letztlich platziert werden können und ob bei Infineon tatsächlich ein Bedarf dafür besteht, lässt sich im Laufe der Akquisition klären. Dabei ist der Verkäufer angehalten, die Neugier für innovative Produkte zu wecken. Möglicherweise hat der Kunde Verwendung für das Produkt, weiß aber noch nicht von dessen Existenz.

Einige Punkte sprechen jedoch auch gegen Infineon als potenziellen Kunden. Das Unternehmen ist ISO-zertifiziert. Daraus ergeben sich Richtlinien für Einkauf, so dass Druckaufträge zum Beispiel ausgeschrieben werden müssen. Einige Leistungen, wie zum Beispiel die Verlagsbetreuung können vermutlich nicht platziert werden. Zuletzt ist der Kunde nicht besonders beratungsintensiv. Unternehmen dieser Größenordnung sind sich ihrer Kommunikationsziele sehr bewusst. Eine zukünftige Kooperation mit der Werbeagentur von Infineon ist zu erwägen.

Wie aus der Tabelle (Abb. 14) hervorgeht überwiegen die positiven Aspekte. Mit 108 Punkten wird Infineon der Kategorie A-Kunden zuteilt. Entsprechend ist die weitere Vorgehensweise bei der Akquisition zu planen.

### 5.1.5 Umgang mit Zielkundenkategorien

Die Zielkunden müssen entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu den Kategorien priorisiert werden. Dazu ist es nötig, Verhaltensrichtlinien für den Akquisitionsprozess bei A-, B- und C-Kunden festzulegen. So wird sichergestellt, dass Kunden, die für das Unternehmen wichtiger sind auch mit entsprechend höherem Aufwand akquiriert werden. Entsprechend wird bei B- und C-Kunden der Aufwand stufenweise reduziert.

Für die Firma Lipp wurden entsprechende Richtlinien in Verbindung mit der Geschäftsleitung und mit dem Vertrieb festgelegt und als Standard definiert. Dabei stehen die Akquisitionsdauer, bis der Kontakt fallengelassen wird und Intensität der Kommunikationsmittelanwendung im Vordergrund:

**A-Kunden** erhalten das vollständige personalisierte Akquisitionspaket inklusive Image-Folder und Visitenkarte des Ansprechpartners in einer edlen Mappe. Ihnen wird intensiv nachtelefoniert. Sie werden per E-Mail mit Neuigkeiten versorgt und werden zu Kundenevents eingeladen. Bei Interesse wird die hochwertige Image-Broschüre zugeschickt. Der Außendienst ist besonders bemüht, persönliche Beratungsgespräche zu vereinbaren und beschäftigt sich für maximal ein Jahr auch ohne konkreten Auftrag mit der Akquisition des potenziellen Kunden. Die Frist wird nur unterbrochen, wenn unmissverständliche Signale vom Kunden ausgehen, die besagen, dass keine Aufträge zu erwarten sind.

**B-Kunden** erhalten den Lipp Image-Folder, die Visitenkarte des Ansprechpartners und ein einseitiges Standardanschreiben in der edlen Mappe. Sie werden ein halbes Jahr umworben, dann aber fallengelassen, wenn kein Auftrag in Sicht ist. Sie werden nicht auf Kundenevents eingeladen. Ist das Scheitern der Akquisition schon früher offensichtlich, werden die Bemühungen eingestellt.

**C-Kunden** werden nur bei Engpässen im A- und B-Bereich angegangen. Sie erhalten das einseitige Standardanschreiben und den Folder. Bei ausbleibender oder zäher Reaktion wird der Kontakt nicht weiter akquiriert. Ist das Desinteresse beim ersten Telefonat offensichtlich, bleiben weitere Bemühungen aus.

**Infineon** hat sich laut Zielkundenfinder als A-Kunde erwiesen und wird somit mit dem kompletten Kommunikationsmix akquiriert. Die weitere Vorgehensweise beginnt mit der individuellen Gestaltung und Anpassung des Akquisitionskonzeptes.

## 5.2 Neukunden-Akquisition

### 5.2.1 Akquisitionskonzept

Das Akquisitionskonzept basiert, wie unter 3.1 beschrieben, auf einem Kommunikationsmix aus individuellem Akquisitionspaket, Telefonakquisition (Nachtelefonieren) und dem persönlichen Beratungsgespräch. Da es sich dabei um ein individualisiertes Ansprachekonzept handelt ist es für jeden potenziellen Kunden neu zu erstellen. Dazu sind die oben beschriebenen Leitfäden nützlich. Besonders die Entwicklung des Baukastensystems für das Akquisitionsanschreiben ist dabei sehr hilfreich, da durch das Wiederverwenden von archivierten Bestandteilen viel Zeit und Energie gespart werden kann. Die direkte Umsetzung für die Firma Lipp erfolgt an dieser Stelle exemplarisch. Es werden Bilder, Grafiken und Marktanalysen zu Klientel und Wettbewerb des Kunden erstellt und in ein exemplarisches Akquisitionspaket integriert. Danach werden die verwendeten Elemente in der Praxis in den Baukasten aufgenommen und archiviert.

Wie bereits in 5.1.4.2 dargelegt eignet sich die Firma **Infineon Technologies AG** aufgrund ihrer Merkmalsausprägungen als Zielkunde für die Firma Lipp. Das Unternehmen erfüllt einige der für wichtig befundenen Bewertungskriterien aus der Zielkundendefinition. So hat es zum Beispiel Bedarf an Teilkatalogen die mit "Database Publishing" hergestellt werden können. Infineon als erfolgreiches Unternehmen kann man Liquidität unterstellen und aufgrund der Größe lässt sich ein enormer auflagenbedingter Umsatz vermuten. Außerdem besteht eine Wahrscheinlichkeit, dass das Visitenkarten-Online-System platziert werden kann; Großkonzerne haben einen enormen Bedarf an Visitenkarten.

Ein mögliches, individuelles Akquisitionspaket an die Infineon Technologies AG ist im Anhang (Seite 79) dieser Arbeit zu finden. Für die Analyse der Kundenmärkte wurden exemplarisch die Infineon-Zielkunden "Unterhaltungselektronik" und "Medizintechnik" herangezogen.

Die folgende Telefonakquisition, sowie das Beratungsgespräch können anhand der oben beschriebenen Leitfäden vorbereitet werden. Die Verwaltung der Akquisition und die Vorgehensweise zur weiteren

Kontaktpflege werden durch die neu beschaffte CRM-Software von Schober bzw. von KMC-Consulting begleitet.

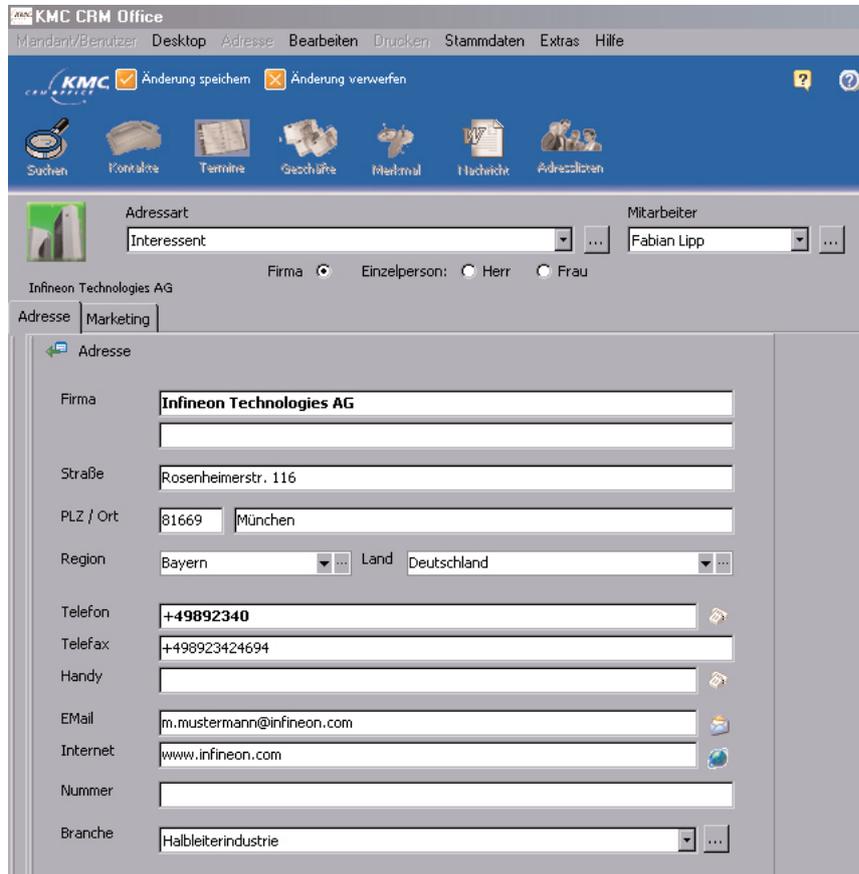
### **5.2.2 Datenbankgestützte Verwaltung der Akquisition**

Die CRM-Software von KMC Consulting, "KMC Office", ermöglicht die Anlage einer Akquisitionsdatenbank. Bestehende Kundendatenbanken können problemlos importiert und integriert werden. Jedoch liegt das Augenmerk in dieser Arbeit auf der Verwaltung der Daten neuer, potenzieller Kunden. Über die Vernetzung der Software zu der Schober-Online-Adressdatenbank können jederzeit neue Kontaktdaten abgerufen und eingepflegt werden (kostenpflichtig). Die Auswahl der Kontakte erfolgt auf Basis der Zielgruppen, die zuvor definiert wurden (Zielkundenfinder). Natürlich kann die Suche auch noch anhand vieler anderer Merkmale, wie Betriebsgröße oder Standort, eingegrenzt werden.

Jeder Akquisitionsschritt kann geplant und dokumentiert werden. Für jeden potenziellen Kunden wird ein Profil angelegt. In diesem Profil können alle Eigenschaften und die komplette Akquisitionshistorie des Kunden hinterlegt werden. Sobald er den ersten Auftrag erteilt ändert sich sein Status von "Interessant" zu "Kunde". Über die Software lässt sich auch die Terminverwaltung für Akquisitionsmaßnahmen steuern. Der gesamte Prozess wird so begleitet. Durch die Erinnerungsfunktion werden fällige Akquisitionsmaßnahmen in Erinnerung gerufen.

Außerdem lassen sich Akquisitionserfolge eindeutig nachvollziehen. Es lässt sich zum Beispiel auf einen Blick sagen, mit welchen Akquisitionsmaßnahmen welche Zielgruppe am ehesten zu gewinnen ist und wie lange sich der Prozess der Akquisition in der Regel hinzieht. Dazu stehen in der Software Auswertungsmodule zu Verfügung, mit denen solche Sachverhalte visualisiert werden können (Diagramme). Das Programm bietet noch sehr viele Möglichkeiten, die allerdings für die Zwecke dieser Arbeit nicht relevant sind.

Für Infineon wird ebenfalls ein Profil angelegt (Abb. 15). Hier werden Termine für den Akquisitionsprozess, Zuständigkeiten für den Kontakt und spezielle Eigenschaften des Unternehmens festgelegt und dokumentiert.



The screenshot displays the KMC CRM Office software interface. At the top, there is a menu bar with options: Mandant/Benutzer, Desktop, Adresse, Bearbeiten, Drucken, Stammdaten, Extras, and Hilfe. Below the menu bar is a toolbar with icons for Suchen, Kontakte, Termine, Geschäfte, Merkmal, Handwrite, and Adresslisten. The main area shows the profile for Infineon Technologies AG. The 'Adressart' is set to 'Interessant' and the 'Mitarbeiter' is 'Fabian Lipp'. The 'Firma' is 'Infineon Technologies AG'. The 'Adresse' tab is selected, showing the following details: Straße: Rosenheimerstr. 116, PLZ / Ort: 81669 München, Region: Bayern, Land: Deutschland, Telefon: +49892340, Telefax: +498923424694, Handy: (empty), EMail: m.mustermann@infineon.com, Internet: www.infineon.com, Nummer: (empty), and Branche: Halbleiterindustrie.

Abb. 15: KMC Office, Infineon Profil

### 5.3 Ausblick - Nächste Schritte

Die Umstellung auf ein durchstrukturiertes Akquisitionskonzept, das auf einer Zielkundenstrategie beruht lässt sich nicht über Nacht durchführen. Bei der technischen Umsetzung ist zu beachten, dass die CRM-Software für alle Vertriebsmitarbeiter nutzbar gemacht werden muss. Hierfür muss eine serverbasierte Version beschafft werden. Des weiteren sind Schulungen für die CRM-Software und für den Zielkundenfinder nötig. Außerdem reicht es nicht aus, die technische Machbarkeit zu präsentieren, die Relevanz der Methodik muss außerdem verständlich gemacht werden.

Grundsätzlich sind Vertriebsmitarbeiter an ihre routinierten Arbeitsabläufe gewohnt und haben sich im Laufe der Jahre ihre eigenen "Erfolgsmodelle" zurechtgelegt. Sich künftig im Rahmen von Leitfäden, Handlungsanweisungen und Richtlinien zu bewegen widerstrebt vielen.

Besonders wichtig ist es deshalb die Vorteile und die Notwendigkeit einer strukturierten Marktbearbeitung zu kommunizieren und verständlich zu machen. Werkzeuge wie der "**Zielkundenfinder**", oder die neu beschaffte Software können dabei wichtige Impulse geben. Letztendlich muss das Konzept jedoch von den betroffenen Mitarbeitern angenommen und eigenverantwortlich umgesetzt werden.

Durch die zunehmende Transparenz der Akquisitionsverfahren besteht die Gefahr, dass sich die akquirierenden Verkäufer bei ihrer Arbeit kontrolliert fühlen, was ihre Motivation beeinträchtigen kann. Um so wichtiger ist es, bereits im Vorfeld Missverständnisse auszuräumen und den Beteiligten zu zeigen, wie sie ihre eigene Arbeitsweise mit den neuen Methoden effizient verbinden können, um letztlich für sich selbst und das Unternehmen erfolgreicher zu werden. Das ganze System muss langsam, aber dennoch mit Nachdruck und Zielorientierung wachsen. Dabei müssen sich alle Beteiligten miteinbringen. Mit dieser Konsequenz steht und fällt das ganze System. Sobald ein Einzelner zum Beispiel die Datenbank nicht mit seinen Akquisitionsergebnissen aktualisiert, verliert diese deutlich an Aussagekraft und Vollständigkeit.

Die in dieser Arbeit beschriebenen Methoden und Werkzeuge müssen sinngemäß und konsequent eingesetzt werden. Auf diese Weise werden sich bald erste Erfolge abzeichnen, die die Richtigkeit der Strategie belegen. Es darf nicht vergessen werden, dass sich durch Änderungen in der Vertriebsorientierung und Änderungen im Kundenstamm das ganze Unternehmen verändert und sich in eine bestimmte Richtung entwickelt. Die definierten Kriterien sowie die entsprechende Ausrichtung auf Zielkunden muss ständig in Frage gestellt und aktualisiert werden. Die Definition von Zielgruppen und die Ableitung eines Konzeptes zur Akquisition der dazugehörigen Kunden ist kein einmaliger Vorgang. Vielmehr ist es als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen, der von jedem Beteiligten getragen werden muss. Auch Anpassungen in der Vertriebsorganisation sind nicht auszuschließen.

## 6 Fazit

Wie in den meisten Bereichen der Wirtschaft ist auch bei der Akquisition von Aufträgen die Kombination aus Effektivität und Effizienz gefordert.

**Effektivität**<sup>35</sup> ist das Maß für die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen.

- Die richtigen Dinge tun

**Effizienz** ist das Maß für die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes.

- Die Dinge richtig tun

Durch die Konzentration auf Zielkunden die auf das Leistungsportfolio des Unternehmens abgestimmt sind, werden die Effektivität gesteigert und Streuverluste minimiert. Kunden die nicht in das Zielkundenraster passen werden entsprechend weniger berücksichtigt.

Durch die detaillierte Definition von Einzelmaßnahmen, wie die Zielklientel zu akquirieren ist, wird die Effizienz der Akquisition gesteigert.

Das kombinierte System aus Zielkundenstrategie und Neukundenakquisitionskonzept stärkt der gesamten Vertriebsmannschaft den Rücken. Die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens wird jedem Verkäufer bewusster und erstmalig werden nur Kunden angesprochen, die sich speziell für diese Leistungen interessieren. Der Kundenkontakt gewinnt dadurch eine neue Qualität. Der Vertrieb kann überzeugender auftreten und der Kundschaft einen größeren Nutzen bieten. Dadurch bringt auch das Verkaufen mehr Freude und die Motivation jedes Einzelnen wird gesteigert. Der Erfolg der Verkäufer und damit des Unternehmens verstärkt sich mehr und mehr.

Ein durchdachtes Akquisitionskonzept auf Basis einer Zielkundenstrategie kann für Unternehmen der mittelständischen Druckindustrie als Erfolgsfaktor dienen. Es ist ein Begleiter beim Verlassen der Austauschbarkeit in der Masse, hin zum Erfolg mit maßgeschneiderten Kunden. Erste Erfolge zeichnen sich in der Firma Lipp bereits kurz nach der Einführung ab.

---

<sup>38</sup> vgl. [www.fischer-zim.ch/auszuege-pcs-buch](http://www.fischer-zim.ch/auszuege-pcs-buch), 01.05  
(Effektivität - Effizienz)

## Glossar

**5-Kräfte Modell** - vgl. Porter, Wettbewerbsstrategien (Buchquellen)

**B2B** - Business to Business; Die Kunden des Unternehmens sind Unternehmen.

**B2C** - Business to Customer; Die Kunden des Unternehmens sind Endverbraucher.

**Corporate Identity (CI)** - Die englische Bezeichnung für die Unternehmensidentität oder Unternehmenspersönlichkeit.

**CRM-Datenbank** - Customer Relationship Management. Eine Datenbank, in der sich viele verschiedene Kundendaten ablegen und verwalten lassen. Sie gilt als modernes Kundenbindungsinstrument.

**Differenzierung** - Eine Wettbewerbsstrategie, die für Unternehmen vorsieht, sich anders als der Wettbewerb zu positionieren und diesen in Qualität und Leistung zu übertreffen.

**Direkt Mailing** - Direct Mailing ist eine Maßnahme des Direktmarketings, bei dem eine bestimmte Zielgruppe von Kunden persönlich per Brief, Fax, SMS oder E-Mail angeschrieben wird.

**Fokussierung** - Eine Absatzstrategie, die es vorsieht, bestimmte Leistungen bestimmten Kunden anzubieten.

**generische Strategien** - nach Porter; strategische Handlungsalternativen um den Konsequenzen aus dem 5-Kräfte Modell entgegenzutreten. (z.B. Differenzierung)

**Image-Broschüre** - Der Hauptwerbeträger der Firma Lipp. Sie ist sehr aufwändig gestaltet und teuer produziert. Qualität und Leistungsfähigkeit des Unternehmens sollen dadurch zum Ausdruck gebracht werden.

**Imagefolder** - Die "kleine Version" der Imagebroschüre der Lipp GmbH. Es handelt sich dabei um ein Faltblatt, welches das Unternehmen in seinen Grundzügen beschreibt.

**Polyuritan** - spezieller Kunststoff

**Präferenzmatrix** - Es wird jedes Kriterium mit jedem anderen verglichen. Es werden die Kriterien ermittelt, die im jeweiligen Paarvergleich bevorzugt, sprich präferiert, werden. Je größer die Zahl der Präferenzen, desto wichtiger ist ein Kriterium.

**Punktwertmatrix** - Die einzelnen Kriterien werden je nach Gewichtung des Entscheiders mit einem Multiplikator auf- oder abgewertet. Resultat ist für jedes Kriterium eine aussagekräftige Punktezahl.

**Scoring-Modell** - Eine Arbeitshilfe für die systematische Auswahl von Alternativen. Die Gesamtbeurteilung entsteht dann durch Addition und Multiplikation der Punktwerte. Am Ende lassen sich die Bewertungskriterien in einer Rangfolge darstellen, die deren Wichtigkeit zum Ausdruck bringt. (vgl. Präferenz- /Punktwertmatrix)

**Synergieeffekt** - Überlegenheit der gemeinsam erarbeiteten Gruppenproblemlösung im Vergleich mit der Lösung des besten Einzelnen, die zeitlich vor dem gemeinsamen Gruppenproblemlösungsprozess bestand.

**Zielkundenfinder** - Ein speziell für diese Arbeit entwickeltes Modell. Es soll die Eignung von potenziellen Kunden für eine Akquisition darstellen. Zielgruppen oder Einzelkunden werden nach ihren Merkmalen bewertet.

## **Abbildungsverzeichnis**

- Abb. 1: Ansoff-Matrix (S.17)
- Abb. 2: Porters 5-Kräfte-Modell, *www.unister.de* (S.19)
- Abb. 3: Unternehmensziele (S.24)
- Abb. 4: Präferenzmatrix allgemein (S.27)
- Abb. 5: Punktwertmatrix allgemein (S.29)
- Abb. 6: Zielkundenfinder allgemein (S.31)
- Abb. 7: Zielkundenfinder, Kunde X (S.32)
- Abb. 8: Checkliste Telefonakquisition (S.42)
- Abb. 9: Maslows Bedürfnispyramide (S.44)
- Abb. 10: Leistungsportfolio, Lipp GmbH (S.50)
- Abb. 11: Präferenzmatrix Lipp GmbH (S.65)
- Abb. 12: Punktwertmatrix Lipp GmbH (S.66)
- Abb. 13: Zielkundenfinder Lipp GmbH (S.68)
- Abb. 14: Zielkundenfinder, Infineon (S.69)
- Abb. 15: KMC Office, Infineon Profil (S.71)

## **Quellenverzeichnis**

### **Buchquellen**

*Ansoff, Harry Igor*, Management-Strategie, Verlag Moderne Industrie, München 1966

Gabler, Wirtschaftslexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1993

*Grafic Consult*, Bericht 10. GC-Symposium - Mission Possible, Unmögliche Umsätze möglich machen, München 2003

*HdM-Studenten, WD*, Broschüre Drupa Projekt, Stuttgart, 2004

*Jäger, Prof. Dr. Uwe*, Vorlesungsscript zu "Sales Print", HdM Stuttgart 2004

*Jäger, Prof. Dr. Uwe*, Vorlesungsscript zu "Betriebswirtschaft", HdM Stuttgart 2002

*Mair, Dr. Stephanie*, Erfolgsfaktoren mittelständischer Druckereiunternehmen, Fachverlag für das Graphische Gewerbe GmbH, München 1991

*Matt, Prof. Bernd und, Finkbeiner, Prof. Gerd*, Waypoints, Stuttgart 2000

*Meffert, Heribert*, Marketing, Gabler, Wiesbaden 2000

*Menz, Wolfgang*, Absatzplanung und Verkaufssteuerung in der Druckindustrie, Fachverlag für das graph. Gewerbe, München 1973

*Meyer, Davidson*, Offensives Marketing (Gewinnen mit POISE), Haufe Mediengruppe, 2001

*Oesterle, Melanie*, Diplomarbeit - Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten bei der Akquisition von Neukunden, Stuttgart 2002

*Porter, Michael E.*, Wettbewerb und Strategie, Econ, München 1999

*Porter, Michael E.*, Wettbewerbsstrategie (Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten), Campus-Verlag, Frankfurt 1999

*Schneck, Ottmar*, Basis-Know-How Betriebswirtschaft, Campus-Verlag, Frankfurt/Main 2000

*Treichel, Prof. Dr.*, Future of Print & Publishing (Chancen in der mediaEconomy des 21. Jahrhunderts), Print & Media Forum AG, Wiesbaden 2002

*Verweyen, Alexander*, Erfolgreich akquirieren (Instrumente und Methoden der direkten Kundenansprache), Gabler, München 2000

### **Internetquellen**

[www.bvdm-online.de](http://www.bvdm-online.de), 12.04 (Bundesverband Druck und Medien)

[www.ce.org](http://www.ce.org) 01.05 (Customer Electronics Association)

[www.deutschepost.de](http://www.deutschepost.de), 01.05 (Deutsch Post)

[www.europages.de](http://www.europages.de), 12.04 (Europages)

[www.fischer-zim.ch/auszuege-pcs-buch](http://www.fischer-zim.ch/auszuege-pcs-buch), 01.05 (Effizienz - Effektivität)

[www.forum-deutsche-medizintechnik.de](http://www.forum-deutsche-medizintechnik.de) 01.05 (Forum deutsche Medizintechnik)

[www.goyellow.de](http://www.goyellow.de) 12.04 (Go Yellow!)

[www.hoppenstedt.de](http://www.hoppenstedt.de), 12.04 (Hoppenstedt)

[www.ihk.de](http://www.ihk.de), 12,04 (Industrie- und Handelskammer)

[www.nebenjob.de](http://www.nebenjob.de), 01.05 (Telefonakquisition)

[www.schober.de](http://www.schober.de), 12.04 (Schober Information Group)

[www.unister.de](http://www.unister.de), 12.04 (5-Kräfte-Modell)

[www.wlw.de](http://www.wlw.de), 12.04 (Wer liefert was?)

[www.zfu.ch](http://www.zfu.ch), 12.04 (M. Porter, Fachartikel)

## **Anhang**

### **Bestandteile:**

- Akquisitionsanschreiben
- Visitenkarte  
*wie sie dem Akquisitionspaket beiliegt*
- Interview mit Vertriebsmitarbeitern
- Cd-Rom: Diplomarbeit (Quark XPress, PDF)  
  
Scoring-Modelle, Zielkundenfinder  
*allgemein / Lipp GmbH*  
(Excel, PDF)  
  
Bilder/ Grafiken  
  
Akquisitionsanschreiben  
*Infineon Technologies AG*  
(Power Point, PDF)



## Infineon Technologies AG

---

12.02.05

# Ihr Unternehmen



**Sehr geehrter Herr Mustermann,**

Sie sind Marketingleiter eines renommierten Halbleiterherstellers.

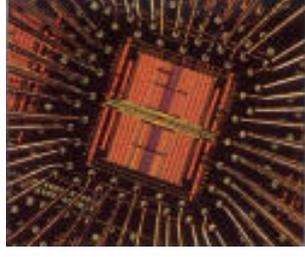
Als Spezialist für die Herstellung von Halbleitern und damit zusammenhängenden Komponenten versucht ihr Unternehmen den Anforderungen der internationalen Elektronikindustrie gerecht zu werden.

Mit einem Umsatz von € 7,19 Mrd., 35.600 Mitarbeitern und Standorten auf der ganzen Welt, gehören Sie zu den größten Unternehmen ihrer Branche. Niederlassungen in Amerika, Europa, Afrika und Asien garantieren ihnen ein Netzwerk, von dem ihre Kunden stark profitieren können.

Was Forschung & Entwicklung auf ihrem Gebiet angeht, nimmt Unternehmen eine Vorreiterposition ein..

Lassen sie uns gemeinsam über Ihre medialen Kommunikationsmöglichkeiten und -Chancen nachdenken, gemäß ihrem Motto:

„Never stop thinking“



# Ihr Wettbewerb



## Halbleiterindustrie

Der weltweite Halbleiterumsatz ist im Oktober auf 18,79 Milliarden US-Dollar (14,2 Milliarden Euro) gestiegen. Der Verkauf erhöhte sich gegenüber September 2004 allerdings nur um 1,5 Prozent, teilte der Halbleiterverband SIA (Semiconductor Industry Association) heute mit. Den bescheidenen Anstieg gegenüber dem Vormonat begründete SIA-Präsident George Scalise mit der anhaltenden Korrektur von Lagerbeständen in bestimmten Märkten.

Der Umsatz in Europa legte im Berichtsmonat gegenüber Oktober 2003 um 17 Prozent auf 2,96 Milliarden Dollar zu und gegenüber September dieses Jahres um 3,5 Prozent. In Nord- und Südamerika gab es gegenüber der Vorjahresvergleichszeit einen Zuwachs von 19,7 Prozent, in Japan ein Plus von 9,1 Prozent und im restlichen asiatisch-pazifischen Raum einen Anstieg von 32,8 Prozent.

Der Verband geht für das Schlussquartal 2004 gegenüber den vorangegangenen drei Monaten von einem stagnierenden Umsatz der globalen Chip-Branche und für das Gesamtjahr von einem Zuwachs von mindestens 28 Prozent aus. Der PC-Absatz erreichte traditionell im vierten Quartal wegen der Feiertagskäufe seinen Höhepunkt.



| REGIONAL MARKETS       | 2003      | 03-04 Change | 2004      | 04-05 Change | 2005      | 05-06 Change | 2006      | 06-07 Change | 2007      |
|------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| The Americas           | 32,330.7  | +23.2%       | 39,820.4  | -1.4%        | 39,259.4  | -3.0%        | 38,075.9  | +9.1%        | 41,526.1  |
| Europe                 | 32,310.0  | +25.6%       | 40,591.9  | +3.9%        | 42,170.1  | -1.3%        | 41,601.5  | +10.4%       | 45,915.3  |
| Japan                  | 38,942.2  | +22.6%       | 47,753.6  | +3.9%        | 49,633.6  | -1.8%        | 48,733.6  | +10.4%       | 53,818.2  |
| Asia Pacific           | 62,842.6  | +36.6%       | 85,828.7  | +7.2%        | 91,979.3  | +1.0%        | 92,917.0  | +14.1%       | 106,046.6 |
| Total Semiconductors   | 166,425.5 | +28.6%       | 213,994.6 | +4.2%        | 223,042.4 | -0.8%        | 221,328.0 | +11.7%       | 247,306.3 |
| <b>PRODUCT SUMMARY</b> |           |              |           |              |           |              |           |              |           |
| TOTALICS               | 139,964.7 | +28.6%       | 180,026.9 | +3.0%        | 185,402.8 | -1.2%        | 183,096.3 | +12.2%       | 205,385.0 |
| TOTAL DISCRETES        | 13,347.0  | +20.2%       | 16,039.3  | +6.3%        | 17,048.9  | -2.1%        | 16,666.5  | +5.5%        | 17,598.7  |
| TOTAL OPTOELECTRONICS  | 9,544.7   | +37.3%       | 13,100.8  | +13.4%       | 14,851.7  | +2.9%        | 15,281.2  | +10.4%       | 16,863.1  |
| TOTAL SENSORS          | 3,569.2   | +35.3%       | 4,827.6   | +18.9%       | 5,739.0   | +9.1%        | 6,262.1   | +19.1%       | 7,459.5   |

# Ihre Kunden

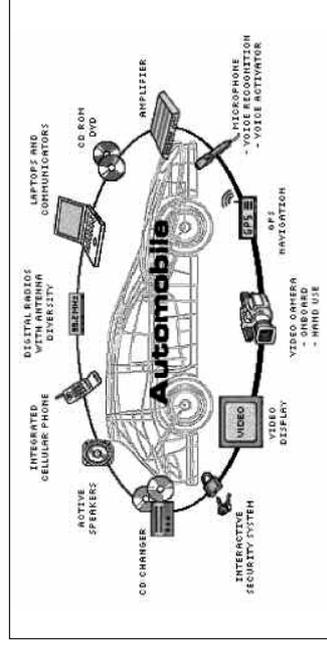
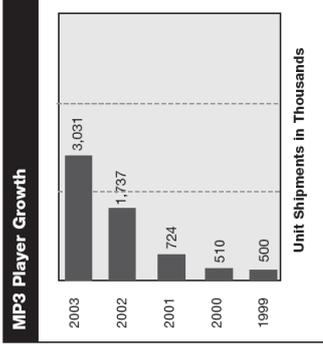


## Unterhaltungselektronik

Die CEA (Customer Electronics Association) rechnet für das Jahr 2005 mit einem enormen Wachstum des Marktvolumens. Dabei werden einige Segmente der Unterhaltungselektronik besonders stark betroffen sein.

In ihrer Publikation „5 Technologies to Watch – 2005“ prognostiziert die CEA folgenden fünf aufstrebenden Technologien besonders gute Absatzchancen:

- ▶ media servers – multifunktionale Heimnetzwerke nutzen web-Services
- ▶ portable entertainment
- ▶ hybrid white goods – Hausautomation, Vernetzung von Haushaltsgeräten
- ▶ innovative gaming – Spielekonsolen mit diversen Funktionalitäten
- ▶ telematics – Vollvernetzte Fahrzeuge



| Year | Stand Alone monitors | Overhead Consoles* | Overhead System in a bag | DVD Players** |
|------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------|
| 2003 | 99                   | 191                | 210                      | 163           |
| 2004 | 77                   | 172                | 408                      | 214           |
| 2005 | 89                   | 210                | 485                      | 317           |
| 2006 | 96                   | 253                | 560                      | 422           |
| 2007 | 99                   | 297                | 618                      | 554           |
| 2008 | 103                  | 333                | 663                      | 600           |

# Ihre Kunden



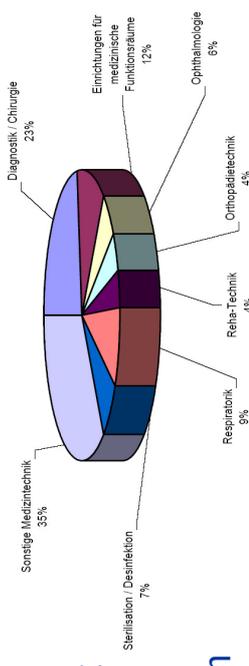
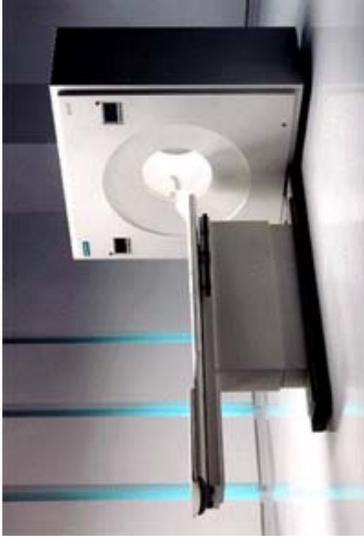
## Medizintechnik

Laut dem deutschen Industrieverband für optische, medizinische und mechatronische Technologien (SPECTARIS) werden in der Branche durchschnittlich 9% des Umsatzes – in Einzelfällen bis zu 25% – für Forschung und Entwicklung (FuE) aufgewandt. Tendenz steigend. Damit liegt Deutschland deutlich über dem Industriedurchschnitt von ca. 3% FuE-Anteil und bewegt sich weit im vorderen Feld der verschiedenen Industriezweige.

Die SPECTARIS-Branchen liegen weit vorn, was den Einsatz für die Zukunft betrifft.

Sie sind technologisch besonders leistungsfähig. Mehr noch die immer wieder mit bedeutenden internationalen Innovationspreisen ausgezeichnete Industrie hat in vielen Bereichen die Technologie-Führerschaft übernommen.

Der Anteil an Facharbeitern liegt zudem außerordentlich hoch – im Schnitt bei ca. 70%. Manpower für die Zukunft.



*Das sind wir*



Wir sind ein moderner Dienstleister in den Bereichen  
Print und Medien. 40 engagierte Beschäftigte setzen  
sich für Sie ein.



Wir arbeiten mit aller Kraft für den  
Kommunikationserfolg unserer Kunden.

# Die Unternehmensgruppe



Satz, Gestaltung  
& Typographie

Digitalisierte Vorstufe

Litho-Studio

Qualitätsgesicherte  
Druckproduktion

Produktentwicklung

Lager & Logistik

Online-Visitenkarten

Database Publishing

Kunstbände

Poster

Stadtführer

Kataloge

Anzeigen-  
Akquisition

Internet / Intranet

CD-ROM

Online-Shops

3D-Grafik

Virtuelle Welten

Datenbanken

Banner

Individuelle Kunst  
& Landschaftskalender

Bildarchive

# Unsere Philosophie



## Kundennähe

Erfolg braucht Begeisterung und Partnerschaft.



## Leistung

Es gibt für jedes Problem eine Lösung.



## Qualität

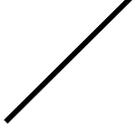
Technik versetzt Berge, Erfahrung erklimmt sie.



## Zuverlässigkeit

Pünktlichkeit ist viel, aber längst nicht alles.

*Ihr Team*

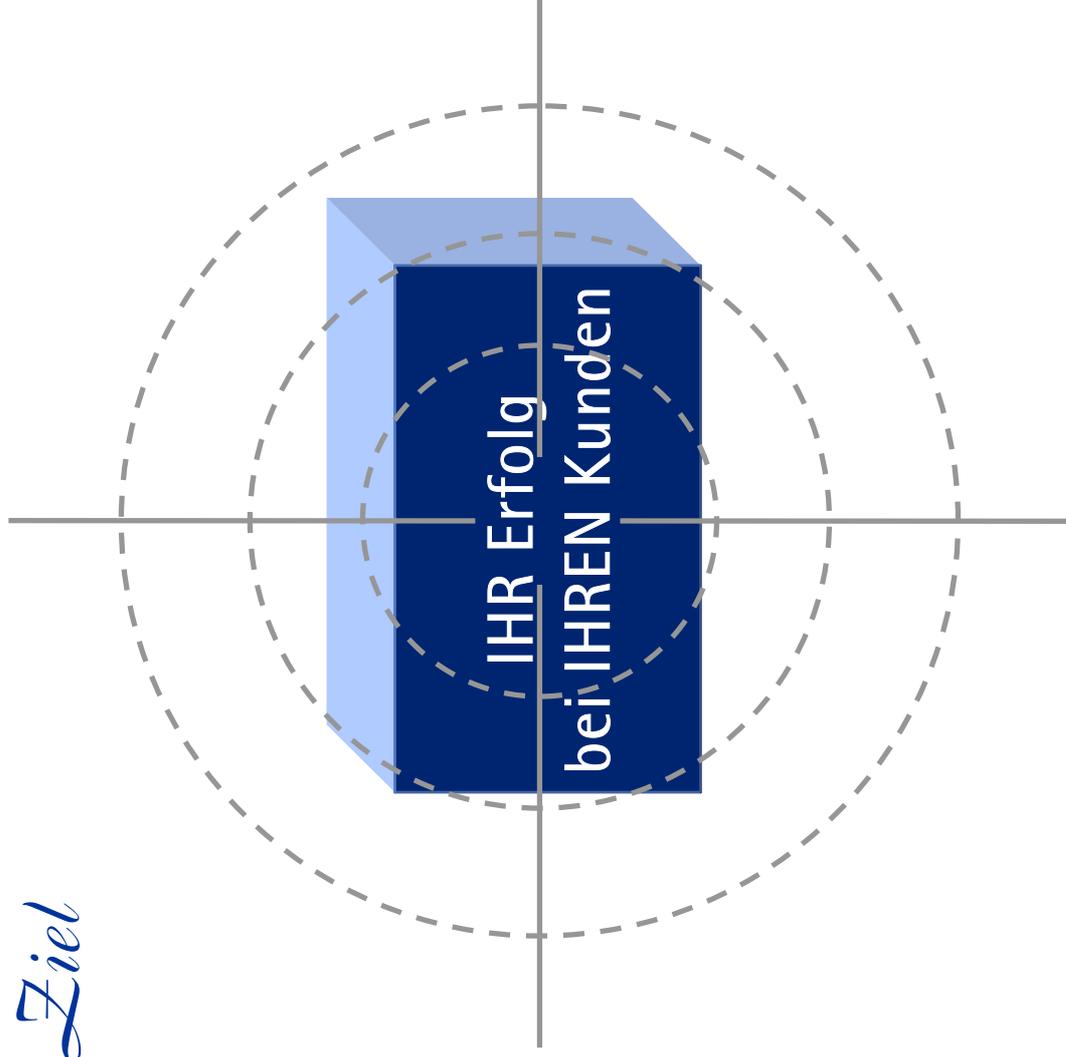


# Vertrauen Referenzen



Krauss Maffei  
Kunststofftechnik GmbH  
Vökl-Sportartikel  
Ingenium AG  
Siemens AG  
Lippert Gebäudetechnik  
Life Fitness Europe GmbH

*Unser Ziel*



# *Unser Vorschlag für ihren Erfolg*



## Produkt- und Teilekataloge

- ▶ Wir haben ein System entwickelt und zu unserem Spezialgebiet gemacht, das es uns ermöglicht, große Datenbanken, zum Beispiel ihre Produktverzeichnisse mit geringstem Aufwand automatisiert zu verwalten und zu publizieren.
- ▶ "Databased publishing" ist ihre Chance, die Beschaffung von Teilekatalogen zu vereinfachen und die mühsame Datenverwaltung und -pflege auszulagern.
- ▶ Nutzen Sie jetzt gemeinsam mit uns Ihre Möglichkeiten!

Lassen Sie uns darüber sprechen!

# Der Kontakt zu unserem Service



- ▶ Es ist unser Ziel, unsere Kunden zu „maßgeschneiderten“, der spezifischen Unternehmenssituation angepassten Ergebnissen zu führen und deren professionelle Umsetzung zu begleiten.
- ▶ Entscheidendes Prinzip unseres Service ist – neben der Entwicklung von Ideen und Konzepten – die intensive Betreuung in allen Prozessschritten und die Betreuung und Steuerung aller Produktionsschritte bis zur zufriedenstellenden Zielerreichung.
- ▶ Wir gehen davon aus, dass der Kunde durch unsere Leistungserbringung eine messbare Steigerung seines Kommunikations-Erfolges erfährt.



Ich würde mich sehr freuen, wenn sie mir ein wenig ihrer Zeit schenken könnten. Gern werde ich Sie in den nächsten Tagen anrufen.

# Interview mit den Vertriebsmitarbeitern

## **Akquisition**

- Wie funktioniert die Auswahl für potenzieller Kunden für die Neuakquisition bisher?
- Mit welcher Vorgehensweise werden diese angesprochen?
- Wo liegt die Erfolgsquote bei Neuakquisitionen?
- Was sind die häufigsten Reaktionen auf Akquisitionsversuche?
- Wie muss die Akquisition ablaufen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen?
- Wie werden vorhandene Leistungspakete verkauft und positioniert?

## **Zielkunden**

- Was kennzeichnet den idealen Auftrag / das ideale Produkt für die Firma Lipp?
- Was kennzeichnet den idealen Kunden der Firma Lipp?
- Durch welche Maßnahmen werden diese am ehesten auf uns aufmerksam?

## **Alleinstellungsmerkmale**

- Wie könnte ein Geschäftsmodell mit hohem Komplexitätsgrad bei Lipp aussehen?
- Was bedeutet das für die Ausrichtung auf Zielkunden?
- Können auch bestehende Kunden davon profitieren?
- Wie kann das Unternehmen bei der Präsentation des Geschäftsmodells unterstützen?