



Stefan Klein

Marktumfeld im Key Account Management



Solingen, 23. Juni 2010

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Key Account Management.....	1
3 Marktteil des Key Account Management.....	2
3.1 Charakterisierung ERP-Systeme	3
3.2 Makroumfeld	4
3.2.1 Politisch – rechtliches Umfeld	5
3.2.2 Ökonomisches Umfeld.....	6
3.2.3 Soziokulturelles Umfeld	7
3.2.4 Technologisches Umfeld	8
3.3 Mikroumfeld (Porter's Five Forces).....	8
3.3.1 Direkte Konkurrenz	11
3.3.2 Potentielle Konkurrenten	13
3.3.3 Zulieferer	14
3.3.4 Abnehmer.....	15
3.3.5 Substitute	17
3.4 Kritische Würdigung	18
Literaturverzeichnis.....	19

Abkürzungsverzeichnis

BSP	-	Bruttosozialprodukt
bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
CAS	-	Computer Algebra System
CRM	-	Customer - Relationship – Management
d.h.	-	das heißt
ERP	-	Enterprise Resource Planning
evtl.	-	eventuell
F & E	-	Forschung & Entwicklung
i.d.R.	-	in der Regel
IT	-	Informationstechnologie
KAM	-	Key Account Management
o.ä.	-	oder ähnliche(s)
o.g.	-	oben genannte(s)
PEST	-	Political, Environment, Social, Technology
TQM	-	Total Quality Management
u.a.	-	unter anderem
usw.	-	und so weiter
u.v.m.	-	und vieles mehr
UWG	-	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
z.B.	-	zum Beispiel
z.G.	-	zu Gunsten

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Darstellung unter Einbeziehung von Absatzmittler.....Seite 5
Abbildung 2: Markt für ERP-Systeme Umsätze und Marktanteile.....Seite13

1 Einleitung

Diese Arbeit beschreibt den Markt des Key Account Management und baut auf den bisherigen Publikationen zu diesem Thema auf. Dabei wird sowohl auf das Makro- und das Mikroumfeld im Industrie-/Investitionsgütermarkt, hier dem Markt für ERP-Systeme, Bezug genommen. Benchmark ist der Einfluss und die Marktstellung der SAP AG betrachtet. Die Bedeutung von Porter's Five Forces als auch der Einfluss von PEST werden untersucht.

2 Key Account Management

Key Account Management ist eine Form der Marketingorganisation und ausgerichtet auf die bevorzugte Behandlung von Abnehmern, die eine Schlüsselposition für den Erfolg einer Unternehmung einnehmen. Derartige Kunden werden demnach als Key Accounts bezeichnet. Ihre Machtposition wird im Absatzkanal als besonders hoch eingeschätzt. Unabhängig von der Organisation ihrer Verkaufsabteilung sind Unternehmen, die von diesen großen bedeutsamen Abnehmern abhängig sind, gezwungen, neue organisatorische Ansätze zu entwickeln, um den beschaffungsbezogenen Bedürfnissen dieser Kunden gerecht zu werden. Einer dieser Ansätze ist das Key Account Management. Derartige Key Accounts bedürfen aufgrund ihrer Schlüsselposition für den Erfolg der Unternehmung einer speziellen Behandlung.

Die marketingpolitischen Instrumente müssen daher möglichst genau auf die Key Accounts ausgerichtet werden. So müssen bspw. im Verkauf/Vertrieb Mitarbeiter eingesetzt werden, welche über einen höheren Kenntnisstand, bessere Verkaufserfahrung und umfangreichere Entscheidungsbefugnisse verfügen, als der Durchschnittsverkäufer.¹

Die Heraushebung der Key Accounts macht es möglich, zu ihnen eine enge Beziehung aufzubauen und sie langfristig an sich zu binden. Im Rahmen des Key Account Managements herrscht somit eine strategische Denkhaltung vor.²

¹ vgl. Alisch, K./Arentzen, U./Winter, E. (2004): Wirtschaftslexikon, S. 1668

² vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S.

3 Marktteil des Key Account Management

„Als Investitionsgüter werden Leistungen bezeichnet, die von Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letzt- Konsumenten bestehen“.³ Im Gegensatz zu Konsumgütern stellen Investitionsgüter folglich Vermarktungsobjekte dar, welche wie erwähnt, von Organisationen beschafft werden, um mit Ihrem Einsatz (Ge- oder Verbrauch), weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder um sie unverändert an andere Organisationen weiterzuveräußern, damit diese eine Leistungserstellung vornehmen.⁴ Somit werden Investitionsgüter von Konsumgütern Verwendungs- bzw. Nachfrager bezogen unterschieden. Andere Möglichkeiten der Abgrenzung – z.B. anhand von Anbieter- oder Produktbezogenen Merkmalen – haben sich als nicht brauchbar erwiesen. Folgt man diesem Begriffsverständnis, so wird die derivative Nachfrage zum gemeinsamen Merkmal aller Investitionsgüter. Man gelangt zur weitesten Auffassung von Investitionsgütern, die sich mit dem Begriff Produktivgüter deckt. Zählt man dementsprechend den gesamten nicht-konsumtiven Bereich zu den Investitionsgütern, so zeigt sich, dass diese ungefähr 2/3 des Bruttosozialproduktes (BSP) auf sich vereinigen.⁵

Ebenso wie Konsumgüter, verkaufen sich Investitionsgüter und komplexe Dienstleistungen, nicht. Weder so schnell und schon gar nicht so günstig im Preis. Der Verkaufsprozess von Investitionsgütern dauert oft Jahre und ist folglich strategisch ausgerichtet. Aufgrund dieser Besonderheit wird die Bedeutung des Key Account Management verstärkt deutlich. Auch vor dem Hintergrund, dass die Bedeutung einer Fehlinvestition des Kunden, hier der Key Accounts, unter Umständen fatale Folgen haben kann, steht hierbei im Zielfokus. So könnte es bspw. für einen Automobilhersteller schnell das aus bedeuten oder aber mit enormen Zusatzkosten verbunden sein, wenn er sich für das falsche Produktionsverfahren entscheidet oder eine Softwareanwendung einkauft, die in keiner Weise seinen Anforderungen gerecht wird. Die Kaufentscheidung innerhalb der Investitionsgüter ist also mit einem durch den Kunden empfundenen Kaufrisiko und erheblichem Beratungsbedarf verbunden. Diesen Anforderungen ist i.d.R. ein einzelner Verkäufer nicht gewachsen. Daher sind an Verkaufverhandlungen eine

³ Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 24f.

⁴ vgl. Engelhardt/Günter (1981)

⁵ vgl. Plinke, W./Engelhardt, W. (2006): Investitionsgütermarketing im Rahmen Wirtschaftslexikon, Band 5

Reihe von Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikation⁶, des Key Account Managements beteiligt. Der im Rahmen dieser Arbeit untersuchte relevante Markt für ERP-Systeme berücksichtigt diese Besonderheiten und wird nachstehend zunächst charakterisiert.

3.1 Charakterisierung ERP-Systeme

Enterprise Resource Planning (ERP) ist als Einrichtung von gemeinsamen Informationssystemen charakterisiert, welche den, in der Vergangenheit häufig isolierten Teilen einer Organisation bspw. Abteilungen, Gruppen, Teams die Möglichkeit bieten, auf einen gemeinsamen Informationspool zuzugreifen und unter- bzw. miteinander zu kommunizieren. Es handelt sich demnach um die vertikale Datenvernetzung der Gesamtunternehmung, welche sämtliche Wertschöpfungsstufen einschließt.⁷ Zu diesem Zweck entwickelte die SAP in den 90-iger Jahren eine Software, die wie ein zentrales Nervensystem, Informationen sammelt und sie den verschiedenen Teilen der Organisation bereitstellt, damit diese hiervon profitieren können. Sämtliche Informationen können von den jeweiligen Nutzern in Echtzeit aktualisiert werden, um sie anschließend anderen Stellen, die an das Informationssystem angeschlossen sind, wiederum bereit zu stellen. Das ERP-System komprimiert also eine Vielzahl von Informationen aus verschiedenen Unternehmensteilen und verknüpft dabei den Datenbestand z.B. von Finanzwesen, Personalwesen, Produktion und Vertrieb. Dieser Vorgang geschieht so bspw. über Kundendatenbanken, Lagerverwaltungs- und Auftragsverfolgungssysteme, Kreditorenbuchhaltung u.v.m. Am häufigsten orientiert sich die ERP-Software am Ressort Rechnungswesen und Controlling.⁸ Im Bedarfsfall können sie auch als Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten dienen⁹, was den Prozess eines effizienten Supply Chain Managements bewirkt. Die Unternehmen können ihren Geschäftsbetrieb reibungsloser gestalten. Die SAP-Software ist modular konzipiert, sodass sich die Systeme rasch erweitern und an veränderte Bedingungen anpassen lassen. Zahlreichen Unternehmen ist bewusst geworden, wie vorteilhaft es ist, Daten aus geographisch und funktionell isolierten Teilbereichen in einem gemeinsamen Informationssystem zu integrieren. ERP-Systeme erlaubten es ihnen, einen Überblick über ihre gesamte Organisation zu

⁶ vgl. Wermann, B. (2008): Die Königsdisziplin im Verkauf in: salesBusiness, Heft 11/2008, S. 10 ff.

⁷ vgl. Winkelmann, P. (2008): Marketing und Vertrieb, S. 300

⁸ vgl. ebenda

⁹ vgl. Broschüre SAP – ERP System

bekommen, wie sie ihn nie zuvor generieren konnten. Es vermittelt sich einem der Eindruck, als sähe man eine vom Weltraum aus aufgenommene Farbfotografie der Erde. Am weitesten verbreitet sind solche Systeme besonders bei großen multinationalen Unternehmen, wo eine Reihe von Bedingungen besonders für ihren Einsatz spricht. So etwa, dass die Unternehmen über eine besonders hoch entwickelte IT-Infrastruktur verfügen, was eine ideale Voraussetzung für den Einsatz von ERP-Systemen bietet. Die Standardisierung ihrer vielfältigen Geschäftsprozesse ist dabei ebenso von großem Interesse. Ergänzt werden diese Parameter durch die guten personellen Ressourcen an Fachkräften. Damit seien nur einige Punkte benannt, welche den Systemeinsatz nach dessen Implementierung begünstigen.¹⁰ Allerdings weist das vertikale Gesamtsystem vereinzelt Schwächen auf, die sich insbesondere auf Fachabteilungsebene offenbaren. Die ressortspezifischen Bedürfnisse werden daher im Rahmen spezialisierter Abteilungssoftware bspw. CRM, CAS o.ä. als horizontale Schnittstellen ins ERP-Programm eingebunden.¹¹

3.2 Makroumfeld

Das Makroumfeld oder auch die Markoumwelt bezeichnet alle Faktoren, die auf das Unternehmen bzw. den Unternehmensbereich, hier das Key Account Management, unkontrolliert einwirken. Gleichzeitig beeinflussen diese Elemente das Verhalten der Unternehmen und deren Transaktionspartner häufig indirekt. Das Makroumfeld kann demnach als übergeordnete Einheit mit politisch-rechtlicher, sozio-kultureller, ökonomischer und technologischer Ausrichtung differenziert werden.¹² Welche das im Einzelnen sind, lässt sich mittels einer PEST-Analyse ermitteln. PEST steht dabei als Akronym mit P für Political–Legal Environment, E für Economic Environment, S für Social Environment und T für Technological Environment.¹³ Dieses Verfahren stellt ebenso wie die ABC–Analyse ein Modul der einfachen Analysetechnik im Rahmen eines Marketingcontrollings, dar.¹⁴ Marketing ist demnach eine unternehmerische

¹⁰ vgl. Broschüre SAP – ERP System

¹¹ vgl. Winkelmann, P. (2008): Marketing und Vertrieb, S. 300

¹² vgl. Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 45

¹³ vgl. Kreuzer, R.T. (2008): Praxisorientiertes Marketing, S. 6

¹⁴ vgl. Zerres, M.P. (2000): Marketing-Controlling, S. 14

Führungskonzeption.¹⁵ Sämtliche Unternehmensaktivitäten resultieren dabei aus Informationen, welche Einfluss auf alle Handlungen des Unternehmens unter Berücksichtigung der relevanten Umwelteinflüsse haben. Für deren Ermittlung sind folgende Tools hilfreich:

- Informationsbeschaffende und –verarbeitende Analysen und Instrumente;
- Planungssysteme, die zur Festlegung von Marketingzielen, der Analogie von Marketingstrategien sowie der Ausrichtung diverser Marketinginstrumente wie bspw. Produkt- und Distributionspolitik, dienen;
- Zur Überwachung von Prozessen im Rahmen des Marketings und die damit korrelierende Zielerreichung, dient die Implementierung von Controlling- Systemen;
- Adäquate Organisationskonzepte zur Implementierung des Marketings in die Unternehmensstruktur.

In diesem Zusammenhang sei auf den Prozess eines Marketingmanagements hingewiesen sowie die Feststellung, dass ein effizientes Controlling nicht nur zur Ergebniskontrolle dient, sondern ebenso einer Analyse der Gesamtheit des Marketings.¹⁶

Die Zusammenhänge von Makro- und Mikroumfeld seien nachstehend grafisch dargestellt.

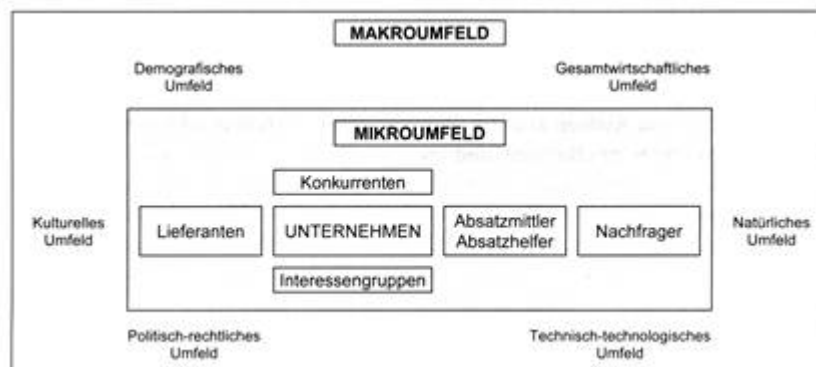


Abbildung 1: Darstellung unter Einbeziehung von Absatzmittlern/Absatzhelfern

3.2.1 Politisch – rechtliches Umfeld

„Die Konstellation der politischen Institutionen, ihre Akteure, die politische Stabilität sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen (Gesetze, Verbote, Zölle, Abgaben,

¹⁵ vgl. Meffert, M. (2000): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, S.6 auch Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, S. 3f.

¹⁶ vgl. Kreutzer, R.T. (2008): Praxisorientiertes Marketing, S. 6f.

*Steuern usw.) werden im Subsystem der politisch-rechtlichen Umwelt betrachtet.*¹⁷ Dieses politisch-rechtliche Umfeld nimmt entscheidenden Einfluss auch auf die Marketingpraktiken von Unternehmen. Problematisch gestaltet sich dies in Fällen, in denen die Rechtsnormen im Sinne von Gesetzen und Verordnungen, zumindest quantitativ, ständig zunehmen. Ebenso darf der Einfluss politischer Veränderungen nicht unbeachtet bleiben. Auch hier können sich Ursachen für Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben, die insofern den strategischen Entscheidungsspielraum von Unternehmen positiv wie negativ beeinflussen.¹⁸ Obgleich dies zum Zweck der Wettbewerbsstimulation und auch zum Schutz vor unlauterem Wettbewerb schützen soll, stellt sich auch die Frage, ob eben genau diese Vielzahl an Restriktionen nicht zum Beispiel die Einschränkung des Wettbewerbs zur Folge hat. Dann nämlich, wenn dieser durch den Gesetzgeber nicht als leistungsfördernd und fortschrittsdienlich angesehen wird. Als vorteilhaft ist hingegen anzusehen, dass Rechtsnormen, wie bspw. das Kartellgesetz, welches vor ruinösem Wettbewerb schützen soll und das Gesetz gegen den o.g. unlauteren Wettbewerb (UWG), dass durch eine Art Schiedsfunktion, dem Nachfrager präventiven Schutz bietet.¹⁹ Aufgrund dessen, dass sowohl auf dem nationalen Investitionsgüter(markt) und ebenso in den europäischen Nachbarländern, durch deren Zusammenschluss in der Europäischen Union, zahlreiche gesetzliche Restriktionen bestehen, scheint eine adäquate Berücksichtigung auch durch das jeweilige Key Account Management, in Unternehmen, die genau auf diesen Märkten tätig sind oder künftig tätig sein wollen, explizit zu berücksichtigen. Als vorteilhaft darf zugleich aber das sichere politische Umfeld, besonders in diesem Wirtschaftsraum betrachtet werden.

3.2.2 Ökonomisches Umfeld

*„Es beinhaltet die übergeordneten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sich u.a. in der Branchenstruktur, gesamtwirtschaftlichen Kennzahlen (z.B. Bruttosozialprodukt, Innovationsraten usw.), Infrastrukturbedingungen und Konjunkturentwicklungen niederschlagen.“*²⁰ Von besonderem Interesse ist daher, die Eruiierung der Potenziale, die bspw. ein nationaler Markt für ein Unternehmen

¹⁷ Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 64

¹⁸ vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing, S.101 f.

¹⁹ vgl. Kotler, P./Keller, K.L./Bliemel, F. (2007): Marketing-Management, S. 260

²⁰ Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 63

bietet. Dies lässt sich einerseits vergangenheitsbezogen aus vorgenannten Dokumentationen entnehmen und andererseits mit Hilfe von Marktstudien, entwicklungsorientiert prognostizieren. Nicht zuletzt hängen die Potenziale vom Grad der Investitionen²¹ oder vom Geschäftsklimaindex ab. Sofern ein Unternehmen beabsichtigt, einen ihm bisher unbekanntem nationalen Markt zu bearbeiten bzw. zu erschließen, sind diese Parameter für die Beurteilung der Erfolgchancen auch hinsichtlich des Einsatzes eines KAM, unerlässlich. Bedeutsam ist diese Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Umfeld auch im Sinne einer Branchenspezifischen Ausrichtung, hier auf die Investitionsgütermärkte.

3.2.3 Soziokulturelles Umfeld

Das soziokulturelle bzw. gesellschaftliche Umfeld beinhaltet sämtliche gesellschaftlichen Akteure, Ihre Lebensgewohnheiten und –standards, demografische Merkmale, Normen usw. Bei der Erschließung internationaler Märkte durch Unternehmen, müssen diese die veränderten gesellschaftlichen/soziokulturellen Rahmenbedingungen im Vergleich zum Heimatmarkt adäquat berücksichtigen.²² So wären die unterschiedlichen Einstellungen der Menschen gegenüber Organisationen, Institutionen bzw. Wirtschaftsunternehmen zu beachten. Folglich gibt es in diesem Zusammenhang Personengruppen, die z.B. große Wirtschaftsunternehmen zwar akzeptieren, allerdings diesen, zumindest temporär kritisch gegenüber stehen.

Dies hat bspw. Einfluss auf die Arbeitsmoral, indem viele Menschen die Arbeit als notwendiges Übel, denn als Quelle der persönlichen Befriedigung verstehen. Die Unternehmen sind zugleich den Erwartungen des soziokulturellen Umfeldes ausgesetzt, weil dies von ihnen ein deutlich höheres soziales Engagement erwartet als früher.²³ Die Veränderungen, einerseits in der Wahrnehmung durch das soziokulturelle Umfeld, aber auch durch die deutlich höheren Erwartungen an Unternehmen, die in einem bestimmten Markt tätig sind bzw. werden wollen, ist zwingend im Rahmen der Marketingplanung zu berücksichtigen, zumal eine Interdependenz zum nachhaltigen Unternehmenserfolg zweifellos gegeben scheint. Im Hinblick auf die bereits erläuterte Bedeutung, auch mit Zielfokus auf die Umsatz-

²¹ vgl. Homburg, Ch./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement, S. 471

²² vgl. Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 64

²³ vgl. Kotler, P./Keller, K.L./Bliemel, F. (2007): Marketing-Management, S. 268

und Ergebnisrelationen des Key Account Managements, ganz speziell im Segment der Investitionsgüterbranche, wird die elementare Bedeutung besonders deutlich.

3.2.4 Technologisches Umfeld

*„Technologien können im weitesten Sinne als Problemlösungen interpretiert werden. Eine Beschreibung der technologischen Umwelt stellt je nach Branchenkontext auf die Verfügbarkeit von wissenschaftlichen Institutionen, den technischen Fortschritt (z.B. Patentanmeldungen) und die Verfügbarkeit von spezifischen Technologien ab.“*²⁴ Die Marketingplanung im Rahmen des Key Account Managements steht folglich vor der Herausforderung, geeignete Ressourcen, seien sie z.B. Humaner- und/oder Innovativer Natur zu mobilisieren, um letztlich nationale Märkte erfolgreich bearbeiten zu können. So sollten Unternehmen, mit dieser Intension daran interessiert sein, auch Synergieeffekte mit innovativem Charakter früh-/rechtzeitig zu erkennen und dann in ihrem Sinne, nachhaltig erfolgswirksam zu nutzen. Diese Potenziale könnten schließlich zudem positive Auswirkungen auf die eigenen Projekte im Bereich F&E haben. Die bezeichneten Aspekte gelangen insbesondere in der Investitionsgüterbranche zu herausragender Bedeutung, weil einerseits das KAM, ebenso die F&E sehr kostenintensiv und langfristig orientiert sind.

3.3 Mikroumfeld (Porter's Five Forces)

Einem Mikroumfeld liegt die Ausrichtung einer Wettbewerbsstrategie zugrunde, wie z.B. dem Streben nach Kostenführerschaft oder nach Differenzierung²⁵. Die Differenzierung orientiert sich an den empirischen Untersuchungen Porter's, und nutzt das daraus entwickelte Fünf-Kräfte-Modell zur Modellierung einer eigenen Wettbewerbsstrategie. Dabei liegt der Zielfokus in der Innovations-, Qualitäts-, Kosten- und Markierungsorientierung, ohne jedoch die Programmbreite außer Acht zu lassen.²⁶ Die Differenzierungsstrategie zielt also auf eine Leistungsbezogene Überlegenheit des Unternehmens ab.²⁷

Eine ausgeprägte Innovationsorientierung ist charakterisiert durch ein, gemessen am Umsatz, hohes Budget für den Unternehmensbereich Forschung und

²⁴ Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 64

²⁵ vgl. Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, S. 413

²⁶ vgl. Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 298

²⁷ vgl. Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, S. 413

Entwicklung (F&E), der insofern einen Wettbewerbsvorteil generieren kann, als durch eine Pionierposition z.B. wenn Produkte deutlich früher eine Marktreife erlangen, als jene der Konkurrenzunternehmen. Damit wirkt die Ressource Zeit als strategischer Wettbewerbsvorteil, der unter Umständen sogar ein Benchmarking oder neuen Standard setzt.

Die Qualitätsorientierung bildet in den Abnehmergerichteten Wettbewerbsstrategien eine zentrale Dimension ab.²⁸ Auch wenn ein hoher Qualitätsstandard i.d.R. nur zu einem relativ erhöhten Preis zu bekommen ist, hat er doch eine entscheidende Bedeutung für die Nutzenerfüllung der Nachfrager und dokumentiert damit den Erfüllungsgrad eines individuellen Abnehmerbedürfnisses. Der Erwartungshaltung kommt damit auch eine entscheidende Bedeutung für die Zahlungsbereitschaft des Nachfragers zu. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, eine Divergenz zwischen Erwartungshaltung und tatsächlich wahrgenommener Qualität zu vermeiden.²⁹ Eine besonders gute Möglichkeit negativen Empfindungen der Nachfrager entgegen zu wirken, ist der Ansatz des Open Innovation Process, bei dem der Kunde in die Produktentwicklung einbezogen wird, um zugleich dessen Ideen ins Produkt einzubinden. Parallel hierzu entsteht auch das Potenzial eines größeren Abnehmerkreises, weil der Kunde seinen eigenen Markt besonders gut kennt. Diesen Ansatz verfolgt auch der Prozess der Produktindividualisierung und des Mass Customization. Anzumerken ist allerdings, dass die Qualitätsdimensionen zusätzlich wie folgt zu unterscheiden sind:

1. Gebrauchsnutzen, der elementare Funktionsmerkmale eines Produkts beschreibt
2. Haltbarkeit, die sich in der Lebensdauer eines Produkts wieder spiegelt
3. Zuverlässigkeit, bei der die Wahrscheinlichkeit gemessen wird, dass ein Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt versagt
4. Ausstattung, wird mit dem Gebrauchsnutzen in Verbindung gebracht und umfasst damit Aspekte wie Grundnutzen und Zusatznutzen
5. Normgerechtigkeit, zeigt inwiefern sich ein Produkt an etablierten Gütenormen orientiert³⁰
6. Ästhetik, zielt schließlich auf Styling und Design ab und gilt damit als subjektiver Qualitätsaspekt³¹

²⁸ vgl. Buzzell, R.D./Gale, B.T. (1989): Das PIMS Programm, S. 89

²⁹ vgl. Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 302

³⁰ vgl. ebenda, S. 303

³¹ vgl. Buck, A./Vogt, M. (1997): Design Management

Die Bedeutung der Qualitätsorientierung gewinnt verstärkt an Gewicht, sodass sich zunehmend ein Total Quality Management (TQM) etabliert hat. Darin begründet sich das Bestreben, in allen Teilen des Unternehmens ein hohes Maß an Qualitätsbewusstsein zu entwickeln und umzusetzen.³² In Analogie hierzu nimmt der Kunde die sachliche und personelle Ausstattung, die Verlässlichkeit hinsichtlich der Serviceleistungen, die Bereitschaft ihn bei der Lösung von Problemen zu unterstützen, die Glaubwürdigkeit auch in Bezug auf die Kompetenz sowie das Kundenverständnis, positiv wahr. Qualitätsförderungsprogramme schaffen demnach nicht nur eine höhere Zufriedenheit in Korrelation zu stärkerer Kundenbindung, sondern in der Regel auch höhere Gewinne.³³

Die Markierungsorientierung stellt eine weitere, zentrale Abnehmerorientierte Differenzierungsdimension im Hinblick auf die Strategie der Markenführung dar. Sie dient dazu ein Markenimage zu entwickeln und dieses wirksam einzusetzen, so dass sich diese sowohl für den Verkäufer als auch für dessen Nachfrager/Kunden die z.B. Key Accounts sind, auswirken.³⁴

Die Kostenorientierung zielt auf das Streben nach niedrigen direkten Kosten und die Nutzung der Economies of Scope ab.³⁵ Dabei stellen sie die Kostenvorteile von Mehrproduktunternehmen, also jenen mit einem großen Produktportfolio dar, die zugleich eine Markteintrittsbarriere gegenüber anderen Anbietern herbeiführen.³⁶

Die Entwicklung des Outpacing-Ansatzes, einer Kombination von Qualitäts- und Kostenführerschaft, macht deutlich, dass langfristiger Erfolg auch im Key Account Management nur durch mehrdimensionale Orientierungen geschaffen und gesichert werden kann.³⁷ Dass es durchaus Möglichkeiten gibt, auf mehreren Dimensionen Wettbewerbsfähigkeit zu beweisen, wird unter anderem bei japanischen Unternehmen deutlich, die innovative, qualitativ hochwertige Produkte zu niedrigen Preisen anbieten und damit zahlreiche Märkte dominieren.³⁸

Die Programmbreite spiegelt die Nachfrageorientierung innerhalb der Angebotspolitik wieder. Geprägt ist diese durch Flexibilität, sodass schnell und profitabel zahlreiche Produktvarianten angeboten werden können um damit auch die Kundennähe zu dokumentieren. Ausgehend vom Potential einer differenzierten

³² vgl. Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 304

³³ vgl. Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V. (2007): Grundlagen des Marketing, S. 549

³⁴ vgl. Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 305

³⁵ vgl. ebenda, S. 306

³⁶ vgl. Bruhn, M./Homburg, Ch. (2004): Lexikon Marketing, S. 199

³⁷ vgl. Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing, S. 308

³⁸ vgl. ebenda, S. 308

Marktbearbeitung lassen sich Produktdifferenzierungen im Hinblick auf ein breites und zugleich tiefes Produktportfolio schaffen, was durch begleitende Dienstleistungen, die sog. Value-Added-Services, charakterisiert wird.³⁹ Dieser Vorteil der Angebotsdifferenzierung kann allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass ein hoher Ressourceneinsatz erforderlich wird, der sich deutlich von den Aufwendungen eines konsequenten Qualitätsmanagements abhebt. Dieser Kostennachteil, resultierend aus überproportional hohen Komplexitätskosten, wird insbesondere gegenüber Spezialanbietern deutlich. Kompensiert werden kann dieser Nachteil durch ein gezieltes Variantenmanagement, dass die Realisierung von Synergien begünstigt. Diese Synergien ergeben sich bspw. durch Nutzung des gemeinsamen Know-How, bezogen auf alle Vertriebskanäle.⁴⁰

3.3.1 Direkte Konkurrenz

Als direkte Konkurrenten gelten hier Wettbewerber der gleichen Branche. Dabei ist die Intensität der Rivalität zwischen den konkurrierenden Unternehmen zu berücksichtigen. Bezogen auf den relevanten Markt, hier ERP-Systeme bzw. Softwarelösungen der SAP gelten auf dem nationalen Markt, vor allem Oracle und seine Tochtergesellschaft Peoplesoft als direkte Konkurrenz. Darüber hinaus sind der IBM Konzern, das Softwareunternehmen SAGE und Microsoft, mit seiner Softwarelösung Navision, als Wettbewerber anzusehen. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass speziell mit Microsoft und IBM Kooperationsabkommen bestehen, wodurch ggf. auch eine wettbewerbseinschränkende Wirkung nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann. Die Besonderheiten der Konkurrenzsituation sind vor allem im Bereich der ERP-Systeme gegeben. So setzt Microsoft bspw. auf ein Integrationskonzept, als Schlüssel zum Erfolg. Dieses zielt auf die Bereitstellung stets aktueller Zahlen, hinsichtlich des Unternehmensgeschehens, die Planung und Abbildung der Wertschöpfungsprozesse, insgesamt sowie die Steuerung von Vertriebs- und Marketingaktivitäten, über die Software-Solution Navision, ab.⁴¹ Diese Lösung ist vor allem auf die Bedürfnisse des Mittelstandes zugeschnitten, sodass sich wegen der Erschließung neuer Kundengruppen, durch die SAP AG, nämlich genau dieser

³⁹ vgl. Perrone, G./Brucoleri, M./Renna, P.: Designing and Evaluating Value Added Services in Manufacturing E-Market Places

⁴⁰ vgl. Rathnow, P. (1993): Integriertes Variantenmanagement

⁴¹ vgl. <http://www.synalis.de/produkte/microsoftnavision.html>, download 12.11.2008

Mittelstandslösungen, zugleich eine potentielle Konkurrenzsituation ergibt. Die Microsoft-Lösung bietet dabei, ebenso wie die von SAP die Möglichkeit, individuelle Erfordernisse der Kunden/Anwender zu berücksichtigen und weist auch hinsichtlich ihres modularen Aufbaus deutliche Parallelen auf. So finden sich bspw. identische Merkmale in den Bereichen Finanzmanagement, Supply Chain Management und bei Marketing, CRM, Vertrieb sowie Service im Sinne eines effektiven Kundenmanagement wieder.⁴² Das Unternehmen Sage stellt ihre ERP-Lösung als die einzige, für den Mittelstand wirklich geeignet dar. Die ERP X3 Solution sei kostengünstig, multinational einsetzbar ohne dabei auf eine weltweit supportete ERP-Funktionalität zu verzichten. Obgleich die Sage Software bereits seit 25 Jahren tätig ist, bleibt festzustellen, dass sie nicht über eine erwähnenswerte Akzeptanz im Rahmen von Konzernstrukturen verfügt.⁴³ Sie sei hier vor allem im Hinblick auf das Wettbewerbspotential im Markt für Mittelstandslösungen und demnach im Sinne einer potenziellen Konkurrenz erwähnt.

Ganz anders als IBM, die ähnlich wie Microsoft ein modulares Kundeninformations- und Managementsystem mit Anbindung an ERP-Systeme und betriebswirtschaftliche Anwendungen geschaffen haben. Diese Implementierung, auf der Basis von Lotus Notes, ist bspw. als CRM Anwendung branchenübergreifend einsetzbar und wird durch Zusatzmodule in den Bereichen Pharma, Einzelhandel, Finanzwirtschaft usw. bedarfsgerecht erweitert.⁴⁴ Dabei sind zugleich Parallelen zwischen IBM und SAP erkennbar, weil auch hier ein Branchenfokus, verbunden mit einer Segmentierung nach Kundengruppen gegeben ist. Der wohl wichtigste Konkurrent ist der amerikanische Oracle-Konzern mit seiner Tochtergesellschaft Peoplesoft. Nicht nur deshalb, weil hier nahezu gleiche Kundengruppen umworben werden, sondern auch, weil sich die Systeme innerhalb ihrer Struktur nur unwesentlich unterscheiden. Oracle bindet jeden Unternehmensbereich, von der Materialwirtschaft über die Produktion, das Finanz- und Rechnungswesen, die Human Resources bis hin zu Marketing und Vertrieb im Sinne einer optimalen Informationsbereitstellung, ein.⁴⁵ Es zielt darauf ab, Ressourcen effizient zu planen und zugleich für jede Branche das passende Modul bereitzustellen um damit auch indifferenten Anforderungen unterschiedlicher

⁴² vgl. <http://www.synalis.de/produkte/microsoftnavision.html>, download 12.11.2008

⁴³ vgl. http://www.sage.de/baeurer/produkte/erp_x3/erp_x3.asp, download 12.11.2008

⁴⁴ vgl. <http://www.-304.ibm/jct09002c/gsdod/solutiondetails.do?solution=6469&expand=true&lc=de>, download 12.11.2008

⁴⁵ http://www.oracle.com/global/at/kmu/business_solutions/erp.html, download 12.11.2008

Wirtschaftszweige gerecht zu werden.⁴⁶ Um ergänzend zu den vorgenannten Ausführungen die Wettbewerbssituation darzustellen, soll die nachfolgende Aufstellung dienen.

Die weltweit größten Anbieter von ERP-Systemen
(gemessen an Umsatz und Marktanteil)

<u>Anbieter</u>	<u>Umsatz 2007 in US\$</u>	<u>Marktanteil 2008 in %</u>
1. SAP	5.732.300.000,00	26,8
2. Oracle	2.718.900.000,00	12,7
3. Sage	1.695.700.000,00	7,9
4. Infor	1.312.600.000,00	6,1
5. Microsoft	795.900.000,00	3,7
6. IFS AB	270.000.000,00	3,1
7. Agresso	199.000.000,00	2,2

Abbildung 2: Quelle - Gartner, zitiert in [2007: Im Markt für ERP-, CRM- und SCM-Lösungen ist der Mittelstand der Antreiber](#). In: Computerwoche. 28. September 2007, abgerufen am 19. Dezember 2008

Die Konzernzugehörigkeit einzelner o.g. Anbieter wurde nicht gesondert berücksichtigt und daher auf kumulierte Wertangaben verzichtet.

3.3.2 Potentielle Konkurrenten

Unter Bezugnahme auf die in Kapitel 3.3.1 benannten direkten Konkurrenten wird hier deutlich, dass genau diese Unternehmen auch die Mitbewerber im Bereich von Mittelstandssoftwarelösungen der SAP AG sind. Unterschiedlich stellen sich aber die Tätigkeitsschwerpunkte dar. So steht der Mittelstand, der z.B. bei SAP Unternehmen mit bis zu 2.500 Mitarbeitern umfasst, ebenso wie bei Oracle, erst in den letzten 10 Jahren im Zielfokus des Unternehmensinteresses. Die Microsoft Corp., IBM und die Sage AG sind in diesem Kundensegment traditionell tätig.

⁴⁶ vgl. http://www.oracle.com/global/at/kmu/business_solutions/erp.html, download 12.11.2008

Gemeinsames Merkmal ist aber bei allen Anbietern der Verweis auf niedrige Investitionen und dadurch generiert eine geringe Amortisationszeit. Unterschiede ergeben sich dennoch, vor allem in den Möglichkeiten der kundenspezifischen Anpassungen und in Kausalität hierzu auf die Schnelligkeit der Einsetzbarkeit von Softwarelösungen. So wirbt bspw. Oracle mit der Softwarelösung JD Edwards EnterpriseOne damit, dass vorkonfigurierte Software, Leistungen, Hardware und ergänzend eine passende Finanzierung geboten wird, was die Komplexität der gesamten IT-Lösung verringert und das Investitionsrisiko minimiert.⁴⁷ Da sich allerdings im Kundensegment Mittelstand keinerlei Bezug zum Key Account Management eruieren lässt, seien die Konkurrenzverhältnisse hier auch nur kurz erwähnt. Bemerkenswert ist jedoch, dass alle Unternehmen untereinander Kooperationsabkommen geschlossen haben und damit, wenn auch teilweise nur in geringer Ausprägung, Abhängigkeiten nahezu unvermeidlich sein dürften. Hinsichtlich der Anforderungen, die potenzielle Konkurrenten der SAP AG erfüllen müssten, wären bspw. die Ambition einer Kostenführerschaft oder die Besetzung einer Marktnische im Segment der ERP-Systeme zu nennen. Derzeit sind ernsthafte, potenzielle Konkurrenten auf dem nationalen Markt nicht zu erkennen. Dies mag auch daran liegen, dass neue Anbieter nur dann zur Bedrohung werden könnten, wenn diese im Sinne der Economies of Scale eine adäquate Betriebsgröße erreichen, um dadurch auch die Möglichkeit zu generieren, einen äquivalenten Kapitalbedarf z.G. hoher Investitionen im Bereich F & E abzudecken. Darüber hinaus erscheint auch eine Distribution, charakterisiert durch ein effektives Vertriebssystem – hier zur Betreuung von Key Accounts, welche sich ein potenzieller Wettbewerber erstmal schaffen müsste – unerlässlich zu sein, damit überhaupt von potenzieller Konkurrenz gesprochen werden kann.

3.3.3 Zulieferer

Zulieferer bzw. Lieferanten sind Synonym für alle Bezugsquellen, der zur Erbringung der Unternehmensleistungen erforderlichen Inputs. Von einer hohen Verhandlungsmacht der Zulieferer ist auszugehen, wenn ein Markt von wenigen und folglich mächtigen Lieferanten dominiert wird, welche ihr Potential dazu nutzen, um Substitute zu verhindern. Abnehmer als Gegenpol sind dann von einer schwachen Abnehmermacht tangiert, wenn sie für den Zulieferer nicht als wichtiger

⁴⁷ vgl. <http://www.oracle.com/lang/de/applications/jdedwards-enterprise-one.html>, download 12.11.2008

Kunde gelten. Da im Rahmen dieser Arbeit jedoch ausschließlich das Verhältnis zwischen Zulieferer und Abnehmer mit dem Status Key Account untersucht wird, spielt diese Form der Machtverteilung hier keine Rolle. Lieferantenmacht generiert sich jedoch, wenn eine Vorwärtsintegration des Lieferanten möglich ist. Eine Bedrohung, resultierend aus einer Vorwärtsintegration ist insbesondere gegeben, wenn die Leistungsbeziehende Branche eine höhere Produktivität aufweist als die liefernde oder auch denn, wenn eine Vorwärtsintegration für die Lieferanten zu Skalen- und/oder Synergieeffekten führen würde. Ein nicht zu unterschätzendes Risikopotential besteht ebenso, wenn die Kunden, hier die Key Accounts die Zulieferer in deren Entwicklung behindern, bspw. aufgrund fehlender Akzeptanz neuer Produkte. Gleichfalls ist denkbar, dass die beziehende Branche niedrige Markteintrittsbarrieren aufweist. Diese treten vor allem dann auf, wenn die beziehende Branche einem starken Margendruck der Zulieferer ausgesetzt ist. Die Relation zwischen wichtigen Lieferanten, als Ergebnis einer Lieferanten Hierarchie⁴⁸, mit deutlicher Verhandlungsmacht hat großen Einfluss auf die Entscheidungsspielräume eines Unternehmens. Resultierend hieraus generiert sich für die Zulieferer eine ausgeprägte Kunden Ge- und Verbundenheit.

3.3.4 Abnehmer

Die Abnehmer im Sinne von klassischen Key Accounts sind vorrangig durch Großunternehmen bzw. Konzerne geprägt, bei denen i.d.R. ein Buying Center implementiert ist. Ein Buying Center beschreibt ein Einkaufsgremium im Sinne organisationaler Käufer und setzt sich aus Personen und Gruppen zusammen, die auf eine bestimmte Art am Einkaufsprozess beteiligt sind.⁴⁹ Dabei nehmen die Beteiligten verschiedene Rollen, wie die der Nutzer (User), Informationsselektierer (Gate Keeper), Beeinflusser (Influencer), Entscheider (Decisionmaker), Zustimmer (Approver) und die des Käufer/Einkäufer (Buyer) ein und generieren zugleich eine Verhandlungsstärke gegenüber Zulieferern.⁵⁰ Die diversen Rollen sind nicht Personengebunden. Es ist also denkbar, dass ein Mitglied des Einkaufs mehrere Funktionen ausfüllt, als auch, dass mehrere Personen eine Rolle übernehmen.⁵¹ Die Nutzer (User) sind hierbei jene Personen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung nutzen oder zu nutzen beabsichtigen. Häufig fällt ihnen die Aufgabe

⁴⁸ vgl. Pepels, W. (2004): Marketing, S. 1051

⁴⁹ vgl. Bruhn, M./Homburg, C. (2004): Lexikon Marketing, S. 110

⁵⁰ vgl. Bagozzi, R.P./Rosa, J.A./Celly, K.S./Coronel, F. (2000): Marketing-Management, S. 436

⁵¹ vgl. Bruhn, M./Homburg, C. (2004): Lexikon Marketing, S. 110

zu, die funktionalen Beschreibungen der zu erwerbenden Produkte oder Leistungen zu ermitteln. Dieser Vorgang kann insbesondere bei großen Organisationen, hier als Key Account beschrieben, sehr umfangreich sein.⁵²

Der Informationsselektierer (Gate Keeper) ist für die Limitierung der Anbieter zu verschiedenen Mitgliedern des Buying Centers zuständig. Damit soll vor allem die Anzahl der unerwünschten Verkaufspräsentationen restriktiv eingeschränkt und der Entscheider vor Beeinflussung von außen geschützt werden. Erreicht wird dies, indem sämtliche eingehenden Informationen und Vorschläge selektiert werden und ausschließlich relevante Daten an die Fachabteilung durchdringen. Grundsätzlich können Informationsselektierer aus jedem Geschäftsbereich des Unternehmens kommen, sind jedoch i.d.R. in der Materialwirtschaft oder im Finanzwesen zu finden.

Die Stellung des Beeinflussers (Influencer) auf die Kaufentscheidungen ist von legitimiertem Charakter, wobei er direkt oder indirekt vom Kauf betroffen sein kann. In welchem Ausmaß hier eine Beeinflussung stattfindet, hängt auch von der Bedeutung des Kaufs für den Geschäftsbereich bzw. den Beeinflusser selbst ab. Anzumerken ist überdies, dass Beeinflusser nicht immer direkt bei der Eröffnung eines Kaufprozesses identifizierbar sind. Zu erkennen geben sie sich allerdings dann, wenn es sinnvoll erscheint, sich gegen eine Kaufentscheidung zu stellen. Diesen Widerständen kann ein Anbieter präventiv entgegen wirken, in dem er sich rechtzeitig mit der Organisation des Kunden auseinandersetzt, um damit Beeinflusser früh in die Entscheidung einzubinden.

Die Entscheider (Decisionmaker) treffen, letztlich verantwortlich die Kaufentscheidung und damit auch die Entscheidung für oder gegen ein, durch das untersuchte Key Account Management offerierte Gut. Grundsätzlich sei erwähnt, dass die Entscheider, vor allem in großen Unternehmen, völlig unterschiedliche Rollen einnehmen können, weil die Zustimmung für monetäre Ressourcenverwendung auf den Management-Ebenen getroffen wird. Diese befinden sich über den Ebenen, auf denen sich betriebliche Entscheidungsprozesse vollziehen. Entscheider sind für die Anbieter daher von großer Bedeutung. Es gilt, sie so früh wie möglich zu identifizieren um evtl. Bedenken ihrerseits entgegen zu wirken.

Zustimmer (Approver) sind überwiegend in großen Unternehmen mit ausgeprägter Geschäftsbereichsstruktur zu finden. In einigen Fällen sind Zustimmer Top-

⁵² vgl. Bagozzi, R.P./Rosa, J.A./Celly, K.S./Coronel, F. (2000): Marketing-Management, S. 437

Führungskräfte, deren Aufgabe es ist, die eigene Organisation ganzheitlich zu betrachten, damit sicher gestellt werden kann, dass alle Käufe den Organisationszielen voll umfänglich dienen.

Der Käufer bzw. Einkäufer (Buyer) ist früh im Kaufprozess integriert, auch wenn es explizit um die Kaufentscheidung bzw. den Vertragsabschluss geht. In der Regel korreliert seine Rolle mit einem Geschäftsbereich. Zu seinen Aufgaben zählt so u.a. die Verhandlung über Zahlungsbedingungen, die Festlegung der Anzahl von potentiellen Anbietern/Lieferanten. Aus Sicht des Key Account Managements müssen die Kontakte zu den Käufern kultiviert werden, weil sie nicht nur eine sehr wichtige Rolle für den Vertragsabschluss selbst spielen, sondern weil sie auch durch flankierende Maßnahmen des Key Account Managements gegen Einwände anderer Mitglieder des Buying Centers unterstützt werden können.⁵³

3.3.5 Substitute

Substitute, sog. Ersatzprodukte und –dienste, stellen aufgrund ihrer schwachen Wettbewerbskraft keine ernstzunehmende Bedrohung für die ERP-Systeme der SAP AG, innerhalb des relevanten Marktes, dar. Entscheidend für die Eingrenzung bzw. Steuerung des Bedrohungsgrades durch Ersatzprodukte könnte mittels einer Erhöhung der Umstellungskosten für Kunden, bei Inanspruchnahme von Konkurrenzprodukten sein. Die Schaffung von besonderen Branchenstandards und die Bildung von Allianzen mit bereits bestehenden Wettbewerbern bieten weitere Möglichkeiten um Markteintrittsbarrieren gegenüber potenziellen Wettbewerbern zu generieren. Unterstützend könnte auch die Marktforschung z.B. mittels Analyse von Kundenpräferenzen sein. Unterschiede zum Substitut lassen sich hervorheben und deren Wahrnehmung durch die Kunden, hier der Key Accounts, eruieren. Die Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen, hinsichtlich der Verletzung von Urheberrechten o.ä. dient schließlich ebenso, wie der eigene Eintritt in den Markt für das Substitut als Chance, die Wettbewerbsfähigkeit von, auf diesem Markt tätigen Unternehmen, einzuschränken.⁵⁴ Ganz entscheidend für das Gefahrenpotential, welches von Substituten ausgeht, aber sind die Intensität der Kundenbindung und zugleich die damit korrelierende Markentreue der Kunden. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln eingehend dargestellt, bieten Kundenzufriedenheit, Kundenbindung usw. die beste Basis zum Aufbau von

⁵³ vgl. Bagozzi, R.P./Rosa, J.A./Celly, K.S./Coronel, F. (2000): Marketing-Management, S. 437 ff.

⁵⁴ vgl. <http://www.themenmanagement.de/Ressources/P5F.htm>, download 12.11.2008

Markteintrittsbarrieren gegenüber direkten und/oder potenziellen Konkurrenten und können den Aktionsradius von Substitutionsprodukten stark einschränken.

3.4 Kritische Würdigung

Es scheint unstrittig zu sein, dass sowohl der Einfluss mikro- und makroökonomischer Parameter Auswirkungen auf den Markt, hier den relevanten Markt für ERP-Systeme innerhalb der Investitionsgüterbranche, haben. Unbeachtet kann allerdings dennoch nicht die Möglichkeit der Marktteilnehmer bleiben, Markteintrittsbarrieren gegenüber Konkurrenten, seien es direkte oder indirekte Wettbewerber, zu schaffen. Diese Einflussnahme auf die Wettbewerbsintensität kann einerseits durch das Makroumfeld geprägt sein oder durch die Marktteilnehmer, bestehend aus Zulieferern, Abnehmern, Konkurrenten und adäquate Substitute innerhalb des Mikroumfeldes, beeinflusst werden. Problematisch ist bspw. die Anwendung der Wettbewerbskräfte Porter's in Korrelation zu Regulierungsoptionen innerhalb des Makroumfeldes, denn Porter geht in seinem Modell von klassischen freien Märkten aus. *„Je stärker eine Branche reguliert ist, umso schwieriger kann das Modell sinnvolle Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.“*⁵⁵ Das Modell wäre folglich am besten zur Analyse einfacher Marktstrukturen geeignet. Einschränkungen ergeben sich dann, wenn es sich um komplexe Branchen mit differenzierten Verflechtungen, Produktgruppen und Nebenprodukten handelt, bei denen vielfältige Absatz- und Bezugsmöglichkeiten bestehen. Die Gefahr, einer Beschränkung von Porter's Darstellung auf einige, wenige Teilsegmente sollte nicht außer Acht bleiben, zumal wesentliche Aspekte der Branche evtl. vernachlässigt werden könnten. Um das Gefahrenpotenzial der fehlerhaften Einschätzung und Interpretation im Rahmen dieser Arbeit zu mindern, bezieht sich dieses Kapitel explizit auf ERP-Systeme und deren Bedeutung für das Produktportfolio der SAP AG sowie dessen Marktumfeld.

⁵⁵ vgl. <http://www.themenmanagement.de/Ressources/P5F.htm>, download 12.11.2008

Literaturverzeichnis

Alisch, K. / Arentzen, U. / Winter, E. (2004), Wirtschaftslexikon, Gabler Verlag, Wiesbaden

Bagozzi, R.P. / Rosa, J.A. / Celly, K.S. / Coronel, F. (2000), Marketing Management, Oldenbourg Verlag, München

Bruhn, M. / Homburg C. (2004), Lexikon Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden

Buck, A. / Vogt, M. (1997), Design Management

Buzzell, R.D. / Gale, B.T. (1989), Das PIMS Programm, Gabler Verlag, Wiesbaden

Engelhardt, W. / Günter (1981), Investitionsgüter – Marketing, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Homburg, Ch. / Krohmer, H. (2006), Marketingmanagement, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006

Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), Marketingmanagement, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Kotler, P. / Armstrong, G. / Saunders, J. / Wong, V. (2007), Grundlagen des Marketing, Pearson Studium Verlag, München

Kreutzner, R.T. (2008), Praxisorientiertes Marketing, 2. Auflage Gabler Verlag, Wiesbaden

Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), Marketing, 10. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002), Marketing, 19. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin

Pepels, W. (2004), Marketing, 4. Auflage, Oldenbourg Verlag, München / Wien

Perrone, G. / Bruccoleri, M. / Renna, P., Designino and Evaluating Value Added Services in Manufacturing E-Market Places

Plinke, W. / Engelhardt, W. (2006), Industriegütermarketing – Wirtschaftslexikon, Band 5

Rathenow, P. (1993), Integriertes Variantenmanagement, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen

SAP – Broschüre zum Thema ERP Systeme (2008), Walldorf b. Heidelberg

Wermann, B. (2006), Königsdisziplin im Verkauf entnommen aus salesBusiness Heft 11/2008

Winkelmann, P. (2008), Marketing und Vertrieb, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München

Zerres, M.P. (2000), Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden

Internetquellen

<http://www.synalis.de/produkte/microsoftnavision.html>, download 12.11.2008

http://www.sage.de/baeurer/produkte/erp_x3/erp_x3.asp, download 12.11.2008

<http://www.-304.ibm/jct09002c/gsdod/solutiondetails.do?solution=6469&expand=true&lc=de>, download 12.11.2008

http://www.oracle.com/global/at/kmu/business_solutions/erp.html, download 12.11.2008

<http://www.oracle.com/lang/de/applications/jdedwards-enterprise-one.html>,
download 12.11.2008

<http://www.themenmanagement.de/Ressources/P5F.htm>, download 12.11.2008