

# Auf dem Weg von der technischen zur geschäftlichen Lösung

In den letzten 30 Jahren hat sich in vielen Branchen der Wind vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt gedreht. Während sich im Verkäufermarkt das Management auf das Sicherstellen der knappen Produktionsressourcen konzentrieren musste, ist die wichtigste knappe Ressource des Käufermarktes die Aufmerksamkeit des Kunden.

Früher betrieben Unternehmen weder Verkauf noch Marketing professionell. Sie verteilten ihre Produkte einfach über einen Vertrieb. Heute im Käufermarkt ist dies umgekehrt. Die Produktivitätssteigerungen der letzten Jahrzehnte lassen mit dem gleichen Input ein Überangebot erzeugen. Die Folge ist: Die Hersteller müssen mit immer differenzierteren Mitteln um ihre Kunden kämpfen; die Margen vergleichbarer Produkte entwickeln sich gegen Null; der Kunde wird zum ersten Mal wirklich hofiert. Er wird König.

Wie reagieren Unternehmen auf diese Entwicklung, die nicht nur Umsätze, sondern auch Gewinne erodieren lässt? Sie setzen einerseits auf Produktinnovation, Individualisierung und Internationalisierung, um ihre Produkte

weniger vergleichbar zu machen und breiter absetzen zu können. Sie verkürzen die Innovationszyklen, steigern die Anzahl an Produktvarianten und Neuprodukten und vergrößern damit nicht nur ihr Sortiment sondern erhöhen auch die Komplexität ihrer gesamten Wertschöpfung.

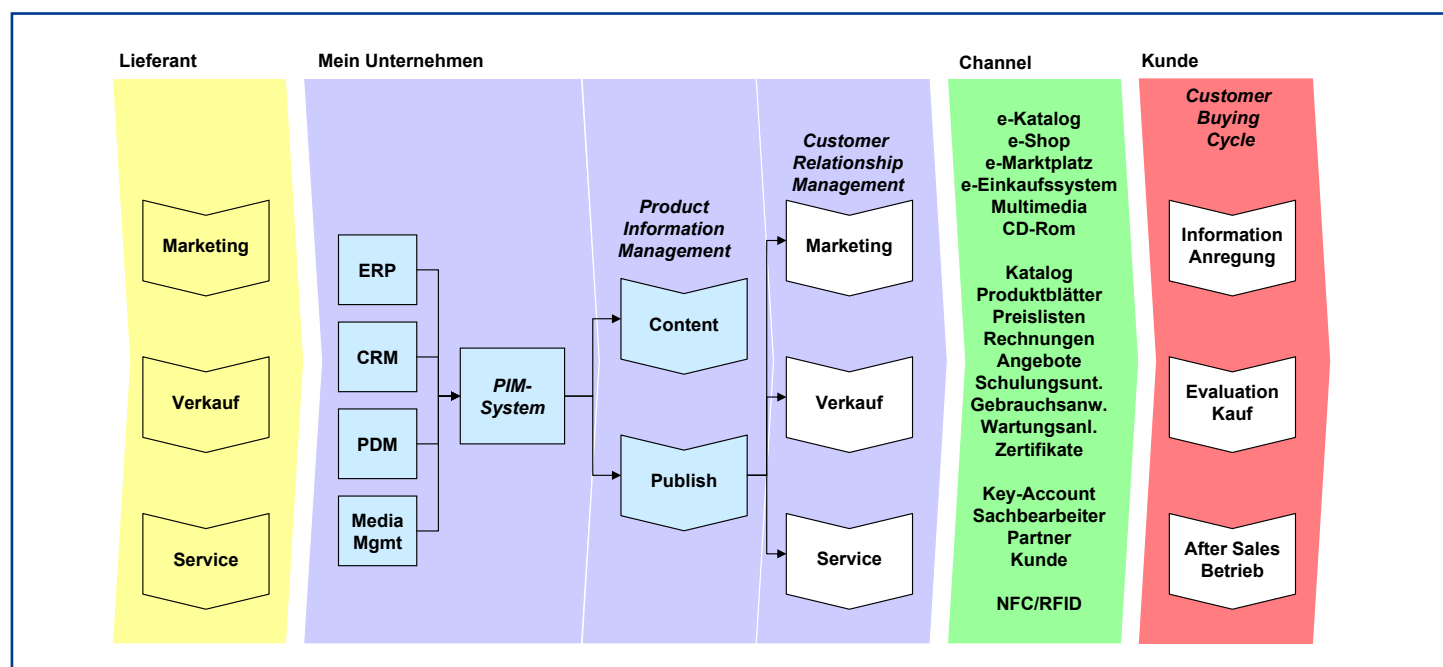
Andererseits orientieren sich innovative Unternehmen vermehrt am Problem ihrer Kunden. Sie wollen herausfinden, mit welchen Services sie das tägliche Leben der Kunden vereinfachen können und damit zum Lieblingslieferanten für ihre Produkte (aber auch für neue Services) aufsteigen können. Was der Kunde sich an Informationen und Services rund um das zu kaufende Produkt wünscht, ist schnell identifiziert: Alles. Er möchte alle seine Infor-

mationsbedürfnisse (everything) individuell (one-to-one) aus einer Hand (one-stop) zu jeder Zeit über alle möglichen Kanäle (anyhow) überall (everywhere) ohne Unterbrechung (non-stop) erfüllt haben.

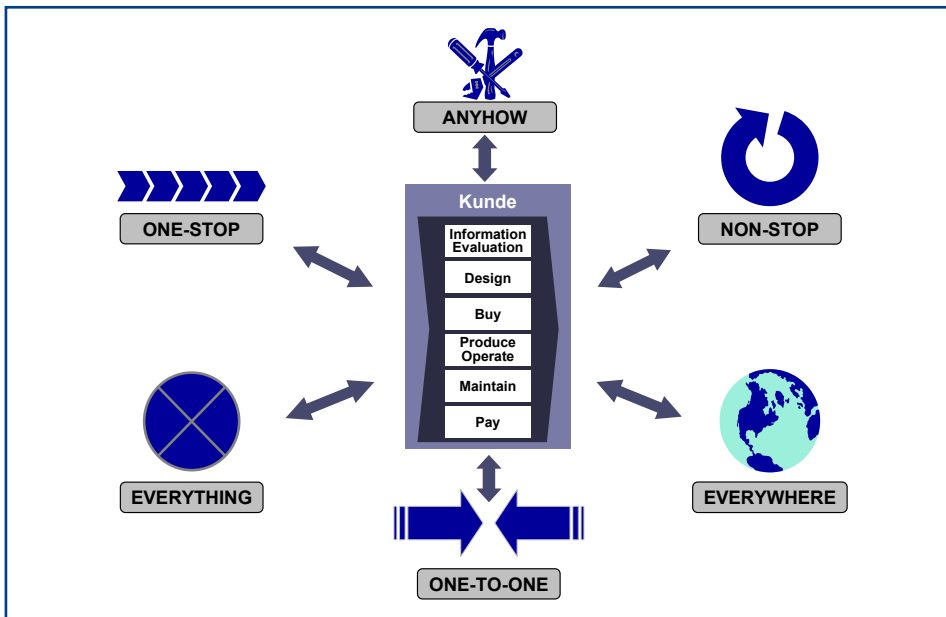
Wer diesen Kundenwunsch erfüllen kann, gewinnt im Käufermarkt. Denn schliesslich kauft der Kunde nie das Produkt, sondern immer das Bild vom Produkt in seinem Kopf.

## Die industrielle Umsetzung von Servicestrategien

Die professionelle Erfüllung des Kundenwunsches nach optimalen Services rund um Produktinformationen kommt einer Industrialisierung des operativen Marketingmanage-



Entwicklung der kundenprozessorientierten Industrialisierung des operativen Marketings auf Basis von PIM-Systemen.



Wandel zur Serviceorientierung: Services zur Erfüllung der Kundeninformationsbedürfnisse rund um Produkte  
Quelle: Prof. Dr. Hubert Österle, Universität St. Gallen.

ments (in Englisch: Marketing Operations Management bzw. MOM) gleich. Und die kann nur auf Basis von geeigneten Informationssystemen erfolgen. Wer konsistent und zeitnah den so genannten „Customer Buying Cycle“ tausender zum Teil sehr unterschiedlicher Kunden über verschiedenste Kanäle wie Verkaufsportale, Einkaufsportale, Marktplätze, Papierkataloge etc. unterstützen will, der kann dies nicht mehr manuell tun. Die maschinellen Lösungen dazu werden unter dem Begriff Product Information Management (PIM)-System zusammengefasst. PIM-Systeme sind die produktdatenorientierten Brüder und Schwestern der kundendatenori-

entierten Customer Relationship Management-Systeme.

PIM-Systeme helfen, Servicestrategien aus dem Bereich MOM umzusetzen. Genau wie Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme entfalten auch PIM-Systeme erst ihre Kraft, wenn ihre Einführung strategisch motiviert und eingebettet ist und zu neuen, effektiveren und effizienteren Geschäftsprozessen führt. Eine oft genug praktizierte getrennte Betrachtung von Strategie, Prozess und Informationssystem führt zwangsweise zu mindestens suboptimalen Ergebnissen. Ein erfolgreicher Anwender von PIM-Systemen verfolgt heute typischerweise eine Strategie der Servicefüh-

erschaft und setzt diese in neuen Prozessen in Marktforschung, Budgetierung, Produktlaunch, Mutationen, Verkaufsunterstützung, Verkauf, Beratung, Selfservice, Schulung, Wartung etc. um.

### Der vielschichtige ROI oder Nutzenbetrachtung in drei Gruppen

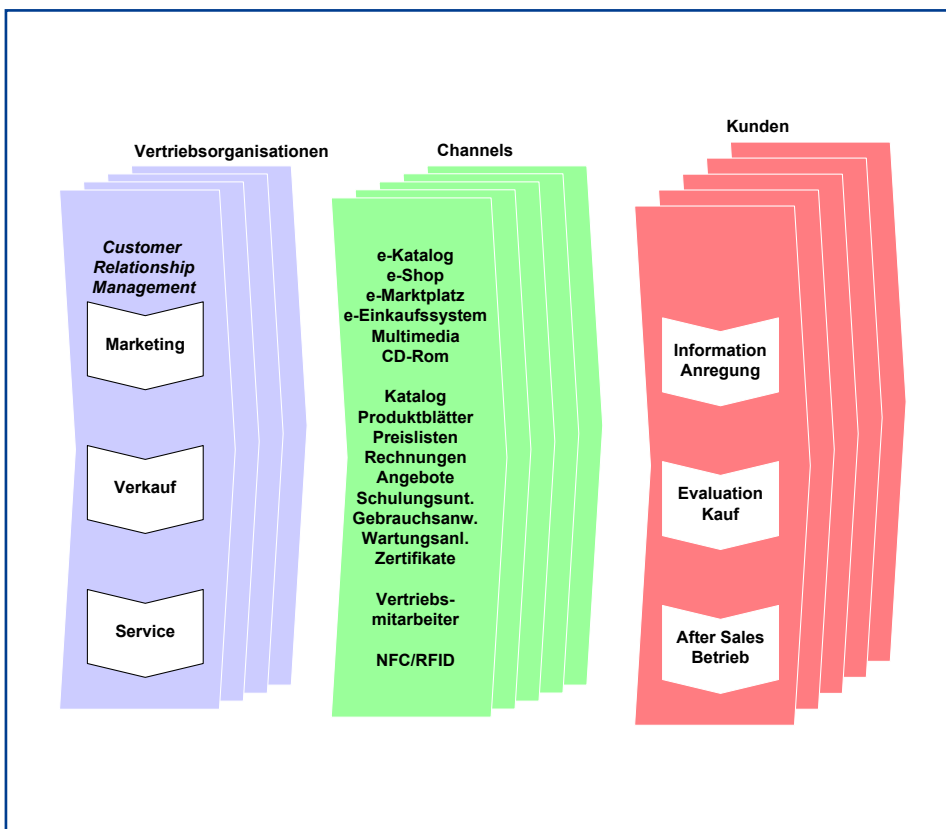
Genau so wenig, wie der Nutzen von ERP-Systemen aus der durch ERP-Systeme beschleunigten Buchhaltung errechnet werden kann, kann auch der Nutzen von PIM-Systemen nicht aus einer einfacheren Katalogerstellung ermittelt werden. Die Effekte von neuen Servicestrategien und Serviceprozessen auf Basis von PIM-Systemen sind vielfältiger Natur und zum Teil leider nicht ohne weiteres quantifizierbar: Der Business Case eines PIM-Projekts setzt sich aus den Umsatz steigernden Elementen erhöhte Kundenbindung, verkürzte Time to Market und effektivere Operations sowie aus Kosten reduzierenden Elementen zusammen.

Die erhöhte Kundenbindung ist ein Ergebnis von positiven Emotionen durch „sexy look and feel“, Fehlerfreiheit, Aktualität, Konsistenz, Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit von Informationen zum Produkt. Auch Einfachheit und „Convenience“ (gewohntes übersichtliches Layout, Miteinbezug von Konkurrenzprodukten, Individualität, verständliche Texte auf Rechnungen und Zollformularen), die Möglichkeit zur Selbstbedienung (everything, one-to-one, one-stop, anyhow, everywhere, non-stop) und Zusatzfunktionen wie Konfiguratoren, Anwendungsberatung oder der Zusammenhang zwischen Bauteilen und Zubehör verstärken die Kundenbindung.

Sehr stark zu Buche schlagen oft die Effekte der Verkürzung der Time to Market bei der Einführung von neuen Produkten, Produktvarianten und Änderungen. PIM-Systeme ermöglichen beispielsweise eine teilweise Parallelisierung von Marketing, Vertrieb und Neuproduktentwicklungen. Die Markteinführung neuer Produkte im internationalen Umfeld kann sich dadurch halbieren. Einfache Prozesse wie die Änderungen einer Preisliste beschleunigen sich von vorher drei bis vier Wochen auf neu zwei bis drei Tage.

Umsatzwirksam sind ebenfalls die effektiveren operativen Marketingprozesse wie Marktforschung (Integration einer kompletten Wettbewerbsdatenbank zur Unterstützung der Positionierung des eigenen Produkts, Marktgesteuerte Verkaufspreisermittlung), Vertriebssteuerung (Marktabschätzung, Budgetierung, verkäuferunabhängige Kommunikation zum Kunden, sinkender Schulungsbedarf), Bearbeitung von B- und C-Kunden (erst mittels heutiger Systeme finanzierbar) und Komplexitätsbewältigung (Bedienung unterschiedlicher elektronischer Kunden und Händler wird zur Überlebensfrage und ist ohne maschinelle Unterstützung nicht mehr machbar).

Aus der Kostenperspektive stehen den Mehrkosten aus Projekt und aus der Erstellung des ersten bereinigten Sets an produktzent-



Über den Autor



Elgar Fleisch

Professor für Informations- und Technologiemanagement

Department für Management, Technologie und Ökonomie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH Zürich) und am Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen (HSG); Co-Chair Auto-ID Labs und M-Lab

Die Forschungsarbeit von Elgar Fleisch konzentriert sich auf zukünftige Entwicklungen der betrieblichen Informationsverarbeitung, insbesondere des Ubiquitous Computing. Elgar Fleisch ist Mitglied mehrerer Steuerungsausschüsse in Forschung, Lehre und Praxis.

Kontakt

Institut für Technologiemanagement

Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41 (71) 224 72 40  
Fax: +41 (71) 224 73 01

E-Mail: [elgar.fleisch@unisg.ch](mailto:elgar.fleisch@unisg.ch)  
[www.item.unisg.ch](http://www.item.unisg.ch)  
[www.m-lab.ch](http://www.m-lab.ch)

Institut für Informationsmanagement

Kreuzplatz 5  
KPL H 9  
CH-8032 Zürich

Tel.: +41 (44) 632 36 17  
Fax: +41 (44) 632 10 45

E-Mail: [efleisch@ethz.ch](mailto:efleisch@ethz.ch)  
[www.im.ethz.ch](http://www.im.ethz.ch)  
[www.autoidlabs.org](http://www.autoidlabs.org)

rierten Stammdaten typischerweise Kostensparnisse aus Katalogerstellung, Änderungen, Softwarelizenzen, Wartung, Prozesskosten (Selfservice reduziert Arbeit im Vertrieb und Innendienst massiv) und vermiedenen Fehlern (Warenrücksendungen) gegenüber.

In Summe zeigt sich, dass der Business Case von PIM-Projekten für Unternehmen mit einem bestimmten Profil überraschend positiv ausfällt. Für eine weitere Klasse an Unternehmen braucht das Management den ROI eines solchen Projektes gar nicht erst zu rechnen. Für sie werden PIM-Systeme zur strategischen Notwendigkeit, zu einer Frage des Überlebens in der Welt des elektronischen Geschäfts. In einer dritten Klasse rentiert sich die produktorientierte Neuorganisation der Kundenschnittstelle auf Basis von PIM-Systemen kaum.

**PIM – eine strategische Management-Entscheidung**

Doch auch bei Unternehmen, die offensichtlich Vorteile aus PIM-Initiativen gewinnen können, dauern die Entscheide für die Reorganisation des MOM lange. Den Startschuss zu den entsprechenden Abwägungen gibt meist ein nicht mehr überwindbares operatives Problem. Der definitive Entscheid fällt in Folge durch einen visionären Vorstand. Die Projekte entpuppen sich dann als komplexer als erwartet. Die Mitarbeiter sind frustriert, weil die ersten Ergebnisse nicht am ersten Tag anfallen.

Diese Dynamik ist für Kenner von ERP-Projekten kaum überraschend. Wie ERP-Projekte integrieren auch PIM-Projekte geschäftliche mit informationstechnologischen Fragestellungen. Sie führen zum Aufbrechen seit langem

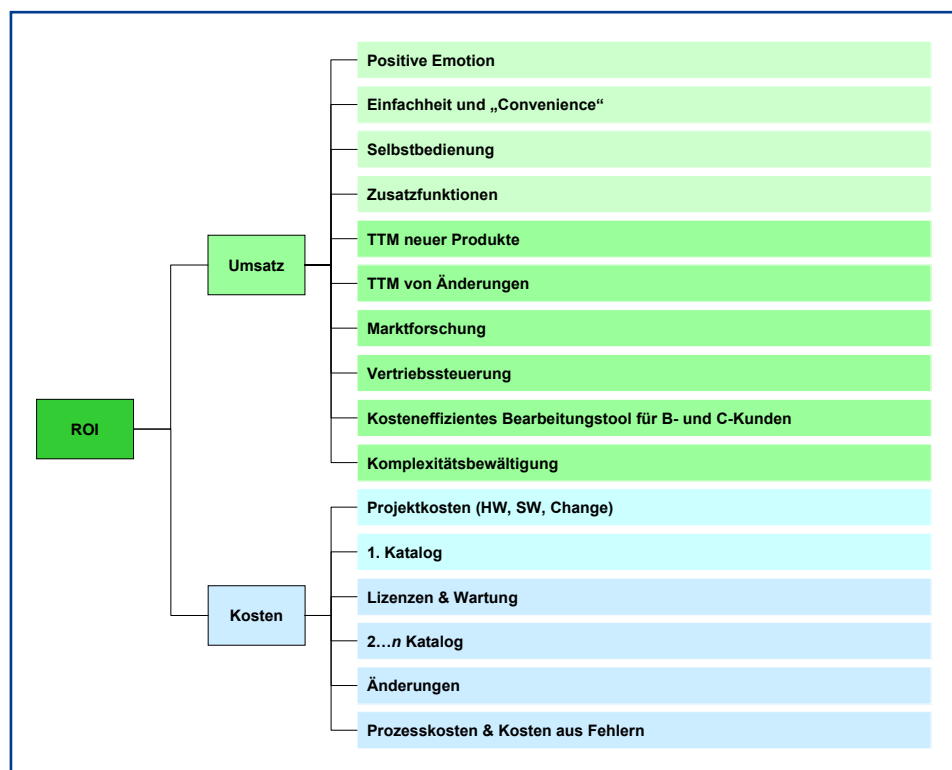
gewachsener und damit nicht notwendigerweise effizienter Arbeitsweisen, zu Machtverschiebungen innerhalb und zwischen Abteilungen, zum Personalabbau an der einen Stelle und zum Aufbau an einer anderen und wecken somit den Gestaltungswillen des Einen und die Abwehrkräfte des Anderen. Schon allein aus diesen Gründen können PIM-Projekte nur in Ebenen entschieden und gelenkt werden, die für das Unternehmen als Ganzes denken: in der Geschäftsleitung.

Diese Erkenntnis hat sich bis heute jedoch kaum durchgesetzt. Zu oft werden PIM-Projekte nicht nur von der operativen Seite angestoßen, sondern bleiben auch ohne einen nennenswerten Erfolg und können nicht zeigen, welche Potentiale in ihnen stecken.

Die Lösung dieses Problems liegt auch in den Händen der Hersteller. Sie müssen die Herausforderungen und Sprache der Geschäftsleitungsebene kennen lernen und Lösungsalternativen auf Strategie- und Prozessebene anbieten. Und nicht mehr nur mit den neuesten technischen Features hausieren gehen. Denn kein Unternehmen will PIM-Systeme per se einführen. Aber jedes Unternehmen will seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten bzw. ausbauen.

**Prof. Dr. Elgar Fleisch**  
ETH Zürich und Universität St. Gallen

Quellen:  
E. Fleisch (2006): Produktkommunikation – Managementperspektive und nächste Entwicklungsschritte, PROKOM 2006  
H. Kagermann, H. Österle (2006): Geschäftsmodelle 2010: Wie CEOs Unternehmen transformieren, FAZ-Verlag



Zusammensetzung des Business Case eines PIM-Projekts aus Umsatz steigernden sowie Kosten reduzierenden Elementen.