

Philip Kotler/Friedhelm Bliemel

Marketing-Management

Analyse, Planung und Verwirklichung

10., überarbeitete und aktualisierte Auflage



ein Imprint von Pearson Education
München • Boston • San Francisco • Harlow, England
Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City
Madrid • Amsterdam

Kapitel 3

Marktorientierte strategische Planung als Vorbereitung zum Erfolg

Es ist der Geist, der sich den Körper baut.
Friedrich Schiller

*Es gibt drei Arten von Unternehmen:
die einen bewirken, daß etwas geschieht;
die anderen beobachten, was geschieht;
und wieder andere fragen sich,
was geschehen ist.*
Volksmund

Pläne sind nichts;
Planung ist alles.
Dwight D. Eisenhower

In Kapitel 1 stellten wir die Frage, was ein wirkliches Spitzenunternehmen ausmacht. Wir befanden als teilweise Antwort darauf, daß sich Spitzenunternehmen in hohem Maße durch ihre Mitarbeiter und deren Engagement für die Gewinnung und Zufriedenstellung von Kunden auszeichnen. In diesem Kapitel können wir die Antwort vervollständigen: Spitzenunternehmen verstehen es, sich auf das in ständigem Wandel begriffene Markt- und Umweltgeschehen einzustellen und jeweils angemessen zu reagieren. Sie beherrschen die Kunst der *marktorientierten strategischen Planung*. Wir definieren strategische Planung wie folgt:

Marktorientierte strategische Planung ist ein managementbetriebener Prozeß, bei dem die *Ziele* und *Ressourcen* des Unternehmens an die sich ändernden *Marktchancen* angepaßt werden. Die strategische Planung bezweckt, die verschiedenen Geschäftseinheiten und Produktgruppen des Unternehmens so zu gestalten, daß sie in ihrer Gesamtheit angemessene Gewinne und ein zufriedenstellendes Wachstum hervorbringen.

Sehr vereinfachend kann man zwischen strategischer und taktisch-operativer Planung folgenden Unterschied machen:

Die strategische Planung bestimmt, *was zu tun ist*, die taktisch-operative Planung bestimmt, *wie vorgegangen werden soll*. *Eine Strategie verfolgen heißt, die richtigen Dinge zu betreiben. Taktik heißt, die Dinge richtig zu betreiben.*

Die strategische Planung und die damit verbundene Ansammlung von Konzepten und Instrumenten finden seit Anfang der siebziger Jahre viel Beachtung als Resultat einschneidender Veränderungen durch Ereignisse wie Ölkrisen, Zeiten ausgesprochen hoher Inflation oder wirtschaftlicher Stagnation, schnelles Vordringen japanischer Wettbewerber auf Weltmärkten, Entregulierung von ganzen Industriezweigen in den industrialisierten

Ländern sowie politische, militärische und wirtschaftliche Veränderungen in Osteuropa und anderen Weltregionen. Als Konsequenz konnten Unternehmen sich nicht mehr auf ihre konventionelle Langfristplanung verlassen, bei der Umsatz, Produktion und Gewinne durch Trendfortschreibungen geplant wurden. Sie mußten sich mit der strategischen Planung ein neues Planvorgehen zulegen, dessen Aufgabe es ist, die Geschäftstätigkeiten des Unternehmens so auszusuchen und zu organisieren, daß das Unternehmen die besten Marktchancen wahrnimmt und äußere Krisen sowie Erschütterungen gesund und unbeschadet überstehen kann.

Die strategische Planung beinhaltet drei Handlungserfordernisse: Als erstes muß die Unternehmung als *Portfolio*, als eine aus verschiedenen Geschäftseinheiten bestehende Gesamtheit, gemanagt werden.

Als zweites müssen das zukünftige Wachstum und die zukünftigen Chancen jedes Geschäftsfeldes abgeschätzt werden.

Als drittes muß die Strategie selbst bestimmt werden. Das Unternehmen muß für jedes seiner Geschäftsfelder einen »Schlachtplan« entwickeln, um seine langfristigen Zielsetzungen verwirklichen zu können. Jedes Unternehmen muß anhand seiner *Marktstellung*, *Ziele*, *Marktchancen* und *Ressourcen* die für sich beste Lösung ermitteln.

Bei der strategischen Planung spielt das Marketing eine wichtige Rolle. Dazu ein Planungsexperte von General Electric:

Der Marketing-Manager bringt für die strategische Planung die funktionell bedeutendsten Beiträge. Er ist führend bei der Definition des Unternehmenszwecks, der Analyse der Umweltsituation, Wettbewerbslage und konjunktureller Entwicklung, der Erarbeitung von Ergebniszielen und strategischen Konzepten sowie bei der Produkt-, Markt-, Absatz- und Qualitätsplanung zur Verwirklichung der jeweiligen Teilstrategien. Und schließlich erarbeitet der Marketing-Manager auch Programme und Ablaufpläne, die sich mit den Vorgaben des strategischen Plans decken müssen.[1]

Um Marketing Management zu verstehen, müssen wir strategische Planung verstehen. Zur strategischen Planung müssen wir zunächst die Struktur des Unternehmens verstehen. Bei großen Unternehmen finden wir meist eine Vierteilung in folgende hierarchische Stufen: Gesamtunternehmen, Unternehmensbereiche, Geschäftseinheiten und Produkte bzw. Produktgruppen. Das Gesamtunternehmen erstellt den strategischen Unternehmensplan, um das Unternehmen als Ganzes erfolgreich in die Zukunft zu führen. Hier wird entschieden, welche Ressourcen in die einzelnen Unternehmensbereiche fließen sollen, welche Geschäfte durch das Unternehmen neu aufgenommen und welche aufgegeben werden sollen. Jeder Unternehmensbereich erstellt einen strategischen Bereichsplan mit Zuteilung von Ressourcen für jede Geschäftseinheit in seinem Bereich. Jede Geschäftseinheit entwickelt den strategischen Geschäftsplan für die Ausgestaltung einer erfolgreichen Zukunft. Schließlich wird auf der Ebene der einzelnen Produkte (Produktlinien, Marken) innerhalb des Geschäftsbereichs ein Marketingplan erstellt, mit dessen Hilfe die angestrebten Ziele verwirklicht werden sollen.

Die Marketingplanung umfaßt zwei Ebenen, die strategische und die taktische Ebene. Beruhend auf der Analyse der Marktchancen werden im *strategischen Marketingplan* die generellen Marketingziele und die Strategie dargelegt. Im *taktischen Marketingplan* werden die für die Planungsperiode zutreffenden Maßnahmen beschrieben. Dazu gehören Werbung, Maßnahmen beim Handel, Preise, Serviceleistungen und anderes mehr.

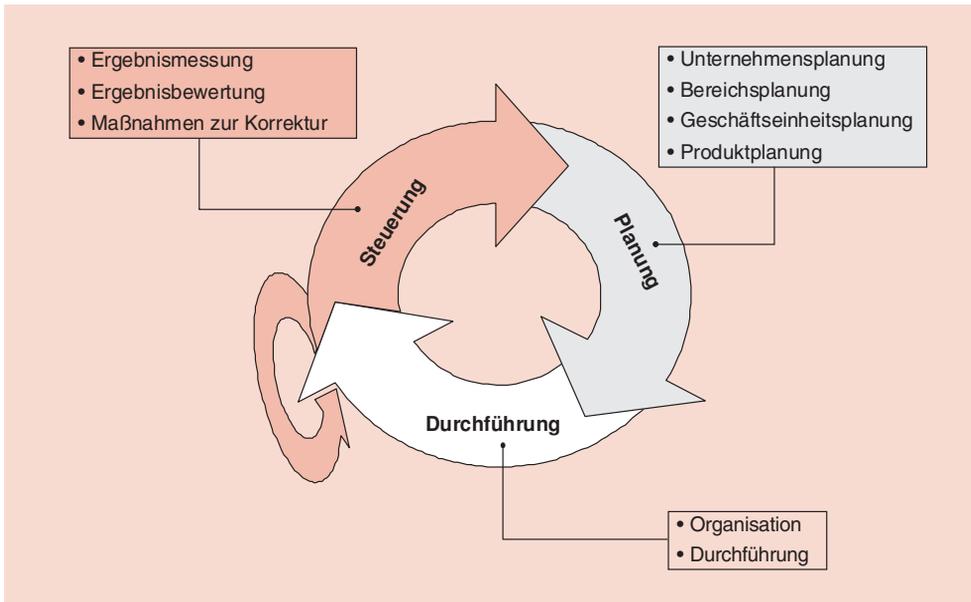


Abbildung 3-1: Strategische Planung, Durchführung und Steuerung als Regelkreis

Der Marketingplan ist das zentrale Instrument zur Steuerung und Koordination aller Aktivitäten des Unternehmens mit Marktauswirkungen. Marketingpläne werden in fortschrittlichen Organisationen nicht allein von der Marketingabteilung bestimmt. Sie werden unter Berücksichtigung aller anderen wichtigen Unternehmensfunktionen und mit deren Input in Teamarbeit entwickelt.

Diese Pläne werden umgesetzt, die Ergebnisse werden untersucht und ausgewertet, so daß eventuell erforderliche Korrekturen vorgenommen werden können. In Abbildung 3-1 wird dieser Prozeß der Planung, Durchführung und Steuerung graphisch dargestellt.

In diesem Kapitel befassen wir uns mit folgenden Fragen:

- Wie wird die strategische Unternehmensplanung und die Planung für Unternehmensbereiche gestaltet?
- Wie verläuft die strategische Planung für die Geschäftseinheit?
- In welchen Schritten verläuft der Marketingprozeß?
- Wie wird die Produktplanung gestaltet und was beinhaltet der Marketingplan für Produkte und Produktgruppen?

Strategische Planung für Unternehmen und Unternehmensbereiche

Der Planungsprozeß beginnt auf der obersten Führungsebene. Dort werden allgemeine Grundsätze festgelegt bezüglich Zweck, Politik und Strategie des Unternehmens, um den Rahmen zu setzen, innerhalb dessen die einzelnen Unternehmensbereiche ihre individuelle Planung durchführen können. In einigen Fällen wird ihnen bei der Gestaltung ihrer Strategien und der Festsetzung ihrer Umsatz- und Gewinnziele viel Spielraum zugestanden, solange sie die versprochene Leistung auch tatsächlich erbringen. Andere Unternehmen stellen hohe Anforderungen an ihre Unternehmensbereiche, überlassen ihnen jedoch die Erarbeitung der entsprechenden Strategien. Wieder andere Unternehmen legen bestimmte Zielvorgaben für jeden ihrer Unternehmensbereiche fest und beteiligen sich darüber hinaus intensiv an deren Planungsprozessen. [2]

Unabhängig davon, welcher Führungsstil in einem Unternehmen anzutreffen ist, gibt es im Bereich der strategischen Planung vier Aufgaben, die von der Unternehmensleitung unbedingt zu erfüllen sind:

- Formulierung des unternehmerischen Grundauftrages
- Festlegung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE) und Geschäftsfeldern
- Ressourcenzuweisung für die SGEs
- Planung von Wachstum und Neugeschäft sowie Rückbau alternder Geschäftszweige.

Unternehmerischer Grundauftrag

Jedes Unternehmen will etwas Bestimmtes leisten, hat also einen unternehmerischen Grundauftrag, einen Zweck. Dieser wird meistens bei der Firmengründung definiert. In der Folgezeit kann er weiterhin eindeutig bestehen bleiben, doch kommt es vor, daß die veränderten Umweltbedingungen seine Bedeutung schmälern. Andererseits ist es möglich, daß im Zuge der Expansion eines Unternehmens, der Erweiterung seiner Produktpalette und der Erschließung neuer Absatzmärkte der ursprüngliche Auftrag verschwimmt bzw. der Realität nicht mehr angemessen ist.

Wenn das Unternehmen im Wandel der Zeit in neue Gefilde treibt, muß das Management eine neue Zweckbestimmung suchen. In dieser Situation müssen, so Peter Drucker, einige grundsätzliche Fragen beantwortet werden [3]: »Was ist unser Geschäft? Wer ist der Kunde? Was ist für den Kunden von Wert? Was wird künftig unser Geschäft sein? Was sollte unser Geschäft sein?« So einfach diese Fragen klingen mögen, sie gehören zu den schwierigsten, mit denen ein Unternehmen sich überhaupt auseinandersetzen muß. Die Erfolgreichen stellen sich diese Fragen immer wieder und beantworten sie sorgfältig und gründlich.

Der unternehmerische Grundauftrag sollte fünf Elemente berücksichtigen:

- *Firmengeschichte*: Jedes Unternehmen hat eine Geschichte, die sich in den bisherigen Zielen, der verfolgten Politik und den Leistungen niedergeschlagen hat. Wenn das

Unternehmen nun sein Zweck neu definieren will, wird es sich nicht leicht abrupt von seiner Vergangenheit lösen können oder wollen.

- *Präferenzen und Ambitionen des Managements und der Eigentümer:* Wer in einem Unternehmen das Sagen hat, will auch persönliche Zielvorstellungen einbringen. Als z.B. Ferdinand Porsche in den Ursprüngen seines Unternehmens über die bisherige Ingenieurberatung und Auftragskonstruktion hinaus in den Automarkt vordringen wollte, mußte diese Absicht zwangsläufig in die Definition des Unternehmensauftrages einfließen.
- *Marktumfeld:* Das Marktumfeld ist sehr wesentlich für die Festlegung des Unternehmenszweckes. Es birgt die Chancen und Risiken, die das Unternehmen erkennen und in seiner Planung berücksichtigen muß.
- *Ressourcen:* Die verfügbaren Ressourcen des Unternehmens bestimmen, ob der formulierte Grundauftrag realistisch ist oder nicht. Die in den 80er Jahren gegründete deutsche Fluglinie German Wings hätte sich Illusionen hingegeben, wenn sie den Zweck verfolgt hätte, sich unter die Großen der Fluggesellschaften in aller Welt einzureihen. Selbst das angestrebte begrenzte Geschäft im innerdeutschen Flugverkehr erwies sich als zu groß für die Ressourcen der Gründer, und das Unternehmen wurde wieder aufgelöst.
- *Besondere Kompetenz:* Unternehmen müssen in ihrem Grundauftrag berücksichtigen, worin sie am besten sind. So z.B. hat Honda den Entwurf und die Herstellung von Motoren als seine besondere Kompetenz erkoren und ausgebaut. Sie diente als Basis zum Eintritt in Märkte für unterschiedliche Endprodukte wie Motorräder, Automobile, Motorschlitten, Außenbordmotoren, Rasenmäher und motorisierte Gartengeräte. McDonalds z.B. könnte wahrscheinlich auch in das Geschäft mit Solarenergie einsteigen. Doch seine besondere und unterscheidungskräftigste Kompetenz würde das Unternehmen in dieser Branche nicht nutzen können – nämlich die Kompetenz, eine große Zahl von Kunden schnell und preisgünstig mit Nahrung zu versorgen. (siehe Exkurs 3-1)

Exkurs 3-1:

Fokussierung des Unternehmens auf Kernkompetenzen oder Endprodukte?

Nach Prahalad und Hamel waren japanische Unternehmen im Markt insbesondere dadurch erfolgreich, daß sie ihre Kernkompetenzen ausbauten, während im Gegensatz dazu amerikanische Wettbewerber ihre Kernkompetenzen systematisch vernachlässigten oder sogar aufgaben. Als Kernkompetenzen betrachten Prahalad und Hamel jeweils eine besondere Fähigkeit oder ein besonderes Geschick, durch die ein Zugang zu einer größeren Anzahl von Märkten ermöglicht wird, die beim Kunden wesentlich zur empfundenen Nutzenbeurteilung des Endproduktes beitragen und die sich neue Wettbewerber nicht leicht aneignen können.

Viele Unternehmen haben technische Kernkompetenzen aufgegeben, die ihnen zuvor

sehr wichtig waren. Chrysler z. B. produziert selbst keine Automotoren, sondern bezieht sie von Mitsubishi. Andere Unternehmen stellen viele Produkte, die sie mit ihrem Namen versehen, überhaupt nicht her. Beim Apple-Laptop-Computer, beim Siemens-Faxgerät und bei der Beiersdorf-Elastikbinde handelt es sich um fremdbezogene Produkte, die mit dem Namen des Unternehmens versehen werden, das im Markt als Hersteller auftreten möchte. Hier versucht das entsprechende Unternehmen, eine Kernkompetenz im Vertrieb zu entwickeln oder zu halten, während es nicht über die technische Kompetenz zur Herstellung und Weiterentwicklung verfügt, da es diese von vornherein nicht aufgebaut oder aber aufgegeben hat.

Im Gegensatz dazu hat Honda sowohl seine technische Kernkompetenz als auch seine Kernkompetenz im Umgang mit Vertriebspartnern gepflegt. Die technische Kernkompetenz von Honda besteht in der Entwicklung und Verbesserung von Motoren. Sie diente als Basis zum Eintritt in die Märkte für unterschiedliche Endprodukte wie Motorräder, Automobile, Motorschlitten, Außenbordmotoren, Rasenmäher und motorisierte Gartengeräte. Die kommerzielle Kernkompetenz von Honda besteht im Geschick des Händlermanagements, nämlich der Fähigkeit, Händler zu schulen und zu unterstützen, soweit es um Geschäftsabläufe und Vertriebsmaßnahmen, Verkauf, Produktpräsentation und Servicemanagement geht. In ähnlicher Art entwickelte Canon Kernkompetenzen in Optik, Präzisionsmechanik und Mikroelektronik als Basis für den Erfolg mit Produkten, wie z. B. Kopiergeräten, Videokameras, computergesteuerten Druckmaschinen und Faxgeräten. Prahalad und Hamel veranschaulichen ihr Strategiekonzept durch eine Metapher. Sie zeichnen einen Baum. Die Kernkompetenzen (z. B. Geschick in Motortechnologie) sind die Wurzeln des Baumes. Die Kernprodukte (z. B. Motoren) sind sein Stamm. Die Geschäftseinheiten des Unternehmens (Automobil, Motorrad, Rasenmäher usw.) werden durch die Äste dargestellt, und die Blätter des Baumes repräsentieren die Endprodukte (z. B. Honda Akkord und Civic am Ast Automobil und Honda Lead am Ast Motorroller). Prahalad und Hamel betonen, daß Unternehmen, die ihre Arbeit auf die Ebenen der Geschäftseinheiten und Endprodukte konzentrieren, in immer stärkerem Maße von anderen Unternehmen abhängig werden, die die Kompetenzen haben, d. h. die die Basisarbeit an den Wurzeln und dem Stamm des Baumes leisten.

Die Botschaft dieser Metapher ist leicht verständlich. Das Unternehmen muß klar erkennen, was es unbeschadet fremdbeziehen kann und was es mit eigener Technologie herstellen muß. So kann z. B. Xerox unbeschadet Kopierpapier und Glas von außerhalb beziehen, während es ein Fehler wäre, die Kompetenz in der Anwendungsforschung bei Materialwissenschaften, Mechanik und Optik aufzugeben.

Quellen: Gary Hamel und C. K. Prahalad: *Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*, Wien: Ueberreuter, 1995; C. K. Prahalad und Gary Hamel: *The Core Competence of the Corporation*, in: *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 79–91 und deutsche Version: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: *Harvard Manager* 2/1991, S. 66–80; vgl. auch George Stalk, Philip Evans und Lawrence E. Shulman: *Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, in: *Harvard Business Review*, March–April 1992, pp. 57–69.

Die Unternehmen formulieren ihren Grundauftrag schriftlich, damit dieser von den Führungskräften, den Angestellten und häufig auch den Kunden und verschiedenen Interessengruppen verstanden und getragen werden kann. Ein wohldurchdachter und gut formulierter Grundauftrag gibt den Mitarbeitern ein Gefühl für den Zweck, die Stoßrichtung und die Chancen des Unternehmens. So arbeiten auch geographisch weit voneinander entfernte Mitarbeiter – im Bewußtsein des Grundauftrages wie von »unsichtbarer Hand« gelenkt – unabhängig und doch gemeinsam auf die Verwirklichung der Unternehmensziele hin.

Die Formulierung des unternehmerischen Grundauftrags sollte *motivierend* wirken. Die Mitarbeiter brauchen das Gefühl, daß ihre Arbeit wichtig und nützlich ist. Daher sollte der Unternehmenszweck nicht lauten: »Wir wollen Gewinne erzielen«. Gewinne sind das Resultat dessen, was das Unternehmen *für seine Kunden*, also außerhalb der eigenen Mauern, leistet. Ein Unternehmen, das Düngemittel produziert, sollte seinen Angestellten klarmachen, daß diese zur Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktivität und damit zur Bekämpfung des Hungers in der Welt beitragen. So bekommt ihre Arbeit einen Zweck. Ein Staubsaugerverkäufer sollte sich bewußt machen, daß er zur Wohnraumhygiene beiträgt – dieser Zweck verleiht seiner Tätigkeit eine neue Qualität. So gesehen ist also der Gewinn, den ein Unternehmen erzielt, lediglich die Belohnung dafür, daß es den abgesteckten Grundauftrag zur Zufriedenheit der Kunden ausführt.

Es ist nicht einfach, den Grundauftrag auf prägnante, zutreffende und leicht kommunizierbare Art schriftlich auszuformulieren. Manche Unternehmen verwenden ein bis zwei Jahre auf diese Aufgabe und gewinnen dabei zahlreiche neue Erkenntnisse über sich selbst und die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten.

Damit der Grundauftrag zum größtmöglichen Nutzen des Unternehmens formuliert ist, sollte er drei Anforderungen genügen. Er sollte erstens bestimmte, aber herausragende Vorstellungen aufzeigen, statt alles auf einmal zu wollen. Die Aussage »Wir wollen Produkte höchster Qualität herstellen, den umfangreichsten Kundendienst anbieten, das umfassendste Vertriebsnetz aufbauen und die niedrigsten Preise verlangen« hört sich zwar gut an, erfordert aber entschieden zuviel. Sie wirkt richtungslos in Entscheidungssituationen, wo eine Forderung zugunsten einer anderen zurückgenommen werden muß.

Zweitens sollte die Formulierung des Grundauftrags die Prinzipien der *Unternehmenspolitik* betonen. Diese setzt Maßstäbe für den Umgang mit den Kunden, Lieferanten, Händlern, Wettbewerbern und anderen beteiligten Akteuren und Interessengruppen. Sie verringert die persönliche Willkür der Mitarbeiter, so daß das Unternehmen in wichtigen Belangen konsistent handelt.

Drittens sollte im Grundauftrag abgesteckt werden, wo das Unternehmen den Wettbewerb aufnehmen will, d.h. welchen Umfang bezüglich der Branchen, Produkte und Produktanwendungen, Kernkompetenzen, Marktsegmente sowie vertikalen und geographischen Ausdehnung der Geschäftsfelder es als angemessen betrachtet.

– **Branchen**

Manche Unternehmen beschränken sich auf nur eine Branche, andere engagieren sich in unterschiedlichen, jedoch verwandten Branchen; wieder andere entscheiden sich jeweils ausschließlich für den Investitionsgüterbereich, den Konsumgüterbereich oder für Dienstleistungen. Und schließlich gibt es solche Unternehmen, die unter den richtigen Voraussetzungen in jede Branche einsteigen würden. Die Volkswagen AG ist hauptsächlich in der Automobilbranche tätig und vermarktet den Großteil ihrer

Produkte an private Verbraucher, während Daimler-Benz sich neben dem Automobilgeschäft auch dem Flugzeugbau, den Rüstungsgütern und den elektrotechnischen Gütern zugewandt hat.

– **Produkte und Anwendungen**

Hiermit sind der Umfang des Sortiments an Produkten und die Anwendungsfelder für die Produkte, in denen das Unternehmen sich betätigen will, gemeint. Ein Stahlhersteller z. B. könnte sich auf Baustahl und Produkte für die Bauindustrie beschränken.

– **Kompetenzen**

Dies bezieht sich auf den Umfang der technologischen und kommerziellen Kompetenzen, die das Unternehmen beherrschen und als Vorteil im Wettbewerb nutzen will. Zum Beispiel hat das japanische Unternehmen NEC Kernkompetenzen in elektronischer Kommunikationstechnologie, Computertechnologie und -zubehör ausgebaut. Diese Kernkompetenzen sind Grundlage für das Geschäft mit Laptop-Computern, Fernsehgeräten, tragbaren Telefonen usw.

– **Segmente**

Damit sind die verschiedenen Kundengruppen gemeint, an die ein Unternehmen sich wendet. Manche Unternehmen sprechen auf ihren Tätigkeitsfeldern nur die wohlhabenden, anspruchsvollen Abnehmer an, wie z. B. BMW, Daimler und Jaguar auf dem deutschen Automobilmarkt. Fiat und VW hingegen richten sich hauptsächlich an das auf Wirtschaftlichkeit bedachte Segment.

– **Vertikale Bereiche**

Hier geht es darum, ob und in welchem Ausmaß ein Unternehmen die von ihm benötigten Komponenten selbst herstellt. Das eine Extrem auf der Bereichsskala bilden die Unternehmen, die vom Rohstoff bis hin zum Produkt für den Endnutzer alles selbst herstellen. Das andere Extrem bilden Unternehmen, die nur einen sehr geringen Teil zum vertikalen Wertschöpfungsprozeß vom Grundstoff bis hin zum Endprodukt beitragen. Ein solches Unternehmen nimmt für jede betriebliche Funktion die Dienste externer Anbieter in Anspruch: bei der Produktgestaltung und Herstellung, im Bereich des Marketing und im Vertrieb. [4] Die meisten Unternehmen liegen im Zwischenbereich: Daimler hat einen Fertigungsanteil von etwa 50%, BMW etwa 40% und Audi rund 30%.

– **Geographische Bereiche**

Die Tätigkeit des Unternehmens kann sich auf mehrere Regionen, verschiedene Länder oder Gruppen relativ gleichartiger Länder erstrecken. Auch hier gibt es zwei Extreme. Da sind zum einen diejenigen, die lediglich in einer bestimmten Stadt oder in einer begrenzten Region operieren. Zum anderen gibt es die multinationalen Unternehmen wie Unilever oder Caterpillar, die in fast jedem der über 180 Länder dieser Welt als Wettbewerber auftreten.

Die Formulierung des unternehmerischen Grundauftrags muß langfristig, d.h. für die nächsten zehn oder zwanzig Jahre, richtungsweisend sein. Sie wird nicht als Reaktion auf konjunkturelle Schwankungen alle paar Jahre revidiert. Wenn allerdings der Grundauftrag an Realitätsbezug verloren hat oder keinen gangbaren Weg mehr für das Unternehmen beinhaltet, muß es zu einer Neudefinition kommen. [5] So hat der Süßigkeitenproduzent Mars die »Fünf Unternehmensprinzipien« im Jahr 1994 an seine globalen Ambitionen angepaßt. Der Preussag Konzern entschied, sich aus dem Stahlgeschäft zurückzuziehen. Der Konzern hat seinen unternehmerischen Grundauftrag neu definiert und erweitert und möchte sich u. a. sogar im Tourismusgeschäft etablieren.

Festlegung von strategischen Geschäftseinheiten und Geschäftsfeldern

Größere Unternehmen und Unternehmensbereiche bestehen oft aus mehreren Geschäftseinheiten. Zu jeder strategischen Geschäftseinheit sollte ein genau definiertes Geschäftsfeld gehören. Die meisten Unternehmen, selbst kleinere, bewegen sich in mehreren Geschäftsfeldern. Diese sind jedoch nicht unbedingt auf den ersten Blick zu erkennen. So ist es

nicht gesagt, daß ein Unternehmen mit zwölf operativ unabhängigen Einheiten (z. B. Tochtergesellschaften) auch auf zwölf Geschäftsfeldern aktiv ist. Auch eine einzige Tochtergesellschaft könnte in mehreren Geschäftsfeldern arbeiten, z. B. dann, wenn dort verschiedene Produkte für unterschiedliche Kundengruppen hergestellt werden. Es kommt auch vor, daß zwei Tochtergesellschaften derart miteinander verflochten sind, daß sie strategisch gemeinsam eine einzige Geschäftseinheit bilden. Abgrenzungsprobleme gibt es z. B. in der Getränkebranche. Die Brauereien Haake-Beck und Beck's Bier beispielsweise operieren – als Teile des gleichen Unternehmens – weitgehend unabhängig in der gleichen Branche. Hauptsächlich aus Gründen der Markentechnik und der konsequenten Marktsegmentierung werden diese beiden Unternehmenstöchter nicht nur den Vertrieb und die Werbung, sondern auch die Produktionsanlagen getrennt halten. Bei anderen werden aus ähnlichen Erwägungen bei gemeinsamer Produktionsanlage unterschiedliche Vertriebsgesellschaften gegründet, die nach außen hin als selbständige Tochtergesellschaften auftreten. Es ist also wichtig, daß ein Unternehmen seine strategischen Geschäftsfelder identifiziert und voneinander abgrenzt.

Unternehmen	Produktorientierte Definition	Marktorientierte Definition
Revlon	Wir stellen Kosmetika her	Wir verkaufen Hoffnung auf Schönheit
Bahn AG	Wir betreiben eine Eisenbahnlinie	Wir bieten pünktlichen Transport
Xerox	Wir produzieren Kopiergeräte und -zubehör	Wir steigern die Effizienz der Büroarbeit
BASF, landwirtschaftl. Produkte	Wir verkaufen Düngemittel und Schädlingsvernichter	Wir steigern die landwirtschaftliche Produktivität
BP (British Petrol)	Wir verkaufen Benzin und Öl	Wir sorgen für Mobilität
Volks- und Raiffeisenbanken	Wir verleihen Geld und legen es an	Wir »machen den Weg frei« zur Finanzierung weitgesteckter Ziele
Encyclopedia Britannica	Wir verkaufen Enzyklopädien	Wir produzieren und verbreiten Informationen
ARAG	Wir versichern Sie in Rechtsangelegenheiten	Wir wollen, daß Sie Ihr Recht bekommen

Tabelle 3-1: Produktorientierte contra marktorientierte Geschäftsfelddefinitionen

Allzu oft definieren die Unternehmen ihre Geschäftsfelder anhand der Produkte, die sie herstellen. »Wir sind im Autogeschäft«, »im Rechenschiebergeschäft« usw. sind gängige Formulierungen, doch sie zeugen von kurzsichtigem Denken. Theodore Levitt hat in einem Aufsatz mit dem Titel »Marketing-Kurzsichtigkeit« die These entwickelt, daß es für ein Unternehmen sinnvoller ist, sich anhand der Märkte und bleibender Marktbedürfnisse zu definieren, statt anhand der augenblicklichen Produkte, die es herstellt. [6] Das Unternehmen, so Levitt, müsse sein Geschäft als Bedürfnisbefriedigung von Kunden und nicht

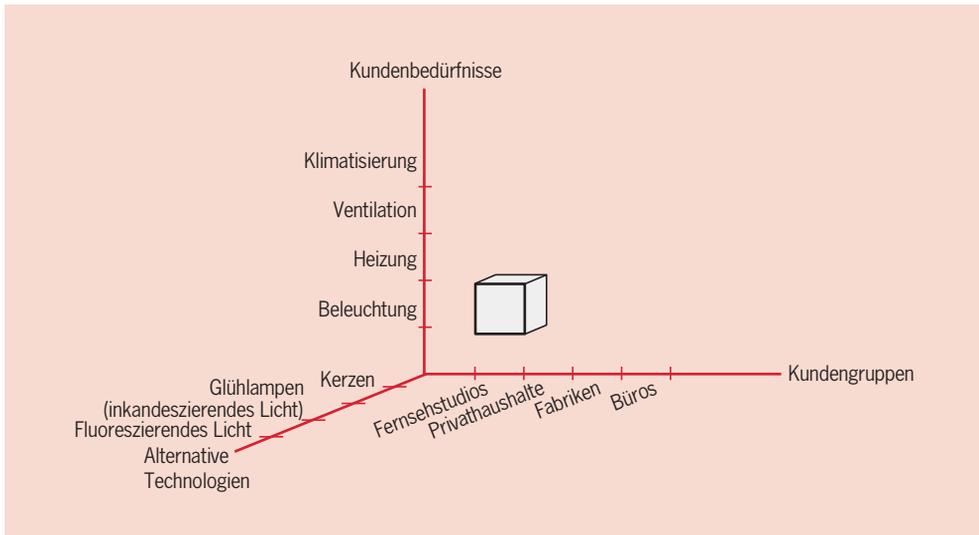


Abbildung 3-2: Bestimmung des Tätigkeitsfeldes einer kleinen Beleuchtungsfirma

als Güterproduktion und -verkauf sehen. Produkte sind vergänglich, doch die Grundbedürfnisse und Kundengruppen bleiben bestehen. Wer sich als Produzent von Pferdekutschen sieht, muß nach der Erfindung des Automobils bald sein Geschäft aufgeben; wer sich jedoch als Anbieter von Transportmitteln versteht, stellt seine Produktion ganz automatisch von Kutschen auf Autos um. Levitt empfahl den Unternehmen, ihr Geschäftsfeld nach den Marktbedürfnissen und nicht nach dem Produkt zu definieren. Die Tabelle 3-1 enthält einige weitere Beispiele dafür.

Will ein Unternehmen eine marktorientierte Definition seiner Geschäftsfelder erarbeiten, sollte es darauf achten, daß diese nicht zu eng, aber auch nicht zu weit gefaßt werden. Im Falle eines Bleistiftherstellers bedeutet das z. B. folgendes: Wenn sich das Unternehmen im Geschäftsfeld *kleine Schreibgeräte* sieht, könnte es auch Füllfederhalter, Kugelschreiber u. ä. in seine Produktpalette aufnehmen. Betrachtet es sich im Geschäftsfeld *Schreibgeräte*, käme für es theoretisch auch die Herstellung von Schreibmaschinen in Frage. Wenn der Bleistiftproduzent aber noch einen Schritt weitergeht und sich im Geschäftsfeld *Kommunikation* betrachtet, wäre diese Definition doch etwas zu weitläufig.

Diesen Fehler beging Holiday Inns, Inc., mit einer Kapazität von über 300.000 Zimmern die größte Hotelkette der Welt, als sie in den 70er Jahren ihre Definition erweiterte. Sie betrachtete nun nicht mehr nur das Hotelgewerbe als ihr Metier, sondern die gesamte Reise- und Transportbranche. Holiday Inns erwarb Trailways, Inc., das zweitgrößte Busunternehmen der USA, und Delta Steamship Lines, Inc. Doch in beiden Fällen hatte man keine glückliche Hand, was das Management dieser Neuerwerbungen betraf. Im Jahre 1978 trennte man sich wieder von Trailways und suchte auch für Delta einen Käufer. Holiday Inns entschied sich dafür, seine Kräfte doch ausschließlich auf das »Gastgewerbe« zu konzentrieren und diesen Markt mit einer breiten Palette unterschiedlicher Zimmerangebote und gastronomischer Leistungen zu bedienen. [7]

Laut Abell sollte ein Unternehmen bei der Definition des Geschäftsfeldes drei Dimensionen berücksichtigen: die *Kundengruppen*, an die es sich wendet, die *Kundenbedürfnisse*,

die es befriedigt, und die *Technologie* zur Erfüllung dieses Zweckes. [8] Für ein kleines Unternehmen, das Beleuchtungsanlagen für Fernsehstudios herstellt, ergäbe sich also folgendes Bild: Seine Kunden sind die Fernsehstudios; das Kundenbedürfnis ist Beleuchtung; die Technologie ist Glühlampenbeleuchtung. In Abbildung 3-2 wird das Tätigkeitsfeld des Unternehmens in Form einer schwebenden Zelle dargestellt. Der Geschäftsbereich des Unternehmens wird anhand dieser Graphik eindeutig definiert.

Das Unternehmen könnte auch in weitere Geschäftsfelder vorstoßen. Es könnte sich z. B. an zusätzliche Kundengruppen wenden, etwa an Privathaushalte, Fabriken oder Büros. Oder es konzentriert sich weiterhin auf den bisherigen Kundenkreis, d. h. die Fernsehstudios, unter Befriedigung weiterer Kundenbedürfnisse wie etwa Heizung, Ventilation oder Klimatisierung. Schließlich könnte es die Fernsehstudios mit zusätzlichen Beleuchtungstechnologien versorgen, z. B. mit infraroter oder ultravioletter Beleuchtung.

Ein Unternehmen muß seine Geschäftsfelder eindeutig festlegen und voneinander abgrenzen, um seine strategischen Geschäftseinheiten festlegen zu können. Vor einigen Jahren widmete sich General Electric dieser langwierigen, diffizilen Aufgabe und identifizierte 49 *strategische Geschäftseinheiten* (SGE). Eine SGE sollte folgende Merkmale aufweisen:

1. Die SGE umfaßt ein einzelnes oder mehrere verwandte Geschäftsfelder, für die getrennt vom Rest des Unternehmens eine eigene Planung erstellt werden kann.
2. Jede SGE hat einen eigenen Kreis von Konkurrenten, mit denen sie gleichziehen oder die sie ausstechen möchte.
3. Die SGE wird von einem Manager geleitet, der für die strategische Planung und die Ergebnisse verantwortlich zeichnet sowie die meisten ergebnisrelevanten Faktoren der SGE steuert.

Ressourcenzuweisung mit Hilfe der Portfolio-Analyse

SGEs werden eingerichtet, damit das Unternehmen in Einheiten gegliedert ist, denen man strategische Planziele und darauf abgestimmte Ressourcen zuweisen kann. In jedem Unternehmensportfolio verbergen sich einige SGEs, deren »Glanzzeit« zu Ende geht, und andere mit zukünftig hohen Gewinnen. Dabei darf sich die Unternehmensleitung jedoch nicht auf oberflächliche Eindrücke verlassen, sondern muß fundierte Zuordnungen mit Hilfe analytischer Methoden ermitteln. In den vergangenen zehn Jahren haben verschiedene Methoden der Portfolio-Analyse breite Anwendung gefunden. Die bekanntesten sind die von der Boston Consulting Group und von General Electric entwickelten Analyseverfahren. [9]

Methode der Boston Consulting Group

Die Boston Consulting Group (BCG), ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, entwickelte die sogenannte Marktwachstum-Marktanteil-Matrix (siehe Abbildung 3-3). Die acht Kreise darin symbolisieren die Position der acht Geschäftseinheiten eines fiktiven Unternehmens. Die Fläche eines jeden Kreises repräsentiert den Umsatz und damit die Größe der entsprechenden SGE. Die beiden größten Geschäftseinheiten sind also Nummer

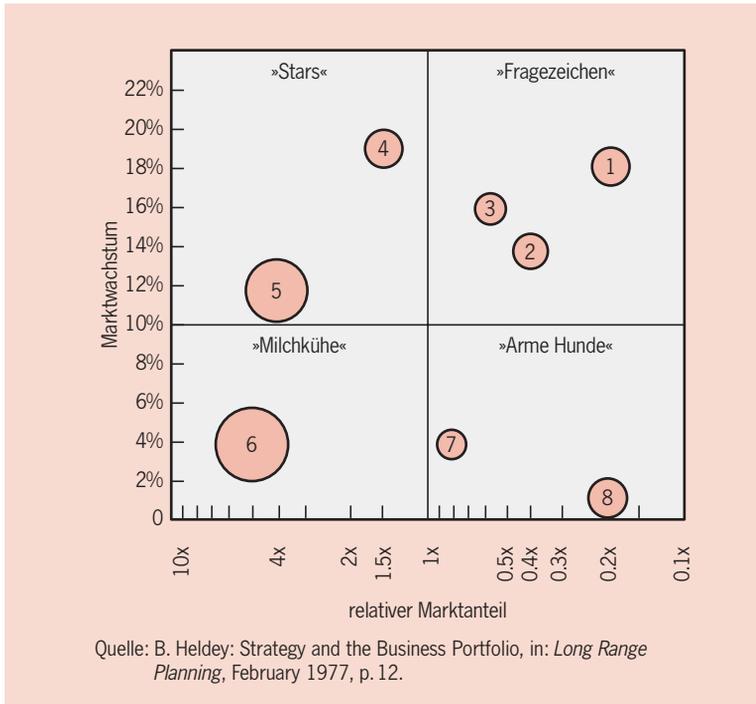


Abbildung 3-3:
Marktwachstum-
Marktanteil-Matrix
der Boston Con-
sulting Group

5 und Nummer 6. Die Position jeder SGE in der Matrix gibt Aufschluß über das Wachstum des von der SGE bearbeiteten Marktes und ihren relativen Marktanteil.

Die vertikale Achse zeigt das jährliche Marktwachstum der einzelnen Märkte, auf denen die SGEs operieren. In Abbildung 3-3 reicht diese Kennzahl von 0 bis 22 Prozent. Ein Marktwachstum von über 10 Prozent im Jahr gilt als hoch.

Die horizontale Achse zeigt den *relativen Marktanteil* der SGE, d.h. den eigenen Marktanteil im Verhältnis zu dem des größten Konkurrenten im relevanten Segment. Er dient als Maßstab für die Stärke des Unternehmens im relevanten Segment. Wenn der relative Marktanteil einer SGE beispielsweise 0,1 beträgt, bedeutet dies, daß der Umsatz der SGE nur 10 Prozent des Umsatzes des Marktführers im relevanten Segment ausmacht. Ein Wert von 10 dagegen bedeutet, daß der Umsatz zehnmal so hoch wie der des stärksten Mitbewerbers im relevanten Segment ist. Ein relativer Marktanteil vom Wert 1 aufwärts gilt als hoch und wird zur Felderaufteilung genutzt. Der relative Marktanteil wird im logarithmischen Maßstab dargestellt, so daß eine Verschiebung gleichen Abstandes auch eine gleiche prozentuale Veränderung anzeigt.

Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix gliedert sich in vier Felder, anhand derer sich vier Typen von SGE unterscheiden lassen:

– »Fragezeichen«

Hier handelt es sich um Geschäftseinheiten, die in Wachstumsmärkten operieren, selbst allerdings nur über einen geringen relativen Marktanteil verfügen. Die meisten SGEs sind in ihrer Anfangsphase dieser Kategorie zuzuordnen, denn mit ihrer Gründung will sich das Unternehmen Zutritt zu einem Wachs-

tumsmarkt verschaffen, auf dem sich bereits ein Marktführer etabliert hat. Ein solches »Fragezeichen« erfordert einen laufenden Einschuß von Barmitteln (Cash). Denn um mit dem Marktwachstum Schritt halten und selbst Marktführer werden zu können, müssen die Anlagen, Ausrüstungen und Mitarbeiterzahlen laufend erweitert werden. Der Begriff »Fragezeichen« ist äußerst treffend, denn die Unternehmensleitung muß sich nach einer gewissen Zeit sehr wohl fragen, ob sie weiterhin viel Geld in diese Geschäftseinheit stecken oder den fraglichen Markt verlassen will. Das in Abbildung 3-3 beschriebene Unternehmen unterhält drei solche SGEs, d. h. vielleicht schon zuviele. Es könnte besser sein, bei einer oder zwei dieser Geschäftseinheiten finanziell zu »klotzen« als bei drei SGEs zu »kleckern«.

– **»Stars«**

Aus einem anfänglichen »Fragezeichen«, das Erfolg hat, wird ein »Star«. Ein »Star« ist der Marktführer in einem Wachstumsmarkt. Es ist jedoch nicht gesagt, daß ein solcher »Star« tatsächlich einen positiven Cash-flow erwirtschaftet, denn er erfordert umfangreiche Geldmittel, um mit dem Marktwachstum Schritt halten und die Angriffe der Konkurrenten abwehren zu können. Doch im allgemeinen bringen die »Stars« bereits Gewinne und sollen in Zukunft die »Milchkühe« werden. Das Unternehmen in Abbildung 3-3 hat zwei »Stars«. Ein Unternehmen ohne »Star« muß sich um seine Zukunft große Sorgen machen.

– **»Milchkühe«**

Wenn die jährliche Wachstumsrate eines Marktes unter 10 Prozent sinkt, wird aus dem »Star« eine »Milchkuh« - vorausgesetzt, sie hält noch immer den größten Marktanteil. Eine »Milchkuh« erhöht die Liquidität der Gesamtorganisation, denn sie erfordert jetzt weniger Investitionen für eine Kapazitätsausweitung, nachdem das Marktwachstum sich verlangsamt hat. Und da diese SGE auf ihrem Markt die Führungsposition innehat, kann sie erhebliche Größenvorteile zum Einsatz bringen und damit bei geringeren Stückkosten als die Konkurrenz höhere Gewinnspannen erwirtschaften. Die »Milchkühe« liefern das Geld, um die »Stars«, »Fragezeichen« und »armen Hunde« zu unterstützen, die häufig Geldinfusionen erfordern. Das in Abbildung 3-3 dargestellte Unternehmen besitzt nur eine einzige »Milchkuh« und ist daher äußerst anfällig. Sollte diese Geschäftseinheit relative Marktanteile verlieren, müßte das Unternehmen dort selbst »Cash« hineinpumpen, um die Marktführerschaft halten zu können. Wenn es dies nicht tut, wird die »Milchkuh« ihre starke Position womöglich schnell einbüßen und nur in ungenügendem Maße »Cash« abgeben können.

– **»Arme Hunde«**

Hier handelt es sich um Geschäftseinheiten, die mit geringem relativen Marktanteil in langsam wachsenden oder stagnierenden Märkten tätig sind. Sie erwirtschaften üblicherweise niedrige Gewinne oder schreiben rote Zahlen, wenn auch oft ein geringer positiver Cash-flow dabei herauskommt. Das Unternehmen in Abbildung 3-3 betreibt zwei SGEs, die dem Typus der »armen Hunde« zuzuordnen sind – möglicherweise zwei zuviel. Die Unternehmensleitung sollte sich ernsthaft fragen, ob sie diese Geschäftseinheiten aus plausiblen Gründen weiterführt (z. B. weil man in absehbarer Zeit mit einem neu einsetzenden Marktwachstum rechnet oder die SGEs gute Chancen haben, die Marktführerschaft zu erlangen) oder ob sie sie aus reiner Sentimentalität am Leben erhält.

Nachdem das Unternehmen nun all seine SGEs in die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix eingeordnet hat, gilt es festzustellen, ob das Portfolio ausgeglichen ist. Das wäre z. B. dann nicht der Fall, wenn in der Matrix zu viele »arme Hunde« oder »Fragezeichen« bzw. zu wenige »Stars« und »Milchkühe« existierten.

Als nächstes muß die Unternehmung entscheiden, welches Ziel sie mit jeder SGE anstrebt, welche Strategie sie dafür einsetzen und welches Budget sie den Geschäftseinheiten zuordnen will. Hier bieten sich vier verschiedene Möglichkeiten:

– **Ausbauen**

Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, den Marktanteil der Geschäftseinheit zu vergrößern, selbst wenn es dafür auf kurzfristige Gewinne verzichten muß. Ausbauen sollte man erfolgversprechende »Fragezeichen«; diese müssen dann Marktanteile hinzugewinnen, um schließlich zum »Star« heranzuwachsen.

– **Erhalten**

Hier geht es darum, den Marktanteil der SGE auf seinem gegenwärtigen Niveau zu halten. Diese Strategie empfiehlt sich für lukrative »Milchkühe«, die auch weiterhin Überschüsse für das Unternehmen erwirtschaften sollen.

– **Ernten**

In diesem Fall will das Unternehmen laufend liquide Mittel aus der Geschäftseinheit abziehen und die langfristigen Auswirkungen vernachlässigen. Hinter dem Ernten steht die Entscheidung, sich aus dem betreffenden Geschäft mittel- bzw. langfristig zurückzuziehen und die laufenden Aufwendungen geplant zu reduzieren. Das Unternehmen plant dann, aus der Geschäftseinheit die Fürchte des früheren Aufbaus zu »ernten« und liquide Mittel aus dem »Bestand« abzuziehen. Beim Ernten werden in der Regel Aufwendungen für Forschung und Entwicklung eingestellt, Produktionsanlagen nicht erneuert, Vertriebspersonal nicht ersetzt, Werbeausgaben zurückgefahren sowie Einstellungssperren erlassen. Dadurch resultiert für das Unternehmen ein positiver Cash Flow aus der strategischen Geschäftseinheit. Ein Zurückfahren der Aufwendungen wird in der Regel behutsam und in Stille durchgeführt, so daß dadurch Mitarbeiter, Kunden und Handelspartner nicht den Eindruck erhalten, sie würden nicht mehr gebraucht. Dieses Vorgehen ist bei schwachen »Milchkühen« mit trüben Zukunftsaussichten angebracht, von denen man mehr Liquidität braucht. Auch bei »Fragezeichen« und »armen Hunden« kann geerntet werden. Entscheidet sich ein Unternehmen, bei einer Geschäftseinheit zu ernten, muß es sich bei seiner Informationspolitik mit sozialen und ethischen Problemen auseinandersetzen.

– **Abstoßen**

In diesem Fall entschließt sich das Unternehmen dazu, die Geschäftseinheit zu veräußern bzw. aufzugeben, weil es die dadurch freiwerdenden Ressourcen anderswo sinnvoller einsetzen kann. Dieser Weg wird häufig gewählt, wenn es um »arme Hunde« oder erfolglose »Fragezeichen« geht, die Verluste bringen und keine Erfolgsaussichten besitzen. Unternehmen müssen streng prüfen, ob bei einer schwachen Geschäftseinheit das Ernten oder das Abstoßen besser ist. Durch Ernten vermindert sich der Marktwert der Geschäftseinheit und sie könnte später nicht mehr gut – wenn überhaupt – verkauft werden. Eine rechtzeitige Entscheidung für das Abstoßen bringt in der Regel noch gute Kaufangebote von anderen Unternehmen, wenn die Geschäftseinheit nicht heruntergewirtschaftet wurde und andere Unternehmen mit ihr viel anfangen können.

Im Laufe der Zeit verändern die SGEs ihre Position in der Marktwachstum-Marktanteil-Matrix. Eine erfolgreiche Geschäftseinheit durchläuft einen ganz bestimmten Lebenszyklus: Aus dem »Fragezeichen« kann ein »Star« gemacht, dieser in eine »Milchkuh« verwandelt, und schließlich als »armer Hund« abgestoßen werden. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen nicht nur die jeweils aktuelle Position seiner SGEs in der Matrix sehen, sondern auch planbare Verschiebungen der Positionen. Die Unternehmensleitung sollte jede SGE daraufhin untersuchen, wo sie jeweils in den letzten Jahren stand und wie sie in den kommenden Jahren weiterentwickelt werden kann. Wenn die zu erwartende »Laufbahn« einer Geschäftseinheit nicht den Vorstellungen der Unternehmensspitze entspricht, fordert sie vom Manager dieser SGE eine Alternativstrategie und eine neue, daraus abgeleitete Entwicklungsprognose für die Geschäftseinheit. Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix bildet also auch eine Grundlage für die strategischen Planungsprozesse eines Unternehmens. Mit Hilfe dieser Portfolio-Konzeption kann man jede Geschäftseinheit bewerten und vernünftige Zielvorgaben erarbeiten.

Das Unternehmen mit dem in Abbildung 3-3 dargestellten Portfolio ist zwar relativ gesund, doch falsche Zielsetzungen oder Strategien könnten es erheblich aus dem Gleichgewicht bringen. Den schlimmsten Fehler würde das Unternehmen begehen, wenn es von allen SGEs dieselbe Wachstumsrate oder Rendite fordern würde. Bei der Portfolio-Analyse geht es gerade darum, daß jede Geschäftseinheit über ein eigenes Entwicklungspotential verfügt und eigene Zielsetzungen benötigt. Ebenfalls falsch wären folgende Maßnahmen:

1. Das Unternehmen entzieht einer »Milchkuh« zu viel Geld, was deren Leistungskraft schwächt. Läßt man ihr dagegen zuviel von den Überschüssen, dann stehen zu wenig Mittel für die Förderung wachstumsintensiver SGEs zur Verfügung.
2. Das Unternehmen investiert in der Hoffnung, diese wieder »flottzumachen«, beträchtliche Summen in »arme Hunde« und versagt dabei.

3. Das Unternehmen unterhält zu viele »Fragezeichen« und kann folglich in keine dieser Geschäftseinheiten ausreichend investieren - das ist Geldverschwendung. Ein »Fragezeichen« sollte so intensiv gefördert werden, daß es zumindest in einem Marktsegment dominieren kann. Andernfalls täte das Unternehmen besser daran, die SGE fallenzulassen.

Multifaktoren-Methode von General Electric

Allein aus der Position, die eine SGE im Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio einnimmt, lassen sich allerdings genaue Handlungsziele nicht ableiten. Werden zusätzliche Faktoren in die Analyse eingeführt, dann kann man die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix als eine Sonderform der Multifaktoren-Methode ansehen, die von General Electric (GE) entwickelt wurde. Diese Portfolio-Konzeption wird in Abbildung 3-4 dargestellt und anhand von sieben Geschäftseinheiten eines ungenannten Unternehmens illustriert. In diesem Modell symbolisiert die Fläche der einzelnen Kreise nicht den Jahresumsatz der SGE, sondern die Größe ihres Marktes. Die schraffierte Fläche innerhalb eines Kreises stellt jeweils den Marktanteil der SGE dar. Man kann also aus der Abbildung z. B. ablesen, daß die für die Produktion von Kupplungen zuständige Geschäftseinheit in einem Markt mittlerer Größe operiert und an diesem einen Anteil von etwa 30 % hält.

Jede SGE wird anhand von zwei Indikatoren – *Marktattraktivität* und *eigene Wettbewerbsstärke* – in die Matrix eingeordnet. Aus der Sicht des Marketing sind diese beiden Indikatoren für die Bewertung einer Geschäftseinheit hervorragend geeignet. Denn der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maße davon ab, ob es attraktive Märkte bearbeitet und über die erforderliche Kombination aller Eigenschaften verfügt, die Stärke im Wettbewerb bringen. Wird eine dieser beiden Voraussetzungen nicht erfüllt, sind keine herausragenden Ergebnisse zu erwarten. Weder ein wettbewerbsstarkes Unternehmen, das auf einem unattraktiven Markt operiert, noch ein wettbewerbschwaches Unternehmen, das einen attraktiven Markt bearbeitet, wird besonders gut abschneiden.

Es kommt also bei dieser Portfolio-Konzeption vor allem darauf an, die Indikatoren Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke richtig zu ermitteln. Zu diesem Zweck müssen die Strategieplaner des Unternehmens viele Einflußfaktoren auf diese Indikatoren ermitteln, sie im einzelnen gewichten und insgesamt durch einen Index ausdrücken. Tabelle 3-2 enthält einen solchen Faktorenkatalog. (Er ist nicht allgemeingültig, sondern muß von jedem Unternehmen individuell erarbeitet werden). Die Marktattraktivität richtet sich z. B. nach der Marktgröße, der jährlichen Wachstumsrate des Marktes, Gewinnspannen der Branche usw. Der relative Wettbewerbsvorteil ergibt sich aus dem Marktanteil des Unternehmens und seiner Entwicklung, der Produktqualität usw. Man beachte, daß die beiden wesentlichen Variablen aus dem Modell der Boston Consulting Group, d. h. Marktwachstum und Marktanteil, auch in der GE-Methode als Faktoren enthalten sind. Die GE-Multifaktoren-Methode erfordert von den strategischen Planern eine differenziertere Analyse der Geschäftseinheiten als das BCG-Modell.

Tabelle 3-2 enthält eine fiktive Bewertung der Geschäftseinheit für Hydropumpen. Die Unternehmensleitung bewertet die SGE, indem sie jeden Faktor mit Hilfe einer Punkteskala beurteilt; die Skala reicht von 1 (sehr unattraktiv) bis 5 (sehr attraktiv). In unserem Beispiel wird der Faktor Marktgröße mit 4,0 bewertet, was anzeigt, daß der Markt recht groß ist (5,0 wäre das Maximum). Ganz offensichtlich benötigt man für eine korrekte

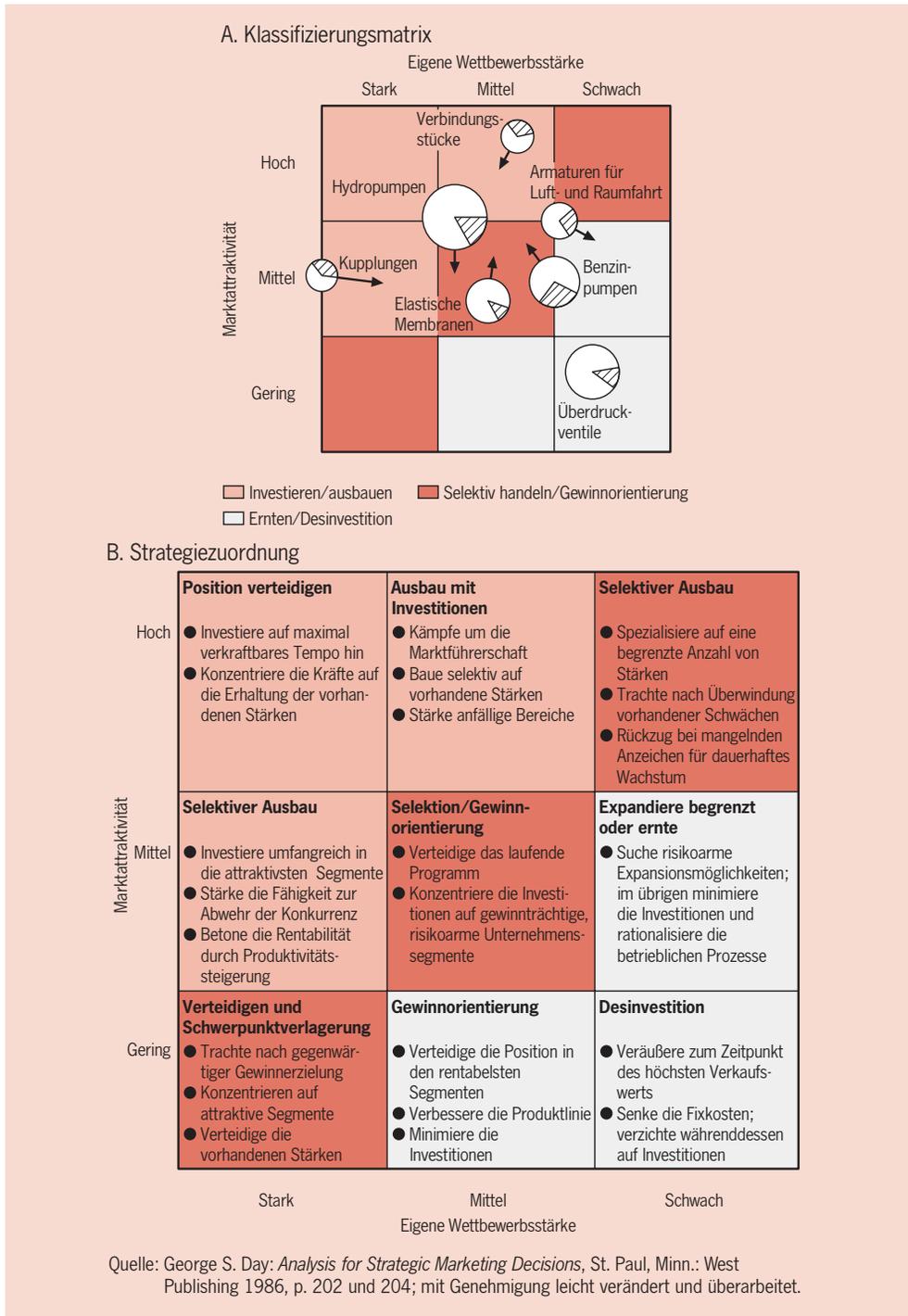


Abbildung 3-4: Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio; Klassifizierung und Zuordnung von Normstrategien

		Gewichtung	Punktwert (1–5)	gewichteter Wert
Marktattraktivität	Marktgröße	0,20	4,00	0,80
	Jährliche Wachstumsrate	0,20	5,00	1,00
	Gewinnspannen in der Branche	0,15	4,00	0,60
	Wettbewerbsintensität	0,15	2,00	0,30
	technologische Erfordernisse	0,15	4,00	0,60
	Inflationsanfälligkeit	0,05	3,00	0,15
	Energiebedarf	0,05	2,00	0,10
	Umwelteinwirkungen	0,05	3,00	0,15
gesellschaftliches/politisch-rechtliches Umfeld		muß akzeptabel sein		
		1,00		3,70
		Gewichtung	Punktwert (1–5)	gewichteter Wert
Eigene Wettbewerbsstärke	Marktanteil	0,10	4,00	0,40
	Wachstum des Marktanteils	0,15	2,00	0,30
	Produktqualität	0,10	4,00	0,40
	Markenimage	0,10	5,00	0,50
	Distributionsnetz	0,05	4,00	0,20
	Effektivität der Absatzförderung	0,05	3,00	0,15
	Produktionskapazität	0,05	3,00	0,15
	Produktionseffizienz	0,05	2,00	0,10
	Stückkosten	0,15	3,00	0,45
	Materialversorgung	0,05	5,00	0,25
	Leistungsfähigkeit in F & E	0,10	3,00	0,30
	Qualifikation der Führungskräfte	0,05	4,00	0,20
		1,00		3,40

Quelle: La Rue T. Hosmer: *Strategic Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982, p. 310; leicht abgewandelt.

Tabelle 3-2: Multifaktoren-Ansatz zur Abschätzung der Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke einer fiktiven SGE für Hydropumpen

Bewertung der Faktoren in vielen Fällen Informationen und Analysen aus der Marketingabteilung. Dann werden die Punktzahlen mit einer Gewichtung multipliziert, welche die relative Bedeutung des entsprechenden Faktors angibt. Die Ergebnisse werden schließlich – jeweils getrennt für die beiden Indikatoren – addiert. Die SGE in Tabelle 3-2 erreicht für die Marktattraktivität eine 3,7 und für den relativen Wettbewerbsvorteil eine 3,4 (das Maximum beträgt jeweils 5,0). Nun trägt der Analytiker an der richtigen Stelle der Klassifizierungsmatrix (siehe Abbildung 3-4) einen Punkt ein, der die Position der Geschäftseinheit symbolisiert, und zieht einen Kreis darum, dessen Fläche sich proportional zur Marktgröße verhält. Schließlich wird der Marktanteil des Unternehmens –

in diesem Beispiel sind es etwa 14 Prozent – als schraffierte Fläche eingezeichnet. Es zeigt sich, daß die hier untersuchte SGE eine recht vorteilhafte Position einnimmt.

Die GE-Matrix ist in neun Felder unterteilt, die wiederum drei Gruppen zuzuordnen sind. In den drei Feldern oben links sind die starken SGEs angesiedelt, deren Marktposition das Unternehmen mit Hilfe von Investitionen *ausbauen* sollte. Die drei Felder, die sich diagonal von links unten nach rechts oben erstrecken, beinhalten diejenigen Geschäftseinheiten, deren Attraktivität insgesamt mittelmäßig ist: Hier sollte das Unternehmen *selektiv vorgehen* und dabei hauptsächlich auf Gewinnerzielung achten. In den Feldern unten rechts schließlich sind die wenig attraktiven SGEs zu finden, bei denen es sich empfiehlt, zu *ernten* oder zu *desinvestieren*. Ein Beispiel aus Abbildung 3-4: Die Geschäftseinheit für Überdruckventile verfügt – bei geringer Wettbewerbsstärke – über einen kleinen Marktanteil in einem zwar ordentlich großen, aber nicht sonderlich attraktiven Markt. Diese SGE ist reif für eine Abschöpfungsstrategie. [10]

Für jede Geschäftseinheit sollte die voraussichtliche Position in drei bis fünf Jahren projiziert werden, wenn man die gegenwärtige Strategie beibehält. Dazu muß man abschätzen, an welcher Stelle des Produktlebenszyklusses die Erzeugnisse der SGE stehen. Außerdem sind Prognosen über die Strategien der Konkurrenz, neue Technologien, wirtschaftliche Entwicklung etc. erforderlich. Die Ergebnisse dieser Projektionen werden durch die Länge und Richtung der Vektoren in Abbildung 3-4 illustriert. So erwartet man beispielsweise, daß der Markt für Hydropumpen ein wenig an Attraktivität verliert, und der Wettbewerbsvorsprung des Unternehmens in der Kupplungsbranche stark abnehmen wird.

Nicht immer ist es das Ziel einer SGE, den Umsatz zu steigern. Das Ziel kann durchaus heißen, das gegenwärtige Nachfrageniveau mit geringeren Marketingmitteln zu halten oder aus einer Geschäftseinheit liquide Mittel zu erwirtschaften und eine Abschwächung der Nachfrage hinzunehmen. *Das Marketing-Management hat also die Aufgabe, Nachfrage und Umsatz auf das mit der Unternehmensleitung vereinbarte Ziel auszurichten.* Die Marketingabteilung wirkt an der Abschätzung des Umsatz- und Gewinnpotentials der einzelnen SGE mit, aber wenn die Bereichsziele definiert sind und das Budget steht, hat sie die Aufgabe, diese Pläne effizient und gewinnbringend auszuführen.

Kritische Anmerkungen zu den Portfolio-Methoden

Außer den hier vorgestellten gibt es in der Praxis noch eine Reihe anderer Portfolio-Methoden, u. a. das Modell von Arthur D. Little und das Directional-Policy-Modell (Modell der richtungsweisenden Politik) von Shell. [11] Die Arbeit mit diesen Analyseinstrumenten hat verschiedene Vorteile: Managern wird dazu verholphen, zukunfts- und strategieorientierter zu denken, die Strukturen und Funktionsweisen ihrer Unternehmen besser zu verstehen, die Qualität ihrer Pläne zu steigern, eine effizientere Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung und den einzelnen Geschäftsbereichen sicherzustellen, Informationslücken und anstehende Probleme schneller auszumachen, die schwachen Geschäftseinheiten zu eliminieren und die vielversprechenden durch gezieltere Investitionen zu fördern.

Andererseits sollten Portfolio-Methoden mit Vorsicht angewandt werden. Sonst kann es

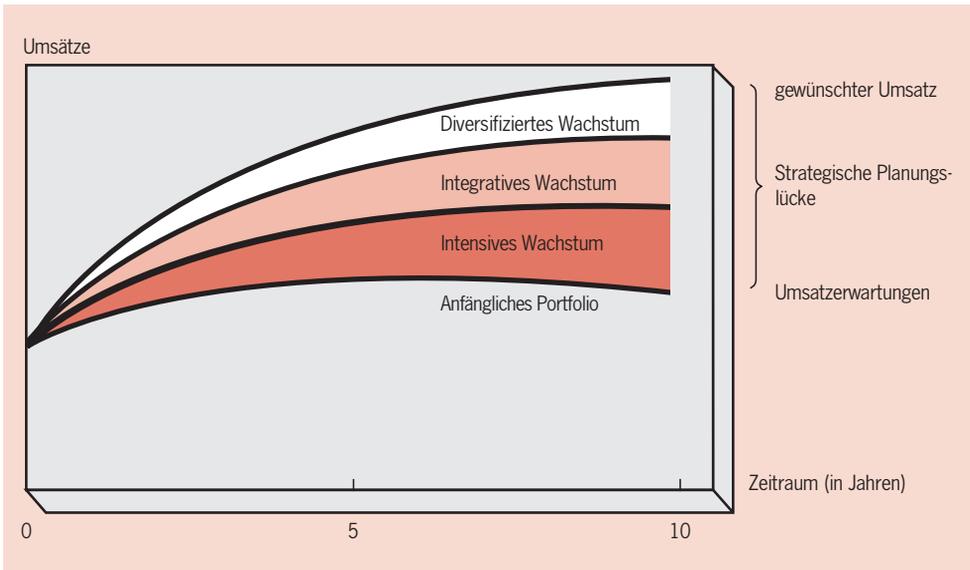


Abbildung 3-5: Strategische Planungslücke

geschehen, daß das Unternehmen sich z. B. allzusehr auf die Beobachtung des Marktanteilswachstums und den Einstieg in wachstumsintensive Branchen konzentriert und dabei das Management der vorhandenen Geschäftseinheiten vernachlässigt. Die Ergebnisse, die eine Portfolio-Analyse liefert, hängen stark von den Bewertungen und Gewichtungen einzelner Faktoren ab; man kann also eine SGE auf eine gewünschte Position in der Matrix hin manipulieren. Hinzu kommt, daß bei der Indexberechnung ein Durchschnittswert über viele Faktoren erarbeitet wird; es ist also durchaus möglich, daß mehrere Geschäftseinheiten im selben Feld auftauchen, obwohl sie sich in den zugrundeliegenden Bewertungen und Gewichtungen der einzelnen Faktoren stark voneinander unterscheiden. Viele SGEs sind in der Mitte der Matrix zu finden, weil man sich bei der Beurteilung der zahlreichen Faktoren auf Kompromisse einigen mußte. Dadurch wird es schwieriger, die jeweils angemessene Strategie zu finden. Und schließlich bleiben in einer Portfolio-Konzeption synergetische Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten völlig unberücksichtigt, so daß es riskant sein kann, für eine SGE unabhängige, von den übrigen Bereichen »losgelöste« Entscheidungen zu treffen. Jedoch wurden durch die Portfolio-Methoden die analytischen und strategischen Fähigkeiten der Führungskräfte geschärft, und es wurde ermöglicht, schwerwiegende Entscheidungen datenorientiert und hartnäckig ausdiskutieren und sich nicht wie früher eher auf Gefühle und Eindrücke zu verlassen.

Intensives Wachstum	Integratives Wachstum	Diversifiziertes Wachstum
Marktdurchdringung Marktentwicklung Produktentwicklung	Rückwärtsintegration Vorwärtsintegration Horizontale Integration	Konzentrische Diversifizierung Horizontale Diversifizierung Konglomerate Diversifizierung

Tabelle 3-3: Wachstumsmöglichkeiten bei drei Grundstrategien

Planung von Wachstum und Neugeschäft sowie Rückbau alternder Geschäftszweige

Wenn ein Unternehmen die Pläne für die bestehenden SGEs fertiggestellt hat, kann es sein künftiges Umsatz- und Gewinnpotential in etwa abschätzen. Diese Prognosen bleiben jedoch oft hinter den Zielvorstellungen der Unternehmensleitung für den Planungszeitraum zurück. Wenn sich also zwischen dem angestrebten und dem prognostizierten Umsatz eine Lücke auftut, muß das Management diese strategische Planungslücke schließen, indem es neue Geschäftsfelder selbst entwickelt oder sich dort einkauft.

Abbildung 3-5 zeigt die strategische Planungslücke eines großen Kassettenherstellers namens »Musikus AG« (fiktiver Name). Die unterste Kurve stellt den erwarteten Umsatzverlauf mit dem derzeitigen Portfolio des Unternehmens in den nächsten zehn Jahren dar. Die höchste Kurve zeigt den Umsatzverlauf, der von der Unternehmensleitung angestrebt wird. Sie will offensichtlich ein wesentlich schnelleres Wachstum des Unternehmens, als bei einer bloßen Fortführung der Geschäfte zu erwarten wäre. Wie läßt sich diese strategische Planungslücke schließen?

Es gibt drei Möglichkeiten, diese Lücke planerisch zu schließen. Erstens kann das Unternehmen versuchen, mit den existierenden SGEs mehr Wachstum zu erreichen (intensives Wachstum). Zweitens kann man neue Geschäftseinheiten aufbauen oder erwerben, die in ähnlichen Tätigkeitsbereichen wie die vorhandenen SGEs angesiedelt sind (integratives Wachstum). Und drittens besteht die Möglichkeit, neue Geschäftsfelder zu erschließen, die in keinem inhaltlichen Zusammenhang mit dem bisherigen Leistungsprogramm des Unternehmens stehen (diversifiziertes Wachstum). Tabelle 3-3 illustriert verschiedene Wachstumsmöglichkeiten für jede der drei Grundstrategien, die anschließend im einzelnen behandelt werden.

Intensives Wachstum

Zunächst sollte geprüft werden, ob sich die Leistung der vorhandenen Geschäftseinheiten noch steigern läßt. Ansoff hat ein nützliches Schema zur Darstellung von drei intensiven Wachstumsmöglichkeiten entwickelt. Abbildung 3-6 zeigt dieses sogenannte *Produkt-Markt-Expansionsraster*. [12] Die erste Überlegung sollte sein, ob sich mit dem derzeitigen Produktangebot zusätzliche Anteile an den gegenwärtig bearbeiteten Märkten erobern lassen (Marktdurchdringungsstrategie). Dann stellt sich das Unternehmen die Frage, ob es für seine jetzigen Erzeugnisse neue Märkte finden oder erschließen kann (Marktentwick-

Abbildung 3-6:
Drei Wachstums-
strategien im Pro-
dukt-Markt-Expan-
sionsraster nach
Ansoff

	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	1. Marktdurchdringungsstrategie	3. Produktentwicklungsstrategie
Neue Märkte	2. Marktentwicklungsstrategie	(Diversifizierungsstrategie)

Quelle: Abgewandelt nach Igor Ansoff: Strategies for Diversification, in: *Harvard Business Review*, September–October 1957, p. 114.

lungsstrategie). Und schließlich gilt es noch zu untersuchen, ob das Unternehmen seinen gegenwärtigen Abnehmerkreis mit neuen Produkten anzusprechen vermag (Produktentwicklungsstrategie). Als viertes enthält die Ansoff-Matrix noch die Möglichkeit, neue Produkte für neue Märkte zu entwickeln, also die Diversifizierungsstrategie. Im folgenden sollen die drei Wachstumsstrategien genauer betrachtet werden.

Marktdurchdringungsstrategie

Hiermit versucht das Unternehmen, mit seiner derzeitigen Produktpalette einen größeren Anteil am gegenwärtigen Markt zu erringen. Dies kann auf dreierlei Art geschehen: Die Musikus AG z.B. kann ihre Kunden dazu anregen, mehr Kassetten zu kaufen und zu benutzen. Dieser Weg ist dann sinnvoll, wenn ein großer Teil der Kunden nur ab und zu Musikus-Produkte kauft und man ihnen darlegen kann, daß es vorteilhaft ist, mehr Kassetten für Musik- und Textaufnahmen zu erwerben. Die zweite Möglichkeit besteht darin, der Konkurrenz Kunden abzuwerben. Sie ist besonders erfolgversprechend, wenn die Musikus AG deutliche Schwächen in den Produkt- oder Marketingprogrammen ihrer Wettbewerber entdeckt und sich diese zunutze machen kann. Die dritte Variante der Marktdurchdringungsstrategie schließlich zielt darauf ab, diejenigen Verbraucher anzusprechen, die bisher keine Kassettennutzer waren, jedoch im Grunde ähnliche Merkmale aufweisen wie die Musikus-Kunden. Diese Methode empfiehlt sich, wenn es zahlreiche Konsumenten gibt, die noch kein Aufnahme- bzw. Wiedergabegerät besitzen, aber zum Erwerb bereit wären.

Marktentwicklungsstrategie

Bei der Marktentwicklungsstrategie sieht sich das Unternehmen nach neuen Märkten um, die es mit seinem gegenwärtigen Produktangebot bedienen kann. Die Musikus AG hat erstens die Möglichkeit, in ihrem derzeitigen Absatzgebiet neue Abnehmergruppen zu ermitteln, die zum Kauf von Kassetten animiert werden könnten. Hat das Unternehmen

bisher nur den Markt der Privathaushalte bearbeitet, kann es sich nun den gewerblichen Markt (dazu zählen etwa Büros oder Betriebe) erschließen. Zweitens besteht die Möglichkeit, den Markt für Musikus-Produkte über zusätzliche Distributionskanäle zu entwickeln: Wenn die Kassetten bisher nur in Fachgeschäften angeboten wurden, kann man sich z. B. Kaufhäuser als zusätzlichen Absatzweg sichern. Und drittens bietet sich dem Unternehmen die Chance, neue geographische Märkte zu bearbeiten. War die Musikus AG bisher nur in Österreich präsent, könnte sie ihre Aktivitäten auf Bayern und die Schweiz ausdehnen oder sich auf allen europäischen Märkten engagieren.

Produktentwicklungsstrategie

Das Unternehmen sollte auch die Entwicklung neuer Produkte in Betracht ziehen. Musikus könnte z. B. ein Tonband mit verbesserten Eigenschaften entwickeln, etwa eine Kassette mit längerer Spieldauer oder einem Signalton, der erklingt, wenn das Band abgelaufen ist. Außerdem kann die Musikus AG ihre Produkte in unterschiedlichen Qualitätsstufen anbieten: einen hochempfindlichen Tonträger für den anspruchsvollen Musikfreund, eine Kassette von geringerer Qualität für den Massenmarkt. Ferner könnte Musikus alternative Technologien erforschen, die ebenfalls Musikstücke oder Diktate aufnehmen können.

Nachdem das Management diese verschiedenen, auf intensives Wachstum ausgerichteten Strategien – größere Marktdurchdringung, breiter angelegte Marktentwicklung, Entwicklung neuer Produkte – auf ihre Verwendbarkeit untersucht hat, läßt sich fast immer die eine oder andere Variante in die Tat umsetzen. Sollten sich jedoch damit die Umsatzziele der Unternehmensleitung noch nicht voll verwirklichen lassen, bieten sich auch verschiedene integrative Wachstumschancen an.

Integratives Wachstum

Jede Geschäftseinheit sollte auf integrative Wachstumschancen untersucht werden. Oft lassen sich Umsatz und Gewinn einer SGE durch eine Vorwärts-, Rückwärts- oder horizontale Integration innerhalb der Branche steigern. Abbildung 3-7 zeigt das Marketingsystem der Musikus AG: Sie könnte einen oder mehrere ihrer Zulieferbetriebe aufkaufen (z. B. einen Plastikhersteller), um höhere Gewinne zu erzielen oder eine größere

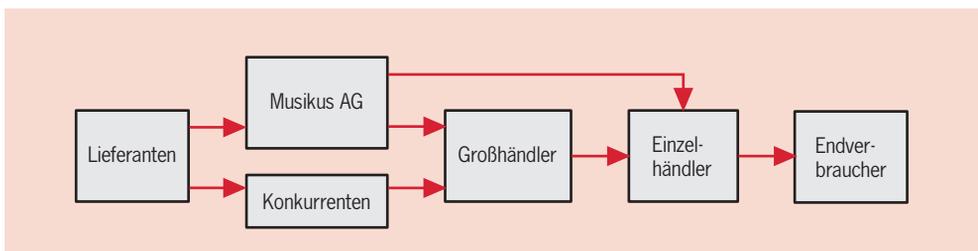


Abbildung 3-7: Marketingsystem eines Kassettenherstellers

Kontrolle über die Materialbeschaffung zu erhalten (*Rückwärtsintegration*). Oder Musiker erwirbt einige Groß- oder Einzelhandelsfirmen, was sich besonders dann empfiehlt, wenn diese sehr rentabel sind (*Vorwärtsintegration*). Schließlich könnte sich das Unternehmen auch eine oder mehrere Konkurrenzfirmen einverleiben, sofern die Kartellbehörden diesen Schritt nicht untersagen (*horizontale Integration*).

Wird das gewünschte Umsatzvolumen dadurch immer noch nicht erreicht, stehen dem Unternehmen noch verschiedene Diversifizierungsstrategien zur Verfügung.

Diversifiziertes Wachstum

Eine Diversifizierungsstrategie bietet sich an, wenn das Unternehmen außerhalb seiner gegenwärtigen Tätigkeitsfelder auf eine vielversprechende Marktchance stößt, also einen besonders attraktiven Markt entdeckt, für dessen Bearbeitung das Unternehmen genau die richtigen Wettbewerbsvorteile mitbringt. Man unterscheidet drei Formen von Diversifizierung. Erstens kann ein Unternehmen neue Produkte suchen, bei welchen in bezug auf die Technologie oder das Marketing Synergien mit den gegenwärtigen Produktlinien bestehen, selbst wenn es sich an neue Abnehmerschichten wendet (*konzentrische Diversifizierung*). So könnte etwa die Musikus AG, gestützt auf ihre Erfahrung in der Produktion von Tonträgern, mit der Herstellung von Computerbändern beginnen. Sie muß sich allerdings darüber im klaren sein, daß sie mit diesem Produkt einen neuen Abnehmerkreis anspricht und einen neuen Markt bedient. Zweitens kann ein Unternehmen *horizontal diversifizieren*, d.h., es wendet sich an den gleichen Markttyp wie bisher, tut dies jedoch mit völlig anderen Produkten als bisher, die auch nicht genau die gleichen Abnehmer ansprechen wie die bisherigen Produkte. So könnte die Musikus AG auf dem Markt der Privathaushalte Wohnungsdekorationen oder Alarmsysteme vertreiben, die jedoch nicht für dieselbe Zielgruppe gedacht sind wie die Tonbänder. Drittens kann ein Unternehmen auch in solche Tätigkeitsbereiche eindringen, die in keinerlei Zusammenhang mit seinen derzeitigen Produkten, Fertigungstechniken und Märkten stehen (*konglomerate Diversifizierung*). Musikus könnte z.B. in die Computerbranche, in das Immobiliengeschäft oder in die Fast-Food-Industrie einsteigen.

Die konglomerate Diversifizierung ist insbesondere dann risikoreich, wenn das Management des akquirierenden Unternehmens wenig von dem neu erworbenen Geschäft versteht und zudem das Management des akquirierten Unternehmens selbst in der Vergangenheit nur wenig erfolgreich war. Finanzkraft und Größe allein genügen nicht für den Erfolg auf neuen Gebieten. So diversifizierte z.B. die Volkswagen AG mit dem Erwerb von Triumph-Adler in das Bürokommunikationsgeschäft. Nach Jahren vergeblicher Versuche, den Erfolg in diesem Markt zu finden, mußte die Volkswagen AG feststellen, daß sie außer mehreren Millionen Euro an Verlusten von dieser Diversifizierung nichts hatte.

Damit ist deutlich geworden, daß ein Unternehmen durchaus systematisch nach Wachstumschancen suchen kann: Es muß im Rahmen seines Marketingsystems zunächst analysieren, ob es mit den gegenwärtigen bzw. verbesserten Produkten seine Marktposition verbessern kann, dann unter Berücksichtigung seiner bisherigen Tätigkeitsfelder die Möglichkeiten der Vorwärts-, Rückwärts- und horizontalen Integration prüfen, und schließlich nach gewinnträchtigen Diversifizierungschancen suchen.

Rückbau alternder Geschäftszeige

Unternehmen müssen sich nicht nur mit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten befassen, sondern auch mit der Zukunftsgestaltung alternder und problembehafteter Geschäftszeige. Solche Geschäftszeige beanspruchen die Unternehmensleitung oftmals sehr stark und erfordern verhältnismäßig viel an Hinwendung und Energie, die besser auf den Ausbau von Wachstumschancen und die Lenkung bereits gut gestellter Geschäftseinheiten verwendet werden sollte. Wenn nur ein kleiner Teil der Geschäftseinheiten des Unternehmens in die alternde Kategorie fällt, unterscheidet sich die Unternehmensleitung leicht für ein Straffen, Ernten oder Abstoßen dieser Einheiten. Besteht das Unternehmen jedoch aus relativ vielen problembehafteten Geschäftseinheiten, dann muß sorgfältig ein Gesamtplan entwickelt werden, wie das Unternehmen insgesamt und seine wesentlichen Teile rückgebaut werden sollen. Ziel des Rückbaus – im amerikanischen auch mit *Downsizing* oder *Business Reengineering* bezeichnet – ist es, das Unternehmen durch Schrumpfung und Konzentration auf die Funktionen, Kompetenzen und Organisationsteile zurückzuführen, die dem Wettbewerb standhalten. Dann hat das rückgestaltete Unternehmen eine Chance, ohne unnötigen Ballast wieder einen erneuten Aufschwung einzuleiten.

Rückbau oder Business Reengineering beinhaltet eine Abkehr von der Idee der beständigen graduellen Verbesserung in Situationen, wo diese zu langsam und ineffektiv wären, um wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile im Markt zu bringen. Business Reengineering heißt, radikal die Art zu ändern, in der das Unternehmen bisher handelte und sich betrachtete. Der Ansatz besteht darin, daß Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, Stil und Verhalten des Managements, Entlohnungs- und Anreizsysteme und auch das Verhältnis zu den Stakeholdern entscheidend geändert und neugestaltet wird. Voraussetzung für den Erfolg ist hier wie bei allen anderen unternehmerischen Maßnahmen, daß diese auf vermehrten Nutzen für die Kunden ausgerichtet sind und im Wettbewerb effektiv geführt werden. [13]

Strategische Planung der Geschäftseinheit

Die strategische Planung umfaßt acht Schritte:

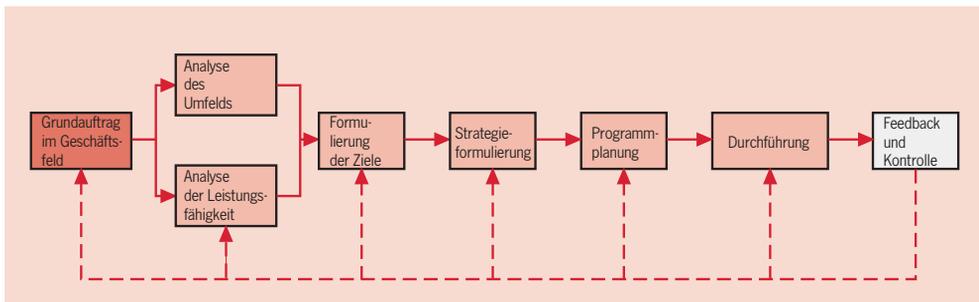


Abbildung 3-8: Strategische Planung der Geschäftseinheit

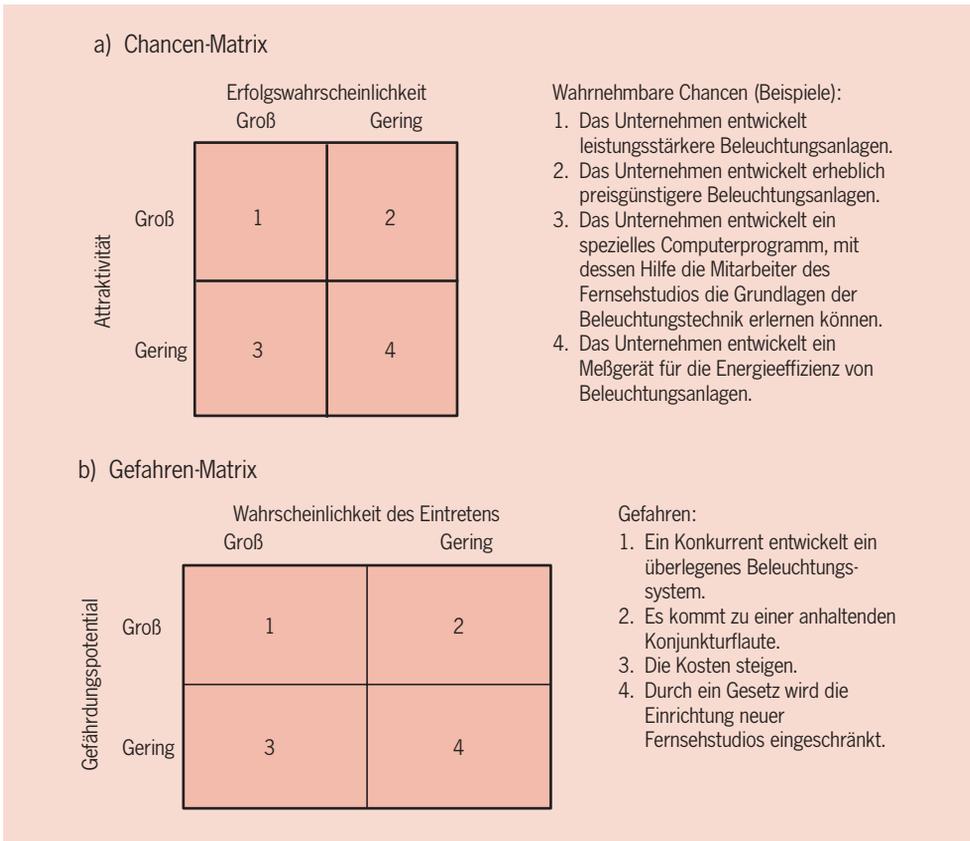


Abbildung 3-9: Chancen-Gefahren-Matrizen

Grundauftrag für die Geschäftseinheit

Die einzelne Geschäftseinheit sollte ihren speziellen Grundauftrag innerhalb des umfassenderen Grundauftrags des Unternehmens abstecken. Zur Veranschaulichung soll noch einmal das Unternehmen aus Abbildung 3-2 dienen, das Beleuchtungsanlagen für Fernsehstudios anbietet. Dessen Auftrag könnte z.B. lauten: »Unser Grundauftrag ist für unsere Zielkunden – nämlich große Fernsehstudios – der bevorzugte Lieferant von Beleuchtungstechnologie zu werden, mit der die fortschrittlichste und zuverlässigste Beleuchtung gewährleistet ist«. Diese Formulierung zeigt, daß der Auftrag nicht das Ziel beinhaltet, die Marktanstrengungen auf kleine Fernsehstudios zu richten, über Niedrigpreise zu verkaufen oder sich neben den Beleuchtungsansrichtungen mit anderen Produkten für Fernsehstudios zu befassen.

Analyse des Umfelds (Chancen und Gefahren)

SWOT-Analyse

Die zusammenfassende Bewertung der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens wird als SWOT-Analyse bezeichnet. SWOT ist die englische Abkürzung für die vier Bewertungskomponenten »strength«, »weakness«, »opportunities«, »threads«.

Grundsätzlich muß das Unternehmen die wichtigsten Gestaltungskräfte in der Makroumwelt (mit ihrer demographisch-ökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen und sozio-kulturellen Komponente) beobachten, die sich auf seine Tätigkeit auswirken. Und es muß die bedeutendsten Akteure seiner Mikroumwelt im Auge behalten (also die Kunden, Konkurrenten, Absatzkanäle und Lieferanten), die Einfluß auf den Erfolg des Unternehmens haben.

Solche Einflußfaktoren sollten in zusammengehörige Gruppen geordnet und es sollte ein *Marketing-Nachrichtensystem* eingerichtet werden, das die wichtigsten Entwicklungen und Tendenzen im Umfeld verfolgt. Anhand der beobachteten Entwicklungstendenzen sollte der Marketer analysieren, welche Chancen und Gefahren auf seine Geschäftseinheit zukommen.

Chancen

Bei der Umfeldanalyse geht es in erster Linie darum, neue Chancen auszumachen. Eine Marketingchance wird folgendermaßen definiert:

Eine Marketingchance ist ein mögliches Marketingvorhaben des Unternehmens, bei welchem das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil genießen könnte.

Diese Marketingchancen müssen auf ihre *Attraktivität* und die *Erfolgswahrscheinlichkeit* für das Unternehmen hin untersucht werden (siehe Abbildung 3-9a). Dabei hängt die Erfolgswahrscheinlichkeit nicht nur davon ab, daß die *unternehmerischen Stärken* (also die *besondere Kompetenz*) und die Erfordernisse im Zielmarkt zusammenpassen; sie müssen darüber hinaus die Stärken der Konkurrenz übertreffen. Am besten schneidet jeweils das Unternehmen ab, *das den größten Kundennutzen schafft und langfristig aufrechterhält*. Eine einfache Produkt- und Marktcompetenz genügt also nicht. Um sich einen *dauerhaften Wettbewerbsvorteil* zu verschaffen, muß das Unternehmen in Sachen Kompetenz überlegen sein.

Die besten Chancen für die Beleuchtungsfirma liegen im oberen linken Feld von Abbildung 3-9a. Folglich sollte die Geschäftsleitung einen geeigneten Plan entwerfen, um eine oder mehrere dieser Chancen zu nutzen. Die Bedeutung der Chancen im unteren rechten Quadranten ist zu gering, als daß man sie ernsthaft in Betracht ziehen sollte. Die Chancen hingegen, die im oberen rechten und unteren linken Feld angesiedelt sind, muß das Unternehmen im Auge behalten, so daß es aktiv werden kann, wenn die Attraktivität oder die Erfolgswahrscheinlichkeit einer dieser Alternativen steigen.

Gefahren

Einige Entwicklungen im externen Umfeld stellen für das Unternehmen eine Gefahr dar. Diese umfeldinduzierte Gefahr umreißen wir wie folgt:

Eine umfeldinduzierte Gefahr ist eine Herausforderung, die dem Unternehmen aus einer ungünstigen Tendenz oder Entwicklung des Umfelds erwächst und das Unternehmen sowie die gesamte Branche bedroht, wenn keine Marketingmaßnahmen dagegen ergriffen werden.

Die Gefahren, die das Unternehmen in seinem Umfeld erkennt, werden nach ihrem *Gefährdungspotential* und dem *Wahrscheinlichkeitsgrad* ihres Eintretens klassifiziert. In Abbildung 3-9b werden einige Gefahren dargestellt, denen unsere Beleuchtungsfirma ausgesetzt ist. Im oberen linken Feld sind die besonders ernstzunehmenden Gefahren angesiedelt: Sie könnten dem Unternehmen schweren Schaden zufügen, und die Wahrscheinlichkeit, daß sie eintreten, ist hoch. Um im Ernstfall gewappnet zu sein, muß das Unternehmen für jede dieser Gefahren einen Eventualplan aufstellen, der festlegt, welche Maßnahmen es im Vorfeld bzw. im Verlauf der betreffenden Situation ergreifen wird. Die Gefahren, die im unteren rechten Feld der Abbildung stehen, sind unbedeutend und können vernachlässigt werden. Im oberen rechten und unteren linken Quadranten sind schließlich diejenigen Gefahren angesiedelt, die zwar keine Eventualplanung notwendig machen, jedoch für den Fall, daß sie akut werden, eine sorgfältige Überwachung erfordern.

Aus dem Gesamtbild aller Chancen und Gefahren ergibt sich, wie attraktiv ein Geschäftsfeld ist. Die SGE kann ihr Geschäft einer der folgenden vier Kategorien zuordnen: Ein *ideales Geschäftsfeld* bietet zahlreiche gute Chancen bei nur wenigen oder gar keinen Gefahren. Ein *spekulatives Geschäftsfeld* bietet viele positive Entwicklungsmöglichkeiten, ist aber gleichzeitig einer Reihe ernster Gefahren ausgesetzt. Im Gegensatz dazu steht das *ausgereifte Geschäftsfeld*, wo es weder große Chancen noch ernste Gefahren gibt. Ein *problembehaftetes Geschäftsfeld* bietet kaum Chancen, aber viele Gefahren.

Analyse der Leistungsfähigkeit (Stärken und Schwächen)

Nun ist es nicht damit getan, im externen Umfeld attraktive Marktchancen aufzutun. Das Unternehmen muß auch über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, diese Chancen erfolgreich wahrzunehmen. Daher muß jede Geschäftseinheit regelmäßig ihre Stärken und Schwächen feststellen. Dies kann beispielsweise mit Hilfe einer Checkliste geschehen, wie sie in Abbildung 3-10 gezeigt wird. Die Geschäftsleitung – oder auch eine externe Beratungsfirma – untersucht die Fähigkeiten der SGE in den Bereichen Marketing, Finanzen, Fertigung und Personalführung. Jeder Einflußfaktor erhält eine von fünf Leistungsbewertungen: große Stärke, kleine Stärke, ausreichende Leistung, kleine Schwäche und große Schwäche.

Natürlich sind nicht alle diese Faktoren für den Erfolg eines Geschäftsfelds oder bei

Marketingfaktoren des Unternehmens	Leistungsausprägung					Erfolgswichtigkeit		
	große Stärke	kleine Stärke	ausreichende Leistung	kleine Schwäche	große Schwäche	hoch	mittel	gering
1. Bekanntheitsgrad und Ansehen	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Relativer Marktanteil	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Kundenzufriedenheit	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Kundenbindung	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Ruf in bezug auf Qualität	—	—	—	—	—	—	—	—
6. Ruf in bezug auf Kundendienst	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Absatzfördernde Kommunikation	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Effektive Preisgestaltung	—	—	—	—	—	—	—	—
9. Distributionskosten	—	—	—	—	—	—	—	—
10. Verkaufsorganisation	—	—	—	—	—	—	—	—
11. Gezeigtes Innovationsvermögen	—	—	—	—	—	—	—	—
12. Beschaffungsmarketing	—	—	—	—	—	—	—	—
Finanzbereich								
13. Niedrige Kapitalkosten	—	—	—	—	—	—	—	—
14. Kapitalverfügbarkeit	—	—	—	—	—	—	—	—
15. Hohe Rentabilität	—	—	—	—	—	—	—	—
16. Finanzielle Stabilität	—	—	—	—	—	—	—	—
Fertigung								
17. Niedrige Fertigungskosten	—	—	—	—	—	—	—	—
18. Neue, gut ausgestattete Betriebsstätten	—	—	—	—	—	—	—	—
19. Bedeutende Größenvorteile	—	—	—	—	—	—	—	—
20. Kapazitätsreserven für eine hohe Nachfrage	—	—	—	—	—	—	—	—
21. Qualifizierte Belegschaft	—	—	—	—	—	—	—	—
22. Liefertreue	—	—	—	—	—	—	—	—
23. Know-how in Technik und Fertigung	—	—	—	—	—	—	—	—
Personalführung								
24. Einfallsreiche Führungsmannschaft	—	—	—	—	—	—	—	—
25. Fähige Manager	—	—	—	—	—	—	—	—
26. Engagierte Mitarbeiter	—	—	—	—	—	—	—	—
27. Unternehmerisch-dynamische Ausrichtung	—	—	—	—	—	—	—	—
28. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	—	—	—	—	—	—	—	—
29. Reagibel auf veränderte Bedingungen	—	—	—	—	—	—	—	—

Abbildung 3-10: Checkliste zur Stärken-Schwächen-Analyse

einer Marketingchance gleich bedeutend. Daher muß die Wichtigkeit jedes Faktors berücksichtigt werden (hoch, mittel, gering). Stellt man die Leistungsausprägung und die Erfolgswichtigkeit der Faktoren gegenüber, so ergeben sich vier mögliche Kombinationen (siehe Abbildung 3-11). Feld A beinhaltet Faktoren von großer Bedeutung, bei denen die Leistung der Geschäftseinheit ungenügend ist. Folglich muß sie in diesen Bereichen

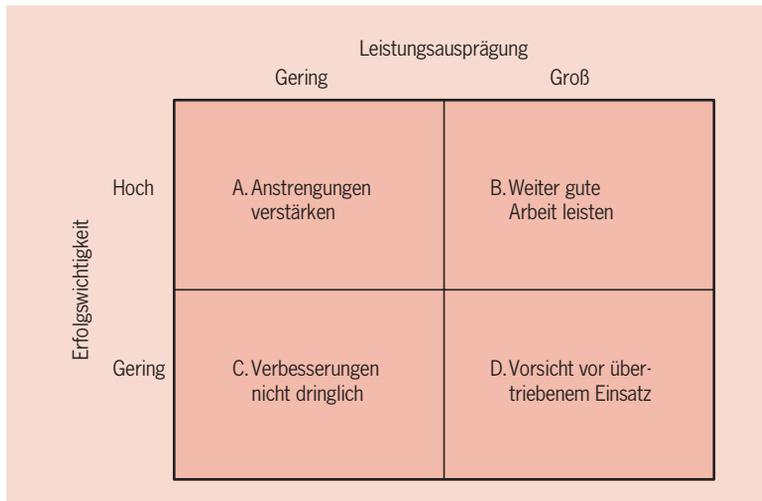


Abbildung 3-11:
Matrix der Leistungsausprägung und der Erfolgswichtigkeit mit normativen Handlungsempfehlungen

zulegen («Anstrengungen verstärken»). In Quadrant B befinden sich wichtige Faktoren, welche die SGE bereits bestens erfüllt («weiter gute Arbeit leisten»). Feld C beinhaltet unbedeutende Faktoren, bei denen die Geschäftseinheit schlecht abschneidet; hier sind infolgedessen «Verbesserungen nicht dringlich». In Quadrant D schließlich sind unbedeutende Faktoren angesiedelt, bei denen die SGE gute Leistungen erbringt, sich aber vor «übertriebenem Einsatz» hüten sollte. Ein praktisches Beispiel für eine solche Bewertung bringen wir im Kapitel über Service-Management.

Diese Analyse zeigt, daß selbst dann, wenn eine Geschäftseinheit bei einem bestimmten Faktor über eine ausgeprägte Stärke (also eine *besondere Kompetenz*) verfügt, nicht unbedingt ein *Wettbewerbsvorteil* daraus erwachsen muß. Diese Situation ist z. B. dann gegeben, wenn die betreffende Stärke für die Kunden völlig irrelevant ist. Oder dann, wenn sie für den Erfolg im Markt zwar bedeutsam ist, die Wettbewerber jedoch das gleiche Leistungsniveau aufzuweisen haben. Es kommt also darauf an, beim jeweiligen Faktor relativ stärker zu sein als die Konkurrenten. Wenn zwei Konkurrenten den Vorteil niedriger Fertigungskosten genießen, kann derjenige mit den niedrigeren Fertigungskosten einen Wettbewerbsvorsprung für sich verbuchen.

Die Analyse der Leistungsfähigkeit zeigt, daß man weder sämtliche Schwächen beseitigen (einige sind bedeutungslos) noch alle Stärken beklatschen soll (auch hier sind einige irrelevant). Die große Frage lautet vielmehr, ob man das Geschäft künftig auf diejenigen Marketingchancen beschränken soll, für die man die erforderlichen Stärken schon besitzt, oder ob man auch andere, möglicherweise bessere Chancen suchen sollte, für deren Wahrnehmung noch bestimmte Fähigkeiten zu erwerben sind. Mit dieser Frage mußte sich z. B. Texas Instruments auseinandersetzen. Die Meinungen in der Führungsmannschaft gingen auseinander: Eine Gruppe plädierte dafür, daß TI sich auch weiterhin auf elektronische Produkte für industrielle Abnehmer beschränkte – ein Gebiet, auf dem das Unternehmen über unbestrittene Fähigkeiten verfügte. Eine andere Fraktion drang darauf, daß man Digital-Armbanduhren, Personal Computer und andere Produkte für den

Konsumgütermarkt in die Angebotspalette aufnahm. Für diese Bereiche besaß TI nicht die erforderlichen Marketingfähigkeiten. Bald zeigte sich denn auch, daß das Unternehmen auf den neuen Tätigkeitsfeldern schlecht abschnitt. Dennoch ist nicht gesagt, daß der Einstieg in den Konsumgütermarkt an sich der Fehler war. Möglicherweise baute TI seine Marketingfähigkeiten nur nicht entschlossen genug aus, um die neue Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Manchmal gerät eine Geschäftseinheit nicht deshalb in Schwierigkeiten, weil ihre verschiedenen Abteilungen Schwächen aufweisen, sondern weil sie nicht gut genug kooperieren. In einer großen Elektronikfirma bezeichnen die Ingenieure die Verkäufer abwertend als »verhinderte Ingenieure«, und die Verkäufer betrachten die Kundendienstmitarbeiter als »verhinderte Verkäufer«. Es ist deshalb angeraten, daß eine regelmäßige Überprüfung des internen Arbeitsklimas erfolgt, bei der die Arbeitsbeziehungen der Abteilungen zueinander begutachtet und verbessert werden. Hierzu ein Beispiel:

Das Elektronunternehmen Honeywell befragt jedes Jahr seine Abteilungen nach der Einschätzung der Stärken und Schwächen der eigenen Abteilung und der Abteilungen, mit denen eine Zusammenarbeit besteht. Hinter dieser Befragung steht die Auffassung, daß jede Abteilung ein »Lieferant« für andere Abteilungen ist und auch ein »Kunde« von anderen Abteilungen. Wenn z. B. die technische Produktentwicklung immer die Kosten und die Entwicklungszeit für neue Produkte unterschätzt, dann beeinträchtigt das die Arbeit der »internen Kunden«, wie Fertigungsabteilung, Finanzabteilung und Verkaufsabteilung. Wenn in einer solchen Überprüfung die Schwächen von einzelnen Abteilungen offengelegt werden, dann kann man darangehen, die Abteilungen zu stärken und die Arbeitsbeziehungen zwischen den Funktionen zu verbessern.

Berater der Boston-Consulting-Group sind der Auffassung, daß die Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sind, wenn sie nicht nur ihre Kernkompetenzen, sondern darüber hinaus die besseren unternehmensinternen Fähigkeitspotentiale entwickelt haben.[14] Jedes erfolgreiche Unternehmen muß Fähigkeitspotentiale zu einigen grundlegenden Prozessen besitzen, wie z.B. bei den Prozessen von der Produktidee zu dessen Verwirklichung, von Rohmaterialien zu Fertigprodukten, vom ersten Kaufhinweis zur Auftragseinholung, von der Auftragsentgegennahme zum Inkasso, vom ersten Anzeichen über Kundenprobleme bis zur Problemlösung usw. Jeder dieser Prozesse ist wertschaffend und jeder erfordert Teamarbeit zwischen Abteilungen. Es reicht nicht aus, daß nur jede Abteilung ihre Kernkompetenz besitzt. Es ist vielmehr die Aufgabe des Unternehmens, überlegene Wettbewerbsfähigkeiten zu entwickeln, indem es diese Prozesse managt. Die Boston-Consulting-Group bezeichnet dieses Konzept als Wettbewerb durch Fähigkeitspotentiale.

Formulierung der Leistungsziele

Nach der SWOT-Analyse kann die Geschäftseinheit ihre Betriebs- und Ergebnisziele formulieren. Diese Stufe im Planungsprozeß legt fest, was die SGE im Planungszeitraum erreichen will, und zwar mengenmäßig und zeitlich definiert, um meßbar und steuerbar zu sein.

Sehr wenige Geschäftseinheiten setzen sich nur ein einziges Ziel. Oft existieren mehrere Ziele gleichzeitig, z. B. *Erhöhung der Profitabilität, Umsatzsteigerung, Ausweitung des*

Marktanteils, Risikobegrenzung, Innovationsförderung, Imagepflege etc. Die SGE erstellt die Leistungsziele und orientiert sich bei allen Entscheidungen und Handlungen an diesen Zielen. Dieses System bezeichnet man als *leistungsorientiertes Management* oder »Management by Objectives« (MBO-Konzept). Damit es funktionieren kann, sollten die Leistungsziele *hierarchisch gegliedert, quantitativ definiert, realistisch und ausgewogen* sein.

- *Hierarchisch gegliedert*: Eine solche Gliederung läßt sich beispielhaft für die deutsche Telekom konstruieren. Angenommen, der Grundauftrag der Geschäftseinheit besteht in gutem und zuverlässigem Kundendienst und das momentan wichtigste finanzielle Leistungsziel ist die Erhöhung der Kapitalrendite. Daraus leiten sich eine ganze Reihe weiterer operativer Leistungsziele ab (siehe Abbildung 3-12).

Es gibt zwei Möglichkeiten, die Kapitalrendite zu erhöhen: Man kann eine reale Ertragssteigerung anstreben oder das Investitionsvolumen drosseln. Um ihre Erträge zu steigern, kann die Telekom entweder Umsatzzuwächse oder Kostensenkungen anstreben. Eine Umsatzausweitung wiederum läßt sich auf verschiedene Weise realisieren: durch einen erhöhten Verkauf von Geräten wie Telefone oder Telefaxgeräte, eine Steigerung der Nutzung oder eine Erhöhung der Nutzungsgebühren. Eine Kostenreduktion kann durch eine längere Nutzungsdauer vermieteter Geräte erreicht werden. Aus der Umsatzausweitung ergeben sich weitere Leistungsziele für die Verkaufsorganisation,

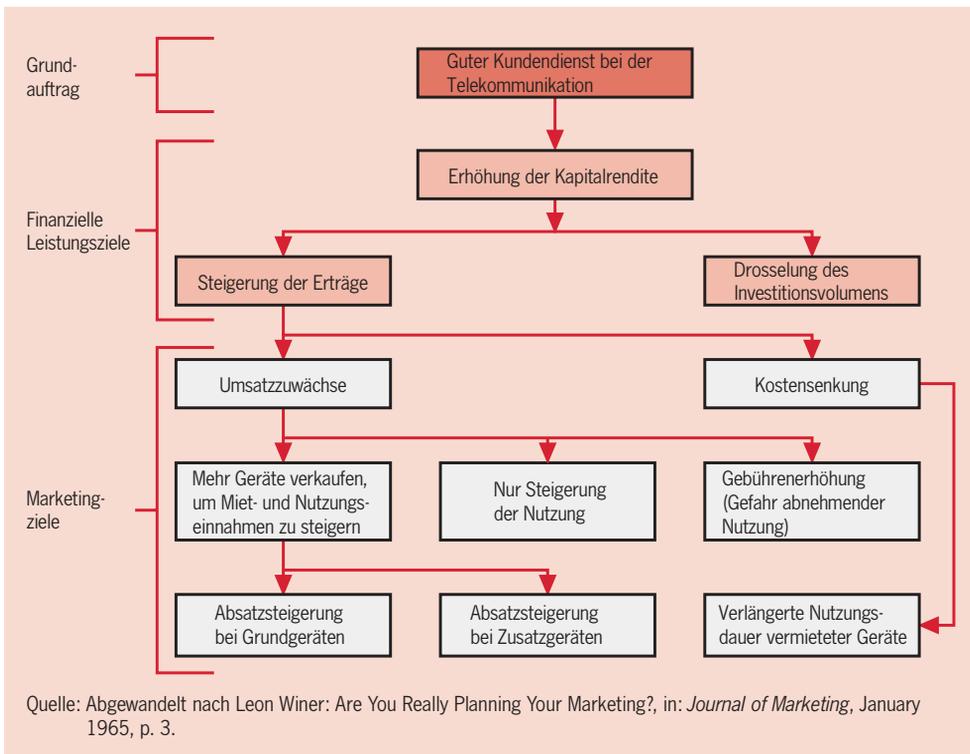


Abbildung 3-12: Mögliche Zielhierarchie der Telekom

die Werbeabteilung und andere Marketingfunktionen. So wird beispielsweise jedem Verkaufsbezirk eine Umsatzquote zugewiesen, die wiederum auf den einzelnen Telefonladen bzw. Verkaufsvertreter bei Industriekunden umgeschlagen werden kann. Auf diese Weise würde ein auf der Führungsebene der SGE festgelegtes Gesamtziel in konkrete Leistungsziele für einzelne Mitarbeiter umgewandelt.

- *Quantitativ definiert*: Die Leistungsziele sollten *quantifiziert* werden. Die Formulierung »Erhöhung der Kapitalrendite« ist weniger aussagekräftig als die Forderung »Erhöhung der Kapitalrendite auf 12 Prozent« oder, noch besser, »Erhöhung der Kapitalrendite auf 12 Prozent innerhalb der nächsten zwei Jahre«. *Ergebnishöhe* und *Zeitraum* sind dabei festgelegt. Mit quantitativen Leistungszielen ist der Managementprozeß der Planung, Durchführung und Steuerung besser zu beherrschen als mit unpräzisen Zielangaben.
- *Realistisch*: Die Leistungsziele, die sich eine Geschäftseinheit setzt, müssen sich auf einem realistischen Niveau bewegen. Dieses Niveau sollte von der Analyse der Chancen und der Wettbewerbsstärke und nicht von reinem Wunschenken bestimmt werden.
- *Ausgewogen*: Schließlich kommt es darauf an, daß die einzelnen Zielsetzungen *ausgewogen* sind. Es ist nicht möglich, »gleichzeitig den Umsatz und den Gewinn zu maximieren« oder »mit den denkbar niedrigsten Kosten das größtmögliche Umsatzwachstum zu erzielen«. Zielkombinationen müssen gegeneinander abgewogen werden, sonst lösen sie Verwirrung aus.

Andere konfligierende Ziele, die gegeneinander abgewogen werden müssen, sind:

- Hohe Gewinnspannen gegen großes Umsatzvolumen
- Stärkere Marktdurchdringung gegen Erschließung neuer Märkte
- Ertragsziele gegen soziale oder andere Ziele
- Expansion gegen Risiko

Jede Zielkombination führt zu einer anderen Marketingstrategie.

Formulierung von Strategien

Mit den Leistungszielen offenbart das Management, *wieviel* es erreichen will; die Strategie zeigt auf, *was* zur Zielerreichung getan werden muß, und die operative Taktik bestimmt, *wie* es getan wird.

Jede Geschäftseinheit muß eine auf ihre Leistungsziele zugeschnittene Strategie erarbeiten, die sich aus einer Marketingstrategie sowie einer entsprechend angepaßten Technologie- und Beschaffungsstrategie zusammensetzt.

Es wurde bereits zu Beginn dieses Kapitels darauf hingewiesen, daß mehrere Wettbewerber innerhalb einer Branche (im erwähnten Beispiel war es die Reifenindustrie) durchaus unterschiedliche, sinnvolle Strategien verfolgen können, die jeweils auf den individuellen Zielvorstellungen, Chancen und Ressourcen der Unternehmen basieren. Von den vielen möglichen Strategietypen hat Porter mehrere erfolgsträchtige Grundtypen genannt, die im folgenden aufgeführt werden und einen guten Ausgangspunkt für strategische Überlegungen darstellen: [15]

– **Strategie der umfassenden Kostenführerschaft**

In diesem Fall strebt das Unternehmen nach möglichst niedrigen Produktions- und Distributionskosten, damit es die Preise der Konkurrenten unterbieten und einen großen Marktanteil einnehmen kann. Diese Strategie erfordert umfangreiche Fähigkeiten in den Bereichen Entwicklung, Konstruktion, Beschaffung, Fertigung und Vertrieb, stellt dafür aber weniger hohe Ansprüche an das operative Marketing. Texas Instruments ist einer der führenden Verfechter dieser strategischen Option. Diese Strategie führt allerdings zu Problemen, wenn andere Unternehmen mit noch niedrigeren Kosten auf den Plan treten, und die Existenz des Unternehmens davon abhängt, daß man die niedrigsten Kosten aufzuweisen hat.

– **Strategie der Differenzierung**

Diese Strategie zielt darauf ab, bezüglich eines wichtigen Kundennutzens, der den Gesamtmarkt anspricht, eine überlegene Produktleistung zu bieten. So kann u.a. eine Führungsstellung in bezug auf Service, Qualität und Produktstyling oder die Technologieführerschaft angestrebt werden; es ist jedoch kaum möglich, auf all diesen Gebieten gleichzeitig die führende Position zu erreichen. Das Unternehmen pflegt diejenigen Stärken, welche zu der angestrebten Differenzierung beitragen. Zielt ein Hersteller auf Qualitätsführerschaft ab, muß er die besten Teile produzieren oder beschaffen, sie einwandfrei montieren, sorgfältig überprüfen und die Qualitätsführerschaft wirkungsvoll mit Leistung belegen und kommunizieren. Intel hat sich z. B. durch Technologieführerschaft differenziert, indem mit immer leistungsfähigeren Prozessoren ein hohes Entwicklungstempo vorgelegt wurde.

– **Strategie der Nischenbesetzung**

In diesem Fall konzentriert sich das Unternehmen auf ein oder mehrere klar eingegrenzte Marktsegmente, die für Großunternehmen oft zu klein sind, um sie getrennt zu bedienen. Es spezialisiert sich auf die Bedürfnisse dieser Nischen und strebt im Wettbewerb innerhalb dieser Nischen entweder die Kostenführerschaft oder eine Differenzierung an. So hat sich z. B. die Grenzebach Maschinenbau GmbH auf die Herstellung von Schneide- und Transportanlagen für die Flachglasherstellung spezialisiert und in dieser Nische einen Weltmarktanteil von 50 Prozent erobert. [16]

Laut Porter bilden diejenigen Unternehmen, die in einem bestimmten Markt oder Marktsegment dieselbe Strategie verfolgen, eine *strategische Gruppe*. Und wer darin die jeweilige Strategie am besten umzusetzen vermag, erzielt auch die höchsten Gewinne. Porter weist darauf hin, daß Unternehmen ohne klares strategisches Konzept – die *Unprofilierten* – am schlechtesten abschneiden. Aus diesem Grunde gerieten Unternehmen wie AEG, Chrysler und International Harvester in Schwierigkeiten: Keines dieser Unternehmen tat sich in seiner jeweiligen Branche durch die niedrigsten Kosten, als hochwertig eingeschätzte Produkte oder die bestmögliche Bearbeitung von Marktsegmenten hervor. Die Unprofilierten wollen bei allen strategischen Dimensionen gut sein, doch da dies unterschiedliche, oft sogar widersprüchliche organisationelle Voraussetzungen erfordert, können sie letztlich auf keinem Gebiet besondere Erfolge verbuchen. In jüngerer Zeit betont Porter eine Abgrenzung von Strategie gegenüber operationeller Effektivität. [17] Ihm zu Folge meinen viele Unternehmen, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gewinnen zu können, indem sie vergleichbare Tätigkeiten besser durchführen als die Konkurrenz. Eine solche operationelle Effektivität läßt sich von Wettbewerbern mit Hilfe des Benchmarking und anderer Methoden schnell kopieren, so daß ihr Vorteil leicht schwindet. Im Gegensatz dazu definiert Porter Strategie als »Schaffung einer besonderen und wertvollen Position mit Unterschiedlichkeit bei den Aktivitäten.« Ein Unternehmen hat eine strategische Positionierung erreicht, wenn es »zum Wettbewerber unterschiedliche Tätigkeiten durchführt oder ähnliche Tätigkeiten auf unterschiedliche Art leistet.« Das schwedische Möbelhaus IKEA ist laut Porter ein Beispiel für ein Unternehmen mit einer von Wettbewerbern abgehobenen Strategie, die aus vielen unterschiedlichen, aber konsistent zusammenpassenden und synergetisch wirkenden Aktivitäten besteht, die in der Gesamtheit von Wettbewerbern nur schwer zu kopieren sind.

Strategische Allianzen

Unternehmen stellen manchmal fest, daß sie in bestimmten Geschäftsfeldern eine effektivere Strategie entwickeln können, indem sie sich strategische Partner suchen. Dies trifft nicht nur für kleine und mittlere Unternehmen, sondern auch für Großunternehmen zu, wie z.B. IBM, Siemens und Daimler-Benz. Sie versuchen, in bestimmten Ländern oder weltweit eine führende Position zu erreichen, indem sie strategische Allianzen mit heimischen oder multinationalen Unternehmen schließen, deren Ressourcen und Leistungspotentiale sich gut mit ihren eigenen ergänzen.

So haben sich in der Star Alliance Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, Austrian Airlines, Lauda Air, Lufthansa, SAS, Singapore Airlines, Thai Airways, Tyrolean Airways, United Airlines und Varig zu einer globalen Allianz zusammengeschlossen, die Reisenden einen nahtlosen Anschluß an über 760 Flugziele bietet. Neue Technologien erfordern globale Standards und begünstigen die Entstehung globaler Allianzen. Beispielsweise werden zwei oder möglicherweise sogar drei der weltgrößten Herausgeber von Kreditkarten trotz ihrer Konkurrenzsituation einen gemeinsamen, weltweiten Standard für die sogenannten »Smart Cards« entwickeln. American Express und Visa International gründeten zusammen mit zwei auf Kartentechnologie spezialisierten Unternehmen das Joint Venture »Proton World International«. Die Proton-Partner ließen verkünden, daß sie MasterCard und andere interessierte Unternehmen aus der Branche in ihr Joint Venture aufnehmen möchten, um gemeinsam eine funktionierende Infrastruktur für E-Commerce aufzubauen. Die Gründung von Proton World International »ist ein Beleg dafür, daß globalen Allianzen die Zukunft gehört«, sagt Gerry Hopkinson, zuständig für Unternehmensplanung bei Mondex, einem anderen Unternehmen aus der Smart Card Branche. [18] Auch sind in manchen Ländern die Vorschriften und Markteingriffe der Regierungen der Grund für strategische Allianzen. So kann es für ein ausländisches Unternehmen erforderlich sein, mit einem örtlichen Unternehmen Produkte in Lizenz herzustellen oder in einem Joint-Venture gemeinsam aufzutreten. In anderen Fällen fordert die Regierung, daß Produkte einen bestimmten Anteil an Komponenten und Leistungen von heimischen Lieferanten enthalten müssen. Als Folge dieser Gegebenheiten bauen Unternehmen strategische Netzwerke auf. Erfolgreich ist dann die Unternehmensgruppe mit dem besten Netzwerk (siehe Exkurs 3-2). [19]

Innerhalb der vielen Arten von Strategischen Allianzen kann man vier Typen von Marketingallianzen unterscheiden:

1. *Waren- und Dienstleistungsallianzen:* Zu dieser Gruppe gehören Lizenzvergaben für Produkte und Marken, die gemeinsame Vermarktung komplementärer Produkte unterschiedlicher Unternehmen, gemeinsame Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines neuen Produktes (z.B. das Großraumauto von Peugeot, Citroen, Fiat und Lancia, sowie das Großraumauto von VW und Ford). Eine Marketingallianz kann ebenso durch einen Waren- und einen Dienstleistungsanbieter gebildet werden, wenn sich ihre Produkte ergänzen. Auch Dienstleistungsanbieter untereinander können eine Marketingallianz bilden.

2. *Verkaufsförderungsallianzen:* Diese Allianzen entwickeln sich insbesondere in den

USA, indem ein Unternehmen es übernimmt, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen Promotion für die Produkte anderer Unternehmen an die gleiche Gruppe von Zielkunden heranzutragen. So legt z.B. McDonald's regelmäßig seinen Burgern Figuren aus den aktuellen Disney-Produktionen bei.

3. *Logistikallianzen*: Hier bringt ein Unternehmen seine Logistiksysteme und sein Logistik-Know-how für ein anderes Unternehmen zum Tragen oder nimmt sogar einen sehr wesentlichen Teil der Logistik des anderen Unternehmens wahr. Federal Express übernahm die Warenhaltung für Ersatzteile von Unternehmen, die ihren Kunden eine Eilzustellung und Zulieferung über Nacht zusichern wollten. Das Medikalunternehmen Abbott Laboratories hat in den USA eine Allianz mit dem Unternehmen 3M. Abott Laboratories übernimmt für 3M die Lagerhaltung und die Auslieferung von medizinischen Produkten und für Krankenhausbedarf an Hospitäler in den Vereinigten Staaten.

4. *Preisbildungsallianzen*: Hier stimmen ein oder mehrere Unternehmen zusammen den Preis für ein Angebotspaket ab, das aus Komponenten einzelner Unternehmen besteht, das dem Kunden aber insgesamt angeboten werden soll, wie z.B. eine Ferien- oder Kurzreise mit Hotelaufenthalt und Mietauto.

Unternehmen, die Wachstumsstrategien verfolgen, müssen kreativ daran arbeiten, mit welchen Partnern sie ihre Stärken komplementieren und ihre Schwächen ausgleichen können. Allianzen, die gut gemanagt werden, bringen den Beteiligten mit kleinerem Gesamtaufwand einen größeren Impact im Markt. Um strategische Allianzen zum Erfolg zu führen, stellen einzelne Unternehmen ihre Organisation auf deren Unterstützung durch Allianzen ein und betrachten die Fähigkeit, Allianzen partnerschaftlich einzurichten und zu managen, im Unternehmen als notwendige Kernkompetenz. So bestellten Disney und Hewlett-Packard Mitglieder der Unternehmensleitung als Allianz-Verantwortliche. Lotus und Xerox, deren frühe Allianzen noch durch die Abteilung »Allgemeinen Geschäftsentwicklung« betreut wurden, richteten alsbald eigene Allianz-Teams ein. Kleinere Unternehmen können informell eine Gruppe bestellen, die Allianzen partnerschaftlich managt und die Partnerschaftlichkeit überwachen soll. [20]

Exkurs 3-2:

Der Boom strategischer Allianzen

In der globalisierten Wirtschaft bei größerem Wettbewerb durch mehr Produkte und Wahlmöglichkeiten sind Allianzen strategisch nicht nur eine Planungsoption, sondern eine Notwendigkeit. Jim Kelly, Chef bei UPS, das an einer Reihe globaler Allianzen beteiligt ist, bringt es auf den Punkt: »Der Satz ›Wen du nicht schlagen kannst, mit dem schließe dich zusammen‹ wird ersetzt durch ›Schließe dich zusammen, damit du unschlagbar wirst‹.« Unternehmen mit Spitzentechnologie in der Software-, der Biotechnologie- oder der Telekommunikationsbranche werden heutzutage »global geboren«. Innerhalb von zwei Jahren nach der Gründung besaß die Softwarefirma HDM ein Joint Venture in Japan sowie Entwicklerteams in Kanada und in Rußland. »Unser Geschäft basiert fast vollständig auf Partnerschaften«, sagt auch Tom Parmeter, Präsi-

dent von Protein Polymer Technologies, Inc., einem Unternehmen aus der Biotechnologiebranche. Allianzen sind für sein Unternehmen lebensnotwendig, weil es allein nicht die Ressourcen besitzt, um den ausgewählten Markt zu erschließen.

Strategische Allianzen erleben zur Zeit in einer Vielzahl von Branchen und für unterschiedlichste Funktionen einen regelrechten Boom. Nach einer Studie von Booz, Allen & Hamilton wächst z.B. der Anteil der amerikanischen Unternehmen, die mit einem Partner in Europa, Asien oder Latein Amerika zusammenarbeiten, mit einer jährlichen Rate von 25 Prozent. Wie kommt es zu diesem Boom? Für die Errichtung von Allianzen gibt es viele Gründe:

- Zugang zu neuen Technologien,
- Eintritt in anderweitig verschlossene Märkte,
- Verteilung des Kapitalbedarfs für ein Neugeschäft oder für eine Expansion auf mehrere Partner oder Zusammenlegung bereits vorhandener Teilinvestitionen der Partner,
- Erweiterte Benutzung bekannter Markennamen, Zugang zu mehr Kundengruppen,
- Vergrößerte Präsenz im globalen Markt,
- Überwindung von Handelshemmnissen und rechtlicher Beschränkungen.

Mit neugeschlossenen Allianzen und Joint Ventures ergeben sich aber auch eine Reihe von Problemen wie unterschiedliche Bereitwilligkeit der Partner zu weiteren Investitionen, unterschiedliche Erwartungen über Kapitalrückflüsse und über kurzfristige gegenüber langfristigen Rentabilitätszielen, unterschiedliche Einstellungen zu wechselnden Marktbedingungen, kulturell bedingte Kommunikationsprobleme und Probleme mit unterschiedlichen Buchführungs- und Informationssystemen der Partner. Einige Studien zeigen an, daß bis zu 70% der Allianzen auf ein für die Partner nicht zufriedenstellendes Ende hinauslaufen. Deshalb ist es unbedingt notwendig, daß die Partner vor Eingehen der Allianz prüfen, ob sie wirklich zueinander passen. Zur Prüfung sollten folgende Fragen gehören:

1. Können sich die Partner auf ein klares, gemeinsames strategisches Ziel verständigen?
 2. Bringen die Teilhaber dem Wert nach vergleichbare Vorleistungen ein, etwa durch Anschubfinanzierung, Ingenieurstudien, Maschinen, Vertriebsorganisationen, Marketingeltung?
 3. Sind die Partner bereit, in gleichem oder abgestimmtem Maße zukünftige Investitionen für das Joint Venture aufzubringen?
 4. Besteht die Aussicht, daß sämtliche Partner ausgewogen von der Allianz profitieren?
- Für den Erfolg von strategischen Allianzen scheinen insbesondere folgende Voraussetzungen ausschlaggebend:

- *Strategisches Zusammenpassen*: Ehe eine Allianz angestrebt wird, sollte das Unternehmen die eigenen Kernkompetenzen feststellen und bewerten. Dann muß es einen Partner finden, der Ergänzungen bringt, wie z. B. in Produktlinien, in geographischer Präsenz sowie in technologischer oder Marktcompetenz. Ein Beispiel für strategisches Zusammenpassen ist die Star Alliance von Lufthansa und anderen Luftlinien. Zusammen bieten sie ihren Kunden ein dichteres Verkehrsnetz mit leichterem, müheloserem und preisgünstigen Flügen zu all ihren Punkten im Streckennetz als dieses jedes Unternehmen einzeln tun könnte.

- *Langfristige Sicht*: Anstelle sich zusammenzutun, um nur schnell mal etwas Geld zu sparen, sollte strategische Partner vornehmlich auf Ergebnisse fokussiert sein, die für viele Jahre eingefahren werden können. Corning, ein Unternehmen der Glas- und Keramikbranche mit über 300 Mrd. \$ Umsatz pro Jahr, hat eine Reputation für langfristig angelegte Partnerschaften. Das Unternehmen hat die Hälfte seiner Produkte in Joint Ventures entwickelt und definiert sich selbst als ein »Network von Organisationen«. Zum diesem Netzwerk gehören auch Siemens und Vitro, der größte mexikanische Glashersteller.
- *Flexibilität*: Allianzen können nur dann lange bestehen, wenn die Partner ausreichend flexibel sind. Die Allianz von Merck (USA) und AB Astra (Schweden) ist ein Beispiel für eine flexible Partnerschaft. Merck begann zunächst mit der Verwertung der Herstellungs- und Vertriebsrechte für ein neues Arzneimittel des Partners im amerikanischen Markt. Für die nächste Phase der Zusammenarbeit richtete Merck eine neue Firma ein, die das partnerschaftliche Geschäft im Umfang von 500 Mio. \$ pro Jahr betreiben und weiter entwickeln sollte und verkaufte die Hälfte der Firmenanteile an Astra.

Quellen: Rosabeth Moss Kanter: The Power of Partnering, in: *Sales & Marketing Management*, June 1997, pp. 26–28; Entente Cordial, in: *Manager-Magazin*, Oktober 1992, S. 270; Julie Cohen Mason: Strategic Alliances: Partnering for Success, in: *Management Review*, May 1993, pp. 10 – 15; Stratford Sherman: Are Strategic Alliances Working?, in: *Fortune*, September 21, 1992, pp. 77–78; Edwin Whemmouth: Rivals Become Partners: Japan Seeks Links with U.S. and European Firms, in: *Industry Week*, February 1, 1993, pp. 11 – 12; und John Naisbitt: *The Global Paradox*, New York: William Morrow, 1994, pp. 18 – 21.

Programmplanung taktischer Maßnahmen

Nachdem die Strategie zur Erreichung der Leistungsziele ausgearbeitet worden ist, werden Maßnahmenprogramme – taktische Hilfen für die praktische Umsetzung der Strategien – entwickelt. Strebt die SGE die Technologieführerschaft an, müssen Programme zur Intensivierung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit erarbeitet werden. Außerdem gilt es, Informationen über die neuesten relevanten Technologien zu sammeln, die fortschrittlichsten Produkte zu entwickeln, den Vertrieb in Produkt- und Kundenkenntnissen zu schulen, ein Werbeprogramm zu gestalten, das die eigene Position als Technologieführer herausstellt, etc. Da von solchen Programmen später noch ausführlich die Rede sein wird, mögen hier diese wenigen Stichworte zunächst genügen.

Mit der vorläufigen Programmplanung taktischer Maßnahmen müssen auch die Programmkosten vorläufig abgeschätzt werden. Dabei ergeben sich eine Reihe und Fragen wie z. B.: Lohnt sich die Teilnahme an einer bestimmten Handelsmesse? Lohnen sich zusätzliche Verkäufer? Auf der Suche nach einer Antwort sollte für jede vorgesehene Marketingaktivität nach den Prinzipien des Activity Based Costing bestimmt werden, ob die Aktivität in Hinblick auf ihre Auswirkungen und Kosten in das Programm aufgenommen werden sollte.[21]

Durchführung

Selbst wenn ein Unternehmen ein klares strategisches Konzept und wohldurchdachte Programme erarbeitet hat, ist sein Erfolg damit immer noch nicht garantiert. Auch die einwandfreie Durchführung und Kontrolle der Programme muß gewährleistet sein. McKinsey Company, ein führendes Beratungsunternehmen, betont, daß die strategische Planung allein nicht genügt: Strategie ist nur eines von sieben Elementen, die in den erfolgreichsten Unternehmen anzutreffen sind. [22] Das von McKinsey erarbeitete »Konzept der 7 S« wird in Abbildung 3-13 dargestellt. Die drei obersten Elemente – Strategie, Struktur und Systeme – bezeichnet man als die »Hardware« des Erfolges. Die übrigen vier – Stil, selektive Personalpolitik, Sachverstand und Selbstverständnis – bilden die »Software«.

Die Berater von McKinsey kamen auf die vier Software-Elemente, nachdem sie zahlreiche Spitzenunternehmen - darunter IBM, P&G, Caterpillar, Delta, McDonald's und Levi Strauss - analysiert und erkannt hatten, daß deren Stärken über Strategie, Struktur und Systeme hinausgingen. Man fand dort vier zusätzliche Elemente vor. Erstens entdeckte man den *Stil*, d.h. einen gemeinsamen Stil im Denken und Verhalten der Mitarbeiter. Dazu gehört z. B., daß alle Angestellten bei McDonald's den Gast mit einem Lächeln

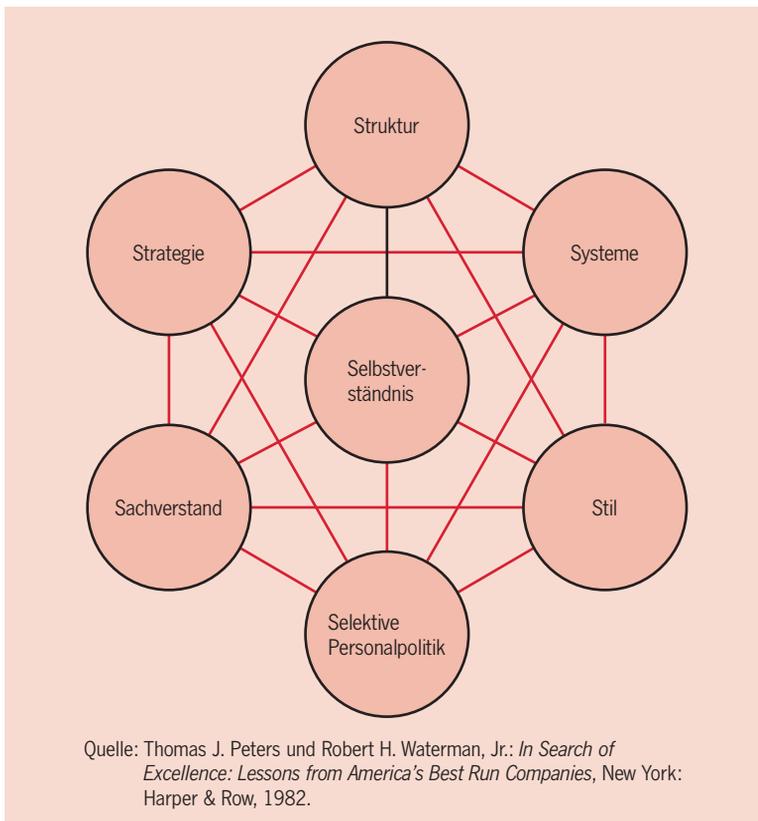


Abbildung 3-13:
»Konzept der 7 S«
nach McKinsey

begrüßen oder die IBM-Mitarbeiter sich in Kleidung und Auftreten sehr professionell geben. Das zweite Element ist der *Sachverstand*: Die Mitarbeiter verfügen z.B. auf den Gebieten Finanzanalyse und Marketingplanung über das zur Strategieumsetzung erforderliche Know-how. Das dritte Software-Element ist die *selektive Personalpolitik*, also die Auswahl fähiger Mitarbeiter, ihre gründliche Schulung und eine Aufgabenzuweisung, welche das vorhandene Talent richtig einsetzt. Und schließlich ist den Mitarbeitern im wirklichen Spitzenunternehmen ein gemeinsames *Selbstverständnis* zueigen: Sie fühlen sich denselben Richtgrößen und Aufgaben verpflichtet. Ihr Verhalten wird von den gleichen Grundwerten und dem gleichen Verständnis des Unternehmenszwecks geleitet. Erfolgreiche Unternehmen haben über alle Bereiche hinweg eine gemeinsame Firmenkultur, die zu ihrer Strategie paßt. [23]

Steuerung durch Kontrolle und Feedback

Die »Software« des Managements spielt eine wichtige Rolle bei der Durchführung von Strategien und Programmen. Während des Implementierungsprozesses muß das Unternehmen laufend die Resultate überprüfen und daneben auf neue Entwicklungen im Umfeld achten. Denn eines ist sicher: Das Unternehmensumfeld verändert sich im Laufe des Planungszeitraums. Darauf muß das Unternehmen angemessen reagieren und eine oder mehrere Phasen des Planungsprozesses umgestalten, so daß es trotz der veränderten Bedingungen seine Ziele realisieren kann.

Das Ausmaß der fälligen Anpassungsmaßnahmen hängt vom Grad und der Geschwindigkeit der Veränderungen ab. Manche Unternehmen operieren in einem Umfeld, das im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, technologischen, rechtlichen und kulturellen Bedingungen sowie auf Kundenwünsche und Wettbewerbsverhalten relativ stabil ist. Andere müssen sich mit langsamen, bis zu einem gewissen Grade vorhersehbaren Entwicklungen in ihrer Umwelt auseinandersetzen. Wieder andere haben es mit einem turbulenten Umfeld zu tun, in dem sich häufig tiefgreifende und unvorhersehbare Veränderungen vollziehen.

Wenn das Umfeld eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit zu diesem dritten Typus gehört, muß es in der Lage sein, seine Programme, Strategien, Ziele und manchmal sogar seinen Geschäftszweck zu revidieren. In Unternehmen reißt aus diesem Grunde die strategische Planung niemals ab, d.h. die aktuellen Programme werden laufend an die Veränderungen im Umfeld angepaßt. Es kommt sogar vor, daß das Nachfrageumfeld von einer stabilen in eine turbulente Periode eintritt, ohne daß die branchenbeherrschenden Hersteller dies erkennen und darauf reagieren. So erging es dem für Vakuumröhren zuständigen Geschäftsbereich von General Electric:

Der Konzernchef von GE ließ den Geschäftsbereichsleiter in sein Büro kommen. Der rechnete damit, gelobt zu werden, da er den Umsatz der Vakuumröhren um 20 Prozent gesteigert hatte. Statt dessen wurde er gerügt, weil er sich zu lange auf das falsche Geschäft konzentriert hatte. Die Umsatzzuwächse waren nämlich darauf zurückzuführen, daß einige Konkurrenten die Produktion von Vakuumröhren eingestellt hatten und nicht etwa auf GE's Wettbewerbsvorsprung. Hinzu kam, daß gerade zu jener Zeit die Transistortechnologie aufkam und die Vakuumröhre zu verdrängen begann. Auch stiegen neue

Wettbewerber wie z.B. Texas Instruments, Fairchild und Transitron in den Markt ein. Tatsächlich war der Gesamtmarkt für Vorrichtungen, die Schwachstromsignale verstärken, im selben Zeitraum um 30% gewachsen. Das bedeutete, daß GE's Anteil am gesamten Markt sogar geschrumpft war. Der Geschäftsbereichsleiter war zu kurzfristig gewesen und hatte sich nur auf sein Produkt, die Vakuumröhre, konzentriert, statt sich die ganze Bandbreite der verschiedenen Technologien, die ein bestimmtes Bedürfnis befriedigen können, vor Augen zu führen. Dieses Beispiel zeigt, daß ein Geschäftsbereich bereits dem Untergang geweiht sein kann, ohne daß das Management es merkt.

Es bleibt nicht aus, daß die *strategische Balance*, die ein Unternehmen zwischen sich und seinem Umfeld hergestellt hat, gestört wird, denn das relevante Umfeld ändert sich meistens schneller als das Unternehmen seine »7 S« an die neue Situation anpassen kann. Ein Unternehmen kann durchaus effizient, jedoch nicht effektiv sein. Drucker weist seit langem darauf hin, daß es wichtiger ist, das Richtige zu tun (also effektiv zu sein), als das, was man tut, richtig zu machen (also effizient zu sein). Ein Spitzenunternehmen leistet natürlich auf beiden Gebieten Hervorragendes.

Der Marketingprozeß

Die strategische Planung auf der Unternehmens-, Bereichs- und SGE-Ebene ist ein integraler Bestandteil des Marketingprozesses.

Schritte der Planung

Bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben folgt der Marketing Manager unabhängig von seiner Zugehörigkeit zur Unternehmens-, Bereichs- oder SGE-Ebene einem Marketingprozeß. Innerhalb des Rahmens, den die Pläne der übergeordneten Ebenen abstecken, erarbeiten Produktmanager die Marketingpläne für spezielle Produkte, Produktlinien bzw. Marken.

Der *Marketingprozeß* besteht aus der Analyse von Marketingchancen, der Ermittlung und Auswahl von Zielmärkten, der Erarbeitung von Marketingstrategien, der Planung des taktischen Vorgehens mit Marketingprogrammen sowie der Organisation, Durchführung und Steuerung der Marketingaktivitäten.

Wir erläutern die Schritte des Planungsprozesses zunächst anhand des folgenden Szenarios:

Die Thor AG (fiktiver Name) ist ein großes Unternehmen und in vielen Branchen mit strategischen Geschäftseinheiten vertreten. Die Unternehmensleitung steht vor der Entscheidung, was sie mit ihrem Schreibmaschinengeschäft tun soll, das unter dem Firmennamen Falke AG betrieben wird. Zur Zeit produziert Falke normale elektrische Büroschreibmaschinen, vergleichbar mit denen von IBM und Olivetti, verkauft sie jedoch billiger. Der Markt für diese Schreibmaschinen wächst nur noch langsam. Falke ist im Vergleich zum Marktführer IBM ein Zwerg. Die Darstellung in einer Portfolio-Matrix (mit

Wachstum und relativem Marktanteil) würde diese Geschäftseinheit als »armen Hund« ausweisen. Die Unternehmensleitung der Thor AG erwartet von der Falke AG, daß sie einen Plan zur Erstarkung dieser Produktlinie vorlegt, wenn sie als Geschäftseinheit nicht von der Thor AG abgestoßen werden will. Das Marketing-Management von Falke muß einen überzeugenden Marketingplan erarbeiten, die Unternehmensleitung von dem Plan überzeugen, ihn dann in die Tat umsetzen und in der Durchführung richtig steuern.

Die folgenden Abschnitte beziehen sich auf den Marketingplanungsprozeß auf allen Organisationsebenen. Der letzte Teil des Kapitels betrachtet dann die Komponenten eines spezifischen Marketingplans, der für eine bestimmte Produktlinie erarbeitet wurde.

Analyse von Marketing-Chancen

Als erstes muß das Marketing-Management von Falke langfristige Chancen im Zielmarkt zur Verbesserung seiner Leistung als Geschäftseinheit der Thor AG suchen und analysieren.

Zur Ermittlung und Bewertung seiner Marktchancen würde Falke ein verlässliches Marketinginformationssystem von Nutzen sein (siehe Kapitel 4). Die Marketinginformationen sind zur Absicherung eines Marketingkonzepts unverzichtbar, da man einen Zielmarkt mit größeren Erfolgsaussichten bearbeiten kann, wenn man die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, ihre geographische Verteilung, ihr Kaufverhalten etc. kennt. Durch formale Marketingforschung sollten Sekundärdaten gesammelt und Datenerhebungen vorgenommen werden, z.B. durch Interviews mit sogenannten »Fokus-Gruppen« und Einzelpersonen durch Befragungen per Telefon und auf dem Postweg. Durch sorgfältige Analyse der gesammelten Daten kann das Unternehmen entscheidungsrelevante Informationen über den Markt gewinnen.

Durch Forschung könnte Falke in regelmäßigen Abständen aussagekräftige Informationen über das für Falke relevante Marketingumfeld (siehe Kapitel 5) erhalten. Das Marketingumfeld besteht aus dem Mikroumfeld und dem Makroumfeld. Das *Mikroumfeld* des Unternehmens wiederum setzt sich aus allen Gestaltungs Kräften zusammen, welche die Fähigkeit des Unternehmens zur Herstellung und zum Verkauf von Schreibmaschinen beeinflussen, d.h. Lieferanten, Mitglieder des Händlersystems, Kunden, Konkurrenten und verschiedene Interessengruppen. Hier stellen sich Fragen wie: Was wollen und worauf achten die Kunden beim Kauf von Schreibmaschinen vor allem? Welche Distributionskanäle gewinnen bzw. verlieren an Bedeutung? Welche Lieferanten stellen die besten Teile her? Was machen die Konkurrenten?

Auch die übergeordneten Entwicklungstrends im *Makroumfeld* des Unternehmens, sprich demographische, gesamtwirtschaftliche, ökologische, technologische, politisch-rechtliche und sozio-kulturelle Entwicklungen sollten Falke geläufig sein. Es wäre kurz-sichtig, seine Aufmerksamkeit nur auf das Mikroumfeld zu richten und dabei die übergeordneten Gestaltungs Kräfte des gesellschaftlichen Wandels zu ignorieren. Hier tauchen Fragen auf wie: Mit welchen Regionen und Märkten geht es aufwärts bzw. abwärts? Wie verläuft die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, und welche Absatzchancen ergeben sich

daraus für Schreibmaschinen und speziell für die Modelle von Falke? Welche neuen Technologien könnten zu höheren Schreibleistungen führen? Diese übergeordneten Einflußfaktoren können beträchtliche Auswirkungen auf den Zielmarkt von Falke haben. Die Erfassung des Marktpotentials und die Vorhersage der Nachfrageentwicklung sind wichtige Teilaspekte der Informationssammlung über die Unternehmensumwelt.

Wenn die Falke AG privaten Haushalten eine Schreibmaschine verkaufen will, muß sie das Geschehen auf dem *Konsumgütermarkt* und das Käuferverhalten verstehen lernen (siehe Kapitel 6). Folgendes muß Falke hier wissen: Wieviele Haushalte haben vor, eine neue Schreibmaschine zu kaufen? Wer sind die Käufer und warum kaufen sie? Welche Ausstattungsmerkmale und welchen Preis wollen sie? Wo kaufen sie ein? Wie schätzen sie unsere aktuellen Konkurrenten ein? Welche möglichen Auswirkungen haben Faktoren wie Preis, Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf etc. auf die Markenwahl der Käufer?

Der wichtigste Markt von Falke sind die *gewerblichen Abnehmer*. Dazu gehören z.B. die freien Berufe, Großunternehmen, Wiederverkäufer, Behörden etc. (siehe Kapitel 7). Großunternehmen verfügen über professionelle Einkäufer, die in der Bewertung der technischen Leistung und des Nutzens von Maschinen und Ausrüstungen geübt sind. Dort werden Entscheidungen über umfangreiche Anschaffungen gelegentlich auch von speziellen Einkaufsgremien getroffen; die Mitglieder dieser Gremien kommen aus verschiedenen Abteilungen, haben unterschiedliche Ziele und unterschiedlichen Einfluß auf den endgültigen Kaufbeschluß. Das Geschäft mit gewerblichen Abnehmern wird im wesentlichen über den persönlichen Verkauf durch geschulte Verkäufer abgewickelt, die das Produkt angemessen präsentieren und dem Abnehmer den Produktnutzen vermitteln können. Folglich muß Falke alles über das Kaufverhalten gewerblicher Abnehmer wissen.

Planung von Marketingstrategien

Nachdem die Falke AG ihre Marktchancen analysiert hat, kann sie mit der Entwicklung der Marketingstrategie beginnen. Die moderne Strategieplanung unterteilt den Markt zunächst in einzelne Marktsegmente, bewertet sie und wählt dann die Segmente aus, welche von dem Unternehmen am besten bedient werden können (siehe Kapitel 8).

Wenn die Falke AG den Kleinkundenmarkt für elektronische Schreibmaschinen erfolgreich ansprechen will, muß für diesen Zielmarkt eine geeignete *Positionierungsstrategie* entwickelt werden (siehe Kapitel 9). Falke muß bestimmen, wie seine Marken von den Kunden im Vergleich zur Konkurrenz auf demselben Markt gesehen werden. Sollte man sich bemühen, als »Mercedes« unter den Schreibmaschinen angesehen zu werden, aufgrund eines überlegenen Produkts zu einem gehobenen Preis mit hervorragendem Service, welches – gestützt durch Werbung – die besser betuchten Abnehmer anspricht? Oder sollte man seine Position im Markt mit einer einfachen, preisgünstigen elektronischen Schreibmaschine suchen, die eher preisbewußte Abnehmer anspricht? Oder sollte man sich für ein Produkt mittlerer Qualität zu einem mittleren Preis entscheiden?

Hat die Falke AG über ihre Positionierung entschieden, steht sie vor der schwierigen

Aufgabe, neue Produkte und Marktangebote in Einklang mit dem Zielmarkt und der gewollten Positionierung zu entwickeln, zu testen und einzuführen (siehe Kapitel 10).

Nachdem ein Produkt mit einer bestimmten anfänglichen Strategie auf den Markt gebracht worden ist, wird oft eine Strategieänderung nötig. Die Strategie muß modifiziert werden, wenn das Produkt unterschiedliche Phasen im Produkt-Lebenszyklus durchläuft – nämlich die Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Rückgangphase (siehe Kapitel 11). Die Strategie muß auch die sich verändernden globalen Marktchancen und -herausforderungen berücksichtigen (siehe Kapitel 12).

Falke muß sich bewußt sein, ob und wie es auf dem Markt die Position des Marktführers, des Herausforderers, des »Nachfolgers« oder des Nischenspezialisten sucht (siehe Kapitel 13).

Ferner muß die Falke AG auf überraschende Schritte der Konkurrenz vorbereitet sein, z. B. auf plötzliche Preissenkungen, Produktverbesserungen und neue Methoden der Absatzförderung, die allesamt Marktanteile kosten könnten. Folglich muß Falke auf die möglichen Schritte der Konkurrenten vorbereitet sein. Dann muß Falke schnell und entschlossen reagieren können. Vielleicht will Falke auch selbst seine Konkurrenten überraschen; dann müssen zuvor die Gegenmaßnahmen der Konkurrenz abgeschätzt werden.

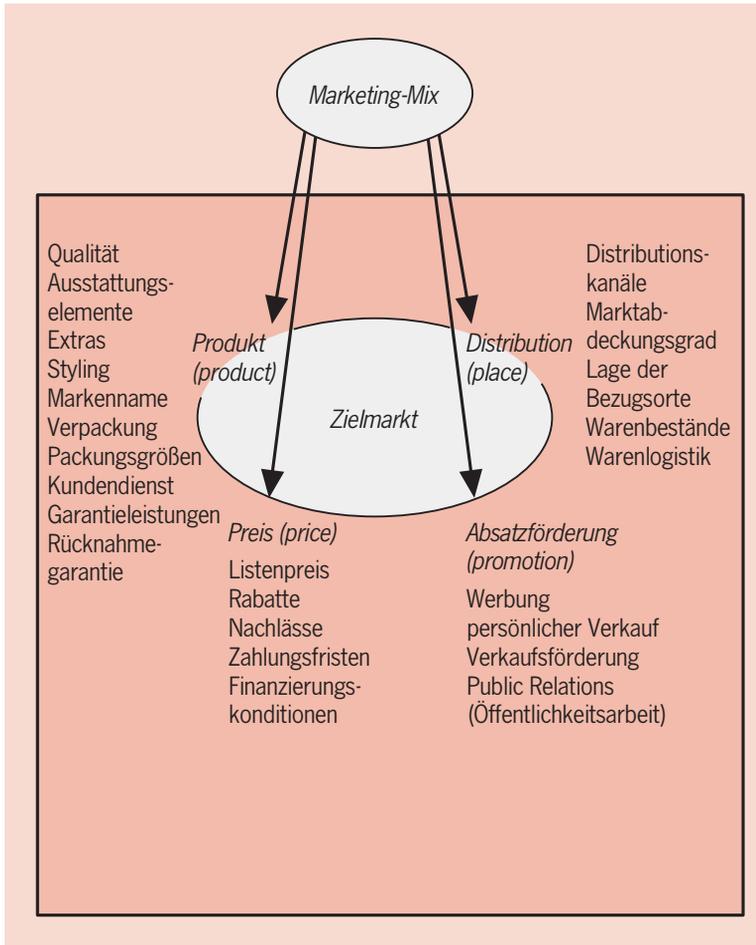
Verwirklichung von Strategien durch Marketingprogramme und -management

Die Verantwortlichen müssen nicht nur die übergeordneten Strategien formulieren, mit denen sie die gesteckten Marketingziele zu erreichen gedenken, sondern auch deren Verwirklichung mit Programmen planen und managen.

Zur Programmplanung muß das Marketing-Management entscheiden, wie hoch die *Gesamtausgaben* sein müssen, um die gesteckten Marketingziele zu erreichen. Viele Unternehmen bestimmen das Marketingbudget, indem sie einen branchengängigen Prozentsatz des Umsatzes dafür ansetzen. Unternehmen, die neu auf einen Markt kommen, sind daher bestrebt zu ermitteln, wieviel Prozent vom *Umsatz* die Konkurrenten an *Marketingaufwendungen* ausgeben. Einige Unternehmen geben in der Hoffnung auf neue Marktanteile mehr als den gängigen Prozentsatz aus. Am besten stellt man fest, was an Marketingaktivitäten erforderlich ist, um einen bestimmten Umsatz oder Marktanteil zu erreichen; daraus ergibt sich dann das erforderliche Marketingbudget.

Weiterhin muß das Unternehmen entscheiden, wie es das Marketingbudget auf die einzelnen Instrumente des *Marketing-Mix* verteilt. Der Marketing-Mix ist einer der Schlüsselbegriffe im Marketing, und wir definieren diesen Begriff wie folgt:

Der Marketing-Mix ist die Kombination aus den Marketinginstrumentarien, die das Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt.



Es gibt Dutzende von Marketing-Mix-Instrumenten. McCarthy popularisierte eine Einteilung der Instrumente in vier Gruppen – die sogenannten »vier Ps«: *product, price, place and promotion* (also Produkt, Preis, Distribution und Absatzförderung). [24] Die »vier Ps im Marketing-Mix« sowie die einzelnen Instrumente, die jedem »P« zugeordnet sind, werden in Abbildung 3-14 dargestellt.

In der Praxis wird es noch komplexer, denn die Falke AG muß im Marketing-Mix den Handel und auch die Endverbraucher als anzusprechende Zielkunden berücksichtigen. Abbildung 3-15 zeigt, daß Falke ein *Angebots-Mix* bestehend aus Produkten, Serviceleistungen und Preisen sowie ein *Absatzförderungs-Mix* bestehend aus Verkaufsförderung, Werbung, Vertrieb, Public Relations, Direct-Mail-, Telemarketing und Online-Marketing einsetzt, um sowohl die Personen in den Absatzkanälen als auch die Endverbraucher anzusprechen.

Schließlich müssen die Marketer über die *Verteilung* der verfügbaren Marketingmittel auf die einzelnen Produkte, Distributionskanäle, Werbeträger und Absatzgebiete ent-

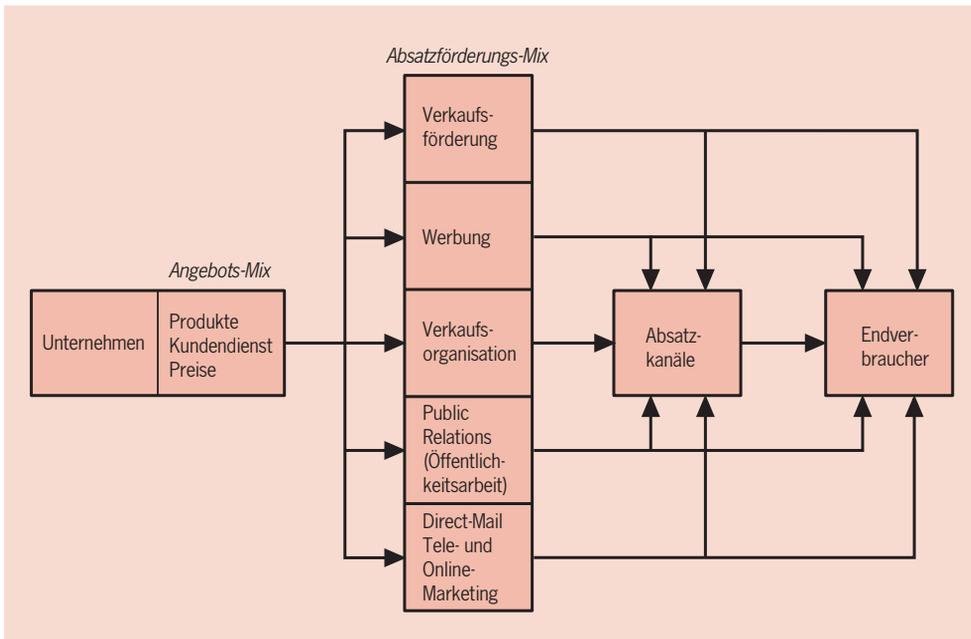


Abbildung 3-15: Marketing-Mix-Diagramm

scheiden. Wieviel Geld soll auf unterschiedliche Produkte von Falke verwendet werden? Wieviel auf den Direktverkauf bzw. den Absatz über den Handel? Wieviel auf Direct-Mail-Werbung bzw. Anzeigenwerbung in Fachzeitschriften? Wieviel auf die Märkte Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich oder Holland? Um diese Fragen zu beantworten, nutzen Marketingmanager Absatzreaktionsfunktionen, die angeben, wie der Absatz durch den Einsatz der Marketinginstrumente beeinflusst wird.

Das grundlegendste Element des Marketing-Mix ist das *Produkt*, d.h. das konkrete Angebot des Unternehmens an den Markt, einschließlich der Ausstattungsmerkmale, der Verpackung, des Markenimages und des Kundendienstes (siehe Kapitel 14) und bestimmte Dienstleistungen wie Reparatur und Schulung (siehe Kapitel 15) an.

Ein weiteres wichtiges Element im Marketing-Mix ist der *Preis*, d.h. der Geldbetrag, den die Kunden für das Produkt zu zahlen haben (siehe Kapitel 16). Falke muß den Groß- und den Einzelhandelspreis, Rabatte, Nachlässe und Finanzierungskonditionen festlegen. Der Preis sollte dem vom Käufer empfundenen Nutzwert des Angebots angemessen sein, da sich dieser sonst für die Produkte der Konkurrenz entscheiden wird.

Distribution umfaßt die einzelnen Maßnahmen des Unternehmens, um das Produkt für die Zielkunden leicht zugänglich und verfügbar zu machen. Zu diesem Zweck muß Falke viele Partner im Handel und in der Warenverteilung und -logistik ausfindig machen, für sich gewinnen und zu einem Distributionssystem zusammenfügen, so daß der Zielmarkt mit den Produkten und Dienstleistungen wirtschaftlich effizient versorgt wird. Außerdem muß Falke wissen, welche Typen von Einzelhändlern, Großhändlern und Handelsunternehmen es gibt, und ihre Entscheidungsprozesse verstehen (siehe Kapitel 17 und 18).

Die *Absatzförderung* umfaßt die einzelnen Maßnahmen des Unternehmens, um dem Markt die Vorzüge seiner Produkte zu vermitteln und die Zielkunden zum Kauf zu bewegen (siehe Kapitel 19–22). So muß Falke Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit betreiben und seine Verkäufer und Maßnahmen des Direktmarketing einsetzen sowie sich in Online-Medien präsentieren, um den Absatz seiner Produkte zu fördern.

Die soeben durchlaufene Einteilung der Marketinginstrumente in die sogenannten vier Ps bezeichnet die Instrumente jeweils aus Sicht des Anbieters. Um die Sicht des Kunden einzubringen, sollte es für jedes dieser Instrumente klar sein, welche Nutzenaspekte für den Kunden damit verbunden sind. Lauternborn schlug zu diesem Zweck die sogenannten vier Cs vor. Jedes Instrument (P) kommt beim Kunden in seiner Auswirkung wie folgt als ein C an:

4Ps	4Cs
Product	Customer solutions (Kundenproblemlösungen)
Price	Cost to the customer (Kosten für den Kunden)
Place	Convenience (Konvenienz, Mühelosigkeit des Zugriffs)
Promotion	Communication (Kommunikation, Informationsverfügbarkeit)

Lauternborns Denkmuster beinhaltet, daß die Unternehmen im Wettbewerb gewinnen, die sich besser als ihre Wettbewerber auf die vier Cs einrichten, indem sie die Kundenwünsche für den Kunden wirtschaftlich vorteilhaft, für den Kunden mühelos erfüllbar und mit Bereitstellung leicht verständlicher und trotzdem umfassender Informationen bedienen. [26]

Schließlich muß der Marketingprozeß durch die Organisation und Steuerung des Marketingprogramms zur vollen Wirkung gebracht werden. So muß das Unternehmen eine Marketingorganisation schaffen, die zur *Durchführung* des Marketingplans in der Lage ist (siehe Kapitel 22). In einem kleinen Unternehmen ist es durchaus möglich, daß eine einzelne Person alle strategischen und dienstleistenden Aufgaben des Marketings durchführt. Ein großes Unternehmen dagegen braucht mehrere Marketingspezialisten. So verfügt unser fiktives Unternehmen Falke über Marketingstrategen sowie -dienstleister wie Verkäufer, Verkaufsleiter, Marketingforscher, Werbefachleute, Produktmanager, Marktmanager und Kundendienstpersonal.

In der Regel steht an der Spitze der Marketingorganisation ein »Marketingvorstand« oder Marketingdirektor, der mit seinen Mitarbeitern die strategischen und dienstleistenden Marketingaufgaben in guter Koordination mit allen anderen Fachabteilungen des Unternehmens zu erfüllen hat.

Auch muß der Marketingdirektor eng mit den Verantwortlichen der Bereiche Finanzen, Produktion, F&E, Einkauf und Personal zusammenarbeiten und damit die Gesamtanstrengungen des Unternehmens zum Nutzen des Kunden koordinieren.

Die Wirkung der Marketingabteilung hängt nicht nur davon ab, wie sie gegliedert und koordiniert wird, sondern auch davon, wie gut die Mitarbeiter im Marketing ausgewählt, geschult, geführt, motiviert und bewertet werden.

Bei der Ausführung des Marketingplans durch die Marketingorganisation sollte man auf viele Überraschungen vorbereitet sein. Daher benötigt man geeignete Prüf-, Kontroll-

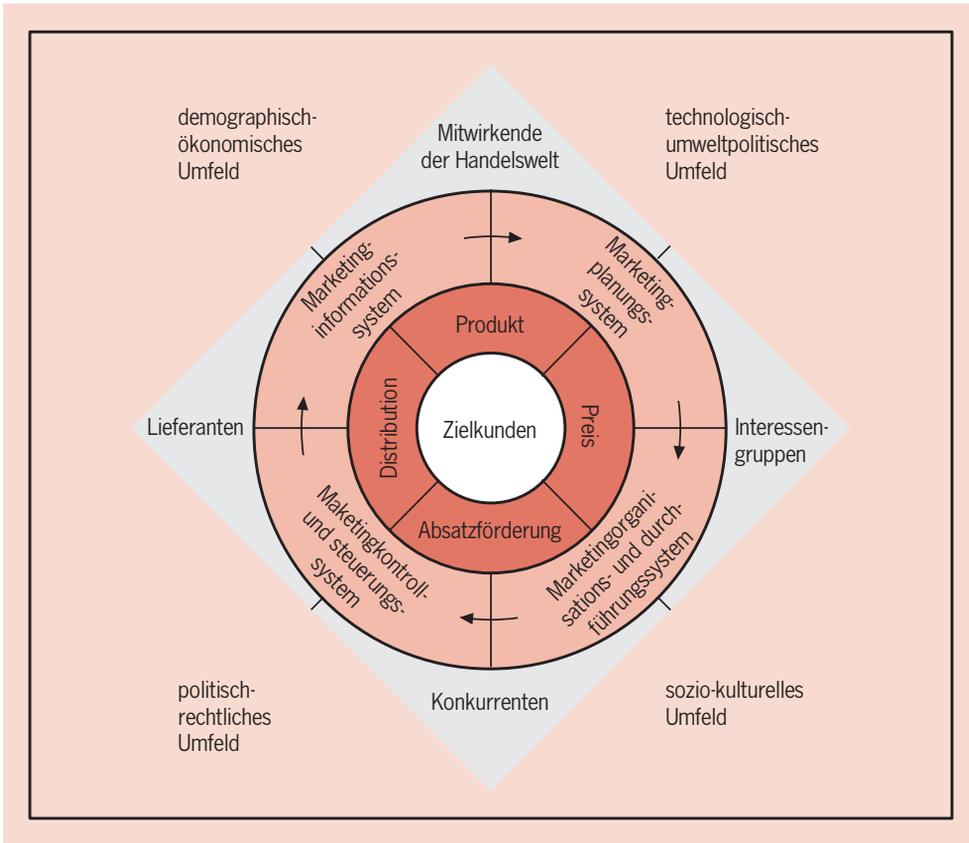


Abbildung 3-16: Einflussfaktoren auf die Marketingstrategie

und Steuerungsinstrumente, um die gesteckten Marketingziele tatsächlich zu erreichen. Man kann dabei drei Arten von Marketingsteuerungsverfahren unterscheiden: Das Marketingcontrolling, das Marketingaudit und Selbstprüfungen.

Das *Marketingcontrolling* soll gewährleisten, daß Indikatoren zur Aufdeckung von Problemen und Chancen im Marketing systematisch überprüft werden. Vorher festgelegte Schlüsseldaten werden dabei periodisch in Soll-Ist-Vergleichen überprüft und bewertet. Bei Planabweichungen über vorher definierte Toleranzgrenzen hinaus werden Korrekturmaßnahmen zur Schließung der Lücken eingeleitet. Dem Marketingcontrolling lassen sich die Jahresplankontrolle, die Aufwands- und Ertragskontrolle, die Effizienzkontrolle sowie die Strategiekontrolle zuordnen.

Ein *Marketingaudit* sollte durchgeführt werden, wenn die Effizienzprüfung Schwächen im Marketing eines Unternehmens oder einer Unternehmenssparte aufgezeigt hat. Es beinhaltet die Prüfung des Marketingumfeldes, der Marketingstrategie, der Marketingorganisation, der Marketingsysteme, der Marketingproduktivität sowie der Marketingfunktionen.

Über die Instrumente des Controlling und des Audit hinaus sollte das Unternehmen

Selbstprüfungen vornehmen, in denen es sein Vermögen, Spitzenleistungen zu erbringen, sowie seine ethische und soziale Verantwortung durchleuchtet.

Abbildung 3-16 liefert eine Gesamtdarstellung des Marketingprozesses und der Einflußfaktoren auf die Marketingstrategie.

Wesen und Inhalte eines Marketingplans

Für jede Produktlinie und jede Marke einer SGE muß ein Marketingplan entworfen werden, der die gesetzten Ziele widerspiegelt. Daher lautet die nächste Frage: Wie sieht ein solcher Marketingplan aus?

Ein Marketingplan weist mehrere Bestandteile auf, deren Anzahl davon abhängt, über wie viele Einzelheiten die Unternehmensleitung von seinen Führungskräften Auskunft verlangt. Im Regelfall lassen sich Marketingpläne, vor allem Produkt- und Markenpläne, in folgende Bestandteile zerlegen: *Plansynopsis (Kurzfassung), Analyse der aktuellen Marketingsituation, Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen, Planziele, Marketingstrategie, Aktionsprogramme, Ergebnisprognose und Planfortschrittskontrollen*. In Tabellenform stellt sich dies wie in Tabelle 3-4 aufgeführt dar.

Zur Erläuterung der einzelnen Planabschnitte soll uns folgendes Fallbeispiel dienen: [26]

Das Elektronikunternehmen Maxtron operiert mit weitgehend selbständigen Produktgruppenbereichen in Eustranien, einem kulturell und technisch hochentwickelten Wirtschaftsgebiet des gleichen Sprach- und Kulturkreises mit ca. 100 Mio. Einwohnern. Die wichtigsten Produktgruppen sind elektrische und elektronische Industrieausrüstungen, elektronische Großrechenanlagen mit Peripheriegeräten, Büromaschinen, Unterhaltungselektronik sowie Mikrocomputer. Innerhalb dieser Bereiche stehen einzelne Produktlinien in der Verantwortung von Produktmanagern, die langfristige Planungen und Jahrespläne erstellen. Sie sind gehalten, in diesen Plänen die Finanzziele von Maxtron zu erfüllen.

Das Sortiment an Personal Computern (PCs) besteht aus drei Produktlinien, nämlich professionellen Geräten, semi-professionellen Geräten und Homecomputern. Die Endverbraucherpreise für diese Geräte liegen je nach Produktlinie und Ausstattungselementen zwischen 300 und 3.000 Euro.

Peter Conrad ist Produktmanager für die Homecomputerlinie »EasyMax«. Diese wird weitgehend unabhängig von der professionellen und semi-professionellen Produktlinie vermarktet. Maxtron hat sich zum Ziel gesetzt, auf dem PC-Markt seine Marktanteile und Erträge zu steigern. Dies gilt auch für die EasyMax-Linie. Peter Conrad hat als Produktmanager einen Marketingplan zu erarbeiten, der die Wachstumsziele mit der EasyMax-Linie verfolgt und erfüllt.

Plansynopsis (Kurzfassung)

Der Marketingplan sollte mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Ziele und Vorschläge beginnen, die dann später, im Hauptteil des Planberichts, detailliert erläutert werden. Hierzu ein Beispiel:

Der Marketingplan für 2001 sieht eine beträchtliche Erhöhung der zu verkaufenden Stückzahlen und damit des Umsatzes und Gewinns vor. Das Gewinnziel beträgt 3,2 Mio. Euro. Das Umsatzziel beträgt

Bezeichnung		Zweck
I.	Plansynopsis (Kurzfassung) und Inhaltsverzeichnis	Gesamtüberblick über den vorgesehenen Plan zur schnellen Information für die Geschäftsleitung.
II.	Analyse der aktuellen Marketing-situation	Lieferung wichtiger Hintergrunddaten über den Markt, das Produkt, die Konkurrenz, das Distributionssystem und das Makroumfeld.
III.	Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen	Zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen und der Problemfragen für das Produkt, die im Plan zu berücksichtigen sind.
IV.	Planziele	Definition der Planziele für Umsatz, Marktanteil und Gewinn.
V.	Marketingstrategie (»Die richtige Sache machen«)	Festlegung der grundsätzlichen strategischen Optionen in Verfolgung der Planziele (»was insgesamt getan werden soll«).
VI.	Taktische Aktionsprogramme (»Die Sache richtig machen«)	Die Festlegung, was im einzelnen getan wird, wer es tun wird und wieviel es kosten wird.
VII.	Ergebnisprognose	Zusammenfassende Darstellung des voraussichtlichen Ertrags und wie er sich zusammensetzt.
VIII.	Planfortschrittskontrollen	Darstellung der einzelnen Planüberwachungsmaßnahmen.

Tabelle 3-4: Bestandteil eines Marketingplans

39,9 Mio. Euro. Dies ist ein Zuwachs von 25 % gegenüber dem laufenden Jahr. Dieser Zuwachs kann durch erhebliche Preisreduktionen und beträchtliche Vergrößerungen der Marketingaufwendungen erreicht werden. Das erforderliche Budget beträgt 7,3 Mio. Euro, d. h. 25 % mehr als im laufenden Jahr ... (Es werden weitere wichtige Einzelpunkte aufgeführt.)

Anhand dieser Kurzfassung können die vorgesetzten Produktgruppenmanager, der Marketing-Manager und die Top-Manager das Wesentliche des Marketingplans schnell erfassen. Der Plansynopsis sollte dann eine Inhaltsangabe folgen.

Analyse der aktuellen Marketingsituation

Dieser Planabschnitt soll wichtige Hintergrunddaten über den Markt, das Produkt, die Konkurrenz, die Distributionskanäle und das Makroumfeld liefern.

Kenngröße	Zeile	1997 (ist)	1998 (ist)	1999 (ist)	2000 (geschätzt bis Jahres- ende)	2001 (zu planen)
1 Industrieabsatz (Stk) (Homecomputer)		580000	550000	620000	700000	
2 Marktanteil Maxtron (EasyMax)		0,10	0,10	0,11	0,10	
3 Erlös pro Stück (Euro)		550	505	480	455	
4 Variable Kosten pro Stück (Euro)		275	225	230		
5 Deckungsbeitrag 1 pro Stück (Euro)	3-4	275	280	250	225	
6 Absatzvolumen (Stück)	1x2	58000	55000	68000	70000	
7 Umsatz (Euro)	3x6	31900000	27775000	32640000	31850000	
8 Deckungsbeitrag 1 (Euro)	5x6	15950000	15400000	17000000	15750000	
9 Produktweiterentwicklung und Verbesserung (Euro)		2000000	2500000	2500000	2000000	
10 Produktkostenreduktionsprogramm (Euro)		1500000	500000	500000	850000	
11 Deckungsbeitrag 2 (Euro)	8-9-10	12450000	12400000	14000000	12900000	
12a Gemeinkosten (Euro)		5000000	5300000	5700000	5100000	
12b davon Abschreibungen		3500000	3800000	4000000	3800000	
13 Deckungsbeitrag 3 (Euro)	11-12	7450000	7100000	8300000	7800000	
14 Werbung (Euro)		2000000	2000000	2400000	2400000	
15 Verkaufsförderung (Euro)		500000	500000	600000	600000	
16 Vertriebskosten (Euro)		2400000	2400000	2500000	2500000	
17 Marktforschung (Euro)		200000	250000	250000	350000	
18 Gewinn vor Steuern (Euro)	13-14-15-16-17	2350000	1950000	2550000	1950000	
19 Cash-flow vor Steuern (Euro)	18+12b	5850000	5750000	6550000	5750000	

Tabelle 3-5: Datenübersicht zur Entwicklung der Produktsituation

Marktsituation

Dieser Teilabschnitt liefert Daten und Informationen über den Zielmarkt. Er zeigt Größe und Wachstum des Zielmarktes (entweder in Stückzahlen oder in Geldeinheiten) über die letzten Jahre hinweg auf, und zwar sowohl für den Gesamtmarkt als auch nach Marktsegmenten und demographischen Segmenten gegliedert. Des Weiteren werden hier Angaben über Kundenbedürfnisse, Kundenwahrnehmungen und Käuferverhalten eingebracht. Ein Beispiel:

Der Absatz im PC-Markt insgesamt wird in diesem Jahr etwa 2,45 Mio. Stück erreichen, davon 700.000 Homecomputer. Für 2001 wird ein Gesamtumsatz von 2,6 Mio. PCs erwartet (+6%), davon 780.000 Homecomputer (+11%). Das Marktwachstum für PCs wird sich in den nächsten drei Jahren ständig verlangsamen und schließlich stagnieren, wie dies bereits durch die Entwicklung in den USA vorgezeichnet wird. Im Segment der Homecomputer ist allerdings für die nächsten drei Jahre noch ein Wachstum von durchschnittlich 9-14% zu erwarten. Als zusätzliche Kunden treten hier vorwiegend computerinteressierte Jugendliche aus Haushalten mit relativ hohem Einkommen auf. Das Alter, in dem sich Jugendliche zum ersten Mal mit Computern befassen und von Spielcomputern auf Homecomputer umsteigen, sinkt ständig. Das Absatzwachstum in diesem Marktsegment wird durch sinkende Preise für Homecomputer, die zu mehr Erstkäufen führen, und durch Leistungsverbesserungen und zusätzliche preisgünstige Ausstattungselemente (z.B. die CD-ROM) positiv beeinflusst, was fortgeschrittene Nutzer zum Ersatz ihres Gerätes durch ein besseres veranlaßt.

Produktsituation

An dieser Stelle des Berichts werden Angaben über Umsätze, Kosten, Preise, Marketingaufwendungen, Deckungsbeiträge und Nettoerträge für alle wichtigen Artikel innerhalb der Produktlinie über die letzten Jahre hinweg eingebracht. Ein Beispiel dafür, wie sich diese Angaben tabellarisch darstellen lassen, liefert uns Tabelle 3-5, in der die wichtigsten produktrelevanten Angaben über den EasyMax-Homecomputer zusammengefaßt sind:

Zeile 1 zeigt den Branchenumsatz (Stück) an Homecomputern in Eustranien; nach einem Einbruch im Jahre 1998 lag die jährliche Zuwachsrate bei knapp 13%. Zeile 2 zeigt, daß der Maxtron EasyMax über die letzten Jahre einen Marktanteil von etwa 10% behaupten konnte. Zeile 3 zeigt, daß der Erlös pro Stück für Maxtron über die letzten Jahre kontinuierlich von 550 Euro auf 455 Euro sank. Zeile 4 zeigt die variablen Kosten pro Stück, nämlich die Kosten für Materialien, zugekaufte Komponenten, direkt zurechenbare Arbeits-, Energie- und andere Kosten. Diese Kostenentwicklung wird beeinflusst durch die in Zeile 10 angezeigten Aufwendungen für Produktkostenreduktionsprogramme, welche zusammen mit Lern- und Erfahrungseffekten kostenreduzierend wirken. Auch inflationäre Tendenzen bei bestimmten einzelnen Kostenkomponenten bestimmen die Kostenentwicklung. Zeile 5 zeigt den Deckungsbeitrag 1 pro Stück, nämlich den durchschnittlichen Erlös pro Stück minus die durchschnittlichen variablen Kosten pro Stück. Die Zeilen 6 und 7 zeigen das Absatzvolumen in Stück und das Umsatzvolumen in Euro, gefolgt von Zeile 8 mit dem Deckungsbeitrag 1 für das gesamte verkaufte Volumen. Zeile 9 zeigt die Aufwendungen für Produktweiterentwicklungen und -verbesserungen, die direkt für den EasyMax ausgegeben wurden. Diese Aufwendungen und die Aufwendungen aus Zeile 10 für Kostenreduktionsprogramme werden von Deckungsbeitrag 1 abgezogen und ergeben den Deckungsbeitrag 2 in Zeile 11. Zeile 12a zeigt die Gemeinkosten an, die in den Jahren 1997-1999 beim Aufbau größerer Fertigungskapazitäten anstiegen und im Jahr 2000 eingedämmt wurden. Die Entwicklung der Abschreibungen, in Zeile 12b angezeigt, ergibt sich aus dem Aufbau von Fertigungskapazitäten sowie technologischer Veralterung und Ausmusterung von Ausrüstungs- und Produktionsvorrichtungen und Komponenten. Der Deckungsbeitrag 3 in Zeile 13 ergibt sich, indem die Gemeinkosten von Deckungsbeitrag 2 abgezogen werden. Aus diesem werden die Marketingaufwendungen bestritten, nämlich Werbung, Verkaufsförderung, Vertriebskosten und Marktforschung, wie in den Zeilen 14-17 ausgewiesen. Diese Aufwendungen wurden insbesondere im Jahr 1999 merklich erhöht, was sich in einem Marktanteilzuge-

winn niederschlug, der nach den letzten Schätzungen im laufenden Jahr 2000 wieder auf 10% sinken wird. Zeile 18 schließlich zeigt den Gewinn vor Steuern, der durch alle vorherigen Variablen mitgeprägt wird. Zeile 19 zeigt den Cash-flow vor Steuern, der errechnet wird, indem der Gewinn und die Abschreibungen zusammengezählt werden. Er zeigt an, welche mögliche Finanzierungskraft aus dieser Produktlinie für das Gesamtunternehmen abgezogen werden kann. Als Gesamtbild zeigt sich, daß die Gewinnentwicklung ein Auf und Ab aufweist, im laufenden Jahr gegenüber den Vorjahren unbefriedigend ist, und daß der Produktmanager von EasyMax für das Jahr 2001 eine Strategie entwickeln muß, die eine Verbesserung im Umsatz und Ertrag bewirken soll.

Wettbewerbsituation

An dieser Stelle werden die wichtigsten Konkurrenten aufgeführt und anhand der Kriterien Größe, Ziele, Marktanteile, Produktqualität, Marketingstrategie sowie aller anderen Charakteristika, die zu einem besseren Verständnis für ihre Absichten und Verhaltensweisen führen, beschrieben. Hierzu ein Beispiel:

Maxtrons Hauptkonkurrenten auf dem Markt für Homecomputer sind Atlantis, Hercules und Bitnix. Jeder Konkurrent verfolgt seine eigenständige Strategie und besitzt eine eigene Marktnische. Atlantis beispielsweise bietet fünf unterschiedliche Homecomputermodelle jeweils als Paket an, statt wie die anderen Konkurrenten ein bis zwei Modelle anzubieten, die durch Zusatzelemente aufgerüstet werden können. Atlantis deckt mit diesen Modellen den gesamten Bereich vom Grundmodell bis zum vollaufgerüsteten Modell ab, verkauft die höherpreisigen Modelle hauptsächlich über Kaufhäuser und die niedrigpreisigen Modelle über Discounter und gibt viel für die Verbraucherwerbung aus. Atlantis will sich über eine große Produktvielfalt und Billigpreise eine marktbeherrschende Stellung sichern ... (Hier werden dann auf ähnliche Weise auch die anderen Konkurrenten beschrieben.)

Distributionssituation

An dieser Stelle werden Angaben über die in jedem Distributionskanal abgesetzten Stückzahlen und die zunehmende bzw. abnehmende Bedeutung eines jeden Distributionskanals gemacht. Auch Veränderungen in der Marktmacht der Distributoren und Händler oder auch bei den Preisen und Konditionen zu ihrer stärkeren Motivation werden hier zu Papier gebracht. Auch dazu ein Beispiel:

Homecomputer werden über eine Vielzahl von Absatzkanälen vertrieben. Der EasyMax läuft mit folgendem Anteil über folgende Kanäle:

PC-Fachhandel	24,3 %
Büromaterial- und Buchhandel	4,5 %
Kaufhäuser (ohne Versandhandel)	14,3 %
Elektrofachgeschäfte	23,0 %
Versandhandel (inkl. Kaufhäuser mit Versandhandel)	25,9 %
Gemischtwarenhandel	2,3 %
Sonstige	5,1 %

Der EasyMax wird in fast allen Handelskanälen weit unter dem empfohlenen Listenpreis von 799 Euro verkauft. Es herrscht ein scharfer Preiswettbewerb der Absatzkanäle untereinander, der hauptsächlich von Discountern mit Billigimporten initiiert wurde. Viele Händler geben im Preiswettbewerb die Hälfte ihrer Handelsspanne und mehr an den Verbraucher als Preisreduktion weiter. Maxtron ist mit dem EasyMax in den preisaggressivsten Absatzkanälen mit den höchsten Zuwachsraten noch schwach vertreten, und die vorhandenen Absatzpartner zeigen den Außendienstmitarbeitern von Maxtron immer wieder an, daß sie Maxtron in der Absatzförderung nicht unterstützen würden, wenn der EasyMax unter die äußerst preisaggressiven Marken bei den Discountern geraten würde. Maxtron

gewährt seinen Händlern auf den Listenpreis eine Handelsspanne von etwa 45%, welche in der Praxis aber durch Preisreduktionen auf 20% und weniger reduziert wird.

Makroumfeld

An dieser Stelle des Plans werden die übergeordneten Entwicklungstrends im Makroumfeld des Unternehmens beschrieben, d.h. demographische, gesamtwirtschaftliche, technologische, politisch-rechtliche und sozio-kulturelle Faktoren, die sich auf die Zukunftsaussichten der beschriebenen Produktlinie auswirken. Hierzu ein Beispiel:

Etwa 15% der Haushalte in Eustranien besitzen heute einen semiprofessionellen Computer oder Homecomputer. Es wird erwartet, daß der Markt der einkommensstärkeren Haushalte in etwa 3–5 Jahren gesättigt ist. Dann müssen entweder einkommensschwächere Haushalte hinzugewonnen oder die jetzigen Besitzer davon überzeugt werden, bis dahin entwickelte leistungsstärkere Homecomputer mit besserer Ausstattung zu kaufen. Die wirtschaftliche Gesamtsituation in Eustranien ist stabil mit einem leichten Aufwärtstrend. Es werden für die nächsten Jahre jährliche Wachstumsraten des Brutto-sozialprodukts von 3–5% bei Inflationsraten von 2–4% erwartet. Bei entsprechend wachsenden Einkommen der privaten Haushalte wird die Zahl derer steigen, die sich einen Homecomputer leisten können. Aufgrund neuerer politischer Veränderungen und einer zu erwartenden Beseitigung von Handelsschranken könnte sich das Marktgebiet um etwa 6 Mio. Haushalte erweitern, welche im Durchschnitt allerdings eine wesentlich geringere Kaufkraft haben als die Haushalte des bisherigen Marktgebietes. Der technologische Fortschritt führte zu bisher immer leistungsfähigeren kompakteren PCs. Dieser Trend wird auch weiterhin erwartet.

Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen

Mit der Beschreibung der laufenden Marketingsituation als Basis muß der Produktmanager herausarbeiten, mit welchen Chancen und Gefahren, mit welchen Stärken und Schwächen und mit welchen Problemfragen das Unternehmen während des Planungszeitraums des Produkts rechnen muß.

Analyse der Chancen und Gefahren (C/G-Analyse)

An dieser Stelle führt der zuständige Produktmanager die wichtigsten Chancen und Gefahren für das Unternehmen auf. Diese beziehen sich auf organisationsexterne Faktoren, die auf die Zukunftsaussichten des Unternehmens einwirken können. Sie sind so zu formulieren, daß auch mögliche eigene Gegenmaßnahmen aufgezeigt werden. Der Planverfasser sollte die einzelnen Chancen und Gefahren nach ihrem Bedeutungsgewicht auflisten und den wichtigsten Punkten besondere Aufmerksamkeit widmen.

Die wesentlichsten Chancen für Maxtrons EasyMax-Linie sind:

- Jugendliche immer jüngeren Alters zeigen ein wachsendes Interesse an Homecomputern. Dieses Interesse basiert zum Teil auf immer raffinierteren Telespielen und zum Teil auf dem Interesse am Computer als nützliches Instrument zum Lernen in der Schule, zur Erledigung privater Arbeiten und als mögliches Telekommunikationsinstrument. Maxtron könnte aus dem EasyMax heraus in die entsprechenden Marktsegmente vorstoßen und dafür spezielle Angebotspakete mit unterschiedlichen Produktausstattungen und Softwarepaketen zusammenstellen.

- Zwei ausführliche Markttests haben gezeigt, daß eine Senkung des Listenpreises für den EasyMax von 799 Euro auf unter 500 Euro mit einer entsprechenden Preisreduktion für den Handel erhebliche Absatzsteigerungen und Marktanteilszugewinne möglich machen könnte. Mutmaßlich gerät bei einem solch niedrigen Preis der EasyMax in den Bereich der preislich gehobenen Geschenkartikel. Es besteht für Maxtron die Chance, das Geschäft und die Marktanteile für sich saisonal zu steigern, wenn ein entsprechendes Programm dafür auf Gesamtmarktebene entwickelt würde.
- Eine große Kaufhauskette ist bereit, den EasyMax in ihr Programm aufzunehmen, wenn Maxtron dafür einen Extra-Werberabatt genehmigt.
- Eine große Discounterkette ist bereit, den EasyMax zu vertreiben, wenn ihr bei größerem Absatzvolumen ein spezieller Mengenrabatt zugestanden wird.

Die wesentlichen Gefahren für Maxtrons EasyMax-Linie sind:

- Eine wachsende Anzahl von Kunden kauft Homecomputer in Discountgeschäften und Gemischtwarenläden, wo Maxtron bisher nur schwach vertreten ist.
- Im Markt für Homecomputer sind viele neue Wettbewerber mit Produktneuerungen, Erweiterungen ihrer Distributionswege und Preissenkungen eingetreten. Insbesondere aus Fernost drängen noch viele Billiganbieter auf den Markt. Ein dadurch bedingter starker Rückgang der Preise und der Handelsspannen (empfohlene Endverbraucherpreise liegen oft weit entfernt von wirklich verlangten Preisen) läßt insbesondere die niedrigpreisigen Homecomputer für den traditionellen Fachhandel uninteressant werden, wo Maxtron bisher besondere Stärken hatte. Von Regierungsseite kommen möglicherweise strenge Produktsicherheitsvorschriften, die gegen befürchtete Strahlen- und Gasemissionen von Computermonitoren und sog. »elektromagnetischen Müll« ganzer Computeranlagen gerichtet sind. Dies könnte erhebliche Produktmodifizierungskosten erfordern.

Analyse von Stärken und Schwächen (S/S-Analyse)

Der Produktmanager sollte auch die produktlinienspezifischen Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens darstellen. Stärken und Schwächen sind organisationsintern veranlaßt, im Gegensatz zu den Chancen und Gefahren, die organisationsextern begründet sind. Die Stärken weisen auf Strategien hin, die das Unternehmen mit Erfolg zum Einsatz bringen könnte, während die Schwächen anzeigen, wo das Unternehmen sich verbessern sollte.

Die wesentlichen *Stärken* der EasyMax-Linie von Maxtron sind:

- Der Bekanntheitsgrad des Markennamens Maxtron ist hoch, und das Unternehmen gilt als Hersteller qualitativ hochwertiger Produkte.
- Die Händler, die die EasyMax-Linie führen, sind kompetent und verkaufstechnisch gut geschult.
- Maxtron verfügt über ein ausgezeichnetes Servicenetz, und die Verbraucher wissen, daß ihr Gerät bei Bedarf schnell repariert wird.

Die wesentlichen *Schwächen* der EasyMax-Linie von Maxtron sind:

- Die Bildschirmqualität von EasyMax ist nicht demonstrierbar besser als die konkurrierender Produkte, obwohl dies ein wichtiger Kaufaspekt ist.
- Maxtrons Außendienst scheint zuviel Zeit auf die Pflege von kleinen Händlern (C-Kunden) zu verwenden, während das Großkunden-Management (Key-account-Management) erst schwach ausgeprägt ist. Eine Umstrukturierung der Außendienstorganisation muß in Erwägung gezogen werden.
- Maxtrons EasyMax-Linie ist im Vergleich zu Hercules (»Qualität«) und Atlantis (»Innovationen«) nicht klar konzipiert. Maxtron muß für den EasyMax noch einen besonderen Kundenvorteil erarbeiten. Die derzeitige Werbekampagne ist in dieser Hinsicht nicht kreativ und ansprechend.
- Der empfohlene Einzelhandelspreis von 799 Euro für den EasyMax ist im Wettbewerbsvergleich relativ hoch. Verbraucher sehen im EasyMax ein teures Gerät, ohne ihm gleichzeitig eine höhere Leistung zuzuschreiben. Dadurch besteht die Gefahr, daß das preisbewußte Käufersegment für EasyMax verlorengeht. Der tatsächlich niedrige Preis, zu dem der EasyMax gekauft wird, bringt den Händlern nur eine

kleine Marge und motiviert sie wenig, einen guten Kundendienst für das Gerät aufrechtzuerhalten. Die Preisstrategie muß überdacht werden.

Analyse der Problemfragen

In diesem Abschnitt des Plans sollen, aufbauend auf den Erkenntnissen der C/G-Analyse und der S/S-Analyse, die wesentlichsten Problemfragen herausgestellt werden, auf die der Plan eingehen muß. Entscheidungen zu diesen Problemfragen führen dann zur Formulierung von Planzielen, Strategien und Durchführungstaktiken.

Maxtron muß für die EasyMax-Linie die folgenden Grundsatzfragen bewältigen:

- Soll Maxtron im Markt für Homecomputer bleiben? Ist man hier wettbewerbsfähig? Oder sollte man diese Produktlinie »abernsten« oder gar eliminieren?
- Falls Maxtron in diesem Geschäftsfeld verbleibt, sollte man dann im wesentlichen die Produkte, Distributionskanäle sowie die Preis- und Absatzförderungs politik unverändert lassen und diese nur weiter verfeinern (wenn möglich)?
- Sollte Maxtron dazu übergehen, mit aufstrebenden Distributoren (z.B. Discountern) zusammenzuarbeiten, und läßt sich dies bewerkstelligen, ohne daß dadurch die Loyalität der bisherigen Distributoren leidet?
- Sollte der EasyMax mehr durch eine direkte Motivation der Verbraucher über Werbung und verbraucherbezogene Verkaufsförderung oder über die Vergabe von Demonstrationsmodellen an Schulen unterstützt werden (Marketing-Pull), oder sollte der Handel durch günstigere Einkaufspreise und die Bereitstellung von Displaymaterial am Point of Sale dazu motiviert werden, den EasyMax gegenüber anderen Geräten hervorzuheben (Marketing-Push)? Würde eine Veränderung zu ausreichenden Marktanteils- und Gewinnzuwächsen führen?
- Sollte Maxtron mehr Geld in die Forschung, Weiterentwicklung und Kostenreduzierung der EasyMax-Linie stecken, oder sollte es diese Linie auslaufen lassen und das Geld lieber in eine neue Nachfolgeproduktlinie stecken?

Planziele

Nun kennt das Management die Problemfragen und muß einige grundlegende Entscheidungen über die Planziele treffen. Diese bestimmen dann die nachfolgende Suche nach angemessenen Strategien und Aktionsprogrammen.

Die Ziele sind auf zwei Ebenen festzulegen, nämlich als Finanzziele und als Marketingziele.

Finanzziele

Jedes Unternehmen bemüht sich um die Erreichung bestimmter finanzieller Ziele. So werden die Eigentümer des Unternehmens sowohl eine bestimmte langfristige Kapitalrendite als auch einen bestimmten Gewinn für das laufende Geschäftsjahr anstreben.

Die Gesamtunternehmensleitung von Maxtron will, daß jede Produktgruppe einen bestimmten Gewinn und eine bestimmte Kapitalrendite erwirtschaftet. Und sie will, daß die EasyMax-Linie hier stärker wird. Also stellt der Produktmanager Peter Conrad für die EasyMax-Linie folgende Finanzziele auf:

- Über die nächsten 5 Jahre hinweg will ich eine durchschnittliche Kapitalrendite von 20% nach Steuern erreichen.

- Im Jahr 2001 will ich einen Gewinn vor Steuern von 2.700.000 Euro erwirtschaften.
- Im Jahr 2001 will ich einen Cash-flow vor Steuern von 4.250.000 Euro erwirtschaften.

Marketingziele

Die Marketingziele und Finanzziele müssen aufeinander abgestimmt sein. Wenn Peter Conrad einen Gewinn von 2,7 Mio. Euro erwirtschaften und die angestrebte Umsatzrendite auf etwa 7 % verbessern will, dann muß er sich ein Umsatzziel von etwa 40 Mio. Euro setzen. Rechnet er aufgrund einer neuen Preisstrategie mit einem verminderten durchschnittlichen Erlös von 399 Euro pro Gerät, dann muß er insgesamt 100.000 Geräte absetzen. Beträgt das zu erwartende Gesamtabsatzvolumen an Homecomputern der Branche 780.000 Geräte, so muß er seinen Marktanteil auf 13% erhöhen. Um diesen Marktanteil erreichen zu können, muß er konkrete Ziele über die Bekanntheit des EasyMax bei den Verbrauchern, die Dichte und die Motivation des Vertriebsnetzes usw. festsetzen. Die Marketingziele im Planbericht könnten wie folgt formuliert sein:

- Wir wollen im Jahr 2001 Umsatzerlöse von 39,9 Mio. Euro erzielen. Das bedeutet eine Steigerung von 25 % gegenüber dem für 2000 erwarteten Umsatz.
- Dies bedeutet ein Absatzvolumen von 100.000 Stück oder 13% Anteil am für 2001 projektierten Markt. Der Zugewinn an Marktanteilen erfolgt in einem wachsenden Markt durch ein aggressives Marketingprogramm.
- Die Markenbekanntheit der EasyMax-Linie soll in der Zielgruppe der Käufer von 60% auf 80% gesteigert werden. Die Vertrautheit der Kunden mit dem Produkt wird durch Aufstellung von Demonstrationsgeräten mit interessanter Software bei den Händlern gesteigert.

Dieser Zielekatalog sollte bestimmte Kriterien erfüllen. Erstens sollte jedes Planziel in eindeutiger und meßbarer Form dargelegt und jeweils auch ein bestimmter Zeitraum für die Erreichung dieses Ziels festgelegt werden. Zweitens sollten die einzelnen Ziele untereinander stimmig sein. Drittens sollten sie nach ihrer Bedeutung geordnet aufgeführt werden, so daß – wenn möglich – aus den übergeordneten Zielen die jeweils nachgeordneten Ziele eindeutig abgeleitet werden können. Und viertens müssen sie erreichbar sein und gleichzeitig alle durchführenden Personen zu höchstem Einsatz anspornen.

Marketingstrategie

Nun legt der Planverfasser die Marketingstrategie, d.h. den »Spielplan« dar. Bei der Erarbeitung einer Marketingstrategie hat er eine Reihe von Wahlmöglichkeiten, da sich jedes gesteckte Planziel auf mehrerlei Weise erreichen läßt. So könnte z.B. das Ziel *Steigerung des Umsatzes* dadurch erreicht werden, daß man den durchschnittlichen Preis für alle Geräte erhöht, das Absatzvolumen steigert oder mehr Geräte mit Zusatzausstattung absetzt. Und auch jedes dieser Ziele kann wiederum auf verschiedene Weise erreicht werden. Das *Absatzvolumen* läßt sich steigern, indem man entweder das Marktwachstum stimuliert oder sich einen höheren Marktanteil erkämpft. *Mehr Marktwachstum* wiederum läßt sich erreichen, wenn man entweder mehr neue Kunden davon überzeugen kann, sich einen Homecomputer zuzulegen, oder vorhandene Nutzer dazu bringt, ihre älteren Geräte häufiger zu ersetzen. Folgt man dieser Zielpyramide nach unten, kann man

die wesentlichsten strategischen Möglichkeiten für die beschriebene Produktlinie ermitteln.

Als nächstes muß man eine Grundsatzentscheidung darüber fällen, welche dieser strategischen Optionen man wählt. Diese grundlegende strategische Aussage kann z.B. als laufender Text ausformuliert werden, wie das im folgenden Beispiel der Fall ist:

Die Marketingstrategie für den EasyMax zielt auf Eltern von Jugendlichen über 13 Jahren, die den Homecomputer als Ausbildungsinvestition für ihre Kinder sehen. Durch ein neues Preisprogramm soll das Grundmodell des EasyMax den Verbrauchern für knapp unter 500 Euro zur Verfügung stehen, so daß er in den Preisbereich anderer aufwendiger Geschenke für Jugendliche kommt. Der EasyMax soll als erschwinglicher, aber leistungsfähiger und zuverlässiger Homecomputer positioniert werden. Zum Grundmodell werden preisgünstige Zusatzausrüstungen angeboten. Durch erhöhte Aufwendungen für Werbung und Absatzförderung soll diese Positionierung beim Verbraucher gefördert werden. Der Abgabepreis an den Handel pro Grundgerät wird um 50 Euro verringert und so die Handelsmarge des Händlers und seine Motivation gestärkt, das Gerät im Verkauf voranzustellen. Durch eine Umstrukturierung des Außendienstes werden Großkunden noch öfter besucht und motiviert, mehr für unser Produkt zu tun. Durch fortlaufende Produktweiterentwicklungs- und -verbesserungsprogramme werden der EasyMax und sein Zubehör im äußeren Styling, in der Leistung und im Angebot zusätzlicher Ausstattungselemente noch attraktiver gemacht. Verstärkte Kostenreduktionsprogramme und angestrebte Erfahrungseffekte durch eine höhere Produktausbringungsmenge zielen auf eine Kostenreduzierung von 10% pro Stück hin.

Alternativ zu dieser Form kann die Grundstrategie auch durch eine Auflistung von Aussagen für die wesentlichsten Marketingelemente dargelegt werden:

Der verantwortliche Manager muß bei der Strategieentwicklung auch die anderen Führungskräfte mit einbeziehen, deren Mitwirkung an dem Projekt über Erfolg oder Mißerfolg entscheidet. Daher wird er mit den Verantwortlichen für den Einkauf und die Produktion reden, um Kostenreduktionen zu bewirken und sicherzustellen, daß diese Personen ausreichendes Material beschaffen und ausreichend große Stückzahlen produzieren können, um das geplante Absatzvolumen erreichen zu können; des weiteren wird er sich mit dem Verkaufsleiter absprechen, damit er auch von dort die nötige Unterstützung bekommt, und auch mit dem Finanzdirektor, damit er sicher sein kann, daß genug Mittel bereitgestellt werden.

Aktionsprogramme

Die strategische Aussage definiert die Marketingschwerpunkte, die der Produktmanager setzt. Nun muß jedes Element der Marketingstrategie so ausgearbeitet werden, daß die folgenden vier Fragen beantwortet werden: *Was* wird im einzelnen getan? *Wann* wird es getan? *Wer* wird etwas tun? *Wieviel* wird es kosten? Im folgenden nun ein Beispiel für ein Verkaufsförderungsprogramm für den EasyMax:

Das Verkaufsförderungsprogramm wird in zwei Teile gegliedert: Der eine Teil ist auf den Handel, der andere auf die Konsumenten gerichtet. Das Händlerprogramm besteht aus folgenden Aktionen:
Januar - April: Ausstattung aller kooperationswilligen Verkaufsstellen mit einem Displaystand für den EasyMax durch den Außendienst. Hierfür ist Herr Müller, Handels-Promotion-Dienste, verantwortlich. Dafür sind 250.000 Euro budgetiert.

September: Ein Verkaufswettbewerb wird durchgeführt. Der ausgesetzte Preis besteht in einer Reise nach Hawaii für die drei Händler, die die größte prozentuale Umsatzsteigerung bei EasyMax-Geräten in dieser Zeit erzielen. Dieser Wettbewerb wird ebenfalls von Herrn Müller organisiert – mit einem Budget von 25.000 Euro.

Das verbrauchergerichtete Verkaufsförderungsprogramm besteht aus folgenden Elementen:

Februar: Durch die Werbung wird auch mitgeteilt, daß jeder Käufer eines EasyMax in diesem Monat eine freie CD mit neuen Computerspielen erhält. Handzettel und Produktinformationsmaterial beim Handel geben dies ebenfalls bekannt. Frau Weber, Consumer-Promotions, führt das Projekt mit einem Budget von 50.000 Euro durch.

Über die Medienwerbung wird bekanntgemacht, daß jeder, der im September und Oktober einer EasyMax-Vorführung beim Händler oder in Schulen, die bei diesem Programm mitmachen, beiwohnt, eine Verlosungskarte bekommt. Die Hauptpreise sind 50 vollausgerüstete EasyMax PCs. Diese Aktion wird ebenfalls von Frau Weber durchgeführt – mit einem Budget von 100.000 Euro.

Grundstrategie:

<i>Marketingelement:</i>	<i>Aussage:</i>
Zielmarkt	Haushalte mit Jugendlichen über 13 Jahren mit hohem und mittlerem Einkommen
Positionierung	Der EasyMax ist ein erschwinglicher, aber leistungsfähiger und zuverlässiger Homecomputer mit hoher Benutzerfreundlichkeit und großen Ausbaumöglichkeiten.
Produktlinie	Ein niedrigpreisiges Grundmodell mit preiswerten Zusatzausstattungen wie Speichererweiterung und Graphics Board.
Preis	Knapp unter dem Preis anderer hochwertiger Markengeräte, aber immer noch merklich über dem Preis namenloser Billiganbieter.
Distributionskanäle	Stark im PC-Fachhandel und im Handel über Versandhäuser. Verstärkte Anstrengungen, bei Discountern Fuß zu fassen, ohne dadurch in den »Preisverhau« zu kommen, mit merklichem Preisabstand zu den Billiglieferranten.
Vertriebsorganisation	Umstrukturierung der Vertriebsorganisation, Einführung des Key-account-Management für Großkunden mit verstärkter Kundenbetreuung durch 18 Mitarbeiter. Zusammenfassung der Kleinkunden in 3 statt wie bisher 4 Verkaufsgebiete.
Service	Breit verfügbar und schnell; neue Produktservicespezialisten arbeiten insbesondere eng mit den Großkunden zusammen
Werbung	Entwicklung einer neuen Werbekampagne für das definierte Zielsegment, die die Positionierung des Produkts stützt. Erhöhung der Werbeaufwendungen um 33%.
Verkaufsförderung	Erhöhung der Verkaufsförderung um 65 %, Entwicklung eines speziellen Produktdisplays und Einsatz im Einzelhandel an mindestens 60 % der Verkaufsstellen; verbilligte Vergabe von Geräten für den Schulunterricht.
Produktweiterentwicklung und -verbesserung	Halten des Entwicklungsbudgets auf 2 Mio. Euro; Zielrichtung: verbessertes Styling und ergonomische Gestaltung des Keyboards, des Monitors und der Monitorstütze.
Marktforschung	Aufstockung der Marktforschung um 15 % zur Verbesserung unserer Kenntnis über die Kaufentscheidungsprozesse bei Homecomputern und zur Beobachtung der Wettbewerber.

Ergebnisprognose

Mit dem Aktionsplan stellt der Produktmanager ein vorläufiges Budget auf, das zur Ergebnisprognose dient. Auf der Erlösseite werden das prognostizierte Absatzvolumen in Stückzahlen und der im Durchschnitt erzielte Verkaufspreis ausgewiesen. Auf der Aufwandsseite werden die Kosten der Produktion, der Marketing-Logistik und des Marketing, aufgeschlüsselt in die jeweils zugehörigen Unterposten, ausgewiesen. Auch hier kann der Produktmanager durch die Anregung von Kostenreduktionsprogrammen gezielt auf die Kosten einwirken. Er muß dies sogar tun, wenn die Konkurrenzsituation es erfordert und er sich durch Kostenreduktionen für das Agieren im Markt »den Rücken freihalten« muß. Der Unterschiedsbetrag zwischen Erlös und Aufwand ergibt den prognostizierten Gewinn. Die vorgesetzten Manager werden dann mit dem Plan auch das Budget überprüfen und es genehmigen bzw. abändern. Ist das geforderte Budget zu hoch, wird der Produktmanager an einigen Stellen den Rotstift ansetzen müssen. Wird das Budget gebilligt, bildet es die Grundlage für die Materialbeschaffungsplanung, die Produktionsplanung, die erforderlichen Personaleinstellungen und die Marketingoperationen.

Planfortschrittskontrollen

Im letzten Planabschnitt werden die Kontrollen dargelegt, die zur Überwachung des Planfortschritts durchgeführt werden. In der Regel wird das geplante Jahresergebnis und das Budget nach Monaten oder Quartalen unterteilt. Die obere Führungsebene kann dann die in jeder Planperiode erzielten Resultate begutachten und die Geschäftseinheiten herausfinden, welche die gesteckten Ziele nicht erreicht haben. Die dafür verantwortlichen Manager haben dann die Gründe für die schlechten Ergebnisse und die Maßnahmen, die sie zur besseren Planerfüllung zu unternehmen gedenken, darzulegen.

In einigen Fällen gehört zu den Planfortschrittskontrollen auch ein Eventualplan oder »Schubladenplan«. Er beinhaltet Maßnahmen, die bei Eintritt bestimmter negativer Ereignisse zu treffen sind, z.B. bei einem Preiskrieg oder einem Streik. Der Zweck solcher Eventualpläne liegt darin, die zuständigen Manager anzuhalten, eventuell vor ihnen liegende Schwierigkeiten zu erkennen und darauf vorbereitet zu sein.

Für die Erstellung eines Marketingplans muß auf eine Reihe mathematischer Werkzeuge zurückgegriffen werden. Einen Überblick über theoretische Ansätze für den effektiven Einsatz von Marketingmitteln bietet der Anhang zu Kapitel 3.

Trends in der Marketing-Planung

Marketing- und Geschäftspläne orientieren sich immer eingehender an Kunden und Wettbewerbern. Sie werden besser begründet und durch Untermauerung von Fakten realistischer gestaltet als früher. In Teamarbeit entwickelt, enthalten sie mehr Input von

anderen Funktionsträgern des Unternehmens. Marketingführungskräfte verstehen sich in erster Linie als professionelle Manager und erst in zweiter Linie als Spezialisten für Marketing. Die Planung wird immer öfter als fortlaufender Prozeß betrieben, um jederzeit auf schnelle Änderungen von Marktbedingungen eingehen zu können. Die in Kapitel 1 bis 3 aufgezeigten Planungskonzepte werden in der Marketingwelt voll eingesetzt.

Gleichwohl unterscheiden sich Marketingplanungen bezüglich Prozeß und Inhalt erheblich von Unternehmen zu Unternehmen. Manche Unternehmen bevorzugen die Bezeichnung »Geschäftsplan«, andere »Marketingplan«, wieder andere »Maßnahmeplan« oder gar manchmal »Schlachtplan«. Die meisten Marketingpläne umfassen ein Jahr. Ihre Seitenzahl reicht von weniger als fünf Seiten bis über fünfzig Seiten. Manche Unternehmen halten sich wörtlich an den Inhalt des Marketingplans, andere sehen in ihm nur eine grobe Festlegung der Handlungsrichtung. Nach Aussagen von Marketingführungskräften beruhen die Mängel in ihren Marketingplänen meistens auf ungenügendem Realismus, unzureichender Einschätzung des Wettbewerbs und kurzfristiger Perspektive.

Zusammenfassung

1. *Marktorientierte strategische Planung* ist ein Managementprozeß, durch den ein Ausgleich zwischen den Zielen einer Organisation, ihren Fähigkeiten und Ressourcen sowie den sich ändernden Marktchancen angestrebt wird. Durch die marktorientierte strategische Planung sollen die Geschäftsprozesse und die Produkte so angepaßt werden, daß die Gewinn- und Wachstumsziele des Unternehmens erreicht werden können. Strategische Planung findet auf vier Ebenen statt: auf der Ebene des Unternehmens, der Unternehmensbereiche, der strategischen Geschäftseinheiten und der Produkte.
2. Die Unternehmensleitung setzt den Prozeß der strategischen Planung in Gang. Die Unternehmensstrategie bildet den Rahmen, innerhalb derer die Unternehmensbereiche und Geschäftseinheiten ihre strategischen Planung vollziehen. Eine Unternehmensstrategie entsteht aus vier grundlegenden Aktivitäten:
 - Definieren des Grundauftrags.
 - Einrichten *strategischer Geschäftseinheiten (SGE)*.
 - Zuweisen der Ressourcen zu jeder SGE anhand der Marktattraktivität und ihrer eigenen Wettbewerbsstärke.
 - Planen von Wachstum und Neugeschäft sowie Rückbau alternder Geschäftszweige.
3. Die strategische Planung auf der SGE-Ebene umfaßt die folgenden Aktivitäten: Definieren des Grundauftrags für die SGE, Analysieren der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken, Formulieren der Ziele und Strategien der SGE, Erarbeiten und Implementieren der Marketingprogramme und schließlich Kontrollieren und Steuern der Marketingprogramme.
4. Der Marketingprozeß läßt sich in vier Schritte einteilen: Analyse der Marketingchancen, Entwicklung der Marketingstrategien, Planung der Marketingprogramme sowie organisationelle Umsetzung und Steuerung der Marketingprogramme.

5. Für jedes Produkt bzw. jede Produktparte einer SGE muß ein *Marketing Plan* erstellt werden. Der Marketing Plan ist eines der wichtigsten Ergebnisse des Marketingprozeß. Er sollte die folgenden Elemente enthalten: Eine Plansynopsis, eine Analyse der aktuellen Marketingsituation, eine Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen, die Planziele, die Marketingstrategie, die taktischen Aktionsprogramme, eine Ergebnisprognose sowie die geplanten Maßnahmen zur Planfortschrittskontrolle.

Anmerkungen

- 1 Auszug aus einer Rede von Steve Harrell vor der Plenary Session of American Marketing Association's Educator's Meeting in Chicago am 5. August 1980.
- 2 Vgl. The New Breed of Strategic Planner, in: *Business Week*, September 17, 1984.
- 3 Vgl. Peter F. Drucker: *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Harper & Row, 1973, Chapter 7.
- 4 Vgl. The Hollow Corporation, in: *Business Week*, March 3, 1986, pp. 57-59.
- 5 Eine detaillierte Abhandlung zum Thema findet sich bei Laura Nash: Mission Statements-Mirrors and Windows, in: *Harvard Business Review*, March-April 1988, pp. 155-156.
- 6 Vgl. Theodore Levitt: Marketing Myopia, in: *Harvard Business Review*, July-August 1960, pp. 45-56.
- 7 Vgl. Holiday Inns: Refining Its Focus to Food, Lodging and More Casinos, in: *Business Week*, July 21, 1980, pp. 100-104.
- 8 Derek Abell: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980, Chapter 3.
- 9 Vgl. Roger A. Kerin, Vigay Mahajan und P. Rajan Varadarajan: *Contemporary Perspectives on Strategic Planning*, Boston: Allyn & Bacon, 1990.
- 10 Die Entscheidung, ob lediglich liquide Mittel aus einer Geschäftseinheit abgezogen werden sollen oder die SGE über Desinvestitionsstrategien abgestoßen werden soll, will gut überlegt sein. Der Abzug von Mitteln macht die Geschäftseinheit auf Dauer wertlos, so daß es schwierig wird, einen Käufer für sie zu finden. Die Desinvestition der Geschäftseinheit aus dem Portfolio fällt dann leichter, wenn sie in einem für einen Käufer attraktiven Zustand belassen wird.
- 11 Vgl. Peter Patel und Michael Younger: A Frame of Reference for Strategy Development, in: *Long Range Planning*, April 1978, pp. 6-12; und S.J.Q. Robinson et al.: The Directional Policy Matrix - Tool for Strategic Planning, in: *Long Range Planning*, June 1978, pp. 8-15. Eine kurze Beschreibung beider Modelle findet sich bei Day: *Analysis for Strategic Marketing Decisions*, St. Paul: West Publishing, 1986, pp. 211-214.
- 12 Igor Ansoff: Strategies for Diversification, in: *Harvard Business Review*, September-October 1957, pp. 113-124. Die Matrix läßt sich auf neun Felder vergrößern, wenn man modifizierte Produkte und Märkte hinzufügt. Vgl. S.C. Johnson und Conrad Jones: How to Organize for New Products, in: *Harvard Business Review*, May-June 1957, pp. 49-62.
- 13 Vgl. Michael Hammer und James Champy: *Reengineering the Corporation*, New York: HarperBusiness, 1993.
- 14 Vgl. George Stalk, Philip Evans und Lawrence E. Shulman: Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in: *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 57-69.
- 15 Vgl. Michael E. Porter: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980, Chapter 2.
- 16 Vgl. Hermann Simon: *Die heimlichen Gewinner*, Frankfurt: Campus, 1997, S. 26.
- 17 Vgl. Michael E. Porter: Im Brennpunkt: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge. In: *Harvard Business Manager*, Heft: 3, 1997, S. 42-60.
- 18 Vgl. Martin du Bois und Douglas Lavin: American Express, Visa Form Smart-Card Unit, in: *Wall Street Journal*, July 30, 1998, p. B6.
- 19 Eine eingehende Beschreibung strategischer Allianzen ist zu finden bei Peter Lorange und Johan Roos: *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers,

- 1992; und Jordan D. Lewis: *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York: The Free Press, 1990.
- 20 Vgl. Roberta Maynard: Striking the Right match, in: *Nation's Business*, May 1996, p. 18.
- 21 Vgl. Robin Cooper und Robert S. Kaplan: Profit Priorities from Activity-Based Costing, in: *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 130–135.
- 22 Vgl. Thomas J. Peters und Robert H. Waterman: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982, pp. 9-12. Dasselbe Schema findet sich bei Richard Tanner Pascale und Anthony G. Athos: *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Simon & Schuster, 1981.
- 23 Vgl. Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982; Corporate Culture, in: *Business Week*, October 27, 1980, pp. 148-160; und Stanley M. Davis: *Managing Corporate Culture*, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1984.
- 24 E. Jerome McCarthy: *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9th ed., Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981. Zwei alternative Klassifizierungen verdienen, erwähnt zu werden. Frey schlug vor, alle Marketingentscheidungsvariablen in zwei Gruppen einzuteilen: *Angebot* (Produkt, Verpackung, Marke, Preis und Service) und *Methoden und Instrumente* (Distributionskanäle, persönlicher Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung und Publizität). Vgl. Albert W. Frey: *Advertising*, 3rd ed., New York: Ronald Press, 1961, p. 30. Lazer und Kelly schlugen eine Dreiteilung vor: *Güter- und Service-Mix, Distributionsmix und Kommunikationsmix*. Vgl. William Lazer und Eugene J. Kelly: *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, rev. ed., Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1962, p. 413.
- 25 Robert Lauternborn: New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Words Take Over, *Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26.
- 26 Dieses Beispiel wurde mit einigen Änderungen und Zusätzen aus der Fallstudie Maxtron (A) entwickelt; zusammengestellt von Friedhelm Bliemel, Lehrstuhl für Marketing, Universität Kaiserslautern, 1989/1990.