



wi
wirtschaft

Philip Kotler
Kevin Lane Keller
Friedhelm Bliemel

Marketing-Management

Strategien für wertschaffendes Handeln

12., aktualisierte Auflage

„ Es ist der Geist, der sich den
Körper baut. „

Friedrich Schiller

„ Pläne sind nichts; Planung ist
alles. „

Dwight D. Eisenhower



Marktorientierte strategische Planung als Vorbereitung zum Erfolg

3

3.1	Strategische Planung für Unternehmen und Unternehmensbereiche	90
3.1.1	Unternehmerischer Grundauftrag	90
3.1.2	Festlegung von strategischen Geschäftseinheiten und Geschäftsfeldern.....	94
3.1.3	Ressourcenzuweisung mit Hilfe der Portfolio-Analyse	96
3.2	Planung von Wachstum und Neugeschäft sowie Rückbau alternder Geschäftszweige	104
3.3	Intensives Wachstum	105
3.3.1	Marktdurchdringung.....	106
3.3.2	Marktentwicklung.....	106
3.3.3	Produktentwicklung	106
3.4	Integratives Wachstum	106
3.5	Diversifiziertes Wachstum	107
3.5.1	Rückbau alternder Geschäftszweige.....	107
3.6	Strategische Planung der Geschäftseinheit	108
3.6.1	Grundauftrag für die Geschäftseinheit.....	108
3.6.2	Analyse des Umfelds (Chancen und Gefahren).....	108
3.6.3	Analyse des Leistungsvermögens (Stärken und Schwächen).....	111
3.6.4	Formulierung der Leistungsziele	114
3.6.5	Formulierung von Strategien.....	115
3.6.6	Strategische Allianzen	116
3.6.7	Programmplanung und Durchführung taktischer Maßnahmen	118
3.6.8	Steuerung durch Kontrolle und Feedback.....	118
3.7	Planung auf Produktebene: Wesen und Inhalte eines Marketingplans	119
3.7.1	Plansynopsis (Kurzfassung).....	121
3.7.2	Analyse der aktuellen Marketingsituation.....	121
3.7.3	Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen	125
3.7.4	Planziele.....	127
3.7.5	Marketingstrategie.....	128
3.7.6	Aktionsprogramme	130
3.7.7	Ergebnisprognose.....	130
3.7.8	Planfortschrittskontrollen.....	131
3.8	Anmerkungen	132
3.9	Anhang zu Kapitel 3 Theoretische Ansätze für den effektiven Einsatz von Marketingmitteln	133

Ein »Schlachtplan« für jede Gelegenheit

Spitzenunternehmen verstehen es, sich auf das in ständigem Wandel begriffene Markt- und Umweltgeschehen einzustellen und jeweils angemessen zu reagieren. Sie beherrschen die Kunst der Wertmehrerung mit einer *marktorientierten strategischen Planung*. Wir definieren strategische Planung wie folgt:

Definition

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 eine Wertmehrerung für die Kunden sowie für das Unternehmen 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 beinhaltet drei Handlungserfordernisse: Als Erstes sollte das Unternehmen – als eine aus verschiedenen Geschäftseinheiten bestehende Gesamtheit – ausgewogen wie ein *Portfolio* 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 sei-

ner *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 kennen. 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 Maßnah-

men beschrieben. Dazu gehören Werbung, Maßnahmen beim Handel, Preise, Serviceleistungen und anderes mehr.

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 grafisch dargestellt.

In diesem Kapitel befassen wir uns mit folgenden Fragen:

- Wie werden 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?

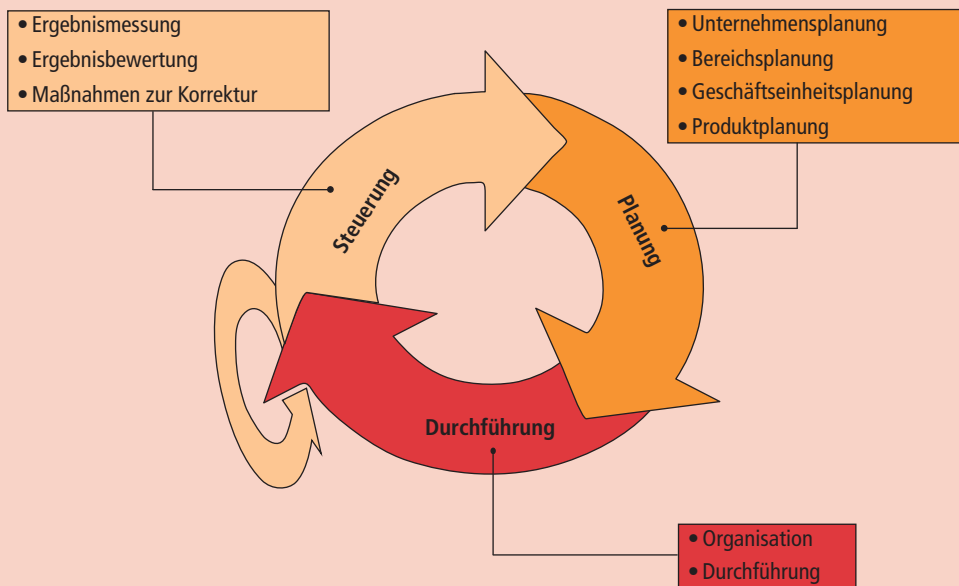


Abbildung 3.1: Strategische Planung, Durchführung und Steuerung als Regelkreis

3.1 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.

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 Grundauftrags
- Festlegung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE) und Geschäftsfeldern
- Ressourcenzuweisung für die SGEs
- Planung von Wachstum und Neugeschäft sowie Rückbau alternder Geschäftszweige

3.1.1 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 bei neuen Marktchancen im Zuge der Expansion eines Unternehmens, der Erweite-

rung seiner Produktpalette und der Erschließung neuer Absatzmärkte der ursprüngliche Auftrag verschwimmt bzw. der Realität nicht mehr angemessen ist. So z. B. definierte Amazon.com seinen Grundauftrag zunächst als die Nummer 1 im Online-Verkauf von Büchern und redefinierte später den Grundauftrag als Wandel zum größten Online-Handelsunternehmen.

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 [2]: »*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 seinen 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 Unternehmensauftrags einfließen.
- *Marktumfeld*: Das Marktumfeld ist sehr wesentlich für die Festlegung des Unternehmenszwecks. 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 diene als Basis zum Eintritt in Märkte für unterschiedliche Endprodukte wie Motorräder, Automobile, Motorschlitten, Außenbordmotoren, Rasenmäher und motorisierte Gartengeräte. McDonald's 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. Diese ermöglichen einen Zugang zu einer größeren Anzahl von Märkten, die beim Kunden wesentlich zur empfundenen Nutzenbeurteilung des Endprodukts 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.



Abbildung 3.2: Das macbook von Apple

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 Baums. Die Kernprodukte (z. B. Motoren) sind sein Stamm. Die Geschäftseinheiten des Unternehmens (Automobil, Motorrad, Rasenmäher usw.) werden durch die Äste dargestellt, die Blätter des Baums 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 Baums 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 geografisch weit voneinander entfernte Mitarbeiter – im Bewusstsein des Grundauftrags 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 zu viel. 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 geografischen 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.

■ 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 Extremum auf der Bereichsskala bilden die Unternehmen, die vom Rohstoff bis hin zum Produkt für den Endnutzer alles selbst herstellen. Das andere Extremum 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.

■ Geografische 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 [3].

3.1.2 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 Unternehmestöchter 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.

Allzu oft definieren die Unternehmen ihre Geschäftsfelder anhand der Produkte, die sie herstellen. »Wir sind im Autogeschäft« usw. sind gängige Formulierungen, doch sie zeugen von kurzfristigem Denken. Theodore Levitt hat in einem Aufsatz mit dem Titel »Marketing-Kurzichtigkeit« 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 [4]. Das Unternehmen, so Levitt, müsse sein

Geschäft als Bedürfnisbefriedigung von Kunden und nicht als Güterproduktion und -verkauf sehen. Produkte sind vergänglich, doch die Grundbedürfnisse und Kundengruppen bleiben bestehen. 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.

Auch die Firma Pitney-Bowes, ursprünglich nur Hersteller von Frankiermaschinen, durchläuft diesen Prozess. Mittlerweile ist Pitney-Bowes mit einem Jahresumsatz von 5,3 Milliarden US-\$ der weltweit führende Anbieter von Software, Maschinen und Dienstleistungen für den Versand von Waren und für das Management der zugehörigen Dokumentation. Das Angebot reicht von Direktadressierern, Falz-, Kuvertier-, Sortier- und Frankiermaschinen über Softwarelösungen zur elektronischen Rechnungsstellung bis hin zur komplexen Beratung und zum vollständigen Outsourcing von Versand und Dokumentation. Das Unternehmen möchte Firmen und Organisationen jeder Größe dabei unterstützen, ihren Dokumentenfluss effizient zu gestalten und so einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. In einer neuen Werbereihe in Wirtschaftspublikationen wie Fortune macht Pitney-Bowes diese neue Richtung deutlich. Die Aussage einer Werbeanzeige ist: »Mit uns können Sie entscheidende Geschäftsveränderungen bewirken, inklusive eines beträchtlichen Gewinnanstiegs. Ein gutes Beispiel: BP. Unsere Dokumentenlösung half dem Unternehmen, Abrechnungszeiträume zu verkürzen und ermöglichte die schnelle Zustellung von Rechnungen, womit Millionen an Betriebskapital frei wurden«. Die Überschrift lautete: »Pitney-Bowes: Engineering the flow of communication.« 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 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.

Laut Abell sollte ein Unternehmen bei der Definition des Geschäftsfelds drei Dimensionen

Tabelle 3.1

Produktorientierte contra marktorientierte Geschäftsfelddefinitionen

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, landwirtschaftliche Produkte	Wir verkaufen Düngemittel und Schädlingsvernichter	Wir steigern die landwirtschaftliche Produktivität
Volks- und Raiffeisenbanken	Wir verleihen Geld und legen es an	Wir »machen den Weg frei« für unsere Kunden durch Finanzierung ihrer Projekte
Brockhaus	Wir verkaufen Enzyklopädien	Wir ermöglichen den Zugriff auf Wissen
ARAG	Wir versichern Sie in Rechtsangelegenheiten	Wir wollen, dass Sie Ihr Recht bekommen

berücksichtigen: die *Kundengruppen*, an die es sich wendet, die *Kundenbedürfnisse*, die es befriedigt, und die *Technologie* zur Erfüllung dieses Zwecks [5]. 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 3.3 wird das Tätigkeitsfeld des Unternehmens in Form einer schwebenden Zelle dargestellt. Der Geschäftsbereich des Unternehmens wird anhand dieser Grafik eindeutig definiert.

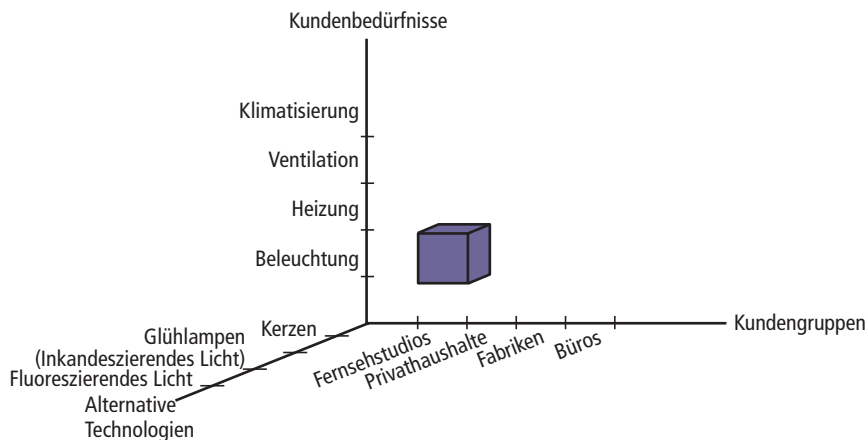


Abbildung 3.3: Bestimmung des Tätigkeitsfelds einer kleinen Beleuchtungsfirma

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 Jahren widmete sich General Electric dieser komplexen 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.

3.1.3 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.

Methode der Boston Consulting Group

Die Boston Consulting Group (BCG), ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, entwickelte die sogenannte Marktwachstum-Marktanteil-Matrix (siehe Abbildung 3.4). 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 5 und Nummer 6. Die Position jeder SGE in der Matrix gibt Aufschluss über das Wachstum des von der SGE bearbeiteten Markts und ihren relativen Marktanteil.

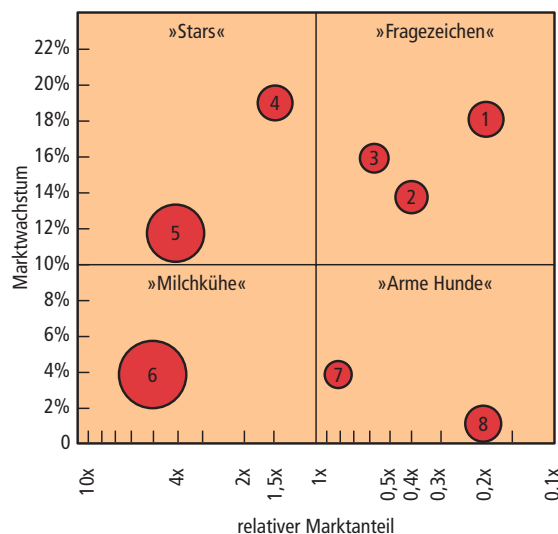


Abbildung 3.4: Marktwachstum-Marktanteil-Matrix der Boston Consulting Group
Quelle: B. Heldey: *Strategy and the Business Portfolio*, in: *Long Range Planning*, February 1977, p. 12.

Die vertikale Achse zeigt das jährliche Marktwachstum der einzelnen Märkte, auf denen die SGEs operieren. In Abbildung 3.4 reicht diese Kennzahl von 0 bis 22 %. Ein Marktwachstum von über 10 % 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 % 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 Abstands auch eine gleiche prozentuale Veränderung anzeigt.

Die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix gliedert sich in vier Felder, anhand derer sich vier Typen von SGEs 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 Wachstumsmarkt 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 3.4 beschriebene Unternehmen unterhält drei solche SGEs, d. h. vielleicht schon zu viele. 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 3.4 hat zwei »Stars«. Ein Unternehmen ohne »Star« muss sich um seine Zukunft große Sorgen machen.

■ »Milchkühe«

Wenn die jährliche Wachstumsrate eines Markts unter 10 % 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 3.4 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, relativem 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 3.4 betreibt zwei SGEs, die dem Typus der »armen Hunde« zuzuordnen sind – möglicherweise zwei zu viel. 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 erfolversprechende »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.

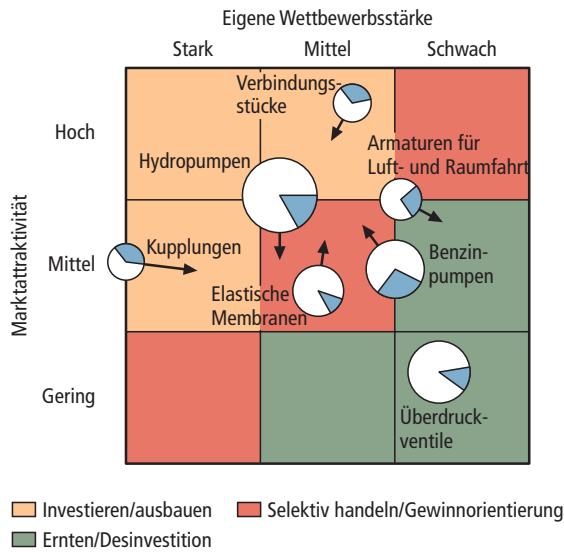
Das Unternehmen mit dem in Abbildung 3.4 dargestellten Portfolio ist zwar relativ gesund, doch falsche Zielsetzungen oder Strategien könnten es erheblich aus dem Gleichgewicht bringen. Den schlimmsten Fehler würde das Unternehmen begehen, wenn es von allen SGEs dieselbe Wachstumsrate oder Rendite fordern würde. Bei der Portfolio-Analyse geht es gerade darum, dass jede Geschäftseinheit über ein eigenes Entwicklungspotenzial 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 zu viel 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 fallen zu lassen.

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 3.5 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 Markts. Die blau markierte 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.

a) Klassifizierungsmatrix



b) Strategie: Zuordnung

Marktattraktivität	Eigene Wettbewerbsstärke		
	Stark	Mittel	Schwach
Hoch	Position verteidigen <ul style="list-style-type: none"> ● Investiere auf maximal verkraftbares Tempo hin ● Konzentriere die Kräfte auf die Erhaltung der vorhandenen Stärken 	Ausbau mit Investitionen <ul style="list-style-type: none"> ● Kämpfe um die Marktführerschaft ● Baue selektiv auf vorhandene Stärken ● Stärke anfällige Bereiche 	Selektiver Ausbau <ul style="list-style-type: none"> ● Spezialisere auf eine begrenzte Anzahl von Stärken ● Trachte nach Überwindung vorhandener Schwächen ● Rückzug bei mangelnden Anzeichen für dauerhaftes Wachstum
Mittel	Selektiver Ausbau <ul style="list-style-type: none"> ● Investiere umfangreich in die attraktivsten Segmente ● Stärke die Fähigkeit zur Abwehr der Konkurrenz ● Betone die Rentabilität durch Produktivitätssteigerung 	Selektion/Gewinnorientierung <ul style="list-style-type: none"> ● Verteidige das laufende Programm ● Konzentriere die Investitionen auf gewinnträchtige, risikoarme Unternehmens-segmente 	Expandiere begrenzt oder ernte <ul style="list-style-type: none"> ● Suche risikoarme Expansionsmöglichkeiten; im übrigen minimiere die Investitionen und rationalisiere die betrieblichen Prozesse
Gering	Verteidigen und Schwerpunktverlagerung <ul style="list-style-type: none"> ● Trachte nach gegenwärtiger Gewinnerzielung ● Konzentrieren auf attraktive Segmente ● Verteidige die vorhandenen Stärken 	Gewinnorientierung <ul style="list-style-type: none"> ● Verteidige die Position in den rentabelsten Segmenten ● Verbessere die Produktlinie ● Minimiere die Investitionen 	Desinvestition <ul style="list-style-type: none"> ● Veräußere zum Zeitpunkt des höchsten Verkaufswerts ● Senke die Fixkosten; verzichte währenddessen auf Investitionen

Abbildung 3.5: Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio; Klassifizierung und Zuordnung von Normstrategien
 Quelle: George S. Day: Analysis for Strategic Marketing Decisions, St. Paul, Minn.: West Publishing 1986, pp. 202 und 204; mit Genehmigung leicht verändert und überarbeitet.

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 wettbewerbsschwaches 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.)

Tabelle 3.2

Multifaktorenansatz zur Einschätzung der Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke einer fiktiven SGE für Hydropumpen

		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

Multifaktorenansatz zur Einschätzung der Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke einer fiktiven SGE für Hydropumpen (Fortsetzung)

		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	

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

Die Marktattraktivität richtet sich z.B. nach der Marktgröße, der jährlichen Wachstumsrate des Markts, 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 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 3.5) 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 die-

sem Beispiel sind es etwa 14 % – als blau markierte 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 *deinvestieren*. Ein Beispiel aus Abbildung 3.5: 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 [6].

Für jede Geschäftseinheit sollte die voraussichtliche Position in drei bis fünf Jahren projiziert werden, wenn man die gegenwärtige Strategie beibehält. Dazu muss man einschätzen, 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 3.5 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 Einschätzung des Umsatz- und Gewinnpotenzials 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 [7]. Die Arbeit mit diesen Analyseinstrumenten hat verschiedene Vorteile: Managern wird dazu verholten, 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 geschehen, dass das Unternehmen sich z. B. allzu sehr 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 zugrunde liegenden 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.

3.2 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 Gewinnpotenzial in etwa einschätzen. 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.

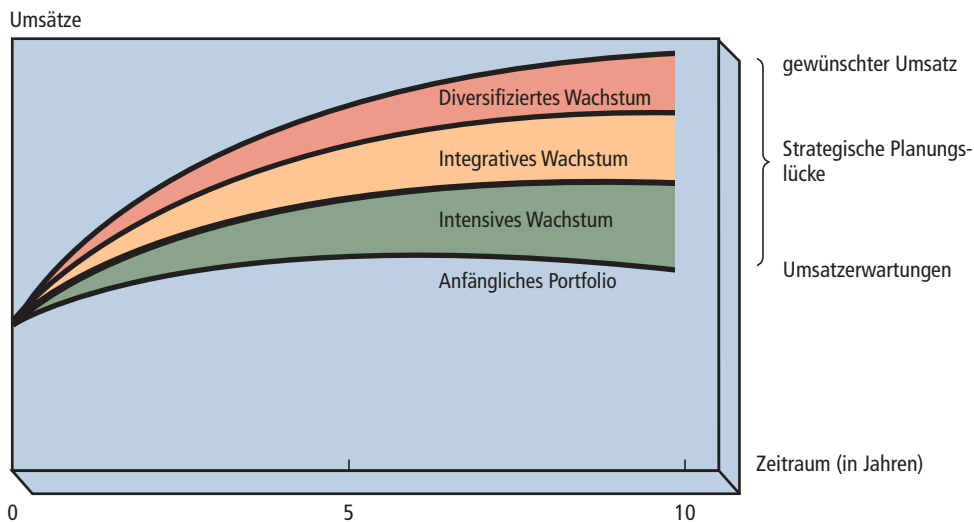


Abbildung 3.6: Strategische Planungslücke

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 Mög-

Abbildung 3.6 zeigt die strategische Planungslücke eines großen Herstellers von CD-Rohlingen 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?

lichkeit, 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.

Tabelle 3.3

Wachstumsmöglichkeiten bei drei Grundstrategien

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

3.3 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 3.7 zeigt dieses sogenannte *Produkt-Markt-Expansionsraster* [8]. Die erste Überlegung sollte sein, ob sich mit dem derzeitigen Produktangebot zusätzliche Anteile an den gegenwärtig bearbeiteten Märkten erobern lassen (*Marktdurchdringung*). Dann stellt sich das Unternehmen die Frage, ob es für seine jetzigen Erzeugnisse neue Märkte finden oder erschließen kann (*Marktentwicklung*). Und schließlich gilt es noch zu untersuchen, ob das Unternehmen seinen gegenwärtigen Abnehmerkreis mit neuen Produkten anzusprechen vermag (*Produktentwicklung*). Als Viertes enthält die Ansoff-Matrix das Konzept, mit neuen Produkten auf neuen Märkten aufzutreten,

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

Abbildung 3.7: Drei Konzepte des intensiven Wachstums im Produkt-Markt-Expansionsraster nach Ansoff

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

also die *Diversifizierung*. Im Folgenden sollen die drei Konzepte des intensiven Wachstums genauer betrachtet werden.

Zunächst betrachten wir jedoch das Unternehmen Starbucks und wie es Wachstum erzielte mit den vier Konzepten nach Ansoff. Starbucks – ursprünglich ein Kaffeehersteller von lokaler Bedeutung – ergriff ab 1982 die Chance zur *Marktdurchdringung* in seinem lokalen Markt in Seattle, indem es dort eine Kaffeekultur aufbaute durch Cafés, in denen eine reiche Auswahl von Starbucks Gourmet-Kaffees geboten wurde. Damit gewann Starbucks einen guten Kundenstamm und eine hohe Reputation für besondere Kaffees. So dann betrieb Starbucks eine *Marktentwicklung* mit dem in Seattle erfolgreichen Gourmet-Café-Konzept zunächst in anderen Städten im Nordwesten der USA und dann mit einer Ausbreitung in ganz Nordamerika und schließlich in der Welt. Nachdem das Unternehmen eine Präsenz in Tausenden von Städten errichtet hatte, wuchs es weiter mit *Produktentwicklung*. Es zielte darauf ab, den Kunden im Café neben Kaffee weitere Produkte zu verkaufen. Mit der Starbucks-Duetto-Visa-Kreditkarte können Kunden Punkte auf alle ihre Käufe sammeln, um diese gegen Starbucks-Produkte einzulösen. In Tausenden von Starbucks als »Hot Spots« bezeichneten Cafés steht für die Kunden per Funk ein Hochgeschwindigkeitsanschluss von T-Mobile an das Internet zur Verfügung, so dass sie dort ihre Notebooks einsetzen können. Schließlich *diversifizierte* Starbucks durch Verkauf von abgefüllten Getränken der Marke Frappuccino und von Starbucks Eiskreme in Lebensmittelgeschäften und den Erwerb der »TazoTea«-Teegeschäfte.

Auch der ursprüngliche Kaffeeröster Tchibo durchschritt mehrere dieser Wachstumskonzepte. Zunächst wurde die Kaffeemarke Tchibo etabliert und durch Stehcafés der direkte Kontakt zu den Kunden hergestellt. Sodann wurden den Kunden in den Cafés weitere Produkte verkauft.

3.3.1 Marktdurchdringung

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 CDs 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 CDs 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 CD-Nutzer 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.

3.3.2 Marktentwicklung

Bei der Marktentwicklung 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 CDs 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 CDs 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 geografische Märkte zu bearbeiten. War die Musi-

kus AG bisher nur in Österreich präsent, könnte sie ihre Aktivitäten auf Bayern und die Schweiz ausdehnen oder sich auf allen europäischen Märkten engagieren.

3.3.3 Produktentwicklung

Das Unternehmen sollte auch die Entwicklung neuer Produkte in Betracht ziehen. Musikus könnte z. B. neue Ausstattungsmerkmale hinzufügen, wie etwa ein beispielbares Freifeld auf der CD für eigene zusätzliche Eintragungen des Kunden zur Archivierung seiner CDs oder für Hinweise auf verwandte Musikstücke. Außerdem kann die Musikus AG ihre Produkte in unterschiedlichen Qualitätsstufen anbieten. Ferner könnte Musikus alternative Technologien erforschen, um ebenfalls Musikstücke oder Diktate aufnehmen zu 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.

3.4 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 3.8 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 Kontrolle über die Materialbeschaffung zu erhalten (*Rückwärtsintegration*). Oder Musikus 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*).

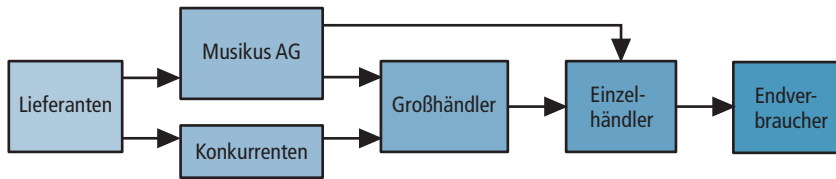


Abbildung 3.8: Marketingsystem eines Kassettensherstellers

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

3.5 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 CDs, mit der Herstellung von diskettenartigen Bildträgern von Holografien für medizintechnische Darstellungen und andere professionelle Anwendungen oder Informationsspeichersysteme auf CDs für Bibliotheken beginnen. 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 Navigationssysteme für Autos oder Alarmsysteme für Wohnungen vertreiben, zwar an Privathaushalte, jedoch mit anders zu definierenden Zielgruppen. Drittens kann ein Unternehmen auch in solche Tätigkeitsbereiche eindringen, die in keinerlei Zusammenhang mit seinen derzeitigen Produkten, Fertigungstechniken und Märkten stehen (*konglomerate Diversifizierung*).

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.

3.5.1 Rückbau alternder Geschäftszweige

Unternehmen müssen sich nicht nur mit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten befassen, sondern auch mit der Zukunftsgestaltung alternder und problembehafteter Geschäftszweige. Solche Geschäftszweige 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 neu gestaltet 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 [9].

3.6 Strategische Planung der Geschäftseinheit

Die strategische Planung umfasst acht Schritte, die im Folgenden näher beschrieben werden.

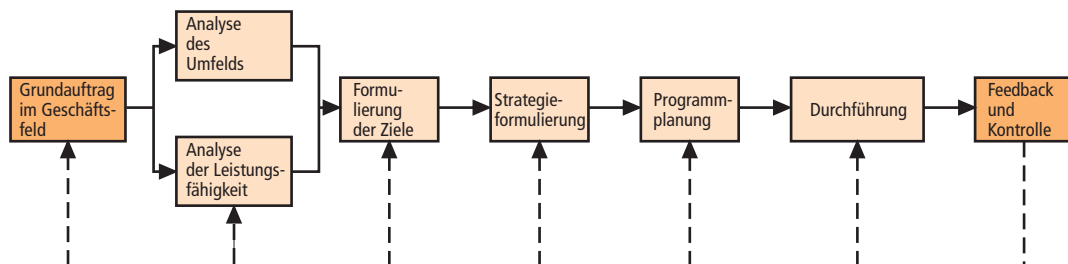


Abbildung 3.9: Strategische Planung der Geschäftseinheit

3.6.1 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 3.3 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 Beleuchtungsrichtungen mit anderen Produkten für Fernsehstudios zu befassen.

3.6.2 Analyse des Umfelds (Chancen und Gefahren)

Mögliche Marketingvorhaben ergeben sich aus der Analyse des Marketingumfelds und des Leistungsvermögens des Unternehmens. Die Analyse des Umfelds soll Marketingchancen identifizieren und Risiken feststellen. Das Leistungsvermögen ergibt sich aus den Stärken und Schwächen des Unternehmens. 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«, »threats«.

a) Chancenmatrix

		Erfolgswahrscheinlichkeit	
		Groß	Gering
Attraktivität	Groß	1	2
	Gering	3	4

Wahrnehmbare Chancen (Beispiele):

1. Das Unternehmen entwickelt leistungsstärkere Beleuchtungsanlagen.
2. Das Unternehmen entwickelt erheblich preisgünstigere Beleuchtungsanlagen.
3. Das Unternehmen entwickelt ein spezielles Computerprogramm, mit dessen Hilfe die Mitarbeiter des Fernsehstudios die Grundlagen der Beleuchtungstechnik erlernen können.
4. Das Unternehmen entwickelt ein Messgerät für die Energieeffizienz von Beleuchtungsanlagen.

b) Gefahrenmatrix

		Wahrscheinlichkeit des Eintretens	
		Groß	Gering
Gefährdungspotenzial	Groß	1	2
	Gering	3	4

Gefahren:

1. Ein Konkurrent entwickelt ein überlegenes Beleuchtungssystem.
2. Es kommt zu einer anhaltenden Konjunkturfalte.
3. Die Kosten steigen.
4. Durch ein Gesetz wird die Einrichtung neuer Fernsehstudios eingeschränkt.

Abbildung 3.10: Chancen-Gefahren-Matrizen für die SWOT-Analyse

Grundsätzlich muss das Unternehmen die wichtigsten Gestaltungskräfte in der Makroumwelt (mit ihrer demografisch-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. Es gehört zur Kunst des Marketing-Managements, Chancen zu entdecken, weiterzuentwickeln und profitabel

zu nutzen. Eine Marketingchance wird folgendermaßen definiert:

Definition

Eine **Marketingchance** ist ein mögliches Marketingvorhaben, bei welchem das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit Kunden profitabel bedienen kann.

Es gibt drei Hauptquellen für Marketingchancen. Die *erste* liegt darin, dort einen Bedarf zu decken, wo Knappheit vorliegt. Hierbei wird nur wenig Marketingtalent verlangt, da der Bedarf offensichtlich ist. Die *zweite* liegt darin, existierende Waren oder Dienstleistungen auf eine neue oder entscheidend bessere Art zu liefern. Um Chancen zur Verbesserung zu entdecken, können Kunden um Vorschläge befragt werden (Aufspüren von Problemereichen); auch können Kunden zu ihren Vorstellungen von einer idealen Version des Produkts befragt werden (Suche nach dem Ideal). Darüber hinaus können Kunden aufgefordert wer-

den, ihre Erfahrungen von der Nutzung bis zur Entsorgung eines Produkts zu nennen (Aufzeigen des Verbrauchsablaufs). Diese *dritte* Möglichkeit führt oft zu einem völlig neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung.

Chancen kommen in vielerlei Art und ein Marketer muss den Blick dafür entwickeln, wie sie zu nutzen sind. Einige Beispiele sind im Folgenden aufgezeigt:

- Wenn neue Technologien konvergieren, ergeben sich Chancen für hybride Produkte. So z. B. wurden Mobiltelefon und digitale Kamera zusammengeführt.
- Kommunikations- und Logistiktechnologien können einen müheloserer Einkauf bei gleichzeitig günstigen Preisen ermöglichen. So z. B. nutzte Amazon diese Chance, um Kunden mit einem schnellen und kostengünstigen Kauf über das Internet zu gewinnen.
- Durch Vernetzung mit Internet und E-Mail sowie neue Anpassung der Vertragsgrundlagen kann Expertenwissen, -information und -beratung leichter als bisher allgemein zugänglich gemacht werden. So z. B. erleichtert www.netzarbeit.de die Suche nach Experten aus vielen Bereichen. Unterstützung bei der Suche nach einem Berater, Referenten oder nach Veröffentlichungen und Vorträgen von Experten aus über 60 Fachgebieten der Wirtschaft bietet das Internetportal www.brainguide.com.
- Produktionstechnologie und -automatisierung macht es möglich, kundenindividuelle Produktvarianten kostengünstig herzustellen. So z. B. bieten Malereifachgeschäfte und Baumärkte Farbmischungen an, die genau nach der Vorlage eines Musters für den Kunden zusammengemixt wurden. Auch Haut- und Haarpflegemittel kann man den Kunden genau auf sie angepasst bieten, z. B. über die Webseite www.Reflect.com von Procter & Gamble.
- Durch Auslaufen von Patentschutz und geänderte Gesetze ergeben sich Chancen. So z. B. werden Arzneien als so genannte Generika kostengünstig hergestellt und verkauft.

Es ist gut, viele Chancen zu identifizieren und daraus Marketingvorhaben abzuleiten. Die möglichen Marketingvorhaben müssen dann auf ihre Attraktivität und Erfolgswahrscheinlichkeit für das Unternehmen beurteilt werden. In diese Beurteilung fließt bereits Wissen oder zumindest Annahmen über die Gefahren, die Stärken und Schwächen des Unternehmens ein. Hier ist bereits vernetztes Denken erforderlich und der Beurteilungsprozess kann und sollte schrittweise mit den nachfolgenden Analyseanteilen wiederholt werden. Folgende Fragen sollten dabei gestellt und beantwortet werden:

- 1 Können die Kundennutzen, die in der Marketingchance bestehen, überzeugend für die vorgesehenen Zielmärkte dargestellt werden?
- 2 Können die Zielmärkte lokalisiert werden und ist es möglich, diese über kosteneffektive Medien- und Verkaufskanäle zu erreichen?
- 3 Besitzt das Unternehmen das Leistungsvermögen, um die Kundennutzen effektiv zu verwirklichen? Hat es Zugriff auf die erforderlichen Ressourcen?
- 4 Kann das Unternehmen die Kundennutzen dieser Marketingchance besser als jeder bestehende oder potenzielle Wettbewerber liefern?
- 5 Überschreiten die zu erwartenden Umsatz- und Kapitalrenditen die Akzeptanzkriterien des Unternehmens?

In der Chancen-Matrix in Abbildung 3.10a liegen die besten Chancen im oberen linken Feld. Die Geschäftsleitung sollte 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 sich die Attraktivität oder die Erfolgswahrscheinlichkeit einer dieser Alternativen steigern lässt.

Gefahren

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

Definition

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 *Gefährdungspotenzial* und dem *Wahrscheinlichkeitsgrad* ihres Eintretens klassifiziert. In Abbildung 3.10b 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.

3.6.3 Analyse des Leistungsvermögens (Stärken und Schwächen)

Nun ist es nicht damit getan, im externen Umfeld attraktive Marktchancen aufzutun. Das Unternehmen muss auch über das notwendige Leistungsvermögen 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 3.11 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 einer Marketingchance gleichbedeutend. 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 3.12). Feld A beinhaltet Faktoren von großer Bedeutung, bei denen die Leistung der Geschäftseinheit ungenügend ist. Folglich muss sie in diesen Bereichen 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.

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	—	—	—	—	—	—	—	—
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 3.11: Checkliste zur Stärken-Schwächen-Analyse

		Leistungsausprägung	
		Gering	Groß
Erfolgswichtigkeit	Hoch	A. Anstrengungen verstärken	B. Weiter gute Arbeit leisten
	Gering	C. Verbesserungen nicht dringlich	D. Vorsicht vor übertriebenem Einsatz

Abbildung 3.12: Matrix der Leistungsausprägung und der Erfolgswichtigkeit mit normativen Handlungsempfehlungen

Die 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, Digital-Armbanduhren, Personalcomputer und andere Produkte für den Konsumgütermarkt in die Angebotspalette aufzunehmen. 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:

Beispiel Honeywell

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 Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sind, wenn sie nicht nur ihre Kernkompetenzen, sondern darüber hinaus die besseren unternehmensinternen Fähigkeitspotenziale entwickelt haben [10]. Jedes erfolgreiche Unternehmen muss Fähigkeitspotenziale für einige grundlegende Prozesse 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 Fähigkeitspotenziale.

3.6.4 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 Er-

höhung der Kapitalrendite. Daraus leiten sich eine ganze Reihe weiterer operativer Leistungsziele ab (siehe Abbildung 3.13). 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, 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.

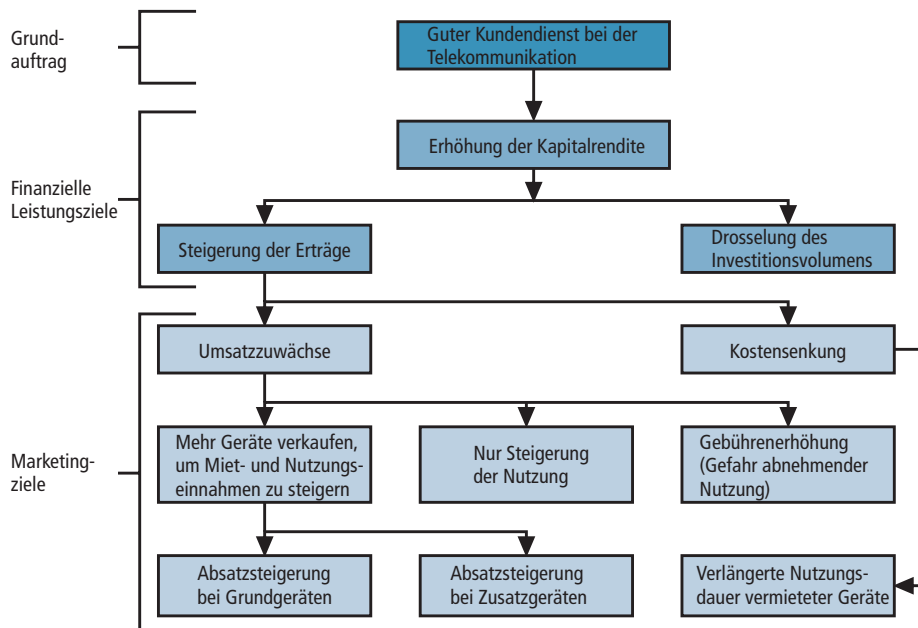


Abbildung 3.13: Mögliche Zielhierarchie der Telekom

- **Quantitativ definiert:** Die Leistungsziele sollten *quantifiziert* werden. Die Formulierung »Erhöhung der Kapitalrendite« ist weniger aussagekräftig als die Forderung »Erhöhung der Kapitalrendite auf 12 %« oder, noch besser, »Erhöhung der Kapitalrendite auf 12 % 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 Wunschdenken 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.

3.6.5 Formulierung von Strategien

Mit den Leistungszielen offenbart das Management, *wie viel* 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 [11]:

■ Strategie der umfassenden Kostenführerschaft

In diesem Fall strebt das Unternehmen nach möglichst niedrigen Produktions- und Distributionskosten, damit es die Preise der Konkurrenten unterbietet 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 % erobert [12].

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 *Unprofitierten* – am schlechtesten abschneiden. Aus diesem Grund 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 Unprofitierten 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 [13]. Demzufolge 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 Positionie-

rung 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.

3.6.6 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 Chrysler. 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 Leistungspotenziale sich gut mit ihren eigenen ergänzen.

So schließen sich in der Star Alliance immer mehr Luftlinien zu einer globalen Allianz zusammen, darunter Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, BMI, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, Spanair, Tapportugal, Thai, United Airlines, US Airways und Varig. Mit dieser Allianz bieten sie den Reisenden einen besser untereinander verknüpften Anschluss an fast 900 Flugziele in über 150 Ländern.

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 Produkts (z. B. das Großraumauto von Peugeot, Citroën, 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.



Abbildung 3.14: Strategische Luftlinienallianz – Star Alliance

- 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 Pharmaunternehmen Abbott Laboratories hat in den USA eine Allianz mit dem Unternehmen 3M. Abbott Laboratories übernimmt für 3M die Lagerhaltung und die Auslieferung von medizinischen Produkten und für Krankenhausbedarf an Kliniken 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 eine bessere Verzahnung in der Allianz ein und betrachten die Fähigkeit, Allianzen partnerschaftlich einzurichten und zu managen, im Unternehmen als notwendige Kernkompetenz, die auf Englisch mit *Partner Relationship Management (PRM)* bezeichnet wird.

3.6.7 Programmplanung und Durchführung taktischer Maßnahmen

Nachdem die Strategie zur Erreichung der Leistungsziele ausgearbeitet worden ist, werden Maßnahmenprogramme – taktische Hilfen für die praktische Umsetzung der Strategien – entwickelt. Die Taktik ist wichtig, denn die beste Strategie kann durch schlechte Taktik zu Fall kommen. 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 Worte zunächst genügen.

Mit der vorläufigen Programmplanung taktischer Maßnahmen müssen auch die Programmkosten vorläufig abgeschätzt werden. Dabei ergeben sich eine Reihe von 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 [14].

Selbst wenn ein Unternehmen ein klares strategisches Konzept und daraus abgeleitete taktische Programme erarbeitet hat, ist sein Erfolg damit immer noch nicht garantiert. Auch die einwandfreie Durchführung 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 (»7 S«) zum Unternehmenserfolg. Die drei obersten Elemente – Strategie, Struktur und Systeme – sieht man als die »Hardware« des Erfolgs an. Die übrigen vier – Stil, selektive Personalpolitik, Sachverstand und Selbstverständnis – bilden die »Software«.

Unter Stil versteht man eine gemeinsame Art im Denken und Verhalten der Mitarbeiter. Dazu gehört z.B., dass alle Angestellten bei McDonald's den Gast mit freundlichem Lächeln begrüßen oder die IBM-Mitarbeiter sich in Kleidung und Auftreten sehr professionell geben. Das zweite Element der Software 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* zu Eigen: Sie fühlen sich denselben Richtgrößen und Aufgaben verpflichtet. Damit wird ihr Verhalten 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 [15].

Ähnlich dazu stellte eine weitere Untersuchung zur Unternehmenspraxis fest, dass überlegene Ergebnisse auf Dauer bestimmt wurden durch eine »lupenreine« Durchführung, eine Unternehmenskultur mit hochgesteckten Zielen, eine Struktur, die flexibel und reagibel ist, sowie eine klare und fokussierte Strategie [16].

3.6.8 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 tief greifende und unvorhersehbare Veränderungen vollziehen.

Wenn das Umfeld eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit zu diesem dritten, turbulenten Typus gehört, muss es in der Lage sein, seine Programme, Strategien, Ziele und manchmal sogar seinen Geschäftszweck zu revidieren. In Unternehmen reißt aus diesem Grund 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 branchenherrschenden Hersteller dies erkennen und darauf reagieren. So erging es dem für Vakuumröhren zuständigen Geschäftsbereich von General Electric:

Beispiel 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 % gesteigert hatte. Stattdessen 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 GEs 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 GEs 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.

3.7 Planung auf Produktebene: Wesen und Inhalte eines Marketingplans

Für die Produkte einer Geschäftseinheit muss ein Marketingplan entworfen werden, der die gesetzten Ziele widerspiegelt. 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 Marketingführungs Kräften beruhen die Mängel in ihren Marketingplänen meistens auf ungenügendem Realismus, unzureichender Einschätzung des Wettbewerbs und kurzfristiger Perspektive.

Ein Marketingplan weist mehrere Bestandteile auf, deren Anzahl davon abhängt, über wie viele Einzelheiten die Unternehmensleitung von ihren 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 3.5 aufgeführt dar.

Tabelle 3.5

Bestandteil eines Marketingplans

Bezeichnung	Zweck
I. Plansynopsis (Kurzfassung) und Inhaltsverzeichnis	Gesamtüberblick über den vorgesehenen Plan zur schnellen Information für die Geschäftsleitung
II. Analyse der aktuellen Marketingsituation	Lieferung wichtiger Hintergrunddaten über den Markt, das Produkt, die Konkurrenz, das Distributionssystem und das Makro-Umfeld
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 wie viel es kosten wird
VII. Ergebnisprognose	Zusammenfassende Darstellung des voraussichtlichen Ertrags und wie er sich zusammensetzt
VIII. Planfortschrittskontrollen	Darstellung der einzelnen Planüberwachungsmaßnahmen

Zur Erläuterung der einzelnen Planabschnitte soll uns folgendes Fallbeispiel dienen [17]:

Beispiel **Maxtron**

Das Elektronikunternehmen Maxtron operiert mit weitgehend selbstständigen 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 Industriearüstungen, 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.

Die Produktgruppe »Laptop Computer« besteht aus drei Produktlinien, nämlich professionellen Geräten, semi-professionellen Geräten und Einsteigergeräten. Die Endverbraucherpreise für diese Geräte liegen je nach Produktlinie, Ausstattungselementen und Distributionskanal zwischen etwa 600 und 3.000 Euro.

Peter Conrad ist Produktmanager für die Einsteigerlinie »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.

Beispiel **Marketingplan:
Ziele und Vorschläge**

Der Marketingplan für 2007 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 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 Topmanager das Wesentliche des Marketingplans schnell erfassen. Der Plansynopsis sollte dann eine Inhaltsangabe folgen.

3.7.2 Analyse der aktuellen Marktsituation

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

Marktsituation

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

3.7.1 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:

Beispiel Laptop-Markt

Der Absatz im Laptop-Markt insgesamt wird in diesem Jahr etwa 2,45 Mio. Stück erreichen, davon 700.000 Einsteigergeräte. Für 2007 wird ein Gesamtabsatz von 2,6 Mio. PCs erwartet (+6%), davon 780.000 Geräte für Einsteiger (+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 Einsteiger 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 Laptops umsteigen, sinkt ständig. Das Absatzwachstum in diesem Marktsegment wird durch sinkende Preise für Laptops, die zu mehr Erstkäufen führen, und durch Leistungsverbesserungen und zusätzliche preisgünstige Ausstattungselemente (z.B. die DVD-Laufwerke, Funkverbindung und Docking Station) positiv beeinflusst, was fortgeschrittene Nutzer zum Ersatz ihres Geräts 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 3.6, in der die wichtigsten produktrelevanten Angaben über den EasyMax-Computer zusammengefasst sind:

Beispiel Produktsituation EasyMax

Zeile 1 zeigt den Branchenabsatz (Stück) an Einsteigergeräten in Eustranien; nach einem Einbruch im Jahre 2004 lag die jährliche Zuwachsrate bei knapp 13 %. Zeile 2 zeigt, dass der Maxtron EasyMax über die vergangenen 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 2003–2005 beim Aufbau größerer Fertigungskapazitäten anstiegen und im Jahr 2006 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

Tabelle 3.6

Datenübersicht zur Entwicklung der Produktsituation

Kenngröße	Zeile	2003 (ist)	2004 (ist)	2005 (ist)	2006 (geschätzt bis Jahres- ende)	2007 (zu planen)
Industrieabsatz (Stück) (Einsteigergeräte)		580.000 Stk	550.000 Stk	620.000 Stk	700.000 Stk	
Marktanteil Maxtron (EasyMax) (%)		10 %	10 %	11 %	10 %	
Erlös pro Stück (€)		550 €	505 €	480 €	455 €	
Variable Kosten pro Stück (€)		275 €	225 €	230 €	230 €	
Deckungsbeitrag 1 pro Stück (€)	3-4	275 €	280 €	250 €	225 €	
Absatzvolumen (Stück)	1x 2	58.000 Stk	55.000 Stk	68.000 Stk	70.000 Stk	
Umsatz (€)	3x 6	31.900.000 €	27.775.000 €	32.640.000 €	31.850.000 €	
Deckungsbeitrag 1 (€)	5x 6	15.950.000 €	15.400.000 €	17.000.000 €	15.750.000 €	
Produktweiterentwick- lung und Verbesserung (€)		2.000.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	2.000.000 €	
Produktkostenreduk- tionsprogramm (€)		1.500.000 €	500.000 €	500.000 €	850.000 €	
Deckungsbeitrag 2 (€)	8-9-10	12.450.000 €	12.400.000 €	14.000.000 €	12.900.000 €	
12a Gemeinkosten (€)		5.000.000 €	5.300.000 €	5.700.000 €	5.100.000 €	
12b davon Abschreibungen		3.500.000 €	3.800.000 €	4.000.000 €	3.800.000 €	
Deckungsbeitrag 3 (€)	11-12	7.450.000 €	7.100.000 €	8.300.000 €	7.800.000 €	
Werbung (€)		2.000.000 €	2.000.000 €	2.400.000 €	2.400.000 €	
Verkaufsförderung (€)		500.000 €	500.000 €	600.000 €	600.000 €	
Vertriebskosten (€)		2.400.000 €	2.400.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	
Marktforschung (€)		200.000 €	250.000 €	250.000 €	350.000 €	
Gewinn vor Steuern (€)	13-14- 15-16-17	2.350.000 €	1.950.000 €	2.550.000 €	1.950.000 €	
Cashflow vor Steuern (€)	18 + 12b	5.850.000 €	5.750.000 €	6.550.000 €	5.750.000 €	

die Marketingaufwendungen bestritten, nämlich Werbung, Verkaufsförderung, Vertriebskosten und Marktforschung, wie in den Zeilen 14–17 ausgewiesen. Diese Aufwendungen wurden insbesondere im Jahr 2005 merklich erhöht, was sich in einem Marktanteilzugewinn niederschlug, der nach den letzten Schätzungen im laufenden Jahr 2006 wieder auf 10 % sinken wird. Zeile 18 schließlich zeigt den Gewinn vor Steuern, der durch alle vorherigen Variablen mitgeprägt wird. Zeile 19 zeigt den Cashflow 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 2007 eine Strategie entwickeln muss, die eine Verbesserung im Umsatz und Ertrag bewirken soll.

Wettbewerbssituation

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:

Beispiel

Maxtrons Hauptkonkurrenten

Maxtrons Hauptkonkurrenten auf dem Markt für Einsteigergeräte sind Atlantis, Hercules und Bitnix. Jeder Konkurrent verfolgt seine eigenständige Strategie und besitzt eine eigene Marktnische. Atlantis beispielsweise bietet fünf unterschiedliche Modelle 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 ...

Distributionsituation

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:

Beispiel

Absatzkanäle EasyMax

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 %
Gemischthandel	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.

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 Bruttosozialprodukts von 3–5% bei Inflationsraten von 2–4 % erwartet. Bei entsprechend wachsenden Einkommen der privaten Haushalte wird die Zahl derer steigen, die sich einen Laptop 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 Marktgebiets. Der technologische Fortschritt führte zu bisher immer leistungsfähigeren kompakteren Laptops. Dieser Trend wird auch weiterhin erwartet.

Makroumfeld

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

Beispiel

Makroumfeld Laptop-Markt

Etwa 15 % der Haushalte in Eustranien besitzen heute einen semiprofessionellen Laptop oder ein Einsteigergerät. 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 Laptops

3.7.3 Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen

Mit der Beschreibung der laufenden Marketing-situation 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 Easy-Max-Linie sind:

- Jugendliche immer jüngeren Alters zeigen ein wachsendes Interesse an Laptops. 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 Laptops in Discountgeschäften und Gemischtwarenläden, wo Maxtron bisher nur schwach vertreten ist.
- In den Markt für Laptops 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 insbesonde-

re die niedrigpreisigen Laptops 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 »elektromagnetischen Müll« ganzer Computeranlagen gerichtet sind. Dies könnte erhebliche Produktmodifizierungskosten erfordern.

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

Der Produktmanager sollte auch die produktlinien-spezifischen 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 zu viel 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 positioniert. 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 verloren geht. 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 Laptop-Einsteiger bleiben? Ist man hier wettbewerbsfähig? Oder sollte man diese Produktlinie »abernnten« oder gar eliminieren?
- Falls Maxtron in diesem Geschäftsfeld verbleibt, sollte man dann im Wesentlichen die Produkte, Distributionskanäle sowie die Preis- und Absatzförderungspolitik 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?

3.7.4 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 fünf Jahre hinweg will ich eine durchschnittliche Kapitalrendite von 20 % nach Steuern erreichen.
- Im Jahr 2007 will ich einen Gewinn vor Steuern von 2.700.000 Euro erwirtschaften.
- Im Jahr 2007 will ich einen Cashflow 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 Einsteiger-Laptops 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 2007 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 2007 projizierten 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.

3.7.5 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 unterschiedliche 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:

Beispiel

Marketingstrategie EasyMax

Die Marketingstrategie für den EasyMax zielt auf Eltern von Jugendlichen über 13 Jahren, die den Laptop 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 aufwändiger Geschenke für Jugendliche kommt. Der EasyMax soll als erschwinglicher, aber leistungsfähiger und zuverlässiger Laptop 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, um so die Handelsmarge des Händlers und seine Motivation zu stärken, 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 (siehe Tabelle 3.7):

Tabelle 3.7

Marketingstrategie als tabellarische Übersicht

Marketingelement:	Aussage:
Zielmarkt	Haushalte mit Jugendlichen über 13 Jahren mit hohem und mittleren 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 Grafikkarte
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 drei statt wie bisher vier Verkaufsgebiete
Service	Breit verfügbar und schnell; neue Produktservice-Spezialisten 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 mit 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 Keyboard, des Monitors und der Monitorstütze
Marktforschung	Aufstockung der Marktforschung um 15 % zur Verbesserung unserer Kenntnis über Kaufentscheidungsprozesse bei Homecomputern und zur Beobachtung der Wettbewerber

Der verantwortliche Manager muss bei der Strategieentwicklung auch die anderen Führungskräfte miteinbeziehen, 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.

3.7.6 Aktionsprogramme

Die strategische Aussage definiert die Marketing-schwerpunkte, 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? *Wie viel* wird es kosten? Im Folgenden nun ein Beispiel für ein Verkaufsförderungsprogramm für den EasyMax:

Beispiel

Verkaufsförderungsprogramm 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 bekanntgegeben, 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.

3.7.7 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 Konkurrenzlage 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.

3.7.8 Planfortschrittskontrollen

Im letzten Planabschnitt werden die Kontrollen dargelegt, die zur Überwachung des Planfortschritts durchgeführt werden. In der Regel werden 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.

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 dessen die Unternehmensbereiche und Geschäftseinheiten ihre strategische 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 Für jedes Produkt bzw. jede Produktparte einer SGE muss ein *Marketingplan* erstellt werden. Der Marketingplan ist eines der wichtigsten Ergebnisse des Marketingprozesses. 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.

3.8 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. Peter F. Drucker: *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Harper & Row, 1973, Chapter 7.
- [3] 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.
- [4] Vgl. Theodore Levitt: Marketing Myopia, in: *Harvard Business Review*, July-August 1960, pp. 45–56.
- [5] Derek Abell: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980, Chapter 3.
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] Vgl. Michael Hammer und James Champy: *Reengineering the Corporation*, New York: HarperBusiness, 1993.
- [10] 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.
- [11] Vgl. Michael E. Porter: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980, Chapter 2.
- [12] Vgl. Hermann Simon: *Die heimlichen Gewinner*, Frankfurt: Campus, 1997, S. 26.
- [13] Vgl. Michael E. Porter: Im Brennpunkt: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge. In: *Harvard Business Manager*, Heft: 3, 1997, S. 42–60.
- [14] Vgl. Robin Cooper und Robert S. Kaplan: Profit Priorities from Activity-Based Costing, in: *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 130–135.
- [15] 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.
- [16] Nithin Nohria, William Joyce, and Bruce Roberson, »What Really Works.« *Harvard Business Review* 81, No. 7 (2003): 42–53.
- [17] 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, revidiert 2005.

Anhang zu Kapitel 3

3.9 Theoretische Ansätze für den effektiven Einsatz von Marketingmitteln

Nachdem wir beschrieben haben, wie Marketingpläne in der Praxis zusammengestellt werden, zeigen wir nun einige wichtige Methoden und Konzepte, mit denen man als Manager die Marketingplanung verbessern kann. Die Marketingplanung kann heute mit Computern und speziell dafür erstellten Programmen vorgenommen werden. In immer mehr Unternehmen arbeiten die Produktmanager, wenn sie mit Hilfe von Computerprogrammen den besten Marketingplan zusammenstellen wollen, alternative Marketingstrategien aus und schätzen deren Kosten ein. In diese Computerprogramme sind einfache Gleichungen über die Zusammenhänge zwischen Absatzmengen und Gewinnhöhe sowie andere funktionale Marketingzusammenhänge eingebaut. Mit ihrer Hilfe kann man sich besser verdeutlichen, wie Absatzmengen und Ertrag sich bei unterschiedlichem Mitteleinsatz im Marketingmix verhalten würden. Einige Konzepte und dazugehörige Gleichungen werden im Folgenden beschrieben, und zwar

- die Ertragsgleichung,
- die Verkaufsmengengleichung,
- die Planungsgrundlagen zur Ertragsoptimierung,
- die kurzfristige Ertragsoptimierung,
- die Optimierung der Mitteleinteilung im Marketing-Mix und
- die Optimierung der Mittelzuteilung auf unterschiedliche Zielmärkte.

3.9.1 Ertragsgleichung

Jede Marketingmixstrategie führt zu einem Ertrag in bestimmter Höhe. Der Ertrag kann mit Hilfe der Ertragsgleichung eingeschätzt werden. Der Ertrag (Z) eines Produkts ist definiert als die Differenz

zwischen dem Umsatz (U) des Produkts und seinen Kosten (C):

$$Z = U - C \quad (3-1)$$

Der Umsatz wird bestimmt, indem man den Nettopreis (P') des Produktes mit der verkauften Menge (Q) multipliziert:

$$U = P' \cdot Q \quad (3-2)$$

Der Nettopreis (P') wird gebildet, indem man den Listenpreis (P) nimmt und davon den durchschnittlichen Nachlass (k) pro verkaufte Einheit abzieht. Der Nachlass ergibt sich durch die Zahlungskonditionen, Mengenrabatte, Verkaufsförderungsrabatte und Ähnliches mehr:

$$P' = P - k \quad (3-3)$$

Die Kosten eines Produkts werden üblicherweise eingeteilt in variable Stückkosten (c), fixe Kosten (F) und Vermarktungskosten (M):

$$C = c \cdot Q + F + M \quad (3-4)$$

Die Ertragsgleichung erhält man, wenn man die Gleichungen (3-2), (3-3) und (3-4) in die ursprüngliche Gleichung (3-1) einsetzt und dabei zu folgender Gesamtgleichung vereinfacht:

$$Z = [(P - k) - c]Q - F - M \quad (3-5)$$

Dabei bedeuten:

Z = Gesamtertrag (Gewinnhöhe)

P = Listenpreis

k = durchschnittlicher Nachlass pro Stück

c = variable Kosten der Produktion und physischen Distribution

Q = verkaufte Menge in Stück

F = fixe Kosten, die mit dem Produkt verbunden werden

M = festgesetzte Marketingkosten

Der Ausdruck $[(P - k) - c]$ ist der Bruttodeckungsbeitrag pro Stück, d. h. der Beitrag, den das Unternehmen im Durchschnitt pro Stück erzielt, nachdem die Nachlässe und die variablen Kosten für Produktion und physische Distribution abgezogen wurden. Der Ausdruck $[(P - k) - c]Q$ ist der gesamte Bruttodeckungsbeitrag, d. h. der Anteil der Einnahmen, der zur Deckung von fixen Kosten und Vermarktungsausgaben und darüber hinaus als Ertrag übrig bleibt.

3.9.2 Verkaufsmengengleichung

Um die Ertragsgleichung in der Planung anwenden zu können, braucht der Produktmanager ein Modell für die Bestimmungsfaktoren der verkauften Menge (Q). Wie die Bestimmungsfaktoren in die verkaufte Menge eingehen, wird durch die Verkaufsmengengleichung angezeigt (auch Mengenreaktionsfunktion oder Absatzreaktionsfunktion genannt):

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n, Y_1, Y_2, \dots, Y_m) \quad (3-6)$$

Dabei bedeuten:

(X_1, X_2, \dots, X_n) = Bestimmungsfaktoren, die das Unternehmen unter Kontrolle hat und beeinflussen kann
 (Y_1, Y_2, \dots, Y_m) = Bestimmungsvariablen, die das Unternehmen nicht steuern kann

Zu den Y-Variablen gehören z.B. der Lebenshaltungsindex sowie die Marktgröße und die Einkommensverteilung im bedienten Markt. Wenn diese Variablen sich ändern, so ändert sich auch die Verkaufsmenge. Der Manager hat keinen Einfluss auf die Y-Variablen und trotzdem muss er sie einschätzen, um eine Aussage über das relevante Marketingumfeld treffen zu können. Wir fahren hier fort unter der Annahme, dass der Manager die Y-Variablen und ihre Auswirkung auf die Verkaufsmenge bereits eingeschätzt hat. Dies wird ausgedrückt in der Gleichungsform

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n / Y_1, Y_2, \dots, Y_m) \quad (3-7)$$

Der Schrägstrich in der Formel (3-7) drückt aus, dass die Verkaufsmenge jetzt als eine Funktion der X-Variablen bei einem gegebenen Ausprägungsniveau der Y-Variablen betrachtet wird.

Die X-Variablen kann der Manager steuern; somit kann er auch die Verkaufsmenge steuern. Zu den X-Variablen gehören der Listenpreis (P), die Nachlässe (k), die variablen Kosten (c) (die variablen Kosten können durch die Produktqualität, die Lieferfähigkeit und den Kundendienst geändert werden) und die Vermarktungsaufwendungen (M). So kann nun vereinfachend die Verkaufsmenge als Funktion der durch den Manager zu steuernden Variablen wie folgt ausgedrückt werden:

$$Q = f(P, k, c, M) \quad (3-8)$$

Diese Gleichung kann noch weiter detailliert werden. Das Marketingbudget M kann unterschiedlich angewandt werden, z.B. in der Werbung (A), der Verkaufsförderung (S), der Größe des Außendienstes (D) und der Marktforschung (R).

Die neue Gleichung, in der jetzt die Elemente des Marketingmix explizit aufgeführt werden, lautet damit

$$Q = f(P, k, c, A, S, D, R) \quad (3-9)$$

3.9.3 Planungsgrundlagen zur Ertragsoptimierung

Wir gehen zunächst davon aus, dass der Produktmanager den Marketingmix herausfinden will, der den Ertrag im nächsten Jahr maximieren wird. Hierzu müssen Vorstellungen entwickelt werden, wie jedes Element des Marketingmix auf die Absatzmenge einwirkt. Diese Wirkungszusammenhänge werden mit der Absatzreaktionsfunktion beschrieben. Diese Funktion muss der Form nach festgelegt und größenordnungsmäßig kalibriert werden. Die Absatzreaktionsfunktion projiziert die zu erwartende Verkaufsmenge für einen bestimmten Zeitabschnitt, wenn dabei jeweils nur ein Element des Marketingmix variiert wird, während die anderen Elemente konstant gehalten werden. Diese Funktion beschreibt *nicht* den zeitlichen Ablauf einer Beziehung zwischen zwei Variablen. In dem Ausmaß, in dem Manager die für sie relevante Absatzreaktionsfunktion einschätzen können, sind sie in der Lage, effektivere Marketingpläne zu entwickeln.

Welche unterschiedlichen Kurvenformen sind für die Absatzreaktionsfunktion zu erwarten? Abbildung 3.15 zeigt mehrere Alternativen. Abbildung 3.15(a) zeigt die weithin bekannte Funktionsform zwischen Preis und Absatzmenge, auch Preis-mengenfunktion genannt. Hier wird angezeigt, dass die Absatzmenge sich erhöht, wenn die Preise gesenkt werden und sonst weiter nichts verändert wird. Die Illustration in Abbildung 3.15(a) zeigt eine Kurve bestimmter Krümmung. Auch andere Krümmungsformen sowie eine lineare Ausprägung sind möglich.

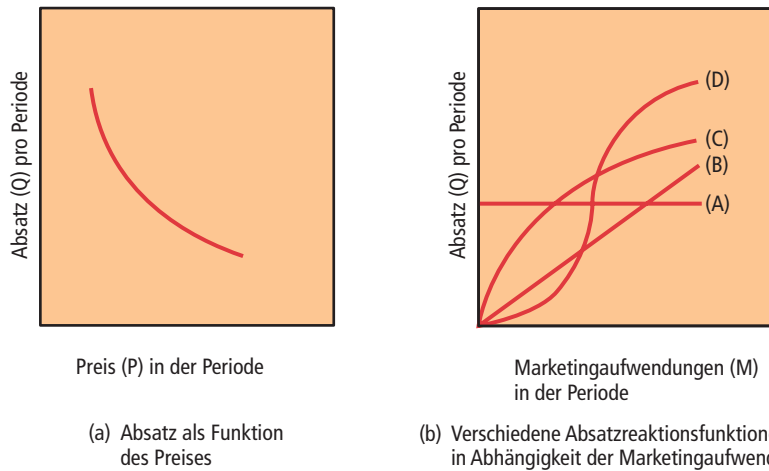


Abbildung 3.15: Absatzreaktionsfunktionen

Abbildung 3.15(b) zeigt vier unterschiedliche Funktionsformen zwischen Absatzmenge und Marketingaufwendungen. Die Funktionsform (A) ist am wenigsten plausibel, denn sie würde bedeuten, dass die Absatzmenge nicht durch die Höhe der Marketingaufwendungen beeinflusst wird. Dann könnte die Anzahl der Kunden und deren Kaufrate nicht mit Hilfe von Verkaufsbesuchen, Werbung, Verkaufsförderungsmaßnahmen oder Marktforschung verändert werden. Die Funktionsform (B) bedeutet, dass das Absatzvolumen linear mit den Marketingaufwendungen anwachsen würde. Die Darstellung in Abbildung 3.15(b) zeigt, dass die Kurve im Koordinatenursprung beginnt. Diese Darstellung würde nicht zutreffen, wenn eine gewisse Menge, sei sie noch so gering, auch ohne Marketingaufwendungen verkauft würde.

Die Funktionsform (C) ist konkav. Diese Form trifft dann zu, wenn der Absatz mit höheren Marketingaufwendungen zunimmt und die Zunahme bei größeren Marketingaufwendungen verhältnismäßig geringer wird. Dies wäre eine plausible Beschreibung für die Zunahme der Absatzmenge bei einem größeren Außendienst. Die Plausibilitätsbegründung verläuft wie folgt: Bestände der Außendienst aus nur einem Mitarbeiter, dann würde dieser nur die aussichtsreichsten Kunden besuchen und das Ergebnis seiner Bemühungen pro Besuch wäre das höchstmögliche. Ein zweiter Außendienstmitarbeiter würde seine Bemühungen auf die aussichtsreichsten der verbleibenden Kunden richten, und die Ergebnisse seiner Verkaufsbemühungen pro Besuch wären etwas geringer als die des ersten Mitarbeiters. Jeder weitere Außen-

dienstmitarbeiter würde schrittweise auf weniger aussichtsreiche Kunden treffen und damit würde sein Beitrag zur Verkaufsmenge immer geringer.

Die Funktionsform (D) ist S-förmig. Damit wird angezeigt, dass das Absatzvolumen zu Anfang mit einer steigenden Rate und später mit einer fallenden Rate wächst. Ein solcher Funktionsverlauf ist plausibel für die Absatzreaktion auf zunehmende Werbeausgaben. Die Plausibilitätsbegründung verläuft folgendermaßen: Mit kleinen Werbebudgets erkaufte man nicht genügend Werbeeindrücke, um mehr als eine geringe Markenbekanntheit zu erreichen. Dies bringt wenig Absatz. Größere Werbebudgets können einen hohen Markenbekanntheitsgrad, Verbraucherinteresse und Präferenzen für das Produkt aufbauen, was zu einer verstärkten Kaufreaktion führen kann. Extrem große Budgets jedoch bringen oft nur noch wenig zusätzliche Kaufreaktionen, da die Marke im Zielmarkt bereits sehr bekannt ist.

Absatzmengen steigen bei höheren Marketingaufwendungen oft immer weniger an. Ein solcher Funktionsverlauf erklärt sich aus folgenden Gründen:

- 1 Für jedes Produkt gibt es eine Obergrenze an potenzieller Nachfrage. Leicht zugängliche potenzielle Kunden kaufen sehr bald, wodurch dann die zögernden potenziellen Kunden übrig bleiben. Je näher man der Obergrenze kommt, desto aufwändiger wird es, die übrig gebliebenen zögernden Kunden zum Kauf zu bewegen.
- 2 Wenn ein Unternehmen seine Marketingaufwendungen erhöht, so ist es sehr wahrschein-

lich, dass die Wettbewerber gleichziehen. Dadurch erfährt jedes Unternehmen einen wachsenden Widerstand bei seinen Absatzförderungsmaßnahmen.

- 3 Wenn das Absatzwachstum durch Marketingaufwendungen ständig beschleunigt werden könnte, würden damit Monopole im Wettbewerb entstehen. Ein einziges Unternehmen würde bald die Branche übernehmen. Dies ist in der Praxis bei einer wettbewerbsgelenkten Wirtschaft jedoch nicht der Fall.

Wie kann nun ein Marketing-Manager versuchen, die Absatzreaktionsfunktion zu kalibrieren, nachdem er die Funktionsform bestimmt hat, die für sein Geschäft angemessen ist? Hier gibt es drei Methoden. Als Erstes bietet sich die *statistische Methode* an. Der Manager sammelt Daten von früheren Perioden über die Absatzhöhe sowie die Höhe der Marketingaufwendungen und schätzt mit Hilfe von statistischen Methoden die Parameter der Absatzreaktionsfunktionen für die einzelnen Variablen im Marketingmix. Viele Forscher haben diese Methode angewandt, wobei der Erfolg der Methode von der Menge und der Qualität der verfügbaren Daten und auch von der Robustheit und Stabilität der zugrunde liegenden Funktion abhängt [1].

Als Zweites bietet sich die *Experimentalmethode* an. Hierbei werden die Marketingaufwendungen und die Zusammensetzung im Marketingmix in vergleichbaren Testgebieten variiert und die resultierenden Absatzmengen systematisch festgehalten [2]. Die Experimentalmethode bringt die zuverlässigsten Resultate, wird jedoch nicht weit verbreitet genutzt, weil sie teuer und in ihrer Anwendung komplex ist und das Management oft dagegen ist.

Als Drittes bietet sich die *Expertenschätzung* an. Experten werden gebeten zu schätzen, wie viel an Marketingaufwendungen für eine bestimmte Absatzmenge nötig ist. Hier kommt es darauf an, sowohl die Experten als auch die Methode sorgfältig auszusuchen, mit der die Schätzungen eingeholt und zusammengeführt werden, wie z.B. die Delphi-Methode [3]. Die Schätzmethode ist oft die einzig durchführbare und kann sich als sehr nützlich erweisen. Wir sind der Meinung, dass es besser ist, Expertenschätzungen vorzunehmen, als überhaupt keine formale Analyse zur Planung der Ertragsoptimierung durchzuführen.

Bei der Schätzung der Absatzreaktionsfunktion muss man Acht geben. Die Absatzreaktionsfunk-

tion suggeriert, dass andere Variablen konstant bleiben, während die beeinflussende Variable verändert wird. So wird oft unterstellt, dass die Preise des Unternehmens und die Preise der Wettbewerber konstant bleiben, ganz gleich, wie viel das Unternehmen für das Marketing ausgibt. Da diese Annahme in der Praxis oft nicht stimmt, muss die Absatzreaktionsfunktion modifiziert werden, um die zu erwartende Preisreaktion der Wettbewerber mit einbauen zu können. Des Weiteren wird bei der Absatzreaktionsfunktion oft angenommen, dass die Effizienz des Unternehmens bei der Anwendung von Marketingmitteln gleichbleibt. Wenn jedoch die Effizienz mit der Höhe der Mittel steigt oder fällt, dann muss auch hier die Absatzreaktionsfunktion modifiziert werden. Zudem muss die Absatzreaktionsfunktion modifiziert werden, um die verzögerte Wirkung von Marketingaufwendungen zu berücksichtigen, die dem Absatz im Folgejahr zugute kommen. Diese und weitere Charakteristika der Absatzreaktionsfunktion werden in der Literatur an anderer Stelle detailliert behandelt [4].

3.9.4 Kurzfristige Ertragsoptimierung

Wenn die Absatzreaktionsfunktionen von der Form her bestimmt und von der Ausprägung her kalibriert sind, können sie zur Ertragsoptimierung genutzt werden. In grafischer Form ist ihre Nutzung am einfachsten. Hierzu wandelt man die Absatzreaktionsfunktion durch Multiplikation der Menge mit dem Preis in eine Umsatzreaktionsfunktion um. In Abbildung 3.16 zeigen wir zusätzliche Kurven zur Bestimmung der optimalen Höhe der Marketingaufwendungen. Die hier gezeigte Umsatzreaktionsfunktion ist S-förmig. Die darauf aufbauende Analyse, die in gleicher Weise auch für andere Formen der Umsatzreaktionsfunktion gültig ist, wird ebenfalls in Abbildung 3.16 illustriert. Als Erstes zieht der Manager über den Verlauf der Umsatzreaktionsfunktion alle Kosten bis auf die Marketingaufwendungen ab und erhält so die Bruttoertragsfunktion. Als Nächstes wird die Marketingausgabenfunktion aufgetragen. Sie besteht aus einer geraden Linie, die im Koordinatenursprung beginnt, und deren Steigung allein durch die unterschiedlichen Skalen von Ordinate und Abszisse bestimmt wird. Die Marketingausgabenfunktion wird dann von der Bruttoertragskurve abgezogen und ergibt die Nettoertragskurve. Die Nettoertragskurve zeigt in unserem Beispiel positive Erträge, wenn die Marketingaufwendungen zwischen M_N und M_H liegen, wodurch der Bereich abgesteckt

wird, in dem die Marketingausgaben liegen sollen. Die Nettoertragskurve zeigt ein Maximum bei M_{Max} . Folglich wird der Nettoertrag mit Marketingaufwendungen der Höhe M_{Max} maximiert.

Dieses grafische Verfahren kann alternativ auch numerisch oder algebraisch durchgeführt werden. Dies muss sogar geschehen, wenn der Umsatz als Funktion von mehr als einer Variablen im Marketingmix betrachtet wird. Ein numerisches Beispiel zeigt an, wie hier vorgegangen wird.

Beispiel für die numerische Methode:

Ulla Lustig, Produktmanager bei »Blondschoopf«, ist u.a. verantwortlich für das Marketing eines Haartrockners, der zur Zeit für 16 Euro verkauft wird. Seit einigen Jahren wendet sie eine Strategie mit niedrigem Preis und wenig Absatzförderung

an. Im Vorjahr gab sie 10.000 Euro für Werbung aus und weitere 10.000 Euro für die Verkaufsförderung. Der Absatz betrug 12.000 Stück und der Ertrag 14.000 Euro. Ihr Chef denkt, dass mit diesem Produkt ein hoher Gewinn erwirtschaftet werden kann. Ulla Lustig bemüht sich, eine bessere Strategie mit einem höheren Ertrag zu finden.

Ihr erster Schritt besteht darin, sich einige alternative Marketingmixstrategien vorzustellen und zahlenmäßig sichtbar zu machen. Sie stellt sich acht mögliche Strategien vor, deren unterschiedliche Ausprägung in Tabelle 3.8 gezeigt werden, wobei Nr. 1 die augenblickliche Strategie ist. Hier wurden für drei Marketinginstrumente jeweils ein hohes und ein niedriges Niveau genommen und alle sich ergebenden Kombinationen ($2^3 = 8$) zusammengestellt.

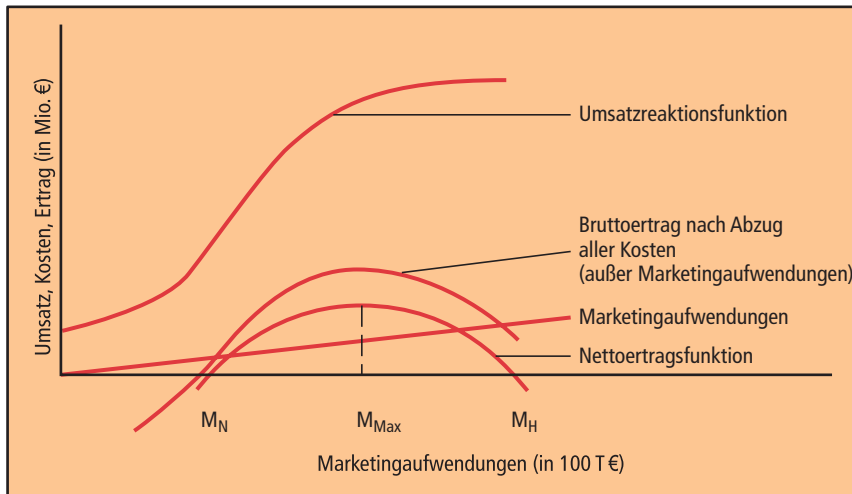


Abbildung 3.16: Funktionaler Zusammenhang von Umsatz, Marketingaufwendungen und Ertrag

Tabelle 3.8

Marketingmix unterschiedlicher Ausprägung und geschätzte Absatzmenge

Marketingmix Nr.	Preis (P/Euro)	Werbung (A/Euro)	Verkaufsförderung (S/Euro)	Absatz (Q/Stück)
1	16	10.000	10.000	12.400
2	16	10.000	50.000	18.500
3	16	50.000	10.000	15.100
4	16	50.000	50.000	22.600
5	24	10.000	10.000	5.500
6	24	10.000	50.000	8.200
7	24	50.000	10.000	6.700
8	24	50.000	50.000	10.000

Im nächsten Schritt schätzt sie die zu erwartende Verkaufsmenge für die unterschiedlichen Kombinationen im Marketingmix. Sie meint, dass die erstrebten Schätzwerte sich hier nicht durch eine Extrapolation aus vergangenen Daten oder durch ein Marketingexperiment gewinnen lassen. Sie bittet daher den Verkaufsmanager, für jedes der möglichen Marketingprogramme den Absatz zu schätzen, da er in der Vergangenheit in der Projektion von Absatzmengen immer sehr gut lag. Die so hervorgebrachten Schätzwerte des Absatzes sind in der letzten Spalte von Tabelle 3.8 aufgeführt. Zum Schluss muss der Marketingmix mit dem maximalen Ertrag bestimmt werden, unter der Annahme, dass die Absatzschätzungen einigermaßen zuverlässig sind. Dazu brauchen wir eine Ertragsgleichung, in die wir die unterschiedlichen Marketingmixaufwendungen einsetzen.

Im Beispiel nehmen wir an, dass die Kostenstruktur folgendermaßen aussieht: fixe Kosten (F) 38.000 Euro, variable Kosten pro Stück (c) 10 Euro, durchschnittlich geplante Nachlässe vom Listenpreis (k) 0 Euro/Stück. Wenn wir die oben aufgeführte Ertragsgleichung (3-5) anwenden, ergibt sich:

$$Z = (P - 10)Q - 38.000 - A - S \quad (3-10)$$

So wird ein funktioneller Zusammenhang hergestellt zwischen dem Ertrag, dem gewählten Preis und den für Werbung und Verkaufsförderung angesetzten Budgets.

Jetzt kann der Manager die Zahlen eines jeden Marketingmix und des dafür geschätzten Absatzes aus Tab. 3.8 in diese Gleichung einsetzen. Für die einzelnen Planungsalternativen zeigen sich folgende Erträge: 1 (16.400 Euro), 2 (13.000 Euro), 3 (-7.400 Euro), 4 (-2.400 Euro), 5 (19.000 Euro), 6 (16.800 Euro), 7 (-4.200 Euro) und 8 (2.000 Euro). Der Marketingmix aus Plan 5 mit einem Preis von 24 Euro, einer Werbeunterstützung von 10.000 Euro und einer Verkaufsförderungsunterstützung von 10.000 Euro zeigt den höchsten zu erwartenden Ertrag mit 19.000 Euro.

Der Produktmanager kann noch einen Schritt weitergehen. Andere mögliche Kombinationen im Marketingmix, die noch nicht berücksichtigt wurden, könnten einen höheren Ertrag bringen. Um hier systematisch vorzugehen, kann der Produktmanager die Daten aus Tabelle 3.8 mit einer erweiterten Absatzreaktionsfunktion analysieren. Dabei werden die geschätzten Absatzwerte nur als Stichproben betrachtet, die aus einer Gesamtmenge von möglichen Expertenschätzungen über die Ver-

kaufsmengengleichung $Q = f(P, A, S)$ hervorgehen. Die folgende Exponentialgleichung könnte z. B. als plausible mathematische Form für die hier zugrunde liegende Absatzreaktionsfunktion dienen:

$$Q = b \cdot P^p \cdot A^a \cdot S^s \quad (3-11)$$

Dabei bedeuten:

b = ein Skalenfaktor
 p, a, s = jeweilige Elastizität von Preis, Werbung und Verkaufsförderung

Mit Hilfe einer Regressionsanalyse (hier nicht weiter illustriert) kann der Manager die Skalen und Elastizitätskoeffizienten kalibrieren, so dass die kalibrierte Gleichung mit den beobachteten Daten am besten übereinstimmt. In unserem Beispiel ergibt dies:

$$Q = 100.000 P^{-2} \cdot A^{1/8} \cdot S^{1/4} \quad (3-12)$$

Diese exponentielle Gleichung stimmt ziemlich genau mit den geschätzten Absatzmengen in Tabelle 3.8 überein. Die Preiselastizität beträgt dabei -2. Dies bedeutet, dass eine Preisreduktion von 1 % eine Vergrößerung der Absatzmenge von 2 % mit sich bringt, wenn alle anderen Faktoren konstant bleiben. Die Werbeelastizität beträgt 1/8 und die Verkaufsförderungselastizität beträgt 1/4. Der Gleichungskoeffizient 100.000 ist ein Skalenfaktor zur Dimensionierung und Kalibrierung der Gleichung, mit dem die in Euro dimensionierten Werte auf der rechten Seite der Gleichung in Absatzmengeneinheiten auf der linken Seite der Gleichung umgerechnet werden.

Der Produktmanager kann nun diese Verkaufsmengengleichung für den Wert Q in die Ertragsgleichung (3-10) einsetzen. Mathematisch vereinfacht ergibt sich dann:

$$Z = 100.000 \cdot A^{1/8} \cdot S^{1/4} \cdot [P^{-1} - 10P^{-2}] - 38.000 - A - S \quad (3-13)$$

Hiermit wird der Ertrag als Funktion des gewählten Marketingmix ausgedrückt. Der Produktmanager kann nun alle beliebigen Ausprägungen im Marketingmix (auch solche, die nicht in Tabelle 3.8 gezeigt wurden) in diese Gleichung einsetzen und damit den erwarteten Ertrag schätzen. Zur Ermittlung des gewinnmaximierenden Marketingmix kann er auch die Differentialrechnung auf die Gleichung (3-13) anwenden. Der gewinnoptimale Marketingmix (P, A, S) beträgt im Beispiel 20 Euro, 12.947 Euro, 25.894 Euro. An Verkaufsförderung wird dabei doppelt so viel ausgegeben wie an Werbung, weil die Elastizität doppelt so groß

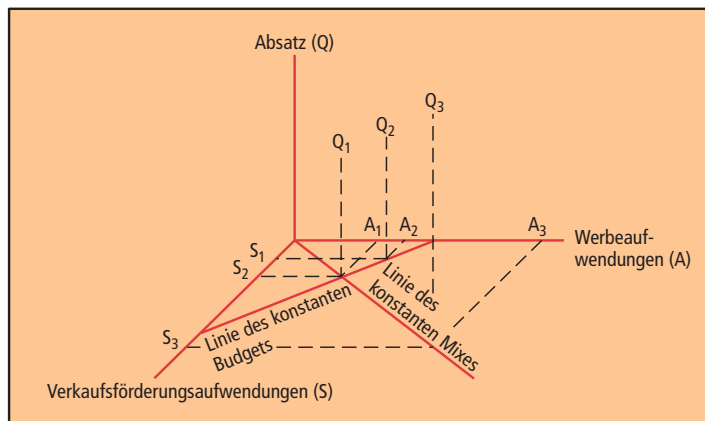
ist. Der Produktmanager würde jetzt einen Absatz von 10.358 Stück und einen Ertrag von 26.735 Euro schätzen. Mit anderen Ausprägungen des Marketingmixes ließen sich höhere Absätze erzielen, jedoch würde kein anderer Marketingmix einen höheren Ertrag bringen. Mit dieser Gleichung hat der Produktmanager nicht nur die Frage nach dem optimalen Marketingmix gelöst, sondern auch die Frage nach dem optimalen Marketingbudget ($A+S = 38.841$ Euro).

Um die Planung auf Ertragsoptimierung hin zu erleichtern, haben bereits einige Unternehmen Computerprogramme erstellt, die speziell den Marketing-Managern dabei helfen, die Auswirkungen alternativer Marketingpläne auf die Erträge und Absatzvolumina abzuschätzen. Das Computerprogramm kann z. B. aus vier Unterprogrammen bestehen [5]. Als Erstes ruft der Produktmanager die wichtigsten statistischen Informationen ab, die zu seinem Produkt für die letzten vergangenen Jahre zur Verfügung stehen. Dieses Material stellt die historische Basis für das Produkt dar und könnte ähnlich aufgebaut sein wie in Tabelle 3.8 gezeigt. Als Zweites lässt er per Computer von den wichtigsten Statistiken einige Extrapolationen für die nächsten Jahre erstellen, die als erste einfache Projektionen für die Zukunft angesehen werden können. Dann modifiziert er diese Projektionen, indem er einbringt, was er sonst noch zusätzlich weiß, und erstellt damit die Grundlage zur Planung von Gewinn und Verlust. Hierin werden im Normalfall die Marketingaufwendungen, der Preis, die Absatzmengen und die sich ergebenden Erlöse extrapolativ fortgeschrieben. Wenn die damit projizierten Erlöse zufriedenstellend sind, kann der Marketing-Manager hier die Planung beenden. Es steht jedoch ein viertes Unterprogramm zur Verfügung, oft Marketingplan-Simulator genannt, um damit alternative Marketingpläne auszuprobieren und Umsätze und Erträge zu schätzen. Der Simulator stellt eine Gleichung zur Schätzung der Verkaufsmenge dar. Der Marketing-Manager kann hiermit alternative Marketingpläne ausprobieren, bis er einen zufriedenstellenden gefunden hat.

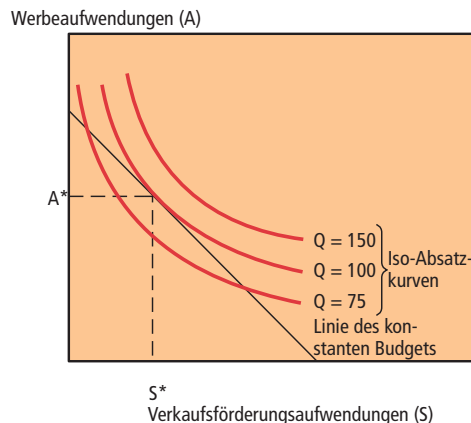
3.9.5 Optimierung der Mitteleinteilung im Marketingmix

Bei der Ertragsoptimierung suchten wir nach dem optimalen Niveau der gesamten Marketingaufwendungen. Nun wollen wir uns der optimalen Aufteilung des gesamten Marketingbudgets auf die einzelnen Einsatzwerkzeuge im Marketing-Mix zuwenden. Offensichtlich kann man einzelne Elemente im Marketingmix zumindest teilweise untereinander austauschen. Ein Unternehmen, das eine Absatzsteigerung zu erreichen sucht, kann dafür niedrigere Preise einsetzen oder aber einen vergrößerten Außendienst, mehr Werbung oder ein größeres Verkaufsförderungsbudget. Die Aufgabe besteht nun darin, den optimalen Mix beim Einsatz dieser Marketingwerkzeuge zu finden.

Nehmen wir an, ein Produktmanager hat festgestellt, dass die Werbung und die Ausgaben für die Verkaufsförderung die zwei bedeutendsten Elemente in seinem Marketingbudget sind. Grundsätzlich könnte das Marketingbudget in unendlich vielfältiger Art zwischen diesen beiden Werkzeugen aufgeteilt werden. Dies wird in Abbildung 3.17(a) illustriert. Wenn es keine Einschränkungen zur Größe der Werbung und der Verkaufsförderung gibt, dann stellt jeder Punkt in der A-S-Ebene in Abbildung 3.17(a) einen möglichen Marketingmix dar. Zieht man eine gerade Linie vom Koordinatenursprung in diese Ebene, genannt »Linie des konstanten Mix«, dann repräsentiert diese bei einem veränderlichen Gesamtbudget alle möglichen Ausprägungen für den Marketingmix unter konstanten Proportionen zwischen Werbung und Verkaufsförderung.



(a) Absatz als Funktion des Marketingmixes bestimmt durch Werbung und Verkaufsförderung



(b) Ermittlung des optimalen Marketingmixes bei einem gegebenem Budget an Marketingaufwendungen

Abbildung 3.17: Absatzreaktionsfunktion bei zwei Elementen im Marketing-Mix

Eine andere Linie, genannt »Linie des konstanten Budgets«, zeigt alle Ausprägungsmöglichkeiten des Marketingmix für ein vorher festgelegtes Marketingbudget.

Für jeden Marketingmix ergibt sich eine bestimmte Absatzmenge. Drei Absatzmengen mit dem dazugehörigen Marketingmix werden in Abbildung 3.17(a) illustriert. Der Marketingmix (A_1S_1) bei kleinem Budget und etwa gleicher Aufteilung zwischen Werbung und Verkaufsförderung lässt die Absatzmenge Q_1 erwarten. Der Marketingmix (A_2S_1) mit dem gleichen kleinen Gesamtbudget wie vorher, aber mit größeren Ausgaben für die Werbung als für die Verkaufsförderung, lässt eine leicht höhere Absatzmenge, Q_2 , erwarten. Der Mix (A_3S_3) soll mit einem größeren Gesamtbudget und gleicher Aufteilung zwischen Werbung und Verkaufsförderung die Absatzmenge Q_3 hervorbringen. Da es nun so sehr viele Möglichkeiten zur Kombination im Marketingmix gibt, muss der Marketer sich anstrengen, um eine Verkaufsmengengleichung zu finden, mit welcher die Absatzmengen projiziert werden können.

Bei einem festgelegten Marketingbudget sollten die Mittel zwischen den Marketingwerkzeugen so aufgeteilt werden, dass der Grenzerlös pro eingesetztem Euro für alle Werkzeuge gleich ist. Dieser Lösungsansatz wird in Abbildung 3.17(b) in geometrischer Form illustriert. Hier blicken wir von oben auf die A-S-Ebene von Abbildung 3.17(a). Die konstante Budgetlinie zeigt alle Kombinationen im Marketingmix, die bei festgelegtem Budget genutzt werden könnten. Die gekrümmten Linien in der Abbildung werden Iso-Absatzkurven genannt. Die Iso-Absatzkurve zeigt die verschiedenen Kombinationen zwischen Werbung und Verkaufsför-

derung, welche die gleiche Absatzmenge hervorbringen würden. Diese Linie entsteht, indem man die mehrdimensionale Absatzmengenfunktion aus Abbildung 3.17(a) bei einer bestimmten Absatzhöhe durchschneidet und die Schnittpunkte in die A-S-Ebene projiziert. Abbildung 3.17(b) zeigt die Iso-Absatzkurven für drei verschiedene Absatzhöhen, nämlich 75, 100 und 150 Einheiten. Bei dem hier vorgegebenen Budget ist es nicht möglich, mehr als 100 Einheiten abzusetzen. Der optimale Marketingmix ist dort, wo die Budgetlinie die höchstmögliche Iso-Absatzkurve tangiert. In unserem Beispiel erfordert dieser Marketingmix (A^*S^*) etwas mehr an Werbung als an Verkaufsförderungsaufwand. In dem Beispiel bringt dieser Marketingmix einen maximalen Absatz und einen maximalen Ertrag.

Diese Art des analytischen Vorgehens kann auf mehr als zwei Marketingwerkzeuge erweitert werden. Ferber und Verdoorn drückten dies so aus: »Ein Optimum ist dann gegeben, wenn die Grenzerlöse bei einer Veränderung von Auslagen für alle Marketingwerkzeuge (außer dem Preis) gleich sind ...« [5].

Dorfman und Steiner hingegen gehen über diese Verallgemeinerung hinaus und stellen Formeln für die Bedingungen auf, unter welchen Preis, Absatzförderung und auch Produktqualität optimal kombiniert sind [6]. Weitere neuerliche Arbeiten von Marketingwissenschaftlern untersuchen, wie die verschiedenen Variablen im Marketingmix in ihren Auswirkungen auf die Absatzmenge zusammenwirken. Exkurs 3A.1 legt weitere Überlegungen zu diesem interaktiven Zusammenwirken von Elementen im Marketingmix dar.

Exkurs 3A-1: Interaktives Zusammenwirken von Elementen im Marketingmix

Viele Marketing-Manager haben in ihrem Kopf gewisse Vorstellungen, wie bestimmte Paarungen von Marketingvariablen interaktiv zusammenwirken. Einige der Meinungen, die man oft antrifft, lauten wie folgt:

- Mit höheren Werbeausgaben wird die Preisempfindlichkeit der Käufer verringert. Daher sollte ein Unternehmen, das seinen Preis erhöhen will, mehr Geld in die Werbung stecken.
- Werbeausgaben sind bei niedrigpreisigen Produkten von größerer Auswirkung als bei hochpreisigen Produkten.
- Eine trennschärfere Positionierung eines Produkts durch passende Werbebotschaften verringert die Preisempfindlichkeit der Käufer.

- Höhere Werbeausgaben verringern die Gesamtkosten des Vertriebs. Durch Werbung findet beim Kunden bereits ein Vorverkauf statt und die Verkäufer verwenden damit ihre Zeit produktiver, indem sie den Restwiderstand des Kunden gegen den Kauf überwinden und den Kauf abschließen.
- Bei einem Produkt von höherer Qualität kann man überproportional höhere Preise verlangen.
- Bei höheren Preisen schließen die Käufer auf höhere Produktqualität.
- Preisreduktionen oder verstärkte Verkaufsanstrengungen beanspruchen das Distributionssystem sehr stark und erfordern unter Umständen dessen Vergrößerung oder Neugestaltung.
- Bei strengeren Zahlungsbedingungen ist ein viel größerer Aufwand an Verkaufsarbeit und Werbung nötig, um das gleiche Volumen an Waren abzusetzen, als bei konzilianteren Zahlungsbedingungen.

Wenn sich auch viele dieser Aussagen bei vielen Produkten als wahr erweisen, so sollten doch die Manager bei bestimmten Produkten sehr vorsichtig damit umgehen. Sasieni z. B. sammelte Daten über die Werbeelastizität von vielen Marken und fand heraus, dass bei hohen Preisen eine stärkere Reaktion auf die Werbung stattfand, während bei anderen die Werbung bei niedrigen Preisen wirkungsvoller war. Er folgerte, dass Art und Richtung eines interaktiven Zusammenwirkens nicht vorhergesagt werden könnten, ohne dass man ein klares Verständnis über die Natur der Werbeaussage und deren Wirkung sowie über die Struktur des Markts besitzt [7].

Marketingmixvariablen können nicht nur miteinander interaktiv zusammenwirken, sondern auch mit Variablen außerhalb des Marketingbereichs. Ein Manager kann nicht ohne Weiteres den Preis eines Produkts und seine Qualität auf ein beliebiges Niveau festsetzen. Die Abbildung 3.18 zeigt, dass der Preis des Produkts und seine Qualität voneinander abhängige Variablen sind, deren Zusammenwirken nicht mehr im Marketingbereich, sondern außerhalb bestimmt wird. Japanische Unternehmen bemühen sich speziell darum, das Zusammenwirken von Marketingvariablen und Nicht-Marketingvariablen zu beherrschen. Ihr Preis hängt von der Produktivität der Fertigung ab,

diese wiederum wird beeinflusst durch die Personalpolitik und durch die Investitionsentscheidungen. In ähnlicher Art wird die Produktqualität durch die Zuverlässigkeit in der Produktion und durch die Technologie geprägt, welche wiederum durch das Personalmanagement und durch die Investitionen in Forschung und Entwicklung beeinflusst wird. Deshalb können Marketing-Manager eine gewollte Bestimmung von Preis und Produktqualität nicht als selbstverständlich voraussetzen, sondern müssen auf diejenigen Nicht-Marketingvariablen einwirken, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Kosten niedrig zu halten und Produkte hoher Qualität herzustellen.

3.9.6 Optimierung der Mittelzuteilung auf verschiedene Märkte

Schließlich muss der Marketingplaner sich mit einer optimalen Mittelzuteilung eines gegebenen Marketingbudgets auf verschiedene Zielmärkte (ZMs) befassen. Die ZMs könnten aus verschiedenen Verkaufsgebieten, Kundengruppen oder Marktsegmenten bestehen. Bei gegebenem Marketingbudget und Marketingmix kann es möglich sein, den Gesamtabsatz und den Ertrag zu verbessern, indem man Mittel unter verschiedenen Märkten umverteilt.

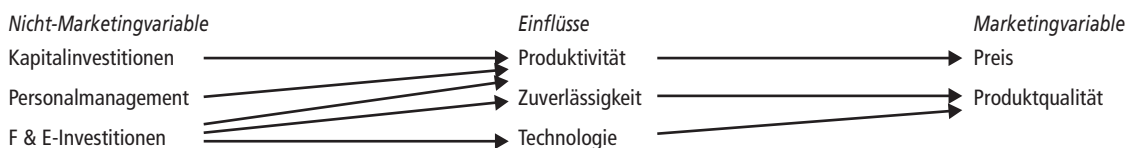


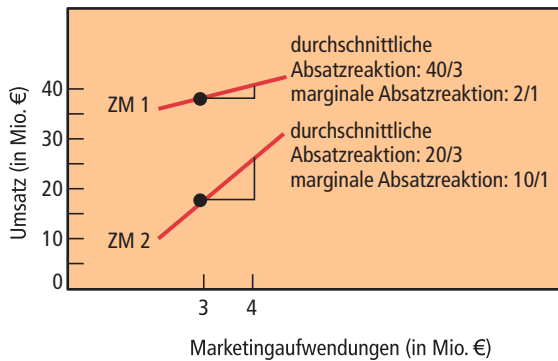
Abbildung 3.18: Zusammenwirken von Entscheidungsvariablen des Unternehmens

Viele Marketing-Manager verteilen ihr Marketingbudget auf die verschiedenen ZMs prozentual zur laufenden oder erwarteten Verkaufsmenge. Dieses Verhalten zeigt sich in folgendem Beispiel:

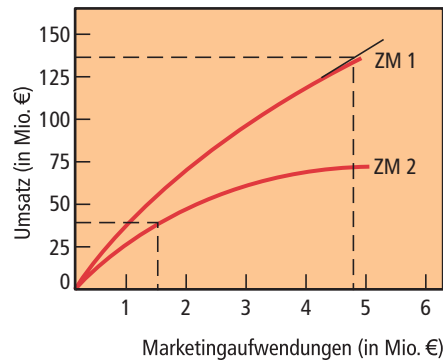
Beispiel Kaiser Öl AG

Der Marketing-Manager der Kaiser Öl AG (fiktiver Name) schätzt zunächst, wie viel Tonnen an Normal- und Super-Benzin er insgesamt absetzen wird. Dann zählt er nochmals die Tonnage an Super-Benzin hinzu und erhält eine Zahl, die er »Profit-Tonnage« nennt. In dieser Planzahl ist also dem Super-Benzin eine doppelte Gewichtung gegeben. Dann teilt er das gesamte Werbebudget durch die Profit-Tonnage und errechnet, wie viel an Werbeaufwendungen pro Profit-Tonne im Durchschnitt ausgegeben werden soll. Er nennt diese Zahl »Stützungsprämie«. Jedem seiner Märkte teilt er dann ein Werbebudget zu, indem er die Stützungsprämie mit der Profit-Tonnage multipliziert, die im Jahr zuvor in diesem Markt verkauft wurde. Damit bestimmt sich das Werbebudget in jedem Verkaufsgebiet nach der Menge des Absatzes im Vorjahr [8].

In der Regel sind mengenmäßig orientierte Zuteilungsmechanismen nicht optimal. Sie werfen die Konzepte der durchschnittlichen und der marginalen Absatzreaktion (Grenzrate der Absatzreaktion) durcheinander. Abbildung 3.19(a) illustriert die Unterschiede zwischen den beiden Konzepten und zeigt klar, dass man sie nicht in einen Topf werfen sollte. Die beiden Punkte in der Abbildung zeigen den Umsatz und die Werbeausgaben für zwei Zielmärkte. Das Unternehmen gibt für jeden der beiden Märkte 3 Mio. Euro für Werbung aus. Der Umsatz im Zielmarkt 1 beträgt 40 Mio. Euro, im Zielmarkt 2 dagegen 20 Mio. Euro. Das durchschnittliche Absatzergebnis pro Euro Marketingaufwendungen ist daher in Zielmarkt 1 größer als in Zielmarkt 2. Es ist dort $40/3$ verglichen mit $20/3$ in ZM 2. Auf den ersten Blick liegt es auf der Hand, Marketingmittel von ZM 2 auf ZM 1 zu verlagern, wo die Ergebnisse im Durchschnitt besser sind. Hierbei wird jedoch die marginale Absatzreaktion außer Acht gelassen. Die marginale Absatzveränderung (Grenzrate der Absatzveränderung) wird durch die Steigung der Geraden in den Punkten ZM 1 und ZM 2 angezeigt. In unserem Beispiel ist die Steigung durch ZM 2 steiler als die durch ZM 1. Die dort eingezeichneten Steigungen bedeuten, dass in ZM 2 eine weitere Million an Marketingausgaben 10 Mio. Absatzzuwachs bringen würde, während in ZM 1 nur 2 Mio. an Absatzzuwachs zu erwarten wären. Damit ist ganz offensichtlich, dass marginale Veränderungen und nicht durchschnittliche Reaktionswerte die Zuteilung von Marketingmitteln auf die Zielmärkte bestimmen sollten.



(a) durchschnittliche und marginale Absatzreaktion in zwei Zielmärkten (ZMs)



(b) Absatzreaktionsfunktion in zwei Zielmärkten (ZMs)

Abbildung 3.19: Absatzreaktionsfunktionen für zwei Zielmärkte (ZMs)

Die Grenzrate der Veränderung wird durch den Verlauf der Absatzreaktionsfunktion für jedes Gebiet angezeigt, wenn diese Absatzreaktionsfunktion für die einzelnen Gebiete erst einmal geschätzt werden konnte. Nehmen wir an, es bestehen zwei Absatzreaktionsfunktionen für zwei Zielmärkte, wie Abbildung 3.19(b) zeigt. Das Unternehmen möchte nun ein festgelegtes Gesamtbudget auf die beiden Zielmärkte verteilen, um seine Erträge zu optimieren. Bei gleichen Kosten pro Tonne in beiden Gebieten wird der Gesamtertrag maximiert, wenn der Gesamtumsatz maximiert wird. Das Budget ist dann optimal verteilt, wenn es so festgelegt wird, dass die marginalen Absatzveränderungen in beiden Zielmärkten gleich sind. Geometrisch zeigt sich das, wenn die Steigung der Tangenten an zwei bestimmten Punkten der beiden Absatzreaktionsfunktionen gleich und damit das Budget erschöpft ist. Abbildung 3.18(b) zeigt, dass ein Budget von 6 Mio. Euro mit 4,6 Mio. für ZM 1 und 1,2 Mio. Euro für ZM 2 optimal aufgeteilt wäre und so den maximalen Umsatz von 180 Mio. Euro bringen würde. Die Grenzrate in der Absatzreaktionsfunktion wäre dann in beiden Zielmärkten die gleiche.

Dem Prinzip der Zuteilung von Mitteln auf Zielmärkte, so dass die Grenzrate des Ertrags dort gleich ist, liegt eine Planungstechnik zugrunde, die *Zero-Base-Budgeting* genannt wird [9]. Der Manager für jeden Zielmarkt muss dann einen Marketingplan

erstellen und die zu erwartenden Umsätze schätzen, die mit Marketingmitteln unterschiedlicher Höhe zu erreichen wären wie z.B. 30 % weniger als im Vorjahr, das Gleiche wie im Vorjahr oder 30 % mehr als im Vorjahr. Ein Beispiel in Tabelle 3.9 zeigt an, was der Marketing-Manager eines Unternehmens bei unterschiedlichen Budgethöhen jeweils tun würde und wie sich das auf den Umsatz auswirken würde. Dann sehen sich übergeordnete Manager diese Aufstellung an, vergleichen sie mit den Aufstellungen anderer Produktmanager und bilden sich eine Meinung, ob und wie viel Mittel von einem Zielmarkt in den anderen verlagert werden sollen, wo die marginalen Veränderungen höher sind.

Die Ermittlung von Absatzreaktionsfunktionen kann zu erheblichen Veränderungen in der Marketingstrategie eines Unternehmens führen. So z.B. unterhielt eine Ölfirma Tankstellen in jeder größeren Stadt [10]. In vielen Marktgebieten hatte sie jedoch nur einen sehr geringen Anteil an allen vorhandenen Tankstellen. Das Management des Unternehmens stellte sich die Frage, ob es gut sei, eine so breit angelegte Auffächerungsstrategie zu betreiben. Man machte sich daran, eine Marktreaktionsfunktion zu erarbeiten. Zunächst wurde der Marktanteil des Unternehmens in jeder Stadt erfasst. Auch der Anteil des Unternehmens an den Marketingaufwendungen in jeder Stadt, repräsen-

Tabelle 3.9

Illustration des Zero-Base-Budgeting in der Marketingplanung

Budget (M)	Marketingplan	projizierter Absatz (Q)
1.400.000 Euro	Halten des Absatzes und des Marktanteils auf kurze Sicht wie folgt: Konzentration der Verkaufsbemühungen auf die größten Handelsketten, nur Fernsehwerbung, zwei Verkaufsförderungsaktionen im Jahr, starke Einschränkungen in der Marktforschung	60.000 Stück
2.000.000 Euro	Ausweitung des Marktanteils durch koordinierte Anstrengungen wie folgt: Verkäuferbesuch bei 80 % aller Einzelhandelsgeschäfte, Hinzunehmen von Zeitschriftenwerbung, Hinzunehmen von Displaymaterial am Point of Sale, drei Verkaufsförderungsaktionen pro Jahr	70.000 Stück
2.600.000 Euro	Markt und Marktanteil erweitern durch: zwei neue Produktgrößen, mehr Außendienstmitarbeiter, mehr Marktforschung, Aufstockung des Werbebudgets	90.000 Stück

tiert durch ihren dortigen Anteil an Tankstellen, wurde gemessen. Die Anteile an Tankstellen und die Marktanteile in den verschiedenen Städten wurden als Punkte in ein Diagramm eingetragen und eine Kurve wurde durch diese Punkte gezogen. Die Kurve zeigte eine S-Form wie in Abbildung 3.20. Damit war klar, dass ein niedriger Anteil an Tankstellen in einer Stadt einen noch niedrigeren Anteil im Absatzvolumen brachte. Die praktischen Konsequenzen: Das Unternehmen sollte sich entweder aus den schwachen Märkten zurückziehen oder sie ausbauen, z. B. auf 15 % aller Tankstellen. Statt in jeder Stadt einige wenige Tankstellen zu unterhalten, wäre es für die Ölfirma wirtschaftlicher, in einer geringeren Anzahl von Gebieten für einen größeren Anteil an Tankstellen zu sorgen. Eine solche Konzentrationsbewegung findet in der Tat statt. In der Vergangenheit versuchten die meisten Ölfirmen, national und international weit gefächert aufzutreten. Heute konzentrieren sich viele auf bestimmte Marktgebiete, wo sie eine Führungsrolle einnehmen wollen.

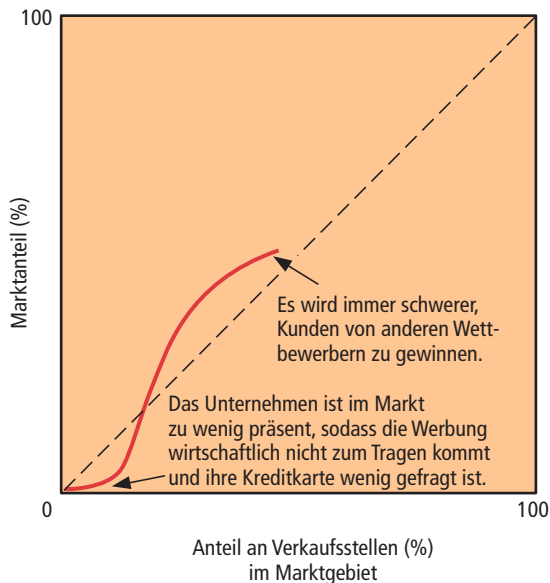


Abbildung 3.20: Marktanteil als Funktion des Anteils an Verkaufsstellen im Marktgebiet

3.10 Anmerkungen

- [1] Beispiele für empirische Untersuchungen unter Einsatz von bestpassenden Absatzreaktionsfunktionen finden sich bei: Doyle L. Weiss: Determinants of Market Share, in: *Journal of Marketing Research*, August 1968, pp. 290-295; Donald E. Sexton, Jr.: Estimating Marketing Policy Effects on Sales of A Frequently Purchased Product, in: *Journal of Marketing Research*, August 1970, pp. 338-347 und Jean-Jacques Lambin: A Computer On-Line Marketing Mix Model, in: *Journal of Marketing Research*, May 1972, pp. 119-126.

Ergänzung zu Anmerkung 1:

Neuere Studien wurden kritisch zusammengefasst in Dominique M. Haussens, Leonard J. Persons und Randall L. Schultz: *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990, Chapter 6.

- [2] Vgl. Russell Ackoff und James R. Emshoff: Advertising Research at Anheuser-Busch, in: *Sloan Management Review*, Winter 1975, pp. 1-15.
- [3] Vgl. Philip Kotler: A Guide To Gathering Expert Estimates, in: *Business Horizons*, October 1970, pp. 79-87.
- [4] Vgl. Gary L. Lilien, Philip Kotler und K. Sridhar Moorthy: *Marketing Models*, Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, 1992.
- [5] Vgl. Robert Ferber und P.J. Verdoorn: *Research Methods in Economics and Business*, New York: Macmillan, 1962, p. 535.
- [6] Vgl. Robert Dorfman und Peter O. Steiner: Optimal Advertising and Optimal Quality, in: *American Economic Review*, December 1954, pp. 826-836.
- [7] Vgl. Maurice Sasieni: *Pricing and Advertising for Profit*, Paper vorgetragen bei der Pennsylvania State University, October 1981.
- [8] Vgl. Donald C. Marschner: Theory versus Practice in Allocating Advertising Money, in: *Journal of Business*, July 1967, pp. 286-302.
- [9] Vgl. Paul J. Stonich: *Zero-Base Planning and Budgeting: Improved Cost Control and Resource Allocation*, Homewood, Ill.: Dow-Jones-Irwin, 1977.
- [10] Vgl. John C. Cardwell: Marketing and Management Science – A Marriage on the Rocks?, in: *California Management Review*, Summer 1968, pp. 3-12.