

Im vorliegenden Kapitel soll ein Überblick über wichtige Informationsgrundlagen der Marketingplanung gegeben werden. Die Fülle und Vielfalt entsprechender Quellen, «Gesetzmäßigkeiten» und Methoden soll durch die folgende Ordnung, die sich auch in der Gliederung dieses Kapitels niederschlägt, überschaubarer gemacht werden:

- Informationen allgemeiner Art (also nicht branchen- oder unternehmensspezifische), die für die Marketingplanung relevant sind (z. B. Produktlebenszyklus, Erfahrungskurveneffekt);
- Informationen, die die jeweilige Branche und die Entwicklung der Unternehmensumwelt betreffen (z. B. Wettbewerbsverhältnisse in der Branche, Hinzukommen ausländischer Wettbewerber durch Abbau staatlicher Handelsbarrieren);
- Informationen, die die Position des jeweiligen Unternehmens im Wettbewerb betreffen (z. B. Stärken und Schwächen des Unternehmens);
- Informationen, die einzelne Produkt-Märkte und Instrumente des Marketing betreffen (z. B. Absatzprognose für neue Produkte, Ergebnisse von Werbepretests).

2.1 Allgemeine Informationsgrundlagen der Marketingplanung

2.1.1 Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus hat natürlich zunächst Bedeutung im Rahmen der Produktpolitik, bestimmt aber auch in starkem Maße Überlegungen im Rahmen der strategischen Marketingplanung. Sein Name weist schon auf ein entscheidendes Merkmal des Produktlebenszyklus hin: Es geht hier um eine *dynamische Betrachtung*. Im Mittelpunkt steht also nicht die Analyse der Situation eines Produkts zu einem Zeitpunkt (z. B. dessen Marktanteil), sondern die Analyse von Veränderungen im Zeitablauf (z. B. Wachstum des Marktanteils).

Den in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Darstellungen des Produktlebenszyklus liegen meist die folgenden Annahmen zugrunde (DAY 1986, S. 59):

- Die Existenz von Produkten am Markt ist zeitlich begrenzt.
- Die Entwicklung der Verkaufszahlen hat einen S-förmigen Verlauf bis zum Erreichen einer gewissen Sättigung und einem darauf folgenden Rückgang.
- Bestimmte markante Punkte der Lebenszykluskurve (z. B. Wendepunkte) werden oftmals zur Identifizierung und Abgrenzung bestimmter Phasen verwendet, wobei zumindest die Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang unterschieden werden.
- Die einem Produkt zuzuordnenden Deckungsbeiträge steigen in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus und fallen später.

Natürlich gibt der Lebenszyklus keinen fest vorgegebenen Verlauf der Umsatzentwicklung eines Produkts an. Dann wären ja Marketingmaßnahmen, zum Beispiel im Bereich der Kommunikation, überflüssig beziehungsweise sinnlos. In vielen Darstellungen wird deshalb die Möglichkeit der Verlängerung des Produktlebenszyklus durch unterschiedliche Marketingmaßnahmen explizit berücksichtigt. Eine einfache Darstellung eines Produktlebenszyklus mit vier Phasen findet sich in Abb. 2.1.

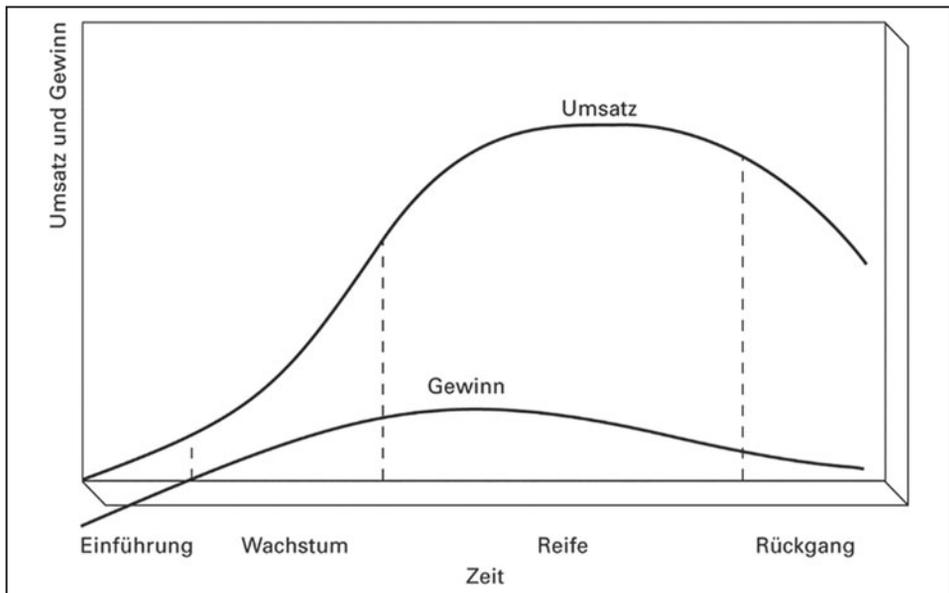


Abb. 2.1 Umsatz- und Gewinnverlauf im Lebenszyklus
(KOTLER/KELLER 2012, S. 332)

Die Phasen des Produktlebenszyklus

In der *Einführungsphase* eines Produkts muss man mit relativ niedrigen Umsätzen rechnen, da das Produkt noch nicht hinreichend bekannt und der Verkauf erst im Aufbau

begriffen ist. Zudem fallen hohe Kosten für Werbung und Verkauf sowie relativ hohe Produktionskosten an. In Verbindung mit geringen Umsätzen ergeben sich daraus negative Deckungsbeiträge.

Die Schnelligkeit der Ausbreitung eines neuen Produkts und damit die Dauer der Einführungsphase hängen unter anderem ab von:

- Der Größe des durch die Kunden wahrgenommenen Vorteils des neuen Produkts gegenüber existierenden Produkten,
- der Unsicherheit der potenziellen Käufer hinsichtlich der Funktionserfüllung des neuen Produkts (wahrgenommenes Risiko),
- der Bindung der Kunden an bisherige Produkte beziehungsweise deren Lieferanten,
- dem Informationsstand der potenziellen Kunden hinsichtlich des neuen Produkts und seiner Vorzüge, sowie
- der Erhältlichkeit des neuen Produkts (Distributionsgrad).

Aus diesen genannten Aspekten lassen sich auch Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung der Einführungsphase beziehungsweise für deren Verkürzung ableiten.

In der *Wachstumsphase* beginnen die Marketingmaßnahmen «zu greifen», die Umsätze steigen stark an und die Deckungsbeiträge erreichen schnell den positiven Bereich, nicht zuletzt auch, weil der Wettbewerb sich erst gegen Ende der Wachstumsphase verschärft.

Bei der Ausbreitung neuer Technologien spielt es oft eine wichtige Rolle, dass sich in dieser Phase Standards herausbilden. Beispiele dafür sind Betriebssysteme für Computer oder Mobiltelefone und – früher – die Aufzeichnungstechniken, Formen von Kassetten usw. bei Videorecordern. Nachdem in der Einführungsphase einer Technologie unterschiedliche Hardware und Betriebssysteme sowie die ungewissen Überlebenschancen kleiner innovativer Anbieter Unsicherheit bei den potenziellen Anwendern schaffen, ändert sich dieses nach der Durchsetzung eines Standards grundlegend. Mit einer solchen Produktstandardisierung geht häufig ein Anbieter-Shake-Out einher, also das Ausscheiden von Anbietern. Die Produktstandardisierung führt einerseits dazu, dass die Fertigung wirtschaftlicher werden kann. Noch wichtiger ist jedoch die Verringerung der Kaufhemmnisse gegenüber dem neuen Produkt, welche durch eine Reduktion der Unsicherheit der Kunden erreicht werden kann, was natürlich den Absatz beflügelt.

Die *Reifephase* ist durch stagnierende bis rückläufige Umsätze und Deckungsbeiträge gekennzeichnet. Ursache dafür sind einerseits Sättigungserscheinungen im Absatzmarkt und andererseits verschärfter Wettbewerb unter einer größeren Zahl von Anbietern, die teilweise verbesserte Produkte auf den Markt bringen.

Eine Schwächung der Position des Anbieters, und daraus resultierende sinkende Erträge in der Reifephase, ist unter anderem durch folgende Gesichtspunkte zu erklären:

- Mit zunehmender Produktvertrautheit und damit einhergehender sinkender Unsicherheit bei den Käufern werden die Bindungen an (etablierte) Lieferanten schwächer und der Wechsel zu Anbietern mit niedrigeren Preisen wird wahrscheinlicher.

- Im Übergang von der Wachstumsphase zur Reifephase können bei den Anbietern Überkapazitäten entstehen, die zu einem verschärften Wettbewerb führen.
- Bei einem stagnierenden Markt können Anbieter nur noch dadurch Wachstum erzielen, dass sie Wettbewerbern Marktanteile abnehmen, was zu entsprechendem Konkurrenzdruck führen kann.

Während der *Rückgangsphase* sinken die Umsätze deutlich ab, weil neue Produkte oder veränderte Kundenwünsche zu einer verringerten Nachfrage führen. Stark verringerte Nachfrage und gleich bleibend scharfer Wettbewerb, der sich auch in Preiskämpfen äußert, ergeben weiter sinkende Deckungsbeiträge.

Am Ende der Rückgangsphase steht die Elimination des Produkts. Eine solche Entscheidung lässt sich zum angemessenen Zeitpunkt leichter durchsetzen, wenn ein Unternehmen die zentrale Botschaft des Produktlebenszyklus beachtet und rechtzeitig (bevor ein Produkt die Rückgangsphase erreicht) ein neues Produkt eingeführt hat, das zum Umsatzträger geworden ist. Dabei zeigt sich auch der tiefere Sinn des Begriffs Lebenszyklus: An die Stelle eines alten, eliminierten Produkts ist ein neues getreten.

Anhand einiger Beispiele, die von den Autoren nach mehr oder minder subjektiver Einschätzung auf dem Stand von 2013 ausgewählt wurden, sollen die Phasen des Produktlebenszyklus illustriert werden (siehe Abb. 2.2).

Phase des Produktlebenszyklus	Produkt / Produktgruppe
Einführung	Elektro-Autos
Wachstum	Smartphones
Reife	Waschmaschinen
Rückgang	Tageszeitungen

Abb. 2.2 Beispiele zum Produktlebenszyklus

Der *Nutzen des Produktlebenszyklus* zeigt sich gerade im Zusammenhang mit der strategischen Marketingplanung. Dabei geht es ja weniger um exakte Absatzprognosen, sondern eher um das Verständnis strategischer Situationen und die Entwicklung angemessener Strategien und Maßnahmen. Insofern kann die eher begrenzte empirische Bestätigung der Einzelheiten des Verlaufs des Produktlebenszyklus dessen grundsätzliche Aussagekraft hier nicht entscheidend beeinträchtigen. Vor dem Hintergrund der im Vergleich zur Realität extrem einfachen Struktur des Lebenszyklus kann es auch nicht überraschen, dass dieses Konzept sowohl theoretisch als auch empirisch schon länger in Frage gestellt wurde (z. B. GARDNER 1987). Gleichwohl besteht die Nützlichkeit des Produktlebenszyklus vor allem darin, dass damit (idealtypisch) Veränderungen der Nachfrage und des Wettbewerbs sowie deren Ursachen im Zeitablauf zusammenfassend dargestellt werden. Daraus lassen sich dann Ansatzpunkte für Aktionen und Reaktionen des Anbieters ableiten. Ein entspre-

chendes Beispiel sind die typischen marktbezogenen Zielsetzungen, die HOMBURG (2012, S. 448) für die verschiedenen Phasen formulieren:

- Einführungsphase: «Etablieren am Markt»,
- Wachstumsphase: «Marktdurchdringung»,
- Reifephase: «Behauptung der Marktposition»,
- Rückgangsphase: «Position «ausschlachten»».

Zwei der gängigsten Implikationen des Produktlebenszyklus sind die Folgenden: Natürlich müssen Produkte/Geschäftsfelder, die in späteren Perioden die Rentabilität des Unternehmens sichern sollen, frühzeitig entwickelt und am Markt durchgesetzt werden bevor der Lebenszyklus der bisherigen Produkte endet. Hinzu kommt die verbreitete Erfahrung, dass Unternehmen eine starke Position am leichtesten in frühen Phasen der Marktentwicklung gewinnen können. Dafür ist vor allem die Steigerung der Nachfrage durch neue Abnehmer in diesen Phasen ausschlaggebend, wodurch der Verdrängungswettbewerb gegenüber Konkurrenten weniger hart ist.

2.1.2 Erfahrungskurve

Die so genannte *Erfahrungskurve* hat vor allem durch entsprechende empirische Untersuchungen der *Boston Consulting Group* starke Beachtung im Bereich der strategischen Planung gefunden. Wie der Name schon andeutet, geht man davon aus, dass mit zunehmender Erfahrung bei der Herstellung und Vermarktung eines Produkts die Stückkosten sinken. Von Seiten der Boston Consulting Group hat man sogar versucht, diesen Effekt zu quantifizieren: «Mit der Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmengen gehen die auf die Wertschöpfung bezogenen Stückkosten eines Produkts potenziell um 20 bis 30 Prozent zurück.» (HENDERSON 1984, S. 19). In empirischen Untersuchungen haben sich auch andere als die von Henderson für typisch gehaltenen Rückgangsraten ergeben. Die Aussagekraft der Erfahrungskurve wird davon aber nicht berührt.

In der Abb. 2.3 wird der Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Stückkosten und dem durch die Maßgröße «kumulierte Menge» operationalisierten Anwachsen der gesammelten Erfahrung bei der Herstellung und Vermarktung eines Produkts gezeigt. Besonders hingewiesen werden muss darauf, dass sich die kumulierte Menge auf den gesamten Zeitraum seit Aufnahme des betreffenden Produkts in das Leistungsprogramm des Unternehmens bezieht, im Gegensatz zu den so genannten «Economies of Scale», wo die produzierte Menge pro Zeiteinheit (z. B. pro Jahr) im Mittelpunkt der Betrachtung steht (siehe Abschnitt 2.1.3). Die Kosten beziehen sich nur auf den Teil der gesamten Stückkosten, der durch die Wertschöpfung im Unternehmen entstanden ist, also nicht auf die Kosten für eingekauftes Material, Bauteile, Dienstleistungen usw.

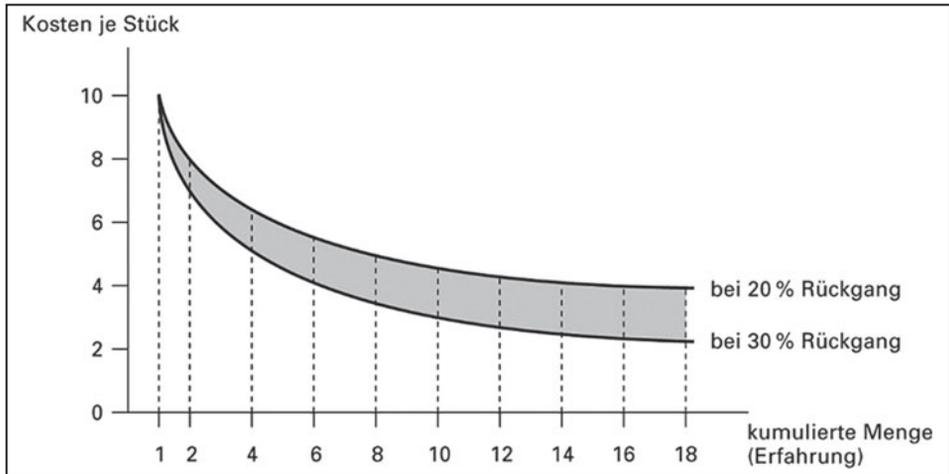


Abb. 2.3 Beispiel einer Erfahrungskurve mit linear eingeteilten Koordinaten
(BECKER 2013, S. 423)

Ferner wird eine Inflationsbereinigung der Kostengrößen unterstellt. In Abb. 2.3 wird ein Beispiel einer Erfahrungskurve gezeigt, dem die eingangs dieses Abschnitts genannte Hypothese von HENDERSON (1984) zugrunde liegt, dass bei Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die Stückkosten um 20 bis 30 Prozent sinken.

Was können nun die Gründe für den Erfahrungskurveneffekt sein? Als wichtigste Ursachen für einen solchen Effekt werden genannt:

- *Lerneffekte*

Mit Lerneffekten meint man die vielfältigen Vorgänge, bei denen durch häufige Wiederholung der gleichen Tätigkeit die Effizienz steigt, weil die Tätigkeit schneller ausgeführt werden kann, Fehler sich verringern, Arbeitsabläufe besser gestaltet werden und eventuell eine weitergehende Spezialisierung möglich wird. Diese Aspekte sind im Zusammenhang mit Fertigungsabläufen besonders leicht nachvollziehbar, sie sind aber auch in anderen Bereichen wirksam, beispielsweise in Forschung und Entwicklung oder bei der Einführung neuer Produkte. BESANKO et al. (2004, S. 95) weisen ergänzend darauf hin, dass sich Lerneffekte nicht nur auf Kosten, sondern auch auf die Produktqualität auswirken können.

Lerneffekte in der Produktion

(BARNEY/HESTERLY 2008, S. 121)

«Das Lernkurven-Modell beruht auf der empirischen Beobachtung, dass die Kosten der Herstellung einer Output-Einheit mit dem Wachstum der hergestellten Menge fallen. Diese Beziehung wurde zum ersten Mal bei Produktionsprozessen vor dem zweiten Weltkrieg beobachtet. Die Untersuchungen zeigten, dass die Arbeitskosten pro Flugzeug bei jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um 20 Prozent sanken. Ein ähnlicher Verlauf wurde in zahlreichen Branchen beobachtet, u. a. im Schiffbau, bei Computern, Raumfahrzeugen und Halbleitern.»

- *Neue Produktionstechnologien*

Neue Produktionstechnologien, zum Beispiel in Form von Fertigungsautomatisierung, haben in vielen Branchen zu dramatisch sinkenden Kosten geführt. So hat in der Halbleiter-Industrie die Entwicklung der Produktionstechniken (in Verbindung mit Lerneffekten, die zu einer deutlichen Reduzierung der Ausschussraten führt) zur Folge gehabt, dass die Preise für Bauteile innerhalb weniger Jahre auf einen Bruchteil der Einführungspreise absanken.

Neue Produktionstechnologien für Kartoffel-Chips

(DAY 1986, S. 31)

Einem amerikanischen Hersteller von Kartoffel-Chips gelang es, bei der Herstellung die Trocknung der Kartoffel-Chips in einem kontinuierlichen Prozess und nicht mehr partienweise vorzunehmen. Dadurch wurden beachtliche Kostensenkungen beim Erhitzungsverfahren und bei der Qualitätskontrolle erreicht.

- *Veränderungen des Produkts*

Oftmals ist es möglich, die Stückkosten für ein im Wesentlichen unverändertes Produkt dadurch zu senken, dass Werkstoffe durch billigere ersetzt werden, die Zahl der Bauteile verringert oder die Montage des Produkts vereinfacht wird, beispielsweise durch den Ersatz von Schraubverbindungen durch Steckverbindungen.

Kostensenkungen durch Produktveränderungen in der US-Automobilindustrie

(AAKER 2005, S. 178)

«Die Vereinfachung von Produkten kann die Kosten stark reduzieren. Beispielsweise ist die Zahl der Teile bei Türschlössern amerikanischer Automobile von 17 im Jahre 1954 auf 4 im Jahre 1974 gesunken. Die Kosten für den Mechanismus sanken real um fast 75 % während dieses Zeitraums. Diese Kostensenkung wird auf nicht weniger als 20 verschiedene Produktverbesserungen zurückgeführt, zu denen Fortschritte in der Metallurgie und Gießtechnik gehörten.»

Aus dem Verlauf von Erfahrungskurven lassen sich einige Gesichtspunkte entnehmen, die für die Festlegung von Marketingstrategien relevant sein können (sofern in den entsprechenden Fällen die Erfahrungskurve Gültigkeit hat, siehe unten). Große Bedeutung hat für die Entwicklung so genannter Normstrategien, dass aus der Erfahrungskurve das Bestreben abgeleitet werden kann, Marktführer zu werden: Unternehmen mit dem höchsten Marktanteil erreichen – zumindest nach einiger Zeit – die größte kumulierte Produktionsmenge und damit die geringsten Stückkosten, woraus wiederum die größte Ergebnisspanne resultiert, die zur Sicherung der Marktposition über entsprechende Marktinvestitionen und/oder (immer noch kostendeckende) Preissenkungen genutzt werden kann. Auch manche

Bemühungen von Unternehmen, die eigenen Märkte auszuweiten und die produzierten/abgesetzten Mengen zu steigern, (z. B. im Zusammenhang des internationalen Marketing) können im Hinblick auf den Erfahrungskurveneffekt interpretiert werden. Letztlich ist noch darauf zu verweisen, dass strategische Entscheidungen (z. B. eine längerfristig orientierte Preispolitik) dadurch beeinflusst werden können, welche (groben) Schätzungen der langfristigen Kostenentwicklung auf Grundlage der Erfahrungskurve vorgenommen werden, und dass ein früher Markteintritt zu Vorteilen bezüglich des Erfahrungskurveneffekts führen müsste, da später folgende Anbieter anfangs höhere Stückkosten haben (wegen ihrer geringeren kumulierten Menge/Erfahrung).

Am Ende dieses Abschnitts noch einige Hinweise zur *Kritik am Erfahrungskurvenkonzept* und den Begrenzungen seiner Aussagemöglichkeiten. Es ergibt sich bei der Anwendung eine beachtliche Zahl von Messproblemen. So muss man sich fragen, was eigentlich unter «einem Produkt» verstanden wird. Ist es nur ein bestimmtes Produkt, das über eine bestimmte Zeit völlig unverändert angeboten wird, oder eine ganze Serie von Einzelprodukten, die im Zeitablauf verändert (modernisiert, verbessert) werden? Weiterhin dürfen die bekannten Probleme der Erfassung und Zurechnung von Kosten nicht außer Acht gelassen werden. Auch die Hypothese, dass Erfahrung nur durch eine Steigerung der kumulierten Produktionsmenge zustande kommt, ist zweifelhaft. So lässt sich Erfahrung durch vielerlei Arten des Informationstransfers, beispielsweise durch Übernahme von Personal aus anderen Unternehmen, substituieren. Letztlich ist noch darauf zu verweisen, dass sich die Erfahrungskurve auf ein Kostensenkungspotenzial bezieht, zu dessen Realisierung es besonderer Anstrengungen im Unternehmen bedarf.

2.1.3 Economies of Scale und Economies of Scope

Vom Erfahrungskurveneffekt zu trennen sind die *Economies of Scale* (Betriebsgrößensparnisse) und die *Economies of Scope*. Bei ersteren geht es um die Reduzierung der Stückkosten, die durch größere Ausbringungsmengen möglich werden. Auch bei *Economies of Scope* geht es um Kostenvorteile, die aber nicht durch größere Mengen, sondern durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z. B. Marken, Distributionskanäle, Know-how) für verschiedene Geschäftsfelder entstehen. Die Erfahrungskurve bezog sich auf die Reduzierung der Stückkosten bei wachsenden kumulierten Produktionsmengen, hier geht es um Kostensenkung bei größeren Produktionsmengen pro Zeiteinheit beziehungsweise bei einer größeren Zahl von Produkten, für die die gleichen Ressourcen genutzt werden.

Zunächst zu den *Economies of Scale*: Die wohl offensichtlichste Ursache dafür dürfte in der Verteilung von Fixkosten liegen, also von Kosten, deren Höhe von der Ausbringungsmenge unabhängig ist. Ein typisches Beispiel dafür sind die Entwicklungskosten eines Produkts: Der entsprechende Betrag fällt unabhängig von der Anzahl später produzierter (und verkaufter) Einheiten an. Mit wachsender Menge sinkt natürlich dieser Kostenanteil pro Stück. Dieser Aspekt dürfte vor allem in Branchen mit sehr hohen Kosten für Forschung und Entwicklung (z. B. Automobile, Flugzeuge, Medikamente) beachtlich sein. Ein weiteres Beispiel bietet die Telekommunikationsbranche, die Netze aufbauen und unterhalten muss, deren Kosten praktisch unabhängig von der Intensität ihrer Nutzung sind.

Beim Marketing können sich Economies of Scale vor allem beim Verkaufssystem und bei der Kommunikationspolitik ergeben, wo jeweils ein bestimmtes Volumen gegeben sein muss, um im Markt erfolgreich agieren zu können.

Weitere Ursachen für Economies of Scale können die weiter gehende Spezialisierung und/oder Automatisierung von Tätigkeiten sein. Vorteile von der Spezialisierung sind zu erwarten, wenn bei großen Produktionsmengen die Arbeitsteilung zunimmt und die einzelnen Arbeiten effizienter ausgeführt werden. Mit der Automatisierung ist in der Regel Kapitaleinsatz verbunden, der erst wirtschaftlich ist und zu geringeren Stückkosten führt, wenn entsprechend große Produktionsmengen erreicht werden. Am deutlichsten lassen sich diese beiden Aspekte beim Vergleich von handwerklicher und industrieller Produktionsweise erkennen.

Eine eher technisch zu begründende Möglichkeit für die Entstehung von *Economies of Scale* besteht darin, dass der Zusammenhang zwischen den Kosten von Produktionsanlagen und ihrer Kapazität oftmals nicht linear verläuft. Vielmehr ist es häufig so, dass beim Vergleich zweier Anlagen mit einfacher und doppelter Kapazität letztere keineswegs mit doppelten Erstellungs- und Betriebskosten verbunden sein muss. Auch Laien können das am Beispiel einer Pipeline leicht nachvollziehen.

Beispiele zum Zusammenhang von Kosten und Kapazität

(CZEPIEL 1992, S. 156)

«Die Investitionssumme, die für eine Fabrik (oder einen Teil einer Produktionsanlage) benötigt wird, verdoppelt sich nicht, wenn sich ihre Kapazität (gemessen in Output-Größen) verdoppelt. Bei Prozess-Technologien, wie bei Chemikalien, Benzin (und zunehmend Halbleitern) gilt beispielsweise die Faustregel, dass Investitionskosten um den Faktor 2^a steigen, wobei a zwischen 0,6 und 0,8 schwankt. Bei einem Wert von 0,6 für a wären die Kosten einer doppelt so großen Anlage nur 1,52 mal so hoch wie die der kleineren Anlage. Die Investitionssumme pro Einheit der Ausbringungsmenge wäre deswegen etwa 25 Prozent geringer als bei der kleineren Anlage ($1,52 / 2 = 0,76$ vs. $1 / 1 = 1$). In extremen Fällen können bei Prozess-Technologien solche größeren Anlagen mit nicht mehr Bedienungspersonal betrieben werden als die kleineren, was die Arbeitskosten pro Einheit halbiert.»

CZEPIEL geht in seinem obigen Zahlenbeispiel von voller Kapazitätsauslastung aus.

Letztlich ist noch darauf zu verweisen, dass Unternehmen mit großen Ausbringungsmengen oftmals eine starke Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und Kunden haben, was zu relativ niedrigen Einkaufs- beziehungsweise relativ hohen Verkaufspreisen führen kann. Auf diese Aspekte wird im Abschnitt 2.2.2 noch eingegangen.

Den Kostenvorteilen großer Anbieter können auch bestimmte Nachteile («*Diseconomies of Scale*», siehe BESANKO et al. 2007, S. 91 ff.) gegenüber stehen. BESANKO et al. nennen in diesem Zusammenhang (neben anderen Aspekten) das Problem der Bürokratisierung und Schwerfälligkeit großer Unternehmen sowie spezielle Ressourcen (z. B. Know-how im Bereich Forschung und Entwicklung, Personalentwicklung, Management-Kapazität), bei denen angesichts des Umfangs der Unternehmenstätigkeit Knappheit entstehen kann.

Nun zu den eingangs schon gekennzeichneten *Economies of Scope*: Dabei geht es um die Kostenvorteile durch Nutzung von Ressourcen für mehrere Geschäftsfelder oder Produkte. Zwei typische Arten von *Economies of Scope* («Scope» = Betätigungsfeld, Bereich) seien hier skizziert:

- Im Zusammenhang mit *Economies of Scale* ist schon die Verteilung von Entwicklungskosten auf eine große Zahl produzierter Einheiten angesprochen worden. Hier (bei *Economies of Scope*) steht aber der Aspekt im Vordergrund, dass ein bestimmtes Know-how in der Produktentwicklung für unterschiedliche Arten von Leistungen eines Unternehmens genutzt werden kann. So wendet beispielsweise Canon seine Fähigkeiten in den Bereichen Optik, Elektronik und Mechanik bei unterschiedlichen Produktarten wie Kameras, Laserdruckern und Kopierern an. In diesem Zusammenhang sei auch auf die so genannten Kernkompetenzen hingewiesen, auf die im Abschnitt 3.1.3 noch eingegangen wird.
- Häufig ist auch die Nutzung etablierter Marken für unterschiedliche (oftmals neue) Produkte. Dabei geht es darum, Aufwand und Risiko der Einführung neuer Marken zu vermeiden, indem ein neues Produkt von Bekanntheit und Image eines bestehenden, erfolgreichen Produkts profitiert. Man spricht in solchen Fällen von «Markendehnung» (ESCH 2012, S. 14 f.) oder von «Markentransfer» (BAUMGARTH 2008, S. 157 ff.). Klassische Beispiele dafür bieten die Marken Nivea und Melitta. Bei ersterer ist die ursprünglich nur für eine Creme verwendete Marke auf eine Vielzahl mehr oder weniger ähnlicher Produkte übertragen worden. Am Beispiel Melitta werden auch die Grenzen einer solchen Vorgehensweise deutlich. Unter dieser Marke wurden früher – ausgehend vom Produkt Kaffeefilter – immer mehr Produkte (Kaffee, Geschirr, Haushaltsfolien usw.) angeboten. Als dann auch Melitta-Müllbeutel im Sortiment waren, zeigten sich – wie man leicht nachvollziehen kann – Probleme hinsichtlich des im Zusammenhang mit dem Bereich Kaffee eher auf Genuss ausgerichteten Melitta-Images. Inzwischen hat man deswegen für die verschiedenen Produktgruppen separate Marken (z. B. Swirl, Toppits) etabliert.

Beispiel für die Nutzung von Kompetenzen für unterschiedliche Produkte am Beispiel von NEC

(PRAHALAD/HAMEL 1991, S. 67)

«Mit der Zeit stieß man darauf, dass sich die Geschäftsfelder Computer, Fernmeldegeräte und Komponenten (auch Chips) immer mehr überschneiden, so dass es nahezu unmöglich wurde, sie überhaupt noch auseinander zu halten. Darin, so erkannte man, müssten enorme Chancen für jedes Unternehmen liegen, das über die Kompetenzen verfügt, alle drei Märkte zu bedienen.

Die NEC-Spitze bestimmte nun die Halbleiter zum wichtigsten «Kernprodukt» des Konzerns. Man schloss daraufhin eine Unzahl strategischer Allianzen – 1987 waren es bereits über 100 –, um die erforderlichen Kompetenzen so schnell und kostengünstig wie möglich aufzubauen.»



<http://www.springer.com/978-3-8349-3213-6>

Marketingplanung

Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und
Geschäftsfeldplanung

Tomczak, T.; Kuß, A.; Reinecke, S.

2014, X, 293 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3213-6