

Teil III: Strategisches Marketing

1 Marketing-Ziele

Die Analyse der strategischen Ausgangslage sowie Prognose- und Projektionsverfahren bilden die Grundlage zur Entwicklung von Zielen. Im Rahmen der strategischen Planung stehen Unternehmens- und Marketing-Ziele wiederum in enger Beziehung zur Formulierung und Ableitung von Strategien.

Zielsysteme lassen sich als **Hierarchie** unterschiedlich stark konkretisierter Ebenen darstellen (vgl. Abb. 33). Die übergeordneten Ziele stellen dabei Leitlinien für die Festlegung der Zielsetzungen auf der nachfolgenden Stufe dar; umgekehrt besteht zwischen den Zielebenen eine Mittel-Zweck-Beziehung in dem Sinne, dass nachgeordnete Ziele stets als Mittel zur Erreichung übergeordneter Zwecksetzungen anzusehen sind. Zielsysteme weisen also eine vertikale und horizontale Ordnung auf, wobei ihre Komplexität deutlich von der zugrunde liegenden Unternehmensstruktur (Klein- resp. Großunternehmung, wenige resp. ausdifferenzierte Tätigkeitsbereiche usf.) beeinflusst wird. Nachfolgend sind zunächst die einzelnen Zielebenen kurz zu beschreiben.

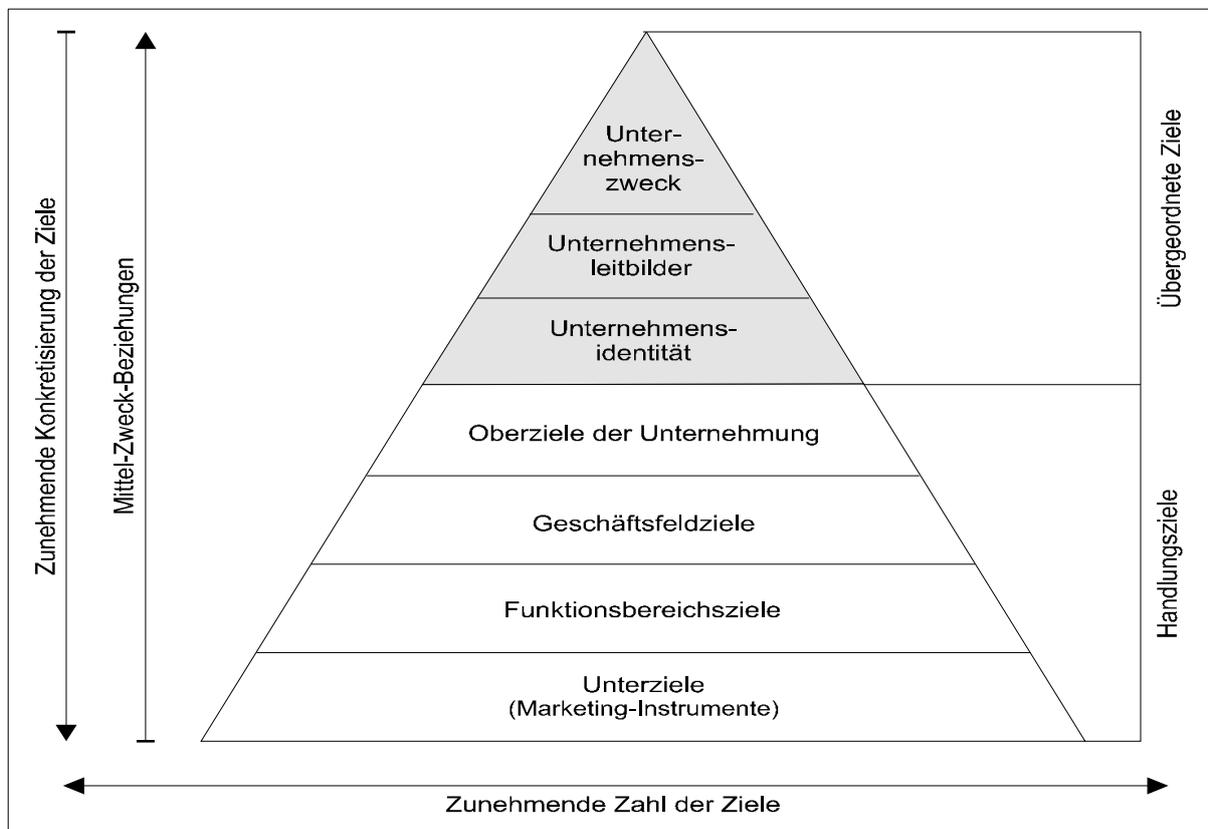


Abb. 33: Hierarchie der Zielebenen (in Anlehnung an Becker 1998, S. 28)

Der **Unternehmenszweck** (auch: Unternehmensphilosophie, -vision, Business Mission) beinhaltet die allgemeinen Werte und Zielvorstellungen des Unternehmens und bildet damit den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines konsistenten Zielsystems. Viele Unternehmen und Unternehmensgründer haben/hatten eine Vision: Henry FORD glaubte an die Automobilisierung der ganzen Gesellschaft, Steve JOBS an den einfachen Computer für Jedermann. Solche Visionen bilden den Antrieb und die Orientierung für das unternehmerische Handeln sowie für die Konzeptionierung von Marketing-Zielen und deren Umsetzung; gleichzeitig ermöglichen sie eine Identifikation der Mitarbeiter und schaffen im besten Fall Motivationskräfte zur Erzielung von Wettbewerbsvorsprüngen. Ihren kompakten Ausdruck findet die Unternehmensvision häufig in einer Kompetenzaussage, die in Sloganform eine kurze, unverwechselbare und einprägsame Darstellung des Problemlösungsbeitrags der Organisation liefert.

Die Unternehmensphilosophie wird im Allgemeinen in den **Unternehmensleitbildern** konkretisiert (http://www.netzwerk-ampel.de/fileadmin/redaktion/zukunft_unternehmen/downloads_Leitbilder/KPMG_Unternehmensleitbilder.pdf). Diese können sich einmal auf die Unternehmensverfassung, die Organisation oder auf die Managementsysteme beziehen und damit die interne Orientierung ansprechen. Der zweite Schwerpunkt ist die Marktausrichtung, z. B. durch die Festlegung von Kernkompetenzen, Marktfeldern und anvisierten Kundengruppen.

<p>Konzentration auf das Wesentliche</p>	<p>Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, nur Produkte anzubieten, die den Verbrauchern einen größtmöglichen Nutzen bieten. Dabei fühlen wir uns verpflichtet, die Waren in bestmöglicher Qualität zu konstant niedrigen Preisen anzubieten. Und wenn wir eine Möglichkeit zur Preissenkung sehen, dann setzen wir sie um. Das alles erreichen wir durch die konsequente Konzentration auf das Wesentliche:</p> <p>Konzentriertes Sortiment: Wir vertreiben rund 700 Basisartikel des täglichen Bedarfs und zweimal wöchentlich wechselnde Angebote von jeweils ca. 20 bis 30 Aktionsartikeln. Der schnelle Warenumschlag garantiert immer frische Angebote.</p> <p>Kompromisslose Qualitätsphilosophie: Ständige eigene Qualitätskontrollen und laufende zusätzliche Kontrollen in Lebensmittellabors stellen die Qualität unserer Waren dauerhaft sicher. Unsere hohen Qualitätsansprüche spiegeln sich auch in der Auswahl unserer Lieferanten wider.</p>
---	---

	<p>Rationelles Verkaufssystem: Unsere Produktpräsentation ist übersichtlich und in allen Filialen identisch. So können wir die Kosten gering halten und unsere Kunden müssen ihre Produkte nicht suchen – egal in welcher Filiale sie gerade einkaufen.</p> <p>Verantwortungsbewusstes Management: Durch unsere dezentrale Struktur wird Verantwortung weitgehend delegiert. Flache Hierarchien sind bei uns Prinzip. Unsere Führungskräfte zeichnen sich durch hohes Verantwortungsbewusstsein und große Entscheidungskompetenz aus.</p>
Hochwertige Eigenmarken statt Markenartikel	<p>Aus Gründen der Unabhängigkeit verzichten wir weitgehend auf den Verkauf von Markenartikeln. ALDI SÜD setzt konsequent auf den Ausbau von Eigenmarken, wie zum Beispiel dem Waschmittel "Tandil", [...]. Mit unseren eigenen Marken können wir Qualität besser steuern, kontrollieren und zu günstigen Preisen anbieten. Unser Ziel ist es, dauerhaft Top-Qualität zu günstigen Preisen anzubieten. So können wir unseren Kunden ein verlässlicher Partner sein.</p>

Abb. 34: Unternehmensphilosophie von Aldi-Süd (2009) (Quelle: <http://www.aldi-sued.de/de/html/company/philosophie.htm>)

Ein ausformuliertes Leitbild ist insbesondere in Situationen des Wandels und den häufig damit einhergehenden Richtungsstreitigkeiten von Bedeutung. So wird im o. g. Beispiel durch die Festlegung auf die angestammten Technologiefelder und eine hohe Produktqualität eine wichtige Vorentscheidung über zukünftige Betätigungsbereiche getroffen. Unternehmensgrundsätze können eine diskursive Auseinandersetzung um die unternehmenspolitische Ausrichtung anstoßen und dadurch eine wichtige Orientierungsfunktion für alle Mitarbeiter erfüllen. Bei vielen größeren Unternehmen werden in einem erweiterten Leitbild die abstrakten Gesamtziele für die einzelnen Geschäftsfelder und für spezielle Themenbereiche konkretisiert. Von besonderer Bedeutung sind dabei Verhaltensgrundsätze gegenüber externen Anspruchsgruppen oder im Rahmen allgemeiner gesellschaftlicher Verpflichtungen z. B. Umweltleitlinien, soziale Verantwortung.

In direkter Beziehung zur Unternehmensvision und zu den Leitlinien steht die Bestimmung der **Unternehmensidentität**. Diese auch als **Corporate Identity (CI)** oder Unternehmenspersönlichkeit bezeichnete Zielebene bezieht sich auf Fragen des Erscheinungsbildes, des Verhaltens und der Kommunikation. Im besten Fall vermittelt der sog. Identitäts-Mix ein prägnantes Unternehmensbild, das frei von Widersprüchlichkeiten oder Brüchen der Innen- und Außendarstellung dient.

Der Identitäts-Mix besteht aus den Handlungsfeldern Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communications. Das **Corporate Design** bezieht sich auf die symbolische Identitätsvermittlung durch einen abgestimmten Einsatz der visuellen Elemente des Erscheinungsbildes, z. B. im Rahmen der Gestaltung des Firmenzeichens, des Logos, der Hausfarben oder der Firmenarchitektur. Unter **Corporate Behavior** versteht man die schlüssige und identitätstiftende Ausrichtung aller Handlungsweisen der Unternehmensangehörigen im Innen- und Außenverhältnis. Hierzu zählt auch das Führungs- und Sozialverhalten. Schließlich meint **Corporate Communications** die konfliktfreie und prägnante Kombination der gesamten Kommunikationspolitik von der Absatz- und Personalwerbung über die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zur Messebeteiligung oder zur Gestaltung von Selbstdarstellungen und Hauszeitschriften.

Oberziele der Unternehmung (auch: Unternehmensziele, Corporate Goals, Objectives) bilden die Vorgaben für die Strategischen Geschäftsfelder und die Funktionsbereiche. In marktwirtschaftlich-kapitalistischen Systemen ist der Gewinn bzw. die Rentabilität die zentrale Kategorie, die den Fortbestand des Unternehmens auf Dauer sichert. Bei börsennotierten Unternehmen erwartet der Kapitalmarkt Kurssteigerungen und hohe Dividende.

Die Zielforschung hat jedoch gezeigt, dass daneben auch andere Ziele verfolgt werden, wenn diese als kompatibel mit dem (langfristigen) Gewinnziel anzusehen sind. Folgende Unternehmensziele lassen sich danach unterscheiden:

- Marktgerichtete Ziele: Langfristige Wettbewerbsfähigkeit, Umsatz, Absatz, Marktanteil, Kundentreue, Verdrängung von Konkurrenten usf.,
- Finanzielle Ziele: z. B. Kreditwürdigkeit, Liquidität, Selbstfinanzierungsgrad,
- Soziale Ziele (in bezug auf die Mitarbeiter): Arbeitszufriedenheit, Einkommen und soziale Sicherheit, soziale Integration, persönliche Entwicklung u. Ä.,
- Prestigeziele: z. B. Unternehmensgröße, Unabhängigkeit, Image, politischer Einfluss und
- Nachhaltigkeitsorientierte Ziele: Verringerung des Ressourcenverbrauchs und der Schadstoffbelastung, Schutz der menschlichen Gesundheit, Tierschutz usf.

Unternehmensziele lassen sich nur dann realisieren, wenn in den einzelnen nachgelagerten

Geschäftsfeldern und **Funktionsbereichen** Teilziele, für das Marketing also **Marketing-Ziele**, formuliert werden. Diese sind wiederum in **Unterziele** für die einzelnen Marketing-Instrumente zu untergliedern (vgl. Abb. 35).

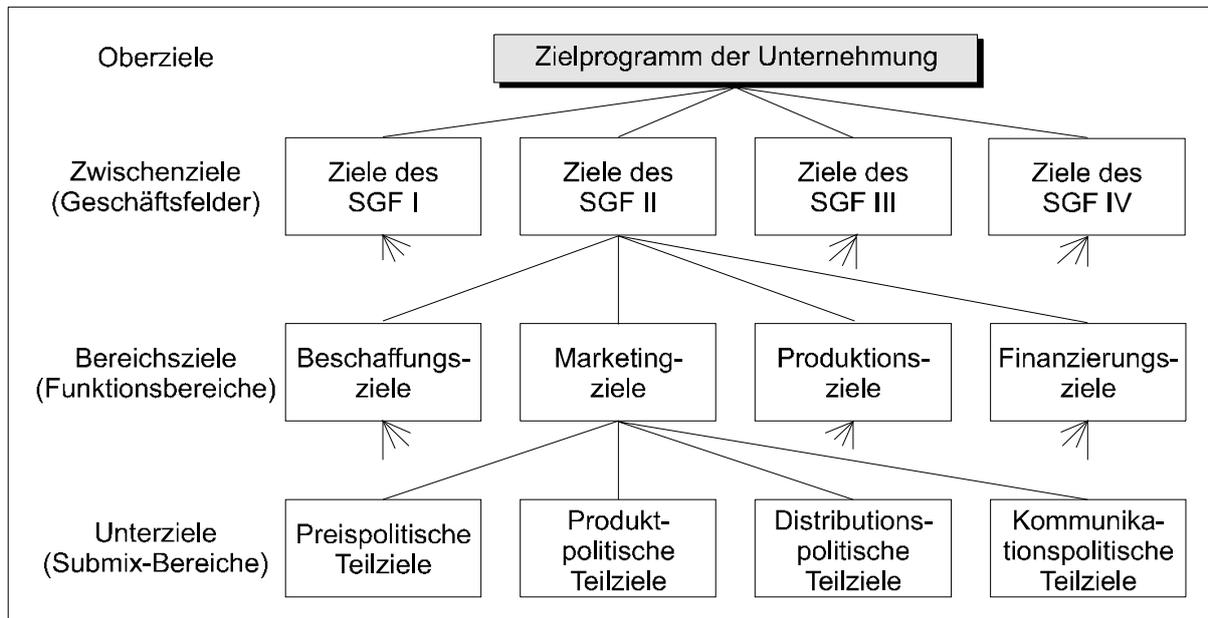


Abb. 35: Zielebenen im Marketing (in Anlehnung an Meffert 1994, S. 94)

Bei der **Operationalisierung** von Zielsystemen, besonders auf den unteren Zielebenen, sind folgende Anforderungen zu erfüllen („SMART“-Regel):

- Zielinhalte sollten **spezifisch**, d.h. präzise und eindeutig formuliert sein.
- Die Messbarkeit stellt ein weiteres zentrales Kriterium von Zielen dar. Ohne die Feststellung des Grades der Zielerreichung kann von ihnen keine Motivationswirkung ausgehen.
- Für die Motivation der Beteiligten ist aber auch wichtig, dass Ziele **anspruchsvoll** sind.
- Sie sollen darüber hinaus **realistisch** sein, d. h. sie müssen von den betroffenen Stellen auch erfüllt werden können.
- Die **Terminierung** der Ziele ist ebenfalls entscheidend: Nur wenn festgelegt ist, zu welchem Zeitpunkt die Zielerreichung erwartet wird, können sich alle Beteiligten darauf einstellen und dazu beitragen.

In der Literatur wird häufig zwischen **qualitativen** (auch: nicht-ökonomischen, psychographischen) und **quantitativen** (auch: ökonomischen) **Marketing-Zielen** unterschieden. Erstere beziehen sich auf die psychischen Prozesse beim potenziellen Käufer, die im Allgemeinen als Voraussetzung für den Handlungserfolg im Sinne einer ökonomischen Zielerreichung angesehen werden: Erzielung von Aufmerksamkeit, Interessenweckung, Schaffung von Präferenzen, Erhöhung der Kundenzufriedenheit usw. Als ökonomische Marketing-Ziele dienen dagegen Ertrags- und Kostenziele, etwa Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Personalkostensenkung usw. Die genannten Ziele können durchaus parallel verfolgt werden. Bei der Erarbeitung von Zielsystemen sind jedoch unterschiedliche **Zielbeziehungen** zu beachten:

- Zielneutralität liegt vor, wenn die Erfüllung eines Zielelements in einer Reihe von Zielalternativen keinen Einfluss auf die gleichzeitige Verfolgung anderer Ziele hat.
- Zielantinomie besteht dagegen, wenn sich Ziele gegenseitig ausschließen.
- Von Zielkonkurrenz spricht man, wenn die zunehmende Erfüllung eines Zieles mit der abnehmenden Verwirklichung eines anderen verbunden ist.
- Zielkomplementarität herrscht, wenn Ziele sich bei ihrer Umsetzung gegenseitig fördern.

Die bisherigen Ausführungen suggerieren einen rationalen, eher technokratischen Zielbildungsprozess. In der Betriebswirtschaftslehre wurde und wird diese Vorstellung von vielen Autoren geteilt: Im Rahmen eines marktwirtschaftlichen Systems ist das Oberziel **Gewinnmaximierung** volkswirtschaftlich legitimiert und einzelbetrieblich überlebensnotwendig. Die traditionelle ökonomische Sichtweise kennt keine Macht, sie setzt in erster Linie auf die Rationalität der Zielfindung. So gibt es im Rahmen entscheidungstheoretischer Ansätze streng genommen keine Wahlhandlungen, weil sich unter der Dominanz des Gewinnziels eine einzige, optimale Variante berechnen lässt (Kapitalrationalität).

Auch die Ergebnisse der empirischen Zielforschung bestätigen, wenn auch in leicht abgewandelter Form, die Dominanz der Gewinnorientierung. Befragt man die Unternehmensführung nach den prioritären Unternehmenszielen, so steht regelmäßig die **langfristige Wettbewerbsfähigkeit** im Vordergrund. Bereichsziele, etwa produktionswirtschaftlicher und marktgerichteter Art, aber auch Sozial- und Umweltschutzziele haben danach eher instrumentellen Charakter, d. h. sie werden durchgesetzt, wenn sie dem Oberziel dienen.

Die Zielprioritäten werden beeinflusst durch die Rechtsform des Unternehmens. Im Konzept des **Shareholder Value** sollte das Management einer Kapitalgesellschaft an den Gewinninteressen der Eigentümer bzw. Aktionäre ausgerichtet sein, d. h. es geht um eine möglichst hohe Verzinsung des Eigen- bzw. Beteiligungskapitals. Geht man von der Hypothese aus, dass der Aktienkurs die nachhaltige Gewinnfähigkeit eines Unternehmens ausdrückt, so äußert sich dies bei einer Aktiengesellschaft in einer hohen Dividende, insbesondere aber in einem steigenden Börsenwert. Da der Börsenkurs aufgrund von Informationsdefiziten vielfach mehr an der kurzfristigen Gewinnentwicklung als an den strategischen Zielen orientiert ist, tendieren börsennotierte Unternehmen zu einer (manchmal zu) starken Betonung des operativen Gewinns. Eigentümerunternehmen sind dagegen teilweise eher bereit, auch längere „Durststrecken“ geringerer Rentabilität zugunsten langfristiger Ziele durchzustehen.

Unabhängig ob man von Shareholder Value oder langfristiger Gewinnmaximierung spricht: In einem solchen System bleibt – so scheint es – kein Raum für Ziele, die im Konflikt zur Rentabilität stehen. In Fällen von Zielantinomie oder Zielkonkurrenz, etwa zwischen Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit, werden sich kapitalbezogene Überlegungen durchsetzen. Abbildung 36 verdeutlicht diese Zielbeziehungen graphisch.

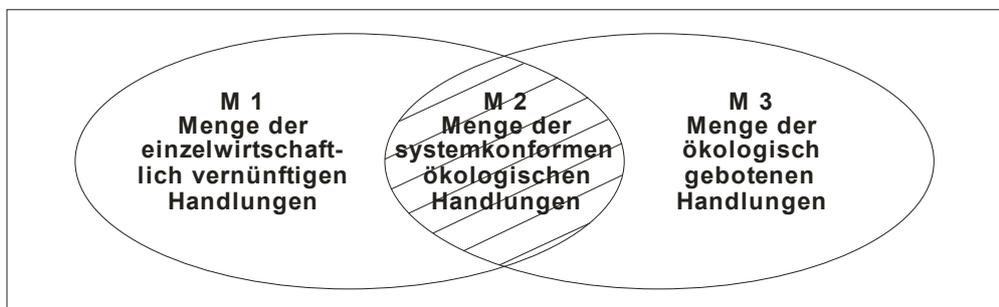


Abb. 36: Zielbeziehungen zwischen Ökologie und Rentabilität (Freimann 1996, S. 359)

Eine erste Gruppe von Maßnahmen verspricht demnach zwar ökonomischen Erfolg, führt aber zu steigenden Umweltschäden (M 1), etwa wenn Abfallgebühren durch illegale Entsorgung vermieden werden. Hier gibt es offensichtlich eine Zielantinomie bzw. -konkurrenz zwischen Umweltschutz und Gewinn. Zahlreiche Untersuchungen und praktische Fallbeispiele belegen allerdings, dass es in Unternehmen auch Schnittmengen zwischen Ökonomie und Ökologie gibt (M 2). Energiesparmaßnahmen steigern z. B. häufig die Wirtschaftlichkeit. Schließlich sind bei den gegenwärtig gegebenen Rahmenbedingungen eine Reihe von um-

weltpolitisch sinnvollen Investitionen nicht rentabel und scheinen deshalb betriebswirtschaftlich nicht vertretbar (M 3).

Diese auf den ersten Blick schlüssige Abbildung ökonomischer und ökologischer Interessenlagen greift jedoch zu kurz. Das skizzierte Zielverhältnis setzt voraus, dass im Vorfeld einer Entscheidung bereits genaue Aussagen zu den ökonomischen und ökologischen Folgen getroffen werden können. Die Kalkulation der Erfolgswirkungen verschiedener Strategien ist jedoch komplex; vielfach müssen qualitative Einschätzungen und Wertungen an die Stelle harter Berechnungen treten.

Letztlich führt die Ungewissheit über die politischen und sozialen Veränderungen dazu, dass die Entscheidung mehr den **Wertvorstellungen** und der **Risikobereitschaft** des Managements als harten ökonomischen Fakten geschuldet ist: Es gibt bei solchen Problemstellungen keine eindeutige Zweck-Mittel-Rationalität. Eine derart hohe Ungewissheit betrifft jedoch nicht nur die Beziehungen zwischen Gewinn- und Umweltschutzziele. Gleiches gilt auch für viele marktgerichtete Pläne.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass es **Grenzen der Monetarisierung** betrieblicher Entscheidungen gibt. Unbestritten lassen sich im operativen Marketing viele Überlegungen durch quantitative Angaben untermauern. Auch strategische Pfade sind nicht beliebig: Selbstverständlich gibt es harte ökonomische Argumente, die die Zahl der in Frage kommenden Varianten begrenzen. Mit der Länge des Planungshorizontes wächst allerdings der Zwang zur inhaltlichen Wertung bzw. der Freiraum für qualitative Ziele. An diesem Spielraum setzt der **politische Ansatz der Unternehmensführung** an, der Modelle der Politikwissenschaft auf das betriebliche Handeln überträgt. Ihm kommt bei Marketingfragen angesichts der inhärenten Planungsunsicherheit, bedingt durch die geringe Prognostizierbarkeit des Käufer- und Konkurrenzverhaltens, eine besondere Bedeutung zu. Marketingentscheidungen befinden sich oft in einer Gemengelage aus ökonomischen Sachzwängen und persönlichen Interessen. Der unternehmerische Zielbildungsprozess ist ein Verhandlungsprozess, der die Heterogenität der individuellen Vorstellungen und die reale Machtstruktur in den Betrieben widerspiegelt. Sein Ergebnis ist ein Kompromiss (Heinen 1972, S. 48).

Wenn das Marketing-Management notwendig (auch) auf subjektiven Werten, Einstellungen,

Vorlieben und persönlichen Zielen beruht, dann richtet sich die naheliegende Frage darauf, **wessen Interessen** sich im Unternehmen **durchsetzen**. Traditionelle Vorstellungen der Unternehmensführung verweisen hier auf die Eigentümer bzw. das Top-Management, die aufgrund ihrer hierarchischen Position über die Legitimation zur Entscheidungsfindung verfügen. Der politische Ansatz geht dagegen davon aus, dass die Interessen der Organisationsmitglieder und auch die der Unternehmensspitze heterogen sind und dass es neben der formalen Leitungsfunktion weitere Machtbasen und Durchsetzungsstrategien gibt. Im Unternehmen wird Politik betrieben, es gibt Koalitionen, Opposition, Regierungswechsel, Intrigen, Ränkespiele, Regimekritiker, Partisanen, Widerstände an der Basis, wechselnde Fronten, Machtdemonstrationen usf. Neben ökonomischen Interessen existieren immer Einkommens-, Qualifikations-, Autonomie- und Statusbestrebungen.

Zentrale Bedeutung für das politische Geschehen haben die jeweiligen Durchsetzungschancen der Beteiligten. Macht ist in Organisationen in aller Regel ungleich verteilt. Es gibt zwar kaum jemanden, der über keine Handlungsautonomie verfügt; auch angelernte Arbeiter am Fließband können eine neue Qualitätsstrategie unterlaufen. Macht beruht nicht nur auf der hierarchischen Position – gleichwohl verdeutlicht die folgende Aufzählung der wichtigsten **Machtressourcen** die Konzentration von Durchsetzungsmöglichkeiten in bestimmten Machtzentren:

- **Kontrolle über Belohnungs- und Bestrafungssysteme:** Traditionelles Kernorgan des politischen Systems Unternehmung ist die Führungsspitze, hier konzentriert sich die hierarchisch-legitimierte Sanktionsgewalt: Beförderung, Gehaltserhöhung, Privilegien und Statussymbole, Versetzung und Kündigung.
- **Informationen und Know-how:** Wissen ist Macht; Expertenkenntnisse und Informationsvorsprünge sichern die eigene Position.
- **Persönliche Fähigkeiten und Charakter:** Die persönliche Autorität ergibt sich aus der fachlichen Kompetenz und der Reputation, sie kann nur langfristig aufgebaut werden, sichert dann aber auch in unübersichtlichen Situationen Gefolgschaft.
- **Interne und externe Koalitionsbildung:** Durch die Bündelung ihrer Kräfte können Individuen und Interessengruppen ihre Verhandlungsposition im Konflikt um die Zielfindung wesentlich verbessern. Durch die Koalitionsbildung entsteht ein Geflecht von gruppenspezifischen Interessen, das für Außenstehende oft kaum zu durchschauen ist.

Diese Machtressourcen werden in vielfältiger Form zur Interessenwahrung eingesetzt: Informationen können verschwiegen, Koalitionen vereinbart oder aufgekündigt, informelle Beziehungen gepflegt oder Sanktionen angedroht werden. Macht ist kein Ausnahmephänomen in Organisationen, das auf das Handeln besonders machiavellistischer Persönlichkeiten zurückgeht. Interessendivergenzen sind nicht nur ein persönliches, sondern ein **strukturelles Problem**, das in hierarchischen, leistungsorientierten Institutionen angelegt ist. Es geht immer um die Zuteilung knapper Ressourcen in einem durch schlechtstrukturierte Probleme gekennzeichneten Entscheidungsfeld.

Der politische Ansatz verdeutlicht, warum **Unternehmensleitbilder und -visionen**, wenn sie sinnvoll erarbeitet werden, mehr sind als bunte PR-Broschüren. Der zentrale Stellenwert qualitativer Zieldokumente liegt darin, Macht zu kultivieren, das Zielvakuum teilweise zu füllen und von den ersten Planungsschritten an Konsenspotenziale zu entwickeln. Visionen können verbindliche Vorgaben für die politische Richtung des Unternehmens entwerfen und damit für einen gewissen Zeitraum Planungssicherheit vermitteln. Dafür ist es allerdings notwendig, dass sie auf breiter Basis und über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg erarbeitet und nicht von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Das Einschwören auf gemeinsame Ziele und die Kommunikation geteilter Werthaltungen fördert die Mitarbeitermotivation; die selbstkritische Darstellung des Status quo und die Vermittlung der Unternehmensziele an die Öffentlichkeit (Kunden, Politik usw.) bieten Legitimationsmöglichkeiten in einem kritischen Umfeld.

Marketing-Manager unterliegen vielfach einer Machbarkeitsillusion. Sie verkürzen die Marketingplanung auf die technokratische Beschlussfassung in formellen Gremien und müssen zusehen, wie hehre Ziele im Labyrinth machtpolitischer Interessen versanden. Eine Zielformulierung, die die zu erwartenden Widerstände nicht antizipiert, wird nur dann Erfolg haben, wenn einzelne Führungskräfte ausnahmsweise über eine unangefochtene Machtposition verfügen (z. B. der klassische Eigentümer-Unternehmer). Dies wird in Großorganisationen moderner Prägung immer unwahrscheinlicher.

2 Marketingstrategien

Strategien stellen idealtypische Grundsatzregelungen für das Handeln des Unternehmens dar. Sie sind mittel- bis langfristig strukturbestimmend und kurzfristig kaum korrigierbar. Bildlich ausgedrückt sind Strategien der Weg zum Ziel, während das operative Marketing (die Marketinginstrumente) die einzelnen Schritte auf diesem Weg beinhaltet. Diese in der Marketing-Literatur verbreitete Trennung zwischen Strategien und Instrumenten ist allerdings in der Praxis nicht so klar zu ziehen.

2.1 Geschäftsfeldstrategien

2.1.1 Produkt-Markt-Matrix

Die zentrale Ausgangsfrage des Strategischen Marketings ist die Festlegung des zu bearbeitenden Marktfeldes, d. h., welche Angebote werden für welche Kundengruppen bereitgestellt? Im ersten Schritt ist dazu der Tätigkeitsbereich des Unternehmens in Anlehnung an die im Unternehmenszweck (Business-Mission) und im Unternehmensleitbild festgelegten Ziele grundsätzlich einzugrenzen. Gerade Großunternehmen sind vielfach in unterschiedlichen Geschäftsfeldern mit differierenden strategischen Anforderungen tätig. Für den langfristigen Erfolg haben keinesfalls alle Bereiche die gleiche Bedeutung. Häufig verweist die Portfolio-Analyse auf eine unausgewogene Geschäftsfeldzusammenstellung, etwa weil neue, zukunfts-trächtige Geschäftsbereiche fehlen. Anhaltspunkte für neue Wachstumspfade kann dann die **Produkt-Markt-Matrix** (Ansoff 1966) bieten. Die Produkt-Markt-Kombinationen werden auch als Marktfelder bezeichnet, die entsprechenden Strategiepfade als **Marktfeldstrategien**. Das Unternehmen hat nun die Wahl, die Marktfeldstrategien alternativ, gleichzeitig oder in einer bestimmten Abfolge zu entwickeln.

Produkte/ SGF	Märkte/Markt- segmente	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
neu		Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

Abb. 37: Produkt-Markt-Matrix

Die Strategie der **Marktdurchdringung** (1) knüpft an Potenziale der bestehenden Produkte und der bereits bearbeiteten Märkte an und versucht, diese bspw. durch eine Intensivierung des Marketings besser auszuschöpfen. Folgende Möglichkeiten sind zu unterscheiden:

- Gewinnung neuer Kunden, die bisher bei der Konkurrenz gekauft haben, u. a. durch Preisreduktionen oder durch Verkaufsförderungsaktivitäten.
- Ausschöpfung des Marktsegments durch Gewinnung von Nichtverwendern.
- Erhöhung der Kauffrequenz bei den vorhandenen Abnehmern, z. B. durch Stimulierung von Mehrverbrauch und/oder durch Beschleunigung der Ersatznachfrage etwa mittels geringerer Haltbarkeit.

Bei der **Strategie der Marktentwicklung** (2) versucht das Unternehmen, für die vorhandenen Produkte neue Märkte zu erschließen. Auch hier lassen sich mehrere Ansatzpunkte unterscheiden:

- Erschließung neuer Absatzmärkte durch regionale, nationale oder internationale Marktausdehnung.
- Gewinnung neuer Marktsegmente in angestammten Marktgebieten, bspw. durch eine Bedarfsweckung bei Kindern oder Jugendlichen (z. B. Kosmetika für Kinder).

Die **Strategie der Produktentwicklung** (3) bezieht sich auf die vorhandenen Märkte

te/Marktsegmente, für die neue Angebote kreiert werden:

- Produktvariationen oder -differenzierungen sind mehr oder minder geringfügige Veränderungen vorhandener Erzeugnisse.
- Produktinnovationen sind als Weiter- oder Neuentwicklungen ein wichtiges Instrument der Kundenbindung im dynamischen Wettbewerb.

Die **Diversifikationsstrategie** (4) schließlich ist gekennzeichnet durch die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte/Tätigkeitsfelder und neue Märkte. Häufig verspricht man sich von der Verteilung der Aktivitäten eine Risikostreuung. In der Literatur werden dabei folgende **Diversifikationsformen** unterschieden: Die **horizontale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des Angebots um Erzeugnisse/Leistungen, die noch in einem sachlichen Zusammenhang zum gegenwärtigen Leistungsspektrum stehen. Hierunter fallen etwa Programmweiterungen oder die Ausweitung des Angebots um zusätzliche Dienstleistungen. Bei der **vertikalen Diversifikation** gliedert sich das Unternehmen vor- oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette an (Vorwärts- oder Rückwärtsintegration). Die **laterale bzw. konzentrische Diversifikation** bezeichnet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, die keinen Zusammenhang zu den bisherigen Geschäftsfeldern aufweisen.

Bezüglich der Abfolge der einzelnen Marktfeldstrategien liegt eine „**Z-Strategie**“ (die unter Synergiegesichtspunkten günstigste Strategiefolge (1) - (2) - (3) - (4) lässt sich als Z in der Matrix ausweisen). Die Marktdurchdringungsstrategie weist das höchste Synergiepotenzial (Verbundeffekte) zur Ausgangslage auf, da die nötigen Kompetenzen, Branchenkenntnisse, Vertriebswege usw. schon vorhanden sind. Diversifikationsstrategien bieten dagegen kaum noch Synergien und sind von daher als risikoreicher zu beurteilen. Diversifikationsstrategien sollten versuchen, an Stärken des Stammgeschäftes anzuknüpfen, z. B. technologische Fähigkeiten, Beschaffungs-Know-how oder Image beim Verbraucher. Liegen weder interne noch marktgerichtete Kompetenzüberschneidungen vor, wächst das Risiko. Aus diesem Grund gehen in jüngerer Zeit viele Unternehmen dazu über, ihr Portfolio wieder auf die Kernaktivitäten zu konzentrieren.

Insgesamt stellen die Marktfeldstrategien noch sehr allgemeine Vorgaben dar, die einer weiteren Konkretisierung bedürfen. Sie sind vor allem für Wachstumsmärkte konzipiert.

2.1.2 Wachstumsstrategien

Der Eintritt in neue Marktfelder kann in einem Unternehmen aus eigener Kraft erfolgen (internes Wachstum), was relativ viel Zeit in Anspruch nimmt und den Aufbau neuen Know-hows bedingt. In vielen Märkten gibt es Eintrittsbarrieren, sei es zum Beispiel, dass keine Standorte verfügbar sind oder Rohstoffe knapp sind. In solchen Fällen oder zur Beschleunigung des Eintritts werden dann Kooperationen mit schon in der Branche tätigen Unternehmen eingegangen oder diese aufgekauft (externes Wachstum).

Vorteile des internen Wachstums (auch: organisches oder endogenes Wachstum) liegen in der besseren Einbindung des neuen Tätigkeitsbereichs in die Unternehmensstrukturen und die Unternehmenskultur. Es bedarf keines in der Realität zumeist sehr schwierigen Integrationsprozesses, wenn das Unternehmen eigene Stärken ausbaut. Internes Wachstum schafft außerdem neue Karrierechancen für die eigenen Mitarbeiter, was die Motivation erhöhen kann.

Der Weg des externen Wachstums beruht auf Mergers & Acquisitions (M&A), d. h. Fusionen (Unternehmensverschmelzungen) und Unternehmenskäufen. Bei Letzterem kommt es zur Konzernbildung, bei der ein herrschendes Unternehmen (Mutterunternehmen) die wirtschaftliche Leitung über ein oder mehrere Tochtergesellschaften übernimmt. In der Literatur werden die Vor- und Nachteile des externen Wachstums kontrovers diskutiert. Viele Studien weisen auf hohe Misserfolgsraten hin. Die Hauptschwierigkeiten liegen in den menschlichen Problemen, da es zu Kündigungen, neuen Leitungsverhältnissen und veränderten Karriere- und Machtperspektiven kommt. Hinzu kommen ausbleibende Synergieeffekte, weil die neuen Geschäftstätigkeiten nicht immer die versprochenen Vorteile für die bisherige Tätigkeit mit sich bringen. Vorteile des externen Wachstums liegen neben dem Zeitvorsprung in dem Erwerb wertvoller materieller und immaterieller Ressourcen, z. B. Rohstoffzugang, Patenten, Marken u. Ä. Insgesamt haben M&A-Strategien trotz der wenig beeindruckenden Erfolgsbilanz auch in Deutschland an Bedeutung gewonnen, u. a. deshalb, weil viele Familienunternehmen aufgrund fehlender Nachfolger verkauft werden und für größere Unternehmen Finanzinvestoren wichtiger geworden sind.

Eine Wachstumsform zwischen internem und externem Wachstum stellen Strategische Al-

lianzen dar. Der Begriff kennzeichnet längerfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen mit dem Ziel, eigene Schwächen (Know-how, Finanzen usw.) durch eine gemeinsame Ressourcennutzung zu kompensieren und dadurch Wachstum zu realisieren. Juristisch finden sich dafür unterschiedliche Lösungen, von eher losen Kooperationen bis hin zu kapitalmäßigen Verflechtungen oder gemeinsamen Unternehmensneugründungen (Joint Ventures). In Abgrenzung zu Strategischen Netzwerken (s. u.) handelt es sich um die Kooperation von eher gleichberechtigten Unternehmen, die sich ergänzende (komplementäre) Kompetenzen einbringen. Häufig sind Strategische Allianzen auch international orientiert. In aller Regel betreffen sie nicht das gesamte Unternehmen, sondern nur einzelne Geschäftsfelder.

Als Mittelweg zwischen internem und externem Wachstum sollten Strategische Allianzen die Schwächen der beiden klassischen Wachstumswege ausgleichen. Wenn leistungsfähige Wettbewerber vertrauensvoll kooperieren, kann dies für beide Unternehmen neue Wachstumspotenziale erschließen, nicht selten endet dies auch in einer Fusion. In der Realität sind Strategische Allianzen aber manchmal auch ein Zusammenschluss von zwei „Fußkranken“, die eher selten erfolgreich sind.

2.2 Marktstimulierungsstrategien

Um im Konkurrenzkampf profitabel zu bestehen, muss ein Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil finden und verteidigen. Wettbewerbsvorteile sind Merkmale, die für die Kunden wichtig sind, von diesen wahrgenommen werden und sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit (geringe Imitationsgefahr) und einen Konkurrenzvorsprung auszeichnen. Ist dieser Wettbewerbsvorteil so prägnant und unterscheidbar, dass er ein Unternehmen bzw. eine Marke unverwechselbar macht, spricht man im Marketing auch von Unique Selling Proposition (USP).

Nach PORTER (1983) können Wettbewerbsvorteile entweder über die Preis- oder über die Qualitätspolitik erlangt werden. Dementsprechend wird in der Literatur zwischen einer **Kostenführerstrategie** (auch: Preisführerschaft, Preis-Mengen-Strategie) und einer **Differenzierungsstrategie** (auch: Qualitätsführerschaft, Präferenzstrategie) unterschieden. Je nach Grad der Marktabdeckung sind also drei Grundsatzstrategien zu trennen:

- Kostenführerstrategie (bei totaler Marktabdeckung),
- Differenzierungsstrategie (bei totaler Marktabdeckung) und
- Nischenstrategie (Kosten- bzw. Differenzierungsstrategie bei partialer Marktabdeckung).

PORTER geht davon aus, dass eine klare Entscheidung für eine Strategievariante getroffen werden muss; unklare Positionierungen (Strategien zwischen den Stühlen) führen zu Wettbewerbsnachteilen und zu Ertragseinbußen. Begründet ist dieser Zielkonflikt in den unterschiedlichen Anforderungen der beiden Strategien an ein Unternehmen. Ein Kostenführer muss ein schlankes Management haben, alle Rationalisierungsmöglichkeiten nutzen, auf Standardisierung setzen usf. Ein Differenzierer sollte dagegen kreative Freiräume für die Mitarbeiter eröffnen, um Innovationen zu ermöglichen. Zudem muss er viel Geld in Marketing und Marktforschung investieren. Ganz offensichtlich ist es schwierig, in einem Unternehmen parallel beide Anforderungen zu verwirklichen, da ein Unternehmen i. d. R. eine bestimmte Unternehmenskultur hat, die nicht einfach aufgespalten werden kann. Abbildung 43 zeigt schematisch die von PORTER postulierte „Stuck in the middle-Hypothese“.

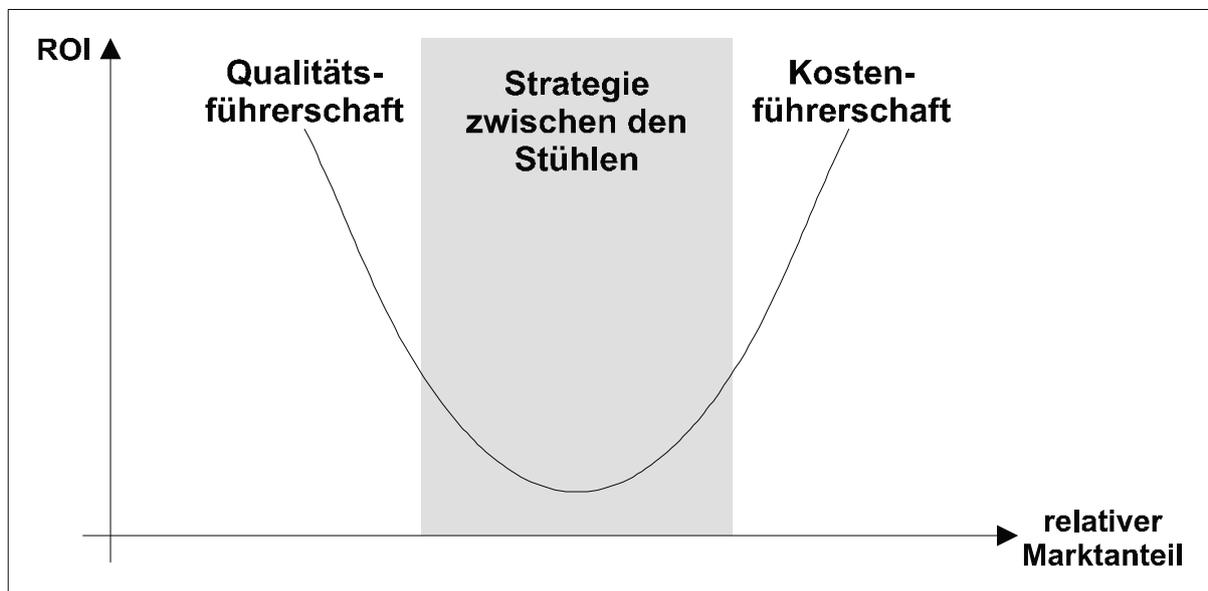


Abb. 38: Zum Zusammenhang zwischen Strategieform und ROI (in Anlehnung an Porter 1983)

Ziel der Kostenführerstrategie ist die Erlangung der günstigsten Kostenstruktur unter den

Wettbewerbern. Im Ergebnis kann es deshalb **nur einen Kostenführer** in einem bestimmten Markt geben, was die Strategie riskant macht. Im Regelfall ist der Kostenführer auch der preisgünstigste Anbieter, wodurch sich die Bezeichnung Preisführerschaft rechtfertigt. Dominiert wird diese Strategie durch Maßnahmen in Beschaffung und Produktion: rigorose Kostenkontrolle, Einkauf großer Mengen, preisgünstige Rohstoffe, niedrige Lohnkosten, Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten, Erlangung von Standardisierungsvorteilen usw. Die Marktstimulierung geschieht im Allgemeinen durch eine **aggressive Niedrigpreispolitik** unter weitgehendem Verzicht auf präferenzbildende Maßnahmen. Wesentliche Zielgruppen sind die Preiskäufer und die sog. hybriden Konsumenten, die mal preisbewusst, mal qualitätsbewusst handeln. Beispiele für ausgeprägte Kostenführerschaft sind die Discounter im Lebensmittelhandel oder die Generika-Anbieter im Pharmamarkt.

Ziel der Differenzierungsstrategie ist der **Aufbau von Präferenzen** beim Nachfrager durch den Nichtpreiswettbewerb, insbesondere durch Strategien im Rahmen der Produktpolitik (Qualität, Markierung, Verpackung, Serviceleistungen). In der Regel werden neben der herausragenden Kernqualität noch weitere Wettbewerbsvorteile zur Profilierung ausgewiesen, die einen Zusatznutzen für den Nachfrager versprechen. Diese können etwa im Design (BANG&OLUFSEN), in der Mode (BOSS), der Technik (BMW), der ökologischen Qualität (DEMETER), der politisch-sozialen Qualität (FAIRTRADE) oder auch in der Dienstleistungsqualität (ADAC) liegen.

Die Qualitäts- oder Präferenzführerschaft liegt theoretisch beim Anbieter mit der besten Qualität. Allerdings unterliegen viele Qualitätskomponenten der subjektiven Beurteilung durch die Nachfrager (z. B. Design, Mode, Geschmack) und entziehen sich damit teilweise einer objektiv-vergleichenden Analyse. Hinzu kommt die Ausdifferenzierung von Qualitätsmerkmalen, die unterschiedliche **Alleinstellungsargumente** ermöglicht. Voraussetzungen einer Differenzierungsstrategie sind ausgeprägte F&E-Kompetenzen, kreative Mitarbeiter, Kundennähe und Marketing-Know-how. Als Zielgruppen fungieren Qualitätskäufer, die häufig markenbewusst agieren. Allerdings kann das Markenartikelkonzept nicht umstandslos mit der Präferenzstrategie gleichgesetzt werden, denn markenlose Waren sind heute fast bedeutungslos, und die allgegenwärtigen Markenartikel sind bezüglich Preis und Qualität durchaus unterschiedlich positioniert. Eine konsequente Präferenzstrategie sollte dagegen mit einer Hochpreispolitik verknüpft sein, damit die höheren Produktions- und Marketingkosten gedeckt

werden. Hinzu kommt, dass viele Nachfrager mit einem höheren Preis eine bessere Qualität assoziieren.

Die beiden Varianten der **Nischenstrategie** sollen an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden, da sie sich inhaltlich nicht von den vorgestellten Konzepten unterscheiden. Eine nischenorientierte Kostenführerschaft wird allerdings nur ausnahmsweise verfolgt werden, da Erfahrungskurven- und Standardisierungsvorteile in kleinen Marktsegmenten erst bei ausgeprägter Spezialisierung zu erzielen sind.

PORTERs generische Wettbewerbsstrategien verweisen darauf, dass jedes Unternehmen sich auf ein klares Strategieprofil festlegen sollte, da die Ressourcen für eine Umsetzung begrenzt sind und Inkompatibilitäten zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung vorliegen. Viele Unternehmen verfügen über keinen klaren Wettbewerbsvorteil. Allerdings gibt es auch Gegenbeispiele in dem Sinne, dass einige (wenige) Unternehmen mit gemischten Strategien überlegene Renditen erwirtschafteten, etwa wenn IKEA niedrige Kosten und innovatives Design vereinbart. Kritisiert wird auch, dass der Ansatz die Marktdynamik zu wenig berücksichtigt: Im Verlauf von Wachstums-, Stagnations- und Schrumpfungsprozessen ändert sich das Wettbewerbsumfeld. Unter solchen Bedingungen kann das Festhalten an einem Strategietyp den Flexibilitätserfordernissen entgegen stehen.

In der neueren Forschung wurden deshalb Konzepte zur möglichen Vereinbarkeit von Kostenführerschaft und Differenzierung entwickelt, wobei sich sequentielle und simultane **Hybridstrategien** unterscheiden lassen. Der Outpacing-Ansatz als sequentielles Modell (GILBERT/STREBEL 1987) konstatiert, dass ein Produkt in dynamischen Märkten langfristig dann besonders erfolgreich sein kann, wenn es einen hohen Nutzen bei günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. In jungen Märkten wird der Innovator zunächst eine eher qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgen. Später in den Markt eintretende Wettbewerber müssen sich dagegen preisgünstiger positionieren, um an der Nachfrage zu partizipieren. Der Innovator wird im weiteren Verlauf des Marktwachstums zur Wahrung seiner Führungsposition verschiedene Maßnahmen zur Kostenreduktion ergreifen, die ihm Preissenkungen bei zumindest gleichbleibender Qualität erlauben. Gleichzeitig sind die Folger zu einem qualitativen Trading-up gezwungen, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Das gegenseitige Ein- und Überholen (=outpace) führt schließlich zu Strategien, die aufgrund günstiger

Kostenstrukturen und hoher Qualitätsstandards eine flexible Marktpolitik ermöglichen. Abbildung 39 visualisiert den beschriebenen Zusammenhang.

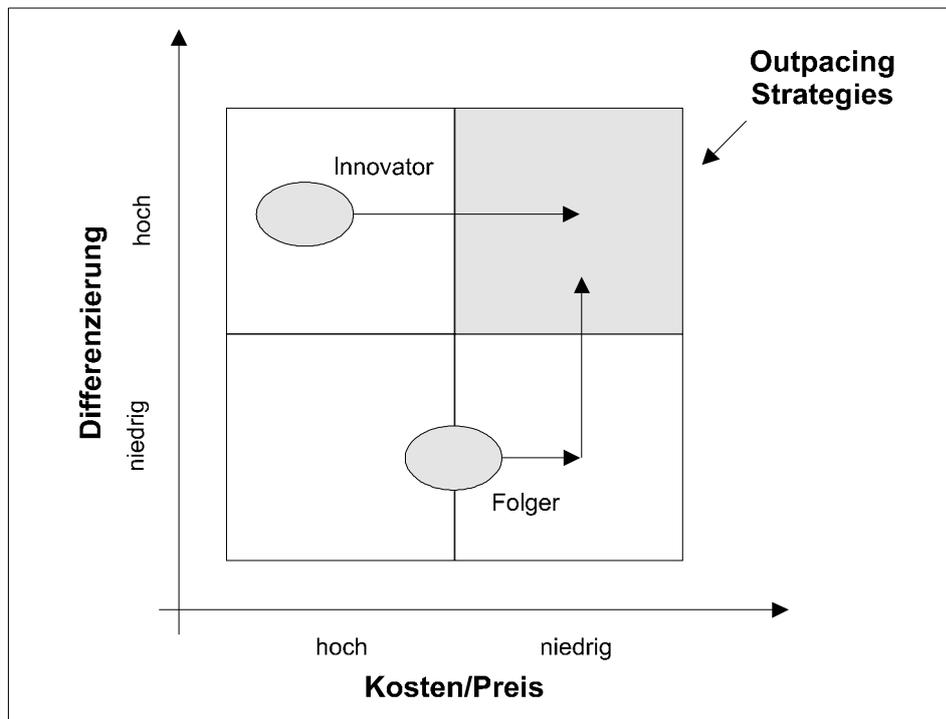


Abb. 39: Outpacing Strategien (in Anlehnung an Kleinaltenkamp 1987, S. 33)

Das Outpacing-Modell entwirft das Bild einer Vereinbarkeit von Differenzierung und Kosten- sowie Preissenkung im Zeitablauf. Noch ambitionierter ist der Versuch, zeitgleich beide Anforderungen zu verwirklichen (**simultane** Hybridstrategie). Dies kann auf mehreren Wegen erfolgen: Moderne Produktionstechnologien ermöglichen eine wesentlich höhere Fertigungsflexibilität und kleinere, wirtschaftliche Losgrößen, so dass ausdifferenzierte Kundenwünsche und Kostenwirtschaftlichkeit nicht mehr per se in einem Widerspruch stehen. Die Automobilindustrie liefert zahlreiche Beispiele für kostengünstige Variantenvielfalt, zumeist kombiniert mit Baukastensystemen. Weiterhin unterstellen viele Autoren ein eindimensionales Qualitätsverständnis. Qualität besteht jedoch aus mehreren Komponenten: Gebrauchstechnik, Design, Umweltschutz, Service usw. Das Beispiel IKEA zeigt, wie ein Unternehmen ein anerkannt gutes Design mit niedrigen Preisen verbinden kann. Andere Beispiele sind die Uhrenmarke SWATCH und der Textilproduzent H&M, beides Unternehmen, die hochmodische Aktualität und differenzierte Produktpolitik bei aggressiver Preispolitik realisieren. Schließlich gibt es zahlreiche Beispiele für Unternehmen, die im Rahmen einer Penetration

Policy (vgl. unten) erfolgreich neue Produkte zu Niedrigpreisen eingeführt und so eine schnelle Marktdurchdringung erzielt haben.

Festzuhalten bleibt als Grundsatz der Marktstimulierung die Suche nach einer einzigartigen, vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsposition: Dies kann allein der Preis sein, in den meisten Fällen ist es jedoch die Kombination verschiedener Wettbewerbsparameter, die den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. Die Fokussierungsthese von PORTER hat allerdings insoweit Gültigkeit, als dass Unternehmen nicht kurzfristig zwischen verschiedenen potenziellen Wettbewerbsvorteilen wechseln können, da mit dem Kern der Marktstimulierung weitreichende Imageeffekte und Habitualisierungen auf Käufer- und Unternehmensseite verbunden sind.

Die Identifikation zentraler Leistungsvorteile verlangt eine ausgeprägte Kunden- und Konkurrenzbeobachtung, d. h. Kundennähe und Marktforschung. Der Vorsprung muss zudem vom Kunden wahrgenommen werden. So wird gerade der deutschen Industrie häufig vorgeworfen, sie sei technikfixiert. Technologische Verbesserungen würden durch die Dominanz ingenieurwissenschaftlichen Denkens zum Selbstzweck und auch dann vorgenommen, wenn der Kunde keinen Leistungsfortschritt mehr erkennen kann. Der Marktstimulierungsansatz zielt dagegen auf die konsequente Vermarktung eines vom Abnehmer nachvollziehbaren Konkurrenzvorteils. Schließlich kann als strategischer Wettbewerbsvorteil nur derjenige Vorsprung gelten, der längerfristig verteidigt werden kann. Die Imitationsgeschwindigkeit ist auf vielen Märkten sehr hoch. Bei vergleichbarem technischen Leistungsstandard sind es weniger einzelne Detailinnovationen als vielmehr übergreifende Kriterien wie Lernfähigkeit, Unternehmenskultur, Prestige, Kundennähe und Innovationsgeschwindigkeit, die zu dauerhaften Wettbewerbsvorsprüngen führen.

2.3 Marktsegmentierungs- und Positionierungsstrategien

Ein Kernelement der Marketingstrategie ist das zielgruppenspezifische Arbeiten als Gegensatz zum undifferenzierten Marketing. Standardprodukte zielen auf die Durchschnittserwartungen aller potenziellen Nachfrager eines relevanten Marktes; der Gesamtmarkt wird mit einem einheitlichen Produkt und einem einheitlichen Marketing-Programm angesprochen, eine

Strategie, die sich auf die Gemeinsamkeiten der Nachfrager stützt. Mit Worten, die Henry Ford nachgesagt werden: „Sie können bei mir ein Auto jeder Farbe kaufen, solange diese Farbe schwarz ist“. Es ist offensichtlich, dass diese Strategie aus den Anfangstagen der Fließbandproduktion in ausdifferenzierten Märkten nicht mehr funktioniert. Ausnahmen wie das MICROSOFT PC-Betriebssystem Windows bestätigen die Regel.

Mit einem differenzierten Angebot sollen dagegen Bedürfnisvarianten befriedigt oder entwickelt werden. Der Hersteller von Fahrradkomponenten SHIMANO strebt zum Beispiel eine totale Marktabdeckung des Zubehörgeschäftes mit einer ausgefeilten Segmentierungsstrategie an: Das Unternehmen liefert Schaltungen und Bremsanlagen für alle Marktsegmente, vom Hochleistungssportler bis zum Gelegenheitsradler.

Eine sehr weitgehende Form der Segmentierung ist die Spezialisierungsstrategie, bei der ein einzelner Teilmarkt (eine Marktnische) mit einem oder mehreren sehr spezifischen Leistungsangeboten bearbeitet wird. Die Brauerei ERDING bedient z. B. den Partialmarkt der Weizenbiertrinker mit einem differenzierten Angebot, also den Varianten Dunkel, Kristall und Alkoholfrei, während die GUINNESS-Brauerei sich international auf ein dunkles Stout spezialisiert hat. Beim spezialisierten (auch: konzentrierten) Marketing fokussiert der Anbieter mit seinem Produkt auf ein kleines Marktsegment, das einen hohen Zielerreichungsgrad und eine niedrige Wettbewerbsintensität verspricht. Viele mittelständische Unternehmen bevorzugen solche **Nischenstrategien**, die allerdings das Risiko starker Abhängigkeit in sich bergen. Die diskutierten Grundformen fasst Abbildung 40 nochmals zusammen.

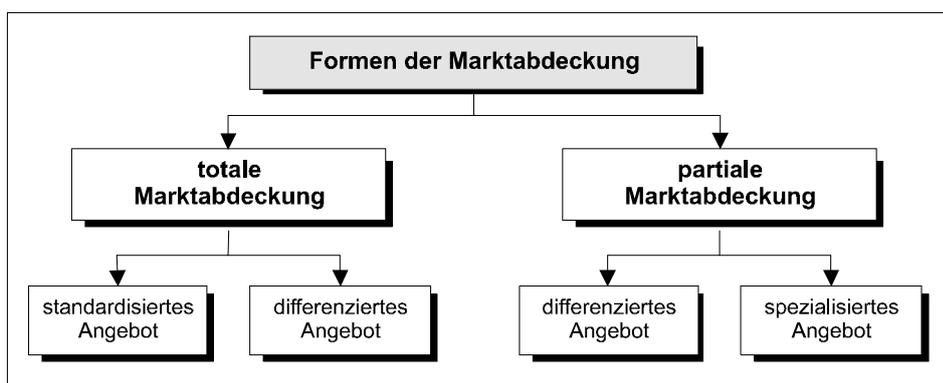


Abb. 40: Formen der Marktabdeckung

Differenzierungs- und Spezialisierungsstrategien beruhen also auf dem Prinzip der Marktsegmentierung. Dabei wird der relevante Gesamtmarkt in Teilmärkte mit jeweils möglichst

gleichartigen Nachfragern unterteilt, von denen man annimmt, dass sie auf das Markthandeln der Anbieter einheitlich reagieren. Die Teilmärkte oder Marktsegmente sind also **intern homogen**, untereinander aber klar verschieden (**extern heterogen**). Die potenziellen Nachfrager eines Marktsegments werden auch als **Zielgruppe** bezeichnet. Zur Identifizierung und Beschreibung der Zielgruppe werden Kriterien herangezogen, die als kaufverhaltensrelevant gelten und i. d. R. den Theorien des Konsumentenverhaltens entnommen sind. Diese **Segmentierungsvariablen** können, wie Abbildung 41 zeigt, in sozio-demographische und psychographische Kriterien sowie in Variablen des Konsumentenverhaltens unterteilt werden. Zur Beschreibung einer Zielgruppe dient im Allgemeinen eine Variablenkombination.

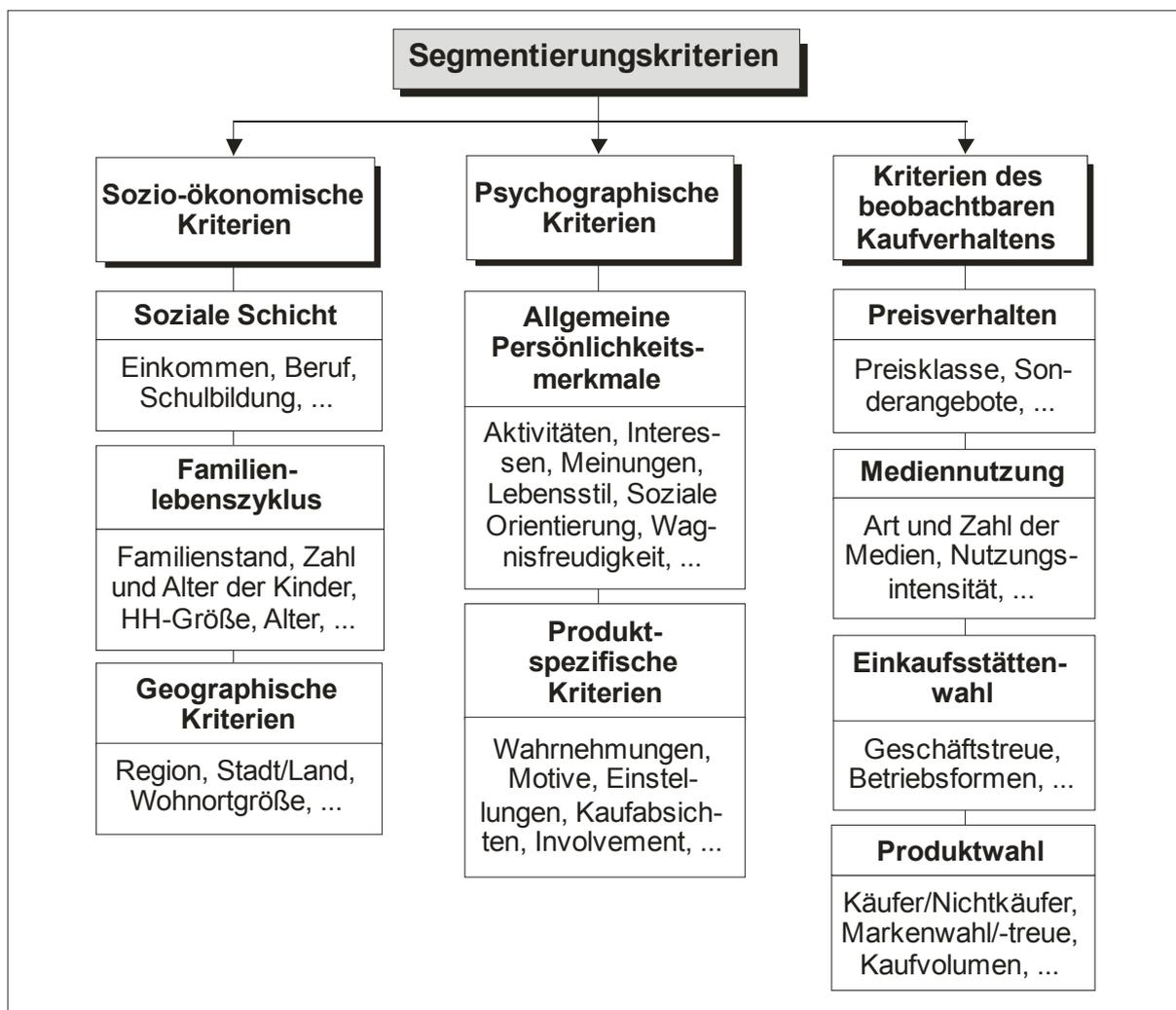


Abb. 41: Wichtige Marktsegmentierungsvariablen

Die Marktsegmentierung setzt also beim Nachfrager an und bildet Personengruppen, die sich hinsichtlich bestimmter Segmentierungskriterien ähnlich sind. Eine solche Typologie wird

i. d. R. auf Basis einer Befragung und einer anschließenden **Clusteranalyse** erstellt (vgl. oben). Die Zielgruppenbildung erfolgt bei diesem Verfahren durch die simultane Kombination verschiedener charakteristischer Eigenschaften: Interessen, Einstellungen, demographische Kriterien, Verhaltensmuster usw. Dazu wird die Ähnlichkeit zwischen den verschiedenen Befragten hinsichtlich der vorliegenden Merkmale quantifiziert. Es gibt Personen, die sich bei den einzelnen Fragen vergleichbar äußern, andere weichen in ihren Verhaltensweisen und Meinungen stark voneinander ab. Bei der Clusteranalyse werden also Gruppen identifiziert, die sich durch eine weitgehend übereinstimmende Eigenschaftsstruktur auszeichnen. Die Clusteranalyse ist ein unentbehrliches Hilfsmittel der Käuferanalyse und der Marktsegmentierung. Sie verdeutlicht Zahl und Größe der Segmente und bietet Ansatzpunkte zum Einsatz der Marketing-Instrumente (zielgruppenspezifische Produktgestaltung, Werbeträgerauswahl usw.).

Die beschriebenen Verfahren der Segmentierung sind jedoch insofern relativ grob, weil mit allgemeinen Typologien gearbeitet wird. Es werden typische Zielgruppen identifiziert, um sich ein ungefähres Bild der verschiedenen Bedürfnisse machen zu können. Eine solche Clusterung überzeichnet allerdings die Unterschiede und presst den Verbraucher insofern ein wenig in Schablonen. Besser wäre es aus Marketingsicht, die tatsächlichen Präferenzen des Individuums zu kennen. In manchen Märkten liegen über Kundenkarten solche detaillierteren Verhaltensdaten vor, die zur Segmentierung genutzt werden können. Unentbehrliche Voraussetzung dafür ist eine leistungsfähige **Kundendatenbank**. Die **differenzierte** Zielgruppenansprache auf Basis datenbankgestützter Kundeninformationen wird deshalb auch als Database-Marketing bezeichnet. Der Datenbestand sollte Informationen zur Identifikation der Zielpersonen, über deren Kaufverhalten, über sozio-demographische Eigenschaften (Alter, Geschlecht, Wohnortgröße usw.) sowie über Reaktionen auf Marketing-Instrumente (Reaktionen auf Sonderangebote, Werbemails usw.) enthalten. Die Anfangsdaten können beim Kauf erhoben, von externen Anbietern zugekauft oder über Response-Instrumente wie Coupon-Anzeigen gewonnen werden; sie sind dann im Laufe der Geschäftsbeziehung zu verfeinern. So verfügt ein Versandhandelsunternehmen ggf. über folgende Informationen: Name, Adresse, Alter, Körpergröße/Konfektion, Bonität, Markenwahl, präferierte Preislage, Umsatzpotenzial, Bestellhäufigkeit, Beschwerdeverhalten usw.

Auf der Grundlage einer detaillierten Datenbasis kann die Zielgruppenansprache verfeinert werden. Mit der wachsenden Transparenz über die Verhaltensmuster der Kunden ist die Seg-

mentierung direkt auf das Kaufverhalten zu beziehen, insbesondere auf die Kundenloyalität (Wiederholungskäufe) und das Kundenpotenzial (Umsatzvolumen, Kaufwahrscheinlichkeit). Im Extremfall des **Segment of one Approach** werden kundenindividuelle Leistungen angeboten; so gibt etwa es in den USA Versandhandelsunternehmen, die spezifische Kataloge für ihre jeweiligen Kunden offerieren, oder Bereiche des E-Commerce, in denen auf Grundlage von Vergangenheitsdaten gezielte Angebote unterbreitet werden (z. B. Amazon). Für die Kommunikation verbessert das Database-Marketing die Möglichkeiten der direkten Ansprache etwa durch Telefon, Mailing oder den Außendienst mit entsprechend niedrigen Streuverlusten. Häufig werden dem Kunden auch Dialogmöglichkeiten eingeräumt und die traditionelle Einwegkommunikation wird durch interaktive Elemente ergänzt (vgl. auch Abb. 42).

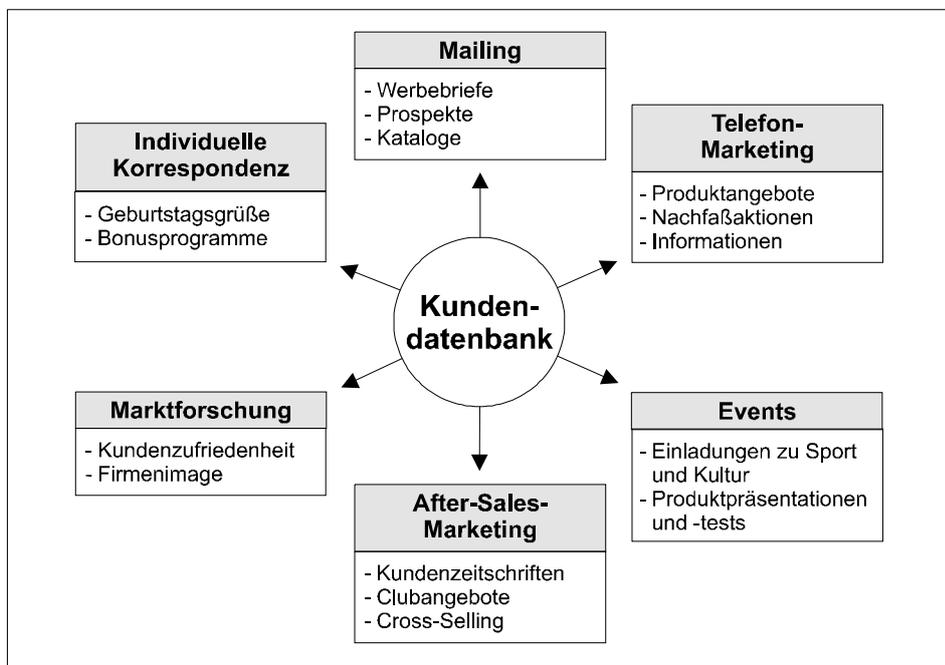


Abb. 42: Einsatzfelder des Database-Marketing

Ein wichtiges Verfahren zur Verknüpfung von Käufersegmenten mit der Marketingpolitik ist die Positionierung. Es geht darum, das Angebot möglichst nahe an den Idealvorstellungen der Nachfrager (bzw. eines Abnehmerclusters) zu positionieren (Idealimage) und sich möglichst weit von den Positionen der Wettbewerber zu entfernen. Ziel ist ein **eigenständiges Profil** (USP), das auf Interesse bei der Zielgruppe stößt und sich von der Konkurrenz abgrenzt.

Ausgangspunkt der Positionierung ist die Ermittlung der zentralen Positionierungseigenschaf-

ten. Dabei kann es sich um Produktvorteile (Funktionalität, Sicherheit, Design, Dauerhaftigkeit usw.), spezielle Absatzwege, den Preis oder emotionale Erlebniswerte (Modernität, Jugendlichkeit, Dynamik u. ä.) handeln. Wichtig ist, dass die Positionierung nicht auf die reale, objektiv messbare Seite des Angebots (Qualitätsprüfungen) und auch nicht auf die Selbstwahrnehmung der Marketingleitung zielt, sondern allein auf die **Bewertung durch die Nachfrager**. Die verschiedenen Perspektiven sind zwar nicht vollkommen losgelöst voneinander, die Wahrnehmungsdifferenzen können aber erheblich sein. Für den Markterfolg ist letztlich nur die Einschätzung der Abnehmer relevant.

Folgendes dreistufiges Vorgehen ist bei der Positionierung üblich: Im ersten Schritt wird mit qualitativen Erhebungsmethoden wie Assoziationstests oder Gruppendiskussionen das Spektrum möglicher Positionierungsdimensionen erhoben. Daran schließt sich eine standardisierte Imagebefragung z. B. mittels eines Semantischen Differentials an. Das sich ergebende Imageprofil ermöglicht einen ersten Vergleich der verschiedenen Marktangebote, enthält aber sehr viele Items und nicht nur die zentralen, wettbewerbsrelevanten Merkmale. Im nächsten Schritt wird daher häufig eine Faktoranalyse durchgeführt. Diese verbessert die Übersichtlichkeit der Daten, indem sie die Vielzahl der Merkmale, die das Image einer Marke prägen, auf einige wenige grundlegende Hintergrundfaktoren reduziert. Hängen mehrere Variablen zusammen, weil sie einen ähnlichen Sachverhalt betreffen, dann ist die Berücksichtigung aller Merkmale nicht nur unübersichtlich, sondern führt auch zu Doppelzählungen einer Dimension. Das Ziel der Faktoranalyse liegt daher in der Identifikation möglichst weniger, voneinander unabhängiger Einflussfaktoren, um eine überschaubare Anzahl von Positionierungseigenschaften zu erhalten.

Die graphische Darstellung der wichtigsten Faktoren in einer Matrix wird als **Positionierungsanalyse** bezeichnet. Mit Hilfe solcher zwei- oder dreidimensionalen Eigenschaftsräume kann die Einordnung von Marken hinsichtlich der für die Nachfrager kaufrelevanten Produkteigenschaften im Wahrnehmungsraum visualisiert werden. Rechnerisch werden hierzu die Faktorwerte der einzelnen Marken, d. h. die Mittelwerte über alle Probanden hinweg hinsichtlich des jeweiligen Faktors ermittelt: Wie bewerten die Befragten die Aktualität, die Qualität, die Preiswürdigkeit der jeweiligen Marken im Durchschnitt?

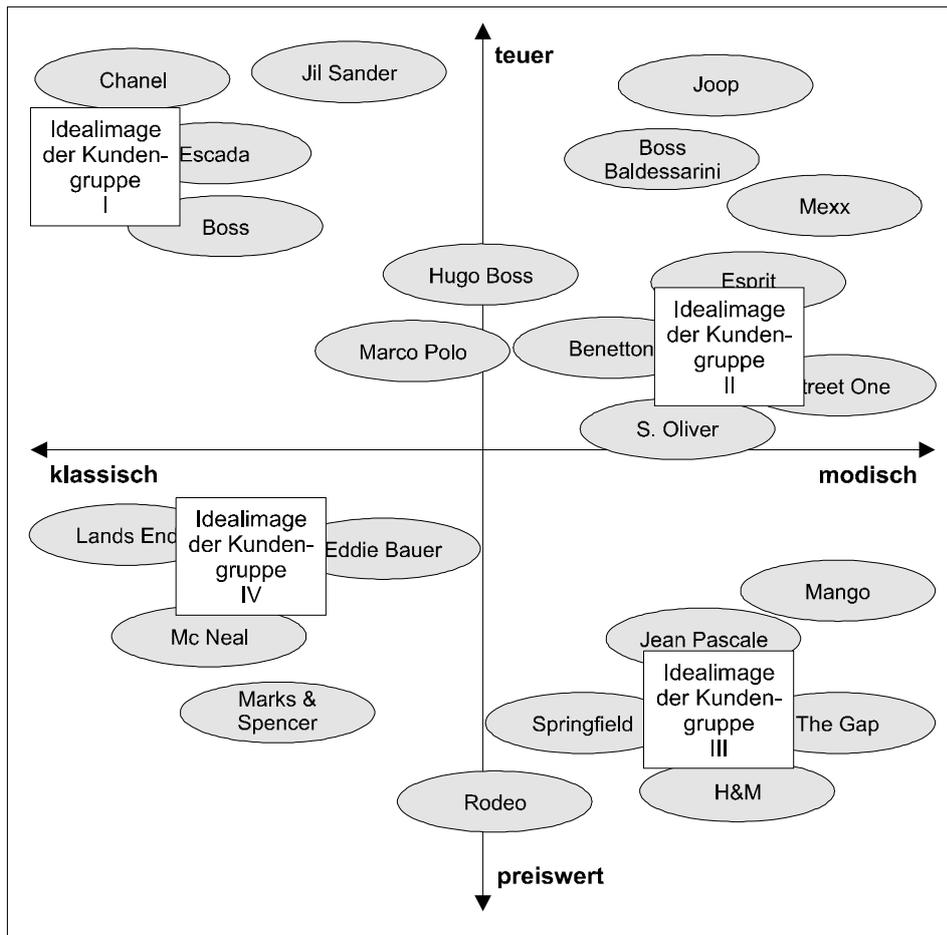


Abb. 43: Positionierung verschiedener Textilmarken (beispielhaft)

Die Grundidee der Positionierungsanalyse ist folgende: Die Nachfrager werden jene Marke wählen, deren Eigenschaften ihren Idealvorstellungen am nächsten kommt. In Abbildung 43 sind die Idealprodukte von vier verschiedenen Käufergruppen eingezeichnet. Über einen längeren Zeitraum gab es bspw. eine Positionierungslücke im Bereich hochmodischer, gleichwohl preiswerter Textilien, die nur z. T. durch einige Eigenmarken von C&A abgedeckt war (Kundengruppe III). Daher sind neue Anbieter wie H&M erfolgreich in dieses Marktsegment eingedrungen und haben es erheblich ausgeweitet. Zentrale Anwendungsfelder einer Positionierungsanalyse liegen entsprechend in der:

- Identifikation der kaufrelevanten Eigenschaften (Preis, Qualitätsmerkmale usw.),
- Ermittlung der Idealimages, bezogen auf verschiedene Käufergruppen,
- Beschreibung potenzieller Zielgruppen,
- Definition der relevanten Wettbewerber und der Konkurrenzstrategien,

- Aufdeckung von Abweichungen zwischen tatsächlicher Produktbeschaffenheit und der am Markt relevanten Käufersicht und in der
- Innovationspolitik, d. h. der Besetzung von Positionierungslücken, ggf. auch in der Entwicklung von Imitations- bzw. me-too-Strategien.

Das Positionierungsmodell ist ein ausgereiftes Instrument der Marketingplanung und liefert auf anschauliche Weise wichtige Informationen über Käufer, Konkurrenz und das eigene Leistungsangebot. Die größte Schwäche des Ansatzes ist seine **Vergangenheitsorientierung**. Er unterstellt einen gegebenen Eigenschaftsraum, weil mit der Befragung vornehmlich diejenigen Dimensionen erhoben werden, die zum Erhebungszeitpunkt am Markt dominieren. Möglicherweise gibt es jedoch latente Kundenbedürfnisse und damit neue Imagedimensionen, die die Spielregeln des Marktes verändern könnten. Exemplarisch beschrieben: Das Getränk Red Bull hat mit seiner aufputschenden Wirkung ein neues Leistungselement aufgegriffen und symbolisiert das Image einer weichen Droge im klassischen Getränkemarkt (Werbeslogan: „Red Bull verleiht Flügel“). Zur Identifikation solcher innovativen Problemlösungen sind standardisierte Erhebungstechniken nur bedingt geeignet.

Weitere Defizite des Positionierungsmodells liegen in der Begrenzung der Darstellung auf wenige Dimensionen. In vielen Märkten gibt es deutlich mehr relevante Produkteigenschaften, so dass durch diese Eingrenzung wichtige Wettbewerbsparameter ausgeblendet werden. Die Annahme eines einheitlichen Wahrnehmungsraumes trifft außerdem für ausdifferenzierte Märkte kaum noch zu. Vielmehr entstehen spezifische **Firmenmärkte** mit abweichenden Differenzierungsmerkmalen. Auch setzt das Verfahren eine relativ große Markenbekanntheit voraus, da ansonsten die Probanden zu undifferenziert antworten. Die Exploration mittels Semantischer Differentiale ist darüber hinaus für die Befragten anspruchsvoll und bedingt ein hohes sprachliches Abstraktionsvermögen. Zum Teil werden daher ergänzend auch bildgestützte Assoziationsverfahren herangezogen, die nonverbal das Unternehmens- bzw. Markenbild erheben. Schließlich wird die Befragung aufgrund der relativ anspruchsvollen Methodik häufig an externe Marktforscher delegiert, die hohe Interpretationsspielräume bei der Fragebogengestaltung und der Auswertung der Daten haben.

Trotz aller methodischen Probleme ist die Positionierung ein Kernelement der marktorientierten Unternehmensführung. Aus ihr leiten sich weitreichende Vorgaben für den Einsatz des

Marketing-Instrumentariums ab. In vielen Branchen sind die Qualitätsunterschiede für den Konsumenten kaum noch wahrnehmbar. Hier gewinnt die Entwicklung eines klaren, dauerhaften **Identifikationsprofils** immer mehr an Bedeutung.

2.4 Timingstrategien

2.4.1 Innovation und Imitation

Zeitstrategische Überlegungen gewinnen in komplexen und dynamischen Märkten sowie bei schlechtstrukturierten Entscheidungssituationen an Brisanz. Dies um so mehr, als in vielen Branchen eine Verkürzung der Marktperiode von Produkten (**Marktzyklus-kontraktion** etwa durch modische oder technologische Veralterung) und eine verlängerte Produktentwicklungsdauer (**Entstehungszyklusextension** z. B. durch aufwendigere Forschungs- und Entwicklungsarbeiten) zu beobachten sind. Die Erlöse reichen dann oft nicht, um die Forschungs- und Entwicklungskosten (F&E-Kosten) zu decken. Zeitstrategische Ansätze betreffen u. a. die Verkürzung von Entwicklungs- und Markteinführungszeiten sowie die Verlängerung des Marktzyklus (z. B. durch Variation, Differenzierung oder Relaunch).

Die Grundsatzfrage für ein Unternehmen ist zunächst, ob es selbst Innovationen entwickeln will oder als Imitator Ideen lediglich aufgreift. Demnach lassen sich folgende **Basisstrategien** unterscheiden:

- - Pionier-/Innovator-Strategie (first-to-market),
- - Frühfolger-Strategie (early/second-to-market),
- - Spätfolger-Strategie (late-to-market, me-too).

Der **Pionier** ist wohl am eindeutigsten einzuordnen, denn er verfügt bis zum Markteintritt von Folgern über eine Monopolstellung, die ihm einen größeren preispolitischen Spielraum einräumt. Dies gilt für forschungs- (technology push) wie für kundeninduzierte (need pull) Innovationen gleichermaßen, allerdings sind die Marktwiderstände und damit die Markterschließungskosten bei ersteren im Allgemeinen höher, da die Vorteile der Innovation hier erst bekannt gemacht und Bedürfnisse zunächst entwickelt werden müssen.

Den Wettbewerbsvorteil durch die temporäre Alleinstellung wird der Pionier nutzen, um möglichst hohe **Marktbarrieren** für die nachfolgenden Konkurrenten zu errichten. Ansatzpunkte hierzu bieten etwa die Immaterialgüterrechte wie das Patent-, Gebrauchsmuster- oder Urheberrechtsgesetz. Ein solcher Sonderrechtsschutz muss angemeldet und registriert werden (z. B. beim Patentamt) und gewährt dann ein zeitlich befristetes Monopolrecht. Die Gesellschaft will dadurch Anreize zu einer hohen Innovationstätigkeit setzen, denn angesichts der beachtlichen Floprate ist eine Pionierstrategie nicht ohne Risiko. Weitere Vorteile des Pioniers liegen in den Kostenvorteilen gegenüber den Nachfolgern durch Fortschritte auf der Erfahrungskurve, die den preispolitischen Spielraum weiter erhöhen. Abbildung 44 gibt einen Überblick über die Marktchancen und –risiken des Innovators und damit über das Pro und Contra einer Pionierstrategie.

Chancen:

- zunächst Monopolstellung
- preispolitischer Spielraum
- Erwerb von Sonderschutzrechten
- Entwicklung dominierender Vermarktungskonzepte
- Erzielung von Marketing-Know-how
- Vorsprung auf der Erfahrungskurve
- positives Innovator-Image
- Aufbau von Kundenbindung

Risiken:

- hohe F&E-Aufwendungen
- Möglichkeit von Entwicklungsfehlern
- hohe Markterschließungskosten
- Unsicherheit über die Marktentwicklung
- Gefahr von Technologiesprüngen
- Veränderung der Umfeldbedingungen

Abb. 44: Chancen und Risiken einer Pionierstrategie

Der **Frühfolger** garantiert die wettbewerbliche Dynamik und die wettbewerbstheoretisch gewünschte Leistungskonkurrenz. Je nach Abstand zum Pionier wird er sich unterschiedlich positionieren: Ein sehr kurzer Zeitabstand deutet meist auf eine parallele Neuentwicklung und

damit auf vergleichbare Positionierungsabsichten hin. Da der Markt u. U. schnell wächst, ergeben sich Chancen für die Etablierung eigener Standards und damit ähnliche Differenzierungspotenziale wie für den Pionier. Mit der zeitlichen Distanz verengen sich i. A. die Handlungsspielräume, weil sich der Wettbewerbsvorsprung des Innovators vergrößert. Jetzt wird der Frühfolger verstärkt eigene komparative Wettbewerbsvorteile generieren müssen (z. B. über den Preis oder einen erweiterten Kundennutzen), um zusätzliche Ersthändler oder Wiederholungskäufer zu attrahieren. Auf der anderen Seite kann er auf erste Markterfahrungen zurückgreifen und damit eventuelle Fehler des Pioniers vermeiden.

Spätfolger wollen an den Marktchancen bei sich nun deutlich abzeichnendem Markterfolg profitieren. Als strategische Positionierungsoptionen bieten sich jetzt entweder Nischenstrategien oder aggressive Niedrigpreisstrategien für den Markteinstieg an. Im Falle einer Nischenstrategie sucht der Anbieter nach Marktsegmenten, deren Bedürfnisse von den Pionieren und Frühfolgern nur unzureichend bedient werden. Nischenstrategien eignen sich insbesondere für kleinere Anbieter. Bei aggressiven Niedrigpreisstrategien wird sich der Spätfolger an den bereits am Markt durchgesetzten Standards anlehnen, um mit preisgünstigen Imitationen erfolgreicher Produkte einen hohen Marktanteil und damit Vorteile auf der Erfahrungskurve zu erreichen. Durch massive Investitionen in moderne Produktionsanlagen sollen Kosteneinsparungen in der Fertigung realisiert werden, weitere ergeben sich in der Regel durch vergleichsweise geringere F&E-Aufwendungen. Diese me-too-Strategien wurden auf vielen Märkten (Werkzeuge, Automobile) von fernöstlichen Unternehmen angewandt. Sie bergen das Risiko einer Kostenunterdeckung, weil die bereits gefestigten Marktbeziehungen der Wettbewerber u. U. erst durch erhebliche Preiszugeständnisse aufgebrochen werden können.

Die beschriebenen Timing-Optionen sind u. a. abhängig von der erwarteten Marktausbreitung (Marktdiffusion) und damit vom Innovationstyp. Wachstumsprozesse können schnell (z. B. bei Waschmitteln mit neuer Rezeptur) oder langsam (z. B. im Fall von Solarheizungen) erfolgen. Die **Diffusionsforschung**, die mit der Marktausbreitung von Innovationen befasst ist, unterscheidet idealtypisch zwei Verlaufsprozesse einer Markteinführung:

Bei **exponentiellen Verbreitungsprozessen** stößt das Unternehmen auf eine hohe Primärnachfrage und große Marktakzeptanz. Das Marktvolumen steigt schnell an, das Markterschließungsrisiko ist tendenziell geringer und der Erstanbieter kann Erfahrungskurvenvorteile

rasch umsetzen und damit Handlungsspielräume gewinnen. Exponentielle Verbreitungsverläufe legen Pionier-Strategien nahe, um den Markt zu besetzen und potenzielle Wettbewerber am Markteintritt zu hindern. Nach den Ergebnissen der Diffusionsforschung (Rogers 1983) ist eine schnelle Verbreitung einer Neuerung dann zu erwarten, wenn das innovative Produkt sich auszeichnet durch:

- nachweisbare Vorteile gegenüber Konkurrenzangeboten,
- eine Handhabung, wie die Zielgruppe dies von Vorgängerprodukten gewohnt ist,
- eine niedrige Komplexität, d. h. der Umgang mit der neuen Technik ist schnell erlernbar,
- leichte Kommunizierbarkeit (Produktnutzen lässt sich anschaulich darstellen) und
- einfache resp. risikolose Handhabung.

Anderenfalls ergeben sich **s-förmige Verbreitungsabläufe**, bei denen viel Zeit bis zur endgültigen Marktdurchsetzung vergehen kann. Der Pionier trifft in diesem Fall auf größere Marktwiderstände, die Innovation wird nur zögerlich akzeptiert. In solchen Situationen ist eine Folger-Strategie vorzuziehen, da Standards sich erst langsam etablieren und Fehlentwicklungen abgewartet sowie korrigiert werden können.

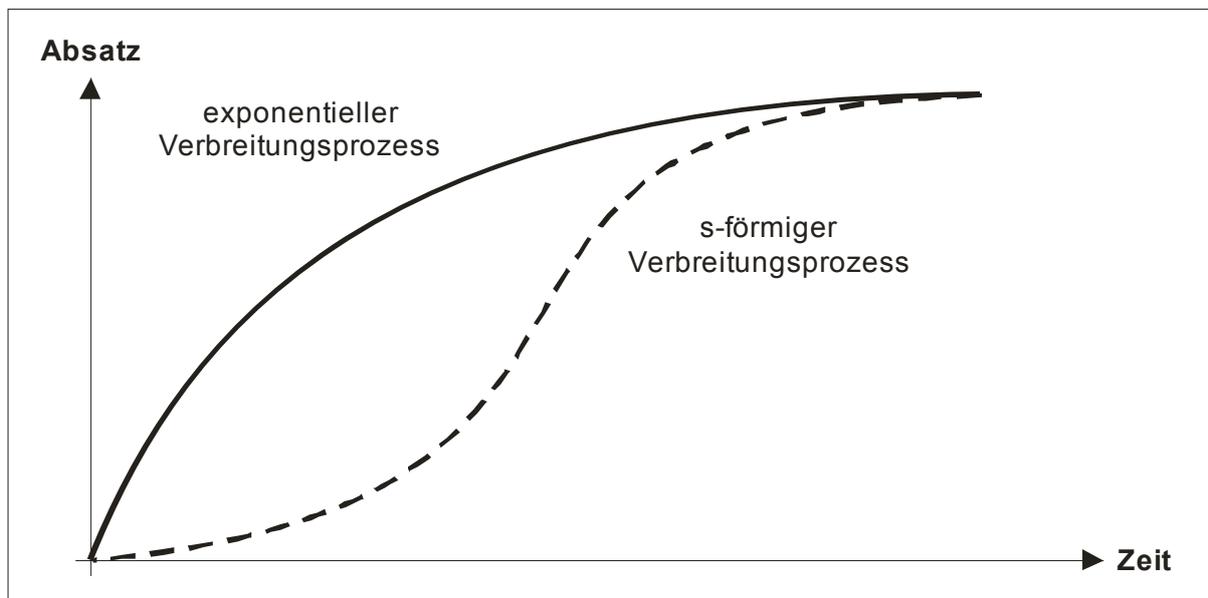


Abb. 45: Idealtypische Verbreitungsverläufe von Innovationen

Für absolute Innovationen mit großer Innovationshöhe, besonders für solche, die technologie-induziert sind, wird man tendenziell s-förmige Verbreitungsverläufe erwarten dürfen. Bei Verbesserungs- oder Veränderungsinnovationen, die sich nur in Details vom Vorgängerprodukt unterscheiden, sind dagegen exponentielle Diffusionsverläufe wahrscheinlich.

Eine generelle Vorzugswürdigkeit der Pionierstrategie kann nicht unterstellt werden, aber die meisten empirischen Studien zeigen, dass der Innovator häufig auch langfristig der Marktführer ist. Manchmal können aber marktstarke Anbieter als Spätfolger aufgrund ihrer überlegenen Marketingressourcen Pioniere überholen.

2.4.2 Phasen des Produktlebenszyklus

Als **Produktlebenszyklus** bezeichnet man den Zeitraum zwischen der ersten Suche nach einer neuen Produktidee und der Beendigung der Produktion. Er lässt sich in **Entstehungs-** und **Marktzyklus** unterteilen, beide Subzyklen können wiederum in verschiedene Phasen zerlegt werden. Der Entstehungszyklus beginnt mit der Suche nach neuen Produktideen und schließt umfangreiche F&E-Prozesse sowie Markteinführungsvorbereitungen ein. Die Präsenz eines Produktes im Markt von der Einführung bis zur Herausnahme aus dem Produktionsprogramm bildet den Marktzyklus. Der Produktlebenszyklus ist ein idealtypisches Schema, das dem Marketingmanager hilft, den zu erwartenden Wachstums- und später auch Schrumpfungsprozess eines Produktes zu verstehen.

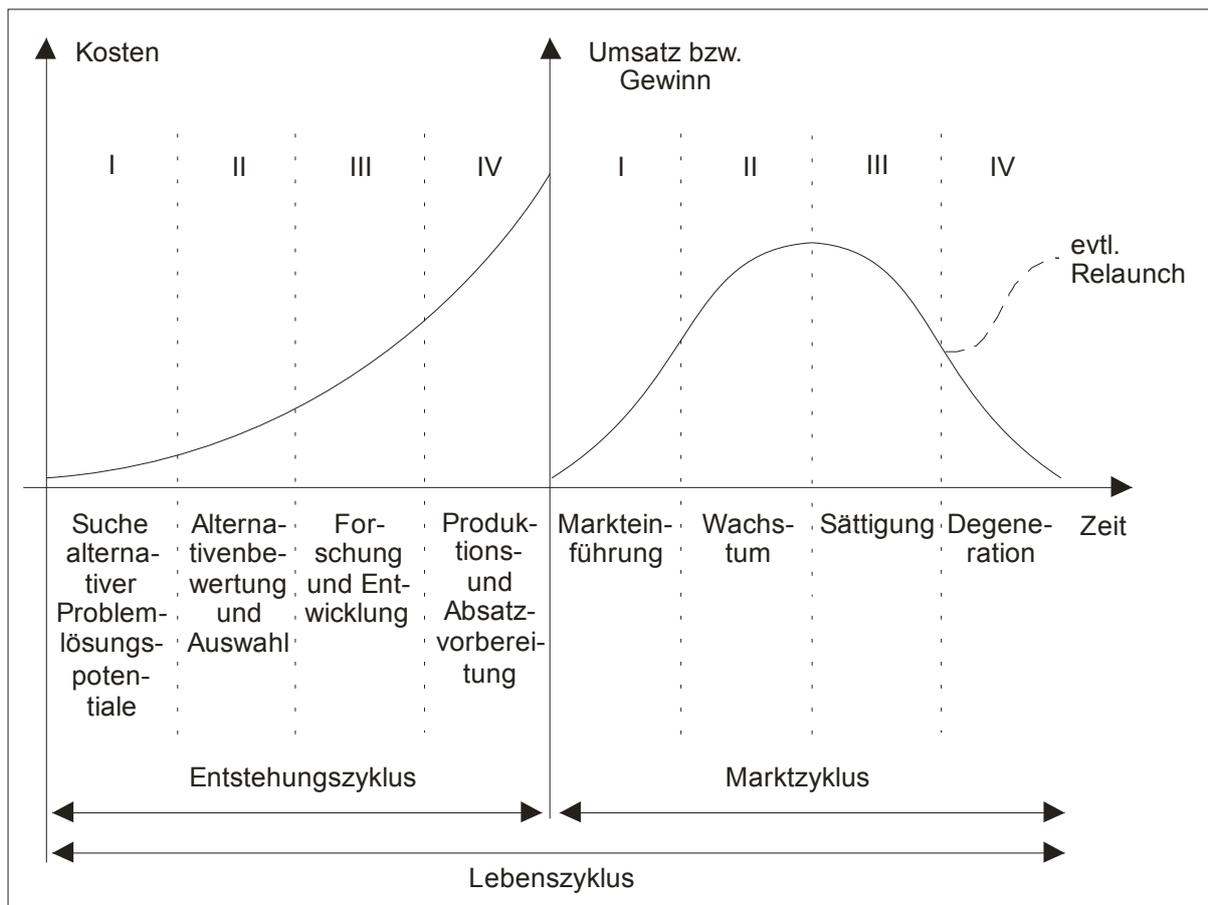


Abb. 46: Modell des Produktlebenszyklus

Der Entstehungszyklus ist insbesondere in den ersten Phasen durch technologische Überlegungen geprägt, obwohl in der Marketingforschung darauf verwiesen wird, dass die Kombination von technischem Sachverstand und Kundennähe (Kundenideen) besonders erfolgversprechend ist. Der Innovationsdruck auf die Unternehmen steigt, neue Produkte kommen in immer schnellerem Abstand auf den Markt. Die Suche nach Innovationsideen darf sich deshalb nicht auf die geniale, aber zufällige Idee eines Spezialisten verlassen, sondern sollte systematisch erfolgen. Dafür haben sich verschiedene Ideengewinnungsverfahren bewährt, unter denen das Brainstorming das Bekannteste ist. Beim Brainstorming sollen in einer freien, relativ kurzen (5-60 Minuten) Ideenfindungsphase möglichst viele innovative Gedanken geäußert werden. Kritik ist deshalb nicht zulässig. Killerphrasen („kennt doch schon jeder“) sind zu vermeiden. Stattdessen sollen die Ideen der anderen Teilnehmer aufgegriffen und weiter entwickelt werden. Ausgefallene Vorschläge sind ausdrücklich erwünscht. Die Gruppengröße sollte relativ klein sein, ca. 5-10 Teilnehmer. Die Brainstorming-Sitzung ist durch einen Mo-

derator vorzubereiten und zu dokumentieren. Im Nachgang müssen die Ideen dann systematisch bewertet und gefiltert werden.

Alternativenbewertung und -auswahl erfolgen im nächsten Schritt. Sie beruhen auf Verfahren der Investitionsrechnung oder, wenn entsprechend detaillierte Daten noch nicht zur Verfügung stehen, auf Bewertungsverfahren wie z. B. der Punktbewertung (Scoring-Modell). Bei einem Scoring-Modell werden die verschiedenen Alternativen im Hinblick auf mehrere Bewertungskriterien, die ihrerseits gewichtet sind, bewertet (vgl. Beispiele in <http://community.easymind.info/page-76.htm>). Etwas komplexer ist die Methode des Analytic Hierarchy Process (hierzu http://de.wikipedia.org/wiki/Analytic_Hierarchy_Process).

Im weiteren Verlauf sind dann die zukunftsweisenden Ideen in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E) zu marktreifen Produkten zu entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen F&E- und Marketingabteilung ist dabei für den Erfolg wichtig, damit nicht nur technologische, sondern auch kundenbezogene Ziele in das Produktdesign einfließen. Allerdings verläuft diese Zusammenarbeit nicht immer konfliktfrei, da die Denkweise unterschiedlich ist. Forscher denken i. d. R. sehr langfristig und sind an grundlegenden technologischen Fortschritten interessiert, während die Marketingabteilung eher auf die Kundenwahrnehmung ausgerichtet ist. Es ist deshalb wichtig, dass beide Abteilungen mit klar definierten Aufgaben zusammen arbeiten, wobei es förderlich ist, wenn ein reger Informationsaustausch zwischen den Bereichen besteht (z. B. abteilungsübergreifende Teams).

Die Produktions- und Absatzvorbereitung ist die letzte Phase vor der Markteinführung. Aus Sicht des Marketings haben Produkt- und Markttests hier besondere Relevanz. Da die Neueinführung eines Artikels heute nicht selten mehrere Millionen Euro kostet, werden das Produkt und auch die Werbekonzeption vorher ausgiebig getestet. Dafür haben sich spezielle Methoden herausgebildet, die mit ersten Konzepttests im Marktforschungsstudio beginnen und bei testweisen Markteinführungen in einigen Regionen enden. In allen Fällen kann das Neuprodukt entweder alleine oder im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenzartikeln beurteilt werden:

- Konzepttest: Hier werden der Zielgruppe erste Prototypen oder auch verbale Beschreibungen oder Graphiken eines neuen Produktes vorgestellt.
- Produkttests im Studio: Hier kann das Produkt ausgiebig von den Probanden getestet wer-

- den. Häufig werden qualitative Interviews oder Gruppendiskussionen eingesetzt.
- Für einzelne wichtige Produkteigenschaften haben sich spezielle Testverfahren entwickelt. So überprüft der Sensoriktest die Geschmackseigenschaften von Lebensmitteln in einem Labor, wobei zwei Varianten möglich sind: Zum einen können Personen aus der Zielgruppe zu ihren Geschmackspräferenzen befragt werden (Akzeptanztest). Zum anderen beurteilen speziell geschulte Geschmackstester (sog. geschultes Panel) die verschiedenen Geschmackseigenschaften.
 - Conjoint-Analyse: Diese multivariate Marktforschungsmethode stellt den Probanden verschiedene Produktvarianten in kompletter Form zur Auswahl und versucht, aus den Wahlentscheidungen der Nachfrager den Wert der wichtigsten Produktmerkmale zu berechnen. Dazu wird ein experimenteller Ansatz genutzt, bei dem die Merkmale systematisch miteinander kombiniert werden. Mit der Conjoint-Analyse können Produkteigenschaften und die Preisbereitschaft für diese Merkmale zusammen getestet werden.
 - In home use-Test. Hier werden Produkte zu Hause von den Verbrauchern unter gewöhnlichen Einsatzbedingungen getestet.
 - Store-Test: Einführung in ca. 15-30 realen Einzelhandelsgeschäften, in denen dann der Abverkauf überprüft wird. Diese sind von Marktforschungsunternehmen unter Vertrag genommen, zusätzlich auch dort einkaufende Verbraucher, so dass auch Wiederholungskäufe erfasst und Zusatzbefragungen durchgeführt werden können.
 - Elektronischer Minitestmarkt (GfK BEHAVIORSCAN): In Haßloch in Rheinland-Pfalz, einer 20.000 Einwohnerstadt mit rund 10.000 Haushalten, hat die GfK ca. 3.000 Haushalte unter Vertrag genommen. Diese Haushalte weisen sich beim Einkauf mit einer speziellen Chipkarte aus und erhalten darüber hinaus andere Werbespots auf ihren Fernsehern, da die GfK in neun der TV-Kanäle die reguläre Werbung durch Testspots überblenden kann. Da die örtlichen Einzelhandelsgeschäfte (bis auf Aldi) die Testprodukte in ihr Sortiment aufnehmen, spezielle Verkaufsfördermaßnahmen durchführen und die Kaufdaten der Testhaushalte an die GfK weiterleiten, kann überprüft werden, welche Haushalte welche Produkte ausprobieren (Erstkauf) und Wiederholungskäufe tätigen. Auch Zeitschriftenanzeigen können getestet werden, denn die Testhaushalte erhalten kostenlos eine speziell präparierte Hörzu. Während der Testphase von rund einem halben Jahr kann so umfassend Reaktion auf Produkt, Werbung und POS-Marketing geprüft werden (vgl. <http://www.rc81.de/gfk%20behaviorscan.pdf>).

- Räumlicher Testmarkt: Möglichst abgeschlossener Teilmarkt wie z. B. Bremen, in dem das Produkt unter realen Bedingungen auf seinen Markterfolg vor der Gesamteinführung getestet wird.
- Virtuelle Testmärkte: Online-geführte Marktforschung, in denen die Verbraucher neue Produkte zugeschickt bekommen und entsprechende Fragen beantworten (vgl. z. B. <http://www.testpiloten.info>).
- Werbe-Pretest: Hier wird das Werbemittel auf verschiedene Wirkungskriterien hin getestet, z. B. ungestützte und gestützte Erinnerung (Recall und Recognition), Erinnerung an die Headline, Gesamteindruck usf.
- Verpackungs-Test: Überprüfung der Verpackung auf Handling, Auffälligkeit, Erkennbarkeit der Marke, Imagewirkung usf.

Die verschiedenen Testverfahren sind eine wichtige Absicherung der Marketinginvestitionen, verzögern aber auch die Markteinführung und lassen sich nicht immer vor der Konkurrenz geheim halten.

Der Marktzyklus beginnt mit der Markteinführung von Produkten. Dieser Phase kommt in der Praxis besondere Bedeutung zu, da sie entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg sein kann. Der Wettbewerbsdruck ist enorm: Allein im Lebensmittelbereich werden pro Jahr ca. 2.000 neue Erzeugnisse eingeführt. Nach Schätzungen scheitern zwischen 50 und 98 % der Neuerungen, wobei sich die unterschiedlichen Angaben auf verschiedene Definitionen des Erfolgskriteriums zurückführen lassen. Als Ursachen für die hohen Flopraten werden u. a. genannt:

- nicht ausgereifte Fertigungstechnik,
- Mängel der Innovation,
- fehlende Akzeptanz des Handels,
- schlechtes Timing bei der Markteinführung,
- falsche Einführungsstrategien,
- fehlerhafte Einschätzung der Nachfrage und
- überraschende Staats- und Umwelteinflüsse.

Die Vielfalt der Einflussfaktoren verweist auf die Notwendigkeit einer systematischen Einführungsplanung. Dabei sind Erfolg und Geschwindigkeit der Markteinführung eng mit der Ausgestaltung des Instrumental-Mix verknüpft. Besondere Bedeutung kommt hier der **Preispolitik** zu, bei der zwischen hohen (Abschöpfungspreisstrategie, Skimming Policy) und niedrigen (Eindringungspreisstrategie, Penetration Policy) Einführungspreisen unterschieden werden kann. Die **Skimming Policy** zielt auf die Preisbereitschaft der Innovatoren, die evtl. für ein neues, nicht substituierbares Produkt einen höheren Preis zahlen. Rasche Gewinnerzielung durch Abschöpfung der Innovations-(Konsumenten-)Rente steht im Vordergrund. Diese Politik ist durch das Aufkommen von Substitutionskonkurrenz zeitlich befristet, d. h. der Preis wird im Verlauf der Marktentwicklung reduziert werden müssen. Die Strategie hoher Einführungspreise wurde und wird bei vielen Innovationen angewandt (z. B. Laptop, Handy, Flachbildschirm). Für ein Vorgehen nach der Skimming-Strategie sprechen:

- eine preisunelastische Nachfrage in der Einführungsphase,
- komplexe und risikoreiche Innovationen, bei denen eine verlangsamte Diffusionsgeschwindigkeit zu erwarten ist, verbunden mit der Möglichkeit, sequentiell neue Verbraucherschichten zu erreichen und deren Preisbereitschaft abzuschöpfen,
- später Konkurrenzeintritt und somit eine lang währende monopolistische Marktposition mit Zeit zur Amortisation der F&E-Kosten sowie
- eine Positionierung des Produktes im Premium-Marktsegment.

Bei der **Penetration Policy** sichert der relativ niedrige Einführungspreis bei preiselastischer Nachfrage eine schnelle Marktdurchdringung. Durch den aggressiven Preis sollen langfristig eine gute Marktposition und damit Gewinnchancen aufgebaut werden. Trotz niedriger bzw. anfangs sogar negativer Deckungsbeiträge zielt das geplante Absatzwachstum mittelfristig auf einen hohen Gesamterfolg. Empfehlenswert erscheint die Penetrationspreisstrategie immer dann, wenn exponentielle Wachstumsraten und entsprechende economies of scale zu erwarten sind. Den Hintergrund bildet das Erfahrungskurvenkonzept: Imitatoren sehen sich mit hohen Markteintrittsbarrieren durch den Kostenvorsprung des Innovators konfrontiert. Risiken liegen bei dieser Vorgehensweise darin, dass die erhoffte Stückkostendegression nicht im erwarteten Maße eintritt oder den Folgern ein Erfahrungstransfer gelingt. Auch kann die Eindringungspreisstrategie nicht angewandt werden, wenn die Käufer mit den relativ niedrigen Preisen schlechte Qualität assoziieren.

Eine zentrale Frage der **Produktpolitik** beim Einführungsmarketing ist die Durchsetzung neuer **Produkt- oder Systemstandards**. Standards sind unternehmensübergreifende Festlegungen qualitätspolitischer Eigenschaften, die für die Kompatibilität der Produkte untereinander oder mit dem entsprechenden Zubehör sorgen. Die Hersteller, die solche Standards frühzeitig setzen oder sogar über ein entsprechendes Patent verfügen, können erhebliche Monopolgewinne erzielen. Dabei müssen sich keineswegs immer die technisch besten Erzeugnisse oder Systeme am Markt etablieren. So ist heftig umstritten, ob Windows das beste PC-Betriebssystem ist. Wenn ein solcher Standard aber im Markt eine hohe Verbreitung gefunden hat, ist er kaum zu verdrängen, da jeder einzelne Nutzer auf Kompatibilität mit anderen Nutzern angewiesen ist. Diesen Vorteil bezeichnet man als **Netzeffekt**, weil mit zunehmender Ausbreitung eines Standards die Nutzungsmöglichkeiten für die Abnehmer größer werden. Je mehr Käufer eine bestimmte Technologie, desto leichter können Informationen untereinander ausgetauscht werden, desto mehr komplementäre Produkte werden im Handel angeboten, desto größer ist der Lerneffekt, weil die Verwender mit der Technologie umgehen können und desto höher ist dann die Wahrscheinlichkeit, dass sich dieser Standard gegenüber der Konkurrenz durchsetzt. Es ist einsichtig, dass ein fast vollständig verbreiteter Standard selbst bei einem hohen technologischen Vorsprung der Wettbewerber kaum noch verdrängt werden kann.

Als Strategien zur schnellen **Implementierung eigener Standards** kommen Lizenzvergabe, Markteinführungsallianzen, Update- bzw. Serviceverträge, Selbstbindungen und privatwirtschaftliche bzw. staatliche Normierung in Betracht. Die freigiebige Lizenzvergabe mag auf den ersten Blick ökonomisch widersinnig erscheinen, da sie auf mögliche Pioniervorteile verzichtet. In einer Konkurrenzsituation zwischen zwei Technologien kann jedoch – wie das Videobeispiel zeigt – langfristig eine geringe Lizenzgebühr und der Ruf als erfolgreicher Innovator wichtiger sein als die kurzfristige Monopolrente. Aus ähnlichen Gründen schließen sich häufig mittelständische Unternehmen bei der Vermarktung einer Innovation mit großen Konkurrenten zusammen, um eine zügige globale Verbreitung abzusichern (z. B. im Pharmamarkt). Update- und Serviceverträge binden einmal gewonnene Kunden langfristig an ein Unternehmen und sichern daher Marktanteile und die eigene Technologie ab. Die Selbstbindung durch den Aufbau hoher Produktionskapazitäten zielt auf die Reduktion der Unsicherheit im Markt. Es ist oftmals unklar, welche Technik sich durchsetzen wird. Abnehmer und Lieferanten zögern, sich auf einen Ansatz festzulegen, weil das Produkt möglicherweise schon nach

kurzer Zeit wieder vom Markt verdrängt ist (technologische Sackgasse). Investiert ein marktführendes Unternehmen aber erhebliche Summen in entsprechende Anlagen, dann ist dies für die Marktteilnehmer ein wichtiges Signal für ein langfristiges Angebot. Schließlich ist es in einigen Fällen durch frühzeitige Lobbyarbeit möglich, im Rahmen staatlicher Vorschriften oder privatwirtschaftlicher Normen (DIN- bzw. ISO-Normen) die eigene Technik als verbindlich zu erklären. Ein zentrales Instrument zur **Ablösung alter Standards** ist die Sicherstellung der Abwärtskompatibilität, damit die Nutzer in der Aufbauphase auf die vorhandene Infrastruktur zurückgreifen können. Die positiven Netzwerkeffekte werden dann mit den technischen Vorteilen kombiniert.

Im Rahmen der **Distributionspolitik** ist vor allem die Sortimentspolitik des Handels und hier besonders die der Einkäufer bzw. Einkaufsgremien zu beachten. Angesichts der hohen Neuproduktate stellt der Handel weitreichende Anforderungen an die Innovationshöhe: viele Neuprodukte scheitern bereits an der Aufnahme ins Handelssortiment (Listung). Zentrale Listungskriterien sind die Höhe des beabsichtigten Werbevolumens, der Neuigkeitsgrad des Produkts, das Rabattsystem, die an den Handel gezahlten Listungsgelder (auch: Werbekostenzuschüsse, Eintrittsgelder), das Image des Anbieters bei den Einkäufern und die Unterstützung bei der Verkaufsförderung. Die Durchsetzung von Marktpräsenz wird erleichtert, wenn auf vertragliche Bindungssysteme, insbesondere auf Vertragshändler oder Franchise-Nehmer zurückgegriffen werden kann.

Hinsichtlich der **Kommunikationspolitik** ist gerade bei Produkten mit erheblicher Innovationshöhe und bei einer geplanten Abschöpfungsstrategie die gezielte Ansprache der Ersthochfrager sicherzustellen. Ausgehend vom Zeitpunkt des Erstkaufs lassen sich die Käufer einer Innovation verschiedenen **Adopter kategorien** zuordnen: Innovatoren (innovators), frühe Übernehmer (early adopters), frühe und späte Mehrheit (early/late majority) und Nachzügler (laggards). Innovatoren sind also Käufer, die risikobereit sind und Spaß an der neuen Technik haben, so dass sie als erste zu der Neuerung greifen. Die ex ante-Ermittlung dieser Innovatoren und die Beachtung ihrer Reaktionen bei der Markteinführung ist für den Anbieter von großer Bedeutung, denn sie initiieren die Verbreitung durch ihre Kaufentscheidung, tragen vielfach zur Akzeptanz durch persönliche Demonstration und Interaktion bei und liefern dem Hersteller ein erstes Feedback über die Aufnahme der Neuerung am Markt. Die Identifikation der Innovatoren ist allerdings nicht einfach, denn die meisten Menschen tendieren dazu, nur

auf bestimmten Gebieten innovativ zu sein, während sie in anderen Fällen als Nachzügler auftreten. Notwendig ist deshalb eine produktgruppenspezifische Analyse.

Der Markteinführung folgt im günstigen Fall eine Phase des mehr oder minder schnellen Marktwachstums, wobei sich die Absatz- resp. Umsatzentwicklung nicht nur kontinuierlich, sondern auch in Sprüngen bzw. Schüben vollziehen kann. Im Erfolgsfall wird sich der Deckungsbeitrag positiv und – in der Sprache der Portfolio-Analyse – die Innovation zum Star entwickeln. Bei absoluten Innovationen können jetzt erste Konkurrenten auftreten (**Marktfolger**), was für das Pionierunternehmen zwar den Verlust der monopolartigen Anfangsstellung, gleichzeitig aber auch eine Ausweitung des Marktvolumens und damit der Marktchancen durch vermehrte Verkaufsanstrengungen bedeuten kann. Bei einer hochpreisig eingeführten Innovation wird die Preiskonkurrenz in dieser Phase zunehmen. Da das Pionierunternehmen über die fortgeschrittene Produktionserfahrung und über den größten Marktanteil verfügt, ist seine Wettbewerbsposition vor dem Hintergrund der Erfahrungskurve als günstig einzustufen. Behält der Erstanbieter den hohen Preis gleichwohl bei und ist das Innovationsprodukt den Imitationen nicht überlegen, so liegt eine Strategie des **Aberntens** vor. Marktanteils- und Absatzverluste werden zur weiteren Realisierung hoher Produktdeckungsbeiträge bewusst in Kauf genommen. Soll das Produkt langfristig im Markt gehalten werden, ist es sinnvoll, Newcomern durch eine frühzeitige Preissenkung den Markteintritt zu erschweren (**Entry Limit Pricing**).

In der Realität ist die primäre Wachstumsphase von Innovationen unterschiedlich lang. Bei Nichterreichen der Zielvorgaben oder beim erfolgreichen Markteintritt von Konkurrenten können schon hier Veränderungsstrategien notwendig werden; diese werden in der Literatur im Allgemeinen unter die Begriffe Variations- und Differenzierungsstrategien subsumiert. Eine **Variationsstrategie** liegt immer dann vor, wenn die Veränderungen bestimmte Eigenschaften der vorliegenden Innovation (z. B. innerhalb der Sach- oder Geschmacksqualitäten) oder der auf sie bezogenen Marketing-Politik (Wechsel in der Werbeargumentation, Erhöhung der Distributionsquote usw.) betreffen. Solche Strategien sollen weitere Wachstumsphasen initiieren. Sie werden auch als (Product-)Life-Extension-Strategien bezeichnet. Im Rahmen von **Differenzierungsstrategien** wird die Innovation durch weitere Varianten unter Beibehaltung des Erstangebotes ergänzt. Es handelt sich also um Programmausweitungen: (Product-)Line-Extension-Strategien. Die Produktdifferenzierung entspringt vor allem dem

Bestreben, Sonderwünschen der Nachfrager besser gerecht zu werden.

Während die Reifephase noch durch (abnehmendes) Umsatzwachstum gekennzeichnet ist, beginnt die Sättigungsphase formal dann, wenn die Umsatzkurve ihr Maximum erreicht hat. Kennzeichnend für die Reife- und Sättigungsphase ist eine zunehmende Invarianz zwischen den Marktanteilen der Anbieter, die auf **Produkt-** resp. **Markentreue** zurückzuführen ist. Vornehmlich bei Gütern des täglichen oder periodischen Bedarfs entwickelt sich bei den Käufern eine Tendenz zur Habitualisierung des Entscheidungsverhaltens, was zu gewohnheitsmäßigen Einkäufen und zur Bevorzugung bereits erprobter Marken führt, so dass einige besonders starke Marken ihre Position ausbauen können. Auf der anderen Seite kann sich in besonders umkämpften Märkten mit forciertem Preiswettbewerb die Bindung der Käufer an einzelne Marken schnell lösen (**Markenerosion**).

Bei Stagnation wird häufig ein **Relaunch** als umfassendes Produkt-Polish empfohlen. Dieses besteht im Gegensatz zur Variation und zur programmpolitischen Differenzierung aus einer gründlichen Überarbeitung der Produkt- oder Produktlinien-Konzeption, die bisweilen mit einer Umpositionierung sowie mit einführungsähnlichen Marketing-Aktivitäten verknüpft ist.

In der Degenerationsphase verlagert sich die Nachfrage auf andere Angebote, der Absatz verfällt und die Kosten beginnen die Erlöse zu übersteigen. Prinzipiell verfügt das Unternehmen bei Nachfragerückgängen über drei strategische Optionen: Bei der **Umorientierungsstrategie** wird das Produkt gezielt überarbeitet; eventuell verbunden mit einer Umpositionierung. Die **Rumpfmktstrategie** nimmt Rücksicht auf die Loyalität der noch vorhandenen Nachfrager oder beachtet unternehmensinterne Kompatibilitätsbeziehungen. Viele Produkte werden auf Grund spezifischer Investitionen, wegen Synergiewirkungen im Gesamtangebot oder aus Imagegesichtspunkten im Programm belassen. Eine **Ausstiegsstrategie** führt zum Verkauf oder zur Einstellung der Produktion. Je nach vorausgehender Marktbedeutung des in Frage stehenden Bereichs kann hier ein mehr oder minder planvolles Vorgehen i. S. eines Eliminations-Managements nötig sein, um Austrittsbarrieren zu vermindern. Zentrale Austrittsbarrieren sind Verbundeffekte mit anderen Produkten, negative Imagewirkungen und Austrittskosten (z. B. Konventionalstrafen aufgrund langfristiger Verträge) sowie soziopolitische (z. B. politischer Druck der Arbeitnehmer) und emotionale Barrieren (z. B. persönliche Identifikation mit dem aufzugebenden Bereich).

Auch nach dem Marktaustritt ist bei Gebrauchsgütern die Verantwortung des Herstellers für sein Erzeugnis in aller Regel nicht beendet; es können noch umfangreiche und ggf. lukrative Servicearbeiten anfallen. Zudem ist der Produzent aufgrund gesetzlicher Vorschriften in einigen Fällen für Recycling bzw. Entsorgung verantwortlich.

2.5 Wettbewerbsstrategien

In einem marktwirtschaftlichen System stellen wettbewerbsintensive Verhaltensmuster (Innovationen, Preiskampf usw.) den erwünschten Normalfall dar, kooperative oder wettbewerbsmeidende Handlungen (abgestimmtes Verhalten, Kartelle usw.) sollten dagegen auf Ausnahmen begrenzt sein oder gänzlich unterbleiben. Alle größeren Industriestaaten haben Vorschriften zur Unterbindung von Wettbewerbsabsprachen getroffen, in Deutschland im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Hinsichtlich der beiden idealtypischen Handlungsweisen Wettbewerb und Kooperation gibt es allerdings zahlreiche Zwischenformen; zudem greifen die Regelungen des Wettbewerbsrechts in der Praxis nur begrenzt, so dass sich den Unternehmen vielfältige strategische Optionen beim Umgang untereinander bieten.

Grundsätzlich lassen sich nach dem Ausmaß der Wettbewerbsgesinnung eher aggressiv-konfliktäre (**wettbewerbsstellende**) von vornehmlich friedlich-kooperativen (**wettbewerbsmeidenden**) Handlungsstrategien trennen. Konfliktär ausgerichtete Unternehmen versuchen Marktchancen frühzeitig zu erkennen und zu Lasten der Wettbewerber zu nutzen. Die in der Literatur verbreitete Verwendung militärischer Kategorien (Frontalangriff, Preiskrieg, Knebelverträge usw.) deutet die Konflikthaftigkeit wettbewerbsintensiven Handelns an.

Ein wirtschaftsfriedliches, eher defensives Verhalten versucht dagegen, die Risiken des Marktprozesses zu vermeiden bzw. zu verringern. Es orientiert sich etwa imitativ am Vorgehen der Wettbewerber (bewusstes Parallelverhalten) oder sucht nach Absprachen durch abgestimmte Handlungsmuster oder vertragliche Koordination.

Das Spannungsfeld, in dem sich konfliktäre und kooperative Strategien bewegen, lässt sich anschaulich mit Hilfe der **Spieltheorie** erklären. Die Spieltheorie ist eine am Rationalmodell ausgerichtete Modellierung interaktiver Entscheidungsprobleme. Interaktivität meint dabei die

Reaktionsverbundenheit der Unternehmen, weil z. B. in einem Oligopol die Preisänderung eines Anbieters einen spürbaren Einfluss auf die Marktanteile der übrigen Unternehmen ausübt. Die mutmaßlichen Reaktionen der Wettbewerber sind daher ex ante ins Kalkül zu ziehen. Das sog. Gefangenen-Dilemma (hier am Beispiel der Preispolitik im Duopol) verdeutlicht dies sehr anschaulich.

Verhaltensmuster der Beteiligten (und deren Gewinn als Auszahlungsmatrix)	Unternehmen B erhöht den Preis	Unternehmen B erhöht den Preis nicht
Unternehmen A erhöht den Preis	UN A: 10 Fall 1 UN B: 10	UN A: 2 Fall 2 UN B: 12
Unternehmen A erhöht den Preis nicht	UN A: 12 Fall 3 UN B: 2	UN A: 4 Fall 4 UN B: 4

Abb. 47: Wettbewerbssituation als Gefangenen-Dilemma

Ausgangspunkt sei eine Situation, bei der zwei Anbieter jeweils mit einem bestimmten Preis einen Gewinn in Höhe von 4 Einheiten erzielen (Fall 4). Erhöht nun Duopolist A den Preis, so gibt es für B zwei Reaktionsmöglichkeiten: Einmal kann er der Preiserhöhung folgen, beide Unternehmen realisieren dann einen gestiegenen Gewinn in Höhe von 10 Einheiten (Fall 1). Lukrativer erscheint es jedoch, den alten Preis zu belassen und Marktanteile zu Lasten von Anbieter A zu gewinnen und einen höheren Profit zu erzielen. Dies wäre nun allerdings für A die schlechteste aller Situationen (Fall 2). Eine Preiserhöhung ist somit für den aktiv werdenden Oligopolisten risikoreich, seine Position wird folgerichtig in der Spieltheorie als Märtyrerrolle bezeichnet. Im Ergebnis ist es für jeden Oligopolisten rational, eine Preiserhöhung zu unterlassen.

Die „Tragik“ des Gefangenendilemmas resp. des Wettbewerbsprozesses liegt mithin darin, dass die aus Anbietersicht (nicht dagegen für den Kunden) vernünftige Kooperationslösung,

die den größten Gesamtgewinn für alle Unternehmen erbringt, nicht zustande kommt. Es gibt für jede Seite Anreize, die für das eigene Unternehmen – zumindest kurzfristig – günstigere Variante zu wählen. Die Unterlassung der Preiserhöhung ist eine im spieltheoretischen Sinne dominante (d. h. auf jeden Fall zu wählende) Strategie, weil sie losgelöst von der Entscheidung des Gegners jeweils den höheren Ertrag bringt. Für Unternehmen A ist die zweite Zeile unabhängig von der Wahl des Unternehmens B immer besser als der Eintrag in der Zeile darüber. Auch die andere Partei verfügt über eine dominante Strategie. Als Ergebnis wird sich daher der Fall 4 einstellen. Dieser ist für beide Parteien ineffizient, für die Abnehmer allerdings am günstigsten. Mit kooperativem Verhalten (Preisabsprache) ließen sich für die Anbieter bessere Resultate erzielen (Fall 1), diese Position ist jedoch ohne verbindliche Übereinkunft nicht stabil und in einer Wettbewerbswirtschaft politisch auch nicht gewünscht.

Aus spieltheoretischer Sicht ist konfliktäres Verhalten mithin der Normalfall, allerdings werden auch die hohen Anreize zur Wettbewerbsvermeidung deutlich. Die Anbieter werden daher immer wieder Kartellierungsbemühungen unternehmen. Einzelbetrieblich sind wettbewerbsfriedliche Märkte in aller Regel rentabler. Letztlich sind beide Optionen möglich und es hängt von den Rahmenbedingungen und vom Geschick der beteiligten Parteien ab, wie hoch die Wettbewerbsintensität ist.

Neben der Form bzw. der Konflikträchtigkeit der Wettbewerbsstrategie ist die Richtung der Auseinandersetzung zu beachten. Den weiteren Überlegungen liegt das Branchenstrukturmodell von PORTER zugrunde, das auf **horizontaler** Ebene aktuelle und potenzielle Wettbewerber und in **vertikaler** Hinsicht Lieferanten resp. Abnehmer als Destinatäre von Wettbewerbsstrategien unterscheidet. Dementsprechend sind Handlungsfelder im Horizontalprozess von solchen im Vertikalprozess zu trennen. Aus den skizzierten Grundüberlegungen – Betrachtung von Horizontal- und Vertikalverhältnis und von Kooperation und Konflikt – lassen sich die in der folgenden Abbildung aufgeführten Wettbewerbsstrategien ableiten.

<i>Verhaltensdimension</i> \ <i>Wettbewerbs-ebene</i>	<i>Horizontalverhältnis</i>	<i>Vertikalverhältnis</i>
<i>wettbewerbsmeidend</i>	<i>Kartelle/bewußtes Parallelverhalten</i>	<i>Relationale Verträge</i>
<i>wettbewerbsstellend</i>	<i>Verdrängungsstrategien</i>	<i>Bargaining</i>

Abb.48: Wettbewerbsstrategien

Bei der Kartellierung versuchen Unternehmen höhere Gewinne zu Lasten der Marktgegenseite zu realisieren. Im Gegensatz dazu zielen Verdrängungsstrategien auf die Eroberung von Marktanteilen zu Lasten der Konkurrenz und lösen häufig regelrechte Wettbewerbs-schlachten (Preiskriege) aus. Im Vertikalverhältnis beruhen koordinierte Vorgehensweisen auf Formen der vertraglichen Bindung, während sich wettbewerbsintensives Verhalten in harten Verhandlungsprozessen niederschlägt. Im Folgenden werden die einzelnen Ansätze näher beschrieben.

Kartelle und bewusstes Parallelverhalten: Konkurrenzbeschränkende Strategien zielen auf eine formlose oder vertragliche Abstimmung bzw. Anpassung des Verhaltens zur Vermeidung von Wettbewerbsrisiken. Ziel der Unternehmen ist die Stärkung der eigenen Position gegenüber den Abnehmern (Konsumenten, gewerbliche Kunden) oder Lieferanten, d. h. es handelt sich um eine horizontale Koordination mit **vertikaler Zielrichtung**. Hier sind drei wesentliche Formen zu unterscheiden:

- Das **bewusste Parallelverhalten** bezeichnet eine einseitige Imitationsstrategie, die in der Reaktionsverbundenheit der Unternehmen begründet ist, also nicht auf Absprachen beruht. So wird es für die Marktmitläufer ökonomisch sinnvoll sein, eine Preiserhöhung oder eine Produktvariation des Marktführers nachzuvollziehen, um eine Wettbewerbsauseinandersetzung mit dem überlegenen Konkurrenten zu vermeiden. Das bewusste Parallelverhalten stellt im wettbewerbsrechtlichen Sinne (GWB) keine Wettbewerbsbeschränkung dar, da es

nicht auf einer Absprache zwischen den Konkurrenten basiert, sondern allein auf die Marktbedingungen zurückzuführen ist. Die nachfolgenden Formen der Handlungskoordination hingegen sind wettbewerbsrechtlich unzulässig.

- Beim abgestimmten Verhalten liegt eine gegenseitige Willensübereinstimmung der Beteiligten vor, die auf einen Verständigungsprozess zurückgeht. Das Parallelverhalten ist nicht vertraglich fixiert, beruht aber auf einer Abstimmungshandlung und ist entsprechend wettbewerbsrechtlich wie das u. g. Kartell untersagt.
- Beim **Kartell i. e. S.** (§ 1 GWB) handelt es sich um eine vertraglich geregelte Koordination von rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die konkurrierende Leistungen anbieten. Ein Kartell kann sich auf alle absatzwirtschaftlichen Aktionsparameter beziehen, die größte Bedeutung haben allerdings Preisabsprachen.

Horizontale Verhaltensabstimmungen sind – wie die spieltheoretische Analyse gezeigt hat – hochgradig labil. Faktoren, die den **Bestand einer Handlungsabstimmung** fördern, sind dabei u. a.: geringe Möglichkeiten des Nicht-Preiswettbewerbs, Informationstransparenz (homogene Güter, wenige Anbieter), gute Sanktionsmöglichkeiten, niedrige Außenseiter-Gefahr (wenig Substitutionsgüter, hoher Marktanteil der Kartellmitglieder, große Markteintrittsbarrieren) und eine ähnliche strategische Ausgangsposition der Hersteller. Die genannten Punkte deuten darauf hin, dass sich kartelliertes Verhalten insbesondere in engen Oligopolen findet. Die fehlende Verdrängungsabsicht zeigt sich in der Einbeziehung aller wesentlichen Wettbewerber in solche Absprachen.

Um ein **Kartell zu initiieren** müssen Unternehmen – so die neuere spieltheoretische Forschung – ein förderliches Klima durch eine Politik kleiner vertrauensbildender Schritte aufbauen, gleichzeitig aber auf opportunistisches Verhalten sofort und konsequent reagieren: “Tit for Tat – wie du mir, so ich dir“ (Axelrod 1984). Vier Elemente sind es demnach, die zur Umgehung des oben skizzierten Gefangenendilemmas beitragen und Optionen für Wettbewerbsbeschränkungen eröffnen:

- Den ersten Schritt wagen: Wettbewerbsbeschränkungen sind labil, so dass es wichtig ist, dass einer der Beteiligten das Risiko des ersten Zuges auf sich nimmt.
- Vertrauen aufbauen: Nur wenn ein Unternehmen bekannt ist für die konsequente Einhaltung von Absprachen, wird es Beschränkungen erfolgreich initiieren können.

- Auf Vertrauensbrüche unnachsichtig und hart reagieren: Das zentrale Problem des Gefangenendilemmas ist der kurzfristige Vorteil beim – ggf. heimlichen – Bruch der Absprache. Diese Option wird uninteressanter, wenn frühzeitig und glaubhaft abschreckende Konsequenzen angedroht werden.
- Klarheit im Verhalten: Kartelle scheitern angesichts des permanenten Misstrauens häufig an Missverständnissen und Fehlinterpretationen, so dass Verhaltenstransparenz im Hinblick auf eigene Vorhaben, aber auch hinsichtlich der Reaktionen auf die Handlungsoptionen der Konkurrenz eine wichtige Voraussetzung der Wettbewerbsbeschränkung darstellt.

Verdrängungsstrategien: Das konkrete Vorgehen bei Verdrängungsstrategien wird durch die Ressourcenausstattung beeinflusst: Neben der finanziellen Basis, der Produktionstechnik, der Marktkennntnis und der Vertriebsstärke spielt der Marktanteil eine wichtige Rolle. In dieser Hinsicht können Marktführer (relativer Marktanteil >1) und Marktfolger unterschieden werden; die Gruppe der Marktfolger spaltet sich wiederum in Marktherausforderer (hoher Marktanteil, Ambitionen auf die Marktführung), Marktmitläufer (geringe Wettbewerbsvorteile und Ressourcen) und Marktnischenbearbeiter (Spezialist in einem möglichst wettbewerbsfreien Marktsegment) auf.

Bei guter Ressourcenausstattung eröffnen sich dem Unternehmen vielfältige Optionen, die u. a. nach dem Innovationsgrad der Leistung unterschieden werden können. Der **Frontalangriff** zielt auf die Ausnutzung von Machtpotenzialen, z. B. einer starken Kapitalbasis, eines Erfahrungskurvenvorteils oder einer schlagkräftigen Vertriebsabteilung. Das Verhalten des Unternehmens ist zwar wettbewerbslich und aggressiv, im Hinblick auf den Produktnutzen, die Distributionswege und Verkaufstechniken handelt es sich jedoch tendenziell um me too-Strategien, die nur unwesentliche Eigencharakteristika aufweisen. Nicht selten kommt es in der Folge aufgrund der fehlenden produktpolitischen Impulse zu heftigen Preiskriegen, weil die etablierten Konkurrenten über keine Ausweichmöglichkeiten verfügen und daher trotz schlechterer Ausgangslage ihre Position verteidigen. Daraus ergeben sich nach unten gerichtete Preisspiralen, an deren Ende ein ruinöser Preiswettbewerb zwischen den Beteiligten stehen kann. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn größere Überkapazitäten den Markt kennzeichnen. Eine weitere Variante des Frontalangriffs ist der Aufkauf von Konkurrenten (feindliche Übernahme), manchmal auch mit der Absicht, deren Kapazitäten stillzulegen.

Vorstoßstrategien gelten als innovativ-wettbewerblich, da sie dem Bild des dynamischen Unternehmens entsprechen, das den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren nutzt und damit den Fortschritt vorantreibt. Der bahnbrechende Innovator entwickelt neue Verfahren, Produkte, Verpackungen, Distributionswege o. ä. Dabei erwirbt das Pionierunternehmen nicht zuletzt aufgrund seiner Ressourcenausstattung einen temporären Wettbewerbsvorteil, ein prozessuales Leistungsmonopol, in dem es seinen Innovationsvorsprung gewinnbringend nutzen kann. Häufig agieren Anbieter auf einem Markt über Jahre hinweg relativ ähnlich, sei es, weil sie sich von einer Verhaltensabstimmung gute Renditen versprechen oder weil die Kreativität für Neuerungen fehlt. Mit neuen Spielregeln, die für die Konkurrenz überraschend kommen, können Märkte innerhalb kurzer Zeit verändert werden. Ein bekanntes Beispiel für neue Spielregeln, die zu einer grundsätzlichen Veränderung der Wettbewerbssituation geführt haben, ist die Einführung des SB-Möbelmarktes durch IKEA.

Erfolgt eine Innovation aus einer schwachen Marktstellung, so müssen die Reaktionen des Marktführers ins Kalkül einbezogen werden. Bei schlechter Ressourcenausstattung kann eine offene Auseinandersetzung kaum langfristig durchgestanden werden, etwa wenn mittelständische Unternehmen keine massive Verbraucherwerbung betreiben können, um sich gegen me too-Strategien großer Konzerne durchzusetzen. Eine Chance bietet hier die Taktik des **Ein-schleichens**, d. h. der überlegten Bearbeitung von Randmärkten, der Diffusion der Produktbotschaft über Mundwerbung, der Nutzung unüblicher Absatzwege usw. So gelang es z. B. dem mittelständischen Anbieter LOFTHOUSE, den Süßwarenartikel Fisherman's Friend als Innovation über Apotheken einzuführen und dem Produkt eine solide Marktgeltung zu verschaffen, bevor eine breite Distribution und damit eine offensive Auseinandersetzung mit der Konkurrenz angestrebt wurde. Von entscheidender Bedeutung sind eine entsprechende Geheimhaltung in der F&E-Phase und die vorsichtige Diffusion des Produktes, so dass der Marktführer relativ spät auf die Bedrohung aufmerksam wird. Insgesamt bedarf es einer hohen Flexibilität, um aus einer schwachen Position erfolgreich Nischenmärkte zu erobern. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang auch von Guerilla-Marketing.

Eine andere Handlungsvariante für Unternehmen mit Ressourcendefiziten ist die Bildung **Strategischer Allianzen**. Dabei handelt es sich um längerfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen mit dem Ziel, eigene Schwächen (Know-how, Finanzen usw.) durch eine gemeinsame Ressourcennutzung zu kompensieren. Der Übergang zur Kartellie-

nung ist sicherlich fließend, grundsätzlich dienen Strategische Allianzen jedoch nicht der Wettbewerbsmeidung, sondern erfolgen in Verdrängungsabsicht (=partnerschaftlicher Wettbewerb). Strategische Allianzen können sich auf alle Wertschöpfungsphasen beziehen. In der Praxis dominieren F&E-, Produktions- und Vertriebsvereinbarungen auf internationalen High-Tech-Märkten. In Abhängigkeit von der Intensität der Ressourcenbündelung sind verschiedene Formen gebräuchlich: Von eher losen Kooperationen (ad hoc-Pool) bis hin zu kapitalmäßigen Verflechtungen oder gemeinsamen Unternehmensneugründungen (Joint Ventures).

Vertragliche Bindung von Lieferanten oder Abnehmern: Im Vertikalverhältnis ist die Konfliktintensität mindestens ebenso groß wie zwischen den Konkurrenten einer Marktstufe. In vielen Fällen dürfte sie sogar noch ausgeprägter sein, da es sich sowohl bei Beschaffungs- als auch bei Absatztransaktionen – spieltheoretisch gesehen – um ein Nullsummenspiel handelt, d. h. die Reduktion des Einkaufspreises ist zugleich der entgangene Gewinn des Lieferanten et vice versa. Diese Ziel- und Verteilungskonflikte sind entsprechend strukturell kaum aufhebbar, so dass es selten zu partnerschaftlichen Formen der Kooperation kommt. Vielmehr ergeben sich Verhaltensabstimmungen hier aus dem Potenzialübergewicht einer Marktseite. **Angebotsmacht** meint die Dominanz eines Lieferanten gegenüber seinen Nachfragern, **Nachfragemacht** die Abhängigkeit eines Anbieters von großen Abnehmern.

Bei ausgeprägter Angebots- oder Nachfragemacht ist es für das überlegene Unternehmen in vielen Fällen vorteilhaft, Abnehmer bzw. Lieferanten langfristig an sich zu binden, Preise festzuschreiben und die eigenen Marketingziele durchzusetzen. Dies geschieht durch relationale Verträge, d. h. neben den Kaufvertrag tritt ein langfristig ausgerichteter Zweitvertrag, der die Marketingdominanz einer Marktseite in einer Vielzahl von Klauseln determiniert und Einzelverhandlungen durch die generellen Regelungen überflüssig macht. Ein typisches Beispiel sind die vertraglichen Vertriebssysteme in der Automobilwirtschaft, in denen den Vertragshändlern detailliert die Marketingkonzeption vorgeschrieben wird. Man spricht in diesem Fall der Überlegenheit im Vertikalverhältnis auch von **Marketingführerschaft**. Den langfristig angelegten Firmenverbund aus einem Marketingführer und mehreren abhängigen Betrieben bezeichnet die Literatur als **Strategisches Netzwerk**. Besondere Bedeutung kommt dabei in den letzten Jahren Franchisesystemen zu.

Wesentliches Ziel eines Strategischen Netzwerkes ist es, **Risiken und Transaktionskosten zu minimieren**. Je größer die Gefahr ist, dass sich Abnehmer oder Lieferanten nicht an die Vorgaben des dominierenden Marketingführers halten und eigene, gegenläufige Strategien verwirklichen, desto wichtiger ist die langfristige und strikte vertragliche Bindung. Zum Beispiel investiert ein Hersteller prestigeträchtiger Markenartikel viel Geld in den Aufbau von Markenbekanntheit und Markenimage. Diese Investitionen könnten durch eine aggressive Niedrigpreisvermarktung einzelner Handelsunternehmen gefährdet werden. Die Initiative zum Aufbau des Strategischen Netzwerkes wird deshalb von der überlegenen Marktseite ausgehen, die an einer Festschreibung ihrer Marketingführerschaft interessiert ist. Für den schwächeren Interaktionspartner bedeutet dagegen der Vertragsschluss meist eine Beschränkung der Entscheidungsfreiheit bei hohem unternehmerischem Risiko.

Verhandlungen mit Kunden oder Abnehmern: In Fällen ohne eindeutige Marketingführerschaft kommt es selten zu längerfristigen Verhaltensabstimmungen; die Geschäftsbeziehung beruht auf Kaufverträgen und ggf. kurzfristigen Rahmenabkommen. Es kommt hier zu **direkten Verhandlungen** und damit i. d. R. zu heftigen Auseinandersetzungen um den Verkaufs- bzw. Einkaufspreis. In vielen Branchen liegt der Anteil der Material- bzw. Wareneinstandskosten an den Gesamtkosten bei mehr als 50 %, im Lebensmitteleinzelhandel sogar bei ca. 85 %. In solchen Fällen wirken sich bereits geringfügige Reduktionen des Einstandspreises erheblich auf den Gewinn aus. Entsprechend hart werden die Verhandlungen von beiden Seiten geführt.

Bei Bargaining-Prozessen dominieren heute in der Praxis Entscheidungsgremien. Die Verhandlungen werden in der Regel nicht von Einzelpersonen geführt, sondern von mehreren Beteiligten, d. h. durch sog. **Selling und Buying Center**. Die Mitglieder des Verkaufsgremiums rekrutieren sich z. B. aus Vertrieb, Key-Account-Management, Produkt-Management, Logistik und Geschäftsleitung, das Buying-Center setzt sich aus Mitarbeitern der Ein- und Verkaufsabteilungen und weiteren Fachspezialisten zusammen. Typisch sind aufwendige Verhandlungsvorbereitungen und ausgeprägte Rollenteilungen im Verhandlungsprozess.

Im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung kommt es darauf an, die Voraussetzungen des Gesprächspartners möglichst genau zu kennen, um seinen Verhandlungsspielraum und damit die Chancen zur Preisdurchsetzung einschätzen zu können. Dazu kann eine Schattenkalkulation

durchgeführt werden, um die Kostenstruktur des Gegenübers (z. B. fixe und variable Kosten, seine Beschaffungs- und Produktionskosten, Degressionseffekte usf.) abschätzen zu können und Preisunter- bzw. Preisobergrenzen zu bestimmen. Auf dieser Basis können dann die Verhandlungsziele definiert, die Machtbalance abgeschätzt und Argumente für die Verhandlung zusammengestellt werden. Eigene mögliche Konzessionen sollten kalkuliert und ein Verhandlungsteam zusammengesetzt werden. Dieses bestimmt dann die Verhandlungstaktik.

In der Marketingforschung wurden unterschiedliche Taktiken zur Verhandlungsführung entwickelt, die sich danach unterscheiden lassen, ob sie eher auf aggressive Vorgehensweisen oder auf kooperative Zusammenarbeit setzen. Bekannte aggressive Taktiken sind z. B.:

- Take it or leave it (Ziel: Preissenkung durch extreme Stresssituation, eher ungewöhnlich und riskant).
- Bogey (Ziel: freundliche Aufforderung an den Lieferanten, seine ganze Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, offene Atmosphäre, für reine Preisreduktion nicht geeignet).
- Chinese crunch (kurz vor Abschluss taucht noch ein „kleines, letztes Problem“ auf..., kann als unfair empfunden werden).
- Good guy – bad guy (Ziel: Absenkungen der Erwartungshaltung der Verkäufer, bewährt, aber durchschaubar).

Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Mittel, um den Gegenüber unter Druck zu setzen, z. B. gefälschte Fakten, unklare Vollmachten (in Nachhinein muss dann nachverhandelt werden), nachgeschobene Forderungen, persönliche Angriffe (Kompetenz, Kleidung usf.), Ausnutzung persönlicher Eitelkeiten, Provokationen, Einschüchterungen, Drohungen, Suggestivfragen oder Gefälligkeiten bis hin zur Korruption. Solche Vorgehensweisen sind ethisch bedenklich, in der Wirtschaftspraxis aber nicht unüblich. Dagegen helfen Erfahrung und Schulung sowie eine gute Verhandlungsvorbereitung und im Vorfeld festgelegte Alternativstrategien beim Scheitern der Verhandlung.

Kooperative Verhandlungstaktiken setzen auf eine produktive Atmosphäre, in der auch kreative Auswege aus schwierigen Ausgangssituationen gefunden werden können. Auf diesem Weg sollen win-win-Lösungen entwickelt werden, die das Null-Summenspiel der aggressiven Verhandlung in eine Kooperationslösung überführen. Der bekannteste Ansatz für eine solche

Verhandlungstaktik ist das Harvard-Modell der Verhandlungsführung. Es beruht darauf, dass die beteiligten Menschen und die Probleme getrennt voneinander behandelt werden. Die nachvollziehbaren Interessen der Beteiligten und nicht deren Positionen sollen in den Mittelpunkt rücken, was dann am Besten gelingt, wenn möglichst objektive Entscheidungsprinzipien bei kritischen Fragen gesucht werden. Entscheidend ist dabei die Konzentration auf neue Optionen zum beiderseitigen Vorteil. Das Harvard-Modell ist intuitiv plausibel und hat seine Stärken in Verhandlungssituationen mit nicht zu stark abweichender Machtposition, die zudem Freiräume für neue Ideen bieten.

Insgesamt steht die Forschung zur Verhandlungsführung im Gegensatz zur überragenden Bedeutung von Preisverhandlungen für den ökonomischen Erfolg vieler Unternehmen noch relativ am Anfang. So ist wenig darüber bekannt, welche Voraussetzungen die Personen für die jeweiligen Verhandlungstaktiken mitbringen müssen und welchen langfristigen Erfolg diese Taktiken haben.

2.6 Marktarealstrategien

Marktarealstrategien betreffen Entscheidungen über **Absatzgebiete**. Dabei können **regionale**, **nationale** und **internationale** Gebietsstrategien unterschieden werden. Vor allem letztere haben in den vergangenen Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen, auch wenn es immer wieder auch Ansätze zur Renaissance der räumlichen Nähe gibt.

Historisch sind viele Unternehmen zunächst als lokale oder regionale Anbieter angefangen. Im Laufe des Unternehmenswachstums wird dann das Absatzgebiet ausgeweitet. **Nationale** Gebietsstrategien werden vor allem von Markenartikelherstellern eingesetzt, die Größenvorteile über die Ubiquität (=Überallerhältlichkeit) ihrer Artikel erwirtschaften wollen. So lohnt sich Fernsehwerbung in nationalen TV-Sendern nur, wenn das Produkt auch deutschlandweit erhältlich ist.

Die Begrenzung des Absatzraums auf einen Ort oder eine Region ist bei kleineren Unternehmen finanziellen und personellen Grenzen geschuldet. Davon zu unterscheiden sind bewusste Regionalisierungsstrategien größerer Unternehmen. So kaufen große nationale oder interna-

tionale Lebensmittelhandelsunternehmen einen Teil ihrer Erzeugnisse (z. B. Frischwaren) gezielt bei Landwirten oder Verarbeitern vor Ort ein, um den Regionalpräferenzen ihrer Kunden gerecht zu werden. Solche Regionalpräferenzen können in der Heimatliebe der Kunden begründet sein oder nostalgische Erinnerungen an die Vergangenheit hervorrufen. Zudem sprechen umweltpolitische Überlegungen und Arbeitsplatzargumente für Produkte aus der eigenen Region.

Die Bevorzugung von Waren aus dem eigenen Land („Buy German“) wird auch als **Ethnozentrismus** bezeichnet und ist in der Forschung breit untersucht worden. Auch hier sind es Arbeitsplatz- und Umweltgründe, aber auch das spezifische Image einer Herstellungsregion („made in-Image“), die Konsumenten zu heimischen Waren greifen lassen. In einigen Ländern (z. B. China) versucht auch die Politik massiv aus protektionistischen Gründen einheimische Produkte zu bevorzugen.

Internationalisierungsstrategien finden ihre Begründung zunächst einmal in der Sicherung des Unternehmenswachstums. In vielen Märkten und besonders für Unternehmen im Niedrigpreissegment gibt es einen Zwang zum Wachstum, der, ausgehend von einem größer werdenden Fixkostenblock, höhere Stückzahlen zur Sicherung der Kapitalrentabilität (economies of scale) erfordert. Hinzu kommen Lohnkostenvorteile durch Auslagerung der Produktion in Niedriglohnländer, vielfach auch niedrigere Umweltstandards u. Ä. Zum Teil nutzen Unternehmen auch gezielt staatliche Vergünstigungen in neuen ausländischen Märkten (Subventionen, Kredite).

Ein weiterer zentraler Wachstumstreiber sind die Absatzchancen in den großen außereuropäischen Märkten mit schnell steigender Bevölkerung. In Ländern wie China und Indien entstehen neue Mittel- und Oberschichten mit einer beachtlichen Kaufkraft. Begünstigt wird die Entwicklung globaler Märkte auch durch die modernen Informations-, Kommunikations- und Transportstrukturen sowie durch die Herausbildung länderübergreifender Zielgruppen (Cross-Culture-Target-Groups), die eine Standardisierung des Marketings ermöglichen. Weltweit hat der westliche Lebensstil durch Fernsehen und Internet Verbreitung in den aufstrebenden Mittelschichten gefunden.

Im Rahmen der Internationalisierung eines Unternehmens finden sich häufig vier Stufen in Abhängigkeit davon, wie stark das Geschäft noch vom Heimatmarkt bestimmt wird: Ethno-

zentrische, polyzentrische, regiozentrische und geozentrische Ausrichtungen (auch: EPRG-Schema).

Eine **ethnozentrische** Orientierung liegt vor, wenn das Stammhaus die Auslandsaktivitäten dominiert. Alle strategischen und taktischen Maßnahmen werden für das Stammland konzipiert und unverändert auf andere Märkte übertragen. Soweit überhaupt Unternehmensteile ins Ausland verlagert werden (z. B. Vertriebsniederlassungen), sind die Führungspositionen mit Mitarbeitern aus dem Ausgangsland besetzt. Eine ethnozentrische Orientierung bildet die Grundlage für Exportstrategien.

Von einer **polyzentrischen** Orientierung spricht man, wenn im nächsten Schritt die Auslandsmärkte spezifisch und individuell bearbeitet werden. Das länderspezifische Marketing erlaubt die Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Besonderheiten. Zumeist werden die Entscheidungen von den Unternehmenseinheiten vor Ort getroffen, die Kompetenzen sind also dezentralisiert und oft an Mitarbeiter des Gastlandes delegiert. Das Multinationale Marketing ist häufig durch eine polyzentrische Ausrichtung charakterisiert.

Bei einer **regiozentrischen** Orientierung finden sich erste Ansätze zur Standardisierung, d. h. die Auslandsmärkte werden zu weitgehend homogenen Ländergruppen zusammengefasst, die dann wiederum intern einheitlich, extern aber unterschiedlich bearbeitet werden. Eine solche Gruppenbildung/Marktsegmentierung kann bspw. auf Grund ökonomischer, politischer oder sozio-kultureller Kriterien erfolgen. Das Management ist regionenspezifisch zentralisiert, es gibt aber auch Ansätze zur weitergehenden Dezentralisierung, insbesondere im operativen Bereich. Eine regiozentrische Orientierung liegt z. B. beim Euro-Marketing vor.

Schließlich bezeichnet **geozentrisch** die Orientierung am Weltmarkt; sie bildet die Basis für das Global-Marketing. Die Marketingaktivitäten werden in diesem Fall tendenziell länderunabhängig, d. h. ohne Berücksichtigung nationaler Spezifika konzipiert. Eine Weltzentrale bildet i. d. R. das Machtzentrum, bisweilen wird jedoch auch dezentral in Form weltweiter Netzwerke an der Entscheidungsfindung gearbeitet. Die Mitarbeiterrekrutierung erfolgt weltweit, operative Subzentralen haben jedoch oft eine landesspezifische Führung.

Exemplarisch für das EPRG-Schema sei auf die Entwicklung der Automobilwirtschaft ver-

wiesen. So exportierte der US-amerikanische Hersteller FORD zunächst seine Fahrzeuge weitgehend unverändert in andere Länder, baute dann später relativ unabhängige nationale Tochtergesellschaften auf (z. B. FORD Deutschland) und beginnt in den letzten Jahren damit, die Fahrzeugentwicklung für große Regionen (z. B. den Europäischen Binnenmarkt) bzw. weltweit zu standardisieren.

Im Verlaufe des Internationalisierungsprozesses ist eine zentrale Frage die Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte. Prinzipiell geht es bei der Länderauswahl um eine unternehmensinterne Stärken- und Schwächen- sowie externe Chancen- und Risiken-Analyse, so dass auf die entsprechenden Ausführungen verwiesen werden kann. Einige Besonderheiten sind gleichwohl zu beachten: So sollte die Länderselektion bei diversifizierten Unternehmen nicht im Hinblick auf das gesamte Leistungsangebot durchgeführt werden, sondern sich auf **einzelne Geschäftsfelder** beziehen. Ein solches Vorgehen verschafft dem Internationalen Marketing die notwendige Flexibilität bei der Berücksichtigung länderspezifischer Kundenprobleme.

Die Länderbewertung und -auswahl kann zweistufig in Form einer Grob- und Feinanalyse erfolgen. Für die **Grobselektion** sind zunächst Kriterien heranzuziehen, die die Entwicklungstendenzen der Gesamtregion, in die das zu beurteilende Land eingebettet ist, berücksichtigen und seine spezifische Position im Umfeld kennzeichnen (Entwicklung der Industrieproduktion, Bildungs- und Ausbildungsinvestitionen, Stabilität des politischen Systems usw.). Diese allgemeinen Kriterien bilden den Rahmen für die Beurteilung einzelner Ländermärkte hinsichtlich ihres Potenzials für die Geschäftsfelder des Unternehmens. Zu berücksichtigen sind hier eher marktspezifische Faktoren wie Marktvolumina, Importbedingungen, Wettbewerbsstrukturen, Marktwachstum usw. Als Entscheidungshilfen können Punktbewertungsverfahren (Scoringmodelle) genutzt werden.

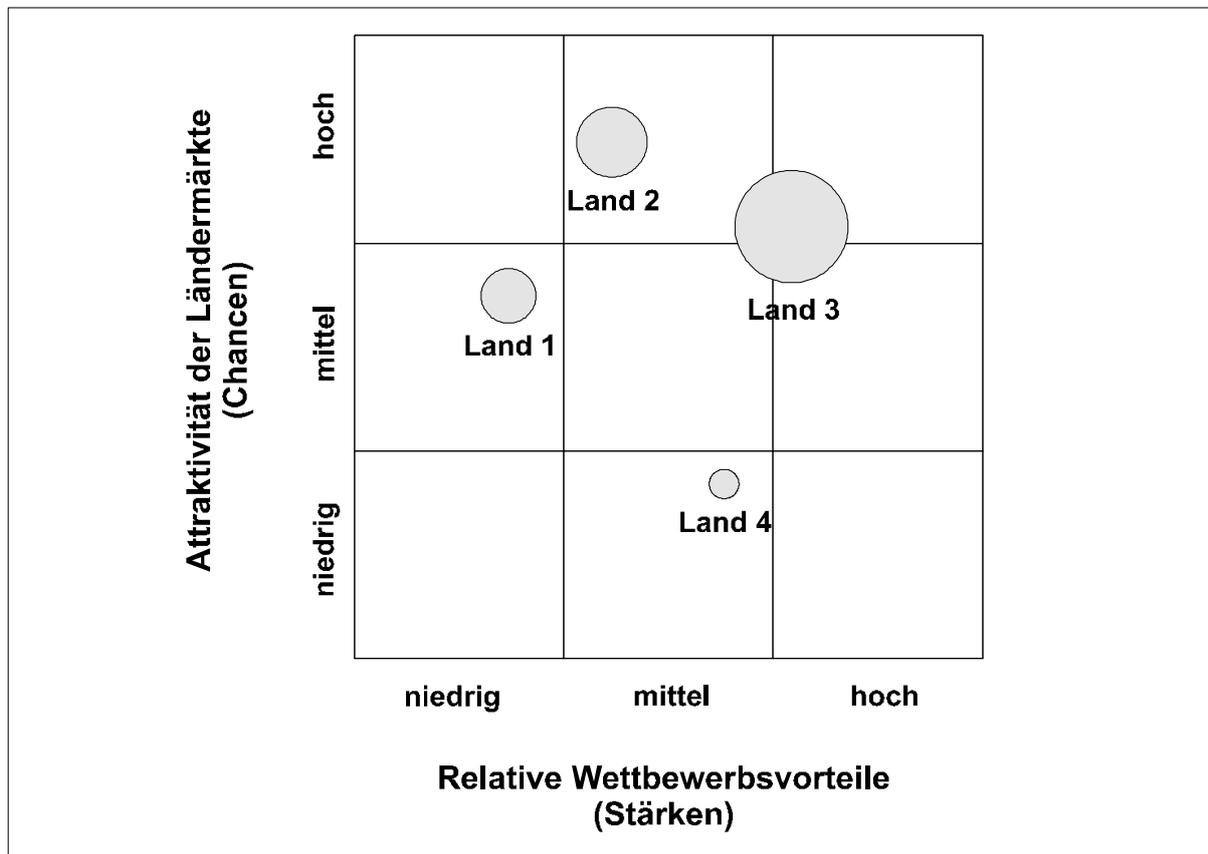


Abb. 49: Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio (in Anlehnung an Schneider 1985)

Die **Feinselektion** fokussiert anschließend auf die Märkte, die bei der Grobanalyse positiv bewertet wurden. Die Beurteilungskriterien sind jetzt noch weiter zu differenzieren, damit sie eine möglichst genaue Einschätzung der Länderpotenziale erlauben. Analog zu den bei der Portfolio-Analyse geschilderten Verfahrensweisen (vgl. oben) können diese anschließend mit den unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen kontrastiert werden. Abbildung 49 zeigt beispielhaft eine Länderpositionierung in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Portfolio. Der Radius der Länderkreise bemisst sich am erwarteten Marktvolumen.

Die unterschiedliche Attraktivität einzelner Auslandsmärkte sowie die jeweiligen Eintrittsbarrieren (rechtliche Beschränkungen, Wettbewerbsintensität usw.) und Risikopotenziale (z. B. politische und wirtschaftliche Stabilität) führen zu verschiedenen Formen der Markterschließung. Eine verbreitete Systematisierung der Eintrittsstrategien, die auf den Ort der Wertschöpfung (Kapitaleinsatz/Managementleistung) als Klassifizierungskriterium gründet, visualisiert Abbildung 49.

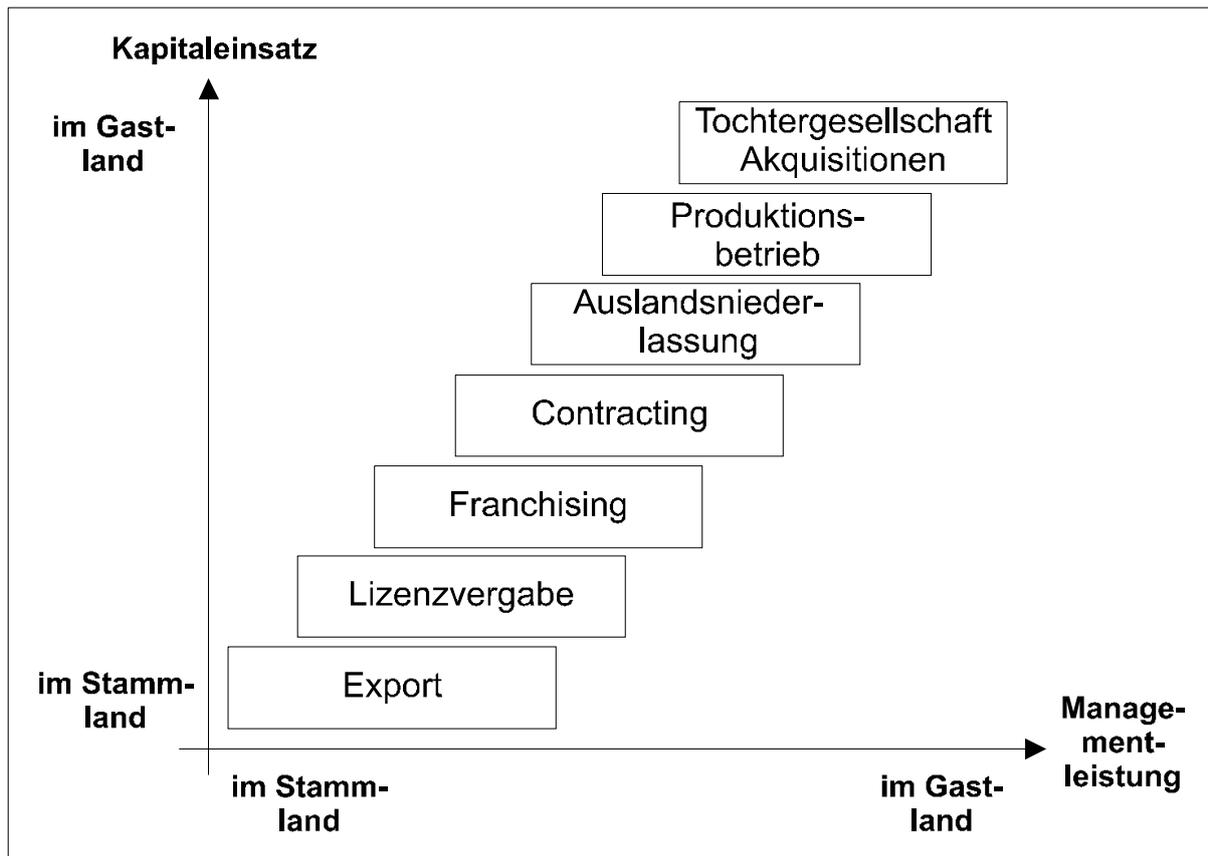


Abb. 50: Markteintrittsstrategien nach dem Ort der Wertschöpfung (in Anlehnung an Meissner 1987, S. 47)

In der Literatur werden drei Grundtypen unterschieden: Am Anfang steht der (direkte oder indirekte) **Export** mit verschiedenen Formen der Exportkooperation, etwa die Exportgemeinschaft mehrerer Hersteller oder der Exportring als Kooperation zwischen Herstellern und Exporthandel. Eine weitere Möglichkeit sind **Know-how-Verträge**, bei denen ausländischen Geschäftspartnern Know-how überlassen wird. Als Ausprägungsformen kommen die Lizenzvergabe (Produkt-, Verfahrens-, Marken- oder Vertriebslizenzen), das Franchising als umfassende Form der Lizenzierung mit Weisungs- und Kontrollbefugnissen sowie das Contracting (Kooperationsverträge zur Fertigung, Montage, Veredlung oder zum Management) in Betracht. Schließlich sind **Niederlassungen** im Ausland an Direktinvestitionen geknüpft. Die Spanne der Handlungsmöglichkeiten reicht hier von der eher kleinen Vertriebsniederlassung über Produktionsbetriebe bis zur Tochtergesellschaft und damit zur vollständigen Verlagerung der Wertschöpfung in das Gastland.

Betrachtet man die Markterschließung aus dynamischer Perspektive, dann ergeben sich unterschiedliche **Vorgehensweisen** für den Markteintritt in neue Regionen. Unternehmen, die wachsen wollen, stehen vor der Frage der **total-momentanen** oder **sukzessiven Erschließung** von neuen Regionen. Im ersten Fall werden alle selektierten Märkte simultan erschlossen; der zweite Fall bezeichnet ein stufenweises Vorgehen, das besonders bei limitierten Ressourcen oder großen Länderrisiken bevorzugt wird. Bei kombinierten Strategien schließlich kann zunächst die Abdeckung von Schlüsselmärkten zeitgleich erfolgen; Länder niedriger Attraktivität werden danach sukzessive erschlossen. Eine sukzessive Markterschließung kann konzentrisch angelegt sein, also durch systematisch-ringförmige Vergrößerung des ursprünglichen Marktes betrieben werden. Diese Strategie wird häufig von Handelsunternehmen genutzt, da sie die Logistik vereinfacht. Bei Markenartikelherstellern findet sich dagegen eher eine Strategie, die zunächst selektiv an zentralen Agglomerationsräumen oder Großstädten ansetzt. Städte und Ballungsräume gelten als besonders geeignet für die Einführung von Innovationen, da sie eine hohe Distributions- und Kommunikationsdichte aufweisen.

Unternehmen, die in ihrer Internationalisierung relativ weit fortgeschritten sind (regiozentrische oder geozentrische Orientierung), versuchen dann i. d. R. möglichst viele **Standardisierungsvorteile** zu erzielen. Der Versuch, das Marketing weltweit fast vollständig zu vereinheitlichen, wird auch als Global-Marketing bezeichnet. Unterschieden wird dabei zwischen einer inhalts- und einer prozessorientierten Standardisierung.

Von einer Vereinheitlichung von **Marketing-Inhalten** bzw. Marketing-Programmen spricht man, wenn in allen Zielländern identische Produkte zu ähnlichen Preisen über vergleichbare Distributionskanäle mit gleichen Kommunikationskonzepten vertrieben werden (im Extrem: one product/one marketing worldwide). Im Zentrum stehen Standardisierungen in der Produktion und im Marketing, die Kostensenkungspotenziale erschließen sollen. Die Vereinheitlichung von **Marketing-Prozessen** bezieht sich dagegen auf die Planung, Durchsetzung und Kontrolle von Marketing-Konzeptionen sowie auf die begleitenden Informations- und Führungsprozesse. Hier werden also Handlungsabfolgen routinisiert und entweder in der Weltzentrale gebündelt oder unter Wahrung einheitlicher Arbeitsschritte den Länderniederlassungen überantwortet. Konkret bedeutet das bspw.: zentrale Schulungsmaßnahmen, angepasste Organisationsstrukturen, einheitliche Nutzung von Kennziffern und Erhebungsroutinen usw.

Nicht alle Branchen sind gleichermaßen für eine Inhaltsstandardisierung geeignet. Einmal gibt es Erzeugnisse, die den lokalen Bedürfnissen und Gewohnheiten angepasst sein müssen, sei es in Sprache und Bild (Verlagserzeugnisse), sei es in geschmacklicher Hinsicht (viele Nahrungsmittel) oder bezüglich gesetzlicher Rahmenbedingungen (Versicherungen). Solche Produkte werden häufig nur national distribuiert oder, im Falle einer Internationalisierung, den jeweiligen lokalen Besonderheiten angepasst. Man spricht in diesem Fall auch von Multinationalen Unternehmen, um zu verdeutlichen, dass sich die einzelnen nationalen Tochtergesellschaften hier weitgehend unabhängig (dezentral) den lokalen Bedingungen anpassen dürfen.

Andere Produktbereiche wie beispielsweise Uhren, Baumaschinen, Computer oder Unterhaltungselektronik sind durch hohe Globalisierungsvorteile gekennzeichnet, etwa aufgrund ausgeprägter Erfahrungskurveneffekte. Hier finden sich auch die meisten originären Weltmarktentwicklungen, also Erzeugnisse, die direkt für ein globales Marketing konzipiert wurden.

Eine Kombination vollstandardisierter und länderspezifischer Produktlösung ermöglicht die Modultechnik: Durch ein Baukastensystem können bei weitgehender Standardisierung länderbezogene Normen oder Standards erfüllt und Kostenvorteile realisiert werden. So verwenden Automobilunternehmen heute vielfach weltweit identische Fahrgestelle, während Aufbauten, Farben, Modellvarianten usw. den unterschiedlichen regionalen Spezifika angepasst werden. Unternehmen, die es schaffen, eine geschickte Kombination aus Globalem und Multinationalem Unternehmen durch eine Netzwerkstruktur aufzubauen, werden auch als Transnationale Unternehmen bezeichnet.

Besondere Schwierigkeiten ergeben sich bei der Standardisierung der Markierung (Wort, Bild, Zeichen, Farbe usw.), die für den jeweiligen Sprachraum aussagekräftig und unmissverständlich sein muss. So lässt etwa das deutsche Schlafmittel Phanodorm in Italien die Assoziation „Macht nicht schlafend“ zu oder der italienische FIAT Uno kann in Finnland als „Trottel“ übersetzt werden; weiß gilt in China als Farbe der Trauer, grün in vielen subtropischen Ländern als Signal für Krankheiten etc. Es ist also jeweils im Einzelfall zu klären, ob alle Elemente der Produktpolitik (Qualität, Design, Markierung, Verpackung) für die Internationalisierungsstrategien vereinheitlicht werden können. Die Entscheidung zwischen Differenzierung und Standardisierung bleibt in jedem Fall eine Grundsatzfrage des Internationalen Marketing, wobei in längerfristiger Perspektive sicherlich die Globalisierungstendenzen im Vordergrund stehen.

2.7 Politisches Marketing: Gestaltung der Rahmenbedingungen

In der Marketingforschung wird staatliches Handeln vielfach als nicht beeinflussbare Rahmenbedingung unternehmerischen Handelns betrachtet. Unzweifelhaft begünstigt oder hemmt der gesetzliche Rahmen unternehmerisches Handeln durch Verbote, Vorschriften, Subventionen, Protektionismus, usf. Allerdings sind diese Rahmenbedingungen ihrerseits auch durch die Unternehmen beeinflusst. Politik ist in einer pluralistischen und demokratischen Gesellschaft nicht ohne den Einfluss von Interessengruppen möglich. Politiker sind darauf angewiesen, die Einschätzung der Betroffenen frühzeitig zu erkennen und über Verbände und andere Lobbygruppen in einen vielschichtigen Verhandlungsprozess einzubinden. Dies trifft auf Unternehmen genauso zu wie auf vielfältige andere Stakeholder. Dementsprechend versuchen Institutionen diesen Rahmen zu beeinflussen, was als Lobbyismus oder umfassender als Politisches Marketing bezeichnet wird.

In der neueren Marketingforschung wird die Beeinflussung der Politik zunehmend als eigenständiges strategisches Feld aufgefasst. Kotler (1986) hat dies als Megamarketing bezeichnet. Kotler bezieht Megamarketing allerdings relativ eng auf die Durchsetzung des eigenen Produktes gegen politische und öffentliche Widerstände. Ein Teil der Autoren geht weiter und spricht aufgrund des erheblichen Einflusses der Wirtschaft von einer ordnungspolitischen Mitverantwortung der Unternehmen (Belz 2001) oder von gesellschaftsorientiertem Marketing (Wiedmann 1993). Schneidewind (1998) benennt dies als unternehmerische Strukturpolitik, weil damit der Handlungsrahmen (die Struktur) gesetzt wird. Die genannten Ansätze des politischen Marketings können zusammenfassend wie in Abb. 50 eingeordnet werden (zum Social Marketing vgl. unten).

Politik/ Öffentlichkeit	Mega-Marketing	Unternehmerische Strukturpolitik
	Klassisches Marketing	Social Marketing
Kunden im engeren Sinne	Produktdurchsetzung	Gesellschaftlicher Wandel

Abb. 51: Politische Marketingansätze (Schneidewind 1998, 110)

Die Beeinflussung der Politik erfolgt zum einen direkt durch Kontakt zur Politik, d. h. zur Regierung, zu Abgeordneten, zur Ministerialbürokratie und Parteien (Lobbyismus). Nach dem Verständnis der Neuen Politischen Ökonomie agieren Politiker als Unternehmer auf dem Markt für Wählerstimmen. Politiker beobachten daher bei ihrem Handeln die öffentliche Diskussion besonders stark. Insofern ist neben der direkten Beeinflussung der Politiker immer auch die öffentliche Meinung in Betracht zu ziehen und zu gestalten (Public Affairs). Diese beiden zentralen Elemente eines politischen Marketings (Lobbyismus und Public Affairs) werden im Folgenden vorgestellt.

Lobbying ist ein im Marketing häufig unterschätztes Tätigkeitsfeld von hoher strategischer Relevanz. Allein am Sitz der Bundesregierung und in Brüssel sind mehr als 10.000 Vertreter von Unternehmen und Unternehmensverbänden tätig. Ihr Aufgabenspektrum bezieht sich zum einen auf die frühzeitige Information des Auftraggebers über politische Initiativen und zum anderen auf die systematische Einbindung der Firmen- und Brancheninteressen in den politischen Entscheidungsprozess. Lobbyisten versuchen bereits in den ersten Vorphasen gesetzgeberischer Initiativen mögliche Auswirkungen auf die Unternehmen einzuschätzen und damit eine strategische Planung zu unterstützen. Neue Subventionen können ein Geschäftsfeld erst interessant machen. Verbote bestimmter Stoffe machen Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen zur Suche nach Substitutionen nötig u. v. m. Die aktive Einflussnahme auf politische Entscheidungen vollzieht sich über Instrumente, die eher im Hintergrund ablaufen, wie gezielte Informationen, Hintergrundgespräche, wissenschaftliche Studien oder ausgearbeitete Politikvorschläge an die Verwaltung, und über öffentlichkeitsorientierte Wege, z. B. Medienkampagnen.

In der Praxis erfolgt ein wesentlicher Teil der Lobbyaktivitäten über organisierte Interessengruppen wie Kammern und Wirtschaftsverbände. In allen Branchen gibt es Verbände, in denen sich Unternehmen zur Interessenvertretung zusammengeschlossen haben. Diese Branchenverbände sind hierarchisch aufgebaut, von sehr spezialisierten Industrieorganisationen bis zum Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der alle Produktionsbranchen vertritt.

Neben den Wirtschaftsverbänden gehen Großunternehmen zunehmend dazu über, ihre Interessen parallel auch direkt in Berlin und Brüssel zu vertreten, etwa in den Fällen, wo die verschiedenen Unternehmen einer Branche unterschiedlicher Auffassung sind. Unternehmensvorstände, die ihre Interessen durch übergeordnete Verbände und Organisationen nicht mehr effektiv genug vertreten sehen, suchen selbst Zugang zu den Akteuren, welche die Weichen für ihr zukünftiges Wirtschaften stellen. Gerade Großunternehmen können durch ihren aktiven Einsatz politische Entscheidungsprozesse beeinflussen, etwa durch öffentliche Stellungnahmen, Einwirkung auf traditionelle Wirtschaftsverbände, Gründung von alternativen Unternehmensvereinigungen, Teilnahme an Kommissionen und Hearings, Hintergrundgespräche mit Politikern, Unterstützung von Gesetzesinitiativen oder Initiierung von Selbstverpflichtungserklärungen. In den USA sind Abteilungen für Public Affairs beziehungsweise Governmental Affairs, die sich professionell der Lobbyarbeit widmen, wesentlich verbreiteter.

Das Lobbying lässt sich als ein kalkulierter, politischer Tauschprozess beschreiben, in dessen Rahmen den politischen Entscheidungsträgern Sachinformationen angeboten werden, die zwar deutlich interessengefärbt sind, jedoch auf der anderen Seite die Informationsbeschaffungskosten für Abgeordnete und Regierung senken. Lobbyisten helfen der Politik, sich über mögliche Aus-, Folge- und Nebenwirkungen von Entscheidungen aus Sicht der verschiedenen Interessengruppen zu informieren. In demokratietheoretischer Hinsicht ist umstritten, inwieweit die verschiedenen Interessengruppen ähnliche Chancen in diesem Prozess haben. Dominieren einseitige Interessen – etwa aufgrund ihrer besseren finanziellen und personellen Ausstattung, ihrer Markt- oder Mobilisierungskraft – das Geschehen, so sind gesellschaftliche Dysfunktionalitäten zu befürchten. Allgemeine Interessen großer Gruppen wie zum Beispiel allgemeine Verbraucherrechte oder Umweltschutz lassen sich aufgrund von Trittbrettfahrereffekten besonders schlecht organisieren (Olsen 1965).

Der Einfluss der verschiedenen Lobbys auf das politische Geschehen ist als hoch einzuschät-

zen. Im politischen Tagesgeschäft übernehmen einzelne Einflussgruppen oft viele operative Aufgaben der Ministerialbürokratie. Sie entwerfen beispielsweise Argumentationen, erstellen die Unterlagen und Berichte für die politischen Entscheidungsträger oder verfassen Reden und Expertenaussagen. Begleitet wird diese Arbeit oft von personellen Verflechtungen, etwa wenn Abgeordnete oder Minister Aufsichts-, Beratungs- oder sogar Entscheidungsfunktionen in Verbänden und Unternehmen ausfüllen. Im Gegenzug erhoffen sich die Lobbyisten Wissensvorsprünge und Einflusschancen. Nicht zuletzt dieser Tausch von Information gegen Einfluss hat zum schlechten Ruf des Lobbying in der Öffentlichkeit beigetragen. So ist auch zu erklären, warum das Lobbying als politische Interessenvermittlung zwar außerordentliche Praxisrelevanz besitzt, in den Wirtschaftswissenschaften jedoch nur am Rande thematisiert wird.

Lobbyarbeit kann defensiv genutzt werden, um staatliches Handeln abzuwehren, z. B. strengere Umweltgesetze oder Arbeitsschutzbestimmungen. In anderen Fällen ermöglicht Lobbying erst das Entstehen von Märkten, z. B. bei neuen Technologien. Märkte wie die für Solartechnik wären ohne geänderte Rahmenbedingungen und öffentliche Förderung kaum entwicklungsfähig, sie können nur durch die gezielte Co-Evolution von marktlichen und politischen Prozessen aufgebrochen werden.

Neben der klassischen Lobbyarbeit gewinnt in der modernen Mediengesellschaft die strategische Öffentlichkeitsarbeit an Bedeutung. Politiker können – trotz aller Lobbyeinflüsse – langfristig nur begrenzt gegen öffentliche Werte und Normen agieren, zumindest dann, wenn ein Thema Gegenstand einer breiteren gesellschaftlichen Debatte wird. Die Politik gerät dann unter Handlungsdruck. Viele bekannte Unternehmen haben daher erkannt, dass ihre Entscheidungen gesellschaftlich legitimationspflichtig werden und die Notwendigkeit besteht, sich gezielt in solche Definitions- und Interpretationsprozesse einzubringen. Im Beziehungsdreieck Medien, kritische Öffentlichkeit und Unternehmen wird soziale Akzeptanz zu einem wichtigen Erfolgsfaktor bei der Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.

In der heutigen Mediengesellschaft dominieren massenmediale Kommunikationsprozesse die öffentliche Meinungsbildung. So wird auch unternehmerisches Handeln vor allem dann zum Gegenstand der gesellschaftlichen Diskussion, wenn die Massenmedien darüber berichten. Worüber Medien berichten und welche Themen sie damit prägen, wird durch ihre eigenen Verarbeitungsroutinen bestimmt. Gleichzeitig akzentuieren sie in ihrer Berichterstattung be-

stimmte Ereignismerkmale und interpretieren insofern das soziale Geschehen auf ihre spezielle Art und Weise. Gesellschaftliche Situationsdeutungen werden damit in beachtlichem Ausmaß durch die journalistischen Darstellungen geprägt, und auch die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmensaktivitäten unterliegt Schematisierungen, die aus den Funktionsmechanismen des Mediensystems resultieren. Das Bemühen um die Durchsetzung bestimmter unternehmerischer Positionen macht daher die Kenntnis der Spielregeln der medialen Risikokommunikation unabdingbar.

Eine strategische Ausrichtung des politischen Marketings, die auf die Steuerung sozialer Definitions- und Interpretationsprozesse zielt, wird mit den Begriffen Public Affairs bzw. Public Campaigning bezeichnet. Der Begriff Kampagne charakterisiert eine dramaturgisch angelegte und thematisch fokussierte kommunikative Strategie zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit. Es geht darum, mit einer langfristig angelegten Strategie ein bestimmtes Thema zum Gegenstand der öffentlichen Debatte zu machen und die eigene Position durchzusetzen. Kampagnen drehen sich zum Beispiel um gentechnisch modifizierte Lebensmittel oder Klimaschutz. Sie fungieren als Kommunikationsanker in der gesellschaftspolitischen Diskussion, an denen immer wieder neue Subthemen festgemacht werden können.

Unternehmen – und gerade bekannte und größere Organisationen – sind immer wieder Gegenstand politischer Kampagnen. Eine Strategie, die versucht, die mediale Diskussion möglichst ganz zu vermeiden und sich aus öffentlichen Debatten herauszuhalten (im PR-Jargon Low Profiling genannt), wird daher immer weniger Erfolg haben. Unternehmen versuchen in immer stärkerem Maße eigene Kampagnen zu realisieren. Diese beruhen auf kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnissen über zentrale Mechanismen der medialen Realitätskonstruktion. Insbesondere werden der Agenda-Setting- und der Framing-Effekt diskutiert.

Der Agenda-Setting-Ansatz geht davon aus, dass die journalistische Auswahl der Themen, der Umfang der Berichterstattung sowie deren Aufmachung durch Platzierung, Lebendigkeit der dargebotenen Informationen oder medienspezifische Aufbereitung die gesellschaftlich wahrgenommene Wichtigkeit von Themen bestimmt. Er verweist darauf, dass die Medien die öffentliche Diskussion thematisch strukturieren und insofern beeinflussen, worüber das Publikum nachdenkt. Agenda Setting beschreibt also die Selektionsleistungen der Medien. Eine Politikkampagne zielt nun darauf, die Agenda zu beeinflussen. Dazu muss berücksichtigt

werden, wie Themen Eingang in die Medienberichterstattung finden (Agenda-Building). Als Bestimmungsgrößen der Medienagenda werden in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur vor allem die so genannten Nachrichtenfaktoren (vgl. unten) diskutiert, mit denen jene Ereignismerkmale angesprochen sind, an denen sich die Journalisten bei der Auswahl des Zeitgeschehens orientieren. Infotainment prononciert zum Beispiel die Visualisierung, Emotionalisierung und Personalisierung der Nachrichten, Confrontainment den Negativismus und Kontroversitätsgrad von Informationssendungen.

Wie das Beispiel der Umweltorganisation Greenpeace eindrucksvoll belegt, kann die Ausrichtung der Medienarbeit an den Selektionsmechanismen des Journalismus dazu beitragen, dass Themen gezielt in den Medien platziert werden können. Greenpeace orientiert seine Kampagnenarbeit grundsätzlich in erster Linie an den Interessen der Medien, da nur über eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit politischer Druck ausgeübt wird. Eine genaue Kenntnis journalistischer Auswahlkriterien ist dafür Bedingung. Darüber hinaus muss man wissen, wie Redaktionen organisiert sind, wie sie recherchieren, wann Redaktionsschluss ist, welche Zeitschriften und Sender als Leitmedien besondere Beachtung finden und welche allgemeine redaktionelle Linie das jeweilige Medium hat, damit die PR-Arbeit erfolgreich sein kann.

Die Verarbeitungsleistungen der Medien beziehen sich jedoch nicht allein auf die Themenauswahl und -strukturierung. In der Berichterstattung werden bestimmte inhaltliche Facetten besonders herausgestellt, andere Gesichtspunkte spielen keine Rolle. Fast alle Themen sind so umfangreich und bieten viele mögliche Formen der Berichterstattung an, so dass sich die Journalisten entscheiden müssen. Sie ordnen, um eine für den Leser fassbare Kontinuität herzustellen, deshalb die einzelne Nachricht in einem umfassenderen Bezugsrahmen (Frame) ein. In der journalistischen Berichterstattung dominieren im Allgemeinen bestimmte Interpretationsmuster ein Thema, die sich dann im weiteren Fortgang der Diskussion als ausgesprochen hartnäckig erweisen. Hat sich ein solcher Frame in den Medien erst einmal durchgesetzt, lässt er sich kaum mehr verdrängen.

Inhaltlich geht es bei Frames vor allem um die Zuschreibung von Kausalattributionen, also von Ursachen, Verursachern, Folgen und möglichen Lösungen für einen bestimmten Sachverhalt sowie die Einordnung in einen ideologischen Rahmen. Neben den kognitiven Wirkungen geht von Frames damit auch normativer Einfluss auf das Publikum aus. Indem sie ein Muster zur selektiven Wahrnehmung umfangreicherer Themen bereitstellen, ermöglichen Fra-

mes den Rezipienten, komplexe Problemlagen mit vielfältigen Informationen schnell zu erfassen. Sie dienen der Vereinfachung und Strukturierung der Realität und können als soziale Konventionen bezeichnet werden, die einen gemeinsamen Verständigungshintergrund bereitstellen und so die Grundlage von Routinisierungsprozessen bilden.

Im Hinblick auf die Entstehung und Verbreitung gesellschaftlicher Interpretationsmuster verweist der Framing-Ansatz auf die Bedeutung journalistischer Deutungsmuster für die Situationsbewertung durch die allgemeine Öffentlichkeit. Die Framing-Forschung betont den Einfluss der Rahmung eines Sachverhaltes auf dessen Bewertung; eine identische Fragestellung wird – in unterschiedliche Rahmen eingefasst – unterschiedlich bewertet. Das massenmediale System begünstigt die Dominanz eines einzigen Frames, da dieser nicht nur die Aufmerksamkeitsstruktur der Öffentlichkeit bestimmt, sondern auch handlungsleitend für das Rechercheverhalten (Quellenauswahl, Frageformulierung, Antwortinterpretation) der Journalisten ist. Aus Vereinfachungsgründen setzt sich im Verlauf des Mediendiskurses daher zumeist ein spezielles Problemframing durch, anhand dessen unterschiedliche Positionen eingeordnet werden. Informationen und Argumente, die nicht zu dieser Problemsicht passen, werden in der Berichterstattung nicht weiter berücksichtigt – dies häufig unabhängig davon, wie plausibel oder stichhaltig die Problemrahmung gemessen an extra-medialen Kriterien ist. Für das politische Marketing ist es hilfreich, frühzeitig auf eine geeignete Themenrahmung hinzuwirken. Zur Durchsetzung einer Rahmung muss die eigene Position so aufbereitet werden, dass sie den medieninternen Selektions- und Verarbeitungsroutinen entgegenkommt und eine publikumswirksame Aufmachung ermöglicht. Es wird deshalb empfohlen, komplexe Inhalte möglichst durch die Benutzung von Analogien, Labeln und Schlag- oder Programmwörtern prägnant zu verdichten. Diese aus der Konsumentenforschung bekannten Techniken zum Aufbau innerer Vorstellungsbilder ermöglichen es, mit dem Problemframing einprägsame Assoziationen zu wecken und die Interpretation eines Sachverhaltes so in eine bestimmte Richtung zu lenken. Wichtig ist es weiterhin, die relativ kurze Frist am Beginn einer möglichen Debatte, in der Journalisten und Publikum noch indifferent sind, entschlossen zu nutzen und eigene Themeninterpretationen zu verankern. Dieses Zeitfenster (window of opportunity) am Beginn des Themenlebenszyklus bietet die Chance, eine eigene Themeninterpretation als Kommunikationsleitlinie zu verankern.

2.8 Fazit: Strategiekombinationen und Grenzen der Planbarkeit

Die Überlegungen zu den strategischen Entscheidungsmodulen machen deutlich, dass die Wahl eines **Strategieprofils** ein komplexes, schlecht-strukturiertes Entscheidungsproblem darstellt. Analytische Verfahren (z. B. Methoden der mathematischen Programmierung) sind für Teilfragen etwa der Marktsegmentierung sehr nützlich, aber zur Lösung des Gesamtproblems kaum geeignet, da sie von unrealistischen Informationsannahmen ausgehen. Angemessener erscheinen Problemlösungsheuristiken, die das Gesamtproblem in Teilschritte zerlegen und auf die Erfahrungen und Kenntnisse der Entscheidungsträger bauen. Zu beachten ist, dass Strategien sich gegenseitig ausschließen (Strategienantinomie) oder fördern können (Strategienkomplementarität). Ein erster Schritt der abschließenden Strategiewahl ist daher die interne **Konsistenzprüfung**. Ob es z. B. zweckmäßig ist, innerhalb eines diversifizierten Konzerns in unterschiedlichen SGF abweichende Strategien einzuschlagen (z. B. in einem SGF eine Kostenführer-, in einem anderen eine Differenzierungsstrategie), ist in der Literatur umstritten. Kritisch könnten z. B. Widersprüche in der Unternehmenskultur oder der Organisationsstruktur sein. Vieles spricht dafür, in einem solchen Fall zumindest für eine strikte Trennung der Tätigkeitsbereiche zu sorgen, etwa durch eine Holdingstruktur.

Zur Strategiebewertung offeriert die Marketingliteratur zahlreiche Methoden, mit denen die o. g. Kriterien vertieft und operationalisiert werden: Checklisten, Sensitivitätsanalysen, Punktbewertungsverfahren, Investitionsrechnungen, Simulationsmodelle u. ä. Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um Adaptionen traditioneller Bewertungskonzepte, die auch an anderer Stelle Berücksichtigung finden. Im Folgenden soll daher exemplarisch mit der Sensitivitätsanalyse eine Methode skizziert werden, die der hohen Unsicherheit an dieser Stelle des Planungsprozesses besonders gerecht wird.

Sensitivitätsanalysen greifen die inhärenten Planungsdefizite auf, indem sie wichtige, vorher als gegeben unterstellte Annahmen systematisch variieren. Dadurch sollen die Auswirkungen von Planungsfehlern abgeschätzt und zentrale Erfolgsfaktoren der Strategie identifiziert werden. Beispielhaft kann untersucht werden, wie sich eine deutliche Erhöhung der Rohstoffpreise oder eine Preisreduktion des Marktführers im Erfolg der anvisierten Strategiekombination niederschlägt. Durch die Analyse unterschiedlich optimistischer bzw. pessimistischer An-

nahmen lässt sich die Bandbreite der möglichen Ergebnisse simulieren. Zudem wird deutlich, wie empfindlich die Ergebnisgröße (etwa der Gewinn oder der Marktanteil) auf die Veränderung einzelner Parameter reagiert. Hinsichtlich der erfolgskritischen Variablen sind dann ggf. weitere Informationen einzuholen, um die Planung abzusichern. In methodischer Hinsicht gibt es quantitative Verfahren, die Entscheidungen unter Ungewissheit durch den Einbezug von Wahrscheinlichkeitsvermutungen ermöglichen (Risikoanalysen, Entscheidungsbaumanalysen). Möglich sind auch qualitative, an die Szenario-Analyse angelehnte Konzepte. Ausschlaggebend ist letztlich, dass die Unternehmensführung sich überhaupt in systematischer Form mit der Unsicherheit der Planungsprämissen auseinandersetzt.

Die beschriebenen Strategien offerieren zahlreiche Ansatzpunkte für das Management; zudem lassen sich mehr oder weniger konsistente Strategiekombinationen herausarbeiten. Die vielfältigen Versuche in der Literatur, generelle Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einzelner Entwicklungspfade zu machen, sind jedoch eher gescheitert. Es lässt sich z. B. nicht grundsätzlich sagen, ob eine Kostenführerschafts- oder eine Differenzierungsstrategie erfolgreicher ist.



Abb. 52: Kontingenzrahmen der Strategiewahl

Bei Timingstrategien spricht einiges dafür, dass der Innovator auch langfristig Marktführer ist, aber es gibt auch sehr erfolgreiche Imitatoren. Für strategische Entscheidungen gibt es also keine Pauschallösungen. Modelle, die einen deterministischen Zusammenhang zwischen

einer bestimmten strategischen Alternative und dem Unternehmenserfolg herstellen, unterstellen einen zu einfachen Kausalzusammenhang. Stattdessen müssen die Bedingungen des Marktes, des Unternehmens und die Vorstellungen der Geschäftspartner beachtet werden. Betrachtet man die historische Entwicklung des Strategischen Marketings, dann lassen sich deshalb drei Forschungsstränge identifizieren, die diese **Kontextbedingungen der Strategiewahl** beleuchten.

(1) Ihren Ausgang nahm die Entwicklung des Strategischen Marketings mit dem **Market-based View** der Unternehmensführung. Er beruht im Wesentlichen auf den Forschungsergebnissen der Wettbewerbstheorie (Industrial Organizations), und zwar speziell auf dem Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma. Demnach wird der Erfolg eines Unternehmens (Ergebnis) bestimmt durch die gelungene Anpassung (Verhalten/Strategie) an den Markt (Struktur). Besonders deutlich wird diese kausale Verknüpfung in dem **Marktbarrierenmodell** von PORTER, das einen strikten Zusammenhang zwischen Ein- und Austrittsbarrieren als strukturellen Determinanten und dem Erfolg der Unternehmen ableitet (vgl. Abb. 53). Die strategischen Entscheidungen der Unternehmen sind damit weitgehend durch die Wettbewerbsstruktur vorbestimmt: Ein Innovator sollte Eintrittsbarrieren für die Konkurrenten aufbauen und gleichzeitig eigene sunk costs (Austrittsbarrieren) senken; bei Investitionsentscheidungen sind lukrative Märkte mit hohen Ein- und niedrigen Austrittsschranken auszuwählen usf. Die richtige Kenntnis der Marktstrukturvariablen – so die Grundaussage des Market-based View – ist die entscheidende Bedingung der Strategiewahl und damit des Unternehmenserfolges. Das Unternehmen selbst und seine Besonderheiten kommen in diesem Ansatz nur randständig vor.

Abb. 53: Renditewirkungen der Marktbarrieren (Porter 1983)

(2) Der ressourcenorientierte Ansatz des Strategischen Marketing (**Resource-based View**) hebt auf die Unternehmensbesonderheiten als zentrale Prämisse der Strategiewahl ab. Danach

Austrittsbarrieren	niedrige Austrittsbarrieren	hohe Austrittsbarrieren
Eintrittsbarrieren	niedrige Eintrittsbarrieren	hohe Eintrittsbarrieren
niedrige Eintrittsbarrieren	niedrige, aber stabile Renditen	niedrige, risikobehaftete Renditen
hohe Eintrittsbarrieren	hohe, stabile Renditen	hohe, risikobehaftete Renditen

gibt es **Kernkompetenzen**, die ein Unternehmen unverwechselbar machen und auf die bei der Strategiewahl geachtet werden muss. Kernkompetenzen sind herausragende Fähigkeiten, die den erfolgreichen Produktlinien des Unternehmens zugrunde liegen, schwer imitierbar bzw. substituierbar sind und potenziell den Zugang zu neuen Märkten eröffnen. So liegen etwa die Kernkompetenzen von SONY in der Miniaturisierung von Produkten. Ein Unternehmen sollte sich aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes anhand seiner Kernkompetenzen definieren, die als Leitlinien für die Gestaltung des Produktionsprogramms, für Diversifikationsüberlegungen sowie für In- und Outsourcing-Entscheidungen dienen.

Kernkompetenzen sind mithin die grundlegenden, unternehmensindividuellen Erfolgsfaktoren. Zur Systematisierung hat sich eine Einteilung in physische (z. B. Technologie, Rohstoffe, Standort), intangible (z. B. Humankapital, Unternehmenskultur, Außendienststärke, Kundendaten, Reputation) und finanzielle Ressourcen (z. B. Cash Flow, Finanzierungsmöglichkeiten) durchgesetzt. Zur Identifikation dieser mehr oder weniger verborgenen Fähigkeiten können Analysen der Wertschöpfungskette, Kundenbefragungen, Benchmarking-Studien oder spezielle Checklisten herangezogen werden. Im Folgenden werden exemplarisch Unternehmenskultur, Image und Führungs-Know-how als zentrale interne Ressourcen im Hinblick auf die Strategiewahl diskutiert:

Die **Unternehmenskultur** ist ein Konglomerat aus Werten, Normen und Denkmustern, die das Verhalten der Organisationsmitglieder schwerpunktmäßig prägen. Auch sie grenzt die Wahlfreiheit bei der Strategiefindung ein. In der Literatur unterscheidet man starke und schwache Unternehmenskulturen. Eine starke Kultur verhindert, dass abweichende Pläne erfolgreich implementiert werden können. Ein strategischer Wandel vollzieht sich dann in den engen Grenzen der vorherrschenden Werte und Handlungspräferenzen. Ist ein Unternehmen bspw. durch eine kostenorientierte „Sparsamkeitskultur“ geprägt, fehlen in aller Regel Freiräume, Kreativität und Kapazitäten für eine innovationsorientierte Pionierstrategie. Unternehmenskulturen sind – wenn überhaupt – nur in langen Zeiträumen zu verändern, da sie mit festgefügtten Rollenerwartungen, Vorbildern, Mythen und Symbolen sowie entsprechenden Anreizsystemen verknüpft sind. Insofern ist auf eine Abstimmung von Strategie und Kultur zu achten.

Während die Unternehmenskultur die Identität der Mitarbeiter im Unternehmen erfasst, cha-

rakterisiert das **Image** die Außenwirkung von Objekten (Unternehmen, Marken usw.). Ein Image ist in der Anfangsphase leicht veränderbar; im Laufe der Zeit verfestigt es sich jedoch zu einem stabilen, mehrdimensionalen Gebilde. Es dient den Individuen zur Vereinfachung der komplexen Realität und ist umso wichtiger, je geringer der tatsächliche Zugang zum Imagegegenstand ist. Positiv wirkt das Image als Goodwill, wenn es auf neue Angebote und Leistungen übertragen wird, die in ähnlicher Weise positioniert sind (Imagetransfer). Probleme bereiten Imagebrüche, etwa wenn ein Unternehmen, das bei Händlern und Verbrauchern für seine Preisführerschaft bekannt ist, eine Premium-Marke einführen will.

Ein weiterer interner Rahmenfaktor ist der **Erfahrungshintergrund der Leitungsebene**: Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen dem beruflichen Werdegang einer Führungskraft und ihrem strategischen Handeln. So führt eine ausgeprägte Marketing-Erfahrung des Vorstandsvorsitzenden eher zu risikofreudigem Handeln und einer differenzierten Marktpolitik, während Top-Manager aus dem Bereich der Produktion erfolgreicher kostenorientierte Strategien umsetzen.

Andere Variable des ressourcenorientierten Ansatzes sind Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, technologisches Know-how u. ä. Diese Kernkompetenzen sind zugleich ermöglichende und begrenzende Faktoren der Marketingstrategie: Ermöglichende, weil ihre Nutzung die Basis des Erfolges ist, begrenzende, weil Kernkompetenzen nur über lange Zeiträume und mit hohen Investitionen aufgebaut werden können.

(3) In jüngerer Zeit rückt ein drittes Element als kontextbildende Variable der Strategiefindung in den Vordergrund der Marketingplanung, die Geschäftsbeziehung zum Kunden (**Relationship View/Interaktionsansatz**). Auf Basis einer detaillierten Analyse der Beziehungsstruktur und der Kundenanforderungen ist die Unternehmensstrategie auf die spezifische Geschäftsbeziehung hin zu entwerfen. Die zwischen den Marktteilnehmern stattfindenden Austauschbeziehungen rücken damit ins Zentrum der Untersuchungen, wobei beide Marktseiten als mehr oder minder aktiv und beeinflussend aufgefasst werden. Das bedeutet, dass Strategien nicht mehr als isolierte Entscheidungen eines Anbieters, sondern als Resultat eines Austausch- und Verhandlungsprozesses zwischen den Beteiligten zu interpretieren sind.

Interaktionsansätze wurden zunächst im **Investitionsgüter-Marketing** aufgegriffen. Die Marktsituation ist dort häufig (z. B. bei Automobilzulieferern) durch wenige Nachfrager ge-

kennzeichnet, die dadurch für den Anbieter unverzichtbar sind. Verbunden damit ist der Langfristcharakter der Geschäftsbeziehungen; zudem handelt es sich um organisationale, stark formalisierte Transaktionsprozesse. Der Interaktionsansatz untersucht die Beziehungen zwischen Organisationen und/oder Personen, um gegenseitige Abhängigkeiten aufzudecken und Transaktionen als **Prozesse gegenseitiger Beeinflussung** zu begreifen. Geschäftsbeziehungen sind ökonomische Austauschprozesse mit langfristiger Ausrichtung und intensiven persönlichen Kontakten, bei denen die Beteiligten ihre Ziele, Erwartungen und Entscheidungen aufeinander beziehen. Letztlich beeinflussen die Erfahrungen und Resultate des Leistungs- und Sozialaustauschs die Qualität der Geschäftsbeziehung und damit die Atmosphäre, in der die Transaktionsepisoden eingebettet sind.

Der Einfluss der Geschäftsbeziehung auf die möglichen Strategieoptionen kann plausibel für Situationen der Nachfragemacht illustriert werden – bei der die Spielräume der Lieferanten durch Ziele des Abnehmers begrenzt sind. Verfolgt dieser z. B. eine Kostenführerschaftsstrategie, so muss sich der Lieferant in seiner gesamten Unternehmenspolitik darauf einrichten. Exemplarisch: Ein Lieferant des Discounters ALDI wird die Geschäftsbeziehung nur bei dauerhafter Kostenoptimierung aufrecht erhalten können.

Eine weitere, in der neueren betriebswirtschaftlichen Diskussion hervorgehobene Variable zur Beschreibung von Geschäftsbeziehungen ist das **Vertrauen** zwischen den Parteien. Vertrauen ist ein wichtiges „Schmiermittel“ für ökonomische Transaktionen, da es Kontrakte auch in risikobehafteten Situationen ermöglicht, in denen sich die Beteiligten nicht vollständig gegen opportunistisches Verhalten absichern können. Bei der Wahl einer Strategie ist zu beachten, dass das mit hohen Investitionen aufgebaute Vertrauenskapital nicht zerstört wird. Die Strategiewahl wird mithin durch die Struktur der Geschäftsbeziehung, durch Aushandlungsprozesse und das Beziehungsklima geprägt.

Fazit: Strategische Pauschalrezepte, wie sie in wechselnder Modernität von Unternehmensberatungen angeboten werden, sind mit Vorsicht zu behandeln. Ein solches **Management by fashion** (Mintzberg 1981) führt eher zu Imitationsverhalten, nicht zu einem überraschenden USP. Letztlich falsifizieren sich die Patentrezepte selbst, da sie Erfahrungen der Vergangenheit, etwa von erfolgreichen Marktführern, verallgemeinern. Erfolg hat aber eher derjenige, der gegen den Strom schwimmt und gänzlich neue Wege einschlägt.