

Vorlesungsbegleitende Unterlagen
zur Vorlesung Marketing–Management
von Prof. Dr. Matthias Sander

Christoph Safferling

Sommersemester 2001

Inhaltsverzeichnis

1	Das Marketing-Management Konzept	4
1.1	Der Begriff des Marketing	4
1.1.1	Grundformen der Marktorientierung	4
1.1.2	Transaktionsansatz	4
1.2	Marketing-Management	5
2	Marketing-Planung	6
2.1	Grundlagen der Planung	6
2.1.1	Begriff und Charakterisierung der Planung	6
2.1.2	Der Planungsprozess	6
2.2	Strategische Marketing-Planung	7
2.2.1	Grundlagen	7
2.2.2	Zielsuche und -ordnung als Basis der strategischen Marketing-Planung	8
2.2.3	Analyse der strategischen Position	9
2.2.4	Gap-Analyse	11
2.2.5	Portfolio-Analyse als Instrument der strategischen Marketing-Planung	11
2.2.6	Marketing-Strategien auf Geschäftsbereichsebene	15
2.2.7	Bewertung und Auswahl von Strategien	16
2.3	Taktische und operative Marketing-Planung	17
2.3.1	Taktische Marketing-Planung	17
2.3.2	Operative Marketing-Planung	18
2.4	Ausgewählte Aspekte der internationalen Marketing-Planung	18
2.4.1	Auswahl von Auslandsmärkten	18
2.4.2	Strategien des Markteintritts	20
2.4.3	Internationale Marktbearbeitungsstrategien	23
3	Marketing-Kontrolle	25
3.1	Kontrolle des Marketing-Planungssystems	25
3.1.1	Planungs-Prämissen Audit	25
3.1.2	Marketing-Organisations Audit	25
3.2	Marketing-Strategie und Marketing-Politik Audit	26
3.2.1	Marketing-Strategie Audit	26
3.2.2	Marketing-Politik Audit	26
3.3	Ergebnisorientierte Marketing-Kontrolle	27
3.3.1	Kontrolle antizipierter Ergebnisse	27

3.3.2	Kontrolle realisierter Ergebnisse	27
3.4	Marketing-Kontrolle bei internationaler Geschäftstätigkeit	29
3.4.1	Grundsätzliches	29
3.4.2	Interne Ebene	29
3.4.3	Kontrollgrößen	30
4	Marketing-Organisation	31
4.1	Dimensionen von Organisationsstrukturen	31
4.1.1	Spezialisierung	31
4.1.2	Koordination	32
4.1.3	Konfiguration	32
4.1.4	Entscheidungsdelegation	33
4.1.5	Formalisierung	33
4.2	Organisationsformen des betrieblichen Marketing-Bereichs	34
4.2.1	Funktionsorientierte Marketing-Organisation	34
4.2.2	Objektorientierte Marketing-Organisation	34
4.3	Ausgewählte Aspekte der internationalen Marketing-Organisation	35
4.3.1	Organisatorische Einbindung der Marketing Abteilungen in internationale Unternehmen	35
4.3.2	Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen	37
4.3.3	Koordinationskonzepte in internationalen Unternehmen	37

Kapitel 1

Das Marketing-Management Konzept

1.1 Der Begriff des Marketing

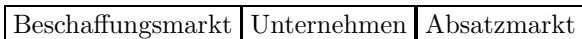
Definition: (Nach Kotler) Planung, Realisierung und Kontrolle von Programmen, mit deren Hilfe gewünschte Austauschprozesse mit ausgewählten Märkten geschaffen, aufgebaut und aufrechterhalten werden sollen, um betriebliche Ziele zu verwirklichen.

1.1.1 Grundformen der Marktorientierung

Phase 1:	Produktorientierung	(Verkäufermärkte) → kein Absatzproblem
Phase 2:	Verkaufsorientierung	Absatzproblem; aggressive Verkaufsstrategien
Phase 3:	Marketingorientierung	Ausgang vom Bedarf; Konsumentenwünsche und Bedarf besser als Konkurrenz befriedigen

1.1.2 Transaktionsansatz

Im Transaktionsansatz wird von Güter- Finanz- und Informationstransaktionsströmen zwischen Unternehmen und den Märkten ausgegangen.



Marketing ist für das Unternehmen eine Führungsphilosophie, ein ganzheitliches Führungskonzept.¹ Marketing sieht als Ziel die Kundenzufriedenheit und den Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens.

¹Aua!

1.2 Marketing-Management

Marketing-Management ist eine bestimmte betriebliche Funktion mit dem Inhalt betriebliche interne Prozesse zu koordinieren, sowie die Transaktionsprozesse zwischen dem Unternehmen und der Umwelt zu koordinieren.

Teilfunktionen sind die Planung, Kontrolle, sowie die Organisation und auch die Führung.

Kapitel 2

Marketing-Planung

2.1 Grundlagen der Planung

2.1.1 Begriff und Charakterisierung der Planung

Planung: Systematisch-methodischer Prozeß der Erkenntnis und der Lösung von Zukunftsproblemen

- Taktische Planung: mittelfristige Umsetzung der Pläne
- Operative Planung: kurzfristige Aktionsplanung

2.1.2 Der Planungsprozess

1. Zielbildung
2. Problemanalyse
3. Alternativensuche
4. Prognose
5. Bewertung und Entscheidung

Merkmale der Planung

1. Planung hat Informationscharakter: Gewinnung, Speicherung und Übertragung von Informationen
2. Planung ist zukunftsbezogen: Formalisierung von Prognosen
3. Planung ist rational: methodisches, systematisches Handeln
4. Planung hat Gestaltungscharakter
5. Planung hat Prozeßcharakter

Aufgaben der Planung

Die Grundfunktion der Planung ist, dass Zukunftsprobleme vorausschauend durchdacht werden. Dadurch kommt es zu keiner Improvisation! Die Hauptaufgaben sind folgende:

- Erfolgssicherung
- Effizienzsteigerung
- Risikoerkenntnis und -reduzierung
- Schaffung eines Handlungsspielraums
- Komplexitätsreduzierung¹
- Erreichen von Synergieeffekten

2.2 Strategische Marketing-Planung

2.2.1 Grundlagen

In der Strategischen Marketing-Planung geht es um die Erstellung von produkt- bzw. marktbezogenen Strategien zur langfristigen Erfolgssicherung des Unternehmens. Dieses impliziert die Erkennung von Erfolgspotenzialen und -bedrohungen. Chancen müssen ausgenutzt werden, Risiken durch Antizipation vermieden werden.

Strategische Planung auf:

- Unternehmensebene: Festlegung der Geschäftsbereiche
- Geschäftsbereichsebene: Modellierung von Strategien innerhalb des Geschäftsbereichs.
- Funktionsbereichsebene: optimale Ausnutzung der Ressourcen im Funktionsbereich (z.B. F&E)

Koordination der Planung

Eine Koordination ist möglich durch verschiedene Verfahren, wie das

- Top-Down Verfahren (Retrograde Planung). Hier wird die Planung von oben diktiert. Der Vorteil ist, dass die Planungsausrichtung eng am Unternehmensziel ausgerichtet ist. Nachteilig wirkt sich die Bindung hoher Planungskapazitäten und die geringe Motivation der unteren Führungsebenen aus.
- Bottom-Up Verfahren. Jetzt werden Planungen an die Unternehmensspitze weitergegeben. Vorteile sind die Entlastung der Unternehmensführungsebene und die höhere Motivation der Mitarbeiter. Nachteil ist, dass die Pläne normalerweise keine Ausrichtung auf ein gemeinsames Oberziel erhalten.

¹wichtig bei BWLern – die wollen schliesslich auch mal was verstehen

- Gegenstromverfahren. Dieses Verfahren ist eine Kombination der beiden ersten, also das Beste der ersten Verfahren in sich vereinigt. Leider ist es auch relativ aufwendig durchzuführen.

Die Strategische Geschäftseinheit (SGE)

Definition: Unternehmenseinheit, an welche die Entwicklung und Durchführung von Strategien von der Unternehmensleitung delegiert wird

Grundsätzlich werden die SGEs am Markt orientiert. Es kann aber auch eine Produktorientierung oder eine Orientierung nach regionalen Märkten stattfinden. Einzelne SGE können auch aus Problemlösungskompetenzen entstehen.

Die Bedingungen an die Formulierung einer Strategischen Geschäftseinheit sind folgende:

- Führungseffizienz
- Unabhängigkeit
- Eigenständigkeit
- externe Marktorientierung
- Identifizierung der Konkurrenz

2.2.2 Zielsuche und -ordnung als Basis der strategischen Marketing-Planung

Ziel: Aussage mit normativen Charakter, die einen zukünftigen Zustand der Realität beschreibt, der vom Entscheidungsträger gewünscht und erstrebt wird.

Stufe 1: Zielstrukturierung

ökonomische	vs.	außerökonomische Zielgrößen
monetär		Bekanntheitsgrad
mengenbezogen		Image

Stufe 2: Zielfindung

Techniken der Zielfindung:

- kreative Techniken
- analytisch-logische Techniken

Stufe 3: Ordnung der Ziele durch Relevanzbaumverfahren

1. Aufstellung einer Ziel-Mittel-Hierarchie Z_j^i , mit i als der Ebene des Ziels und j als der Zielnummer auf der jeweiligen Ebene
2. Ermittlung von Kriterien zur Beurteilung der Unterziele im Hinblick auf die Erfüllung des jeweils übergeordneten Zieles

3. Ermittlung von Gewichtungsfaktoren q_l für die Kriterien.

$$0 < q_l < 1 \quad \sum_l q_l = 1$$

4. Ermittlung von Signifikanzzahlen S_{jl}^i für die Teil- und Unterziele aus Expertenschätzungen
5. Ermittlung der Relativen Signifikanzzahl

$$r_j^i = \sum_{l=1}^s S_{jl}^i \cdot q_l$$

Interpretation: Wieviel Prozent trägt das Ziel zur Erfüllung des jeweiligen Oberzieles bei.

6. Errechnung absoluter Relevanzzahlen. Dafür wird von der untersten Ebene an die relativen Relevanzzahlen miteinander multipliziert.

Die erhaltenen Größen geben an, welches Ziel am meisten zum Oberziel beiträgt.

2.2.3 Analyse der strategischen Position

Hierzu ist erst einmal die Feststellung der Ausgangsposition vonnöten. Daraus wird man dann zu einer Prognose der voraussichtlichen zukünftigen Umweltentwicklung für das Unternehmen schreiten.

Umweltanalyse und -prognose

- Globale Umwelt (Makro-Umwelt)
 - Politisch-rechtliche Umwelt
 - Makroökonomische Umwelt
 - Sozio-kulturelle Umwelt
 - Natürliche Umwelt
 - Technologische Umwelt
- Aufgabenspezifische Umwelt (Mikro-Umwelt)
 - Absatzmärkte
 - * Wettbewerber
 - * Distributionsorgane und unterstützende Dienstleister
 - * Endabnehmer
 - Beschaffungsmärkte
 - * Kapital
 - * Arbeit
 - * Betriebsmittel und Materialien
- Unternehmens-Umwelt
 - Leistungspotentiale
 - Führungspotentiale

Szenarioanalyse

Die Szenarioanalyse ist expertenorientiert und kann daher als Sensibilisierung für zukünftige Probleme dienen. Die Vorgehensweise ist wie folgt:

1. Eingrenzung des Untersuchungsfeldes
2. Ermittlung und Strukturierung der einzelnen Einflußbereiche auf das Untersuchungsfeld
3. Ermittlung alternativer Ausprägungen für die Deskriptoren
4. Bildung und Auswahl konsistenter Alternativenbündel
5. Berücksichtigung von Störereignissen

Als weiterführende Analyse kann eine Cross-Impact-Analyse dienen.

Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse ist wohl eine der wichtigsten Analysen, die ein Unternehmen durchführen kann. Man kann hier zwischen drei Teilbereichen differenzieren.

1. Die Unternehmensentwicklung in der Vergangenheit kann herangezogen werden. Dies ist hauptsächlich eine Kennzahlenanalyse. Als wichtige Kennzahlen sollen hier der Gewinn, der Umsatz und der ROI (Return on Investment) genannt werden.

Der ROI ist definiert als Umsatzrendite mal dem Kapitalumschlag:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{inv. Kapital}}$$

2. Des weiteren können strategische Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Hier ist die PIMS-Studie (Profit Impace of Market Strategy) als Datansatzanalyse bekannt. Außerdem werden immer wieder gerne die (long run) economies of scale herangezogen. Diese besagen, daß je größer die Bezugsgrößen, desto kleiner sind die Stückkosten.
3. Als letztes wird noch das Erfahrungskurvenkonzept vorgestellt: Eine Verdopplung des Outputs der kumulierten Ausbringungsmenge führt zu einem prozentualen Sinken der Stückkosten.

$$k_t(x_t) = k_0 \left(\frac{x_t}{x_0} \right)^{-\beta}$$

Mit k_t als den Stückkosten in t , x_t als der kumulierten Ausbringungsmenge in t und β als der Kostenelastizität.

2.2.4 Gap-Analyse

Die Gap-Analyse (engl. Lückenanalyse) ist ein grobes Instrument der strategischen Planung, eignet sich also nicht zur Detailplanung. Es wird ein Vergleich zwischen den angestrebten Zielen und der voraussichtlichen zukünftigen Entwicklung durchgeführt. Dazu werden folgende Schritte durchgeführt:

1. Zielprojektion
2. Zielgröße in die Zukunft extrapolieren

Es wird sich eine Divergenz ergeben (Lücke), die aus den Überlegungen des Produktlebenszyklusses schon vorprogrammiert ist. Um diese Lücke zu schließen gibt es zwei Strategien:

- Das potenzielle Basisgeschäft lässt sich z.B. durch die Mitarbeitermotivierung ausschöpfen. Hierbei sprechen wir von der Schließung der operativen Lücke.
- Durch neue, langfristige Strategien lässt sich auch die strategische Lücke schließen.

Probleme der Gap-Analyse ergeben sich daraus, dass sie nur Sensibilisieren kann, dass in der Zukunft Probleme entstehen könnten. Jeder halbwegs intelligente Unternehmer braucht dafür aber keine Lückenanalyse sondern nur gesunden Menschenverstand. Die Lückenanalyse ist nur ein grobes Instrument und liefert auch keine Lösungsvorschläge.

2.2.5 Portfolio-Analyse als Instrument der strategischen Marketing-Planung

Begriff und Arten von Portfolios

Portfolio: Abbildung der gegenwärtigen/zukünftigen Position des Unternehmens oder einer SGE in einer Matrix. Die Matrix umfasst eine Umwelt- und eine Unternehmensdimension.

Die Umweltdimension ist das Resultat der Umweltanalyse, die Unternehmensdimension dagegen das Ergebnis der Stärken und Schwächen Analyse.

Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (BCG-Matrix) Bei der BCG-Matrix wird die SGE in einer 4 Felder Matrix positioniert. An den Achsen werden relative Wettbewerbsposition bzw. Marktwachstum gesetzt.

- I Stars:** Eine starke Wettbewerbsposition in einem schnell wachsenden Zukunftsmarkt. Diese SGE brauchen zwar noch Kapital, damit sie im Markt bestehen können, aber in absehbarer Zeit werden sie zu den profitablen Cash Cows. Es sind die langfristigen Potentiale des Unternehmens.
- II Cash Cows:** Wettbewerbsvorteile in einem etablierten Markt. Diese SGE erwirtschaften den größten Teil des Unternehmens Cash-Flow. Sie werden „gemolken“, und mit ihrem Geld werden die Stars und Questionmarks finanziert.

III **Dogs:** weniger positive Wettbewerbssituation in einem bereits etablierten Markt. Dogs können auch einen positiven Cash-Flow erwirtschaften, dieser ist jedoch weit niedriger als bei den Cash-Cows. Nichtsdestotrotz können auch mit ihren Überschüssen die Stars und Questionmarks finanziert werden. Man hätte halt nur lieber Cash Cows.

IV **Questionmarks:** keine hervorgehobene Wettbewerbsposition in wachstumsstarken Märkten. Questionmarks benötigen viel Geld, um in den Bereich der Cash Cows kommen zu können.

Die Normstrategie setzt voraus, dass man mit den Überschüssen von den Cash Cows und auch von den Dogs die Stars und Questionmarks finanziert, so dass das Unternehmen auch in Zukunft noch profitable SGE hält.

Kritisiert wird an der BCG-Matrix, dass sie nur eine grobe Darstellung der Unternehmenssituation erlaubt. Auch ist das Marktwachstum nur eine Teilmenge der Marktattraktivität um die es hauptsächlich gehen sollte.

McKinsey Matrix (Neun-Felder-Matrix) Die Kritik an der BCG-Matrix wurde zum Anlass genommen, eine verbesserte Version aufzulegen, diesmal von der McKinsey Consulting. Vielleicht wollten sie nicht immer ohne Matrix dastehen, sonst könnten die Kunden ja abwandern.

Die McKinsey-Matrix wird nicht in vier, sondern (wie der Name auch sagt) in neun Felder aufgespalten. Auf der x -Achse werden die relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) aufgeschrieben, auf der y -Achse die Marktattraktivität, jeweils auf einer Skala von 0 bis 100.

Hier wird nicht zwischen „Dogs“ und „Cash Cows“ unterschieden. Dagegen wird die nordöstliche Ecke als der erstrebenswerte, die südwestliche Ecke als nicht erstrebenswerter Bereich angesehen. SGE im mittleren Streifen benötigen der individuellen Betrachtung und Analyse.

Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio Bei dieser Matrix wird als Basisproblem die Ressourcenknappheit und -substituierbarkeit gesetzt.

Man entwickelt eine **Ressourcen-** und eine **Produktmatrix**. Die Ressourcen-Matrix wird durch *Verfügbarkeit* und *Kostenentwicklung*, die Produktmatrix durch *Produktlebenszyklusphase* und *Marktattraktivität* charakterisiert. Nach einer Aggregation kristallisieren sich gefährdete und ungefährdete Geschäftsbereiche in einer weiteren Neun-Felder Matrix heraus.

Positionierung der Strategischen Geschäftseinheiten in dem Unternehmensportfolio

Punktpositionierung Bei der Punktpositionierung wird nach dem Ansatz des Scoringmodells vorgegangen:

$$p_k^{\text{MA}} = \sum_{i=1}^n g_i \cdot e_{ik}$$

- mit p_k^{MA} = gewichtete Gesamtpunktzahl GGPZ der SGE k
im Hinblick auf die Marktattraktivität (MA)
 n = Anzahl der Variablen zur Charakterisierung der MA
 g_i = Gewichtungsfaktor der Variable i ($\sum_i g_i = 1$)
 e_{ik} = Ausprägung der Variable i für SGE k

Für alle Variablen muss die selbe Skala verwendet werden, sonst wird hier implizit eine weitere Skalierung vorgenommen. Analog errechnet sich die GGPZ für die Wettbewerbsposition WP:

$$p_k^{\text{WP}} = \sum_{j=1}^n g_j \cdot e_{jk}$$

Zwei Punktwerte sind errechnet, die SGE lässt sich genau in der Matrix positionieren.

Kritik ist hier angebracht, da man hier von einer einmaligen, *sicheren* Einschätzung der Variable der SGE ausgeht. Mit ein wenig Unsicherheit in der Welt kann man so schnell mit seiner Positionierung im Nirvana landen.

Bereichspositionierung

1. Ermittlung der Ursachen des Risikos
2. Bestimmung der Variable für MA und WP, für die mehrwertige Variablen bestehen (→ wo befindet sich die Unsicherheit?)
3. Durchführung einer Wahrscheinlichkeitsschätzung für die Fluktuation der variablen Ausprägung
4. Simulation: (Monte-Carlo-Simulation) Als Ergebnis erhält man die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Gesamtgrößen. Diese werden als Bereich in die Matrix eingesetzt.

Ermittlung von Portfolio-Ungleichgewichten

Es stellt sich die Frage, was denn ein ausgewogenes „gutes“ Portfolio ist. In einem ausgewogenen Portfolio müssen die Cash Cows genug Mittel zur Verfügung stellen um die Stars zu finanzieren. Auch führt ein Übergewicht in einem der Bereiche zu einem nicht optimalen Ergebnis, vor allem auf längere Sicht.

Die Nachteile unausgewogener Portfolios ergeben sich aus folgender Tabelle, bei der jeweils die negativen Seiten eines Portfolios mit erhöhten Anteil des jeweiligen Quadranten aufgezählt werden:

Dogs	unzureichender Cash-Flow unzureichender Gewinn unzureichendes Wachstum
Questionmarks	unzureichender Cash-Flow unzureichender Gewinn
Cash Cows	unzureichendes Wachstum überhöhter Cash-Flow
Stars	überhöhter Mittelbedarf überhöhte Anforderungen an das Management instabiles Wachstum und Gewinn

Ableitung strategischer Alternativen aus dem Unternehmensportfolio

Strategien für bestehende Geschäftsbereiche Für SGE in den Star Bereichen der Portfolios bieten sich *Investitions- und Wachstumsstrategien* an, da das Unternehmen Geld in die SGE investieren muss um diese auf ihrer Position zu halten. Das Ziel ist das Halten bzw. Ausbauen der Wettbewerbsvorteile.

Für SGE in den Cash Cow Bereichen bieten sich *Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien* an. Ziel ist die Cash-Flow Maximierung und die Verlustminimierung.

Bei SGE, die sich nicht so leicht in die einzelnen Bereiche der Portfolios einteilen lassen, muss das Unternehmen jeweils *selektive Strategien* wählen:

Offensive Strategien sind Strategien, bei denen das Unternehmen darauf bedacht ist, Wettbewerbsvorteile zu erreichen und sich in einem wachsenden Markt zu festigen. Die SGE wird, bildlich gesprochen, in die Zone der Mittelbindung gebracht.

Defensive Strategien sind vorteilhaft für SGE mit einer guten Wettbewerbsposition in schwachen Märkten. Das Unternehmen versucht seine Position im Markt zu halten und die Konkurrenz abzudrängen.

Übergangsstrategien eignen sich für SGE die sich im Mittelteil der Portfolios befinden. Das Unternehmen wird versuchen, die SGE umzupositionieren, sie also entweder in die Zone der Mittelbindung zu bringen falls es Potential in der SGE sieht, oder in die Zone der Mittelfreisetzung zu bringen um Gelder zu erwirtschaften.

Strategien für neue Geschäftsbereiche Hier bieten sich nur Investitions- und Wachstumsstrategien an, da der Geschäftsbereich erst etabliert werden muss.

Produktinnovation: hier werden „neue“ Produkte entwickelt. Grund könnte die Einführung einer neuen Technologie sein. „Neue“ Produkte können eine Marktneuheit sein (ein echtes „neues“ Produkt), oder nur eine Unternehmensneuheit.

Vertikale Integration: vor- bzw. nachgelagerte Tätigkeitsfelder werden integriert. Vorteilhaft kann die Kosteneinsparung sein, eine Lieferantenunabhängigkeit kann sich einstellen, Technologie und Know-How Einkauf ist möglich und es können externe Märkte bedient werden. Nachteilig können höhere Kosten durch höheren Koordinationsaufwand entstehen, bereits bekannte Technologien müssen beim Einkauf mitbezahlt werden und eine rückläufige Marktentwicklung einer SGE trifft natürlich auch das Gesamt-Unternehmen.

Diversifikation: bezeichnet hier die Betätigung auf verschiedenen Feldern und Märkten. Es können bei nahen Tätigkeitsbereichen Synergieeffekte auftreten. In der Empirie sieht man häufig eine starke Diversifikation, die das Risiko mindert, aber natürlich auch die Rendite.

2.2.6 Marketing-Strategien auf Geschäftsbereichsebene

Die Analyse auf Grundlage von Portfolioungleichgewichten ist recht grob und muss daher auf der Ebene der Geschäftseinheiten überprüft und erweitert werden.

Strategie-Position

- **Beibehaltung der Marktposition:** zentrales Betreiben ist es, die Kernzielgruppe zu erhalten, da diese ausreichend wirtschaftlich tragfähig für das Unternehmen ist.
- **Umpositionierung:** die alte Kernzielgruppe ist enthalten, das Unternehmen wird sich jedoch nach neuen Strategien umsehen. Typische Maßnahmen sind Produktdifferenzierungen und neue Marketingansätze.
- **Neupositionierung:** Eine komplette Neupositionierung der SGE, eine völlig neue Kernzielgruppe wird angesprochen.

Strategie-Stil

- **Marktführer** legen ein aggressives Wettbewerbsverhalten zu Tage, damit sie ihre Marktvorherrschaft halten können.
- **Marktherausforderer** versuchen die Position des Marktführers anzugreifen um selber an dessen Stelle treten zu können.
- **Marktmitläufer** passen sich dem Wettbewerb an und fordern den Marktführer nicht heraus.
- **Marktnischenbearbeiter** ziehen sich vom Gesamtmarkt zurück und bearbeiten „Nischen“, wo sie durch wenig Konkurrenz und eigene Erfahrungen höhere Preise erzielen können.

Strategie-Substanz

- **Preis bzw. Kostenführerschaft** durch Kostenvorteile erhofft man sich im Markt überleben zu können
- **Differenzierung** das zu verkaufende Produkt soll sich von dem der Konkurrenz abheben. Folgende Möglichkeiten stehen da zur Verfügung:
 - Qualität
 - Design
 - Markenname
 - Service, Kundendienst
 - Technologie
 - Vertriebsnetz

2.2.7 Bewertung und Auswahl von Strategien

Zur Entscheidungsfindung müssen die einzelnen Strategien bewertet werden, dass man sich die beste aller vorgegebenen Strategien aussuchen kann. Verschiedene Techniken der Wirksakeitsprognose stehen einem zur Verfügung:

- Break-Even Analyse
- Investitionstheoretische Kalküle
- Risikoanalyse, Sensitivitätsanalyse
- LP-Ansätze (Lineare Programmierung)
- Nicht-Lineare Ansätze
- Entscheidungsbäume

Investitionstheoretische Ansätze

Wieder einmal muss der Kapitalwert erhalten:

$$C_0 = \sum_{t=1}^T \text{NCF}_t (1+i)^{-t} - I_0$$

mit NCF_t als dem Netto-Cash-Flow in der Periode t (Einzahlungen minus Auszahlungen), I_0 als der Anfangsinvestition und i als dem Kalkulationszinsfuß.

Ist der Kapitalwert C_0 größer als Null, so ist die Verzinsung des gebundenen Kapitals größer als der Interne Zinsfuß i . Ein negativer Kapitalwert ist also nicht notwendigerweise schlecht.

Probleme ergeben sich genug: Der KZF i wird gewählt, wie groß soll er sein? Über i hat man direkten Zugriff auf die (absolute) Größe von C_0 , es besteht also ein ungeheures subjektives Beeinflussungspotential. T wird als Entzeitpunkt genannt, keiner weiß aber wie lange das Investitionsprojekt laufen soll. Eine weitere Unsicherheit liegt im NCF.

Eine genauere Analyse des NCF als bei direkter Schätzung ist folgende:

$$\text{NCF}_t = S_{t-1}(1+g_t)(1-T_t) \cdot p_t - S_{t-1} \cdot g_t \cdot (f_t + w_t) \quad \forall t$$

Mit S_{t-1} als dem Umsatz der Vorperiode (Sales), g_t als der Wachstumsrate (Growth), T_t den Steuern (Taxes) und p_t der Umsatzrendite. f_t ist der Zuwachs des Anlagevermögens pro Geldeinheit Umsatzzuwachs und w_t ist der Zuwachs des Umlaufvermögens pro Geldeinheit Umsatzzuwachs.

Monte-Carlo Simulation

Bei Unsicherheit müssen wir eine Risikoanalyse in Form einer Monte-Carlo Simulation durchführen.² Diese ist auch bei komplexeren Modellen möglich. Ein Simulationsmodell liefert jedoch immer nur befriedigende Lösungen für komplexe Modelle, optimale Modelle dagegen liefern optimale Lösungen für einfache Modelle. Man steht also vor einem Trade-Off.

²So zumindest wollen es uns die BWLer weißmachen

Schritt 1 Konstruktion eines Erklärungsmodelles, welches den Zusammenhang zwischen den Einflußgrößen und der Zielgröße \mathfrak{A} aufzeigt. Zum Beispiel:

$$C_0 = \sum [(p_t - K_{vt} \cdot x_t(p_t, W_t, Q_t) - K_{Ft} - W_t - Q_t) \cdot (1+i)^{-t} - K_0^{F+E}]$$

p_t ist der Preis als deterministischer Inputgröße (bekannt). Q_t ist das Qualitätsbudget und ist in diesem Fall ein Aktionparameter (Festlegung durch die Firma). W_t ist das Werbebudget und ist stochastisch (Wahrscheinlichkeitsverteilt).

Schritt 2 Es folgt die Ermittlung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die einzelnen stochastischen Inputgrößen unter Hilfenahme von Experimenten, Expertenschätzungen und Produkttests.

Schritt 3 Ermittlung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Zielgröße \mathfrak{A} aus den Wahrscheinlichkeitsverteilungen der stochastischen Inputgröße. Im diskreten Fall durch Zufallszahlenintervalle, im stetigen Fall durch numerische Methoden.

Mehrmaliges Ziehen führt zu der Wahrscheinlichkeitsverteilung $F(\mathfrak{A})$ der Outputgröße.

Schritt 4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Risikoprofil: $F(\mathfrak{A})$
 Chancenprofil: $1 - F(\mathfrak{A})$

Nachteilig ist, dass nur eine Auswahl der besten Alternative aus den vorgegebenen Alternativen stattfindet. Des weiteren muss man sich über die Validität der eingehenden Daten Gedanken machen und sich fragen, ob die Prämissen des Modells stimmen.

Vorteile sind die problemadäquate Abbildung der Elemente innerhalb des Entscheidungsraumes, die Erfassung von Risiko dort, wo es auftritt (in den stochastischen Inputgrößen) und die durchschaubare Lösungsmethode.

2.3 Taktische und operative Marketing-Planung

2.3.1 Taktische Marketing-Planung

Taktische Planung ist eine langfristige Überlegung.

- Vertriebswege
- Abnehmer
- Preislage
- Werbepläne
- untergeordnete Ebene der strategischen Ebene

Gegenstand der taktischen Überlegungen sind folgende Entscheidungen und Marketinginstrumente:

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik

2.3.2 Operative Marketing-Planung

Operative Planung ist eine kurzfristige Maßnahmenplanung und dient zur Konkretisierung der taktischen Maßnahmenpläne.

- Was soll getan werden
- Wann soll es getan werden
- Wer soll es tun
- Wieviel Zeit wird es beanspruchen
- Wieviel Kosten wird es verursachen

2.4 Ausgewählte Aspekte der internationalen Marketing-Planung

2.4.1 Auswahl von Auslandsmärkten

Bei der Auswahl von Auslandsmärkten wird gerne auf ein mehrstufiges Verfahren zurückgegriffen:

1. Anwendung von Ausschlußkriterien

Hierbei wird aus der Gesamtmenge zur Verfügung stehender Länder eine erste Auswahl getroffen um eine gewisse Überschaubarkeit zu erlangen. Für einen Ausschluß können sachliche Gründe sprechen, strategische Vorentscheidungen oder aber auch Präferenzen der Unternehmensleitung.

2. Länderselektion (Grobanalyse)

Generell gibt es drei Kriteriengruppen die beachtet werden müssen:

- Länderattraktivität: Ertragschancen, Marktchancen, Rohstoffe
- Marktbarrieren: bestehende Präferenzen gegenüber etablierten Marken, Konsumpatriotismus, Economies of Scale
- Länderrisiko:
 - Politische Risiken:
 - * Enteignungsrisiko
 - * Transferisiko
 - * rechtliche Risiken
 - * Sicherheitsrisiko
 - * Dispositionsrisiko

- Wirtschaftliche Risiken:
 - * Zahlungsrisiko
 - * Währungsrisiko
 - * Transportrisiko

Als Determination für die Kriterienauswahl können dienen:

- Branchen- oder Produkttests
- Unternehmensspezifische Faktoren
- Orientierungssystem des Management (Ethnozentrisches vs. Geozentrisches Management)
- und die Form des Markteintritts

3. Auswahl zu bearbeitender Marktsegmente (Feinanalyse)

Das BERI-Modell

Ein subjektives, quantitatives Modell zur Länderanalyse ist das BERI-Modell. (BERI = Business Environment Risk Information index).

Es gliedert sich in drei Submodelle, dem **Operation Risk Index**, **Political Risk Index** und dem **R-Factor** (Zahlungsmöglichkeiten) mit je einer Punktezahl von 0 bis 100. Aggregiert man diese drei Submodelle, so erhält man die **Profit Opportunity Recommendation (POR)**, welche logischerweise zwischen 0 und 300 Punkte liegen muss.

Eine Tabelle erläutert dann die Möglichkeiten des Markteintritts die man für das spezifische Land erwägen sollte:

180+	Punkte:	Direktinvestitionen unmittelbar durchführbar
160-180	Punkte:	div.los; ertragsunabhängige Geschäfte
120-160	Punkte:	kurzfristige geschäftliche Transaktionen ohne Kapital und Managementtransfer (Export)
120–	Punkte:	keine geschäftlichen Transaktionen

Schwächen des Modells sind:

- Kriterien sind ordinal skaliert, werden aber metrisch skaliert behandelt
- wünschenswert wäre eine Unternehmensindividuelle Gewichtung
- Stufeneinteilung ist willkürlich
- keine Maßnahmen zur Risikobegrenzung werden berücksichtigt

Verfahren der Länderselektion

1. Check-List Verfahren: die Kriterienauswahl ist subjektiv verzerrt, Unsicherheiten werden nicht abgebildet und es bestehen häufige Überschneidungen der Kriterien
2. Scoring-Modelle: Weiterentwicklung der Check-List Verfahren, trotzdem keine Abbildung von Risiko und Kompensationsprämissen
3. Portfolio Analyse: auch hier ist die Basis ein Scoring-Modell, mit den selben Schwächen wie im vorherigen Punkt

Marktsegmentierung

Intranationale Marktsegmentierung liegt dann vor, wenn innerhalb eines Landes Marktsegmente aufgedeckt werden. Hierzu werden die Segmentierungskriterien aufgestellt und die Segmentierung mittels statistischer Verfahren (z.B. Clusteranalyse) fertiggestellt.

Eine integrale Marktsegmentierung ist der länderübergreifende Vergleich verschiedener Länder.

2.4.2 Strategien des Markteintritts

Die optimale, einzelnen Strategien hängen stark von der Höhe des Risikos, dem Ausmaß der Kapitalbeteiligungen und dem Ausmaß des Wertschöpfungsprozesses ab.

Exporte

Der Export wird definiert als Verkauf von Produkten außerhalb desjenigen Landes, in dem sie produziert wurden. Er ist die einfachste Möglichkeit des Markteintritts und wird daher auch gerne von Firmen mit wenig Auslandserfahrung praktiziert. Voraussetzungen sind ein freier Güter- und Zahlungsverkehr und etablierte Distributionskanäle.

Vorteile sind, daß der Export auch von Firmen mit geringer Auslandserfahrung getätigt werden kann und dass nur geringe Ressourcen nötig sind. Das Verlustrisiko hält sich also in Grenzen.

Nachteilig wirkt sich aus, dass der Export ungeeignet bei Handelshemmnissen ist und dass das Unternehmen unter Umständen mit dem Währungskursrisiko rechnen muss. Ein „Leading and Lagging“ (Einfluß auf die Höhe des Gewinns in der Heimatwährung) ist beim Export nicht möglich, da die Güter in der Regel sofort bezahlt werden und keine Institution zwischengeschaltet ist. Einige Güter sind schlecht transportierbar und daher schlecht für den Export geeignet.

Indirekter Export (Inlandsexport) Hierbei werden die Produkte an ein weiteres Inlandsunternehmen verkauft, welches dann ihrerseits die Produkte exportiert. Das produzierende Unternehmen hat keinen Auslandskontakt. Diese Methode eignet sich offensichtlich für kleinere Unternehmen und für Unternehmen mit wenig Auslandserfahrung am meisten.

Direkter Export Das produzierende Unternehmen verkauft seine Waren direkt ins Ausland. Man darf dieses nicht mit dem direkten Vertrieb verwechseln, bei dem die Ware direkt an den Endverbraucher geliefert wird.

Lizenzen

Durch eine Lizenzenvergabe wird es einem ausländischen Lizenznehmer gestattet, geschütztes Wissen des Unternehmens zu verwenden. Die Höhe der Lizenzentgelte ist Verhandlungssache, jedoch ist es üblich ein Fixum pro Periode zu verlangen (Pauschalgebühr) und zusätzlich noch laufende Gebühren (Royalties). Grundsätzlich kann jedoch der Lizenzgeber aus einem Fundus an Lizenzentgelten wählen:

- Pauschalgebühren
- Royalties: die Lizenzgebühr ist gekoppelt an unternehmerische Größen (z.B. Umsatz, Gewinn)
- Cross-Licensing: Lizenz für eine Gegenlizenz
- Beteiligungen am Unternehmen des Lizenznehmers
- Rücklieferung der Produkte zu Sonderpreisen
- Unterstützung (z.B. Managementunterstützung)
- Einnahmen durch Verkauf benötigter Güter

Eine Lizenzvergabe macht Sinn bei

- zu dünner Kapitaldecke
- Handelshemmnisse
- zu hohes Risiko für Direktinvestitionen
- Präferenzen der ausländischen Konsumenten (Konsumpatriotismus)

Unterschieden werden drei verschiedene Arten von Lizenzen:

Schutzrechtslizenzen sind z.B. Lizenzen für Patente (geschützte technologische Inventionen), Lizenzen an Gebrauchs- und Geschmacksmustern und Lizenzen an Marken.

Know-How Lizenzen können vergeben werden bei ungeschützten Wissensvorsprung (bei einer Patentanmeldung muss man die Invention offenlegen) und bei Fabrikationsgeheimnissen. Verständlicherweise muss man bei diesen Lizenzen besondere Vorsicht walten lassen, da sonst vielleicht viele Jahre Forschung der Konkurrenz geschenkt werden.

Des weiteren können Managementlizenzen ausgestellt werden, ganze Produktionsstufen können lizenziert werden und es können Schulungs- und Ausbildungsverträge abgeschlossen werden.

Franchise-Lizenzen Ein Franchise-Packet enthält eine Markenlizenz und eine Hilfestellung des Lizenzgebers bei der Geschäftsleitung. Der Lizenznehmer ist aber ein rechtlich selbstständiges Unternehmen mit allen damit verbundenen Risiken

Direktinvestitionen

Die Wertschöpfung geschieht hierbei im Ausland. Ein vollständiger Transfer von Kapital und Managementfunktionen ins Ausland wird getätigt. Sinnvoll sind sie bei:

- Handelshemmnisse (kein Export möglich)
- Kooperative Kostenvorteile (günstige Arbeitskräfte, Rohstoffe)

- Konsumpatriotismus
- Wahrnehmung von Investitionsanreizen
- Intensive Kunden- und Stake Holder Beziehungen

Nachteilig wirken sich der hohe Kostenaufwand und das hohe wirtschaftliche Risiko aus.

Joint Ventures Ein gemeinschaftliches Unternehmen von mindestens zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen wird gegründet und obliegt deren Kontrolle. Die einzelnen Unternehmen bringen vertraglich geregelt Managementkenntnisse und Know-How mit ein.

In Abhängigkeit von der Einlage erfolgt dann die Risiko- und Gewinnverteilung (höheres Risiko impliziert höheren Gewinn) und die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse.

- Vorteile:
 - Know-How des ausländischen Partners kann genutzt werden
 - finanzielles Risiko sinkt
 - geringerer Ressourcen Aufwand
- Nachteile:
 - Gewinnverzicht
 - eingeschränkte Handlungsfreiheit
 - hohes Konfliktpotential

Vollbeherrschtes Unternehmen Der inländische Investor hält das uneingeschränkte Eigentum am ausländischen Unternehmen. Möglich ist es eine **Tochtergesellschaft** oder eine **Niederlassung** aufzubauen.

Entstehen können solche Unternehmen durch einen kompletten Neuaufbau oder durch die Übernahme alter, schon vorhandener Unternehmen. Hierbei können unter Umständen noch Markennamen mitgekauft werden.

Kompensationsgeschäfte

Die Geschäftspartner vereinbaren vertraglich sich Waren oder Dienstleistungen gegenseitig abzunehmen. Diese Art von Geschäften ist früher häufig mit dem Ostblock getätigt worden, da dort keine „harten“ Währungen vorhanden waren.

Finanz-	Clearing-/Switch Geschäft
Industrie-	Buy Back-/Offset Geschäft
Handels-	Bartergeschäft/Kompensation i. e. S.

Vorteile:

- keine Zahlungsrisiken
- keine Währungsrisiken

- Öffnung geschlossener Märkte
- bessere Position in internationalen Ausschreibungen

Probleme:

- Bewertung der vorhandenen Waren
- Qualität der Waren
- Administrative Hürden
- Transportprobleme (physischer Warentransport)
- Fristen zur Gegenlieferung

2.4.3 Internationale Marktbearbeitungsstrategien

Timing des Auslandsmarkteintritts

Die Bestimmung des länderübergreifenden Timings wird durch die **Wasserfall** oder **Sprinkler** Strategie vollzogen.

Bei der Wasserfall Strategie wird das Unternehmen sukzessive in die einzelnen Länder eintreten. Typischerweise werden das diejenigen Länder sein, die dem Stammland geographisch gesehen am nächsten sind. Ethnozentrische Unternehmen, oder solche mit geringer Ressourcenausstattung werden diese Strategie bevorzugen. Auch ist sie mit einem geringeren Risiko verbunden als die Sprinkler Strategie.

Bei der Sprinkler Strategie wird bei einem gegebenen Budget versucht, in so viele Länder so schnell wie möglich einzutreten. Dieses Verfahren macht natürlich nur Sinn, bei einem extrem kurzen Produktlebenszyklus, bei hohem Wettbewerbsdruck, bei Angebotsüberlegungen (Monopolist) oder bei stark steigenden Entwicklungskosten. Geozentrische Unternehmen und solche mit einer hohen Ressourcenausstattung werden diese Strategie wählen. Produktspezifische Faktoren (Lebenszyklus) spielen auch noch eine wichtige Rolle.

Marktbearbeitungsstrategien

Die **Grundsätzliche strategische Ausrichtung** erfolgt auf der Unternehmensebene. Über die Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten in den Länderportfolios und deren Vergleich werden Normstrategien herausgearbeitet.

Bei der **Internationalen Basis- und Marketingstrategie** wird zwischen einer formalen und einer inhaltlichen Standardisierung bzw. Differenzierung überlegt.

Eine inhaltliche Standardisierung bringt ein gleiches Produkt mit gleichem Preis und gleicher Werbung hervor. Vorteile sind:

- mehr globale Märkte durch Homogenisierung der Konsumentenbedürfnisse
- Produkt befindet sich länderübergreifend in der gleichen Phase des Produktlebenszyklusses
- Produkte sind nicht kulturgebunden

- Unterschiede in den Rahmenbedingungen der Länder sind gering
- zentrale Unternehmensorganisation
- gekoppelt an ethno- bzw. geozentrische Unternehmen

Eine Beurteilung kann durch die zu erwartenden Kosteneinsparnisse erreicht werden. Ein international einheitliches Unternehmensbild wird gefördert. Dagegen werden länderspezifische Konsumentenbedürfnisse nicht berücksichtigt; man muss mit Umsatzeinbußen rechnen.

Bei der inhaltlichen Differenzierung werden dagegen durch die polyzentristische Grundordnung die Länder unabhängig voneinander bearbeitet. Höhere Kosten stehen einer konkreteren Ausrichtung an den Bedürfnissen gegenüber. Ein hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand ist nötig und doch wird sich ein international uneinheitliches Unternehmensbild nicht vermeiden lassen.

Bei der Prozeßstandardisierung werden einheitliche Planungsverfahren veranschlagt.

Prozeßstandardisierung vs. Prozeßdifferenzierung

- + Kostenvorteile
- + Koordinationsvorteile
- + schnelle Umsetzung neuer Konzepte
- Demotivation der Mitarbeiter
- geringe Flexibilität
- produktive Konflikte bleiben aus
- Not-Invented-Here Syndrom

Internationale Geschäftsfeldstrategien

Als Basis wird hier die einzelne Strategische Geschäftseinheit angesehen.

Kapitel 3

Marketing-Kontrolle

Eine Kontrolle ohne Planung ist nicht möglich.

Kontrolle: Systematische Prüfung und Beurteilung betrieblicher Prozesse und Rahmenbedingungen

Die Grundaufgabe der Kontrolle ist immer die Kontrolle des Unternehmensleitbildes. Es wird laufend auf zweckmäßigkeit überprüft, ob die Sach- und Formalziele noch übereinstimmen und ob die einzelnen Felder noch tragfähig sind.

3.1 Kontrolle des Marketing-Planungssystems

3.1.1 Planungs-Prämissen Audit

Es werden die den Entscheidungen zugrundeliegenden Prämissen festgestellt und daraufhin überprüft, ob diese noch zweckmäßig und adquat sind. Eventuell wird man eine Zeilkorrektur vornehmen (müssen). So kann man seine Ziele natürlich auch erreichen: man steckt sie sich einfach niedrig genug.

3.1.2 Marketing-Organisations Audit

Kontrolle des Marketing-Zielsystems

Es geht um folgende Fragen:

- sind die Marketing-Ziele mit den Unternehmenszielen abgestimmt?
- sind die Marketing-Ziele „in sich“ stimmig?
- sind die angestrebten Ziele realistisch?
- sind die Ziele Stellen- bzw. aufgabengerecht gestellt?
- sind die Ziele vollständig erfasst?
- sind die Ziele koordinationsgerecht?

Kontrolle des Marketing-Informationssystems

Diese Kontrolle ist immer datenbezogen. Eine Fülle von Daten (z.B. über die Umwelt, die Konkurrenz usw.) werden gesammelt und verwertet.

- ist das Informationssystem vollständig?
- ist das Informationssystem zweckmäßig aufgebaut?
- sind die Daten aktuell?
- wie genau sind die Daten?

Organisation der Marketing-Aufgaben

Hierbei wird überprüft, wie hoch der Organisations- bzw. Koordinationsaufwand der Marketingabteilung oder innerhalb derselben ist. Die Intensität der Informationssuche und -verarbeitung wird geprüft.

- wie kreativ ist Marketing Abteilung¹
- wie ist die Zielgruppenausrichtung?
- wie ist die Anpassungsfähigkeit an den Markt?
- wie sind die Entscheidungskompetenzen verteilt?
- wie sind die Möglichkeiten der Personalentwicklung?

3.2 Marketing-Strategie und Marketing-Politik Audit

3.2.1 Marketing-Strategie Audit

- übergeordnete Marketing-Strategie
 - kein diffuses Gesamtbild des Unternehmens
 - Planungsprämissen der Marketing-Strategie müssen sinnvoll sein
- Kernkompetenzen müssen sich wiederfinden

3.2.2 Marketing-Politik Audit

- ist der Marketing-Mix inhaltlich konsistent?
- wie ist die Höhe und die Aufteilung des Budgets für einzelne Produktgruppen?
- wie ist die Verträglichkeit des Marketing-Mix mit den übergeordneten Marketing- bzw. Unternehmenszielen?

¹Wahrscheinlich nur marginal, wenn sie von Marketing-BWL Fuzzis geleitet wird!

3.3 Ergebnisorientierte Marketing-Kontrolle

3.3.1 Kontrolle antizipierter Ergebnisse

Tatsächliche Ergebnisse sind in der Regel erst später verfügbar. Ersatzmäßig werden Indikatoren gesucht, die die erzielbaren Ergebnisse anzeigen. Ein Mittel dazu ist die Lückenanalyse.

Aufbau eines Frühwarnsystems

Aufgaben

- sh. Buch

Anforderungen

- Eindeutigkeit
- Durchschaubarkeit (keine Scheinkorrelation)
- Rechtzeitigkeit
- Effizienz
- Vollständigkeit
- Disjunktheit

→ alle relevanten Indikatoren erfasst

Suche nach Frühwarnindikatoren

1. Feststellung der Indikatoren die die zukünftige Zielgröße beeinflussen
2. Berechnung eines Korrelationskoeffizienten zwischen dem Indikator und der Zielgröße
3. Erklärung der zeitlichen Wirkungszusammenhänge („time lag“)
4. Multiple Regression zwischen Kontrollgröße (Intervallskaliert) und Indikatoren in zwei festgestellten „time lags“

3.3.2 Kontrolle realisierter Ergebnisse

Dieses ist die Kontrolle im engeren Sinne, die „klassische“ Kontrolle.

Überprüfung des gesamten Marketing-Mix

Der Ansatzpunkt sind die Ziele, die man sich steckt.

Bei **Umsatzzielen** steht zuerst die Bestimmung eines Soll Umsatzes und die darauf folgende Frage warum es zu einer Divergenz zwischen Soll und Ist Umsatz gekommen ist. Dazu wird der Umsatz aufgeschlüsselt, z.B. nach Regionen, Perioden oder Produktgruppen. Aus dieser Detailanalyse lassen sich die Fehler der vergangenen Perioden erkennen und in Zukunft vermeiden. Umsatz ist eine

beliebte Größe, da er leicht zu prognostizieren und als Ist-Größe festzustellen ist. Dabei wird natürlich die Konkurrenzorientierung vernachlässigt.

Bei **Imagezielen** muss natürlich erst einmal das Image als wahrgenommenes Erscheinungsbild bei einer bestimmten Zielgruppe gemessen werden. Imagedifferenziale werden hierzu in der Praxis genommen und ein eventueller Konkurrenzvergleich muss auch begangen werden. Dabei muss man die Mittelwertsfehler beachten. Eine Zeitpunktanalyse ergibt dann den Vergleich mit einem Ideal, eine Zeitraumanalyse dann die Erkenntnis, ob man seinem Idealbild über die Zeit näher gekommen ist.

Da Image eine schwierig zu bestimmende Größe ist, sie aber dennoch eine enorm wichtige Stellung bei den Unternehmen innehält, gibt es verschiedene theoretische Modelle zu dessen Bestimmung. Eines soll im Folgenden vorgestellt werden:

Trommsdorff Modell zur Image-Klassifizierung

$$E_{ik} = \sum_{k=1}^n |B_{ijk} - I_{ik}|$$

mit B_{ijk} von Person i bei Marke j hinsichtlich Merkmal k wahrgenommene Ausprägung
 I_{ik} von Person i im Hinblick auf Merkmal k als ideal empfundene Ausprägung
 E_{ij} Einstellung von Person i gegenüber Marke j

Da hier die Summe der absoluten Abweichungen vom Idealwert gebildet werden ist selbstverständlicherweise ein kleines E_{ij} günstiger als ein großes.

Wichtige Kennzahlen

Der Umsatz wird als Sollumsatz angegeben. Ergibt sich eine (negative) Differenz zwischen Soll- und Istumsatz, so muss zu einer Analyse des Umsatzes gegriffen werden. Dazu wird der Umsatz in Perioden und Gebiete aufgespalten um eine größere Detailmöglichkeit zu erhalten. Vernachlässigt werden die Konkurrenz (höchstens implizit in den Sollzahlen berücksichtigt) und die Kosten.

Der Marktanteil ist für viele Unternehmen die Kontrollgröße schlechthin. Er ist ein sehr aussagekräftiges Instrument, vor allem wegen der Einbeziehung der Konkurrenz. Er kann auch der wesentliche Erfolgsfaktor sein, Erfahrungskurveneffekte setzten so z.B. erst bei größeren Unternehmen ein. Der **wertmäßige Marktanteil** ist definiert als der eigene Umsatz pro Gesamtumsatz der Branche, der **mengenmäßige Marktanteil** dagegen als eigener Absatz pro Gesamtumsatz der Branche. Nachteilig ist, dass sich der Marktanteil nur verbunden mit Schwierigkeiten errechnen lässt.

Der Gewinn ist eine wichtige Größe, da ja schliesslich das ganze Unternehmen von diesem Gewinn leben muss. Dagegen ist er in der Kontrolle weniger wichtig, da er viele Informationen unterschlägt.

Überprüfung einzelner Marketing-Instrumente

Am Beispiel der Kommunikationspolitik kann gezeigt werden, dass eine Kontrolle einzelner Instrumente Sinn macht. Die Werbewirkung erfolgt fast immer

in Stufen und verspätet nach den Auszahlungen.

- Kontrolle des streutechnischen Erfolgs
 - Messung der Kontakte, Messung der Reichweiten
- Kontrolle des psychologischen Erfolgs
 - Recall Test (Distractor Material: auch falsche Marken werden im Test angegeben, damit man „Blindankreuzer“ herausfiltern kann)
 - Tracking Studies (Zeitablauf)
- Kontrolle des ökonomischen Erfolgs
 - schwieriger, da man hierfür Zusammenhänge kennen muss wie die Outputmenge in Abhängigkeit von des Werbebudgets ($x = x(W)$)
 - Es ergibt sich also das Problem der Zurechenbarkeit, da der Output beispielsweise auch noch von anderen Faktoren abhängt ($x = x(W, p_k, p)$)

3.4 Marketing-Kontrolle bei internationaler Geschäftstätigkeit

3.4.1 Grundsätzliches

Prinzipiell verhält sich die Marketing-Kontrolle bei international tätigen Unternehmen nicht anders als bei national tätigen. Es gibt jedoch ein paar Besonderheiten:

Die Entwicklung eines Unternehmensübergeordneten Kontrollmaßstabes ist weit wichtiger als bei national tätigen Unternehmen. Das Management benötigt eine adäquate länderspezifische Information, ein höherer Informationsbedarf über die Makroumwelt, aber auch die Mikroumwelt besteht. Insbesondere muss auf die Markt- und Wettbewerbsstruktur eine besondere Achtung gelegt werden.

3.4.2 Interne Ebene

Mögliche Probleme können aus den unterschiedlichen Qualifikationen entstehen. Die Komplexität des Kontrollsystems ist unterschiedlich zu handhaben.

- unterschiedliche Fristigkeiten
- unterschiedliche Ausstattung
- unterschiedliche Abgrenzung und Kontrolle der Unternehmensfunktionen

führen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Die einzelnen Tochtergesellschaften haben eine unterschiedliche Größe, so daß eine Vereinheitlichung auch hier schwerfällt.

3.4.3 Kontrollgrößen

- Die Qualität der (Konkurrenz-)Daten schwankt von Land zu Land. Bei externen Daten entstehen Validitätsprobleme im Hinblick auf das Datenmaterial.
- Das Problem der Umrechnung besteht. Bei einigen Produkten muss kein festes Umrechnungsverhältnis bestehen. Hier hilft das Rechnen mit realen Größen, das Rechnen in Mengeneinheiten.
- Es können Verzerrungen bei der Portfolioanalyse entstehen, da Werteinheiten als Basis zugrundegelegt wurden.
- Die unterschiedlichsten Rechnungsvorschriften in den einzelnen Ländern können einem BWLer auch noch das Leben schwer machen. Wenn man sich auch die Probleme selber schafft ...

Kapitel 4

Marketing-Organisation

Beim Wort „Organisation“ muß man unterscheiden zwischen der Bedeutung **Organisation als Funktion** und **Organisation als Institution**. Organisation als Funktion ist eine Managementtätigkeit, bei der Organisationsstrukturen des Unternehmens entworfen und realisiert werden. Es handelt sich also um die Strukturierung des Unternehmens in arbeitsteilige Subsysteme.

Organisation als Institution ist dagegen das Ergebnis dieser Tätigkeit, ein Stellengefüge. Dieses sind soziale Gebilde, welche dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, die dazu dient die Aktivitäten der Mitglieder auf die Organisation auszurichten.

4.1 Dimensionen von Organisationsstrukturen

4.1.1 Spezialisierung

Als Spezialisierung bezeichnet man eine Form der Arbeitsteilung nach Aufgaben, nicht jedoch nach Mengen. Gründe für die Spezialisierung sind die Abschöpfung sogenannter *Spezialisierungseffekte*, die eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenteilung darstellen.

Die Spezialisierung wird durch das Bilden arbeitsteiliger Subsysteme erreicht. Dazu geht man in folgender Reihenfolge vor:

1. Aufgabenanalyse: eine Aufteilung der Arbeit in Elementararbeiten¹ und deren Gliederung nach verschiedenen Kriterien. Das Ergebnis ist ein strukturierter Aufgabengliederungsplan.
2. Aufgabensynthese: einzelne Elementararbeiten werden so zusammengefasst, dass sie einer Stelle (kleinste organisatorische Teileinheit im Unternehmen) zugeordnet werden können. Hierbei muss nach Verrichtungszentralisation und Objektzentralisation unterschieden werden. Einige Lehrbücher geben hier auch noch die Lokale und die Entscheidungscentralisation an.

Das Ergebnis sind Aufgabenträger (Stellen), die zu einer Abteilung zusammengefasst werden können. Der Abteilung steht normalerweise der Abteilungs-

¹Die Atome unter den Arbeiten!

leiter (Instanz), ausgestattet mit Weisungsbefugnissen, vor, Stellen sind dagegen personenunabhängig.

Eine erhöhte Koordination ist nötig, da die Spezialisierung Arbeiten trennt.

4.1.2 Koordination

Koordinationsinstrumente

- strukturelle Koordinationsinstrumente
 1. technokratische Koordinationsinstrumente
 - Pläne
 - Programme
 2. personenbezogene Koordinationsinstrumente
 - Hierarchie
 - Selbstabstimmung
- nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente

4.1.3 Konfiguration

Liniensysteme in der Hierarchie

Ein–Linien–System Jede Einheit (Stelle) besitzt genau einen Vorgesetzten.

- Einheit der Auftragsleistung gewährleistet
- Koordination erleichtert (keine Entscheidungsprobleme bei der Wahl des Vorgesetzten)
- Überbeanspruchung der Instanzen
- schwerfälliges hierarchisches System

Mehr–Linien–System Eine Einheit stehen mehrere Vorgesetzte gegenüber. Diese sind (sollen sein) Experten in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich.

- mögliche Unschärfe bei den Zuständigkeitsbereichen der Instanzen
- Experten als Vorgesetzte

Stab–Linien–System Hierbei sind den einzelnen Instanzen noch Stäbe mit beratender Funktion zugeordnet. Das Wissen der Stäbe kann so verwertet werden.

Da sich die Instanzen nicht an die Vorschläge der Stäbe halten müssen, können diese fehlenden Weisungsbefugnisse in den Stäben schnell zu Frust bei den Stabmitgliedern führen, das zu einem Motivationsproblem führen kann.

Eindimensionale Organisationsstrukturen

- Funktionale Organisationsstrukturen (Gliederung nach Verrichtungen)
 - Zentralisation schafft Vor- und Nachteile
 - Organisation ist starr und formalisiert
- Divisionale Organisationsstrukturen [Spartendivision] (Gliederung nach Objekten)
 - Marktnähe (im Extremfall ein Unternehmen im Unternehmen)
 - Dezentralisation entlastet Unternehmensspitze und motiviert
 - Spartenegoismus kann sich einstellen

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen

Hierbei existiert mehr als eine Aufgabengliederung in der zweiten Ebene.

Im Zwei-Dimensionen-Fall können wir diese Form der Organisation noch in einer Matrix darstellen, daher wird diese Form auch Matrixorganisation genannt.

4.1.4 Entscheidungsdelegation

Definition: Umfang Entscheidungsbefugnisse abzugeben an nachgeordnete Stellen, damit Instanzen verbindliche Entscheidungen treffen können.

Grundsätzlich kann (und muß) man zwischen Entscheidungscentralisation und Entscheidungsdecentralisation unterscheiden. Da die Vorteile des einen die Nachteile des anderen sind, so führe ich hier nur die Vor- und Nachteile der Entscheidungsdecentralisation an:

- Entlastung der oberen Führungskräfte
- Motivation mittlerer Führungskräfte
- Förderung der Entwicklung des Nachwuchsmanagement
- Förderung des Wettbewerbs der Abteilungen
- Konformität im Unternehmen gefährdet
- Kontrolle erschwert
- Gefahr der Doppelarbeit

4.1.5 Formalisierung

Unter Formalisierung versteht man das Ausmaß der schriftlichen Fixierung der organisatorischen Regeln.

1. Strukturformalisierung: z.B. Richtlinien, Regelwerke, Stellenbeschreibungen

2. Informationsflussformalisierung: Existenz von Regelungen über Kommunikationsprozesse (z.B. interne Post über email zugelassen oder nicht?)
3. Leistungsdokumentation: schriftliche Leistungserfassung und -beurteilung, Arbeitsstatistiken und auch die gute, alte Stechuhr fällt unter diesen Bereich

4.2 Organisationsformen des betrieblichen Marketing-Bereichs

4.2.1 Funktionsorientierte Marketing-Organisation

Bei der funktionalen Organisationsform wird das Unternehmen nach den Funktionsgruppen geordnet. Man bildet zusätzliche Untergruppen bei sehr vielen Funktionalbereichen.

4.2.2 Objektorientierte Marketing-Organisation

Das Unternehmen wird jetzt nach der Art der Objektverrichtung gegliedert.

Regionale Gliederung

Dies ist vielleicht die typischste aller objektorientierten Unternehmensformen. Auch häufig zu finden ist eine funktionale Unternehmensform, deren Verkauf aber regional gegliedert ist. Dieses ist besonders sinnvoll bei Unternehmen mit einem umfangreichen Außendienst.

Gliederung nach Produkten

Produktmanagement (\neq Spartenorganisation nach Produkten) ist hier das Zauberwort. Die Produktmanager sind vollständig verantwortlich für einen Produktbereich. Die Integration erfolgt über einen Stab oder über ein Liniensystem.

Sonstige Unterscheidungen

Beim **Marktmanagement** sind die Marktmanager, wie die Produktmanager, verantwortlich für ein Marktsegment. Die Voraussetzung ist dafür natürlich, dass diese Segmente auch unterscheidbar sind.

Beim **Kundengruppenmanagement** ist das Gliederungskriterium die einzelnen Kundengruppen. „Key Corporate Management“ wird auf Neudeutsch dazu gesagt.

Im Regelfall finden sich in der Praxis jedoch Misch- und Hybridmodelle.

4.3 Ausgewählte Aspekte der internationalen Marketing-Organisation

4.3.1 Organisatorische Einbindung der Marketing Abteilungen in internationale Unternehmen

Unspezifische Organisationsform

Das Auslandsgeschäft wird unsystematisch betrieben. Hierbei heißt unsystematisch, dass keinerlei Ausrichtung auf die Marketingaktivität der Länder besteht.

Typischerweise findet man diese Organisationsform als Übergangslösung in Unternehmen, die sich im Anfangsstadium der Internationalisierung befinden.

Es findet keine Abstimmung der im Ausland betriebenen Marketingaktivitäten statt. Ohne große Kontrolle besteht die Gefahr, dass sich ausländische Tochtergesellschaften verselbständigen. Größter Kritikpunkt ist, dass sich ein uneinheitliches Unternehmensbild bildet. Diese Organisationsform ist nur praktikabel, wenn das Auslandsgeschäft (noch) eine untergeordnete Bedeutung spielt.

Trotz aller Nachteile hat auch diese Organisationsform Vorteile:

- ein hoher Autonomiegrad der Tochtergesellschaften führt zu einer guten Ausrichtung an den Gegebenheiten vor Ort
- eine schnelle Anpassung an veränderte Umweltsituationen ist möglich
- es findet nur eine geringe Ressourcenbindung statt

Segregierte (Differenzierte) Organisationsform

Es findet eine organisatorische Trennung von Inlands- und Auslandsgeschäft statt. Häufig ist diese Organisationsform eine Nachfolgeform der unspezifischen Organisationsform. Das Auslandsgeschäft wird systematisch geplant und abgewickelt. Dabei gibt es drei typische Ausprägungen:

1. **Exportabteilung:** Der klassische Fall als Nachfolger der unspezifischen Organisationsform. Die Exportabteilung ist zuständig für alle Aktivitäten außerhalb des Stammlandes. Dabei besteht jedoch gelegentlich Konfliktpotential bei einem wachsenden Auslandsgeschäft. Auch kann die Koordination zwischen Inlands- und Auslandsgeschäft beizeiten schwierig sein.
2. **International Division:** Diese Form ist häufig in US-Amerikanischen Unternehmen zu finden. Es handelt sich um eine rechtlich in die Muttergesellschaft integrierte Auslandsabteilung. Dem Auslandsgeschäft wird also mehr Bedeutung beigemessen als bei der Exportabteilung, auch ist das Ausmaß in der Regel größer. Es herrscht eine klare Kompetenzentrennung.

Diese Form ist häufig nur eine Übergangslösung zu der integrierten Organisationsform und daher instabil. Die Neuproduktentwicklung hängt noch stark am Mutterhaus und kann daher nicht so einfach an die auslandsspezifischen Gegebenheiten angepasst werden. Synergiepotential werden so unter Umständen nicht voll ausgenutzt.

3. **Holding:** Die Holding ist ein rechtlich selbständiges Unternehmen, das sich an anderen rechtlich selbständigen Unternehmen beteiligt. Es übt ihre Funktionen über Beteiligungsgesellschaften aus. Bei einer Finanzholding werden Beteiligungsgesellschaften erworben und finanziell kontrolliert. Bei Managementholdings wird auch in das Geschäft der Beteiligungen herumgepfuscht.

Integrierte Organisationsform

Die organisatorische Dichotomie von Inlands- und Auslandsgeschäft ist bei dieser Organisationsform aufgehoben. Häufig anzutreffen bei der geozentrischen Ausrichtung der Unternehmensleitung ist sie charakterisiert durch eine gleichzeitige Zuständigkeit für das Inlands- und das Auslandsgeschäft. Man unterscheidet zwischen Ein- und Mehrdimensionalen Strukturen:

1. Eindimensional

- Integrierte Funktionalstruktur (selten): Leiter sind für die betrieblichen Funktionsbereiche für das Inland und das Ausland zuständig. Geeignet ist sie bei einem homogenen Produktprogramm oder homogenen Absatzmärkten. Vor und Nachteile sind
 - Durchsetzung abgestimmter Maßnahmen auf Auslandsmärkten
 - keine Gefahr der Konkurrenz aus dem eigenen Hause
 - Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen
 - hoher Koordinationsbedarf
 - Nicht-Eindeutigkeit im Hinblick auf die Funktionsbereiche
 - Kommunikationswege sind lang
- Integrierte Produktstrukturen: bei einem stark diversifizierten Produktprogramm kann diese Struktur Sinn machen. Vor und Nachteile sind:
 - hinreichende Flexibilität (Anpassung an Marktverhältnisse)
 - direkte Zurechenbarkeit
 - Motivation und Kreativität der Mitarbeiter gefördert
 - weltweite Produktkoordination erleichtert
 - Ansammlung von internationalen Marktkenntnissen
 - Gefahr der In-House Konkurrenz
 - Ineffizienz durch Gefahr der Doppelarbeit
 - Spartenegoismus
- integrierte Kundenstruktur: eine starke Marketingorientierung wird hier gefördert. Ein Ansprechpartner und ein Preis für alle Länder werden propagiert. Falls nur wenige, wichtige Großkunden vorhanden sind ist es sinnvoll diese Struktur als Mischform anzusetzen. Vor und Nachteile sind analog zu den der integrierten Produktstruktur
- integrierte Regionalstruktur: sinnvoll bei starker Heterogenität der Absatzgebiete, es werden Regionalmanager eingesetzt. Vor und Nachteile sind:
 - Eingehung auf spezielle Bedürfnisse der Regionen

- Lokalisierungsvorteile
 - detaillierte Marktkenntnisse der Regionalmanager
 - „Not-Invented-Here Syndrom“
 - Koordination der Funktionalbereiche ist erschwert
 - Abschöpfung von Synergieeffekten ist erschwert
2. Mehrdimensional: eine angemessene Entsprechung der komplexen Aufgaben ist möglich. Bei zwei Kriterien spricht man von einer Matrix-Organisation, bei dreien von einer Tensor-Organisation. Nachteilig ist die hohe Komplexität und die daraus folgende Inflexibilität.

In der Realität wird man fast ausschließlich Mischformen finden.

4.3.2 Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen

Man spricht von dem Ausmaß, in dem Entscheidungskompetenzen ins Ausland abgegeben werden.

Eine Zentralisierung ist beliebt, falls Re-Importe und Graue Märkte bei den Produkten möglich sind, oder falls man eine hohe länderübergreifende Ähnlichkeit hat.

Eine Dezentralisierung ist von großer Bedeutung, falls das Auslandsgeschäft eine wichtige Rolle für das Stammhaus spielt, oder die Muttergesellschaft eine geringe Auslandserfahrung besitzt.

Im Allgemeinen sind Marketing und Vertrieb relativ dezentralisiert, damit sie auf die speziellen Bedürfnisse der Länder besser eingehen können.

4.3.3 Koordinationskonzepte in internationalen Unternehmen

Eine Spezialisierung trennt, so ist eine Koordination nötig um das Unternehmen wieder zusammenzufügen. Möglich ist dieses durch fünf Koordinationskonzepte.

Regelmäßige Konferenzen

Regelmäßige Treffen der Vor-Ort Mitarbeiter und der Mitarbeiter des Stammhauses.

- erster Schritt zur Koordination
- Lösung einer konkreten Aufgabe in einer vorgeschriebenen Zeit (sonst: Verkommung zu „Debattierclubs“)
- Timing: Intervalle der Konferenzen als Trade-Off (Flexibilität/Kosten)
- positive Motivationseffekte

Globale Koordinierungsgruppen

Basis ist das Gegenstrom Prinzip. Eigene Ideen sind ausdrücklich erwünscht.

- eigenständige Einheiten
- Planung und Umsetzung
- innerhalb der Gruppen: Standardisierungs- und Spezialisierungseffekte
- Partizipationsgedanke/Leistungsmotivation
- Fachkompetenzen werden kumuliert
- Entfernung vom Tagesgeschehen bei strategischen Koordinationsgruppen

Lead-Country Prinzip

Eine Organisationseinheit im Ausland (oder auch das Stammhaus) übernimmt die Rolle des Koordinators der Aktivitäten

- Orientierungsrahmen wird vorgegeben (meist für Produktgruppen)
- für Regionen (auch: Welt)
- Lead-Agency: zentrale Werbeagentur
- Entgegenwirkung starker Machtkonzentration im Stammhaus
- positive Motivationseffekte
- Möglichkeiten der eindeutigen Zuordnung von Erfolg und Mißerfolg

Profit-Center Prinzip

Die Center sind selber für den Gewinn verantwortlich

- Eigenverantwortlichkeit
- sind rechenschaftsschuldig
- Gewinnverantwortung
- Koordination durch den Markt
- geringer Kontrollaufwand
- hoher Koordinationsaufwand
- Zurechenbarkeit der Leistungen unter Umständen schwierig
- widerspricht Integrationsgedanken
- Synergieeffekte nicht ausgeschöpft
- Vernachlässigung der Interdependenz der Märkte

Netzwerkkonzepte

Alle Organisationseinheiten können potenziell gleichartige Aufgaben übernehmen

- starke Abhängigkeit
- bestmögliche Nutzung der Ressourcen
- Austausch von Produkten, Personal, Material . . .
- Einsatz der Ressourcen dort, wo Nutzung am effektivsten ist
- Verlagerung der Aktivitäten gemäß der Rahmenbedingungen
- Koordination durch eine Zentrale
- flexible Reaktion auf Veränderung der Rahmenbedingungen
- Prüfung der Angemessenheit des Netzwerks