

IV. Fallstudien zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale in typischen Konsumgüterbranchen

Entsprechend dem in Abschnitt I.2 erläuterten explorativen Forschungsprozeß werden zur Analyse der empirischen Ergebnisse theoriegeleitete Fragen an die Realität gestellt. Hierbei wird nicht der Versuch unternommen, die bisher erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse im Sinne eines Theorietests zu überprüfen. Statt dessen werden durch die systematische Betrachtung der Realität neue Einsichten gewonnen, die die weitere Theoriebildung vorantreiben sollen. Das in den Kapiteln zwei und drei erarbeitete *theoretische Vorverständnis* und die in diesem Kapitel dargestellten *empirischen Ergebnisse* bilden die Grundlage zur *theoretischen Erklärung* und *praktischen Gestaltung* der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

1. Überblick

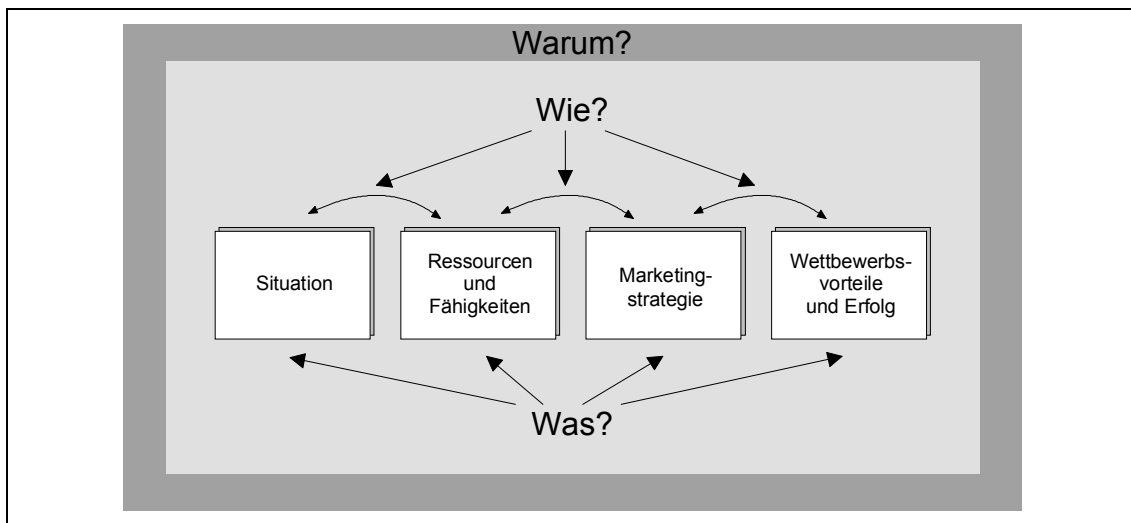
Angesichts der Erkenntnisse, daß die strategischen Entscheidungen zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale auf Geschäftsfeldebene anzusiedeln sind, erfolgt die Analyse auf dieser strategischen Planungsebene. Insgesamt werden *acht* strategische Geschäftsfelder in drei verschiedenen Branchen betrachtet⁶⁰. Hierbei wird versucht, die im theoretischen Vorverständnis erarbeiteten Modellkomponenten sowie deren Zusammenhänge zu identifizieren, zu beschreiben (*Was?* und *Wie?*) und zu erklären (*Warum?*).

Abbildung 32 gibt einen Überblick über die betrachteten Modellkomponenten und die jeweiligen Fragestellungen.

276 ff. und KRYSTEK/MÜLLER-STEWENS 1990, S. 337 ff..

⁶⁰ In allen acht Fällen werden von den betreffenden Unternehmen die strategischen Geschäftsfelder mit Marken gleichgesetzt. Die Begriffe Branche und Markt werden synonym verwendet.

Abbildung 32: Gegenstand der empirischen Fallforschung



Die *Analyse* der empirischen Ergebnisse erfolgt auf *zwei Ebenen*⁶¹:

1. Die erste Ebene betrifft die Analyse jedes einzelnen Falls, die sog. *Intra-Fall-analyse*. Hier wird jeder Fall als alleinstehende Einheit betrachtet. Die Analyse basiert auf detaillierten Berichten.
2. Auf der zweiten Analyseebene, der sog. *Inter-Fallanalyse*, werden die Fälle zu Gruppen zusammengefaßt. Mittels theoretisch abgeleiteter Erklärungsmuster aus den Einzelfällen werden nun Gruppengemeinsamkeiten sowie -unterschiede untersucht.

Handlungsleitend für beide Analyseebenen sind jeweils *Fragenkataloge*, die aus dem theoretischen Vorverständnis abgeleitet worden sind.

ad 1) Die acht Fälle werden nach Branchen gegliedert. Die jeweils die *Intra-Fallanalysen* einleitenden Branchendarstellungen konzentrieren sich vornehmlich auf die Situation im Absatzmarkt und beschreiben somit den situationsspezifischen Kontext für die betreffenden Unternehmen. Danach erfolgt unter der Überschrift "Bericht" eine beschreibende Darstellung der Ressourcen und Fähigkeiten, der verfolgten Marktbearbeitung und deren Erfolg. Dieser deskriptive Teil basiert vorwiegend auf Interviews mit den Managern der betreffenden Unternehmen. Die Darstellungen enden mit der Analyse der empirischen Ergebnisse. In Abbildung 33 ist der Fragenkatalog zur Strukturierung der Intra-Fallanalyse dargestellt.

⁶¹ Eine ausführliche Beschreibung der Datenanalyse befindet sich in Abschnitt I.2.2.3.4.

Abbildung 33: Fragenkatalog Intra-Fallanalyse

Beschreibender Fragenkomplex - Was und Wie?:

- Wie stellt sich die spezifische Marktsituation dar?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind aus Managementperspektive für den Erfolg entscheidend?
- Sind diese Ressourcen und Fähigkeiten Strategische Erfolgspotentiale?
- Mittels welcher Marketingstrategie wird versucht, die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Strategischen Erfolgspotentiale umzusetzen?
- Welcher Erfolgsfaktor wird angestrebt?
- Besteht bezogen auf den angestrebten Erfolgsfaktor ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil?

Erklärender Fragenkomplex - Warum?:

- Können vor dem Hintergrund der spezifischen Marktsituation aufgrund der Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Strategischen Erfolgspotentiale das strategische Verhalten und der Erfolg bzw. Mißerfolg erklärt werden oder existieren alternative Erklärungsmuster?

ad 2) Im Anschluß an die Einzelfalldarstellungen werden im Rahmen der *Inter-Fallanalyse* die Fälle einer Branche tabellarisch gegenübergestellt und in Bezug auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert. Diese Vorgehensweise erlaubt es, die externen Einflußfaktoren, die auf die betrachteten Unternehmen einwirken, als relativ gleich anzusehen. Dadurch kann sich die Analyse vor allem auf die Strategischen Erfolgspotentiale sowie die verfolgte Marketingstrategie und das Ergebnis konzentrieren. Abbildung 34 beinhaltet den Fragenkatalog zur Strukturierung der Inter-Fallanalyse.

Abbildung 34: Fragenkatalog zur Strukturierung der Inter-Fallanalyse

- Unterscheiden sich erfolgreiche versus weniger erfolgreiche strategische Geschäftsfelder in bezug auf ihre Strategischen Erfolgspotentiale innerhalb einer Branche?
- Beschreibt dasselbe Erklärungsmuster den Erfolg und den Mißerfolg der strategischen Geschäftsfelder innerhalb einer Branche oder existieren alternative Erklärungsmuster?

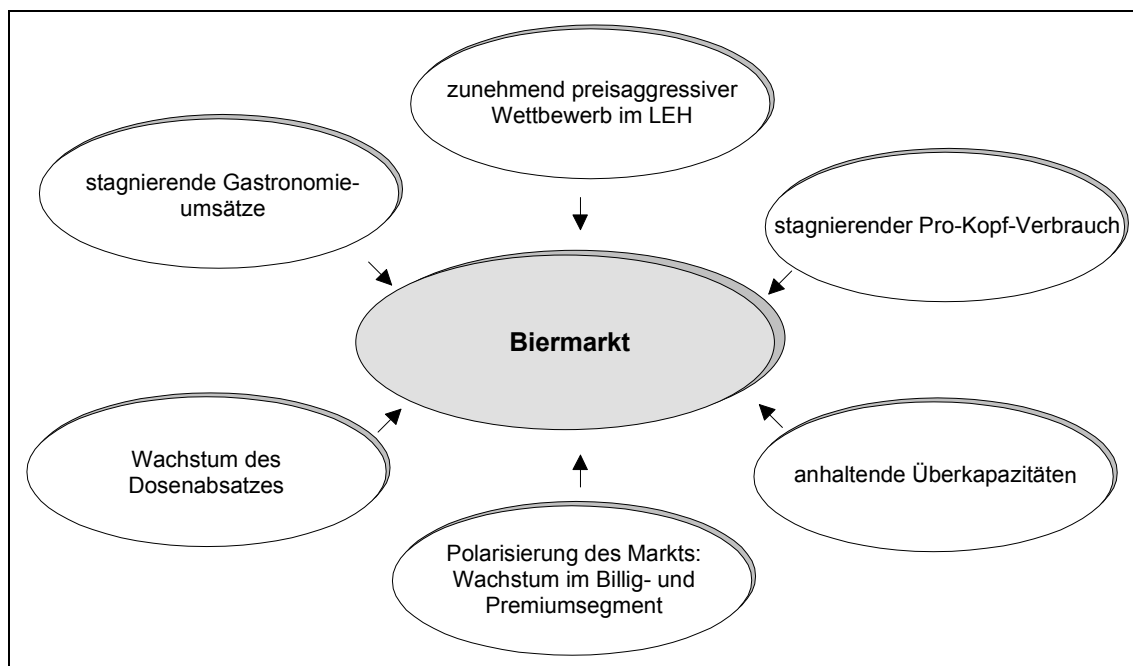
Abschließend werden die empirischen Ergebnisse für die weitere Arbeit zusammengefaßt.

2. Branche: Bier

2.1 Der Biermarkt

Der deutsche Biermarkt stagniert. 1996 existierten in Deutschland 1243 Brauereien, davon ca. 800 mit einer Kapazität unter 50.000 l pro Jahr. Die Zahlen verdeutlichen die atomistische Struktur des Marktes, der in viele lokale und regionale Märkte zersplittert ist, auf denen ca. 5000 Produkte angeboten werden. Insgesamt ist der Markt mit seiner großen Zahl von Anbietern und Produkten mittelständisch geprägt. Dennoch steigt der Konzentrationsdruck innerhalb der Branche. Hierfür sind unterschiedliche Faktoren verantwortlich. Abbildung 35 gibt einen ersten Überblick.

Abbildung 35: Entwicklungen im deutschen Biermarkt



Der Biermarkt kann grundsätzlich in die *Segmente* Billig-, Konsum- und Premiummarken eingeteilt werden. Die Konsumenten wählen bewußt zwischen Premium- oder Billigmarken. Die klassische Sortimentsbrauerei mit Konsumbieren in den mittleren Preislagen gerät durch diese Polarisierung unter Druck. Mengenmäßig stagniert die Nachfrage bei gleichzeitig anhaltenden Überkapazitäten von ca. 25%. Der dadurch ausgelöste Verdrängungswettbewerb wird zunehmend über den Preis ausgetragen.

Des Weiteren wird die Branche durch die Marktprobleme der *Absatzmittler* und deren Wettbewerb untereinander stark beeinflusst:

- Auf Seiten der *Gastronomie* verschlechtert sich die Marktsituation aufgrund der allgemeinen konjunkturellen Lage: Die Konsumenten zeigen in ihrem Freizeitverhalten eine abnehmende Konsumbereitschaft. Gleichzeitig verändern sich die Bedürfnisse und Erwartungen an die Gastronomie, so daß traditionelle Gaststätten mit ihrem "veralteten" Angebot immer mehr unter Druck geraten.
- Im *Lebensmitteleinzelhandel* (LEH) wird ein zunehmend preisaggressiver Wettbewerb geführt. Hierzu wird Bier vom LEH als preisliches "Lockangebot" genutzt, wodurch der Preiswettbewerb zwangsläufig an die Brauereien weitergegeben wird.

Das Premiumpilssegment entwickelt sich zu Lasten der mittleren Preislagen weitaus positiver als der Gesamtmarkt. Hier sind die Zuwächse in den letzten Jahren vor allem auf die Einführung der Halbliter-Dose sowie Preissenkungen zurückzuführen. Derzeit wird der Wettbewerb intensiv über markenbezogene Investitionen geführt. Steigende Budgets für Werbung und Sponsoring sind dafür klare Anzeichen. Insgesamt kann die Branche als wettbewerbsintensiv charakterisiert werden, wobei ein aggressiver Verdrängungswettbewerb zwischen den Premiummarken zum Untersuchungszeitpunkt noch aussteht.

Der Grad der *Produktdifferenzierung* ist relativ gering. Bier ist aus qualitativer Sicht ein homogenes Gut. Das deutsche Reinheitsgebot garantiert dem Konsumenten eine objektive Mindestqualität, so daß es aus Konsumentensicht eigentlich keine "schlechten" Biere gibt. Auf der psychologischen Ebene sind die Erwartungen und Bedürfnisse stark differenziert. Hier bestehen für die Marken unterschiedliche Ansatzpunkte, um sich aus Konsumentensicht erfolgreich abzugrenzen. Der emotionale Zusatznutzen ist somit von entscheidender Bedeutung für den Markterfolg. Das *Produktimage*, als Ausdruck dieser emotionalen Komponente des Angebots, kann demzufolge als wichtiger Erfolgsfaktor eingestuft werden.

Weitere bedeutende Faktoren für den Erfolg sind der *Bekanntheitsgrad*, der *Preis* sowie die *Distribution*. Während einerseits über das Image echte Markenpräferenzen aufgebaut werden sollen, die zum Kauf führen, kann andererseits die bloße Aktualität der

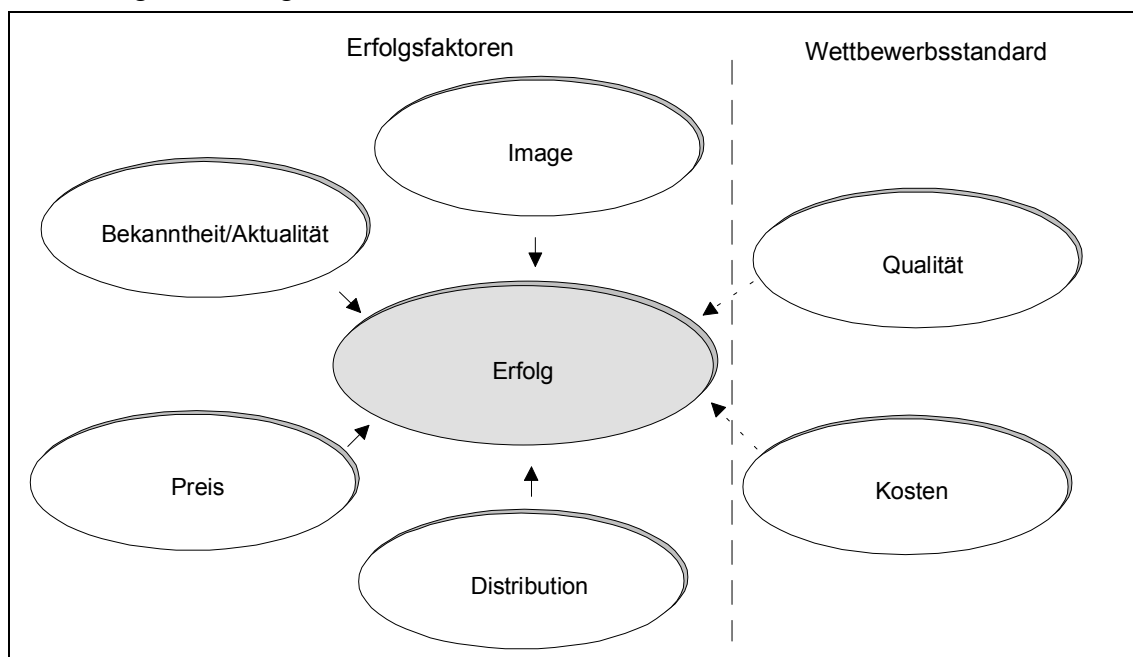
Marke im "evoked set"⁶² des Konsumenten kaufentscheidend sein. Ähnlich verhält es sich mit dem Preis. Wenn sich der Konsument grundsätzlich für Premium- oder Billigmarken entschieden hat, erfolgt oftmals die Kaufentscheidung über den relativ niedrigsten Preis am "point of sale" (POS).

Angesichts der o.g. Entwicklungen auf Seiten der Absatzmittler ist die Distribution ein weiterer Erfolgsfaktor. Hierbei stehen einerseits die Geschäftsbeziehungen, d.h. die bei den Absatzmittlern aufgebauten Präferenzen, andererseits die Konditionen und der Service, die dem Absatzmittler geboten werden, im Vordergrund.

Neben diesen genannten Faktoren werden die *Kosten* der Angebotserstellung immer wichtiger. Die steigenden Werbeaufwendungen und der vom Handel initiierte Preisdruck führen jedoch zu einer zunehmenden Kostenorientierung der Brauereien, um den Erfolg am Absatzmarkt abzusichern.

Abbildung 36 stellt die Erfolgsfaktoren im Biermarkt im Untersuchungszeitraum im Überblick dar.

Abbildung 36: Erfolgsfaktoren im Biermarkt



Die aufgeführten Erfolgsfaktoren bieten für ein Unternehmen Ansatzpunkte, sich dauerhaft positiv vom Wettbewerb abzugrenzen. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit der Wettbewerb bestimmte Erfolgsfaktoren im Markt bereits erfolgreich besetzt hat.

⁶² Unter "evoked set" versteht man die von den Konsumenten spontan und für den Kauf relevant

Im Premiumpilssegment setzen alle Marken mehr oder weniger auf den Erfolgsfaktor Image, wobei die inhaltlichen Ausgestaltungen sich stark unterscheiden. Da der Verdrängungswettbewerb in diesem Segment bisher nur begrenzt vorhanden ist, kann sich die gesamte Premiummarken-Gruppe gegenüber den Konsum- und Billigmarken über den Erfolgsfaktor Image differenzieren. Aufgrund der relativ unterschiedlichen Konsumentenerwartungen im emotionalen Bereich können im Premiumsegment mehrere verschiedene Profilierungsansätze erfolgreich nebeneinander bestehen. Somit profilieren sich die Premiummarken im Gesamtmarkt einheitlich über den Erfolgsfaktor Image, jedoch innerhalb des Premiumsegments unterschiedlich über verschiedene inhaltliche Aussagen.

Tabelle 12 gibt einen Überblick über die größten Premiummarken und deren Profilierung im Untersuchungszeitraum.

Tabelle 12: Premiummarken und ihre Profilierung

Marke	Profil
Warsteiner	"Das einzig wahre Warsteiner" <ul style="list-style-type: none"> • Nummer-Eins-Positionierung mit Anspruch auf Einzigartigkeit, die keine Alternative zulässt
Krombacher	"Eine Perle der Natur" <ul style="list-style-type: none"> • Natur als prägende Imagedimension, getragen durch die Verwendung von Felsquellwasser
Bitburger	"Ein besonderes unter den Besten" <ul style="list-style-type: none"> • Hervorhebung als Premiumpils mit besonderem Charakter, wobei das Besondere inhaltlich nicht ausgeführt wird
Veltins	"Wir führen Gutes im Schilde" <ul style="list-style-type: none"> • Markenauftritt mit der Gastronomie im Mittelpunkt, Gastfreundschaft, Geselligkeit, "Zu-Hause-Sein" als tragende Dimensionen
Jever	"Friesisch herb" <ul style="list-style-type: none"> • Verbindung von Herkunftsregion mit herbem Geschmack. Eindeutige Ausrichtung auf den herben Biercharakter ohne Kompromisse. "Wie das Land, so das Jever."
Beck's	"Spitzenpilsener von Welt" <ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung auf den internationalen Charakter der Marke
König-Pilsener	"Heute ein König" <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf Glücksmomente im Leben

2.2 Fall 1: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke A

Das Unternehmen wurde zu Beginn des 19. Jahrhunderts gegründet und befindet sich seitdem in der siebten Generation in Familienbesitz. Grundsätzlich zeichnet sich das Unternehmen und die von ihm geführte Premiummarke durch ein konstantes und lang anhaltendes Wachstum aus. Absätze, Umsätze und Marktanteile sowie Mitarbeiterzahlen entwickeln sich seit den 80er Jahren positiv. Dementsprechend produziert die Brauerei konstant an ihrer Kapazitätsgrenze und ist somit nicht von dem Überkapazitätenproblem der Branche betroffen.

Das Unternehmen zeigt sich einerseits traditionell, konservativ und bodenständig, andererseits modern, innovativ und aufgeschlossen. Die Brauerei sucht bewußt die Gratwanderung zwischen Tradition und Moderne. Ein wichtiger Faktor ist hierbei, daß die Brauerei ein Familienunternehmen ist. Die Präsenz der Eignerfamilie gilt als wichtiger Identifikationsfaktor für die Mitarbeiter. Die offene und aufgeschlossene Unternehmenskultur äußert sich auch in den "hemdsärmeligen" und einfachen Kommunikationsstrukturen mit stark informellem Charakter.

2.2.1 Bericht

2.2.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Das Management beurteilt das *Marketing* und den *Vertrieb* als die strategisch relevanten Funktionsbereiche. Hier befinden sich die Differenzierungspotentiale gegenüber dem Wettbewerb und die entscheidenden Gründe für den bisherigen Erfolg.

Die als strategisch wertvoll eingestuften Ressourcen im *Marketing* zeichnen sich durch ihre Intangibilität aus. Es sind dies das *Markenimage* sowie der *Bekanntheitsgrad* des Slogans. Diese Ressourcen werden aufgrund ihrer hohen Spezifität als für den Wettbewerb nicht verfügbar bzw. nicht imitierbar eingestuft. Es wird jedoch eine Substitutionsgefahr gesehen, die von anderen Premiumwettbewerbern ausgehen kann.

Das verwendete *Marketingbudget* entspricht dem Wettbewerbsniveau im Premiumsegment und spiegelt die notwendigen Aufwendungen einer nationalen Premiummarke wider. Im Vergleich zu regional orientierten Konsummarken ist es jedoch deutlich höher.

Die zentralen Fähigkeiten sind sowohl personengebunden wie auch organisationaler Natur. Der *kreativen Stärke* bei der Ausgestaltung des Marketingmix wird eine bedeutende Rolle für den Erfolg beigemessen. Da die Kreativität stark personengebunden ist, wird sie auch als schwer artikulierbar eingestuft. Grundsätzlich besteht jedoch die Möglichkeit, daß die jeweiligen Wissensträger ohne größeren Aufwand zum Wettbewerb wechseln und dort voraussichtlich im gleichen Maße zum Erfolg beitragen können. Zum Schutz vor dem Verlust des personengebundenen Know-hows wird versucht, dieses mittels integrierter *Planungs- und Berichtsinstrumente* für die Organisation und damit für andere Organisationsmitglieder zu explizieren und somit als organisationales Know-how im Unternehmen zu erhalten.

Unabhängig von dem personengebundenen Know-how ist durch die lange und konsequente Marktorientierung ein etabliertes, personenungebundenes *Marketing-Know-how* entstanden, das durch eine kontinuierliche Marktforschung vergrößert wird. Insgesamt wird davon ausgegangen, daß die anderen erfolgreichen Wettbewerber im Premiumsegment ein ähnliches Know-how im Marketing aufweisen. Demzufolge ist hierdurch die Schutzeigenschaft der begrenzten Verfügbarkeit nicht erfüllt.

Der Bereich *Vertrieb* ist durch die *Außendienstmitarbeiter* (ADM) im regionalen Vertrieb und die *Key-Account-Manager*⁶³ geprägt. Deren *Fähigkeiten* sind es, welche die ausgezeichneten Beziehungen zwischen der Brauerei und ihren Partnern am Ende der Wertschöpfungskette gestalten. Die Brauerei wird durch die qualifizierten ADM, die im Bereich Gastronomie zum großen Teil langjährige Berufserfahrungen und intensive Beziehungen zu den jeweiligen Partnern aufgebaut haben, als kompetenter Partner gesehen. Neben den Fähigkeiten der Mitarbeiter wird das *Unternehmensimage* auf Seiten der Absatzmittler und der Gastronomie als eine wichtige Ressource für den Erfolg der Premiummarke beurteilt. Die organisationalen Fähigkeiten in der Abwicklung von Geschäftstransaktionen und ein unternehmensspezifisches *Vertriebsinformationssystem* unterstützen das Bild des zuverlässigen Partners. Dies sind Ergebnisse langfristiger Vergangenheitsentwicklungen, die von den Wettbewerbern nur unter erheblichem Zeitaufwand nachvollzogen werden können. Demzufolge sind diese Ressourcen vor allem für neue Wettbewerber im Premiumsegment nur begrenzt verfügbar bzw. imitierbar.

⁶³ Das Key-Account-Management ist eine kundenorientierte Vertriebsorganisation, bei der eine organisatorische Zusammenfassung aller Beziehungen zu einzelnen Kunden (i.d.R. Großkunden, mit denen ein Unternehmen einen beträchtlichen Anteil seines Umsatz abwickelt) erfolgt (vgl. Zentes/Ihrig 1994, S. 1203).

Auch hier muß allerdings einschränkend festgestellt werden, daß andere etablierte Premiumwettbewerber ähnliche gute Beziehungen zu Absatzmittlern und zur Gastronomie aufgebaut haben.

Von besonderer Bedeutung wird des weiteren das *Gastronomie-Know-how* der Brauerei gesehen, das sich nicht nur in finanzieller Unterstützung äußert. Neben den finanziellen Ressourcen in diesem Bereich ist die *organisationale Fähigkeit*, den Gastronomen auch betriebswirtschaftlich kompetente Problemlösungen zu bieten und diese umzusetzen, von entscheidender Bedeutung. Eine eigens dafür eingerichtete Serviceabteilung, die in dieser Form bei anderen Premiumwettbewerbern nicht besteht, ist Ausdruck der Gastronomiekompetenz. Es wird zwar davon ausgegangen, daß andere Wettbewerber ähnliches Know-how im Bereich Gastronomie besitzen, dies aber nicht in gleicher Konsequenz umsetzen. Grundsätzlich wäre dies aber für die Wettbewerber möglich.

2.2.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Die grundsatzstrategische Komponente kann wie folgt beschrieben werden:

- Die Brauerei versucht, durch eine *differenzierte Marktbearbeitung* des Premiumsegments Wettbewerbsvorteile bezogen auf die Erfolgsfaktoren Image und Distribution aufzubauen bzw. zu erhalten. Die Imageprofilierung erfolgt über die Aussage "Erfolg im Beruf und Leben".
- Gegenüber den *Wettbewerbern* verhält sich die Brauerei offensiv und gestaltet aktiv die Wettbewerbsregeln innerhalb der Branche. Dies zeigt sich vor allem in dem intensiven Einsatz innovativer Konzepte in der Kommunikation sowie im Vertrieb.
- Zur *Präsenzsicherung* im Absatzkanal arbeitet man *kooperativ* mit dem LEH und der Gastronomie zusammen.

Die grundsätzlichen strategischen Ausrichtungen spiegeln sich in den Schwerpunktsetzungen im Marketingmix wider. Die klassische Mediawerbung wird als zentrales Instrument zur Differenzierung des eigenen Angebotes gegenüber dem Wettbewerb gesehen. Durch einen emotionalen Werbestil versucht man, für das eigene Angebot Präferenzen auf Seiten der Konsumenten aufzubauen. Des weiteren *unterstützen* das intensive Sportsponsoring, das überdurchschnittliche Preisniveau sowie das Key-Account-

Management und der regionale Vertrieb die angestrebte Profilierung. Als Standardinstrument wird die Produktqualität eingesetzt.

Insgesamt kann die *Entwicklung der Premiummarke* als *dauerhaft überdurchschnittlich erfolgreich* im Vergleich zu anderen Premiummarken sowie zu Marken aus den anderen Marktsegmenten beurteilt werden. Anzumerken ist, daß zwei bis drei weitere Konkurrenten im Premiumsegment eine ähnlich positive Entwicklung vollzogen haben.

2.2.2 Analyse

Die differenzierten Nutzenerwartungen der Konsumenten werden vom Management als Chance beurteilt, aus Konsumentensicht eine eigenständige Position gegenüber den Wettbewerbsangeboten einzunehmen. Demzufolge werden als entscheidende Ressourcen und Fähigkeiten das Marketing-Know-how, das Markenimage, der zentrale Slogan und die Kreativität in der Markenführung zur Besetzung des Erfolgsfaktors Image eingesetzt. Mit dem positiven Unternehmensimage bei den Vertriebspartnern sowie dem kompetenten Vertrieb wird darüber hinaus der Erfolgsfaktor Distribution angestrebt. Insgesamt kann festgehalten werden, daß die Premiummarke A bezogen auf die angestrebten Erfolgsfaktoren einen Vorteil aus Kunden- und Absatzmittlersicht gegenüber dem Wettbewerb besitzt.

Die Einschätzungen des Managements zeigen, daß die Position der Premiummarke im Wettbewerb auf Ressourcen und Fähigkeiten beruht, die nur z.T. ausreichende Schutzzeigenschaften aufweisen. Dennoch wird der Wettbewerbsvorteil zeitlich betrachtet bisher dauerhaft gehalten. Dies erklärt sich, wenn man die Wettbewerbsbestrebungen innerhalb der Branche in die Analyse mit einbezieht.

Derzeit agieren im deutschen Biermarkt mindestens drei *strategische Gruppen*: die Billig-, Konsum- und Premiummarkenanbieter. Im *Inter-Gruppenwettbewerb* erfüllen die Schutzzeigenschaften der strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten gegenüber den Konsum- und Billigmarken der Wettbewerber die Funktion von Mobilitätsbarrieren (vgl. Abschnitt II.4.6). Im *Intra-Gruppenwettbewerb* sind die Schutzzeigenschaften noch nicht gefordert, um die Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorteils zu gewährleisten.

Angesichts der Marktanteilsgewinne des Premiumsegments zu Lasten der anderen Segmente kann die lang anhaltende, überdurchschnittliche Entwicklung der Premium-

marke A auf die überlegene Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung im Inter-Gruppenvergleich zurückgeführt werden. Ob der erreichte Wettbewerbsvorteil den Ausgleichsbemühungen von anderen Premiumanbietern dauerhaft standhält, kann nicht beurteilt werden.

2.3 Fall 2: Die unterdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke B

Das Unternehmen wurde Mitte des 19. Jahrhunderts gegründet und befindet sich seitdem in der fünften Generation im Familienbesitz. Mitte der 60er Jahre dieses Jahrhunderts wurde das Bier der Brauerei zur ersten national beworbenen Marke. Hierdurch übernahm die Brauerei mit ihrer Marke eine Vorreiterstellung im Biermarkt und schuf somit das Premiumsegment. Die 60er und 70er Jahre waren durch ein starkes Wachstum (bezogen auf Absatz, Umsatz, Gewinn) gekennzeichnet, so daß die Premiummarke B zum unumstrittenen Marktführer wurde.

In den 80er und 90er Jahren entwickelte sich die Premiummarke B im Gegensatz zu anderen erfolgreichen Premiumwettbewerbern deutlich unterdurchschnittlich, wodurch das Unternehmen in die Verlustzone kam. Heute nimmt die Premiummarke B eine Position im unteren Mittelfeld der Premiummarken ein.

Seit Anfang der 90er Jahre wird das Unternehmen von einem neuen Managementteam geführt. Durch intensiven Personalabbau und entsprechende Restrukturierung wurde die Kostenstruktur verbessert. Gleichzeitig wurde eine Neuorientierung der Premiummarke B vorgenommen. Seit 1994 bewegt sich das Unternehmen wieder in der Gewinnzone.

Die Unternehmenskultur hat sich mit dem Wechsel der Führungsmannschaft gewandelt. Während die alte Kultur patriarchalisch geprägt war, nach außen Arroganz ausstrahlte und von den Mitarbeitern als "Angstkultur" wahrgenommen wurde, verläuft die Neuausrichtung des Unternehmens in die entgegengesetzte Richtung. Zentrale Punkte der angestrebten Kultur sind, die Brauerei solide und für seine Partner berechenbar zu machen, Verantwortung zu delegieren, Mitarbeiter rechtzeitig in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen, schnelle Entscheidungen zu treffen, flexibel zu agieren und hierarchielos zu kommunizieren.

2.3.1 Bericht

2.3.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Marketing und *Vertrieb* werden als die zentralen Funktionsbereiche im Unternehmen eingestuft, wobei sich das Management in den letzten Jahren vornehmlich mit der Aufbau- und Ablauforganisation auseinandersetzen mußte.

Aufgrund der o.g. Entwicklungen wird die *finanzielle Ressourcenausstattung* im Vergleich zu den erfolgreichen Premiumwettbewerbern als schwächer eingestuft. Nach eigener Einschätzung ist das notwendige *Marketing-Know-how* vorhanden bzw. dem der Wettbewerber ebenbürtig. Allerdings fehlen die finanziellen Mittel zur Erzeugung eines vergleichbaren Werbedrucks. Beispielsweise können mit dem Marketingbudget nur die klassischen Kommunikationsinstrumente finanziert werden. Für Sponsoring – ein im Premiumsegment häufig verwendetes Zusatzinstrument – fehlen die Mittel. Die *Marke* und ihr *Image* werden als die strategisch bedeutendsten Ressourcen bezeichnet, wobei sie dennoch aufgrund ihrer historischen Entwicklung im Vergleich zu anderen Premiummarken klare Defizite aufweisen. Insgesamt gilt das Markenimage als "etwas verstaubt" und der Marke mangelt es aus Sicht der Konsumenten an Aktualität.

Der *Vertrieb* ist im Vergleich zu erfolgreichen Premiumwettbewerbern numerisch kleiner ausgestattet. Durch ein seit Jahren praktiziertes Aus- und Weiterbildungsprogramm wird die Qualifizierung der ADM als sehr hoch eingeschätzt, so daß hier keine Defizite im Vergleich zum Wettbewerb gesehen werden. Die *Beziehungen zu den Absatzmittlern* sind durch das Verhalten der Brauerei und ihrer Mitarbeiter aus der Zeit der Marktführerschaft geprägt. Die Versuche, die überlegene Markstellung im Rahmen der Vertriebsbeziehungen zugunsten der Brauerei auszunutzen, führte dazu, daß die Brauerei ein arrogantes Image bei den Absatzmittlern bekam. Insgesamt ist das Ansehen der Premiummarke B auf Absatzmittlerseite dadurch bis heute noch geschwächt.

2.3.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Die Marketinggrundsatzstrategie für die Marke B kann wie folgt charakterisiert werden:

- Mit einer *differenzierten Marktbearbeitung* des Premiumsegments verfolgt die Brauerei das Ziel, den Erfolgsfaktor Image zu beherrschen. Hierzu versucht man, die Premiummarke B mit "Glücksmomenten im Leben" emotional aufzuladen und

somit für den Konsumenten eine inhaltliche Differenzierung von Wettbewerbsangeboten zu erzeugen. Die vorgenommene Umpositionierung der Marke soll den bisherigen Markenkern erhalten und ihn gleichzeitig mit neuen Elementen auffüllen, um somit die Zielgruppe insgesamt zu erweitern.

- Zur Erreichung dieser Position arbeitet die Brauerei mit branchenüblichen Marketinginstrumenten und paßt sich somit den geltenden Wettbewerbsregeln im Premiumsegment an. Insgesamt ist das Verhalten gegenüber den *Wettbewerbern* defensiv.
- Zu den *Absatzmittlern* wird ein grundsätzlich kooperatives Verhältnis angestrebt.

Die Schwerpunkte im Marketingmix liegen in der Kommunikationspolitik, verbunden mit preispolitischen Maßnahmen, die durch den Vertrieb flankiert werden. Die klassische Mediawerbung ist das zentrale Instrument zur Differenzierung vom Wettbewerb. Des Weiteren ist der Preis bewußt im unteren Bereich des Premiumsegments angesiedelt, so daß die Premiummarke B preiswerter ist als Wettbewerbsangebote. Hierdurch soll eine zusätzliche Abgrenzung zu den Premiumwettbewerbern geschaffen werden. Zur Unterstützung wird der Vertrieb mit seinem qualifizierten Key-Account-Management eingesetzt. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Konditionen und weniger auf einer konzeptionellen Beratung. Die Produktqualität ist das Standardinstrument im Marketingmix.

Insgesamt kann die *Entwicklung der Premiummarke als unterdurchschnittlich erfolgreich* bewertet werden. Während andere Premiummarken Wettbewerbsvorteile und daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg erzielen konnten, hat die Premiummarke B ihren Wettbewerbsvorteil eingebüßt und somit erheblich Marktanteile verloren. Die Premiummarke B befindet sich derzeit in einer Konsolidierungsphase, in der keine weiteren Verluste, jedoch auch kein deutliches Wachstum zu verzeichnen sind.

2.3.2 Analyse

Um die derzeitige Marktposition und das Fehlen eines klaren Wettbewerbsvorteils zu erklären, muß in die Betrachtung die Zeit der Marktführerschaft und deren Verlust mit einbezogen werden.

Die Marktführerschaft begründete sich vor allem darauf, daß der damalige Inhaber die Fähigkeit besaß, für die Warengruppe Bier den Markenartikelgedanken zu etablieren⁶⁴. Der Erfolg führte jedoch dazu, daß sich vor allem die Absatzmittlerbeziehungen durch die Arroganz und das Ausnutzen der überlegenen Marktstellung negativ entwickelten. Des weiteren wurden in den 70er/80er Jahren bewußt Verbraucher mit höherem Einkommen angesprochen. In diesem Zusammenhang wurden Preissteigerungen vorgenommen, um das zunehmend elitäre Markenimage zu untermauern. Die Folge war jedoch eine Ausgrenzung großer Teile des bisherigen Kundenstamms anstatt einer Festigung der Marktposition.

Zu diesem Zeitpunkt begannen die heute erfolgreichen Premiumwettbewerber, ihre Marken ebenfalls mittels nationaler Fernsehwerbung erfolgreich im Markt zu etablieren. Für die Konsumenten und Absatzmittler entstanden somit Substitutionsmöglichkeiten, die auch entsprechend genutzt wurden. Das Management reagierte jedoch nicht auf diese Entwicklungen, sondern legte als Ausdruck des elitären Markenimages den Schwerpunkt auf die Produktqualität. Die Konsequenzen waren mittelbindende Steigerungen der Produktqualität, die für die Konsumenten keinen wahrnehmbaren Nutzen brachten, sondern nur die Kostenposition des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb verschlechterten.

Es kann festgehalten werden, daß die Marke sowie das Marketing-Know-how des Managements als Strategische Erfolgspotentiale den Erfolg begründeten. Jedoch erodierten die Schutzigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale sowie dessen strategischer Wert und somit der Wettbewerbsvorteil aufgrund von folgenden Fehlern des Managements:

- mangelhafte Einschätzung der Ausgleichsbemühungen der Marktherausforderer,
- unzureichende Pflege des Strategischen Erfolgspotentials und
- unangemessene Marketingstrategie mit elitärer Positionierung.

Somit ist der Mißerfolg auf einen Verlust des Strategischen Erfolgspotentials und eine situationsinadäquate Marktbearbeitung bei gleichzeitigen Ausgleichsbemühungen der

⁶⁴ Ein Markenartikel ist i.d.R. durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet: gleichbleibende Qualität, durchgängige Verwendung der Markierung, weitgehende Erhältlichkeit, weitgehende Konstanz in der Preispolitik und systematische Kommunikation der Marke (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 43 f.).

Wettbewerber zurückzuführen. Zusammenfassend zeigt die Analyse des Mißerfolges, daß die dynamischen Zusammenhänge zwischen dem unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotential, den externen Marktgegebenheiten, der Marktbearbeitung und dem Wettbewerbsvorteil vom Management nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Die heutige Marketingstrategie basiert weiterhin auf der Premiummarke, wobei diese aufgrund ihrer Imageverluste und fehlenden Aktualität nicht die gleiche Wirkung im Absatzmarkt erzielt wie die Premiummarken der erfolgreichen Wettbewerber. Aufgrund dessen kann die Abgrenzung gegenüber anderen Premiumwettbewerbern nicht durch das Markenimage erzielt, sondern muß durch preispolitische Maßnahmen erzeugt werden. Diese basieren jedoch nicht auf einem Kostenvorteil und können demnach vom Wettbewerb leicht kopiert werden. Somit stellt sich die derzeitige Position der Premiummarke aufgrund fehlender Strategischer Erfolgspotentiale als problematisch dar.

2.4 Fall 3: Die durchschnittlich erfolgreiche Marke C

Das Unternehmen wurde in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gegründet. Das Pils der Brauerei wird seit der Jahrhundertwende unter der Marke C vertrieben. Die Brauerei ist heute ein Tochterunternehmen eines der größten deutschen Brauereikonzerne, wobei die Entscheidungsautonomie bezüglich der Marke C im Unternehmen geblieben ist. Die Kooperation im Konzern besteht vor allem in vertriebsseitiger und logistischer Unterstützung.

Die Führungsriege arbeitet seit 18 Jahren in der gleichen Konstellation. Durch diese Kontinuität hat sich eine starke Unternehmenskultur herausgebildet, die als "kollegiales Miteinander" beschrieben wird.

2.4.1 Bericht

2.4.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Das Management nennt *Marketing* und *Vertrieb* als die zentralen Bereiche im Unternehmen. Die Marketingorientierung im Unternehmen ist kontinuierlich aus den Marktgegebenheiten heraus gewachsen und damit einhergehend das organisationale *Marketing-Know-how*. Das aufgebaute Marketing-Know-how wird bei regionalen Wettbewer-

bern in vergleichbarem Maße vermutet. Gegenüber nationalen Premiumanbietern ist von Defiziten auszugehen, da diese weitaus länger Marketing betreiben und somit mehr Erfahrungen ansammeln konnten.

Als weitere strategisch bedeutende Ressource wird die Marke identifiziert, die inhaltlich einen starken regionalen Bezug hat. Sie verkörpert im Vergleich zu regionalen Konkurrenten ein höherwertiges, prestigeträchtigeres *Image*, während sie jedoch bezogen auf diese Imagedimensionen im Vergleich zu nationalen Premiummarken schwächer einzustufen ist. Aufgrund der Unternehmensspezifität ist die Marke für die Wettbewerber nicht verfügbar bzw. imitierbar. Jedoch ist eine Substitutionsgefahr durch die nationalen Premiumwettbewerber gegeben. Des Weiteren ist das zur Verfügung stehende *Marketingbudget* vergleichbar mit den Budgets regionaler Wettbewerber. Im Vergleich zu nationalen Premiumwettbewerbern ist das Budget jedoch deutlich geringer.

Im *Vertrieb* wird mit *Key-Account-Managern* (KAM) und *ADM* gearbeitet. Aufgrund der regionalen Besonderheiten wird dem *persönlichen Verkauf* eine besondere Bedeutung beigemessen. Es bestehen vor allem sehr gute *Beziehungen zur Gastronomie* im regionalen Kernmarkt. Diese Verbindungen sind über einen langen Zeitraum aufgebaut worden und stark personengebunden.

Die Service- bzw. Beratungsleistungen der Brauerei für den Gastronom bestehen vornehmlich in *Finanzierungskonzepten*. Hier besitzt die Brauerei im Vergleich zum Wettbewerb ein flexibleres System, das zu größeren Spielräumen bei den Verhandlungen mit dem Gastronom führt. Die vertriebsseitigen Geschäftsbeziehungen im Kernmarkt sowie die Finanzierungskonzepte für die Gastronomie sind auf Seiten der Wettbewerber in dieser Kombination nicht vorhanden. So können zwar die regionalen Wettbewerber auf gleiche oder ähnliche Beziehungen verweisen, jedoch haben sie inflexiblere Finanzierungssysteme.

Nationale Wettbewerber haben nicht die gleiche Vertriebspräsenz im Kernmarkt und können somit die langjährigen persönlichen Beziehungen nicht aufbauen. Die Spezifität der Geschäftsbeziehungen erschwert die Verfügbarkeit. Des Weiteren führt die Kombination der Ressourcen und Fähigkeiten zu einer Komplexität der Vertriebskompetenz, die deren Imitierbarkeit behindert. Anzumerken ist jedoch, daß die Transparenz der Finanzierungskonzepte eine potentielle Imitierbarkeit mit sich bringt. Infolgedessen

könnte ein regionaler Wettbewerber mit gleich guten Absatzbeziehungen die entscheidenden Bausteine der Vertriebskompetenz ebenfalls nutzen.

2.4.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Die grundsatzstrategische Komponente der Marketingstrategie für die Marke C stellt sich wie folgt dar:

- Die Brauerei konzentriert sich mit einer *differenzierten Marktbearbeitung* vornehmlich auf den regional begrenzten Kernmarkt. Hierbei fokussiert man auf die Erfolgsfaktoren Image und Distribution. Mit einem Image "Prestige und regionaler Bezug" und flexiblen Finanzierungskonzepten im Vertrieb versucht man, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- Die *Wettbewerber* sind zu unterteilen in regionale Wettbewerbsmarken und nationale Premiummarken. Gegenüber den regionalen Wettbewerbern verfolgt man innovative Konzepte, indem man beispielsweise trotz erheblicher Streuverluste nationale Fernsehwerbung schaltet. Im Vergleich zu nationalen Premiumwettbewerbern handelt es sich hierbei jedoch um eine Imitation gängiger Konzepte.
- Die *Präsenzicherung* erfolgt durch eine kooperative Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern.

Schwerpunktsetzungen im Marketingmix liegen in der Kommunikations- und Vertriebspolitik. Innerhalb der Vertriebspolitik ist der persönliche Verkauf das zentrale Instrument zur Differenzierung bei den Absatzmittlern und der Gastronomie. Auf Seiten der Konsumenten hingegen wird die *Profilierung* über klassische Mediawerbung angestrebt. Die Unterstützung der Profilierung erfolgt durch Kunst- und Kultursponsoring und einem Preisniveau, das oberhalb des regionalen Wettbewerbs und unterhalb der nationalen Premiumwettbewerber liegt. Die Produktqualität wird als Standardinstrument eingesetzt.

Insgesamt kann die Entwicklung der Marke als durchschnittlich erfolgreich eingestuft werden. Das Marktanteilsverhältnis zu dem stärksten regionalen Wettbewerber und Premiumwettbewerbern sind nahezu konstant, so daß hier keine entscheidenden Wettbewerbsvorteile auszumachen sind.

2.4.2 Analyse

Mit der Marke C bearbeitet die Brauerei vornehmlich den regionalen Kernmarkt und steht hier im Wettbewerb zu nationalen Premiummarken und regionalen Marken. Hierbei muß sich das Management mit dem Problem der zunehmenden Polarisierung des Marktes in Billig- und Premiummarken auseinandersetzen. Dabei wird grundsätzlich versucht, die aufgrund der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten entstehenden Handlungsspielräume mittels der Marketingstrategie auszunutzen. Dennoch ist festzuhalten, daß dieses Vorgehen nur zu durchschnittlichem Erfolg geführt hat. Eine Erklärung hierfür findet sich, wenn man erneut das Konzept der strategischen Gruppe zur Charakterisierung der Wettbewerbsbeziehungen heranzieht.

Die regionalen Wettbewerber können aufgrund ähnlicher Differenzierungsansätze über den regionalen Markencharakter zu einer strategischen Gruppe zusammengefaßt werden. Hier zeigt sich, daß im *Intra-Gruppenwettbewerb* die Vertriebskompetenz von Bedeutung ist, jedoch nicht ausreicht, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die Marktanteilsverteilung innerhalb dieser Gruppe ist relativ konstant.

Im *Inter-Gruppenwettbewerb* stellen die national agierenden Premiummarken eine ernsthafte Bedrohung dar. Gegenüber dieser Gruppe von Wettbewerbern besitzt die Marke durch ihren regionalen Bezug im Kernmarkt einen Vorteil. Die regionale Vertriebskompetenz erlaubt hier eine erfolgreiche Abgrenzung zu Premiummarken bei den Absatzmittlern auf dem regionalen Kernmarkt. Außerhalb des Kernmarktes, d.h. in angrenzenden Regionen bzw. auf nationaler Ebene besteht jedoch dieser Vorteil nicht.

2.5 Inter-Fallanalyse – Bier

In Abschnitt III.1.3 wurde deutlich, daß die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale von unternehmensexternen Einflußfaktoren, wie beispielsweise Konsumenten oder Wettbewerbern, beeinflußt werden kann. Die branchenbezogene Inter-Fallanalyse hat den Vorteil, die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den untersuchten Fällen vor dem Hintergrund gleicher bzw. ähnlicher externer Einflußfaktoren zu diskutieren. Für die *Inter-Fallanalyse Bier* ist jedoch einschränkend anzumerken, daß die drei untersuchten Marken *grundsätzliche Unterschiede* in der Marktbearbeitung aufweisen. Während die Premiummarken A und B das nationale Premiumsegment bearbeiten, konzen-

triert sich die Marke C vornehmlich auf einen regionalen Marktausschnitt. Nur in diesem regionalen Markt sind direkte Wettbewerbsbeziehungen zwischen allen drei Marken zu erkennen.

Zur Beantwortung der beiden Fragen nach

1. den Unterschieden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen strategischen Geschäftsfeldern sowie
2. den Erklärungsmustern zur Beschreibung des Erfolgs bzw. Mißerfolgs

werden in Tabelle 13 die Ergebnisse der Einzelfallbetrachtungen im Überblick gegenübergestellt.

Tabelle 13: Inter-Fallanalyse – Bier

	Fall 1: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke A	Fall 2: Die unterdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke B	Fall 3: Die durchschnittlich erfolgreiche Marke C
Ressourcen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig positiv entwickeltes Markenimage • Slogan mit hohem Bekanntheitsgrad • Kreative Markenführung und organisationales Marketing-Know-how • Langjährige positive, nationale Vertriebsbeziehungen • Positives Unternehmensimage bei Vertriebspartnern • Personengebundene Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter • Gastronomie-Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig negativ entwickeltes Markenimage • Geringe Aktualität der Marke • Angeschlagenes Unternehmensimage bei Vertriebspartnern • Unterdurchschnittliches Marketingbudget für den nationalen Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig positiv entwickelte Marke • Durchschnittliches Marketing-Know-how • Vertriebskompetenz im regionalen Kernmarkt • Flexible Finanzierungsansätze für die Gastronomie • Langjährige positive regionale Vertriebsbeziehungen • Marketingbudget vergleichbar mit regionalen Wettbewerbern, unterdurchschnittlich im Vergleich zu erfolgreichen Premiummarken
Strategische Erfolgspotentiale	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen und Fähigkeiten mit direktem Beitrag zur Beherrschung der Erfolgsfaktoren Image und Distribution • Erfolgreiche Premiumwettbewerber verfügen über ähnliche Ressourcen und Fähigkeiten • Wettbewerber aus dem Konsum- und Billigmarkensegment verfügen nicht über diese Ressourcen und Fähigkeiten und haben auch keine Möglichkeiten diese zu imitieren bzw. zu substituieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Vergleich zu erfolgreichen Wettbewerbern keine strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten • Fehlende Ressourcen und Fähigkeiten (Werbebudget), um bestimmte strategische Funktion (Werbedruck) zu erfüllen 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Vergleich zu erfolgreichen Premium- und regionalen Wettbewerbern nur eingeschränkt strategisch wertvolle Ressourcen und Fähigkeiten, die nur begrenzte Schutzzeigenschaften aufweisen
Marketingstrategie und Marketingmix	<ul style="list-style-type: none"> • Nationale Premiummarke mit differenzierter Marktbearbeitung mit Teilmarktabdeckung • Offensiv herausforderndes Wettbewerbsverhalten • Kooperatives Verhalten gegenüber Vertriebspartnern • Schwerpunkt: emotionale Mediawerbung • Unterstützende Instrumente: Sportsponsoring, Hochpreisniveau, Beratung und Verkaufsförderung für Handel und Gastronomie durch das Key-Account-Management und den regionalen Vertrieb • Standardinstrument: Key-Account-Manager, ADM und Produktqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Nationale Premiummarke mit differenzierter Marktbearbeitung und Teilmarktabdeckung • Anpassung an geltende Wettbewerbsregeln • Kooperationsstrategie gegenüber Vertriebspartnern • Schwerpunkt: emotionale Mediawerbung, unteres Preisniveau im Premiumsegment • Unterstützende Instrumente: preis- und konditionenorientierte Verkaufsförderung für Handel und Gastronomie • Standardinstrument: Produktqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Marke mit differenzierter Marktbearbeitung und Teilmarktabdeckung • Offensiv herausforderndes Wettbewerbsverhalten gegenüber regionalen Marken; Anpassung an Wettbewerbsregeln gegenüber nationalen Premiummarken • Kooperationsstrategie gegenüber Vertriebspartnern • Schwerpunkt: emotionale Mediawerbung, persönlicher Verkauf im regionalen Kernmarkt • Unterstützende Instrumente: Preisniveau zwischen Konsum- und Premiummarken, Kunst- und Kultursponsoring • Standardinstrument: Produktqualität
Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Image • Distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Image • Distribution
Wettbewerbsvorteil	<ul style="list-style-type: none"> • Überlegene Beherrschung der Erfolgsfaktoren Image und Vertrieb im Vergleich zu Konsummarken • Wettbewerbsgleichstand im Vergleich zu den erfolgreichen Premiummarken 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine überlegene Beherrschung des angestrebten Erfolgsfaktors Image im Vergleich zu erfolgreichen Premiummarken 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine eindeutig überlegene Beherrschung der Erfolgsfaktoren Image und Vertrieb im Vergleich zu erfolgreichen regionalen Marken und nationalen Premiummarken (Wettbewerbsgleichstand), jedoch zu beiden Wettbewerbsgruppen inhaltliche Abgrenzungsansätze
Erklärungsmuster	<ul style="list-style-type: none"> • Schwache Schutzzeigenschaften strategisch wertvoll eingestuft • Ressourcen und Fähigkeiten gegenüber Premiumwettbewerbern bisher kein Problem, da noch kein Verdrängungswettbewerb im Premiumsegment (Intra-Gruppenwettbewerb) • Im Vergleich zu Konsum- und Billigmarken strategisch wertvolle Ressourcen und Fähigkeiten mit ausreichenden Schutzzeigenschaften zur Verteidigung des Wettbewerbsvorteils (Inter-Gruppenwettbewerb) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Strategischen Erfolgspotentialen aufgrund von unzureichender Pflege, mangelnder Berücksichtigung der Wettbewerbsbemühungen und situationsinadäquater Marktbearbeitung • Derzeit keine Beherrschung des angestrebten Erfolgsfaktors, demzufolge Konzentration bei der Marktbearbeitung auf den Aufbau eines "neuen" Markenimages als zukünftiges Strategisches Erfolgspotential 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch wertvoll eingestufte Ressourcen und Fähigkeiten eröffnen zu wenig Handlungsspielräume für einen Wettbewerbsvorteil gegenüber regionalen Marken und nationalen Premiummarken

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse der Intra-Fallanalysen zeigt:

- In allen drei Fällen ordnet das Management bestimmten *Ressourcen und Fähigkeiten* einen besonderen *strategischen Wert* in bezug auf die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu. Diese Ressourcen und Fähigkeiten bilden jeweils die Ausgangsbasis für die verfolgte Marktbearbeitung. Insgesamt kann die *Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung* bei den drei betrachteten Fällen als heterogen bezeichnet werden. Zwar wird der Ressource Marke in allen drei Fällen eine bedeutende Rolle zugeschrieben, jedoch sind die untersuchten Marken in ihren Inhalten und Entwicklungen sehr unterschiedlich. Es zeigt sich, daß die Unterschiede zum Teil nur durch eine inhaltliche Konkretisierung der Ressourcen und Fähigkeiten zu erkennen sind.
- In keinem der drei Fälle haben die vom Management als strategisch wertvoll eingestuften Ressourcen und Fähigkeiten *Schutzigenschaften*, die potentielle Ausgleichsbemühungen des Wettbewerbs verhindern könnten. Demzufolge kann nicht von *Strategischen Erfolgspotentialen* gesprochen werden. Dennoch zeigen die Ergebnisse, daß die Ressourcen und Fähigkeiten Eigenschaften haben, die entsprechend der Grundidee der Schutzigenschaften wirken. Die Premiummarke A hat im Vergleich zu erfolgreichen Premiumwettbewerbern nur geringe Unterschiede in der Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung. Demnach sind in bezug auf diese Gruppe erfolgreicher Wettbewerber die Schutzigenschaften schwach ausgeprägt. Anders verhält es sich mit den weniger erfolgreichen Marken, wie C oder B. Diese können mit ihrer derzeitigen Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung nicht die Strategie von A mit gleichem Erfolg verfolgen. Hierzu müssen erst die Rückstände in der Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung aufgeholt werden. Dies wiederum wird durch die genannten Eigenschaften der Ressourcen und Fähigkeiten von A erschwert, so daß die Handlungsspielräume zum Ausgleich eingeschränkt sind.
- In bezug auf die verfolgten *Marketingstrategien* ist der auffälligste Unterschied die Art und Weise, wie dem Wettbewerb begegnet wird, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Hierbei zeigt sich, daß die jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten *Handlungsspielräume* zur Marktbearbeitung eröffnen bzw. beschränken. Nur die Premiummarke A kann den Wettbewerb aktiv gestalten und muß sich nicht durch imitierendes Verhalten an bestehende Wettbewerbskonzepte anpassen. Dem-

gegenüber fehlen den Marken B und C die Ressourcen und Fähigkeiten zur aktiven Marktgestaltung, so daß eine Anpassung an das von anderen Wettbewerbern bestimmte Marktgeschehen notwendig wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

1. Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke A unterscheidet sich von den beiden anderen untersuchten erfolgloseren Marken in bezug auf die ein- bzw. umgesetzten Ressourcen und Fähigkeiten (*stocks*).
2. Die überdurchschnittlich erfolgreiche Premiummarke A unterscheidet sich von den beiden anderen untersuchten erfolgloseren Marken in bezug auf die verfolgte Marketingstrategie und ihren Marketingmix.
3. Die Unterschiede in der Marktbearbeitung können vor dem Hintergrund der unterschiedlichen *stocks* der untersuchten Unternehmen erklärt werden.
4. Die erarbeiteten Muster zur Erklärung des Erfolgs bzw. Mißerfolgs weichen voneinander ab.

3. Branche: Weichspüler

3.1 Der Weichspülermarkt

Der Markt für Weichspüler ist durch einen hohen *Sättigungsgrad* und eine starke *Konzentration* gekennzeichnet, so daß es nur wenige relevante "Player" im Markt gibt. Bereits 50% der Marktanteile entfallen auf den Marktführer, der zweitgrößte Wettbewerber besitzt einen Marktanteil von ca. 20%. In der Branche spricht man daher weniger von einem Wettbewerb zwischen allen Unternehmen als von einem ungleich verteilten Konkurrenzverhältnis zwischen dem Marktführer und den restlichen Wettbewerbern. Deutliche *Preissenkungen* seitens des Marktführers und wachsende Werbeinvestitionen haben den Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche verstärkt.

Weiterhin stellt der Weichspülermarkt ein äußerst kompetitives Umfeld in bezug auf die Forschung und Entwicklung dar. Treibende Kräfte hierfür sind zunehmende ökologische Anforderungen und damit einhergehend sich verändernde Kundenbedürfnisse.

Die Tatsache, daß Weichspüler lediglich einen Zusatznutzen vermitteln, d.h., für den eigentlichen Waschvorgang nicht nötig sind, birgt für die Unternehmen eine grundsätzliche Gefahr. Dieser Bedrohung versucht man durch permanente *Produkt- und Prozeßinnovationen* zu begegnen, die einerseits die Berechtigung des Produktes aufrechterhalten und andererseits die wachsenden ökologischen Anforderungen erfüllen sollen. Hierbei ist jedoch festzuhalten, daß Produktinnovationen relativ leicht zu kopieren sind und nur begrenzt durch Patente geschützt werden können, wodurch sich das Innovationstempo zusätzlich verschärft. Insgesamt kann festgehalten werden, daß die Branche durch einen hohen *Innovationsdruck* geprägt ist.

Ferner ist die Branche durch eine starke *Abhängigkeit vom LEH* gekennzeichnet. Dafür sind vorrangig drei Gründe anzuführen:

1. der LEH ist als Absatzkanal für Weichspüler unumgänglich;
2. das Absatzvolumen von Weichspülern ist stark von der ständigen Präsenz im Handel abhängig;
3. Weichspüler verkaufen sich zu einem großen Teil über Aktionen im Handel.

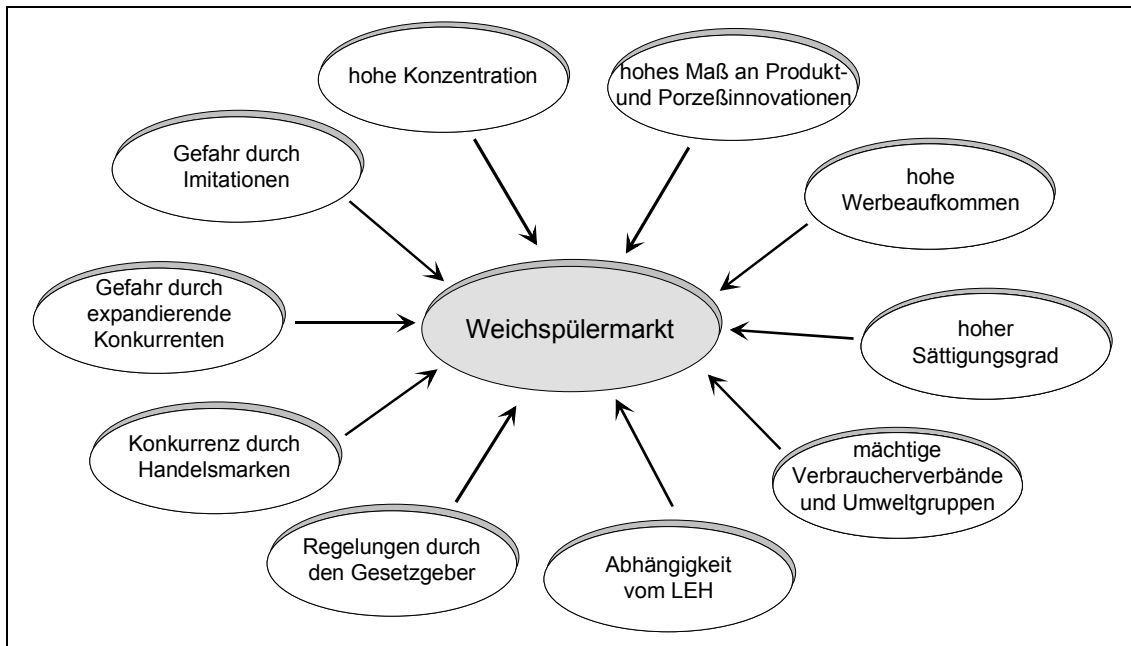
Des weiteren ist der Weichspülermarkt von zum Teil erheblichen Eingriffen seitens des *Gesetzgebers* betroffen, so zum Beispiel durch das Chemikalien- und das Waschmittelgesetz. Darüber hinaus ist ein starkes Engagement von *Verbraucher- und Umweltschutzverbänden* und *-gruppierungen* zu beobachten, die zum Teil ein beachtliches Machtpotential aufweisen und die Handlungsspielräume der Akteure erheblich einengen können.

Angesichts dieser Faktoren gilt es als unwahrscheinlich, daß Unternehmen ganz neu in den Markt eintreten. Die einzige Bedrohung in Form von Neueintritten in den Markt scheint von den *Handelsmarken*⁶⁵ auszugehen.

Abbildung 37 gibt einen Überblick über die beschriebenen Entwicklungen im deutschen Weichspülermarkt.

⁶⁵ Unter Handelsmarken versteht man Leistungen, für deren Qualitätsniveau nicht ein Hersteller, sondern ein Handelsunternehmen einsteht. D.h., der Markenbesitz liegt bei dem jeweiligen Handelsunternehmen (vgl. Bruhn 1994, S. 26).

Abbildung 37: Entwicklungen im deutschen Weichspülermarkt



Der Grad der *Produktdifferenzierung* bei Weichspülern ist äußerst begrenzt: Die Produktleistung besteht darin, der Wäsche Duft und Weichheit zu verleihen. Das Schaffen von Weichheit wird bei allen bedeutenden Anbietern bereits auf höchstem Niveau angeboten, so daß die verschiedenen Produkte weitgehend austauschbar werden. Die Variation des Duftes hingegen birgt durchaus noch Differenzierungspotential, es kann jedoch nicht eindeutig nachgewiesen werden, ob der Konsument diese Differenzierung tatsächlich wahrnimmt. Daher kann die Produktqualität als eine notwendige Bedingung für den Erfolg, nicht jedoch als ein Erfolgsfaktor beurteilt werden. Angesichts dessen konzentrieren sich die stärksten Anbieter auf eine emotionale Abgrenzung vom Wettbewerb durch den Aufbau eines *Images*. Demzufolge kann das Image der angebotenen Leistung als ein bedeutender Erfolgsfaktor identifiziert werden.

Eng verbunden mit dem Image, jedoch nicht damit gleichzusetzen, ist die *Bekanntheit/Aktualität des Produktes*, d.h. die gedankliche Präsenz beim Konsumenten. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß bei Weichspülern die Kaufentscheidungen der Konsumenten unter Low-Involvement Bedingungen⁶⁶ erfolgen. Demzufolge laufen keine komplexen Entscheidungsprozesse beim Konsumenten ab, sondern eher

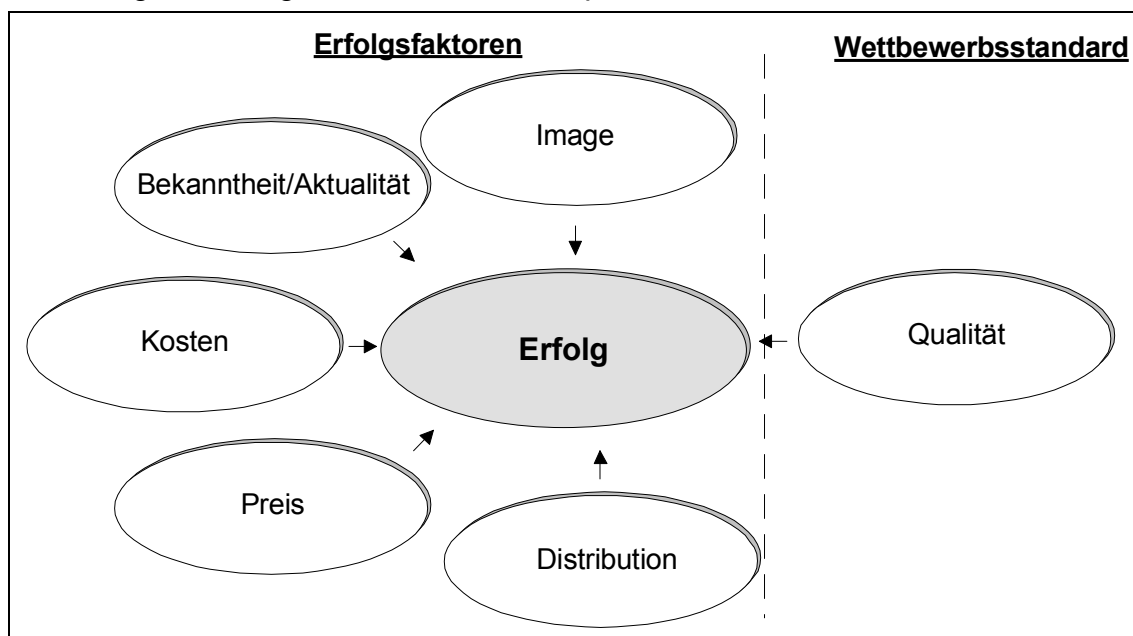
⁶⁶ Unter Involvement versteht man die Ich-Beteiligung und die damit einhergehende Aktivierung der Konsumenten, mit der sie sich einem Sachverhalt oder einer Aktivität zuwenden (vgl. Kroeber-Riel 1992, S. 347). Im Falle des Low-Involvement ist demnach ein geringes kognitives und/oder emotionales Engagement der Konsumenten für das angebotene Produkt zu beobachten, was darauf zurückgeführt werden kann, daß sowohl das ökonomische als auch das psychologische Risiko beim Kauf von Weichspülern als relativ gering einzuschätzen ist (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 41).

habitualisierte oder spontane Kaufprozesse. In dieser Kaufsituation kann es von großer Bedeutung sein, daß das Produkt eine hohe Position im "evoked set" des Konsumenten einnimmt.

Die Austauschbarkeit der Leistungen führt dazu, daß ebenso die physische Präsenz im Absatzkanal für den Erfolg entscheidend sein kann. Somit kann die *Distribution* als weiterer Erfolgsfaktor identifiziert werden. Neben den vorgestellten Faktoren sind der *Preis* der Leistung sowie die *Kosten* der Leistungserstellung als weitere Erfolgsfaktoren zu nennen.

Abbildung 38 gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren und Standards im deutschen Weichspülermarkt.

Abbildung 38: Erfolgsfaktoren im Weichspülermarkt



3.2 Fall 4: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke D

Das Unternehmen stellt Wasch- und Reinigungsmittel, Papierprodukte, Getränke, Lebensmittel sowie Schönheitspflege- und Gesundheitspflegemittel her. In den meisten Bereichen zählt es zu den größten Anbietern und ist in Teilbereichen mit seinen Produkten Marktführer, wie im Falle des 1963 in den deutschen Markt eingeführten Weichspülers D.

Die Kultur des Unternehmens zeichnet sich durch eine konsequente Markenorientierung aus. Im Vordergrund steht generell die Marke, nicht der Name des Unternehmens. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die besondere Bedeutung, die den Mitarbeitern beigemessen wird. Sie werden als Basis für den Erfolg gesehen. Jeder Mitarbeiter soll als Individuum behandelt werden und sich im Unternehmen einbringen können. Grundlegend dafür sind die sorgfältige Auswahl und Ausbildung der Mitarbeiter. Dies soll vor allem durch das branchenweit in der Form einzigartige Prinzip "Beförderung von innen" gewährleistet werden (vgl. Fallbeispiel 7).

3.2.1 Bericht

3.2.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Aus Sicht des Managements werden die Funktionsbereiche *Marketing* sowie *F&E* als die strategisch relevantesten Bereiche beurteilt. Deren enge Zusammenarbeit ist notwendig, um die Kundenwünsche zu verstehen (Marketing und F&E), darauf aufbauend das entsprechende Produkt zu entwickeln (F&E) und abschließend zu vermarkten (Marketing).

Im Bereich *Marketing* stellen sowohl das *Image* als auch der *Bekanntheitsgrad* der Marke intangible Ressourcen dar. Angesichts der Tatsache, daß die Marke den Weichspülermarkt förmlich geschaffen hat, kann sie beinahe als generisch betrachtet werden. Aufgrund ihrer hohen Unternehmensspezifität ist sie für den Wettbewerb nicht verfügbar bzw. imitierbar. Die Substitutionsgefahr durch andere Strategische Erfolgspotentiale in Form von anderen Marken erscheint gering, da die bisherigen Versuche der aktuell im Markt agierenden Wettbewerber gescheitert sind. Dennoch kann eine grundsätzliche Substitutionsgefahr nicht ausgeschlossen werden.

Den Angaben des Managements folgend muß die häufig vom Wettbewerb geäußerte Behauptung, der Erfolg der Marke basiere auf den hohen Werbeausgaben (im Vergleich zum Wettbewerb ca. 7 - 10 mal so groß), als unzureichend erachtet werden. Es ist vielmehr eine Kombination verschiedener Faktoren, die den Erfolg begründen. Zwar wird das mit deutlichem Abstand größte Werbebudget zur Vermarktung der Marke eingesetzt, jedoch kann sich der Erfolg im Vergleich zu anderen Wettbewerbsmarken nicht nur auf den größeren Werbedruck zurückführen lassen.

Neben den genannten Ressourcen werden vor allem das über Jahrzehnte aufgebaute *Marketing-Know-how*, die grundsätzliche *Orientierung an der Marke* und die *organisatorischen Entscheidungsstrukturen* als entscheidende Fähigkeiten für den Erfolg genannt. Im Rahmen einer Matrixorganisation steht das Marketing in der "Linie", die einzelnen Marken des Unternehmens werden als Profitcenter geführt. Hierdurch wird nach Ansicht des Managements die Markenorientierung als organisationale Fähigkeit verankert. Des Weiteren ist das Marketing-Know-how das Ergebnis eines fast 100jährigen Engagements in internationalen Konsumgütermärkten. Durch bewußte Jobrotation und intensive, interne Schulungs- und Weiterbildungsprogramme bemüht man sich, das personengebundene Wissen aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und Ländern anderen Mitarbeitern des Unternehmens zugänglich zu machen. Ferner wird versucht, durch intensive Marktforschung unternehmensexterne Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen und das Marketing-Know-how zu vergrößern. Die durch den Austausch von personengebundenem Wissen erreichten Synergien und Erfahrungen werden als entscheidende organisationale Fähigkeit gesehen. Hierzu gehört auch das Schnittstellenmanagement zwischen Marketing und F&E sowie anderen wichtigen Funktionsbereichen, wie Finanzcontrolling. In sog. Category-Teams werden produktgruppenbezogene, funktionsübergreifende Probleme gelöst. Durch diese institutionalisierte Form der Zusammenarbeit ist der aus Sicht des Managements notwendige Informationsfluß für die Entwicklung neuer marktgerechter Produkte gewährleistet. Darüber hinaus hilft die Nutzung moderner Informationstechnologie dem einfachen und unkomplizierten Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern.

Aufgrund der Vergangenheitsentwicklung des unternehmenseigenen Know-hows, der organisationalen Fähigkeiten und der Sicherungskonzepte zu deren Ausbau und Pflege geht man davon aus, daß diese unternehmenseigenen Fähigkeiten im Marketing dem Wettbewerb nur begrenzt zur Verfügung stehen oder von diesem nur begrenzt imitiert werden können.

Im Bereich *F&E* stellen die zur Umsetzung des Know-hows in erfolgsversprechende Produkte erforderlichen Produktionsanlagen sowie die dafür notwendigen finanziellen Mittel die bedeutenden Ressourcen dar. Die Entwicklung des *F&E-Know-hows* steht in engem Zusammenhang mit der Entwicklung des Marketing-Know-hows. Ausgehend von dem Grundsatz, den Konsumentennutzen bestmöglich zu erfüllen, wird auch im Bereich *F&E* systematischer Know-how-Aufbau und Know-how-Pflege betrieben.

I.d.R. kann ein Produkt ohne große Schwierigkeiten in seine einzelnen Bestandteile zerlegt und basierend auf den dadurch gewonnenen Kenntnissen imitiert werden. Die Möglichkeit, diese Produkte mit Hilfe von Patenten zu schützen, wird im allgemeinen als begrenzt eingeschätzt, da geringfügige Veränderungen am Produkt ausreichen, um das Patentrecht zu umgehen. In bezug auf den Produktionsprozeß verfügt jedoch das Unternehmen über umfassendes Know-how und spezifische Anlagen. Der Aufbau dieser Ressourcen und Fähigkeiten erfordert Zeit und i.d.R. hohe Investitionen, die eine Imitation wesentlich erschweren. Insofern sind die Ressourcen und Fähigkeiten in F&E für den Wettbewerb nur begrenzt verfügbar und nur begrenzt imitierbar.

Im Bereich *Produktion* können aufgrund der hohen Losgrößen Kostendegressions-effekte erzielt werden, die eine günstige Kostenposition im Vergleich zu den Wettbewerbern vermuten lassen. Jedoch werden hier noch erhebliche Potentiale gesehen, die man in Zukunft ausschöpfen will. Grundgedanke ist hierbei, auch in bezug auf den Erfolgsfaktor Kosten eine überlegene Position im Vergleich zum Wettbewerb einzunehmen.

Insgesamt wird dem Know-how des Unternehmens in der Entwicklung und Vermarktung von Produkten für Konsumgütermärkte eine besondere strategische Bedeutung beigemessen. Dies zeigt sich auch in den offenen Außendarstellungen des Unternehmens zur Personalrekrutierung. Das Aus- und Weiterbildungssystem mit seinen Grundsätzen und dem daraus resultierenden Erfolg wird in frei zugänglichen Broschüren ausführlich beschrieben. Demzufolge ist es für den Wettbewerb ersichtlich, worauf sich der Erfolg begründet, jedoch sind die beschriebenen Ressourcen und Fähigkeiten i.d.R. unternehmensspezifisch und in einem Wirkungsverbund zu sehen. Infolgedessen ist es für den Wettbewerb nicht möglich, über die Ressourcen und Fähigkeiten zu verfügen oder sie zu imitieren. Die Substitutionsgefahr ist, wie oben beschrieben, aus Sicht des Managements nicht klar zu beurteilen.

3.2.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Die grundsatzstrategische Komponente der Marketingstrategie für die Marke D stellt sich wie folgt dar:

- Das Unternehmen versucht, mit einer *differenzierten Bearbeitung des Gesamtmarktes* Image- und Bekanntheitsvorteile im Absatzmarkt zu erzielen, wobei die

Produktqualität die Basis bildet. Die Marke D steht für höchste Qualität, nicht nur im technisch-funktionalen, sondern vor allem im emotional-psychologischen Sinne. Ziel ist es, durch die Emotionalisierung das Involvement für die Marke zu erhöhen und damit einhergehend eine Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten zu erreichen. Insofern konzentriert man sich bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Images auf ein Lebensgefühl, das umschrieben werden kann als "sich wohl fühlen durch höchste Qualität".

- Durch den Einsatz innovativer Konzepte in der Produktpolitik (ständige Produktverbesserungen), der Kommunikation (Verwendung neuer Konsumbilder⁶⁷), der Vertriebspolitik (Verwendung eines einheitlichen Konditionensystems für alle Absatzmittler und Umsetzungspionier bei ECR⁶⁸), der Preispolitik (offensive Steuerung des Preisniveaus) sowie durch die insgesamt intensivere Nutzung des Marketinginstrumentariums gestaltet man maßgeblich die Wettbewerbsregeln.
- Zur *Sicherung der Präsenz* in den Absatzkanälen wird mit den Absatzmittlern kooperativ zusammengearbeitet.

Die verfolgte Marketingstrategie findet ihre Umsetzung im Marketingmix. Entsprechend dem Markengedanken liegt der instrumentelle Schwerpunkt in der Angebots- und Kommunikationspolitik. Die zentralen Instrumente sind die Qualität der Angebotsleistung und die klassische Mediawerbung. Zur Unterstützung werden ein überdurchschnittliches Preisniveau und vertriebspolitische Instrumente eingesetzt. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte zentral über ein Key-Account-Management. Die Absicherung der Marke D erfolgt im Handel im Verbund mit den anderen Marken des Unternehmens. Zur Steigerung der Effizienz in der vertikalen Wertschöpfungskette hat das Unternehmen als erster Anbieter ein vereinfachtes, Produktgruppen übergreifendes Konditionensystem für die Zusammenarbeit mit dem Handel eingeführt⁶⁹.

⁶⁷ Beispielsweise wurden Männer in Fernsehspots eingesetzt.

⁶⁸ Efficient Consumer Response (ECR) ist ein Ansatz zur Verbesserung der Wertschöpfung in der vertikalen Wertkette vom Hersteller über die Absatzmittler bis hin zum Endverbraucher. Durch Hersteller-Absatzmittler-Kooperationen sollen in den Bereichen Logistik und Marketing Effizienzsteigerungen erzielt werden, die beiden Kooperationspartnern zugute kommen (vgl. Zentes 1996, S. 26 ff.).

⁶⁹ Das neue Konditionensystem enthält nur noch wenige Elemente. Neben einem Skonto für die Einhaltung bestimmter Zahlungsfristen gibt es mengengestaffelte Logistikkonditionen. Des Weiteren werden elektronische Bestellung, Rechnungsstellung, Nachbestellung, Bezahlung sowie die Abnahme ganzer Paletten und kurze Entladungszeiten der LKW honoriert. Neben den einschneidenden

Mit der Einführung der Marke D wurde der deutsche Weichspülermarkt geschaffen. Seitdem ist die Marke unumstrittener Marktführer mit großem Abstand zu Zweit- und Drittplatzierungen der Wettbewerber. Sie hat sich mittlerweile zu einer nahezu generischen Marke entwickelt, die bei den Konsumenten ein ausgeprägtes, positives Image genießt. Insgesamt kann festgehalten werden, daß es dem Unternehmen gelungen ist, mit der Marke D die angestrebten strategischen Erfolgsfaktoren dauerhaft einzigartig zu beherrschen.

3.2.2 Analyse

Vor dem Hintergrund sich angleichender Produkte und sinkendem Involvement für die Produktkategorie Weichspüler auf Seiten der Konsumenten hat es das Management geschafft, ein konstantes Involvement für die eigene Marke zu erzeugen. Hierbei stellt die Marke D einen Sonderfall im Weichspülermarkt dar. Keine Wettbewerbsmarke kann mit den Marktanteilen oder den Investitionen in Marketing und in die Produktentwicklung mit der Marke D verglichen werden. Zur Erklärung dieser im deutschen Weichspülermarkt außergewöhnlichen Situation ist die historische Entwicklung der Marke zu berücksichtigen.

Seit der Markteinführung dominiert die Marke im Weichspülermarkt den Wettbewerb. Vor allem durch die konsequente Produktentwicklung übernahm die Marke die Innovationsführerschaft im Markt. Die Stärken in der Produktentwicklung und die qualitativen Stärken des Produktes wurden systematisch kommuniziert. Auch nachdem sich die Produktqualität immer stärker angeglichen hatte, wurde die aktive Rolle des innovativen Marktgestalters weiter betrieben, indem z.B. innovative Werbebotschaften penetriert wurden. Jüngstes Beispiel ist die konsequente Umsetzung von ECR. Insgesamt kann man festhalten, daß eine kontinuierliche Markenführung über mehrere Jahrzehnte betrieben wurde.

Die aus Managementperspektive angeführten Gründe für den Erfolg sind interessanterweise zwar für den Wettbewerb nachvollziehbar und dennoch für diesen nicht nachahmbar. Nach den Einschätzungen des Managements läßt sich dies durch die Kom-

Veränderungen im Konditionensystem wurden die Produktprogramme um ca. 50% an sog. "stock keeping units" bereinigt, um die Zusammenarbeit mit dem Handel zu vereinfachen.

plexität des dem Erfolg zugrundeliegenden Ressourcen/Fähigkeiten-Bündels erklären. Das Bündel aus

- der Ressource *Marke*,
- dem aufgebauten *Know-how im Marketing und F&E* und
- der *organisationalen Fähigkeit*, diese drei Komponenten zu verknüpfen,

wird für den Wettbewerb als nicht verfügbar, nicht imitierbar und als aktuell nicht substituierbar eingestuft. Insofern kann dieses Bündel als *Strategisches Erfolgspotential* bezeichnet werden, mit dessen Hilfe in bezug auf die angestrebten Erfolgsfaktoren ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil besteht.

Im Rahmen der verfolgten Marktbearbeitung finden sich alle drei Komponenten des Strategischen Erfolgspotentials wieder:

- Die Ressource Marke als zentraler Kern der Marketingstrategie, deren Qualitätsimage durch den Einsatz des Marketinginstrumentariums systematisch gepflegt wird.
- Der Einsatz des F&E-Know-hows, um die Markeneigenschaften in für den Kunden wahrgenommene Produkteigenschaften zu transformieren.
- Die organisationale Fähigkeit, Marketing und F&E erfolgreich zu verknüpfen, um das Innovationstempo innerhalb der Branche aktiv zu bestimmen.

Aufgrund der Größe des Unternehmens und des Erfolges mit anderen Marken werden des weiteren die Handlungsspielräume in den Kooperationen mit den Absatzmittlern systematisch genutzt. Hierdurch kann der *Erfolgsfaktor Kosten* zusätzlich angestrebt werden. Die Effizienzsteigerungen in der Logistikkette durch ECR sind mit Kostenvorteilen gegenüber den Wettbewerbern verbunden. Es ist davon auszugehen, daß die Wettbewerber die absatzmittlerorientierten Maßnahmen nachahmen werden, wodurch sich die Kostenvorteile egalalisieren dürften, jedoch ist dies nicht ohne zeitliche Verzögerung zu erwarten. Demzufolge ist diese Pionierrolle noch mit Kostenvorteilen verbunden.

3.3 Fall 5: Die durchschnittlich erfolgreiche Marke E

Das Unternehmen stellt Wasch-, Körperpflege- und Nahrungsmittel her. Die Produkte des Unternehmens werden international unter verschiedenen Markennamen vertrieben, wobei man mit einem Teil der Marken in bestimmten Ländern Marktführer ist. Die Marke E wurde als reine Weichspülermarke Anfang der 70er Jahre in den deutschen Markt eingeführt.

Die Kultur des Unternehmens zeichnet sich durch eine starke Bereitschaft zur Konsensbildung aus, die zu einer grundsätzlich harmonischen Arbeitsatmosphäre führt. Diese wird einerseits als positiv empfunden, andererseits wird die Konsensbereitschaft beim Durchsetzen neuer Ideen und Konzepte auch als hinderlich beurteilt. Oftmals verlieren Ideen auf dem Wege der Kompromißfindung ihren originären Charakter. Erschwerend kommt hinzu, daß die Hierarchie zwar formell auf ein Minimum beschränkt worden ist, es dennoch weiterhin kleine "Königtümer" gibt, die bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung zu berücksichtigen sind. So ist die optische Klarheit der formellen Struktur in der Realität bei Entscheidungsprozessen nicht immer nachzuvollziehen.

3.3.1 Bericht

3.3.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Das Management beurteilt *Marketing* und *F&E* als die zentralen Funktionsbereiche, wobei eine möglichst enge Zusammenarbeit zwischen den Bereichen angestrebt wird.

Im *Marketing* werden vor allem die *persönlichen Fähigkeiten* der Mitarbeiter als strategisch wertvoll eingestuft. Diese Fähigkeiten beziehen sich jedoch weniger auf die Markenführung als auf das Engagement und den Willen, Ideen in großen Organisationen durchzusetzen. Demzufolge werden diese Fähigkeiten als personen- und nicht unternehmensspezifisch eingestuft. Der Grund für die besondere Wertschätzung dieser persönlichen Durchsetzungsfähigkeit wird in organisationalen Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb gesehen. Trotz der "optisch" flachen Hierarchie sind Entscheidungsprozesse in der Realität langwierig, mit der Folge, daß das Marketing- und F&E-Know-how nicht ausreichend genutzt werden kann. Insgesamt mangelt es an der *organisationalen Fähigkeit*, Ideen marktwirksam werden zu lassen.

Des Weiteren wird die Dokumentation des unternehmenseigenen *Marketing-Know-hows* in der Vergangenheit als nicht ausreichend beurteilt. Das personengebundene Know-how sollte grundsätzlich durch "learning-by-doing" weitergegeben werden. Dennoch hat die Mitarbeiterfluktuation im Marketing zum Know-how-Abfluß geführt. Die mangelnde Explizierung bzw. Sozialisation (vgl. Abschnitt III.1.1.1.1) des personengebundenen Know-hows hat somit insgesamt die Wissensbasis geschwächt. Ferner zeigt sich, daß unternehmensinterne Personalströme sehr spartenorientiert erfolgen. Daher werden unternehmenseigene Erfahrungen aus anderen Konsumgüterbranchen und Unternehmenssparten eher selten genutzt. So sieht das Management die Gefahr, daß potentielle Synergieeffekte aufgrund branchenübergreifender und internationaler Tätigkeit ungenutzt bleiben. Insgesamt haben sich diese Entwicklungen auf der mittleren Führungsebene bemerkbar gemacht, so daß man zu der Erkenntnis gekommen ist, daß das Marketing-Know-how "veraltet" ist. Aus diesem Grunde werden zukünftige Personalrekrutierungen verstärkt extern vorgenommen, um die organisationale Wissensbasis wieder zu stärken.

Die stark personengebundene Entwicklung des Know-hows steht weiterhin in engem Zusammenhang mit der Entwicklung und Nutzung der Marke. Die gesamte Entwicklung der Markierung wird im nachhinein als "zufällig" charakterisiert. Das Markenbild und der Markenname selbst wurden in der Vergangenheit nicht systematisch gepflegt, sondern eher "intuitiv" genutzt. Erst seit relativ kurzer Zeit versucht man, die Rolle des Markennamens und -bildes systematisch in der Marktbearbeitung zu verankern. Das derzeitige Markenimage und der Bekanntheitsgrad werden im Vergleich zum Marktführer als klar schwächer eingestuft.

Im Bereich F&E sowie in der finanziellen Ausstattung werden ebenfalls Defizite gegenüber dem Marktführer gesehen. Im Vergleich zu den anderen Wettbewerbern werden die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens als gleichwertig eingestuft.

3.3.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Die grundsatzstrategische Komponente der Marketingstrategie für die Marke E stellt sich wie folgt dar:

- Das Management strebt mit einer *differenzierten Bearbeitung des Gesamtmarktes* Image- und Bekanntheitsvorteile an. Dabei wird der Wettbewerb bewußt in zwei

Gruppen aufgeteilt. Die eine Gruppe bildet der Marktführer, der die Wettbewerbsregeln für den Weichspülermarkt diktiert. Die andere Gruppe besteht aus den drei bis vier "Folgemarken", zu der auch die Marke E zählt. Vor allem gegenüber diesen Wettbewerbern werden die o.g. Vorteile angestrebt.

- Aus Managementsicht wird die Position des Marktführers beim Konsumenten und bei den Absatzmittlern derzeit als nicht angreifbar beurteilt. So paßt man sich im Inter-Gruppenwettbewerb den *Wettbewerbsregeln* des Marktführers an. Dies zeigt sich beispielsweise darin, daß der Endverbraucherpreis des Marktführers als Richtpreis für die Marke E herangezogen wird. Die Marke E positioniert sich im Intra-Gruppenwettbewerb über den emotionalen Wert "Familie". Hierbei unterstützt das historisch gewachsene Markenbild die Position, jedoch wird eine Zuladung weiterer emotionaler Komponenten durch das sehr spezifische Markenbild erschwert. Demzufolge wird die Ausweitung der Zielgruppe als problematisch angesehen.
- Gegenüber den Absatzmittlern verhält man sich kooperativ, um die *Präsenz im Absatzkanal* abzusichern. Hierbei versucht man, sich durch handelsorientierte Serviceleistungen im Intra-Gruppenwettbewerb zu differenzieren.

Die Schwerpunkte im Marketingmix liegen in den Bereichen Vertrieb und Kommunikation. Als zentrale Instrumente werden klassische Werbung und preisorientierte Verkaufsförderungsaktionen eingesetzt. Die Schwerpunktinstrumente werden durch ein Key-Account-Management unterstützt. Die Produktqualität ist das Standardinstrument im Marketingmix.

Insgesamt kann die Entwicklung der Marke als unterdurchschnittlich im Vergleich zum Marktführer eingestuft werden. Im Wettbewerb mit den anderen Konkurrenten kann man jedoch von einem durchschnittlichen Erfolg sprechen. Eine einzigartige Beherrschung der im Absatzmarkt angestrebten Erfolgsfaktoren Image und Bekanntheit kann der Marke E nicht attestiert werden.

3.3.2 Analyse

Vor dem Hintergrund der sehr ungleichen Wettbewerbsstruktur im Weichspülermarkt zeigt sich aus Managementsicht, daß im Vergleich zum Marktführer Defizite in der Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung vorliegen. Einerseits fehlen bestimmte Ressourcen

und Fähigkeiten andererseits muß man feststellen, daß bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten nicht ausreichend entwickelt und gesichert wurden, wie beispielsweise das personengebundene Marketing-Know-how und die Sicherungssysteme zur Weiterentwicklung des Know-hows.

Aufgrund der massiven Unterschiede in bezug auf die Ressourcen und Fähigkeiten wird der eigene Handlungsspielraum zum Ausgleich der überlegenen Position des Marktführers als klein bezeichnet. Entsprechend wenig marktgestalterische Möglichkeiten werden gesehen bzw. können wahrgenommen werden. Demzufolge ist man zu einem stark reaktiven Verhalten gegenüber dem Marktführer im Inter-Gruppenwettbewerb gezwungen.

In einer solchen Situation wäre ein intensiver Intra-Gruppenwettbewerb zwischen der Marke E und den anderen direkten Wettbewerbsmarken zu erwarten. Jedoch ist aus Managementsicht nicht der Kampf um den "Rest des Marktes" von zentraler Bedeutung, sondern das Bestehen gegenüber dem Marktführer. Diese Sichtweise deutet darauf hin, daß auch im Intra-Gruppenwettbewerb wenig Möglichkeiten bestehen, sich von den direkten Konkurrenten ausreichend zu differenzieren. Insgesamt werden die Möglichkeiten der beteiligten Konkurrenten als relativ gleich eingestuft, wobei dies auf die ähnliche Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung zurückzuführen ist.

Die Erkenntnisse des Managements hinsichtlich des Know-how-Verlustes, der "intuitiven" Markennutzung und der Entscheidungsträgheit zeigen, daß ein systematischer Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen nicht vorgenommen wurde.

Das derzeitige Marktpotential reicht für die Marke E und die direkten Konkurrenten aus. Eine Intensivierung des Intra-Gruppenwettbewerbs durch Veränderungen im Konsumenten- (sinkende Nutzungsbereitschaft von Weichspülern) oder Wettbewerbsverhalten (zunehmender Wettbewerbsdruck durch den Marktführer und die direkten Konkurrenten) werden als Bedrohung wahrgenommen, zu deren Abwendung zukünftig entsprechende Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung stehen sollten.

3.4 Inter-Fallanalyse - Weichspüler

Die Intra-Fallanalysen haben gezeigt, daß beide Marken den Gesamtmarkt bearbeiten und hierbei grundsätzlich auf den Erfolgsfaktor Image fokussieren. Diese Parallelität

erlaubt es, sich auf die unternehmensinternen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden untersuchten Marken zu konzentrieren. Hierzu werden in Tabelle 14 die Ergebnisse der Intra-Fallanalysen gegenübergestellt.

Tabelle 14: Inter-Fallanalyse Weichspüler

	Fall 4: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke D	Fall 5: Die durchschnittlich erfolgreiche Marke E
Ressourcen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig positiv entwickelte Marke und deren Image • Hoher Bekanntheitsgrad (generischer Markencharakter) • Hohes F&E- und Marketingbudget (vielfach größer als das der anderen Wettbewerber) • Personengebundenes und organisationales Marketing-Know-how • F&E-Know-how • Organisatorische Entscheidungsstrukturen • Unternehmensübergreifende Mitarbeiterentwicklung (interne Aus- und Weiterbildung) • Know-how Sicherungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Personengebundenes Marketing-Know-how • Eher zufällig entwickelte Marke • "Veraltetes" personengebundenes Know-how in der Markenführung • Durchschnittliches Werbe- und F&E-Budget • Schwache organisationale Fähigkeit bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung neuer Ideen
Strategische Erfolgspotentiale	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Erfolgspotential, bestehend aus einem Ressourcen/Fähigkeiten-Bündel 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Vergleich zum erfolgreichen Marktführer deutlich schwächere Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung • Im Vergleich zum direkten Wettbewerb ähnliche Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung
Marketingstrategie und Marketingmix	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierte Bearbeitung des Gesamtmarktes • Offensiv herausforderndes Wettbewerbsverhalten • Kooperationsstrategie gegenüber Absatzmittlern • Schwerpunkt: Produktqualität und emotionale Mediawerbung • Unterstützende Instrumente: überdurchschnittliches Preisniveau, Key-Account-Management mit ECR 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierte Bearbeitung des Gesamtmarktes • Defensiv anpassendes Wettbewerbsverhalten • Kooperationsstrategie gegenüber Absatzmittlern • Schwerpunkt: emotionale Werbung, preisorientierte Verkaufsförderung • Unterstützende Instrumente: Key-Account-Management • Standardinstrument: Produktqualität
Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Image • Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Image • Bekanntheit
Wettbewerbsvorteil	<ul style="list-style-type: none"> • Überlegene Beherrschung des Erfolgsfaktors Image bei gleichzeitiger Erzielung von Kostenvorteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine eindeutig überlegene Beherrschung der Erfolgsfaktoren im Inter- und Intra-Gruppenwettbewerb
Erklärungsmuster	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequente Umsetzung des Strategischen Erfolgspotentials zur Aufrechterhaltung des erreichten Wettbewerbsvorteils 	<ul style="list-style-type: none"> • Als strategisch wertvoll eingestufte Ressourcen und Fähigkeiten eröffnen zu wenig Handlungsspielräume für einen Angriff auf die Wettbewerbsposition des Marktführers oder auf die direkten Konkurrenten

Die direkte Gegenüberstellung der Marken D und E zeigt:

- Beide Unternehmen weisen in ihrer *Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung* deutliche Unterschiede auf. Hierfür sind unterschiedliche Bewertungen des strategischen Wertes der jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten verantwortlich, aus denen verschiedene Aufbau- und Umsetzungsentscheidungen resultierten. Beispielsweise wird im Fall der Marke D die *Marke* selbst als strategisch wertvolle, intangible Ressource eingestuft. Ihr Zustandekommen bzw. ihre Entwicklung wird auf einen konsequent verfolgten Aufbauprozess zurückgeführt. Im Gegensatz dazu wird die strate-

gische Bedeutung der Ressource Marke im Fall E weitaus später erkannt. Demzufolge besteht im Management lange Zeit keine klare Vorstellung über die strategische Funktion der Ressource im Rahmen der Marktbearbeitung und somit für die Differenzierung vom Wettbewerb. Die Folge ist eine oftmals intuitive, von den jeweiligen Entscheidern geprägte Markenführung. Die im Fall D als wichtig empfundene Kontinuität kann sich aufgrund von Mitarbeiterfluktuationen im Fall E nicht entfalten, so daß im Ergebnis eine unsystematische Aktivierung des Potentials Marke vorliegt.

- Die Intra-Fallanalyse der Marke D hat gezeigt, daß ein Bündel aus Ressourcen und Fähigkeiten das *Strategische Erfolgspotential* darstellen. Aus Sicht des Managements ist es dabei nicht von Belang, ob die Wettbewerber die Gründe für den Erfolg kennen. Die Kombination der Marke und des personengebundenen sowie organisationalen Know-hows in Marketing und F&E bildet ein Bündel, das die Schutzeigenschaften begrenzt verfügbar und begrenzt imitierbar aufweist. Die Substitutionsgefahr durch andere Ressourcen und Fähigkeiten wird als gering eingestuft. Insgesamt zeigt sich, daß der Erfolg der Marke D auf unternehmenseigene Strategische Erfolgspotentiale zurückgeführt werden kann.
- Auch im Bereich der *Marktbearbeitung* zeigt der direkte Vergleich der Marken D und E erhebliche Unterschiede. Die Gestaltung der Wettbewerbsregeln im Weichspülermarkt erfolgt ausschließlich durch die Marke D. Dies zeigt sich beispielsweise in der innovativen Ausgestaltung der Kooperationsstrategie mit dem LEH. Hierbei wird bewußt eine überlegene Kostenposition zu den anderen Wettbewerbern angestrebt. Ziel ist es nicht, den angestrebten Kostenvorteil in Form von Preisnachlässen an die Endverbraucher weiterzugeben, sondern den Druck auf die anderen Wettbewerber zu erhöhen. Diese Strategie kann im deutschen Weichspülermarkt nur durch die Marke D verfolgt werden. Die anderen Wettbewerber könnten nach eigenen Aussagen aufgrund ihrer Ressourcen und Fähigkeiten ein solch innovatives Verhalten gegenüber dem LEH nicht durchsetzen.

Die dargestellten Unterschiede in den Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattungen sind gravierend und Grund für das sehr unterschiedliche Verhalten im Absatzmarkt sowie für den unterschiedlichen Erfolg. Insgesamt kann festgehalten werden:

1. Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke D unterscheidet sich von der nur durchschnittlich erfolgreichen Marke E in bezug auf die umgesetzten Strategischen Erfolgspotentiale.
2. Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke D unterscheidet sich von der nur durchschnittlich erfolgreichen Marke E in bezug auf die verfolgte Marketingstrategie und den Marketingmix.
3. Die erarbeiteten Muster zur Erklärung des überdurchschnittlichen Erfolgs der Marke D und des durchschnittlichen Erfolgs der Marke E weichen voneinander ab.

4. Branche: Elektrohaushaltsgeräte

4.1 Der Elektrohaushaltsgeräte-Markt⁷⁰

Der deutsche Elektrohaushaltsgeräte-Markt ist infolge der hohen Ausstattungszahlen der Haushalte mit Elektrohaushaltsgeräten gesättigt. Die meisten Käufe sind auf Ersatzbedarf zurückzuführen, nur bei Geschirrspülern und Wäschetrocknern sind infolge der geringeren Haushaltsausstattung noch natürliche Wachstumsbereiche zu identifizieren. Infolge der stagnierenden Absätze und bei gleichzeitig sinkenden Preisen ist die Umsatzentwicklung insgesamt rückläufig.

Aufgrund intensiver Konzentrationsprozesse in der Vergangenheit wird der Markt nur noch von einer relativ kleinen Zahl von Unternehmen bestimmt (ca. 75% des Gesamtmarktes entfallen auf die ersten fünf Unternehmen). Da die meisten großen Anbieter mehrere Marken in ihrem Portfolio⁷¹ halten, konkurrieren am Markt eine größere Anzahl von Marken um die Gunst der Konsumenten.

Bei den Konsumenten haben Unsicherheit über die zukünftige volkswirtschaftliche Entwicklung und sinkende Realeinkommen dazu geführt, daß Ersatzanschaffungen nach

⁷⁰ Der Elektrohaushaltsgeräte-Markt wird i.d.R. in verschiedene Produktgruppen unterteilt. Oftmals wird unterschieden zwischen sog. Elektroklein- (Rasierer, Mikrowelle, etc.) und -großgeräten (Kühlgeräte, Waschmaschinen, etc.) oder zwischen freistehenden Geräten und Einbaugeräten. Die im folgenden vorgestellten Entwicklungstendenzen gelten für die überwiegende Anzahl der Produktgruppen. Demzufolge wird im weiteren keine produktbezogene Markt Betrachtung vorgenommen. Auf eventuelle Besonderheiten wird, wenn nötig, hingewiesen.

Möglichkeit zeitlich hinausgeschoben werden. Des Weiteren versuchen die Haushalte vielfach, ihre Budgets zu entlasten, indem sie auf niedrigpreisige Segmente des insgesamt qualitativ guten Angebots ausweichen. Andererseits ist aber auch eine positive Entwicklung der oberen Preisklassen zu beobachten, während der Absatz im Mittelfeld stark schrumpft. Insgesamt wird der Markt von den Marktteilnehmern in Abhängigkeit vom Preis in drei große Segmente aufgeteilt: das *Niedrigpreis*-, das *Mittelpreis*- und das *Hochpreissegment*.

Die *Wettbewerbsintensität* kann für den Gesamtmarkt grundsätzlich als hoch eingestuft werden. Gleichwohl sind die Marken im Mittelpreissegment aufgrund folgender Entwicklungen dem intensivsten Wettbewerb ausgesetzt:

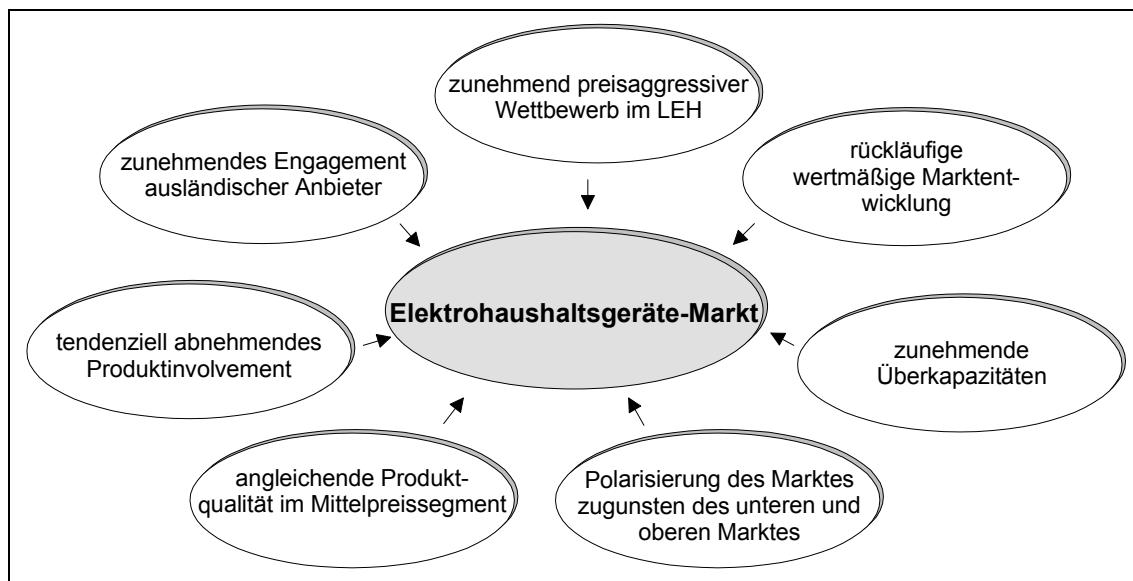
- Die *Qualität* ist in den meisten Grundnutzendimensionen der Geräte zunehmend austauschbar. Damit einhergehend hat sich das Preis/Leistungs-Verhältnis innerhalb der Marktsegmente dynamisch verändert. Oftmals entspricht die heutige Marktmitte den früheren Spitzenprodukten, gleichzeitig erreicht die Qualität des unteren Preissegments das Niveau des Mittelpreissegments.
- Das *Produktinvolvement* der Konsumenten ist im Elektrohaushaltsgeräte-Markt traditionell hoch. In der jüngsten Vergangenheit zeigt sich jedoch, daß bei den sog. freistehenden Geräten das Involvement immer stärker abnimmt. Kaufentscheidungsprozesse verlaufen weitaus schneller und die Preisorientierung bei vermuteter "guter" Grundqualität rückt zunehmend in den Vordergrund. Anders ist die Situation bei Einbaugeräten. Diese Produkte sind stärker in den Lebensbereich der Konsumenten integriert, wodurch hier ein weiterhin hohes Produktinvolvement zu verzeichnen ist.
- Die bestehenden *Überkapazitäten* im Markt konnten in der Vergangenheit durch ein starkes Engagement auf Exportmärkten kompensiert werden. Aufgrund von Währungsungleichgewichten ist das internationale Engagement jedoch unter Druck geraten. Gleichzeitig agieren zusehends ausländische Anbieter auf dem deutschen Markt, so daß die Überkapazitäten die Wettbewerbsintensität auf dem deutschen Markt verschärfen.

⁷¹ Unter dem Begriff Markenportfolio wird im folgenden der Bestand an Marken verstanden, über den ein Unternehmen verfügt.

- Der *Preiswettbewerb* nimmt kontinuierlich zu. I.d.R. wird dieser durch die Absatzmittler ausgelöst. Hierbei sind die Absatzmittler differenziert zu betrachten: Traditionell übernimmt der Fachhandel eine tragende Rolle in der Distribution von Elektrohaushaltsgeräten. In diesen Absatzkanälen herrscht zwar ebenfalls eine hohe Wettbewerbsintensität, diese wird aber nicht zuungunsten der Preispolitik der Markenanbieter ausgetragen. Demgegenüber gibt es einen intensiven Preiswettbewerb zwischen den großen Absatzmittlerorganisationen. Zur Dokumentation der eigenen Preiskompetenz gegenüber den Konsumenten werden oftmals Herstellermarken aus dem Mittelpreissegment verwendet. Somit versuchen die großen Absatzmittlerorganisationen den Preisdruck an die Hersteller weiterzugeben. Des Weiteren sehen sich die großen Absatzmittler zunehmend in der Rolle der Marktgestalter, die be- wußt durch ihre eigenen Handelsmarken auf den Markt Einfluß nehmen.

Abbildung 39 gibt einen Überblick über die Entwicklungen im deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt.

Abbildung 39: Entwicklungen im deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt



Vor dem Hintergrund der vorgestellten Entwicklungen werden für den Markterfolg folgende Faktoren als entscheidend eingestuft:

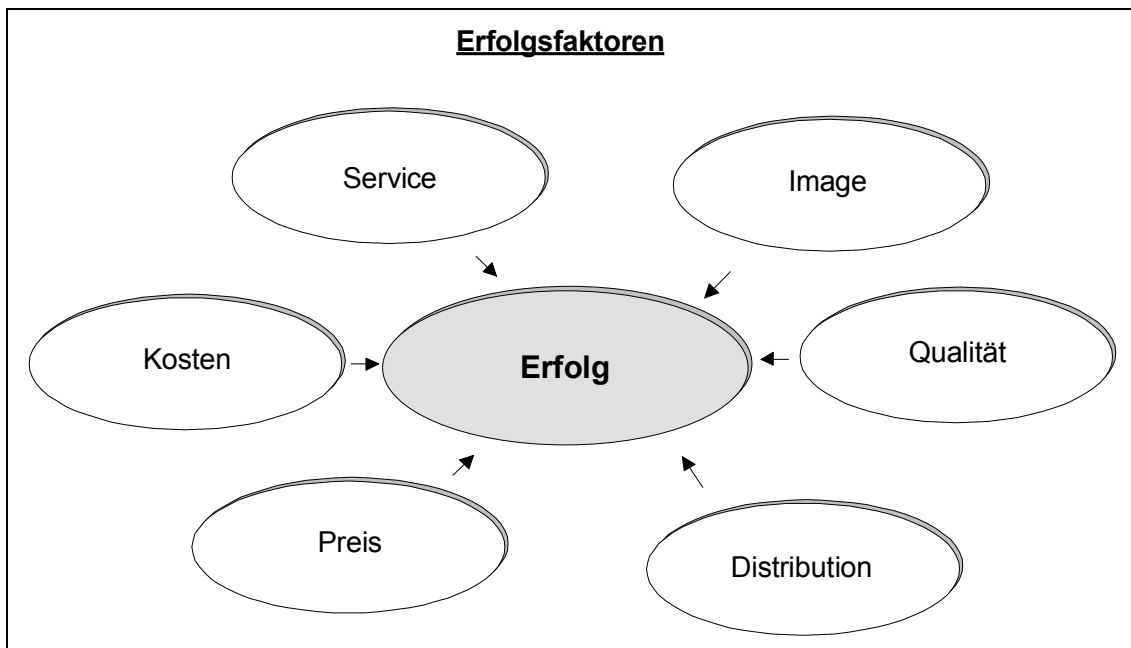
- Marktforschungsuntersuchungen zeigen, daß aus Konsumentensicht in erster Linie die Erfüllung der Grundfunktionen der Geräte im Vordergrund steht. Demzufolge sind qualitative Aspekte wie tatsächliches Leistungsergebnis (z.B. Spülergebnis), Zuverlässigkeit oder Geräuschniveau von großer Bedeutung. Ein Teil dieser

Aspekte kann mit objektiven Kriterien überprüft und somit als objektive Qualität verstanden werden. Darüber hinaus ist die subjektiv wahrnehmbare Qualität, wie Verarbeitung, Design, Bedienfreundlichkeit, erwartete Lebensdauer etc. zu berücksichtigen. Wie bereits angedeutet, kann von einem hohen Standard bei der objektiven Qualität ausgegangen werden. Im Bereich der subjektiv wahrnehmbaren Qualität bestehen jedoch noch Differenzierungsmöglichkeiten. Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen kann die wahrnehmbare Qualität demzufolge als Erfolgsfaktor im Markt bezeichnet werden.

- Eng verbunden mit der subjektiv wahrgenommenen Qualität aus Sicht der Konsumenten ist das *Image* der angebotenen Leistung. Vor allem Zuverlässigkeit und Vertrauen sind wichtige Imagedimensionen, die besonders im Zusammenhang mit den langen Produktnutzungszyklen von großer Bedeutung sind.
- Des Weiteren hat sich aufgrund der Angleichungsprozesse in der objektiven Produktqualität der Faktor *Service* im After-Sales-Bereich zu einem Erfolgsfaktor entwickelt.
- Wie bereits oben angedeutet, ist der *Preis* als weiterer entscheidender Erfolgsfaktor zu nennen.
- Aufgrund der geschilderten Probleme in den Absatzkanälen gilt ebenfalls die *Distribution* als Erfolgsfaktor.
- Schließlich werden die *Kosten* der Leistungserstellung als Erfolgsfaktor beurteilt.

Abbildung 40 gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren im Elektrohaushaltsgeräte-Markt.

Abbildung 40: Erfolgsfaktoren im Elektrohaushaltsgeräte-Markt



4.2 Fall 6: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke F im Teilmarkt

Die Firma ist ein deutsches Familienunternehmen mit ca. 3 Mrd. DM Umsatz, das fast ausschließlich auf dem Elektrohaushaltsgeräte-Markt tätig ist. Die Produkte werden zum größten Teil unter dem Markennamen F vertrieben⁷². Demzufolge betrachtet sich das Unternehmen als eine "Ein-Marken-Firma". Die Produkte des Unternehmens werden ausschließlich im qualitativ hochwertigen "oberen Markt" (Hochpreissegment) positioniert. Dieses Segment macht ca. 15 % des Gesamtmarktes aus. Innerhalb dieses Segmentes entfallen ca. 80 % der Marktanteile auf die Marke F, so daß sie eine Quasi-Monopolstellung im Hochpreissegment einnimmt.

Als in der Branche einzigartig kann die traditionelle *Eigentümerstruktur* des Unternehmens bezeichnet werden, die aus zwei Inhabern besteht, die als geschäftsführende Gesellschafter das Unternehmen leiten. In der fast hundertjährigen Geschichte des Unternehmens gab es lediglich drei Führungsgenerationen, wodurch sich die *Unternehmensphilosophie* und *-politik* in einer außergewöhnlichen Konstanz und Konsequenz entwickeln konnten. Seit Unternehmensgründung läßt sich die Unternehmensphilosophie auf den Leitspruch "immer besser" zusammenfassen. Dieser Anspruch bezieht sich

einerseits auf die Weiterentwicklung der Produkte, andererseits auf die Konkurrenz. Der Anspruch "*immer besser*" zu sein bildet aus Sicht aller Befragten den zentralen Bezugsrahmen für alle Aktivitäten des Unternehmens. Des weiteren wird die aktive Mitarbeit der Inhaber als identifikationsfördernd gesehen. Dies wird wiederum als verantwortungsfördernd und motivierend empfunden, woraus ein stärkeres unternehmerisches Handeln aller Mitarbeiter resultiert.

Ein weiterer Effekt der Eigentümerstruktur ist eine auf Vertrauen basierende *Unternehmenskultur*, die aus Sicht des Managements für das Funktionieren des Unternehmens von grundlegender Bedeutung ist. Im Gegensatz zu einer durch Anonymität gekennzeichneten Gesellschafterstruktur sind die Eigentümer nicht nur bekannt, also personifizierbar, sondern im Management auch unmittelbar am Unternehmenserfolg beteiligt. Hierdurch entsteht für die Mitarbeiter eine starke Identifikation mit dem Unternehmen.

4.2.1 Bericht

4.2.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Von allen Beteiligten wird der Unternehmensleitung eine besondere strategische Bedeutung für den Erfolg zugesprochen. Des weiteren sind die beiden eng verbundenen Funktionsbereiche *Produktion* und *F&E* zu nennen, da diese in erster Linie für die Herstellung der hochwertigen Geräte verantwortlich sind. Unter dem wachsenden Konkurrenzdruck und vor dem Hintergrund gesättigter Märkte gewinnt die erst vor wenigen Jahren als eigener Bereich institutionalisierte Funktion *Marketing* zunehmend an Bedeutung.

Insgesamt wird aus Sicht des Managements die *Konstanz* in der *Unternehmensführung*, der *-struktur* und *-strategie* als organisationale Fähigkeit betrachtet, die über fast ein Jahrhundert gewachsen ist und aufgrund ihrer einzigartigen historischen Entwicklung nicht verfügbar und nicht imitierbar ist. Eine Substitution beispielsweise durch die Gesellschafterstrukturen der Konkurrenzunternehmen wird nicht gesehen.

Als strategisch wertvolle Ressource wird die *Marke F* bewertet, die sich durch ein ausgesprochen positives Image auszeichnet. Dieses Markenimage ist das Ergebnis einer

⁷² Es gibt zwar eine zweite Marke, die aber mit ungefähr 150 Mio. DM Umsatz zu vernachlässigen ist.

über einen sehr langen Zeitraum hinweg konsequenten Markenpolitik. Das Unternehmen führt nur eine Marke im Markt, die wiederum in direkter Verbindung zum Unternehmensnamen steht. Demzufolge kann die Marke als Company-Marke⁷³ verstanden werden. Sie verkörpert aus Sicht des Managements den in der Unternehmensphilosophie festgelegten Leitspruch "immer besser" und wird als einzigartig im Markt bewertet. Aufgrund der langen Produktlebenszyklen (bis zu 15 Jahren) bedarf der Aufbau einer solchen qualitätsorientierten Marke eines entsprechenden Zeitraums. Demzufolge ist eine entsprechende strategische Konstanz vonnöten, die zwangsläufig zu strategischen Pfadabhängigkeiten führt. Diese enthalten jedoch Risiken, die aus Sicht des Managements kein aktueller und potentieller Wettbewerber auf sich nehmen wird. Die Langwierigkeit im Markenaufbau gestaltet die Marke zu einer kurzfristig nicht und langfristig nur äußerst schwer imitierbaren Ressource. Eine Substitution durch andere Marken wird als unwahrscheinlich eingestuft.

Die Bereiche *Produktion* und *F&E* sind eng miteinander verbunden. Angesichts permanenter Imitationsversuche der Wettbewerber können Qualitätsvorsprünge nur durch ständige Produkt- und Prozeßinnovationen gehalten werden. Hierbei ist es das Ziel, die technisch-objektive sowie die für den Kunden subjektiv erlebbare Qualität zu steigern. In bezug auf die technische Qualität gelten für die Marke F die höchsten Vorgaben im Markt, wie beispielsweise eine um bis zu 50% höhere Mindestlebensdauer der Geräte im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten. Dementsprechend ist die erlebbare Qualität, beispielsweise im Design, so zu gestalten, daß sich die Produkte nicht "optisch verbrauchen". Aufgrund der hohen Qualitätsanforderungen hat sich in bestimmten Detailfeldern ein *F&E-Know-how* entwickelt (beispielsweise im Falle der Relais-technik; siehe hierzu auch Fallbeispiel 2, S. 55), über das der Wettbewerb nicht verfügt und über einen langen Zeitraum aufbauen müßte. Dieser Know-how-Vorsprung ist jedoch nicht an einzelnen Personen festzumachen, sondern basiert auf organisationalem Know-how. Demzufolge werden die einzelnen Mitarbeiter im Vergleich zur Konkurrenz nicht als besser oder schlechter bewertet. Anzumerken ist jedoch, daß die Mitarbeiterfluktuation sehr niedrig ist und demzufolge ein sehr erfahrener Mitarbeiterstamm aufgebaut werden konnte.

⁷³ Bei einer Company-Marke werden sämtliche Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke angeboten (vgl. hierzu Bruhn 1994, S. 29).

Neben diesen Fähigkeiten besitzt das Unternehmen *Produktionsanlagen*, die in der Branche einzigartig sind, wie beispielsweise Anlagen zum Emaillieren von Oberflächen. Diese emaillierten Oberflächen haben den Vorteil, nicht zu zerkratzen, was für den Kunden unmittelbar nachvollziehbar und somit ein wichtiger Aspekt in puncto "optischer" Lebensdauer ist. Während andere erlebbare Qualitätsmerkmale der Geräte, wie beispielsweise die Bedienblende, relativ einfach imitiert werden können, bedarf es zur Imitation der Oberflächenemaillierung erheblicher Investitionen in Produktionsanlagen und eines zeitintensiven Know-how-Aufbaus. Daher werden diese Anlagen als für den Wettbewerb nicht verfügbar und nur begrenzt imitierbar bewertet. Zur Unterstützung der Produktqualität sind die Fähigkeiten im *After-Sales-Service* ebenfalls von Bedeutung. Durch einen qualifizierten Kundendienst und entsprechende Logistiksysteme erhält das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb jeweils Bestnoten in Zufriedenheitsrankings.

Insgesamt zeigt sich aus Sicht des Managements, daß ein enges Zusammenspiel der genannten Ressourcen und Fähigkeiten den überdurchschnittlichen Erfolg begründet. Somit ist das *Strategische Erfolgspotential* als Bündel zu bezeichnen, das sich vornehmlich aus den Komponenten

- Konstanz in der Unternehmens- und Markenführung,
- Marke sowie
- Produktions- und F&E-Know-how

zusammensetzt. In dieser Kombination ist es im Markt einzigartig und für den Wettbewerb aufgrund der Komplexität, Spezifität, Pfadabhängigkeit und des Zeitvorsprunges nicht verfügbar und nur begrenzt imitierbar. Eine Substitutionsgefahr wird aus Sicht des Managements nicht gesehen.

4.2.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Das Unternehmen verfolgt eine konsequente *Ein-Marken-Strategie*. Demgegenüber versuchen die Wettbewerber, mit Mehr-Marken-Strategien die verschiedenen Marktsegmente im Elektrohaushaltsgeräte-Markt zu bedienen. Hierbei zeigt sich jedoch, daß der Markt nicht in dem Maße segmentiert ist, wie es angesichts der Markenportfolios der Wettbewerber zu erwarten wäre. Die Folge ist, daß sich die Mehrzahl der Wettbe-

werbsmarken de facto im mittleren Marktsegment positionieren. Von diesen relativ homogenen Wettbewerbsleistungen grenzt sich die Marke F aus Kundensicht dauerhaft positiv ab, so daß die Kunden durchweg eine hohe Zufriedenheit mit der Marke konstatieren und ihre starke Bindung zur Marke mit entsprechenden Wiederkaufsraten dokumentieren.

Die grundsatzstrategische Komponente der Marketingstrategie für die Marke F stellt sich wie folgt dar:

- Durch die konsequente, *differenzierte Bearbeitung* des qualitätsorientierten *Hochpreissegments* sind dauerhafte Wettbewerbsvorteile in Form eines klaren Markenimage aufgebaut worden. Die Marke F verkörpert höchste technische und erlebbare Qualität gekoppelt mit Zuverlässigkeit, Sicherheit und Prestige.
- Die einzigartige Besetzung des Hochpreissegments und die Verteidigung dieser fast monopolistischen Position erfolgt durch eine aktive Gestaltung der *Wettbewerbsregeln*, wobei die Marke F den Standard für das Hochpreissegment bestimmt.
- Die einzigartige Positionierung wird durch eine *kooperative Zusammenarbeit* mit dem serviceorientierten Facheinzelhandel und den großen Absatzmittlerorganisationen abgesichert. Hierbei ist das Konfliktpotential zwischen dem Unternehmen und den Absatzmittlern deutlich kleiner einzustufen als bei vergleichbaren Wettbewerbern. Dies erklärt sich dadurch, daß die Absatzmittler oftmals mit der Marke F die Qualitätskompetenz und mit Wettbewerbsmarken aus dem Mittelpreissegment ihre Preiskompetenz gegenüber den Kunden demonstrieren.

Die Schwerpunktsetzungen im Marketingmix sind in der Angebots- und Vertriebspolitik. Als zentrale Instrumente werden die Produktqualität und ein weit über dem Branchendurchschnitt liegendes Preisniveau, das bewußt als Qualitätsindikator dient, eingesetzt. Diese werden unterstützt durch klassische Mediawerbung und After-Sales-Services. Dieser Bereich ist für die Kundenzufriedenheit von großer Bedeutung und beschränkt sich nicht nur auf Reparaturleistungen, sondern auf die gesamten Dienstleistungen nach Kaufabschluß, wie z.B. Anlieferung und Wartung.

Insgesamt kann der Erfolg der Marke F als weit überdurchschnittlich beurteilt werden. Mit Hilfe der Marke F beherrscht das Unternehmen den Erfolgsfaktor Qualität im

Hochpreissegment einzigartig und dauerhaft, so daß von einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil gesprochen werden kann.

4.2.2 Analyse

Trotz sich angleichender Produktqualität (technische und wahrnehmbare) sowie steigendem Wettbewerbsdruck und zunehmendem Preiswettbewerb, vor allem im Mittelpreissegment, ist es dem Unternehmen gelungen, mit der Marke F eine Alleinstellung im Markt zu erreichen, die nicht von den negativen Entwicklungen des Gesamtmarktes betroffen ist.

Besonders herauszustellen ist hierbei die Konstanz der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung der Marktbearbeitung, die wiederum auf der "unantastbaren" Unternehmensphilosophie und der klaren Unternehmensstrategie beruht. Die ausschließliche Konzentration auf den Elektrohaushaltsgeräte-Markt hat für die Marke F im Vergleich zu den Wettbewerbsmarken zwei Abgrenzungsebenen geschaffen:

1. Die nennenswerten Wettbewerbsmarken sind ebenfalls Company-Marken. Die Konkurrenzunternehmen konzentrieren sich jedoch nicht exklusiv auf den Elektrohaushaltsgeräte-Markt, sondern sind als diversifizierte Unternehmen in sehr unterschiedlichen Märkten aktiv. Hierdurch assoziieren die Konsumenten mit den jeweiligen Markennamen nicht automatisch Elektrohaushaltsgeräte, worunter insgesamt die Profilierung im Vergleich zur Marke F leidet.
2. Das von der Marke F besetzte qualitätsorientierte Hochpreissegment stellt für die Wettbewerber kein attraktives Marktsegment dar. Das liegt einerseits an der Größe des Marktsegments und der starken Position der Marke F, andererseits am fehlenden Potential der Wettbewerbsmarken, das Mittel- und Hochpreissegment glaubwürdig zu bedienen. Insofern kann sich keine der Wettbewerbsmarken so eindeutig über die Qualität profilieren.

Demgegenüber hat das Management nie versucht, aus dem Hochpreissegment heraus mit der Marke F Zielgruppen im mittleren Markt zu bedienen. Eine solche Zielgruppen-erweiterung im Rahmen der Marketingstrategie wird als "tödlich" bezeichnet, da diese nicht auf dem Strategischen Erfolgspotential basiert. In diesem Fall würde das Strategische Erfolgspotential durch die Marketingstrategie in inadäquater Form umgesetzt. Die daraus resultierende "Spreizung" der Marke F auf zwei Marktsegmente wird als

Gefahr bewertet. Die Wachstumsstrategien auf Unternehmens- und Marketingebene werden daher ausschließlich auf das qualitätsorientierte Hochpreissegment ausgerichtet.

Die Ergebnisse zeigen, daß im betrachteten Fall die Marke F eine einzigartige Stellung im Elektrohaushaltsgeräte-Markt erreicht hat, die auf unternehmensspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten basiert, die in Kombination als Strategisches Erfolgspotential einzustufen sind. Mit der konsequent über Jahrzehnte verfolgten Marketingstrategie wird das Strategische Erfolgspotential erfolgreich umgesetzt. Das Ergebnis ist ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil in bezug auf den Erfolgsfaktor Qualität.

4.3 Fall 7: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke G im Gesamtmarkt

Das Unternehmen ist ein deutscher Konzern, der mit einem zweistelligen Markenportfolio auf allen relevanten Elektrohaushaltsgeräte-Märkten der Welt agiert. Der Gesamtumsatz des Unternehmens belief sich im Untersuchungsjahr 1996 auf nahezu acht Milliarden DM. Das Unternehmen gehört zu jeweils 50% zwei Mutterkonzernen. Den deutschen Markt bedient das Unternehmen mit vier Marken, die im Verbund mehr als ein Drittel des Marktes auf sich vereinen, wodurch das Unternehmen klarer Marktführer ist. Ziel dieser *Mehr-Marken-Strategie* ist es, eine optimale Gesamtmarktausschöpfung zu erreichen. Demzufolge versucht man mit den vier Marken, ein möglichst breites Spektrum an Marktsegmenten abzudecken. Die untersuchte Marke G ist vornehmlich für den mittelpreisigen Markt konzipiert, wobei das Angebotsprogramm von preisgünstigen Einsteigergeräten bis hinzu hochpreisigen Topmodellen reicht.

Die untersuchte Marke G ist die Company-Marke eines der Mutterkonzerne und seit Mitte der 80er Jahre, gemessen an Marktanteilen, die stärkste Marke im deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt. Der betreffende Mutterkonzern ist ein diversifiziertes, weltweit agierendes Großunternehmen.

4.3.1 Bericht

4.3.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Für den dauerhaft überdurchschnittlichen Erfolg sind die Funktionsbereiche *F&E* und *Marketing* verantwortlich.

Die Marke G verkörpert vor allem zwei Werte, "Technologie und Innovation". Diesen Innovationsanspruch tatsächlich auch für den Kunden erlebbar zu machen, ist Aufgabe der *F&E*. Hierbei zeigte sich in der Vergangenheit, daß technische Innovationen relativ schnell imitiert werden können. Beispielsweise wurde eine innovative Wassersensorik im Geschirrspülerbereich innerhalb von sechs Monaten von Wettbewerbern ebenfalls angeboten. Demzufolge ist besonders die Fähigkeit, permanent durch Innovationen den Gebrauchsnutzen für den Kunden und somit die wahrnehmbare Qualität der Geräte zu steigern, von entscheidender Bedeutung. Diese Fähigkeit wird durch hervorragende kreative Entwickler verkörpert, die sich über einen langen Zeitraum ein spezifisches *Entwicklungs-Know-how* angeeignet haben. Durch eine bewußte Spezialisierung auf bestimmte Produktgruppen über einen Zeitraum von 10 - 15 Jahren wurde der Know-how-Aufbau kontinuierlich vollzogen. Hierbei waren und sind vor allem die Entwicklungsleiter die treibenden Kräfte, wobei es aus Managementsicht gelungen ist, das personengebundene Know-how auf eine genügend große Anzahl von Mitarbeitern zu verteilen. Demgegenüber wechseln beispielsweise bei den direkten Wettbewerbern die Entwicklungsleiter zwischen den einzelnen Produktgruppen (z.B. Waschmaschinen, Geschirrspüler). Die hierbei angestrebten Synergieeffekte der Wettbewerber werden aus Sicht des Managements als geringer eingestuft als die Vorteile der Spezialisierung. Das unternehmensspezifische Entwicklungs-Know-how ist systematisch über einen langen Zeitraum durch *learning-by-doing* intern entwickelt worden und steht nach Meinung des Managements dem Wettbewerb in der Form nicht zur Verfügung. Die Gefahr, durch Mitarbeiterwechsel Know-how zu verlieren bzw. dem Wettbewerb zuzuführen, wird als gering eingestuft, da das Wissen auf eine ausreichend große Anzahl von Mitarbeitern verteilt ist und ein "Gentleman Agreement" bezüglich des Abwerbens von Führungskräften zwischen den Wettbewerbern besteht.

Im *Marketing* ist die Marke G eine wichtige Ressource. Das Markenimage wird stark durch den Mutterkonzern geprägt, der als diversifizierter Technologiekonzern ein Leistungsspektrum von Kernkraftwerken bis Mobiltelefonen unter der Company-Marke G führt. Bezogen auf den Elektrohaushaltsgeräte-Markt bietet das den Vorteil einer nahezu 100%igen Bekanntheit sowie einer Imageprofilierung über Technologie und Innovation. Gleichzeitig ist jedoch festzustellen, daß der Company-Marke G durch ihre "kühle Professionalität" von den Konsumenten im Elektrohaushaltsgeräte-Markt grundsätzlich eine gewisse emotionale Distanz entgegengebracht wird. Hinzu kommt, daß die

Marke G im Vergleich zu "reinen Haushaltsgerätemarken" aufgrund ihres vielfältigen Leistungsspektrums grundsätzlich diffuser vom Konsumenten wahrgenommen wird. Insgesamt überwiegen jedoch die Vorteile, so daß die Marke als einzigartige und strategisch wertvolle Ressource beurteilt wird, die vor allem aufgrund ihres Bezuges zum Mutterkonzern nicht imitierbar, nicht verfügbar und nicht substituierbar ist.

Neben der Marke wird im Marketing des weiteren das Know-how zur Bewältigung des komplexen Angebotsprogramms als überlegene Fähigkeit im Vergleich zum Wettbewerb beurteilt. Die Marke G ist eine "full line"-Marke⁷⁴. Angesichts eines enormen Variantenreichtums auf Unternehmensebene (zweistelliges Markenportfolio) und auf Markenebene (mehrere hundert Produktvarianten) ist die *Fähigkeit*, die *Komplexität des Angebotes* zu beherrschen, von besonderer Bedeutung. Beispielsweise ist ein Verkäufer im Handel mit einer so großen Produktvielfalt im Elektrohaushaltsgeräte-Markt konfrontiert, daß i.d.R. eine Kundenberatung aufgrund des fehlenden Überblicks immer schwerer wird. Die Folge ist, daß der Verkäufer sich nur auf wenige Produkte konzentriert, da er nur für diese überzeugend argumentieren kann. Zwangsläufig steigen mit zunehmender Zahl der Produktvarianten die Komplexitätskosten der Vermarktung, da es immer schwerer wird, die Details der einzelnen Varianten zu kommunizieren. Demzufolge ist die Fähigkeit, eine optimale Programmbreite und -tiefe zu gestalten, um die Komplexitätskosten der Vermarktung so gering wie möglich zu halten, für den Erfolg von entscheidender Bedeutung. Hier sieht das Management klare Vorteile gegenüber den Wettbewerbern. Als Indiz hierfür wird der deutlich höhere Absatz pro Produktvariante im Vergleich zum Wettbewerb herangezogen. Diese Vorteile basieren einerseits auf dem *Know-how der verantwortlichen Mitarbeiter*, die im Vergleich zur Konkurrenz über einen relativ langen Zeitraum mit dieser Aufgabe betraut werden, andererseits auf personenungebundenen, *unternehmensspezifischen Planungsinstrumenten*, die intern entwickelt wurden.

Die Ergebnisse zeigen, daß im Fall der Marke G ein Strategisches Erfolgspotential als Kombination von überlegenen Fähigkeiten in der Entwicklung und der Vermarktung der Produkte gekoppelt mit der Ressource Marke vorliegt.

⁷⁴ Eine "full line"-Marke ist eine Marke, in deren Programm alle Produktgruppen (Staubsauger, Waschmaschine etc.) angeboten werden.

4.3.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Die grundsatzstrategische Komponente der Marketingstrategie für die Marke G stellt sich wie folgt dar:

- Die Marke G wird mit einer *differenzierten Marktbearbeitung* vermarktet. Hierbei erfolgt eine klare Abgrenzung zu preisorientierten Wettbewerbsangeboten im Niedrigpreissegment, indem man versucht, qualitätsorientierte Konsumenten im Mittelpreissegment breit anzusprechen. Die Marke wird klar über die bereits o.g. Dimensionen Innovation und Technologie zur Steigerung der wahrnehmbaren Qualität positioniert.
- Grundsätzlich wird durch einen innovativen und intensiven Einsatz der Marketinginstrumente versucht, den *Wettbewerb* aktiv zu gestalten.
- Die Marke wird indirekt vertrieben. Durch ein kooperatives Verhalten gegenüber den Absatzmittlern wird die *Präsenz* der Marke in den Absatzkanälen gesichert.

Die Schwerpunktsetzung im Marketingmix liegt entsprechend der verfolgten Marketingstrategie in der Angebotspolitik. Als zentrale Instrumente werden die Produktqualität und das Produktprogramm eingesetzt. Diese werden durch klassische Mediawerbung unterstützt. Hierbei stehen vor allem emotionale Werbeinhalte im Vordergrund, um die psychologische Distanz der Konsumenten zur Marke zu überwinden und eine stärkere positive Hinwendung zur Marke zu erreichen. Standardinstrument ist der Vertrieb. Klassischerweise zeichnet sich der Marketingmix durch eine starke Absatzmittlerorientierung aus, da die Geräte i.d.R. beratungsintensiv sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß sich die Marke G weit überdurchschnittlich erfolgreich entwickelt hat. Die Marktführerschaft wird seit mehr als einem Jahrzehnt erfolgreich gehalten, so daß von einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil, bezogen auf den Erfolgsfaktor Qualität, gesprochen werden kann.

4.3.2 Analyse

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks im Mittelpreissegment, sich angleichender Produktqualität, sinkendem Produktinvolvement, zunehmenden Problemen auf Absatzmittlerseite, immer kürzer werdenden Imitationsphasen und zuneh-

menden Komplexitätskosten der Vermarktung ist es dem Unternehmen gelungen, die Marke G dauerhaft erfolgreich zu vermarkten. Dieses Ergebnis ist insofern außergewöhnlich, da sich die genannten Entwicklungen grundsätzlich negativ auf die Profilierung "Qualität im Sinne von Technologie und Innovation" auswirken:

- Das hohe technische Grundnutzenniveau sowie das abnehmende Involvement der Konsumenten verlangen nach Produktneuerungen, die tatsächlich den Gebrauchsnutzen steigern. Insofern ist das Innovationsspektrum im Elektrohaushaltsgeräte-Markt begrenzt.
- Die Komplexität des Angebotes auf dem Elektrohaushaltsgeräte-Markt und der zunehmende Wettbewerb auf Seiten der Absatzmittler macht es immer schwerer, den Handel als Vermittler von Innovationen zu nutzen. Demzufolge müssen Innovationen plausibel und möglichst "beratungsarm" kommunizierbar sein.
- Die Imitationsphasen werden aufgrund der zunehmenden Reife der Produkte und der ihnen zugrundeliegenden Technologie immer kürzer. Infolgedessen kann die Innovationsführerschaft nur durch permanente Innovationen glaubwürdig aufrechterhalten werden.
- Die Innovationskosten einerseits und die Komplexitätskosten der Vermarktung durch neue Produktvarianten andererseits dürfen den Innovationserfolg nicht egalisieren. Insofern muß die Profilierung über Innovationen die kostenmäßige Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Angebotsprogramms berücksichtigen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß diese Entwicklungen durch die Umsetzung unternehmenseigener Strategischer Erfolgspotentiale im Rahmen der Marketingstrategie erfolgreich bewältigt werden.

Als Marktführer im Mittelpreissegment erfolgt die Marktbearbeitung einerseits so differenziert, daß eine klare Ansprache der Konsumenten erfolgt, die qualitätsorientierte Innovationen tatsächlich honorieren. Andererseits weist das Produktprogramm eine Breite und Tiefe auf, die gleichsam die breite "Masse" der Konsumenten im Mittelpreissegment befriedigen. Hierzu werden Innovation und Technologie vor allem durch die "Topgeräte" im Angebotsprogramm dokumentiert, während beispielsweise die Einstiegsgeräte mit einer guten Standardqualität und bekannter Technologie ausgestattet sind. Somit verkörpert das Angebotsprogramm durch seine notwendige Breite und hin-

reichende Spezialisierung die Marke G als technologie- und innovationsorientierter Marktführer. Diese strategische Gratwanderung wird vom Management erfolgreich bewältigt, da hierzu das Entwicklungs-Know-how zur Generierung von Innovationen und das Marketing-Know-how zur Einbindung der Innovationen in das Angebotsprogramm gleichermaßen genutzt werden, wodurch im Ergebnis die Komplexitätskosten der Vermarktung beherrscht werden.

Des Weiteren wird durch die Identität des Markennamens G und des Namens des innovationsorientierten Mutterkonzerns ein Imagetransfer⁷⁵ von der Company-Marke zu den Produkten im Elektrohaushaltsgeräte-Markt erzielt, der die Positionierung über die Dimensionen "Technologie und Innovation" unterstützt.

Insgesamt zeigt sich, daß diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens, die als Bündel die Eigenschaften eines Strategischen Erfolgspotentials aufweisen, durch die Marketingstrategie aktiviert werden und ihre Umsetzung im Marketingmix finden.

4.4 Fall 8: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke H

Die Firma ist ein deutsches Familienunternehmen, das seit Mitte der 30er Jahre im Elektrohaushaltsgeräte-Markt unter dem Firmennamen H aktiv ist. Heute ist das Unternehmen ein diversifizierter, international tätiger Konzern mit einem Umsatz von ca. 2,5 Mrd. DM, von dem ca. 50% im Inland erwirtschaftet werden.

Die *Unternehmenskultur* des seit mehr als 100 Jahren bestehenden Unternehmens ist durch Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen und Fairneß geprägt. Insgesamt zeigt sich, daß das Unternehmen aufgrund seiner langen Tradition einerseits konservativ, andererseits permanent innovationswillig und –fähig ist, was sich auch in den Unternehmensgrundsätzen und strategischen Entscheidungen des Managements widerspiegelt.

Unter der Marke H werden nur Leistungen für die Bodenpflege (Hand-, Bodenstaubsauger, Teppichreiniger) angeboten. Erweiterungen des Angebotsprogramms um weitere Produktgruppen, wie beispielsweise Waschmaschinen, wurden bewußt vermieden. Die Marke H ist im Produktbereich Bodenpflege mengenmäßig und wertmäßig dauerhaft Marktführer in Deutschland.

⁷⁵ Beim Imagetransfer wird versucht, die vorhandenen markenspezifischen Vorstellungsbilder beim Konsumenten auf andere Produkte zu übertragen (vgl. Hätyy 1994, S. 566 f.).

4.4.1 Bericht

4.4.1.1 Ressourcen und Fähigkeiten

Aus Sicht des Managements sind die Funktionsbereiche F&E und Vertrieb sowie die Marke H für den dauerhaften Erfolg von entscheidender Bedeutung.

Im *Vertrieb* ist es dem Unternehmen gelungen, ein für den deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt einzigartiges Vertriebssystem aufzubauen. Die Marke H wird im Gegensatz zu allen relevanten Wettbewerbern ausschließlich über ein unternehmenseigenes Außendienstnetz mit ca. 5000 ADM im "Haustürverkauf" direkt vertrieben. Dieses *Vertriebssystem* besteht seit ca. 60 Jahren und entstand in den 30er Jahren als Reaktion auf mangelnde Akzeptanz der Produkte im Handel. Das Vertriebssystem ist so aufgebaut, daß zwei Drittel aller Haushalte etwa zweimal jährlich aufgesucht werden. Durch ein Rotationsprinzip wird ein Haushalt nicht zweimal vom selben ADM aufgesucht. Zwar wird der persönlichen Atmosphäre im Verkaufsgespräch für den Erfolg eine große Bedeutung beigemessen, dennoch werden keine langfristigen persönlichen Beziehungen zwischen dem ADM und dem Kunden angestrebt. Ziel ist es vielmehr, eine Bindung der Kunden zur Marke H aufzubauen.

Erfahrungsgemäß stehen dem ADM eine bis anderthalb Stunden zur Produktpräsentation beim Kunden vor Ort zur Verfügung. In dieser Zeit kann der Kunde das Gerät ausgiebig im eigenen Haushalt testen, mit dem bereits i.d.R. vorhandenen Gerät vergleichen und sich intensiv beraten lassen. Dies wird als entscheidender Vorteil des Vertriebssystems im Vergleich zum indirekten Vertrieb über den Handel bewertet. Während Bodenpflegegeräte im Handel nur über wenige Leistungsparameter (Wattzahl, Preis, Farbe/Design) verkauft werden können, besteht im Rahmen der Vorführung am "point of problem" die Möglichkeit, vielfältige Leistungsparameter zu demonstrieren. Hierdurch kann die überlegene Qualität der Produkte im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten glaubhaft dargestellt werden.

Die Rekrutierung der ADM erfolgt unsystematisch. I.d.R. werben erfahrene ADM neue Mitarbeiter. Durch ein umfangreiches Ausbildungsprogramm wird die Grundqualifikation (Produkt- und Verkaufskennnisse) der Mitarbeiter sichergestellt. Eine "Neulingsfluktuation" bei den ADM in Höhe von 50 - 60% wird als "natürliche Selektion" verstanden. Insgesamt wird die Qualifikation der ADM als hoch angesehen. Trotz des um-

fangreichen Schulungsprogramms wird ein Großteil des Know-hows der ADM als implizites Erfahrungswissen im Laufe der Zeit aufgebaut. Mit Hilfe intensiver Betreuung durch die Führungskräfte wird dieses Erfahrungswissen an die "neuen" ADM weitergegeben. Aufgrund strategischer Pfadabhängigkeiten wird das Vertriebssystem als nicht verfügbar und nicht imitierbar beurteilt. Einerseits verlangt der Aufbau eines solchen Vertriebssystems irreversible Investitionen, andererseits sollte der Direktvertrieb exklusiv betrieben werden. D.h. Wettbewerber mit einem indirekten Vertrieb müßten beim Aufbau eines Direktvertriebs mit Konflikten mit ihren Absatzmittlern rechnen. Eine Substitutionsmöglichkeit wird nicht gesehen.

Die *Marke H* besteht seit über 60 Jahren und wurde konsequent auf den Werten *Langlebigkeit* und *wahrnehmbare Leistungsfähigkeit* aufgebaut, so daß sie bei den Kunden ein positives Qualitätsimage genießt, das für die Kundenakzeptanz im Direktvertrieb von großer Bedeutung ist. Insofern wird die Marke H selbst als wertvolle Ressource bewertet.

Aufgrund der konsequenten Ausrichtung auf den Produktbereich Bodenpflege und den genannten Qualitätsansprüchen wurde ein sehr schmales, aber tiefes Produktprogramm entwickelt. Hierzu wurden in der *F&E* Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut, die bei den Wettbewerbern für diesen Produktbereich nicht vorliegen. Dies erklärt sich aus Managementsicht damit, daß Staubsauger bei den Wettbewerbern nur einen kleinen Teil des jeweiligen Produktprogramms ausmachen und nicht die Hauptumsatzträger darstellen. I.d.R. komplettieren diese Geräte die Angebotsprogramme der "full line"-Marken der Wettbewerber. Des weiteren werden im Handel nur Innovationen in bezug auf die wenigen, am "point of sale" wahrnehmbaren Leistungsparameter akzeptiert. Insofern entstehen durch den indirekten Vertriebsweg für die Wettbewerber Restriktionen, die deren Innovationsspielraum bei dieser Produktgruppe erheblich einschränken.

Demgegenüber konzentriert sich das Unternehmen vornehmlich auf den Produktbereich Bodenpflegegeräte mit dem Ergebnis, daß ein langfristig aufgebautes Entwicklungs-Know-how vorliegt, das sich in innovativen Produktlösungen widerspiegelt. So wurden beispielsweise intern Filtersysteme entwickelt, die als einzige im Markt mit einem unabhängigen Gütesiegel "Allergiker geeignet" ausgestattet sind. Ein weiteres Beispiel ist der intern entwickelte Antriebsmotor, der trotz niedriger Wattleistungen (250 Watt im Gegensatz zu Wettbewerbsgeräten mit 800 - 1000 Watt) und damit verbundenem nied-

rigerem Energieverbrauch höhere Leistungsergebnisse als vergleichbare Wettbewerbslösungen liefert. Versuche, diesen Motor an Wettbewerber zu verkaufen, scheiterten, da diese auf hohe Wattleistungen zur Symbolisierung von Leistungsfähigkeit im Handel angewiesen sind.

Dieses unternehmenseigene Know-how zur Entwicklung innovativer Problemlösungen für den Kunden wird als einzigartig angesehen und steht dem Wettbewerb nicht zur Verfügung oder kann von ihm nicht ohne weiteres durch eine interne Entwicklung imitiert werden. Es wird davon ausgegangen, daß der Wettbewerb ca. 2-3 Jahre benötigen würde, um diesen Vorsprung aufzuholen. Die hierzu notwendigen Investitionen werden aber als so hoch eingeschätzt, daß die damit verbundenen strategischen Pfadabhängigkeiten für den Wettbewerb ein zu hohes Risiko darstellen und diese somit als Imitationsbarriere wirken. Die Möglichkeit, mit Hilfe von anderen Ressourcen und Fähigkeiten ähnliche Produktlösungen zu erzeugen, wird nicht gesehen.

Die Ergebnisse zeigen, daß das Bündel Vertriebssystem, positives Qualitätsimage der Marke H und F&E-Know-how aufgrund seiner Komplexität, der historischen Entwicklung und den damit verbundenen strategischen Pfadabhängigkeiten als Strategisches Erfolgspotential zu bewerten ist.

4.4.1.2 Marketingstrategie und Erfolg

Die grundsatzstrategische Komponente der Marketingstrategie stellt sich wie folgt dar:

- Das Unternehmen versucht, dem Kunden im Bereich Bodenpflege keinen Staubsauger zu verkaufen, sondern eine Problemlösung für Sauberkeit und Hygiene im Haushalt anzubieten. Hierzu positioniert man sich als qualitativ hochwertigste Marke, die dem Kunden durch Langlebigkeit und nachvollziehbare Leistungsfähigkeit entsprechende Leistungsvorteile bietet. Durch eine *undifferenzierte Marktbearbeitung* wird jeder Haushalt angesprochen.
- Mit Hilfe innovativer Produktentwicklungen gestaltet das Unternehmen den *Wettbewerb* aktiv.
- Das direkte Vertriebssystem sichert die *Präsenz* im Absatzkanal.

Entsprechend der Marketingstrategie sind die Schwerpunkte im Marketingmix in der Angebots- sowie Vertriebspolitik. Die zentralen Instrumente sind eine weit überdurch-

schnittliche Produktqualität und der Direktvertrieb, der sämtliche Kommunikations-, Beratungs- und Verkaufsfunktionen übernimmt. Die zentralen Instrumente werden durch ein weit überdurchschnittliches Preisniveau (im Durchschnitt mehr als 3 mal so hoch als das der Wettbewerber) sowie durch einen flächendeckenden Kundendienst unterstützt. Dieser repariert beim Kunden vor Ort, wodurch die Idee des Direktvertriebs auch im After-Sales-Service konsequent umgesetzt wird.

Die Marke H ist im Teilsegment Bodenpflege dauerhaft erfolgreich und besetzt hier in einzigartiger Weise den Erfolgsfaktor Qualität, so daß von einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil gesprochen werden kann.

4.4.2 Analyse

Die Ausführungen zum Elektrohaushaltsgeräte-Markt verdeutlichen den steigenden Wettbewerbsdruck, dem die Branche ausgesetzt ist. Zwei der hierfür genannten Faktoren sind das sinkende Involvement der Konsumenten und der zunehmend preisaggressive Wettbewerb zwischen den großen Absatzmittlerorganisationen. Während sich diese beiden Einflußfaktoren auf die Konkurrenten grundsätzlich negativ auswirken, ist es dem Unternehmen gelungen, sich diesen Entwicklungen zu entziehen.

Zu erklären ist dies durch die konsequente Ausrichtung der gesamten Marktbearbeitung auf den Direktvertrieb. Das niedrige Involvement und die abnehmende Beratungsfähigkeit des Handels bieten den Wettbewerbern nur wenige Möglichkeiten zur Differenzierung. Demgegenüber hat die Marke H den Vorteil, daß im Rahmen der Vorführung beim Kunden Produkteigenschaften demonstriert werden können, die der Kunde nur im Gebrauch, aber nicht im Laden wahrnehmen kann. Zwangsläufig eröffnen sich somit Innovationsspielräume, die durch die Umsetzung des überlegenen F&E-Know-hows auch tatsächlich genutzt werden. Das Vertriebssystem ermöglicht somit Differenzierungsansätze, die dem Wettbewerb grundsätzlich fehlen. Darüber hinaus bietet es dem Kunden eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Produkt.

Durch das Strategische Erfolgspotential entstehen für die Marke H Handlungsspielräume, die mit Hilfe der Marketingstrategie konsequent ausgenutzt werden, während gleichzeitig die Schutzigenschaften die Handlungsspielräume der Wettbewerber beschränken. Infolgedessen kann der Erfolgsfaktor Qualität in Form von Sauberkeit und

Hygiene einzigartig beherrscht und ein Marktpreis realisiert werden, der mit Wettbewerbsangeboten nicht zu vergleichen ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß es dem Unternehmen aufgrund des Strategischen Erfolgspotentials gelungen ist, sich den Wettbewerbskräften innerhalb der Branche zu entziehen. Das bearbeitete Marktsegment ist für die Wettbewerber nicht attraktiv genug, um die Position der Marke H ernsthaft anzugreifen.

4.5 Inter-Fallanalyse – Elektrohaushaltsgeräte

Die Inter-Fallanalyse im Elektrohaushaltsgeräte-Markt weist insofern Unterschiede zu den bisherigen branchenbezogenen Inter-Fallanalysen auf, da alle drei untersuchten Marken überdurchschnittlich erfolgreich sind. Demzufolge ist ein Vergleich zwischen erfolgreichen und erfolglosen Angebotsleistungen nicht möglich.

Dennoch kann die Inter-Fallanalyse interessante Ergebnisse zur angestrebten Theoriebildung leisten. Eine Deckungsgleichheit zwischen den Fällen in bezug auf die Strategischen Erfolgspotentiale und/oder die Marketingstrategien vor dem Hintergrund der gleichen Rahmenbedingungen würde dem theoretischen Vorverständnis widersprechen. Andererseits würde eine Stärkung der Vortheorie erfolgen, falls der Erfolg der drei betrachteten Marken auf unterschiedlichen Strategischen Erfolgspotentialen beruht, die durch unterschiedliche Marketingstrategien umgesetzt werden. Als erster Schritt werden die Ergebnisse der Einzelfallbetrachtungen tabellarisch gegenübergestellt (Tabelle 15).

Tabelle 15: Inter-Fallanalyse: Elektrohaushaltsgeräte

	Fall 1: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke F	Fall 2: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke G	Fall 3: Die überdurchschnittlich erfolgreiche Marke H
Ressourcen und Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Langfristig positiv entwickelte Marke und deren Image Konstanz in der Markenführung Organisationales F&E-Know-how Produktions-Know-how und Produktionsanlagen Qualifizierter Kundendienst 	<ul style="list-style-type: none"> Organisationales und personengebundenes F&E-Know-how Langfristig positiv entwickelte Marke Organisationales Marketing-Know-how Unternehmensspezifische Planungsinstrumente 	<ul style="list-style-type: none"> Langjähriges Direktvertriebssystem Organisationales und personengebundenes Know-how im Direktvertrieb Langfristig positiv entwickelte Marke Auf die Produktgruppe spezialisiertes organisationales und personengebundenes Entwicklungs-Know-how
Strategische Erfolgspotentiale	<ul style="list-style-type: none"> Strategisches Erfolgspotential bestehend aus der Konstanz in der Unternehmens- und Markenführung, der Marke sowie dem Produktions- und Entwicklungs-Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisches Erfolgspotential bestehend aus F&E- und Marketing-Know-how, der Marke sowie unternehmensspezifischen Planungsinstrumenten 	<ul style="list-style-type: none"> Strategisches Erfolgspotential bestehend aus dem Vertriebssystem, der Marke und dem Entwicklungs-Know-how
Marketingstrategie und Marketingmix	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierte Marktbearbeitung mit Teilmarkt- abdeckung Offensiv, herausforderndes Wettbewerbsverhalten Kooperationsstrategie gegenüber Absatzmittlern Schwerpunkt: Produktqualität, weit überdurchschnittliches Preisniveau Unterstützende Instrumente: After-Sales-Service, klassische Mediawerbung 	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierte Marktbearbeitung des Gesamtmarktes Offensiv, herausforderndes Wettbewerbsverhalten Kooperationsstrategie gegenüber Absatzmittlern Schwerpunkt: Produktqualität, Produktprogramm Unterstützende Instrumente: klassische Mediawerbung Standardinstrumente: Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> Undifferenzierte Marktbearbeitung des Teilmarkts Bodenpflegegeräte Offensiv, herausforderndes Wettbewerbsverhalten Umgehung indirekter Absatzwege durch eigenen Direktvertrieb Schwerpunkt: Produktqualität, Direktvertrieb Unterstützende Instrumente: After-Sales-Service, weit überdurchschnittliches Preisniveau
Erfolgsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> Qualität
Wettbewerbsvorteil	<ul style="list-style-type: none"> Überlegene Beherrschung des Erfolgsfaktors Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> Überlegene Beherrschung des Erfolgsfaktors Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> Überlegene Beherrschung des Erfolgsfaktors Qualität
Erklärungsmuster	<ul style="list-style-type: none"> Konsequente Umsetzung des Strategischen Erfolgspotentials zur Aufrechterhaltung des erreichten Wettbewerbsvorteils 	<ul style="list-style-type: none"> Konsequente Umsetzung des Strategischen Erfolgspotentials zur Aufrechterhaltung des erreichten Wettbewerbsvorteils 	<ul style="list-style-type: none"> Konsequente Umsetzung des Strategischen Erfolgspotentials zur Aufrechterhaltung des erreichten Wettbewerbsvorteils

Die direkte Gegenüberstellung der drei Marken zeigt:

- Die als *Strategische Erfolgspotentiale* identifizierten Ressourcen-/Fähigkeiten-Bündel setzen sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Beispielsweise wird das Entwicklungs-Know-how bei allen drei Marken als strategisch wertvolle Fähigkeit beurteilt, wobei das Entwicklungs-Know-how der Marke H auf den Produktbereich Staubsauger begrenzt ist, während sich das F&E-Know-how bei den Marken F und G auf alle Produktgruppen bezieht. Des Weiteren ist im Fall der Marke F im Marketing vor allem die Konstanz in der Markenführung als organisationale Fähigkeit von besonderer Bedeutung, während beispielsweise bei der Marke G die Beherrschung der Komplexität der Vermarktungskosten als entscheidende organisationale Fähigkeit verstanden wird. Für den Erfolg der Marke H wird demgegenüber im Marketing der Direktvertrieb als entscheidend beurteilt. Demzufolge ist festzuhalten, daß zur Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile unterschiedliche Strategische Erfolgspotentiale umgesetzt werden.
- Auch in der Art der *Marktbearbeitung* unterscheiden sich die drei untersuchten Marken. Diese Differenzen lassen sich vor dem Hintergrund der jeweiligen Strategischen Erfolgspotentiale erklären. Im Fall der Marke H führte die Entscheidung, sich ausschließlich auf den Direktvertrieb zu konzentrieren, zu strategischen Pfadabhängigkeiten. Das Direktvertriebssystem als entscheidender Bestandteil der Marke H eignet sich in erster Linie für Staubsauger, da hier die Leistungsfähigkeit des Produktes relativ einfach präsentiert werden kann. Beispielsweise können Waschmaschinen ebenfalls im Direktvertrieb (Versand oder Fabrikverkauf) verkauft, jedoch kann deren überlegene Produktqualität für den Kunden nicht glaubwürdig vorgeführt werden. Demzufolge verliert in diesem Fall das Direktvertriebssystem an strategischem Wert. Insofern kann das Strategische Erfolgspotential im Fall der Marke H nur im Staubsaugermarkt erfolgreich umgesetzt werden, woraus eine Marketingstrategie mit Teilmarktabdeckung und undifferenzierter Marktbearbeitung bei Umgehung des Handels resultiert. Im Fall der Marke F konzentriert sich die Marktbearbeitung ebenfalls auf ein Segment. In diesem Fall erfolgt die Segmentierung nicht produktorientiert (Staubsauger), sondern kundenorientiert. Die Marke F beherrscht den Erfolgsfaktor Qualität nur im Hochpreissegment des Elektrohaushaltsgeräte-Marktes. Eine Spezialisierung auf

eine einzelne Produktgruppe wurde im Vergleich zu der Marke H als nicht notwendig bewertet. Diese Restriktion in bezug auf das Angebotsprogramm besteht für die Marke F nicht, da deren Strategisches Erfolgspotential das Fertigungs- und Entwicklungs-Know-how sowie die Marke F selber beinhaltet. Der strategische Wert dieses Strategischen Erfolgspotentials ist nicht produktgruppenspezifisch, sondern bezieht sich auf das gesamte Hochpreissegment. Folglich wird das Strategische Erfolgspotential zur differenzierten Bearbeitung des Hochpreissegments eingesetzt, wobei der Absatzweg zum Konsumenten durch ein kooperatives Verhalten gegenüber dem Handel gesichert wird.

- Die Marke G ist Marktführer im Gesamtmarkt und beherrscht hier den Erfolgsfaktor Qualität in einzigartiger Weise. Das umgesetzte Strategische Erfolgspotential ermöglicht es, ein in puncto Qualität differenziertes, aber dennoch eine große Zielgruppe ansprechendes Produktprogramm zu entwickeln und zu vermarkten. Dennoch kann das Management auch hier nicht davon ausgehen, daß das Strategische Erfolgspotential beispielsweise im Hochpreissegment den gleichen strategischen Wert hat, um das Strategische Erfolgspotential der Marke F zu substituieren. Eine intensive Bearbeitung des Hochpreissegments würde die Marketingfähigkeiten und die Ressource Marke überfordern. Die Folge wäre eine unglaubliche Spreizung der Marke und ein Kostenschub bei der Vermarktung des Angebotsprogramms. Insofern unterscheidet sich die verfolgte Marketingstrategie für die Marke G von den Strategien der Marken F und H.

Insgesamt kann festgehalten werden:

1. Bei allen drei untersuchten Marken basiert der Erfolg aus Sicht des Managements auf unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentialen.
2. Alle drei Marken unterscheiden sich bezüglich der Strategischen Erfolgspotentiale und der verfolgten Marketingstrategie.
3. Die jeweils umgesetzten Strategischen Erfolgspotentiale haben ihren strategischen Wert nur bezogen auf das jeweils bearbeitete Marktsegment.
4. Alle drei betrachteten Marken sind aufgrund dauerhafter Wettbewerbsvorteile, bezogen auf den Erfolgsfaktor Qualität, im jeweils bearbeiteten Marktsegment überdurchschnittlich erfolgreich.

5. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Mit dem Ziel, durch eine systematische Betrachtung der Realität neue Einsichten in bezug auf die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale zu gewinnen, wurden acht empirische Fälle unterschiedlich erfolgreicher strategischer Geschäftsfelder untersucht. Die Analyse der Fälle erfolgte vor dem Hintergrund des in den Kapiteln zwei und drei entwickelten theoretischen Vorverständnisses. Grundlegendes Anliegen war es, die theoretischen Modellkomponenten zu identifizieren und deren Zusammenhänge zu beschreiben. Durch einen Abgleich der theoretisch erarbeiteten Erklärungsmuster mit den empirisch ermittelten Zusammenhängen sollten die theoretischen Annahmen unterstützt, weiterentwickelt und/oder verworfen werden.

Im Rahmen der Einzelfallbetrachtungen, der *Intra-Fallanalyse*, waren die im theoretischen Vorverständnis erarbeiteten Modellkomponenten sowie deren Zusammenhänge zu identifizieren, zu beschreiben und zu erklären. Aufgrund der Nutzung von Mehrfallstudien konnten für die *Inter-Fallanalyse* Gruppen von Fällen gebildet werden. Die *Gruppierung* erfolgte *branchenbezogen*. Mit Hilfe der theoretisch abgeleiteten Erklärungsmuster aus den Einzelfällen wurden Gruppenunterschiede sowie -gemeinsamkeiten untersucht.

Für die *Intra-Fallanalysen* sind folgende Ergebnisse festzuhalten:

1. Es konnten die *Ressourcen* und *Fähigkeiten identifiziert* werden, deren Vorhandensein bzw. Fehlen für den jeweiligen Wettbewerbsvorteil oder –nachteil und den daraus resultierenden Erfolg oder Mißerfolg maßgeblich entscheidend sind.
2. Mit Hilfe der in Abschnitt III.2 diskutierten Überlegungen zur *Identifikation* Strategischer Erfolgspotentiale konnte geklärt werden, ob es sich bei den betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten um *Strategische Erfolgspotentiale* handelt.
3. Es konnten die *Wirkungsbeziehungen* zwischen der jeweils verfolgten Marketingstrategie und den identifizierten Strategischen Erfolgspotentialen bzw. Ressourcen und Fähigkeiten *beschrieben* werden.

4. Mit Hilfe des theoretischen Vorverständnisses konnten die *Zusammenhänge* zwischen den Modellkomponenten *erläutert* und somit *Erklärungsmuster* für den jeweiligen Erfolg oder Mißerfolg *abgeleitet* werden.

Auf der zweiten Analyseebene wurden die Ergebnisse der Intra-Fallanalysen miteinander verglichen. Ziel war es hierbei, Klarheit darüber zu gewinnen,

- unter welchen Bedingungen das Phänomen *überdurchschnittlicher Erfolg aufgrund dauerhafter Wettbewerbsvorteile* wahrscheinlich eintritt und
- unter welchen Bedingungen das Phänomen nicht anzutreffen ist.

Hierfür wurden die untersuchten Fälle der jeweiligen Branche gegenübergestellt. Durch diese Vorgehensweise war es möglich, vor dem Hintergrund derselben unternehmensexternen Einflußfaktoren Vergleiche zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen strategischen Geschäftsfeldern anzustellen⁷⁶. Ziel war es, Antworten auf die Fragen zu finden, ob

1. sich erfolgreiche versus weniger erfolgreiche strategische Geschäftsfelder in bezug auf ihre Strategischen Erfolgspotentiale innerhalb einer Branche unterscheiden;
2. das gleiche Erklärungsmuster den Erfolg und den Mißerfolg der strategischen Geschäftsfelder innerhalb einer Branche erklärt oder ob alternative Erklärungsmuster existieren.

ad 1) Die Gegenüberstellung der Intra-Fallanalysen je Branche veranschaulichte, daß in allen drei ausgewählten Branchen klare Unterschiede zwischen erfolgreichen versus weniger erfolgreichen strategischen Geschäftsfeldern in bezug auf ihre Strategischen Erfolgspotentiale bzw. Ressourcen und Fähigkeiten vorliegen. Insofern korrespondiert dieses Ergebnis mit dem theoretischen Vorverständnis.

⁷⁶ Anzumerken ist hierbei, daß die Intra-Fallanalysen zeigten, daß nicht immer die externen Einflußfaktoren als gleich anzusehen waren. Zwar agierten die gegenübergestellten strategischen Geschäftsfelder in derselben Branche, bearbeiteten aber nicht immer die gleichen Märkte. Dieser Umstand wurde vor allem bei den Fällen aus der Bierbranche deutlich, so daß hier punktuell Einschränkungen vorgenommen werden mußten.

ad 2) In Bezug auf die zweite Frage zeigten die Ergebnisse, daß

a) das *theoretische Erklärungsmuster* bezüglich der Zusammenhänge zwischen

- Ressourcen und Fähigkeiten *mit* den Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale,
- Marketingstrategie,
- dauerhaftem Wettbewerbsvorteil und
- überdurchschnittlichem Erfolg

zu den *empirisch identifizierten Beziehungsmustern* der überdurchschnittlich erfolgreichen *Marken A, D, F, G, und H* eine hohe Deckungsgleichheit aufweist;

b) das *theoretische Erklärungsmuster* bezüglich der Zusammenhänge zwischen

- Ressourcen und Fähigkeiten *ohne* die Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale,
- Marketingstrategie,
- *fehlendem* Wettbewerbsvorteil und
- durchschnittlichem Erfolg bzw. Mißerfolg

zu dem *empirisch identifizierten Beziehungsmuster* im Fall der durchschnittlichen bzw. unterdurchschnittlichen *Marken B, C und E* eine hohe Deckungsgleichheit aufweist.

Demnach kann entsprechend des in Abschnitt I.2.2.3.4 erläuterten Verfahrens zur Datenanalyse zusammenfassend festgehalten werden, daß

1. über mehrere Fälle mit der gleichen abhängigen Variablen "*überdurchschnittlich erfolgreich*" das gleiche theoretische Erklärungsmuster gestützt bzw. bestätigt wurde, wodurch eine "*literal replication*" vorliegt, die das theoretische Vorverständnis zum Ressourcenorientierten Ansatz und einem ressourcenorientierten Management stützt.
2. Dieses theoretische Erklärungsmuster in einer Gruppe von Fällen mit einer anderen abhängigen Variablen "*durchschnittlich bzw. unterdurchschnittlich erfolgreich*" abgelehnt wurde und somit konkurrierende Erklärungsmuster vorliegen, wodurch eine "*theoretical replication*" vorliegt, welche die Robustheit des theoretischen Vorverständnisses zum Ressourcenorientierten Ansatz und einem ressourcenorientierten Management stärkt.

Insofern untermauern die empirischen Ergebnisse die theoretischen Erkenntnisse, daß

1. Die Strategischen Erfolgspotentiale in einer spezifischen Marktsituation die Basis dauerhafter Wettbewerbsvorteile darstellen.
2. Die Umsetzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale durch die Marketingstrategie erfolgt.
3. Die Bemühungen des Wettbewerbs zum Vorteilsausgleich durch die Schutzeigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale beschränkt werden und so die Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen gewährleistet werden kann.

Aufbauend auf dem in den Kapiteln zwei und drei entwickelten theoretischen Vorverständnis und den empirischen Ergebnissen kann nun im folgenden fünften Kapitel die theoretische Erklärung und die praktische Gestaltung der Umsetzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale im Rahmen der strategischen Marketingplanung erarbeitet werden.