

V. Ressourcenorientierte strategische Planung

Ziel der Arbeit ist es, die relevanten Zusammenhänge und Probleme bei der *Umsetzung* der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten in dauerhafte Wettbewerbsvorteile darzustellen und zu erklären, um darauf aufbauend ein Planungsmodell zur Strukturierung und Lösung des Umsetzungsproblems zu entwickeln.

Zur Erreichung dieses Zieles wurden bisher

1. die *theoretischen Grundlagen* zur Ableitung eines Planungsmodells erarbeitet (vgl. Abschnitt II "*Der Ressourcenorientierte Ansatz im strategischen Management*"),
2. die *grundsätzlichen Entscheidungskomponenten* eines ressourcenorientierten Managements diskutiert (vgl. Abschnitt III "*Grundlagen des ressourcenorientierten Managements*"),
3. der *strategische Kontext* erfaßt und in seiner Wirkung beschrieben (vgl. Abschnitt III.1.3 "*Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale*") und
4. die relevanten Beziehungen und Mechanismen zwischen den identifizierten Größen bei der Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale anhand konkreter *Praxisfälle* analysiert (vgl. Abschnitt IV "*Fallstudien zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale in typischen Konsumgüterbranchen*").

Entsprechend dem in Abschnitt I.2 beschriebenen Forschungsprozess wird im folgenden das bisherige theoretische Vorverständnis mit Hilfe der empirischen Erkenntnisse weiterentwickelt und in ein Planungsmodell zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale überführt.

Hierzu werden

- eingangs die *Strategischen Erfolgspotentiale als Planungsobjekte* in die strategische Planung eingeordnet und
- anschließend die *Kernaufgaben* des ressourcenorientierten Managements in die *strategische Planung integriert*.

- Nach diesen konzeptionellen Vorarbeiten wird ein Überblick über die *Entscheidungstatbestände* und deren Zusammenhänge im Rahmen der *Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Marketingplanung* gegeben.
- Darauf aufbauend wird unter der Annahme eines synoptischen Planungsablaufs⁷⁷ eine *ressourcenorientierte strategische Unternehmensplanung* als strategisches Rahmenkonzept erarbeitet.
- Abschließend wird im Rahmen der *ressourcenorientierten strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung* das *Planungsmodell zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale* in dauerhafte Wettbewerbsvorteile erarbeitet.

1. Grundlagen

1.1 Unternehmen als System von Strategischen Erfolgspotentialen und strategischen Geschäftsfeldern

Grundsätzlich sollen im Rahmen der *strategischen Unternehmensplanung* auf zwei Fragen Antworten gegeben werden (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 149; Bourgeois 1980, S. 27):

1. In welchem(n) Geschäftsfeld(ern) will man tätig sein/werden?
2. Wie ist der Wettbewerb in diesem(n) Geschäftsfeld(ern) zu bestreiten?

Korrespondierend zu den beiden strategischen Grundfragen können im Unternehmen zwei grundsätzliche strategische *Planungsebenen* identifiziert werden (vgl. Hinterhuber 1990b, S. 54 ff.; Hitt/Ireland 1984, S. 324):

- die strategische Unternehmensplanung und
- die strategische Geschäftsfeldplanung.

Übertragen auf das übergeordnete Unternehmensziel *Wettbewerbsfähigkeit* (im Sinne von Potential, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen) und die Aufgabe, *Wettbewerbsvorteile* zu erreichen (im Sinne von erfolgreicher Aktivierung der Poten-

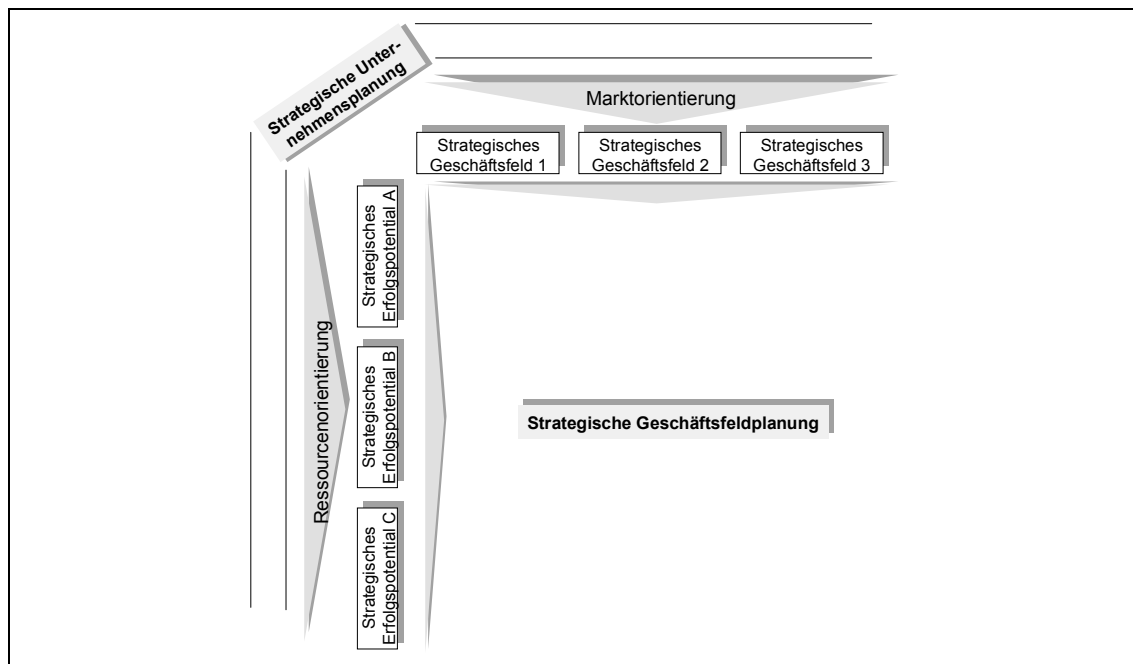
⁷⁷ Zur Definition eines synoptischen Planungsablaufs siehe Abschnitt V.1.3.

tiale) können die beiden strategischen Planungsebenen anhand ihrer grundsätzlichen *Intention* wie folgt unterschieden werden (vgl. Hax/Majluf 1991, S. 104; Hahn 1990a, S. 58; Abschnitt II.1):

- Die *strategische Unternehmensplanung* enthält Entscheidungen zur Sicherstellung der langfristigen *Wettbewerbsfähigkeit* des Unternehmens.
- Die *strategische Geschäftsfeldplanung* umfaßt Entscheidungen zur Erlangung und Aufrechterhaltung von *Wettbewerbsvorteilen* auf Konkurrenzmärkten.

Aus ressourcenorientierter Perspektive ist ein Unternehmen als ein System von strategischen Geschäftsfeldern und Strategischen Erfolgspotentialen zu verstehen (vgl. Hinterhuber 1996, S. 11 ff.). Hierbei konzentrieren sich strategische Geschäftsfelder auf die Erzielung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen auf Absatzmärkten und sind somit marktorientiert. Die Strategischen Erfolgspotentiale sind die Basis für die konkreten Wettbewerbsvorteile. Sie bilden demnach den zweiten zentralen Bezugspunkt der strategischen Planung und gewährleisten somit die notwendige Ressourcenorientierung. Demzufolge ist der Erfolg eines Unternehmens eine Funktion der Effizienz, mit der die Strategischen Erfolgspotentiale im Einklang mit Markt- und Umweltgegebenheiten aufgebaut, gepflegt und in den strategischen Geschäftsfeldern in dauerhafte Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden (vgl. Hinterhuber 1996, S. 13 ff.; Abbildung 41).

Abbildung 41: Unternehmen als System von Strategischen Erfolgspotentialen und Strategischen Geschäftsfeldern



Quelle: In Anlehnung an Hinterhuber 1996, S. 15

Insofern ist die *strategische Unternehmensplanung grundsätzlich marktorientiert*, wobei ein Fit zwischen den Strategischen Erfolgspotentialen des Unternehmens und den sich ändernden Markt- und Umweltgegebenheiten angestrebt wird (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 87). Aus diesem Grundverständnis sind die beiden obengenannten Fragen der strategischen Planung um eine *ressourcenorientierte Perspektive* wie folgt zu erweitern.

1. Welche *Strategischen Erfolgspotentiale* sollen aufgebaut, erhalten und/oder umgesetzt werden?
2. In welchem(n) Geschäftsfeld(ern) will man tätig sein?
3. Wie sollen die *Strategischen Erfolgspotentiale* in den Geschäftsfeldern umgesetzt werden, um den Wettbewerb zu bestreiten?

Zur Beantwortung der drei Fragen ist es notwendig, die einzelnen Kernaufgaben des ressourcenorientierten Managements in die strategische Planung zu integrieren. Hierzu wird im folgenden geklärt, auf welcher strategischen Planungsebene die einzelnen Kernaufgaben zu bewältigen sind.

1.2 Ressourcenorientiertes Management im Rahmen der strategischen Planung

In Abschnitt III.1 wurden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den drei Kernaufgaben eines ressourcenorientierten Managements heraus gearbeitet. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse werden im folgenden die Kernaufgaben den strategischen Planungsebenen zugeordnet. Hierzu wird ein mehrstufiges Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt werden Beurteilungskriterien abgeleitet, die eine Zuordnung zu den beiden Planungsebenen erlauben. Anschließend werden die drei Kernaufgaben entlang der Kriterien beurteilt. Aufbauend auf diesem Ergebnis werden abschließend die drei Kernaufgaben den strategischen Planungsebenen zugeordnet.

Folgende drei *Beurteilungskriterien* können herangezogen werden:

1. der *Zeithorizont* der Kernaufgabe,
2. der notwendige *Miteinsatz* zur Bewältigung der Kernaufgabe und
3. die *Umsetzungsinstrumente* zur Durchführung der Kernaufgabe.

ad 1) *Zeithorizont* - Ziele können verstanden werden als konkrete Vorstellungen über die gewünschten Ergebnisse einer Aufgabe, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zu erreichen sind. Demnach besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Zeithorizont eines Ziels und der dazugehörigen Aufgabe. Fritz et al. zeigen, daß die Sicherung des Unternehmensbestandes und die damit eng verbundene Wettbewerbsfähigkeit die zentralen Ziele auf Unternehmensebene sind (Fritz et al. 1988, S. 575). Diese Ziele sind auf keinen konkret begrenzten Zeithorizont beschränkt, sondern werden langfristig und zeitlich offen geplant. Demgegenüber sind Ziele auf Geschäftsfeldebene weitaus operationaler definiert, wie beispielsweise die Steigerung des Marktanteils einer Leistung um einen bestimmten Betrag innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums. Hierbei wird der Zeithorizont klar definiert, um den handlungsleitenden Charakter und die Kontrollfunktion von Zielen zu gewährleisten (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 75 ff.). Daher kann davon ausgegangen werden, daß der Zeithorizont von Aufgaben, die auf Unternehmensebene anzusiedeln sind, langfristiger ist als auf Geschäftsfeldebene. Aufgrund dieser Überlegungen kann die Annahme abgeleitet werden: *Je langfristiger*

der Zeithorizont zur Erreichung eines Ziels bzw. zur Bewältigung einer Aufgabe ist, desto höher ist die Planungsebene.

- ad 2) *Mitteleinsatz* - Zur Bewältigung von Aufgaben sind Mittel einzusetzen. Der Mittelbedarf kann in Abhängigkeit von der Aufgabe differieren, wobei davon auszugehen ist, daß mit zunehmenden Mittelbedarf das Risiko für das Unternehmen steigt. Entscheidungen, die den Unternehmensbestand gefährden können, sollten infolgedessen auf Unternehmensebene angesiedelt werden (vgl. Varadarajan/Clark 1994, S. 100 ff.). Demzufolge wird folgender Zusammenhang zugrundegelegt: *Je mehr Mittel eingesetzt werden müssen, um eine Aufgabe zu bewältigen, desto höher ist die Planungsebene.*
- ad 3) *Umsetzungsinstrumente* - Aufgaben unterscheiden sich in bezug auf die möglichen Instrumente zu deren Erfüllung. Bei der Formulierung bzw. Zuweisung von Aufgaben bzw. Zielen sollte deren Handlungsnähe berücksichtigt werden. D.h. die Aufgaben sind dann auf der richtigen Planungsebene angesiedelt bzw. dem richtigen Entscheidungsträger zugeordnet, wenn alle zur Erfüllung der Aufgabe notwendigen Instrumente auf dieser Planungsebene auch zur Verfügung stehen (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 75 ff.). Daher wird angenommen: *Je mehr Instrumente zur Erfüllung der Aufgabe auf einer Planungsebene angesiedelt sind, desto eher ist die Aufgabe auf der betreffenden Planungsebene anzusiedeln.*

Die Bewertung der drei Kernaufgaben in bezug auf die drei Dimensionen stellt sich wie folgt dar:

- *Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale*

Strategische Entscheidungen betreffend des Aufbaus von Strategischen Erfolgspotentialen haben einen *langfristigen Charakter*, wobei oftmals visionäre Vorstellungen der Unternehmensleitung über die zukünftige Konfiguration des Unternehmens den Handlungsrahmen bilden (vgl. Strasmann/Schüller 1996, S. 11). Des weiteren ist der Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale mit langfristigen *flows* verbunden. Hierbei handelt es sich um kontinuierliche *Mittelbindungen*, die bei strategischen Pfadabhängigkeiten entsprechendes Risikopotential mit sich bringen. Bezüglich der *Umsetzungsinstrumente* ist festzuhalten, daß die in Abschnitt III.1.1 identifizierten Gestaltungsmöglichkeiten des Managements beim Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale (*Aufbau- und Ablauforganisation, angewandte Managementmethoden* und

strategische Vorgaben) i.d.R. auf Unternehmensebene anzusiedeln sind. Daraus folgt:

Der Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale ist Gegenstand der strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene.

- *Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale*

Beim Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale ist ähnlich wie beim Aufbau die aktuelle und potentielle Konfiguration des Unternehmens Gegenstand der Entscheidung. Demzufolge kann von einem langfristigen *Zeithorizont* ausgegangen werden. In bezug auf den *Mitteleinsatz* sind wie beim Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen kontinuierliche *flows* sicherzustellen. Hierbei können ebenfalls strategische Pfadabhängigkeiten und die damit verbundenen Risiken eintreten. Andererseits können aber auch Strategische Erfolgspotentiale ohne Mittelzufluß, wie z.B. ein patentrechtlich geschütztes Know-how, erhalten werden. I.d.R. ist jedoch davon auszugehen, daß das Strategische Erfolgspotential entsprechende Erhaltungsmaßnahmen benötigt, so daß der Mitteleinsatz zur Bewältigung dieser Aufgabe als tendenziell hoch einzustufen ist. Wie bereits in Abschnitt III.1.2 festgehalten, bestehen beim Aufbau und Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale die gleichen *Gestaltungsmechanismen*, die i.d.R. auf Unternehmensebene anzusiedeln sind. Daraus folgt:

Der Erhalt der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale ist Gegenstand der strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene.

- *Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale*


Die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale bezieht sich auf eine konkrete Marktsituation, wobei in einer klar umrissenen Zeitperiode Wettbewerbsvorteile aufgebaut bzw. erhalten werden sollen. Demzufolge ist der *Zeithorizont* im Vergleich zum Aufbau Strategischer Erfolgspotentiale enger zu fassen. Das mit dem *Mitteleinsatz* verbundene Risiko bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale kann nicht einheitlich bewertet werden. Beispielsweise kann im Gegensatz zu tangiblen Ressourcen wie Maschinen die Nutzung von Fähigkeiten nicht zu deren Verlust, sondern Anreicherung führen. Bereits in Abschnitt III.1.3 ist der unmittelbare Zusammenhang zwischen der strategischen Marketingplanung und der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale diskutiert worden. Da die strategische Marketingplanung auf Geschäftsfeldebene anzusiedeln ist (vgl. Meffert 1994a, S. 24 ff.), liegen die

Gestaltungsoptionen zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale auf ebendieser Planungsebene. Daraus folgt:

Die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale ist Gegenstand der strategischen Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene.

Tabelle 16 gibt einen Überblick über die Bewertung der Kernaufgaben entlang der vorgestellten Kriterien und deren Ergebnis. Anzumerken ist jedoch, daß in Abhängigkeit von der konkreten Situation Abweichungen zwischen Planungs- und Entscheidungsebenen stattfinden können. Beispielsweise können die Unternehmensexistenz gefährdende Situationen dazu führen, daß Entscheidungen von der Geschäftsfeld- auf die Unternehmensebene verlagert werden (vgl. Varadarajan/Clark 1994, S. 98 f.). Insofern ist die hier vorgestellte Zuordnung grundsätzlicher Natur und kann situationsabhängig variieren⁷⁸.

Tabelle 16: Kernaufgaben des ressourcenorientierten Managements und strategische Planungsebenen

	Aufbau	Erhalt	Umsetzung
Zeithorizont	Langfristig	Langfristig	Mittel- bis langfristig
Miteinsatz	I.d.R. hoch	Tendenziell hoch	Unterschiedlich
Instrumente	I.d.R. Unternehmensebene	I.d.R. Unternehmensebene	I.d.R. Geschäftsfeldebene
			
Planungsebene	Unternehmen	Unternehmen	Geschäftsfeld

Mit der Zuordnung der Kernaufgaben zu den strategischen Planungsebenen ist die konzeptionelle Vorarbeit für die Entwicklung der folgenden ressourcenorientierten strategischen Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Marketingplanung abgeschlossen.

⁷⁸ Die *Identifikation* der Strategischen Erfolgspotentiale ist in direkter Verbindung mit der jeweilig zu bewältigenden Kernaufgabe zu sehen (vgl. Abschnitt III.2.1). Demnach stellt sich die Frage, ob die Identifikation auf der jeweiligen Planungsebene der Kernaufgabe angesiedelt werden sollte. Strategische Geschäftsfelder sind Planungseinheiten, die vor allem stark diversifizierte Unternehmen helfen sollen, die Planungskomplexität zu beherrschen. Hierbei besteht jedoch das Risiko, bei einer zu starken Fokussierung auf die Geschäftsfelder, die Perspektive für Geschäftsfelder übergreifende Synergie- und Innovationspotentiale zu verlieren (vgl. Hamel/Prahalad 1994, S. 122 ff.). Einzelne Produkt/Markt-Kombinationen können als Analyseeinheiten demnach nicht bzw. nur begrenzt die gesamtunternehmerischen Möglichkeiten auf aktuellen und neuen Märkten abbilden. Zur Vermeidung dieser Risiken und zur optimalen Nutzung der unternehmenseigenen Potentiale erscheint es sinnvoll, die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale grundsätzlich *unternehmensweit* vorzunehmen.

1.3 Gegenstand der ressourcenorientierten strategischen Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Marketingplanung

Idealtypisch wird im folgenden von einem *synoptischen Planungsablauf* ausgegangen, bei dem die Planer in einer zielorientierten, ganzheitlichen und sachlogischen Reihenfolge vorgehen (vgl. Hammer 1988, S. 108 ff.). Auf den jeweiligen Planungsebenen werden Entscheidungen mit steigendem Konkretisierungsgrad getroffen, wobei die hierarchisch übergeordnete Planungsebene für die jeweils folgenden Ebenen richtungweisenden Charakter hat. So wird auf der höchsten Planungsebene in relativ abstrakter Form die Unternehmensmission definiert, die dann in den untergeordneten Ebenen immer weiter spezifiziert wird und schließlich in konkreten Maßnahmen endet (vgl. Campbell et al. 1992, S 35 ff.).

Grundsätzlich können die *Entscheidungstatbestände* einer ressourcenorientierten strategischen Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Marketingplanung im *Überblick* wie folgt dargestellt werden:

- Auf der *Unternehmensebene* ist anhand der Fragen "Was ist unser Unternehmen?" und "Was sollte es sein?" die *Unternehmensmission* zu bestimmen (vgl. Campbell et al. 1992, S. 35). Durch die Beantwortung der Fragen wird die Basis für die Formulierung der *Unternehmensziele* geschaffen (vgl. Cravens 1991, S. 37). Im Anschluß an die Formulierung der Unternehmensmission sind die grundsätzlichen Entscheidungen über den Aufbau und Erhalt der Strategischen Erfolgspotentiale zu treffen, wodurch die *Geschäftsbasis* des Unternehmens bestimmt wird. Aufbauend auf diesen Entscheidungen werden nachfolgend die *Geschäftstätigkeit des Unternehmens* definiert und die jeweiligen *strategischen Geschäftsfelder* abgegrenzt (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 23). Die strategische Planung auf Unternehmensebene endet mit der Bestimmung der *strategischen Stoßrichtung für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder* und der *Allokation der Ressourcen* über die strategischen Geschäftsfelder (vgl. Meffert 1994a, S. 32).
- Aufbauend auf den Ergebnissen der strategischen Unternehmensplanung wird auf der *Geschäftsfeldebene* der vom Geschäftsfeld zu bearbeitende *relevante Markt* bestimmt (vgl. Kreilkamp 1987, S. 97). Anschließend werden die *Geschäftsfeldziele und -strategie* definiert (vgl. Meffert 1994a, S. 25). In diesem Zusammenhang ist es nicht sinnvoll, die einzelnen betrieblichen Funktionen, wie Beschaffung oder Pro-

duktion, als Bezugsobjekte zur Ableitung von Geschäftsfeldstrategien heranzuziehen (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 151)⁷⁹. Das ressourcenorientierte Wettbewerbsvorteils-Modell verdeutlicht, daß absatzmarktgerichtete Aktivitäten notwendig sind, um einen Wettbewerbsvorteil zu realisieren (vgl. Cravens 1998, S. 199; Abschnitt II.3). Hierbei gibt insbesondere die *strategische Marketingplanung* die grundsätzlichen Handlungsrichtlinien für die absatzmarktgerichteten Aktivitäten des strategischen Geschäftsfelds vor, wodurch die Erlangung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen zum originären Marketingthema werden (vgl. Jenner 1996, S. 41; vgl. Wehrli/Jüttner 1994, S. 225; vgl. hierzu auch Abschnitt III.1.3). Insofern übernimmt die *Marketingstrategie* die Funktion einer *strategischen Leitplanung*, die die absatzmarktgerichteten Aktivitäten des strategischen Geschäftsfeldes über die betrieblichen Funktionsbereiche hinweg steuert und somit das *Kernstück der strategischen Geschäftsfeldplanung* darstellt (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 25 f.; Kuss/Tomczak 1998, S. 9; Meffert 1994a, S. 27). Zur Realisierung der Geschäftsfeldstrategie sind anschließend die notwendigen Mittel mit Hilfe von Budgetierungsentscheidungen festzulegen. Abschließend werden die strategischen Vorgaben in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Hierzu werden instrumentelle Leitpläne festgelegt. Diese sind die Entscheidungsgrundlage für die konkrete Ausgestaltung des *Marketingmix*, der das Spiegelbild der *umzusetzenden Strategischen Erfolgspotentiale bzw. Ressourcen und Fähigkeiten* darstellt (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 11).

Die strategische Planung basiert auf bestimmten Annahmen über zukünftige Umweltsituationen. Insofern benötigt jede Planungsentscheidung Informationsgrundlagen über aktuelle und zukünftige Entwicklungen des strategischen Kontextes (vgl. Schwinn 1998, S. 29 f.). Gleichmaßen gilt es, die jeweiligen Planungsentscheidungen kritisch zu reflektieren, wodurch eine den Planungsprozeß begleitende strategische Kontrolle notwendig ist (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 154). Demzufolge ist konsequenterweise jede Planungsebene um eine *Analyse und- Kontrollphase* zu ergänzen (vgl. Meffert 1994a, S. 25)⁸⁰.

⁷⁹ Die einzelnen Funktionsbereiche haben demnach keine strategische Autonomie, sondern erfüllen eine Aufgabe im Rahmen der Geschäftsfeldstrategie. Hierzu gilt es, in den Funktionsbereichen Programme zur Strategierealisation zu entwickeln. Demzufolge sollte hier nicht von Funktionalstrategien, sondern von strategischen Programmen gesprochen werden (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, S. 151).

⁸⁰ Im folgenden wird die Analyse zur Identifikation umzusetzender Strategischer Erfolgspotentiale detailliert betrachtet. In bezug auf die Kontrollphase wird auf die Ausführungen JENNERs zum Controlling Strategischer Erfolgspotentiale verwiesen (vgl. Jenner 1998b, S. 60 ff.).

Der Planungsprozeß stellt in der Realität keine strikte Abfolge von Phasen dar, sondern ist ein iterativer Prozeß. Demzufolge sind Analyse und Kontrolle nicht die tatsächlichen Start- und Endpunkte strategischer Planung, sondern verlaufen i.d.R. parallel zum Planungsprozeß. Die Bestimmung einzelner Planungsphasen dient vor allem dazu, die erforderlichen Schritte des Planungsprozesses in einer sinnvollen Abfolge darzustellen und die Verknüpfungen zwischen den Entscheidungstatbeständen zu beachten. Beispielsweise beschränken die Entscheidungen auf Unternehmensebene über die Entwicklung eines Geschäftsfeldes und die damit zusammenhängende Ressourcenallokation die Alternativen der Geschäftsfeldziele und -strategien. Daher sind die *Interdependenzen* zwischen strategischer Unternehmens- und Geschäftsfeld- und Marketingplanung bei der Entwicklung eines Planungssystems zu berücksichtigen (vgl. Meffert 1994a, S. 27).

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Planungsentscheidungen im Detail betrachtet. Angesichts der *Fokussierung* der Arbeit liegt hierbei der Schwerpunkt auf den strategischen Entscheidungen zur *Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale* auf Geschäftsfeldebene.

2. Ressourcenorientierte strategische Unternehmensplanung - Aufbau und Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale

2.1 Bestimmung der Unternehmensmission und -ziele

Die Bestimmung der Unternehmensmission beinhaltet Entscheidungen über den Unternehmenszweck bzw. den Grund der Unternehmensexistenz sowie der grundsätzlichen Zielsetzungen des Unternehmens (Wheelen/Hunger 1987, S. 11. ff.).

Die Zwecksetzung und Zielbestimmung sollen die strategische Grundrichtung des Unternehmens vorzeichnen und somit den sinnvermittelnden Rahmen für sämtliche Aktivitäten des Unternehmens bilden (vgl. Campbell et al. 1992, S. 37 ff.).

Um diese strategische Funktion zu erfüllen, kann in Anlehnung an CAMPBELL et al. eine Unternehmensmission als mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden, das Aussagen über folgende Aspekte enthalten sollte:

- Den *Zweck* - Warum existiert das Unternehmen?
- Die *Strategie* - Was ist die strategische Grundhaltung des Unternehmens?
- Die *Verhaltensnormen* - Was sind die grundsätzlichen Praktiken und Verhaltensmuster des Unternehmens?
- Die *Wertvorstellungen* - Woran glaubt das Unternehmen?

Hierbei sind die einzelnen Dimensionen eng miteinander verbunden und verstärken bzw. unterstützen sich gegenseitig (vgl. Campbell et al. 1992, S. 38 ff.).

Die Bestimmung des *Unternehmenszwecks* kann anhand unterschiedlicher Bezugspunkte erfolgen; so kann unterschieden werden zwischen produktbezogener ("Wir stellen Computer her") oder marktbezogener Unternehmenszweckbestimmung ("Wir helfen unseren Kunden bei der Lösung von Informations- und Kommunikationsaufgaben") (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 99 f.). Darüber hinaus kann die Existenzbegründung bezogen auf Anteilseigner ("Das Unternehmen dient zum Nutzen der Anteilseigner") oder Mitarbeiter ("Wir helfen unseren Mitarbeitern ihre Wünsche zu verwirklichen") erfolgen (vgl. Campbell et al. 1992, S. 44). Hierbei schließen sich verschiedene Bezugspunkte nicht gegenseitig aus. Beispielsweise zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, daß bei den erfolgreichen Marken A und F jeweils die Unternehmensinhaber starke Identifikationspunkte für die Mitarbeiter bilden, wodurch der Unternehmenszweck gleichermaßen über Inhaber und Mitarbeiter definiert werden kann (Fallbeispiel 10).

Fallbeispiel 10: Definition des Unternehmenszwecks

Die erfolgreiche Premiumbiermarke A ist seit der siebten Generation in Familienbesitz. Bezogen auf die Frage zum Verhältnis der Mitarbeiter zur Inhaberfamilie antwortete der Leiter des Vertriebsinnendienstes exemplarisch: "Bei uns gibt es ein Sprichwort: Geht es der Inhaberfamilie gut, geht es den Mitarbeitern und damit der ganzen Stadt gut." Beim erfolgreichen Marktführer im Hochpreissegment im Elektrohaushaltsgeräte-Markt (Marke F) antwortete der Marketingleiter: "Man weiß, für wen man arbeitet. Dieses Vertrauen ist ganz anders als in Kapitalgesellschaften, wo man für eine anonyme Gesellschafterschar arbeitet. In unserem Unternehmen sind es Personen, die Sie jeden Tag sehen. Von daher ist das Thema Vertrauen erringen und auch Vertrauen bekommen in unserem Unternehmen von besonderer Bedeutung."

Um den angestrebten Zweck im Wettbewerb mit anderen Unternehmen zu erreichen, muß Klarheit über den grundsätzlichen Weg herrschen, wie das geschehen soll. Insofern sind mit der Bestimmung des Unternehmenszwecks Aussagen zur *strategischen Grundhaltung* des Unternehmens verbunden. Diese strategischen Aussagen zeichnen die Branchen, in denen das Unternehmen tätig sein will, die angestrebten Wettbewerbspositionen und die hierzu notwendigen unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale vor (vgl. Campbell 1992, S. 47). Hierdurch wird der Rahmen für die langfristig relevanten Aktivitätsbereiche des Unternehmens abgesteckt, womit die Unternehmensmission in bezug auf die folgenden strategischen Planungsebenen eine richtungsweisende Funktion erhält (vgl. Hinterhuber 1990a, S. 69 ff.; hierzu auch Fallbeispiel 8, S. 120).

Zweck und strategische Grundhaltungen sind bedeutungslos, wenn sie nicht in konkrete *Handlungen* umgesetzt werden. Hierzu dienen die für sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens in Unternehmensgrundsätzen dokumentierten Verhaltensrichtlinien im Innen- und Außenverhältnis (vgl. Meffert 1994a, S. 80). Diese wiederum basieren auf den geteilten *Wertvorstellungen* und Überzeugungen des Unternehmens. Insofern wird Zweck und Verhalten des Unternehmens nicht nur über eine wirtschaftliche Logik (Strategische Grundhaltung), sondern gleichermaßen über eine emotionale moralische und ethische Basis (Wertvorstellungen) begründet (vgl. Campbell et al. 1992, S. 50 ff.). Die in Fallbeispiel 11 dargestellten Unternehmensgrundsätze einer erfolgreichen Premiumbierbrauerei (Marke A) enthalten die genannten Dimensionen und verdeutlichen exemplarisch, daß die Definition der Unternehmensmission eine hochgradig unternehmensspezifische Aufgabe ist. Demzufolge konnten nur grundsätzliche Aspekte diskutiert,

jedoch keine konkreten inhaltlichen Vorgaben bzw. Handlungsempfehlungen gegeben werden.

Fallbeispiel 11: Unternehmensgrundsätze - Fall Marke A

Unser Ziel ist es, eine der führenden Brauereien in Deutschland und Europa zu sein. Wir streben den weiteren Ausbau als eigenständiges und finanziell unabhängiges Unternehmen an.

Die Existenz des Unternehmens wird durch wirtschaftlichen Erfolg gesichert. Wir wissen, daß wirtschaftlicher Erfolg nur durch eine konsequente Orientierung aller Unternehmensbereiche an den Bedürfnissen des Marktes möglich ist. Erfolg ist aber mehr als Wachstum, Marktanteil und Gewinn.

Faire Maßstäbe, eine verlässliche und auf Kontinuität gründende Unternehmenspolitik bestimmen den Umgang mit unseren Kunden und Geschäftspartnern. Dadurch garantieren wir gemeinsamen Erfolg auch in der Zukunft.

Über unsere unternehmerischen Zielsetzungen hinaus, die eingebunden sind in die ethischen Wertvorstellungen unserer Kultur und Gesellschaftsordnung,

- treten wir aktiv für das Gemeinwohl ein durch soziales Engagement, Kultur-, Sport- und Jugendförderung;
- beweisen wir unsere ökologische Unternehmenskultur durch umweltbewußtes und verantwortliches Handeln gegenüber der Natur;
- fühlen wir uns mitverantwortlich für die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft und setzen uns für die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur ein;
- nehmen wir gestaltend teil an der öffentlichen Meinungsbildung durch verantwortungsvolle Mitsprache und eine wirklichkeitsgetreue Selbstdarstellung.

In allen Unternehmensbereichen streben wir nach höchster Qualität. Diese uneingeschränkte und umfassende Qualitätsphilosophie ist Ausdruck unserer Überzeugung und unseres Traditionsbewußtseins. Gleichzeitig setzen wir auf Entwicklung, Beweglichkeit und Fortschritt.

Die dynamische Anpassung an sich ständig verändernde Herausforderungen des gesellschaftlichen Lebens kennzeichnet unser unternehmerisches Handeln. Die Ansprüche des Marktes und die Wünsche des Verbrauchers sind uns Maßgabe.

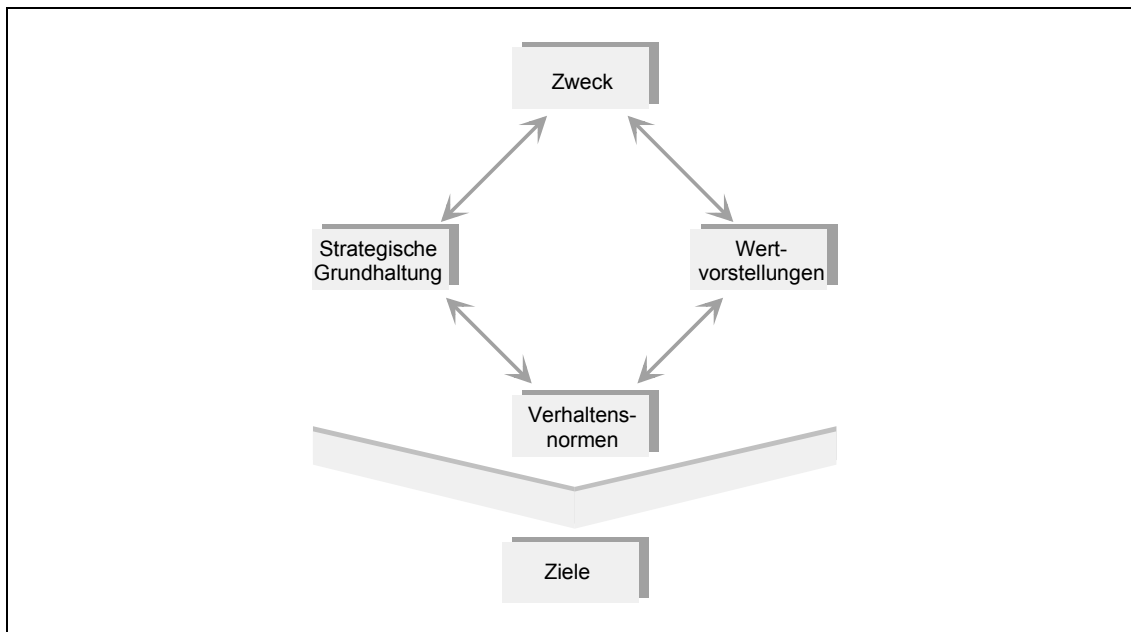
Wir setzen auf Mitarbeiter, die leistungsbereit, begeisterungsfähig, engagiert, kompetent und teamfähig sind, um sich mit dem Unternehmen verbunden zu fühlen. Wir streben einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander an. Die persönliche Entwicklung und berufliche Weiterbildung unserer Mitarbeiter fördern wir durch vielfältige Qualifizierungsmaßnahmen.

Um die richtungsweisende Funktion der Unternehmensmission zu erfüllen, bedarf es quantifizierbarer und operationaler *Ziele*. Diese spezifizieren die bisherigen Aussagen zur Unternehmensmission und werden somit zu konkreten Orientierungs- und Richtgrößen für das unternehmerische Handeln (vgl. Meffert 1994a, S. 88). Hierzu werden aus der Unternehmensmission konkrete Handlungsziele abgeleitet, die Aussagen über angestrebte Zustände des Unternehmens enthalten. Die Basisinhalte der Ziele auf Unternehmensebene werden gemeinhin kategorisiert in finanzielle und soziale Ziele, Markt-

stellungs-, Rentabilitäts-, Umweltschutzziele sowie Markt- und Prestigeziele (vgl. Meffert 1994a, S. 88 ff.). Angesichts der Bedeutung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erscheint es aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes notwendig, die genannte Aufzählung möglicher Basisinhalte von Unternehmenszielen um *Erfolgspotentialziele* zu erweitern⁸¹. Mit klaren Vorstellungen über die zukünftige Unternehmenskonfiguration werden die Richtgrößen für den Aufbau und Erhalt der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale definiert, wodurch deren Existenz nicht zufällig, sondern Resultat eines zielgerichteten, langfristigen Aufbauprozesses ist.

In Abbildung 42 ist das vorgestellte Verständnis zur Bestimmung der Unternehmensmission im Überblick zusammengefaßt.

Abbildung 42: Bestimmung der Unternehmensmission und -ziele



Quelle: In Anlehnung an Campbell et al. 1992, S. 43

Die Unternehmensmission und die abgeleiteten Unternehmensziele bilden den Leitfaden für die strategische Unternehmensplanung und dienen somit als Entscheidungs- und Kontrollkriterium für die weiteren Planungsschritte.

⁸¹ Beispielsweise können der konsequente Know-how-Aufbau der drei Unternehmen im Elektrohaushaltsgeräte-Markt als Erfolgspotentialziele verstanden werden.

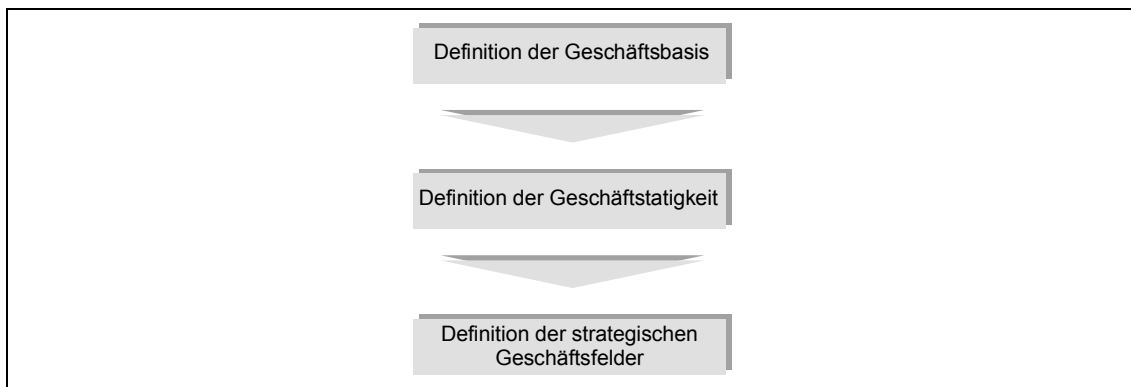
2.2 Bestimmung der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens

Die Bestimmung der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens beinhaltet Entscheidungen über die Festlegung der beiden grundsätzlichen strategischen Planungsobjekte Strategische Erfolgspotentiale und strategische Geschäftsfelder.

Im Anschluß an die Formulierung der Unternehmensmission und -ziele sind die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens zu definieren. Hierzu werden die in der Unternehmensmission und in den Unternehmenszielen beschriebenen Vorgaben für die strategische Planung weiter konkretisiert. Ziel ist es, die strategischen Planungsobjekte *Strategisches Erfolgspotential* und *Strategisches Geschäftsfeld* und deren jeweilige Entwicklung zu bestimmen, wodurch dieser Planungsschritt eine herausragende Bedeutung für den weiteren Planungsprozeß hat (vgl. Meffert 1994a, S. 41; Hinterhuber 1996, S. 122).

Wie bereits in Abbildung 41 (S. 235) deutlich wurde, erfolgt die strategische Unternehmensplanung anhand einer *ressourcen-* (Strategische Erfolgspotentiale) und einer *marktorientierten* (Strategisches Geschäftsfeld) *Dimension*. Hierbei birgt eine zu starke Fokussierung auf die marktorientierte Dimension die Gefahr, die unternehmenseigenen Potentiale zu vernachlässigen, wodurch die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit - die Strategischen Erfolgspotentiale - insgesamt gefährdet wird (vgl. Hamel/Prahalad 1994, S. 122 ff; Berger/Kalthoff 1995, S. 171). Insofern kann die Wettbewerbsfähigkeit nur dann gewährleistet werden, wenn die aktuellen und potentiellen Strategischen Erfolgspotentiale Ausgangspunkt der Unternehmensplanung werden. Hierbei verdrängt das Denken in Strategischen Erfolgspotentialen keineswegs die Marktorientierung, sondern wird vielmehr zur Grundlage für die weiteren marktorientierten Entscheidungsfelder (vgl. Hinterhuber 1996, S. 124). Demnach sind in einem ersten Schritt richtungweisende Entscheidungen bezüglich der aufzubauenden bzw. zu erhaltenden Strategischen Erfolgspotentiale zu treffen (vgl. Wolfrum/Rasche 1993, S. 68), d.h. es muß die *Geschäftsbasis* bestimmt werden (vgl. Berger/Kalthoff 1995, S. 170). Anschließend gilt es, im Rahmen der Definition der *Geschäftstätigkeit* zu entscheiden, auf welchen Märkten die Geschäftsbasis zum Einsatz kommen soll. Die Bestimmung der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens gipfelt in der abschließenden Definition der *strategischen Geschäftsfelder*, mit deren Hilfe die divergenten Marktaktivitäten des Unternehmens aufeinander abgestimmt werden sollen (Abbildung 43).

Abbildung 43: Vorgehen zur Bestimmung der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens



2.2.1 Definition der Geschäftsbasis

Die Definition der Geschäftsbasis umfaßt Entscheidungen über die Entwicklung der aktuellen und potentiellen Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung und somit über die grundsätzliche Konfiguration der Strategischen Erfolgspotentiale des Unternehmens.

Grundlage dieses Planungsschritts ist eine eingehende *Analyse* der unternehmens-eigenen Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Ziel, *aktuelle* und *potentielle* Strategische Erfolgspotentiale zu identifizieren⁸². Im folgenden wird ein *Planungsinstrument* vorgestellt, das die Möglichkeit bietet

- die aktuelle *Geschäftsbasis* abzubilden,
- gleichzeitig *Handlungsempfehlungen* für die Entwicklung der Geschäftsbasis abzuleiten und
- somit die weitere Bestimmung der *Geschäftstätigkeit* des Unternehmens zu steuern.

Die *Portfolio-Methode* stellt hierzu ein anschauliches und leicht handhabbares Instrument dar, mit dessen Hilfe die Ergebnisse der Identifikation aufzubauender Strategischer Erfolgspotentiale zusammengeführt, auf das Wesentliche reduziert und visualisiert werden können (vgl. Hinterhuber 1996, S. 139; Busch et. al 1997, S. 84 ff.). Aus einer konzeptionellen Gesamtsicht des Unternehmens ist festzulegen,

⁸² Bereits in Abschnitt III.2 wurden die unterschiedlichen Anforderungen an die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale vor dem Hintergrund der Kernaufgaben im ressourcenorientierten Management diskutiert. Hierbei wurde deutlich, daß im Zusammenhang mit dem Aufbau zukünftiger Strategischer Erfolgspotentiale eine ex ante-Analyse der Aufbauprozesse erfolgen muß, während die Aufgaben Umsetzung und Erhalt auf den Ergebnissen einer ex post-Analyse des Zustandekommens der unternehmenseigenen *stocks* basieren. Angesichts der Fokussierung der Arbeit auf die Um-

1. welche Ressourcen und Fähigkeiten als aktuelle Strategische Erfolgspotentiale die *aktuelle Wettbewerbsfähigkeit* des Unternehmens gewährleisten,
2. welche Ressourcen und Fähigkeiten als potentielle Strategische Erfolgspotentiale die *zukünftige Wettbewerbsfähigkeit* des Unternehmens sichern und
3. welche Ressourcen und Fähigkeiten in bezug auf die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu *vernachlässigen* und somit abzubauen bzw. nicht aufzubauen sind.

Grundgedanke ist es, im Hinblick auf die zukünftige Unternehmensentwicklung eine ausgewogene *Geschäftsbasis* zu bestimmen, wobei die Interdependenzen zwischen den Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Strategischen Erfolgspotentialen sowohl in erfolgswirtschaftlicher (Quellen von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen) als auch in finanzwirtschaftlicher Sicht (Investitionsentscheidungen für den Aufbau und Erhalt von Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Strategischen Erfolgspotentialen sowie Desinvestitionsentscheidungen zur Mittelfreisetzung) explizit berücksichtigt werden (vgl. Becker 1993, S. 353).

Vor dem Hintergrund des ressourcenorientierten Wettbewerbsvorteils-Modells können als Entscheidungsdimensionen identifiziert werden (vgl. Wolfrum/Rasche 1993, S. 68):

1. Die *Ressourcenattraktivität*

Diese Dimension reflektiert die Bedeutung bzw. das Potential einer aktuellen oder zukünftigen Ressource oder Fähigkeit, einen aktuellen oder zukünftigen strategischen Erfolgsfaktor in einem aktuellen oder zukünftigen Markt zu beherrschen. Demzufolge erfolgt die Bestimmung der Ressourcenattraktivität nicht losgelöst von den aktuellen und potentiellen Absatzmärkten, wodurch diese Dimension als die unternehmensexterne Dimension im Portfolio verstanden werden kann.

2. Die *relative Ressourcenposition*

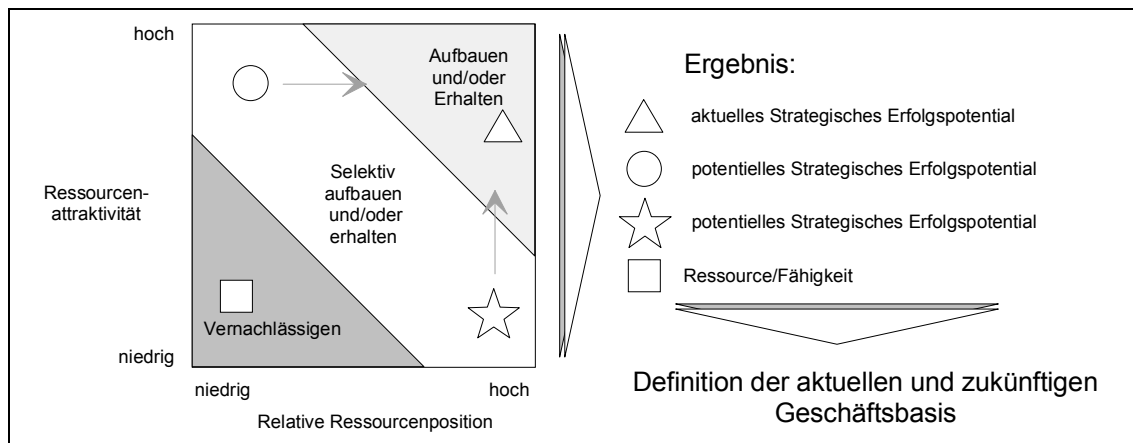
Diese Dimension relativiert die unternehmenseigene Position der Ressource oder Fähigkeit im Vergleich zur Konkurrenz und zeigt somit auf, inwieweit der angestrebte Strategische Erfolgsfaktor in einzigartiger Art und Weise dauerhaft von dem Unternehmen beherrscht werden kann. Insofern stellt sie die unternehmensinterne

setzung Strategischer Erfolgspotentiale wird im folgenden auf die Identifikation *aufzubauender*

Dimension des Portfolios dar. Zur Beurteilung der Dimension werden die *Schutzzeigenschaften* begrenzte Verfügbarkeit, begrenzte Imitierbarkeit und begrenzte Substituierbarkeit genutzt. Hierdurch kann bestimmt werden, ob die aktuelle oder potentielle Ressource oder Fähigkeit einzigartig ist und somit eine Stärke im Vergleich zum Wettbewerb darstellt.

Anhand der beiden Dimensionen kann eine zweidimensionale Matrix aufgespannt werden, wobei die Dimensionen als Kontinua zu verstehen sind, mit den jeweiligen Endpunkten niedrig und hoch (vgl. hierzu auch Abschnitt II.2.3.2). Die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten sind entlang der Dimensionen im Portfolio einzuordnen (Abbildung 44).

Abbildung 44: Definition der Geschäftsbasis



Aus dem Portfolio lassen sich drei *grundsätzliche Handlungsempfehlungen* für die Entwicklung der Geschäftsbasis und die damit verbundenen Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen ableiten:

1. *Vernachlässigen* - Ressourcen und Fähigkeiten von geringer Attraktivität und mit niedriger relativer Ressourcenposition können nicht die Basis für die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bilden. Diese Ressourcen und Fähigkeiten haben nicht das Potential, einen Strategischen Erfolgsfaktor zu beherrschen und sind darüber hinaus im Besitz der Konkurrenz oder ohne weiteres für diese verfügbar. Insofern sind diese Ressourcen und Fähigkeiten nicht förderungswürdig. Desinvestitionsmöglichkeiten zur Mittelfreisetzung sollten durch eine Reduzierung des Bestandes auf das betriebsnotwendige Mindestmaß ausgenutzt werden (vgl. Hinterhuber 1996, S. 131 ff.; Fallbeispiel 12).

Fallbeispiel 12: Vernachlässigen von Ressourcen und Fähigkeiten

Im Fall der unterdurchschnittlich erfolgreichen Premiummarke B hat das Management in den Ausbau der Ressourcen und Fähigkeiten zur Steigerung der Produktqualität investiert. Die Folge waren mittelbindende Steigerungen der Produktqualität, die für die Konsumenten keinen wahrnehmbaren Nutzen brachten und keine Auswirkungen auf die relative Ressourcenposition hatten. Insgesamt wurde nur die Kostenposition des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb verschlechtert, da beide richtungweisenden Entscheidungsdimensionen nicht berücksichtigt wurden.

2. *Aufbauen und/oder erhalten* - Ressourcen und Fähigkeiten, die auf beiden Dimensionen hoch eingestuft werden, sind Strategische Erfolgspotentiale. Sie bilden die Basis für die Wettbewerbsvorteile in den Strategischen Geschäftsfeldern und sind somit von zentraler Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Demzufolge gilt es, diese Strategischen Erfolgspotentiale durch entsprechende Investitionen zu erhalten bzw. weiter auszubauen (vgl. Abschnitt III.1.2; Fallbeispiel 13).

Fallbeispiel 13: Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale

Das Strategische Erfolgspotential der Marke H ist das Direktvertriebssystem, gekoppelt mit dem Entwicklungs-Know-how im Bereich Bodenpflege. Nur durch systematische Investitionen in die Ausbildung der ADM und in die F&E können die hohen Ausprägungen der Ressourcenattraktivität und Ressourcenposition gehalten werden. Beispielsweise werden in die Entwicklung eines Staubsaugers ca. 80-90 Mannjahre investiert, während die Wettbewerber mit ca. 10 Mannjahren qualitativ deutlich schlechtere Produkte entwickeln.

3. *Selektiv aufbauen und/oder erhalten* - Ressourcen und Fähigkeiten mit einer hohen Ausprägung auf nur einer der beiden Dimensionen sind differenziert zu betrachten. Hierbei ist zu hinterfragen, ob durch gezielte Investitionsmaßnahmen (Aufbau) oder durch unternehmensexterne Entwicklungen (Erhalt) eine Veränderung der Position entlang der Dimensionen möglich ist. Demzufolge können nur selektive Aufbau- bzw. Erhaltungsempfehlungen aus dem Portfolio abgeleitet werden (Fallbeispiel 14).

Fallbeispiel 14: Selektiver Aufbau von Strategischen Erfolgspotentialen

Der Erfolg der Premiumbiermarke A basiert auf Ressourcen und Fähigkeiten mit einer hohen Ressourcenattraktivität, jedoch nur mittlerer Ressourcenposition. Für den erwarteten Verdrängungswettbewerb im Premiumpilssegment versucht daher das Management, die Schutzeigenschaften der betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten durch entsprechende Investitionen zu stärken.

Die vorgestellte Portfolio-Matrix bietet demnach wertvolle Hilfestellungen bei der Beantwortung der obengenannten Fragen zur Geschäftsbasis. Hierbei sind jedoch die generellen *Grenzen der Portfolio-Methode* zu berücksichtigen (vgl. Wolfrum/Rasche 1993, S. 68; Gälweiler 1987, S. 83). Eine schematische Anwendung der Methode ohne kritisches Hinterfragen, wie im Fall des selektiven Aufbaus/Erhalts notwendig, kann zu einer unzureichenden Berücksichtigung der unternehmens- und situationsspezifischen Besonderheiten und somit zu Fehlinterpretationen in der praktischen Anwendung führen (vgl. Hahn 1990b, S. 244). Neben dieser Gefahr hat die vorgestellte Portfolio-Matrix jedoch eine positive heuristische Wirkung. Durch die Konzentration auf zwei Dimensionen wird eine Reduktion von Informationen vorgenommen und somit die subjektiv wahrgenommene Komplexität des Entscheidungsproblems reduziert. Durch die explizite Formulierung von Handlungsempfehlungen wird darüber hinaus die Aufmerksamkeit bei den weiteren strategischen Planungsschritten auf die Ressourcen und Fähigkeiten gerichtet, welche die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern (vgl. Antoni/Riekhof 1994, S. 118 f.).

Die Bestimmung der Ressourcenattraktivität erfolgt vor dem Hintergrund aktueller und potentieller Märkte und den dort wirksamen strategischen Erfolgsfaktoren. Insofern bestehen bereits auf Unternehmensebene grundsätzliche Vorstellungen über die *Einsetzungsmöglichkeiten der Strategischen Erfolgspotentiale*. Aus planerischer Sicht bedarf es nun strategischer Entscheidungen, die eine Verbindung zwischen den aktuellen und potentiellen Strategischen Erfolgspotentialen und den aktuellen und potentiellen Absatzmärkten herstellen. Hierbei geht es nicht um die Formulierung konkreter Umsetzungsentscheidungen, sondern um richtungweisende Entscheidungen über den Einsatz der Strategischen Erfolgspotentiale im gesamtunternehmerischen Kontext, wodurch die *Tätigkeitsbereiche* des Unternehmens in ihren Grundzügen festgelegt werden (vgl. Hinterhuber et al. 1996, S. 81).

2.2.2 Definition der Geschäftstätigkeit

Die Definition der Geschäftstätigkeit enthält aus gesamtunternehmerischer Perspektive Entscheidungen, auf welchen Märkten die aktuellen und potentiellen Strategischen Erfolgspotentiale zum Einsatz kommen sollen.

Im Rahmen dieses Planungsschritts ist zu entscheiden, *wo* die aktuell vorhandenen oder die potentiellen Strategischen Erfolgspotentiale die Basis für dauerhafte Wettbewerbsvorteile sein sollen. Hierzu bedarf es einer inhaltlichen Beschreibung der grundsätzlichen marktlichen Tätigkeitsbereiche aus gesamtunternehmerischer Perspektive, die

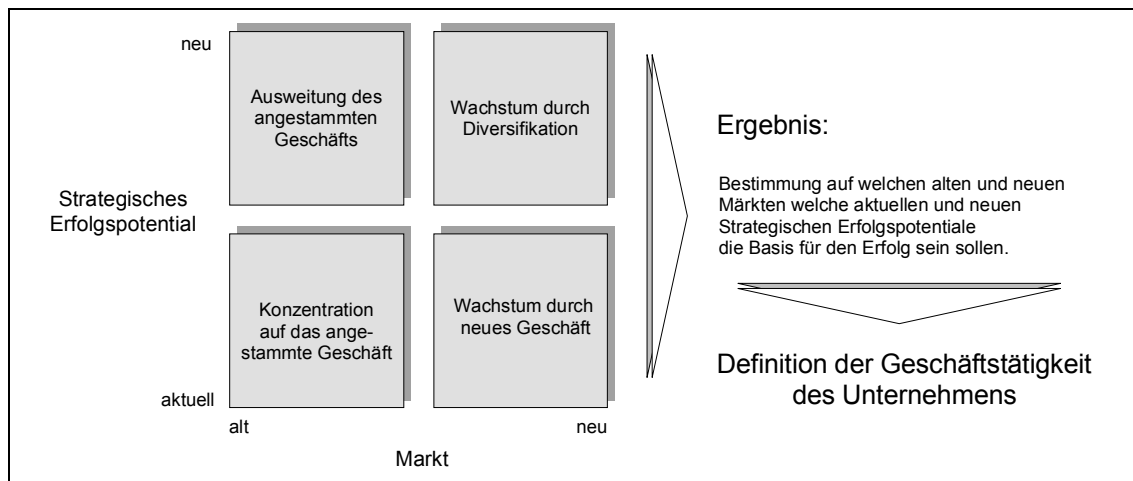
- einerseits die Grenzen der Unternehmenstätigkeit und
- andererseits die Möglichkeiten für das Wachstum des Unternehmens

aufzeigt (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 47).

Grundsätzlich besteht in Anlehnung an das sog. Ansoff-Schema die Möglichkeit, die aktuellen und neuen Strategischen Erfolgspotentiale auf den bereits bearbeiteten Märkten einzusetzen oder diese zur Erschließung neuer Märkte und damit zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit zu nutzen (vgl. Ansoff 1966, S. 132 ff.)⁸³. Aus der Kombination ergeben sich vier verschiedene Einsatzmöglichkeiten für die Strategischen Erfolgspotentiale, die als *Entwicklungspfade der Geschäftstätigkeit* des Unternehmens verstanden werden können (vgl. Jenner 1998, S. 1314).

⁸³ Zur Bestimmung der Absatzmärkte reicht auf dieser Planungsebene ein relativ hohes Abstraktionsniveau aus. Für eine solche globale Charakterisierung können sachliche, räumliche und zeitliche Kriterien herangezogen werden. So kann beispielsweise eine sachliche Bestimmung des Marktes lauten: "Erfrischungsgetränkemarkt". Die räumliche Dimension der Marktbestimmung beinhaltet Entscheidungen bezüglich eines regionalen, nationalen oder internationalen Engagements. Die zeitliche Dimension gibt Auskunft über mögliche Markteintrittsvorhaben von Konkurrenten (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 175).

Abbildung 45: Unternehmerische Entwicklungspfade der Geschäftstätigkeit



Die vier alternativen Entwicklungspfade der Geschäftstätigkeit umfassen im Detail:

- *Konzentration auf das angestammte Geschäft* - Hierbei setzt das Unternehmen die aktuellen Strategischen Erfolgspotentiale dazu ein, bestehende Märkte zu bedienen. Das primäre Ziel stellt dabei die effiziente Ausschöpfung der vorhandenen Strategischen Erfolgspotentiale in angestammten Märkten dar (vgl. Jenner 1998, S. 1314). Das in Fallbeispiel 9 (S. 125) geschilderte Verhalten des Marktführers im Hochpreissegment im deutschen Elektrohaushaltsgeräte-Markt entspricht einer solchen Konzentrationsstrategie.
- *Ausweitung des angestammten Geschäfts* - Der Einsatz neuer Strategischer Erfolgspotentiale in angestammten Märkten kann aus unterschiedlichen Gründen heraus erfolgen. Einerseits kann dieser Entwicklungspfad eingeschlagen werden, wenn abzusehen ist, daß mit den vorhandenen Strategischen Erfolgspotentialen zukünftige Entwicklungen auf Seiten der Konsumenten und/oder Wettbewerber nicht antizipiert werden können, wodurch der bisherige strategische Erfolgsfaktor in dem betreffenden Markt nicht mehr beherrscht werden kann (vgl. Hamel/Prahalad 1994, S. 341 ff.; hierzu auch die Ausführungen zum Verlust von Wettbewerbsvorteilen in Abschnitt II.2.3.1). Andererseits können neue Strategische Erfolgspotentiale genutzt werden, um ein breiteres Leistungsspektrum im bearbeiteten Markt zu realisieren, wodurch die alten Strategischen Erfolgspotentiale nicht ersetzt, sondern ergänzt werden (Fallbeispiel 15).

Fallbeispiel 15: Ausweitung des angestammten Geschäfts

Im deutschen Biermarkt entwickeln sich neben dem Premiumpilssegment einige Marktnischen wie Schwarzbier ebenfalls positiv. Die Premiumbierbrauerei (Fall Marke A) hat erkannt, daß die unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten in dieser Marktnische nicht die gleiche strategische Funktion erfüllen können wie im angestammten Premiumpilssegment. Demzufolge wurde zur Erschließung dieser Marktnische zu Beginn der 90er Jahre eine ostdeutsche Schwarzbierbrauerei aufgekauft, mit deren etablierter Marke die Marktnische erfolgreich bearbeitet werden konnte.

- *Wachstum durch neues Geschäft* - Strategische Erfolgspotentiale sind grundsätzlich nur in bestimmten Absatzmärkten strategisch wertvoll. Aus unternehmerischer Sicht stellt sich die Frage, ob mit den vorhandenen Strategischen Erfolgspotentialen alle möglichen Absatzmärkte bedient werden oder noch ungenutzte Chancen für das Unternehmen in neuen Märkten vorhanden sind (vgl. Hamel/Prahalad 1994, S. 344 ff.). Hierdurch wird die strategische Perspektive von den gegenwärtigen Märkten auf die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in neuen Märkten gelenkt, wobei die Basis der angestrebten Wettbewerbsvorteile die gleiche bleibt (vgl. Gronhaug/Nordhaug 1992, S. 440; Fallbeispiel 16).

Fallbeispiel 16: Wachstum durch neues Geschäft

Die erfolgreichen deutschen Bierbrauereien erzielen ihren Gewinn fast ausschließlich im deutschen Biermarkt⁸⁴. Demzufolge ist der Anteil an Exporten am Gesamtumsatz relativ gering. Aufgrund des grundsätzlich positiven Images von deutschem Bier im Ausland verstärken die meisten Brauereien ihr internationales Engagement, um auf der Basis ihrer bisherigen Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Strategischen Erfolgspotentiale im Ausland neue Märkte zu erschließen.

- *Wachstum durch Diversifikation* - Gemeinhin wird Diversifikation verstanden als die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte und neue Märkte (vgl. Ansoff 1966, S. 152 ff.). Hierbei werden je nach Art und Grad der Ferne von bestehenden Produkt/Markt-Kombinationen die Diversifikationsmaßnahmen in horizontale, vertikale und laterale Diversifikation unterschieden (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 231). So wird bei der horizontalen Diversifikation das bestehende Produktprogramm um Erzeugnisse erweitert, die mit diesem in einem sachlogischen Zu-

⁸⁴ Einzige nennenswerte Ausnahme bildet die Brauerei Beck & Co. mit der Marke Beck's.

sammenhang stehen, indem z.B. ein Büromaschinenhersteller auf der Basis vorhandener Vertriebssysteme sein Angebotsprogramm um Personalcomputer erweitert. Im Rahmen einer vertikalen Diversifikation erfolgt die Ausdehnung des Geschäfts entlang der Wertschöpfungskette, so daß beispielsweise der Büromaschinenhersteller nicht nur Personalcomputer produziert, sondern sich in der Herstellung von Mikrochips engagiert (vgl. Müller-Stewens 1994, S. 229). Bei der lateralen Diversifikation besteht kein sachlogischer Zusammenhang zwischen alten und neuen Produkt/Markt-Kombinationen, beispielsweise betätigt sich der Büromaschinenhersteller in der Weltraumtechnik (vgl. Meffert 1994a, S. 111). Bei diesem *produktorientierten Verständnis* von Diversifikation wird davon ausgegangen, daß die genannten Formen der Diversifikation eine Redefinition der Geschäftstätigkeit des Unternehmens mit sich bringen. Aus einer *ressourcenorientierten Perspektive* der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens wird jedoch klar, daß das obengenannte Beispiel einer horizontalen Diversifikation eher als Wachstum in neuen Geschäften auf der Basis aktueller Strategischer Erfolgspotentiale zu verstehen ist. Insofern ist das produktorientierte Verständnis von Diversifikation nicht dienlich, wenn es darum geht, Entscheidungen über Veränderungen der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und den damit verbundenen Entwicklungspfaden des Unternehmens zu treffen. Demzufolge wird im Rahmen einer ressourcenorientierten strategischen Unternehmensplanung Diversifikation verstanden als Erschließung von für das Unternehmen neuen Märkten auf der Basis von für das Unternehmen neuen Strategischen Erfolgspotentialen. Eine solche Ausweitung der Geschäftstätigkeit stellt für das Unternehmen die größte Herausforderung dar, da diese Aktivitäten losgelöst vom angestammten Geschäft und dessen Basis erfolgen (vgl. Jenner 1998, S. 1314).

Die *vier identifizierten Entwicklungspfade* sind nicht als konkurrierende strategische Möglichkeiten zu verstehen (vgl. Becker 1993, S. 124). Sie charakterisieren vielmehr aus einer ressourcenorientierten Perspektive richtunggebende Aussagen über die Nutzung der unternehmenseigenen Geschäftsbasis und führen somit in ihrer Summe zur Definition der Geschäftstätigkeit des Unternehmens, die wiederum die Grundlage für die Definition der Strategischen Geschäftsfelder bildet.

2.2.3 Definition der strategischen Geschäftsfelder

Die Definition strategischer Geschäftsfelder enthält Entscheidungen zur Abgrenzung von Produkt/Markt-Kombinationen, die einen möglichst isolierten Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld des Unternehmens mit eigenen Ertragsaussichten, Chancen und Risiken darstellen und für die relativ unabhängig eigenständige Strategien entwickelt werden können.

Durch die Bildung strategischer Geschäftsfelder gilt es, die durch die Geschäftstätigkeit vorgezeichneten divergenten Marktaktivitäten im Rahmen einer Gesamtunternehmensplanung aufeinander abzustimmen und zu planen. Demzufolge wird mit der Abgrenzung und Definition strategischer Geschäftsfelder das Ziel verfolgt, strategische Planungseinheiten zu identifizieren,

1. die eine *eigenständige*, d.h. von anderen Geschäftsfeldern unabhängige *Marktaufgabe* besitzen, die auf die Lösung abnehmerrelevanter Probleme ausgerichtet ist (vgl. Meffert 1994a, S. 41),
2. die am Markt als *vollwertige Konkurrenten* mit eindeutig identifizierbaren Konkurrenzunternehmen im Wettbewerb stehen (vgl. Meffert 1994a, S. 41),
3. für die unabhängig von anderen Geschäftsfeldern *eigenständige Strategien* zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen geplant und realisiert werden können (vgl. Becker 1993, S. 353 f.) und
4. die eine *zeitliche Stabilität* aufweisen (vgl. Gussek 1992, S. 19).

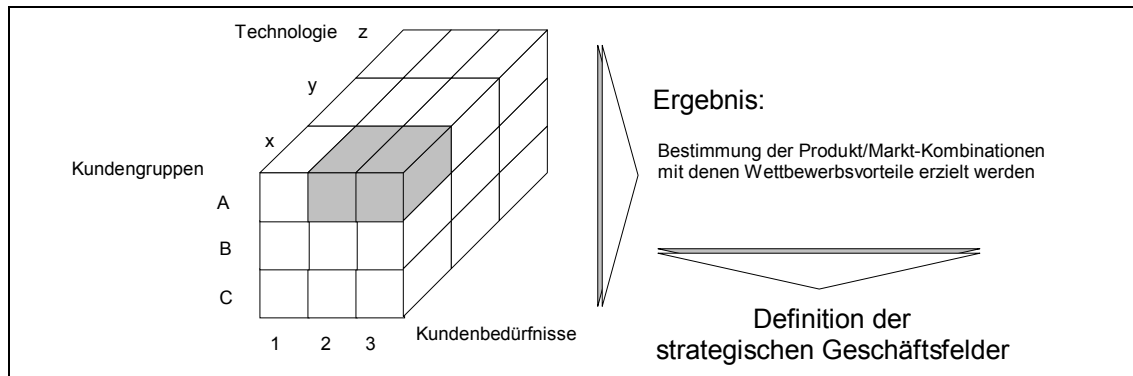
Um die genannten Ziele bei der Definition strategischer Geschäftsfelder zu erreichen, ist es im Rahmen dieses Planungsschritts notwendig, Aussagen zu treffen (vgl. Abell 1980, S. 169 ff.):

- zu den *Kunden* (*Wer ist/sind unsere Abnehmer?*);
- zu deren *Problemen* bzw. Bedürfnissen (*Was sind die Bedürfnisse unserer Kunden?*) und
- zu den *Strategischen Erfolgspotentialen* bzw. Ressourcen und Fähigkeiten (*Welche Ressourcen und Fähigkeiten befriedigen die Kundenbedürfnisse?*).

ABELL entwickelt hieraus ein dreidimensionales Modell zur Definition strategischer Geschäftsfelder. Hierbei ist das Produkt als das physische Gegenstück der Anwendung

von Ressourcen und Fähigkeiten zur Realisierung bestimmter Problemstellungen für eine spezifische Zielgruppe zu verstehen. Demzufolge ist die Definition eines strategischen Geschäftsfeldes das Ergebnis einer Wahlentscheidung entlang der Dimensionen *Kundengruppe*, *Kundenbedürfnis* und *Technologie*⁸⁵ (vgl. Abell 1980, S. 170).

Abbildung 46: Definition strategischer Geschäftsfelder nach ABELL



In bezug auf die *inhaltliche Konkretisierung* der drei Dimensionen erscheint es sinnvoll, von einem relativ hohen Abstraktionsgrad auszugehen und diesen in einem stufenweisen Prozeß zu spezifizieren. Hierdurch wird zum einen gewährleistet, daß erfolgversprechende Alternativen nicht von vornherein ausgegrenzt werden. Zum anderen reduziert die stufenweise Konkretisierung die Komplexität des Planungsproblems. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, daß die Zahl möglicher Geschäftsfelddefinitionen mit zunehmender Differenzierung der Dimensionen exponentiell steigt. Da eine simultane Abgrenzung des Geschäftsfeldes auf allen drei Dimensionen praktisch nahezu unmöglich ist, ist aus ressourcenorientierter Perspektive die Reihenfolge "Technologie-Kundenbedürfnis-Kundengruppe" zu wählen (vgl. Krups 1985, S. 80. f.).

Die Praxis zeigt, daß es dennoch bei der Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder aus verschiedenen Gründen *Probleme* gibt:

- Zwischen den Produkt/Markt-Kombinationen bestehen oftmals vielfältige *Interdependenzen*, wodurch die gewünschte klare Aufteilung nur schwer möglich ist. Die Interdependenzen können hierbei intern auf Ressourcenseite (z.B. in der Fertigung und Beschaffung) oder extern auf der Marktseite (z.B. bedienen zwei Produkte verschiedener Geschäftsfelder dasselbe Konsumentenbedürfnis) liegen (Tomczak 1989, S. 44 ff.).

⁸⁵ ABELL verwendet den Begriff Technologie, um die Ressourcen und Fähigkeiten zu beschreiben, mit denen die Kundenbedürfnisse befriedigt werden (vgl. Abell 1980, S. 172 f.).

- Des weiteren besteht ein *Trade-off* zwischen *Detaillierungsgrad* der Geschäftsfelddefinition und der *Überschaubarkeit* auf Unternehmensebene. Mit steigendem Detaillierungsgrad der Definition der strategischen Geschäftsfelder erhöht sich die Möglichkeit, stark differenzierte Strategien für unterschiedliche Problemlösungen zu formulieren. Gleichzeitig steigt aber auch die Anzahl der strategischen Geschäftsfelder, wodurch die angestrebte Überschaubarkeit auf Unternehmensebene gefährdet wird. Demgegenüber führt eine relativ globale Geschäftsfelddefinition zu einer überschaubaren Menge von strategischen Geschäftsfeldern, für die jedoch nur verhältnismäßig grobe Strategien formuliert werden können. Als Kompromiß ist eine Hierarchisierung der Geschäftsfelder zu sehen, bei der mehrere kleine Geschäftsfelder zu größeren übergeordneten *Geschäftsbereichen* zusammengefaßt werden (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 59).

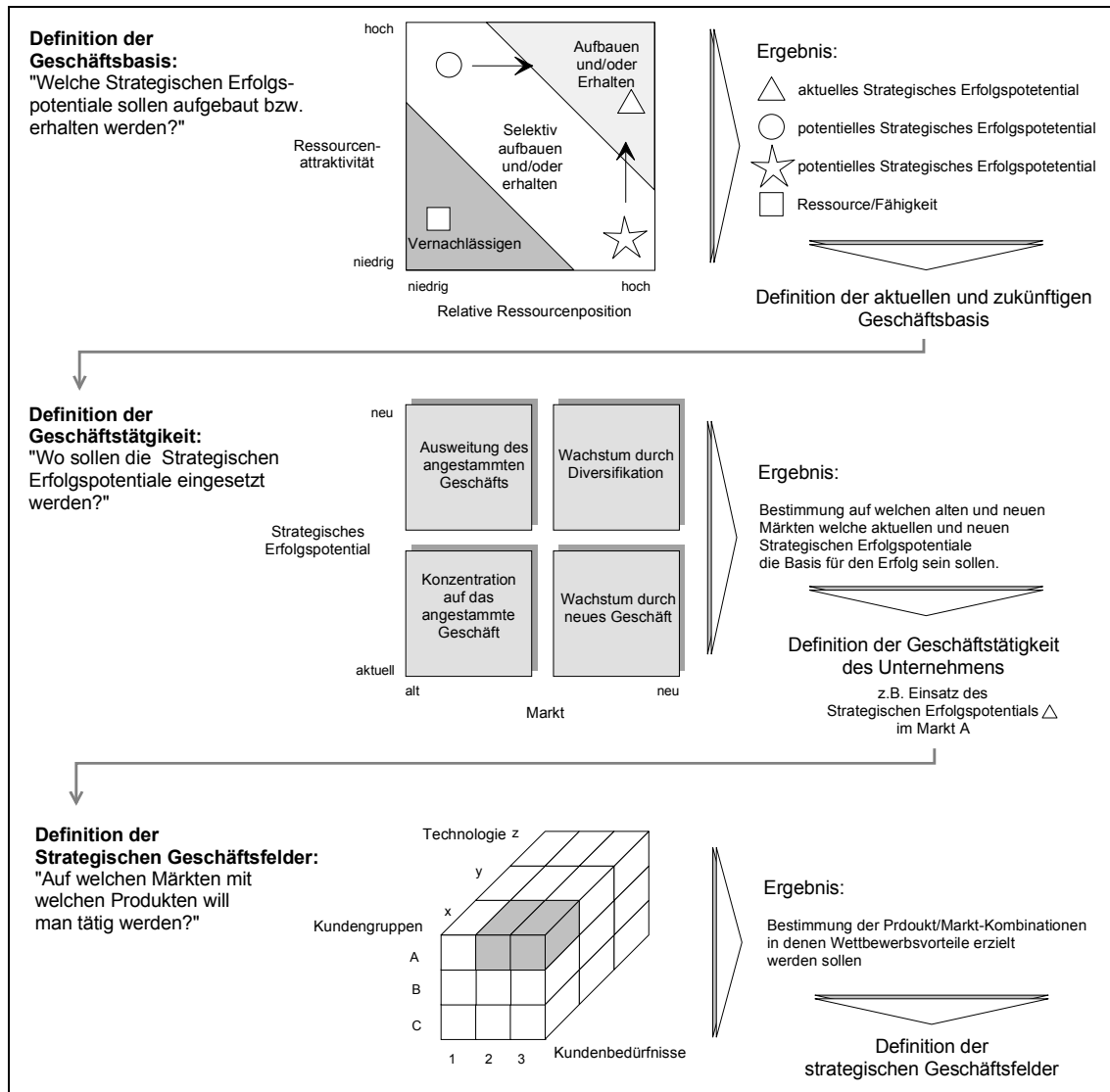
Da es für die genannten Probleme keine generellen Lösungen gibt, ist die Geschäftsfelddefinition ein schwieriger und Kreativität erfordernder Entscheidungsprozeß, der letztendlich nur situativ vornehmbar ist und kontinuierlicher Überprüfung bedarf (vgl. Tomczak 1989, S. 45; Antoni/Riekhof 1994, S. 111).

Zusammenfassend zeigt sich, daß die Bestimmung der *Tätigkeitsbereiche des Unternehmens* ein stufenweiser Planungsprozeß ist, der

1. ausgehend von den Strategischen Erfolgspotentialen als *Geschäftsbasis* über
2. die Definition der *Geschäftstätigkeit* als Verbindung der Strategischen Erfolgspotentiale mit aktuellen und potentiellen Absatzmärkten in
3. einer konkreten Definition von *strategischen Geschäftsfeldern* endet,

die die strategischen Planungseinheiten für die weiteren Planungsschritte bilden (Abbildung 47).

Abbildung 47: Bestimmung der Tätigkeitsbereiche des Unternehmens



2.3 Bestimmung der strategischen Stoßrichtung der strategischen Geschäftsfelder

Die Bestimmung der strategischen Stoßrichtung für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder enthält aus gesamtunternehmerischer Perspektive Entscheidungen über die Aufgaben jedes einzelnen strategischen Geschäftsfeldes und die notwendigen Mittel zur Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung der möglichen Interdependenzen zwischen den strategischen Geschäftsfeldern.

Nachdem die strategischen Geschäftsfelder definiert sind, gilt es, den einzelnen strategischen Geschäftsfeldern Aufgaben im gesamtunternehmerischen Kontext zuzuweisen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die strategischen Geschäftsfelder verschiedene unternehmensinterne und -externe Ausgangssituationen aufweisen, die wiederum zu einem

unterschiedlichen Mittelbedarf zur Nutzung von marktlichen Chancen führen können (vgl. Hinterhuber 1996, S. 146 ff.)⁸⁶.

Eine gesamtunternehmensbezogene Betrachtung der Geschäftsfeldaktivitäten leitet sich aus der Erkenntnis ab, daß Strategien für einzelne strategische Geschäftsfelder, die sinnvoll im Hinblick auf das betrachtete Geschäftsfeld sind, nicht zwangsweise optimal im Sinne des übergeordneten Systemzusammenhangs des Unternehmens sind (vgl. Kreilkamp 1987, S. 445). Vor diesem Hintergrund sind aus gesamtunternehmerischer Perspektive die zur Verfügung stehenden Mittel möglichst effizient zur Sicherung des Unternehmensbestandes bzw. zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele einzusetzen. Hierzu sind Entscheidungen zu treffen, die (vgl. Antoni/Riekhof 1994, S. 111)

1. den einzelnen strategischen Geschäftsfeldern im Unternehmenskontext strategische *Aufgaben* zuweisen und somit das weitere *Vorgehen* in den strategischen Geschäftsfeldern vorzeichnen,
2. den damit verbundenen *Mittelleinsatz* berücksichtigen und
3. mögliche *Interdependenzen* zwischen den strategischen Geschäftsfeldern (Mittelerzeugung, -freisetzung und -verbrauch) im Unternehmenskontext aufzeigen.

Um diesen drei Anforderungen gerecht zu werden, kann erneut auf die *Portfolio-Methode* zurückgegriffen werden (vgl. Meffert 1994a, S. 49; hierzu auch Abschnitt 2.2.1). Ausgangspunkt sind hierzu zwei Überlegungen (vgl. Kreilkamp 1987, S 446):

- Die strategischen Geschäftsfelder konkurrieren um die Verwendung der insgesamt knappen Mittel. Die Priorität für die Mittelzuweisung bestimmt sich grundsätzlich nach dem potentiellen langfristigen Erfolgsbeitrag des strategischen Geschäftsfeldes. Dieser wiederum ist abhängig von den marktlichen Chancen und Risiken sowie den unternehmenseigenen Möglichkeiten, diese zu nutzen.

⁸⁶ Mit der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale ist i.d.R. ein Ressourcen- bzw. *Mittelverbrauch* verbunden. Beispielsweise kann eine Marke bzw. ein positives Markenimage nur erfolgreich zur Abgrenzung zum Wettbewerb genutzt werden, wenn ausreichend finanzielle Mittel zur Kommunikation mit dem Konsumenten bestehen. Der Fall der Premiumbiermarke B zeigt, daß aufgrund unzureichender finanzieller Mittel für die Kommunikation die Nutzung und Pflege der Marke behindert wird (vgl. Abschnitt IV.2.3). Gleichermaßen können aber auch durch eine erfolgreiche Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale Mittel erwirtschaftet werden, die zur Verbesserung der Wettbewerbssituation in anderen Geschäftsfeldern eingesetzt werden können. So engagieren sich

- Bei insgesamt begrenzten Mitteln ist eine Mittelzuweisung für erfolgsversprechende strategische Geschäftsfelder nur möglich und sinnvoll, wenn eine Mittelfreisetzung bei strategischen Geschäftsfeldern mit geringen Erfolgsaussichten erfolgt bzw. erfolgreiche strategische Geschäftsfelder überschüssige Mittel generieren.

Ziel ist es, die knappen Mittel nach Erfolgs- bzw. Risikoaussichten in Abhängigkeit von der jeweiligen Wettbewerbsposition des strategischen Geschäftsfeldes optimal zu verteilen (vgl. Kreilkamp 1987, S. 43). Insofern richtet sich die Entscheidung

1. nach *unternehmensexternen Gegebenheiten* - den Chancen und Risiken im Absatzmarkt - der *Marktattraktivität* und
2. nach *unternehmensinternen Aspekten* - den Möglichkeiten, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Wettbewerbsposition) - den *Strategischen Erfolgspotentialen*⁸⁷.

Voraussetzung für die Entscheidungsfindung ist die Bestimmung der Kriterien, mit deren Hilfe die Aussichten eines Marktes als attraktiv bzw. unattraktiv und die Position des strategischen Geschäftsfeldes in bezug auf die Strategischen Erfolgspotentiale als stark oder schwach beurteilt werden können (vgl. Hinterhuber 1996, S.148).

Marktattraktivität kann als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden, das nicht durch eine einzelne Größe, wie beispielsweise dem Marktwachstum, zu bestimmen ist. Insofern schlägt HINTERHUBER vor, mit Hilfe von vier Hauptkriterien die Attraktivität eines Marktes zu beurteilen (vgl. Hinterhuber 1996, S. 150 f.). Die Auswahl der relevanten Indikatoren zur Messung der Kriterien und deren Form von Verknüpfung ist hierbei situationsabhängig, so daß der Kriterienkatalog den jeweiligen Bedingungen anzupassen und festzulegen ist (vgl. Kreilkamp 1987, S. 491)⁸⁸. Abbildung 48 zeigt beispielhaft einen möglichen Kriterienkatalog zur Bestimmung der Marktattraktivität.

verschiedene Bierbrauereien erfolgreich im Erfrischungsgetränkemarkt, um die notwendigen Mittel für den kostenintensiven Wettbewerb im Biermarkt zu generieren.

⁸⁷ Grundsätzlich ist hierbei davon auszugehen, daß das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen und den damit verbundenen Erfolgen mit Strategischen Erfolgspotentialen auf attraktiven Märkten einfacher ist als auf unattraktiven Märkten. Weder ein wettbewerbsstarkes strategisches Geschäftsfeld, das auf einem unattraktiven Markt operiert, noch ein wettbewerbsschwaches strategisches Geschäftsfeld, das einen attraktiven Markt bearbeitet, werden besonders erfolgreich sein (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 102).

⁸⁸ Eine ausführliche Diskussion zur Kriterienauswahl und den möglichen Verknüpfungsformen findet sich bei KREILKAMP 1987, S. 487 ff..

Abbildung 48: Kriterien zur Bestimmung der Marktattraktivität

Marktwachstum und Marktgröße:

- Steigerungspotential der mengenmäßigen Nachfrage
- Marktgröße in Geldeinheiten

Marktqualität:

- Rentabilität
- Stellung im Markt-Lebenszyklus
- Spielraum bei der Preispolitik
- Wettbewerbsintensität und -struktur
- u.a.m.

Energie- und Rohstoffversorgung:

- Störanfälligkeit in der Versorgung
- Existenz alternativer Rohstoffe und Energieträger
- u.a.m.

Umweltsituation:

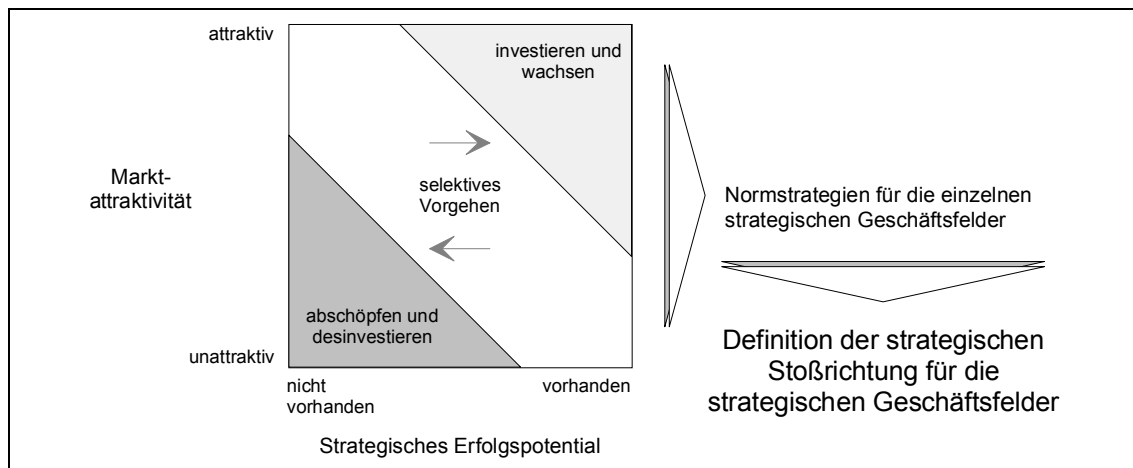
- Ausmaß der staatlichen Eingriffe
- Konjunkturabhängigkeit
- Inflationsauswirkungen
- u.a.m.

Quelle: In Anlehnung an Kreilkamp 1987, S. 488

Die zweite Dimension bezieht sich auf die Möglichkeiten des strategischen Geschäftsfeldes im Vergleich zur Konkurrenz, dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. zu erhalten (Wettbewerbsposition). Diese spiegelt sich in den zur Gestaltung des Wettbewerbs zur Verfügung stehenden *Strategischen Erfolgspotentialen* wider. Wenn ein Strategisches Erfolgspotential vorhanden ist, ist die Position des strategischen Geschäftsfeldes im Vergleich zum Wettbewerb als stark einzustufen. Falls ein Strategisches Erfolgspotential nur zum Teil vorhanden bzw. erst im Aufbau ist, ist die Wettbewerbsposition entsprechend schwächer zu beurteilen. Insofern verbessert sich mit zunehmendem Anteil des benötigten Strategischen Erfolgspotentials, der bereits im Unternehmen vorhanden ist, die Wettbewerbsposition des strategischen Geschäftsfeldes (vgl. Berger/Kalthof 1995, S. 167).

Beide Dimensionen sind als Kontinua zu verstehen, mit den jeweiligen Endpunkten attraktiver bzw. unattraktiver Markt und vorhandenes bzw. nicht vorhandenes Strategisches Erfolgspotential. Eine Kombination der beiden Entscheidungsdimensionen ergibt eine Portfolio-Matrix, in welche die strategischen Geschäftsfelder entsprechend ihrer Marktattraktivität und ihren Strategischen Erfolgspotentialen eingeordnet werden können.

Abbildung 49: Bestimmung der strategischen Stoßrichtung der strategischen Geschäftsfelder



Aus der Portfolio-Matrix lassen sich strategische Aufgaben für die strategischen Geschäftsfelder ableiten, die in Form sog. *Normstrategien* die strategische Stoßrichtung und den damit verbundenen Investitions- bzw. Desinvestitionsbedarf für jedes einzelne strategische Geschäftsfeld bestimmen. Demzufolge bilden die Normstrategien einen zentralen Orientierungsrahmen für die weitere Geschäftsfeldplanung, machen aber weder konkrete Aussagen über Geschäftsfeldziele noch über Inhalte der Geschäftsfeldstrategie (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 66).

Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Normstrategien unterscheiden (vgl. Aaker 1989b, S. 190):

- *Investitions- und Wachstumsstrategien* - Strategische Geschäftsfelder mit vorhandenen Strategischen Erfolgspotentialen in attraktiven Märkten erfordern im allgemeinen Investitions- und Wachstumsstrategien, um mit dem Markt mitzuwachsen. Entsprechend sind in diesem Feld die benötigten Mittel höher als die selbst erwirtschafteten und müssen daher in anderen strategischen Geschäftsfeldern aufgebracht werden (vgl. Hinterhuber 1996, S. 156).
- *Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien* - Strategische Geschäftsfelder in der linken unteren Hälfte der Matrix sollen grundsätzlich zur Finanzierung der erfolversprechenderen Geschäftsfelder herangezogen und damit abgeschöpft werden. Insofern ist es zweckmäßig, ohne zusätzlichen Mittelbedarf den Gewinn abzuschöpfen. Falls dies nicht möglich sein sollte, ist eine Desinvestition vorzunehmen (vgl. Kreilkamp 1987, S. 499).

- *Selektives Vorgehen* - Strategische Geschäftsfelder, die in der Diagonalen einzuordnen sind, erfordern ein selektives Vorgehen. Hierbei sind drei verschiedene Arten zu unterscheiden. Strategische Geschäftsfelder, die eine hohe Marktattraktivität aufweisen, jedoch nur zum Teil Strategische Erfolgspotentiale haben, erfordern i.d.R. eine *Offensivstrategie*. Können für das strategische Geschäftsfeld keine Strategischen Erfolgspotentiale aufgebaut werden, ist es im allgemeinen zweckmäßiger, das strategische Geschäftsfeld aufzugeben. Ist die Chance jedoch gegeben, dann ist eine schwierige Liquiditätssituation langfristig in Kauf zu nehmen, da die hohe Marktattraktivität oftmals mit einer hohen Investitionsintensität verbunden ist. Insofern bedarf es anderer strategischer Geschäftseinheiten in weniger attraktiven Märkten mit entsprechenden Strategischen Erfolgspotentialen, um die Finanzierung der Offensivstrategie zu gewährleisten (Antoni/Riekhof 1994, S. 114). Bei einer *Defensivstrategie* sorgen eine geringe Marktattraktivität und vorhandene Strategische Erfolgspotentiale dafür, daß Mittel zur Finanzierung der Aktivitäten in den anderen strategischen Geschäftsfeldern freigesetzt werden können. Demzufolge gilt es, den Wettbewerbsvorteil zu erhalten, potentielle Wettbewerber abzuhalten und den Gewinn zu optimieren (vgl. Hinterhuber 1996, S. 167 f.). Bei strategischen Geschäftsfeldern in der Mitte des Portfolios ist eine *Übergangsstrategie* erforderlich. Im allgemeinen ist zu versuchen, eine horizontale Lageveränderung ohne intensiven Mitteleinsatz vorzunehmen oder abzuwarten, bis sich die Marktattraktivität positiv entwickelt. Ist beides nicht möglich, ist die Position ohne wesentlichen Mitteleinsatz zu halten (vgl. Kreilkamp 1987, S. 500).

Insgesamt ergeben sich somit folgende logische Alternativen in bezug auf die strategische Stoßrichtung der einzelnen strategischen Geschäftsfelder und der damit verbundenen Mittelzuweisung bzw. -freisetzung (vgl. Aaker 1989b, S. 191):

1. *Investieren, um zu erhalten*: Die Erosion der Position durch entsprechende Investitionen verhindern.
2. *Investieren, um zu penetrieren*: Die Position durch Investitionen aggressiv ausbauen.
3. *Investieren, um wieder aufzubauen*: Die Position durch Investitionen zurückgewinnen.

4. *Selektive Investitionen*: Die Position bestimmter strategischer Geschäftsfelder verbessern und gleichzeitig in Kauf nehmen, daß die Position anderer strategischer Geschäftsfelder schwächer wird.
5. *Niedrige Investitionen*: Die erwirtschafteten Mittel aus dem strategischen Geschäftsfeld herausziehen bzw. auf ein Minimum senken.
6. *Desinvestition*: Ein strategisches Geschäftsfeld zur Mittelfreisetzung aufgeben bzw. verkaufen.

Für die vorgestellte Portfolio-Matrix gelten ebenfalls die bereits oben diskutierten Vor- und Nachteile (vgl. Abschnitt 2.2.1). Darüber hinaus ist bei der praktischen Anwendung zu berücksichtigen, daß die Einordnung der strategischen Geschäftsfelder aufgrund dynamischer Veränderungen der Ausgangssituation nicht immer klar und eindeutig ist. Demzufolge sind die Entwicklungen der Strategischen Erfolgspotentiale und der Marktgegebenheiten laufend zu beobachten, um somit das Portfolio und die daraus abgeleiteten Aufgaben für die strategischen Geschäftsfelder kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls steuernd eingreifen zu können (vgl. Hinterhuber 1996, S. 169).

Mit der Formulierung der Normstrategien wurden aus gesamtunternehmerischer Perspektive die grundlegenden Zielvorstellungen für jedes strategische Geschäftsfeld vorgezeichnet. Diese sind nun im nächsten Planungsschritt in operationale Zielvorgaben für jedes einzelne strategische Geschäftsfeld zu transformieren. Demzufolge bilden die Normstrategien und die daraus abzuleitenden Geschäftsfeldziele die Schnittstelle zwischen der strategischen Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung.

3. Ressourcenorientierte strategische Geschäftsfeld- und Marketingplanung - Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale

Nachdem auf Unternehmensebene die Strategischen Erfolgspotentiale und die strategischen Geschäftsfelder bestimmt und deren Entwicklungen aus gesamtunternehmerischer Perspektive geplant worden sind, gilt es, auf der Geschäftsfeldebene festzulegen, wie in jedem einzelnen Geschäftsfeld die angestrebten Wettbewerbsvorteile erreicht werden sollen. Die strategische Planung auf Geschäftsfeldebene muß demzufolge eine Brücke schaffen zwischen den Strategischen Erfolgspotentialen des Unternehmens und

den Anforderungen der Absatzmärkte, in denen das strategische Geschäftsfeld tätig ist (vgl. Hinterhuber 1996, S. 175 f.).

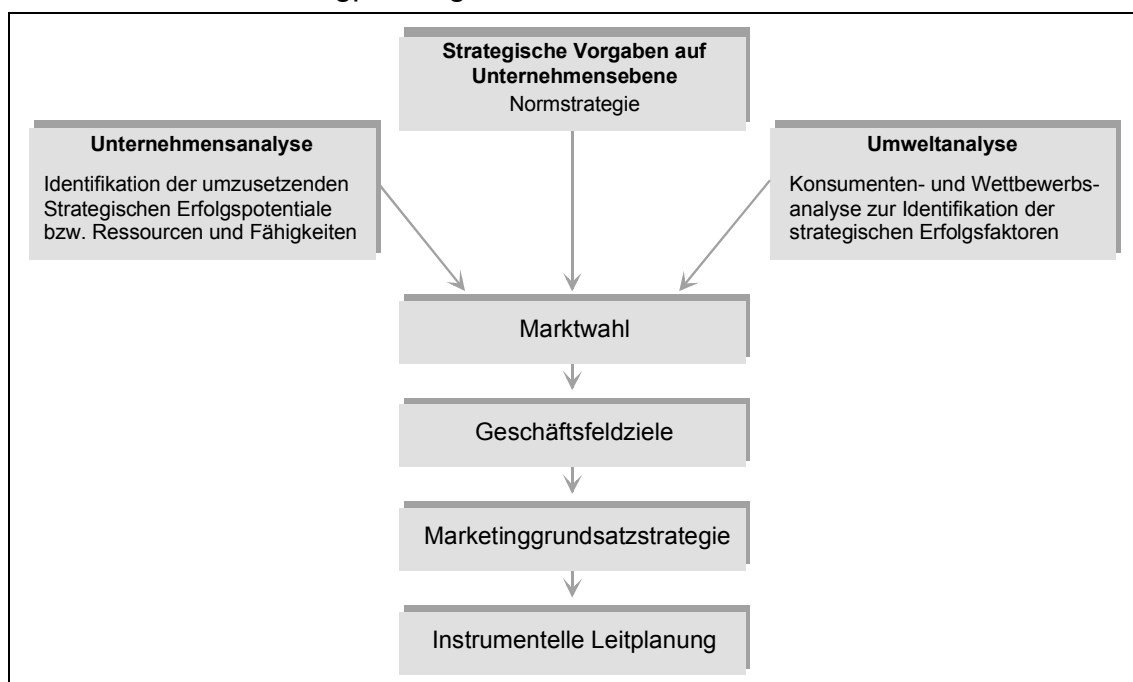
Hierzu sind:

- die strategischen Vorgaben auf Unternehmensebene zu berücksichtigen;
- die Ausgangssituation des Geschäftsfeldes und dessen Entwicklung detailliert zu analysieren und
- die Schritte festzulegen, wie die Strategischen Erfolgspotentiale umgesetzt werden sollen.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Arbeit und der besonderen Rolle der *strategischen Marketingplanung* im Zusammenhang mit der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die strategische Marketingplanung als *Kernstück der strategischen Geschäftsfeldplanung*.

Abbildung 50 gibt einen Überblick über die im folgenden zu diskutierenden Elemente der strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung.

Abbildung 50: Elemente der strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung



3.1 Analyse der Ausgangssituation

Wie bereits in Abschnitt III.1.3 erörtert, bilden die unternehmenseigenen *stocks*, gekoppelt mit dem strategischen Kontext, den strategischen Handlungsspielraum zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Demzufolge ist im Rahmen der Analyse auf dieser Planungsebene eine *Informationsgrundlage* zu schaffen, auf deren Basis der Entscheider den strategischen Handlungsspielraum abbilden und somit eine Antwort auf die Frage geben kann:

Welche Strategischen Erfolgspotentiale *können* in einer spezifischen Marktsituation die Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bilden und welche weiteren Ressourcen und Fähigkeiten sind hierzu notwendig?

Die Ausführungen in Abschnitt III.2 zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale haben gezeigt, daß die Überprüfung der Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale nicht losgelöst von einer Umweltanalyse vorzunehmen ist. So bedarf es beispielsweise zur Bestimmung des strategischen Werts Aussagen über das Konsumenten- und Wettbewerbsverhalten (vgl. Abschnitt III.2.2). Gleichermaßen verlangt die Beurteilung der Schutzigenschaften Informationen über die Wettbewerber und die Rahmenbedingungen auf den Faktormärkten. Demzufolge sind die in Abbildung 50 schematisch voneinander unabhängig dargestellten Analysefelder inhaltlich verknüpft.

In der Literatur wird diesem Sachverhalt Rechnung getragen, indem zwischen einer *inside-out-* und *outside-in-orientierten* Herangehensweise zur Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale unterschieden wird (vgl. Day 1994a, S. 40 ff.): Bei einer *Inside-Out-Orientierung* wird die Identifikation aus dem Unternehmen heraus gesteuert, wobei die Betrachtung der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens *Ausgangspunkt* der Analyse ist. Die *outside-in-orientierte* Analyse geht von den Bedingungen des Marktes aus. Hierzu werden *zuerst* die im Markt befindlichen Erfolgsfaktoren identifiziert und anschließend die Ressourcen und Fähigkeiten in bezug auf ihr Potential, die identifizierten Erfolgsfaktoren zu beherrschen, bewertet. Diese Vorgehensweise birgt die Gefahr in sich, einem reaktiven Verhalten zu unterliegen und die Marktsituation als gegeben und nicht veränderbar hinzunehmen. Empirische Untersuchungen in diesem Zusammenhang zeigen, daß zwar drei von vier Innovationen von Kundenseite initiiert werden, jedoch handelt es sich dabei i.d.R. um Verbesserungsinnovationen auf der Grundlage bestehender Technologien (vgl. Geschka/Eggert-Kipfstuhl 1994, S. 116).

Daneben können aber auf der Basis von Strategischen Erfolgspotentialen Innovationen entstehen, die neue Erfolgsfaktoren im Absatzmarkt generieren (vgl. hierzu auch die Ausführungen zur aktiven Positionierung in Abschnitt II.4.3). Erst die Analyse des eigenen Unternehmens bietet vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Umweltanalyse die Möglichkeit, die Chancen zu identifizieren, die durch die aktuellen unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale genutzt werden können (vgl. Seth/Thomas 1994, S. 78). Insofern bedarf die Identifikation Strategischer Erfolgspotentiale einer kombinierten inside-out- und outside-in-orientierten Analyse (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 148 f.).

Da es zur Analyse der unternehmensexternen Gegebenheiten eine Vielzahl von Instrumenten gibt, die in der Literatur ausführlich vorgestellt und diskutiert wurden⁸⁹, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen ausschließlich auf die Möglichkeiten zur *Identifikation umzusetzender Strategischer Erfolgspotentiale*.

In Abschnitt III.2 wurden in Abhängigkeit der Kernaufgaben im ressourcenorientierten Management die unterschiedlichen Anforderungen an die Identifikation diskutiert. Hierbei zeigte sich, daß im Zusammenhang mit der Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale der aktuelle Ressourcen/Fähigkeiten-Bestand zu analysieren ist, wobei mit Hilfe einer ex-post-Betrachtung der Aufbauprozesse Aussagen zu den Schutzzeigenschaften abgeleitet werden können. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden im folgenden Analyseansätze diskutiert, mit denen

1. der aktuelle und potentielle strategische Wert einer Ressource oder Fähigkeit in einer spezifischen Marktsituation beurteilt,
2. die für die weitere Nutzung des Strategischen Erfolgspotentials notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten bestimmt und
3. die bereits bestehenden Schutzzeigenschaften evaluiert werden können.

3.1.1 Analyse der Eigenschaft strategisch wertvoll

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist es, daß mit Hilfe eines Strategischen Erfolgspotentials ein strategischer Erfolgsfaktor in einzigartiger Weise beherrscht wird. Insofern

gilt es, als erstes die Eigenschaft *strategisch wertvoll* zu überprüfen. Die Diskussion in Abschnitt III.2.2 zur Eigenschaft *strategisch wertvoll* hat gezeigt, daß hierzu zwei Fragen zu beantworten sind:

- Besteht ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen der unternehmenseigenen Ressource oder Fähigkeit und einem aktuellen und/oder potentiellen, langfristig wirksamen Erfolgsfaktor im Absatzmarkt?
- Wenn ja, leistet (kann) die unternehmenseigene Ressource oder Fähigkeit einen signifikanten Beitrag zur einzigartigen Beherrschung des Erfolgsfaktors (leisten), so daß ein strategischer Erfolgsfaktor für das Unternehmen vorliegt (entsteht)?

Ein erster Ansatz zur Beantwortung der beiden Fragen ist die klassische *Stärken/Schwächenanalyse*. Hierbei werden in Form von Checklisten die Stärken und Schwächen eines Unternehmens bzw. strategischen Geschäftsfeldes visualisiert⁹⁰. Die Beurteilung, ob es sich bei einer Ressource oder Fähigkeit um eine Stärke bzw. Schwäche handelt, erfolgt anhand ihrer Wirkung in bezug auf Konsumenten und Wettbewerber. Insofern ist mit der Stärken/Schwächenanalyse eine Umweltanalyse verbunden, die i.d.R. in Form einer *Chancen/Risikenanalyse* vorgenommen wird. Eine Ressource oder Fähigkeit ist dann als Stärke zu bewerten, wenn sie dem strategischen Geschäftsfeld hilft, eine Chance besser wahrzunehmen als es den Wettbewerbern möglich ist. Demgegenüber sind Schwächen nur von strategischer Relevanz, wenn sich aus diesen Risiken entwickeln können. In bezug auf die o.g. Fragen sind Chancen als (potentielle) strategische Erfolgsfaktoren zu verstehen, während Risiken als Marktstandards zu interpretieren sind, deren Nichteinhaltung zum Ausscheiden aus dem Markt führen kann. I.d.R. werden diese Checklisten funktionsbezogen definiert, wobei die betrieblichen Hauptfunktionen, wie z.B. Produktion oder F&E, zur Gliederung herangezogen werden (vgl. exemplarisch Kreikebaum 1993, S. 45). Problematisch ist hierbei jedoch, daß ein nach Funktionen gegliedertes Stärken/Schwächenprofil nicht geeignet ist, Ressourcen und Fähigkeiten unterschiedlicher Funktionsbereiche, die erst in ihrer Kombination ein Strategisches Erfolgspotential darstellen, abzubilden (vgl. Long/Vickers-Koch 1995, S. 15).

⁸⁹ Detaillierte Darstellungen zu Methoden der Umweltanalyse finden sich bei KREILKAMP 1987, S. 75 ff.; KOTLER/BLIEMEL 1995, S. 233 ff.; HAX/MALJUF 1991, S. 36 ff.; KREIKEBAUM 1993, S. 62 ff..

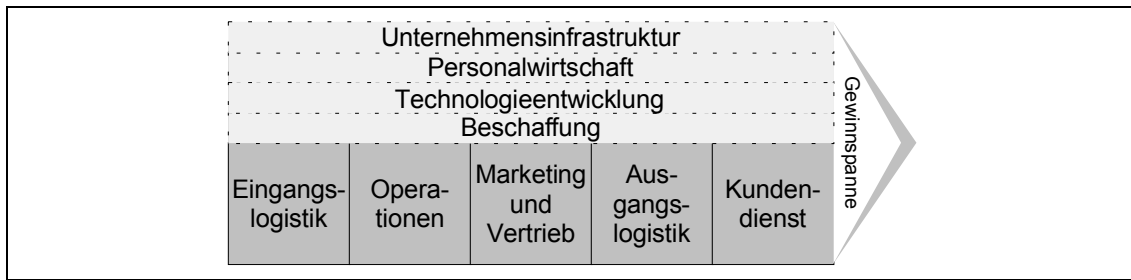
⁹⁰ Die Ergebnisse einer Stärken/Schwächenanalyse werden i.d.R. in sog. Stärken/Schwächenprofilen dargestellt (vgl. hierzu exemplarisch Kreilkamp 1987, S. 240).

Vor diesem Hintergrund ist eine Analysemethode notwendig, die möglichst umfassend alle relevanten Aufgabenbereiche zur Marktbearbeitung und deren Wechselwirkungen betrachtet. Hierzu bietet sich das Konzept der *Wertschöpfungskette* an, das als Instrument zur Gliederung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses eine funktionsübergreifende, am Wertschöpfungsprozeß orientierte Identifikation von strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten ermöglicht (vgl. Esser/Ringlstetter 1991, S. 516).

PORTER versteht eine *Wertkette* als die Summe aller einzelnen Wertaktivitäten zur Erbringung einer Marktleistung und der daraus resultierenden Gewinnspanne. Die Wertaktivitäten sind die Bausteine, aus denen das Unternehmen für den Absatzmarkt ein Produkt generiert. Die Gewinnspanne ergibt sich aus der Differenz zwischen der Summe der Kosten und dem Preis, den der Kunde bereit ist für die Leistung zu zahlen (vgl. Porter 1989, S. 63). Die einzelnen Wertaktivitäten setzen sich aus Ressourcen und Fähigkeiten zusammen, so daß sie als Oberbegriffe zur Strukturierung der Analyse herangezogen werden können (vgl. Hinterhuber 1996, S. 183). Grundsätzlich können die Wertschöpfungsaktivitäten in zwei Arten unterteilt werden (vgl. Porter 1989, S. 60 ff.):

1. Die *primären Aktivitäten* sind diejenigen Aktivitäten, die unmittelbar zur Leistungserstellung für den Absatzmarkt beitragen. Hierzu zählen Eingangslogistik, Operationen, Marketing/Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst.
2. Die *unterstützenden Aktivitäten* halten die primären Aktivitäten aufrecht. Sie beinhalten den Kauf von Inputs, die Personalwirtschaft, die Technologieentwicklung und die Unternehmensinfrastruktur. Demzufolge sind diese nicht prozeßorientiert zu sehen, sondern stehen unterstützend über den primären Aktivitäten (vgl. Porter 1989, S. 65).

Abbildung 51: Modell einer Wertkette nach PORTER



Quelle: In Anlehnung an Porter 1989, S. 62

Abbildung 51 stellt das allgemeine Gliederungsschema einer Wertschöpfungskette dar, das den jeweiligen branchen- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten situativ anzupassen ist (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 6). Dabei kann die Unterteilung der einzelnen Aktivitäten nahezu beliebig weitergeführt werden, so daß im Extrem beispielsweise eine einzelne Maschine oder ein Arbeitsplatz als Wertaktivität behandelt wird. Erfahrungsgemäß ist jedoch ein zu hoher Detaillierungsgrad im Rahmen einer strategischen Analyse nicht mehr zweckmäßig, so daß bei der Ermittlung der Wertkette ein Trade-off zwischen Detaillierungsgrad und Überschaubarkeit zu bewerkstelligen ist (vgl. Esser 1989, S. 202).

Einen Lösungsansatz zur Nutzung der Wertkette als Analyseinstrument sehen ESSER/RINGLSTETTER in einem stufenweisen Vorgehen. Hierbei wird im ersten Schritt versucht, den Leistungserstellungsprozeß in einzelne Aktivitäten einer Wertschöpfungskette zu zerlegen, um somit Klarheit über die Strukturzusammenhänge zu erhalten. Damit in dieser Phase keine Glieder der Wertschöpfungskette übersehen werden, gilt der Grundsatz "*Vollständigkeit vor Detailliertheit*". Im zweiten Schritt wird die Analyse in der Tiefe vorangetrieben. Hierzu sind die Wertschöpfungsaktivitäten zu ermitteln, die in bezug auf die beiden o.g. Fragen von größter Bedeutung sind. Im abschließenden dritten Schritt gilt es, die Ressourcen und Fähigkeiten in den betreffenden Wertaktivitäten inhaltlich zu bestimmen (vgl. Esser/Ringlstetter 1991, S. 523 ff.).

Im Rahmen der empirischen Untersuchung zeigte sich, daß ein solches Vorgehen zu Analyseergebnissen führt, die als operationale Planungsgrundlage zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale herangezogen werden können (Fallbeispiel 17).

Fallbeispiel 17: Ermittlung der Eigenschaft *strategisch wertvoll*

Nach einer gedanklichen Strukturierung des Leistungserstellungsprozesses in Form eines Wertkettenmodells haben die befragten Manager i.d.R. darauf verwiesen, daß alle Aktivitäten zum Erfolg beitragen, jedoch in bezug auf das Beherrschen von strategischen Erfolgsfaktoren nur bestimmte Wertaktivitäten von besonderer Bedeutung sind. Auf dieser Analyseebene konnten allerdings oftmals noch keine Unterschiede zum Wettbewerb ausgemacht werden, da man annahm, daß die Wettbewerber die Wertaktivitäten ähnlich bewerten würden. Erst durch den zweiten Analyseschritt - die inhaltliche Beschreibung der Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb der betreffenden Wertaktivitäten - zeichneten sich die tatsächlichen Unterschiede zum Wettbewerb ab. So zeigt beispielsweise die Inter-Fallanalyse der Marken aus dem Elektrohaushaltsgeräte-Markt, daß jeweils die Wertaktivität "Forschung und Entwicklung" von besonderer Bedeutung ist, jedoch bei den drei untersuchten Unternehmen auf verschiedenartigen Ressourcen und Fähigkeiten basiert (vgl. Abschnitt IV.4.5).

Nach der Identifikation der strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten sind diejenigen *Ressourcen und Fähigkeiten* zu identifizieren, die für das Zustandekommen der Marktleistung *notwendig* sind und somit ebenfalls eine strategische Funktion aufweisen. Demzufolge sind zu überprüfen,

- welche Wertaktivitäten mit welchen weiteren Ressourcen und Fähigkeiten für die Umsetzung der strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten notwendig sind und
- welche Wertaktivitäten mit welchen Ressourcen und Fähigkeiten als Marktstandards vorhanden sein müssen.

Zur Beantwortung der Fragen werden nach der Identifikation der strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten die *Umsetzungsvoraussetzungen* der betreffenden Wertaktivitäten überprüft, wodurch mögliche Lücken in den *stocks* sowie ungenutzte Potentiale identifiziert werden können. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß auftretende Lücken die Umsetzung gefährden bzw. unmöglich machen. Falls diese Lücken nicht unmittelbar geschlossen werden können, stehen die strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten als Basis zur Erreichung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils in einer spezifischen Marktsituation nicht zur Verfügung.

Im Anschluß an die Bewertung der Eigenschaft *strategisch wertvoll* sind die *Schutzzeigensschaften* der identifizierten strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten zu bewerten.

3.1.2 Analyse der Schutzzeigensschaften

Wie bereits in Abschnitt II.2.3.2 erarbeitet, beschränken die drei Schutzzeigensschaften *begrenzte Verfügbarkeit*, *begrenzte Imitierbarkeit* und *begrenzte Substituierbarkeit* den *Handlungsspielraum* der Wettbewerber zum Vorteilsausgleich. Dabei sollte sich die Analyse der Schutzzeigensschaften jedoch nicht nur darauf konzentrieren, die Größe der *Handlungsspielräume* der Wettbewerber zu beurteilen. Darüber hinaus ist zu klären, inwieweit die Wettbewerber bereit bzw. gezwungen sind, den Handlungsspielraum tatsächlich zum Vorteilsausgleich zu nutzen (vgl. Ghemawat 1986, S. 148). Fallbeispiel 18 verdeutlicht, daß die Analyse der Schutzzeigensschaften um die Ermittlung der *Intentionen des Wettbewerbs* zum Vorteilsausgleich zu erweitern ist (vgl. Abschnitt II.2.3.1).

Fallbeispiel 18: Schutzzeigensschaften, Handlungsspielraum und Intentionen des Wettbewerbs

Die Premiumbiermarke A besitzt einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil, wobei die nur mittelmäßig ausgeprägten Schutzzeigensschaften den Handlungsspielraum anderer erfolgreicher Premiumwettbewerber zum Vorteilsausgleich nicht ernsthaft einschränken. Da diese Unternehmen ihre eigene Position im Wettbewerb nicht von der Marke A bedroht sehen, zeigen sie keine konkreten Bemühungen zum Vorteilsausgleich.

Bereits in Abschnitt III.2 wurde deutlich, daß die Schutzzeigensschaften auf unterschiedlichen Informationsgrundlagen basieren:

- Die Bewertung der Schutzzeigenschaft *begrenzte Substituierbarkeit* basiert - aus Praktikabilitätsüberlegungen - auf einer *Wettbewerbsanalyse*, die, durch Frühaufklärungssysteme ergänzt, potentielle Substitutionsbedrohungen in- und außerhalb der Aufgabenumwelt des Unternehmens aufzeigen soll (vgl. Abschnitt III.2.4).
- Die Schutzzeigensschaften *begrenzte Verfügbarkeit* und *begrenzte Imitierbarkeit* sind durch eine unternehmensbezogene *ex-post-Analyse der Aufbauprozesse* der Strategischen Erfolgspotentiale zu ermitteln (vgl. Abschnitt III.2.3).

Demzufolge kann festgehalten werden, daß die Analyse der Schutzzeigensschaften

1. *unternehmensexterne* Informationen über die Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung der Wettbewerber, deren aktuelles bzw. potentiell Verhalten auf Absatz- sowie Faktormärkten, die potentiellen Entwicklungen außerhalb der Aufgabenumwelt des Unternehmens und
2. *unternehmensinterne* Informationen über die Aufbauprozesse der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale benötigt.

Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Durchführung der unternehmensexternen Analyse oftmals von grundsätzlichen Problemen bei der Informationsbeschaffung begleitet wird⁹¹. I.d.R. liegen keine konkreten Informationen über die Wettbewerber vor, sondern nur Hinweise, mit deren Hilfe man versucht, Rückschlüsse auf die genannten Themenfelder zu ziehen. ESSER/RINGLSTETTER verweisen jedoch darauf, daß erfahrungsgemäß eine systematische Nutzung aller Informationsquellen zu "brauchbaren Vorstellungen" über die Wettbewerber führt (vgl. Esser/Ringlstetter 1991, S. 526). Dabei ist jedoch zu explizieren, welche Aussagen auf einer gesicherten Informationsgrundlage basieren und welche aufgrund fehlender Informationen nur Annahmen über die Wettbewerber und deren Verhalten sind.

Fallbeispiel 19: Zusammenhang zwischen unternehmensexternen und -internen Informationen zur Beurteilung der Schutzzeigenschaften

Im Fall der Elektrohaushaltsgeräte-Marke F ist dem Unternehmen als gesicherte Information bekannt, daß kein Wettbewerber über eine Produktionsanlage zum Emaillieren der Geräteoberflächen verfügt. Hingegen können nur Annahmen getroffen werden, inwieweit die Wettbewerber versuchen werden, eine solche Anlage zu akquirieren bzw. aufzubauen. Diese Annahmen beruhen dabei auf den eigenen Erfahrungen in puncto Zeit, Kosten und benötigtes Know-how zum Aufbau der unternehmenseigenen Produktionsanlagen bzw. -technologie. Hierbei kommt man zu dem Schluß, daß angesichts der Höhe der Investitionen in den Aufbau einer solchen Anlage der Wettbewerb über die Technik zum Emaillieren in Zukunft nicht verfügen wird bzw. diese nicht imitieren kann.

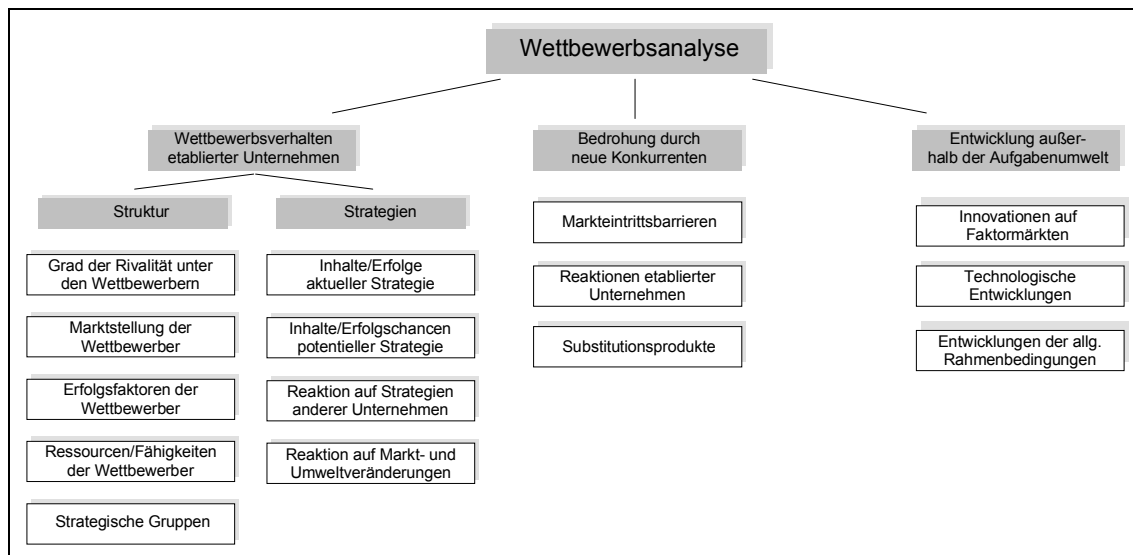
Fallbeispiel 19 zeigt, daß die Ergebnisse der unternehmensexternen mit der unternehmensinternen Analyse zu verbinden sind, um die Schutzzeigenschaften der Strategischen Erfolgspotentiale beurteilen zu können.

⁹¹ Eine detaillierte Diskussion der Informationsbeschaffung findet sich bei KOTLER/BLIEMEL 1995, S. 359 ff..

3.1.2.1 Unternehmensexterne Analyse

Die in Abbildung 52 dargestellte Wettbewerbsanalyse bildet ein Analyseraster zur Sammlung und inhaltlichen Strukturierung der notwendigen unternehmensexternen Informationen (vgl. Kreilkamp 1987, S. 167 ff.)⁹².

Abbildung 52: Struktur der Wettbewerbsanalyse



Quelle: In Anlehnung an Kreilkamp 1987, S. 169

Aus den Ergebnissen der Wettbewerbsanalyse müssen unmittelbar die *Substitutionsmöglichkeiten* der aktuellen und potentiellen Konkurrenten abgeleitet werden. Wie bereits in Abschnitt III.2.4 festgestellt wurde, ist diese Aufgabe für den Planer die anspruchsvollste, da die Informationsbasis möglicherweise nur auf Annahmen basiert und die gleichen Mechanismen (beispielsweise die Nicht-Artikulierbarkeit von Wissen) die Analysebemühungen behindern können. Insofern ist davon auszugehen, daß das Ausmaß der begrenzten Substituierbarkeit auf den subjektiven Einschätzungen des Planers basieren muß, die mit Hilfe der in Tabelle 17 dargestellten Skala festgehalten werden können.

⁹² Eine ausführliche Diskussion der Methoden zur Wettbewerbsanalyse findet sich bei KREILKAMP 1987, S. 167 ff..

Tabelle 17: Skala zur Beurteilung der Substituierbarkeit von Strategischen Erfolgspotentialen

AUSPRÄGUNG	SACHVERHALT	ERLÄUTERUNG
SUBSTITUTE VORHANDEN	<ul style="list-style-type: none"> Der Wettbewerb ist im Besitz der substituierenden Ressource oder Fähigkeit und kann über diese unmittelbar verfügen. 	Die Schutzeigenschaft ist nicht erfüllt.
GERINGER SCHUTZ VOR SUBSTITUTION	<ul style="list-style-type: none"> Der Wettbewerb ist im Besitz der substituierenden Ressource oder Fähigkeit und kann diese unter Aufwendung geringer Kosten strategisch nutzen oder ist nicht im Besitz der substituierenden Ressource oder Fähigkeit, kann diese aber unter Aufwendung geringer Kosten erwerben bzw. aufbauen. 	Die Schutzeigenschaft ist nur in geringem Maße erfüllt.
HOHER SCHUTZ VOR SUBSTITUTION	<ul style="list-style-type: none"> Der Wettbewerb ist im Besitz der substituierenden Ressource oder Fähigkeit, kann diese aber nur unter Aufwendung hoher Kosten strategisch nutzen oder ist nicht im Besitz der substituierenden Ressource oder Fähigkeit und kann diese nur unter Aufwendung hoher Kosten erwerben bzw. aufbauen. 	Die Schutzeigenschaft ist in hohem Maße erfüllt.
KEINE SUBSTITUTIONSMÖGLICHKEIT	<ul style="list-style-type: none"> Es zeichnet sich nicht ab, daß das Strategische Erfolgspotential in Zukunft durch andere Ressourcen oder Fähigkeiten ersetzt werden kann. 	Die Schutzeigenschaft ist vollständig erfüllt.

3.1.2.2 Unternehmensinterne Analyse

Die beiden Schutzeigenschaften *begrenzte Verfügbarkeit* und *begrenzte Imitierbarkeit* basieren auf Barrieren, die den Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale durch den Wettbewerb erschweren bzw. unmöglich machen. In Abschnitt III.2.3 konnten sechs direkte Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren identifiziert und mögliche Indikatoren zu deren Messung abgeleitet werden⁹³. In Tabelle 18 sind die Barrieren sowie deren Indikatoren zur Messung im Überblick dargestellt.

⁹³ Kausale Ambiguität ist das Ergebnis von Nicht Artikulierbarkeit, Komplexität und/oder Spezifität. Insofern ist sie als indirekte Verfügbarkeits- und Imitationsbarriere zu verstehen, die nicht separat zu messen ist.

Tabelle 18: Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren und Indikatoren zu deren Messung

BARRIERE	INDIKATOREN
STRATEGISCHE PFADABHÄNGIGKEIT	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, die Investition zum Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials zu revidieren
ZEITVORSPRUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsdauer
MULTIPLIKATOREFFEKT	<ul style="list-style-type: none"> • Größe des notwendigen Initialbestandes
NICHT-ARTIKULIERBARKEIT	<ul style="list-style-type: none"> • Art des Lernprozesses • Form der Wissensdokumentation • Anzahl der Wissensträger
KOMPLEXITÄT	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Elemente eines Ressourcen/Fähigkeiten-Bündels
SPEZIFITÄT	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassungsfähigkeit des Strategischen Erfolgspotentials an einen veränderten Verwendungszweck • Anzahl der komplementären Ressourcen und Fähigkeiten

Bei der Betrachtung der Indikatoren wird deutlich, daß unterschiedliche *Möglichkeiten zu deren Ermittlung* bestehen. Beispielsweise erscheint eine *Beurteilung* der Komplexität oder des Zeitvorsprungs anhand objektiver Daten in Form von Zeit und Mengenangaben relativ einfach. Hingegen ist im Fall der Nicht-Artikulierbarkeit die Art des Lernprozesses zu messen, der wiederum durch die subjektiven Einschätzungen der Beteiligten beurteilt werden kann. Insofern können zwei grundsätzliche *Methoden zur Messung* unterschieden werden:

1. Bei der *direkten Ermittlung* werden die Indikatoren anhand vorliegender quantifizierbarer, objektiver Daten aus den unternehmerischen Berichtssystemen gemessen. Hierunter fallen beispielsweise Angaben über Investitionsvolumen oder Entwicklungsdauer von Strategischen Erfolgspotentialen.
2. Die *indirekte Ermittlung* basiert auf den subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiter. Bei dieser Form der Ermittlung werden Mitarbeiter zu den Indikatoren befragt. Hierbei sollte darauf geachtet werden, daß Generalisten (Mitglieder Unternehmensleitung) und Spezialisten (Funktionsmanager in den entsprechenden Abteilungen) gleichermaßen interviewt werden, um sicherzustellen, daß auch technische Besonderheiten und Erfahrungen in die Beurteilung einfließen. Die so erhobenen Daten haben einen qualitativen Charakter.

Tabelle 19 enthält einen Fragenkatalog, der als Orientierungsrahmen für die indirekte Ermittlung genutzt werden kann, jedoch in Abhängigkeit der unternehmensindividuellen Analysesituation zu modifizieren ist.

Tabelle 19: Indirekte Ermittlung der Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren

BARRIERE	INDIKATOREN	FRAGEN
STRATEGISCHE PFADABHÄNGIGKEIT	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit die Investition zum Aufbau des Strategischen Erfolgspotentials zu revidieren 	<ul style="list-style-type: none"> Werden durch den Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale Mittel gebunden, die für das Unternehmen keinen anderen Verwendungszweck haben? Stehen die mit dem Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale eingesetzten Investitionsmittel im Falle eines Abbruchs für andere unternehmerische Aktivitäten zur Verfügung? Werden durch den Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale Mittel in dem Maße gebunden, daß andere unternehmerische Aktivitäten eingeschränkt oder sogar beendet werden müssen?
ZEITVORSPRUNG	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungsdauer 	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Zeitraum hat die Entwicklung der Ressourcen und Fähigkeiten in Anspruch genommen? Wie lange würde es dauern, die Ressourcen und Fähigkeiten wieder aufzubauen? Wie groß ist der zeitliche Vorsprung bezogen auf den Ressourcen/Fähigkeiten-Bestand im Vergleich zum Hauptkonkurrenten?
MULTIPLIKATOREFFEKT	<ul style="list-style-type: none"> Größe des notwendigen Initialbestandes 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarf es einer kritischen Masse, d.h. eines Grundbestandes, um die Ressourcen und Fähigkeiten einzusetzen? Ermöglicht der akkumulierte Bestand an Ressourcen und Fähigkeiten die Nutzung von Erkenntnisfortschritten? Werden Skalen- und Erfahrungskurveneffekte bei der Nutzung realisiert, wenn ja, wie hoch?
NICHT-ARTIKULIERBARKEIT	<ul style="list-style-type: none"> Art des Lernprozesses Form der Wissensdokumentation Anzahl der Wissensträger 	<ul style="list-style-type: none"> Sind die Arbeitsabläufe, die im Zusammenhang mit der Nutzung der Ressourcen und Fähigkeiten stehen, schrittweise und detailliert in Arbeitsanweisungen, Bauanleitungen, Rezepten o.ä. beschrieben? Gestalten sich die einzelnen Arbeitsabläufe im Zusammenhang mit der Nutzung der Ressourcen und Fähigkeiten immer vollständig identisch? Spielen intuitive und improvisierende Maßnahmen bei den Abläufen eine Rolle? Wurde das Know-how durch einen langwierigen "learning by doing"-Prozeß erworben? Wieviele Wissensträger gibt es im Unternehmen, welche die entsprechenden Arbeitsabläufe beherrschen? Sind diese Wissensträger schon über einen langen Zeitraum in ihrer Position?
KOMPLEXITÄT	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Elemente eines Ressourcen/Fähigkeiten-Bündels 	<ul style="list-style-type: none"> Aus wievielen Ressourcen/Fähigkeiten setzt sich das Strategische Erfolgspotential zusammen? Ist die Zusammensetzung des Ressourcenbündels zu entscheidend? Sind die Beziehungen zwischen den einzelnen Ressourcen/Fähigkeiten bestimmbar?
SPEZIFITÄT	<ul style="list-style-type: none"> Anpassungsfähigkeit des Strategischen Erfolgspotentials an einen veränderten Verwendungszweck Anzahl der komplementären Ressourcen und Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Sind die Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen entwickelt bzw. aufgebaut worden? Sind die Ressourcen und Fähigkeiten "eingekauft" worden? Mußten die Ressourcen und Fähigkeiten, wenn sie eingekauft wurden, stark für die unternehmensspezifische Anwendung modifiziert werden? Können die Ressourcen und Fähigkeiten außerhalb des Unternehmens mit gleichem Erfolg eingesetzt werden? Wieviele komplementäre Ressourcen/Fähigkeiten sind notwendig, damit das Strategische Erfolgspotential eingesetzt werden kann?

In Anbetracht der Variationsmöglichkeiten bei der Auswahl der Indikatoren, den Ermittlungsmethoden und den Informationsquellen bedarf es abschließend eines *systematischen Bewertungsschemas* zur Messung der einzelnen Barrieren. Ziel ist es, das Zustandekommen der Analyseergebnisse zu explizieren und somit die Ergebnisse nachvollziehbar und vergleichbar zu machen. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, (vgl. Kessing et al. 1994, S. 318 f.):

1. die Indikatoren festzulegen,
2. die Art der Erhebung und somit die Informationsquellen vorzugeben und,
3. wenn nötig, einen Fragenkatalog zur Messung der Indikatoren zu bestimmen.

In Tabelle 20 ist beispielhaft ein Bewertungsschema zur Messung der *Spezifität* eines Strategischen Erfolgspotentials dargestellt. Die Messung kann auf unterschiedlichen Meßniveaus erfolgen. Im vorliegenden Beispiel werden die Aussagen entlang einer Ordinalskala bewertet, abschließend wird subjektiv aus dem Gesamteindruck der Antworten ein Urteil über das Ausmaß der jeweiligen Barriere abgeleitet⁹⁴.

⁹⁴ Ebenfalls können die Fragen in Form von Einzelaussagen beantwortet werden (Nominalskala). Zur Diskussion unterschiedlicher Meßniveaus siehe exemplarisch HÜTTNER 1989, S. 10 ff.

Tabelle 20: Beispielhaftes Bewertungsschema für die Verfügbarkeits- und Imitationsbarriere "Spezifität"

BEZEICHNUNG	Spezifität
ERLÄUTERUNG	Die Spezifität beinhaltet das Phänomen, daß das Strategische Erfolgspotential zwar vorhanden sein kann, jedoch außerhalb spezifischer Rahmenbedingungen einen geringeren strategischen Wert aufweist.
INDIKATOR	Anpassungsfähigkeit des Strategischen Erfolgspotentials an einen veränderten Verwendungszweck
ART DER ERHEBUNG	Indirekte Ermittlungsmethode
FRAGENKATALOG	<p>Welcher der folgenden Aussagen trifft in bezug auf die betrachtete(n) Ressource(n)/Fähigkeit(en) zu? (1=trifft vollständig zu; 5=trifft gar nicht zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Ressource(n)/Fähigkeit(en) kann (können) außerhalb des Unternehmens mit gleichem Erfolg eingesetzt werden ①—②—③—④—⑤ • Die Ressource(n)/Fähigkeit(en) muß (müssen) nicht den jeweiligen spezifischen Gegebenheiten angepaßt werden? ①—②—③—④—⑤ • Die Nutzung der Ressource(n)/Fähigkeit(en) bedarf keiner komplementären Ressourcen/Fähigkeiten? ①—②—③—④—⑤

Angesichts der Tatsache, daß die Verfügbarkeits- und Imitationsbarrieren einzeln oder gemeinsam zu begrenzter Verfügbarkeit und begrenzter Imitierbarkeit führen können, erscheint eine Verdichtung der Ergebnisse zu einem Gesamtwert nicht sinnvoll. Insofern gilt es, abschließend die Wirkung der einzelnen Barrieren in bezug auf die beiden Schutzeigenschaften zu beurteilen, um somit letztlich den Ausprägungsgrad der Schutzeigenschaften bestimmen zu können. Hierzu können die Schutzeigenschaften in Form folgender Skalen abgebildet werden (Tabelle 21 und Tabelle 22).

Tabelle 21: Skala zur Beurteilung der Verfügbarkeit von Strategischen Erfolgspotentialen

AUSPRÄGUNG	SACHVERHALT	ERLÄUTERUNG
VOLLSTÄNDIG VERFÜGBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential ist im Besitz des Wettbewerbs und kann von ihm strategisch genutzt werden oder kann jederzeit ohne relevante Kosten erworben werden. 	Die Schutzeigenschaft ist nicht erfüllt.
MIT GERINGEM AUFWAND VERFÜGBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential ist im Besitz des Wettbewerbs und kann unter Aufwendung geringer Kosten strategisch genutzt werden oder ist nicht im Besitz des Wettbewerbs, kann aber unter Aufwendung geringer Kosten erworben werden. 	Die Schutzeigenschaft ist nur in geringem Maße erfüllt.
MIT HOHEM AUFWAND VERFÜGBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential ist im Besitz des Wettbewerbs und kann unter Aufwendung hoher Kosten strategisch genutzt werden oder ist nicht im Besitz des Wettbewerbs, kann aber unter Aufwendung hoher Kosten erworben werden. 	Die Schutzeigenschaft ist in hohem Maße erfüllt.
NICHT VERFÜGBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential ist nicht im Besitz des Wettbewerbs und kann nicht erworben werden. 	Die Schutzeigenschaft ist vollständig erfüllt.

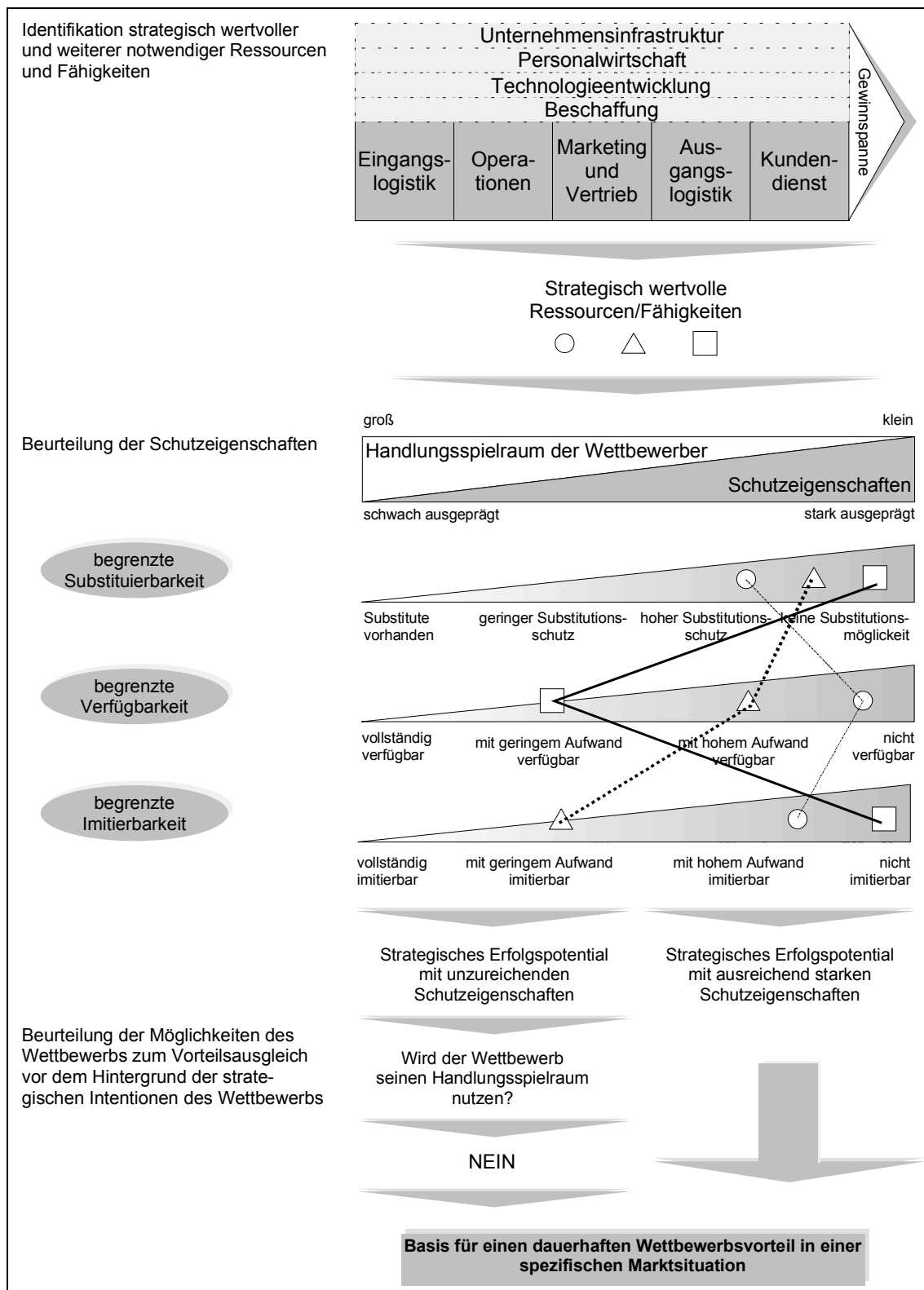
Tabelle 22: Skala zur Beurteilung der Imitierbarkeit von Strategischen Erfolgspotentialen

AUSPRÄGUNG	SACHVERHALT	ERLÄUTERUNG
VOLLSTÄNDIG IMITIERBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential kann vom Wettbewerb kurzfristig intern entwickelt werden. Es bestehen keine Restriktionen für den Handlungsspielraum des Wettbewerbs. 	Die Schutzeigenschaft ist nicht erfüllt.
MIT GERINGEM AUFWAND IMITIERBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential kann mit geringem Aufwand vom Wettbewerb intern entwickelt werden. 	Die Schutzeigenschaft ist nur in geringem Maße erfüllt.
MIT HOHEM AUFWAND IMITIERBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential kann nur mit hohem Aufwand vom Wettbewerb intern entwickelt werden. 	Die Schutzeigenschaft ist in hohem Maße erfüllt.
NICHT IMITIERBAR	<ul style="list-style-type: none"> Das Strategische Erfolgspotential kann vom Wettbewerb nicht intern entwickelt werden. 	Die Schutzeigenschaft ist vollständig erfüllt.

Mit Hilfe der Skalen kann anschließend ein *Schutzeigenschaftenprofil* abgebildet werden. Falls nur eine der Schutzeigenschaften schwach ausgeprägt sein sollte, gilt es, wie eingangs beschrieben, die Ergebnisse vor dem Hintergrund der Erkenntnisse bzw. Annahmen über die strategischen Intentionen der Wettbewerber zu beurteilen (Abbildung 53).

In Abbildung 53 wird der Ablauf der *Identifikation der umzusetzenden Strategischen Erfolgspotentiale* im Überblick dargestellt.

Abbildung 53: Ablauf der Identifikation umzusetzender Strategischer Erfolgspotentiale



Mit Hilfe der vorgestellten Vorgehensweise kann der Handlungsspielraum für ein strategisches Geschäftsfeld zur Erreichung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen in einer spezifischen Marktsituation bestimmt werden, womit der erste Schritt zur Umsetzung

der Strategischen Erfolgspotentiale erfolgt ist. Aufbauend auf dieser Informationsbasis ist nun in der weiteren Geschäftsfeldplanung zu entscheiden, wie dieser Handlungsspielraum genutzt werden soll. Hierzu ist der relevante Markt, auf dem das Geschäftsfeld tätig sein will, zu bestimmen, die konkreten Zielvorgaben sind festzulegen und abschließend sind die marketingstrategischen Entscheidungen zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale zu planen.

3.2 Marktwahl

Die Marktwahl beinhaltet die Konkretisierung der Geschäftstätigkeit, in dem festgelegt wird, auf welchen Ausschnitt des Gesamtmarktes, dem sog. relevanten Markt, das strategische Geschäftsfeld operiert.

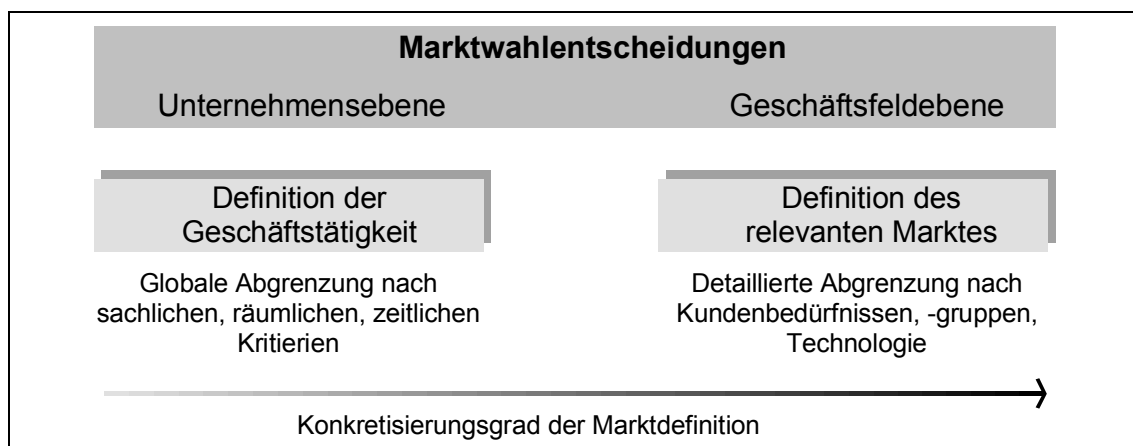
Die Bestimmung des relevanten Marktes, auf dem das strategische Geschäftsfeld seine Marktbearbeitungsaktivitäten konzentriert, erfolgt nicht losgelöst von den vorherigen Entscheidungen auf Unternehmensebene: Durch die Festlegung der Geschäftstätigkeit und der strategischen Geschäftsfelder wurden die vom Unternehmen anvisierten Märkte für jedes einzelne Strategische Geschäftsfeld bestimmt. Durch diese Vorgaben wurde der Gesamtmarkt, auf den jedes einzelne strategische Geschäftsfeld tätig sein wird, festgelegt und somit die Grenzen für die weiteren Marktwahlentscheidungen auf Geschäftsfeldebene abgesteckt (vgl. Abell 1980, S. 24). Es fehlen jedoch noch konkrete Angaben über die Kunden, die bearbeitet werden sollen und den Wettbewerbern, denen dabei zu begegnen ist. Insofern umfaßt die Definition des relevanten Marktes Entscheidungen darüber, auf welche Teilmenge des Gesamtmarktes das strategische Geschäftsfeld seine absatzmarktgerichteten Aktivitäten ausrichtet. Ziel ist es, durch diese detailliertere Form der Marktbestimmung die *Wettbewerbsarena* des strategischen Geschäftsfeldes zu bestimmen (vgl. Bauer 1989, S. 263; Fallbeispiel 20).

Fallbeispiel 20: Zusammenhang zwischen Gesamtmarkt und relevantem Markt

Die untersuchten Biermarken A und C agieren beide auf dem Biermarkt (Gesamtmarkt), jedoch unterscheiden sich beide Marken in bezug auf ihre relevanten Märkte. Während die Premiummarke A den gesamten deutschen Biermarkt bearbeitet, konzentriert sich die Marke C auf einen regionalen Marktausschnitt des Gesamtmarktes. Hierdurch ergeben sich für beide Marken unterschiedliche Wettbewerbsbeziehungen. Die Marke C muß sich in ihrem relevanten Markt mit einer überschaubaren Anzahl von regionalen Wettbewerbern und national aktiven Premiummarken auseinandersetzen. Demgegenüber ist die Anzahl der Wettbewerber der Premiummarke A deutlich höher. Beispielsweise sind in puncto Gastronomiedurchdringung neben den nationalen Premiummarken die jeweils stärksten regionalen Marken in den entsprechenden Gebieten zu berücksichtigen.

Fallbeispiel 20 zeigt, daß die Bestimmung des relevanten Marktes durch entsprechende unternehmerische Entscheidungen weitgehend frei wählbar und somit durch ein hohes Maß an Subjektivität geprägt ist (vgl. Becker 1993, S. 396). Des weiteren wird deutlich, daß sich die Definition des relevanten Marktes von der *Bestimmung der Geschäftstätigkeit* des Unternehmens durch ein geringeres Abstraktionsniveau der zur Marktbestimmung herangezogenen Dimensionen unterscheidet. Insofern können die bereits zur Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder genutzten Dimension Kundengruppe, -bedürfnis und verwendete Technologie mit einem höheren Konkretisierungsgrad zur Definition des relevanten Marktes verwendet werden (vgl. Kreilkamp 1987, S. 97 ff.; Abbildung 54). Angesichts des hierzu notwendigen Detailwissens erscheint es sinnvoll, diese Entscheidung auf Geschäftsfeldebene zu treffen.

Abbildung 54: Marktwahlentscheidungen



Insgesamt kann festgehalten werden, daß auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene Marktwahlentscheidungen getroffen werden, wobei die Entscheidungstatbestände in Abhängigkeit ihrer Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu unterscheiden sind. Infolgedessen erscheint es zweckmäßig, sämtliche Marktwahlentscheidungen, welche die Geschäftstätigkeit des Unternehmens grundsätzlich verändern können, auf Unternehmensebene anzusiedeln, während die Konkretisierung der Geschäftstätigkeit auf Geschäftsfeldebene erfolgen soll.

3.3 Definition der Geschäftsfeldziele

Im Rahmen der Definition der Geschäftsfeldziele geht es darum, die auf Unternehmensebene festgelegte strategische Stoßrichtung für das strategische Geschäftsfeld in operationale Zielgrößen zu transformieren (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 96).

Geschäftsfeldziele werden aus den übergeordneten Vorgaben und Entscheidungen auf Unternehmensebene abgeleitet, wobei die Zieldefinition nicht als reaktiver Vorgang zu verstehen ist, sondern ein schöpferisch-kreativer Prozeß ist, dessen Grenzen durch die übergeordneten Vorgaben definiert werden (vgl. Becker 1993, S. 25).

Grundsätzlich konkretisieren sich die in Abschnitt 2.3 diskutierten strategischen Stoßrichtungen für ein strategisches Geschäftsfeld in *ökonomischen* Zielgrößen, die sich im wesentlichen in *Wachstums- und Ertragsziele* unterteilen lassen (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 133). Da letztlich die Geschäftsfeldplanung auf die Beeinflussung von Markttransaktionen zur kunden- und wettbewerbsbezogenen Profilierung ausgerichtet ist, sind neben diesen ökonomischen Zielen jene Größen zu berücksichtigen, die ein Unternehmen beeinflussen muß, damit eine Transaktion bzw. ein Kaufakt zustande kommt (vgl. Meffert 1994a, S. 95 f.). Hierbei handelt es sich um *außerökonomische* Zielgrößen, sog. *Positionierungsziele*, mit denen die jeweiligen Wachstums- und Ertragsziele eines strategischen Geschäftsfeldes realisiert werden sollen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 96). Insofern werden auf Geschäftsfeldebene mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt, deren Beziehungen zueinander innerhalb eines *Zielsystems* festzulegen sind.

Derzeit besteht in der Literatur kein vollständiges und schlüssiges System zur Abbildung aller Zielgrößen auf Geschäftsfeldebene. Demzufolge muß bei der *Entwicklung eines Zielsystems* auf verschiedene Teil-Zielsysteme zurückgegriffen werden, die in

Abhängigkeit von unterschiedlichen Problemstellungen und Perspektiven bestimmte Ziele in einen systematischen Zusammenhang stellen. Hierzu bieten die Dimensionen

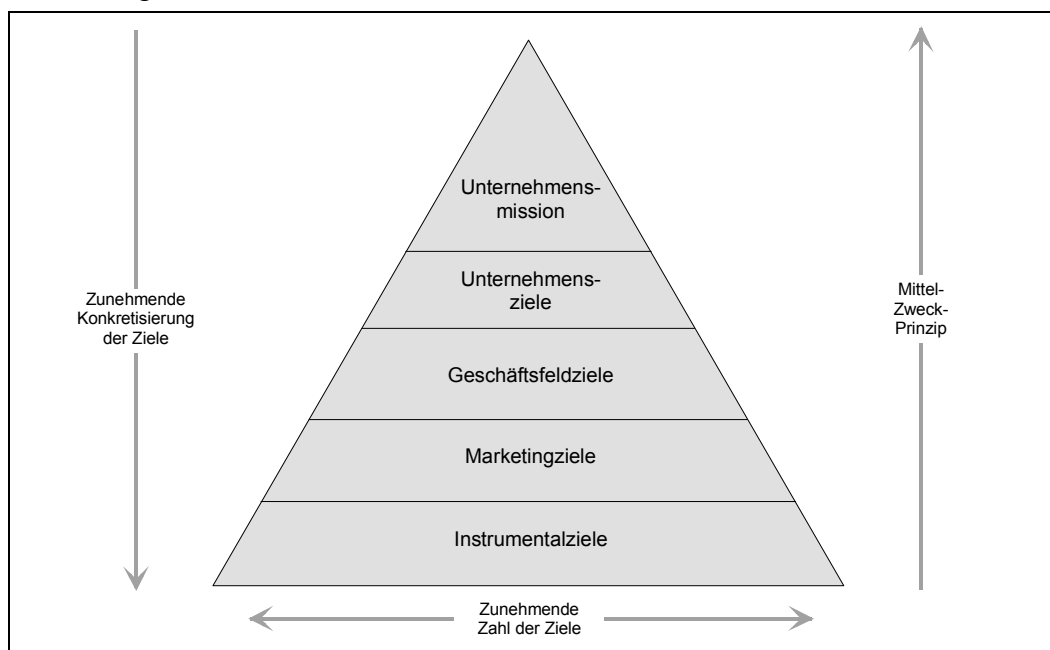
1. *Planungsebene* und
2. *Zielinhalt*

Ansatzpunkte zur Entwicklung eines solchen Zielsystems (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 98 ff.).

ad 1) Planungsebene - Beziehungen zwischen Unternehmens- und Geschäftsfeldzielen

Ein Zielsystem kann als eine *Hierarchie* unterschiedlicher Ebenen verstanden werden (vgl. Meffert 1994a, S. 78). Zur besseren Veranschaulichung und Operationalisierung bilden die einzelnen Zielebenen eine Pyramide, die im Rahmen des Zielplanungsprozesses einen zunehmenden Konkretisierungsgrad aufweisen, wobei durch die steigende Detaillierung die Anzahl der Zielaussagen je Ebene von oben nach unten zunimmt (vgl. Becker 1993, S. 26 f.). Dabei stellen die übergeordneten Ziele Prämissen bzw. Leitlinien für die Festlegung der Ziele auf der nachfolgenden Ebene dar, womit die Ziele insgesamt nach dem *Zweck-Mittel-Prinzip* hierarchisch miteinander verbunden werden (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 76; Abbildung 55).

Abbildung 55: Hierarchie der Zielebenen



Quelle: In Anlehnung an Meffert 1994a, S. 79; Becker 1993, S. 27

Wie Abbildung 55 verdeutlicht, läßt sich der Prozeß einer ressourcenorientierten strategischen Unternehmensplanung als Zielsystem auffassen, wobei die konkreten Zielvorgaben zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale auf Geschäftsfeldebene erfolgen und sich in Geschäftsfeld- und Marketingzielen niederschlagen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 101). Insofern ist es die Aufgabe des Planers, die ökonomischen Ziele und die Positionierungsziele nach Inhalt, Ausmaß und Zeit zu bestimmen und deren Beziehungen zueinander festzulegen (vgl. Meffert 1994b, S. 178).

ad 2) Zielinhalt - Beziehung zwischen ökonomischen Zielen und Positionierungszielen

Die Inhalte der Normstrategien lassen sich im Kern auf ökonomische Zielvorstellungen über Wachstums- und Ertragsmöglichkeiten des Geschäftsfeldes zusammenfassen. Insofern können die ökonomischen Ziele in Umsatz, absoluten und relativen Marktanteil (Wachstumsziele) und den Deckungsbeitrag (Ertragsziel) unterteilt werden (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 102 ff.)⁹⁵. Zur Erreichung dieser Ziele sind die Positionierungsziele zu erfüllen, die Aussagen enthalten über (vgl. Tomczak/Reinecke 1995, S. 501)

- a) die *Kunden*, die erreicht werden sollen,
- b) die *Kundenbedürfnisse*, die befriedigt werden sollen,
- c) das Problemlösungsangebot (*Leistung*) für die Kunden und
- d) den angestrebten *strategischen Erfolgsfaktor* gegenüber dem Wettbewerb.

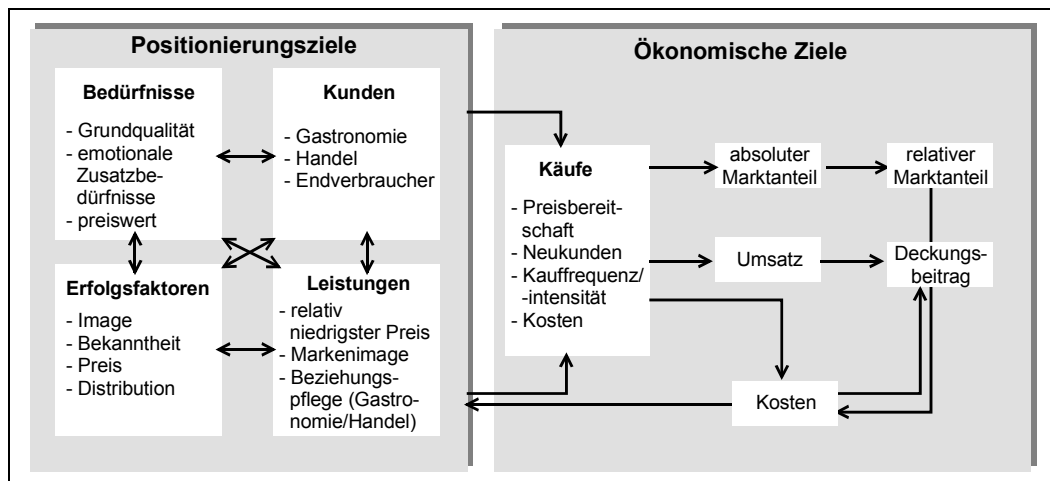
Durch das Erreichen der Positionierungsziele können *Käufe* realisiert und damit die ökonomischen Ziele erreicht werden, wenn es gelingt, einzeln oder in Kombination (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 105)

- die Preisbereitschaft der Kunden zu steigern,
- die Kundenakquisition zu verbessern,
- die Kauffrequenz/-intensität der bisherigen Kunden zu erhöhen,

⁹⁵ Der Umsatz ist die zu Verkaufspreisen bewertete Absatzmenge; der absolute Marktanteil gibt das Verhältnis des eigenen Umsatzes zum gesamten Marktvolumen wider; der relative Marktanteil setzt den eigenen absoluten Marktanteil ins Verhältnis zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten.

- das Cross-Selling-Potential auszunutzen⁹⁶ und/oder
- die Kosten zu senken.

Abbildung 56: Inhalte und Interdependenzen von ökonomischen Zielen und Positionierungszielen am Beispiel Biermarkt



Quelle: In Anlehnung an Tomczak/Reinecke 1995, S. 502

In Abbildung 56 ist beispielhaft der Zusammenhang zwischen ökonomischen Zielen und Positionierungszielen im Biermarkt dargestellt. Hieran wird deutlich, daß durch die konkrete Definition der Positionierungsziele entlang der vier genannten Bereiche die aktuelle und zukünftigen Stellung der Marktleistung gegenüber Kunden und Wettbewerbern festgelegt wird. Insofern geben die Positionierungsziele die inhaltliche Leitlinie für die weitere strategische Planung zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale vor (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 136; hierzu auch Abschnitt II.4.3).

Zusammenfassend zeigt sich, daß die möglichen vertikalen und horizontalen Zielbeziehungen die Komplexität erhöhen und somit den Zielplanungsprozeß erschweren. Als Lösungsansatz kann ein mehrstufiges Vorgehen gewählt werden, das sich an den beiden vorgestellten Dimensionen *Planungsebene* und *Zielinhalt* orientiert:

- Im ersten Schritt sind die verschiedenen *Planungsebenen* festzulegen, auf denen eine Zielformulierung vorzunehmen ist.

⁹⁶ Cross-Selling bedeutet in diesem Zusammenhang, daß Wirkungszusammenhänge zwischen den Produkten eines Geschäftsfeldes ausgenutzt werden. Beispielsweise soll der Kunde, der sich beim Kauf einer Waschmaschine für die Marke F entschieden hat, weitere Produkte aus dem Angebotsprogramm der Marke kaufen.

- Anschließend sind die Ziele je Ebene *inhaltlich* zu bestimmen und entsprechend ihrer horizontalen und vertikalen *Wirkungszusammenhänge* zu systematisieren.
- Im dritten Schritt sind die Zielebenen entsprechend des Zweck-Mittel-Prinzips in eine *hierarchische Struktur* zu bringen.
- Abschließend sind die einzelnen Ziele entsprechend ihrer Position im Zielsystem *operational* zu formulieren.

Als Ergebnis wird ein Zielsystem angestrebt, mit dessen Hilfe (vgl. Meffert 1994a, S. 94):

- alle Geschäftsfeldaktivitäten zur Erreichung dauerhafter Wettbewerbsvorteile an den Oberzielen des Unternehmens ausgerichtet werden und somit ein aufeinander abgestimmtes Verhalten sichergestellt wird (*Koordinationsfunktion*);
- alle folgenden Entscheidungen im Rahmen der strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung auf die Erreichung erwünschter Zustände fokussiert werden, wobei diejenigen Handlungsalternativen auszuwählen sind, die den höchsten Zielerreichungsbeitrag leisten werden (*Steuerungsfunktion*);
- alle umgesetzten Maßnahmen zur Zielerreichung anhand der operationalen Zielvorgaben bewertet werden können und, wenn notwendig, Korrekturen auf dem Weg zur Zielerreichung eingeleitet werden können (*Kontrollfunktion*).

Mit der Erfüllung der drei Funktionen ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Basis für die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale geschaffen. Die Ziele beinhalten zwar konkrete Aussagen über erwünschte Ergebnisse der Umsetzung, geben jedoch keine Auskunft darüber, auf welchem Weg und mit welchen Mitteln diese zu erreichen sind. Dies ist die Aufgabe von Marketingstrategien.

3.4 Bestimmung der Marketingstrategie

Die Marketingstrategie umfaßt Entscheidungen über Wege und Mittel zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Die Marketingstrategie setzt sich aus einer grundsatzstrategischen Komponente, die den Weg der Umsetzung beschreibt, und einer instrumentellen Komponente zusammen, welche die Mittel zur Umsetzung beinhaltet.

Grundsätzlich kann die Erreichung des Zielsystems auf Geschäftsfeldebene durch eine Vielzahl von Kombinationen

- von unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten und damit verbunden
- von marketingpolitischen Instrumenten

angestrebt werden. Insofern bestehen in einer gegebenen Entscheidungssituation Gestaltungsalternativen im Hinblick auf die angestrebten Ziele, wodurch die *Auswahl* und *Abstimmung* der umzusetzenden Strategischen Erfolgspotentiale und der Marketinginstrumente komplexe Entscheidungsprobleme darstellen, zu dessen Lösung im folgenden die Marketingstrategie in eine *grundsatzstrategische Komponente* und eine *instrumentelle Leitplanung* unterteilt wird (vgl. Meffert 1994b, S. 174; Haedrich/Tomczak 1990, S. 96 ff.). Wie bereits in Abschnitt III.1.3 beschrieben, ist es das Ziel,

- durch die grundsatzstrategischen Überlegungen das Entscheidungsfeld für die konkrete Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale auf instrumenteller Ebene zu kanalisieren und somit den Orientierungsrahmen für die instrumentelle Leitplanung zu geben,
- mit deren Hilfe die zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente und Strategischen Erfolgspotentiale derart kombiniert und aufeinander abgestimmt werden, daß der entstehende Marketingmix den größtmöglichen Zielerreichungsgrad besitzt (Abbildung 57).

Abbildung 57: Zusammenhang zwischen der Marketinggrundsatzstrategie, der instrumentellen Leitplanung und dem Marketingmix



Entsprechend dem in Abbildung 57 dargestellten Zusammenhang werden im folgenden zuerst die grundsatzstrategischen Entscheidungen diskutiert.

3.4.1 Grundsatzstrategische Komponente

In der Literatur finden sich verschiedene grundsatzstrategische Ansätze. Diese lassen sich unterscheiden in (vgl. Meffert 1994a, S. 109):

- *Partialansätze*, die nur einen Ausschnitt des strategischen Entscheidungsproblems behandeln, wie beispielsweise PORTERs wettbewerbsstrategisches Konzept (Porter 1990)

und

- *integrative Ansätze*, die versuchen, das gesamte Entscheidungsspektrum grundsätzlicher Marketingstrategien abzudecken und zu systematisieren, wie beispielsweise von HAEDRICH/TOMCZAK (1990), MEFFERT (1994) oder KUSS/TOMCZAK (1998).

Festzuhalten ist, daß sich derzeit kein Ansatz explizit mit der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale auseinandersetzt, wodurch die genannten Ansätze zwar wichtige *Anknüpfungspunkte* für die weitere Diskussion bieten, aber in bezug auf das Untersuchungsproblem der Arbeit als unvollständig beurteilt werden müssen. Daher wird im

folgenden versucht, aufbauend auf den Erkenntnissen der bisherigen grundsatzstrategischen Arbeiten eine *Strategiesystematik zur Bestimmung einer Marketinggrundsatzstrategie* zu entwickeln (vgl. Meffert 1994a, S. 122),

- deren Strategiedimensionen vollständig aus den Aufgaben der strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung ableitbar sind;
- die für unterschiedliche Unternehmenssituationen grundsätzliche Gültigkeit besitzt;
- die in einer ganzheitlichen Perspektive unternehmenseigene Strategische Erfolgspotentiale, Kunden, Wettbewerber und eventuelle Absatzmittler in den Mittelpunkt der Strategieentscheidung stellt;
- bei der die Komplexität der Strategiedimensionen möglichst gering ist, um die gewünschte Kanalisierungsfunktion zu erfüllen.

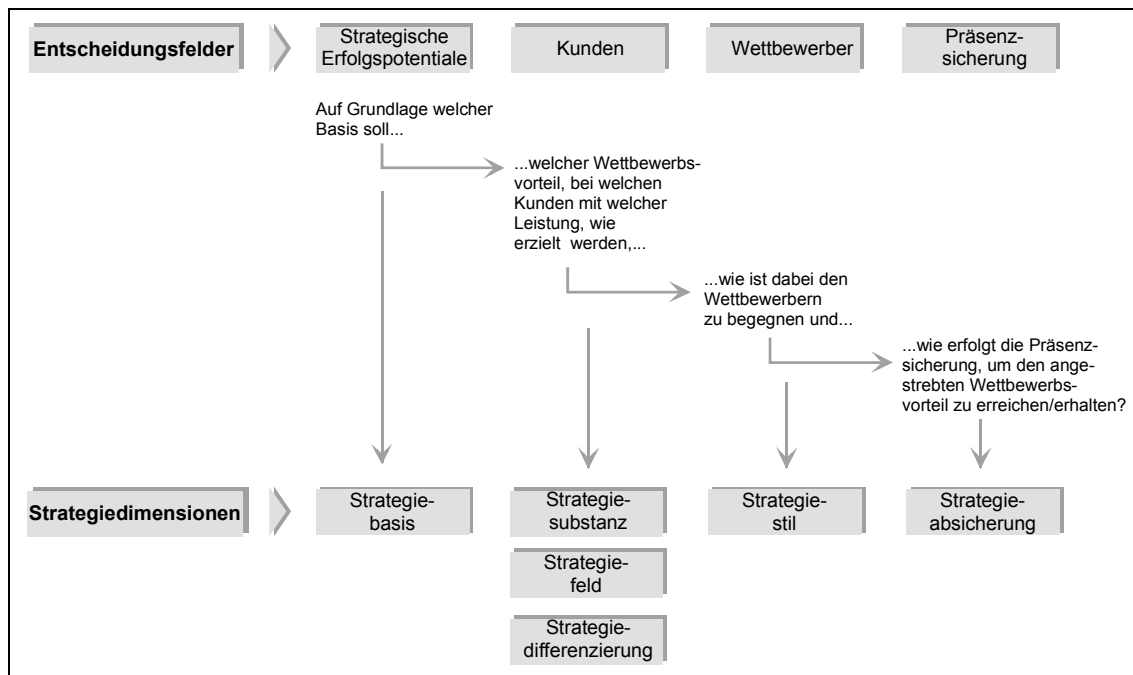
Ausgangspunkt für die Systematisierung der Marketinggrundsatzstrategie sind die vier *zentralen Entscheidungsfelder* (vgl. Abschnitt III.1.3)

1. Strategische Erfolgspotentiale,
2. Kunden,
3. Wettbewerber und
4. Präsenzicherung der Angebotsleistung im Absatzmarkt (Absatzmittler),

zu denen jeweils *grundsätzliche Fragen* zu beantworten sind, um eine erfolgreiche Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale zu ermöglichen. Die jeweiligen Antwortalternativen können anhand von *Strategiedimensionen* charakterisiert werden, mit deren Hilfe die *Gestaltungsalternativen* zur Formulierung einer Marketinggrundsatzstrategie inhaltlich bestimmt werden.

Abbildung 58 stellt im Überblick die Zusammenhänge zwischen den Entscheidungsfeldern, den grundsätzlichen Fragestellungen und den Strategiedimensionen dar, die im folgenden einzeln diskutiert werden.

Abbildung 58: Entscheidungsfelder und Strategiedimensionen einer Marketinggrundsatzstrategie



3.4.1.1 Ressourcenorientierte Strategiedimension *Strategiebasis*

Die Strategiebasis umfaßt Entscheidungen über die einzusetzenden Strategischen Erfolgspotentiale und die weiteren notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten sowie deren Entwicklung, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen bzw. zu erhalten.

Im Zusammenhang mit den Entscheidungen über die Strategiebasis wird nicht die Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale festgelegt, sondern nur der erste Schritt zu deren Umsetzung bestimmt. Hierzu wird geklärt, welche Strategischen Erfolgspotentiale bzw. Ressourcen und Fähigkeiten zur Marktbearbeitung wie *eingesetzt* werden, d.h. welche *strategische Funktion* sie einnehmen sollen, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Demgegenüber ist die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale das Ergebnis der gesamten Marketingstrategie und nicht einer einzelnen Strategiedimension. Daher wird im folgenden bewußt eine begriffliche Differenzierung zwischen *Einsatz* und *Umsetzung* Strategischer Erfolgspotentiale vorgenommen, um die Aufgabe der Strategiedimension *Strategiebasis* im Rahmen der Marketinggrundsatzstrategie greifbar zu machen.

Zur Ableitung grundsatzstrategischer Entscheidungen über den Einsatz Strategischer Erfolgspotentiale und damit zur Steuerung der unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten gilt es, im folgenden zu entscheiden:

- welche Ressourcen und Fähigkeiten in einer spezifischen Marktsituation
- welche strategische Funktion in bezug auf die Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils bekommen und
- wie sich diese Ressourcen und Fähigkeiten entwickeln sollen.

Für die Entscheidungsfindung wird ein *zweistufiges Vorgehen* vorgeschlagen, wobei in der ersten Stufe den Ressourcen und Fähigkeiten ihre strategische Funktion zugewiesen und somit die Strategiebasis definiert wird. In der anschließenden zweiten Stufe wird in Abhängigkeit der zugeschriebenen strategischen Funktion und der aktuellen Verfügbarkeit der betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten deren weitere Entwicklung und damit die Sicherung der Strategiebasis festgelegt.

(a) Definition der Strategiebasis

Der Begriff Strategisches Erfolgspotential verdeutlicht, daß der bloße Besitz überlegener Ressourcen und Fähigkeiten nicht ausreicht, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Es bedarf strategischer Entscheidungen, wie die zur Verfügung stehenden *stocks* vor dem Hintergrund einer spezifischen Marktsituation einzusetzen sind (vgl. Abschnitt III.1.3).

Fallbeispiel 21: Strategische Handlungsalternativen bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale

Alle drei im Elektrohaushaltsgeräte-Markt untersuchten erfolgreichen Marken betrachten das F&E-Know-how als bedeutend für den Erfolg. Interessanterweise wird jedoch das jeweilige F&E-Know-how unterschiedlich umgesetzt. Für die Marke G wird das Know-how eingesetzt, um ein ausgewogenes Produktprogramm für eine breite Zielgruppe im mittleren Marktsegment zu gestalten. Im Gegensatz dazu wird im Fall der Marke F das F&E-Know-how ausschließlich zur Entwicklung der qualitativ hochwertigsten Geräte für das Hochpreissegment genutzt. Grund hierfür ist die Entscheidung des Managements, die unternehmenseigenen Potentiale ausschließlich zur Bearbeitung des Hochpreissegments zu verwenden.

Fallbeispiel 21 zeigt, daß der *strategische Handlungsspielraum* zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen nicht als etwas objektiv Vorgegebenes zu konzeptualisieren, sondern als subjektiv vom Entscheider wahrgenommene Möglichkeit zu verstehen ist. Demzufolge bestehen auf Seiten der Entscheider Wahlmöglichkeiten, wie die unternehmenseigenen Potentiale⁹⁷ zur Marktbearbeitung eingesetzt werden können (vgl. Staehle 1990, S. 54; Fasnacht 1993, S. 79). In bezug auf den Einsatz der Strategischen Erfolgspotentiale heißt das, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung stehenden möglichen Handlungsalternativen zu identifizieren und anschließend eine der möglichen Handlungsalternativen *auszuwählen*.

Die Ausführungen zum Ressourcenorientierten Ansatz zeigen, daß Ressourcen und Fähigkeiten aufgrund ihrer Eigenschaften unterschiedliche Wirkungen auf Absatz- und Faktormärkte haben und somit unterschiedliche *strategische Funktionen* bei der Erlangung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen erfüllen können (vgl. Abschnitt II.2.3.2). Insofern ist es die Aufgabe des Planers, den zur Marktbearbeitung zur Verfügung stehenden und instrumentalisierbaren Ressourcen und Fähigkeiten eine *strategische Funktion* im Rahmen der Marktbearbeitung zuzuweisen, um somit die *Art ihres Einsatzes* zur Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils dirigieren zu können.

⁹⁷ Angesichts der Tatsache, daß neben den Strategischen Erfolgspotentialen oftmals weitere unternehmenseigene Ressourcen und Fähigkeiten umgesetzt werden müssen, um ein Zustandekommen der Marktleistung zu garantieren, wird hier bewußt von Potentialen gesprochen (vgl. Fallbeispiel 5, S. 65).

Zu diesem Zweck gilt es folgende Frage zu beantworten:

Welche Strategischen Erfolgspotentiale sowie weitere notwendige Ressourcen und Fähigkeiten *sollen wie* in einer spezifischen Marktsituation eingesetzt werden, um den angestrebten dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erreichen?

Zur Beantwortung der Fragen bedarf es einer Entscheidungshilfe, mit der

1. die zur Umsetzung zur Verfügung stehenden Ressourcen und Fähigkeiten entsprechend ihren Eigenschaften abgebildet werden können und
2. aufgrund der Position der Ressourcen und Fähigkeiten im Planungsmodell die strategischen Funktionen zur Marktbearbeitung abgeleitet werden können.

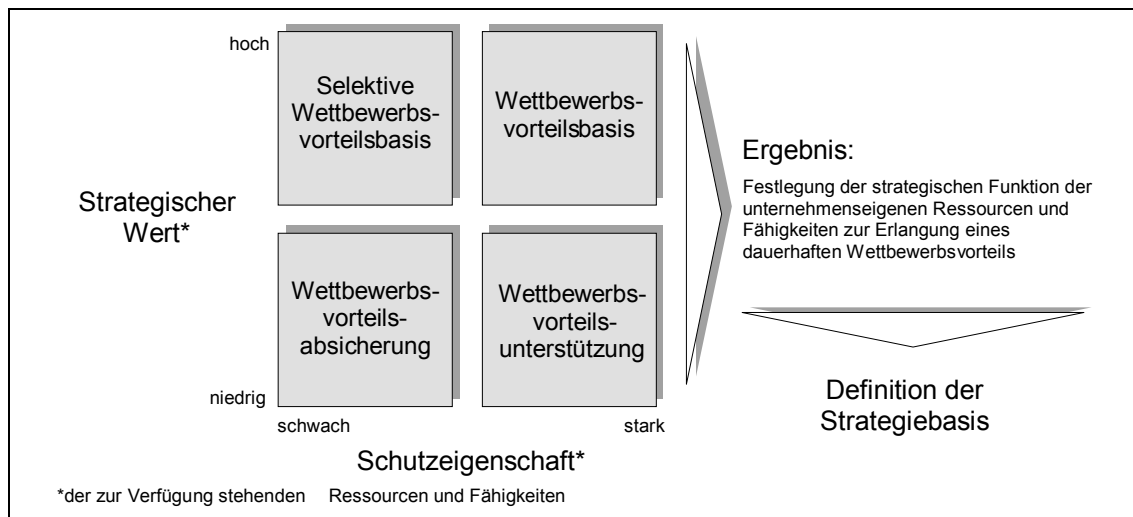
Hierzu wird entlang der Dimensionen

- *strategischer Wert*, der für die Marktbearbeitung zur Verfügung stehenden Ressourcen und Fähigkeiten und
- deren *Schutzeigenschaften*

ein *Entscheidungsraster*⁹⁸ aufgespannt. Bei einer dichotomen Ausprägung beider Dimensionen ergeben sich grundsätzlich *vier strategische Funktionen*, die den unternehmenseigenen Ressourcen und Fähigkeiten aufgrund ihrer Eigenschaften zur Bearbeitung eines spezifischen Absatzmarktes zugewiesen werden *können* (Abbildung 59).

⁹⁸ Das aufgespannte Entscheidungsraster ist nicht mit dem Portfolio zur Bestimmung der Geschäftsbasis zu verwechseln (vg. Abschnitt V.2.2.1). Zwar beinhalten in beiden Modellen die Entscheidungsdimensionen die Eigenschaften Strategischer Erfolgspotentiale, jedoch sind die Funktion und damit die strategischen Ableitungen grundsätzlich verschieden. Während im Zusammenhang mit der Geschäftsbasis Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen zum Aufbau und Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale aus gesamtunternehmerischer Perspektive zu treffen sind, dient das in Abbildung 59 dargestellte Modell zur Ableitung strategischer Entscheidungen zur Bearbeitung eines Absatzmarktes, also über den *Einsatz* der Strategischen Erfolgspotentiale.

Abbildung 59: Definition der Strategiebasis



Durch die Zuweisung der strategischen Funktion wird die *Art des Einsatzes* der Strategischen Erfolgspotentiale bzw. Ressourcen und Fähigkeiten zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils wie folgt definiert:

1. *Einsatz als Wettbewerbsvorteilsbasis* - Bei einem hohen strategischen Wert und starken Schutzeigenschaften liegt ein *Strategisches Erfolgspotential* vor. Insofern kann das Strategische Erfolgspotential die zentrale strategische Funktion zur Differenzierung vom Wettbewerb übernehmen und als sog. Wettbewerbsvorteilsbasis eingesetzt werden.
2. *Selektiver Einsatz als Wettbewerbsvorteilsbasis* - Strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten ohne ausreichende Schutzeigenschaften kann nur unter Vorbehalt die Funktion einer Wettbewerbsvorteilsbasis zugewiesen werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, inwieweit die Wettbewerber versuchen werden, den Vorteil auszugleichen bzw. zu übertreffen (vgl. Abschnitt II.2.3.1). Insofern sind diese Ressourcen und Fähigkeiten nur selektiv als Wettbewerbsvorteilsbasis zur Marktbearbeitung einzusetzen (Fallbeispiel 22).

Fallbeispiel 22: Selektive Wettbewerbsvorteilsbasis

Die Premiumbiermarke A setzt strategisch wertvolle Ressourcen und Fähigkeiten mit nur mittelmäßig ausgeprägten Schutzeigenschaften als Wettbewerbsvorteilsbasis ein. Dieses Vorgehen hat sich bis dato als erfolgreich herausgestellt, da im deutschen Biermarkt mindestens drei strategische Gruppen agieren (Billig-, Konsum- und Premiummarkenanbieter). Im Inter-Gruppenwettbewerb erfüllen die Schutzeigenschaften der strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten gegenüber den Konsum- und Billigmarken der Wettbewerber die Funktion von Mobilitätsbarrieren. Im Wettbewerb mit anderen erfolgreichen Premiummarken sind die Schutzeigenschaften bisher nicht gefordert, jedoch ist mit einem intensiven Wettbewerb zwischen den Premiumwettbewerbern zu rechnen.

3. *Einsatz zur Wettbewerbsvorteilsabsicherung* - Ressourcen und Fähigkeiten, die keinen eigenen direkten Erfolgsbeitrag besitzen und aufgrund mangelnder Schutzeigenschaften dem Wettbewerb aktuell oder potentiell zur Verfügung stehen, können dennoch für das Zustandekommen der Marktleistung notwendig sein. Daher führen sie nicht zum Erfolg, aber ihr Nichtvorhandensein bzw. ihr mangelnder Einsatz kann zu Mißerfolg bzw. zum Ausscheiden aus dem Markt führen. Insofern können diese Ressourcen und Fähigkeiten nur zur Absicherung des Wettbewerbsvorteils eingesetzt werden.

Fallbeispiel 23: Wettbewerbsvorteilsabsicherung

Die Produktionsanlagen und das Qualitätssicherungs-Know-how zur Gewährleistung einer grundsätzlich hohen Produktqualität sind im deutschen Biermarkt Marktstandards und demzufolge nur zur Absicherung des Wettbewerbsvorteils einzusetzen. Die Folgen eines "falschen" Einsatzes dieser Ressourcen und Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteilsbasis zeigen die Erfahrungen der Premiumbiermarke B, deren Wettbewerbsvorteilsverlust sich vornehmlich auf einer falschen Definition der Strategiebasis begründete.

4. *Einsatz zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung* - Diese Ressourcen und Fähigkeiten können zwar keinen eigenen strategischen Erfolgsbeitrag leisten, stehen jedoch dem Wettbewerb aufgrund stark ausgeprägter Schutzeigenschaften nicht zur Verfügung. Ihr alleiniger Einsatz kann demzufolge keinen Wettbewerbsvorteil erzeugen, jedoch die (selektive) Wettbewerbsvorteilsbasis bei der Besetzung eines strategischen Erfolgsfaktors unterstützen (Fallbeispiel 24). Der Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung ist keine *notwendige* Bedingung, damit

die Marktleistung zustande kommt, wie im Fall der Wettbewerbsvorteilsabsicherung. Insofern bestehen bei dieser Form des Einsatzes der Ressourcen und Fähigkeiten entsprechende Freiheitsgrade.

Fallbeispiel 24: Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung

Im Fall der überdurchschnittlich erfolgreichen Elektrohaushaltsgeräte-Marke F werden die Produktionsanlagen zum Emailieren der Geräteoberflächen zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung eingesetzt. Hierbei ist der strategische Wert der Anlagen im Gegensatz zu den Schutzeigenschaften selbst als niedrig einzustufen. Die Anlagen stehen jedoch in einer komplementären Beziehung zum eingesetzten Strategischen Erfolgspotential, so daß sie zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung eingesetzt werden.

Es zeigt sich, daß die *Strategiebasis* zur Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile im Kern auf Strategischen Erfolgspotentialen beruht, deren Einsatz gegebenenfalls durch weitere Ressourcen und Fähigkeiten unterstützt wird. Des weiteren ist zu entscheiden, ob zur Einhaltung von Marktstandards zusätzliche Ressourcen und Fähigkeiten einzusetzen sind, um den Wettbewerbsvorteil abzusichern. Der Einsatz strategisch wertvoller Ressourcen und Fähigkeiten als selektive Wettbewerbsvorteilsbasis sollte nur aus Mangel an Strategischen Erfolgspotentialen erfolgen. Es kann festgehalten werden, daß zur Definition einer tragfähigen Strategiebasis mindestens die Strategischen Erfolgspotentiale sowie Ressourcen und Fähigkeiten zu bestimmen sind, die als Wettbewerbsvorteilsbasis (bzw. selektive Wettbewerbsvorteilsbasis) und zur Wettbewerbsvorteilsabsicherung eingesetzt werden. Über den Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung kann optional entschieden werden.

Die Probleme, die mit einer mangelhaften bzw. nicht eindeutigen Definition der strategischen Funktion der Ressourcen und Fähigkeiten im Rahmen der Marktbearbeitung verbunden sind, werden durch den Vergleich der Weichspülermarken D und E deutlich (Fallbeispiel 25; vgl. hierzu auch Abschnitt IV.3.4).

Fallbeispiel 25: Strategische Funktion und Entwicklung der Ressourcen und Fähigkeiten

Im Fall der *überdurchschnittlich erfolgreichen Weichspülermarke D* wird die *Marke* selbst als strategisch wertvolle, intangible Ressource eingestuft. Ihr Zustandekommen bzw. ihre Entwicklung wird auf einen konsequent verfolgten Aufbauprozess zurückgeführt, durch den die Marke ausreichende Schutzzeigenschaften aufweist. Insofern wird die Marke konsequent als Wettbewerbsvorteilsbasis zur Aufrechterhaltung des erreichten Wettbewerbsvorteils eingesetzt und entsprechend gepflegt. Im Gegensatz dazu bestehen im Fall der *nur durchschnittlich erfolgreichen Weichspülermarke E* im Management keine klaren Vorstellungen über die strategische Funktion der Ressource Marke im Rahmen der Marktbearbeitung. Die Folge ist ein oftmals intuitiver, von den jeweiligen Entscheidern geprägter Einsatz der Marke im Marketingmix. Hierdurch werden erstens Möglichkeiten zur Differenzierung vom Wettbewerb über den gezielten Einsatz der Marke (wie bei Marke D) und zweitens eine systematische Entwicklung (Aufbau/Erhalt) der Ressource Marke erschwert bzw. verhindert.

Es zeigt sich, daß die strategische Funktion, die einer Ressource oder Fähigkeit im Rahmen der Marktbearbeitung zugewiesen wird, im unmittelbaren Zusammenhang mit deren Entwicklung steht. Demzufolge scheint es nicht auszureichen, nur die strategische Funktion zu bestimmen, des weiteren bedarf es zusätzlicher strategischer Entscheidungen bezüglich der Entwicklung der Strategiebasis.

(b) Sicherung der Strategiebasis

Aufgrund der Interdependenzen zwischen den Entscheidungen zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale und deren Entwicklung (*Aufbau und Erhalt*) sollte die strategische Geschäftsfeld- und Marketingplanung nicht nur zeitpunktbezogen betrachtet werden. Strategische Planung ist zukunftsgerichtet und dient dazu, bestimmte Sollzustände zu erreichen. Unternehmen verfügen oftmals nicht unmittelbar über alle Ressourcen und Fähigkeiten, um einen zukünftigen strategischen Erfolgsfaktor im Markt zu beherrschen, sondern beispielsweise *nur über einen Teil* der hierzu notwendigen Strategischen Erfolgspotentiale. Trotzdem kann die bisherige Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung dem Wettbewerb deutlich überlegen sein und bei entsprechendem Ausbau für diesen unüberwindliche Barrieren bilden. In diesem Fall verlangt die frühzeitige Bereitschaft, diesen strategischen Erfolgsfaktor anzustreben, einen eindeutigen Einsatz der bisherigen Ressourcen und Fähigkeiten, gekoppelt mit strategischen Aussagen zu deren Entwicklung. Demzufolge reicht es nicht aus, nur die Stra-

tegiebasis zu einem Zeitpunkt x zu definieren, darüber hinaus ist deren Entwicklung zu berücksichtigen und in das Entscheidungskalkül zu integrieren. Dies erfordert eine Planungshilfe, die über *dynamische Entscheidungsdimensionen zur Entwicklung der Strategiebasis* verfügt.

Vor diesem Hintergrund ist die Planungsproblematik bei der *Umsetzung* Strategischer Erfolgspotentiale um folgende Fragestellung zu erweitern:

Wie sollen sich die eingesetzten Strategischen Erfolgspotentiale sowie die weiteren notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten *entwickeln*, um ihre strategische Funktion zu erfüllen und damit den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen bzw. zu erhalten?

Durch den zweiten Entscheidungstatbestand im Rahmen der Strategiedimension Strategiebasis wird dem dynamischen Verständnis eines ressourcenorientierten Managements Rechnung getragen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß, wie bereits in Abschnitt 1.2 erörtert, der *Aufbau und Erhalt Strategischer Erfolgspotentiale* zu den Entscheidungen gehört, welche die grundsätzliche Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens betreffen und somit auf *Unternehmensebene* anzusiedeln sind. Demzufolge stellt die Entwicklung der Strategiebasis eine *Schnittstelle* zu den Planungsentscheidungen auf Unternehmensebene dar, die im folgenden näher zu beleuchten ist.

Die Strategiebasis kann als eine Kombination von *stocks* verschiedener Ressourcen und Fähigkeiten mit unterschiedlichen strategischen Funktionen verstanden werden, die über eine bestimmte Planungsperiode zur Bearbeitung eines Absatzmarktes eingesetzt werden. Hierbei sind *drei verschiedene Sachverhalte* in bezug auf die weitere Entwicklung der Strategiebasis im Planungszeitraum zu unterscheiden:

1. Durch den Einsatz der Strategiebasis können die *stocks* abnehmen, wodurch, wie in Abschnitt III.1.2 erläutert, möglicherweise deren strategische Funktion beeinflusst wird. Insofern sind Maßnahmen zum *Erhalt* der *stocks* und somit zur *Sicherstellung der zugewiesenen strategischen Funktion* über den Planungszeitraum im Rahmen der Marktbearbeitung zu berücksichtigen.
2. Zum Planungszeitpunkt reichen möglicherweise die aktuellen *stocks* der Ressourcen und Fähigkeiten nicht aus, um die strategische Funktion vollständig zu erfüllen. Beispielsweise sind die Energieversorger in Deutschland durch die Liberalisierung des Strommarktes gezwungen, den Strommarkt aktiv zu bearbeiten. Die hierfür notwen-

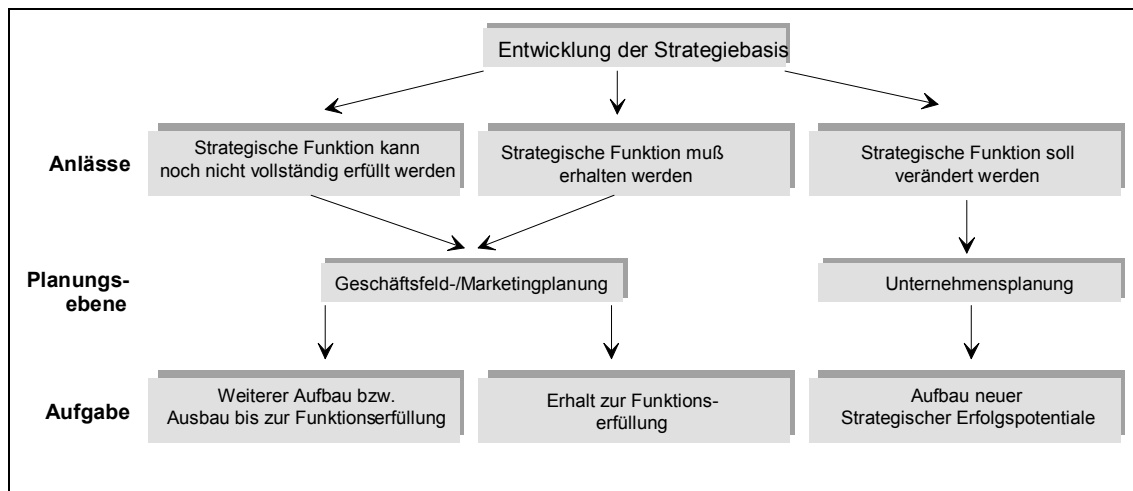
digen Ressourcen und Fähigkeiten im Vertrieb zur Wettbewerbsvorteilsabsicherung sind bei vielen Anbietern nur zum Teil vorhanden, so daß im Rahmen der Marketingstrategie parallel zum Einsatz des Vertriebs dessen weiterer Ausbau definiert werden muß. Insofern sind Entscheidungen notwendig, um die *stocks* entsprechend auf- bzw. auszubauen, damit die *zugewiesenen strategischen Funktionen vollständig erfüllt* werden können.

3. Bei Ressourcen und Fähigkeiten, die nur selektiv als Wettbewerbsvorteilsbasis oder zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung eingesetzt werden, kann versucht werden, die strategische Funktion im Zeitverlauf aktiv zu verändern. Dies kann durch entsprechende Aufbaumaßnahmen zur Steigerung des strategischen Werts oder der Schutzigenschaften erfolgen. Inhaltlich handelt es sich hierbei um den Aufbau neuer Strategischer Erfolgspotentiale, die eine neue Wettbewerbsvorteilsbasis im entsprechenden Absatzmarkt darstellen können. Insofern sind Aufbaumaßnahmen notwendig, um die *neue strategische Funktion zu erfüllen*.

Die *ersten beiden Sachverhalte* ergeben sich unmittelbar aus der Umsetzung bzw. Nutzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale und sind somit direkt mit der Marketingstrategie verbunden. Daher ist es zweckmäßig, den damit gekoppelten Entscheidungstatbestand "*Erfüllung und Sicherstellung der strategischen Funktion*" im Rahmen der strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung abzuhandeln. Demgegenüber bezieht sich der *dritte Sachverhalt* auf eine grundsätzliche *Veränderung der strategischen Funktion*, die den Neuaufbau eines Strategischen Erfolgspotentials zum Zweck hat, wodurch die *Geschäftsbasis* direkt berührt wird (vgl. Abschnitt 2.2.1). Demzufolge sollte eine Veränderung der strategischen Funktion aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive auf Unternehmensebene entschieden werden.

In Abbildung 60 ist der vorgestellte Zusammenhang zwischen den Entscheidungen zur Entwicklung der Strategiebasis und der adäquaten Planungsebene im Überblick zusammengefaßt.

Abbildung 60: Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Strategiebasis und der Planungsebene

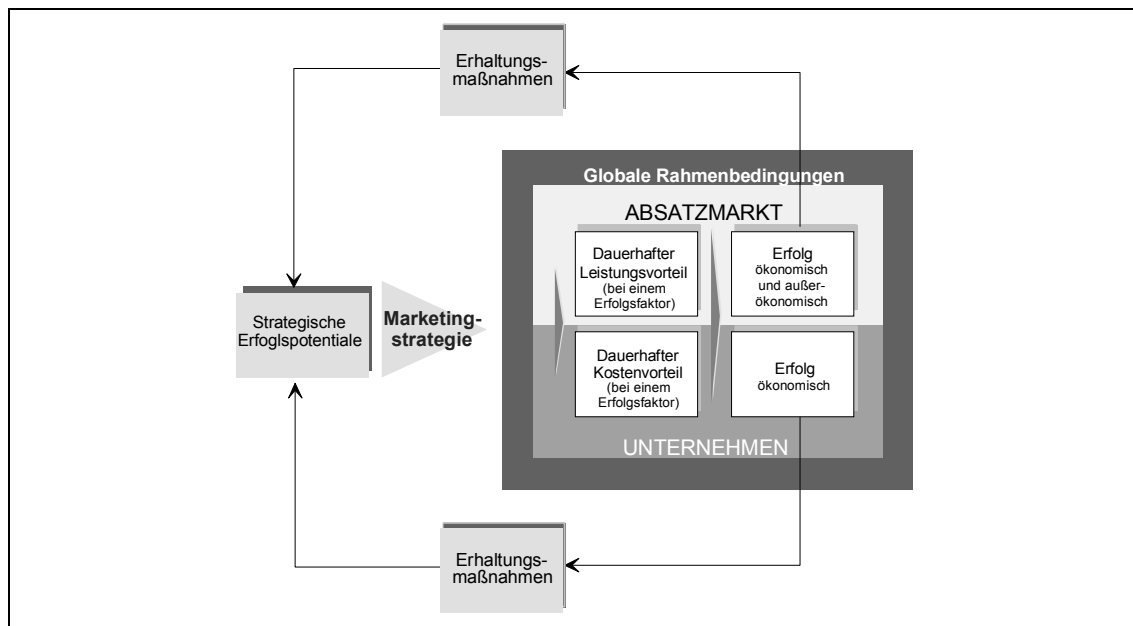


Die folgenden Entscheidungen konzentrieren sich im Rahmen der strategischen Geschäftsfeld- und Marketingplanung auf die *Erfüllung und Sicherstellung der strategischen Funktion* der Ressourcen und Fähigkeiten und somit auf die *Sicherung der Strategiebasis*. Daher ist als letzter Planungsschritt im Zusammenhang mit der Strategiebasis festzulegen, inwieweit *Aufbau- und Erhaltungsmaßnahmen* notwendig sind, damit die betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten ihre *gewünschte strategische Funktion* dauerhaft erfüllen können.

In Abschnitt III.1.3 wurde das Grundmodell zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale erarbeitet. Die Rückkopplungsschleife in Form von Erhaltungsmaßnahmen in die Strategischen Erfolgspotentiale verdeutlicht, daß durch deren erfolgreiche Umsetzung Mittel generiert werden, mit denen die Strategischen Erfolgspotentiale zu sichern sind (Abbildung 61). Demzufolge erscheint es sinnvoll, vor dem Hintergrund der auf Unternehmensebene zugewiesenen strategischen Aufgabe des strategischen Geschäftsfeldes (vgl. Abschnitt 2.3) zu entscheiden

- inwieweit Investitionen in die Ressourcen und Fähigkeiten zur Sicherung der Strategiebasis notwendig sind und/oder
- Mittel aufgrund von Desinvestition bzw. Nichtverwendung freigesetzt werden können.

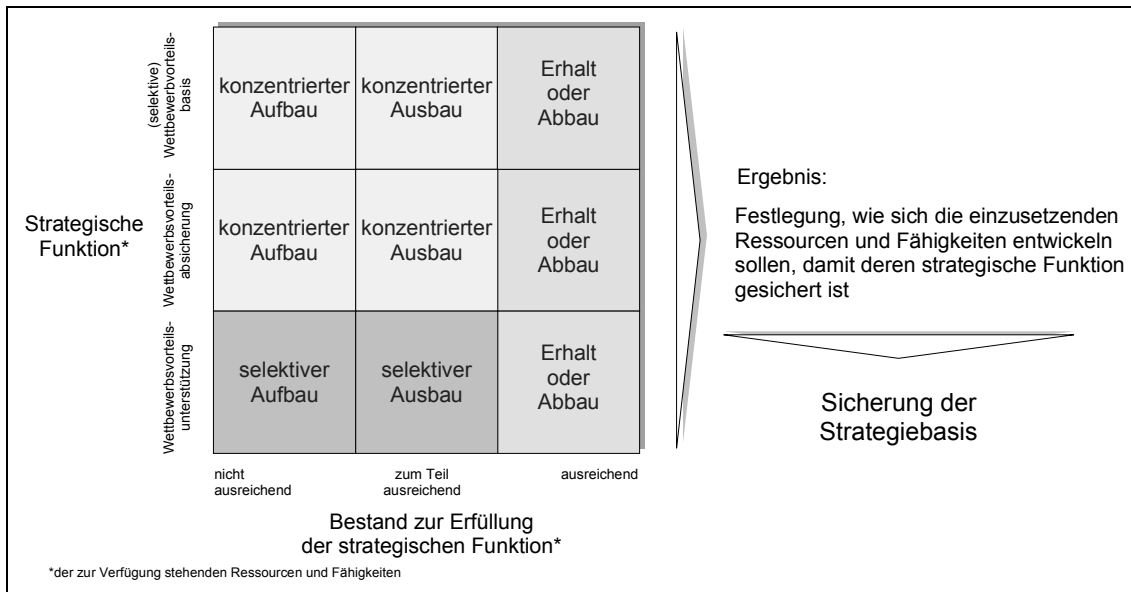
Abbildung 61: Vereinfachtes Modell zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale



Die Diskussion zur *Definition der Strategiebasis* hat gezeigt, daß nicht alle strategischen Funktionen in gleichem Maße erfüllt sein müssen. Unter der Prämisse knapper Mittel sollten sich demzufolge die Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen an der Bedeutung der Ressourcen und Fähigkeiten in bezug auf die Erlangung des angestrebten dauerhaften Wettbewerbsvorteils orientieren. Des weiteren ist deutlich geworden, daß die Sicherung der strategischen Funktion von dem zur Verfügung stehenden Bestand der betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten abhängig ist. Insofern kann als Entscheidungshilfe zur *Sicherung der Strategiebasis* die in Abbildung 62 anhand der beiden Dimensionen

- *strategische Funktion* und
 - *Bestand der Ressourcen und Fähigkeiten zur Erfüllung der strategischen Funktion*
- aufgespannte *Neun-Felder-Matrix* herangezogen werden.

Abbildung 62: Sicherung der Strategiebasis



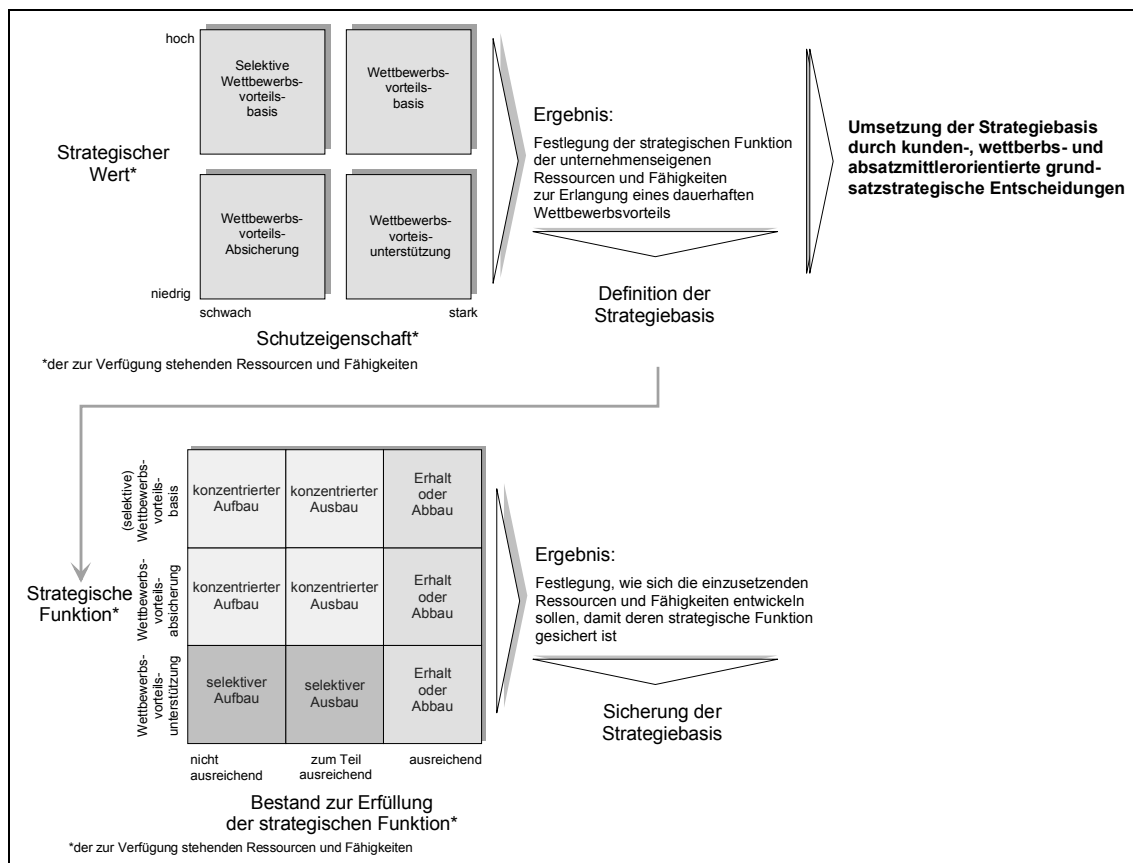
Grundsätzlich können aus der Matrix drei verschiedene *Aufbau- und Erhaltungsentscheidungen* zur Sicherung der Strategiebasis abgeleitet werden:

1. *Konzentrierter Aufbau/Ausbau* - Eine nicht bzw. nur zum Teil ausreichende Wettbewerbsvorteilsbasis sowie eine nicht ausreichende Wettbewerbsvorteilsabsicherung (unerfüllte Marktstandards) gefährden die Strategiebasis als Grundlage für den anzustrebenden dauerhaften Wettbewerbsvorteil und somit den Erfolg der gesamten Marketingstrategie. Insofern sind die Lücken in den betreffenden stocks zu schließen, so daß eine ausreichende Wettbewerbsvorteilsbasis vorliegt bzw. die Erfüllung der Marktstandards gewährleistet ist.
2. *Selektiver Aufbau/Ausbau* - Angesichts der Tatsache, daß die strategische Funktion Wettbewerbsvorteilsunterstützung nicht essentiell für die Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils ist, erscheint es sinnvoll, die Aufbau- und Ausbaumaßnahmen nur insoweit voranzutreiben, wie hierzu Mittel zur Verfügung stehen. Demzufolge sollte hier unter Berücksichtigung der konzentrierten Aufbau- und Ausbaumaßnahmen selektiv der Bestand der betreffenden Ressourcen und Fähigkeiten ausgebaut werden.
3. *Erhalt oder Abbau* - Bei Vorliegen eines ausreichenden Bestands zur Erfüllung der strategischen Funktion gilt es, in erster Linie diesen durch Erhaltungsmaßnahmen zu sichern und damit die strategische Funktion zu gewährleisten. Darüber hinaus ist jedoch zu überprüfen, ob der gesamte verfügbare Bestand der betreffenden Ressour-

cen und Fähigkeiten genutzt wird. Ist dies nicht der Fall, werden hier unnötige Mittel gebunden, die möglicherweise durch Desinvestition (Abbau) freigesetzt bzw. in anderen strategischen Geschäftsfeldern genutzt werden können.

Durch die Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen zur Sicherung der Strategiebasis werden die *Interdependenzen zwischen den Kernaufgaben Aufbau, Umsetzung und Erhalt* berücksichtigt, damit wird die strategische Geschäftsfeld- und Marketingplanung im Sinne des ressourcenorientierten Managements dynamisiert. In Abbildung 63 wird der Zusammenhang zwischen der Definition und der Sicherung der Strategiebasis im Überblick dargestellt.

Abbildung 63: Definition und Sicherung der Strategiebasis



Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Strategiedimension *Strategiebasis* folgende Aufgaben für den weiteren grundsatzstrategischen Planungsprozeß übernimmt:

1. Sie richtet die Aufmerksamkeit im weiteren Planungsprozeß auf eine bestimmte ausgewählte Gruppe von Ressourcen und Fähigkeiten mit klar vorgegebenen Wirkungszusammenhängen zur Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile, wo-

durch die geforderte Kanalisierungsfunktion der Marketinggrundsatzstrategie in bezug auf die umzusetzenden Ressourcen und Fähigkeiten erfüllt wird.

2. Die Strategiebasis gibt Auskunft darüber, welche Ressourcen und Fähigkeiten durch die weiteren Entscheidungen in bezug auf Kunden, Wettbewerber und Absatzmittler letztendlich im Marketingmix umgesetzt werden sollen. Hierdurch stellt die Strategiebasis den unternehmensinternen Bezugspunkt der Marketingstrategie dar und verkörpert somit die Ressourcenorientierung in der strategischen Marketingplanung.

Im folgenden gilt, es im Rahmen der kundenorientierten Strategiedimension zu entscheiden, wie die Strategiebasis gegenüber den Kunden umgesetzt werden soll.

3.4.1.2 Kundenorientierte Strategiedimensionen

Im Zusammenhang mit den kundenorientierten Strategiedimensionen sind die *grundsätzlichen Verhaltensweisen* gegenüber den Kunden im Absatzmarkt festzulegen. Hierzu gilt es im einzelnen zu bestimmen:

1. welcher Wettbewerbsvorteil (*Strategiesubstanz*),
2. bei welchen Kunden mit welcher Leistung (*Strategiefeld*),
3. wie erzielt wird (*Strategiedifferenzierung*).

Durch diese Entscheidungen wird inhaltlich bestimmt, wie die definierte Strategiebasis genutzt wird, um ausgewählten Kunden eine Leistung anzubieten, die gegenüber den Wettbewerbsangeboten einen Leistungs- und/oder Kostenvorteil darstellt (vgl. Abschnitt II.1).

(a) *Strategiesubstanz*

Die Strategiesubstanz umfaßt Entscheidungen über die Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils.

Die Entscheidung über die Strategiesubstanz kann nicht losgelöst von den Überlegungen zur Strategiebasis erfolgen. Grundsätzlich geht es im Zusammenhang mit der Strategiesubstanz darum, die *Art des im Absatzmarkt angestrebten Wettbewerbsvorteils* festzulegen. Hierzu bildet die Strategiebasis zwar den Ausgangspunkt liefert, jedoch keine *inhaltliche Bestimmung* des Wettbewerbsvorteils.

In Abschnitt II.1 wurde die Wettbewerbsvorteils-Matrix vorgestellt, aus der sich *Leistungs- und/oder Kostenvorteile* als grundsätzliche Formen von Wettbewerbsvorteilen ableiten lassen. Bei Kostenvorteilen bietet das Unternehmen eine aus Kundensicht zum Wettbewerb gleichwertige Leistung zu günstigeren Kosten an. In diesem Fall wird die Strategiebasis in eine standardgerechte Marktleistung umgesetzt und der Wettbewerbsvorteil über die relativ niedrigen Kosten realisiert. Insofern ist die inhaltliche Aussage zur Art des im Absatzmarkt angestrebten Wettbewerbsvorteils im Falle eines *Kostenvorteils eindimensional*. Anders verhält es sich bei *Leistungsvorteilen*. Diese basieren darauf, daß die angebotene Marktleistung in bezug auf mindestens einen für den Kunden relevanten Leistungsparameter vergleichbaren Wettbewerbsangeboten überlegen ist. Die empirischen Ergebnisse zeigen, daß in den verschiedenen Branchen unterschiedliche Erfolgsfaktoren wirken, die wiederum unterschiedliche Ansatzpunkte für Leistungsvorteile bieten. Insofern erscheint der Begriff Leistungsvorteil aufgrund des *mehrdimensionalen Charakters* zu grob, um im Rahmen der Marketinggrundstrategie die Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils zu beschreiben (vgl. Meffert 1994, S. 126).

Leistungsvorteile manifestieren sich in überlegener Wertigkeit aus Kundensicht. Insofern stellt sich die Frage, entlang welcher grundsätzlichen Dimensionen Kunden überlegene Wertigkeit wahrnehmen können. Hierzu stellen KOTLER/BLIEMEL den vier generischen Marketingfunktionen "Gestaltung der Leistung" (*Produktpolitik*), "Bestimmung des Werts der Leistung" (*Preispolitik*), "Verfügbarmachung der Leistung" (*Distributionspolitik*) und "Kommunikation der Leistung" (*Kommunikationspolitik*) deren jeweilige Bezugspunkte aus Kundenperspektive gegenüber (vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 144; Tabelle 23).

Tabelle 23: Marketingfunktionen und Kundenperspektive

Marketingfunktion	Kunde
Produktpolitik	Bedürfnisse
Preispolitik	Kosten
Distributionspolitik	Mühelosigkeit des Zugriffs
Kommunikationspolitik	Informationsverfügbarkeit

Quelle: In Anlehnung an Kotler/Bliemel 1995, S. 144

Tabelle 23 verdeutlicht, daß der Kunde einen Leistungsvorteil wahrnehmen kann, wenn *einzel*n oder *gemeinsam*:

- die *Gestaltung der Leistung* die *Kundenbedürfnisse* im Vergleich zum Wettbewerb überlegen befriedigt;
- der *Preis der Leistung* bei einem *Kostenvergleich aus Kundensicht* dem Wettbewerb überlegen ist;
- die *Verfügbar*machung der Leistung einen *leichteren Zugriff* für den Kunden auf die Leistung ermöglicht als bei vergleichbaren Wettbewerbsangeboten;
- die *Kommunikation der Leistung* den Kunden *besser über die Leistung informiert* als im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten.

Insofern bieten die vier generischen Marketingfunktionen Ansatzpunkte, um folgende vier *Grundorientierungen* von möglichen Leistungsvorteilen abzuleiten:

1. *Produktorientierung*

Die Strategiebasis kann eingesetzt werden, um den Kunden eine subjektiv wahrgenommene überlegene Qualität zu bieten (vgl. Meffert 1994, S. 129 ff.). Beispielsweise wird bei der auf Bodenpflege spezialisierten Marke F das überlegene F&E-Know-how, gekoppelt mit dem Direktvertriebssystem, in eine für den Kunden nachvollziehbare Produktqualität transformiert. Demgegenüber konzentriert sich die Marke H ebenfalls auf einen qualitätsbezogenen Leistungsvorteil, wobei aber nicht die einzelnen Produkte, sondern die Breite und Tiefe eines qualitativ ausgewogenen Angebotsprogramms den Leistungsvorteil darstellen. Insofern können sich Leistungsvorteile grundsätzlich auf die Qualität einzelner Produkte (*Qualitätsvorteil*) und/oder auf die Gesamtheit der angebotenen Leistung (*Programm*vorteil) beziehen (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 173)⁹⁹.

⁹⁹ In diesem Zusammenhang ist anzumerken, daß Qualität ein mehrdimensionales Konstrukt ist, wobei sich die relativ wahrgenommene Qualität auf verschiedene Dimensionen beziehen kann, wie Gebrauchsnutzen, Haltbarkeit, Zuverlässigkeit, Ausstattung, Normgerechtigkeit oder Ästhetik (vgl. Meffert 1994, S. 131 ff.). Aufgrund dieser vielfältigen verschiedenen Qualitätsausprägungen wird hier bewußt auf das übergeordnete Konstrukt rekurriert, um die möglichen Gestaltungsalternativen im Zusammenhang mit der Strategiesubstanz in einem überschaubaren Maße darstellen zu können.

2. Preisorientierung

Im Zusammenhang mit einer Preisorientierung ist zu unterscheiden zwischen einer einseitig verfolgten Preisorientierung oder deren Kopplung mit anderen Leistungsvorteilen. Bei einer reinen Preisorientierung wird ein eindimensionaler Preisvorteil angestrebt, wodurch sich die Marktleistung ausschließlich über einen aus Kundensicht günstigeren Preis von den Wettbewerbsangeboten abgrenzt. In diesem Fall wird bewußt auf Leistungsmerkmale, die über dem Angebot der Wettbewerber liegen, verzichtet, um die *Preisführerschaft* und somit die Kostenersparnis für die Kunden nicht unnötig zu gefährden (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 141 ff.). Die gleichzeitige Verfolgung eines Preis- und weiteren Leistungsvorteils, wie beispielsweise Qualitätsvorteil, wird in der Literatur kritisch diskutiert. Ausschlaggebend ist hierbei der Gedanke, daß Kunden in Form von "Entweder/Oder-Entscheidungen" grundsätzlich die billigere oder bessere Alternative wählen und somit nur eine eindeutige Profilierung über eine Kostenersparnis oder eine bessere Leistung honorieren (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 143 ff; Becker 1993, S. 190 ff.). Problematisch erscheint bei dieser Argumentation, daß erfolgreiche Praxisbeispiele belegen, daß Unternehmen bewußt Leistungsvorteile in bezug auf Qualität *und* Preis zur erfolgreichen Differenzierung vom Wettbewerb nutzen können. Die Autovermietung Sixt Budget und der Konsumgüterhersteller Procter & Gamble mit dem Geschirrspülmittel Fairy profilieren seit Jahren ihre Leistungen mit einem überlegenen Preis bei gleichzeitig überlegener Qualität. Insofern wird keine Preisführerschaft, sondern ein *relativ niedriger Preisvorteil* genutzt, wobei der Preisvorteil mit einem weiteren Leistungsvorteil kombiniert wird.

3. Distributionsorientierung

Bei vielen Produktkategorien ist wie bereits erläutert, Low Involvement auf Konsumentenseite zu beobachten (vgl. Abschnitt IV.3.1). Aufgrund des geringen persönlichen Engagements der Konsumenten beim Kauf der Produkte ist davon auszugehen, daß bei Nicht-Verfügbarkeit der Leistung der Konsument ein alternatives Wettbewerbsangebot kaufen wird. D.h. im Umkehrschluß, daß die überdurchschnittliche Präsenz im Absatzkanal den Konsumenten den Zugriff auf die Leistung erleichtert und diese somit gegenüber weniger gut verfügbaren Wettbewerbsangeboten präferiert wird. Insofern kann die Strategiebasis genutzt werden, um einen

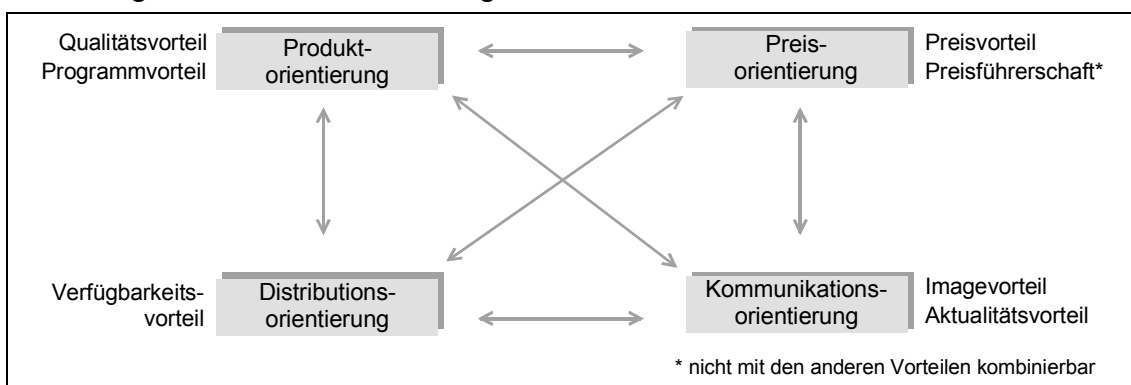
Verfügbarkeitsvorteil in Form einer überlegenen Position in den Absatzkanälen zu erreichen.

4. *Kommunikationsorientierung*

Ebenfalls vor dem Hintergrund des Low-Involvement-Phänomens ist die Wirkung der durch die Kommunikation erzeugten *Aktualität*, d.h. Präsenz der Leistung im "evoked set" der Konsumenten, zu betrachten. Die Analyse des Biermarktes hat gezeigt, daß die gedankliche Präsenz einer Leistung ein Erfolgsfaktor ist, über den ein Leistungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden kann (vgl. Abschnitt IV.2.1). Des weiteren zeigen die empirischen Ergebnisse (insbesondere im Bier- und Weichspülermarkt), daß durch ausgeprägte *Markenimages* eine psychologische Differenzierung gegenüber Wettbewerbsangeboten erfolgen kann (vgl. Meffert 1994, S. 134). Hierzu wird oftmals eine inhaltliche Verknüpfung eines Image- mit einem Qualitätsvorteil angestrebt, wie beispielsweise bei allen drei untersuchten Elektrohaushaltsgeräte-Marken. In diesen Fällen liefert der Qualitätsvorteil die inhaltliche Basis des Images der Angebotsleistung. Insgesamt zeigt sich, daß die Strategiebasis genutzt werden kann, um *Aktualitäts- oder Imagevorteile* zu erreichen.

Die Diskussion verdeutlicht, daß anhand der verschiedenen Grundorientierungen die grundsätzlichen Inhalte von Leistungsvorteilen abgeleitet werden können, die einzeln oder in Kombination den durch die Umsetzung der Strategiebasis angestrebten Wettbewerbsvorteil darstellen können (Abbildung 64).

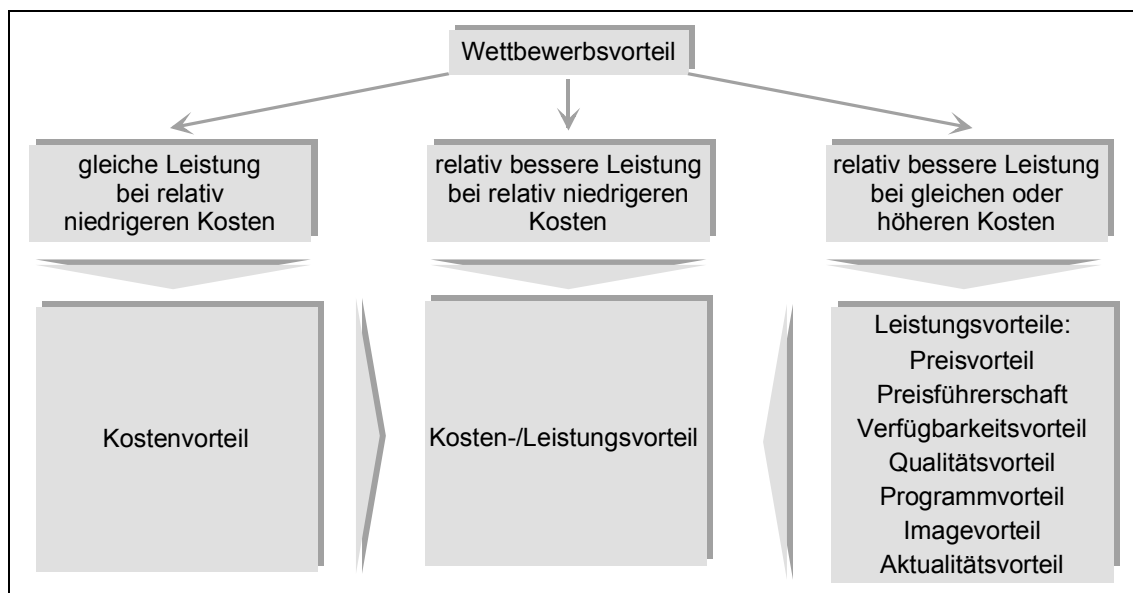
Abbildung 64: Inhalte von Leistungsvorteilen



Insgesamt kann zur *Bestimmung der Strategiesubstanz* festgehalten werden, daß (Abbildung 65):

- anhand der Wettbewerbsvorteils-Matrix die Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils in Form eines Kosten- und/oder Leistungsvorteils festgelegt werden kann;
- anhand von vier Grundorientierungen sieben grundsätzliche Arten von Leistungsvorteilen identifiziert werden können;
- ein Kostenvorteil eindimensional und ein Kosten-/Leistungsvorteil mehrdimensional ist;
- ein Leistungsvorteil ein- bzw. mehrdimensional sein kann.

Abbildung 65: Strategiesubstanz



Nachdem durch die Entscheidungen zur Strategiesubstanz die Art des Wettbewerbsvorteils inhaltlich konkretisiert wurde, ist im nächsten Schritt festzulegen, mit welcher *Leistung* der Wettbewerbsvorteil bei welchen *Kundengruppen* erreicht werden soll.

(b) *Strategiefeld*

Die Entscheidungen zum Strategiefeld beinhalten die Fixierung des Leistungsprogramms.

Im Rahmen der vorangegangenen Entscheidungen wurde festgelegt, welche Ressourcen und Fähigkeiten in welchen Wettbewerbsvorteil umgesetzt werden sollen, jedoch wurden bisher keine strategischen Aussagen getroffen, mit welchen Leistungsangeboten bei

welchen Kundengruppen der angestrebte Wettbewerbsvorteil erreicht werden soll. Insofern geht es im folgenden darum, die konkreten *Leistung/Kunden-Kombinationen* für das strategische Geschäftsfeld zu bestimmen (vgl. Becker 1993, S. 123).

Wie bereits festgestellt wurde, sind *Marktwahlentscheidungen* auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene zu treffen. Während die bisherigen Entscheidungen zur Auswahl von Märkten dazu dienen, die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu bestimmen (Bestimmung des Gesamtmarktes) bzw. die Wettbewerbsarena eines strategischen Geschäftsfeldes festzulegen (Definition des relevanten Marktes), bezieht sich die Bestimmung des Strategiefeldes auf konkrete Kundengruppen im relevanten Markt. Demzufolge stellt sich die Frage, inwieweit im relevanten Markt verschiedene Kundengruppen existieren und welche der identifizierten Kundengruppen mit welchen möglichen Leistungsangeboten *prioritär* bearbeitet werden sollen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 130 ff.)¹⁰⁰.

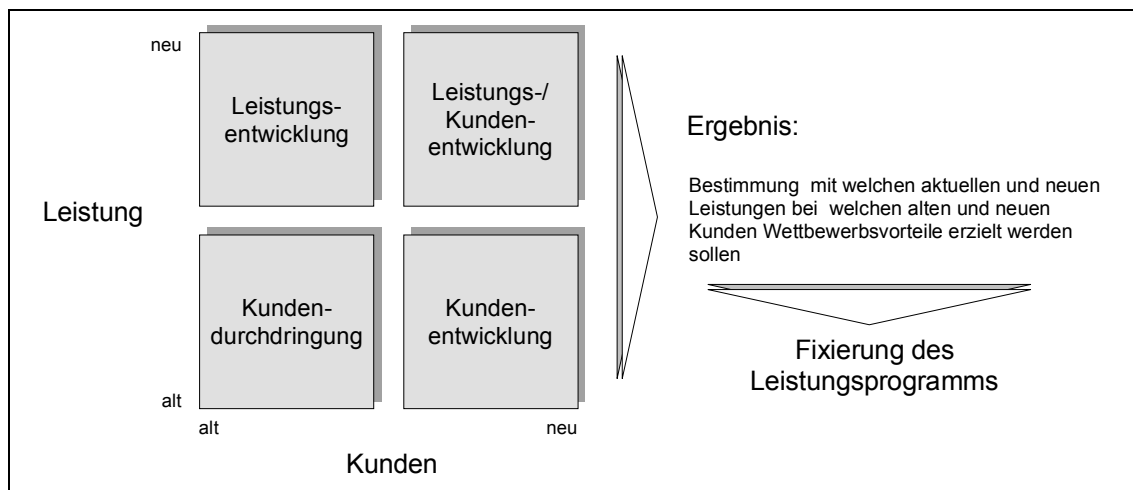
Die Aufteilung des relevanten Marktes in Kundengruppen geht davon aus, daß ausgeprägte Ähnlichkeiten bei Kunden hinsichtlich verschiedener Merkmale existieren, die sich in deren Kaufverhalten niederschlagen und mit deren Hilfe die Kunden zu intern möglichst homogenen und extern möglichst heterogenen Gruppen (Segmenten) zusammengefaßt werden können (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 52 f.; Becker 1993, S. 225). In der Literatur werden verschiedene Ansätze zur *Segmentierung von Kunden* diskutiert, die grundsätzlich im Ergebnis

- zu meßbaren,
- mit ausreichendem Gewinnpotential versehenen,
- tatsächlich kommunikativ sowie physisch erreichbaren,
- von anderen Kundengruppen klar abgrenzbaren und
- vom strategischen Geschäftsfeld profitabel zu bearbeitenden Kundengruppen führen sollen (vgl. hierzu exemplarisch Kotler/Bliemel 1995, S. 429 ff.).

Kundengruppen, die diesen Anforderungen genügen, können als *potentielle Zielgruppen* für die weitere Marktbearbeitung verstanden werden. Insofern ist im nächsten Schritt zu bestimmen, welche der Zielgruppen mit welcher Leistung auf der Grundlage der defi-

nierten Strategiebasis bedient werden sollen (vgl. Kroeber-Riel 1992, S. 200 f.). Hierzu können in Anlehnung an das Ansoff-Schema (hierzu auch Abschnitt 2.2.2) vier mögliche Ausprägungen von Leistung/Kunden-Kombinationen identifiziert und ebensoviele *Strategieoptionen zur Fixierung des Leistungsprogramms* abgeleitet werden (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 102).

Abbildung 66: Strategiefeld



Die Strategieoptionen können einzeln oder gemeinsam verfolgt werden und stellen sich im Detail wie folgt dar:

1. Kundendurchdringung

Bei der Kundendurchdringung geht es im wesentlichen um eine bessere Ausschöpfung der bisher bedienten Kundengruppen mit dem bisherigen Leistungsangebot (vgl. Becker 1993, S. 125). Hierbei versucht man, die latenten Potentiale bei den betreffenden Kundengruppen durch

- Intensivierung des Konsums,
- Abwerbung von Kunden der Konkurrenz und/oder
- Gewinnung von Nicht-Verwendern

zu erschließen (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 102).

2. Leistungsentwicklung

¹⁰⁰ Zum Zusammenhang zwischen Gesamtmarkt, relevantem Markt und Kundengruppen siehe KLEINALTENKAMP 1995, S. 665 ff..

Die Strategieoption der Leistungsentwicklung basiert auf der Überlegung, daß mit Hilfe der definierten Strategiebasis den gegenwärtigen Kundengruppen neue Leistungen angeboten werden (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 165 f.). Hierbei sind drei grundsätzliche Vorgehensweisen zu unterscheiden (vgl. Becker 1993, S. 130):

- die Schaffung von Leistungen im Sinne von "Neuheiten"¹⁰¹,
- die Verbesserung bzw. Weiterentwicklung bestehender Leistungen und/oder
- die gezielte Erweiterung bzw. die notwendige Eliminierung vorhandener Programme/Leistungen.

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, ob aus Kundensicht oder aus Unternehmenssicht die Leistung als neu einzustufen ist (vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 151). Angesichts der Tatsache, daß durch die Strategieoption Leistungsentwicklung bestehende Kunden zu neuen Käufen animiert werden sollen, erscheint es zweckmäßig, den Neuheitsgrad der Leistungen aus Kundensicht zu bewerten (vgl. Scheuing 1989, S. 13 ff.).

3. *Kundenentwicklung*

Die Strategie der Kundenentwicklung beruht auf dem Prinzip, mit den bereits existierenden Leistungen neue Kundengruppen zu erschließen bzw. zu entwickeln (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 103). Für die Vermarktung der bestehenden Leistungen bei neuen Kunden können verschiedene Anknüpfungspunkte genutzt werden (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 164):

- durch eine räumliche Ausweitung des Leistungsprogramms können bisher noch *nicht erreichte* Kunden erschlossen werden;
- durch gezielte Funktionserweiterungen der bestehenden Leistungen können die Produkteignungen und/oder die Anwendungsgebiete erweitert und somit *neue* Kundengruppen erschlossen bzw. entwickelt werden.

4. *Leistungs-/Kundenentwicklung*

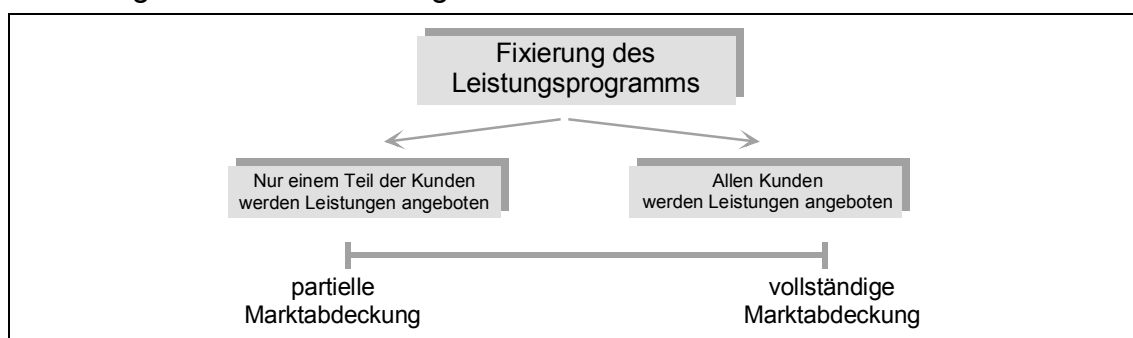
Im Ansoff-Schema und den darauf basierenden "strategiefeldorientierten" Konzepten von BECKER und MEFFERT werden Märkte anstatt Kundengruppen als Ent-

¹⁰¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu den möglichen Innovationsarten in Abschnitt III.1.1.1.3.

scheidungsdimensionen herangezogen (vgl. Becker 1993, S. 124; Meffert 1994, S. 109 ff.). Die Kombination neue Leistungen auf neuen Märkten wird bei diesen Konzepten als *Diversifikation* bezeichnet und als Entscheidungstatbestand der Unternehmensebene zugeordnet. Hierbei bestehen in der Praxis Abgrenzungsprobleme bei der Festlegung, ab wann tatsächlich eine Diversifikation vorliegt oder ob es sich um eine Leistungsentwicklung handelt, die gleichzeitig eine Marktentwicklung mit sich bringt (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 104)¹⁰². Es zeigt sich, daß Kunden und nicht Märkte der geeignetere Bezugspunkt zur Bestimmung der Strategiefelder sind, da erstens hierdurch keine unnötigen Interdependenzen zu den Planungsschritten auf Unternehmensebene aufgebaut werden und zweitens die in der Praxis zu beobachtende gleichzeitige Leistungs- und Kundenentwicklung abgebildet werden kann. Insofern bieten die bereits vorgestellten Möglichkeiten der Leistungs- und Kundenentwicklung bei einer kombinierten Anwendung die Gestaltungsoptionen der Strategiealternative Leistungs-/Kundenentwicklung.

Durch die konkrete Bestimmung der Leistung/Kunden-Kombination wird gleichzeitig eine Aussage getroffen, ob *alle* oder nur *bestimmte* Kundengruppen des relevanten Marktes bedient werden sollen. Insofern wird durch diese *Selektion der Kundengruppen* automatisch die *Marktabdeckung* festgelegt, die auf einem Kontinuum von *vollständiger* (alle Kundengruppen) bis *partieller* (nur ein Teil bzw. eine einzelne Kundengruppe) Marktabdeckung vorstellbar ist (vgl. Meffert 1994, S. 124; Abbildung 67).

Abbildung 67: Marktabdeckung



Das Ergebnis der Festlegung des Strategiefeldes ist eine Aussage, *wo* (Marktabdeckung), bei *welchen Kundengruppen*, mit *welcher Leistung* die Strategie-

¹⁰² Im Zusammenhang mit der Bestimmung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens, wurde das ressourcenorientierte Verständnis von Diversifikation erläutert, wonach eine Diversifikation erst durch den Einsatz neuer Strategischer Erfolgspotentiale auf neuen Märkten vorliegt (Abschnitt V.2.2.2.).

basis in den angestrebten *Wettbewerbsvorteil* umgesetzt wird. Hierbei besteht grundsätzlich die Möglichkeit, über alle Kundengruppen die Leistung *einheitlich* zu vermarkten *oder* bewußt für bestimmte Kundengruppen bestimmte Maßnahmen zu konzipieren und dementsprechend mit einem *differenzierten* Marketingmix die ausgewählten Kundengruppen zu bearbeiten. Diese Entscheidungsalternativen sind Gegenstand der folgenden Strategiedifferenzierung.

(c) *Strategiedifferenzierung*

Strategiedifferenzierung umfaßt Entscheidungen, wie die Bearbeitung der Kundengruppen erfolgen soll.

Im Zusammenhang mit der Strategiedifferenzierung treten aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen und Verwendungen des Begriffs "*Differenzierung*" immer wieder Verständnisprobleme bei der Anwendung bzw. dem Vergleich der eingangs genannten Strategieschemata auf. Hauptgrund hierfür ist der starke Einfluß von PORTERs Ergebnissen auf die Marketingtheorie. PORTER versteht Differenzierung als die Abgrenzung des Angebots vom Wettbewerb entlang bestimmter kundenrelevanter Leistungsmerkmale und damit als Teil der Strategiesubstanz (vgl. Porter 1989, S. 34 ff.). Demgegenüber fokussiert die Strategiedifferenzierung im folgenden auf die *kundenorientierte Form der Marktbearbeitung*, indem zu entscheiden ist, ob der angestrebte Wettbewerbsvorteil bei allen ausgewählten Kundengruppen mit den gleichen Maßnahmen zu erreichen ist (*undifferenzierte Marktbearbeitung*) oder hierzu für die einzelnen Kundengruppen spezifische Maßnahmen notwendig sind (*differenzierte Marktbearbeitung*) (vgl. Becker 1993, S. 216)¹⁰³. Insofern ist davon auszugehen, daß im Rahmen *einer* Marketingstrategie verschiedene kundengruppenspezifische Maßnahmenkonzepte zum Einsatz kommen können (Fallbeispiel 26).

¹⁰³ Beispielsweise verwenden HAEDRICH/TOMCAZK den Begriff für beide Sachverhalte, wodurch sie implizit die beiden kunden- und wettbewerbsorientierten Entscheidungstatbestände miteinander gleichsetzen (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 122).

Fallbeispiel 26: Kundenspezifische Marktbearbeitung

Die Biermarke C agiert vornehmlich im regionalen Kernmarkt. Die angestrebte Ausweitung der Marktabdeckung außerhalb des Kernmarktes kann als Strategiefeldoption Kundendurchdringung und -entwicklung verstanden werden. Im regionalen Kernmarkt werden die Gastronomiekunden der Brauerei im Direktvertrieb mit dem brauereieigenen Fuhrpark bearbeitet. Außerhalb des Kernmarktes werden die neuen Gastronomiekunden aufgrund ihrer räumlichen Distanz zur Brauerei im indirekten Vertrieb durch sog. Verleger betreut.

Die Strategiedifferenzierung kann grundsätzlich als Kontinuum aufgefaßt werden, wobei

1. die *vollständige Standardisierung* der Marketinginstrumente über alle Kundengruppen (undifferenzierte Marktbearbeitung)

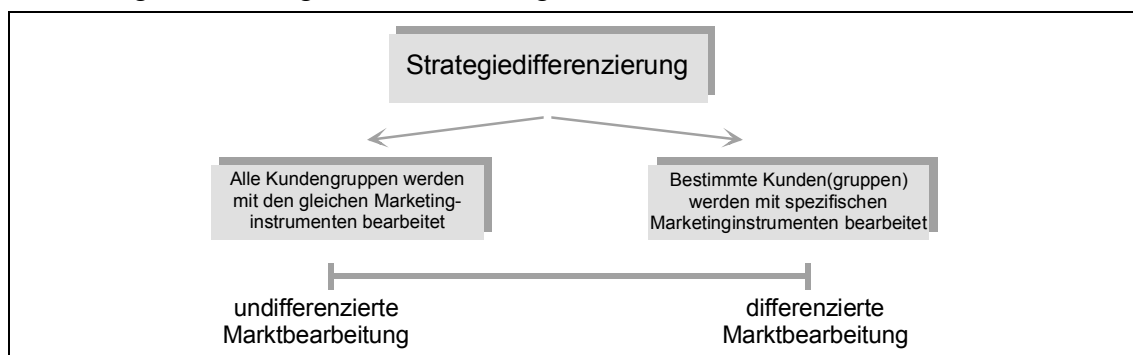
und

2. die *vollständig individualisierte* Gestaltung der Marketinginstrumente zur Kundentbearbeitung (differenzierte Marktbearbeitung)

die Endpunkte bilden (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 185 ff.).

Während sich im ersten Extrem die Marktbearbeitung bewußt auf die Gemeinsamkeiten zwischen den Kundengruppen konzentriert, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen, fokussiert das andere Extrem bei der Marktbearbeitung auf die Besonderheiten einzelner Kundengruppen bis hin zum einzelnen Kunden (vgl. Becker 1993, S. 220 ff.).

Abbildung 68: Strategiedifferenzierung



Mit der Entscheidung zur Strategiedifferenzierung sind die kundenorientierten grundsatzstrategischen Entscheidungen getroffen. Zusammenfassend kann festgehalten wer-

den, daß im Rahmen einer Marketinggrundsatzstrategie in bezug auf die Kunden zu entscheiden ist:

1. welche Art der angestrebte Wettbewerbsvorteil haben soll (*Strategiesubstanz*)?
2. bei welchen Kunden mit welcher Leistung der angestrebte Wettbewerbsvorteil erreicht werden soll (*Strategiefeld*)?

und

3. inwieweit hierzu die Kunden(gruppen) einheitlich oder differenziert zu bearbeiten sind (*Strategiedifferenzierung*)?

Angesichts der Tatsache, daß die kundenorientierten Entscheidungen vor dem Hintergrund von Wettbewerbsaktivitäten umgesetzt werden sollen und Wettbewerbsreaktionen mit sich bringen können, ist im nächsten Schritt zu entscheiden, wie den Wettbewerbern zu begegnen ist, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 136).

3.4.1.3 Wettbewerbsorientierte Strategiedimension *Strategiestil*

Der *Strategiestil* umfaßt Entscheidungen, wie man sich zur Erreichung des angestrebten Wettbewerbsvorteils gegenüber den Wettbewerbern verhält.

Prinzipiell ist davon auszugehen, daß die eigenen Marketingmaßnahmen zur Erreichung des angestrebten Wettbewerbsvorteils in bestimmtem Maße Wettbewerber bedrohen bzw. beeinträchtigen und somit Reaktionen der Wettbewerber mit sich bringen. Insofern bedarf es grundsatzstrategischer Entscheidungen, wie man sich gegenüber den Wettbewerbern zur Erreichung bzw. Erhaltung des Wettbewerbsvorteils verhalten will (vgl. Gussek 1992, S. 127).

Die möglichen Gestaltungsoptionen zur Art des Wettbewerbsverhaltens werden in einer Reihe von Ansätzen anhand der beiden folgenden Dimensionen charakterisiert, wobei davon ausgegangen wird, daß die Dimensionen unabhängig voneinander sind und sich entsprechend zu einem Strategieraster kombinieren lassen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 136; Meffert 1994, S. 156 f.; Meffert/Bruhn 1994, S. 191):

- *Grad der Wettbewerbsintensität* - offensiver oder defensiver Wettbewerbsstil

Die beiden möglichen Optionen werden vor allem in bezug auf den Zeitpunkt der eingeleiteten Maßnahmen im Wettbewerbsumfeld unterschieden. Bei einem offensiven Wettbewerbsstil wird versucht, durch frühzeitiges Einleiten "neuer" Maßnahmen gegenüber Kunden und Wettbewerbern Zeitvorteile zu erringen. Demgegenüber zeichnet sich ein defensiver Wettbewerbsstil durch eine zeitlich verzögerte Anpassung an von Wettbewerbern initiierte Veränderungen aus (vgl. Meffert 1994, S. 156).

- *Umgang mit Wettbewerbsregeln* - innovative Gestaltung der Wettbewerbsregeln oder imitative Anpassung an Wettbewerbsregeln

Hierbei unterschieden sich die beiden Optionen darin, ob einerseits versucht wird, die Wettbewerbsregeln durch innovative Maßnahmen aktiv zu gestalten, oder andererseits durch imitative Maßnahmen sich den etablierten Wettbewerbsregeln anzupassen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 136).

Eine nähere inhaltliche Betrachtung der beiden Dimensionen zeigt jedoch, daß erhebliche Abgrenzungsprobleme bestehen. Beispielsweise erfolgt im Fall der Marke D die Einführung von ECR bewußt, um "Vorteile des Ersten"¹⁰⁴ zu realisieren¹⁰⁵ (offensiver Stil). Hierdurch wird aber auch die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Absatzmittlern für die gesamte Branche berührt, wodurch automatisch die Wettbewerbsregeln neu definiert werden. Insofern kann eine innovative Maßnahme zur Steigerung der Wettbewerbsintensität automatisch zu einer Veränderung der Wettbewerbsregeln führen, womit die oben postulierte Unabhängigkeit der Dimensionen aufgehoben ist.

Vor diesem Hintergrund sind die beiden Dimensionen nicht als unabhängige Entscheidungstatbestände zur Bestimmung des Strategiestils zu konzeptualisieren. Statt dessen sind sie in einer übergeordneten Dimension zusammenzufassen (vgl. Meyer/Blümelhuber 1998, S. 385 ff.). GUSSEK schlägt hierzu vor, das Verhalten gegenüber den Wettbewerbern auf einem *Kontinuum* abzubilden, wobei die beiden Endpunkte

¹⁰⁴ Eine detaillierte Diskussion zu zeitinduzierten "Vorteilen des Ersten" siehe RIES/TROUT 1993, S. 14 ff.; SIMON 1994, S. 57 ff.; DICHTL/LEACH 1997 S. 45 ff.; SCHULTE 1996, S. 153 ff..

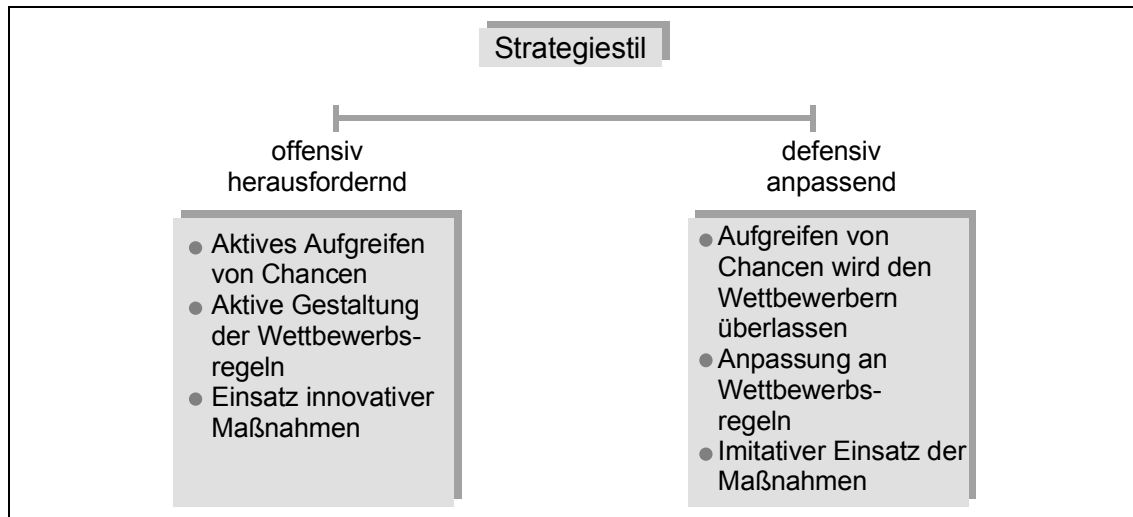
- *offensiv herausfordernd*

und

- *defensiv anpassend*

die grundsätzlichen *Strategiestiloptionen* darstellen (vgl. Gussek 1992, S. 129 ff.; Abbildung 69).

Abbildung 69: Strategiestil



Quelle: In Anlehnung an Gussek 1992, S. 131

Hierbei hat die empirische Untersuchung gezeigt, daß oftmals nicht ein Strategiestil gegenüber allen Wettbewerbern verfolgt wird. Statt dessen werden die Wettbewerber zu strategischen Gruppen zusammengefaßt und unterschiedliche Verhaltensweisen für die einzelnen strategischen Gruppen bestimmt (Fallbeispiel 27)¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Eine detaillierte Darstellung der Maßnahmen findet sich in Abschnitt IV.3.2.

¹⁰⁶ Zum Konzept der strategischen Gruppe siehe Abschnitt II.4.6.

Fallbeispiel 27: Strategiestil

- Im Fall der durchschnittlich erfolgreichen *Biermarke C* werden die direkten Konkurrenten in regionale Wettbewerbsmarken und nationale Premiummarken unterteilt. Gegenüber den regionalen Wettbewerbsmarken wird ein offensiv herausfordernder Strategiestil verfolgt. Beispielsweise wird die Marke national im Fernsehen beworben, da man davon ausgeht, daß allein durch die Art der Kommunikation eine deutliche Abgrenzung zu den regionalen Wettbewerbern erzielt wird. Hierbei werden bewußt erhebliche Streuverluste in Kauf genommen, da die Marke nur schwach national distribuiert ist. In bezug auf die nationalen Premiummarken handelt es sich jedoch um eine Imitation gängiger Kommunikationsformen und somit um ein defensiv anpassendes Verhalten gegenüber den Wettbewerbern.
- Das Management der durchschnittlich erfolgreichen *Weichspülermarke E* unterteilt ebenfalls die Wettbewerber in zwei strategische Gruppen: den übermächtigen Marktführer (Marke D) und den "Rest" (wozu die Marke E zugerechnet wird). Aufgrund fehlender Strategischer Erfolgspotentiale und einer relativ ähnlichen Ressourcen/Fähigkeiten-Ausstattung im Vergleich zum "Rest" der Wettbewerber wird ein grundsätzlich defensiv anpassendes Wettbewerbsverhalten verfolgt.

Des weiteren hat die empirische Untersuchung gezeigt, daß alle erfolgreichen Marken mit Strategischen Erfolgspotentialen ihre Strategiebasis gegenüber den Wettbewerbern offensiv herausfordernd umsetzen, während die erfolglosen Marken aufgrund fehlender Strategischer Erfolgspotentiale bzw. Ressourcen und Fähigkeiten sich eher defensiv anpassend verhalten (vgl. Abschnitt IV). Insofern scheint der Schluß gerechtfertigt, daß der Strategiestil im erheblichen Maße von der zur Verfügung stehenden Strategiebasis bestimmt wird. Demzufolge kann in diesem Zusammenhang die Strategiebasis als *Machtpotential* gegenüber den Wettbewerbern verstanden werden, das die Handlungsoptionen auf dem o.g. Kontinuum ermöglicht bzw. einschränkt (vgl. Gussek 1992, S. 127 ff.).

Nachdem die ressourcen-, kunden- und wettbewerbsorientierten Entscheidungen diskutiert wurden, fehlt als letzter grundsatzstrategischer Planungsschritt die Sicherung der Präsenz der Leistung im Absatzmarkt.

3.4.1.4 Präsenzorientierte Strategiedimension *Strategieabsicherung*

Die Strategieabsicherung umfaßt Entscheidungen, wie man sich zur Sicherung der Präsenz der Angebotsleistung in den Absatzwegen und -kanälen verhält.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, daß die Präsenz in den Absatzkanälen und, damit oftmals verbunden, die Form der Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern von großer Bedeutung für die Marktbearbeitung ist. Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, eine *präsenzorientierte Dimension* in die Grundsatzstrategie einzufügen, die das *Verhalten in den Absatzwegen bzw. -kanälen* steuert (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 119)¹⁰⁷. Insofern ist es eine wesentliche Aufgabe der Strategieabsicherung, die Verhaltensprinzipien gegenüber den Absatzmittlern zu bestimmen (vgl. Gussek 1992, S. 138).

Einen grundsätzlichen Ansatz zur Bestimmung der Verhaltensoptionen gegenüber den Absatzmittlern bieten MEFFERT/KIMMESKAMP. Anhand der zwei Fragen

- "*Wie reagiert der Hersteller auf die Marketingaktivitäten der Absatzmittler?*"

und

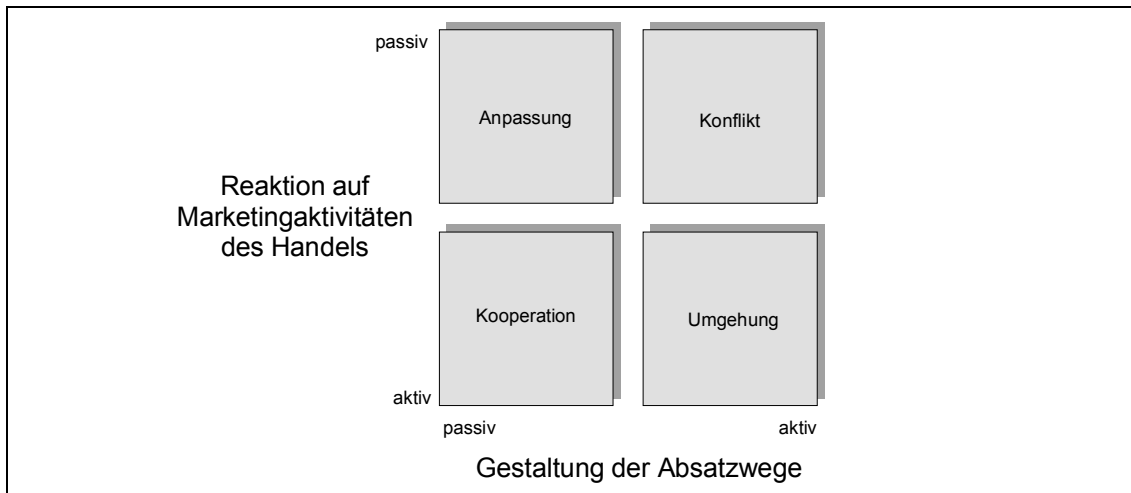
- "*Wie gestaltet der Hersteller die Absatzwege?*"

mit den jeweiligen Antwortmöglichkeiten *aktiv* und *passiv* entwickeln sie vier Verhaltensstrategien gegenüber Absatzmittlern (vgl. Meffert/Kimmeskamp 1983, S. 214 ff.; Abbildung 70)¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Zur Veränderung der Hersteller-Absatzmittler-Beziehungen aufgrund der Konzentrationsprozesse auf Absatzmittlerseite siehe MEFFERT (1994, S. 164 ff.) und RIMPLER (1995, S. 125 ff.).

¹⁰⁸ Das Konzept von MEFFERT/KIMMESKAMP ist Bestandteil der Marketinggrundsatzstrategie bei HAEDRICH/TOMCZAK (1990); MEFFERT (1994); MEFFERT/BRUHN (1995).

Abbildung 70: Verhaltensstrategien gegenüber Absatzmittlern



Quelle: Meffert/Kimmeskamp 1983, S. 216

Die vier Strategiealternativen stellen sich im Detail wie folgt dar:

1. *Anpassung*

Hierbei verhält sich der Hersteller passiv in der Gestaltung der Absatzwege und im Hinblick auf die Marketingaktivitäten der Absatzmittler. D.h., es werden branchenübliche Wege zum Vertrieb der eigenen Leistung genutzt, wobei der Hersteller bemüht ist, sich den Vorstellungen der nachfragemächtigen Absatzmittler anzupassen (vgl. Meffert 1994, S. 167).

2. *Konflikt*

Die aktive Gestaltung der Absatzwege führt bei einer bewussten Mißachtung der Marketingaktivitäten der Absatzmittler zu Konflikten. Der Hersteller versucht, vor dem Hintergrund seiner Machtbasis die Marketingführerschaft im Absatzkanal gegen den Widerstand der Absatzmittler durchzusetzen (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 120 f.).

3. *Kooperation*

Bei einer Kooperation verzichtet zwar der Hersteller auf die aktive Gestaltung der Absatzwege, bindet jedoch aktiv die Marketingaktivitäten der Absatzmittler in seine Marktbearbeitung mit ein. Ziel ist es, durch die Berücksichtigung der Interessen beider Seiten im Absatzkanal die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation für die beteiligten Unternehmen im Vergleich zu nicht-kooperativem Vorgehen zu verbessern (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 121).

4. Umgehung

Bei einer Umgehung verzichtet der Hersteller auf die Zusammenarbeit mit institutionellen Absatzmittlern und sichert die Präsenz der Angebotsleistung durch einen direkten Vertrieb (vgl. Meffert 1994, S. 169 f.).

Ein Vergleich der vier Strategiealternativen zeigt, daß aufgrund *indirekter Vertriebsysteme* sich nur bei den ersten drei Alternativen die Frage der Verhaltensabstimmung mit den Absatzmittlern stellt. Demgegenüber ist die Umgehungsstrategie als Ausdruck eines *direkten Vertriebs* grundsätzlich unterschiedlich zu bewerten und nicht geeignet, Verhaltensweisen gegenüber den Absatzmittlern zu charakterisieren. Statt dessen ist die Umgehungsstrategie Ergebnis einer vorgelagerten Entscheidung, die sich mit der *grundsätzlichen Frage der Vertriebsform* auseinandersetzt (vgl. Gussek 1992, S. 139).

Oftmals distribuieren Hersteller die gleichen Leistungen über mehrere Absatzkanäle gleichzeitig und arbeiten demzufolge mit sog. *Mehrkanalsystemen* (vgl. Schögel 1997, S. 22 ff.). Beispielsweise werden die Elektrohaushaltsgeräte-Marken F und G über den Elektrofachhandel und über die großen LEH-Organisationen vertrieben. Die Biermarke C arbeitet mit einem kombinierten direkten und indirekten Vertriebssystem (Gastronomie, Getränkegroßhandel, Lebensmittelhandel).

Insofern reicht es nicht aus, die Frage nach der Präsenzsicherung der Angebotsleistung ausschließlich auf die Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern zu reduzieren. Statt dessen schlagen KUSS/TOMCZAK vor, zur *Präsenzsicherung der Angebotsleistung*

1. Entscheidungen über das *Absatzkanalsystem* und somit die zu verfolgenden Vertriebsformen zu treffen

und

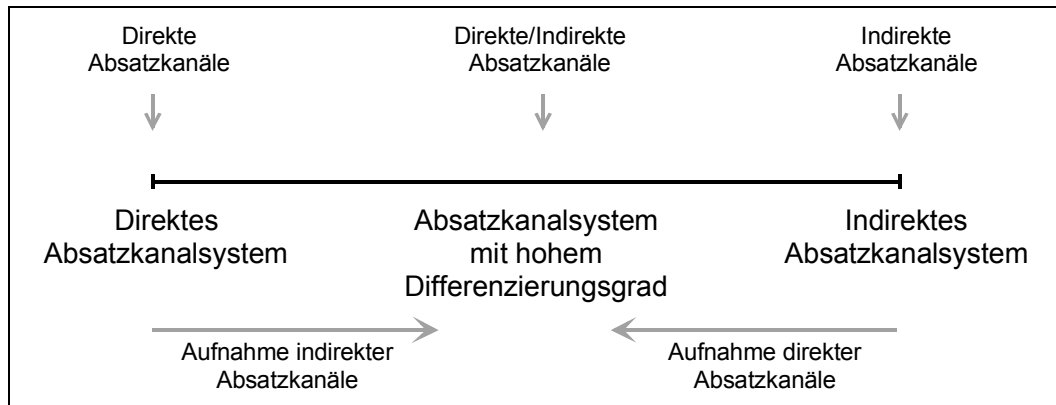
2. gegebenenfalls die *Gestaltung der Zusammenarbeit* mit den einzelnen Absatzmittlern festzulegen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 118 f.).

ad 1) Absatzkanäle können unterschiedliche Formen annehmen. Während *direkte* Absatzkanäle vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten bieten, bleibt bei einem *indirekten* Absatzkanal nur ein Teil der Distributionsaktivitäten unter der Kontrolle des Herstellers. Zwischen diesen beiden Extremformen bieten sich eine Vielzahl unterschiedlicher Kombinationen, aus denen sich vier *Basisformen von Absatzkanälen* ableiten lassen (vgl. Schögel/Tomczak 1995, S. 44):

- *Indirekte Distribution über selbständige Absatzmittler* (z.B. Distribution über den LEH oder Fachhandel);
- *Direkte Distribution über eigene Absatzkanäle* (z.B. persönlicher Verkauf durch ADM);
- *Marktnahe Absatzkanäle* (z.B. Kooperation zwischen selbständigen Unternehmen in Form von Shop-in-Shop-Systemen);
- *Hierarchische Absatzkanäle* (z.B. Franchisesysteme).

Die *grundsatzstrategischen Entscheidungen* zum Absatzkanalsystem beziehen sich auf die Anzahl, Art sowie Kombination von Absatzkanälen und somit auf den *Grad der Systemdifferenzierung* des Absatzkanalsystems (vgl. Schögel/Tomczak 1995, S. 44)¹⁰⁹. Hierbei steht vor allem die *Varietät der eingesetzten Absatzkanäle* im Vordergrund, die nicht anhand quantitativer Größen zu beantworten ist, sondern vielmehr auf die Ähnlichkeit der möglichen Absatzkanäle abzielt. Dementsprechend werden bei *einem niedrigen Differenzierungsgrad* ähnliche Absatzkanäle miteinander kombiniert, wie z.B. im Fall der oben genannten Marken F und G. Demgegenüber versucht man bei einem *Absatzkanalsystem mit hohem Differenzierungsgrad* die Vorteile sehr unterschiedlicher Absatzkanäle gleichzeitig zu nutzen, wobei mit zunehmendem Differenzierungsgrad die Anforderungen an die Abstimmung und Koordination des Absatzkanalsystems steigen (Marke C). Die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des Absatzkanalsystems sind als unterschiedliche Punkte auf einem Kontinuum zu verstehen, das sich zwischen den genannten Extremformen (indirekt/direkt) aufspannt (vgl. Schögel 1997, S. 133 f.; Abbildung 71).

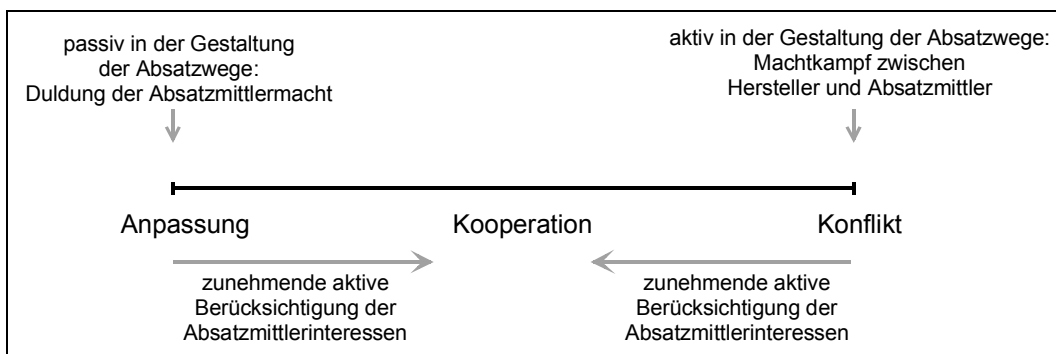
¹⁰⁹ Eine detaillierte Diskussion zum Management von Mehrkanalsystemen findet sich bei SCHÖGEL (1992).

Abbildung 71: Differenzierung des Absatzkanalsystems¹¹⁰

Quelle: In Anlehnung an Schögel 1997, S. 134

ad 2) Die Verhaltensstrategien *Konflikt*, *Kooperation* und *Anpassung* charakterisieren die grundsätzlichen Verhaltensoptionen gegenüber den im Absatzkanalsystem agierenden Absatzmittlern. Hierbei differiert der Handlungsspielraum der Hersteller in bezug auf die Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern in Abhängigkeit von der zur Verfügung stehenden Machtbasis zur Marktbearbeitung¹¹¹. Insofern erscheint es angebracht, die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Absatzmittler als *Kontinuum* zu verstehen, dessen Pole die *Macht* bzw. *Ohnmacht* der Hersteller zur *aktiven* bzw. *passiven Gestaltung der Absatzwege* darstellen (vgl. Gussek 1992, S. 139 ff.). Vor diesem Hintergrund sind die drei Verhaltensoptionen nicht als eigenständige Strategiealternativen zu verstehen, sondern als mögliche Formen der Hersteller-Absatzmittler-Beziehung (Abbildung 72).

Abbildung 72: Strategien zur Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern



Quelle: In Anlehnung an Gussek 1992, S. 140

¹¹⁰ Die Verwendung nur *eines* Absatzkanals wird in diesem Zusammenhang ebenfalls als Absatzkanalsystem verstanden.

¹¹¹ Hierbei verweist GUSSEK auf die Parallelität zur Bestimmung der grundsätzlichen Verhaltensweisen gegenüber den Wettbewerbern (Strategiestil). Erneut ist der Handlungsspielraum von der zur Verfügung stehenden Machtbasis zur Marktbearbeitung abhängig (vgl. Gussek 1992, S. 139 ff.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß zur Präsenzsicherung der Angebotsleistung im Absatzmarkt Entscheidungen über das Absatzkanalsystem und das Verhalten im Absatzkanalsystem zu treffen sind. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß Unternehmen oftmals die Leistungen ihrer verschiedenen strategischen Geschäftsfelder über die gleichen Absatzkanäle distribuieren. So ist beispielsweise die Einführung eines einheitlichen Konditionensystems im Fall der Weichspülermarke D eine Maßnahme, die für alle über den LEH vertriebenen Leistungen des Unternehmens gilt. Insofern sind vor allem im Zusammenhang mit der Formulierung der *Strategieabsicherung* Interdependenzen zwischen den strategischen Geschäftsfeldern zu beachten.

Mit der Diskussion der Strategieabsicherung sind die einzelnen Entscheidungsfelder im Rahmen einer Marketinggrundsatzstrategie zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale erarbeitet, die im folgenden in eine zusammenfassende Strategiesystematik überführt werden.

3.4.1.5 Zusammenfassung der grundsatzstrategischen Entscheidungen





Vor dem Hintergrund der eingangs genannten Anforderungen an eine Systematik zur Strukturierung und Formulierung einer Marketinggrundsatzstrategie wurden in den vorangegangenen Abschnitten die grundsatzstrategischen Gestaltungsoptionen in bezug auf

- die für die Marktbearbeitung zur Verfügung stehenden *Strategischen Erfolgspotentiale*,
- die zu erreichenden *Kunden*,
- den dabei zu begegnenden *Wettbewerbern* und
- die dabei zu verfolgende Form der *Präsenzsicherung* im Absatzmarkt

erarbeitet.

In Tabelle 24 sind die Ergebnisse als *Systematik zur Bestimmung einer ressourcenorientierten Marketinggrundsatzstrategie* zusammengefaßt.

Tabelle 24: Systematik zur Bestimmung einer ressourcenorientierten Marketinggrundsatzstrategie

	Dimension	Entscheidungstatbestand	Gestaltungsspielraum
Auf Grundlage welcher Basis soll...	STRATEGIEBASIS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Strategischen Erfolgspotentiale sowie weitere notwendige Ressourcen und Fähigkeiten sollen wie eingesetzt werden, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen? 2. Wie sollen sich die eingesetzten Strategischen Erfolgspotentiale sowie die weiteren Ressourcen und Fähigkeiten entwickeln, um ihre strategische Funktion zu erfüllen und damit den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen bzw. zu erhalten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz als (selektive) Wettbewerbsvorteilsbasis • Einsatz zur Wettbewerbsvorteilsabsicherung • Einsatz zur Wettbewerbsvorteilsunterstützung • Konzentrierter Aufbau/Ausbau • Selektiver Aufbau/Ausbau • Erhalt • Abbau
...welcher Wettbewerbsvorteil...	STRATEGIESUBSTANZ	Welcher inhaltliche Wettbewerbsvorteil wird angestrebt?	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteil • Leistungsvorteil <ul style="list-style-type: none"> ➢ Preisvorteil ➢ Preisführerschaft ➢ Verfügbarkeitsvorteil ➢ Qualitätsvorteil ➢ Programmvorteil ➢ Imagevorteil ➢ Aktualitätsvorteil • Kosten- und Leistungsvorteil
...bei welchen Kunden mit welcher Leistung...	STRATEGIEFELD	Welche Kundengruppen sollen welche Leistung erhalten, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen/halten?	<ul style="list-style-type: none"> • Kundendurchdringung • Kundenentwicklung • Leistungsentwicklung • Leistungs-/Kundenentwicklung 
...wie erzielt werden,...	STRATEGIEDIFFERENZIERUNG	Wie differenziert soll die Bearbeitung der Kundengruppen erfolgen?	
...wie ist dabei den Wettbewerbern zu begegnen und...	STRATEGIESTIL	Welches grundsätzliche Verhalten wird gegenüber dem Wettbewerb verfolgt?	
...wie erfolgt die Präsenzversicherung im Absatzmarkt, um den angestrebten Wettbewerbsvorteil zu erreichen bzw. zu erhalten.	STRATEGIEABSICHERUNG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Über welches Absatzkanalsystem werden die Leistungen distribuiert? 2. Welches grundsätzliche Verhalten wird ggf. gegenüber Absatzmittlern zur Präsenzversicherung verfolgt? 	 <ul style="list-style-type: none"> • Anpassung • Kooperation • Konflikt

Wie die Diskussion gezeigt hat, bestehen vielfältige *Kombinationsmöglichkeiten* bei der Entwicklung einer Marketinggrundsatzstrategie, mit deren Hilfe die unternehmens-eigenen Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden. Hierbei sind die einzelnen Strategiedimensionen nicht unabhängig voneinander planbar, sondern inhaltlich miteinander verknüpft. Es hat sich gezeigt, daß die Entscheidungen sich untereinander bedingen und gleichzeitig von externen Faktoren beeinflusst werden. Demzufolge ist eine Marketinggrundsatzstrategie zur erfolgreichen Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale einerseits *intern konsistent* und andererseits mit den *externen Gegebenheiten kongruent* zu planen (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 151). Dabei übernimmt die *Strategiebasis* eine herausragende Rolle im Rahmen des grundsatzstrategischen Planungsprozesses: Die Strategiebasis gibt Auskunft darüber, *welche* Strategischen Erfolgspotentiale sowie weitere Ressourcen und Fähigkeiten *wie* zur Marktbearbeitung *eingesetzt* werden. Die folgenden Strategiedimensionen haben die Aufgabe zu klären, *wie* die Strategiebasis in der spezifischen Situation zur Marktbearbeitung *umgesetzt* wird. Insofern werden diese grundsatzstrategischen Entscheidungen nicht unabhängig von der *Strategiebasis* getroffen werden, wodurch die Strategiebasis eine *Steuerungsfunktion* in einer ressourcenorientierten Marketingplanung erhält.

Bereits eingangs wurden die Gründe für die Aufteilung einer Marketingstrategie in eine grundsatzstrategische und instrumentelle Komponente erläutert (vgl. Abschnitt 3.4). Die grundsatzstrategischen Entscheidungen grenzen den zur Planung des Marketingmix zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum ein (*Kanalierungsfunktion*) (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 181). Hingegen fehlen zur Ableitung eines Marketingmix weitere Entscheidungen über dessen quantitative und qualitative Ausgestaltung, die Gegenstand des folgenden Abschnitts sind (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 97).

3.4.2 Instrumentelle Leitplanung

Im Rahmen der instrumentellen Leitplanung werden durch Schwerpunktsetzungen bezüglich Art und Intensität des Instrumenteneinsatzes die Detailplanung des Marketingmix über alle Instrumente hinweg koordiniert (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 181).

Allgemein kann davon ausgegangen werden, daß eine formulierte Marketinggrundsatzstrategie noch eine Vielzahl von Marketingmix-Kombinationen offen läßt, die die Marketinggrundsatzstrategie mehr oder weniger gut umsetzen. Insofern ist es notwendig, die Breite des durch die Marketingstrategie vorgezeichneten Strategiekanales weiter zu

verringern. Hierzu dient die *instrumentelle Leitplanung*, welche die Schnittstelle zwischen der grundsatzstrategischen Komponente und dem konkreten Marketingmix bildet (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 181). Aufgabe der instrumentellen Leitplanung ist es, vor dem Hintergrund der grundsatzstrategischen Entscheidungen die zum Einsatz kommenden Marketinginstrumente aufeinander abzustimmen, um somit sicherzustellen, daß der Marketingmix tatsächlich das Spiegelbild der umzusetzenden Strategischen Erfolgspotentiale darstellt (vgl. Haedrich/Tomczak 1994, S. 936).

Zur Erfüllung dieser Planungsaufgabe ist vor allem das Problem der *Interdependenzen* zwischen den einzelnen Marketinginstrumenten zu bewältigen (vgl. Becker 1993, S. 470). Grundsätzlich lassen sich funktionale und zeitliche Wirkungsbeziehungen zwischen den Instrumenten unterscheiden (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, S. 139)¹¹²:

- *Funktionale Beziehungen* umfassen sachliche bzw. inhaltliche Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Instrumenten. Diese liegen vor, wenn der Einsatz eines Instrumentes vom Einsatz anderer Instrumente abhängt oder beeinflusst wird. Hierbei können die Instrumente sich *substituieren*, in ihrer Wirkung *ergänzen* bzw. *beeinträchtigen* oder aufeinander *angewiesen* sein.
- *Zeitliche Beziehungen* sind beim Einsatz der Instrumente von besonderer Bedeutung. Grundsätzlich können Instrumente gleichzeitig, sukzessive, intermittierend oder sich gegenseitig ablösend eingesetzt werden.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Aufgaben und Probleme gilt es, im Rahmen der instrumentellen Leitplanung die Schwerpunktsetzungen im Marketingmix so festzulegen, daß in der abschließenden Detailplanung¹¹³ ein Marketingmix entsteht, der

1. *konsistent* zu den übergeordneten grundsatzstrategischen Entscheidungen ist,

¹¹² In der Literatur werden oftmals noch hierarchische Wirkungsbeziehungen zwischen den Instrumenten diskutiert. Hierbei geht man davon aus, daß aufgrund einer Entscheidung über die Funktionen der Instrumente im Marketingmix eine Priorisierung erfolgt (vgl. Becker 1993, S. 474). Die entstehenden Rangordnungen sind somit Ergebnisse von Planungsentscheidungen zur Bewältigung von Wirkungszusammenhängen im Marketingmix. Insofern sind hierarchische Beziehungen nicht als originäre Form von Interdependenzen zu verstehen.

¹¹³ Im Rahmen der Detailplanung wird die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Instrumente vollzogen. Angesichts des Fokusses der Arbeit auf die strategischen Fragen zu Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale ist die Detailplanung nicht mehr Gegenstand der Arbeit. Zur Detailplanung siehe HAEDRICH/TOMCZAK 1996; KOTLER/BLIEMEL 1995; NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN 1991.

2. dessen Ausgestaltung die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale *umsetzt* und
3. dessen Instrumente sich in ihrer Wirkung in bezug auf die Zielerreichung *gegenseitig unterstützen*.

Hierbei schränken KUSS/TOMCAZK ein, daß aufgrund der genannten Anforderungen und Probleme bei der Abstimmung des Marketingmix es derzeit kein Planungsinstrument gibt, mit dessen Hilfe eine "*optimale*" Lösung gefunden werden kann. Statt dessen bieten jedoch die in der Literatur diskutierten Ansätze, wie beispielsweise das *Dominanz-Standard-Modell* von KÜHN (1986) oder der Ansatz *instrumenteller Strategiemodelle* von HAEDRICH/TOMCZAK (1990), die Möglichkeit, "*brauchbare*" Lösungen zu erarbeiten (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 180). Beiden Ansätzen ist die Grundidee gemein, bestimmten Instrumenten eine herausragende Funktion in bezug auf die Zielerreichung zuzuweisen, wodurch diese Instrumente einen *konstitutiven Charakter* für den Marketingmix erhalten. Neben diesen Instrumenten können weitere Instrumente eingesetzt werden, wenn sie im Sinne der oben genannten Interdependenzen *positive Wirkungszusammenhänge* zu den konstitutiven Instrumenten aufweisen. Hierzu zählen Instrumente, die eine *unterstützende Funktion* im Marketingmix einnehmen oder die als sog. *Standardinstrumente* für das Zustandekommen der Marktleistung notwendig sind, da deren Fehlen die konstitutiven Instrumente negativ beeinflusst.

Es zeigt sich, daß ähnlich wie bei der Definition der Strategiebasis (vgl. Abschnitt 3.4.1.1) den einzelnen Marketinginstrumenten eine *strategische Funktion* zugewiesen werden muß, die als Leitlinie für die weitere Detailplanung des Marketingmix dient (vgl. Kuss/Tomczak 1998, S. 188). Zur Bewältigung dieser Aufgabe im Rahmen einer ressourcenorientierten Marketingplanung wird folgendes zweistufige Verfahren gewählt:

1. *Beurteilung der Instrumente in bezug auf ihre Konsistenz zur übergeordneten Marketinggrundsatzstrategie*

Ziel der ressourcenorientierten Marketingplanung ist die Umsetzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale in einen Marketingmix, der eine aus Kundensicht überlegene Leistung darstellt und/oder kostengünstiger ist.

Fallbeispiel 28: Schwerpunktsetzungen im Marketingmix

Die Inter-Fallanalyse der drei erfolgreichen Elektrohaushaltsgeräte-Marken verdeutlicht, daß die unterschiedlichen Strategischen Erfolgspotentiale mittels verschiedener Schwerpunktsetzungen im Marketingmix erfolgreich in Marktleistungen umgesetzt werden. Beispielsweise differiert die instrumentelle Leitplanung im Fall der Marke H von den beiden anderen untersuchten Marken. Das einzigartige Direktvertriebssystem wird durch die Konzentration auf den persönlichen Verkauf effizient umgesetzt, wobei gleichzeitig auf klassische Mediawerbung vollständig verzichtet wird (vgl. Abschnitt IV.4.5).

Fallbeispiel 28 zeigt, daß der Einsatz der Marketinginstrumente in Abhängigkeit der Strategischen Erfolgspotentiale zu treffen ist. Vor diesem Hintergrund ist es zweckmäßig, zur Beurteilung der Konsistenz zur Marketinggrundsatzstrategie die *Strategiebasis* als Bezugspunkt heranzuziehen. Demzufolge ist für jedes Instrument zu klären, inwieweit dessen Einsatz dazu beiträgt, daß die Strategischen Erfolgspotentiale respektive Ressourcen und Fähigkeiten ihre strategischen Funktionen erfüllen. Im Marketingmix sind die Instrumente einzusetzen, die am *effizientesten* die Strategiebasis umsetzen.

2. Zuweisung der strategischen Funktion zu einzelnen Instrumenten im Marketingmix

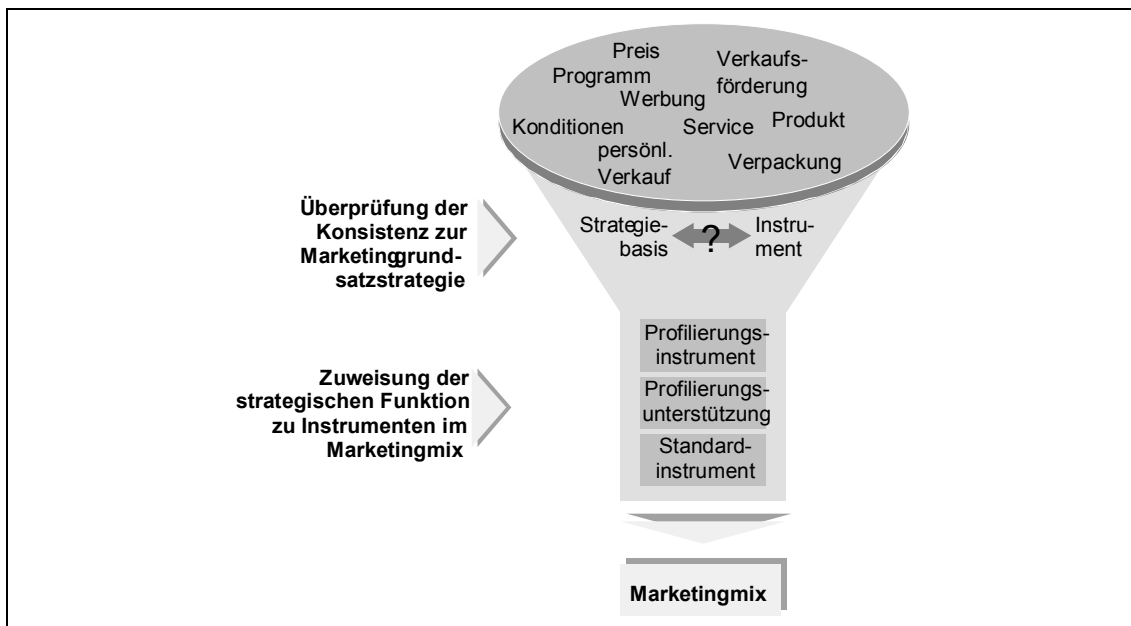
Nachdem die zur Marketinggrundsatzstrategie konsistenten Instrumente bestimmt sind, gilt es im folgenden, aus den vorliegenden Instrumenten diejenige Instrumentenkombination zu bestimmen, die in einen konkreten Marketingmix umgesetzt werden soll. In Anlehnung an das *Dominanz-Standard-Modell* schlägt GUSSEK hierzu vor, den Instrumenten drei grundlegende strategische Funktionen zuzuweisen, durch die die Schwerpunktsetzungen im Marketingmix charakterisiert und die Wirkungsbeziehungen zwischen den Instrumenten bestimmt werden (vgl. Gussek 1991, S. 326 ff.):

- *Profilierungsinstrumente* sind Instrumente, mit denen die Profilierung der Angebotsleistung gegenüber den Wettbewerbsleistungen hauptsächlich erreicht werden soll. Die Ausgestaltung dieser Instrumente soll bewirken, daß die Konsumenten die Angebotsleistung Konkurrenzangeboten vorziehen bzw. im Fall eines Kostenvorteils mindestens für gleichwertig erachten. Aufgrund der dominierenden Bedeutung dieser Instrumente sind die existierenden Gestaltungsspielräume zieladäquat zu nutzen.

- *Instrumente zur Profilierungsunterstützung* dienen zur Unterstützung und/oder Verstärkung der Wirkung der Profilierungsinstrumente. Der Einsatz dieser Instrumente wird von den Profilierungsinstrumenten zwar vorstrukturiert, dennoch existieren Freiheitsgrade für deren Ausgestaltung und Einsatz. Sie nehmen im Vergleich zu den übrigen Instrumenten des Marketingmix eine übergeordnete Stellung ein, sind jedoch von geringerer Bedeutung als die Profilierungsinstrumente.
- *Standardinstrumente* sind Instrumente, die durch die jeweilige Marktsituation einem bestimmten Standard anzupassen sind. Die Bedeutung dieser Instrumente liegt darin, daß eine Nichterreicherung des Standards zu Mißerfolg führt, während ein Übertreffen des Standards in den meisten Fällen nicht erfolgswirksam ist. Insofern ist es ihre Aufgabe, die Ressourcen und Fähigkeiten zur Wettbewerbsvorteilsabsicherung umzusetzen.

Abbildung 73 faßt die vorgestellte Vorgehensweise zur Festlegung der Schwerpunktsetzungen im Marketingmix zusammen, mit deren Hilfe bestimmt wird,

1. welche Instrumente eingesetzt werden sollen,
2. wie der Einsatz der Instrumente erfolgen soll (strategische Funktion) und
3. welche Wirkungsbeziehungen dabei genutzt werden.

Abbildung 73: Instrumentelle Leitplanung¹¹⁴

Es wird deutlich, daß die Anwendung der Vorgehensweise bei der instrumentellen Leitplanung keinen Erfolg garantieren kann, da keine objektiven Kriterien zur Beurteilung der Konsistenz und zur Zuordnung der strategischen Funktion vorliegen. Jedoch ist festzuhalten, daß mit Hilfe der vorgestellten Methode die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale systematisch durchgeführt werden kann und somit dem Grundgedanken einer ressourcenorientierten Marketingplanung

"Strategische Erfolgspotentiale und Angebotsleistungen (verstanden als der gesamte Marketingmix) sind die Kehrseiten der gleichen Medaille"

konsequent gefolgt wird.

3.5 Zusammenfassung - Planungsmodell zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale

Aufgrund der Einzigartigkeit von Strategischen Erfolgspotentialen konnte es nicht das Ziel der Arbeit sein, anhand von empirischen Fällen situationsspezifische Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Statt dessen ist vor dem Hintergrund eines situativ orientierten Forschungsansatzes aus der Beobachtung einzelner Unternehmen ein *theoriegeleitetes Planungsmodell* entwickelt worden, das dem Planer hilft:

¹¹⁴ In der Abbildung sind zur Veranschaulichung nur ein Teil der in der Literatur diskutierten Marketinginstrumente dargestellt.

- den Planungsprozeß zur Umsetzung der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale zu gestalten,
- die möglichen Entscheidungsalternativen zu identifizieren und
- abschließend auszuwählen.

Hierzu wurden aufbauend auf dem in den Kapiteln II und III erarbeiteten theoretischen Vorverständnis theoriegeleitete Fragen an die Realität gestellt (Kapitel IV). Ziel war es, durch die Verbindung der theoretischen Erkenntnisse mit den empirischen Ergebnissen die zu berücksichtigenden Größen bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale zu identifizieren, deren relevante Beziehungen untereinander darzustellen und zu erläutern.

Das Ergebnis ist ein *Planungsmodell*, das zur Strukturierung und Lösung des *Umsetzungsproblems der unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile* dient, indem es:

1. die notwendigen *Entscheidungstatbestände* aufzeigt,
2. die zur Verfügung stehenden *Entscheidungsalternativen* darstellt und
3. deren Beziehungen zueinander berücksichtigt und erklärt.

Dem Planungsmodell wurde bewußt ein *synoptischer Planungsablauf* zugrundegelegt, um die systematischen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Planungsschritten veranschaulichen zu können. Hierbei galt es zu berücksichtigen, daß in der Praxis der Planungsprozeß nicht immer in der gewünschten stringenten Form durchlaufen werden kann. Insofern ist das Planungsmodell im Sinne des verfolgten Forschungsansatzes als *Entscheidungsgrundlage* zu verstehen, die keinen normativen, sondern einen *unterstützenden* Charakter hat (vgl. Abschnitt I.2).

Für die abschließende Darstellung des Planungsmodells werden die zentralen Erkenntnisse der Arbeit in *neun Thesen zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale* zusammengefaßt. Hierdurch werden die Wirkungszusammenhänge zwischen den interessierenden Größen bei der Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale nochmals expliziert und somit die einzelnen Planungsschritte zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale in ihrer Funktion erläutert.

These 1: Zusammenhang zwischen ressourcenorientierter Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung

Die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale auf Geschäftsfeldebene erfolgt nicht losgelöst von den strategischen Entscheidungen zum Aufbau und Erhalt von Strategischen Erfolgspotentialen auf Unternehmensebene. Die im Rahmen der ressourcenorientierten strategischen Unternehmensplanung getroffenen Entscheidungen sind für die folgende ressourcenorientierte Geschäftsfeldplanung richtungweisend. Demzufolge spannt die ressourcenorientierte strategische Unternehmensplanung den strategischen Rahmen auf, in dem die strategischen Entscheidungen zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale zu treffen sind.

These 2: Analyse der Ausgangssituation zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale

Die unternehmenseigenen Ressourcen/Fähigkeiten-Bestände gekoppelt mit dem strategischen Kontext bilden die Grenzen des strategischen Handlungsspielraums zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Demzufolge sind vor dem Hintergrund der Ergebnisse einer Umweltanalyse die aktuellen Strategischen Erfolgspotentiale zu identifizieren, die in einer spezifischen Marktsituation die Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bilden können. Des Weiteren sind die Ressourcen und Fähigkeiten zu erkennen, deren Nicht-Vorhandensein die Umsetzung der jeweiligen Strategischen Erfolgspotentiale gefährden kann.

These 3: Zusammenhang zwischen ressourcenorientierter Geschäftsfeld- und Marketingplanung

Aufgabe der strategischen Geschäftsfeldplanung ist es, die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale mit den Anforderungen der Absatzmärkte, auf denen das Unternehmen tätig ist, zu verbinden. Hierbei übernimmt die Marketingplanung die Funktion einer strategischen Leitplanung, welche die absatzmarktgerichteten Aktivitäten des strategischen Geschäftsfeldes steuert und somit das Kernstück der strategischen Geschäftsfeldplanung darstellt. Demzufolge sind im Rahmen der strategischen Marketingplanung die Wege und Mittel zu bestimmen, mit denen die Strategischen Erfolgspotentiale in dauerhafte Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden.

These 4: Zusammenhang zwischen der auf Unternehmensebene definierten Geschäftstätigkeit und der Marktwahlentscheidung (relevanter Markt) auf Geschäftsfeldebene

Die Bestimmung des relevanten Marktes, auf dem die Strategischen Erfolgspotentiale umgesetzt werden sollen, erfolgt nicht losgelöst von den Entscheidungen auf Unternehmensebene. Demzufolge ist die auf Unternehmensebene vorgezeichnete Geschäftstätigkeit zu konkretisieren.

These 5: Strategische Erfolgspotentiale und Inhalte der Geschäftsfeldziele

Die Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale erfolgt vor dem Hintergrund der auf Unternehmensebene definierten Aufgaben des strategischen Geschäftsfeldes im gesamtunternehmerischen Kontext. Demzufolge sind die Entscheidungen auf Unternehmensebene in operationale Zielvorgaben auf Geschäftsfeldebene zu transformieren und somit die Ziele der Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale zu definieren.

These 6: Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale im Rahmen einer ressourcenorientierten strategischen Marketingplanung

Innerhalb des strategischen Handlungsspielraums besteht eine Vielzahl von Möglichkeiten die unternehmenseigenen Strategischen Erfolgspotentiale mit den zur Verfügung stehenden Marketinginstrumenten umzusetzen. Demzufolge ist durch die Marketinggrundsatzstrategie das Entscheidungsfeld zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale abzustecken und durch die instrumentelle Leitplanung soweit zu verdichten, daß im Ergebnis die Strategischen Erfolgspotentiale durch den konkreten Marketingmix in dauerhafte Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden.

These 7: Berücksichtigung Strategischer Erfolgspotentiale im Rahmen der Marketinggrundsatzstrategie

Der Bestand an Strategischen Erfolgspotentialen bzw. Ressourcen und Fähigkeiten entwickelt sich dynamisch. Demzufolge sind im Rahmen der ressourcenorientierten Strategiedimension "Strategiebasis" den Strategischen Erfolgspotentialen bzw. Ressourcen und Fähigkeiten strategische Funktionen in bezug auf die Erlangung des angestrebten Wettbewerbsvorteils zuzuweisen, anschließend ist die Entwicklung der betreffenden Strategischen Erfolgspotentiale bzw. Ressourcen und Fähigkeiten zu bestimmen.

These 8: Strategiebasis als zentraler Bezugspunkt der ressourcenorientierten strategischen Marketingplanung

Die Strategiebasis übernimmt eine Steuerungsfunktion im grundsatzstrategischen Planungsprozeß und wird somit zum zentralen Bezugspunkt in der ressourcenorientierten strategischen Marketingplanung. Demzufolge sind die weiteren grundsatzstrategischen Entscheidungen zu Kunden, Wettbewerbern und zur Präsenzsicherung in Abhängigkeit von der definierten Strategiebasis zu planen.

These 9: Strategische Erfolgspotentiale und Marketingmix als Kehrseiten der gleichen Medaille

Der Marketingmix muß konsistent zu den übergeordneten grundsatzstrategischen Entscheidungen sein und seine Ausgestaltung die Strategischen Erfolgspotentiale umsetzen. Die eingesetzten Marketinginstrumente müssen sich in ihrer Wirkung in bezug auf die Erreichung (Erhalt) des dauerhaften Wettbewerbsvorteils gegenseitig unterstützen. Demzufolge ist in Abhängigkeit der Strategiebasis die Konsistenz der Marketinginstrumente zur Marketinggrundsatzstrategie zu beurteilen und anschließend den Marketinginstrumenten eine strategische Funktion zur Umsetzung der Strategischen Erfolgspotentiale im Marketingmix zuzuweisen.

In Abbildung 74 sind die aus den Thesen abgeleiteten Planungsaufgaben zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale zusammenfassend im Überblick dargestellt.

Abbildung 74: Planungsmodell zur Umsetzung Strategischer Erfolgspotentiale

