

- Konzentration der Zusammenarbeit auf wenige leistungsstarke Lieferanten (inkl. gemeinsamer Entwicklungstätigkeiten)
- Reduzierung des Umfangs von Sortiment bzw. Produktionsprogramm
- Schaffen der Variantenvielfalt erst gegen Ende des Produktionsprozesses
- Verwendung möglichst vieler „Standardteile“ in der Fertigung und Vermeidung von Spezialentwicklungen
- Reduzierung der Fertigungstiefe durch Konzentration der Eigenfertigung auf wesentliche „Kernkomponenten“, die für die technologische Differenzierung erforderlich sind

Vereinfachungen bei der internen Organisation:

- Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf eigenständige Mitarbeiter
- Ersetzen von aufwendigen Kontrollmechanismen durch eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur auf Basis von gemeinsamen Zielvereinbarungen
- flache Hierarchien
- Outsourcing unwesentlicher Verwaltungsnebenarbeiten
- räumliche Nähe aller Funktionsbereiche für ein Produkt/eine Leistung
- Reduzierung der Anzahl von Schnittstellen in den Geschäftsprozessen
- Aufdecken und Vermeiden aller unnötigen Tätigkeiten (vgl. Gemeinkostenanalyse)
- dezentrale, produktbezogene (divisionale) Organisation in Form von Cost- oder Profit-Centern mit hoher Eigenverantwortlichkeit
- Kooperationen mit anderen Unternehmen, um den Aufwand für bestimmte Aktivitäten (z. B. Werbeaktionen) aufteilen zu können

Allen genannten Ansatzpunkten zur Vereinfachung ist gemeinsam, dass sie auf einen Abbau bzw. eine Vereinfachung von Schnittstellen sowie auf eine Konzentration auf das Wesentliche abzielen. Es gilt: „Keep it strictly simple (KISS)“.

4.4.7 Marketing- und Vertriebskonzeption

Zum Ausbau der Wettbewerbsvorteile sollte eine Marketingkonzeption erarbeitet werden, die auf eine klare Differenzierung – z. B. bezüglich Produkt, Service oder Marke – abzielt. Kern der Marketingkonzeption ist immer die Frage, wie zentrale Probleme der Kunden am besten gelöst werden können (vgl. *Gleißner/Weissman* [2001], S. 59–72).

Die Marketing- und Vertriebskonzeption bestimmt mit dem Umsatzniveau die – neben dem Kostenniveau (vgl. Abschnitt 4.4.6) – zweite Seite des „erwarteten Ertragsniveaus“ als wesentlicher Rating-Determinante. Gerade die externen Rating-Agenturen investieren relativ viel Zeit dabei, die Marketing-Politik eines Unternehmens zu verstehen, um die Plausibilität der Umsatzprognosen einschätzen zu können. Im Rahmen der Marketing-Politik sollten dabei Aussagen zu finden sein, zum angebotenen Leistungs- und Produktspektrum (Produktpolitik), zum Vertrieb und den Distributionswegen (Distributionspolitik) einschließlich der Logistik, zur Preis- und Konditionengestaltung (Konditionenpolitik) sowie zur Werbung, Marken- und Kundenkommunikation (Kommunikationspolitik).



Abb. 69: Differenzierung als Basis der Vertriebskonzeption

Wie auch empirische Untersuchungen (z. B. Jenner [1999]) belegen, gewinnt die Vertriebsstärke als Einflussfaktor auf den Markterfolg eines Unternehmens immer mehr an Bedeutung. Für die Verbesserung des Ratings ist es daher ein zunehmend interessanter werdender Ansatzpunkt, die Vertriebsstärke auszubauen – und dies auch in der Umsatzentwicklung zu belegen. Die folgende Tabelle zeigt Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Vertriebsstärke, die zu einer günstigeren Umsatzentwicklung, und damit einer Verbesserung, indirekten, fast sämtlicher Finanzkennzahlen führt.

Handlungsbedarf	ja	nein
Verbesserung der Fähigkeit, potenziell interessante Kunden zu identifizieren		
Verbesserung der Fähigkeit, Kontakte zu potenziell interessanten Kunden herzustellen.		
Verbesserung der Fähigkeit, potenzielle Kunden davon zu überzeugen, dass man deren zentrale Kundenprobleme verstehen und lösen kann.		
Verbesserung der Fähigkeit, aus einem interessierten Kundenkontakt einen tatsächlichen Auftrag zu gewinnen.		

Grundsätzlich sollten Potenziale im Vertrieb aufgedeckt werden, die dazu führen, dass Kundenpotenziale vollständiger identifiziert, die Kundenansprache verbessert und die Kundenbindung erhöht werden.

Die Marketingfunktion im Unternehmen dient der Abstimmung der Leistungen des Unternehmens auf die Wünsche der Kunden. Die dazu eingesetzten Marke-

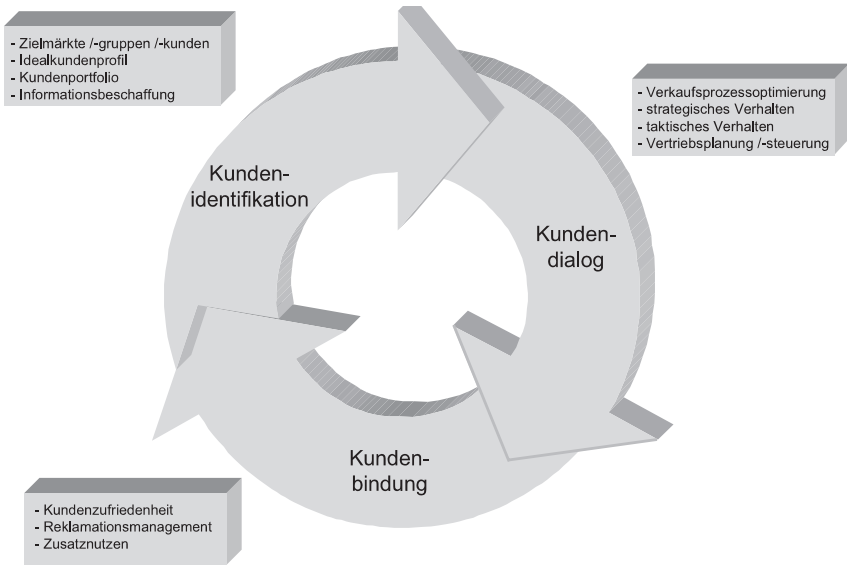


Abb. 70: Kundenidentifikation – Kundendialog – Kundenbindung

tinginstrumente müssen einer Vielzahl von Anforderungen gerecht werden. Z. B. muss berücksichtigt werden, in welcher Lebensphase sich ein Produkt befindet und welche Geschäftsfelder aus unternehmensstrategischer Sicht zu fördern sind. Die Abstimmung der Leistungen des Unternehmens auf die Wünsche der Kunden dient der Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit. Diese wiederum ermöglicht es dem Unternehmen, langfristig eine hohe Profitabilität zu erzielen. Die Zufriedenheit der Kunden und ihre Ursachen zu kennen ist daher zu wichtig, um sie nur mittels unternehmensinterner subjektiver Quellen abzuschätzen. Erforderlich hierzu ist i. d. R. eine Befragung der Kunden.

Ausgehend von den Ergebnissen der Kundenbefragung kann eine gezielte Marketingstrategie ausgearbeitet werden. Dabei werden kaufentscheidende Kriterien berücksichtigt, um die Kunden zu segmentieren und das eigene Unternehmen zu positionieren.

Dabei darf allerdings nicht vergessen werden, dass die am Markt gewünschte bzw. vom Unternehmen angepriesene Leistung auch zu angemessenen Kosten erbracht werden muss, um langfristig konkurrenzfähig zu sein. Dies erfordert interne Anstrengungen, um eine integrierte Organisationsentwicklung, die die Organisation des Unternehmens unter den Aspekten Qualität, Kosten und Geschwindigkeit synchron gestaltet, zu ermöglichen.

Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Marketingstrategie:

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die **Marketingstrategie** im Rahmen der Gesamtunternehmensstrategie eine besondere Stellung einnimmt. Natürlich muss sich die Marketingstrategie eines Unternehmens an die Gesamtunternehmensstrategie anpassen. Doch oftmals ist der Ansatzpunkt für die Entwicklung der Ge-

samtunternehmensstrategie eine Grobversion der Marketingstrategie, weil die erzielbare Absatzmenge der entscheidende Engpass bei der Unternehmensplanung ist (Käufermärkte). Damit müssen sich aber die anderen Unternehmensteilstrategien wie z. B. Produktionsstrategie, Personalstrategie und Finanzierungsstrategie an den Eckwerten der Marketingstrategie orientieren.

Ausgangspunkt der Entwicklung einer Marketingstrategie sind immer die gewonnenen bzw. zu gewinnenden Erkenntnisse aus der Analyse der beschafften Informationen über eigene/fremde Produkte, Märkte und Konkurrenten. Zur Entwicklung einer Marketingstrategie sind beispielsweise folgende Aspekte zu entscheiden:

- **Zielgruppenpolitik:**
Konzentration auf ein Marktsegment oder Bemühung um mehrere Marktsegmente
- **Servicepolitik:**
kein Service; Kundenberatung vor dem Kauf; Service und Kundendienst nach dem Verkauf
- **Preispolitik:**
konstante Hochpreispolitik; konstante Niedrigpreispolitik; Hochpreispolitik mit zeitweiligen Sonderangeboten etc.
- **Konditionenpolitik:**
Mengenrabatte; Boni; Zahlungsziele; Kreditkauf; Leasing
- **Werbepolitik:**
breite Streuwerbung oder gezielte Werbung; informative oder emotionale Werbung; regionale oder überregionale Werbung; Werbebotschaft; Form der Werbung; Werbeträger; Werbeintensität
- **Distributionspolitik:**
direkter Vertrieb; Vertrieb über Großhandel oder Einzelhandel; eigener Versandhandel; Franchisesystem
- **Lieferpolitik:**
Hohe Lieferbereitschaft; Lieferbereitschaft nur für bestimmte Produkte; kein Lager.

OPTIMIERUNG

Prinzipiell sind fast alle Kombinationen dieser Alternativen möglich. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen wird jedoch ein Großteil der Kombinationsmöglichkeiten nicht geeignet sein. Bei der Auswahl einer Strategievariante ist vor allen Dingen darauf zu achten, ob die gewählte Strategievariante einen **Wettbewerbsvorteil** ergibt und sich damit das eigene Produkt oder das eigene Unternehmen zukünftig deutlich von allen Konkurrenten abhebt. Wie bereits mehrfach erwähnt, ist dies entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens.

Soweit die Unternehmensstrategie als Ganzes genehmigt wurde, müssen nun aus den Vorgaben der Marketingstrategie die notwendigen Maßnahmen detailliert und konkret ausgebildet werden. Strategie und vorgesehene Maßnahmen sind den Beschäftigten zur Kenntnis zu bringen. Schließlich kann mit der Umsetzung der Maßnahmen begonnen werden, wobei auch bei der Umsetzung der Marketingstrategie natürlich wieder darauf zu achten ist, dass der für jede Maßnahme vorgesehene Terminplan und das vorgesehene Budget eingehalten werden.

Damit ist die Entwicklung und Umsetzung einer Marketingstrategie abgeschlossen. Da jedoch eine Marketingstrategie nicht ewig gültig sein kann, müssen regelmäßig die zu Grunde liegenden Prämissen überprüft werden (Controlling), um bei Veränderungen dieser Prämissen rechtzeitig eine Modifikation der Strategie vornehmen zu können.

*Checkliste zur Marketingstrategie*⁹³

- Bewege ich mich mit meinem Unternehmen in einer Marktnische?
- Welche Zielgruppe will ich mit meiner Leistung ansprechen und welche Nutzen stiftet meine Leistung den Kunden?
- Wie entwickelt sich das vorhandene Marktpotenzial (Wachstum, Stagnation, rückläufige Phase)?
- Ist eine Marktanalyse durchgeführt worden? Habe ich ausreichende Informationen über den Markt?
- Wie groß ist die Nachfrage für meine Leistung?
- Bestehen besondere Abhängigkeiten gegenüber Großabnehmern oder der öffentlichen Hand?
- Habe ich günstige Vertriebswege für meinen Absatz ermitteln können? Unterliege ich bestimmten Vertriebsbeschränkungen?
- Welche Garantieleistungen muss ich erbringen, ist mein Unternehmen darauf ausgerichtet? Wird ein Kundendienst eingerichtet?
- Welche Unternehmen bilden für mich direkte Konkurrenz? Wurden diese analysiert auf z. B. Standort, Preispolitik, Vertriebswege, Werbeaktivitäten?
- Habe ich ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit erstellt?
- Über welche Werbeträger werde ich meine Leistungen anbieten und bekannt machen?
- Ist eine Marketingkonzeption durch eine Agentur aufgestellt worden?
- Wie wird sich die Branche in bestimmten Punkten, wie z. B. Verkaufspreise, Produktionsmenge, Personalkosten entwickeln?
- Werde ich fortlaufende Marktbeobachtungen vornehmen?

4.4.8 Differenzierung von den Wettbewerbern und Steigerung der Kundenzufriedenheit

Die Differenzierung, d. h. das Abheben der eigenen Produkte von denen der Wettbewerber, ist eine Erfolg versprechende Strategie eines Unternehmens, da rentabilitätsbeeinträchtigende Preiskämpfe vermieden werden. Mit austauschbaren Leistungen sind kaum ausreichende Renditen zu erzielen. Im Grundsatz zielt diese Marketingstrategie darauf ab, sich für bestimmte Zielgruppen sichtbar als besserer Problemlöser zu präsentieren. Die zentrale Frage lautet daher: „*Was können wir anders/besser als unsere Wettbewerber?*“

Grundsätzlich gilt: Kundenwünsche sind vielfältig und liefern verschiedenste Ansatzpunkte für eine Differenzierung von den Wettbewerbern.

⁹³ Vgl. Füser (1998), S. 116.

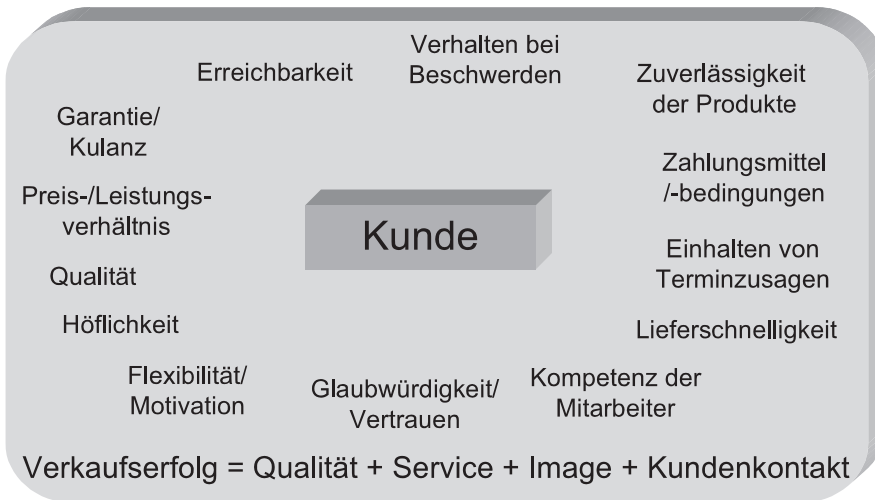


Abb. 71: Kundenwünsche

Wie die folgende Übersicht zeigt, gibt es sehr viele Ansatzpunkte für eine wirk-
same **Differenzierung**.

Differenzierung durch	vorhanden?
• besondere Distributionskanäle	
• besondere Werbemaßnahmen	
• Finanzierungsangebot/Leasing	
• Garantieleistungen	
• Kundenberatung	
• Kundenbetreuung nach Kauf	
• individuelle Produktvarianten	
• Liefargeschwindigkeit	
• Lieferung von Kleinstmengen	
• Liefertreue	
• einzigartige Zusatzleistung	
• Problemlösungskompetenz/Komplettlösungen	
• Produktdesign und Farbe	
• Produktimage/emotionale Erlebniswerte	
• Produktqualität	
• Produktschulung durch den Lieferanten	
• Reklamationsmanagement	
• Umweltverträglichkeit	
• Unternehmensimage	
• Update-Service	
• Vor-Ort-Installation	
• Wartungsservice/Kundendienst	
• Zuverlässigkeit/Haltbarkeit des Produkts	
• Marke	

OPTIMIERUNG

Es ist oft sinnvoller, vorhandene Stärken bei den Kaufkriterien der Kunden (Wettbewerbsvorteile) weiter auszubauen, bevor man Schwächen vermindert, sofern diese Schwächen die eigenen Produkte nicht weitgehend unverkäuflich machen. Begründen lässt sich dies damit, dass beispielsweise eine Verbesserung hinsichtlich des Preises von Position 3 auf Position 1 unter den Wettbewerbern besser erscheint als eine Verbesserung von Position 17 auf Position 15 beim Service, wenn es Kunden gibt, die (fast) nur in Abhängigkeit des Preises ihre Kaufentscheidung treffen. Einschränkend zu dieser Aussage ist natürlich anzumerken, dass man hier für eine genauere Betrachtung grundsätzlich prüfen muss, mit welchem Aufwand man die Wettbewerbsvorteile bei einzelnen Kaufkriterien beeinflussen kann und wie die einzelnen Kriterien auf den vom Kunden insgesamt wahrgenommenen Nutzen wirken. Eine oft besonders wirksame Variante der Differenzierungsstrategie ist der Aufbau einer *Marke*.

Für die erfolgreiche Realisierung einer *Differenzierungsstrategie* sollte ein Unternehmen die folgenden sieben Fähigkeiten aufweisen (*Porter* [1992]):

1. Kreativität
2. intensive Marktforschung
3. gute Marketingfähigkeiten (z. B. kreative Werbeaktionen)
4. ein gutes Image hinsichtlich Qualität und technologischer Kompetenz
5. eine enge Kooperation mit den Beschaffungs- und Vertriebskanälen
6. enge Zusammenarbeit zwischen Marketing sowie Forschung und Entwicklung
7. die Fähigkeit, überdurchschnittlich qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen

Erwähnt sei vollständigkeithalber, dass es durchaus eine Alternative zur Differenzierungsstrategie gibt: Im Gegensatz zur Differenzierung zielt die alternative Strategie der *Kostenführerschaft* darauf ab, durch den Aufbau großer Produktionsanlagen, die Ausnutzung von Erfahrungskurvenvorteilen sowie ein striktes Kostenmanagement die niedrigsten Produktionskosten aller Anbieter einer Branche zu erhalten. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, die günstigsten Preise anzubieten. Eine solche Strategie erfordert folgende Fähigkeiten:

1. gute Kapitalausstattung zur Finanzierung hoher Investitionen
2. innovative Produktionsverfahren
3. ein kostengünstiges Vertriebssystem
4. relativ hoch standardisierte Produkte, die schon im Hinblick auf eine einfache Herstellung entwickelt worden sind
5. ein leistungsfähiges Controlling-System für eine intensive Kostenkontrolle
6. ein Anreizsystem für eine hohe Produktivität
7. eine Organisationsstruktur mit klar gegliederten Verantwortlichkeiten, insbesondere eine klare Regelung der Kostenverantwortung

Ein Unternehmen, das sich für eine der beiden Strategievarianten entscheiden möchte, muss genau prüfen, ob es die dafür nötigen Fähigkeiten besitzt.

Ein zufriedener Kunde kauft wieder, empfiehlt das Unternehmen weiter, beachtet andere Marken und die Werbung der Wettbewerber weniger und kauft darüber hinaus auch andere Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Ein Unternehmen sollte bestrebt sein, die Marketing-Maßnahmen darauf auszurichten, die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Dabei lässt sich der Begriff Kundenzufriedenheit definieren als die Übereinstimmung der vom Kunden erwarteten Leistungen mit den tatsächlich wahrgenommenen. Kundenzufriedenheit ist also das Ergebnis eines subjektiven Vergleichsprozesses des Kunden.

Die Unternehmen versuchen ihre Marketingmaßnahmen auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten und aus einem kurzfristigen Verkaufserfolg eine langfristige Kundenbindung zu machen. Entscheidet sich ein Kunde für den Kauf eines Produktes, dann wird er sich anschließend die Frage stellen, ob er mit der Dienstleistung zufrieden ist oder nicht. Bejaht ein Kunde diese Frage, dann wird er gewillt sein, dieses Unternehmen beim nächsten Kauf wieder zu wählen. Ist umgekehrt der Kunde nicht zufrieden, so wird er einen Wechsel zu einem Wettbewerber vollziehen.

Das Entscheidungsverhalten des Kunden führt zu unterschiedlichen Auswirkungen auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens und lässt sich wie folgt grafisch darstellen (in Anlehnung an *Simon/Homburg* [1998]).



Abb. 72: Marketingmaßnahmen eines Unternehmens

Die beiden Entscheidungsalternativen des Kunden können als Erfolgs- oder Misserfolgsweg bezeichnet werden, wobei die Kundenzufriedenheit darüber entscheidet, ob aus einem kurzfristigen Verkaufserfolg ein langfristiger Geschäftserfolg für das Unternehmen wird.

Insbesondere Dienstleistungsunternehmen haben darüber hinaus das Problem, die Qualität der Dienstleistung insbesondere einem Neukunden gegenüber transparent und glaubhaft zu machen, zumal die Dienstleistungsqualität einer Unternehmung nur so gut ist, wie die Kunden sie subjektiv wahrnehmen. Das Firmenimage (Glaubwürdigkeit, Kompetenz etc.) eines Dienstleistungsunternehmens ist

dabei oftmals eine der wenigen Entscheidungsgrundlagen, die beim Kauf einer Dienstleistung vom Kunden empfunden werden.

In der Situation stetiger Marktveränderungen kann ein Unternehmen langfristig nur erfolgreich sein, wenn es ihm gelingt, die jeweiligen Kundenwünsche festzustellen und diese Wünsche besser zu erfüllen als die Wettbewerber. Für ein Unternehmen ist es deshalb wesentlich zu wissen, welche Kriterien für die Zufriedenheit des Kunden ausschlaggebend waren und welche Faktoren damit deren Qualitätsurteil bestimmen.

Daraus abgeleitet ergibt sich für das Unternehmen die strategische Konsequenz:

- Es sollte eine Kombination von Leistungen angeboten werden, die den Kunden möglichst großen Nutzen bringt und von den Wettbewerbern so nicht angeboten wird. Dabei sollte das Unternehmen versuchen, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren und sich auf bestimmte Marktsegmente, in denen ein hoher Wettbewerbsvorteil vorhanden ist, zu konzentrieren.
- Ein Preiswettbewerb mit den Konkurrenten sollte vermieden werden.
- Konzentration auf diejenigen Kunden, die die eigenen Leistungen adäquat honorieren.

Nach Messung und Analyse der Kundenzufriedenheit ergeben sich für das Unternehmen verschiedene Möglichkeiten Defizite im Bereich der Kundenorientierung abzubauen, um langfristig erfolgreich am Markt tätig sein zu können:

- Den Maßnahmen, die die Kundenbindung fördern, sollte der Vorzug vor der Neukundengewinnung gemacht werden, denn es ist immer teurer, Neukunden zu akquirieren, als die momentanen Kunden zu behalten.
- Die regelmäßige Überprüfung der Kundenzufriedenheit sollte mit Hilfe von Kundenbefragungen und Kundengesprächsrunden sowie über eine Anpassung der Marketingstrategie analysiert werden.
- Die Untersuchung der Geschäftsprozesse des Unternehmens sollte auch hinsichtlich des Einflusses auf die Kundenzufriedenheit („erweiterter Qualitätsbegriff“) durchgeführt werden.
- Eine Verbesserung der Kundenorientierung kann durch Mitarbeitertraining und eine entsprechende Personalpolitik erreicht werden.
- Mitarbeiter, die im ständigen Kundenkontakt stehen, sollten einen erweiterten Handlungsspielraum und einen verbesserter Informationsstand erhalten.
- Die auftretenden Kundenbeschwerden sollten rasch und wirksam behoben sowie die Beschwerdeursachen unmittelbar identifiziert werden.

4.4.9 Exkurs: Die Berechnung des Unternehmenswerts⁹⁴

Da das Verhältnis von Fremdkapital zu Unternehmenswert das Rating maßgeblich bestimmt und sogar beim *Merton*-Modell die Grundlage für die Berechnung von Ausfallwahrscheinlichkeiten ist, soll in diesem Exkurs die Methode zur Berechnung des Unternehmenswerts noch einmal vertiefend diskutiert werden.

⁹⁴ Der Text ist angelehnt an *Gleißner* (2001 c).