Marketing

1 Grundlagen

(Bea/Dichtl/Schweitzer, ABWL, 6. Aufl., S. 131ff. und Thommen/Achleiner, ABWL, 2. Aufl. S. 143ff.)

Marketing: Marktorientierte Unternehmensführung

a.) Definition

Marketing ist eine Konzeption zur Führung von Wirtschaftseinheiten, bei der im Interesse der Erreichung der Ziele einer Wirtschaftseinheit alle Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte gerichtet werden.

b.) Notwendigkeit des Marketing

- Die Notwendigkeit des Marketing erklärt sich aus dem Wandel des Marktes vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt.
- Marketing als Maxime: Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher.
- Marketing als Mittel: Gezielter Einsatz von geeigneten Instrumenten.
- Marketing als Methode: Rückgriff auf Erkenntnisse von Nachbarwissenschaften und Einsatz vielfältiger analytischer Hilfsmittel.

Gliederung BWL I: Teilbereich Marketing

1 GRUNDLAGEN 1

1.1 Das Marketing-System 2
1.1.1 Die Nachfrager 2
1.1.2 Die Anbieter 4
1.1.3 Die Tauschobjekte 4

2 ZIELE UND STRATEGIEN DES MARKETING (STRATEGISCHES MARKETING) 5

3 DER AKTIONSBEREICH DES MARKETING (OPERATIVES MARKETING) 6

3.1 Produkt- und Programmpolitik 6
3.1.1 Gestaltung des Absatzprogramms 6
3.1.2 Produktgestaltung 7
3.1.3 Gestaltungsmöglichkeiten in der Produktpolitik 8

3.2 Preispolitik 9
3.2.1 Anlässe der Preisbestimmung 9
3.2.2 Bestimmungsgrößen des Preises 9

3.3 Kommunikationspolitik 10
3.3.1 Erscheinungsformen unternehmerischer Kommunikation 10
3.3.2 Entscheidungsebenen im Bereich der Kommunikation 11

3.4 Distributionspolitik 12
3.4.1 Wahl des Absatzweges 12
3.4.2 Logistische Distribution 13

4 DER MARKETING-MIX 14

c.) Das Marketing-Konzept

- Strategisches Marketing
  Festlegung der grundlegenden Zielrichtung eines Unternehmens im Hinblick auf Märkte, Produkte, Wettbewerber

- Operatives Marketing
  Umsetzung der festgelegten strategischen Ziele mit Hilfe von Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik (Marketing-Mix)

1.1 Das Marketing-System

Die Elemente des Marketing-Systems sind die Nachfrager auf der einen Seite und die Anbieter auf der anderen Seite. Die Tauschobjekte bringen beide Seiten in Verbindung zueinander.

1.1.1 Die Nachfrager

Nachfrage der privaten Haushalte bzw. der Konsumenten auf dem Konsumgütermarkt.
Nachfrage der Unternehmen und Organisationen auf dem Investitionsgütermarkt.

a.) Konsumgütermarkt

- Psychologischer Prozeß vor der Kaufhandlung

Bedürfnis:	Gefühl des Mangels und den Wunsch ihn zu beseitigen (Essen, Trinken, Erholung)
Bedarf:	Konkretisierte Bedürfnisse (Brot, Wein, Traumreise)
Nachfrage:	Auftreten des Bedarfs auf dem Markt (Beschneidung des Bedarfs durch Preise, Einkommen und örtliche Gegebenheiten)

- Segmentierung der Märkte nach:

Merkmale der Endverbraucher	Sozio-Demographische Segmentierung (Einkommen, Beruf, Geschlecht, Alter) Psychographische Segmentierung (Lebensstil, psychologische Grundhaltung)
Kaufverhalten	Rationales Verhalten Gewohnheitsverhalten Impulsverhalten Sozial abhängiges Verhalten

- Festlegung des relevanten Marktes

b.) Investitionsgütermarkt

Unterschiede zum Konsumgütermarkt:	weniger Käufer größere Käufer geographische Konzentration abgeleitete Nachfrage unelastische Nachfrage professionelle Kaufentscheidung
Situationen der Kaufentscheidung:	neuer Kauf Wiederholungskauf modifizierter Wiederholungskauf
Oftmals Buying Center bei Firmen:	Buyer User Influencer Gatekeeper Decider

1.1.2 Die Anbieter

Arten	Hersteller Großhandel Einzelhandel
Funktionen des Handels	Quantitätsfunktion Qualitätsfunktion Transportfunktion Lagerfunktion Werbefunktion Kreditfunktion

1.1.3 Die Tauschobjekte

Konsumgüter	Gebrauchsgut Verbrauchsgut
Investitionsgüter	Maschinen Rohstoffe
Güterarten	convenience goods shopping goods speciality goods
Markenartikel	Herstellermarken Handelsmarken markenlose Güter
Weitere Einteilungen	Individualgüter Kollektivgüter Sachgüter Dienstleistungen

2 Ziele und Strategien des Marketing (Strategisches Marketing)

Strategisches Marketing: Voraussetzung zur Festsetzung operativer Marketingpläne

a.) Unternehmensziel

Faktoren des Unternehmensziels:	Unternehmensgeschichte Einstellung des Managements Entwicklung der Märkte Ressourcen im Unternehmen
Strategischer Führungsprozeß:	Unternehmensphilosophie Unternehmensziele Strategische Stoßrichtungen Instrumente

b.) Unternehmens- und Marketingziel

- Analyseinstrumente

Situationsanalyse			
Externe Situation		Interne Situation	
Umweltanalyse		Unternehmensanalyse	
Identifikation von Chancen und Risiken am Markt	Wettbewerbsanalyse Marktanalyse Kundenanalsye	Ermittlung von Stärken und Schwächen der Unternehmung	Stärken/Schwächen-profil Erfahrungskurve Portfolioanalyse

3 Der Aktionsbereich des Marketing (Operatives Marketing)

- Entscheidungen über den Marketing-Mix
- Durchführung der eigentlichen Marketing-Maßnahmen

3.1 Produkt- und Programmpolitik

(Bea/Dichtl/Schweitzer, ABWL, 6. Aufl., S. 160-166 und Thommen/Achleiner, ABWL, 2. Aufl. S. 187-197)

Unter der Produktpolitik versteht man die art- und mengenmäßige Gestaltung des Absatzprogramms eines Unternehmens sowie der zusammen mit dem Produkt angebotenen Zusatzleistungen (z.B. Montage, Reparaturdienst)

3.1.1 Gestaltung des Absatzprogramms

Frage nach der optimalen Anzahl der Produkte, die ein Unternehmen anbietet.

- Programmtiefe
  Anzahl der verschiedenen Ausführungen einer Produktart.
- Programmbreite
  Anzahl der verschiedenen Produktarten, die das Absatzprogramm enthält.

Aufteilung des Absatzprogramms in:

- Einzelne Produkte
- Produktgruppen
- Produktlinien

Bei Handelsbetrieben: Sortiment, Sortimentstiefe und Sortimentsbreite.

3.1.2 Produktgestaltung

a.) Produktnutzen

Unterscheidung zwischen Produktkern und dem Marketing-Überbau.

Produktkern: Eigentliches Produkt mit seinen funktionalen Eigenschaften = Grundnutzen.

- Gebrauchs- und Funktionstüchtigkeit (Leistungsgrad)
- Funktionssicherheit
- Betriebssicherheit
- Störanfälligkeit
- Haltbarkeit
- Lebensdauer
- Wertbeständigkeit

Marketing-Überbau: Sozial-psychologische Dimension um den Produktkern = Zusatznutzen.

- Design
- Verpackung
- Markierung

Exkurs: Markenartikel

- Eindeutige Markierung
- Gleichbleibende Qualität
- Gleichbleibende Aufmachung
- Markenbezogene Verbrauchswerbung
- Weite Verbreitung
- Hoher Bekanntheitsgrad

Sonderfälle:

- No-Name (weiße Ware)
- Herstellermarken
- Handelsmarken
- Eigenmarken

b.) Kundendienst

Zusatzleistungen, die vor oder nach dem Kauf von Hersteller oder Händler erbracht werden.

- Information und Beratung
- Zustellung und Montage
- Schulung und Instruktion
- Unterhalts-, Reparatur-, Ersatzteil- und Garantiedienst

3.1.3 Gestaltungsmöglichkeiten in der Produktpolitik

1.) Produktbeibehaltung

2.) Produktveränderung

Produktvariation

Produktdifferenzierung

3.) Produktdiversifikation

Horizontale

Vertikale

Laterale

4.) Produktinnovation

5.) Produkteliminierung

Exkurs: Produktlebenszyklus

- Einführungsphase
- Wachstumsphase
- Reifephase
- Sättigungsphase
- Degenerationsphase

3.2 Preispolitik

(Bea/Dichtl/Schweitzer, ABWL, 6. Aufl., S. 167-173 und Thommen/Achleitner, Abwl, 2. Aufl., S. 233-267)

Die Preispolitik entspricht der Gesamtheit aller Entscheidungen im Absatzprogramm, die der kunden- und zielorientierten Gestaltung des Preis-Leistungsverhältnisses dienen.

3.2.1 Anlässe der Preisbestimmung

- Erstmalige Preisfestlegung
- Geänderte Unternehmens- und Marktverhältnisse
- Konkurrenz
- Produktlinie

3.2.2 Bestimmungsgrößen des Preises

▪ Kosten	Cost-Plus-Pricing Target costing
▪ Nachfrager	Marktabschöpfung Penetrationsstrategie Preisdifferenzierung (räumlich, zeitlich, personell, verwendungsbezogen, mengenbezogen)
▪ Absatzhelfer und Absatzmittler	Preisempfehlung Rabatte
▪ Wettbewerber	Preisführer Orientierung am Wettbewerber
▪ Zahlungsbedingungen	Barzahlerrabatt Skonto Kreditvermittlung Gegen- oder Kompensationsgeschäft
▪ Gesetzliche Vorschriften	

▪ Speziefische Risiken	
▪ Unternehmensziele	

Sonderfall: Preisgestaltung im Produktmix

Das Produkt ist in eine Produktlinie integriert, somit kann dessen Preis nicht autonom festgelegt werden.

Mögliche Wege der Preisgestaltung:

- Mischkalkulation
- Produktlinienpreisgestaltung
- Preisgestaltung Komplementärprodukte
- Preisgestaltung Kuppelprodukte

3.3 Kommunikationspolitik

(Bea/Dichtl/Schweitzer, ABWL, 6. Aufl., S. 184-194 und Thommen/Achleitner, Abwl, 2. Aufl., S. 269-292)

Ziel der Kommunikationspolitik ist es, Informationen über Produkte und das Unternehmen den gegenwärtigen und potentiellen Kunden sowie der an dem Unternehmen interessierten Öffentlichkeit zu übermitteln, um optimale Voraussetzungen (z.B. Markttransparenz, Schaffung von Entscheidungsgrundlagen) zur Befriedigung von Bedürfnissen zu schaffen.

3.3.1 Erscheinungsformen unternehmerischer Kommunikation

a.) Mediawerbung

- Print- und elektronische Medien
- Außenwerbung
- Direktwerbung
- Aleatorische Werbemittel
- Geschenke
- Handelswerbung

b.) Öffentlichkeitsarbeit (Publik Relations)

Die Publik Relations vermitteln allgemeine Informationen über die unternehmerischen Tätigkeiten und deren Resultate Sie wollen damit ein Vertrauensverhältnis schaffen, das die zukünftigen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und möglichen Partnern oder sonstigen Interessensgruppen erleichtert.

- Kommunikationssubjekte
- Kommunikationsinhalt
- Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen
- Schaffung eines Corporate Identity

c.) Sponsoring

3.3.2 Entscheidungsebenen im Bereich der Kommunikation

a.) Kommunikationsziel

- Was soll die Kommunikation bewirken?

b.) Kommunikationsobjekt

- Produkte
- Unternehmen
- Gemeinschaftswerbung

c.) Zielgruppe und Zielgebiet

- Wen will man erreichen?
- Meinungsführer
- Bedarfsmultiplikatoren
- Springwerbung

d.) Budget

- „All you can afford"-Methode
- „Percentage of sales"-Methode
- Wettbewerbs Paritäts-Methode
- „Per unit"-Methode

e.) Mittel und Instrumente

- Kosten
- Reichweite

f.) Beeinflussungsstrategie

- Gestaltung
- Aufgaben: aktivieren, informieren, motivieren
- Beispiel: Schaffung von Leitbildern („slice-of-life"-Technik, Testimonial Werbung)
- Sonderfälle: unterschwellige Werbung, Schleichwerbung, Product Placement)

g.) Timing

3.4 Distributionspolitik

(Bea/Dichtl/Schweitzer, ABWL, 6. Aufl., S. 176-184 und Thommen/Achleitner, Abwl, 2. Aufl., S. 209-231)

Unter Distribution eines Produktes versteht man die Gestaltung und Steuerung der Überführung eines Produktes vom Produzenten zum Käufer.

3.4.1 Wahl des Absatzweges

a.) Faktoren der Absatzwegewahl

- Produkt
- Kunden

b.) Direkter Absatz

c.) Indirekter Absatz

▪ Funktionen des Handels	Transportfunktion Lagerfunktion Kreditfunktion Verteilfunktion Sortimentsfunktion
▪ Einzelhandel	Einteilung nach Sortiment Einteilung nach Preis Einteilung nach Verkaufsort Mischformen
▪ Großhandel	Sortimentsgroßhandel Spezialgroßhandel Zustellgroßhandel Cash and carry-Großhandel Rack Jobber-Großhandel
▪ Sonderformen	

d.) Franchising

3.4.2 Logistische Distribution

- Lieferzeit und Servicebereitschaft
- Zahl der Auslieferungspunkte
- Wahl des Transportmittels
- Querverbindungen zu Produkt- und Packungsgestaltung

4 Der Marketing-Mix

(Thommen/Achleitner, Abwl, 2. Aufl., S. 293-298)

Unter dem optimalen Marketing-Mix ist die zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzte Kombination von Marketing-Maßnahmen zu verstehen, welche dem Unternehmen in bezug auf das angestrebte Marketing-Ziel den größten Nutzen stiftet.

Mögliche Probleme bei der Findung des optimalen Marketing-Mix:

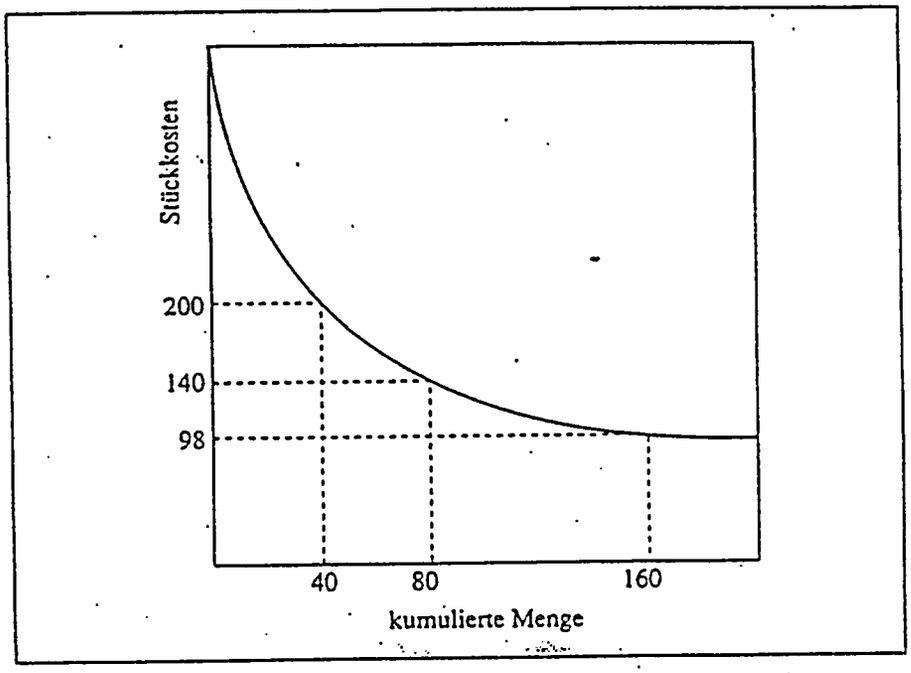
- Vielzahl möglicher Kombinationen
- Zeitliche und sachliche Interdependenzen
- Synergieeffekte
- Qualität des Marketing-Instruments
- Kosten-/Nutzen-Verhältnis der Marketing-Instrumente
- Verhalten der Konkurrenz
- Phase des Produktlebenszyklus
- Quantifizierung des Nutzens

Kasten 5.2

Die Erfahrungskurve

Das Konzept der Erfahrungskurve wurde Mitte der sechziger Jahre von der amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaft „Boston Consulting Group" (BCG) entwickelt und als Instrument zur Formulierung effektiver Geschäftsstrategien propagiert.

Vor dem Hintergrund bekannter ökonomischer Gesetzmäßigkeiten („Gesetz der Massenproduktion", Betriebsgrößenersparnisse) hat die BCG empirische Untersuchungen zur langfristigen Gesamtkostenentwicklung ihrer Klienten angestellt und herausgefunden, daß im Zeitablauf gesehen zwischen der Stückkostenentwicklung und der Produktionsmenge folgender Zusammenhang besteht: Mit jeder Verdoppelung der über die Produktionszeit kumulierten Produktionsmengen einer Produktart sinken deren reale Stückkosten um 20-30%:



Unter der Vorraussetzung daß die Produktionsmenge die Absatzmenge wiederspiegelt, verwendet die BCG den Marktanteil als Bestimmungsgröße für die kumulierte Produktionsmenge. Ein hoher Marktanteil indiziert somit eine große kumulierte Produktionsmenge. Daraus folgt dann, daß das Unternehmen mit dem größten Marktanteil mit den günstigsten Stückkosten produziert und damit (bei gleichen Preisen) die größten Gewinne erzielt. Der Marktanteil wird so zum alles entscheidenden Wettbewerbsfaktor:

Größter Marktanteil → Höchste kumulierte Menge → Geringste Stückkosten → Höchste Rentabilität

Kasten 5.2 (Fortsetzung)

Das Erfahrungskurvenkonzept ist vielfach kritisiert worden. Die Haupteinwände sind:

1. Das Erfahrungskurvenkonzept kann keine generelle Gültigkeit beanspruchen, da empirisch auch gänzlich andere Kostenverläufe feststellbar sind.
2. Die Verwendung von Marktanteilen als Indikator für die kumulierte Menge im Konkurrentenvergleich ist nur auf der Basis unrealistischer Prämissen möglich: homogene Produkte, gleiche Erfahrungsgeschichte, einheitliche Marktpreise für alle Anbieter und gleiche Markteintrittszeitpunkte.
3. Das Konzept der Erfahrungskurve ignoriert die Tatsache, daß „Erfahrung" häufig in der Branche (unbeabsichtigt) diffundiert und Konkurrenten somit trotz geringerer Produktionsmengen in ihren Genuß kommen.
4. Ferner hat das Erfahrungskurvenkonzept nur für eine gegebene Technologie Gültigkeit; Sprünge in der Entwicklung der Fertigungstechnologie begründen eine neue Erfahrungskurve.
5. Die strategische Logik der Erfahrungskurve „verführt" zu Volumenstrategien (und -investitionen) mit der Folge von Überkapazitäten und sinkender Renditen.

Quellen: Henderson, B.D., Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1984; Liebermann, M.B., The learning curve, diffusion, and corporate strategy, in: Strategic Management Journal 8 (1987), S. 441–452; Alberts, W.W., The experience curve doctrine reconsidered, in: Journal of Marketing 59 (1989), July, S. 36–49.

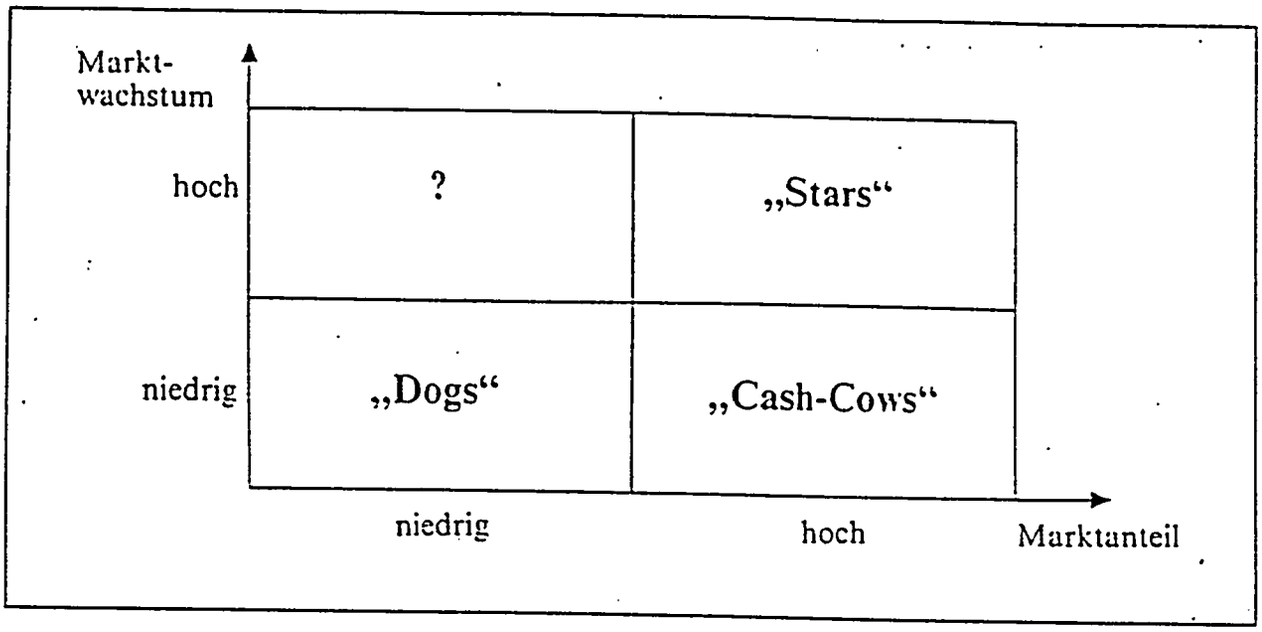
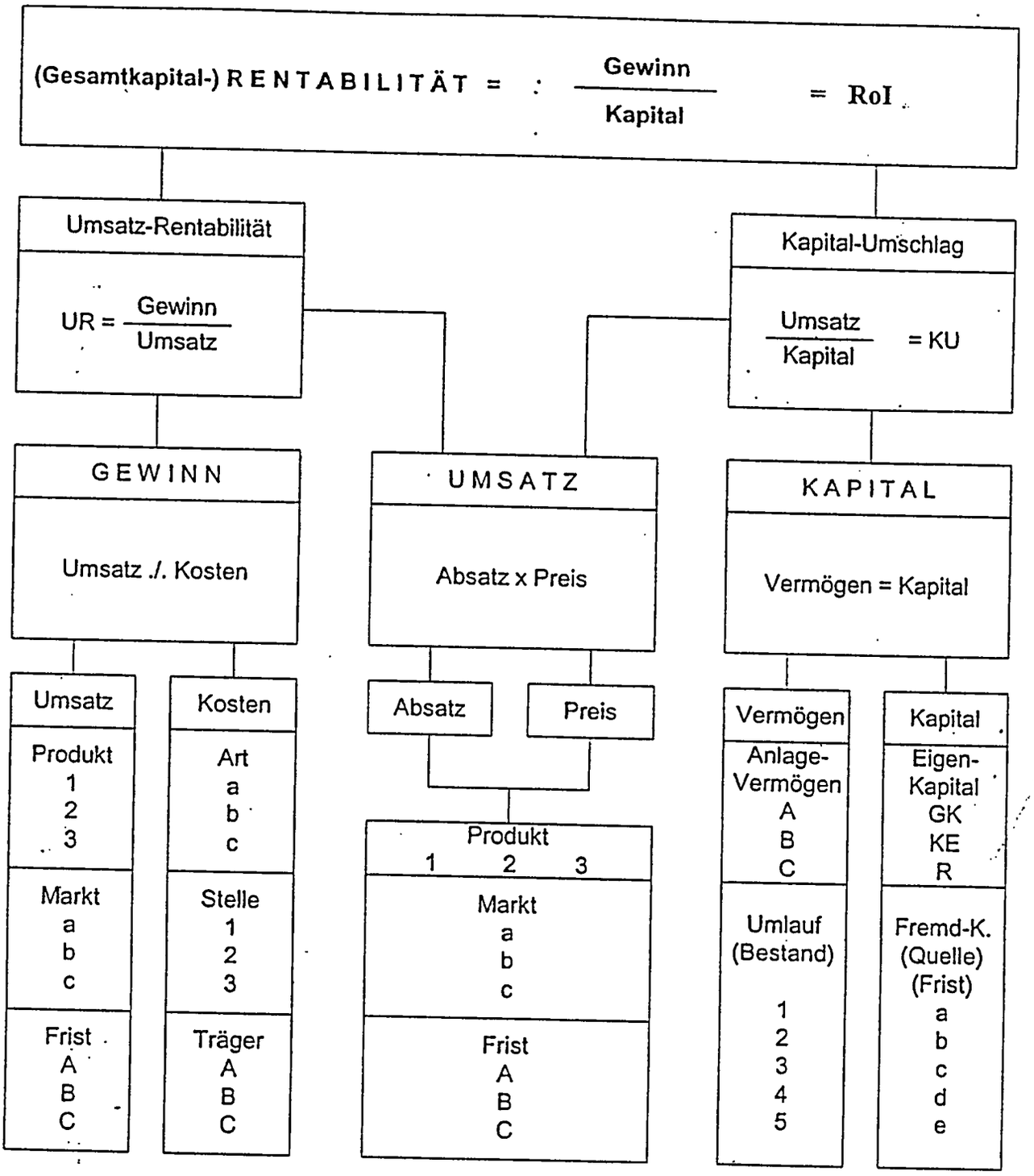


Abb. 63 Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio

Reales Beispiel einer Ziel-Hierarchie: DuPont-Kennzahlen-/Lenkungs-System

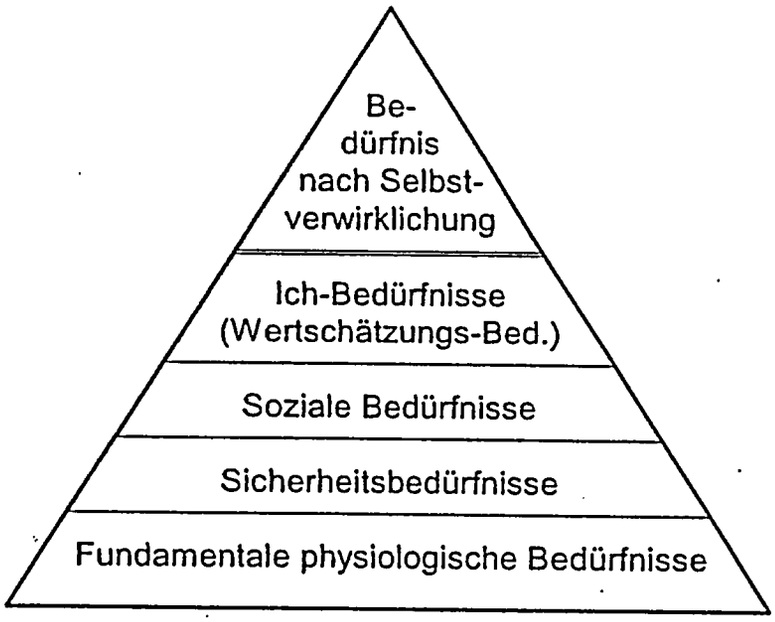


Sektorale Ziel-Umsetzung			Rentabilität	Liquidität	Marktposition	Wachstum	Vollbeschäftigung	Innovation	Autonomie	.....
Handlungs-Felder		Formal-Ziele	1	2	3	4	5	6	7	8
Einsatzfaktoren	1	Personal								
	2	Material								
	3	Sachmittel								
	4	Kapital								
Leistungs-Erstellung	5	Forschung								
	6	Fertigung								
	7	Drittleistung								
Leitungs-Verwertung	8	Vertrieb								
	9	Konkurrenz								
Leistungs-Ergebnis	10	Entstehung								
	11	Verwendung								
Außen-Orientierung (Umwelt)	12	Information								
	13	Risiko								
	14	Ökologie								
	15	Infrastruktur								
	16	Gesellschaft								

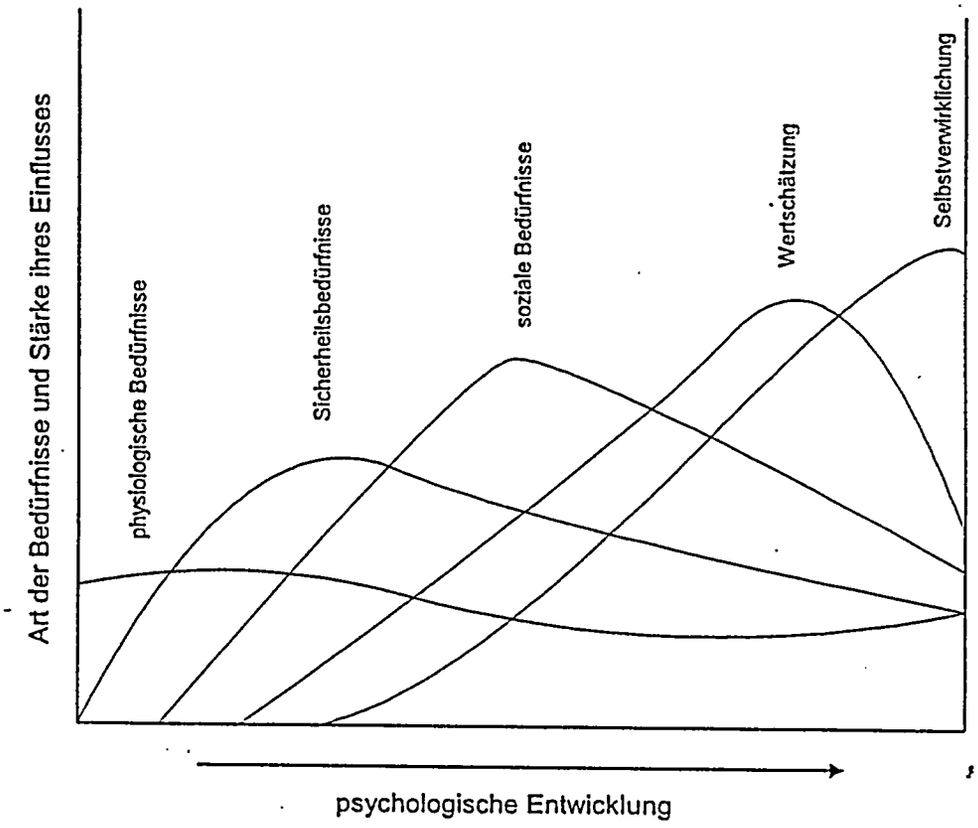
	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	1. Marktdurchdringungsstrategie	3. Produktentwicklungsstrategie
Neue Märkte	2. Marktentwicklungsstrategie	(Diversifizierungsstrategie)

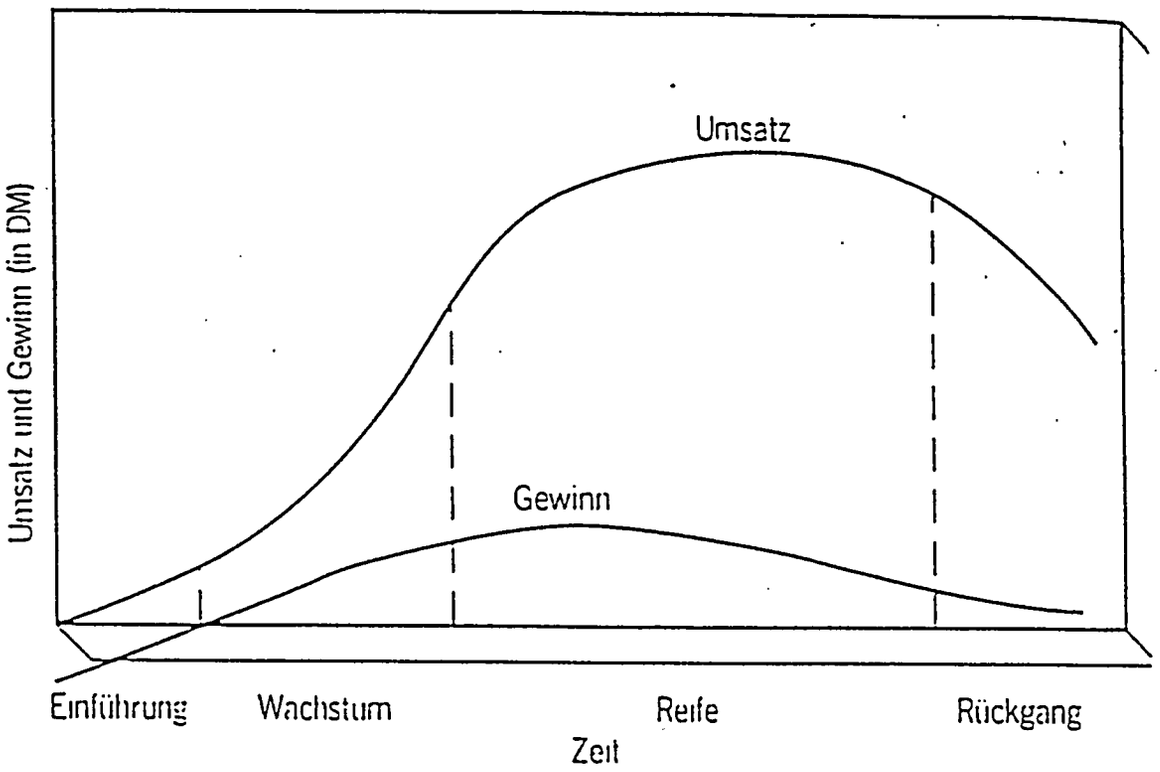
bgewandelt nach Igor Ansoff: »Strategies for Diversification«, in: *Harvard Business Review* September–Oktober 1957, S. 114.

Bedürfnispyramide nach Maslow



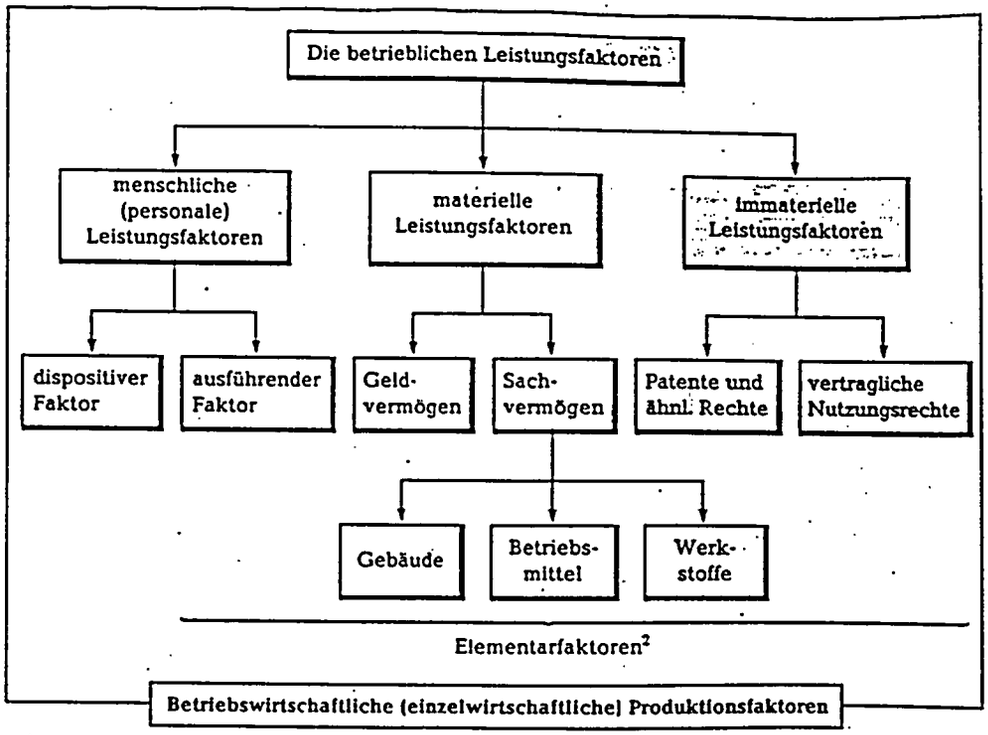
Die Rangfolge der Bedürfnisse nach Maslow

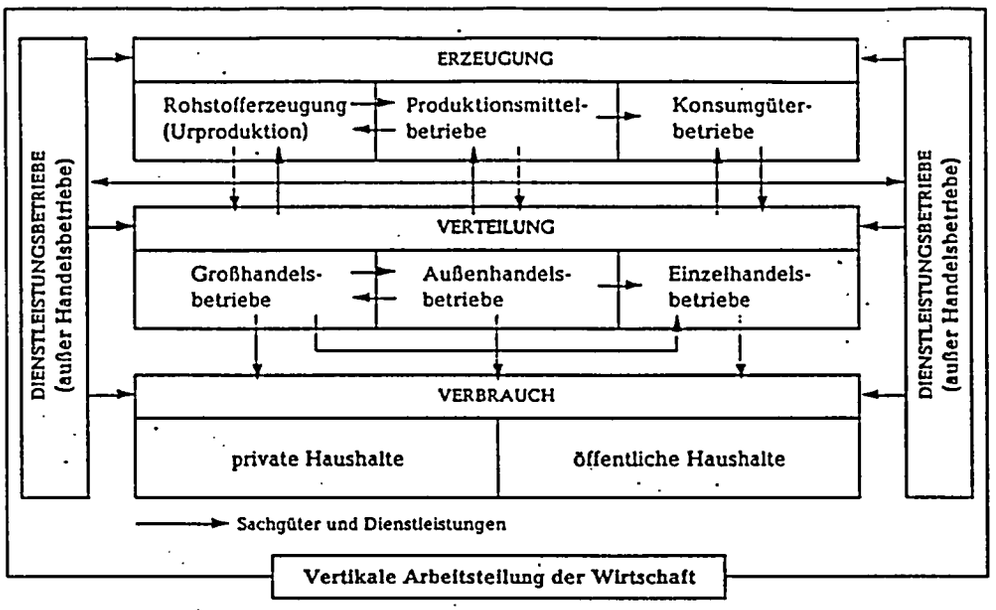



Umsatz
Gewinn
Umsatz und Gewinn (in DM)
Einführung
Wachstum
Reife
Rückgang
Zeit

Marktformen

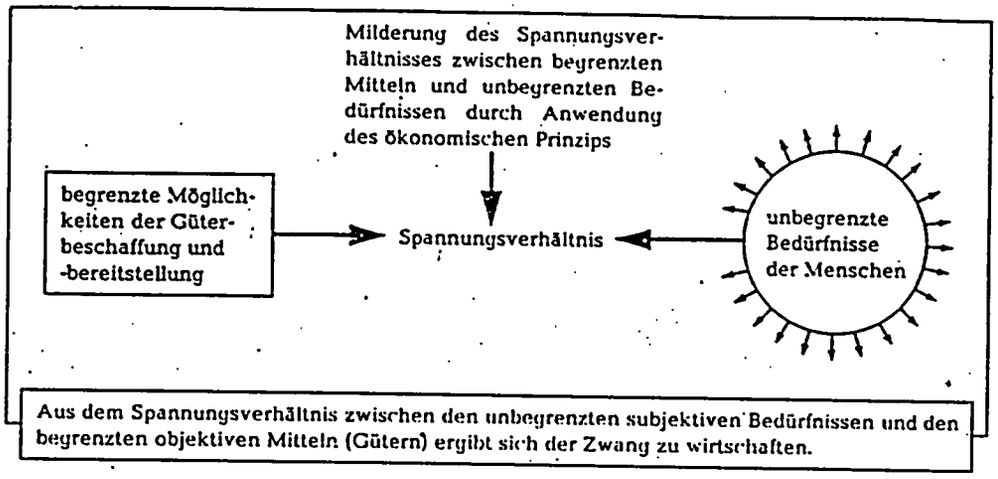
Anbieter / Nachfrager	viele kleine	wenige mittelgroße	ein großer
viele kleine	Atomistische Konkurrenz	Angebots-Oligopol	Angebots-Monopol
wenige mittelgroße	Nachfrage-Oligopol	Bilaterales Oligopol	Beschränktes Angebots-Monopol
ein großer	Nachfrage-Monopol	Beschränktes Nachfrage-Monopol	Bilaterales Monopol


Die betrieblichen Leistungsfaktoren
menschliche (personale) Leistungsfaktoren
materielle Leistungsfaktoren
immaterielle Leistungsfaktoren
dispositiver Faktor
ausführender Faktor
Geld-vermögen
Sach-vermögen
Patente und ähnl. Rechte
vertragliche Nutzungsrechte
Gebäude
Betriebs-mittel
Werk-stoffe
Elementarfaktoren[2]
Betriebswirtschaftliche (einzelwirtschaftliche) Produktionsfaktoren

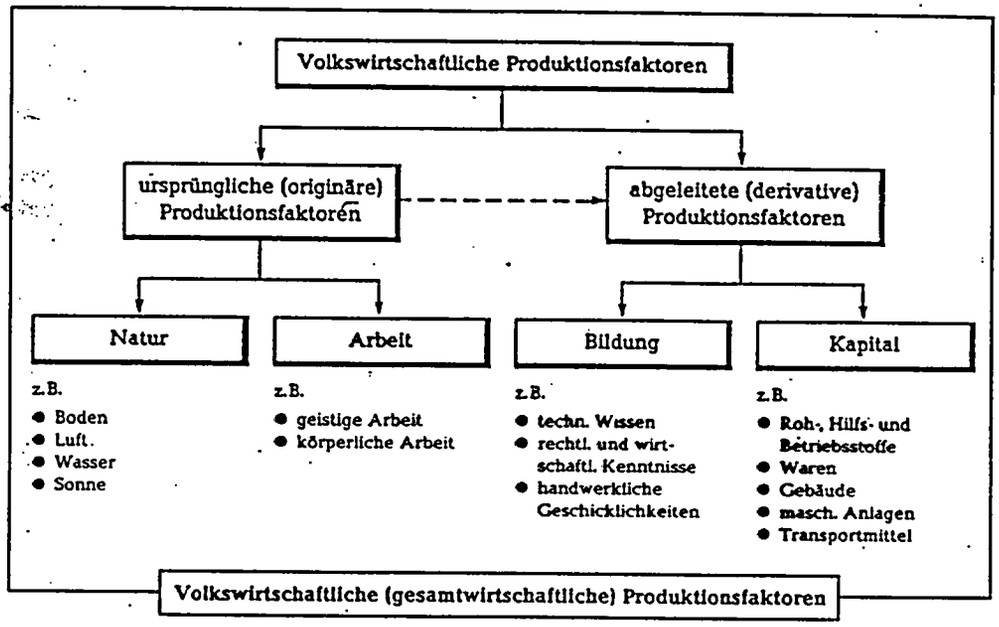

ERZEUGUNG
Rohstofferzeugung (Urproduktion)
Produktionsmittel-betriebe
Konsumgüter-betriebe
VERTEILUNG
Großhandels-betriebe
Außenhandels-betriebe
Einzelhandels-betriebe
VERBRAUCH
private Haushalte
öffentliche Haushalte
DIENSTLEISTUNGSBETRIEBE (außer Handelsbetriebe)
DIENSTLEISTUNGSBETRIEBE (außer Handelsbetriebe)
Sachgüter und Dienstleistungen
Vertikale Arbeitsteilung der Wirtschaft

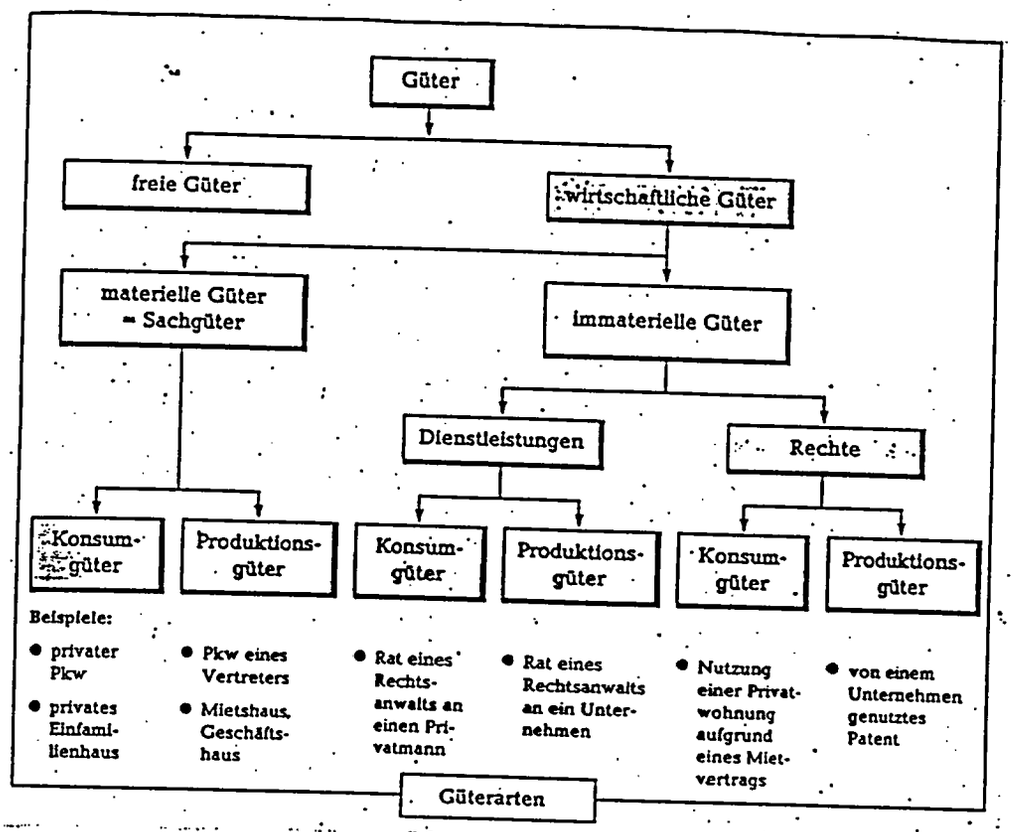
Einteilung und Arten der Bedürfnisse (Überblick):

Einteilung	Arten	Beispiele	Mittel der Befriedigung (Güter)
● nach der Dringlichkeit	Existenzbedürfnisse (absolute Bedürfnisse = Primärbedürfnisse)	Hunger Durst	Reis Wasser
	Kultur- und Luxusbedürfnisse (relative Bedürfnisse = Sekundärbedürfnisse)	Auto fahren wollen fliegen wollen	Personenwagen Ferienreise
● nach den gesellschaftlichen Befriedigungsmöglichkeiten	Individualbedürfnisse	sich unterhalten wollen	Fernsehapparat
	Kollektivbedürfnisse	sich sauberen Fußes bewegen wollen	Straßen Gehwege
● nach individuellen Empfindungen	körperliche (materielle) Bedürfnisse	Hunger Durst	Fleisch Bier
	seelische Bedürfnisse (immaterielle Bedürfnisse)	Liebe Geborgenheit Verlangen nach Gerechtigkeit	soziale Umwelt, Gesellschaft, Staat
	geistige Bedürfnisse (immaterielle Bedürfnisse)	Wissensdurst Wünsche nach besserer Ausbildung	Bücher Abendkurs
● nach der Befriedigungsmöglichkeit	wirtschaftliche Bedürfnisse	Bedürfnis nach Wärme	knappe Güter wie Heizung und Wohnung
	nicht wirtschaftliche Bedürfnisse	Bedürfnis zu atmen	freie Güter wie Luft
● nach der Rangordnung (siehe auch Einteilung nach der Dringlichkeit)	primäre Bedürfnisse	Hunger Durst Schlafbedürfnis Wärmebedürfnis	Fleisch Milch Bett Unterkunft
	sekundäre Bedürfnisse (= soziale Bedürfnisse = gelernte Bedürfnisse = nicht physiologische Bedürfnisse)	Streben nach Macht und Ansehen, Streben nach Selbstverwirklichung	soziale Umwelt

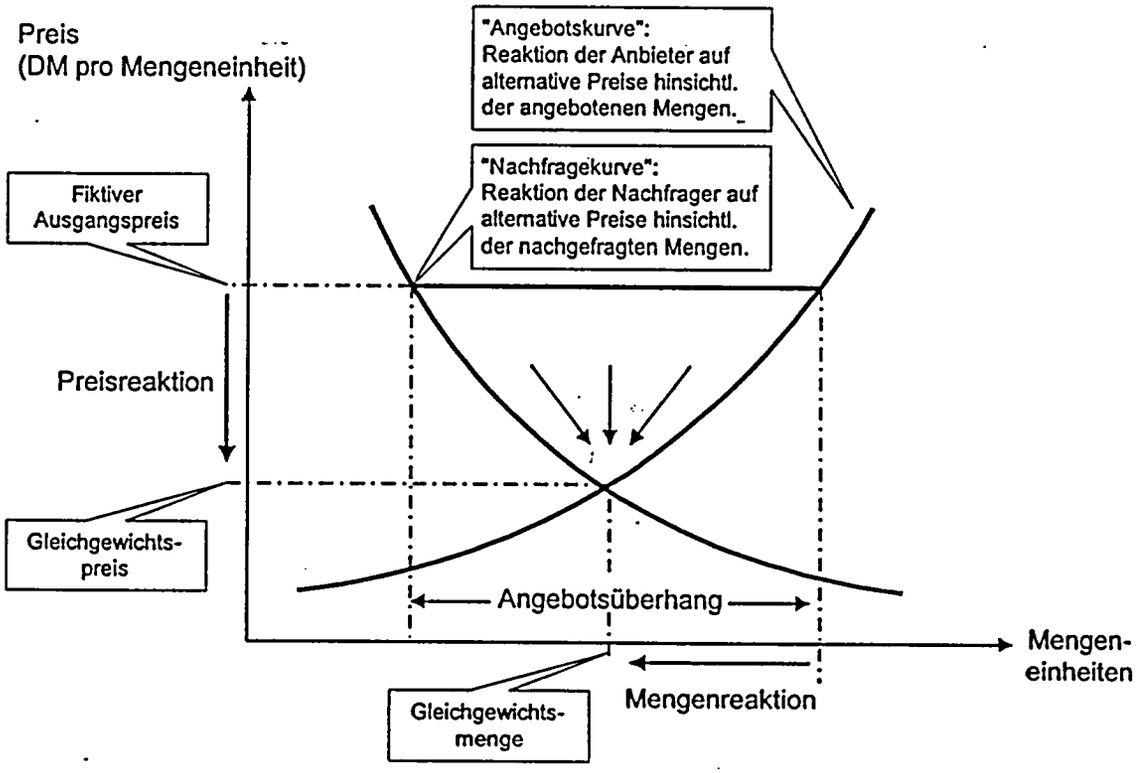


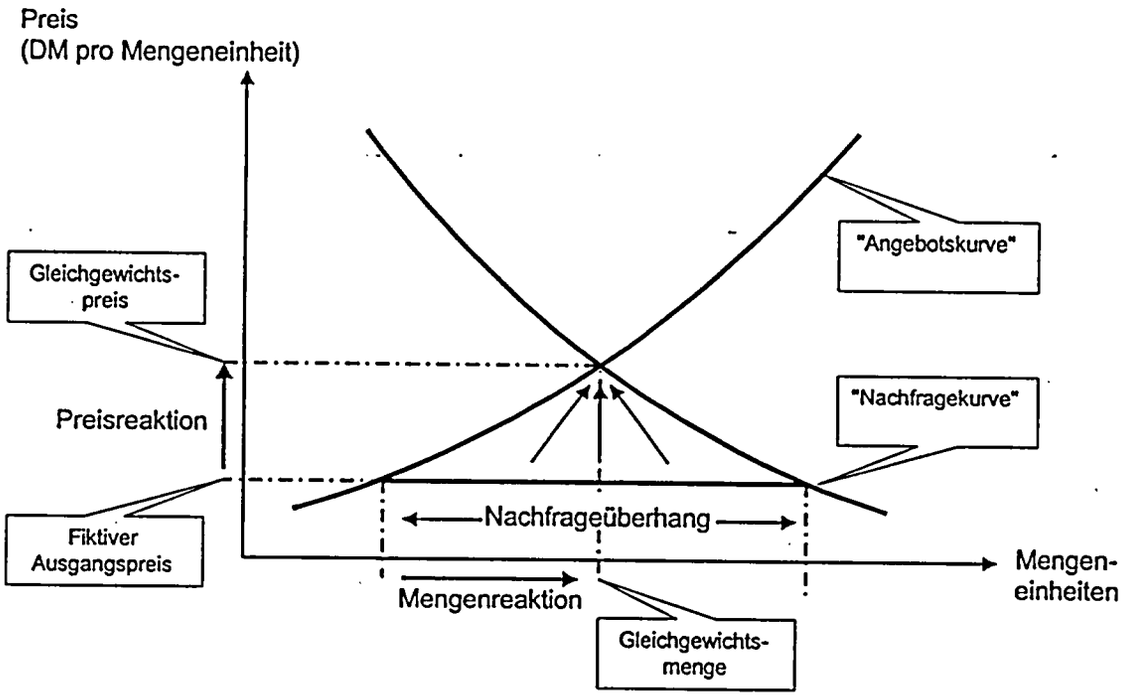
Aus dem Spannungsverhältnis zwischen den unbegrenzten subjektiven Bedürfnissen und den begrenzten objektiven Mitteln (Gütern) ergibt sich der Zwang zu wirtschaften.


Volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren
ursprüngliche (originäre) Produktionsfaktoren
abgeleitete (derivative) Produktionsfaktoren
Natur
Arbeit
Bildung
Kapital
z.B.
Boden
Luft
Wasser
Sonne
z.B.
geistige Arbeit
körperliche Arbeit
z.B.
techn. Wissen
rechtl. und wirtschaftl. Kenntnisse
handwerkliche Geschicklichkeiten
z.B.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
Waren
Gebäude
masch. Anlagen
Transportmittel
Volkswirtschaftliche (gesamtwirtschaftliche) Produktionsfaktoren

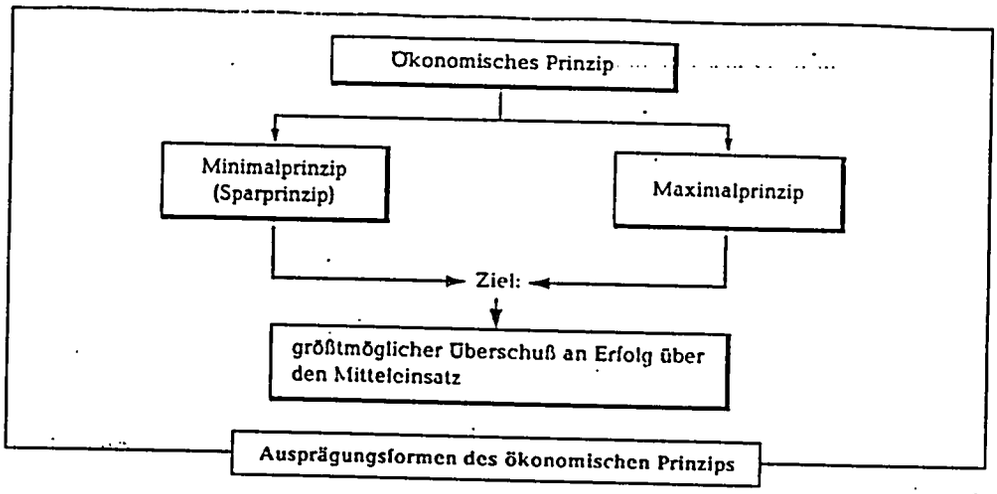

Güter
freie Güter
wirtschaftliche Güter
materielle Güter = Sachgüter
immaterielle Güter
Dienstleistungen
Rechte
Konsum-güter
Produktions-güter
Konsum-güter
Produktions-güter
Konsum-güter
Produktions-güter
Beispiele:
privater Pkw
privates Einfamilienhaus
Pkw eines Vertreters
Mietshaus, Geschäftshaus
Rat eines Rechtsanwalts an einen Privatmann
Rat eines Rechtsanwalts an ein Unternehmen
Nutzung einer Privatwohnung aufgrund eines Mietvertrags
von einem Unternehmen genutztes Patent
Güterarten

Preisreaktion bei anfänglichem Angebots- und Nachfrageüberhang



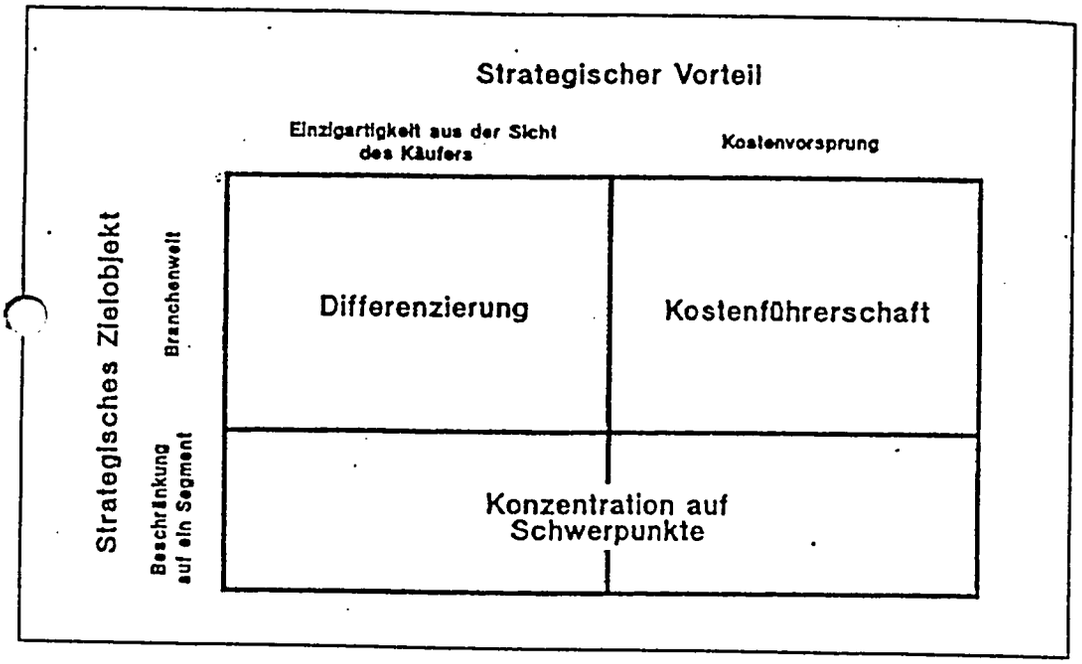

Preis
(DM pro Mengeneinheit)
Gleichgewichts-
preis
Preisreaktion
Fiktiver
Ausgangspreis
"Angebotskurve"
"Nachfragekurve"
Nachfrageüberhang
Mengen-
einheiten
Mengenreaktion
Gleichgewichts-
menge

Wirtschaftsstufen	Beispiele für horizontale Aufgliederungen
Urproduktion	Landwirtschaft, Fischereiwirtschaft, Jagd, Forstwirtschaft, Bergbau, Erdölförderung, Erdgasförderung, Steinbrüche, Kiesgruben.
Rohstoffverarbeitung	Produktionsmittelbetriebe (Investitionsgüterbetriebe) wie z.B. Maschinenfabriken, Büromöbelfabriken, Hersteller landwirtschaftlicher Maschinen; Konsumgüterbetriebe wie z.B. Konservenfabriken, Autofabriken, Textilfabriken.
Verteilung	Großhandel, Importhandel, Exporthandel, Transithandel; beim Großhandel z.B. wieder Schuhgroßhandel, Lebensmittelgroßhandel, Arzneimittelgroßhandel. Der Einzelhandel läßt sich beispielsweise einteilen in Fachgeschäfte, Warenhäuser, Kaufhäuser, Versandgeschäfte, die sich auf bestimmte Gebiete spezialisieren.
Verbrauch	Selbst beim Verbrauch ist eine horizontale Gliederung zu verzeichnen. Der Verbrauch findet statt in Einzelhaushalten, Familienhaushalten, Großküchen, Werkkantinen, Krankenhäusern, Sanatorien und in den öffentlichen Haushalten.


Ökonomisches Prinzip
Minimalprinzip (Sparprinzip)
Maximalprinzip
Ziel:
größtmöglicher Überschuß an Erfolg über den Mitteleinsatz
Ausprägungsformen des ökonomischen Prinzips

Kurzübersicht über verschiedene Güterarten

Einteilung	Arten	Beispiele
• nach der Knappheit	freie Güter	Luft, Sand am Meer, Sonnenenergie
	wirtschaftliche Güter	Rohstoffe, Produktionsmittel, Nahrungsmittel (Gemüse, Obst)
• nach dem Zeitraum der Nutzung	Gebrauchsgüter	Automobile, Kühlschränke, Kleidung
	Verbrauchsgüter	Nahrungsmittel, Tinte, Bleistifte, Nägel
• nach der Bedeutung für den Produktionsprozeß	Produktionsgüter (Zukunftsgüter)	Fabrikgebäude, Handelsgeschäfte, Maschinen, Kraftfahrzeuge
	Konsumgüter (Gegenwartsgüter)	Einfamilienhäuser, Freizeitkleidung, Lebensmittel
• nach der Austauschbarkeit	Substitutionsgüter[1]	Metall – Kunststoff; Bier – Wein
	Komplementärgüter[2]	Messer – Gabel; Auto – Benzin; Lampe – Steckdose
• nach der Vergleichbarkeit	homogene Güter	z.B. Aktien einer bestimmten Gesellschaft, Banknoten, Gold, Kupfer
	inhomogene (= heterogene) Güter	verschiedene Biersorten, Obstqualitäten, Autos verschiedener Hersteller, Kaffeesorten
• nach der Qualität	inferiore Güter[3]	Kartoffeln, Brot, Malzkaffee
	superiore Güter[4]	Teigwaren, Fleisch, Bohnenkaffee
• nach der Bedarfsdeckung	Güter des privaten Bedarfs (Individualbedarf)	Abendanzug, Privatwohnung
	Güter des öffentlichen Bedarfs	Uniformen für Polizei, Schulräume
• nach politischen Gesichtspunkten	Güter des zivilen Bedarfs	Wohnhäuser mit Privatwohnungen, privat genutzte Autos
	Güter des militärischen Bedarfs	Kasernen, Panzer, Kriegsschiffe
• nach der Elastizität der Nachfrage[5]	Güter des Zwangsbedarfs	Grundnahrungsmittel, Medikamente
	Güter des Wahlbedarfs	Luxusgüter


Strategischer Vorteil
Einzigartigkeit aus der Sicht des Käufers
Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt
Branchenweit
Beschränkung auf ein Segment
Differenzierung
Kostenführerschaft
Konzentration auf Schwerpunkte

Schäffer - Koordination

		Vertikal	Horizontal
gemeinsame Zweckwille	ja	Hierarchie	Selbstabstimmung
	nein	/	Markt

Gruppen:

- mehrere Personen
- direkte Kommunikation untereinander
- gemeinsames Ziel / Motiv
- Rollenverteilung
- gemeinsame Normen
- Wir-Gefühl
- Dauerhaftigkeit

⊕ mehr Leistung als Einzelperson
⊖ sehr zeitaufwendig
⊖ Kommunikationsproblem
⊖ Verlaß auf andere
⊕ besseres Urteilsvermögen
⊕ überschaubare Strukturierung des Problems
⊖ unrealistisches Gruppendenken („wir sind die Besten...")
⊖ Risky Shift: jedesmal etwas mehr riskieren
⊖ „es wird schon irgendeiner machen..."

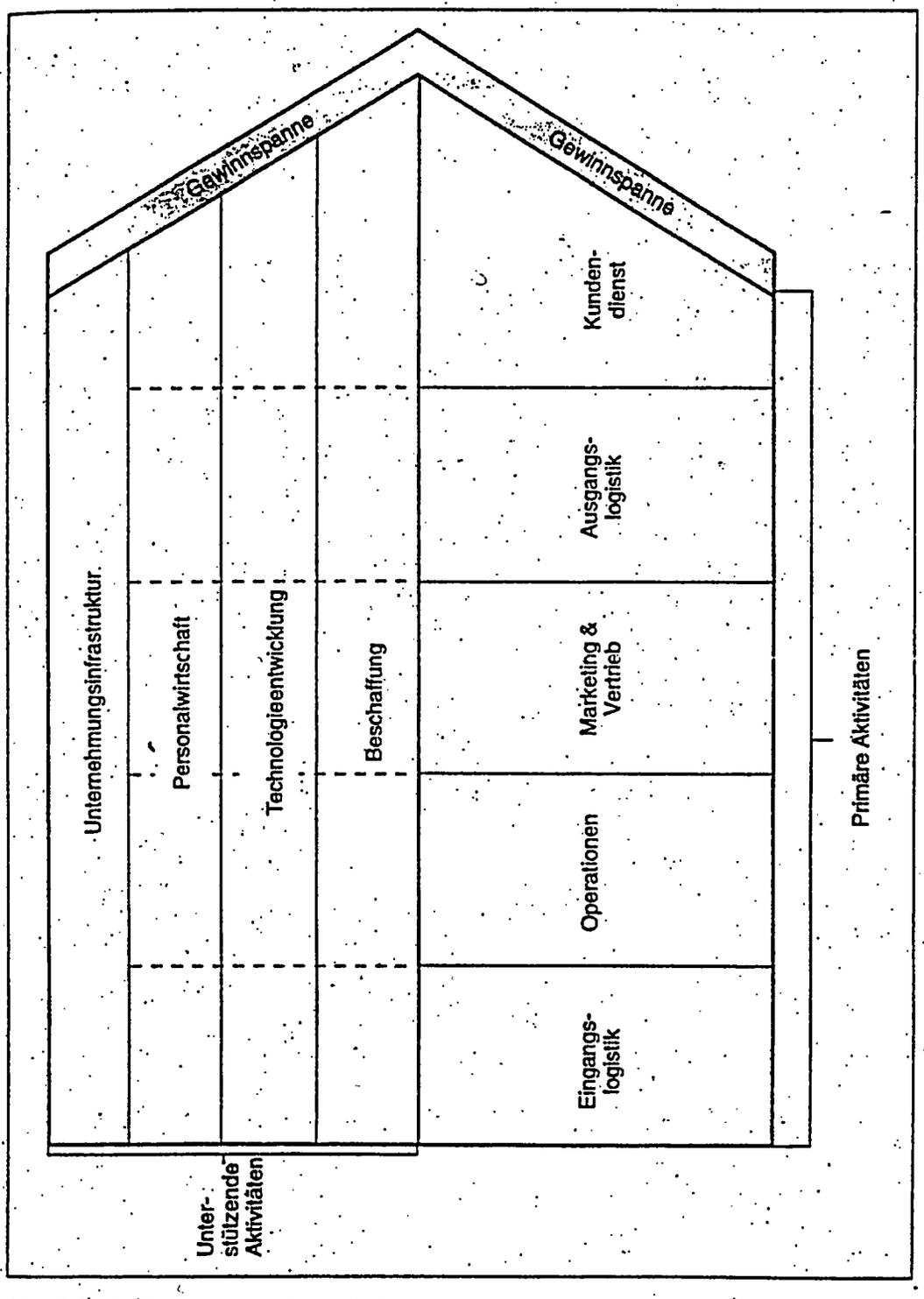


Abb. II C-19: Grundstruktur der Wertkette
(Quelle: Porter 1989, S. 62)

Prozessmanagement

1 Grundlagen

1.1 Der Prozessbegriff

Unternehmensprozesse sind . . .

„...jene Tätigkeiten, die zusammengenommen einen Wert für den Kunden schaffen..."

Champy / Hammer (1996)

Geschäftsprozesse:

- Als Geschäftsprozesse werden diejenigen Prozesse bezeichnet, die weitgehend in gleicher Form dauerhaft zwischen verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens wiederholt durchlaufen werden. Z.B. Buchhaltung, Mahnwesen oder die Auftragsabwicklung.
- Dieser Prozesstyp beschreibt zeitlich logisch den Ablauf von Funktionen im Unternehmen und ist objektorientiert ausgerichtet.
- Geschäftsprozesse beschreiben inhaltlich abgeschlossene Vorgänge, die in logischem Zusammenhang stehen und auf die Erfüllung eines definierten Zieles ausgerichtet sind.
- Synonym zu Geschäftsprozess werden die Begriffe Unternehmensprozess oder Unternehmungsprozess verwendet.

Projektprozesse:

- Projektprozesse hingegen bezeichnen Vorgänge, die der Planung und Weiterentwicklung dienen.
- Hierbei wird zwischen **regelmäßigen**, wie Produktentwicklungs- oder Budgetierungsprozessen und eher **seltenen**, wie etwa der Gründung von Auslandsgesellschaften unterschieden.
- Prozesse sind durch einen definierten Anfang und ein definiertes Ende gekennzeichnet.
- Enger zeitlicher und sachlicher Zusammenhang der Aufgaben sowie eine gemeinsame Informationsbasis.
- Branchentypische Prozesse und Prozesse, die für die Abläufe im Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind, werden als **Kernprozesse** bezeichnet.
- Im Rahmen einer prozessorientierten Unternehmensorganisation werden Geschäftsprozesse institutionalisiert und ein verantwortlicher Mitarbeiter eingesetzt. Dieser wird als **Process Owner** bezeichnet.

Picot/ Reichwald/ Wigand, (1998)

1.2 Die Wertschöpfungskette nach Porter

Ausgangspunkt für die Betrachtung von Prozessen ist die Wertschöpfungskette. Hierbei bezeichnet Wertschöpfung den Wert, den die Unternehmung durch ihre Tätigkeit für den Kunden schafft, vermindert um den Wert der Vorleistung.

Es werden zwei Arten der Wertschöpfung unterschieden:

- Primäraktivitäten, die eine physische Veränderung des Produktes hervorrufen, wie etwa Produktion.
- Unterstützende Aktivitäten, wie etwa das Personalmanagement, die peripher ablaufen.

Diese Zweiteilung resultiert aus dem Ursprung der Wertschöpfungskette aus der Betrachtung der industriellen Fertigung.

1.3 Prozessorientierte Unternehmensführung

Der Begriff der Prozessorientierung entstammt dem Kontext des Business Reengineering. Die Aufgabenverteilung in einem prozessorientierten Unternehmen soll hierbei so erfolgen, dass unter der Berücksichtigung der mengen- und fachspezifischen Notwendigkeiten keine Aufgaben auseinandergerissen werden, die sachlogisch zusammengehören.

Auswirkungen auf die Organisation:

- nicht Ressorts oder geographische Organisationseinheiten sind die Grundlage der Organisationsstruktur.
- Die Organisationsstruktur eines prozessorientierten Unternehmens richtet sich nach den zugrundeliegenden Unternehmensprozessen.
- Nicht nur die Mechanismen des Prozesses werden betrachtet, sondern die elementaren Ziele und Probleme des Kunden.
- Daher Prozesse dahingehend ausrichten.

Prozessorientierung beinhaltet, dass nicht mehr nur die bereichsbezogene Optimierung der Prozesse angestrebt wird, da dies in der Vergangenheit oftmals zu suboptimalen Lösungen im Hinblick auf den Gesamtprozess führte. Vielmehr wird eine Querbetrachtung über alle Teilprozesse, im Hinblick auf die Optimierung des Gesamtprozesses des Unternehmens, auch unter Inkaufnahme von Suboptima in den Teilprozessen durchgeführt.

Ein weiteres Ziel der prozessorientierten Betrachtung ist die Vermeidung oder Reduktion von Schnittstellen:

- Aufgabenbereiche bereits bei der Bildung am Prozessablauf ausgerichtet werden.
- Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung werden zielorientiert und kompakt in einem Bereich, Team oder einer Person zusammengeführt.
- Diese werden besonders schnittstellenarm gestaltet, indem möglichst viele Funktionen von ihnen durchgeführt werden.
- Kompetenzen und Ressourcen in diese Einheiten integriert werden.

„ Gut konzipierte natürliche Organisationseinheiten sollten imstande sein, einander fertige Produkte zu übergeben“

Champy/ Hammer (1996)

Wird dies bei der Gestaltung berücksichtigt, kann das Schnittstellenproblem verringert werden, da die jeweils zuständige Organisationseinheit in Form einer Person oder eines Prozessteams seine Aufgabe erfüllen kann ohne während der Aufgabenerfüllung auf viele Inputs von vorgelagerten Instanzen angewiesen zu sein.

1.4 Der Kernkompetenzenbegriff

Es werden unterschiedliche Bereiche für Kompetenzbildung unterschieden. Es existieren Kompetenzen:

- Technologischer Natur
- Managementfähigkeiten
- Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Fähigkeiten der Unternehmung im allgemeinen

Als Kernkompetenzen bezeichnet man die wesentlichen technologischen, technischen, vertrieblichen und organisatorischen Fähigkeiten der Unternehmung. Kernkompetenzen können nicht wie Kerngeschäfte über Produkt-Markt-Kombinationen abgegrenzt werden. „Kernkompetenzen sind breiter angelegt, und bilden die Basis für zunächst unprognostizierbare Produktentwicklungen, ermöglichen den Zugang zu verschiedenen Märkten, tragen signifikant zum Gebrauchswert der Endprodukte bei und können nur schwer nachgeahmt werden". Im Gegensatz zu den Kerngeschäften einer Unternehmung repräsentieren sie ein zukünftiges Potential. In diesem Zusammenhang wird Kernkompetenzen das Merkmal begrenzter Handel- und Imitierbarkeit zugesprochen.

2 Business Process Reengineering

2.1 Vorgehensweise

Das Vorgehen orientiert am Konzept der Wertschöpfungskette und verläuft in drei Phasen.

- Zunächst erfolgt eine Zerlegung des Gesamtprozesses in einzelne Teilprozesse.
- Im folgenden wird der Wertschöpfungsbeitrag eines jeden Teilprozesses bestimmt.
- Anschließend erfolgt eine Bewertung hinsichtlich der strategischen Perspektive.
- Aus dieser Vorgehensweise ergibt sich eine Konzentration auf die Teilprozesse mit strategischer Bedeutung und Wertschöpfung.
- Diese Prozesse sind dann im Rahmen eines Mikro-Reengineering zu optimieren, verbleibenden Teile sind abzustoßen.
- Die nun noch im Unternehmen befindlichen Teilprozessen werden danach in Form eines Makro-Reengineering neu strukturiert.
- Diese radikale Vorgehensweise birgt jedoch Nachteile wie die Inkaufnahme eines höheren Risikos, Trennung von wichtigen Informationsquellen, und Verlust der Beziehung zum Kunden.

2.2 Identifikation von Kernkompetenzen

Unternehmensbereiche mit Kernkompetenzencharakter müssen nach Hamel/Prahalad drei Voraussetzungen erfüllen.

- **Kundennutzen.**
  Eine Kernkompetenz muss dem Produkt diejenige Eigenschaft geben, die vom Kunden als besonderer Nutzen wahrgenommen wird. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Eigenschaften bewusst wahrgenommen werden. Oft handelt es sich um das gewisse Etwas, das einem Produkt seinen unverwechselbaren Charakter gibt und so von Produkten der Mitbewerber unterscheidet. Gerade bei immer homogeneren Weltprodukten sind solche Eigenschaften notwendig. Unter Produkten im hier besprochenen Zusammenhang sind nicht nur Güter zu verstehen. Insbesondere bei Dienstleistungen ist dieser Charakter von großer Wichtigkeit, um Kunden an das Unternehmen zu binden. Problematisch hierbei ist, das der Kundennutzen, auch im Zeitalter von Datawarehouse und Data Mining Recherche nur schwer ermittelbar ist.
- **Prozess- und produktionsbezogenes Kompetenzwissen,**
  dass mit Kostenvorteilen verbunden ist. Charakteristisch hierfür ist, dass diese Form der Kernkompetenzen nicht direkt Kundennutzen stiftet.
- **Abhebung von der Konkurrenz.**
  Die Kernkompetenzeigenschaft sollte im Wettbewerb einzigartig sein. Diese Eigenschaft muss sich nicht auf eine einzelne Unternehmung beziehen. Jedoch kann eine solche Eigenschaft, die in einer ganzen Branche vorhanden ist, nicht mehr als Kernkompetenz bezeichnet werden.
- **Ausbaufähigkeit.**
  Kernkompetenzen eines Einzelunternehmens werden als solche bezeichnet, weil sie einen unverwechselbaren Beitrag zum Endprodukt leisten. Als Einzelunternehmen soll in diesem Kontext ein Betrieb im Konzernverbund oder ein Mitglied einer Unternehmenskooperation angesehen werden, dessen Endprodukt eine Teilleistung darstellt. Aus Sicht der übergeordneten Organisationseinheit des Konzerns oder der Netzwerkpartner hat diese Eigenschaft jedoch nicht unbedingt Kernkompetenzencharakter, bezogen auf die Gesamtleistung. Ausbaufähigkeit meint nun, dass die Kernkompetenzeigenschaft des Einzelunternehmens zur Kernkompetenz des Gesamtunternehmens oder der Unternehmenskooperation weiterentwickelt werden kann. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die spezielle Eigenschaft vom spezifischen Beitrag zum Konzernprodukt oder Produkt der Kooperation gelöst wird und allgemeingültig als Kernkompetenz definiert werden kann. Etwas weniger abstrakt formuliert, beinhaltet diese Eigenschaft die Forderung nach einer markttauglichen Formulierung der Kernkompetenzen, anwendbar auf beliebige Produktbereiche.

Ist diese signifikante Eigenschaft jedoch nicht voll ausgebildet, so kann sie als Kernkompetenz weiterentwickelt werden. Die hier angesprochenen Eigenschaften lassen sich relativ gut mit Hilfe des **Benchmarking** vergleichen. Hierbei werden die Leistungen des Einzelunternehmens mit dem Branchendurchschnitt verglichen. Bereiche, die sich tendentiell überdurchschnittlich darstellen, können vertiefend auf Kernkompetenzeigenschaften untersucht werden.

Hamel/ Prahalad (1995)

2.3 Outsourcing

Neben den Kernkompetenzbereichen einer Unternehmung gibt es weitere Unternehmenstätigkeiten, die sich bei Ausführung durch ein Kooperationsmitglied oder gemeinsame Durchführung effizienter lösen lassen als im Alleingang.

Daher ist ein Unternehmen versucht, die Unternehmensbereiche ohne offensichtlichen Kernkompetenzencharakter abzustoßen, oder die jeweilige Tätigkeit durch ein Kooperationsmitglied ausführen zu lassen.

Kritische Anmerkungen:

- Oft werden Kernkompetenzen durch Fragmentierung des Unternehmens geschwächt. Die vorhandenen Kernkompetenzen werden zwar innerhalb der jeweiligen Organisationseinheiten erkannt, aber nur unzureichend genutzt, da die Organisationseinheit mit dem Know-how zur Nutzung dieser Kernkompetenz in einem anderen Unternehmensbereich angesiedelt ist. Somit werden aufgrund mangelndem Kernkompetenzbewußtsein im Hinblick auf die Gesamtunternehmung wichtige Unternehmensteile- und Aufgaben unbewusst abgegeben. Dies gilt insbesondere bei Funktionen im Bereich Forschung- und Entwicklung, aber auch im Montagebereich und selbst bei der Komponentenfertigung, da dort meist erhebliches Know-how gebunden ist. Geschieht die Abgabe von Kernkompetenzen innerhalb einer Kooperation, besteht immer noch die Chance, dass ein Netzwerkpartner, welcher die entsprechende Aufgabe übernimmt, diese Kernkompetenz verwerten kann und somit das Kooperationsprodukt dennoch davon profitieren kann.
- Auch durch mangelnden Weitblick können Kernkompetenzen ungewollt das Unternehmen verlassen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn stagnierende oder leistungsschwache Geschäftsbereiche, aufgrund der Absicht kurzfristiger Gewinnmaximierung, abgestoßen werden sollen. Darum ist in einem solchen Fall genau zu prüfen, ob in fernerer Zukunft in diesen Bereichen gebundenes Wissen erneut relevant sein könnte. Dies wäre dann der Fall, wenn durch neue Produkte, welche die Funktion bisher getrennt Gehandelter vereinen, für den Kunden relevant werden, wie beispielsweise eine Kombination aus Laptop und Mobiltelefon in einem kompakten Gerät. Ein Hersteller von Laptop Computern, der sich also von seiner wenig dynamischen Mobiltelefonsparte trennen möchte. da er dort keine Technologieführerschaft besitzt, um sich auf das Kerngeschäft mit mobilen Computern zu konzentrieren, handelt also womöglich kurzsichtig.
- Eine weitere Gefahr besteht darin, dass ein Kooperationspartner mit entscheidendem Kernkompetenzwissen die Kooperation verlässt. In diesem Fall besteht die Möglichkeit des Scheiterns der gesamten Kooperation, wenn nicht ein weiterer Kooperationspartner über vergleichbare Kompetenzen verfügt, beziehungsweise diese in kurzer Zeit entwickeln kann.

Hamel/ Prahalad (1995)

Werden mit Kernkompetenzen verbundene Funktionen ohne Beachtung der angeführten Vorsichtsmaßnahmen ausgegliedert, so kann dies im Extremfall zum Verlust der Identität der Unternehmung führen

3 Unternehmenskooperationen

3.1 Kernkompetenz als marktfähiges Produkt

Als kooperationsorientiertes Unternehmen ist es sinnvoll, kernkompetenzenorientiert zu handeln. Das Angebot an einen möglichen Kooperationspartner enthält als Kooperationsbeitrag, oberflächlich betrachtet, ein bestimmtes Bauteil, Baugruppe oder eine Serviceleistung. Eigentlich aber besitzt dieser Beitrag für den Kooperationspartner eine spezielle Eigenschaft, die für ihn etwas besonderes darstellt. Sei es der im Vergleich zu den Konkurrenten günstigere Preis bei gleicher Qualität, besonders geringe Toleranzen eines Bauteils oder ein bestimmtes Vertriebskonzept. Es handelt sich um eine Eigenschaft, die dem Kunden Kooperationspartner den größten Nutzen bietet, also um eine Kernkompetenz.

Als kooperationsorientiertes Unternehmen bietet es sich also an, die Sichtweise auf das eigene Unternehmen zu ändern und nicht nur als Portfolio von Produkten, sondern als Portfolio von Kernkompetenzen zu betrachten.

Im nächsten Schritt lässt sich diese Betrachtung auf die Kooperation als solches ausweiten, die ebenfalls, durch den jeweiligen Beitrag der Kooperationspartner einen Kernkompetenzen-pool darstellt. Hierbei ist es sinnvoll, die vorhandenen Kernkompetenzeigenschaften der einzelnen Unternehmen zu koordinieren. Es bietet sich an, diese Koordination von einer zentralen Instanz in der Kooperation durchführen zu lassen. Diese Rolle könnte die sogenannte Hub-Firm übernehmen. Dieses Unternehmen muss eine Kernkompetenz im Erkennen, in der Entwicklung und Auswertung von Kernkompetenzen besitzen. Auch muss dieses Unternehmen über den nötigen Weitblick verfügen, um zukünftige Entwicklungen und neue Märkte abzuschätzen und daran ausgerichtet, neue Kernkompetenzen des Unternehmensnetzwerkes zu entwickeln. Nur Unternehmen, die in der Lage sind Ressourcen innerhalb und außerhalb des Unternehmens dirigieren zu können und eine klare Vorstellung über zukünftige Aktivitäten haben, werden eine solche Führungsrolle übernehmen können. Es bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass Zentralität in diesem Zusammenhang einen Zugang aller Kooperationspartner zu dem dort vorhandenen Pool an Wissen ermöglichen muss. Zu enge organisatorische Grenzen stehen sonst der Entwicklung neuer Produkte und Kernkompetenzen im Weg, der Vorteil der Kooperation gegenüber einer hierarchisch organisierten Einzelunternehmung oder einem Konzern ginge verloren.
Unternehmenskooperationen bieten die Möglichkeit, die im Gegensatz zu Produkten und Dienstleistungen begrenzt marktfähig gestaltbaren Kernkompetenzen durch kooperativen Wettbewerb mit denen der Kooperationspartner für zukünftige Anforderungen weiterzuentwickeln.

3.2 Identifikation kooperationsgeeigneter Unternehmensbereiche

Die Identifikation von Unternehmensbereichen, die erfolgreich in eine Kooperation eingebracht werden, sollten unter einer kernkompetenzorientierten Sichtweise des Unternehmens erfolgen.
Unternehmensbereiche, die aktiv in eine Kooperation eingebracht werden können, sollten:

- **einen Beitrag zum Kundennutzen stiften.**
  Der eindeutigste Fall ist hierbei der, in dem der betrachtete Unternehmensbereich an einen Kooperationspartner ein fertiges Produkt übergibt, welches wiederum ins Kooperationsprodukt eingeht. Darüber hinaus können solche Unternehmensbereiche

spezielles prozess- und produktbezogenes Wissen beinhalten, das für die Kooperation förderlich ist. Beispielsweise handelt es sich hierbei um ein spezielles Herstellungsverfahren, das dem Endprodukt der Kooperation besondere qualitative Eigenschaften verleihen kann, wie etwa ein Verfahren zur Oberflächenhärtung. Durch den Austausch mit den Kooperationspartnern können möglicherweise neue Einsatzbereiche für dieses Verfahren erschlossen werden, zu dem das Unternehmen allein nicht in der Lage wäre.

- **Ausbaubarkeit zur Kernkompetenz der Kooperation**
  Der Zustand, dass ein Unternehmensbereich über solch ein spezielles Know-how und Wissen verfügt ist sicherlich die Optimalform. Desweiteren gilt es jedoch, Unternehmensbereiche zu erkennen, deren Eigenschaften sich zu Kernkompetenzen der Kooperation ausbauen lassen. Hierbei ist darauf zu achten, inwieweit sich die im jeweiligen Unternehmensbereich befindlichen Kompetenzen, zusammen mit weiteren von Kooperationspartnern in diese gewünschte Richtung entwickeln lassen.
- **Nicht von einem Kooperationspartner effizienter durchführbar**
  Die nach dieser Identifikation übrigbleibenden Unternehmensbereiche können in der Unternehmung verbleiben, aber auch als passiver Beitrag der Kooperation zur Verfügung gestellt werden. Passiv in diesem Zusammenhang bedeutet, dass im Vergleich zu Kooperationspartnern suboptimale Unternehmensbereiche zugunsten des ressourceneffizienteren Kooperationspartners aufgegeben und diesem überlassen werden.

Horizontale Kooperation:

- Jedes der betrachteten Unternehmen verfügt vor Eintritt in die Kooperation über eine eigene Vertriebsabteilung. Diese verkauft die hergestellten Produkte und schließt mit den Abnehmern Rahmenverträge ab.
- Hierbei wird die jeweils notwendige Kapazität für den zukünftigen Auftrag mit den noch freien Kapazitäten, Lagerbestand und Produktionskapazität verglichen. Bei Überschreitung der Kapazität muss das Unternehmen ablehnen und der Besteller vergibt den Auftrag an ein anderes Zulieferunternehmen mit noch freien Kapazitäten.
- Darüber hinaus verfügt jedes der Unternehmen über ein Fertigwarenlager und gegebenenfalls eine eigene Logistik.

Für die drei Zulieferer ist diese autonome Art der Abwicklung des Tagesgeschäftes nicht unbedingt von Vorteil. Aus Sicht des Einzelunternehmens kann das Ablehnen des Auftrages aufgrund des Überschreitens der Kapazitäten dazu führen, dass der Abnehmer auch zukünftig die Waren vom konkurrierenden Zulieferer bestellt und der Kunde so möglicherweise auf Dauer verloren geht und in Zukunft zu mangelnder Auslastung der Kapazitäten führt. Eine Handlungsalternative ist die Erhöhung der Kapazitäten. Die hierfür erforderlichen Investitionen können aber Aufgrund mangelnder Ressourcenausstattung, beispielsweise weil das Unternehmen nicht an der Börse notiert ist oder der Markt an Fachpersonal in der Region ausgeschöpft ist, nicht getätigt werden.

Einen Ausweg bietet hier die Bildung einer horizontalen Kooperation.

- Bei der gewählten Koordinationsform der Kooperation durch Spezialisierung übernimmt eines der Unternehmen, aufgrund seiner am weitesten entwickelten Kernkompetenzen, die Funktion als Koordinationsinstanz und externe Schnittstelle.
- Hierzu werden dem betreffenden Unternehmen die Kundendaten der beiden anderen Unternehmen in Form einer gemeinsamen Datenbank zur Verfügung gestellt. Auch die jeweilig freien Kapazitäten werden an diese Instanz gemeldet.
- Die Rahmenverträge werden nun vom Koordinator im Namen der weiteren Kooperationspartner geschlossen. Der Koordinator übernimmt hierbei die Verteilung der Aufträge auf die freien Kapazitäten.
- Die jeweils redundante Lagerhaltung, Logistik und der Vertrieb können nun zusammengelegt und bei der Kooperationsinstanz konzentriert werden. Die hierdurch entstehenden Einsparungen und das insgesamt größere Transaktionsvolumen mit den Abnehmern ermöglicht nun beispielsweise Investitionen in eine gemeinsame Informationsinfrastruktur, durch welche die Abnehmer über EDI ihre Bestellungen in elektronischer Form an die Kooperation richten können. Auch wird eine gleichmäßigere Auslastung der Kapazitäten erreicht.

Vertikale Kooperationen:
Am Beispiel einer Zulieferbeziehung wird deutlich, wie in einer vertikalen Kooperation Prozesse des Tagesgeschäfts kooperationsorientiert gestaltet werden können.

- Kooperationspartner sind in diesem exemplarischen Fall ein Zulieferunternehmen und ein Produzent, der die zugelieferten Waren weiterverarbeitet.
- Im Folgenden wird zunächst der Prozeß in der konventionellen, nicht automatisierten und kooperationsorentierten Form betrachtet.
- Tritt beim Hersteller ein Bedarf an einem bestimmten Bauteil auf, so teilt er dem Zulieferunternehmen die erforderliche Menge in Form eines Auftrages mit.
- Die Übermittlung dieser Bestellung erfolgt auf dem Postweg.
- Geht der Auftrag beim Zulieferer ein, wird er dort manuell erfaßt.

- Im Folgenden wird eine Auftragsbestätigung per Fax an den Besteller versendet.
- Die entsprechende Menge wird nun von einem vorhandenen Lagerbestand separiert und ausgelagert.
- Vor Versendung der Ware an den Besteller durchläuft diese eine Ausgangskontrolle.
- Bei Warenausgang erfolgt auch die Erstellung einer Rechnung, sowie die Verbuchung der stattgefundenen Transaktion.
- Bei Eingang der Ware beim Besteller erfolgt eine Belegprüfung, bei der Wareneingangsschein, Rechnung und Auftragspapiere verglichen werden.
- Nach Prüfung der Belege erfolgt in der Regel eine Wareneingangskontrolle.
- Sind all diese Prüfungen erfolgreich abgeschlossen, wird die Ware eingelagert und die Rechnung beglichen.

Bei einer kooperationsorientierten Abwicklung gestaltet sich ein möglicher Prozeß wie folgt.

- Die Teilprozesse „Auftrag erteilen" und „Auftrag erfassen" können in elektronischer Form abgewickelt werden.
- Hierzu wir der Auftrag beim Besteller in eine Auftragsdatenbank eingegeben, elektronisch an den Zulieferer übermittelt und automatisch erfasst
- Auch bei Rechnungserstellung und Versendung erfolgt nun die Abwicklung elektronisch.
- Aus der Auftragsdatenbank des Zulieferers wird eine Rechnung generiert und elektronisch an den Besteller versandt.
- Bei Eingang der Lieferung beim Besteller werden nun nicht mehr Papierbelege manuell verglichen, sondern die gelieferte Ware mit dem jeweiligen Datensatz der Auftragsdatenbank verglichen.
- Desweiteren kann die redundante Prüfung der Ware, einmal bei Ausgang aus dem Zulieferunternehmen und danach noch einmal bei Eingang beim Besteller, optimiert werden. Dies geschieht durch Entfall einer der Prüfungen, hier beim Besteller, da es wenig sinnvoll ist, (technisch) defekte Ware zuerst zu transportieren, als fehlerhaft zu befinden und danach nochmals unter gleichen Kosten zurückzuschicken.

Dieser exemplarische Prozess verdeutlicht, dass wie bereits bei der Betrachtung der unternehmensübergreifenden Kommunikation angeführt, alleinig eine elektronische Abwicklung bestehender Vorgänge nicht Einsparungen im gewünschten Maße erbringt. Zusätzlich ist eine Reorganisation der unternehmensinternen Prozesse und Infrastruktur erforderlich, die jedoch am Gesamtprozess orientiert erfolgt und so wie im Beispiel, Eliminierung redundanter Teilprozesse führt. Desweitern erfordert die kooperationsorientierte Gestaltung eine Einführung oder Anpassung der unterstützenden Prozesse, um Reibungsverluste an den Schnittstellen zu beseitigen.

Virtuelle Unternehmen

Die Kooperationsform des Virtuellen Unternehmens sieht eine Modularisierung und Konzentration der Kooperationspartner auf die jeweiligen Kernkompetenzen vor.
Im Gegensatz zum Beispiel der horizontalen Kooperation beschließen die 3 Zulieferer nun, sich mit einem externen Vertriebsunternehmen zusammenzuschließen, beziehungsweise dieses zu Gründen. Dieses Unternehmen tritt nach außen hin selbständig auf und handelt nicht mehr im Namen der 3 Zulieferunternehmen.

- Die bisherigen Kundendaten werden an das Vertiebsunternehmen abgegeben, die Zulieferer beschäftigen sich nur noch mit der wertschöpfenden Tätigkeit der Produktion.
- Jedes der Zulieferunternehmen hat sich auf die Fertigung bestimmter Komponenten des fertigen Zulieferproduktes spezialisiert und dafür eine Kernkompetenz entwickelt.
- Wie im ersten Beispiel nimmt das Vertriebsunternehmen die Aufträge von externen Dritten entgegen und koordiniert diese.
- Darüber hinaus erfolgt eine Zuteilung der Humanressourcen. Ist der Bedarf an Kapazitäten festgelegt, erteilt das Vertriebsunternehmen die Aufträge an die Zulieferunternehmen auf elektronischem Wege. Gleichzeitig fordert es aus der Personalreserve die notwendigen Humanressourcen an und stellt diese den Produzenten zur Verfügung.
- Ein für diesen Auftrag gebildetes Projektteam führt so den Auftrag aus. Eine weitere Evolutionsstufe wäre die Entsendung des Teams zum Kundenunternehmen, um dort vor Ort den Auftrag zu erledigen, wie es etwa in Dienstleistungsunternehmen der Fall ist. Dies geschieht im Beispiel durch Endmontage des Zulieferproduktes aus den angelieferten Komponenten vor Ort und somit zeitnah zum Bedarf des Abnehmers.
- Neben der Möglichkeit des Abschließens von Rahmenverträgen, ist auch ein Eintritt der nachgelagerten Abnehmerunternehmen in die Kooperation denkbar. Das entstehende virtuelle Unternehmensnetzwerk beinhaltet somit sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationen.

Fallstudie: International Harvester

Auf dem US-amerikanischen LKW-Markt gab es in den 70er Jahren sieben bedeutsame Anbieter. Diese ließen sich im Hinblick auf ihre Produktionskosten, die Leistung ihrer Produkte (gemessen daran, ob Produkt und Serviceleistungen differenziert und begehrenswert sind) und die Rendite auf das eingesetzte Kapital (Return on Investment/ ROI) wie folgt charakterisieren:

	ROI	Produktionskosten	Produktleistung
International Harvester	9 %	durchschnittlich	unterdurchschnittlich
Paccar	30,7 %	eher überdurchschnittlich	hoch
White Motor	4,7 %	hoch	niedrig
General Motors	22 %	eher unterdurchschnittlich	durchschnittlich
Mack	19,9 %	eher überdurchschnittlich	überdurchschnittlich
Ford	25 %	niedrig	durchschnittlich
Freightliner	12,9 %	überdurchschnittlich	eher überdurchschnittlich

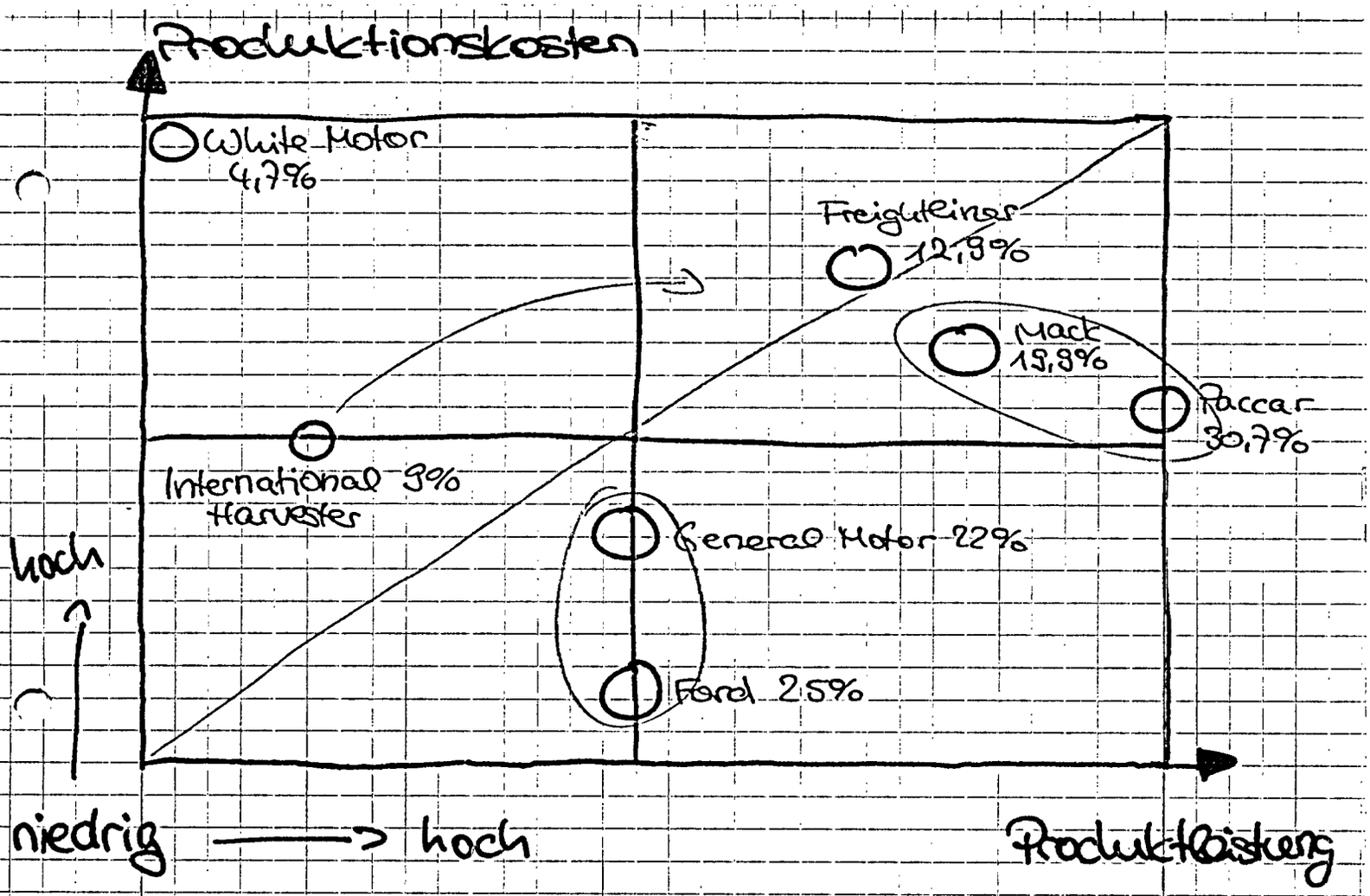
Kurz nach Veröffentlichung dieser Daten wurde White Motor von Volvo mit dem Ziel aufgekauft, die Marke zu repositionieren und ihre Wettbewerbseffizienz deutlich zu erhöhen. Mercedes erwarb wenig später Freightliner.

Sie sind von dem Management der Firma International Harvester als Berater engagiert worden. Ihre Aufgaben:

1. Nehmen Sie aufgrund der Ihnen vorliegenden Daten eine Situationsanalyse für den US-amerikanischen LKW-Markt vor. Veranschaulichen Sie Ihre Ergebnisse grafisch, am besten anhand einer geeigneten Matrix. Lassen sich Gruppen identifizieren, die ähnliche Strategien verfolgen?

2. Wie lässt sich die Situation von International Harvester einschätzen?

3. Diskutieren Sie (am besten auf Basis eines Ihnen bekannten Konzepts) die strategischen Optionen Ihres Klienten und schlagen Sie ihm eine Ihnen erfolgsversprechend erscheinende Strategie vor!


Produktionskosten
White Motor 4,7%
Freightliner 12,9%
Mack 15,8%
Paccar 30,7%
International Harvester 9%
General Motor 22%
Ford 25%
hoch
niedrig
hoch
Produktqualität

3. a) Kosten senken → Dogs
→ mehr Käufer
→ Kapitalsenkung

→ Kostenführerschaft anstreben

b) Leistung erhöhen → stars
→ mehr Kapital
→ Kostenreduzierung am Anfang
→ Erfahrungen sammeln

Differenzierung → neue kleine Teilmärkten

→ als letzte Möglichkeit: Fusion oder Verkauf mit/an finanzstärkeren Unternehmen

2.) Entscheidung zur Weiterentwicklung nötig

- weder durch ~~k~~ niedrige Kosten noch durch hohe Leistungen abzeichnen (nichts besonderes)

- ~~keine~~ unterdurchschnittliche Rendite

- keine Situationsänderung führt zum „Untergang"

(finanzstärkste / ~~stärk~~ erfahrene Konkurrenz → Volvo, Mercedes)

2.) - weder durch niedrige Kosten noch durch hohe Leistungen absetzen (nix besonderes)
- unterdurchschnittliche Rendite
- keine Situationsänderung führt zum „Untergang"
⇒ Wir müssen uns von den anderen differenzieren