

4 Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft

Die Tätigkeit eines Industrieunternehmens teilt sich in drei Funktionsbereiche: die Beschaffung, die Produktion und den Absatz.

Material-, Produktions- und Absatzwirtschaft hängen in einer »logistischen Kette« zusammen, die vom Lieferanten über die Produktion bis zum Kunden reicht. Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kettengliedern und die Wechselwirkung unternehmerischer Entscheidungen auf vor- oder nachgelagerte »Stationen« transparent zu machen, ist Ziel dieses Kapitels.

4.1 Marktgegebenheiten, Unternehmenspositionierung und Marketingaktivitäten

4.1.1 Marktgegebenheiten in Absatz- und Beschaffungsmärkten

Jedes Unternehmen bewegt sich gleichzeitig auf verschiedenen Märkten, nämlich auf dem Beschaffungs(güter)markt, dem Absatzmarkt, dem Kapitalmarkt und dem Arbeitsmarkt, wobei es »den« Markt jeweils nicht gibt: Lokale und regionale Unterschiede, nationale Besonderheiten und die zunehmend globale Sicht haben die Unterscheidung in entsprechende Märkte zur Folge.

In den folgenden Abschnitten stehen die Märkte für Güter und Dienstleistungen im Vordergrund. Dabei werden zunächst allgemein gültige Zusammenhänge betrachtet, die (noch) nicht nach einer Differenzierung nach Beschaffungs- und Absatzmärkten verlangen.

4.1.1.1 Marktstrukturen

Die Struktur eines Marktes wird durch eine Reihe von Faktoren bestimmt, deren wichtigste die folgenden sind:

- Die Zahl und Art der **Marktteilnehmer** (Anbieter und Nachfrager), deren jeweilige Marktanteile sowie die auf dem Markt vertretenen Unternehmenstypen bestimmen über die Höhe der Marktzutrittschranken für neue Marktteilnehmer und die Möglichkeit des einzelnen Marktteilnehmers, auf die Verhältnisse auf dem betreffenden Markt Einfluss nehmen zu können (vgl. »Marktformen«, Abschn. 1.3).
- Der Grad der **Marktsegmentierung**, d. h. die Aufteilung des Marktes auf an bestimmten Zielgruppen orientierte Teilmärkte, bestimmt maßgeblich über die Art und Gestalt der Produkte und den Diversifizierungsgrad, aber auch über die Art der Kundenansprache. Auf Marktsegmentierung wird im Folgenden noch näher eingegangen werden.

- Die **Art der Produkte** wiederum, insbesondere deren Homo- bzw. Heterogenität, Diversifikationsgrad, Haltbarkeit und Wertigkeit bestimmt maßgeblich über die Art des Güterumschlags und damit auch über die Transparenz des Marktes.

Beispiele:

Homogene/fungible (= vertretbare) Güter können an Börsen gehandelt werden, die eine hohe Markttransparenz hinsichtlich angebotener und nachgefragter Menge, Preise und sonstiger Konditionen bieten.

Güter, die nicht von raschem Verderb bedroht sind, können ortsunabhängig angeboten und nachgefragt werden. Für wertvollere Güter werden eher Preis- und Konditionenvergleiche sowie Überlegungen hinsichtlich der Beschaffungsstrategie angestellt als für geringwertige Güter.

- Die Fähigkeit des Marktes zur **Anpassung** an veränderte Umweltbedingungen hängt maßgeblich von der Art der Produkte und den mit ihnen verbundenen Anforderungen an die Produktion ab: Sachanlagenintensive Produktionen können weniger rasch und nur unter Inkaufnahme erheblicher Kosten auf veränderte Nachfragepflegenheiten reagieren als Unternehmen mit geringer Anlagenbindung.
- Die **Marktphase**, d. h. die Lebenszyklusphase, in der sich das auf dem betreffenden Markt angebotenen Produkt gerade befindet, hat entscheidenden Einfluss z. B. auf die Gewinnmöglichkeiten, die Wettbewerbssituation, die Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen (z. B. Werbung, Produktforschung, preispolitische Maßnahmen) und die Zukunftsperspektiven.
- Die **Konjunktur** kann für verschiedenen Märkte unterschiedlich geprägt sein: Bestimmte Ereignisse und Entwicklungen können einzelne Märkte oder Marktsegmente in stärkerem Maße als die Gesamtwirtschaft betreffen.

Beispiel:

Die Terroranschläge vom 11. September 2001 hatten unterschiedliche Auswirkungen auf die Reisebranche: Dem gravierenden Einbruch bei Auslands-, insbesondere Flug- und Überseereisen stand ein Zuwachs des inländischen Tourismus gegenüber.

4.1.1.1 Marktsegmentierung

Mit der Überwindung der Mangelwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg, dem seit Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts wachsenden Wohlstand der breiten Bevölkerung und der Ausweitung der technologischen Möglichkeiten zur Massenproduktion wandelten sich die Endverbrauchermärkte in der Bundesrepublik Deutschland von verkäuferdominierten Märkten zu so genannten **Käufermärkten**. Käufermärkte sind gekennzeichnet durch verschärften Wettbewerb, die Notwendigkeit der aktiven Kundengewinnung und die strikte Ausrichtung des Leistungsangebots der Unternehmen an den Wünschen und Ansprüchen der potenziellen Konsumenten. Konsequenz aus der Notwendigkeit der Kundenorientierung ist die Konzentration auf bestimmte **Marktsegmente**, d. h. Gruppen von Zielpersonen, die anhand demografischer, soziografischer, psychografischer und ggf. weiterer Merkmale (vgl. Abschn. 4.1.3.5.1) definiert, differenziert und mit speziell auf sie zugeschnittenen Angeboten umworben werden.

Hauptzwecke der Segmentierung sind u. a.

- die erleichterte Identifikation und Bedienung von **Marktlücken** und besonderen Bedürfnissenlagen. Ohne Segmentierung bestünde die Gefahr, dass sich das Angebot auf die Befriedigung der Bedürfnisse der »Mehrheit« beschränkt und sich damit auf den Bereich konzentriert, in dem der Wettbewerb naturgemäß am stärksten ist;

- die Verbesserung des zielgerichteten Einsatzes des **Marketing-Instrumentariums** (vgl. Abschn. 4.1.3.8);
- die Präzisierung von **Marketingzielen** und Zielerreichungsindikatoren;
- Verstärkung der **Kundenbindung**.

Voraussetzung jeder Marktaufteilung ist die Analyse der Zielgruppen, Konkurrenten und Markttrends im Rahmen einer systematischen **Marktforschung** (vgl. Abschn. 4.1.3.5). Diese ist unerlässlich, weil mit zunehmender Segmentierung Kostensteigerungen (z. B. durch höhere Variantenvielfalt = kleinere Serien, diffizilere Lagerhaltung, differenzierte Werbeansprache) und eine gestiegene **Abhängigkeit** von bestimmten, kleineren Abnehmergruppen einhergehen.

Der Segmentierungsprozess wird sich im Allgemeinen mehrstufig – von einer ersten Grobsegmentierung zu einer immer differenzierteren Feinsegmentierung – vollziehen. Anschließend ist zu entscheiden, ob

- der Markt vollständig bedient, aber eingedenk der Erkenntnisse über die unterschiedlichen Zielgruppen differenziert bearbeitet werden soll oder
- nur einzelne, im Zuge des Segmentierungsprozesses identifizierte Marktsegmente differenziert bearbeitet werden sollen.

4.1.1.1.1 Zielgruppenanalyse

Die Zielgruppenanalyse zielt darauf ab, solche Gruppen potenzieller Käufer zu identifizieren und gegeneinander abzugrenzen, für die es Sinn macht, ihnen speziell auf sie angepasste Produkte anzubieten. Diese Zielgruppen müssen sich auszeichnen durch

- **interne Homogenität**, d. h. die für die Kaufentscheidung relevanten Merkmale müssen innerhalb der Zielgruppe möglichst gleich ausgeprägt sein,
- **Abgrenzbarkeit** gegen andere Zielgruppen (»externe Heterogenität«),
- **Wirtschaftlichkeit**: Die gebildeten Zielgruppen müssen eine in wirtschaftlicher Hinsicht hinreichende Größe (hinsichtlich ihres Marktanteils und/oder ihres Marktvolumens) aufweisen und in dieser Hinsicht auch zukunftssicher sein. Auch die Zahl der gebildeten Segmente ist von großer Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit: Eine zu starke Differenzierung bedingt möglicherweise eine überproportional aufwändige **Produktdiversifikation**, eine zu geringe Differenzierung kann – je nach Wettbewerbssituation – Absatzchancen schmälern.

Die Merkmale, nach denen die Zielgruppentrennung vorgenommen wird, müssen ebenfalls bestimmte Bedingungen erfüllen, z. B.:

- **Messbarkeit und Eindeutigkeit**: Es muss möglich sein, unterschiedliche Ausprägungen eines Merkmals bei einzelnen Konsumenten festzustellen und danach eine trennscharfe Zuordnung vorzunehmen.

Ergänzend ist die **Operationalität** des Segmentierungsmerkmals zu berücksichtigen: Welchen Aufwand erfordert die Erhebung; welche »Halbwertzeit« haben die erhobenen Daten; welche Quellen der Informationsgewinnung stehen zur Verfügung; sind die durch Segmentierung ermittelten Zielgruppen tatsächlich durch spezielle Marketingmaßnahmen erreichbar?

Beispiele:

In der Werbewirtschaft wird oft mit Altersgruppen operiert, denen bestimmte homogene »Vorlieben« unterstellt werden. Die Ausprägungen des Merkmals »Lebensalter« können durch Befragung unschwer herausgefunden werden. Anschließend können alle befragten Personen eines Alters einander zugeordnet werden.

Schwieriger, weil objektiv nicht auf Richtigkeit der Angaben überprüfbar und auch weniger leicht erfragbar, ist die Erhebung von/die Zuordnung nach persönlichen Werthaltungen, Meinungen und anderen subjektiven Merkmalen; zudem können sich persönliche Einstellungen verändern (wohingegen die Zugehörigkeit einer Person zu einem bestimmten Geburtsjahrgang eine Konstante darstellt).

- **Zielführende Klassierbarkeit/Abgrenzbarkeit:** In den Fällen, in denen die Zielgruppen durch eine Klassierung (= Zusammenfassung benachbarter Werte) von Merkmalsausprägungen gebildet werden, muss darauf geachtet werden, dass durch die Klassenbildung tatsächlich intern homogene und extern heterogene Zielgruppen entstehen.

Beispiel:

Die in der Werbewirtschaft beliebte Gleichsetzung von Alters- und Werbezielgruppen ist häufig nicht zielführend: So vereinigt die gern als »Kernzielgruppe der Werbewirtschaft« bezeichnete Gruppe der »14- bis 49-jährigen« in vielerlei Hinsicht durchaus sehr unterschiedliche individuelle Konsumbedürfnisse in sich. Daher taugt sie in den meisten Fällen nicht als trennscharfe Zielgruppe. Eine Zielgruppenabgrenzung nach Lebensalter wird heute zunehmend als weniger sinnvoll angesehen als eine Differenzierung nach Lebensumständen und -stilen.

- **Aussagefähigkeit/Relevanz:** Das Merkmal muss für die betreffende Problemstellung von Bedeutung sein und tatsächlich – und zwar längerfristig – etwas über das Konsumverhalten der nach diesem Merkmal gegeneinander abgegrenzten Zielgruppen aussagen.

Die Unterscheidung von Konsumenten in »Alleinlebende«, »in Partnerbeziehung Lebende« und »Familien mit Kindern«, letztere weiter differenziert nach Zahl der Kinder, kann für ein zielgruppengerechtes Angebot von Portionsgrößen bei Fertiggerichten oder zielgerichtete Reiseangebote sinnvoll sein. Für die Vermarktung von Brillengerüsten wäre sie es eher nicht.

Bei alledem muss beachtet werden, dass der Käufer einer Leistung nicht unbedingt zugleich ihr Verwender ist, sondern häufig als »Einkäufer« für Dritte (z. B. Mütter für ihre Kinder/Familien; Angestellte für ihren Arbeitgeber) fungiert. Ergänzend sei hier auf die in Abschnitt 4.1.3.5.1 ausführlich behandelte Abgrenzung von »Käufertypen« hingewiesen.

Die Segmentierung kann **eindimensional** (an einem einzigen Merkmal orientiert) oder **mehrdimensional** (unter Berücksichtigung von Merkmalskombinationen, etwa Lebensalter kombiniert mit Bildungsabschluss, Familienstand kombiniert mit Einkommenshöhe) erfolgen, wobei der Differenzierungsgrad, aber auch der Schwierigkeitsgrad der Ermittlung mit der Anzahl der zu berücksichtigenden Merkmale ansteigen.

Bei Vorhandensein entsprechender Informationen ist es möglich, in der Zielgruppenbetrachtung so fein zu differenzieren, bis schließlich der einzelne Nachfrager als »Zielperson« verbleibt, der ein individuelles Angebot unterbreitet wird.

Als Datenbasis können Kaufhandlungen oder auch nur Interessenbekundungen der Vergangenheit dienen; elektronisch verarbeitbare Kundenkarten und der zunehmende Internethandel eröffnen hier zahlreiche Möglichkeiten.

Beispiele:

Versandhäuser und Versicherungsgesellschaften schicken ihren Kunden Geburtstagsgrüße und unterbreiten »altersgerechte« Angebote.

Versandbuchhändler registrieren, welche Bücher von einem Kunden online angesehen wurden, und unterbreiten Hinweise auf sonstige Angebote, die ggf. von Interesse sein könnten.

Ein solches Zielgruppenmarketing wird auch als »**Mikromarketing**« bezeichnet.

4.1.1.1.1.2 Methoden der Segmentierung

Die Zerlegung des Marktes in seine Segmente kann unter Einsatz statistischer Verfahren erfolgen. Beispielhaft sollen hier einige Methoden kurz vorgestellt werden. Der Einfachheit halber beschränkt sich die Darstellung jeweils auf solche (um der besseren Verdeutlichung willen stark vereinfachten) Beispiele, in denen die Segmentierung auf Basis einer geringen Zahl von Merkmalen erfolgen soll. Auf mathematische Erläuterungen wird verzichtet.

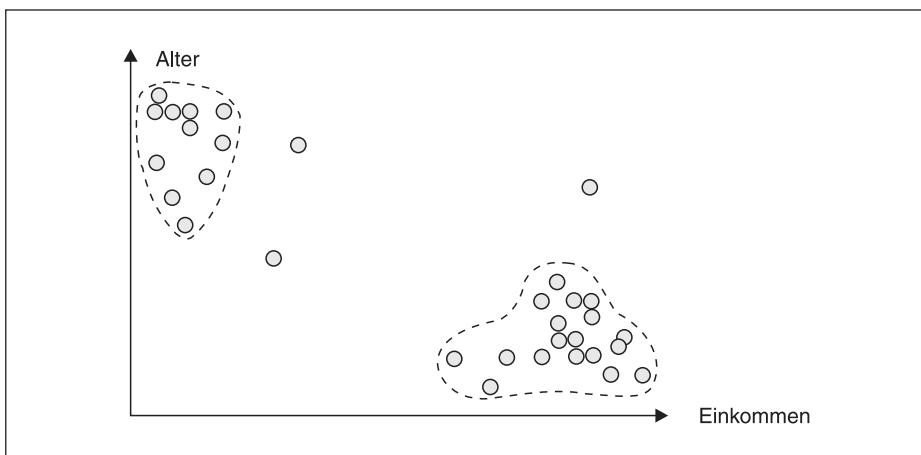
Welches Verfahren in der Praxis zum Einsatz kommt, hängt stark von der Verfügbarkeit und dem Charakter des Datenmaterials ab. Intensitätsmäßige Merkmale, die in eine Reihenfolge gebracht werden können (»skaliert«) werden können, erlauben eine andere Datenverarbeitung als rein qualitative Merkmale, die nur nach »gleich« oder »verschieden«, »zutreffend« oder »nicht zutreffend« geordnet werden können. Nähere Ausführungen enthalten die Ausführungen zur Statistik in Lehrbuch 3, Kapitel 7.

Clusteranalyse

Die Clusteranalyse dient der Identifizierung von zuvor unbekannten Gruppenbeziehungen innerhalb eines Gesamtmarktes.

Beispiel:

Bei einer Erhebung unter Einwohnern eines »Szene«-Stadtteils wurden die Einkommenshöhe und das Alter erhoben. Dabei fand sich der folgende Zusammenhang:



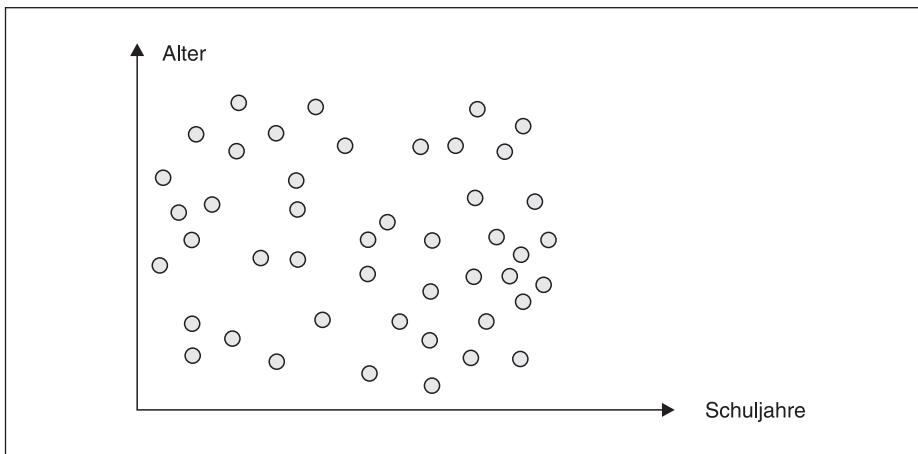
Die Analyse ergibt eine deutliche Segmentierung in die beiden Gruppen »alte Geringverdiener« und »junge Gutverdiener«. Will man Bewohner dieses Stadtteils in einer Marketingaktion ansprechen, kann das Wissen um diese Cluster hilfreich sein.

Diskriminanzanalyse

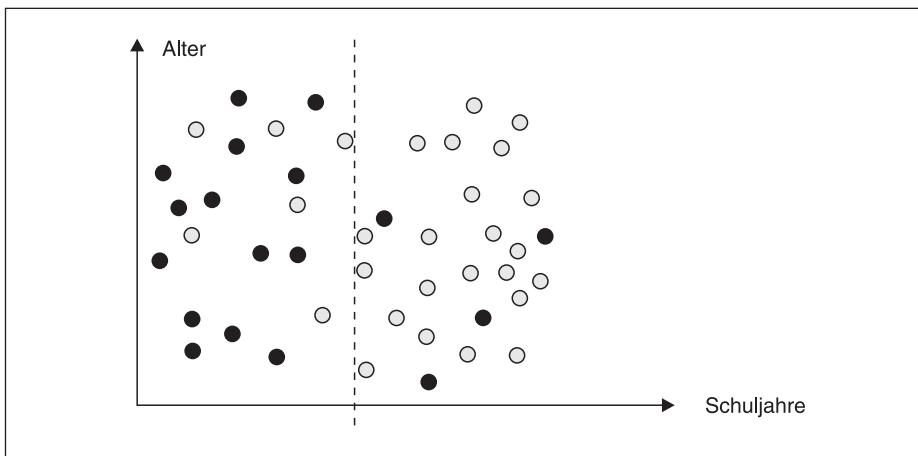
Die Diskriminanzanalyse untersucht, inwieweit Gruppen mit bekannten Ausprägungen bestimmter Merkmale durch die Betrachtung eines weiteren Merkmals getrennt werden können.

Beispiel:

Von einer Personengruppe sind das Alter und die Jahrgangsstufe, in der die Schule verlassen wurde, für jedes Individuum bekannt. Aus ihrer Verteilung ergeben sich keine erkennbaren Häufungen:



Als weiteres Kriterium wird erhoben, ob das Individuum Raucher (schwarz eingefärbt) oder Nichtraucher (grau belassen) ist. Nun ergibt sich das folgende Bild:



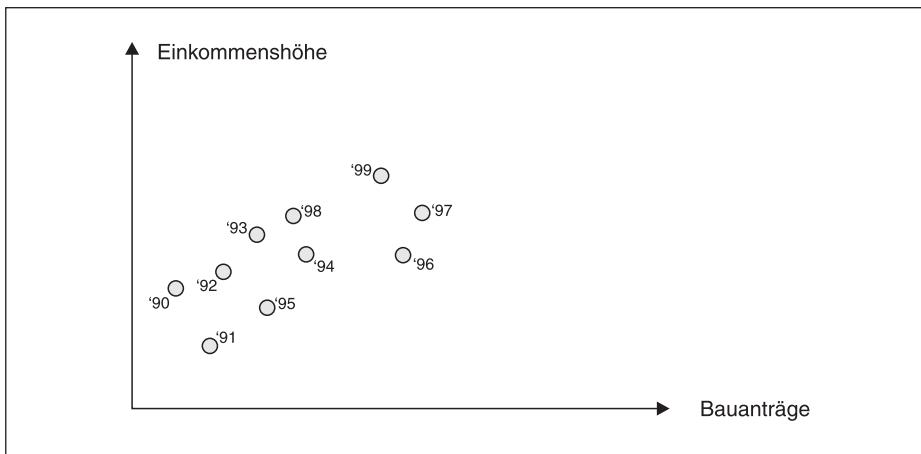
Die Analyse ergibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Rauchen und geringerem Bildungsstand. Das Wissen um diesen Zusammenhang kann für die Konzipierung einer Nichtraucher-Kampagne wertvoll sein.

Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse untersucht die lineare Abhängigkeit zwischen mehreren Variablen und bezweckt die Ermöglichung von Prognosen.

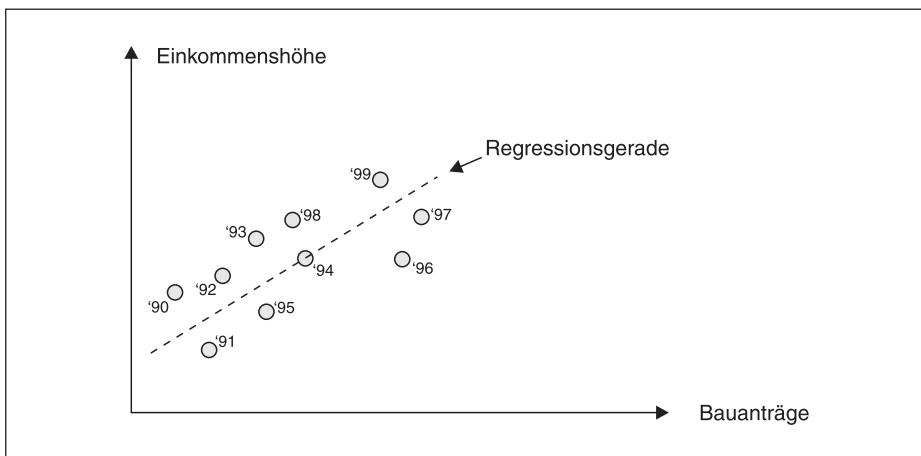
Beispiel:

Über Jahre wurde in einer Region der Zusammenhang zwischen dem realen Durchschnittseinkommen und der Zahl der Bauanträge für Einfamilienhäuser ermittelt. Dabei ergab sich das folgende Bild:



Nun wird versucht, eine »Regressionsgerade« so zwischen die mit Jahreszahlen versehenen Punkte einzubetten, dass die Summe der ins Quadrat erhobenen Abstände dieser Punkte von der Summe der durch die Gerade repräsentierten, ebenfalls quadrierten Schätzpunkte möglichst wenig abweicht.

Hierdurch ergibt sich das folgende Bild:



Wenn nun Daten über die Einkommensentwicklung des nächsten Jahres vorliegen, dann kann mit Hilfe der ermittelten Regressionsgerade auf die Anzahl der im nächsten Jahr eingehenden Bauanträge (und abzuschließenden Bauaufträge, Bausparverträge, Hypothekendarlehen usw.) geschlossen werden. Eine Zuordnung von Individuen zur Gruppe der Hauseigner und Nicht-Hauseigner ist allerdings nicht möglich: Das Verfahren hilft lediglich, diese Marktsegmente größtmäßig für die nähere Zukunft abzuschätzen.

Weitere Verfahren sind z. B. die Varianzanalyse und die multidimensionale Skalierung, auf die an dieser Stelle aber nicht eingegangen werden soll.

4.1.1.1.2 Marktteilnehmer

Die Anzahl und Art der Marktteilnehmer, ihre Marktanteile und ihr Marktpotenzial entscheiden wesentlich über Aktions- und Entscheidungsspielräume am Markt. Während die Volkswirtschaftslehre die Wirtschaftssubjekte im einfachen Wirtschaftskreislauf in Unternehmen (Anbieter von Gütern, Nachfrager nach Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Kapital) und privaten Haushalte (Nachfrager nach Gütern, Anbieter von Produktionsfaktoren) unterscheidet, beschreibt die Betriebswirtschaftslehre eine Reihe konkreter Marktteilnehmer, etwa

- auf dem Beschaffungsmarkt: Lieferanten, Arbeitskräfte, Kapitalgeber;
- auf dem Absatzmarkt: Mitbewerber, Kunden, Handel, sonstige Absatzhelfer.

An dieser Stelle soll jedoch auf eine zusammenhängende Behandlung verzichtet werden, da auf alle genannten Gruppen im jeweiligen Sachzusammenhang sehr ausführlich eingegangen wird. Im Einzelnen sei auf folgende Abschnitte verwiesen:

Lieferanten: Abschnitte 4.3 und 4.4

Arbeitskräfte: Teil B II (Lehrbuch 3), Kapitel 10 bis 15

Kapitalgeber: Lehrbuch 1, Abschnitt 3.5

Mitbewerber: Abschnitt 4.1.2.2

Kunden: vgl. die vorstehenden Ausführungen zur Marktsegmentierung in Abschnitt 4.1.1.1 sowie Abschnitt 4.1.3.5

Handel: Abschnitt 4.1.3.8.6.8

Absatzhelfer: Abschnitt 4.1.3.8.6.3

4.1.1.1.3 Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil

Im Marketing wird immer wieder mit den Begriffen »Kapazität«, »Potenzial« und »Volumen« operiert:

Marktkapazität ist die theoretische, die Kaufkraft jedoch nicht berücksichtigende und damit fiktive mengemäßige Aufnahmefähigkeit des Marktes, bezogen auf eine bestimmte Produktart. Wird die Kaufkraft dagegen berücksichtigt, spricht man von **Marktpotenzial**. Die Aufnahmefähigkeit eines Marktes hängt ab von der Zahl der möglichen Nachfrager, von der Dringlichkeit und Häufigkeit ihres Bedarfs, von der Sättigung des Marktes und von den eigenen Aktivitäten bzw. dem Vorhandensein und den Aktivitäten konkurrierender Anbieter. Der Teil des Marktpotenzials, den ein Unternehmer für sein eigenes Produkt realisieren zu können glaubt, nennt man **Absatzpotenzial**.

Die realisierte (retrograd – durch Rückwärtsbetrachtung – ermittelte) oder prognostizierte (in der Vorwärtsbetrachtung für wahrscheinlich gehaltene) Absatzmenge einer Produktart in einer bestimmten Periode auf einem bestimmten (z. B. regional begrenzten) Markt ist das **Marktvolumen**. Der davon auf ein bestimmtes Unternehmen und sein bestimmtes Produkt entfallende Teil ist das **Absatzvolumen**. Aus diesem ergibt sich der **Marktanteil**.

4.1.1.2 Komplexität, Diskontinuität und Dynamik des Marktes

Wie die Unternehmensumwelt insgesamt, so sind auch die Märkte, auf denen das Unternehmen operiert, gekennzeichnet durch

- **Komplexität** (Vielschichtigkeit, »Kompliziertheit«, hoher Verflechtungsgrad): Zum einen ist die Unternehmensaktivität von mehreren Märkten beeinflusst bzw. abhängig: Neben dem Absatzmarkt und dem Beschaffungsmarkt sind dies der Arbeits- und der Kapital-

markt. Je nach Größe und Position des eigenen Unternehmens sind die Möglichkeiten, selbst gestaltend auf den jeweiligen Markt einzuwirken, nur bedingt vorhanden oder verschwindend gering, sodass meist davon ausgegangen werden kann, dass das Unternehmen als **Marktanpasser** handelt. Zum anderen ist kaum durchschaubar, wie ein Markt »funktioniert«: Die schiere Menge an handelnden Personen und Institutionen, an Produkten, an Bedürfnislagen, an Gesetzen, ungeschriebenen Regeln, sonstigen Umweltbedingungen usw. macht das Marktgeschehen intransparent. Gegenseitige und sonstige Abhängigkeiten und Verflechtungen von Wirtschaftselementen, aber vor allem das breite Spektrum an möglichen, oft irrationalen Reaktionen von Marktteilnehmern auf Änderungen von Marktbedingungen lassen die Zahl der Faktoren, die »den Markt« ausmachen, ins Unendliche wachsen.

- **Diskontinuität** (Ablauf mit Unterbrechungen; »Zusammenhangslosigkeit«) und **Unsicherheit**: Die Märkte verändern sich unregelmäßig. Anstelle kontinuierlicher Trends (stetiges, gleichmäßiges Wachstum) oder langfristig gültiger Konstanten (z. B. gleichbleibendes Preis-, Zins-, Beschäftigungs niveau) sind periodische (z. B. saisonale, konjunkturelle) Schwankungen und nichtperiodische Brüche, Stillstände oder Richtungswechsel (verursacht z. B. durch Technologieschübe, Katastrophen) zu beobachten. Sicher ist nur der Wandel als solcher: Zeitpunkt, Richtung und Intensität von Veränderungen entziehen sich häufig jeder Vorhersagbarkeit.
- **Dynamik** (Bewegung): Die Geschwindigkeit, mit der Produkte zur Marktreife getrieben, weniger erfolgreiche Produkte eliminiert, Anbieter den Markt betreten und wieder verlassen, vollzieht sich mit großer Geschwindigkeit. Insbesondere bei der technologischen Entwicklung ist zu beobachten, dass die Abstände zwischen den »Generationen« immer kürzer werden (kürzer werdende Innovationszyklen).

Die möglichst synchrone Anpassung (**Adaption, Adaptation**) an geänderte oder sich ändernde Marktbedingungen stellt eine dauerhafte Herausforderung für das Unternehmen dar, deren erfolgreiche Bewältigung für das Überleben am Markt unbedingte Voraussetzung ist.

Markttrends

Als Trend wird die Grundrichtung einer Entwicklung bezeichnet, die über einen längeren Zeitraum beobachtet und statistisch erfasst wurde. Grundrichtungen der Entwicklung auf den relevanten Märkten zu erkennen, in ihrem Ausmaß zu erfassen und in ihrer Bedeutung für die Zukunft richtig zu interpretieren, ist für Unternehmen überlebenswichtig. Zur erforderlichen Bewältigung der vorgenannten **Adaptionsproblematik** reicht es nicht aus (wie etwa noch in den fünfziger Jahren), Daten über die Vergangenheit zu sammeln und mittels simpler Extrapolation (Fortschreibung eines Trends unter der Annahme der Stetigkeit und Sicherheit) in die Zukunft fortzuschreiben (**zu prognostizieren**). Vielmehr gilt es, die Entwicklungen der verschiedensten Marktfaktoren (wie überhaupt aller Faktoren der Unternehmensumwelt, auch derjenigen, deren Markteinwirkungen nicht unmittelbar ersichtlich sind) ständig und systematisch zu beobachten und ein »Frühwarnsystem« zu installieren, das Veränderungen, die eine Gefahr darstellen, aber auch mögliche Chancen signalisiert. Diese Vorgehensweise ist jedoch nur sinnvoll in Verbindung mit einem »strategischen Management«, das nicht nur Ziele und Strategien festlegt, sondern auch die Unternehmungsstrukturen in Anpassungsüberlegungen einbezieht, diese also gleichfalls nicht als starr und unveränderlich auffasst.

Marktentwicklungen können sowohl quantitative Markt- und Umweltgrößen (z. B. Zins-, Lohn-, Preisniveau, Marktwachstum, Bevölkerungsentwicklung) als auch qualitative Tatbestände (z. B. Durchsetzung bestimmter technologischer Lösungen, Vorliebe für bestimmte Materialien, bestimmte Verhaltensweisen) betreffen. Nicht alle Märkte sind von allen Entwicklungen gleichermaßen betroffen.

Beispiele:

- Der in konjunkturell schwächeren Zeiten beobachtbare Trend zur Konsumzurückhaltung in der Bevölkerungs-Mittelschicht bedingt Umsatrückgänge z. B. bei mittel- bis hochpreisigen Textilien und bei hochwertigen Haushaltsgeräten aus deutscher Produktion. Dagegen steigen die Umsatzzahlen bei niedrigpreisigen Textil- und Geräteimporten.
- Die demografische Entwicklung in Deutschland in Richtung eines beständig steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung begünstigt den Absatz seniorengerechter Produkte, die teilweise als Varianten vorhandener, nun immer weniger absetzbbarer Produkte neu auf den Markt gebracht werden (z. B. Handys, die nur einfache Funktionen und wenige, gut erkennbare Bedienelemente aufweisen).
- Steigende Ölpreise und Experten-Vorhersagen über eine sich verschärfende Verknappung des Rohstoffs durch Markteintritte neuer internationaler Mitbewerber wie China führen zu Kaufzurückhaltung bei PKWs mit konventioneller Verbrennungstechnik, begünstigen aber den Absatz von Fahrzeugen mit Hybrid- und reinen Elektromotoren.

Entgegen der obigen Aussage, dass es sich bei Trends um über einen längeren Zeitraum beobachtete Phänomene handelt, wird der Begriff »Trend« im Sprachgebrauch häufig als Synonym für »Modeerscheinung« benutzt und steht dann für die – kurzfristig aufgetretene und nur relativ kurze Zeit bestehende – Neigung bestimmter Anbieter- und Konsumentengruppen zu bestimmten Produkten, Produkteigenschaften oder Verhaltensweisen (Trend zu Pastellfarben, Trend zur Kurzhaarfrisur...). Diese »Trends« haben teils mehrjährigen Bestand und sind teils »Eintagsfliegen«, ohne dass dies immer von vornherein zu erkennen wäre.

Die Herkunft solcher Trends ist häufig nur schwer auszumachen. In manchen Branchen kommt bestimmten Unternehmen oder Schlüsselgruppen die Rolle des »**Trendsetters**« zu (z. B. wenn Ideen der Haute Couture in der Konfektionsbekleidung aufgegriffen werden), womit die Herkunft der Ideen aber nicht geklärt ist: Insbesondere Markendesigner mit vorwiegend jugendlicher Kundschaft versuchen, Ideen über die Beschäftigung von »**Trendscouts**«, die auf der Straße und in Szenetreffpunkten nach Anregungen suchen, zu gewinnen.

Welche Ideen sich in welchem Maße durchsetzen, ist insbesondere in solchen Bereichen, in denen Geschmacksfragen eine Rolle spielen, eher dem Zufall überlassen. Im Gegensatz dazu ist bei neuen Technologien – Vertrieb durch hinreichend marktstarke Unternehmen zu akzeptablen Preisen vorausgesetzt – zu erwarten, dass sich Innovationen, die einen echten technischen Fortschritt darstellen, durchsetzen.

Saisonale Schwankungen (»Saisonalitäten«)

Wie bereits in Kapitel 1 gezeigt wurde, werden die mittelfristigen Konjunkturwellen, bei denen die Spanne zwischen zwei Wellenbergen in der Regel mehrere Jahre (je nach Theorie 3–4 oder 7–11 Jahre) ausmacht, von kurzfristigen Schwankungen umgeben, von denen einige wiederum zyklisch – häufig im Ein-Jahres-Rhythmus – auftreten. Diese Schwankungen, die als Saisonalitäten bezeichnet werden, gehen meist auf Ereignisse zurück, die sich im Laufe jeden Jahres zuverlässig wiederholen: Etwa Festtage, an denen Bräuche gepflegt werden, oder klimatische Verhältnisse, die jeweils zu bestimmten Produktionsausstößen, Konsumausgaben und sonstigen Marktphänomenen führen. In ihrer Regelmäßigkeit sind Saisonalitäten sowohl für Produzenten als auch für Konsumenten planbar. Auf Unternehmerseite werden sie durch Vorrats- und Mehrproduktion, auf Konsumentenseite durch Sparen und Konsumverzicht vorbereitet.

Auch Phänomene, die mehrmals im Jahr auftreten, aber bestimmten Ereignissen zugeordnet werden können, zählen zu den Saisonalitäten: Der vor jedem Ferienbeginn zu beobachtende Anstieg des Benzinpriesters ist ein solches Phänomen.

Technischer Fortschritt

Die Auswirkungen bahnbrechender technologischer Innovationen beschrieb der russische Wissenschaftler Nikolai KONDRATIEFF 1926 in einem Phänomen, dessen Existenz bis heute allerdings von vielen Wirtschaftswissenschaftlern bestritten wird: Oberhalb der »normalen« Konjunkturwellen von 7–11 Jahren Dauer machte er lange Wellen mit einem Zyklus von 40–60 Jahren aus. Ihre Ursache sei die der Marktwirtschaft innewohnende Dynamik, nach der jede Produktionsweise zwangsläufig früher oder später, bedingt durch das Knappwerden eines Produktionsfaktors, an ihre Grenzen stoße und unrentabel werde. Die Suche nach innovativer Technik, die geeignet sei, die alte Technik abzulösen, führe zu grundlegend neuen Lösungen (»**Basisinnovationen**«). Diese wiederum dienten als Ausgangspunkt für eine Reorganisation der Volkswirtschaft die Entstehung einer neuen, das Wirtschaftswachstum der nächsten Jahrzehnte tragenden Wertschöpfungskette.

Den Rang von Basisinnovationen schrieb KONDRATIEFF folgenden technologischen Schritten zu, die ihm zu Ehren heute als »**Kondratieffzyklen**« bezeichnet werden:

1. Kondratieffzyklus: Dampfmaschine/Baumwollverarbeitung (ca. 1780–1850)
2. Kondratieffzyklus: Stahlverarbeitung/Eisenbahnbau (bis ca. 1890)
3. Kondratieffzyklus: Elektrotechnik und Chemie (bis ca. 1940)
4. Kondratieffzyklus: Petrochemie/Automobilismus (bis ca. 1980)
5. Kondratieffzyklus: Informationstechnik

Einige Wirtschaftsexperten konstatieren analog zur allgemein beobachtbaren Dynamisierung der Wirtschaft eine Verkürzung der Zyklen und damit das Bevorstehen – oder den schon vollzogenen Eintritt – des »sechsten Kondratieff«. Als »Kandidaten« werden z. B. die (Tele)-Kommunikationstechnik (im Gegensatz zur hardwarebasierten Computertechnik des 5. Zyklus), die Umwelttechnik und die Laser- und Optotechnologie gehandelt. Als wahrscheinlichster Anwärter gilt vielen Wirtschaftsexperten jedoch der Bereich, der unter dem Oberbegriff »Life Sciences« sowohl die Biotechnologien (Erforschung, Entschlüsselung und Nutzung der DNA) als auch das gesamte Gesundheitswesen – Medizintechnik, Pharmazie, Naturheilkunde, Ernährungswesen, Sanatoriums- und Pflegebereich, Wellness, Anti-Aging usw. – erfasst. Angesichts der demografischen Entwicklung in den »alten« Industrienationen erscheint dies als nicht unwahrscheinlich.

Produktsubstitution

Die Produkte im Konsumgüterbereich sind zu einem hohen Anteil durch eine kurze Lebensdauer und gute Substitutionsmöglichkeit (Ersatz eines Produktes durch ein ähnliches oder ein andersartiges, jedoch dasselbe Bedürfnis befriedigende Produkt, vgl. auch Abschn. 4.1.3.4 »Marktkonzept«) gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass der Konsumgütermarkt sehr umkämpft ist. Produktsubstitution als Aktivität von Konsumenten zum Nachteil des eigenen Produkts gilt daher vielen Unternehmen als eines der bedeutendsten unternehmerischen Risiken.

Das Risiko kann durch eine sorgfältige Beobachtung des Marktes, insbesondere der Aktivitäten von Konkurrenten, zwar nicht eliminiert, aber zumindest kalkulierbar gemacht werden. Besonders bedeutsam werden vor diesem Hintergrund die Bemühungen um eine ständige Produktverbesserung und -innovation (vgl. Abschn. 4.2.2.2).

Die guten Möglichkeiten der Produktsubstitution können einem produzierenden Unternehmen jedoch auch auf der Beschaffungsseite zugute kommen: Dann nämlich, wenn bei der Herstellung des eigenen Produkts auf alternative Grundstoffe zurückgegriffen werden und die Abhängigkeit von bestimmten Rohstoffen oder bestimmten Lieferanten eingedämmt werden kann.

Sondereinflüsse

Neben den zyklischen Schwankungen beeinflussen externe Einflüsse und einmalige Ereignisse das Marktgeschehen und die Situation einzelner Unternehmen, die hierauf in unterschiedlichem Maße (oft aber auch gar nicht) Einfluss nehmen können.

Hierzu zählen

- **politische** und gesellschaftliche Bedingungen;

Beispiel:

Vom Ausgang der nächsten Wahlen hängt es ab, ob die XY-GmbH künftig schärfere Emissionsauflagen beachten muss. Die parlamentarische Demokratie lässt eine unmittelbare Einflussnahme des Unternehmens auf derartige politische Entscheidungen nicht zu. Die Geschäftsleitung vertritt ihren Standpunkt jedoch öffentlich auf Bürgerversammlungen und in den Medien und trägt so zur öffentlichen Meinungsbildung bei.

- **rechtliche** Bedingungen;

Als Gesellschaft mit beschränkter Haftung unterliegt die XY-GmbH den speziellen Rechtsvorschriften nach dem GmbH-Gesetz. Daneben wird sie von einer Vielzahl anderer Rechtsnormen berührt, so etwa von steuer- und arbeitsrechtlichen Vorschriften, aber auch von der bereits oben geschilderten Verschärfung der Umweltschutzbestimmungen.

- **soziale** und kulturelle Bedingungen;

Die XY-GmbH beschäftigt in zunehmendem Maße ausländische Arbeitnehmer. Hierdurch entstanden in letzter Zeit häufiger Spannungen innerhalb der Arbeitnehmerschaft.

4.1.2 Die Positionierung des Unternehmens

4.1.2.1 Positionierung nach Produkt, Markt, Bekanntheitsgrad, Image und Marktanteil

4.1.2.1.1 Strategische Positionierung

Für das einzelne Unternehmen kommt es entscheidend darauf an, sich innerhalb der Märkte – und hier vor allem innerhalb des angestrebten Absatzmarktes – so gut wie möglich zu positionieren. **Strategische Positionierung** bedeutet, das Unternehmen in einer Weise in seiner Umwelt und vor allem im Bewusstsein der potenziellen Kunden zu platzieren, die den Bedingungen der Unternehmensumwelt bestmöglich angepasst ist, den Bedürfnissen der Kunden bestmöglich entspricht und damit geeignet ist, dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Positionierungsentscheidungen setzen Entwicklung und Ausformulierung einer »Vision« für das Unternehmen voraus: Wer ist man, wer will man sein? Hieraus lassen sich wiederum Antworten auf diejenigen Fragen ableiten, die sich auf die notwendigen Aktionen beziehen: In welche Richtung muss sich das Unternehmen bewegen, und welche Schritte muss es jetzt, als nächste, sowie mittelfristig und langfristig gehen, um die unausweichlichen Veränderungen der Unternehmensumwelt in Wettbewerbsvorteile umzumünzen? Unternehmensintern muss die Positionierung unter Beteiligung der Mitarbeiter vollzogen und kommuniziert werden.