

*Band*  
*9*

Bianca Krol (Hrsg.)

*Marketingplanung als Instrument  
zur Krisenbewältigung*

~  
Oliver Gansser

ifes Schriftenreihe



**Institut für Empirie & Statistik**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

© 2014 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Gansser, Oliver

**Marketingplanung als Instrument zur Krisenbewältigung**

ifes Institut für Empirie & Statistik  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

ifes Schriftenreihe  
Band 9, 2014

ISSN 2191-3366

ISBN 978-3-89275-400-8

Essen

## Inhalt

1	Bedeutung und Begriffsdefinition .....	1
2	Praxisbeispiel .....	2
3	Organisationstheoretische Bedeutung .....	3
4	Zeitlicher Verlauf einer strategischen Krise .....	4
4.1	Phase 1: Die strategische Krise .....	4
4.2	Phase 2: Die Ergebniskrise .....	5
4.3	Phase 3: Die Liquiditätskrise .....	7
4.4	Phase 4: die Insolvenz.....	9
5	Krisenarten und Analyse der Ursachen .....	11
5.1	Exogene Einflussgrößen.....	12
5.1.1	Analyse des allgemeinen Umfeldes .....	13
5.1.2	Analyse des Marktes .....	13
5.1.3	Branchenanalyse .....	13
5.2	Endogene Einflussgrößen .....	15
5.2.1	Managementprobleme .....	15
5.2.2	Ineffiziente Organisation.....	16
5.2.3	Hohe Personalfuktuation .....	16
5.2.4	unflexible Produktion .....	16
5.2.5	Mangelnde Vertriebsorganisation.....	17
6	Ausrichtung des Unternehmens auf ein neues Unternehmens- konzept – Phasen der Marketingplanung.....	19
6.1	Phase 1: Analyse der Situation bzw. Problemerkennung .....	19
6.2	Phase 2: Informationsbeschaffung und Prognose .....	20
6.3	Phase 3: Strategische Zielfestlegung .....	22
6.4	Phase 4. Entwicklung von Strategien und Strategiefestlegung.....	22

6.5 Phase 5: Festlegung, Durchführung und Implementation der Maßnahmen.....	23
6.6 Phase 6: Kontrolle .....	24

## **Abbildungen**

Abbildung 1: Das Strategische Dreieck .....	4
Abbildung 2: Das strategische Dreieck ergänzt um den Faktor Umwelt .....	12
Abbildung 3: Konzeptpyramide und Zusammenhang mit dem strategischen Dreieck .....	21
Abbildung 4: Der Strategiekanal .....	23
Abbildung 5: Der Strategiekanal .....	24

## **Tabellen**

Tabelle 1: Einfache Deckungsbeitragsrechnung .....	6
Tabelle 2: Berechnung Cash-to-Zyklus .....	8
Tabelle 3: Regeln für die positive Bewertung anhand von Liquiditätsgraden .....	9
Tabelle 4: Krisenbereiche des Unternehmens .....	11

## **1 Bedeutung und Begriffsdefinition**

Marketingplanung wird für ein Unternehmen spätestens dann relevant, wenn Umsatz und Gewinn des Unternehmens zurückgehen. Beim Konzept des Produktlebenszyklus wird dieser Bereich als Sättigungsphase bezeichnet. Die Sättigungsphase lässt sich in grundsätzlich zwei Bereiche einteilen. Einen Bereich vor dem Wendepunkt auf der Umsatzkurve und einen Bereich nach dem Wendepunkt auf der Umsatzkurve. Der Wendepunkt ist gekennzeichnet durch den Übergang von zunehmenden Umsatzrückgängen in abnehmende Umsatzrückgänge. Die Bestimmung dieses Wendepunkts ist deshalb wichtig, weil dadurch sichtbar wird, ob der Turnaround tatsächlich stattgefunden hat oder nicht. Das Unternehmen sollte demnach analysieren, ob die Umsatzrückgänge immer weiter zunehmen oder ob dieser Prozess sich verlangsamt oder gar wieder in steigende Gewinne durch bereits implementierte Maßnahmen dreht. Dieser Prozess kann immer aus Sicht des ganzen Unternehmens (Unternehmensebene), aus der Geschäftsfeld-ebene oder der Produktebene betrachtet werden.

## 2 Praxisbeispiel

Eine der erfolgreichsten Krisenbewältigungs-Stories der vergangenen 20 Jahre lieferte die Porsche AG in Zuffenhausen bei Stuttgart. Ende der 80er Jahre führten neue Wettbewerber im Segment der Sportwagen, falsche Einschätzungen des Managements zur Preiselastizität der Nachfrage bei Sportwagen-Kunden und vor allem der Einbruch des Auslandsabsatzes in den USA zu einer für das Unternehmen ernsthaften Krise. Um den Krise zu bewältigen hat der Vorstandsvorsitzende der Porsche AG Wendelin Wiedeking als ersten Schritt die alten Denkmuster, die bis dahin für erfolgreiche Unternehmen galten, über Bord geworfen. Was dann von der Porsche AG eingeleitet und auch in sehr kurzer Zeit umgesetzt wurde, war ein radikales Restrukturierungsprogramm mit dem Ziel einer „sprunghaften Prozessinnovation“ (vgl. Wiedeking, 1995). Die Innovation bestand darin, dass Wiedeking das Unternehmen so umkremelte, dass der Fokus sämtlicher Prozesse fortan auf den Bedürfnissen des Kunden im ausgerichtet war. Dies stellte in der Geschichte des Unternehmens nicht nur einen Wandel dar, sondern einen Paradigmenwechsel.



### 3 Organisationstheoretische Bedeutung

Organisationstheoretisch lässt sich der Begriff Krisenbewältigung als Turnaroundmanagement bezeichnen, als Wandel zweiter Ordnung (vgl. Staehle, 1991, S. 892). Damit sind nicht nur kontinuierliche Veränderungsprozesse (Wandel erster Ordnung) gemeint, sondern fundamentale Änderungen und Brüche in Bezug auf das bisher im Unternehmen praktizierte System. Rügg-Stürm (2002, S. 83) spricht von einer revolutionären Phase des unternehmerischen Wandels und damit von einem „erheblichen Wandel“. Ein Modell zur Durchführung des Wandels stellt der Begriff des Business-Process-Reengineering (BPR) dar. Grundgedanke des BPR ist die Durchleuchtung des Unternehmens in Bezug auf die Effektivität und die Effizienz der Prozesse.

Effektivität = die richtigen Dinge machen

Effizienz = die Dinge richtig machen

Diese Prozesse sollen aus organisationstheoretischer Sicht erfasst, analysiert und hinterfragt werden, um dann anschließend eine schnelle und radikale Neugestaltung anzustreben (vgl. Hammer/Champy, 1993; Hammer, 2002). Softwarekonzerne wie IBM oder SAP machen sich diesen organisatorischen Aspekt der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung zu eigen, um die Optimierungsprozesse in einer Serviceorientierten Architektur (SOA) softwaretechnisch abzubilden (vgl. Reinhart et al., 2007). Damit wird es auf integrierter Ebene möglich, Unternehmensprozesse und Unternehmensleistungen geschäftsfeldübergreifend darzustellen.

## 4 Zeitlicher Verlauf einer strategischen Krise

Der zeitliche Ablauf von einer strategischen Krise bis zur Insolvenz verläuft in der Regel nicht schlagartig und abrupt, sondern kann anhand eines zeitlichen Kontinuums beschrieben und dargestellt werden. Abhängig vom Handlungsbedarf und vom Handlungsspielraum des Unternehmens können insgesamt vier Phasen unterschieden werden: Die strategische Krise, die Ergebniskrise, die Liquiditätskrise und schließlich die Insolvenz.

### 4.1 Phase 1: Die strategische Krise

Diese Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen in einem oder in mehreren strategischen Geschäftsfeldern Wettbewerbsvorteile verloren hat. Dies gilt es zu analysieren. Ausgangspunkt einer strategischen Analyse ist die Analyse der relevanten Einflussfaktoren auf den Erfolg des Unternehmens. Als Systematik dient hierzu das sogenannte strategische Dreieck (vgl. Homburg/Krohmer 2012, S. 493f).

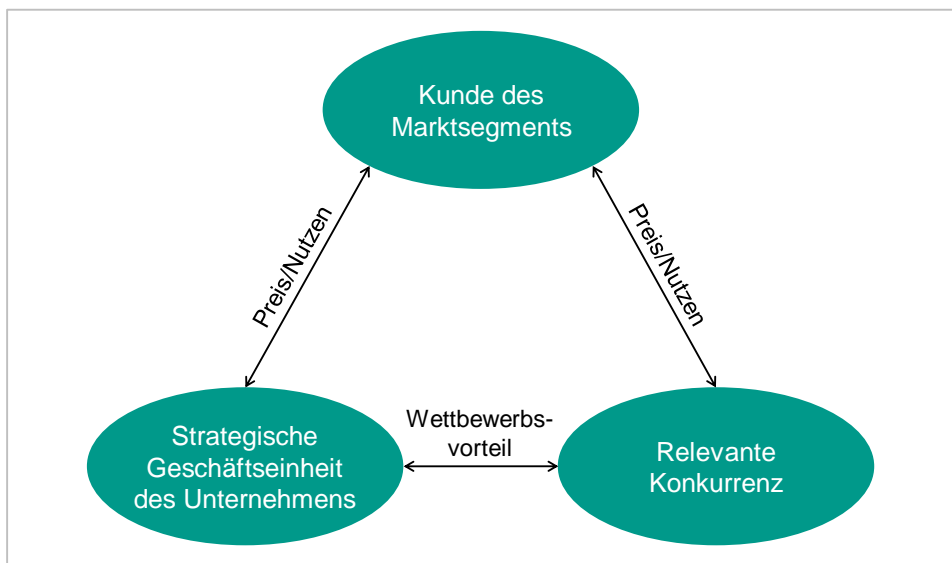


Abbildung 1: Das Strategische Dreieck,  
Quelle: eigene Darstellung

Ein Vergleich der Eckpunkte des strategischen Dreiecks resultiert in einem System der strategischen Analyse

- des eigenen Unternehmens: Potentialanalyse (hierbei insbesondere die Fragestellungen der Stärken und Schwächen des Unternehmens)
- der relevanten Konkurrenz: Konkurrenzanalyse (hier insbesondere die Fragestellung der Stärken und Schwächen der Konkurrenz und die jeweilige Relevanz in Bezug auf das Geschäftsfeld des Unternehmens)
- der relevanten Kunden: Kundenanalyse (Bedürfnisse und Bedürfnisstruktur, Veränderungen dieser Bedürfnisse, Marktbetrachtung)

Aus Sicht der Kunden lässt sich eine Abgrenzung der eigenen strategischen Geschäftseinheit von der relevanten Konkurrenz nicht nur aufgrund eines Preis/Nutzen-Unterschieds (Preis-/Leistungsverhältnis) vornehmen. Vielmehr hängt die Präferenz der Kunden von der Wahrnehmung eines Wettbewerbsvorteils eines einzelnen Anbieters ab.

Aus Kundensicht muss das eigene Produkt bei mindesten einem Leistungsmerkmal besser sein als die Produkte der Wettbewerber (bei ansonsten gleicher Leistung). Der Wettbewerbsvorteil muss hierbei dauerhaft (i. S. v. nicht einholbar), substantiell (i. S. v. wichtig für den Kunden) und für den Kunden wahrnehmbar sein.

Ist ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz nicht mehr vorhanden, so kann dies unter Umständen folgende Gründe haben:

- Der Wettbewerbsvorteil wird nur verzerrt oder gar nicht mehr vom Kunden wahrgenommen
- Der Wettbewerbsvorteil war leicht von der Konkurrenz zu imitieren
- Der Wettbewerbsvorteil war nicht dauerhaft

Der Verlust von Wettbewerbsvorteilen kann sehr schnell zu einer Verschlechterung der Ergebnis- und Finanzsituation führen und führt dann zu einer Ergebniskrise.

## **4.2 Phase 2: Die Ergebniskrise**

Eine Ergebniskrise kann durch die Entwicklung der Umsätze, der Preissituation und der Deckungsbeiträge analysiert und beschrieben werden. Bei Betrachtung

der Deckungsbeiträge sollten allerdings immer sachliche und zeitliche Verbundeffekte mit berücksichtigt werden, da sonst Fehlentscheidungen aufgrund der reinen Deckungsbeitragsanalyse vorprogrammiert sind. Als sachlichen Verbundeffekt bezeichnet man z. B. die Auswirkung einer Produktentscheidung auf ein anderes Produkt. Zeitliche Effekte wirken sich nicht sofort aus, sondern eben zeitlich versetzt. Vereinfacht dargestellt lässt sich der Deckungsbeitrag eines Produktes folgendermaßen berechnen:

	Preis (p) × Menge (x)	= Umsatz (U)
./.	variable Kosten (kv) × Menge (x)	= variable Gesamtkosten (Kv)
=	Deckungsbeitrag des Produktes	
./.	Fixkosten	
=	Ergebnis	

Tabelle 1: Einfache Deckungsbeitragsrechnung,  
 Quelle: eigene Darstellung

Eine Deckungsbeitragsrechnung bei der die Fixkosten auf unterschiedlichen Hierarchiestufen im Unternehmen anfallen und auch dort zugerechnet werden müssen, bezeichnet man als stufenweise Fixkostendeckungsrechnung. Dies gilt für den Fall, dass keine Fixkostenverteilungsschlüssel vorhanden sind und angewendet werden können.

Die Finanzsituation des Unternehmens ist in großem Maße von den Ergebnissen des operativen Geschäfts der Unternehmung abhängig (Erträge – Aufwendungen = Gewinn). Sinkt der Gewinn, verschlechtert sich die finanzielle Situation des Unternehmens und die Rentabilitätsziele können nicht mehr erreicht werden. Die Rentabilitätsziele stehen allerdings in einem Zielkonflikt mit der Liquidität. Steigt die Liquidität, hat diese in der Regel negative Auswirkungen auf die Rentabilität und umgekehrt. Dies lässt sich damit begründen, dass dem Unternehmen liquide Mittel entzogen werden die normalerweise für die Generierung von Umsätzen benötigt werden in Form von z. B. Produktionsmitteln. Führt ein Nichterreichen von Rentabilitätszielen dazu, dass die Zielsetzungen der Eigentümer oder der Finanziers nicht erreicht werden, befindet sich das Unternehmen in der Liquiditätskrise.

### 4.3 Phase 3: Die Liquiditätskrise

Eine der häufigsten Ursachen für Unternehmensinsolvenzen in Deutschland ist die Zahlungsunfähigkeit. Diese tritt dann ein, wenn die Auszahlungen über einen bestimmten Zeitraum höher sind als die Einzahlungen. Die Einzahlungsüberschüsse sind dann negativ. Zur Berechnung von Einzahlungsüberschüssen gibt es zwei einfache Vorgehensweisen.

$$\text{Cash Flow} = \text{Gewinn} + \text{Abschreibungen}$$

$$\text{Rückflüsse} = \text{Einzahlungen} - \text{Auszahlungen}$$

Der Cash Flow wird in dieser Systematik sehr vereinfacht dargestellt. Eine detaillierte Übersicht liefert Coenenberg (2005). Beide Formeln liefern in dieser vereinfachten Darstellung das gleiche Ergebnis. Nur geht man im Fall der Cash-Flow-Berechnung vom Gewinn aus und rechnet die Abschreibung wieder heraus. Grund: Um den Gewinn zu berechnen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung sämtliche Erträge und sämtliche Aufwendungen saldiert. Da Abschreibungen buchhalterisch den Aufwendungen zuzurechnen sind, müssen diese dem Gewinn wieder hinzu gezählt werden, da sie für die Berechnung des Gewinns in der GuV vorher abgezogen wurden.

Im Fall der Berechnung der Rückflüsse werden lediglich alle Auszahlungen von den Einzahlungen subtrahiert. Der Rückfluss ist ein Begriff aus der Investitionsrechnung und wird üblicherweise bei Rentabilitätsberechnungen von Investitionen verwendet.

Was hat nun eine Unternehmensinsolvenz mit dem Cash-Flow bzw. mit den Rückflüssen zu tun?

Hierzu betrachtet man die Systematik des Cash-to-Cash-Zyklus. Dieser gibt den zu finanzierenden Zeitraum zwischen den Auszahlungen und den Einzahlungen an. D. h. wenn ein Unternehmen einen kurzen Cash-to-Cash-Zyklus hat, vergehen nur wenige Tage zwischen den Auszahlungen und den Einzahlungen. Sollte der Cash-to-Cash-Zyklus lang sein, liegen viele Tage zwischen den Auszahlungen und den Einzahlungen. Die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit durch Liquiditätsmangel steigt also.

Naturgemäß hängt der Zyklus im Wesentlichen von drei Faktoren ab und lässt sich unterschiedlich berechnen.

- Zahlungsziel gegenüber den Lieferanten
- Prozess der Leistungserstellung im Unternehmens
- Zahlungsziel der Kunden

<b>1. Methode: Zeitpunktbezoge Berechnung</b>
(Zeitpunkt des Güterabgangs + Zahlungsziel der Kunden )
./. (Zeitpunkt des Güterzugangs + Zahlungsziel gegenüber dem Lieferanten)
<b>2. Methode: Zeitraumbezoge Berechnung</b>
(Dauer der Leistungserstellung des Unternehmens + Zahlungsziel der Kunden)
./. Zahlungsziel gegenüber dem Lieferanten

Tabelle 2: Berechnung Cash-to-Zyklus,  
Quelle: eigene Darstellung

Ein finanzielles Ziel des Unternehmens sollte auf alle Fälle die Sicherung der Liquidität und damit ein möglichst kurzer Cash-to-Cash-Zyklus sein. Mangelnde Unternehmensliquidität bedeutet, dass das Unternehmen Gefahr läuft, zahlungsunfähig zu werden.

Da es sich beim Cash-to-Cash-Zyklus um eine dynamische Kennzahl handelt, greift man in der Praxis der Einfachheit halber auf statische Kennzahlen aus der Bilanz zurück. Diese sind die drei Liquiditätsgrade (siehe Kapitel Businessplan) mit denen beurteilt werden kann, ob das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen kann oder nicht. Je höher die Liquiditätsgrade, desto stärker ist die Fristigkeit. D. h. ein niedriger Grad der positiv bewertet wird bedeutet, dass die Liquidität in Bezug auf Vermögensobjekte die leicht in Geld umzuwandeln sind positiv ist. Ein hoher Grad der positiv bewertet wird bedeutet, dass die Liquidität in Bezug auf Vermögensobjekte die schwer in Geld umzuwandeln sind positiv ist.

Tabelle 3 zeigt, dass für eine positive Bewertung des Unternehmens hinsichtlich seiner Liquidität die sogenannte Barliquidität oder Cash Ratio größer oder gleich 0,2 sein soll, die Quick-Ratio größer oder gleich 1 sein soll und die Current Ratio

größer oder gleich 2 sein soll. Eine Abweichung von diesen Regeln bei den Liquiditätsgraden gibt einen ersten Hinweis auf mögliche Schwierigkeiten, sollte das Unternehmen in eine Liquiditätskrise kommen. In diesem Fall wäre eine Geldbeschaffung aus Vermögensobjekten des Unternehmens nicht fristgerecht möglich.

Grad der Liquidität	Bezeichnung	Regel
1. Grad	Cash Ratio (Barliquidität)	größer oder gleich 0,2
2. Grad	Acid Test Ratio (Quick Ratio)	größer oder gleich 1
3. Grad	Current Ratio (Bankers Rule)	größer oder gleich 2

Tabelle 3: Regeln für die positive Bewertung anhand von Liquiditätsgraden,  
Quelle: eigene Darstellung

#### 4.4 Phase 4: die Insolvenz

Die letzte Phase, die es zu vermeiden gilt, ist die Phase der Insolvenz. Diese kann dann eintreten, wenn das Unternehmen in eine Situation kommt, in der es seine Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Gläubigern nicht mehr nachkommen kann. Es wird allgemein unterschieden zwischen

- akuter Zahlungsunfähigkeit
- drohende Zahlungsunfähigkeit
- Überschuldung

Zahlungsunfähigkeit bedeutet, dass Rechnungen und laufende Ausgaben nicht mehr über eigenes Kapital oder Geldeinnahmen gedeckt werden können.

Überschuldung bedeutet, wenn dem Unternehmen weniger Werte gehören, als es selbst anderen an Werten schuldet.

Hauptursachen für die Insolvenz sind:

- Innerbetriebliche Fehler/Verlustquellen
- Externe Auslöser/Verlustquellen
- Kapitalmangel
- Fahrlässigkeit

■ Persönliches Verschulden (z. B. Betrug)

Eine aktuelle Übersicht über die größten und spektakulärsten deutschen Insolvenzen findet man auf Wikipedia.org (<http://de.wikipedia.org/wiki/Insolvenz>). Hier findet man bekannte Unternehmen wie AEG, Schneider-Gruppe, Holzmann, Kirch-Gruppe, Photo-Porst, Grundig, Salamader, AgfaPhoto und BenQ.



## 5 Krisenarten und Analyse der Ursachen

Grundsätzlich können unternehmerische Krisen in zwei Hauptbereiche unterteilt werden. Diese sind der leistungserstellende Bereich und der finanzwirtschaftliche Bereich. Dementsprechend spricht man bei Krisen im Leistungserstellenden Bereich von betriebswirtschaftlicher Krise und spiegelbildlich hierzu auf der finanzwirtschaftlichen Seite von finanzwirtschaftlicher Krise. Für die jeweiligen Krisenarten lassen sich die in Tabelle 4 aufgeführten Teilbereiche der Unternehmung zuordnen die von der Krise maßgeblich betroffen sind.

Leistungserstellender Bereich:	Finanzwirtschaftlicher Bereich:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Innovationsmanagement</li><li>▪ Materialwirtschaft</li><li>▪ Produktionswirtschaft</li><li>▪ Marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Externes Rechnungswesen</li><li>▪ Internes Rechnungswesen</li><li>▪ Investition</li><li>▪ Finanzierung</li></ul>

Tabelle 4: Krisenbereiche des Unternehmens,  
Quelle: eigene Darstellung

Im leistungserstellenden Bereich ist es hilfreich, die Kausalzusammenhänge im Unternehmen zu analysieren. Auch hier sollte eine Trennung erfolgen, in unternehmensinterne Zusammenhänge (Endogene Einflussgrößen) und unternehmensexterne Zusammenhänge (Exogene Einflussgrößen).

Ausgangspunkt der Analyse ist wiederum das strategische Dreieck (siehe Abbildung 1), welches nun um den Faktor Umwelt erweitert wird und graphisch als Kreis um das strategische Dreieck beschrieben werden kann. Er umfasst alle drei Eckpunkte des strategischen Dreiecks.

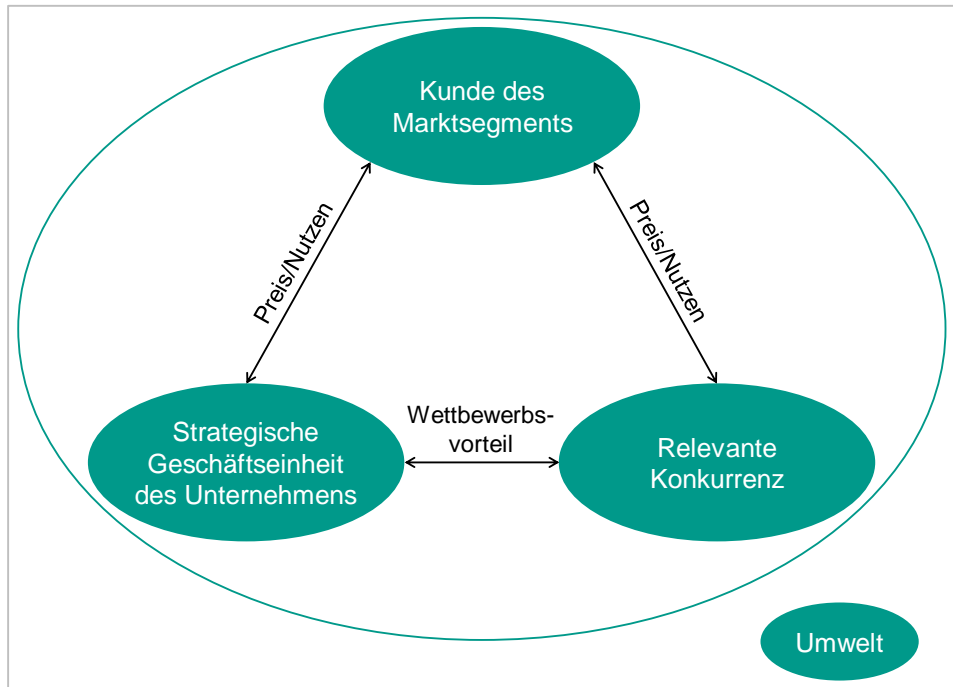


Abbildung 2: Das strategische Dreieck ergänzt um den Faktor Umwelt,  
Quelle: eigene Darstellung

## 5.1 Exogene Einflussgrößen

Die Analyse exogener Einflüsse mündet in eine Analyse der Umwelt. Hierbei sollen die Chancen und Risiken aus der allgemeinen Umwelt ermittelt werden (Analyse des allgemeinen Umfeldes), die relevanten Märkte insbesondere die Absatzmärkte, die Beschaffungsmärkte, der Kapitalmarkt sowie der Arbeitsmarkt (Analyse des Marktes) und den relevanten Wirtschaftszweig als Ganzes (vgl. Branchenanalyse nach Porter, 2010).

Die nachfolgenden Kapitel enthalten ausführliche Checklisten mit Faktoren, die bei der Analyse der Umwelt relevant sein können (vgl. Mintzberg et al., 1999). Die einzelnen Faktoren können z. B. mittels eines Punktbewertungsverfahrens in die Analyse der Ursachen einbezogen und bewertet werden.

### 5.1.1 Analyse des allgemeinen Umfeldes

- Technologische Faktoren (Produktionstechnologie, Prozessinnovation, Produktinnovation, Substitutionstechnologie)
- Physische Faktoren (Zugang zu Rohstoffen, Verfügbarkeit von Energie, Infrastruktur, Bevölkerungsentwicklung)
- Ökonomische Faktoren (Konjunktur, Globalisierung, Währungssituation, Wohlstandsentwicklung)
- Ökologische Faktoren (Umweltbewusstsein, Recyclingverhalten, Ressourcenreduktion, Klimaveränderung)
- Soziokulturelle Faktoren (Wertesysteme, Freizeitverhalten, Ausbildung, politische Entwicklungen)
- Rechtliche Faktoren (Haftungsrecht, Arbeitsrecht, Steuern, Wettbewerbsrecht)

### 5.1.2 Analyse des Marktes

- Quantitative Marktdaten (Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil, Marktwachstum, Marktsättigung, Entwicklungsstand des Marktes, Eintrittsbarrieren, Kaufkraft der Marktteilnehmer)
- Qualitative Marktdaten (Kundenstruktur, Bedürfnisstruktur der Kunden, Kaufmotive, Kaufprozesse, Marktmacht der Kunden, Wettbewerbsmentalität)

### 5.1.3 Branchenanalyse

Bedrohung durch neue Konkurrenten: Hierbei macht es Sinn, diejenigen Faktoren zu bestimmen, die die Höhe der jeweiligen Markteintrittsbarriere beeinflussen, da die Eintrittsbarrieren und die mögliche Reaktion der Wettbewerber die Gefahr für den Eintritt eines neuen Anbieters beeinflussen. Mögliche Einflussfaktoren können sein:

- Die optimale Betriebsgröße
- Markentreue und Kundenloyalität
- Der Kapitalbedarf
- Angebot vieler verschiedener Produkte und Produktvarianten

- Aufwand für einen Kunden, den Lieferanten zu wechseln
- Marktzugangsbeschränkung des Staates durch Gesetze

Bedrohung durch Ersatzprodukte und damit die Fragen:

- Welche Produkte aus anderen Branchen befriedigen ähnliche oder gleiche Bedürfnisse?
- Welche Produkte können durch Technologiewandel bedrohen?
- Welche Produkte weisen ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis auf?

Verhandlungsstärke der Abnehmer. Diese sind dann mächtig, wenn

- die Abnehmer in großen Mengen einkaufen,
- die Abnehmer großes Interesse an Preissenkungen haben, weil das Produkt, das sie einkaufen, einen großen Anteil an ihren Gesamtkosten hat,
- die Abnehmer standardisierte und nicht differenzierte Produkte einkaufen,
- die Abnehmer bei einem Lieferantenwechsel kaum Umstellungskosten haben,
- die Abnehmer selbst geringe Gewinne erzielen,
- die Abnehmer das bis dahin eingekaufte Produkt selber herstellen können,
- die Abnehmer dem eingekauften Produkt keine große Bedeutung für die Qualität ihres eigenen Erzeugnisses beimessen und
- die Abnehmer sehr gut über den Beschaffungsmarkt informiert sind.

Verhandlungsstärke der Lieferanten. Diese sind dann mächtig, wenn

- wenige Lieferanten mit geringer Rivalität untereinander den Markt aufgeteilt haben,
- keine Substitutionsprodukte vorhanden sind,
- der Abnehmer nur kleine Mengen bezieht,
- für den Abnehmer die Produkte der Lieferanten große Bedeutung haben,
- für den Abnehmer ein Lieferantenwechsel oder ein Wechsel auf Substitutionsprodukte sehr aufwendig ist und

- die Lieferanten glaubwürdig drohen können, das Produkt des Abnehmers selbst herzustellen.

Rivalität zwischen den bestehenden Konkurrenten. Diese ist groß, wenn

- es viele Marktteilnehmer gibt und/oder diese Marktteilnehmer in etwa gleich stark sind,
- der Markt langsam wächst,
- die Unternehmen hohe Fixkosten haben,
- die Lagerkosten hoch sind und versucht wird, die Lagerbestände niedrig zu halten,
- das Produkt nur eine begrenzte Zeit verkauft werden kann,
- die Abnehmer den Lieferanten ohne große Kosten wechseln können,
- in der Branche Überkapazitäten bestehen,
- der Markt global ist und
- die Austrittsbarrieren für einen Marktteilnehmer hoch sind.

## 5.2 Endogene Einflussgrößen

Unternehmensinterne Faktoren als Ursache einer Krise beschränkten sich in der Regel auf die Sichtweise der strategischen Geschäftseinheit eines Unternehmens. Hierbei wird der Leistungserstellende Bereich auch vom Bereich der Unternehmensführung tangiert. Wesentliche Ursachen können Managementprobleme, ineffiziente Organisation, hohe Personalfuktuation, unflexible Produktion oder mangelnde Vertriebsorganisation ein.

### 5.2.1 Managementprobleme

Diese tauchen dann auf, wenn Manager keine Handlungsalternativen für die Lösung von Problemen oder ungeeignete Methoden oder Vorgehensweisen für Problemlösungen anwenden. Die Gründe hierfür sind vielfältig und können z. B. an der fehlenden Kenntnis des Managements über interne und externe Geschäftsprozesse liegen, die sich auf den weiteren Verlauf der Geschäftstätigkeit negativ auswirkt. Managementprobleme können wichtige Unternehmensressourcen wie Arbeit, Kapital und Zeit verschwenden und letztendlich auch zu einem Imageschaden des Unternehmens führen.

### **5.2.2 Ineffiziente Organisation**

Organisationen sind dann ineffizient, wenn die gewählten Strategien nicht richtig umgesetzt werden. Konkret sind dies die Prozesse, die innerhalb einer Organisation ablaufen. Wenn diese nicht zielgerichtet und dem Betriebszweck dienlich ablaufen, dann ist eine Organisation ineffizient. Sie tut damit „die Dinge nicht richtig“. Es wird dann in der Regel offenbart, dass die Organisation des Unternehmens in erster Linie nicht vernünftig geplant ist und auch Prozesse, Planungs- und Durchführungsphasen nicht vernünftig kontrolliert werden. Dies lässt sich einfach daran erkennen, dass ein kontinuierlicher Abgleich zwischen Soll-Größen und Ist-Größen ausbleibt.

### **5.2.3 Hohe Personalfuktuation**

Märtz und Griffeth (2004) identifizieren in einem Leitartikel acht Gründe warum Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen:

- Affektive Gründe, d. h. der Mitarbeiter kann sich aus emotionaler Sicht nicht mehr mit der Firma identifizieren (z. B. das Image der Firma passt nicht mehr zum eigenen Image)
- Kognitive Gründe, d. h. der Mitarbeiter sieht aus rationalen Gesichtspunkten keine Perspektive mehr im Unternehmen (z. B. Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten)
- Keine Verbundenheit mehr dem Unternehmen (psychologische Faktoren)
- Keine Gebundenheit mehr mit dem Unternehmen (psychologische Faktoren)
- Die Aussichten, einen besseren Job zu bekommen sind besser
- Erwartungen von Dritten, z. B. durch Freunde oder Verwandte
- Moralische Gründe

### **5.2.4 unflexible Produktion**

Das Unternehmen ist nicht in der Lage kundenindividuelle Problemlösungen anzubieten, die ein hohes Maß an Information, Wissen und Abstimmung mit den Kunden, mit innerbetrieblichen Bereichen als auch mit den Zulieferern erfordern

(vgl. Schellmann/Reinhart, 2009). Laut Bundesministerium für Bildung und Forschung ([www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)) 2010 erfordert eine flexible Produktion in Zukunft ein hohes Maß an

- Anpassungsfähigkeit der Fertigungsausrüstungen an veränderte Fertigungsaufgaben; kürzeste Neben- und Umrüstzeiten,
- Modularität und Rekonfigurierbarkeit der Systeme aufgrund kleinster Losgrößen und damit schnell wechselnder Produkteigenschaften (Prozess- und Mengenflexibilität),
- hohe Funktionsintegration verschiedener Technologien bei wandlungsfähigen Maschinenstrukturen zur Verkürzung der Prozessketten,
- flexibler Einsatz vorhandener Anlagenbestandteile einschließlich der peripheren Einrichtungen (Prozessverkettung, Handhabung, Montage),
- neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden; Integration des Kunden als Wertschöpfungspartner und gemeinsame Produktentwicklung und
- Transparenz der gesamten Wertschöpfungskette und des Produktlebenszyklus für Kunden und Hersteller.

### **5.2.5 Mangelnde Vertriebsorganisation**

Definiert man den Vertrieb als sogenannte „Speerspitze“ im Marketing, so wird klar, welche Bedeutung die Mitglieder (Außen-, Innendienst, Key-Account-Manager, Verkaufsrepräsentanten, Kundenbetreuer, Anwendungstechniker und Kundendienst) und die Organisation des Vertriebs haben. Eine effiziente und effektive Organisation des Vertriebs beschäftigt sich mit folgenden Fragestellungen (vgl. Winkelmann 2008, S. 42ff):

- Welche Funktionen sollen vom Vertrieb erfüllt werden?
- Wer soll diese Funktionen übernehmen?
- Wie sehen die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen dieser Stellen aus?
- Wie viele Stellen sollen für die jeweiligen Funktionen geschaffen werden?
- Wo und wie sollen die Mitarbeiter rekrutiert werden?
- Wie sind Arbeitsverträge, Vergütungen, Incentives zu gestalten?

- Mit welchen Arbeitsmitteln sind die Mitarbeiter branchengerecht im Sinne der Ablauforganisation auszustatten?



## **6 Ausrichtung des Unternehmens auf ein neues Unternehmenskonzept – Phasen der Marketingplanung**

Marketingplanung bedeutet die kontinuierliche Ausrichtung des Unternehmens auf ein neues Unternehmenskonzept. Annahme gemäß hat es das Unternehmen nicht geschafft, Entscheidungen zu treffen, die für das weitere Wachstum des Unternehmens wichtig sind. Um ein neues Konzept zu erstellen, empfiehlt es sich, eine problemlösungsorientierte Vorgehensweise zu wählen, die in sechs einzelne Planungsphasen aufgeteilt werden kann. Nachfolgende Systematik der Marketingplanung ist angelehnt an Meffert et al. (2008, S. 20ff).

Die Ergebnisse dieser Planungsanstrengungen münden inhaltlich in eine Konzeptpyramide, welche aus den Hauptkomponenten Zielsetzung, Strategie und Maßnahmen für deren Umsetzung besteht. Grundsätzlich sollen mit der Konzeptpyramide folgende Fragen beantwortet werden:

1. Wo will das Unternehmen hin? (Ziele)
2. Wie soll das Unternehmen dahin kommen? (Strategien)
3. Was kann es dafür tun? (Maßnahmen)

### **6.1 Phase 1: Analyse der Situation bzw. Problemerkennung**

Zur Analyse der Situation kann das strategische Dreieck herangezogen werden, wenn das Problem nicht direkt bereits aus dem Unternehmen heraus erkennbar ist. Z. B. könnte erkennbar sein, dass die Unternehmensumsätze zurückgehen. Die Analyse der Stärken und Schwächen und die Deckungsbeitragsanalyse ergeben z. B., dass das Absatzprogramm des Unternehmens veraltet ist.

Diese Phase endet normalerweise damit, dass weitere Informationen (durch die Marktforschung) benötigt werden, um ein neues Konzept mit den Inhalten Ziele, Strategien und Maßnahmen zu erstellen. Der Zusammenhang zwischen dem strategischen Dreieck und der Konzeptpyramide besteht in der Informationsbeschaffung bezüglich der drei Eckpunkte des strategischen Dreiecks und der Analyse und Weiterleitung der relevanten Informationen zur Erstellung eines neuen Unternehmenskonzepts.

## **6.2 Phase 2: Informationsbeschaffung und Prognose**

Ziel sollte sein, alle relevanten Informationen zu beschaffen, um das Unternehmen mit einem neuen Konzept aus der Krise zu führen. Die Informationen sollten inhaltlich die im leistungserstellenden Bereich analysierten endogenen und exogenen Ursachen für die Krise beinhalten.

Hierbei kommt das Instrumentarium der Marktforschung zum Einsatz mit allen bekannten Analyse- und Auswertungsverfahren. Um Prognosen für die zukünftige Entwicklung relevanter Faktoren ableiten zu können sollte auch immer die Frage gestellt werden: „Wie entwickelt sich was?“.

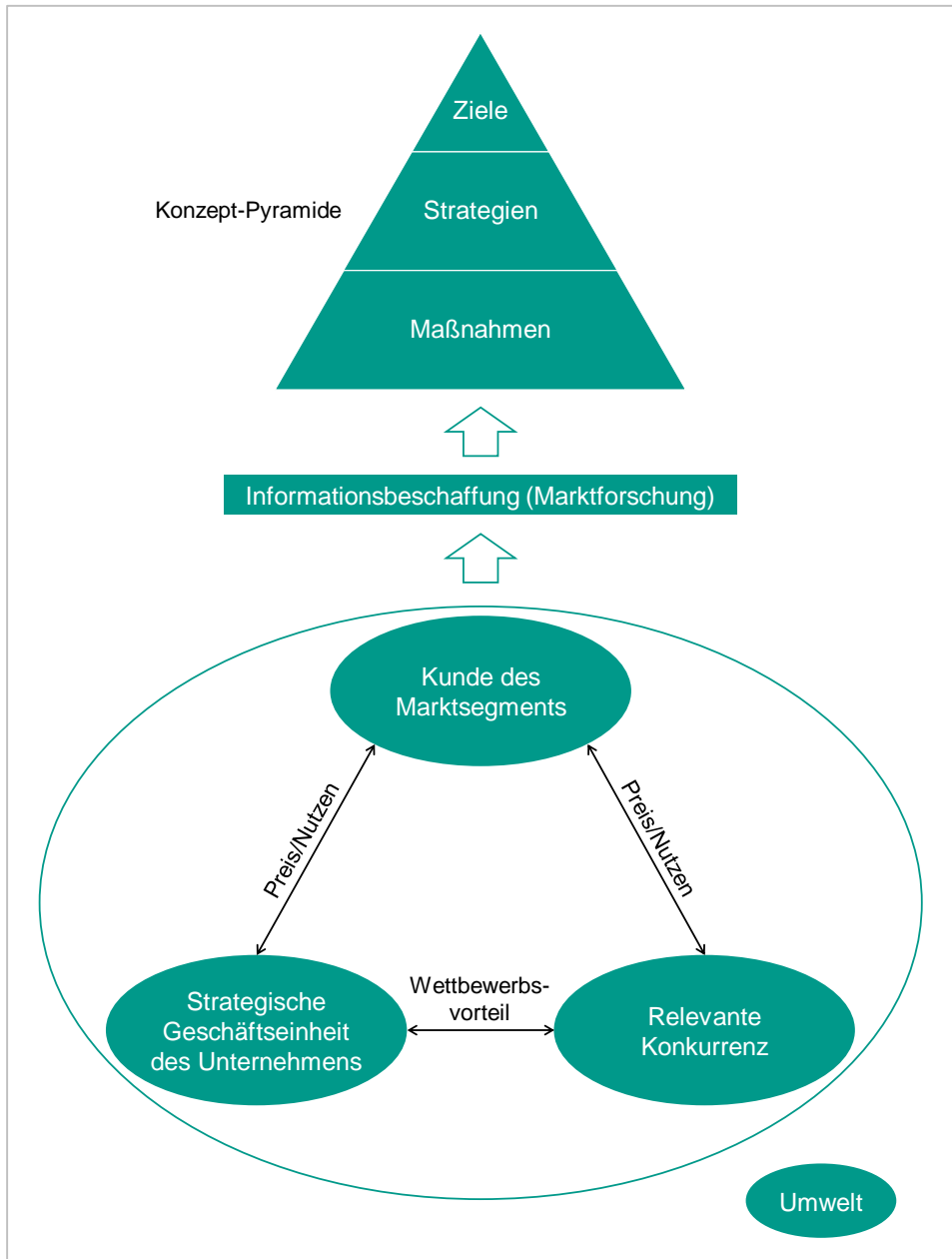


Abbildung 3: Konzeptpyramide und Zusammenhang mit dem strategischen Dreieck, Quelle: eigene Darstellung

### 6.3 Phase 3: Strategische Zielfestlegung

Hier ergibt sich das strategische Betätigungsfeld des Unternehmens. Um die strategischen Ziele festzulegen, sind vom Unternehmen nach der Analyse der Situation u. a. folgende Fragen zu klären:

- Welche Märkte will ich mit meinen Produkten bedienen?
- Wer gehört zu meiner Zielgruppe?
- Kann die Zielgruppe in Segmente unterteilt werden?
- Welches Produktprogramm will ich meiner Zielgruppe anbieten?
- Was macht der Wettbewerb?
- Wie kann ich den Handel einbinden?

Diese Ziele sollten naturgemäß im Einklang mit den grundsätzlichen Zielen des Unternehmens stehen (Vision und Mission), so dass die im Folgenden abgeleiteten Strategien und Maßnahmen diesen Zielen nicht zuwider laufen.

### 6.4 Phase 4. Entwicklung von Strategien und Strategiefestlegung

In dieser Phase werden die Strategien für das weitere Vorgehen (im Sinne von: Wie erreicht das Unternehmen seine Ziele?) entwickelt. Eine Strategie ist grundsätzlich durch ihren langfristigen Charakter und ihrer schwere Revidierbarkeit (Unter den Gesichtspunkten Kosten und Zeit) gekennzeichnet. Im Rahmen der Strategieentwicklung muss mit allen anderen betroffenen betrieblichen Funktionsbereichen eine Abstimmung hinsichtlich der Durchführbarkeit erfolgen (z. B. Beschaffung, Finanzierung, Produktion und Vertrieb). Die einzelnen Strategien werden im Idealfall mit Kosten und Erlösen bewertet und es kann ein Gewinn/Verlust prognostiziert werden. Weiterhin sollte eine Zuordnung von Ressourcen möglich sein.

Beispiele:

- Programmentwicklung
- Produktvariationen im eigenen Unternehmen
- Zukauf von Variationen
- Kooperation mit anderen Anbietern

- Bessere Zielgruppendefinition und zielgruppenspezifische Vermarktung
- Ausstieg aus dem Markt

Wichtig bei der Strategieentwicklung:

Es müssen alte Pfade verlassen und neue Wege (Strategiealternativen) gefunden werden, um die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern.

Welche Strategiealternative gewählt wird, entscheidet sich anhand eines Zielkriteriums. Ein Zielkriterium könnte z. B. sein, dass diejenige Alternative gewählt wird, bei der die prognostizierten Deckungsbeiträge am höchsten sind.

### 6.5 Phase 5: Festlegung, Durchführung und Implementation der Maßnahmen

Die zu ergreifenden Maßnahmen haben im Gegensatz zur Strategie eher operativen oder taktischen Charakter. Der grobe Rahmen wird durch die gewählte Strategie vorgegeben, d.h. die Strategie kanalisiert die Mittel des Maßnahmen-Instrumentariums auf die Erreichung der gesteckten Ziele hin.

Genauer gesagt geht es um die Auswahl, Gewichtung und Ausgestaltung der marketingpolitischen Instrumente und deren Zusammenfügen zu einem möglichst optimalen Marketing-Mix. Bildlich stellt sich dieser Zusammenspiel zwischen Zielen, Strategien und Maßnahmen so dar, dass Strategien als strategische Leitplanken zu sehen sind, damit das Unternehmen auf dem Weg zum Ziel mit seinen Maßnahmen nicht vom geplanten Weg abkommt.

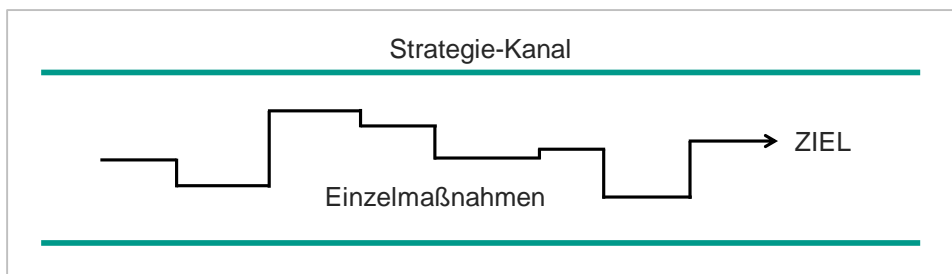


Abbildung 4: Der Strategiekanal,  
Quelle: eigene Darstellung

Einzelmaßnahmen innerhalb des Aktionsbereichs können sich z. B. durch Formulierung von Teilzielen innerhalb der 4P's zum Marketing – Mix ergeben:

- Welches Nutzenbündel an welche Zielgruppe? (Produktpolitik)
- Zu welchen Konditionen? (Preispolitik)
- Wo wird es verkauft? (Distributionspolitik)
- Welche Informationen benötigt der Kunde? (Kommunikationspolitik)

Die konsequente Umsetzung der Strategie und ihrer Einzelmaßnahmen in die betriebliche Praxis ist der nächste Schritt. Diese Implementation überdauert den gesamten Planungszeitraum.

Um gewählte Strategien adäquat umsetzen zu können, bedarf es einer angemessenen Unternehmensstruktur („Structure Follows Strategy“), bzw. es werden nur solche Strategien entwickelt, die auch in der gegebenen Unternehmensstruktur umgesetzt werden können („Strategy Follows Structure“).

## 6.6 Phase 6: Kontrolle

Kontrollen werden im Allgemeinen unternommen, um Fehler in der Planung und Realisation zu vermeiden, d.h. um die Planung und die Realisation zu verbessern.

Häufig wird ein Vergleich als für die Kontrolle bezeichnend angesehen, also ein Vergleich von Plan-Werten mit tatsächlichen Ist-Werten. Kontrolle als Teil der Planung kann als die laufende, systematisch betriebene Überprüfung des Geschehens verstanden werden.

Dieser Prozess kann als Regelkreis-Modell verstanden werden.

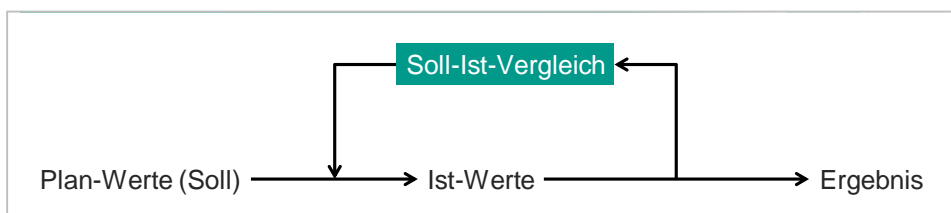


Abbildung 5: Der Strategiekanal,  
Quelle: eigene Darstellung

## Literaturverzeichnis

- COENENBERG, A. G. (2005): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 20. Auflage, Stuttgart
- HAMMER, M (2002): Business back to Basics: die 9-Punkte-Strategie für den Unternehmenserfolg, München
- HAMMER, M. H.; CHAMPY, J (1993): Reengineering the Corporation, Boston
- HOMBURG, C; KROHMER, H. (2012): Marketingmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden
- MAERTZ, C. P.; GRIFFETH, R. W. (2004): Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research; in Journal of Management, Vol. 30,S: 667-683.
- MEFFERT, H., BURMANN, C., KIRCHGEORG, M. (2008): Marketing: Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden
- MINTZBERG, H.; AHLSTAND, B.; LAMPEL, J. (1999): Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements., Wien
- PORTER, M. E. (2010): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Auflage, Frankfurt
- REINHART, G.; OSTGATHE, M.; WIESBECK, M. (2007): A Structured Approach for Implementing RFID Systems in Small and Medium-sized Enterprises, in: 2nd International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (CARV 2007). Toronto: 22.-24.07.2007.
- RÜGG-STÜRM (2002): Das neueste St. Gallener Management-Modell, 2. Auflage, Bern
- SHELLMANN, H.; REINHART, G. (2009): Modelling Flexible Production Systems to Determine Customer-Specific Volume Flexibility; in: Zaeh, M. F.; EIMaraghy, H. A. (Hrsg.): 3rd International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (CARV 2009), S. 193-202, München
- STAEHLE, W. H. (1991): Management, 6. Auflage, München

WIEDEKING, W (1995): Reengineering und Restrukturierung am Beispiel der Porsche AG, in: Reengineering, Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen, Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.(Hrsg.), Stuttgart.

WINKELMANN, P. (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München





kostenloser Download  
unter [fom-ifes.de](http://fom-ifes.de)

- GANSSER, O. A. (2014): Marketingplanung als Instrument zur Krisenbewältigung, in: Krol, B. (Hrsg.), ifes Schriftenreihe, Band 9, 2014, ISSN 2191-3366, ISBN 978-3-89275-400-8
- RUNIA, P. M. / WAHL, F. / RÜTTGERS, C. (2013): Das Markenimage von Hersteller- und Handelsmarken: Eine empirische Analyse der Imagekomponenten von Körperpflegemarken auf der Grundlage eines Markenidentitätskonzeptes, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 8, 2013, ISSN 2191-3366
- NASKRENT, J. / RÜTTGERS, C. (2013): Sportmonitor Essen 2013: Eine empirische Analyse über das Image regionaler Sportvereine und ihre Sponsoring- und Promotionangebote, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 7, 2013, ISSN 2191-3366
- SENG, A. / FIESEL, L. / RÜTTGERS, C. (2013): Akzeptanz der Frauenquote, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 6, 2013, ISSN 2191-3366
- NASKRENT, J. / RÜTTGERS, C. (2012): Wahrnehmung von Werbung mit Sportereignisbezug: Eine empirische Analyse der Einschätzung von Sponsoring und Ambush-Marketing im Rahmen der Fußball-Europameisterschaft und der Olympischen Spiele im Jahr 2012, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 5, 2012, ISSN 2191-3366

SENG, A. / FIESEL, L. / KROL, B. (2012): Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 4, 2012, ISSN 2191-3366

HEINEMANN, S. / KROL, B. (2011): Nachhaltige Nachhaltigkeit: Zur Herausforderung der ernsthaften Integration einer angemessenen Ethik in die Managementausbildung, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 2, 2011, ISSN 2191-3366

HERMEIER, B. / RETTIG, P. / KROL, B. (2010): Marken- und Produktmanagement durch Nutzung von Sportgroßereignissen: Möglichkeiten und Grenzen für Industrie und Handel, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 1, 2010, ISSN 2191-3366



Institut für Empirie & Statistik  
der FOM Hochschule  
für Ökonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM – eine Hochschule, viele Möglichkeiten. Die mit bundesweit über 26.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Da die Bildungslebensläufe der Menschen hierzulande immer unterschiedlicher geworden sind, können Studierende an der FOM heute verschiedene Wege gehen, um den Bachelorabschluss zu erlangen: Die FOM Open Business School wendet sich an Studierende ohne klassische Hochschulzugangsberechtigung, die School of Engineering vereint alle Ingenieursprogramme in sich, die School of Dual Studies richtet sich an Studierende in der Ausbildung und die School of Health & Social Management bündelt das Studienangebot im Bereich Gesundheitswesen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

## ifes

Das ifes verfolgt das Ziel, empirische Kompetenzen an der FOM zu bündeln und die angewandte Forschung im empirischen Bereich der Hochschule weiter voranzutreiben.

Drei Aufgabenbereiche bilden die Schwerpunkttätigkeiten: Zum einen unterstützt das ifes-Team die Hochschullehrenden der FOM bei der Kompetenzentwicklung im Bereich der empirischen Forschung und gewährleistet damit eine stetige Qualitätssicherung und die Einhaltung der Leitlinien der guten wissenschaftlichen Praxis im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

Zum anderen führt das ifes das Monitoring einer Zielgruppe von Berufstätigen im Rahmen von »FOM fragt nach«-Projekten durch. Im Rahmen dieser Projekte werden junge, berufstätige Leistungsträger/-innen mit Managementorientierung zu aktuellen ökonomischen Themen befragt, die teilweise als Panelbefragungen angelegt sind. Dadurch ist ein vielschichtiger Erkenntnisgewinn über eine in den nächsten Jahren stärker in die unternehmerische Verantwortung gehende Generation möglich.

Darüber hinaus nimmt das ifes eine zentrale Stellung im Bereich der Entwicklung und Unterstützung der Methodenausbildung in der Lehre der Bachelor- und Masterstudiengänge sowie im Promotionsprogramm der FOM ein.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-ifes.de](http://fom-ifes.de)



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblicke in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)