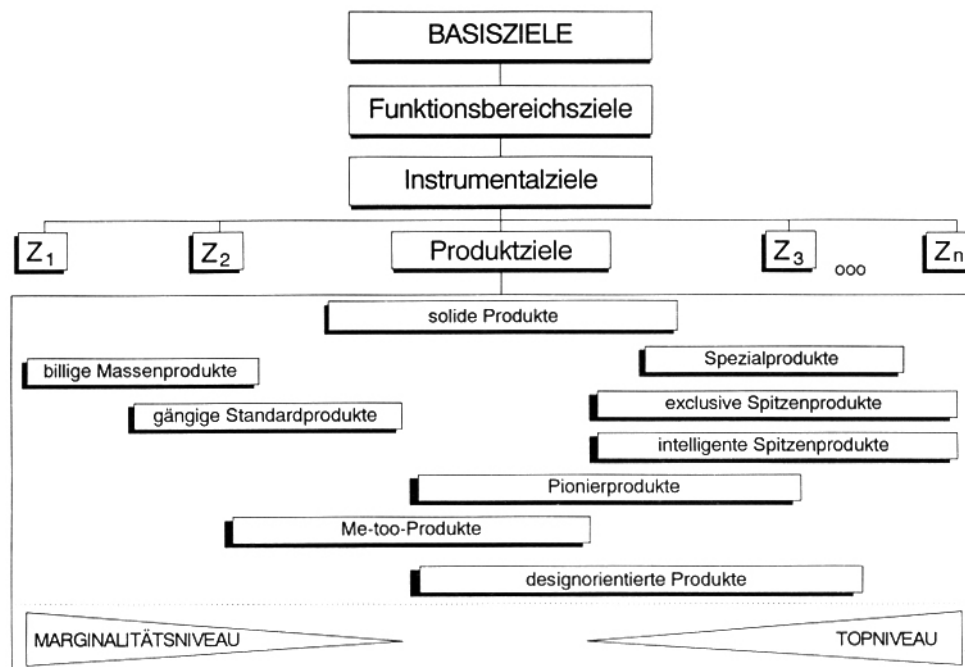


Koppelman: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

11.09.2007



- ⇒ für ein **Spitzenprodukt** benötigt man die richtige Firmengeschichte, die richtigen Mitarbeiter usw.; letztendlich folgt: man braucht als Grundvoraussetzung die richtige Beschaffung (hinsichtlich all dieser Punkte) und deshalb auch das richtige Umfeld¹
- ⇒ **solide Produkte**² nehmen eine Mittelstellung zwischen Luxus- und Billiggütern ein und zeichnen sich durch
 - hohe Gebrauchstauglichkeit
 - relativ hohe Produktionszahlen
 - bewährte Technikaus; in diesem Bereich werden Preiskämpfe möglichst vermieden
- ⇒ **me-too-Produkte** erzielen bei gleicher Qualität meist eine geringere Marge
- ⇒ **Design-Produkte** finden sich speziell bei Möbeln, Einrichtungen, High-End-Audio
- ⇒ intelligente Produkte sind oft hochtechnisch³
- die **Reaktanz**⁴ („Bockigkeit“) des Käufers spielt eine wichtige Rolle im Marketing

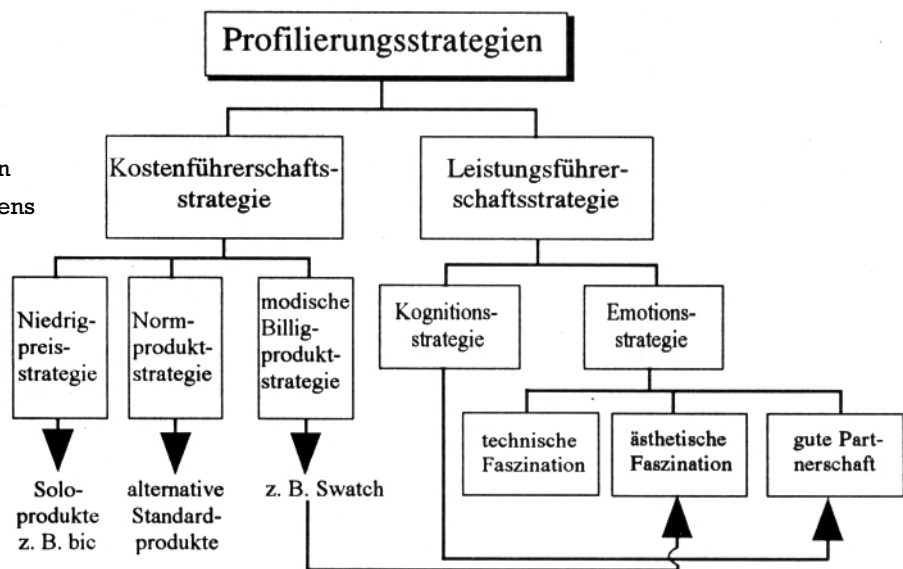
¹ Haute Couture wird fast nur in Paris und Florenz hergestellt, da es dort die Ressourcen gibt

² z.B. Miele-Produkte, die teilweise auch von Bosch-Siemens-Hausgeräte gefertigt werden (und für die trotzdem Miele-Preise gezahlt werden)

³ z.B. Mazda RX-8 oder NSU Ro 80

⁴ Ein ursprünglich von Brehm beschriebenes Experiment zum „**Saure-Trauben-Effekt**“ lief folgendermaßen ab: Zwei Versuchsgruppen sollten im Laufe von zwei Tagen verschiedene Schallplatten bewerten. Den Personen der einen Gruppe wurde mitgeteilt, dass sie sich als Belohnung für die Teilnahme am Ende eine Schallplatte aussuchen könnten. Die Personen der anderen Gruppe erhielten die Information, dass sie als Belohnung eine der Platten zugeteilt bekämen. Am zweiten Versuchstag erhielten beide Gruppen die Information, dass eine der Schallplatten nicht mehr verfügbar sei. In der Gruppe, die sich eine Schallplatte aussuchen durfte, stieg daraufhin die Bewertung der eliminierten Alternative deutlich an. In der anderen Gruppe sank sie dagegen (Saure-Trauben-Effekt). [wikipedia]

- das Schema ist für alle Funktionsbereichsziele gleich, bspw. bei einer Profilierungsstrategie; ein **Normprodukt** folgt in seiner Herstellung meistens DIN-/ISO-Normen, was eine Produktion in großen Stückzahlen möglich macht – die eigentliche Leistung des Lieferanten steht fest, es entscheidet nur noch der Preis und die Lieferfähigkeit – meistens gibt es für ein Produkt



nur eine Handvoll Firmen, die in (Welt-)konkurrenz⁵ stehen; **Handelsmarken** werden nie gepflegt – sobald ein Produkt nicht mehr läuft, wird es aus dem Sortiment genommen, man hält damit Handelsmarken aus dem Preiskampf heraus; meistens sind Handelsmarken unterdurchschnittlich teuer, aber immer noch teurer als die billigsten Konkurrenzprodukte; **Billigprodukte** finden sich oft im modischen Bekleidungsbereich (Zara, H&M, ...)

- bei einer **Leistungsführerschaftsstrategie** muss man so nahe wie möglich an den Wünschen des Kunden sein, was einer Ausweitung der Produktions-Quantität entgegensteht, darum muss man versuchen, durch eine Marktsegmentierung Kunden zu gruppieren
 - ⇒ **Emotionsstrategien** werden meistens bei Konsumgütern verfolgt, indem Emotionen geweckt werden
 - ⇒ **Kognitionsstrategien** werden verfolgt, wenn der Käufer nach rationalen Erwägungen entscheidet⁶, dabei wird versucht, die Rationalität zu dämpfen und die Beziehung auf die emotionale Ebene zu ziehen, z.B. durch gute Partnerschaft/ Kundenbeziehungen

3. Planungs- und Prozessorientierung

- mit wachsender Komplexität der Planung steigt die Notwendigkeit, Prozesse in **Teilprozesse** zu zerlegen, wobei aber Redundanzen resp. logische Überschneidungen zu vermeiden sind („Echternacher Springprozession“⁷); dabei ist auf eine optimale Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche zu achten⁸

⁵ z.B. bei Stahl

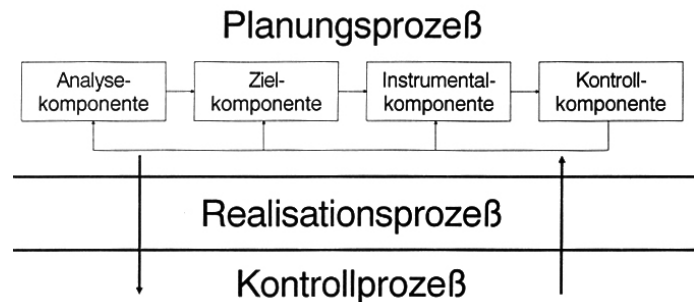
⁶ z.B. bei Werkzeugmaschinen, Investitionsgütern, Rohstoffen

⁷ unstete Bewegung auf das Ziel, benannt nach der jährlichen religiösen Prozession von Prüm, Waxweiler und Echternach: „Wer an Pfingsten auf der Landstraße von Echternach in Richtung Waxweiler und Prüm fährt, wird unversehens auf eine Pilgerschar treffen, die - mit wehenden Kirchenbannern voran - in zwei langen Reihen entlang der Straße marschiert. Lautes Beten hallt durch die Wälder und Felder, wird unterbrochen und setzt wieder ein. Wallfahrer aus der Region der Eifelstädtdchen Prüm und Waxweiler sind es, die sich seit Hunderten von Jahren alljährlich zu Pfingsten in die alte Abteistadt Echternach begeben, um dort an einem einzigartigen Ereignis teilzunehmen: an der Procession Dansante, der berühmten Echternacher Springprozession zu Ehren des heiligen Willibrod. [Site zur Springprozession in Prüm/ Eifel]

⁸ vor etwa 8 Jahren entwickelte MB einen Motor, der 30% billiger herzustellen war, obwohl er eine größere Leistung hatte; während sonst durch die Konstruktion Vorgaben gemacht wurden, die dann die Produktion umzusetzen hatte, arbeiteten dabei nun Konstruktion und Produktion erstmalig zusammen

- „in Prozessen denken“ hilft, die vertikale Integration⁹ zu unterstützen
 - ⇒ Integration senkt das eigene finanzielle Risiko und erhöht die Reaktionsfähigkeit bei notwendigen Marktanpassungen
 - ⇒ die vertikale Integration tendiert zur Kooperation, wobei durch diese Abhängigkeit das Risiko für den Auftraggeber positiv, für den Auftragnehmer negativ gestreut werden kann¹⁰

- für eine gute Planungsstruktur muss man Prozessstrukturideen kriegen; der erste Schritt ist *nicht* die Zieldefinition, sondern das Erkennen des Problems „vom Fisch“, nicht „vom Angler“; erst danach können Lösungen gesucht werden, die dann das Ziel definieren; in der Praxis ist es oft so: wenn man Ideen hat, will



man auch (rasch) etwas tun, stattdessen sollte man zunächst eine Analyse durchführen und dann in die Planung einsteigen; hilfreich kann dabei die Delphi-Methode¹¹ sein

⇒ z.B. Absatzmarktanalyse → Potentialplanung → Marketingmixplanung → Kontrollplanung

- über Instrumente kann man erst im dritten Schritt nachdenken, wenn die Ziele feststehen

- **Analyse** das **Marktfeld** kann z.B. sein Gruppe der **Älteren**
zur **Anspruchsanalyse** sollte **beobachtet** werden und nicht befragt
die **Konkurrenzanalyse** bezieht **Schutz, Wichtigkeit, Imageabstand** ein
eine **Limitierung** kann in **rechtlichen Vorschriften** liegen
- **Potential-/ Ziel-** die **Potentiale** meinen **Personal/ Unternehmen** innewohnende Potenzen oder auch Markenpotentiale
planung das **Briefing** meint das **Festlegen** („aufschreiben“) dessen, was man sich bislang vorstellt, um Branchenübergänge (Design, Marketing, Produktion, ...) zu schaffen, – jeder hat seine eigene Denke und sein eigenes Vokabular; notfalls muss man Inhalte übersetzen, nötigenfalls unter Zuhilfenahme von Bilder, Collagen u.a. um die Inhalte zu transportieren

⁹ Herstellungsketten

¹⁰ so sollte der Smart ursprünglich eine jährliche Stückzahl von 200.000 erreichen, auf die Mercedes seine Zulieferer einschwor – und für die jene auch investierten; noch heute sind es nie mehr als 100.000 geworden und zu Beginn sogar nur 60.000 Stück pro Jahr

¹¹ Die **Delphi-Methode** (auch Delphi-Studie oder Delphi-Befragung genannt) ist ein systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren mit Rückkopplung bzw. eine Schätzmethode, die dazu dient, zukünftige Ereignisse, Trends, technische Entwicklungen und dergleichen möglichst gut einschätzen zu können. Vorgehensweise: Einer Gruppe von Experten wird ein Fragenkatalog des betreffenden Fachgebiets vorgelegt. Die schriftlich erhaltenen Antworten, Schätzungen, Ergebnisse etc. werden aufgelistet und mit Hilfe einer speziellen Mittelwertbildung zusammengefasst und den Fachleuten anonymisiert erneut für eine weitere Diskussion, Klärung und Verfeinerung der Schätzungen vorgelegt. Dieser kontrollierte Prozess der Meinungsbildung erfolgt gewöhnlich über mehrere Stufen. Das Endergebnis ist eine aufbereitete Gruppenmeinung, die die Aussagen selbst und Angaben über die Bandbreite vorhandener Meinungen enthält. Der Meinungsbildungsprozess enthält die Elemente: Generation, Korrektur / teilweise Anpassung oder Verfeinerung, Mittelwertbildung bzw. Grenzwertbildung. Störende Einflüsse werden durch die Anonymisierung, den Zwang zur Schriftform und der Individualisierung eliminiert. Die Strategie der Delphi-Methode besteht aus: Konzentration auf das Wesentliche, mehrstufiger, teilweise rückgekoppelter Editierprozess, sicherere, umfassendere Aussagen durch Zulassen statistischer fuzzyartiger Ergebnisse. Ein häufiges Problem: die Experten wechseln ihre einmal geäußerte Meinung in den folgenden Runden trotz Anonymität nicht, so dass der Zusatznutzen weiterer Runden oft klein ist. Als Ergänzung der Delphi Methode kann z. B. die Cross Impact Matrix Method verwendet werden. Auch in der D2-Methode finden sich Elemente der Delphi-Methode wieder. Man findet zwei Formen der Delphi-Methode, die das Verfahren der Schätzung etwas variieren: die Standard- und die Breitband-Methode. [wikipedia]

Kontroll- der **Produkttest** ist ein
Planung beim **Markttest**

ex-ante-Test als Muster (da noch nicht fertig)
werden z.B. **Store-Tests** eingesetzt; i.d.Z. wurde
dereinst Heusenstamm in Hessen bekannt, weil es
eine repräsentative Käufergruppe hatte
⇒ je innovativer ein Produkt ist, desto
schwieriger ist es zu testen
⇒ Ferrero hat die wenigsten Produkte
und damit den größten Umsatz

4. Entscheidungsorientierung

- um überhaupt eine Entscheidung fällen zu können, sind Alternativen nötig, – der **Alternativenraum** ist nicht unbedingt per se gegeben, sondern kann im Rahmen einer Strategiefindung womöglich **generiert** werden müssen, wobei er – begrenzt durch den zeitlichen und organisatorischen Aufwand – möglichst **groß** aufgebaut werden sollte
 - ⇒ Bewertungsmaßstäbe für die Alternativenbewertung sind meistens Ziele/ Zielerreichungsgrade, z.B. auch Bedarfsaspekte
- die **Wahlfreiheit** zwischen den Alternativen kann z.B. durch Imagefaktoren stark eingeschränkt sein
 - ⇒ wenn Alternativen wegbrechen, muss man davon lassen können; „was nicht möglich ist, nicht weiter verfolgen“
- die **Unsicherheit** (Ungewißheit) bei der Produktplatzierung ist zwar mit Tests zu reduzieren, aber nicht zu beseitigen
 - ⇒ alternativ kann sehr gute Planung helfen (z.B. Ferrero, – für Nutella wurden 2 J. für das Geschmacksdesign investiert)