

Andreas Daum | Wolfgang Greife | Rainer Przywara

BWL für Ingenieure und Ingenieurinnen

Andreas Daum | Wolfgang Greife | Rainer Przywara

BWL für Ingenieure und Ingenieurinnen

Was man über Betriebswirtschaft wissen sollte

Mit 146 Bildern und 31 Tabellen

STUDIUM



VIEWEG+
TEUBNER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Vieweg+Teubner | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Thomas Zipsner | Imke Zander

Vieweg+Teubner ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.viewegteubner.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags 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 dürften.

Technische Redaktion: Stefan Kreickenbaum, Wiesbaden

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8348-0790-8

Vorwort

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind heute für praktisch alle Ingenieure (m/w) unerlässlich. In klassischen Ingenieurbereichen wie der Konstruktion und Produktion wird verstärkt auf die Kosten geachtet. Rund ein Drittel aller Techniker ist im Einkauf und insbesondere dem technischen Vertrieb tätig, also an der Nahtstelle kaufmännischer und technischer Arbeitsfelder. Für jede Führungstätigkeit in einem Unternehmen ist betriebswirtschaftliches Wissen ohnehin unverzichtbar.

Dieses Lehrbuch vermittelt Studierenden des Bachelor- und Masterbereichs, aber auch bereits in der Praxis tätigen Ingenieur(inn)en auf anschauliche Art die notwendige betriebswirtschaftliche Kompetenz. Neben unerlässlichen Grundlagen (Unternehmensstrategien und Marketing, Controlling, Rechnungswesen, Investition und Finanzierung, Personalmanagement) wird ein besonderer Schwerpunkt auf Bereiche gelegt, in denen Ingenieure verstärkt mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen konfrontiert werden (Globale Produktion und Beschaffung, Technischer Vertrieb, Qualitätsmanagement).

Bei der Entstehung des Buches haben uns insbesondere das gewissenhafte Lektorat des Verlagsteams um Herrn Zipsner sowie die große Geduld unserer Familien geholfen. Dafür danken wir herzlich.

Hannover, im August 2009

Andreas Daum, Wolfgang Greife, Rainer Przywara

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Unternehmensstrategien und Marketing	3
2.1 Märkte	3
2.1.1 Marktbeschreibung	4
2.1.2 Kundengruppenbezogene Marktdifferenzierung	5
2.1.3 Marktsegmentierung	6
2.2 Einführung und Definition des Marketingbegriffs	8
2.2.1 Historische Entwicklung des Marketings	9
2.2.2 Marketing als duales Führungskonzept	10
2.2.3 Das Marketing-Zielsystem (Zielpyramide)	11
2.2.4 Unternehmerische Planungsprozesse	14
2.3 Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens	15
2.3.1 Bedeutung von Innovationen	17
2.3.2 Bedeutung der Stückzahl	19
2.3.3 Situationsanalyse des Unternehmens im Wettbewerb	20
2.4 Strategische Unternehmensplanung	24
2.4.1 Auswahl strategischer Geschäftsfelder	25
2.4.2 Reife des Marktes	27
2.4.3 Größe (Marktanteil, Finanzkraft) einer Unternehmung	27
2.4.4 Technische und Marktcompetenzen	28
2.4.5 Unternehmerische Stoßrichtungen	29
2.5 Strategische Marketingplanung	31
2.5.1 Wettbewerbsstrategien nach Porter	32
2.5.2 Normstrategien nach Portfolio-Analyse	34
2.5.3 Umgang mit der Konkurrenz	37
2.6 Operative Marketingplanung	40
2.6.1 Marktforschung	42
2.6.2 Produktpolitik	44
2.6.3 Preispolitik	51
2.6.4 Kommunikationspolitik	56
3 Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung	61
3.1 Begriff des Controllings	61
3.2 Strategisches versus operatives Controlling	62
3.2.1 Controllingaufgaben und -instrumente	63
3.2.2 Controllingorganisation	68
3.3 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme	69
3.3.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	69
3.3.2 Kennzahlensysteme	74
3.4 Kosten- und Leistungsrechnung – Zielsetzungen, Aufgaben und Definition	76
3.4.1 Rechnungswesen und Zielsetzungen	76

3.4.2	Aufgaben der KLR	79
3.4.3	Definition von Kosten und Leistungen	79
3.5	Vollkostenrechnung	80
3.5.1	Kostenartenrechnung	80
3.5.2	Kostenstellenrechnung	81
3.5.3	Kostenträgerrechnung	84
3.6	Teilkostenrechnung	95
3.6.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	96
3.6.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	97
3.6.3	Relative Deckungsbeitragsrechnung	98
3.7	Moderne Kostenrechnungssysteme	100
3.7.1	Prozesskostenrechnung	100
3.7.2	Target Costing	102
4	Organisation und Projektmanagement	106
4.1	Organisation	106
4.1.1	Grundlagen und Begriffe	106
4.1.2	Aufbauorganisation	107
4.1.3	Geschäftsprozessorganisation	114
4.2	Projektmanagement	122
4.2.1	Projektmanagementprozess nach PMBOK	122
4.2.2	PRINCE2	135
5	Externes Rechnungswesen	140
5.1	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung (GoB)	140
5.2	Rechnungslegung (externes Rechnungswesen)	142
5.3	Der Jahresabschluss und seine Bestandteile	143
5.3.1	Bilanz	143
5.3.2	Handelsbilanz	145
5.3.3	Steuerbilanz	147
5.3.4	Gewinn- und Verlustrechnung	148
5.3.5	Anhang	153
5.3.6	Lagebericht	154
5.4	Internationale Konzernrechnungslegung	155
5.5	Bewertungsgrundsätze und Bilanzpolitik	158
6	Globale Produktion und Beschaffung	164
6.1	Industrielle Produktionssysteme	164
6.1.1	Kernelemente des Toyota-Produktionssystems	164
6.1.2	Vermeidung von Verschwendung	166
6.1.3	Kontinuierliche Verbesserung	167
6.2	Produktionsplanung	168
6.3	Charakteristika der Globalisierung	170
6.3.1	Volkswirtschaftliche Merkmale der Globalisierung	172
6.3.2	Unternehmensmerkmale der Globalisierung	174
6.4	Internationalisierung	175
6.4.1	Theorien der Globalisierung	175

6.4.2	„Going international“	177
6.4.3	„Being international“	179
6.5	Unternehmensnetzwerke	180
6.5.1	Strukturen internationaler Produktionsnetzwerke	181
6.5.2	Supply Chain Management	183
6.6	Standortanalyse	185
6.6.1	Vorgehensweisen zur Standortanalyse	185
6.6.2	Harte und weiche Standortfaktoren	188
6.6.3	Berechnung der Standortkosten	190
6.6.4	Gesamtbetrachtung im Standort-Portfolio	191
7	Vertrieb	196
7.1	Vertriebsorganisation	196
7.1.1	Absatzkanäle	197
7.1.2	Organisationsformen	199
7.2	Verkauf von Maschinen und Anlagen	202
7.2.1	Beschaffungsphasen	202
7.2.2	Macht und Vertrauen in und zwischen Organisationen	205
7.2.3	Buying Center und Selling Center	209
7.3	Persönlicher Verkauf	213
7.3.1	Psychologische Grundlagen	214
7.3.2	Käufer- und Kaufmotive	217
7.3.3	Kundentypen	218
7.3.4	Verkaufsstile	222
7.3.5	Gesprächsführung in Verhandlungen	224
7.3.6	Verhandlungsabschluss	229
7.4	Angebote und Verträge	231
7.4.1	Rechtsgrundlagen	231
7.4.2	Inhalt von Angeboten	235
7.4.3	Gestaltung von Angeboten	241
7.5	Vertriebssteuerung	242
7.5.1	Vertriebsplanung	244
7.5.2	Vertriebliche Kennzahlen	247
7.5.3	Verkaufsberichtssystem, Verkäuferbeurteilung	249
7.5.4	Messung der Kundenzufriedenheit	250
7.5.5	Selbststeuerung mit dem Vertriebstrichter	251
8	Investition und Finanzierung	256
8.1	Begriff der Investition	256
8.2	Verfahren der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	258
8.2.1	Nutzwertanalyse	258
8.2.2	Statische Investitionsrechnungsverfahren	259
8.2.3	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	263
8.2.4	Praxis der Investitionsrechnung	268
8.3	Begriff der Finanzierung	268
8.4	Finanzierungsformen	270
8.4.1	Außenfinanzierung	271

8.4.2	Innenfinanzierung	273
8.5	Steuerung der Liquidität	274
8.6	Finanzanalyse	275
9	Personalmanagement	278
9.1	Strategische Einbindung des Personalmanagements	278
9.2	Funktionsbereiche des Personalmanagements	280
9.2.1	Führung	280
9.2.2	Entlohnung	282
9.2.3	Beschäftigungspolitik	286
9.2.4	Arbeitszeitmanagement	288
9.2.5	Personalentwicklung	290
9.2.6	Personal-Controlling	291
9.3	Arbeitsrecht	293
9.3.1	Individualarbeitsrecht	293
9.3.2	Kollektivarbeitsrecht	294
10	Qualitäts- und Umweltmanagement	299
10.1	Qualitätsmanagement	299
10.1.1	Ausgewählte Qualitätsmanagement-Instrumente	299
10.1.2	Qualitätsmanagementsysteme	307
10.2	Umweltmanagement	313
	Sachwortverzeichnis	318

1 Einleitung

Durch die Globalisierung ist die Welt nahe zusammengerückt. International tätige Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Wertschöpfungskette länderübergreifend aufzuteilen, und ihre Kunden kommen aus allen Regionen der Erde. Andererseits ist auch der internationale Konkurrenz Tür und Tor geöffnet; der Wettbewerbsdruck ist enorm gestiegen. Zu den neuen Rahmenbedingungen gehören:

- weltweite Firmennetzwerke und -strategien,
- Integration der weltweiten Kapital-, Güter und Personalmärkte,
- Mobilität der Produktionsfaktoren,
- weltweit ähnlicheres Konsumentenverhalten.

Für Ingenieurinnen und Ingenieure* haben sich die Arbeitsinhalte in den vergangenen Jahren sehr stark gewandelt:

- Konstruktionen müssen an weltweite Kundenbedürfnisse angepasst werden.
- Konstrukteure arbeiten mit externen Büros zusammen.
- Die Produktion wird häufig in Niedrigkostenländer verlagert. Dort müssen Werke errichtet und betrieben werden.
- Der Einkauf ist weltweit tätig und hat eine herausragende Rolle, da der Eigenanteil der Wertschöpfung am Gesamtprodukt immer mehr sinkt.
- Der Einkauf kann nicht mehr durch Betriebswirte geleistet werden, da die technischen Anforderungen durch das verstärkte Outsourcing immer mehr steigen.**
- Marketing und Vertrieb erfolgen weltweit, müssen aber auf spezielle regionale und Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden.

Zu den Schlüsselfähigkeiten, die heute für beinahe selbstverständlich gehalten werden, gehören neben kommunikativer und (fremd-)sprachlicher Kompetenz auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse:

- Schon in der Konstruktion ist ein intensives Kostenbewusstsein nötig, denn dort werden bereits mehr als zwei Drittel der späteren Kosten eines Produkts unwiderruflich festgelegt.
- Die Produktion bestimmt die Kostenseite naturgemäß in starkem Maße.
- Marketing und Vertrieb prägen die Erlösseite.

* Im Folgenden wird aus stilistischen Gründen stets nur die gebräuchlichere Form gewählt. Gemeint sind stets beide, Frauen und Männer.

Die Rolle der Frau ist, das dürfte sich mittlerweile herumgesprochen haben, ein zentraler Indikator für den Entwicklungsstand einer Gesellschaft. Rückständige Nationen weisen ein besonders großes Bildungs- und Ausbildungsgefälle zwischen den Geschlechtern auf. Es wäre auch von daher ein begrüßenswerter Nebeneffekt der Anreicherung der Ingenieurdisziplinen mit betriebswirtschaftlichen, also originär geisteswissenschaftlichen Inhalten, wenn sich dadurch mehr Frauen in die Ingenieurwissenschaften wagen würden. (Im dualen Bachelor-Studiengang „Technischer Vertrieb“ (Wi.-Ing.) der Fachhochschule Hannover war es im WS 2008/09 immerhin schon rund ein Drittel aller Studierenden.)

** So setzt die Fa. VW in Wolfsburg und Hannover nur noch Ingenieure im technischen Einkauf ein, am liebsten solche mit gutem betriebswirtschaftlichem Wissen, bspw. Wirtschaftsingenieure.

Damit wächst mehr und mehr zusammen, was eigentlich schon immer zusammengehört hat. Die Betriebswirtschaft als Disziplin entwickelte sich in den Vereinigten Staaten zum Ende des 19. Jahrhunderts aus dem Maschinenbau heraus und wurde maßgeblich von dem Ingenieur *Frederick Winslow Taylor* – er erfand den Schnellarbeitsstahl – geprägt.

Integriertes Denken ist nötig, um nicht nur Teiloptimierungen durchzuführen, sondern das Gesamtunternehmen zur Blüte zu bringen. Auch hat die Betriebswirtschaft immer zwei Seiten, nämlich die der Kosten und die der Erlöse. Nur sparen hilft nicht, denn, so weiß es jeder gute Landwirt, man darf die Kuh nicht nur melken, sondern muss ihr ab und an auch etwas zu fressen geben! Neben einem intensiven Kostenbewusstsein ist gerade in einem Hochlohnland wie Deutschland die Produktqualität von entscheidender Bedeutung. Qualitätsmanagement gehört ebenfalls zu den Aufgaben an der Nahtstelle von Betriebs- und Ingenieurwissenschaft. Auch hier gilt ein landwirtschaftlicher Grundsatz, nämlich: „Vom Wiegen wird die Sau nicht fett!“ Das bedeutet, dass Qualität grundsätzlich nicht erlassen, sondern nur erzeugt werden kann. Dennoch: Gerade in Zeiten der weltweiten Kooperation ist eine lückenlose Dokumentation der Prozesskette schon aus Produkthaftungsgründen für jedes Unternehmen überlebensnotwendig.

Wettbewerbsvorteile, und um die geht es in einer Marktwirtschaft immer wieder, entstehen insbesondere durch neue Produkte und Prozesse, heute meist als Innovationen bezeichnet. Hier gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die kreatives Denken zum Blühen bringen. Es geht nicht immer nur um Quantensprünge. Richtig betrieben, japanische Hersteller wie Toyota haben es vorgemacht, kann nach und nach aus vielen kleinen Verbesserungen ein massiver Wettbewerbsvorteil erwachsen.

In diesem Buch werden die internationalen betriebswirtschaftlichen Grundlagen vermittelt, mit denen Ingenieure in allen betrieblichen Belangen mitreden können. Die Darstellung erfolgt in abgeschlossenen Unterkapiteln, die einen Überblick über den jeweiligen Bereich vermitteln. Wir hoffen, dass das Buch hilfreich für Praktiker, aber auch für Studierende aller ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten ist.

2 Unternehmensstrategien und Marketing

2.1 Märkte

Ein Markt im volkswirtschaftswissenschaftlichen Sinn besteht aus Gruppen potenzieller Käufer und Verkäufer einer bestimmten Ware oder Dienstleistung.¹

In einem Markt mit sehr vielen Anbietern und Käufern gleichartiger Produkte, beispielsweise Brötchen, weiß jeder einzelne Käufer, dass es eine Vielzahl von Bäckereien gibt, und jeder Bäcker weiß, dass es andere Bäcker mit relativ ähnlichen Produkten gibt. Der Preis und die verkaufte Menge an Brötchen werden nur in einem verschwindend kleinen Maße unmittelbar von einem einzelnen Käufer oder Verkäufer beeinflusst. Sie ergeben sich aus dem Zusammenspiel aller Käufer und Verkäufer auf dem Markt. Man spricht von einem Wettbewerbs- oder Konkurrenzmarkt. Auf Märkten mit vollkommener Konkurrenz (**Polypol**) gilt:

- (1) Die angebotenen Güter sind gleich.
- (2) Anbieter und Nachfrager sind zahlreich und daher als Einzelne strategieunfähig.

Die Bildung des Marktpreises und der Marktmenge zeigt **Bild 2-1**. Es würden mehr Brötchen verkauft, wenn ihr Preis geringer wäre (Nachfrage). Umgekehrt würden die Bäcker mehr Brötchen anbieten (und möglicherweise mehr Bäckereien bestehen), wenn sie diese teurer verkaufen könnten (Angebot). Die sich ergebenden Funktionen schneiden sich in einem Punkt, dem Marktgleichgewicht. Hier können die Bäcker all ihre unter der Vorstellung des Preises angebotenen Brötchen vollständig an Kunden mit einer entsprechenden Preisbereitschaft verkaufen.

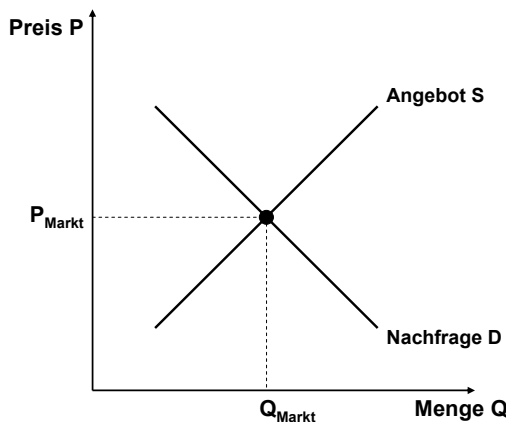


Bild 2-1 Bildung des Marktgleichgewichts aus Angebots- und Nachfragefunktion

Im Polypol auf dem vollkommenen Markt verhalten sich demnach Anbieter wie Nachfrager als Mengenanpasser bzw. Preisnehmer.

Die meisten Märkte, gerade im Industriegüterbereich, sind jedoch nicht vollkommen, d. h. mindestens eine der beiden genannten Bedingungen ist nicht gegeben. Auf unvollkommenen

Märkten gibt es entweder (1) keine gleichartigen Güter bzw. persönliche, räumliche und zeitliche Unterschiede bei Anbietern und Nachfragern sowie fehlende Marktübersicht der Teilnehmer, oder (2) die unvollständige Konkurrenz rührt aus einer geringen Anzahl von Anbietern und/oder Nachfragern her.

Im Extremfall gibt es auf einer Marktseite nur einen Teilnehmer, der den Preis setzen kann. Ein solches so genanntes Monopol hatte die Deutsche Bundespost lange als Anbieter im Telefonbereich.

Bei wenigen Anbietern, aber vielen Nachfragern spricht man vom (Angebots-)Oligopol, welches beispielsweise Automobilhersteller gegenüber den Endkunden besitzen. Solche Unternehmen sind zu Preisstrategien fähig; die Konkurrenz ist aber groß genug, dass sie sich – möglichst nur zeitweilig – auf Preiskämpfe einlassen.

Große Bedeutung gerade im Industriegüterbereich hat die Marktform der monopolistischen Konkurrenz. Zwar gibt es eine Vielzahl von Anbietern und Nachfragern, doch die Güter unterscheiden sich so stark, dass der einzelne Anbieter Spielräume für eigene Preissetzungen hat. Dies gilt z. B. oft für Software im PC-Bereich.²

Eine wesentliche Funktion des Marketings in Unternehmen ist es, solche Märkte aufzuspüren oder zu schaffen, in denen dem Unternehmen preisliche Spielräume eröffnet werden. Das sind Märkte, in denen es nur wenige Anbieter gibt und/oder besondere Güter hergestellt werden.³ Dieses geschieht insbesondere durch die so genannte Marktsegmentierung. Auf diese wird im Folgenden, im Anschluss an eine Charakterisierung unterschiedlicher Märkte, näher eingegangen.

2.1.1 Marktbeschreibung

Der Begriff Markt wird im Marketingbereich benutzt, um sichtbare Orte des Güterausstauschs (Wochenmarkt, Flohmarkt etc.) und den Internet-Güterausstausch (virtuelle Märkte) zu charakterisieren, ferner verkürzt als Sammelbegriff für Angebotskategorien (z. B. Reisemarkt) und Kundenzielgruppen (z. B. Seniorenmarkt).

Aus der Sicht eines spezifischen Unternehmens befinden sich die Marktteilnehmer in einem strategischen Dreieck (**Bild 2-2**). Im Markt gibt es konkurrierende Unternehmen, mit denen sie um die Gunst der Kunden wetteifern, und möglicherweise Absatzmittler (z. B. Handelsketten im Lebensmittelbereich).

Märkte können durch sieben W-Fragen der Marktbeschreibung charakterisiert werden:

- (1) Wer bildet den Markt? Die Frage zielt auf die Marktteilnehmer ab, also alle Anbieter und Nachfrager.
- (2) Was wird verkauft bzw. gekauft? Dieses können Produkte und/oder Dienstleistungen sein.
- (3) Wie groß ist der Markt? Hier wird nicht nur nach der tatsächlichen aktuellen Marktgröße gefragt, sondern nach dem gesamten Marktpotenzial.
- (4) Wer verkauft bzw. kauft? Diese Frage zielt nicht auf Institutionen ab, sondern auf die handelnden Personen, also die Kaufakteure.
- (5) Warum wird gekauft? Kaufziel kann die Stillung von Bedarf, Bedürfnissen oder Wünschen sein.
- (6) Wo findet der Kaufvorgang statt? Der Kaufort (POS) soll benannt werden. Das kann ein schickes Geschäft sein; im Maschinen- und Anlagenbau mag auch ein anonymes Büro in

einem Flughafenhotel zweckdienlich sein, um die Kaufverhandlungen zum Abschluss zu bringen.

- (7) Wie läuft der Kaufvorgang ab? In den meisten Branchen haben sich gewisse Marktspielregeln herausgebildet, also ungeschriebene Regeln, wie ein Geschäft abgewickelt wird. Häufig gibt es dabei sehr starke regionale Unterschiede, die gerade im internationalen Geschäftsleben zu beachten sind.

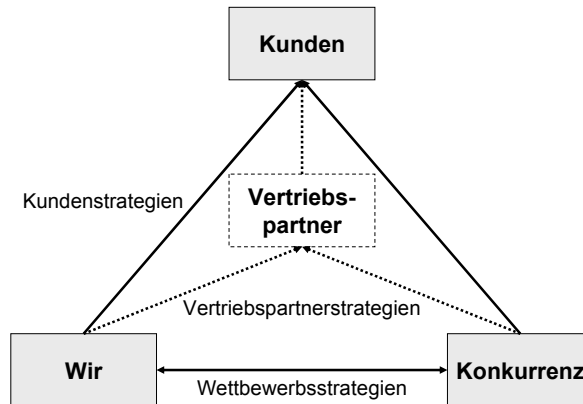


Bild 2-2 Marktteilnehmer im strategischen Dreieck⁴

Märkte werden ganz wesentlich von Umweltbedingungen beeinflusst, also von Gesetzen, verfügbaren Ressourcen, internationalen Regeln (Zölle, Einfuhrbeschränkungen etc.), dem technologischen Fortschritt, der öffentlichen Meinung usw. Diese Einflüsse müssen in Marketingüberlegungen einbezogen werden.⁵

2.1.2 Kundengruppenbezogene Marktdifferenzierung

In Märkten werden Sachgüter (materielle Güter) und/oder Dienstleistungen (immaterielle Güter wie Dienste, Rechte, Ideen) verkauft. Service wird mitunter nicht direkt veräußert, sondern scheinbar unentgeltlich mitgeliefert. Letztlich müssen aber die verursachten Kosten auf die fakturierten Preise umgelegt werden.⁶ Von daher wird hier einer von manchen Autoren vorgenommenen Aufteilung in Service (unentgeltlich) und Dienstleistung (entgeltlich) nicht gefolgt, sondern beide Begriffe synonym verwendet, wie das umgangssprachlich ohnehin geschieht.

Sachgüter werden je nach Kundengruppen in Konsumgüter, Investitionsgüter und Öffentliche Güter unterteilt. Alle Gütergruppen können, wie **Bild 2-3** zeigt, noch weiter untergliedert werden, wobei im Investitions- oder Industriegüterbereich unterschiedliche Charakterisierungsschemata angewendet werden.⁷

Folgende amerikanische Kurzbezeichnungen haben sich mittlerweile eingebürgert:

- B2C = *business to consumer*, d. h. Verkauf von Konsumgütern an private Endverbraucher;
- B2B = *business to business*, d. h. Verkauf an dem Endverbrauch vorgelagerte Wertschöpfungsstufen (Unternehmen);
- B2A = *business to administration*, d. h. Verkauf an öffentliche Auftraggeber.

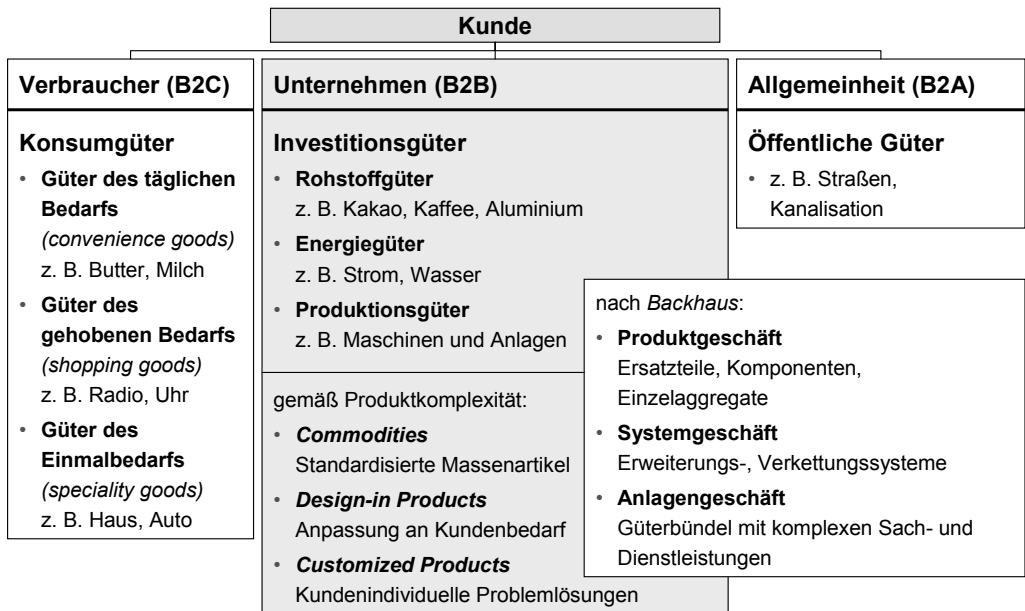


Bild 2-3 Einteilung der Sachgüter nach Kundengruppen⁸

Um komplexe Produkte wie beispielsweise Flugzeuge anbieten zu können, sind mehrere Stufen der Wertschöpfung zu durchlaufen, in die eine Vielzahl internationaler Unternehmen eingebunden sind.

Am Ende jeder Wertschöpfungskette steht ein B2C-Verkauf, was am Beispiel Flugzeug verdeutlicht werden kann. Eine Wertschöpfungskette könnte lauten: Rohstoff → Stahlherstellung → Tragwerkbau → Flugzeugmontage → Verkauf an Fluggesellschaft → Charterflug von Urlaubern.

2.1.3 Marktsegmentierung

„If you’re not thinking segments, you’re not thinking.“

Theodore Levitt⁹

Marktsegmentierung ist der Prozess, durch welchen Firmen erkennen, dass zwei oder mehr Kundengruppen ein unterschiedliches Kaufverhalten haben und insbesondere auf bestimmte Produkteigenschaften unterschiedlich reagieren.

Der Segmentierungsprozess verläuft wie folgt (vgl. **Bild 2-4**):

- (1) Käufer mit ähnlichen Merkmalen werden zu Gruppen, den Marktsegmenten, zusammengefasst. Möglichst exakte Profile dieser Segmente werden erstellt.
- (2) Die Attraktivität der einzelnen Segmente (z. B. Segmentgröße, Preisbereitschaft der Kunden) wird bewertet und verglichen. Zielsegmente werden ausgewählt.
- (3) Das Angebot und die Kundenansprache werden möglichst genau auf die jeweiligen Zielsegmente ausgerichtet.¹⁰

Vorteile der Marktsegmentierung liegen hauptsächlich darin, statt eines Massenmarktes mit hohem Marktdruck und Preiswettkämpfen einen zwar kleineren, aber durch eine geringere Konkurrenz dennoch profitableren Bereich vorzufinden. Marktsegmentierung trägt auch zu einem tieferen Verständnis des Käuferverhaltens bei.

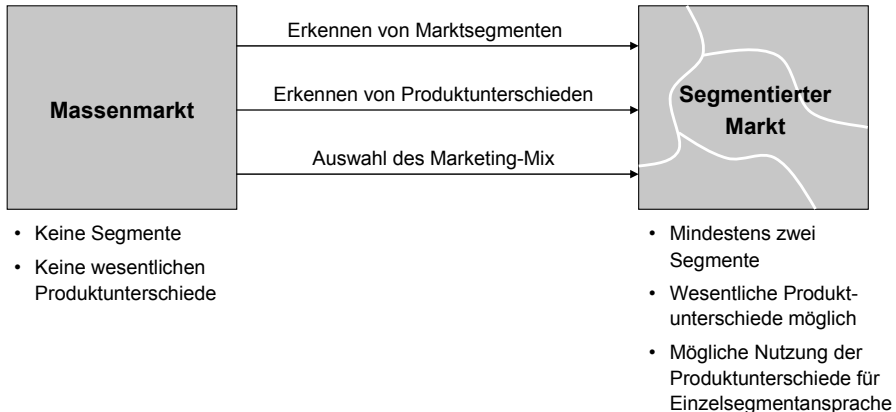












Bild 2-4 Marktsegmentierung¹¹

Ein Beispiel für die anhaltende Segmentierung eines Marktes gibt der Automobilmarkt. Noch in den 1960er Jahren gab es im Allgemeinen nur ein Auto je Familie, welches dann entweder eine Limousine oder Kombi war, daneben noch die Variante Sportwagen für kühne Individualisten. Mit steigender Erwerbstätigkeit von Frauen und gleichzeitig steigendem Durchschnittsverdienst wurden Zweitwagen in großer Zahl benötigt und erschwinglich. Nach und nach erkannte man immer neue Marktchancen, so dass heute eine komplexe Segmentlandschaft entstanden ist. **Bild 2-5** zeigt das am Beispiel des amerikanischen Automobilmarkts.

Und noch ein Beispiel für Segmentierung ist zwischen den Zeilen der Grafik zu erkennen. Während VW in Europa der umsatzstärkste Hersteller ist und einen Gesamtmarktanteil von ca. 19 % besitzt, führt die Marke in den USA ein Nischendasein mit lediglich 1,4 % Gesamtmarktanteil. VW ist mit wenigen Modellen wie dem Jetta und dem Beetle lediglich in gut einem Viertel des Marktes überhaupt vertreten.

Hat VW in Deutschland ein eher konservatives Image, so steht die Marke in Amerika seit den legendären Käfer- und Bully-Zeiten der Hippie-Ära für ein freies jugendliches Lebensgefühl. Amerikanische VW-Käufer sind

- mehrheitlich weiblich (zu 52 %),
- jung (mit 42 Jahren Durchschnittsalter der Käufer ist VW die zweitjüngste Automobilmарke Amerikas),
- gut ausgebildet (63 % Hochschulabsolventen) und
- relativ wohlhabend (ca. 10 % reicher als der amerikanische Durchschnitt).¹²

		Pkw (33 Marken, 231 Modelle)					49%	Kleinlaster (34 Marken, 137 Modelle)			
		Fließ- heck (717')	MPV (331')	Limou- sine (5.820')	Kombi (178')	Coupé (716')	Cabrio (333')	Pick-up (2.928')	SUV (2.041')	Kom- pakt- Van (2.158')	Klein- trans- porter (1.326')
Oberklasse 12%	Oberer Oberklasse (205')										
	Mittlere Oberklasse (851')										
	Untere Oberklasse (890')										
Nicht-Oberklasse 88%	Oberer Mittelklasse (4.553')			X				X			
	Mittelklasse (5.319')							X			
	Kompakt- klasse (3.591')										
	Kleinwagen (345')										
	Sportwagen (793')	 									

= Umsatzstarke Segmente = Schlechte Passung für die Marke Volkswagen

Bild 2-5 Segmente des amerikanischen Kraftfahrzeugmarktes: Verkaufszahlen im Jahr 2007 (in Tsd.), Tätigkeitsbereiche der Marke VW¹³

2.2 Einführung und Definition des Marketingbegriffs

Schon in prähistorischer Zeit haben Menschen Güter untereinander ausgetauscht und dabei weder weite Wege noch sonstige große Mühen gescheut, um an nützliche oder schöne Dinge zu gelangen. Im antiken Griechenland wurden Waren zu Marktplätzen gebracht und gegen Naturalien, aber auch schon gegen Münzgeld getauscht. Auch damals kamen bereits elementare Prinzipien dessen, was wir heute unter dem Begriff Marketing verstehen, zum Tragen:

- Der Gütertausch kommt nur dann zustande, wenn er für beide Seiten vorteilhaft ist. Der Vorteil muss sowohl absolut sein – der Nachfrager möchte ein Bedürfnis befriedigen, der Verkäufer einen Gewinn erzielen – als auch relativ, indem das vergleichsweise günstigste bzw. nutzbringendste Erzeugnis unter mehreren ge- bzw. verkauft wird. Man nennt diese grundlegende Bedingung das Gratifikationsprinzip.
- Anbieter und Nachfrager haben nur begrenzte Ressourcen (Zeit, Geld, Rohstoffe, Produktionsmittel etc.) zur Verfügung. Im dadurch gesetzten Rahmen werden sie danach streben, ihren jeweiligen Nutzen zu maximieren. Hier kommt das Knappheitsprinzip zum Tragen.¹⁴

Zu einer regelrechten Wissenschaft wurde Marketing im Laufe des industriellen Wandels der Welt. Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts gab es, auch in Europa, einen erheblichen Mangel an Gegenständen des täglichen Bedarfs (teilweise auch noch an Nahrungsmitteln). Durch die fortschreitende Industrialisierung wurden immer mehr Dinge kostengünstig erzeugt und für

immer mehr Menschen verfügbar. Zunächst wurden die Gegenstände den Produzenten förmlich aus den Händen gerissen. Heute, im Zeichen weitgehend gesättigter Märkte, kommt der Schaffung und Erschließung neuer Märkte zentrale Bedeutung für jedes Unternehmen zu.

2.2.1 Historische Entwicklung des Marketings

Marketing findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern nimmt stets Bezug auf jeweils herrschende politisch-gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die auch durch technische Entwicklungen geprägt werden. Erst die Massenherstellung von Gütern schuf die notwendigen Voraussetzungen für die Entwicklung einer Marketingwissenschaft. Die Massenfertigung gelang auf der Grundlage im späten 18. Jahrhundert vorwiegend in England gemachter bahnbrechender technischer Erfindungen der Hüttentechnik (Stahlherstellung), Metallbearbeitung (Werkzeugmaschine) und der Energienutzung (Dampfmaschine). Der auf der Großserienfertigung gleicher Teile und der arbeitsteiligen Produktion basierende Austauschbau wurde in Amerika im frühen 19. Jahrhundert erstmalig in großem Stil für die Waffenherstellung eingesetzt, wobei bereits Fräs- und andere Werkzeugmaschinen zum Einsatz kamen.¹⁵ Das Fertigungsprinzip wurde dann auf zivile Nutzungsbereiche übertragen und ermöglichte beispielsweise die massenweise Herstellung hochwertiger Konsumgüter wie Nähmaschinen (ab 1850)¹⁶, Schreibmaschinen (ab 1874), Fahrräder (ab 1880), schließlich Kraftfahrzeuge (ab 1900).¹⁷

Mit der stürmischen technischen und wirtschaftlichen Entwicklung ging auch die wissenschaftliche Durchdringung und Verbesserung der technischen und organisatorischen Bedingungen einher. Zum Pionier der Betriebswirtschaftslehre wurde der Ingenieur *Frederick W. Taylor* (1856-1915), der frühzeitig erkannte, dass größere Betriebe und Massenfertigung nur mit neuen Organisationsstrukturen wirklich effizient gehandhabt werden konnten.¹⁸ Im Bereich des Güterabsatzes gab es noch vor dem Ersten Weltkrieg bereits umfangreiche Publikationen in Deutschland, in denen der Begriff „Marketing“ allerdings noch nicht auftauchte. Er wurde in den USA erstmals im Jahre 1906 schriftlich verwendet und setzte sich dort bereits in den 1920er Jahren durch. Erst in den 1960er Jahren wurden die traditionellen Begriffe „Absatzpolitik“ bzw. „Absatzwirtschaft“ nach und nach auch im deutschen Sprachraum durch „Marketing“ verdrängt.¹⁹

Bereits in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg wurden Güter in großer Zahl ex- bzw. importiert. Die entsprechenden Quoten lagen im Weltdurchschnitt schon bei ca. 10 %. Dieser Wert sollte erst in den frühen 70er Jahren des 20. Jahrhunderts wieder erreicht werden. Deutschland exportierte im Jahre 1913 bereits 19 % (!) seiner Güter.²⁰ Globalisierung ist also kein plötzlich aufgetretenes Phänomen unserer Tage, ebenso wenig die Erschließung weltweiter Märkte. Sie wurde jedoch durch die großen kriegerischen Konflikte der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vorübergehend zurückgedrängt und durch die resultierende Trennung in von Amerika und von Russland beherrschte Hemisphären stark gehemmt.

Durch die politische Entwicklung bis in die 1940er Jahre, vorwiegend gekennzeichnet durch Weltkriege und Weltwirtschaftskrise, ergab sich in den folgenden Jahren ein enormer Aufholbedarf der Konsumenten. Marketing konnte sich überwiegend auf eine Warenverteilungsfunktion beschränken (**Bild 2-6**); es bestand demnach bis in die 1950er Jahre in erster Linie aus Distribution bzw. Logistik.

Nach dem Wirtschaftswunder folgten in den 1960er Jahren erste Krisenanzeichen, in denen nunmehr versucht wurde, den Käufer durch Werbung zu beeinflussen.

In den 1970er Jahren gewann der Handel mehr und mehr Bedeutung. Im Zuge von Krisenerscheinungen und Marktsättigungstendenzen stand die systematische Suche nach neuen Geschäftsfeldern mehr und mehr im Unternehmensfokus. Das Marketing erweiterte seine Kompetenzen nach und nach auf die strategische Unternehmensplanung.

Jahr	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Politischer Rahmen	Kalter Krieg		Ölkrise		Mauerfall Marktöffnung	
Markt-trend	Befriedigung von Grundbedürfnissen	Entwicklung von Wohlstand	erste Sättigungstendenzen	gesättigte Märkte	weltweiter Kostendruck	
Operativer Trend	Kapazitätsausbau	Kapazitätsmanagement Distribution	Neue Märkte (expandieren, diversifizieren)	Verdrängung	Konzentration, Verschlinkung	Verstärkte Kooperation
Strategische Ausrichtung			Diversifikation	Wettbewerb Zielgruppe	Alleinstellung Wertschöpfung	Integration Kooperation
Paradigma	Verteilen	Verkaufen	Marketing	Strategie		

Bild 2-6 Zusammenhang der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Wettbewerbssituation

Nachdem neue Märkte immer weniger zu erkennen waren, konnte ein Wachstum in erster Linie nur noch auf Kosten der Wettbewerber erzielt werden. In den 80er Jahren standen daher Wettbewerbsvorteile im Mittelpunkt der Überlegungen.

Mit Öffnung der Märkte im Osten ab 1990 veränderte sich die Wertschöpfungskette in vielen Bereichen. Die globale Arbeitsteilung wie die weltweiten Märkte stellten die Unternehmen vor große und insbesondere kapitalintensive Anforderungen. Folglich mussten Aktivitäten stärker fokussiert und Nebentätigkeiten ausgegliedert werden.

Ganz neue Möglichkeiten des Ein- und Verkaufs, aber auch der internationalen Kooperation wurden auch durch die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie geschaffen, die das industrielle Bild spätestens seit der Jahrtausendwende prägen.²¹

2.2.2 Marketing als duales Führungskonzept

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich die Bedeutung des Begriffs Marketing mehrfach gewandelt. Heute wird darunter im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung zweierlei parallel verstanden:

- Marketing ist, genau wie Produktion, eine Unternehmensfunktion mit spezifischen Kompetenzen, z. B. Marktforschung, Markenführung.
- Marketing ist ein Leitbild, was auf die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Nachfragerutzen abzielt.²²

Im Fokus stehen nicht, wie noch bis in die 1970er Jahre, der Entwicklung nachgeschaltete Einzelaktivitäten wie Verkaufsunterstützung oder Werbung, sondern eine prozessorientierte Denkweise, die den Kundennutzen von Anfang an berücksichtigt (**Bild 2-7**).



Bild 2-7 Kundenorientierte Wertschöpfung²³

Damit stehen auch nicht mehr nur operativ-taktische Überlegungen im Vordergrund, bei denen nach unabhängig vom Marketing erfolgter Produktentwicklung ein Produkt in einen vorher nicht genau definierten Markt gedrückt wird, sondern Produkte werden auf erkannte Marktbedürfnisse abgestimmt. Manchmal werden sogar Marktbedürfnisse nicht nur erkannt, sondern auch beeinflusst oder erst geweckt, was gerade bei echten Innovationen meist unumgänglich ist.

Modernes Marketing zielt nicht mehr nur auf Märkte ab (*market based view*), sondern berücksichtigt auch die verfügbaren Unternehmensressourcen wie F&E und Produktion (*competence based view*). Es bildet damit einen wesentlichen Teil des unternehmerischen Zielsystems.²⁴

2.2.3 Das Marketing-Zielsystem (Zielpyramide)

In einem gut funktionierenden Unternehmen sind die Tätigkeiten einzelner Bereiche aufeinander abgestimmt und dienen einem höheren Ganzen. Kurzfristige taktische Überlegungen richten sich, zumindest unterschwellig, auch nach eher langfristigen strategischen Erfordernissen aus. Ein anschauliches Bild dieser Überlegungen vermittelt die unternehmerische Zielpyramide (**Bild 2-8**). Ihre Elemente werden im Folgenden erläutert.²⁵

Unternehmensvision, Geschäftsidee

Auch wenn Altbundeskanzler *Helmut Schmidt* einmal bemerkte: „Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen!“ – eine angemessene Unternehmensvision kann zu einer Kraftquelle und Inspiration einer Unternehmung werden. Eine solche Vision ist eben keine Utopie, sondern ein ehrgeiziges, glaubwürdiges und einprägsames Leitbild. Bekannt ist die heute nahezu reale Vision

von Microsoft: Ein Computer sollte in jedem Haushalt stehen. Als diese Vision formuliert wurde, erschien sie nahezu utopisch, jedenfalls völlig unrealistisch.

Etwas bescheidener kommt der Begriff Geschäftsidee daher. Unternehmer, gerade auch Unternehmensgründer, sollten mindestens in der Lage sein zu benennen, wie ihr Produkt bzw. ihre Dienstleistung einem genau zu beschreibenden Kundenkreis nützt und wie es sich vom Wettbewerb abhebt.

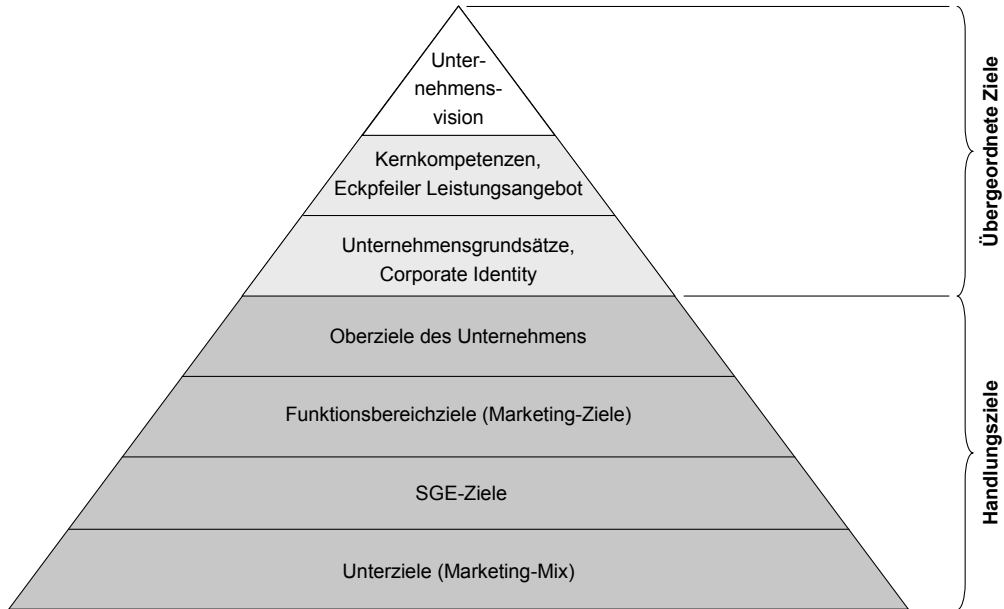


Bild 2-8 Unternehmerische Zielpyramide²⁶

Kernkompetenzen, Eckpfeiler des Leistungsangebots

Hier kommt der *competence based view*, also eine Betrachtung des eigenen Könnens, ins Spiel. Auch für Unternehmen reicht es nicht, etwas zu wollen, beispielsweise eine Marktlücke zu füllen – sie müssen es auch können. Kernkompetenzen sind Schlüsselfähigkeiten, auf deren Basis eine Vielzahl von Produkten mit von Kunden für wichtig erachteten Merkmalen gestaltet werden können. Kernkompetenzen sind schwer imitierbar, dauerhaft vorhanden und eröffnen den Zugang zu ganz unterschiedlichen Geschäftsfeldern.

Beispielhaft für Kernkompetenzen seien die Felder Kautschuktechnologie und Elektronik der Continental AG genannt. Einzelnen oder in Kombination eingesetzt entstehen vielfältige Produkte wie Reifen, Dämpfungselemente, ABS- und ESP-Systeme, Motorsteuerungen, Transportbänder. Die Kunden entstammen vornehmlich dem Automotive-Bereich, aber auch anderen industriellen Sektoren.

Unternehmensgrundsätze, Corporate Identity

Die Corporate Identity ist ein Oberbegriff für das Verhalten, die Kommunikation, das Erscheinungsbild und das Selbstverständnis eines Unternehmens. Dieses durch Tradition und