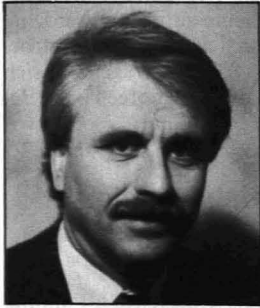


Strategisches Marketing als Erfolgsfaktor



Meinhard LESJAK, Dipl.-Ing., Jahrgang 1947, Facharbeiter, HTL, Betriebsassistent, Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Graz, Wertanalytiker, Marketingleiter VOEST-Alpine Zeltweg, Produktionschef Böhler Pneumatic International, seit 1985 Abteilungsleiter Strategisches Marketing VEW.



Ernst MAIRHOFER, Dipl.-Ing., Jahrgang 1951, Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Graz, Marketingleiter VOEST-Alpine Zeltweg, Supervisor für Projektmanagement bei Entwicklungsprojekten VOEST-Alpine Linz, seit 1985 Leiter Marketingkoordination und Absatzpolitik VEW.

Die Entwicklung seit Beginn der 70er Jahre hat es deutlich gezeigt: wir leben in einer turbulenten Umwelt. Und es deutet nichts darauf hin, daß sich an dieser Situation etwas ändern wird. Die Planung mit dem »langen Lineal« ist endgültig unbrauchbar geworden. Um beim »Endspiel« auf den Märkten dabei zu sein, wird man mehr denn je Sensoren aktivieren müssen, die es erlauben, Entwicklungsverläufe rechtzeitig wahrzunehmen, damit genügend Zeit bleibt, drohenden Gefahren auszuweichen bzw. sich bietende Chancen zu nützen.

Die Fähigkeit strategisch zu denken und Strategien rasch und effizient in operative Marketing-Aktionsprogramme umzusetzen, wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Zukunft noch massiver mitbestimmen. Die Einführung eines wirksamen strategischen Marketinginstrumentariums, insbesondere in großen und diversifizierten Unternehmungen, kann nicht auf »Knopfdruck« erfolgen, sondern benötigt als Lernprozeß viel Zeit. Umso wichtiger ist es, heute damit zu beginnen, um morgen gewappnet zu sein.

Nach einer allgemeinen Darstellung der Zusammenhänge im strategischen Marketing werden am Beispiel der Böhler Ybbstalwerke Ges.m.b.H. (BYG), einer Tochtergesellschaft der VEW AG, die Erfahrungen eines erfolgreich abgewickelten Projektes von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung dargestellt.

1. Strategisches Marketing als Krisenmanagement und Krisenvorsorge

Es ist ein verhängnisvoller Fehler, zu meinen, operative Größen wie Liquidität, Umsatz und Erfolg reichen aus, um die nachhaltig wirksame Überlebensfähigkeit und Ertragskraft einer Unternehmung beurteilen zu können. Wenn Versäumnisse in den operativen Steuergrößen erkennbar wer-

den, ist es in der Regel für Korrekturmaßnahmen schon zu spät. Der Aufbau, der zur Erfolgsrealisierung notwendigen Voraussetzungen benötigt nämlich meistens mehr Zeit, als einem Unternehmen ab Erkennen der gefährlichen Lage für das Überleben noch verbleibt. Je später die Krisenwahrnehmung, desto kürzer die Reaktionszeit und umso kleiner die verbleibenden Handlungsspielräume. Die beste Krisenbewältigung kann daher nur die Krisenvorsorge sein.

Strategisches Marketing ist das Navigationsinstrument eines Unternehmens. Es hat bestehende Erfolgspotentiale zu orten und zu sichern sowie neue aufzubauen.

Strategische Führung benötigt zur »Vorsteyerung« von Erfolg und Liquidität Steuergrößen, die aufgrund ihres sachlichen Informationsgehaltes Veränderungen erkennen lassen, lange bevor diese auf die Erfolgszahlen durchschlagen. Diese Steuergrößen heißen Erfolgspotentiale [1]. Zwischen den operativen Steuergrößen Liquidität und Erfolg herrscht ein ähnlicher Zusammenhang wie zwischen operativem und strategischem Marketing, also zwischen Erfolg und Erfolgspotentialen. Darin steckt die innere Logik dieses Systems.

- Operative Daten sind systematisch irreführend, d.h. positive Ergebnisse können darüber hinwegtäuschen, daß die

wirklich entscheidenden Erfolgsgrundlagen (Erfolgspotentiale) für ein Geschäft bereits negativ sind oder zumindest zu schwinden beginnen (Abb. 1).

- Bestes operatives Marketing kann aus einem »Geschäft« nicht mehr herausholen, als die Erfolgspotentiale hergeben. Erfolgspotentiale bilden die Obergrenze für den operativen Erfolg. Allerdings können die besten Erfolgsvoraussetzungen durch ein falsches Verhalten im operativen Marketing verspielt werden.

Analoge Überlegungen gelten im operativen Bereich zwischen Liquidität und Erfolg.

Aufgabe des strategischen Marketings ist es, nicht vorwiegend monetäre Ziele zu verfolgen, sondern für die Sichtbarmachung und Sicherung bestehender und den Aufbau neuer Erfolgspotentiale zu sorgen. Der geschäftliche Erfolg und gute finanzielle Ergebnisse kommen — operatives Geschick vorausgesetzt — gewissermaßen durch die Hintertür als Honorar dafür [2]. Erfolg oder Mißerfolg sind lediglich die Wirkung kausaler Zusammenhänge. Strategisches Marketing hat sich nicht an den Symptomen, sondern an den Ursachen in dieser Kausalkette zu orientieren. Die Kenntnisse strategischer »Gesetzmäßigkeiten« und das Umdenken von einem rein quantitativem Messen hin zu einem qualitativen Werten sind die Voraussetzungen dafür.

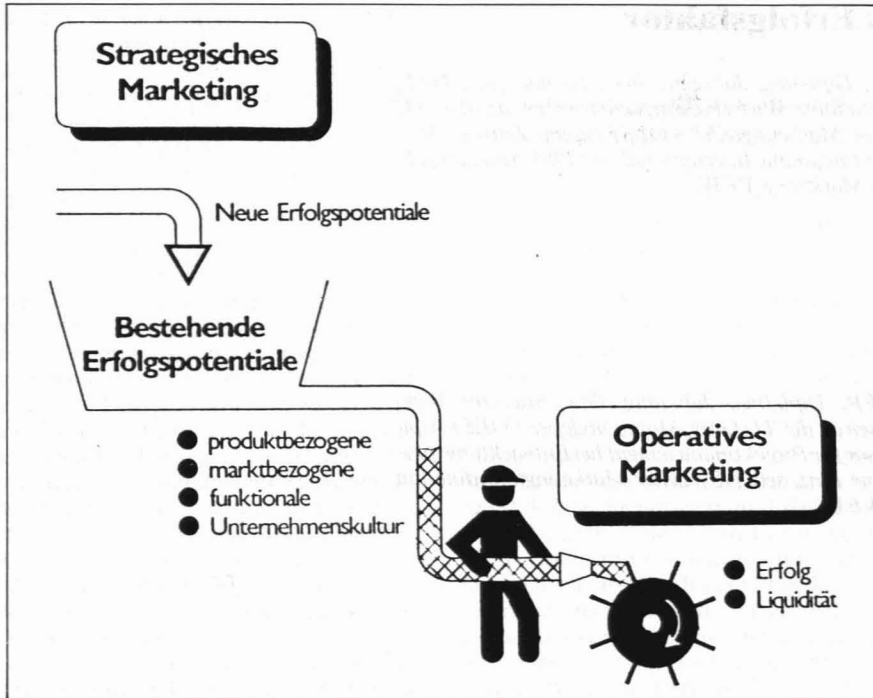


Abb. 1: Zusammenhang zwischen operativem und strategischem Marketing

2. Strategische Gesetzmäßigkeiten als Denkmodell

Um eine strategische Ausgangslage und die Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeiten sowie Konsequenzen einer ins Auge gefaßten Strategie richtig einschätzen zu können, brauchen wir ein Denkmodell. Die Resultate unseres Handelns werden immer von der Kenntnis und der Qualität dieser Modelle bestimmt sein.

Die Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung liefern diese Denkmodelle. Sie stellen die »Seekarte« für die Unternehmenssteuerung dar.

Wesentlich in diesem Zusammenhang erscheint es uns aber, mit dem Irrglauben aufzuräumen, daß diese Denkmodelle als »totsichere Erfolgsrezepte« anzuwenden sind und einen »kreativen Hausverstand« ersetzen können. Grundsätzlich sollte ständig kritisch hinterfragt werden, ob die verwendeten Denkmodelle auf den eigenen Fall tatsächlich zutreffen bzw. ob die Voraussetzungen, auf denen sie aufbauen, im dynamischen Wandel der Umwelt noch Gültigkeit haben. Eine Fehleinschätzung ist auch die Annahme, daß man bei strategischen Überlegungen zwangsweise auf die »Wunderwaffe« stößt, die alle Probleme mit einem Schlag zu lösen vermag, vielmehr sind es viele kleine Ideen, die mühsam umgesetzt werden müssen.

3. Wie können Erfolgspotentiale »gemessen« werden?

Erfolgspotentiale in einem Geschäft erge-

ben sich immer dann, wenn:

- Relativ günstige Markt- und Umweltentwicklungen auf
- eigene strategische Wettbewerbsvorteile treffen.

Prüfen Sie Ihren strategischen Wettbewerbsvorteil, indem Sie nachstehende Fragen selbstkritisch beantworten. Ist die Antwort in allen Punkten »ja« dürfen wir Ihnen zu Ihrer Position gratulieren.

- Besitzen Sie einen Alleinvorteil bei mindestens einem für den Kunden wichtigen Faktor? Denn, gleich gut genügt schon lange nicht mehr!

Wenn Sie auf der »Denkleiter« in den Köpfen der Kunden ganz unten rangieren, ist es reiner Zufall, wenn Sie zum Zug kommen!

- Ist dieser Alleinvorteil langfristig stabil? Denn, vom Wettbewerb kurzfristig imitierbare Vorteile sind wenig ergiebig!
- Kann dieser Vorteil vom Kunden subjektiv wahrgenommen werden? Denn, mit einer hervorragenden Leistung, die keiner kennt, können Sie nicht auf große »Beute« hoffen!
- Besitzen Sie eine klare Imageposition in der Denkwelt Ihrer Kunden? Denn, wenn Sie auf der »Denkleiter« ganz unten rangieren, ist es reiner Zufall, wenn Sie zum Zug kommen!

Wenn Sie die Fragen nicht mit »ja« beantworten können, beherzigen Sie folgende Punkte [3]:

- Um langfristig zu überleben, braucht man zumindest einen strategischen Wettbewerbsvorteil.
- Der Aufbau und Erhalt strategischer Wettbewerbsvorteile ist nur durch konzentrierte Mittelzuteilung möglich.

- Der Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile erfordert Zeit und Ausdauer. Der strategische Wettbewerbsvorteil für morgen muß heute aufgebaut werden.
- Verlassen Sie sich nie auf Ihren Wettbewerbsvorteil von heute, fragen Sie sich ständig, ob er auch für morgen noch Bestand und Bedeutung hat.

4. Planungseinheiten als Voraussetzung strategischer Marketingüberlegungen

Wir dürfen bei der strategischen Planung nicht pauschal und undifferenziert vorgehen, wir müssen die Teilmärkte definieren und transparent machen. Nur so ist es möglich, das Kundenproblem zu erkennen und damit den Blick für Substitutionsrisiken und neue Wettbewerber zu schärfen.

Sogenannte »Strategische Geschäftseinheiten« (SGE's) sind die planerische Konsequenz einer Marktsegmentierung (Abb. 2).

Erst eine konsequente Segmentierung ermöglicht es, die Bedürfnisse der Zielgruppen auszumachen und strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und gezielt zu kommunizieren. Strategische Geschäftseinheiten sollen homogene Planungseinheiten sein, die in sich einheitliche und zu anderen SGE's unterschiedliche Merkmale aufweisen bezüglich Kundenproblem, Absatzkanäle, Wettbewerb, Technologien und Zielgruppen.

Für die Definition und Abgrenzung gibt es keine festen Regeln, sondern hier gilt das Prinzip: »Richtig« ist, was im Konsens mit allen Beteiligten, unter dem primären Aspekt der Marktorientierung, als vernünftig und zweckmäßig erachtet wurde. Die Einteilung in SGE's ist Startpunkt jeder strategischen Planung, wobei sich im Lichte der Analysephase erfahrungsgemäß noch Änderungen ergeben.

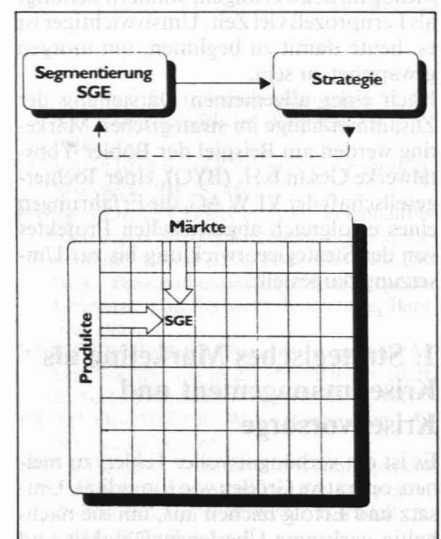


Abb. 2: Strategische Geschäftseinheiten sind die planerische Konsequenz einer Marktsegmentierung



START

Start frei für neue Ideen! Österreichs jüngstes Entwicklungszentrum für Hochleistungskunststofftechnik hat die Arbeit aufgenommen.

Das Konzept: Entwicklung und Produktion mit neuen Materialien. Hochleistungskunststoffen, Verbundwerkstoffen, Stahl-Kunststoff-Kombinationen.

Die Ausrüstung: Alles, was für Konstruktion und Berechnung, Werkstoffprüfung und Qualitätskontrolle, Verfahrensentwicklung und Kleinserienfertigung nötig ist. Plus viele Jahre Erfahrung aus der engen Zusammenarbeit mit der Kunststoff-Industrie.

Das Produkt: Neue, noch leichtere, noch belastbarere Bauteile für die Luft- und Raumfahrt, die Automobilindustrie, für den Maschinenbau und für alle anderen Einsatzgebiete, wo mehr verlangt wird, als der zähste Stahl leisten kann.

Das Ziel: Neue Märkte für Österreichs Technik. Österreichs jüngstes Hochleistungskunststoffzentrum ist die Geburtsstätte einer neuen Industrie. Unter dem Zeichen der VEW. Des großen österreichischen Technologie-Konzerns, der nicht nur Edelstahl produziert. Sondern auch Zukunft.



**VEREINIGTE EDEL-
STAHLWERKE AG**

Abteilung FFK
A-2630 Ternitz, Hauptstraße 2, Postfach 31
Telefon: 02630/83 51, Telex: 16660 vet a
Telefax: 02630/83 51/315



5. Portfoliotechnik als Planungsinstrument

Die Portfoliotechnik ist kein »Sesam öffne Dich« für den automatischen Unternehmenserfolg, sie ist lediglich ein nützliches Instrument zur Visualisierung der Ausgangs- und Zielposition einer strategischen Geschäftseinheit.

Ausgangslage und Stoßrichtung und damit die Fragen:

- Womit verdienen wir heute unser Geld?
- Womit könnten wir morgen unser Geld verdienen?
- Woher kommen die Mittel für neue Geschäfte?
- Können wir uns die Strategie leisten?

werden mit der Portfoliotechnik leichter diskutier- und kommunizierbar. Bei der Formulierung der Strategien ist darauf zu achten, daß sie möglichst konkret abgefaßt sind, das hilft bei der Umsetzung. Formulierungen, wie »Marktanteile ausweiten« bzw. »Position halten«, usw. sind zu wenig konkret, man sollte genau definieren wie, womit, wo und zu wessen Lasten. Ein konsequentes Controlling der Planungsprämissen und Aktionsprogramme setzt die schriftliche Formulierung von Zielen, Strategien und Maßnahmen voraus.

6. Das Beispiel Böhler Ybbstalwerke Ges.m.b.H.

1985 wurde mit Unterstützung durch das strategische Marketing der VEW AG das Produkt-Programm nach strategischen Geschäftseinheiten strukturiert. Für jede Planungseinheit wurden verantwortliche Teams aus allen Funktionsbereichen gebildet. Neben der Zielsetzung einer mittelfristigen Verlustfreimachung standen insbesondere strategische Überlegungen zur Sicherung bestehender und zur Schaffung neuer Erfolgspotentiale im Mittelpunkt der Marketingplanung.

Mittels der Portfoliomethode wurde von den Arbeitsteams Marktattraktivität und relative Wettbewerbsstärke je Geschäftseinheit analysiert, das IST-Portfolio dargestellt und das SOLL-Portfolio unter Berücksichtigung der Chancen und Gefahren sowie den verfügbaren Ressourcen definiert. Für jede einzelne Geschäftseinheit wurden somit Ziele und Strategien festgelegt und Maßnahmenpläne mit der Festlegung von Verantwortlichkeiten und Terminen erstellt.

Aus den Detailstrategien der SGE's erfolgte die Verdichtung zu einem verbindlichen Leitbild. Zielsetzung dabei war es, den gemeinsamen Nenner der Stärkenprofile aller SGE's herauszufinden, um Synergien zu erkennen sowie die Basis für eine neue Unternehmenspositionierung zu schaffen. Schwerpunkt der strategischen Stoßrichtung ist heute die Entwicklung einer Erfolgsposition als Hersteller von endformnahen, präzise gewalzten, geschmiedeten und bearbeiteten Produkten aus Edelstahl

und Sonderlegierungen mit höchsten Qualitätsansprüchen und die weltweite Profilierung als Spezialist für Schneid- und Stanzprobleme in Schwerpunktbereichen, wie z.B. Bekleidungs- und Papierindustrie. Neuen technologischen Entwicklungen folgend, wurden neue Verfahren und Produkte als Innovationsprojekte initiiert. Um bestehende Marktpositionen in Wachstumssegmenten zu sichern und Erfahrungskurveneffekte weiter zu nutzen, wurden Großinvestitionen realisiert, die aus dem Cash Flow finanziert werden konnten. Für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie bestand die Forderung nach einer möglichst raschen Signalwirkung nach innen und außen.

Ausgehend von der Neuorientierung mußten gezielte Marketing-Schritte gesetzt werden, um auch im Erscheinungsbild der BYG den neuen Kompetenzanspruch umzusetzen.

Gesucht war eine geschlossene Werbekampagne, die eine Imageverbesserung für den Markennamen Böhler injiziert und zusätzlich Variationen für eine Einzelmarkenentwicklung erlaubt.

Die Lösung war: »Näher zum Verbraucher!«

Das ist nicht nur der Anspruch, mit dem die BYG ihre Service-Anstrengungen stetig steigert, das war auch die Devise der Kampagnen-Gestaltung.

Wir lösten uns bei der Gestaltung dieser Kampagne von einem Stil, der sich auf die — austauschbare und verwechselbare — Abbildung von Maschinen und Firmenzeichen beschränkt und suchten stattdessen verblüffende, spannende Bilder, die über die Emotion die Logik beschäftigen und so Wahrnehmungsschwellen überwinden. Wir verließen den bisherigen Argumentationsstil, der abstrakte Namen und Produkte mit allgemeinen Qualitätsversprechen zu verkaufen versucht.

Wir entwickelten stattdessen eine Linie, die abzielt auf die Darstellung wirtschaftlicher Lösungen konkreter Probleme, in größtmöglicher Nähe zur Welt des Technikers, zur Welt der Leistungssteigerung und Innovation, zur Welt des »besser«, »präziser«, »schneller« und »sparsamer« und stellten so die BYG als Partner der Verbesserung dar. Wir übersprangen das Problem der Produkt- und Zielgruppenvielfalt und schafften ein optisches Gerüst, das nach der zweiten oder dritten Schaltung als Böhler-typisch erkannt werden sollte.

Die Klarheit und Geschlossenheit der übergeordneten Konzeptformulierung war letzten Endes maßgebend für die effektive Erstellung und Umsetzung operativer Marketingkonzepte in den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten.

7. Erfahrungen

- In der Einstiegsphase der Strategieplanung galt es, ein gemeinsames Problem-

bewußtsein zu schaffen. Ein Planungs-Manual mit Projektablauf, Formblättern und Checklisten ist dabei recht hilfreich.

- Die Durchführung der Planungsarbeiten in interdisziplinären Arbeitsgruppen förderte die Identifikation, Motivation und das Planungsbewußtsein der Mitarbeiter.
- Insbesondere die Identifikation der Geschäftsleitung mit den Planungsaktivitäten und die aktive Teilnahme an den Planungsgesprächen hatten Vorbildwirkung auf die Mitglieder des Planungsteams im Sinne von: »Wir meinen, was wir sagen und tun es auch.« Aufgrund dieser Voraussetzungen wurde Planung zu einer Geisteshaltung und so zu einem Stilelement der Unternehmenskultur.
- Strategische Entscheidungen müssen im täglichen Handeln ihren Niederschlag finden, sonst bleiben sie »blutleeres« Papier. Die Auswirkungen einer Strategie im Kommunikationsmix sind relativ schnell sichtbar, faßbar und vermitteln so das Gefühl, daß auch wirklich etwas geschehen ist, daß sich etwas geändert hat. Der beste Motivator ist der »frühe Erfolg«.
- Das geschlossene strategische Konzept und die erfolgreiche Umsetzung — Ausbau von Marktanteilen und strategische Absicherung starker Positionen in Japan und USA — wurden beim Österreichischen Marketingpreis 1986 mit einem Platz unter den »Top Ten« honoriert.

8. Resümee

Vor allem in stark diversifizierten Bereichen der Stahlindustrie erfordert die Implementierung des strategischen Marketings große Anstrengungen sowie einen hohen Zeitaufwand für den notwendigen mentalen Wandel. Diese Problematik wird durch die weltweite Krisensituation dieser Branche verstärkt.

Trotzdem — obiges Beispiel zeigt einen Weg, den Übergang vom Krisenmanagement zum Chancenmanagement zu vollziehen.

Literatur:

- [1] GÄLWEILER, A.: Die strategische Führung der Unternehmung, in: Handbuch des kaufmännischen Geschäftsführers, München 1979, Kapitel 3.2, S. 1ff.
- [2] HABERFELLNER, R.: Strategische Unternehmensführung — Versuch einer Entmystifikation, Vortragsunterlagen zum Vortrag, gehalten am Kongreß des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure in Graz 1986, S. 7.
- [3] PÜMPIN, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1983, S. 52.