
DIPLOMARBEIT

Frau
Katrin Seifert

Die Grundlagen zur Marketingflexibilität

Mittweida, 2011

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

DIPLOMARBEIT

Die Grundlagen zur Marketingflexibilität

Autor:

Frau

Katrin Seifert

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW04w2

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

Mittweida , 01.04.2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2011

Bibliografische Beschreibung:

Seifert, Katrin:

Die Grundlagen zur Marketingflexibilität - 2011 - 4, 55, 8 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2011

Referat

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Grundlagen der Marketingflexibilität. Dabei steht die Identifikation von Einflussfaktoren, für das Entstehen der Marketingflexibilität und die Beschreibung der Flexibilitätsarten im Rahmen des Marketing im Vordergrund.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
0 Einleitung/Problemstellung	1
1 Grundlagen zur Flexibilität in der Betriebswirtschaft	3
1.1 Begriff der Flexibilität	3
1.2 Arten der Flexibilität	4
1.2.1 Objektdimension	5
1.2.2 Zeitdimension	6
1.2.3 Einstellungsdimension	7
1.2.4 Wirkungsdimension	8
1.3 Notwendigkeit der Flexibilität	9
2 Grundlagen Marketingflexibilität	11
2.1 Begriff der Marketingflexibilität	11
2.2 Arten der Marketingflexibilität	13
3 Determinanten der Marketingflexibilität	15
3.1 Unternehmenskultur	16
3.2 Organisationsstruktur	22
3.3 Unternehmenshistorie	24
3.4 Produktionsressourcen	25
3.5 Marketingressourcen	26
4 Strategische Marketingflexibilität	28
4.1 Umweltwahrnehmung	29

4.2	Lernen	32
4.3	Koordination	35
5	Operative Marketingflexibilität	40
5.1	Produktflexibilität	44
5.2	Distributionsflexibilität	47
5.3	Kontrahierungsflexibilität	49
5.4	Kommunikationsflexibilität	51
6	Zusammenfassung.....	54
Literatur	V
Selbstständigkeitserklärung	XII

Abbildungsverzeichnis

/Abbildung 1: Flexibilitätsarten und Abgrenzung der strategischen Flexibilität.....	5
Abbildung 2: Quellen der Veränderung der Unternehmensumwelt	9
Abbildung 3: Merkmale des Marketing	12
Abbildung 4: Überblick über die Arten der Marketingflexibilität	13
Abbildung 5: Determinanten der Marketingflexibilität	15
Abbildung 6: Abhängigkeiten zwischen den Unternehmensdimensionen	16
Abbildung 7: Dimensionen der strategischen Marketingflexibilität abgeleitet von den dynamischen Fähigkeiten.....	28
Abbildung 8: Mikro- und Makroumwelt in der Übersicht	29
Abbildung 9: Auswahl von Umweltanalysen.....	31
Abbildung 10: Formen des Lernens	33
Abbildung 11: Ablauf der Lernprozesse	34
Abbildung 12: Marketingplanungsprozess	36
Abbildung 13: Aufgaben der Koordination.....	37
Abbildung 14: Marketingmix und Marketinginstrumente.....	41
Abbildung 15: Wechselwirkungen zwischen den Marketinginstrumenten	42
Abbildung 16: Dimensionen der operativen Marketingflexibilität abgeleitet von den funktionalen Marketingfähigkeiten (Marketinginstrumente)	43
Abbildung 17: Produktpolitische Möglichkeiten	46
Abbildung 18: Anforderungen an die Produktionsflexibilität	47

Abbildung 19: Distributionspolitische Entscheidungen	48
Abbildung 20: Entscheidungsbereiche der Preispolitik.....	50
Abbildung 21: Instrumente der Kommunikationspolitik.....	52

0 Einleitung/Problemstellung

Turbulente Zeiten und sich ändernde Marktbedingungen erfordern von Unternehmen Anpassungsfähigkeit. Dabei gilt es die eigene Marktsituation zu behaupten und neue Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Im Rahmen der Flexibilitätsforschung wird untersucht wie Unternehmen diese Ziele erreichen können und eine schnelle Anpassung an neue Situationen gelingen kann.

Betrachtet man sich die Literatur zum Thema Flexibilität, wird schnell klar, dass Unternehmen im Ganzen nur flexibel agieren können, wenn die einzelnen Unternehmensbereiche dies tun. Viel Beachtung findet in diesem Zusammenhang die Produktionsflexibilität und die des Personalmanagement, vor allem im Zusammenhang mit flexibler Arbeitszeitgestaltung.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Flexibilität im Bereich Marketing. Sämtliche Aktivitäten des Marketing sind auf den Markt ausgerichtet und haben zum Ziel die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und dadurch die Unternehmensziele (im besonderen Maße Absatzorientierte) zu erreichen. Es handelt sich um marktgerichtete interne und externe Aktivitäten. Die Marketingflexibilität versetzt das Unternehmen in die Lage diese Aktivitäten an neue Situationen der Unternehmensumwelt anzupassen. Dabei ist es von Bedeutung Quellen von Marketingflexibilität zu identifizieren und zu nutzen. Die Arbeit zeigt auf welche Faktoren sich auf die Entstehung von Marketingflexibilität auswirken und wo sie entsteht. Sie soll einen Überblick zum Thema Marketingflexibilität geben.

Im Laufe der Arbeit wird zunächst die Unternehmensflexibilität im Allgemeinen betrachtet, dabei werden die verschiedenen Arten dargestellt und die Notwendigkeit von Flexibilität beschrieben. Im zweiten Kapitel wird dann die Marketingflexibilität im begrifflichen Rahmen beschrieben und ihre Ausprägungen werden dargestellt. Das 3. Kapitel befasst sich mit Einflussfaktoren der Marketingflexibilität. Diese werden zunächst definiert und um dann ihre Effekte auf die Entstehung der Marketingflexibilität aufzuzeigen, dabei soll ebenfalls geklärt werden, ob die Beeinflussung der Determinanten sich auf die Entstehung von Marketingflexibilität auswir-

ken kann. Die Kapitel 4 und 5 befassen sich mit den Formen der Marketingflexibilität. Zunächst werden in Kapitel 4 die strategische Marketingflexibilität und ihre Dimensionen betrachtet. Kapitel 5 beschreibt die Formen der operativen Marketingflexibilität. Am Ende steht eine Zusammenfassung aller Erkenntnisse der umfassenden Literatur Recherche.

1 Grundlagen zur Flexibilität in der Betriebswirtschaft

Bevor die Marketingflexibilität betrachtet werden soll. Wird zunächst die Unternehmensflexibilität im Allgemeinen im folgenden Kapitel kurz dargestellt.

1.1 Begriff der Flexibilität

Seinen Ursprung findet das Wort flexibel im Lateinischen „flexibilis“, u.a. mit den Bedeutungen biegsam, anpassungsfähig, und beugsam, dabei ist ein Zurücksetzen in den Urzustand jeder Zeit möglich. Diese Definition bezieht sich jedoch hauptsächlich auf physische Objekte.¹Im alltäglichen Sprachgebrauch beschreibt der Begriff der Flexibilität die Fähigkeit eines Objektes sich auf Veränderungen einzustellen und sich diesen anzupassen.

Diese Definition lässt sich aber nur für einige Teile der Unternehmung, z.B. die Produktion, so übernehmen,² da hier ein Zurücksetzen in den Urzustand durchaus erwünscht sein kann. Für die gesamte Unternehmung als soziales System ist diese Definition aber nicht einfach übertragbar, da die Gesamtunternehmung eher einen dynamischen Anpassungsprozess an sich verändernde Umweltbedingungen durchläuft, welcher zur Sicherung der Überlebensfähigkeit dient, dabei werden auch die sich aus Veränderungen ergebenden Chancen genutzt und das Unternehmen kann so neue Formen annehmen.

Es kann aber davon ausgegangen werden, dass keine wirkliche allumfassende Unternehmensflexibilität existiert, sondern dass Unternehmen je nach Branchen

¹ Vgl. Kaluza/Blecker (2005), S. 8

² Vgl. hierzu und folgenden Burmann (2002), S. 46

und externen Anforderungen in bestimmten Teilbereichen unterschiedlich flexibel reagieren müssen.³

Als flexibel kann ein Unternehmen wohl dann bezeichnet werden, wenn es „unter Sicherung eines Mindestzielerreichungsgrades zur Anpassung an neue Situationsbedingungen fähig ist.“⁴

1.2 Arten der Flexibilität

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze zur Systematisierung der verschiedenen Flexibilitätsarten. Im Folgenden wird im Wesentlichen auf den Systemisierungsansatz von Kaluza, welcher von Burmann erweitert wurde, eingegangen.⁵

Kaluza unterscheidet zwischen vier Dimensionen der Flexibilität; der Objekt-, der Zeit-, der Einstellung- und der Wirkungsdimension (vgl. Abbildung 1), welche in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben werden sollen.

³ Vgl. Bernard (2000), S. 70, siehe auch OECD Definition zur Unternehmensflexibilität

⁴ Burmann (2005), S.31

⁵Vgl. Kaluza (1993), Sp. 1174 ff, Burmann (2002), S. 47 ff.

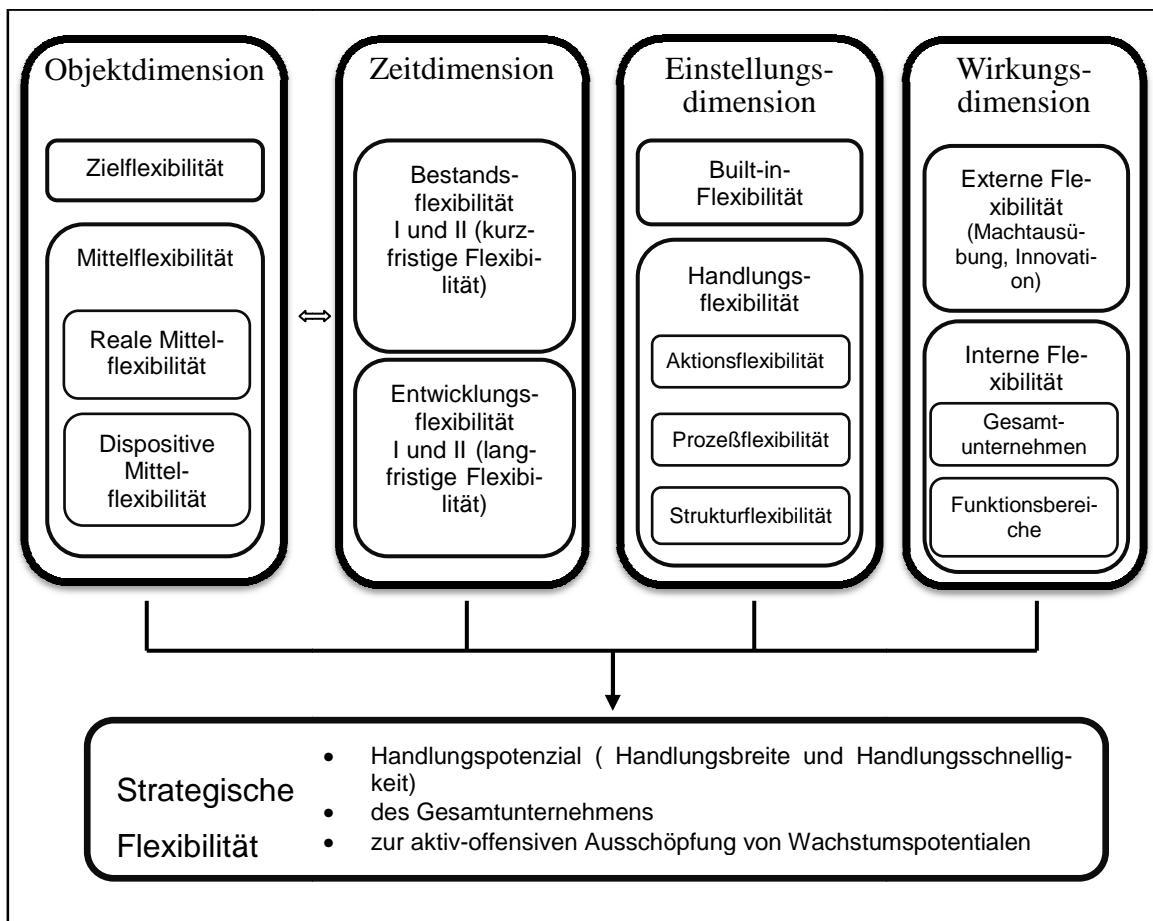


Abbildung 1: Flexibilitätsarten und Abgrenzung der strategischen Flexibilität⁶

1.2.1 Objektdimension

Die Objektdimension, welche sich mit dem Objekt der Flexibilität befasst, wird in Ziel- und Mittelflexibilität unterschieden.

Die Zielflexibilität umfasst das Zielsystem als Ganzes, aber auch die einzelnen Ziele der Unternehmung. Die Flexibilität des Zielsystems wird durch die Anzahl der Ziele (z.B. Aufnahme neuer Ziele) und der Hierarchie der Ziele beeinflusst. Die Flexibilität einzelner Ziele betrifft die Veränderungen dieser (z.B. des Zielinhaltes, des Zielausmaßes, des zeitlichen Bezugs). Auf eine genauere Betrachtung der Zielflexibilität soll verzichtet werden, da die Unternehmensziele als gegeben be-

⁶ Burmann (2002), S. 48

trachtet werden können und die Marketingflexibilität lediglich einen Einfluss auf eine verbesserte Zielerreichung hat.⁷

Die Mittelflexibilität beschäftigt sich mit der Auswahl der Mittel zur Zielerreichung. Es wird zwischen realer und dispositiver Mittelflexibilität unterschieden.

Die reale Mittelflexibilität („Flexibilität des Leistungssystems“) bezieht sich auf die physische Ebene, die klassischen Produktionsfaktoren, zu denen die Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe gehören. Sie kann weiter unterteilt werden in quantitative und qualitative reale Mittelflexibilität. Die quantitative reale Mittelflexibilität „umfasst die mengenmäßige, zeitliche und intensitätsmäßige Anpassungsfähigkeit der menschlichen Arbeitsleistung und der Betriebsmittel an Veränderungen der Beschäftigung“⁸ Die qualitative reale Mittelflexibilität beschreibt die Breite und Tiefe des Einsatzfeldes der Mitarbeiter und die Vielseitigkeit und Umrüstbarkeit der Betriebsmittel.⁹

Die dispositive Mittelflexibilität („Flexibilität des Führungssystems“) bezieht sich auf die strukturelle Anpassungsfähigkeit, hiervon sind die Bereiche der Planung und Entscheidung, Organisation und Kontrolle betroffen.

1.2.2 Zeitdimension

Die Zeitdimension hat die Verringerung der Reaktionsgeschwindigkeit und daraus resultierend die Verringerung der Reaktionszeit zum Ziel. Es wird zwischen der Bestands- und Entwicklungsflexibilität unterschieden. Das Unterscheidungskriterium ist die Dauer der Anpassungsfähigkeit unter Zuhilfenahme der im Unternehmen vorhandenen Mittel.

Die Bestandsflexibilität bezieht sich auf die kurzfristige Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und untersucht inwieweit es dem Unternehmen möglich ist auf kurzfristige Schwankungen des Beschäftigungsgrades zu reagieren, dabei wird die

⁷ Vgl. Gierre (2007), S. 20

⁸ Burmann (2005), S. 31

⁹ Vgl. Gierre (2007), S. 21

vorgegebene Mittelausstattung (Kapazitäten, Leistungs- und Produktionsprogramm des Unternehmens) als konstant angesehen.¹⁰

Die Entwicklungsflexibilität hingegen bezieht sich auf die langfristige Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Es wird zwischen der Entwicklungsflexibilität I und II unterschieden.

Bei der Entwicklungsflexibilität I geht man von einem gegebenen dauerhaft unveränderlichen Produktions- und Leistungsprogramm aus. Gegenstand der Untersuchung sind die Kosten und Geschwindigkeit, mit denen der Bestand an Produktionsfaktoren an die sich dauerhaft ändernde Nachfrage angepasst werden kann.¹¹

Die Vorgabe des dauerhaft unveränderlichen Produktions- und Leistungsprogramms wird bei der Entwicklungsflexibilität II aufgegeben. JACOB bezeichnet diese Flexibilität auch als strategische Flexibilität, welche als Handlungspotenzial (Handlungsbreite und Handlungsschnelligkeit) des Gesamtunternehmens zur aktiven-offensiven Ausschöpfung von Wachstumspotentialen durch Veränderung des Produktions- und Leistungsprogrammes beschrieben werden kann¹² (siehe auch Abbildung 1).

1.2.3 Einstellungsdimension

Die Grundeinstellung des Managements eines Unternehmens zeigt sich in der Einstellungsdimension. Es wird zwischen der Built-In-Flexibilität und der Handlungsflexibilität unterschieden.

Bei der defensiv passiven Built-In-Flexibilität wird Risikovorsorge betrieben. Dabei wird durch geeignete Maßnahmen auf Veränderungen im Unternehmensumfeld, welche einen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben, reagiert. Dies ge-

¹⁰ Vgl. Gierre (2007), S. 22

¹¹ Vgl. Gierre (2007), S. 22

¹² Vgl. Jacob (1989), S. 57

schieht durch entsprechende Gestaltung der Unternehmensstruktur und des Geschäftsfeldportfolios.¹³

Die offensive Handlungsflexibilität hingegen dient der Ausschöpfung und Bewältigung neuer Chancen und Risiken, die sich aus Veränderungen in der internen und externen Unternehmenssituation ergeben.¹⁴ Es wird hier zwischen der Aktionsflexibilität (Handlungsspielraum), der Prozessflexibilität (Handlungsgeschwindigkeit) und der Strukturflexibilität (Handlungsbereitschaft) unterschieden.

Für die Marketingflexibilität ist vor allem die Handlungsflexibilität von Bedeutung, da sich hier das Reaktionsvermögen auf verschiedenste Veränderungen darstellen lässt.

1.2.4 Wirkungsdimension

Die Wirkungsdimension beschäftigt sich mit der Wirkungsrichtung der Flexibilität, es kann zwischen interner und externer Flexibilität unterschieden werden.

Mit der externen Flexibilität soll die gezielte Einflussnahme des Unternehmens auf seine Umwelt beschrieben werden. Dabei stellt sich Unternehmen vor allem die Fragen Wo (auf welchen Märkten), Womit (welche Produkte) und Wie (auf welche Weise) es am Markt agieren möchte.¹⁵

Die interne Flexibilität bezieht sich auf Bereiche im Unternehmensinneren, dabei werden Veränderungen in den Prozess- und Strukturabläufen beschrieben. Es wird nicht darauf abgezielt, durch diese Veränderungen die Unternehmensumwelt zu beeinflussen, sondern man passt sich ihr an. Ein Beispiel für solche eine Anpassung, wären Rationalisierungsmaßnahmen als Reaktion auf ein sinkendes Preisniveau, so kann der Ertrag auf gleicher Höhe gehalten werden. Die interne

¹³ Vgl. Gierre (2007), S. 23

¹⁴ Vgl. Gierre (2007), S. 23

¹⁵ Vgl. Eicker/ Nagler/ Schuler (2007), S. 7

Flexibilität kann sich dabei auf die Gesamtunternehmung oder nur auf einzelne Teilbereiche, wie das Marketing beziehen.¹⁶

1.3 Notwendigkeit der Flexibilität

Jedes Unternehmen agiert in einer sich verändernden Umwelt, dabei nimmt die Geschwindigkeit der Veränderungen stetig zu. Die Veränderungen resultieren aus verschiedensten Einflussfaktoren in der Unternehmensumwelt (siehe Abbildung 2: Quellen der Veränderung der Unternehmensumwelt). Es wird zwischen den Mikro-faktoren der Wettbewerbsumwelt, welche sich mit den Beziehungen der Unternehmung zu den Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden befasst, und den all-gemeinen Makrofaktoren unterschieden.¹⁷

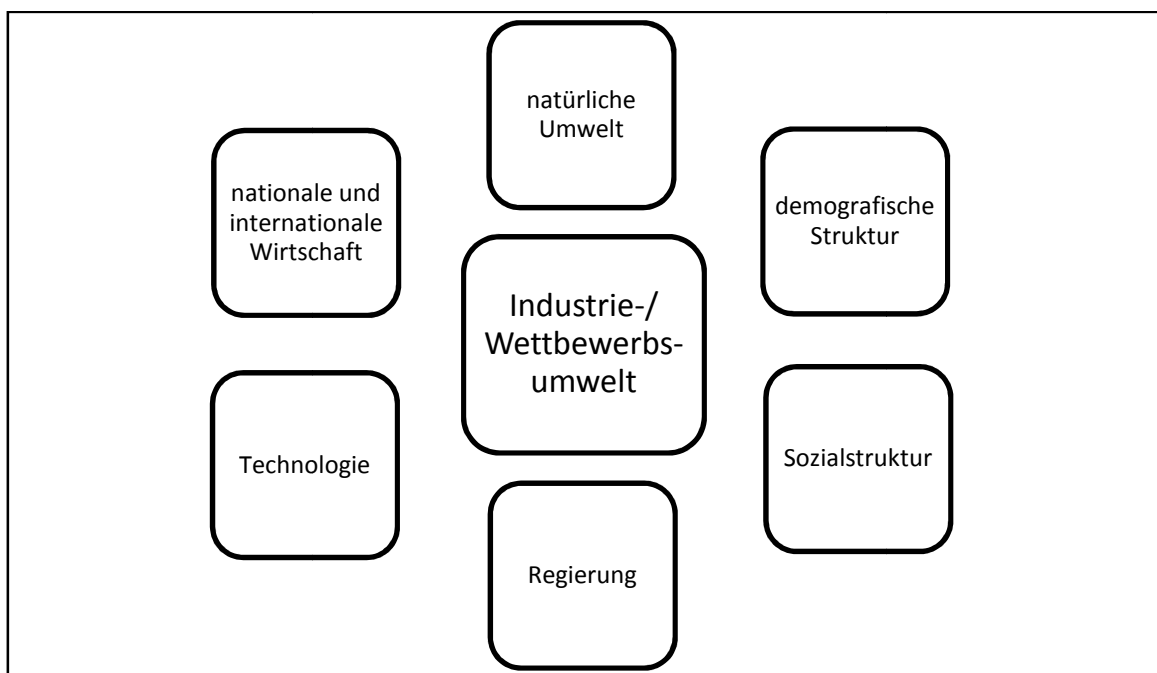


Abbildung 2: Quellen der Veränderung der Unternehmensumwelt¹⁸

¹⁶ Gierre (2007), S. 23

¹⁷ Vgl. Gierre (2007), S. 2

¹⁸ Vgl. Gierre (2007), S. 2

Um am Markt bestehen zu können sind die Unternehmen immer mehr gezwungen sich diesen Veränderungen schnellstmöglich anzupassen. Durch die Unternehmensflexibilität wird es Unternehmen ermöglicht Marktrends vorweg zunehmen, sich an schnell ändernde Kundenbedürfnisse anzupassen, bzw. ihr Produktpalette zu verändern. Dabei ist es wichtig, dass das Unternehmen nicht nur im Gesamten, sondern vor allem in den einzelnen Teilbereichen flexibel agieren kann.

2 Grundlagen Marketingflexibilität

2.1 Begriff der Marketingflexibilität

Die Unternehmensflexibilität als Gesamtes bezeichnet die Fähigkeit, eines Unternehmens, auf sich verändere Umweltbedingungen im geeigneten Rahmen, unter Berücksichtigung der Zielerreichung, zu reagieren. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt ist diese Flexibilität jedoch keine allumfassende Unternehmensflexibilität, sondern in den einzelnen Teilbereichen der Unternehmung anzufinden, so auch im Marketing.

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“¹⁹

Marketing kann dabei als Leitkonzept des Managements gesehen werden, d.h. als ein duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung. Es können fünf wesentliche Merkmale des Marketings hervorgehoben werden:²⁰

- **Marktorientierte Unternehmensführung:** Als Grundlage sämtlicher Überlegungen wird nicht das Produkt, sondern die Probleme Bedürfnisse und Wünsche der derzeitigen und potenziellen Kunden gesehen. Sämtliche Unternehmensaktivitäten werden darauf ausgerichtet, um den Markterfordernissen gerecht zu werden.
- **Ausrichtung am Kundennutzen:** Die Leistungserstellung orientiert sich am vom Kunden wahrgenommen Nutzen des Produktes, dabei gilt es auch den Nutzen für den Kunden zu steigern.

¹⁹ Bruhn (1997), S. 16

²⁰ Vgl. Bruhn (1997), S. 16f, Meffert (2000), S. 8f

- **Systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse:** Marketing als Managementfunktion setzt ein entscheidungsverhalten, dem systematische Planung folgt voraus.
- **Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen:** Die Suche nach kreativen und einzigartigen Lösungen, hilft dem Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt zu erlangen.
- **Integration sämtlicher Marketingaktivitäten:** Sämtliche Aktivitäten des Marketing müssen miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt werden.

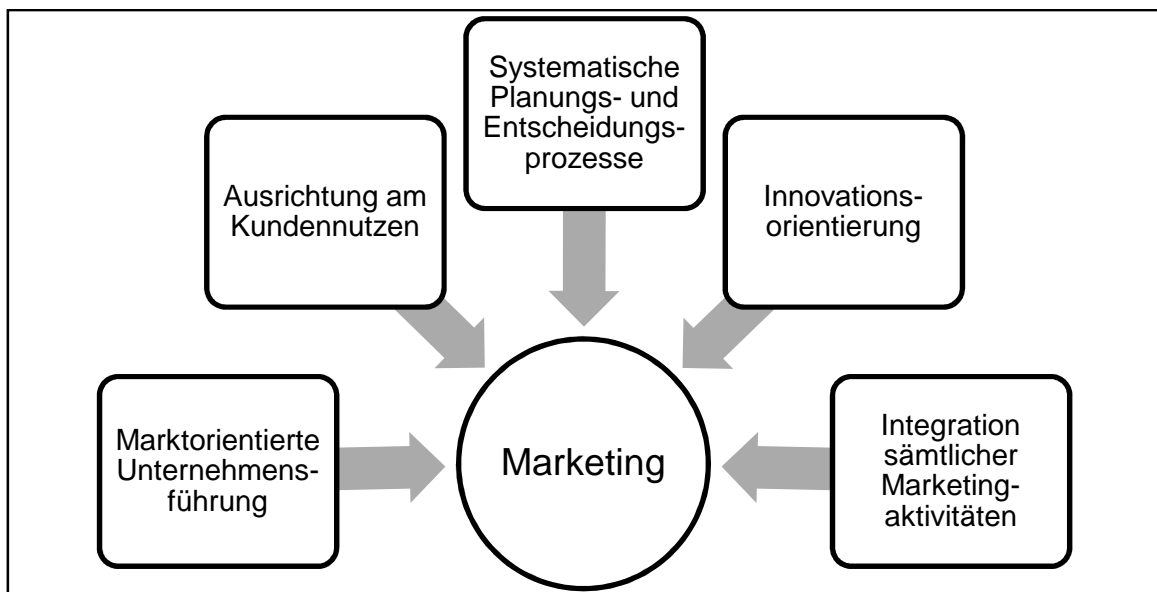


Abbildung 3: Merkmale des Marketing²¹

Die Marketingflexibilität sollte es dem Unternehmen ermöglichen, auf Veränderungen, vor allem im Bereich Absatz zu reagieren, dies können ein sich änderndes Nachfrageverhalten, Veränderungen im Wettbewerb, technologischer Fortschritt und damit einhergehende Produktinnovationen usw. sein. Dabei stellt sich die Marketingflexibilität als eine wichtige Fähigkeit zur Erreichung der Unternehmensziele dar.

²¹ Eigene Darstellung

2.2 Arten der Marketingflexibilität

Bei der Marketingflexibilität kann zwischen der operativen und der strategische Marketingflexibilität unterschieden werden, wobei die operative Marketingflexibilität als Maßnahmenumsetzung aus der strategischen Marketingflexibilität gesehen werden kann. Dabei ist die operative Marketingflexibilität als eher kurzfristig anzusehen, sie zielt auf die funktionale Marketingfähigkeit ab.²² Die strategische Marketingflexibilität „ wird dabei als Fähigkeit verstanden, unternehmensspezifische Optionen zu generieren, die das Handlungspotenzial der operativen Marketingflexibilität weiterentwickeln.“²³

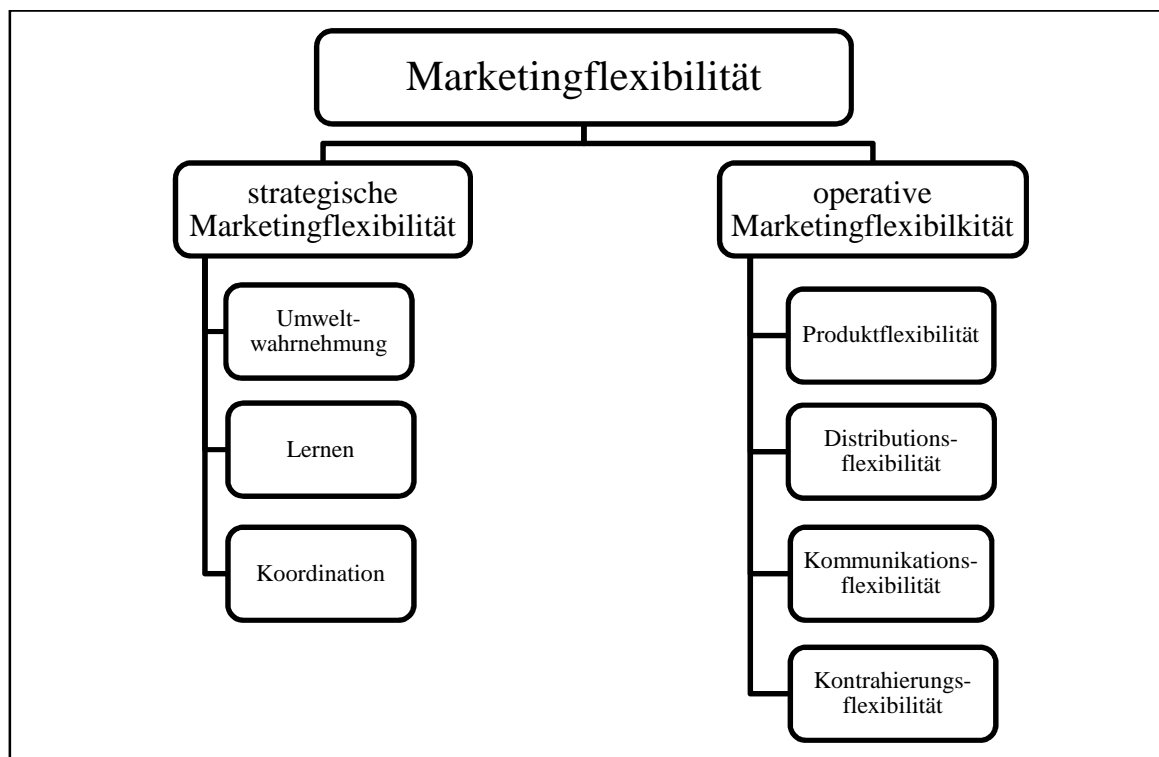


Abbildung 4: Überblick über die Arten der Marketingflexibilität²⁴

²² Vgl. Gierre (2007), S. 61

²³ Gierre (2007), S. 62

²⁴ Eigene Darstellung

In den Kapiteln 4 und 5 werden die beiden Flexibilitätsarten genauer beschrieben.

3 Determinanten der Marketingflexibilität

Die Marketingflexibilität eines Unternehmens wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Im folgendem sollen diese genauer betrachtet und deren Einfluss auf das Erscheinen von Marketingflexibilität dargestellt werden. Dabei wird auch nachgefragt wie die einzelnen Determinanten gestaltet und beeinflusst werden können um so positive Effekte für die Entstehung von Flexibilität im Bereich Marketing zu erzielen.

Zunächst soll der Einfluss der Unternehmenskultur (Kapitel 3.1), der Organisationsstruktur (Kapitel 3.2) und der Unternehmenshistorie (Kapitel 3.3) festgestellt werden, bevor auf die Determinanten der Produktionsressourcen (Kapitel 3.4) und der Marketingressourcen (Kapitel 3.5) eingegangen wird.

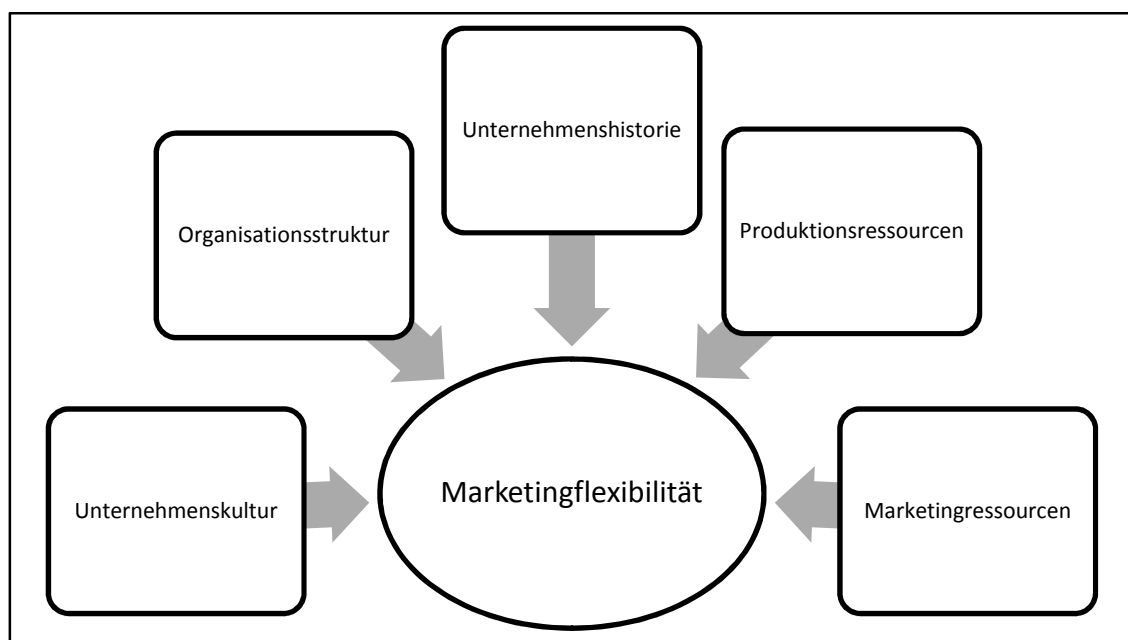


Abbildung 5: Determinanten der Marketingflexibilität²⁵

Organisationsstruktur und Unternehmenskultur können als strukturelle Ressourcen gesehen werden. Sie bilden den Rahmen in dem das Unternehmen zur Zielerrei-

²⁵ Eigene Darstellung

chung agiert. Beeinflusst werden sie durch die Unternehmenshistorie und die Strategie („Structure follows Strategy“, „Culture follows Strategy“)²⁶, welche das Unternehmen für die Erreichung seiner Ziele vorsieht. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen den beiden Ressourcen (Abbildung 6).

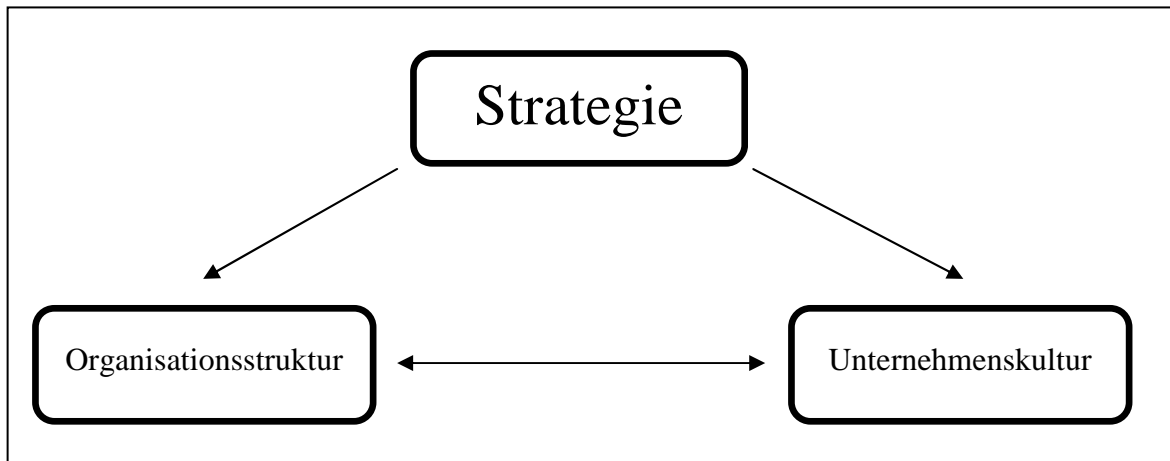


Abbildung 6: Abhängigkeiten zwischen den Unternehmensdimensionen²⁷

Produktionsressourcen und Marketingressourcen sind die Mittel die zur Zielerreichung zur Verfügung stehen. Ein hohes Maß an Flexibilität hängt davon ab wie flexibel die einzelnen Ressourcen einsetzbar sind, dabei spielen auch die wirtschaftlichen Auswirkungen eine große Rolle.

3.1 Unternehmenskultur

„Als Unternehmenskultur bezeichnet man die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“²⁸ Normen sind von der Ge-

²⁶ Vgl. Doppler/ Lauterburg (2008), S. 67

²⁷ Vgl. Doppler/ Lauterburg (2008), S. 70

²⁸ Thommen/ Achleitner (2001), S. 859

sellschaft anerkannte Regeln, Festlegungen und Verhaltensmaßgaben, sie gelten als Richtlinien. Werte sind Eigenschaften die von der Gesellschaft als wünschenswert betrachtet werden.

Die Unternehmenskultur kann verschieden stark ausgeprägt sein, anhand der folgenden vier Kriterien lässt sich der Ausprägungsgrad ermitteln:²⁹

- **Verankerungsgrad:** Er gibt an inwieweit jeder Mitarbeiter die Werte und Normen verinnerlicht hat, je größer die Verinnerlichung, umso mehr wird der Mitarbeiter in seinem Verhalten durch die Unternehmenskultur beeinflusst.
- **Übereinstimmungsmaß:** Es zeigt das Ausmaß mit dem die Mitarbeiter die Werte und Normen teilen, je mehr, umso größer ist die Wirkung der Unternehmenskultur.
- **Systemvereinbarkeit:** Die Unternehmenskultur sollte mit anderen Unternehmenssystemen im Einklang stehen, je mehr die Werte und Normen des Systems unterstützen umso mehr werden sie anerkannt und akzeptiert.
- **Umweltvereinbarkeit:** Es sollte kein Widerspruch der Unternehmenswerte mit gesellschaftlichen Werten bestehen, dies führt zu Disharmonie und die Unternehmung wird von ihrer Umwelt nicht akzeptiert.

Je mehr diese Werte ausgeprägt sind umso stärker ist die Unternehmenskultur. Eine geringe Ausprägung bedeutet eine schwache Unternehmenskultur.

HEINEN hat anhand dieser vier Kriterien 16 verschiedene Typen von Unternehmenskulturen definiert, welche vom Ausmaß der Ausprägung der einzelnen Kriterien gekennzeichnet sind. In der Literatur finden sich noch zwei weitere Ansätze zur Typologisierung der Arten von Unternehmenskultur. ANSOFF unterteilt seine 5 Kulturtypen nach der Handlungsbereitschaft, der Innovationsbereitschaft und der

²⁹ Vgl. Heinen (1987), S. 26 ff

Zeitperspektive.³⁰ Bei DEAL/ KENNEDY erfolgt die Unterscheidung anhand des Risikogrades, den man bereit ist einzugehen, und der Geschwindigkeit des Feed - Back über Erfolg oder Misserfolg.

Anhand der Vielzahl der Kulturtypen und der Individualität einer Organisation lässt sich kein bestimmter Kulturtyp mit 100% Übereinstimmung auf ein System zuordnen. Vielmehr wird sich eine Dominanz eines bestimmten Typs in Kombination mit weniger ausgeprägten Merkmalen der anderen Kulturtypen finden.

Eine starke Unternehmenskultur hat positive Auswirkungen für das Unternehmen, welche durch STEINMANN/ SCHREYÖGG³¹ wie folgt beschrieben werden:

- **Handlungsorientierung:** Eine starke Unternehmenskultur gibt dem Mitarbeiter ein klares Bild „der Welt“ und dient ihm so als Orientierungshilfe für sein Handeln in klar definierten Grenzen. Dies ist vor allem dort notwendig, wo es an formalen Festlegungen fehlt oder diese nicht greifen.
- **Reibungslose Kommunikation:** Informationen werden rasch und einfach durch informale Informationswege weitergeleitet.
- **Rasche Entscheidungsfindung:** Durch gemeinsame Werte und Vorstellungen kommt es rasch zu einer einheitlichen Entscheidungsfindung.
- **Zügige Implementation:** Entscheidungen können rasch umgesetzt werden, da sie auf einer breiten Akzeptanz, begründet durch die gemeinsamen Überzeugung, beruhen. Sollten doch Unklarheiten auftreten dienen die festverankerten Leitbilder als Orientierungshilfe.
- **Geringer Kontrollaufwand:** Durch stark verinnerlichte Orientierungsbilder, verringert sich der Kontrollaufwand um ein Vielfaches. Es wird weitgehend auf indirekte Kontrolle gesetzt.

³⁰ Zu den Kulturtypen von Ansoff: Ansoff (1979), S. 121 ff

³¹ Vgl. Steinmann/ Schreyögg (2005), S. 728f

- **Motivation und Teamgeist:** Eine gemeinsame Ausrichtung und die fortwährende Verpflichtung gemeinsamer Werte vermitteln ein Zusammengehörigkeitsgefühl und lassen die Leistungsbereitschaft steigen.
- **Stabilität:** Eine starke Unternehmenskultur gibt dem Mitarbeiter Sicherheit und Selbstvertrauen und reduziert Ängste. Der Mitarbeiter bindet sich mehr an das Unternehmen und Fluktuationsraten und Fehlzeiten werden gesenkt.

Neben diesen positiven Effekten bilden sich durch eine starke Unternehmenskultur aber auch negative Auswirkungen heraus, zu denen nach STEINMANN/SCHREYÖGG³² folgende zählen:

- **Tendenz der Abschließung:** Die stark verinnerlichten Werte einer starken Unternehmenskultur können leicht dazu führen dass Kritik und Warnsignale zur bestehenden Unternehmenskultur verdrängt oder gar ignoriert werden. Das System kapselt sich ab.
- **Blockierung neuer Orientierungen:** Veränderungen werden abgelehnt, vor allem dann wenn die eigene Identität als bedroht angesehen wird. Vertrauen wird nur in alt Bekanntes und Bewährtes gesetzt.
- **Implementierungsbarrieren:** Auch wenn neue Ideen aufgenommen werden, erweist sich deren Umsetzung als Problem, da die Sicherheit, welche von einer starken Unternehmenskultur ausgeht scheinbar in Gefahr gerät, reagieren Mitarbeiter mit offener und versteckter Abwehr, um so die geplanten Maßnahmen zu verhindern.
- **Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster:** In starken Unternehmenskultur kommt es zu einer emotionalen Fixierung auf altbekannte Erfolgsmuster. Neue Vorgehensweisen finden so keine Bindung.

³² Vgl. Steinmann/ Schreyögg (2005), S. 730f

- **Kollektive Vermeidungshaltung:** Gemeinsam geschaffene Werte und Denkhaltung können zu einer kollektiven Ablehnung gegenüber kritischen Argumentationen führen.
- **„Kulturdenken“:** Um die kulturellen Werte der Unternehmung zu erhalten werden gegensätzliche Meinungen und Bedenken zurückgestellt. Es kommt zu einer einheitlichen Meinungsbildung.
- **Mangel an Flexibilität:** Die vorangegangenen Auswirkungen zeigen, dass eine strake Unternehmenskultur vor allem Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit zur Folge hat. Daraus ergibt sich vor allem für Unternehmen, welche in einer dynamischen Umwelt agieren, das Problem fehlender Flexibilität in Bezug auf die Umweltveränderungen. Daraus resultieren eine erhöhte Gefahr des Scheiterns und des Nichterreichens der Unternehmensziele.

Bereits 1980 haben sich CLIFFORD/ CAVANAUGH mit dem Problem der fehlenden Flexibilität durch Unternehmenskultur beschäftigt. In ihrer Untersuchung „The Winning Performance – in a changing environment“ wurden Unternehmen untersucht die auf internationalen turbulenten Märkten erfolgreich agieren. Diese Untersuchung diente DOPPLER/ LAUTERBURG zur Beschreibung fünf wesentlicher Merkmale einer veränderungsfreundlichen Unternehmenskultur³³:

- **Kreative Unruhe:** Die stetigen Veränderungen der Unternehmensumwelt und die damit verbundenen Veränderungen innerhalb des System, wie eine neue strategische Ausrichtung, die Anpassung der Strukturen und Abläufe sowie der erforderlichen Fähigkeiten, bringen nicht nur Unruhe ins System, sondern fordern eine stete kreative Unruhe im System. Experimentierfreude, Risikobereitschaft, Mobilität und Spontanität sollen belohnt und daraus resultierend gefördert werden, denn nur so kann es gelingen den Wandel und die Umorganisation erfolgreich zu bewältigen.

³³ Vgl. Doppler/ Lauterburg (2008), S. 68ff., unter Zitierung von Clifford/ Cavanaugh (1985), ohne Seitenangabe

- **Zusammengehörigkeitsgefühl:** Das „Wir“ steht im Vordergrund, die Mitarbeiter „ziehen an einem Strang“. Dabei ist vor allem gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und Akzeptanz besonders wichtig. Allein die Formulierung dieser Zusammengehörigkeit reicht aber nicht aus, es müssen Taten folgen. So wird dem Mitarbeiter zwar keine Arbeitsplatzsicherheit geboten, wohl aber eine Beschäftigungssicherheit. Im Gegenzug können vom Mitarbeiter finanzielle Einbußen verlangt werden um in konjunkturellen schlechten Zeiten Entlassungen zu verhindern. Dieses Empfinden des kollektiven Zusammenhaltes hilft Ängste und Bedenken, im Zusammenhang mit organisatorischen Umstrukturierungen, schneller zu bewältigen.
- **Konfliktfähigkeit:** Jede Veränderung im Unternehmen bringt Bedenken und Ängste mit sich. Vor allem in einem so großen sozialen System wie einem Unternehmen, da hier verschiedene Persönlichkeiten und Denkweisen aufeinandertreffen. Es ist wichtig hier eine „konstruktive Streitkultur“ zu pflegen, d.h. Spannungsfelder müssen frühzeitig erkannt und Konflikte dürfen nicht verdrängt, sondern offensiv angegangen werden, nur so könne sich rasch bewältigt werden.
- **Sinnvermittlung:** Da Veränderungen im Unternehmen nicht selten auch mit Mehrarbeit für die einzelnen Mitarbeiter verbunden ist, spielt die Motivation eine große Rolle. Jedem Mitarbeiter sollte der Sinn seiner Arbeit und deren Wichtigkeit im Bezug auf die Erreichung der Unternehmensziele klar gemacht werden. Nur wenn er diesen Sinn erkennt kann er motiviert und engagiert für das Unternehmen arbeiten und eventuelle Mehrarbeit wird gern in Kauf genommen.
- **Kommunikation:** „Man kann gar nicht zu viel kommunizieren. Man kann höchstens falsch informieren.“³⁴ Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Organisation ist eine offene, direkte und persönliche Kommunikation. Die informelle Kommunikation sollte gefördert werden, denn sie kann Spannungen reduzieren und Konflikte lösen. Die Organisation von ebenen übergreifenden Informationsveranstaltungen und Arbeitstagen ist unabdingbar und fördert die Kommunikation innerhalb der Unternehmung („Management by wandering around“).

³⁴ Doppler/ Lauterburg (2008), S. 70

Eine offene Unternehmenskultur die Veränderungen fördert und die Mitarbeiter auf solche vorbereitet und Ängste und Bedenken nimmt, kann wesentlich zur Entstehung und Erhöhung der Marketingflexibilität beitragen. Denn je eher Veränderungen akzeptiert werden, umso schneller und unkomplizierter können sie umgesetzt werden.

3.2 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur ist eine weitere strukturelle Ressource, welche die Unternehmensprozesse und somit die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens in überragender Art bestimmt. Sie gehört zu den internen immateriellen Ressourcen und erfüllt die VRIN Attribute.³⁵

Eine in der Literatur häufig zu findende Definition der Organisationsstruktur stammt von *CHANDLER*: „Structure can be defined as the design of organisation through which the enterprise is administrated. This design, whether formally and informally defined, has two aspects. It includes first, the lines of authority and communication between the different administrative offices and officers and, second, the information and data that flow through these lines of communication and authority.“³⁶

Die strukturelle Flexibilität versetzt ein Unternehmen in die Lage bestehende Strukturen in einfacher Art und Weise zu verändern, dies ist notwendig, wenn die bisherigen Strukturen nicht bzw. nicht mehr in geeigneter Weise auf Umweltveränderungen reagieren können.³⁷

BURMANN kennzeichnet die Organisationsstruktur anhand folgender drei Merkmale, der Anzahl der Hierarchieebenen, dem Grad der Formalisierung der organi-

³⁵ Vgl. Gierre (2007), S. 89, Eisenhardt/Martin (2000), S. 1105 beschreiben die VRIN Attribute als Valuable, Rare, Inimitable and non substitutable

³⁶ Chandler (1966), S. 14

³⁷ Vgl. Schneider (2009), S. 19

satorischen Abläufe und Prozesse und dem Grad der Entscheidungscentralisation im Unternehmen.³⁸

Die Anzahl der Hierarchieebenen kann als Maß für die Größe der Unternehmung gesehen werden³⁹, je größer die Unternehmung, desto mehr Hierarchieebenen werden gebildet. Jeder Hierarchieebene werden Aufgaben zugeordnet und es wird die Beziehung der einzelnen Ebenen untereinander definiert. Zu viele Hierarchieebenen bedeuten lange Entscheidungs- und Weisungswege und verlangsamen so die Flexibilität oder schränken sie sogar ein. „Eine Organisation sollte jenes Minimum an Hierarchieebenen wählen, das mit den Zielen und der Umwelt der Organisation im Einklang steht.“⁴⁰

Die Nutzung formaler und informaler Entscheidungs- und Weisungswege wird durch den Formalisierungsgrad der Organisation beschrieben.⁴¹, es wird also das Ausmaß schriftlicher Fixierungen organisatorischer Regelungen und Kommunikationsbeziehungen erfasst. Je höher der Formalisierungsgrad, desto höher ist das Ausmaß der Standardisierung, d.h. es bleibt nur wenig Spielraum für flexibles Handeln. Dies zeigten auch diverse Untersuchungen im Zusammenhang mit der Unternehmensflexibilität. Der Formalisierungsgrad kann also auch als Zustand zwischen Standardisierung und Flexibilität angesehen werden.

Der Zentralisierungsgrad gibt an inwieweit gleiche Aufgaben zu einer Aufgabeneinheit zusammengefasst und bearbeitet werden. Eine Trennung gleichwertiger Aufgaben wird als Dezentralisierung bezeichnet und zeugt von einem niedrigen Zentralisierungsgrad.⁴² Diese Definition ist auch auf den Bereich der Entscheidungsrechte zu übertragen, werden Entscheidungen hauptsächlich in den oberen Hierarchieebenen getroffen spricht man von Entscheidungscentralisation. Im Gegensatz dazu werden bei der Entscheidungsdezentralisation auch auf die unteren

³⁸ Vgl. Burmann (2002), S. 383

³⁹ Vgl. Gierre (2007), S. 90

⁴⁰ Jones/ Bouncken (2008), S. 312

⁴¹ Vgl. Gierre (2007), S. 90

⁴² Vgl. Bühner (2004), S. 121

Hierarchieebenen Entscheidungsgewalt übertragen. Ein hoher Zentralisierungsgrad hat den Vorteil, dass es zu einer einheitlichen Willensbildung kommt, delegierte Aufgaben lassen sich leichter kontrollieren und die Koordination der Aufgaben wird vereinfacht. Dem entgegensteht eine Einschränkung der Flexibilität innerhalb der Organisation. Durch Dezentralisation wird versucht dieses Problem zu beheben.⁴³ Entscheidungen werden auch in den unteren Hierarchieebenen getroffen, was ein leichteres agieren vor allem im Tagesgeschäft ermöglicht. Nachteile sind hier eine uneinheitliche Willensbildung und die Gefahr der Doppelerledigung von Aufgaben. Es sollte für jede Unternehmung individuell der Zentralisierungsgrad festgelegt werden, um so die höchstmögliche Flexibilität zu erreichen.

Ausgehend von den vorangegangenen Erläuterungen wirken sich eine zu hohe Zahl von Hierarchieebenen, ein hohes Maß an Formalisierung und Zentralisation negativ auf die Entstehung von Marketingflexibilität aus.

3.3 Unternehmenshistorie

Die Unternehmenshistorie stellt eine weitere wichtige Einflussgröße der Marketingflexibilität dar. Bereits im Dynamic Capability Ansatz von TEECE, wird ihr eine große Bedeutung in Bezug auf die Entstehung von dynamischen Fähigkeiten im Unternehmen beigemessen. Die Vergangenheit beeinflusst die gegenwärtigen Entwicklungen des Unternehmens in hohem Maße.⁴⁴

Lokales Lernverhalten ist die Ursache für diesen Einfluss. Lernen ist häufig ein Prozess von Versuch, Rückkopplung und Bewertung, deshalb sind die Möglichkeiten für Lernen eng mit den vergangenen Aktivitäten der Unternehmung verbunden und werden durch Erfahrungen aus der Vergangenheit geprägt.⁴⁵

Konnte ein Unternehmen in der Vergangenheit Erfahrungen mit Unsicherheiten sammeln und hat es bereits Routinen für deren Bewältigung entwickelt, wird es

⁴³ Vgl. Jones/ Bouncken (2008), S. 271ff

⁴⁴ Vgl. Gierre (2007), S. 91, Teece/ Pisano/ Shuen (1997), S. 522

⁴⁵ Vgl. Teece/ Pisano/ Shuen (1997), S. 523

auch zukünftig in der Lage sein mit neuen Veränderungen der Unternehmenssituationen um zugehen. Dies trifft sowohl für die operative Marketingflexibilität, als auch für strategische Marketingflexibilität, die im Bereich der Umweltwahrnehmung, des Lernens und der Koordination ihre Ausprägung hat, zu. Es kann gesagt werden, dass Unternehmen die über große Erfahrungen mit Flexibilität im Marketing verfügen, diesen Erfahrungsschatz zum effizienteren und effektiveren Einsatz der Marketingflexibilität nutzen und somit auch diese erhöhen. Die Unternehmenshistorie drückt im Ganzen den Umgang mit Unsicherheiten, Umweltveränderungen und Marketingflexibilität aus⁴⁶.

3.4 Produktionsressourcen

Neben den strukturalen Ressourcen, zu denen die Unternehmenskultur und die Organisationskultur zählen, bilden die Produktionsressourcen eine weitere wichtige Kategorie im Bereich der Ressourcen. Jegliche Arten von Ressourcen dienen dem Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele, die Produktionsressourcen, sind jene Ressourcen, die zur Erstellung des Produktes bzw. der Dienstleistung eines Unternehmens benötigt werden, sie können auch als Produktionsfaktoren bezeichnet werden.

Die stetigen Veränderungen der Unternehmensumwelt machen eine Anpassung der erzeugten Leistung im Unternehmen an die neuen Erfordernisse und Bedürfnisse notwendig. Gründe für solche Anpassungen können veränderte Kundenwünsche, neue oder verbesserte Konkurrenzprodukte, Neu- und Weiterentwicklungen, aber auch geänderte gesetzliche Vorschriften, wie gerade aktuell die Pflicht zum Einbau eines Tagfahrlichtes in neuen Kraftfahrzeugwagen, sein.

Vor allem der Bereich der Elektrotechnik unterliegt bedingt durch stetige Neuentwicklungen einem rasanten Wandel, Produktlebenszyklen von unter einem Jahr sind hier keine Seltenheit. Die Unternehmen nutzen die Produktionsanlagen aber weitaus länger und somit ist ein hohes Maß an technischer Flexibilität erforder-

⁴⁶ Vgl. Gierre (2007), S. 92

lich.⁴⁷ Eine Anlage muss also in der Lage sein, mehrere Produktgenerationen eines Produktes produzieren zu können und dies mit möglichst geringem finanziellem und zeitlichem Aufwand.

Wird die Flexibilität des Produktionssystems betrachtet gilt es drei Kriterien zu berücksichtigen: der Anpassungsumfang, die wirtschaftlichen Auswirkungen, welche mit der Anpassung einhergehen und der zeitliche Aufwand, der dafür notwendig ist.⁴⁸

Abschließend kann gesagt werden, dass die Marketingflexibilität entscheidend von den Produktionsressourcen beeinflusst wird. Je flexibler die Produktionsressourcen einsetzbar sind, desto flexibler lässt sich das Produktionssystem gestalten. Dies erfolgt in einem hohen Maße durch den Grad an technologischem Fortschritt, welcher dem Unternehmen zur Verfügung steht. Vor allem der Bereich der Produktpolitik ist von dieser Flexibilität stark determiniert, aber auch die Preis- und Distributionspolitik werden beeinflusst.

3.5 Marketingressourcen

Als letzte wichtige Determinante der Marketingflexibilität gilt es die Marketingressourcen zu betrachten. Marketingressourcen sind zum einen beziehungs-basierte und zum anderen wissensbasierte Ressourcen.⁴⁹

Beziehungs-basierte Ressourcen entstehen durch die Beziehungen der Unternehmung zu seinen wichtigsten Stakeholdern, dies können Kunden, Zulieferer, Absatzmittler, usw. sein. Die Quellen für solche Beziehungen und die Art der Beziehung variiert von Stakeholder zu Stakeholder.⁵⁰ Sie sind nur beschränkt gestalt-

⁴⁷ Vgl. Günther/ Tempelmeier (2005), S.4

⁴⁸ Vgl. Günther/ Tempelmeier (2005), S. 4

⁴⁹ Vgl. Srivastava/ Shervani/ Fahey (1998), S. 4

⁵⁰ Vgl. Srivastava/ Shervani/ Fahey (1998), S. 4

bar, da sie nicht allein der Verfügungsgewalt des Unternehmens unterliegen⁵¹ und eine stetige Beeinflussung außerhalb der Unternehmung stattfindet. Beziehungsbasierte Marketingbeziehungen wirken sich positiv auf den Markterfolg aus, da sie unterstützend auf die Erreichung der Marketingziele einwirken.⁵²

Wissensbasierte Ressourcen beziehen sich auf das Wissen, welches dem Unternehmen über sein relevantes Aufgabenumfeld des Marketing zur Verfügung steht, d.h. über den Absatzmarkt, den Beschaffungsmarkt und die Wettbewerber.⁵³ Es ist nötig für die Durchführung der Marketingprozesse, z.B. bei der Entwicklung einer Marktbearbeitungsstrategie.⁵⁴

Wissensbasierte Ressourcen setzen, durch eine kontinuierliche Beobachtung der Umwelt das Unternehmen in die Lage, Veränderungen derselben frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen daraus abzuleiten. Beziehungsbasierte Marketingressourcen kann das Unternehmen nutzen um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Marketingressourcen erhöhen die Marketingflexibilität im Unternehmen.⁵⁵

⁵¹ Vgl. Srivastava/ Fahey/ Christensen (2001), S. 779

⁵² Vgl. Srivastava/ Shervani/ Fahey (1998), S. 7f

⁵³ Vgl. Srivastava/ Shervani/ Fahey (1998), S. 5

⁵⁴ Vgl. Srivastava/ Fahey/ Christensen (2001), S. 781

⁵⁵ Vgl. Gierre (2007), S. 96, 274

4 Strategische Marketingflexibilität

Die strategische Marketingflexibilität versetzt das Unternehmen in die Lage auf Veränderungen der internen und externen Unternehmenssituation zu reagieren und die Handlungspotenziale der operativen Marketingflexibilität weiter zu entwickeln. Es handelt sich um eine dynamische Fähigkeit, die sich auf die Prozesse der Umweltwahrnehmung (Rekonfigurationsprozess), des Lernens (Lernprozesse) und der Koordination (Kordinationsprozesse) bezieht. In den folgenden Kapiteln werden diese Prozesse beschrieben und ihre Bedeutung für die Marketingflexibilität dargestellt. Diese Prozesse lassen sich als dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities) eines Unternehmens darstellen, davon abgeleitet können die Elemente strategischer Marketingflexibilität beschrieben werden (Abbildung 7).

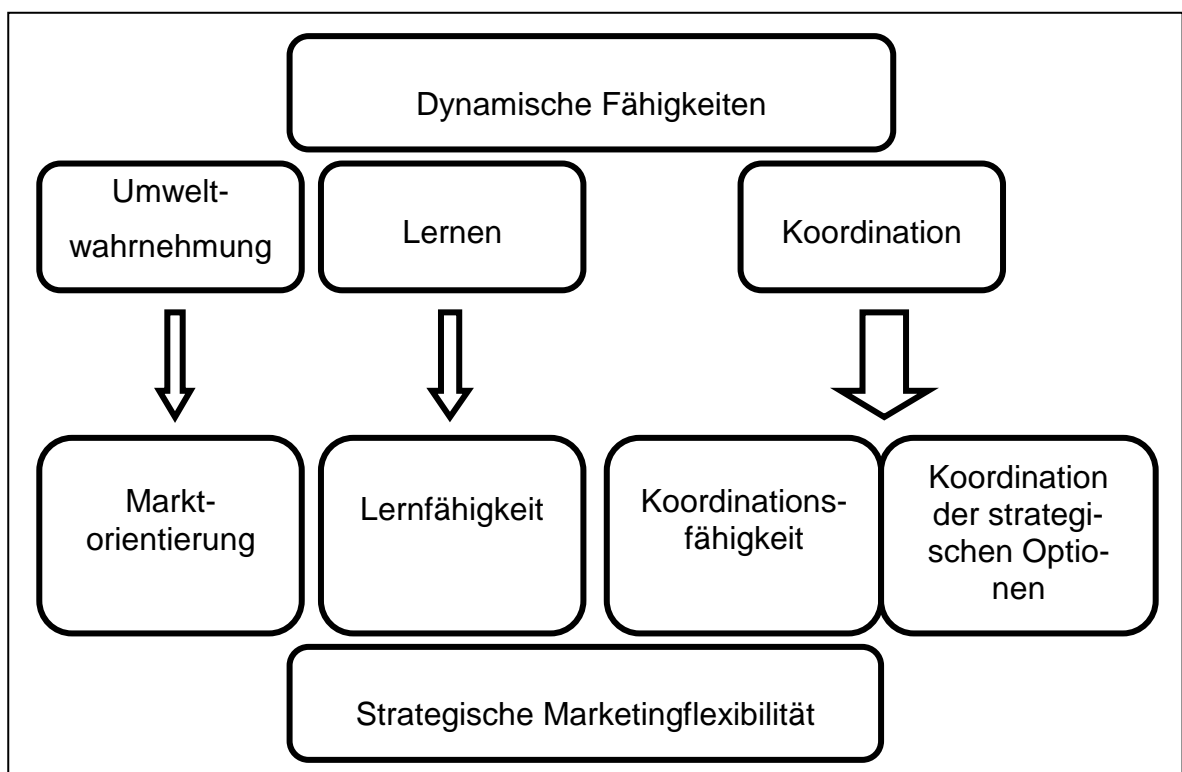


Abbildung 7: Dimensionen der strategischen Marketingflexibilität abgeleitet von den dynamischen Fähigkeiten⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Gierre (2007), S. 81

4.1 Umweltwahrnehmung

Unternehmungen agieren in einer sich verändernden Umwelt, daraus resultieren Anpassungsprozesse, die Flexibilität in der Unternehmung voraussetzen. Denn nur Unternehmen die sich erfolgreich an Umweltveränderungen anpassen können, bestehen am Markt und können Wettbewerbsvorteile herausbilden. Voraussetzung für solche Veränderungen und dem damit verbundenen Bedarf an Flexibilität ist die Wahrnehmung und das Verständnis der Unternehmensumwelt. Als Einflussfaktoren für Umweltveränderungen können die Umweltkomplexität und –dynamik gesehen werden. Umweltkomplexität entsteht bei unvorhersehbaren, vielfältiger Veränderung einzelner Umweltsegment und/ oder deren Beziehungen zueinander. Die Umweltdynamik beschreibt das Ausmaß und die Geschwindigkeit der Veränderungen.⁵⁷

Die Unternehmensumwelt setzt sich aus Mikro und Makroumwelt zusammen (Abbildung 8).

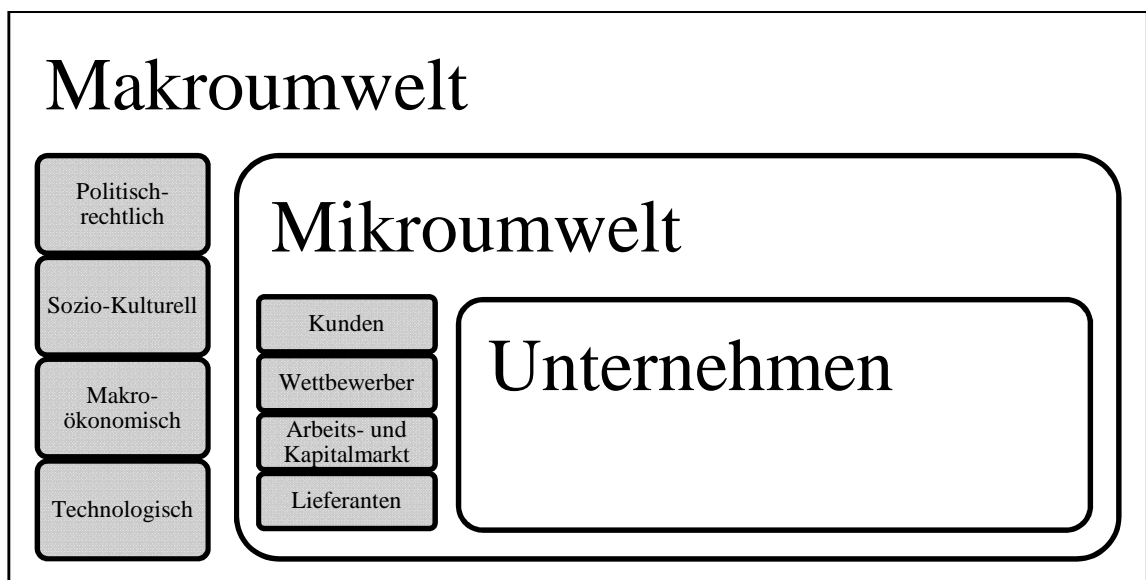


Abbildung 8: Mikro- und Makroumwelt in der Übersicht⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Horstmann (2007), S. 39

⁵⁸ Vgl. Horstmann (2007), S. 85

Sämtliche Elemente der Mikroumwelt weisen einen direkten Bezug zum Unternehmen auf, sie haben alle Auswirkungen, wenn auch auf unterschiedliche Weise, auf die Kosten- und Ertragssituation des Unternehmens. Die Elemente der Makroumwelt wirken eher indirekt und seltener auf das Unternehmen ein, auch hat das Unternehmen hier weniger Möglichkeiten diese Umwelt für sich positiv zu beeinflussen.⁵⁹

Um auf Umweltveränderungen im geeigneten Maß reagieren zu können, müssen diese zunächst identifiziert werden. Dazu ist eine umfassende Analyse der Unternehmensumwelt notwendig. Für die Ermittlung des Flexibilitätsbedarfs sind solche Analysen zu nutzen, die eine Ableitung desselben ermöglichen. Die einzelnen Analysen werden zusammengeführt. Sie sollten erweiterbar sein, um eventuell fehlende Information einzuholen. Die gewonnenen Informationen müssen miteinander vergleichbar sein, außerdem sollten sie in der Lage sein das Umweltereignis in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht zu beschreiben. Da diese Beschreibung mit den Wirkungsdimensionen der Flexibilität übereinstimmen, lassen sich spätere Flexibilitätsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten leichter ableiten.⁶⁰

HORSTMANN hat die einzelnen Schritte einer solchen Umweltanalyse und mögliche Analysemethoden beschrieben. Dabei schlägt er drei Schritten vor (Abbildung 9):⁶¹

- **Identifikation des Umweltereignisses:** Umweltereignisse sind Ereignisse die ursächlich für den Flexibilitätsbedarf verantwortlich gemacht werden können.

⁵⁹ Vgl. Horstmann (2007), S. 69

⁶⁰ Vgl. Horstmann (2007), S. 86

⁶¹ Vgl. Horstmann(2007) S. 86ff, Auf die genaue Betrachtung der einzelnen von Horstmann beschrieben Analyseverfahren soll verzichtet werden, da sie den Rahmen der Arbeit überschreiten würden.

Dabei können sie sich auf die Vergangenheit, die Gegenwart und/ oder die Zukunft beziehen.

- **Ereignisverknüpfung und Ermittlung ihrer Relevanz:** Die einzelnen Ereignisse werden daraufhin untersucht inwieweit sich Überschneidungen finden lassen, um so wichtige Knotenpunkte in den Mittelpunkt des weiteren Vorgehens stellen zu können. Dabei dürfen aber Ereignisse, welche in keinem Zusammenhang mit anderen stehen nicht vernachlässigt werden, auch ihre Relevanz ist zu prüfen.
- **Spezifische Beschreibung relevanter Umweltereignisse:** Im letzten Schritt werden die Ergebnisse aus den Umweltanalysen hinsichtlich ihres Flexibilitätsbedarfs in qualitativer, Quantitativer und zeitlicher Form, konkretisiert. Dabei werden Flexibilitätslücken (-überschuss) im Flexibilitätsaudit dargestellt.

	Identifikation von Umweltereignissen	Ereignisverknüpfung und Ermittlung ihrer Relevanz	Spezifische Beschreibung relevanter Umweltereignisse
Gegenwartsorientiert	Tracking und Kognitive Karten nach Liebl	Netzwerkanalyse und Issue-Impact-Matrix	Typologisierung und Flexibilitätsaudit
Zukunftsorientiert	Scanning/ Monitoring und Szenarientechnik		

Abbildung 9: Auswahl von Umweltanalysen⁶²

Die kontinuierliche Umweltwahrnehmung ermöglicht es dem Unternehmen frühzeitig Veränderungen der Unternehmensumwelt zu erkennen und die daraus resultierenden Veränderungen in der Ressourcen- und Fähigkeitenbasis des Unternehmens herbeizuführen. Diese Vorgehensweise kann als Markorientierung des Un-

⁶² Horstmann (2007), S. 86

ternehmensbezeichnet werden, dabei gilt es Informationen zu gewinnen, diese zu verteilen und entsprechende Reaktionen zu entwickeln. Eine laufende Umweltbeobachtung ist unablässig um Veränderungen erkennen zu können. Die Verteilung der Informationen ist die Fähigkeit, diese weiterzugeben, zu analysieren und zu interpretieren. Die Fähigkeit auf Markttrends zu reagieren und die Planung von entsprechenden Handlungsmöglichkeiten wird durch die Reaktion auf Informationen beschrieben. Die Marktorientierung stellt eine wichtige Dimension des strategischen Marketings dar.⁶³

4.2 Lernen

In der Literatur lassen sich eine große Anzahl von Definitionen des organisationalen Lernens finden. Zusammenfassend kann Lernen als ein Prozess von Veränderungen der Kompetenz- und Wissensbasis verstanden werden, daraus resultierend wird die Handlungs- und Problemlösungskompetenz erhöht und die organisationalen Routinen verändert. Beim Lernen wird das bestehende Wissen verändert und es wird Neues hinzugefügt. Lernen ist entscheidend für die Entstehung von Flexibilität, da Flexibilität neue Einsichten, Erkenntnisse und Ideen benötigt.⁶⁴ Organisationales Lernen ist eine dynamische Fähigkeit des Unternehmens, abgeleitet vom Dynamic Capabilities Ansatz.⁶⁵

Eine starke Ausprägung der Lernfähigkeit eines Unternehmens, erhöht die Handlungsmöglichkeiten und vermindert die Gefahr das wichtige technologische Entwicklungen und Markttrends verpasst werden. Kontinuierliches Lernen zeigt an, dass ein Unternehmen ständig auf der Suche nach neuen und besseren Lösungen ist, somit wird permanent der aktuelle Zustand hinterfragt.⁶⁶

⁶³ Vgl. Gierre (2007), S. 74f

⁶⁴ Vgl. z.B. Thommen/Achleitner (2001), S. 943, Sammerl (2006), S. 198, Gilbert/ Büchel (1998), S.26f

⁶⁵ Vgl. Teece/ Pisano/ Shuen (2002), S. 522

⁶⁶ Vgl. Sammerl (2006), s. 198ff, unter Zitierung von Calantone/ Cavusgil/ Zhao (2002), S. 522

Die Veränderungen des Wissens, welche durch Lernen hervorgerufen werden, können verschiedene Wissensarten beinhalten und unterschiedliche Ausprägungen in Inhalt und Tiefe besitzen. Abgeleitet aus den unterschiedlichen Ebenen der Lernprozesse haben ARGYRIS und SCHÖN drei Typen des Lernens formuliert:⁶⁷

Single loop learning Anpassungslernen	Double loop learning Veränderungslernen	Deutero Learning Prozesslernen
Anpassung an Umweltveränderungen unter Beibehaltung der Stabilität der Organisation	Grundlegende Veränderungen der Normen von Organisationen	Lernen aus früherem Lernen

Abbildung 10: Formen des Lernens⁶⁸

- **Single loop learning (Anpassungslernen):** Es handelt sich um eine Form des Lernens, bei der sich die Unternehmung ohne Änderung der Strategie, ihrer Normen und Denkmuster, an veränderte Unternehmenssituationen anpasst. Ein Beispiel für solches Lernen ist die Verstärkung der Vertriebsaktivitäten bei Absatzrückgängen bedingt durch stärkere Konkurrenz am Markt. Dies kann als eine Korrektur von Gebrauchstheorien bezeichnet werden.
- **Double loop learning (Veränderungslernen):** Treten technologische Veränderungen, neue Marktgesetze oder Änderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen auf, kann man mit Hilfe des Anpassungslernens oft nicht im geeigneten Rahmen reagieren. Grundsätzliche Veränderungen im Umwelt-Unternehmensverhältnis erfordern tiefgreifendere Veränderungen, denen eine Anpassung allein nicht gerecht wird. Das Veränderungslernen legt hier Konflik-

⁶⁷ Vgl. Gilbert/ Büchel (1998), S. 35ff, Miebach (2007), S. 160ff, beide unter Zitierung von Argyris/Schön (1978)

⁶⁸ Miebach (2007), S. 160

te offen, die eine Suche nach neuen organisationalen Normen und Werte, als Ersatz für Alte und nicht mehr kompatible, erforderlich machen. Dies geschieht in Form vom Setzen neuer Prioritäten und Gewichtungen oder sogar einer Restrukturierung bisheriger Normen und Werte.

- **Deutero learning (Prozesslernen):** Wichtigstes Stichwort im Zusammenhang mit dem Prozesslernen ist die Selbstreflektion. Unternehmen decken durch die Reflexion der Lernprozesse, Lernhindernisse und Erleichterungen auf, um so künftige Lernprozesse besser gestalten zu können. Entscheidend dabei ist, dass das Unternehmen über ein funktionierendes Lernsystem verfügt. Die Verbesserung des Lernsystems hat die Erhöhung der Lerngeschwindigkeit zur Folge.

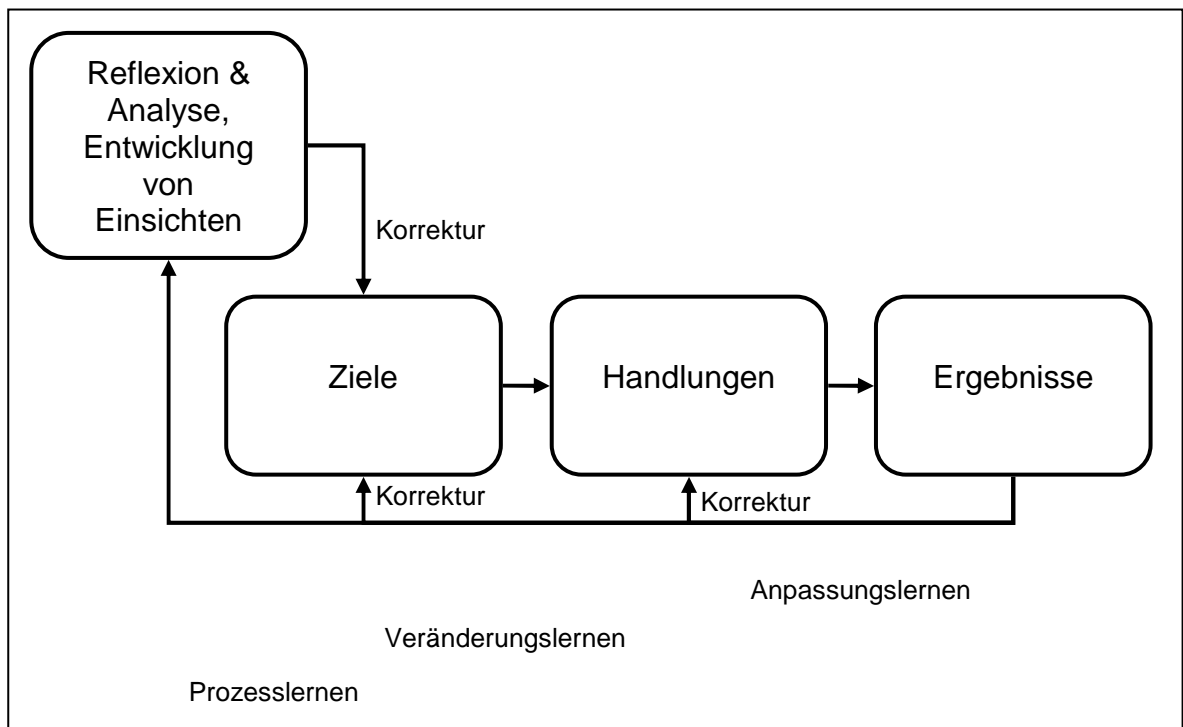


Abbildung 11: Ablauf der Lernprozesse⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Gilbert/ Büchel (1998), S. 35ff, in Anlehnung an Argyris/ Schön (1978)

Lernprozesse können intern und extern stattfinden. Internes Lernen umfasst alle Lernprozesse im Inneren des Unternehmens, durch die neues Wissen geschaffen und vorhandenes weiterentwickelt wird. Beispiel dafür sind interne Forschungs- und Entwicklungsarbeit, sowie ein internes Vorschlags- und Verbesserungswe-
sen.⁷⁰ Externes Lernen nutzt Wissensquellen die außerhalb der Unternehmung liegen, das erhaltene Wissen wird in die Wissensbasis des Unternehmens integriert oder gemeinsam mit externen Partnern generiert. Solche Partner können Forschungseinrichtungen, Universitäten, Kunden, Wettbewerber und Unternehmen aus anderen Industrien sein.⁷¹

Die Lernfähigkeit, als eine Dimension der strategischen Marketingflexibilität, zeigt sich in der Fähigkeit des Unternehmens zu lernen und dabei existierende Fähigkeiten im Unternehmen zu verändern. Dies geschieht durch Identifikation, Aufnahme, Transformation und Nutzung vorhandener Wissensressourcen, um damit neues Wissen zu generieren. Marktorientierung und Lernfähigkeiten stehen in einer engen Beziehung zueinander, stellen aber zwei unterschiedliche Prozesse dar. Marktorientierung beschäftigt sich mit dem: „Ob und Was ist zu tun“, wohin gegen die Lernfähigkeit das „Wie es zutun ist“ in den Vordergrund stellt.⁷²

4.3 Koordination

Im Rahmen der Marketingplanung legt das Unternehmen die zu erreichenden Ziele fest und führt eine Analyse der Unternehmensumwelt durch. Darauf aufbauend werden die Strategien zur Zielerreichung festgelegt. Marketingstrategien enthalten Aussagen über die Auswahl von Märkten und die Art und Weise der Marktbearbeitung, sowie die operative Umsetzung im Rahmen des Marketingmix. Die Marke-

⁷⁰ Vgl. Burmann (2002), S. 244

⁷¹ Vgl. Burmann (2002), S. 244

⁷² Vgl. Gierre (2007), S. 76f

ting-Kontrolle dient der Überprüfung der Maßnahmendurchführung und deren Effizienz im Hinblick auf die Zielerreichung.⁷³

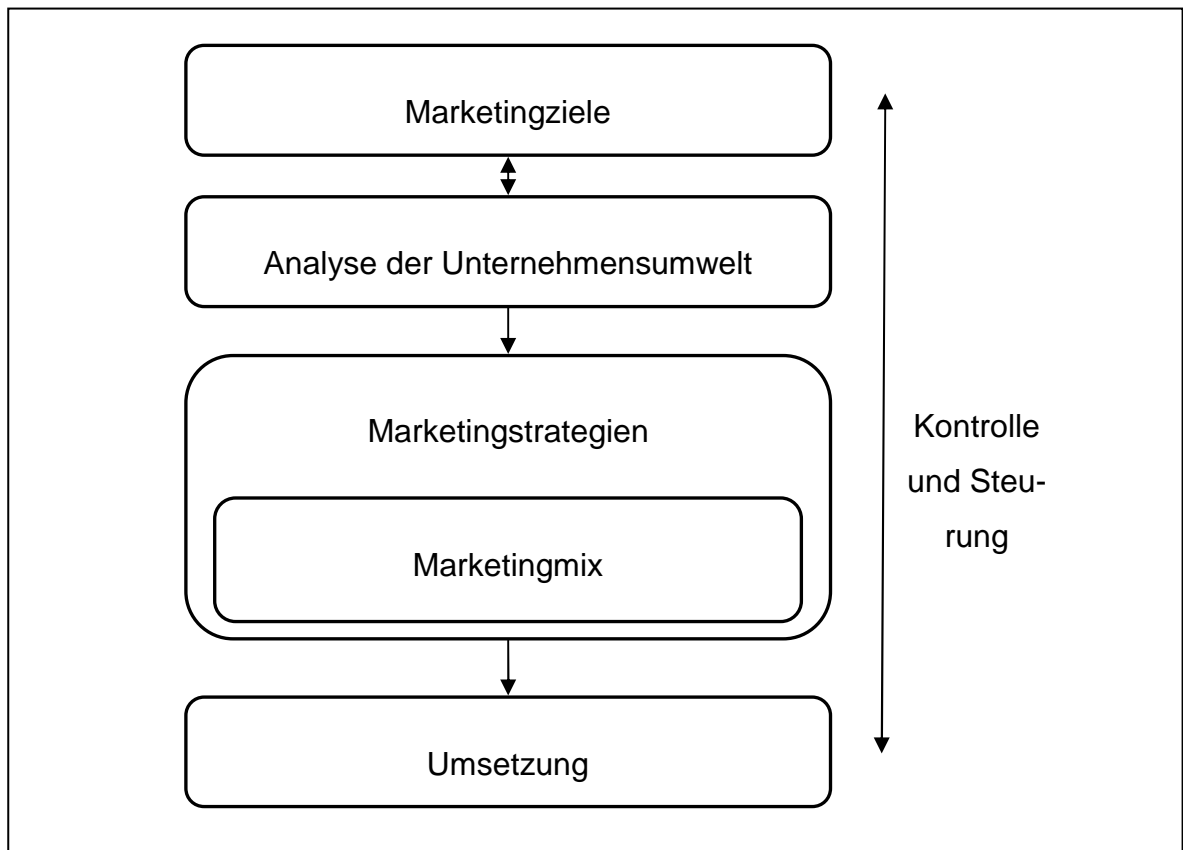


Abbildung 12: Marketingplanungsprozess⁷⁴

Hier sind nun Koordinationsprozesse nötig, welche die effektive und effiziente Steuerung von Aktivitäten, Ressourcen und Fähigkeiten mit der Aufgabe der Zielerreichung, sicherstellen⁷⁵. Eine solche Koordination ist nötig, da zwischen den einzelnen Aktivitäten, Ressourcen und Fähigkeiten Interdependenzen bestehen.⁷⁶ Dabei wird nicht nur die interne, sondern auch die externe Koordination als wichtig angesehen. „Increasingly, strategic advantage requires the integration of external

⁷³ Vgl. Meffert (2000), S. 57ff, Pesch (2010), S. 11ff, Thommen/ Achleitner (2001), S. 117ff

⁷⁴ Eigene Darstellung

⁷⁵ Vgl. Teece/ Pisano/ Shuen (1997), S. 518

⁷⁶ Vgl. Melone/ Crowston (1994), S. 90

activities and technologies.“⁷⁷ Koordination stellt eine wichtige Grundlage für dynamische Fähigkeiten dar, sie übertragen die bestehenden Ressourcen- und Fähigkeitenbasis in „new productive assets“⁷⁸ und „useful actions“⁷⁹.

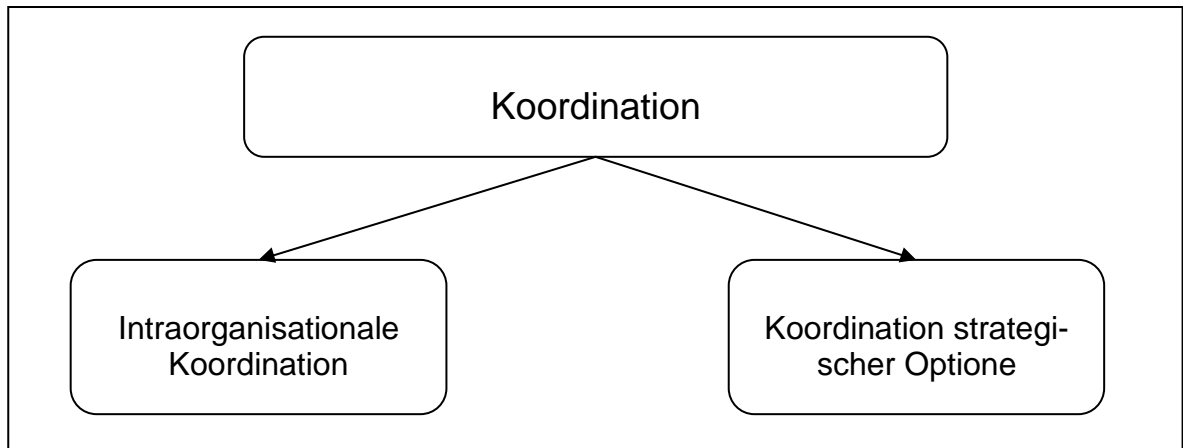


Abbildung 13: Aufgaben der Koordination⁸⁰

In der Literatur findet man häufig zwei wesentliche Aufgaben, die der Koordination zugeordnet werden (Abbildung 13):

- Intraorganisationale Koordination
- Organisation der strategischen Optionen

Die intraorganisationale Koordination bezieht sich auf die operativen Tätigkeiten des Marketings, auf den Marketing-Mix, also den Einsatz der Marketinginstrumente. Im Rahmen der Strategischen Marketingflexibilität, werden hier Optionen geschaffen, die eine Weiterentwicklung der operativen Marketingflexibilität ermöglichen, um so auf veränderte Unternehmenssituationen reagieren zu können (z.B.

⁷⁷ Teece/ Pisano/ Shuen (1997), S. 518

⁷⁸ Galunic/ Eisenhardt (2001), S. 1229

⁷⁹ Iansiti/ Clark (1994), S. 563

⁸⁰ Eigene Darstellung

Neugestaltung der Kommunikationswege, Erschließung neuer Märkte). Derartige Aufgaben sind gekennzeichnet von Komplexität und Dynamik, desweiteren finden sie in einem funktionsbereichsübergreifendem Rahmen statt. Sie werden in hohem Maß durch zeitliche, funktionale und hierarchische Interdependenzen (siehe dazu Kapitel 5) zwischen den Elementen der operativen Marketingflexibilität beeinflusst.⁸¹ Ressourcenallokation, Aufgabenverteilung und Synchronisation von Aktivitäten können als wichtige Elemente der intraorganisationalen Koordination gesehen werden. Die Ressourcenverteilung hat die Wissens- und Ressourcenverteilung auf die einzelnen Abteilungen und Mitarbeiter zum Ziel, dabei wird die Verteilung an die neuen Gegebenheiten, die mit Veränderungen einhergehen angepasst.⁸² Bei der Aufgabenverteilung werden die Aufgaben den zuständigen Mitarbeitern als Aufgabenträger zugewiesen.⁸³ Die Synchronisation der Aktivitäten beinhaltet das Konzept des „Coevolving“ von EISENHARDT/ GALUNIC. Es geht darum Personen, Aufgaben, Ressourcen, Strategien und Geschäftseinheiten so zu verknüpfen, dass man bestmögliche Synergieeffekte erhält und diese ausnutzen kann.⁸⁴

Im Rahmen des strategischen Marketings, werden Strategien entwickelt, die es ermöglichen die vorgegeben Marketingziele zu erreichen und somit den Unternehmenserfolg zu sichern. Entscheidungen werden mittel- und langfristig getroffen. Drei Fragen stehen im Mittelpunkt des strategischen Marketing:⁸⁵

- WO bzw. WOHIN? Auf welchen Märkten bleibt/ wird man tätig?
- WIE? ... können Wettbewerbsvorteile erlangt werden?
- WANN? ...wird man auf dem Markt tätig?

⁸¹ Vgl. Gierre (2007), S. 79, Meffert (2000), S. 969ff

⁸² Vgl. Gierre (2007), S. 79

⁸³ Vgl. Bühner (2010), S. 21, Der Aufgabenverteilung geht eine Aufgabenanalyse voraus, in der die zu erledigenden Aufgaben identifiziert werden und gegebenenfalls in Teilaufgaben zerlegt werden.

⁸⁴ Vgl. Eisenhardt/ Galunic (2001), S.111ff

⁸⁵ Vgl. Kuß/ Tomaczek/ Reinecke (2007), S. 10

Da es im Unternehmen nicht nur eine Marketingstrategie gibt, sondern vielmehr jeweils auf die einzelnen Ziele abgestimmte verschiedene Strategien (Marketingoptionen) existieren, gilt es hier diese in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht zu koordinieren. Es gilt Interdependenzen zwischen den Strategien aufzudecken, sowie Dopplungen zu vermeiden, außerdem sollen Synergie Effekte aufgedeckt und genutzt werden.⁸⁶ Die Koordination strategischer Fähigkeiten ist eine dynamische Fähigkeit, die es dem Unternehmen ermöglicht seine strategischen Optionen an sich ändernde Umweltbedingungen anzupassen und dadurch Veränderungen in der Ressourcen und Fähigkeitenbasis des Unternehmens ermöglicht.⁸⁷

Lernfähigkeit und Marktorientierung stehen in engem Zusammenhang mit der Koordination. Der Koordination kommt die Aufgabe des Verteilers zu. Sie verteilt das durch die Umweltwahrnehmung aufgenommene Wissen und ermöglicht so die Verbesserung der Marktorientierung. Lernprozesse bedürfen einer Koordination um zielgerichtet durchgeführt werden zu können, hier geht es vor allem um die Verteilung von Zeit und Ressourcen zur Wissensgenerierung.⁸⁸

Im Rahmen der strategischen Marketingflexibilität ermöglicht die intraorganisatorische Koordinationsfähigkeit es dem Unternehmen, Aufgaben und Ressourcen auf sich ändernde Unternehmenssituationen anzupassen und somit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Koordination der strategischen Optionen hingegen ist die Fähigkeit zur Abstimmung der Gesamtheit aller strategischen Optionen aufeinander.

⁸⁶ Vgl. Gierre (2007), S. 80

⁸⁷ Vgl. Gierre (2007), S. 80

⁸⁸ Vgl. Gierre (2007), S. 79

5 Operative Marketingflexibilität

Die operative Marketingflexibilität ermöglicht eine Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten, durch die Veränderung der dem Unternehmen zur Verfügung stehende Bestände. Sie ist kurzfristig orientiert und betrifft vor allem auf das Tagesgeschäft, dabei bezieht sie auf die funktionalen Marketingfähigkeiten des Unternehmens. Diese Marketingfähigkeiten können als statisch angesehen, die operative Marketingflexibilität hingegen als dynamisch, somit zielt sie auf die Veränderung der statischen Fähigkeiten ab.⁸⁹

Zur Definition der funktionalen Marketingfähigkeiten sollen die Instrumente des Marketingmix herangezogen werden. Marketinginstrumente sind „Maßnahmenbündel oder konkrete Einzelmaßnahmen zur Erreichung der Marketingziele. Marketinginstrumente werden im Rahmen des Marketingmix kombiniert und koordiniert. ...“⁹⁰ In der Literatur findet man zur Klassifizierung der einzelnen Elemente weitgehend den Ansatz von McCarthy. Hier werden die Marketinginstrumente in die 4 Bereiche „Price“ (Kontrahierungspolitik), „Product“ (Produktpolitik), „Place“ (Distributionspolitik) und Promotion(Kommunikationspolitik) unterteilt.⁹¹ Die Produktpolitik befasst sich mit sämtlichen Entscheidungen bezüglich des Leistungsprogramms, dazu zählen sowohl die Beschaffenheit der Produkte, als auch die damit zusammenhängenden Serviceleistungen. Die Kontrahierungspolitik beschäftigt sich mit der Preisgestaltung, d.h. zu welchen Konditionen werden die Produkte dem Kunden angeboten, dazu zählen auch preisähnliche Maßnahmen(siehe Abbildung 14). Die Kommunikationspolitik umfasst alle Maßnahmen die der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen potentiellen Kunden sowie den Mitarbeitern dienen. Die Distributionspolitik befasst sich mit den Absatzwegen, d.h.

⁸⁹ Vgl. Giere (2007), S. 64ff

⁹⁰ Zollondz (2008), S. 9

⁹¹ Vgl. McCarthy (1960)

wie kommt das Produkt zum Kunden.⁹² Abbildung 14 verdeutlicht das Entstehen des Marketingmix. Dabei werden auch Beispiele für die einzelnen Handlungsmöglichkeiten durch die Marketinginstrumente aufgezeigt.

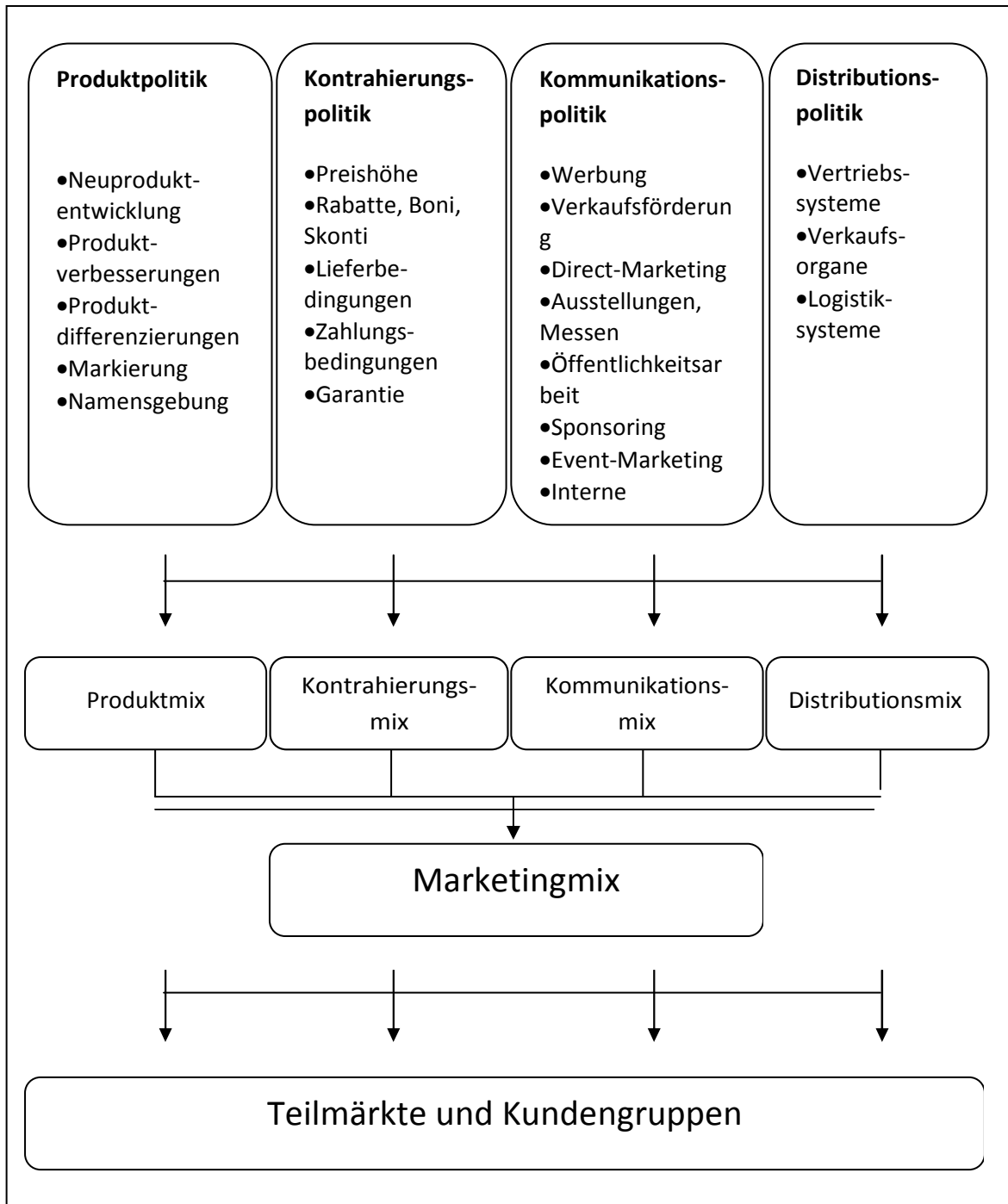


Abbildung 14: Marketingmix und Marketinginstrumente⁹³

⁹² Vgl. Bruhn (1997), S. 30ff

Mit Hilfe des Marketingmix sollen die Unternehmensziele unter richtiger Kombination der Marketinginstrumente erreicht werden. Dabei gilt es die verschiedenen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Instrumenten (siehe Abbildung 15) zu berücksichtigen und in die Planung einzubeziehen

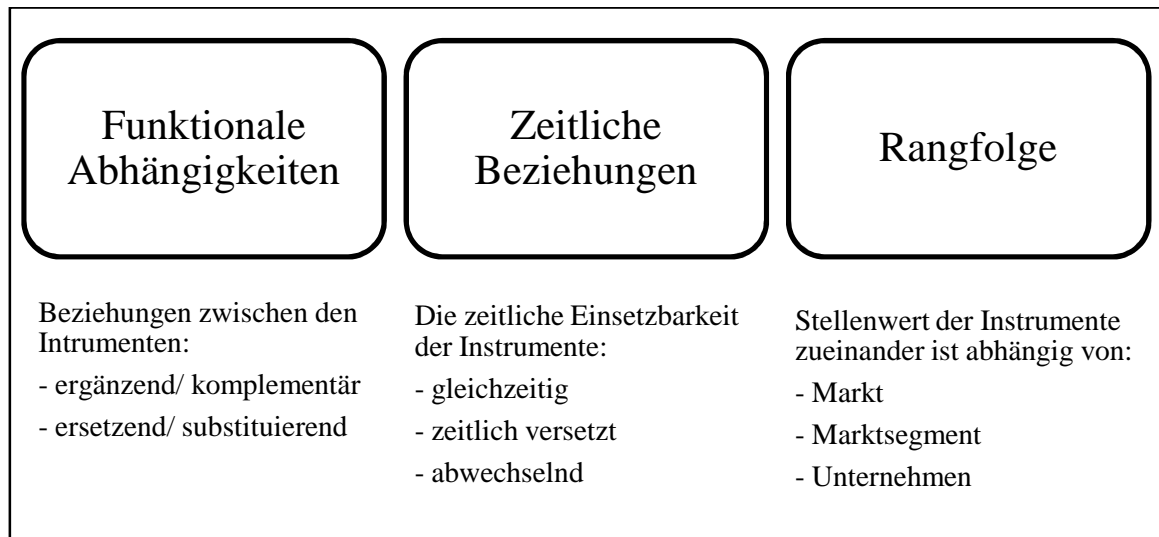


Abbildung 15: Wechselwirkungen zwischen den Marketinginstrumenten⁹⁴

Ausgehend von den Marketinginstrumenten können die Elemente der operativen Marketingflexibilität abgeleitet werden (siehe Abbildung 16):

- Produktflexibilität
- Distributionsflexibilität
- Kontrahierungsflexibilität
- Kommunikationsflexibilität

Der operativen Marketingflexibilität können die VRIN Attribute zugeordnet werden, da sie fest im Unternehmen verankert sind, relativ immobil und von Wettbewerbern nur schwer imitierbar sind. Sie stellt im Unternehmen einen wesentlichen Er-

⁹³ Vgl. Bruhn (1997), S. 31

⁹⁴ Kuß/ Tomaczak/ Reinecke (2007), S. 256, zitiert durch Siems (2009), S. 405

folgsfaktor dar, da sie durch Veränderung der funktionalen Marketingfähigkeiten das Unternehmen bei sich ändernden Umweltbedingungen in die Lage versetzt Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Flexibilität der operativen Marketingflexibilität lässt sich anhand der Handlungsbreite (Handlungspotenzial) und die Handlungsschnelligkeit darstellen. Für Beide gilt je größer sie sind, desto größer ist die Flexibilität.⁹⁵

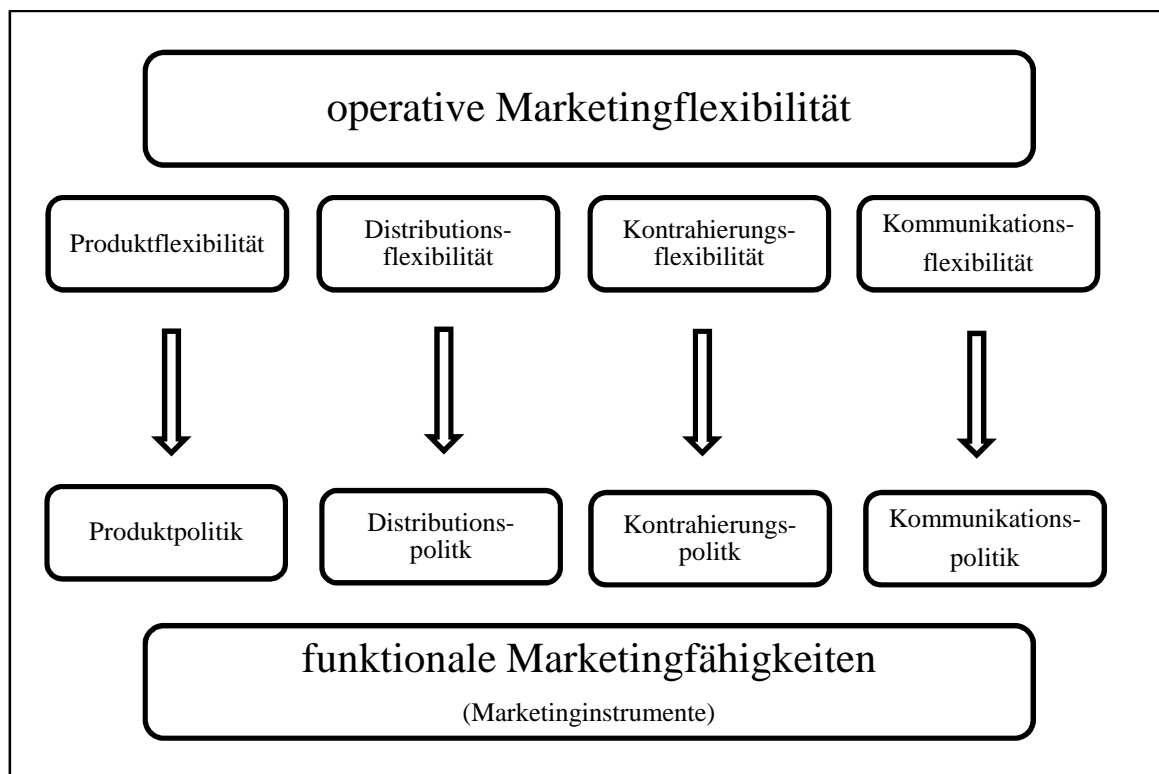


Abbildung 16: Dimensionen der operativen Marketingflexibilität abgeleitet von den funktionalen Marketingfähigkeiten (Marketinginstrumente)⁹⁶

In den folgenden Kapiteln werden nun die Elemente der operativen Marketingflexibilität genauer betrachtet.

⁹⁵ Gierre (2007), S. 69ff

⁹⁶ Gierre (2007), S. 70

5.1 Produktflexibilität

Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen bezüglich der am Markt vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen und deren Zusatzleistungen (z.B. Garantieleistungen). Die Produkte und Dienstleistungen sind die Basis der unternehmerischen Aktivitäten und des Erfolges eines Unternehmens. Die Ausgestaltung der am Markt angebotenen Leistungen ist an den Bedürfnissen, Ansprüchen und Problemen des Kunden auszurichten.⁹⁷

Bei der Gestaltung des Absatzprogramms wird zwischen der Produkttiefe und der Produktbreite unterschieden. Die Produkttiefe gibt an wie groß die Anzahl der Ausführungen eines Produktes innerhalb einer Produktlinie ist, je tiefer, desto mehr Varianten werden am Markt angeboten. Dadurch können verschiedene Käufergruppen angesprochen werden. Die Programmbreite beschreibt die Anzahl der Produktlinien die nebeneinander existieren.

Änderungen bei den Kundenwünschen erfordern Anpassungen des Produktprogramms. Im Rahmen der produktpolitischen Maßnahmen stehen dem Unternehmen für solche Anpassungen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung⁹⁸ (siehe Abbildung 17):

- **Produktbeibehaltung:** Das vorhandene Programm wird beibehalten, weil es keinen Anlass zur Veränderung gibt.
- **Produktveränderungen:** (Produktmodifikation) Das am Markt angebotene Produkt wird unter beibehalten der ursprünglichen Produktkonzeption (Funktion, Technologie) verändert. Dabei wird zwischen Variation und Differenzierung unterschieden.

⁹⁷ Vgl. Meffert (2000), S. 327, Thommen/ Achleitner (2001), S. 159

⁹⁸ Vgl. Thommen/ Achleitner (2001), S. 164ff

- **Produktvariation:** Hier handelt es sich in erster Linie um eine Produktverbesserung, d.h. das vorhandene Produkt wird durch eine neue Ausführung ersetzt.
- **Produktdifferenzierung:** Das vorhandene Produkt wird durch eine neue Ausführung ergänzt, somit könne die verschiedenen Bedürfnisse der Kunden besser befriedigt werden.

Die Produktveränderung im weiteren Sinne bezieht sich auf ästhetische oder symbolische Eigenschaften oder auf die Zusatzleistungen die mit dem Produkt angeboten werden.

- **Produktdiversifikation:** Es werden neue Produkte in das Produktionsprogramm aufgenommen, diese werden auf neuen Märkten angeboten.
 - **Horizontal:** Das Absatzprogramm wird mit Produkten erweitert die in einem sachlichem Zusammenhang mit dem bisher angebotenen Produkt stehen (z.B. gleiche Werkstoffe, verwandte Technik, ähnlicher Markt. Gleiche Abnehmer, vorhandenes Vertriebssystem).
 - **Vertikal:** Es werden Produkte aufgenommen die bisher von einem Lieferanten bezogen wurden (vorgelagerte vertikale Diversifikation) oder von einem Kunden hergestellt wurden (nachgelagerte vertikale Diversifikation).
 - **Lateral:** Es besteht kein Zusammenhang zwischen neuen und alten Produkten, völlig neue Märkte werden erschlossen.
- **Produktinnovation:** Die neuen Produkte befriedigen noch dieselben Grundbedürfnisse, verfügen aber über eine neue Technologie und können somit die Bedürfnisse des Kunden besser abdecken.
- **Produkteliminierungen:** Bei der Einschränkung des Absatzprogramms wird entschieden ob eine Produktvariante eine Produktlinie oder eine ganze Produktgruppe vom Markt genommen wird.

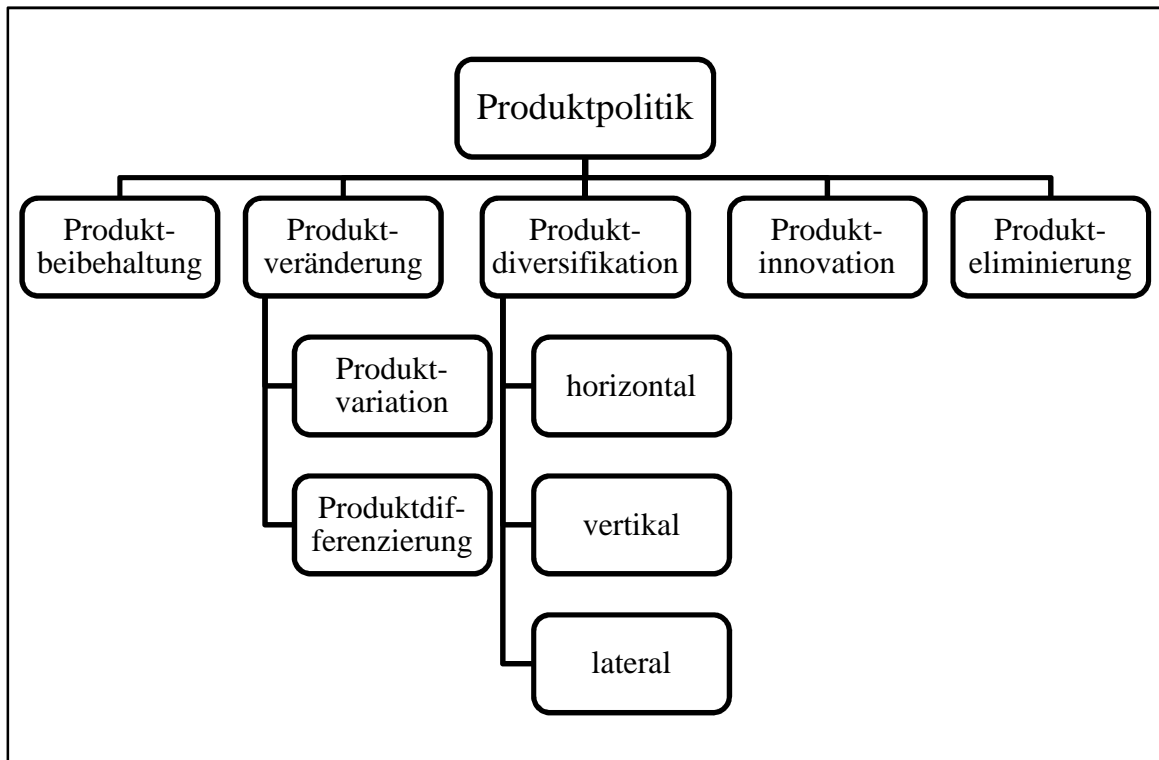


Abbildung 17: Produktpolitische Möglichkeiten⁹⁹

Die genannten Möglichkeiten der Produktpolitik können als Handlungspotenzial der Produktflexibilität angesehen werden, da sie den Rahmen vorgeben indem Produktveränderungen vorgenommen werden können. Um neue Produkte produzieren zu können, werden entsprechende Anforderungen an die Flexibilität des Produktionssystems gestellt (Produktionsflexibilität). Die Produktionsflexibilität zeichnet sich durch drei wesentliche Merkmale aus: Quantitative Flexibilität, Qualitative Flexibilität und zeitliche Flexibilität (siehe Abbildung 18). Anhand dieser Merkmale wird die Handlungsbreite und Handlungsschnelligkeit der Produktflexibilität im Wesentlichen bestimmt.

⁹⁹ Thommen/ Achleitner (2001), S. 165

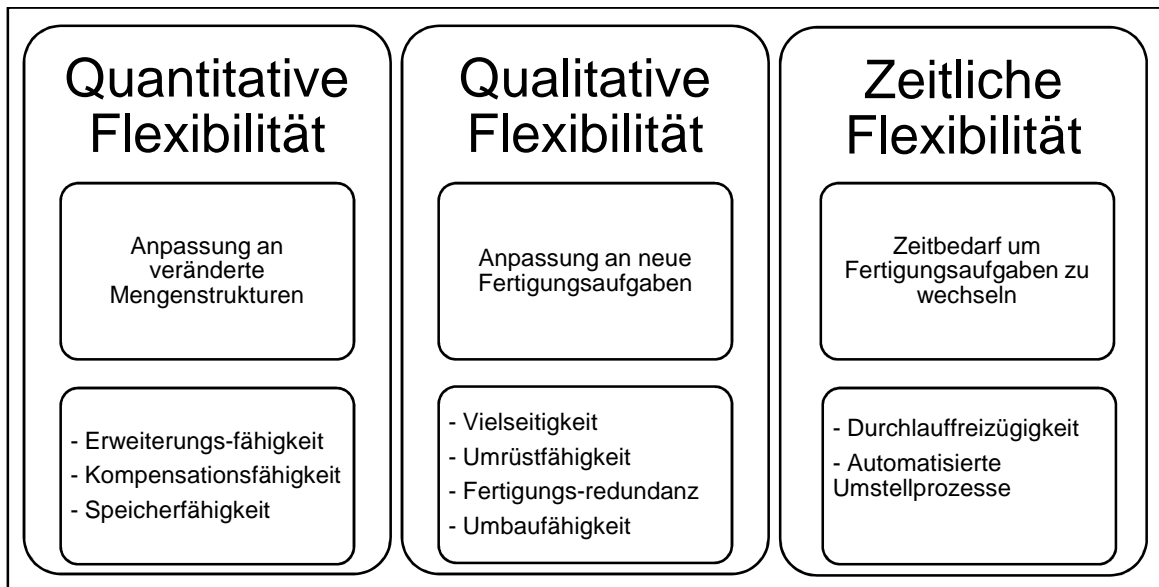


Abbildung 18: Anforderungen an die Produktionsflexibilität¹⁰⁰

Die Produktflexibilität kann schlussfolgernd als die Fähigkeit gesehen werden, das Produktprogramm an sich verändernde Bedingungen, unter Ausnutzung des zur Verfügung stehenden Potenzials der Produktpolitik, anzupassen.

5.2 Distributionsflexibilität

Die Distribution ist die Steuerung und Gestaltung der Überführung der Produkte vom Hersteller zum Kunden.¹⁰¹

Dabei sind zwei zentrale Entscheidungen von Bedeutung¹⁰²:

1. Die Wahl des **Absatzweges**: Dabei könne die Produkte direkt zum Kunden gebracht werden oder indirekt, über Absatzmittler.

¹⁰⁰ Wildemann (2005), S. 140

¹⁰¹ Vgl. Thommen/ Achleitner (2001), S. 181

¹⁰² Vgl. Thommen/ Achleitner (2001), S. 181

2. Bestimmung des **Absatzorgan**: Es stehen verschiedene Formen der Absatzorgane zur Verfügung, dies gilt für beide Modelle des Absatzweges. Es wird zwischen unternehmenseigenen und unternehmensfremden Organen unterschieden.

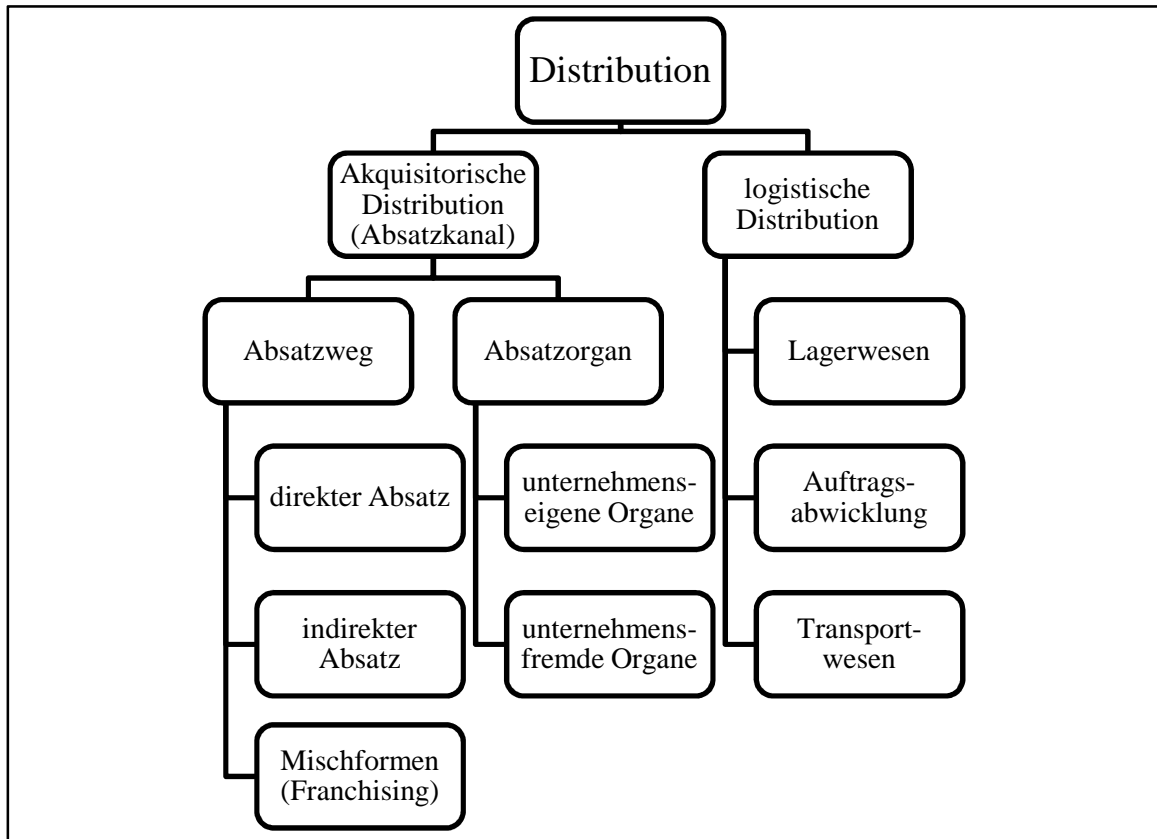


Abbildung 19: Distributionspolitische Entscheidungen¹⁰³

Der logistischen Distribution kommt die Aufgabe zu die Produkte in der richtigen Menge zur richtigen Zeit an den Kunden zu liefern, unter Optimierung der Kosten.¹⁰⁴ Es werden Entscheidungen über Lagerhaltung, Auftragsabwicklung und Transportwesen getroffen.

Die einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten der Distributionspolitik schließen sich gegenseitig nicht aus, vielmehr können sie nebeneinander existieren oder in Kom-

¹⁰³ Thommen/ Achleitner (2001), S. 183

¹⁰⁴ Vgl. Thommen/ Achleitner (2001), S. 183

ination auftreten. Entscheidungen werden meist langfristig getroffen und haben zum Ziel die optimale Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen zu nutzen und distributionspolitische Entscheidungen zu etablieren. Die Flexibilität der Distribution ermöglicht es dem Unternehmen vorhandene Strukturen der Distribution an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen unter Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.¹⁰⁵

5.3 Kontrahierungsflexibilität

Die Kontrahierungspolitik befasst sich mit allen Entscheidungen bezüglich des Preise der am Markt angebotenen Produkte und die damit verbundenen vertraglichen Konditionen, dies könne Rabatte, Boni, Kredite, Zahlungsbedingungen usw. sein. Eine zentrale Rolle spielt die Preispolitik.¹⁰⁶

Preispolitische Entscheidungen haben einen enormen Einfluss auf die Erreichung der obersten Marketing- und Unternehmensziele, sie wirken sich sowohl auf die mengen- als auch auf die wertmäßigen Komponenten des Umsatzes aus.¹⁰⁷ Zudem wird die Kaufentscheidung des Kunden durch den Preis beeinflusst. Dies können Entscheidungen über die Auswahl des Produktes im Umfeld der Konkurrenzprodukte und hinsichtlich der Verwendungsintensität des Produktes sein. Aber auch die grundsätzliche Kaufentscheidung wird durch den Preis determiniert.¹⁰⁸

Die Entscheidungen der Preispolitik lassen sich in drei Bereiche untergliedern: Informationsentscheidungen, Aktionsentscheidungen und Zielentscheidungen (siehe Abbildung 20).

¹⁰⁵ Vgl. Gierre (2007), S. 67f

¹⁰⁶ Vgl. Thommen/ Achleitner (2001), S. 205

¹⁰⁷ Vgl. Hill (1971), S. 484

¹⁰⁸ Vgl. Meffert (2000), S. 484

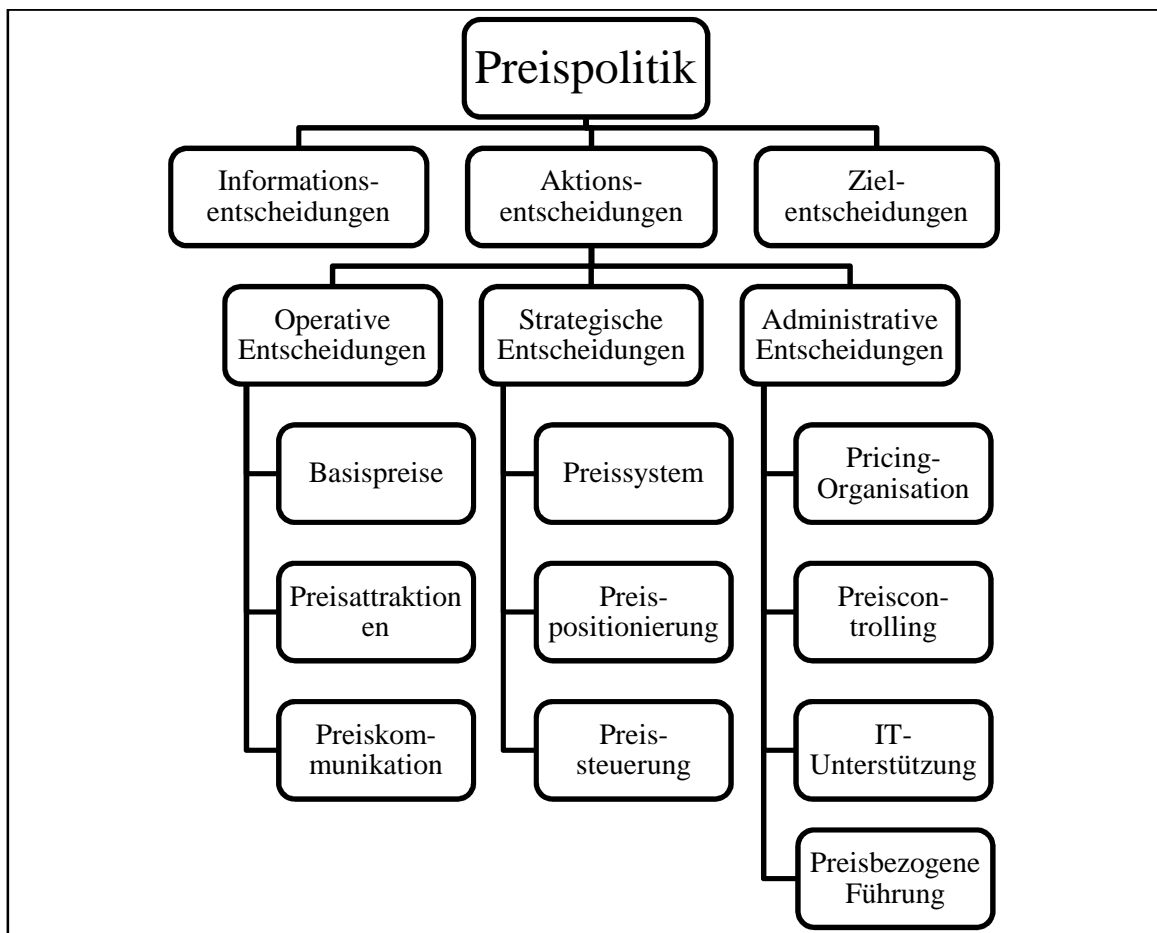


Abbildung 20: Entscheidungsbereiche der Preispolitik¹⁰⁹

Die Informationsentscheidungen beinhalten die Auswahl bestimmter Erhebungsverfahren, Analysemethoden und Entscheidungsmodelle, die die Preisfindung und – durchsetzung unterstützen sollen. Daneben befassen sich die Aktionsentscheidungen mit der konkreten Ausgestaltung der Preispolitik (operativ, strategisch und administrativ). Die Zielentscheidungen bilden ein Zielsystem, welches Zielvorgaben für die Preisbildung enthält.

KOTTLER beschreibt vier Anlässe, bei denen eine Preisbestimmung nötig ist:¹¹⁰

¹⁰⁹ Diller (2008), S. 21

¹¹⁰ Vgl. Kotler (1982), S. 396

- Erstmalige Preisfestlegung; z.B. bei Produktinnovationen und der Erschließung neuer Märkte
- Preisanpassungen aufgrund geänderter Unternehmens- und Marktverhältnisse, insbesondere bei Veränderungen der Kosten- und Nachfragestrukturen.
- Preisveränderungen der Konkurrenz machen Überlegungen nötig, ob und in welchem Rahmen der Preis der eigenen Leistung angepasst wird.
- Bei der Herstellung von Produkten, deren Preise und/oder Kosten in Abhängigkeit zueinander stehen, muss bei einer Produktlinie das optimale Preisverhältnis der einzelnen Produkte ermittelt werden.

Die Kontrahierungspolitik ist in hohem Maße flexibel, da Preisänderungen in relativ kurzer Zeit und mit geringen oder gar keinen Kosten umgesetzt werden können. Dabei haben Preisänderungen eine besonders starke Wirkung auf das Kaufverhalten der Konsumenten, vor allem im Vergleich zu den anderen Instrumenten des operativen Marketings. Auswirkungen auf Preisveränderungen zeigen sich innerhalb kürzester Zeit, sowohl seitens der Käufer, als auch bei den Wettbewerbern.¹¹¹ Die Kontrahierungsflexibilität zeigt sich in der Ausnutzung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen der Kontrahierungspolitik, um auf Umweltveränderungen in angemessener Zeit und Breite zu reagieren und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

5.4 Kommunikationsflexibilität

Allein die Leistungserstellung, Festlegung der Konditionen und die Wahl der Distribution reicht nicht aus um den Kunden zum Kauf eines Produktes zu bewegen. Vielmehr müssen die einzelnen Aspekte dem Kunden vermittelt werden. Die Kommunikationspolitik hat zur Aufgabe Informationen über Produkte und Unternehmen an derzeitige und potenzielle Kunden, sowie die am Unternehmen interessierte Öffentlichkeit zu übermitteln. Ziel ist es optimale Voraussetzungen für die Befriedung von Bedürfnissen zu schaffen. Der Bekanntheitsgrad und Produktwis-

¹¹¹ Meffert (2000), S. 482

sen sollen gesteigert werden, umso das Kaufverhalten der Konsumenten zu beeinflussen.¹¹²

Der Fragestellung, wie die Kommunikationspolitik zu planen ist, kann folgendes Denkschema zu Grunde gelegt werden¹¹³

- **Wer** (Unternehmung, Kommunikationsbetreiber)
- **sagt Was** (Kommunikationsbotschaft)
- unter **welchen Bedingungen** (Umweltsituation)
- über **welche Kanäle** (Medien, Kommunikationsträger)
- zu **Wem** (Zielperson, Empfänger, Zielgruppe)
- unter Anwendung **welcher Abstimmungsmechanismen** (Integrationsinstrumente)
- mit **welchen Wirkungen** (Kommunikationserfolg)?

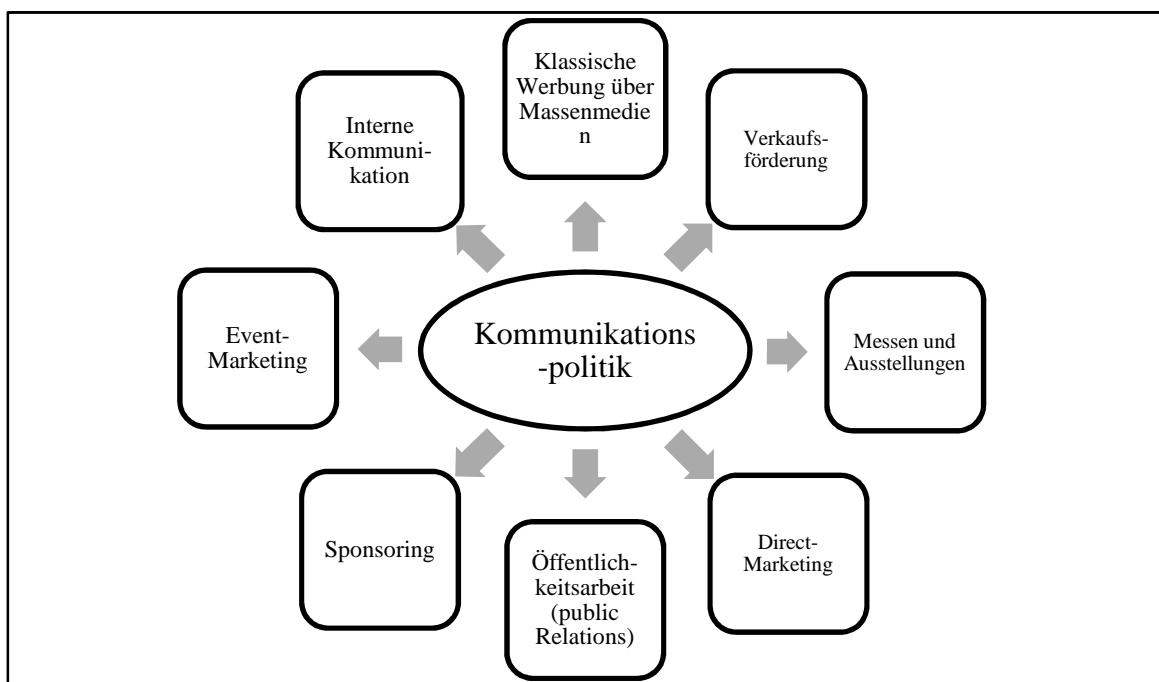


Abbildung 21: Instrumente der Kommunikationspolitik¹¹⁴

¹¹² Vgl. Gierre (2007) S. 68, Thommen/ Achleitner (2001), S. 241f

¹¹³ Vgl. Meffert (2000), S. 685

¹¹⁴ Eigene Darstellung

Die wesentlichen Elemente der Kommunikationspolitik werden in Abbildung 21 dargestellt.

Die Elemente der Kommunikationspolitik lassen sich hinsichtlich der zeitlichen Flexibilität nicht alle gleich schnell an Veränderungen anpassen und weisen dabei zudem einen unterschiedlichen Kostenfaktor auf. So können Anzeigen in Tageszeitungen recht schnell geschaltet und verändert werden, während bei der Massenkommunikation im Sinne der Werbung ein langer Planungs- und Umsetzungsprozess voraus geht. Auch werden Werbesendungen oft über einen langen Zeitraum geschaltet. Die höchste Flexibilität im Rahmen der Kommunikationspolitik, weist wohl der Direkt Verkauf auf. Hier besteht direkter Kontakt zum Kunden und auf Wünsche und Bedürfnisse des Kunden kann sofort reagiert werden. Flexibilität im Rahmen der Kommunikationspolitik, sollte auch Flexibilität für den Empfänger, ihm sollten verschiedene Möglichkeiten der Informationsgewinnung zur Verfügung stehen.

Die Kommunikationsflexibilität versetzt das Unternehmen in die Lage, die Fähigkeiten der Kommunikationspolitik zielführend an sich verändernde Unternehmenssituationen heranzuführen und Wettbewerbsvorteile zu generieren¹¹⁵.

¹¹⁵ Vgl. Gierre (2007), S. 69

6 Zusammenfassung

Marketingflexibilität zeigt sich in der Fähigkeit von Unternehmen, unternehmensinterne und externe Veränderungen, wahrzunehmen und entsprechende Maßnahmen zur Anpassung durchzuführen. Dabei wirken sich Unternehmensinterne Faktoren auf die Entstehung von Flexibilität aus. Es konnten 5 Einflussfaktoren benannt werden, die Unternehmenskultur, die organisationale Struktur, die Unternehmensgeschichte und Marketing- und Produktionsressourcen. Während sich Kultur und Organisation auf die Strukturen der Unternehmung beziehen, stellen die Ressourcen die Mittel zur Aufgabenbewältigung dar. Auf diese vier Faktoren kann das Unternehmen im gewissen Rahmen Einfluss nehmen und diese so gestalten bzw. ausbauen, dass Marketingflexibilität gefördert wird. Die Unternehmenshistorie hingegen ist mit dem Unternehmen gewachsen und betrifft dessen Vergangenheit. Im Zusammenhang mit Flexibilität zeigen sich hier Routinen und Erfahrungen zum Umgang mit Unsicherheiten, die richtig gedeutet und zukunftsbringend eingesetzt die Marketingflexibilität erhöhen.

Die Arten der Marketingflexibilität zeigen sich im strategischen und operativen Bereich. Dabei wirkt die strategische Marketingflexibilität mit den Prozessen und den damit verbundenen Routinen in der Umweltwahrnehmung, dem Lernen und Koordination auf die Planungs- und Steuerungsfunktion des Marketing ein. Die operative Marketingflexibilität berührt die Umsetzung der strategischen Planung und betrifft die dafür notwendigen Instrumente des Marketingmix. Beide stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander.

Im Folgenden werden die gewonnenen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit kurz dargestellt.

Erkenntnisse:

- Marketingflexibilität zeichnet sich durch die Handlungsschnelle und Handlungsbreite, mit der auf veränderte Unternehmenssituationen reagiert wird, aus.

- Dynamische Fähigkeiten und Ressourcen sind Voraussetzungen für die Entstehung von Marketingflexibilität im Unternehmen.
- Routinen im Umgang mit Umweltdynamik in der Vergangenheit, führen zur Erhöhung der Marketingflexibilität in der Zukunft. Hier wird insbesondere der Lernprozess angesprochen.
- Strategische und operative Marketingflexibilität sind geprägt von dynamischen, komplexen und interdependenten Prozessen und Aktivitäten, die zur Steigerung der Marketingflexibilität führen.
- Flexibilität im Marketing führt zum Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen.

Literatur

- Argyris/
Schön
(1978)** Argyris, C./ Schon, D.: Organisational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978
- Bernard
(2000):** Bernard, Heike: Unternehmensflexibilität, Wiesbaden, 2000
- Bruhn
(1997)** Bruhn, Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 3. Überarb. Auflage, Wiesbaden, 1997
- Bühner
(2004)** Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage, München, 2004
- Burmann
(2002)** Burmann, Christoph: Strategische Flexibilität und Strategie- wechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002
- Burmann
(2005)** Burmann, Christoph: Strategische Flexibilität und der Markt- wert von Unternehmen, in: Kaluza, B./ Behrens, St. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wand- lungsfähige Unternehmen, Berlin, 2005, S. 29-53

- Calantone/
Cavusgil/
Zhao (2002)** Calantone, Roger J./ Cavusgil, S. Tamer/ Zhao, Yushan:
Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance,
2002
- Chandler
(1966)** Chandler, A.D.: Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise,
Chambridge, Mass. 1966
- Clifford/
Cavanaugh
(1985)** Clifford, Don/ Cavanaugh, Dick: The Winning Performance –
in a changing environment
New York/ London, 1985
- Diller (2008)** Diller, Hermann: Preispolitik,
4. Auflage, Stuttgart, 2008
- Doppler/
Lauterburg
(2008)** Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: Change Management:
Den Unternehmenswandel gestalten
12. Auflage, Frankfurt/ Main, 2008
- Eicker/ Nagel/
Schuler,
(2007)** Eicker, Stefan/ Nagel, Anett/ Schuler, Peter M.: Flexibilität im
Geschäftsmanagement-Kreislauf (Forschungsbericht),
Essen 2007
- Eisenhardt/
Martin
(2000)** Eisenhardt, K.M./ Martin J.A.: Dynamic Capabilities: What
are they?, in:
Strategic Management Journal, 21 Jg., Nr. 10/11, 2000, S.
1105-1121

- Eisenhardt/
Galunic
(2001)** Eisenhardt, Kathleen/ Galunic, Charles D.: Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work, in Harvard Business on Organizational Learning, USA, 2001, S. 111-138
- Galunic/
Eisenhardt
(2001)** Galunic, Charles D./ Eisenhardt, Kathleen: Architectural Innovation and Modular Forms, in Academy of Management Journal, 44 Jg., Nr. 6, 2001, S. 1229-1249
- Gierre
(2007)** Gierre, Jens: Marketingflexibilität, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007
- Gilbert/ Bü-
chel (1998)** Probst, Gilbert J. B/ Büchel, Bettina: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Akt. Auflage, Wiesbaden, 1998
- Günther/
Tempel-
meier (2005)** Günther, Hans-Otto/ Tempelmeier, Horst: Produktion und Logistik, 6. Auflage Berlin/ Heidelberg/ New York, 2005
- Hill (1971)** Hill, Wilhelm: Marketing, Band 2; 5. Auflage, Bern u.a., 1971
- Horstmann
(2007)** Horstmann, Jörg: Operationalisierung der Unternehmensflexibilität. Entwicklung einer umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007

- Iansiti/ Clark** MARCO IANSITI KIM B. CLARK: Integration and Dynamic
(1994) Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers,
in Industrial and Corporate Change, 3. Jg., Nr. 3, 1994, S.
557-605
- Jacob** Jacob, Herbert: Flexibilität und ihre Bedeutung für die Be-
(1989) triebspolitik. In: Adam, Dietrich; Backhaus, Klaus; Meffert,
Heribert; Wagner, Helmut (Hrsg.): Integration und Flexibilität.
Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirt-
schaftslehre,
Wiesbaden, 1990, S. 15-60
- Jones/
Bouncken** Jones, Gareth R./ Bouncken Ricarda B.: Organisation: Theo-
(2008) rie, Design und Wandel
5. aktualisierte Auflage, München, 2008
- Kaluza** Kaluza, Bernd: Betriebliche Flexibilität, in Wittmann, W./
(1993) Kern, W./ Köhler, R./ Küper, H.-U./ Von Wysocki, K. (Hrsg.),
Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre - Band 1: Hand-
wörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilband 1 (A-H)
5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1993, Sp. 1173-
1184
- Kotler** Kotler, Philip, Marketing Management. Analyse, Planung und
(1982) Kontrolle,
4. Auflage, Stuttgart, 1982

- Kuß/ Tom- maczak/ Reinecke (2007)** Kuß, Alfred/ Tomczak, Torsten/ Reinecke, Sven: Marketing- planung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 5. Vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden, 2007
- Malone/ Crowston (1994)** Malone, Thomas W./ Crowston, Kevin: The Interdisciplinary Study of Coordination, in Computing Surveys, 26Jg. Nr. 1, 1994, S. 87-119
- McCarthy (1978)** McCarthy, Edmund Jerome: Basic Marketing: A Managerial Approach, 6. Auflage, R.D. Irwin, 1978
- Meffert (2000)** Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente- Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden, 2000
- Miebach (2007)** Miebach, Bernhard: Organisationstheorie: Problemstellung- Modelle -Entwicklung, Wiesbaden, 2007
- Sammerl (2006)** Sammler, Nadine: innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Messung-Determinanten-Wirkung, Wiesbaden, 2006
- Schneider (2009)** Schneider, Alexander: Die Rolle flexibler Organisationsstruk- turen im Innovationsmanagement, 1. Auflage, Norderstedt, 2009

- Srivastava/ Shervani/ Fahey (1998)** Srivastava, Rajendr K./ Shervani, Tasadduq/ Fahey, Liam: Market-Based Assests and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in Journal of Marketing, 62 Jg.,Nr.1, 1998, S. 2-18
- Srivastava/ Shervani/ Christensen (2001)** Srivastava, Rajendr K./ Fahey, Liam/ Christensen, Kurt: The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage, in Journal of Marketing, 72 Jg.,Nr. 6, 2001, S. 777-802
- Steinmann/ Schreyögg (2005)** Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: Management: Grundlagen der Unternehmensführung 6. vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden, 2005
- Teece/ Pisano/ Shuen (2002)** Teece, David J./ Pisano, Gary/ Shuen, Amy: Dynamic Capabilities and Strategic Management, CStrategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533
- Thommen/ Achleitner (2001)** Thommen, Jean-Paul/ Achleitner Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden, 2001
- Wildemann (2005)** Wildemann, Horst: Betreibermodelle. Ein Beitrag zur Steigerung der Flexibilität in Unternehmen? In: Kaluza, Bernd/ Blecker Thorsten (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin, 2005, S. 137-152

Zollondz Zollondz, Hans-Dieter: Marketing-Mix. Die sieben P des
(2008) Marketings,
3. Auflage, Berlin, 2008

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 01.04.2011

Katrin Seifert