

Unternehmerisches Marketing - 10 Schritte zur marktorientierten Unternehmensentwicklung

von

F.J.A. WAGENHÄUSER und R. FRANKEN¹

1 Anforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung

Bisher beschränken sich landwirtschaftliche Unternehmer in ihren Entscheidungen oft auf die betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Sichtweise. Die Entwicklungen auf den Märkten sowie die Veränderung der Kundenerwartungen im Zeitablauf werden nur unzureichend in das unternehmerische Kalkül einbezogen. Globalisierung, Osterweiterung, Umweltschutz und andere Herausforderungen machen aber auch in der Landwirtschaft das Denken in strategischen, systemischen und vernetzten Kategorien zunehmend zur Notwendigkeit.

Damit sind die Anforderungen an die landwirtschaftlichen Unternehmer erheblich gestiegen: Die optimale Organisation der Produktionsprozesse ist für sie selbstverständlich; sie müssen aber darüber hinaus auch die sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen richtig einschätzen und die Grundlagen zur Erarbeitung und Umsetzung von geeigneten Unternehmensstrategien beherrschen. Die Entwicklung der Kundenwünsche ist hierzu ebenso sorgfältig zu beobachten wie die Marktaktivitäten der Mitbewerber. Die Wertschätzung der eigenen Leistung im Markt muß realistisch beurteilt werden, um die Bedrohung der eigenen Marktposition durch neue Mitbewerber oder Ersatzprodukte einschätzen zu können. Nur so können landwirtschaftliche Unternehmen sich buchstäblich "am Markt orientieren" und mit der richtigen Innovationsstrategie unternehmerische Leistungsfähigkeit dokumentieren. Dies ist die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft.

2 Ansatz zur marktorientierten Unternehmensführung in 10 Schritten

Immer häufiger werden in landwirtschaftlichen Unternehmen Ziele und Strategien kritisch überprüft oder auch neue „Projekte“, wie z.B. der Aufbau einer eigenen Direktvermarktung oder die Gründung einer Erzeugergemeinschaft, in Angriff genommen. Für derartige strategische Aufgabenstellungen empfiehlt sich ein integratives Vorgehen, um die gegebenen Möglichkeiten in ihrer Gesamtheit zu erfassen, sie realistisch einzuschätzen, aus ganzheitlicher Sicht die für das Unternehmen optimale Entscheidung zu treffen und schließlich die Umsetzung bis hin zur Zielkontrolle systematisch zu organisieren.

Geeignete Methoden der strategischen Planung, der Gestaltung von Produkten, Leistungen und Produktionsprozessen, der Erfassung und effizienten Verarbeitung der erforderlichen Informationen sowie eines zielgerichteten Controllings müssen verstärkt auch landwirtschaftlichen Unternehmern vermittelt werden, damit sie in die Lage versetzt werden, diesem unternehmerischen Anspruch gerecht zu werden.

Die Akademie für Agrar-Marketing und die Marketinggesellschaft für niedersächsische Agrarprodukte e.V. setzen für Fragestellungen einer marktorientierten Unternehmensentwicklung - in manchen Branchen auch „Change Management“ genannt - ein Verfahrenskonzept ein, das von der ersten Vision bis hin zum Controlling der Zielerreichung 10 Schritte umfaßt. Das Konzept wurde in Anlehnung an das von WEISMAN (1991, 1994) vorgestellte 'Weissman-Management-Modell' entwickelt und an die speziellen Gegebenheiten der Land-

¹ Dr. Franz J. A. Wagenhäuser, Akademie für Agrar-Marketing, Postfach 19 40, 49009 Osnabrück, Dipl.-Ing. agr. Ruth Franken, Marketinggesellschaft für niedersächsische Agrarprodukte e.V., Hohenzollernstraße 23, 30161 Hannover

wirtschaft angepasst. Abbildung 1 zeigt exemplarisch das Verfahrenskonzept als Entwicklungspfad eines Unternehmens. Hierbei sind Schritte der Planung und der Umsetzung in Schleifen angeordnet, die aufeinander aufbauen, gleichzeitig aber auch als ineinander greifend zu verstehen sind, um vielfältige Rückkopplungsmöglichkeiten und Verknüpfungspunkte systematisch berücksichtigen zu können. Diese Schritte können analog zu einer Checkliste abgearbeitet werden und sind im folgenden kurz beschrieben.

1. Vision entwickeln: Was ist das aktuelle Leitbild und die Vision beim geplanten Vorhaben? Welchen besonderen Nutzen, welche Vorteile sollen Kunden erzielen können, die ihnen bisher nicht zugänglich sind? Worauf beruht diese Vision? Die Antwort sollte in einem Bild zusammenfassend beschrieben werden.

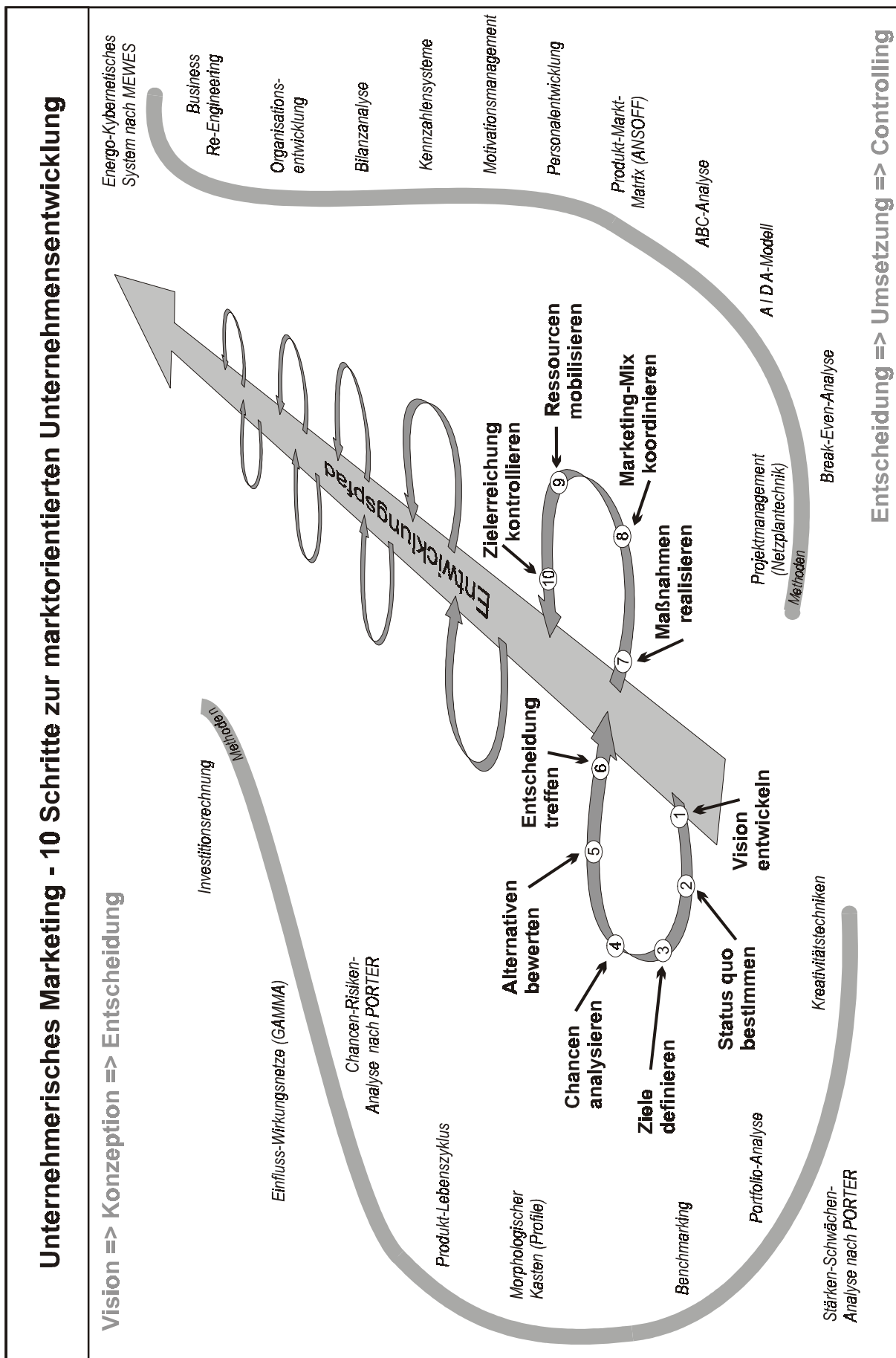
2. Status quo beschreiben: Schnell wird sich die Frage aufwerfen, ob die angestrebte Vision realistisch ist oder ob sich unter Beachtung der realen Umweltbedingungen die an sich „schöne“ Idee nicht doch als Illusion erweist. Wichtig ist deshalb die Beschreibung der Ausgangssituation des Unternehmens, insbesondere die Stärken/Vorteile/positiven Eigenheiten. Aber auch die Schwächen/Nachteile/Erschwernisse dürfen nicht vernachlässigt werden. Welche dieser Aspekte verhelfen zur Verwirklichung der Vision oder erzwingen das Eingeständnis: „Tolle Idee – aber für uns nicht machbar“? Auch die Chancen und Risiken der Lage des Hofes sind hier zu bedenken. Beispielsweise ist für einen Hofladen in einem dünn besiedelten Gebiet entscheidend, wieviele Haushalte tatsächlich als Kunden gewonnen werden können.

3. Ziele definieren: Bei diesen noch groben Überlegungen wird bereits die Frage nach den Zielen als Basis aller Handlungen offenkundig. Dabei sind auch die Lebensumstände der Planer zu berücksichtigen. Investitionen können in den wenigsten Fällen sofort abgeschrieben werden, so daß die Faktoren Lebensalter, Familienstand etc. in die Vorplanungen für die nächste Zukunft (zumindest den Investitionszeitraum) einfließen müssen. Dabei ist es sehr empfehlenswert, die von der „Idee“ direkt Betroffenen zu Beteiligten zu machen, um einerseits spezielle Interessen einzubeziehen und andererseits ggf. neue Ideen zu erhalten.

4. Chancen analysieren: Der Schritt der Analyse zielt darauf, die tatsächlich gegebenen Aktionsmöglichkeiten wirklich umfassend zu ergründen. Welche Chancen ergeben sich aus den externen Rahmenbedingungen, wie sind sie mit den Stärken der Planer in Übereinstimmung zu bringen? Von gleicher Bedeutung sind Risiken, die der Realisierung der Ziele entgegenstehen, insbesondere wenn diese mit Schwachpunkten der planenden Personen zusammentreffen. Hierbei ist eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen, u.a. zur vorgesehenen Produktpalette und ihrer Übereinstimmung mit den Wünschen des Kunden. Ergibt sich aus den vorhandenen Möglichkeiten wirklich ein einmaliges Angebot zur Erfüllung der geheimen Kundenbedürfnisse? Sind angedachte Produktalternativen und Möglichkeiten der Sortimentsentwicklung im Sinne der Kundenorientierung in einem sinnvollen Zeitraum auch tatsächlich realisierbar? Mit dem Ergebnis der Analyse muß auch erneut geprüft werden: Ist die eingangs angestrebte Vision immer noch aktuell?

5. Alternativen bewerten: Die einzelnen Vorgehensmöglichkeiten müssen schließlich einer Bewertung unterzogen werden, um die richtigen Prioritäten zu setzen. Welcher Weg soll eingeschlagen werden, wie verspricht das Vorhaben /die Vision am schnellsten Erfolg? Welcher Mittel- /Kenntnisaufwand ist notwendig? Solche Fragen sollten vor den ersten Realisierungsschritten der Idee/Vision beantwortet sein.

Abbildung 1: Verfahrenskonzept zur marktorientierten Unternehmensentwicklung



6. Entscheidung treffen: Auf dieser Grundlage können nun die strategischen Entscheidungen getroffen werden, um die Realisierung des Vorhabens einzuleiten. Alle Schwierigkeiten sind bedacht und als lösbar befunden, so daß jetzt mit der Verwirklichung der Vision begonnen werden kann.

7. Maßnahmen realisieren: Alle einzelnen Detailziele bei der Erzeugung, Darbietung und dem Verkauf sind durch termingerechte Maßnahmen möglichst genau zu erfüllen. Taktische Pläne, nach denen eingekauft, produziert, aufbereitet, verpackt und Werbung betrieben werden soll, sind aufzustellen und zu verwirklichen. Dabei sind alle einzelnen Aktivitäten so aufeinander abzustimmen, daß der größtmögliche Erfolg erreicht wird.

8. Marketing-Mix koordinieren: Die Gewährleistung der gewünschten Produkteigenschaften, die Verpackung, die Auslieferung oder Bereitstellung sind zu einem angemessenen Preis-Leistungsverhältnis zu organisieren. Die den Zielgruppen angemessene Werbung und die ansprechende Präsentation des Sortiments sind beispielsweise wichtige Entscheidungsbereiche im Marketing-Mix. Die Kunden erreichen erst aus dem Zusammenwirken dieser „Kleinigkeiten“ den Nutzen, den sie aus ihrer Kaufentscheidung erwarten.

9. Ressourcen mobilisieren: Im operativen Management sind die Verantwortlichkeiten festzulegen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen, um die gesetzten Aufgaben zu verwirklichen. Von der Planung der Produktion über die Beschaffung von Werbematerial bis hin zur Motivation des Verkaufspersonals reichen die Tätigkeitsbereiche in dieser Phase. Dabei ist der Effizienz des Mitteleinsatzes besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

10. Zielerreichung kontrollieren: Maßnahmen des Controlling, bei denen die erreichte „Ist-Situation“ regelmäßig mit der am Anfang entwickelten Vision, dem „Soll-Zustand“ verglichen wird, lassen den Grad der Zielerreichung erkennen. Zielabweichungen müssen hinsichtlich der Ursachen erklärt werden. Aus Abweichungen kann sich mancher Hinweis auf ein noch effizienteres Ressourcenmanagement in den einzelnen Phasen ergeben.

Zu jedem Schritt gehören Methoden, die den Planenden bei der Konkretisierung seiner Vorstellungen und der ökonomisch effizienten Umsetzung seiner Entscheidungen unterstützen. Sie sind in der Abbildung mit den beiden äußeren Schleifen symbolisiert und beispielhaft in der Nähe des Einsatzbereiches aufgeführt, in dem sie schwerpunktmäßig hilfreich sind. Natürlich lassen sich manche Ansätze nicht auf einzelne Schritte begrenzen; so ist z.B. das Total Quality Management eigentlich ein Konzept, das in allen Phasen greift.

3 Bewertung

Von den hier dargestellten 10 Schritten sind die ersten sechs der planerischen Durchdringung eines in Aussicht genommenen Veränderungsprozesses gewidmet. Der Planende beginnt bei der Vision und erreicht mit der Entscheidung den Startpunkt der Realisierung. Die Schritte 7 bis 10 kennzeichnen die Phase der Umsetzung bis hin zur Kontrolle der Zielerreichung. Insgesamt ist der Prozess iterativ: Von jedem erreichten Punkt aus kann es sich als notwendig erweisen, zu einem der früheren Schritte zurückzukehren und unter veränderten Prämissen den Faden wieder aufzugreifen.

Bei konsequenter Anwendung der 10 Schritte und der jeweils geeigneten Methoden ist es dem Planenden möglich, sich einen systematischen Entwicklungspfad zu größerem Unternehmenserfolg und mehr Arbeitszufriedenheit aufzubauen - sei dies durch systematische Zusammenarbeit bei Produktion und Vermarktung oder durch die Erschließung von neuen Einkommensfeldern wie der Direktvermarktung. Zwar wird nicht jedes landwirtschaftliche Unternehmen gleichermaßen eine Überlebensgarantie darin finden können; jedoch ist es möglich,

mit der hier vorgeschlagenen Vorgehensweise die gegebenen Chancen auszuloten, realistische Strategien für das wirtschaftliche Überleben zu formulieren und diese in ökonomisch effizienter Weise umzusetzen.

Literatur

BECKER, J. (1998⁶): Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Management. Vahlen. München

BENKENSTEIN, M. (1997): Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz. Kohlhammer. Stuttgart/Berlin/Köln

BERGEN, H. v. (1988): New Marketing - Die Zukunft inszenieren. Hauffe. Freiburg/Breisgau

BERTH, R. (1995): Quantenmechanik des Management - Mind-Profit-Management wagt den visionären Quantensprung. Econ. Düsseldorf

BONSEN, M. zur (1994): Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Gabler. Wiesbaden

DOLUSCHITZ, R. (1997): Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Ulmer. Stuttgart

EHRMANN, H. (1995): Marketing-Controlling. Kiehl. Ludwigshafen

HAMM, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Ulmer. Stuttgart

HEINOLD, E. (1990): Erfolgreich durch strategisches Denken und Handeln - Ein Trainingssystem. Econ. Düsseldorf

HÖHLER, G. (1996): Spielregel der Sieger. Econ. Düsseldorf

KOTLER, P.; F. BLIEMEL (1992⁷): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. Poeschel. Stuttgart

LAUXMANN, F. (1998): 10 Wege zum unabhängigen Denken. Lexika. München

NAGEL, K. (1994): Praktische Unternehmensführung - Analysen, Instrumente, Methoden. Moderne Industrie. Landsberg/Lech

OBENG, E. (1998): New World Manager - Revolutionäre Erkenntnisse und Regeln für das Management in der neuen, globalen Welt. Signum. Wien

PORTER, M. E. (1995): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus. Frankfurt am Main.

SCHEITLIN, V. (1993): Kreativität. Das Handbuch für die Praxis. Orell Füssli. Zürich

STEFFEN, G.; D. BORN (1987): Betriebs- und Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Ulmer. Stuttgart

WAGENHÄUSER, F. J. A. (1991): Marketingberatung: Ziele, Konzepte und Maßnahmen. In: WAGENHÄUSER (HG): Marketing, Management und Marketing-Management. Eigenverlag. Hannover

WEISSMAN, A. (1991): Marketing Strategie - 10 Stufen zum Erfolg. Moderne Industrie. Landsberg/Lech

WEISSMAN, A. (1994): Management-Strategien - 5 Faktoren für den Erfolg. Moderne Industrie. Landsberg/Lech

WILDEMANN, H. (1998): Strategien zur Marktführerschaft. Frankfurt: FAZ