

Einführung in das Marketing Management

Lernheft 8

Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien

Inhaltsverzeichnis:

8.1	Einleitung	2
8.2	Bewertung und Auswahl von Marketing-strategien als Entscheidungsproblem	3
8.3	Kriterien der Bewertung von Marketingstrategien	4
8.3.1	Konsistenz der Strategie	5
8.3.2	Informationsbasis der Strategie	5
8.3.3	Inhalt der Strategie	5
8.3.4	Realisierbarkeit der Strategie	5
8.4	Methoden der Strategiebewertung	6
8.5	Auswahl von Marketingstrategien	8
8.5.1	Entscheidung bei Unsicherheit	9
8.5.2	Entscheidung bei Risiko	9
8.6	Selbstlernaufgaben.....	11
8.7	Zusammenfassung	12
8.8	Hausaufgabe	13
8.9	Lösungen zu den Selbstlernaufgaben.....	15

8.1 Einleitung

Die Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien zählt zu den Entscheidungsproblemen, die im Rahmen der Entscheidungstheorie systematisch analysiert werden. Sie werden in diesem Lernheft erfahren, was zu den wesentlichen Merkmalen eines solchen Entscheidungsproblems gehört. Nach der Bearbeitung des Lernheftes können Sie die verschiedenen Kategorien von Entscheidungen – bei Ungewissheit, Unsicherheit und Risiko – voneinander unterscheiden. Sie erhalten außerdem einen Überblick über die systematische Vorgehensweise, die Strategiewahl als unternehmerisches Entscheidungsproblem zu lösen. In diesem Zusammenhang können Sie wesentliche Kriterien, an denen sich die Bewertung von Marketingstrategien als Teilbereich der Entscheidungsfindung orientiert, zuordnen und voneinander unterscheiden. Zudem lernen Sie Methoden der Strategiebewertung kennen, die Sie bei strategischen Entscheidungsproblemen im eigenen Unternehmen berücksichtigen können. Das Wissen um Entscheidungsregeln unterstützt Sie abschließend bei der Auswahl von Marketingstrategien.

Lernziele:

Sie können nach Durcharbeitung dieses Lernhefts

- die Entscheidungsprobleme der Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien erläutern und unterscheiden.
- die systematische Vorgehensweise zur Lösung dieser Entscheidungsprobleme überblicken.

Erklärung der Symbole



Selbstlernaufgaben



Hausaufgabe



Zusammenfassung



Hinweise/Tipps



Lösungen zu den
Selbstlernaufgaben



Notizen



Anhang

8.2 Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien als Entscheidungsproblem

Ein Unternehmen zu führen heißt, täglich Entscheidungen zu treffen. Und Entscheidungen zu treffen heißt, über mehrere alternative Handlungsoptionen zu verfügen und zwischen diesen eine bewusste Auswahl treffen zu müssen. Damit liegt ein Entscheidungsproblem vor, das in einem Entscheidungsprozess schrittweise gelöst wird.

Dieser Entscheidungsprozess beginnt in einem bestimmten begrenzten Handlungszeitraum, in dem verschiedene Handlungsmöglichkeiten betrachtet werden. Natürlich spielt es dabei eine Rolle, wie erfolgversprechend die einzelnen Optionen für die Verwirklichung der Unternehmensziele sind. Diese Frage steht in engem Zusammenhang mit der Frage nach den Umweltbedingungen, unter denen ein Unternehmen agiert. Zu diesen zählen vor allem Entwicklungen der Gesamtwirtschaft, der Branche, gesetzlicher Rahmenbedingungen oder des Verhaltens der Mitwettbewerber.

Der Unternehmer kann solche Entwicklungen weder eindeutig vorhersehen noch kontrollieren. Zudem können die genannten Umweltbedingungen in ganz unterschiedlichen Zusammensetzungen und Ausprägungen auftreten. So kann beispielsweise der Klimawandel zu Änderungen in der Gesetzgebung führen. Beides prägt dann den **Umweltzustand** des Unternehmens mit.

Da der Unternehmer zum Zeitpunkt seiner Entscheidung in der Regel nicht weiß, welcher Umweltzustand später tatsächlich eintreten wird, trifft er seine **Entscheidungen unter Ungewissheit**. Dazu ein Beispiel:

Sie sind Unternehmer und beschließen, sich eine neue Computeranlage zuzulegen. Ihnen stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, um ihr Ziel zu erreichen. Sie können die Computeranlage

- kaufen und bar bezahlen,
- mit Hilfe eines Kredites anschaffen oder
- leasen.

Im nächsten Schritt überlegen Sie, welche Umweltzustände möglicherweise eintreten könnten, d. h., Sie machen sich Gedanken über die Höhe des aktuellen Zinssatzes bzw. für die Konditionen des Leasings. Sie wissen, dass der Zinssatz bei 9 % oder bei 5 % liegen kann, können jedoch über die Wahrscheinlichkeit beider Optionen nichts aussagen.

Der **Umweltzustand** ist nur ein Aspekt, der für die Bewertung einer Strategie relevant ist. Weiterhin ausschlaggebend ist, welche **Strategiealternativen** ansonsten noch zur Verfügung stehen, welche **Folgen** die jeweiligen Strategien nach sich ziehen können und in welcher **Wirkungsbeziehung Strategiealternativen und -folgen** zueinander stehen. Die vier genannten Aspekte zusammen bilden das sogenannte **Entscheidungsfeld**, in dem der Prozess der Strategiebewertung erfolgt.

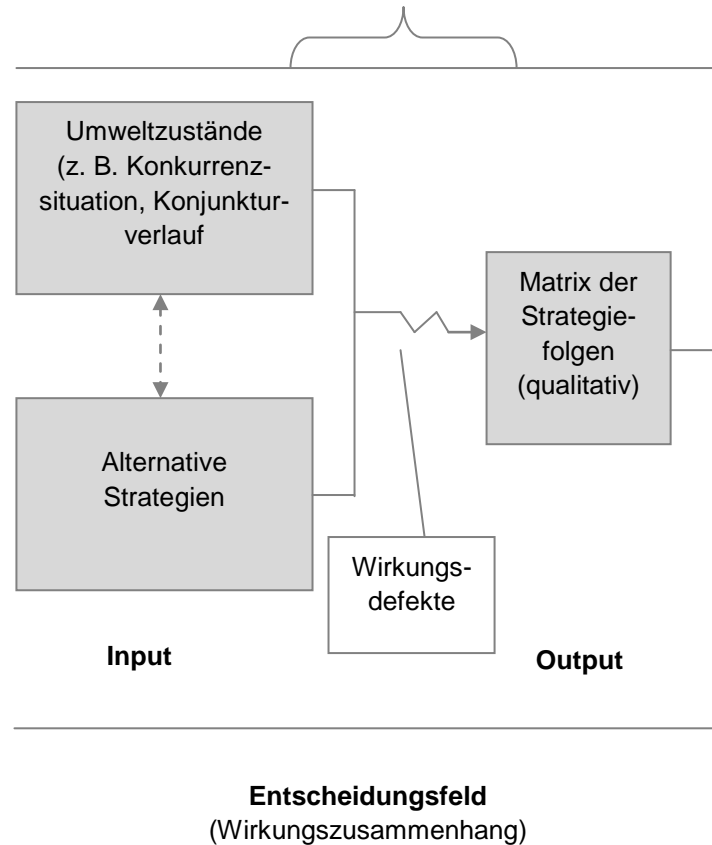


Abb. 1: *Entscheidungsfeld des Unternehmers*

Quelle: gabler grafik, http://app.gwv-fachverlage.de/ds/resources/g_45_853.pdf, 25.04.2010

8.3 Kriterien der Bewertung von Marketingstrategien

Die Bewertung einer Strategie richtet sich also danach, wie nützlich sie ist, um die festgelegten Unternehmensziele zu erreichen. Streben Sie beispielsweise Wachstum als Unternehmensziel an, kann es eine entsprechend nützliche Strategie sein, mit neuen Produkten neue Märkte zu erobern (Diversifikation). Ihre Bewertung hängt sowohl von Art und Menge der Informationen ab, die zur Verfügung stehen, als auch von dem methodischen Vorgehen. Einfluss auf die Bewertung haben auch Meinungen und Erfahrungen.

Um die Strategiebewertung nachvollziehbar und damit überprüfbar zu machen, werden die alternativen Strategien systematisch und logisch in Modellen dargestellt. Im Wesentlichen orientiert sich der Bewertungsprozess dabei an vier verschiedenen Kriterien: der Konsistenz einer Strategie, der bereits erwähnten Informationsbasis sowie an Inhalt und Realisierbarkeit der Strategie.

8.3.1 Konsistenz der Strategie

Der Begriff „Konsistenz“ meint die Freiheit von Widersprüchen. Bezogen auf die Bewertung einer Marketingstrategie bedeutet dies, dass sie weder zu den Zielen des Unternehmens noch zu anderen Strategien im Unternehmen im Widerspruch stehen darf. Innerhalb der Marketingstrategie muss geprüft werden, ob sie in der Ausgestaltung der einzelnen Aspekte wie Ziele, Zielgruppen, Positionierung etc. schlüssig und widerspruchsfrei ist. Die Strategie muss also sowohl nach außen als auch nach innen konsistent sein.

So schließen beispielsweise die Strategie der Differenzierung (BMW: Innovation, Image) und die der Kosten-/Preisführerschaft (Fielmann) als zwei Formen der Wettbewerbsstrategien nach Porter einander aus. Da die erste mit Kosten verbunden ist, kann sie nicht mit der zweiten in Einklang gebracht werden, da diese gerade darauf abzielt, Kosten zu senken.¹

8.3.2 Informationsbasis der Strategie

Wie Sie bereits wissen, ist die Analyse der strategischen Ausgangssituation eines Unternehmens nach bestimmten Leitfragen ausgerichtet. Die Strategie gibt Antwort auf diese Fragen. Maßstab ihrer Bewertung sind die Präzision und vor allem die Fundierung der zu Grunde gelegten Informationen über die Unternehmensumwelt, den Markt und die Unternehmenssituation. Es geht also konkret um die Frage, ob Ergebnisse aus in Umfang und Qualität relevanten Marktforschungsstudien herangezogen wurden.

8.3.3 Inhalt der Strategie

Der Inhalt einer Strategie wird danach beurteilt, ob er die strategischen Leitfragen möglichst genau beantwortet. Außerdem muss er die Informationen und Ergebnisse, die in der Analyse der strategischen Ausgangssituation gewonnen wurden, vollständig berücksichtigen.

8.3.4 Realisierbarkeit der Strategie

Für die Umsetzung einer Strategie müssen entsprechende Ressourcen und Fähigkeiten verfügbar sein. Zudem ist es erforderlich, dass sie intern sowohl vom Management als auch von den Mitarbeitern akzeptiert wird und ggf. auch extern von Absatzmittlern und weiteren Kooperationspartnern. Letztendlich hängt ihre Realisierbarkeit auch davon ab, ob sie sich im Markt durchsetzen lässt und sich gegenüber möglichen Gegenreaktionen der Wettbewerber als widerstandsfähig erweist. Anhand dieses Kriteriums zeigt sich also, ob sich eine Strategie als funktionstüchtig erweist.

¹ Harald Hungenberg, Strategisches Management in Unternehmen, S. 176.

8.4 Methoden der Strategiebewertung

Für die Überprüfung der Strategien können verschiedene Methoden herangezogen werden, die sich nach den Kriterien der Ressource, des Wirkungszusammenhanges und des ökonomischen Zielerreichungsgrades in drei Gruppen einteilen lassen und dabei helfen, das Entscheidungsproblem zu strukturieren:

Kriterium der Ressource	Kriterium des Wirkungszusammenhangs	Kriterium des ökonomischen Zielerreichungsgrades
<ul style="list-style-type: none"> • Checklisten • Strategieprofil 	<ul style="list-style-type: none"> • PIMS-Programm • Scoring-Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalwertmethode • Discounted Cash Flow

Abb. 2: Übersicht über Methoden der Strategiebewertung.

Quelle: eigene Darstellung

Eine **Checkliste** zur Bewertung heranzuziehen bedeutet, einen Anforderungskatalog zu erstellen und die zur Verfügung stehenden Strategien daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie diesen Anforderungen – wie beispielsweise Flexibilität oder Ausmaß des Risikos – genügen. Die Einschätzung erfolgt dabei intuitiv.

Auf dem Verfahren der Checklisten baut die Methode des **Strategieprofils** auf. Die Bewertung der Anforderungen wird anhand ordinaler Bewertungsskalen durchgeführt, die für alle Kriterien gleichermaßen gültig sind.

Das **PIMS-Programm**² basiert auf der Sammlung empirischer Unternehmensdaten, die u. a. darüber Auskunft geben, welche Faktoren zur Rentabilität eines Unternehmens beitragen. Damit geraten der Return on Investment (ROI) sowie der Cashflow eines Unternehmens in den Blickpunkt der Betrachtung. Das PIMS-Programm kann im Rahmen des Strategy Analysis Reports angewendet werden, bei dem es sich um ein komplexes Simulationsmodell handelt. Er ermöglicht es, Aussagen über die Auswirkungen bestimmter Strategien auf den ROI einer Geschäftseinheit zu treffen. Eine Variante dieses Reports ist der Optimum Strategy Report, mit dem die beste Strategie für eine Geschäftseinheit gefunden werden kann.

Die systematische Vorgehensweise der **Scoring-Methode** besteht darin, die für die Entscheidung relevanten Kriterien aufzulisten und mittels Vergabe von Punktzahlen zu bewerten. Zunächst werden die aufgelisteten Kriterien so gewichtet, dass ein Gesamtwert von 100 % herauskommt. Anschließend werden für die alternativ zur Verfügung stehenden Varianten Punkte vergeben, die aussagen, in welchem Maß das Kriterium durch diese Variante erfüllt wird. Im nächsten Schritt werden die Punkte mit der Gewichtung multipliziert, um auf diese Weise den Erwartungswert des Kriteriums zu errechnen.

² Vgl. Lernheft 7, 7.2.1

Der durch Addition der Punktzahl der Einzelkriterien ermittelte Gesamtwert der Strategie dient dann der Vergleichbarkeit der alternativen Strategien.

Kriterium	Gewichtung	Computer A Punkte	Ergebnis A	Computer B Punkte	Ergebnis B
Geschwindigkeit des Prozessors	20 %	10	200	6	120
Arbeitsspeicher	30 %	10	300	5	150
Garantie	30 %	1	30	10	300
Hotline	10 %	1	10	10	100
Stromverbrauch	5 %	1	5	10	50
Geräuschentwicklung	5 %	1	5	1	5
Ergebnis	100 %		550		725

Abb. 3: Darstellung der Scoring-Methode.

Quelle: eigene Darstellung

Gerade die Auswahl und Gewichtung der Kriterien stellt die Problematik dieser Methode dar.

Bei Anwendung der **Kapitalwertmethode**, die zur dynamischen Investitionsrechnung gehört, wird auch eine Strategie als Investition betrachtet. Diese Methode ermittelt den Kapitalwert einer Strategie als ihren gegenwärtigen ökonomischen Wert, wie er sich für einen Investor, der an langfristiger Gewinnmaximierung interessiert ist, darstellen würde.

Unter dem Begriff „Kapitalwert einer Investition“ wird dabei die Summe der Barwerte gefasst, die durch die Investition als Ein- und Auszahlungen verursacht werden. Entstehen innerhalb einer bestimmten Periode Überschüsse, müssen diese zu einem Kalkulationszinssatz angelegt werden. Zahlungen, die zu einem beliebigen Zeitpunkt anfallen, können dadurch vergleichbar gemacht werden, dass sie auf den Beginn der Investition hin abgezinst werden. Es wird schließlich die Strategie ausgewählt, die den höchsten Kapitalwert verspricht.

Dazu ein Beispiel³: Sie haben als Unternehmer Marktdurchdringung oder Marktentwicklung als strategische Möglichkeiten. Von Experten lassen Sie die Zahlungen für die beiden Alternativen schätzen:

	2006	2007	2008	2009	2010
Marktdurchdringung	-2000	-1500	2500	2400	2300
Marktentwicklung	-3500	-3000	2000	4000	5000

³ Franz Xaver Bea, Jürgen Haas: Strategisches Management, S. 194.

Bei einem Kalkulationszins von 8 % werden die beiden Alternativen nun wie folgt miteinander verglichen:

$$\text{Marktdurchdringung} = -2000 - (1500 : 1,08) + (2500 : 1,08^2) + (2400 : 1,08^3) + (2.300 : 1,08^4) = 2.350,22$$

$$\text{Marktentwicklung} = -3500 - (3000 : 1,08) + (2000 : 1,08^2) + (4000 : 1,08^3) + (5000 : 1,08^4) = 2.287,38$$

Der Kapitalwert der Strategie der Marktdurchdringung liegt knapp über dem der Marktentwicklung.

Der **Discounted Cash Flow** greift Grundgedanken der Kapitalwertmethode auf. Gegenstand der Bewertung sind einzelne Geschäftsfelder und ihre voraussichtliche Entwicklung. Als beste Strategie erweist sich diejenige, bei deren Einsatz der gegenwärtige Wert des Geschäftsfeldes sich voraussichtlich am positivsten verändert.

8.5 Auswahl von Marketingstrategien

Nachdem anhand der genannten Kriterien und Methoden ein erster Bewertungsdurchlauf erfolgt ist, liegen den Entscheidungsträgern Alternativen zur Auswahl vor.

Der erste Schritt des Lösungsprozesses liegt darin, die Handlungsalternativen unter der Frage zu prüfen, in welchem Umfang sie zur Erreichung des Zieles beitragen. Allerdings kann bezüglich der Erfolgsaussichten keine Vorhersage mit Sicherheit getroffen werden, da es Umwelteinflüsse gibt, die nicht vorhersehbar oder kontrollierbar sind.

Sofern der Entscheidungsträger also zum Zeitpunkt seiner Entscheidung nicht weiß, welcher Umweltzustand später tatsächlich eintreten wird, trifft er eine **Entscheidung bei Ungewissheit**. Diese lässt sich noch einmal differenzieren in **Entscheidung bei Unsicherheit** und **Entscheidung bei Risiko**. Im ersten Fall weiß der Entscheider lediglich, dass einer der alternativen Zustände eintreten wird, nicht jedoch, mit welcher Auswirkung. Im zweiten Fall steht die Eintrittswahrscheinlichkeit der Zustände fest.

Der weitere Schritt der Lösungsprozesse liegt in der Anwendung sogenannter Entscheidungsregeln, wobei zunächst alle ungünstigen Alternativen ermittelt und aus dem Entscheidungsprozess ausgeschlossen werden. Dabei wird nach dem Dominanzprinzip vorgegangen, d. h., die Alternativen werden in eine hierarchische Abfolge gebracht, die sich danach richtet, welche Alternative sich der oder den anderen gegenüber als überlegen erweist. Bleiben nach Anwendung des Dominanzprinzips mindestens zwei Alternativen, werden diese mit Hilfe von Entscheidungsregeln, die im Folgenden dargestellt werden, bewertet.

8.5.1 Entscheidung bei Unsicherheit

Liegt dem Entscheidungsträger die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Umweltzustandes nicht vor, kann er die folgenden Entscheidungsregeln zur Entscheidungsfindung heranziehen:

1. die **Maximin-Regel**: Sie besagt, dass diejenige Handlungsalternative zu bevorzugen ist, die beim Eintritt des ungünstigsten Umweltzustandes noch zu den besten Ergebnissen führt, der Entscheider verhält sich risikoavers.
2. die **Maximax-Regel**: Bei Anwendung dieser Regel ist für den risikofreudigen Entscheider ausschlaggebend, welche Alternative im günstigsten Umweltzustand das maximale Ergebnis verspricht.
3. die **Hurwicz-Regel**: Dieser Regel liegt unter Berücksichtigung der Einstellung des Entscheidungsträgers zum Risiko ein Kompromiss zwischen Maximin- und Maximax-Regel zu Grunde, indem zwischen dem bestmöglichen und dem schlechtestmöglichen Ergebnis ein Durchschnitt abgeschätzt und gewichtet wird.
4. die **Laplace-Regel**: Diese Regel zielt darauf ab, alle vorhandenen Informationen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, d. h. all die Ergebniswerte, die eine bestimmte Alternative erzielt. Aus diesen wird dann ein Mittelwert gebildet. Diejenige Alternative, die den höchsten Mittelwert aufweist, wird ausgewählt. Den Umweltzuständen wird dabei jeweils dieselbe Wahrscheinlichkeit zugeordnet, der Entscheider verhält sich risikoneutral.
5. die **Savage-Niehans-Regel**: Grundannahme dieser Regel ist, ein Entscheidungsträger – risikoavers – könne nachträglich bedauern, eine falsche Entscheidung getroffen zu haben. Demnach wird diejenige Alternative gewählt, bei der die Gefahr am geringsten ist, die getroffene Entscheidung im höchsten Maß zu bedauern.

8.5.2 Entscheidung bei Risiko

Diese zeichnet sich dadurch aus, dass dem Entscheidungsträger bekannt ist, mit welcher Wahrscheinlichkeit der von seiner Entscheidung abhängige Umweltzustand eintritt. Eine Entscheidung unter Risiko ist also gekennzeichnet durch bekannte Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten bestimmter Umweltzustände.

Auch bei der Entscheidung unter Risiko werden nach dem Dominanzprinzip im ersten Schritt alle ineffizienten Alternativen ausgeschlossen. Die Bewertung der verbleibenden Alternativen erfolgt nach weiteren bestimmten Entscheidungsregeln: dem Erwartungswert-Prinzip, dem Erwartungswertstreuungs-Prinzip sowie dem Bernoulli-Prinzip.

1. Erwartungswert-Prinzip

Nach diesem Prinzip, auch Bayes-Prinzip genannt, wird genau die Handlungsalternative gewählt, die den größten Erwartungswert aufweist bezüglich des Grades der Zielerreichung. Die Ermittlung dieses Erwartungswertes erfolgt mathematisch im Rahmen der Wahrscheinlichkeitsrechnung, die nicht Gegenstand dieses Lernheftes ist.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen für ein Jahr 100 € anlegen, und haben die Möglichkeit, zwischen einer Aktie zu wählen sowie einem Sparbuch mit einem Zinssatz von 0 %. Nun ist die Frage, welche Umweltzustände eintreten können:

1. Der Aktienkurs steigt.
2. Der Aktienkurs sinkt.
3. Der Aktienkurs bleibt gleich.

In einer Matrix lassen sich die Ergebnisse wie folgt darstellen:

	Aktienkurs steigend	Aktienkurs sinkend	Aktienkurs gleich bleibend
Aktie	120 €	80 €	100 €
Sparbuch	100 €	100 €	100 €
Wahrscheinlichkeit des Eintritts	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$

Abb. 4: Darstellung der Ergebnisse möglicher eintretender Umweltzustände.

Quelle: eigene Darstellung

Der Entscheider rechnet in jedem der einzelnen Fälle mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 : 3 damit, dass das jeweilige Ereignis eintreffen wird.

2. Erwartungswertstreuungs-Prinzip

Bei diesem Prinzip wird die Standardabweichung als Maß für das Risiko berücksichtigt. Mit Standardabweichung bezeichnet man in der Wahrscheinlichkeitsrechnung die Streuung der Werte einer Zufallsvariable – in diesem Fall die des Kurses – um ihren Mittelwert. Ist der Erwartungswert – hier die Tagesrendite – bei den zur Auswahl stehenden Strategiealternativen gleich, wird diejenige mit dem geringsten Risiko ausgewählt. Ist das Risiko jeweils gleich, wird die Alternative mit dem höchsten Erwartungswert ausgewählt.

Die folgende Grafik soll das Prinzip anhand eines weiteren Aktienbeispiels veranschaulichen:

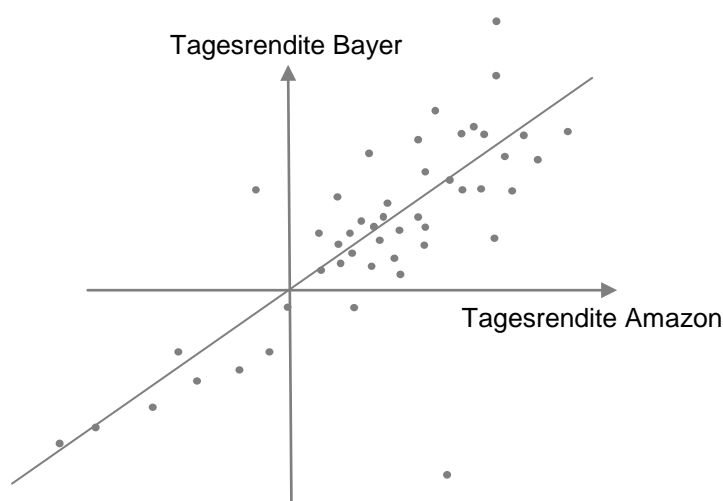


Abb. 5: Standardabweichung als Maß für das Risiko.

Quelle: http://www.hans-markus.de/finance/108/hauptstudium_eins/markowitz/25.04.2010

3. Bernoulli-Prinzip

Das Bernoulli-Prinzip erweitert das Erwartungswert-Prinzip um ein zusätzliches Kriterium. Nicht nur die Eintrittswahrscheinlichkeit der Umweltsituationen spielt eine Rolle, sondern auch wie der Entscheidungsträger den subjektiven Nutzen bewertet, der in einem Nutzenerwartungswert ausgedrückt wird. Dabei handelt es sich um eine reelle Zahl, durch die Handlungen miteinander vergleichbar werden.

8.6 Selbstlernaufgaben



1. Erläutern Sie, was darunter zu verstehen ist, wenn man sagt: „Ein Unternehmer trifft Entscheidungen unter Unsicherheit.“
2. Ein Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, innerhalb der Zielgruppe der 50+ eine Umsatzsteigerung von 25 % des Produktes X zu erreichen. Das Marketing sieht eine Werbekampagne in Printmedien vor, die zum größten Teil von einer Altersgruppe zwischen 35 und 45 Jahren gelesen wird. Begründen Sie, gegen welches Kriterium diese Strategie verstößt.
3. Recherchieren Sie Fakten über den Versuch des amerikanischen Einzelhandelskonzerns Wal-Mart, in Deutschland Fuß zu fassen. Erläutern Sie, was dazu führte, dass dem Unternehmen der Markteintritt nicht gelang, und setzen Sie dies in Beziehung zu den Kriterien der Bewertung einer Marketingstrategie.
4. Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Unternehmer, der am Markt äußerst vorsichtig agiert. Sie wägen jedes Risiko genauestens ab. Nun hat das Marketing unter einer bestimmten Zielsetzung verschiedene Strategien ausgearbeitet, als Entscheidungsträger sollen Sie nun eine Auswahl treffen. Stellen Sie dar, welche Entscheidungsregeln Ihnen dabei helfen.

Eigene Notizen





8.7 Zusammenfassung

Die Bewertung und Auswahl der Marketingstrategie stellt den Prozess der Lösung eines Entscheidungsproblems dar, innerhalb dessen die zur Verfügung stehenden alternativen Möglichkeiten kriteriengeleitet und systematisch nach Konsistenz, Informationsbasis, Inhalt und Realisierbarkeit bewertet werden. Dies zeigt die folgende Übersicht im Teilschritt 1:

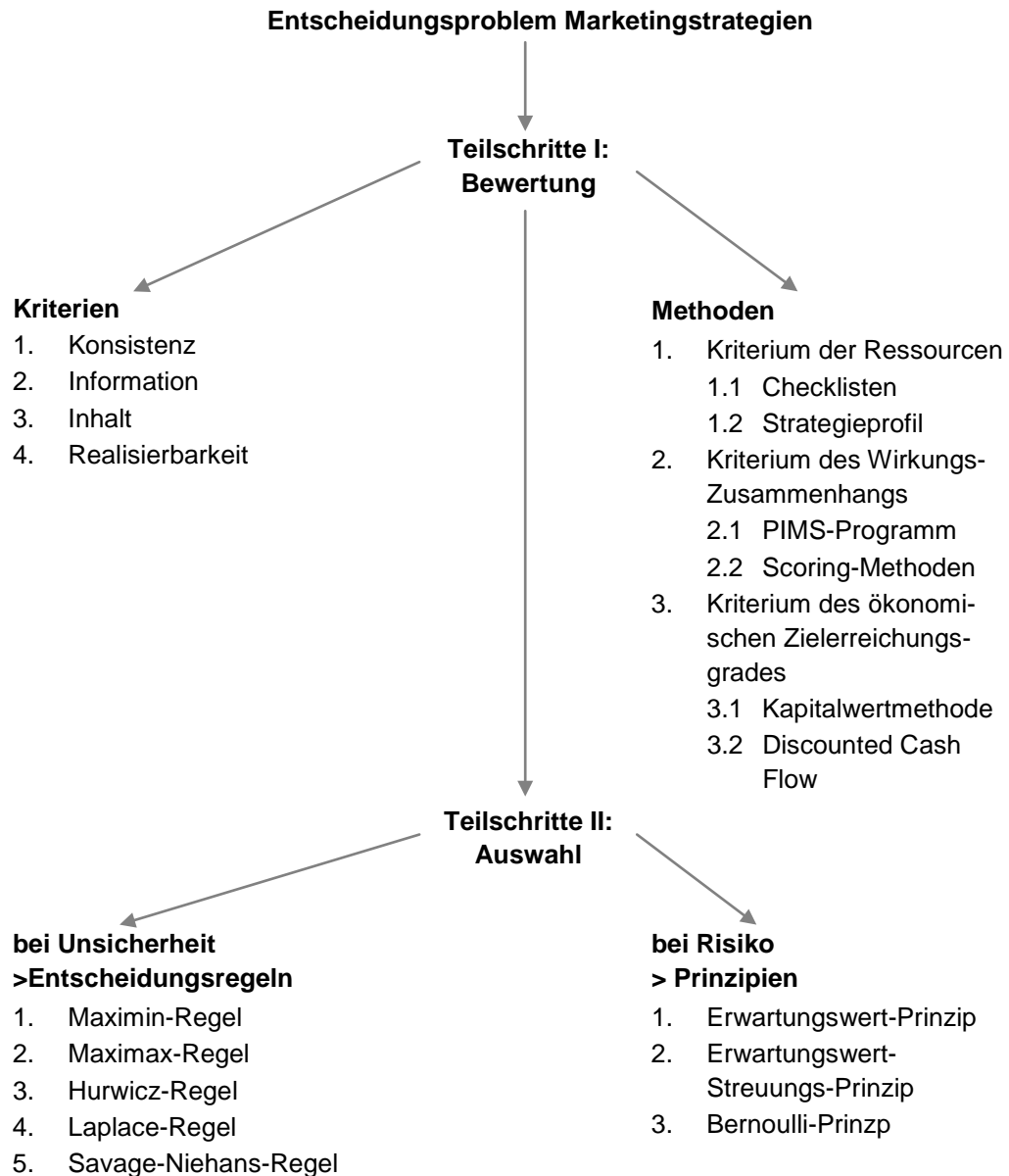


Abb. 6: Übersicht über die Teilschritte der Strukturierung eines Entscheidungsproblems.

Quelle: eigene Darstellung

Nach dieser Form der Grobstrukturierung des Entscheidungsproblems im ersten Teilschritt, der dazu dient, Alternativen auszuschließen, helfen im zweiten Teilschritt verschiedene Methoden bei der Feinstrukturierung, deren Ergebnis die Auswahl einer Strategie darstellt. Berücksichtigt wird dabei vor allem die Einstellung des Entscheidungsträgers hinsichtlich Unsicherheit bzw. Risiko, unter denen die Entscheidung mit Hilfe verschiedener Entscheidungsregeln getroffen wird.

8.8 Hausaufgabe



In dem folgenden Auszug eines Artikels wird die Nutzung von Konzernmodellen zur Bewertung von Strategien vorgestellt. Fassen Sie die wesentlichen Aussagen zusammen, indem Sie

1. die Art der Unternehmensführung in Beziehung zu dem im Text genannten Bewertungskriterium für Strategien setzen,
2. den zentralen Ansatz des integrierten Finanzmodells darstellen,
3. die Bedeutung dieses Modells für die strategische Planung begründen,
4. die in der Strategieentwicklung und -abbildung genannten Merkmale den in Kapitel, *Kriterien der Bewertung von Marketingstrategien* genannten Kriterien zuzuordnen.

Heinrich H. Förster/Markus Goste

Die Nutzung von Konzernmodellen zur Strategiebewertung

Einleitung

Die Entwicklung und Umsetzung von Strategien ist eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung. Strategien weisen den Weg zur Erreichung fundamentaler Ziele und sichern den nachhaltigen Erfolg und die langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen (vgl. Gälweiler 2007). Verschiedene Studien belegen, dass erfolgreiche Unternehmen der Strategieentwicklung, ihrer finanziellen Bewertung und Umsetzung eine deutlich höhere Bedeutung beimessen als weniger erfolgreiche Unternehmen. (vgl. Bailom/Matzler/Tschermernjak 2006, Wehrli, Mountfield 2007). [...]

Zur Bewertung von Strategien ist – vor dem Hintergrund einer werteorientierten Unternehmensführung – der Unternehmenswert als zentrales Entscheidungskriterium zu nutzen. (vgl. Copeland/Koller/Murrin 2000). Dazu bietet es sich an, die finanziellen Auswirkungen von Strategien unter angemessener Komplexitätsreduktion in einem integrierten Finanzmodell abzubilden. Ein solches Modell überführt die finanziellen Wirkungen in Gewinn und Verlustrechnung, Bilanz und Kapitalflussrechnung und dient der Ermittlung der bewertungsrelevanten Cashflows sowie des Unternehmenswertes. Wurden Finanzmodelle früher primär im Kontext von Fusionen und Übernahmen sowie im Rahmen von Finanzierungsanlässen genutzt, steigt ihre Bedeutung auf für die strategische Planung, das Controlling und für Restrukturierungsprojekte. Dies liegt u. a. darin begründet, dass die Verbindung strategischer und finanzieller Fragestellungen immer mehr in den Fokus rückt und der Unternehmenswert hierbei zunehmend als Entscheidungskriterium fungiert. [...]

Im Folgenden wird dargestellt, wie sich durch die Anbindung eines Excel basierten Finanzmodells an eine in Microsoft Access programmierte Datenbank ein Konzernmodell erstellen lässt. Dieses Modell rückt die Abbildung und Bewertung von Strategien in den Mittelpunkt und berücksichtigt entscheidungsrelevante Informationen. Dazu werden Planungsrechnungen von Konzernunternehmen und Konsolidierungsbuchungen integriert abgebildet, sodass Wechselwirkungen möglicher Strategien flexibel analysiert werden können. Die Konzernstruktur wird somit selbst zum Analyse- und Simulationsobjekt. Zudem wird eine finanzielle Bewertung des Gesamtunternehmens, aber auch seiner Einzelteile, ermöglicht. [...]

Strategieentwicklung und -abbildung

Für die Strategieentwicklung ist zunächst eine tiefgehende Analyse des unternehmensspezifischen Markt- und Branchenumfelds, der wesentlichen Wettbewerber, der bestehenden und möglichen Organisationsstrukturen sowie der Wertschöpfungsstufen erforderlich (vgl. Camphausen 2007). Ergebnis der Strategieentwicklung sollte eine Klassifizierung von Strategien in so genannte organische und anorganische Maßnahmen wie z.B. Preisstrategien oder Kostensenkungsprogramme im Rahmen der bestehenden Konzernstruktur. Anorganische Maßnahmen wie die Akquisition eines Wettbewerbers resultieren hingegen häufig in einer Veränderung von Organisations- und Konzernstrukturen.

Zwar werden Strategien in der Regel von der Unternehmensführung im Zuge einer Top-down-Planung entwickelt. Da sie aber aufgrund von Wechselwirkungen einen Konzern

in seiner strukturellen Gesamtheit beeinflussen, sind sie nicht auf Basis einzelner, isolierter Teileffekte, sondern in Hinblick auf alle relevanten Auswirkungen hin zu analysieren und zu bewerten (vgl. Meichelbeck 1998). Neben den Effekten, die eine Strategie unmittelbar auf einzelne Konzernunternehmen ausübt, sind somit auch Wirkungen auf andere Unternehmen im Konzernverbund zu berücksichtigen und ihre finanziellen Auswirkungen in deren Planungsrechnungen abzubilden. Derartige Wirkungen ergeben sich beispielsweise, wenn eine Strategie zur Steigerung der Umsatzerlöse eines Konzernunternehmens führen soll, aber aufgrund von Kannibalisierungseffekten zugleich mit Umsatzeinbußen bei anderen Konzernunternehmen zu rechnen ist. Aufbauend auf den Planungsrechnungen der einzelnen Konzernunternehmen ist eine konsolidierende Planung des Konzerns zu erstellen. Ähnlich der Aufstellung eines Konzernabschlusses sind dabei die Auswirkungen von konzerninternen Lieferungen und Leistungen sowie Kapitalverflechtungen unter angemessener Komplexitätsreduktion zu berücksichtigen (vgl. Dinstuhl 2002, S. 155). Um letztlich Entscheidungen über eine optimale Strategie bzw. Kombination von Strategien zu ermöglichen, sind ihre Auswirkungen jeweils in entsprechender Planungsrechnung zu überführen. Die so entstehenden unterschiedlichen Szenarien können dann optimiert und miteinander verglichen werden (vgl. Hungenberg 2004, S. 181). [...]

Abb. 7: *In Anlehnung an die Nutzung von Konzernmodellen zur Strategiebewertung*

Quelle: ZfCM Controlling & Management 53. Jg. 2009, H. 4



8.9 Lösungen zu den Selbstlernaufgaben

1. Ein Unternehmer agiert unter Umweltbedingungen, die er weder vorhersehen noch kontrollieren kann. Zu diesen zählen beispielsweise der Klimawandel, der zu Änderungen in der Gesetzgebung führt. Beide Komponenten machen den Umweltzustand eines Unternehmens aus. Vor dem Hintergrund, dass der Unternehmer nicht weiß, welche Umweltzustände eintreten, trifft er Entscheidungen unter Unsicherheit.
2. Gemäß dem Kriterium der Konsistenz muss eine Strategie frei von Widersprüchen sein. Dies ist im vorliegenden Beispiel nicht der Fall, weil die gewählte Maßnahme nicht der Zielgruppe und der geplanten Umsatzsteigerung entspricht.
3. Die Strategie von Wal-Mart zum Markteintritt in Deutschland scheiterte am Kriterium der Realisierbarkeit. Das Unternehmen berücksichtigte nicht, dass in Deutschland bereits zahlreiche Konkurrenten – vor allem Edeka als Marktführer und Aldi – nach ähnlichen Geschäftsprinzipien agierten wie es selbst. Damit verfügte das Unternehmen über keinen Wettbewerbsvorteil. „Schnell stellte sich heraus, dass die Amerikaner den harten Wettbewerb hierzulande unterschätzt hatten: die relativ hohen Löhne, den Einfluss der Gewerkschaften, die Regulierungen, das Preisniveau, das niedriger ist als in allen anderen europäischen Ländern. Sortimentsgestaltung, Preisfindung und das schwache Konsumklima machten dem Unternehmen zu schaffen“ (aus: „Wal-Mart gibt auf“, in: ZEIT online Wirtschaft vom 28.07.2006).

Außerdem konnte sich die spezielle Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner des Unternehmens betrachtet werden, weder bei diesen selbst noch bei den Kunden durchsetzen: „Da gibt es die allgegenwärtigen Gebote des Unternehmensgründers Sam Walton, beispielsweise die *sundown rule*, nach der jede Kundenanfrage am selben Tag erledigt werden soll, oder die drei *basic beliefs*: Respekt vor dem Einzelnen, Kundenfreundlichkeit, stetes Bemühen um Bestleistungen. In diesen Regeln wie in der Art der Personalführung, die auch gemeinsames Grillen mit den Familien vorsieht, zeigten sich „vergemeinschaftende“ Elemente, die der deutschen Kultur fremd seien, stellte eine Untersuchung der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung fest. Wal-Mart versuche, seine Angestellten total in eine selbstgeschaffene Kultur einzubinden, statt Arbeitsbeziehungen rational und unter Beteiligung der Sozialpartner zu gestalten, wie es in Deutschland sonst üblich sei“ (aus: „Wal-Mart gibt auf“, in: ZEIT online Wirtschaft vom 28.07.2006).

4. Da Sie als Unternehmer das Risiko scheuen, können Sie ein Vorgehen nach drei verschiedenen Regeln wählen:
 - a. der Maximin-Regel, bei der Sie die alternative Strategie bevorzugen, die beim Eintritt des ungünstigsten Umweltzustandes noch zu den besten Ergebnissen führt.
 - b. die Hurwicz-Regel, nach der zwischen dem bestmöglichen und dem schlechtestmöglichen Ergebnis ein Durchschnitt abgeschätzt und gewichtet wird.
 - c. die Savage-Niehans-Regel, nach der Sie die Alternative wählen, von der Sie überzeugt sind, sie am wenigsten zu bedauern.