C 8016 F

Harvard manager

4

Theorie und Praxis des Managements

DM 24,— IV. Quartal 1985

Roland W. Schmitt	7	Forschung und Entwicklung im Konzern
Wolfgang D. Salewski	12	Konfliktregelung in Gruppen
Jörg Link	17	Phasenspezifische Organisation strategischer Projekte
Hans H. Hinterhuber, Gerhard Rosegger	21	Die Überwachung und Bewertung von strategischen Plänen
James Brian Quinn	24	Innovationsmanagement: Das kontrollierte Chaos
Pankaj Ghemawat	33	Strategieplanung mit der Erfahrungskurve
Walter Bungard, M. E. Strombach	40	Qualitätszirkel auf dem Prüfstand
Joseph Auerbach	46	Das Poletown-Dilemma
J. J. Cash, B. R. Konsynski	54	Die Datenkommunikation verändert den Wettbewerb
Stefan Müller, H.-G. Köglmayr	61	Exportmarkt Japan
David Davis	67	Vorsicht vor trügerischen Sparmaßnahmen
P. J. Stone, Robert Luchetti	75	Das Büro der Zukunft
S. C. Wheelwright, R. H. Hayes	87	Fertigung als Wettbewerbsfaktor
Karl Christian Duch	94	Die sieben „I" der erfolgreichen Innovation
Alan R. Andreasen	99	Inverse Marktforschung
Günter Müller, Michael Schmid	104	Umbruch im Handel
John A. Quelch	108	Mit Lizenzen Geld verdienen
Joseph S. Nye	112	Wege aus der atomaren Bedrohung?

Sechs Thesen zu den Konsequenzen des Wertewandels

Umbruch im Handel

GÜNTER MÜLLER
MICHAEL SCHMID

Ist die Rede vom „Wertewandel" nicht mehr als modischer Jargon? Die Autoren meinen: Nein. Ihrer Ansicht nach wird der Handel sich in Zukunft darauf einstellen müssen, daß die Individualisierung der Kundenwünsche eine geistige Strömung gegen Massenprodukte erzeugt, daß der Verbraucher ein kritischeres Preisbewußtsein zeigt und daß die „neue Einfachheit" und der „emanzipatorische Konsum" zu einem planvolleren Einkaufsverhalten führen. Trotz ihres spekulativen Charakters bieten ihre Thesen konkrete Anhaltspunkte für Unternehmenspolitik und -strategie.

DR. GÜNTER MÜLLER ist Akademischer Rat am Institut für Organisation der Universität München.
MICHAEL SCHMID ist Assistent der Geschäftsleitung der FX Schmid Vereinigte Münchner Spielkarten GmbH & Co KG.

In einer ersten Reaktion wird der vielzitierte Wertewandel oft als rein akademisch und für die Praxis ohne Bedeutung eingestuft. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber, daß er als stille Revolution unser tägliches Leben bereits erheblich beeinflußt und beeinflußt hat: die Entwicklung der Geburtenrate über die Einstellungen zur Familie, das Kaufverhalten über die Einstellungen zum Konsum und so weiter.

Der Wertewandel ist demnach ein Einflußfaktor, den Unternehmensstrategen, Marktforscher, Werbefachleute und Personalplaner in ihr Kalkül einbeziehen müssen. Der Wertewandel ist die Ursache oder zumindest eine vernetzte Einflußgröße zahlreicher Veränderungen im Handel.

Welche Auswirkungen genau eintreffen werden, kann natürlich niemand vorhersagen, jedoch wollen wir im folgenden einmal eine Reihe von Spekulationen über mögliche tendenzielle Neuorientierungen anstellen. Dies geschieht dadurch, daß wir sechs Trends identifizieren. Jeder Trend bezieht sich auf einen breiten Problembereich, der sich aus einer Vielzahl von Einzeltrends zusammensetzt. Sie konzentrieren sich auf Veränderungen im Handel (im weiteren Sinn) und zeigen damit lediglich einen Ausschnitt aus dem Umfeld eines Unternehmens. Natürlich müssen die Konsequenzen aus den dargestellten Entwicklungen vor ihrer Anwendung unternehmensspezifisch vertieft, erweitert und modifiziert werden.

Verfall der Massenmärkte

Die künftig wahrscheinlich noch weiter steigende Zahl von Verbrauchertypen, die damit verbundene Segmentierung der Gesellschaft und vor allem die Tatsache, daß die Konsumenten von den Produkten zunehmend eine Widerspiegelung ihrer eigenen Differenzierungsbestrebungen erwarten, erzeugen eine geistige Strömung gegen Massenprodukte, die nicht in der Lage sind, den Wunsch nach Individualisierung zu erfüllen.

Bereits heute können wir die Tendenz zu eng spezialisierten Märkten, zu individualisierten Massenprodukten sowie zu einer starken Angebotssegmentierung im Handel beobachten.

Dieser Prozeß wird noch durch die ungleiche Entwicklung der Einkommen beschleunigt: Da die mittleren Einkommensgruppen schrumpfen, kommt es zu einer stärkeren Polarisierung des Angebots und infolge dessen zu einem Trading-up in Richtung auf einkommensstarke Konsumenten.

Für das Produkt gewinnt das Design mithin zunehmend an Bedeutung. Zusätzliche Produktvariationen können entweder mit flexiblen Fertigungssystemen, die langfristig in nahezu allen Konsumgüterindustrien die maßgeschneiderte Anfertigung nach Kundenwünschen erlauben werden, oder aber durch die Koppelung von Produkten mit Dienstleistungen (Service-Products) realisiert werden.

Für die Werbung bedeutet die Individualisierung des Konsums eine Verlagerung von der Produkt- zur Wertewerbung. Anzeichen für eine solche Umorientierung sind zum Beispiel bei Procter & Gamble erkennbar. P&G begann vor kurzem sein über lange Jahre hinweg erfolgreich praktiziertes Hard-Selling-Konzept auf die Bewerbung von Firmenkultur und Lebensstilen umzustellen.

In der Marketingstrategie wird ein Umdenken weg von der distanzierten Zielgruppenanalyse hin zur vollständigen Erlebnisintegration mit der Zielgruppe einsetzen müssen, denn erst dadurch werden die analytisch schwer faßbaren geistigen Prozesse der Realgruppen erkennbar und deren Bedürfnisse tatsächlich realisierbar.

Konsequenterweise verlangt die Individualisierung von Konsum und Produktion auch eine stärkere Spezialisierung der Warenpräsentation im Handel. Es ist daher eine Zunahme von Betriebstypen mit starker Sortimentssegmentierung zu erwarten. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Schuhfilialist Görtz, der in einem seiner Läden unter einem Dach neun Betriebstypen mit jeweils individueller Gestaltung und Sortimentsstruktur betreibt. Die extreme Angebotsdifferenzierung erfaßt immer mehr Branchen und soll dem Kunden durch die außergewöhnliche Sortimentstiefe Kompetenz signalisieren und Preisargumente in den Hintergrund drängen. Es ist jedoch anzunehmen, daß diese Entwicklung sich auf Branchen und Produkte beschränkt, die nicht mit Routinekäufen in Verbindung gebracht werden und die dem Kunden eine Profilierung erlauben.

Entlarvung von Scheinversprechen

Das sich wandelnde Verhältnis zum Konsum bewirkt, daß im Produkt zunehmend ein erkennbarer Zusatznutzen anstelle von Exklusivität und Prestige gesucht wird. Ist ein individueller Zusatznutzen nicht vorhanden, dann wird der Preis kritischer gesehen. Sinkende Realeinkommen und ein geändertes Verhältnis zum Geld führten daher zur Verbreitung von No-Names und Off-Price-Produkten sowie zu einer Stärkung des sogenannten Versorgungshandels. Zwar konnten die No-Names seit 1983 keinen nennenswerten Marktanteilszuwachs mehr verbuchen. Die Markenartikelhersteller werden sich aber verstärkt Angriffen von No-Names ausgesetzt sehen, wenn es ihnen nicht gelingt, den Vorwurf von „mehr Schein als Sein" zu entkräften. Je mehr die Verbraucher lernen, Promotion und Werbung als Kostenfaktoren zu sehen, desto stärker werden sie aufwendig beworbene Massenartikel ablehnen, deren Produktdifferenzierungen und Qualitätsvorsprünge eher teuer zu bezahlende Behauptung als nutzenstiftende Realität sind.

Die Verbreitung der No-Names muß jedoch differenziert betrachtet werden: Sie scheinen insbesondere bei sogenannten „low interest products" gute Chancen zu haben, also Produkten, die der Konsument ohne großen Aufwand einkauft und denen er nur geringes Interesse entgegenbringt. Andererseits kommt Poth zu der Auffassung, daß die Eigenmarken und No-Names ihr Ziel verfehlt haben. Sie seien letztlich nicht markenfähig, da sie aus Verbrauchersicht mehr Sonderangebots- als Markencharakter haben.[1]

Das Off-Pricing hat in den Vereinigten Staaten vor rund zehn Jahren Einzug gehalten. Dabei machten die Textilien den Anfang. Heute sind die Off-Price-Shops in den USA in nahezu allen Einzelhandelssparten anzutreffen. Sie konnten ihren Umsatz von drei Milliarden Dollar im Jahr 1979 auf 6,5 Milliarden Dollar im Jahr 1982 steigern. Walter Loeb vom New Yorker Brokerhaus Morgan Stanley & Co. gibt diesem Betriebstyp bis zum Ende des Jahrhunderts die höchsten Zuwachsraten unter allen Handelsbetriebstypen. Ähnlich sieht es auch Tietz für die Bundesrepublik, wo entsprechende Ansätze in Gestalt der Fachmarktkonzeption bestehen.[2]

Charakteristisch für das Off-Pricing ist, daß allein die Qualität der Ware und deren Preis zählen; auf die Präsentation der Ware wie auf die Ausstattung des Geschäfts wird kein Wert gelegt, womit erhebliche Kostenersparnisse gegenüber anderen Einzelhandelsformen erzielt werden. Auch befinden sich diese Geschäfte meist in Gebieten mit günstigen Mietniveaus. Auf diese Weise können Preisreduktionen von 25 bis 30 Prozent erzielt werden. Der Commodity-Kunde der Off-Price-Läden sucht dort die verhältnismäßig teuren Angebote bekannter Hersteller. Zielgruppe sind vor allem die berufstätigen Frauen, deren Anteil bis 1990 in den Vereinigten Staaten um ein Drittel steigen dürfte.

Es sollte dabei allerdings nicht vergessen werden, daß das System des Off-Pricing mit landesweit eingeführten und gepflegten Marken steht und fällt. Konsequenz des Off-Pricing wird also nicht eine Gefährdung der Markenartikel generell sein, sondern eher eine Gefährdung ihrer bisherigen Versprechen.

Neustrukturierungen in den traditionellen Betriebstypen des Handels

Hier lassen sich folgende Tendenzaussagen treffen:

1. Generell gilt, daß eine Zunahme der Konzentration starker Handelsunternehmen zu verzeichnen ist. Beispiele sind die Kooperation zwischen Metro und Kaufhof und zwischen Rewe und Schaper sowie die Integration großer Handelsunternehmen in Einkaufskontore.
2. Bei den Warenhäusern besteht die Tendenz zum Trading-up, was nicht unerheblich auf die Bodenverluste gegenüber den Discountern zurückzuführen ist. Damit wäre eine Verschärfung der Konkurrenz zwischen Fachhandel und Warenhäusern zu erwarten. Letztere werden konsequenterweise die unbequeme Ware aussortieren.
3. Der Großhandel könnte wegen der stagnierenden Kaufkraft und dem Schrumpfen des Fachhandels auf potential schwache Marktgebiete und Kleinsortimente abgedrängt werden.
4. Verbunden mit der Tendenz zu mehr Bequemlichkeit ist ein Trend zu „Alles unter einem Dach"-Märkten festzustellen. Mit der Ausweitung des Sortiments in diesen Märkten dürften sich die Grenzen zwischen den traditionellen Absatzwegen verwischen.
5. Der zu erwartende drastische Bevölkerungsrückgang und ein prognostiziertes Anwachsen der Medienumsätze bis auf ein Drittel der Gesamtnachfrage im Jahr 2015



könnten zu einem Rückgang der Einzelhandelsflächen etwa ab dem Jahr 2000 führen.

Stärkere Kooperation zwischen den verschiedenen Wirtschaftsstufen

Infolge der steigenden Nachfragedynamik und der zunehmenden Möglichkeiten von Computern und Kommunikationstechnologien werden in den verschiedenen Wirtschaftsstufen zunehmend POS-Banking, geschlossene Warenwirtschaftssysteme (WWS) und neue Medien (Scanning, Btx) Verbreitung finden. Dort, wo der Handel als Mittler zwischen Hersteller und Endverbaucher auftritt, kommt es durch diese Entwicklungen zu einer Verlagerung der Informationsmacht vom Hersteller auf den Handel. So bietet zum Beispiel Rosenthal in Zusammenarbeit mit Nixdorf ab Sommer 1985 — probehalber vorerst nur in einem der Studio-Häuser — seinen Handelskunden ein computergestütztes Warenwirtschaftssystem (WWS) an.

Aus der Sicht der Hersteller bedeuten derartige Neuerungen zum einen eine Lieferantenauswahl nach Integrationsmöglichkeiten in das Warenwirtschaftssystem der Besteller, also des Handels; zum anderen entwickelt sich nach Ansicht von Treis und Schminke möglicherweise eine Tendenz zum „Schnelldreher" aufgrund besserer und schnellerer Informationen über den Warenfluß.[3] Diese Informationen führen sicherlich auch zu einer Neuorientierung der Warenlogistik und der Bestellzyklen. Der Informationsvorsprung des Handels kann aber auch zum dominanten Wettbewerbsinstrument anstelle des heutigen Waren- beziehungsweise Sortimentsvorsprungs werden.

Der Handel wird in den Beziehungen zu den Lieferanten möglicherweise noch stärker als bisher die Rolle eines Gestalters spielen. Denn für die Hersteller wird es immer wichtiger werden, vom Handel Informationen über den Warenfluß zu erhalten, um Produktionssteuerung und Logistik an den Handelsbeständen ausrichten zu können.

Zum anderen gewinnt — aufgrund der Tendenzen zum Schnelldreher — die Einführungswerbung für Neuprodukte an Bedeutung. Neue Produkte werden nämlich unter Umständen nicht mehr so viel Zeit haben, ihre Durchsetzungsfähigkeit am Markt zu beweisen.

Veränderungen des individuellen Kaufakts durch die neuen Medien

Der zukünftige Verbraucher wird zwar vermutlich mehr Freizeit haben als bisher, er wird jedoch nicht gewillt sein, beim Einkauf größere Unannehmlichkeiten wie lange Wege oder eine langwierige Informa-

tionssuche auf sich zu nehmen, sondern möchte möglichst in einem einzigen Wahlakt umfassende Kaufentscheidungen treffen können. Eine solche Erleichterung wie auch eine Individualisierung des Kaufaktes wird beispielsweise durch die Verbreitung von Btx erwartet. Eine andere Form des Telekaufens hat das amerikanische Unternehmen Comp-U-Card entwickelt, nach deren Muster bereits Lizenznehmer in Großbritannien, Japan und den Benelux-Ländern Vertriebssysteme aufbauen.

Comp-U-Card hat sich auf die reine Vermittlung zwischen Einzelhandelsunternehmen und Verbrauchern konzentriert, die sich über ihren Heimcomputer an das Comp-U-Card-Netz (mit inzwischen 800 000 Mitgliedern) angeschlossen haben. Es kann deshalb auf die Angebotspaletten einer Vielzahl verschiedener Einzelhändler zurückgreifen. Aufgrund der großen regionalen Ausdehnung des Kunden- und Lieferantennetzes können über das System zum Beispiel auch günstige Räumungsverkaufsangebote von der Ost- an die Westküste der USA vermittelt werden.

Von den Konsumenten verlangt Comp-U-Card eine jährliche Mitgliedsgebühr von 25 Dollar und von den Lieferanten eine Umsatzprovision von sechs bis sieben Prozent, die diese zu zahlen bereit sind, da der „Computerhandel" für sie ein Zusatzgeschäft darstellt. Mit dieser Form des Vertriebs können trotz der entstehenden Versandkosten Preisnachlässe zwischen 20 und 40 Prozent verwirklicht werden. Ein Nebeneffekt ist die Umgehung von Ladenschlußgesetzen.

Das elektronische Einkaufen hat vor allem Konsequenzen für Güter des täglichen Bedarfs sowie für austauschbare Massengüter — die Wohnung wird zum Einkaufsort. Geringer wird die Bedeutung für Produkte sein, die erklärungsbedürftig sind, Status und Luxus ausdrücken oder ein spezielles Einkaufserlebnis vermitteln.

Die neue Vertriebsform dürfte höchstwahrscheinlich zu einer erhöhten Preistransparenz und -nivellierung führen. In den USA ist dieser Trend bereits deutlich erkennbar: Dort sind die Preisunterschiede bei bildschirmangebotenen Waren von ehemals 60 auf mittlerweile drei bis fünf Prozent zurückgegangen.

Das Einkaufen via Bildschirm könnte zu einer Zweiteilung der Kaufentscheidungen führen: Der Verbraucher läßt sich die Ware im stationären Handel vorführen, wo er die Angebote an der von Comp-U-Card übermittelten Preisliste mißt, entscheidet aber erst zu Hause über den Kauf und tätigt ihn am Bildschirm. So würde Verkaufsvolumen vom ursprünglichen Ausgabenort abgezogen und auf einen neuen Vertriebsweg verlagert. Das bedeutet aber nicht unbedingt, daß dem Handel eine quantitativ schwächere Funktion zufallen muß. Denn die Monotonie des Einkaufens per Terminal könnte ja auch das Bedürfnis nach jenen Einkaufserlebnissen wecken, die der traditionelle Bummel durch die Geschäfte bietet. Daraus ließen sich wiederum Konsequenzen für die Warenpräsentation und Sortimentsgestaltung im Handel ziehen.

Rückgang des „Brauchens"

Zeichen einer sich in der Sättigungsphase befindlichen Wohlstandsgesellschaft ist die immer sprunghaftere Nachfrage. Sie ist Ausdruck eines gedeckten Grundbedarfs, aber auch einer hohen Ausstattung der Haushalte mit langlebigen Gebrauchsgütern. Zwei weitere Trends verstärken diese Entwicklung:

1. Ein verändertes Verhältnis zu Geld und Leben, das die privaten Kosten von Konsum und Besitz vielfach als zu hoch erscheinen läßt, stützt die Bewegung der „neuen freiwilligen Einfachheit".
2. Die Tendenz zum „emanzipierten Konsum", bei dem Billigkauf als eine Art Volkssport zu betrachten ist und Cleverness beim Kaufakt eine erstrebenswerte Auszeichnung, dürfte zu einem planvolleren Verhalten beim Einkauf führen.[4]

Mögliche Maßnahmen wären hier die Überprüfung des Marketing-Mix im Sinne der neuen Segmentierungskriterien (Bewerbung psychologischer Kaufmotive), eine neue Ausrichtung der Qualitätskriterien sowie eine sorgfältige Prüfung der Möglichkeit einer Konsumentenmitbestimmung im Sinne einer Einbeziehung des Verbrauchers in die Produktentwicklung.

Die hier beschriebenen, zu erwartenden und bereits im Gang befindlichen Entwicklungen ergeben sich aus der Verdichtung einer Vielzahl von Informationsquellen (Fachliteratur, empirische Untersuchungen, Expertengespräche). Manches davon ist spekulativ, sollte aber trotz aller notwendigen kritischen Distanz nicht einfach abgetan werden, denn hier bieten sich eine Vielzahl von Ansatzpunkten für die Unternehmenspolitik wie für Funktionalstrategien. So werden zum Beispiel für die Marketingstrategie wichtige Hinweise auf neue Segmentierungsformen, neu entstehende Geschäfte, neue Produktgestaltungskriterien und neu zu formulierende Kommunikationskonzepte gegeben.

Wie die Zukunft auch aussehen mag, falsch wäre bloßes Abwarten, bis die Informationslage sich konkretisiert hat. Denn dann bleibt nur noch die Anpassung an bereits eingetretene und von anderen wahrgenommene Entwicklungen. Mit verspätetem Reagieren verschenkt ein Unternehmen in jedem Fall seine Möglichkeiten zur gestalterischen Einflußnahme auf sein Umfeld.

Anmerkungen

1) Siehe Ludwig Poth: Markenritter vom hohen Roß, in Absatzwirtschaft, Sonderheft 10/1984, S. 112-7.
2) Siehe Bruno Tietz: Konsument und Einzelhandel, Frankfurt/M. 1983 und Ders.: Deutschland 2030, Handelsblatt-Serie 1984.
3) Siehe Bartho Treis/Lutz Schminke: Umbruch durch Scanning, in Absatzwirtschaft, 4/1984, S. 74-8.
4) Siehe GfK Marktforschung: Der Verbraucher '84, Nürnberg 1984.