



Strategische Planung und Marketing

Dipl.-Kfm. Greg Kiss

Doktorand am Institut für Marken-
und Kommunikationsforschung
Justus-Liebig-Universität Gießen

Ausgewählte Methoden, Verfahren und Instrumente der strategischen Planung

1. Grundlagen der strategischen Planung
2. Erfahrungskurven-Analyse
3. Produktlebenszyklus-Analyse
4. Portfolio-Analyse
5. Situationsanalyse

Literatur

Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 7. Auflage, München: Vahlen.

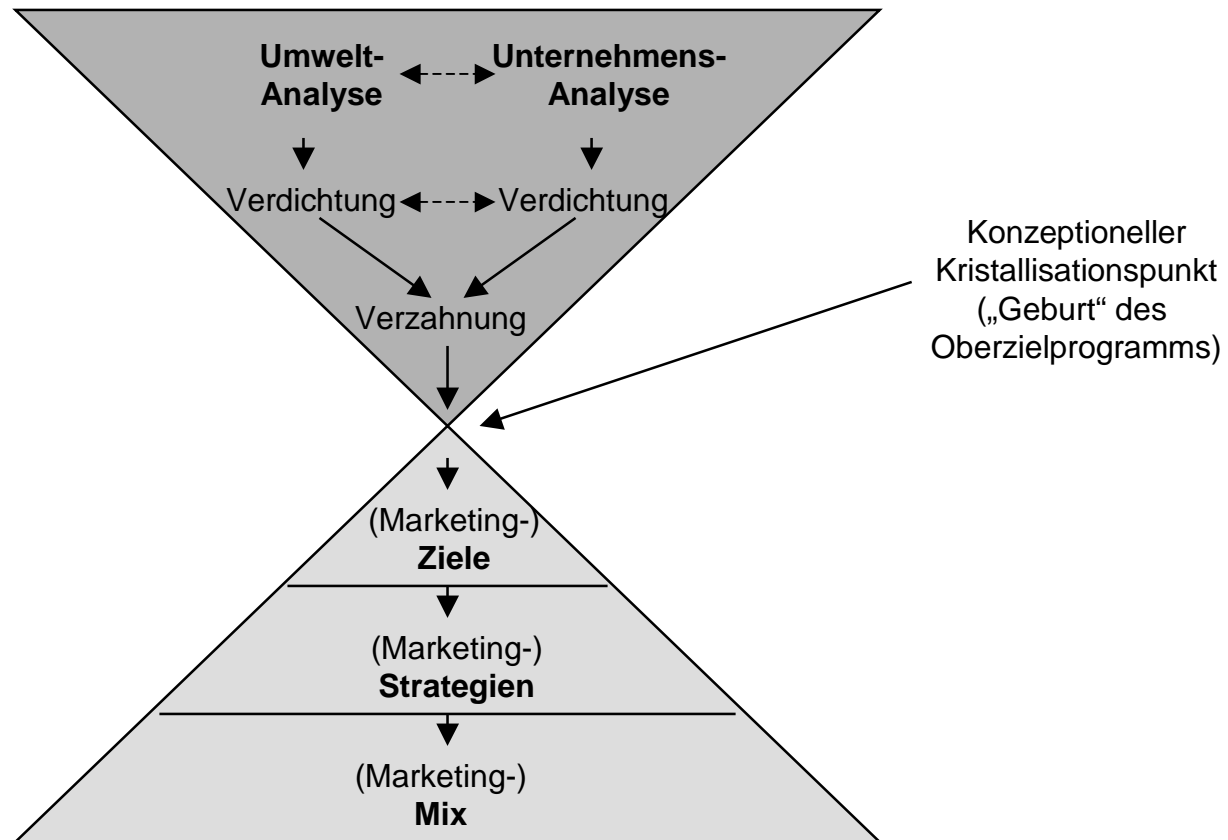
Meffert, H. (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Meffert, H. (1994): Marketing-Management, Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden: Gabler.

Scholz, C. (1987): Strategisches Management, de Gruyter: Berlin.

Beziehung zwischen Umwelt- und Unternehmensanalyse und Marketing- und Unternehmenskonzeption



(Quelle: Becker, 1998, S. 93)

Inhalte und Charakteristika von Marketing-Konzeptionen



(Quelle: Becker, 1998, S. 4)

Marketingziele

Marketingziele sind zukünftig angestrebte Sollzustände (Imperative).

Marketingziele sind in eine **Zielhierarchie** des Unternehmens eingebunden.

Konkretisierung von Marketingzielen nach:

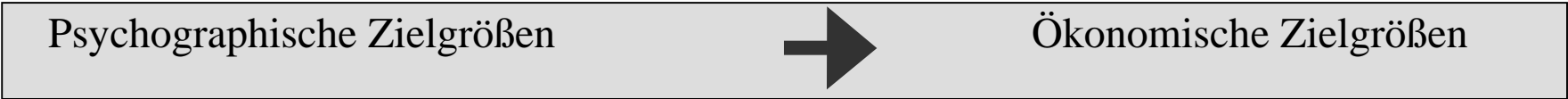
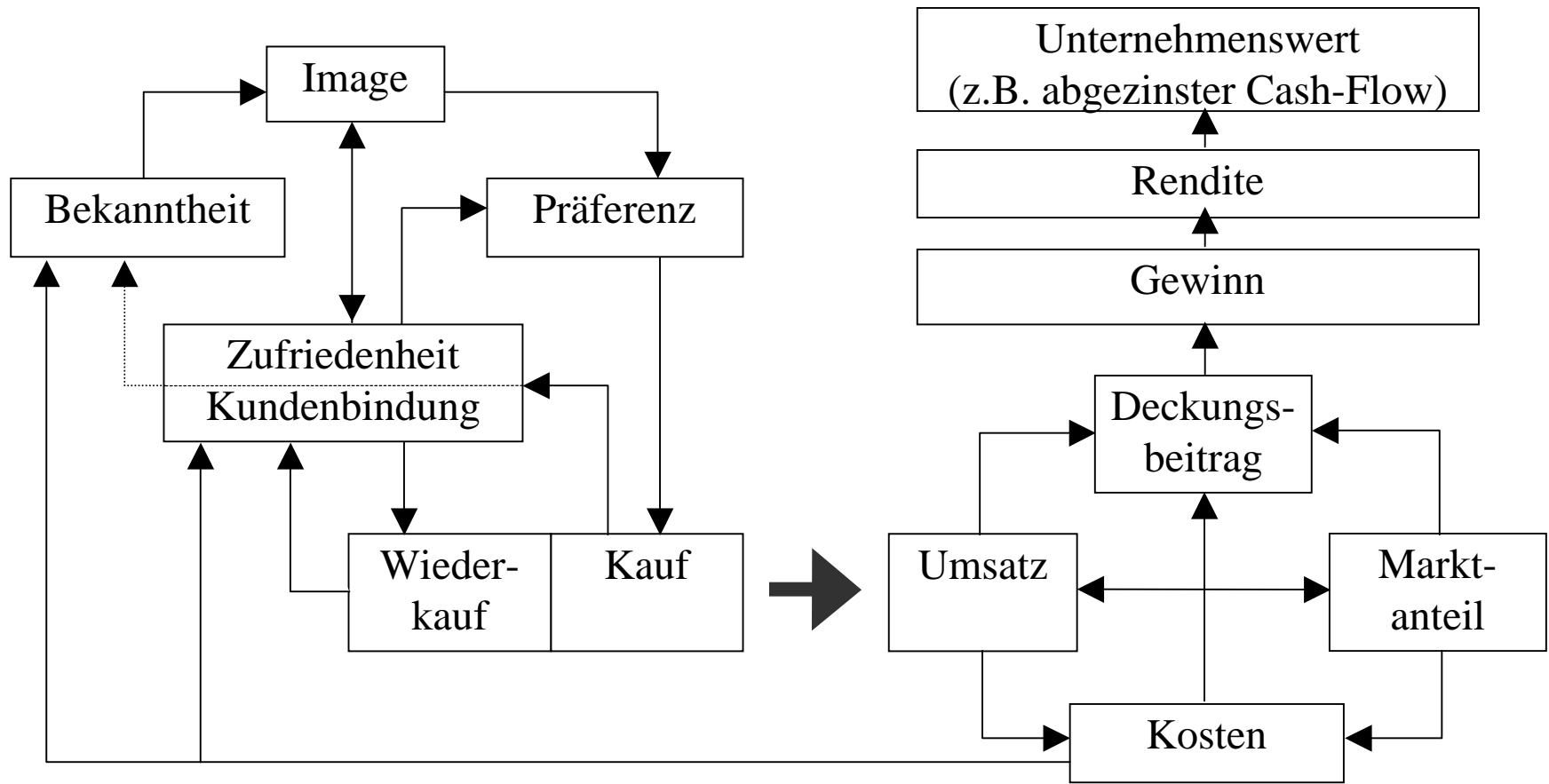
1. Zielinhalt: **Was** soll erreicht werden?
2. Zielausmaß: **Wieviel** davon soll erreicht werden?
3. Zielperiode: **Wann** soll es erreicht werden?

Marketingziele können **differenziert** werden in:

- ökonomische Zielgrößen (z.B. Umsatzgrößen, Marktanteil, Gewinn)
- nicht-ökonomische / psychologische Zielgrößen (z.B. Bekanntheit, Image, Zufriedenheit)

Ökonomische Zielgrößen müssen in psychologische Zielgrößen **operationalisiert** werden!

Zielgrößen im Marketing



(Quelle: Meffert, 1994, S. 96)

1. Grundlagen der strategischen Planung

1.1 Begriff und Aufgaben der strategischen Planung

1.2 Abgrenzung zur operativen Planung

1.3 Strategische Geschäftsfelder als Grundlage für die strategische Planung des Gesamtunternehmens

1.4 Werkzeuge für die Beurteilung von strategischen Geschäftsfeldern und zur Auswahl von Strategien

Historischer Hintergrund zum Begriff ‚Strategie‘

- Begriff stammt vom **griechischen Begriff ‚Strategós‘** (= Heerführer, Feldherr) ab.
- Unter der Strategie verstand man die **Kunst der Heerführung und der geschickten Kampfplanung**.
- Im militärischen Bereich bezeichnen Strategien heute die **allgemeine Entwicklungsrichtung eines Heeres**. Taktik hingegen steht für das situationsgerechte Verhalten der Truppenführung.
- In die Wirtschaftswissenschaften wurde der Strategie-Begriff durch die **Spieltheorie** eingeführt. Dieses Verständnis **stimmt jedoch nicht** mit dem betriebswirtschaftlichen Begriffsverständnis überein.

(vgl. Kreikebaum, 1981, S. 21)

Betriebswirtschaftliches Verständnis von Strategie

- Als Strategie bezeichnet man **grundlegende, zielorientierte Aktionen / Maßnahmen zur Gestaltung** von Richtung, Ausmaß, Struktur und Trägern der **Unternehmensentwicklung**.

(vgl. Hahn, 1996, S. 101)

- Unternehmensstrategien bringen zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine **vorhandenen** und **potentiellen Stärken** einsetzt, um Veränderungen der Umwelt (z.B. Erreichung oder Erhaltung einer bestimmten Position im Markt) **aktiv herbeizuführen** oder **zu begegnen**.

(in Anlehnung an Kreikebaum, 1981, S. 22f.)

Zentrale Implikationen

- Strategien konzentrieren sich auf die **zentralen Erfolgspotentiale** eines Unternehmens.
- Strategien spiegeln die **allgemeine Marschrichtung** eines Unternehmens wider.
- Strategische Planung fällt in den Bereich der **obersten Unternehmensführung**.



Strategische Planung muß **langfristig** sein!
aber:

Strategische Planung ist mehr als bloße Langfristplanung!

Strategische Unternehmensführung und strategische Unternehmensplanung

Strategische Unternehmensführung:

Aufbau, Pflege, Erhaltung und Ausschöpfung strategischer Erfolgspotentiale zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile.

Strategische Unternehmensplanung:

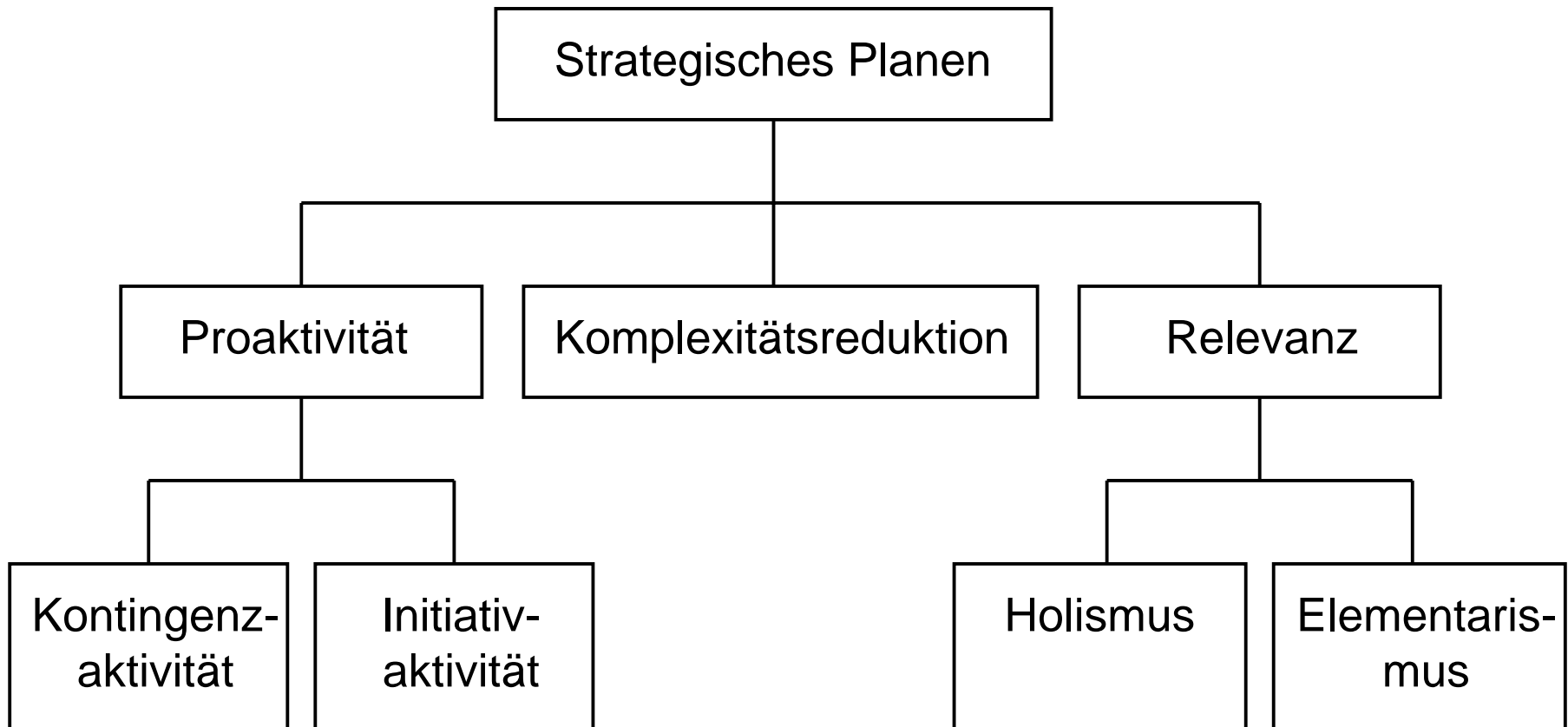
Abgrenzung der notwendigen Handlungen, mit denen **langfristig** und **nachhaltig** der **unternehmerische Erfolg** gesichert werden soll – unter Einbeziehung **zentraler Zielvorstellungen**, die bei Bedarf den Bedingungen angepaßt werden.

„**Strategisch**“ sind damit alle Fragen / Probleme, die nachhaltig die **Erfolgspositionen** und **Erfolgspotentiale** der Unternehmung berühren.

(vgl. Krüger, 2000, S. 15)

Merkmale des strategischen Planens

(vgl. Scholz, 1987)



Proaktivität

Proaktivität beschreibt ein Verhalten, das sich durch eine **frühzeitige** und **handlungsbezogene Vorbereitung** auf die **Zukunft** auszeichnet.

- Unter **Kontingenzaktivität** versteht man die frühzeitige und differenzierte Vorbereitung des Unternehmens auf **mehrere mögliche Umweltkonstellationen**.
- **Initiativaktivität** bezeichnet ein Verhalten, bei dem das Unternehmen die Umwelt gezielt in eine für das Unternehmen **günstige Richtung** verändert.

Komplexitätsreduktion

Komplexitätsreduktion bedeutet die **Transformation** einer **quantitativ nicht mehr** effektiv und effizient verarbeitbaren **Informationsmenge** in effektiv und effizient **verarbeitbare Informationseinheiten**.

Relevanz

Relevanz legt den **Blickwinkel der Strategieformulierung** fest:

- **Holistisches Verhalten** bedeutet, daß eine **ganzheitliche Betrachtung** des Unternehmens und seiner Umwelt stattfindet.
- **Elementaristisches Verhalten** liegt vor, wenn **wenige wichtige Teilbereiche** oder **Teilfunktionen** des Betriebes in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.

Anforderung an strategische Wettbewerbsvorteile

1. Er soll ein **für die Abnehmer wichtiges Leistungsmerkmal** repräsentieren.
2. Er muß auch tatsächlich **als solcher empfunden und wahrgenommen** werden.
3. Er muß **dauerhaft** sein, d.h. die Konkurrenz soll nicht unmittelbar Gelegenheit zur Nachahmung haben.

(vgl. Simon, 1988, S. 4)

1. Grundlagen der strategischen Planung

1.1 Begriff und Aufgaben der strategischen Planung

1.2 Abgrenzung zur operativen Planung

1.3 Strategische Geschäftsfelder als Grundlage für die strategische Planung des Gesamtunternehmens

1.4 Werkzeuge für die Beurteilung von strategischen Geschäftsfeldern und zur Auswahl von Strategien

Der Effektivitäts- und Effizienz-Grundsatz im Marketing

In the ongoing business markets, technologies, products, and services exist. Facilities and equipment are in place. Capital has been invested and has to be serviced. People are employed and are in specific jobs, and so on. The **administrative** job of the manager is to **optimize** the yield from these resources. This ... means **efficiency**, that is, doing better what is already being done. It means focus on costs.

But the optimizing approach should focus on **effectiveness**. It focuses on opportunities to produce revenue, to create markets, and to change the economic characteristics of existing products and markets. It asks not: How do we do this or that better? It asks: Which of the products really produce extraordinary economic results or are capable of producing them?

(vgl. Drucker, 1973, S. 45)

Strategische und operativen Planung

Effektivität heißt, die richtigen Dinge zu tun. **Effizienz** bedeutet demgegenüber, die Dinge richtig zu tun.

(vgl. Hofer / Schendel, 1978, S. 2)

Effektivität wird durch eine **Relation aus aktuellem und erwünschtem Output** erfaßt. Die **Effizienz** mißt dagegen das **Verhältnis von aktuellem Output zu aktuellem Input**.

(vgl. Bea / Haas, 1997, S. 64f.)



In diesem Sinne kann die **Effektivität** als Leitprinzip für das **mittel- und langfristige Handeln** und die **Effizienz** als Kriterium für das **kurzfristige Agieren** angesehen werden.

Damit ist auch die **strategische Planung** insgesamt auf die **Effektivität** des unternehmerischen Handelns gerichtet, die **operative Planung** hingegen auf die **Effizienz**.

(in Anlehnung an Becker, 1998, S. 836)

Unterschiede zwischen strategischer und operativer Planung

strategische Planung:

- langfristig orientiert
- Planungshorizont 5 bis 10 Jahre
- z.B. Festlegung der Märkte und des Leistungsprogramms

operative Planung:

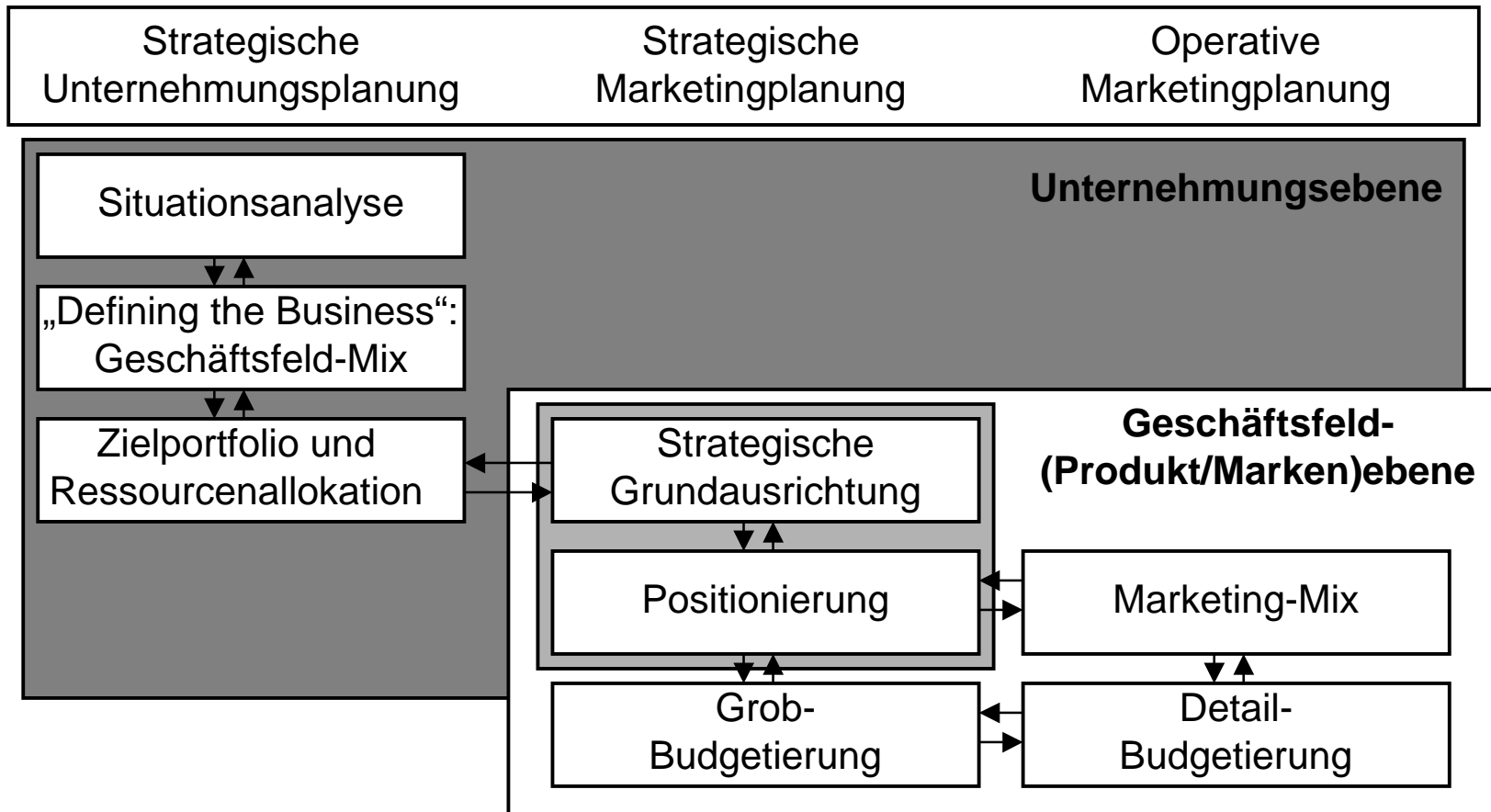
- mittel- bis kurzfristig orientiert
- Planungshorizont 1 Jahr bis 5 Jahre
- bezieht sich auf Teilphasen der Strategie
- legt konkrete Aktionsprogramme und Verfahrensregeln fest

Abgrenzung der strategischen Unternehmensplanung, von der strategischen und operativen Marketingplanung

- Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung werden Entscheidungen über das Objekt **Gesamtunternehmung** getroffen, während sich die strategische Marketingplanung mit **strategischen Geschäftsfeldern** (SGF), Produktgruppen oder Produkten bzw. Dienstleistungen beschäftigt.
- Gegenstand der operativen Planung ist die **konkrete Ausgestaltung** der Marketinginstrumente.
(vgl. Meffert, 1998, S. 223)
- Mit der strategischen Planung wird der notwendige **Handlungsrahmen** festgelegt, um sicherzustellen, daß alle operativen Instrumente auch **zielführend** eingesetzt werden!

(vgl. Becker, 1998, S. 140)

Interdependenzen zwischen strategischer Unternehmensplanung, strategischer und operativer Marketingplanung



(Quelle: in Anlehnung an Meffert, 1994, S. 28)

Probleme der Differenzierung zwischen strategischer Unternehmensplanung und strategischer Marketingplanung

1. Marketing als Führungskonzeption impliziert – zumindest in Käufermärkten – auch eine **marktorientierte Unternehmensplanung**.
2. Viele strategische Analysen – wie die Portfolio-Analyse – weisen explizit einen **Marktbezug** auf.
3. Viele Strategieansätze umfassen zwar alle Unternehmensbereiche, haben ihren **Kernbezug** jedoch **bei den Nachfragern** (z.B. Wettbewerbsansatz von Porter).
4. Auch **Marketingstrategien sind nicht trennscharf von Unternehmensstrategien abgrenzbar** (z.B. weist die Entscheidung, ein bestimmtest Marktsegment mit einer bestimmten Technologie zu bedienen, Interdependenzen zur F&E-Abteilung auf).

(vgl. Bauer, 1995, S. 1660)

Vergleich von strategischen und operativen Entscheidungen

	strategische Entscheidung	operative Entscheidung
Merkmale:	<ul style="list-style-type: none"> • strukturbestimmend (konstitutiv) • echte (Wahl-)Entscheidung • mittel- / langfristig orientiert • verzögert wirksam • schwer korrigierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • ablaufbestimmend (situativ) • Routineentscheidung • kurzfristig orientiert • „sofort“ wirksam • leicht korrigierbar
Entscheidungssituation:	<ul style="list-style-type: none"> • komplexes, schlecht strukturiertes Entscheidungsfeld • heute werden Entscheidungen für morgen getroffen • ganzheitliches Denken • makro-betonte, eher qualitative Betrachtungsweise 	<ul style="list-style-type: none"> • überschaubares, gut strukturiertes Entscheidungsfeld • heute werden Entscheidungen für heute getroffen • partikulares Denken • mikro-betonte, eher quantitative Betrachtungsweise
Grundorientierung:	• am Effektivitätskriterium	• am Effizienzkriterium

(in Anlehnung an Becker, 1998, S. 143)

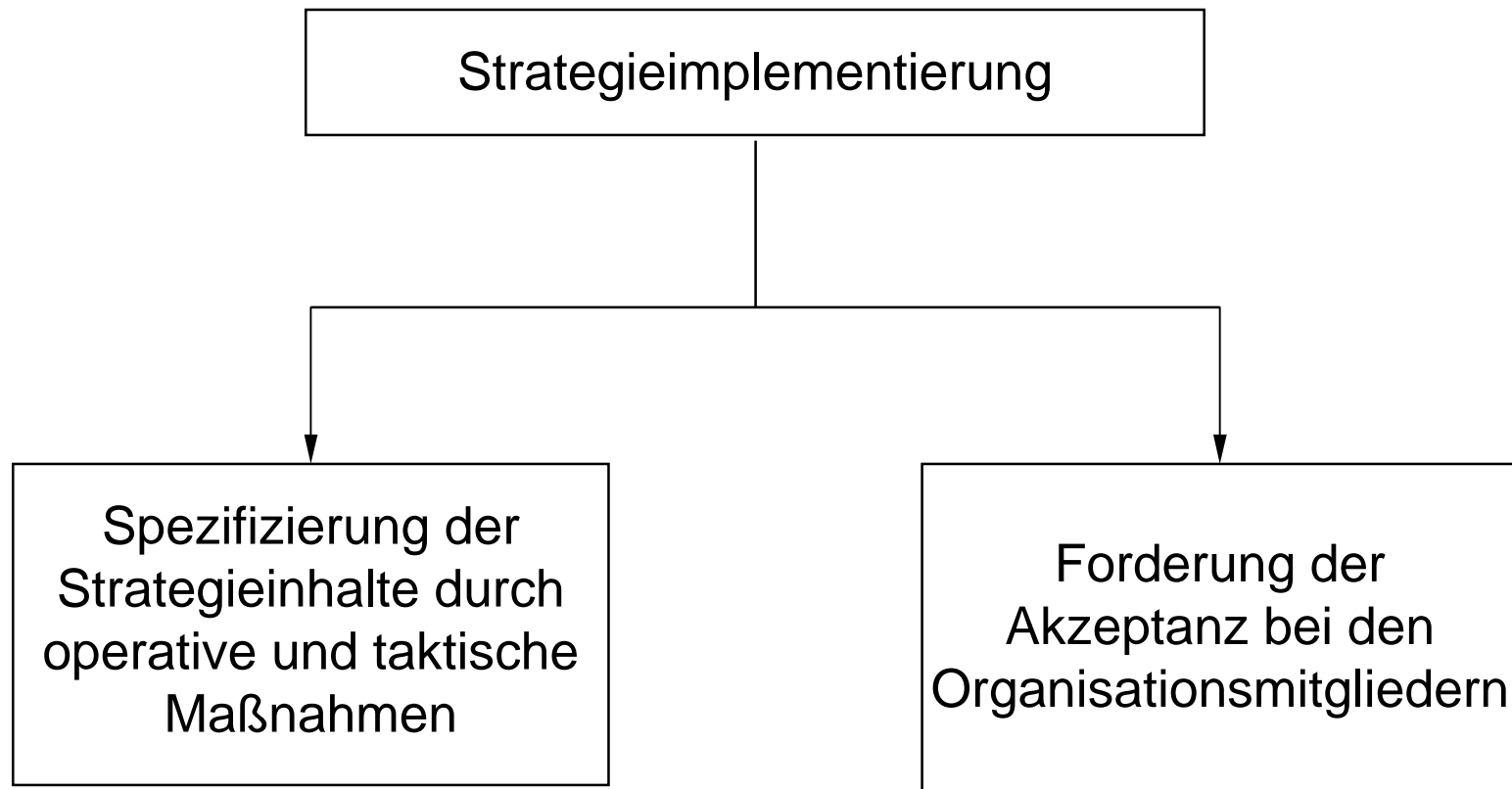
Typische Probleme des Herunterbrechens von Strategien in konkrete Maßnahmen

Es gibt keine klaren und eindeutigen Zuordnungen von Marketing-Mix-Maßnahmen zum Aufbau von strategischen Erfolgsfaktoren. (Viele Wege führen nach Rom.)

Es existiert das Problem der Maßnahmenstimmigkeit:

- Maßnahmenstimmigkeit mit den Strategien
(Entsprechen die Maßnahmeninhalte den Strategieinhalten?)
- Maßnahmenstimmigkeiten zwischen den Marketing-Mix-Instrumenten
(Strategieadäquate Integration der Marketing-Mix-Instrumente.)

Wesentliche Aufgaben der Strategieimplementierung



1. Grundlagen der strategischen Planung

1.1 Begriff und Aufgaben der strategischen Planung

1.2 Abgrenzung zur operativen Planung

1.3 Strategische Geschäftsfelder als Grundlage für die strategische Planung des Gesamtunternehmens

1.4 Werkzeuge für die Beurteilung von strategischen Geschäftsfeldern und zur Auswahl von Strategien

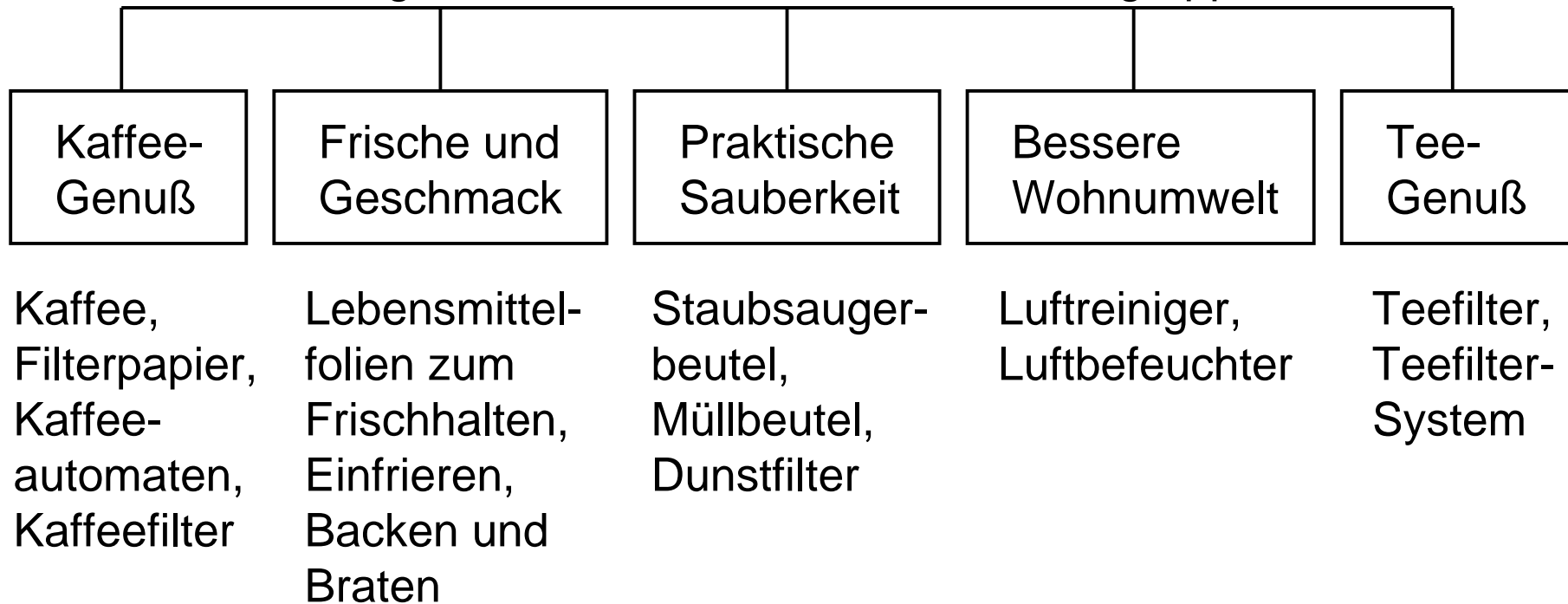
Strategisches Geschäftsfeld (SGF)

- Zusammenfassung mehrerer „ähnlicher“ Produkt-Markt-Kombinationen
- Kennzeichnung strategischer Geschäftsfelder:
 1. eine eigene, von anderen Geschäftseinheiten unabhängige Marktaufgabe („**Unique Business Mission**“), die auf die Lösung abnehmerrelevanter Probleme ausgerichtet ist
 2. am Markt als **vollwertiger Konkurrent** mit eindeutig identifizierbaren Konkurrenzunternehmen
 3. **eigenständige strategische Planung** zweckmäßig
 4. **eigener Erfolgsbeitrag** für das Unternehmen
- Strategische Geschäftseinheit: organisatorische Verankerung von SGF, wobei ein SGF von mehreren SGE bearbeitet werden kann und vice versa

(in Anlehnung an Meffert, 1998, S. 225ff.)

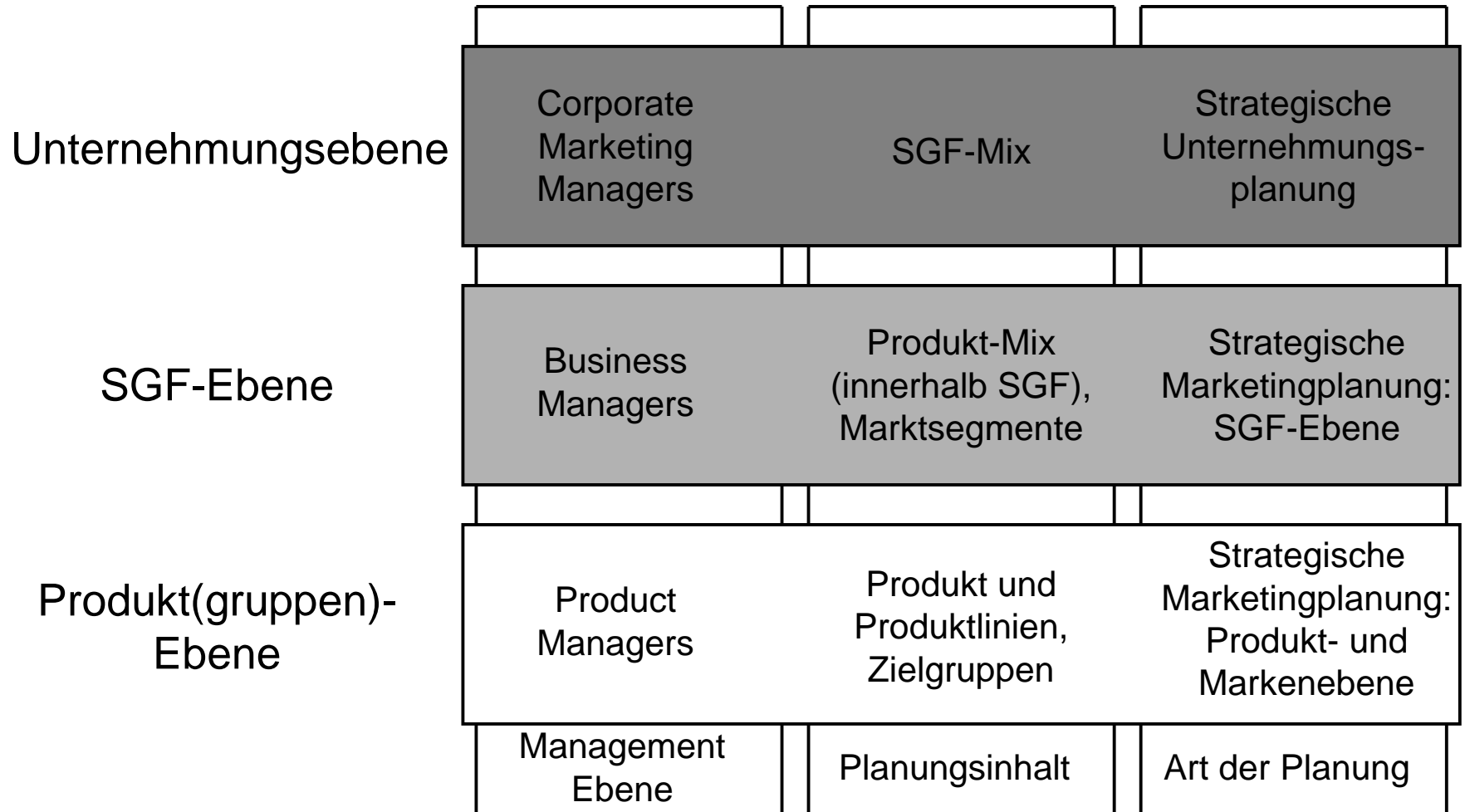
Strategische Geschäftsfelder am Beispiel Melitta

Strategische Geschäftsfelder und Produktgruppen



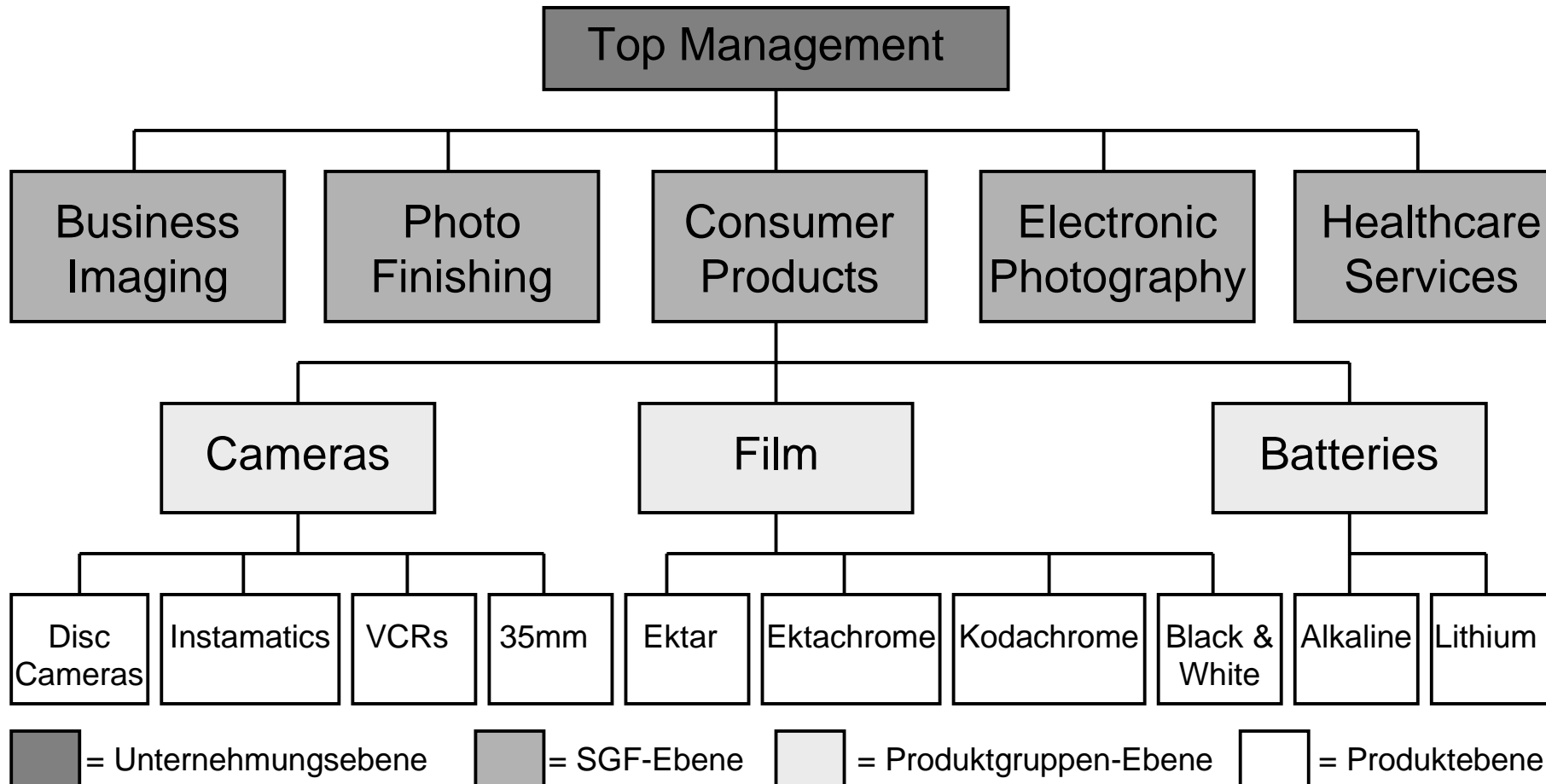
(Quelle: Kotler / Bliemel, 1995, S. 669)

Ebenen der strategischen Planung



(Quelle: in Anlehnung an Assael, 1993)

Organisationsstruktur der Marketingplanung bei Kodak



(Quelle: Assael, 1993)

1. Grundlagen der strategischen Planung

- 1.1 Begriff und Aufgaben der strategischen Planung
- 1.2 Abgrenzung zur operativen Planung
- 1.3 Strategische Geschäftsfelder als Grundlage für die strategische Planung des Gesamtunternehmens
- 1.4 Werkzeuge für die Beurteilung von strategischen Geschäftsfeldern und zur Auswahl von Strategien

Das Greshamsche Gesetz der Planung

		Aufgabenbedeutung	
		klein	groß
Zeit- druck	klein	„Peanuts“	Strategische Aufgaben
	groß	Operative Aufgaben	„Krisen“

(Quelle: Link, 1988, S. 106)

Dimensionen der Geschäftsfeldabgrenzung

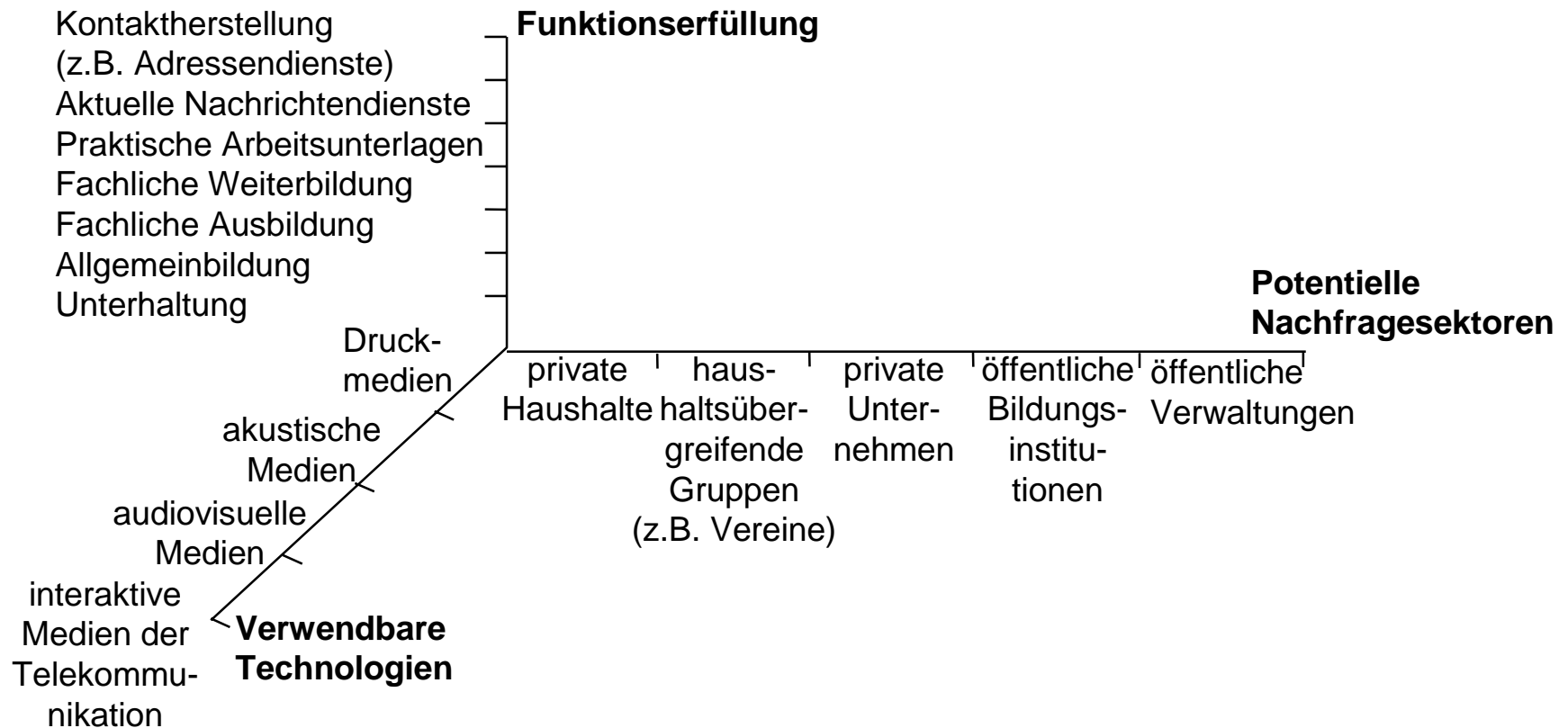
1. **Welche** Bedürfnisse besitzen die Nachfrager? (erfüllte **Funktionen**)
2. **Wer** hat dieses Bedürfnis? (anvisierte **Nachfragergruppe**)
3. **Wie** wird das Bedürfnis befriedigt? (alternative **Technologien**)

In **Nachfragerfunktionen** denken heißt:

Nicht mehr in Produkten, sondern in **Problemlösungen der Nachfrager** denken.

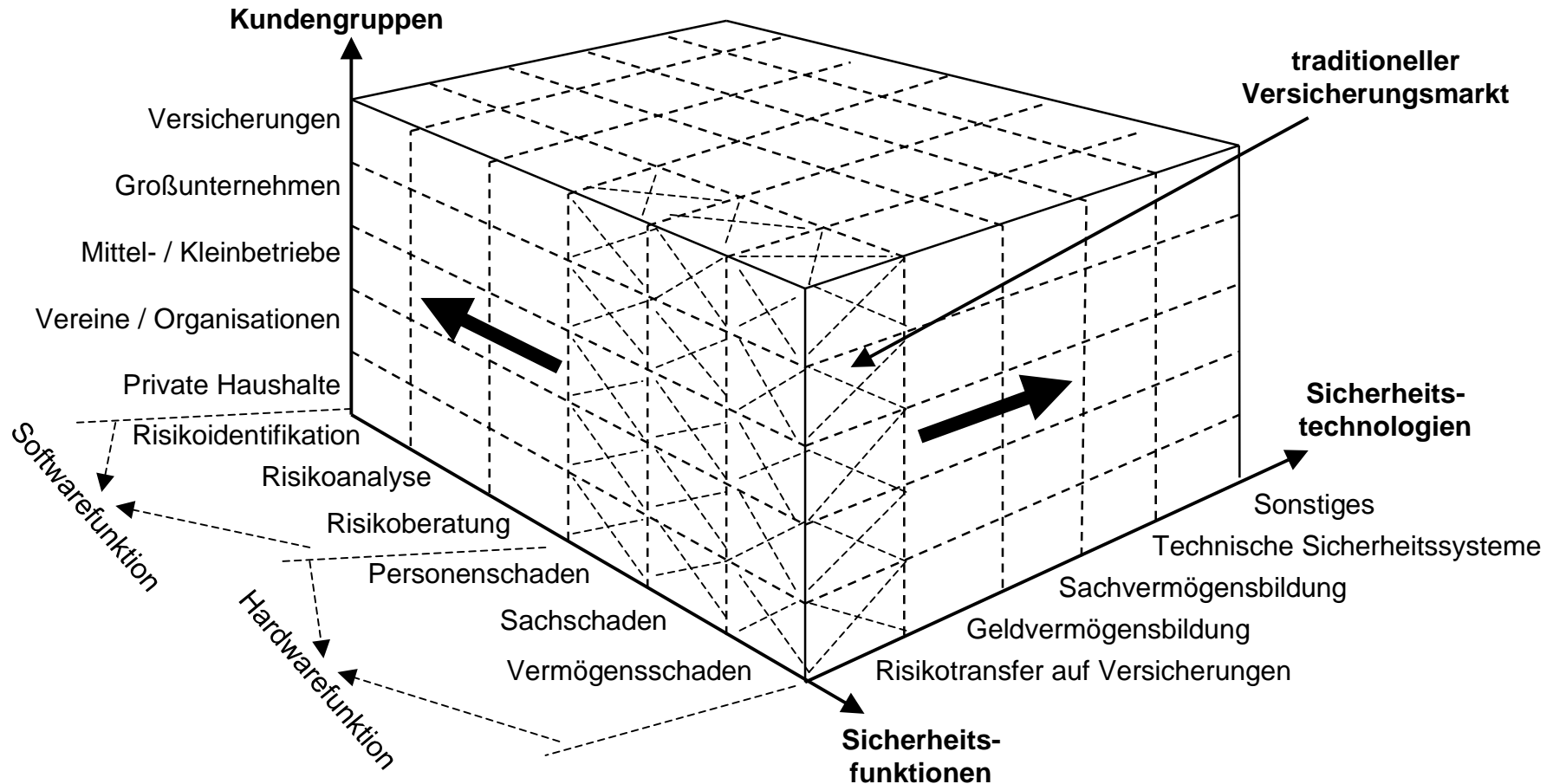
- Der Nachfrager kauft keine Schokolade, sondern möchte seinen „süßen Hunger“ stillen.
- Der Nachfrager bucht keine Reise, sondern möchte „etwas erleben“, „sich erholen“, „neue Leute kennenlernen“.
- Der Nachfrager kauft keine Werkzeugmaschine, sondern die Möglichkeit **bestimmte** Produkte zu fertigen.

Dreidimensionaler Bezugsrahmen zur Grobstrukturalisierung strategischer Geschäftsfelder von Abell (Bsp: Verlag)



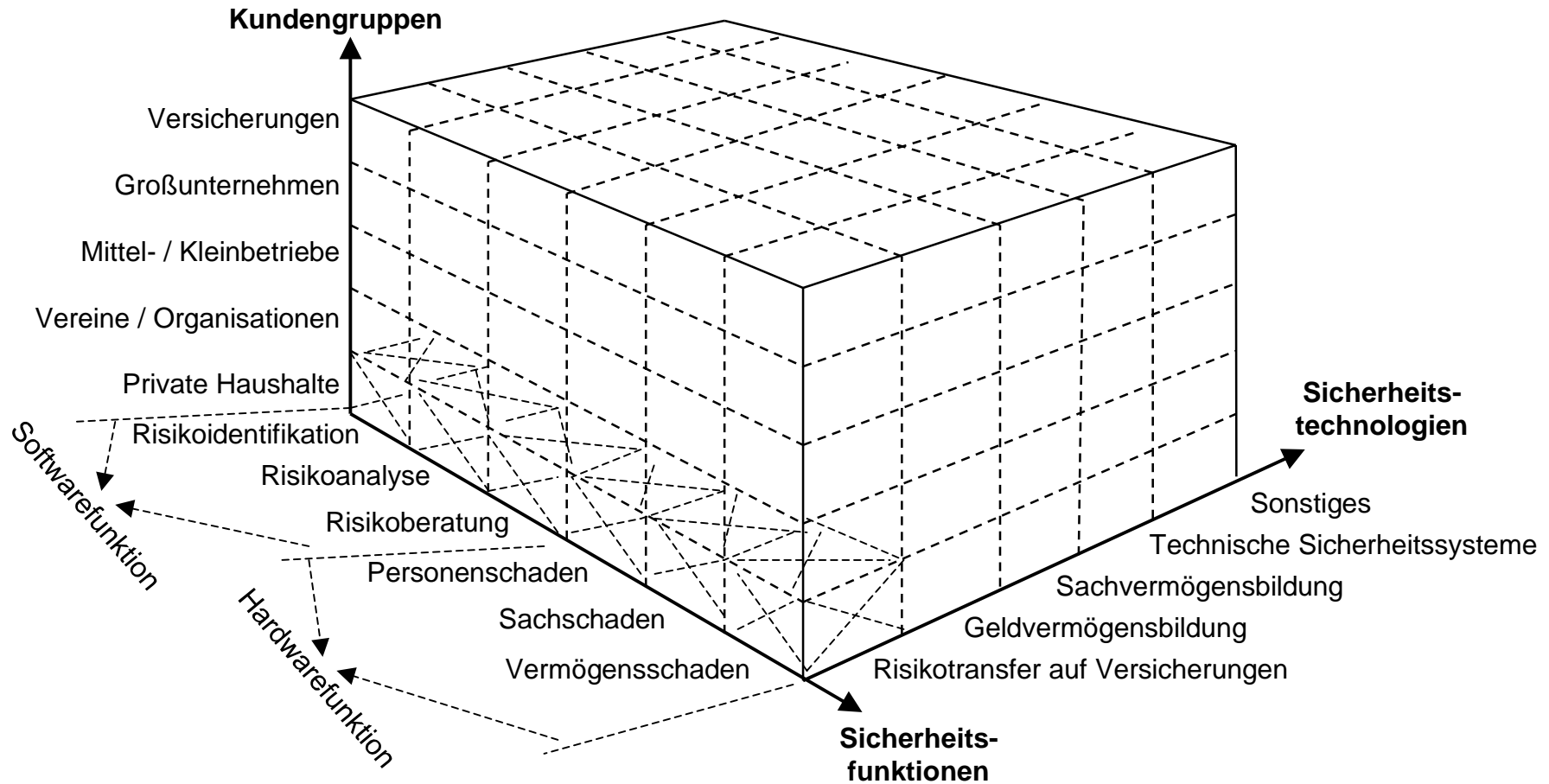
(Quelle: Köhler, 1991, S. 26)

Strategischer Suchraum „Sicherheitsnachfrage“



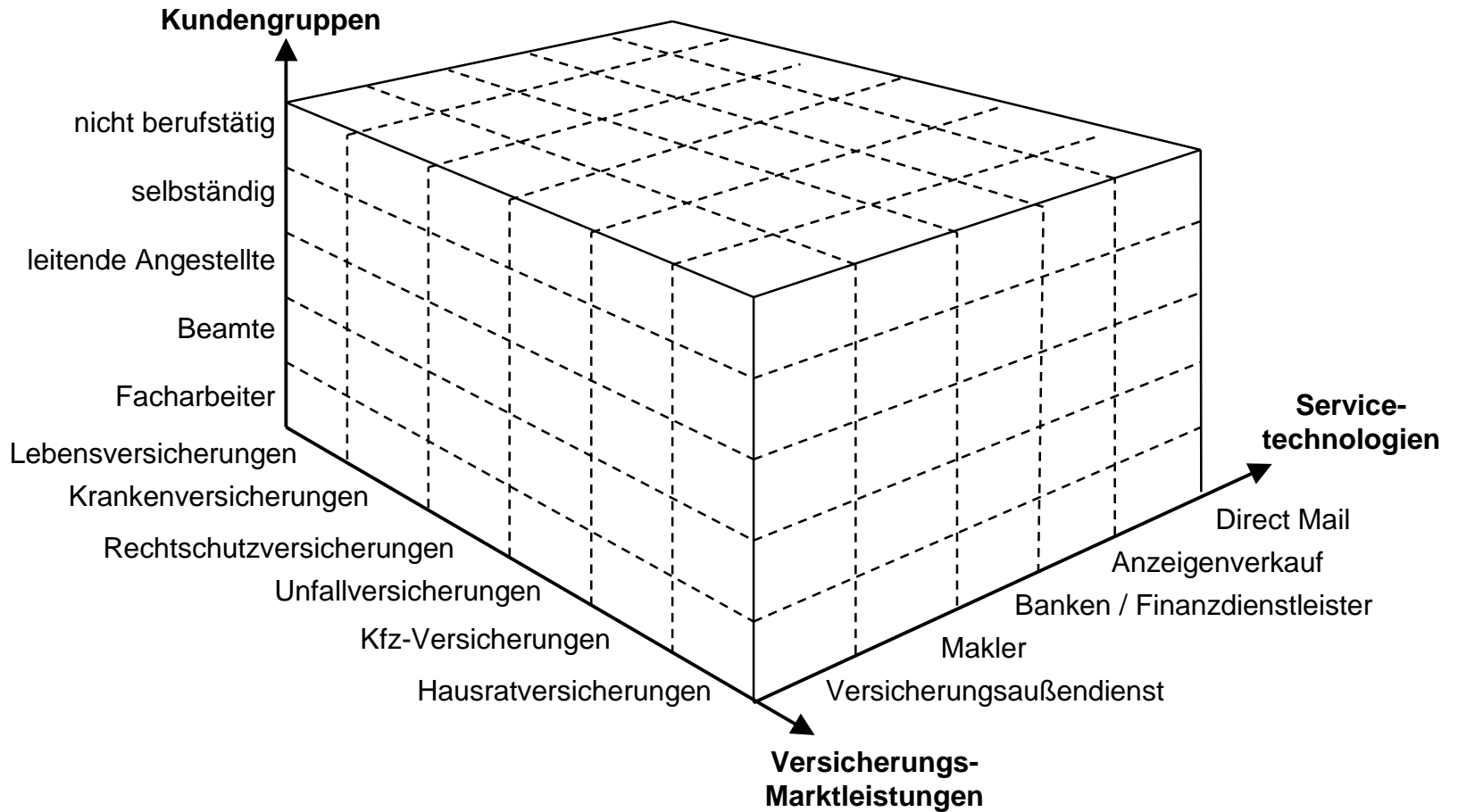
(Quelle: Birkelbach, 1988, S. 234; zitiert nach Meffert / Bruhn, 1995, S. 157)

Basiswahlentscheidung des SGF „Konsumversicherungen“ aus dem strategischen Suchraum „Sicherheitsnachfrage“



(Quelle: Birkelbach, 1988, S. 235; zitiert nach Meffert / Bruhn, 1995, S. 159)

Präzisierung des SGF „Konsumversicherung“



(Quelle: Birkelbach, 1988, S. 236; zitiert nach Meffert / Bruhn, 1995, S. 160)

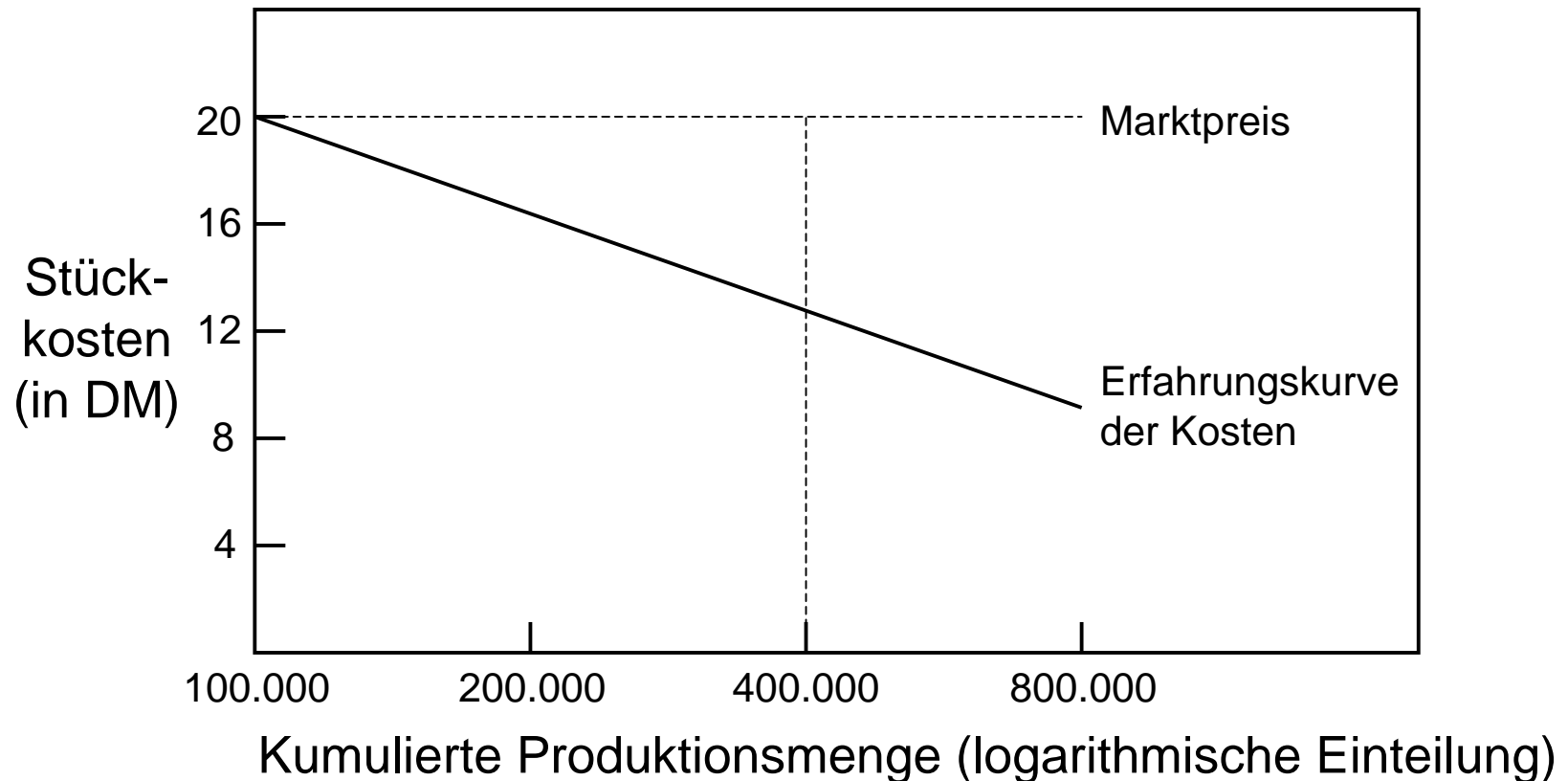
2. Erfahrungskurven-Analyse

2.1 Möglichkeiten zur Ermittlung von Erfahrungskurven

2.2 Erklärungsansatz für Erfahrungskurven

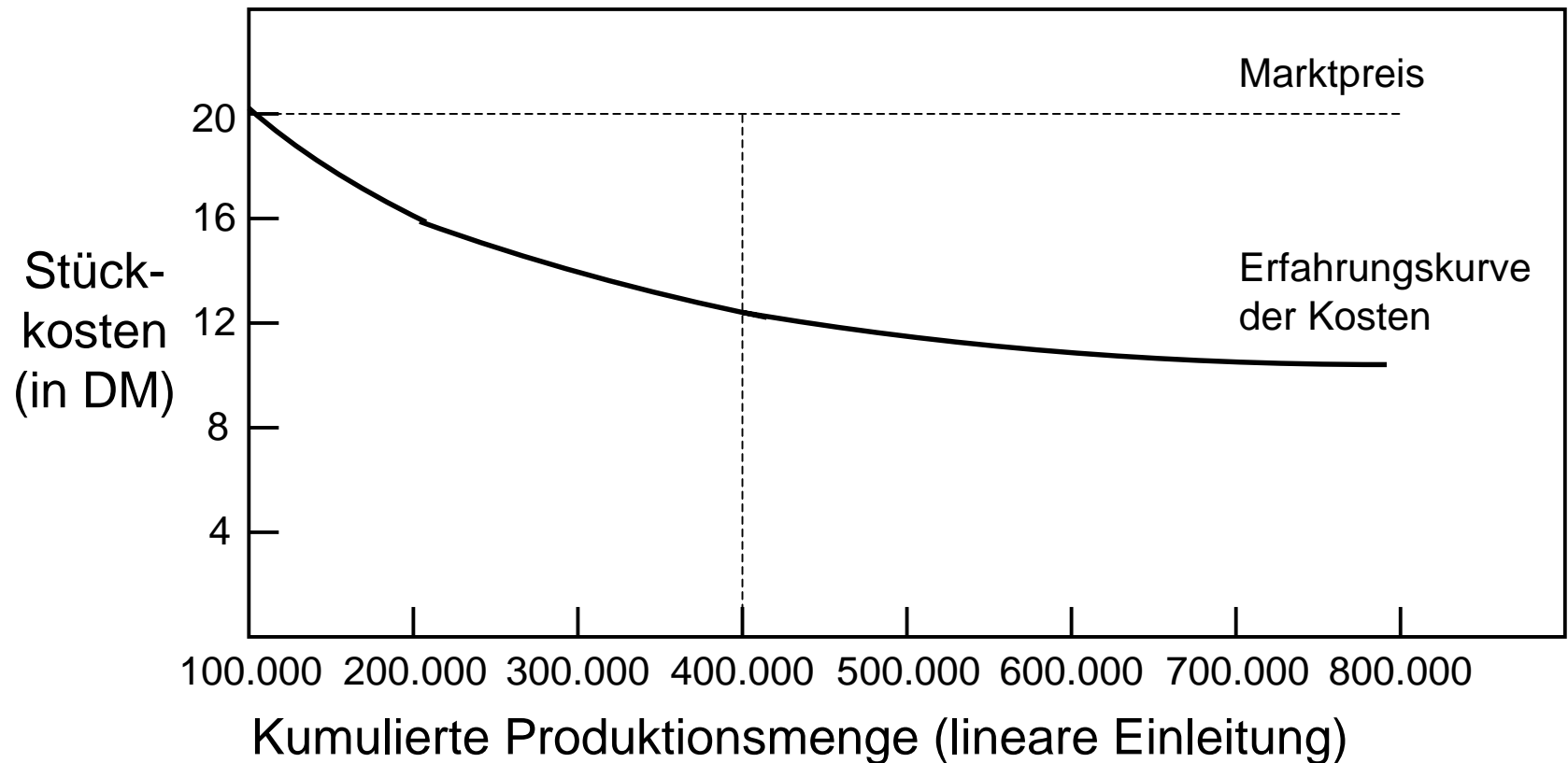
2.3 Aussagekraft der Erfahrungskurven

Erfahrungskurve: Stückkosten als Funktion der kumulierten Produktionsmenge



(Quelle: in Anlehnung an Henderson, 1974, S. 21)

Erfahrungskurve: Stückkosten als Funktion der kumulierten Produktionsmenge



(Quelle: in Anlehnung an Henderson, 1974, S. 21)

2. Erfahrungskurven-Analyse

2.1 Möglichkeiten zur Ermittlung von Erfahrungskurven

2.2 Erklärungsansatz für Erfahrungskurven

2.3 Aussagekraft der Erfahrungskurven

Erklärungsansatz für Erfahrungskurven

- Der Erfahrungskurveneffekt wurde erstmals Ende der 60er Jahre im Rahmen **empirischer Untersuchungen** der Boston Consulting Group über die Kostenentwicklung in verschiedenen Branchen festgestellt.
- Das Phänomen der Erfahrungskurve basiert jedoch auf schon früher im Produktionsbereich entdeckten sogenannten **Lernkurven**, welche die Tatsache beschreiben, daß **mit zunehmender Übung und Erfahrung der Zeitbedarf für einzelne Arbeitsgänge bei der Herstellung von Produkten abnimmt.**

(vgl. Henderson, 1974, S. 14)

Konzept der Erfahrungskurve

- Der Erfahrungskurveneffekt besagt, daß die realen (inflationsbereinigten) **Stückkosten eines Produktes** durchschnittlich um **20 bis 30 Prozent zurückgehen**, sobald sich die in **kumulierten Produktionsmengen** ausgedrückte Produkterfahrung **verdoppelt** (und zwar sowohl auf den jeweiligen Industriezweig als Ganzes wie auch auf das einzelne Unternehmen bezogen).

(vgl. Henderson, 1974, S. 19)

- Der Erfahrungskurveneffekt ist dabei **keine quasi gesetzmäßige Kostenreduktion**, sondern lediglich **ein Kostensenkungspotential**, das sich nur dann realisieren läßt, wenn alle Lerneffekte, Produktinnovationen etc. konsequent genutzt werden.

(vgl. Meffert, 1998, S. 242)

Bedeutung von Erfahrungskurven

Die Kenntnis über den Verlauf der jeweils gültigen Erfahrungskurve ermöglicht:

- die langfristige Prognose der **Kostenentwicklung**,
- die langfristige Prognose der **Preisentwicklung** (wenn unterstellt wird, daß sich die Preisentwicklung zumindest längerfristig an der Kostenentwicklung orientiert),
- damit die langfristige Prognose von **Gewinnpotentialen**,
- die Prognose der **Kosten- und Gewinnauswirkungen** einer Veränderung des Marktanteils,
- die Ermittlung der **Kostenentwicklung** und damit des **preispolitischen Spielraumes der Konkurrenten**, wenn deren Marktanteil und / oder Produktionsmengen bekannt sind.

(vgl. Bamberger, 1981, S. 99f.)

2. Erfahrungskurven-Analyse

2.1 Möglichkeiten zur Ermittlung von Erfahrungskurven

2.2 Erklärungsansatz für Erfahrungskurven

2.3 Aussagekraft der Erfahrungskurven

Aussagekraft der Erfahrungskurven

- Die Unternehmung mit dem höchsten Marktanteil besitzt bei gleichem Markteintrittszeitpunkt **ein höheres Kostensenkungspotential als die Konkurrenz.**
- Mit wachsendem Marktanteil **steigt das Gewinnpotential**, wenn es zu **keiner Senkung des Marktpreises** kommt.

(vgl. Meffert, 1998, S. 245)

Konsequenzen aus dem Erfahrungskurveneffekt

- Erfahrungskurven demonstrieren die **Möglichkeit**, die **Abgabepreise** über einen bestimmten Zeitraum relativ **unabhängig** von der **Entwicklung der Kostenkurve** zu setzen und in dieser Phase **überdurchschnittliche Erträge** zu erwirtschaften.
- Aufgrund **überdurchschnittlicher Gewinnspannen** werden allerdings häufig **Konkurrenten angelockt**, was zu **verstärktem Wettbewerb** führt, der sich schließlich in sinkenden Preisen niederschlägt.

(vgl. Becker, 1998, S. 231f.)

Relevanz des Marktwachstums

- Da die Höhe des Kostensenkungspotentials von der **Stärke des Marktwachstums** determiniert wird, erweisen sich solche Strategien als besonders erfolgreich, die einen möglichst **hohen Marktanteil** in **stark wachsenden Märkten** anstreben.
- Ist das **Marktwachstum** hingegen **gering**, dauert es (bei konstantem Marktanteil) **relativ lange**, bis die kumulierten Produktionsmengen verdoppelt und die Kosten entsprechend reduziert werden können. Für Unternehmen, die **auf einem langsam wachsenden, stagnierenden oder sogar schrumpfenden Markt** neu auftreten, ist es **sehr schwierig, die Erfahrung** und damit den Kostenvorsprung **der bisherigen Marktführer aufzuholen**.

(vgl. Becker, 1998, S. 424)

3. Produktlebenszyklus-Analyse

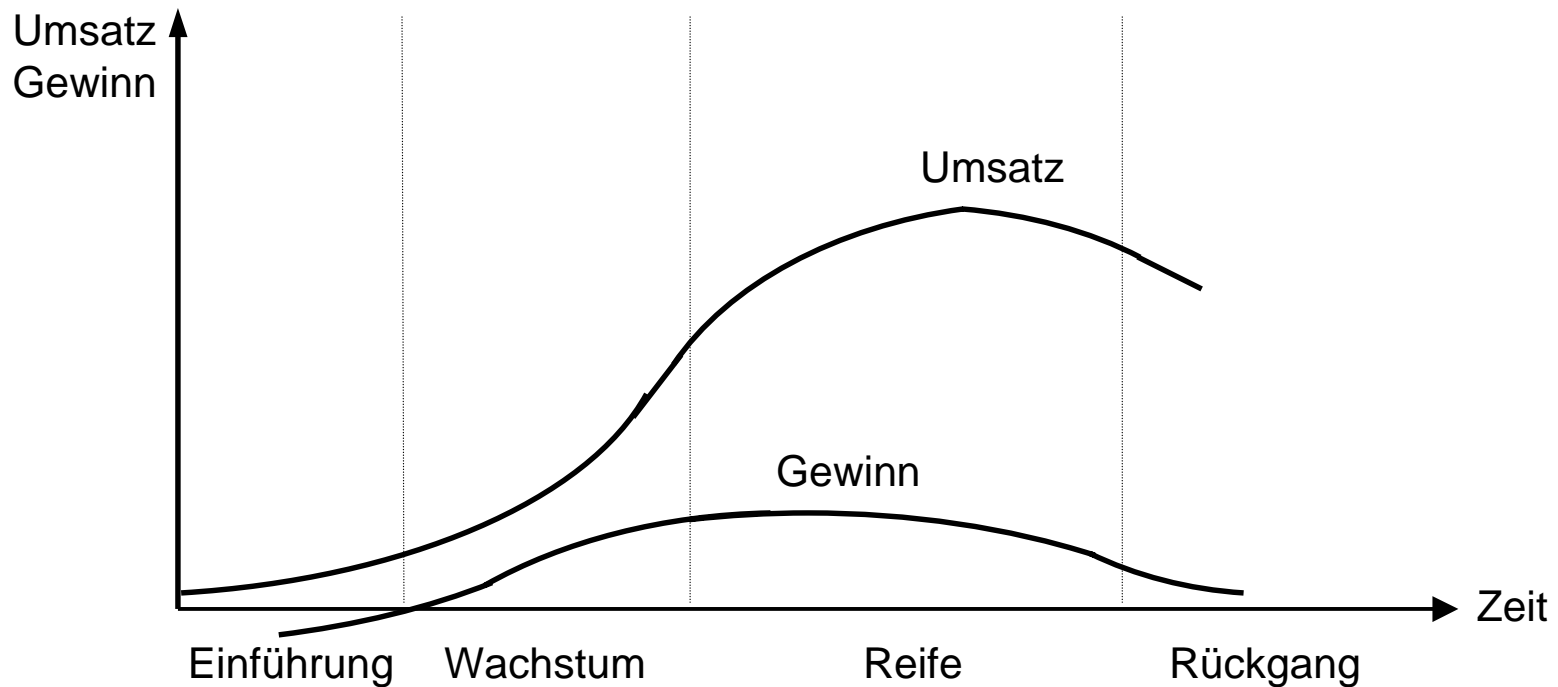
- 3.1 Begriff, Ermittlung und Darstellungsweise des Produktlebenszyklus
- 3.2 Bedeutung der einzelnen Phasen für Umsatz, Cash-Flow, Erfolg und Marketingentscheidungen

Vorüberlegungen zum Produktlebenszyklus-Modell

- Der Produktlebenszyklus kann als allgemeines Modell der **Umsatz- bzw. Absatzentwicklung** von Produkten im Zeitablauf aufgefaßt werden.
- Dieses Modell beruht auf Überlegungen, daß es zwischen dem Leben biologischer Organismen und dem „ökonomischen Leben von Produkten“ bestimmte Parallelen gibt. Produkte werden wie Lebewesen „geboren, wachsen, werden alt und sterben“. Die Gründe hierfür können die Ausschöpfung des Nachfragepotentials, Änderungen der Nachfrage, technischer Fortschritt und anderes mehr sein.
- Dieser Sachverhalt führt dazu, daß Produkte eine **begrenzte Lebensdauer** haben und während ihres „Lebens“ bestimmte **Phasen** durchlaufen.
- Lebenszyklusmodelle sind geeignet, diesen Sachverhalt zu beschreiben.

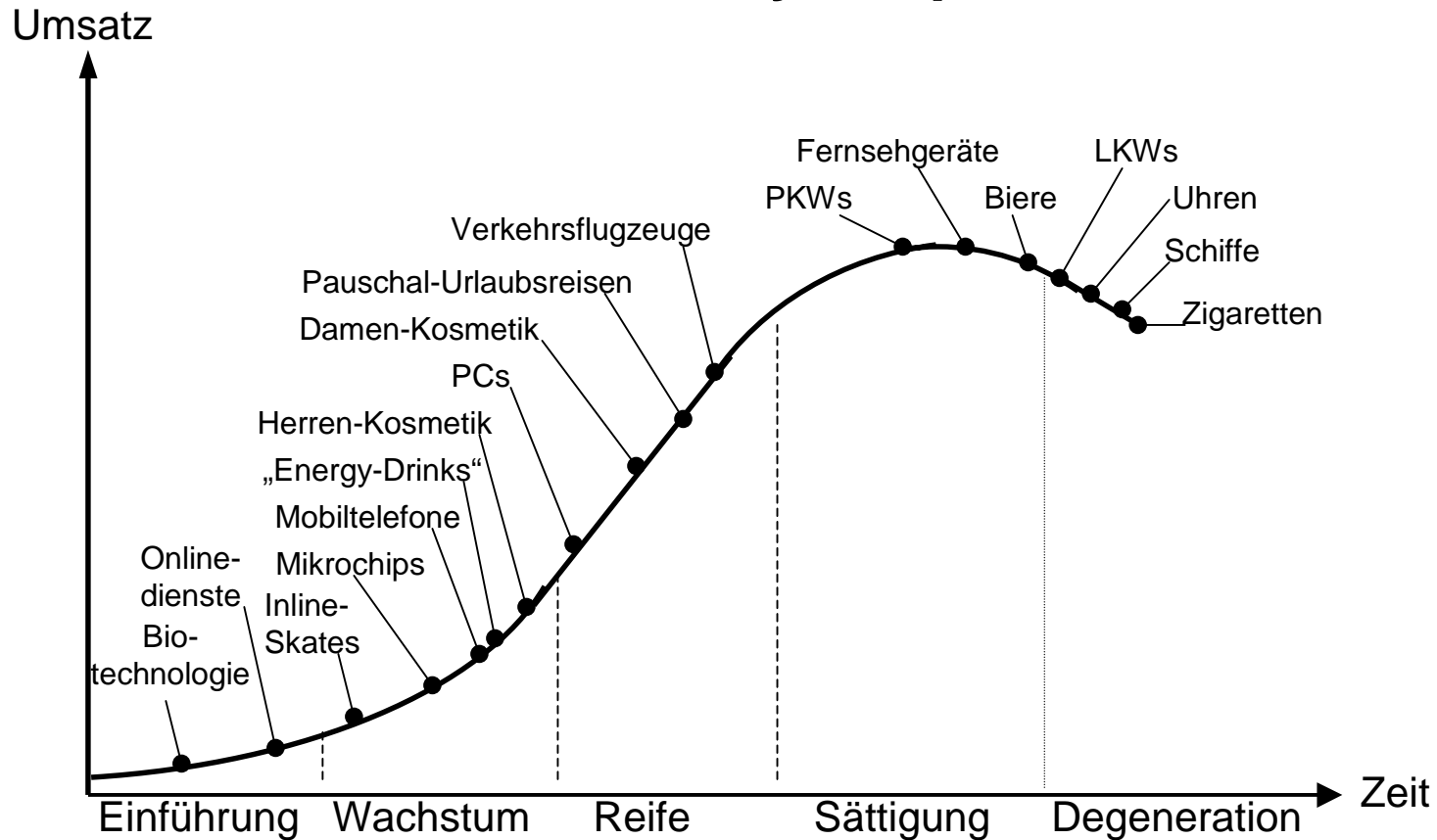
(vgl. Meffert, 1998, S. 328f.)

Darstellung des „typischen“ Produktlebenszyklus



(Quelle: Kotler / Bliemel, 1995, S. 560)

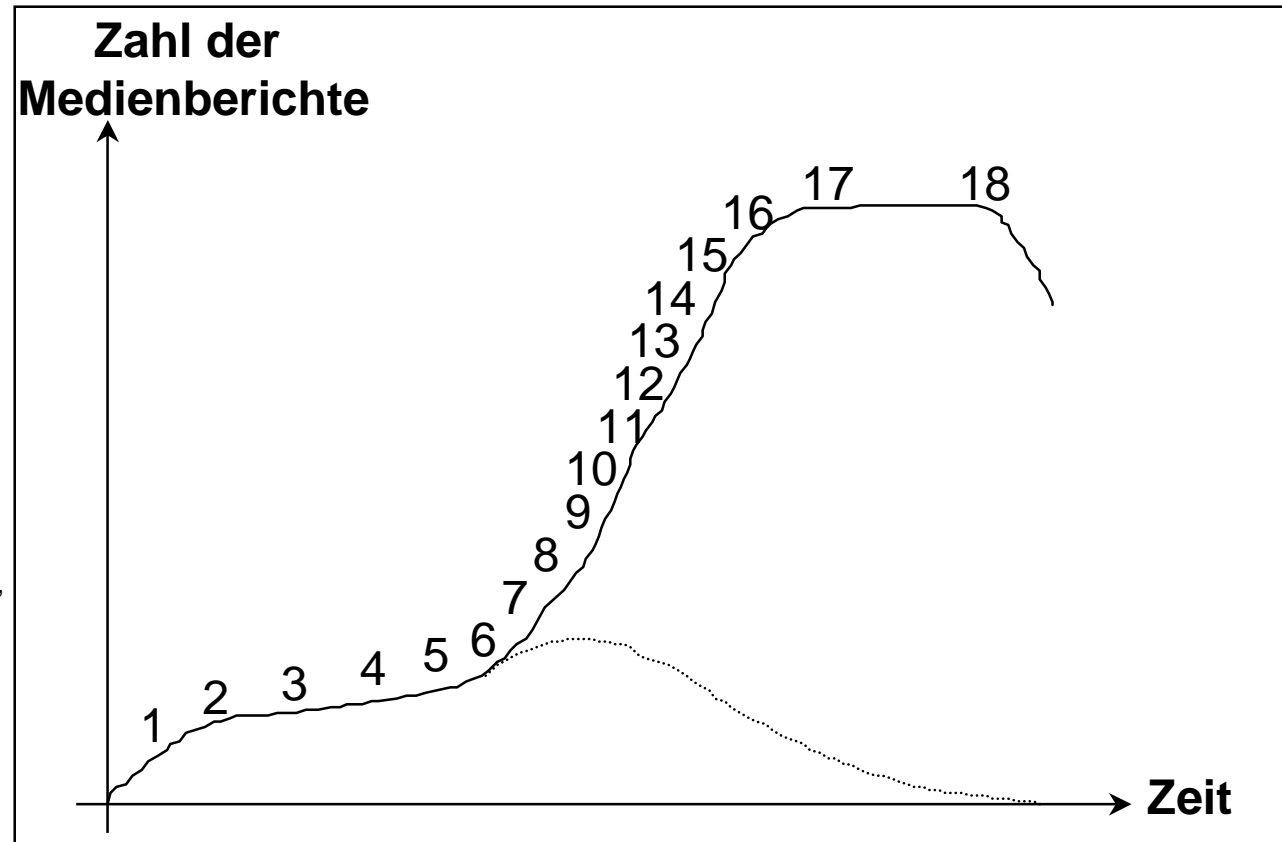
Zuordnung strategischer Geschäftsfelder (Branchen) zu den Lebenszyklusphasen



(Quelle: Meffert, 1998, S. 332)

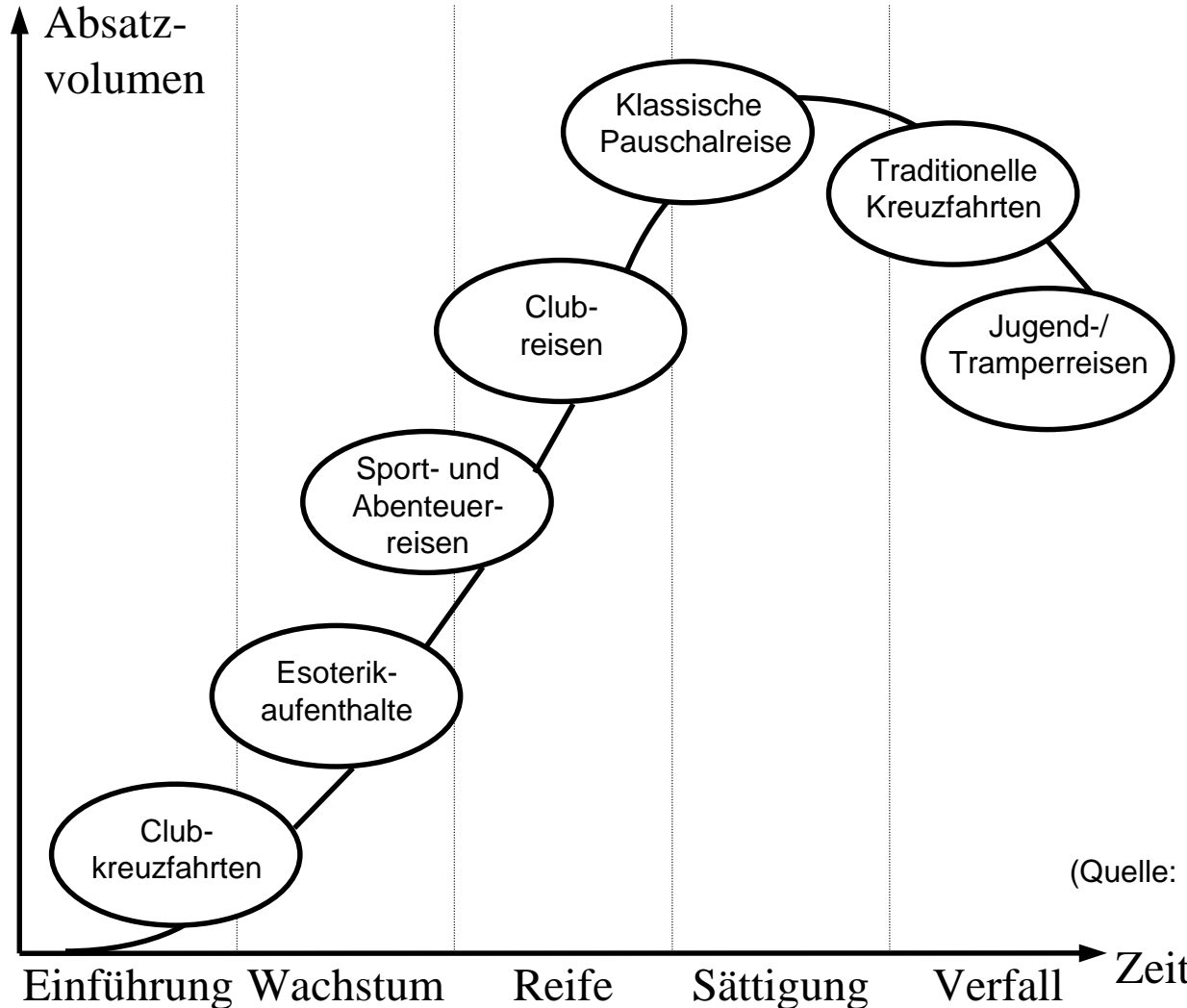
Lebenszyklus eines Umweltproblems

- (1) Außenseiter-Meinungen
- (2) Erste Forschungsberichte in wissenschaftlichen Fachzeitschriften
- (3) Berichte in Umweltzeitschriften
- (4) Grüne greifen das Thema auf
- (5) Erste Berichte in der Tagespresse über Störfälle, Risiken usw.
- (6) Erste Behördenreaktionen
- (7) Problem wird zum "Gift der Woche"
- (8) Wirtschaftsverbände leugnen das Problem
- (9) Problem hält sich als "Gift des Monats", erster "Spiegel-Artikel"
- (10) Berichte über Maßnahmen in anderen Ländern
- (11) Erste Kundenanfragen
- (12) Wirtschaftsverbände verwenden Arbeitsplatz-Argumente (Defensive)
- (13) "Zeit-Dossiers", "FAZ-Wissenschaftsteil" berichtet fachlich-kritisch
- (14) Parlamentsanfrage einer großen Oppositionspartei
- (15) Zunehmende Berichte in der Lokalpresse, Sensibilisierung der Öffentlichkeit
- (16) Erste Kunden verlangen genaue Stoffauskünfte, Substitutionskonkurrenz beginnt mit Kommunikation
- (17) Wirtschaftsverbände beginnen mit Verhinderungsverhandlungen, Problem wird zum "Gift des Jahres"
- (18) Regierung kündigt Maßnahmen an



(Quelle: Bodenstein / Spiller, 1998, S. 67)

Lebenszyklus von Dienstleistungen (Bsp: Urlaubsreisen)



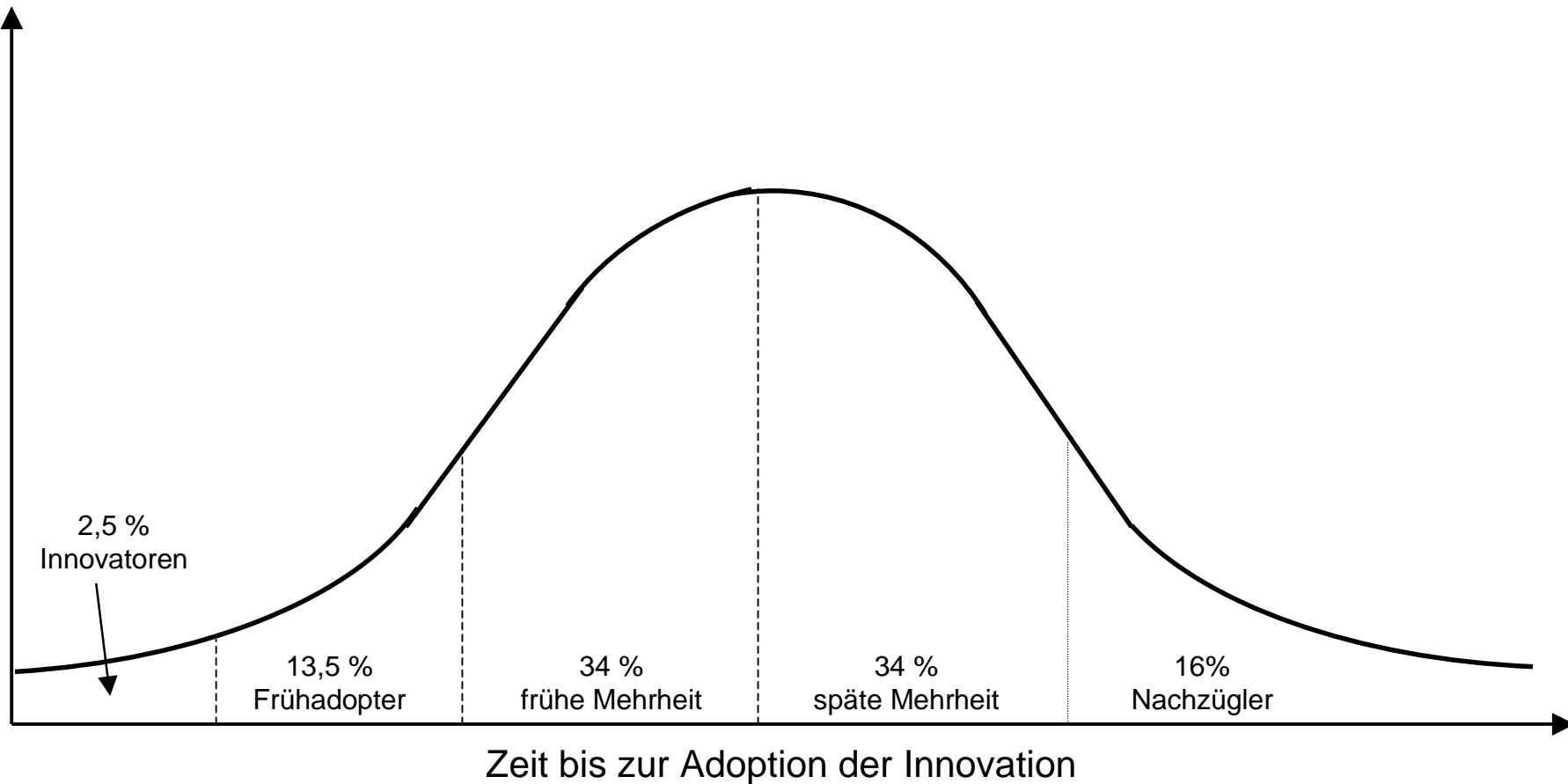
(Quelle: Meffert / Bruhn, 1995, S. 130)

Annahmen zum Produktlebenszyklus-Modell

- Existenz von Produkten am Markt ist zeitlich begrenzt.
- Entwicklung der Verkaufszahlen hat einen S-förmigen Verlauf bis zum Erreichen einer gewissen Sättigung und folgendem Rückgang.
- Markante Punkte des Produktlebenszyklus (z.B. Wendepunkte) werden oftmals zur Identifikation und Abgrenzung von Phasen verwendet.
- Die aus einem Produkt resultierenden Gewinne steigen in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus und fallen später.

Typische Adoptionskurve bei Innovationen

Adoptierer



(Quelle: Kotler / Bliemel, 1995, S. 552)

Adoptionsforschung zur Analyse der Durchsetzung von Produktinnovationen bei den Konsumenten

Fünfstufiger Adoptionsprozeß:

1. Aufmerksamkeit
→ Erkennen des neuen Angebots
2. Interesse für das neue Produkt
→ Suche nach Informationen
3. Bewertung
→ Produktbeurteilung und Entscheidung
4. Versuch
→ Erstkauf
5. Annahme
→ Wiederholungskäufe bei Zufriedenheit

Zum Aussagewert des Produktlebenszykluskonzeptes I

- Das Lebenszykluskonzept hat keine Allgemeingültigkeit. Differenzierte Forschung, die Lebenszyklen für bestimmte Güterkategorien nachweisen, fehlen bzw. scheitern an der Definition einer adäquaten Bezugsbasis.
- Eine Gesetzmäßigkeit des Lebenszyklus liegt nicht vor. Sie läßt sich weder empirisch belegen, noch theoretisch ableiten.
- Lebenszyklen ergeben sich nicht nur aus eigenständigen Kräften und zeitlichen Gesetzmäßigkeiten des Alterns von Produkten, sondern sie werden auch von absatzpolitischen Aktivitäten beeinflusst.
- Markt- und Geschäftsfelddefinitionen, die der Anwendung der Lebenszyklus-Analyse zugrunde liegen, können sich im Zeitablauf ändern.

(vgl. Meffert, 1998, S. 333)

Zum Aussagewert des Produktlebenszykluskonzeptes II

- Diskontinuierliche Veränderungen der Unternehmensumwelt werden im Modell nicht berücksichtigt.
- Die nachfrage-, technologie- und wettbewerbsorientierten Einflußfaktoren auf den Umsatzverlauf eines Produktes können sich gegenläufig entwickeln.
- Es gibt keine eindeutigen Kriterien zur Abgrenzung der Phasen und die Phasenbestimmung ist erst ex post durchführbar.

(vgl. Meffert, 1998, S. 333)

3. Produktlebenszyklus-Analyse

- 3.1 Begriff, Ermittlung und Darstellungsweise des Produktlebenszyklus
- 3.2 Bedeutung der einzelnen Phasen für Umsatz, Cash-Flow, Erfolg und Marketingentscheidungen

Phasen des Produktlebenszyklus I

Einführungsphase:

- niedrige Umsätze, da das Produkt noch relativ unbekannt ist
- hohe Kosten für Werbung und Vertrieb
- relativ hohe Produktionskosten
- negative Gewinne

Die Schnelligkeit der Ausbreitung des neuen Produktes hängt u.a. ab von:

- der Größe des durch den Kunden wahrgenommenen Produktvorteils gegenüber existierenden Produkten
- dem wahrgenommenen Risiko hinsichtlich der Funktionserfüllung
- der Kundenbindung an existierende Produkte
- dem Informationsstand der Kunden bezüglich des neuen Produkts und seiner Vorzüge
- der Erhältlichkeit des neuen Produkts (Distributionsgrad)

Phasen des Produktlebenszyklus II

Wachstumsphase:

- Marketing-Maßnahmen beginnen zu greifen
- Umsätze steigen stark an
- Gewinne erreichen schnell den positiven Bereich
- wichtig bei technischen Produkten: Herausbildung von Standards (z.B. PCs)
 - Anbieter Shake-Out
 - wirtschaftliche Fertigung durch Standards
 - mehr Sicherheit bei Kunden

Phasen des Produktlebenszyklus III

Reifephase:

- stagnierende bzw. rückläufige Umsätze und Gewinne
- Ursachen: Sättigungserscheinungen und verschärfter Wettbewerb zwischen den Anbietern
- Schwächung der Position von Anbietern, weil
 - bei zunehmender Produktvertrautheit und sinkender Unsicherheit bei Kunden auch die Kundenbindung sinkt und der Wechsel zu preisaggressiven Anbietern wahrscheinlicher wird
 - Überkapazitäten entstehen können, die zu verschärftem Wettbewerb führen
 - Marktanteilswachstum nur noch auf Kosten der Konkurrenz möglich ist

Phasen des Produktlebenszyklus IV

Rückgangsphase:

- deutliche Umsatzrückgänge
- stark verringerte Nachfrage und gleichbleibend scharfer Wettbewerb, der sich in Preiskämpfen niederschlägt, ergeben weiter sinkende Gewinne
- Ende der Rückgangsphase: Produktelimination

Merkmale und Marketingziele in den Phasen des Produktlebenszyklus

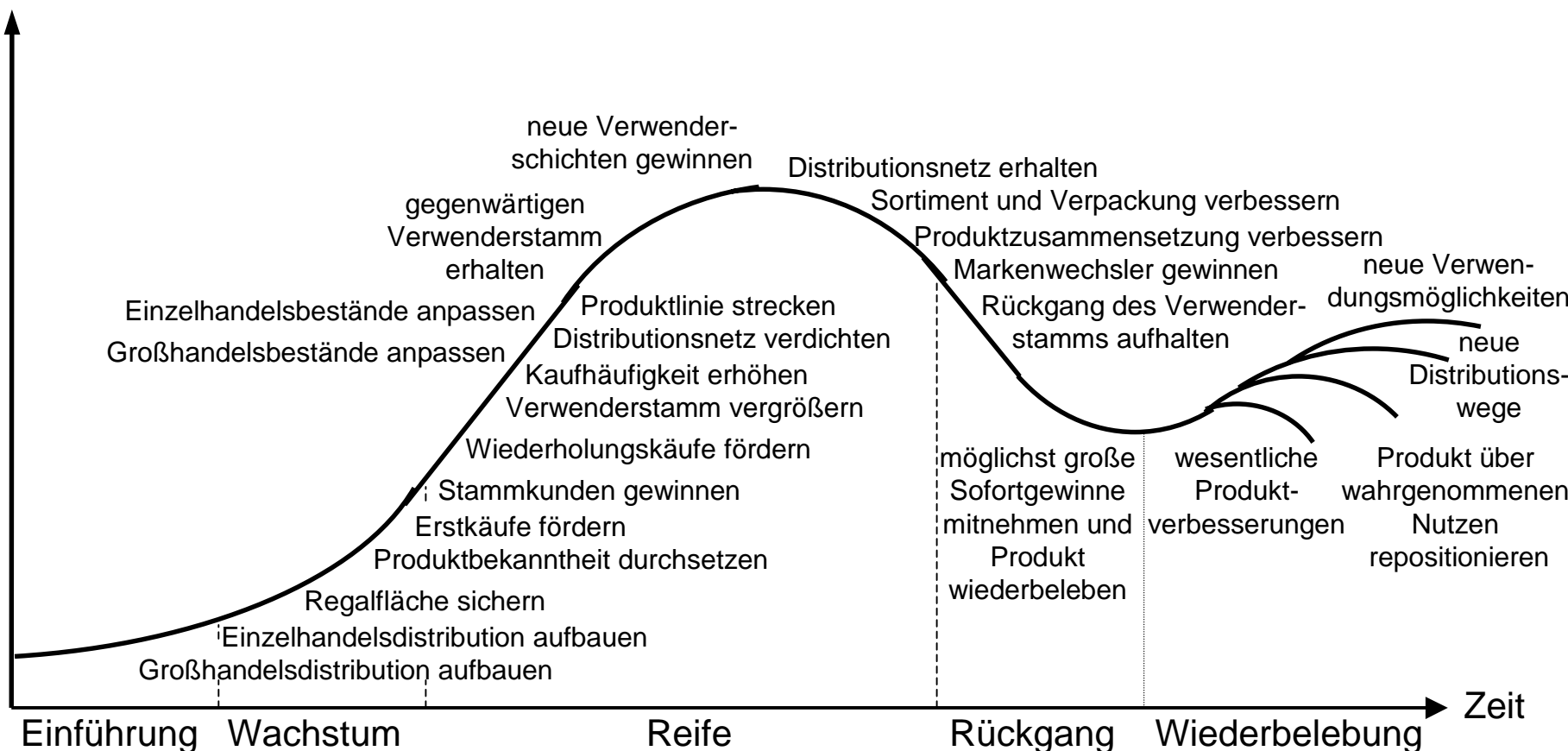
Merkmale	Phasen des Produktlebenszyklus			
	Einführung	Wachstum	Reife	Rückgang
Absatzvolumen	gering	schnell ansteigend	Spitzenabstand	rückläufig
Kosten	hohe Kosten pro Kunde	durchschnittliche Kosten pro Kunde	niedrige Kosten pro Kunde	niedrige Kosten pro Kunde
Gewinne	negativ	steigend	hoch	fallend
Kunden	Innovatoren	Frühadopter	breite Mitte	Nachzügler
Konkurrenten	nur einige	Zahl der Konkurrenten nimmt zu	gleichbleibend, mit Tendenz nach unten	Zahl der Konkurrenten nimmt ab
operative Marketingziele	Produkt bekannt machen, Erstkäufe herbeiführen	größtmöglicher Marktanteil	größtmöglicher Gewinn bei Sicherung des Marktanteils	Kostensenkung und „Absahnen“

Marketing-Strategien in den Phasen des Produktlebenszyklus

Strategien im Marketing-Mix	Phasen des Produktlebenszyklus			
	Einführung	Wachstum	Reife	Rückgang
Produkt	ein Grundprodukt anbieten	Produktvarianten, Service und Garantien anbieten	unterschiedliche Marken und Modelle anbieten	absatzschwache Artikel eliminieren
Preisbestimmung	am maximalen Wert für den Nutzer orientiert	von der Penetrationsstrategie bestimmt	Preis wie die Konkurrenz oder niedriger	Preissenkung
Distribution	Distributionsnetz selektiv aufbauen	Distributionsnetz verdichten	Distributionsnetz weiter verdichten	Selektiv auslichten; unrentable Distributionspunkte eliminieren
Werbung	Produkt bei den Frühadoptern und im Handel bekannt machen	Produkt im Massenmarkt bekannt und interessant machen	Unterscheidungsmerkmale und Vorteile der Marke betonen	Werbung auf das Niveau Herunterfahren, das zur Erhaltung der treuesten Kunden nötig ist
Verkaufsförderung	mit intensiver Verkaufsförderung zu Erstkäufen anregen	Aufwand senken, hohe Nachfrage voll ausnutzen	Aufwand erhöhen, Anreize zum Markenwechsel geben	auf ein Minimum senken

Typische Marketing-Maßnahmen im Rahmen des Produktlebenszyklus

Absatzvolumen



(Quelle: Kotler / Bliemel, 1995)

4. Portfolio-Analyse

- 4.1 Begriff und grundsätzliche Vorgehensweise bei einer Portfolio-Analyse
- 4.2 Darstellungsweise und Aussagekraft des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios als wichtigste Form einer Portfolio-Analyse
- 4.3 Weitere gebräuchliche Portfolio-Analysen

Vorüberlegungen zur Portfolio-Analyse

- Während bei der Produktlebenszyklus-Analyse eine isolierte Betrachtung von Produkten im Vordergrund steht, wird bei der Portfolio-Analyse die **Gesamtheit von SGE, Produktlinien oder Produkten** einer Unternehmung hinsichtlich ihrer Wachstums- und Ertragschancen bzw. Risiken untersucht.
- In Anlehnung an ein Wertpapier-Portfolio ist es das Ziel, eine **Ausgewogenheit des Gesamtportfolios** sicherzustellen.
- Das Ziel der Ausgewogenheit kann sich bspw. auf das Kriterium Wachstum beziehen. Angestrebt wird dann ein Produktprogramm, innerhalb dessen sich Produkte mit hohen und niedrigen Wachstumsraten die Waage halten.

(vgl. Meffert, 1998, S. 340f.)

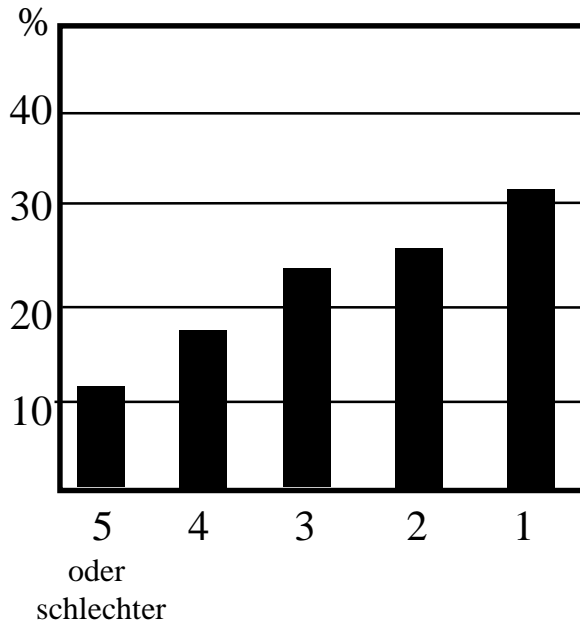
Vorgehensweise bei einer Portfolio-Analyse

- **Identifikation von Bestimmungsfaktoren**, die den langfristigen Erfolg der im Portfolio zu positionierenden Objekte maßgeblich bestimmen (Erfolgsfaktoren).
- **Konzentration auf zwei zentrale Schlüsselgrößen**, um eine einfache Handhabung des Portfolios zu gewährleisten. Dabei repräsentieren die beiden Dimensionen einerseits **unternehmensexterne** (von der Unternehmensleitung nicht bzw. nur indirekt beeinflussbare) andererseits **unternehmensinterne** (von der Unternehmensleitung direkt beeinflussbare) Erfolgsfaktoren.
- **Beurteilung von SGE, Produktlinien oder Produkten des Unternehmens** bezüglich der festgelegten Schlüsselgrößen und Positionierung dieser in der zweidimensionalen Matrix.

(vgl. Meffert, 1998, S. 341)

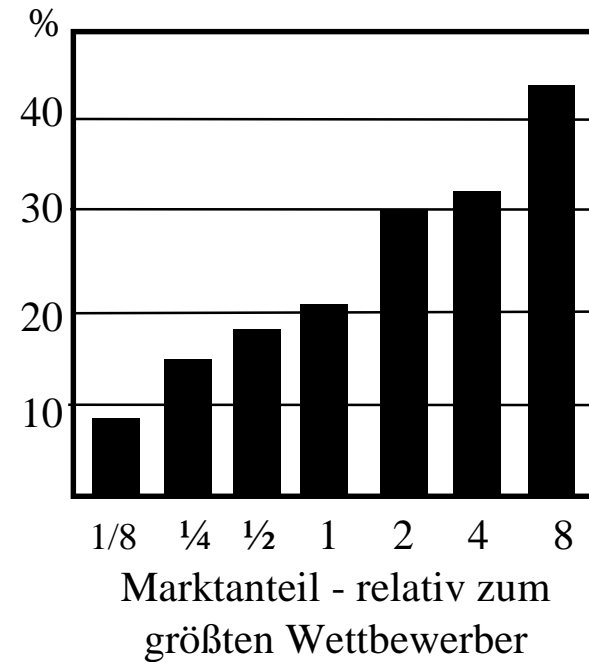
Beziehung zwischen ROI und Marktanteil

Return on Investment



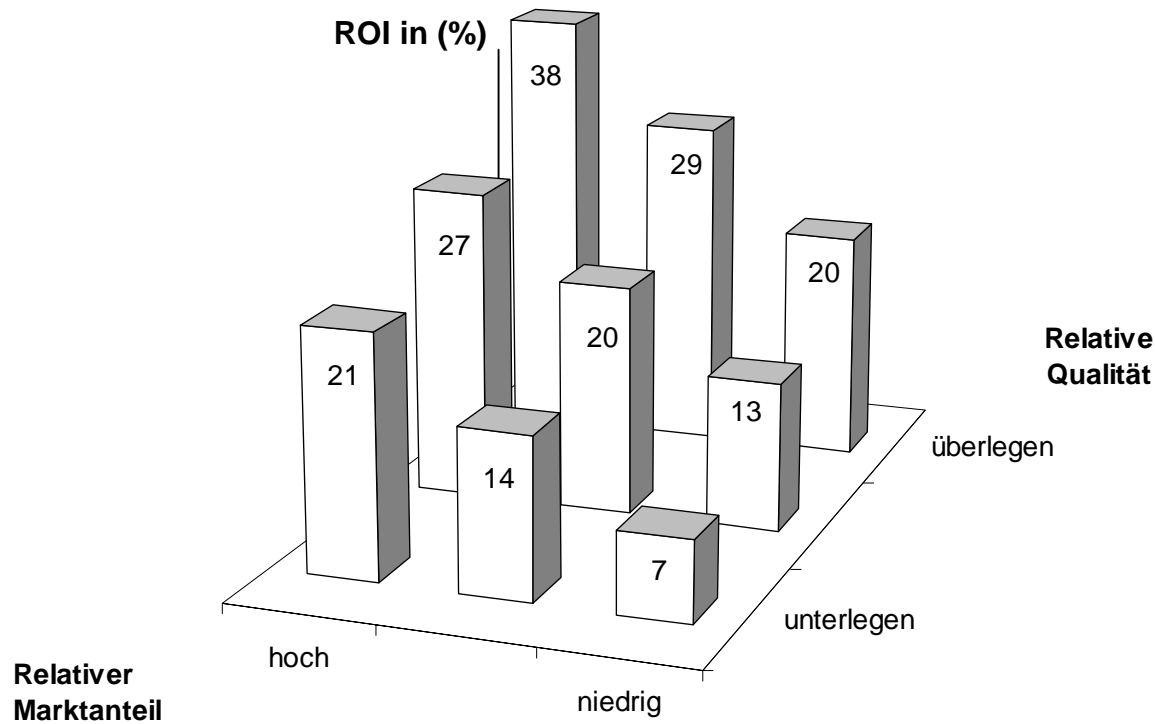
Marktanteilsrang

Return on Investment



(Quelle: Buzzell / Gale, 1989, S. 82)

Einfluss von Marktanteil und Qualität auf die Rentabilität



PIMS-Projekt

- Viele Portfolio-Analysen knüpfen zur Ermittlung der zentralen Erfolgsdeterminanten an den Ergebnissen des PIMS-Projektes (Profit Impact of Market Strategies) des Strategic Planning Institutes on Cambridge / Massachusetts an.
- Den Ergebnissen des PIMS-Projektes zufolge kommt dem **Marktanteil** eine **zentrale Bedeutung** für den Return on Investment (ROI), die Gewinnhöhe und den Cash-flow zu.

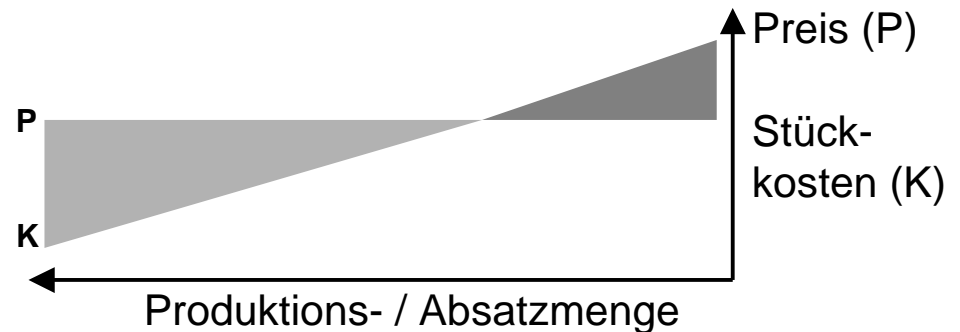
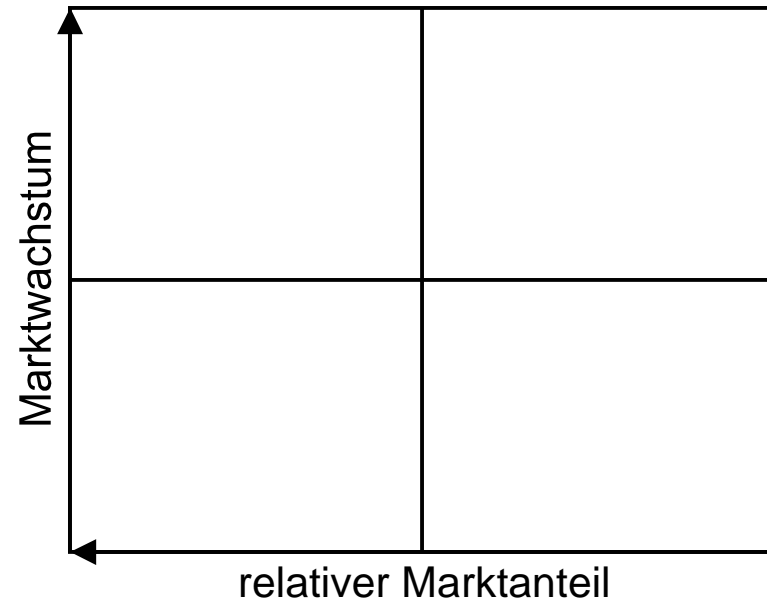
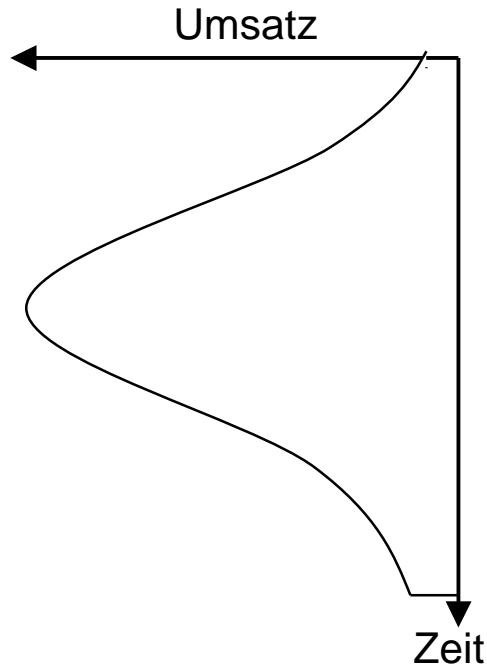
(vgl. Buzzel / Gale, 1989, S. 60ff.)

- Zusammen mit der zweiten Dimension, der **Wachstumsrate der Marktes** gilt: **Je höher die Marktwachstumsrate und je größer der eigene Marktanteil, desto höher auch die Rentabilität!**

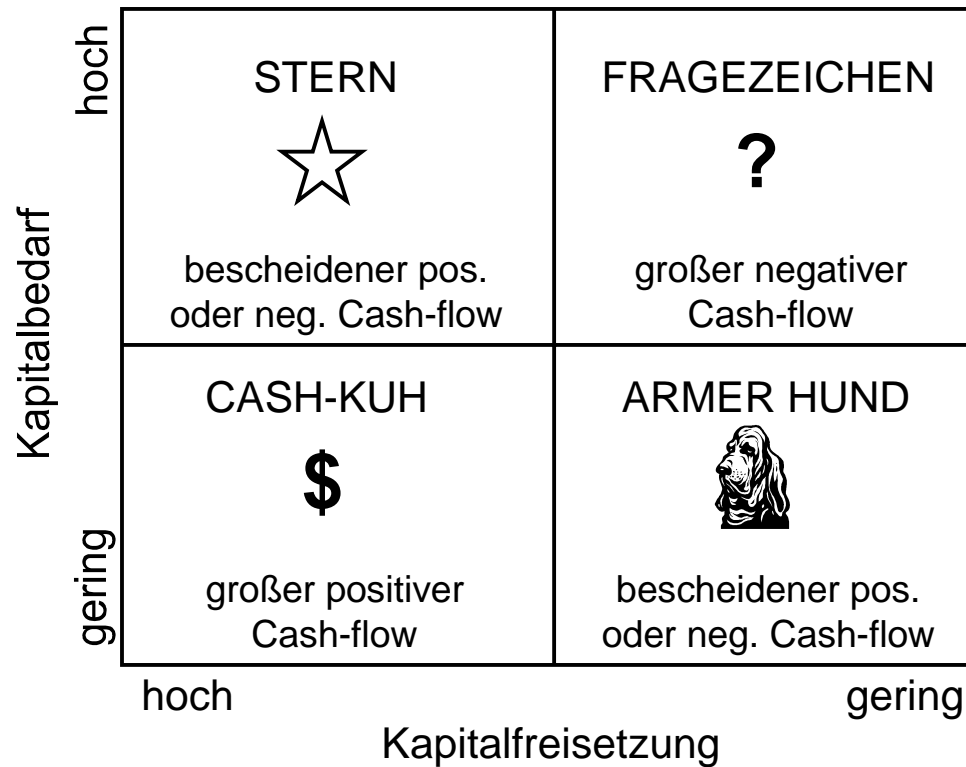
4. Portfolio-Analyse

- 4.1 Begriff und grundsätzliche Vorgehensweise bei einer Portfolio-Analyse
- 4.2 Darstellungsweise und Aussagekraft des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios als wichtigste Form einer Portfolio-Analyse
- 4.3 Weitere gebräuchliche Portfolio-Analysen

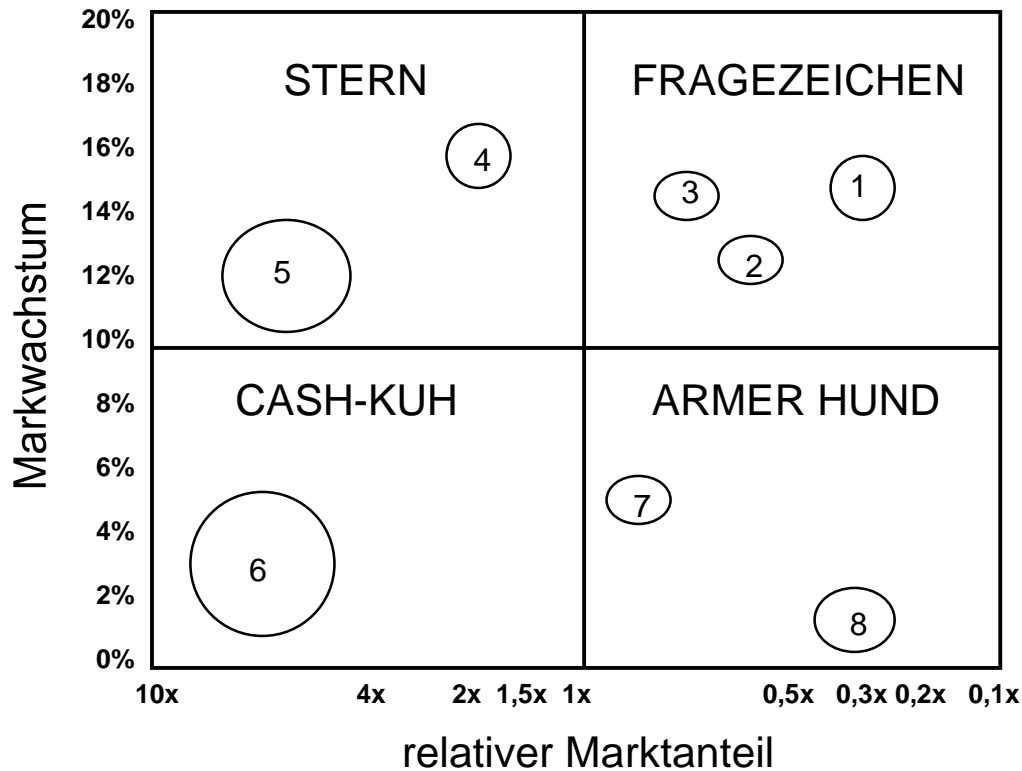
Hintergrund des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios



Hintergrund des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios



Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group



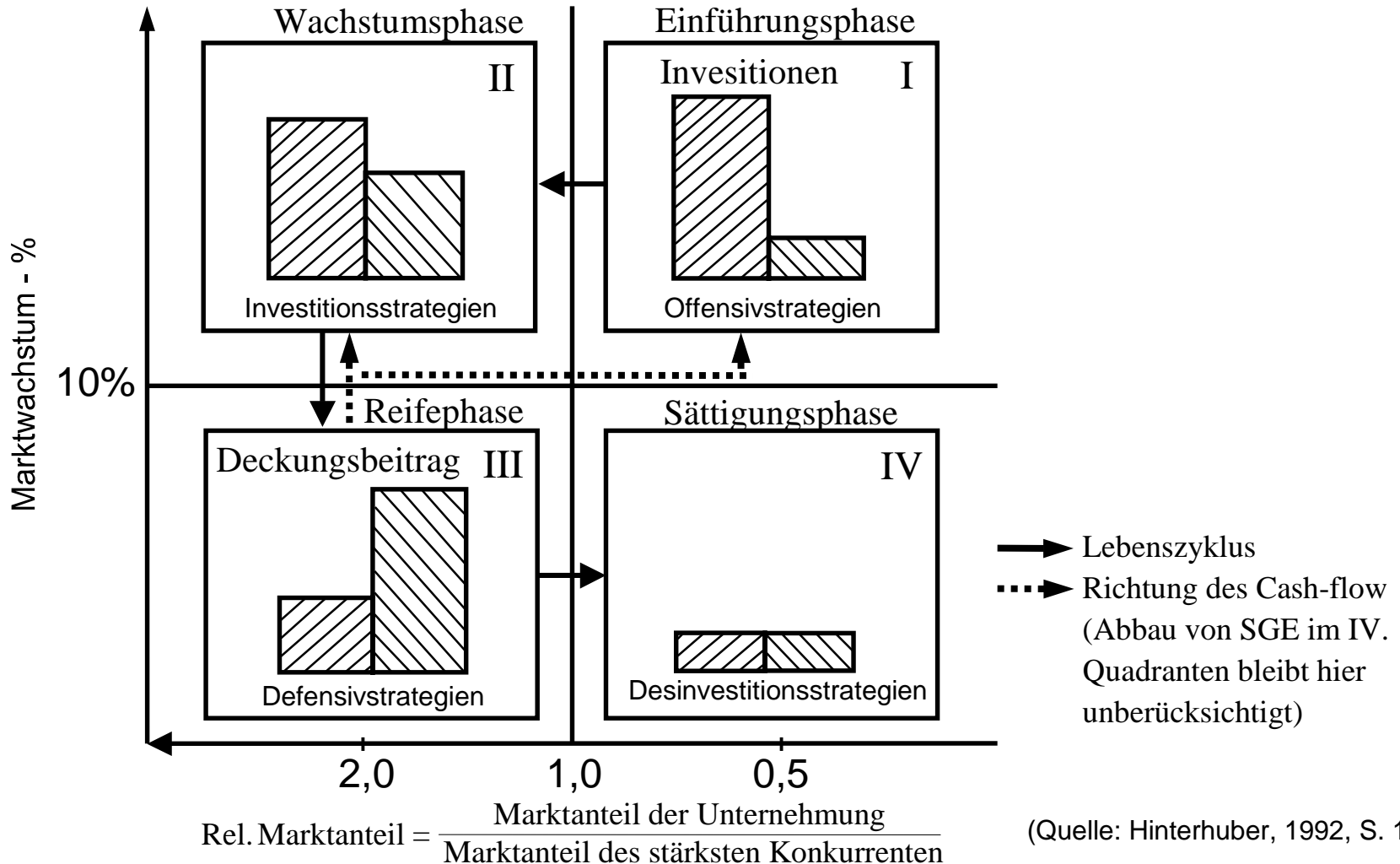
(Quelle: Kotler / Bliemel, 1995, S. 99)

Vier Kategorien von strategischen Geschäftsfeldern

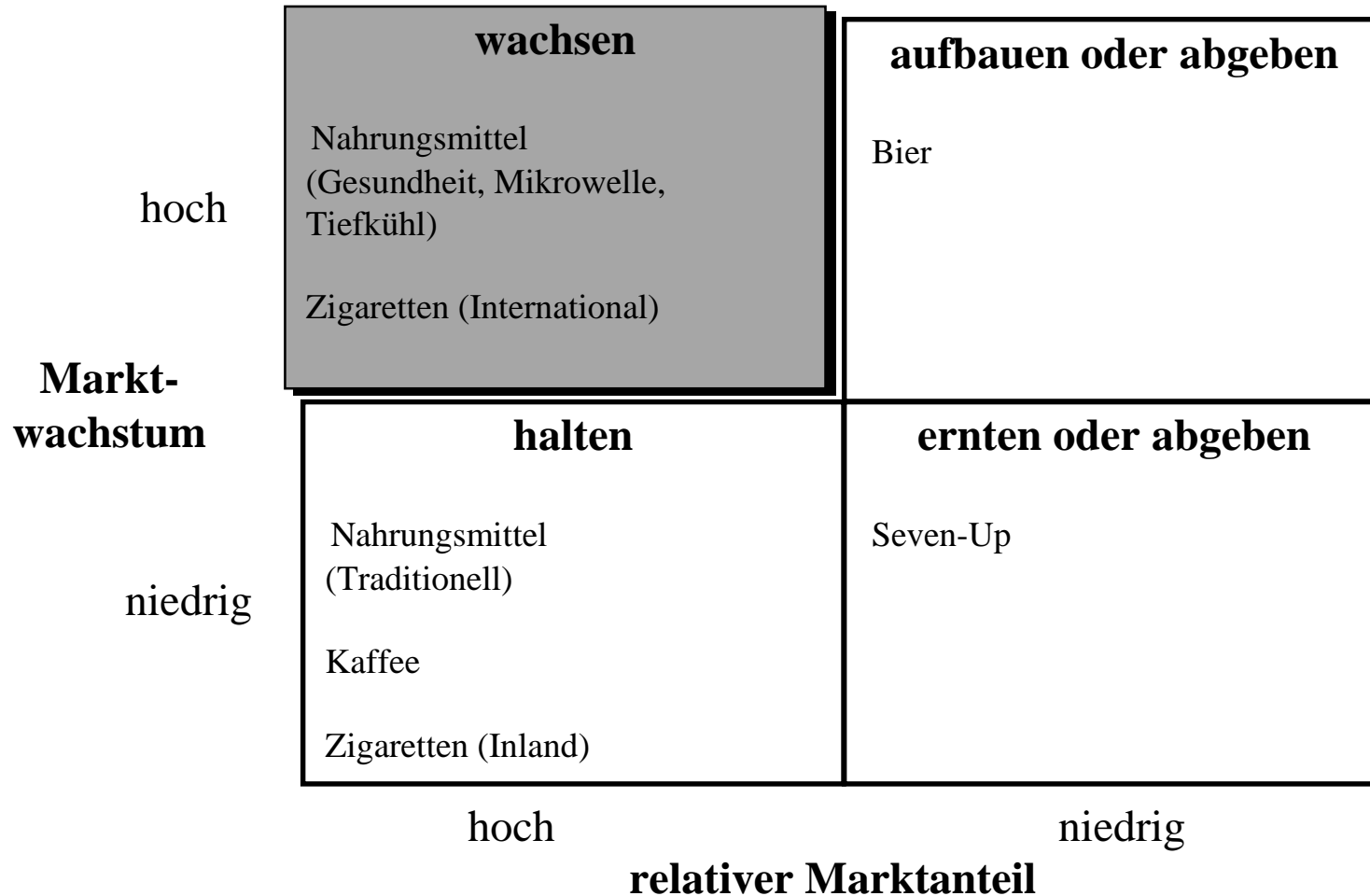
<p style="text-align: center;">STERN</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohes Marktwachstum • Marktführer • SGF in der Einführungs- / Wachstumsphase • nahezu Selbstfinanzierung des weiteren Wachstums • Wachstum von heute • dominierende Marktstellung • Cash-flow von morgen 	<p style="text-align: center;">FRAGEZEICHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohes Marktwachstum • niedriger relativer Marktanteil • SGF in der Einführungsphase • chronische Liquiditätsverbraucher oder potentielle STERNE • Wachstum von morgen • hohe Chancen und Risiken • großer Cash-Verbraucher
<p style="text-align: center;">CASH-KUH</p> <ul style="list-style-type: none"> • niedriges Marktwachstum • Marktführer • SGF in der Reife- / Sättigungsphase • Hauptquelle für Liquidität • tendenziell stagnierendes Wachstum • Cash-flow von heute 	<p style="text-align: center;">ARMER HUND</p> <ul style="list-style-type: none"> • niedriges Marktwachstum • niedriger relativer Marktanteil • SGF in der Reife- / Sättigungsphase • keine angemessene Rentabilität • kein Wachstum mehr zu realisieren • Ressourcenbindung, potentielle Liquidationskandidaten • geringer Cash-flow Beitrag

(Quelle: Haedrich / Tomczak, 1996, S. 118)

BCG-Portfolio mit Darstellung des „typischen“ Lebenszyklus und des Cash-flow Flusses

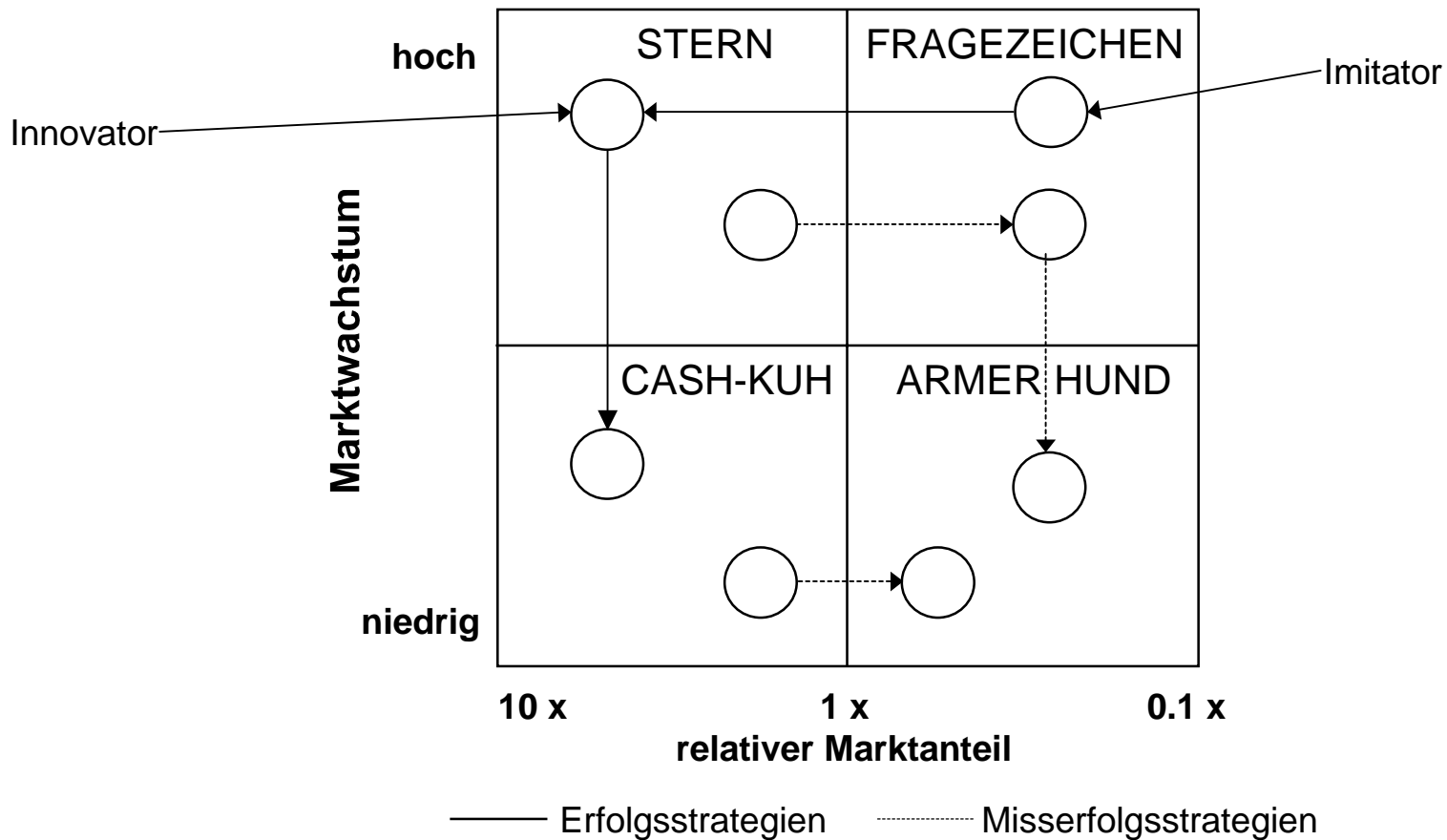


Geschäfts-Portfolio von Philip Morris



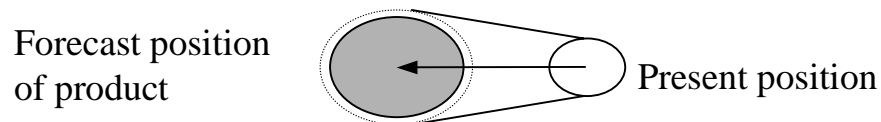
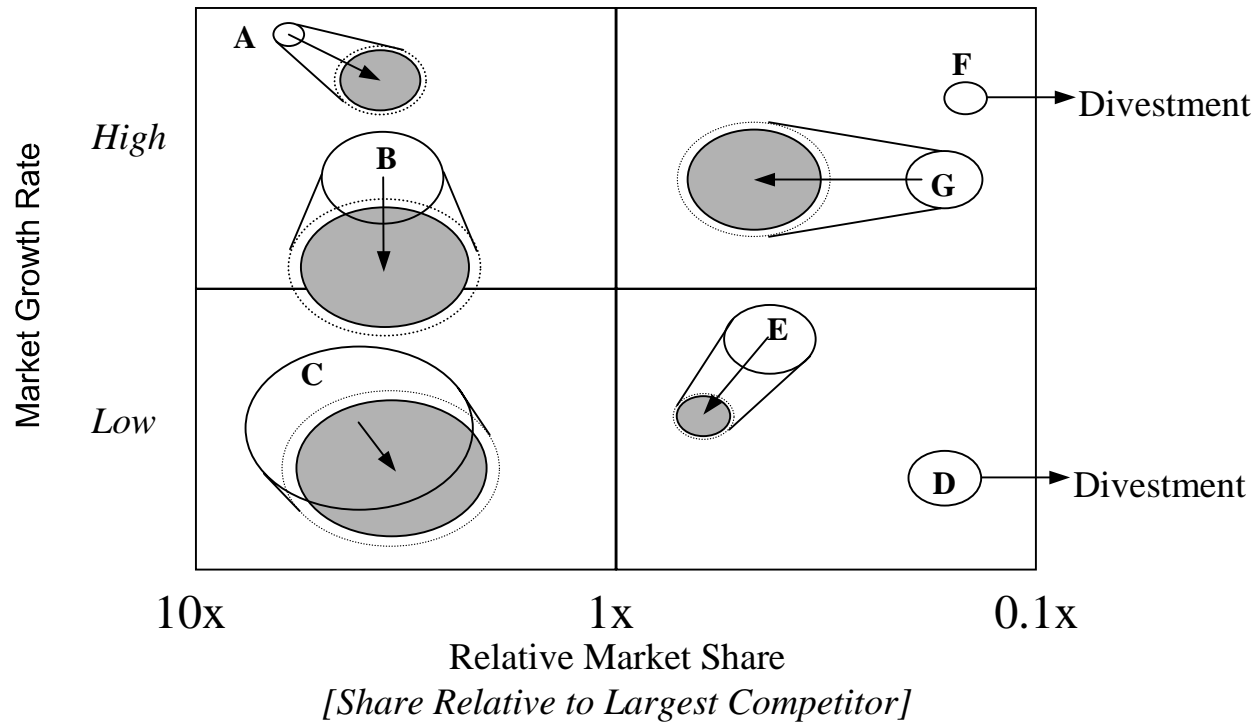
(Quelle: Assael, 1993)

Geschäftsfeld-Dynamik in der Portfolio-Matrix



(Quelle: in Anlehnung an Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung“ der Schmalenbachgesellschaft, 1977, S. 12)

Ziel-Portfolio eines Unternehmens



(Quelle: Day, 1977, S. 34)

Normstrategien im Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

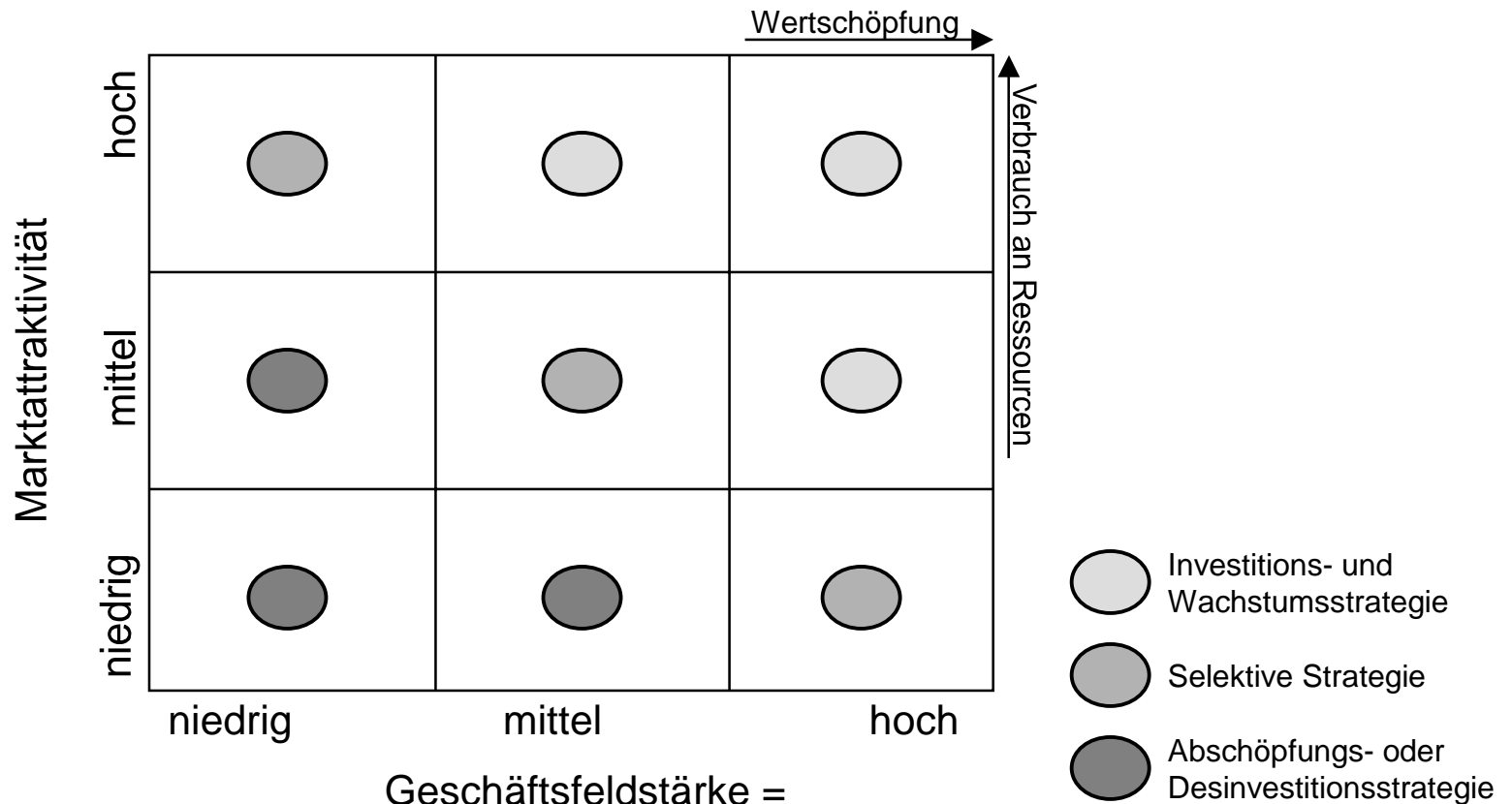
<p style="text-align: center;">STERN</p> <p><u>Ziel:</u> <i>Aufbau einer soliden Wettbewerbsposition durch weitere Steigerung des Marktanteils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzunternehmen vom Eintritt in dieses Segment abhalten • Verteidigung der Marktführerschaft • evtl. kurzfristig weiteren Finanzmittel-zuschuß in Kauf nehmen • Beseitigung von Schwachstellen <p><u>Bedeutung:</u> Sicherung des Unternehmenswachstums und Aufbau von Cash-Kühen</p>	<p style="text-align: center;">FRAGEZEICHEN</p> <p><u>Ziel:</u> <i>Nutzung aller Chancen zur Steigerung des Marktanteils</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Marktinvestitionen • Konsequente und offensive Verfolgung der Marketingstrategie • Ausnutzung des Marktwachstums zur Marktanteilssteigerung • Auswahl des erfolgsversprechendsten Geschäftsfeldes (bei vielen Fragezeichen) <p><u>Bedeutung:</u> Aufbau und Auswahl zukünftiger Gewinnpotentiale</p>
<p style="text-align: center;">CASH-KUH</p> <p><u>Ziel:</u> <i>Wettbewerbsposition halten und Einnahmeüberschüsse erwirtschaften</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Halten der Wettbewerbsvorteile durch gesteuerten Mitteleinsatz • Abschöpfung der überschüssigen Gewinnpotentiale durch Ausnutzung aller Rationalisierungsreserven und Synergieeffekte • Halten, nicht Ausbau des Marktanteils <p><u>Bedeutung:</u> Sicherung des Finanzbedarfs des Unternehmens</p>	<p style="text-align: center;">ARMER HUND</p> <p><u>Ziel:</u> <i>Halten der Geschäftsfelder, solange durch sie keine Cash-Belastung erfolgt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • evtl. kurzfristig keine Produktverbesserung • Suche nach Marktnischen und Ausschöpfung des Kostensenkungspotentials • gelingt die Verbesserung der Cash-flow Situation nicht, Rückzug aus dem Markt (Verkauf, Liquidation, Umstellung) <p><u>Bedeutung:</u> Freisetzung finanzieller, personeller und materieller Ressourcen</p>

(Quelle: Haedrich / Tomczak, 1996, S. 118)

4. Portfolio-Analyse

- 4.1 Begriff und grundsätzliche Vorgehensweise bei einer Portfolio-Analyse
- 4.2 Darstellungsweise und Aussagekraft des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios als wichtigste Form einer Portfolio-Analyse
- 4.3 Weitere gebräuchliche Portfolio-Analysen

9-Felder-Portfolio von McKinsey



Geschäftsfeldstärke =
relative Wettbewerbsvorteile der
Unternehmung in Bezug auf einzelne SGE

(Quelle: Hinterhuber, 1992, S. 104)

Kriterien zur Beurteilung der Geschäftsfeldstärke

1. Relative Marktposition

- Marktanteil und seine Entwicklung
- Größe und Finanzkraft der Unternehmung
- Wachstumsrate der Unternehmung
- Rentabilität (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite und Kapitalumschlag)
- Risiko (Grad der Etabliertheit im Markt)
- Marketingpotential (Image der Unternehmung und daraus resultierende Abnehmerbeziehungen, Preisvorteile aufgrund von Qualität, Lieferzeiten, Service, Technik, Sortimentsbreite etc.)
- u.a.m.

(vgl. Hinterhuber, 1992, S. 81)

Kriterien zur Beurteilung der Geschäftsfeldstärke

2. Relatives Produktpotential (in Bezug auf die erreichte oder geplante Marktposition)

A) Prozeßwirtschaftlichkeit

- Kostenvorteile aufgrund der Modernität der Produktionsprozesse, der Kapazitätsausnutzung, der Produktionsbedingungen, der Größe der Produktionseinheit usw.
- Innovationsfähigkeit und technisches Know-how der Unternehmung
- Lizenzbedingungen
- Anpassungsfähigkeit der Anlagen an wechselnde Marktbedingungen
- u.a.m.

(vgl. Hinterhuber, 1992, S. 81)

Kriterien zur Beurteilung der Geschäftsfeldstärke

2. Relatives Produktpotential (in Bezug auf die erreichte oder geplante Marktposition)

B) Hardware

- Erhaltung der Marktanteile mit dem gegenwärtigen oder im Bau befindlichen Kapazitäten
- Standortvorteile
- Steigerungspotential der Produktivität
- Umweltfreundlichkeit der Produktionsprozesse
- Lieferbedingungen
- Kundendienst
- u.a.m.

(vgl. Hinterhuber, 1992, S. 81)

Kriterien zur Beurteilung der Geschäftsfeldstärke

2. Relatives Produktpotential (in Bezug auf die erreichte oder geplante Marktposition)

C) Energie- und Rohstoffversorgung

- Erhaltung der gegenwärtigen Marktanteile unter den voraussichtlichen Versorgungsbedingungen
- Kostensituation der Energie- und Rohstoffversorgung
- u.a.m.

(vgl. Hinterhuber, 1992, S. 81)

Kriterien zur Beurteilung der Geschäftsfeldstärke

3. Relatives Forschungs- und Entwicklungspotential

- Stand der orientierten Grundlagenforschung, der angewandten Forschung, der experimentellen Entwicklung und der anwendungstechnischen Entwicklung im Vergleich zur Marktposition der Unternehmung
- Innovationspotential und Innovationskontinuität
- u.a.m.

(vgl. Hinterhuber, 1992, S. 81)

Kriterien zur Beurteilung der Geschäftsfeldstärke

4. Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter

- Professionalität und Urteilsfähigkeit
- Einsatz und Kultur der Kader
- Qualität der Führungssysteme
- Gewinnkapazität der Unternehmung
- Synergien
- u.a.m.

Relativ: im Vergleich zur stärksten Konkurrenzunternehmung

(vgl. Hinterhuber, 1992, S. 81)

Kriterien zur Beurteilung der Marktattraktivität

1. Marktwachstum und Marktgröße

2. Marktqualität

- Rentabilität der Branche (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Kapitalumschlag)
- Stellung im Markt-Lebenszyklus
- Spielraum für die Preispolitik
- Technologisches Niveau und Innovationspotential
- Schutzfähigkeit des technischen Know-how
- Investitionsintensität
- Anzahl, Struktur und Verhaltensstabilität der Abnehmer
- Eintrittsbarrieren für neue Anbieter
- Variabilität der Wettbewerbsbedingungen
- Substitutionsmöglichkeiten
- u.a.m.

Kriterien zur Beurteilung der Marktattraktivität

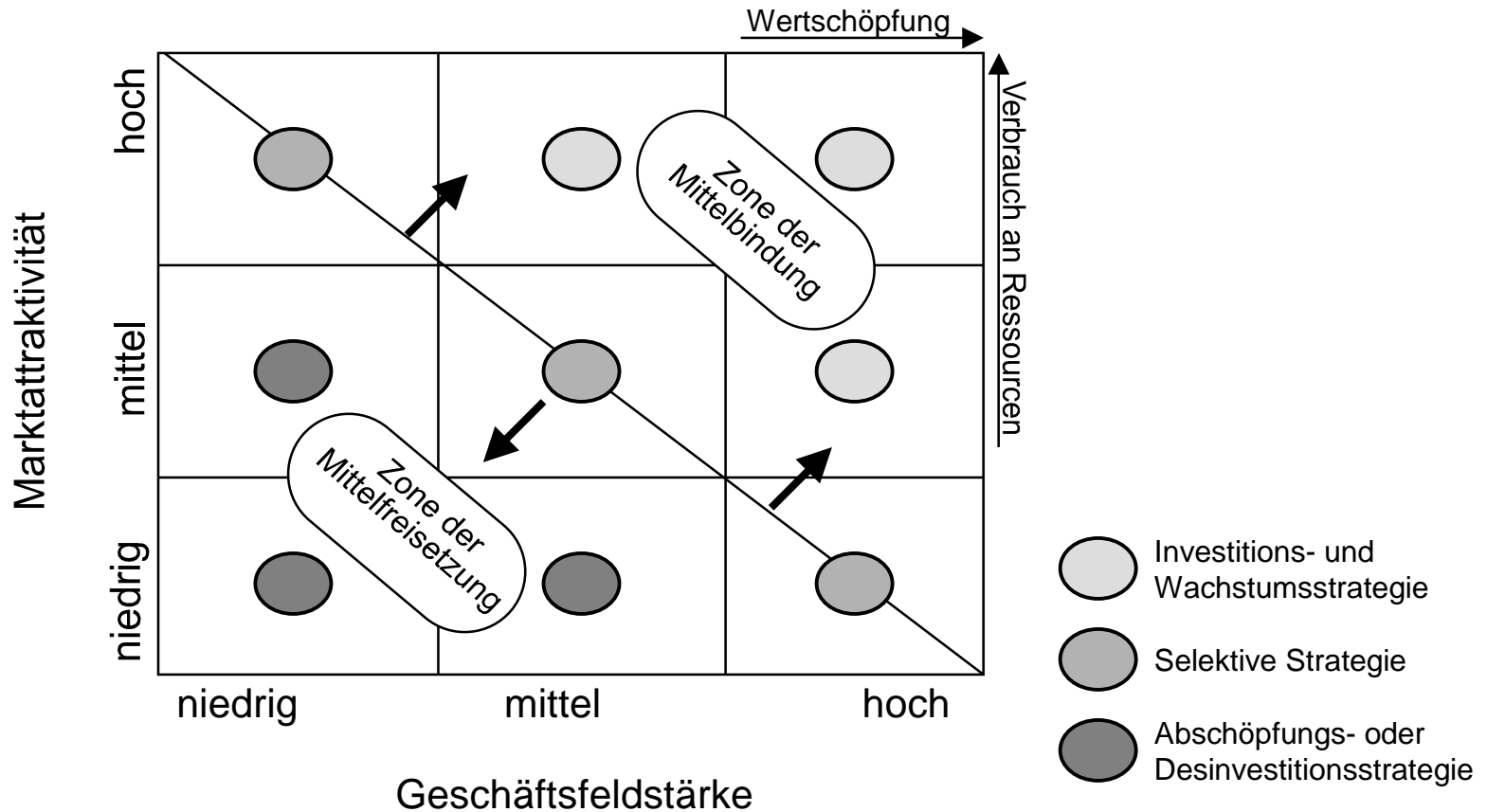
3. Energie- und Rohstoffversorgung

- Störanfälligkeit in der Versorgung mit Energie und Rohstoffen
- Beeinträchtigung der Wirtschaftlichkeit der Produktionsprozesse durch Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise
- Existenz von alternativen Rohstoffen und Energiequellen
- u.a.m.

4. Umweltsituation

- Konjunkturabhängigkeit
- Inflationsauswirkungen
- Abhängigkeit von der Gesetzgebung und der öffentlichen Einstellung
- Risiko staatlicher Eingriffe
- Umweltbelastung
- u.a.m.

9-Felder-Portfolio von McKinsey mit zugehörigen „Normstrategien“



(Quelle: Hinterhuber, 1992, S. 104)

Normstrategien im 9-Felder-Portfolio

Investitions- und Wachstumsstrategien

Ziel:	<i>Halten bzw. Ausbau der Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz</i>
Maßnahmen:	Die technischen und marketingpolitischen Anstrengungen müssen darauf gerichtet sein, Schwachstellen zu beseitigen, die solide Wettbewerbspositionen zu konsolidieren bzw. weiter auszubauen und Konkurrenzunternehmen davon abzuhalten, in diese Marktsegmente einzudringen.
Cash-flow:	Kurzfristig negativ, mittel- und langfristig positiv
Bedeutung:	Die strategischen Geschäftseinheiten tragen zum zukünftigen Gewinn und Wachstum der Unternehmung bei und erfordern hohe Investitionen.

Normstrategien im 9-Felder-Portfolio

Selektive Strategien

Offensivstrategie

Die Unternehmung muß Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufbauen (z.B. Erhöhung des Marktanteils, Senkung der Stückkosten, usw.)!

Ziel: *Wachstum oder Gewinn*

Maßnahmen: Die strategischen Geschäftseinheiten erfordern hohe Aufbauinvestitionen mit unsicheren ökonomischen Perspektiven, können aber zum zukünftigen Wachstum der Unternehmung beitragen.

Cash-flow: Kurz- bis mittelfristig negativ, langfristig positiv

Bedeutung: Aus diesen strategischen Geschäftseinheiten müssen die zukünftigen Gewinnpotentiale ausgewählt werden.

Normstrategien im 9-Felder-Portfolio

Selektive Strategien

Übergangsstrategie

Konsolidierung einer Investitions- / Wachstumsstrategie oder einer Abschöpfungs- / Desinvestitionsstrategie mit dem Ziel, den Cash-flow ohne großen Ressourceneinsatz, jedoch durch Rationalisierungsmaßnahmen zu maximieren!

Ziel: *Wachstum oder Gewinn*

Maßnahmen: Siehe Investitions- und Wachstumsstrategien bzw. Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien.

Cash-flow: Siehe Investitions- und Wachstumsstrategien bzw. Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien.

Bedeutung: Siehe Investitions- und Wachstumsstrategien bzw. Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien.

Normstrategien im 9-Felder-Portfolio

Selektive Strategien

Defensivstrategie

Die Unternehmung muß ihre relativen Wettbewerbsvorteile halten und Konkurrenzunternehmen davon abhalten, in diese Marktsegmente einzudringen!

Ziel: *Wachstum oder Gewinn*

Maßnahmen: Kostensenkungsprogramme, Produktdifferenzierung, Verbesserung des Kundendienstes, Preispolitik usw.

Cash-flow: Kurz- bis mittelfristig positiv, langfristig negativ

Bedeutung: Die strategischen Geschäftseinheiten tragen zum gegenwärtigen Gewinn der Unternehmung bei und erfordern geringe Investitionen zur Erhaltung der relativen Wettbewerbsvorteile.

Normstrategien im 9-Felder-Portfolio

Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie

Ziel:	<i>Cash-flow Maximierung und Verlustminimierung</i>
Maßnahmen:	Ausnutzung aller Rationalisierungsreserven und Synergieeffekte in Produktion und Vertrieb.
Cash-flow:	Kurzfristig positiv, mittel- und langfristig negativ
Bedeutung:	Die strategischen Geschäftseinheiten können zum gegenwärtigen Gewinn beitragen und erfordern keine wesentlichen zusätzlichen Investitionen, sind aber im Allgemeinen desinvestitionsverdächtig.

5. Situationsanalyse

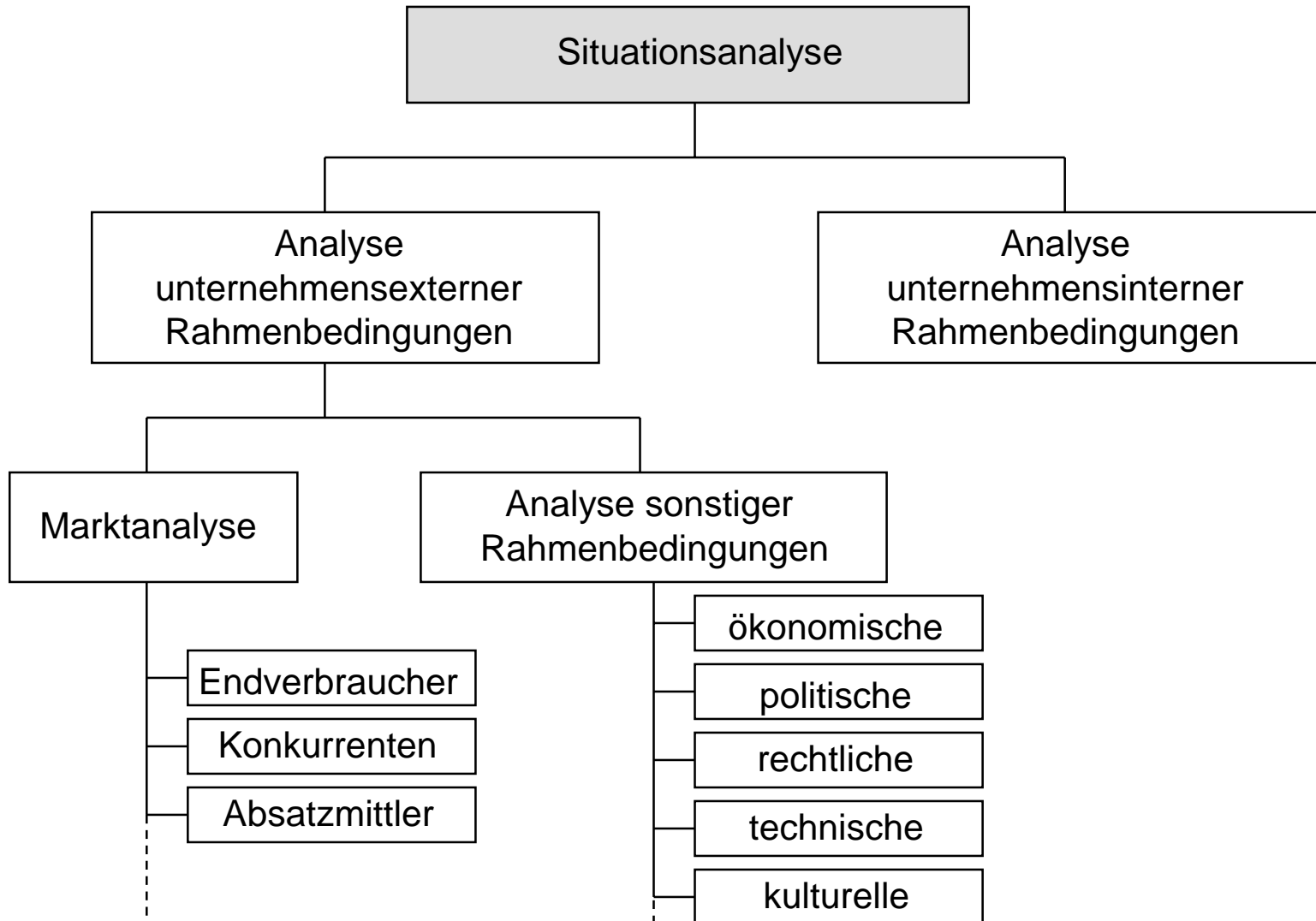
5.1 Integratives System der Situationsanalyse

5.2 Begriff und Vorgehensweise bei einer Stärken- Schwächen-Analyse

5.3 Begriff und Vorgehensweise bei einer Chancen- Risiken-Analyse

5.4 Die SWOT-Analyse als integratives Analyse-System

Untersuchungsobjekt der strategischen Situationsanalyse



Vorüberlegungen zur Situationsanalyse I

- **Voraussetzung für alle Marketing-Entscheidungen** – ob operativer oder strategischer Art – bildet die **Analyse der Rahmenbedingungen**, die im Hinblick auf die jeweilige Entscheidungsfindung von Bedeutung sind.
- Zur Gewinnung von Informationen über interne sowie externe Rahmenbedingungen erfolgt eine ausführliche Situationsanalyse. Im Ergebnis bildet sie die **Ist-Situation** ab, der ein Entscheidungsträger zum Zeitpunkt der Informationserhebung gegenübersteht.
- Da Marketing-Entscheidungen in die Zukunft gerichtet sind, reicht eine Ermittlung der gegenwärtigen Situation nicht aus. Es muß daher auch eine **Prognose der wichtigsten Rahmenbedingungen** durchgeführt werden.

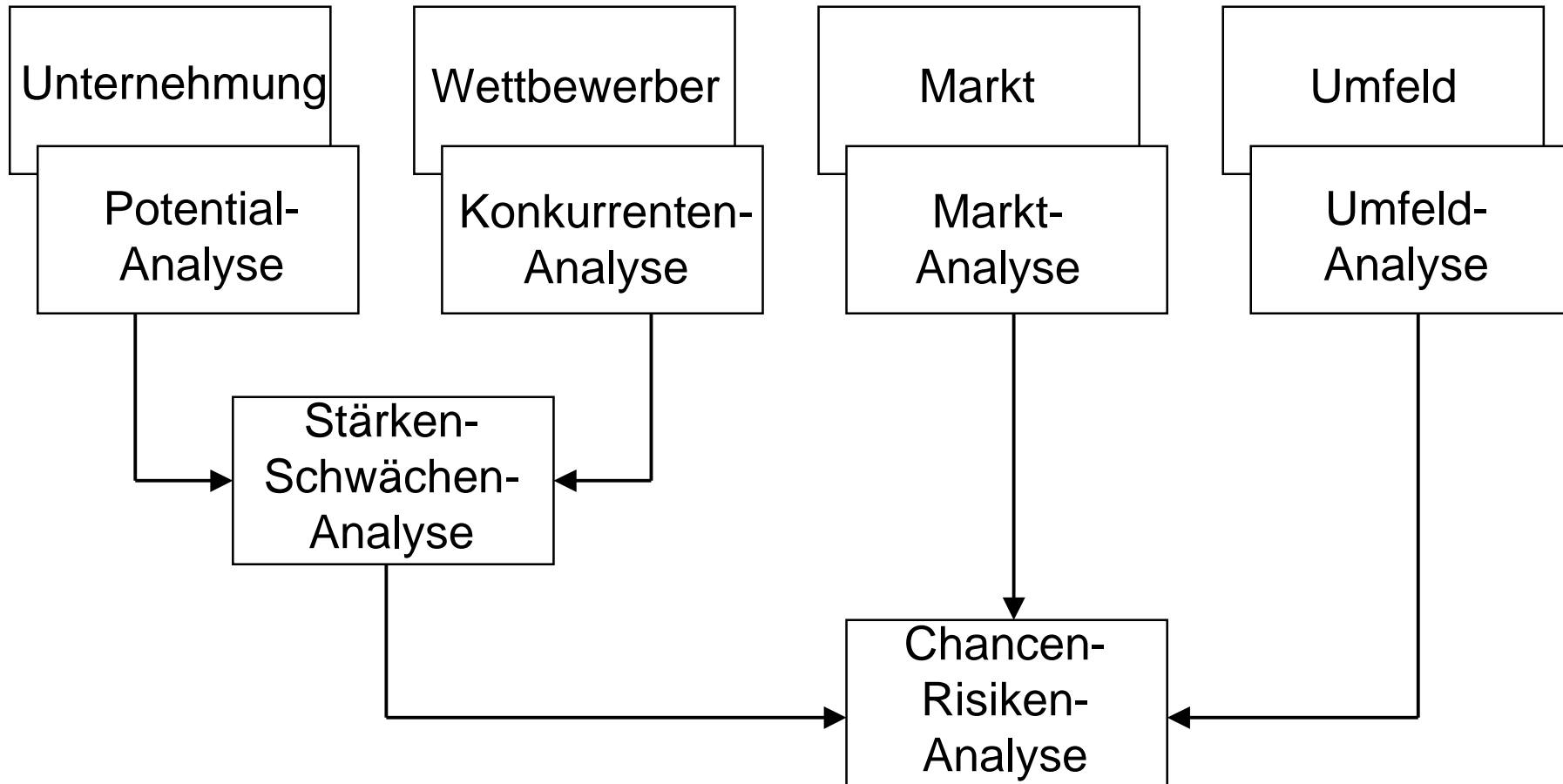
(vgl. Hörschgen et al., 1993, S. 23f.)

Vorüberlegungen zur Situationsanalyse II

- Die alleinige Gewinnung von Informationen als Grundlage einer fundierten Planung reicht nicht aus. Vielmehr ist es notwendig, daß sich an die Phase der Informationssammlung eine **Phase der Verdichtung, Strukturierung und Darstellung der Erkenntnisse** der Situationsanalyse anschließt.
- Hierzu wurden die **Stärken-Schwächen-Analyse** und die **Chancen-Risiken-Analyse** entwickelt.

(vgl. Hörschgen et al., 1993, S. 26)

Integratives System der Situationsanalyse



(Quelle: Hörschgen et. al., 1993, S. 42)

5. Situationsanalyse

5.1 Integratives System der Situationsanalyse

5.2 Begriff und Vorgehensweise bei einer Stärken-
Schwächen-Analyse

5.3 Begriff und Vorgehensweise bei einer Chancen-
Risiken-Analyse

5.4 Die SWOT-Analyse als integratives Analyse-System

Stärken-Schwächen-Analyse

- Die Stärken-Schwächen-Analyse beinhaltet die Bewertung der **wesentlichen Vor- und Nachteile eines Unternehmens** im Vergleich zu seinen wichtigsten Wettbewerbern mit dem Ziel, solche Fähigkeiten bzw. Stärken zu identifizieren, die dem Unternehmen einen kurzfristig nicht ausgleichbaren **Vorsprung vor der Konkurrenz** verschaffen.
- Die Stärken-Schwächen-Analyse zeigt damit auf, was die Unternehmung **vor dem Hintergrund der gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcen-situation** strategisch sinnvoll tun kann.

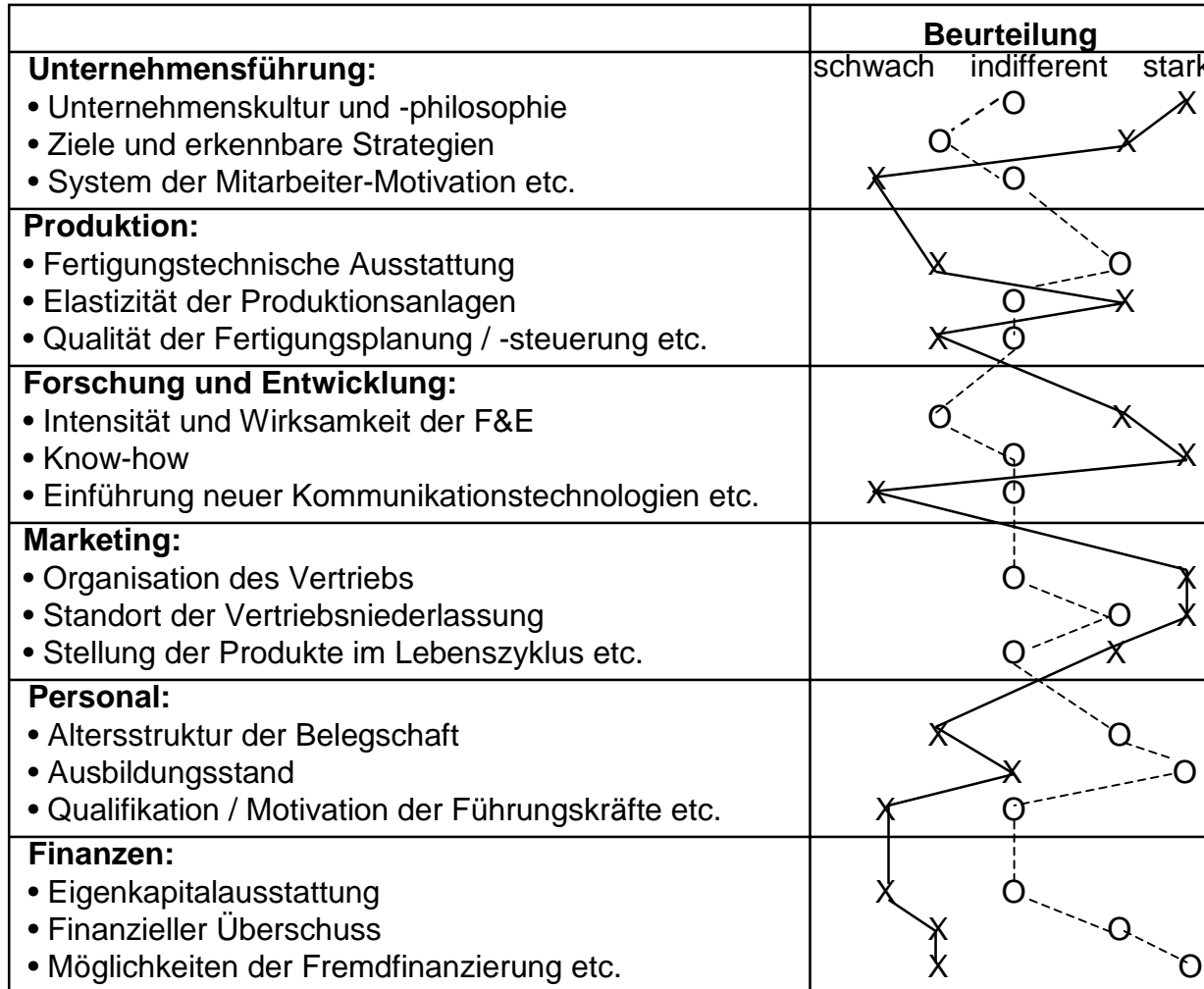
(vgl. Meffert, 1998, S. 64)

Vorgehensweise bei der Stärken-Schwächen-Analyse

1. In einem ersten Schritt sind die vorhandenen **finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Ressourcen** zu erfassen und zu bewerten.
2. Im zweiten Schritt wird das ermittelte Ressourcenprofil den Schlüsselanforderungen des Marktes gegenübergestellt. Dadurch gelingt es, die **Hauptstärken** und Synergien zu identifizieren, auf denen eine erfolgreiche Strategie aufgebaut werden kann. Zudem werden die **Hauptschwächen** herausgearbeitet, die zur Vermeidung von Mißerfolgen beseitigt werden müssen.
3. Im dritten Schritt sind die spezifischen Stärken und Schwächen der Unternehmung (bzw. der SGE) **mit denen der Hauptkonkurrenten zu vergleichen.**

(vgl. Meffert, 1998, S. 64f.)

Stärken-Schwächen-Profil eines Unternehmens im Verhältnis zu einem wichtigen Wettbewerber



Legende:
 X eigenes Unternehmen
 O wichtiges Konkurrenzunternehmen

(Quelle: Hörschgen et. al., 1993, S. 43)

5. Situationsanalyse

5.1 Integratives System der Situationsanalyse

5.2 Begriff und Vorgehensweise bei einer Stärken-
Schwächen-Analyse

5.3 Begriff und Vorgehensweise bei einer Chancen-
Risiken-Analyse

5.4 Die SWOT-Analyse als integratives Analyse-System

Chancen-Risiken-Analyse

- Im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse sollen **die unternehmens-externe Umwelteinflüsse** identifiziert werden, die für die Planung der Unternehmens- und Marketingstrategie von Bedeutung sind.
- Im Mittelpunkt der Chancen-Risiken-Analyse steht die Annahme, daß ein Unternehmen dann mit einer Umweltentwicklung besser fertig werden kann als seine Wettbewerber, wenn diese auf eine Stärke des Unternehmens trifft, der Vorteil vom Management erkannt und konsequent genutzt wird.
- Auch bei einer Umweltveränderung, die mit einer relativen Schwäche des Unternehmens zusammenfällt, ist es wichtig, die damit verbundenen besonderen Risiken zu erkennen, um Gegenmaßnahmen zum frühestmöglichen Zeitpunkt einleiten zu können.

(vgl. Hörschgen et. al., 1993, S. 44)

Vorgehensweise bei der Chancen-Risiken-Analyse

Makro-Ebene:

- **Ressourcen** (u.a. Rohstoffverfügbarkeit, neue Werkstoffe, Preissituation, Lieferantensstruktur und -verhalten)
- **Technologien** (u.a. Produkt- / Prozeßinnovationen, Hardware- / Software-Situation und -Entwicklung, Querschnitt-Technologien, Innovations- und Innovationsverfallzeiten)
- **Sozio-Ökonomik** (u.a. ökonomische / politische / gesellschaftliche / ökologische Rahmenbedingungen und Entwicklungen, Konjunkturschwankungen, Wirtschaftswachstum)

Micro-Ebene:

- **Verbraucher** (u.a. Verbrauchertrends, Zielgruppen, Preis-Qualität-Bewusstsein, Kundenprobleme / -bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen)
- **Handel** (u.a. Konzentration, Handelsmarkenkonzepte, Betriebsformen / -wandel, Einkaufsentscheidungsverhalten, Kooperationsbereitschaft)
- **Konkurrenten** (u.a. Zahl und Größe der Konkurrenten, Wettbewerbsstruktur / -stile, Forschungs- / Kapazitäts- / Kosten- / Ertragsituation bzw. -potentiale)

(vgl. Becker, 1998, S. 93)

Chancen und Risiken für einen Automobilhersteller

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung eines Kompaktwagens mit extrem niedrigem Benzinverbrauch• Entwicklung eines Autos mit extrem niedrigen Abgaswerten bei gleichzeitig hoher Leistung• Entwicklung eines leistungsfähigen elektrischen Autos mit hoher Reichweite und leichten Batterien• Attraktivitätsverlust der öffentlichen Verkehrsmittel	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung eines Kompaktwagens mit extrem niedrigem Benzinverbrauch und Abgaswerten durch einen Konkurrenten• zunehmende Verbraucherakzeptanz von einfachen Fahrzeugen zu niedrigen Preisen von Wettbewerbern aus „Niedriglohnländern“• drastische Geschwindigkeitsbeschränkungen und Einführung autofreier Tage• anhaltende Treibstoffverknappung in Verbindung mit Mineralölsteuererhöhung

(Quelle: Meffert, 1998, S. 64)

5. Situationsanalyse

5.1 Integratives System der Situationsanalyse

5.2 Begriff und Vorgehensweise bei einer Stärken-
Schwächen-Analyse

5.3 Begriff und Vorgehensweise bei einer Chancen-
Risiken-Analyse

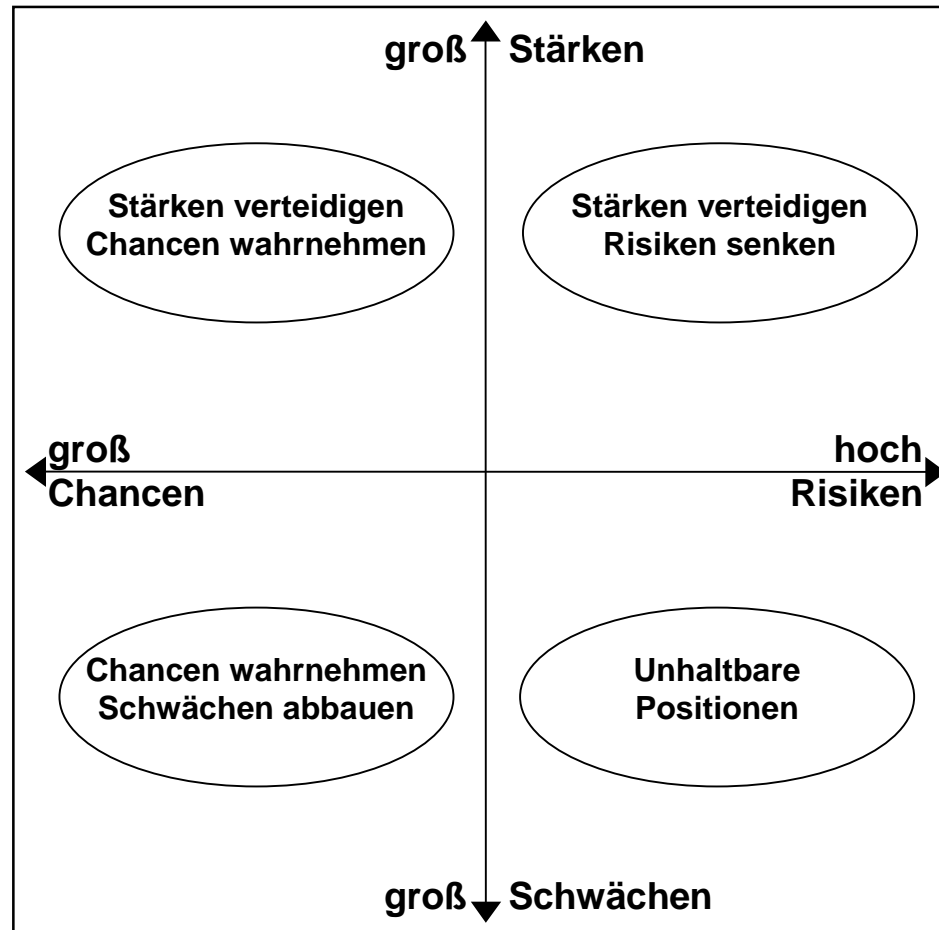
5.4 Die SWOT-Analyse als integratives Analyse-System

SWOT-Analyse

- Um zu prüfen, inwieweit die festgestellten Stärken des Unternehmens (bzw. der SGE) auch in **neuen Märkten** erfolgreich eingesetzt werden können, wird die Stärken-Schwächen-Analyse mit der Chancen-Risiken-Analyse zur sogenannten **SWOT-Analyse** (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) verknüpft.
- Im Rahmen der SWOT-Analyse ist detailliert zu prüfen, **ob und inwieweit neue Stärken aufgebaut bzw. auf der Basis bestehender weiterentwickelt werden müssen**, um neue Umweltkonstellationen (im Sinne neuer Marktpotentiale) gezielt ausschöpfen zu können.
- Auf Basis der SWOT-Analyse sind folgende Fragen zu beantworten:
 - „Wo stehen wir heute?“
 - „Wie sind wir hierher gekommen?“
 - „Wo wollen bzw. müssen wir zukünftig hin?“

(vgl. Hinterhuber, 1977, S. 45)

SWOT-Analyse für eine strategische Geschäftseinheit



(Quelle: Hinterhuber, 1992, S. 145)

Vereinfachte SWOT-Analyse am Beispiel einer Versicherung

<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausweitung zur Allfinanz • Steigendes Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung • Wachsende Motorisierung • „Freizeit- und Umweltversicherungen“ 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Konkurrenz der Allfinanzanbieter • Konkurrenz durch Direktversicherer • Steigende Schadensquote
<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Penetration in ländlichen Regionen • Marktführer bei Kfz-Versicherungen • Motivation des Außendienstes • Niedrige Verwaltungskosten 	<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagedefizite bei Vermögenden • Qualifikationsgrad des Außendienstes • Keine Kooperationserfahrungen • Kein Angebot von „banknahen Produkten“

Anmerkung: SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

(Quelle: Meffert / Bruhn, 1995, S. 126)