

Seite 24 – 1.

**Nennen Sie je einen beispielhaften Ansatz für „harte“ und „weiche“ Erfolgsfaktoren und beschreiben Sie kurz Vorgehensweise und Ergebnisse. Erarbeiten Sie grundsätzliche Unterschiede (10)**

→ Erfolgsfaktoren sind Faktoren, die positiv mit dem zu erreichenden Ziel (ROI, Cash Flow ...) korrelieren.

harte Erfolgsfaktorenforschung: → Beispiel PIMS: quantitative Analyse der Erfolgsfaktoren von mehr als 3.000 SGEs. Festgestellte Erfolgsfaktoren: relative Produkt- und Servicequalität, Preis, Marketingausgaben, relativer Marktanteil.

weiche Erfolgsfaktorenforschung: → Beispiel: Peters und Waterman (1984) → Untersuchung von 75 amerikanischen Unternehmen führte zu 8 Maximen der Führung: Primat des Handelns, Kundennähe, Freiraum für unternehmerisches Handeln, sichtbar gelebtes Wertesystem

**Unterschiede fehlen!!!**

Seite 24 – 2.

Achtung: Case-Study „SGE-Positionierung in Portfolio“

**a) Sie sind in der strategischen Planungsabteilung eines klassischen Konsumgüterherstellers (Unternehmen A) beschäftigt. Das Produktangebot ist in die drei folgenden SGEs unterteilt: Margarine, Waschmittel, Kosmetika. Sie sollen nun auf Basis von Daten, die Ihnen die Marktforschung zur Verfügung stellt, ein Portfolio erstellen. Berechnen Sie nachvollziehbar die Position für die einzelnen SGEs und zeichnen Sie sie in die vorgegebene Matrix ein (9)**

**b) Welche Normstrategie empfehlen Sie aufgrund der Lage der SGEs? (3)**

**c) Gehen Sie kurz auf Vor- und Nachteile des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios ein. (3)**

a) → Seite I Aufzeichnungen

→ Achtung: Verwendung des relativen eigenen Marktanteils (=eigener Umsatz/Umsatz des stärksten Konkurrenten)

→ Achtung: Verwendung des Gesamtwachstums!!!  $((\text{Gesamtmarkt}_{\text{morgen}} - \text{Gesamtmarkt}_{\text{heute}}) / \text{Gesamtmarkt}_{\text{heute}})$

→ Marktwachstum x-Achse; relativer Marktanteil y-Achse

b) Bei dem Bereich 1 (Margarine) handelt es sich offenbar um ein Produkt im Cash-Cow-Bereich → Normstrategie nach BCG: Abschöpfen!!!

Bereich 2 (Waschmittel) – Star → maximal investieren und Marktanteil weiter ausbauen

Bereich 3 (Kosmetika) Question Mark mit Tendenz zu Poor Dog → angesichts der prognostizierten Entwicklung würde ich eher Desinvestition und Rückzug empfehlen – auf keinen Fall aber Investition

c) Vorteile:

- einfach zu erstellen (einfache Handhabbarkeit)
- einfach abzulesen und zu erklären (gute Visualisierung)
- die benötigten Strategien lassen sich sehr einfach ableiten

Nachteile:

- Beurteilung nur aufgrund zweier Kriterien
- Vierfeldmatrix ist eine zu grobe Einteilung

Seite 25 – 3.

**Definieren Sie den Begriff „Strategisches Geschäftsfeld“. Nennen Sie spezifische Abgrenzungskriterien und erläutern Sie die Problematik der Bildung strategischer Geschäftsfelder. (10)**

Unter Strategischen Geschäftsfeldern versteht man weitgehend voneinander unabhängige Tätigkeitsfelder eines Unternehmens, die sich nach Kunden, Produkten bzw. Produktgruppen und Wettbewerbern nachhaltig voneinander unterscheiden. Eine SGF ist daher ein Teil des Aktionsraumes eines Unternehmens und begründet auch eigenständig einen Teil des Erfolgspotentials.

Die Bildung von SGF geht über die bloße Bildung von Marktsegmenten für die Marktbearbeitung hinaus, da außer Kundenbedürfnissen auch wettbewerbsorientierte und unternehmensinterne Faktoren wie Kostenstrukturen und Produktionszusammenhänge beachtet werden müssen. → die Bildung von SGFs ist die Grundlage für eine Portfolioanalyse.

Spezifische Abgrenzungskriterien:

- eindeutig definierbares und dauerhaftes Kundenproblem
- Produkt/Markt-Kombination die sich eindeutig von anderen Kombinationen durch: Kundenbedürfnisse, Marktverhältnisse und Kostenstruktur abgrenzen lässt.
- für diese Produkt/Markt-Kombination können eigene Strategien geplant und realisiert werden
- diese Produkt/Markt-Kombination muss vorhandene Wettbewerbsvorteile nutzen bzw. solche aufbauen können.

Seite 25 – 4.

**Wozu dienen Unternehmensleitlinien und welche Inhalte haben sie? (5)**

Unternehmensleitlinien stellen die obersten verbindlichen Ziele dar, an denen die Strategie zu orientieren ist. Die Unternehmensleitlinien sollen dauerhaft gelten, die Identifikation der Mitarbeiter fördern und von den Führungskräften vorgelebt werden. Die Unternehmensleitlinien müssen schriftlich und durch Erscheinungsbild kommuniziert werden.

Ständige Inhalte sind dabei:

- Tätigkeitsfeld (Produkte, Märkte, Technologien)
- Wachstum (Ziele, Grenze, Bedingungen)
- Finanzpolitik (Innovations-, Bilanz- und Kapitalpolitik)
- Verhalten gegenüber Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Händlern, Eigentümern ...)

→ Ziele, Zwecke, Potentiale und angestrebte Verhaltensweisen

→ Unternehmensziele dürfen nie einer Gruppe maximale Befriedigung versprechen, sondern müssen zu einer optimalen Zielintegrität führen.

Seite 25 – II 1.

**Die „Ansoff-Matrix“ gibt unterschiedliche strategische Stoßrichtungen vor. Erläutern Sie diese am Beispiel des Uhrenherstellers SWATCH. Gehen Sie dabei auch auf konkrete Maßnahmen zur Durchsetzung dieser Strategie ein.**

**(Falls Ihnen die Angebotspolitik von SWATCH nicht vertraut ist, können Sie die Aufgabe anhand eines selbstgewählten Unternehmens bearbeiten). (15)**

Bei der Ansoff-Matrix geht es um folgendes:

Wenn über einen bestimmten Zeitraum ein Unterschied zwischen der Soll- und der IST-Entwicklung eines Unternehmens auftritt, weist ein solcher Zustand darauf hin, dass sich die Ziele des Unternehmens mit den bisher verfolgten Strategien nicht mehr erreichen lassen und korrigiert werden müssen → Welche Handlungsrahmen einem Unternehmen dabei zur Verfügung steht zeigt die Ansoff-Matrix.

Die Matrix an sich sieht dabei wie folgt aus:

	Markt		
		bestehend	neu
Produkt	vorhanden	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
	neu	Produktentwicklung	Diversifikation

### **Strategie Marktdurchdringung (Marktpenetration):**

Durch Intensivierung der Marketingbemühungen soll den derzeitigen Produkten auf den gegenwärtig bearbeiteten Märkten zu mehr Erfolg verholfen werden. Ziel: → Vergrößerung des Marktanteils und Vergrößerung des Marktvolumens.

Konkrete Maßnahmen:

- mehr Produktverwendung bei bestehenden Kunden durch
  - Verbesserung/Anpassung der Produktqualität
  - Ausbau von Zusatznutzen (Service, emotionale Positionierung)
  - Verbesserung der Distribution
  - Intensivierung der Werbung
  - Preisdifferenzierung
  - problematisch: geplante Obsoleszenz
- Gewinnung neuer Kunden im vorhandenen Markt
  - Abwerben von der Konkurrenz
  - Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten
  - (Einsatz des gesamten Marketing-Mix)

### **Strategie Marktentwicklung:**

Hier will man mit vorhandenen Produkten neue Märkte erschließen. → vor allem in territorialer Hinsicht mit Blick auf neue Kundengruppen.

Konkrete Maßnahmen:

→ Melken des vorhandenen Produkts durch Betreten neuer Märkte

- neue Marktareale (z.B. Internationalisierung)
- neue Marktsegmente (Bearbeitung bisher vernachlässigter Segmente)
- neue Anwendungsgebiete (z.B. Lösung anderer Probleme mit gleichem Produkt)

### **Strategie Produktentwicklung:**

Zielt auf Sicherung des Unternehmenswachstums durch Produktinnovation und Produktentwicklung. Es werden neue Leistungen und Produkte auf den bestehenden Märkten angeboten. Das können echte Marktneuheiten (Sofortbildkamera), quasi neue Produkte, die an vorhandene Produkte anknüpfen (Diätmargarine) oder Me-too-Produkte sein, die lediglich für das Unternehmen eine Neuheit darstellen.

Konkrete Maßnahmen:

→ Innovationsmarketing; Produktinnovationen für vorhandene Märkte

- technische Produktinnovationen
  - Anwendung neuer Technologien
  - Systeme statt Komponenten
  - diverse Innovationstechnische Entscheidungen
    - Timing (Führer, Folger ...)
    - Grundlagenforschung, Anwendungsforschung, Entwicklung
- psychische Produktinnovationen
  - Umpositionierung
  - Neupositionierung (Relaunch)

### **Strategie Diversifikation:**

Dies bezeichnet das Ausbrechen eines Unternehmens aus seinen traditionellen Betätigungsfeldern. Das Produktprogramm wird dabei um bedarfsverwandte oder sonstige Produkte und Leistungen ausgeweitet, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem bisherigen Betätigungsfeld des Unternehmens stehen.

→ Neues Produkt auf neuem Markt einführen → Achtung: potenzierte Schwierigkeiten und Risiken!!!

- horizontale Diversifikation (gleiche Wertschöpfungsstufe)
- vertikale Diversifikation (vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufe)
- laterale Diversifikation (anderes Gebiet, nicht Wertschöpfungs-verkettet)

#### **Achtung:**

- Risiko nimmt in dem Maße zu, indem mögliche Synergieeffekte zurückgehen.
- Für risikoscheue kapitalkräftige Unternehmen ist es daher eher empfehlenswert auf die Produktentwicklung zu setzen, während kapitalschwache Unternehmen aufgrund der viel geringeren Ressourcenbindung eher auf die Marktentwicklung fokussieren sollten.

Kritik: Nur zwei Dimensionen, die im wesentlichen auf Wachstum orientieren. Vielfach kommt aber anderen Dimensionen, wie Technologieführerschaft und Kundennähe, größere Bedeutung zu.

→ Durch die Vorgehensweise von Abell werden weitere Gestaltungsdimensionen berücksichtigt. Der strategische Handlungsrahmen wird dabei durch die Dimensionen Potentielle Abnehmergruppen („customer groups“), Funktionserfüllung („customer functions“) und verwendbare Technologien („alternative technologies“) wiedergegeben.

Seite 25 – II.2.

**Erläutern Sie das Konzept der „Corporate Identity“ (CI) und gehen Sie auch auf die drei Komponenten der CI ein. (10)**

„Zentrale Kommunikationsstrategie eines Unternehmens, die, mittels Kommunikationsarbeit als integrierter Sozialtechnik des Unternehmens, nach innen und nach außen maximale positive Interaktionssynergie anstrebt und eine Ökonomie der vorhandenen Kräfte bewirkt.“

„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen auf Basis eines definierten Soll-Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente eines Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“

Corporate Identity soll die Meinungs- und Willensbildung bei den (unternehmensinternen und –externen) Zielpersonen sowie deren Handlungen gegenüber dem Unternehmen beeinflussen. → strategischer Aspekt der CI ist wichtig!

Komponenten des CI:

#### **Corporate Behavior:**

→ beschreibt vor allem das Verhalten der Organisation, das durch die Unternehmensphilosophie und durch die Unternehmensgrundsätze (→ Ziele, Zwecke, Potentiale und angestrebte Verhaltensweisen) wesentlich bestimmt ist.  
→ muss von den Mitarbeitern gelebt und von den Führungskräften vorgelebt werden.

Corporate Design:

- bezeichnet die visuelle Darstellung des Unternehmens nach innen und nach außen
- optische Profilierung eines Unternehmens bei der Durchsetzung seiner Persönlichkeit im visuellen Wettstreit mit anderen Zeichen und Symbolen
- muss in allen Firmenbereichen einheitlich angewandt werden

### **Corporate Communication:**

Unter Kommunikationsarbeit versteht man die „organisations- und umweltbezogene, integrierte, gezielte und geplante professionelle Kommunikation (besser: Interaktion) zum Ziel/Zweck einer kommerziell und sozial wirksamen Information, Persuasion und Entscheidungssteuerung.

- soll die negative Beeinflussung des Unternehmensimages bei Bürgern, Medien und Bürgerinitiativen minimieren
- Voraussetzung: strategisch ausgelegte Unternehmensphilosophie

→ Widerspruchsfreie Ausrichtung aller drei Komponenten an einem festgelegten Strategieansatz.

Seite 25 – II.3.

***Welche Zielsetzung steht hinter einer Marktsegmentierungsstrategie? Systematisieren Sie die Kriterien, nach denen Marktsegmente üblicherweise gebildet werden. Beurteilen Sie die unterschiedlichen Kriterien hinsichtlich ihrer Aussagefähigkeit. (10)***

Nach der Unterscheidung zwischen Massenmarketing (undifferenziertes Marketing) einerseits und Marktsegmentierung (differenziertes Marketing) andererseits besteht bei der Marktsegmentierung als Zielsetzung den Markt in intern homogene und extern heterogene Marktsegmente zu teilen, die dann einzeln mit einem differenzierten Marketing bearbeitet werden können.

Der strategische Entscheidungskomplex der Marktparzellierung deckt sowohl die Art der Marktbearbeitung, als auch die der Marktabdeckung ab.

### **Definition mit Zielsetzung:**

„Die Strategie der Marktsegmentierung versucht im Rahmen der Produkt-, Preis-, Vertriebs- wie auch Werbepolitik, selektierten Segmenten bzw. dahinterstehenden Abnehmergruppen mit ihren jeweiligen Bedürfnisstrukturen und Erwartungshaltungen möglichst optimal zu entsprechen.

→ intern homogen, extern heterogen

Das Hauptziel dieser Segmentierungspolitik besteht immer darin, ein möglichst hohes Maß an Identität (Identifizierungsmöglichkeit) zwischen einer bestimmten Art und Zahl von Käufern bzw. Zielgruppe einerseits und dem angebotenen Produkt einschließlich seines Vermarktungskonzepts andererseits zu realisieren.

Folgende Segmentierungskriterien finden dabei üblicherweise Anwendung:

- geographisch (Region, Klima, Bevölkerungsdichte)
- demographisch (Geschlecht, Alter, Familiengröße)
- sozio-ökonomisch (Einkommen, Beruf, Bildung, soziale Klasse)
- psychologisch (→ hypothetische Konstrukte zur Erklärung des Käuferverhaltens – Einstellung, Lebensstil, Motiv)
- verhaltensbezogen (Einkaufsstätten, Markenbewusstsein, Preisverhalten)

Die Marktsegmentierungskriterien müssen dabei einer Reihe von Anforderungen genügen:

- Kaufverhaltensrelevanz
- Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketing-Instrumente
- Messbarkeit (Operationalität)
- Zugänglichkeit
- zeitliche Stabilität
- Wirtschaftlichkeit
- Akzeptanz beim Außendienst

**Seite 25 – II.4.**

**Zeigen Sie positive und negative Wirkungen von Unternehmenskulturen auf. (5)**

Definition aus dem Hefter-Trommsdorff:

„Unternehmensgeschichtlich gewachsene, gelebte und zumindest partiell gestaltbare Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter der Unternehmung, primär durch die (gemeinsamen) Werthaltungen der obersten Führungskräfte geprägt und in spezifischen Erscheinungsformen und auch als Symbole zum Ausdruck kommend.  
(?)

Wenn den Mitarbeitern nicht klar ist, welche grundsätzlich langfristige Priorität z.B. Qualität, Kosten, Weiterbildung, Führungsstil, unternehmerisches Handeln Internationalisierung etc. besitzen, dann entzündet sich an fast jedem Alltagsproblem eine Grundsatzdiskussion, die Zeit und Nerven kostet und dennoch nicht zu einem optimalen und konsistenten Gesamtergebnis führt.

-Je flacher die Organisation, desto wichtiger wird die Unternehmenskultur  
-jeder Unternehmensbereich scheint seine eigene Subkultur zu haben, die sich von den anderen Subkulturen deutlich unterscheiden kann (z.B. F&E vs. Vertrieb)  
→ daher ist die Unternehmenskultur offensichtlich eine spezifische Mischung verschiedener Subkulturen

„Kultur umfasst die gesamten durch Tradition fortwährend ‚kultivierten‘ Denkmuster, Wertstandards und Formen des Umgangs des Menschen

- mit der äußeren Natur (menschlicher Stoffwechsel mit der Natur)
- mit seiner inneren Natur (Ängste, Emotionen, Imaginationen ...) und
- im sozialen Zusammenleben (Kommunikation, Kooperation, Normen)“

### **Unternehmenskultur?**

Die Unternehmenskultur ist ein gemeinsames Orientierungsmuster der Unternehmensmitglieder mit normativer Verhaltensteuerung: Das implizite Bewusstsein einer Organisation, das sich aus dem Verhalten seiner Mitglieder ergibt und das selbst als kollektive Programmierung das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst. Darauf basiert der Unternehmenserfolg.

Beantwortung der eigentlichen Frage nach positiven und negativen Wirkungen von Unternehmenskulturen:

→ Wirkung von Unternehmenskulturen wird vorwiegend anhand von starken Kulturen bestimmt. Dabei besteht aber nachweislich kein Zusammenhang zwischen Stärke der Unternehmenskultur und Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

**positive Effekte:**

- Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion (klares Weltbild, verschiedene mögliche Sichtweisen und Interpretation von Ereignissen und Situationen werden reduziert)
- effizientes Kommunikationsnetz (einheitliche Orientierung)
- rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung (gemeinsame Sprache, einheitliches Präferenzsystem, allseits akzeptierte Visionen für das Unternehmen)
- beschleunigte Implementation von Plänen und Projekten (gemeinsame Überzeugung, breite Akzeptanz)
- geringer Kontrollaufwand (Orientierungsmuster sind verinnerlicht → es besteht daher kein Bedarf einer fortwährenden Kontrolle)
- hohe Motivation und Loyalität (orientierungsstiftende Kraft der kulturellen Muster)
- Stabilität und Zuverlässigkeit (ausgeprägte, gemeinsam geteilte Orientierungsmuster reduzieren Angst und bringen Sicherheit)

#### **negative Effekte:**

- Tendenz zur Abschließung (Kritik und Warnsignale an der bestehenden Kultur drohen verdrängt oder überhört zu werden)
- Blockierung neuer Orientierungen (starken Unternehmenskulturen sind Veränderungen suspekt)
- Implementationsbarrieren (in dem Moment in dem es um einen grundsätzlichen und einschneidenden Wandel geht, müssen starke und verfestigte Kultursysteme zu einem Problem werden)
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmotive (emotionale Bindung an gewachsene und durch Erfolg bestätigte Vorgehensweisen und Denktraditionen)
- kollektive Vermeidungshaltung (starke Unternehmenskulturen laufen Gefahr, sich dem bei neuen Ideen notwendigen Prozess der Selbstreflexion zu versagen)
- „Kulturdenken“ (Konformität wird erzwungen)
- Mangel an Flexibilität (die vorherigen Effekte ergeben in Summe das Problem der Starrheit und der mangelnden Anpassungsfähigkeit)

Seite 45 – I.1.

**Welche strategischen Empfehlungen hat Porter formuliert? Gehen Sie bei der Beantwortung folgendermaßen vor:**

**a) Erläutern Sie zunächst diese Empfehlungen (8)**

**b) diskutieren Sie jeweils deren Vor- und Nachteile (7)**

Porter hat ein Konzept über Wettbewerbsstrategie propagiert.

Porter entwickelte zunächst ein Modell zur Analyse der Struktur von Branchen um so die Wettbewerbssituation einschätzen und darauf aufbauend das Gewinnpotential einschätzen zu können. Das Bild wird durch fünf Triebkräfte des Wettbewerbs, nämlich Konkurrenten, nachfragemächtige Abnehmer, potentielle Lieferanten, neue Wettbewerber und Ersatzprodukte geprägt. Diese Kräfte erfordern eine starke Wettbewerbsposition des Unternehmens, um einen im Vergleich zum Konkurrenten höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erhalten.

→ zuerst Erlangung eines strategischen Vorteils: → entweder Profilierung durch Einzigartigkeit der Leistung oder Profilierung durch möglichst geringe Kosten

→ daneben muss das Ausmaß der Marktbearbeitung festgelegt werden

Porter hat dabei festgestellt, dass insbesondere kleinere, spezialisierte Unternehmen und große marktanteilsstarke Unternehmen langfristig eine Chance zur Erreichung einer attraktiven Rentabilität haben.

→ er verneint also einen linearen Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI, wie er im PIMS-Projekt festgestellt wurde

es ergibt sich durch die Kombination des strategischen Wettbewerbsvorteils mit dem strategischen Zielobjekt folgende Matrix:

	strategischer Wettbewerbsvorteil		
	Qualität	Preis	
strategische Zielobjekt	Branche	Differenzierung (Präferenzstrategie)	Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie)
	Segment	Konzentration (Nischenstrategie)	

### **Kostenführerschaft:**

Die Kernidee besteht darin, durch primär kostenorientiertes Denken und Handeln in einem Unternehmen einen umfassenden Kostenvorsprung in einem Sektor aufzubauen und zu verteidigen. → Die entscheidende Voraussetzung hierfür ist ein hoher Marktanteil oder die Existenz anderer erheblicher Vorteile.

### **Kostenführerschaft Vorteile:**

Unternehmen mit den niedrigsten Kosten in einem Segment erzielt auch dann noch Gewinn, wenn der Wettbewerb sehr hart ist und die Konkurrenten aufgrund des Wettbewerbsdrucks keine Überschüsse mehr erwirtschaften können. Selbst nachfragestarke Kunden können den Preis nur auf das Kostenniveau des zweiteffizientesten Konkurrenten drücken.

### **Kostenführerschaft Nachteile / Risiken:**

- technologische Veränderungen schaffen Investitionsruinen und entwerten Lernprozesse
- Weg, um zu niedrigen Kosten zu kommen steht auch den Konkurrenten offen
- auf notwendige Produkt- oder Marketinginnovationen wird wegen ausschließlicher Konzentration auf die Kosten verzichtet
- es kommt zu unvorhersehbaren Kostensteigerungen (Rohstoffe)

### **Differenzierung:**

Hierbei versucht man ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Angebot der Konkurrenzunternehmen abzuheben und damit etwas zu schaffen, was einzigartig ist.

### **Differenzierung Vorteile:**

- Abnehmer werden an Marke gebunden → Preisempfindlichkeit verringert sich
- erhöhte Ertragsspanne gewährt Schutz vor Wettbewerbern, ohne das man über Kostenvorsprung verfügt
- Abnehmer-treue und Einzigartigkeit des Produkts schafft Eintrittsbarrieren
- höhere Ertragsspannen erleichtern den Umgang mit den Lieferanten
- Nachfragemacht wird durch das Fehlen von Alternativen gemildert
- aufgrund der hohen Kundenloyalität wirksamer Schutz vor Ersatzprodukten

### **Differenzierung Nachteile:**

- Kostenunterschied zwischen Qualitäts- und Kostenführer wird so groß, dass den Kunden der finanzielle Vorteil wichtiger als der Qualitätsvorsprung wird
- Bedarf der Abnehmer nach differenzierten Leistungen steigt
- Nachahmung vermindert erkennbaren Leistungsunterschied

### **Konzentration auf Schwerpunkte**

Gezielte Beschränkung der Marktbearbeitung auf eine oder mehrere Nischen (territorial, Teile des Produktprogramms oder Abnehmergruppen), um dort Kostenführerschaft, Differenzierung oder beides zusammen zu erreichen.

#### **Vorteile:**

jeweils die Vorteile der Einzelstrategien oder kombinierte Vorteile

#### **Nachteile / Risiken der Konzentration auf Schwerpunkte:**

- Ausmaß des Preisunterschieds auf Teil- und Gesamtmarkt übersteigt in einer von den Bedarfsträgern nicht mehr akzeptierten Weise die bestehende Qualitätsdifferenz
- Konkurrenten bieten eher bedarfsadäquate Produkte an

### **Kritik an Porter:**

- Porters Dreiteilung (Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration) vermischt Wettbewerbsaspekte (Qualität, Preis) mit Segmentierungsaspekten
- Porter vernachlässigt das Outpacing: nicht *entweder* Differenzierung *oder* Kostenführerschaft sondern *sowohl-als-auch*

Seite 45 – 1.2.

**Um die Kritikpunkte am BCG-Portfolio auszuräumen, entwickelte McKinsey ein Portfolio-Konzept.**

**a) Welches sind die Ideen der Portfoliokonzepte allgemein? (3)**

**b) Welches waren die Kritikpunkte am BCG-Portfolio? (3)**

**c) Erläutern Sie das McKinsey-Portfolio:**

- **Welche Informationen gehen wie in das Portfolio ein? (3)**
- **Welche Empfehlungen sind ableitbar? Erläutern Sie diese kurz (6)**

**a) Welches sind die Ideen der Portfoliokonzepte allgemein? (3)**

- Basis sind Wertpapierportfolio – optimale Mischung als risikofreier Anlage und dem Marktportfolio
- Portfolio-Ansatz: oberzielorientierte Mischung der verschiedenen Aktivitäten bzw. strategischen Geschäftseinheiten eines (diversifizierten) Unternehmens
- es geht mit anderen Worten darum, ein im Hinblick auf die zukünftige Ertragsentwicklung ausgewogenes Produktprogramm zu bestimmen
- Basisgedanke ist, dass das Potential einer Strategie durch eine **Unternehmenskomponente** (Stärken/Schwächen der relevanten Unternehmensstruktur) und durch eine **Umweltkomponente** (Chancen/Risiken der relevanten Umweltstruktur) definiert werden kann → deswegen auch immer eine zweidimensionale Matrix

- da ein Unternehmen normalerweise mehrere Produkte hat, somit mehrere Produkt-/Marktkombinationen zugleich realisiert, müssen sinnvolle strategische Geschäftsfelder gebildet werden
- für diese SGFs werden dann die beiden Erfolgskomponenten (Unternehmenskomponente und Umweltkomponente) erfasst und geeignete Normstrategien abgeleitet

**b) Welches waren die Kritikpunkte am BCG-Portfolio? (3)**

- Beurteilung der einzelnen SGEs erfolgt nur anhand zweier Kriterien (Marktanteil/Marktwachstum) → die Faktoren wurden zwar durch PIMS bestätigt, aber PIMS hat noch drei Dutzend weitere Faktoren gefunden
- aufgrund der groben Einteilung der beiden Skalen in hoch und niedrig kann keine genaue Positionierung der einzelnen Produkte bzw. Produktlinien erfolgen

**c) Erläutern Sie das McKinsey-Portfolio:**

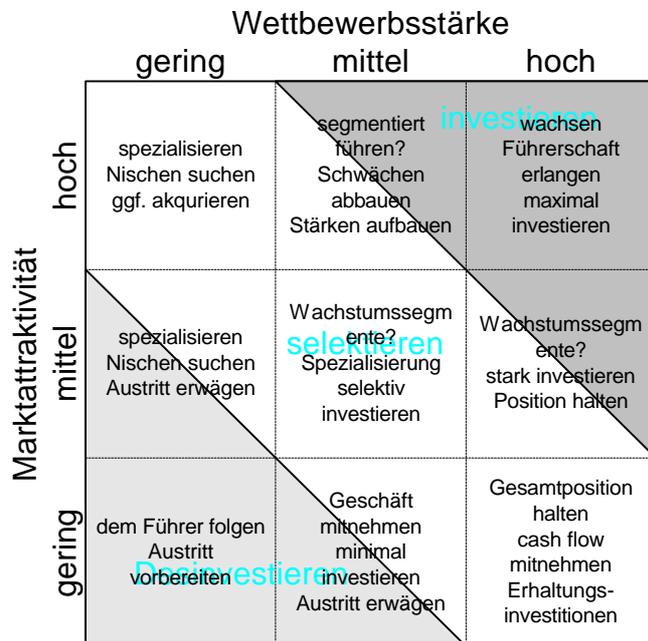
- **Welche Informationen gehen wie in das Portfolio ein? (3)**
- **Welche Empfehlungen sind ableitbar? Erläutern Sie diese kurz (6)**

Das ist ein Portfolio bei dem der Positionierungsraum durch die Dimensionen Marktattraktivität (Y) und Wettbewerbsstärke (X) aufgespannt wird. Jeder der Dimensionen ist in drei Ausprägungen eingeteilt. → theoretische Basis: Erweiterung des BCG-Portfolios, was sich aus der Hinzunahme der PIMS-Erfolgsfaktorenforschung ergab!

Es gehen folgende Informationen in das Portfolio ein:

Marktattraktivität	Wettbewerbsstärke
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktvolumen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marktgröße</li> <li>○ Marktwachstum</li> </ul> </li> <li>• Marktqualität               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Branchenrentabilität</li> <li>○ Lebenszyklusphase</li> <li>○ Innovationspotential</li> <li>○ Preis-Spielraum</li> <li>○ Investitionsintensität</li> <li>○ Wettbewerbshärte</li> <li>○ Eintrittsbarrieren</li> </ul> </li> <li>• Versorgung               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verfügbarkeit / Preise von Rohstoff/Energie</li> </ul> </li> <li>• Umfeld               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konjunktur</li> <li>○ Inflation</li> <li>○ Staatseingriff</li> <li>○ Wertewandel</li> <li>○ Technologiewandel</li> <li>○ Umweltschutz</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marktanteil</li> <li>○ Marktgröße</li> <li>○ Wachstum</li> <li>○ Rentabilität</li> <li>○ Risiko</li> <li>○ Preis</li> </ul> </li> <li>• Technologie               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ F&amp;E-Personal</li> <li>○ Patente</li> <li>○ Erfahrungen</li> <li>○ Kreativität</li> <li>○ Kundennähe</li> </ul> </li> <li>• Produktion               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualität</li> <li>○ Kosten</li> <li>○ Anlagen</li> <li>○ Standort</li> <li>○ Belieferung</li> <li>○ Umwelt</li> </ul> </li> <li>• Management               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kultur</li> <li>○ Leitlinien, Ziele</li> <li>○ Führungssysteme</li> <li>○ Qualifikation</li> <li>○ Motivation</li> </ul> </li> </ul>

Aus dem Portfolio sind sogenannte Normstrategien ableitbar, die sich im wesentlichen in die groben Bereiche investieren, selektive Strategie und desinvestieren gliedern.



Seite 45 – I.3.

a) Erläutern Sie die Idee der Positionierung (3)

b) Welche strategischen Entscheidungen können mit Hilfe von Positionierungsmodellen unterstützt werden? (3)

Im Sinne des strategischen Marketing beinhaltet Positionierung die Entwicklung von strategischen Zielen bezüglich der relativen Imageposition eines Imageobjekts (Produkt, Firma etc.) im Umfeld konkurrierender Objekte.

eine subjektiv gemessene Eigenschaft wird durch mindestens eine objektive Eigenschaft beschrieben, so dass der Produktmarktraum keine größere, sondern eine geringere Dimensionalität als der Produkteigenschaftsraum aufweist. → Aus dem Produkteigenschaftsraum kann in den Produktraum übertragen werden, aber nicht umgekehrt.

-werden sowohl Realpunkt, als auch Idealpunkt dargestellt, so spricht man von einem „joint space“

-werden nur Idealpunkte dargestellt, spricht man von einem Präferenzraum

-Auf Grundlage bestimmter Annahmen über das Kaufverhalten (Kaufmodelle) sowie eines Positionierungsziels können optimale Positionen durch Positionierungsmodelle bestimmt werden.

-mögliche Positionierungsziele: Maximierung der Absatzmenge, Marktanteilsmaximierung, Gewinnmaximierung

-Problem: der Preis kann bei den beiden letztgenannten Zielen sowohl als Positionierungsziel, als auch als Produkteigenschaft aufgefasst werden

-es sollen die kaufentscheidenden Eigenschaften dargestellt und mögliche Positionierungslücken erkannt werden

-das eigene Produkt soll eine „unique selling position“ bekommen

-Positionierung immer multi-instrumental

-die dargestellten Eigenschaften müssen so ausgewählt werden, dass sie zwischen den Produkten eines Marktes diskriminieren

**Antwort auf die Frage:**

**Grundsätzliche Aussagen:**

- auf welche Produkteigenschaften reagieren die Käufer unterschiedlich (Produkteigenschaft)
- wie sind die Konkurrenzprodukte im Umfeld positioniert (Produktposition)
- Welche Platzierung eignet sich für das vorliegende Produkt (Produktkonzept)

***b) Welche strategischen Entscheidungen können mit Hilfe von Positionierungsmodellen unterstützt werden? (3)***

Das Positionierungsmodell ist eine zentrale Steuerungsgrundlage für die Art und Weise des Einsatzes aller Markteinginstrumente  
Grundsätzlich können verschiedene Positionierungsstrategien unterstützt werden.

Nischenstrategie:

Hier wird angestrebt, Objekte so zu positionieren, dass sie möglichst nicht mit bereits vorhandenen Konkurrenzobjekten übereinstimmen

Imitationsstrategie:

Hiernach versuchen Anbieter ihre Objekte in einem Wahrnehmungsraum möglichst nahe bei den bereits eingeführten Objekten zu positionieren, also als „me too“-Produkte auf den Markt zu bringen.

Seite 45 – I.4.

- a) Was versteht man unter Marktsegmentierung? (2)
- b) Sofern Investitionsgütermärkte nach Ihrer Meinung segmentierbar sind, nach welchen Kriterien könnte dann eine solche Segmentierung vorgenommen werden? (2)

***a) Was versteht man unter Marktsegmentierung? (2)***

„Die Strategie der Marktsegmentierung versucht im Rahmen der Produkt-, Preis-, Vertriebs- wie auch Werbepolitik, selektierten Segmenten bzw. dahinterstehenden Abnehmergruppen mit ihren jeweiligen Bedürfnisstrukturen und Erwartungshaltungen möglichst optimal zu entsprechen.

→ intern homogen, extern heterogen

Das Hauptziel dieser Segmentierungspolitik besteht immer darin, ein möglichst hohes Maß an Identität (Identifizierungsmöglichkeit) zwischen einer bestimmten Art und Zahl von Käufern bzw. Zielgruppe einerseits und dem angebotenen Produkt einschließlich seines Vermarktungskonzepts andererseits zu realisieren.

***b) Sofern Investitionsgütermärkte nach Ihrer Meinung segmentierbar sind, nach welchen Kriterien könnte dann eine solche Segmentierung vorgenommen werden? (2)***

→ Vahlens Marketing-Lexikon:

Die Marktsegmentierungsmerkmale für Investitionsgütermärkte haben folgende unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen:

- Kaufverhaltensrelevanz
- Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketing-Instrumente
- Messbarkeit (Operationalität)
- Zugänglichkeit
- zeitliche Stabilität
- Wirtschaftlichkeit
- Akzeptanz beim Außendienst

Segmentierungskriterien aus der Sicht von Seifert/Weiss (2000)

- Unternehmensgröße
- Branchenzugehörigkeit
- Merkmale des die Einkaufsentscheidung beeinflussenden Buying-Centers

**Achtung: Hier noch ergänzen!!!**

Seite 46 – II.1.

**Welches sind die Aussagen von Ansoff?**

**Gehen Sie bei der Beantwortung folgendermaßen vor:**

**a) Erläutern Sie die Empfehlungen (6)**

**b) diskutieren Sie je Vor- und Nachteile (6)**

**c) Welche Kritik ist allgemein an Ansoffs Überlegungen zu üben? (2)**

Bei der Ansoff-Matrix geht es um folgendes:

Wenn über einen bestimmten Zeitraum ein Unterschied zwischen der Soll- und der IST-Entwicklung eines Unternehmens auftritt, weist ein solcher Zustand darauf hin, dass sich die Ziele des Unternehmens mit den bisher verfolgten Strategien nicht mehr erreichen lassen und korrigiert werden müssen → Welche Handlungsrahmen einem Unternehmen dabei zur Verfügung steht zeigt die Ansoff-Matrix.

Die Matrix an sich sieht dabei wie folgt aus:

Produkt	Markt		
		bestehend	neu
vorhanden		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

**Strategie Marktdurchdringung (Marktpenetration):**

Durch Intensivierung der Marketingbemühungen soll den derzeitigen Produkten auf den gegenwärtig bearbeiteten Märkten zu mehr Erfolg verholfen werden. Ziel: → Vergrößerung des Marktanteils und Vergrößerung des Marktvolumens.

Konkrete Maßnahmen:

- mehr Produktverwendung bei bestehenden Kunden durch
  - Verbesserung/Anpassung der Produktqualität
  - Ausbau von Zusatznutzen (Service, emotionale Positionierung)
  - Verbesserung der Distribution
  - Intensivierung der Werbung
  - Preisdifferenzierung
  - problematisch: geplante Obsoleszenz
- Gewinnung neuer Kunden im vorhandenen Markt
  - Abwerben von der Konkurrenz
  - Anwerben aus bisher nicht erreichten Segmenten
  - (Einsatz des gesamten Marketing-Mix)

**Strategie Marktentwicklung:**

Hier will man mit vorhandenen Produkten neue Märkte erschließen. → vor allem in territorialer Hinsicht mit Blick auf neue Kundengruppen.

Konkrete Maßnahmen:

→ Melken des vorhandenen Produkts durch Betreten neuer Märkte

- neue Marktareale (z.B. Internationalisierung)
- neue Marktsegmente (Bearbeitung bisher vernachlässigter Segmente)
- neue Anwendungsgebiete (z.B. Lösung anderer Probleme mit gleichem Produkt)

### **Strategie Produktentwicklung:**

Zielt auf Sicherung des Unternehmenswachstums durch Produktinnovation und Produktentwicklung. Es werden neue Leistungen und Produkte auf den bestehenden Märkten angeboten. Das können echte Marktneuheiten (Sofortbildkamera), quasi neue Produkte, die an vorhandene Produkte anknüpfen (Diätmargarine) oder Me-too-Produkte sein, die lediglich für das Unternehmen eine Neuheit darstellen.

Konkrete Maßnahmen:

→ Innovationsmarketing; Produktinnovationen für vorhandene Märkte

- technische Produktinnovationen
  - Anwendung neuer Technologien
  - Systeme statt Komponenten
  - diverse Innovationstechnische Entscheidungen
    - Timing (Führer, Folger ...)
    - Grundlagenforschung, Anwendungsforschung, Entwicklung
- psychische Produktinnovationen
  - Umpositionierung
  - Neupositionierung (Relaunch)

### **Strategie Diversifikation:**

Dies bezeichnet das Ausbrechen eines Unternehmens aus seinen traditionellen Betätigungsfeldern. Das Produktprogramm wird dabei um bedarfsverwandte oder sonstige Produkte und Leistungen ausgeweitet, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem bisherigen Betätigungsfeld des Unternehmens stehen.

→ Neues Produkt auf neuem Markt einführen → Achtung: potenzierte Schwierigkeiten und Risiken!!!

- horizontale Diversifikation (gleiche Wertschöpfungsstufe)
- vertikale Diversifikation (vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufe)
- laterale Diversifikation (anderes Gebiet, nicht Wertschöpfungs-verkettet)

### **Achtung:**

- Risiko nimmt in dem Maße zu, indem mögliche Synergieeffekte zurückgehen.
- Für risikoscheue kapitalkräftige Unternehmen ist es daher eher empfehlenswert auf die Produktentwicklung zu setzen, während kapitalschwache Unternehmen aufgrund der viel geringeren Ressourcenbindung eher auf die Marktentwicklung fokussieren sollten.

### **Kritik an Ansoff:**

- Nur zwei Dimensionen, die im wesentlichen auf Wachstum orientieren. Vielfach kommt aber anderen Dimensionen, wie Technologieführerschaft und Kundennähe, größere Bedeutung zu.
- → Durch die Vorgehensweise von Abell werden weitere Gestaltungsdimensionen berücksichtigt. Der strategische Handlungsrahmen wird dabei durch die Dimensionen Potentielle Abnehmergruppen („customer groups“), Funktionserfüllung („customer functions“) und verwendbare Technologien („alternative technologies“) wiedergegeben.

Seite 46 – II.2.

**a) Erläutern Sie das Abell-Schema (3)**

**b) Wozu kann es genutzt werden? Erläutern Sie den in diesem Zusammenhang zu nennenden Begriff (3).**

Für die operative Marketing-Planung wurde von Abell 1980 ein Schema entwickelt, das versucht durch Kennzeichnung der drei Dimensionen „potentielle Nachfragesektoren“, „Funktionserfüllung“ und „verwendbare Technologien“ erfolgsversprechende Felder der Geschäftstätigkeit aufzuzeigen.

**b) Wozu kann es genutzt werden? Erläutern Sie den in diesem Zusammenhang zu nennenden Begriff (3).**

Das Abell-Schema kann zur Marktsegmentierung genutzt werden. Dabei versteht man unter Marktsegmentierung folgendes:

„Die Strategie der Marktsegmentierung versucht im Rahmen der Produkt-, Preis-, Vertriebs- wie auch Werbepolitik, selektierten Segmenten bzw. dahinterstehenden Abnehmergruppen mit ihren jeweiligen Bedürfnisstrukturen und Erwartungshaltungen möglichst optimal zu entsprechen.

→ intern homogen, extern heterogen

Das Hauptziel dieser Segmentierungspolitik besteht immer darin, ein möglichst hohes Maß an Identität (Identifizierungsmöglichkeit) zwischen einer bestimmten Art und Zahl von Käufern bzw. Zielgruppe einerseits und dem angebotenen Produkt einschließlich seines Vermarktungskonzepts andererseits zu realisieren.

Bei der über die Marktsegmentierung hinausgehenden Bildung strategischer Geschäftsfelder werden jedoch außer Kundenbedürfnissen auch wettbewerbsorientierte und unternehmensinterne Faktoren wie Kostenstrukturen und Produktionszusammenhänge berücksichtigt. → eine zusätzlich darüber hinausgehende Betrachtung nach Innen.

Seite 46 – II.3.

**Stellen Sie systematisch und am Beispiel eines Automobilzulieferers dar, wie eine Stärken-Schwächen-Analyse durchzuführen ist. Gehen Sie bei der Beantwortung folgendermaßen vor:**

**a) Welche Informationen müssen erhoben werden? (6)**

**b) Wie ist das Ergebnis darstellbar? (4)**

**c) Grenzen Sie die Stärken-Schwächen-Analyse von der Chancen-Risiken-Analyse ab. (4)**

Teil der strategischen Marktplanung ist es, die Ressourcen des eigenen Unternehmens im Vergleich mit dem wichtigsten Konkurrenten zu analysieren und zu bewerten. Bei der Stärken-Schwächen-Analyse ist eine funktionsorientierte Betrachtung sinnvoll, weil hier die potentiale der einzelnen Unternehmensbereiche spezifisch erfasst werden können.

Es müssen die Kriterien erfasst werden, die als strategisch relevant anzusehen sind. Hier ist insbesondere die Erfolgsfaktorenforschung gefragt (PIMS, Porter[?]) Auf jeden Fall müssen die eigenen und die Potentiale des Wettbewerbers beurteilt werden:

- Produktlinien

- Absatzmärkte
- Finanzsituation
- Marketing-Konzept
- F&E
- Produktion
- Versorgung mit Rohstoffen und Energie
- Standort
- Kostensituation
- Qualität der Führungskräfte
- Führungssysteme
- Steigerungspotential

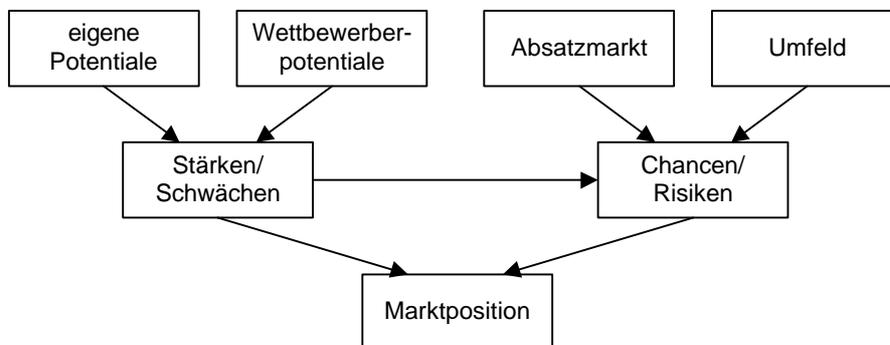
**b) Wie ist das Ergebnis darstellbar? (4)**

Das Ergebnis kann optisch in einem Stärken-Schwächen-Profil dargestellt werden, in dem sowohl die Darstellung der eigenen als auch der Wettbewerber-Position enthalten ist.

Als eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenfassung der Stärken und Schwächen zu einem Index zu nennen. Dabei werden die einzelnen, anhand einer Skala bewerteten Stärken und Schwächen aggregiert.

**c) Grenzen Sie die Stärken-Schwächen-Analyse von der Chancen-Risiken-Analyse ab. (4)**

Während sich die Stärken/Schwächen-Analyse unternehmensinterne Potentiale, die beeinflusst werden können mit Wettbewerber-Potentiale vergleicht, werden bei der Chancen/Risiken-Analyse unternehmensextern, nicht beeinflussbare Eigenschaften betrachtet (Umfeld, politische Situation, Gesellschaft, Konjunktur etc.)



Seite 46 – II.4.

**Stellen Sie kurz die Ergebnisse der PIMS-Erfolgsfaktorenforschung dar. Gehen Sie bei der Beantwortung der Frage folgendermaßen vor:**

**a) Was ist Erfolgsfaktorenforschung? (2)**

**b) Welches ist das Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens nach Aussage des PIMS-Instituts? (1)**

**c) Welche Größen beeinflussen den Erfolg im wesentlichen? (3)**

→ Erfolgsfaktoren sind Faktoren, die positiv mit dem zu erreichenden Ziel (ROI, Cash Flow ...) korrelieren.

harte Erfolgsfaktorenforschung: → Beispiel PIMS: quantitative Analyse der Erfolgsfaktoren von mehr als 3.000 SGEs. Festgestellte Erfolgsfaktoren: relative Produkt- und Servicequalität, Preis, Marketingausgaben, relativer Marktanteil.

**b) Welches ist das Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens nach Aussage des PIMS-Instituts? (1)**

→ Als das zentrale Kriterium wurde bei PIMS der relative Marktanteil als Erfolgsfaktor erkannt und benannt.

**c) Welche Größen beeinflussen den Erfolg im wesentlichen? (3)**

- relative Produkt- und Servicequalität
- Preis
- Marketingausgaben
- relativer Marktanteil

Seite 21 – I.1.

→ lange Textaufgabe zum Thema Positionierung

Seite 22 – I.2.

**In Europa und auch in Deutschland beschäftigt man sich im Rahmen der BWL noch nicht sehr lange mit ethischen Fragestellungen. Die Begriffe Unternehmensethik und Wirtschaftsethik werden diskutiert, ebenso der Begriff Marketingethik. Die Marketingethik betreffend werden im wesentlichen zwei Forschungsrichtungen verfolgt. Eine einheitliche Definition für die Marketingethik gibt es noch nicht.**

**Stellen Sie bitte die zwei Forschungsrichtungen vor, die auf marketingethische Fragestellungen (ethische Fragestellungen allgemein) zum heutigen Zeitpunkt zurückgeführt werden. Verzichten Sie dabei auf eine Definition des Begriffes Marketingethik. (6)**

**präskriptive Normenethik**

- stellt die Frage, wie sich ein Marketingmanager verhalten sollte
- diese Ethik kann nochmals unterteilt werden in:
  - deontologische (spezielles Verhalten und die zugrunde liegende Gesinnung) → Gegenstand dieser Theorie ist die Entwicklung von Handlungsprinzipien, Normen, sittlichen Grundsätzen
  - teleologische Ethik → zielt auf die Konsequenzen des Handelns (auch Verantwortungsethik

**deskriptive/explikative Ethik**

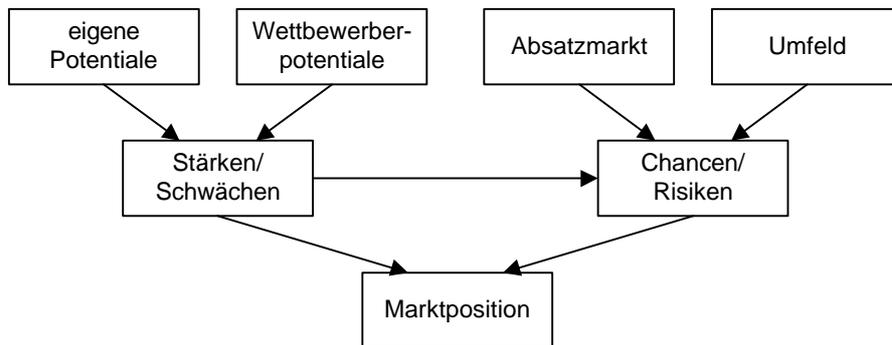
- hierbei geht es darum zu beschreiben, was ethisch ist, was bei bestimmten Gruppen, Schichten, Klassen, Personen, Völkern etc. als moralisch bzw. unmoralisch gilt und wie es sich im kulturellen Kontext auswirkt
- diese Forschung entwickelt sich zur explikativen Wissenschaft, wenn biologische, psychologische oder soziologische Handlungsbedingungen als Erklärung für die Entwicklung ethischen Handelns überprüft werden.

Seite 22 – I.3.

**Welche Einzelanalysen sind Teil der strategischen Situationsanalyse? Stellen Sie die Zusammenhänge in einer Übersicht dar. (10)**

Während sich die Stärken/Schwächen-Analyse unternehmensinterne Potentiale, die beeinflusst werden können mit Wettbewerber-Potentiale vergleicht, werden bei der

Chancen/Risiken-Analyse unternehmensextern, nicht beeinflussbare Eigenschaften betrachtet (Umfeld, politische Situation, Gesellschaft, Konjunktur etc.)



Seite 22 – I.4.

**Der Marktanteil ist nach Porter eine der Schlüsselgrößen für den Erfolg eines Unternehmens. Welches sind die Ergebnisse seiner empirischen Untersuchungen und wie ist der Erfolg über Marktanteils politik erreichbar? (6)**

Porter hat ein Konzept über Wettbewerbsstrategie propagiert.

Porter entwickelte zunächst ein Modell zur Analyse der Struktur von Branchen um so die Wettbewerbssituation einschätzen und darauf aufbauend das Gewinnpotential einschätzen zu können. Das Bild wird durch fünf Triebkräfte des Wettbewerbs, nämlich Konkurrenten, nachfragemächtige Abnehmer, potentielle Lieferanten, neue Wettbewerber und Ersatzprodukte geprägt. Diese Kräfte erfordern eine starke Wettbewerbsposition des Unternehmens, um einen im Vergleich zum Konkurrenten höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erhalten.

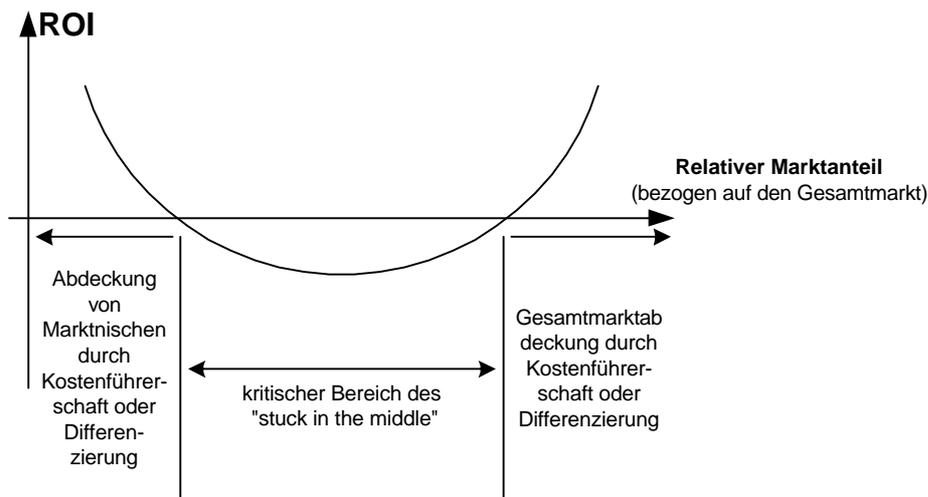
→ zuerst Erlangung eines strategischen Vorteils: → entweder Profilierung durch Einzigartigkeit der Leistung oder Profilierung durch möglichst geringe Kosten

→ daneben muss das Ausmaß der Marktbearbeitung festgelegt werden

Porter hat dabei festgestellt, das insbesondere kleinere, spezialisierte Unternehmen und große marktanteilsstarke Unternehmen langfristig eine Chance zur Erreichung einer attraktiven Rentabilität haben.

Unternehmen die zwischen diesen beiden Extremen agieren, haben aus seiner Sicht langfristig keine Chance einen positiven ROI zu erwirtschaften und werden als „stuck in the middle“ bezeichnet

→ er verneint also einen linearen Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI, wie er im PIMS-Projekt festgestellt wurde



es ergibt sich durch die Kombination des strategischen Wettbewerbsvorteils mit dem strategischen Zielobjekt folgende Matrix:

	strategischer Wettbewerbsvorteil	
	Qualität	Preis
strategische Zielobjekt	Branche	Differenzierung (Präferenzstrategie) / Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie)
	Segment	Konzentration (Nischenstrategie)

### Kostenführerschaft:

Die Kernidee besteht darin, durch primär kostenorientiertes Denken und Handeln in einem Unternehmen einen umfassenden Kostenvorsprung in einem Sektor aufzubauen und zu verteidigen. → Die entscheidende Voraussetzung hierfür ist ein hoher Marktanteil oder die Existenz anderer erheblicher Vorteile.

### Kostenführerschaft Vorteile:

Unternehmen mit den niedrigsten Kosten in einem Segment erzielt auch dann noch Gewinn, wenn der Wettbewerb sehr hart ist und die Konkurrenten aufgrund des Wettbewerbsdrucks keine Überschüsse mehr erwirtschaften können. Selbst nachfragestarke Kunden können den Preis nur auf das Kostenniveau des zweiteffizientesten Konkurrenten drücken.

### Kostenführerschaft Nachteile / Risiken:

- technologische Veränderungen schaffen Investitionsruinen und entwerten Lernprozesse
- Weg, um zu niedrigen Kosten zu kommen steht auch den Konkurrenten offen
- auf notwendige Produkt- oder Marketinginnovationen wird wegen ausschließlicher Konzentration auf die Kosten verzichtet
- es kommt zu unvorhersehbaren Kostensteigerungen (Rohstoffe)

### Differenzierung:

Hierbei versucht man ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Angebot der Konkurrenzunternehmen abzuheben und damit etwas zu schaffen, was einzigartig ist.

### Differenzierung Vorteile:

- Abnehmer werden an Marke gebunden → Preisempfindlichkeit verringert sich
- erhöhte Ertragsspanne gewährt Schutz vor Wettbewerbern, ohne das man über Kostenvorsprung verfügt
- Abnehmerstreue und Einzigartigkeit des Produkts schafft Eintrittsbarrieren
- höhere Ertragsspannen erleichtern den Umgang mit den Lieferanten
- Nachfragemacht wird durch das Fehlen von Alternativen gemildert
- aufgrund der hohen Kundenloyalität wirksamer Schutz vor Ersatzprodukten

#### **Differenzierung Nachteile:**

- Kostenunterschied zwischen Qualitäts- und Kostenführer wird so groß, dass den Kunden der finanzielle Vorteil wichtiger als der Qualitätsvorsprung wird
- Bedarf der Abnehmer nach differenzierten Leistungen sinkt
- Nachahmung vermindert erkennbaren Leistungsunterschied

#### **Konzentration auf Schwerpunkte**

Gezielte Beschränkung der Marktbearbeitung auf eine oder mehrere Nischen (territorial, Teile des Produktprogramms oder Abnehmergruppen), um dort Kostenführerschaft, Differenzierung oder beides zusammen zu erreichen.

#### **Vorteile:**

jeweils die Vorteile der Einzelstrategien oder kombinierte Vorteile

#### **Nachteile / Risiken der Konzentration auf Schwerpunkte:**

- Ausmaß des Preisunterschieds auf Teil- und Gesamtmarkt übersteigt in einer von den Bedarfsträgern nicht mehr akzeptierten Weise die bestehende Qualitätsdifferenz
- Konkurrenten bieten eher bedarfsadäquate Produkte an

#### **Kritik an Porter:**

- Porters Dreiteilung (Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration) vermischt Wettbewerbsaspekte (Qualität, Preis) mit Segmentierungsaspekten
- Porter vernachlässigt das Outpacing:  
nicht *entweder* Differenzierung *oder* Kostenführerschaft  
sondern *sowohl-als-auch*

Seite 23 – II.1.

***In Europa und auch in Deutschland beschäftigt man sich im Rahmen der BWL noch nicht sehr lange mit ethischen Fragestellungen. Die Begriffe Unternehmensethik und Wirtschaftsethik werden diskutiert – ein wichtiger Ansatz ist der von Steinmann und Löhr.***

***Nennen und erläutern Sie die sechs zentralen Merkmale des Begriffs „Unternehmensethik“, wie ihn Steinmann und Löhr verstehen. (6)***

Definition der Unternehmensethik nach Steinmann und Löhr:

„Unternehmensethik umfasst alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materiellen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zweck der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“

### 1. Kriterien der gelungenen Lebensführung

Normen – Aufforderungen in bestimmten Situationen bestimmte Handlungen auszuführen oder nicht

### 2. Begründungspflicht

→ nur solche Normen, für die gute Gründe geltend gemacht werden können (nicht Willkür)

### 3. Kommunikative Ethik

→ Normenbegründung durch dialogische Kommunikation, nicht monologisch, nicht dogmatisch

### 4. Situative Beschränkung des Gewinnziels (Konfliktethik)

Gewinnziel (allgemeine Handlungsdirektive) - Beschränkung des Gewinnziels als situatives Korrektiv im Gewinnfall

### 5. Verhältnis zum Recht

Selbstverpflichtung – ohne staatlichen Zwang

rechtsfolgend, rechtsergänzend (Regelungslücke), rechtskonträr (illegitime Gesetze)

→ situatives Rechtskorrektiv

### 6. Sachzielorientierung der Unternehmensethik

rein ökonomischer Bezug – nicht unternehmensfremd (nur auf Unternehmen bezogen)

Seite 23 – II.2.

**Was versteht man unter Diversifikation? (2)**

**Welche Formen der Diversifikation werden unterschieden? (6)**

**Welche Beweggründe und Risiken bringt die Diversifikation mit sich? (4)**

Die Strategie der Diversifikation kennzeichnet das Ausbrechen eines Unternehmens aus seinem klassischen Betätigungsfeld. Das Produktionsprogramm wird dabei um bedarfsverwandte oder sonstige Produkte und Leistungen ausgeweitet, die in keinem direkten Zusammenhang zu dem bisherigen Betätigungsfeld des Unternehmens stehen.

Gründe: Stagnation der Nachfrage, Wunsch nach Risikostreuung, finanzwirtschaftliche Erfordernisse, Streben nach Sicherung der Liefer- und Absatzbasis

Formen der Diversifikation:

**horizontale Diversifikation** – Ausweitung der Produktion auf Produkte der gleichen Fertigungsstufe (z.B. VW GOLF + VW Passat)

**vertikale Diversifikation** – Ausweitung der Produktion auf Produkte und Dienstleistungen einer vor- bzw. nachgelagerten Fertigungsstufe (z.B. VW Golf + Reifen)

**laterale Diversifikation** – Ausweitung der Produktion auf Produkte und Dienstleistung einer vollkommen anderen Branche (z.B. VW Golf + Orangensaft)

Risiken der Diversifikation nach Weiss (2000):

-kein Know How auf dem diversifizierten Gebiet

-wenn da schon Wettbewerber, dann Gefahr von Preiskampf und somit Nachteil, da der Wettbewerb schon in einem ganz anderen Bereich der Nachfragekurve sein dürfte

-Verwaschung des Images, da keine Konzentration auf das Kerngeschäft mehr erkennbar

Seite 23 – II.3.

Welche Dimensionen bestimmen nach Abell den strategischen Handlungsrahmen eines Unternehmens? (3)

Welchen Nutzen hat dieses Schema im Rahmen des strategischen Marketing? (2)

- potentielle Kundengruppen
- verwendbare Technologien
- Produkteigenschaften (Funktionserfüllung)

Nutzen in der Geschäftsfeldsegmentierung!!!

Die dreidimensionale Betrachtungsweise eignet sich besonders zur Identifizierung bzw. Generierung neuartiger strategischer Gestaltungsmöglichkeiten, beispielsweise zur Ableitung von Ökostrategien (etwa papierloser Kommunikation)

Seite 23 – II.4.

-Lange Textaufgabe → Portfolioanalyse von SGEs-

Seite 17 – I.1.

**Was versteht man unter Corporate Identity? (2)**

**Beschreiben Sie, aufbauend auf den Einzelkomponenten der Corporate Identity, Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Verstärkung seiner Identität ergreifen kann. (10)**

**Welche Gefahren bestehen bei der Einführung und Umsetzung eines von externen Beratern entwickelten Corporate Identity Programms, insbesondere wenn ein Unternehmen wie die Bayerische Vereinsbank schon lange auf dem Markt besteht? (5)**

„Zentrale Kommunikationsstrategie eines Unternehmens, die, mittels Kommunikationsarbeit als integrierter Sozialtechnik des Unternehmens, nach innen und nach außen maximale positive Interaktionssynergie anstrebt und eine Ökonomie der vorhandenen Kräfte bewirkt.“

„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen auf Basis eines definierten Soll-Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente eines Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“

Corporate Identity soll die Meinungs- und Willensbildung bei den (unternehmensinternen und –externen) Zielpersonen sowie deren Handlungen gegenüber dem Unternehmen beeinflussen. → strategischer Aspekt der CI ist wichtig!

Komponenten des CI:

### **Corporate Behavior:**

- beschreibt vor allem das Verhalten der Organisation, das durch die Unternehmensphilosophie und durch die Unternehmensgrundsätze (→ Ziele, Zwecke, Potentiale und angestrebte Verhaltensweisen) wesentlich bestimmt ist.
- muss von den Mitarbeitern gelebt und von den Führungskräften vorgelebt werden.

### **Corporate Design:**

- bezeichnet die visuelle Darstellung des Unternehmens nach innen und nach außen
- optische Profilierung eines Unternehmens bei der Durchsetzung seiner Persönlichkeit im visuellen Wettstreit mit anderen Zeichen und Symbolen
- muss in allen Firmenbereichen einheitlich angewandt werden

### **Corporate Communication:**

Unter Kommunikationsarbeit versteht man die „organisations- und umweltbezogene, integrierte, gezielte und geplante professionelle Kommunikation (besser: Interaktion) zum Ziel/Zweck einer kommerziell und sozial wirksamen Information, Persuasion und Entscheidungssteuerung.

- soll die negative Beeinflussung des Unternehmensimages bei Bürgern, Medien und Bürgerinitiativen minimieren
- Voraussetzung: strategisch ausgelegte Unternehmensphilosophie

→ Widerspruchsfreie Ausrichtung aller drei Komponenten an einem festgelegten Strategieansatz.

Seite 17 – I.2.

***Eine wichtige strategische Fragestellung betrifft die Frage der Marktbearbeitung. Stellen Sie die beiden Entscheidungsalternativen – das Massenmarketing und die Marktsegmentierung – gegenüber, indem Sie zunächst diese beiden Strategiealternativen kurz beschreiben und dann ihre spezifischen Vor- und Nachteile nennen. (10)***

Das Prinzip der Unifizierungsstrategie (Strategie des Massenmarketing) besteht insgesamt darin, nicht die Unterschiede in den Bedürfnisstrukturen und den Verhaltensweisen der Abnehmer in spezieller Weise zu betrachten, also nicht ihre unterschiedlichen Nachfragekurven zu betrachten. Der Markt wird demnach bewusst nicht in seinen Teilen gewürdigt, sondern als Aggregat behandelt – d.h. man konzentriert sich bei der Gestaltung des eigenen Angebots für den Markt nicht auf das, worin sich die Abnehmer unterscheiden, sondern vielmehr auf das, was sie verbindet. → Typisch ist daher die Benutzung von Massenabsatzwegen und Massenwerbemedien.

Marktsegmentierung:

Mit der Hilfe der Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines Marktes in homogene Untergruppen von Verbrauchern (Abnehmern) angestrebt, so dass jede von ihnen als Zielmarkt angesehen werden kann, der mit einem bestimmten Marketing-Mix erreicht werden soll. Die Strategie der Marktsegmentierung versucht im Rahmen der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Werbepolitik, selektierten Segmenten bzw. dahinter stehenden Abnehmergruppen mit ihren jeweiligen Bedürfnisstrukturen und Erwartungshaltungen möglichst optimal zu entsprechen.

	Massenmarktstrategie	Segmentierungsstrategie
pro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenvorteile</li> <li>• Potentialausschöpfung</li> <li>• geringer Management-Aufwand</li> <li>• geringes Marketing-Budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Bedarfsentsprechung</li> <li>• Preisspielraum-Erweiterung</li> <li>• gute Lenkungsmöglichkeiten</li> <li>• Qualitätswettbewerb</li> </ul>
contra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur teilweise Bedarfsentsprechung</li> <li>• begrenzter Preisspielraum</li> <li>• eingeschränkte Erfolgssteuerung</li> <li>• Gefahr des Preiswettbewerbs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompliziertes Marketing-Mix</li> <li>• Marketing-Kostennachteile</li> <li>• hoher Informationsbedarf</li> <li>• fragliche Segmentstabilität</li> </ul>

Seite 17 – I.3.

**Welche Faktoren bestimmen die zentrale Dimension des Portfolios von McKinsey? Welche Probleme treten speziell bei diesem Portfolio auf? Klären Sie den Begriff der Portfolio-Analyse. (13)**

Insgesamt stellt die Portfolioanalyse ein geeignetes Analyseinstrument dar, den betriebswirtschaftlichen und marktwirtschaftlichen Bedingungsrahmen in einem strategischen Geschäftsfeld oder einem ganzen Unternehmen abzudecken. Hauptziel der Portfolioanalyse ist es vor allem, die Wachstumsmöglichkeiten des Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen auszuleuchten. → Wachstumssicherung innerhalb des bestehenden Portfolios, Wachstumssicherung außerhalb des Portfolios (wenn nicht genug Fragezeichen zur Verfügung stehen).

Die zentrale Dimension des McKinsey-Portfolios wird durch Marktattraktivität (unternehmensexterne Komponente) und durch den eigenen Wettbewerbsvorteil bestimmt.

die Markt- und Branchenattraktivität besteht aus:

- Marktwachstum
- Marktqualität
- Versorgungslage bezüglich der Ressourcen
- Umweltsituation

der relative Wettbewerbsvorteil setzt sich ebenfalls aus mehreren Teilen zusammen:

- relative Marktposition
- relatives Produktionspotential
- relatives Forschungs- und Entwicklungspotential
- relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter

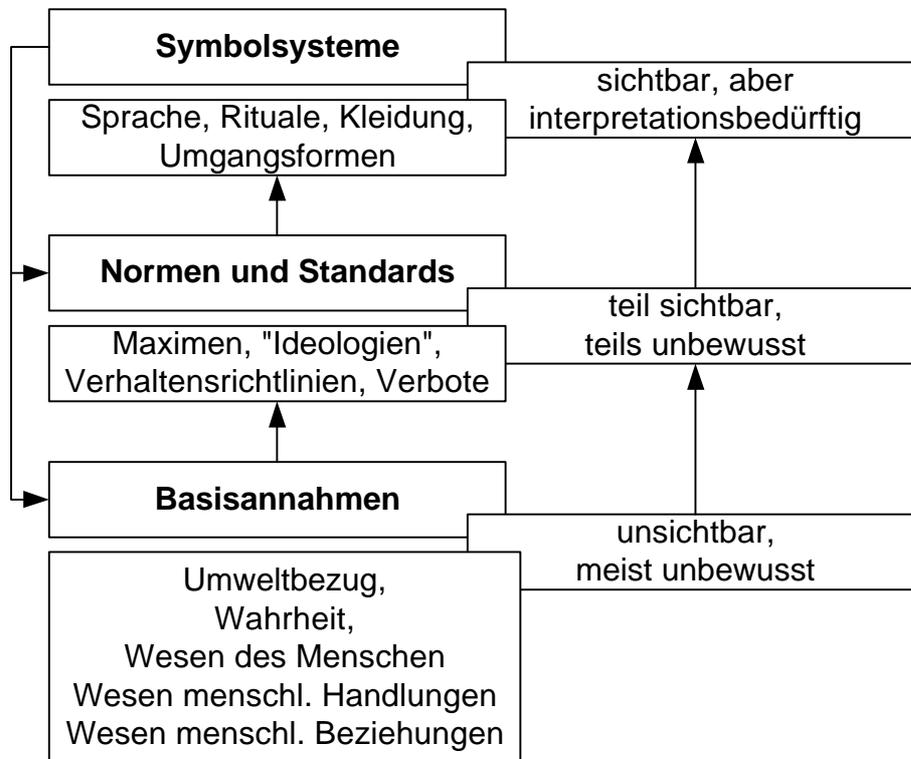
### **Probleme bei McKinsey**

- Datensammlung aufwendig + Datenauswertung kompliziert, weil sehr feingliedriges Datenmaterial
- Verdichtung auf die zwei Dimensionen Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität ist nicht frei von Willkür und von subjektiven Wertungen beeinflusst
- die klassische Portfolioanalyse ist rein marktbezogen. → sie konzentriert sich auf die Vermarktung bekannter, zum Analysezeitpunkt existierender Technologien → da hilft das Technologieportfolio von Pfeiffer

Seite 18 – II.1.

Frage 1:

- a) Ordnen Sie die verschiedenen Ebenen einer Unternehmenskultur und klären Sie die Beziehung dieser Ebenen zueinander. Definieren Sie zunächst den Begriff der Unternehmenskultur. (12)
- b) Welches sind die Erfolgsmerkmale einer guten Unternehmenskultur? (3)



Unter Unternehmenskultur verstehen wir die unternehmensgeschichtlich gewachsenen, gelebten und zumindest partiell gestaltbaren Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter der Unternehmung, primär durch die (gemeinsamen) Werthaltungen der obersten Führungskräfte geprägt und in spezifischen Erscheinungsformen und auch Symbolen zum Ausdruck kommend.

Seite 18 – II.2.

- a) **Welches sind die Zielsetzungen einer Portfolioanalyse? Wo liegen die Probleme der Analyse?** (6)
- b) **Erklären Sie das Portfolio von BCG. Gehen Sie dabei kurz auf die spezifischen Vor- und Nachteile des Portfolios ein.** (8)

Darstellung der strategischen Situation

Seite 18 – II.3.

- a) **Erläutern Sie das Konzept der Erfahrungskurve. Gehen Sie dabei auch auf die Bedeutung des Erfahrungskurvenkonzepts für die strategische Unternehmensplanung ein und auf die Kritik an dieser strategischen Gesetzmäßigkeit.** (9)
- b) **Welches sind die Ursachen den sogenannten Erfahrungskurvenkonzepts?**

Das Erfahrungskurvenkonzept besagt, dass bei jeder Verdopplung der kumulierten Produktmenge im Zeitablauf die Stückkosten um 20-30% sinken. Die Realisierung



Erleichterung des Know-How-Transfers	-Möglichkeit der weitgehenden Ersetzung von Preis- durch Qualitätswettbewerb	
--------------------------------------	--	--

Nachteile	
Standardisierung	Differenzierung
-je nach Marktstruktur nicht volle Entsprechung von Kundenwünschen -begrenzte Preisspielräume (monopolistischer Bereich relativ klein) -Gewinnentgang durch Nichtansprache lukrativer Segmente -eher Gefahr von Preiswettbewerb -Hemmung innovativer Prozesse -Gefahr von Mutter/Tochter-Konflikten -Gefahr eines weltweiten Maxiflops	-vielfach Verzicht auf Massenproduktion (und entsprechende Kostenvorteile) -teilweise eingeschränkte Stabilität von Marktsegmenten -Verteuerung im Einsatz des Marketing-Instrumentariums

**b) Der Schokoriegel Raider hieß nur in Deutschland Raider, weltweit wurde er unter dem Namen Twix vertrieben. Beurteilen Sie unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Strategien die kapitalintensive Entscheidung des Unternehmens Mars, den Schokoriegel nun auch in Deutschland von Raider in Twix umzubenennen. (3)**

Offensichtlich wollte Mars sich von der Differenzierung in Bezug auf Raider/Twix verabschieden und zu einer globalen Marktbearbeitung in diesem Schokoriegelsegment kommen. Da die Fertigung von Schokoriegeln überall gleich ist und wohl auch die Anspruchshaltung und das Segment der Schokoriegelkonsumenten haben für Mars hier wohl die Rationalisierungsvorteile einer globalen Marktbearbeitung überwogen. → Ich esse immer noch Raider/Twix (Raider nun nicht mehr, weil da ja jegliches Verfallsdatum überschritten sein dürfte)

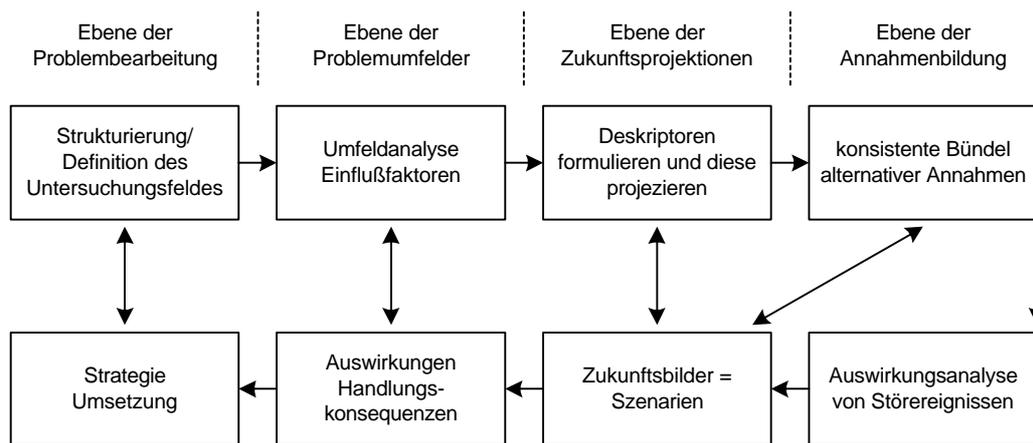
Seite 2 (21) – II.1.

**Beschreiben Sie die Grundgedanken der Szenarioanalyse als Instrument der strategischen Planung. Gehen Sie anhand eines selbstgewählten Beispiels kurz auf die einzelnen Schritte der Szenariotechnik ein.**

Mit Szenarien sollen zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten skizziert werden. Die dabei möglichen Entwicklungsrichtungen spannen einen sogenannten Trichter auf, bei dem die einzelnen Szenarien Randpunkte dieses Trichters abbilden. Die reale Zukunft wird sich zwischen diesen Randpunkten des Möglichkeitenspektrums einstellen.

→ Immer mindestens zwei konträre Szenarien vorstellen, damit über die Situation nachgedacht und nicht blind im Kompromiss entschieden wird.

einzelne Planungsschritte:



Die Schritte der Szenariotechnik im einzelnen:

1. Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes:
  - möglichst exakte Formulierung der Aufgabenstellung
  - für das Untersuchungsfeld oder die Planungsaufgabe verständliche Formulierung finden
  - Kenngrößen (Deskriptoren) ermitteln und gegenwärtigen Zustand erfassen
2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflussbereiche auf das Untersuchungsumfeld
  - Einflussfaktoren des Untersuchungsumfeldes sammeln
  - Beziehungsstärke und -richtung zwischen den einzelnen externen Einflussfaktoren feststellen
  - durch sich daraus herausbildende eng vernetzte Bereiche werden sogenannte Umfeldler definiert.
3. Ermittlung von Entwicklungstendenzen und kritischer Deskriptoren für die Umfeldler
  - für jedes Umfeld Deskriptoren finden
  - IST-Zustand der Deskriptoren erfassen (Achtung: Unterschied zwischen quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Deskriptoren)
  - Aufbauend auf dem IST-Zustand Prognose über zukünftige Entwicklung
  - → dabei stellen sich meist Deskriptoren heraus, für die ein ganz klarer Trend zu sehen ist → diese werden als kritische Deskriptoren bezeichnet.
4. Bildung und Auswahl alternativer konsistenter Annahmebündel
  - welche Deskriptoren verstärken sich gegenseitig und welche sind neutral?
  - die Konsistenzschätzung ermöglicht mit Hilfe eines Algorithmus die Bildung mehrerer konsistenter Annahmebündel
  - daraus werden zwei bis drei Sätze nach den Kriterien „hohe Konsistenz“, „hohe Unterschiedlichkeit“ und „hohe Wahrscheinlichkeit“ ausgewählt → sie bilden das Gerüst für die Szenario-Analyse
5. Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien
  - zu den ausgewählten Annahmebündeln müssen nun die in Schritt 3 erarbeiteten Prognosen der unkritischen Deskriptoren jeweils hinzugefügt werden
  - ausgehend von der Gegenwart (!) werden folgend Szenarien aufgestellt (Vorgehen in festen Zeitabschnitten – z.B. 5 Jahre)
6. Einführung und Wirkungsanalyse signifikanter Störereignisse
  - Störereignis ist ein Ereignis, das plötzlich auftritt und vorher trendmäßig nicht zu erkennen war.

7. -Überlegung welche diese Störereignisse die Szenarien am meisten beeinflussen und eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben
  - die ausgewählten Störereignisse werden dann in die Szenarien eingeführt
  - Auswirkung auf Szenario analysieren → Umformulierung der Umfeldszenarien
  - damit lässt sich auch testen, wie stabil Trends sind
8. Ausarbeiten der Szenarien bzw. Ableitung von Konsequenzen für das Untersuchungsfeld
  - entweder genügt es aus den Umfeldszenarien direkt Konsequenzen abzuleiten, die sich in Gestaltungsideen umsetzen lassen
  - oder es ist zweckmäßig auch Szenarien für das Untersuchungsfeld abzuleiten
9. Konzipieren von Maßnahmen
  - aus den möglichen Szenarien sollen mit den Verantwortlichen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden
  - dabei hilft das während der Szenariotechnik erworbene Verständnis der Wirkungszusammenhänge

Seite 2 (21) – II.2.

***Sie sind Produktmanager für den marktanteilsschwachen Fruchtjoghurt „Landfrüchtchen“. Ihnen liegt folgendes Positionierungsmodell vor:***

***a) Beschreiben Sie, welche grundsätzlichen Aussagen sich auf Basis von Positionierungsmodellen treffen lassen, Veranschaulichen Sie diese Aussagen unter Bezugnahme auf das vorliegende Positionierungsmodell. (7)***

Im Sinne des strategischen Marketing beinhaltet Positionierung die Entwicklung von strategischen Zielen bezüglich der relativen Imageposition eines Imageobjekts (Produkt, Firma etc.) im Umfeld konkurrierender Objekte.

eine subjektiv gemessene Eigenschaft wird durch mindestens eine objektive Eigenschaft beschrieben, so dass der Produktmarktraum keine größere, sondern eine geringere Dimensionalität als der Produkteigenschaftsraum aufweist. → Aus dem Produkteigenschaftsraum kann in den Produktraum übertragen werden, aber nicht umgekehrt.

-werden sowohl Realpunkt, als auch Idealpunkt dargestellt, so spricht man von einem „joint space“

-werden nur Idealpunkte dargestellt, spricht man von einem Präferenzraum

-Auf Grundlage bestimmter Annahmen über das Kaufverhalten (Kaufmodelle) sowie eines Positionierungsziels können optimale Positionen durch Positionierungsmodelle bestimmt werden.

-mögliche Positionierungsziele: Maximierung der Absatzmenge, Marktanteilsmaximierung, Gewinnmaximierung

-Problem: der Preis kann bei den beiden letztgenannten Zielen sowohl als Positionierungsziel, als auch als Produkteigenschaft aufgefasst werden

-es sollen die kaufentscheidenden Eigenschaften dargestellt und mögliche Positionierungslücken erkannt werden

-das eigene Produkt soll eine „unique selling position“ bekommen

-Positionierung immer multi-instrumental

-die dargestellten Eigenschaften müssen so ausgewählt werden, dass sie zwischen den Produkten eines Marktes diskriminieren

**Antwort auf die Frage:**

### **Grundsätzliche Aussagen:**

- auf welche Produkteigenschaften reagieren die Käufer unterschiedlich (Produkteigenschaft)
- wie sind die Konkurrenzprodukte im Umfeld positioniert (Produktposition)
- Welche Platzierung eignet sich für das vorliegende Produkt (Produktkonzept)

### **Veranschaulichung anhand der Grafik:**

- die kaufentscheidenden Produkteigenschaften scheinen im vorliegenden Fall der Fruchtgehalt und die Viskosität zu sein.
- Es sind unterschiedliche Kundenideale zu erkennen, die mehr oder weniger von Wettbewerbern abgedeckt werden
- es ist zu erkennen, dass es ein Kundenideal gibt, das bisher von keinem Wettbewerber abgedeckt wird (Ideal III), das aber auch nur 10% des Gesamtmarktes darstellt. Das Ideal I ist auch nicht richtig von einem Wettbewerber abgedeckt, vereint aber 35% aller Konsumenten in sich. Beim Ideal II besteht eine ziemlich genaue Abdeckung durch einen Wettbewerber → Achtung: Gefahr eines Preiskampfes hoch.
- außerdem ist festzustellen, dass das eigene Produkt in Bezug auf die kaufentscheidenden Produkteigenschaften ziemlich „profillos“ ist

### ***b) Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um eine geplante neue Positionierung zu erreichen.***

Man muss sich entscheiden, welche der zwei theoretisch einfach zu besetzenden Kundenareale man besetzen.

Entscheidet man sich für das Ideal III, so muss der Fruchtgehalt weiter gesenkt und die Viskosität erhöht werden. Zudem muss die Veränderung kommuniziert werden, damit die potentiellen Konsumenten (vor allen Dingen die 10%, die das Ideal III präferieren) die Umpositionierung des Produkts und dessen neue Produktentscheidung wahrnehmen.

Seite 2 (21) – II.3.

### ***Welche Beziehung stellt Porter zwischen Marktanteil und ROI auf? Was versteht er in diesem Zusammenhang unter „stuck in the middle“ und welche Strategieempfehlungen leitet er daraus ab? Gehen Sie konstruktiv und kritisch darauf ein. (10)***

Porter hat ein Konzept über Wettbewerbsstrategie propagiert.

Porter entwickelte zunächst ein Modell zur Analyse der Struktur von Branchen um so die Wettbewerbssituation einschätzen und darauf aufbauend das Gewinnpotential einschätzen zu können. Das Bild wird durch fünf Triebkräfte des Wettbewerbs, nämlich Konkurrenten, nachfragemächtige Abnehmer, potentielle Lieferanten, neue Wettbewerber und Ersatzprodukte geprägt. Diese Kräfte erfordern eine starke Wettbewerbsposition des Unternehmens, um einen im Vergleich zum Konkurrenten höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erhalten.

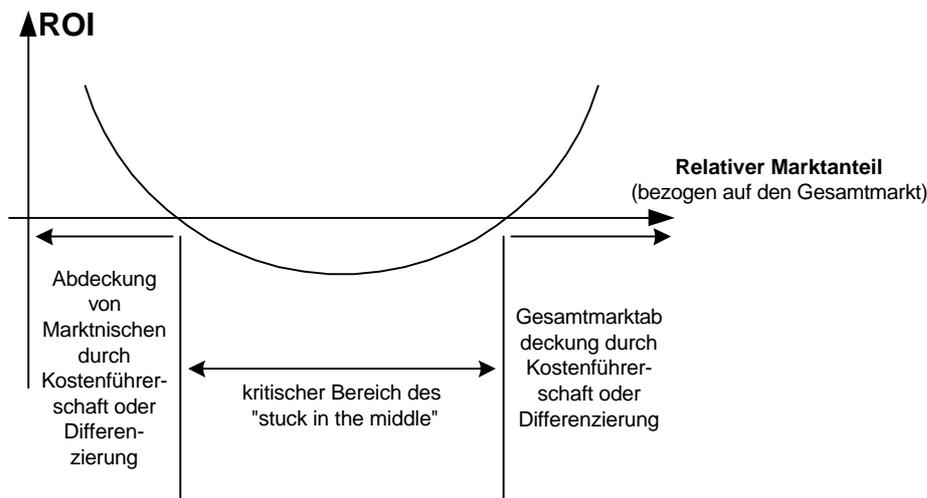
→ zuerst Erlangung eines strategischen Vorteils: → entweder Profilierung durch Einzigartigkeit der Leistung oder Profilierung durch möglichst geringe Kosten

→ daneben muss das Ausmaß der Marktbearbeitung festgelegt werden

Porter hat dabei festgestellt, dass insbesondere kleinere, spezialisierte Unternehmen und große marktanteilsstarke Unternehmen langfristig eine Chance zur Erreichung einer attraktiven Rentabilität haben.

Unternehmen die zwischen diesen beiden Extremen agieren, haben aus seiner Sicht langfristig keine Chance einen positiven ROI zu erwirtschaften und werden als „stuck in the middle“ bezeichnet

→ er verneint also einen linearen Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI, wie er im PIMS-Projekt festgestellt wurde



es ergibt sich durch die Kombination des strategischen Wettbewerbsvorteils mit dem strategischen Zielobjekt folgende Matrix:

		strategischer Wettbewerbsvorteil	
		Qualität	Preis
strategische Zielobjekt	Branche	Differenzierung (Präferenzstrategie)	Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie)
	Segment	Konzentration (Nischenstrategie)	

### Kostenführerschaft:

Die Kernidee besteht darin, durch primär kostenorientiertes Denken und Handeln in einem Unternehmen einen umfassenden Kostenvorsprung in einem Sektor aufzubauen und zu verteidigen. → Die entscheidende Voraussetzung hierfür ist ein hoher Marktanteil oder die Existenz anderer erheblicher Vorteile.

### Kostenführerschaft Vorteile:

Unternehmen mit den niedrigsten Kosten in einem Segment erzielt auch dann noch Gewinn, wenn der Wettbewerb sehr hart ist und die Konkurrenten aufgrund des Wettbewerbsdrucks keine Überschüsse mehr erwirtschaften können. Selbst nachfragestarke Kunden können den Preis nur auf das Kostenniveau des zweiteffizientesten Konkurrenten drücken.

### Kostenführerschaft Nachteile / Risiken:

- technologische Veränderungen schaffen Investitionsruinen und entwerten Lernprozesse
- Weg, um zu niedrigen Kosten zu kommen steht auch den Konkurrenten offen

- auf notwendige Produkt- oder Marketinginnovationen wird wegen ausschließlicher Konzentration auf die Kosten verzichtet
- es kommt zu unvorhersehbaren Kostensteigerungen (Rohstoffe)

### **Differenzierung:**

Hierbei versucht man ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Angebot der Konkurrenzunternehmen abzuheben und damit etwas zu schaffen, was einzigartig ist.

### **Differenzierung Vorteile:**

- Abnehmer werden an Marke gebunden → Preisempfindlichkeit verringert sich
- erhöhte Ertragsspanne gewährt Schutz vor Wettbewerbern, ohne das man über Kostenvorsprung verfügt
- Abnehmer-treue und Einzigartigkeit des Produkts schafft Eintrittsbarrieren
- höhere Ertragsspannen erleichtern den Umgang mit den Lieferanten
- Nachfragemacht wird durch das Fehlen von Alternativen gemildert
- aufgrund der hohen Kundenloyalität wirksamer Schutz vor Ersatzprodukten

### **Differenzierung Nachteile:**

- Kostenunterschied zwischen Qualitäts- und Kostenführer wird so groß, dass den Kunden der finanzielle Vorteil wichtiger als der Qualitätsvorsprung wird
- Bedarf der Abnehmer nach differenzierten Leistungen steigt
- Nachahmung vermindert erkennbaren Leistungsunterschied

### **Konzentration auf Schwerpunkte**

Gezielte Beschränkung der Marktbearbeitung auf eine oder mehrere Nischen (territorial, Teile des Produktprogramms oder Abnehmergruppen), um dort Kostenführerschaft, Differenzierung oder beides zusammen zu erreichen.

### **Vorteile:**

jeweils die Vorteile der Einzelstrategien oder kombinierte Vorteile

### **Nachteile / Risiken der Konzentration auf Schwerpunkte:**

- Ausmaß des Preisunterschieds auf Teil- und Gesamtmarkt übersteigt in einer von den Bedarfsträgern nicht mehr akzeptierten Weise die bestehende Qualitätsdifferenz
- Konkurrenten bieten eher bedarfsadäquate Produkte an

### **Kritik an Porter:**

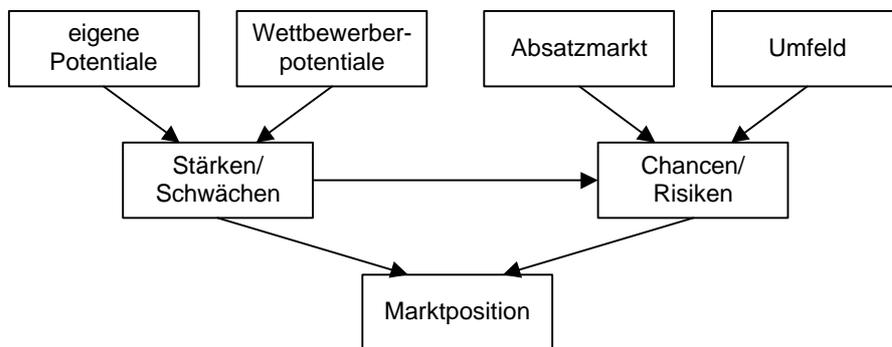
- Porters Dreiteilung (Differenzierung, Kostenführerschaft, Konzentration) vermischt Wettbewerbsaspekte (Qualität, Preis) mit Segmentierungsaspekten
- Porter vernachlässigt das Outpacing:  
nicht *entweder* Differenzierung *oder* Kostenführerschaft  
sondern *sowohl-als-auch*

Seite 2 (21) – II.4.

**Sie arbeiten in der Abteilung „strategische Planung“ des Unternehmens XY und sollen für die Erstellung eines Portfolios Informationen beschaffen. Beschreiben Sie kurz, welche Instrumente der strategischen Situationsanalyse**

**zur Einschätzung der Geschäftsfelder im Portfolio führen. Stellen Sie das Zusammenfließen der Einzelinstrumente graphisch dar. (10)**

- zunächst erfolgt eine Untersuchung der eigenen Stärken und Schwächen hierfür wird:
  - das eigene Potential und
  - das Potential der Wettbewerber ermittelt und in einer Stärken/Schwächen Analyse gegenübergestellt
- parallel oder folgend findet eine Untersuchung von Chancen und Risiken bezüglich der folgenden zwei Bereiche statt:
  - Absatzmarkt
  - Umfeld (z.B. politisch & ökonomische Verhältnisse)



# Prüfungsfragen ABWL IVa – Prof. Dr. Kuhlmann

Seite 27 – II.1.

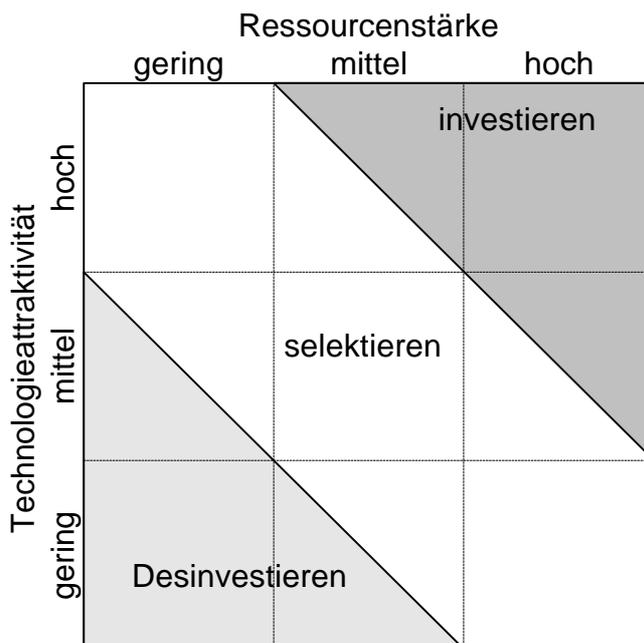
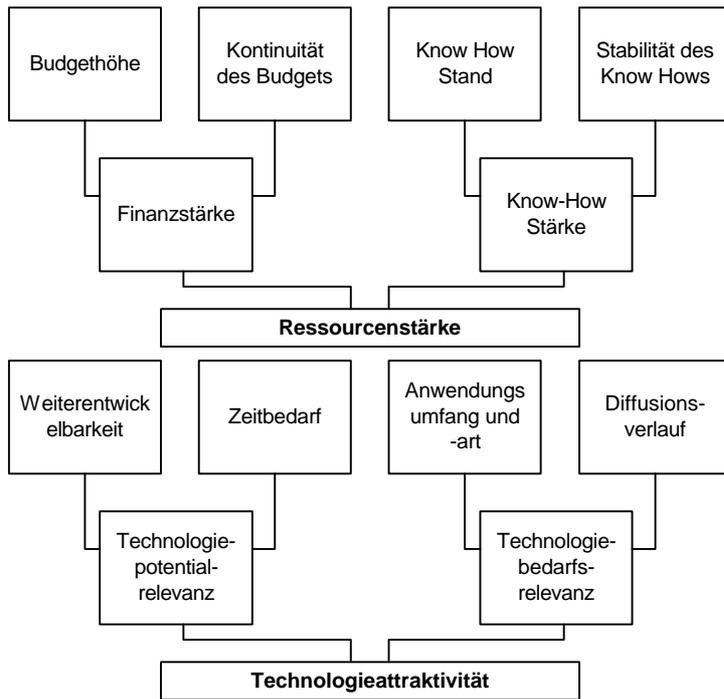
Sie haben ihren ersten Arbeitstag als Assistent der Geschäftsleitung eines Unternehmens, das mit dem Slogan wirbt: „Wir haben die Lösung für alle ihre technischen Probleme bei der Filmproduktion“. Dringlichstes Problem ist die Entwicklung einer geplanten Anlage für die computergestützte Nachbearbeitung beim Filmschnitt. Ihr Chef muß die Entscheidung treffen, welche der generell zur Verfügung stehenden Technologien dabei weiterverfolgt werden sollen.

-Frage 1:

**Erklären Sie Ihrem Chef in Stichpunkten und graphisch den Aufbau des Technologieportfolios nach Pfeiffer und seinen Nutzen bei der Entscheidungsfindung. Erläutern Sie ihm auch, anhand welcher Faktoren Sie die Bewertung der beiden Dimensionen Technologieattraktivität und Ressourcenstärke vornehmen würden. (14)**

Mit Hilfe der Technologie-Portfolio-Methode werden die in einem Produkt und/oder Verfahren angewandten Technologien in einer zweidimensionalen Matrix positioniert und Strategien für deren zukünftige Entwicklung abgeleitet.

- zwei Dimensionen: Technologieattraktivität und Ressourcenstärke
- Technologieattraktivität → unternehmensexterner, unbeeinflusster Faktor → repräsentiert die Summe der wirtschaftlichen und technischen Vorteile, die sich durch die Realisierung bestehender Weiterentwicklungspotentiale in diesem Technologiegebiet erzielen lassen.
- bei der Technologieattraktivität kann der TTLZ zur Hilfe genommen werden → je jünger die aktuelle Phase, desto höher die Attraktivität
- Ressourcenstärke beschreibt, inwieweit ein Unternehmen das jeweilige Technologiefeld technisch und ökonomisch beherrscht.
- ähnlich wie bei einem Produktportfolio lassen sich unterschiedliche Handlungsanweisungen ableiten
- attraktive und starke Positionen sollen gefördert werden (investieren), während bei unattraktiven, schwachen Positionen eine Vernachlässigung und/oder Aufgabe empfohlen wird (Desinvestieren)
- entlang der Diagonalen sollen selektive Entscheidungen getroffen werden.
- außerdem lassen sich eine Reihe von Sonderauswertungen anhand des Portfolios durchführen:
  - Vergleich der Qualität des Produktkonzepts und der dazugehörigen Produktionsverfahrenskonzepte
  - Entscheidung Komponentenlieferant vs. Systemlieferant
  - Überprüfung der Ausgewogenheit der Positionierung von Eigenfertigung/Fremdbezug
  - Feststellung des Grades der Technikbeherrschung von ein und derselben Technologie bei unterschiedlichen Produkten
  - ...



-Frage 2:

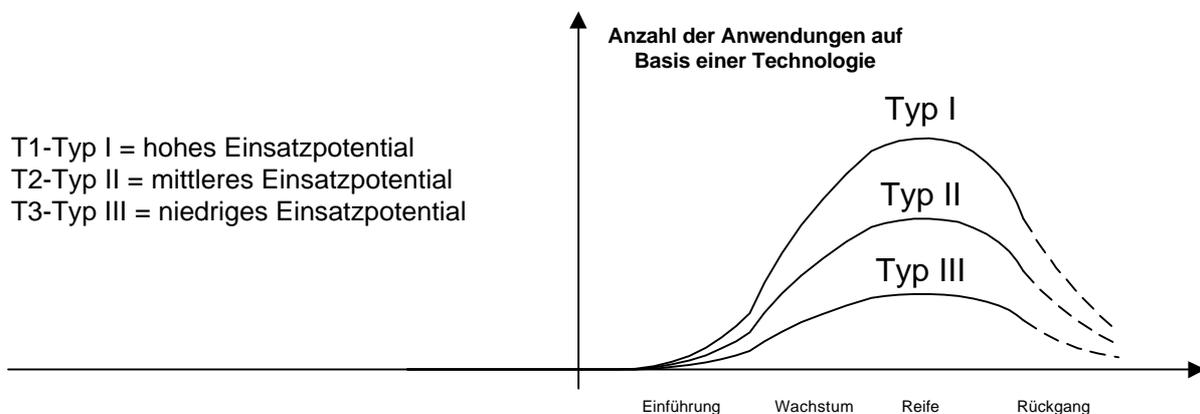
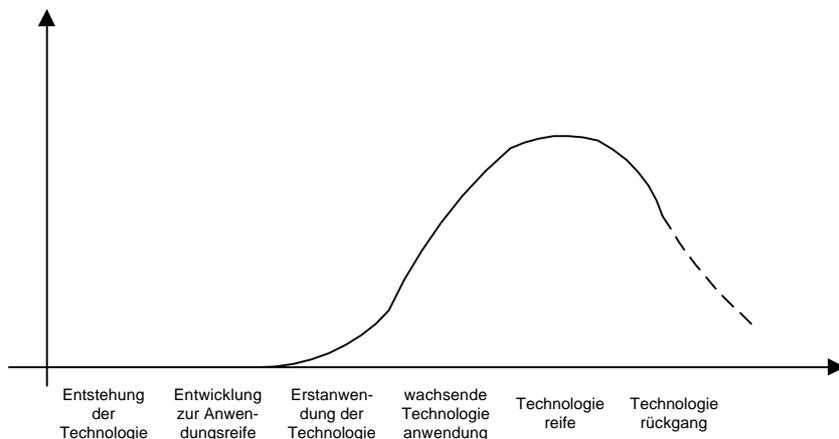
Nach dieser Erläuterung ist sich ihr Chef sicher, mit ihrer Einstellung die richtige Wahl getroffen zu haben. Daher ist er bereit, Ihnen geheime Informationen vorzulegen, die zusammen mit den Unternehmensberatungen KPMG und McDisney erarbeitet wurden

-Tabelle-

Positionieren Sie auf Basis dieser Informationen die Technologien im Technologie-Portfolio nach Pfeiffer. Machen Sie Ihre Vorgehensweise bei der Bewertung deutlich und verwenden Sie nur diejenigen Kriterien, zu denen Informationen vorliegen. (20)

-Frage 3:

**Wie würde ein Technologielebenszyklusmodell auf Basis dieser Informationen aussehen? Zeigen Sie dies graphisch und geben Sie eine kurze Begründung.**



Seite 50 – II.1.

**Grenzen Sie die Alternativen Markteintritts-Strategien mit Hilfe des PLZ-Konzepts voneinander ab (Schaubild). Gehen Sie in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von Standards ein. (10)**

**Pionier-Anbieter (first to market):**

Das ist der Anbieter, der als erster eine neue Technologie bzw. ein völlig neuartiges Produkt am Markt anbietet.

**früher Folger (early follower/early to market)**

Frühe Folger sind Anbieter, die kurze Zeit nach dem Pionier mit einer Problemlösung auf dem Markt erscheinen, wobei offen bleibt, ob es sich hierbei um technologische Verbesserungen handelt oder nicht.

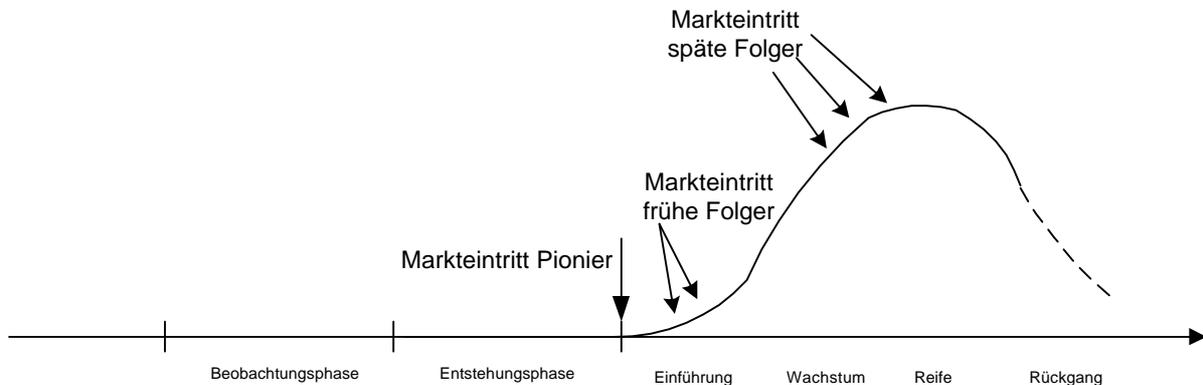
**später Folger (late to market)**

Späte Folger sind Anbieter, die erst relativ spät in den Markt eintreten, wenn sich schon grundlegende Marktstrukturen und -regeln entwickelt haben.

Eine Möglichkeit zwischen frühen und späten Folgern zu unterscheiden besteht darin, als Abgrenzungskriterium zwischen frühen und späten Folgern die Etablierung

von Standards zur Hilfe zu ziehen. Konkurrenzprodukte müssen sich nach erfolgreicher Einführung eines Standards daran orientieren.

Der Pionier hat die Chance der Etablierung eines dominanten Designs. Ggf. kann jedoch auch die einen frühen Folger ein Standard etabliert werden, wenn dem Pionier das noch nicht gelungen ist.



Seite 50 – II.2.

**Stellen Sie die Strategie eines Pioniers im Gegensatz zu den Folger-Strategien dar und erläutern Sie jeweils Vor- und Nachteile (12)**

**Pionier:** besitzt bei Markteintritt als erster ein marktfähiges Produkt und somit quasi eine Monopolstellung, die es ihm erlaubt, vor zu erwartenden Preiserrosionen möglichst hohe Rückflüsse zur Amortisation der F&E-Aufwendungen zu realisieren.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu Beginn keine aktuellen Konkurrenten</li> <li>• Preispolitischer Spielraum</li> <li>• Imagevorteil</li> <li>• Aufbau von Kundenkontakten und langfristigen Kundenbeziehungen</li> <li>• Bei vorhandenen Abnehmerbedürfnissen und für Innovation aufgeschlossenen Kunden eventuell schnelle Diffusion</li> <li>• Möglichkeit zum Aufbau von Markteintrittsbarrieren</li> <li>• Längste Verweildauer am Markt (Zeitfalle!!!)</li> <li>• Kostenvorteil durch Vorsprung auf der Erfahrungskurve</li> <li>• Möglichkeit der Dominierung eines dominanten Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungewissheit über weitere Marktentwicklung</li> <li>• Hohe Markterschließungskosten</li> <li>• Überzeugungsaufwand bei Kunden ohne detaillierte Bedürfnisse</li> <li>• u.U. Schwierigkeiten Pilotkunden zu finden</li> <li>• u.U. Schwierigkeiten Kooperationspartner zu finden</li> <li>• Lieferengpässe bei neuen Werkstoffen und/oder Komponenten</li> <li>• Gefahr von Technologiesprüngen</li> </ul>

**Früher Folger:** tritt kurz nach dem Pionier in den Markt ein. Aufgrund des immer noch frühen Markteintritts besteht dann im allgemeinen noch die Möglichkeit, die weitere Marktentwicklung nachhaltig zu beeinflussen und eigene Leistungsvorteile zu entwickeln. Dies gilt vor allem, wenn es dem Pionier noch nicht gelungen ist, einen Industriestandard zu etablieren.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringeres Marktrisiko, als beim Pionier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteintrittsbarrieren des Pioniers</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information über die Marktentwicklung</li> <li>• Marktpositionen noch nicht fest verteilt</li> <li>• Nutzen aus Erfahrung des Pioniers</li> <li>• Steigerung des Produktnutzens gegenüber dem Pionier (Produktmodifikation)</li> <li>• eventuell noch Möglichkeit zur Etablierung eines eigenen Standards</li> <li>• eventuell bessere Produktionsverfahren als der Pionier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelle Reaktion nach Pioniereintritt erforderlich</li> <li>• Strategieausrichtung am Pionier erforderlich</li> <li>• Notwendigkeit für KKV gegenüber dem Pionier</li> <li>• baldiger Markteintritt weiterer Konkurrenten</li> </ul>
---	--

Seite 50 – II.3.

**Erläutern Sie die Unterschiede zwischen der möglichen Nischen- und Me-Too-Strategie eines späten Followers. (12)**

**Me-too-Strategie:** Durch die Imitation bereits am Markt erfolgreich vertriebener Produkte, die i.d.R. preisgünstiger als die Konkurrenzprodukte angeboten werden, soll ein möglichst hoher Gesamtmarktanteil erzielt werden.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Unsicherheit über weitere Marktentwicklung und Kundenbedürfnisse</li> <li>• Anlehnung an vorhandene Standards</li> <li>• Nutzung von Standardisierungspotentialen</li> <li>• Technologische Entwicklung ist abschätzbar</li> <li>• Eventuell Zukauf von Know How</li> <li>• Geringe F&amp;E-Aufwendungen bzw. F&amp;E-Potentiale notwendig</li> <li>• Möglichkeit kostengünstiger Produktionsverfahren und –standorte (Billiglohnländer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierte Konkurrenten</li> <li>• Gefahr von Preiskämpfen</li> <li>• Eventuell Zwang zum Aufbrechen von Geschäftsbeziehungen</li> <li>• Imagenachteile</li> <li>• Gefahr von Fehlinvestitionen (Zeitfalle!!!)</li> </ul>

**Nischenstrategie:** Bei dieser Strategie wird der Gesamtmarkt segmentiert und nach Nischen Ausschau gehalten, die von den etablierten Anbieter noch nicht oder nur unzureichend bearbeitet werden. Trotz eines stark umkämpften Markts lassen sich noch lukrative Marktsegmente erschließen, und es kann aus dem in dieser Entwicklungsphase des Marktes noch zu erwartendem weiteren Wachstum partizipiert werden.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nische als Chance im hart umkämpften Hauptmarkt</li> <li>• Speziallösung bei eigenem Know-How</li> <li>• Spielraum bei der Preisgestaltung</li> <li>• eventuell geringe F&amp;E-Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuell zu geringes Segmentpotential, Oversegment</li> <li>• nicht profitable, individuelle Speziallösung (Technologiefalle!)</li> <li>• Begehrlichkeit bei Großanbietern im hart umkämpften Hauptmarkt</li> <li>• hoher Überzeugungsaufwand bei Kunden, um Zusatznutzen zu verdeutlichen</li> </ul>

Seite 50 – II.4.

**Erläutern Sie das Phänomen der Zeitfalle. (6)**

Das Phänomen der „Zeitfalle“ beschreibt die Entwicklung, dass bei vielen Produkten die Lebensdauer der Produkte nicht mehr ausreicht, um die Entwicklungsinvestitionen zu amortisieren. Daher wird die Zeit hier häufig zum dominanten Erfolgsfaktor.

-Entwicklungsaufwand steigt -Entwicklungszeiten werden länger	vs.	-Technologiewandel beschleunigt sich -Vermarktungszeiten werden kürzer -Wettbewerbsdruck wird größer (-verkürzte Marktphase) (-verkürzte Amortisationsperiode)
--	-----	--

→ Zeitvorteile werden strategisch kritisch!!!

Seite 25 – I.1.

Sie haben in Ihrer Prüfung zum Bäckergehilfen auch Fragen zum Marketing beantworten müssen. Nun behaupten Sie gegenüber ihrem Meister, Sie könnten auf Basis eines sogenannten Technologieportfolios Hinweise dafür liefern, welche der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Technologien am ehesten für die Entwicklung der geplanten Backmaschine eingesetzt werden soll.

→ Erklären Sie dem Meister in Textform und graphisch den Aufbau des Technologieportfolios nach Pfeiffer und seinen Nutzen bei der Entscheidungsfindung. Erklären Sie ihm auch, anhand welcher Faktoren Sie die Bewertung der beiden Dimensionen Ressourcenstärke und Technologieattraktivität vornehmen würden (12)

→ Der Meister traut Ihnen und legt Ihnen nun geheime Informationen vor, die Zusammen mit der Unternehmensberatung BCG und McBackey erarbeitet wurden:  
 -- Tabelle --

Positionieren Sie auf Basis dieser Informationen die Technologien im Technologieportfolio nach Pfeiffer. Der Weg der Bewertung muss dabei sichtbar werden. Verwenden Sie nur diejenigen Kriterien, für die Sie auch Informationen haben. (21)

→ Wie würde ein Technologielebenszyklusmodell auf Basis dieser Informationen aussehen? Zeigen Sie dies graphisch und begründen Sie dies. (7)

Seite 26 – II.1.

Nennen und erläutern Sie fünf Gründe, die einen Deutschen Backmaschinenhersteller zu einem internationalen Marketing bewegen könnten. (5)

Seite 26 – II.2.

Was versteht man unter Globalisierungs-Push und was unter Globalisierungs-Pull? (6)

Seite 26 – II.3.

Welche Barrieren hat ein Unternehmen potentiell zu überwinden, wenn es in einen ausländischen Markt einsteigen will?

Seite 26 – II.4.

Gliedern Sie übernationale Gebietsstrategien nach zwei Ihnen bekannten Dimensionen und fertigen Sie auf dieser Basis ein Portfolio an, aus dem typische Entwicklungspfade hervorgehen. (10)

Seite 26 – II.5.

Unter welcher Voraussetzung würden Sie globale Märkte standardisieren und wann differenziert bearbeiten? Nennen Sie drei Kriterien und begründen Sie Ihre Auswahl. (6)

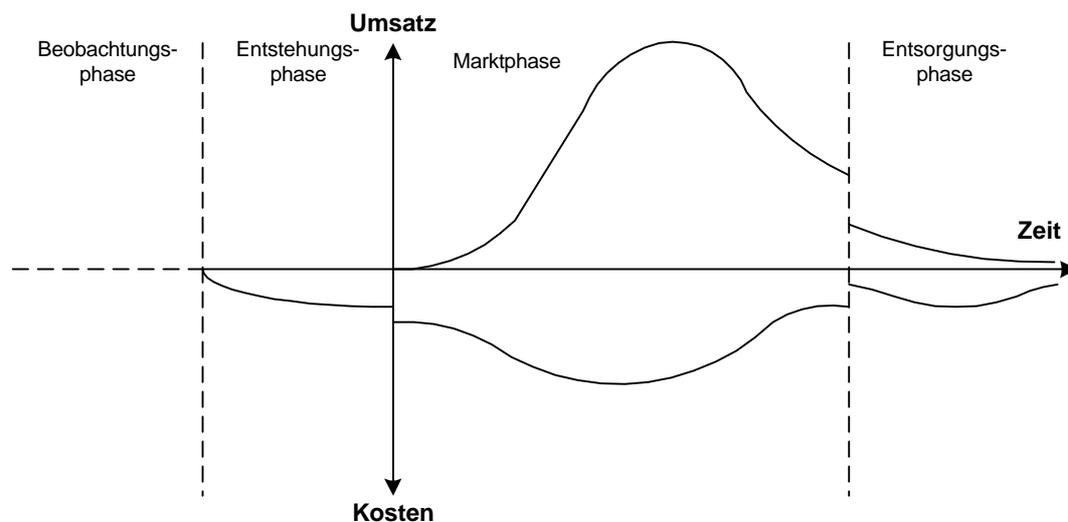
Seite 26 – II.6.

Stellen Sie sehr kurz einen Weg dar, mit dem Sie sich die Entscheidungsfindung für eine Ländermarktwahl erleichtern würden. (5)

Seite 19 – I.1.

**Zeigen Sie an einem Schaubild den Verlauf der Umsatzerlöse, Kosten und Gewinne im integrierten Produktlebenszyklus und spezifizieren Sie die in den einzelnen Phasen entstehenden Erlöse und Kosten. (10)**

Phase	Entstehungsphase	Marktphase	Entsorgungsphase
Kosten	Forschung und Entwicklung	Fertigung und Marketing (+Haftung und Gewährleistung)	Entsorgung (Haftung und Gewährleistung gehen natürlich weiter)
Erlöse	Keine!!!	Umsatzerlöse	Erlöse aus Ersatzteilverkauf und Dienstleistungen



Seite 19 – I.2.

**Grenzen Sie das Produktlebenszyklus- von dem Technologielebenszykluskonzept ab. (4)**

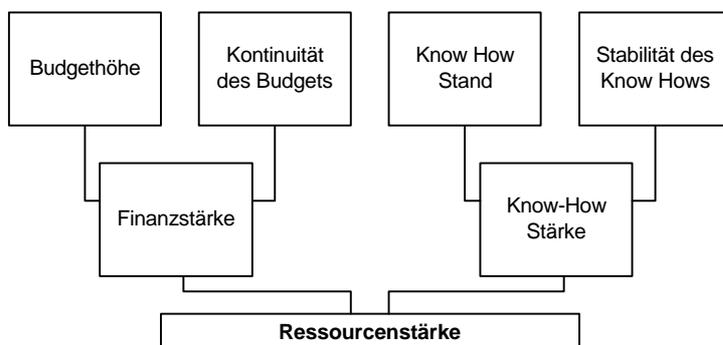
Das TTLZ-Modell setzt sich aus einer Vielzahl von PLZs zusammen, da als Bezugsgröße die Anzahl der Anwendungen auf Basis einer bestimmten Technologie verwendet werden. Die einzelnen PLZs beschreiben dabei die Entstehung und Ausbreitung von Produktinnovationen, die auf der konkreten Anwendung einer bestimmten Technologie basieren. → Man kann also durchaus sagen, dass der TTLZ die Summe bestimmter PLZs darstellt, welche als Merkmal die Anwendung einer spezifischen Technologie aufweisen.

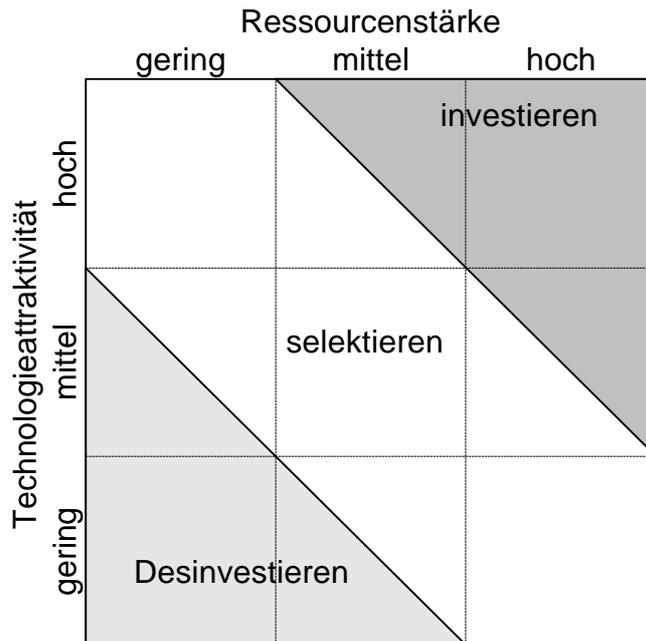
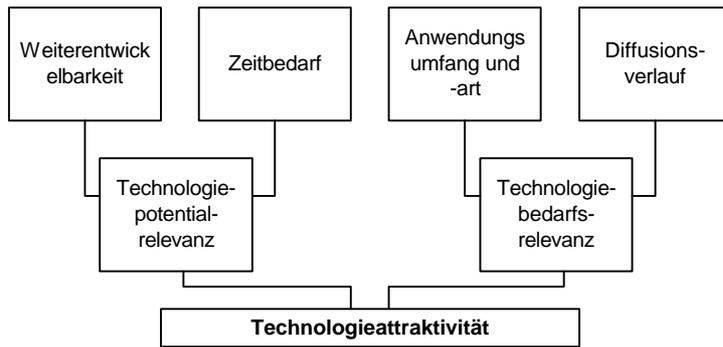
Seite 19 – I.3.

**Schildern Sie die Vorgehensweise bei der Erstellung eines Technologieportfolios nach Pfeiffer und zeigen Sie auf, wie die Bewertungsdimension Technologieattraktivität mit Hilfe des Technologielebenszykluskonzeptes und des S-Kurven-Konzeptes eingeschätzt werden kann. (14)**

Mit Hilfe der Technologie-Portfolio-Methode werden die in einem Produkt und/oder Verfahren angewandten Technologien in einer zweidimensionalen Matrix positioniert und Strategien für deren zukünftige Entwicklung abgeleitet.

- zwei Dimensionen: Technologieattraktivität und Ressourcenstärke
- Technologieattraktivität → unternehmensexterner, unbeeinflusster Faktor → repräsentiert die Summe der wirtschaftlichen und technischen Vorteile, die sich durch die Realisierung bestehender Weiterentwicklungspotentiale in diesem Technologiegebiet erzielen lassen.
- bei der Technologieattraktivität kann der TTLZ zur Hilfe genommen werden → je jünger die aktuelle Phase, desto höher die Attraktivität
- Ressourcenstärke beschreibt, inwieweit ein Unternehmen das jeweilige Technologiefeld technisch und ökonomisch beherrscht.
- ähnlich wie bei einem Produktportfolio lassen sich unterschiedliche Handlungsanweisungen ableiten
- attraktive und starke Positionen sollen gefördert werden (investieren), während bei unattraktiven, schwachen Positionen eine Vernachlässigung und/oder Aufgabe empfohlen wird (Desinvestieren)
- entlang der Diagonalen sollen selektive Entscheidungen getroffen werden.
- außerdem lassen sich eine Reihe von Sonderauswertungen anhand des Portfolios durchführen:
  - Vergleich der Qualität des Produktkonzepts und der dazugehörigen Produktionsverfahrenskonzepte
  - Entscheidung Komponentenlieferant vs. Systemlieferant
  - Überprüfung der Ausgewogenheit der Positionierung von Eigenfertigung/Fremdbezug
  - Feststellung des Grades der Technikbeherrschung von ein und derselben Technologie bei unterschiedlichen Produkten
  - ...



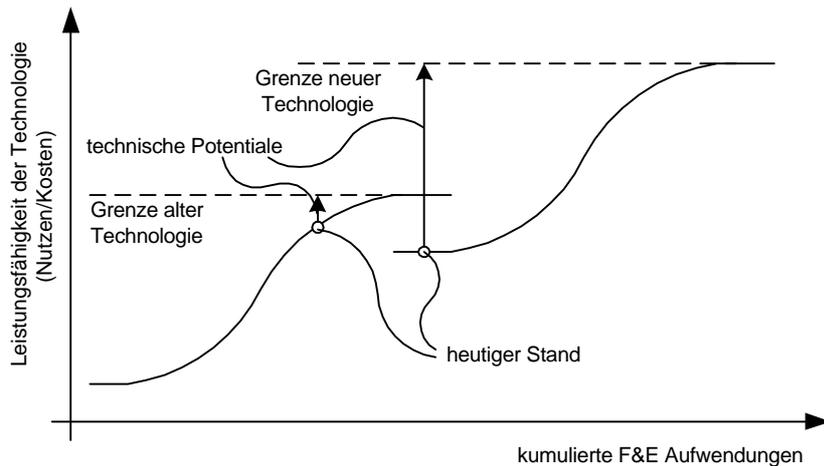


### Konkrete Vorgehensweise zur Erstellung eines Technologieportfolios nach Pfeiffer:

1. Identifizierung von Technologien
2. Ermittlung der Bewertungsdimensionen
  - a. Technologieattraktivität (unternehmensextern)
    - i. Technologiepotentialrelevanz  
Weiterentwicklung & Zeitbedarf
    - ii. Technologiebedarfsrelevanz  
Anwendungsumfang/-art & Diffusionsverlauf
  - b. Ressourcenstärke (unternehmensintern)
    - i. Finanzstärke  
Budgethöhe und Kontinuität des Budgets
    - ii. Know-How-Stärke  
Know-How-Stand und Stabilität des Know-Hows
3. Positionierung innerhalb eines Ist-Portfolios
4. Gegenüberstellung Ist-Soll-Portfolio
5. Ableitung von Handlungsempfehlungen

### Was ist das S-Kurven-Konzept und wie kann es zur Beurteilung der Technologieattraktivität nach Pfeiffer genutzt werden?

Als eine spezielle Darstellungsform von Lebenszyklusverläufen kann man die sogenannte S-Kurve auffassen. Sie stellt dabei nichts anderes als kumulierte Lebenszyklusfunktionen dar.



Es kommt darauf an, nicht zu viele F&E-Kapazitäten im oberen Bereich der S-Kurve zu binden, wo nur noch marginale Leistungssteigerungen erreichbar sind.

Die Attraktivität einer Technologie kann an den bestehenden technischen Potentialen gemessen werden.

Seite 19 – I.4.

**Welche strategischen Überlegungen muss ein Unternehmen anstellen, wenn es in einen jungen Markt eintreten will? Nennen Sie diesbezüglich die prinzipiell zur Verfügung stehenden strategischen Optionen. (12)**

**Die unterschiedlichen Timing-Strategien nach Ansoff/Steward 1967:**

- First to market
  - Starke F&E-Programme und –Ressourcen
  - Technologische Führerschaft
  - Risikobereitschaft
- Follow the leader
  - Starke F&E-Entwicklungskapazitäten
  - Fähigkeit, schnell zu reagieren
- Application Engineering
  - Gute Anpassung an Kundenanforderungen durch Produktmodifikation
  - Gute Kostenstruktur bzw. Kostenposition
- Me Too
  - Überlegene Effizienz in der Fertigung
  - Deutliche Kostenvorteil

**Zusammenhänge zwischen den PLZ-Lebenszyklus-Phasen und den Timing-Strategien:**

Timing Strategie	Zeitpunkt des Markteintritts
First to market	Beginn eines neuen PLZ-Marktzyklus
Second to market	Frühe Wachstumsphase
Late to market	Späte Wachstumsphase / frühe Reifephase
Marktsegmentation bzw. Nischenstrategie	Wachstumsphase

Seite 22 – I.1. (→ Höft S.53)

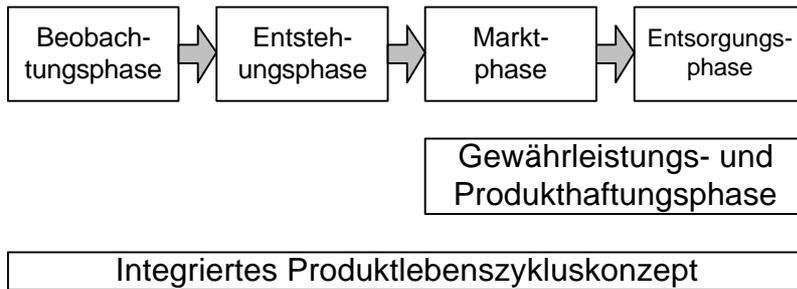
**Aus welchen Überlegungen heraus wurde der integrierte Produktlebenszyklus nach Pfeiffer/Bischof entwickelt? Nennen Sie die Hauptphasen des Modells. (5)**

Die „klassischen PLZ“ betrachten lediglich die Entwicklung und den Verlauf von Produkten bzw. Produktgruppen auf dem Markt. Da jedoch neue Produkte das Ergebnis eines langen Entstehungs- und Entwicklungsprozesses sind, ist die

Einbeziehung der Zeiträume vor der Markteinführung angezeigt. Deswegen haben Pfeiffer/Bischof einen integrierten PLZ entwickelt, mit dem insbesondere Fragestellungen der langfristigen bzw. strategischen Produktplanung gelöst werden sollen.

Drei Hauptphasen:

- Beobachtungszyklus
- Entstehungszyklus
- Marktzyklus.



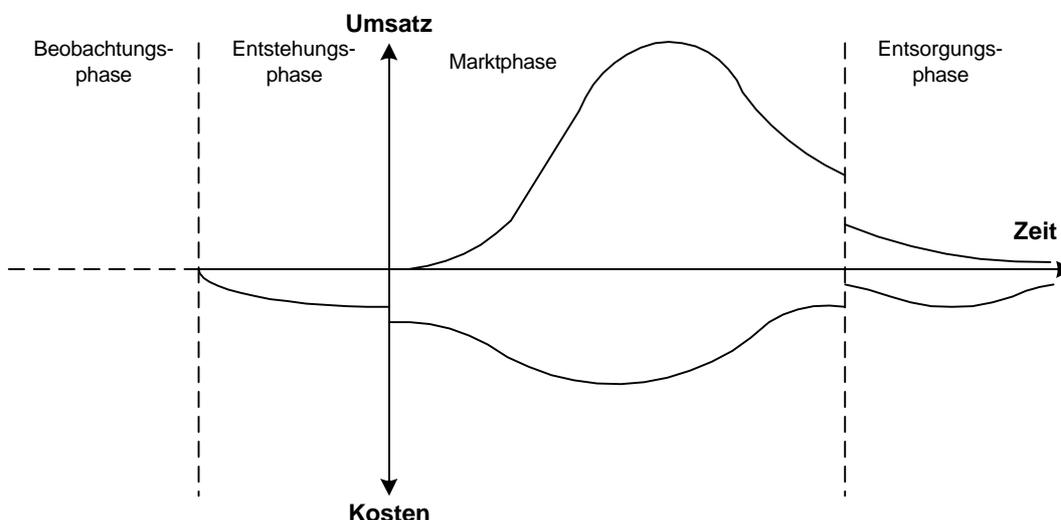
Die Entstehungsphase ist dabei in folgende Unterphasen geteilt:

- Definitionsphase (E-D)
- Entwicklungsphase (E-E)
- Marktvorbereitungsphase (E-M)

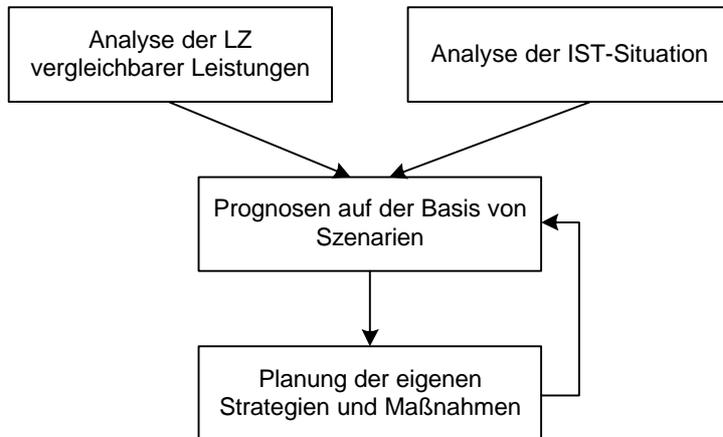
Seite 22 – I.2.

Zeigen Sie an einem Schaubild den Verlauf der Umsatzerlöse, Kosten und Gewinne im integrierten Produktlebenszyklus und spezifizieren Sie die in den einzelnen Phasen entstehenden Erlöse und Kosten. (12)

Phase	Entstehungsphase	Marktphase	Entsorgungsphase
Kosten	Forschung und Entwicklung	Fertigung und Marketing (+Haftung und Gewährleistung)	Entsorgung (Haftung und Gewährleistung gehen natürlich weiter)
Erlöse	Keine!!!	Umsatzerlöse	Erlöse aus Ersatzteilverkauf und Dienstleistungen



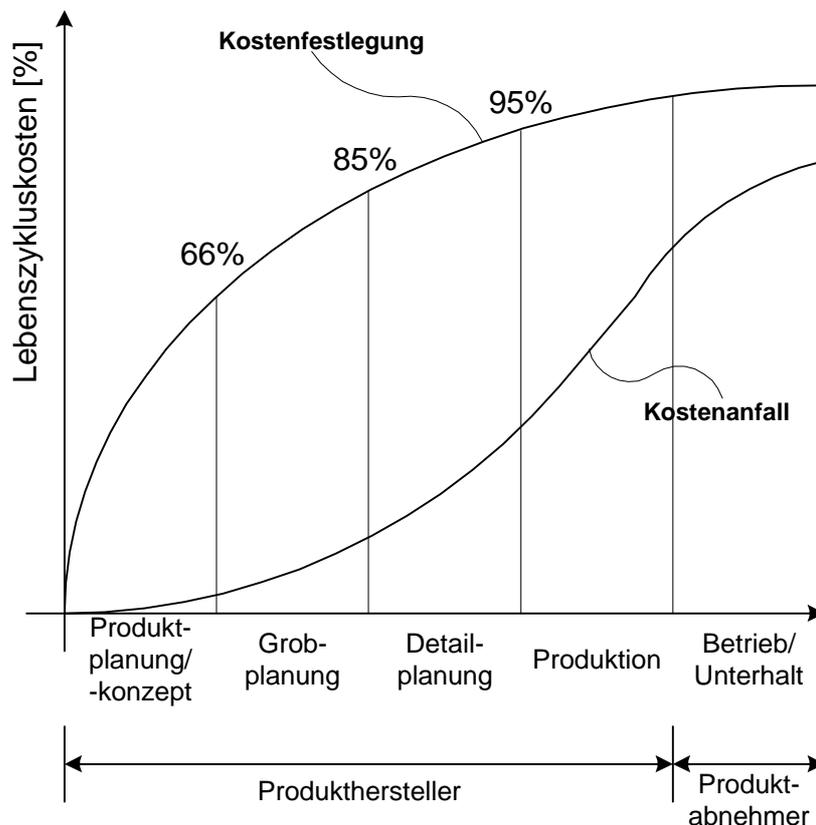
**Beschreiben Sie die grundlegenden Schritte im Ablauf der Lebenszyklus-Planung. (8)**



- Offensichtlich erfolgt zuerst eine Analyse der IST-Situation. Dabei sind folgende Faktoren zu analysieren:
  - Unternehmen:
    - Marktstellung im Geschäftsfeld
    - LZ-Position der Produkte (integrierter LZ!)
    - Marketing-Strategien
    - Ressourcen
  - Konkurrenten
  - Abnehmer
  - Umfeld
- anschließend werden Prognosen in Form von drei bis fünf LZ-Senarien aufgestellt wobei folgende Einflussgrößen einfließen:
  - Konkurrenteneinflussgrößen
  - Abnehmereinflussgrößen
  - Umfeldeinflussgrößen
- abschließend findet auf Basis dieser Daten eine LZ-Planung statt deren Ergebnis LZ-Strategien und LZ-Maßnahmen sind (bezogen auf den Entstehungs-, Markt- und Nachsorgezyklus)

**Erläutern sie ausführlich den Zusammenhang zwischen Kostenfestlegung und Kostenanfall am Beispiel eines Immobilien-Lebenszyklus und verdeutlichen Sie dies anhand einer Grafik. Gehen Sie dabei auch auf die Möglichkeit der Kostensubstitution ein. (15)**

Gebäudeart	Folgekosten					
	Anschaffungskosten	Reinigung	Zins	Energie	Instandhaltung	sonstige
Verwaltungsgebäude	42%	20%	16%	10%	7%	5%
Altenheim	42%	22%	14%	11%	4%	7%
Grundschule	45%	20%	18%	7%	4%	6%
weiterführende Schule	44%	18%	14%	10%	8%	6%
<b>Durchschnitt</b>	<b>43%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>



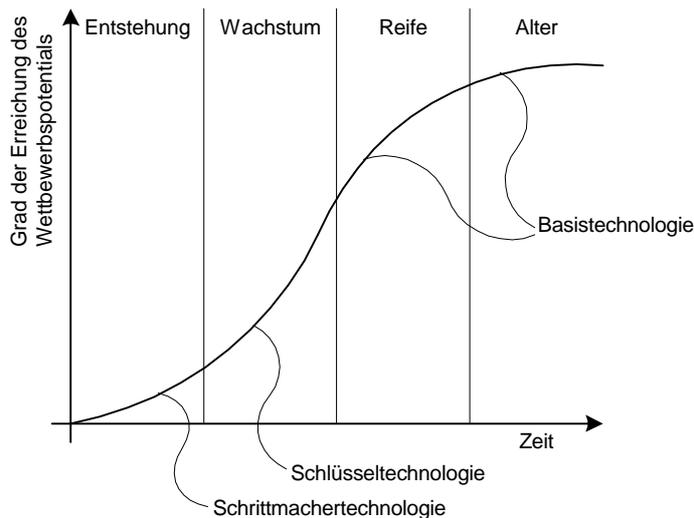
### Kostensubstitution:

Grundsätzlich besteht im Rahmen der Lebenszyklusplanung die Möglichkeit, die Vorleistung-, die Produktions- und die Nachleistungskosten gegeneinander zu substituieren. So ist es speziell beim Immobilienlebenszyklus möglich den Anteil der Anschaffungskosten an den Gesamtkosten, der durchschnittlich 43% beträgt, leicht zu steigern, um somit an den Betriebskosten zu sparen (z.B. durch den Einbau von Energiesparleuchten oder Solaranlagen). Generell kommt es also bei einer ganzheitlichen Kostenbeeinflussung darauf an, gerade in den frühen Phasen der Systementstehung die später anfallenden Kosten auch unter Einnahme der Abnehmerperspektive bereits bewusst und antizipativ zu gestalten und sich der hohen Kostenfestlegung im Frühstadium bewusst zu sein.

Die bei den Benutzern anfallenden Betriebskosten können dabei in die gesamten LZ-Kosten integriert werden. Eine Substitution von z.B. Vorleistungskosten zugunsten der späteren Betriebskosten kann jedoch nur vorgenommen werden, wenn dieser Nachteil vom Kunden nicht wahrgenommen werden kann. Nehmen die potentiellen Nutzer günstige Kosten-Leistungsrelationen wahr, wirken sich ihre Gesamteindrücke beim Produkthersteller auf der Seite der Produkterlöse insbesondere bei dem erzielbaren Erlösniveau für das Produkt aus. Gleichzeitig können in der Kundensphäre realisierte Kostennachteile durch höhere Liquidationserlöse überkompensiert werden.

Seite 23 – II.1.

**Grenzen Sie den Begriff Technologie von dem Begriff Technik ab. Erläutern Sie die Begriffe Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologie und ordnen Sie diese jeweils in den idealtypischen Verlauf eines Technologielebenszyklus nach Arthur D. Little ein. (10)**



→ Bezugsgröße: Grad der Erreichung des Wettbewerbspotentials

### **Schrittmachertechnologie:**

Technologien, die sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium befinden, aber schon erkennen lassen, dass sie gravierende Auswirkungen auf das Wettbewerbsgeschehen einer Industrie haben können.

### **Schlüsseltechnologie:**

Zeichnen sich dadurch aus, dass sie schon die gegenwärtige Wettbewerbsposition signifikant beeinflussen.

### **Basistechnologien:**

Werden von allen Wettbewerbern eines Industriezweiges beherrscht und sind inzwischen für alle oder die meisten Produkte der Branche elementar geworden.

Abgrenzung Technologie/Technik:

Eine Technologie, die in einem konkreten Produkt oder in einer Dienstleistung zur Anwendung kommt, wird als Technik bezeichnet.

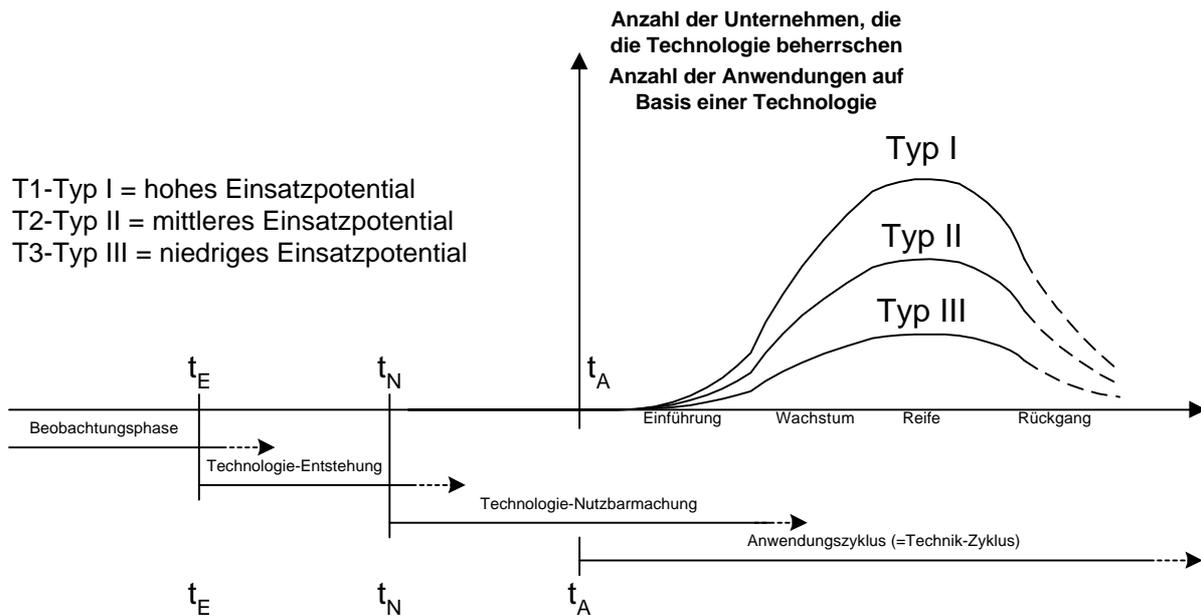
Seite 23 – II.2.

**Nennen und erklären Sie die zwei alternativen Bezeichnungsmöglichkeiten der Ordinate des abgebildeten erweiterten Technologie-Technik-Lebenszyklus. Erläutern Sie die einzelnen Phasen des Modells und charakterisieren Sie die Zeitpunkte  $t_E$ ,  $t_N$  und  $t_A$ . Versuchen Sie anhand eines Beispiels die Technologietypen Typ I, Typ II und Typ III zu erklären. (20)**

Ordinatenbezeichnungsmöglichkeiten:

Auf dem Gedanken basierend, dass der TTLZ eine Aggregation vieler PLZs ist, kommen für die Ordinate folgende Bezeichnungen zusammen:

- Anzahl der Anwendungen auf Basis einer Technologie
- Anzahl der Unternehmen, die die Technologie beherrschen



$t_E$  = Beginn der Grundlagenforschung

$t_N$  = Beginn von konkreten Produkt- und Verfahrensentwicklungen auf Basis einer Technologie

$t_A$  = Erste Anwendungen/Applikationen einer Technologie in einem konkreten Produkt oder Verfahren

Technologie vom Typ I:

- zeichnen sich durch hohes Einsatzpotential aus
- Technologien finden industrieweit Anwendung
- neue Industriezweige werden kreiert oder es kommt zu bemerkenswerten Umwälzungen
- Beispiele:
  - Miniaturisierung von elektronischen Schaltungen (ICs) – Mikroelektronik
  - Werkstofftechnik – Anwendung von Hochleistungskeramiken
  - Lasertechnik – hat in viele Bereiche Einzug gehalten (Medizin, Werkzeugmaschinenbau ...)
- Technologien vom Typ I können auch als Querschnittstechnologien bezeichnet werden

Technologie vom Typ II

- weisen ein mittleres Einsatzpotential auf
- Auswirkungen nur auf einzelne Industriezweige, in denen es dann allerdings durchaus auch zu größeren Veränderungen in der Branche kommen kann
- Beispiel: Die Hersteller von Glasfaserkabeln verdrängten in der Fernmeldetechnik die Hersteller von Kupferkabeln

Technologie vom Typ III

- weisen niedriges Einsatzpotential auf
- spezifische Technologien, die bei einzelnen Produkten und Verfahren zu einer Verbesserung und Leistungssteigerung führen
- Branchenstruktur wird nicht wesentlich beeinflusst
- Beispiel: Hochleistungsthyristoren-Technologie für Lokomotiven

**Beschreiben und verdeutlichen Sie unter Zuhilfenahme einer Grafik, welche Erkenntnisse aus dem S-Kurven-Konzept von McKinsey gewonnen werden können. (10)**

- spezielle Darstellung von Lebenszyklusverläufen
- S-Kurven = kumulierte Lebenszyklusfunktionen
- Anwendung:
  - Absatzprognose von Produkten
  - Betrachtung der Leistungsgrenze von Technologien
- nicht nur auf bestimmtes Produkt beschränkt, sondern auch auf Industrien
- kein zeitraumbezogenes Denken, sondern primär Denken in Sättigungsgrenzen
- bei Fragen des Technologiemanagements von Vorteil
- Leistungsfähigkeit vs. kumulierter F&E-Aufwand (indirekt natürlich auch die Zeit)
- das noch ausschöpfbare Potential lässt sich anhand der Differenz zwischen dem aktuellen Stand und der technischen (physikalischen) Leistungsfähigkeit einer Technologie ermitteln
- lassen sich durch den Einsatz von F&E-Mitteln nur noch marginale Leistungsverbesserungen erzielen, so ist dies in der Regel ein Indiz dafür, dass ein Übergang der Technologiegenerationen bevorsteht
- es kommt also darauf an, zu einem richtigen Zeitpunkt aus einer Technologie auszusteigen und den Einstieg in eine neue Technologie zu schaffen
- das Erreichen der technisch/physikalischen Grenzen heißt indes nicht, dass die auf dieser Technologie beruhenden Produkte das Ende ihres Marktwachstums erreicht haben – sie befinden sich meist sogar noch in der Wachstumsphase

