

Produktlebenszyklus:

Modell vom Ablauf und der Aufeinanderfolge verschiedener Phasen im Leben eines Produktes.

Was kann alles als Wert X über der Zeit bei der Darstellung des PLZ abgebildet werden?

- Absatzmenge
- Zahl der Kunden/Käufer
- Umsatz
- Sonstige Kennzahlen

Worauf kann sich der Produktlebenszyklus alles beziehen?

- Produktmarken
- Spezifische Produktformen (32-BIT Prozessor)
- Produktkategorien/-klassen (z.B. integrierte Schaltkreise)
- Systeme
- Geschäftsfelder

Wie lauten die 5 Phasen des klassischen Produktlebenszyklusses?

- Einführung
- Wachstum
- Reife
- Sättigung
- Schrumpfung

Was ist Adoption?

Information über und Annahme von Innovationen durch Nachfrager.

→ Achtung: Hier besteht ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Adoptionsentscheidungen bei Konsumgütern (Rogers) und Investitionsgütern (Brand, Bachhaus, Günter)

Welche Adoptorengruppen werden nach Rogers unterschieden?

- Innovators (Innovatoren)
- Early Adopters (Meinungsführer)
- Early Majority (frühe Mehrheit)
- Late Majority (späte Mehrheit)
- Laggards (Nachzügler)

Wie sehen die Adoptorengruppen bei Investitionsgütern aus?

- HIP (Unternehmen mit hohem Innovationspotential)
- MIP (Unternehmen mit mittlerem Innovationspotential)
- NIP (Unternehmen mit niedrigem Innovationspotential)

Welche Kriterien nehmen auf die Adoptionszeit Einfluss?

- Relative Vorteilhaftigkeit
- Kompatibilität (Übereinstimmung mit Disposition, Kenntnissen und Fähigkeiten, Verhaltensstrukturen der Nachfrager)

- Komplexität (Erklärungsbedürftigkeit)
- Erprobbarkeit (partielle, zeitweilige Nutzungsmöglichkeit)
- Kommunizierbarkeit (Möglichkeit der Demonstration nutzenstiftender Merkmale)
- Wahrgenommenes Kaufrisiko
- → MOHR fügt hier noch den Ausreifungsgrad einer Innovation hinzu.

Was bedeutet eine Innovation aus Herstellersicht?

- Neue Produkte, Systeme
- Fertigungsverfahren
- Komponenten, Rohmaterialien

Was bedeutet eine Innovation aus Anwendersicht?

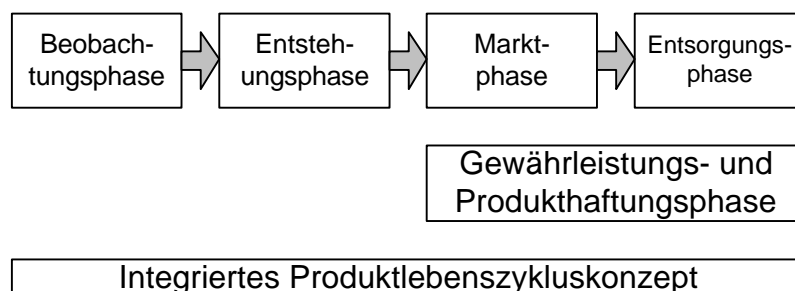
- Nutzensteigerung
- Neuartigkeit des Problems
- Erklärungsbedarf, wahrgenommenes Risiko
- Erforderlicher organisatorischer Wandel

Diffusion

Was sind wesentliche Kritikpunkte am PLZ-Modell?

- Verschiedene Produkte → verschiedene Verlaufsmuster (Phasen von unterschiedlicher Länge und Form)
- Erreichbarkeit, Dauer, Abgrenzung der Phasen (In welcher Phase befindet sich ein Produkt?)
- (die Phasen sind nicht exakt voneinander abgegrenzt)
- Verlauf/Phasen der PLZ nicht unabhängige, sondern abhängige Variablen (Marketing und Umwelteinflüsse bestimmen den PLZ)
- Problem des Aggregationsniveaus
- Mangelnde theoretische Fundierung → daher geringe Prognosekraft!!!

Welche Phasen umfasst das erweiterte PLZ-Konzept?



Die Entstehungsphase ist dabei in folgende Unterphasen geteilt:

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

Welche Kosten und Erlöse sind im integrierten PLZ zu erwarten?

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

Was ist das Entwicklungsdilemma (auch Zeitfalle genannt)?

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

→ Zeitvorteile werden strategisch kritisch!!!

Welche Erfolgsfaktoren gibt es bei der Einführung eines neuen Produktes?

- Produktüberlegenheit und Einzigartigkeit
- Marktkenntnisse und professionelles Marketing
- Nutzung von Synergien und Erfahrungen in den Bereichen Produkttechnik und Produktionstechnik

Welche Misserfolgskriterien gibt es bei der Einführung eines neuen Produktes?

- Zu hoher Preis im Vergleich zu Konkurrenzprodukten
- In der Einführungsphase sehr viele Konkurrenzinnovationen
- Eintreten in gesättigte (reife) Märkte mit hoher Wettbewerbsintensität

Wie wirkt sich eine Veränderung der Produktentwicklungszeit und der Entwicklungskosten auf den Produkterfolg aus?

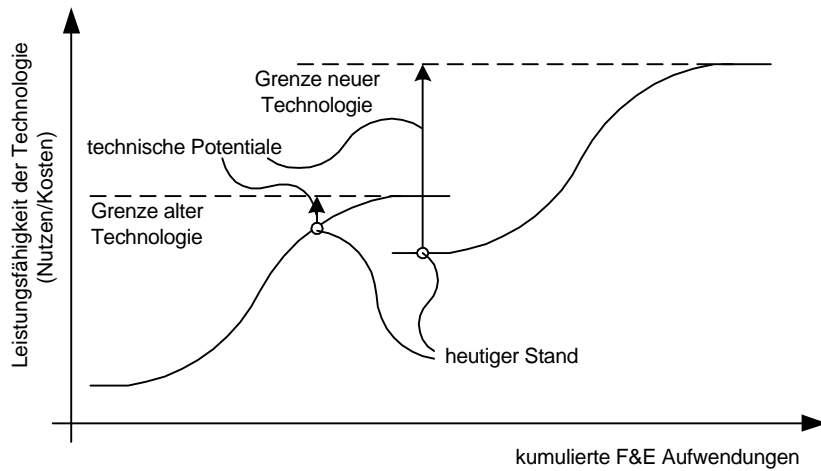
Produktlebensdauer: 5 Jahre

→ Verlängerung der Entwicklungszeit um 6 Monate → Ergebniseinbuße = 30%

→ Erhöhung der Entwicklungskosten um 50% → Ergebniseinbuße = 5%

Was versteht man unter dem S-Kurven-Konzept?

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.

Was versteht man unter dem BCG-Portfolio? Auf welchem theoretischen Konzept baut es auf?

Das BCG-Portfolio baut auf dem Erfahrungskurvenkonzept auf und stellt folgende Zusammenhänge dar:

Marktanteil → ROI, Cash Flow

Marktwachstum → Mengensteigerung

Dabei können die einzelnen Quadranten des BCG-Portfolios einzelnen Phasen des PLZ zugeordnet werden:

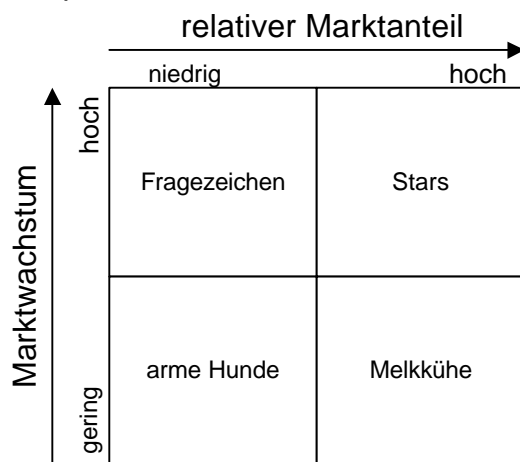
Einführungsphase: Fragezeichen

Wachstumsphase: Stars

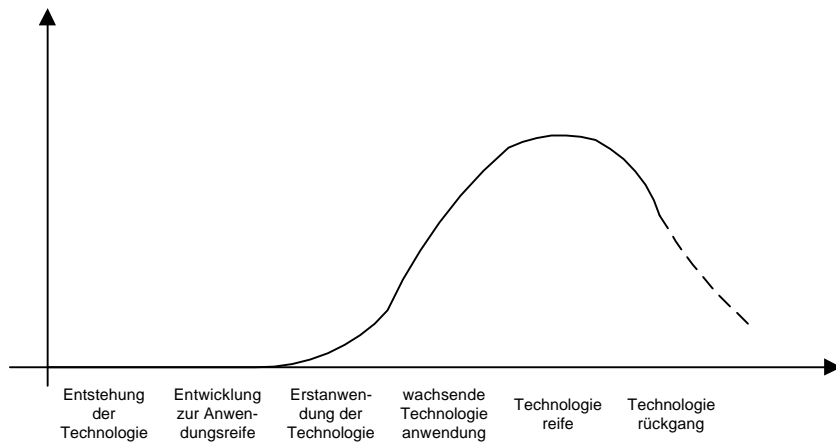
Reifephase: Melkkühe

Rückgang/Verfall: Arme Hunde

Beispiel für ein BCG-Portfolio:



Wie sieht der Technologielebenszyklus aus?

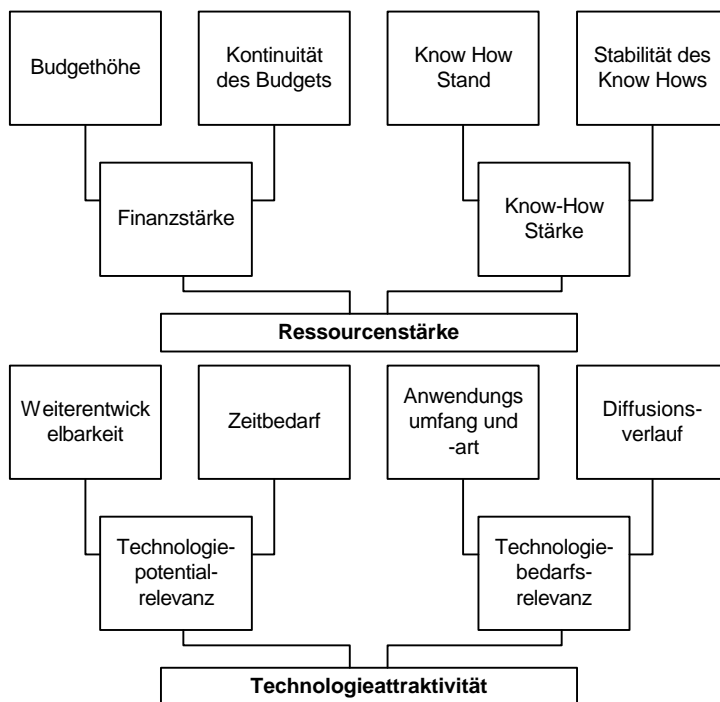
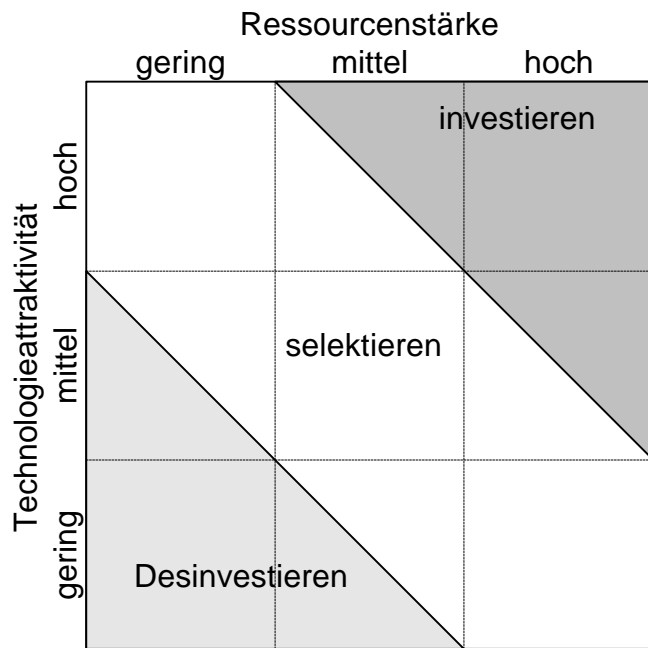


Wie sehen die Schritte einer Technologie-Portfolio-Analyse nach Pfeiffer aus?

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

Welche Kritik kann man an der Technologie-Portfolio-Analyse nach Pfeiffer üben?

1. Zusammenstellung / Unabhängigkeit der Teileigenschaften
2. kein einheitlicher Marktbezug:
verschiedene Technologien in verschiedenen Märkten



Timing-Strategien → Kapitel IV Kuhlmann

Nennen Sie 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

Welche Zusammenhänge bestehen 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

Welche Vor- und Nachteile der First to market „Pionierstrategie“ kennen Sie?

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

Welche Vor- und Nachteile der Second to market „Frühe-Folger-Strategie“ kennen Sie?

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • geringeres Marktrisiko, als beim Pionier • Information über die Marktentwicklung • Marktpositionen noch nicht fest verteilt • Nutzen aus Erfahrung des Pioniers • Steigerung des Produktnutzens gegenüber dem Pionier 	<ul style="list-style-type: none"> • Markteintrittsbarrieren des Pioniers • schnelle Reaktion nach Pioniereintritt erforderlich • Strategieausrichtung am Pionier erforderlich • Notwendigkeit für KKV gegenüber dem Pionier • baldiger Markteintritt weiterer Konkurrenten

(Produktmodifikation) <ul style="list-style-type: none"> • eventuell noch Möglichkeit zur Etablierung eines eigenen Standards • eventuell bessere Produktionsverfahren als der Pionier 	
--	--

Welche Vor und Nachteile der Späte-Folger-Strategie (me-too) kennen Sie?

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

Welche Vor- und Nachteile der Nischenstrategie „Späte-Folger-Strategie“ kennen Sie?

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

Welche Marktaustrittsbarrieren müssen Sie bei Timing-Strategien beachten?

- Langfristig spezialisierte Aktiva (→ sunk costs!!!!!!)
- Austrittskosten (z.B. Sozialpläne)
- Verbundeffekte (Geschäftsfeld ist Bestandteil einer Gesamtstrategie)
- Rechtliche Barrieren (langfristige Lieferverträge)
- Imageverlust
- Widerstände des Managements (Verlierer-Stigma)

Internationalisierungs-Strategien → Kapitel V Kuhlmann

Was können treibende Kräfte für eine Internationalisierung sein?

- Gesättigte Inlandsmärkte
- neue Kundengruppen, Risikostreuung
- Auslastung vorhandener Fertigungskapazitäten
- Kostenvorteile bei einer Auslandsproduktion
- größere Marktnähe
- wichtige Kunden gehen ins Ausland
- Kaufkraft- und Wechselkursverschiebungen
- erfolgreiche Konkurrenten in Auslandsmärkten
- Abschluss attraktiver Gegengeschäfte

Was versteht man unter Globalisierungs-Pull?

Globalisierungs-Pull → Homogenisierung von Bedürfnissen
Weltweit tätige Industriekunden und Handelunternehmen mit zentralisiertem, koordiniertem Nachfrageverhalten

Was versteht man unter Globalisierungs-Push?

- Globalisierung von Branchen
 - Marktausdehnung zur Realisation von Erfahrungs- und Degressionseffekten
 - Amortisation von F&E-Investitionen durch Großserienfertigung und – absatz
- Globalisierung des Wettbewerbs
 - Marketing-Profilierung gegenüber anderen Global-Wettbewerbern
 - Mehrere Länder in einem Profit-Center (u.U. suboptimale Lösung)
 - Globales Portfolio der Ländermärkte

Was können Ziele von Globalisierungsstrategien sein?

- Nutzen für Kunden bei Global Sourcing
- Effektivitätsziele
- Koordinierungs- und Kontrollziele
- Effizienzziele

Was sind für Umwelt-Einflüsse auf Globalisierungsstrategien denkbar?

- wirtschaftliches Umfeld:
 - Angleichung wirtschaftlicher Entwicklung (Triade, Junge Tiger, Schwellenländer)
 - Dennoch: große Unterschiede in ökonomisch technischen Qualitätsstandards (Nutzfahrzeuge USA-BRD)
- Technologisches Umfeld
 - Flexible Produktionstechnologien fördern die Wirtschaftlichkeit bei kleinen Losgrößen
 - Kommunikations- und Informationstechnologien fördern globalen Informations- und Leistungsaustausch
- Politisch rechtliches Umfeld
 - Zusammenschlusstendenzen (EU) und Standardisierung (EN, ISO)
 - dennoch große länderspezifische Unterschiede in Recht, Verwaltung und Normen

Was sind die Planungsschritte für eine Internationale Marketingstrategie?

1. Marktauswahl
2. Marktsegmentierung
3. Reihenfolgeplanung
4. Markteintrittsform
5. Wettbewerbsstrategie
6. Standardisierung / Differenzierung

Welche Möglichkeit der Marktauswahl bestehen?

1. Punktbewertungsverfahren
 - a. Kriterienauswahl
 - b. insbesondere Risiken
2. Länderportfolios
 - a. Portfolio mit den Messgrößen Risikopotential vs. Marktattraktivität
 - b. Portfolio mit den Messgrößen Wettbewerbsposition vs. Marktattraktivität
 - c. Portfolio mit den Messgrößen Marktattraktivität vs. Marktbarrieren

Welche Möglichkeiten der internationalen Marktsegmentierung bestehen?

Es besteht die Möglichkeit der länderspezifischen und der länderübergreifenden Marktsegmentierung. Je nach dem kann man dann Cross-National-Groups oder Cross-Cultural-Groups bilden.

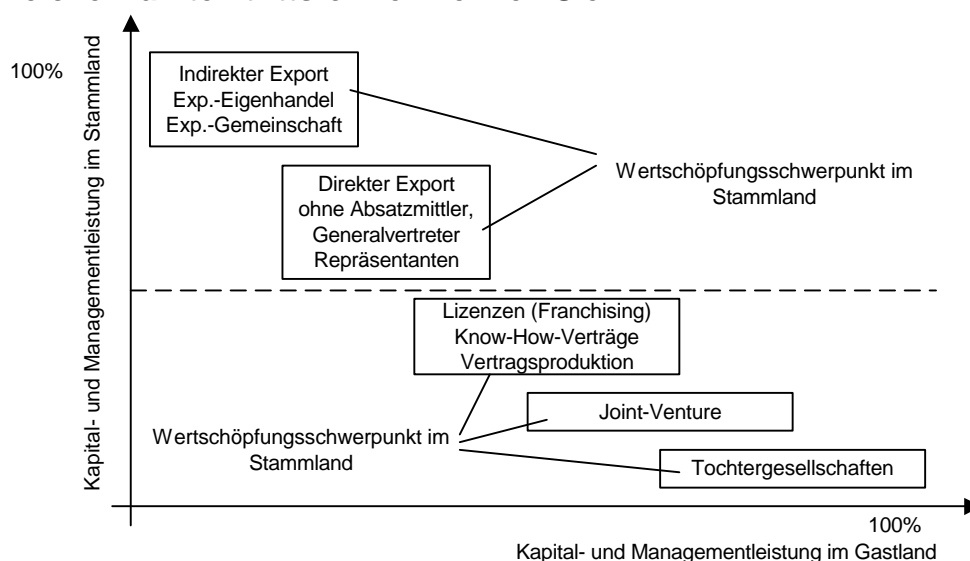
Welche Segmentierungsverfahren sind für die internationale Marktsegmentierung anwendbar?

- Benefit-Segmentierung (Nutzenerwartung, Conjoint Measurement)
- Lifestyle-Segmentierung
- Mehrstufige Verfahren (Investitionsgüter)

Reihenfolgeplanung – welche Länder werden in welcher Reihenfolge erobert?

- Raumbezogene Vorgehensweise
- Kulturbezogene Vorgehensweise
- Marktpotentialbezogene Vorgehensweise
- Entwicklungsbezogene Vorgehensweise

Welche Markteintrittsformen kennen Sie?



Welche Wettbewerbsstrategischen Ausrichtungen kennen Sie?

- Marktabdeckung
- Kostenorientierung: Kostenführerschaft
- Qualitätsorientierung: Qualitätsführerschaft
- Innovationsorientierung

Lebenszyklusrechnung → Kapitel VI Kuhlmann

Welche Anforderungen bestehen die Lebenszyklus-Planung?

- Verwertung vorhandener Erfahrungen
 - Daten vergleichbarer LZ
 - Berücksichtigung der IST-Situation
- Vollständigkeit und Einfachheit
 - Zunächst: Erfassung „aller“ Einflussgrößen
 - Danach: Beschränkung auf wesentliche Determinanten
- Robustheit und Anpassungsfähigkeit
 - Beschränkung auf realistische Wertebereiche
 - Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Prognosedaten
- Anwendungsbezug
 - Darstellung LZ-Verlauf und LZ-Phasen
 - Zuordnung von Maßnahmen und Ereignissen und Berücksichtigung von deren Einflüssen
- Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit
 - Verständlichkeit für den Nutzer
 - Kommunizierbarkeit der Ergebnisse an Entscheider

Welche Punkte berührt eine LZ-Planung?

IST-Situation

Unternehmen

- Marktstellung im Geschäftsfeld
- LZ-Position der Produkte
- Marketing-Strategien
- Ressourcen

Konkurrenten

Abnehmer

Umfeld

Prognosen

drei bis maximal fünf LZ-Szenarien

Konkurrenten-, Abnehmer-, Umfeldeinflussgrößen

Planung (Entstehung-, Markt- und Nachsorgezyklus)

LZ-Strategien

LZ-Maßnahmen

Wie sieht der Einfluss (Nachfrageelastizität) von Marketing-Maßnahmen im Marktzyklus von Produkten aus?

Marktphase	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	Rückbildung
Werbung	hoch	hoch	mittel	mittel	gering
Preis	gering	gering	mittel	hoch	hoch
Qualität	mittel	mittel	hoch	mittel	gering

Distribution	mittel	hoch	hoch	hoch	mittel
---------------------	--------	------	------	------	--------

Welche Markt- und Marketing-Entwicklungstendenzen bestehen nach Rietzler (1996)?

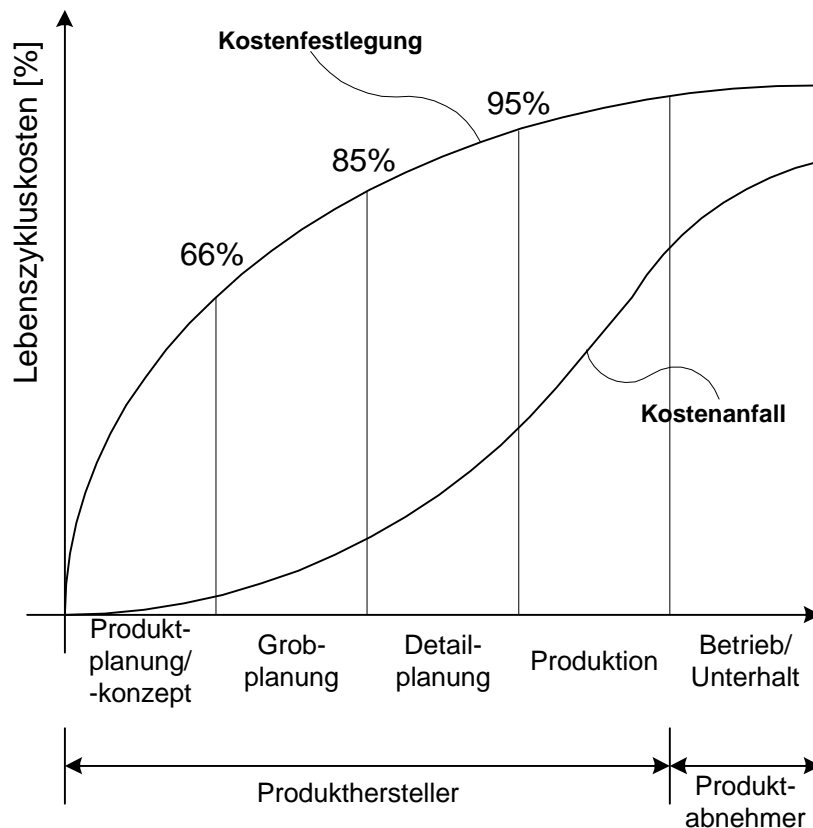
- Zunahme produkt- und prozessorientierter Innovationen
- steigende Umfeldynamik und –komplexität
- kürzere Marktzyklen
- steigende Vorlaufzahlen (Entstehungszyklus)
- steigende Nachlaufzahlen (Entsorgungszyklus)
- zunehmende Kosten- und Erlösfestlegungen in der Produktentwicklung
- Kostenverlagerung in indirekte Bereiche (Gemeinkosten)
- steigende Variantenvielfalt
- schneller Preisverfall im Marktzyklus bei schneller technologischer Entwicklung
- neue Management- und Organisationskonzepte

Wie sehen die Verhältnisse von Kostenfestlegung und Kostenanfall konkret aus?

Funktionalbereiche	Kostenfestlegung	Kostenanfall
Entwicklung und Konstruktion	70%	6%
Arbeitsvorbereitung und Fertigung	20%	36%
Einkauf und Materialwirtschaft	7%	40%
Verwaltung und Vertrieb	3%	18%

→ Es ist also festzustellen, dass mit zunehmendem Zeitverlauf schon ein Großteil der entstehenden Kosten festgelegt ist!!!

Zusammenhang zwischen Kostenanfall und Kostenfestlegung



Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem hohen Grad der frühen Kostenfestlegung für das Controlling?

Verlagerung der Controllingschwerpunkte entsprechend der Kosten- und Erlösfestlegung

stärkere Projektorientierung

lebenszyklusorientierte Erfolgsbeurteilung

Planung von Veränderungen im Zeitablauf

Controlling-Rechnungen

- Investitionsrechnung (Ein- und Auszahlungen)
- Liquiditätsplanung (Zahlungsgrößen)
- Kosten- und Erlösrechnungen (Deckungsbeitragsanalyse, Break-Even-Analyse, Analyse der Kosten- und Erlösfestlegung)

Welche Kosten- und Erlösarten entstehen in den einzelnen Phasen des PLZ?

Teilzyklus	Kostenart	Erlösart
Entstehungszyklus (Vorleistungsphase)	F&E-Kosten Prototypenbau und -erprobung Marktbeobachtung Markttests Anlagenbeschaffung und -umrüstung Immobilienkosten Software- und	Subventionen Lizenz-, Patent- und Know-How-Erlöse Resterlöse nicht mehr benötigter Anlagen

	Schulungen	
Marktzyklus (Leistungsphase)	Fertigungsmaterial und –löhne Marketing (Vertrieb) Qualitätssicherung, Logistik Service, Inspektion, Wartung Gewährleistung	Umsatzerlöse (Produkte) Umsatzerlöse (Dienstleistungen) Lizenz-, Patent- und Know-How-Erlöse Subventionen
Nachsorgungszyklus (Nachleistungsphase)	Entsorgung, Demontage Gewährleistungen Vertragsauflösungen	Umsatzerlöse (Dienstleistungen) Anlagenverkauf Lizenz-, Patent- und Know-How-Erlöse

ABWL IVa – Trommsdorff

Welche Entscheidungen sind wann zu treffen und haben welche Tragweite?

	strategisch	operativ	dispositiv
Kriterium	Potential	Ertrag	Liquidität
Horizont	3-30 Jahre	1-3 Jahre	täglich bis jährlich
Planungsergebnis	Strategie/Investition	Projekt/Budget	Maßnahme/Ausgabe

Unternehmensethik?

Grenzen des Unternehmensverhaltens

- Grenzen durch Marktmechanismen
- rechtliche Grenzen
 - Wettbewerbsrecht
 - Arbeitsrecht
 - Produkthaftungsrecht
 - Wirtschaftsstrafrecht
 - Rechtssprechung und Generalklauseln
- ethische Grenzen im rechtlich unregulierten Raum
 - Gesinnungsethik: dem eigenen Gewissen verpflichtet sein
was Du nicht willst, das man dir tu ...
handeln, wie allgemeine Gesetze aussehen könnten
 - Erfolgsethik: der Gesellschaft verpflichtet sein
Abschätzung des Folgen für die Gesellschaft
gesellschaftlicher Diskurs

Was ist Unternehmensethik?

Unternehmensethik bewertet subjektiv moralisch den Kulturinhalt.

Was ist Kultur nach Ulrich?

„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)“

Was versteht man unter 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.

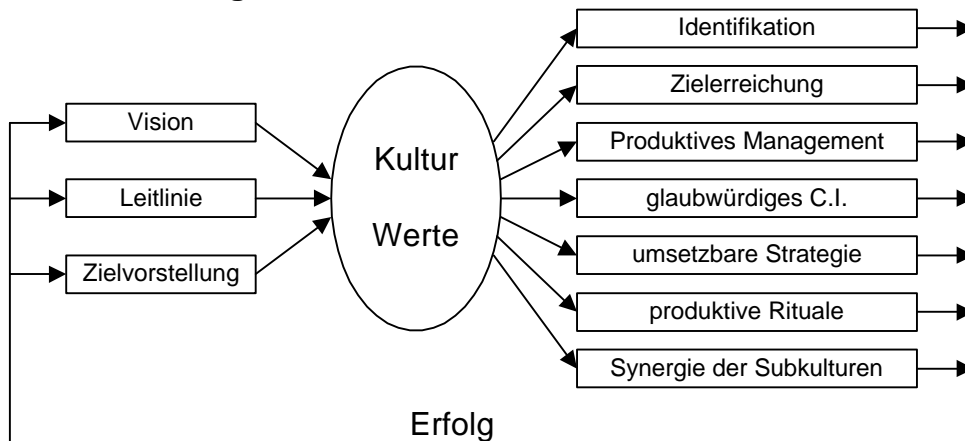
Was können Merkmale einer Unternehmenskultur sein?

- Symbole
- Normen
- Rollen
- Riten
- Mythen
- Sprache

Was sind Erfolgsmerkmale einer „guten“ Unternehmenskultur?

- Sendungsbewusstsein, Enthusiasmus, Stolz
- Liebe zum Produkt, Qualität
- Kundennähe, Innovation
- Freiraum für Unternehmertum
- Offenheit, zwanglose Kommunikation

Wie steht die Unternehmenskultur mit Leitlinien und Strategien im Zusammenhang?



Was versteht man unter der Unternehmensidentität – Corporate Identity – CI?

„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 ... mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente eines Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“

Darunter fallen:

- Corporate Behavior
- Corporate Design
- Corporate Communication

Welche Unternehmensziele können Sie sich bei einem Unternehmen vorstellen?

Oberziele:

- Unternehmensbestand
- soziale Sicherheit
- gesellschaftliche Verantwortung

Ertragsziele:

- Gewinn, Rentabilität
- Cash Flow
- Umsatz

Marktziele:

- Marktpräsenz
- Marktanteil
- Wettbewerbsvorteil

Leistungsziele:

- Qualitätsführerschaft

- Kostenführerschaft
- Technologieführerschaft

Was verstehen Sie unter dem Shareholder Value?

Das ist ein Konzept nachdem die oberste Leitlinie der Vermögenswert der Unternehmensanteile ist. Der Shareholder Value enthält aber nicht nur Einschätzungen der Shareholder über die derzeitige Gewinnsituation, sondern darüber hinaus auch Einschätzungen über die Ertragspotentiale

Was können Sie für eine Kritik am Shareholder Value-Prinzip anmerken?

Vernachlässigung der anderen Stakeholder (Stake = Einsatz, z.B. in einem Spiel): wie Kunden, Gläubiger, Mitarbeiter, Anwohner

Was sind Unternehmensleitlinien?

Oberste verbindliche Ziele, an denen die Strategie zu orientieren ist. Dauerhafte Identifikation der Mitarbeiter, Vorleben der Führungskräfte. Schriftlich und durch Erscheinungsbild kommuniziert.

Welche regelmäßigen Inhalte von Unternehmensleitlinien sind Ihnen bekannt?

- Tätigkeitsfeld
 - Produkte
 - Märkte
 - Technologien
- Wachstum
 - Ziele
 - Grenzen
 - Bedingungen
- Finanzpolitik
 - Investitions-
 - Bilanz-
 - Kapitalpolitik
- Verhalten gegenüber Stakeholdern
 - Kunden
 - Lieferanten
 - Händlern
 - Mitarbeitern
 - Eigentümern
 - Gesellschaft

Was sind die Phasen einer strategischen Planung?

- Leitlinien, Ziele, Geschäftsfelder
- Strategische Situationsanalyse (IST-Portfolios)
- Geschäftsfeldstrategien (Ziel-Portfolios)
- Geschäftsfeld-Marktanalysen im Detail
- Produkt-, Werbe-, Preis-, Vertriebsstrategie je Zielgruppe (Marktsegment)
- operative Marketingplanung und Budgetierung
- Marketing.Kontrolle

Was verstehen Sie unter SGEs?

SGEs (strategische Geschäftseinheiten) sind Ausgangseinheiten der strategischen Marketingplanung

Kommentare zu SGEs:

- es gibt keine objektiv richtigen SGEs
- Definition nach Märkten und Problemlösungen, auch nach Produkttechnologien (→ Abell)
- enger Zusammenhang mit Marktsegmentierung
- SGE-Einteilung muss sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen
- Sicherstellung von Synergien über Unternehmensstrategie

Welche vier grundsätzlichen Prinzipien zur SGE-Abgrenzung kennen Sie?

- Marktprinzip → externe Kunden und Wettbewerber
- Führungsprinzip → unternehmerisch eigenständig
- Clusterprinzip → intern homogen, extern heterogen
- Synergieprinzip → Synergien nutzen, nicht abschneiden

Geschäftsfeldsegmentierung nach Produkttechnologien von Abell (1980)

Die drei Achsen des von Abell aufgespannten Positionierungsraums sind:

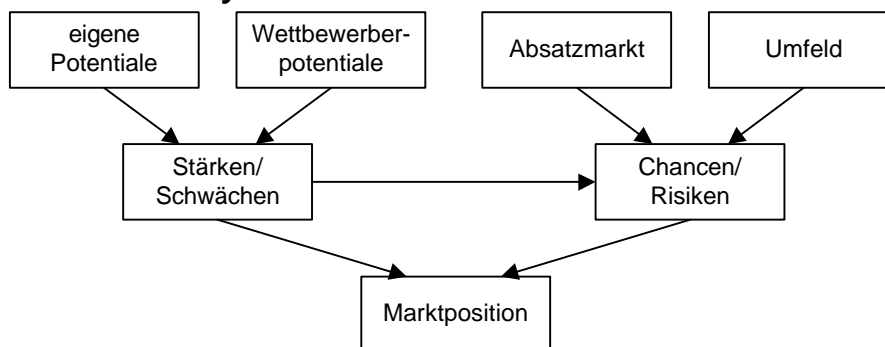
- X: Kundengruppen (Handwerk, Institute, Handel)
- Y: Technologien (analog, digital, ISDN)
- Z: Produkteigenschaften (z.B. Übertragungsqualität)

Welche wichtigen Kriterien beschreiben SGEs?

- Kundengruppen
- Funktionen
- Technologien
- Wettbewerbsvorteil
- Vertriebsregionen
- Chancen/Risiken
- Stärken/Schwächen
- Umsatzanteil
- Deckungsbeitrag

Strategische Situationsanalyse + Portfolioanalyse → Kapitel III Trommsdorff

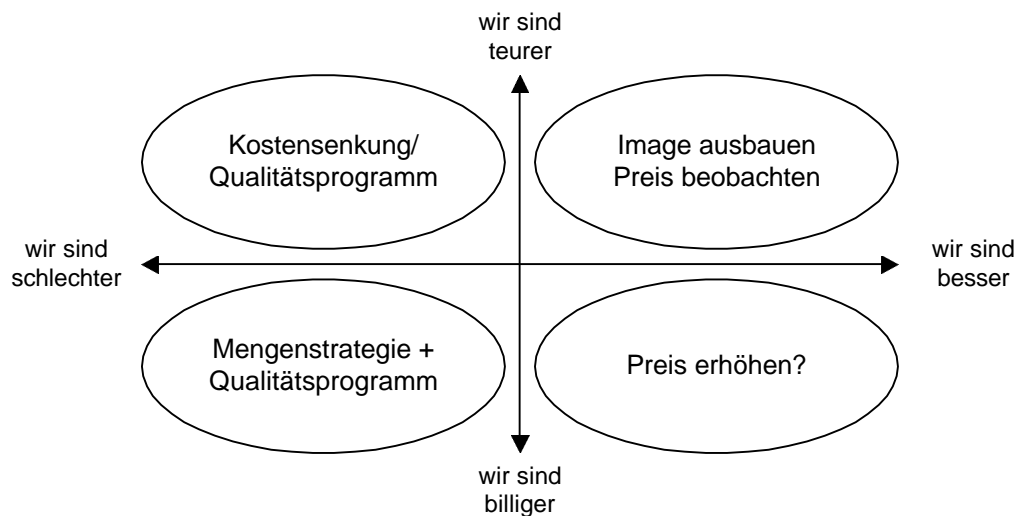
Geben Sie eine Übersicht über die Komponenten einer strategischen Situationsanalyse!



Welche Punkte sind zur Wettbewerberanalyse auf Unternehmensebene und nach SGEs wichtig?

Wer ist Wettbewerber?	Rechtsform, Eigentümer, Standorte ...
In welchem Geschäftsfeld tätig?	Funktionen, Marktsegment, Technologien ...
Wie groß?	Umsatz, Beschäftigte ...
Wie erfolgreich?	Gewinn, Cash Flow, Wachstum ...
Welche Stärken? Welche Schwächen?	Patente, Image, Vertrieb ...
Welche Chancen? Welche Risiken?	Märkte, Standorte, Technologien ...
Welches Portfolio?	Ausgewogenheit, Schwerpunkte ...
Welche Strategie?	Akquisitionen, Internationalisierung ...
Welche Marktbearbeitung je SGE?	aggressiv, expansiv, kooperativ ...
Besonderheiten in relevanten SGEs?	...

Wie könnte ein globaler Vergleich mit einem Wettbewerber aussehen?



Welche Möglichkeit der Wettbewerbsanalyse durch eigene Marktforschung kennen Sie?

- Beobachtung
 - Konkurrenzproduktanalyse
 - Messebesuche
 - Geschäftsbegehung
 - Außendienstbeobachtung
- Publikationen
 - Studien
 - Geschäftsberichte
 - Stellenanzeigen
 - Werbung und PR
 - Datenbanken
- Befragung von:
 - Konkurrenten (z.B. über eigene Kunden, Institute)
 - Händlern
 - Lieferanten der Konkurrenz
 - (ehemalige) Mitarbeiter der Konkurrenz
 - Beratern

Was verstehen Sie unter Benchmarking?

→ Merkmalsweiser Vergleich „mit dem Besten“ (nicht unbedingt Wettbewerber)

Welche Arten des Benchmarking kennen Sie?

- strategisch – operativ
- interner – konkurrierender – branchenfremder Vergleichspartner
- partnerschaftlich offener – verdeckter indirekter Vergleich

Welche Merkmale des Benchmarking kennen Sie?

- Kosten – Qualität – Flexibilität – Kundenzufriedenheit – Zeit
- Prozesse – Produkte
- Technologien – Verhalten
- quantitativ – qualitativ

Was könnten exemplarische Kriterien einer Umfeldanalyse sein?

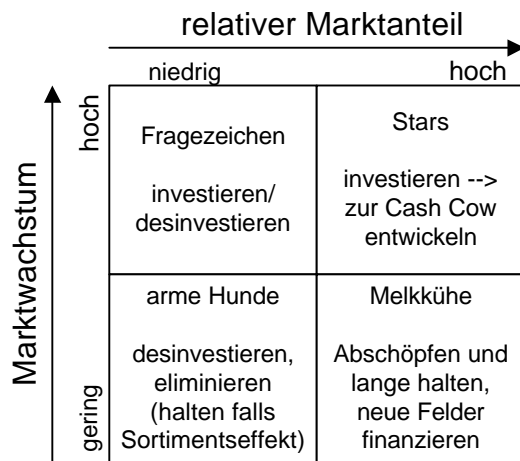
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none">• Kaufkraft• Konjunktur• Inflation
Politik	<ul style="list-style-type: none">• Gesetze• Bürokratie• Gewerkschaft
Umwelt	<ul style="list-style-type: none">• Rohstoffe• Entsorgung• Sekundärlasten
Demographie	<ul style="list-style-type: none">• Anzahl• Altersstruktur
Technologie	<ul style="list-style-type: none">• Substitutionsprodukte• Verfahrensinnovationen

Welche Prinzipien des strategischen Managements kennen Sie?

- Strategieplanung ist Aufgabe des Linienmanagements mit Ausbildung in strategischer Analyse
- Führungskraft muss Schlüsselvariable ihrer SGE unternehmerisch kontrollieren können
- ausgiebige Beteiligung der unteren Ebenen durch MBO
- partipazitive Strategieentwicklung setzen entsprechende Führungskultur voraus
- ausgewogene Lösungen zwischen zentral (Strategiekoordination) und dezentral (unternehmerische SGE-Führung)

Wie sehen die Normstrategien im BCG-Portfolio aus?

→ das BCG-Portfolio spannt einen Raum zwischen Marktwachstum (Y) und Marktanteil (X) auf, so dass bei je zwei Ausprägungen vier Bereiche entstehen. Dafür ergeben sich folgende Strategien:



Was verstehen Sie unter dem McKinsey Portfolio?

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!

Was verstehen Sie unter Marktattraktivität?

- Marktvolumen
 - Marktgröße
 - Marktwachstum
- Marktqualität
 - Branchenrentabilität
 - Lebenszyklusphase
 - Innovationspotential
 - Preis-Spielraum
 - Investitionsintensität
 - Wettbewerbshärte
 - Eintrittsbarrieren
- Versorgung
 - Verfügbarkeit / Preise von Rohstoff/Energie
- Umfeld
 - Konjunktur
 - Inflation
 - Staatseingriff
 - Wertewandel
 - Technologiewandel
 - Umweltschutz

Was verstehen Sie unter Wettbewerbsstärke?

- Markt
 - Marktanteil
 - Marktgröße
 - Wachstum
 - Rentabilität
 - Risiko
 - Preis

- Technologie
 - F&E-Personal
 - Patente
 - Erfahrungen
 - Kreativität
 - Kundennähe
- Produktion
 - Qualität
 - Kosten
 - Anlagen
 - Standort
 - Belieferung
 - Umwelt
- Management
 - Kultur
 - Leitlinien, Ziele
 - Führungssysteme
 - Qualifikation
 - Motivation

Was sind die Vorteile einer Portfolioanalyse?

- einfache Situations-Visualisierung
- Hilft bei der Zielvereinbarung
- didaktisches Instrument bei der Diskussion
- regt genauere Analysen an

Was sind die Probleme bei einer Portfolioanalyse?

- Geschäftsfeldabgrenzung kritisch
- Synergie- bzw. Sortimenteffekt nicht sichtbar
- Gültigkeit des Dateninputs?
- Gefahr der Verharmlosung von Komplexität
- Begünstigt Marktanteils-, behindert Differenzierungsstrategie

Was beinhaltet eine Umfeldanalyse?

- makroökonomische Umwelt
- technologische Umwelt
- politisch rechtliche Umwelt
- sozio-kulturelle Umwelt

Wie sieht der Übergang von BCG zu McKinsey aus?

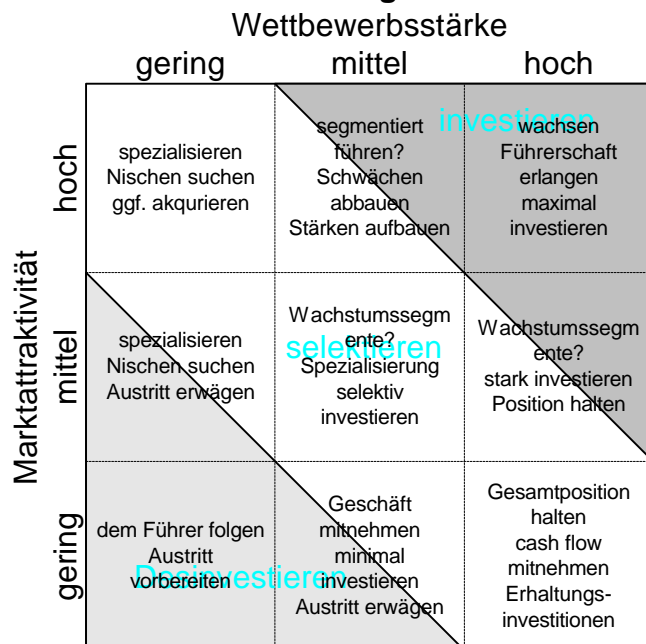
die Markt- und Branchenattraktivität besteht aus:

- 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

Was sind die Normstrategien in einem McKinsey-Portfolio?



Prognoseverfahren + strategische Gesetzmäßigkeiten → Kapitel IV Trommsdorff

Was ist das Prinzip von Langzeitprognosen?

Langfristprognosen im herkömmlichen Sinne sind unmöglich. Verbesserte Zukunftsanalysen können durch die Integration von Expertenmeinungen erstellt werden, weil

1. falsche Extrempositionen durch Überzeugung eliminiert werden
2. bisher nicht beachtete Erkenntnisse anderer Disziplinen beachtet werden.

Was sind mögliche Objekte von Langzeitprognosen?

→ hoch aggregierte Aussageeinheiten (z.B. Auto und nicht Mercedes)

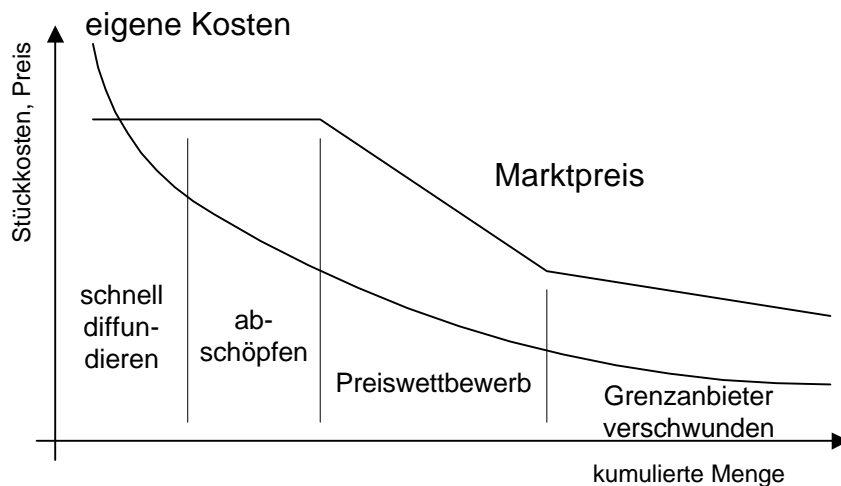
Was versteht man unter der Erfahrungskurve?

Mit jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge eines Produkts sinken die realen Wertschöpfungs-Stückkosten potentiell um 20-30%

Erläuterung der Erfahrungskurve:

- Geltung für verschiedene Aggregationsniveaus
 - Branchen
 - Technologien
 - Produkte (incl. Dienstleistungen)
- „potentiell“: Kostensenkungspotentiale treten nicht automatisch ein, sondern müssen durch das Management realisiert werden
- „real“: bezogen auf konstante Geldwerte (inflationbereinigt)
- „Wertschöpfung-Stückkosten“: Vorproduktionskosten herausrechnen! Empirische Erfassung oft über Marktpreise (Gültigkeitsproblem!)

Welche Marketingkonsequenzen ergeben sich in Abhängigkeit von der Situation aus der Erfahrungskurve?



Kritik am Konzept der Erfahrungskurve:

- eröffnet lediglich ein Kostensenkungspotential, das allerdings vom Management genutzt werden muss!
- kann man Wettbewerbsvorteil überhaupt nutzen (bei hochpreisigen Produkten führt eine Steigerung der Absatzmenge zur Verwässerung)
- → preisunelastische Nachfrager können daraus keinen Vorteil ziehen

Wie können Sie Erfolgsfaktoren nach Verallgemeinerbarkeit gliedern?

EF mit großer Reichweite	z.B. Kundenorientierung	über Branchen, Länder, Unternehmensgrößen hinweg
EF mit mittlerer Reichweite	z.B. Forschungsintensität	z.B. bei großen Pharma-Firmen
EF mit geringer Reichweite	z.B. hohe Erkennungsrate	AEG-Anschriftenleser-Beispiel

Was sind PIMS-Erfolgsfaktoren und welche kennen Sie?

Die PIMS-Erfolgsfaktoren gehen aus einer Panel-Datenbank mit 2.700 SGEs hervor, die über einen gewissen Zeitraum SGE-Informationen an die Datenbank lieferten.

Erfolgskriterien:

- ROI
- ROS
- CF
- Wachstum
- Kurs

Aktive Erfolgsfaktoren

- Marktanteil
- Produktqualität
- F&E-Kosten
- Kostenposition
- Investitionsintensität
- Arbeitsproduktivität
- vertikale Integration

Passive Erfolgsfaktoren:

- Marktstrukturdaten

- Marktwachstum
- Markteintrittsbarrieren
- PLZ-Phasen

Welche Grundaussage erschließt sich aus PIMS?

Mit zunehmendem Marktanteil geht tendenziell eine höhere Kapitalverzinsung (vor Steuern) einher. (stärkste Korrelation aller Faktoren)

→ weitere positive Korrelationen mit ROI: Qualität und Produktivität

→ negative Korrelation mit dem ROI: Investitionsvolumen für eine SGE

Marktsegmentierung → Kapitel V Trommsdorff

Welche Marktsegmentierungskriterien kennen Sie?

Geographisch	<ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungsdichte • Klima • Region
Demographisch	<ul style="list-style-type: none"> • Familiengröße • Alter • Geschlecht
Sozioökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Beruf • Bildung • soziale Klasse • Einkommen
Psychologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungen • Lebensstil • Motiv
Verhaltensbezogen	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufsstätten • Preisverhalten • Markenwahl

Wovon ist die Auswahl der Marktsegmente abhängig?

- Segmenthomogenität
- Segmentstabilität
- Produkthomogenität
- Marketing-Erreichbarkeit der Zielkunden
- Stadium der Produkte im Lebenszyklus
- Konkurrenzaktivität
- Unternehmensressourcen

Welche Vor- und Nachteile der Segmentierung kennen Sie?

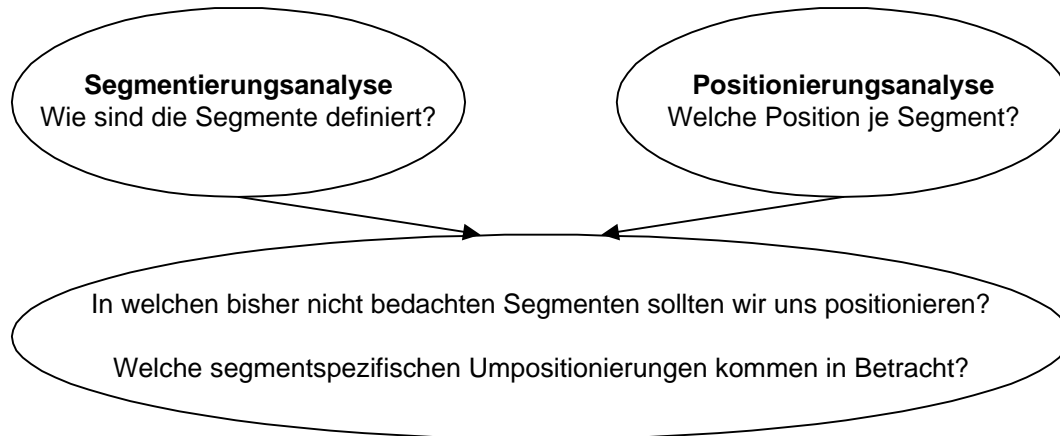
	Massenmarktstrategie	Segmentierungsstrategie
pro	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteile • Potentialausschöpfung • geringer Management-Aufwand • geringes Marketing-Budget 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Bedarfsentsprechung • Preisspielraum-Erweiterung • gute Lenkungsmöglichkeiten • Qualitätswettbewerb
contra	<ul style="list-style-type: none"> • nur teilweise Bedarfsentsprechung 	<ul style="list-style-type: none"> • kompliziertes Marketing-Mix • Marketing-Kostennachteile

	<ul style="list-style-type: none"> • begrenzter Preisspielraum • eingeschränkte Erfolgssteuerung • Gefahr des Preiswettbewerbs 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Informationsbedarf • fragliche Segmentstabilität
--	---	---

Welche Prozessstufen gibt es bei der Image-Planung?

1. Strategisches Imageziel
2. Imageanalyse (IST-Positionierung)
3. Imagestrategie (SOLL-Positionierung)
4. Kommunikationsplattform
5. Imagekampagne
6. Imagekontrolle

Wie sieht die Verbindung zwischen Positionierung und Segmentierung aus?



Strategien in wachsenden und stagnierenden Märkten → Kapitel VI Trommsdorff

Wie sieht die Ansoff-Matrix aus?

→ Handlungsstrategien für Produkt/Marktposition

Worum geht es bei der Ansoff-Matrix?

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.

		Markt	
		alt	neu
Produkt	alt	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
	neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Was versteht man laut Ansoff unter der Handlungsanweisung Marktdurchdringung?

→ Normstrategie ohne Innovation

- 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)

Was versteht man laut Ansoff unter der Handlungsanweisung Marktentwicklung?

→ 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)

Was versteht man laut Ansoff unter der Handlungsanweisung Produktentwicklung?

→ Innovationsmarketing; Produktinnovationen für vorhandene Märkte

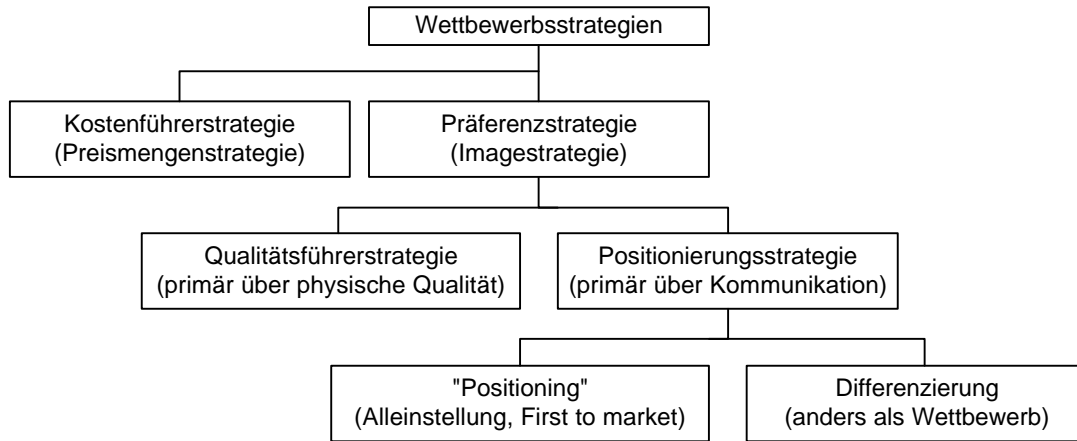
- technische Produktinnovationen
 - Anwendung neuer Technologien
 - Systeme statt Komponenten
 - diverse Innovationstechnische Entscheidungen
 - Timing (Führer, Folger ...)
 - Grundlagenforschung, Anwendungsforschung, Entwicklung
- psychische Produktinnovationen
 - Umpositionierung
 - Neupositionierung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

Was versteht man laut Ansoff unter der Handlungsanweisung Diversifikation?

→ 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)

Stellen Sie eine Grobgliederung der Wettbewerbsstrategien auf!



Was verstehen Sie unter der Präferenzstrategie?

Bemühen um ...

- monopolistische Situation
- Einzigartigkeit, Spitzenprodukte
- Markentreue Geschäftsbeziehung
- Hochpreissegment, Spitzenpositionierung

Wo ist der Unterschied zwischen der Präferenz- und der Preis-Mengen-Strategie?

Merkmal	Präferenz	Preis-Menge
Marketingbudget	hoch	gering
Zeithorizont	lang	kurz
Markierung	stark	gering/nicht
Image	Profilierung	flach
Markenführung	bedeutend	unbedeutend
Wettbewerbsvorteil	nutzenbezogen	Billigpreis
Preisbedeutung	gering	hoch
Marktforschung	intelligent	Routine
Kommunikation	Image	Preis
Beispiele	Reichelt König IBM	Aldi Paderborner Schneider

Wie sieht die Differenzierungsstrategie nach Porter aus?

- Erfolg durch hohe Deckungsbeiträge
- Kundenbindung in speziellen Segmenten
- monopolistische Bereiche schaffen; alleinstellender Wettbewerbsvorteil
- zwei grundsätzliche Ansätze:
 - Technische Produktinnovation
 - Marketing-Differenzierung

Wie sehen Porters Wettbewerbsstrategien aus?

	strategischer Wettbewerbsvorteil		
strategische		Qualität	Preis

Zielobjekt	Branche	Differenzierung (Präferenzstrategie)	Kostenführerschaft (Preis-Mengen- Strategie)
	Segment	Konzentration (Nischenstrategie)	

Welche Kritik können Sie am Modell von Porter üben?

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