

## B Strategische Analysen

### Praxisfall „Careli GmbH“

**Von:** Norbert Winkler <winkler@careli.de>  
**Betreff:** Außendienstberichte  
**Datum:** 21. Dezember 20.. 09:16:42 MESZ  
**An:** Dr. Hanisch<hanisch@careli.de>

Hallo Herr Dr. Hanisch,

anbei die Zusammenfassung der Außendienstberichte für unseren strategischen Workshop:

Marktanalyse und -prognose					
Marktsegment	Careli Produktgruppe	Marktvolumen Vorjahr (Mio. €)	Marktausschöpfungsgrad Vorjahr (%)	Umsatzstärkster Konkurrent Vorjahr (Mio. €)	Erwartetes Marktvolumen Geschäftsjahr (Mio. €)
Businessstaschen	business	120	88 %	19,6	130
Reisetaschen	traveller	195	85 %	22,7	210
Handtaschen	female	290	75 %	18,9	337
Rucksäcke	outdoor	255	90 %	76,0	265

Vorjahresumsätze Careli GmbH (Mio. €)				
Produktgruppe	Vorjahr –3	Vorjahr –2	Vorjahr –1	Vorjahr
business	11,5	11,7	11,8	11,8
traveller	26,2	26,4	26,5	26,4
female	23,3	26,2	28,5	30,0
outdoor	15,5	14,0	12,0	8,0
<b>Summen</b>	<b>76,5</b>	<b>78,3</b>	<b>78,8</b>	<b>76,2</b>

Die Außendienstmitarbeiter weisen darauf hin, dass immer mehr asiatische Hersteller mit preiswerten Taschen auf den Markt drängen – gleichzeitig wächst der Taschenmarkt langsamer. Unser Vertrieb führt das auf die Konjunktur zurück. Viele Kunden halten sich derzeit mit ihrer Kaufentscheidung zurück. Allerdings gibt es bei Jugendlichen einen zunehmenden Trend zu Lifestyleprodukten: Jugendliche seien zunehmend bereit, mehr Geld für gute Markenprodukte auszugeben.

Der Handel und die Kunden sind mit unseren Produkten insgesamt sehr zufrieden. Jedoch kritisieren immer mehr Einzelhändler, dass unser Produktprogramm zu schmal sei: Wir müssten mehr Marktsegmente bedienen, damit der Handel ein vollständiges Sortiment anbieten könne. Dabei gibt es auch noch einige Vertriebslücken, unser Vertriebsnetz ist dünner als das unserer Wettbewerber.

Übrigens liegen nun auch die Ergebnisse unserer Oktoberbefragung vor. Danach haben wir wohl ein Imageproblem, denn 44 % der potenziellen Käufer konnten nicht sagen, wofür „Careli“ steht.  
 Gruß, Winkler

PS: Herr Müller teilte mir eben mit, dass die Produktion über 26 % Freikapazitäten verfügt.

## Infotext: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Gegenüberstellung innerbetrieblicher Stärken („Strengths“) und Schwächen („Weaknesses“) einerseits sowie externer Chancen („Opportunities“) und Risiken („Threats“) andererseits. Die *innerbetrieblichen* Stärken und Schwächen sind durch das Management beeinflussbar, die *externen* Chancen und Risiken hingegen nicht. Ziel der SWOT-Analyse ist es, begründete strategische Empfehlungen herzuleiten. Die SWOT-Analyse durchläuft dazu drei Schritte:

### Schritt 1: Interne Analyse: Leistungsfähigkeit des Unternehmens

Erfassen und Gewichten eigener Stärken und Schwächen wie zum Beispiel:

#### Personal

- Führungsstil
- Motivation
- Qualifikation
- Personalressourcen

#### Produktion

- Qualität der Produktionsanlagen
- Produktionskapazität
- Produktionskosten
- Flexibilität

#### Marketing/Vertrieb

- Vertriebswege
- Werbung/Öffentlichkeitsarbeit
- Image
- Bekanntheitsgrad

### Schritt 2: Externe Analyse: Entwicklung der Umwelt

Erfassen und Gewichten externer Chancen und Risiken wie zum Beispiel:

#### Wirtschaft

- Kaufkraftentwicklung der potenziellen Kunden
- Internationaler Wettbewerb (Globalisierung)
- staatliche Investitionsanreize für Unternehmer

#### Demografische und sozial-psychologische Entwicklungstendenzen

- Demografische Entwicklung
- Trend zur natürlichen und kritischen Lebensweise
- Multikulturelle Entwicklung in Europa

#### Technologie

- Kürzere Produktentwicklungszeiten
- Zunehmende Ressourcenverknappung
- Neue Verfahren und Ressourcen

#### Ökologie

- Verschärfte Umweltschutzbestimmungen
- Entsorgung/Recycling
- Trend zur Abfallvermeidung

### Schritt 3: Ableiten von Strategien

Werden die Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken kombiniert, lassen sich theoretisch vier Arten von Strategien für das Unternehmen ableiten<sup>1</sup>:

	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Stärken (Strengths)	S-O-Strategien: Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	S-T-Strategien: Stärken einsetzen, um Risiken zu bewältigen
Schwächen (Weaknesses)	W-O-Strategien: Schwächen abbauen, um Chancen nutzen zu können	W-T-Strategien: Bedrohungen gegenüber eigenen Schwächen abwehren

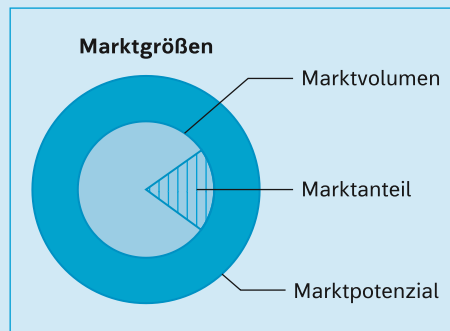
<sup>1</sup> In der Praxis jedoch wird diese strenge Trennung häufig nicht konsequent vorgenommen.

## Infotext: Markt und Marktgrößen

### Marktbegriff

**Definition:** Ein Markt besteht aus einer Menge aktueller und potenzieller Nachfrager bestimmter Leistungen sowie der aktuellen und potenziellen Anbieter dieser Leistungen und den Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern.<sup>1</sup>

Jeder Markt ist vom Marketingmanagement sachlich, räumlich und zeitlich eindeutig von anderen Märkten abzugrenzen. Abhängig davon, ob ein, mehrere oder viele Anbieter am Markt auftreten, spricht man von einem „Angebotsmonopol“, einem „Angebotsoligopol“ oder einem „Angebotspolypol“. Dabei sind folgende Marktgrößen zu unterscheiden:



### Marktvolumen

Das Marktvolumen ist der tatsächlich realisierte Gesamtumsatz (€) bzw. Gesamtabatz (Stück) aller Unternehmen auf dem betrachteten Markt. Üblich ist die Angabe Umsatz pro Jahr.

**Beispiel:** Das Marktvolumen für Schuhe in Deutschland im Jahr 20.. beträgt 12 Mrd. €.

### Marktanteil

Der Marktanteil drückt aus, welchen Umsatz (bzw. Absatz) das betrachtete Unternehmen im Verhältnis zum gesamten Marktvolumen erreicht.

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Umsatz des betrachteten Unternehmens} \cdot 100}{\text{Marktvolumen}}$$

**Beispiel:** Der Schuhhersteller Beispiel AG erwirtschaftet im Jahr 20.. in Deutschland mit einem Umsatz in Höhe von 720 Mio. € einen Marktanteil in Höhe von 6 %.

### Marktpotenzial

Das Marktpotenzial drückt die größtmögliche Aufnahmefähigkeit eines Marktes aus, also den maximal möglichen Umsatz bzw. Absatz.

**Beispiel:** Das Marktpotenzial für Schuhe in Deutschland des Jahres 20.. beträgt 18 Mrd. €.

### Marktausschöpfungsgrad

Der Marktausschöpfungsgrad gibt an, welchen Anteil das Marktvolumen am Marktpotenzial hat. Das Marktvolumen kann also so lange wachsen, bis das Marktpotenzial vollständig ausgeschöpft ist.

$$\text{Marktausschöpfungsgrad} = \frac{\text{Marktvolumen} \cdot 100}{\text{Marktpotenzial}}$$

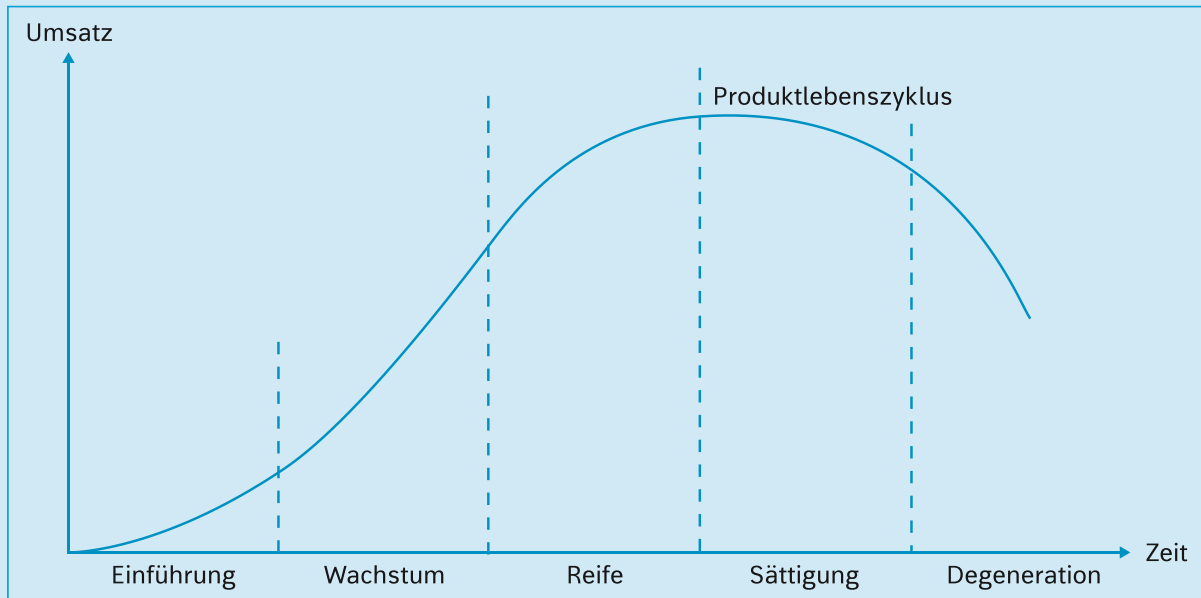
**Beispiel:** Bei einem Marktvolumen von 12 Mrd. € und einem Marktpotenzial in Höhe von 18 Mrd. € im Jahre 20.. beträgt der Marktausschöpfungsgrad 66,67 %.

<sup>1</sup> Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: Marketing, 11. Auflage, Wiesbaden 2012, Seite 47

## Infotext: Produktlebenszyklus

### Die Idee

Das Konzept des Produktlebenszyklus geht davon aus, dass jedes Produkt – ebenso wie jedes Lebewesen – einen Lebenszyklus durchläuft, der abhängig vom Produkt unterschiedlich lange dauert. Dieser sogenannte „Produktlebenszyklus“, der sich auch auf Produktgruppen, Geschäftsfelder und sogar ganze Märkte beziehen kann, wird als Umsatzfunktion in Abhängigkeit von der Zeit dargestellt und in fünf Phasen<sup>1</sup> eingeteilt:



### Die Phasen

- **Einführungsphase:** Die Produktentwicklung ist abgeschlossen und das Produkt wird am Markt neu eingeführt. Das Unternehmen versucht, Meinungsführer und Trendsetter zum Kauf des Produktes anzuregen, damit sich das Produkt erfolgreich ausbreitet. Wird das Produkt vom Markt nicht angenommen, spricht man von einem „Flop“ (engl.: Misserfolg). Hat es jedoch Erfolg, nimmt der Umsatz – zunächst noch auf sehr geringem Niveau – stetig zu. Gleichzeitig sind die Kosten in dieser Phase sehr hoch. Das liegt einerseits an den erheblichen Werbungs- und Vertriebskosten und zum anderen an den i.d.R. noch hohen Stückkosten, die mit geringen Stückzahlen verbunden sind.
- **Wachstumsphase:** Das Produkt verbreitet sich am Markt und der Umsatz steigt mit *zunehmenden* Wachstumsraten. Immer mehr Käuferschichten werden auf das Produkt aufmerksam, u.a. durch sogenannte „Mundpropaganda“, Testberichte, Fachzeitschriften. Gleichzeitig drängen die ersten Wettbewerber mit Nachahmungsprodukten auf den Markt. Die Vermarktungskosten sinken, der Umsatz nimmt rasch zu, wodurch sich die Ertragssituation deutlich verbessert.
- **Reifephase:** Der Umsatz des Produktes steigt immer noch, allerdings nur noch mit *abnehmenden* Wachstumsraten, das bedeutet, dass das Wachstum sich verlangsamt. Die Grenze zur Sättigungsphase verläuft dabei fließend. Immer mehr Wettbewerber drängen auf den Markt und der Kampf um Marktanteile nimmt zu, denn viele Anbieter können nur noch wachsen, wenn sie anderen Anbietern Marktanteile abnehmen. Noch kann das Unternehmen i.d.R. gute Gewinne abschöpfen.
- **Sättigungsphase:** Der Markt ist gesättigt, der Produktumsatz steigt kaum noch, stagniert oder beginnt bereits langsam zu sinken. Die Grenze zur Degenerationsphase verläuft dabei fließend. Die Sättigungsphase ist durch starken Kostenwettbewerb gekennzeichnet. I.d.R. werden noch Gewinne erzielt, jedoch werden die Gewinnmargen immer geringer.
- **Degenerationsphase:** Der Produktumsatz nimmt rasch ab, das Produkt „stirbt“. Dieser Umsatzrückgang kann auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen sein, beispielsweise verdrängen technische Innovationen das bisherige Produkt (DVD ersetzt CD) oder der Geschmack bzw. Zeitgeist der Kunden ändert sich (Parfum). Das Marketing nimmt das Produkt bei einsetzenden Verlusten vom Markt („Produkteliminierung“).

<sup>1</sup> Alternativ: 4-Phasen-Schema, bei dem Reife- und Sättigungsphase als eine Phase zusammengefasst werden

## Infotext: Portfolioanalyse

### Die Idee

Der Grundgedanke der Portfolioanalyse stammt ursprünglich aus dem Wertpapierhandel, wo hinsichtlich Chancen und Risiken eine ausgewogene Zusammenstellung der Wertpapiere (Wertpapierportfolio) angestrebt wird. Im Marketing soll die Portfolioanalyse dabei helfen, ein ausgewogenes Portfolio an „strategischen Geschäftseinheiten“ (im Folgenden „SGE“) zusammenzustellen. SGE sind Produkte bzw. Produktgruppen, für die es jeweils einen eigenen Markt bzw. ein eigenes Marktsegment gibt.

### Die Marktanteils-Marktwachstums-Portfolioanalyse

Die bekannteste Portfolioanalyse ist die 4-Feld-Portfolioanalyse. Sie stammt von der Unternehmensberatung „Boston Consulting Group“ und baut auf den Erkenntnissen einer umfangreichen Studie (PIMS-Projekt) auf, wonach der Marktanteil einer SGE eine wichtige Erfolgsgröße ist. Deshalb ordnet das Marketing alle SGE des Unternehmens in ein Koordinatensystem mit den Achsen „Marktwachstum“ und „relativer Marktanteil“ ein. Der „relative“ Marktanteil wird nicht prozentual, sondern dezimal angegeben und drückt aus, wie hoch der eigene Marktanteil im Vergleich zum stärksten Wettbewerber ist. Damit wird die Position des eigenen Unternehmens im Wettbewerb deutlich. Der relative Marktanteil ist an dieser Stelle aussagefähiger als der absolute Marktanteil, da auch ein kleiner absoluter Marktanteil eine starke Marktposition bedeuten kann.

**Beispiel:** Ein Industrieunternehmen hat mit einer Produktgruppe einen absoluten Marktanteil von nur 10 % des Gesamtmarktes, jedoch 20 % mehr Marktanteil als der stärkste Wettbewerber. Damit aber ist das Unternehmen Marktführer. Diese wichtige Information macht der absolute Marktanteil (10 %) nicht deutlich, wohl aber der relative Marktanteil in Höhe von 1,2.

### Grafische Darstellung

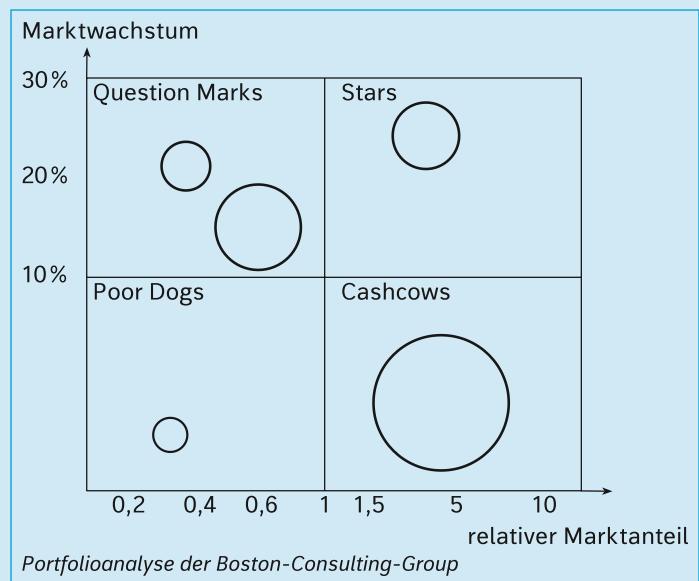
Jede strategische Geschäftseinheit wird in Form eines Kreises dargestellt, dessen Durchmesser den Anteil am eigenen Jahresumsatz ausdrückt.

Der relative Marktanteil wird dezimal angegeben, damit er nicht mit dem absoluten Marktanteil verwechselt wird. Ein relativer Marktanteil von 0,5 bedeutet, dass der eigene Umsatz halb so groß ist wie der des stärksten Wettbewerbers.

Der Maßstab an den Achsen ist nicht linear, sondern logarithmisch gewählt, um die Position der einzelnen SGE anschaulicher darzustellen.

### Die vier Felder und ihre Normstrategien

In der Theorie durchlaufen die SGE im Laufe ihres Produktlebenszyklus in nachfolgender Reihenfolge die vier Felder, für die entsprechende „Normstrategien“ abgeleitet werden:



1. **Question Marks (Fragezeichen):** SGE in der Einführungs- oder Wachstumsphase mit zunächst geringem Marktanteil in stark wachsenden Märkten – *Normstrategie:* bei aussichtsreicher Marktsituation: Investitionsstrategie, andernfalls: Desinvestitionsstrategie (Verkauf)
2. **Stars (Sterne):** erfolgreiche SGE mit hohem Marktanteil in stark wachsenden Märkten – *Normstrategie:* Erhalten bzw. Ausbauen der Position (Investitionsstrategie)
3. **Cashcows (Milchkühe):** SGE mit hohem Marktanteil in stagnierenden Märkten, welche einen Finanzmittelüberschuss erwirtschaften – *Normstrategie:* Halten des Marktanteils (ggf. ein geringes Absinken des Marktanteils in Kauf nehmen) und Abschöpfen finanzieller Mittel für die anderen SGE (Abschöpfungsstrategie)
4. **Poor Dogs (arme Hunde):** SGE mit schwacher Marktposition in Märkten mit geringem Marktwachstum – *Normstrategie:* Marktanteil erheblich senken und die SGE verkaufen, wenn sie nicht mehr rentabel ist (Desinvestitionsstrategie)

## Kompaktwissen

SWOT-Analyse			
		Externe Analyse	
		Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Interne Analyse	Stärken (Strengths)	<b>S-O-Strategien</b> Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	<b>S-T-Strategien</b> Stärken einsetzen, um Risiken zu senken
	Schwächen (Weaknesses)	<b>W-O-Strategien</b> Schwächen abbauen, um Chancen nutzen zu können	<b>W-T-Strategien</b> Bedrohungen gegenüber eigenen Schwächen abwehren

Wichtige Marktgrößen	
<b>Marktvolumen</b>	tatsächlicher Umsatz bzw. Absatz aller Unternehmen auf einem Markt
<b>Marktanteil</b>	$\frac{\text{Umsatz des betrachteten Unternehmens} \cdot 100}{\text{Marktvolumen}}$
<b>Marktpotenzial</b>	maximale Aufnahmefähigkeit des Marktes, gemessen in Absatz. bzw. Umsatz
<b>Marktausschöpfungsgrad</b>	$\frac{\text{Marktvolumen} \cdot 100}{\text{Marktpotenzial}}$

Phasen des Produktlebenszyklus		
<b>I</b>	<b>Einführungsphase</b>	Der Produktumsatz liegt zu Beginn bei 0 und steigt langsam an.
<b>II</b>	<b>Wachstumsphase</b>	Der Produktumsatz nimmt mit steigenden Wachstumsraten zu.
<b>III</b>	<b>Reifephase</b>	Der Produktumsatz nimmt mit abnehmenden Wachstumsraten zu.
<b>IV</b>	<b>Sättigungsphase</b>	Der Produktumsatz stagniert und beginnt langsam zu sinken.
<b>V</b>	<b>Degenerationsphase</b>	Der Produktumsatz nimmt immer stärker ab.

Portfolioanalyse			
		Marktanteil	
		gering	hoch
Markt- wachstum	hoch	<b>Fragezeichen</b> Investitionsstrategie/Desinvestitionsstrategie	<b>Sterne</b> Investitionsstrategie
	gering	<b>Arme Hunde</b> Desinvestitionsstrategie	<b>Milchkühe</b> Abschöpfungsstrategie