

Stoff

- Organisation - Wirtschaftsbuch S.: 159-179 + PPW auf Teams
- Marketing - Wirtschaftsbuch S.: 209-246 + PPW
- Nur Englischen Begriffe 5_organisation (Teams)

Wirtschaftsbuch Teil 1

Organisation

System von Strukturen und Regeln

-> Je mehr Arbeiter desto wichtiger, vor allem:

- die **eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten** für jeden einzelnen Mitarbeiter
- die Erstellung von Regelungen für die **standardisierte Abwicklung von häufig wiederkehrenden Arbeitsabläufen**

Organisationsbereiche

Unternehmensorganisation kann in zwei Bereiche gegliedert werden, sind aber untrennbar

Aufbauorganisation	Ablauforganisation
<ul style="list-style-type: none">• bildet Stellen und teilt die durchzuführenden Aufgaben im Unternehmen auf diese Stellen auf• gliedert die Stellen <u>hierarchisch</u> und verteilt Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die einzelnen Stellen	<ul style="list-style-type: none">• regelt die standardisierte Abwicklung von häufig vorkommenden Arbeitsabläufen im Unternehmen, damit die Mitarbeiter diese Prozesse effizient und zielorientiert durchführen können• gestaltet die innerbetrieblichen Informationsflüsse zur Durchführung dieser Arbeitsabläufe

Tätigkeiten in einer Organisation

Tätigkeiten werden in:

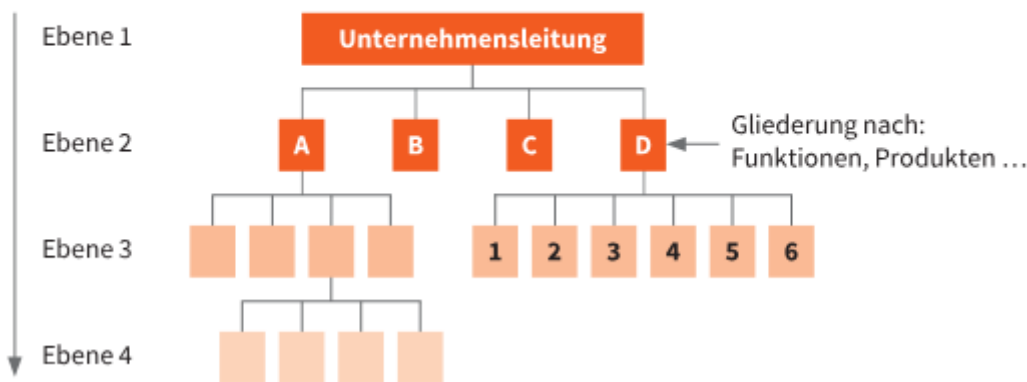
- Disposition
- Improvisation
- Organisation
geteilt

	Disposition	Improvisation	Organisation
Beschreibung	einmalige Maßnahme, die den Einzelfall regelt	vorübergehende Maßnahme, die eine organisatorische oder keine Lösung nach sich zieht	dauerhafte Maßnahme mit fester Struktur, die längere Zeit besteht
Gültigkeitsdauer	kurzfristig	mittelfristig	langfristig, bis auf Widerruf
Strukturierende Wirkung	keine	teilweise	voll

Organigramm

Grobe Struktur des Unternehmens

- die hierarchische Ordnung im Unternehmen,
- die Art und den Umfang der Arbeitsteilung,
- die Art der Koordination bzw. Kommunikation.



Die Darstellung der **Unternehmenshierarchie** zeigt in Ebene 1 die obere Führungsebene (z. B. Vorstand, Geschäftsführung), in Ebene 2 die mittlere Führungsebene (z. B. Abteilungsleitung, Bereichsleitung), in Ebene 3 die untere Führungsebene (z. B. Gruppenleitung, Vorarbeiter) und in Ebene 4 die ausführende Ebene (z. B. Facharbeiter). Als **Leitungsspanne** bezeichnet man die Anzahl an Mitarbeitern, die einer einzelnen Leitungsstelle direkt untergeordnet ist. Im obigen Beispiel umfasst die Leitungsspanne in der Abteilung D sechs Mitarbeiter der unteren Führungsebene, z. B. Vorarbeiter.

Die einzelnen Bereiche, Abteilungen und Stellen werden meist in Form von **Rechtecken** dargestellt. Die **Verbindungslinien** zeigen die Hierarchie (Über- und Unterstellung) und Kommunikationswege an. Eine frei wählbare farbliche Unterlegung hilft, die Darstellung übersichtlich zu gestalten.

Elemente der Aufbauorganisation

Stelle

Eine **Stelle** ist die **kleinste organisatorische Einheit** einer Betriebsorganisation. Sie umfasst die Teilaufgaben, die zum Arbeitsbereich einer Person gehören. **Vorschriften und Anweisungen** zeigen dem Stelleninhaber auf,

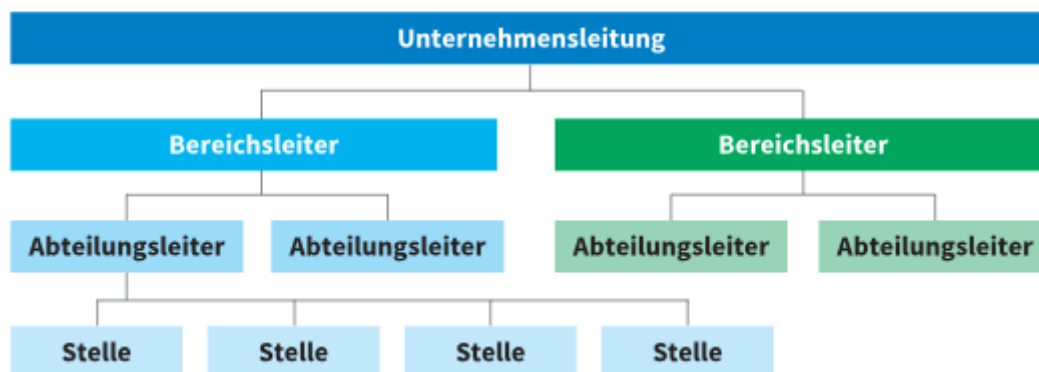
- was er zu tun hat (Aufgaben, Zuständigkeiten),
- wofür er verantwortlich ist (Verantwortlichkeiten),
- was er tun darf (Kompetenzen) und
- wer ihm unterstellt und wer ihm vorgesetzt ist (Hierarchie).

Je nach Aufgabenstellung und Leitungsbefugnis unterscheidet man:

- **Ausführungsstellen:** Diese führen Teilaufgaben durch, haben jedoch keine Leitungsfunktionen. Dazu gehören z. B. Produktionsmitarbeiter, Sekretariatspersonal, Verkaufspersonal, Sachbearbeiter.
- **Leitungsstellen (Instanzen):** Diese haben Anweisungs-, Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse gegenüber ihnen untergeordneten Stellen. Leitungsstellen sind z. B. Vorarbeiter, Meister, Gruppenleiter, Abteilungsleiter.
- **Stabsstellen:** Sie unterstützen die Leitungsstellen, denen sie zugeordnet sind. Sie bereiten die Entscheidungen der leitenden Stelle vor, sammeln Informationen, erarbeiten Berichte usw. Manchmal führen sie auch Kontrollaufgaben im Namen der Leitungsstelle aus. Die Entscheidungen trifft jedoch der Inhaber der leitenden Stelle selbst. Typische Beispiele für Stabsstellen sind der Assistent der Geschäftsleitung oder die Pressestelle.

Abteilung

Mehrere Stellen werden zu einer **Abteilung** zusammengefasst. Diese sind entweder direkt der Unternehmensleitung unterstellt oder werden in **Bereiche** eingegliedert, die der Unternehmensleitung unterstellt sind.



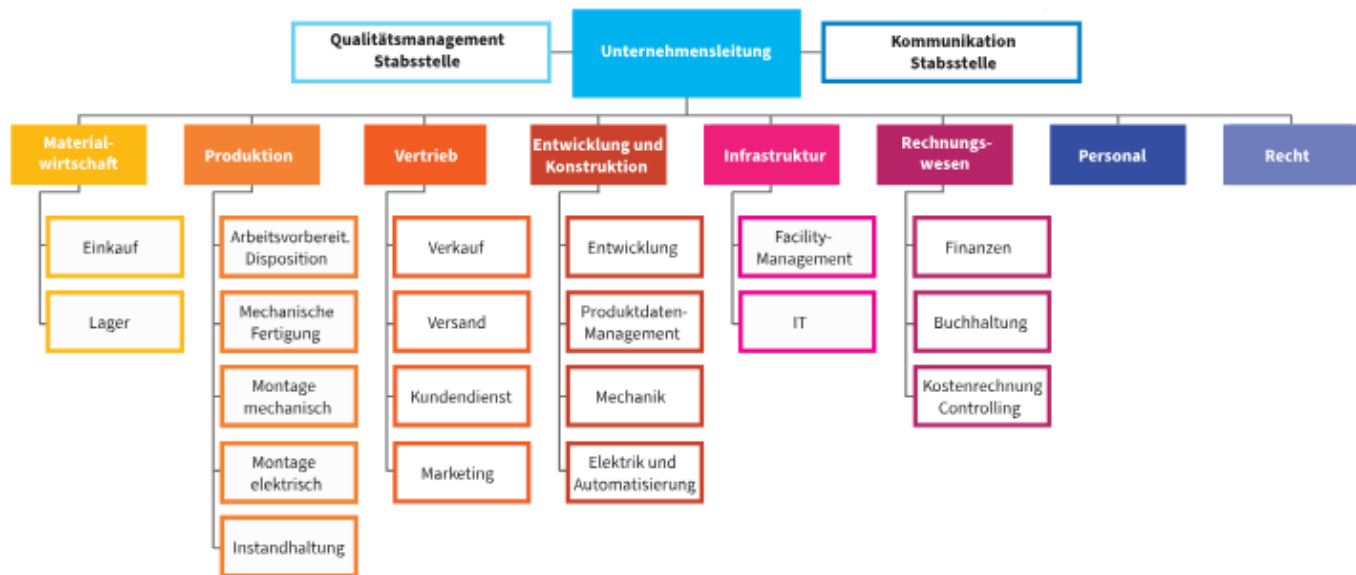
Führungsebenen

Man unterscheidet zwischen

- oberer Führungsebene, z. B. Vorstand, Geschäftsführung, Spartenleitung,
- mittlerer Führungsebene, z. B. Abteilungsleitung, Betriebsleitung,
- unterer Führungsebene, z. B. Meister/in, Gruppenleitung, Vorarbeiter/in.

Aufgabengliederung

Funktionale Gliederung



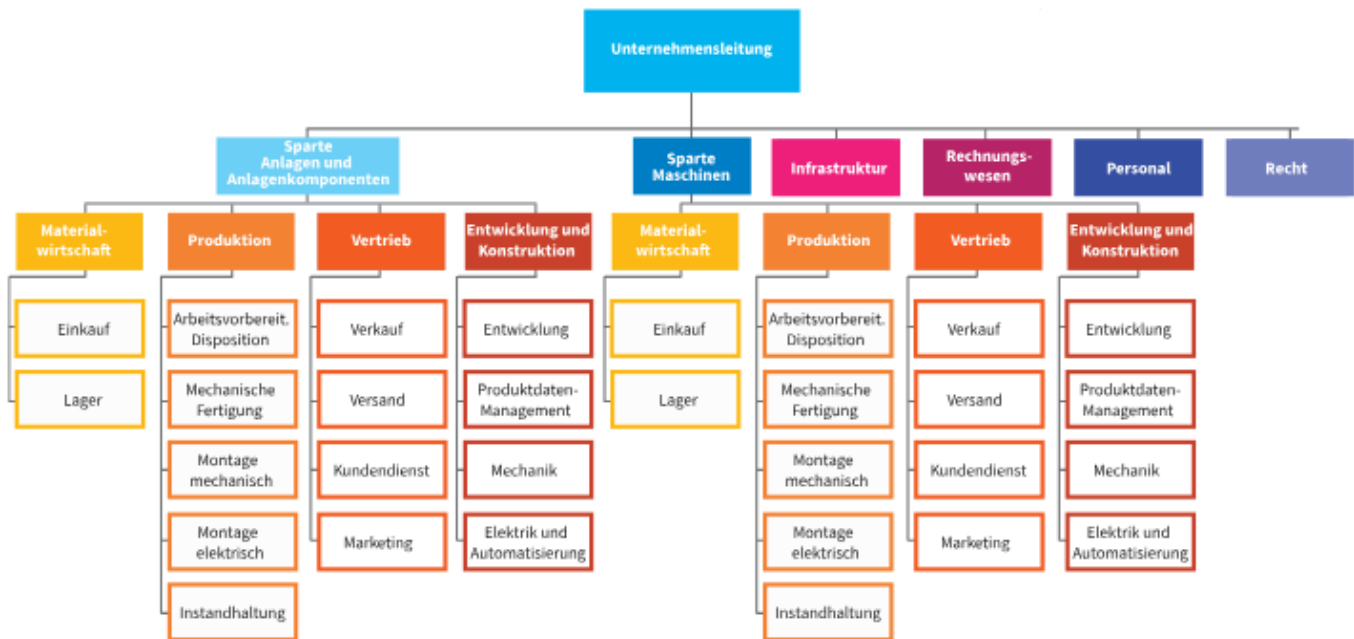
Also in z.B.: Verkauf, Einkauf, etc. geteilt (Funktionen im Unternehmen)

Stärken der funktionalen Gliederung	Schwächen der funktionalen Gliederung
<ul style="list-style-type: none"> Die fachlichen Fähigkeiten können durch hohe Spezialisierung der Abteilungen bestmöglich genutzt werden. Die Aufgaben können effizient durch tiefe Arbeitsteilung erfüllt werden. Es gibt klare Verantwortungsbereiche. 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation zwischen den Bereichen findet prinzipiell über die Unternehmensleitung statt. Lange Kommunikationswege verhindern oft rasche Entscheidungen. Probleme in einem Bereich wirken sich direkt auf alle anderen aus. Auf Nachfrageschwankungen wird oft nur schwerfällig reagiert. Abteilungen verfolgen oft eigene Ziele, die von übergeordneten Zielen abweichen können.

Objektorientierte Gliederung (Spartenorganisation)

Neben der beschriebenen funktionalen Gliederung gibt es auch die Möglichkeit, die zweite Hierarchieebene **nach gleichartigen Objekten** zusammenzufassen. Beispiele für solche Objekte sind:

- Produkte, z. B. Pkw, Lkw, Busse usw.
- Regionen (Märkte), z. B. Inland, EU, Asien, USA usw.
- Kundensegmente, z. B. Firmenkunden, Privatkunden usw.

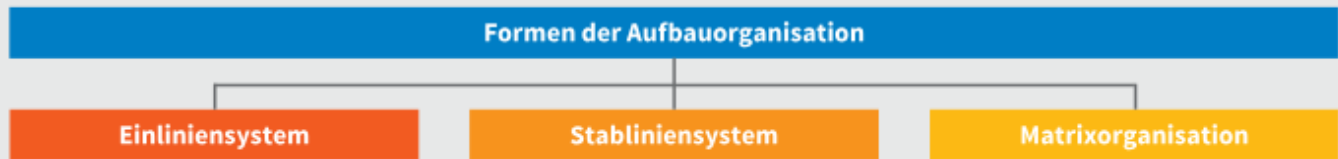


Also in z.B.: Regionen, Modelle etc. geteilt (Objekte)

Stärken der Spartenorganisation	Schwächen der Spartenorganisation
<ul style="list-style-type: none"> Die Mitarbeiter können sich auf eine Produktgruppe spezialisieren. Die Verantwortung, auch für Kosten und Gewinn, ist zwischen den einzelnen Sparten klar abgegrenzt. Im Hinblick auf Markt- und Umweltveränderungen besteht hohe Flexibilität. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Vertriebsmitarbeiter können Kunden meist nur über die Produkte der eigenen Sparte beraten. Es besteht eine interne Konkurrenzsituation durch unklare Abgrenzungen beim Leistungsangebot der einzelnen Sparten. Es bestehen mehrere funktional gleiche Abteilungen und somit Doppelgleisigkeiten (z. B. Einkauf, Verkauf etc.).

Formen der Über- und Unterordnung

Formen der Aufbauorganisation: Innerhalb der Organisationsgestaltung werden drei unterschiedliche Grundformen der Aufbauorganisation unterschieden.



Die funktions- bzw. objektorientierten Organisationsformen lassen sich nach der **Art der Aufgabenabgrenzung** und der **Form der Über- und Unterordnung** der Liniensysteme folgendermaßen zusammenfassen:

		Aufgabenabgrenzung	
		funktionale Gliederung	objektorientierte Gliederung
Über- und Unterordnung	Einliniensystem	Abteilungsbildung nach der Art der Tätigkeit – „Verrichtungsprinzip“	Spartenbildung nach <ul style="list-style-type: none"> • Produktgruppen • Marktregionen • Kundengruppen
	Stabliniensystem	Stäbe als beratende Einheiten, Linien als entscheidende Einheiten (in allen Strukturformen möglich)	
	Matrixorganisation	Mehrliniensystem: Kombination von funktions- und objektorientierter Gliederung	

Einliniensystem

eindeutige Zuordnung jeder untergeordneten Stelle zu einer einzigen Leitungsstelle

-> Einheitliche Führung garantiert

Stärken des Einliniensystems	Schwächen des Einliniensystems
<ul style="list-style-type: none"> • einheitliche, zielorientierte Entscheidungen • eindeutige Verantwortungsbereiche • Vermeidung von Kompetenzkonflikten • gute Kontrollmöglichkeit für Vorgesetzte • eindeutige Kommunikationswege 	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinträchtigung der Kommunikation zwischen den Bereichen • geringer Entfaltungsspielraum für Mitarbeiter in untergeordneten Stellen • Schwerfälligkeit der Gesamtorganisation bei Marktveränderungen

Stabliniensystem

Das Einliniensystem tritt in der Praxis oft in Form eines **Stabliniensystems** auf. **Spezialisierte Stabsstellen** leisten Vorbereitungen für die Leitungsstellen, um deren Entscheidungsfindung zu unterstützen. Ein **Stab** ist eine Organisationseinheit, die

- Informationsfunktionen,
- Beratungsfunktionen,
- Kontrollfunktionen

für eine oder mehrere Abteilungen wahrnimmt, denen die Stabsstelle zugeordnet ist.

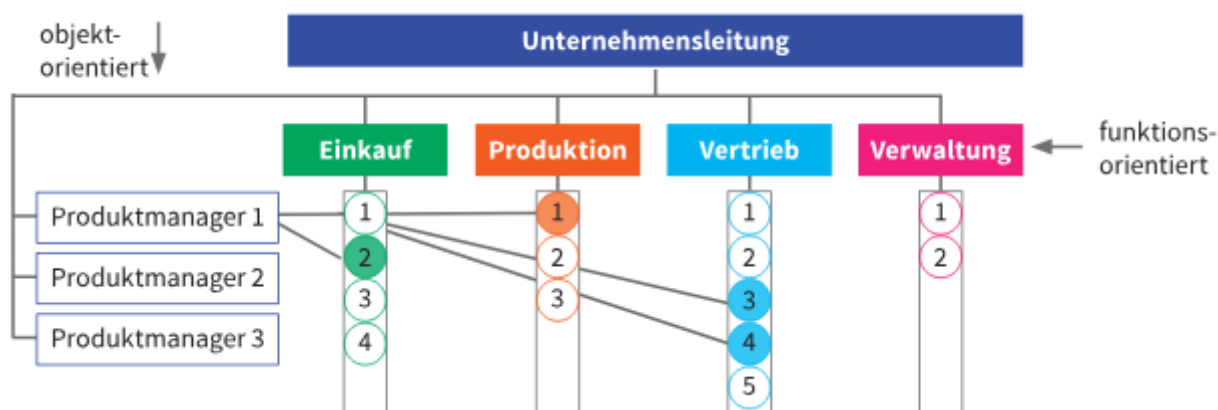
Die Stabsstellen erhalten **Anweisungen**, haben aber **keine Weisungsbefugnis**. Die Weisungsbefugnis liegt bei der zugehörigen Instanz, die ihre Entscheidung auf den Arbeiten der Stabsstelle aufbaut.

Stärken des Stabliniensystems	Schwächen des Stabliniensystems
<ul style="list-style-type: none"> • bessere Entscheidungsvorbereitung durch spezialisierte Stabsstellen • Entlastung der Leitungsstellen • Mitarbeit in einer Stabsstelle qualifiziert für spätere Besetzung einer Leitungsstelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der Errichtung von zu vielen kostenintensiven Stabsstellen • keine Entscheidungsbefugnis der meist hochqualifizierten Mitarbeiter • großer informeller Einfluss der Stabsstellenmitarbeiter, der teilweise nicht ihrer Position entspricht

Matrixorganisation

Horizontal: funktionsorientiert (Einkauf, Produktion, etc.)

Vertikal: objektorientiert (Produktmanager1, ...)



Stärken der Matrixorganisation	Schwächen der Matrixorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • hohe Flexibilität der Gesamtorganisation • kurze Kommunikationswege • erhöhte Innovationsfähigkeit • schnelle, abteilungsübergreifende Entscheidungsfindung • hohes Problem- und Konfliktlösungspotential 	<ul style="list-style-type: none"> • Anweisungen von mehreren Leitungsstellen für eine Stelle • höhere Anforderungen an die Selbständigkeit der Mitarbeiter • erhöhte Komplexität der Gesamtstruktur

Ablauforganisation

Regelt wiederkehrende Tätigkeiten und Vorgänge

(Prozesse) **immer wieder durchlaufen** und machen das sogenannte „Tagesgeschehen“ im Unternehmen aus.

Die Ablauforganisation **beantwortet** für häufig vorkommende Arbeitsabläufe bzw. Prozesse u. a. **folgende Fragen:**

- Was ist bei der Abwicklung einer Arbeitsaufgabe zu tun?
- Wer – welche Stelle bzw. Abteilung – ist für die Durchführung verantwortlich?
- Woher erhält man die für die Durchführung erforderlichen Informationen, Materialien, Betriebsmittel und finanziellen Mittel?
- Wohin müssen die Ergebnisse übermittelt werden?
- Welche Betriebsmittel, Vorschriften und Regelungen sind bei der Durchführung einzusetzen?



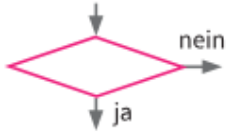




Im Rahmen der Ablauforganisation werden in einem produktorientierten Unternehmen viele **verschiedene Arbeitsabläufe bzw. Prozesse** geregelt. Dazu gehören:

- Abwicklung einer Kundenbestellung
- Durchführung einer Materialbestellung
- Behandlung von eingehenden Reklamationen
- Abrechnung einer Dienstreise
- Durchführung der Qualitätskontrolle
- Planung und Steuerung von Fertigungsprozessen
- Organisation des Materialflusses
- Behandlung eingehender Rechnungen von der Übernahme bis zur Verbuchung
- Organisation der Auslieferung von Produkten bis zum Versand der Rechnung

Darstellung der Ablauforganisation

Flussdiagramm

Begriff	grafische Darstellung	Erläuterung
Start/Ende		Das Start-/Ende-Symbol dient zur Begrenzung des dargestellten Arbeitsablaufs (Prozesses).
Anweisung		In einem Anweisungsfeld wird eine durchzuführende Einzelaufgabe so genau wie nötig beschrieben.
Verzweigung		Das Verzweigungsfeld leitet zu einer von zwei Alternativen weiter. In der Verzweigung steht eine Frage, die zwei Antworten zulässt.
Unterprozess		Dieses Symbol umfasst einen komplexeren Unterprozess, der in einer separaten Verfahrensanweisung beschrieben ist.
Dokument		Verweis auf ein Dokument, das als Input für die Durchführung einer Tätigkeit dient bzw. als Output weiterzuleiten ist.

Wirtschaftsbuch Teil 2

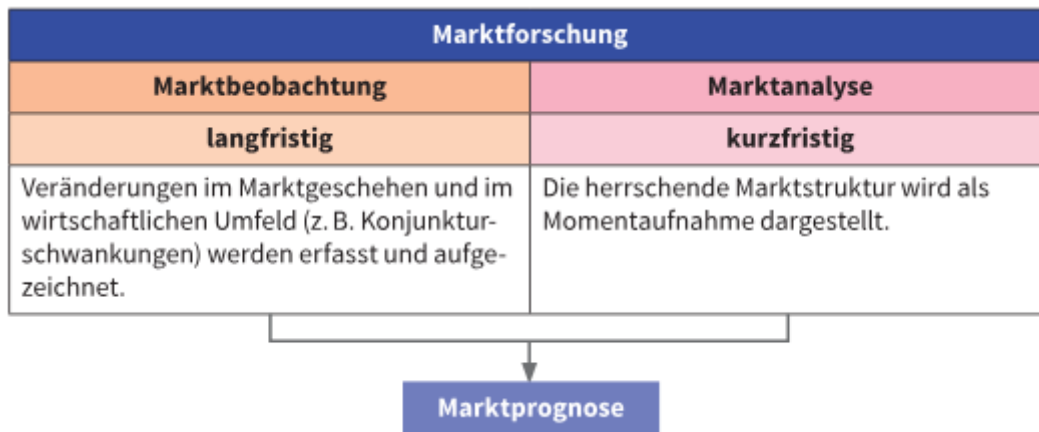
Vom Bedürfnis zum Kauf

Prozess vom Kundenbedürfnis zum Kauf: Eine Marketingstrategie ist dann erfolgreich, wenn es dem Unternehmen gelingt, ein Kundenbedürfnis zu einem Kaufakt zu leiten.



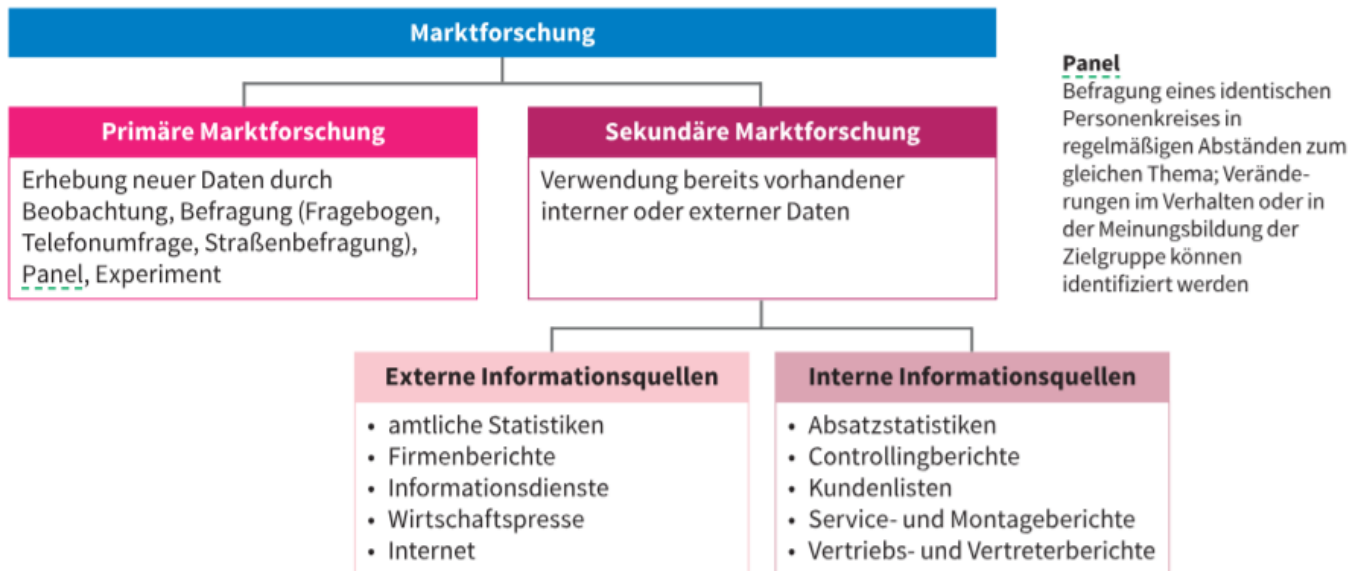
- **Bedürfnis:** Ein Bedürfnis ist das **Gefühl eines Mangels**, verbunden mit Wunsch, das Fehlende zu bekommen.
 - **Bewusste bzw. offene Bedürfnisse** werden von uns konkret verspürt, wie z. B. Hunger.
 - **Latente bzw. verdeckte Bedürfnisse** sind im Unbewussten. Sie können sich zu offenen Bedürfnissen entwickeln, wenn sie geweckt werden. Die „Weckung“ dieser Bedürfnisse erfolgt mit den Mitteln der Kommunikationspolitik (z. B. TV-Spot, Werbeplakate, Social Media).

Marktforschung



Methoden der Marktforschung

Es gibt zwei Methoden der Informationsbeschaffung:



Primäres und Sekundäres forschen

Primär - Etwas neues

Primär

- Quantitative Forschung -> Anzahl (Fragebogen meistens)
- Qualitative Forschung -> Handvoll (Interviews)

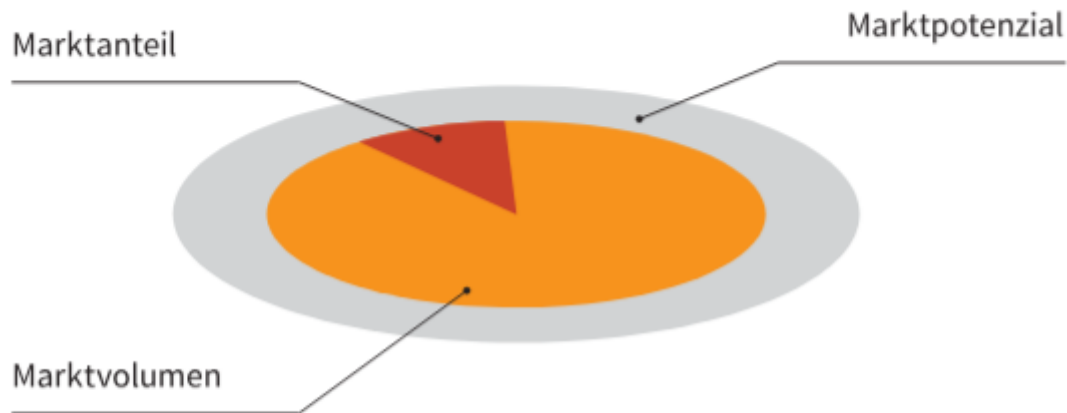
Panel, immer wieder zum selben befragt

Trend

Ein **Trend** ist eine neue Entwicklung in Gesellschaft, Wirtschaft oder Technologie. Eine dauerhafte Veränderung wird als **Trendwende** bezeichnet. Jene, die einen neuen Trend einführen, werden **Trendsetter** genannt. Branchen werden durch Trends jedenfalls dauerhaft verändert.

Instrumente der Marktanalyse

Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil



- Das **Marktpotenzial** ist die Absatzmenge, die in einem bestimmten Zeitraum realisiert werden könnte. Es beschreibt die Aufnahmefähigkeit des Marktes.
- Das **Marktvolumen** kennzeichnet die tatsächliche Absatzmenge einer Branche und gibt die Menge an Produkten an, die alle Anbieter gemeinsam verkaufen.
- Der **Marktanteil** beschreibt den Anteil eines Unternehmens in Prozent am Marktvolumen.

Marktpotenzial = Money in einem Bestimmten Zeitraum

Marktvolumen = Produkte

Marktanteil = Beteiligung des Unternehmens am Markt in %

Übung

Ü 7.10 Berechnungen der Marktgröße für E-Bikes

Im Jahr 20X1 wurden in Österreich insgesamt 414.000 Fahrräder verkauft. Im Trend liegen weiterhin vor allem Elektrofahrräder. Alleine von diesen wurden gut 120.000 Stück in den Handel gebracht. Der E-Bike-Absatz teilte sich auf rund 67.000 E-Mountainbikes und knapp 53.500 E-Citybikes auf.

Der starke E-Bike-Absatz wirkt sich auf die erzielten Gesamtdurchschnittspreise – aus Verkäufersicht – positiv aus. Der Durchschnittspreis liegt im Jahr 20X1 bei €1.050,-.

- a) Gib das Marktvolumen für E-Bikes in Österreich im Jahr 20X1 an.
- b) Berechne den Anteil der E-Bikes am gesamten Fahrradmarkt in Österreich im Jahr 20X1.
- c) Berechne das Marktpotenzial, wenn 75% der Österreicher zwischen 15 und 70 Jahren (laut Statistik Austria im Jahr 20X1 sind das 6,67 Mio. Personen) im Durchschnitt alle 9 Jahre ein neues Fahrrad kaufen.
- d) Beurteile, ob der Markt für E-Bikes in Österreich ein wachsender oder ein gesättigter Markt ist. Begründe deine Antwort.

a) Marktvolumen

120.000 Stück E-Bikes

b) Anteil

$120.000 / 414.000 = \sim 29\%$

c) Marktpotenzial

$6.67 \text{ Mio.} / 9 = 741.000$ Fahrräder im Jahr verkauft

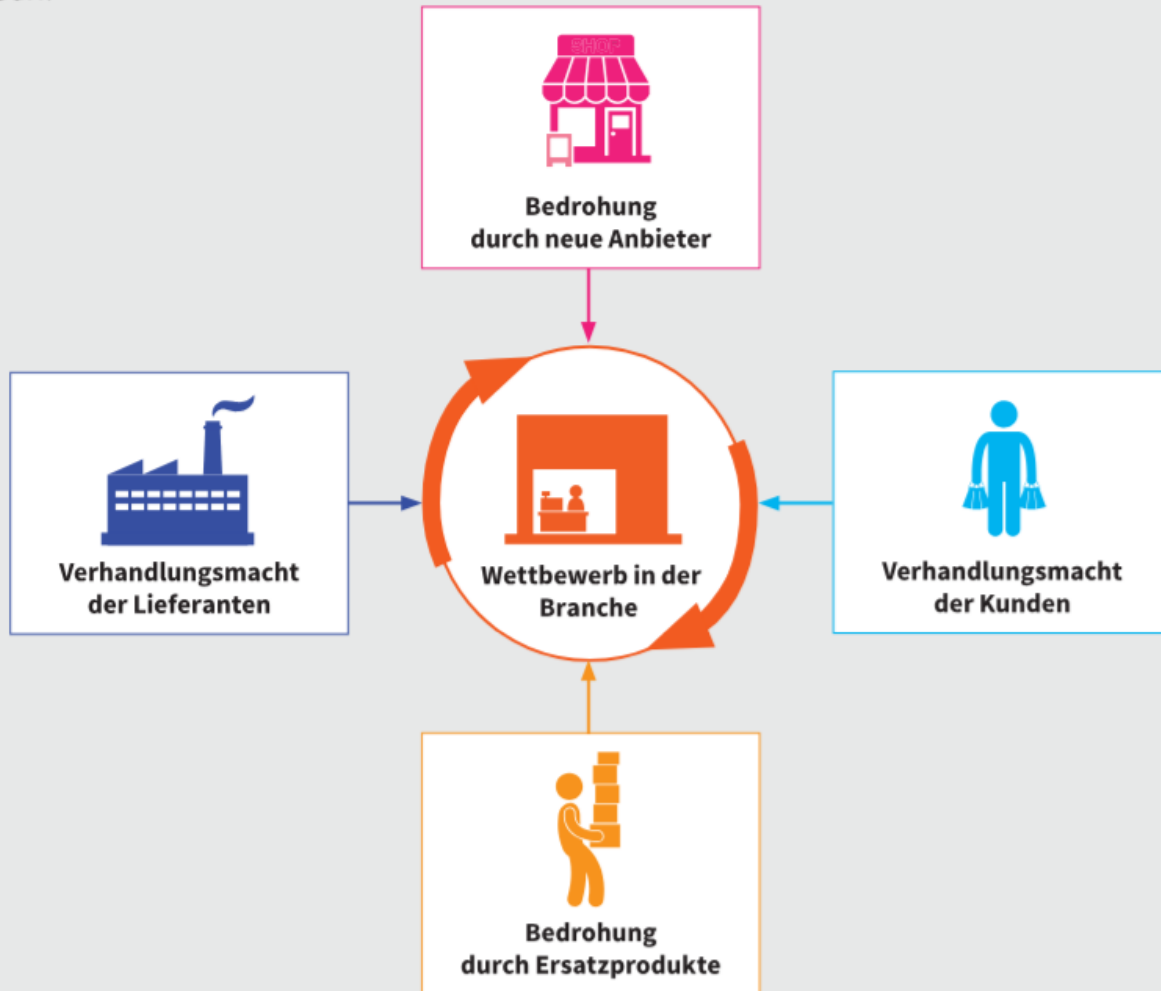
d) Beurteile

Wachsender, immer mehr Leute wollen E-Bikes



Fünf-Kräfte-Modell

Fünf-Kräfte-Modell: Dieses Modell zeigt Faktoren, die sowohl für neu gegründete als auch für bestehende Unternehmen bei ihren strategischen Überlegungen berücksichtigt werden müssen.



USP (Unique Selling Proposition)

1. Neue Anbieter

Potenzielle Konkurrenten können mit möglichen Markteintrittsbarrieren konfrontiert werden:

- **Economies of Scale** (Skalenerträge): Bei wachsender Produktionsgröße sinken die Herstellkosten pro Stück, da der Anteil an fixen Kosten pro Einheit immer kleiner wird (Fixkostendegression). Dies ist die ökonomische Erklärung für die Massenproduktion (z. B. Automobilbranche). Ein größeres Unternehmen kann daher günstiger produzieren als ein kleines.
- **Produktdifferenzierung**: Das ist die deutliche Abgrenzung zu Produkten der Konkurrenz, z. B. durch ein Alleinstellungsmerkmal (USP).
- **Know-how**: Das spezifische Wissen des Managements oder der Mitarbeiter stellt einen Wettbewerbsvorteil dar.
- **Zugang zu Vertriebskanälen**: Der Zugang kann erschwert werden, z. B. durch bestehende Verträge mit Lieferanten und damit verbundene Auflagen.

2. Verhandlungsmacht der Kunden

Kunden können eine Branche beeinflussen, indem sie z. B. die Preise drücken, höhere Qualität und/oder bessere Leistungen verlangen oder Mitbewerber gegeneinander ausspielen. Je wichtiger ein Kunde für die Branche ist, desto größer ist die Macht dieses Kunden.

3. Verhandlungsmacht der Lieferanten

Je wichtiger der Lieferant für die Branche ist, desto größer ist die Macht des Lieferanten. Dieser ist in der Lage, günstigere Konditionen auszuhandeln.

4. Bedrohung durch Ersatzprodukte

Wenn der Kunde die Möglichkeit hat, ein Produkt durch ein gleichwertiges Produkt (Substitut) zu ersetzen, ist die Preiselastizität der Nachfrage sehr groß.

5. Bestehende Konkurrenz

Durch die zunehmende Zahl der Anbieter steigt automatisch der Wettbewerbsdruck. Es ist somit entscheidend, ob aktuell ein Monopol, Oligopol oder ein Polypol vorliegt.

Marktpositionierung

Nach Michael Porters Ansicht können Unternehmen nur dann einen Wettbewerbsvorteil erzielen, wenn sie sich für eine strategische Hauptrichtung entscheiden. Er unterscheidet zwischen folgenden **drei strategischen Marketingstrategien**:

Preiselastizität der Nachfrage

Elastisch (nicht wichtig): Wenn Preis zu hoch, dann nicht gekauft (Mci, Eis)

In welchem Preisraum kann sich ein Produkt bewegen

Strategien

Differenzierung: Unterschied zu anderen Anbietern z.B.:

- RedBull
- Apple
Kostenführerschaft: In masse und für weniger verkauft
- Mömax
Fokussierung (Nischenstrategie): Speziell auf ein Produkt z.B.:

- Arbeitskleidung (Nicht gesamte Textilindustrie)

		Strategischer Vorteil	
		Einzigartigkeit	Kostenvorsprung
Wettbewerbsvorteil	Gesamtmarkt	Differenzierung	Kostenführerschaft
	Teilmarkt	Fokussierung (Nischenstrategie)	

Strategie der Kostenführerschaft	Strategie der Differenzierung	Nischenstrategie
Geringe Produktionskosten werden in Form von niedrigen Preisen an die Käufer weitergegeben.	Unterscheidung zur Konkurrenz hinsichtlich Image, Kundensupport, Design, Qualität ... Dies führt zu höheren Kosten, die aber über höhere Verkaufspreise („Premiumpreise“) ausgeglichen werden.	Das Unternehmen bearbeitet mit seinen Produkten nicht den gesamten Markt, sondern nur einen Teil davon (<u>Marktnische</u>). Innerhalb der Nische kann die Kostenführerschafts- oder die Differenzierungsstrategie verfolgt werden.
Beispiele: Hofer, Penny, KiK, Mömax	Beispiele:	Beispiele: Outdoorbekleidung, Arbeitsbekleidung, Übergrößen (statt gesamter Textilbranche)

BCG-Matrix (Produkt-Portfolio)

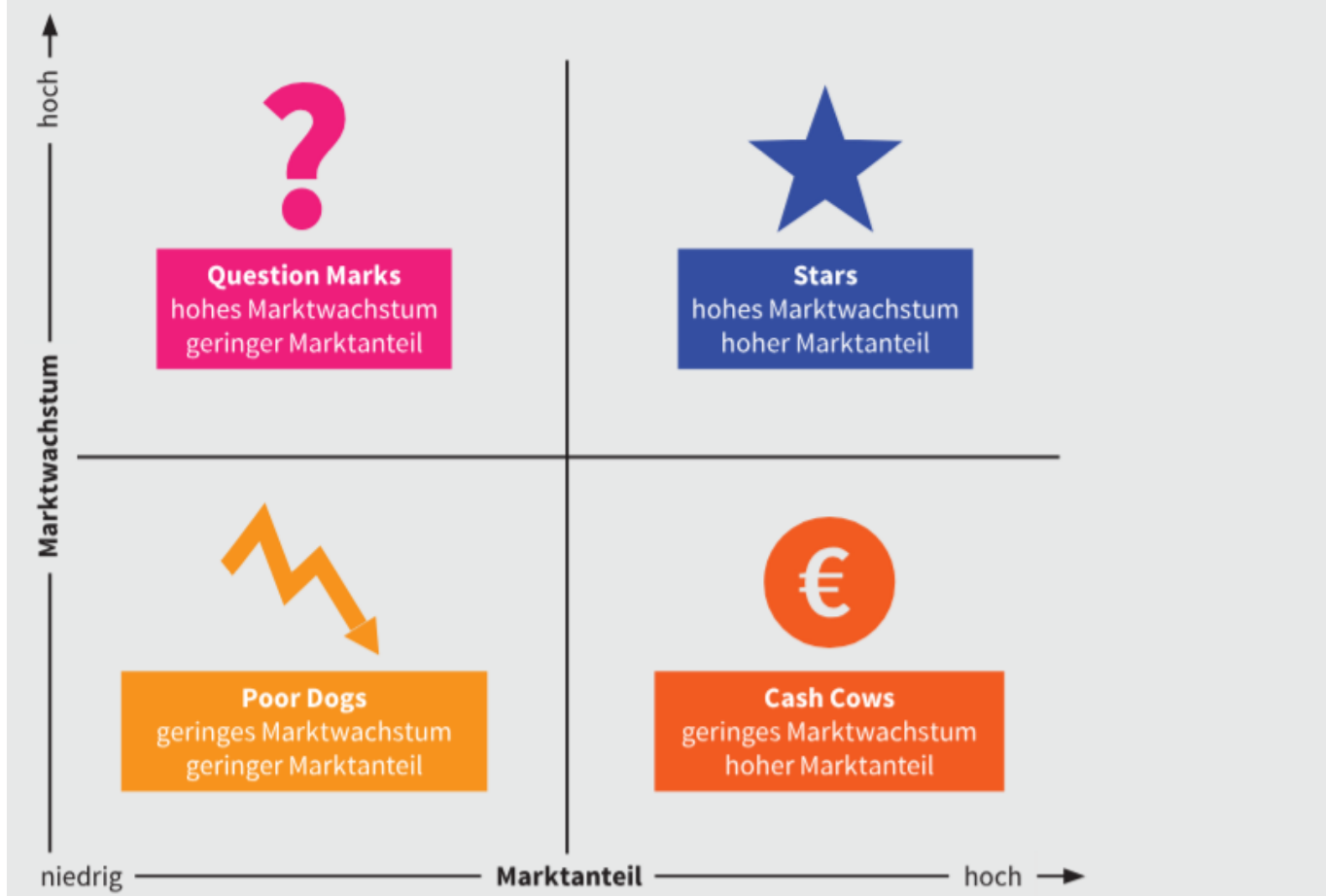
BCG-Matrix – Portfolio-Modell der Boston Consulting Group

Eine im Marketing häufig verwendete Matrix ist das BCG-Portfolio. BCG steht für Boston Consulting Group, eine der weltweit größten Firmen im Bereich der Unternehmensberatung.

Die verschiedenen Produkte eines Unternehmens werden auf Basis zukünftiger Gewinnchancen (**Marktwachstum**) und der gegenwärtigen Wettbewerbsposition (**relativer Marktanteil**) bewertet.

Kriterien für die Bewertung des Marktwachstums	Kriterien für die Bewertung des relativen Marktanteils
Marktvolumen, Marktpotenzial, Zahl und Größe der Konkurrenten, Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten, Intensität der Marktbearbeitung (Werbung)	Relativer Marktanteil = eigener Marktanteil / Marktanteil der stärksten Konkurrenten Ein Unternehmen gewinnt mit steigendem Absatz an Erfahrung. Diese zusätzliche Erfahrung führt zu Kostenreduktion (z. B. Economies of Scale).

Portfolio-Analyse: In einer Vier-Felder-Matrix werden der Marktanteil von Produkten und deren Wachstumschancen dargestellt.



Marktanteil, was ein Unternehmen verkauft

Marktwachstum, Wachstum der Kunden

Aus Question Marks (man weiß nicht ob das Produkt gut ist) werden möglicherweise Stars oder Cash Cows

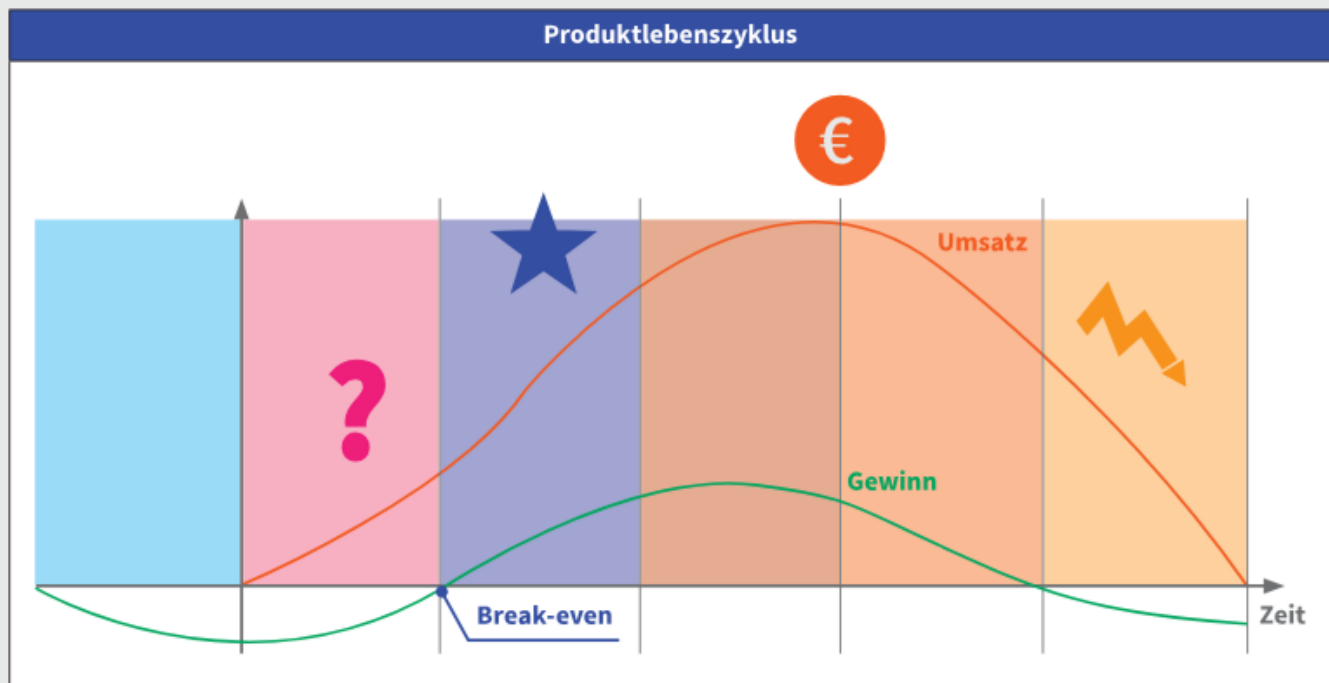
Strategien:

Segment	Produkt	Strategie
Stars (Marktanteil hoch, Marktwachstum hoch)	Produkt A, Produkt C	Marktführerschaft anstreben: investieren, eventuell Deckungsbeiträge erhöhen
Cash Cows (Marktanteil hoch, Marktwachstum gering)	Produkt B	Position halten: keine weiteren Investitionen, hohe Cashflows, aber Gewinnspanne wird kleiner
Question Marks (Marktanteil gering, Marktwachstum hoch)	Produkt E	Risiko abwägen: Chance auf hohes Wachstum, investieren oder eliminieren
Poor Dogs (Marktanteil gering, Marktwachstum gering)	Produkt D	Rückzug planen: Produkt eliminieren, sobald der Deckungsbeitrag negativ ist

Deckungsbeitrag = Verkaufspreis - variable Kosten

Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus: Es ist wesentlich zu wissen, in welcher Phase sich ein Produkt befindet. Dies hilft bei der Entscheidung, welche Maßnahmen für das Produkt ergriffen werden sollen.



Entwicklung

- keine Umsätze
- keine Gewinne
- hohe Kosten für Entwicklung und Pretest

Einführung

- geringe Absätze
- negative Gewinne
- Bekanntheit schaffen – hohe Werbeausgaben
- nur einige Konkurrenten

Wachstum

- schnell wachsender Absatz
- Produkt kommt in die Gewinnphase
- weiter hohe Werbeausgaben
- zunehmende Konkurrenten

Reife

- langsam wachsender Absatz
- hohe Gewinne
- Gewinn maximieren, Anteil halten
- tendenziell weniger Konkurrenten

Sättigung

- Absatz hoch bzw. stagniert
- hohe Gewinne
- Gewinnabschöpfung, Marktanteil stabilisieren

Rückgang

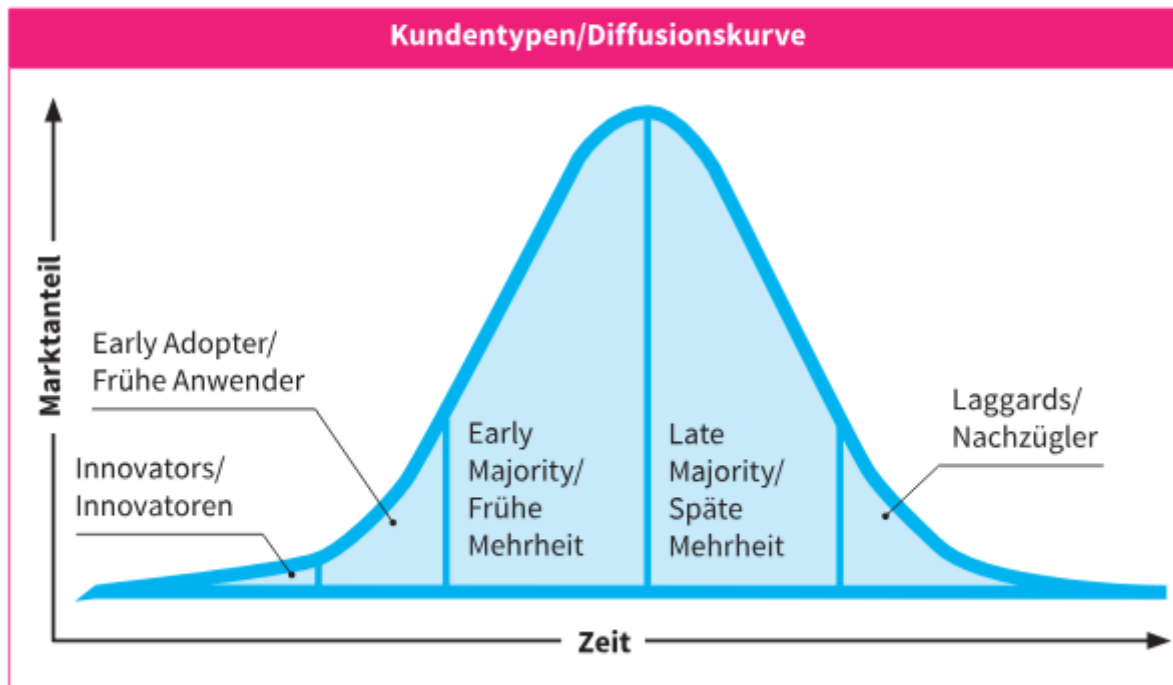
- Absatz rückläufig
- fallende Gewinne
- Werbung herunterfahren bzw. einstellen

Umsatz: Menge * Preis

Kundentypen

Kundentypen

Das Kundenverhalten und die Entscheidungsprozesse sind nicht bei allen Kunden gleich. Der amerikanische Wissenschaftler Everett M. Rogers analysierte die **Kunden** und das **Kundenverhalten** und fügte diese Daten im folgenden Modell zusammen.



- Innovators und Early Adopters (frühe Anwender): Hohes einkommen, ersten die neuen Produkte Anwenden
- Early Majority (frühe Mehrheit): Mitläufereffekt, Leute die die Nützlichkeit erkannt haben
- Late Majority (Späte Mehrheit): Skeptisch, warten bis sich das Produkt weiterentwickelt hat
- Laggards (Nachzügler): meistens geringes Einkommen, wiegen Vor- und Nachteile

SWOT-Analyse

SWOT-Analyse: Im ersten Schritt wird die aktuelle Situation des Unternehmens durchleuchtet (Situationsanalyse). Dazu werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strengths, Weaknesses) als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities, Threats) analysiert.



Interne Analyse	
Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Was lief bisher gut? Was schätzen die Kunden besonders? Ist die Kernkompetenz des Unternehmens ein Zukunftsthema? Ist das Unternehmen flexibel genug, um auf Veränderungen zu reagieren?	Was machen andere Unternehmen besser? Welche Markteintrittsbarrieren müssen überwunden werden? Was kann aus Kundensicht besser gemacht werden?
Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • neues innovatives Produkt • Produktqualität • Patente • Standort • Kostenvorteile (Economies of Scale) • Reputation • Marke/hocher Wiedererkennungswert • gute Vertriebskanäle 	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • gering ausgebauter Vertrieb • schlechte Eigenkapitalquote • hohe Beschaffungspreise • hohe Mitarbeiterfluktuation • hohe Fremdkapitalkosten • hohe Lagerkosten • geringer Bekanntheitsgrad • hohe Erklärungsbedürftigkeit des Produkts

Preisstrategien

Preisstrategien

Unter Einbeziehung der drei Formen der Preisbildung können folgende **Preisstrategien** in Erwägung gezogen werden:

Preisstrategien	
Hochpreisstrategie	Güter werden dauerhaft zu hohen Preisen angeboten. Anstelle des Preises stehen Qualität und Image im Vordergrund. Beispiel: Luxusgüterbereich
Niedrigpreisstrategie	Es wird versucht, sich durch niedrige Preise von der Konkurrenz abzuheben. Dadurch soll schnell ein hoher Absatz erzielt und große Marktanteile gewonnen werden. Beispiele: Hofer, Lidl, KiK
Penetrationsstrategie	Die Markteinführung beginnt mit einem niedrigen Preis und dieser wird dann nach und nach erhöht. Beispiel: „Lockvogelangebote“, um Kunden zu gewinnen – notwendig bei Vorhandensein von Konkurrenzprodukten (Substituten).
Skimming- oder Abschöpfungsstrategie	Die Markteinführung beginnt mit einem hohen Preis und wird dann nach und nach gesenkt. Beispiel: Innovative Produkte sind Star-Produkte, die eine hohe Gewinnspanne ermöglichen
Preisdifferenzierung	Für verschiedene Kundengruppen oder Zielmärkte (Marktsegmentierung) werden unterschiedliche Preise festgelegt. <ul style="list-style-type: none">• regionale Preisdifferenzierung: Wenn man versucht, in neuen Regionen den Markt zu erobern, kann dies durch eine Senkung des Preises erfolgen.• kundenspezifische Preisdifferenzierung: wenn z.B. für Schüler und Studenten das gleiche Produkt billiger angeboten wird.• zeitliche Preisdifferenzierung: In Abhängigkeit von verschiedenen Zeitpunkten/-räumen wird das gleiche Produkt zu verschiedenen Preisen angeboten (z.B. Haupt- und Nebensaisonpreise im Tourismus).

Sortimentspolitik

Werbeplanung

Bei der Gestaltung von Werbung sind vier Grundregeln zu beachten:

1	Wirksamkeit	Die Werbeaussage und die Werbemittel müssen so gewählt werden, dass sie die Zielgruppe beeinflussen.
2	Wahrheit	Die Werbung muss sachlich richtig informieren, sie darf nicht täuschen oder in die Irre führen.
3	Klarheit	Die Werbeaussage muss klar und leicht verständlich sein.
4	Wirtschaftlichkeit	Die Kosten der Werbung müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum Werbeerfolg stehen.

Schmales Sortiment: weniger Produktgruppen (Nah und Frisch)

Breites Sortiment: mehr Produktvariationen

Tiefes Sortiment: viel Auswahl

Flaches Sortiment: wenig Auswahl