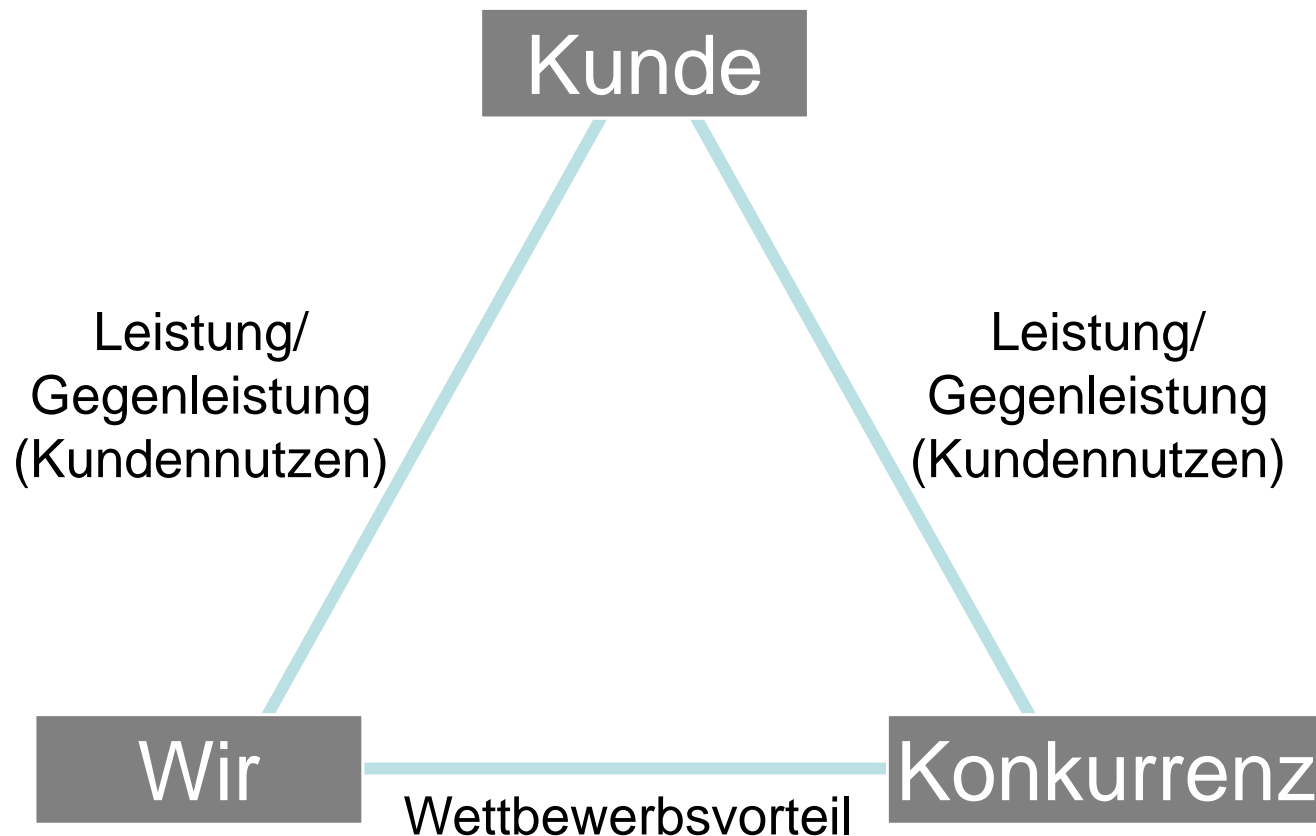


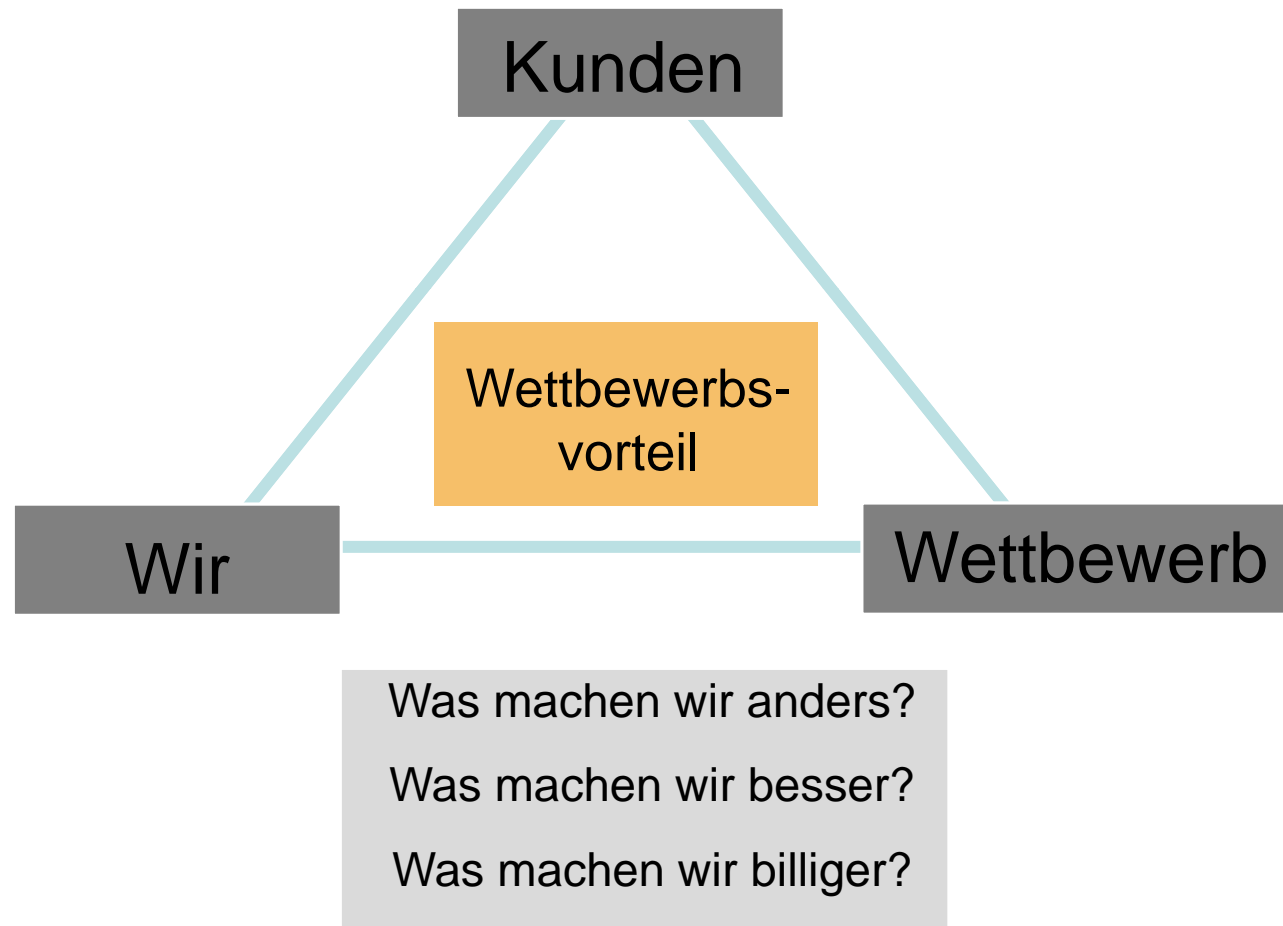
Strategisches Dreieck (1)



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



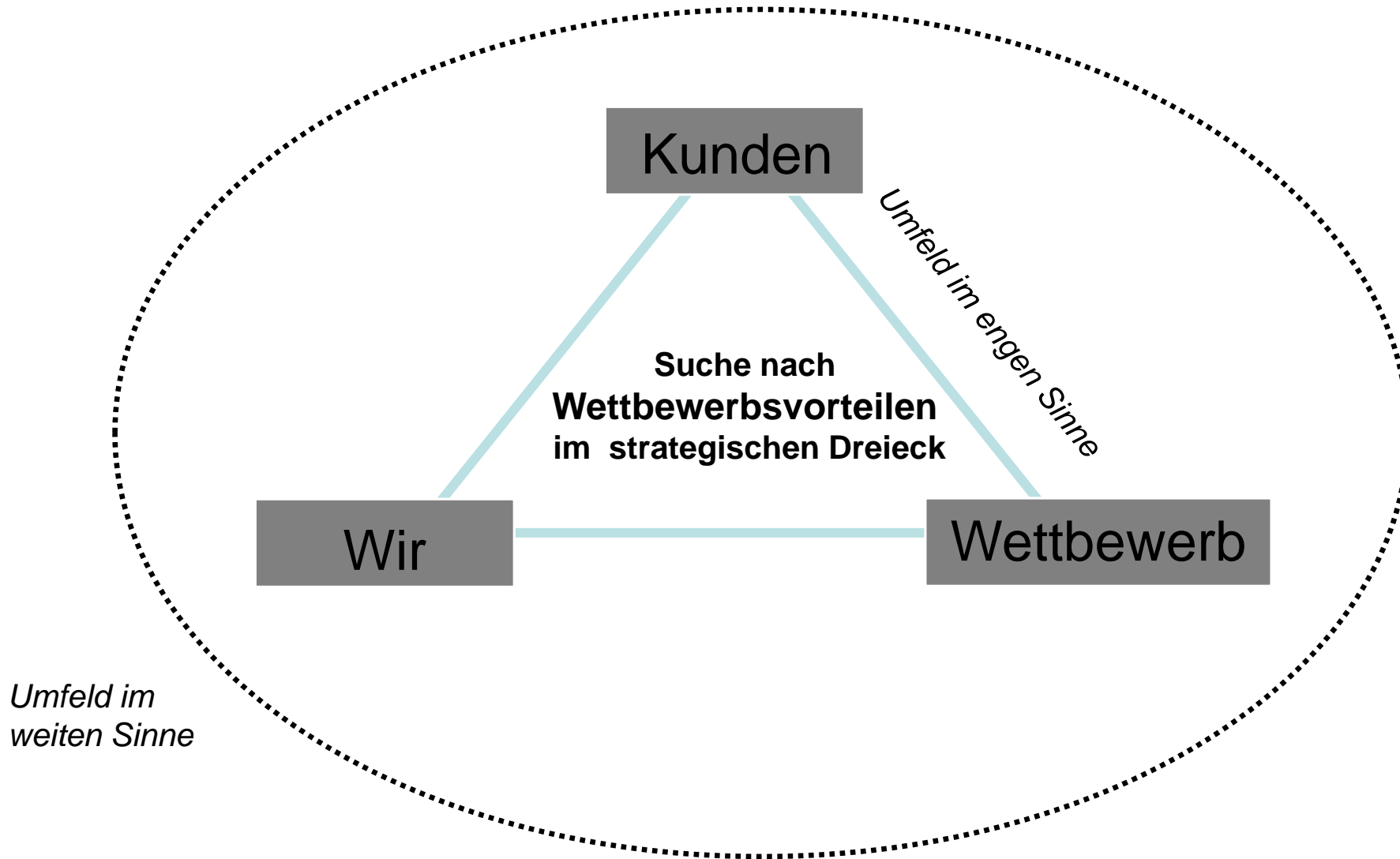
Strategisches Dreieck (2)



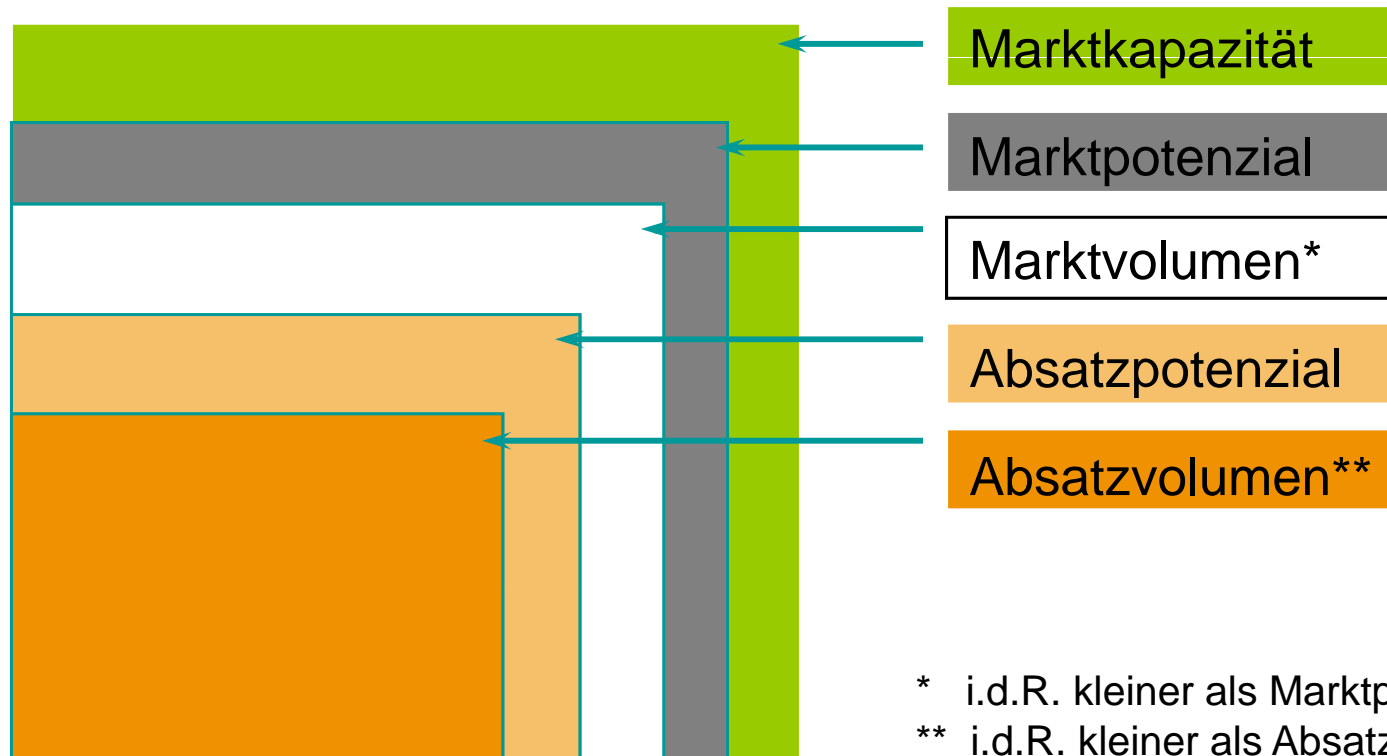
Strategisches Dreieck (3)



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Marketing Kennziffern (1)



Marketing Kennziffern (2)

Marktanteil (absolut)

$$= \frac{\text{Absatzvolumen eines Unternehmens}}{\text{Marktvolumen}} \times 100$$

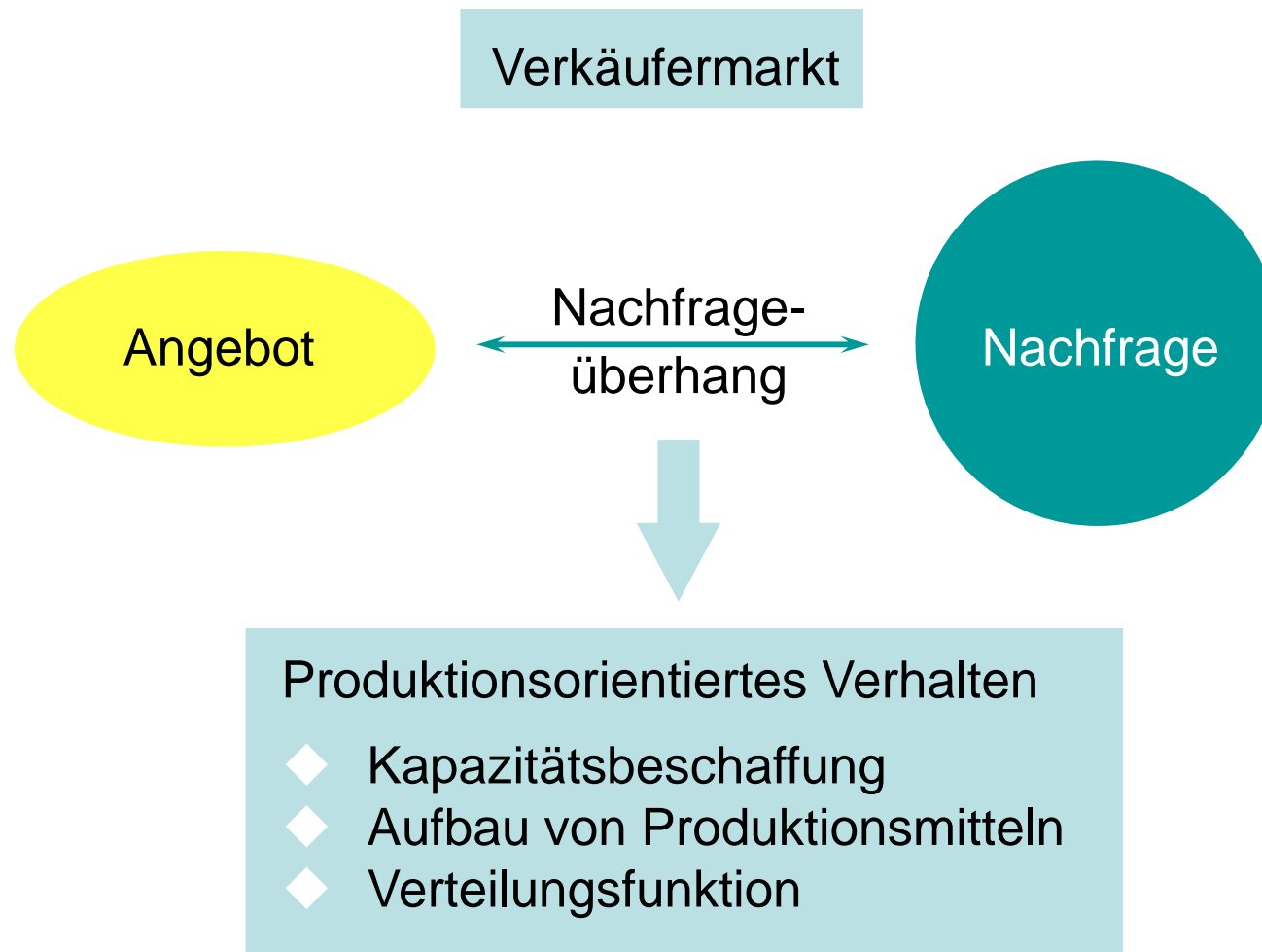
Marktanteil (relativ)

$$= \frac{\text{Absatzvolumen eines Unternehmens}}{\text{Absatzvolumen der wichtigsten Konkurrenten}} \times 100$$

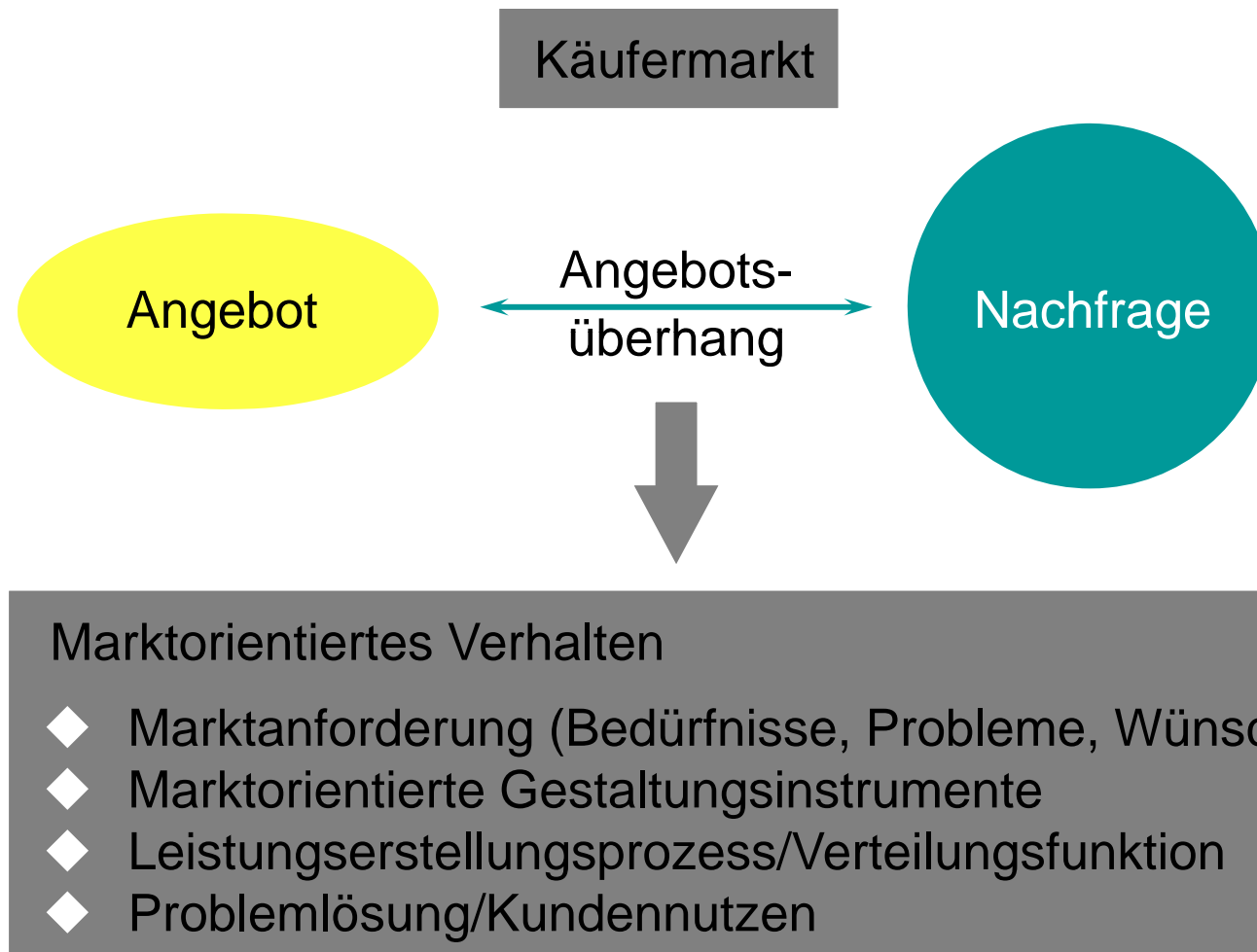
Sättigungsgrad

$$= \frac{\text{Marktvolumen}}{\text{Marktpotenzial}} \times 100$$

Märkte im Wandel (1)



Märkte im Wandel (2)



Märkte im Wandel (3)



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Verkäufermarkt

- ♦ Mangelwirtschaft
- ♦ Wenig Differenzierung
- ♦ Kaum Selektion
- ♦ Alle Abnehmer seien gleich
- ♦ Anbieter bestimmen mehr oder weniger die "Spielregeln"

Käufermarkt

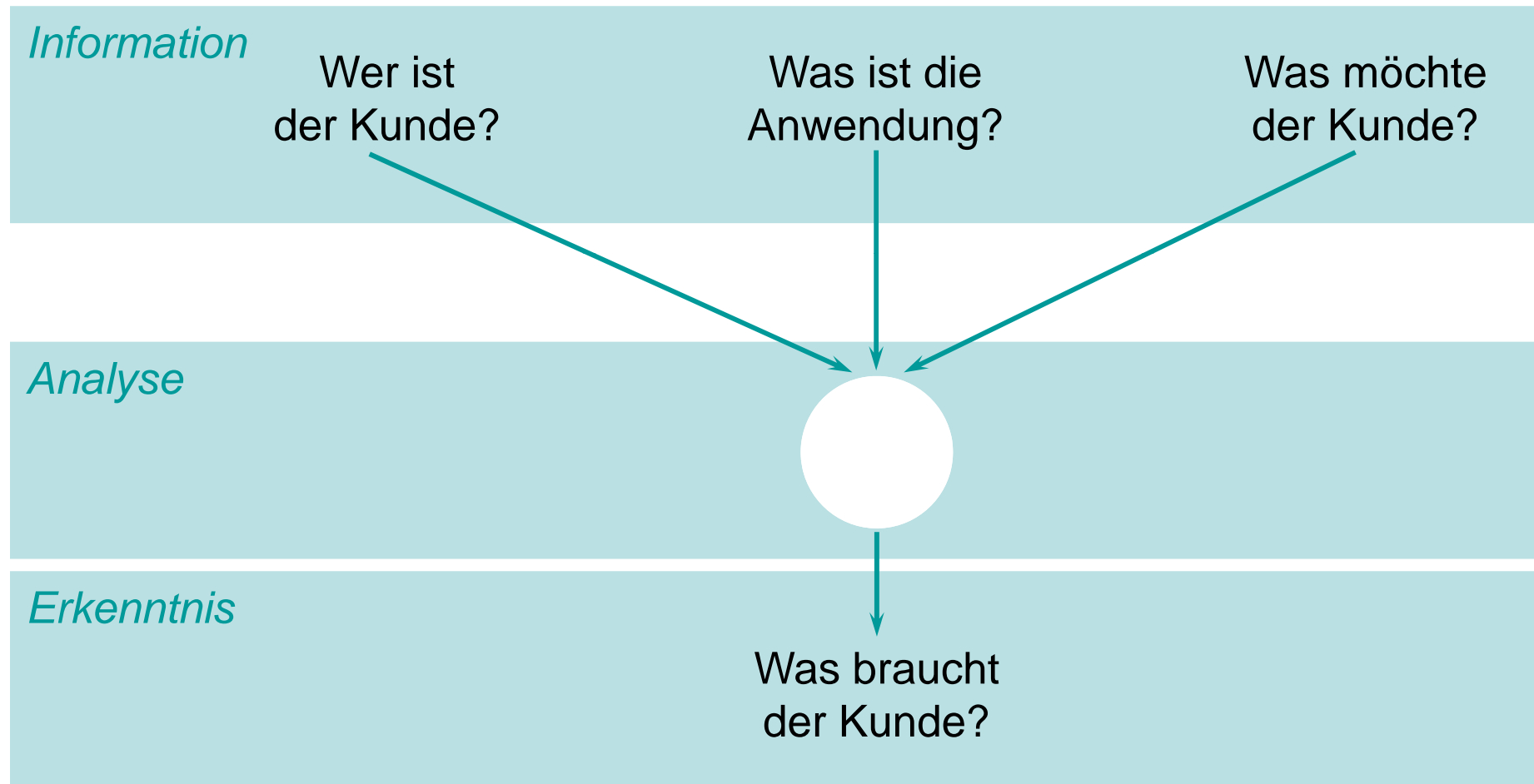
- ♦ Hoher Marktsättigungsgrad in Teilmärkten
- ♦ Starke Differenzierung
- ♦ Spezielle Marktsegmente
- ♦ Alle Abnehmer seien gleich und zugleich einzigartig
- ♦ Abnehmer bestimmen mehr oder weniger die "Spielregeln"

Konkurrentenmarkt

Wie Käufermarkt, zusätzlich:

- ♦ Zwang zu immer neuen Wettbewerbsvorteilen ohne zwingende Forderung des Marktes

Der Weg zum Kundennutzen



Marketing ist mehr als nur Werbung!

... aber Werbung gehört dazu!

"Werbung ist ein Instrument, um
Menschen zur freiwilligen Vornahme
bestimmter Handlungen zu
veranlassen."

oder

"Werbung ist die Kunst auf den Kopf
zu zielen
und die Brieftasche zu treffen."

(Vance Packard, amerik. Journalist, geb. 1914)



1. **W**irksamkeit
2. **W**ahrheit
3. **W**irtschaftlichkeit

- ⇒ Information
- ⇒ Suggestion
- ⇒ Repräsentation
- ⇒ Bedarfsweckung
- ⇒ Absatzerleichterung

Vergleichende Werbung



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nr. 1*
Zum 2. Mal in Folge
bester Baumarkt
Deutschlands

Die GLOBUS Baumärkte sind das "Verbraucher-Baumarktunternehmen 2008". Die GLOBUS Baumärkte belegen bei der repräsentativen Kundebefragung des Branchenmagazins "Do-it-yourself" in Kooperation mit dem Marktforschungsunternehmen "Konzept & Markt" in 16 Kategorien den ersten Platz und wurden von über 1000 Kunden zum kundenfreundlichsten Baumarktunternehmen in Deutschland gewählt:

DANKE!

Erfolgsindex 2007

- Mittelwert 2213 +

Rang	Unternehmen	Index
1	GLOBUS	2315
2	hagebaumarkt	2283
3	BAUHAUS	2251
4	HELLWAG	2232
5	HELLWAG	2211
6	HELLWAG	2203
7	HELLWAG	2177
8	HELLWAG	2170
9	HELLWAG	2152
10	HELLWAG	2133

* Quelle: Konzept und Markt, Dähne Verlag

BAUMARKT
WER BAUT BRAUCHT GLOBUS!



Geschäftsziele/Wettbewerbsvorteile

→ Stärken- / Schwächenanalyse

Kundensegmentierung/Kundenvorteil

→ Anforderungsprofil der Zielgruppe

Marketing Mix/Schlüssige Instrumente

→ Optimale Kombination von Produkt-, Preis-,
Distributions- und Kommunikationspolitik

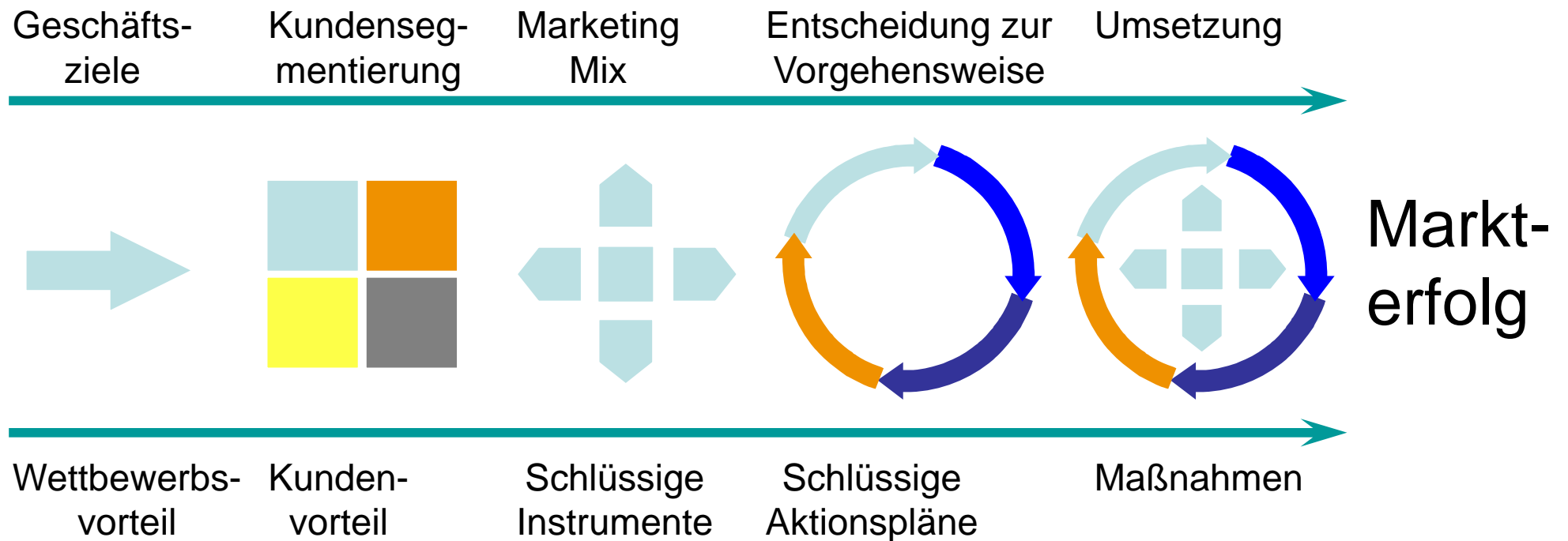
Entscheidung zur Vorgehensweise/ Schlüssige Aktionspläne

→ Harmonisierung von Entwicklungs-, Fertigungs-
und Vertriebsprogrammen

Umsetzung/Maßnahmen

→ Zeit- und termingerechte Realisierung von
Einzelmaßnahmen für die Leistungserstellung
und Marktbearbeitung

Der Marketingprozess als marktorientiertes Gestaltungsinstrumentarium



Die PEST-Analyse

Fragen: Welches sind die unser Geschäft umgebenden Umfeldfaktoren?
Welche dieser Faktoren werden sich ändern?
Welche Auswirkungen gehen von den Umfeldfaktoren auf unser Geschäft in den nächsten 3 - 5 Jahren aus?

Politische Faktoren (Political)	Ökonomische Faktoren (Economical)
Gesellschaftliche Faktoren (Social)	Technologische Faktoren (Technological)

Stärken - Schwächen - Profil

Fragen: Welches sind unsere Stärken, welches sind unsere Schwächen in Bezug auf die kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens?

Kritische Erfolgsfaktoren (Beispiele)	Beurteilung			
	schlecht - - - - -	mittel - -/+ +	gut + + + + +	
Image (Unternehmen bzw. Marke)				
Bekanntheit (Unternehmen bzw. Marke)				
Gutes Verkaufs- und Marketing-Team				
Verlässliches Liefersystem				
Flexible Logistik				
Produktdesign				
Qualitätskontrolle				
Geringe Overheads				

SWOT-Analyse (eigenes Unternehmen)

Fragen: **Was macht uns erfolgreich?**
 Was bedroht unseren Erfolg?

Strengths	Weaknesses
(1 Jahr) strategische/kritische Erfolgsfaktoren (5 Jahre)	
Opportunities	Threats

SWOT-Analyse (Konkurrenz)

**Fragen: Was macht unsere Konkurrenten erfolgreich?
Was bedroht deren Erfolg?**

Strengths	Weaknesses	
(1 Jahr) strategische/kritische Erfolgsfaktoren (5 Jahre)		
Opportunities	Threats	

SWOT-Analyse (Schlussfolgerungen)

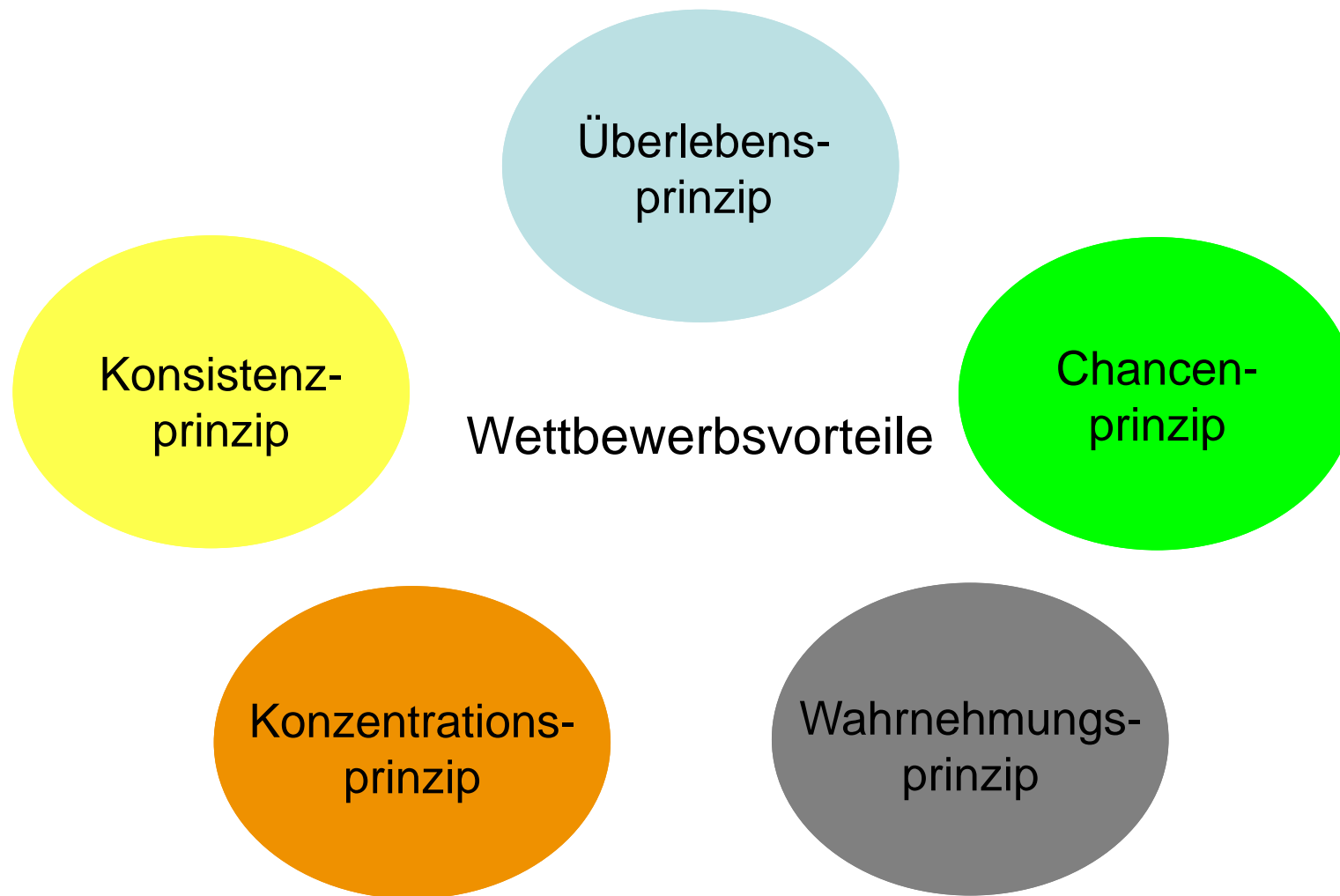


Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fragen: Welches sind die für die Ressourcenaussteuerung relevanten Stärken und Schwächen?

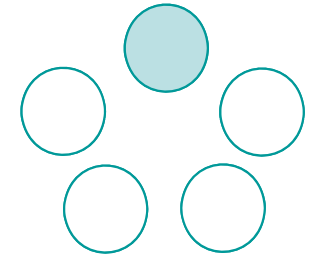
Stärken, die momentan nicht gebraucht werden	Stärken, die auszubauen sind
1 Jahr	5 Jahre
Welche Konsequenzen ergeben sich: <ul style="list-style-type: none">- für das Unternehmen- für unsere Geschäftsbereiche- für die Mitarbeiter wenn die Ressourcen stärkenorientiert eingesetzt werden?	
Schwächen, die momentan ohne Bedeutung sind	Schwächen, die zu neutralisieren sind

Voraussetzungen zur Schaffung bzw. Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen



Voraussetzungen zur Schaffung bzw. Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen (1)

Überlebensprinzip



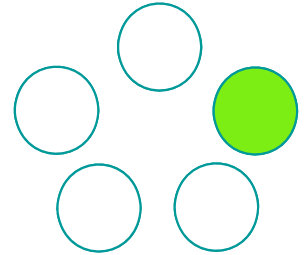
Im harten Kampf um Märkte kann langfristig nur derjenige überleben, der stets zumindest einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Kunden vorweisen kann.



Dieser Wettbewerbsvorteil muss von relativer Dauer sein!

Voraussetzungen zur Schaffung bzw. Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen (2)

Chancenprinzip



Die Chancen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen richten sich nach der Menge der vorhandenen wichtigen Wettbewerbsparameter.

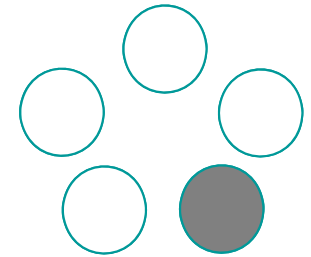
➔ Je mehr wichtige Wettbewerbsparameter vorhanden sind, um so größer sind die Chancen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Mögliche Parameter:

- ◆ Kundennahes Vertriebs- und Servicenetz
- ◆ Produktqualität/Leistungs-vorteil
- ◆ Kosten/Preis (Kostenvorteil)
- ◆ Service (Dienst- und Zusatzleistungen)
- ◆ Know-how (z.B. spezielles Branchen Know-how)
- ◆ Innovation (z.B. Technologieführerschaft)
- ◆ Kommunikation, Beratung, Information
- ◆ Lieferpolitik
- ◆ Standortvorteil
- ◆ Flexibilität, d.h. schnelles Reaktionsvermögen auf Marktveränderungen und Kundenanforderungen
- ◆ etc.

Voraussetzungen zur Schaffung bzw. Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen (3)

Wahrnehmungsprinzip

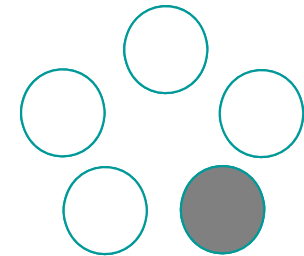
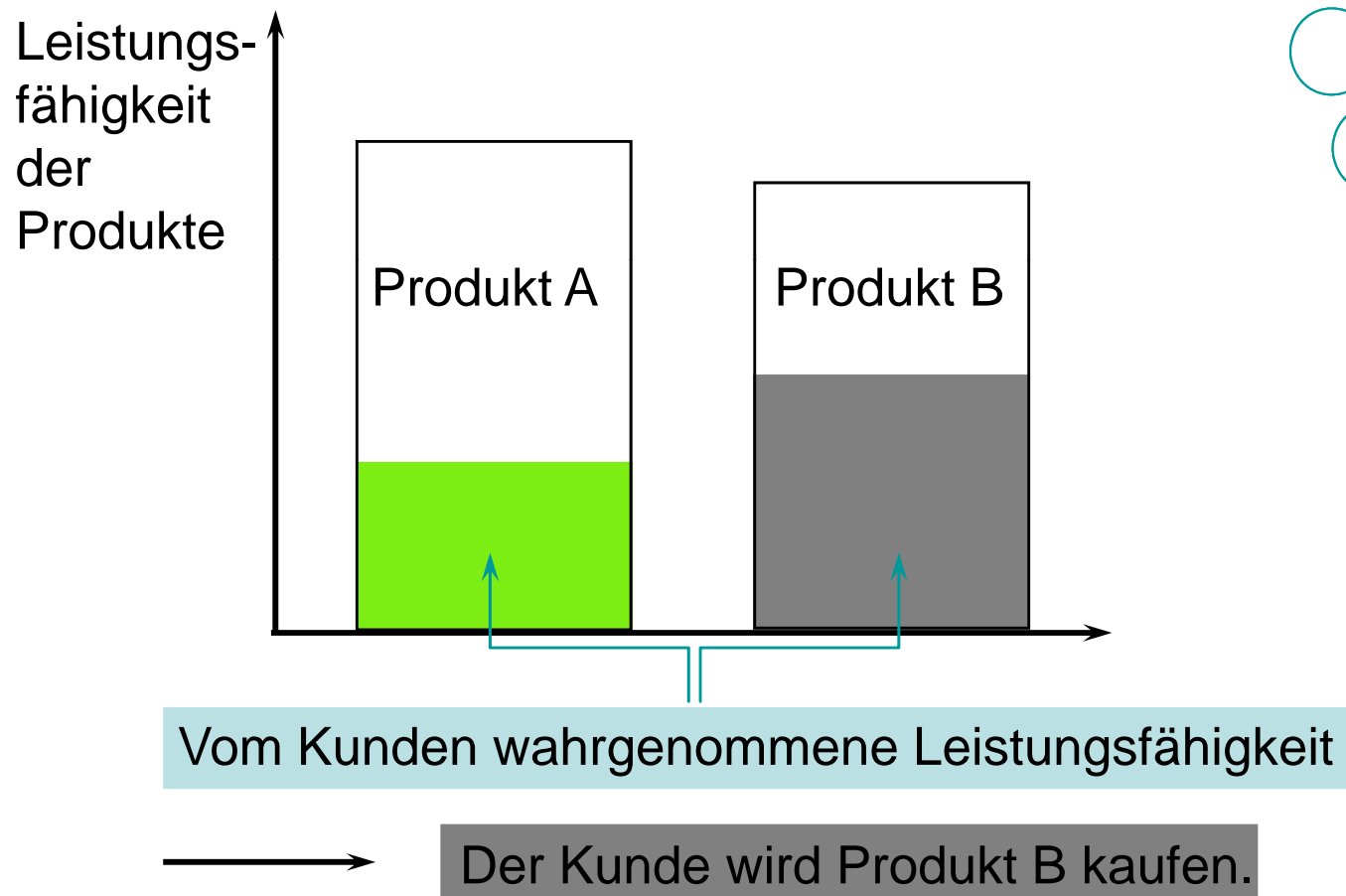


Erfolgsrelevant ist nicht, ob ein Wettbewerbsvorteil auf der technisch- objektiven Ebene tatsächlich vorhanden ist, sondern einzig und allein, ob er vom Kunden subjektiv wahrgenommen wird.



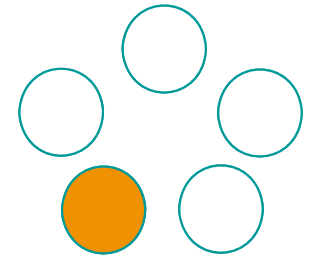
Nur subjektiv wahrgenommene Wettbewerbsvorteile zählen!

Bedeutung der Wahrnehmung des Kunden



Voraussetzungen zur Schaffung bzw. Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen (4)

Konzentrationsprinzip

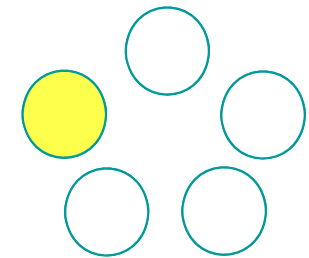


Unabdingbare Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg im Wettbewerb ist die Konzentration der vorhandenen Unternehmensressourcen auf diejenigen substantiell wichtigen Leistungsmerkmale, mit denen einer oder mehrere Wettbewerbsvorteile eher zu erringen sind.

➔ Lieber bei wenigen Wettbewerbsparametern führend sein, als bei vielen nur Durchschnittsleistungen erbringen.

Voraussetzungen zur Schaffung bzw. Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen (5)

Konsistenzprinzip



Kundenanforderungen und Leistungsangebot müssen genauestens übereinstimmen.

➔ Strategische Wettbewerbsvorteile sind in erster Linie bei jenen Wettbewerbsparametern zu erzielen, die für den Kunden am wichtigsten sind.

Weniger gute Leistungen sind durchaus bei weniger wichtigen Parametern in Kauf zu nehmen.

Von Wettbewerbsvorteilen zur Wertschöpfungskette

- Die **Wertkette** gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen. Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtigen Aktivitäten billiger oder besser als seine Konkurrenten erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil.
- **Wert** ist derjenige Betrag, den Abnehmer bereit sind zu zahlen, für das, was ein Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt.

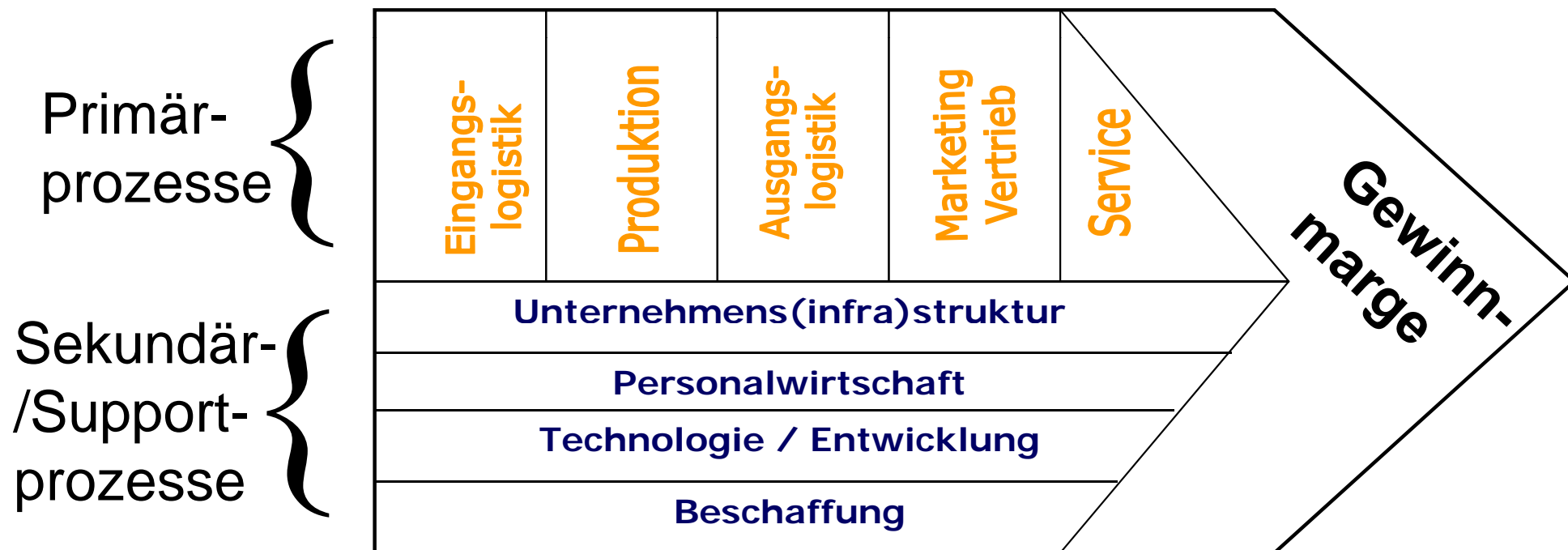
Quelle: Porter (1999)

Was ist eine Wertschöpfungskette?



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Die Wertschöpfungskette nach Porter



Primärprozesse:

- befassen sich mit der physikalischen Herstellung des Produktes sowie dessen Verkauf und Übermittlung
- unterteilen sich in fünf Kategorien:
 - Eingangslogistik
 - Produktion
 - Marketing und Vertrieb
 - Ausgangslogistik
 - Kundendienst/Service

Sekundär- bzw. Supportprozesse:

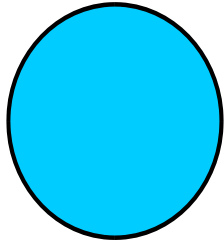
- sorgen für Kauf von Input, Technologie und menschlichen Ressourcen für das ganze Unternehmen, welche die primären Aktivitäten und sich selbst aufrechterhalten
- aufteilbar in Unternehmens(infra)struktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung

Kundensegmentierung

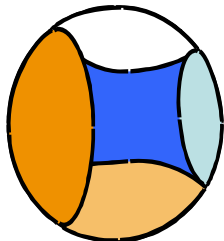
Zielgruppen = Marketingstrategien



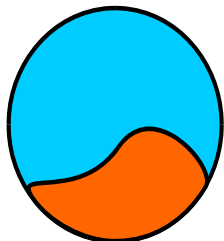
Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Undifferenziertes Marketing:
Ein Marketingkonzept für alle



Differenziertes Marketing:
Ein Marketingkonzept für jedes Segment



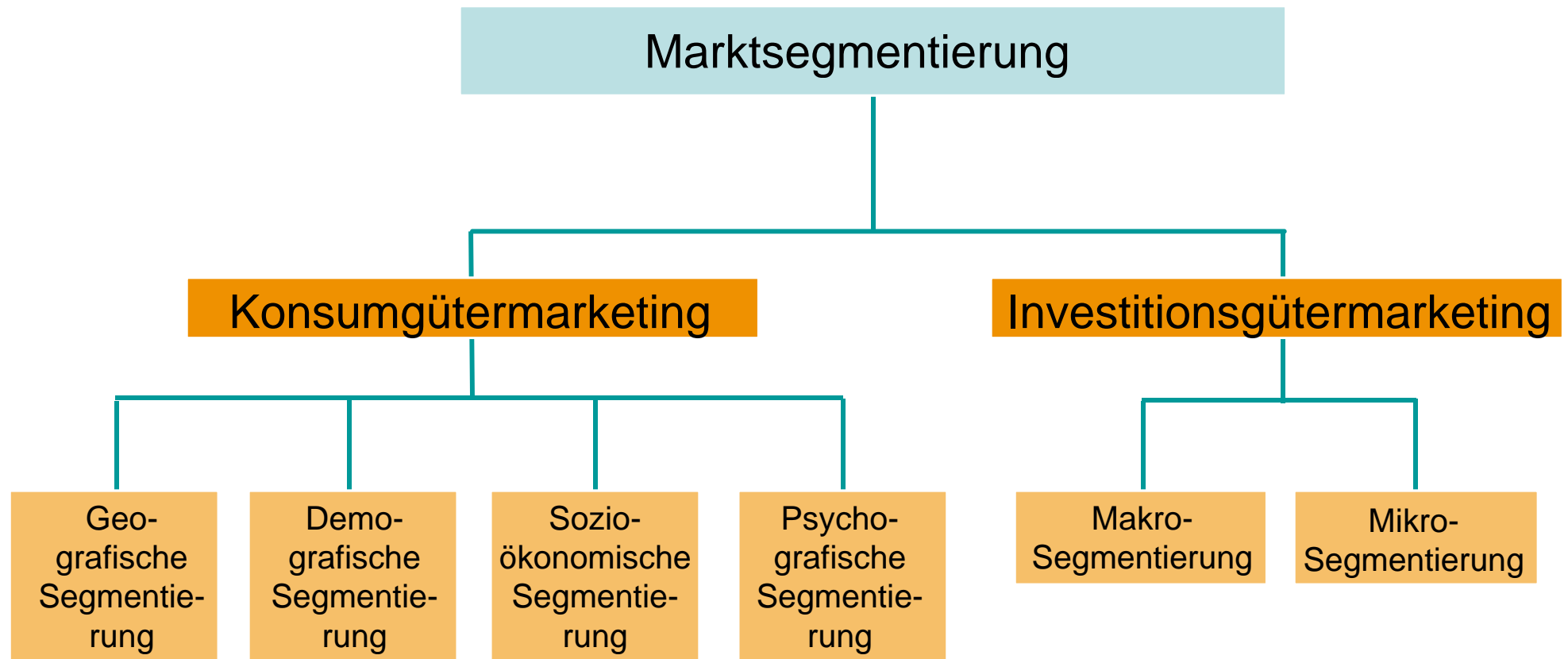
Konzentriertes Marketing:
Ein Marketingkonzept für ein speziell ausgewähltes Segment

*= “(...) die Aufteilung eines Marktes
in klar abgegrenzte Untergruppen von Kunden,
von denen jede als Zielgruppe angesehen werden kann,
die mit einem bestimmten Marketing Mix erreicht werden soll.”*

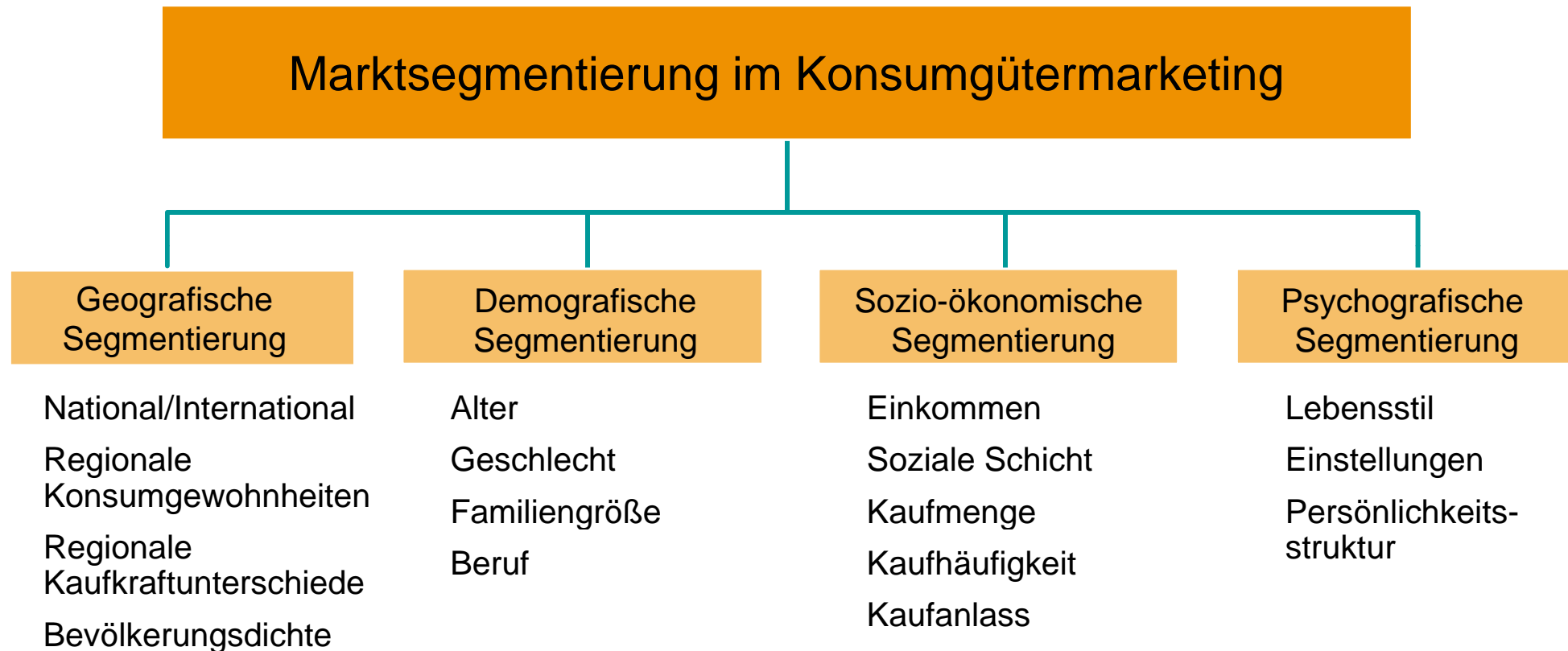
P. Kotler

Voraussetzungen für eine effiziente Marktsegmentierung

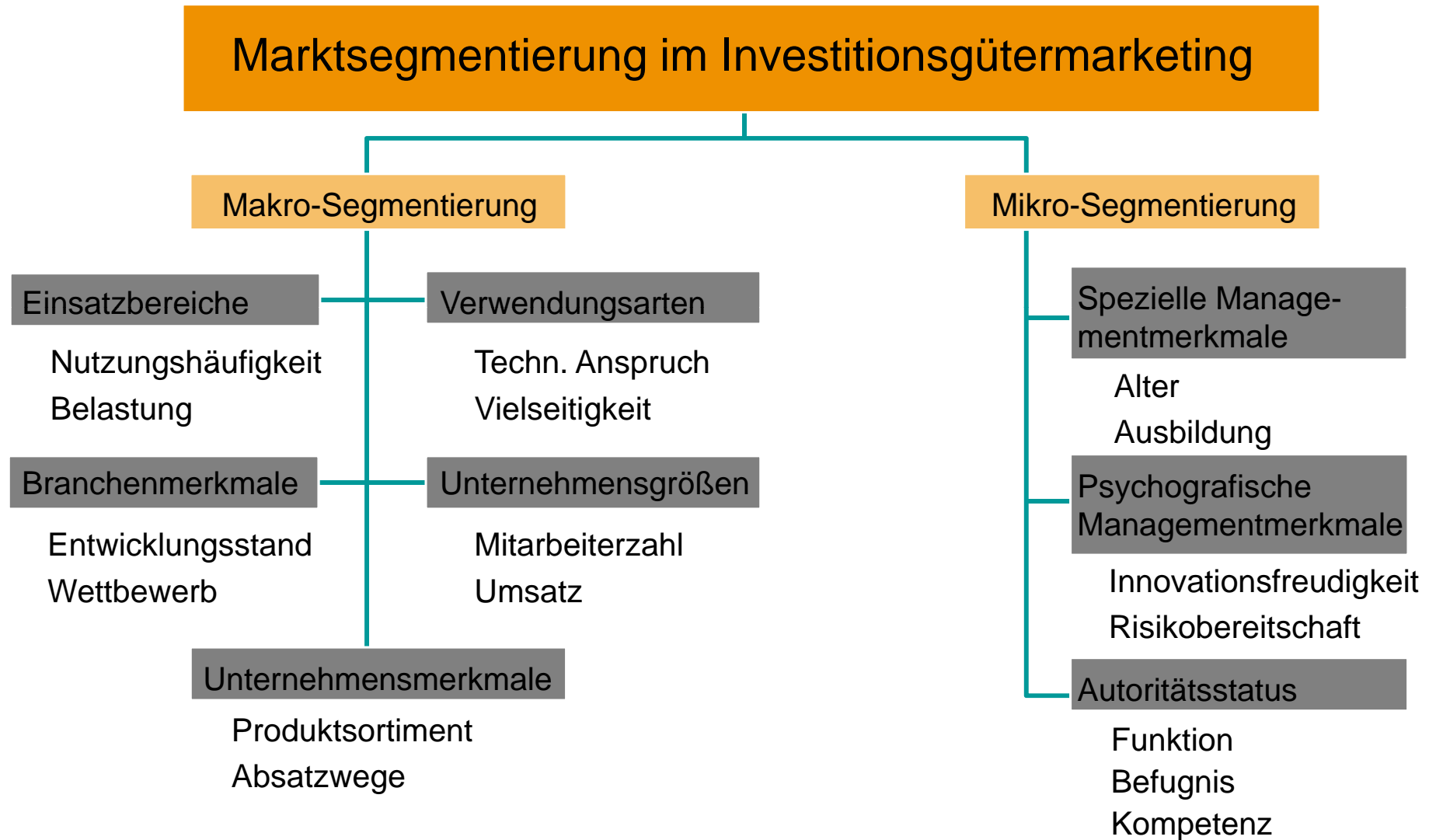
- **Verhaltenshomogenität** innerhalb der Segmente
- **Verhaltensheterogenität** zwischen den Segmenten
- **Wirtschaftlichkeit** als übergeordneter Aspekt, d.h. eine ausreichende Segmentstärke mit entsprechend großem Nachfragepotenzial muss gegeben sein
- **Zeitliche Stabilität** muss gegeben sein, um eine mittel- bis langfristige Ressourcenbindung zu rechtfertigen



Marktsegmentierung im Konsumgütermarketing



Marktsegmentierung im Investitionsgütermarketing



Kundensegmentierung (Beispiel)



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Gesamtmarkt (Medizinische Geräte)

Unterschiedliches Kaufverhalten

Krankenhäuser

Allgemeine Öffentliche
Krankenhäuser

Andere

Chef- und
Oberärzte

Verwaltungs-
direktoren

Andere

Niedergelassene
Ärzte

Radio-
logen

Inter-
nisten

Andere

Andere

Kundensegmentierung I (Beispiel: SAP)



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

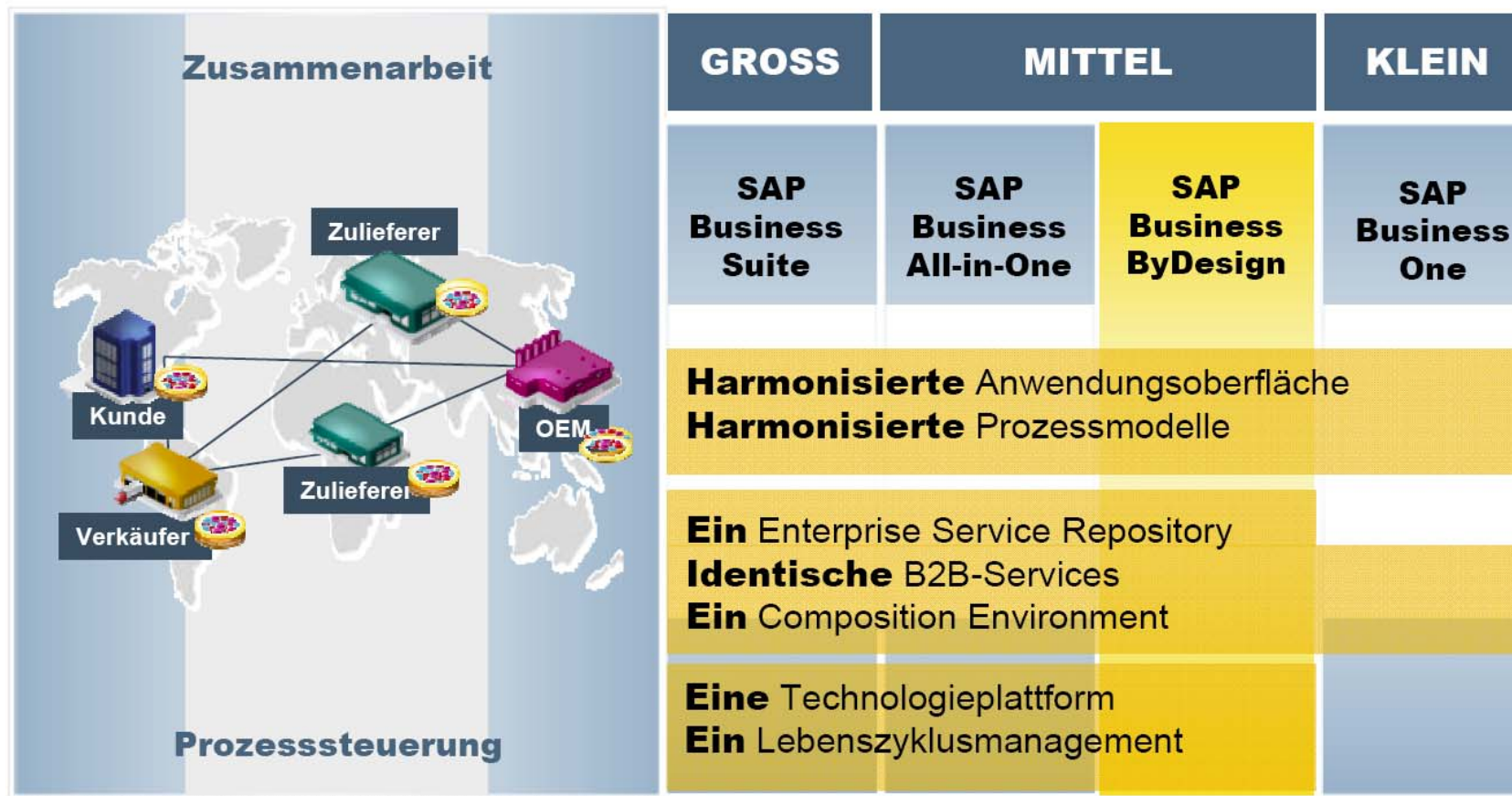
SAPs Lösungsportfolio für den Mittelstand



GROSS	SAP Business Suite inkl. SAP ERP 6.0	> 2.500 Mitarbeiter	~ \$30 Mrd. Markt
	SAP Business All-in-One	< 2.500 Mitarbeiter	~ \$15 Mrd. Markt
MITTEL	SAP Business ByDesign	100-500 Mitarbeiter	NEUER MARKT ~ \$15 Mrd. Markt
	SAP Business One	< 100 Mitarbeiter	~ \$15 Mrd. Markt
KLEIN			

Kundensegmentierung II (Beispiel: SAP)

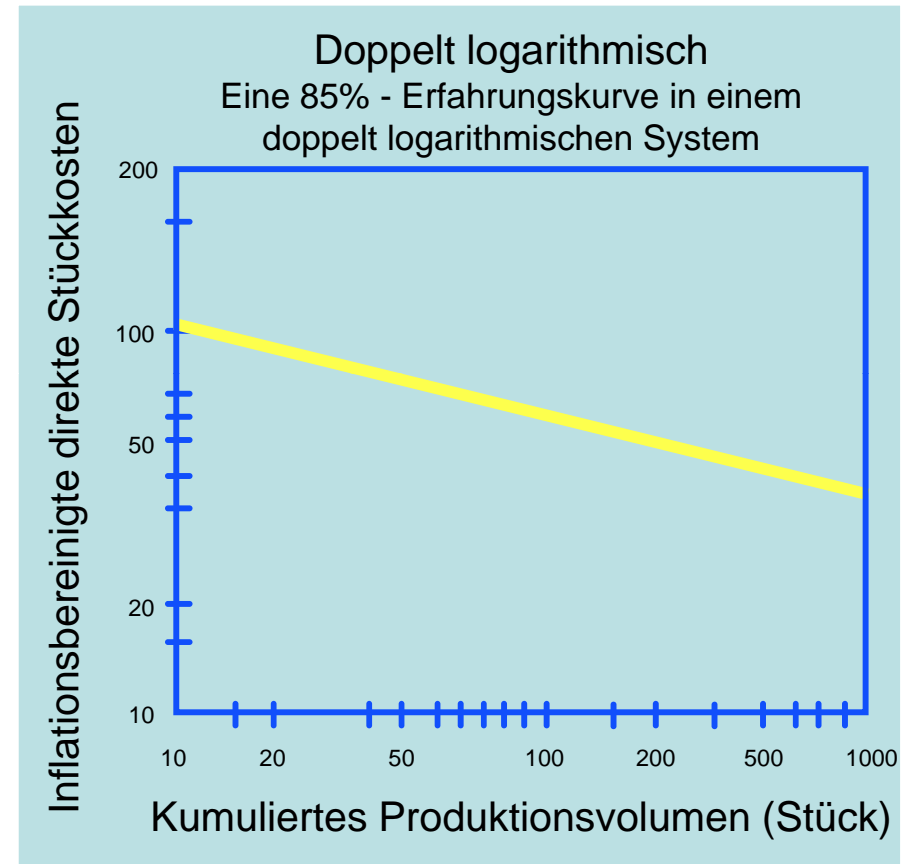
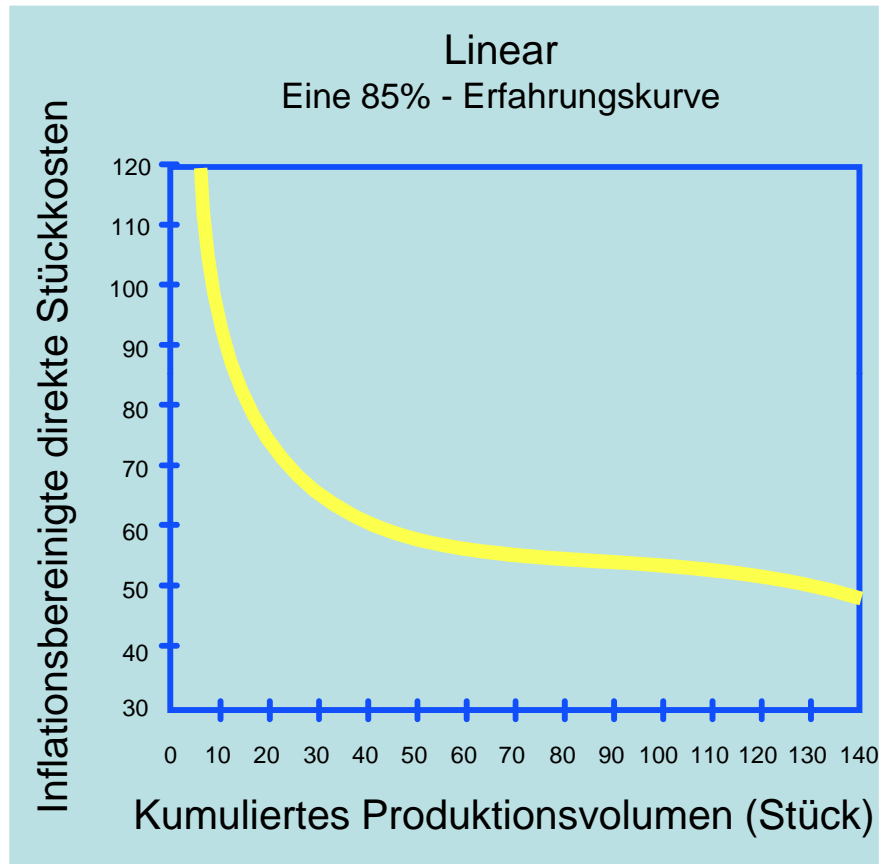
Als Teil einer Zukunftsstrategie für alle Unternehmen: Business Network Transformation



Marketing Mix



Die Erfahrungskurve: Grafische Darstellung



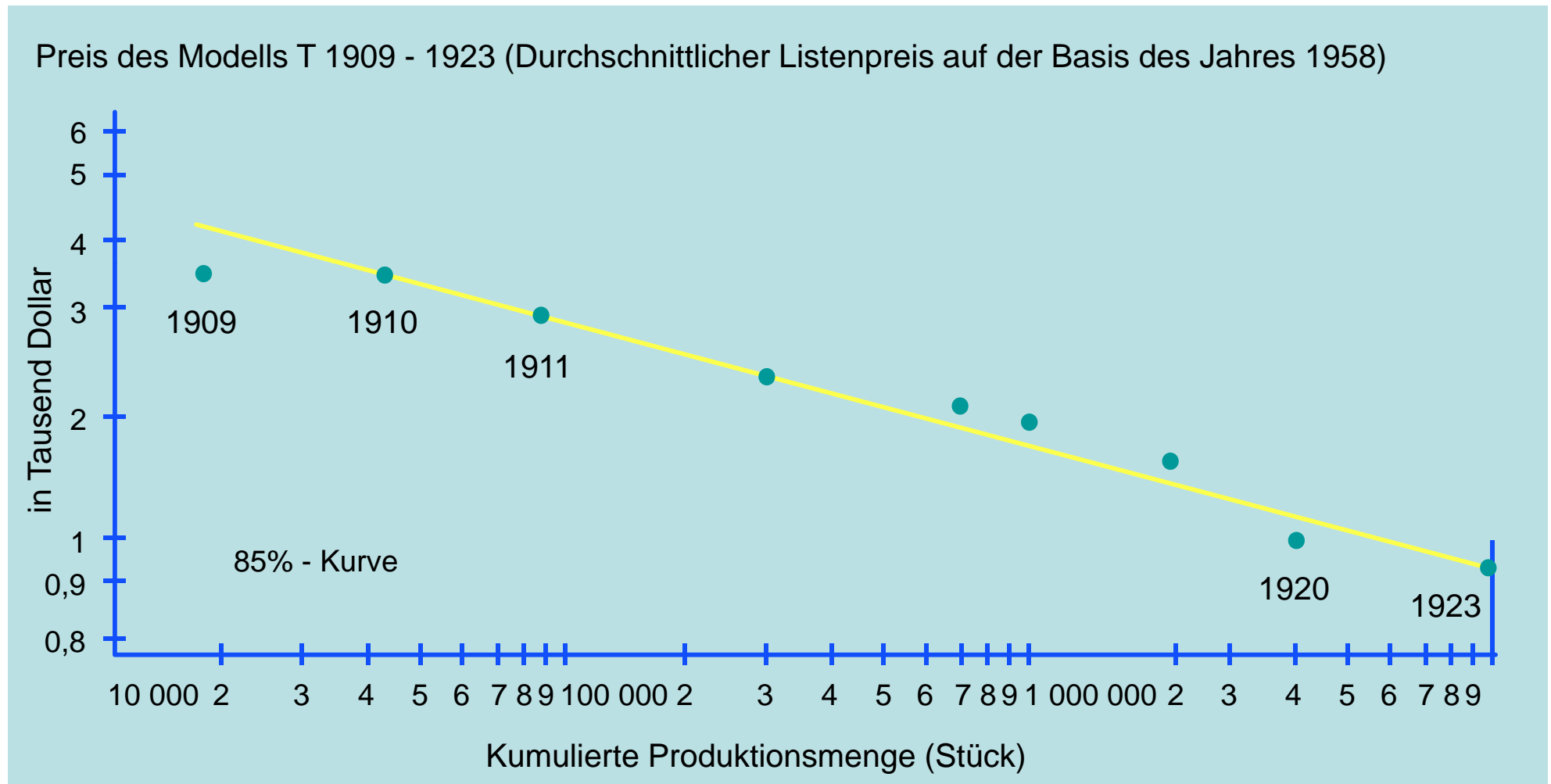
85% Lernkurve

Bei Verdopplung der Produktion sinken die Kosten auf 85% des Anfangswertes.

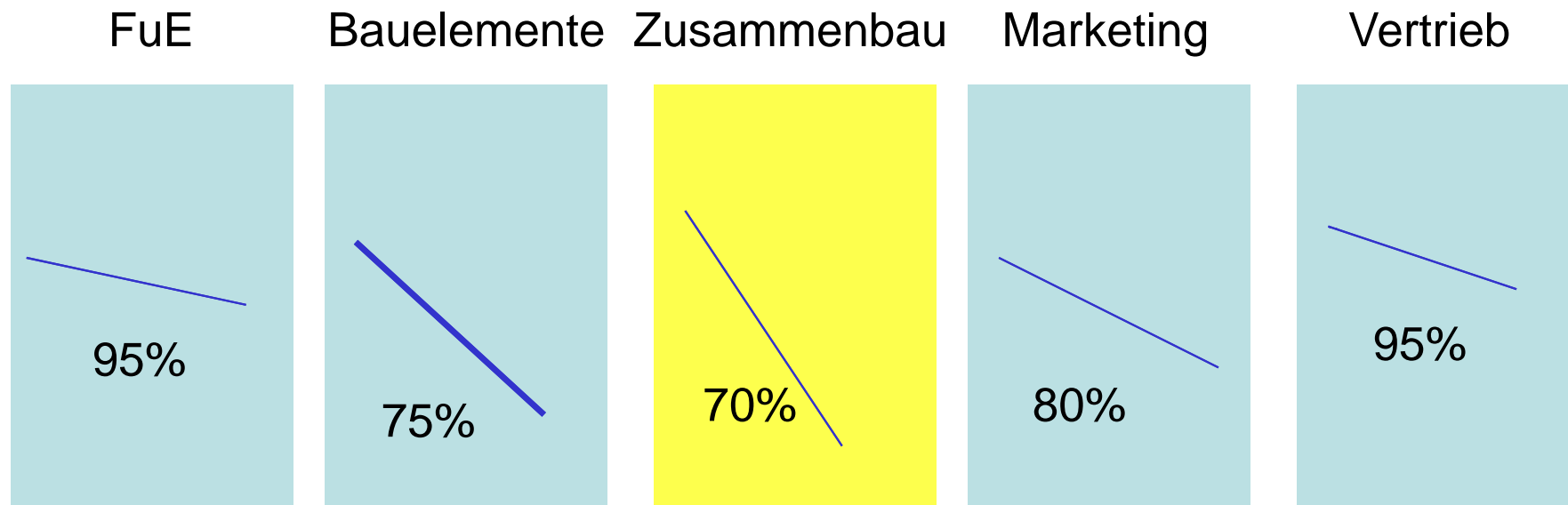


- Lern- und Verbesserungseffekte
 - Bessere Geschicklichkeit bei wiederholter Ausübung
 - Aufdeckung von Ineffizienzen im Ablauf
 - Technische Fortschritte (verbesserte Produktionsverfahren)
- Economies of Scale (Betriebsgrößensparnis)
 - Geringerer Investitionsbedarf pro Kapazitätseinheit bei größeren Anlagen (2/3)
 - Verbesserte Spezialisierungsmöglichkeiten
 - Gleich große Bedienmannschaft
 - Sinkende Rüstkosten
 - Mengenrabatte
 - Fixkostendegression
- Economies of Scope (Verbundkostenvorteile)
 - Gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren (Marketing Know-how)

Beispiel: Modell T



Lernkurven in der Wertschöpfungskette

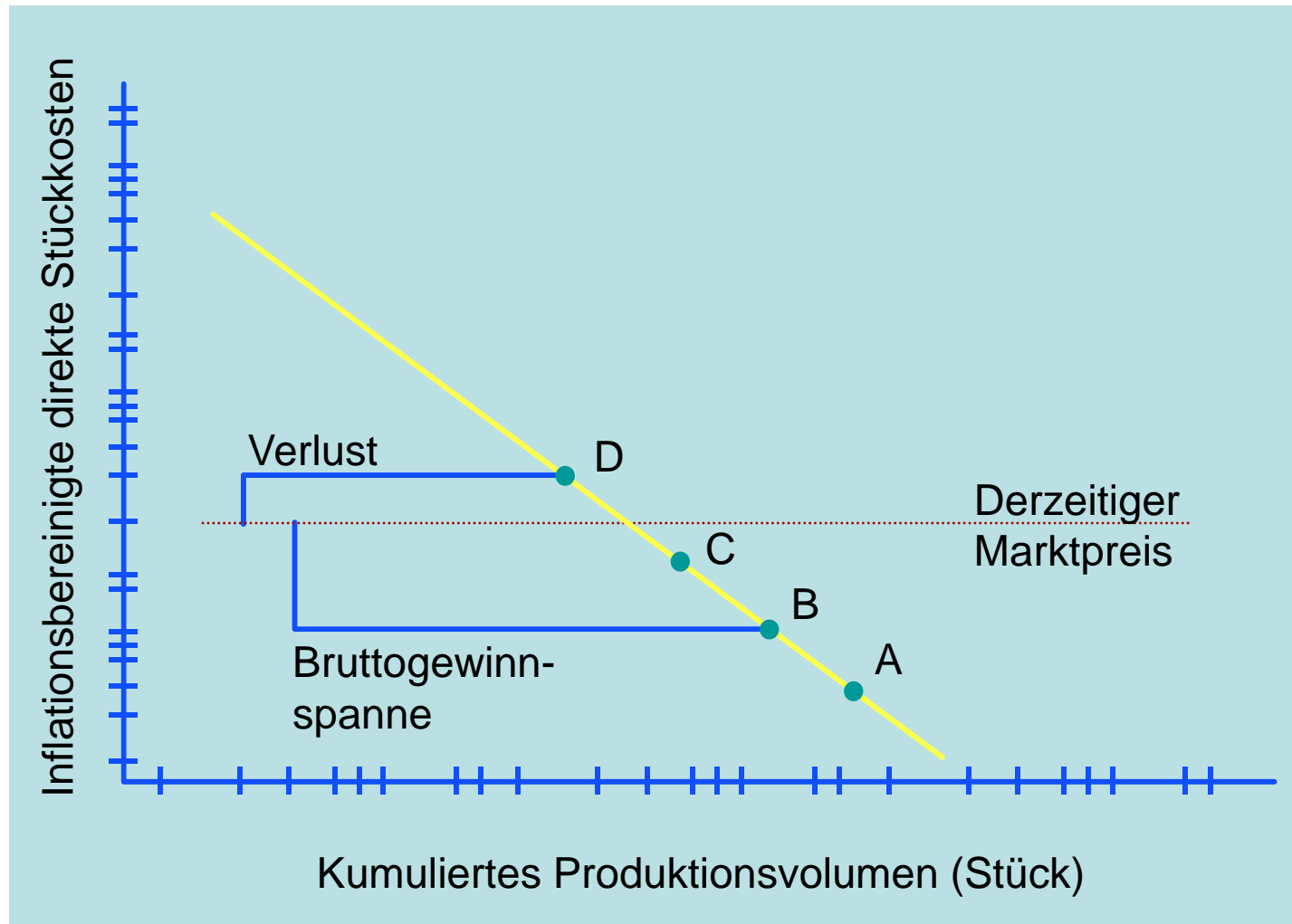


Quelle: A.C. Hax, MIT

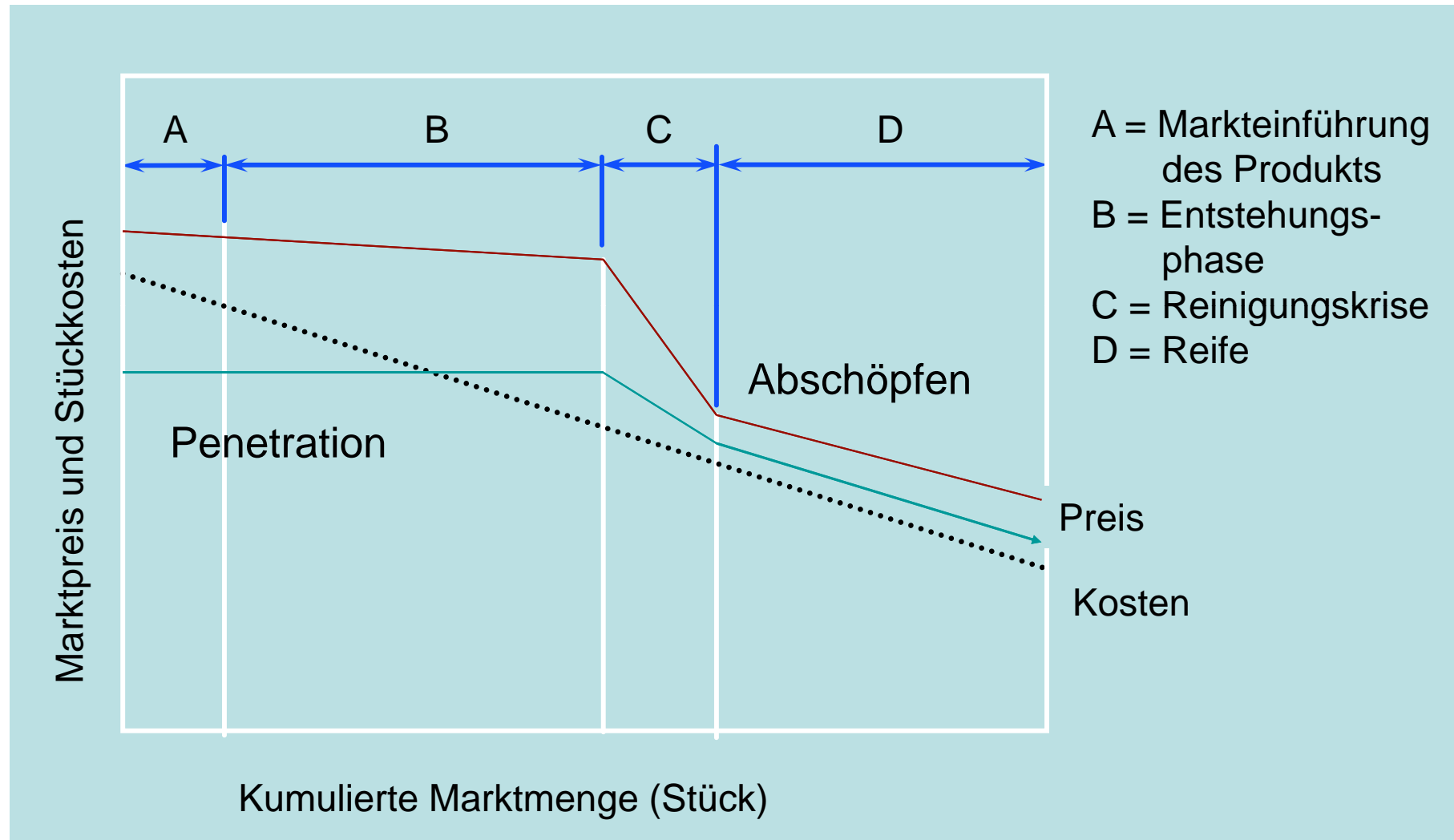
Wert des Marktanteils: Die Preispolitik



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Preisstrategien im Vergleich



Geschäftsfelder sind

gruppierte Produkt-/Marktsegmente

für die eine

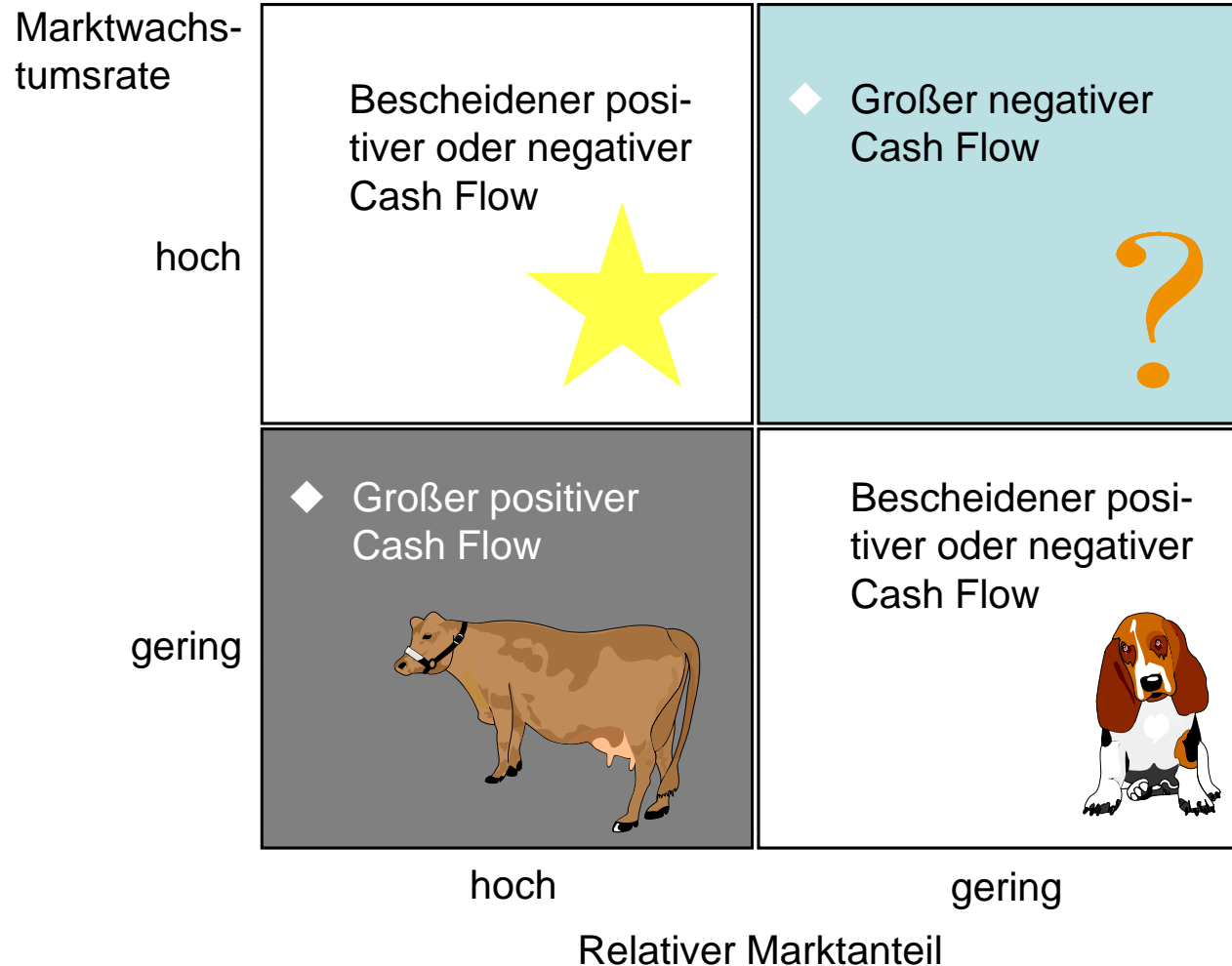
unabhängige, umfassende und
einheitliche Geschäftspolitik

formulierbar ist,
und in denen möglichst

Wettbewerbsvorteile

erreicht oder gehalten werden können.

Das klassische BC-Portfolio



Der Cash Flow beinhaltet Finanzierungs-/ Investitionsvorgänge als Indikator für die Eigenfinanzierungskraft.

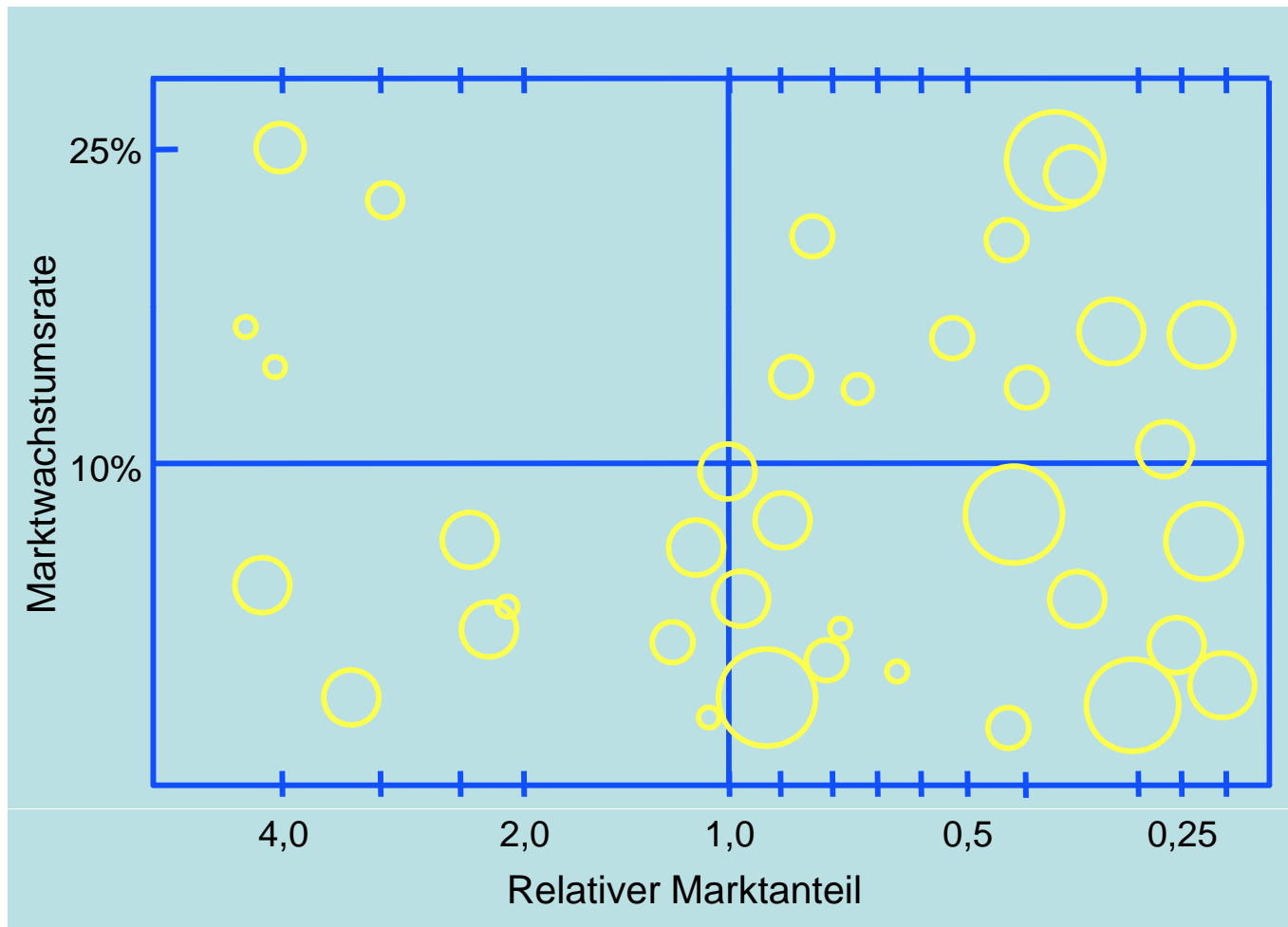
Berechnung:

Nettogewinn
+ alle nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen
- alle nicht auszahlungswirksamen Erträge

= Cash Flow

Quelle: A.C. Hax, MIT

Modell

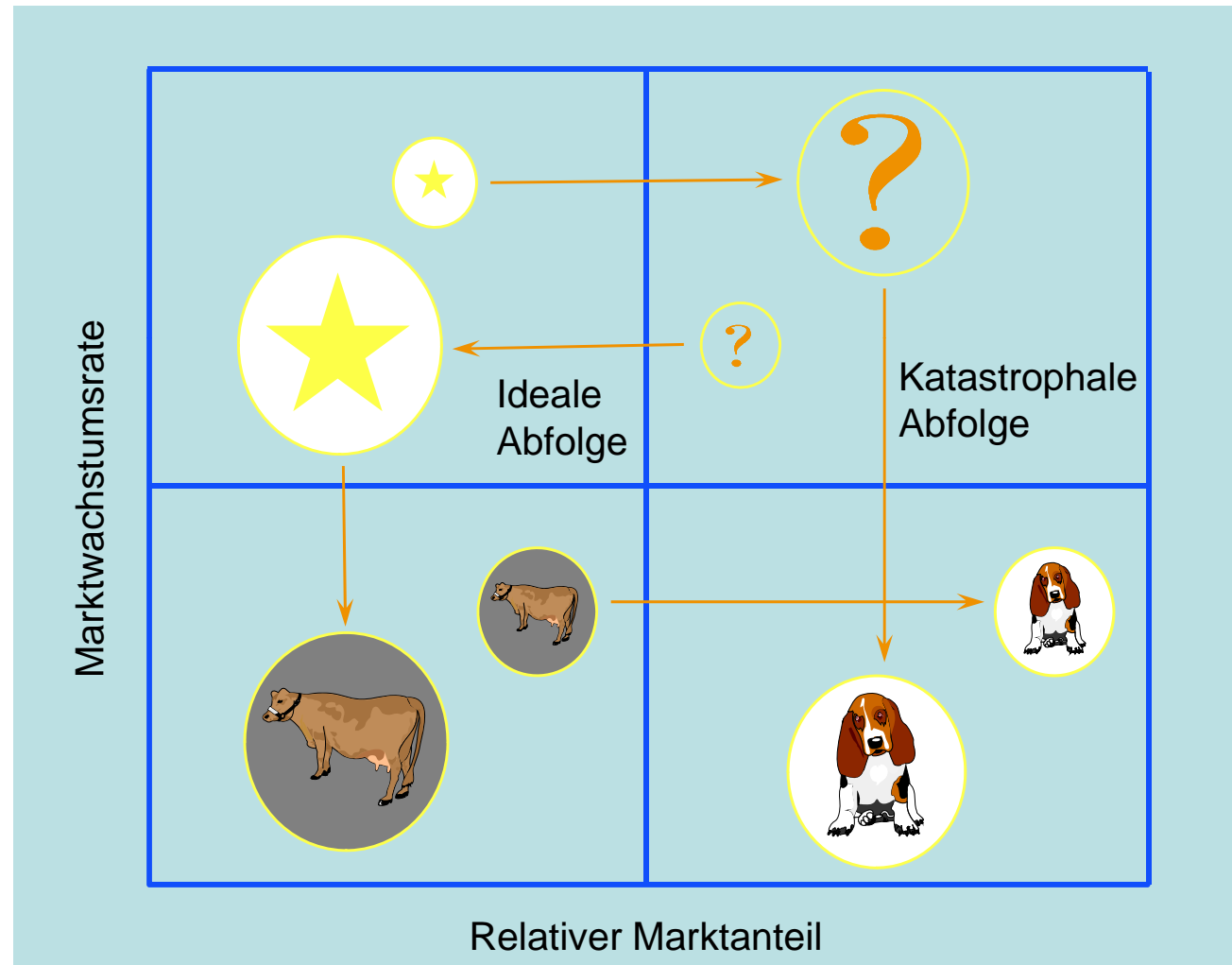


Verfasser: Boston
Consulting Group

Entstehung: 1968 - 1970

Relativer Marktanteil:

$$\frac{\text{Umsatz Geschäftseinheit}}{\text{Umsatz des führenden Konkurrenten}}$$

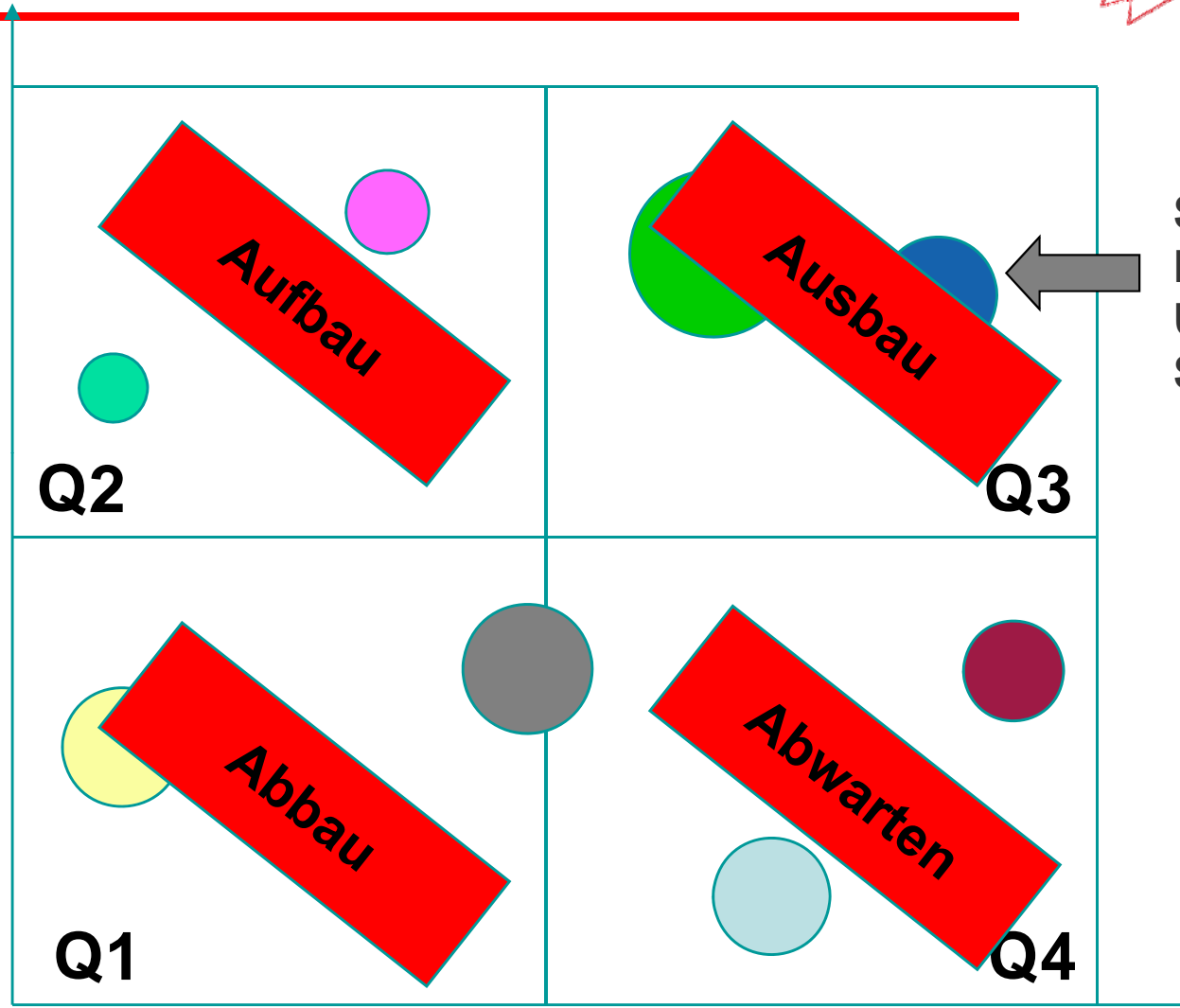


Portfolioanalyse einer Hochschule



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bedeutung am Markt /
für die Gesellschaft



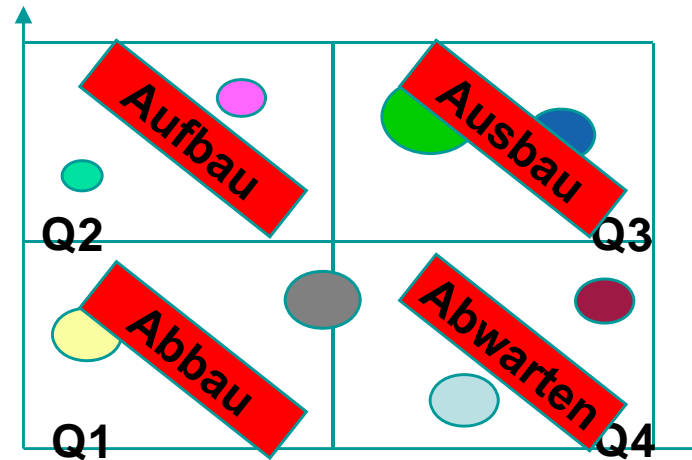
Studiengänge/
Fakultäten;
Umfang entspricht
Studierendenzahlen

Wettbewerbsposition /
Stärke der Hochschule

Portfolioanalyse einer Hochschule: Initiativen



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Handlungsfelder	Q1	Q2	Q3	Q4
Wachstum (Stud. & Lehrpers.)	Stellenabbau Studienplatz- angebot reduzieren		Angebote weiter ausbauen	
Kooperation mit anderen Hochschulen	Kooperationen anstreben		Nur international	
Neue Studiengänge	keine		prüfen	

Geschäftseinheits-Kategorie	Marktanteil-Stoßrichtung	Geschäfts-rentabilität	Erforderliche Investitionen	Netto-Cash Flow
Stars	Halten / Steigern	Hoch	Hoch	Etwa Null oder leicht negativ
Cash Cows	Halten	Hoch	Gering	Sehr positiv
Fragezeichen	Steigern < Abschöpfen	Null oder negativ Gering oder negativ	Sehr hoch Liquidieren	Sehr negativ Positiv
Arme Hunde	Abschöpfen / Liquidieren	Gering oder negativ	Liquidieren	Positiv

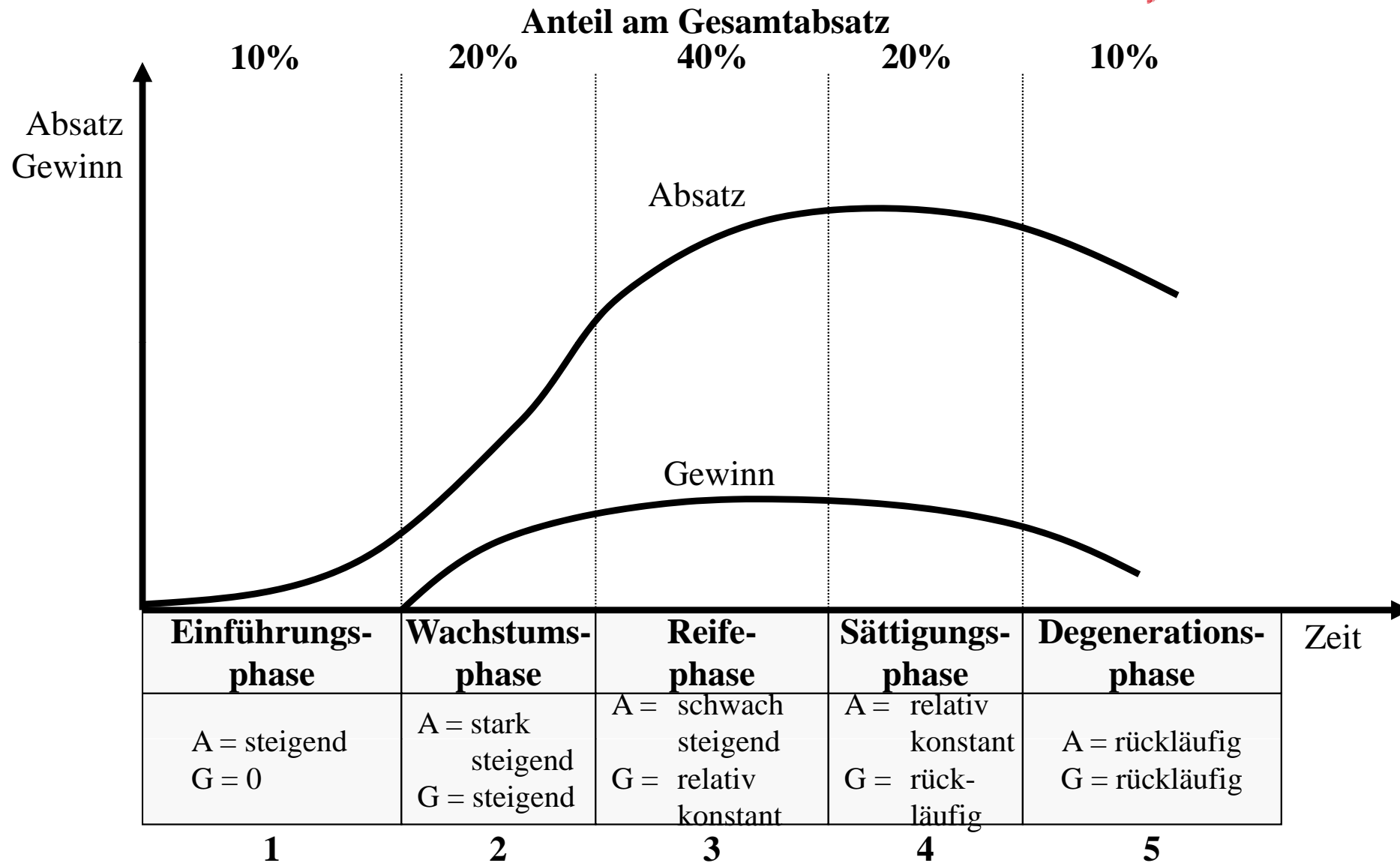
Die Wahl der Strategie hängt von der Entscheidung über diese Geschäftseinheit ab:
Entweder aggressiv in die Branche eindringen oder sich zurückziehen.

Quelle: A.C.Hax, MIT

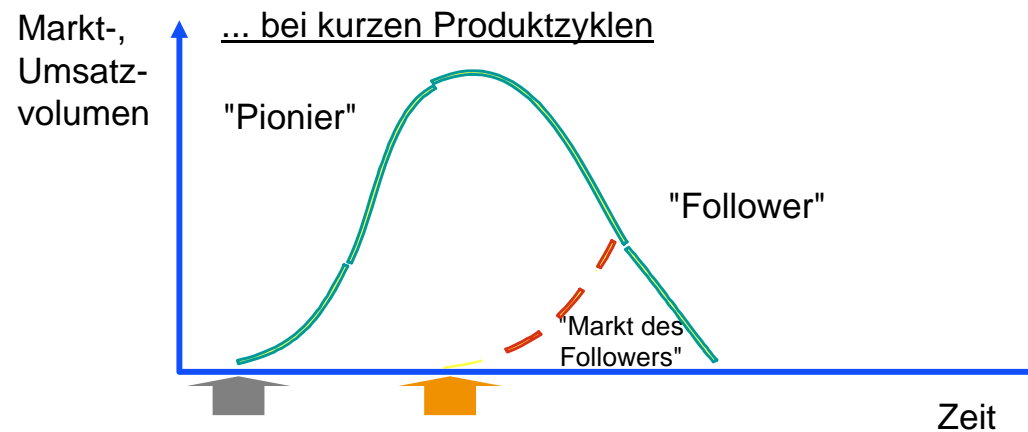
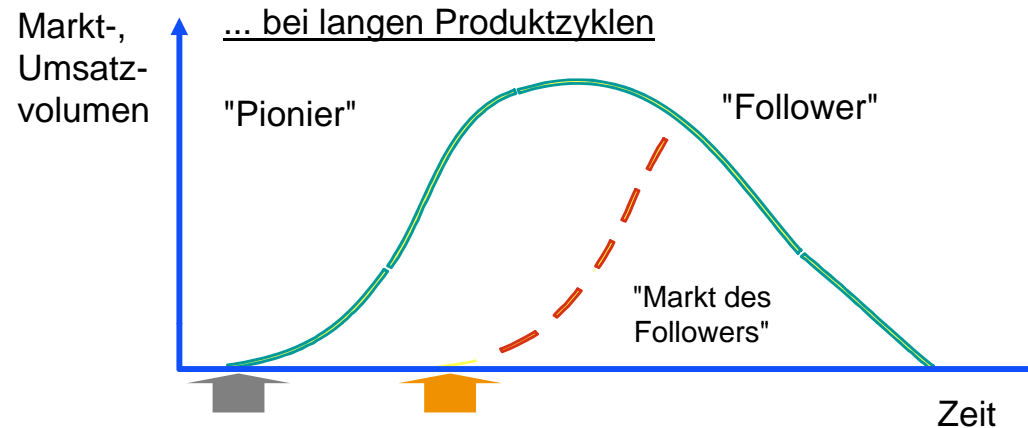
Der Produktlebenszyklus (PLZ)



Hochschule Karlsruhe
Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



"Follower"-Strategie



⇒ Der "Follower" wird bei kürzeren Produktzyklen zum Verlierer.

Porter's "Five Forces-Modell" einer Branchenanalyse

