Marktorientierte Unternehmensführung

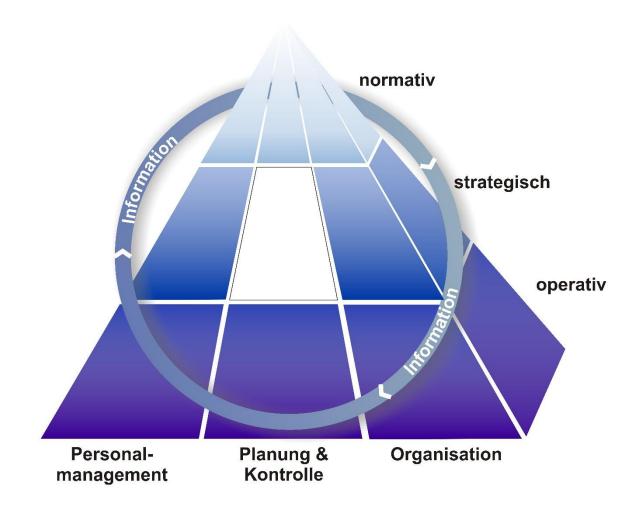
Begleitfolien zu

Dillerup/Stoi: Unternehmensführung,

Verlag Vahlen, München 2008



Einordnung der marktorientierten Unternehmensführung





Leitfragen

- Welche Chancen und Risiken aus der Umwelt bestehen für Unternehmen?
- Wie lässt sich die Unternehmensumwelt analysieren und gestalten?
- Welche Strategien leiten sich aus der Branchen-, Markt- und Konkurrenzsituation eines Unternehmens ab?
- Wie lässt sich eine marktorientierte Strategie entwickeln?



Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



- 1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung
- 2 Globale Umweltanalyse
- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung

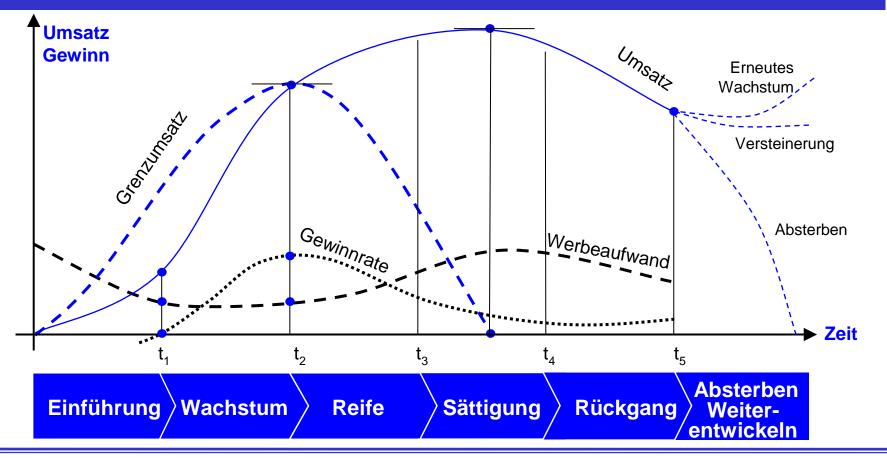
- 2 Globale Umweltanalyse
- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Produkt-Lebenszyklus

Ein **Lebenszyklus-Modell** stellt analog zu den Lebensphasen eines biologischen Organismus typische Entwicklungsphasen wirtschaftlicher Betrachtungsobjekte dar.





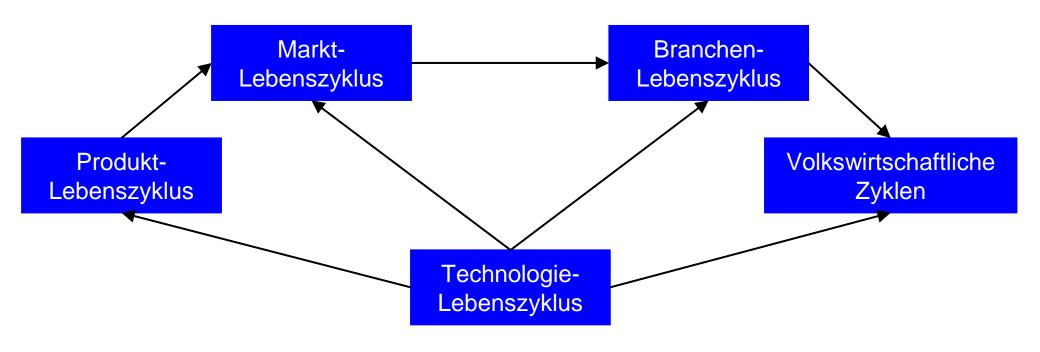


Merkmale der Produkt-Lebenszyklusphasen

Kriterium	Einführung	Wachstum	Reife / Sättigung	Rückgang
Umsatzwachstum	hoch	hoch	sinkend	negativ
Stückgewinn	negativ	hoch	sinkend	gering / negativ
Wettbewerber	wenige	mehrere	viele	wenige
Marktanteil	sehr hoch	hoch	gering	gering
Marktstellung	Marktführer	Marktführer und -folger	Marktfolger/ Grenzanbieter	Grenzanbieter
Kosten pro Kunde	sehr hoch	durchschnittlich	niedrig	niedrig
Produktpolitik	Produktpolitik Standardisierung		Markendifferenzierung	Selektion
Preispolitik	evtl. Inno. Prämie	wettbewerbs-orientiert Nutzen-orientiert	defensiv	wettbewerbsorientiert
Kommunikationspolitik	Bekanntmachung		Emotionalisierung	Weniger bedeutend
Distributionspolitik	DistributionspolitikDistribution aufbauenZielkundenInnovatoren		Distributionsnetz verdichten	Selektion / Kooperation
Zielkunden			Erst- und Wiederholungskäufer	Wiederholungskäufer, Nachzügler

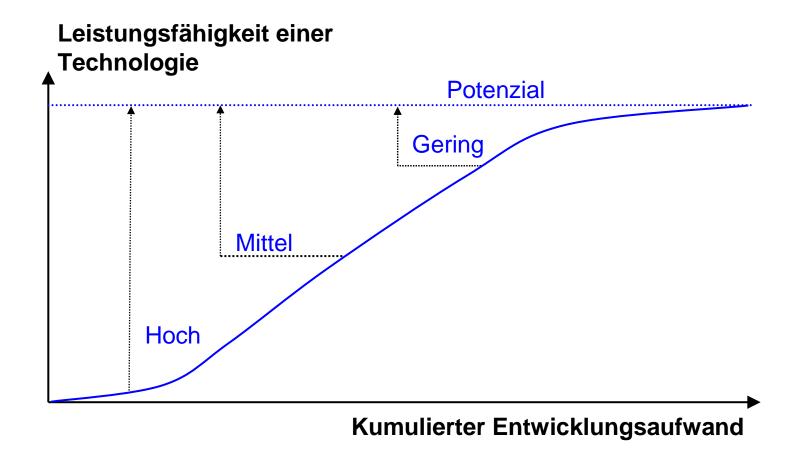


Zusammenhang der Lebenszykluskonzepte





Technologie-Lebenszyklus

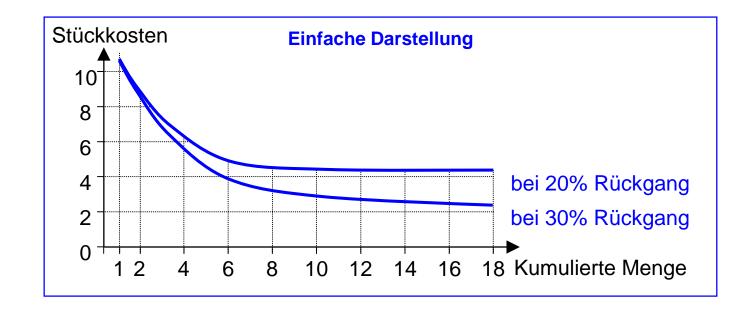




Erfahrungskurve

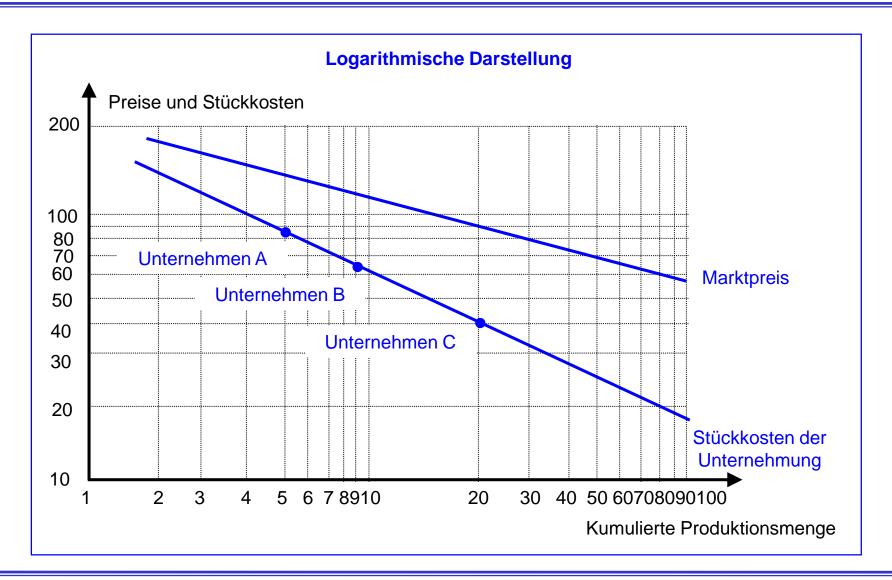
Nach der **Erfahrungskurve** sinken die inflationsbereinigten Stückkosten eines Produktes mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge potenziell um durchschnittlich 20 bis 30%.





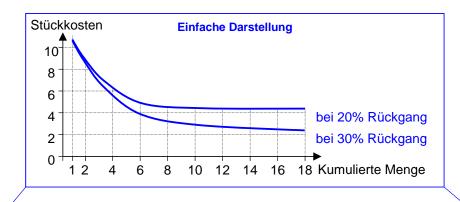


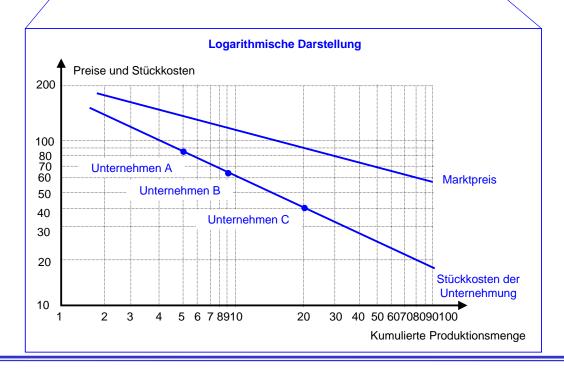
Erfahrungskurve





Erfahrungskurve



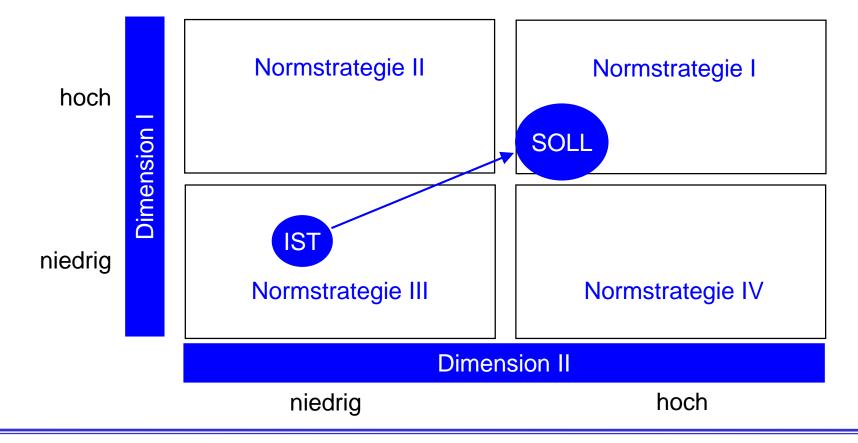




Grundaufbau eines Portfolios

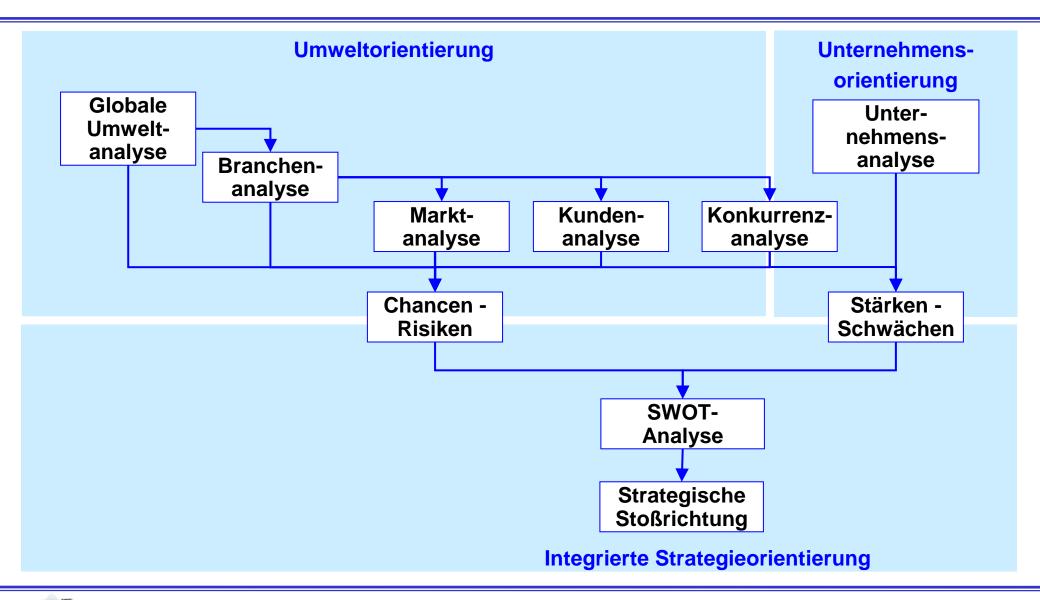
In einem **Portfolio** wird eine strategische Situation in zwei Dimensionen dargestellt, bewertet und aus der Positionierung der Betrachtungsobjekte standardisierte Normstrategien abgeleitet.







Zusammenhänge marktorientierter Unternehmensführung





Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung

2 Globale Umweltanalyse

- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Strategische Fragestellungen

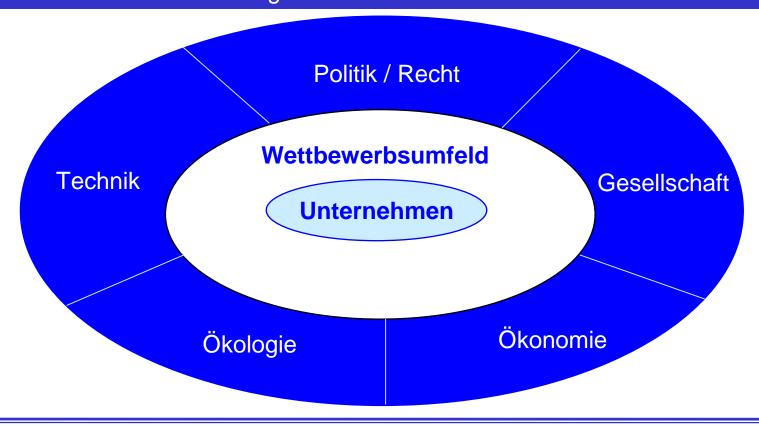
- Was macht die globale Umwelt aus?
- Welche Faktoren der globalen Umwelt beeinflussen das Unternehmen?
- Wie können diese Faktoren analysiert und beobachtet werden?
- Welche Bedeutung und Auswirkungen haben diese Faktoren für das Unternehmen?



Globale Umwelt des Unternehmens

Die **globale Umwelt** (Makroumwelt) umfasst übergeordnete Faktoren, die nicht nur für ein Unternehmen oder eine Branche, sondern für alle Unternehmen von Bedeutung sind. Sie bilden die rechtliche, ökonomische, ökologische, gesellschaftliche und technologische Umwelt der Unternehmen.





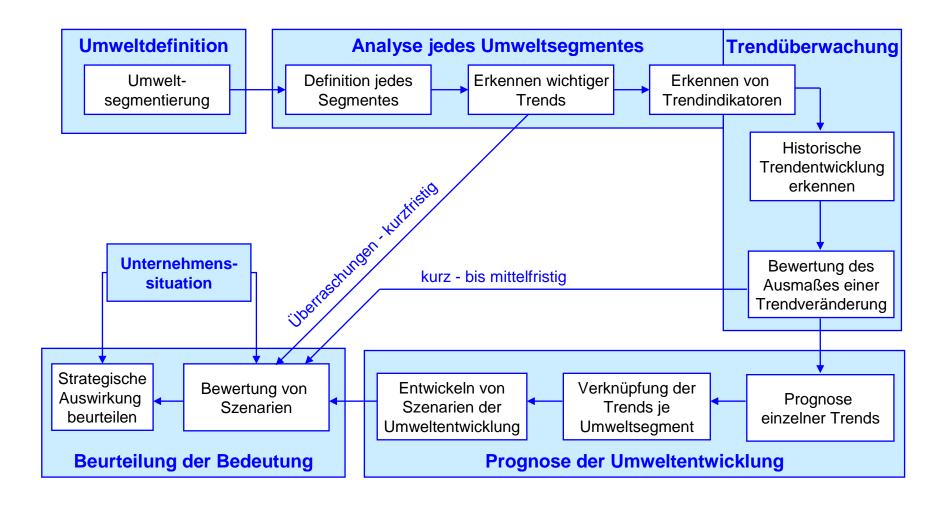


Checkliste zur globalen Umwelt

Kriterium	Bedeutung		Ausp	orägur	ng	Ergebnis	En	twickl	ung	Wei	tung
	Prozentual 100% je Kriterium	0 trifft nicht zu	2	3	4 5 trifft zu	max. 5 = attraktiv; min 0 = unattraktiv	stabil	prognos- tizierbar	nicht vorher- sehbar	Chance	Risiko
1. Politisch-rechtliche Umweltfaktoren	100%					1,40					
- starke parteipolitische Entwicklungen - extreme globalpolitische Entwicklungen - starke wirtschaftspolitische Entwicklungen - Starke Änderungen der Sozialgesetze - Gravierende Änderungen des Arbeitsrechts - Gr Gr Gr Gr Gr Gr Gr Gr Gr Gr	15% 25% 20% 10% 20% 10%			x		0,45 0,25 0,40 0,30 0,00 0,00	x	x x	x	X	x x x
2. Ökonomische Umweltfaktoren - steigendes Volkseinkommen - florierender interantionaler Handel - stabile Wechselkurse - geringe Inflation - Aufschwung der Kapitalmärkte - steigende Beschäftigung - niedrige Kreditzinsen	100% 20% 20% 10% 10% 20% 15%					0,00 0,40 0,10 0,30 0,40 0,30 0,10	X	x x x	x	X	X
3. Gesellschaftliche Umweltfaktoren	100%					2,45					
- geringer Wertewandel - bessere Arbeitsmentalität - geringe Sparneigung - positive Einstellung ggü. Produkten - positive Lebenseinstellung - abnehmende Alterung der Bevölkerung 4. Technologische Umweltfaktoren	20% 25% 25% 10% 10% 10%				x	0,40 0,75 1,00 0,10 0,10 0,10 3,35	x	x x x	x x	x x x x x x	X
- verbesserte Produktinnstechnologie - zahlreiche Produktinnovationen - wenig Substitutionstechnologien - ausgereifte Recyclingtechnologie	30% 30% 25% 15%				x	1,20 1,20 1,20 0,50 0,45		×	x x	X X	
5. Ökologische Umweltfaktoren - Hohe Verfügbarkeit der Rohstoffe - Hohe Verfügbarkeit von Energie - ankommende Trends im Umweltschutz - verstärkte Recyclingaktivitäten - niedrige Abhängigkeit von Rohstoffen	100% 30% 25% 20% 10% 15%	x x x x x x x x x x x x x x x x x x x	x x		x x x	2,15 0,30 0,50 0,80 0,40 0,15	x x			x x	x x x

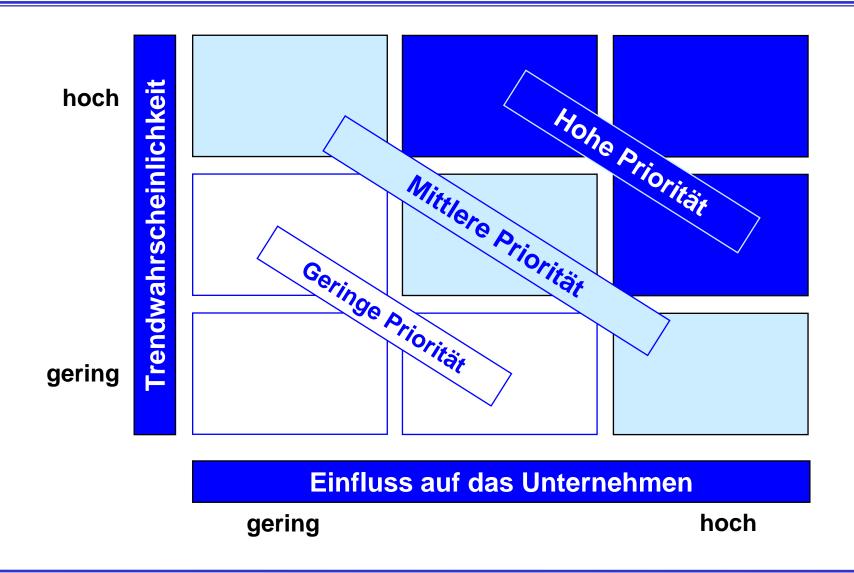


Prozess der globalen Umweltanalyse





Beeinflussungsportfolio





Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



- 1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung
- 2 Globale Umweltanalyse
- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Strategische Fragestellungen

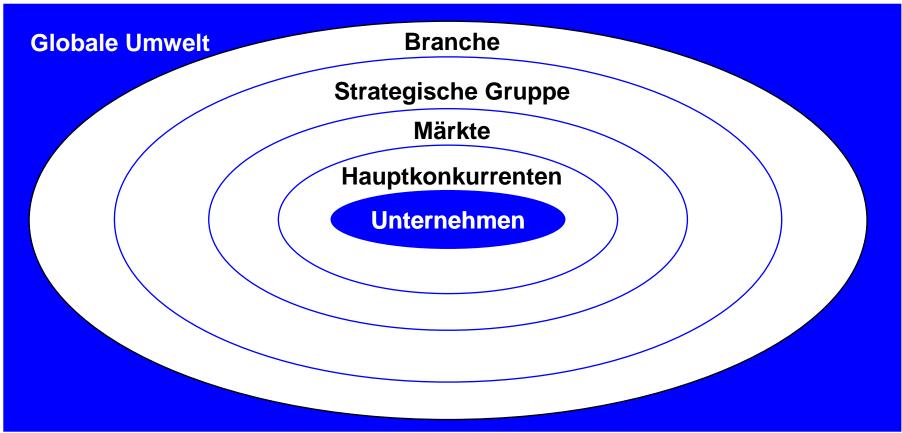
- Welche Branchen sind attraktiv und rentabel?
- Welche strategischen Gruppen gibt es in einer Branche?
- Welche Wettbewerbsstrukturen herrschen in einer Branche vor?
- Wie kann sich ein Unternehmen erfolgreicher als seine Wettbewerber positionieren?
- Wie können Veränderungen einer Branche gestaltet und genutzt werden?



Segmentierung der Wettbewerbsumwelt

Eine **Branche** ist eine Gruppe von Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen sich gegenseitig weitgehend ersetzen können.







Wettbewerbskräfte einer Branche





	Be-												
Kriterium	deutung	rifft nicht uz	n	Aus	Auspragung	nu <mark>d</mark>	uz 111in			zierbar g	eppsr g	Me M	Wertung
	Frozentual jeweils 100% je Kriterium		,	7	₀	4	t) to	attraktiv; min 0 =	lidsta	prognostiz	nuvorhers	Chance	Risiko
1. Rivalität	100%							1,45					
- Hohes Branchenwachstum	25%				×			0,75		×		×	
- unterschiedlich große Wettbewerber	15%		×					0,15		×			×
- niedrige Austrittsbarrieren	15%	×						0,00	×				×
- Starke Produktdifferenzierung - Geringe Fiykosten	15% 20%	<u></u>	×					0,15	×	>			×
- Niedrige Überkapazität	10%					×		0,40		×		×	
2. Abnehmer	100%]	Ì]	Ì			1,15]]]	
- Niedrige Konzentration	20%			×				0,40		×			×
- Hohe Umstellungskosten	10%	×						00,00	×			×	×
- wenig informierter Kunde	15% 5%	<u></u>	×					0,15	×			<u></u>	×
- Keine Frestonrodukte vorbanden	%OC	\][][8 0	< >				>
- Keine Preisempfindlichkeit	10%	< _		×				0,20		×			< ×
- Hohe Markenidentität	20%			×				0,40	×			×	
3. Ersatzprodukte	100%							0,85					
- Hohe Umstellungskosten	30%	×						00,00		×			×
	25%		×					0,25	×				×
- Ersatzprodukte ungeeignet - Docitiva Einstallung zum Drodukt	30% 15%	×				>		0,00	>	×		>	×
4. Lieferanten	100%]]]		[2,15	3]]		
- Viele Lieferanten im Wettbewerb	20%			×				0,40		×		×	
- Auftragsvolumen bedeutend	15%		×					0,15	×				×
- Hoch standardisierte Input-Güter	25%		×					0,25		×			×
- Geringe Umstellungskosten	15%				×			0,45	×			×	
- Vorwartsintegration unwahrscheinlich	5%				>	×		0,20		× [>		×	
- Substitutionsagiter vorhanden	10%				< _	×		0,30		< ×		< ×	
5. Neue Anbieter	100%]						2,55]]]	
- Hohe Economies of scale	20%	×						00,00	×			×	
- Hohe Markenidentität	10%					×		0,40	×			×	
- Distributionskanale schwer zugänglich	20%					×		0,80 10		×		× :	
- Hone gesetzliche Kestriktionen - Hoher Kanitalbedarf	5% 10%						×	0,25			×	×	
	2%		×					0,05	×				×
- Vorhandene Patente	10%					×		0,40	×			×	
- Hohe Austrittsbarrieren	2%	\square		×	\square			0,10	×				×
- zu erwartende Vergeltung	5%		×					0,05		×			×
- absolute Kostenvortelle	10%	×				$\rfloor \mid$		00,0	×			×	
		Gesal	ntattr	aktivi	ät der	r Branc	che	1,63					



Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter

branchenweit Wettbewerbsumfang

Kostenführerschaft Differenzierungsstrategie

segmentspezifisch Kostenfokus Differenzierungsfokus

Wettbewerbsvorteile durch

niedrige Kosten

einzigartige Leistung



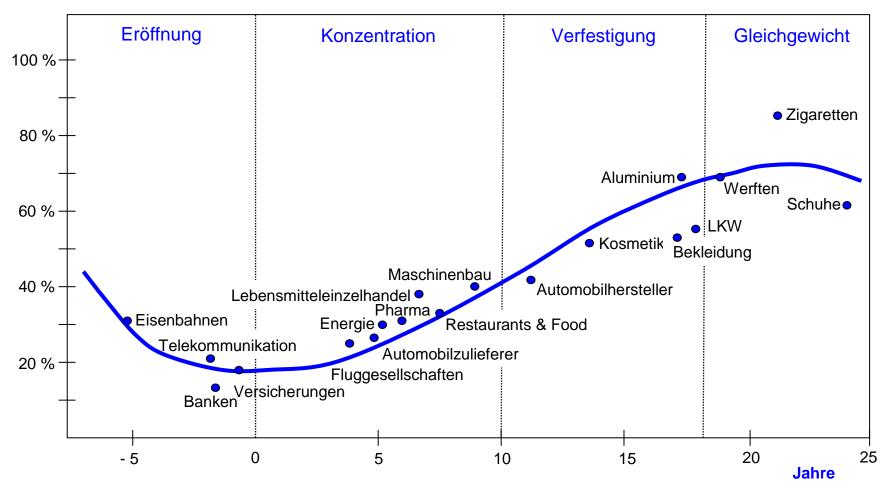
Charakteristische Verläufe von Branchenlebenszyklen

- Junge Branchen
- Reife Branchen
- Zersplitterte (fragmentierte) Branchen
- Schrumpfende Branchen
- Globale Branchen



Branchenlebenszyklus

Marktanteil der drei größten Unternehmen in Relation zur Größe des Gesamtmarktes





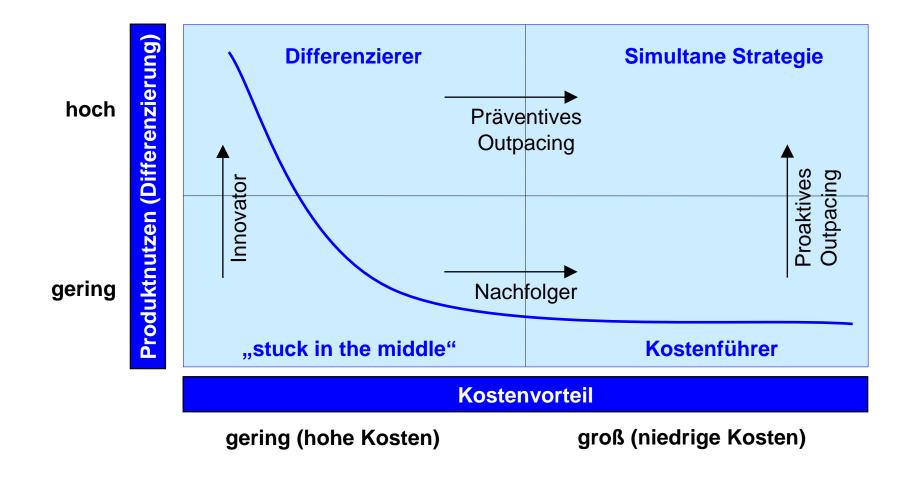
Übersicht hybrider Wettbewerbsstrategien

Dimension und Stärke der Wettbewerbsvorteile

Breite & Segmentierung des Wettbewerbs- feldes		Hoher Wert in keiner Dimension Kein Vorteil	ϵ	er Wert in einer nension Differenzierungs- vorteil	Hoher Wert in beiden Dimensionen Kostenvorteil + Differenzierung
	Gesamtmarkt		Kosten-/ Preisführer- schaft	Differen- zierung	Simultane Strategie
	Konzentration auf ver- schiedenartige Segmente	"stuck in the middle"	Ну	/bride Segmentieru	ng
	Konzentration auf gleichartige Segmente		Kosten-/ Preis- Fokus	Differen- zierungs- Fokus	Simultan- Fokus

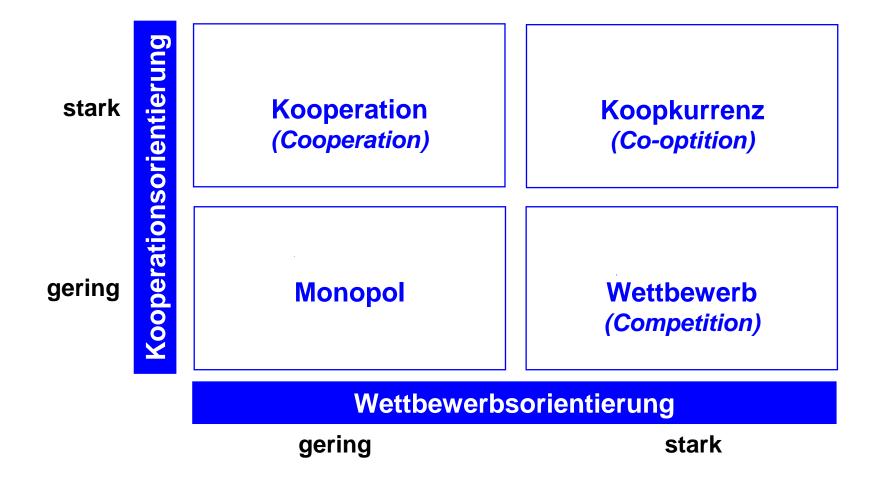


Outpacing-Strategien



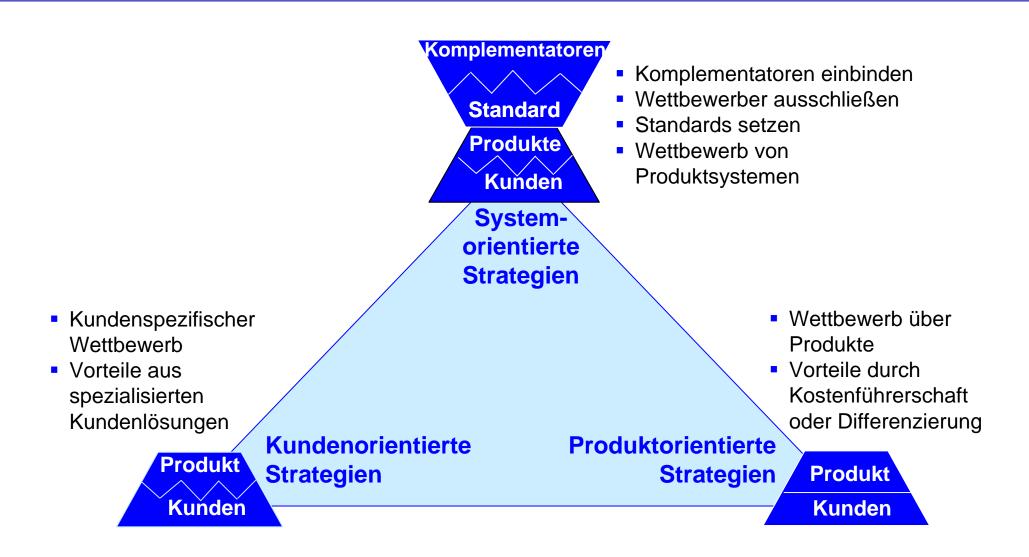


Wettbewerbsstrategien im Koopkurrenz-Modell





Delta-Modell der Wettbewerbsstrategien





Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



- 1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung
- 2 Globale Umweltanalyse
- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Strategische Fragestellungen

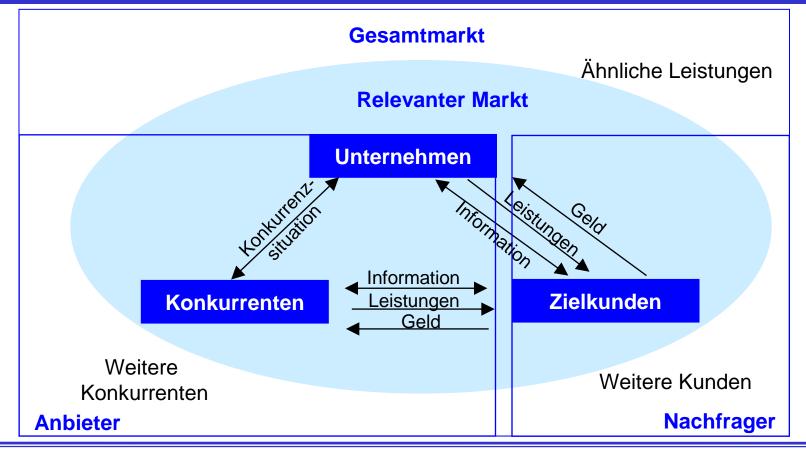
- Welche Märkte sind attraktiv und rentabel?
- Wie ist ein Markt einzugrenzen und in Marktsegmente aufzuteilen?
- Welche Marktstrukturen herrschen in einem Marktsegment vor?
- Wie kann sich ein Unternehmen erfolgreich in einem Markt positionieren?
- Wie können Veränderungen in einem Markt genutzt werden?



Elemente eines Marktes

Ein Markt besteht aus den Nachfragern und Anbietern eines bestimmten Produktes sowie den zur Abwicklung des Leistungsaustausches erforderlichen Beziehungen.







Voraussetzungen für eine Marktsegmentierung

Der **relevante Markt** ist der Teil des Gesamtmarktes, auf den das Unternehmen seine Aktivitäten konzentriert und abstimmt.



- Eindeutige Abgrenzungskriterien wie z.B. funktionale, ästhetische, physikalische oder symbolische Produktunterschiede.
- Der Gesamtmarkt erfordert eine minimale Größe, damit mindestens zwei Teilmärkte unterschieden werden können.
- Die Marktsegmente sollten möglichst eindeutig zu unterscheiden sein.

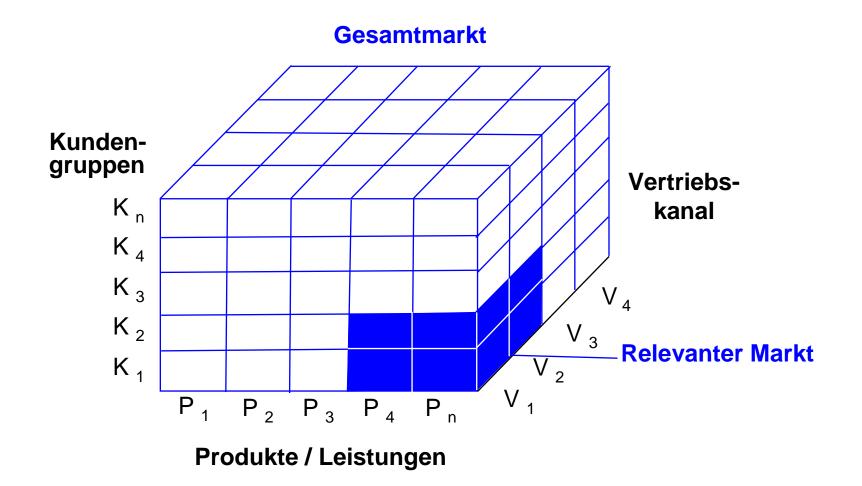


Durchführung einer Marktsegmentierung

- Segmentbildung
 - Kriterien zur Segmentierung
 - Kundenmerkmale
 - Geografisch-regional
- Segmentbewertung und -auswahl
- Marktpositionierung

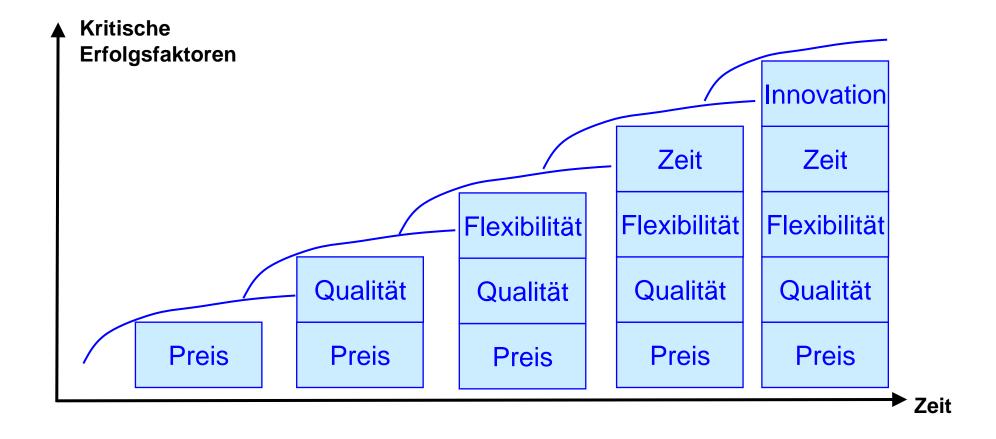


Marktsegmentierung





Evolution der Marktanforderungen





Untersuchung folgender Merkmale innerhalb einer Marktanalyse

- Marktgröße
- Marktdynamik
- Marktstruktur
- Markteigenschaften
- Marktposition



Checkliste zur Marktanalyse

Kriterium	Bedeutung			Ausp	rägı	ung		Ergebnis	Entv	vicklung	Bewe	ertung
	Prozentual jeweils 100% je Kriterium	O frifft nicht zu	1	2	3	4	o trifft zu	max. 5 = attraktiv min. 0 = unattraktiv	stabil	prognos-tizierbar nicht vorher-	Chance	Risiko
1. Marktgröße	100%							3,70				
- großes Marktvolumen - großes Marktpotenzial - großer Abstand Volumen - Potenzial	70% 15% 15%					x x		2,80 0,60 0,30		x	x x	x
Marktdynamik hohes Marktwachstum	100% 60%							3,00 2,40				
- geringe konjunktuelle Schwankungen - geringe saisonale Schwankungen	20% 20%		х	X				0,20 0,40	x	x	x x	x
3. Marktstruktur	100%							3,20				
 Verhandlungsstärke der Lieferanten Verhandlungsstärke der Kunden Gefahr durch Substitutionsgüter Bedrohung durch neue Konkurrenten Rivalität unter den Wettbewerbern 	20% 30% 20% 10% 20%				x x x x			0,80 0,90 0,60 0,30 0,60	x x x x		x x x x	
Marktposition hoher Marktanteil	100% 45%	$\overline{}$			Т		$\overline{}$	3,30 1,35				х
- hoher relativer Marktanteil - geringe Preissensibilität - positive Preisentwicklung	20% 5% 30%		x				x x	0,20 0,25 1,50	x x		x x x	
5. Markteigenschaften	100%							3,50				
- geringe Qualitätsanforderungen - geringer poltischer Einfluss 	50% 50%		mtattra		X	x		1,50 2,00	x x			x

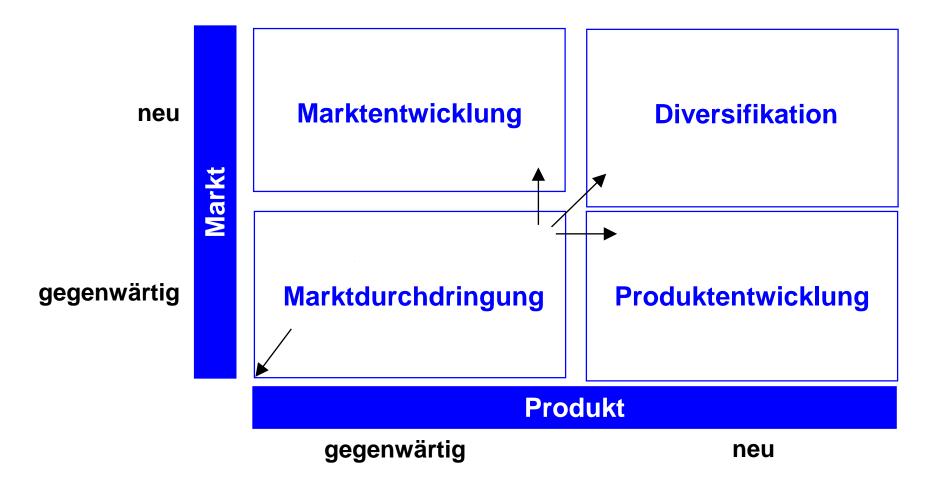


Informationsquellen der Marktforschung

	Unternehmensintern	Unternehmensextern
Primär- quellen	 Außendienstinformationen Eigene Marktforschungsstudien Erfahrungswerte 	Auswertungen von TestmärktenUmfragen
 Sekundär- quellen 	 Kundenstatistik Verkaufsstatistik Marktstudien einzelner Funktionen/Abteilungen 	 Branchenverbände Kammern Umfrageinstitute Analyse früherer Marktaktionen

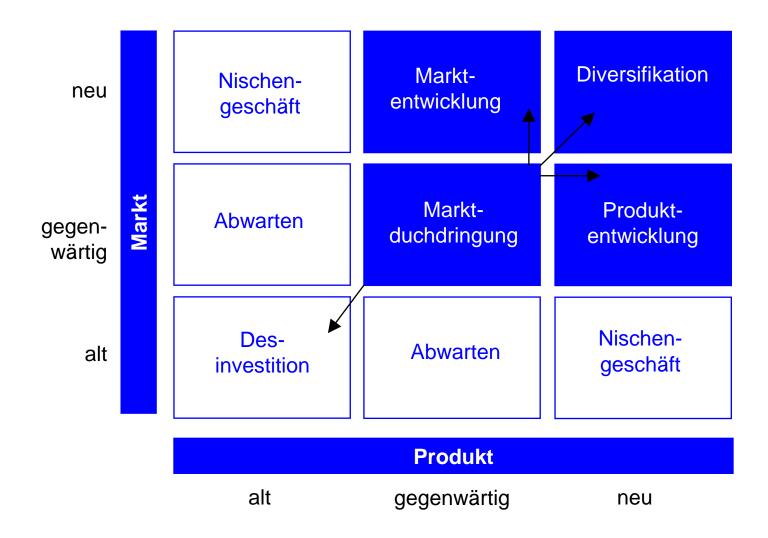


Produkt-Markt-Portfolio





Erweitertes Produkt-Markt-Portfolio





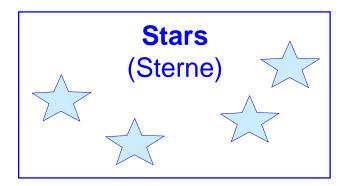
Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio

hoch

Marktwachstum

Question marks (Fragezeichen)

? ?



niedrig



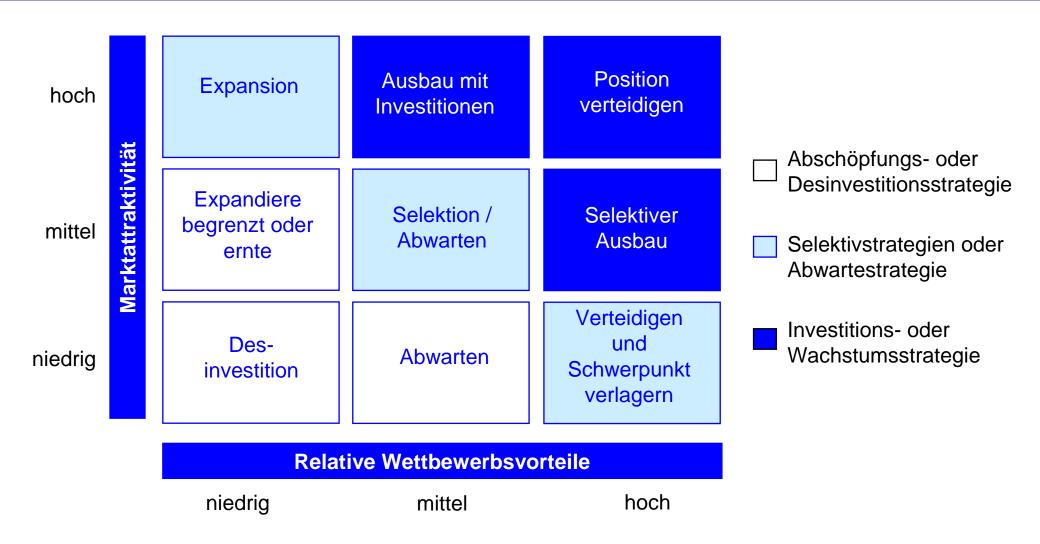


Relativer Marktanteil

niedrig hoch



Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio





Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



- 1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung
- 2 Globale Umweltanalyse
- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Strategische Fragestellungen

Kunden sind einzelne Personen oder Gruppen, welche die Entscheidung für den Kauf einer Leistung des Unternehmens treffen.



- Wer sind die bestehenden und potenziellen Kunden eines Unternehmens?
- Welche Kunden sind für ein Unternehmen "wertvoll"?
- Welchen Kundengruppen soll wie viel Aufmerksamkeit geschenkt werden?
- Welche Anforderungen haben die bestehenden und potenziellen Kunden?
- Wie können bestehende Kunden an das Unternehmen gebunden werden?
- Wie können potenzielle Kunden gewonnen werden?
- Wie kann sich das Unternehmen besser als seine Wettbewerber positionieren?

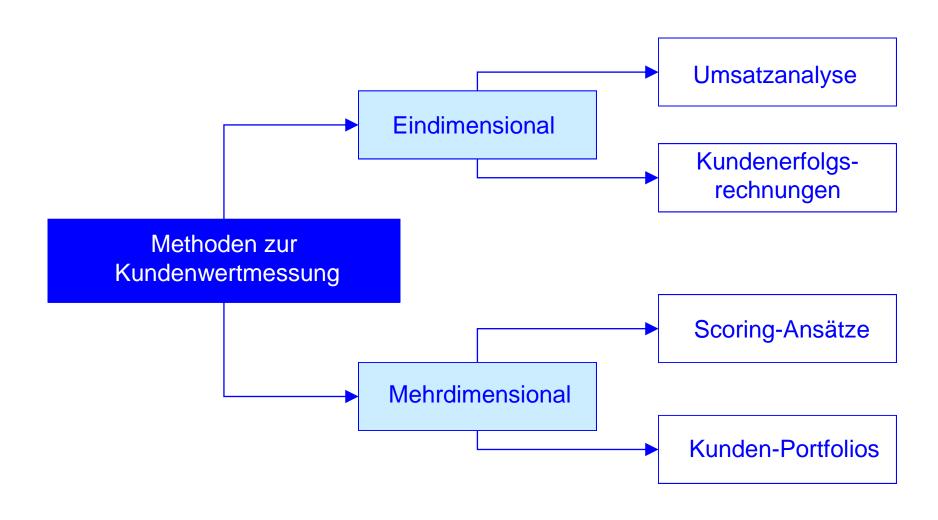


Kriterien zur Kundensegmentierung

Kriterium	Konsumgütermarkt	Investitionsgütermarkt
Kunden- merkmale	 Alter Geschlecht Einkommen Haushaltsgröße Lebensstil 	 Branche Produkt-/Serviceangebot Standort Unternehmensgröße Technologie
Kauf- gewohnheiten	EinkaufsmengeBedeutung des KaufsMarkenloyalitätNutzungsgewohnheitenEntscheidungskriterien	 Einkaufsvolumen Bedeutung des Kaufs Einkaufshäufigkeit Einkaufsverhalten Entscheidungskriterien
Kunden- bedürfnisse/ -präferenzen	PreispräferenzMarkenpräferenzGewünschte FunktionenQualität	 Produkt-/Leistungsanforderungen Markenpräferenz Gewünschte Funktionen Serviceansprüche

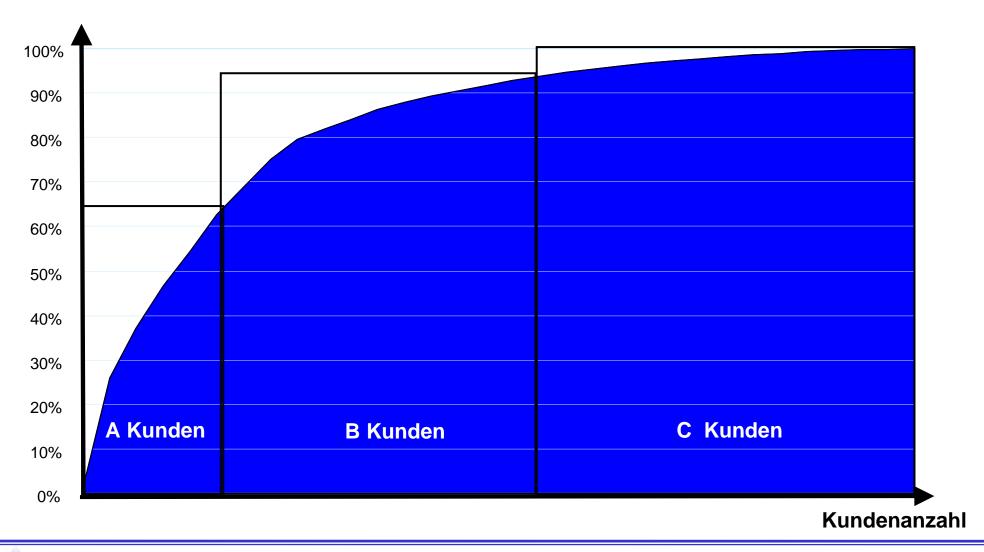


Methoden der Kundenwertbestimmung





Kunden-Umsatzanalyse





Scoring-Ansatz zur Kundenbewertung

Kriterium	Bedeutung		Aus	prägi	ung		Ergebnis	Ent	twickl	ung	Wer	tung
	Prozentual jeweils 100% je Kriterium	0 trifft nicht zu	2	3	4	o trifft zu	max. 5 = zufrieden; min 0 = unzufrieden	stabil	prognos- tizierbar	nicht vorher- sagbar	Chance	Risiko
1. Kundenbewertung (intern)	100%						3,20					
- Hohe Rentabiltiät (Deckungsbeitrag)	45%					Х	2,25	Х				
- Hohes Potenzial des Kunden	15%				X		0,60	Х				
- Imagekunde	15%	X					0,00		Χ		Х	
- Kundentreue	10%						0,10	Х				
- Preisflexibilität (nach oben)	10%		X				0,20	Х				
- Neukundenempfehlungen	5%						0,05	Х				

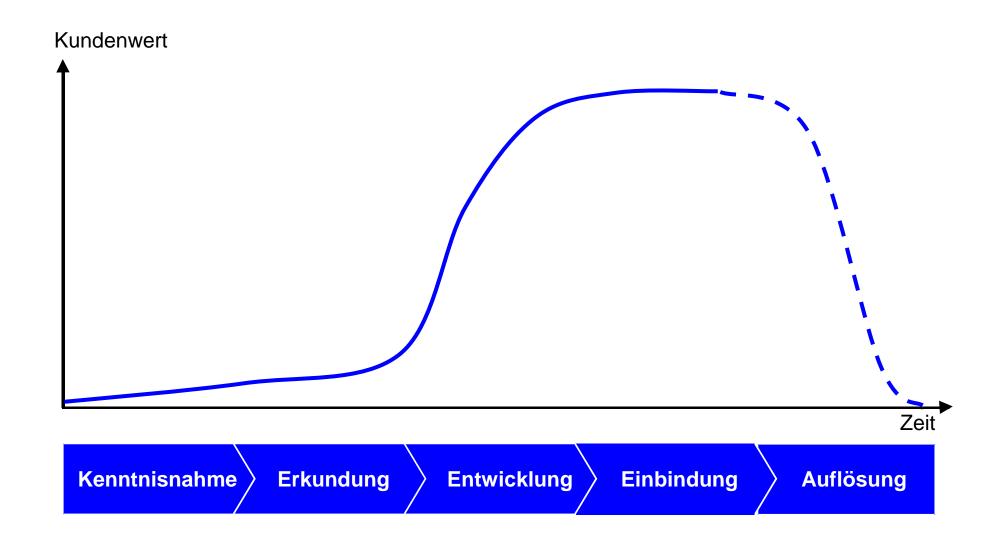


Kunden-Portfolio

Branche D Kunde I Kunden **Branche C** Kunde H der **Branchen** Kunde G Kunde F **Branche B** Kunde C Kunde E Kunde B **Branche A** Kunde A Kunde D **Umsatz** niedrig hoch



Kunden-Lebenszyklus





Kriterien für gute und schlechte Kunden

Gute Kunden sind rentabel, wenig preissensibel und langfristige Geschäftspartner. Sie haben strategische Ziele, die nicht im Widerspruch zu den eigenen Interessen liegen und besitzen Umsatz-, Weiterempfehlungs- und Vorzeigepotenzial.



Kriterien	Gute Kunden	Schlechte Kunden					
Rentabilität	Hoher Deckungsbeitrag	Niedriger bzw. negativer Deckungsbeitrag					
Weiterempfehl- ungspotenzial	Neukunden fragen mit Hinweis auf diesen Kunden an	Keinerlei Anfragen von Neukunden aufgrund dieses Kunden					
Image	Referenz / Vorzeigepotenzial	Unbekannter Kunde					
Umsatz-potenzial	Gesamtpotenzial unausgeschöpft, kauft auch bei Wettbewerbern	Gesamtpotenzial ausgeschöpft					
Preissensibilität	Preise können in gewissem Umfang angehoben werden, ohne dass dadurch das Bestellvolumen wesentlich zurückgeht	Geringe Preiserhöhungen führen zu starkem Auftragsrückgang; hohe Rabattforderungen					
Strategische Absichten	Strategische Ziele sind vereinbar, keine Gefahr der Rückwärtsintegration	Strategische Zielkonflikte und drohende Rückwärtsintegration					



Messung der Kundenzufriedenheit

- Qualitative Methoden
 - Beschwerden und Reklamationen
 - Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Method)
 - Sequentielle Ereignismethode
- Quantitative Methoden
 - Diskrepanzmodelle
 - Gesamtzufriedenheitsbefragung
 - Multiattributive Messung:



Aufbau eines Kunden-Fragebogens

Kriterium	Bedeutung			Aus	orägi	ıng		Ergebnis	Ent	wickl	ung	Wert	tung
	Prozentual jeweils 100% je Kriterium	o trifft nicht	1	2	3	4	o trifft zu	max. 5 = zufrieden; min 0 = unzufrieden	stabil	prognos- tizierbar	nicht vorher- sagbar	Chance	Risiko
2. Kundenzufriedenheit - Produkt	100%							4,05					
- gute Qualität	15%				Χ			0,45	Х				
- gute Funktionalität	15%						Χ	0,75	Х				
- guter Service	15%					Χ		0,60	Х				
- fairer Preis	20%						Χ	1,00	Х				
- Besser als die Konkurrenzprodukte	10%				X			0,30	Х				
- Erwartungen in das Produkt	20%					X		0,80	Х				
- Informationen zum Produkt	5%				Χ			0,15	Х				
3. Kundenzufriedenheit - Unternehmen	100%							3,60					
- gute Auftragsabwicklung	20%			X				0,40	Х				
- gute Serviceleistung	25%					Χ		1,00	Х				
- gute Preis- und Bonisysteme	25%					Χ		1,00	Х				
- schnelle Lieferzeiten	15%					Χ		0,60	Х				
- gute Kundenbetreuung	15%					X		0,60	Χ				



Aufbau eines Kunden-Fragebogens

Bewertung	Sehr gut	Gut	Mittel- mäßig	Aus- reichend	Mangel- haft	Unge- nügend
Fragen zu unseren Produkten: Wie sind Sie zufrieden						
mit der Qualität?						
mit der Funktionalität?						
mit dem Service?						
mit dem Preis?						
gegenüber Konkurrenzprodukten?						
Wurden Ihre Erwartungen in das Produkt erfüllt?						
Wie fanden Sie die Informationen zum Produkt?						
Fragen zu unserem Unternehmen: Wie sind Sie zufrieden						
mit der Abwicklung Ihrer Aufträge?						
mit unseren Serviceleistungen?						
mit unserer Erreichbarkeit?						
mit unserem Preis- und Bonisystem?						
mit unseren Lieferzeiten?						
mit unserer Kundenbetreuung?						



Checkliste zur Kundenzufriedenheit

Kriterium	Bedeutung		Ausprägung						Ent	wickl	ung	Wer	tung
	Prozentual jeweils 100%	trifft nicht					trifft zu	max. 5 = zufrieden; min 0 =		prognos-tizierbar	nicht vorher- sagbar	ø	
	je Kriterium	0	1	2	3	4	5	unzufrieden	stabil	progn	nicht vo sagbar	Chance	Risiko
1. Kundenbewertung (intern)								55,00					
- Hohe Rentabiltiät (Deckungsbeitrag)	40					X		200	X				
2. Kundenzufriedenheit - Produkt	100%							4,05					
- gute Qualität	15%				X			0,45	Χ				
3. Kundenzufriedenheit - Untern.	100%							3,60					
- gute Auftragsabwicklung	20%			X				0,40	Χ				



Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



- 1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung
- 2 Globale Umweltanalyse
- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Strategische Fragestellungen

- Wer sind die Konkurrenten?
- Was sind ihre strategischen Ziele?
- Worin liegen ihre Stärken und Schwächen?
- Welche Strategie verfolgen sie?



Unterscheidung der Konkurrenten

Konkurrenten bieten Produkte zur Befriedigung der gleichen Kundenbedürfnisse an wie das eigene Unternehmen.



- Aktuelle Konkurrenten
- Neue Konkurrenten
- Potenzielle Konkurrenten



Gesamtbild einer Konkurrenzanalyse

Die **Konkurrenzanalyse** beschäftigt sich mit der systematischen Sammlung, Verdichtung, Auswertung und Interpretation von Informationen über die derzeitige und zukünftige Situation der Wettbewerber.



Ent-Be-Führung **Produktion** Marketing Finanzen **Produkte** wicklung schaffung Technische Lieferanten Mitarbeiter Liquidität Führungs-Verkaufs-Produktkräfte Ressourcen gestaltung mannsch. Mitarbeiter Kurz- und Kapazität Preis und Mitarbeiter Finanzielle Werbung langfristige Mittel Mittel Zahlungs-

Verkaufs-

strategie

Mitarbeiter



Struktur

bedingg.

Mitarbeiter

Mitarbeiter

Mitarbeiter

Untersuchungsbereiche der Konkurrenzanalyse

Bereich	Untersuchungsgegenstand										
Führung	Organisation: Zentralisation, Funktionen, Nutzung der Stäbe										
Entwicklung	Technische Ressourcen: Konzepte, Patente, Qualität, Integration Mitarbeiter: Führungskräfte, Fähigkeiten Finanzielle Mittel: Gesamt, Kontinuität, Eigenmittel/Staatsmittel										
Beschaffung	Methoden/Systeme: Integration mit Absatz- und Produktionsplanung, Informationssysteme, Lagerhaltungs- und Transportsysteme Lieferanten: Anzahl je Kaufteil, Kooperation Mitarbeiter: Führungskräfte, Fähigkeiten, Fluktuation										
Produktion	 Kapazität/Fabriken: Größe, Lage, Alter Maschinen: Automatisierung, Flexibilität, Prozesse, Technik Integrationsgrad Mitarbeiter: Führungskräfte, Fähigkeiten, Gewerkschaften, Fluktuation 										



Untersuchungsbereiche der Konkurrenzanalyse

Bereich	Untersuchungsgegenstand
Marketing	 Verkaufsmannschaft: Fähigkeiten, Größe, Art, Standorte Distributionssystem Marktforschung: Qualität, Struktur Service- und Verkaufsstrategie Werbung: Qualität, Art Mitarbeiter: Führungskräfte, Fähigkeiten, Fluktuation Finanzielle Mittel: Gesamt, % des Umsatzes, Entlohnungssystem
Finanzen	 Langfristige Mittel: Eigenkapitalquote, Kosten des Fremdkapitals Kurzfristige Mittel: Kreditlinien, Art und Kosten des Fremdkapitals Liquidität: Cashflow, Aussenstände, Bestandsumschlag Mitarbeiter: Führungskräfte, Fähigkeiten, Fluktuation Systeme: Budget, Prognose, Planung, Kontrolle
Produkte	 Nutzbare Leistung Preis, Zahlungsbedingungen Zuverlässigkeit, Qualität Marktanteil (in verschiedenen Märkten) Image

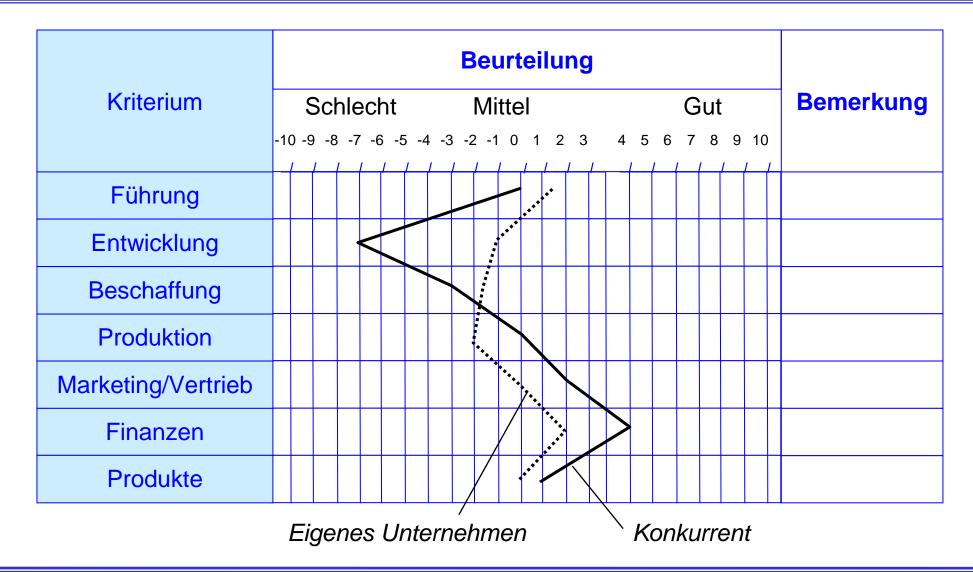


Informationsquellen der Konkurrenzanalyse

	Unternehmensintern	Unternehmensextern
Primär- quellen	 Aussendienstinformationen Technische Analyse von Konkurrenzprodukten Marktforschungsstudien Interne Expertenurteile 	 Tagungen, Messen und Kongressen Gemeinsame Kunden und Lieferanten Simulierte Kundenanfragen Konkurrenzmitarbeiter Abwerben von Konkurrenzmitarbeitern Branchenverbände, Kammern Analyse früherer Konkurrenzaktionen
Sekundär- quellen	Daten der KundenVerkaufsstatistikenBranchenstudien einzelner Abteilungen	 Presseartikel Geschäftsberichte, Jahresabschluss Produktbroschüren und Homepage Patentveröffentlichungen



Stärken-Schwächen-Profil im Wettbewerbs





Elemente der Konkurrenzanalyse

Ziele für die Zukunft

Was motiviert den Konkurrenten?

- auf allen Führungsebenen
 - in einzelnen Funktionen

Gegenwärtige Strategie

Wie verhält sich der Konkurrent? Wie führt er den Wettbewerb?

Reaktionsprofil des Konkurrenten

Ist der Konkurrent mit seiner gegenwärtigen Situation zufrieden?
Wie wird er sich voraussichtlich verhalten?
Was bewegt den Konkurrent zu Reaktionen auf den Wettbewerb?
Wo ist der Konkurrent verwundbar?

Selbstverständnis

Wie ist die normative Unternehmensführung des Konkurrenten? Annahmen, Werte, Mission

Kompetenzen & Fähigkeiten

Wo besitzt der Konkurrent besondere Stärken oder Schwächen?



Checkliste zur Konkurrenzanalyse

Kriterium	Bedeutung		Ausp	orägu	ng		Ergebnis	Ent	wicklı	ıng	Wer	tung
	Prozentual jeweils 100% je Kriterium	o schlechter als Konkurrent	2	3	4	besser als G Konkurrent	max. 5 = Stärke; min 0 = Schwäche	stabil	prognos-tizierbar	nicht vorher- sehbar	Chance	Risiko
1. Führung	100%						2,30					
Führungskräfte (Ziele u. Prioritäten, Wertvorstellung, Entlohnungssystem) 	40%	x					0,40	×			х	
2. Entwicklung	100%						4,01					
Technische Ressourcen (Konzepte, Patente, Technologische Stufe, Technische Integration)	30%			х			0,90		х			х
3. Beschaffung	100%						3,76					
Lieferanten (Sourcing, Kooperationen)	20%			X			0,60			х		х
4. Produktion	100%						2,80					
Maschinen (Automatisierung, Instandhaltung, Flexibilität, Technik) 	20%				х		0,80			х		х
5. Marketing/Vertrieb	100%						3,10					
Verkaufsmannschaft (Fähigkeiten, Größe, Art, Standorte) 	40%		х				0,80		х		х	
6. Finanzen	100%						0,56					
Kurzfristige Mittel (Kreditlinien, , Kosten des Fremdkapitals)	15%	х					0,00			х	х	
7. Produkte	100%						2,98					
Zuverlässigkeit, Qualität 	25%	x 🗌					0,00			х	х	
		Gesamtst	ärke de	s Kon	kurre	nten	2,79					



Strategische Fragestellungen

- Welche strategischen Maßnahmen treffen den Konkurrenten?
- Welche dieser Maßnahmen provozieren eine Vergeltung?
- Wie sieht eine mögliche Vergeltung aus und ist der Wettbewerber dazu imstande?



Anzeichen für einen dynamischen Wettbewerb

- Produktlebenszyklen verkürzen sich wie z.B. für Computer oder Mobiltelefone.
- Eintrittsbarrieren sinken wie z.B. in der Telekommunikation oder der Post.
- Kunden und Lieferanten werden als Partner in die Leistungserstellung einbezogen. Sie übernehmen dabei bestimmte Aktivitäten selbst, wie z.B. der Kunde beim Online-Banking seine Buchungen selbst erfasst.
- Da das Produkt- und Markt-Know-how schneller veraltet, wird das Lernen, Verlernen und Umlernen für ein Unternehmen immer wichtiger.



Wettbewerbsarenen bei eskaliertem Wettbewerb

Wettbewerbsintensität

Vierte Wettbewerbsarena

Wettbewerb der Finanzstärke führt zur Vernichtung kleinerer Unternehmen

Dritte Wettbewerbsarena

Wettbewerb der Eintrittsbarrieren führt zum Ausschluss von Konkurrenten

Zweite Wettbewerbsarena

Zeit- und Innovationswettbewerb führt zu schneller Angleichung von Wettbewerbsvorteilen

Erste Wettbewerbsarena

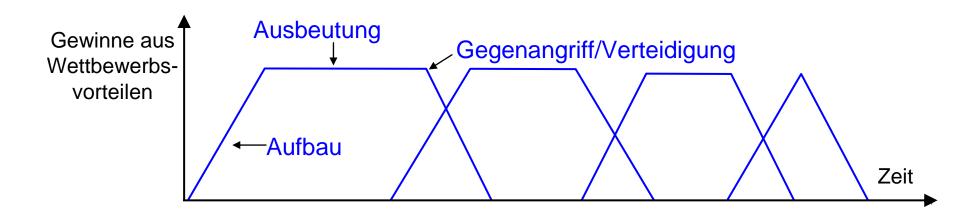
Kosten- und Qualitätswettbewerb führt zu qualitativ hochwertigen Waren zu niedrigen Preisen

Zeit



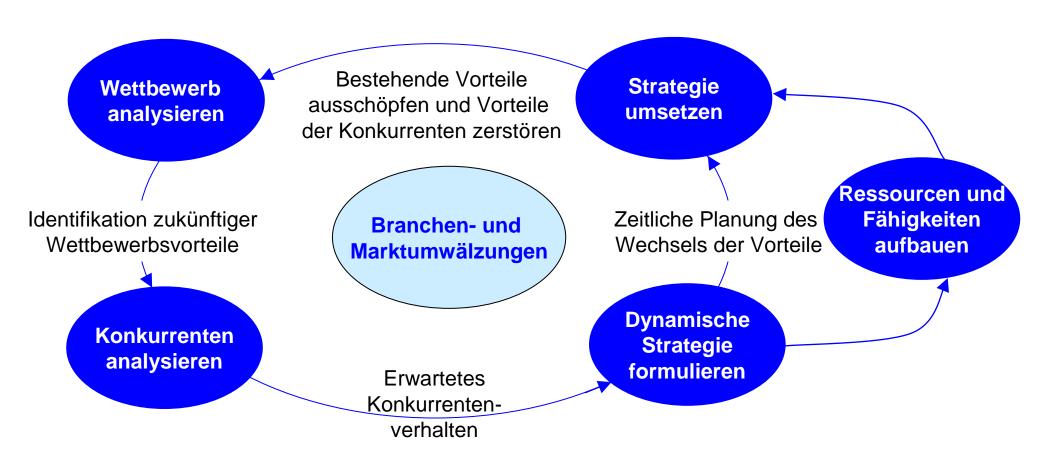
Reduzierte Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen

- Künftige Maßnahmen der relevanten Wettbewerber sind durch Konkurrenzanalyse zu prognostizieren.
- Die Wettbewerbsdynamik ist zu beurteilen, um Wettbewerbsprozesse zu beeinflussen.





Prozess dynamischer Strategien





Agenda: Marktorientierte Unternehmensführung



- 1 Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung
- 2 Globale Umweltanalyse
- 3 Branchenanalyse und Wettbewerbsstrategien
- 4 Marktanalysen und -strategien
- 5 Kundenanalyse und -strategien
- 6 Konkurrenzanalysen und -strategien
- 7 Entwicklung marktorientierter Strategien



Schritte marktorientierter Strategien

- Zusammenfassung der Chancen und Risiken
- Zusammenfassung der Stärken und Schwächen
- Priorisierung
- Gegenüberstellung
- Ableitung von Normstrategien



SWOT-Matrix

```
1. Auflistung der
3.
4.
5. Stärken
6. (S = Strengths)
8.
9.
```

```
1. Auflistung der
3.
4.
5. Schwächen
6. (W = Weaknesses)
8.
```

Unternehmensorientierung

```
Auflistung der

Auflistung der

Chancen

(O = Opportunities)
```

```
Auflistung der
Risiken
(T = Threats)
```

Umweltorientierung

```
1.
2.
3.
4.
5. S-O-Strategien
6.
7. "ausbauen"
8.
```

```
1.
2.
3.
4.
5. S-T-Strategien
6.
7.
8.
```

```
1.
2.
3.
4.
5. W-O-Strategien
6.
7. "aufholen"
8.
9.
```

```
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
```

