

Anhangsverzeichnis Kapitel 3

Anhänge:

- 1.) Effizienz und Effektivität
- 2.) Strategische und operative Ziele von Industrieunternehmen
- 3.) Hierarchie von Zielebenen
- 4.) Strategische Geschäftseinheiten
- 5.) Diversifikationsstrategie
- 6.) Strategisches Dreieck zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
- 7.) Konzept der generischen Strategien von Porter
- 8.) Grundkonzeptionen von Wettbewerbsstrategien
- 9.) Beispiel für eine Produktpositionierung
- 10.) Massenmarkt- vs. Segmentierungsstrategie
- 11.) Konkurrenzorientierte Marketingstrategien
- 12.) Handelsorientierte Push- und Pull-Strategien
- 13.) Marktzusammenschlüsse und Handelsabkommen
- 14.) Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Effizienz und Effektivität

Effizienz:

Maß für die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes

„Doing things right.“ = Die Dinge richtig tun.

Effizienz kommt vom lateinischen efficere "zu Ende bringen", und bedeutet, eine Sache richtig zu tun. Also: dranbleiben, fleißig sein, zeitsparend arbeiten.

Effektivität:

Maß für die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen

„Doing right things“ = Die richtigen Dinge tun.

Effektivität hat ebenfalls eine lateinische Wurzel: effectus, "Erfolg". Es kommt also weniger auf die Durchführung an, als auf das Ergebnis. Effektivität bedeutet, die richtige Sache zu tun.

Gerade fleißige Menschen laufen Gefahr, sehr ausdauernd und effizient "das falsche Loch zu graben". Solche effizienten Arbeiter argumentieren bei Kritik gerne in der Art "Aber wir machen das seit 20 Jahren so". Antworten Sie dann mit Kurt Tucholsky: "Man kann auch 20 Jahre lang das Falsche tun."

Quelle: <http://www.simplify.de/gel/schnupper/doc/2000-02/989effizienz.asp>

Strategische und operative Ziele von Industrieunternehmen

	$\bar{x}$	SD
1. Kundenzufriedenheit	6,12	0,70
2. Sicherung des Unternehmensbestands	6,08	0,70
3. Wettbewerbsfähigkeit	6,00	0,73
4. Qualität des Angebots	5,89	0,71
5. Langfristige Gewinnerzielung	5,80	0,76
6. Gewinnerzielung insgesamt	5,74	0,75
7. Kosteneinsparungen	5,73	0,79
8. Gesundes Liquiditätspolster	5,64	0,91
9. Kundenloyalität	5,64	1,03
10. Kapazitätsauslastung	5,57	0,91
11. Rentabilität des Gesamtkapitals	5,56	0,85
12. Produktivitätssteigerungen	5,54	0,84
13. Finanzielle Unabhängigkeit	5,54	1,22
14. Mitarbeiterzufriedenheit	5,42	0,84
15. Umsatz	5,24	0,97
16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen	5,20	1,09
17. Wachstum des Unternehmens	5,05	1,03
18. Marktanteil	4,92	1,38
19. Umweltschutz	4,87	1,26
20. Soziale Verantwortung	4,86	1,02
21. Ansehen in der Öffentlichkeit	4,61	1,27
22. Kurzfristige Gewinnerzielung	4,48	1,36
23. Macht und Einfluss auf dem Markt	4,46	1,43
24. Verbraucherversorgung	4,14	1,71
Anmerkung: $\bar{x}$ = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Skala 1 = gar keine, ... , 7 = überragende Bedeutung		

Hierarchie der Zielebenen

Unternehmenszweck („Business Mission“):

Der eigentliche Unternehmenszweck bestimmt, welche Arten von Leistungen die Unternehmung als Teil der Gesamtwirtschaft erbringen soll. Mit der Beantwortung der Fragen „Was ist unser Geschäft?“ und „Was sollte unser Geschäft sein?“ gibt die „Business Mission“ dem Unternehmen eine klare Grundrichtung.

Bsp.: - früher: „Wir sind ein Software-Hersteller.“
 - heute: „Wir helfen Unternehmen bei der Bewältigung Ihrer Informations- und Kommunikationsprobleme.“

Achtung: Eine zu enge Definition kann den Bestand des Unternehmens gefährden; eine zu breite „Business mission“ ist mit der Gefahr behaftet, daß sie nicht in konkrete Aktionen umgesetzt werden kann.

Unternehmensidentität („Corporate Identity“):

Darunter wird im weitesten Sinne die „Unternehmenspersönlichkeit bzw. die Unternehmensidentität“ verstanden, die sich im Verhalten, der Kommunikation und dem Erscheinungsbild des Unternehmens ausdrückt. Sie spiegelt den gegenwärtigen Zustand der Unternehmung, ihre Tradition, die bisherige Unternehmenspolitik sowie die Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter wider. Die Elemente der Unternehmensidentität strahlen kontinuierlich nach innen, aber auch nach außen ab und produzieren in der Öffentlichkeit ein spezifisches Image als Abbild der Identität.

Unternehmenszweck und – identität finden ihren Niederschlag in den **Unternehmensgrundsätzen** bzw. **–leitlinien**.

Diese Unternehmensgrundsätze beeinflussen in erheblichem Maße die Zielinhalte.

Hierarchie der Zielebenen

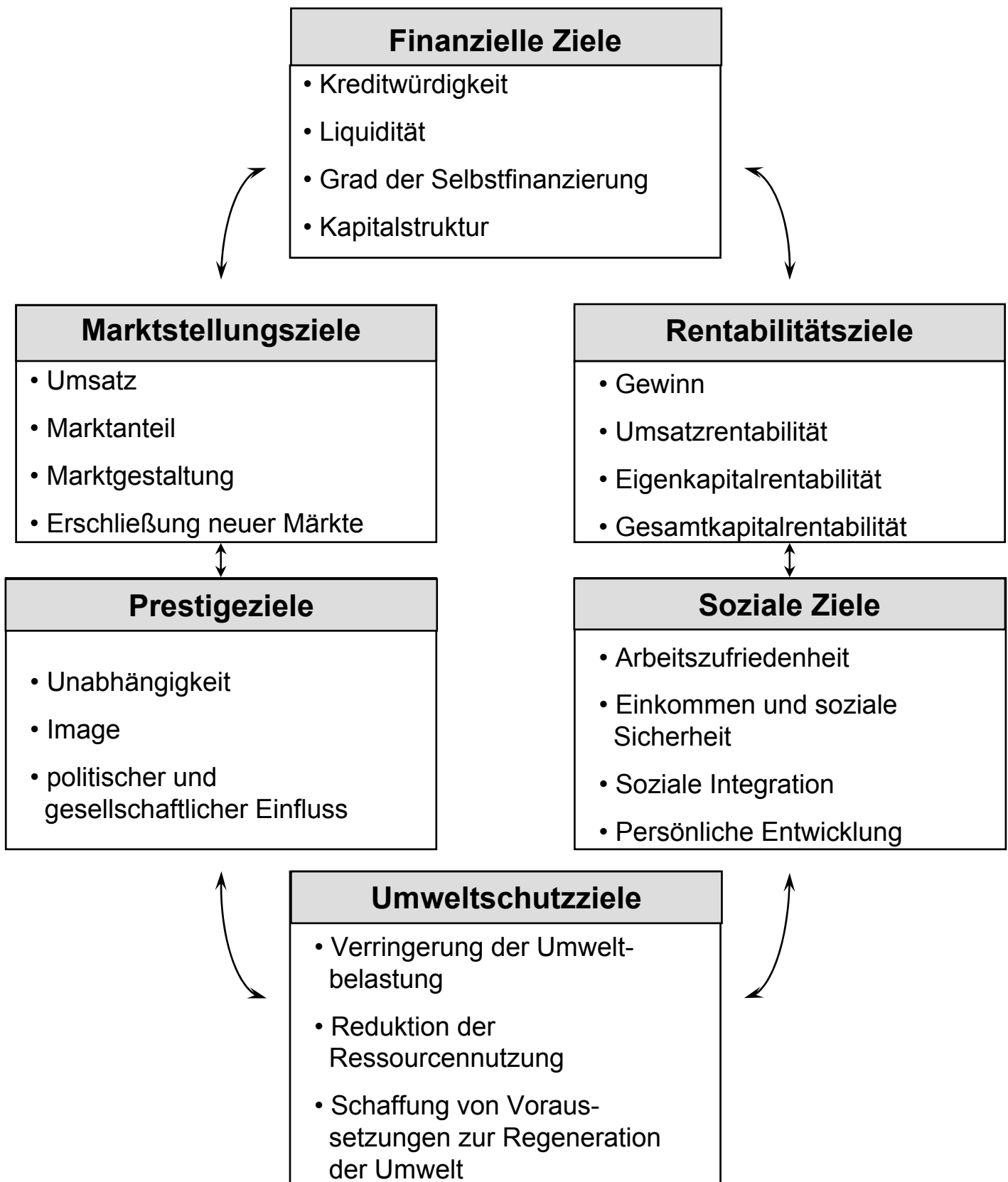
Oberziele der Unternehmung („Goals“):

Das Management steht bei dieser Zielplanungsebene vor der Aufgabe, den Unternehmenszweck unter Berücksichtigung der Corporate Identity und der Unternehmensgrundsätze in konkrete Handlungsziele umzusetzen. Die Unternehmensziele („goals“) stellen in diesem Sinne Orientierungs- bzw. Richtgrößen für unternehmerisches Handeln dar. Sie sind zugleich Aussagen über anzustrebende Zustände, die mit Hilfe unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen. Zentrale Bedeutung hat dabei das Gewinnziel zum Bestand und Fortschritt der Gesellschaft. (vgl. Folie „Kategorien der möglichen Unternehmensziele“)

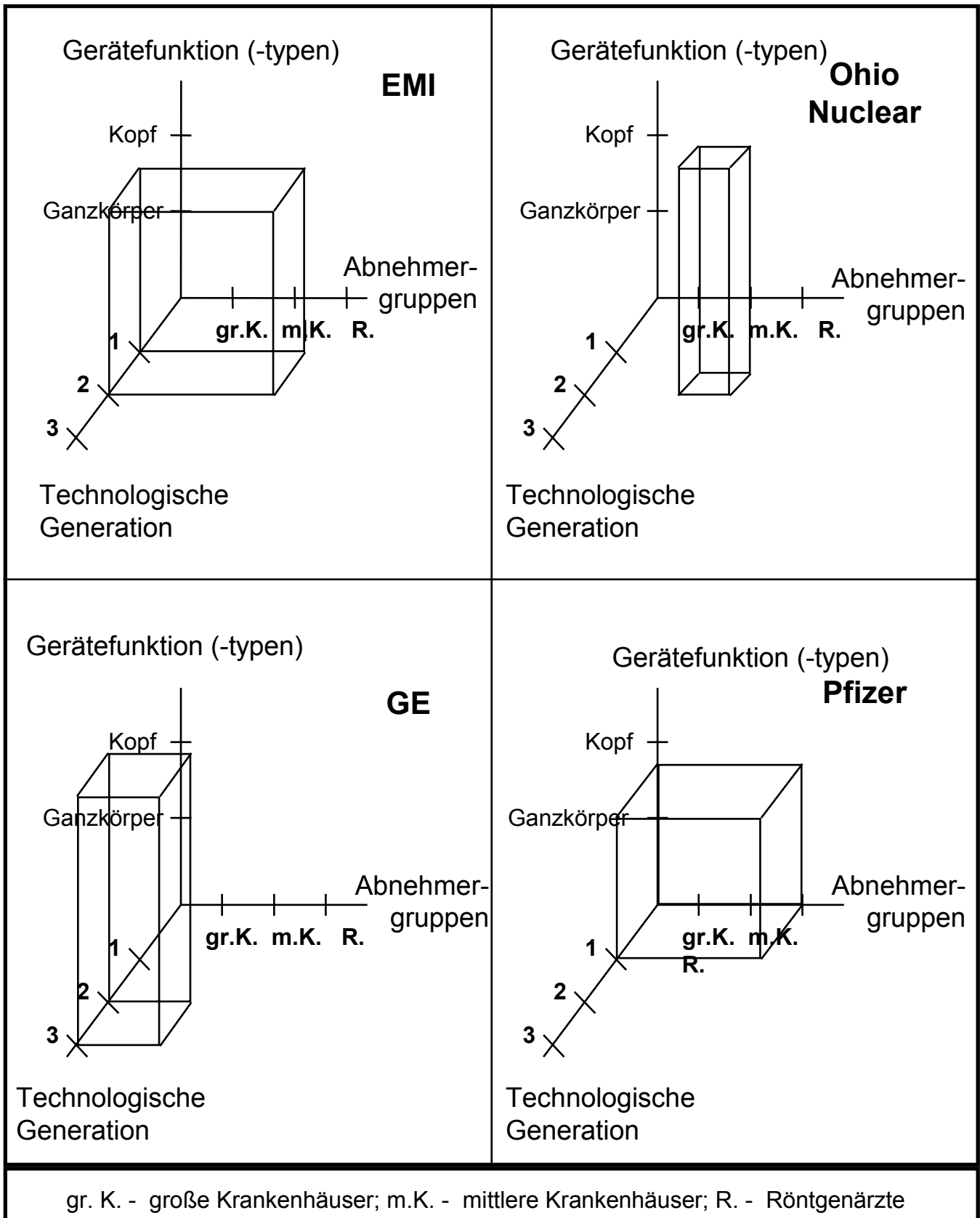
Funktions-, Zwischen und Unterziele:

Die Unternehmensziele können nur dann realisiert werden, wenn den einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmung (Beschaffung, Produktion, Marketing, Finanzierung) detaillierte Teilziele vorgegeben werden. Die Funktionsbereichsziele des Marketing können wieder in Zwischenziele der strategischen Geschäftseinheiten sowie auf der nachfolgenden Ebene in Unterziele für die einzelnen Marketinginstrumente aufgegliedert werden.

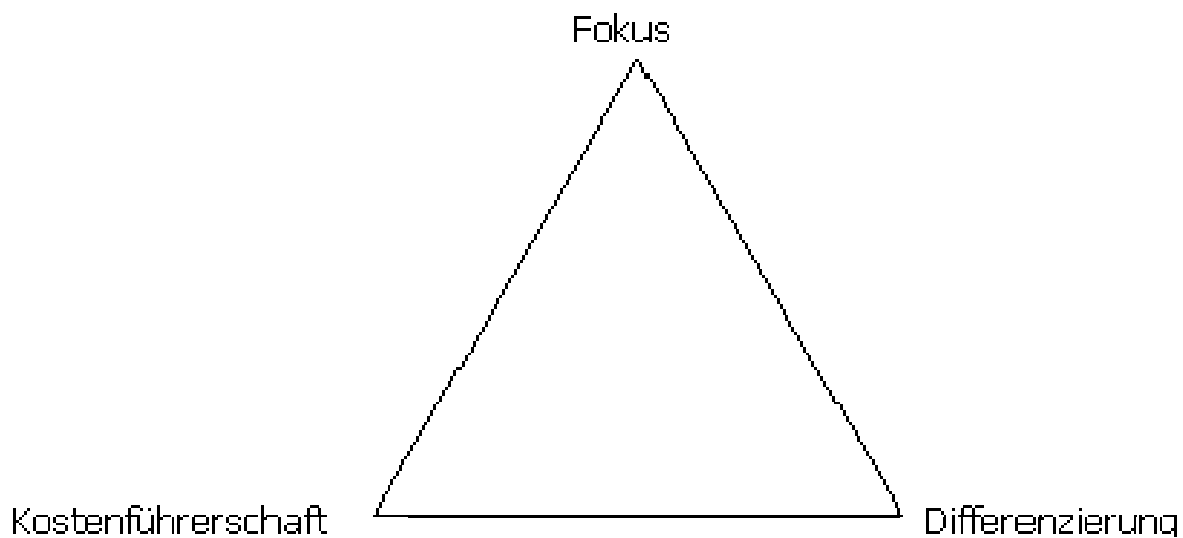
Kategorien möglicher Unternehmensziele



Dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung am Beispiel des Marktes für Computertomographen



Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (I)



Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (II)

Das Konzept der strategischen Hauptrichtungen (generic strategies) wurde von Michael Porter in seinem Buch "Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance" (1985) geprägt. Porter geht davon aus, daß Unternehmen nur dann Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn sie sich **auf eine strategische Hauptrichtung festlegen**. Anderenfalls würden sie "**stuck in the middle**" – in der Mitte festhängen – sie würden alles gleichzeitig versuchen und nichts davon erfolgreich durchsetzen.

Porter sieht zwei grundlegende Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu erringen: durch **Kostenführerschaft** oder durch **Differenzierung**. Als dritte Option sieht er einen (engen) **Fokus**, nämlich die Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Marktsegmenten, Produkten o.ä. Eine solche Fokus-Strategie wird insbesondere dann als erfolgversprechend angesehen, wenn die Wettbewerber in der Mitte hängen, sich also nicht durch Kosten- und Preisführerschaft oder Differenzierung hervortun.

Die **Strategie der Kostenführerschaft** zielt darauf ab, durch niedrige Herstellungskosten auch niedrige Preise anbieten zu können und so die eigenen Marktposition zu sichern. Kostenführerschaft kann durch große Produktionsmengen (Erfahrungskurveneffekte, hohe Anlagennutzung) und präzise Kostenkontrolle (Rationalisierung, Qualitätsmanagement) erreicht werden. Als aktuelles Beispiel sind die low-cost-carrier Airlines wie go oder easy jet anzusehen. Sie schränken ihre Kosten soweit wie möglich ein (Nebenflughäfen, keine Tickets, kein klassisches Vertriebsnetz) und verzichten auf alle möglichen Zusatzangebote im Service-Bereich, mit denen sich traditionelle Fluglinien voneinander abzugrenzen versuchen (Zeitschriften, Essen an Bord).

Grundgedanke der **Differenzierungsstrategie** ist, daß die eigenen Produkte und Leistungen mit spezifischen Merkmalen versehen werden, die Wettbewerber nicht aufweisen. Das Produkt wird dadurch einzigartig. Die Kunden sind i.d.R. bereit, für diese zusätzlichen Merkmale, die dem Produkt aus ihrer Sicht einen höheren Wert geben, auch einen höheren Preis zu zahlen. Außerdem sind sie üblicherweise loyaler zu diesem Produkt, da es keine 100%ige Alternative gibt. Typischste Beispiele für diese Strategie sind alle Markenartikel, aber auch Zusatz- oder Serviceleistungen wie Lieferung, Montage, Garantie, Kundenzeitschriften usw.

Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (III)

In der **Fokusstrategie** konzentriert sich das Unternehmen auf konkret eingegrenzte Marktsegmente – Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen. Innerhalb dieser Zielsegmente kann das Unternehmen wiederum seinen Schwerpunkt auf Kostenführerschaft (Kostenfokus) oder Differenzierung (Differenzierungsfokus) legen. Fokusstrategien sind typischen Nischenstrategien. Sie erlauben dem Unternehmen, seine Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten auf ein ganz bestimmtes Gebiet zu konzentrieren, sich zu spezialisieren und auf diesen Gebieten vom Wettbewerb abzuheben.

Porter beschreibt es als den schlimmsten strategischen Fehler, „in der Mitte stehenzubleiben“, oder gleichzeitig alle Strategien verfolgen zu wollen. Nach seiner Argumentation würden die Unternehmen, die sich für einen solchen Weg entscheiden, wegen der den Strategien eigenen Widersprüche keine von ihnen durchsetzen können.

Als Beispiel für ein Unternehmen, das sich nicht aus der "Mitte" hinausbewegen konnte, mag Rover dienen. Rover war zu klein, um ein Massenproduzent mit allen entsprechenden Kostenvorteilen zu sein. Rover gelang es nicht, sich ausreichend von allen anderen Automarken zu differenzieren, um ein höheres Preisniveau auch in den Augen der Kunden zu rechtfertigen. Und Rover war zu groß, um ein echter Nischenanbieter mit einer Fokusstrategie (wie etwa Porsche oder Morgan Cars) zu sein.

Porters Konzept der generischen Strategien ist in der Literatur viel kritisiert worden. Hauptvorwurf ist wohl, daß die von ihm geforderte Festlegung auf eine einzige strategische Hauptrichtung, die i.d.R. nicht kurzfristig geändert werden kann, das Unternehmen in seiner Flexibilität und seinen Handlungsmöglichkeiten erheblich einschränkt. Außerdem wird die gegenseitige Ausschließlichkeit dieser Strategien weitläufig nicht akzeptiert. Tatsächlich gibt es Beispiele für Unternehmen, die sich erfolgreich als Kostenführer etablierten und gleichzeitig deutlich von Wettbewerbern differenzieren. Benetton und IKEA setzen sich durch geschicktes Marketing eindeutig von allen anderen Anbietern ihrer Branche ab. Preislich liegen die Produkte jedoch – obwohl Markenartikel – eher im unteren Bereich.

Die Erfahrung hat gezeigt, daß letztlich diejenigen Unternehmen, die erfolgreich Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategien miteinander kombinieren können, die größten Chancen auf eine herausragende Marktposition und somit hohe Erträge haben. Unternehmen, die sich eindeutig auf eine dieser strategischen Hauptrichtungen festlegen, laufen Gefahr, bei Änderungen der äußeren Rahmenbedingungen nicht schnell genug reagieren zu können und somit in die Mitte zu gleiten.

Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (IV)

Die Grundlagen einer Kostenführerschaft können sich durch neue Technologien kurzfristig erheblich ändern. Auch eine Differenzierung kann durch Nachahmung durch Wettbewerber und ungenügende Erhaltungsmaßnahmen schnell verlorengehen.

Bei aller Kritik sollte dies Modell jedoch im Zusammenhang mit seiner zeitlichen Entstehung gesehen werden. Porters generische Strategien wurden Mitte der 80er, in einer Periode zunehmenden Wettbewerbs, entwickelt. Die Hauptziele der Unternehmen bestanden somit im Existenzertand und in Profitabilität. Es war die Periode, in der sich die stark diversifizierten Konglomerate auf ihre Kernkompetenzen und Kerngeschäfte besannen, in der Unternehmen ihre Existenzberechtigung in Marktnischen zu sichern suchten. Unter diesen Bedingungen waren Porters Überlegungen ein sinnvolles Hilfsmodell, um die Ausrichtung eines Unternehmens oder einer Gruppe zu überdenken.

In der zweiten Hälfte der 90er Jahre hat sich die Situation jedoch grundlegend geändert. Nicht zuletzt durch den Siegeszug des Internet wurden traditionelle Strukturen aufgebrochen, die Grenzen zwischen den einzelnen Branchen wurden durchlässig und verschwanden, Prozesse entlang der Wertschöpfungskette wurden völlig neu gestaltet, selbst die nähere Zukunft wurde zunehmend unberechenbarer usw. In einer solchen Situation ist eine Festschreibung von Unternehmen auf eine strategische Grundrichtung tatsächlich eher hinderlich. Sie wird notwendige und schnell zu vollziehende Änderungen ausbremsen. Außerdem haben die neuen Branchen- und Marktstrukturen bereits eine Reihe von Wettbewerbsstrategien hervorgebracht, die nicht mehr in die drei strategischen Hauptrichtungen von Porter eingeordnet werden können.

Die wichtigste noch heute gültige Aussage von Porters Modell der Generischen Strategien besteht m.E. darin, dass jedes Unternehmen eine klare Vorstellung davon haben sollte, welche besonderen Vorteile es seinen Kunden bieten möchte, um eine gute Markt- und Wettbewerbsposition zu erhalten. Dies können Preisvorteile, ein besonderes Image, zusätzliche Serviceleistungen u.v.m. sowie verschiedene Kombinationen davon sein. Dabei sind auch Fragen der Positionierung und der Definition von Zielgruppen einzubeziehen. Somit lassen sich aus Porters Modell zwei entscheidende Fragen ableiten, die unter strategischen wie Marketing-Gesichtspunkten relativ zeitlos sein dürften

- Wer sind meine Kunden?
- Was biete ich meinen Kunden, damit sie sich unter all den konkurrierenden Angeboten gerade für mein Produkt/Leistung entscheiden?

Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien

1. Eine **Strategie der Qualitätsführerschaft** zielt am Gesamtmarkt darauf ab, durch Leistungsvorteile im gesamten Sortiment stets die beste Qualität zu höheren Preisen zu realisieren (Beispiel aus dem Computermarkt: IBM).
2. Die **Strategie der aggressiven Preisführerschaft** ist darauf ausgerichtet, auf dem Gesamtmarkt einen möglichst hohen Marktanteil zu realisieren, damit durch den damit verbundenen Mengeneffekt Kostendegressionen genutzt und darauf wiederum aufbauend durch Preissenkungen weitere Mengeneffekte geschaffen werden können (Beispiel: Vobis).
3. Die **Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft** (Nischenspezialisierung) konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem Leistungsvorteile realisiert werden. Hierdurch kann auch ein entsprechender Preis gefordert werden, der durch Leistungsvorteile gerechtfertigt wird (Beispiele: Siemens-Nixdorf, Toshiba).
4. Die **selektive Niedrigpreisstrategie** konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem die Unternehmensleistung zu besonders günstigen Preisen angeboten wird. Vielfach ist diese Strategie mit der Imitation von Produkten verbunden. Der Nischenanbieter versucht, Preisführer im Teilsegment zu werden (Beispiel: Apricot).

Für die Entwicklung unternehmensspezifischer Wettbewerbsstrategien ist es von besonderer Wichtigkeit, dass im Konkurrenzumfeld keine "mittlere" Position angestrebt wird. Es reicht nicht aus, "einige" Kostenvorteile oder "einige" Leistungsvorteile bzw. "einige" Teilmärkte anzusprechen. Porter spricht in diesem Zusammenhang vom "**Stuck in the middle**" und vertritt die Meinung, dass es zum Überleben in den Märkten notwendig sei, dass die Unternehmung eine der vier Grundkonzeptionen anstrebe und konsequent im Markt durchsetze.

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (I)

Mit **Ausweichstrategien** versuchen Unternehmungen, sich dem Wettbewerbsdruck durch innovative Verhaltensweisen zu entziehen und in solche Marktnischen oder Technologiefelder auszuweichen, in die - zumindest mittelfristig - kein Wettbewerber folgen kann (Mattson 1985). Wesentliche Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg einer solchen Strategie ist, dass die Marktnischen oder Technologiefelder durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren vor potentiellen Folgern geschützt werden können (Carpenter, Nakamoto 1989).

Anpassungsstrategien sind dagegen auf die Erhaltung und Absicherung der von der Unternehmung bereits erreichten Marktposition ausgerichtet. Die wettbewerbsgerichtete Strategie wird deshalb so gestaltet, dass potentielle Reaktionen der Hauptwettbewerber antizipiert und die jeweilige Unternehmung branchentypische Verhaltenweisen ergreift, um für die Wettbewerber berechenbar zu bleiben. Letztlich soll auf diese Weise einer **Verschärfung der Wettbewerbsintensität** entgegengewirkt werden. Vor diesem Hintergrund liegt hier eine zeitlich instabile Strategieoption vor. Sobald einer der Hauptwettbewerber seine marktgerichteten Strategien verändert und dadurch die Wettbewerbsintensität verschärft, geht die jeweilige Unternehmung von der Anpassungsstrategie zu anderen Strategien über.

Mit der **Konfliktstrategie** wird die direkte Konfrontation mit den Hauptwettbewerbern gezielt eingeleitet (Reese, Trout 1985). Diese Strategie ist typischerweise darauf gerichtet, durch ein neuartiges und unerwartetes Verhalten im Wettbewerbsumfeld die eigene Marktposition zu verbessern und dadurch Marktanteile zu gewinnen. Dazu wird die Marktposition einzelner Hauptwettbewerber entweder direkt angegriffen oder es werden in Form eines **Flankenangriffs** gezielt ausgewählte Schwächen dieses Konkurrenten genutzt, um seine Marktposition zu untergraben. In jedem Fall ist zur Durchsetzung einer solchen Strategie ein aggressives Vorgehen notwendig, das auch erhebliche Risiken für die eigene Unternehmung birgt. So können die angegriffenen Wettbewerber versuchen, durch ebenfalls aggressives Vorgehen ihre Marktposition zu verteidigen. Diese Zusammenhänge sind aus der Oligopoltheorie hinlänglich bekannt (Krelle 1976; Albach 1973; Selten 1980). Besondere Komplexität gewinnt eine solche Strategie allerdings immer dann, wenn Anbieter in mehreren Märkten miteinander in Konkurrenz stehen und das aggressive Verhalten in andere Märkte übertragen wird.

Ein derartiger **Mehrpunkt Wettbewerb** kann dazu führen, dass die betrachtete Unternehmung in einem der von ihr bearbeiteten Märkte durch Konfliktstrategien ihre Position zu Lasten eines Hauptwettbewerbers verbessert, dieser jedoch in einem anderen Markt "zurückschlägt" (Karnani, Wernerfeldt 1985; Watson 1982). Vor diesem Hintergrund muss beachtet werden, dass typischerweise erhebliche Finanzmittel aufzuwenden sind, um eine solche Strategie erfolgreich einzusetzen. Betont werden muss schließlich, dass Konfliktstrategien grundsätzlich nur Übergangsstrategien sein können, die zu einer veränderten Wettbewerbsstruktur führen sollen. Ist diese neue Wettbewerbsstruktur erreicht, müssen auch die wettbewerbsstrategische Optionen neu entwickelt werden.

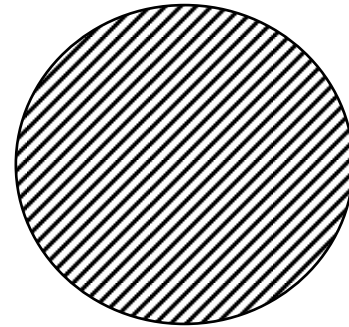
Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (II)

Kooperationsstrategien sind insbesondere dann zu beobachten, wenn Unternehmungen keine deutlichen Wettbewerbsvorteile aufweisen oder über zu geringe Ressourcen verfügen, derartige Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu generieren und die Wettbewerbsintensität möglichst zu reduzieren (Blackhaus, Meyer 1993; Gugler 1992). Typisch für diese Verhaltensweise sind Oligopolmärkte, in denen sich die Anbieter kennen und Absprachen überschaubar bleiben. Neben derartig informellen Kooperationen (Lambin 1987), die wettbewerbspolitisch höchst bedenklich und in Industrienationen typischerweise verboten sind, bestehen auch offene Kooperationen, die durch vertragliche Vereinbarungen institutionalisiert werden (Schäfer 1994). Im Hinblick auf die Form der vertraglichen Vereinbarung lassen sich vor allem Lizenzverträge, die Vertragsfertigung sowie Joint Ventures unterscheiden (Engelhardt, Seibert 1981; Gahl 1991; Weiss 1981).

Die vier grundlegenden strategischen Alternativen der Marktsegmentierung (exemplifiziert an Marken der pflegenden Kosmetik)

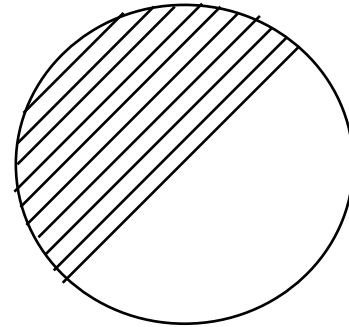
Massenmarktstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. Nivea Universale Creme

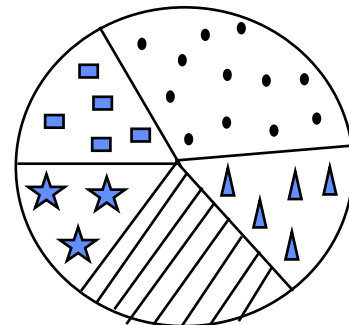
- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Atrix-Handcreme

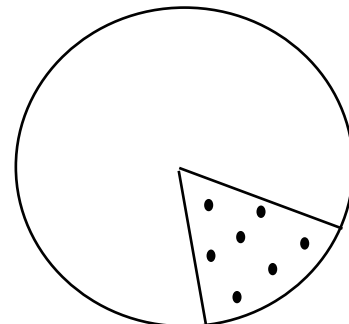
Marktsegmentierungsstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. mehrere Lauder-Pflegeserien: Estée Lauder, Clinique, Aramis, Prescriptives, Origins

- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Vichy-Pflegeserie

Vergleichende Darstellung der Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie

Grundsätzliche Bewertungen:	der Massenmarktstrategie ("Schrotflinten-Konzept")	der Segmentierungsstrategie ("Scharfschützen-Konzept")
Vorteile	• Kostenvorteile durch Massenproduktion • Abdeckung des gesamten Grundmarktes (Potentialausschöpfung) • Vereinfachter, durchschnittsorientierter, weniger aufwendiger Marketingmix • Geringerer marketing-organisatorischer Aufwand	Hohe Bedarfsentsprechung (Erfüllung zielgruppen-differenzierter Käuferwünsche) • Erarbeitung überdurchschnittlicher Preisspielräume • Gute "Lenkungsmöglichkeiten" der Teilmärkte nach Zielgruppengesichtspunkten • Möglichkeit, Preiswettbewerb durch Qualitätswettbewerb weitgehend zu ersetzen (zu überlagern)
Nachteile	• Je nach Marktgegebenheiten nicht volle Entsprechung von Käuferwünschen • Begrenzte Preisspielräume ("monopolistischer Bereich" relativ klein) • Eingeschränkte Möglichkeiten gezielter Marktstreuung • Gefahr des Preiswettbewerbs in Massenmärkten	• Komplizierungen (Verteuerungen) im Einsatz des Marketing-Instrumentariums • Ggf. Verzicht auf Massenproduktion (und entsprechende Kostenvorteile) • Teilweise eingeschränkte Stabilität von Marktsegmenten • Hoher Marketing-Know-how-Bedarf (bzw. entsprechende Marketingorganisation)
Beurteilung insgesamt	• Rentabilität aufgrund des Preiswettbewerbs primär von einer niedrigen Kostenposition abhängig.	• Rentabilität aufgrund der spezifischen Zielgruppenentsprechung primär durch überdurchschnittliche Preise möglich.

Diversifikationsstrategie

Die **Diversifikationsstrategie** ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte für neue Märkte charakterisiert. Je nach Grad der mit dieser Strategie verfolgten Risikostreuung beziehungsweise dem Risikoausmaß lassen sich folgende Typen von Diversifikationsstrategien unterscheiden (Ansoff 1966, S. 152 ff.; Yip 1982, S.129ff.; Aaker 1992, S. 267 ff.):

- Die **horizontale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms um Erzeugnisse, die mit diesem noch in sachlichem Zusammenhang stehen, indem zum Beispiel gleiche Werkstoffe oder verwandte Technologien verwendet, vorhandene Vertriebssysteme genutzt oder verwandte Teilmärkte beliefert werden (zum Beispiel erweitert ein PKW-Hersteller sein Produktprogramm um leichte LKWs).
- Die **vertikale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms sowohl in Richtung Absatz der bisherigen Erzeugnisse (sogenannte Vorwärtsintegration) als auch in Richtung Herkunft der Rohstoffe und Produktionsmittel (sogenannte Rückwärtsintegration). Beispielsweise kauft der PKW-Hersteller BMW bislang eigenständige Autohandelsbetriebe auf und betreibt damit eine vertikale Diversifikation.
- Die **laterale Diversifikation** bedeutet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, wobei die Unternehmung aus dem Rahmen ihrer traditionellen Branche ausbricht und in weitabliegenden Aktivitätsfeldern tätig wird. Da ein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Geschäft nicht mehr besteht, ist dies die chancen- und zugleich risikoreichste der drei Diversifikationsarten. Hier kann beispielhaft auf den Kauf des Büroartikelherstellers Triumph-Adler durch den Automobilhersteller Volkswagen in den achtziger Jahren verwiesen werden.

Marktzusammenschlüsse und Handelsabkommen (Stand: 1995)

Handelsblock	Beteiligte Länder	Bevölkerung	BSP
EU (bis zum 1.11.1993: EG)	Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbri- tannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden, Österreich, Finnland	389,1 Mio.	6358,4 Mrd. \$
Cepta	Polen, Slowakische Repu- blik, Tschechische Repu- blik, Ungarn	64,5 Mio.	137,3 Mrd. \$
Nafta	Kanada, Mexiko, USA	366,6 Mio.	6507,2 Mrd. \$
MCCA	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama	29,3 Mio.	30,8 Mrd. \$
Gruppe der Drei	Kolumbien, Mexiko, Venezuela	140,9 Mio.	347,1 Mrd. \$
Anden- Pakt	Bolivien, Ecuador, Kolum- bien, Peru, Venezuela	93,1 Mio.	148,6 Mrd. \$
Mercosur	Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay	193,4 Mio.	552,8 Mrd. \$
Afta (auch ASEAN)	Brunei, Indonesien, Ma- laysia, Philippinen, Singa- pur, Thailand	322,4 Mio.	336,5 Mrd. \$
Apec	USA, Japan, Mexiko, Kana- da, Australien, Neuseeland, Singapur, Hongkong, Taiwan, Südkorea, Thailand, Brunei, Indonesien, Philippinen, Ma- laysia, China	2000,0 Mio.	13000,0 Mrd. \$
CER	Australien, Neuseeland	20,8 Mio.	329,4 Mrd. \$

Hierarchie der Zielebenen

Unternehmenszweck („Business Mission“):

Der eigentliche Unternehmenszweck bestimmt, welche Arten von Leistungen die Unternehmung als Teil der Gesamtwirtschaft erbringen sol. Mit der Beantwortung der Fragen „Was ist unser Geschäft?“ und „Was sollte unser Geschäft sein?“ gibt die „Business Mission“ dem Unternehmen eine klare Grundrichtung.

Bsp.: - früher: „Wir sind ein Software-Hersteller.“
 - heute: „Wir helfen Unternehmen bei der Bewältigung Ihrer Informations- und Kommunikationsprobleme.“

Achtung: Eine zu enge Definition kann den Bestand des Unternehmens gefährden; eine zu breite „Business mission“ ist mit der Gefahr behaftet, daß sie nicht in konkrete Aktionen umgesetzt werden kann.

Unternehmensidentität („Corporate Identity“):

Darunter wird im weitesten Sinne die „Unternehmenspersönlichkeit bzw. die Unternehmensidentität“ verstanden, die sich im Verhalten, der Kommunikation und dem Erscheinungsbild des Unternehmens ausdrückt. Sie spiegelt den gegenwärtigen Zustand der Unternehmung, ihre Tradition, die bisherige Unternehmenspolitik sowie die Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter wider. Die Elemente der Unternehmensidentität strahlen kontinuierlich nach innen, aber auch nach außen ab und produzieren in der Öffentlichkeit ein spezifisches Image als Abbild der Identität.

Unternehmenszweck und – identität finden ihren Niederschlag in den **Unternehmensgrundsätzen** bzw. **–leitlinien**.

Diese Unternehmensgrundsätze beeinflussen in erheblichem Maße die Zielinhalte.

Hierarchie der Zielebenen

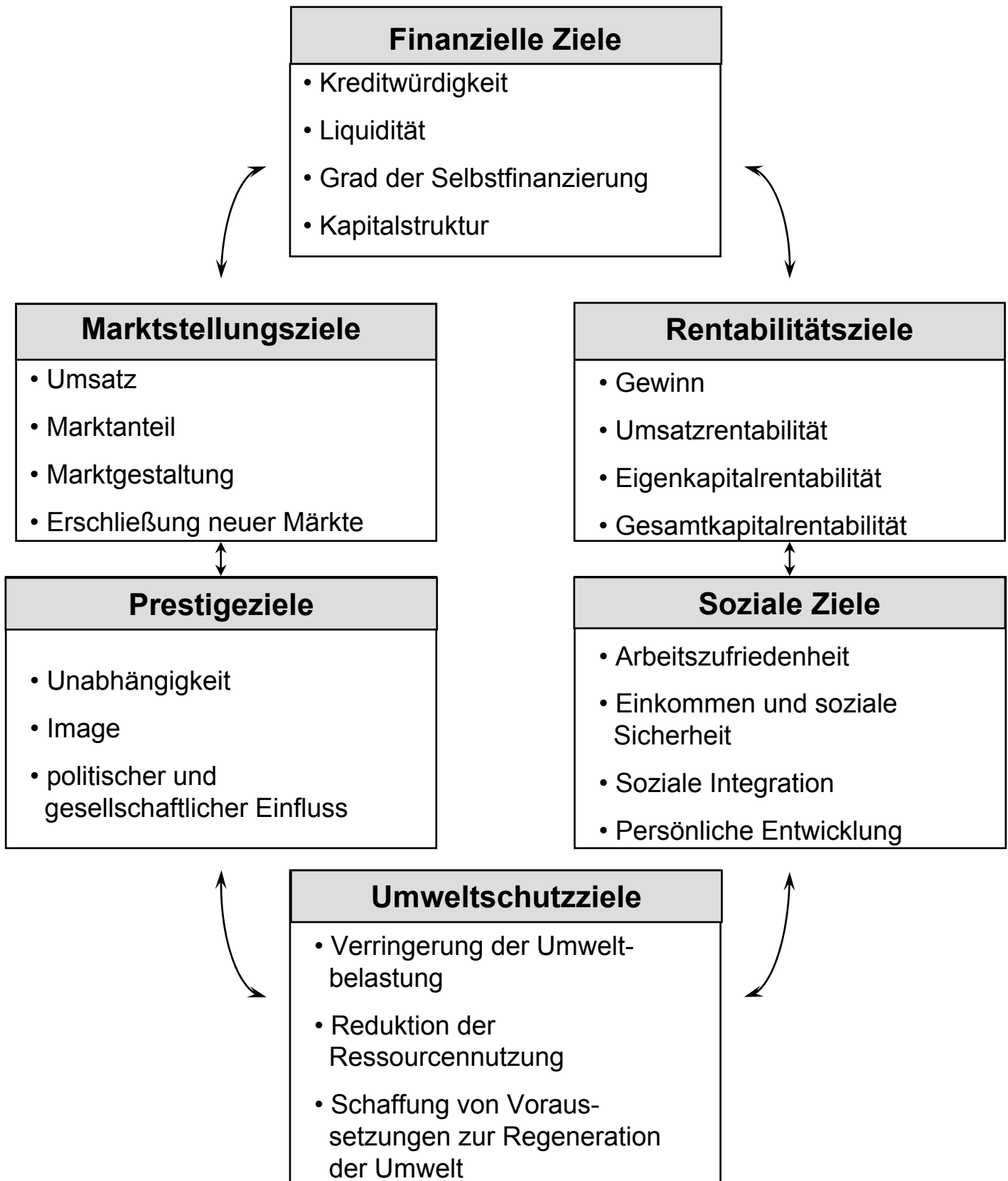
Oberziele der Unternehmung („Goals“):

Das Management steht bei dieser Zielplanungsebene vor der Aufgabe, den Unternehmenszweck unter Berücksichtigung der Corporate Identity und der Unternehmensgrundsätze in konkrete Handlungsziele umzusetzen. Die Unternehmensziele („goals“) stellen in diesem Sinne Orientierungs- bzw. Richtgrößen für unternehmerisches Handeln dar. Sie sind zugleich Aussagen über anzustrebende Zustände, die mit Hilfe unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen. Zentrale Bedeutung hat dabei das Gewinnziel zum Bestand und Fortschritt der Gesellschaft. (vgl. Folie „Kategorien der möglichen Unternehmensziele“)

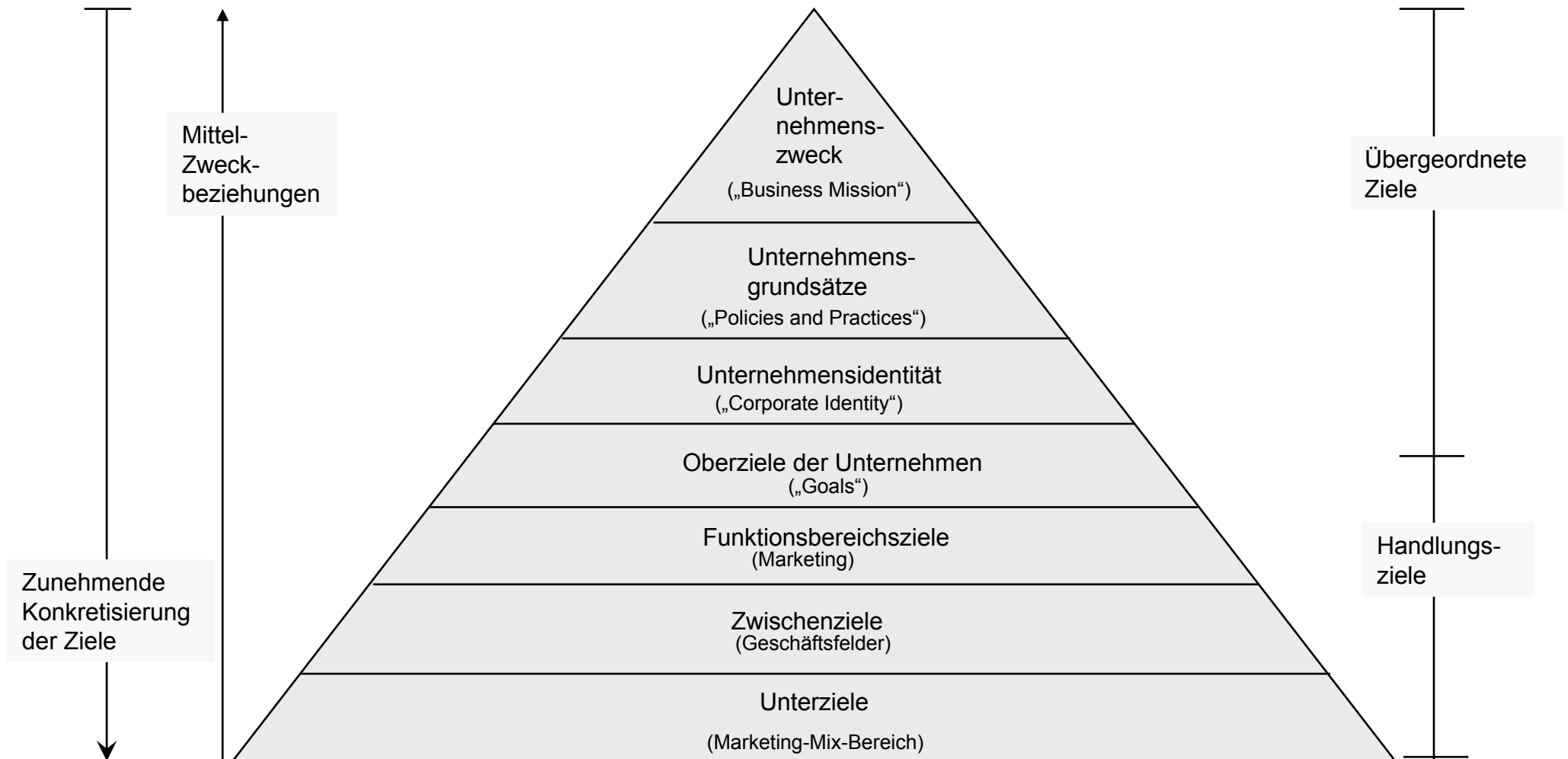
Funktions-, Zwischen und Unterziele:

Die Unternehmensziele können nur dann realisiert werden, wenn den einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmung (Beschaffung, Produktion, Marketing, Finanzierung) detaillierte Teilziele vorgegeben werden. Die Funktionsbereichsziele des Marketing können wieder in Zwischenziele der strategischen Geschäftseinheiten sowie auf der nachfolgenden Ebene in Unterziele für die einzelnen Marketinginstrumente aufgegliedert werden.

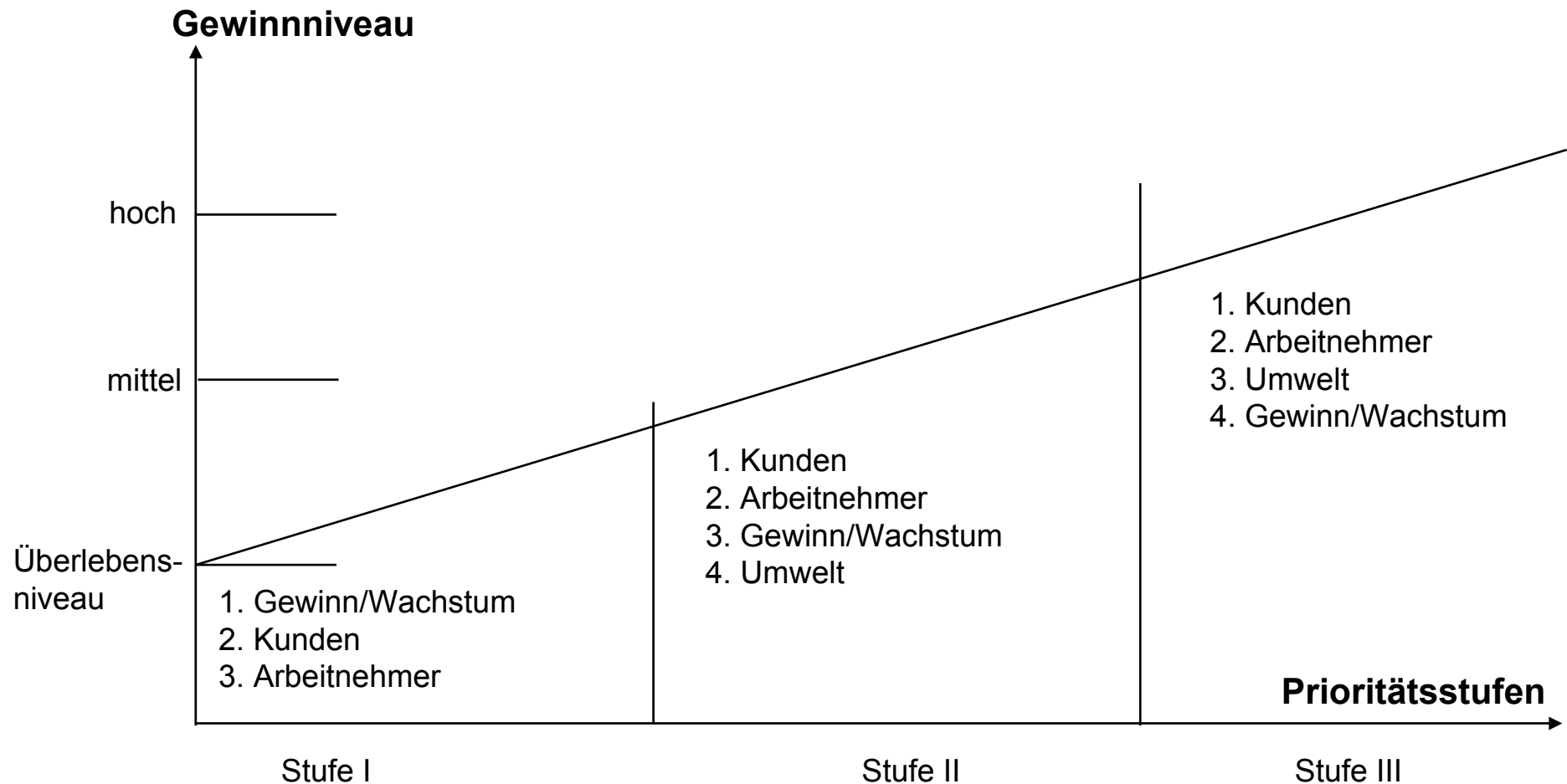
Kategorien möglicher Unternehmensziele



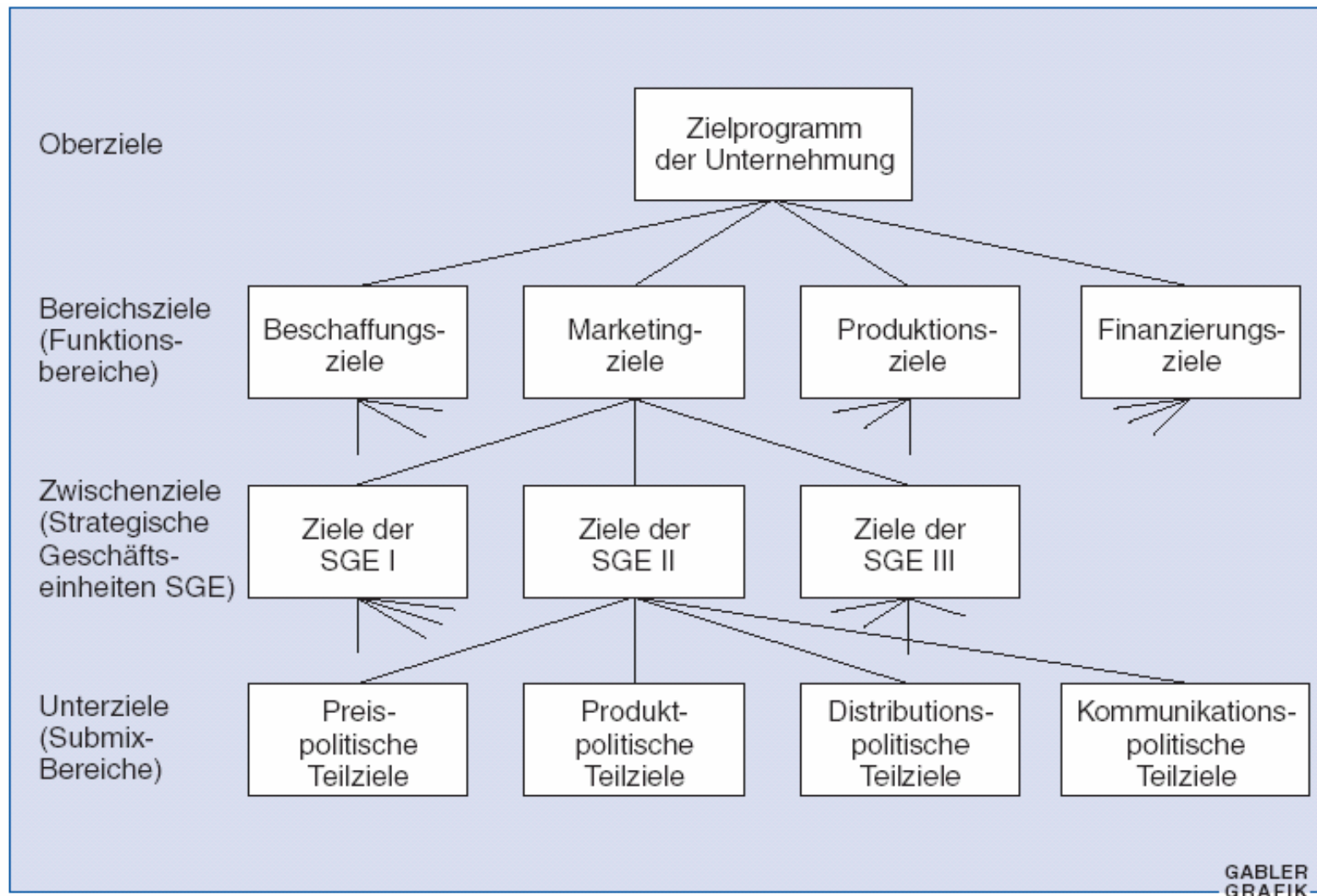
Hierarchie von Zielebenen



Prioritätsänderungen von Unternehmenszielsetzungen



Zielebenen im Marketingbereich



Quelle: Meffert, Marketing, 9. Auflage

Bildung strategischer Geschäftseinheiten

Die Tätigkeit des Unternehmens wird in SGE unterteilt, um

- eine bessere Kundenorientierung
- eine bessere Vergleichbarkeit mit Mitbewerbern

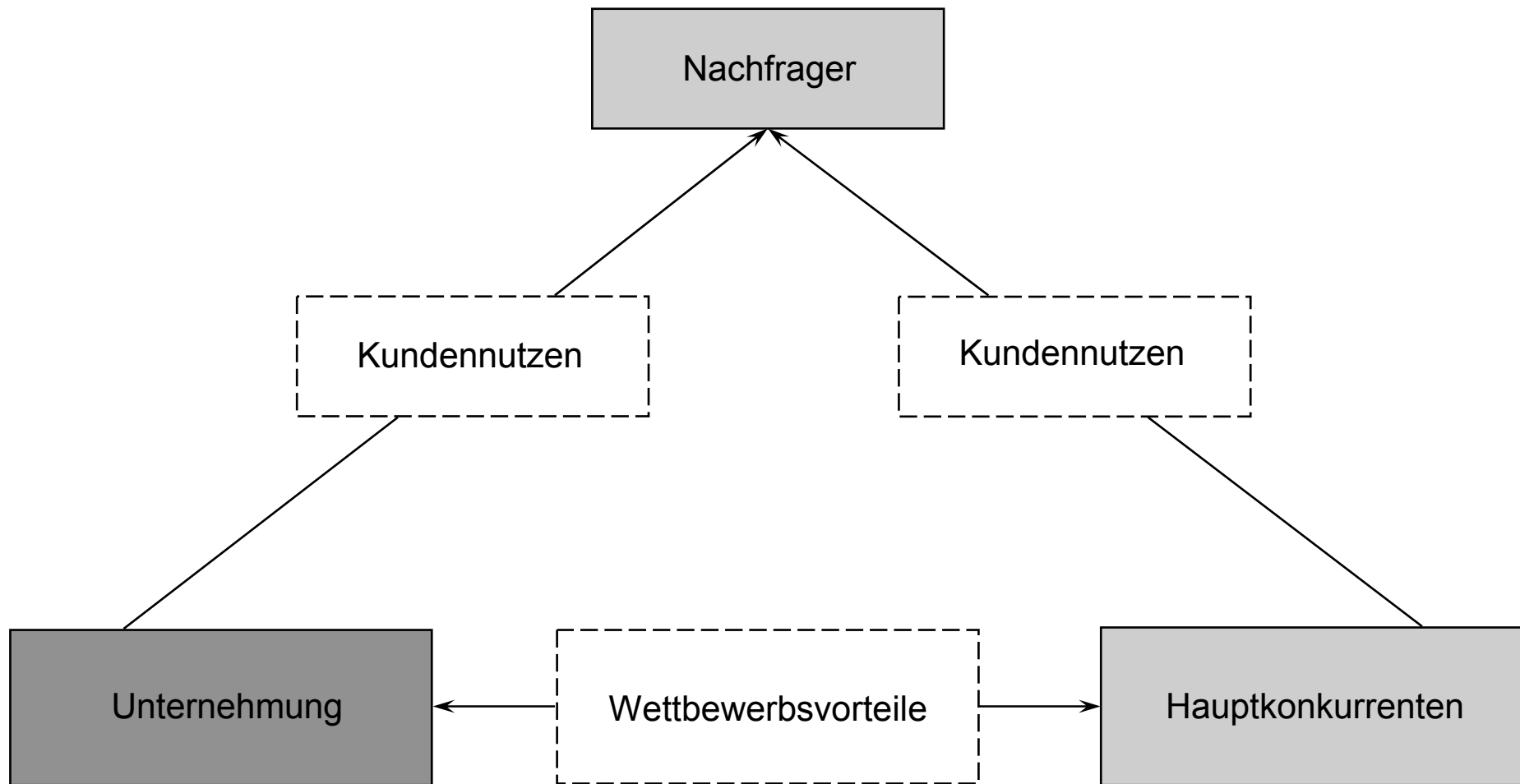
und - die Ausnützung von Synergieeffekten zu erzielen.

Jeder SGE werden strategische Planziele und Ressourcen zugewiesen.

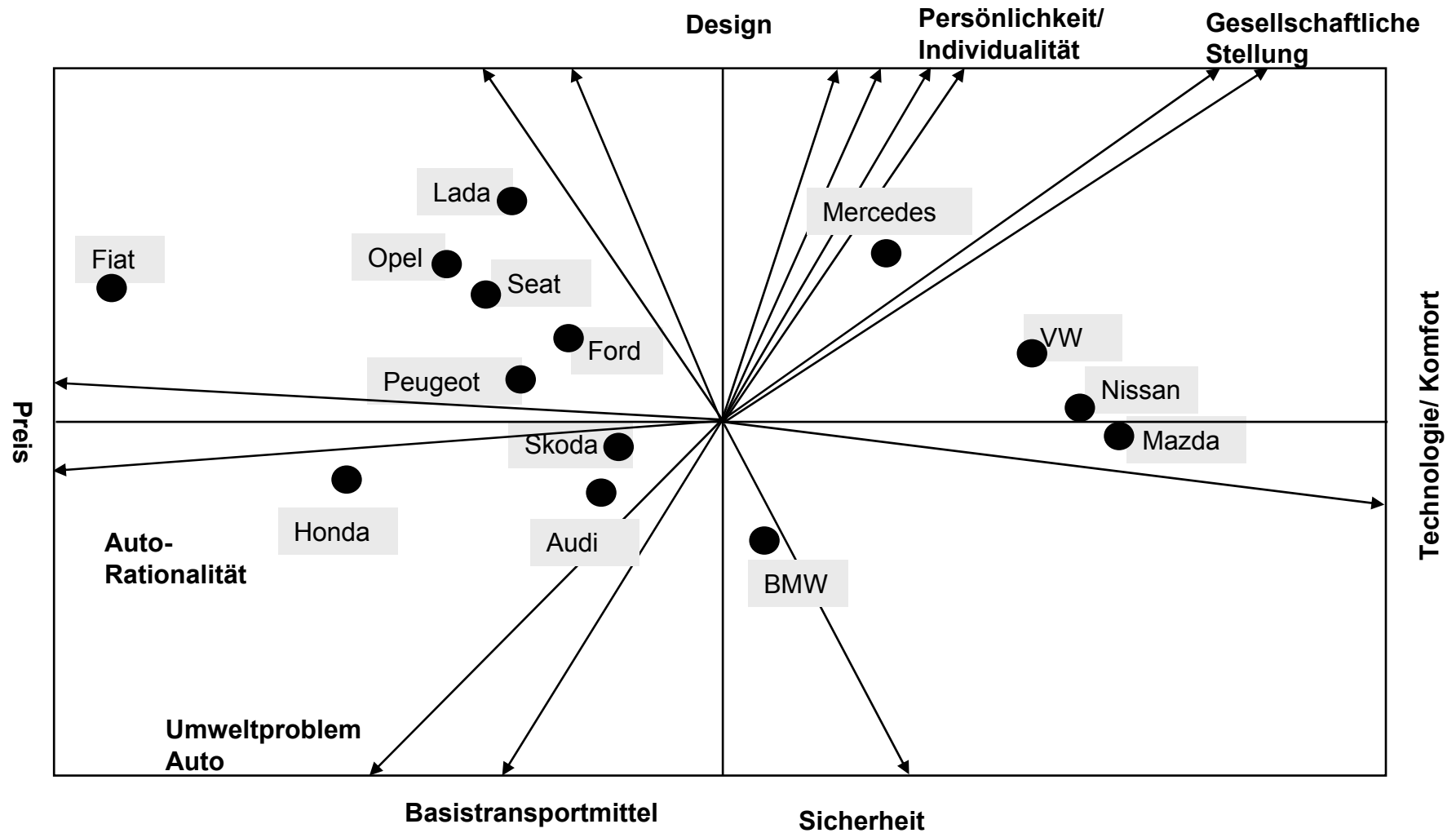
3 Dimensionen:

- Kundengruppen: Wer kauft die Produkte einer SGE?
- Kundenbedürfnisse: Welche Bedürfnisse sollen die Produkte/Leistungen einer SGE befriedigen?
- Technologie: Welche Mittel setzt das Unternehmen ein, um diese Produkte/Leistungen herzustellen?

Das “Strategische Dreieck” zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen



Beispiel für eine Produktpositionierung



Strategische Optionen der Marktabdeckung (Zielmarktbestimmung)

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Gesamtmarktabdeckung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Marktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Produktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Nischenspezialisierung

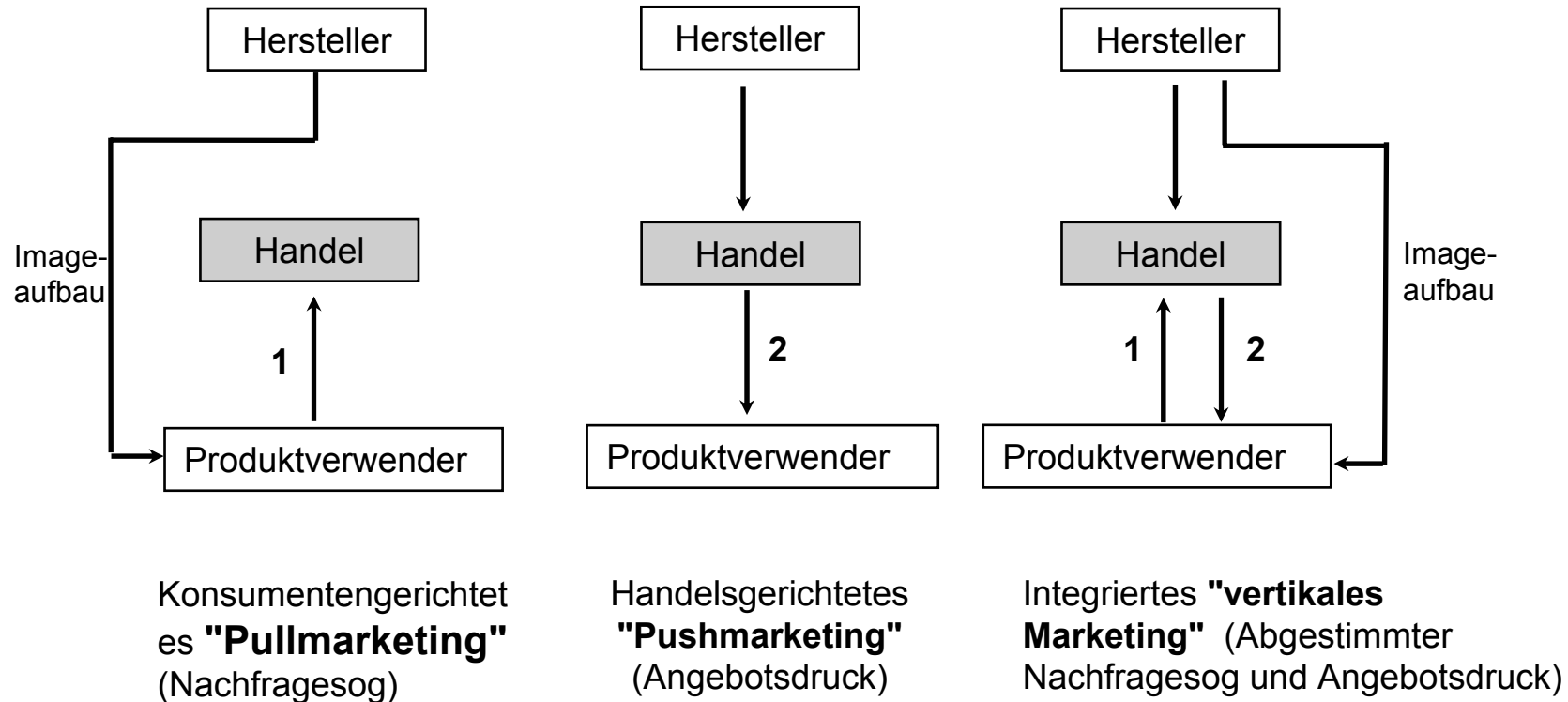
	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Selektive Spezialisierung

TM = Teilmarkt

P = Produkt

Handelsorientierte Push- und Pull-Strategien



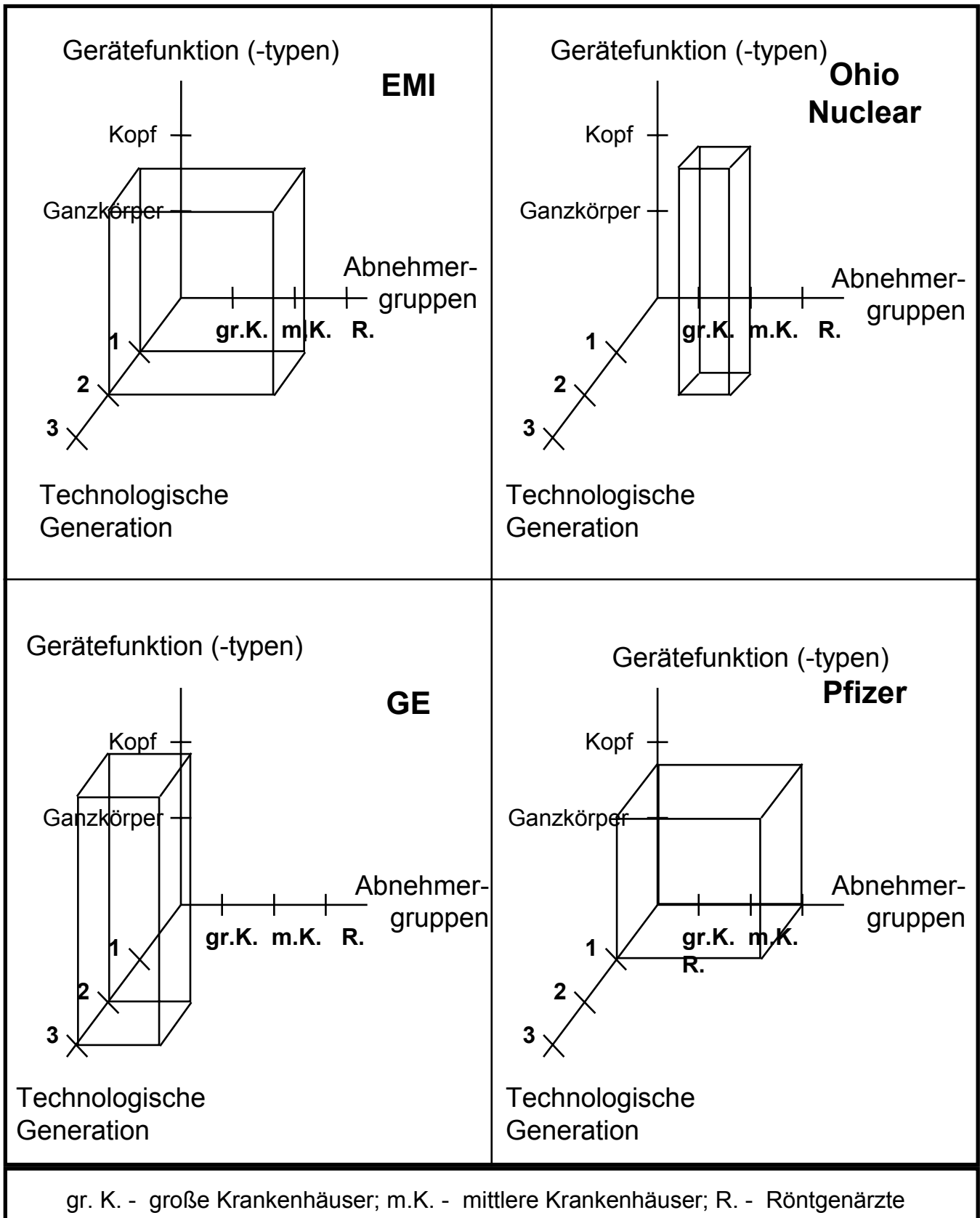
1: Nachfragesog 2:
Angebotsdruck

Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Internationaler Umsatzanteil =	$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Relativer Marktanteil (im Ausland) =	$\frac{\text{Marktanteil im Auslandsmarkt}}{\text{Marktanteil im Inlandsmarkt}} \times 100$
Internationaler Beschaffungsanteil =	$\frac{\text{Wert/Menge der im Ausland beschafften Güter}}{\text{Wert/Menge des gesamten Beschaffungsvolumens}} \times 100$
Internationaler Gewinnanteil =	$\frac{\text{Gewinn im Ausland}}{\text{Gesamtgewinn}} \times 100$
Internationaler Investitionsanteil =	$\frac{\text{Investitionsvolumen im Ausland}}{\text{Gesamt-Investitionsvolumen}} \times 100$
Internationaler Beschäftigungsgrad =	$\frac{\text{Beschäftigte im Ausland}}{\text{Gesamt-Beschäftigtenzahl}} \times 100$
Internationaler Wertschöpfungsgrad =	$\frac{\text{Wertschöpfung im Ausland}}{\text{Gesamtwertschöpfung des Unternehmens}} \times 100$
Internationaler Produktionsanteil =	$\frac{\text{mengen-/wertmäßige Produktion im Ausland}}{\text{Gesamt-Produktionsvolumen}} \times 100$

Quelle: Hünenberg, R: Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994, S. 31

Dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung am Beispiel des Marktes für Computertomographen



Bildung strategischer Geschäftseinheiten

Die Tätigkeit des Unternehmens wird in SGE unterteilt, um

- eine bessere Kundenorientierung
- eine bessere Vergleichbarkeit mit Mitbewerbern

und - die Ausnützung von Synergieeffekten zu erzielen.

Jeder SGE werden strategische Planziele und Ressourcen zugewiesen.

3 Dimensionen:

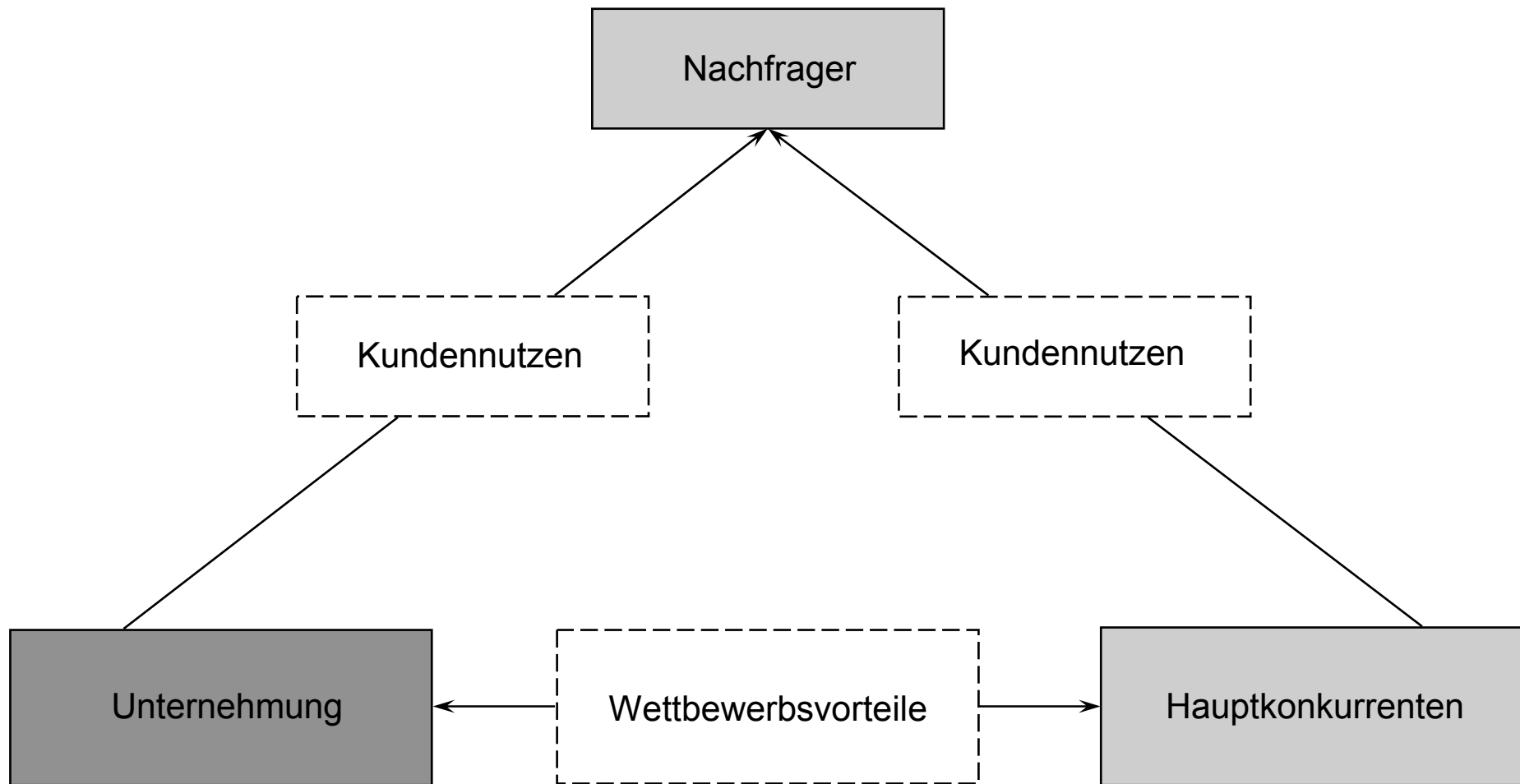
- Kundengruppen: Wer kauft die Produkte einer SGE?
- Kundenbedürfnisse: Welche Bedürfnisse sollen die Produkte/Leistungen einer SGE befriedigen?
- Technologie: Welche Mittel setzt das Unternehmen ein, um diese Produkte/Leistungen herzustellen?

Diversifikationsstrategie

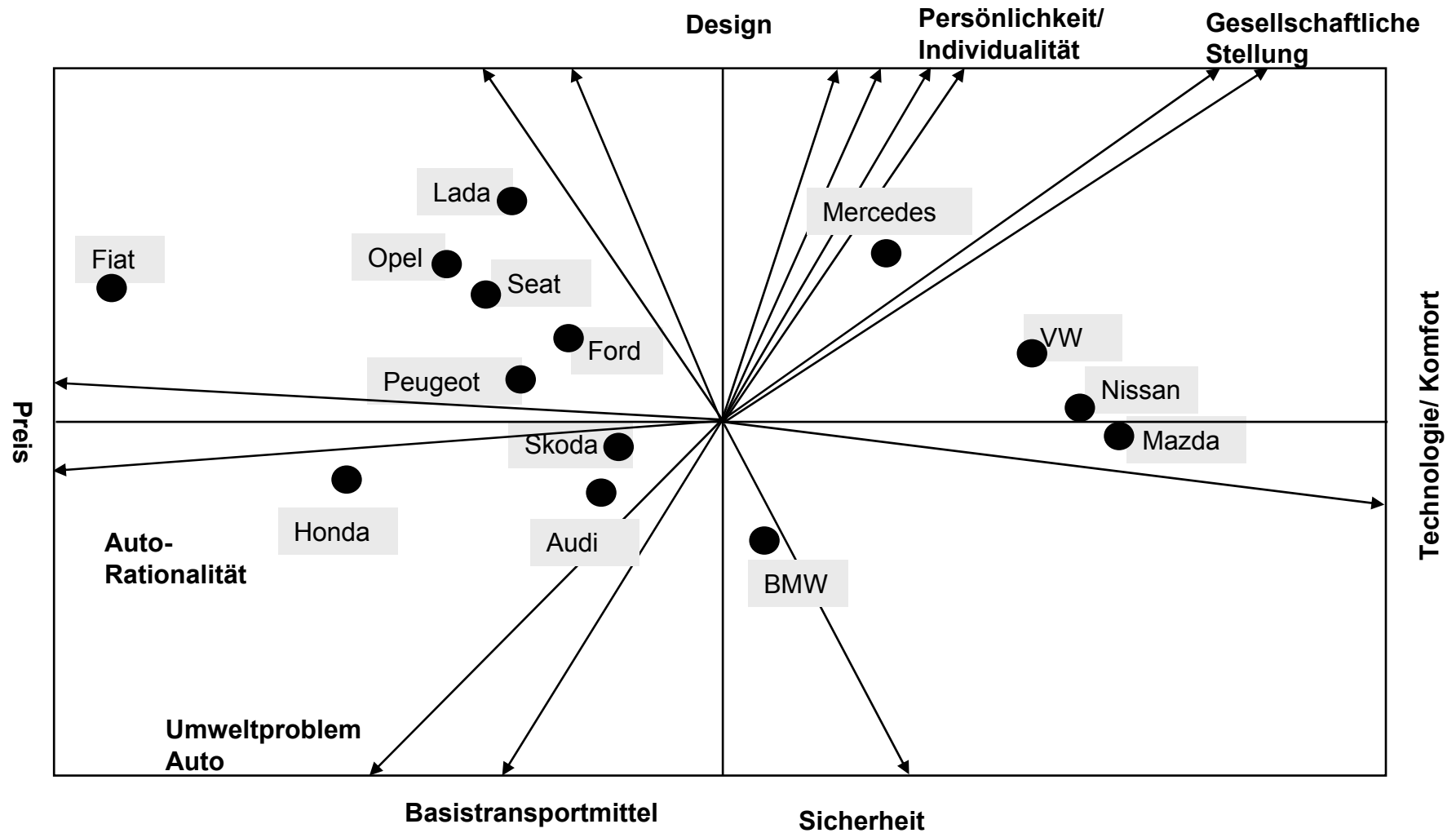
Die **Diversifikationsstrategie** ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte für neue Märkte charakterisiert. Je nach Grad der mit dieser Strategie verfolgten Risikostreuung beziehungsweise dem Risikoausmaß lassen sich folgende Typen von Diversifikationsstrategien unterscheiden (Ansoff 1966, S. 152 ff.; Yip 1982, S.129ff.; Aaker 1992, S. 267 ff.):

- Die **horizontale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms um Erzeugnisse, die mit diesem noch in sachlichem Zusammenhang stehen, indem zum Beispiel gleiche Werkstoffe oder verwandte Technologien verwendet, vorhandene Vertriebssysteme genutzt oder verwandte Teilmärkte beliefert werden (zum Beispiel erweitert ein PKW-Hersteller sein Produktprogramm um leichte LKWs).
- Die **vertikale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms sowohl in Richtung Absatz der bisherigen Erzeugnisse (sogenannte Vorwärtsintegration) als auch in Richtung Herkunft der Rohstoffe und Produktionsmittel (sogenannte Rückwärtsintegration). Beispielsweise kauft der PKW-Hersteller BMW bislang eigenständige Autohandelsbetriebe auf und betreibt damit eine vertikale Diversifikation.
- Die **laterale Diversifikation** bedeutet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, wobei die Unternehmung aus dem Rahmen ihrer traditionellen Branche ausbricht und in weitabliegenden Aktivitätsfeldern tätig wird. Da ein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Geschäft nicht mehr besteht, ist dies die chancen- und zugleich risikoreichste der drei Diversifikationsarten. Hier kann beispielhaft auf den Kauf des Büroartikelherstellers Triumph-Adler durch den Automobilhersteller Volkswagen in den achtziger Jahren verwiesen werden.

Das “Strategische Dreieck” zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen



Beispiel für eine Produktpositionierung



Strategische Optionen der Marktabdeckung (Zielmarktbestimmung)

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Gesamtmarktabdeckung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Marktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Produktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Nischenspezialisierung

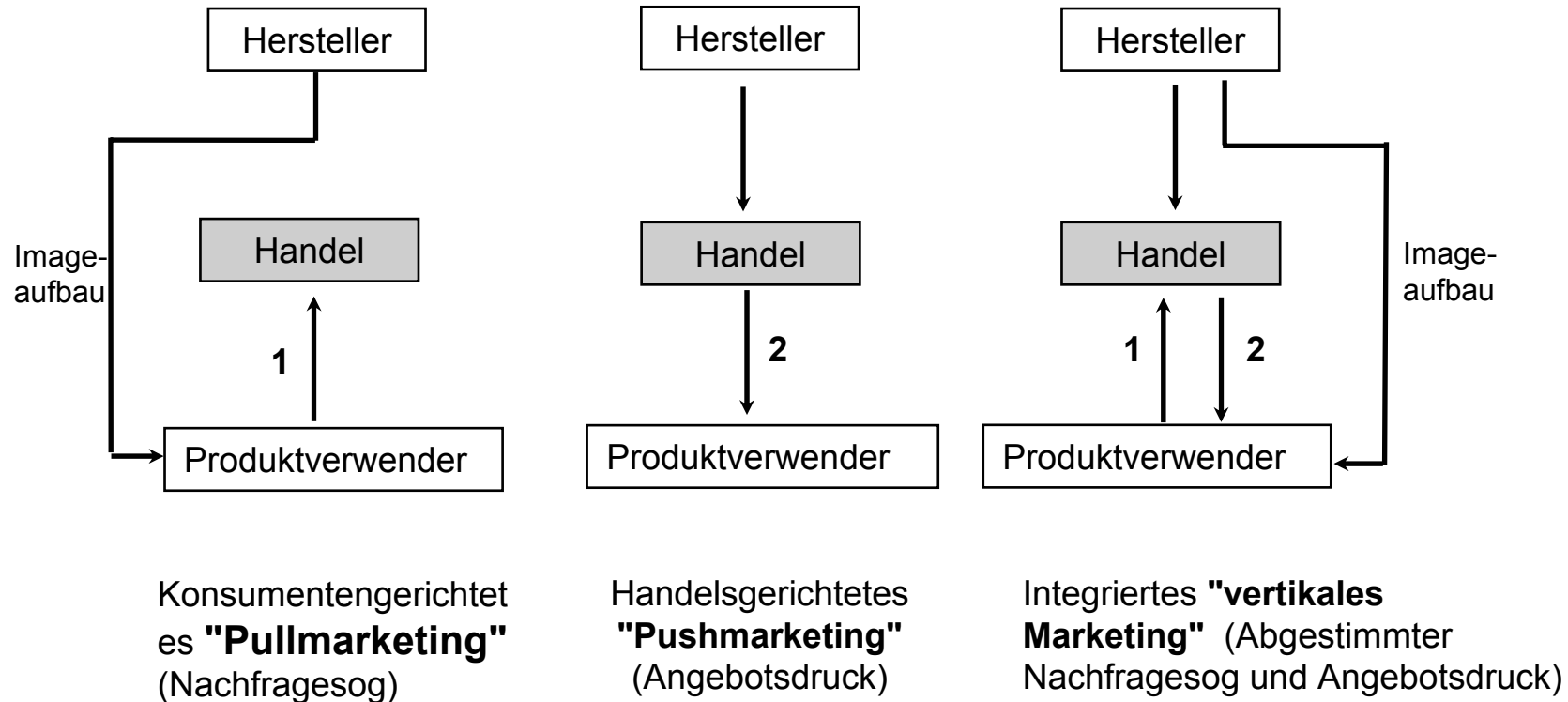
	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Selektive Spezialisierung

TM = Teilmarkt

P = Produkt

Handelsorientierte Push- und Pull-Strategien



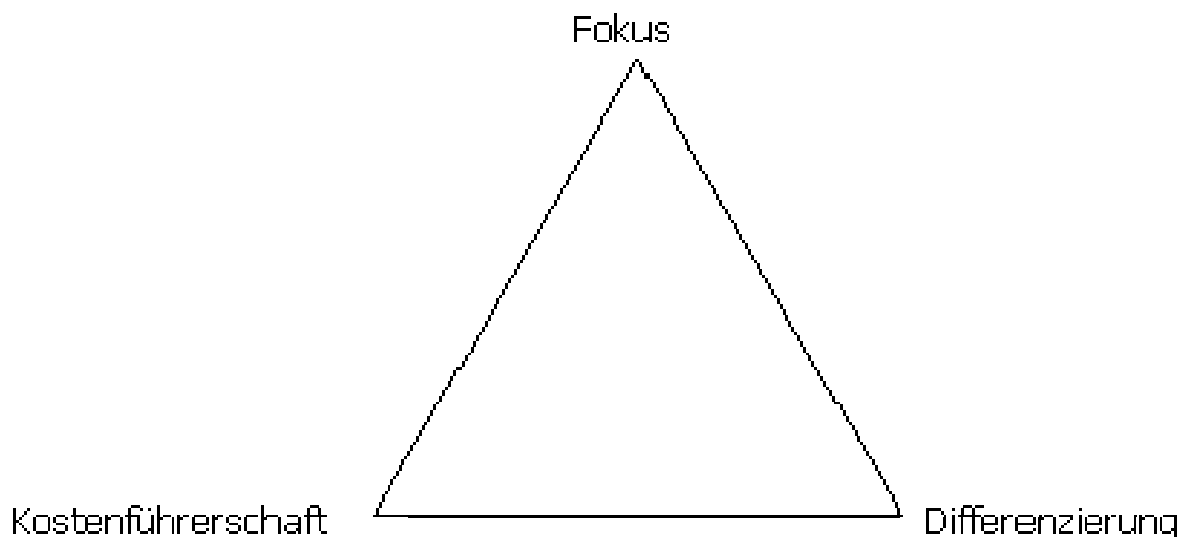
1: Nachfragesog 2:
Angebotsdruck

Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Internationaler Umsatzanteil =	$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Relativer Marktanteil (im Ausland) =	$\frac{\text{Marktanteil im Auslandsmarkt}}{\text{Marktanteil im Inlandsmarkt}} \times 100$
Internationaler Beschaffungsanteil =	$\frac{\text{Wert/Menge der im Ausland beschafften Güter}}{\text{Wert/Menge des gesamten Beschaffungsvolumens}} \times 100$
Internationaler Gewinnanteil =	$\frac{\text{Gewinn im Ausland}}{\text{Gesamtgewinn}} \times 100$
Internationaler Investitionsanteil =	$\frac{\text{Investitionsvolumen im Ausland}}{\text{Gesamt-Investitionsvolumen}} \times 100$
Internationaler Beschäftigungsgrad =	$\frac{\text{Beschäftigte im Ausland}}{\text{Gesamt-Beschäftigtenzahl}} \times 100$
Internationaler Wertschöpfungsgrad =	$\frac{\text{Wertschöpfung im Ausland}}{\text{Gesamtwertschöpfung des Unternehmens}} \times 100$
Internationaler Produktionsanteil =	$\frac{\text{mengen-/wertmäßige Produktion im Ausland}}{\text{Gesamt-Produktionsvolumen}} \times 100$

Quelle: Hünenberg, R: Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994, S. 31

Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (I)



Quelle: <http://www.themanagement.de/Ressources/generische-strategien.htm>

Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (II)

Das Konzept der strategischen Hauptrichtungen (generic strategies) wurde von Michael Porter in seinem Buch "Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance" (1985) geprägt. Porter geht davon aus, daß Unternehmen nur dann Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn sie sich **auf eine strategische Hauptrichtung festlegen**. Anderenfalls würden sie "**stuck in the middle**" – in der Mitte festhängen – sie würden alles gleichzeitig versuchen und nichts davon erfolgreich durchsetzen.

Porter sieht zwei grundlegende Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu erringen: durch **Kostenführerschaft** oder durch **Differenzierung**. Als dritte Option sieht er einen (engen) **Fokus**, nämlich die Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Marktsegmenten, Produkten o.ä. Eine solche Fokus-Strategie wird insbesondere dann als erfolgversprechend angesehen, wenn die Wettbewerber in der Mitte hängen, sich also nicht durch Kosten- und Preisführerschaft oder Differenzierung hervortun.

Die **Strategie der Kostenführerschaft** zielt darauf ab, durch niedrige Herstellungskosten auch niedrige Preise anbieten zu können und so die eigenen Marktposition zu sichern. Kostenführerschaft kann durch große Produktionsmengen (Erfahrungskurveneffekte, hohe Anlagennutzung) und präzise Kostenkontrolle (Rationalisierung, Qualitätsmanagement) erreicht werden. Als aktuelles Beispiel sind die low-cost-carrier Airlines wie go oder easy jet anzusehen. Sie schränken ihre Kosten soweit wie möglich ein (Nebenflughäfen, keine Tickets, kein klassisches Vertriebsnetz) und verzichten auf alle möglichen Zusatzangebote im Service-Bereich, mit denen sich traditionelle Fluglinien voneinander abzugrenzen versuchen (Zeitschriften, Essen an Bord).

Grundgedanke der **Differenzierungsstrategie** ist, daß die eigenen Produkte und Leistungen mit spezifischen Merkmalen versehen werden, die Wettbewerber nicht aufweisen. Das Produkt wird dadurch einzigartig. Die Kunden sind i.d.R. bereit, für diese zusätzlichen Merkmale, die dem Produkt aus ihrer Sicht einen höheren Wert geben, auch einen höheren Preis zu zahlen. Außerdem sind sie üblicherweise loyaler zu diesem Produkt, da es keine 100%ige Alternative gibt. Typischste Beispiele für diese Strategie sind alle Markenartikel, aber auch Zusatz- oder Serviceleistungen wie Lieferung, Montage, Garantie, Kundenzeitschriften usw.

Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (III)

In der **Fokusstrategie** konzentriert sich das Unternehmen auf konkret eingegrenzte Marktsegmente – Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen. Innerhalb dieser Zielsegmente kann das Unternehmen wiederum seinen Schwerpunkt auf Kostenführerschaft (Kostenfokus) oder Differenzierung (Differenzierungsfokus) legen. Fokusstrategien sind typischen Nischenstrategien. Sie erlauben dem Unternehmen, seine Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten auf ein ganz bestimmtes Gebiet zu konzentrieren, sich zu spezialisieren und auf diesen Gebieten vom Wettbewerb abzuheben.

Porter beschreibt es als den schlimmsten strategischen Fehler, „in der Mitte stehenzubleiben“, oder gleichzeitig alle Strategien verfolgen zu wollen. Nach seiner Argumentation würden die Unternehmen, die sich für einen solchen Weg entscheiden, wegen der den Strategien eigenen Widersprüche keine von ihnen durchsetzen können.

Als Beispiel für ein Unternehmen, das sich nicht aus der "Mitte" hinausbewegen konnte, mag Rover dienen. Rover war zu klein, um ein Massenproduzent mit allen entsprechenden Kostenvorteilen zu sein. Rover gelang es nicht, sich ausreichend von allen anderen Automarken zu differenzieren, um ein höheres Preisniveau auch in den Augen der Kunden zu rechtfertigen. Und Rover war zu groß, um ein echter Nischenanbieter mit einer Fokusstrategie (wie etwa Porsche oder Morgan Cars) zu sein.

Porters Konzept der generischen Strategien ist in der Literatur viel kritisiert worden. Hauptvorwurf ist wohl, daß die von ihm geforderte Festlegung auf eine einzige strategische Hauptrichtung, die i.d.R. nicht kurzfristig geändert werden kann, das Unternehmen in seiner Flexibilität und seinen Handlungsmöglichkeiten erheblich einschränkt. Außerdem wird die gegenseitige Ausschließlichkeit dieser Strategien weitläufig nicht akzeptiert. Tatsächlich gibt es Beispiele für Unternehmen, die sich erfolgreich als Kostenführer etablierten und gleichzeitig deutlich von Wettbewerbern differenzieren. Benetton und IKEA setzen sich durch geschicktes Marketing eindeutig von allen anderen Anbietern ihrer Branche ab. Preislich liegen die Produkte jedoch – obwohl Markenartikel – eher im unteren Bereich.

Die Erfahrung hat gezeigt, daß letztlich diejenigen Unternehmen, die erfolgreich Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategien miteinander kombinieren können, die größten Chancen auf eine herausragende Marktposition und somit hohe Erträge haben. Unternehmen, die sich eindeutig auf eine dieser strategischen Hauptrichtungen festlegen, laufen Gefahr, bei Änderungen der äußeren Rahmenbedingungen nicht schnell genug reagieren zu können und somit in die Mitte zu gleiten.

Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (IV)

Die Grundlagen einer Kostenführerschaft können sich durch neue Technologien kurzfristig erheblich ändern. Auch eine Differenzierung kann durch Nachahmung durch Wettbewerber und ungenügende Erhaltungsmaßnahmen schnell verlorengehen.

Bei aller Kritik sollte dies Modell jedoch im Zusammenhang mit seiner zeitlichen Entstehung gesehen werden. Porters generische Strategien wurden Mitte der 80er, in einer Periode zunehmenden Wettbewerbs, entwickelt. Die Hauptziele der Unternehmen bestanden somit im Existenzertand und in Profitabilität. Es war die Periode, in der sich die stark diversifizierten Konglomerate auf ihre Kernkompetenzen und Kerngeschäfte besannen, in der Unternehmen ihre Existenzberechtigung in Marktnischen zu sichern suchten. Unter diesen Bedingungen waren Porters Überlegungen ein sinnvolles Hilfsmodell, um die Ausrichtung eines Unternehmens oder einer Gruppe zu überdenken.

In der zweiten Hälfte der 90er Jahre hat sich die Situation jedoch grundlegend geändert. Nicht zuletzt durch den Siegeszug des Internet wurden traditionelle Strukturen aufgebrochen, die Grenzen zwischen den einzelnen Branchen wurden durchlässig und verschwanden, Prozesse entlang der Wertschöpfungskette wurden völlig neu gestaltet, selbst die nähere Zukunft wurde zunehmend unberechenbarer usw. In einer solchen Situation ist eine Festschreibung von Unternehmen auf eine strategische Grundrichtung tatsächlich eher hinderlich. Sie wird notwendige und schnell zu vollziehende Änderungen ausbremsen. Außerdem haben die neuen Branchen- und Marktstrukturen bereits eine Reihe von Wettbewerbsstrategien hervorgebracht, die nicht mehr in die drei strategischen Hauptrichtungen von Porter eingeordnet werden können.

Die wichtigste noch heute gültige Aussage von Porters Modell der Generischen Strategien besteht m.E. darin, dass jedes Unternehmen eine klare Vorstellung davon haben sollte, welche besonderen Vorteile es seinen Kunden bieten möchte, um eine gute Markt- und Wettbewerbsposition zu erhalten. Dies können Preisvorteile, ein besonderes Image, zusätzliche Serviceleistungen u.v.m. sowie verschiedene Kombinationen davon sein. Dabei sind auch Fragen der Positionierung und der Definition von Zielgruppen einzubeziehen. Somit lassen sich aus Porters Modell zwei entscheidende Fragen ableiten, die unter strategischen wie Marketing-Gesichtspunkten relativ zeitlos sein dürften

- Wer sind meine Kunden?
- Was biete ich meinen Kunden, damit sie sich unter all den konkurrierenden Angeboten gerade für mein Produkt/Leistung entscheiden?

Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien

1. Eine **Strategie der Qualitätsführerschaft** zielt am Gesamtmarkt darauf ab, durch Leistungsvorteile im gesamten Sortiment stets die beste Qualität zu höheren Preisen zu realisieren (Beispiel aus dem Computermarkt: IBM).
2. Die **Strategie der aggressiven Preisführerschaft** ist darauf ausgerichtet, auf dem Gesamtmarkt einen möglichst hohen Marktanteil zu realisieren, damit durch den damit verbundenen Mengeneffekt Kostendegressionen genutzt und darauf wiederum aufbauend durch Preissenkungen weitere Mengeneffekte geschaffen werden können (Beispiel: Vobis).
3. Die **Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft** (Nischenspezialisierung) konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem Leistungsvorteile realisiert werden. Hierdurch kann auch ein entsprechender Preis gefordert werden, der durch Leistungsvorteile gerechtfertigt wird (Beispiele: Siemens-Nixdorf, Toshiba).
4. Die **selektive Niedrigpreisstrategie** konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem die Unternehmensleistung zu besonders günstigen Preisen angeboten wird. Vielfach ist diese Strategie mit der Imitation von Produkten verbunden. Der Nischenanbieter versucht, Preisführer im Teilsegment zu werden (Beispiel: Apricot).

Für die Entwicklung unternehmensspezifischer Wettbewerbsstrategien ist es von besonderer Wichtigkeit, dass im Konkurrenzumfeld keine "mittlere" Position angestrebt wird. Es reicht nicht aus, "einige" Kostenvorteile oder "einige" Leistungsvorteile bzw. "einige" Teilmärkte anzusprechen. Porter spricht in diesem Zusammenhang vom "**Stuck in the middle**" und vertritt die Meinung, dass es zum Überleben in den Märkten notwendig sei, dass die Unternehmung eine der vier Grundkonzeptionen anstrebe und konsequent im Markt durchsetze.

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (I)

Mit **Ausweichstrategien** versuchen Unternehmungen, sich dem Wettbewerbsdruck durch innovative Verhaltensweisen zu entziehen und in solche Marktnischen oder Technologiefelder auszuweichen, in die - zumindest mittelfristig - kein Wettbewerber folgen kann (Mattson 1985). Wesentliche Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg einer solchen Strategie ist, dass die Marktnischen oder Technologiefelder durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren vor potentiellen Folgern geschützt werden können (Carpenter, Nakamoto 1989).

Anpassungsstrategien sind dagegen auf die Erhaltung und Absicherung der von der Unternehmung bereits erreichten Marktposition ausgerichtet. Die wettbewerbsgerichtete Strategie wird deshalb so gestaltet, dass potentielle Reaktionen der Hauptwettbewerber antizipiert und die jeweilige Unternehmung branchentypische Verhaltenweisen ergreift, um für die Wettbewerber berechenbar zu bleiben. Letztlich soll auf diese Weise einer **Verschärfung der Wettbewerbsintensität** entgegengewirkt werden. Vor diesem Hintergrund liegt hier eine zeitlich instabile Strategieoption vor. Sobald einer der Hauptwettbewerber seine marktgerichteten Strategien verändert und dadurch die Wettbewerbsintensität verschärft, geht die jeweilige Unternehmung von der Anpassungsstrategie zu anderen Strategien über.

Mit der **Konfliktstrategie** wird die direkte Konfrontation mit den Hauptwettbewerbern gezielt eingeleitet (Reese, Trout 1985). Diese Strategie ist typischerweise darauf gerichtet, durch ein neuartiges und unerwartetes Verhalten im Wettbewerbsumfeld die eigene Marktposition zu verbessern und dadurch Marktanteile zu gewinnen. Dazu wird die Marktposition einzelner Hauptwettbewerber entweder direkt angegriffen oder es werden in Form eines **Flankenangriffs** gezielt ausgewählte Schwächen dieses Konkurrenten genutzt, um seine Marktposition zu untergraben. In jedem Fall ist zur Durchsetzung einer solchen Strategie ein aggressives Vorgehen notwendig, das auch erhebliche Risiken für die eigene Unternehmung birgt. So können die angegriffenen Wettbewerber versuchen, durch ebenfalls aggressives Vorgehen ihre Marktposition zu verteidigen. Diese Zusammenhänge sind aus der Oligopoltheorie hinlänglich bekannt (Krelle 1976; Albach 1973; Selten 1980). Besondere Komplexität gewinnt eine solche Strategie allerdings immer dann, wenn Anbieter in mehreren Märkten miteinander in Konkurrenz stehen und das aggressive Verhalten in andere Märkte übertragen wird.

Ein derartiger **Mehrpunkt Wettbewerb** kann dazu führen, dass die betrachtete Unternehmung in einem der von ihr bearbeiteten Märkte durch Konfliktstrategien ihre Position zu Lasten eines Hauptwettbewerbers verbessert, dieser jedoch in einem anderen Markt "zurückschlägt" (Karnani, Wernerfeldt 1985; Watson 1982). Vor diesem Hintergrund muss beachtet werden, dass typischerweise erhebliche Finanzmittel aufzuwenden sind, um eine solche Strategie erfolgreich einzusetzen. Betont werden muss schließlich, dass Konfliktstrategien grundsätzlich nur Übergangsstrategien sein können, die zu einer veränderten Wettbewerbsstruktur führen sollen. Ist diese neue Wettbewerbsstruktur erreicht, müssen auch die wettbewerbsstrategische Optionen neu entwickelt werden.

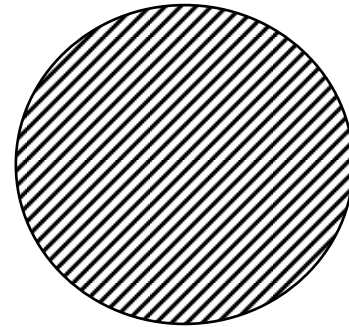
Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (II)

Kooperationsstrategien sind insbesondere dann zu beobachten, wenn Unternehmungen keine deutlichen Wettbewerbsvorteile aufweisen oder über zu geringe Ressourcen verfügen, derartige Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu generieren und die Wettbewerbsintensität möglichst zu reduzieren (Blackhaus, Meyer 1993; Gugler 1992). Typisch für diese Verhaltensweise sind Oligopolmärkte, in denen sich die Anbieter kennen und Absprachen überschaubar bleiben. Neben derartig informellen Kooperationen (Lambin 1987), die wettbewerbspolitisch höchst bedenklich und in Industrienationen typischerweise verboten sind, bestehen auch offene Kooperationen, die durch vertragliche Vereinbarungen institutionalisiert werden (Schäfer 1994). Im Hinblick auf die Form der vertraglichen Vereinbarung lassen sich vor allem Lizenzverträge, die Vertragsfertigung sowie Joint Ventures unterscheiden (Engelhardt, Seibert 1981; Gahl 1991; Weiss 1981).

Die vier grundlegenden strategischen Alternativen der Marktsegmentierung (exemplifiziert an Marken der pflegenden Kosmetik)

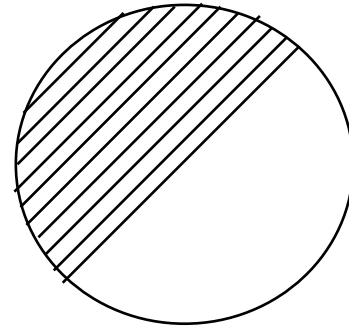
Massenmarktstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. Nivea Universale Creme

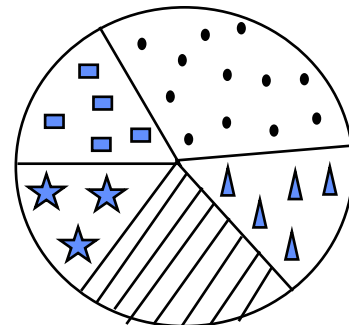
- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Atrix-Handcreme

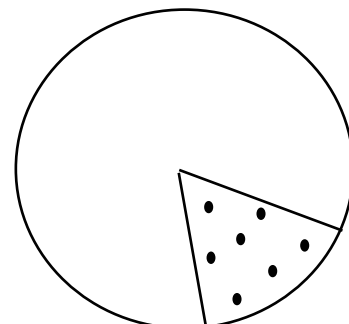
Marktsegmentierungsstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. mehrere Lauder-Pflegeserien: Estée Lauder, Clinique, Aramis, Prescriptives, Origins

- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Vichy-Pflegeserie

Vergleichende Darstellung der Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie

Grundsätzliche Bewertungen:	der Massenmarktstrategie ("Schrotflinten-Konzept")	der Segmentierungsstrategie ("Scharfschützen-Konzept")
Vorteile	• Kostenvorteile durch Massenproduktion • Abdeckung des gesamten Grundmarktes (Potentialausschöpfung) • Vereinfachter, durchschnittsorientierter, weniger aufwendiger Marketingmix • Geringerer marketing-organisatorischer Aufwand	Hohe Bedarfsentsprechung (Erfüllung zielgruppen-differenzierter Käuferwünsche) • Erarbeitung überdurchschnittlicher Preisspielräume • Gute "Lenkungsmöglichkeiten" der Teilmärkte nach Zielgruppengesichtspunkten • Möglichkeit, Preiswettbewerb durch Qualitätswettbewerb weitgehend zu ersetzen (zu überlagern)
Nachteile	• Je nach Marktgegebenheiten nicht volle Entsprechung von Käuferwünschen • Begrenzte Preisspielräume ("monopolistischer Bereich" relativ klein) • Eingeschränkte Möglichkeiten gezielter Marktstreuung • Gefahr des Preiswettbewerbs in Massenmärkten	• Komplizierungen (Verteuerungen) im Einsatz des Marketing-Instrumentariums • Ggf. Verzicht auf Massenproduktion (und entsprechende Kostenvorteile) • Teilweise eingeschränkte Stabilität von Marktsegmenten • Hoher Marketing-Know-how-Bedarf (bzw. entsprechende Marketingorganisation)
Beurteilung insgesamt	• Rentabilität aufgrund des Preiswettbewerbs primär von einer niedrigen Kostenposition abhängig.	• Rentabilität aufgrund der spezifischen Zielgruppenentsprechung primär durch überdurchschnittliche Preise möglich.

Diversifikationsstrategie

Die **Diversifikationsstrategie** ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte für neue Märkte charakterisiert. Je nach Grad der mit dieser Strategie verfolgten Risikostreuung beziehungsweise dem Risikoausmaß lassen sich folgende Typen von Diversifikationsstrategien unterscheiden (Ansoff 1966, S. 152 ff.; Yip 1982, S.129ff.; Aaker 1992, S. 267 ff.):

- Die **horizontale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms um Erzeugnisse, die mit diesem noch in sachlichem Zusammenhang stehen, indem zum Beispiel gleiche Werkstoffe oder verwandte Technologien verwendet, vorhandene Vertriebssysteme genutzt oder verwandte Teilmärkte beliefert werden (zum Beispiel erweitert ein PKW-Hersteller sein Produktprogramm um leichte LKWs).
- Die **vertikale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms sowohl in Richtung Absatz der bisherigen Erzeugnisse (sogenannte Vorwärtsintegration) als auch in Richtung Herkunft der Rohstoffe und Produktionsmittel (sogenannte Rückwärtsintegration). Beispielsweise kauft der PKW-Hersteller BMW bislang eigenständige Autohandelsbetriebe auf und betreibt damit eine vertikale Diversifikation.
- Die **laterale Diversifikation** bedeutet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, wobei die Unternehmung aus dem Rahmen ihrer traditionellen Branche ausbricht und in weitabliegenden Aktivitätsfeldern tätig wird. Da ein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Geschäft nicht mehr besteht, ist dies die chancen- und zugleich risikoreichste der drei Diversifikationsarten. Hier kann beispielhaft auf den Kauf des Büroartikelherstellers Triumph-Adler durch den Automobilhersteller Volkswagen in den achtziger Jahren verwiesen werden.

Marktzusammenschlüsse und Handelsabkommen (Stand: 1995)

Handelsblock	Beteiligte Länder	Bevölkerung	BSP
EU (bis zum 1.11.1993: EG)	Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbri- tannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden, Österreich, Finnland	389,1 Mio.	6358,4 Mrd. \$
Cefta	Polen, Slowakische Repu- blik, Tschechische Repu- blik, Ungarn	64,5 Mio.	137,3 Mrd. \$
Nafta	Kanada, Mexiko, USA	366,6 Mio.	6507,2 Mrd. \$
MCCA	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama	29,3 Mio.	30,8 Mrd. \$
Gruppe der Drei	Kolumbien, Mexiko, Venezuela	140,9 Mio.	347,1 Mrd. \$
Anden- Pakt	Bolivien, Ecuador, Kolum- bien, Peru, Venezuela	93,1 Mio.	148,6 Mrd. \$
Mercosur	Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay	193,4 Mio.	552,8 Mrd. \$
Afta (auch ASEAN)	Brunei, Indonesien, Ma- laysia, Philippinen, Singa- pur, Thailand	322,4 Mio.	336,5 Mrd. \$
Apec	USA, Japan, Mexiko, Kana- da, Australien, Neuseeland, Singapur, Hongkong, Taiwan, Südkorea, Thailand, Brunei, Indonesien, Philippinen, Ma- laysia, China	2000,0 Mio.	13000,0 Mrd. \$
CER	Australien, Neuseeland	20,8 Mio.	329,4 Mrd. \$

Übungsfragen (I)

1. Grundkonzepte der Absatzwirtschaft

Zu 1.1 Begriffe und Funktionen der Absatzwirtschaft:

Erklären Sie den Unterschied zwischen Absatz und Umsatz!

Nennen Sie jeweils drei qualitative und drei quantitative Ziele der Absatzpolitik!

Bedürfnis – Bedarf – Nachfrage. Erklären Sie das Zusammenspiel dieser drei Begriffe hinsichtlich Ihrer Wirkung innerhalb des Absatzprozesses!

In dem Modell der Nutzenanalyse nach Vershofen wird zwischen zwei Nutzenarten unterschieden. Erklären Sie diese und setzen Sie sich kritisch mit diesem Modell auseinander!

Zu 1.2 Markt und Unternehmen:

Erklären Sie kurz die Begriffe Marktkapazität, Marktpotenzial und Marktvolumen!

Welche Bedeutung hat die Kaufkraft für die Marktkapazität?

Marktformen - Was versteht man unter einem Angebotsoligopol und einem Nachfragemonopol? Führen Sie jeweils ein Beispiel an!

Definieren Sie den Begriff der Branche nach Porter! Nennen Sie die fünf Kräfte, welche die Wettbewerbsintensität bestimmen, und führen Sie diese kurz aus!

Beschreiben Sie den Unterschied zwischen Käufer- und Verkäufermarkt anhand dreier selbstgewählter Merkmale!

Übungsfragen (II)

Zu 1.3 Marketing im Unternehmen

Begründen Sie, weswegen die konsequente Marketingorientierung eines Unternehmens für das Unternehmen von zentraler Bedeutung ist!

In Porters Modell der Wertschöpfungskette wird unterschieden zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten! Nennen Sie diese und erklären Sie deren Zusammenspiel!

Der „herkömmliche, am Arbeitsablauf orientierte Prozess“ stellt ein Modell zum Prozeß der Wertschöpfung dar. Das Gegenteil dazu ist der „wertorientierte Prozeß“. Vergleichen Sie diese beiden Modelle miteinander!

Erklären Sie Porters Wertschöpfungskette! Welchen Zweck verfolgt dieses Modell?

Zu 1.4 Marketingplanung

Ein Teil des Marketing-Entscheidungsprozesses ist die Marketingplanung. Welche Aufgabenbereiche zählen dazu?

Anhand der „Ketten-Quote-Methode“ kann die zukünftige Nachfrage geschätzt werden. Erklären Sie diese Methode anhand eines selbst gewählten Beispiels!

Mit der Methode gleitender Mittelwerte können kurzfristige Absatzprognosen durchgeführt werden. Erklären Sie diese Methode (auch mit Hilfe mathematischer Symbole)! Nennen Sie drei Ihnen bekannte qualitative Prognosemethoden und erklären Sie diese kurz!

Was versteht man unter Marktsegmentierung? Welche Voraussetzungen müssen für eine sinnvolle Marktsegmentierung vorliegen?

Welche Vorteile ergeben sich aus einer Marktsegmentierung?

Was versteht man unter einem Zielmarkt? Wie wird dieser festgelegt?

Nennen Sie die Vor- und Nachteile, die der Einsatz einer Segmentierungsstrategie mit sich bringt.

Nach welchen Kriterien wird in Konsumgütermärkten eine Marktsegmentierung vorgenommen?

Übungsfragen (III)

2. Absatzwirtschaftliche Entscheidungsprobleme

Zu 2.1 Die vier P's des Marketing-Mix

Der Hersteller-Mix im Konsumentengeschäft kann sowohl verbraucher- als auch händlerorientiert ausgerichtet sein. Welche Zielrichtung wird jeweils verfolgt? Erklären Sie in diesem Zusammenhang die Begriffe Pull- und Push-Strategie?

Zu 2.2 Produkt-/Programmpolitik

Die Produkt-/ Programm-Politik stellt den eigentlichen Kern unternehmerischer Leistungen dar. Welche vier grundlegenden Entscheidungstatbestände (Strategien) gibt es in diesem Bereich? Erklären Sie diese kurz.

Nennen Sie drei (Ihnen bekannte) quantitative Entscheidungskriterien für die Eliminierung von Produkten.

Beschreiben Sie den klassischen Verlauf eines Lebenszyklusmodells.

Grenzen Sie die einzelnen Phasen anhand der Umsatz- und Gewinnentwicklung im Zeitablauf voneinander ab.

Nehmen Sie kritisch Stellung zum Modell des Produktlebenszyklus.

Zu 2.3 Distributionspolitik

Was versteht man unter Distributionspolitik? Was zählt zu deren Aufgabenbereichen?

Durch welche Faktoren wird die Absatzkanalstruktur eines Unternehmens festgelegt?

Was versteht man unter direktem und indirektem Absatz?

Erklären Sie die Begriffe Universal-, Selektiv- und Exklusivvertrieb!

Ein Unternehmen hat die Möglichkeit als Außendienstorgane Reisende und/oder Handelsvertreter einzusetzen. Vergleichen Sie diese beiden Möglichkeiten anhand vier frei gewählter, nicht finanzieller Kriterien .

Was versteht man unter Franchising?

Übungsfragen (IV)

Zu 2.4 Kommunikations- und Absatzförderungs politik

Was versteht man unter Kommunikationspolitik? Zählen Sie die Instrumente des Kommunikationsmix auf.

Sponsoring ist ein Instrument des Kommunikations-Mix. Was versteht man darunter? Wo liegt der Unterschied zum Mäzenatentum?

Erklären Sie kurz die Begriffe Werbebotschaft, Werbeobjekte, Werbemittel und Werbeträger.

Zu 2.5 Preis- und Konditionenpolitik

Eine auf die Preishöhe bezogene Strategie ist die Strategie der Preisdifferenzierung. Was versteht man darunter? Welche Voraussetzungen müssen dafür vorliegen?

Welche Arten von Preisdifferenzierung gibt es?

Was versteht man unter einer Preis-Absatz-Funktion? Skizzieren Sie den Verlauf einer „idealen“ Preis-Absatz-Funktion? Wie verhält sich diese Gerade beim Ausscheiden eines Konkurrenten?

Anhand der Amortisationsmethode soll entschieden werden, ob ein neues Produkt auf dem Markt eingeführt werden soll. Erklären Sie diese Methode und leiten Sie die Entscheidungsregel (mit mathematischen Symbolen) her!

Zu 2.6 Mixübergreifende Entscheidungen

Welche wichtige Funktionen bietet eine Marke aus Sicht des Verbrauchers?

Welche Chancen bzw. Risiken bringt eine Einzelmarkenstrategie mit sich? Nennen Sie jeweils vier?

Übungsfragen (V)

3. Ausgewählte Entwicklungen und Marketingkonsequenzen

Zu 3.1 Produkte und Märkte als Gegenstand der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung

Was zeichnet eine strategischen Entscheidungssituation aus?

Erklären Sie den Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität!

Was bestimmt der „Unternehmenszweck“ einer Unternehmung? Worauf sollte bei der Festlegung des Unternehmenszwecks geachtet werden?

Wozu wird die Tätigkeit eines Unternehmens in Strategische Geschäftseinheiten unterteilt?

Marktfeldstrategien: Was versteht man unter einer Diversifikationsstrategie? Welche Arten der Diversifikation gibt es in diesem Zusammenhang?

Wettbewerbsvorteilsstrategie: Porter sieht zwei grundlegende Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile zu erringen und eine dritte Option. Erklären Sie kurz diese drei Möglichkeiten.

Wettbewerbsstrategien: Eine Grundkonzeption für Wettbewerbsstrategien ist die Strategie der Qualitätsführerschaft. Was versteht man darunter?

Marktabdeckungsstrategien: siehe Marktsegmentierung

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien: Skizzieren Sie eine 4-Felder-Matrix, in der alle Strategien konkurrenzgerichteten Verhaltens enthalten sind und erklären Sie diese vier Strategietypen kurz.

Zu 3.2 Die Internationalisierung der Märkte als Herausforderung für das Marketing

Zählen Sie die Hauptentscheidungen im internationalen Marketing auf.

Erklären Sie die beiden Markteintrittsstrategien hinsichtlich des Timing.

Erklären Sie den Unterschied zwischen direktem und indirektem Export.

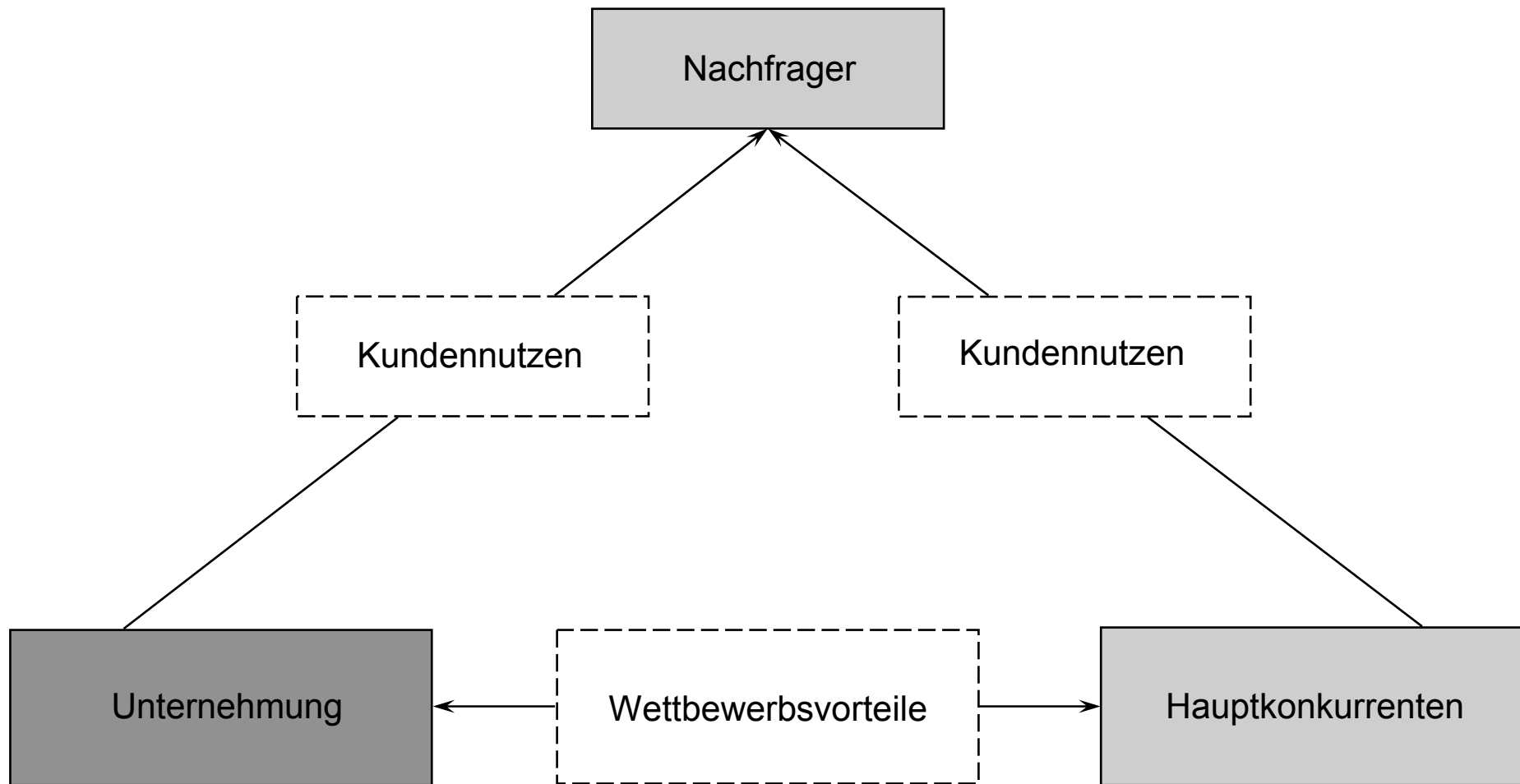
Standardisierung vs. Differenzierung stellt das zentrale Entscheidungsproblem im internationalen Marketing dar. Erklären Sie dieses Spannungsfeld anhand der möglichen Produkt-Markennamen-Kombinationen.

Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien

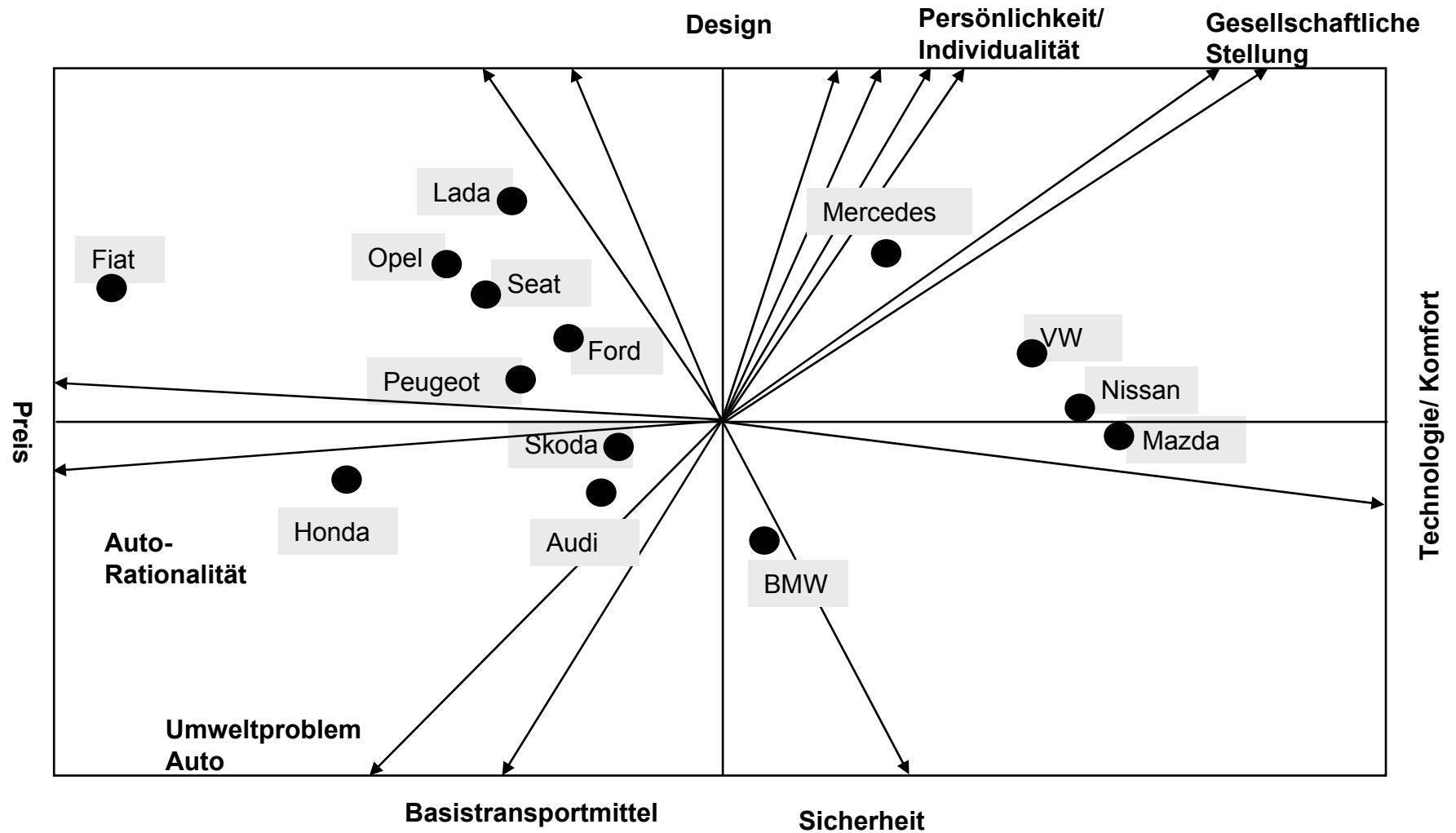
1. Eine **Strategie der Qualitätsführerschaft** zielt am Gesamtmarkt darauf ab, durch Leistungsvorteile im gesamten Sortiment stets die beste Qualität zu höheren Preisen zu realisieren (Beispiel aus dem Computermarkt: IBM).
2. Die **Strategie der aggressiven Preisführerschaft** ist darauf ausgerichtet, auf dem Gesamtmarkt einen möglichst hohen Marktanteil zu realisieren, damit durch den damit verbundenen Mengeneffekt Kostendegressionen genutzt und darauf wiederum aufbauend durch Preissenkungen weitere Mengeneffekte geschaffen werden können (Beispiel: Vobis).
3. Die **Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft** (Nischenspezialisierung) konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem Leistungsvorteile realisiert werden. Hierdurch kann auch ein entsprechender Preis gefordert werden, der durch Leistungsvorteile gerechtfertigt wird (Beispiele: Siemens-Nixdorf, Toshiba).
4. Die **selektive Niedrigpreisstrategie** konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem die Unternehmensleistung zu besonders günstigen Preisen angeboten wird. Vielfach ist diese Strategie mit der Imitation von Produkten verbunden. Der Nischenanbieter versucht, Preisführer im Teilsegment zu werden (Beispiel: Apricot).

Für die Entwicklung unternehmensspezifischer Wettbewerbsstrategien ist es von besonderer Wichtigkeit, dass im Konkurrenzumfeld keine "mittlere" Position angestrebt wird. Es reicht nicht aus, "einige" Kostenvorteile oder "einige" Leistungsvorteile bzw. "einige" Teilmärkte anzusprechen. Porter spricht in diesem Zusammenhang vom "**Stuck in the middle**" und vertritt die Meinung, dass es zum Überleben in den Märkten notwendig sei, dass die Unternehmung eine der vier Grundkonzeptionen anstrebe und konsequent im Markt durchsetze.

Das “Strategische Dreieck” zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen



Beispiel für eine Produktpositionierung



Strategische Optionen der Marktabdeckung (Zielmarktbestimmung)

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Gesamtmarktabdeckung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Marktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Produktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Nischenspezialisierung

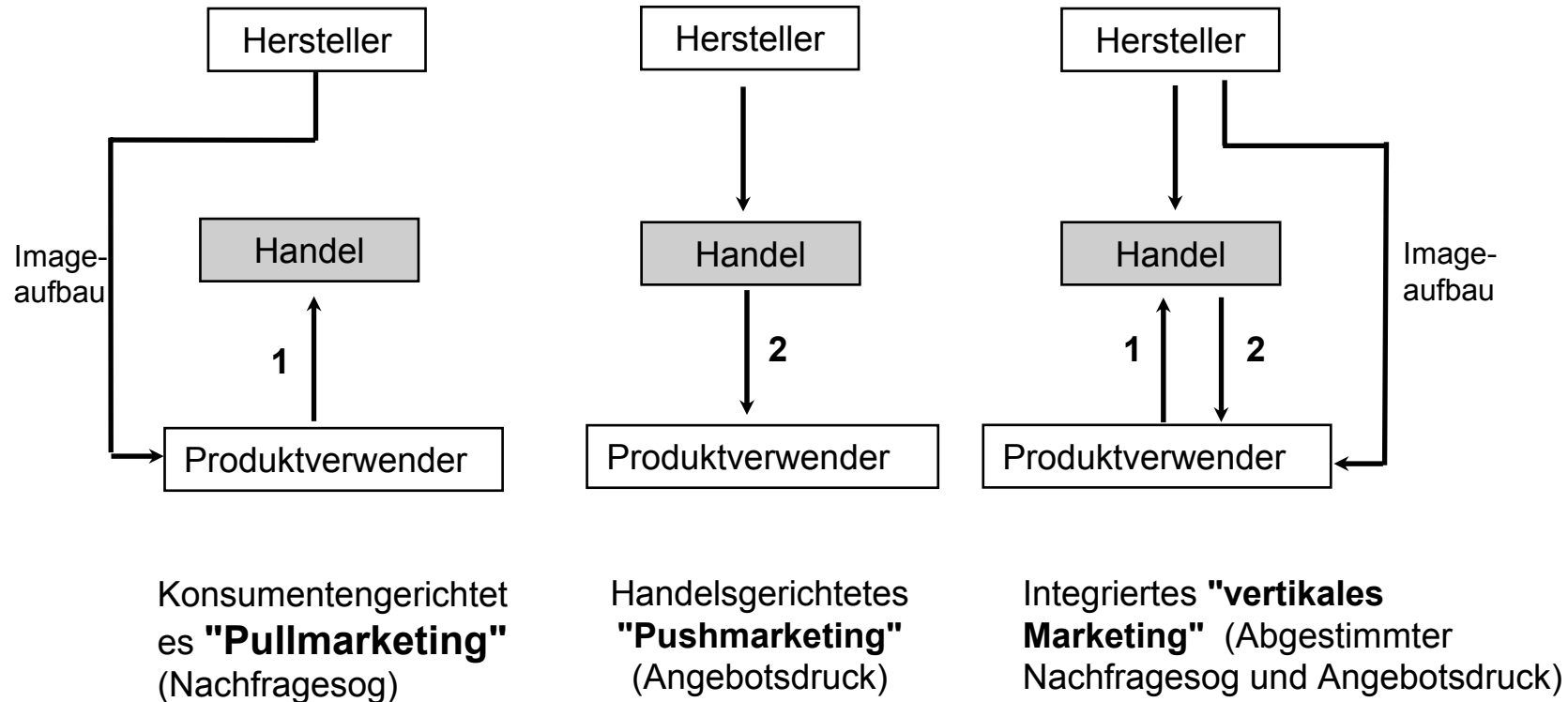
	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Selektive Spezialisierung

TM = Teilmarkt

P = Produkt

Handelsorientierte Push- und Pull-Strategien



1: Nachfragesog 2:
Angebotsdruck

Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Internationaler Umsatzanteil =	$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Relativer Marktanteil (im Ausland) =	$\frac{\text{Marktanteil im Auslandsmarkt}}{\text{Marktanteil im Inlandsmarkt}} \times 100$
Internationaler Beschaffungsanteil =	$\frac{\text{Wert/Menge der im Ausland beschafften Güter}}{\text{Wert/Menge des gesamten Beschaffungsvolumens}} \times 100$
Internationaler Gewinnanteil =	$\frac{\text{Gewinn im Ausland}}{\text{Gesamtgewinn}} \times 100$
Internationaler Investitionsanteil =	$\frac{\text{Investitionsvolumen im Ausland}}{\text{Gesamt-Investitionsvolumen}} \times 100$
Internationaler Beschäftigungsgrad =	$\frac{\text{Beschäftigte im Ausland}}{\text{Gesamt-Beschäftigtenzahl}} \times 100$
Internationaler Wertschöpfungsgrad =	$\frac{\text{Wertschöpfung im Ausland}}{\text{Gesamtwertschöpfung des Unternehmens}} \times 100$
Internationaler Produktionsanteil =	$\frac{\text{mengen-/wertmäßige Produktion im Ausland}}{\text{Gesamt-Produktionsvolumen}} \times 100$

Quelle: Hünenberg, R: Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994, S. 31

Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien

1. Eine **Strategie der Qualitätsführerschaft** zielt am Gesamtmarkt darauf ab, durch Leistungsvorteile im gesamten Sortiment stets die beste Qualität zu höheren Preisen zu realisieren (Beispiel aus dem Computermarkt: IBM).
2. Die **Strategie der aggressiven Preisführerschaft** ist darauf ausgerichtet, auf dem Gesamtmarkt einen möglichst hohen Marktanteil zu realisieren, damit durch den damit verbundenen Mengeneffekt Kostendegressionen genutzt und darauf wiederum aufbauend durch Preissenkungen weitere Mengeneffekte geschaffen werden können (Beispiel: Vobis).
3. Die **Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft** (Nischenspezialisierung) konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem Leistungsvorteile realisiert werden. Hierdurch kann auch ein entsprechender Preis gefordert werden, der durch Leistungsvorteile gerechtfertigt wird (Beispiele: Siemens-Nixdorf, Toshiba).
4. Die **selektive Niedrigpreisstrategie** konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem die Unternehmensleistung zu besonders günstigen Preisen angeboten wird. Vielfach ist diese Strategie mit der Imitation von Produkten verbunden. Der Nischenanbieter versucht, Preisführer im Teilsegment zu werden (Beispiel: Apricot).

Für die Entwicklung unternehmensspezifischer Wettbewerbsstrategien ist es von besonderer Wichtigkeit, dass im Konkurrenzumfeld keine "mittlere" Position angestrebt wird. Es reicht nicht aus, "einige" Kostenvorteile oder "einige" Leistungsvorteile bzw. "einige" Teilmärkte anzusprechen. Porter spricht in diesem Zusammenhang vom "**Stuck in the middle**" und vertritt die Meinung, dass es zum Überleben in den Märkten notwendig sei, dass die Unternehmung eine der vier Grundkonzeptionen anstrebe und konsequent im Markt durchsetze.

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (I)

Mit **Ausweichstrategien** versuchen Unternehmungen, sich dem Wettbewerbsdruck durch innovative Verhaltensweisen zu entziehen und in solche Marktnischen oder Technologiefelder auszuweichen, in die - zumindest mittelfristig - kein Wettbewerber folgen kann (Mattson 1985). Wesentliche Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg einer solchen Strategie ist, dass die Marktnischen oder Technologiefelder durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren vor potentiellen Folgern geschützt werden können (Carpenter, Nakamoto 1989).

Anpassungsstrategien sind dagegen auf die Erhaltung und Absicherung der von der Unternehmung bereits erreichten Marktposition ausgerichtet. Die wettbewerbsgerichtete Strategie wird deshalb so gestaltet, dass potentielle Reaktionen der Hauptwettbewerber antizipiert und die jeweilige Unternehmung branchentypische Verhaltenweisen ergreift, um für die Wettbewerber berechenbar zu bleiben. Letztlich soll auf diese Weise einer **Verschärfung der Wettbewerbsintensität** entgegengewirkt werden. Vor diesem Hintergrund liegt hier eine zeitlich instabile Strategieoption vor. Sobald einer der Hauptwettbewerber seine marktgerichteten Strategien verändert und dadurch die Wettbewerbsintensität verschärft, geht die jeweilige Unternehmung von der Anpassungsstrategie zu anderen Strategien über.

Mit der **Konfliktstrategie** wird die direkte Konfrontation mit den Hauptwettbewerbern gezielt eingeleitet (Reese, Trout 1985). Diese Strategie ist typischerweise darauf gerichtet, durch ein neuartiges und unerwartetes Verhalten im Wettbewerbsumfeld die eigene Marktposition zu verbessern und dadurch Marktanteile zu gewinnen. Dazu wird die Marktposition einzelner Hauptwettbewerber entweder direkt angegriffen oder es werden in Form eines **Flankenangriffs** gezielt ausgewählte Schwächen dieses Konkurrenten genutzt, um seine Marktposition zu untergraben. In jedem Fall ist zur Durchsetzung einer solchen Strategie ein aggressives Vorgehen notwendig, das auch erhebliche Risiken für die eigene Unternehmung birgt. So können die angegriffenen Wettbewerber versuchen, durch ebenfalls aggressives Vorgehen ihre Marktposition zu verteidigen. Diese Zusammenhänge sind aus der Oligopoltheorie hinlänglich bekannt (Krelle 1976; Albach 1973; Selten 1980). Besondere Komplexität gewinnt eine solche Strategie allerdings immer dann, wenn Anbieter in mehreren Märkten miteinander in Konkurrenz stehen und das aggressive Verhalten in andere Märkte übertragen wird.

Ein derartiger **Mehrpunkt Wettbewerb** kann dazu führen, dass die betrachtete Unternehmung in einem der von ihr bearbeiteten Märkte durch Konfliktstrategien ihre Position zu Lasten eines Hauptwettbewerbers verbessert, dieser jedoch in einem anderen Markt "zurückschlägt" (Karnani, Wernerfeldt 1985; Watson 1982). Vor diesem Hintergrund muss beachtet werden, dass typischerweise erhebliche Finanzmittel aufzuwenden sind, um eine solche Strategie erfolgreich einzusetzen. Betont werden muss schließlich, dass Konfliktstrategien grundsätzlich nur Übergangsstrategien sein können, die zu einer veränderten Wettbewerbsstruktur führen sollen. Ist diese neue Wettbewerbsstruktur erreicht, müssen auch die wettbewerbsstrategische Optionen neu entwickelt werden.

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (II)

Kooperationsstrategien sind insbesondere dann zu beobachten, wenn Unternehmungen keine deutlichen Wettbewerbsvorteile aufweisen oder über zu geringe Ressourcen verfügen, derartige Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu generieren und die Wettbewerbsintensität möglichst zu reduzieren (Blackhaus, Meyer 1993; Gugler 1992). Typisch für diese Verhaltensweise sind Oligopolmärkte, in denen sich die Anbieter kennen und Absprachen überschaubar bleiben. Neben derartig informellen Kooperationen (Lambin 1987), die wettbewerbspolitisch höchst bedenklich und in Industrienationen typischerweise verboten sind, bestehen auch offene Kooperationen, die durch vertragliche Vereinbarungen institutionalisiert werden (Schäfer 1994). Im Hinblick auf die Form der vertraglichen Vereinbarung lassen sich vor allem Lizenzverträge, die Vertragsfertigung sowie Joint Ventures unterscheiden (Engelhardt, Seibert 1981; Gahl 1991; Weiss 1981).

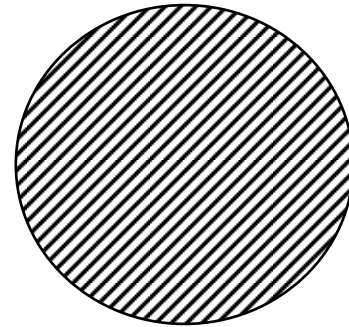
Vergleichende Darstellung der Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie

Grundsätzliche Bewertungen:	der Massenmarktstrategie ("Schrotflinten-Konzept")	der Segmentierungsstrategie ("Scharfschützen-Konzept")
Vorteile	• Kostenvorteile durch Massenproduktion • Abdeckung des gesamten Grundmarktes (Potentialausschöpfung) • Vereinfachter, durchschnittsorientierter, weniger aufwendiger Marketingmix • Geringerer marketing-organisatorischer Aufwand	Hohe Bedarfsentsprechung (Erfüllung zielgruppen-differenzierter Käuferwünsche) • Erarbeitung überdurchschnittlicher Preisspielräume • Gute "Lenkungsmöglichkeiten" der Teilmärkte nach Zielgruppengesichtspunkten • Möglichkeit, Preiswettbewerb durch Qualitätswettbewerb weitgehend zu ersetzen (zu überlagern)
Nachteile	• Je nach Marktgegebenheiten nicht volle Entsprechung von Käuferwünschen • Begrenzte Preisspielräume ("monopolistischer Bereich" relativ klein) • Eingeschränkte Möglichkeiten gezielter Marktstreuung • Gefahr des Preiswettbewerbs in Massenmärkten	• Komplizierungen (Verteuerungen) im Einsatz des Marketing-Instrumentariums • Ggf. Verzicht auf Massenproduktion (und entsprechende Kostenvorteile) • Teilweise eingeschränkte Stabilität von Marktsegmenten • Hoher Marketing-Know-how-Bedarf (bzw. entsprechende Marketingorganisation)
Beurteilung insgesamt	• Rentabilität aufgrund des Preiswettbewerbs primär von einer niedrigen Kostenposition abhängig.	• Rentabilität aufgrund der spezifischen Zielgruppenentsprechung primär durch überdurchschnittliche Preise möglich.

Die vier grundlegenden strategischen Alternativen der Marktsegmentierung (exemplifiziert an Marken der pflegenden Kosmetik)

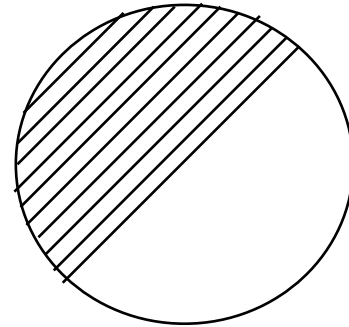
Massenmarktstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. Nivea Universale Creme

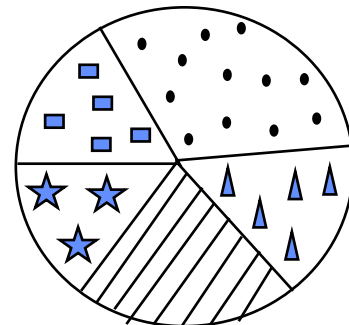
- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Atrix-Handcreme

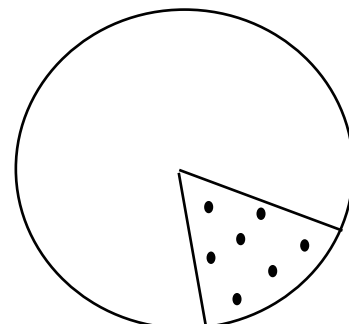
Marktsegmentierungsstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. mehrere Lauder-Pflegeserien: Estée Lauder, Clinique, Aramis, Prescriptives, Origins

- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Vichy-Pflegeserie

Diversifikationsstrategie

Die **Diversifikationsstrategie** ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte für neue Märkte charakterisiert. Je nach Grad der mit dieser Strategie verfolgten Risikostreuung beziehungsweise dem Risikoausmaß lassen sich folgende Typen von Diversifikationsstrategien unterscheiden (Ansoff 1966, S. 152 ff.; Yip 1982, S.129ff.; Aaker 1992, S. 267 ff.):

- Die **horizontale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms um Erzeugnisse, die mit diesem noch in sachlichem Zusammenhang stehen, indem zum Beispiel gleiche Werkstoffe oder verwandte Technologien verwendet, vorhandene Vertriebssysteme genutzt oder verwandte Teilmärkte beliefert werden (zum Beispiel erweitert ein PKW-Hersteller sein Produktprogramm um leichte LKWs).
- Die **vertikale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms sowohl in Richtung Absatz der bisherigen Erzeugnisse (sogenannte Vorwärtsintegration) als auch in Richtung Herkunft der Rohstoffe und Produktionsmittel (sogenannte Rückwärtsintegration). Beispielsweise kauft der PKW-Hersteller BMW bislang eigenständige Autohandelsbetriebe auf und betreibt damit eine vertikale Diversifikation.
- Die **laterale Diversifikation** bedeutet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, wobei die Unternehmung aus dem Rahmen ihrer traditionellen Branche ausbricht und in weitabliegenden Aktivitätsfeldern tätig wird. Da ein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Geschäft nicht mehr besteht, ist dies die chancen- und zugleich risikoreichste der drei Diversifikationsarten. Hier kann beispielhaft auf den Kauf des Büroartikelherstellers Triumph-Adler durch den Automobilhersteller Volkswagen in den achtziger Jahren verwiesen werden.

Marktzusammenschlüsse und Handelsabkommen (Stand: 1995)

Handelsblock	Beteiligte Länder	Bevölkerung	BSP
EU (bis zum 1.11.1993: EG)	Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbri- tannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden, Österreich, Finnland	389,1 Mio.	6358,4 Mrd. \$
Cefta	Polen, Slowakische Repu- blik, Tschechische Repu- blik, Ungarn	64,5 Mio.	137,3 Mrd. \$
Nafta	Kanada, Mexiko, USA	366,6 Mio.	6507,2 Mrd. \$
MCCA	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama	29,3 Mio.	30,8 Mrd. \$
Gruppe der Drei	Kolumbien, Mexiko, Venezuela	140,9 Mio.	347,1 Mrd. \$
Anden- Pakt	Bolivien, Ecuador, Kolum- bien, Peru, Venezuela	93,1 Mio.	148,6 Mrd. \$
Mercosur	Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay	193,4 Mio.	552,8 Mrd. \$
Afta (auch ASEAN)	Brunei, Indonesien, Ma- laysia, Philippinen, Singa- pur, Thailand	322,4 Mio.	336,5 Mrd. \$
Apec	USA, Japan, Mexiko, Kana- da, Australien, Neuseeland, Singapur, Hongkong, Taiwan, Südkorea, Thailand, Brunei, Indonesien, Philippinen, Ma- laysia, China	2000,0 Mio.	13000,0 Mrd. \$
CER	Australien, Neuseeland	20,8 Mio.	329,4 Mrd. \$

Strategische Optionen der Marktabdeckung (Zielmarktbestimmung)

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Gesamtmarktabdeckung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Marktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Produktspezialisierung

	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Nischenspezialisierung

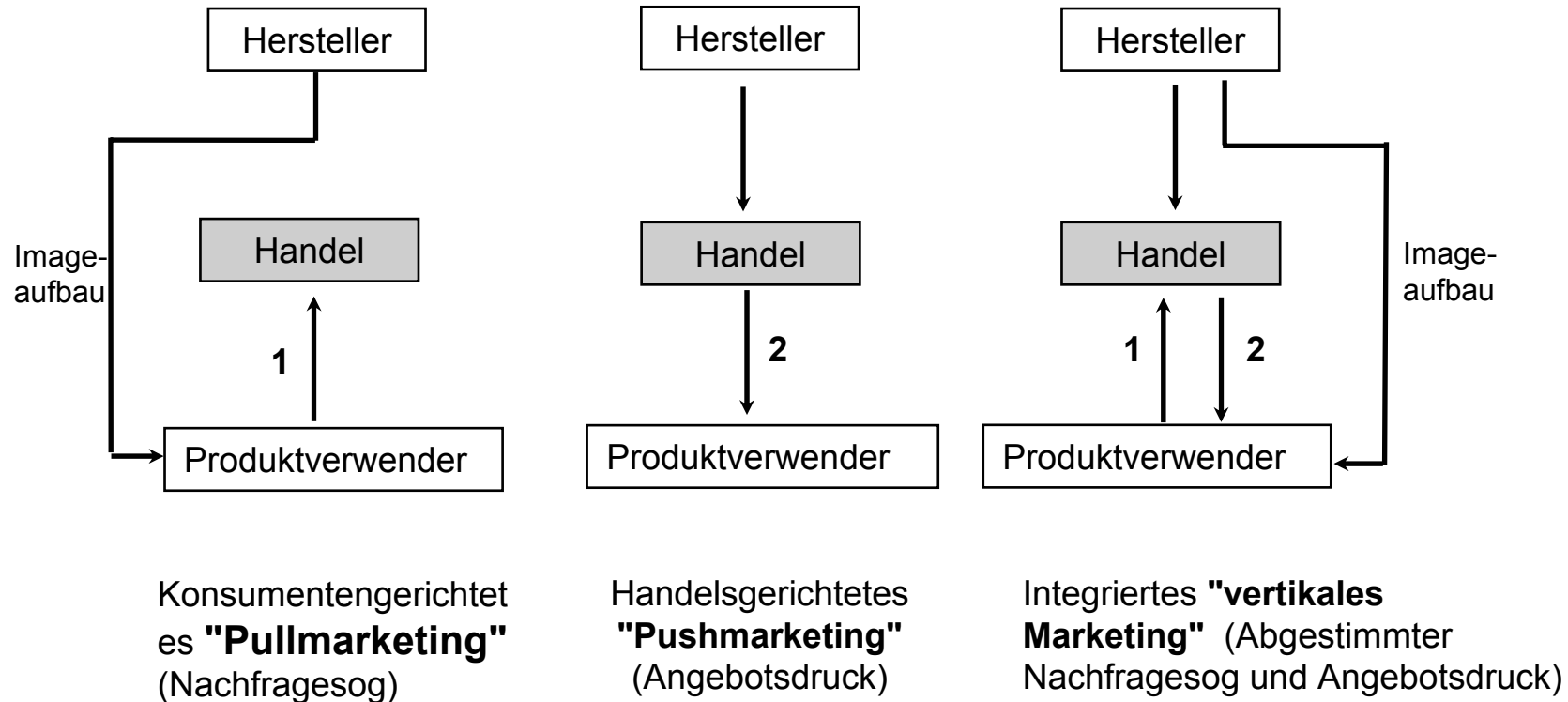
	TM1	TM2	TM3
P1			
P2			
P3			

Selektive Spezialisierung

TM = Teilmarkt

P = Produkt

Handelsorientierte Push- und Pull-Strategien



1: Nachfragesog 2:
Angebotsdruck

Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Internationaler Umsatzanteil =	$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Relativer Marktanteil (im Ausland) =	$\frac{\text{Marktanteil im Auslandsmarkt}}{\text{Marktanteil im Inlandsmarkt}} \times 100$
Internationaler Beschaffungsanteil =	$\frac{\text{Wert/Menge der im Ausland beschafften Güter}}{\text{Wert/Menge des gesamten Beschaffungsvolumens}} \times 100$
Internationaler Gewinnanteil =	$\frac{\text{Gewinn im Ausland}}{\text{Gesamtgewinn}} \times 100$
Internationaler Investitionsanteil =	$\frac{\text{Investitionsvolumen im Ausland}}{\text{Gesamt-Investitionsvolumen}} \times 100$
Internationaler Beschäftigungsgrad =	$\frac{\text{Beschäftigte im Ausland}}{\text{Gesamt-Beschäftigtenzahl}} \times 100$
Internationaler Wertschöpfungsgrad =	$\frac{\text{Wertschöpfung im Ausland}}{\text{Gesamtwertschöpfung des Unternehmens}} \times 100$
Internationaler Produktionsanteil =	$\frac{\text{mengen-/wertmäßige Produktion im Ausland}}{\text{Gesamt-Produktionsvolumen}} \times 100$

Quelle: Hünenberg, R: Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994, S. 31

Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien

1. Eine **Strategie der Qualitätsführerschaft** zielt am Gesamtmarkt darauf ab, durch Leistungsvorteile im gesamten Sortiment stets die beste Qualität zu höheren Preisen zu realisieren (Beispiel aus dem Computermarkt: IBM).
2. Die **Strategie der aggressiven Preisführerschaft** ist darauf ausgerichtet, auf dem Gesamtmarkt einen möglichst hohen Marktanteil zu realisieren, damit durch den damit verbundenen Mengeneffekt Kostendegressionen genutzt und darauf wiederum aufbauend durch Preissenkungen weitere Mengeneffekte geschaffen werden können (Beispiel: Vobis).
3. Die **Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft** (Nischenspezialisierung) konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem Leistungsvorteile realisiert werden. Hierdurch kann auch ein entsprechender Preis gefordert werden, der durch Leistungsvorteile gerechtfertigt wird (Beispiele: Siemens-Nixdorf, Toshiba).
4. Die **selektive Niedrigpreisstrategie** konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (bzw. ausgewählte Teilmärkte), auf dem die Unternehmensleistung zu besonders günstigen Preisen angeboten wird. Vielfach ist diese Strategie mit der Imitation von Produkten verbunden. Der Nischenanbieter versucht, Preisführer im Teilsegment zu werden (Beispiel: Apricot).

Für die Entwicklung unternehmensspezifischer Wettbewerbsstrategien ist es von besonderer Wichtigkeit, dass im Konkurrenzumfeld keine "mittlere" Position angestrebt wird. Es reicht nicht aus, "einige" Kostenvorteile oder "einige" Leistungsvorteile bzw. "einige" Teilmärkte anzusprechen. Porter spricht in diesem Zusammenhang vom "**Stuck in the middle**" und vertritt die Meinung, dass es zum Überleben in den Märkten notwendig sei, dass die Unternehmung eine der vier Grundkonzeptionen anstrebe und konsequent im Markt durchsetze.

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (I)

Mit **Ausweichstrategien** versuchen Unternehmungen, sich dem Wettbewerbsdruck durch innovative Verhaltensweisen zu entziehen und in solche Marktnischen oder Technologiefelder auszuweichen, in die - zumindest mittelfristig - kein Wettbewerber folgen kann (Mattson 1985). Wesentliche Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg einer solchen Strategie ist, dass die Marktnischen oder Technologiefelder durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren vor potentiellen Folgern geschützt werden können (Carpenter, Nakamoto 1989).

Anpassungsstrategien sind dagegen auf die Erhaltung und Absicherung der von der Unternehmung bereits erreichten Marktposition ausgerichtet. Die wettbewerbsgerichtete Strategie wird deshalb so gestaltet, dass potentielle Reaktionen der Hauptwettbewerber antizipiert und die jeweilige Unternehmung branchentypische Verhaltenweisen ergreift, um für die Wettbewerber berechenbar zu bleiben. Letztlich soll auf diese Weise einer **Verschärfung der Wettbewerbsintensität** entgegengewirkt werden. Vor diesem Hintergrund liegt hier eine zeitlich instabile Strategieoption vor. Sobald einer der Hauptwettbewerber seine marktgerichteten Strategien verändert und dadurch die Wettbewerbsintensität verschärft, geht die jeweilige Unternehmung von der Anpassungsstrategie zu anderen Strategien über.

Mit der **Konfliktstrategie** wird die direkte Konfrontation mit den Hauptwettbewerbern gezielt eingeleitet (Reese, Trout 1985). Diese Strategie ist typischerweise darauf gerichtet, durch ein neuartiges und unerwartetes Verhalten im Wettbewerbsumfeld die eigene Marktposition zu verbessern und dadurch Marktanteile zu gewinnen. Dazu wird die Marktposition einzelner Hauptwettbewerber entweder direkt angegriffen oder es werden in Form eines **Flankenangriffs** gezielt ausgewählte Schwächen dieses Konkurrenten genutzt, um seine Marktposition zu untergraben. In jedem Fall ist zur Durchsetzung einer solchen Strategie ein aggressives Vorgehen notwendig, das auch erhebliche Risiken für die eigene Unternehmung birgt. So können die angegriffenen Wettbewerber versuchen, durch ebenfalls aggressives Vorgehen ihre Marktposition zu verteidigen. Diese Zusammenhänge sind aus der Oligopoltheorie hinlänglich bekannt (Krelle 1976; Albach 1973; Selten 1980). Besondere Komplexität gewinnt eine solche Strategie allerdings immer dann, wenn Anbieter in mehreren Märkten miteinander in Konkurrenz stehen und das aggressive Verhalten in andere Märkte übertragen wird.

Ein derartiger **Mehrpunkt Wettbewerb** kann dazu führen, dass die betrachtete Unternehmung in einem der von ihr bearbeiteten Märkte durch Konfliktstrategien ihre Position zu Lasten eines Hauptwettbewerbers verbessert, dieser jedoch in einem anderen Markt "zurückschlägt" (Karnani, Wernerfeldt 1985; Watson 1982). Vor diesem Hintergrund muss beachtet werden, dass typischerweise erhebliche Finanzmittel aufzuwenden sind, um eine solche Strategie erfolgreich einzusetzen. Betont werden muss schließlich, dass Konfliktstrategien grundsätzlich nur Übergangsstrategien sein können, die zu einer veränderten Wettbewerbsstruktur führen sollen. Ist diese neue Wettbewerbsstruktur erreicht, müssen auch die wettbewerbsstrategische Optionen neu entwickelt werden.

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien (II)

Kooperationsstrategien sind insbesondere dann zu beobachten, wenn Unternehmungen keine deutlichen Wettbewerbsvorteile aufweisen oder über zu geringe Ressourcen verfügen, derartige Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile aufzubauen bzw. langfristig abzusichern. Deshalb wird im Rahmen von Kooperationsstrategien versucht, gemeinsam mit Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu generieren und die Wettbewerbsintensität möglichst zu reduzieren (Blackhaus, Meyer 1993; Gugler 1992). Typisch für diese Verhaltensweise sind Oligopolmärkte, in denen sich die Anbieter kennen und Absprachen überschaubar bleiben. Neben derartig informellen Kooperationen (Lambin 1987), die wettbewerbspolitisch höchst bedenklich und in Industrienationen typischerweise verboten sind, bestehen auch offene Kooperationen, die durch vertragliche Vereinbarungen institutionalisiert werden (Schäfer 1994). Im Hinblick auf die Form der vertraglichen Vereinbarung lassen sich vor allem Lizenzverträge, die Vertragsfertigung sowie Joint Ventures unterscheiden (Engelhardt, Seibert 1981; Gahl 1991; Weiss 1981).

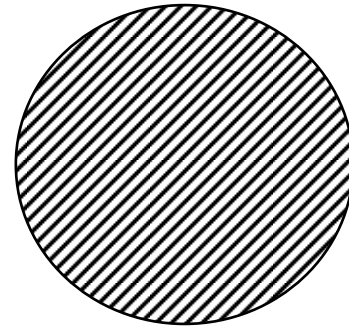
Vergleichende Darstellung der Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie

Grundsätzliche Bewertungen:	der Massenmarktstrategie ("Schrotflinten-Konzept")	der Segmentierungsstrategie ("Scharfschützen-Konzept")
Vorteile	• Kostenvorteile durch Massenproduktion • Abdeckung des gesamten Grundmarktes (Potentialausschöpfung) • Vereinfachter, durchschnittsorientierter, weniger aufwendiger Marketingmix • Geringerer marketing-organisatorischer Aufwand	Hohe Bedarfsentsprechung (Erfüllung zielgruppen-differenzierter Käuferwünsche) • Erarbeitung überdurchschnittlicher Preisspielräume • Gute "Lenkungsmöglichkeiten" der Teilmärkte nach Zielgruppengesichtspunkten • Möglichkeit, Preiswettbewerb durch Qualitätswettbewerb weitgehend zu ersetzen (zu überlagern)
Nachteile	• Je nach Marktgegebenheiten nicht volle Entsprechung von Käuferwünschen • Begrenzte Preisspielräume ("monopolistischer Bereich" relativ klein) • Eingeschränkte Möglichkeiten gezielter Marktstreuung • Gefahr des Preiswettbewerbs in Massenmärkten	• Komplizierungen (Verteuerungen) im Einsatz des Marketing-Instrumentariums • Ggf. Verzicht auf Massenproduktion (und entsprechende Kostenvorteile) • Teilweise eingeschränkte Stabilität von Marktsegmenten • Hoher Marketing-Know-how-Bedarf (bzw. entsprechende Marketingorganisation)
Beurteilung insgesamt	• Rentabilität aufgrund des Preiswettbewerbs primär von einer niedrigen Kostenposition abhängig.	• Rentabilität aufgrund der spezifischen Zielgruppenentsprechung primär durch überdurchschnittliche Preise möglich.

Die vier grundlegenden strategischen Alternativen der Marktsegmentierung (exemplifiziert an Marken der pflegenden Kosmetik)

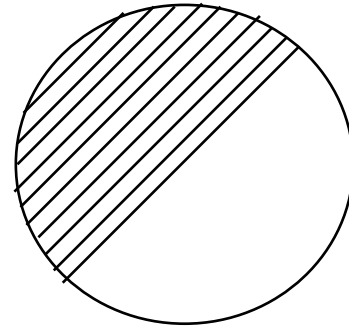
Massenmarktstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. Nivea Universale Creme

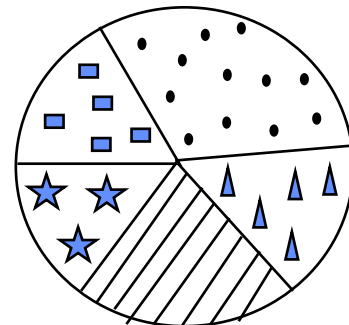
- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Atrix-Handcreme

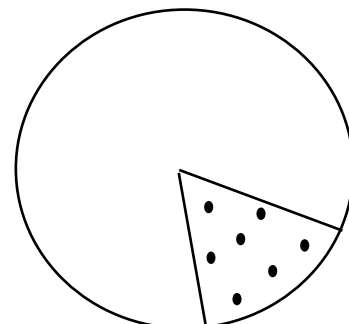
Marktsegmentierungsstrategie

- mit **totaler** Marktabdeckung



z.B. mehrere Lauder-Pflegeserien: Estée Lauder, Clinique, Aramis, Prescriptives, Origins

- mit **partialer** Marktabdeckung



z.B. Vichy-Pflegeserie

Diversifikationsstrategie

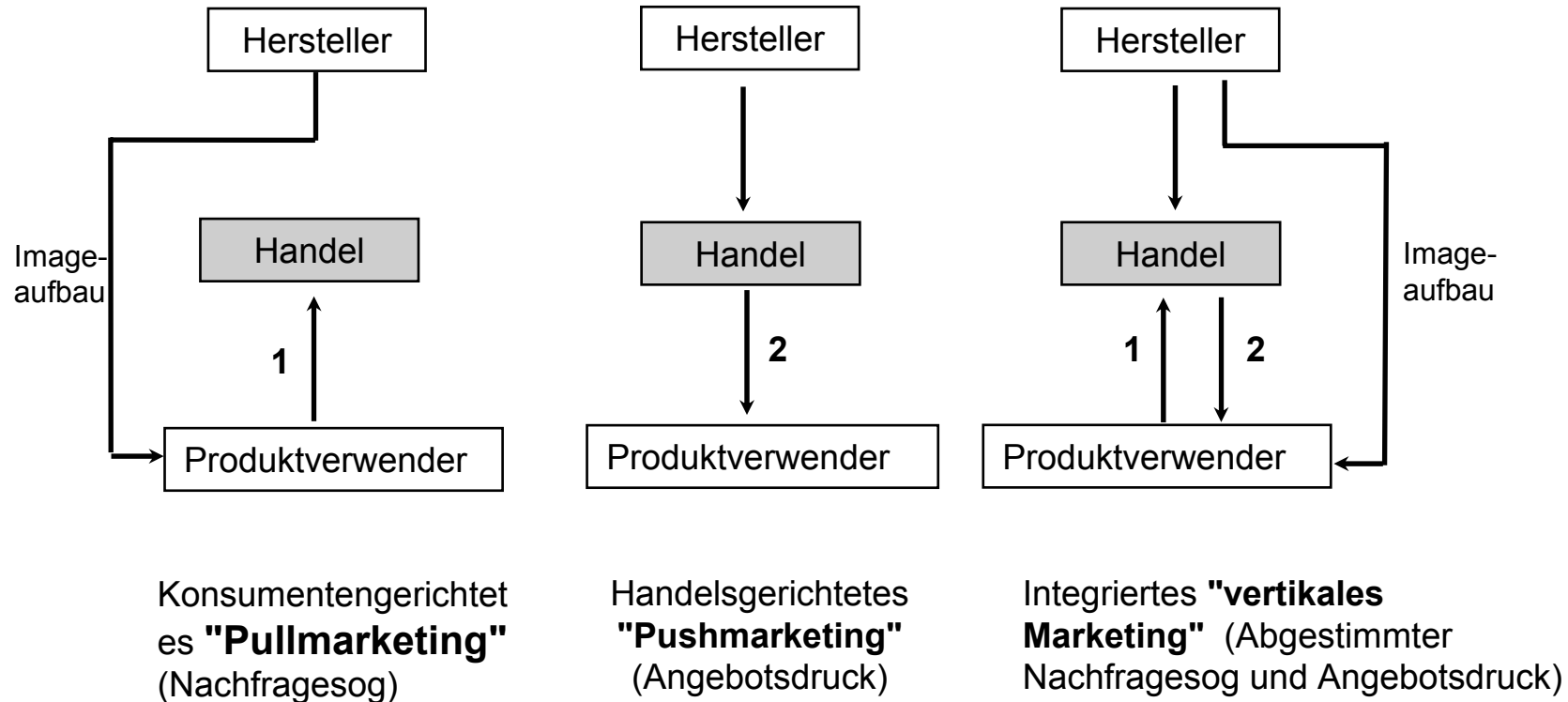
Die **Diversifikationsstrategie** ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte für neue Märkte charakterisiert. Je nach Grad der mit dieser Strategie verfolgten Risikostreuung beziehungsweise dem Risikoausmaß lassen sich folgende Typen von Diversifikationsstrategien unterscheiden (Ansoff 1966, S. 152 ff.; Yip 1982, S.129ff.; Aaker 1992, S. 267 ff.):

- Die **horizontale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms um Erzeugnisse, die mit diesem noch in sachlichem Zusammenhang stehen, indem zum Beispiel gleiche Werkstoffe oder verwandte Technologien verwendet, vorhandene Vertriebssysteme genutzt oder verwandte Teilmärkte beliefert werden (zum Beispiel erweitert ein PKW-Hersteller sein Produktprogramm um leichte LKWs).
- Die **vertikale Diversifikation** kennzeichnet die Erweiterung des bestehenden Produktprogramms sowohl in Richtung Absatz der bisherigen Erzeugnisse (sogenannte Vorwärtsintegration) als auch in Richtung Herkunft der Rohstoffe und Produktionsmittel (sogenannte Rückwärtsintegration). Beispielsweise kauft der PKW-Hersteller BMW bislang eigenständige Autohandelsbetriebe auf und betreibt damit eine vertikale Diversifikation.
- Die **laterale Diversifikation** bedeutet den Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, wobei die Unternehmung aus dem Rahmen ihrer traditionellen Branche ausbricht und in weitabliegenden Aktivitätsfeldern tätig wird. Da ein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Geschäft nicht mehr besteht, ist dies die chancen- und zugleich risikoreichste der drei Diversifikationsarten. Hier kann beispielhaft auf den Kauf des Büroartikelherstellers Triumph-Adler durch den Automobilhersteller Volkswagen in den achtziger Jahren verwiesen werden.

Marktzusammenschlüsse und Handelsabkommen (Stand: 1995)

Handelsblock	Beteiligte Länder	Bevölkerung	BSP
EU (bis zum 1.11.1993: EG)	Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbri- tannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden, Österreich, Finnland	389,1 Mio.	6358,4 Mrd. \$
Cefta	Polen, Slowakische Repu- blik, Tschechische Repu- blik, Ungarn	64,5 Mio.	137,3 Mrd. \$
Nafta	Kanada, Mexiko, USA	366,6 Mio.	6507,2 Mrd. \$
MCCA	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama	29,3 Mio.	30,8 Mrd. \$
Gruppe der Drei	Kolumbien, Mexiko, Venezuela	140,9 Mio.	347,1 Mrd. \$
Anden- Pakt	Bolivien, Ecuador, Kolum- bien, Peru, Venezuela	93,1 Mio.	148,6 Mrd. \$
Mercosur	Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay	193,4 Mio.	552,8 Mrd. \$
Afta (auch ASEAN)	Brunei, Indonesien, Ma- laysia, Philippinen, Singa- pur, Thailand	322,4 Mio.	336,5 Mrd. \$
Apec	USA, Japan, Mexiko, Kana- da, Australien, Neuseeland, Singapur, Hongkong, Taiwan, Südkorea, Thailand, Brunei, Indonesien, Philippinen, Ma- laysia, China	2000,0 Mio.	13000,0 Mrd. \$
CER	Australien, Neuseeland	20,8 Mio.	329,4 Mrd. \$

Handelsorientierte Push- und Pull-Strategien



1: Nachfragesog 2:
Angebotsdruck

Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Internationaler Umsatzanteil =	$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Relativer Marktanteil (im Ausland) =	$\frac{\text{Marktanteil im Auslandsmarkt}}{\text{Marktanteil im Inlandsmarkt}} \times 100$
Internationaler Beschaffungsanteil =	$\frac{\text{Wert/Menge der im Ausland beschafften Güter}}{\text{Wert/Menge des gesamten Beschaffungsvolumens}} \times 100$
Internationaler Gewinnanteil =	$\frac{\text{Gewinn im Ausland}}{\text{Gesamtgewinn}} \times 100$
Internationaler Investitionsanteil =	$\frac{\text{Investitionsvolumen im Ausland}}{\text{Gesamt-Investitionsvolumen}} \times 100$
Internationaler Beschäftigungsgrad =	$\frac{\text{Beschäftigte im Ausland}}{\text{Gesamt-Beschäftigtenzahl}} \times 100$
Internationaler Wertschöpfungsgrad =	$\frac{\text{Wertschöpfung im Ausland}}{\text{Gesamtwertschöpfung des Unternehmens}} \times 100$
Internationaler Produktionsanteil =	$\frac{\text{mengen-/wertmäßige Produktion im Ausland}}{\text{Gesamt-Produktionsvolumen}} \times 100$

Quelle: Hünenberg, R: Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994, S. 31

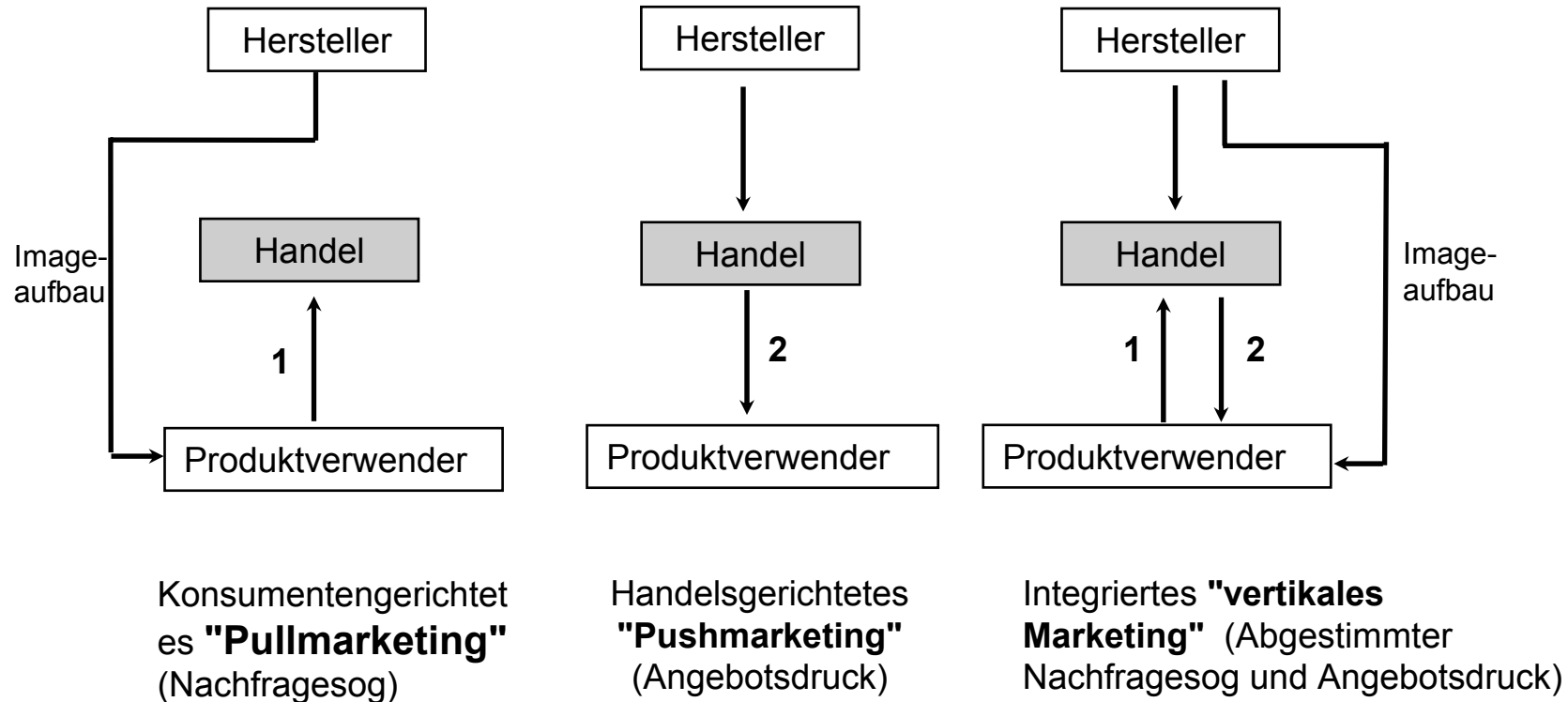
Marktzusammenschlüsse und Handelsabkommen (Stand: 1995)

Handelsblock	Beteiligte Länder	Bevölkerung	BSP
EU (bis zum 1.11.1993: EG)	Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbri- tannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden, Österreich, Finnland	389,1 Mio.	6358,4 Mrd. \$
Cepta	Polen, Slowakische Repu- blik, Tschechische Repu- blik, Ungarn	64,5 Mio.	137,3 Mrd. \$
Nafta	Kanada, Mexiko, USA	366,6 Mio.	6507,2 Mrd. \$
MCCA	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama	29,3 Mio.	30,8 Mrd. \$
Gruppe der Drei	Kolumbien, Mexiko, Venezuela	140,9 Mio.	347,1 Mrd. \$
Anden- Pakt	Bolivien, Ecuador, Kolum- bien, Peru, Venezuela	93,1 Mio.	148,6 Mrd. \$
Mercosur	Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay	193,4 Mio.	552,8 Mrd. \$
Afta (auch ASEAN)	Brunei, Indonesien, Ma- laysia, Philippinen, Singa- pur, Thailand	322,4 Mio.	336,5 Mrd. \$
Apec	USA, Japan, Mexiko, Kana- da, Australien, Neuseeland, Singapur, Hongkong, Taiwan, Südkorea, Thailand, Brunei, Indonesien, Philippinen, Ma- laysia, China	2000,0 Mio.	13000,0 Mrd. \$
CER	Australien, Neuseeland	20,8 Mio.	329,4 Mrd. \$

Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Internationaler Umsatzanteil =	$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Relativer Marktanteil (im Ausland) =	$\frac{\text{Marktanteil im Auslandsmarkt}}{\text{Marktanteil im Inlandsmarkt}} \times 100$
Internationaler Beschaffungsanteil =	$\frac{\text{Wert/Menge der im Ausland beschafften Güter}}{\text{Wert/Menge des gesamten Beschaffungsvolumens}} \times 100$
Internationaler Gewinnanteil =	$\frac{\text{Gewinn im Ausland}}{\text{Gesamtgewinn}} \times 100$
Internationaler Investitionsanteil =	$\frac{\text{Investitionsvolumen im Ausland}}{\text{Gesamt-Investitionsvolumen}} \times 100$
Internationaler Beschäftigungsgrad =	$\frac{\text{Beschäftigte im Ausland}}{\text{Gesamt-Beschäftigtenzahl}} \times 100$
Internationaler Wertschöpfungsgrad =	$\frac{\text{Wertschöpfung im Ausland}}{\text{Gesamtwertschöpfung des Unternehmens}} \times 100$
Internationaler Produktionsanteil =	$\frac{\text{mengen-/wertmäßige Produktion im Ausland}}{\text{Gesamt-Produktionsvolumen}} \times 100$

Handelsorientierte Push- und Pull-Strategien



1: Nachfragesog 2:
Angebotsdruck

Kennzahlen zur Bestimmung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen

Internationaler Umsatzanteil =	$\frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100$
Relativer Marktanteil (im Ausland) =	$\frac{\text{Marktanteil im Auslandsmarkt}}{\text{Marktanteil im Inlandsmarkt}} \times 100$
Internationaler Beschaffungsanteil =	$\frac{\text{Wert/Menge der im Ausland beschafften Güter}}{\text{Wert/Menge des gesamten Beschaffungsvolumens}} \times 100$
Internationaler Gewinnanteil =	$\frac{\text{Gewinn im Ausland}}{\text{Gesamtgewinn}} \times 100$
Internationaler Investitionsanteil =	$\frac{\text{Investitionsvolumen im Ausland}}{\text{Gesamt-Investitionsvolumen}} \times 100$
Internationaler Beschäftigungsgrad =	$\frac{\text{Beschäftigte im Ausland}}{\text{Gesamt-Beschäftigtenzahl}} \times 100$
Internationaler Wertschöpfungsgrad =	$\frac{\text{Wertschöpfung im Ausland}}{\text{Gesamtwertschöpfung des Unternehmens}} \times 100$
Internationaler Produktionsanteil =	$\frac{\text{mengen-/wertmäßige Produktion im Ausland}}{\text{Gesamt-Produktionsvolumen}} \times 100$

Quelle: Hünenberg, R: Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994, S. 31