

# Marketinganalyse Agenda



1.1 Analyse des relevanten Markts (Wiederholung)



Externe Umweltanalyse (PESTEL)



Branchenstrukturanalyse nach Porter (Porter's Fünf-Kräfte-Modell)

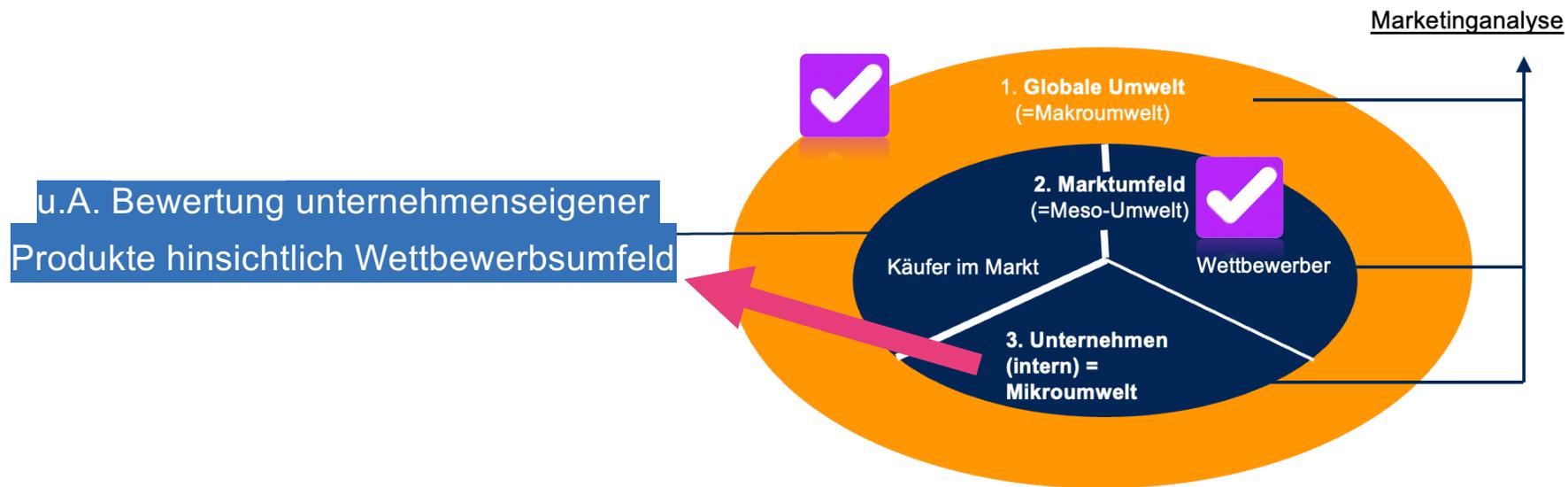


Lebenszyklus- & Portfolioanalyse (BCG, McKinsey) sowie Wertschöpfungskettenanalyse

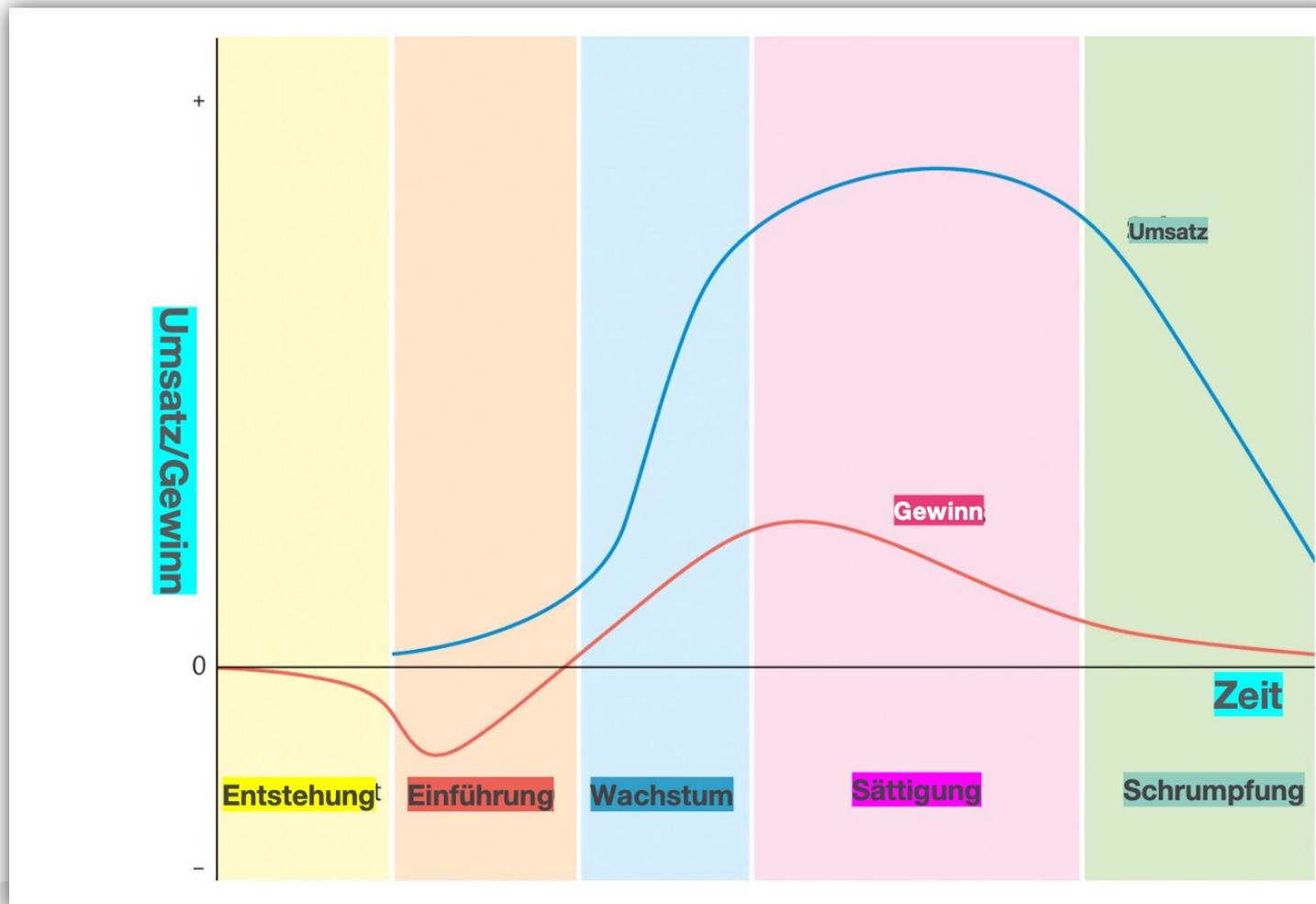


SWOT/TOWS Analyse

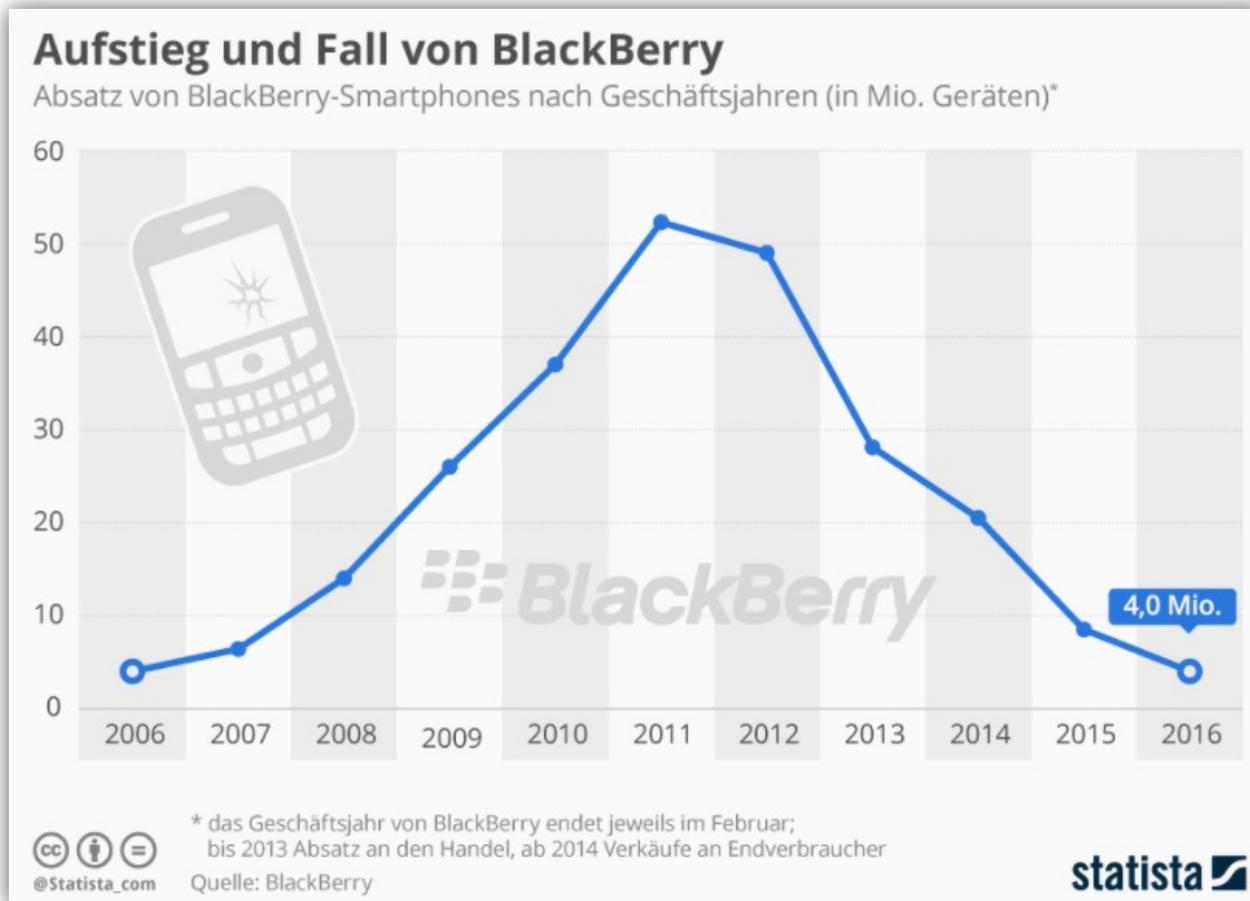
# 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse



## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse



## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse



## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Die Einführungsphase:

#### Kunde:

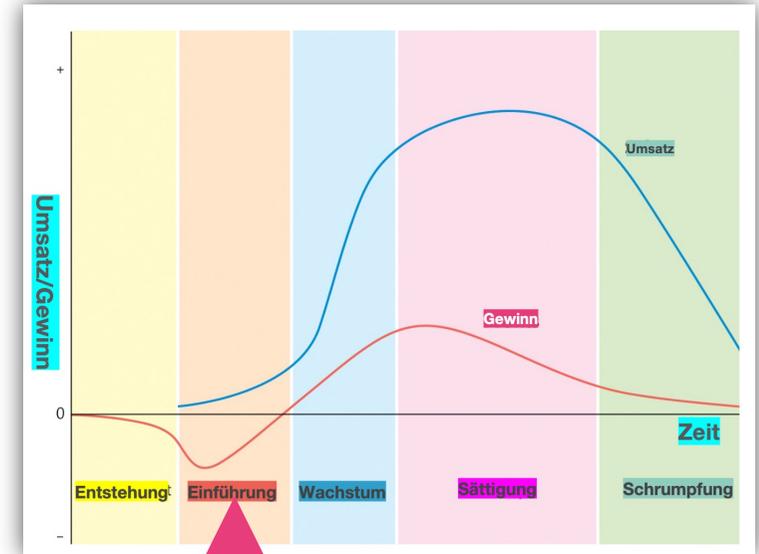
Meistens Innovatoren bzw. Pioniere, Kundengruppe noch nicht Signifikant in der Größe

#### Wettbewerb:

Etablierte Hersteller bzw. Marken sind noch keine direkten Wettbewerber, eher andere Markteinsteiger

#### Cashflow:

Anfangsverluste und geringer Umsatz sind zu überstehen, Kosten sind hoch (z.B. durch F&E, Werbung)



#### Strategie:

Produkt/Leistung muss auf die Zielgruppenbedürfnisse zugeschnitten werden (hohe Werbeausgaben; Penetration vs. Skimming)

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Die Wachstumsphase:

#### Kunde:

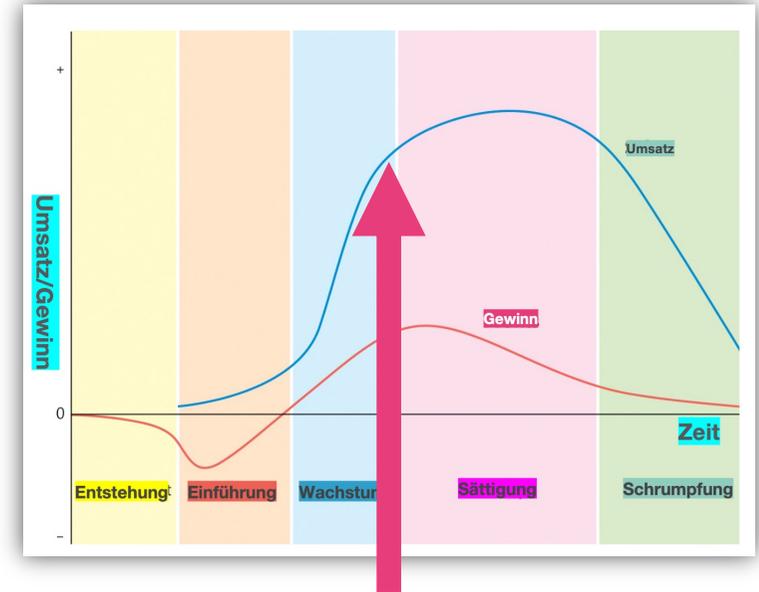
Neben Innovatoren  
auch „Early  
Adopters“ als  
Kunden/innen

#### Wettbewerb:

Sieht das  
Produkt/Leistung  
nun als  
ernsthaften  
Wettbewerb

#### Cashflow:

Umsatzrendite nimmt  
rasant zu



#### Strategie:

Ausbau Distributionsnetzwerk/  
Produktbekanntheit weiter  
ausbauen (z.B. Direct  
Marketing)

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Die Reifephase:

#### Kunde:

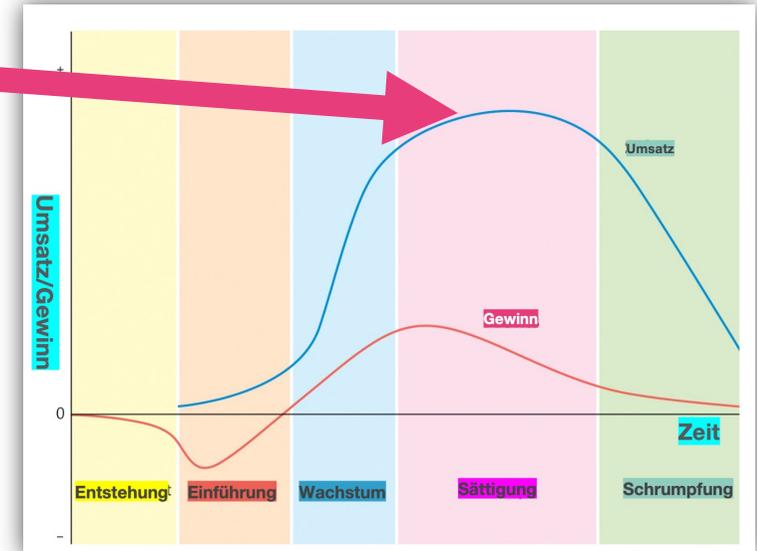
Zielgruppen-  
differenzierung  
nimmt ab /  
Mainstream  
KundInnen (frühe  
Mehrheit oder  
early majority)  
kauft; ggf. auch  
schon  
Abwanderungen  
bisheriger  
KundInnen

#### Wettbewerb:

Sieht das  
Produkt/Leistung  
als dauerhaften  
Wettbewerb;  
weitere neue  
Wettbewerber auf  
Herstellerebene  
oder durch Handel  
(Eigenmarken/No-  
Names)

#### Cashflow:

Umsatzrendite nimmt  
ab aufgrund steigenden  
Wettbewerbs



#### Strategie:

z.B. Absatzmittler und neue  
Vertriebskanäle müssen  
gefunden werden;  
Produktdifferenzierung (z.B.  
durch Variantenbildung, bzw.  
Produktverbesserungen)

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die **Sättigungsphase:**

**Kunde:**

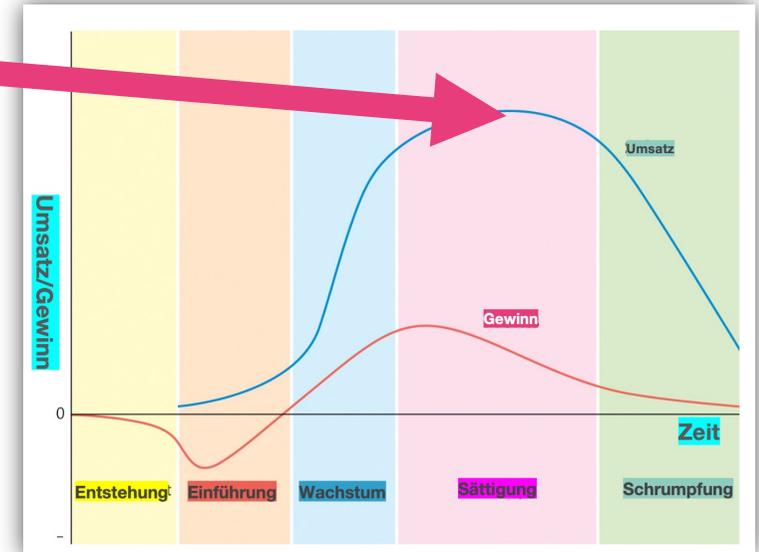
Späte Mehrheit (late majority als neue Kunden/innen), die preissensibel sind

**Wettbewerb:**

Oft intensiver Wettbewerb mittels Rabatten

**Cashflow:**

Umsatz und Rentabilität sinkt durch Preiswettbewerb, Gefahr eines Preiskrieges



**Strategie:**

Re-launch, Produktänderung (z.B. neues Design, neue Funktionen), neue Segmente finden, Kundenbindungsprogramme stärken, Austritt

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Die Schrumpfungsphase:

### Kunde:

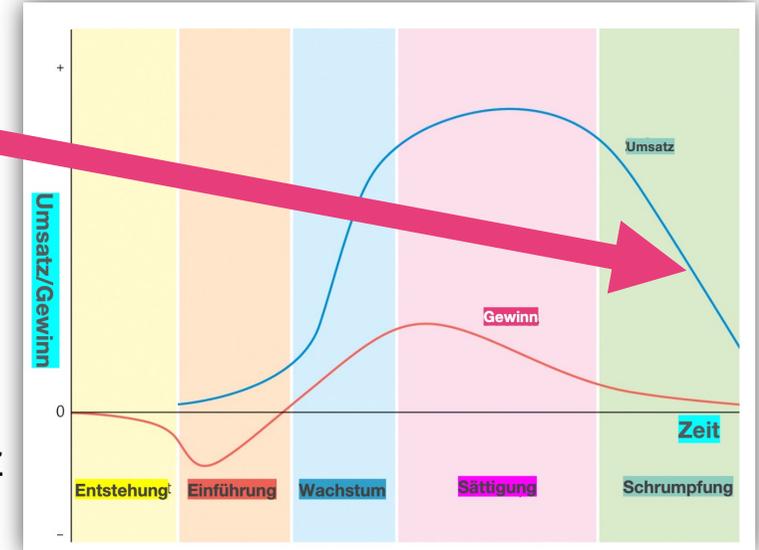
Konservativer  
Nachzügler als  
Neukunde/in  
(Laggard)

### Wettbewerb:

Produkte sind zu  
identisch, keine  
Differenzierung  
außer Preis.

### Cashflow:

Umsatz ist spürbar  
eingebrochen, da oft  
die Kosten den Umsatz  
übersteigen



### Strategie:

Rationalisierung und Rückzug  
oder Re-launch und Re-  
positionierung, allerdings im  
Falle von Blackberry haben  
Wiederbelebungsversuche oft  
nur Strohofer Charakter

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)

Portfolioanalysen geben in einer zweidimensionalen Darstellung einen Überblick über die Marktsituation von diversen strategischen Geschäftseinheiten (SGE), wie bspw. Produkten, um daraus Schlussfolgerungen für eine strategische (Neu-)orientierung dieser Analyseobjekte zu ziehen.

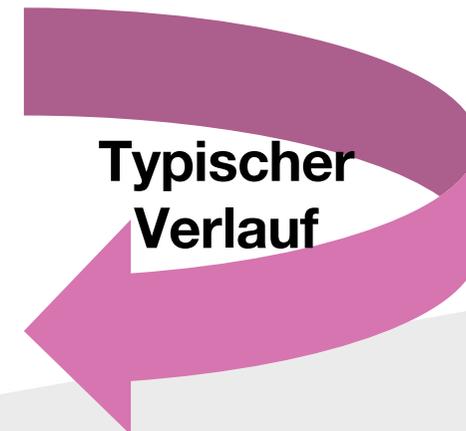
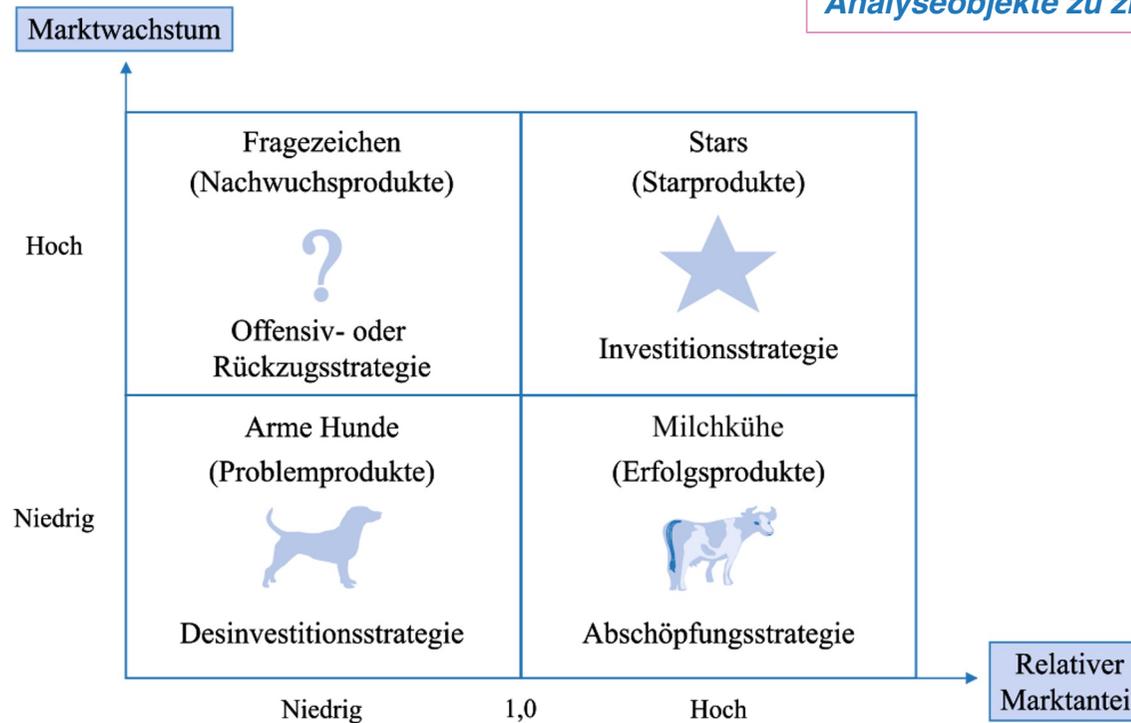
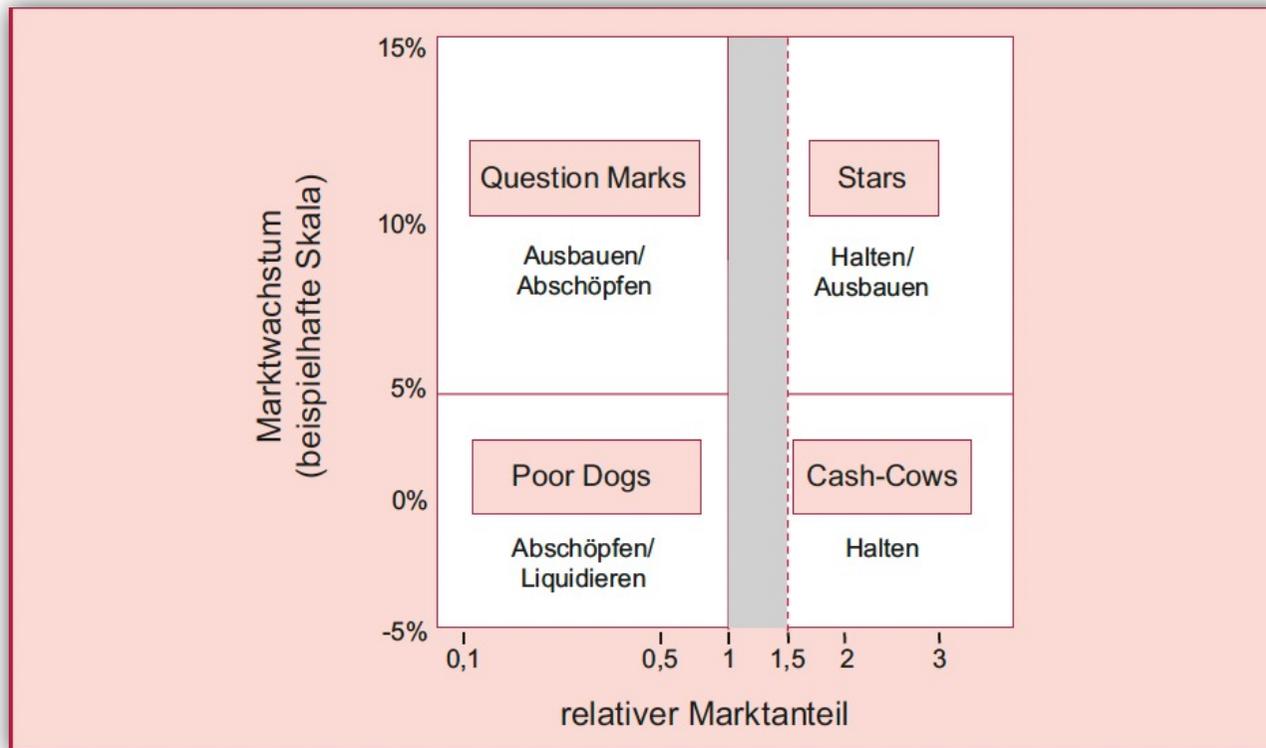


Schaubild 3-8: Normstrategien des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)



- Eine vertikale (relativer MA) und horizontale (MW) Trennlinie zerlegen das Portfolio in 4 Felder
- Vertikale Trennlinie i.d.R. bei 1 (manchmal auch höher bei Durchschnittswerten der rel. Marktanteile verschiedener SGEs)
- Für Lokalisierung Horizontale Trennlinie keine allgemeingültigen Regeln
  - 10% Regel
  - Durchschnittl. Branchenwachstum, falls zu analysierende SGEs zur gleichen Branche gehören
  - Bspw. Wachstum BSP, falls SGE aus unterschiedl. Branchen

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)

**Die einzelnen SGEs werden in der Regel in Form von Kreisen abgebildet, deren Durchmesser proportional zum jeweiligen Umsatz des Unternehmens ist!**

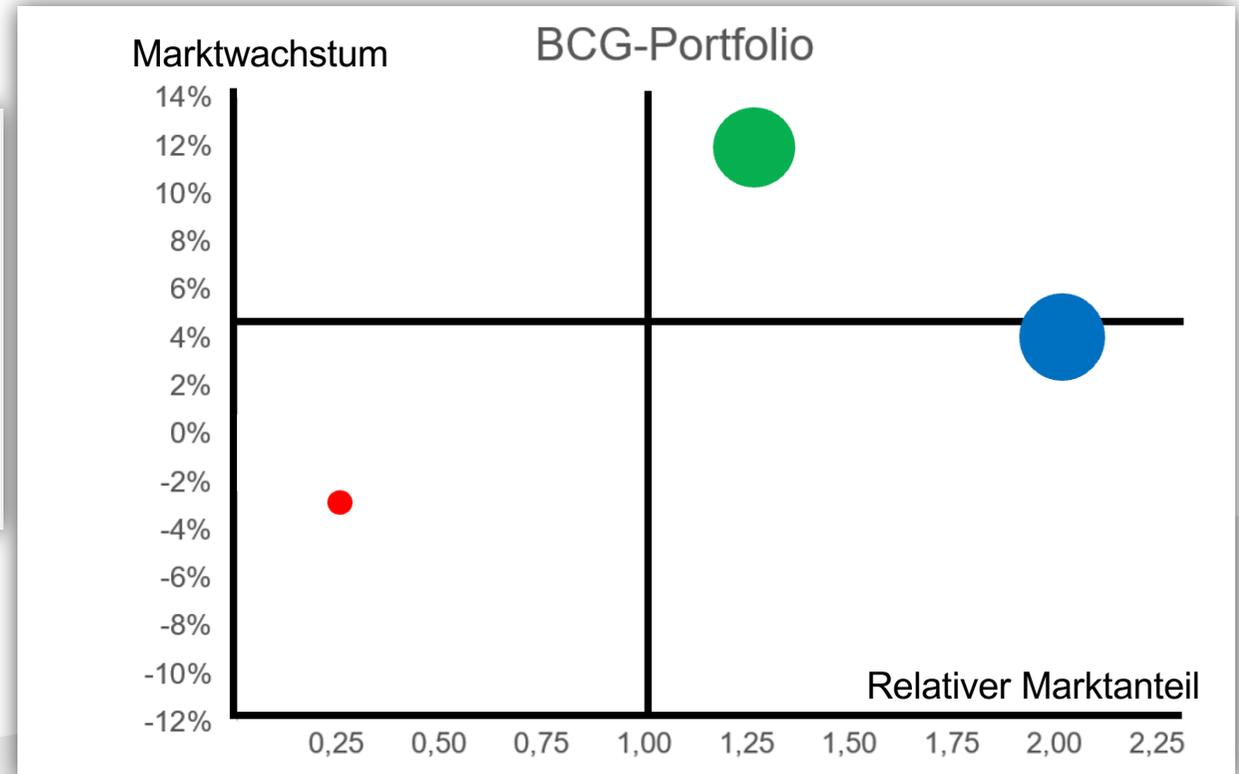


|                               | Mineralwasser   | Fruchtsäfte     | Limonaden       |       |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| Umsatz Zisch GmbH             | 438.400.000 €   | 475.272.000 €   | 51.662.000 €    |       |
| Umsatz größter Wettbewerber   | 350.720.000 €   | 237.636.000 €   | 206.648.000 €   |       |
| Marktvolumen (in €) aktuell   | 5.480.000.000 € | 2.376.360.000 € | 1.283.300.000 € |       |
| Marktvolumen (in €) zukünftig | 6.137.600.000 € | 2.471.414.400 € | 1.251.217.500 € |       |
| Relativer Marktanteil         | 1,25            | 2,00            | 0,25            | ∅     |
| Marktwachstum                 | 12%             | 4%              | -2,5%           | 4,50% |

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Die BCG-Matrix (Portfolio-Analyse)

|                               | ●               | ●               | ●               |       |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
|                               | Mineralwasser   | Fruchtsäfte     | Limonaden       |       |
| Umsatz Zisch GmbH             | 438.400.000 €   | 475.272.000 €   | 51.662.000 €    |       |
| Umsatz größter Wettbewerber   | 350.720.000 €   | 237.636.000 €   | 206.648.000 €   |       |
| Marktvolumen (in €) aktuell   | 5.480.000.000 € | 2.376.360.000 € | 1.283.300.000 € |       |
| Marktvolumen (in €) zukünftig | 6.137.600.000 € | 2.471.414.400 € | 1.251.217.500 € |       |
| Relativer Marktanteil         | 1,25            | 2,00            | 0,25            | ∅     |
| Marktwachstum                 | 12%             | 4%              | -2,5%           | 4,50% |



## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Vor- und Nachteile der BCG-Matrix

- einfach umzusetzen (Umsatz, Marktanteil, MW)
- Verwendung rel. gut objektiver und quantifizierbarer Größen
- liefert Erkenntnisse für eine differenzierte Zuweisung von Ressourcen
- Auseinandersetzung mit eigenem Unternehmen

- Nur zweidimensional (MW + rel. MA)
- Statisch, nicht dynamisch
- Abgrenzung des relevanten Marktes sehr subjektiv.
- Marktanteil ist nicht die einzige finanzwirtschaftliche Kennzahl zur Evaluation

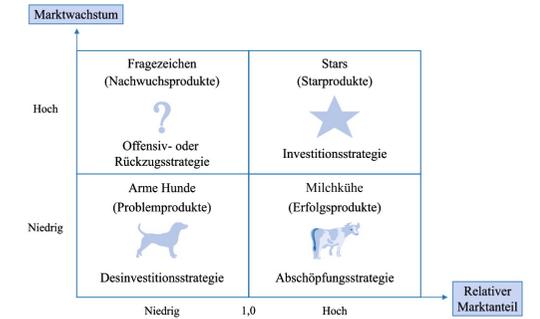
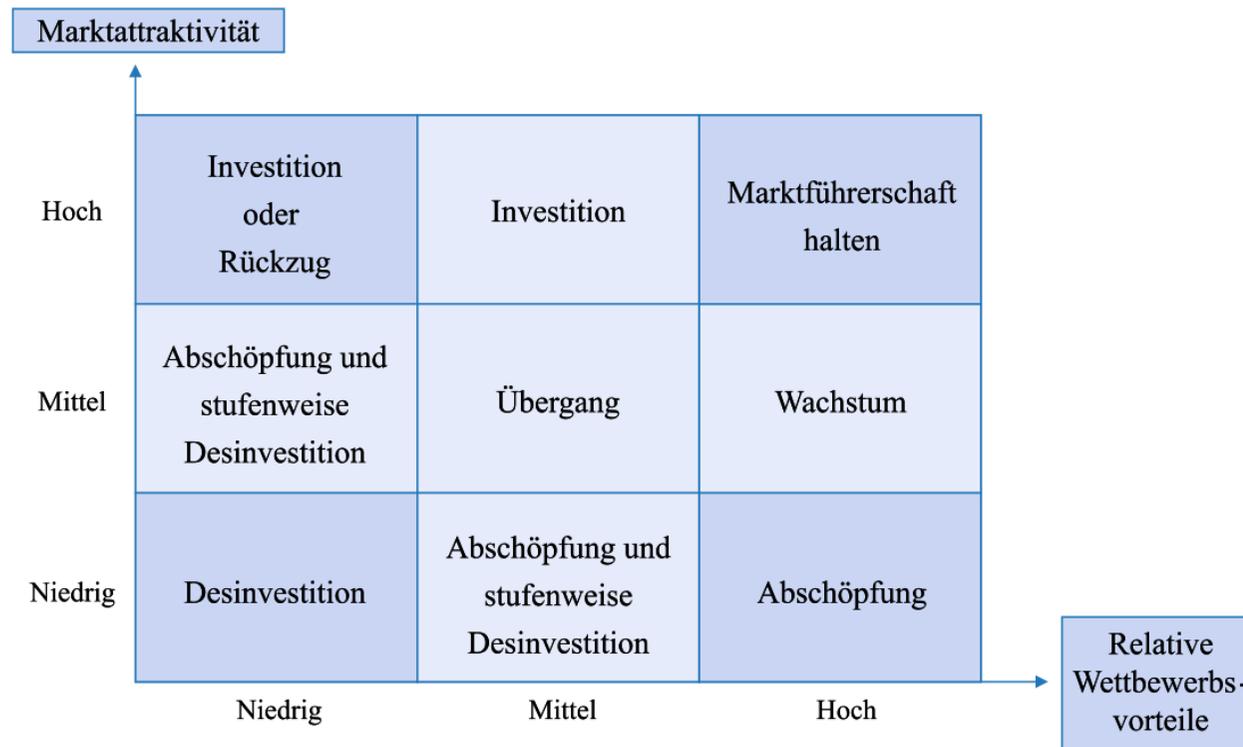


Schaubild 3-8: Normstrategien des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Das McKinsey-Portfolio



**In den Feldern stehen die Normstrategien!**

*Schaubild 3-9: Normstrategien des Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolios*

Quelle: Bruhn, M. (2019): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 4. Auflage, S.77

# 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

## Das McKinsey-Portfolio – Beispielhafte Kriterien

| Markt- / Branchenattraktivität   | Relative Wettbewerbsvorteile  |
|--|---|
| <p><b>Marktqualität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der Anbieter</li> <li>- Branchenrendite (Umsatzrendite)</li> <li>- Kapitalumschlag im Markt (in der Branche)</li> <li>- Cash-flow</li> <li>- Marktrisiko</li> <li>- Rentabilitätsrisiko</li> <li>- Höhe des Kapitaleinsatzes</li> <li>- Spielraum für die Preispolitik</li> <li>- Eintrittsbarrieren</li> </ul> <p><b>Marktwachstum und Marktgröße</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reales Marktwachstum</li> <li>- Marktgröße (Marktvolumen)</li> </ul> <p><b>Materialversorgung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Störungsanfälligkeit</li> <li>- Preisentwicklung</li> </ul> <p><b>Umweltsituation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesetzgebung</li> <li>- öffentliche Einstellung</li> <li>- Konjunkturabhängigkeit</li> <li>- Risiko staatl. Eingriffe</li> </ul> | <p><b>Marktposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relativer Marktanteil</li> <li>- Entwicklung des relativen Marktanteils</li> <li>- Image des Unternehmens</li> <li>- Preiswürdigkeit</li> <li>- Umsatzrendite</li> <li>- Kapitalumschlagshäufigkeit</li> <li>- Cash-flow</li> </ul> <p><b>Produktionspotenzial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prozesswirtschaftlichkeit und Kosteneffizienz im Vergleich zu den Wettbewerbern</li> </ul> <p><b>F &amp; E-Potential</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovationen</li> </ul> <p><b>Qualifikation der Führungskräfte und der Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionalität, Einsatz</li> <li>- Qualität des Führungssystems</li> </ul> |

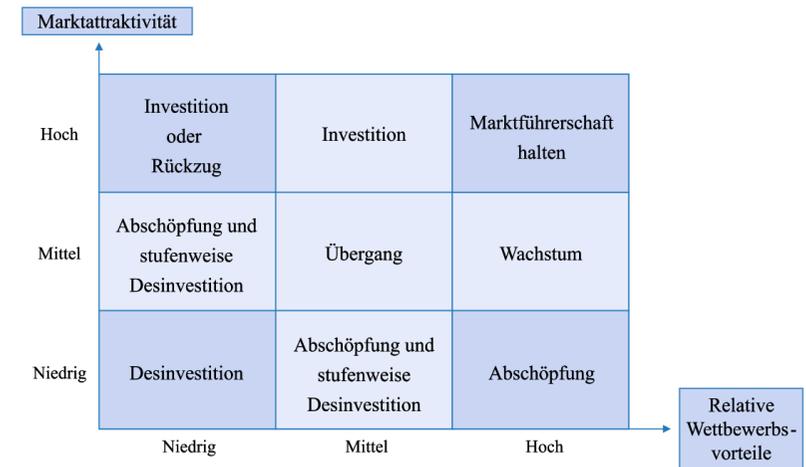


Schaubild 3-9: Normstrategien des Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolios



## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Das McKinsey-Portfolio – Was sind die Vor- und Nachteile?

| <u>Kriterien: Wettbewerbsvorteil</u>   | Gewichtung | Bauschuttentsorgung |                  | Gefahrgutentsorgung |                  | Grünabfallentsorgung |                  |
|--|------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|----------------------|------------------|
|  |            | Bewertung           | gewichteter Wert | Bewertung           | gewichteter Wert | Bewertung            | gewichteter Wert |
| relativer Marktanteil                  | 4%         | 5                   | 0,2              | 5                   | 0,2              | 3                    | 0,12             |
| Entwicklung des relativen Marktanteils | 4%         | 6                   | 0,24             | 5                   | 0,2              | 2                    | 0,08             |
| Image des Unternehmens                 | 8%         | 5                   | 0,4              | 5                   | 0,4              | 3                    | 0,24             |
| Preiswürdigkeit                        | 8%         | 6                   | 0,48             | 6                   | 0,48             | 4                    | 0,32             |
| Umsatzrentabilität                     | 4%         | 5                   | 0,2              | 5                   | 0,2              | 3                    | 0,12             |
| Kapitalumschlag                        | 4%         | 5                   | 0,2              | 3                   | 0,12             | 5                    | 0,2              |
| Cash-flow                              | 4%         | 3                   | 0,12             | 2                   | 0,08             | 4                    | 0,16             |
| Preis-/Kostenentwicklung               | 4%         | 4                   | 0,16             | 5                   | 0,2              | 3                    | 0,12             |
| Prozesswirtschaftlichkeit              | 20%        | 4                   | 0,8              | 5                   | 1                | 2                    | 0,4              |
| Innovationen                           | 20%        | 4                   | 0,8              | 5                   | 1                | 3                    | 0,6              |
| Professionalität der Mitarbeiter       | 12%        | 4                   | 0,48             | 6                   | 0,72             | 4                    | 0,48             |
| Qualität des Führungssystems           | 8%         | 5                   | 0,4              | 5                   | 0,4              | 5                    | 0,4              |
|  |            | Σ                   | 4,48             | Σ                   | 5                | Σ                    | 3,24             |

Bewertungsskala:

0 = niedrig/schwach bis 6 = hoch/stark

Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS)

## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

### Das McKinsey-Portfolio – Was sind die Vor- und Nachteile?

Entsorgungsbetriebe Lübeck



| <u>Kriterien: Marktattraktivität</u> | Gewichtung | Bauschuttentsorgung |                  | Gefahrgutentsorgung |                  | Grünabfallentsorgung |                  |
|--------------------------------------|------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|----------------------|------------------|
|                                      |            | Bewertung           | gewichteter Wert | Bewertung           | gewichteter Wert | Bewertung            | gewichteter Wert |
| Anzahl der Anbieter                  | 4%         | 4                   | 0,16             | 2                   | 0,08             | 2                    | 0,08             |
| Branchenrentabilität                 | 12%        | 5                   | 0,6              | 2                   | 0,24             | 3                    | 0,36             |
| Kapitalumschlag                      | 4%         | 4                   | 0,16             | 1                   | 0,04             | 5                    | 0,2              |
| Cash-Flow                            | 12%        | 5                   | 0,6              | 1                   | 0,12             | 4                    | 0,48             |
| Eintrittsbarrieren für Wettbewerber  | 8%         | 4                   | 0,32             | 2                   | 0,16             | 1                    | 0,08             |
| Wachstum                             | 28%        | 5                   | 1,4              | 1                   | 0,28             | 2                    | 0,56             |
| Größe                                | 12%        | 4                   | 0,48             | 1                   | 0,12             | 5                    | 0,6              |
| Gesetzgebung                         | 8%         | 3                   | 0,24             | 2                   | 0,16             | 4                    | 0,32             |
| öffentliche Einstellung              | 4%         | 4                   | 0,16             | 1                   | 0,04             | 5                    | 0,2              |
| Konjunkturabhängigkeit               | 8%         | 5                   | 0,4              | 2                   | 0,16             | 5                    | 0,4              |
|                                      |            | $\Sigma$            | 4,52             | $\Sigma$            | 1,4              | $\Sigma$             | 3,28             |

Bewertungsskala:

0 = niedrig/schwach bis 6 = hoch/stark

Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS)

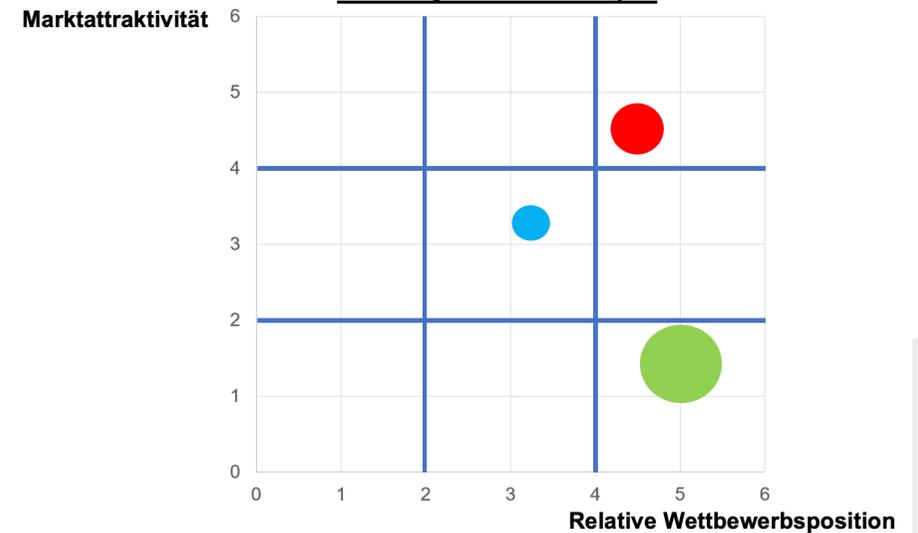
## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio –  
Was sind die Vor- und Nachteile?

Entsorgungsbetriebe Lübeck



|   | Wettbewerbsvorteil | Marktattraktivität |
|---|--------------------|--------------------|
|  Bauschuttentsorgung    | 4,48               | 4,52               |
|  Gefahrgutentsorgung    | 5                  | 1,4                |
|  Grünabfallentsorgung | 3,24               | 3,28               |



Bewertungsskala:

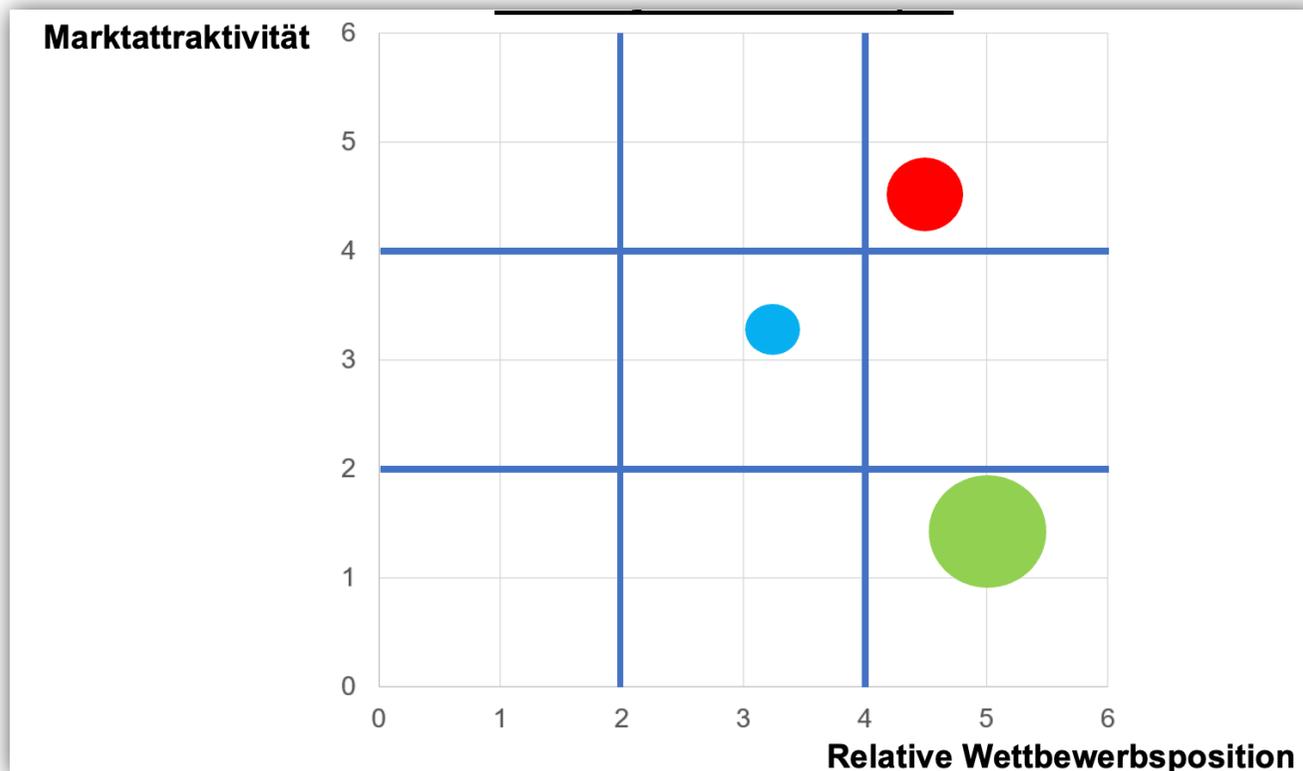
0 = niedrig/schwach bis 6 = hoch/stark

Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHS)



## 1.4 Lebenszyklus- und Portfolioanalyse

Das McKinsey-Portfolio –  
Was sind die Vor- und Nachteile?



Quelle: in Anlehnung an Lübker, A. (2021): Skript Strategisches Marketing an der Dualen Hochschule Schleswig-Holstein (DHSH)

# Marketinganalyse Agenda



1.1 Analyse des relevanten Markts (Wiederholung)



Externe Umweltanalyse (PESTEL)



Branchenstrukturanalyse nach Porter (Porter's Fünf-Kräfte-Modell)

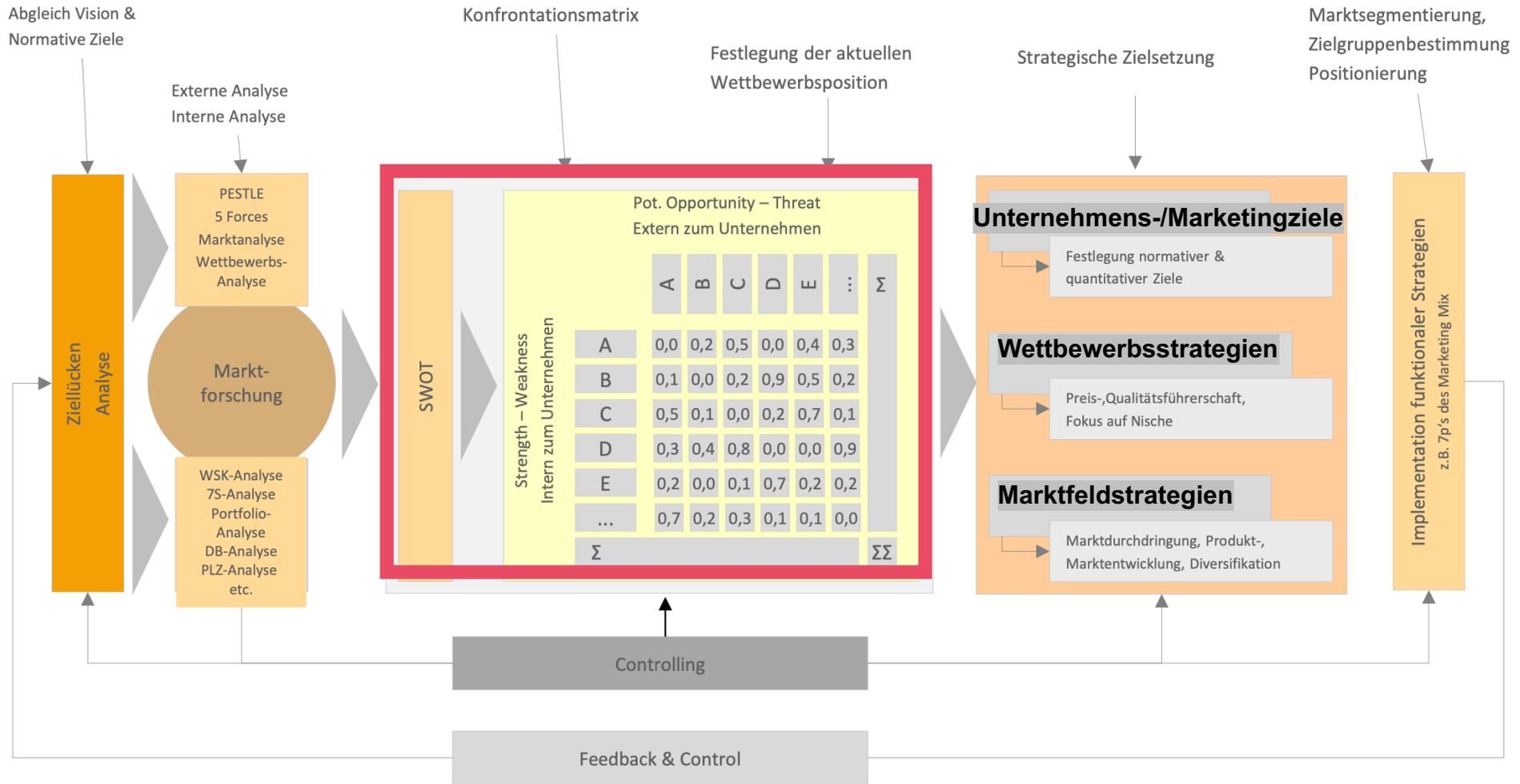


Lebenszyklus- & Portfolioanalyse (BCG, McKinsey) sowie Wertschöpfungskettenanalyse



SWOT/TOWS Analyse

# 1.5 SWOT Analyse



Quelle: eigene Darstellung Prof. Stephan in Anlehnung an verschiedene Quellen

## 1.5 SWOT Analyse



|                                 | <b>Opportunities<br/>(Chancen)</b>   | <b>Threats<br/>(Risiken)</b>   |
|---------------------------------|--|--|
| <b>Strength<br/>(Stärken)</b>   | <p><b><u>SO-Strategien</u></b></p> <p>Nutze Stärken zur Wahrnehmung von Chancen (z.B. durch Wachstumsstrategien)</p>                         | <p><b><u>ST-Strategien</u></b></p> <p>Nutze Stärken zur Vermeidung von Risiken (z.B. durch Diversifikation)</p>                          |
| <b>Weakness<br/>(Schwächen)</b> | <p><b><u>WO-Strategien</u></b></p> <p>Überwinde Schwächen zur Wahrnehmung von Chancen (z.B. durch Kauf von Know-how mittels Franchising)</p> | <p><b><u>WT-Strategien</u></b></p> <p>Minimiere Schwächen und vermeide Risiken (z.B. durch Produktelimination oder durch Schrumpfen)</p> |

Quelle: in Anlehnung an Prof. Kasselmann Präsentationsunterlagen Strategisches Marketing 2021/22 an der DSH

## 1.5 SWOT Analyse dargestellt am Beispiel eines Automobilherstellers

| Chancen  | Risiken   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Zunehmendes Interesse von Autokäufern an leistungsfähigen Elektrofahrzeugen mit hoher Reichweite und leichten Batterien zu vertretbaren Preisen</li><li>■ Hybridtechnologien (z. B. Wasserstoff- und Elektromotor) zur Kombination von geringen Abgaswerten bei gleichzeitig hoher Leistung</li><li>■ Zunehmendes Interesse an erweiterten Mobilitätsdienstleistungen (Carsharing-Aktivitäten)</li><li>■ Zunehmende Nachfrage von Fahrzeugen im mittleren und oberen Preissegment</li><li>■ Wachstumsmarkt für Automobile in China</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Zunehmende Verbraucherreaktanz gegenüber Fahrzeugen mit Diesel- und Verbrennungsmotoren</li><li>■ Geschwindigkeitsbeschränkungen und drohende Fahrverbote für Innenstädte</li><li>■ Treibstoffverknappung und steigende Benzinpreise</li><li>■ Entwicklung von neuen Fahrzeuggenerationen durch branchenfremde Konkurrenten</li><li>■ Zunehmende Akzeptanz von öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. Sharing-Alternativen</li></ul> |

Quelle: Meffert et al. (2019): Marketing – Grundlagen markorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente. –Praxisbeispiele, 13. Auflage, S. 272.

## 1.5 SWOT Analyse TOWS-Analyse zur Strategieableitung

| Unternehmensexterne<br>Faktoren<br><br>Unternehmens-<br>interne Faktoren   | <b>Chancen</b><br>- Preisbereitschaften im<br>Mittelklasse- und<br>Oberklassesegment   | <b>Risiken</b><br>- Rückgang des Absatzes<br>von PKWs mit<br>Verbrennungsmotoren                                   |
|--|--|--|
| <b>Stärken</b><br>- Marktführer im<br>Mittelklassesegment<br>- hohe Rendite  | ①<br>■ starke Marktführerschaft<br>im Mittelklassesegment<br>zur Abschöpfung der<br>Preisbereitschaft nutzen                 | ②<br>■ hohe Renditen zur Entwicklung<br>alternativer Antriebe nutzen<br>(Elektroantrieb, Brennstoffzelle)          |
| <b>Schwächen</b><br>- Entwicklungsstand<br>Elektromotoren<br>- schwache Position im<br>Oberklassesegment<br>- keine Marktpräsenz<br>in China | ③<br>■ Upgrading des Produkt-<br>programms in die Ober-<br>klasse zur Partizipation<br>an der höheren Preis-<br>bereitschaft | ④<br>■ Abbau des Entwicklungs-<br>rückstandes bei Elektro-<br>antrieben und Markteintritts-<br>strategie für China |