

Lösungsskizzen

Aufgabe 1

Die SEEHEARWATCH AG ist ein Hersteller von Smartphones, Smartwatches und Tablets, der bisher nur auf dem europäischen Markt tätig ist. Mit den Produkten „SHW-Phone“, SHW-Watch und „SHW-Pad“ eine führende Position im Segment günstiger und grundleistungsfähiger Mobilgeräte ein. Zwar war die Entwicklung des Marktvolumens für Mobilgeräte in den letzten Jahren sehr positiv, dafür stieg aber auch die Zahl der Konkurrenten deutlich an. Neue Übertragungsstandards deuten auf eine hohe Technologiedynamik im Markt für Mobilgeräte hin. Außerdem ist in den vergangenen Jahren ein konsequenter Anstieg der Anforderungen der Konsumenten zu verzeichnen gewesen. Die SEE-HEARWATCH AG kooperiert mit den wichtigsten Telekommunikationsunternehmen und hat ein sehr gutes Image. Leider ist es dem Unternehmen bisher nicht gelungen, ein Gerät mit dem Übertragungsstand 5G zur Serienreife zu bringen. Vermutet wird, dass dies auf die überdurchschnittlich langen Produktentwicklungszeiten der F&E-Abteilung zurückzuführen ist.

Führen Sie eine SWOT-Analyse durch! Erarbeiten Sie hierfür zunächst die relevanten unternehmensexternen (Chancen/Risiken) und unternehmensinternen Einflussfaktoren für das Unternehmen. Erstellen Sie anschließend eine TOWS-Matrix (Strategievorschlüsse) und leiten Sie daraus die zentrale Marketingproblemstellung des Unternehmens ab!

Hinweis: Farbkombinationen → Beziehungspunkte

Stärken	Chancen
Kooperation mit bedeutenden Telekommunikationsunternehmen Führende Position bei günstigen grundleistungsfähigen Geräten Sehr gutes Image	Neue Übertragungsstandards Weltweit wachsende Mobilfunkmärkte
Schwächen	Bedrohungen
Lange Produktentwicklungszeiten Kein marktreifes 5G-Gerät	Wachsende Zahl an Konkurrenten Steigende Kundenerwartungen

Zentrales Problem:

Verlust des Technologieanschlusses, fehlende Innovationsgeschwindigkeit bei steigenden Kundenerwartungen und existierenden Übertragungsstandards

Lösungsskizzen

Aufgabe 2

Die COLOR AG stellt Lacke für die folgenden Industriefelder her:

- Automobile (SGE I)
- Möbel (SGE II)
- Werkzeugmaschinen (SGE III)
- Flugzeuge (SGE IV)
- Landmaschinen (SGE V)
- Medizinische Großgeräte (SGE VI)

Es liegen folgende Daten vor:

<u>Umsätze Jahr 1</u>	SGE I	SGE II	SGE III	SGE IV	SGE V	SGE VI
COLOR AG	2	1,2	0,4	0,1	0,5	0,7
BUNT GmbH	1,5	1	1	0,08	0,8	0,3
Möller AG	2,5	1	0,2	0	0,2	0,5
Farbenfroh AG	0	0	0	0	0,3	0

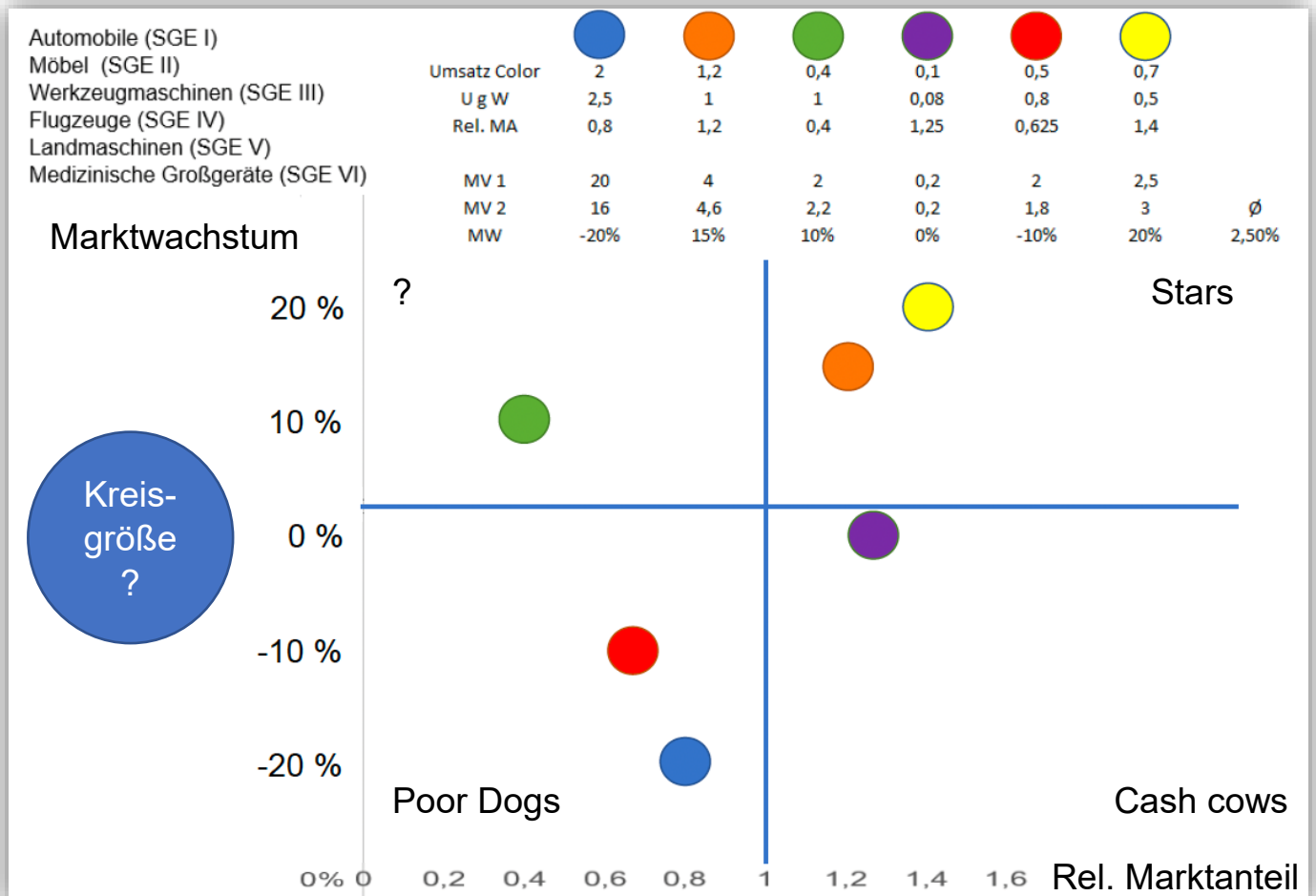
<u>Marktvolumen Jahr 1</u>	20	4	2	0,2	2	2,5
-----------------------------------	----	---	---	-----	---	-----

<u>Prognose für das Marktvolumen Jahr 2</u>	16	4,6	2,2	0,2	1,8	3
--	----	-----	-----	-----	-----	---

(Angaben in 100 Mio. €)

Lösungsskizzen

- (a) Erstellen Sie ein maßstabsgetreues BCG Portfolio. Formulieren Sie die Normstrategien für die einzelnen SGE und begründen Sie die Wahl. Die Dichotomisierung der Achse „Marktwachstum“ soll auf der Basis der Mittelwerte der einzelnen Wachstumsraten erfolgen.



Fragezeichen (Nachwuchsprodukte) ? Offensiv- oder Rückzugsstrategie	Stars (Starprodukte) ★ Investitionsstrategie
Arme Hunde (Problemprodukte) 🐕 Desinvestitionsstrategie	Milchkühe (Erfolgsprodukte) 🐮 Abschöpfungsstrategie

Lösungsskizzen

(b) Benennen Sie ferner jeweils zwei Vor- und zwei Nachteile des Verfahrens.

Vorteile	Nachteile
✓ einfach	– nur zwei Kriterien
✓ Einsatz objektiver, quantifizierbarer Größen	– „willkürliche“ Dichotomisierung, insbesondere beim Marktwachstum
✓ anschaulich, kommunikativ	– zeitpunktbezogene Betrachtung, insbesondere in Bezug auf den Marktanteil
✓ Hilfestellung für die Ressourcenzuweisung	– Keine Vorgaben für die Wahl der zu positionierenden Elemente
✓ Grundlage strategischer Überlegungen	– „Herausragende“ Bedeutung des Marktanteils

Lösungsskizzen

Aufgabe 3

Die „Zichte AG“ vertreibt ihre Produkte - Zigarren, Pfeifen und Pfeifentabak - vorwiegend über Absatzmittler (Facheinzelhandel für Tabakwaren) im deutschsprachigen Raum. Als Marktsegmente wurden die Segmente „Zigarren“ (u. a. mit der Marke „Cigarpro“) und „Pfeifen“ festgelegt. Auf der letzten Vorstandssitzung der „Zichte AG“ wurden folgende Zielvereinbarungen getroffen: Es wird angestrebt, die Umsatzrendite in den kommenden zwei Jahren von sieben auf neun Prozent zu steigern. Zudem werden eine Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit anvisiert, ebenso sollen die Deckungsbeiträge steigen.

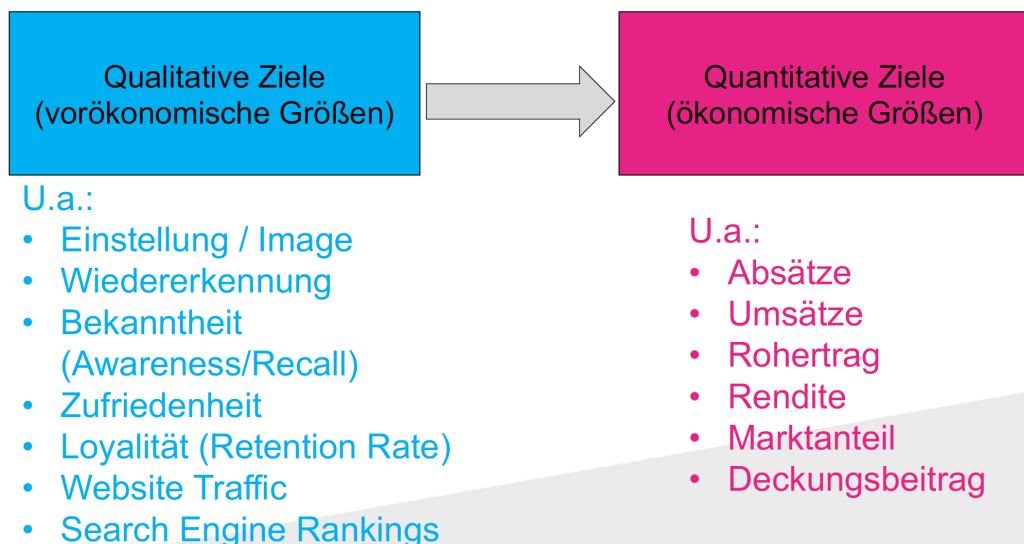
- (a) Erläutern Sie das Akronym "SMART" am Beispiel des Ziels "Steigerung des Bekanntheitsgrades".

Spezifisch:	Welcher Bekanntheitsgrad?
Messbar:	Steigerung war wertmäßig unbestimmt, aber messbar
Attraktiv / Akzeptiert:	Nutzen?
Realistisch:	Größenordnung erreichbar?
Terminiert:	Zeitpunkt des Erreichens unklar

- (b) Inwiefern ist das vom Vorstand vorgegebene Ziel der Steigerung der Umsatzrendite aus Marketingperspektive im Hinblick auf die Operationalisierung gegebenenfalls unvollständig? Ergänzen Sie fehlende Aspekte!

- Inhalt	👍
- Ausmaß	👍
- Zeitlicher Bezug	👍
- Produktbezug	?
- Geografischer Bezug	?
- Zielgruppen / Segmentbezug	?

- (c) Ordnen Sie die aufgeführten Marketingziele den Kategorien "Psychografisch" und "Ökonomisch" zu. Füllen Sie die Kategorien mit weiteren Marketingzielen auf, so dass jeweils vier Ziele je Kategorie benannt wurden.



Lösungsskizzen

Aufgabe 4

Chancen	Risiken
▶ Im internationalen Vergleich hoher Pro-Kopf-Verbrauch ▶ Wichtige Zielgruppe der Senioren wächst ▶ Image von Säften: gesund und geschmacksintensiv ▶ Apfelsaft: größter Marktanteil und steigender Absatz ▶ Steigender Absatz in der Niedrig- und Hochpreislage ▶ Steigende Umsätze trotz zurückgehender Absatzzahlen ▶ Der Markt eröffnet Nischen für Mittelständler ▶ Geringe Wettbewerbsintensität in Ostdeutschland u. Bayern ▶ Bayern mit vergleichsweise geringem Absatzvolumen ▶ Steigende Bedeutung von Bio-Säften ▶ Internet eröffnet Möglichkeit des Direktvertriebs bzw. schafft neue Konkurrenten für den nachfragestarken Handel ▶ Discounter mit Handelsmarken auf dem Vormarsch (Möglichkeiten zur Handelsmarkenproduktion)	▶ Leichter Rückgang im Pro-Kopf-Verbrauch ▶ Mittelpreislage verliert an Bedeutung ▶ Starke Konkurrenz durch innovative oder modifizierte Erfrischungsgetränke (insbesondere bei jungen Käufern) ▶ Verstaubtes Image bei Jüngeren ▶ Wichtige Zielgruppe der Familien mit Kindern verliert demografisch an Bedeutung ▶ Weites Oligopol mit zum Teil hoher Wettbewerbsintensität (insbesondere in den absatzreichsten Regionen Hessen, Nord, Rheinlandpfalz und NRW) ▶ Region Nord mit hohen Absatzrückgängen ▶ Discounter mit Handelsmarken auf dem Vormarsch (→ Billigkonkurrenz) ▶ Zwangspfad auf Einwegverpackungen droht

Stärken	Schwächen
▶ Traditionsunternehmen mit hoher Marktbekanntheit. ▶ 2 % Umsatzsteigerung im Jahr t-0 ▶ Absatzsteigerungen und positive DB bei Apfel- und Orangensaft ▶ Noch freie Produktionskapazitäten ▶ Image: hohe Qualität bei angemessenen Preisen ▶ Discounteranteil hoch (siehe Chancen) ▶ Finanzielle Rücklagen/gute Beziehungen zur Hausbank	▶ Positive aber vergleichsweise geringe Erträge ▶ Produktionsanlagen konnten nicht ausgelastet werden ▶ Nur Angebot von drei Standardprodukten ▶ Stagnation und negative DB bei Traubensaft ▶ Absatzgebiet Nord (siehe Risiken) ▶ Discounteranteil hoch (siehe Risiken) ▶ Geringe Bedeutung „Heimdienste“ (→ Internet) ▶ Keine konzeptionell angelegte Kommunikationspolitik