

Edgar Kreilkamp

# Strategisches Management und Marketing

Markt- und Wettbewerbsanalyse  
Strategische Frühaufklärung  
Portfolio-Management



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1987

# Inhalt

<i>I. Grundlegung</i> . . . . .	1
1. Strategische Unternehmensplanung als Teil des Strategischen Managements . . . . .	1
1.1 Merkmale und Begriffsinhalte der strategischen Unternehmensplanung . . . . .	2
1.2 Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmensplanung . . . . .	12
1.3 Effektivität und Effizienz der strategischen Planung . . . . .	28
1.4 Zum Stand der strategischen Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	31
2. Die Idee des Portfolio-Managements . . . . .	40
3. Marktorientierte Unternehmensführung und strategische Marketingplanung . . . . .	47
3.1 Marketing als Führungskonzeption von Unternehmen . . . . .	48
3.2 Entwicklungsstufen der strategischen Marketingplanung . . . . .	52
4. Integration der verschiedenen strategischen Planungsansätze . . . . .	56
5. Prozeß der strategischen Planung und Abgrenzung der strategischen Analyse . . . . .	60
<i>II. Umwelt- und Unternehmensanalyse</i> . . . . .	69
1. Strukturierung der Umwelt- und Unternehmensanalyse . . . . .	70
2. Analyse der globalen Umwelt und der regulativen Gruppen . . . . .	75
3. Analyse der Branche . . . . .	84
3.1 Analyse des Marktes und der Marktentwicklung . . . . .	89
3.1.1 Abgrenzung des Marktes und Marktsegmentierung . . . . .	90
3.1.1.1 Abgrenzung des Gesamtmarktes . . . . .	93
3.1.1.2 Abgrenzung des relevanten Marktes . . . . .	96
3.1.1.3 Marktsegmentierung . . . . .	101
3.1.2 Kaufverhalten und Bedürfnisstruktur der Abnehmer . . . . .	110
3.1.2.1 Kaufverhalten und Kaufentscheidungsprozeß . . . . .	110
3.1.2.2 Nutzenerwartung und Bedürfnisstruktur der Abnehmer . . . . .	114
3.1.2.3 Produktvorteile und Kaufentscheidungsprozeß . . . . .	129
3.1.3 Verhandlungsstärke der Abnehmer . . . . .	131
3.1.4 Produktlebenszyklus-Konzept als Erklärungsmodell der Marktentwicklung . . . . .	133

3.1.5 Marktlebenszyklus und Marktevolution . . . . .	142
3.1.5.1 Marktlebenszyklus-Konzept . . . . .	142
3.1.5.2 Evolutionäre Prozesse der Marktentwicklung . . . . .	145
3.1.6 Klassifikation der Märkte . . . . .	151
3.1.6.1 Der junge Markt . . . . .	157
3.1.6.2 Der wachsende Markt . . . . .	159
3.1.6.3 Der reife bzw. gesättigte Markt . . . . .	161
3.1.6.4 Der rückläufige oder schrumpfende Markt . . . . .	164
3.1.6.5 Die Besonderheiten fragmentierter Märkte . . . . .	166
3.2 Analyse der Wettbewerbsstruktur und Wettbewerbsdynamik . . . . .	167
3.2.1 Wettbewerbsverhalten etablierter Unternehmen . . . . .	168
3.2.1.1 Wettbewerbsstruktur . . . . .	169
3.2.1.1.1 Grad der Rivalität unter den Wettbewerbern . . . . .	170
3.2.1.1.2 Marktstellung der Wettbewerber . . . . .	172
3.2.1.1.3 Erfolgsfaktoren der Wettbewerber . . . . .	176
3.2.1.1.3.1 Empirische Untersuchung über Erfolgsfaktoren neuer Produkte . . . . .	177
3.2.1.1.3.2 Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte . . . . .	184
3.2.1.1.3.3 Ressourcen und Fähigkeiten der Wettbewerber . . . . .	187
3.2.1.1.3.4 Stärken und Schwächen der Wettbewerber . . . . .	199
3.2.1.1.4 Strategische Gruppen . . . . .	201
3.2.1.2 Strategien der Wettbewerber . . . . .	206
3.2.1.2.1 Inhalte und Erfolge gegenwärtiger Strategien . . . . .	206
3.2.1.2.2 Inhalte und Erfolgchancen zukünftiger Strategien . . . . .	207
3.2.1.2.3 Reaktionen auf Strategien anderer Unternehmen und auf Markt- und Umweltveränderungen . . . . .	212
3.2.2 Bedrohung durch neue Konkurrenten . . . . .	212
3.2.2.1 Eintrittsbarrieren . . . . .	214
3.2.2.2 Reaktionen etablierter Unternehmen . . . . .	218
3.2.2.3 Substitutionsprodukte . . . . .	218
3.3 Analyse der Lieferantenbeziehungen . . . . .	219
3.4 Informationsquellen der Branchenanalyse . . . . .	225
4. Analyse der Leistungspotentiale des Unternehmens . . . . .	232
4.1 Bedeutung und Aufgaben der Unternehmensanalyse . . . . .	232
4.2 Analyse der Stellung des Unternehmens in bezug auf die relevanten Markt- und Wettbewerbsbedingungen . . . . .	236
4.3 Vergleichende Darstellung der Ergebnisse in einem Stärken-/ Schwächenprofil . . . . .	236
4.4 Zusammenführung der Ergebnisse in einer Chancen-/Gefah- renanalyse . . . . .	241
5. Definition der strategischen Ausgangssituation . . . . .	241

<i>III. Prognose und strategische Frühaufklärung</i> . . . . .	245
1. Prognose der Entwicklung der Umwelt- und Unternehmenssituation . . . . .	245
2. Quantitative und qualitative Prognoseverfahren . . . . .	247
3. Aufbau eines strategischen Frühaufklärungssystems . . . . .	254
3.1 Definition und Bedeutung strategischer Frühaufklärungssysteme . . . . .	255
3.2 Entwicklungsstufen von strategischen Frühaufklärungssystemen . . . . .	257
3.2.1 Die erste Generation von Frühaufklärungssystemen . . . . .	258
3.2.2 Die zweite Generation von Frühaufklärungssystemen . . . . .	259
3.2.3 Die dritte Generation strategischer Frühaufklärungssysteme . . . . .	269
3.3 Instrumente strategischer Frühaufklärungssysteme . . . . .	276
3.3.1 Die Verfolgung von Diffusionsprozessen anhand struktureller Trendlinien . . . . .	276
3.3.2 Beurteilung schwacher Signale mit Hilfe der Diskontinuitätenbefragung . . . . .	282
3.3.3 Die Beschreibung alternativer Umwelten mit Hilfe der Szenariotechnik . . . . .	285
3.3.4 Cross-Impact- und Vulnerability-Analyse zur Beurteilung der Umweltentwicklungen . . . . .	294
3.3.5 Die Verstärkung schwacher Signale innerhalb einer Portfolio-Analyse . . . . .	298
3.3.6 Informationsdienste zur Unterstützung des Frühaufklärungssystems . . . . .	299
3.4 Prozeßablauf und Organisation eines strategischen Frühaufklärungssystems . . . . .	303
4. Einbeziehung der strategischen Frühaufklärung in die strategische Planung . . . . .	309
 <i>IV. Gesamtunternehmensbetrachtung und Portfolio-Management</i> . . . . .	 315
1. Grundlagen der Portfolio-Konzepte . . . . .	316
1.1 Definition Strategischer Geschäftsfelder . . . . .	316
1.1.1 Geschäftsfelder als Zusammenfassung von Produkt-Marktkombinationen . . . . .	317
1.1.2 Multidimensionale Geschäftsfelddefinition . . . . .	323
1.1.3 Aggregationsgrad der Geschäftsfelddefinition . . . . .	327
1.1.4 Geschäftsfelddefinition als iterativer Prozeß . . . . .	333
1.2 Das Erfahrungskurven-Konzept . . . . .	334
1.2.1 Darstellung und Ursachen von Erfahrungskurveneffekten . . . . .	335

1.2.2 Erkenntnisse des Erfahrungskurven-Konzeptes für die strategische Planung . . . . .	337
1.2.2.1 Relativer Marktanteil und Erfahrungskurve . . . . .	340
1.2.2.2 Marktwachstum und Erfahrungskurve . . . . .	344
1.2.2.3 Kostenplanung und Erfahrungskurve . . . . .	345
1.2.2.4 Preispolitik und Erfahrungskurve . . . . .	346
1.2.2.5 Eintrittsbarrieren und Erfahrungskurve . . . . .	347
1.2.3 Kritische Diskussion des Erfahrungskurven-Konzeptes . . .	349
1.2.3.1 Methodische Kritik des Erfahrungskurven-Konzeptes . .	350
1.2.3.2 Empirische Bewährung des Erfahrungskurven-Konzeptes	356
1.2.3.3 Gültigkeitsbereich der strategischen Empfehlungen . . . .	364
1.3 Die „Profit Impact of Market Strategies“ (PIMS)-Studie . . .	369
1.3.1 Struktur des PIMS-Programms und Datenerhebung . . . .	370
1.3.2 Überblick über die PIMS-Reports . . . . .	372
1.3.3 Generelle Forschungsergebnisse über die Determinanten des Erfolgs . . . . .	375
1.3.3.1 Der Marktanteil als die wichtigste Determinante von Rentabilität und Cash-Flow . . . . .	382
1.3.3.2 Einfluß der Investitionsintensität auf die Rentabilität von Geschäftsfeldern . . . . .	391
1.3.3.3 Der Einfluß der Produkt- oder Dienstleistungsqualität auf die Rentabilität von Geschäftsfeldern . . . . .	393
1.3.3.4 Der Einfluß des Marktwachstums auf die Rentabilität von Geschäftsfeldern . . . . .	395
1.3.4 Methodische und inhaltliche Kritik der generellen Forschungsergebnisse . . . . .	398
1.3.5 Spezielle, differenziertere PIMS-Untersuchungen über die Bedeutung einzelner Faktoren . . . . .	407
1.3.5.1 Untersuchungen zu den Ursachen von hoher Rentabilität bei hohem Marktanteil . . . . .	408
1.3.5.2 Untersuchung über Geschäftsfelder mit niedrigem Marktanteil und hoher Rentabilität . . . . .	414
1.3.5.3 Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Marktanteilsveränderungen und verschiedenen strategischen Variablen . . . . .	419
1.3.5.4 Kausalanalytische Untersuchung über die Beziehungen einzelner Schlüsselvariablen zueinander . . . . .	430
1.3.5.5 Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte . . . . .	437
1.4 Ergebnisse weiterer empirischer Untersuchungen zur Bedeutung des Marktanteils . . . . .	439
2. Darstellung und Diskussion verschiedener Portfolio-Modelle . . .	445
2.1 Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio . . . . .	448
2.1.1 Grundidee und Erstellung der Portfolio-Matrix . . . . .	448

2.1.2 Bedeutung und Interpretation der Positionen in der Matrix	451
2.1.3 Normstrategien und Zielportfolio . . . . .	454
2.1.4 Anwendungshinweise und Problematisierung des Markt- anteils-Marktwachstums-Portfolios . . . . .	461
2.1.4.1 Ergebnisse empirischer Untersuchungen . . . . .	462
2.1.4.2 Anwendungs- und Interpretationshinweise . . . . .	468
2.1.4.3 Kritik und Grenzen des Marktanteils-Marktwachstums- Portfolios . . . . .	474
2.1.5 Weiterentwicklungen des Marktanteils-Marktwachstums- Portfolios . . . . .	479
2.2 Das Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio . . . .	487
2.2.1 Erstellung der Portfolio-Matrix . . . . .	487
2.2.2 Interpretation der Matrix und Normstrategien . . . . .	495
2.2.3 Anwendungshinweise und Problematisierung des Markt- attraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolios . . . . .	502
2.2.3.1 Kritische Diskussion der methodischen Vorgehensweise .	503
2.2.3.2 Aussagekraft des Portfolios und der Normstrategien . . .	516
2.2.4 Weiterentwicklungen des Marktattraktivitäts-Geschäftsfeld- stärken-Portfolios . . . . .	521
2.3 Überblick über weitere Portfolio-Modelle im Hinblick auf verschiedene Problemstellungen . . . . .	530
2.4 Vergleichende Kritik der einzelnen Portfolio-Konzeptionen .	544
2.4.1 Beurteilung der absatzmarktorientierten Konzepte . . . . .	546
2.4.2 Beurteilung der für bestimmte Branchen entwickelten Konzepte . . . . .	555
2.4.3 Beurteilung der auf verschiedene Problemstellungen spezialisierten Konzepte . . . . .	556
2.4.4 Zusammenfassende Beurteilung der Portfolio-Konzepte . .	558
V. <i>Die strategische Analyse als Grundlage der Entwicklung von Strate- gien (Schlußbetrachtung)</i> . . . . .	563
1. Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilbereichen der strate- gischen Analyse . . . . .	563
2. Bedeutung der strategischen Analyse für die Entwicklung von Strategien . . . . .	568
Literaturverzeichnis . . . . .	575
Sachregister . . . . .	601