

### Sondereinflüsse

Neben den zyklischen Schwankungen beeinflussen externe Einflüsse und einmalige Ereignisse das Marktgeschehen und die Situation einzelner Unternehmen, die hierauf in unterschiedlichem Maße (oft aber auch gar nicht) Einfluss nehmen können.

Hierzu zählen

- **politische** und gesellschaftliche Bedingungen;

*Beispiel:*

*Vom Ausgang der nächsten Wahlen hängt es ab, ob die XY-GmbH künftig schärfere Emissionsauflagen beachten muss. Die parlamentarische Demokratie lässt eine unmittelbare Einflussnahme des Unternehmens auf derartige politische Entscheidungen nicht zu. Die Geschäftsleitung vertritt ihren Standpunkt jedoch öffentlich auf Bürgerversammlungen und in den Medien und trägt so zur öffentlichen Meinungsbildung bei.*

- **rechtliche** Bedingungen;

*Als Gesellschaft mit beschränkter Haftung unterliegt die XY-GmbH den speziellen Rechtsvorschriften nach dem GmbH-Gesetz. Daneben wird sie von einer Vielzahl anderer Rechtsnormen berührt, so etwa von steuer- und arbeitsrechtlichen Vorschriften, aber auch von der bereits oben geschilderten Verschärfung der Umweltschutzbestimmungen.*

- **soziale** und kulturelle Bedingungen;

*Die XY-GmbH beschäftigt in zunehmendem Maße ausländische Arbeitnehmer. Hierdurch entstanden in letzter Zeit häufiger Spannungen innerhalb der Arbeitnehmerschaft.*

## 4.1.2 Die Positionierung des Unternehmens

### 4.1.2.1 Positionierung nach Produkt, Markt, Bekanntheitsgrad, Image und Marktanteil

#### 4.1.2.1.1 Strategische Positionierung: Image und Marktanteil

Für das einzelne Unternehmen kommt es entscheidend darauf an, sich innerhalb der Märkte – und hier vor allem innerhalb des angestrebten Absatzmarktes – so gut wie möglich zu positionieren. **Strategische Positionierung** bedeutet, das Unternehmen in einer Weise in seiner Umwelt und vor allem im Bewusstsein der potenziellen Kunden zu platzieren, die den Bedingungen der Unternehmensumwelt bestmöglich angepasst ist, den Bedürfnissen der Kunden bestmöglich entspricht und damit geeignet ist, dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Positionierungsentscheidungen setzen Entwicklung und Ausformulierung einer »Vision« für das Unternehmen voraus: Wer ist man, wer will man sein? Hieraus lassen sich wiederum Antworten auf diejenigen Fragen ableiten, die sich auf die notwendigen Aktionen beziehen: In welche Richtung muss sich das Unternehmen bewegen, und welche Schritte muss es jetzt, als nächste, sowie mittelfristig und langfristig gehen, um die unausweichlichen Veränderungen der Unternehmensumwelt in Wettbewerbsvorteile umzumünzen? Unternehmensintern muss die Positionierung unter Beteiligung der Mitarbeiter vollzogen und kommuniziert werden.

Wesentliches Element der Positionierung ist, dass sich das Unternehmen mit seinen Positionierungsabsichten öffentlich macht und seine Wunschposition auch in den Köpfen potenzieller Geschäftspartner – Kunden, Anteilseigner, Banken, Lieferanten, Mitbewerber und Einfluss ausübender Personen und Institutionen – etabliert. Die Kunst ist, einerseits »Position zu beziehen« und andererseits gerade dadurch den Eindruck von starrer Konzentration auf bestimmte Produkte und Lösungswege nicht aufkommen zu lassen, sondern sich als anpassungsfähiges Unternehmen zu präsentieren, das Marktveränderungen nicht passiv erleidet, sondern aktiv gestaltet und dabei an der Spitze neuer Entwicklungen steht. Positionierung ist also in erster Linie ein **imagebildender** Prozess.

In Zusammenhang mit der strategischen Positionierung stehen

- eine **Organisationsentwicklung** – OE – (vgl. Lehrbuch 3, Kapitel 6), durch die sich das Unternehmen als »lernende Organisation« begreift und betätigt, um Veränderungen optimal begegnen zu können;
- ein **Change Management**, d. h. das Management der Veränderungsprozesse nicht nur in Hinblick auf die technisch-organisatorische Umsetzung, sondern vor allem hinsichtlich der »weichen Faktoren«. Gemeint ist damit die (psychologische) Begleitung der Betroffenen (insbesondere also der Mitarbeiter), um Verunsicherungen aufzufangen, innere Widerstände aufzubrechen und in positive Motivation umzuwandeln;
- eine **Corporate Identity**, d. h. ein generelles Identitätsverständnis im Unternehmen, das als »gemeinsame Klammer« über alle Unternehmensteile und -aktivitäten Veränderungen zu überdauern imstande ist.

Positionierung kann – je nach Art des Unternehmens, seiner Standorte und der Vertriebsgebiete seiner Produkte – auf die lokale Ebene beschränkt sein oder auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene angestrebt werden. Oft geht es dem Unternehmen vor allem darum, sich mit seinen Produkten, häufiger noch: mit seinen Marken zu positionieren. Ausführliche Ausführungen zur **Produktpositionierung** enthält Abschnitt 4.1.3.6.1. **Marken** und ihre Positionierung werden ausführlich in Abschnitt 4.1.3.7 behandelt (zum Markenschutz siehe auch Abschn. 4.2.3.4).

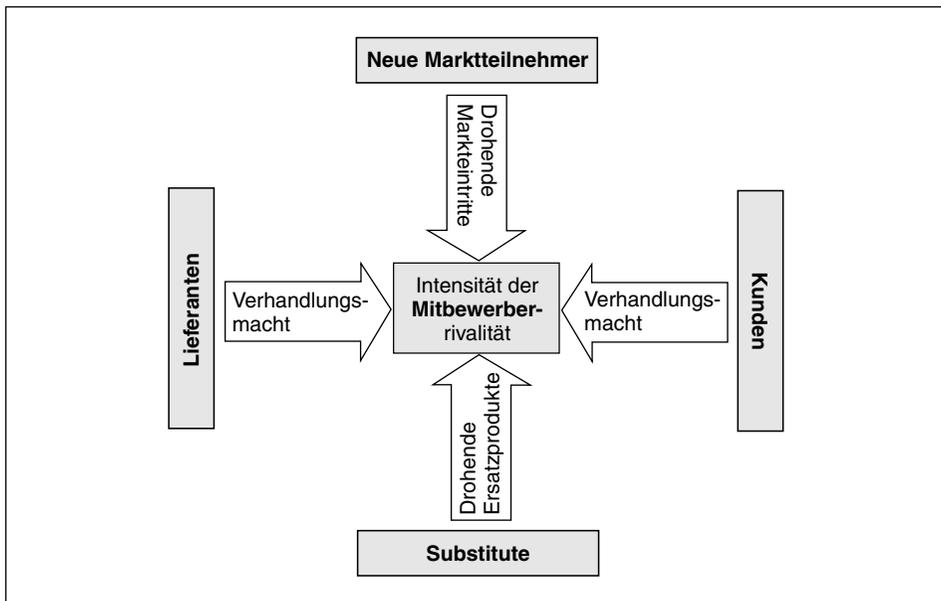
Eine gute Positionierung drückt sich in (durch Marktforschung überprüfbar und in Kennzahlen ausdrückbar) positiven Werten und Entwicklungen beim Bekanntheitsgrad, Image und – darum geht es letztlich – **Marktanteil** aus.

#### 4.1.2.1.2 Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse geht auf das Fünf-Kräfte-Modell von Michael PORTER von der Harvard Business School zurück. Diesem liegt die Annahme zugrunde, dass die Attraktivität eines Marktes durch dessen Struktur bestimmt wird, auf die die folgenden wesentlichen Wettbewerbskräfte einwirken:

- Der **brancheninterne Wettbewerb** (d. h. die Rivalität zwischen den Mitbewerbern): Die hiervon ausgehende Bedrohung ist z. B. als hoch einzuschätzen, wenn
  - es viele Konkurrenten gibt, die dem eigenen Betrieb ähnlich sind;
  - die Märkte nur langsam oder überhaupt nicht wachsen;
  - es für die auf diesem Markt tätigen Unternehmen schwierig ist, die Branche zu verlassen und sich anderen Aufgaben zuzuwenden, etwa weil Kapital in speziellen Betriebsmitteln gebunden ist, die nicht für andere Zwecke genutzt werden können (hohe Marktaustrittsbarrieren).
- Die **Verhandlungsmacht der Abnehmer**: Diese ist u. a. dann besonders hoch, wenn
  - es nur wenige Abnehmer gibt und diese große Aufträge oder langfristige Verträge zu vergeben haben,
  - die Produkte der verschiedenen Anbieter innerhalb der Branche sich nicht signifikant unterscheiden,

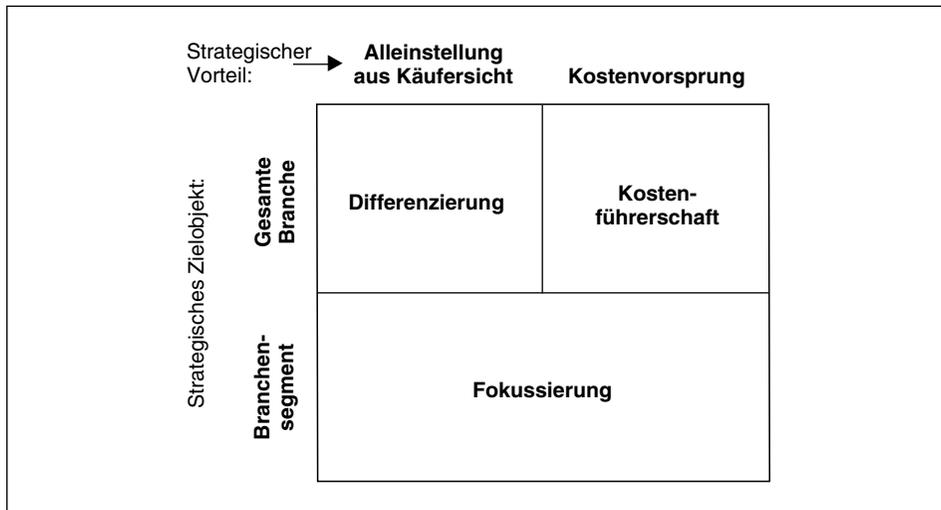
- die Gefahr besteht, dass die Abnehmer im Falle zu hoher Preise die Produktion der benötigten Teile selbst übernehmen (»Rückwärtsintegration« in die Zulieferbranche).  
In diesen Fällen können die Abnehmer niedrige Verkaufspreise durchsetzen.
- Die **Verhandlungsmacht der Zulieferer**: Auch hier ist die Bedrohung hoch, wenn
  - es nur wenige potenzielle Zulieferer gibt,
  - deren Produkte nicht substituiert (durch andere Produkte ersetzt) werden können,
  - die Gefahr besteht, dass die Zulieferer in dem Falle, dass sie zu stark im Preis gedrückt werden, in die eigene Branche vorstoßen (»Vorwärtsintegration«).
 In diesen Fällen können die Zulieferer hohe Einkaufspreise durchsetzen.
- Die **Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitute)**, die denselben oder einen ähnlichen Nutzen für den Abnehmer stiften wie das eigene Produkt: Diese Bedrohung kann z. B. akut werden, wenn Patente auslaufen.
- Die Bedrohung durch neu auf den Markt tretende Anbieter: Diese Bedrohung ist umso größer, je einfacher es ist, in den bestehenden Markt einzudringen oder – anders ausgedrückt – je niedriger die Zugangsbarrieren sind. Solche Barrieren können in hohen Anfangsinvestitionen mit entsprechendem Risiko, in stark eingefahrenen Kundenkaufgepflogenheiten oder in neu zu erschließenden Vertriebskanälen bestehen.



Das Fünf-Kräfte-Modell nach PORTER

Je stärker die Bedrohungen sind, umso »unattraktiver« ist die Branche, weil es umso schwieriger ist, auf ihrem Markt zu bestehen. Nun kann sich ein bestehendes Unternehmen zwar nicht ohne weiteres einer anderen, attraktiveren Branche zuwenden; es empfiehlt sich aber, die Bedrohungen innerhalb der eigenen Branche zu kennen (in welcher Hinsicht sind sie besonders ausgeprägt, welche Kernkompetenzen können ausgeschöpft werden, wo liegen eigene Wettbewerbsvorteile?) und diese Kenntnis in die Marktstrategie einfließen zu lassen.

In einer in Zusammenhang mit der Branchenstrukturanalyse entwickelten **Wettbewerbsmatrix** unterscheidet PORTER drei Strategie-Grundtypen, die auch als Normstrategien oder generische Strategien bezeichnet werden:



Strategische Hauptrichtungen des Wettbewerbs (nach: Michael E. PORTER)

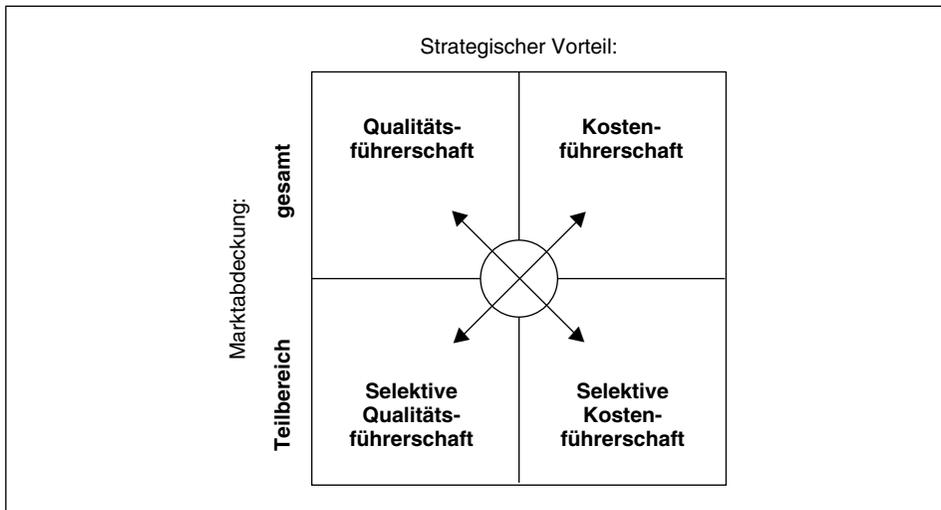
Zur weiteren Erläuterung:

- **Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie):** Der Wettbewerbsvorteil resultiert aus vergleichsweise geringeren Kosten (Anbietervorteile Kostenvorteile). Kostenführerschaft zieht nicht automatisch günstigere Abgabepreise nach sich, ist aber Voraussetzung für diese und wird häufig auch deswegen verfolgt, um Preisvorteile aus Nachfragersicht zu ermöglichen. Eine strikte Orientierung an den Kosten birgt verschiedene Risiken: Unabwendbare Teuerungen, etwa bei Rohstoffen oder Arbeitskosten, machen die Strategie rasch zunichte; und wenn Investitionen in die Weiterentwicklung der Produkte und in neue Technologien vernachlässigt werden, können neu in den Markt eintretende Mitbewerber zur existenziellen Bedrohung werden.
- **Differenzierungsstrategie:** Der Wettbewerbsvorteil resultiert daraus, dass sich das Unternehmen aus Verbrauchersicht von den Mitbewerbern positiv abhebt, indem es dem Käufer Nutzenvorteile bietet. Höhere Qualität, besserer Service, ein hochwertigeres Design oder ein »exklusives« Image stehen allerdings häufig der Erringung eines hohen Marktanteils entgegen, weil Exklusivität und weite Verbreitung kaum vereinbar sind. Zudem birgt diese Strategie das Risiko, dass die Kosten vernachlässigt werden; auch die Bedrohung durch Imitationen ist nicht zu vernachlässigen.

Nach PORTER muss sich ein Unternehmen auf lange Sicht für die eine oder die andere Strategie entscheiden: Der Versuch, beide Strategien gleichzeitig zu verwirklichen (hohe Leistung bei zugleich geringen Kosten und Preisen, »Outpacing-Strategie«), ist auf Dauer wenig profitabel und lässt das Unternehmen im Mittelmaß verharren (»stuck in the middle«).

Vereinbar mit jeder dieser Strategien ist aber die

- **Fokussierung (Nischenstrategie):** Das Unternehmen konzentriert sich auf bestimmte Schwerpunkte, z. B. indem es nur ein bestimmtes Produkt anbietet, nur in einer bestimmten Region tätig wird oder sich nur ab eine bestimmte Kundengruppe wendet, und versucht sich auf diese Weise Vorteile im brancheninternen Wettbewerb zu verschaffen. Es verfolgt dabei entweder eine den gesamten Wettbewerbsbereich abdeckende Strategie der Kostenführerschaft oder der Qualitätsführerschaft oder aber eine Differenzierungsstrategie der selektiven Qualitäts- bzw. Kostenführerschaft:



Wettbewerbsstrategien (nach: Michael E. PORTER)

#### 4.1.2.1.3 Konkurrenzanalyse

Ein wichtiger Gegenstand der Forschung ist die Konkurrenz, für die heute vorwiegend der Begriff »Mitbewerber« verwendet wird.

Die Konkurrenzlage ist gekennzeichnet durch

- die **Anzahl** der Mitbewerber,
- deren **Standorte** und **Absatzgebiete** sowie
- deren **Größe, Marktanteile** und **Leistungsfähigkeit** und
- deren **Aktionen am Markt**.

Das Verhalten der Mitbewerber beeinflusst die eigene Entscheidung für eine Marketing-Strategie (vgl. Abschn. 4.1.3.6.3). Daher sind Informationen über Marktabsichten und Einsatz absatzpolitischer Instrumente der Mitbewerber von besonderem Interesse. So ist bei der Auswertung der Ergebnisse von Markt- oder Produkttests zu berücksichtigen, dass diese nicht nur dank eigener Aktivitäten zustande gekommen sind, sondern auch vom Marktverhalten der Konkurrenten beeinflusst wurden. Die Informationen über das Verhalten der Nachfrager und der Konkurrenten ergeben in ihrer Gesamtheit ein transparentes Bild des jeweiligen Marktes.

Im Rahmen der Konkurrenzanalyse werden die wesentlichen Mitbewerber zunächst identifiziert und ihre Leistungen mit den Leistungen des eigenen Unternehmens verglichen. Zuvor muss die Frage beantwortet werden, nach welchen Kriterien ein anders Unternehmen als Mitbewerber einzuschätzen ist: Weil es ähnliche Produkte anbietet? Oder weil es dieselben Kundenbedürfnisse mit andersartigen Produkten zu befriedigen versucht? Auf diesen Unterschied wird in Abschnitt 4.1.3.4 unter dem Stichwort »Marktkonzept« noch näher eingegangen.

Als Informationsquellen kommen Zeitungen und Zeitschriften, Telefon- und Branchenverzeichnisse, Firmendatenbanken (»Wer liefert was?«), Kammern und Verbände, Gewerbe-, Wirtschaftsförderungs- und statistische Ämter, Messen und andere Fachveranstaltungen

in Betracht. Eine sehr ergiebige und leicht anzuzapfende Quelle ist das World Wide Web mit frei zugänglichen oder gegen Entgelt nutzbaren Datenbanken.

In die vergleichende Analyse kann bei einem größeren Mitbewerberfeld nicht jeder einzelne Mitbewerber einbezogen werden; vielmehr wird man diejenigen Mitbewerber auswählen, die als am »wichtigsten« eingestuft werden: Neben den aktuellen Marktführern können dies auch Unternehmen sein, denen – auch als »Nischenanbieter« mit einem spezialisierten Angebot im eigenen Produktfeld – ein dauerhafter Markterfolg zugetraut wird.

Nach einer Untersuchung von SIMON ist für den Erfolg eines Marktanbieters vor allem die Qualität seiner Produkte maßgeblich. Ebenfalls wichtig, aber bereits mit großem Abstand folgend, sind der Stand der genutzten Technologie, die Integration der Produkte in Produktlinien und der gebotene Service.

*Beispiel:*

*Ausgewählt wurden drei Mitbewerber (MBW) und eine Reihe von Vergleichskriterien in verschiedenen Kategorien. Die Bewertung erfolgt in einem Wertebereich von –2 (Mitbewerber ist deutlich schlechter als das eigene Unternehmen) bis ±2 (Mitbewerber ist deutlich besser):*

Hauptkategorie	Kriterium (Beispiele)	MBW 1	MBW 2	MBW 3
Produkte	Produktqualität	–1	–2	1
	Produktvariationen	0	–1	1
	Umfang d. Produktlinie	0	1	2
	Produktdesign	0	1	2
	Patente/Schutzrechte	1	0	–1
	Innovationsfähigkeit	0	0	1
Wettbewerbsprofil	Marktanteil	1	1	0
	Unternehmensimage	0	–1	1
	Produktimage	0	–1	1
	Wirtschaftskraft	2	1	0
	Kundenorientierung	1	–1	1
	Internetauftritt	1	2	0
Service	Pre-Sales-Services	1	–1	0
	After-Sales-Services	–1	–2	1
Personal	Qualifikation	–1	–2	0
	Belegschaftsstruktur	0	0	1
	Betriebsklima	–1	0	1
...usw...	...usw...	...	...	...
Summe		3	–5	12

*Bei einfacher Summenbildung wird jedem Kriterium die gleiche Gewichtung beigemessen. Eine differenziertere Bewertung ergibt sich, wenn die verschiedenen Kriterien vor der Summenbildung mit einem Gewichtungsfaktor multipliziert werden.*

Interessanter als die Betrachtung der Summe ist allerdings die Ergründung der Ursachen für das nach eigener Einschätzung bessere Abschneiden von Mitbewerbern bei bestimmten Kriterien: Ziel der Konkurrenzanalyse sollte sein, vom Wettbewerb zu lernen!

Konkurrenzanalysen können hinsichtlich der einbezogenen Kriterien, der Anzahl der berücksichtigten Mitbewerber und der Skalierung der Bewertung erheblich variiert werden.

Zur Durchführung von Marktanalysen stehen auf dem Markt etliche Software-Tools zur Verfügung.

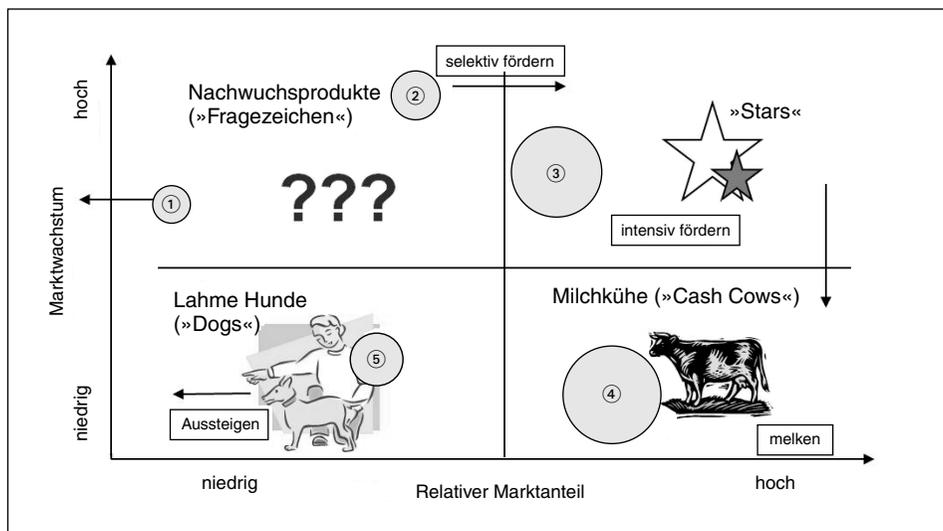
Für Branchen- oder Betriebsvergleiche auf Basis konkreter Zahlenwerte (Umsätze, Gewinne, Absatz, Kosten usw.) wird häufig auch der Begriff »**Benchmarking**« verwendet.

### 4.1.2.2 Produktportfolio

Im Finanzbereich wird der Begriff Portfolio für ein im selben Besitz befindliches Bündel von Wertpapieren und sonstigen Kapitalanlagen verwendet. Da jeder einzelnen Anlage bestimmte Konditionen, Chancen und Risiken anhaften, gehen dem Aufbau eines solchen Portfolios in der Regel strategische Überlegungen voraus. Ziel ist dabei im Allgemeinen, das Risiko durch Streuung zu senken. Analog zur Finanzwelt konnte sich der Begriff des Produktportfolio etablieren. Er steht für die Gesamtheit der Produkte des Unternehmens in Zusammenhang mit ihrer jeweiligen Marktposition.

Die Portfolio-Analyse untersucht die Produkt-Markt-Kombinationen eines Unternehmens mit dem Ziel, ein mit Blick auf die Zukunft möglichst optimales Mischungsverhältnis von solchen Produkten, die einen positiven Deckungsbeitrag abwerfen, von aufstrebenden Produkten, die diesen Part in Zukunft übernehmen können, und Nachwuchsprodukten mit Entwicklungspotenzial herzustellen.

Das Portfolio-Management-Konzept der Boston Consulting Group (auch als **BCG-Analyse** bekannt) konzentriert sich dabei auf die Erfolgsgrößen »durchschnittliches **Marktwachstum**« und »relativer **Marktanteil**« und stuft alle Produkt-Markt-Kombinationen in Bezug auf diese beiden Größen als »hoch« oder »niedrig« ein. Hieraus resultiert eine Vier-Felder-Matrix, die so genannte **Portfolio-Matrix**.



Portfolio-Matrix nach dem BCG-Konzept Die Anordnung der Felder ist abhängig von Anordnung und Richtung der Achsen! In der Literatur finden sich unterschiedliche Darstellungen.

Der Zusammenhang zwischen den beiden Schlüsselgrößen »Marktwachstum« und »Marktanteil« erklärt sich über den **Erfahrungskurveneffekt**.

Der Erfahrungskurveneffekt ist eine empirisch (d. h. durch Beobachtung in der Praxis) gestützte Hypothese, nach der die Stückkosten eines Produktes bei jeder Verdoppelung der