



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH  
Institut an der FernUniversität in Hagen

---

IWW – Studienprogramm

Vertiefungsstudium

**„Strategische Marketingplanung“**

**Lösungshinweise zur 1. Musterklausur**

## Aufgabe 1:

**30 Punkte**

Geben Sie bei den folgenden Aussagen jeweils durch Ankreuzen an, ob diese richtig oder falsch sind! Für jede zutreffende Angabe erhalten Sie zwei Punkte. Für jede nicht zutreffende oder nicht eindeutig gekennzeichnete Antwort erhalten Sie null Punkte.

		richtig	falsch
01	Folgende Anforderungen an Ziele im Rahmen der Marketingplanung sollten gewährleistet werden: Ziele sollten realistisch, operational und widerspruchsfrei sein.	X	
02	Für die Planung einer Strategie bieten sich die synoptische, die inkrementalistische Planung sowie das evolutionäre Management an.	X	
03	Bei der synoptischen Planung verzichtet man auf eine vollständige Planung der gesamten Strategie.		X
04	Eine Annahme des evolutionären Managements beinhaltet, dass die Ausprägung und Wirkung externer Einflussgrößen exakt prognostizierbar sind.		X
05	Neben der ‚Wettbewerbsumwelt‘ sollte im Rahmen der Umweltanalyse auch die ‚globale Umwelt‘ Berücksichtigung finden.	X	
06	Die ‚globalen‘ Umweltfaktoren teilen sich in folgende drei Gruppen auf: politisch-rechtliche, ökonomische und technologische Faktoren.		X
07	Bei der Analyse der Wettbewerbsumwelt geht es inhaltlich einerseits um die Struktur der Branche und andererseits um die Erhebung von Daten über aktuelle und potenzielle Konkurrenten.	X	
08	Eine differenzierte Marktbearbeitung kann nur sinnvoll sein, wenn die Marktsegmente ein Potenzial aufweisen, das den höheren Produktions-, Marketing- und Verwaltungsaufwand rechtfertigen.	X	
09	Kriterien zur Marktsegmentierung müssen keine zeitliche Stabilität aufweisen.		X
10	In der ersten Phase des Produktlebenszyklus, der ‚Einführungsphase‘, erzielt ein Unternehmen grundsätzlich schon erste Gewinne.		X

		<b>richtig</b>	<b>falsch</b>
<b>11</b>	In der wissenschaftlichen Literatur gilt der Produktlebenszyklus als ein stets zutreffendes Abbild der Realität.		X
<b>12</b>	Im Boston Consulting Group-Portfolio werden die strategischen Geschäftseinheiten von Unternehmen anhand der Kriterien ‚Wettbewerbsintensität‘ und ‚Innovationsgrad‘ positioniert.		X
<b>13</b>	Bei den ‚Question marks‘ wird generell eine Selektivstrategie empfohlen. Diese Strategie kann zwei Varianten umfassen: die Investitionsstrategie und die Desinvestitionsstrategie.	X	
<b>14</b>	Strategische Geschäftseinheiten in der ‚Stars‘-Position weisen den höchsten positiven Cashflow auf und dienen der Finanzierung von Geschäftseinheiten in Einführungs- und Wachstumsphasen.		X
<b>15</b>	Bei den ‚Dogs‘ wird eine Abschöpfungsstrategie empfohlen, um Größenvorteile auszuschöpfen und einen hohen Cash Flow zu erzielen.		X

## Aufgabe 2:

30 Punkte

- a) Ein Markt für Reinigungsmittel wird von 7 Wettbewerbern bedient. Einer der Wettbewerber führte eine Befragung durch, um die aktuelle Marktsituation zu untersuchen. Dabei wurde ermittelt, dass durch höhere Ausgaben für absatzpolitische Maßnahmen alle Wettbewerber zusammen zusätzlich 200 Mio. Euro pro Jahr umsetzen könnten, wenn alle noch in Frage kommenden Nachfrager das Produkt erwerben würden.

Der größte Anbieter der Branche A setzt 105 Mio. Euro um, der nächstgrößere Anbieter B setzt derzeit 77 Mio. Euro pro Jahr um. Anbieter C setzt 63 Mio. Euro, Anbieter D 42 Mio. Euro, Anbieter E 35 Mio. Euro und die Anbieter F und G setzen jeweils 14 Mio. Euro pro Jahr um.

Wie groß ist das Marktpotenzial? Wie groß ist das Marktvolumen? Wie groß sind die Marktanteile und die relativen Marktanteile der jeweiligen Anbieter? Betrachten Sie bei der Berechnung der relativen Marktanteile den größten Wettbewerber und nur für den Marktführer den nächststärkeren Wettbewerber! (10 Punkte)

	in Mio. Euro
Marktpotenzial	550
Marktvolumen	350

	Umsätze in Mio. Euro	Marktanteile (in %)	Rel. Marktanteile
Anbieter A	105	30,00	1,36
Anbieter B	77	22,00	0,73
Anbieter C	63	18,00	0,60
Anbieter D	42	12,00	0,40
Anbieter E	35	10,00	0,33
Anbieter F	14	4,00	0,13
Anbieter G	14	4,00	0,13

- b) Die Marktforschungsabteilung des Anbieters C findet heraus, dass sich der Markt in drei Marktsegmente (X, Y und Z) unterteilen lässt. Bei dieser Marktsegmentierung stellt die Abteilung fest, dass das Marktsegment X ein Potenzial von 300 Mio. Euro aufweist. Zusätzlich fällt den Marktforschern auf, dass die Anbieter A, B und D ihre Produkte nur im Marktsegment X absetzen und dass die Nachfrager dieses Segmentes bisher ihren Bedarf ausschließlich bei diesen Anbietern decken.

Der Anbieter C beschließt daraufhin, sich im Markt zu repositionieren. Er geht davon aus, dass durch diese Repositionierung das gesamte Potenzial des Segmentes X ausgeschöpft werden kann und dass die Kunden dieses Segmentes, die bisher keine Güter in diesem Markt nachgefragt haben, bei ihm kaufen. Gleichzeitig nimmt er an, dass er in dem Marktsegment Y einen Umsatz von 10 Mio. Euro verlieren wird und dass dieser Umsatz zu gleichen Teilen von den Anbietern F und G abgeschöpft wird.

Wie groß sind die Umsätze, Marktanteile und relativen Marktanteile der Anbieter nach dieser Repositionierung, wenn sich die Annahmen von Anbieter C als richtig erweisen? Betrachten Sie bei der Berechnung der relativen Marktanteile den größten Wettbewerber und nur für den Marktführer den nächststärkeren Wettbewerber! (20 Punkte)

	Umsätze in Mio. Euro	Marktanteile (in %)	Rel. Marktanteile
Anbieter A	105	24,65	0,81
Anbieter B	77	18,08	0,60
Anbieter C	129	30,28	1,23
Anbieter D	42	9,86	0,33
Anbieter E	35	8,22	0,27
Anbieter F	19	4,46	0,15
Anbieter G	19	4,46	0,15

## Aufgabe 3:

60 Punkte

- a) Erläutern Sie ausführlich die PIMS-Studie! Gehen Sie hierbei insbesondere auf die Zielsetzung und auf die Ergebnisse der PIMS-Studie ein! (30 Punkte)

### Einführende Erläuterung der PIMS-Studie:

Die sogenannte PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies) ist eine groß angelegte empirische Untersuchung. Entstanden ist das Konzept durch empirische Untersuchungen in dem US-Unternehmen ‚General Electric‘. Dort versuchte man aus 100 Geschäftseinheiten mit Hilfe einer Datenbank strategische Erfolgsfaktoren für die Unternehmensplanung abzuleiten. Die anfänglich zu geringe Datenbasis führte dazu, dass das PIMS-Projekt 1972 zum Marketing Science Institute der Harvard Business School ausgegliedert wurde. Die aus diesem Institut hervorgegangene Beratungsgesellschaft (SPI) besaß nach einigen Jahren eine Datenbasis von 3.000 Geschäftseinheiten von über 450 Unternehmen. Durch gängige statistische Analyseverfahren (hauptsächlich die Regressionsanalyse) versuchte man, den Einfluss unterschiedlicher ‚strategischer Faktoren‘ auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche zu untersuchen.

### Zielsetzung der PIMS-Studie:

Das wesentliche Ziel der PIMS-Studie ist die Ermittlung der Faktoren, die die unterschiedliche Rentabilität von Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen erklären.

### Ergebnisse der PIMS Studie:

Die wichtigsten Ergebnisse der PIMS-Studie sind:

1. Der positive Zusammenhang zwischen der Marktposition (gemessen durch den Marktanteil oder den relativen Marktanteil) und der Profitabilität (ROI) von Geschäftsfeldern hat sich in verschiedenen Teiluntersuchungen bestätigt.
2. Der positive Zusammenhang zwischen der Produktqualität (relative Produktqualität) und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Geschäftsfeldes.
3. Der gemeinsame Einfluss des Marktanteils und der Produktqualität auf den wirtschaftlichen Erfolg ist stärker als die Summe der vorstehend isoliert genannten Einflüsse.

**b) Welche Strategien lassen sich aus den Ergebnissen der PIMS-Studie in Teilaufgabe a) ableiten? Begründen Sie Ihre Antwort! (20 Punkte)**

**1. Strategie:**

*Erhöhung des Marktanteils:*

1. Marktführerschaft

Durch ‚große Marktmacht‘ können Kostenvorteile erzielt werden, wie z. B. economies of scale und Erfahrungskurveneffekte. Darüber hinaus können bessere Konditionen für den Bezug von Rohstoffen und Vorprodukten oder für den Verkauf von Waren erreicht werden.

2. Internationalisierung

Eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung der Marktanteile besteht darin, neue Märkte zu erschließen.

3. Penetrationsstrategie

Durch eine Niedrigpreispolitik kann u. U. die Nachfrage erhöht werden. Die Werbewirkung des Preises führt dann u. U. dazu, dass die Nachfrage z. B. durch ‚Mundwerbung‘ kontinuierlich erhöht wird (Carryover-Effekt).

**2. Strategie:**

*Erhöhung der Produktqualität:*

Durch eine hohe Qualität kann einerseits die ‚Treue‘ der Konsumenten erhöht und andererseits ein höherer Preis verlangt werden.

**3. Strategie:**

*Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis:*

Die Nachfrager kaufen einen Artikel umso mehr, je besser das Preis-Leistungs-Verhältnis ist. Ein Artikel, der relativ preiswert ist und zusätzlich eine hohe Qualität aufweist, stiftet in den Augen der Konsumenten einen hohen Nutzen.

c) **Verdeutlichen Sie anhand eines aussagekräftigen Beispiels, dass die von Ihnen unter b) skizzierten Begründungen sinnvoll sind! (10 Punkte)**

**Begründung anhand eines aussagekräftigen Beispiels zur 1. Strategie:**

Ein Konsumgüterhersteller möchte den Marktanteil eines Produktes x erhöhen. Zu diesem Zweck kann der Hersteller z. B. den Verkaufspreis senken. Mit Hilfe einer Niedrigpreis-Strategie kann u. U. eine größere Nachfrage entstehen. Durch die höhere Produktionsmenge kann dann auch eine Kostensenkung in der Produktion erzielt werden, die sich positiv auf die Rentabilität auswirken kann (z. B. über einen höheren Stückdeckungsbeitrag).

Weitere Kostensenkungspotenziale können in der Produktion z. B. durch den Einsatz von preiswerten Bauteilen erreicht werden. In diesem Zusammenhang könnte sich allerdings die Produktqualität verschlechtern. Aus Sicht des Herstellers ist es deshalb notwendig, Bauteile zu verwenden, die die Produktqualität und den damit geschaffenen Produktnutzen nicht negativ beeinflussen.

**Begründung anhand eines aussagekräftigen Beispiels zur 2. Strategie:**

Darüber hinaus kann der Hersteller durch ein konsequentes Qualitätsmanagement Qualitätsvorteile erreichen. Die hohe Qualität der Produkte kann einerseits die Zufriedenheit und die Treue der bestehenden Kunden erhöhen und andererseits weitere potenzielle Kunden zum Erwerb des Produktes animieren.

**Begründung anhand eines aussagekräftigen Beispiels zur 3. Strategie:**

In der Regel kann für ein qualitativ hochwertiges Produkt ein höherer Preis erzielt werden. Gelingt es dem Hersteller, ein Produkt zu einem relativ niedrigen Preis mit einer relativ hohen Qualität anzubieten, so bietet dieses Produkt aus Sicht der Konsumenten ein ‚gutes‘ Preis-/Leistungsverhältnis.

Das ‚gute‘ Preis-/Leistungsverhältnis sorgt letztlich dafür, den erreichten Marktanteil zu sichern oder u. U. sogar zu erhöhen. Der dadurch erzielte Mehrabsatz wirkt sich in der Regel positiv auf die Gewinne (Rentabilität) aus.