



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

IWW – Studienprogramm

Vertiefungsstudium

„Strategische Marketingplanung“

Lösungshinweise zur 2. 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	Zu Beginn aller Entscheidungen, die im Rahmen der Marketingplanung getroffen werden, gilt es, ausgehend von der Ist-Situation eine sogenannte Soll-Situation zu definieren.	X	
02	Als Voraussetzungen einer inkrementalistischen Planung sind sowohl eine eindeutige Definition der Soll-Situation als auch die weitgehende Transparenz der extern sowie intern auf die Strategie einwirkenden Variablen und Planungsprämissen zu nennen.		X
03	Der Prozess der Marketingplanung findet seinen Ausgangspunkt in der Analyse von Informationsgrundlagen, die z. B. von der eigenen ‚Marktforschungsabteilung‘ oder von externen Instituten beschafft werden.	X	
04	Eine vorbereitende Aufgabe der Marketingplanung besteht u. a. darin, unternehmensinterne und -externe Informationen mithilfe von bestimmten ‚Informationslieferanten‘ zu beschaffen und auszuwerten.	X	
05	Das wesentliche Ziel der Marktsegmentierung stellt die Erhöhung der Wettbewerbsintensität dar.		X
06	Zu den verhaltensbezogenen Segmentierungskriterien zählen der Lebensstil und die Persönlichkeitsmerkmale der Käufer.		X
07	Strategische Geschäftseinheiten sollten voneinander abhängig hinsichtlich der Beschaffung von Vorprodukten und der Nutzung von Ressourcen sein.		X
08	Für eine erfolgreiche Positionierung ist die Berücksichtigung von Marktsegmenten von großer Bedeutung.	X	
09	Im Rahmen der Repositionierungsstrategie wird das Objekt so positioniert, dass es in dem Positionierungsraum möglichst eine Position einnimmt, die eine direkte Konkurrenz zu anderen Produkten vermeidet.		X
10	Der Produktlebenszyklus kennzeichnet die Entwicklung des Umsatzes innerhalb eines bestimmten Zeitraumes und unterstellt, dass diese Entwicklung einen ‚lebenszyklusähnlichen‘ Verlauf annimmt.	X	

		richtig	falsch
11	In der ‚Sättigungsphase‘ des Produktlebenszyklus kommt es zu einer ersten Schrumpfung des Umsatzes und Gewinnes.	X	
12	Ein Problem des Produktlebenszykluskonzepts ergibt sich aus der Schwierigkeit, die einzelnen Phasen untereinander abzugrenzen.	X	
13	Der Grundgedanke der PIMS (Profit Impact of Market Strategy)-Studie liegt in der Ermittlung ‚strategischer Erfolgsfaktoren‘ für die Marketingplanung.	X	
14	‚Cash cows‘ sind strategische Geschäftseinheiten, die einen hohen relativen Marktanteil besitzen und sich in wachsenden Märkten befinden.		X
15	Investitions- und Wachstumsstrategien werden für strategische Geschäftseinheiten empfohlen, deren Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile als niedrig bis mittel angesehen werden.		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 300 Mio. Euro pro Jahr umsetzen könnten, wenn alle noch in Frage kommenden Nachfrager das Produkt erwerben würden.

Der größte Anbieter der Branche A setzt 200 Mio. Euro um, der nächstgrößere Anbieter B setzt derzeit 100 Mio. Euro pro Jahr um. Anbieter C setzt 80 Mio. Euro, Anbieter D 70 Mio. Euro, Anbieter E 30 Mio. Euro und die Anbieter F und G jeweils 10 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	800
Marktvolumen	500

	Umsätze in Mio. Euro	Marktanteile (in %)	Rel. Marktanteile
Anbieter A	200	40	2
Anbieter B	100	20	0,5
Anbieter C	80	16	0,4
Anbieter D	70	14	0,35
Anbieter E	30	6	0,15
Anbieter F	10	2	0,05
Anbieter G	10	2	0,05

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 600 Mio. Euro aufweist. Zusätzlich fällt den Marktforschern auf, dass die Anbieter A und B 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 60 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	200	25	0,63
Anbieter B	100	12,5	0,31
Anbieter C	320	40	1,6
Anbieter D	70	8,75	0,22
Anbieter E	30	3,75	0,09
Anbieter F	40	5	0,13
Anbieter G	40	5	0,13

Aufgabe 3:

60 Punkte

a) Erläutern Sie das Konzept der Positionierung! Gehen Sie insbesondere auf die Ziele und auf den Planungsprozess der Positionierung ein! (30 Punkte)

Die wesentlichen Zielsetzungen der Produktpositionierung bestehen darin, die Struktur eines bestimmten Marktes in einem niedrig dimensionierten Raum abzubilden und das eigene Produkt so in diesem Marktraum zu positionieren bzw. zu repositionieren, dass es die von den Konsumenten gewünschten Ausprägungen der kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften aufweist.

Die Positionierung kann z. B. die Abbildung der Struktur eines bestimmten Marktes ermöglichen, da die Anzahl und die Eigenschaften konkurrierender Angebote erfasst werden können.

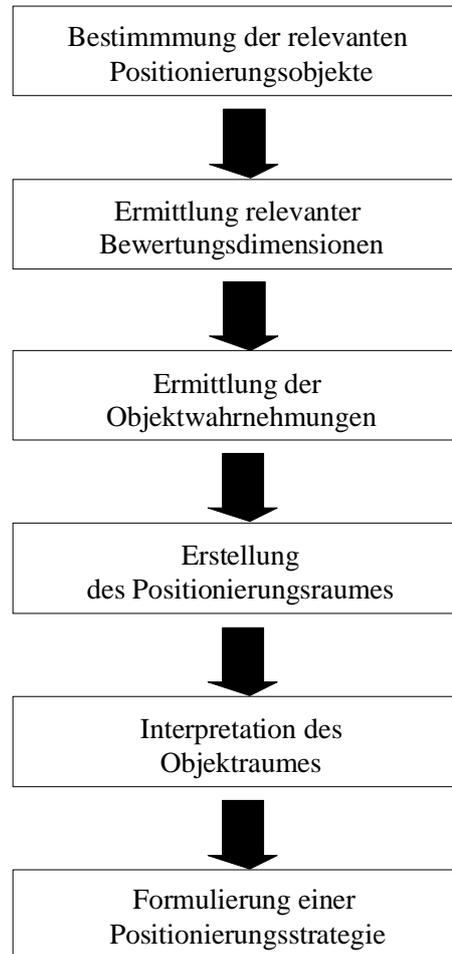
Die deskriptive Erfassung der Marktstruktur gibt Hinweise bezüglich unterschiedlicher Ausprägungen der Wettbewerbsintensität innerhalb des Marktraumes und des Vorhandenseins von Marktlücken.

Die Entfernungen zwischen den Produkten in dem Positionierungsraum können erste Hinweise auf die Intensität der Wettbewerbsbeziehungen zwischen den Produkten geben. Geht man davon aus, dass Produkte, die räumlich nah beieinander liegen (weit auseinander) von den Nachfragern als ähnlich (unähnlich) wahrgenommen werden, so können diese leichter (schwerer) substituiert werden und stehen somit in einer stärkeren (schwächeren) Wettbewerbsbeziehung zueinander.

Marktlücken geben Unternehmen die Chance, ihr Produkt so zu positionieren, dass das Produkt in dem Positionierungsraum eine Position einnimmt, die eine direkte Konkurrenz zu anderen Produkten vermeidet. Eine derartige Strategie ist u. U. dann erfolgreich, wenn ein gewisses Kundensegment bereit ist, bei diesen Ausprägungen der Eigenschaften das Produkt zu kaufen.

Der Planungsprozess der Positionierung umfasst mehrere Planungsstufen. Eine Möglichkeit der Planung einer Positionierung ist in Abbildung 1 dargestellt. Der Prozess der Positionierung umfasst hier sechs Stufen.

Prozessphasen der Positionierung



Den Ausgangspunkt der Positionierung bildet die Bestimmung der relevanten Positionierungsobjekte. Darunter werden die miteinander konkurrierenden Marken, Produkte oder Dienstleistungen verstanden, die die Konsumenten zur Befriedigung eines bestimmten Bedarfes erwerben.

Der zweite Planungsschritt ist die Ermittlung beurteilungsrelevanter Bewertungsdimensionen. Diese sind die relevanten Eigenschaften, die die Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess zur Auswahl von Produkten berücksichtigen. Man geht also davon aus, dass Konsumenten durchweg diejenigen Positionierungsobjekte auswählen, deren Eigenschaften ihren Vorstellungen möglichst in hohem Maße entsprechen. Die aus Sicht der Nachfrager kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften (z. B. Preis, Qualität, und Service) können aus Sicht des Managements geschätzt (z. B. bei langjähriger Markterfahrung) oder aber von den Konsumenten direkt erfragt werden. Letztere Vorgehensweise wird dem Grundgedanken der Marktsegmentierung gerecht und ermöglicht in der Regel eine aktuelle Erfassung der relevanten Eigenschaften und eignet sich damit insbesondere für die Positionierung in neuen Märkten, da Unternehmen in diesem Falle Erfahrungswerte fehlen.

Die Ermittlung der Objektwahrnehmungen erfolgt durch die Befragung der Nachfrager. Hier sollen sie beurteilen, in welchem Ausmaß die ausgewählten Positionierungsobjekte die kaufverhaltensrelevanten Eigenschaften erfüllen.

Die Konstruktion des Positionierungsraumes erfolgt mit Hilfe von Positionierungsmethoden. In Abhängigkeit von der Art der erhobenen Wahrnehmungsurteile (dekompositionelle oder kompositionelle Messung) können zwei unterschiedliche Methoden verwendet werden. Die Faktorenanalyse folgt dem Ziel der dekompositionellen Messung. Sie soll die Vielzahl potenziell relevanter Produkteigenschaften auf eine geringe Anzahl von Dimensionen reduzieren. Die wesentliche Zielsetzung dieser Methode ist es, möglichst wenige und relevante Produkteigenschaften zu ermitteln, anhand derer der Positionierungsraum aufgespannt werden kann. Im Rahmen der kompositionellen Messung wird hingegen die Multidimensionale Skalierung zur Konstruktion des Raumes verwendet.

Im nächsten Schritt wird der Eigenschaftsraum interpretiert. Dieser wird von mehreren Achsen (Dimensionen) aufgespannt. Hinter den einzelnen Dimensionen können sich mehrere Produkteigenschaften verbergen. So können z. B. Bildgröße, -schärfe, -auflösung und Frequenz eines Fernsehers die Dimension Bildqualität bestimmen.

Der Planungsprozess der Positionierung wird durch die Wahl einer geeigneten Positionierungsstrategie abgeschlossen. Hierbei gilt es u. a., die Zielposition des Positionierungsobjektes festzulegen.

b) Skizzieren Sie die Strategien, die einem Unternehmen im Rahmen der Positionierung zur Verfügung stehen! (20 Punkte)

Je nach angestrebter Zielposition der zu untersuchenden Objekte lassen sich vier verschiedene Strategien unterscheiden:

Zunächst kann ein Unternehmen versuchen, z. B. durch produkt- und kommunikationspolitische Maßnahmen neue relevante Dimensionen zu schaffen. Diese Strategie wird als Restrukturierungsstrategie bezeichnet. Sollte dieses Anliegen gelingen, könnte u. U. gar binnen kurzer Zeit eine neue Marktstruktur geschaffen werden.

Im Rahmen gegebener Positionierungskriterien verbleiben noch folgende drei Strategien:

Die Repositionierungsstrategie zielt darauf ab, die Entfernung zwischen einem Objekt und einem Marktsegment zu verringern. Dies geschieht durch eine Änderung der Eigenschaftskombination.

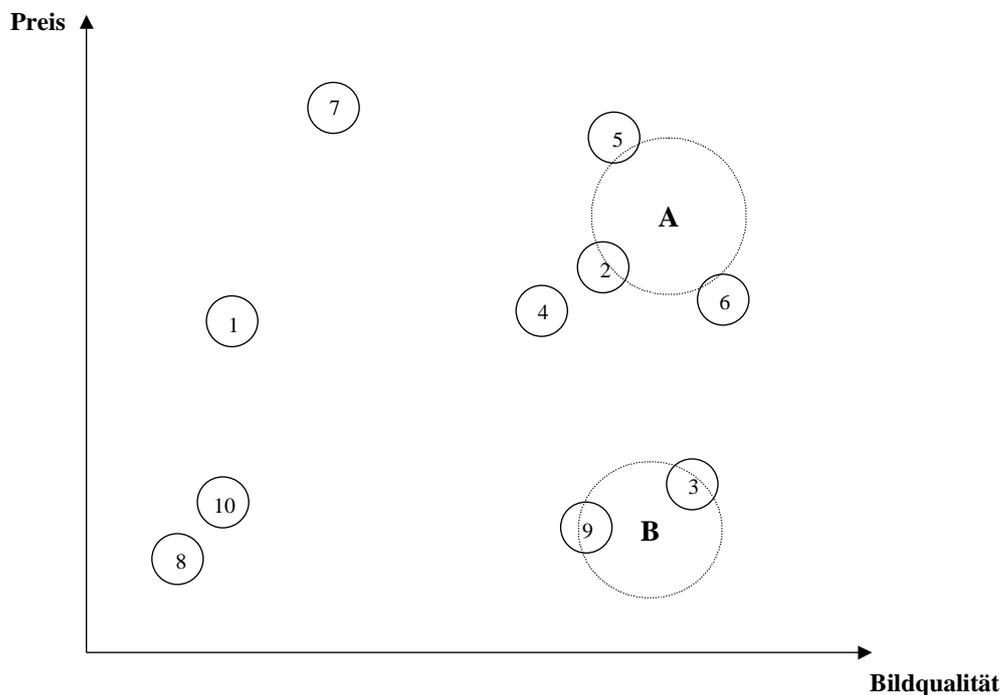
Bei der Imitationsstrategie, die letztlich eine Folge der Repositionierung sein kann, wird versucht, ein Objekt in der ‚Nähe‘ eines erfolgreichen Wettbewerbers zu positionieren.

Im Rahmen der Profilierungsstrategie wird das Objekt so positioniert, dass es in dem Positionierungsraum möglichst eine Position einnimmt, die eine direkte Konkurrenz zu anderen Produkten vermeidet. Derartige Strategien sind u. U. dann erfolgreich, wenn eine gewisse ‚Außenseitergruppe‘ bereit ist, bei diesen Ausprägungen der Eigenschaften zu kaufen.

c) Verdeutlichen Sie anhand eines aussagekräftigen Beispiels, inwiefern die Marktsegmentierung von Bedeutung für die Positionierung ist!

Für eine erfolgreiche Positionierung ist neben der ‚geschickten‘ Positionierung der Objekte in dem Positionierungsraum die Berücksichtigung von Marktsegmenten von großer Bedeutung. Häufig sind Positionen von Objekten und ‚Anzahl der Konsumenten‘ innerhalb eines Marktes unterschiedlich verteilt. Insofern gilt die Produktpositionierung erst dann als gelungen, wenn das Positionierungsobjekt ein bestimmtes Marktsegment anspricht. Je kleiner die Entfernung zwischen einem Objekt und einem Marktsegment ist, umso größer ist die Präferenz der Konsumenten dieses Marktsegmentes für das Objekt.

Positionierungsraum des Marktes für Farbfernseher



In der obigen Abbildung sind zwei Marktsegmente (A und B) abgebildet. Diese Marktsegmente wurden u. U. mittels Clusteranalyse ermittelt. In diesem Beispiel lassen sich die Nachfrager des Marktsegmentes A durch ein großes Interesse an Bildqualität und hoher Preisbereitschaft bzw. gar preisabhängigem Nachfrageverhalten kennzeichnen. Demgegenüber interessieren sich die Nachfrager des Marktsegmentes B für die Bildqualität eines Fernsehgerätes, sind aber nicht bereit, einen hohen Preis zu zahlen.



Berücksichtigt man die Marktsegmente, dann kann folgendes festgestellt werden: die Produkte (5), (2) und (6) erfüllen eher die Wünsche und Vorstellungen der im Segment A zusammengefassten Nachfrager. Die Individuen des Marktsegmentes B verlangen dagegen nach den Produkten (9) und (3). Die übrigen Produkte weisen weniger ‚günstige‘ Positionen auf, die Chancen auf eine erfolgreiche Umpositionierung lassen sich jedoch nicht eindeutig bestimmen, weil es sich nicht vorhersagen lässt, ob Konsumenten aus bestehenden Marktsegmenten das Produkt wechseln werden.