



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

IWW – Studienprogramm

Vertiefungsstudium

„Strategische Marketingplanung“

Lösungshinweise zur 3. Musterklausur

Aufgabe 1:

60 Punkte

a) Beschreiben Sie ausführlich, was unter Marktsegmentierung zu verstehen ist! Erläutern Sie auch die besonderen Probleme der Marktsegmentierung! (30 Punkte)

Unter Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in relativ homogene Nachfragergruppen mit dem Ziel der differenzierten Ansprache.

Bei der Segmentierung werden also heterogene Bedürfnisse verschiedener Nachfragergruppen vorausgesetzt. Die Segmentierung ist die planerische Vorstufe zur differenzierten Marktbearbeitung, bei der verschiedene Teilmärkte mit spezifischen Produkten ‚bedient‘ werden sollen.

Gegenüber der Konkurrenz sollen durch einzigartige Produkte, die den Bedürfnissen von einzelnen Kundengruppen bzw. Marktsegmenten entsprechen, Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Die ‚Wettbewerbsintensität‘ sinkt durch die Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse der Nachfrager und durch die im Vergleich zu einem unsegmentierten Markt reduzierte Anzahl von unmittelbaren Konkurrenten.

Zudem können kommunikations- und distributionspolitische Instrumente mit Blick auf bestimmte Marktsegmente effizienter eingesetzt werden, da die bei der Bearbeitung eines Massenmarktes auftretenden Streuverluste verringert werden können. Ein Beispiel für die Verringerung von Streuverlusten ist die Reduktion von Werbeaufwendungen durch die Auswahl zielgruppengerechter Medien.

Schließlich erlaubt die Marktsegmentierung eine präzisere Formulierung der (Marketing-) Ziele. Klar operationalisierte Ziele ermöglichen eine Planung, die mit weniger Unschärfen belastet ist. So können die fehlplanungsbedingten Kosten gesenkt werden.

Dem stehen jedoch auch einige Probleme, die zu Nachteilen führen können, gegenüber.

Allein durch die Segmentierung entstehen Kosten. Zudem entstehen durch die Produktdifferenzierung weitere Kosten. Derartige Kostensteigerungen treten vor allem in den Bereichen Marktforschung und Produktion auf. Sie lassen sich jedoch durch ein ‚Baukastensystem‘ begrenzen. Darunter ist ein System zu verstehen, das verschiedene Produkte aus weitestgehend standardisierten Elementen zusammensetzt. Durch diese Vorgehensweise sinken die mit der sonst deutlich höheren Zahl an Komponenten zusammenhängenden Kosten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Gefahr des ‚Kannibalismus‘. Darunter versteht man das gegenseitige ‚Sich-Angreifen‘ von verschiedenen Marken oder Produkten, die in dieser Betrachtung von einem Unternehmen angeboten werden. In diesem Fall arbeitet das Unternehmen also unter Umständen ‚gegen sich selbst‘. Es handelt sich in diesen Fällen um nicht überschneidungsfrei definierte Segmente. In der Praxis entstehen solche Phänomene oft nach der Übernahme von Konkurrenten. Die vorher konkurrierenden Produkte werden dann zu eigenen Produkten, und das Unternehmen steht vor der Entscheidung, Produkte zu eliminieren oder weiter zu differenzieren.

b) Erläutern Sie fünf konkrete Kriterien für die Marktsegmentierung im Konsumgüterbereich! (20 Punkte)

Es lassen sich verschiedene Kriterien anführen, die zum Zwecke der Marktsegmentierung in Konsumgütermärkten herangezogen werden können. Allgemein sind Kriterien dann zur Marktsegmentierung geeignet, wenn sie einen Bezug zum Käuferverhalten haben. Die verschiedenen Kriterien erfordern einen unterschiedlich hohen Aufwand an Informationsbeschaffung und liefern eine unterschiedlich ‚feine‘ Segmentierung. Je ‚feiner‘ die Segmentierung, umso höher ist der Informationsbedarf.

Im Bereich der demographischen Kriterien können das Alter und das Geschlecht die Rolle von Segmentierungskriterien übernehmen. Ein Segment könnte dann z. B. als ‚Frauen zwischen 20 und 30‘ beschrieben werden.

Der sozioökonomische Status, der ebenfalls Einfluss auf das Verhalten der Nachfrager haben kann, kann sich in Segmentierungsvariablen wie dem Einkommen, dem ausgeübten Beruf oder der absolvierten Ausbildung niederschlagen. Ein weiterführendes Beispiel unter Berücksichtigung von nunmehr vier Kriterien wären ‚Frauen zwischen 20 und 30‘, die Akademiker sind und ein Bruttojahreseinkommen zwischen 50.000 € und 100.000 € haben.

Andere Segmentierungskriterien können sich aus den Bereichen Kaufverhalten, Art der Produktverwendung und der Persönlichkeit der Konsumenten ergeben. Die Ermittlung dieser Merkmale bereitet jedoch oft erhebliche Schwierigkeiten. So könnte als fünftes Kriterium die Konsumneigung, operationalisiert durch die Sparquote, hinzugezogen werden.

- c) An der Marktsegmentierung ist kritisiert worden, dass die gebildeten Segmente oft nicht hinreichend stabil sind. Erläutern Sie dieses Problem anhand eines selbst gewählten Beispiels! (10 Punkte)**

Die fehlende Stabilität der gebildeten Segmente kann eine Marktsegmentierung in Frage stellen, da die Segmentierung letztlich voraussetzt, dass sich die Segmentierungsmerkmale im Zeitablauf nicht oder nur unwesentlich verändern. Am Beispiel der demographischen Entwicklung lässt sich dieses Problem verdeutlichen.

Wird das Segment ‚Frauen zwischen 20 und 30‘ gebildet, dann werden diejenigen, die diesem Segment zu einem bestimmten Zeitpunkt angehört haben, allein durch bloßes Älterwerden aus diesem Segment ausscheiden. Bei einer Bevölkerungsstruktur mit (relativ) wenig jüngeren Menschen wachsen u. U. nicht genug ‚Nachfolgerinnen‘ heran. Das Segment schrumpft, u. U. unter die für ein Produkt oder eine Marke notwendige Mindestgröße. In diesem Fall macht die fehlende Stabilität die Marketingplanung obsolet.

Als eine weitere Ursache für die Instabilität von Marktsegmenten kommen auch kurzfristige Modetrends in Frage. Sie ändern das Verhalten der Nachfrager plötzlich, so dass ein Segment ‚wegbrechen‘ kann. Die Prognose des Nachfrageverhaltens kann auch dadurch erschwert werden, dass ein Verbraucher in einer Situation sehr preisbewusst ist und in anderen Bereichen eine sehr hohe Preisbereitschaft zeigt („Hybrider Verbraucher“). Die Beziehung zwischen den Segmentierungskriterien und dem Kaufverhalten ist dann in unterschiedlichen Situationen nicht identisch.

Aufgabe 2:

60 Punkte

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

Die sogenannte PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies) ist eine groß angelegte empirische Untersuchung, die in den letzten 15 Jahren die Entwicklung der strategischen Marketingplanung beeinflusst hat. 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 ausgliedert wurde. Die aus diesem Institut hervorgegangene Beratungsgesellschaft (SPI) besaß nach einigen Jahren eine Datenbasis von 3000 Geschäftseinheiten von über 450 Unternehmen. Durch gängige statistische Analyseverfahren (hauptsächlich die Regressionsanalyse) versucht man, den Einfluss unterschiedlicher ‚strategischer Faktoren‘ auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche zu untersuchen.

Das wesentliche Ziel der PIMS-Studie ist die Ermittlung:

- der Faktoren, die die unterschiedliche Rentabilität von Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen erklären.

Die methodische Vorgehensweise der PIMS-Studie sieht zunächst die Erstellung eines standardisierten Fragebogens vor. Mit Hilfe des Fragebogens wird bei den teilnehmenden Unternehmen eine recht große Zahl von Variablen (über 100) für jeden Geschäftsbereich erhoben. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Marktverhältnissen, der Wettbewerbsposition des Geschäftsfeldes, der verfolgten Strategie und den erzielten Ergebnissen.

Die Datenanalyse ist im Wesentlichen konzentriert auf die Anwendung der linearen Regression auf die erhobenen Daten. Dabei wird eine der Messgrößen als abhängige Variable verwendet, die durch eine oder mehrere der anderen (unabhängigen) Variablen erklärt werden soll. Die Regressionsanalyse soll dann Aussagen darüber ermöglichen, ob eine unabhängige Variable einen Einfluss auf die jeweilige Ergebnisgröße hat und wie groß dieser Einfluss – auch im Vergleich zu den anderen unabhängigen Variablen – ist.

Die wichtigsten Ergebnisse der PIMS-Studie sind:

1. Der positive Zusammenhang zwischen der Marktposition (gemessen durch Marktanteil oder relativen Marktanteil) und der Profitabilität (ROI) von Geschäftsfeldern hat sich in verschiedenen Teiluntersuchungen bestätigt. Die PIMS-Studie zeigte, dass der Marktführer im Mittel einen ROI über 30% erreicht. Dagegen liegt der ROI von Geschäftsfeldern, die nur die fünfte ‚Position‘ im Markt haben, nur knapp über 10%.

Als mögliche Gründe für den vorstehend genannten Zusammenhang werden genannt:

- Die größere Effizienz in Produktion und Vertrieb bei großen Anbietern (Economies of Scale),
- Risikovermeidung der Kunden durch Kauf bei führenden Anbietern, die entsprechend höhere Preise verlangen können,
- Machtposition großer Anbieter, die höhere Preise durchsetzen können.

Unter Umständen ist der Zusammenhang auch dadurch erklärbar, dass ein Faktor (z. B. Qualität des Managements) beide Variablen (Marktposition und Profitabilität) beeinflusst.

2. Der positive Zusammenhang zwischen der Produktqualität (relative Produktqualität) und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Geschäftsfeldes.

Als mögliche Gründe werden genannt:

- die größere Loyalität der Kunden,
- mehr Wiederholungskäufe,
- geringere Verwundbarkeit bei Preiskämpfen,
- Durchsetzbarkeit höherer Preise ohne Marktanteilsverluste und
- Marktanteilsgewinne.

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 Vor- und Nachteile können sich aus der Vorgehensweise der PIMS-Studie für Unternehmen ergeben, die die Ergebnisse nutzen wollen? (20 Punkte)

Die wesentlichen Vorteile der PIMS-Studie sind:

1. Diese Art der Informationsbeschaffung bindet weniger Unternehmensressourcen. Der Kosten- und der Zeitaufwand sind somit relativ gering.
2. Unternehmen können (unter bestimmten Umständen) die Erfahrungen anderer Unternehmen als Entscheidungshilfe in verschiedenen Situationen verwenden (z. B. bei Neugründungen und Akquisitionsstrategien).

Die wesentlichen Nachteile der PIMS-Studie sind:

1. Für den Untersuchungsansatz ist die Betrachtung von Durchschnittswerten üblich, die nicht dem Einzelfall gerecht werden.
2. Die in die Untersuchung einbezogenen Daten sind mit zahlreichen Messproblemen und Messfehlern behaftet (z. B. die Ermittlung der relativen Produktqualität durch subjektive Schätzungen des Managements).
3. Zahlreiche unabhängige Variable können miteinander korrelieren und führen deshalb zu Problemen bei der Anwendung der Regressionsanalyse.
4. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse der PIMS-Studie auf den eigenen Geschäftsbereich kann sehr problematisch sein. Das wesentliche Problem liegt hier darin, dass eine ‚vergleichbare‘ Strategische Geschäftseinheit gefunden werden muss. Die Verwendung der Ergebnisse (z. B. Umsetzung einer bestimmten Wettbewerbsstrategie) kann zu anderen Ergebnissen führen, wenn die Wettbewerbssituation (z. B. Konkurrentenzahl) des eigenen Geschäftsbereiches durch andere Geschäftsbereiche in der Studie nicht oder nicht im ausreichenden Maße abgebildet worden ist.
5. Die PIMS-Studie ist schwach oder nicht ausreichend fundiert, wenn z. B. zahlreiche Unternehmen mit kleinem Marktanteil einen hohen ROI aufweisen.



c) Inwiefern spiegeln sich die Ergebnisse der PIMS-Studie in der Portfolio-Analyse wider? (10 Punkte)

In der PIMS-Studie wurde herausgefunden, dass der ROI häufig mit der Marktposition eines Unternehmens positiv korreliert. Die Forderung nach einer besseren Marktposition in der PIMS-Studie wird durch die Achse ‚relativer Marktanteil‘ in der Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group zum Ausdruck gebracht. Strategische Geschäftseinheiten mit einem hohen Marktanteil, sog. ‚Cash cows‘ und ‚Stars‘, sollen nach Aussagen des Modells zu höheren Umsätzen und Gewinnen führen als solche, die einen geringeren relativen Marktanteil aufweisen. Aus der PIMS-Studie lässt sich somit für die Portfolio-Analyse folgende Aussage ableiten:

Ein Unternehmen sollte in den bearbeitenden Märkten eine führende Stellung erlangen, um den positiven Einfluss auf die Profitabilität (z. B. Cashflow) und die mit den Erfahrungskurven-Effekten verbundenen Kostenvorteile zu nutzen.