

Edgar Kreilkamp

Strategisches Management und Marketing

Markt- und Wettbewerbsanalyse
Strategische Frühaufklärung
Portfolio-Management



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1987

Inhalt

I. Grundlegung	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
II. Umwelt- und Unternehmensanalyse	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 Erfolgschancen 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-/Gefahrenanalyse	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-Markt-Kombinationen	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

1.2.2.2 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 Marktanteils-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 Marktattraktivitäts-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-Geschäftsfeldstärken-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
<i>V. Die strategische Analyse als Grundlage der Entwicklung von Strategien (Schlußbetrachtung)</i>	563
1. Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilbereichen der strategischen Analyse	563
2. Bedeutung der strategischen Analyse für die Entwicklung von Strategien	568
Literaturverzeichnis	575
Sachregister	601