

# Marketinggrundlagen & Nachhaltigkeit

## Übung Kap 4 Strategische Perspektive

Prof. Dr. Thorsten Teichert • Universität Hamburg •  
Arbeitsbereich Marketing & Innovation

Von-Melle-Park 5 • Raum 3076 (Teamassistentz) • 20146 Hamburg

Tel: +49 40 42838-4643 • Fax: +49 40 42838-5250

Email: [ami@wiso.uni-hamburg.de](mailto:ami@wiso.uni-hamburg.de)



- (1) Analysieren Sie im Fallbeispiel den Markt/die Wettbewerbsintensität nach Porter anhand des Fünf-Kräfte-Modells und leiten Sie daraus eine Einschätzung der langfristigen Profitabilitätsentwicklung sowie marketingstrategische Empfehlungen für Rail Alemania ab.
- (2) Marktportfolio BCG
  - (1) Erläutern Sie die Struktur, die grundlegenden Theoriekonzepte und die Anwendungsgebiete des BCG-Portfolios
  - (2) Fallbeispiel - Skizzieren Sie das resultierende Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio. Nutzen Sie als Schwellenwert bzgl. des Marktwachstums den mit den Marktvolumina gewichteten Mittelwert der Marktwachstumsraten, der rund 3% beträgt.
  - (3) Welche strategischen Implikationen leiten Sie aus dem skizzierten Portfolio ab?

Die staatliche Bahngesellschaft „Rail Alemania“ sitzt aufgrund üppiger Subventionen auf einer großen „Kriegskasse“ für substanzielle Investitionsprojekte. Anstatt die Gelder in kostspielige Stellwerks- und Streckenprojekte zu investieren, überlegt das Management der „Rail Alemania“ den Eintritt in den Luftfahrtmarkt. Erst vor einem Jahr hatte sich das Unternehmen als ein globales Transportunternehmen repositioniert. Ein Eintritt in den neuen Markt würde daher gut in die allgemeine Unternehmensstrategie passen. Rail Alemania will nun die langfristige Attraktivität des Flugmarktes abschätzen und den eigenen Einstieg in den Markt prüfen. Die Business Development Abteilung von Rail Alemania bekommt den Auftrag, alle verfügbaren Informationen zum Markt zu sammeln und zu bewerten. Der Abteilung liegen folgende Informationsquellen und -inhalte vor: Unternehmensberater (Luftfahrtexperten verschiedener Consulting-Unternehmen) kommen zu folgenden Schlüssen:

- Der Druck auf die etablierten Airlines durch „Billig-Airlines“, die mit Kampfpreisen den etablierten Gesellschaften die Kunden abjagen wollen, wird weiter zunehmen. Diese Billigflieger konzentrieren sich vornehmlich auf die nationalen und inhereuropäischen Kurz- und Mittelstrecken. Im Gegensatz zu den „klassischen“ Airlines bieten sie keinerlei Serviceleistungen und verfolgen eine konsequente Low-Cost Strategie. Die Buchungen erfolgen ausschließlich über das Internet.
- Während sich der Linienflugverkehrsmarkt einer Stagnation gegenüber sieht, wird das Wachstum im Billigfliegermarkt noch einige Jahre anhalten; neue Anbieter gewinnen stark an Marktanteil.
- Der Anteil der Billigflieger am Passagieraufkommen wird sich in Europa von aktuell 9% auf 14% im Jahr 2009 erhöhen; ab 2009 erwartete geringere Wachstumsraten aufgrund zunehmender (internationaler) Konkurrenz; die Dominanz der nationalen Airlines wird sich im Inlandsverkehr insbesondere im profitablen Geschäftskundensegment halten.
- Ein Seniorpartner sagt: „Grundlage des Erfolgs im Flugverkehrsmarkt sind auf der einen Seite extrem kosteneffiziente Geschäftskonzepte, die sehr niedrige Ticketpreise ermöglichen. Wir beobachten hier allerdings einen entweder mit oder ohne „Tue Winner takes it all“-Effekt, der vor allem die erfolgreichen Vorreiter langfristig begünstigt.“ - „Zum anderen werden weiterhin die Airlines mit einem hohen Maß an Servicequalität und Flexibilität zu den Gewinnern gehören.“
- Studie zum Billigfliegermarkt: Schon jetzt lassen sich viele Tickets nicht absetzen - „die meisten Airlines müssen pro Passagier im Schnitt mehr als 70 EUR einnehmen, wenn sie Gewinn machen wollen“ - die Kunden warten aber insbesondere auf die zu

Schleuderpreisen angebotenen Superbillig-Preise; auch mittelfristig werden vornehmlich Privatkunden (zu touristischen Zwecken) die Billigflieger buchen: trotz gestiegener Nachfrage unter Geschäftskunden bleibt dies ein sehr kleines Segment.

### **Analystenberichte von Investmentbanken**

- Viele Airlines sind zu hoch bewertet. Dazu gehören insbesondere die halbstaatlichen Fluggesellschaften sowie die wichtigen Billigflieger; insgesamt werden die Airlines wegen erhöhter Sicherheitsgebühren an den Flughafen preislich unter Druck geraten.
- Erwartete Konzentration durch weitere Übernahmen im Markt.
- Der zunehmende Streckenausbau vieler Billigflieger führt dazu, dass es immer weniger Möglichkeiten gibt, in Europa Nischen zu besetzen.
- Mittel- und langfristig geringe erwartete Margen im Markt für Privatreisende; Kunden werden zunehmend preissensibler.
- Höhere Margen im Geschäftskundensegment werden durch steigende Kosten für Kundenbindungs- und Bonusprogramme sowie durch den Ausbau aufwändiger Flughafenlounges geschmälert.
- Großunternehmen sowie Unternehmen mit hohen Reiseaufwendungen (z.B. Beratungen, Ingenieurbüros) bringen verstärkt ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Fluggesellschaften ins Feld.

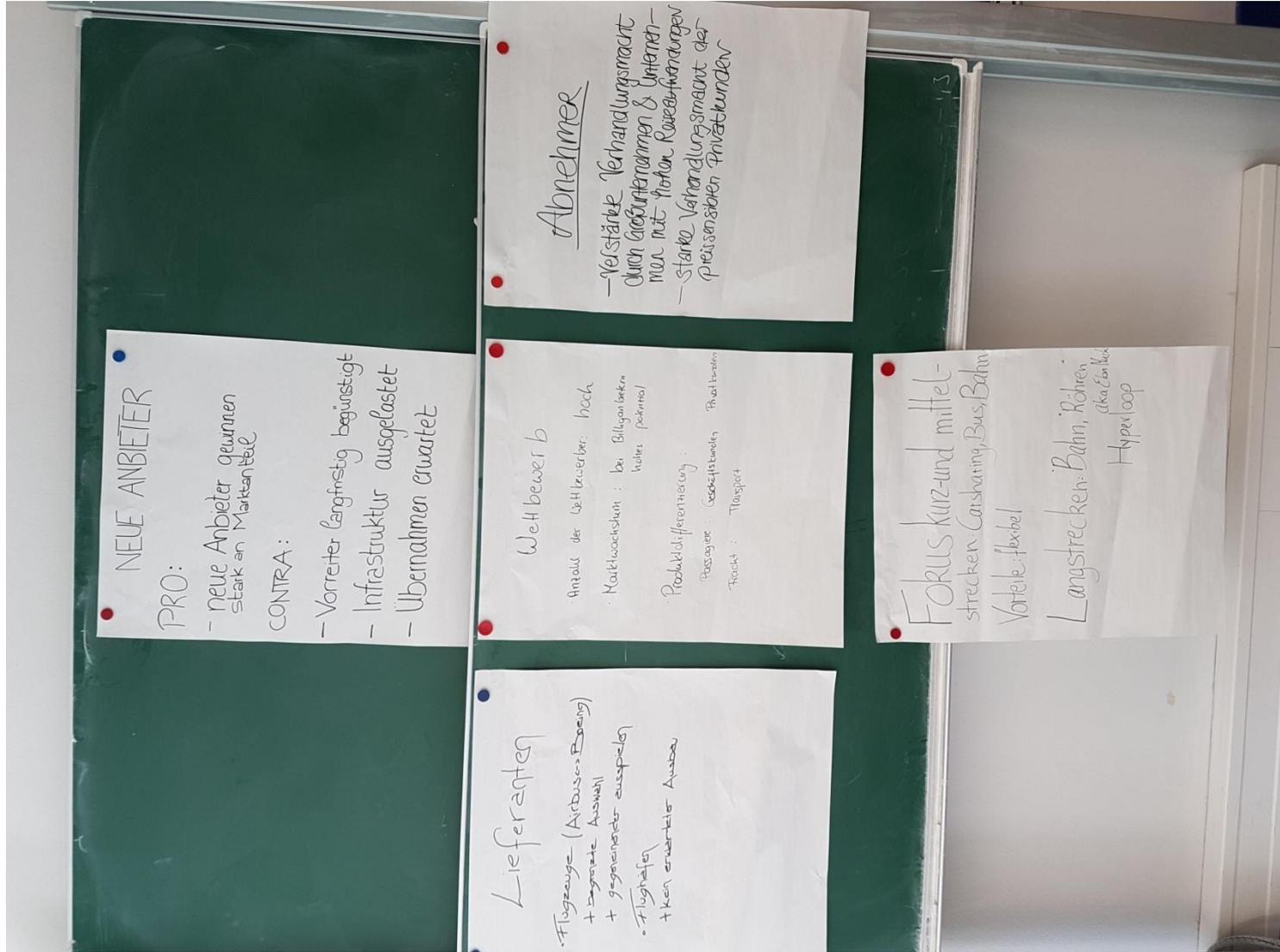
### **Externe Marktforschungsdaten**

- Kunden buchen auf vielen nationalen Mittelstrecken häufiger die Bahn; insbesondere neue private Bahnbetreiber erscheinen einer zunehmenden Anzahl von Kunden als attraktive Alternative zum Fliegen; als wesentlicher Vorteil der Eisenbahn wird die flexible Buchungsmöglichkeit für den Kunden genannt.

### **Eigene Branchenbeobachtung/-analyse**

- Der Markteintritt war in der Vergangenheit einfach (viele freie, billige Slots bei Regionalflughäfen, neue Strecken, verfügbare Piloten, gebrauchte Maschinen etc.) - dies wird zunehmend schwieriger; Engpässe bestehen insbesondere bei den Slots (Infrastruktur), Strecken und Piloten; bestimmendes Kriterium der Kunden bei der Kaufentscheidung ist der Preis - etablierte Marken sind (noch) wenig relevant.
- Der Ausbau neuer Regionalflughäfen wird wegen der Lärmbelastung immer unwahrscheinlicher.
- Verschärfter Wettbewerb im Flugzeugbau mit nur zwei wesentlichen Anbietern (Boeing und Airbus).

**Analysieren Sie den Markt/die Wettbewerbsintensität nach Porter anhand des Fünf-Kräfte-Modells und leiten Sie daraus eine Einschätzung der langfristigen Profitabilitätsentwicklung sowie marketingstrategische Empfehlungen für Rail Alemania ab.**



**NEUE ANBIETER**

**PRO:**

- neue Anbieter gewinnen stark an Marktanteil

**CONTRA:**

- Vorreiter langfristig begünstigt
- Infrastruktur ausgelastet
- Übernahmen erwartet

**Lieferanten**

- Flugzeuge (Airbus Boeing)
- + begrenzte Auswahl
- + geringere Austauschrate
- Flughafen
- + kein erwarteter Ausbau

**Wettbewerb**

- Anzahl der Wettbewerber: hoch
- Marktkonzentration: bei Billigfliegern höher, potentiell
- Produktdifferenzierung:
  - Passagiere: Geschäftsreisende, Privatreisende
  - Fracht: Transport

**Abnehmer**

- Verstärkte Verhandlungsmacht durch Großunternehmen & Unternehmen mit hohem Reiseaufwand
- Starke Verhandlungsmacht der preisensensiblen Privatkunden

**Fokus kurz- und mittelstrecken**

- strecken: Carsharing, Bus, Bahn
- Vorteile: flexibel
- Langstrecken: Bahn, Röhren (aka. Conkac)
- Hypertloop

**Neue Anbieter - Eintrittsbarrieren**

- Langstrecken-Markt: Marktdominanz
- Billigflieger-Markt: großer Prestigeeffekt, aber Wachstumsverzögerung
- wenig Markenreife; Preis im Vordergrund
- Infrastruktur ist schon ausgelastet
- es müsste viel aufgebaut werden
- fliegen sind in Europa vergeben

**Anzahl der Wettbewerber:**

- in Europa: 10-15 Wettbewerber
- in Asien: 20-30 Wettbewerber
- in Lateinamerika: 5-10 Wettbewerber
- in Afrika: 10-15 Wettbewerber
- in Südamerika: 5-10 Wettbewerber
- in Australien: 5-10 Wettbewerber
- in Ozeanien: 5-10 Wettbewerber
- in Nordamerika: 10-15 Wettbewerber
- in Russland: 5-10 Wettbewerber
- in China: 10-15 Wettbewerber
- in Indien: 10-15 Wettbewerber
- in Brasilien: 5-10 Wettbewerber
- in Mexiko: 5-10 Wettbewerber
- in Argentinien: 5-10 Wettbewerber
- in Kolumbien: 5-10 Wettbewerber
- in Peru: 5-10 Wettbewerber
- in Venezuela: 5-10 Wettbewerber
- in Ecuador: 5-10 Wettbewerber
- in Bolivien: 5-10 Wettbewerber
- in Paraguay: 5-10 Wettbewerber
- in Uruguay: 5-10 Wettbewerber
- in Chile: 5-10 Wettbewerber
- in Peru: 5-10 Wettbewerber
- in Kolumbien: 5-10 Wettbewerber
- in Argentinien: 5-10 Wettbewerber
- in Venezuela: 5-10 Wettbewerber
- in Ecuador: 5-10 Wettbewerber
- in Bolivien: 5-10 Wettbewerber
- in Paraguay: 5-10 Wettbewerber
- in Uruguay: 5-10 Wettbewerber
- in Chile: 5-10 Wettbewerber

**Lieferanten**

- Lieferantenmacht
- ↳ 2 Anbieter
- ↳ Macht über Preise
- Vorwärtsintegration
- ↳ Lieferanten bieten selber Flüge an (Realistisch?)
- Slots, Piloten, Strecken werden weniger
- ↳ Kosten steigen

**Abnehmer**

- Abnahme des Passagieraufkommens (national)
- Verschiebung des Abnehmerfaktors:
  - Privat
    - Geschäftlich
    - Stiegende Kosten
    - hohe Preise
    - hohe Umwandlungsrate
    - hohe Nachfrage

**Substitute zum Flugverkehr:**

- Bahnverkehr** → eher geeignet für nationale Mittelstrecken, Vorteile: flexible Buchungs möglich
- Fernbus/Auto** → geeignet für nationale Mittelstrecken
- Schiff** → geeignet für Langstrecken, vielmehr Kreuzfahrtschiffe & Gütertransporter als Transportmittel

⇒ Umweltlastung / Nachhaltigkeit??

**Anzahl der Wettbewerber:**

- in Europa: 10-15 Wettbewerber
- in Asien: 20-30 Wettbewerber
- in Lateinamerika: 5-10 Wettbewerber
- in Afrika: 10-15 Wettbewerber
- in Südamerika: 5-10 Wettbewerber
- in Australien: 5-10 Wettbewerber
- in Ozeanien: 5-10 Wettbewerber
- in Nordamerika: 10-15 Wettbewerber
- in Russland: 5-10 Wettbewerber
- in China: 10-15 Wettbewerber
- in Indien: 10-15 Wettbewerber
- in Brasilien: 5-10 Wettbewerber
- in Mexiko: 5-10 Wettbewerber
- in Argentinien: 5-10 Wettbewerber
- in Kolumbien: 5-10 Wettbewerber
- in Peru: 5-10 Wettbewerber
- in Venezuela: 5-10 Wettbewerber
- in Ecuador: 5-10 Wettbewerber
- in Bolivien: 5-10 Wettbewerber
- in Paraguay: 5-10 Wettbewerber
- in Uruguay: 5-10 Wettbewerber
- in Chile: 5-10 Wettbewerber

**Marktwachstum:**

- in Billigfliegermarkt anhaltendes Wachstum, ab 2003 geringe Wachstumsraten
- Marktwachstum war in Vergangenheit einfacher, heute schwierig

**Produktdifferenzierung:**

- Möglichkeit ausfallende Flüge durch eigenes Bahnangebot zu ersetzen

**Austrittsbarrieren**

- Immateriell
- Vertragsverpflichtungen

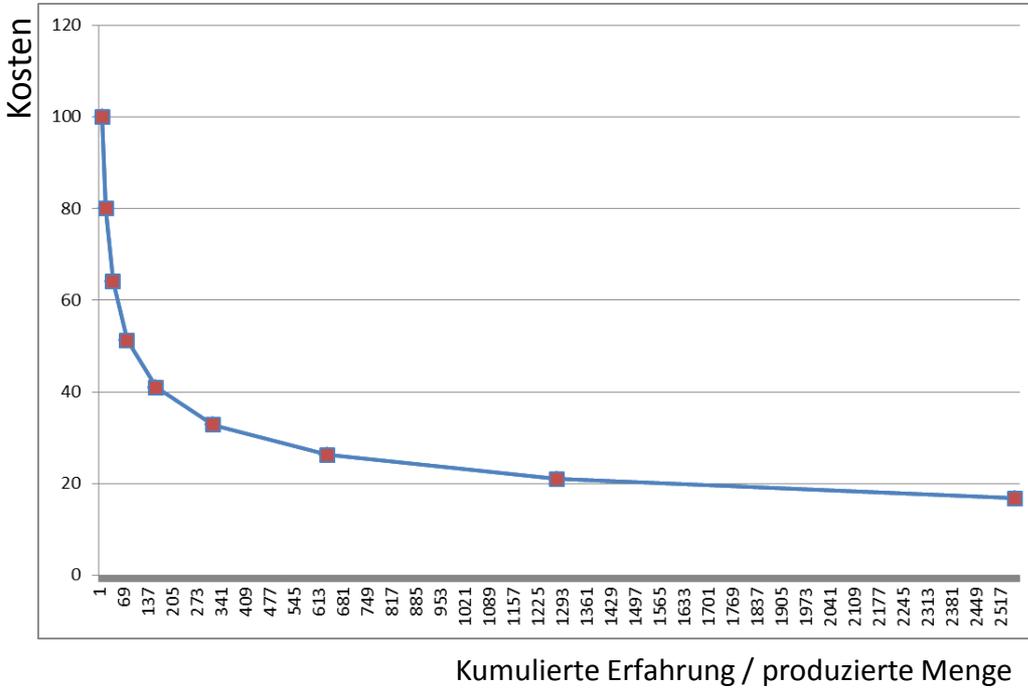
# Erfahrungskurvengesetz:

## Beispiel

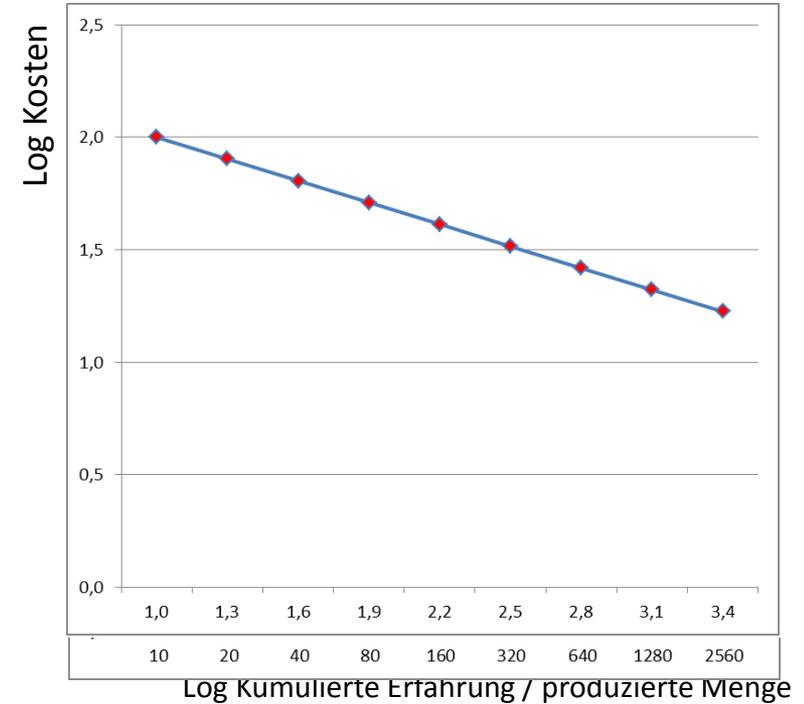
Periode	Produktionsmenge pro Periode	Kumulierte Produktionsmenge	Stückkosten	Log Kumulierte Produktionsmenge	Log Stückkosten
1	10	10	100	1	2
2	10	20	80	1,3	1,9
3	20	40	64	1,6	1,8
4	20	60			
5	20	80	51,2	1,9	1,7
6	40	120			
7	40	160	40,96	2,2	1,6
8	160	320	32,77	2,5	1,5
9	320	640	26,21	2,8	1,4
10	640	1280	20,97	3,1	1,3

Annahme: 20% Kostensenkung

## Lineare Skalierung



## Doppelt-logarithmische Skalierung



- (1) Analysieren Sie im Fallbeispiel den Markt/die Wettbewerbsintensität nach Porter anhand des Fünf-Kräfte-Modells und leiten Sie daraus eine Einschätzung der langfristigen Profitabilitätsentwicklung sowie marketingstrategische Empfehlungen für Rail Alemania ab.
- (2) **Marktportfolio BCG**
  - (1) Erläutern Sie die Struktur, die grundlegenden Theoriekonzepte und die Anwendungsgebiete des BCG-Portfolios
  - (2) Fallbeispiel - Skizzieren Sie das resultierende Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio. Nutzen Sie als Schwellenwert bzgl. des Marktwachstums den mit den Marktvolumina gewichteten Mittelwert der Marktwachstumsraten, der rund 3% beträgt.
  - (3) Welche strategischen Implikationen leiten Sie aus dem skizzierten Portfolio ab?

Der Portfolioansatz ist das bekannteste Konzept zur Unterstützung der Formulierung der Marketingstrategie. Hierbei werden die Marktposition anhand des **relativen Marktanteils** (horizontale Achse) und die Marktattraktivität anhand des **Marktwachstums** (vertikale Achse) bewertet.

Dabei soll die Frage beantwortet werden, in welchem Umfang ein Unternehmen Ressourcen in die Bearbeitung eines bestimmten Marktes bzw. eines bestimmten Marktsegments investieren sollte. Je nach Zuordnung eines Marktes zu einem der vier im Portfolio aufgezeigten Feldern werden Empfehlungen im Hinblick auf die Ressourcenallokation abgeleitet:

**Stars** (sehr profitabel ; erfordern beträchtliche Ressourcenzuwendung, um starke Position zu halten.)

**Question Marks** (in Relation zum Umsatz erhebliche Marketingressourcen nötig, daher oft unprofitabel.)

**Poor Dogs** (sollen keine finanzielle Belastung darstellen, daher Rückzug oder Beschränkung auf einzelne Marktnischen.)

**Cash-Cows** (Freisetzung von Kapital ist größer als nötige Reinvestitionen; Investitionen lediglich, um Marktposition zu halten.)

**Grundlegende Theorie:** Während der Bewertung der Marktposition die Ergebnisse des PIMS-Projekts und der Erfahrungskurve zugrunde liegen, basiert die Bewertung der Marktattraktivität auf dem Lebenszyklusmodell.

- (1) Analysieren Sie im Fallbeispiel den Markt/die Wettbewerbsintensität nach Porter anhand des Fünf-Kräfte-Modells und leiten Sie daraus eine Einschätzung der langfristigen Profitabilitätsentwicklung sowie marketingstrategische Empfehlungen für Rail Alemania ab.
- (2) **Marktportfolio BCG**
  - (1) Erläutern Sie die Struktur, die grundlegenden Theoriekonzepte und die Anwendungsgebiete des BCG-Portfolios
  - (2) Fallbeispiel - Skizzieren Sie das resultierende Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio. Nutzen Sie als Schwellenwert bzgl. des Marktwachstums den mit den Marktvolumina gewichteten Mittelwert der Marktwachstumsraten, der rund 3% beträgt.
  - (3) Welche strategischen Implikationen leiten Sie aus dem skizzierten Portfolio ab?

# Marktportfolio

## Einführung in Fallbeispiel

Ein Pharmaunternehmen besteht aus fünf strategischen Geschäftseinheiten, die auf unterschiedlichen Märkten agieren. Eine Marktanalyse brachte die folgenden Ergebnisse:

SGE	Umsatz (in Mio. €)	Markt- volumen (in Mio. €)	Markt- wachstum (in %)	Umsatz des größten Wettbewerbers
A	400	600	1	200
B	80	450	0	180
C	250	800	3	270
D	400	1200	4	320
E	90	450	6	180

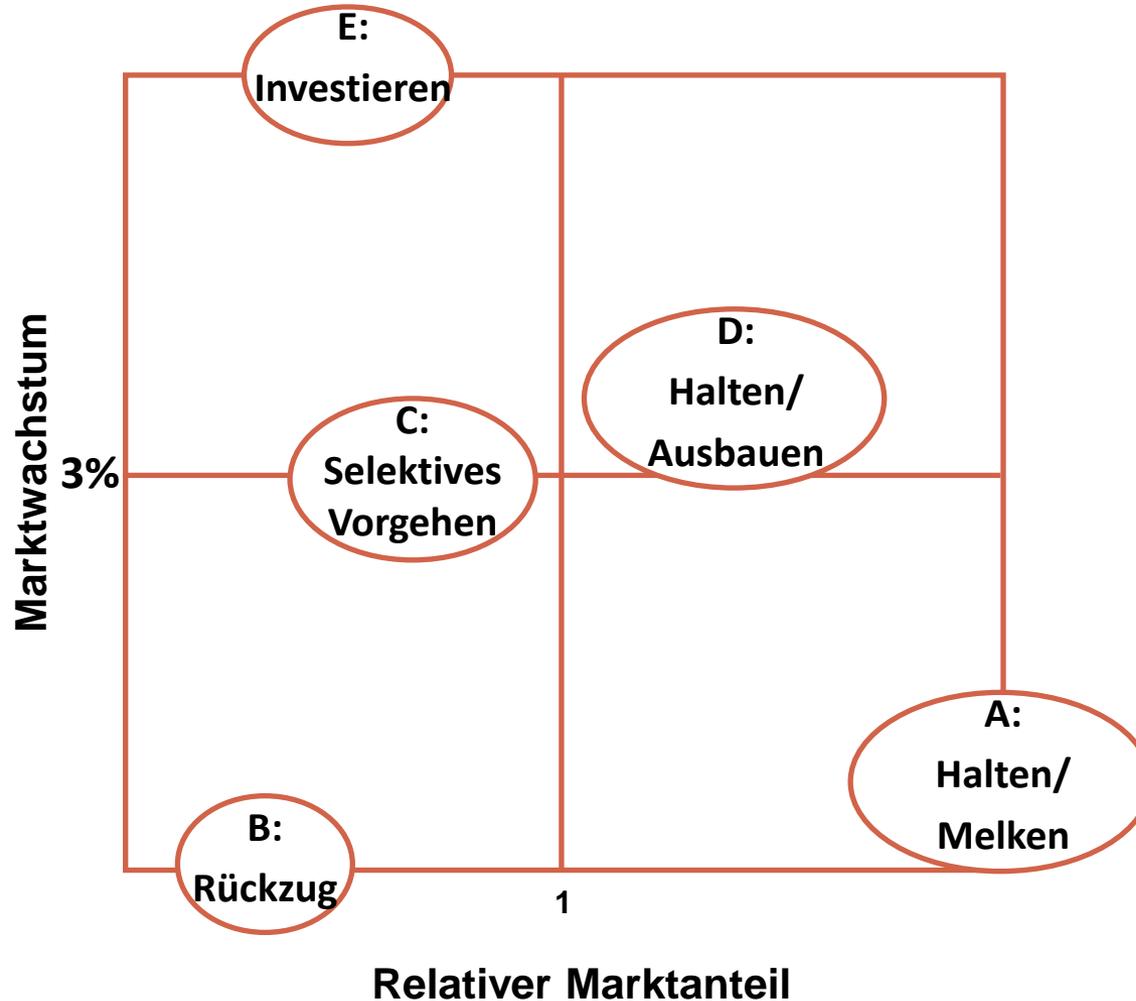
Skizzieren Sie das resultierende Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio. Nutzen Sie als Schwellenwert bzgl. des Marktwachstums den mit den Marktvolumina gewichteten Mittelwert der Marktwachstumsraten, der rund 3% beträgt.

## Lösung 1/2: Relativen Marktanteil berechnen

SGE	Umsatz	Markt- volumen	Markt- wachstum	Umsatz des größten Wettbewerbers	Relativer Marktanteil
A	400	600	1%	200	2,00
B	80	450	0%	180	0,44
C	250	800	3%	270	0,93
D	400	1200	4%	320	1,25
E	90	450	6%	180	0,50
		3500			

**Relativer Marktanteil:**  $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz größter Wettbewerber}}$  z.B. A)  $\frac{400}{200} = 2$

# Marktportfolio Lösung 2/2: Einzeichnen von Umsatz, Relativer Marktanteil, Marktwachstum



- (1) Analysieren Sie im Fallbeispiel den Markt/die Wettbewerbsintensität nach Porter anhand des Fünf-Kräfte-Modells und leiten Sie daraus eine Einschätzung der langfristigen Profitabilitätsentwicklung sowie marketingstrategische Empfehlungen für Rail Alemania ab.
- (2) **Marktportfolio BCG**
  - (1) Erläutern Sie die Struktur, die grundlegenden Theoriekonzepte und die Anwendungsgebiete des BCG-Portfolios
  - (2) Fallbeispiel - Skizzieren Sie das resultierende Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio. Nutzen Sie als Schwellenwert bzgl. des Marktwachstums den mit den Marktvolumina gewichteten Mittelwert der Marktwachstumsraten, der rund 3% beträgt.
  - (3) Welche strategischen Implikationen leiten Sie aus dem skizzierten Portfolio ab?

# Welche strategischen Implikationen leiten Sie aus dem skizzierten Portfolio ab?

- **A** (hoher relativer Marktanteil, geringes Marktwachstum): Reinvestition, um Marktposition zu halten, damit die für D erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen.
- **B** (geringer relativer Marktanteil, geringes Marktwachstum): Rückzug bzw. Beschränkung der SGE auf einzelne Marktnischen.
- **C** (mittlerer relativer Marktanteil, durchschnittliches Marktwachstum): Selektives Vorgehen, da sich eine langfristige Zuordnung zu einem bestimmten Feld derzeit schwierig gestaltet.
- **D** (hoher relativer Marktanteil, hohes Marktwachstum) : Möglichkeit, relativen Marktanteil und Marktwachstum zu steigern; intensiver Ressourceneinsatz erforderlich
- **E** (geringer Marktanteil, hohes Marktwachstum) : Schlüsselfrage, ob Investitionen zur Erreichung des Feldes „Stars“ sinnvoll, oder Rückzug erstrebenswert ist.