

STRATEGISCHES MARKETING – MIT EINER LANGFRISTIGEN PLANUNG ZUM ERFOLG

Werbespots im Fernsehen oder Radio, Werbebanner im Internet oder große Messeauftritte: kreative und erfolgreiche Werbung ist für Unternehmen unverzichtbar, wenn sie ihre Kunden für ihre Produkte und Dienstleistungen begeistern wollen. Doch nicht jede Werbeaktion bringt den Erfolg und steigert die Umsatzzahlen, wie sich das ein Unternehmen vielleicht erhofft hatte. Was ist das Geheimnis hinter dem Erfolg von großen Marken und erfolgreichen Kampagnen? Wie führen Marketingaktionen zum gewünschten Ziel? Entscheidend ist eine gute Vorbereitung. Und eine langfristig angelegte Strategie. Die strategische Marketingplanung ist ein häufig unterschätzter Erfolgsfaktor. Dabei legt sie den Grundstein für die spätere operative Vorgehensweise. Am Anfang steht immer die Definition des Marketingziels. Dann gilt es, sich die Frage zu stellen, wie das Unternehmen diese Ziele erreichen kann. Hier kommt die Marketingstrategie ins Spiel. Doch eine Strategie sollte nicht aus dem Bauch heraus entwickelt werden. Eine Strategie braucht eine klare Datengrundlage und stichhaltige Analysen.

In dieser Unterrichtseinheit lernen die Schülerinnen und Schüler wichtige Instrumente wie die Marktforschung, die Marktanalyse, die Portfolio-Analyse und die SWOT-Analyse kennen, mit denen Unternehmen die Entwicklung einer Marketingstrategie beginnen können. Im Film-Based-Training erleben die Lernenden am Beispiel des Unternehmens MOVE Motion, was passiert, wenn eine Marketingstrategie fehlt. Sie schauen dem jungen, ehrgeizigen Marketingteam über die Schulter und erleben, wie sie mithilfe der Analysetools ihre bisherige Marketingkampagne hinterfragen und neu ausrichten.

ÜBERBLICK ÜBER DIE UNTERRICHTSEINHEIT

| | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| THEMENBEREICH | Die Unternehmung – das strategische Marketing |
| VORWISSEN | Marketingbegriff, Marketing-Mix |
| ZEITBEDARF | 2 Unterrichtsstunden |
| METHODE | Gruppenpuzzle |
| KOMPETENZEN | Die Schülerinnen und Schüler ... <ul style="list-style-type: none"> • definieren den Begriff „strategisches Marketing“ und grenzen ihn vom operativen Marketing ab. • erläutern die Vorgehensweise und die Ziele der Analyse-Instrumente des strategischen Marketings (Marktforschung, Marktanalyse, SWOT-Analyse und Portfolio-Analyse). • wenden die Analyse-Instrumente am Beispiel der Marketingkampagne des fiktiven Unternehmens MOVE Motion an. • setzen sich mit der Bedeutung des strategischen Marketings als Grundlegung für eine erfolgreiche Marketingkampagne auseinander. |
| SCHLAGWORTE | Marketing, Marktforschung, Marktanalyse, operatives Marketing, Portfolio-Analyse, strategisches Marketing, SWOT-Analyse, Unternehmen |
| AUTOR | Lasse Zipfel |
| PRODUKTION | C.C.Buchner Verlag |

DIE ANALYSETOOLS ZUR DATENERHEBUNG FÜR DAS STRATEGISCHE MARKETING

Umfassende Marketingmaßnahmen sind für Unternehmen unverzichtbar, wenn sie ihre Produkte verkaufen und Kunden/Kundinnen gewinnen wollen. Doch nicht jede Werbeaktion ist erfolgreich und steigert die Umsatzzahlen, wie sich das ein Unternehmen vielleicht erhofft hat. Entscheidend ist, dass Marketingkampagnen nicht aus dem Bauch heraus entwickelt, sondern langfristig angelegt und vorbereitet werden. Am Anfang steht die Definition eines Ziels. Das Management und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen eine klare Vorstellung davon, wohin sich das Unternehmen zukünftig entwickeln soll und was die Erwartungen sind. Wer bestimmte Ziele erreichen möchte, sollte nun planvoll vorgehen, d. h. strategisch entscheiden und handeln. Dazu bedarf es einer **Marketingstrategie**, die langfristig angelegt und meist von der Unternehmensleitung oder vom führenden Management ausgearbeitet wird. Sie beinhaltet eine umfassende Planung, die die Festlegung der Marketing- und Unternehmensziele und die darauf aufbauende Entwicklung einer Strategie beinhaltet. Die strategische Marketingplanung ist die Grundlage für die Wahl der Marketinginstrumente und -kampagnen (**Marketing-Mix**). Die Produkt-, Vertriebs-, Kommunikations- und Preispolitik umfasst dann die konkreten Marketingmaßnahmen, um die Strategie umzusetzen und die Unternehmensziele zu erreichen (**operatives Marketing**).

Jeder erfolgreichen Kampagne liegt also eine ausgereifte Strategie zu Grunde. Doch auch eine Strategie sollte nicht aus dem Bauch heraus entwickelt werden. Eine Strategie braucht eine klare Datengrundlage und stichhaltige Analysen. Dazu gibt es eine Reihe von **Methoden und Analyse-tools**, um eine breite Informationsbasis zu schaffen und einen Überblick über die Branche, den Markt, die Wettbewerber und die Kunden/Kundinnen zu gewinnen. Nur wenn ein Unternehmen die Marktstrukturen, die Herausforderungen des Marktes und die Wettbewerbsdimensionen kennt, kann es verlässliche Entscheidungen treffen bzw. tragfähige Marketingstrategien entwickeln.

Um den Erfolg einer neuen Geschäftsidee oder die erfolgreiche Markteinführung eines Produktes zu sichern, ist im Vorfeld eine eingehende **Marktforschung** wichtig. Sie hat die Aufgabe, systematisch Informationen und Daten über den Markt (auch Wettbewerbsanalyse) und die Kunden/Kundinnen zu gewinnen, auszuwerten, entscheidungsgerecht zusammenzufassen und zu dokumentieren. Sie zeigt dabei den Ist-Zustand (Chancen und Risiken) und stellt Prognosen über zukünftige Entwicklungstendenzen auf.

Diese Daten und Informationen, die mithilfe der Marktforschung erhoben werden, bilden die Datengrundlage für die **Marktanalyse**, die systematisch die Daten auswertet, Erkenntnisse daraus ableitet und so einen bestimmten Markt zu einem bestimmten Zeitpunkt untersucht. Bei der Analyse gilt es verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, wie z. B. die Kunden/Kundinnen, die Wettbewerber, die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, die Marktgröße, die Marktanteile des eigenen Unternehmens und die der Wettbewerber, das Marktwachstum und das Marktpotenzial.

Darüber hinaus ist es wichtig, nicht nur den Markt, sondern auch die Stärken (= Strengths) und Schwächen (= Weaknesses) des eigenen Unternehmens zu kennen und mit den eigenen Chancen (= Opportunities) und Herausforderungen (Threats) auf dem Markt in Beziehung zu setzen. Um zu diesen Erkenntnissen zu kommen, stellt die **SWOT-Analyse** eine geeignete Methode dar. In einer Matrix werden die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt, sodass sich ein übersichtliches Bild des Ist-Zustandes ergibt. Die SWOT-Analyse trägt dazu bei, die Strategie für das Unternehmen festzulegen, die Ressourcen und Budgets richtig einzusetzen, Projekte anzustoßen und passende Maßnahmen zu ergreifen.

Die **Portfolio-Analyse** ist eine Untersuchungsmethode, mit der das gesamte Produkt- und Dienstleistungsangebot eines Unternehmens bewertet werden kann. Dazu werden die Produkte in eine von der Boston Consulting Group entwickelten Matrix in Abhängigkeit von ihrem Marktwachstum und ihrem relativen Marktanteil eingeordnet. Die Produktkategorien sind: Question Marks, Stars, Cash Cows und Poor Dogs. Je nachdem, wo die unterschiedlichen Produkte verortet werden, kann die Geschäftsleitung das Potenzial und die Erfolgsaussichten einzelner Produkte und Dienstleistungen abschätzen und entsprechende strategische Entscheidungen im Hinblick auf das Angebotsportfolio treffen.

All diese Methoden und Analyse-Tools dienen dazu, eine breite Datengrundlage zu schaffen und zu umfassenden Erkenntnissen über den Markt und das eigene Unternehmen zu kommen, um davon ausgehend eine tragfähige Marketingstrategie zu entwickeln, mit der die anfangs definierten Ziele erreicht werden können.

Literaturhinweise:

- Gelbrich, Katja; Wünschmann, Stefan; Müller, Stefan (2018): Erfolgsfaktoren des Marketing, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Vahlen.
- Homburg, Christian (2017): Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Auflage, Wiesbaden.

| Zeit | Phase | Inhalte | Materialien | Tipps/Hinweise |
|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Unterrichtsstunde | | | | |
| 10' | Einstieg | Die SuS erklären, mit welchem Marketingstrategiewechsel Lidl auf den sich verändernden Markt reagiert hat. | M1 Lidl will nicht mehr so billig sein | Unterrichtsgespräch |
| 10' | Erarbeitung I und Sicherung I | Die SuS grenzen strategisches Marketing von operativem Marketing ab. | M2 Was ist strategisches Marketing? | Partnerarbeit Die Abgrenzung der beiden Begriffe und die Zuordnung von Beispielen kann in Form einer Tabelle festgehalten werden. |
| 25' | Erarbeitung II und Sicherung II | Die SuS setzen sich mit den vier Analysetools auseinander und halten ihre Ergebnisse auf dem Arbeitsblatt fest | M3 Marktforschung M4 Marktanalyse M5 SWOT-Analyse M6 Portfolio-Analyse Arbeitsblatt: Analysetools des strategischen Marketings | Methode: Gruppenpuzzle |
| 2. Unterrichtsstunde | | | | |
| 40' | Anwendung und Sicherung | Die SuS wenden ihr erworbenes Wissen an dem konkreten Beispiel des fiktiven Unternehmens MOVE Motion an. | Film-Based-Training: MOVE Motion – Ein Team sucht eine Strategie (Teil 2) Arbeitsblatt: Analysetools des strategischen Marketings | Einsatzszenarien: 1. In Einzelarbeit oder Kleingruppen (empfohlen): Die Bearbeitung des Film-Based-Trainings erfolgt selbstständig in Einzelarbeit oder in Kleingruppen im Computerraum oder an den mobilen Endgeräten der SuS. 2. Im Plenum: Gemeinsames Bearbeiten der im Film-Based-Training gestellten Aufgaben (Beamer, Whiteboard erforderlich). |
| 5' | Austausch | Die SuS tauschen sich über die im Film-Based-Training gemachten Erfahrungen und Probleme aus. | | Mögliche Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> • Womit sind Sie gut klargekommen? • Was hat Sie überrascht? • Was nehmen Sie aus der Anwendung mit? • Wie sinnvoll finden Sie die Analysetools? • Welche offenen Fragen sind im Zuge der Bearbeitung entstanden? |

| Zeit | Phase | Inhalte | Materialien | Tipps/Hinweise |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Unterrichtsstunde | | | | |
| | Vertiefung (optional) | Die SuS wenden ihr Wissen an und reflektieren über die Bedeutung des strategischen Marketings für ein Unternehmen. | M7 Zitat von Sun Tzu (Sunzi) über die Kunst des Krieges (ca. 500 v. Chr.) | Als Hausaufgabe möglich Hinweis: Mithilfe des Zitats können die SuS ihre zu Stundenbeginn aufgestellten Hypothesen falsifizieren oder verifizieren. |

M1 Lidl will nicht mehr so billig sein



Eine Weinflasche der Marke Deluxe von Lidl. Der Discounter will sich nun höherwertig positionieren.

© picture alliance/dpa | Rolf Vennenbernd

Die Werbung von Lidl war früher so einfach wie das Ladenkonzept: „Lidl ist billig“ lautete der Slogan des Discounters über viele Jahre. Aber das reicht anscheinend nicht mehr: Qualität ist jetzt das Thema, das Lidl in den Mittelpunkt einer groß angelegten Kampagne stellt. Über Fernsehen und Radio, durch Print-Anzeigen in Zeitungen und über eine Online-Plattform wird jetzt signalisiert: „Qualität hat bei Lidl höchste Priorität.“ [...]

Tatsächlich ist Lidl längst kein Discounter in Reinform mehr. Ein Mini-Sortiment, das direkt aus dem Karton präsentiert wird, in kleinen Geschäften mit engen Gängen – dieses ursprüngliche Konzept ist längst passé. „Lidl hat in den vergangenen Jahren einen starken Veränderungsprozess durchlaufen. Dazu gehörte auch, das Sortiment auszubauen – mit dem Fokus auf die Qualität und die Vielfalt unserer Eigenmarken“, sagt Christoph Pohl, der in der Lidl-Geschäftsleitung für den Einkauf zuständig ist. Und erklärend fügt er hinzu: „Neben einem guten Geschmack hat Frische oberste Priorität bei uns. [...] Dieses Qualitätsbewusstsein wollen wir jetzt auch nach außen tragen.“ [...]

Mit der Qualitätsoffensive rückt Lidl stärker noch als bisher an die Supermärkte wie Rewe oder Edeka heran. Von einem „Trading up“ spricht Johannes Berentzen, Branchenexperte der Unternehmensberatung Wieselhuber und verweist auf einige Entwicklungen, die man einem Discounter früher nicht zugetraut hätte. Etwa die optische Aufwertung im Ladenbau mit emotional ansprechender Darstellung der Sortimentsbereiche, aber auch den Ausbau des Sortiments in den Feinkostbereich oder die Ausweitung des Wein-Angebots.

Susanne Preuß, Lidl will nicht mehr so billig sein, FAZ.de, 16.2.2015

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv

AUFGABE

1. a) Lidl hat in den letzten Jahren einen starken Veränderungsprozess durchlaufen und reagiert damit auf einen sich wandelnden Lebensmittelmarkt sowie auf ein verändertes Konsumverhalten seiner Zielgruppen. Beschreiben Sie die Veränderungen von Lidl in den vergangenen Jahren und sein neues Marketingversprechen (M1).
- b) Überlegen Sie, wie sich das Konsumverhalten der Kunden und Kundinnen im Lebensmittelmarkt in den letzten Jahren verändert hat und was zu der neuen Ausrichtung des Discounters geführt haben könnte.

M2 Was ist strategisches Marketing?



© Blue Planet Studio/stock.adobe.com

Unternehmen sind Institutionen, in denen eine Vielzahl von Menschen entscheiden und handeln. Um chaotische Entscheidungsprozesse zu vermeiden und langfristig erfolgreich zu sein, bedarf es konkreter Ziele. Management und Mitarbeiter benötigen eine Vorstellung von dem zukünftigen, d. h. gemeinsam anzustrebenden Zustand. Gibt die Geschäftsleitung bspw. das Ziel vor, den Anteil an zufriedenen Kunden in zwei Jahren von 50 auf 70% zu erhöhen, wird die Marketing-Abteilung langfristig Strategien festlegen und im Tagesgeschäft Maßnahmen ergreifen, welche diesem Vorhaben dienen (z. B. Beschwerden als Chance ergreifen). [...]

Am Anfang mancher Erfolgsgeschichten steht der Zufall. So verdanken wir die aus unserem Leben nicht mehr weg zu denkenden Post-it-Zettel dem letztlich gescheiterten Versuch, einen besonders wirksamen Klebstoff zu entwickeln. Auch in der Intuition erblicken viele einen Erfolgsfaktor. [...] Oft handelt es sich bei diesen Erfolgsgeschichten aber um Mythen, die mit der Realität wenig gemein haben. Wer bestimmte Ziele erreichen möchte, sollte sich deshalb – spätestens dann, wenn eine Produktidee geboren ist – nicht auf Gefühle verlassen, sondern planvoll, d. h. strategisch entscheiden und handeln. Dazu bedarf es eines Marketing-Plans bzw. einer **Marketing-Strategie**, in der festgelegt ist, welche Ziele man wie erreichen möchte, und die dabei hilft, aus mehreren Handlungsoptionen die zweckdienlichste auszuwählen. Marketing-Ziele und davon abgeleitete Strategien erlauben es dann, den Erfolg versprechenden **Marketing-Mix** zu definieren, d. h. aus der Vielzahl möglicher produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitischer Instrumente die am besten geeigneten auszuwählen (z. B. Verkaufsförderung) und erfolgsorientiert zu gestalten (z. B. imagebildendes Gewinnspiel im Handel).

Gelbrich, K., Wünschmann S., Müller, S. (2008): Erfolgsfaktoren des Marketings, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, S. 16f.

DEFINITION

Operatives Marketing

Das operative Marketing befasst sich mit konkreten Vorgehensweisen der Marketingpraxis. Dabei richten sich die Maßnahmen vor allem an kurzfristigen Zielen aus und werden entsprechend auch binnen eines relativ engen Zeitfensters realisiert. Zur operativen Betrachtungsweise gehören Fragen nach der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik eines Unternehmens (Marketing-Mix).

AUFGABE

2. a) Definieren Sie den Begriff „strategisches Marketing“, indem Sie das strategische vom operativen Marketing abgrenzen (M2 und Definitionskasten).
- b) Notieren Sie jeweils ein konkretes Beispiel für das strategische und das operative Marketing. Sie können sich dabei auch auf das Einstiegsbeispiel Lidl beziehen.

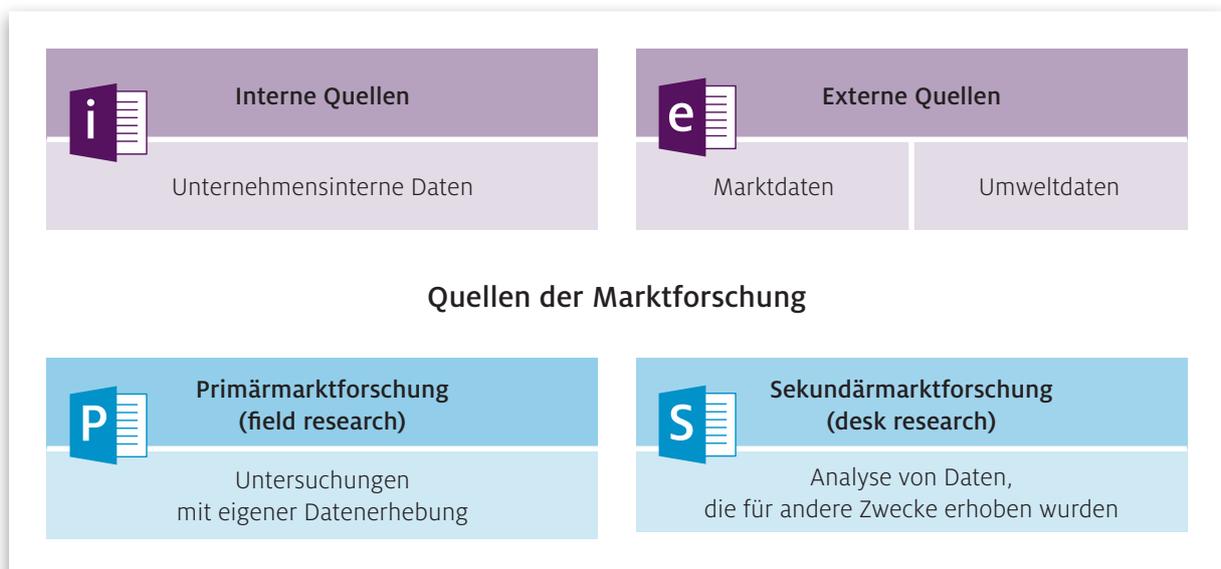
M3 Marktforschung

Marketing-Forschung ist für den Markterfolg unabdingbar. Ohne sie wäre so manche kreative Geschäftsidee im Sande verlaufen. Wie soll ein Unternehmen ein neuartiges Produkt auf dem Markt platzieren, ohne zu wissen, wer die potenziellen Kunden sind, was sich diese wünschen und ob konkurrierende Angebote diese Erwartungen bereits erfüllen? Das ominöse Bauchgefühl, auf das sich mancher Manager so gerne beruft, mag subjektiv überzeugend sein: Eine verlässliche Entscheidungsgrundlage ist es nicht. [...] [Die] meisten Unterneh-

men agieren unter widrigen Umfeldbedingungen, wo selbst geringfügige Fehlentscheidungen fatale Folgen haben können:

- zunehmende Internationalisierung und verstärkter Markteintritt neuer Wettbewerber
- Marktsättigung bzw. stagnierende Märkte [...]
- verkürzte Produktlebenszyklen
- vielfach ausgereifte, von den Konsumenten als austauschbar erlebte Produkte
- Kommunikationswettbewerb und Informationsüberlastung der Konsumenten

Aufgabe der Marketing-Forschung ist es daher, systematisch Informationen zu gewinnen, auszuwerten, entscheidungsgerecht zusammenzufassen und zu dokumentieren.



Gelbrich, K., Wünschmann S., Müller, S. (2008): Erfolgsfaktoren des Marketings, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, S. 50
Grafik nach: Homburg, 2017

M4 Marktanalyse

Mit einer Marktanalyse müssen Sie viele Zahlen, Daten, Fakten und Beispiele zusammentragen. Denn Sie wollen möglichst aktuelle, verlässliche, nachvollziehbare Informationen haben, mit denen Sie die Fragen beantworten können, wegen derer Sie die Marktanalyse durchführen. Dabei sollen die Informationen die Entwicklung in der Vergangenheit aufzeigen, den gegenwärtigen Stand beschreiben und vor allem Aussagen über die Zukunft zulassen. Das sind Prognosen, die Sie mit Zahlen, Daten, Fakten und Beispielen gut begründen und belegen müssen.

Die Informationen, die Sie zusammentragen und auswerten, beziehen sich insbesondere auf die Zielgruppe oder Kunden, auf die Wettbewerber, die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren. Außerdem stellen Sie Zahlen zusammen, die Marktpotenzial und Marktanteile Ihres Unternehmens und die Ihrer Wettbewerber aufzeigen. Marktanalyse ist deshalb sehr viel Recherchearbeit. Zudem müssen die Zahlen, Daten, Fakten und Beispiele aufbereitet, ana-

lysiert und interpretiert werden; dafür braucht es Hintergrundinformationen und Branchen-Know-how. [...] Beispiele für Fragestellungen können sein:

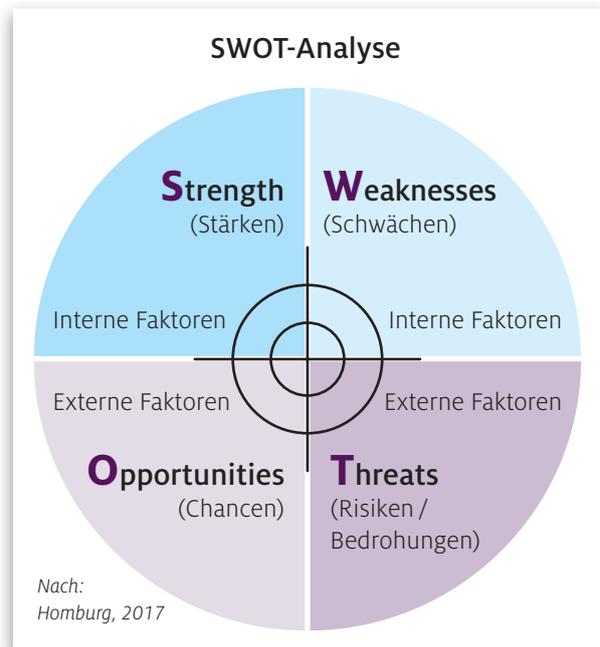
- Wie hoch ist das Marktpotenzial für das Produkt X in den nächsten drei Jahren?
- In welchen Marktsegmenten, abhängig vom Land, gibt es welches Marktpotenzial?
- Welche Anforderungen hat die Zielgruppe? Was muss das Produkt leisten?
 - Was beeinflusst das Marktpotenzial? Wie entwickelt es sich in den nächsten zehn Jahren? Was sind dafür die treibenden Faktoren und Rahmenbedingungen?
 - Welche Wettbewerber gibt es? Was sind deren Stärken und Schwächen aus Sicht der Kunden?
- Welchen Absatz, gemessen in Stück pro Jahr, erzielen wir mit dem Produkt Y? In welchem Bereich können die Absatzzahlen schwanken?
- Welche Szenarien sind für die Marktentwicklung der nächsten 20 Jahre denkbar?



Dr. Jürgen Fleig, Vorgehensweise bei einer Marktanalyse, www.business-wissen.de, 17.2.2020
Grafik nach: Homburg, 2017

M5 SWOT-Analyse

Um die eigene Marktsituation zu bestimmen ist es [...] erforderlich, die erfassten Daten der wichtigsten Wettbewerber mit denen des eigenen Unternehmens zu vergleichen und zu bewerten. [...] Durch diese Gegenüberstellung lässt sich ein Stärken-Schwächen-Profil unseres Unternehmens im Verhältnis zu wichtigen Wettbewerbern erstellen. Werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens mit der möglichen Entwicklung des Marktes konfrontiert, kommt es zu einer Chancen-Risiko-Analyse. Durch die Auswertung der Chancen-Risiko-Analyse hat das Unternehmen die Möglichkeit, rechtzeitig entsprechende strategische Entscheidungen vorwegzunehmen. Eine Kombination der Ergebnisse von Stärken-Schwächen-Analyse mit der Chancen-Risiken-Analyse ermöglicht die **SWOT-Analyse** (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). [...]



| | | Unternehmen | |
|-----------------|---------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| | | Stärken | Schwächen |
| Externer Faktor | Chancen | Stärken werden erhöht oder kommen am Markt besser zur Geltung. | Schwächen können kompensiert oder ausgeglichen werden. |
| | Risiken | Stärken gehen verloren oder werden am Markt nicht mehr wirksam. | Schwächen werden verschärft oder wirken sich am Markt stärker aus. |

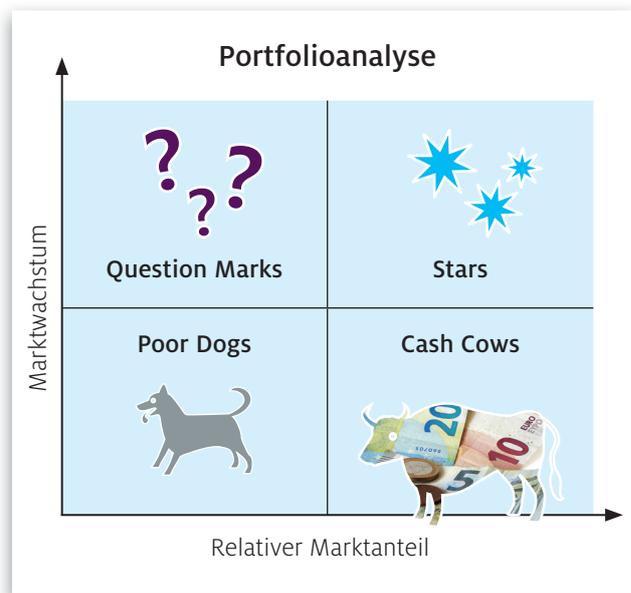
Die Stärken-Schwächen-Analyse beinhaltet die Bewertung der wesentlichen Vorteile (Stärken) und Nachteile (Schwächen) eines Unternehmens im Vergleich zu seinen wichtigsten Wettbewerbern. [...] Im Rahmen der Chancen-Risiko-Analyse versucht das Unternehmen, mögliche Entwicklungen aus dem Markt und aus dem weiteren Umfeld (z. B. technischer Fortschritt, politisch-rechtliche Gegebenheiten, ökonomische Situation, gesellschafts-politische Lage) aufzudecken. Eine solche Analyse versetzt ein Unternehmen in die Lage, rechtzeitig strategische Entscheidungen vornehmen zu können. [...] Die SWOT-Analyse stellt sicher, dass für anstehende Marketingentscheidungen alle Daten aus Unternehmung, Markt und Umfeld erfasst werden. Sie ist ein wichtiges Instrument, um Marketingstrategien zu entwickeln.

Speth, H. et. al (2013): Betriebswirtschaftliche Geschäftsprozesse, Industrie, Merkur Verlag, Rinteln, 10. Auflage, S. 442 ff.

M6 Portfolio-Analyse

Eine bei Managern beliebte Form, die Ergebnisse der Unternehmensanalyse zu visualisieren ist die Portfolio-Analyse. Dabei stellt man Objekte (zumeist Märkte, Unternehmensbereiche oder Produkte) anhand von zwei oder drei Erfolgskriterien einander gegenüber und leitet daraus Entscheidungen bzw. Ziele ab. Das wohl bekannteste Beispiel ist das sogenannte Marktanteils-Marktwachstumsportfolio der Boston Consulting Group. Im einfachsten, d. h. im Vier-Felder-Fall, lassen sich damit die verschiedenen Märkte bzw. Geschäftsfelder vier Segmenten zuordnen, für die spezifische Handlungsempfehlungen bzw. Zielsetzungen gelten:

- Stark wachsende Märkte, in denen das Unternehmen einen großen Marktanteil besetzt, werden als **Stars** bezeichnet. Aufgrund von Marktmacht und Economies of Scale [= Abhängigkeit der Produktionsmenge von der Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren] sind sie profitabel und rechtfertigen weitere Investitionen (Ziel = Wachstum).
- In dem ebenfalls zukunftssträchtigen Segment der **Question Marks** ist der Anbieter bislang nur wenig präsent. Somit stellt sich hier die Frage, ob die für einen angemessenen Marktanteil nötigen Investitionen vorgenommen werden sollten (Ziel = Selektion Erfolg versprechender Märkte/ Geschäftsfelder).



Nach: Homburg, 2017

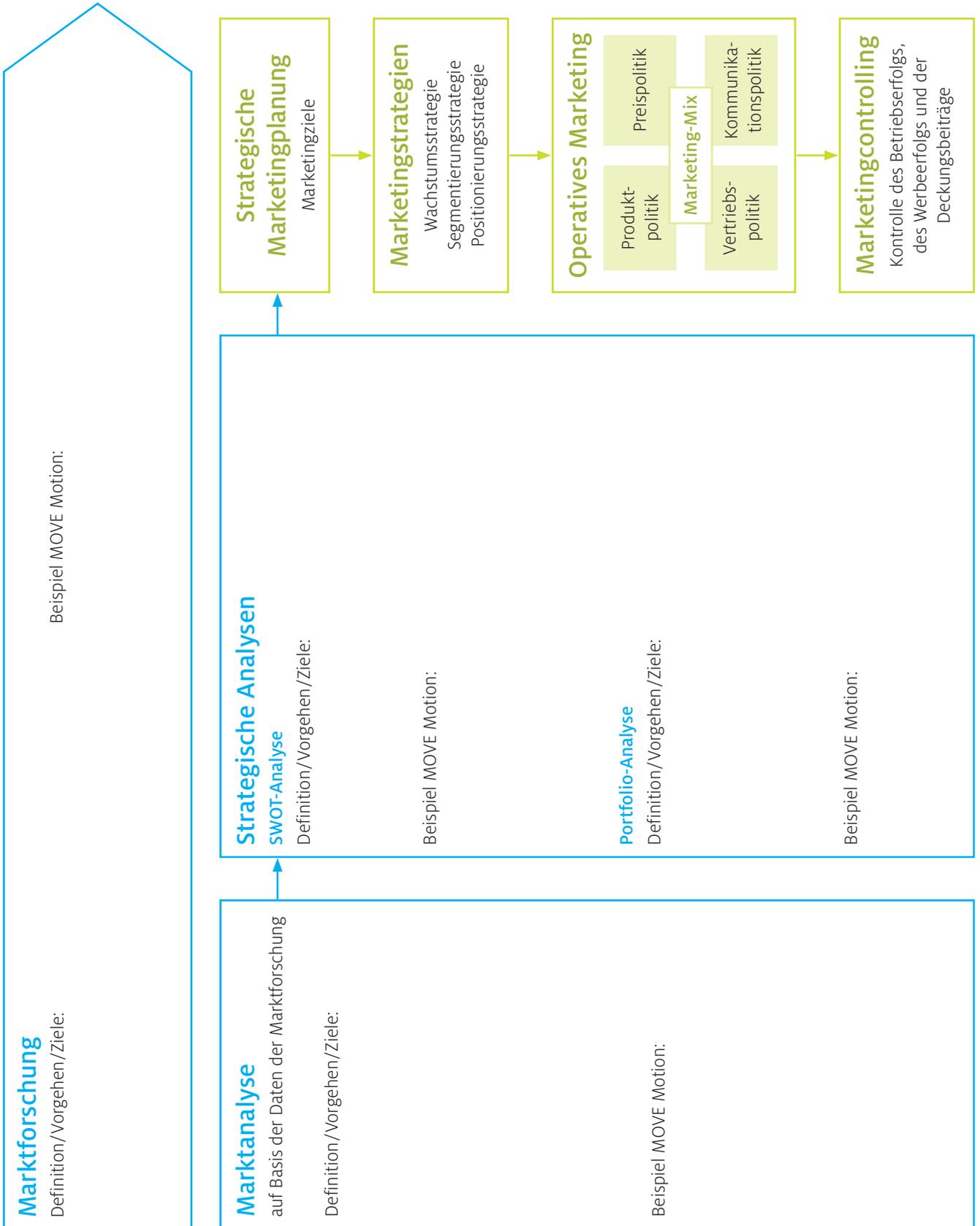
- **Cash-Cow-Märkte** sind zwar profitabel, stagnieren oder schrumpfen aber. Deshalb sollte die hier erzielte Rendite in die Star-Märkte und die Question Mark-Märkte investiert werden (Ziel = Abschöpfung).
- Aus den als **Poor-Dog** bezeichneten Geschäftsfeldern sollte sich der Anbieter eher früher als später zurückziehen (Ziel = Desinvestition).

Gelbrich, K., Wünschmann S., Müller, S. (2008): Erfolgsfaktoren des Marketings, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, S. 21f.

AUFGABE

- Informieren Sie sich nun über die verschiedenen Analysetools des strategischen Marketings. Gehen Sie dazu in Stammgruppen (3 – 6 Personen) zusammen und werden Sie Experte bzw. Expertin für ein Analysetool (M3 – M6).
 - Werten Sie das passende Material mit dem jeweiligen Schaubild im Hinblick auf Ihr Analysetool aus und halten Sie Ihre Ergebnisse auf dem Arbeitsblatt fest. Berücksichtigen Sie dabei folgende Fragen:
 - Wie wird das Analysetool definiert?
 - Wie geht man beim Einsatz dieses Analysetools vor?
 - Welches Ziel wird mit diesem Analysetool verfolgt?
 - Stellen Sie sich Ihre Ergebnisse in der Expertengruppe vor und tauschen Sie sich mit den anderen Experten und Expertinnen über Ihr Analysetool aus. Ergänzen bzw. korrigieren Sie ggf. Ihre Ergebnisse auf dem Arbeitsblatt.
 - Kehren Sie nun in Ihre Stammgruppe zurück und informieren Sie Ihre Gruppenmitglieder über Ihre Erkenntnisse zu Ihrem Analysetool. Füllen Sie gemeinsam das Arbeitsblatt fertig aus.

Arbeitsblatt: Analysetools des strategischen Marketings





Film-Based-Training (Teil 2): MOVE Motion – Ein Team sucht eine Strategie

Trotz neuer Produktlinien und Marketingkampagnen läuft es bei MOVE Motion nicht wie erhofft. Der Chef des Unternehmens, Heiner Borsig, fragt erneut den Marketingexperten Mattis Jung um Rat und lädt zu einer Krisensitzung. Sie stellen fest, dass dem neuen Marketingkonzept keine langfristig angelegte Strategie zu Grunde liegt. Dabei ist sie die Basis für die operativen Marketingmaßnahmen. Mithilfe verschiedener Analyse-Instrumente gilt es nun, eine stichhaltige Datengrundlage zu schaffen, um das Marketingkonzept zu hinterfragen und ggf. neu auszurichten. Erleben Sie, wie das junge Marketingteam mithilfe der Analysetools neue Erkenntnisse gewinnt. Woran ist wohl der Erfolg der Marketingkampagne gescheitert?

AUFGABE

4. Nachdem Sie sich theoretische Kenntnisse zum strategischen Marketing angeeignet haben, geht es nun in die Praxis.
 - a) Bearbeiten Sie Teil 2 des Film-Based-Trainings „MOVE motion – Ein Team sucht eine Strategie“. Angaben zur genauen Vorgehensweise finden Sie direkt in der Anwendung.
 - b) Notieren Sie sich unklare bzw. nicht geklärte Begriffe sowie offene Fragen, die für Sie während der Bearbeitung entstanden sind.
 - c) Suchen Sie sich einen Lernpartner/eine Lernpartnerin, der/die das Film-Based-Training ebenfalls schon bearbeitet hat und vervollständigen Sie das Arbeitsblatt, indem Sie konkrete Beispiele für die vier Analysetools aus dem Film-Based-Training aufführen und richtig zuordnen.

M7 Zitat von Sun Tzu (Sunzi) über die Kunst des Krieges (ca. 500 v. Chr.)

„Wenn du den Feind kennst und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.
Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden.
Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“

Sun Tzu, Die Kunst des Krieges

AUFGABE

5. Überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Sitznachbarn/Ihrer Sitznachbarin, wie man Sun Tzus Worte in Bezug auf die Tätigkeit von Unternehmen auslegen könnte. Sie können die Metapher im Zuge Ihrer (Neu-) Interpretation beliebig abändern. Sie können z. B. bestimmte Wörter durch andere Begriffe austauschen oder diese ergänzen.