

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.1 Markt- und wettbewerbsorientierter Ansatz - Strategische Markt- und Kundenanalyse

Hierzu ein Artikel zur Vertiefung.

Kundensegmentation – Wem nützt sie?

Der Nutzen der Kundensegmentation ist nicht unbestritten. Während Befürworter darin die Basis für ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und der Kunden sehen, ist sie für Gegner ein Irrweg: ein verzweifelter Versuch, die in Massenmedien anfangs erfolgreiche Push-Strategie mit personalisierten Medien weiterzuführen.



■ Andreas Stadler*

Fakt ist, dass sich die Kunden der Massenwerbung mehr und mehr verschliessen. Durch bewusstes und unbewusstes Ausblenden von Werbung negieren sie die damit verbundenen Botschaften. Die Unternehmen sind zum Reagieren verurteilt – sie tun das durch den vermehrten Einsatz von personalisierten Medien. Dieser Trend wird bestätigt durch eine aktuelle Studie des Deutschen Direktmarketing Verbandes, bei welcher 300 Marketingverantwortliche Rede und Antwort standen. Während 2/3 der Befragten in den nächsten 3 Jahren eine Steigerung des Direktmarketing-Etats erwarten, sind es bei den klassischen Medien lediglich 1/5. Als wichtigstes Ziel beim Direktmarketing wurde die Kundengewinnung genannt, dicht gefolgt von Kundenservice und Kundenbindung. Mit dieser Verlagerung hin zu personalisierten Medien – gerade auch im Einsatz für Kundenbindung – erhöht sich die Anzahl von Push-Kampagnen meist exponentiell. Im gleichen Zug erhöhen sich die Anforderungen an die Segmentation der Kunden und des Marktes.

Was sind die Vorteile für das Unternehmen? Durch die zielgerichtete (und somit zielgerechte) Kommunikation mit auf den Adressaten abgestimmten Angeboten profitiert es insgesamt von einer verbesserten Akzeptanz und einem höheren Beachtungswert seiner Botschaft – was wiederum oft niedrigere Streuverluste und Kontaktkosten mit sich bringt. Aus Sicht des Unternehmens profitieren aber auch die Empfänger der Botschaft: die Überflutung mit für den Einzelnen unpassenden und nicht attraktiven Angeboten wird eingeschränkt. Die Wahrheit dieser Aussage nimmt in dem Masse zu, als es dem Unternehmen gelingt, ihre Segmentation professionell aufzusetzen.

Segmentations-Methoden

Die Unternehmen haben die Qual der Wahl. Angefangen von der geographischen Segmentierung über die Segmentationen nach Sozio-Demographie (z.B. Alter, Geschlecht), Ökonomie (z.B. Einkommen), Psychographie (Einstellung, Motive), Lebenszyklus, Kaufverhalten bis hin zu Kundenbewertungen nach Rentabilität bieten sich zahlreiche Methoden an.

SEGMENTATIONS-METHODEN



Segmentations-Methode	Merkmalswahl	Hauptanwendung/ Vorgehen
Kundennutzen	Nutzensvorstellungen, Motive, Einstellungen – Beschreibung mit psychographischen und sozio-demographischen Merkmalen	Massenmärkte B-to-C, meist ohne Kundendatenbank/ Marktforschung z.B. Befragungen und Interviews
Kundenverhalten	insbesondere verhaltensbezogene Merkmale, darunter fallen Merkmale zum Informations-, Kauf-, Verwendungs- und Nachkaufverhalten	B-to-C und B-to-B, Kundendatenbank inkl. Transaktionsdaten als Voraussetzung
Kundenrentabilität	Monetäre Größen (wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Profit) und nichtmonetäre Größen (wie Weiterempfehlungs-, Up-Sell- und Cross-Sell-Potential)	B-to-C und B-to-B, Kundendatenbank inkl. Transaktionsdaten als Voraussetzung

* Andreas Stadler, Leitung CRM bei dm-plus Direktmarketing AG, St.Gallen



Als wichtigstes Ziel beim Direktmarketing wurde die Kundengewinnung genannt, dicht gefolgt von Kundenservice und Kundenbindung.

In der Praxis sind Mischformen dieser Methoden mehr die Regel als die Ausnahme – denn durch das sukzessive Anwenden von verschiedenen Segmentations-Methoden lassen sich immer kleinere Marktsegmente bilden, die gezielt angesprochen werden können. Drei Ansätze, die sich sowohl im Vorgehen als auch in der Merkmalswahl klar unterscheiden, werden nachfolgend vorgestellt.

a) Segmentation nach Kundennutzen

Ausgangspunkt für diese Segmentations-Methode ist die Erkenntnis, dass die Kunden sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Motiven dazu entschlossen, ein bestimmtes Produkt zu kaufen. Die Segmentation nach Kundennutzen basiert meist auf umfangreichen Marktforschungsprojekten. Durch die Untersuchung einer repräsentativen Anzahl von Kunden versucht das Unternehmen, die Bedürfnisse und die Motive der Kunden zu ermitteln, zu verstehen und zu bewerten. Dabei gilt es u.a. möglichst alle Faktoren zu eruieren, welche den Kaufentscheid positiv wie negativ beeinflussen. Die ermittelten Faktoren fließen massgeblich in das Produkt-Design ein.

Bei der Segmentation nach Kundennutzen ist eine der zentralen Herausforderungen, die Kunden für die effiziente wie effektive Marktbearbeitung korrekt zu beschreiben, entweder mit psychographischen oder soziodemographischen Merkmalen. Hauptanwender dieser Segmentations-Methode sind Unternehmen, die in Massenmärkten agieren.

b) Segmentation nach Kundenverhalten

Auf Marktforschung basierende Segmentierung ist für das strategische Marketing von grosser Wichtigkeit. Im taktischen Marketing ist sie aber oft ungenügend, da die Resultate nicht exakt genug auf den Gesamtmarkt übertragen werden können. Oder anders ausgedrückt, die Segmentzugehörigkeit kann nicht für alle Kunden zuverlässig genug festgelegt werden. Im Gegensatz dazu bietet eine umfangreiche Datensammlung über das Kundenverhalten für das Marketing nahezu unerschöpfliche Möglichkeiten. Eine quantitativ wie qualitativ gute Datenbank enthält dabei zumindest produkt-, dienstleistungs-, kommunikations-, preis-, zeit- und einkaufsstättenbezogene Merkmale. Je nach

Unternehmen und Markt befinden sich darin auch Daten zum Informationsverhalten (wie Mediennutzung und -gewohnheiten), Verwendungsverhalten (Verwendungsart, -intensität und -zeit) und das Nachkaufverhalten.

Weshalb ist das Kundenverhalten für das Marketing von so eminenter Bedeutung? Ganz einfach weil es offen legt, was der Kunde tatsächlich macht, und nicht was er sagt, was er zu tun gedenkt. Auf Verhalten aufbauende Segmentationen entpuppen sich vielfach als wirkungsvoller als auf Motiven basierende Segmentationen. Ersteres findet deshalb auch in der Praxis besonders viele Fürsprecher. Damit die Wirksamkeit gewährleistet ist, sollten keine demographischen Angaben wie zum Beispiel Alter und Geschlecht in den Segmentationsprozess einfließen. Demographische Informationen verwässern meist nur das Ergebnis der Segmentbildung. Erst in einem zweiten Schritt für die Beschreibung der Segmente, dem eigentlichen «Profiling», sind solche Merkmale beizuziehen.

Die Segmentation nach dem Kundenverhalten bedeutet nicht, dass Nutzenvorstellungen und Motive der Kunden unberücksichtigt bleiben. Im Gegenteil, die Marktforschung ermöglicht beispielsweise durch Befragung einen vertieften Einblick in jedes der gebildeten Segmente.

c) Segmentation nach Kundenrentabilität

Die 80/20-Regel des italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto stammt zwar aus dem 19. Jahrhundert, findet aber trotzdem in den heutigen Lehrbüchern rege Aufnahme. Peter Townsend ging sogar noch einen Schritt weiter und mutierte das Pareto-Prinzip in seinem Klassiker «Hoch lebe die Organisation» in die 90/10-Regel. Die Beweisführung ist bei beiden schnell erstellt: eine simple Dezil-Analyse des Kundenumsatzes und/oder Kundenprofits wird zu Tage bringen, mit welchem kleinem Anteil Kunden (z.B. 20%) ein grosser Anteil des Erfolgs (z.B. 80%) erzielt wird.

Eine der bekanntesten, aussagekräftigsten und trotzdem einfach zu realisierenden Bewertungsmöglichkeiten ist die RFM-Methode. RFM steht dabei für:

R = Recency Zeitspanne seit dem letzten Kaufakt
F = Frequency Anzahl der Käufe
M = Monetary Höhe der Käufe

Beim Scoring wird den Kunden, deren Käufe aus jüngerer Zeit datieren, ein höherer Punktwert gutgeschrieben als jenen Kunden, die seit längerem keinen Kauf mehr getätigt haben (Recency). Vielkäufer werden mit mehr Punkten bedacht als Einmalkunden (Frequency) und Kunden mit einem höheren Umsatz oder Deckungsbeitrag pro Kauf (Monetary) werden ebenfalls höher bewertet. Anstelle des Scorings wird teilweise auch für jede dieser drei Grössen ein Mindestwert (Hürde) festgelegt, welcher erreicht sein muss, damit der Kunde ein Angebot erhält.

Nur den aktuellen Wert des Kunden zu bestimmen, wird oft nicht als ausreichend erachtet. Wie verhält es sich mit den Kunden, die in der Vergangenheit (z.B. vor 2 Jahren) viel gekauft haben, aktuell (z.B. letzte 90 Tage) jedoch wenig umsetzen? Und wie sind jene Kunden zu werten, welche aktuell nicht viel kaufen, für die Zukunft jedoch einen hohen Wert versprechen? Der Ansatz des Customer Lifetime Value (CLV) hat exakt für die Beantwortung dieser Fragen an Bedeutung gewonnen, da er die Betrachtung der Totalperiode der Geschäftsbeziehung ermöglicht. Dazu werden die erwarteten zukünftigen Erträge geschätzt und auf den heutigen Zeitpunkt diskontiert. Nebst den quantitativen Bestimmungsgrössen können zusätzlich qualitative Variablen wie z.B. Weiterempfehlungs-, Cross-Sell- oder Up-Sell-Potential in die Bewertung einfließen. Die Praxis hat gezeigt, dass zwischen RFM-Scores und CLV-Werten in aller Regel eine hohe Korrelation besteht.

Was hat jede Segmentations-Methode mit den anderen gemein? Mit allen verfolgt das Unternehmen die gleichen Ziele. Erstens ein besseres Verständnis für den Kunden. Zweitens Effektivitätssteigerung in der Betreuung des Kunden, was auch bessere Kundenbeziehungen mit gleich bleibendem oder tieferem Mitteleinsatz bedeutet. Und drittens mehr Profit.

Die Sicht des Kunden

Tatsache ist, dass sich die Kunden keinen Deut um die Segmentation kümmern. Aus ihrer Sicht verwechseln die Unternehmen personalisierte Anschrift mit persönlicher Beziehung, was zudem nicht in jedem Fall erwünscht ist. So entwickeln zumindest einige Kunden auch den Sport, möglichst keine Spuren zu hinterlassen



Die Einteilung in die Guten, Bösen und Hässlichen ist aus Sicht des Kunden so oder so suspekt.

oder diese zumindest ab und zu wieder zu verwischen.

Die Einteilung in die Guten, Bösen und Hässlichen (the good, the bad and the ugly – Sergio Leone 1966) ist aus Sicht des Kunden so oder so suspekt, denn wer möchte schon zu den Bösen oder Hässlichen gehören. Das haben auch einige Unternehmen erkannt und versäumen deshalb keine Gelegenheit, ihr Credo «bei uns sind alle Kunden gleich» und «wir setzen die Kundendaten nicht für gezieltes Marketing ein» zu verkünden – und dies, obwohl Kundendaten und Kundenkarten vorliegen. Gute PR wird in diesen Fällen bewusst höher bewertet.

Die Diskrepanz zwischen unternehmerischen Anstrengungen für den Aufbau und das Aufrechterhalten der Beziehung und wie die Kunden diese Anstrengungen empfinden ist meist recht hoch. Vielleicht liegt es ganz einfach daran, dass es die Unternehmen noch nicht geschafft haben, eine gangbare und rentable Alternative zur Push-Strategie zu entwickeln. Da hat auch das Medium Internet trotz «permission marketing» nicht den entscheidenden Sinneswandel beziehungsweise auch nicht die notwendigen Möglichkeiten gebracht. Websites, Channels und Portale werden mehrheitlich als Push-Medien ge-

nutzt und sind zudem meist noch verlustbringend.

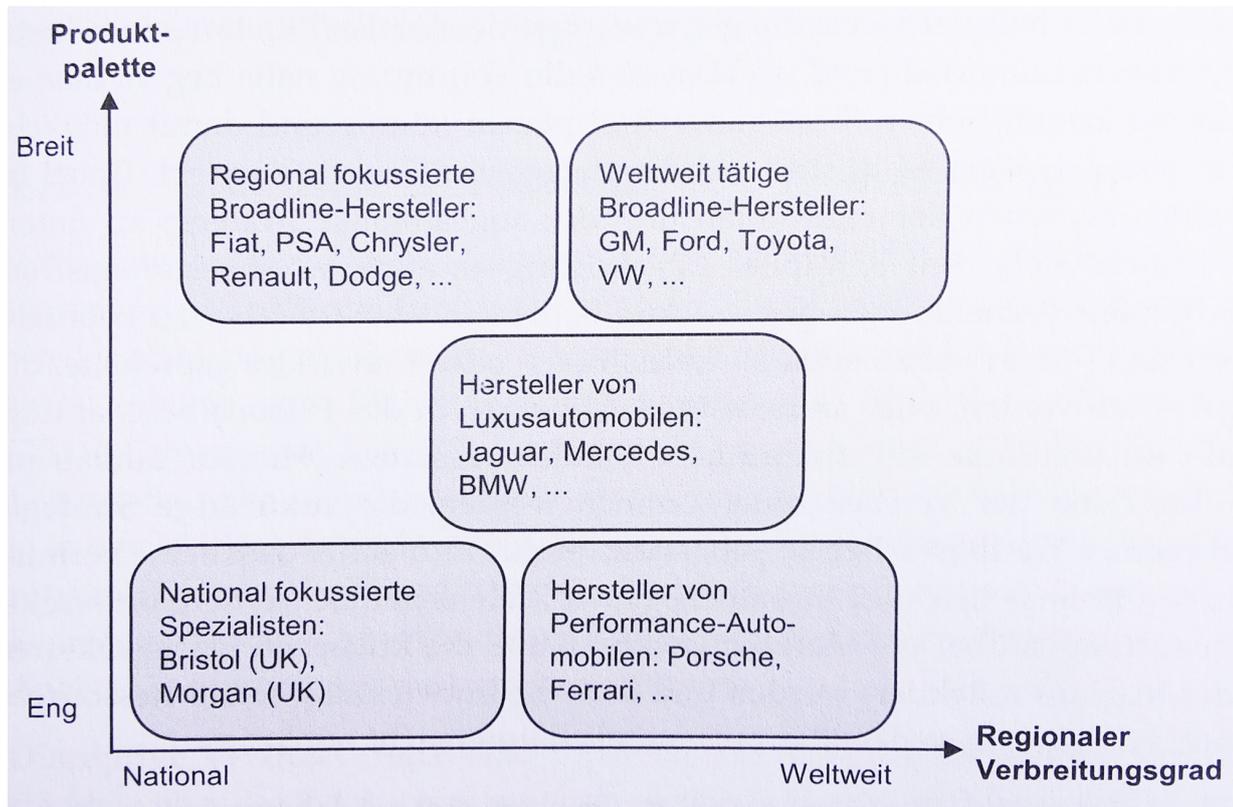
Was bleibt, ist ein Blick in die Zukunft. Gemäss Einschätzung von SAS Schweiz ist in der virtuellen Welt vor 2012 kaum eine Lösung für eine rentable Pull-Strategie möglich, sofern nicht mit Partnerunternehmen zusammengearbeitet wird. Stimmt diese Einschätzung, führt für viele Unternehmen der Weg weiterhin mehrheitlich über Push-Kampagnen. Eine professionelle Segmentation hilft dabei, das Empfinden der Kunden mit den Anstrengungen der Unternehmen ins Gleichgewicht zu bringen. ■

Quelle: Stadler, Andreas, «Kundensegmentation – Wem nützt sie?», in: Marketing & Kommunikation 7/8 (2002), S. 14–16.

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.1 Markt- und wettbewerbsorientierter Ansatz - **Strategische Wettbewerbsanalyse**

Beispiel: Strategische Gruppen im Automobilmarkt



Bei der Analyse der Wettbewerbssituation steht die eigene strategische Gruppe im Fokus, weil dort der intensivste Wettbewerb zwischen den Konkurrenten stattfindet. Im hier gezeigten Beispiel stehen die Automobilhersteller des Premiumsegments (z. B. BMW, Mercedes-Benz) untereinander in besonders starkem Wettbewerb. Zu den Anbietern des Massensegments sind die Wettbewerbsbeziehungen weit weniger stark. Allerdings können diese versuchen, in das Premiumsegment einzudringen - wie man es etwa bei VW beobachten kann -, so dass sich die Wettbewerbsbeziehungen über die Zeit verändern können.

Quelle (Bild & Text): Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 133

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.1 Markt- und wettbewerbsorientierter Ansatz - **Strategie der Kosten-/ Preisführerschaft**

Beispiel: Oettinger - Beispiel eines erfolgreichen Kosten- und Preisführers



Die Oettinger Brauerei ist ein erfolgreiches Beispiel für eine Strategie der Kosten- und Preisführerschaft. Die in Oettingen im Freistaat Bayern gelegene Brauerei ist mit über acht Millionen Hektolitern jährlichem Ausstoß die größte deutsche Brauerei. Oettinger stellt 19 Sorten Bier her, wie Pils, Hefeweizen, Schwarzbier und Alt.

Die Strategie von Oettinger ist durch vier Kernmerkmale gekennzeichnet. Erstens produziert Oettinger Standardprodukte und minimiert dadurch die Kosten. Oettinger braut Biere nach dem Reinheitsgebot – auch in einer Vielzahl von Varianten. Allerdings gibt es keine Extras, wie zum Beispiel weiße oder farbige Flaschen oder Soft-Touch Griffe an den Kästen. Zweitens produziert Oettinger große Mengen an Bier und generiert so Skaleneffekte. Allein in Oettingen werden ca. 25 % des in Summe in Bayern gebrauten Bieres hergestellt. Drittens ist die gesamte Wertschöpfungskette auf Kostenoptimierung ausgerichtet. So braut Oettinger in fünf Brauereien, die geografisch so in Deutschland platziert sind, dass das Bier immer kostengünstig zu den Abnehmern geliefert werden kann. Auch bei der Fertigung wird unter anderem durch Wärmerückgewinnung versucht, die Energiekosten besonders niedrig zu halten. Die Produktivität bei Oettinger ist dreimal so hoch wie im Industriedurchschnitt. Oettinger betreibt zudem selbst die Distribution und verkauft Bier ausschließlich über große Supermärkte. Das verschafft Oettinger nach Angaben von Experten einen Kostenvorteil von bis zu 2,19 Euro pro Kasten. Viertens ist Oettinger Preisführer. Für eine Kiste mit 20 Flaschen wird oft nur die Hälfte des Konkurrenzpreises verlangt. Aufgrund des Preises greifen viele Kunden zu Oettinger Bier, hierdurch steigt die Produktionsmenge und so kann Oettinger weitere Skaleneffekte generieren.

www.oettinger-bier.de

Quelle: Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 222

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.1 Markt- und wettbewerbsorientierter Ansatz - Strategie der Differenzierung

Beispiel: Die Erfolgsgeschichte von Apple

<https://vimeo.com/66760095#>



Apple zählt zu den Unternehmen, denen es mithilfe einer strategischen und zielgerichteten Kommunikation gelingt, sich seit Jahren am Markt gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Bereits zu Gründungszeiten in den 1980er Jahren verfügte das junge Unternehmen über Kunden, die wahrhafte Liebhaber der Firma mit dem angebissenen Apfel als Logo waren und deren Produkte priesen.¹ Zwar durchlebte das Unternehmen in den neunziger Jahren turbulente Zeiten, doch war es ihm zur Jahrtausendwende hin möglich, wieder zu alten Formen aufzulaufen.² So lässt sich mutmaßen, dass es besonderer Mittel und Wege bedarf, wenn es einem Unternehmen gelingt, aus einem Computer einen Kultgegenstand zu machen.³ Nun mündeten die Unternehmungen Apples 2012 zum zweiten Mal infolge darin durch die `BrandZ`-Studie von Millward Brown Optimor zur wertvollsten Marke weltweit gekürt zu werden.⁴ Der Markenwert des Technologie-Unternehmens hat im Vergleich zur internationalen Konkurrenz seit Jahren stetig zugenommen. So schaffte es Apple seit 2008 kontinuierlich unter die Top-Ten der wertvollsten Marken und erreichte in diesem Jahr einen bis dahin unerreichten Markenwert von 182 Mrd. USD (Vgl. Abb. 1). Auch nahmen Werte wie der Bekanntheitsgrad oder die Sympathie, welche die Menschen für den `global Player` hegen, zu (Vgl. Abb. 2). Und nicht nur aus diesem Grund ist es Apple gelungen seinen Nettogewinn über die vergangenen 6 Jahre um das Zwanzigfache zu steigern (Vgl. Abb. 3). Worin liegt das Geheimnis, wenn einem Unternehmen nachgesagt wird, keine Kunden, sondern Fans zu haben?⁵ Wie kann man sich als Unternehmen den Wettbewerbsvorteil `starke Marke` verschaffen, was macht diese überhaupt aus und worin liegt der Vorteil gegenüber der Konkurrenz? Diese Frage kann im Fall von Apple u. a. der Alleinstellung des Unternehmens beantwortet werden.

Bei Apple ist die Alleinstellung (Uniqueness) durch eine Reihe von Eigenschaften über Jahre hinweg herausgestellt worden. Seit mehr als 30 Jahren kommuniziert Apple nun schon kontinuierlich die Botschaft einzigartig zu sein. Ein stilvolles, schlichtes Design mit einer hohen intuitiven Nutzbarkeit machten Apple-Produkte seit Firmengründung besonders elegant und praktisch. Die konsequent geschützte Software, die sich ebenfalls durch eine sehr intuitive Handhabung auszeichnet, sorgte seit jeher dafür, dass Apple-Kunden nicht wieder zur Konkurrenz umsteigen wollten. So kommt es, dass das Unternehmen über sich selbst sagt früher als alle anderen zu erkennen, was die Menschen benötigen und deren Bedürfnisse in technologischen Fortschritt umwandeln zu können. Der lange Zeit kommunizierte Slogan „Think different“ verschaffte der Marke einen Schöngestcharakter, der als bevorzugte Zielgruppe kreativ schaffende und gebildete Menschen erfolgreich ansprechen konnte. So wird die Marke heute vor allem als für Innovation und im Trend stehend erachtet.⁶ An diesem Beispiel lässt gut aufzeigen, wie Alleinstellung zum Wert des Unternehmens maßgeblich beiträgt. Allerdings sollte festgehalten werden, dass es von der Branche abhängig ist, welche Alleinstellungsmerkmale eine Marke für sich nutzen sollte. Denn je nach Zielgruppe und Marktsegment variieren präferierte Werte und Erscheinungsbilder.⁷

¹ Vgl. Lütge, Gunhild: Manager und Märkte, in: Die Zeit, Nr. 41/1988, S. 32.

² Vgl. Hamann, Goetz: Im Apfel ist der Wurm, in: Die Zeit, Nr. 41/2000, o. S.

³ Vgl. Freese, Gunhild: „Kult macht Spaß“, in: Die Zeit Nr. 42/2000, o. S.

⁴ Vgl. Millward Brown: Brandz Top 100 - Most valuable Global Brands 2012, veröffentlicht auf http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf, S. 34.

⁵ Vgl. Internetrecherche vom 16.11.2012 auf: <http://www.zeit.de/2005/42/C-Apple/komplettansicht>.

⁶ Vgl. Internetrecherche vom 20.11.12 auf: <http://www.facit-research.com>; <http://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2012/07/10/why-apple-is-a-great-marketer/>; N. N.: Vermischte Zeichen, in: Die Zeit, Nr. 06/1995, o. S.; Freese, Gunhild: a. a. o., o. S.

⁷ Vgl. Internetrecherche vom 20.11.2012 auf: <http://www.alleinstellung.de/>; Straub, Julia: Marketing-Kommunikation mit Klick, VDM Verlag Dr. Müller, Saarb-rücken 2007, S. 47.

Abbildung 1: Ranking der 100 wertvollsten internationalen Marken 2012 und 2015

BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012

#	Category	Brand	Brand Value 2012 (\$M)	Brand Contribution Index	Brand Momentum Index	% Brand Value Change 2012 vs 2011	Rank Change
1	Technology		182,951	4	10	19%	0
2	Technology		115,985	4	5	15%	1
3	Technology		107,857	4	5	-3%	-1
4	Fast Food		95,188	4	8	17%	0
5	Technology	Microsoft	76,651	4	8	-2%	0
6	Soft Drinks		74,286	5	7	1%	0
7	Tobacco		73,612	3	7	9%	1
8	Telecoms		68,870	3	5	-1%	-1
9	Telecoms		49,151	3	7	15%	4
10	Telecoms		47,041	4	9	-18%	-1
11	Conglomerate		45,810	2	5	-9%	-1
12	Telecoms		43,033	3	6	-1%	0
13	Financial		41,518	2	9	-7%	-2
14	Financial		39,754	3	3	8%	2
15	Financial	VISA	38,284	4	9	34%	5
16	Logistics		37,129	5	8	4%	1

Quelle: Millward Brown: BrandZ Top 100 - Most valuable Global Brands 2012, S. 34

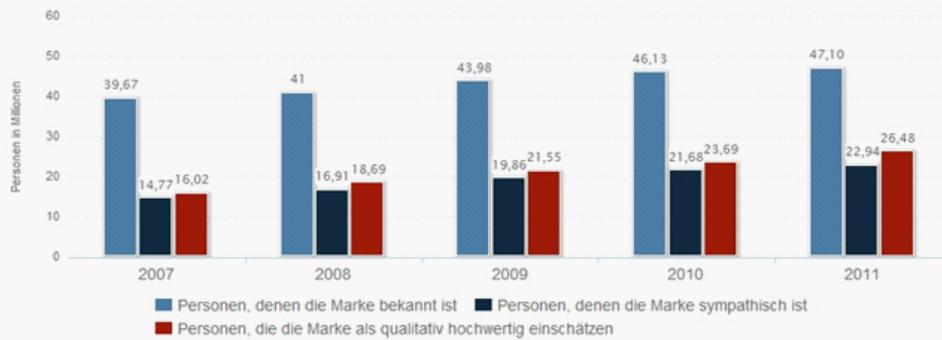
BRANDZ™ TOP 100 MOST VALUABLE GLOBAL BRANDS 2015

	Brand	Category	Brand Value 2015 \$M	Brand Contribution	Brand Value % change 2015 vs 2014	Rank change
1		Technology	246,992	4	67%	1
2		Technology	173,652	4	9%	-1
3		Technology	115,500	4	28%	1
4		Technology	93,987	4	-13%	-1
5	VISA	Payments	91,962	4	16%	2
6		Telecom Providers	89,492	3	15%	2
7		Telecom Providers	86,009	3	36%	4
8		Soft Drinks	83,841	5	4%	-2
9		Fast Food	81,162	4	-5%	-4
10		Tobacco	80,352	3	19%	-1
11		Technology	76,572	5	43%	3
12		Technology	71,121	4	99%	9
13		Retail	66,375	2	NEW ENTRY	

Quelle: http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Chart.pdf, Stand: 31.03.2016

Abbildung 2: Markendreiklang: Bekanntheit, Sympathie und Qualität (Marke Apple)

Markendreiklang: Bekanntheit, Sympathie und Qualität der Marke Apple von 2007 bis 2011 (Personen in Millionen)



1 Deutschland; 14-69 Jahre; Institut für Demoskopie Allensbach; 2007 bis 2011

statista

Quelle: IfD Allensbach

Quelle: Internetrecherche vom 12.12.2012 auf: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168816/umfrage/markendreiklang-apple/>

Abbildung 3: Kennzahlen Apple 2006 - 2012

Apple: Die Aktie (in USD)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ergebnis je Aktie (unverwässert, nach Steuern)	2,36	4,04	5,48	6,39	15,41	28,05	44,64
Ergebnis je Aktie (verwässert, nach Steuern)	2,27	3,93	5,36	6,29	15,15	27,68	44,15
Dividende pro Aktie	0	0	0	0	0	0	2,65

Apple: Unternehmenskennzahlen (in USD)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Umsatz je Aktie	22,58	27,52	36,56	40,79	71,21	116,48	166,64
Umsatz je Aktie (unverwässert)	22,88	27,77	36,84	40,91	71,72	117,11	167,42
Umsatz je Aktie (verwässert)	22,01	26,99	36	40,28	70,54	115,56	165,55
KGV (Jahresendkurs, EPS unverwässert)	32,6	38	20,7	29	18,4	13,6	14,9
KGV (Jahresendkurs, EPS verwässert)	33,9	39,1	21,2	29,5	18,7	13,8	15,1
KGV (Jahresendkurs)	33,1	38,29	20,89	29,11	18,55	13,67	15,01
Dividendenrendite Jahresende in %	0	0	0	0	0	0	0,4
Eigenkapitalquote in %	58,03	57,33	53,14	51,68	63,57	65,84	67,14
Fremdkapitalquote in %	41,97	42,67	46,86	48,32	36,43	34,16	32,86

Apple: GuV (in Mio. USD)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Umsatzerlöse	19315	24006	32479	36537	65225	108249	156508
Umsatzveränderung in %	38,65	24,29	35,3	12,49	78,52	65,96	44,58
Bruttoergebnis vom Umsatz	5598	8154	11145	13140	25684	43818	68662
Bruttoergebnisveränderung in %	38,46	45,66	36,68	17,9	95,46	70,6	56,7
Operatives Ergebnis	2453	4409	6275	7658	18385	33790	55241
Veränderung Operatives Ergebnis in %	48,67	79,74	42,32	22,04	140,08	83,79	63,48
Ergebnis vor Steuern	2818	5008	6895	7984	18540	34205	55763
Veränderung Ergebnis vor Steuern in %	55,26	77,71	37,68	15,79	132,21	84,49	63,03
Ergebnis nach Steuer	1989	3496	4834	5704	14013	25922	41733
Veränderung Ergebnis nach Steuer in %	48,99	75,77	38,27	18	145,67	84,99	60,99

Apple: Bilanz (in Mio. USD)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gesamtverbindlichkeiten	7221	10815	18542	26019	27392	39756	57854
Veränderung Gesamtverbindlichk. in %	76,77	49,77	71,45	40,32	5,28	45,14	45,52
Eigenkapital	9984	14532	21030	27832	47791	76615	118210
Veränderung Eigenkapital in %	33,73	45,55	44,72	32,34	71,71	60,31	54,29
Bilanzsumme	17205	25347	39572	53851	75183	116371	176064
Veränderung Bilanzsumme in %	48,95	47,32	56,12	36,08	39,61	54,78	51,3

Apple: sonstige Angaben (in USD)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gewinn je Aktie (unverwässert, nach Steuern)	2,36	4,04	5,48	6,39	15,41	28,05	44,64
Veränderung EPS (unverwässert) in %	43,03	71,19	35,64	16,61	141,16	82,02	59,14
Gewinn je Aktie (verwässert, nach Steuern)	2,27	3,93	5,36	6,29	15,15	27,68	44,15
Veränderung EPS (verwässert) in %	45,51	73,13	36,39	17,35	140,86	82,71	59,5
Dividende je Aktie	0	0	0	0	0	0	2,65
Anzahl Mitarbeiter	17787	21600	32000	34300	46600	60400	72800
Veränderung Anzahl Mitarbeiter in %	20,18	21,44	48,15	7,19	35,86	29,61	20,53

Quelle http://www.finanzen.net/bilanz_guv/Apple

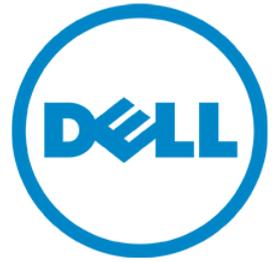
Quelle: Internetrecherche vom 12.12.2012 auf http://www.finanzen.net/bilanz_guv/Apple

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.1 Markt- und wettbewerbsorientierter Ansatz - **Mischstrategien**

Beispiel: DELL

DELL Computer bietet den Kunden einen Qualitätsvorteil, da diese „ihren“ PC selbst via Internet konfigurieren können - dieser wird dann innerhalb von 8 Stunden produziert und versendet. Zudem hat DELL ein Image für qualitativ hochwertige Komponenten und guten Service. Durch den Direktvertrieb eigener Produkte spart DELL die Margen der Händler, zudem werden keine Lagerbestände und Restposten produziert - dadurch ist DELL in der Lage einen PC 10 - 15 % günstiger anzubieten als die Wettbewerber. - quasi eine hybride Varietätsstrategie.



3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.2 Ressourcenorientierter Ansatz - **Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette**

Beispiel: Geschäftssysteme in verschiedenen Branchen

Automobilindustrie



Telekommunikationsbranche



Beratungsunternehmen



Universität



Anlagenbau

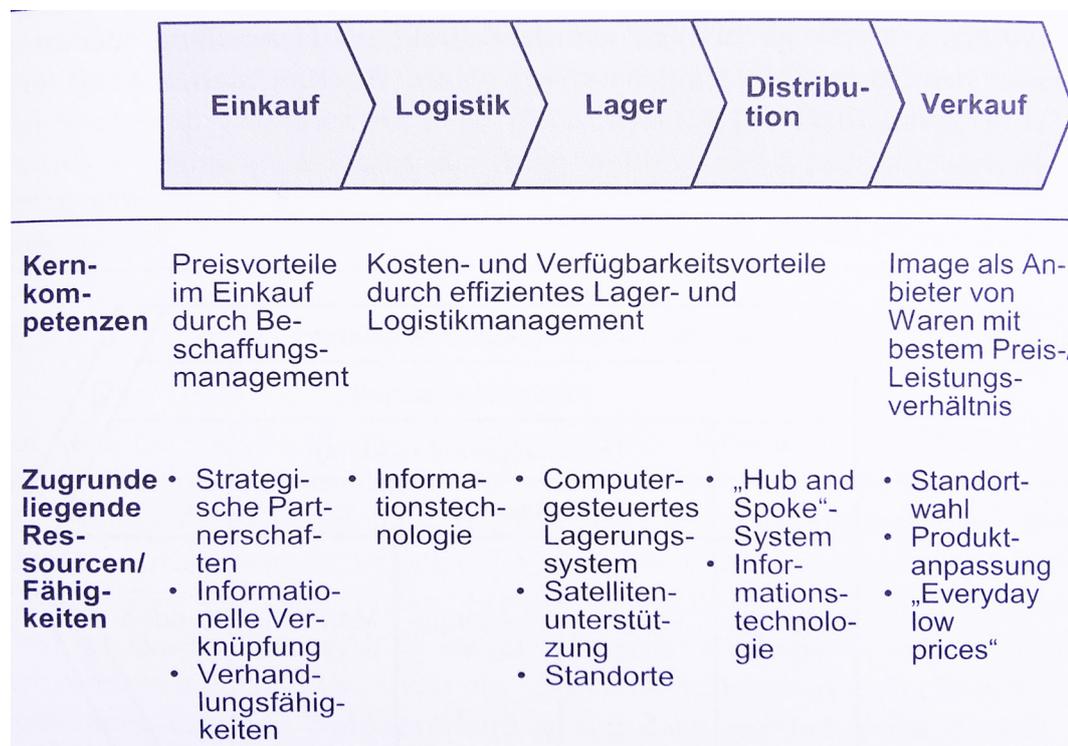


Quelle: Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 155.

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.2 Ressourcenorientierter Ansatz - **Analyse der Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen**

Beispiel: Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse auf Basis des Geschäftssystems am Beispiel Walmart



Quelle: Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 157.

Beispiel: Kernkompetenzen verschiedener Unternehmen

UNTERNEHMEN	KERNKOMPETENZ
Sony	Miniaturisierung (Walkman, Discman, Camcorder, HiFi-Geräte) durch Bündelung spezifischer Fähigkeiten in Feinmechanik, Optik und Elektronik
Honda	Entwicklung und Herstellung von Motoren (Autos, Motorräder, Rasenmäher) und Händlermanagement
Canon	Feinmechanik, Feinoptik und Mikroelektronik
NEC	Systemintegration in der Digitaltechnik/ Miniaturisierung in der Halbleitertechnik
Swatch	Kombination von Automatisierungstechnologie, Design und Marketing im Bereich „emotionaler Güter“
BMW	Imagemanagement auf Basis qualitativ hochwertiger Fahrzeuge
Federal Express	Integration von Balkencodetechnologie, drahtloser Kommunikation und Netzwerkmanagement, weltweiter Logistik- und Distributionsprozesse
3M	Oberflächenbehandlung (z. B. „Post It“-Haftnotizen)

Quelle: Bergmann, Rainer; Bungert, Michael (2012): Strategische Unternehmensführung. Perspektiven, Konzepte, Strategien. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Berlin: Springer Gabler (Lehrbuch), S. 90.

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.2 Ressourcenorientierter Ansatz - **Strategische Ansätze auf Basis der Kernkompetenzen**

Beispiel: Sony

Das Unternehmen Sony hat seine organisationalen Fähigkeiten in der Feinmechanik, Optik und Elektronik zu einer Kernkompetenz der Miniaturisierung elektronischer Produkte weiterentwickelt. Hierzu zählt das technische und organisatorische Wissen, wie man einen Kassettenrekorder bzw. Compact Disk Player im Brieftaschenformat oder Lautsprecherboxen in Knopfgröße herstellen kann. Durch einen von Sony implementierten Produkt- und Marktentwicklungsprozess wird diese Kernkompetenz auf innovative Produkte und neue Märkte transferiert, bei Realisierung hoher Stückzahlen von Produkten mit hohem Neuigkeitsgrad, geringen Stückkosten und aus Kundensicht überdurchschnittlicher Qualität. Dieses Beispiel verdeutlicht, wie Kernkompetenzen in ihrer Kombination die Grundlage für eindeutige Wettbewerbsstrategien bilden, im Fall von Sony für eine hybride Innovationsstrategie.

Quelle: Bergmann, Rainer; Bungert, Michael (2012): Strategische Unternehmensführung. Perspektiven, Konzepte, Strategien. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Berlin: Springer Gabler (Lehrbuch), S. 90 f.

3.4 Die Strategische Analyse auf Geschäftsebene

3.4.3 Ansatz der disruptiven Veränderungen

Beispiel: disruptives Produktangebot durch den Markteintritt der Wii

Nintendo hat mit der Wii einen neuen Markt erschlossen und mit einer Nutzeninnovation als Freizeit- und Fitnessgerät auch neue Zielgruppen. Auch die Wii hat Teile aus der Strategie entfernt, die bislang als wichtige Voraussetzung galten - etwas die Möglichkeit, die Konsole als Multimedia System im zu nutzen. Technisch ist die Konsole der Konkurrenz klar unterlegen, dafür wurde mit einer relativ kleinen Innovation und der passenden Ausrichtung ein neuer Markt erschlossen und das Produkt beispielsweise in Frauenzeitschriften beworben, die bisher kaum als Zielgruppe für Spielkonsolen galten.



- 2006:

Innerhalb der ersten beiden Verkaufstage sollen über 325 000 Wii Konsolen verkauft worden sein. Nintendo bemüht sich um Neulieferungen für die Händler.

- 22.11.2010 (Quelle: nexgenwars.com):

XBOX 360 consoles sold:	32.517.857
PS3 consoles sold:	25.099.210
Wii consoles sold:	53.590.202

- Welche Zielgruppe fokussierte die Videogame-Industrie bis dahin?

-> Junge Männer

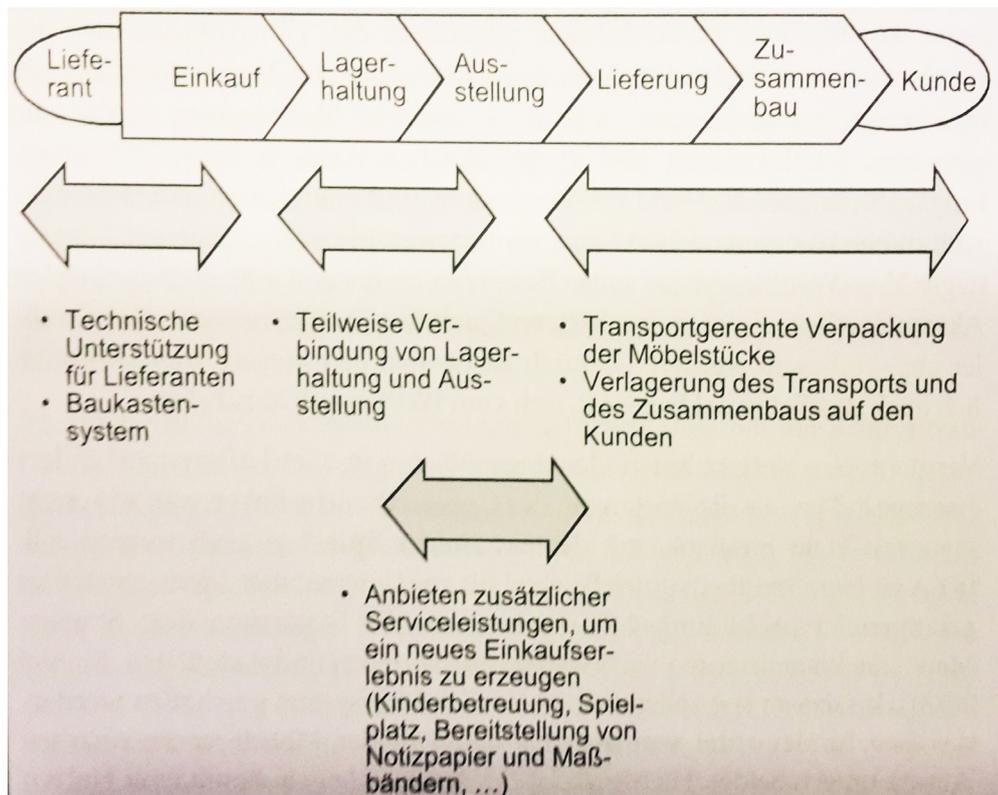
„We are not competing against Sony or Microsoft. We are Battling the difference of people who have no interest in videogames. We want to appeal to mothers who don't want consoles in their living rooms, and to the elderly and to young women.“

Satoru Iwata (Nintendo President) Fortune Magazine 06.11.07

- Noch ein Fakt: Bis dato verdiente die Branche an den verkauften Spielen und nicht an den Konsolen.
- > Pro verkaufter Wii verdiente Nintendo rund US\$ 50!

Kostensenkung		Nutzenerhöhung	
Eliminiert	Reduziert	Erhöht	Kreiert
<ul style="list-style-type: none"> - Nicht Spiel relevante Funktionen - HDTV-Kompatibilität - High End Graphics 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessorleistung - Online Gaming 	<ul style="list-style-type: none"> - Design, Ästhetik - Erlebnis 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewegung - Familienfreundlichkeit

Beispiel: disruptive Veränderungen durch den Aufbau einer innovativen Wertschöpfungskette bei IKEA



Quelle: Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 8. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 250

Während etablierte Anbieter fertige Möbelstücke verkaufen, bietet IKEA Möbel zum Zusammenbauen an und verlagert damit einen entscheidenden Teil seiner Wertschöpfungskette auf den Kunden. Dies hat bedeutende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie IKEA Materialien einkaufen, Lager strukturieren und seine Möbelhäuser betreiben kann. Darüber hinaus kann auf diese Weise aber auch um einen erheblichen Teil der Preis gesenkt werden.

Beispiel: disruptive Veränderungen durch neue Wege zur Gewinnerzielung bei Google

Während der Geschäftserfolg von Microsoft unter anderem darauf beruht, Geld durch das Herstellen, Vermarkten und Verkaufen von eigener Software (z. B. Microsoft Office oder Betriebssystemen) zu verdienen, macht es beispielsweise Google anders. Das Unternehmen bietet kostenlos das Softwarepaket Google Docs an, wodurch es dementsprechend keine Gewinne durch den Verkauf der Software erzielen kann. Einen Gewinn erwirtschaftet es aber „durch die Hintertür“, da der kostenlose Service Kunden anzieht, die sich bei Google anmelden, ein Benutzerkonto erstellen und die Software so nutzen können, erhält das Unternehmen deren Daten, die sie wiederum an Werbekunden verkaufen können.