

2. Situationsanalyse

Die Analyse der Wertchancen einer Unternehmung (vgl. *Kotler, Keller & Bliemel* 2007, S. 150 ff.) ist von permanenter Bedeutung für die Planung und Realisation aller Marketing-Maßnahmen. Dies gilt auch in besonderem Maße für die Marktkommunikation. Sich verändernde Bedingungen

- im eigenen Unternehmen – z.B. neue Patente und Entwicklungen, Kooperationen, Fusionen,
- in der aufgabenbezogenen Umwelt – z.B. Konzentrationsprozesse im Handel oder Veränderungen im Markt und im Konsumentenverhalten,
- in der konkurrierenden Umwelt – z.B. in Form neuer, globaler Konkurrenz oder neuer aggressiver Kampagnen wichtiger Wettbewerber,
- in der externen Umwelt der Interessengruppen – z.B. in Form neuer Gesetze oder Richtlinien und
- in der Makroumwelt – z.B. in der Form sich wandelnder Wertvorstellungen und neuer technischer Kommunikationsmöglichkeiten

können erhebliche Auswirkungen auf die Kommunikationspolitik eines Unternehmens haben. Zudem ist es ohne Kenntnis des Ist-Zustandes kaum möglich zu beurteilen, welcher Soll-Zustand anzustreben ist, und welche Botschaft an welches Zielpublikum mit Hilfe welcher Instrumente und Medien gerichtet werden soll (*Schweiger & Schrattenecker* 2013, S. 190).

Daraus ergibt sich für die Kommunikationsarbeit die Aufgabe, sich über die aktuelle Situation und über neue Entwicklungen zu informieren und sie in der Planung und Exekution zu berücksichtigen.

Ausgangspunkt der Werbeplanung und Durchführung ist die Unternehmensstrategie. Ein Element strategischer Unternehmensplanung ist die Festlegung der Produkt-Marktsegmente, in welchem Markt Investitionen als sinnvoll angesehen werden und in welchem Ausmaße diese erfolgen. Ansätze für derartige strategische Basisentscheidungen liefern:

- Produkt-Lebenszyklen, möglicherweise auch Markt-Lebenszyklen, Letztere setzen sich aus mehreren Produkt-Lebenszyklen zusammen,
- Analysen bezogen auf Wettbewerber und Marktentwicklungen,
- Analysen sogenannter kritischer Erfolgsfaktoren,
- Umweltchancen- und Umweltbedrohungsanalysen, in Verbindung mit Stärken und Schwächen als SWOT-Analyse bekannt,
- Szenariotechniken (vgl. *Gausemeier, Fink & Schlake* 1996).

Partiell laufen die hier genannten Ansätze auf die bekannten Portfolioanalysen hinaus. Keine der hier genannten Analysen kann für sich alleine betrachtet eine sichere Entscheidungsgrundlage für die Auswahl zu bewerbender Produkte lie-

fern, aber durch die Nutzung einer Vielzahl denkbarer Analyseansätze lässt sich eine relativ solide Entscheidungsgrundlage schaffen.

Die Situationsanalyse ist ein integrierter Teil der meisten Kommunikationspläne. Sie fasst die relevanten Informationen über das Unternehmen, den Markt, den Wettbewerb, die auszuwählenden Werbeobjekte und die Gesellschaft insgesamt zusammen. Wichtig ist die Relevanz der Daten. Es müssen und sollen nur jene Daten Berücksichtigung finden, die Bezug zu der kommunikativen Aufgabe haben, sonst besteht die Gefahr, dass man in einer Vielzahl von Daten die wesentlichen Informationen übersieht. Die Auswahl relevanter Informationen stellt einen eigenständigen problematischen Entscheidungstatbestand dar. Dadurch sollen die wichtigsten Fakten für die Konzeption der Marktkommunikation herausgearbeitet werden. Die Marktkommunikation kann nur kommunikative Probleme lösen, andere Probleme lassen sich auch durch ein noch so hohes Kommunikationsbudget nicht lösen.

Die Situationsanalyse soll z.B. Antworten auf Fragen aus folgenden Bereichen geben:

Produkt:

Was sind die Produkt/Angebots-Eigenschaften? Wodurch unterscheidet sich das eigene Angebot von dem des Wettbewerbs? Worin liegt der Wettbewerbsvorteil? Gibt es neue Entwicklungen? In welchem Stadium des Produkt-Lebens-Zyklus befindet sich das Angebot?

Markt:

Wie stellt sich der Markt aktuell dar (wert- und mengenmäßig) für das Angebot, für das eigene Unternehmen und den Wettbewerb? Wie wird sich der Markt entwickeln? Wie sieht die Verteilung der Marktanteile (wert- und mengenmäßig) aus?

Kommunikation:

Wie hat und wie stellt sich das Unternehmen und die Mitbewerber kommunikativ dar? Welches Budget wird aktuell von den Anbietern für dieses Angebot aufgebracht. Welche Positionierungen werden eingenommen? Welche Instrumente und Medien werden eingesetzt? Welcher Kommunikationsstil prägt den Markt?

Distribution:

Welche Vertriebskanäle/Absatzmittler werden eingesetzt? Wo kaufen die Menschen das Produkt? Wie ist die Struktur der Vertriebskanäle (Anzahl, Größe der Absatzmittler)? Wie ist der Absatz organisiert?

Preis:

Wie sieht die aktuelle Preissituation aus? Wie hat sie sich entwickelt? Wie wird sie sich entwickeln?

Konsumenten:

Wer kauft das Produkt (Käufer- und Verwenderstruktur)? Wie sieht die Kaufentscheidung aus? Wie ist der Informationsbedarf? Wie nehmen sie die eigene Marke, das eigene Angebot wahr und das der Wettbewerber? Wie ist bei den Kaufentscheidern und potentiellen Beeinflussern das Image? (Vgl. hierzu *Wells, Burnett & Moriarty* 1992, S. 205; *Pepels* 2005, S. 33 f.)

Je aussagekräftiger diese und andere relevanten Daten beschafft, ausgewertet und interpretiert werden, desto besser sind die Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Marktkommunikation. Dabei ist das Maß an Genauigkeit anzustreben, dass für die anstehenden Entscheidungen auch benötigt wird. In der Praxis wird der Anspruch an Genauigkeit gelegentlich unangemessen überhöht.

Grundsätzlich sollte – so banal es auch klingt – explizit der Anlass, der Grund für kommunikative Aktivitäten (kommunikative Aufgabenstellung) angeführt werden. Anlässe für Maßnahmen der Marktkommunikation können z.B. sein: Markteinführungen neuer Produkte, Sortimentserweiterungen, Produkt-Relaunch, aktuelle Anlässe wie z.B. eine Messe oder Reaktionen auf Mitbewerberaktivitäten etc. Die Antwort auf diese Frage bildet die Grundlage für weitere Fragen und Entscheidungen im Rahmen des Kommunikationskonzeptes.

Im Folgenden sollen einige dieser Analyseansätze dargestellt werden.

2.1 Situationsanalyse als Grundlage strategischer Planung

Auf zwei Analysekonzeptionen soll hier eingegangen werden, die strategische Implikationen haben sowohl für das gesamte Marketing-Mix, als auch besonders für die Marktkommunikation. Bei der Portfolioanalyse geht es um die Festlegung, in welche Produkt-Markt-Segmente es sinnvoll ist zu investieren; sie gibt also Auskunft darüber, welche Werbeobjekte in einem Mehr-Produkt-Unternehmen kommunikativ fokussiert werden sollen. Die Positionierungsanalyse zeigt für einzelne Angebote/Produkte deren Einordnung im Markt aus Sicht der Zielgruppen und gibt damit Hinweise auf mögliche kommunikative Positionierungsstrategien.

2.1.1 Die Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse ist ein strategisches Planungsinstrument, das – in Analogie zur Bestimmung eines optimalen Wertpapierportefeuilles im Finanzbereich – ein Unternehmen als ein Portfolio auffasst, d.h. als eine Gesamtheit von Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) (vgl. *Nieschlag, Dichtl & Hörschgen* 2002, S. 118 ff.). Ferner lassen sich aus einer Portfolioanalyse Hinweise für die Steuerung der Finanzströme im Unternehmen ableiten. Es soll gezeigt werden, in welche Geschäftsbereiche investiert werden soll, und aus welchen anderen Geschäftsberei-

chen die Mittel dazu stammen sollten. Das zentrale Thema der Portfolioanalyse ist es, die Situation und die strategische Zukunft von Produkten und Geschäftsfeldern zu untersuchen, damit das Management die begrenzten Ressourcen so auf die verschiedenen Tätigkeitsfelder zuweist, dass sich das Unternehmen erfolgreich entwickeln kann. Vorteil dieser Analysetechnik ist, dass sie es ermöglicht, komplexe strategische Probleme einer Unternehmung gedanklich zu strukturieren und auch zu visualisieren. Zudem eignet sich die Portfolioanalyse als eine Art Denkraster zur Generierung von Norm-Strategien.

Jede SGE wird bezüglich zweier Dimensionen beurteilt, einer marktbezogenen und einer unternehmensbezogenen. Man fragt erstens, wie attraktiv der Markt ist, in dem sich die jeweilige SGE befindet, und zweitens wie stark die eigene Position in diesem Markt ist.

2.1.1.1 Bildung Strategischer Geschäftseinheiten (SGE)

Eine Strategische Geschäftseinheit ist ein Geschäftsbereich einer Unternehmung, für den es möglich ist, weitgehend unabhängig von anderen Bereichen, eigene Marktstrategien zu realisieren.

Es gibt keine absolut „wahre“ oder einzig richtige Unterteilung von SGEs. Jedoch definieren Unternehmen häufig ihre SGEs anhand der Produkte, die sie herstellen. *Levitt* hat bereits 1960 darauf hingewiesen, dass es für ein Unternehmen sinnvoller ist, diese anhand der Märkte zu definieren, die es bearbeiten will, statt anhand der Produkte, die es produziert. D.h., entscheidend ist es, bei der Bildung von SGEs von den Problemen und Bedürfnissen der Abnehmer auszugehen, die mit den anzubietenden Produkten gelöst werden sollen. Dadurch kann die spätere Wettbewerbsanalyse auch auf konkurrierende Anbieter ausgeweitet werden, die Substitute anbieten.

Um Strategische Geschäftseinheiten bilden zu können, muss ein Unternehmen seine Geschäftsfelder eindeutig definieren und voneinander abgrenzen. Geschäftsfelder lassen sich anhand von drei Dimensionen definieren:

- die Kundengruppen, an die es sich wendet,
- die Kundenbedürfnisse, die es befriedigt und
- die Technologie zur Erfüllung dieses Zweckes (vgl. Abell 1980).

Nach *Kotler, Keller & Bliemel* (2007, S. 96) sollten SGEs folgende Merkmale aufweisen:

- Die SGE umfasst ein einzelnes oder mehrere verwandte Geschäftsfelder, für die getrennt von dem Rest des Unternehmens eine eigene Planung erstellt werden kann.

- Für jede SGE existiert ein eigener Kreis von Wettbewerbern, mit denen sie gleichziehen oder die sie ausstechen möchte.
- Eine Führungskraft leitet die SGE, welche für die strategische Planung und die Ergebnisse verantwortlich ist und welche die meisten ergebnisrelevanten Faktoren der SGE steuert.

2.1.1.2 Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio

Dieser von der Boston Consulting Group entwickelte Ansatz stellt die älteste Portfolio-Konzeption dar. Sie vermittelt die grundlegende Denkrichtung von Marktportfolios. Zwei Bewertungsdimensionen fließen in die Analyse ein, einerseits das Marktwachstum (vertikale Achse) und andererseits der relative Marktanteil (horizontale Achse). Diese Konzeption basiert hauptsächlich auf dem Produkt-Lebenszyklus (für die Dimension Marktwachstum) sowie der Erfahrungskurve (relevant für die Dimension relativer Marktanteil). Der Lebenszyklus charakterisiert das Wachstumspotential und die Stabilität einer SGE oder einer Branche. Abbildung 2-1 zeigt den idealtypischen Verlauf einer Produkt-Lebenszykluskurve.¹

Nach diesem Modell durchlaufen die Produkte bestimmte differierende Phasen. Nach Abschluss der Entwicklungs- und der Erprobungsphase (in der Kosten, aber keine Erlöse anfallen) wird das Produkt eingeführt. Es folgt die Einführungsphase. Diese Phase ist durch steigende Marktinvestitionen charakterisiert, gefolgt von der Wachstumsphase, in der sich der Absatz stark ausweitet, so dass die Phase positiver Deckungsbeiträge erreicht werden kann. Der Wendepunkt der Absatzkurve markiert den Übergang zur Reifephase. In der Sättigungsphase kommt das absolute Wachstum zum Stillstand. In dieser Stagnation oder Sättigungsphase sind die Deckungsbeiträge dennoch auszuweiten. Das wird durch den Erfahrungskurveneffekt begründet, wonach sich bei zunehmender Produktionserfahrung Kostensenkungspotentiale erschließen. Bei stagnierendem Markt erfolgt die Ergebnisverbesserung nicht über Umsatzsteigerung, die nur über einen Verdrängungswettbewerb zu erzielen ist (im stagnierenden Markt ist eigenes Wachstum nur zulasten anderer Wettbewerber möglich), sondern durch Kostensenkung bei Halten des Umsatzniveaus. In der Degenerationsphase sinken die Absätze, und es stellt sich ein Verfall

¹ Eine Kritik an diesem Lebenszyklus-Modell ist, dass es zeitlich zu kurz gefasst ist. Dieses Modell umschreibt nur den Marktzyklus eines Produktes und vernachlässigt zeitlich vorgelagerte (Beobachtungs- und Entstehungszyklus) und nachgelagerte Phasen (Entsorgungszyklus). Aber gerade in diesen Phasen werden häufig Entscheidungen mit erheblicher Tragweite getroffen. Als Ergänzung oder Erweiterung der Analyse bietet sich das Technologie-Portfolio an. Die Technologie-Portfolio-Analyse umfasst als Zeithorizont dagegen den gesamten Prozess und bietet damit ein Mehr an Informationen (vgl. hierzu *Busch, Fuchs & Unger* 2008, S. 122ff.). Eine weitere Perspektive ermöglicht auch die Einbeziehung des Technologie- und Bedürfniszyklus in die Analyse.

der Deckungsbeiträge ein. In vielen Märkten ist es aber auch dann möglich, durch gezielte Maßnahmen noch lange profitabel zu agieren.

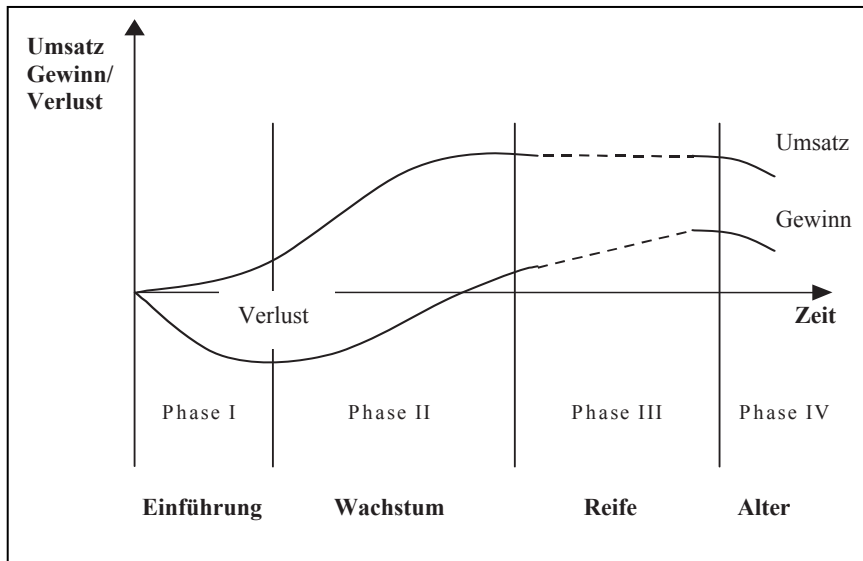


Abbildung 2-1: Der Produkt-Lebenszyklus

Entsprechend der Phase, in der sich die strategische Einheit befindet, d.h. in einem wachsenden oder schrumpfenden Markt, wird sie in der vertikalen Achse positioniert.

Der Erfahrungskurveneffekt postuliert, dass sich mit steigender Produktionsmenge die Stückkosten reduzieren. Dieses Kostensenkungspotential basiert u.a. auf der Degression der Fixkosten, Preiszugeständnissen der Lieferanten bei Abnahme höherer Stückzahlen, verbesserten Produktionsverfahren und insbesondere auf Lerneffekten. Empirische Studien (*Henderson 1984*) haben ergeben, dass sich die Stückkosten mit Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um 20 bis 30% reduzieren lassen, sofern alle sich bietenden Kostensenkungspotentiale genutzt werden. Konsequenterweise folgt daraus, dass der Anbieter mit der höchsten kumulierten Menge auch gegenüber seinen Mitbewerbern einen Kostenvorteil aufweisen kann. Der relative Marktanteil ist ein Indikator für diesen Zusammenhang. Je größer der Marktanteil, desto größer sind auch die Kostensenkungspotentiale und desto größer sind auch die zu erwirtschaftenden Deckungsbeiträge. Neben der Relevanz des Marktanteils gewinnt auch der Aspekt des Marktwachstums unter diesem Gesichtspunkt an Bedeutung, denn in wachsenden Märkten lässt sich relativ einfach die kumulierte Produktionsmenge verdoppeln, während es in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten länger dauern kann. Daher ist eine Verschärfung des Wettbewerbes zu befürchten, verbunden mit erhöhten Kosten für die

Marktanteilsausweitung (*Henderson* 1984). Die Anbieter mit Kostenvorteilen sind aber in dieser Phase am ehesten dazu in der Lage, auch den Preiswettbewerb profitabel zu gestalten.

Je nach Ausprägung des eigenen Marktanteils in Relation zu dem wichtigsten Wettbewerber werden die SGEs in der horizontalen Dimension eingetragen. Wenn der relative Marktanteil einer SGE beispielsweise 0,1 beträgt, bedeutet dies, dass der Umsatz nur 10% des Umsatzes des Marktführers ausmacht. Ein Wert von 10 dagegen bedeutet, dass der Umsatz 10mal so hoch ist wie der des stärksten Wettbewerbers.

Das Marktwachstums-Marktanteil-Portfolio gliedert sich als Matrix in vier Felder (vgl. Abbildung 2-2). Die Kreise symbolisieren die Position der jeweiligen SGE. Die Fläche eines jeden Kreises repräsentiert den Umsatz und damit die Größe der entsprechenden SGE.

Anhand dieser Matrix lassen sich vier Typen von SGEs differenzieren, für die sich in der Praxis die folgenden Begriffe eingebürgert haben:

„Question-Marks“ oder Fragezeichen:

Dies sind SGEs, die in Wachstumsmärkten operieren, selbst aber nur über einen geringen Marktanteil verfügen. Die meisten SGEs sind in ihrer Anfangsphase dieser Kategorie zuzuordnen. Diese SGEs bedürfen noch hoher Investitionen. Die Unternehmensleitung muss sich entscheiden, ob sie weiterhin investieren will oder den fraglichen Markt verlassen will.

„Stars“, Sterne oder Hoffnungsträger:

Dies sind SGEs, die in Wachstumsmärkten operieren und einen hohen relativen Marktanteil aufweisen. Die Stars können, müssen aber nicht bereits Gewinne abwerfen. In sie muss investiert werden, um mit dem Marktwachstum Schritt zu halten und um Angriffe der Wettbewerber abwehren zu können. Ein Unternehmen ohne „Stars“ muss sich um seine Zukunft Sorgen machen.

„Cash Cows“ oder Melkkühe:

Sie weisen einen hohen relativen Marktanteil auf, bei einem nur noch niedrigen Wachstum. Eine solche Geschäftseinheit erwirtschaftet hohe Erträge, denn sie erfordert jetzt weniger Investitionen, nachdem das Marktwachstum sich verlangsamt hat. Die Melkkühe liefern die Mittel, um die Stars, die Fragezeichen und die armen Hunde zu unterstützen. Das wird insbesondere bei Nutzung von Erfahrungskurveneffekten ermöglicht.

„Poor Dogs“ oder Arme Hunde:

Ihre Kennzeichen sind ein niedriger relativer Marktanteil bei niedrigem Marktwachstum. Sie erwirtschaften üblicherweise niedrige Gewinne oder erwirtschaften Verlust. Sanierung oder Stilllegung sind die angemessenen Strategien.

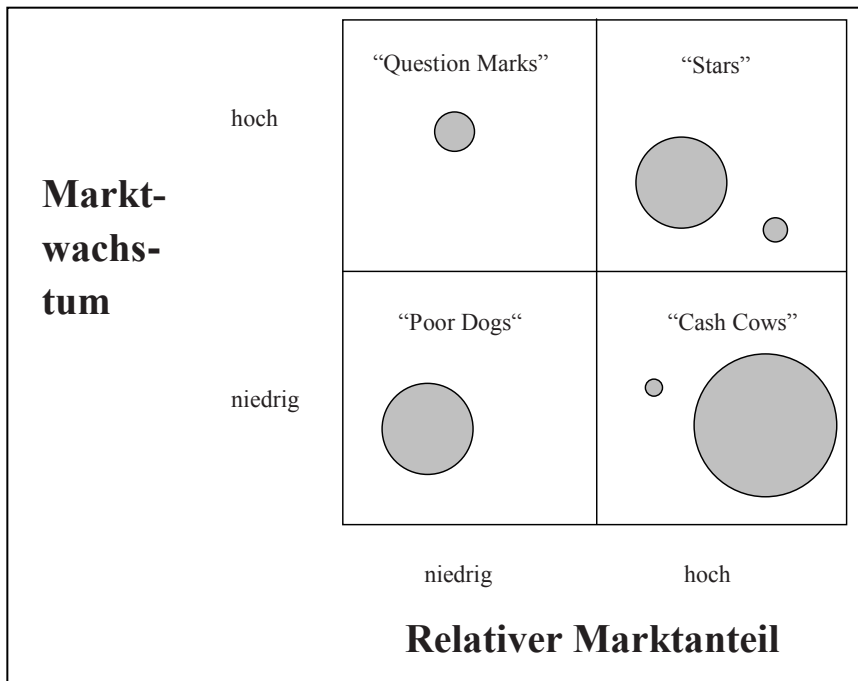


Abbildung 2-2: Marktwachstums-Marktanteil-Portfolio

Nachdem das Unternehmen seine SGEs in diese Matrix eingetragen hat, muss man analysieren, ob das Portfolio ausgeglichen ist. Das wäre z.B. nicht der Fall, wenn in der Matrix zu viele „Arme Hunde“ oder „Fragezeichen“ bzw. zu wenige „Milchkühe“ oder „Stars“ existieren. Der Zyklus aller Geschäftsfelder muss derart synchronisiert werden, dass stets genügend „Nachwuchs“ für die Zukunft heranwächst. Zur Strategiebestimmung ist es deshalb sinnvoll, ein Ist-Portfolio zu erstellen und daraus ein Ziel-Portfolio abzuleiten. In diesem lässt sich veranschaulichen, wie, wohin und bis wann sich die festgestellten Ist-Positionen der analysierten SGE entwickeln sollen. Ein weiterer Schritt ist die Entscheidung, welches Ziel mit den einzelnen SGE angestrebt werden soll. Hierfür haben sich bestimmte Normstrategien entwickelt:

Ausbauen:

Ziel des Unternehmens ist es, den Marktanteil der Geschäftseinheit zu vergrößern, auch wenn dafür kurzfristig auf Gewinn verzichtet werden muss. Diese Strategie gilt besonders für erfolgversprechende Fragezeichen, diese müssen Marktanteile hinzugewinnen, um zu „Stars“ heranzuwachsen. Auch für „Stars“ sind Wachstumsstrategien anzustreben.

Erhalten:

Hier geht es darum den gegenwärtigen Marktanteil zu halten. Diese Strategie empfiehlt sich bei lukrativen Melkkühen, die auch weiterhin Überschüsse erwirtschaften sollen. Für „Stars“ gilt in späten Wachstumsphasen, vor dem Übergang zur Stagnationsphase, die Strategie des Haltens der Position.

Ernten:

Bei diesem Vorgehen möchte das Unternehmen kurzfristig liquide Mittel aus der SGE ohne Rücksicht auf die langfristigen Auswirkungen abziehen. Eine solche Strategie ist bei schwachen Melkkühen mit schwachen Perspektiven angebracht. Auch bei „Fragezeichen“ und „Armen Hunden“ kann abgeerntet werden. Dabei sind auch die Kosten des Marktaustritts in diese Entscheidung mit einzubeziehen (Meffert, Burmann & Kirchgeorg 2008, S. 280).

Eliminieren:

In diesem Fall entschließt sich das Unternehmen dazu, die SGE zu veräußern bzw. aufzugeben. Denn die dadurch frei werdenden Ressourcen können anderswo sinnvoller und effektiver eingesetzt werden. Diese Vorgehensweise wird häufig gewählt, wenn es um „Arme Hunde“ und nicht erfolversprechende „Fragezeichen“ geht. Ein Unternehmen mit zu wenig „Cash Cows“ muss häufig auch „Question Marks“ aufgeben.

Der Vorteil dieses Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios liegt vor allem in seiner einfachen Handhabung, da die wesentlichen Daten – Marktwachstum und Marktanteile – einfach zu erfassen sind. Jedoch weist dieses Modell auch einige Schwächen auf. Einerseits dadurch, dass nur zwei Kriterien berücksichtigt werden. Empirische Studien² haben zwar die Relevanz dieser beiden Faktoren auf den Erfolg einer SGE bestätigt, aber auch auf weitere Variable hingewiesen. Andererseits bietet auch die Vier-Felder-Matrix nur sehr eingeschränkte Differenzierungsmöglichkeiten. Diese Kritikpunkte führten zu verschiedenen Weiterentwicklungen dieses Ansatzes.

2.1.1.3 Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteile-Portfolio

Diese Portfolio-Konzeption, die von McKinsey und General Electric Company entwickelt wurde, ist eine in der Praxis häufig eingesetzte Weiterentwicklung. Zusätzliche Faktoren werden in die Analyse mit eingeführt. Formal unterscheidet sich diese Analyse durch eine differenzierte Strukturierung in Form einer Neun-Felder-Matrix. Inhaltlich werden die Positionen der Strategischen Geschäftsein-

² Die PIMS-Studie (PIMS = Profit Impact of Market Strategies) hat zwar die Relevanz dieser beiden Größen bestätigt, aber auch noch auf eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren hingewiesen, wie z.B. Produktqualität, Marketingaufwendungen etc. (vgl. hierzu Neubauer 1992, S. 283 ff.; Buzell & Gale 1987).

heiten auf den beiden Achsen durch Faktorenbündel innerhalb der Kategorien Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile bestimmt.

Für beide Dimensionen wurden Kriterienkataloge entwickelt.³ Die Marktattraktivität setzt sich aus den Variablenbündeln Marktwachstum und Marktgröße, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung und sonstiger Umfeldsituationen zusammen. Der relative Wettbewerbsvorteil wird ebenfalls durch mehrere Kriterien erhoben. Dieses Bündel umfasst im Wesentlichen die relative Marktposition, das relative Produktionspotential, das Forschungs- und Entwicklungspotential im Vergleich zum Wettbewerb und die relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Ein besonders relevanter Faktor ist die relative Finanzkraft, da diese letztlich die Möglichkeiten der Unternehmung determiniert, Wettbewerber anzugreifen oder auf Wettbewerbsaktivitäten zu reagieren. Auch technologische Aspekte können in die Analyse einfließen. In der Auswahl der Beurteilungskriterien liegt ein wesentliches Problem jeglicher Portfolio-Analyse. Hier wird nämlich deutlich, dass auch die Resultate einer scheinbar sehr objektiven Analyse das Ergebnis von Entscheidungen sind und nicht unvoreingenommen wahrgenommener Tatsachen. Niemals „sprechen Fakten für sich“.

Je nach Gewichtung und Ausprägung der einzelnen Kriterien wird meist über ein Punktebewertungsverfahren ein Wert für die jeweilige Achsenposition ermittelt, der dann in einem der Felder stark, mittel oder schwach bzw. hoch, mittel, gering zu liegen kommt. D.h., die Matrix ist in neun Felder unterteilt, die wiederum drei Gruppen zuzuordnen sind (vgl. Abbildung 2-3). Die drei Felder, die diagonal von links unten nach rechts oben verlaufen, beinhalten diejenigen Geschäftseinheiten, deren Attraktivität mittelmäßig ist, hier empfiehlt sich eine selektive Strategie, die im Wesentlichen auf Gewinnerzielung achtet. In dem Bereich unten rechts sind die weniger attraktiven Geschäftseinheiten. Hier gilt es zu ernten oder zu desinvestieren. In den Feldern links oben sind die starken, attraktiven SGEs angesiedelt, solche Positionen sollte das Unternehmen mit Hilfe von Investitionen ausbauen. Es sei auch hier erwähnt, dass die Gewichtungen auf Entscheidungen beruhen, die vielleicht begründet werden können, aber niemals gegeben sind. Auch keine Gewichtung einzuführen, ist eine mehr oder weniger subjektiv getroffene Entscheidung, eben die, alle Beurteilungsfaktoren als gleich bedeutend einzustufen. Mit diesen Ausführungen soll lediglich das Wesen jeglicher menschlicher Analyse herausgestellt werden.

Kotler, Keller & Bliemel (2007, S. 103) empfehlen zudem, dass eine Projektion erfolgen sollte über die voraussichtliche Position in den nächsten drei bis fünf Jahren unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus, der Konkurrenzstrategien, neuer Technologien, der wirtschaftlichen Entwicklung etc. Diese antizipierten Trends können dann als Vektorpfeile in die Matrix aufgenommen werden.

³ Ein Beispiel für einen solchen Kriterienkatalog findet sich bei *Nieschlag, Dichtl & Hörschgen* (2002, S. 145 ff.).



<http://www.springer.com/978-3-642-39810-0>

Management der Marketing-Kommunikation

Fuchs, W.; Unger, F.

2014, XVII, 719 S. 146 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-39810-0