

C2 Strategietypen und Businessplan – Lösungen

1

- a - Klimawandel
- Endlichkeit und Versorgungsunsicherheit des Erdöls
 - steigende globale Energienachfrage
 - gesteigertes Bewusstsein in der Bevölkerung für Bedarf an erneuerbare Energien
 - staatliche „Bestrafung“ von Erdöl und staatliche Förderung von erneuerbaren Energien

b

Diversifikation	Produkte
horizontal	- Erdgas
vertikal	- Erdölbohrung - Erdölraffinerie bzw. Herstellung von Kraftstoffen (Benzin, Kerosin) und Flüssiggasen (Propan, Butan)
lateral	- z.B. Schokolade

2

a

Horizontale Diversifikation:

- ein PKW-Hersteller produziert LKW
- ein Bierbrauer produziert zusätzlich nicht-alkoholisches Bier

Vertikale Diversifikation:

- ein Restaurant pflanzt selbst Kräuter und Gemüse an
- ein Bierbrauer betreibt zusätzlich einen kleinen Biergarten

Laterale Diversifikation:

- ein Autohersteller produziert auch noch Uhren
- ein Uhrenhersteller produziert auch noch Seidenschals

b

Verschiedene Gründe können für eine Diversifikation sprechen:

- Unabhängigkeit (eine vertikale Diversifikation kann die Abhängigkeit von Lieferanten und Abnehmern reduzieren)
- Gewinnung von Marktmacht
- Errichtung von Markteintrittsbarrieren
- Risikostreuung (vor allem bei der vertikalen/lateralen Diversifikation – dadurch ist das Unternehmen weniger stark saisonalen, konjunkturellen oder strukturellen Schwankungen ausgesetzt)
- Bessere Wachstums-/Ertragsaussichten auf neuen Produkt-/Marktsegmenten
- Realisierung von Kosten-/Differenzierungsvorteilen (vor allem bei der horizontalen und der vertikalen Diversifikation wegen möglichen Skalen- und Synergieeffekten)

3

Marktdurchdringungsstrategie: Dieselben Fahrzeuge werden weiterhin auf demselben Markt verkauft. Die Verkaufszahlen müssen aber gesteigert werden. Dies könnte mit der Absenkung des Verkaufspreises erreicht werden oder durch eine grosse Marketingkampagne.

Marktentwicklungsstrategie: Dasselbe Fahrzeug soll nicht nur auf dem deutschen Markt angeboten werden, sondern beispielsweise auch in Frankreich.

Produktentwicklungsstrategie: Für den deutschen Markt soll neben dem bisherigen Fahrzeugtyp ein anderer angeboten werden, beispielsweise eine Luxuslinie.

Diversifikationsstrategie: Ein neuer Fahrzeugtyp soll zusätzlich auf einem neuen Markt, beispielsweise in Frankreich, angeboten werden.

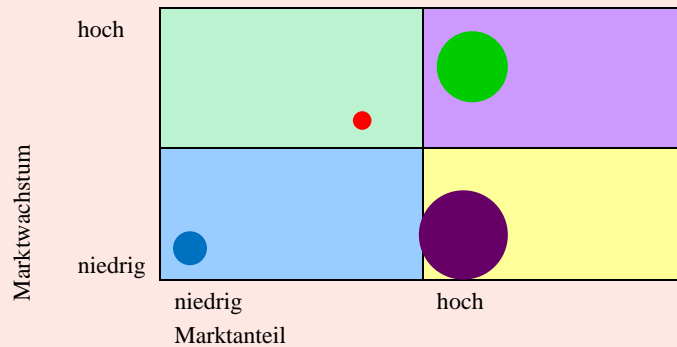
4

a Marktdurchdringung: Unter stärkerer Marktdurchdringung im Bereich Wein wird die Erhöhung der Absatzmenge im bisherigen Zielmarkt verstanden. Möglichkeiten dazu: bestehende Kunden dazu bringen, mehr Wein von Falkenhaus zu kaufen bzw. zu konsumieren oder Konsumenten anderer Weinsorten zu einem Markenwechsel zu bewegen.

b Eine Produktentwicklung ist das Anbieten eines neuen Produkts auf einem bestehenden Markt. Bezogen auf den Bereich Tee ist dies der Vertrieb neuer Teesorten auf dem bisherigen Teemarkt. Falkenhaus könnte beispielsweise weitere Teesorten anbieten oder spezielle Beutel für die Teeabfüllung schaffen.

- c Unter einer vertikalen Diversifikation wird die Aufnahme von vor- oder nachgelagerten Produkten/Leistungen ins bestehende Produktionsprogramm verstanden. Vorgelagert könnte in diesem Fall bedeuten, dass Falkenhaus die Früchte, welche für den Tee verwendet werden, selbst anbaut. Ein Beispiel für die Aufnahme nachgelagerter Leistungen wäre das Betreiben einer eigenen Verkaufsstelle für Endverbraucher.

d



Saft

Einteilung nach Portfolio-Analyse: Cash Cows

Strategieempfehlung: Abschöpfungsstrategie

Begründung: Der Markt für Saft weist nur ein sehr geringes Wachstum auf und stagniert fast. Mit 45% hat Falkenhaus einen sehr hohen Marktanteil. Mit diesem Geschäftsbereich erzielt das Unternehmen den hauptsächlichsten Unternehmensumsatz. Es sollte daher auf jeden Fall versuchen, den Marktanteil zu halten, jedoch ohne zu große Investitionen tätigen zu müssen. Die erzielten Gewinne sollten hauptsächlich zur Finanzierung der anderen, wachsenden Geschäftsbereiche verwendet werden.

Wein

Einteilung nach Portfolio-Analyse: Question Mark

Strategieempfehlung: Investitions- oder Desinvestitionsstrategie

Begründung: Der Markt hier ist stark wachsend, allerdings hat das Falkenhaus mit 20% nur einen kleinen relativen Marktanteil und befindet sich damit in einer ungünstigen Wettbewerbsposition im Vergleich zum stärksten Wettbewerber. Daher sollte das Unternehmen überlegen, ob es sich aus dem Markt für Wein zurückziehen oder in diese Geschäftseinheit investieren will. Im zweiten Fall müsste es versuchen, den Marktanteil zu vergrößern, um dadurch die Wettbewerbsposition zu verbessern. Falls die Investitionsstrategie gewählt wird, bieten sich eine stärkere Marktdurchdringung (Werbung, preispolitische Massnahmen etc.) oder produktpolitische Massnahmen (z.B. Qualitätsverbesserung, Verpackungsverbesserung etc.) an.

Tee

Einteilung nach Portfolio-Analyse: Star

Strategieempfehlung: Investitionsstrategie

Begründung: Der Markt für Tee wächst noch stärker als jener für Wein. Auf diesem Markt hat Falkenhaus sowohl einen hohen absoluten als auch relativen Marktanteil. Wegen des hohen Marktwachstums und des hohen Marktanteils ist damit zu rechnen, dass das Umsatzvolumen des

Unternehmens in Zukunft stark auszudehnen ist. Das Unternehmen sollte deswegen versuchen, den Marktanteil mindestens so hoch zu halten bzw. weiter auszubauen. Neben kommunikationspolitischen Massnahmen spielt auch die Produktpolitik eine grosse Rolle.

Wasser

Einteilung nach Portfolio-Analyse: Poor Dog ●

Strategieempfehlung: Desinvestitionsstrategie

Begründung: Wasser ist die strategische Geschäftseinheit mit dem höchsten Marktvolumen, allerdings wächst dieses nur noch langsam. Wegen des niedrigen absoluten Marktanteils erzielt Falkenhaus damit nur niedrige Umsätze und hat eine ungünstige Wettbewerbsposition. Falkenhaus sollte entweder den Mitteleinsatz für diesen Geschäftsbereich verkleinern oder das Produkt ganz vom Markt nehmen.

5

- völlig neue Erscheinung (Differenzierung „Design“)
- verbesserte Ausgiess-Eigenschaften (Differenzierung „bessere Technologie“)
- zusätzlicher Raum auf der Packung bietet neue Möglichkeiten für Markenidentifikation und Werbung (Differenzierung „einprägsamer, beständiger Markenname“)

6

- angenehmeres Ambiente
- Bestellung am Tisch (keine Selbstbedienung)
- grössere Menüauswahl
- ausgewogenere Gerichte
- Tischreservation

7

a

Beispiele für eine Nischenstrategie:

- Jazzfestival in Montreux, welches jedes Jahr tausende Touristen in die kleine Stadt am Genfersee lockt.
- Openair Val Lumnezia
- ...

b

Der Schweizer Tourismusmarkt besteht weitgehend aus kleinen Urlaubsdestinationen, welche unabhängig oder je nach Region auch zusammengeschlossen agieren. Durch die spezielle Struktur des Marktes ist es daher nicht realistisch, eine grosse Kundengruppe anzusprechen. Viel mehr versucht man durch ein spezielles Angebot ausgewählte Kunden gezielt zu gewinnen. Dabei werden vor allem regionale Besonderheiten herausgehoben und an vielen Orten wird zusätzlich ein so genannter sanfter Tourismus betrieben. Als weiterer Aspekt sind die hohen Erstellungskosten für die Dienstleistung 'Tourismus' zu nennen (z.B. Kosten für den Bau eines Hotels; teure Infrastrukturen, die aufgrund des Saisonbetriebes nicht das ganze Jahr genutzt werden können; Lohnkosten der Serviceangestellten).

8

Bereich	a Kostenführerschaft	b Differenzierung
Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> - Aushandlung guter Einkaufsbedingungen, z.B. Mengenrabatt durch Einkauf grosser Mengen an Materialien - Just-in-time-Lieferung, um kein eigenes Lager halten zu müssen 	<ul style="list-style-type: none"> - qualitätsorientierter Einkauf, indem die Lieferanten und deren Materialien genau unter die Lupe genommen werden - enge Kooperation mit dem Lieferanten, z.B. auch im Bereich der Materialverbesserung (F&E)
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> - Produktion von einheitlichen/standardisierten Computermäusen - effiziente Verfahrensabläufe - moderne Produktionstechnologie/Automatisierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitätskontrollen/Null-Fehler-Produkte, indem jede Maus vor dem Verkauf auf Stabilität und Funktionstüchtigkeit getestet wird - starke Forschung & Entwicklung zur Produktverbesserung - verschiedene Computermäuse mit unterschiedlichem Design, in unterschiedlichen Grössen und unterschiedlichen Formen
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> - kostengünstiges Vertriebssystem, indem nur grosse Elektronik-Discounter als Vertreiber gewählt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferzuverlässigkeit durch eigenen Kurierdienst - mit Werbung auf Produkt aufmerksam machen, einen Markennamen aufbauen und Emotionen wecken - kompetente Verkaufsberatung durch Schulung des Verkaufspersonals
Service	<ul style="list-style-type: none"> - keine Garantie auf den Computermäusen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gewährung einer Garantie von zwei Jahren - Kulanz bei Kundenreklamationen

9



10

Kategorie	Produkt
Stars	<ul style="list-style-type: none"> - Chips für Digicams und Kamera-Handys - Drucker mit hoher Auflösung - Sensoren für Handys und Digicams - analoges Fotogeschäft
Cash Cows	- Filme, Fotopapier, Chemikalien für die Fotoentwicklung und Drucker

11

a Sättigungsphase

b Cash Cows

c Abschöpfungsstrategie in Verbindung mit einer Kostenführerschaft. Es sollte nicht mehr viel ins Produkt investiert werden und die Produktionskosten gesenkt werden, womit das Produkt günstiger verkauft werden kann und somit der Marktanteil stabil gehalten werden kann.

12

a

Phasen	Ereignisse
Entwicklung	Die Entwicklung von neuen Wirkstoffen ist die Kernkompetenz der Pharmaindustrie. Nur durch ständige Forschung können die Pharmaunternehmen konkurrenzfähig bleiben. Folglich werden in die Entwicklungsphase am meisten Ressourcen investiert.
Einführung	Essentiell bei der Einführung neuer Medikamente ist das Beantragen von Patenten zum Schutz des Medikamentes. Weiter werden die Medikamente meist indirekt über Apotheken, Ärzte und Spitäler vertrieben. Diese Eigenschaft ist vor allem für das Marketing wichtig und muss in die strategische Marketingplanung einfließen.
Wachstum	Durch steigende Umsätze und einen positiven Gewinn wird die Aufmerksamkeit der Konkurrenz auf das Medikament gelenkt. Die Konkurrenz wird Medikamente mit dem gleichen Wirkstoff (so genannte Generika) entwickeln, welche jedoch erst nach Ablauf der Patentfrist auf den Markt gebracht werden dürfen.
Reife	Das Patent wird in absehbarer Zeit ablaufen. Spätestens in dieser Phase sollte ein neues Produkt in der 'Pipeline' sein, welches wiederum patentiert werden kann.
Sättigung	Mit dem Ablauf des Patents drängen Mitbewerber mit preisgünstigeren Generika auf den Markt. Dies erfordert eine Preissenkung des Originalpräparats.
Rückgang	In diesen Phasen geht es im Kern um die Frage, ob man das Medikament weiterhin anbietet oder ob Konkurrenzprodukte inzwischen fortgeschrittener sind und somit das Medikament nicht mehr gewinnbringend vertrieben werden kann.
Nachlauf	In der Nachlaufphase werden durch das Produkt keine positiven Gewinne mehr generiert. Dennoch ist diese Phase für die Pharmaunternehmen bedeutend, da das Produkt Nachwirkungen für das Pharmaunternehmen haben kann. Denkbar wären beispielsweise allfällige Klagen aufgrund von nicht genannten Nebenwirkungen des Medikamentes.

b

Die Besonderheit der Pharmaindustrie und deren Produkte (Medikamente) liegt in der langen Produktentwicklungszeit, der Kundenstruktur und im Patentschutz.

Produktentwicklungszeit: Von der Produktidee bis zum marktreifen Produkt sind enorme Forschungsaufwendungen erforderlich.

Kunde: In vielen Fällen entscheidet nicht der Endkunde (Patient), welches Medikament gekauft wird, sondern die Ärzte.

Patentschutz: Durch diesen wird die Wirkstoffzusammensetzung und damit das Medikament vor Imitaten, so genannten Generika, geschützt. Doch auch die Patente schützen nicht ewig. Deswegen ist es wichtig, kontinuierlich neue Medikamente zu entwickeln.

13

Business Plan – Jungunternehmen „GetInTouch“

Zusammenfassung

Die Jugenddiskothek „HaveFun“ ist eine neue Geschäftsidee des Unternehmens „GetInTouch“. Das Konzept basiert auf dem Bedürfnis der Jugendlichen nach einer rauch- und alkoholfreien Diskothek in der Region Bern, in der die Musik bereits um 21 Uhr angeht.

Unternehmen

Das junge Unternehmen „GetInTouch“ wurde vor einem halben Jahr von Andreas Bliigger in Form einer Einzelunternehmung in Bern gegründet. Das Unternehmen hat den Zweck, regionale Marktnischen in der Unterhaltungsbranche auszufüllen.

Seit der Gründung hat sich das Unternehmen intensiv mit der Unterhaltungsbranche auseinandergesetzt und Marktanalysen sowie Kundenbefragungen durchgeführt. Diese zeigen, dass eine grosse Nachfrage nach rauch- und alkoholfreien Diskotheken für Jugendliche besteht.

Produkt/Dienstleistung

Die Diskothek „HaveFun“ bietet allen Jugendlichen in der Region Bern die Möglichkeit, einen Abend frei von gesellschaftlichen Zwängen zu verbringen. Mit dem neuen Konzept wird die Aufmerksamkeit auf die Bereiche Alkohol- und Rauchfreiheit gelegt. Grosse Kissen im Eingangsbereich sollen eine gemütliche Lounge-Atmosphäre schaffen. Verschiedene Nachwuchs-DJs garantieren ab 21.00 Uhr einen abwechslungsreichen Tanzabend mit diversen Musikstilen wie Funk, World, Reggae, Hip Hop, Electro.

Der Eintritt beträgt CHF 12, wobei Wasser, Sirup und Knabbereien inbegriffen sind. Frische Fruchtsäfte, Tees, Softgetränke, Sandwiches und Gebäck runden das Angebot für einen kleinen Aufpreis ab. Die Diskothek ist freitags und samstags von 20.30 Uhr bis 02.00 Uhr geöffnet.

Kunden/Märkte

Die Veranstaltung richtet sich an gesundheitsbewusste Jugendliche im Alter von 16 bis 18 Jahren, die in einer angenehmen Atmosphäre einen Abend mit Freunden und Gleichgesinnten verbringen möchten.

Das Unternehmen „GetInTouch“ sieht eine Marktnische in diesem Bereich und erwartet in den nächsten zwei Jahren eine erhöhte Nachfrage von Jugendlichen nach rauch- und alkoholfreien Bars und Diskotheken.

Konkurrenz

In der Schweiz gibt es bis anhin lediglich drei Jugenddiskotheken die rauch- und alkoholfrei sind. Der Trend zum Schutz vor Passivrauchen in öffentlich zugänglichen Gebäuden, Gaststätten, Diskotheken, Bars und Schulen wird in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung gewinnen. Umso wichtiger ist es, zum jetzigen Zeitpunkt in diesen Markt einzutreten.

Marketing

Die Zielgruppe dieser Diskothek sind gesundheitsbewusste Jugendliche in der Region Bern im Alter von 16 bis 18 Jahren. Der Markt soll durch den bewussten Kontakt mit Schulen bearbeitet werden. Die Diskothek soll von Jugendlichen für Jugendliche gemacht werden, wobei das Unternehmen „GetInTouch“ als Organisator und Unterstützer im Hintergrund wirkt. Engagierte Jugendlichen könnten sich somit an der Mitarbeit und Organisation beteiligen und so ihr Taschengeld ein wenig aufbessern.

Standort/Herstellung

Der Geschäftssitz des Unternehmens „GetInTouch“ liegt in Bern. In dieser Region soll auch das erste Lokal eröffnet werden. Einen geeigneten Standort wurde für die erste Diskothek bereits gefunden. Die Bewilligungen für die Eröffnung sind bereits beantragt worden.

Organisation/Management

Das Management der „GetInTouch“ und die gesamte Organisation wird von Herrn Andreas Bigger übernommen. Mit Jugendlichen, welche bei der Organisation und Durchführung mithelfen, wurde bereits über verschiedene Schulen Kontakt aufgenommen.

Risikoanalyse

Interne Risiken: Ausfall der Helfer, Überschätzung der Nachfrage nach einer solchen Diskothek.
Externe Risiken: Die Bewilligung für den Betrieb einer Jugenddiskothek wird nicht erteilt, weitere Anbieter treten in den Markt ein.

Finanzen

Für die Eröffnung der Jugenddiskothek „HaveFun“, speziell für die Bewilligungen, die Miete des Lokals, die Einrichtung und den allgemeinen Betrieb, braucht das Unternehmen „GetInTouch“ Gelder in der Höhe von CHF 40 000.