

Produktlebenszyklus und strategisches Marketing

Phasenbezogene Konzepte und Methoden des Produktmanagement

Version 3.00 © Harry Zingel 1996-2003, [EMail: HZingel@aol.com](mailto:HZingel@aol.com), [Internet: http://www.zingel.de](http://www.zingel.de)
Nur für Zwecke der Aus- und Fortbildung

Inhaltsübersicht

1.	Grundbegriffe	2	3.3.	Spezifische Produktlebenszyklen einzelner Produkte und Marken	8
1.1.	Der Strategiebegriff	2	3.4.	Schwankungsmuster bei Stilepochen	9
1.2.	Der Strategieprozeß	2	3.5.	Schwankungsmuster bei Modeprodukten	9
1.3.	Dieses Skript	2	3.6.	Modeerscheinungen und Strohfeuer-Muster	9
2.	Stärken-Schwächen-Analyse	2	3.7.	Absatz, Umsatz, Marktanteil	9
2.1.	Die eindimensionale Stärken-Schwächen-Analyse	3	3.8.	Praktische Beispiele	10
2.2.	Zweidimensionale Analyseformen	3	4.	Grundgedanken der Portfolio-Analyse	10
2.2.1.	Die grundlegende Auswertung	4	4.1.	Marktanteil, Wachstumsrate und Lebenszyklus	10
2.2.2.	Die Chancen-Risiken-Matrix	4	4.2.	Das Neunfelder-Portfolio	11
2.2.3.	Die SWOT-Matrix	4	4.3.	Das Kunden-Portfolio	11
2.2.3.1.	Die Datenbasis der SWOT-Analyse	4	5.	Die strategische Produktionsprogrammplanung	12
2.2.3.2.	Ergebnisse der vier Teilbereiche	4	5.1.	Dimensionen der Produktionsprogrammplanung	12
2.2.3.3.	Auswertung als Portfolio	5	5.2.	Langfristige Sortimentsstrategien	13
2.2.3.4.	SWOT-Strategiedefinition	5	5.3.	Das Produkt-Markt-Portfolio	13
2.3.	Weitere Strategische Auswertungen	5	5.3.1.	Grundstruktur der Ansoff-Matrix	13
3.	Phasenkonzepte des Produktmanagement	6	5.3.2.	Eine Modifikation der Ansoff-Matrix	14
3.1.	Grundmodell des Produktlebenszyklus	6	5.3.3.	Formale Zusammenhänge	14
3.2.	Nachfrage, Produktlebenszyklen, Technologiezyklen und Produktgestaltungszyklen	6	5.3.4.	Methodische Empfehlungen	14

Kein Produkt lebt ewig, und zwischen erster Produktidee und letztem Verkauf passiert eine Menge. Die Eigendynamik des Wettbewerbes fordert, daß Marketingstrategien im Verlauf der Lebenszeit eines Produktes den Gegebenheiten angepaßt werden. Hier werden die wichtigsten Konzepte und Strategien für verschiedene Märkte diskutiert.

Die folgenden Dateien enthalten numerische Lösungen zu den hier dargestellten Problemen und sollten ggfs. ausprobiert werden:

Portfolio-Analyse.xls Demonstriert das Marktanteils-Wachstums-Portfolio.
Stärken-Schwächen.xls Eine einfache Stärken-Schwächen-Analyse für Excel.

Dieses Skript setzt die folgenden anderen Skripte voraus, die zum Verständnis dieses Werkes wichtig sein können:

Marktforschung.pdf Grundbegriffe der empirischen Marktforschung.
Marktsegmentierung.pdf Grundlagen der Marktsegmentierung aufgrund der Erkenntnisse der Marktforschung.
Statistik Skript.pdf Mathematische Grundlagen der Sozialforschung.

Schließlich gehört zu diesem Skript auch eine Foliensammlung zum Einsatz am Overhead-Projektor.

1. Grundbegriffe

1.1. Der Strategiebegriff

Als „Strategie“ wollen wir jede Grundkonstellation von Instrumenten und Methoden definieren, die primär auf das Überleben des Unternehmens (und nicht auf Gewinnerzielung) gerichtet ist. Die Strategie ist damit, im Gegensatz zur Taktik, langfristig orientiert. Sie reicht über die Grenzen eines Geschäftsjahres hinaus. Sie ist, wiederum im Gegensatz zur Taktik, nichtmathematisch, d.h., verwendet qualitative Konzepte.

Eine „Marktstrategie“ ist damit der Teilbereich der Strategie, der sich auf das Marketing bezieht, also jede langfristig gültige Konstellation des Einsatzes von Instrumenten, die auf Märkten wirksam einsetzbar sind. Die Marktstrategie versucht, die Mentalität und Denkweise der Nachfrager zu verstehen, und die Instrumente und Methoden des Unternehmens entsprechend so einzusetzen, daß aus den Erkenntnissen über Märkte und Marktteilnehmer eine Optimierung des Faktoreinsatzes, also eine Minimierung des Ressourceneinsatzes und eine Maximierung des Nutzens, erzielbar wird.

„Produktmanagement“ die Summe aller Strategien, die sich jeweils auf das Marketing von Produkten beziehen, und damit wiederum ein Teilgebiet des Strategischen Marketing.

1.2. Der Strategieprozeß

Die Ableitung und Implementierung von Strategien kann als Prozeß aufgefaßt werden, der die folgenden Phasen besitzt:

- Gewinnung von Erkenntnissen über den Markt durch die Marktforschung,
- die Aufteilung des Gesamtmarktes in Teilmärkte durch die Marktsegmentierung,
- eine strategische Oberzieldefinition oft mit Hilfe der Portfolio-Analyse oder einer anderen strategischen Analysemethode,
- die Definition konkreter marktbezogener oberzielkonformer Verhaltensweisen und Maßnahmen für jedes der definierten und jeweils zu bearbeitenden Marktsegmente.

Die Gesamtheit aller konkreten Instrumente und Methoden der definierten Marktstrategie kann auch als der sog. Marketing-Mix bezeichnet werden und umfaßt u.a. die Preispolitik, die Produktpolitik, insbesondere auch die Sortimentspolitik, die Definition der Absatzwege, die Marktkommunikation und zahlreiche weitere relevante Elemente. Vgl. hierzu auch die nebenstehende Grafik.

Absatzplanung	Absatzorganisation	Vertriebswege	Absatzmittler	Produktgestaltung
Preispolitik	<p style="text-align: center;">Marketing Mix</p> <p>ist die ausgewählte Kombination der absatzpolitischen Instrumente, die auf die einzelnen Marktsegmente und Produkte des Unternehmens ausgerichtet wird.</p>			Versandeinheiten
Konditionenpolitik				Packungsinhalte
Sortimentspolitik	Kunden-selektion	Verkaufsförderung	Werbeplanung	Public Relation

1.3. Dieses Skript

Dieses Skript enthält grundlegende strategische Konzepte des Produktmanagement.

Zunächst werden wir die empirische Begründung produktbezogener Strategien beleuchten; anschließend werden Phasenkonzepte diskutiert. Als „Phasenkonzept“ definieren wir dabei alle Strategien, die auf der Abfolge oder Reihenfolge des Einsatzes von Marktinstrumenten beruhen.

Schließlich werden Strategien der Produktionsprogrammplanung dargestellt. „Produktionsprogrammplanung“ oder „Sortimentsplanung“ ist in diesem Zusammenhang als Marktstrategie zu verstehen, die sich auf die Kombination der am Markt angebotenen Produkte richtet. Taktische Fragen der Sortimentsplanung werden aber nicht betrachtet; hierfür bestehen andere Schrift- und Softwarewerke.

In allen Teilen der vorliegenden Diskussion werden wir zeigen, daß die zeitliche Reihenfolge bzw. der Ablauf des Einsatzes strategischer Maßnahmen des Marketing von grundlegender Bedeutung ist und den unternehmerischen Erfolg wesentlich mitbestimmt.

Grunderkenntnisse über Märkte sind Grundlagen jeder Strategie, und das wichtigste Mittel der Gewinnung von Erkenntnissen ist stets die Marktforschung. Wir werden in diesem Zusammenhang jedoch nicht mehr die empirische Marktforschung darstellen (hierfür existiert ein eigenes Manuskript); vielmehr werden wir uns auf strategische, d.h., langfristig orientierte Erhebungs- und Forschungsmethoden beschränken, insbesondere auf die Stärken-Schwächen-Analyse.

2. Stärken-Schwächen-Analyse

Wir beginnen die Betrachtung mit einem der verbreitetsten empirischen Analyseverfahren als Grundlage der späteren Strategiedefinition.

Die Stärken-Schwächen-Analyse ist eine Untersuchungsmethode, mit der ein Unternehmen einzelne Geschäftsfelder nach ihren jeweils individuellen Stärken oder Schwächen

Kriterium	Unterkriterium	← Schwäche Stärke →				
		⊖⊖	⊖	○	⊕	⊕⊕
Marketing	Image, Ruf	○	○	○	○	●
	Bekanntheitsgrad	○	○	○	○	●
	Marktanteil	○	○	○	●	○
	Service	○	●	○	○	○
	Preise	○	○	●	○	○
	Vertrieb	○	○	○	●	○
	Kommunikationspolitik	○	○	○	●	○
Forschung und Entwicklung	Image, Ruf	○	●	○	○	○
	Eigenes Know-How	○	○	●	○	○
	Innovationspotential	○	○	●	○	○
	Anteil beherrschter Prozesse	○	●	○	○	○
Produktion	Kosten	○	○	○	●	○
	Qualität	○	○	○	●	○
	Kapazität	○	○	●	○	○
Management und Mitarbeiter	Motivation	○	○	○	●	○
	Flexibilität, Innovation	○	○	●	○	○
	Kreativität	○	○	●	○	○
	Kosten	●	○	○	○	○

Stärken-Schwächen-Analyse: ein einfaches Beispiel

Durch die ordinale Einschätzung der erhobenen Merkmale durch den Befragten entsteht ein Stärken-Schwächen-Profil, das die Potentiale und den Verbesserungsbedarf des Unternehmens abbildet. Diese nicht nur für das Marketing relevante Analyse kann extern und intern, d.h., von Mitarbeitern oder von Außenstehenden durchgeführt werden, und ist eine empirische Grundlage zur Definition von Strategien wie auch von Qualitätsverfahren. Sie ist damit auch die Grundlage der Produktstrategie.

chen im Vergleich mit Konkurrenten *bewerten* und *Methoden zur Verbesserung der Situation* ausarbeiten kann. Sie ist damit ein grundlegender Bestandteil der strategischen Erkenntnis über Märkte.

2.1. Die eindimensionale Stärken-Schwächen-Analyse

Man unterscheidet *eindimensionale* und *zwei- oder mehrdimensionale* Verfahren. Letztere beruhen auf Ersteren. Jede Form der Stärken-Schwächen-Analyse ist immer eine *subjektive Untersuchung* und Grundlage insbesondere für strategische Überlegungen.

Ausgangspunkt ist häufig ein *Vergleich einzelner Kriterien mit dem Marktdurchschnitt bzw. einem ausgewählten Konkurrenten* (meist dem Hauptmitbewerber). Die Auswahl der Kriterien ist subjektiv und muß, wie auch die Bewertung, ehrlich und selbstkritisch sein, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

Die Bewertungsmethode besteht in der *Vergabe ordinaler Merkmalsausprägungen für jedes Merkmal*, zumeist auf einer *Rating-Skala*, einem *semantischen Differential* oder einer *Gewichtungsskala*. Aus den einzelnen Antworten ergibt sich ein Spektrum oder Profil, das auch gut digital in Datenbanken als *Zeichenkettenvariable* abgebildet werden kann. Das vorstehende Beispiel ist nach *Kriterien* und *Unterkriterien* gegliedert.

Die Erhebung der Daten kann *intern* oder *extern* erfolgen, d.h., sich auch Mitarbeiter oder Unternehmensfremde richten.

- Für die *interne Datenerhebung* spricht die genaue Detailkenntnis der Befragten, die die Stärken und Schwächen des Unternehmens vermutlich besser als Außenstehende kennen. Dagegen spricht aber die

vermutlich vorhandene *Betriebsblindheit*; zudem kann im Rahmen autoritären Führungsverhalten *Angst* vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder anderen Nachteilen bei kritischen oder negativen Äußerungen die Antworten verzerren.

- Für die externe Datenerhebung z.B. durch *Kundenbefragungen* oder ein *Panel* spricht die mit Sicherheit objektivere Einschätzung ohne jede Betriebsblindheit; allerdings kann es sein, daß die Kunden nicht alle Fragen beantworten können (oder wollen), weil sie das Unternehmen *nicht gut genug kennen*. Zudem ist die Bereitschaft, bei oder nach negativen Erlebnissen an Befragungen teilzunehmen, größer, weil dann Kritik geäußert werden kann. Es ist also zu erwarten, daß *negative Beurteilungen* durch unzufriedene Kunden in den Ergebnissen *überrepräsentiert* sind.

Die Stärken-Schwächen-Analyse ist damit ein strategisch orientierter Anwendungsfall der *Sekundärmarktforschung*.

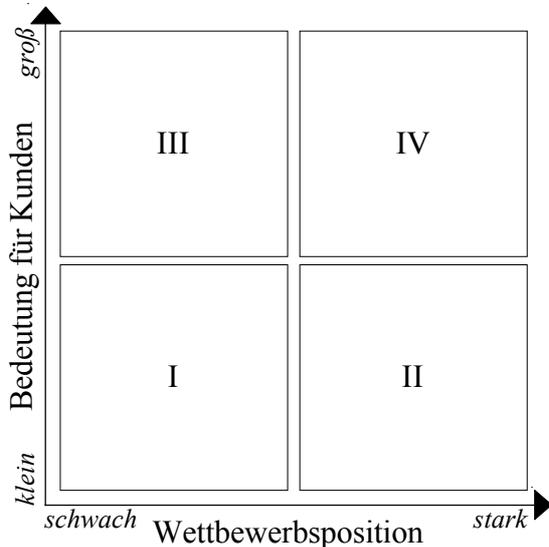
2.2. Zweidimensionale Analyseformen

Ziel des Auswertungsverfahrens ist die *Ableitung von Strategien, die Schwächen abbauen helfen*. Die Visualisierung erfolgt oft in der Form von Portfolio-Analysen, die von den konkreten numerischen Werten *abstrahieren*. In diesem Zusammenhang spricht man auch von der sogenannten *zweidimensionalen Stärken-Schwächen-Analyse*.

Im Rahmen dieses Verfahrens werden die einzelnen Geschäftseinheiten, Produktbereiche, Betriebsteile oder sonst untersuchten Objekte den einzelnen Feldern der Portfolio-Übersicht zugeordnet, so daß für jedes Feld eine individuelle Strategie abgeleitet werden kann. Nachfolgend sind *drei wichtige Auswertungsverfahren* zusammengetragen:

2.2.1. Die grundlegende Auswertung

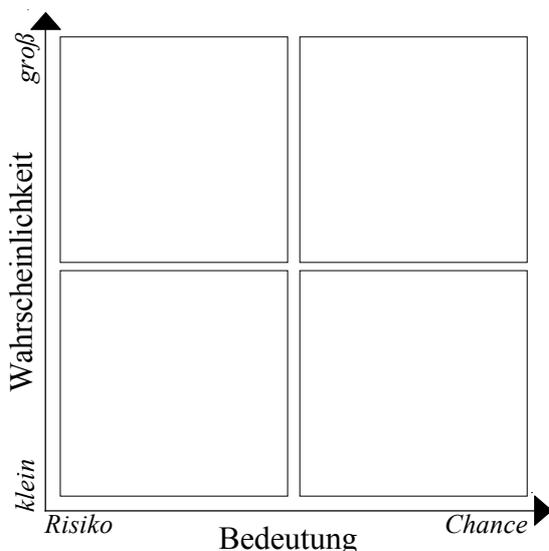
Diese Auswertungsmethode beruht auf der *Gewichtung der einzelnen Elemente nach relativer Wettbewerbsposition und Bedeutung für den Kunden*. Sie ist daher auch gut für Zwecke des Qualitätsmanagements im Marketing geeignet:



In jedes der Felder des Portfolios würden die jeweils gefundenen Erkenntnisse der *Stärken-Schwächen-Analyse* geschrieben werden. Die ordinale eindimensionale Auswertung ist also die *Grundlage* für diese Untersuchung. Die vier Bereiche können dann auf die festgestellten Erkenntnisse hin ausgewertet werden.

Hauptaugenmerk sollte auf die Förderung von Aktivitätsbereichen gelegt werden, die im Feld III erscheinen, weil diese vom Kunden am ehesten als Mangel wahrgenommen werden. Feld I wird nur mit nachrangiger Priorität betrachtet.

2.2.2. Die Chancen-Risiken-Matrix



Auch im Rahmen dieser Untersuchung werden die Erkenntnisse der ursprünglichen eindimensionalen Untersuchung in die vier Felder eines Portfolios eingetragen. Hauptunterschied ist aber hier, daß die vertikale Achse

nicht mehr die Bedeutung für den Kunden, sondern die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter festgestellter Probleme oder auch Chancen enthält.

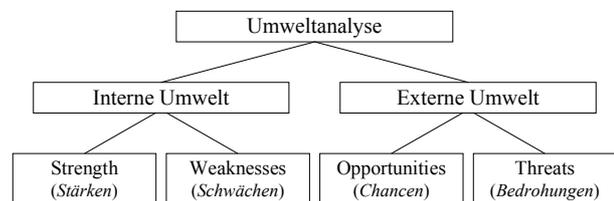
Diese Auswertungsmethode ist damit eher eine *umfeldorientierte Analysevariante*, die auch *politische Risiken* wie weitere umweltpolitische Einschränkungen einbeziehen kann. Die einzelnen Ergebnisse werden nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen als Chance oder Risiko klassifiziert. Auch hier ist wieder das Feld links oben dasjenige, dem am *meisten Aufmerksamkeit* zugewandt wird. Die im Feld rechts oben befindlichen Geschäftsbereiche sind am meisten zu fördern.

2.2.3. Die SWOT-Matrix

Diese ist ein strategisches Analysewerkzeug, das zwar wie die vorstehenden beiden Varianten auf der Stärken-Schwächen-Analyse aufbaut, aber spezifische *Fähigkeiten* und *Potentiale* auf der einen Seite aber auch *Bedrohungen* und *Verbesserungsmöglichkeiten* auf der anderen Seite zu identifizieren hilft. Die sogenannte SWOT-Analyse ist daher eine der verbreitetsten Analysemethoden im Marketing.

2.2.3.1. Die Datenbasis der SWOT-Analyse

Die Abkürzung steht für *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (manchmal auch „SOFT“-Matrix: *Strength, Opportunity, Failure, Threat*) und klassifiziert die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) zumeist als Ergebnis der internen Umweltanalyse, und die Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) zumeist als Resultat der externen Analyse:



Die Methode verlangt nur *eine* Umweltanalyse; die Stärken-Schwächen-Analyse hat sich aber als leicht zu handhabendes und aussagekräftiges Verfahren *bewährt*.

2.2.3.2. Ergebnisse der vier Teilbereiche

Typische *Stärken* wären beispielsweise:

- Patente und *Produktschutzrechte*,
- Starke *Markennamen*,
- Guter *Ruf* am Markt,
- *Kostenvorteile*,
- *Standortvorteile*,
- Zugang zu *Ressourcen*,
- Zugang zum *Markt*.

Schwächen sind eigentlich nur die Abwesenheit von Stärken, die jeweiligen Gegenteile:

- *Fehlender Produktrechtsschutz*, was besonders im Dienstleistungsgewerbe häufig ist, weil dort wirksame Schutznormen fehlen,
- Schwache oder fehlende *Markennamen*,
- Schlechter *Ruf* am Markt,

- *Kostennachteile*,
- *Standortnachteile*, was besonders Deutsche Unternehmen betrifft,
- Kein angemessener Zugang zu *Ressourcen*,
- Fehlender Zugang zum *Markt*.

Chancen sind Umweltzustände, die in einen unternehmerischen Erfolg umgesetzt werden können, beispielsweise:

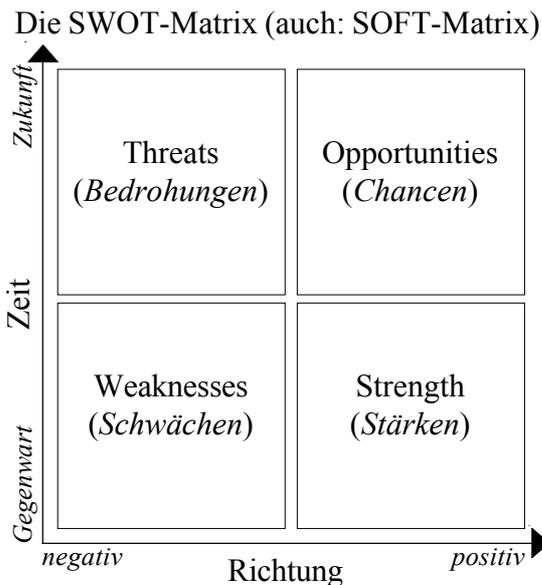
- Unerfüllte *Kundenbedürfnisse*,
- *Erschließung neuer Märkte* z.B. durch den Euro oder die Erweiterung der Europäischen Union,
- *Neue Technologien*,
- *Aufhebung* oder *Lockerung administrativer oder ökologischer Restriktionen* und *Repressionen*,
- *Aufhebung von Handelsbarrieren*.

Bedrohungen sind wiederum die Gegenteile der Chancen:

- *Änderungen in Kundenbedürfnissen*, die das Unternehmen nicht erfüllen kann,
- *Wegbrechen bestehender Märkte* z.B. durch den Zusammenbruch des ehemaligen Ostblocks,
- *Aussterben* von vom Unternehmen bisher genutzter *Technologien*,
- *Einführung neuer* oder *Verschärfung bestehender administrativer oder ökologischer Restriktionen* oder *Repressionen* (z.B. *zwangsweiser Emissionshandel* in vielen Branchen),
- *Entstehen neuer* oder *Verschärfung bestehender Handelsbarrieren*.

2.2.3.3. Auswertung als Portfolio

Zunächst kann man, ausgehend von der *Stärken-Schwächen-Analyse* und der aus ihr abgeleiteten Stärken-Schwächen-Matrix (oder einer sonstigen Umweltanalyse), eine *SWOT-Matrix* aufstellen:



In formaler Betrachtung ist die SWOT-Matrix dabei eigentlich nichts anderes als eine Chancen-Risiken-Matrix, die in der senkrechten Achse die Zeit anstatt der Wahrscheinlichkeit aufweist. Die Auswertung ist damit eine *Fortsetzung der Chancen-Risiken-Betrachtung*.

2.2.3.4. SWOT-Strategiedefinition

Will man konkrete Strategien definieren, so unterscheidet man vier Strategietypen:

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Opportunities</i>	S-O Strategien	W-O Strategien
<i>Threats</i>	S-T Strategien	W-T Strategien

- SO-Strategien suchen Chancen, die zu den Potentialen (Stärken) der Unternehmung passen,
- WO-Strategien versuchen, Schwächen zu überwinden und in Chancen umzuwandeln oder Chancen zu nutzen,
- ST-Strategien versuchen Mittel und Wege zu finden, wie die Unternehmung sich aufgrund bestehender Stärken gegen externe Bedrohungen sichern kann,
- WT-Strategien schließlich versuchen Verteidigungspläne zu ermitteln, die es dem Unternehmen erlauben, sich gegen die Auswirkung externer Bedrohungen und interner Schwächen abzusichern.

2.3. Weitere Strategische Auswertungen

Aus den verschiedenen Auswertungen müssen strategische Empfehlungen für die Zukunft des Unternehmens abgeleitet werden. Diese sind *wenig standardisiert* und unterliegen *keinem festen Auswertungsverfahren*, wie zumeist strategische Auswertungsmethoden nicht standardisiert sind.

Beispiele für Fragen strategischer Konzepte sind etwa:

- Welche *Stärken* bzw. *Schwächen* hat das Unternehmen, insbesondere welche dieser Stärken oder Schwächen sind *verdeckt vorhanden* und daher ggfs. *unterschwellig wirksam*?
- Welches *Profil an Stärken oder Schwächen* wird für die Zukunft gewünscht bzw. angestrebt, und wie will man dahin kommen?
- Welche *Schlüsselpotentiale* lassen sich identifizieren, die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens im relevanten Marktsegment sind?
- Welche *potentiellen oder tatsächlichen Bedrohungen* lassen sich aus der Umweltanalyse und der Unternehmensanalyse ableiten, und wie soll auf diese reagiert werden?

Mögliche strategische Empfehlungen, die sich aus der Stärken-Schwächen-Analyse ableiten lassen, umfassen insbesondere:

- allgemeine und grundlegende Aussagen zu Dimensionen wie *Wachstum*, *Stabilisierung*, *Konsolidierung* oder *Schrumpfung* des Unternehmens,
- die Strategien hinsichtlich der einzelnen Elemente der unternehmerischen Marktstrategie, wie *Produktionsprogrammplanung*, *Preispolitik*, *Marktkommunikation* und dgl. mehr,

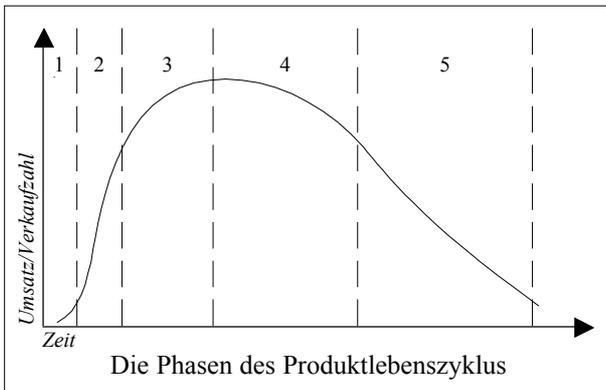
- Verhalten gegenüber Konkurrenten wie *Konfliktaustragung*, *Konfliktvermeidung*, *Kartellbildung* oder *Anpassung*,
- Marktbezogene Strategien wie *Diversifikation*, *Differenzierung*, *Produktentwicklung*, *Produktspezialisierung*.

3. Phasenkonzepte des Produktmanagement

Zu Phasenkonzepten kommt man, wenn man die Ergebnisse der strategischen und taktischen Marktforschung, insbesondere auch die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse, im *Zeitablauf betrachtet*. Es lassen sich dann zumeist *charakteristische Ablaufmuster* unterscheiden, die in Phasenkonzepten zusammengefaßt werden.

3.1. Grundmodell des Produktlebenszyklus

Die Lebensspanne eines Produktes im Markt läßt sich, von Ausnahmen abgesehen, zumeist in fünf klar nach Umsatz- oder Absatzzahlen und erster Ableitung der Umsatz- oder Absatzentwicklung differenzierbare zeitlich aufeinander folgende *Phasen* unterteilen:



1. **Einführungsphase:** Das Produkt wird am Markt eingeführt, und hat mit *Kaufwiderständen* zu kämpfen. Werbung, PR, Verkaufsförderung und eine aggressive Preistaktik sind die wichtigsten Elemente einer Einführungsstrategie. In der Einführungsphase entscheidet sich, ob das Produkt überhaupt überlebt, oder ob es insgesamt ein Flop wird.
2. **Phase des schnellen Wachstums:** Diese Phase ist erreicht, wenn das Produkt grundsätzlich am Markt eingeführt wurde, und anfängt, ohne Unterstützung durch die Marktkommunikation zu wachsen. Die Werbung kann nun jedoch das Wachstum *beschleunigen*. *Preis- und Konditionenpolitik* werden jetzt wichtiger, weil Konkurrenten versuchen, ähnliche oder gleiche Produkte als Konkurrenz auf den Markt zu bringen, und damit von den Einführungsanstrengungen des Erstanbieters kostengünstig zu profitieren (*free rider Problem*).
3. **Reifephase:** Reife liegt vor, wenn das Produkt sich so weit am Markt verbreitet hat, daß das *Wachstum stagniert*. Es ist keine „Neuigkeit“, kein „Trend“ mehr, aber vielleicht ein „must-have“. Die Reifephase ist daher zu strecken, weil sie zumeist die profitabelste ist: *Erhaltungsmarketing* und *Produktdiversifikation*

sind hier angesagt, um weitere Marktsegmente zu erschließen.

4. **Sättigungsphase:** Diese Phase ist erreicht, wenn keine zusätzlichen Marktteilnehmer mehr zu erschließen sind. Die Nachfrage ist also nahezu befriedigt, und hängt im wesentlichen nur noch von Größen wie der technischen Lebensdauer des Produktes (*Ersatzkäufer*), dem Bevölkerungsdurchsatz (*Neukäufer*) und dem Wandel von Moden und Geschmack (*Erneuerungskäufer*) ab. *Weitere Diversifikation*, erste *Preissenkungen* sind für diese Phase charakteristische Strategien.
5. **Degeneration:** Diese Phase liegt vor, wenn der Absatz des betrachteten Produktes *irreversibel zurückgeht*, also absehbar ist, daß das Produkt nicht mehr lange am Markt vorhanden sein wird. Das Produkt sollte aber so lange am Markt gehalten werden, wie seine *Deckungsbeiträge positiv* sind, und zumindest mittelfristig eine *über dem Break Even Punkt* liegende Menge verkauft werden kann.

Am Ende der Degenerationsphase kann die Abschaffung (*Eliminierung*) oder auch die Neueinführung (der *Relaunch*) des Produktes stehen, wobei der Relaunch zumeist die kostengünstigere und darum taktisch vorzuziehende Strategie ist, während die Eliminierung des alten und die Neueinführung eines ganz neuen Produktes strategische Vorteile verschaffen kann.

Die nachstehende Tabelle (→ Folgeseite) faßt die wichtigsten *Marketingstrategien* für die einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus zusammen, wobei sich jene für die Reife- und jene für die Sättigungsphase weitgehend gleichen. *Die Zusammenfassung ist allgemeiner Natur; auf einzelnen Märkten und für einzelne Produkte sind Abweichungen möglich.*

3.2. Nachfrage, Produktlebenszyklen, Technologiezyklen und Produktgestaltungszyklen

Das Lebenszyklusphänomen hat die Eigenschaft, *mehrschichtig* und *simultan* aufzutreten und zwar in der Weise, daß verschiedene Produktlebenszyklen *einander mehrdimensional überlagern*. Die wichtigsten zyklischen Phänomene sind:

- **Der allgemeine Nachfragezyklus:** Dieser ist nicht immer ein echter Zyklus, weil bestimmte Nachfragen „ewig“ sind (Waschmittel, Tempotücher), andere Nachfragezyklen hängen mit marktexternen Gegebenheiten zusammen, zum Beispiel dem *Wetter* (Sportartikel) oder der *Jahreszeit* (Urlaubsreisen).
- **Der Technologiezyklus:** Ein- und dieselbe Nachfrage kann von *verschiedenen Technologien* in unterschiedlicher Art und Qualität befriedigt werden. Jede Technologie stellt innerhalb einer Nachfrage eine eigene zyklische Entwicklung im Sinne des Fünf-Phasen-Modelles dar. Die meisten Technologien folgen einander, und existieren nur kurze Zeit parallel (Schallplatten wurden z.B. von der CD abgelöst).

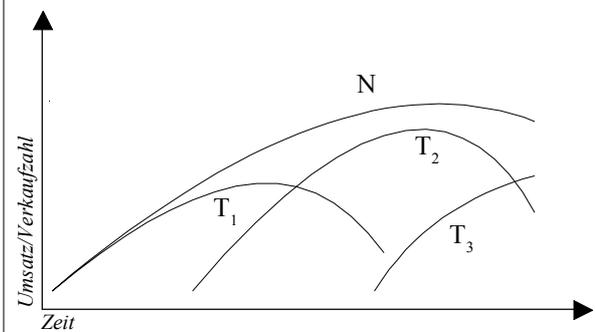
	Phasen des Produkt-Lebenszyklus			
	Einführung	Wachstum	Reife & Sättigung	Rückgang
Umsatzvolumen	gering	schnell ansteigend	Spitzenabsatz	rückläufig
Kostenmerkmale	Hohe Kosten pro Kunde	Durchschn. Kosten pro Kunde	Niedrige Kosten pro Kunde	Niedrige Kosten pro Kunde
Gewinne	negativ	steigend	hoch	fallend
Kunden	Innovatoren	Frühadopter	breite Mitte	Nachzügler
Konkurrenten	Keine oder wenige	Zahl der Konkurrenten & Intensität der Konkurrenz nimmt zu	Gleichbleibend, dem Markt entsprechend, Tendenz nach unten	Zahl der Konkurrenten nimmt ab
Operative Marketingziele	Produkt bekannt machen, Erstkäufe herbeiführen	Größtmöglicher Marktanteil (maximale Marktpenetration)	Größtmöglicher Gewinn bei gleichzeitiger Sicherung des Marktanteiles	Kostensenkung und "Absahnen"
Strategien im Marketing-Mix				
Produktpolitik	Ein Grundprodukt anbieten	Produktvarianten (Differenzierung), Serviceleistungen und Garantien anbieten	Marken und Modelle diversifizieren	Artikel mit negativem Deckungsbeitrag eliminieren
Preispolitik	Auf maximalen Wert für den Nutzer orientiert	Je nach Penetrationsstrategie, viele Alternativen	Preis wie Konkurrenz oder niedriger (fester Marktpreis)	Preissenkungen
Distribution	Distributionsnetz selektiv aufbauen	Distributionsnetz verdichten	Distributionsnetz weiter verdichten	Distributionsnetz selektiv nach Deckungsbeitrag auslichten
Werbung	Produkt bei Frühadoptern und im Handel bekannt machen	Produkt im Massenmarkt bekannt machen	Unterscheidungsmerkmale und Vorteile der Marke betonen	Erhaltungswerbung nur noch für die treuesten Kunden
Verkaufsförderung	Mit intensiver Verkaufsförderung Erstkäufe anregen	Aufwand senken, hohe Nachfrage voll ausnutzen	Aufwand erhöhen, Anreize zum Markenwechsel geben	Auf ein Minimum herunterfahren
<i>Quelle: Kotler/Bliemel, „Marketing Management“, Stuttgart 1995, S. 586.</i>				

- **Der Produktgestaltungszyklus:** Produkte gleicher Funktion und Leistung können *unterschiedlich gestaltet* werden, und designerische Merkmale lösen einander in vielen Fällen genau so ab, wie die technischen Funktionsmerkmale der Produkte (Frontloader lösten Mitte der 80er Jahre Toploader ab bei Home Video Geräten), existieren aber auch gleichzeitig (Gestaltungen bei Automodellen).

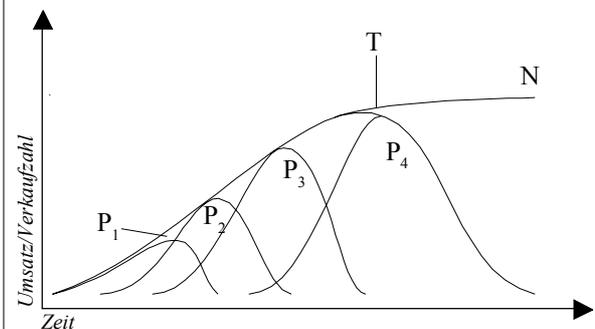
Die dargestellten Strategiedefinitionen können sich damit auf Gestaltungs-, auf Technologie- und auf Nachfragezyklen separat beziehen. Hierbei gelten folgende Grundsätze:

- Designzyklen sind den Technologiezyklen *nachrangig*, d.h., eine Strategie muß zunächst die Technologie und erst dann die Gestaltung definieren.
- Alle Lebenszyklen müssen einander *in ausreichendem zeitlichen Abstand folgen*, d.h., wird eine neue Gestaltung oder Technologie zu früh eingeführt, so wird die vorangegangene Gestaltung oder Technologie „Kannibalisiert“. Der Produktschutz kann daher verwendet werden, um Neuigkeiten vorübergehend zu verzögern.
- In der *außengeleiteten Spaßgesellschaft* wird die Bedeutung von Designzyklen zu- und die von Technologiezyklen relativ abnehmen. Der Schein steht über dem Sein!
- Grundsätzlich werden Produktlebenszyklen *kürzer*, was *schnellere Neuentwicklungen* und *aggressivere Marktstrategien* erforderlich macht. Die Rolle von *Qualitäts- und Produktmanagement* nimmt daher ebenfalls zu.

Nachfrage-, Technologie- und Designlebenszyklen
 Verschiedene Typen von Produktlebenszyklen überlagern einander. Strategien können differenziert werden:



Nachfragezyklus und Technologiezyklus: Innerhalb eines Nachfragezyklus (N) überlagern einander drei sukzessive eingeführte Technologiezyklen (T₁, T₂, T₃).



Technologiezyklus und Produktgestaltungszyklus: Innerhalb Technologiezyklus (T), der Teil eines Nachfragezyklus (N) ist, überlagern sich vier einander sukzessive folgende Produktgestaltungen (P₁, P₂, P₃, P₄).

- Der Einfluß der *Politik*, insbesondere der *ökologischen Repression*, wird immer *würgender*. Dies gilt insbesondere für die Verknappung von Ressourcen und Freiheiten durch ideologische Repressionsprojekte wie Dosenpfand, Maut, Ökosteuer, Emissionshandel und Energieverknappung. Der *Spielraum des Marketing* nimmt daher ab.

3.3. Spezifische Produktlebenszyklen einzelner Produkte und Marken

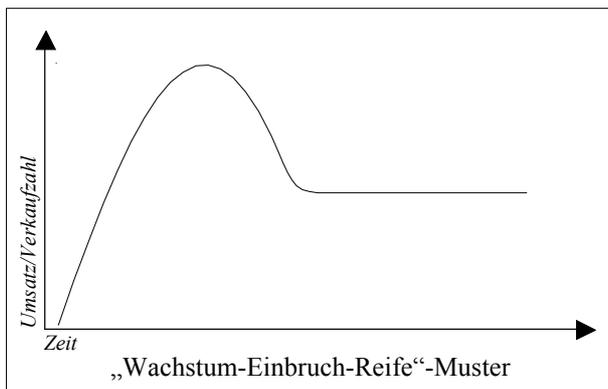
Produktkategorien weisen meist *sehr lange oder überhaupt keine Lebenszyklen* auf. Sie werden eingeführt, und verkaufen sich fortan immer, wobei der Absatz im wesentlichen nur noch von der Bevölkerungszahl abhängt. *Grundlebensmittel* wie Brot oder Kartoffeln sind das beste Beispiel. Einige Produktkategorien weisen Lebenszyklen auf, die nach Jahrzehnten oder noch längeren Zeiträumen messen: während die Lebenszyklen von Zeitungen, kurzen Bahnreisen, Kinobesuchen oder Zigaretten in die Rückgangsphase eingetreten zu sein scheinen, ist der Lebenszyklus von PC-Computern, schnurlosen Telefonen oder Mikrowellenherden erst in der Einführungs- oder Wachstumsphase.

Produktformen zeigen *kürzere Verläufe*, wenn auch noch recht lange. Beispiele sind mechanische Schreibmaschinen. Einige Produktformen scheinen endgültig zu sein, und keine zyklischen Entwicklungen mehr zu durchlaufen, so wie es schon seit einem Jahrhundert Fahrräder modernen Typs gibt, ohne daß sich deren Grundbeschaffenheit noch geändert hätte, seit diese das alte Hochrad des 19. Jahrhunderts abgelöst haben.

Technische Produktformen haben wesentlich *aggressivere Lebenszyklen*, d.h., sie lösen einander schneller ab: Schallplatten, CD's und nunmehr DVD's.

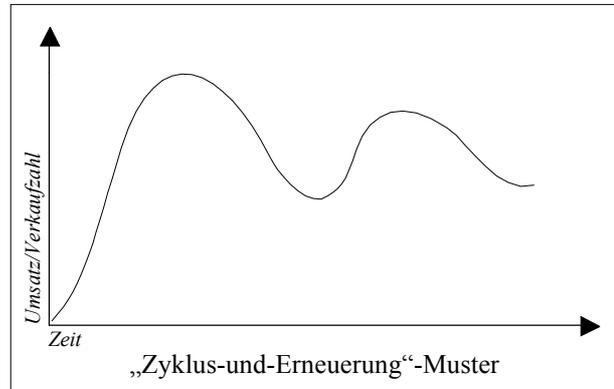
Marken können *sehr kurze, aber auch sehr lange Lebenszyklen* durchlaufen. Marken, die zu einem Synonym für einen Artikel werden, sind zumeist extrem langlebig (Tempotücher, Persil) und werden regelmäßig verjüngt (neue Werbestrategie, neue Verpackung, neues Image); Markenartikel, die an bestimmte Kundenbedürfnisse gebunden sind, sind zumeist kurzlebig.

Im Laufe der Zeit haben sich *charakteristische Produktlebenszyklusmuster* herausgebildet:

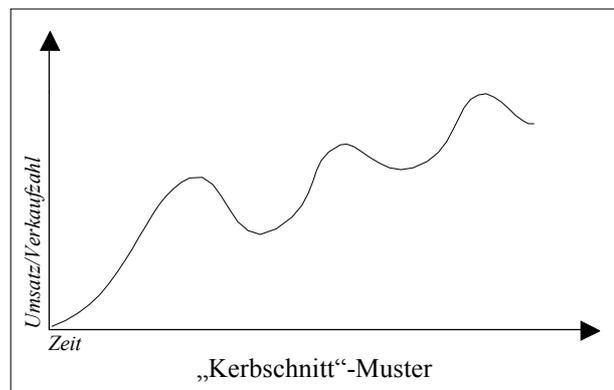


Dieses Muster findet man oft bei *Küchengeräten* (z.B. elektrischen Gartöpfen, Mikrowellengeräten) oder ver-

gleichbaren Produkten: Die Kaufwiderstände bei Einführung werden schnell überwunden, und es tritt eine kurze *Boomphase* ein, in der sich alle, die das Gerät haben möchten, damit ausrüsten; anschließend werden vorwiegend *Ersatzkäufe* und nur noch *wenige Neuanschaffungen* stattfinden. *Bevölkerungsdurchsatz* und *technische Ausfallrate* bestimmen das Niveau der Reife.



Dieses Muster ist bei *Medikamenten* häufig, aber auch bei aggressiv umworbenen *Konsumprodukten* speziell aus der *TV-Direktwerbung* (Fairy Ultra, Lustre Seven, Singer Handystich). Wenn das Produkt auf den Markt kommt, begleitet von heftigen Werbe- und PR-Maßnahmen des Herstellers, entstehen kurzfristig hohe Absatzzahlen, die aber bald wieder zurückgehen, nur um durch erneute Werbemaßnahmen wieder angeheizt zu werden. Spätere „Hochs“ sind zumeist kleiner als das erste.

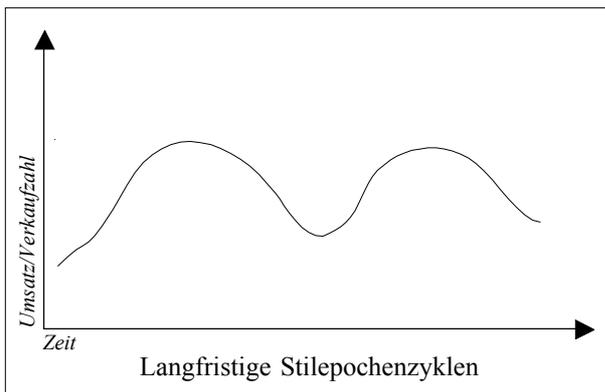


Dieses Muster ist für Produkte typisch, deren Produkteigenschaften entweder sukzessive erfunden und am Markt eingeführt, oder, obgleich von Anfang an vorhanden, erst nach und nach von den Verwendern entdeckt werden. *HiFi- und Videogeräte* verkaufen sich beispielsweise in Schüben, z.B. je ein Schub bei Einführung des Farb-TV, des Privat-TV, des Teletext, des Satelliten-TV, des Digital-TV, usw. *Produkte aus Nylon-Fasern* verkaufen sich ähnlich aber aus anderen Gründen, denn die von Anfang an vorhandenen Eigenschaften des Material wurden erst nach und nach nutzbar gemacht, z.B. für Strumpfwaren, Fallschirme, Hemden, Tempotücher usw.

Schließlich können Kerbschnitt-Muster auch vorkommen, wenn Technologie- oder Produktgestaltungszyklen einander ablösen und sich in der Gesamtnachfragekurve abbilden, weil mit jedem neuen Produkt ein neuer Nachfrageschub entsteht.

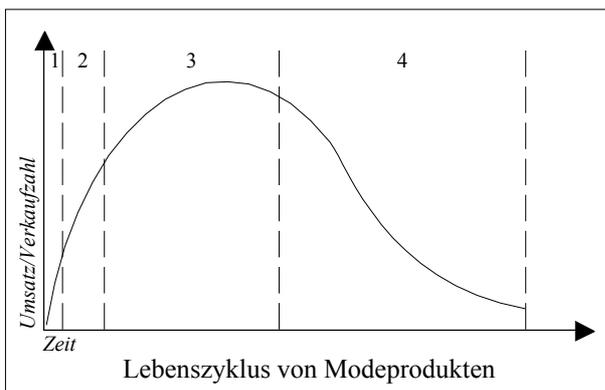
3.4. Schwankungsmuster bei Stilepochen

Während Kerbschnitt-Schwankungen zumeist relativ unregelmäßig sind und eine insgesamt langfristig ansteigende Tendenz aufweisen, sind *Stilschwankungen längerfristig* und *ohne eine klare Gesamttendenz*. In verschiedenen Bereichen neigen Stilschwankungen zu einer geradezu dramatischen *Erhöhung der Frequenz* und schließlich zum *Verschwinden* in nervösem Flattern. Während die Baustile der Romanik oder der Gotik noch Epochen waren, d.h., über Jahrhunderte währten, kann man aus dem 19. Jahrhundert Stilwechsel beobachten, die sich während der Bauzeit eines einzigen Gebäudes vollziehen, und in der Gegenwart schließlich kann man eigentlich überhaupt nicht mehr von einem Stil sprechen.



3.5. Schwankungsmuster bei Modeprodukten

Modeerscheinungen laufen, anders als der grundlegende Produktlebenszyklus, zumeist in *vier Phasen* ab, die weitgehend *unabhängig von wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen* sind:



1. Phase der Besonderheit. Erste Konsumenten zeigen Interesse an etwas neuem, um sich damit von der Masse abzuheben. Einzelfertigung, hohe Preise, Käufer in den oberen Gesellschaftsschichten.

2. Phase des Aufgreifens. Das Interesse anderer Verbraucher erwacht, die sich sodann als „Trendsetter“ betätigen. Beginn der Massenfertigung, erste Preissenkungen.

3. Phase der Massenmode. Die „Man-geht-nicht-mehr-ohne“-Phase. Außengeleitete Käufer (derer es sehr viele sind) „müssen“ das Produkt verwenden, um „in“ zu sein.

4. Rückgangphase. Das Produkt ist „out“ und verschwin-

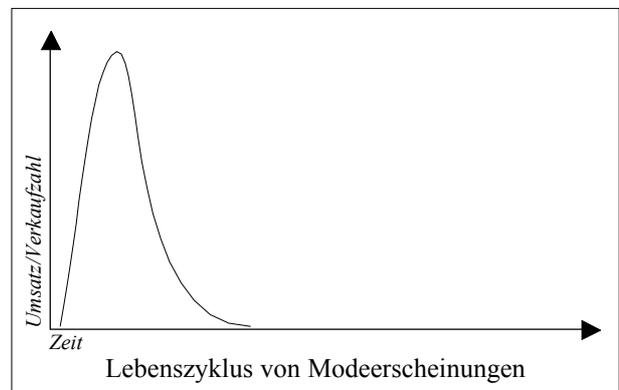
det aus dem Handel. Kann sehr schnell oder allmählich vor sich gehen, doch stets ist der Rückgang am Ende total.

Die *Dauer des Gesamtzyklus* ist *sehr unterschiedlich* und hängt unter anderem davon ab, ob das Produkt ein echtes gesellschaftliches Bedürfnis befriedigt, sozialen Wertvorstellungen entspricht, insofern solche überhaupt existieren, und ob es technisch entwicklungsfähig ist.

Das *Modephänomen* ist in den Jahren seit dem 2. Weltkrieg *intensiver geworden*, und hat sich auf Bereiche ausgedehnt, in denen es bislang keine Moden gab, wie technische Konsumartikel oder Reisen. Dies bildet den *Wandel von traditionell geleiteter zunächst zu innen-geleiteter und später zu außengeleiteten Gesellschaften* ab. Da in außengeleiteten Gesellschaften Modezyklen sich steuern lassen, sind sie ein wesentliches Marketinginstrument. Dabei kann der Anbieter entweder „Modemacher“ für sich gewinnen, oder muß Modetrends möglichst in der ersten Phase erkennen und noch vor Beginn der Phase des Aufgreifens unter den ersten am Markt sein.

3.6. Modeerscheinungen und Strohfeuer-Muster

Modeerscheinungen sind insofern ein *Sonderfall der Mode* als sie *extrem kurzfristig* verlaufen und nur die erste und die letzte Phase des Ablaufschemas der Mode aufweisen. Sie dauern manchmal nur ein paar Wochen oder gar nur Tage, können aber innerhalb dieser *Zeit außerordentlich heftig* ablaufen.



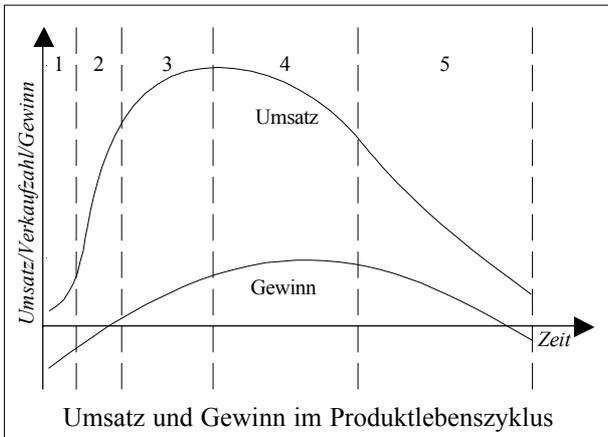
3.7. Absatz, Umsatz, Marktanteil

Diese drei Begriffskategorien sind *nicht deckungsgleich*, haben aber zwei allen drei *gleichzeitig gemeinsame Untergrenzen*:

1. Kein Produkt wird angeboten, dessen *Deckungsbeitrag negativ* ist. Ausnahme: *Kurzfristige Dumpingpreise*, um Marktanteile zu erobern oder den Konkurrenten auszuschalten.
2. Jedes Produkt muß mindestens *mittelfristig* in Mengen *über dem Break Even Punkt* verkauft werden und wird daher von Anfang an gar nicht auf den Markt gebracht, wenn die Kapazitätsgrenze kleiner als der Break Even Punkt ist.

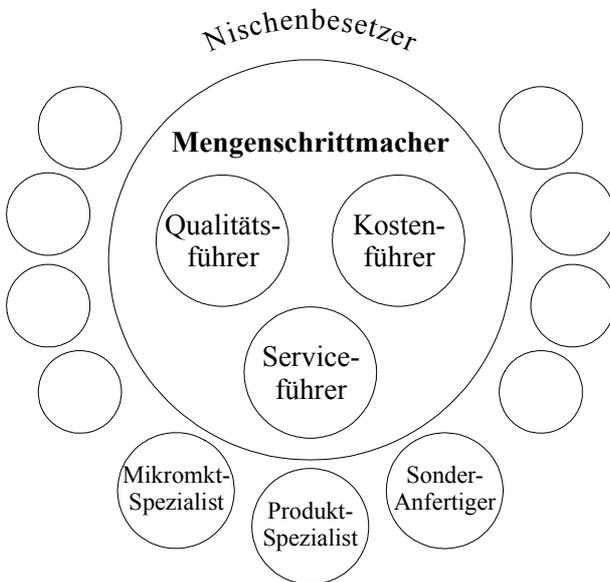
Durch hohe Kosten während der Einführung eines Produktes wird zumeist erst während der Wachstums- und manchmal erst während der Reifephase die Gewinnzone

erreicht, und irgendwann während der Degenerationsphase wieder verlassen. *Gegenstand des strategischen Marketing muß es sein, die Zeitdauer der Reife- und der Sättigungsphase so zu optimieren, daß die erzielten Gewinne maximiert werden.*



3.8. Praktische Beispiele

Eine *generelle Zusammenfassung* oder Typisierung dieser Entwicklung ist wegen der großen Vielfalt von Märkten und Produkten *nahezu unmöglich*. Häufig stellt sich in reifen Märkten eine Dreieinigkeit aus Qualitäts-, Kosten- und Serviceführer ein. Nischenbesetzer sind häufig Mikromarktspezialisten (z.B. für ausländische oder sonst besondere Käufer), Produktspezialisten und Sonderanfertiger:



Eine abschließende und umfassende Gliederung oder Übersicht ist nach wie vor unmöglich.

Die Extreme liegen nahe beieinander: Commodore Business Machines (CBM) war Anfang der 80-er Jahren der Marktführer für Bürocomputer unter 10000 US\$ (vom PET 2001 bis zum CBM 8032/8250), und eroberte ab 1983 auch den Markt für Klein- und Spielcomputer mit dem C64. Doch Commodore hat die Einführung des PC's durch IBM im Jahre 1981 niemals verkraftet, und ist seit Anfang der 90er vom Markt verschwunden. Das derzeit noch immer für PC's übliche Betriebssystem DOS jedoch ist im Grunde nichts als eine Weiterentwicklung des alten Control Program für Micro Computers CP/M, das schon vor der großen CBM-Zeit in den späten 70ern auf dem Markt war. Während der einstige Marktführer für Hardware vollkommen vom Markt verschwinden konnte, hat der Anbieter eines

vergleichen mit dem Apple-Betriebssystem oder IBM OS/2 minderwertigen Produktes die Zeiten überlebt!

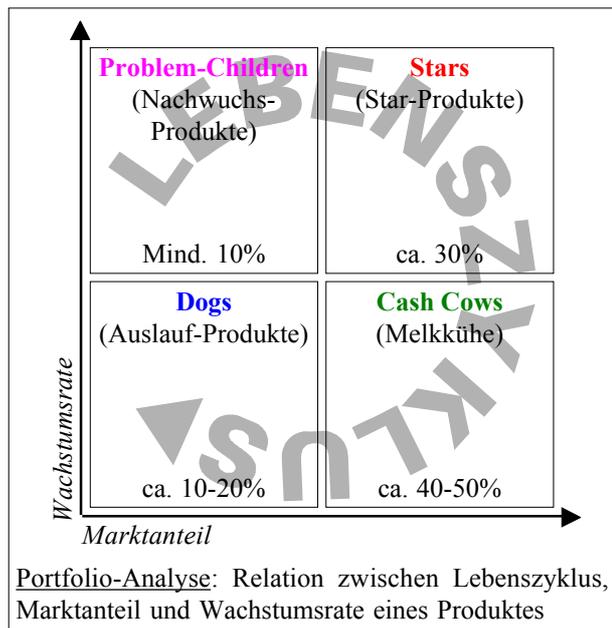
Auch ist es nicht gesagt, daß Produkte am Ende ihres Lebenszyklusses stets vom Markt genommen werden sollten, u.U. noch nicht einmal bei Verlusten:

Die Firma Werner & Metz hatte 1973 ein Schuhpflegemittel entwickelt, daß auf den nur von grobem Schmutz befreiten Schuh aufgetragen werden konnte. Der Glanz kam durch Polieren, damals eine Neuheit. Unter der Bezeichnung 9x9 kam es auf den Markt, und war schnell am Ende seines Produktlebenszyklus, denn es erwies sich als Flop. Angeregt durch den späteren Erfolg eines Konkurrenzproduktes, kam es 1979 mit neuer Verpackung unter dem Namen "Erdal Schuhglanz" erneut auf den Markt, und erlebte einen neuen, heftigen aber kurzen Produktlebenszyklus. Zu Anfang erreichte es einen Marktanteil von satten 78%, der aber bald wieder schrumpfte, allein 1985 um 23%. Als Marktführer beschloß der Hersteller, das Produkt mit leicht veränderter Rezeptur, anderer Verpackung, neuer Gestaltung und Werbeaussage erneut auf den Markt zu bringen, und 1986 erfolgte der Relaunch als "Erdal Pflege-Glanz". Gestützt auf weitere Investitionen war das Produkt zum dritten Mal erfolgreich, diesmal zwar nicht so massiv, aber dafür bis auf den heutigen Tag.

4. Grundgedanken der Portfolio-Analyse

4.1. Marktanteil, Wachstumsrate und Lebenszyklus

Da während der Wachstumsphase zumeist auch der Marktanteil zunimmt, und irgendwann während der Reifephase sein Maximum erreicht, kann man diese beiden Größen in Beziehung zueinander setzen. Dies ist Gegenstand der sogenannten *Portfolio Analyse*:



Für jedes strategische Segment lassen sich spezifische Strategiekonzepte unterscheiden:

- „**Problem Children**“: Nachwuchs-Produkte, die in der Zukunft Star-Produkte werden sollen. Spezielle Förderung durch Marketing-Maßnahmen. Markteinführung, evtl. Dumping-Preise. Sie dienen der strategischen Überlebenseicherung des Unternehmens.
- „**Stars**“: Haupterfolgsträger, Marketing sollte die Dauer der Star-Phase verlängern. Produktdifferenzierung, Erhaltensmarketing, Maßnahmen, die die Marktpenetration erhöhen und nachhaltiger gestalten.

- „Cash Cows“: Melkkühe; Produkte, die nicht mehr weiterentwickelt werden, aber noch Umsatz bringen. Selektiver Rückzug, Verlagerung des Schwergewichtes der Marketingmaßnahmen auf kurzfristigere Aktionen, weil keine Zukunft mehr berücksichtigt werden muß.
- „Dogs“: Auslaufprodukte, die durch Preissenkungen noch so lange am Leben gehalten werden, bis die Gewinn- oder spätestens die Deckungsbeitragsgrenze unterschritten ist.

Es zeigt sich, daß der Produktlebenszyklus zumeist mit einem charakteristischen Verhalten hinsichtlich Wachstumsrate und Marktanteil verbunden ist. Die Prozentzahlen in der vorstehenden Darstellung geben den Anteil der jeweiligen Produktkategorien am Gesamtumsatz eines gesunden Unternehmens an.

4.2. Das Neunfelder-Portfolio

Dieses enthält neun elementare Situationen, denen *grundätzliche Elemente der Marketingstrategie*:



- Ernten / Desinvestitionsstrategie
- Selektiv handeln / Gewinnorientierte Strategie
- Investieren / maximale Aufbaustrategie

Das Neunfelder-Portfolio ist damit einfach nur eine differenziertere Variante der vorstehenden Vierfelderversion und beruht ebenfalls auf der *Grundidee des Produktlebenszyklus*.

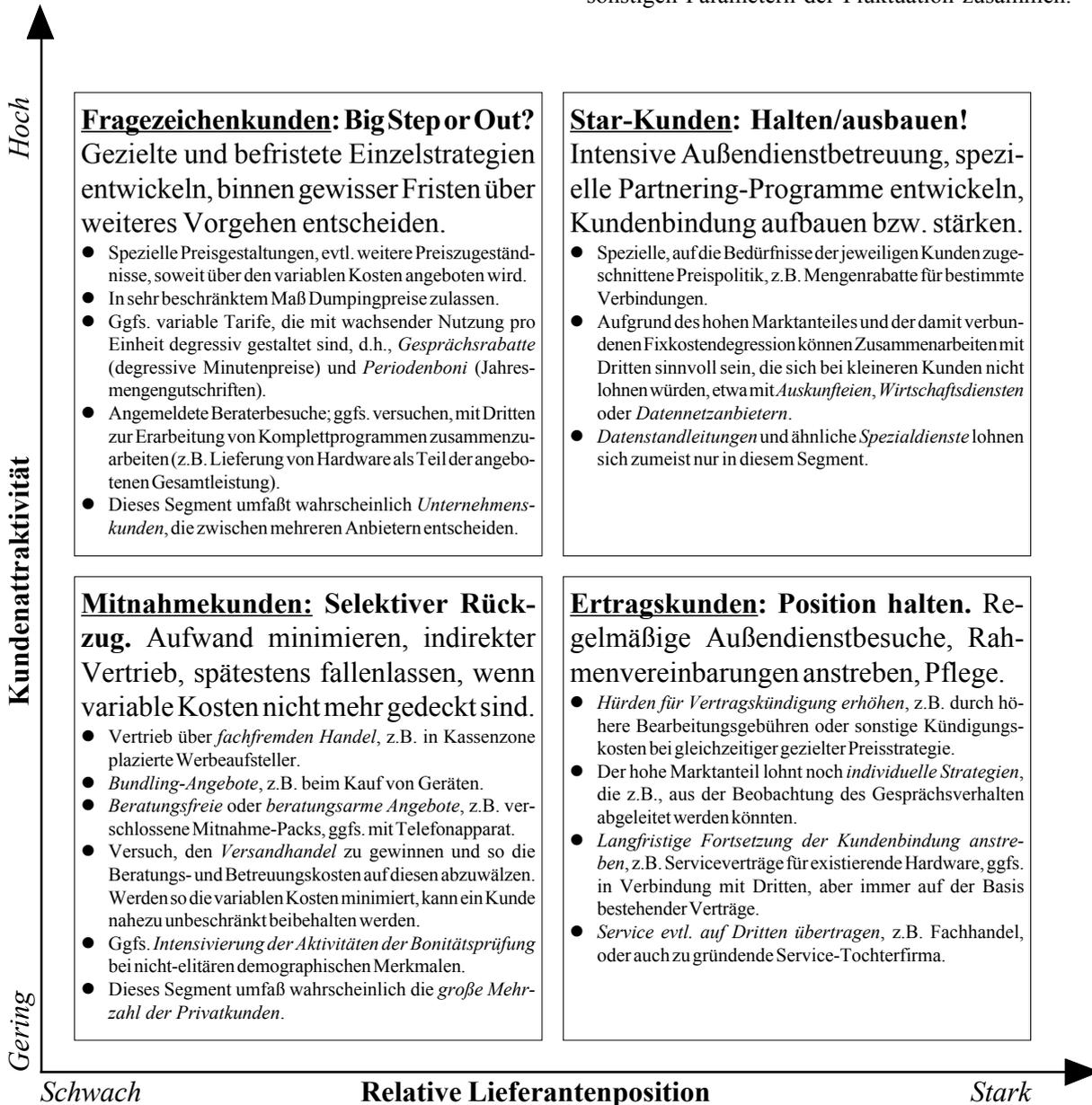
4.3. Das Kunden-Portfolio

Der Grundgedanke der Portfolio-Analyse von Produkten im Lebenszyklus wird hier *auf Kunden angewandt*. Der Marktanteil des Kunden und dessen Wachstumsrate erlauben im einfachsten Fall eine Unterteilung der Kunden in ein einfaches Vierfelder-Schema, das dem Produktportfolio ähnelt. Wichtigste Datenquelle ist hierbei die *Debitorenbuchhaltung*, aber auch die *Marktforschung*. Hinzu treten weitere Erkenntnisse, etwa aus Berichten der Verkäufer.

Aufgrund der allgemeinen Empfehlungen der Portfolioanalyse lassen sich hier für einzelne Kundensegmente spezielle Empfehlungen eines Marketing-Mix für Kommunikations- und Dienstleistungsbetriebe entwickeln. Die „Fragezeichenkunden“ entsprechen hier den Problem Children des allgemeinen Portfolio-Analyse, die **Star-Kunden** natürlich den Star-Produkten der Portfolio-Ana-

lyse, die „**Ertragskunden**“ sind die Cash Cows und die „**Mitnahmekunden**“ die sogenannten Dogs.

Wie auch in der allgemeinen Portfolioanalyse sollte das Unternehmen eine Zahl von Star- und Ertragskunden besitzen; die Anzahl der Fragezeichenkunden hängt mit der durchschnittlichen Dauer der Kundenbindung und sonstigen Parametern der Fluktuation zusammen.



5. Die strategische Produktionsprogrammplanung

Produktionsprogrammplanung ist die *Planung des vom Unternehmen herausgegebenen oder geführten Sortiments*. „Sortiment“ und „Produktionsprogramm“ wollen wir im Rahmen dieser Diskussion *synonym behandeln*.

5.1. Dimensionen der Produktionsprogrammplanung

Produktionsprogrammplanung ist primär der Teil der Produktionsplanung, der sich mit der Frage befaßt, *welche Güter in der Planperiode in welchen Mengen hergestellt werden sollen*. Planung der Gesamtheit der vom

Unternehmen herzustellenden Güter und bereitzustellenden Dienste in *quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht*. Dabei kann die Planung sukzessiv oder simultan erfolgen. Sie hat sich in jedem Fall mit den Plänen der anderen betrieblichen Funktionsbereiche abzustimmen (Beschaffungsplan, Finanzplan, Absatzplanung, Personalbedarfsplanung).

Man unterscheidet zwei grundlegende Dimensionen:

- **Kurzfristige (taktische Planung):** Zentrales numerisches Kriterium ist der *Deckungsbeitrag*. Häufige Verfahren zur simultanen Berücksichtigung der Restriktionen sind etwa der *Simplex-Algorithmus*, der *Gauß'sche Algorithmus* und die *Matrizenrechnung*.

- **Langfristige (strategische) Planung:** Erfolgt in der Regel *ohne mathematische Analyse*, sondern versucht, *langfristige Trends* möglichst früh zu erkennen und zu berücksichtigen. Entfaltet *langfristige Bindungswirkung*. Eine Faustregel besagt, daß taktische Entscheidungen nur gut sind, wenn sie qualifiziert berechnet worden sind, langfristige (strategische) Entscheidungen jedoch „aus dem Bauch heraus“, d.h., *instinktiv* gefällt werden sollten.

5.2. Langfristige Sortimentsstrategien

Man unterscheidet *zwei grundlegend inkompatible Strategien*:

- **Differenzierungsstrategie:** *Vertiefung* des Produktionsprogrammes (d.h., mehr Varianten desselben Produktes fertigen),
- **Diversifikationsstrategie:** *Verbreiterung des Produktionsprogrammes* (d.h., mehr verschiedene Produktarten fertigen).

Ein Sonderfall stellt die

- **Strukturveränderung** dar: diese Strategie beruht auf *Gewichtsverlagerung* oder *Produktveränderung* jeweils *ohne Differenzierung oder Diversifikation*.

Die Differenzierung kann *technisch* (d.h., das Produkt oder wenigstens sein Design betreffend), *informativ* (d.h., die Marktkommunikation betreffend) oder *distributiv* (dh., die Vertriebswege betreffend) orientiert sein. Die Diversifikation kann *entlang der Produktionskette* von der Urproduktion bis hin zur Dienstleistung *vertikal* sein,

und dann jeweils als *Rückwärts- oder Vorwärtsintegration* auftreten; sie kann *horizontal* sein, d.h., Produkte gleicher Produktionsstufe zusammenfassen oder *lateral* sein, d.h., ein *Konglomerat verschiedener Produkte und Produktionsstufen* darstellen.

Schließlich läßt sich noch eine *Einengungsstrategie* unterscheiden, die in der Einengung des Produktionsprogrammes, des Vertriebsprogrammes, des bedienten Markt- oder geographischen Segmentes bestehen kann.

Die gewählte Strategie sollte sich auf jeden Fall in der Organisation entsprechend abbilden. Zumeist entsteht im Fall der Diversifikation ein *Konzern*, ggfs. (nämlich bei lateraler Diversifikation) ein sogenannter *Mischkonzern*.

Faßt man die einzelnen Elemente der Sortimentsplanung zusammen, so erhält man sogenannte *Metastrategien*, d.h., *strategische Gesamtkonzepte*. Hier lassen sich eigentlich nur vier Typen unterscheiden:

- Kundenorientierte Strategie,
- Strategie der Qualitätsführerschaft,
- Konsequente Differenzierung gegenüber Konkurrenten = Abgrenzung und Alleinstellung,
- Massenstrategie = Senkung der Stückkosten durch hohe Ausbringung.

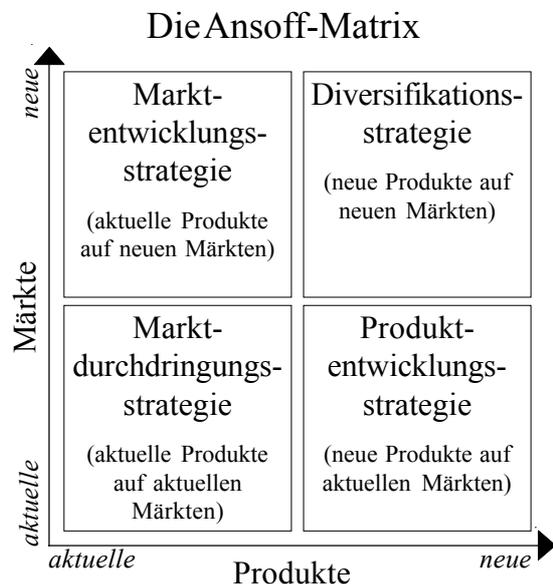
5.3. Das Produkt-Markt-Portfolio

Im strategischen Marketing sind *qualitative Auswertungen* häufig, insbesondere die *Portfolio-Darstellung*. Die in diesem Zusammenhang bekannteste Methode ist das auf *Igor Ansoff* zurückgehende im Produktmanagement aber etwa auch im Projektmanagement übliche *Produkt-Markt-Portfolio*, das auch als *Ansoff-Matrix* bekannt ist und der langfristigen Produktionsprogrammplanung und Strategiedefinition dient.

5.3.1. Grundstruktur der Ansoff-Matrix

In „An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion“ (New York 1965) empfiehlt Ansoff jeweils spezifische Strategien für neue und aktuelle Märkte und Produkte:

1. Beibehaltungsstrategie = keine Veränderung
2. Veränderung von strategischen Größen
2.1. Strukturveränderung
2.1.1. Veränderung der Gewichtung
2.1.2. Produktvariation (=Änderg. ohne Differenzierung)
2.2. Ausweitungsstrategien
2.2.1. Produktdifferenzierung = Auswtg. Sortimentstiefe
2.2.1.1. Technische Produktdifferenzierung
2.2.1.2. Informativische Produktdifferenzierung
2.2.1.3. Distributive Produktdifferenzierung
2.2.2. Produktdiversifikation = Auswtg. Sortimentsbreite
2.2.2.1. Vertikale Diversifizierung
2.2.2.1.1. Rückwärtsintegration
2.2.2.1.2. Vorwärtsintegration
2.2.2.2. Horizontale Diversifizierung
2.2.2.3. Laterale Diversifizierung
2.3. Einengungsstrategien
3.2.1. Spezialisierung
2.3.2.1. Einengung des Produktionsprogrammes selbst
2.3.2.2. Einengung des Vertriebsprogrammes
2.3.2.3. Einengung des bedienten Marktsegmentes
2.3.2.4. Einengung des geographischen Gebietes

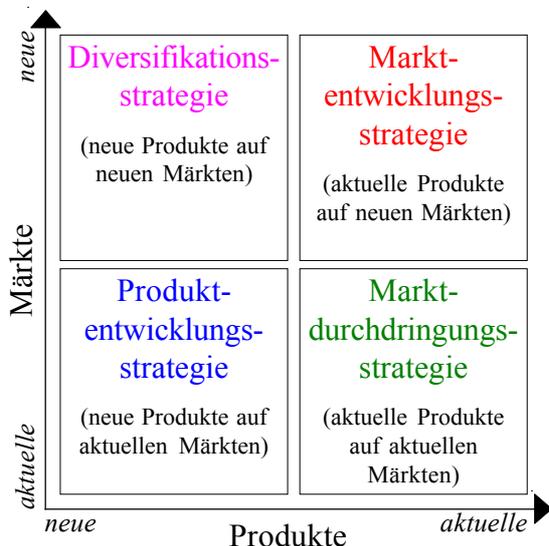


Die für die einzelnen Felder vorgesehenen Strategien sind *zunächst voneinander unabhängig*, d.h., eine konkrete Strategiedefinition kann sich auch *permanent auf ein einzelnes Feld konzentrieren*.

- Marktdurchdringung ist dabei eine auf *Erhalt* und *Ausbau* gerichtete Strategie, die häufig in alten, „vermachteten“ Märkten anzutreffen ist, in denen Kämpfe mit Regulierern und Behörden ausgefochten werden. *Differenzierung* und *Konsolidierung* können Formen der Marktdurchdringung sein.
- *Produkt- und Marktentwicklung* sind jeweils Strategien, in denen die Unternehmen ihre *besonderen Kompetenzen und Potentiale* artikulieren. Kapitalintensive Branchen tendieren dabei eher zur Marktentwicklung, um schnellere Amortisation ihrer Investitionen zu erreichen.
- *Diversifikation* schließlich bedeutet (im Ansoff'schen Kontext), mit neuen Produkten in neue Märkte einzudringen, und stellt das höchste Risiko dar. Ansoff unterscheidet in diesem Zusammenhang die „zusammenhängende“ Diversifikation, die aus vorhandenen Produkten innerhalb der Branche des Unternehmens entwickelt wird, und die „unzusammenhängende“ Diversifikation, in der das Unternehmen auch die Branche wechselt.

5.3.2. Eine Modifikation der Ansoff-Matrix

Vertauscht man auf der horizontalen Achse die Merkmalsausprägungen, dann decken sich die Strategien der Ansoff-Matrix mit den *vier Hauptphasen des Produktlebenszyklus*:



- „**Problem Children**“ sind *Nachwuchs-Produkte*, die in der Zukunft Star-Produkte werden sollen.
- „**Stars**“ sind die *Haupterfolgsträger des Unternehmens*.
- „**Cash Cows**“ sind die *Melkkühe*; Produkte, die nicht mehr weiterentwickelt werden, aber noch Umsatz bringen.
- „**Dogs**“ sind schließlich die *Auslaufprodukte*, die durch Preissenkungen noch so lange am Leben gehalten werden, bis die Deckungsbeitragsgrenze unterschritten ist.

Für die „Problem Children“ würde die Ansoff-Matrix die **Diversifikation**, für die „Stars“ die **Marktentwicklung**, für die „Cash Cows“ schließlich die **Marktdurchdringungsstrategie** und für die „Dogs“ letztlich die **Produktentwicklungsstrategie** empfehlen.

5.3.3. Formale Zusammenhänge

Hier ergibt sich eine unübersehbare *Ähnlichkeit* mit den üblichen Strategieempfehlungen für die einzelnen Phasen des *Produktlebenszyklus*. Etwas zweifelhaft ist dabei allerdings, ob Diversifikation die einzelne mögliche Strategie für die Problem Children ist; auch die Differenzierung wäre als fundamentale Strategie denkbar. Die Produktentwicklungsstrategie hingegen deutet nur auf den Relaunch als für die Dog-Produkte mögliche Strategie, wohingegen auch die Eliminierung in Frage käme.

Methodische Grundlage für die Ansoff-Matrix ist ebenfalls letztlich die *Stärken-Schwächen-Analyse*, in der die spezifischen Potentiale und wunden Punkte des Unternehmens aufgedeckt werden können, und mit der wir diese kleine Darlegung von produktbezogenen marketing-Strategien begonnen haben. Neben der Chancen-Risiken-Matrix ist daher auch die *SWOT-Matrix* ein möglicherweise vorgeschaltetes Auswertungswerkzeug.

5.3.4. Methodische Empfehlungen

Wie alle Portfolio-Techniken verleitet die Ansoff-Matrix manchmal zu *formalistischer Vorgehensweise*. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß formale Verfahren nur *grundlegende Empfehlungen* geben, und eine kreative Auswertung der jeweiligen Situation unerlässlich ist.

Strategische Untersuchungsergebnisse können *einander widersprechen*. Das ist typisch für nichtprogrammierte und schlecht quantifizierbare Situationen. Auch dann noch das Richtige zu tun, ist der Grund, weshalb die Betriebswirtschaft eine *Kunst* ist, denn dies erfordert *Können* (und nicht nur Wollen)!