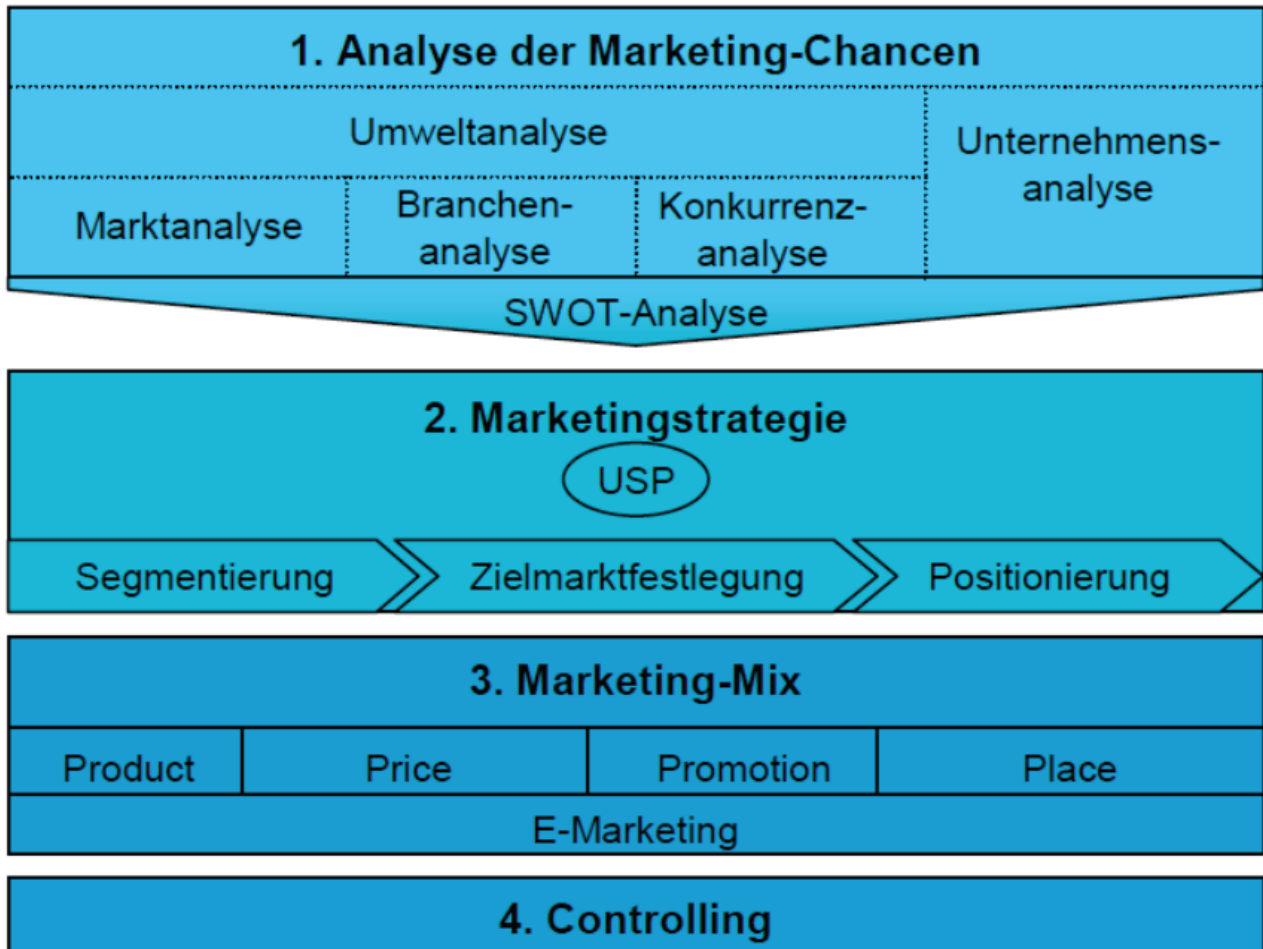


BIM II

Marketing



Ziel	Rentabilität der Unternehmung über die Zeit sicherstellen
Aktivitäten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Käufer suchen, gewinnen und behalten 2. Bedürfnisse erkennen 3. zweckmässige Produkte entwerfen 4. für Produkte werben 5. Preise festlegen 6. Produkte lagern, ausliefern und anbieten
Marketingkreislauf	<pre> graph TD A(Situationsanalyse) --> B(Marketingstrategie) B --> C(Marketingmittel) C --> D(Marketingkontrolle) D --> A </pre>
8.1 Marktanalyse	
Analyse	Umwelt (Aussensicht) <ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftlich: Volkseinkommen, Zinsen, Wechselkurse, Konjunktur • sozial: Medien, Arbeitssituation, gesellschaftliche Normen • politisch-rechtlich: Gesetzgebung, Regulierungen • technologisch-ökologisch: Technologien, Umweltbelastung • Konkurrenz • Stakeholder Marktdefinition: geographisch und produktbezogen Teilmärkte (Unterkategorien, z.B. Süssgetränke → Zitronengetränke, Colagetränke)

	<p>Marktkennziffern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktkapazität – Marktpotential – Marktvolumen – Marktanteil • Relativer Marktanteil: Anteil eines Anbieters/Anteil grösster Konkurrent • Sättigungsgrad: Marktvolumen/Marktpotential <p>Innensicht: Werte, Image, Ruf</p> <p>Trends (ältere Bevölkerung, Verbraucher besser informiert, Schere)</p>															
<p>SWOT-Analyse</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="359 315 660 392">SWOT-Analyse</th> <th colspan="2" data-bbox="660 315 1469 353">Interne Analyse</th> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="359 392 660 443"></th> <th data-bbox="660 353 1048 392">Stärken (Strengths)</th> <th data-bbox="1048 353 1469 392">Schwächen (Weaknesses)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="359 443 405 672" rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Externe Analyse</td> <td data-bbox="405 443 660 672"> <p>Chancen (Opportunities)</p> </td> <td data-bbox="660 443 1048 672"> <p><i>Strategische Zielsetzung für S-O:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie).</p> </td> <td data-bbox="1048 443 1469 672"> <p><i>Strategische Zielsetzung für W-O:</i> Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie).</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 672 660 931"> <p>Risiken (Threats)</p> </td> <td data-bbox="660 672 1048 931"> <p><i>Strategische Zielsetzung für S-T:</i> Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).</p> </td> <td data-bbox="1048 672 1469 931"> <p><i>Strategische Zielsetzung für W-T:</i> Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	SWOT-Analyse		Interne Analyse				Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)	Externe Analyse	<p>Chancen (Opportunities)</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für S-O:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie).</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für W-O:</i> Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie).</p>	<p>Risiken (Threats)</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für S-T:</i> Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für W-T:</i> Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.</p>
SWOT-Analyse		Interne Analyse														
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)													
Externe Analyse	<p>Chancen (Opportunities)</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für S-O:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie).</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für W-O:</i> Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie).</p>													
	<p>Risiken (Threats)</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für S-T:</i> Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).</p>	<p><i>Strategische Zielsetzung für W-T:</i> Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.</p>													

Segmentierung

<p>Kriterien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demografisch: Alter, Geschlecht, Familiengröße • Geografisch: Sprachgebiet, Land, Region, Kontinent • Sozio-ökonomisch: Bildung, Beruf, Einkommen • Kaufverhalten: Ort, Häufigkeit, Preissensitivität, Informationsverhalten • Nutzenbezogen: Preisnutzen, Qualitätsnutzen, Imagenutzen, Servicenutzen, Aktualitätsnutzen
<p>Anbieter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produktverwender • Produktkäufer • Beeinflusser
<p>Beeinflusser</p>	<p>Interne Beeinflusser → z.B. Familienmitglieder Externe Beeinflusser → Fachjournalisten, Testberichte, Verbände, Prüfstellen</p>

Zielgruppe = Segment = Kunden

Positionierung (=Konkurrenz)

<p>Positionierungskreuz</p>		<p>Visualisierung eines Produktes im Vergleich mit Konkurrenzprodukten</p> <p>Kriterien / Achsen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erkennbarkeit 2. Wesentlichkeit 3. relativen Stärken 4. Differenzierung
<p>USP</p>	<p>Unique Selling Proposition: Einzigartigkeit des Produkts sichtbar machen</p>	
<p>UAP</p>	<p>Unique Advertising Proposition: Emotionen und Werte mit Produkt verknüpfen → Lebensgefühl (durch Marken, Premium Kollektionen, gezielte Werbung)</p>	

Marketing-Mix

Übersicht	Product	Price	Place	Promotion
	= Produktgestaltung (Nutzen, Bedürfnisse)	= Preisgestaltung	= Platzierung / Distribution	= Promotion / Kommunikation
	<ul style="list-style-type: none"> - Produktgestaltung - Sortiment - Marke - Verpackung - Zusatzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Preispolitik - Preisdifferenzierung - Preiselastizität - Rabatte / Konditionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Absatzwege - direkter vs. indirekter Absatz - Warenbewegung - Point of Sale (POS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Werbung - PR - Sponsoring - CRM - Direktmarketing - Product Placement - ...

Corporate Identity einheitliches, stimmiges Bild der Unternehmung

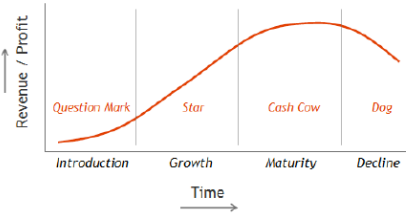
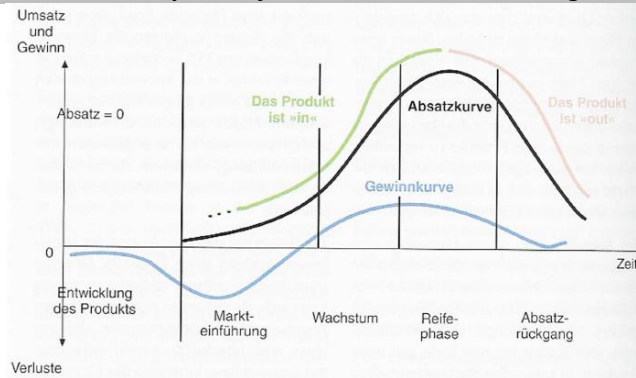
Corporate Design visuelle Ebene, Logo, Slogan, Dokument-Gestaltung, Farbe, Schrift, Layout,...

Produkt

Drei Produktebenen:

- Kernprodukt: Kernnutzen, befriedigt die Bedürfnisse des Kunden, Kaufmotiv → Kaffeegenuss
- Formales Produkt: beschreibende Eigenschaften (Marke, Ingredienzen, Verpackung, Design, Qualität) → Kaffekapsel
- Erweitertes Produkt: Mehrwert (Dienstleistungen, Garantie, Schulung, Lieferung, Image der Marke,...) → Nespresso-Club

Produktlebenszyklus → je nach Phase andere Strategien



BCG-Matrix



Produktgestaltung:

- Qualität
- Produktdesign
- Verpackung: funktionale Aufgaben und Gestaltungselement

Marken (Name, Zeichen, Symbol, Design):

- Identifikation und Wiedererkennung eines Produkts
- Differenzierung zur Konkurrenz
- Steht für bestimmte Werte (Qualität, Lifestyle, soziale Verantwortung,...)
- Schutz vor Kopie
- Vorteile: Bekanntheit, Vertrauen, Differenzierung, Identifikation, Prestige
- Nachteile: Aufbau sehr teuer, muss dauernd gepflegt werden

Markenstrategien:

- No-Names: Massenprodukte
- Handels-/Eigenmarken → melectronics, PrixGarantie
- Einzelmarkenstrategie (Individual Brand): jede Produkt hat eine eigene Marke
- Familienmarken-Strategie (Product Line): einfach um neue Produkte zu lancieren
- Dachmarken-Strategie (Corporate Brand, Umbrella Branding): Unternehmen und seine Kompetenzen im Vordergrund → BMW, LEVI'S, Apple

	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrmarken-Strategie (Einzel- und Familienmarken): bei grosser Anzahl Produktgruppen Differenzierung schaffen → VW mit Audi, Seat, Skoda,... <p>Sortiment (Gesamtheit der Produkte):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sortimentsbreite: Anzahl verschiedener Produktlinien - Sortimentstiefe: Anzahl der Produktvarianten in einer Produktlinie <p>Zusatzleistungen: zusätzliche Dienstleistungen/materielle Leistungen zur Förderung des Absatzes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemlösungen meist Kombination aus Produkt und Dienstleistung - Steigender Wettbewerb zwischen gleichartigen Massengütern - Zusatzinformationen/Support nötig
<p>Price</p>	<p>Begriffe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kondition = Umfassen Rabatte, Garantieverprechen, Umtausch- und Rückgaberechte, ... • Skonto = Preisnachlass bei Beeinhaltung bestimmter Zahlungsfristen • Handelsmarge = Differenz zwischen Einstands- und Verkaufspreis des Anbeiterers • Mischkalkulation = kaum oder nichtrentable Produkte anbieten • Dumping-Preis = Produkt unter Einstandspreis verkaufen • Lockvogel-Preis = Produkte günstig anbieten, um Kunden zu locken • Power-Pricing (absichtlich höhere Preise, einige springen ab) <p>Preispolitik / Preiskalkulation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenorientierte Preisbildung • Konkurrenzorientierte Preisbildung • Nachfrageorientierte Preisbildung <p>Unternehmensfunktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • intern: Kostendeckung, Beschäftigung, Gewinnoptimierung, langfristiges Überleben • extern: Marktstellung stärken, Erhöhung der Marktattraktivität, Image, Konkurrenz verdrängen <p>Preiselastizität: wie stark ändert sich der Absatz, wenn der Preis verändert wird Unelastisch → Produkte, die schlecht substituiert werden können</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="359 963 638 1366"> <p>Batterien</p> <p>proportional elastisch</p> <p>Eine 1%ige Preisänderung bewirkt eine 1%ige Mengenänderung.</p> </div> <div data-bbox="654 963 933 1366"> <p>Salz, Mehl</p> <p>sehr elastisch</p> <p>Eine Preisänderung bewirkt eine überproportionale Mengenänderung</p> </div> <div data-bbox="949 963 1228 1366"> <p>Wein</p> <p>sehr unelastisch</p> <p>Eine Preisänderung bewirkt eine unterproportionale Mengenänderung.</p> </div> <div data-bbox="1244 963 1524 1366"> <p>Wein</p> <p>Anormal elastisch</p> <p>Eine Preiserhöhung führt zu einem Anstieg der nachgefragten Menge</p> </div> </div> <p>Preisdifferenzierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regional: Benzin - Zeitlich: Hotel, ÖV, Strom - Produktlinienabhängig: Klassen bei ÖV, Autos mit verschiedener Leistung
<p>Place = Distribution</p>	<p>Weg des Produkts bis zum Verbraucher</p> <p>Distributionskanal (strategische Distribution)</p> <ul style="list-style-type: none"> • direkt (Investitionsgüter) • indirekt (Konsumgüter) <p>Logistik (physische Distribution)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auftragsabwicklung, Lagermanagement, Transport <p>B2B = Business-to-Business (Grosshandel) B2C = Business-to- Consumer (Einzelhandel) C2C = Consumer-to-Consumer Point of Sale = Ort des Produktsentscheid</p>

Promotions

Promotion

Werbung

Direct
MarketingVerkaufs-
förderungÖffentlich-
keitsarbeit

klassische
Werbung via
Medien (TV, Radio,
Presse) Plakate
Product-Placement
Prospekte, Mailings

Persönliche
Interaktion mit
Kunden, z.B.
individuelle
Angebote,
Telemarketing,
Verkaufsgespräche,
Beratung

Anreize, wie
Wettbewerbe,
Samplings,
Gutscheine,
Treuekarten,
Rabattmarken, etc.

Public Relations
(PR), Presseartikel,
Geschäftsberichte,
Pressekonferenzen,
Sponsoring,
Events, etc.

Werbung: AIDA-Prinzip: Attention → Interest → Desire → Action

Werbemittel: Inserate, Plakate, Kleidungsstücke, Tragtaschen, Fernsehspots,...

Werbeträger: Zeitungen, Anschlagflächen, Menschen, Kino, TV, Radio,...

Werbekonzeption: Ziele, Zielgruppe, Botschaft, Medien, Periode, Raum, Budget, Kontrolle

Direktmarketing (Dialog-Marketing) → individuell, massgeschneidert auf Zielperson, messbare Reaktion
Telemarketing, Vertreter, Direct Response (Tele-Shopping, Bestellschein), Promotion, Mailing
Kontrollgrösse: Rücklaufquote (Anzahl Reaktionen/Anzahl angeschriebener Personen)

Verkaufsförderung (Sales Promotion)

Direkt an Käufer: Kundenkarten, Club, Rabatt-Karten, Ausverkauf, Muster, Multipack, Gewinnspiel, Probenutzung

An Händler: Rabatt, Sonderausstattung, Giveaways, Beratung, Ausbildung

An Verkäufer: Arbeiter des Monats, Provision,...

Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations → aktive Kommunikation

Ziele: langfristig positives Image, Vertrauen und Verständnis bei den Anspruchsgruppen

Instrumente: Pressekonferenz, Fachartikel, Geschäftsberichte, Events, Sponsoring, Product Placement (Requisiten in Filmen → wird nicht als Werbung empfunden)

Redaktionelle Beiträge in den Medien sind kostenlos und glaubwürdiger als Werbung

Database-Marketing

Zielgruppen einschränken, gezielte und bedürfnisgerechte Angebote, effizienter Ressourceneinsatz

Customer Relationship Management

Systematischer Aufbau, Pflege und Erhalt von Kundenbeziehungen → Marketing, Verkauf und Service konsequent auf Kundenbedürfnisse ausrichten

Kundengewinnung (Werbung, PR, Aquisition) und Kundenbindung (Kundenkarte, Service, Aktionen, Rabatte, Events, Beschwerdemanagement, Umfragen, Newsletter)

Online-Marketing

Preiswert und schnell

Werbung: Banner, Clips → detaillierter und unterhaltsamer informieren

E-Commerce (B2B, B2C, C2C): für standardisierte, leicht beschreibbare, nicht verderbliche Produkte

Vorteile für Kunden: immer verfügbar, keine Warteschlange, unkomplizierte Bestellung, ausführliche Informationen, Anonymität

Vorteile für Unternehmungen: Grösseres Marktpotential, neue Märkte → international, Verfügbarkeit, tiefe Fixkosten, neue Marketing-Möglichkeiten, bessere Analyse des Kundenverhaltens, Kunden können Produkte selbst zusammenstellen

Social Media Marketing

Image stärken, Community schaffen

+ Interaktion mit Kunden, Community, Multiplikationseffekt, Vernetzung

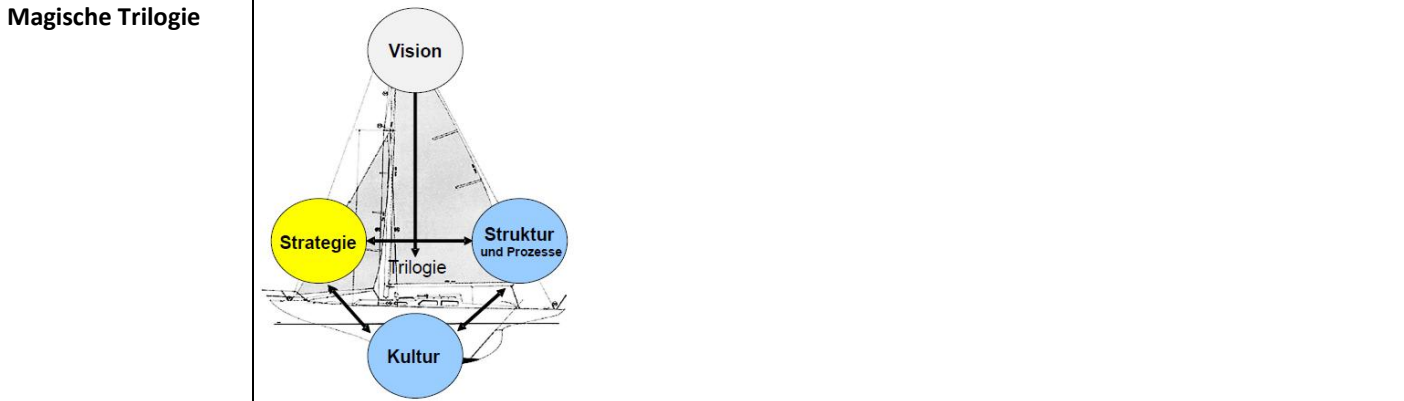
Strategisches Management

Aufgabe
 Voraussetzungen für nachhaltige Erfolgsmöglichkeiten zu schaffen und langfristig zu halten, Pflege/Erhalt und Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen (→ Lebenszyklus) , hohe Anpassungsfähigkeit verlangt da Wettbewerb/Kunden/Technologien/Konkurrenten ständig ändern
 z.T. Verzicht auf kurzfristige Vorteile und Inkaufnahme kurzfristiger Nachteile

Managementebenen
Operative Führungsprozesse: Liquidität sichern, effiziente Abläufe und Problemlösungen
Strategische Entwicklungsprozesse: Taktik, Strategie, Politik, Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
Normative Orientierungsprozesse: Vision, Kultur, Philosophie, Lebens- und Entwicklungsfähigkeit, Ansprüche von Stakeholdern ausbalancieren

Management
 (Planen → Organisation → Führung → Controlling)
 Entwickeln, Gestalten, Lenken von komplexen, sozialen Systemen im Kontext einer dynamischen Umwelt

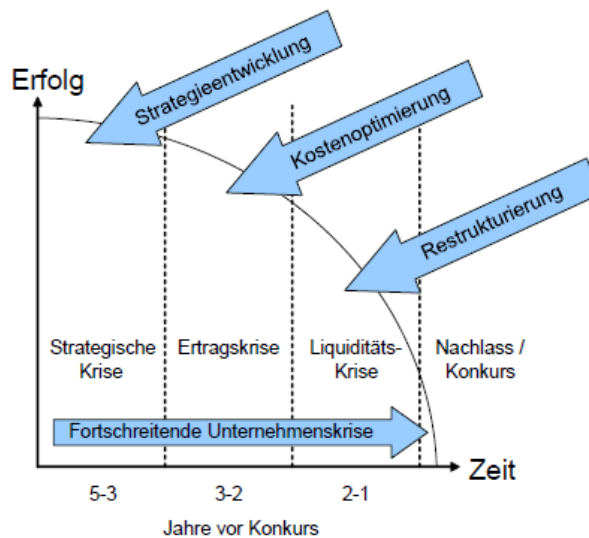
Anspruchsgruppen
 Verwaltungsrat, Aktionäre, Mitarbeitende, Banken, Kunden, Lieferanten, Medien, Staat,...



Kultur
 Gesamtheit der Werte und Normen, die festlegen, welches Verhalten angemessen ist → Wir-Gefühl, Identifikation mit der Tätigkeit/Unternehmung
 Eisberg Unternehmenskultur:
 - Artefakte (sichtbar): Infrastruktur, Sprache, Rituale, Geschichten, Kleiderordnung, ...
 - Normen (teils sichtbar): Handlungsgebote, Verhaltensrichtlinien, Verbote, Präferenzen, ...
 - Werte (unsichtbar): Grundannahmen über Umweltbezug, Wahrheit, Wesen und Einstellung des Menschen, ...

Strategie
 Umwelt verändert sich laufend → hohe Anpassungsfähigkeit, frühzeitig agieren
 Strategisches Management vor allem am Anfang des Produktlebenszyklus, gibt Weg vor → um Höhepunkt operatives Management

- Liquiditäts-Krise wird am schnellsten erkannt, Handlungsrahmen bei Strategieentwicklung am höchsten
- Strategieentwicklung: Differenzierung, Innovation, Markenaufbau → zukünftige Erfolgspotentiale
 - Kostenoptimierung: Kostensenkung, Reorganisation
 - Restrukturierung: Verkürzung Durchlaufzeiten, Fristen, Desinvestition, Umfinanzierung



Geschäftsfelder (SGF): Was (Produkt) und Wo (Markt)
 Zielgruppen unterscheiden → verschiedene Strategien
 Mögliche neue Bereiche auffinden, Diversifizierung oder Fokussierung, (De)Internationalisierung, höhere/tiefere Wertschöpfungstiefe, Outsourcing, Erwerb von Ressourcen, Cooperation

	<p>Wettbewerbsstrategie (Porter): Wettbewerbsvorteile aufbauen (relativ zur Konkurrenz):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Differenzierung: einzigartiges Produkt (Qualität, Design, Marke, Image,...) → Kunde ist bereit mehr dafür zu bezahlen - Kostenführerschaft: umfassender Kostenvorsprung bei Standard-Produkt, Preis ist entscheidender Faktor - Nischenstrategie: begrenztes Marktfeld → Differenzierung oder niedrigere Kosten - Stuck in the middle: Überholstrategien (Outpacing), abwechslungsweise Differenzierung und Kostenführerschaft 																								
<p>Struktur und Organisation</p>	<p>Struktur soll flexibel sein und sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stablinienorganisation: Unterteilung nach Funktionsbereichen - Spartenorganisation: Unterteilung nach Produkten, Kundengruppen oder geographischen Regionen - Matrixorganisation: Abteilungsbildung nach mehreren Kriterien - Teamorganisation: als Ergänzung oder Grundstruktur → hohe Flexibilität 																								
<p>Prozess des strategischen Managements</p>	<p>Phasen: Vision → strategische Analyse → Alternativen → Entscheid → Umsetzung → Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision: Richtungsbestimmung, ungreifbar aber doch erreichbar → daraus Strategie und konkrete Ziele ableiten - Analyse → SWOT: <ul style="list-style-type: none"> o Umwelt: Erfolgspotentiale (Gefahren und Chancen) o Unternehmung: Stärken, Schwächen - Entscheidung und Umsetzung: Alternativen bewerten und auswählen, Umsetzung (Aktivitätsbereiche auf die Realisierung der Strategie ausrichten), Kontrolle 																								
<p>Strategische Instrumente</p>	<p>Merkmale von Schlüsselressourcen: VRIN = Valuable → Rare → In-imitable → Non-substitutable</p> <p>Strategische Erfolgspotenziale/-positionen SEP Vergleich von Produkte/Markt/Funktionen mit Konkurrenz → dominante Ressourcen/Fähigkeiten schaffen um Wettbewerbsvorteile aufzubauen</p> <p>Produkt-Markt-Strategien (Ansoff)</p> <table border="1" data-bbox="349 1137 1107 1377"> <tr> <td style="text-align: center;">Produkt</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">bestehend</td> <td style="text-align: center;">neu</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Markt</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">bestehend</td> <td style="text-align: center;">Marktdurchdringung</td> <td style="text-align: center;">Produkterweiterung</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">neu</td> <td style="text-align: center;">Markterweiterung</td> <td style="text-align: center;">Diversifikation</td> </tr> </table> <p>SWOT-Analyse SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Externe und interne Analyse kombinieren</p> <table border="1" data-bbox="354 1523 1102 1883"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Opportunities (O)</td> <td style="text-align: center;">Threats (T)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Strengths (S)</td> <td style="text-align: center;">SO-Strategie Wie die Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen?</td> <td style="text-align: center;">ST-Strategie Wie die Stärken einsetzen, um Gefahren zu meistern?</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Weaknesses (W)</td> <td style="text-align: center;">WO-Strategie Wie an den Schwächen arbeiten, um Chancen zu nutzen?</td> <td style="text-align: center;">WT-Strategie Wie an den Schwächen arbeiten, um Gefahren zu meistern?</td> </tr> </table> <p>Branchenanalyse nach Porter Zu erwartende Profitabilität in einer Branche/Industrie bestimmen Bedrohung durch neue Konkurrenten: Zugang zu Vertriebskanälen, Markenloyalität der Kunden, Kapitalbedarf für Markteintritt, staatliche Regulierungen, bestehende Grössenvorteile Bedrohung durch Ersatzprodukte: Preis-Leistungs-Verhältnis von Ersatzprodukten, Umstellungskosten, Substitutionsneigung der Kunden</p>	Produkt				bestehend	neu	Markt			bestehend	Marktdurchdringung	Produkterweiterung	neu	Markterweiterung	Diversifikation		Opportunities (O)	Threats (T)	Strengths (S)	SO-Strategie Wie die Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen?	ST-Strategie Wie die Stärken einsetzen, um Gefahren zu meistern?	Weaknesses (W)	WO-Strategie Wie an den Schwächen arbeiten, um Chancen zu nutzen?	WT-Strategie Wie an den Schwächen arbeiten, um Gefahren zu meistern?
Produkt																									
	bestehend	neu																							
Markt																									
bestehend	Marktdurchdringung	Produkterweiterung																							
neu	Markterweiterung	Diversifikation																							
	Opportunities (O)	Threats (T)																							
Strengths (S)	SO-Strategie Wie die Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen?	ST-Strategie Wie die Stärken einsetzen, um Gefahren zu meistern?																							
Weaknesses (W)	WO-Strategie Wie an den Schwächen arbeiten, um Chancen zu nutzen?	WT-Strategie Wie an den Schwächen arbeiten, um Gefahren zu meistern?																							

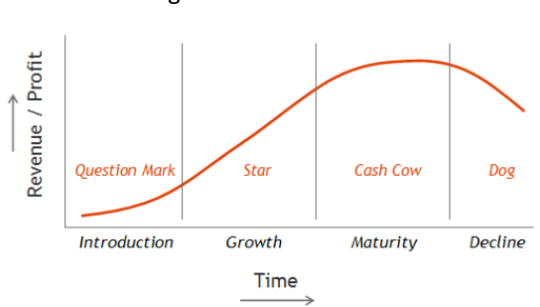
Verhandlungsstärke der Kunden: Einkaufsvolumen der Kunden, Transparenz, Produktdifferenzierung, Alternativen für Kunden, Möglichkeit der Rückwärts-Integration
Verhandlungsstärke der Lieferanten: Differenzierungsgrad und Ersetzbarkeit, Umstellungskosten bei Lieferantenwechsel, Bedeutung der eigenen Menge für den Lieferanten, Anzahl der Lieferanten, Möglichkeit der Vorwärtsintegration (selbst herstellen)
Rivalität: je höher, desto geringer Branchen-Rentabilität und Marktattraktivität
 Faktoren: Branchenwachstum, Branchenzyklizität, Fixkosten, Differenzierung, Aggressivität, Innovationsgeschwindigkeit, Austrittsbarrieren,...

Portfolio-Analyse

Durch gezielte Investitionen eine optimale Mischung von Kapitalanlagen → ein optimales Portfolio

BCG-Matrix: Grösse der Kreise → Anteil am Gesamtumsatz

- Question Marks: ausbauen oder abstossen
- Stars: halten/ausbauen
- Cash-Cows: halten/ernten, keine Investitionen
- Poor Dogs: abstossen



Gemäss BCG neues Soll-Portfolio bestimmen (Gleichgewicht zwischen reifen und zukunftssträchtigen Produkten) und Normstrategien anwenden

Businessplan

Anwendung	Nutzen	Inhalt
Machbarkeitsstudie Entwicklungsprozess Ressourcenplanung Investoren finden	<p>Für die Firma: Instrument für die Planung, wie wird das Ziel aus der aktuellen Situation heraus erreicht? Realistische Abschätzung → kann mit der Idee Geld gemacht werden??</p> <p>Externe Sicht: Kommunikationsinstrument → Kapital akquirieren und Geschäftsbeziehungen pflegen</p>	<p>Executive Summary: Besonderheit des Konzepts, wesentliche Aussagen</p> <p>Unternehmung und Team</p> <p>Geschäftsmodell (→ Canvas): Vision, Mission, Werte, Wertangebot, USP, Marketing</p> <p>Externes Umfeld: Markt, Branche, Trends, Makroökonomische Kräfte</p> <p>Finanzen: Kostenrechnung, Investitionen, Liquiditäts- und Ertragsplanung, Finanzierung</p> <p>Meilensteine: Umsetzungsplan mit messbaren Zielgrössen</p> <p>Risikoanalyse: Risiken und Gegenmassnahmen</p> <p>Beilagen/Anhang</p> <p>Fazit</p>