

Aufgabe 3

**Kolloquium zur Klausurnachbesprechung
„Instrumente des Controlling“**

Dr. Philipp Reinbacher

Aufgabe 3: Marketingcontrolling (50 Punkte)

Die *Printer GmbH* ist Hersteller von Computerdruckern und hat drei Produkte in ihrem Produktportfolio. Auf dem Markt für private Büroanwendungen wurde der *Home Office 3000* angeboten, für den gewerblichen Büroeinsatz ist der *Business XL* konzipiert. Im letzten Jahr kam der *Easy Picture* auf den Markt, um die eigene Fotoerstellung zu Hause zu ermöglichen.

Im Rahmen Ihrer Tätigkeiten als Mitarbeiter des Controllings der *Printer GmbH* stehen Sie aufgrund der Schnittstellenfunktion des Controllings unter anderem auch in enger Zusammenarbeit mit den Kollegen aus dem Marketing. Gemeinsam soll die Geschäftsführung von der Notwendigkeit einer Portfolioanalyse überzeugt werden.

Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

5 Aufgabe 3e

6 Aufgabe 3f

Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

5 Aufgabe 3e

6 Aufgabe 3f

Aufgabe 3a: 8 Punkte

Stellen Sie daher für die Präsentation zunächst die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff grafisch dar.

Aufgabe 3a: Lösungshinweise

	bereits bedienter Markt	neuer Markt
bereits angebotenes Produkt	Markt-intensivierung	Markt-erweiterung
neues Produkt	Produkt-erweiterung	Diversifikation

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (vgl. KE 3, S. 17)

Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

5 Aufgabe 3e

6 Aufgabe 3f

Aufgabe 3b: 6 Punkte

Portfolioanalysen dienen der strategischen Planung und Kontrolle, so auch die von der Boston Consulting Group entwickelte BCG-Matrix. Welche Informationen bezüglich des Produktportfolios lassen sich aus einer BCG-Matrix direkt ablesen?

Aufgabe 3b: Lösungshinweise

Eine BCG-Matrix liefert Informationen über

- das Produktportfolio,
- den Umsatz der Unternehmensprodukte,
- den relativen Marktanteil sowie
- das Marktwachstum.

Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

5 Aufgabe 3e

6 Aufgabe 3f

Aufgabe 3c: 11 Punkte

Erläutern Sie, wie die Dimensionen der BCG-Matrix in Verbindung mit dem Produktlebenszyklus sowie dem Erfahrungskurvenkonzept stehen.

Gliedern Sie Ihre Antwort mit Hilfe von Spiegelstrichen.

Aufgabe 3c: Lösungshinweise

Die Dimensionen der BCG-Matrix sind das vom Unternehmen nicht beeinflussbare *Marktwachstum* sowie der vom Unternehmen zumindest bedingt beeinflussbare *relative Marktanteil*.

Aufgabe 3c: Lösungshinweise

- Die **Marktwachstumsrate** ist ein Indikator für die Stärke des Cashflow-Abflusses.
- Hinter diesem Faktor steht die Idee des Produktlebenszyklusses.
- Dieses Konzept geht davon aus, dass jedes am Markt platzierte Produkt einen bestimmten Zyklus aus Phasen steigenden, stagnierenden und abfallenden Absatzes durchläuft.
- Dabei werden typischerweise fünf Phasen abgegrenzt; Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration, für die sich jeweils konkrete Aussagen bezüglich des Umsatzes, Deckungsbeitrags, Gewinns und der notwendigen Marketing-Mix-Maßnahmen treffen lassen.

Aufgabe 3c: Lösungshinweise

- Wachsende Märkte existieren vor allem in den frühen Lebenszyklusphasen und verlangen hohe Investitionen, während die späten Phasen durch stagnierendes Wachstum und geringe Abflüsse gekennzeichnet sind.
- Eine Neubelebung des Lebenszyklusses durch eine Produktmodifikation (Produktrelaunch) führt dann wieder zu hohen Investitionen.
- Das Marktwachstum ist zur Beschreibung von zunächst wachsenden und später schrumpfenden Märkten im Rahmen des BCG-Portfolios als Erklärungshilfe geeignet.

Aufgabe 3c: Lösungshinweise

- Der **relative Marktanteil** wird im Vergleich zum stärksten Wettbewerber oder den drei stärksten Konkurrenten (wenn diese relativ klein sind) gemessen.
- Hinter diesem Faktor steht das Erfahrungskurvenkonzept.
- Es beschreibt die Kostenentwicklung in Abhängigkeit von der kumulierten produzierten Menge.
- Dabei wird davon ausgegangen, dass bei hohem Marktanteil auf stark wachsenden Märkten schnell hohe Stückzahlen, sinkende Kosten und (bei stabilen Preisen) ein hoher positiver Cashflow möglich sind.
- Dabei können mit jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge angeblich Senkungen der realen Stückkosten von 20 bis 30 % erreicht werden..

Aufgabe 3c: Lösungshinweise

- Aus dem Erfahrungskurvenmodell lassen sich unter anderem auch Preisstrategien ableiten: So kann bei einer eingetretenen Kostensenkung diese an die Endabnehmer über gesenkte Preise weitergegeben werden.
- Der Marktanteil ist unter Zugrundelegung des geschilderten Konzeptes somit ein Indikator für die Höhe der Cashflow-Zuflüsse.

Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

5 Aufgabe 3e

6 Aufgabe 3f

Aufgabe 3d: 10,5 Punkte

Nach der erfolgreichen Überzeugungsarbeit wird ein Marktforschungsinstitut beauftragt, das Marktvolumen sowie den Umsatz der größten Konkurrenten auf den entsprechenden Märkten zu ermitteln. Sie erhalten folgende Daten von diesem Institut:

Aufgabe 3d: 10,5 Punkte

	Markt- volumen	Stärkster Konkurrent	Konkurrenz- umsatz	Markt- wachstum
Fotodrucker Privat	100.000.000,00 €	Nonac	18.000.000,00 €	15,00%
Bürodruker Privat	150.000.000,00 €	Rehtorb	27.000.000,00 €	4,00%
Bürodruker Gewerbe	250.000.000,00 €	PH	80.000.000,00 €	8,00%

Ferner stehen Ihnen noch folgende Absatzdaten zur Verfügung:

	Preis	Stk.
Easy Print	128,00 €	62.000
Home Office 3000	200,00 €	45.000
Business XL	350,00 €	28.000

Aufgabe 3d: 10,5 Punkte

Berechnen Sie nun auf Basis der Ihnen bekannten Werte nachvollziehbar den

- Marktanteil der Konkurrenz sowie
- den Umsatz,
- den Marktanteil und
- den relativen Marktanteil

für alle drei Produkte der *Printer GmbH*.

Aufgabe 3d: Lösungshinweise

Für die Berechnung der Ergebnisse dienen folgende Formeln:

$$\text{Marktanteil des eigenen Unternehmens} = \frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Marktvolumen}}$$

$$\text{Marktanteil der Konkurrenz} = \frac{\text{Umsatz der Konkurrenz}}{\text{Marktvolumen}}$$

$$\text{rel. Marktanteil} = \frac{\text{Marktanteil des eigenen Unternehmens}}{\text{Marktanteil der Konkurrenz}}$$

Aufgabe 3d: Lösungshinweise

Für die Berechnung der Ergebnisse dienen folgende Formeln:

	Umsatz Printer GmbH	Marktanteil Printer GmbH	Marktanteil Konkurrenz	rel. Marktanteil
Easy Print	7.936.000,00 €	7,94%	18,00%	44,11%
Home Office 3000	9.000.000,00 €	6,00%	18,00%	33,33%
Business XL	9.800.000,00 €	3,92%	32,00%	12,25%

Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

5 Aufgabe 3e

6 Aufgabe 3f

Aufgabe 3e: 4 Punkte

Nehmen Sie kurz dazu Stellung, welches weitere Vorgehen Sie vorschlagen, um die Aussagekraft Ihrer Handlungsempfehlungen zu untermauern, nachdem die Vier-Felder-Matrix ihre bisherigen Erkenntnisse abbildet.

Aufgabe 3e: Lösungshinweise

Als weiteres Vorgehen würde sich anbieten, die *Zeitkomponente*, beispielsweise in Form von Plan- oder Vergangenheitsdaten, in die erstellte BCG-Matrix einfließen zu lassen, um bei der Ableitung von Strategien auch Entwicklungen berücksichtigen zu können.

Agenda

1 Aufgabe 3a

2 Aufgabe 3b

3 Aufgabe 3c

4 Aufgabe 3d

5 Aufgabe 3e

6 Aufgabe 3f

Aufgabe 3f: 10,5 Punkte

Wo liegen Schwierigkeiten der Anwendung des BCG-Produktportfolios? Erläutern Sie diese kurz im Hinblick auf die Aspekte Finanzierung, Normstrategien sowie die Berücksichtigung des Marktes.

Gliedern Sie Ihre Antwort mit Hilfe von Spiegelstrichen.

Aufgabe 3f: Lösungshinweise

- Das BCG-Portfolio unterstellt eine reine **Innenfinanzierung** der Strategien, externe Finanzquellen werden nicht berücksichtigt.
- Die zugrunde liegende Denkweise, dass über die Lerneffekte im Rahmen des Erfahrungskurveneffekts bei steigendem Marktanteil zunehmend höhere Rückflüsse möglich sind, gilt nur bei stabilen Preisen.
- Kommt es jedoch zu einem Preiswettbewerb, kann es sein, dass die Preise schneller gesenkt werden müssen, als der Marktanteil zunimmt und die Kosten durch den Erfahrungskurveneffekt sinken.
- In einem solchen Fall funktionieren die unterstellten Zusammenhänge nicht mehr.

Aufgabe 3f: Lösungshinweise

- Die abgeleiteten **Normstrategien** sind pauschal und beziehen sich auf die Idealpunkte im Zentrum des jeweiligen Feldes.
- In der Realität liegen die Produkte jedoch häufig am Rand oder auf der Grenze zwischen mehreren Feldern.
- Zusätzlich wenn die Normstrategien in der Antwort vorher erwähnt wurden:
Zudem bietet das Modell keine Hilfe für die Strategieumsetzung.

Aufgabe 3f: Lösungshinweise

- Das Modell bezieht die **Konkurrenz** nicht explizit in die Betrachtung ein, sondern betrachtet sie nur im Rahmen der Analyse des relativen Marktanteils.
- Auch die **Abnehmer** werden nicht berücksichtigt, es wird lediglich der über alle Abnehmer kumulierte Umsatz pro betrachtetem Produkt oder pro Produktgruppe in die Darstellung integriert.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.