Strat Mgmt - Branche u Sektorenanalyse

Branche / Markt

- Beeinflusst die Organisation am meisten!
- **Definition "Branche"** = **Gruppe von Unternehmen**, die dasselbe Kernprodukt oder Dienstleistung anbieten
  - inkl. öffentliche Dienste heisst "Sektor"
- **Branche**
  - **Bestimmung der Branche**
    - 1. Schritt: Wie gross / umfangreich ist Branche
    - 2. Wertschöpfungskette der Branche beachten
    - 3. Region und Märkte
    - 4. Verschied. Produkte und DL
  - **Werkzeuge u Konzepte** zur Analyse u Verständnis der Branche
    - PESTEL-Analyse
    - Porter 5 Forces
    - Branchentypische Lebenszyklus
    - Analyse der Konkurrenz / strat. Gruppen mit ähnlicher Strategie
    - Blue Ocean Strategie
    - Identifikation von wichtigen Veränderungskräften
- **Markt**
  - = **Gruppe von Käufern** bestimmter Kernprodukte oder Kern-Dienstleistungen
- **Chancen und Risiken aus der Umfeld-, Branchen, Marktanalyse**
- **Bsp Branchenanalyse --> Vorgehen:**
  - 1. Definition der Branche (Umfang)
  - 2. Definition der Akteure der Wettbewerbskräfte
  - 3. Festlegung der Faktoren und Gesamtstärke jeder der Five-Forces
  - 4. Bewertung der Struktur und Attraktivität der Branche
  - 5. Bewertung der Veränderungen für jede Wettbewerbskräfte
  - 6. Festlegung der Geschäftspositionierung in Bezug der 5 Wettbewerbskräfte

Porters 5-Forces

- **Ziel**
  - Die 5 Forces bestimmen die Struktur der Branche
  - **Attraktivität der Branche ermittelt**
    - Wenn 5 Forces stark ausgeprägt, dann für Wettbewerb nicht attraktiv, da Preisdruck!
  - **Umgang mit 5-Forces**
    - --> def. der eigenen Wettbewerbsstrategie!
  - Unterscheidung der Auswirkungen auf Konkurrenten?
  - In welche Branche eintreten soll / oder aussteigen.

Porter 2010, S. 30

- **Zentrale Element von Porter (siehe Grafik)**
- **Je höher Rivalität desto schwerer Branche / Gewinne zu machen!**
  - --> abhängig von Anzahl der Wettbewerber = Org. mit ähnlichen Produkten u DL.
- **5 Wettbewerbs-Kräfte**
  - **1 Wettbewerbsrivalität**
    - **5 Faktoren** beeinflussen Wettbewerbsrivalität:
      - Gleichgewicht der Konkurrenten
        - Viele Wettbewerber --> Preiskampf
        - wenige Wettbewerber --> dominante Organisationen
      - Wachstumsrate der Branche
        - beeinflusst durch Lebenszyklus einer Branche
        - Überflusskapazitäten?
      - Hohe Fixkosten
        - bei hohen Fixkosten oft grosse Rivalität und gr. Preiskampf --> kleine Gewinne
        - --> Economies of Scale nutzen für tiefer Stückkosten
      - Hohe Austrittsbarrieren
        - **d.h. viele Firmen "verlassen" die Branche!**
          - z.B. Schliessungen, Investitionsabbau
        - --> Rivalität steigt!
        - da überschüssige Kapazitäten vorhanden sind.
      - Geringe Differenzierung
        - gleiche Leistungen, schlecht für Profit.
        - --> Rivalität steigt
  - **2 Neueinsteiger / Markteintrittsgefahr**
    - **je einfacher Eintritt neuer Wettbewerber, desto höher Rivalität**
    - Barrieren für Markteintritt
      - Grösse und Erfahrung
        - grosse Firmen nutzen Grösse (Stückproduktion)
        - Erfahrung = Vorteil
      - Zugang zu Zulieferern und Vertriebskanälen
      - Vergeltungsmassnahmen der etablierten Unternehmen
        - Wissen, dass ein U. zurückschlagen wird, reicht als Barriere für andere U.
      - Gesetzgebung / Handlung des Staates
        - z.B. Patentschutz, Marktregulierungen, Zölle
      - Vorteile der etablierten Marktteilnehmern
        - Kosten-, Qualitätsvorteile
  - **3 Die Gefahr von Substituten**
    - **je grösser Auswahl, desto höher Rivalität, desto tiefer Gewinne**
    - Ersatzprodukte = ähnlicher Nutzen
    - wichtig ist "Preis-Leistungs-Verhältnis" des Substitutes
    - **Substitute sind = branchenextern! (die Konkurrenz ist kein Substitute)**
  - **4 Macht der Käufer / Kunden**
    - **Je höher Macht der Käufer, desto tiefer Gewinne!**
    - Abgrenzung: **Käufer vs Endverbraucher**
      - Konzentration der Verbraucher die bei Zwischenhändler einkaufen. d.h. Zwischenhändler hat mehr Macht.
    - am grössten wenn:
      - Konzentrierte Käufer
        - Wenn wenige Grosskunden für den Grosstell des Umsatzes verantwortlich sind, so steigt Käufermacht!
        - z.B. Milch Produzenten
      - Geringe Umstellungskosten
        - leicht Wechsel der Zulieferer möglich
      - Gefahr der Käuferkonkurrenz
        - --> **Rückwärtige vertikale Integration**
          - Wenn Käufer Arbeit des Zulieferers selber übernimmt (z.B. kauft Produktionsmaschiene selber)
      - Geringe Käufergewinne und Qualitätsauswirkungen
        - zugekaufte Produkt hat kaum Einfluss auf Qualität
  - **5 Macht der Zulieferer / Lieferanten**
    - **Je höher Macht der Lieferanten, desto tiefer die Gewinne!**
    - Macht gross, wenn:
      - Konzentrierte Zulieferer
        - wenige Produzenten dominieren Zulieferer, welche Käufer beliefern
      - Hohe Umstellungskosten
        - schwer Zulieferer zu wechseln
      - Gefahr der Zuliefererkonkurrenz
        - --> **vorwärts gerichtete vertikale Integration**
          - wenn Zulieferer Kunden ausschliessen können.
      - Differenzierte Produkte
- **Komplementoren und Netzwerkeffekte** (6. Kraft zu Porter)
  - **1 Komplementoren** = wie 6. Kraft zu Porter 5 Forces!!
    - Kunden erwerben komplementäre Produkte, die zusammen mehr Wert sind als einzelne.
    - Bsp.: Windows inkl. McAfee Virenschutz / iPod und Sony

  - gehört zusammen
  - **2 Netzwerke-Effekt**
    - wenn ein Produkt eine positive Wirkung auf ein anderes Produkt hat.
      - z.B. Ebay - je mehr Produkte desto besser.
      - z.B. Apps im App Store. Je mehr je besser
    - **Ziel: Strategisches Lock-in:**
      - wenn Nutzer von Zulieferer abhängig werden und keinen anderen Zulieferer wählen können!
      - Facebook: Wer all seine Freunde auf FB hat und Photos und Ereignisse, wechselt nicht sein Netzwerk!

Branchenarten und Branchendynamik

- = Branchen mit übermässigem Konkurrenzkampf!
- **1 Branchen-Arten**

Branchenstruktur	Merkmale	Bedrohung durch die fünf Wettbewerbskräfte
Monopol	Ein Unternehmen Oft einzigartiges Produkt Sehr hohe Eintrittsbarrieren	Sehr gering
Oligopol	Wenige Konkurrenten Unterschiede bei Produkten möglich Hohe Eintrittsbarrieren	Unterschiedlich
Perfekter Wettbewerb	Viele Konkurrenten Sehr ähnliche Produkte Geringe Eintrittsbarrieren	Sehr hoch

- **2 Dynamik** einer Branchenstruktur
  - **Branchenlebenszyklus**
    - **für Einschätzung der Branchendynamik!**

	Entwicklung	Wachstum	Marktbereinigung	Reife	Rückgang
Marktgröße					
Typische Käufer	Geringe Bedeutung Hohe Preisempfindlichkeit Innovation wichtig	Geringe Bedeutung Starkes Wachstum Hohe Preis-Sensitivität Käufer: eher traditionell Innovation wichtig	Geringes Wachstum Verlangsamtes Wachstum Käufer: eher traditionell Marktdurchdringung Qualität wichtig	Stärkere Käufer Geringes Wachstum Kaufmuster: Wiederkäufer Starke Finanzen Kostenmanagement Management wichtig	Extreme Käufer Wenig/ null Wachstum Kaufmuster: Kaufen und Wiederkaufen Kosten und Management wichtig

Abbildung 3.4: Der Branchenlebenszyklus

  - **Kooperative Branchenstrukturanalyse**
    - Dynamische Betrachtungsweise der 5 Forces Analyse
    - **zwei Einschätzung: 1) für jetzt und 2) für Zukunft!**

Fig 3.5: Kooperative Branchenstrukturanalyse

Konkurrenten und Märkte

- **Unterscheidung der Kunden:** z.B. zw. 1.) **strategischen Kunden** und 2.) **Unterscheidung von verschiedenen Marktsegmenten**
- **"Strategische Gruppen"**
  - 1 haben ähnliche Eigenschaften
  - 2 haben ähnliche Strategie
  - z.B. Low Cost Airlines vs Netzwerk Airlines. Beide ähnliche Eigenschaften und ähnliche Strategien, aber doch anders
  - **Charakteristika** zur Bestimmung deiner strategischen Gruppe
    - gleiche Reichweite der Aktivitäten
    - gleicher Einsatz der Ressourcen

Orige: Charakteristika zur Bestimmung strategischer Gruppen

  - Warum **"strategische Gruppenkonzept"** wichtig
    - Verständnis des Wettbewerbs
    - für Analyse der strategischen Möglichkeiten
      - z.B. "Weisse Flecken", die noch nicht von Wettbewerbern belegt sind
    - Analyse von Mobilitätsbarrieren
      - z.B. Wechsel in andere strategische Gruppen
- **Marktsegmente**
  - Jedes Marktsegment hat unterschiedliche Bedürfnisse
  - in einem Marktsegment, sind Kundengruppen mit ähnlichen Bedürfnissen
  - kleine Segmente = Nischen
  - Aspekte bei Marktsegementanalyse
    - Unterschied **Bedürfnisse** der Kunden
    - **Spezialisierung** je Marktsegment
      - Erfahrungen
      - Beziehungen

Faktortyp	Verbrauchermärkte	Industrie-Organisationsmärkte
Eigenschaften von Personen und Organisationen	Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit Einkommen Familiengröße Stufe im Lebenszyklus Standort Lebensstil	Branche Standort Größe Technologie Rentabilität Management
Kauf-Nutzungsituation	Einkaufsgröße Markentreue Kaufmotivation Einkaufsverhalten Bedeutung des Einkaufs Anzahl Entscheidungsträger	Anwendung Bedeutung des Einkaufs Kaufmotiv Häufigkeit des Einkaufs Einkaufsverhalten Anzahl Kaufcenter Vertraulichkeit
Beziehtnur auf Produkte und der Reaktion on Produkten auf Produktmerkmalen	Produktzufriedenheit Produktwahl Markenpräferenz Geistige/sinnliche Eigenschaften Qualität	Leistungsanforderungen Produktzufriedenheit, Zufriedenheit Markenpräferenz Geistige/sinnliche Eigenschaften Qualität Serviceanforderungen

Tabelle 3.2: Einige Grundlagen der Marktsegmentierung

- **2 Konzepte**
  - **Strategie-Canvas**
    - vergleicht die Leistungen verschiedener Konkurrenten
    - 3 Merkmale
      - Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)
      - Nutzenkurve
      - Nutzeninnovation
        - --> im Blue Ocean der BOS
  - **Blue Ocean Strategie (BOS)**
    - suche nach blue und red oceans (alte und neue Märkte)
- **Konkurrenz-Analyse**
  - Verständnis über Strategie der Konkurrenz
    - Produkte vergleichen
    - Werbung analysieren
      - Wo? Wie? Sist? etc...
    - Beispiel nach Heinen
      - Form der Leistung
      - Bereich des Wettbewerbs
        - weicher Markt? weiche Zielkunden?
      - Fokus der Idee
        - Kostenorientiert? Differenziert?
  - --> vgl. der "Strategischen Gruppen"
  - Verschiedene Arten und Darstellungen für Daten
    - Wettbewerberprofil

    - Konkurrenz-Marktschemata
    - Konkurrenz-Angebotsmatrix
    - Stärken-Schwächen Diagramme

- **--> Chancen und Risiken ermittelt!**

Produkt Substitutions Analyse

- --> wie leicht die eigenen Produkte am Markt durch andersartige Produkte ersetzt und vom Markt verdrängt werden können.
- über eigene Branche hinaus --> mögliche Wettbewerber!
- **Vorgehen** bei Substitutionsanalyse: 6 Schritte

Quelle: Strategisches Management. Eine Einführung. 11. aktualisierte Auflage. Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér. © 2018 by Pearson Deutschland GmbH