

**IWW-Studienprogramm**

**Vertiefungsstudium**

**Modul III**

**Strategische Marketingplanung**

**V.3-48**

von

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Der Autor.....</b>	<b>IX</b>
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. Überblick über die behandelten Problembereiche und die Lehrziele der Marketingplanung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Konzeptionelle Grundlagen der Marketingplanung.....</b>	<b>5</b>
2.1. Der Prozess der Marketingplanung im Überblick .....	5
2.1.1. Planungsansätze.....	5
2.1.2. Strategische und operative Entscheidungen in der Marketingplanung.....	8
2.1.3. Ein idealtypischer Prozess der Marketingplanung.....	10
2.2. Informationslieferanten und Informationsgrundlagen der Marketingplanung.....	12
2.2.1. Umweltanalyse .....	13
2.2.2. Stärken-/Schwächenanalyse.....	17
2.2.3. Absatzmarktgerichtete Maßgrößen der Marketingplanung .....	20
2.3. Marktwahl .....	22
2.3.1. Die Bestimmung von Marktsegmenten .....	22
2.3.1.1. Ziele der Marktsegmentierung .....	22
2.3.1.2. Voraussetzungen.....	23
2.3.1.3. Segmentierungskriterien .....	25
2.3.1.4. Probleme der Marktsegmentierung .....	31

---

2.3.2. Die Abgrenzung ‚strategischer Geschäftseinheiten‘ .....	32
2.4. Positionierung .....	34
2.4.1. Ziele .....	34
2.4.2. Der Planungsprozess der Positionierung .....	35
2.4.3. Probleme der Positionierung .....	40
Verständnisfragen .....	42
Übungsaufgaben .....	43
<b>3. Klassische Prognosemodelle in der Marketingplanung .....</b>	<b>45</b>
3.1. Das Konzept des ‚Produktlebenszyklus‘ .....	45
3.2. Das Konzept der Erfahrungskurve .....	50
3.3. Die PIMS-Studie .....	54
3.4. Die Portfolio-Analyse.....	57
3.4.1. Funktionen und Vorgehensweise der Portfolio-Analyse.....	57
3.4.2. Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (Boston Consulting Group-Portfolio).....	59
3.4.2.1. Erstellung und Interpretation der Portfolio-Matrix – Darstellung eines Fallbeispiels .....	59
3.4.2.2. Normstrategien und Ziel-Portfolio .....	65
3.4.2.3. Problembereiche des Marktwachstum-Marktanteil- Portfolios .....	68

---

3.4.3. Das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey-Portfolio) .....	71
3.4.3.4. Vorgehensweise .....	71
3.4.3.5. Kritik .....	75
Verständnisfragen .....	78
Übungsaufgaben .....	79
<b>Lösungen zu den Verständnisfragen .....</b>	<b>81</b>
<b>Lösungsskizzen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>83</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>103</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>107</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>115</b>

# 1. Überblick über die behandelten Problembereiche und die Lehrziele der Marketingplanung

Die strategische Marketingplanung ist der zentrale Ausgangspunkt jeglicher Unternehmensplanung. Geht es doch bei der Planung absatzmarktgerichteter Sachverhalte um so wichtige Fragen, wie z. B. die Bestimmung von Zielgruppen, Marktsegmenten, strategischen Geschäftseinheiten und die mit diesen Planungshilfen verbundenen Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Die Marketingplanung kann gleichwohl nicht isoliert von anderen Bereichen der Unternehmensplanung erfolgen. So bestehen vielfältige Interdependenzen zur Produktions- und Finanzplanung. Letztlich kann eine integrierte Unternehmensplanung nur simultan erfolgen, was nicht bedeutet, dass die Planung der einzelnen Funktionalbereiche nicht einer gesonderten Betrachtung und Analyse unterzogen werden sollte. Mit Blick auf die Marketingplanung ist diese zunächst gesonderte Analyse sogar dringend zu empfehlen, da nur eine intensive, mitunter auch von gewissen Restriktionen anderer Funktionalbereiche losgelöste Betrachtung potenzieller Märkte und Geschäftsbereiche den notwendigen Freiraum für eine zukunftsichernde Gestaltung der Unternehmenspolitik eröffnet. Aus diesem Grunde kommt der Marketingplanung ein gewisses ‚Primat‘ im Prozess der Unternehmensplanung zu.

Marketingplanung als Ausgangspunkt der Unternehmensplanung

Die Ausführungen dienen der Erarbeitung wichtiger strategischer Grundlagen der Marketingplanung.

Nach der Lektüre des vorliegenden Textes sollten die Leserinnen und Leser in der Lage sein, Lehrziele

- die wichtigsten Grundlagen der strategischen Marketingplanung zu erläutern, insbesondere:
  - den Prozess der Marketingplanung,
  - die Informationslieferanten und -grundlagen der Marketingplanung;
- die Vorgehensweise der Marktsegmentierung und die Bildung von ‚strategischen Geschäftseinheiten‘ aufzuzeigen;
- den Prozess der Positionierung zu skizzieren;

- die klassischen Prognosemodelle in der Marketingplanung zu nennen und zu erklären.

Aufbau der vorliegenden Ausführungen

Der *Aufbau des vorliegenden Moduls* orientiert sich an diesen Lehrzielen. Vielfach liegt den Ausführungen aus didaktischen Gründen die Annahme zugrunde, dass ein Unternehmen eine bestimmte Entscheidung zu treffen oder eine bestimmte Aufgabe zu lösen hat. Diese Sichtweise soll letztlich das ‚praktisch-normative Vorstellungsvermögen‘ der Leserinnen und Leser schulen.

In den Ausführungen wird ein besonderer Wert auf eine Betrachtung der Planungsprozesse des Marketing gelegt, um den Studierenden einen möglichst umfassenden Einblick in die Denkweise und praktikablen Ansatzpunkte der Marketingplanung zu vermitteln.

- Abschnitt 2.1. und 2.2. Nach einem kurzen Überblick über den Prozess der Marketingplanung in Abschnitt 2.1. werden in Abschnitt 2.2. zentrale Informationslieferanten der Marketingplanung vorgestellt. Im Vordergrund stehen hierbei die Umweltanalyse, die Stärken-/Schwächenanalyse sowie die absatzmarktgerichteten Maßgrößen, die von der Marktforschung ermittelt werden.
- Abschnitt 2.3. Anschließend werden in Abschnitt 2.3. die Grundlagen der Marktsegmentierung sowie die Bildung strategischer Geschäftseinheiten behandelt. Im Rahmen der Marktwahl kommt diesen beiden Entscheidungstatbeständen eine überragende Bedeutung zu.
- Abschnitt 2.4. In Abschnitt 2.4. werden zunächst die zentralen Ziele und die Vorgehensweise des Positionierungsprozesses diskutiert. Abschließend werden einige wesentliche Kritikpunkte an der Positionierung vorgestellt.
3. Kapitel Die im dritten Kapitel diskutierten klassischen Prognosemodelle nehmen im Rahmen der strategischen Marketingplanung eine exponierte Stellung ein. Bei den behandelten Konstrukten (z. B. dem ‚Lebenszykluskonzept‘ oder der ‚Portfolio-Methode‘) handelt es sich um Planungshilfen, die die strategische Unternehmensplanung nachhaltig beeinflussen. Im Fokus steht hierbei die Abbildung von Zielgrößen, die letztlich die Grundlage für die Ausrichtung der Marketinginstrumente legen. Zentraler Bestandteil der Ausführungen ist eine kritische Betrachtung der Aussagefähigkeit der behandelten Modelle. Die Marketinginstrumente werden in dem Modul II (Marktorientierte Unternehmensführung) tiefgehend erläutert. Internationale Aspekte

finden Sie in dem Modul XV (Internationales Marketing).

An dieser Stelle weise ich darauf hin, dass für die Klausur nur der vorliegende Haupttext prüfungsrelevant ist. Die in den Fußnoten aufgeführten Quellen dienen Ihnen somit lediglich als weiterführende Orientierungshilfe, sofern die Inhalte des Haupttextes tiefer betrachtet werden sollen oder wenn aus privatem Interesse heraus eine weiterführende Beschäftigung mit den zitierten Inhalten erwünscht ist.

Sollten nach der Bearbeitung des Textes noch Unklarheiten bestehen, so stehe ich Ihnen mit dem Lehrstuhl gerne beratend zur Seite.

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

---

# **Leseprobe**



## 3. Klassische Prognosemodelle in der Marketingplanung

### 3.1. Das Konzept des ‚Produktlebenszyklus‘

Der *Produktlebenszyklus* gehört zu den traditionellen Konzepten in der Marketingplanung. Bereits 1957 wurde der Begriff „Produktlebenszyklus“ bei einem Neuproduktplanungsprozess von der Unternehmensberatung Booz, Allen und Hamilton verwendet.<sup>33</sup> Der Grundgedanke dieses Konzeptes ist dabei sehr einfach. Man geht davon aus, dass ein Produkt wie ein Lebewesen betrachtet werden kann, was nichts anderes heißt, dass nach einer Geburt eine Wachstumsphase erfolgt, an die sich eine Reifephase anschließt bis schließlich das ‚Ableben‘ eintritt. Mit dieser Aussage hat man einige Phasen des Produktlebenszykluskonzeptes skizziert.

Der Produktlebenszyklus kennzeichnet die Entwicklung des Umsatzes innerhalb eines bestimmten Zeitraumes und unterstellt, dass diese Entwicklung einen ‚lebenszyklusähnlichen‘ Verlauf annimmt. Die Darstellung des Produktlebenszyklus kann durch die Berücksichtigung weiterer Erfolgsgrößen (z. B. Gewinn und Deckungsbeitrag) ergänzt werden (vgl. Abb. 14).

Die wesentlichen *Annahmen des Lebenszykluskonzeptes* sind:

1. Das Angebot eines Produktes ist zeitlich begrenzt.
2. Der Umsatz des Produktes durchläuft deutlich differierende Phasen.
3. Der Gewinn steigt bzw. fällt mit den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus.
4. In den einzelnen Phasen des Lebenszyklus sind unterschiedliche Ausprägungen der Marketinginstrumente vorteilhaft.

Annahmen des Produktlebenszyklus

---

<sup>33</sup> Vgl. Czepiel 1992, S. 222.

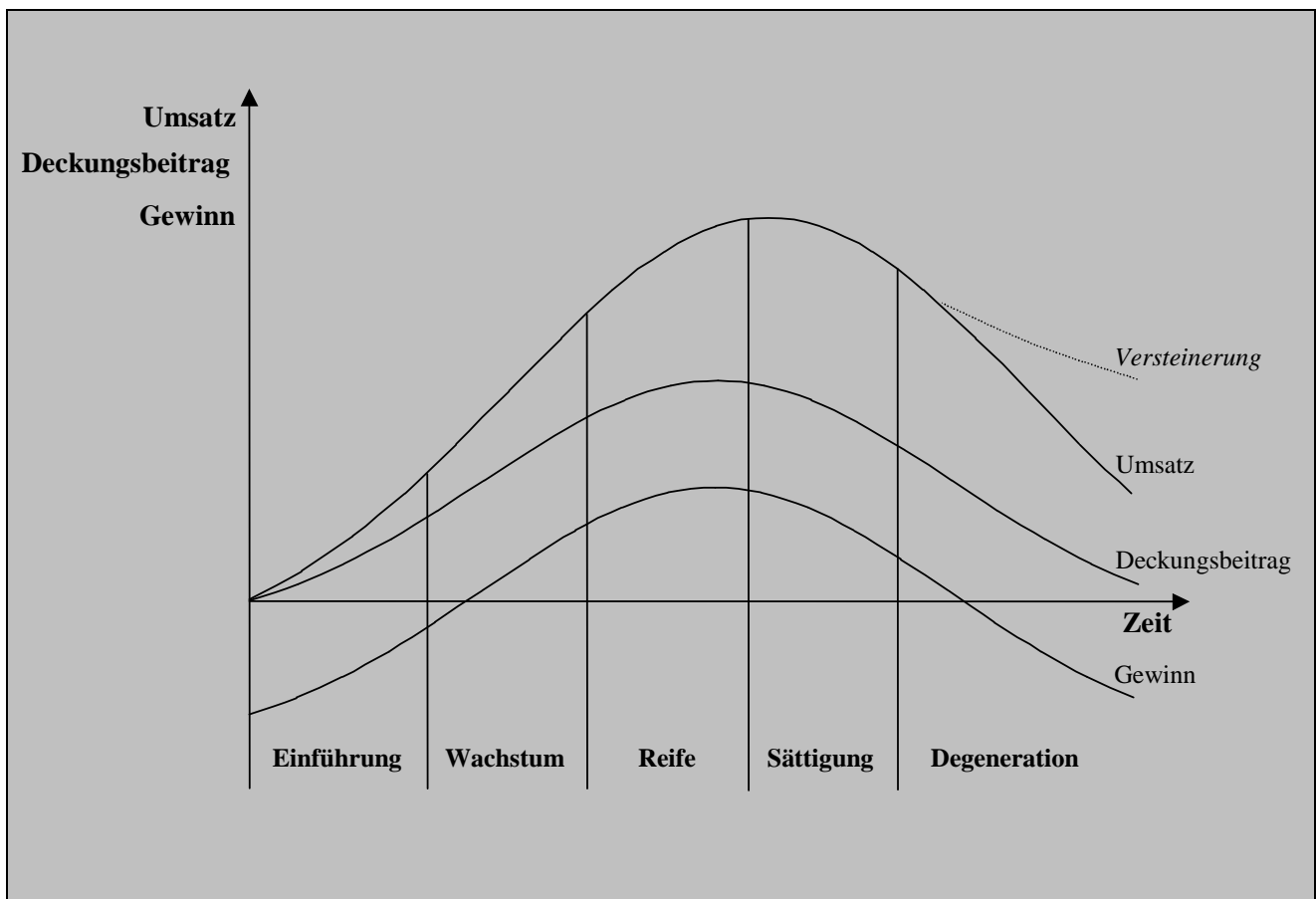


Abb. 14: Das Konzept des Produktlebenszyklus

die fünf Phasen des PLZ Die geläufigste Darstellung des Produktlebenszyklus zeigt die idealtypische Umsatzentwicklung eines Produktes als S-förmige Kurve. Die Kurve wird in dem hier aufgeführten Beispiel in *fünf Abschnitte* unterteilt:<sup>34</sup> Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration (vgl. Abb.14).

Einführungsphase Die ‚*Einführungsphase*‘ beginnt mit der erstmaligen Vermarktung des Produktes und stellt den Zeitabschnitt langsamen Umsatzwachstums dar. Aufgrund hoher Einführungskosten und geringer Umsätze werden in dieser Phase noch keine Gewinne erwirtschaftet (Verlustzone).

Wachstumsphase Die ‚*Wachstumsphase*‘ ist der Abschnitt rasch zunehmender Marktakzeptanz. In dieser Phase wird die Gewinnzone erreicht. Bei Verbrauchsproduk-

<sup>34</sup> Die Darstellung des Produktlebenszyklus erfolgt in der Literatur immer wieder unterschiedlich. Die Unterteilung des Lebenszyklus kann z. B. zwischen vier und fünf Phasen variieren. Vgl. z. B. Kotler/Bliemel 2001, S. 574; Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 431. Hier wird exemplarisch eine Variante des Fünf-Phasen-Modells erläutert.

ten ist es denkbar, dass schon ein gewisser Ersatzbedarf auftritt,<sup>35</sup> sodass sich die Umsätze von Neukäufern und Wiederkäufern kumulieren.

Die ‚*Reifephase*‘ ist der Abschnitt geringer werdender Zuwachsraten des Umsatzes, da das Produkt nunmehr bereits von den meisten potenziellen Käufern erworben wurde. Der Übergang in die Reifephase wird durch den Wendepunkt der Produktlebenszykluskurve markiert. Das Marktpotenzial ist weitgehend ausgeschöpft. Es können kaum noch neue Käufer gewonnen werden. Weiterhin hat sich i. d. R. die Konkurrenzsituation verändert, da einige andere Unternehmen als ‚Me-Too-Anbieter‘ in den Markt eingetreten sind.

Reifephase

In der ‚*Sättigungsphase*‘ kommt es zu einer ersten Schrumpfung des Umsatzes und Gewinnes. Die Ursache hierfür kann z. B. sein, dass Substitutionsprodukte auf den Markt kommen.

Sättigungsphase

Die ‚*Degenerationsphase*‘ ist der Abschnitt, in dem das Verkaufsvolumen stark schrumpft und die Gewinne sinken.

Degenerationsphase

Der Einsatz des Produktlebenszyklus als Prognosemodell besteht nun in folgender Voraussage: Ohne den differenzierten *Einsatz der Marketinginstrumente in den einzelnen Phasen* kommt es zu dem idealtypischen Verlauf. Werden die Marketinginstrumente jedoch je nach Phase in unterschiedlicher Ausprägung eingesetzt, kann der Verlauf des Produktlebenszyklus verändert werden.

Einsatz der Marketinginstrumente im Produktlebenszyklus

Mit Blick auf den Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente ist idealtypisch davon auszugehen, dass in der *Einführungsphase* die ‚Werbung‘ und die Produktqualität sehr geeignet erscheinen, um einerseits einen hohen Bekanntheitsgrad aufzubauen und andererseits Marktwiderstände durch hochwertige Produkte zu überwinden. In der dann folgenden *Wachstumsphase* sollte die Absatzkommunikation die stärkste Wirkung entfalten, da es in dieser Phase um die eigentliche Marktdurchdringung geht. Die Preispolitik muss hingegen häufig in der *Reifephase* eingesetzt werden, um Absatzrückgänge zu vermeiden. Durch das Hinzukommen neuer Anbieter entsteht oftmals ein Verdrängungswettbewerb, der mittels aggressiver Preissenkungen ausgetragen wird.

idealtypische Handlungsempfehlungen des Produktlebenszykluskonzeptes

<sup>35</sup> Vgl. Koppelman 2001, S. 108.

Ein weiteres Instrument, das in der *Reife-* und *Sättigungsphase* zum Einsatz kommen kann, ist die Produktvariation. Wenn der Absatzrückgang nicht mit preispolitischen Aktionen aufgehalten werden kann, kann mit dieser Maßnahme versucht werden, den Absatzrückgang durch Ansprache neuer Zielgruppen in Grenzen zu halten.<sup>36</sup>

Eine weitere Hilfestellung durch den Produktlebenszyklus sieht Koppelman<sup>37</sup> im Bereich der Neuproduktplanung. Wenn man in der Lage sei, herauszufinden, in welcher Phase sich die Produkte des eigenen Produktprogrammes befinden, so könne man rechtzeitig die Notwendigkeit zur Neuproduktentwicklung erkennen.

Kritik am  
Produktlebens-  
zyklus

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Konzept des Produktlebenszyklus sehr *kritisch* betrachtet. Der Produktlebenszyklus gilt als ein sehr vereinfachtes und selten zutreffendes Abbild der Realität.<sup>38</sup> So wird vielfach darauf hingewiesen, dass sich die Gesetzmäßigkeit des Produktlebenszyklus weder empirisch belegen noch theoretisch ableiten ließe.<sup>39</sup> Darüber hinaus liest man in der Literatur Aussagen, die auf folgende Feststellung hinauslaufen: Der Produktlebenszyklus ist das Ergebnis bestimmter Marketingaktivitäten, nicht deren Ursache.<sup>40</sup> Als Konsequenz dieser Aussagen stellt sich die Frage, wie man einerseits zu der Erkenntnis gelangt, dass der Produktlebenszyklus ein Ergebnis von Marketingaktivitäten ist, wenn andererseits betont wird, dass ein empirischer Beleg dieses Konzeptes nicht möglich ist.

Als Antwort auf diese Frage ist darauf hinzuweisen, dass ein empirischer Beleg des *idealtypischen Verlaufes* des Produktlebenszyklus dann nicht gelingen kann, wenn dieser stets durch die Marketinginstrumente (u. U. gar konform mit den normativen Aussagen des Modells) verändert wird. So erscheint es unmittelbar einsichtig, dass die vorzufindenden nicht-idealtypischen Lebenszyklen aufgrund der ‚unzählbar‘ großen Anzahl unterschiedlicher Kombinationen der Marketinginstrumente im Zeitablauf entstehen und somit der idealtypische Verlauf gar nicht mehr erfolgen kann.

<sup>36</sup> Vgl. Becker 2013, S. 731 f.

<sup>37</sup> Vgl. Koppelman 2001, S. 108.

<sup>38</sup> Vgl. z. B. Czepiel 1992, S. 224.

<sup>39</sup> Vgl. z. B. Gardner 1987, S. 162 ff.; Meffert 2000, S. 343.

<sup>40</sup> Vgl. das Beispiel bei Kotler/Bliemel 2001, S. 605.

Diese Erkenntnis führt allerdings konsequenterweise zu dem Schluss, dass dem Produktlebenszykluskonzept eine gewisse explikative und gar normative Aussagekraft auch ohne empirischen Beleg nicht abgesprochen werden kann. Die ‚simple‘ Botschaft des Prognosemodells liegt in der Aussage, dass ohne Variation der Marketinginstrumente im Zeitablauf ein früher oder später eintretendes ‚Ableben‘ von Produkten nicht vermieden werden kann.

Weitere, in der Literatur angesprochene *Kritikpunkte* werden im Folgenden kurz erläutert: weitere  
Kritikpunkte

- Der Produktlebenszyklus wird in der Literatur z. T. als Erklärungs- und z. T. als Prognosemodell gesehen. Von einem Prognosemodell könne man erst sprechen, wenn der S-Kurvenverlauf empirisch nachgewiesen wäre.<sup>41</sup> Dass dies nur sehr selten möglich ist, wurde gerade erläutert.
- Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Schwierigkeit, die einzelnen Phasen untereinander abzugrenzen. Die Anwendung mathematischer Kriterien (z. B. der Wendepunkt der Umsatzkurve zur Differenzierung zwischen Wachstums- und Reifephase) erscheint nur formal praktikabel.
- Aber nicht nur die Abgrenzung der Phasen untereinander ist problematisch, sondern auch die mangelnde Kenntnis darüber, in welcher Phase sich ein Produkt gerade befindet.<sup>42</sup> Es gibt Produkte, die schon Jahrzehnte vermarktet werden (z. B. Nivea, Maggi, Persil). Wie soll man allerdings bei diesen Produkten die Phase, in der sich das Produkt befindet, bestimmen bzw. den Produktlebenszyklus als Prognoseinstrument zu Rate ziehen, wenn die Unternehmen den idealtypischen Verlauf bewusst vermieden haben?
- Ein anderer Aspekt, der in diesem Konzept keine Beachtung findet, ist die Tatsache, dass Einflussfaktoren, wie z. B. Konjunkturabschwünge, nachhaltig zu Umsatzrückgängen führen können. Daraus abzuleiten, dass man sich nun z. B. in der Degenerationsphase befindet, wäre eine Fehlinterpretation. Bei einer Besserung der gesamtwirtschaftlichen Lage könnte es wieder zu Umsatzzuwächsen kommen.

Als Ergebnis kann man festhalten, dass mit dem Konzept des Produktlebenszyklus allein keine Empfehlungen zur Gestaltung des Marketing-Mix Aussagekraft des  
Produktlebens-  
zyklus

---

<sup>41</sup> Vgl. Koppelman 2001, S. 108 f.

<sup>42</sup> Vgl. Bruhn 2014, S. 65.

gegeben werden können. Es handelt sich hier um ein einfaches Prognosemodell, durch das man lediglich erste Anregungen zur Lösung von Absatzproblemen bekommen kann. Eine ausgeprägte normative *Aussagekraft* besitzt dieses Konzept nicht, da außer der Zeit keine weiteren Einflussfaktoren berücksichtigt werden.

### 3.2. Das Konzept der Erfahrungskurve

Konzept der Erfahrungskurve Das *Konzept der ‚Erfahrungskurve‘* ist in den sechziger Jahren von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) auf der Grundlage empirischer Untersuchungen entwickelt worden. Die Unternehmensberatung wies darauf hin, dass zwischen Produktionsmenge und Gesamtkostenentwicklung ein Zusammenhang in der Form bestehe, dass sich bei einer Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge die inflationsbereinigten Stückkosten auf Basis aller Kosten-Elemente („eingeschlossen Kapitalkosten, Verwaltungskosten, Produktionskosten, Entwicklungskosten und Marketingkosten“) um 20-30 % verringern.<sup>43</sup> Bruce D. Henderson, damaliger „President“ der BCG, bezeichnete diesen beobachteten Effekt als *‚Erfahrungskurve‘*, weil sich in diesem Falle die Stückkostenreduktion nicht durch das ökonomische Gesetz der Massenproduktion (Economies of Scale) ergebe, sondern durch „permanente verfahrenstechnische Fortschritte“ und die „Fortentwicklung der Produkte selbst“.<sup>44</sup>

Betriebsgrößenersparnisse Aufgrund der Gefahr von Verwechslungen ist zunächst eine Abgrenzung erforderlich, um den Unterschied zwischen der Erfahrungskurve und so genannten *‚Betriebsgrößenersparnissen‘* zu verdeutlichen. Während bei dem Erfahrungskurvenkonzept davon ausgegangen wird, dass die Stückkosten durch die in der Produktion gewonnene *Erfahrung* im Zeitablauf reduziert werden können, führen Massenproduktions- oder *Betriebsgrößenersparnisse* (Economies of Scale) durch die Erhöhung der Produktionsmenge pro Zeiteinheit zur Stückkostenreduktion. Betriebsgrößenersparnisse entstehen z. B. einerseits durch eine höhere Kapazitätsauslastung (Fixkostendegression) und andererseits durch die Beschaffung größerer Mengen an

<sup>43</sup> Vgl. Henderson 1984, S. 10 und 19 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Henderson 1984, S. 10.

Vorprodukten und Rohstoffen (günstigere Beschaffungskonditionen). Weiterhin kann aufgrund der erhöhten Produktionsmenge die Einführung eines automatisierten Fertigungssystems lohnenswert sein, was wiederum Kosteneinsparungen zur Folge hat.

Mit folgendem *Beispiel* soll demgegenüber die angenommene Gesetzmäßigkeit des Erfahrungskurvenkonzeptes erläutert werden: Bei der Luftwaffenbasis Wright Patterson in Ohio stellte man fest, dass bei der Montage von Flugzeugrahmen durch häufiges Wiederholen von Arbeitsvorgängen schneller und qualitativ besser gearbeitet wurde. Diese Lerneffekte sind von Wright bereits 1936 veröffentlicht worden.<sup>45</sup> Somit existierte die Idee des Erfahrungskurveneffektes bereits in den dreißiger Jahren.

Beispiel für den Erfahrungskurveneffekt

In Abbildung 15 wird der typische Erfahrungskurvenverlauf dargestellt. Bei einer Verdoppelung der Produktionsmenge von 1.000 auf 2.000 Mengeneinheiten sinken die Stückkosten von 10,- € auf 8,- €; diese Reduktion entspricht einem 20 %-igen Rückgang, genauso wie die Kostenreduktion von 8,- € auf 6,40 € usw.

Das Konzept der Erfahrungskurve erweckt nun den Anschein, für die Marketingplanung eine strategische Implikation zu besitzen. Ein Hersteller, der mit sehr niedrigen Preisen eine Marktdurchdringung anstrebt, hat die Hoffnung, dass durch die niedrig angesetzten Preise (u. U. unter den ‚ersten‘ Stückkosten) ein starker Nachfragesog entsteht, der dann in der Produktion den Erfahrungseffekt auslöst.<sup>46</sup> Dieser Hersteller müsste demzufolge hohe Stückzahlen produzieren, um die Nachfrage zu befriedigen. Durch diese Erhöhung der kumulierten Produktionsmenge soll der durch die Erfahrung bedingte Erfahrungskurveneffekt entstehen und damit letztlich sehr niedrige Preise ermöglichen, die bei großen Stückzahlen danach zu Gewinnen führen.

---

<sup>45</sup> Vgl. Wright 1936, S. 122-128, zitiert bei Czepiel 1992, S. 149.

<sup>46</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 132 ff.

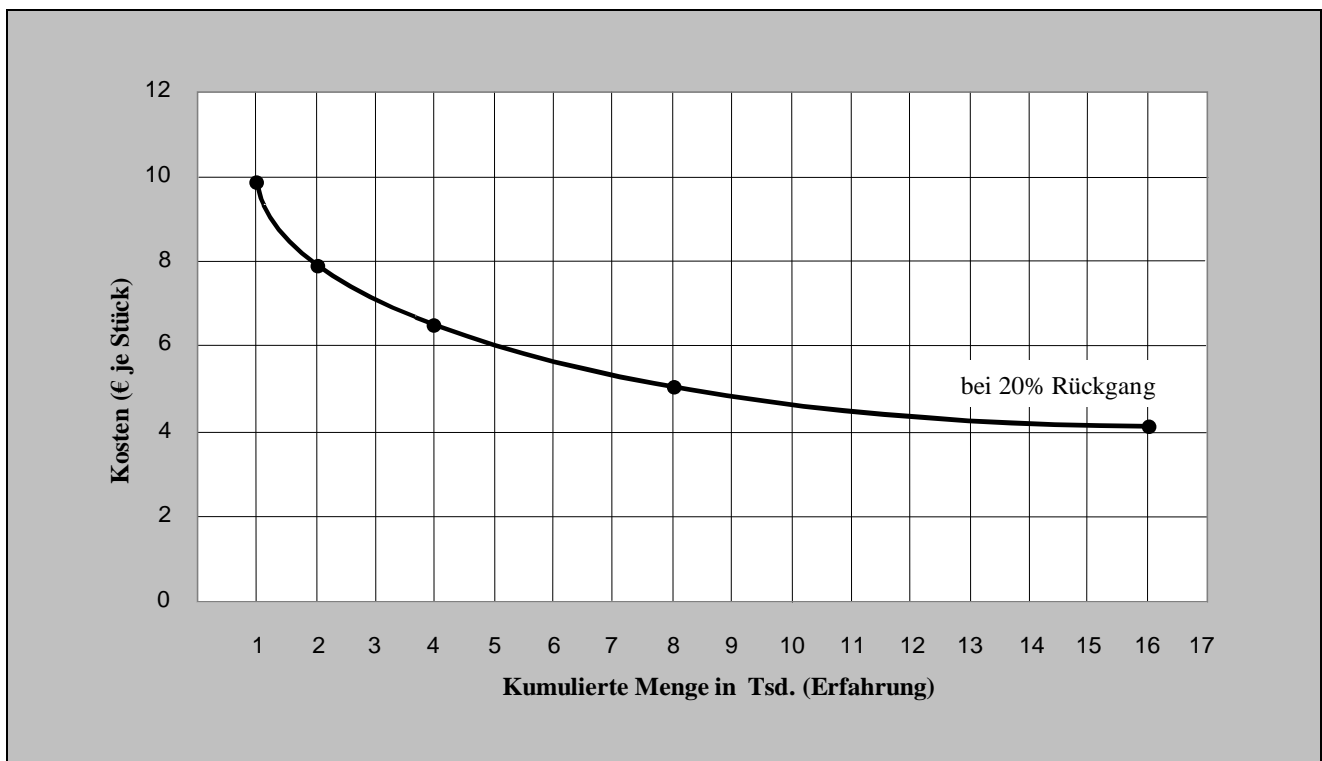


Abb. 15: Die Erfahrungskurve (fiktives Beispiel)<sup>47</sup>

Aussagekraft der Erfahrungskurve Der Erfahrungskurve kann für die strategische Marketingplanung dann ein besonderes Gewicht zukommen, wenn dieses Konzept:

- die langfristige Prognose der Kostenentwicklung,
- die langfristige Prognose der Preisentwicklung,
- die Ermittlung der Kostenentwicklung und des preispolitischen Spielraumes der Konkurrenten
- und somit die langfristige Prognose von Gewinnpotenzialen

erlaubt.<sup>48</sup> Hierbei wird allerdings vorausgesetzt, dass die Preisentwicklung an die Kostenentwicklung gekoppelt ist.

Eine Auswahl der aufgeführten Argumente soll nun einer kritischen Betrachtung unterzogen werden:

<sup>47</sup> In Anlehnung an Gälweiler 1986, S. 259. Vgl. zur Vertiefung auch Lambin 1987, S. 190.

<sup>48</sup> Vgl. zu diesen Annahmen Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, S. 262 f. und Becker 2013, S. 423.



Aus verschiedenen Gründen ist es zunächst sehr schwierig, die relevante Kostenentwicklung der Erfahrungskurve zu bestimmen. Dies liegt einerseits daran, dass bei dem Erfahrungskurvenkonzept aufgrund einer nicht genau vorliegenden Produktdefinition nicht eindeutig festgestellt werden kann, welche Produktionsmenge relevant ist. Folgendes Beispiel soll dieses Problem verdeutlichen: Ist der VW Golf IV ein neues Produkt gegenüber dem VW Golf III oder lediglich eine Weiterentwicklung? Ohne klare Produktdefinition ist eine genaue Kostenzurechnung allerdings nicht möglich.

Probleme der  
Erfahrungskurve

Andererseits lässt sich neben der Problematik um den Produktbegriff auch eine Diskussion über den Kostenbegriff führen. Henderson hat dem Erfahrungskurvenkonzept einen Kostenbegriff zugrunde gelegt, der sich auf den Cashflow bezieht und damit eigentlich finanzwirtschaftliche Größen umfasst.<sup>49</sup> Diese sind zur ‚Kostenbestimmung‘ nicht geeignet, da z. B. kalkulatorische Kosten (wie z. B. kalkulatorische Abschreibungen) nicht berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Prognose der Preisentwicklung ist zu sagen, dass selbst bei einer Existenz von Erfahrungskurveneffekten nicht zwingend (relativ zu den Stückkosten) niedrige Preise von den Konkurrenten verlangt werden. Letztlich ist die Marktdurchdringung durch niedrige Preise nur eine Option der Unternehmensführung.

Eine weitere Schwierigkeit der langfristigen Prognose der Kostenentwicklung ergibt sich aufgrund vielfältiger Einflussfaktoren (z. B. neue Umweltschutzgesetze). Damit erscheint eine Prognose der Gewinnpotenziale nur unter Hinzuziehung einer Vielzahl von Einflussfaktoren möglich.

Diese knappen Ausführungen zur Erfahrungskurve zeigen, dass dieses Konzept mit einigen Unsicherheiten behaftet ist. Es ist einerseits deutlich geworden, dass die theoretische Fundierung nicht immer überzeugend ist.<sup>50</sup> Andererseits ist die Idee der Erfahrungskurve transparent geworden. Die Möglichkeit, dass eine Stückkostenreduktion im Zuge einer Erhöhung der Produktionsmenge durch Erfahrung eintreten kann, ist bei der strategischen Marketingplanung, insbesondere bei der Planung preispolitischer Strategien zu berücksichtigen.

Fazit zur  
Erfahrungskurve

---

<sup>49</sup> Vgl. Henderson 1984, S. 10.

<sup>50</sup> Vgl. zu einem Überblick über die Aussagekraft des ‚Erfahrungskurvenkonzeptes‘ Bauer 1986.