

## **Erste Fallstudie: SWOT - Analyse**

Um unsere Marktposition bei der gewerblichen Haltergruppe und den Behörden zu halten oder sie weiter auszubauen, müssen wir unser Unternehmensvorhaben und die derzeitige Marktsituation kritisch betrachten und analysieren. Diese Betrachtungen müssen im Weiteren zugeordnet werden, damit wir unsere Stärken und Schwächen erkennen, um die Chancen des Marktes zu nutzen und aus eventuellen Fehlern zu lernen.

### **1 Chancen / Risiko – Analyse**

Mit der Chancen / Risiko - Analyse werden die nicht - unternehmensbezogenen Faktoren untersucht.

#### **1.1 Markt- und Wettbewerbssituation**

##### Chancen

- Es ist eine stabile Marktentwicklung im Grosskundenbereich zu verzeichnen.
- Unter den deutschen Autoherstellern findet eine geringe Marktanteilsverschiebung statt.
- Die Liberalisierung des Beschaffungswesens im Binnenmarkt bringt eine Erleichterung der Geschäfte für Behörden und Grosskunden.
- Durch ein erhöhtes Prestigedenken ist die Nachfrage von Firmenfahrzeugen für die Privatnutzung gesteigert.

##### Risiken

- Es zeichnen sich negative Tendenzen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab.
- Durch staatliche Restriktionen auf privat genutzte Dienstfahrzeuge (z.B. Steuererhöhung) ergeben sich Umsatzeinbrüche.
- Es ergeben sich Veränderungen der Wettbewerbssituation durch die Niedrigpreisstrategie japanischer Anbieter.

#### **1.2 Abnehmersituation**

##### Chancen

- Europaweit auftretende Unternehmen bestellen grössere Mengen an Fahrzeugen.
- Durch die traditionell starke Markt- und Wettbewerbsposition ist ein positives Image des Unternehmens vorhanden.
- Durch die geringe preisliche Sensitivität der Abnehmer der oberen Fahrzeugklassen ergibt sich eine erhöhte Prestigefrage.

##### Risiken

- Grosskunden haben selten einen alleinigen und direkten Entscheidungspartner. Entscheidungen laufen meist über verschiedene Abteilungen (Buying - Center).

#### **1.3 Umweltsituation**

##### Chancen

- Durch die EU – Erweiterung ergibt sich für uns eine Markterweiterung.
- Infolge der verstärkten Tendenz zur Zentralisierung international tätiger Unternehmen ergibt sich ein Anstieg der jeweiligen Bestellvolumina.

### Risiken

- Durch die EU-Erweiterung drängen neue Automobilhersteller auf den deutschen Markt.
- Es ergibt sich eine spürbare Auswirkung der Niedrigpreisstrategie asiatischer Automobilhersteller.

## **2 Stärke / Schwäche - Analyse**

Mit der Stärke / Schwäche - Analyse werden die reinen unternehmensbezogenen Faktoren untersucht.

### **2.1 Unternehmensstärken**

- Der Schwerpunkt der Kundenbetreuung liegt bei den Behördenkunden und den Grosskunden.
- Das Unternehmen hat traditionell eine starke Markt- und Wettbewerbsposition.
- Das Unternehmen hat die Möglichkeit, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen.

### **2.2 Unternehmensschwächen**

- Das Unternehmen räumt dem Grosskundengeschäft einen zu grossen Stellenwert ein.
- Es gibt keine Strukturtiefe in den Teilmärkten, da die Produktpalette zu klein ist.
- Unprofiliertes Marktauftritt insbesondere in kommunikationspolitischer Hinsicht.
- Es fehlen segmentspezifische Maßnahmenkonzepte.
- Es treten Personalengpässe bei der Betreuung der Grosskunden und Behörden auf.

### 3 SWOT - Analyse

In der nachfolgenden Kreuztabelle sind die erkannten Situationen eingeordnet.

Marktrisiken	Marktchancen	
EU - Erweiterung <i>Neue Händler auf deutschem Markt</i>	Privatnutzung von Firmenfahrzeugen <i>Steigende Nachfrage, Prestige / Preissensitivität</i>	<b>Unternehmens- stärken</b>
Asienmarkt (Japan) <i>Preisfrage = Billigkostenstrategie</i>	EU - Erweiterung <i>Neue Märkte in der EU</i>	
Privatnutzung von Firmenfahrzeugen <i>Staatliche Restriktionen</i>	Prestige-Frage <i>Bindung an eine Marke</i>	
Behördenausbau <i>Kostenexplosion durch Mehraufwand von Sonderleistungen</i>	Traditionsgeschäft <i>Unternehmen hat traditionell eine starke Markt- und Wettbewerbsposition</i>	
	Flexible Produktion <i>Individuelle Erfüllung von Produktwünschen</i>	
	Grossfirmenfusion <i>Absatzerhöhung Oberklassewagen</i>	<b>Unternehmens- schwächen</b>
Negative Tendenz der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung <i>Rückgang des Absatzes</i>	Einkaufszentralisierung bei Grossunternehmen	
Situation durch Buying-Center <i>Erschwerte persönliche Ansprache potentieller Kunden</i>	Personelle Situation <i>Engpässe bei der Grosskundenbetreuung</i>	
Zu hoher Stellenwert der Grossabnehmer <i>Nur 1% der Gesamtabnehmer</i>	Geringe Strukturierung in den Teilmärkten <i>Erweiterung der Produktpalette</i>	
	Marktauftritt <i>Unprofiliertes Marktauftritt insbesondere in der Kommunikationspolitik</i>	
	Segmentspezifische Massnahmenkonzepte fehlen	

#### 4 Fazit

Unser Unternehmen wird weiterhin im Großabnehmer- und Behördengeschäft seine starke Markt und Wettbewerbsposition behalten. Durch die Stellung der aufgeführten Situationen in der SWOT – Analyse können wir erkennen, dass wir für die Zukunft einige Änderungen im Marketingbereich vornehmen müssen.

Für den Stellenwert Kunden in den einzelnen Segmenten ist es sinnvoll, die aus der Studie von 1999 hervorgegangene Aufteilung für das Grossabnehmergeschäft anzuwenden, da nach der Aufteilung von 1960 den Kunden bis zu einem Fuhrpark von 199 Fahrzeugen zu wenig Bedeutung beigemessen wurde.

Die EU - Erweiterung wird einerseits durch neue Händler im eigenen Markt als Risiko eingestuft, aber andererseits ist diese Erweiterung in andere Länder eine eigene Chance, unseren Markt zu erweitern.

Ein besonderer Augenmerk gilt den Grosskunden- und Behördenbestellungen. Hier werden mit erhöhtem Aufwand nur 1% der Umsätze erwirtschaftet. Aus Prestige Gründen und aus Gründen der Folgebestellungen der Institutionen kann auf dieses Geschäftsfeld nicht verzichtet werden. Aus diesem Grund müssen wir den Standard der Kundenbetreuung erhöhen.

Um die Umsatzzahlen positiv zu beeinflussen, ist es ratsam, die gleiche Sorgfalt, die wir den Grosskunden beimessen, auch der Kundengruppe des Segment 2 zuzuschreiben. In dieser Gruppe liegen die hohen Verkaufszahlen. Eine bessere Qualifizierung des Personals oder gar eine Aufstockung des Verkaufspersonals lässt sich bei der Erfüllung dieser zwei Aufgaben nicht vermeiden.

Für eine bessere Durchdringung der Teilmärkte ist notwendig die Produktpalette zu verstärken. Hierfür ist es notwendig, sich von anderen Automobilherstellern abheben und für unseren Marktauftritt müssen die Lücken der Kommunikationspolitik geschlossen werden.

Der Inhalt im Feld Marktchancen /-schwächen kennzeichnet ein Defizit gegenüber anderen Unternehmen. Aus dieser Erkenntnis heraus empfiehlt es sich, ein Benchmarking durchzuführen, um so einzelne Schwächen genauer zu analysieren und den Lernprozess voranzutreiben.