

Produkt- und Servicemanagement

Konzepte, Methoden, Prozesse

Bearbeitet von
Prof. Dr. Manfred Bruhn, Dr. Karsten Hadwich

2. Auflage 2017. Buch. XVIII, 455 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5359 1
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Kundenorientiertes Management](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Für die Erstellung des Portfolios hat ein Unternehmen aus den vielfältigen Einzelindikatoren die für die spezielle Unternehmens- und Marktsituation relevanten Faktoren zu identifizieren. Die Verknüpfung der Einzelindikatoren wird zweckmäßigerweise mit einem **Punktbewertungsmodell** vorgenommen, um der relativen Bedeutung einzelner Indikatoren gerecht zu werden.

Aus dem Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolio lassen sich ebenfalls **Normstrategien** ableiten. Schaubild 3-37 zeigt die sich durch die Dreiteilung der beiden Achsen ergebenden neun Normstrategien.

Marktattraktivität	hoch	Selektives Vorgehen	Selektives Wachstum	Investition und Wachstum	
		<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung • Marktnischen besetzen • Akquisitionsstrategie erwägen 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzial für Marktführung abschätzen • Schwächen identifizieren • Stärken aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktführerschaft anstreben/sichern • Hohe Investition tätigen 	
	mittel	Ernten	Selektives Vorgehen	Selektives Wachstum	
		<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung • Nischen suchen • Rückzug erwägen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsbereiche identifizieren • Spezialisierung • Selektiv investieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsbereiche identifizieren • Stark investieren • Ansonsten Position halten 	
		Desinvestition	Ernten	Selektives Vorgehen	
	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Geplanter Rückzug • Desinvestition 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktprogramme bereinigen • Geringe Investition tätigen • Auf Desinvestition vorbereiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktposition halten • Hohen positiven Cash-flow anstreben • Kostensenkung anstreben 	
			schwach	mittel	stark
	Wettbewerbsposition				

Schaubild 3-37: Normstrategien des Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolios

Wenn starke relative Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten vorliegen und der Markt besonders attraktiv ist, sind **Marktführerschafts-, Investitions- oder Wachstumsstrategien** zu verfolgen. Bestehen nur geringe relative Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen und ist der Markt weniger attraktiv, empfiehlt sich eine **Abschöpfungs-** und stufenweise **Desinvestitionsstrategie** bis hin zum sofortigen **Ausstieg** aus dem Markt. Für die übrigen Marktsituationen wird ein **selektives Vorgehen** empfohlen, das prüft, ob aufgrund der vorhandenen Unternehmensressourcen eine Investitions-, Rückzugs-, Übergangs- oder Abschöpfungsstrategie sinnvoll ist.

Wesentlicher **Vorteil** des Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolios stellt die umfassende Informationsaufnahme über die aktuelle Unternehmenssituation dar. Die Vielzahl der Einzelindikatoren zwingt den Produktmanager, sich systematisch mit

der eigenen Marktstellung und den relevanten Marktfaktoren auseinanderzusetzen. Durch diese Form der Portfolioanalyse wird implizit eine professionelle SWOT-Analyse durchgeführt. Außerdem erfolgt der Einbezug der Konkurrenz durch die Beurteilung des relativen Wettbewerbsvorteils.

Als **Nachteile** sind eine kosten- und zeitaufwändige Erhebung der Informationen sowie Schwierigkeiten zu nennen, objektive Informationen zu den Einzelindikatoren zu erhalten. Bei der Verwendung des Punktbewertungsverfahrens besteht zudem die Gefahr, Auswahl und Gewichtung der Indikatoren wie auch Punktevergabe unvollständig und subjektiv vorzunehmen. Im Ergebnis resultiert eine „scheingenaue“ Position in Form eines Punktwertes. Die zentrale Frage für eine valide Ableitung von Normstrategien wird deshalb sein, ob es dem Unternehmen gelingt, die relevanten internen und externen Erfolgsfaktoren in angemessener Gewichtung für die Positionsbestimmungen im Portfolio heranzuziehen.

Bei einer **Gesamtwürdigung der Portfolioanalysen** ist darauf hinzuweisen, dass diese lediglich ein Analyseinstrument der strategischen Planung darstellen und kein vollständiges Bild über die Situation der Leistungen oder anderer Analyseobjekte vermitteln. Generell verfügen sämtliche Portfolioansätze über eine geringe theoretische Fundierung. Als problematisch lässt sich zudem die Tatsache bezeichnen, dass sich die Normstrategien lediglich auf bereits vorhandene Produkte beziehen. Damit ist die Portfoliotechnik vergangenheitsorientiert, da sie potenzielle Neuprodukte ignoriert. Durch die Erstellung eines Soll-Portfolios wird die zukünftige Richtung von Produkten aufgezeigt.

3.7 Konkurrenzorientierte Programmanalysen

3.7.1 Branchenstrukturanalyse

Die Branchenstrukturanalyse ist ein Erklärungsansatz der strategischen Planung für die aktuelle und zukünftige Intensität des Wettbewerbs in einem Markt (Porter 1980). Nach dem so genannten **Fünf-Faktoren-Modell** werden die Struktur und damit die Wettbewerbsintensität eines Marktes von den fünf **Wettbewerbskräften** bestimmt (Porter 1980; siehe Schaubild 3-38):

- (1) Wettbewerbsintensität zwischen derzeitigen Anbietern/Produkten,
- (2) Verhandlungsmacht der Abnehmer,
- (3) Bedrohung durch neue Anbieter,
- (4) Verhandlungsmacht der Lieferanten und
- (5) Bedrohung durch Substitute.

Die **Rivalität** unter den bestehenden Unternehmen wird üblicherweise als stärkste der fünf Wettbewerbskräfte angesehen. Ein hohes Maß an Rivalität ist an Marketingmaßnahmen wie häufige Produktverbesserungen, hohe Innovationsraten, Preispromotions, Garantieverlängerungen usw. zu erkennen, wie sich im Moment auf dem Markt bei Anbietern von elektronischen Geräten zeigt. Die Rivalität in einer Branche steigt mit der Anzahl der Wettbewerber oder dem langsamen Wachstum der Nachfrage nach einer Leistung. Darüber hinaus steigt die Rivalität in einer Branche, wenn die Branchenstruktur (bzw. Kostenstruktur) einen Anreiz gibt, durch Preisnachlässe oder andere wettbewerbliche Maßnahmen die Absatzmenge zu steigern. Auch geringe Wechselkosten zwischen Produkten, hohe Renditen bei erfolgreichen strategischen Maßnahmen und hohe Ausstiegsbarrieren erhöhen die Rivalität (Porter 1980).

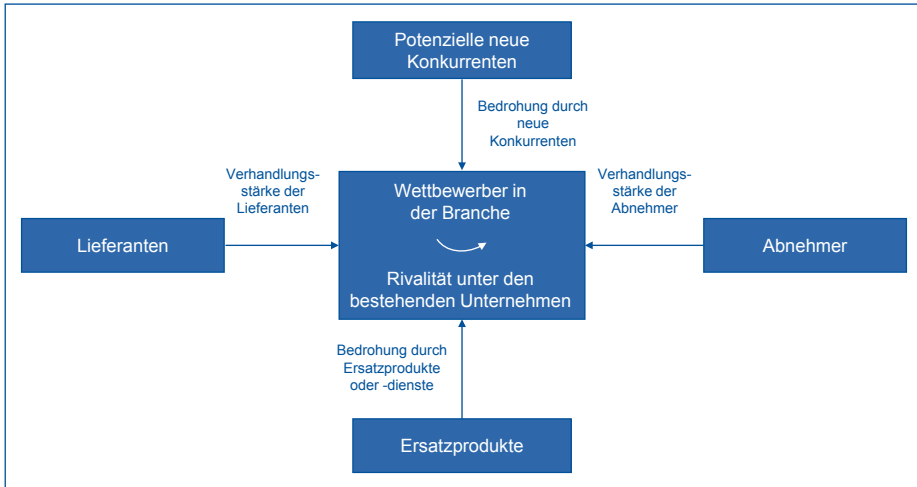


Schaubild 3-38: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs
(Porter 1992, S. 26)

Potenzielle neue Konkurrenten sind neu in den Markt oder die Branche eintretende Unternehmen. Dabei kann es sich um völlig neue Unternehmen handeln oder um solche, die bisher schon auf anderen Märkten tätig waren. Der Eintritt neuer Konkurrenten in den Markt geht üblicherweise aufgrund neu entstehender (Über-) Kapazitäten mit einer Intensivierung der Rivalität einher. Generell ist die Bedrohung durch neue Konkurrenten dann eine starke Kraft, wenn die Wachstums- und Gewinnerwartungen einer Branche einen Markteintritt attraktiv erscheinen lassen. Das Bedrohungspotenzial hängt darüber hinaus wesentlich von den erwarteten Reaktionen der Konkurrenz und den Markteintrittsbarrieren ab, so werden beispielsweise die etablierten Fluglinien von Billigfluglinien bedroht. Markteintrittsbarrieren bestehen beispielsweise in Größenvorteilen (Economies of Scale), die Unternehmen innerhalb der Branche einen Kostenvorsprung verschaffen. Darüber hinaus stellen die Notwendigkeit des Zugangs zu bestimmten Technologien, Spezialwissen und Vertriebskanälen sowie Lernkurveneffekte, Markenpräferenzen der Konsumenten und ein hoher Kapitalbedarf weitere Marktzugangsbarrieren dar.

Auch die Art und Anzahl der **Ersatzprodukte** von anderen Herstellern, die das eigene Produkt substituieren, beeinflussen die programm- und leistungspolitische Situation und das Programm- und Leistungsangebot. Konkurrenzprodukte von höherer Qualität oder einem Image, das die Zielgruppe besser anspricht, könnten das eigene Produkt substituieren. Beispielsweise sind Toupet-Hersteller durch Hersteller genthalerapeutischer Haarwuchsmittel substituierbar. Das Vorhandensein solcher Substitute begrenzt den preispolitischen Spielraum bzw. die Gewinnmöglichkeiten. Gewinnsteigerungen lassen sich dann nur durch Kostensenkungen erreichen. Ersatzprodukte motivieren Konsumenten zu Qualitäts- und Leistungsvergleichen, sodass eine kontinuierliche Profilierung gegenüber Ersatzprodukten notwendig wird. Der Wettbewerbsdruck durch Ersatzprodukte wird durch Wechselkosten der Konsumenten reduziert.

Zu den Marktteilnehmern gehören auch **Lieferanten**. Durch Vorwärtsintegration und Kooperationsbereitschaft beeinflussen sie ein Unternehmen. Eine Vorwärtsintegration bedeutet, dass ein Lieferant direkt den Kunden beliefert, ohne dass das Unternehmen

einen Einfluss darauf nimmt. Demnach wird der Lieferant zu einem Konkurrenten am Markt. Sind die Lieferanten kooperationsbereit, können sie aber auch mit dem Unternehmen zusammenarbeiten. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten übt dann einen erheblichen Wettbewerbsdruck auf die Branche aus, wenn das Produkt nicht standardisiert von einer großen Anzahl von Lieferanten mit ausreichenden Produktionskapazitäten zu beziehen ist. Die Verhandlungsmacht von Anbietern exklusiver Luxusmarken ist hoch gegenüber ihren Handelskunden. Darüber hinaus ist die Verhandlungsstärke geringer, wenn es Substitute gibt und die Wechselkosten hierfür gering sind. Machen die Vorprodukte eines Lieferanten einen Großteil der Kosten des Endproduktes aus, ist das Vorprodukt unverzichtbar für den Produktionsprozess oder ist es entscheidend für die Qualität des Endproduktes, so hat der Lieferant einen erheblichen Einfluss auf den Wettbewerbsprozess. Demgegenüber befindet er sich in einer schlechten Verhandlungsposition, wenn die Branche bzw. das Unternehmen mengenmäßig sehr wichtig ist oder glaubwürdig mit einer Integration der vorgelagerten Stufen (beispielsweise aus Kosten- oder Qualitätsgründen) droht.

Im Hinblick auf die **Abnehmer** hat ein Unternehmen zu analysieren, welches die relevanten Kunden oder Bedarfsträger zur Abnahme einer Leistung sind. Die relevanten Kunden sind die von Unternehmen nach verschiedenen Kriterien definierte Zielgruppe, die mit den programm- und leistungspolitischen Aktivitäten zu erreichen sind. Hier ist bei den programm- und leistungspolitischen Aktivitäten nach Absatzmittlern, wie z. B. Vermittler, Händler oder Vertriebspartner, und nach Endkunden zu unterscheiden. Bedarfsträger sind diejenigen Personen, die für die Vermarktung einer Leistung von zentraler Bedeutung sind. Zu den direkten Bedarfsträgern gehören diejenigen, die ihren eigenen Bedarf mit der Leistung decken, während indirekte Bedarfsträger am Vermarktungsprozess beteiligt sind (Hartleben 2001, S. 75). Diese können beispielsweise Meinungsführer, Journalisten, Öffentlichkeit, Mitarbeitende, Politiker, Multiplikatoren, Ärzte, Interessenverbände u. a. m. sein.

Innerhalb einer Wertschöpfungskette gibt es vertikale und horizontale Abnehmer oder Bedarfsträger, die unterschiedliche Marktsituationen darstellen und in der unterschiedliche Marktteilnehmer eine Rolle spielen. Ein Unternehmen in der Industriegüterbranche wird beispielsweise eine andere Bedarfsträgerstruktur haben als ein Konsumgüterhersteller. Für **Industriegüterhersteller** sind innerhalb der horizontalen Wertschöpfungskette insbesondere Buying Center großer Unternehmen die Bedarfsträger, während zu den Abnehmern der **Konsumgüterhersteller** Absatzmittler und Endkunden gehören. Innerhalb einer horizontalen Marktstruktur kooperiert ein Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe mit einem anderen Unternehmen. Dies kann Auswirkungen auf das Programm- und Leistungsangebot beider Unternehmen haben, indem diese z. B. Leistungsbündel (z. B. im Rahmen eines Co-Branding) gemeinsam anbieten. Die Verhandlungsmacht der Abnehmer wirkt sich negativ auf die zu erzielenden Absatzpreise aus. Diese ist sehr stark ausgeprägt, wenn große Abnehmer einen bedeutenden Anteil am Branchenumsatz haben; insbesondere, wenn die Kosten eines Wechsels zu einem Konkurrenzprodukt gering sind. Bei stark differenzierten oder kleinen Abnehmern ist die Verhandlungsstärke hingegen geringer. Beispielsweise haben Automobilhersteller gegenüber ihren Zulieferern und Handelsunternehmen gegenüber Konsumgüterherstellern eine hohe Verhandlungsmacht.

Grundsätzlich sinken die Gewinnerwartungen in einer Branche mit Zunahme der fünf Wettbewerbskräfte. Eine Branche ist demnach besonders attraktiv, wenn die Verhandlungsmacht der Lieferanten und Abnehmer gering ist und sich neue Konkurrenten und

Substitute durch Eintrittsbarrieren und Inkompatibilitäten ausgrenzen lassen. Trotzdem sind auch Branchen mit starken Wettbewerbskräften attraktiv für ein Unternehmen, wenn seine Kernkompetenzen ihm in diesem Wettbewerbsumfeld einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen. Ziel des Produkt- und Servicemanagements hat es daher zu sein, Wettbewerbsstrategien zu entwickeln, die einen negativen Einfluss der fünf Kräfte auf die Gewinnsituation des Unternehmens zumindest begrenzen bzw. die Wettbewerbskräfte sogar zum eigenen Vorteil nutzen (*Porter 1980*).

Strategien, die die Branchenstruktur verändern, können die Struktur und Rentabilität verbessern oder aber sie zerstören. Beispielweise werden in der Aluminiumindustrie die Eintrittsbarrieren durch Joint Ventures von neuen Wettbewerbern leichter überwunden, die somit neue Konkurrenz für die Branche darstellen. Dadurch werden die bestehenden Strukturen untergraben (*Porter 1980*).

3.7.2 Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse dient der Identifikation von vorhandenen und potenziellen Konkurrenten. Dabei wird zwischen direkten und indirekten Wettbewerbern unterschieden. Für die Identifikation der relevanten Wettbewerber ist die Abgrenzung des relevanten Marktes ausschlaggebend. Die **direkten Wettbewerber** bieten das gleiche oder ein ähnliches Produkt an, haben dieselben Abgrenzungskriterien und Bezugspunkte des Marktes wie das eigene Unternehmen und stehen damit in direkter Konkurrenz. **Indirekte Wettbewerber** bieten hingegen das gleiche Produkt, definieren aber ihren relevanten Markt anders und wählen andere Bezugspunkte, wie z. B. eine andere Zielgruppe, andere räumlich Märkte oder andere Leistungsmerkmale, und stehen somit nur in einem indirekten Wettbewerb zu dem Unternehmen.

Beispiel: Direkter versus indirekter Wettbewerb

Zwei Konsumgüterhersteller im Zahnpflegebereich stellen Zahnpasta her. Bei gleich definierter Zielgruppe, wie z. B. Kinderzahnpasta, stehen sie in einem direkten Wettbewerb zueinander, während ein Anbieter von Mundwasser ein indirekter Wettbewerber ist, der die Zahnpasta nicht substituieren kann, aber dieses Produkt zur Mundpflege zumindest teilweise ersetzen könnte.

Bei der **Konkurrenzanalyse** wird zunächst die **Struktur der Wettbewerber** z. B. im Hinblick auf die Marktaufteilung und deren Marktsituation analysiert. Darüber hinaus werden **Wettbewerbsprozesse**, d. h. die internen Prozessabläufe des Produkt- und Servicemanagements bei den Konkurrenten und deren Gestaltungsmöglichkeiten des Programm- und Leistungsangebotes betrachtet. Schließlich ist das **Wettbewerbsergebnis**, also das Ergebnis der programm- und leistungspolitischen Aktivitäten am Markt, wie z. B. die Positionierung der einzelnen Wettbewerber, zu analysieren. Folgende Kriterien stellen mögliche **Einflussgrößen** der Konkurrenz auf die programm- und leistungspolitischen Aktivitäten des eigenen Unternehmens dar:

(1) Wettbewerbsstruktur:

- Wer sind die relevanten Wettbewerber?
- Welches sind deren relevante Kunden?
- Sind neue Wettbewerber zu erwarten? u. a. m.

(2) Wettbewerbsprozesse:

- Mit welchen USPs agieren die Mitwettbewerber?
- Wie ist die Gestaltung der einzelnen Leistungen?
- Wie ist deren strategische Soll-Positionierung?
- Welche programm- und leistungspolitischen Instrumente setzen die Wettbewerber ein und mit welchen Schwerpunkten?
- Wie hoch ist das Innovationsbudget der Wettbewerber? u. a. m.

(3) Wettbewerbsergebnis:

- Wie ist die Ist-Positionierung der Wettbewerber, in Abgrenzung zum eigenen Unternehmen?
- Wie hoch ist der „Share of Wallet“?
- Wie wurden programm- und leistungspolitisch relevante Zielgrößen erreicht und wie ist deren Erreichung von den Konkurrenten (z. B. Bekanntheitsgrad, Evoked Set, Image, Produktzufriedenheit, Konkurrenzabgrenzung, Zielgruppenerschließung)? u. a. m.

Anhand der Kriterien lässt sich im Rahmen der Konkurrenzanalyse ein Scoringmodell oder ein semantisches Differential erstellen, das das Profil eines jeden Wettbewerbers im Vergleich zu den eigenen Angaben aufzeigt. Schaubild 3-39 zeigt das Beispiel eines Konkurrenzprofils, in dem sich ein Anbieter mit zwei Konkurrenten vergleicht.

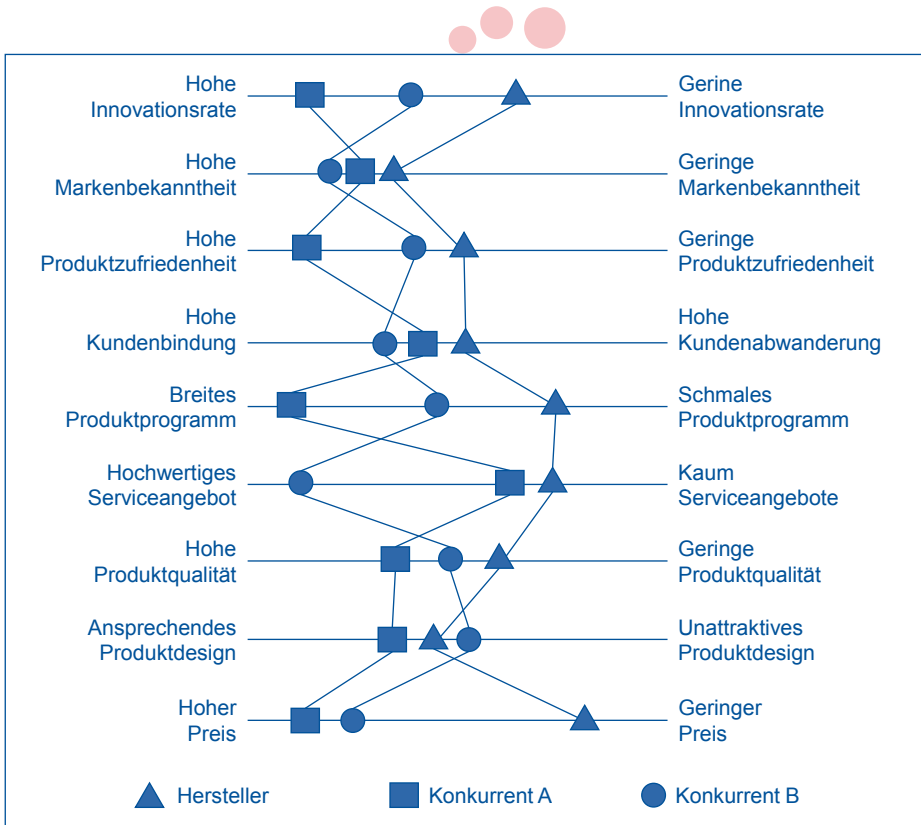


Schaubild 3-39: Beispiel für ein Konkurrenzprofil

3.8 Entscheidungskriterien für den Einsatz von Analyseinstrumenten

Die Vielzahl von Analyseinstrumenten des Produkt- und Servicemanagements bildet die Grundlage von zahlreichen programm- und leistungspolitischen Entscheidungen auf strategischer und operativer Ebene. Die Entscheidung über den Einsatz von Analyseinstrumenten hängt naturgemäß von der jeweils relevanten Fragestellung und der grundsätzlichen Eignung einer Methodik zur Beantwortung dieser Fragestellung ab. Im Folgenden werden ergebnis- und durchführungsbezogene Kriterien diskutiert, die – insbesondere wenn sich alternative Methoden anbieten – als Entscheidungskriterien heranziehen lassen. Im Hinblick auf das Analyseergebnis sind folgende Kriterien zu unterscheiden:

- **Reliabilität:** Eine Messung wird dann als reliabel (zuverlässig) bezeichnet, wenn das Messinstrument konsistent ist, d. h. bei wiederholten Messungen zum gleichen Ergebnis führt und somit den „wahren“ Wert der Messgröße zu ermitteln in der Lage ist.
- **Validität:** Die Validität eines Analyseansatzes gibt an, ob mit dem jeweiligen Messinstrument tatsächlich das gemessen wird, was zu messen beabsichtigt wird.
- **Aktualität:** Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu gewährleisten, haben die Verfahren von möglichst aktuellen Annahmen auszugehen.
- **Relevanz:** Der Einsatz der Analyseansätze im Rahmen des Produkt- und Servicemanagements ist nur dann sinnvoll, wenn die jeweiligen Instrumente tatsächlich in der Lage sind, die spezifische programm- oder leistungspolitische Fragestellung zu beantworten.
- **Vollständigkeit:** Die verschiedenen Instrumente sind hinsichtlich des Analyseobjektes und der berücksichtigten Einzelkriterien unterschiedlich vollständig. Es ist sicherzustellen, dass im Rahmen der Analyse die notwendigen Informationen berücksichtigt werden.

Zu den wichtigsten **durchführungsbezogenen Kriterien** gehören:

- **Notwendigkeit einer unternehmensspezifischen Adaption:** Die Methodik eines Großteils der Verfahren ist sehr allgemein gehalten. Daher sind die jeweiligen Methoden häufig an branchen- oder sogar unternehmensspezifische Besonderheiten anzupassen (z. B. Kriterien der Portfolioanalyse: Für die Lebensmittelbranche sind andere Kriterien bedeutsam als für die Automobilbranche). Bei einigen Instrumenten ist eine solche Adaption nur bedingt notwendig (z. B. Strukturanalysen).
- **Modifikationsbedarf im Zeitablauf:** Eine Vielzahl der Verfahren bedarf im Zeitablauf einer mehr oder weniger intensiven Anpassung an Veränderungen im internen und externen Unternehmensumfeld. Beispielsweise sind bei der Conjoint-Analyse jeweils spezifische neue Leistungsmerkmale zu berücksichtigen, während die Positionierungsanalyse so anzulegen ist, dass die abgefragten Kriterien über einen möglichst langen Zeitraum relevant sind.
- **Kosten:** Die für die Durchführung der einzelnen Instrumente zu veranschlagenden Kosten variieren zum Teil sehr stark. Einflussfaktoren der Kosten sind die Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden, der Bedarf an externem Expertenwissen, die Dauer der Durchführung usw.
- **Organisatorischer Aufwand:** Auch der organisatorische Aufwand bei der Durchführung (und der Vorbereitung) der einzelnen Instrumente variiert erheblich. Dabei

hängt der organisatorische Aufwand eng mit anderen hier genannten Beurteilungskriterien zusammen, z. B. Notwendigkeit der unternehmensspezifischen Adaption, Modifikationsbedarf, Komplexität u. a.

- **Komplexität:** Die Methodik der einzelnen Verfahren ist unterschiedlich komplex und erfordert teilweise spezifisches Know-how. In diesen Fällen sind die Analysen nicht durch das Produktmanagement selbst, sondern durch unternehmensinterne oder -externe Spezialisten durchzuführen.
- **Kontinuität des Einsatzes:** Je nach Zielsetzung eines Instruments ist ein eher sporadischer oder eher kontinuierlicher Einsatz ratsam.
- **Häufigkeit des Einsatzes:** Je nach Zielsetzung und finanziellem sowie organisatorischem Aufwand ist ein mehr oder weniger häufiger Einsatz eines Instruments zweckmäßig.

Die Entscheidung über den Einsatz eines Analyseinstrumentes ist in erster Linie von der zu untersuchenden Fragestellung abhängig zu machen. Darüber hinaus lassen sich aber auch die genannten Kriterien zugrunde legen. Im Folgenden sei dies **beispielhaft** verdeutlicht:

- Die **Funnel-Analyse** ist ein einfaches und effektives Instrument, um basierend auf einem standardisierten Kaufentscheidungsprozess die Phasen, an denen die meisten (potenziellen) Kunden verloren gehen, zu untersuchen. Vorausgesetzt sind allerdings valide Marktforschungsdaten, die in die Analyse einfließen. Besonders im Rahmen von Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung und des erstarkenden E-Commerces gilt es, den der Funnel-Analyse zugrundeliegenden Prozess auf das spezifische Untersuchungsobjekt anzupassen.
- Die **Conjoint-Analyse** ist eine Methode, die sehr valide und reliable Ergebnisse in Bezug auf die Relevanz einzelner Leistungsmerkmale generiert. Jedoch erfordert sie aufgrund ihrer Komplexität ein sehr spezifisches Fachwissen, das meist weder in der Produktmanagement- noch in der Marktforschungsabteilung vorhanden ist. Conjoint-Analysen werden eher fallbezogen als regelmäßig eingesetzt. Dabei ist auch eine jeweilige Anpassung des Instrumentes notwendig.
- **Positionierungsanalysen** sind aufgrund ihres strategischen Charakters eher langfristig ausgerichtet. Sie werden regelmäßig durchgeführt. Dabei ist es wesentlich, dass keine ständigen Modifikationen vorgenommen werden, sondern eine gewisse Kontinuität besteht. Das erforderliche Know-how bewegt sich in Abhängigkeit der spezifischen Methodik auf mittlerem bis hohem Niveau.
- **Strukturanalysen** sind – unter der Voraussetzung vorhandener Daten – ohne spezielles Know-how und ohne großen Aufwand durchführbar. Sie erzeugen sehr valide und reliable Ergebnisse, sind aber nur für einige wenige Fragestellungen verwendbar.
- **Portfolioanalysen** sind methodisch ebenfalls nicht zu anspruchsvoll, jedoch ist der erforderliche Zeitaufwand sehr hoch. Die Analyse erfolgt meist in mehreren Workshops. Darüber hinaus ist in der Regel sehr viel Zeit in die Informationsbeschaffung zu investieren. Davon hängt es schließlich ab, wie valide und reliabel die Analyseergebnisse sind.

Der Einsatz der geeigneten Analyseinstrumente bildet die zentrale Voraussetzung für die systematische und fundierte Ableitung von Produkt- und Servicestrategien sowie von programm- und leistungspolitischen Maßnahmen.