

## Anhang A: Interviewleitfaden

Alle Gespräche erfolgten anhand eines Interviewleitfadens, wobei dieser in seiner Grundstruktur konstant blieb, jedoch in bezug auf das jeweilige Unternehmen und den jeweiligen Gesprächspartner modifiziert wurde.

Datum: \_\_\_\_\_

Unternehmen: \_\_\_\_\_

Gesprächspartner: \_\_\_\_\_

Funktion/Position: \_\_\_\_\_

Gesprächsnummer: \_\_\_\_\_

Geschäftsfeld/Produkt: \_\_\_\_\_

### Allgemeine Informationen zum Unternehmen

- Unternehmensstruktur
- Gesellschafterstruktur
- Mitarbeiterzahl
- aktuelle Geschäftszahlen
- Unternehmenskultur

### Brancheneinschätzung

- Der durch die Konkurrenten verursachte Druck auf das eigene Unternehmen kann unterschiedlich stark sein. Wie hoch ist der auf Sie einwirkende Wettbewerbsdruck?
- Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die Bedrohung durch neue Konkurrenten für Ihr Unternehmen?
- Wie schätzen Sie die Bedrohung durch Substitutionsprodukte für Ihre Angebotsleistung ein?
- Wie beurteilen Sie die Verhandlungsmacht der Lieferanten gegenüber Ihrem Unternehmen?

- 
- Wie schätzen Sie die Verhandlungsmacht der Absatzmittler gegenüber Ihrem Unternehmen ein?
  - Wie beurteilen Sie die Verhandlungsmacht der Endabnehmer gegenüber Ihrem Unternehmen?
  - Wie schätzen Sie den Grad der Differenzierung der in Ihrem Markt angebotenen Produkte ein?
  - Wie schätzen Sie die Unterschiedlichkeit der Erwartungen der Kunden an die Produkte ein?
  - Wie hoch war das Wachstum in Ihrer Branche?
  - Wie beurteilen Sie die vorhandenen Kapazitäten im Vergleich zum Nachfragepotential in dem betrachteten Markt?
  - Wie groß sind Ihrer Meinung nach die Schwierigkeiten für einen Anbieter sich aus dem betrachteten Markt zurückzuziehen?
  - Im folgenden bitten wir Sie um eine Einschätzung der Bedeutung verschiedener Faktoren für den Erfolg in dem betrachteten Markt. Welche Bedeutung
    - haben die Kosten für den Markterfolg?
    - hat die von den Endverbrauchern wahrgenommene Qualität der Angebotsleistung für den Markterfolg?
    - hat der Preis der Angebotsleistung für den Markterfolg?
    - haben die Breite und Tiefe des Leistungsprogramms für den Markterfolg?
    - hat das Image der Angebotsleistung für den Markterfolg?
    - hat der Bekanntheitsgrad der Angebotsleistung bei den Endverbrauchern für den Markterfolg?
    - hat der Vertrieb für den Markterfolg?
    - hat der Service für den Markterfolg?
  - Welcher Faktor bzw. welche Faktoren fehlen in dieser Aufstellung Ihrer Meinung nach?

**Stellung des Angebotsprogramms im betrachteten Markt**

- Wie würden Sie den Marktanteil Ihres stärksten Wettbewerbers im betrachteten Markt im Vergleich zum Marktanteil Ihres eigenen Angebotsprogramms einstufen?
- Wenn Sie die Kosten der Leistungserstellung betrachten, würden Sie dann sagen, daß bezüglich der Kosten im Vergleich zu Ihrem stärksten Konkurrent Vor- oder Nachteile bestehen? Welche Gründe gibt es dafür?

**Nachfragebereich**

- Würden Sie sagen, daß die Endabnehmer in dem betrachteten Markt in Ihrer Gesamtheit ein homogenes Nachfragesegment mit einheitlichen Bedürfnissen bilden oder lassen sich die Endabnehmer in verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen unterteilen?
- Wird die Kaufentscheidung der Endabnehmer in dem betrachteten Markt eher von Grundnutzenbedürfnissen oder eher von Zusatznutzenbedürfnissen beeinflusst?
- In welchem Maße würden Sie die Endabnehmer in dem betrachteten Markt als markentreu beschreiben?
- In welchem Maße schalten Sie zum Vertrieb der eigenen Produkte Absatzmittler ein?
- In welchem Maße stellt der Zugang zu den üblichen Vertriebskanälen in dem betrachteten Markt für neue Wettbewerber ein Problem dar?
- Wie beurteilen Sie die Verhandlungsmacht in dem betrachteten Markt ggü. den Absatzmittlern?
- Wie würden Sie für den betrachteten Markt den Einfluß der Absatzmittler auf Ihre Marketingstrategie einschätzen?

**Marktbearbeitung**

- Hat sich Ihre grundsätzliche Vorgehensweise am Markt innerhalb der letzten Jahre geändert? Haben Sie beispielsweise eine neue strategische Ausrichtung gegenüber Kunden, Wettbewerbern oder Handel eingeschlagen?
- Hat sich Ihre grundsätzliche Zielgruppendefinition innerhalb der letzten Jahre geändert?

- Je nach Situation stellen sowohl die Entwicklung innovativer Marketingstrategien als auch die Verfolgung am Markt bewährter Strategien sinnvolle Verhaltensoptionen dar. Setzt Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz neuartige Vorgehensweisen am Markt ein oder werden bewährte Vorgehensweisen verfolgt?
- Der Einsatz der Marketinginstrumente kann mehr oder weniger intensiv erfolgen. Wie schätzen Sie die Intensität des Einsatzes der Marketinginstrumente im Vergleich zum stärksten Konkurrenten ein?
- Wenn Sie Ihr Verhalten gegenüber den Wettbewerb betrachten, würden Sie dann sagen, daß Sie versuchen die Wettbewerbsregeln aktiv zu gestalten oder sich an bestehende Wettbewerbsregeln anzupassen?
- Bearbeiten Sie mit dem betrachteten Produkt Teilsegmente des Marktes oder den Gesamtmarkt?
- Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern?
- Welche Art von Vorteil streben Sie gegenüber den Konkurrenten an?
- Unternehmen versuchen Vorteile von Konkurrenten im Markt auszugleichen bzw. nichtig zu machen. Konnte der von Ihnen im Markt angestrebte Vorteil diesen Konkurrenzbemühungen widerstehen?
- Würden Sie den von Ihnen im Markt angestrebten Vorteil als dauerhaft bezeichnen, d.h. nicht nur zeitlich betrachtet, sondern als beständig ggü. Veränderungen seitens der Konsumenten oder Konkurrenten?

#### **Zielerreichung**

- Wie würden Sie den Zielerreichungsgrad bezüglich der betrachteten Angebotsleistung einschätzen?

#### **Strategische Erfolgspotentiale**

- Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die seine Produkte entworfen, hergestellt, vertrieben und ausgeliefert werden. Diese Tätigkeiten lassen sich alle in einer Wertkette darstellen. Im folgenden würden wir gerne die Struktur des betrieblichen Leistungserstellungsprozeß ermitteln. Hierzu bitten wir Sie die zur

Leistungserstellung notwendigen Aktivitäten aufzuzählen und in Prozeßreihenfolge zu strukturieren. Hierbei gilt der Grundsatz "Vollständigkeit vor Detailliertheit".

- Jede Aktivität im Rahmen der Wertkette trägt zum Erfolg bei. Jedoch gibt es bestimmte Bereiche, die von besonderer Bedeutung sein können. Bestimmte Aktivitäten erlangen somit eine Schlüsselrolle, wie z.B. eine besonders kostengünstige Produktion oder ein ausgezeichnetes Vertriebsnetz. Bitte beurteilen Sie in welcher Aktivität Sie die entscheidenden Potentiale für den Erfolg und für die Abgrenzung der Angebotsleistung zum Wettbewerb sehen.
- Wenn Sie jetzt die entscheidenden Aktivitäten genauer betrachten: Welchen Ressourcen und Fähigkeiten in den Aktivitäten liegen Wettbewerbsvorteile zugrunde? Wirken sich diese Ressourcen und Fähigkeiten beim Endprodukt in einer vom Kunden erkennbaren und positiv bewerteten Art und Weise aus?
- Sind diese Ressourcen und Fähigkeiten geschäftsfeldspezifisch, d.h. werden sie nur für ein Produkt bzw. eine Produktgruppe genutzt oder sind dies Ressourcen, die allen Geschäftsfeldern zugänglich sind?
- Besitzen die Wettbewerber Möglichkeiten mit anderen Ressourcen und Fähigkeiten, die für den Markterfolg bedeutenden Ressourcen und Fähigkeiten zu substituieren?
- Es gibt Ressourcen und Fähigkeiten die mehr oder weniger alle Branchenteilnehmer in gleicher oder leicht abgewandelter Form besitzen. Sind die von Ihnen als strategisch wichtig eingestuften Ressourcen und Fähigkeiten in gleicher oder leicht abgewandelter Form im Besitz der Konkurrenzunternehmen?
- Wenn die besonderen Ressourcen und Fähigkeiten nicht im Besitz der Konkurrenten sind, besteht für diese die Möglichkeit durch Kauf oder durch Imitation in Besitz dieser Ressourcen und Fähigkeiten zu kommen?
- Bitte beschreiben Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen den Aufbauprozeß der Ressourcen und Fähigkeiten. Wurden durch den Aufbau der Strategischen Erfolgspotentiale Mittel gebunden, die für das Unternehmen keinen anderen Verwendungszweck haben? Wurde das Know-how durch einen langwierigen "learning-bydoing"-Prozeß erworben? Welchen Zeitraum hat die Entwicklung der Ressourcen und Fähigkeiten in Anspruch genommen? Wurden Skalen- und Erfahrungskurveneffekte bei der Nutzung realisiert, wenn ja, wie hoch?

- Aus wie vielen Ressourcen/Fähigkeiten setzt sich das Strategische Erfolgspotential zusammen?
- Ressourcen und Fähigkeiten können unterschiedlich stark in ein Unternehmen eingebunden sein. Bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten können außerhalb ihres angestammten Einsatzortes an Wert verlieren. Bitte beurteilen Sie, ob die strategisch wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten außerhalb ihres angestammten Verwendungszwecks an Wert verlieren.
- Jedes Unternehmen wird i.d.R. versuchen die Gründe für den Erfolg bzw. Mißerfolg der Konkurrenz zu identifizieren. Inwieweit meinen Sie hat die Konkurrenz die Möglichkeit, die Gründe für Ihren Erfolg/Mißerfolg zu erkennen? Kennen Sie die Gründe für den Erfolg/Mißerfolg der Konkurrenten?