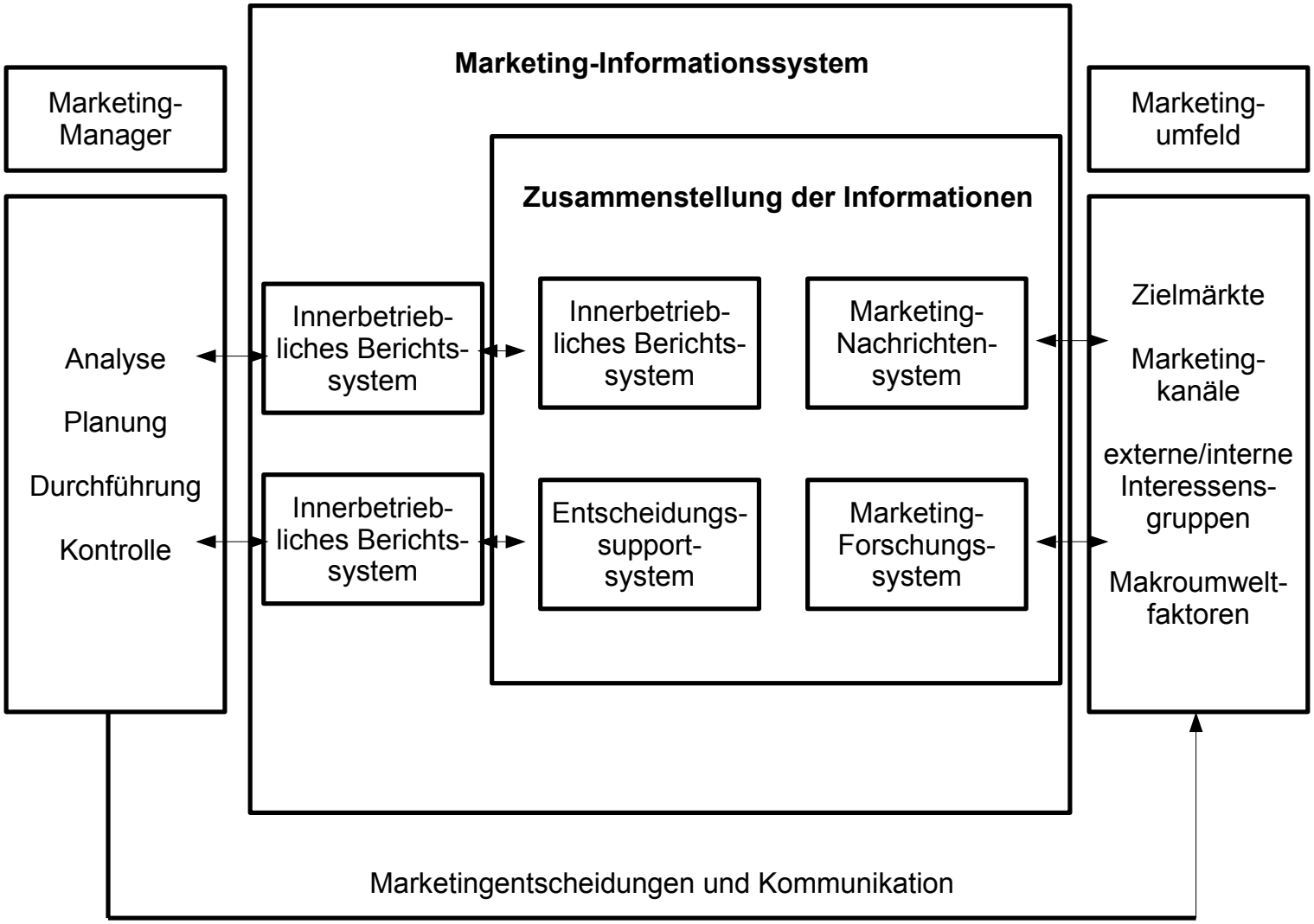
Wettbewerbsanalysen für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs)

Theoretische Grundlagen und praktische
Anwendung am Beispiel gartenbaulicher Betriebe

ISBN 978-3-00-027013-0

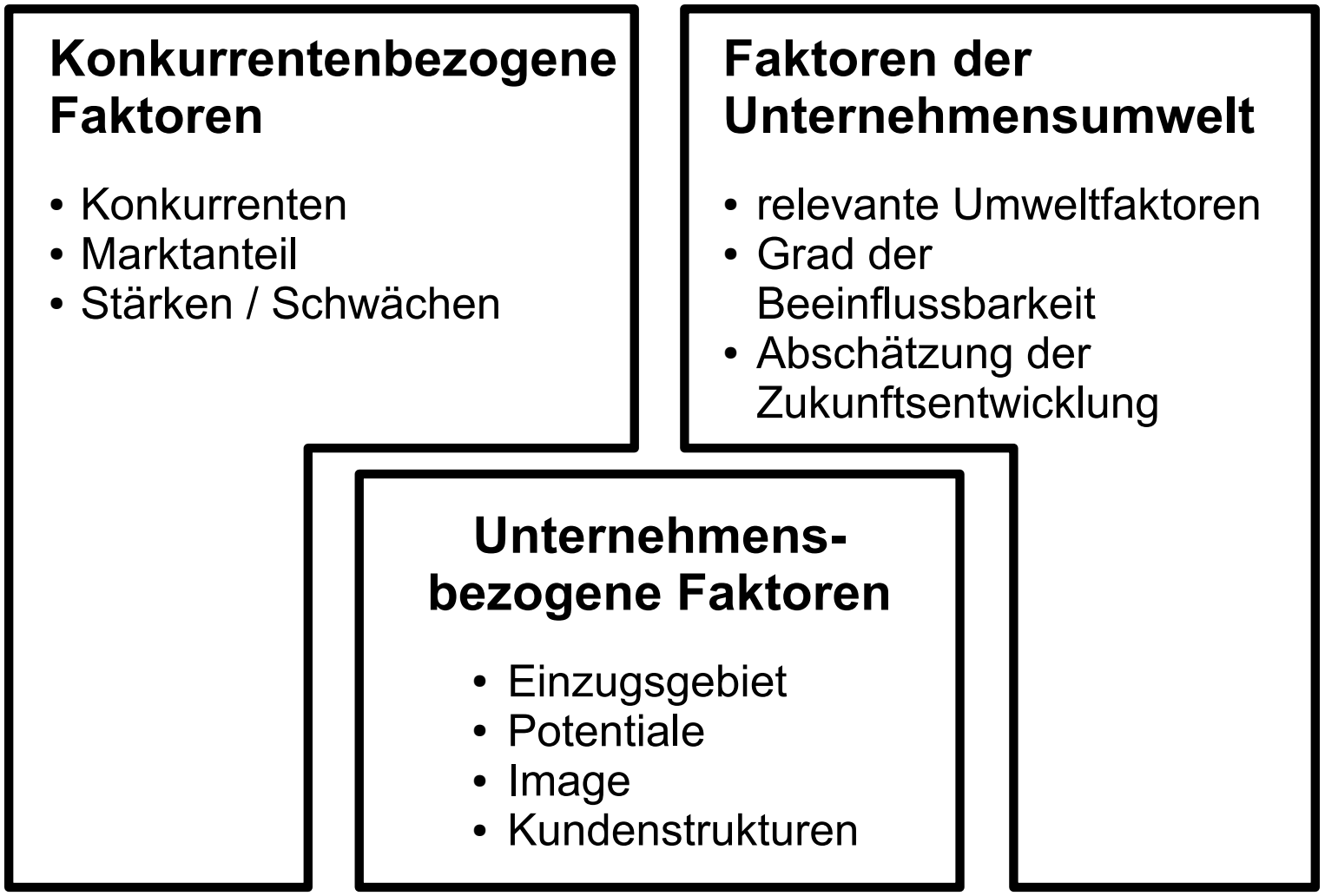
Detlev Reymann

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

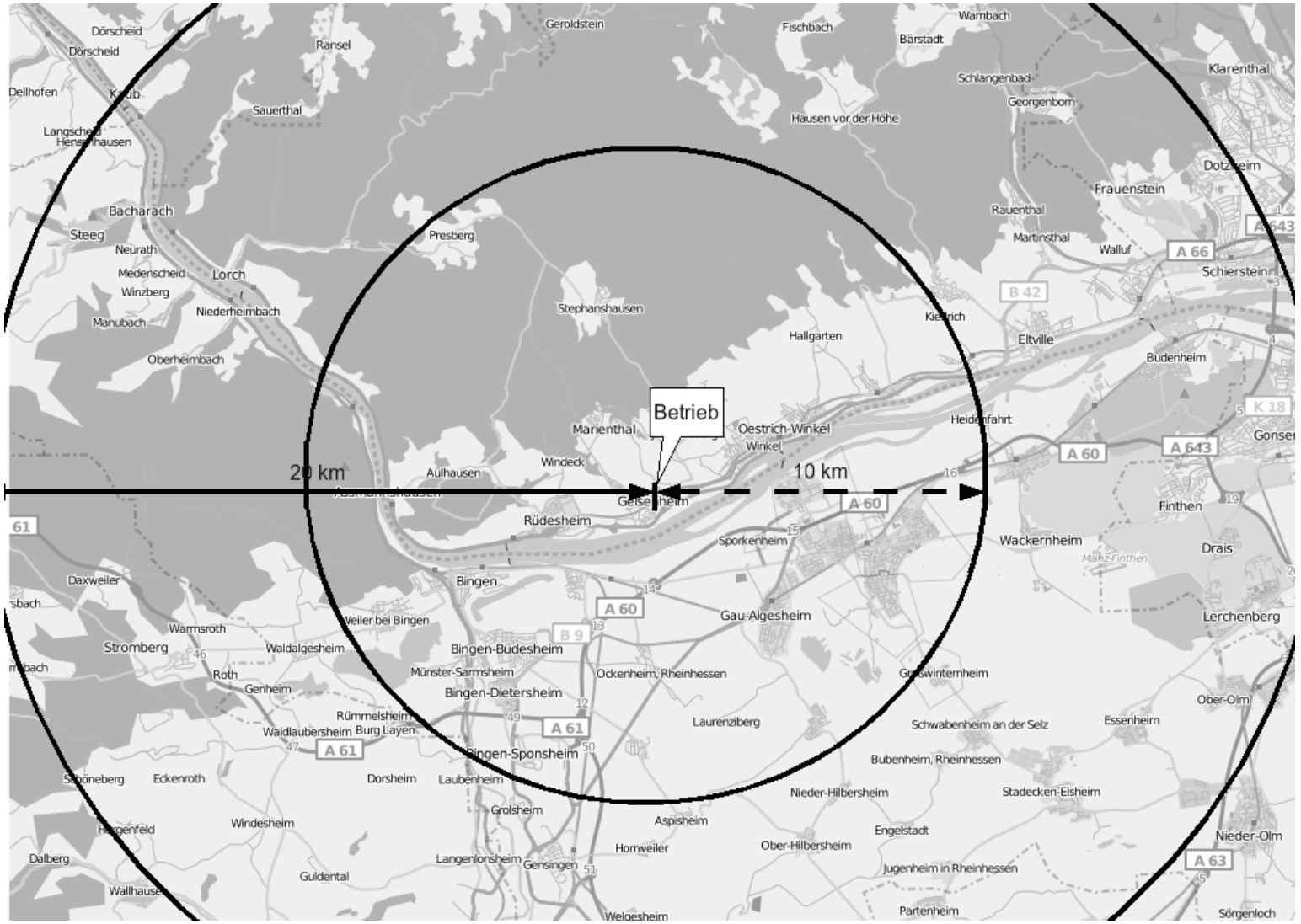


Marketinginformationen- und -informationssystem nach Kotler u. Bliemel (2001, S. 192)

© Detlev Reymann 2009$_2$– http://www.reymann.eu

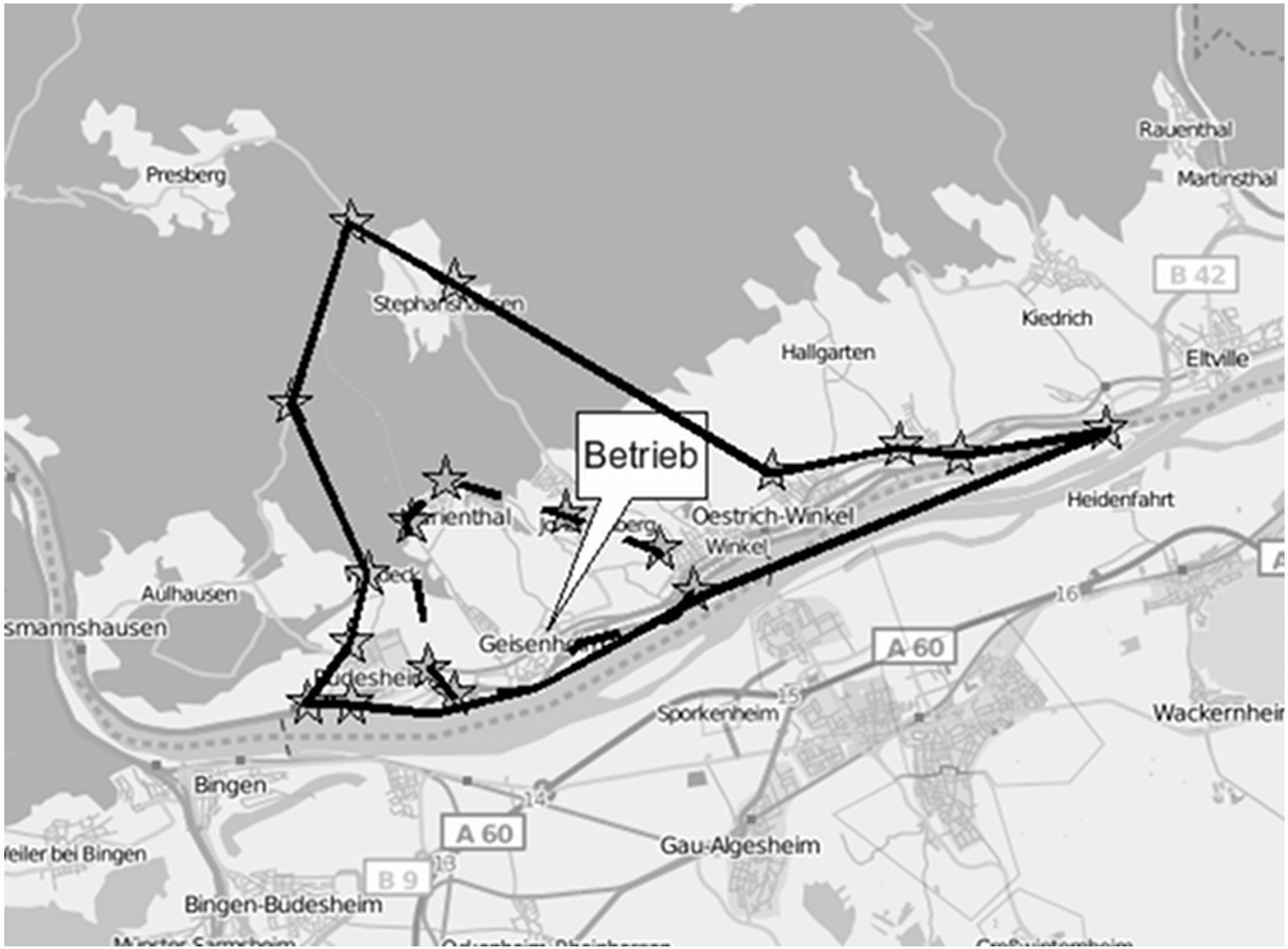


Maßgebliche Faktoren, die die Wettbewerbsposition bestimmen



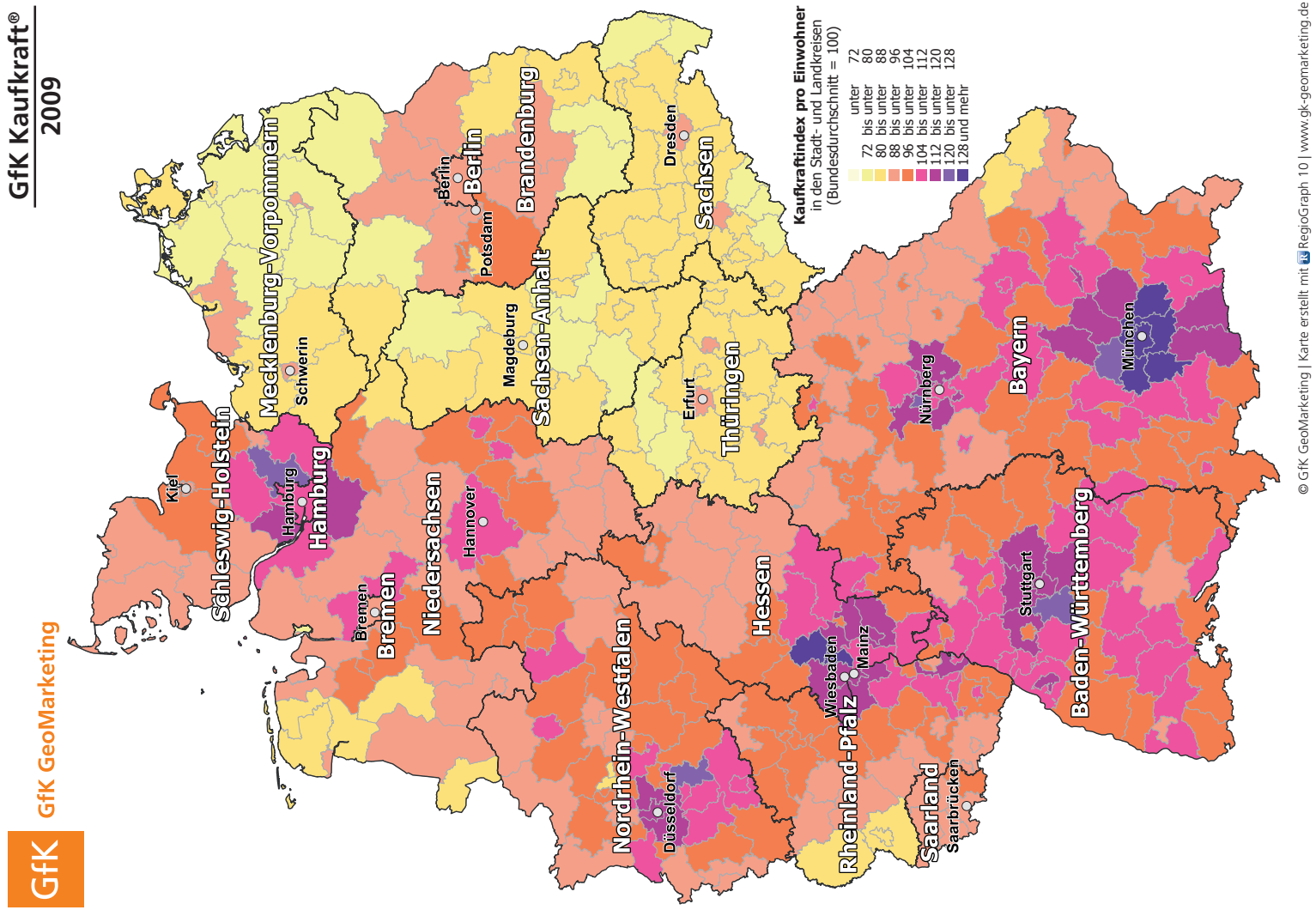
Fiktives Beispiel für primäres, sekundäres und tertiäres Einzugsgebiet, dargestellt mit der Radiusmethode.
Kartenmaterial: www.openstreetmap.org

© Detlev Reymann 2009– http://www.reymann.eu



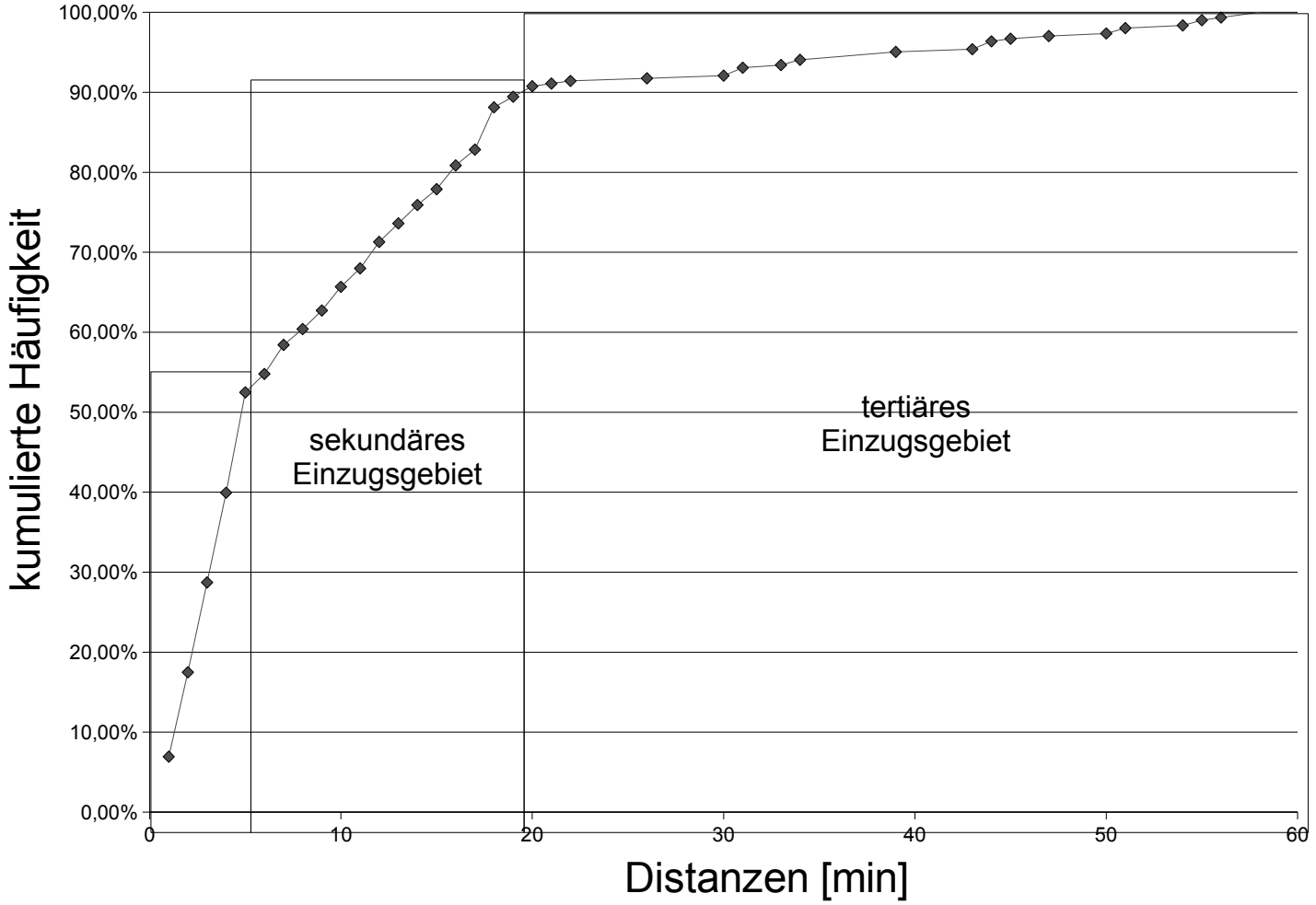
Fiktives Beispiel für primäres, sekundäres und tertiäres Einzugsgebiet, dargestellt mit der Zeit-Distanz-Methode.
Kartenmaterial: www.openstreetmap.org

© Detlev Reymann 2009– http://www.reymann.eu



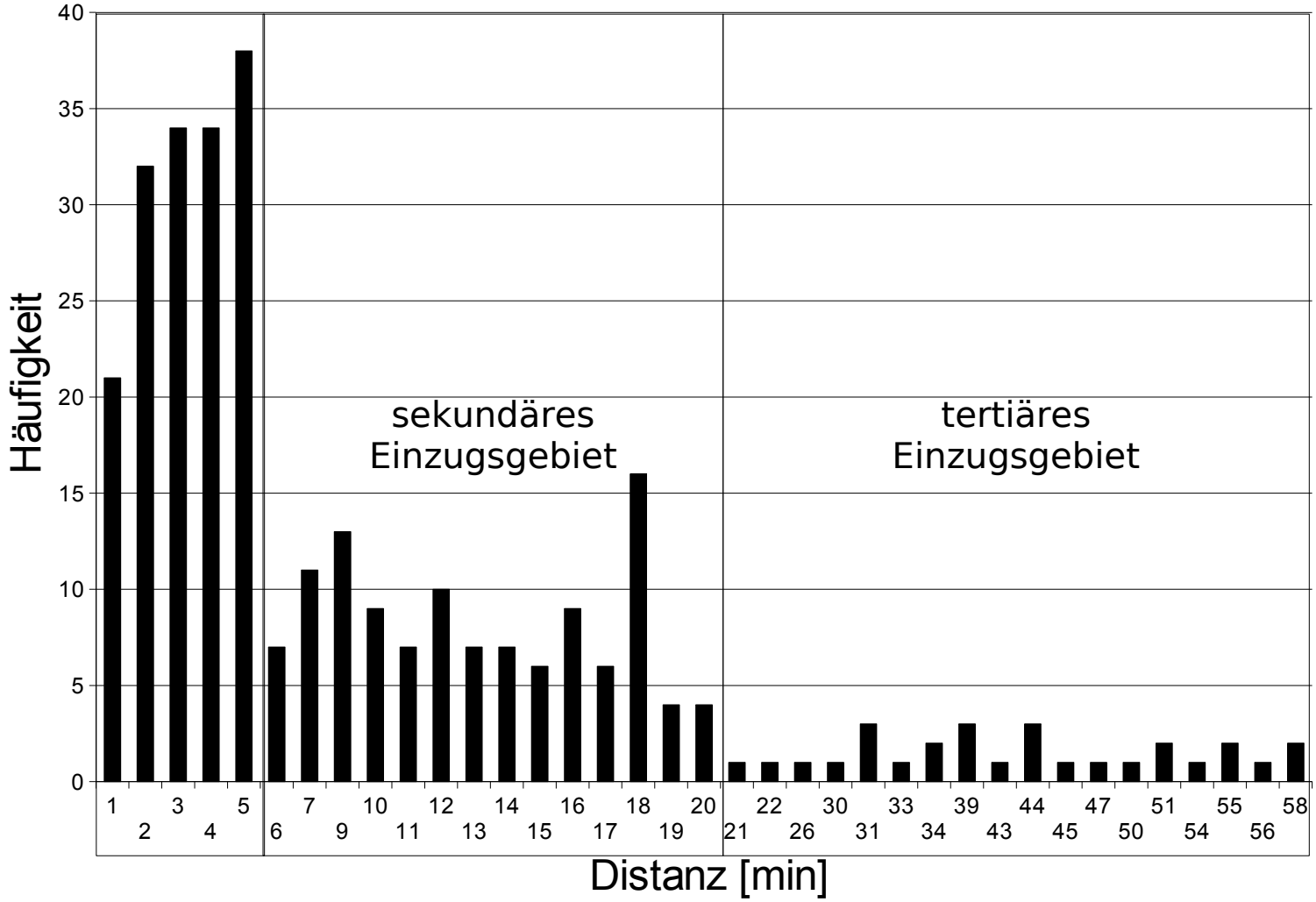
Kaufkraftkarte der Firma GfK GeoMarketing für das Jahr 2009

© Detlev Reymann 2009– http://www.reymann.eu



Ermittlung der Einzugsgebietsgrenzen anhand der kumulierten Häufigkeiten der Wegdistanzen

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



Ermittlung der Einzugsgebietsgrenzen anhand der Häufigkeiten der Distanzen

© Detlev Reymann 2009– http://www.reymann.eu

$$F = G * \frac{m1 * m2}{r^2}$$

wobei:
F = Anziehungskraft
G = Gravitationskonstante
m1, m2 = Massen der Körper
r^2 = Quadrat des Radius der Mittelpunkte beider Körper

Das Newtonsche Gravitationsgesetz

$$\frac{U_1}{U_2} = \left(\frac{A_1}{A_2}\right)^{\beta_1} * \left(\frac{d_1}{d_2}\right)^{\beta_2}$$

wobei:

U = Umsätze der Standorte 1 und 2

A = Attraktivitätsfaktoren der Standorte 1 und 2

d = Distanzen zu den Standorten 1 und 2

β = Gewichtungsfaktoren

Gravitationsgesetz nach Reilly

```
Attraktivitaetsfaktor Standort 1: 30000
Attraktivitaetsfaktor Standort 2: 10000
Gewichtungsfaktor der Attraktivitaeten - Beta 1: 1
Distanz zu Standort 1: 40
Distanz zu Standort 2: 15
Gewichtungsfaktor der Distanzen - Beta 2: 2
Die Umsatzrelation zwischen Standort 1 und Standort 2 betraegt:
0.421875
Der Umsatz des untersuchten Ortes teilt sich folgendermassen auf:
Standort 1 erhaelt in Prozent des Umsatzes: 29.67033
Standort 2 erhaelt in Prozent des Umsatzes: 70.32967
```

Beispielberechnung der Umsatzverteilung nach Reilly

$$d_1 = \frac{d_{12}}{1+\sqrt{\frac{A_2}{A_1}}}$$

$$d_2 = \frac{d_{12}}{1+\sqrt{\frac{A_1}{A_2}}}$$

wobei:

d_{12} = Distanz zwischen Standort 1 und 2

A = Attraktivitätsfaktoren der Standorte 1 und 2

d = Distanzen vom breaking-point zu den Standorten 1 und 2

Bestimmung der Distanzen der breaking-points nach Converse

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

```
Berechnung des breaking-points nach Converse,
es wurden folgende Ausgangswerte verwendet:
Attraktivitaetsfaktor Standort 1: 30000
Attraktivitaetsfaktor Standort 2: 10000
Distanz zwischen den Standorten: 55
Der breaking-point zwischen Standort 1 und Standort 2 betraegt:
von Standort 1 in Richtung Standort 2: 20.13140
von Standort 2 in Richtung Standort 1: 34.8686
```

Ausgabe des R-Skriptes zur Berechnung des breaking-points nach Converse

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

$$P_{ij} = \frac{A_j * d_{ij}^{-\lambda}}{\sum_{j=1}^{m} A_j * d_{ij}^{-\lambda}}$$

wobei:

P_{ij} = Wahrscheinlichkeit, dass ein Bewohner von i in Einkaufsstätte j einkauft

d_{ij} = Distanz zwischen Wohnort i und Einkaufsstätte j

A_j = Attraktivität des Standortes j

λ = Distanzparameter

Berechnung der Einkaufswahrscheinlichkeit nach Huff

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

```
Berechnung der Einkaufswahrscheinlichkeit nach Huffs
Gravitationsgesetz; es wurden folgende Ausgangswerte verwendet:
-----------------------------------------------------------------
Gewichtungsfaktor der Distanzen - Lambda: 2
Angaben zum Untersuchungsstandort:
Attraktivitaetsfaktor Standort 1: 30000
Distanz zu Standort 1: 40
Angaben zu den Konkurrenzstandorten:
Standort: 2
Attraktivitaetsfaktor Standort: 10000
Distanz zu Standort: 15
Die Einkaufswahrscheinlichkeit fuer Standort 1 betraegt:
0.2967033
```

Ausgabe des R-Skriptes zur Berechnung der Einkaufswahrscheinlichkeit nach Huff

$$K_i = \frac{1000 * \left(\frac{Li}{li} + \frac{Ei}{ei} + Wi + Si \right)}{\sum \left(\frac{Li}{li} + \frac{Ei}{ei} + Wi + Si \right)}$$

wobei gilt:

K_i= Kaufkraft des Kreises in Promille vom Bundesgebiet

L = Lohnsteueraufkommen

E = Einkommensteueraufkommen

e = durchschnittlicher Besteuerungssatz bei der Einkommensteuer

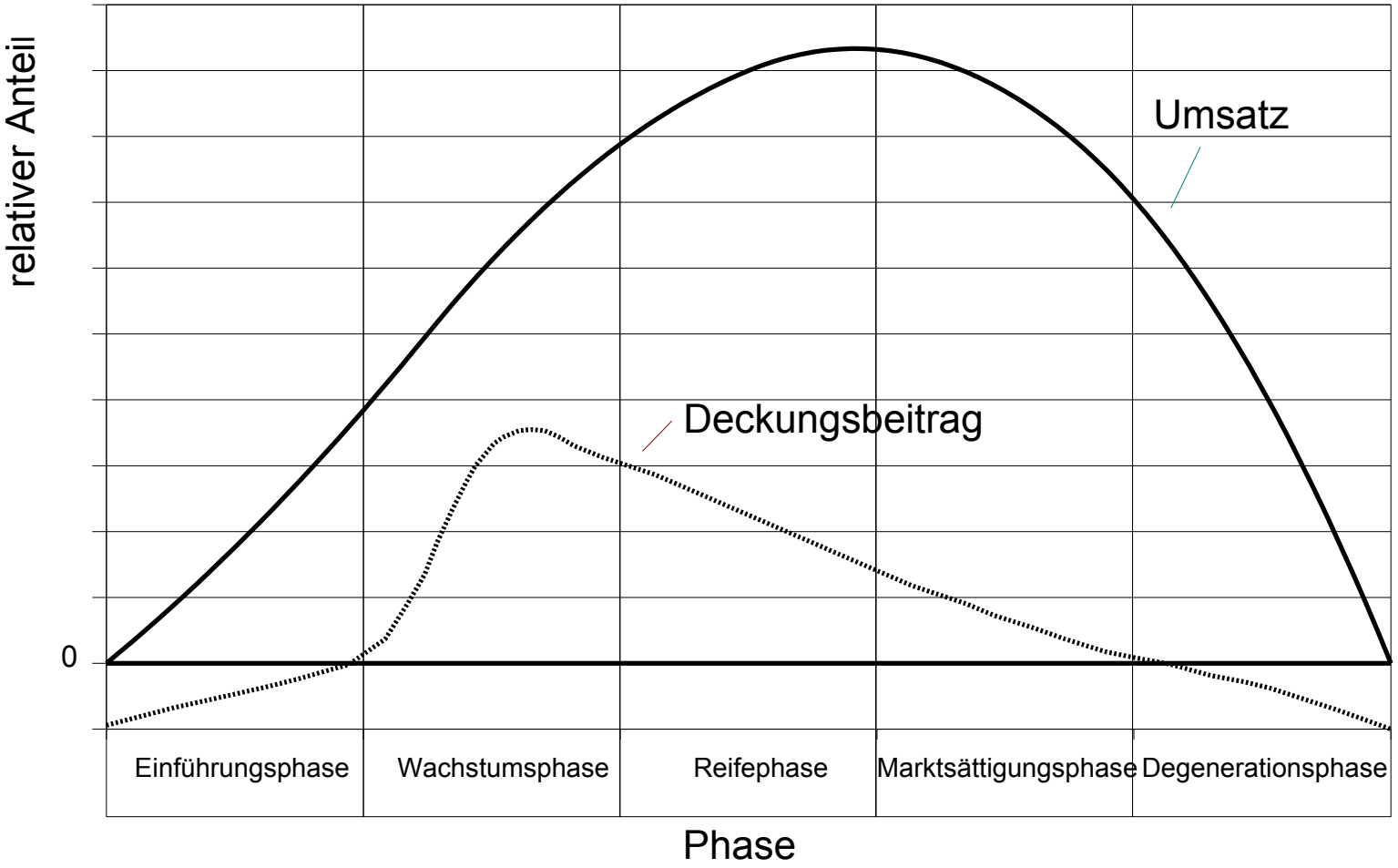
S = Sozialfürsorge-und Renteneinkommen

l = durchschnittlicher Besteuerungssatz bei der Lohnsteuer

W = infolge der Steuervergünstigung der Landwirtschaft durch die Steuerstatistik nicht zu erfassendes landwirtschaftliches Einkommen

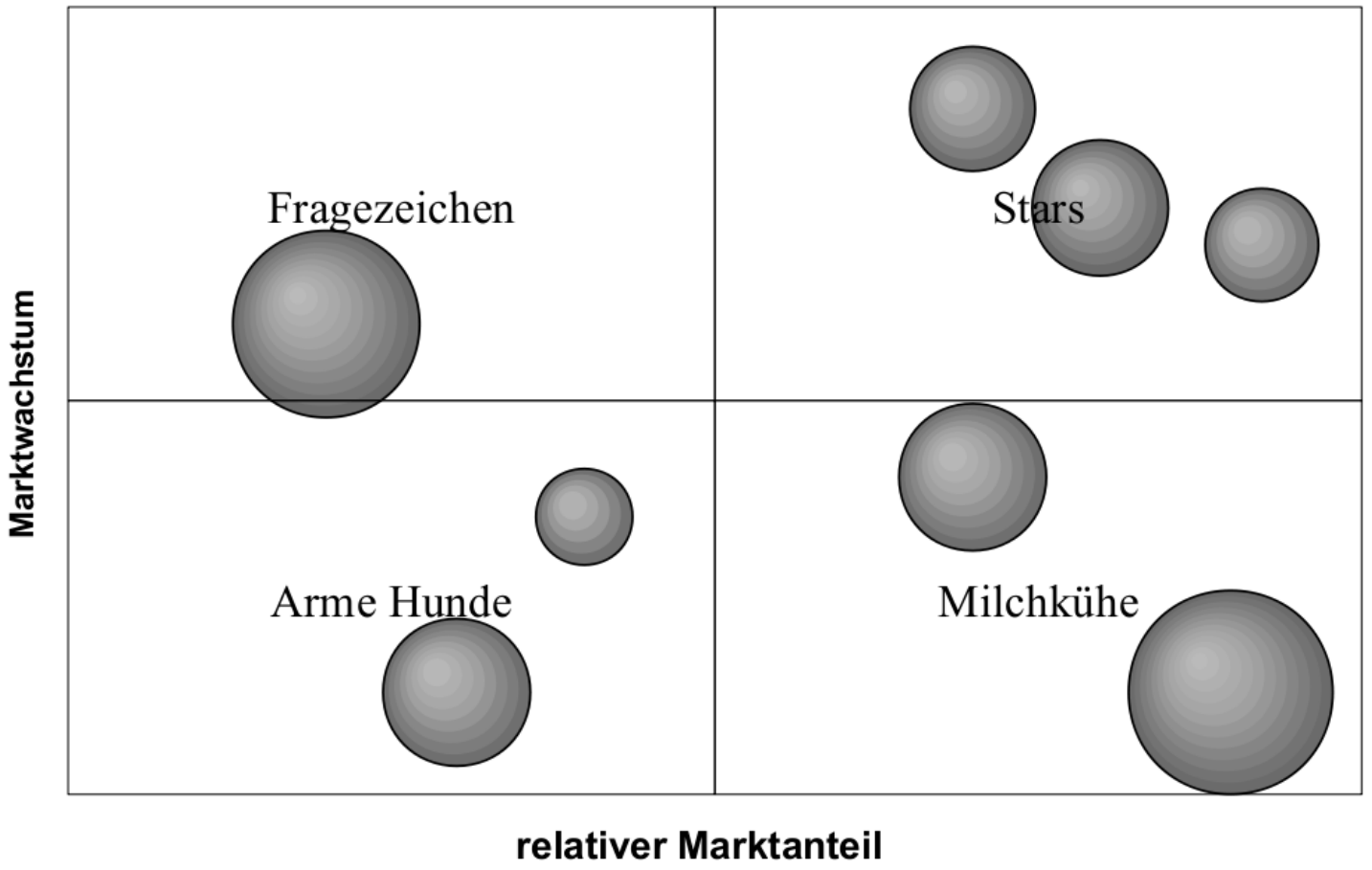
Quelle: Falk u. Wolf (1992, S. 300).

Berechnungsformel für den GFK-Kaufkraftindex

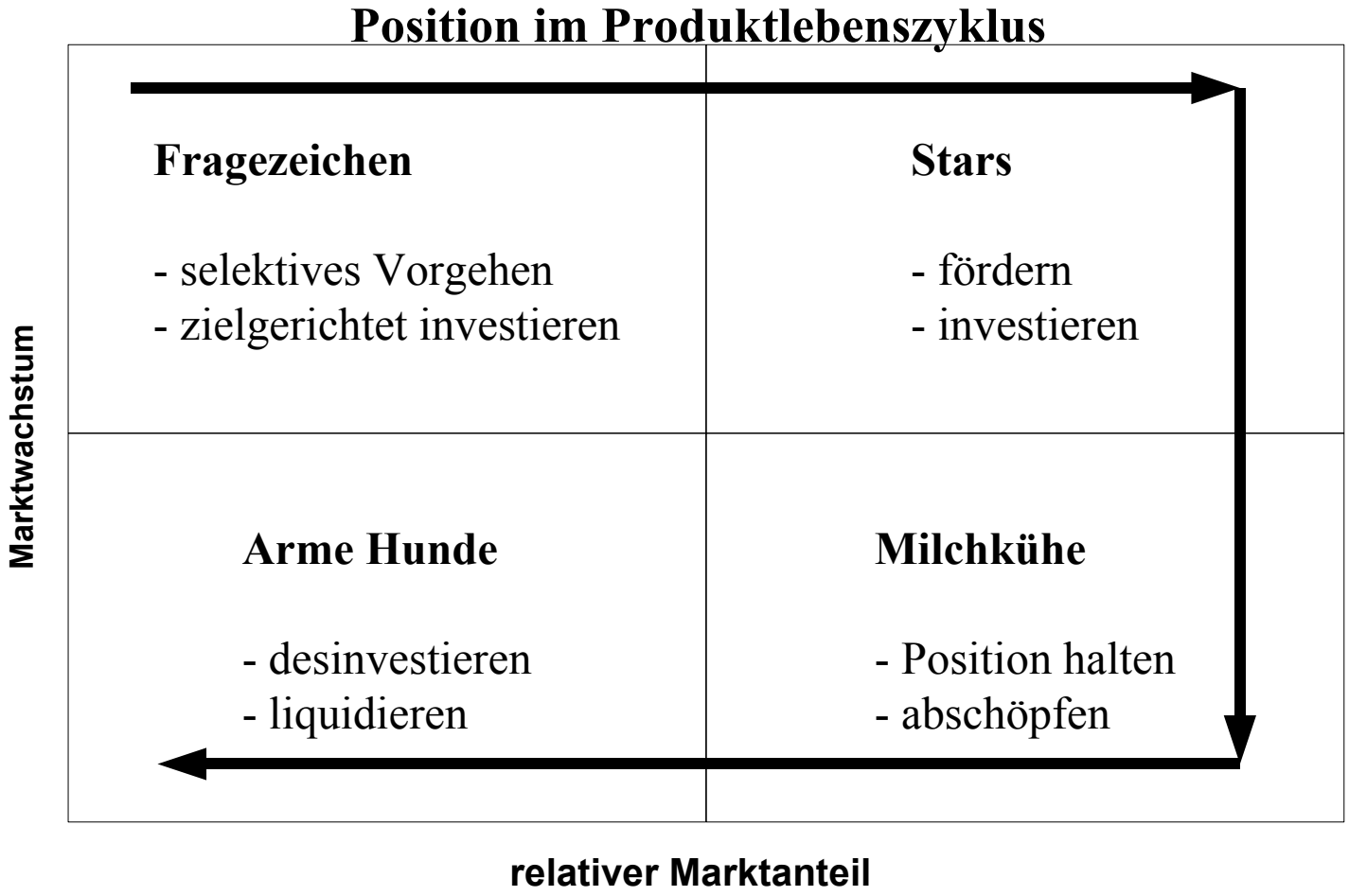


Schematischer Verlauf des Umsatzes und des Deckungsbeitrages in den Phasen des Produktlebenszyklus

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



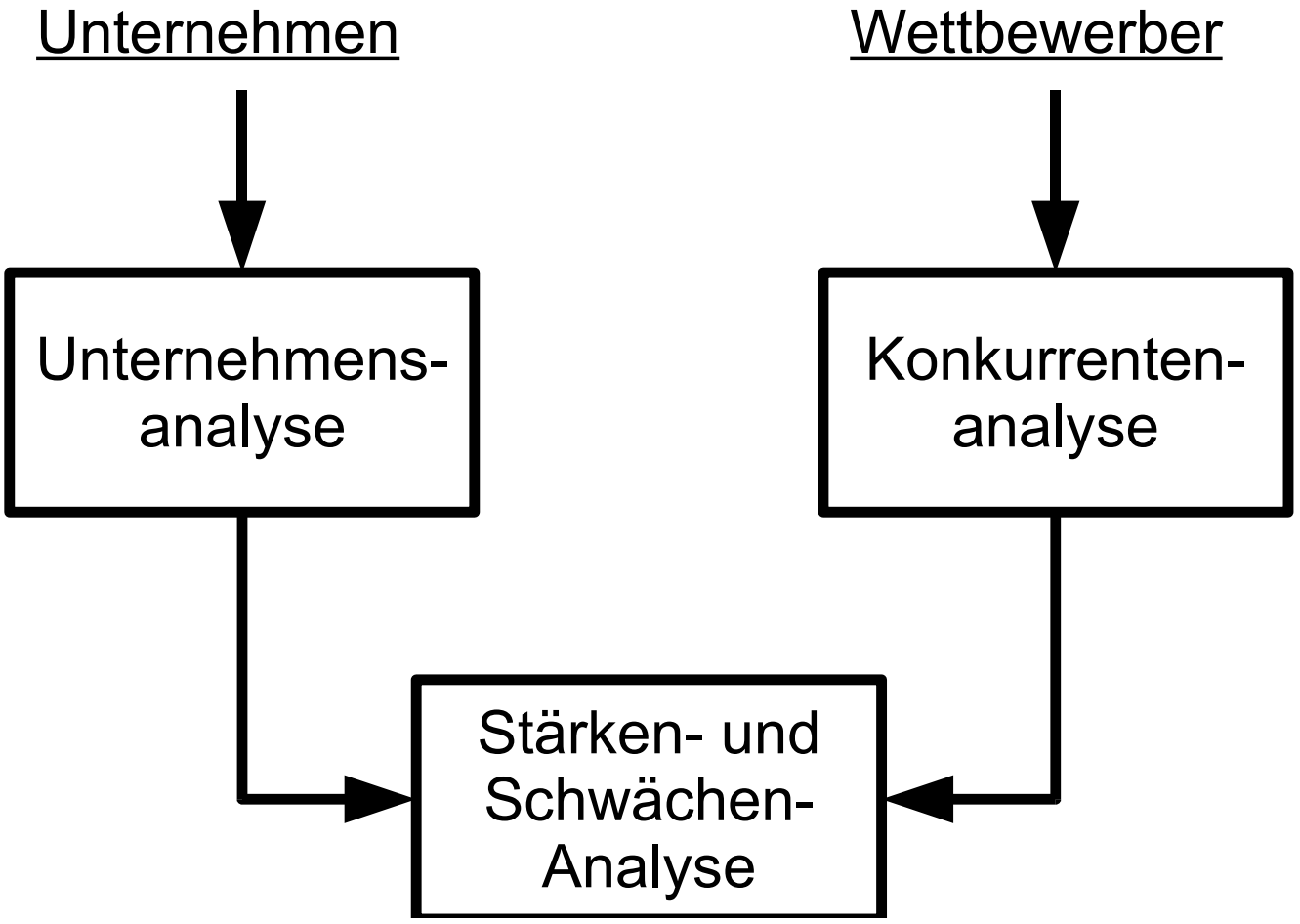
Schematisches Beispiel für eine Portfolio-Matrix nach BCG



Normstrategien und Zuordnung der Phasen des Produktlebenszyklus für die Portfolio-Matrix nach BCG

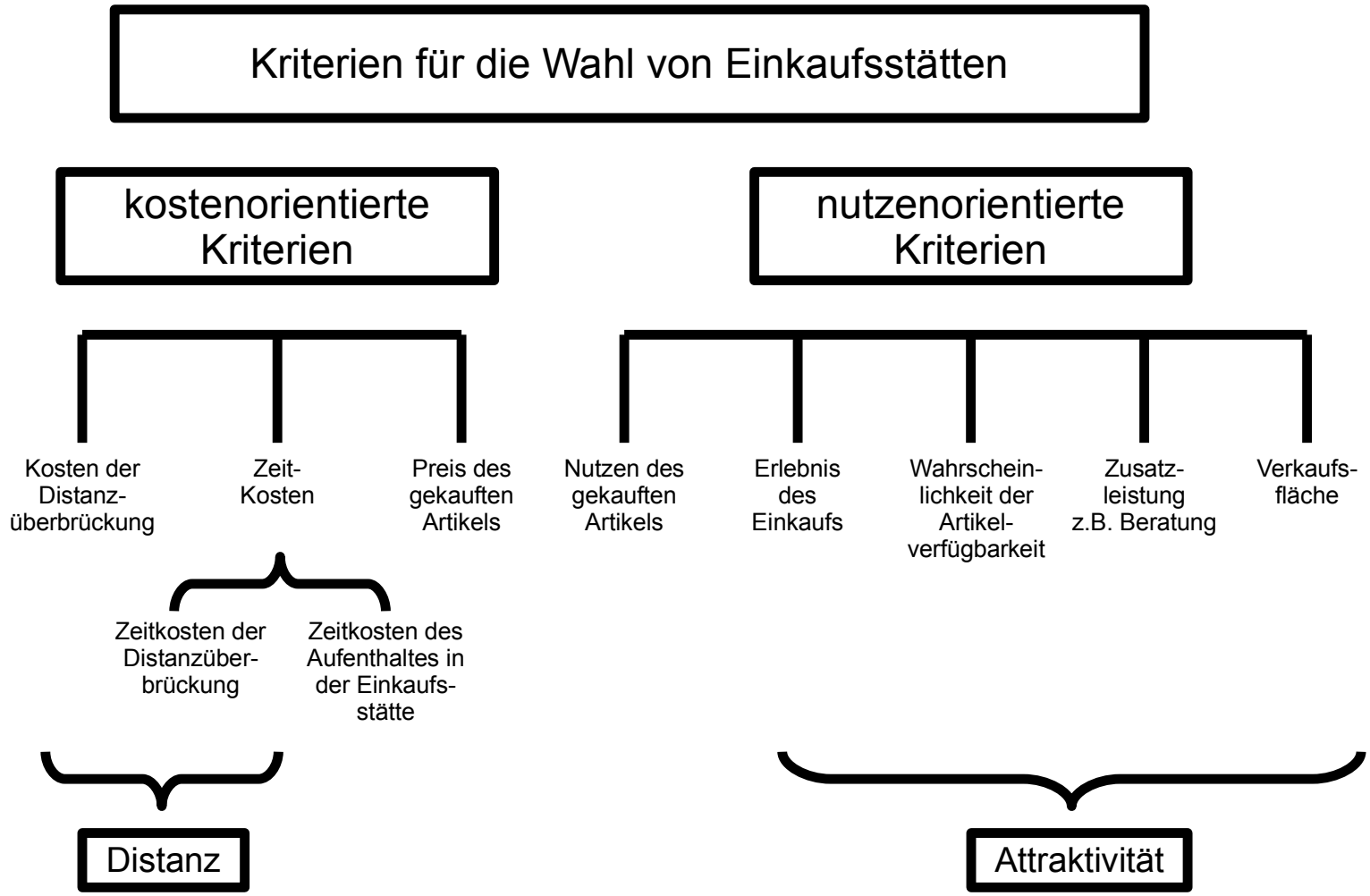
© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

Analyse der Ist-Situation



Stärken- und Schwächen-Analyse nach Hamm (1991, S. 62)

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



Kriterien für die Wahl von Einkaufsstätten nach Hartmann (2005, S. 54), leicht vereinfacht

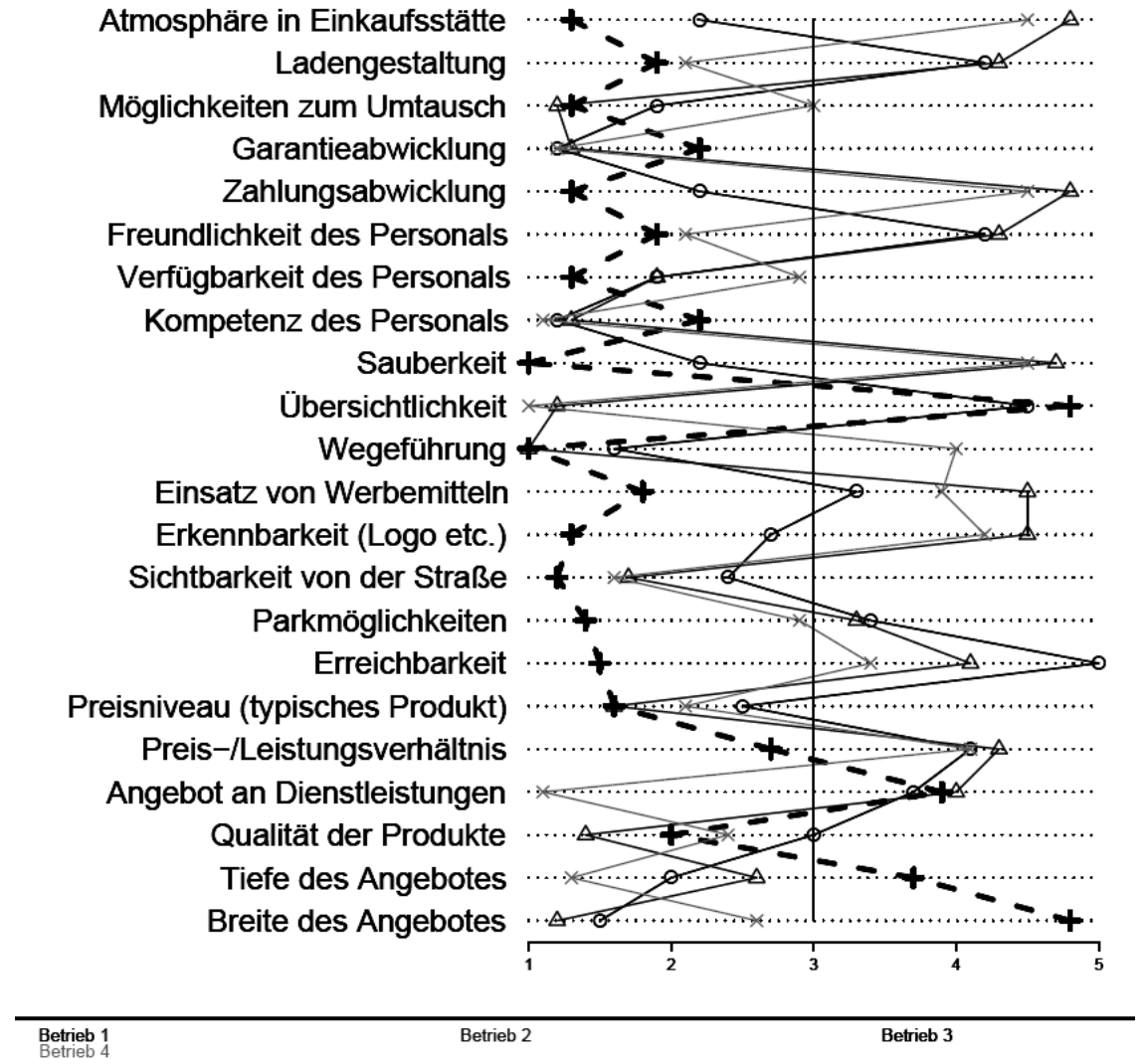
© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

Betrieb	Betrieb 3	Potential	zukünftige Bedeutung	Chance / Risiko	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 4
Breite des Angebotes	4,8	Platzmangel			1,5	1,2	2,6
Tiefe des Angebotes	3,7	Platzmangel			2,0	2,6	1,3
Qualität der Produkte	2,0				3,0	1,4	2,4
Angebot an Dienstleistungen	3,9				3,7	4,0	1,1
Preis-/Leistungsverhältnis	2,7				4,1	4,3	4,1
Preisniveau (typisches Produkt)	1,6				2,5	1,6	2,1
Erreichbarkeit	1,5				5,0	4,1	3,4
Parkmöglichkeiten	1,4				3,4	3,3	2,9
Sichtbarkeit von der Strasse	1,2				2,4	1,7	1,6
Erkennbarkeit (Logo etc.)	1,3				2,7	4,5	4,2
Einsatz von Werbemitteln	1,8				3,3	4,5	3,9
Wegeführung	1,0				1,6	1,0	4,0
Übersichtlichkeit	4,8				4,5	1,2	1,0
Sauberkeit	1,0				2,2	4,7	4,5
Kompetenz des Personals	2,2				1,2	1,3	1,1
Verfügbarkeit des Personals	1,3				1,9	1,9	2,9
Freundlichkeit des Personals	1,9				4,2	4,3	2,1
Zahlungsabwicklung	1,3				2,2	4,8	4,5
Garantieabwicklung	2,2				1,2	1,3	1,2
Möglichkeiten zum Umtausch	1,3				1,9	1,2	3,0
Ladengestaltung	1,9				4,2	4,3	2,1
Atmosphäre in Einkaufsstätte	1,3				2,2	4,8	4,5

Stärke (1,0 – 1,9)	Potential vorhanden und ausgenutzt	Chance
Neutral (2,0 – 4,0)	Potential vorhanden, bislang nicht ausgenutzt	neutral
Schwäche (4,1 – 5,0)	Kein Potential vorhanden	Risiko

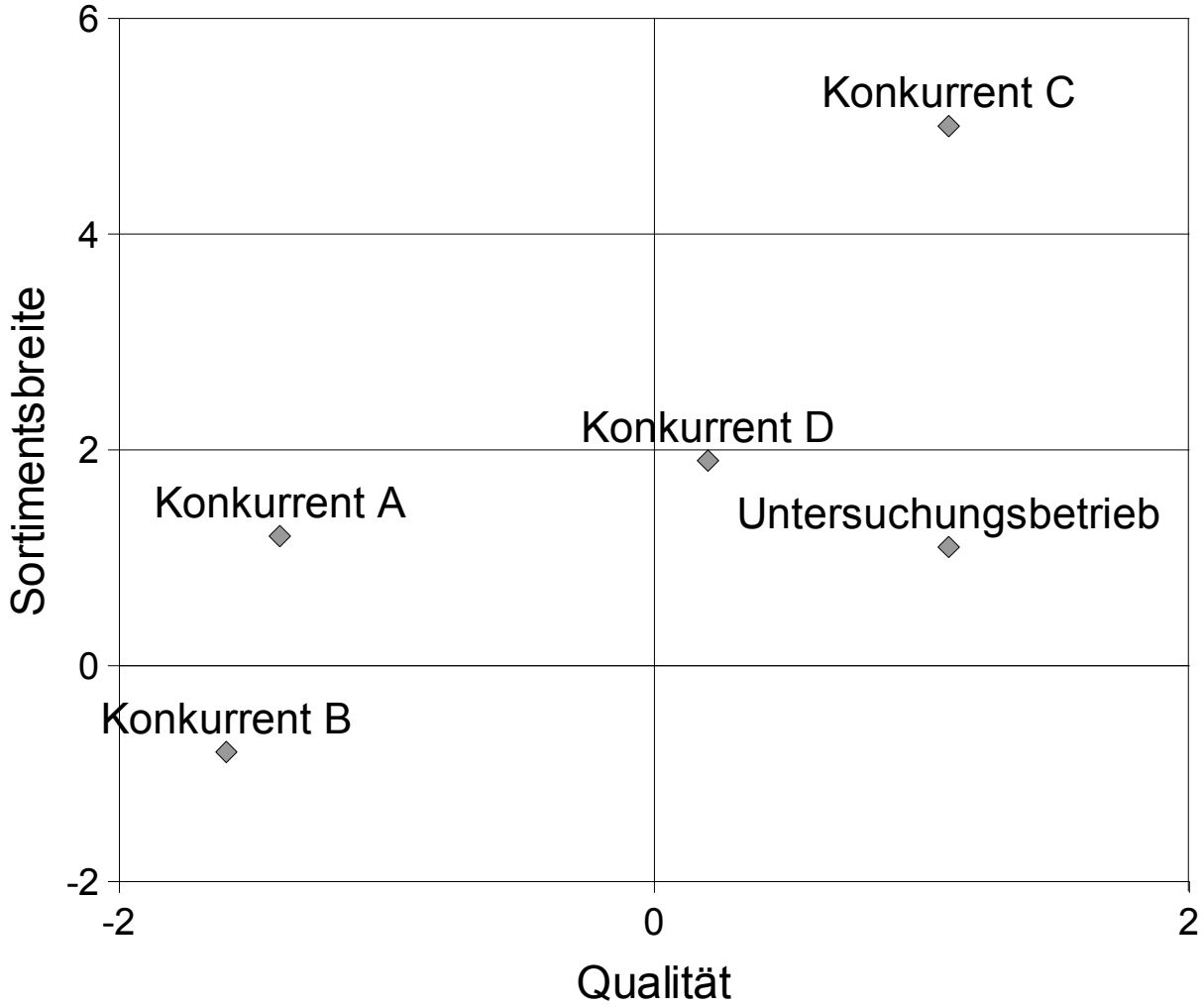
Darstellung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken im »Ampel-System«

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



Fiktives Beispiel für ein Profildiagramm

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



Fiktives Beispiel für eine Positionierungsgrafik

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

Skalierung	1	2	3	4	5

	++	+	+/-	-	--
Breite des Angebotes					
Wie viele verschiedene Artikel sind vorhanden? Ggf. sogar genau festlegen, welche Bereiche für die einzelnen Bewertungen vorhanden sein müssen.					

	++	+	+/-	-	--
Tiefe des Angebotes					
Wie viele verschiedene Varianten einzelner Artikel sind vorhanden? Ggf. sogar genau festlegen, wie viele Hersteller bzw. wieviele Produktvarianten für die einzelnen Bewertungen vorhanden sein müssen.					

	++	+	+/-	-	--
Qualität der Produkte					
Nach Möglichkeit Bezug zu Qualitätsstandards für die Bewertungsstufen festlegen.					

Ausschnitt eines Erhebungsbogens für eine Konkurrentenanalyse

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

Betrieb	Breite des Angebotes	Tiefe des Angebotes	Qualität der Produkte
Betrieb 1	1,5	2,0	3,0
Betrieb 2	1,2	2,6	1,4
Betrieb 3	4,8	3,7	2,0
Betrieb 4	2,6	1,3	2,4
Gesamtmittelwert	2,525	2,400	2,200
Streuung (Std.abw.)	1,63	1,02	0,67

Beispiel für die Datenerfassung in einer Tabellenkalkulation

```
> source("Profildiagramm.R")

================================================================
Anzeige eines Profildiagramms
================================================================

Bitte geben Sie nachfolgend die Werte fuer die notwendigen Parameter ein.

Bitte geben Sie nachfolgend den vollständigen Namen der Datei ein,
die die Daten enthält.
Bitte Gross- und Kleinschreibung beachten!

Es wird eine Datei im csv-Format erwartet,
Feldtrenner: Semikolon, Dezimalzeichen: Komma.

BeispielProfildiagramm.csv
Bitte den kleinsten Wert für die X-Achse eingeben: 1

Bitte den grössten Wert für die X-Achse eingeben: 5

Wenn Sie eine Linie z.B. für den eigenen Betrieb oder den
Mittelwert besonders hervorheben möchten, geben Sie bitte
nachfolgend die Nummer in der Reihenfolge der Betriebe in der
Datendatei ein; wenn keine Hervorhebung gewünscht ist, bitte
q eintippen
Bitte Ihre Eingabe :3

Bitte geben Sie an, welche Ausgabe Sie für die Grafik möchten:
1 Grafik wird am Bildschirm angezeigt
2 Grafik wird als png-Datei gespeichert
3 Grafik wird als Postscript-Datei (ps) gespeichert
4 Grafik wird als PDF-Datei (pdf) gespeichert
================================================================
q oder Q brechen die Ausgabe ab.
```

Bildschirmausgabe des interaktiven R-Skriptes zur Erstellung eines Profildiagramms

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

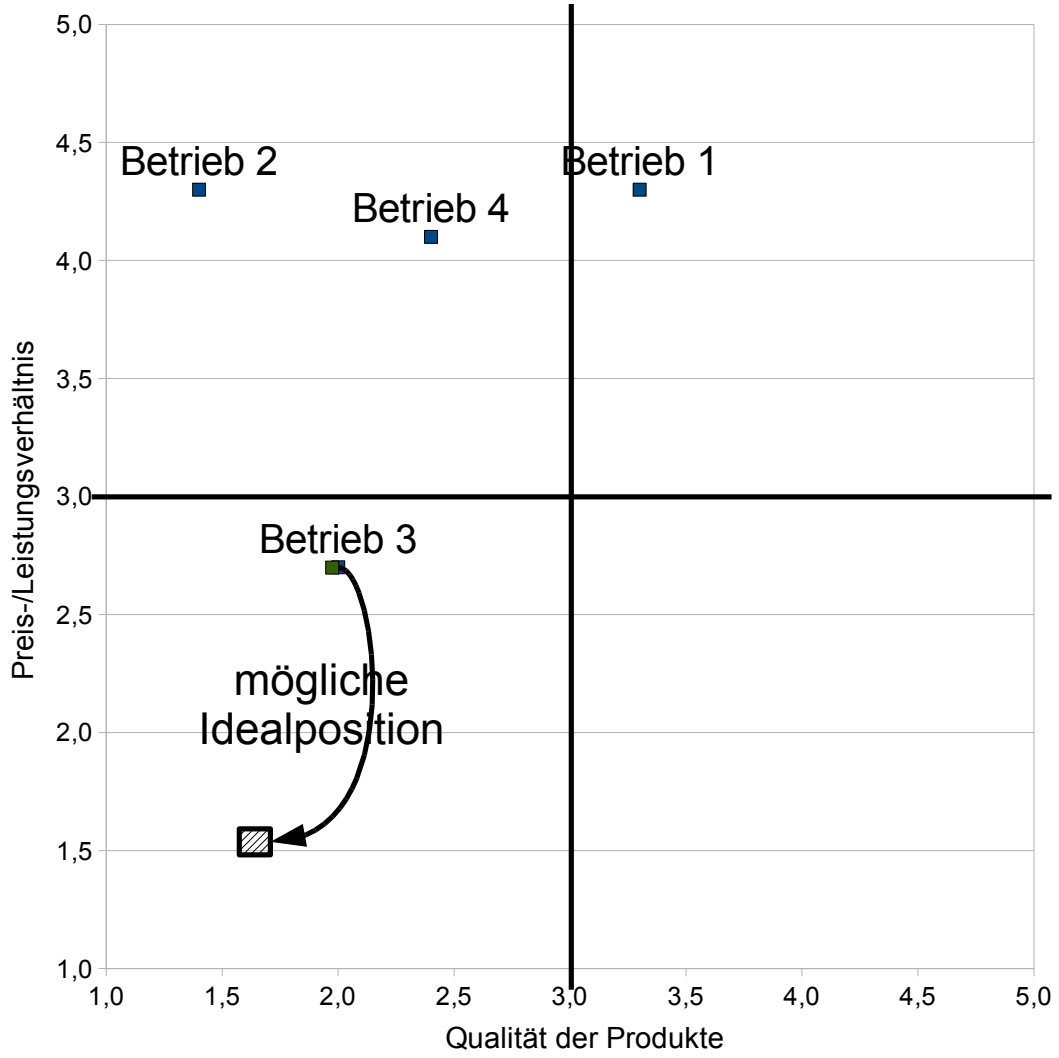
Betrieb	Breite des Angebotes	Tiefe des Angebotes	Qualität der Produkte
Betrieb 1	1,5	2,0	3,0
Betrieb 2	1,2	2,6	1,4
Betrieb 3	4,8	3,7	2,0
Betrieb 4	2,6	1,3	2,4
Gesamtmittelwert	2,525	2,400	2,200
Streuung (Std.abw.)	1,63	1,02	0,67

Hilfsrechnungen für Distanzmaße Abweichungsquadrate zum Mittelwert			
Betrieb 1	1,05	0,16	0,64
Betrieb 2	1,76	0,04	0,64
Betrieb 3	5,18	1,69	0,04
Betrieb 4	0,01	1,21	0,04

Abweichungsquadrate zum Betrieb 3			
Betrieb 1	10,89	2,89	1
Betrieb 2	12,96	1,21	0,36
Betrieb 3	0	0	0
Betrieb 4	4,84	5,76	0,16

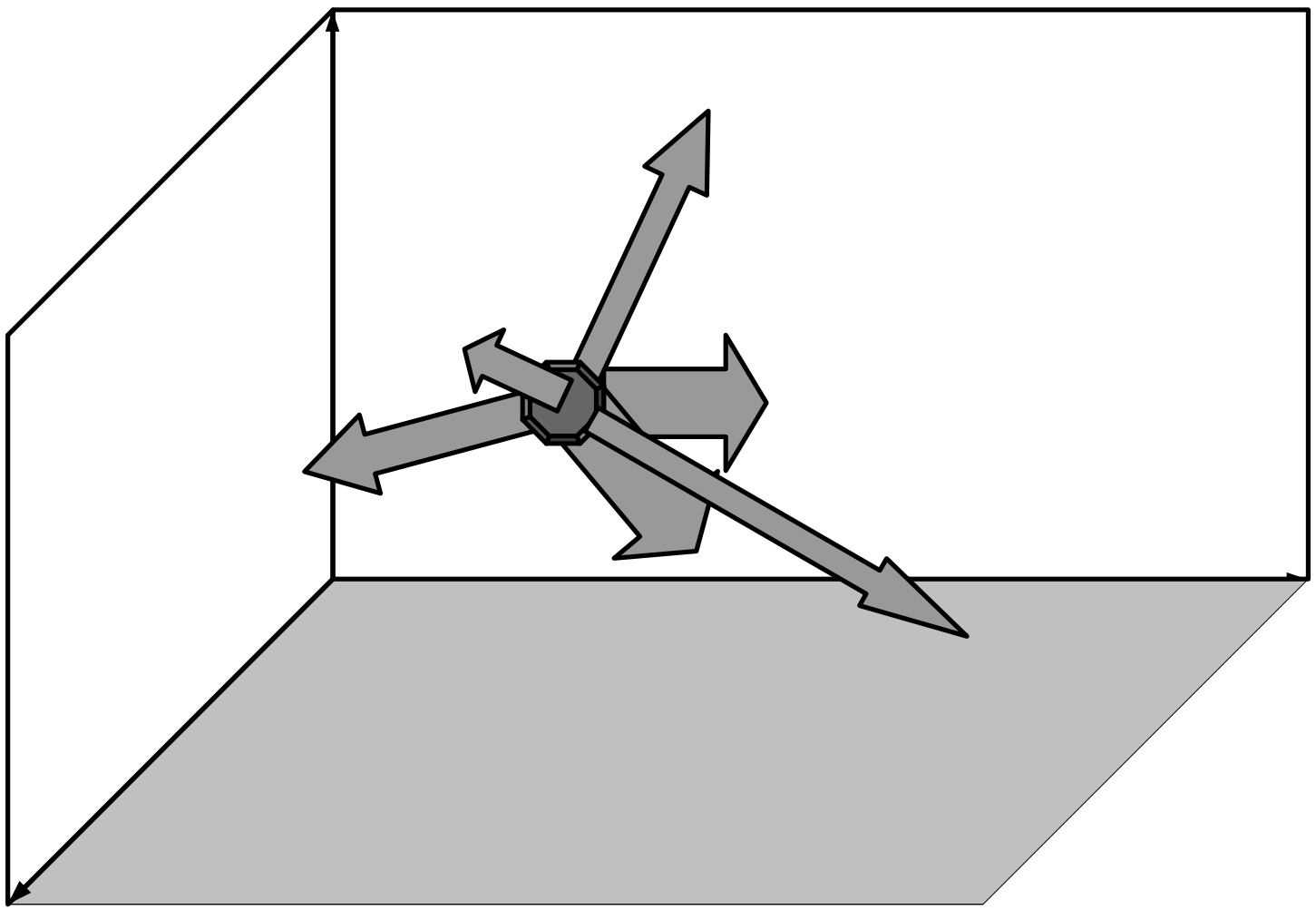
Beispiel für die Berechnung der euklidischen Distanzmaße

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



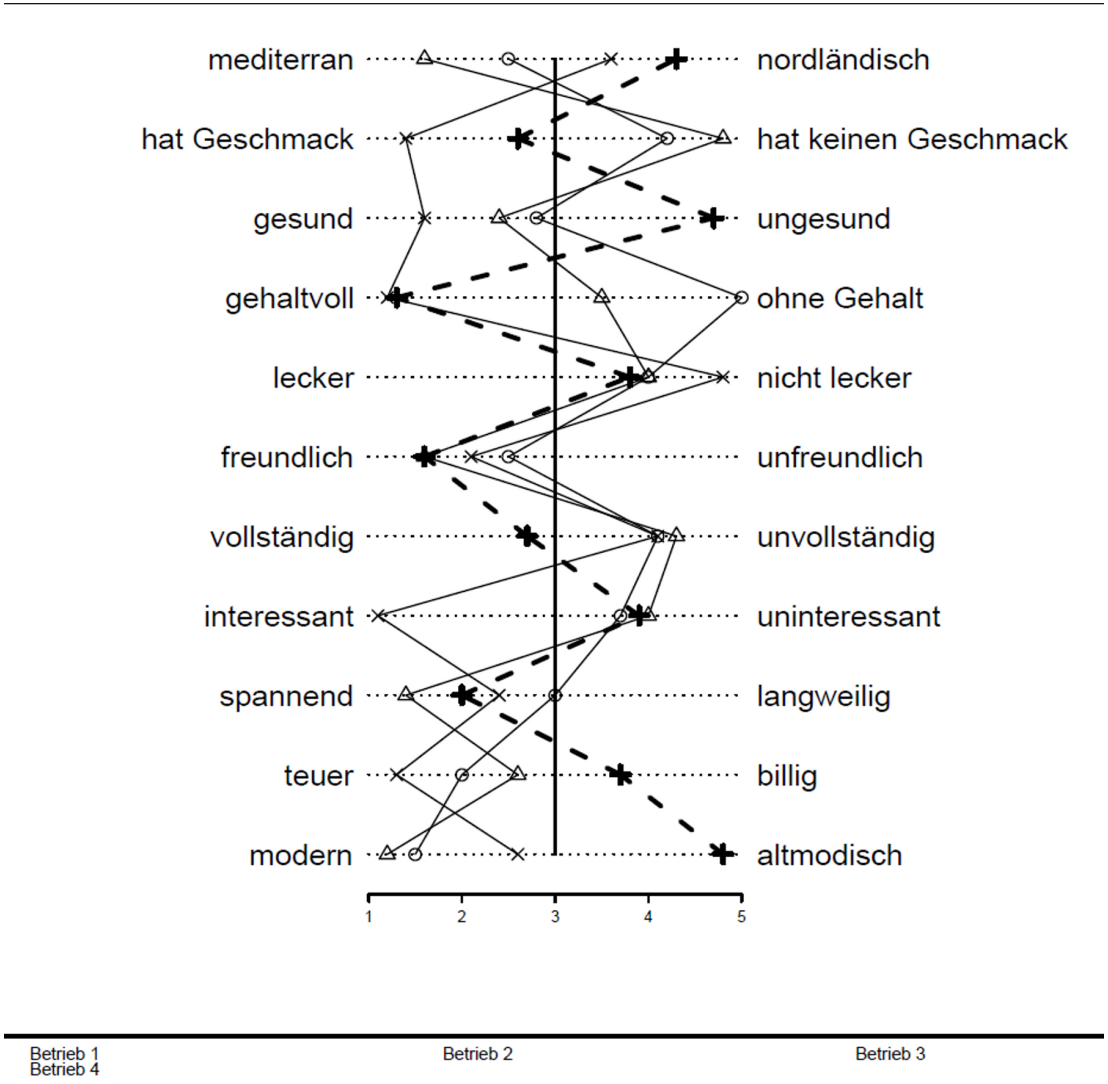
Positionierung der Vergleichsbetriebe für die Kriterien »Preis-/Leistungsverhältnis« und »Qualität der Produkte« und mögliche Idealposition für Betrieb 3.

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



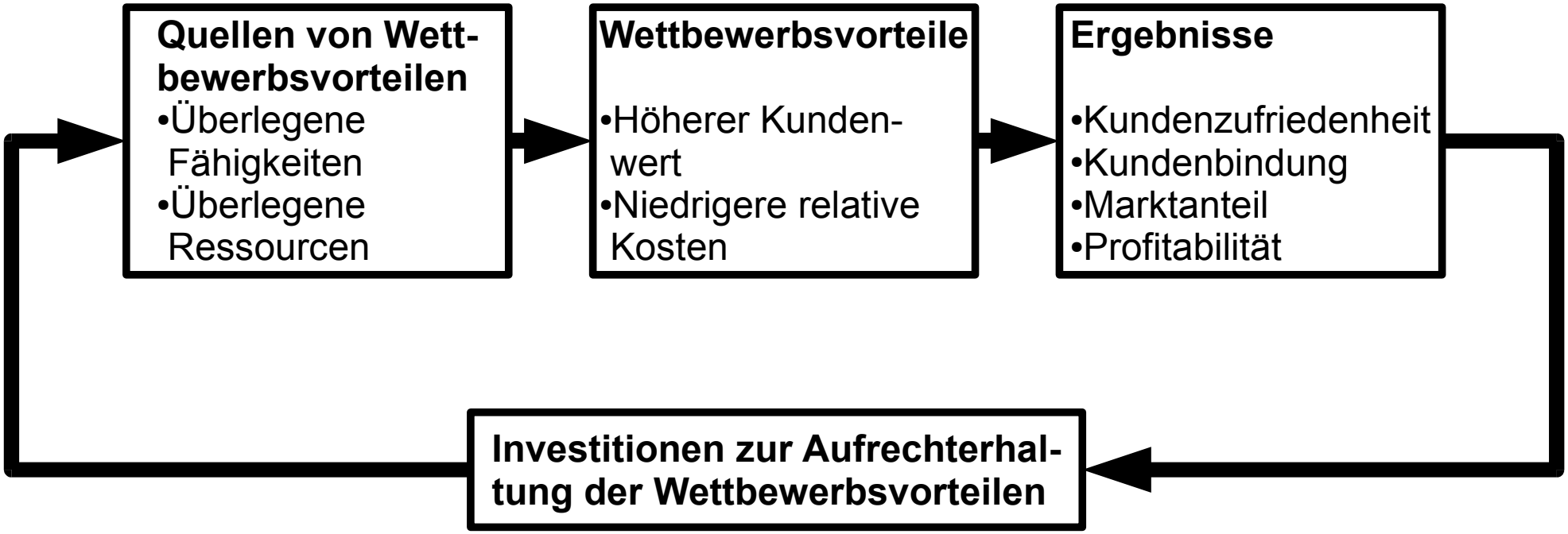
Modellhafte Darstellung eines Images als Vektor in einem dreidimensionalen Raum, der durch die Wirkung von Imagefaktoren entsteht

© Detlev Reymann 2009– http://www.reymann.eu

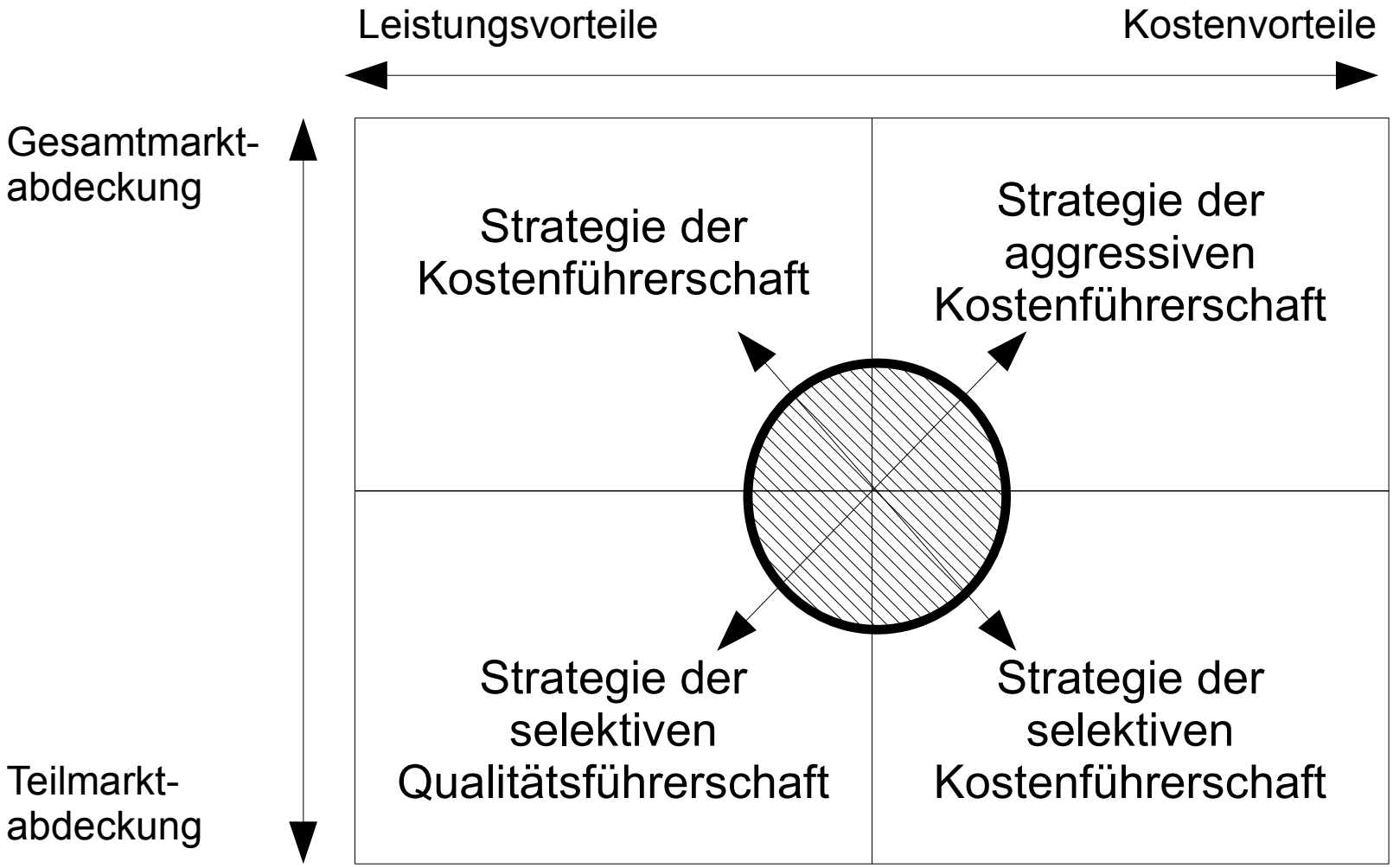


Beispiel für ein Imageprofil, basierend auf Gegensatzpaaren bei den abgefragten Einstellungen

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



Quellen von Wettbewerbsvorteilen nach Day u. Wensley (1988, S. 3)



Grundkonzeption der Wettbewerbsstrategien nach Porter (2008)

Strategiebaustein	Art der strategischen Festlegung	Inhalt der strategischen Festlegung - Strategiealternativen -
Marktfeldstrategien	Fixierung der Produkt-/Markt-Kombination	• Marktdurchdringung • Marktentwicklung • Produktentwicklungsstrategie • Diversifikation
Marktstimulierungs strategien	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung	• Massenmarktstrategie mit totaler Marktabdeckung • Massenmarktstrategie mit partialer Marktabdeckung • Marktsegmentierungsstrategie mit totaler Marktabdeckung • Marktsegmentierungsstrategie mit partialer Marktabdeckung
Marktparzellierungs-strategien	Festlegung von Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	• Gesamtmarkt • Nische
Marktarealstrategien	Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes	• Lokale/regionale Strategie • Überregionale/nationale Strategie • Internationale Strategie • Weltmarktstrategie

Marktstrategisches Grundraster nach Becker (1993)

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

	Strategiebaustein	Art der strategischen Festlegung	Inhalt der strategischen Festlegung - Strategiealternativen -
Geschäftsfeldstrategien	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	Fixierung der Produkt-/Markt-Kombination: Geschäftsfeldwahl und Geschäftsfelddefinition	
	Marktfeldstrategie	Fixierung der Produkt-/Markt-Kombination	• Marktdurchdringung • Marktentwicklung • Dienstleistungsentwicklung • Diversifikation
	Wettbewerbsvorteilsstrategie	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung: Festlegung des angestrebten objektiven Wettbewerbsvorteils	• Geschäftsvorteil • Innovationsvorteil • Markierungsvorteil • Programmbreitenvorteil • Kostenvorteil
	Marktabdeckungsstrategie	Festlegung der Art der Differenzierung der Marktbearbeitung	• Gesamtmarkt • Nische
	Timingstrategie	Planung und Realisation des Markteintrittszeitpunktes	• Pionier • Früher Folger • Später Folger
Marktteilnehmerstrategien	Marktbearbeitungsstrategie	Festlegung des Grades der Differenzierung der Marktbearbeitung	• Undifferenziert • Differenziert • „Segment-of-one“
	Abnehmergerichtete Verhaltensstrategie	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung: Umsetzung des angestrebten objektiven Wettbewerbsvorteils in subjektiv wahrgenommene Wettbewerbsvorteile (Positionsvorteile)	• Präferenzstrategie • Preis-Mengen-Strategie
	Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie	Festlegung des konkurrenzorientierten Verhaltens	• Ausweichen • Kooperation • Konflikt • Anpassung
	Absatzmittlergerichtete Verhaltensstrategie	Festlegung des absatzmittlergerichteten Verhaltens	• Ausweichen • Kooperation • Konflikt • Anpassung

Strategiesystematik nach Meffert und Bruhn

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

$$I = \frac{K * U * Q}{E}$$

wobei:

I = Konkurrenzintensität

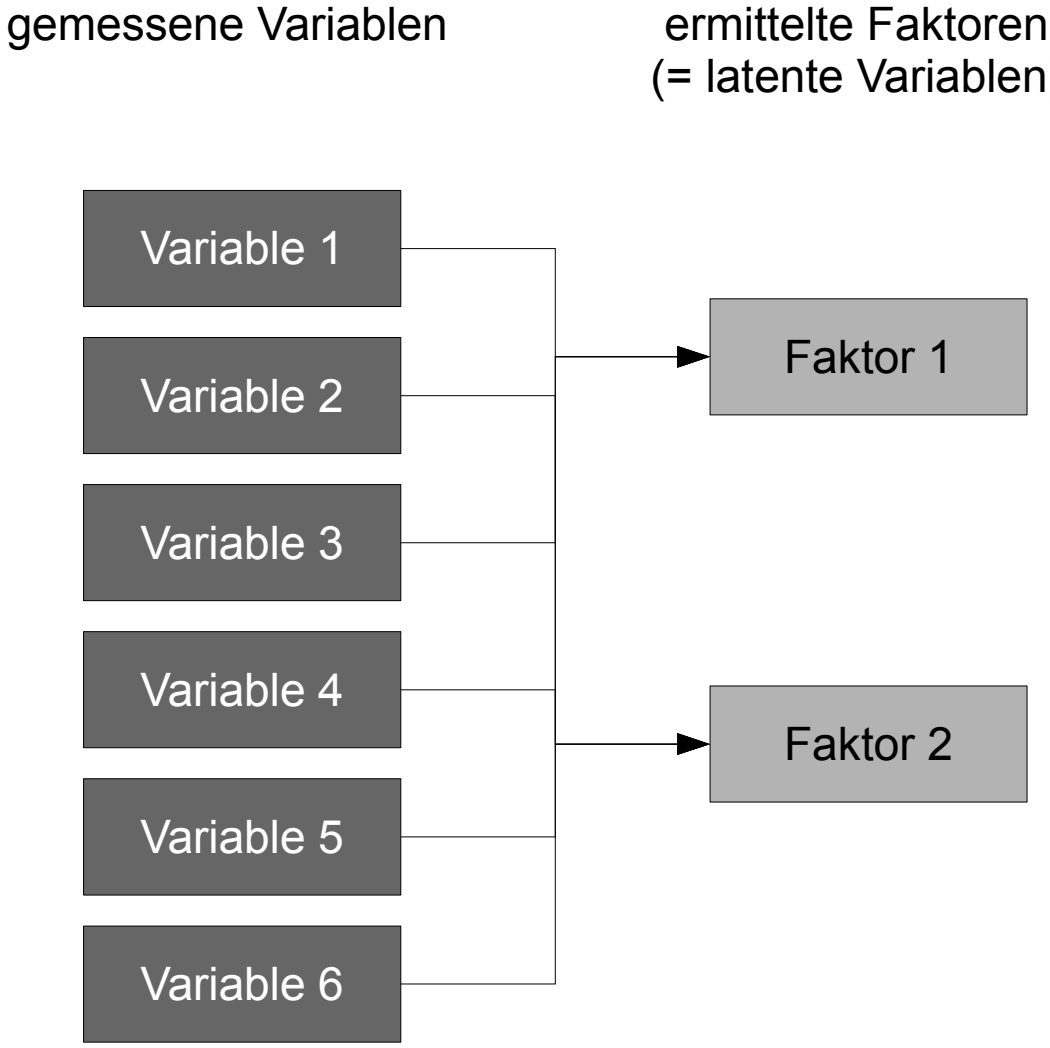
K = Zahl der Konkurrenten im Absatzgebiet

U = Umsatz der Konkurrenten im Absatzgebiet

Q = Prozentualer Umsatzanteil des Untersuchungsbetriebes

E = Einwohnerzahl im Absatzgebiet

Berechnung der Konkurrenzintensität nach Behrens (1965, S. 35)



Schema der Faktoranalyse

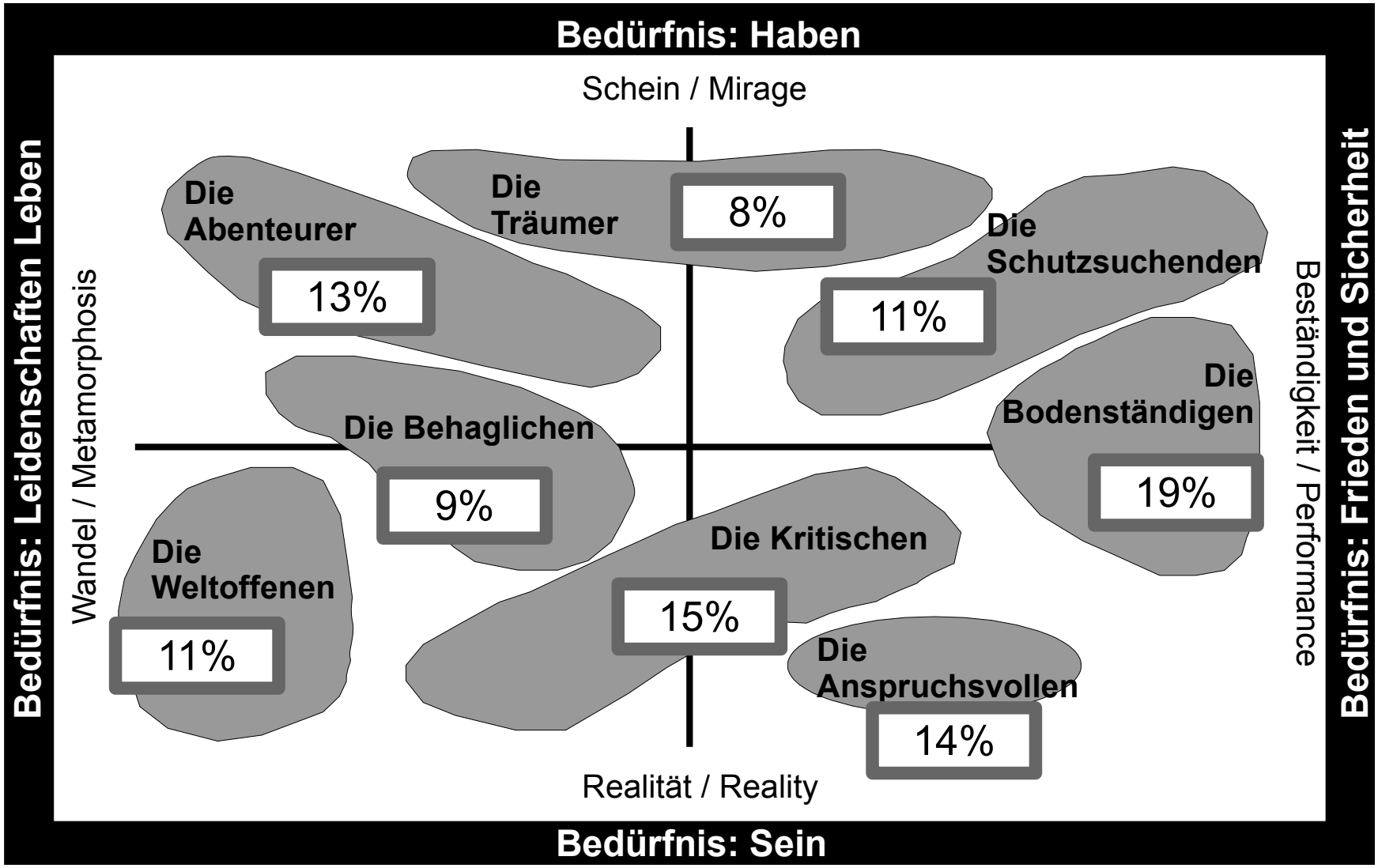
$$\begin{bmatrix} x_{k1} \\ x_{k2} \\ \dots \\ x_{kJ} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1Q} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2Q} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{J1} & a_{J2} & \dots & a_{JQ} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} p_{k1} \\ p_{k2} \\ \dots \\ p_{kJ} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} u_{k1} \\ u_{k2} \\ \dots \\ u_{kJ} \end{bmatrix}$$

oder:

$$X = PA' + U$$

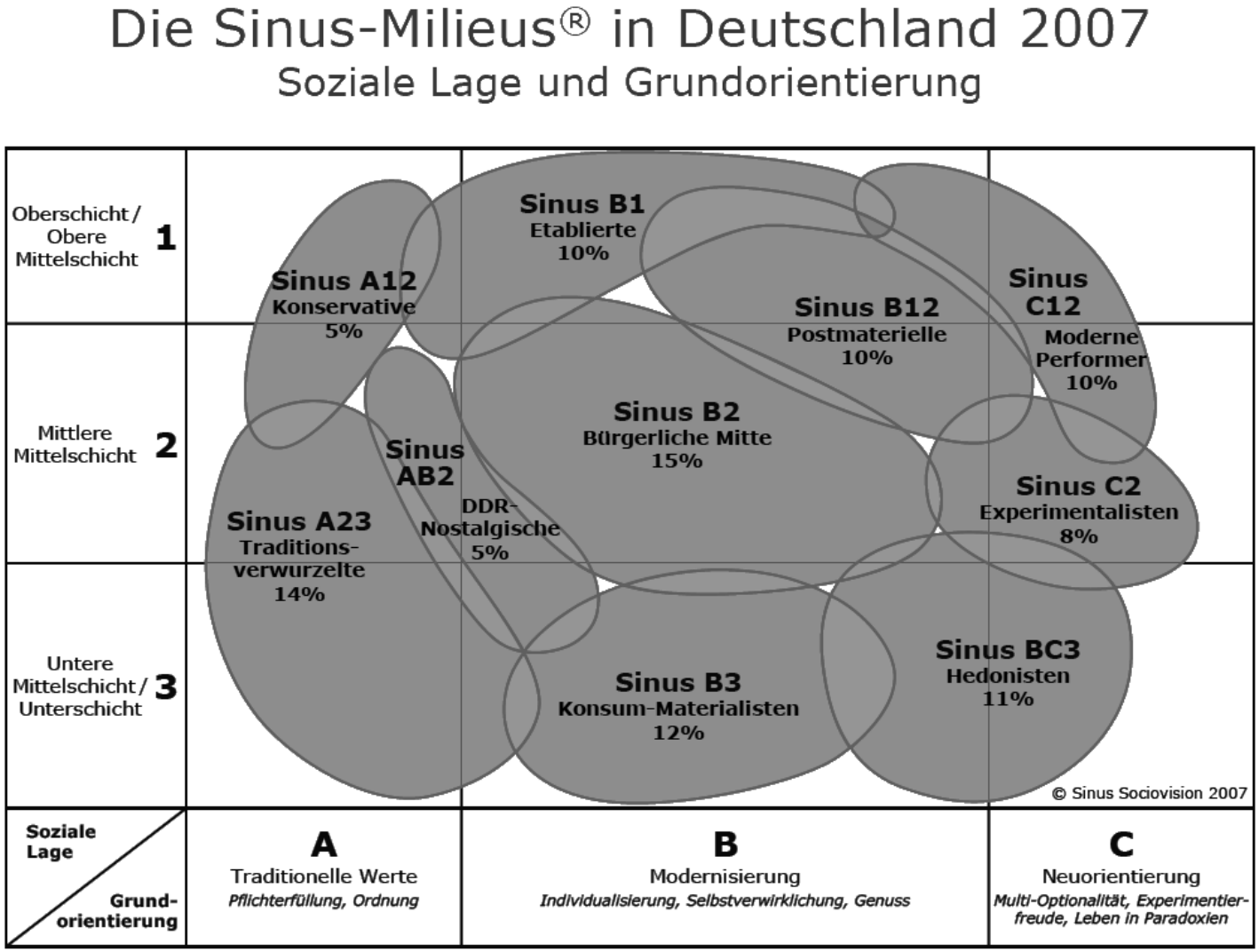
wobei:
X = Datenmatrix
A = Faktorladungsmatrix oder Faktorenmuster
P = Faktorwertematrix
U = zufällige Komponente

Modell der Faktoranalyse

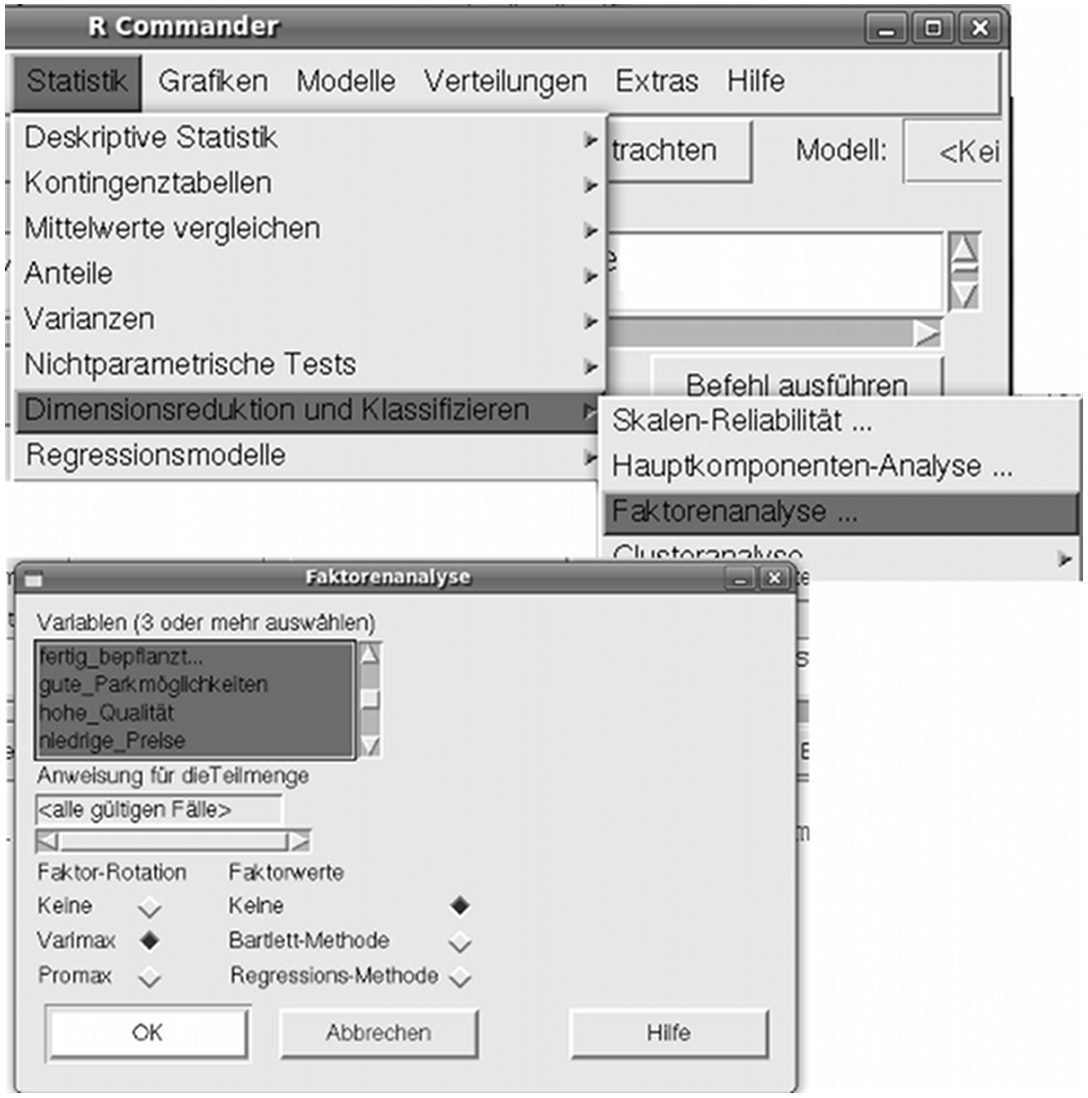


Euro-Socio-Styles, Lebenswelten der GfK (Hauck 2006)

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



Sinus-Milieus in Deutschland 2007 (Sociovision 2008)



Durchführung einer Faktoranalyse mit Hilfe des R-Commander

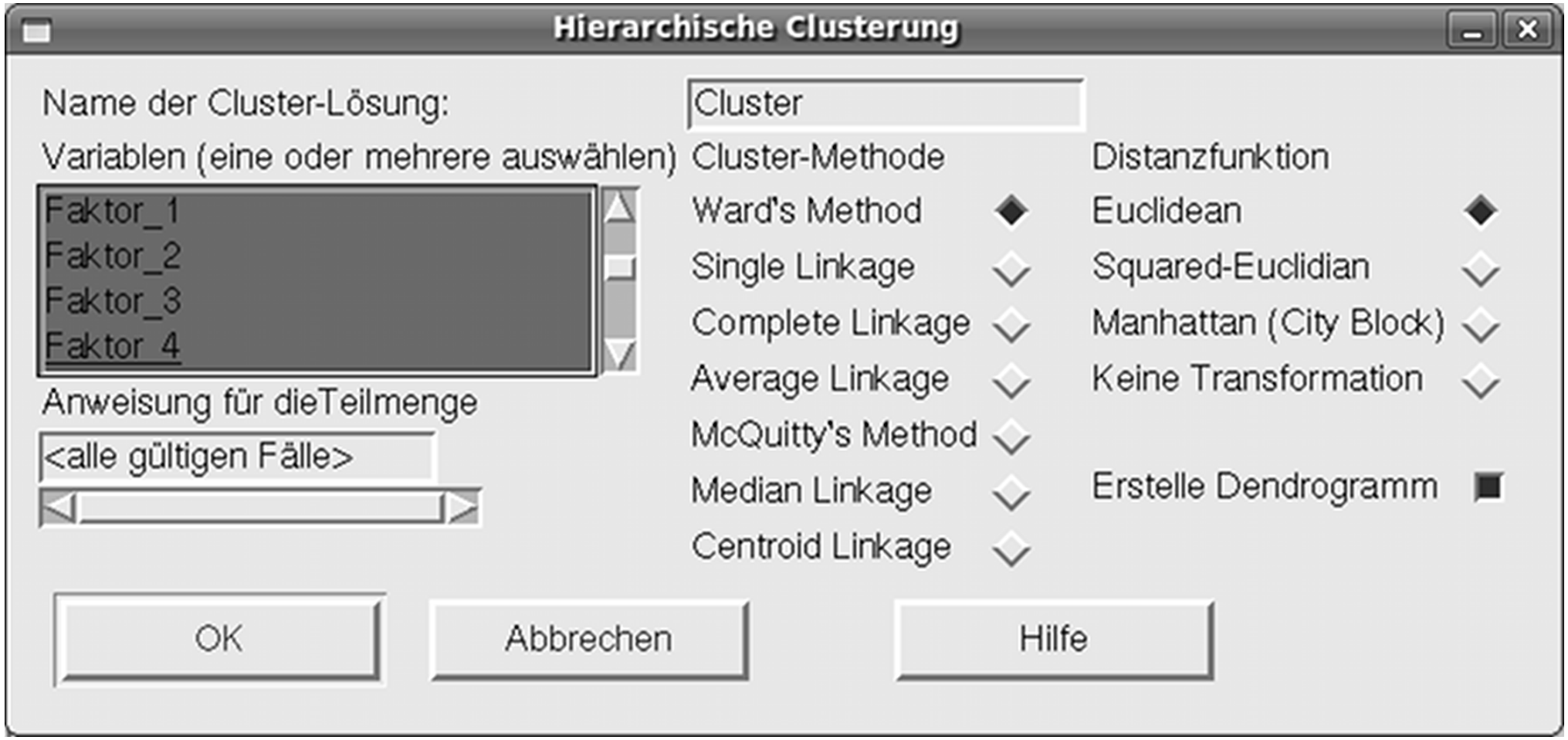
```
Uniquenesses:
      Auslieferungsservice       Beratung_bei_Auswahl
                     0.630                     0.617
         Besonderheiten...        fertig_bepflanzt...
                     0.740                     0.409
    gute_Parkmöglichkeiten             hohe_Qualität
                     0.807                     0.509
          niedrige_Preise        selbst_aussuchen...
                     0.800                     0.457
          Selbstbedienung        umfassendes_Angebot
                     0.743                     0.722
Zusammenstellung_selbst...
                     0.846
```

```
Loadings:
                           Factor1 Factor2 Factor3 Factor4
Auslieferungsservice        0.309                   0.508
Beratung_bei_Auswahl                        0.586   0.198
Besonderheiten...                   0.186   0.158   0.446
fertig_bepflanzt...         0.762                   0.102
gute_Parkmöglichkeiten              0.404   0.143
hohe_Qualität                       0.328   0.584  -0.203
niedrige_Preise                     0.420           0.142
selbst_aussuchen...         0.720           0.127
Selbstbedienung                     0.420  -0.276
umfassendes_Angebot                 0.459   0.217   0.130
Zusammenstellung_selbst... -0.336   0.152   0.129
```

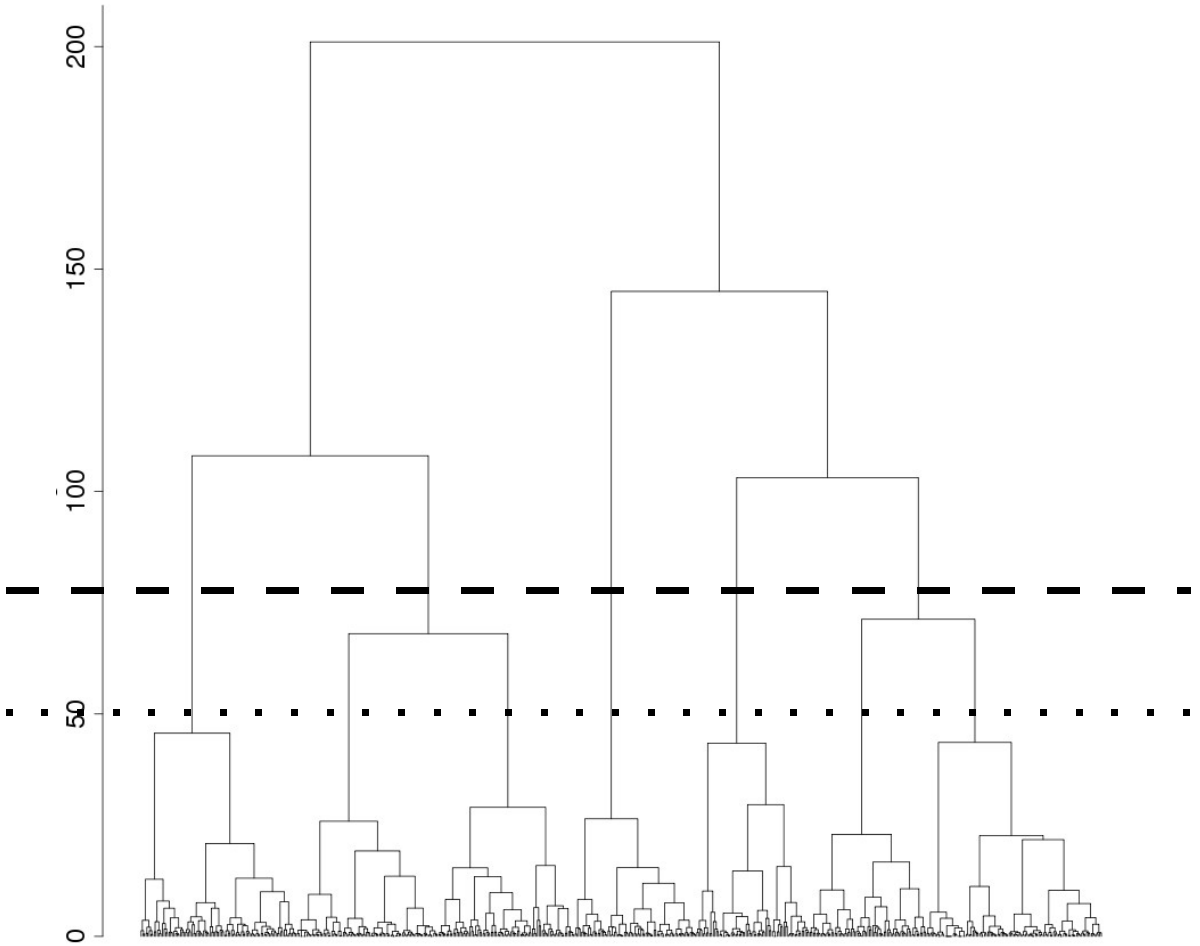
```
               Factor1 Factor2 Factor3 Factor4
SS loadings       1.32   0.901   0.894   0.605
Proportion Var    0.12   0.082   0.081   0.055
Cumulative Var    0.12   0.202   0.283   0.338

Test of the hypothesis that 4 factors are sufficient.
The chi square statistic is 25.42 on 17 degrees of freedom.
The p-value is 0.0857
```

Ausgabe des Programms R nach Durchführung einer Faktoranalyse

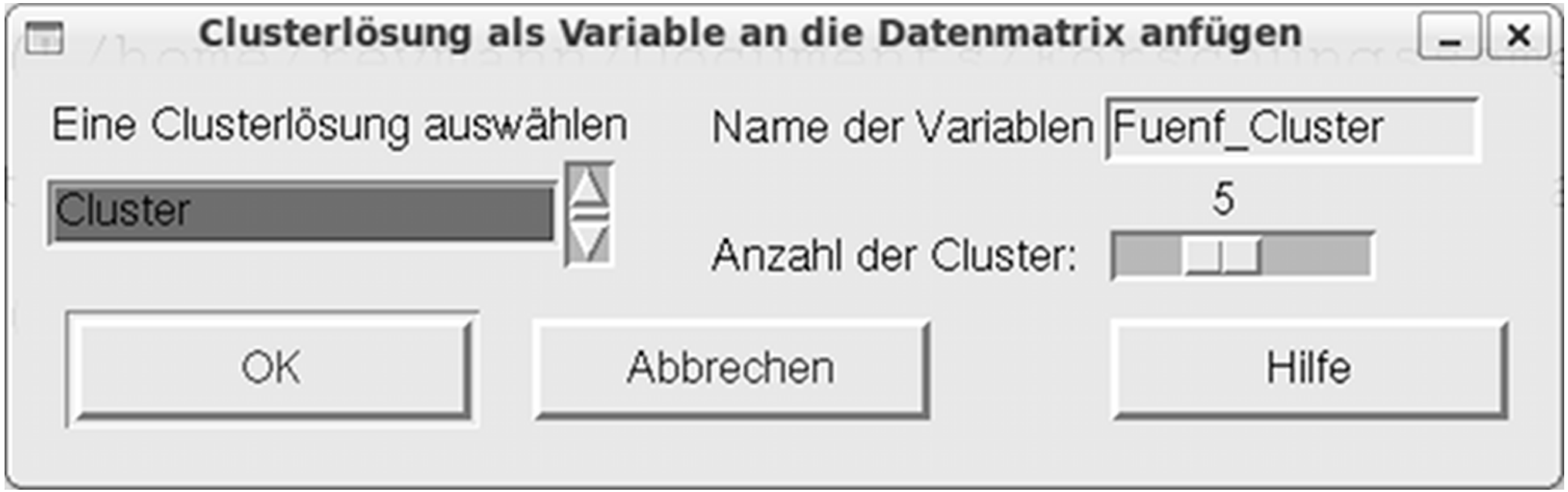


Auswahl der Variablen für die Clusteranalyse im R Commander

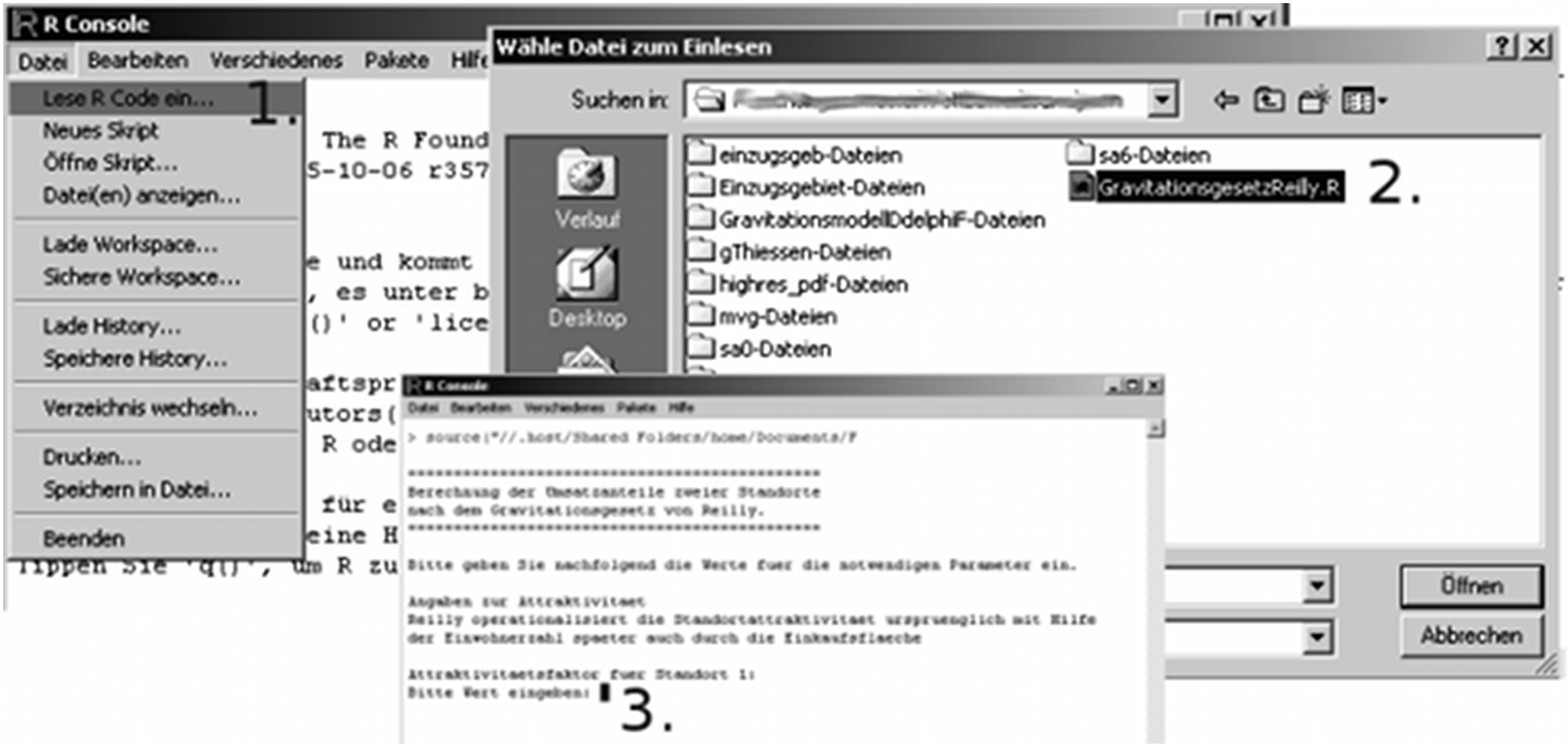


Dendrogramm der Clusteranalyse mit plausiblen Grenzlinien für die Festlegung der Cluster

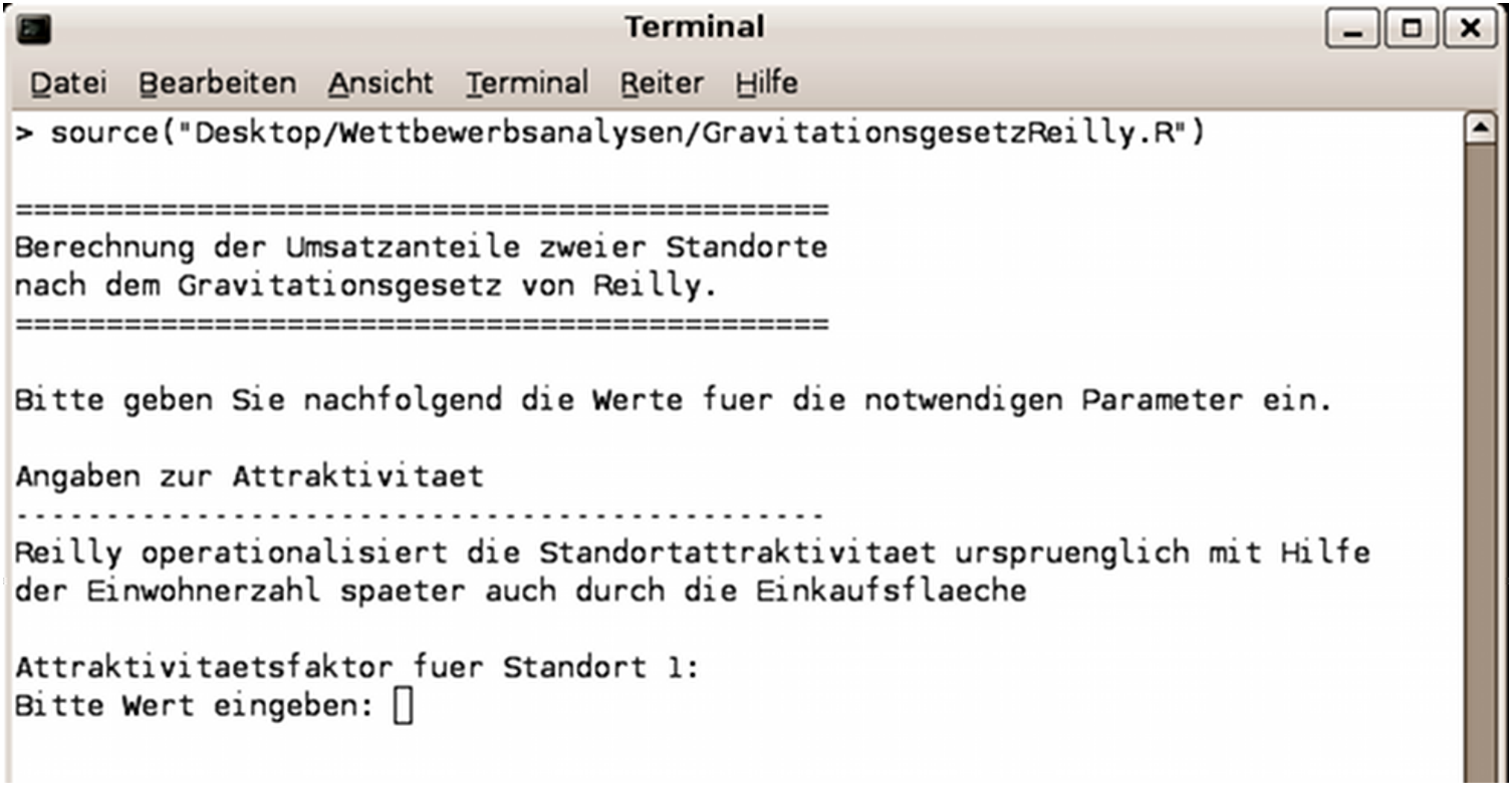
© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu



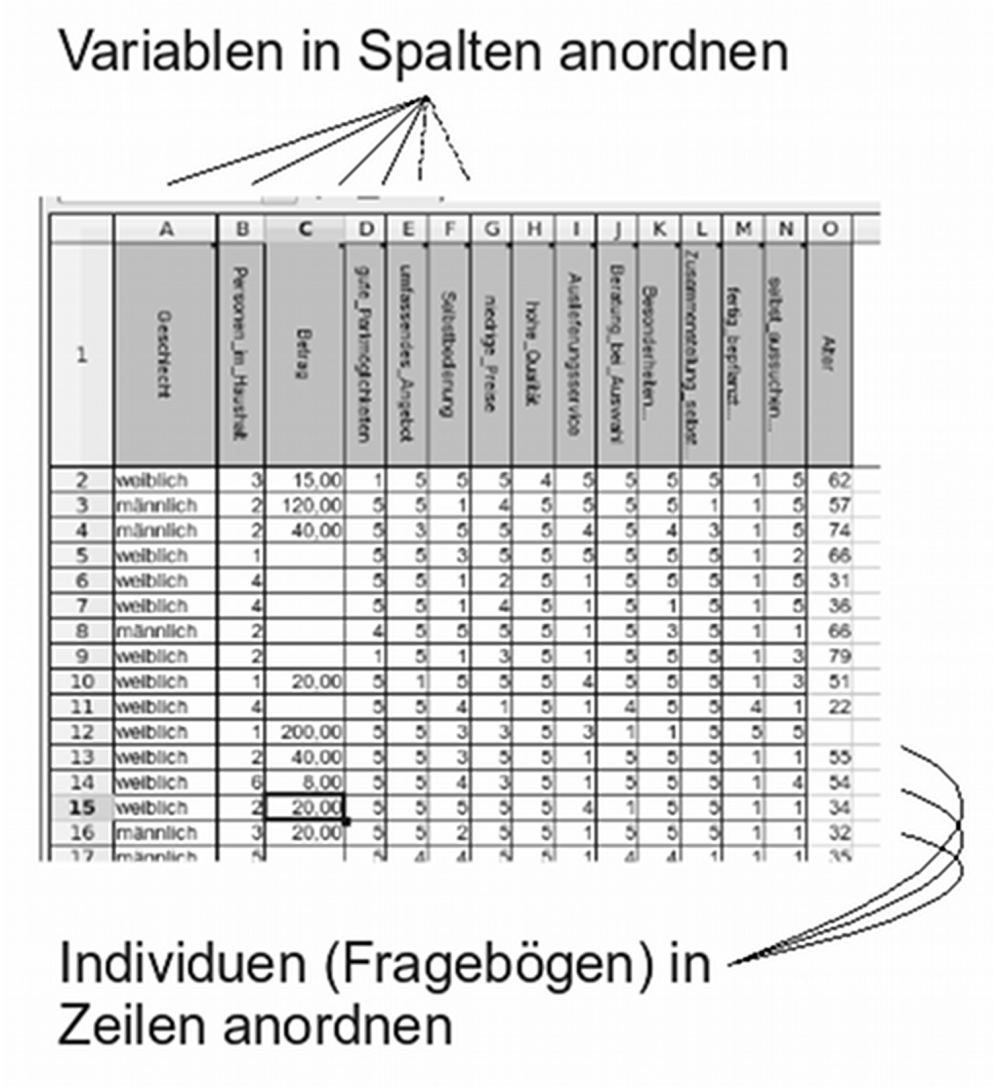
Speichern der Clusterzugehörigkeit in einer Variablen



Laden externer R-Skripte unter Windows

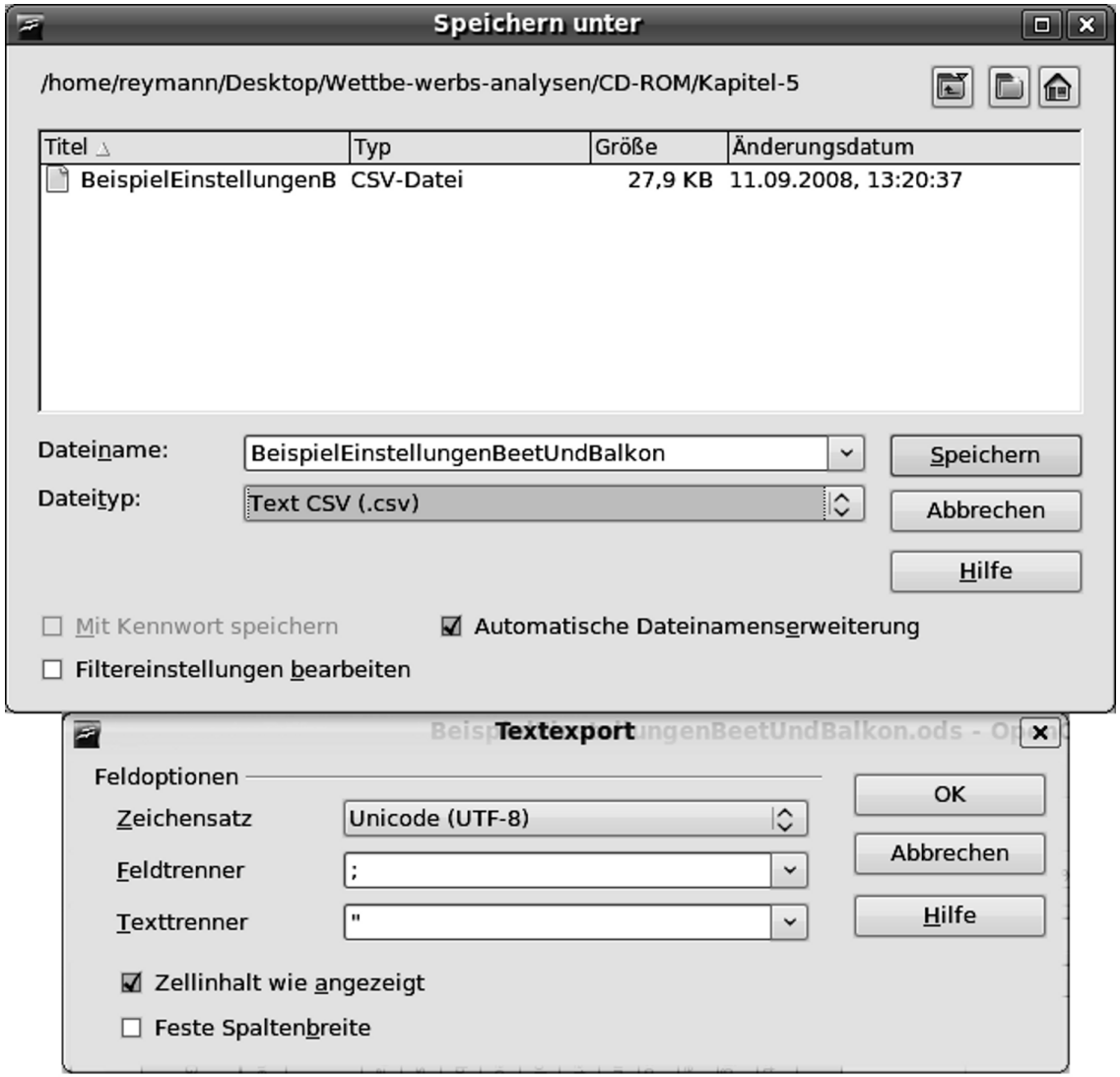


Laden externer R-Skripte unter Linux



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Geschlecht	Personen_im_Haushalt	Betrag	gute_Parkmöglichkeiten	umfassendes_Angebot	Selbstbedienung	nettige_Preise	hohe_Qualität	Auslieferungsservice	Beratung_bei_Auswahl	Besonderheiten...	Zusammenstellung_selbst	fertig_beplant...	selbst_aussuchen...	Alter
2	weiblich	3	15,00	1	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	62
3	männlich	2	120,00	5	5	1	4	5	5	5	5	1	1	5	57
4	männlich	2	40,00	5	3	5	5	5	4	5	4	3	1	5	74
5	weiblich	1		5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	2	66
6	weiblich	4		5	5	1	2	5	1	5	5	5	1	5	31
7	weiblich	4		5	5	1	4	5	1	5	1	5	1	5	36
8	männlich	2		4	5	5	5	5	1	5	3	5	1	1	66
9	weiblich	2		1	5	1	3	5	1	5	5	5	1	3	79
10	weiblich	1	20,00	5	1	5	5	5	4	5	5	5	1	3	51
11	weiblich	4		5	5	4	1	5	1	4	5	5	4	1	22
12	weiblich	1	200,00	5	5	3	3	5	3	1	1	5	5	5	
13	weiblich	2	40,00	5	5	3	5	5	1	5	5	5	1	1	55
14	weiblich	6	8,00	5	5	4	3	5	1	5	5	5	1	4	54
15	weiblich	2	20,00	5	5	5	5	5	4	1	5	5	1	1	34
16	männlich	3	20,00	5	5	2	5	5	1	5	5	5	1	1	32
17	männlich	5		5	4	4	5	5	1	4	4	1	1	1	35

Beispiel für die Datenerfassung in einer Tabellenkalkulation



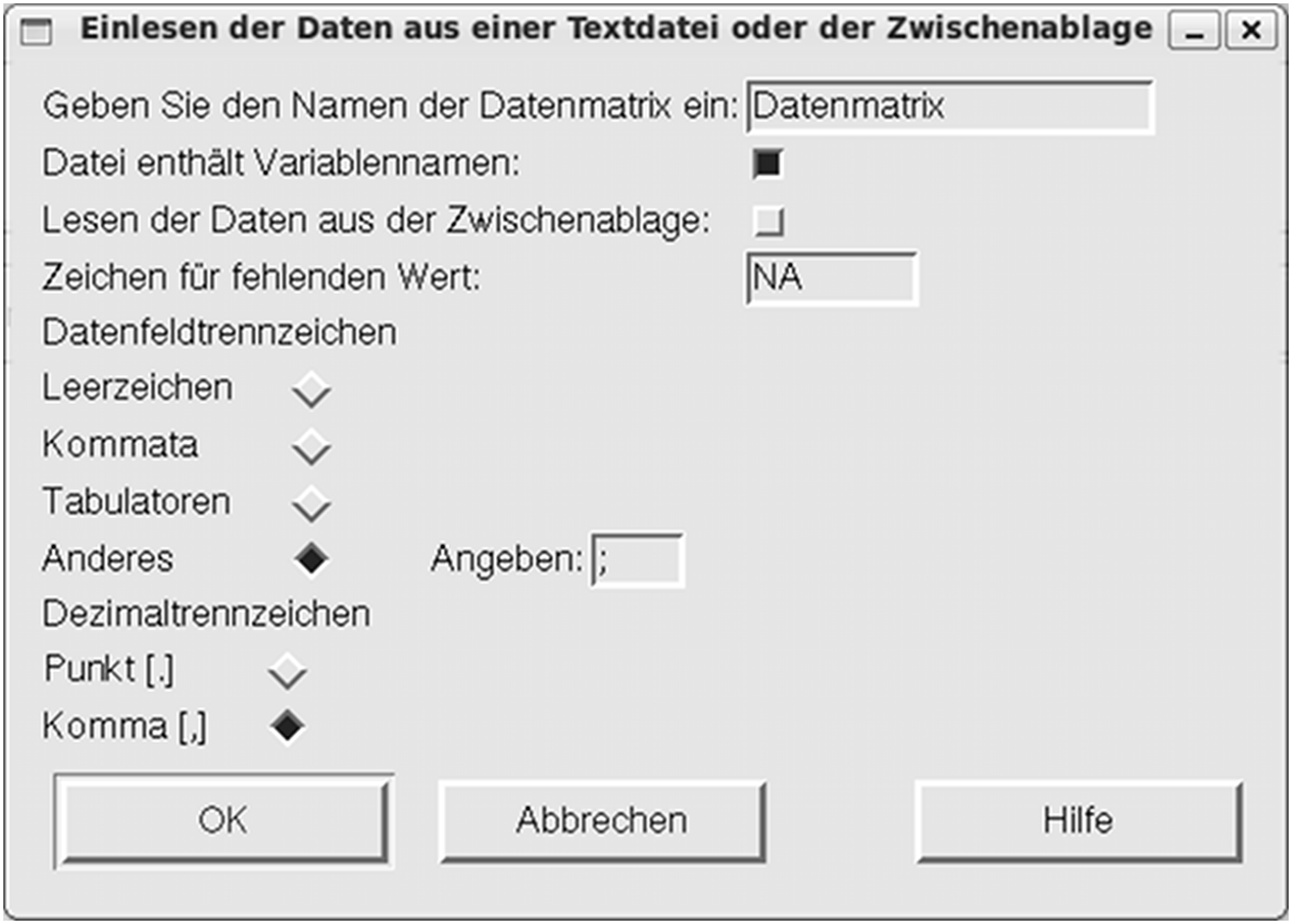
Dialogfenster für den Export einer csv-Datei aus OpenOffice

```
"Geschlecht";"Personen_im_Haushalt";"Betrag";"gute_Parkmöglichke
"weiblich";3;15,00;1;5;5;5;4;5;5;5;5;1;5;62
"männlich";2;120,00;5;5;1;4;5;5;5;5;1;1;5;57
"männlich";2;40,00;5;3;5;5;5;4;5;4;3;1;5;74
```

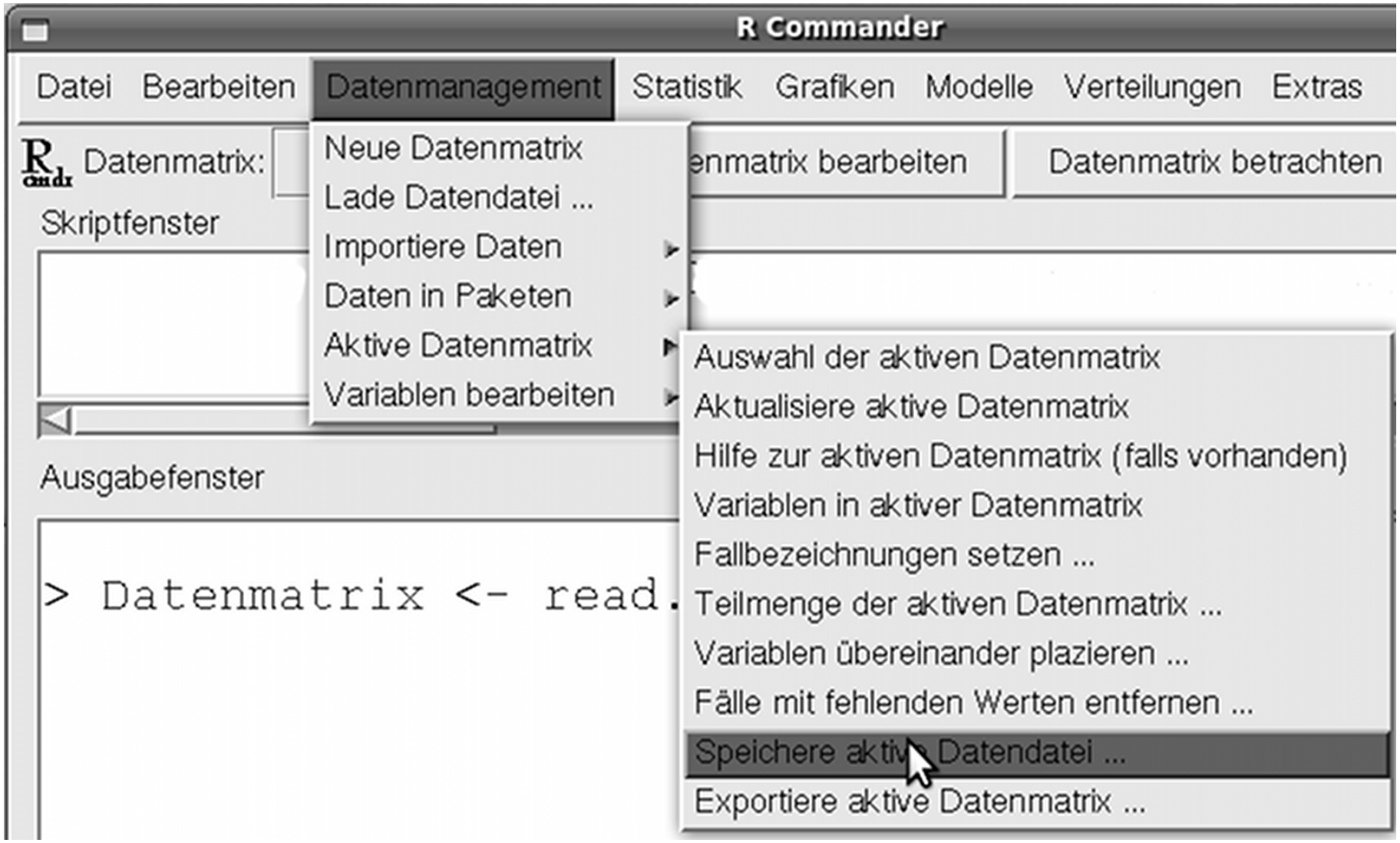
Ausschnitt aus einer csv-Datei

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu

Import einer csv-Datei mit Hilfe des R Commanders



Optionen für den Import einer csv-Datei



Speichern der importierten Datei im Format einer R-Datendatei

Literaturverzeichnis

Becker 1993
Becker, Jochen: *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Management.* 5. verb. u. erg. Auflage. München : Vahlen, 1993

Behrens 1965
Behrens, Karl C.: *Der Standort der Handelsbetriebe.* Bd. Band 2. Köln und Opladen : Westdeutscher Verlag, 1965

Day u. Wensley 1988
Day, George S. ; Wensley, Robin: Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. In: *Journal of Marketing* 52 (1988), S. 1–20.

Falk u. Wolf 1992
Falk, Bernd R. ; Wolf, Jakob: *Handelsbetriebslehre.* 11. überarbeitete Auflage. Landsberg/Lech : MI-Verlag, 1992

Hamm 1991
Hamm, Ulrich: *Landwirtschaftliches Marketing,.* Stuttgart : UTB, 1991

Hartmann 2005
Hartmann, Maria: *Statistik Regional Electronic Papers.* Bd. SR-2005-02: *Gravitationsmodelle als Verfahren der Standortanalyse im Einzelhandel.* 2005

Hauck 2006
Hauck, Matthias: Euro-Socio-Styles, Zielgruppenorientierung für strategische Marketingplanung. In: *Vortrag Instrumentenpräsentation für Universität Passau Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre* (2006), 22 Mai

Kotler u. Bliemel 2001
Kotler, Philip ; Bliemel, Friedhelm: *Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung.* 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2001

Porter 2008
Porter, Michael E.: *Wettbewerbsstrategie.* 11. Auflage. Campus Fachbuch, 2008

Sociovision 2008
Sociovision: Die Sinus-Milieus in Deutschland 2007. (2008). `http://www.sociovision.de/2/2-3-1-1.htm`

© Detlev Reymann 2009 – http://www.reymann.eu