

Marketing- und Innovationsmanagement

Lesender:

Prof. Dr. Harley Krohmer

Assistenz:

Dipl.-Kommunikationswirtin Katerina Polinkovska

Institut für Marketing und Unternehmensführung
Abteilung Marketing
Universität Bern

Institutsdirektor:

Prof. Dr. Harley Krohmer, Büro 105

Assistentinnen und Assistenten:

Dr. Bettina Nyffenegger, Büro 104

Dr. Lucia Malär, Büro 104

David Blatter, Büro 103

Dimitri Wittwer, Büro 101

Katerina Polinkovska, Büro 101

Ying Wang, Büro 119

Sekretariat:

Regina Dändliker, Büro 102

Institutsadresse:

Institut für Marketing und Unternehmensführung

Engenhaldenstrasse 4

3012 Bern

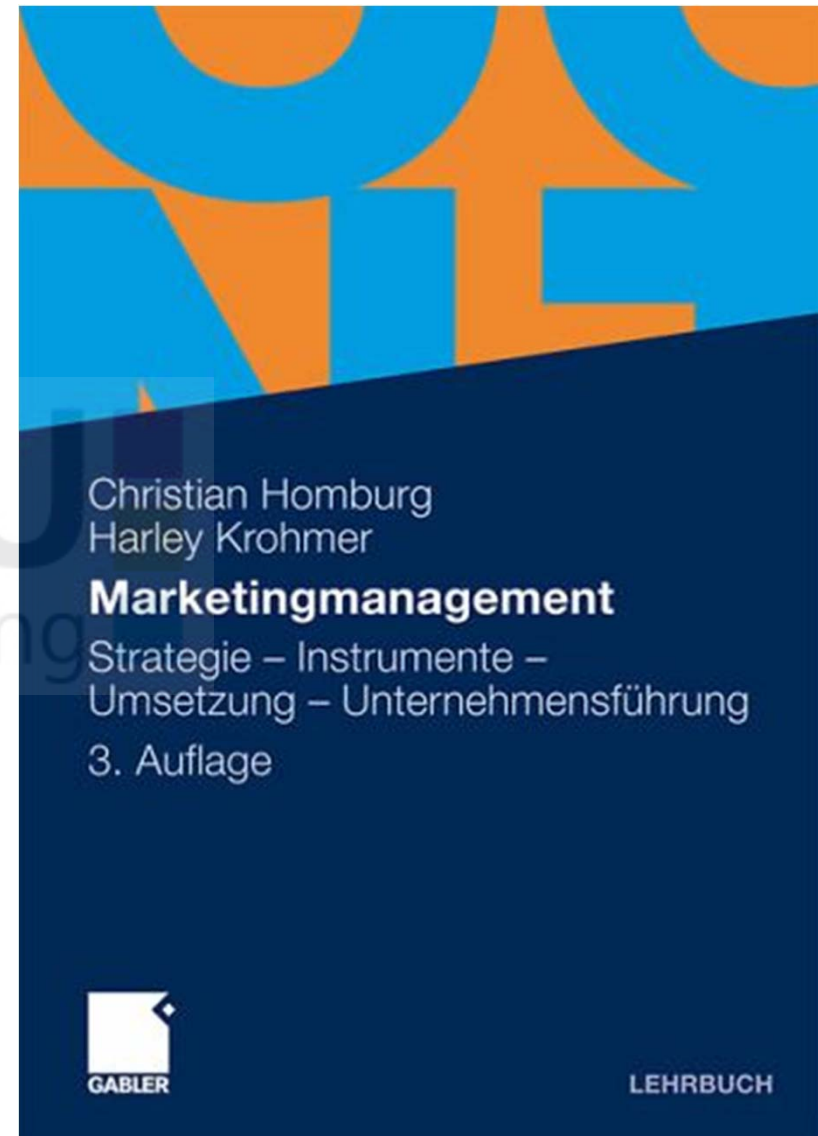
Marketingmanagement

**Christian Homburg, Harley Krohmer, 3. Auflage,
September 2009**

Grundlage der Veranstaltungen am IMU-Marketing

Christian Homburg und Harley Krohmer bieten Studierenden mit dem Schwerpunkt Marketing und Praktikern einen umfassenden Überblick der wichtigen Fragestellungen und Inhalte in Marketing und Vertrieb. Eine umfassende theoretische Fundierung unterstützt das tiefer gehende Verständnis der vermittelten Inhalte. Die kritische quantitative Orientierung fördert das strukturierte und präzise Durchdenken der aufgezeigten Fragestellungen, wobei auch die Grenzen der Unterstützung von Marketingentscheidungen durch quantitative Modelle aufgezeigt werden.

Die Autoren präsentieren die neuesten Erkenntnisse der deutschsprachigen sowie der internationalen Marketingforschung und gehen insbesondere auf die umsetzungsbezogenen Aspekte des Marketing ein. In der 3. Auflage wurden die einzelnen Kapitel aktualisiert und zum Teil vollständig überarbeitet (so z.B. die Kapitel zum Konsumentenverhalten und zur Kommunikationspolitik). Auch wurden neue Kapitel hinzugefügt (so z.B. ein Kapitel zu Informationssystemen in Marketing und Vertrieb).



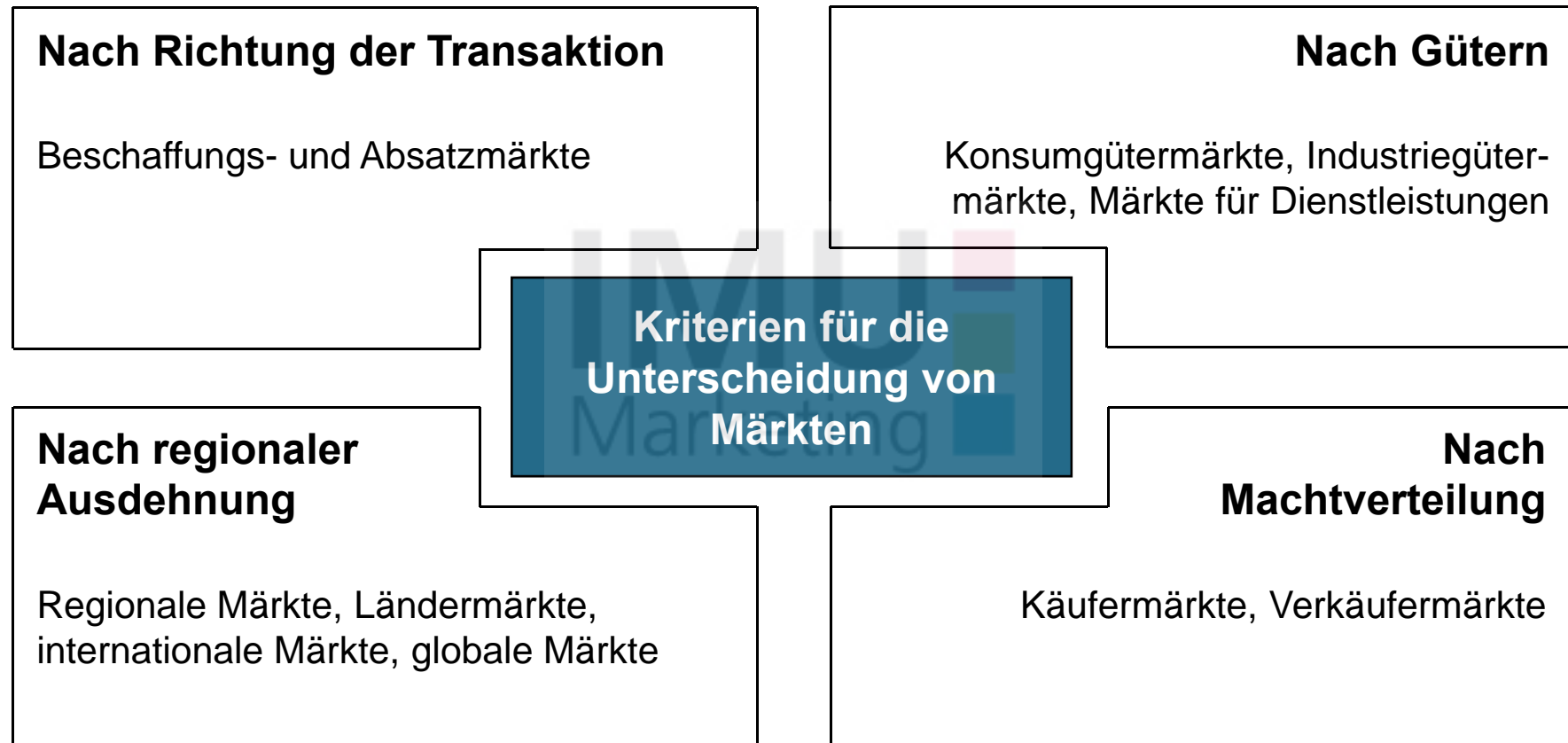
- 1 Einleitung – Allgemeine Grundlagen**
- 2 Informationsbezogene Perspektive**
Grundlagen der Marktforschung
- 3 Strategische Perspektive**
Grundlagen des strategischen Marketing
- 4 Instrumentelle Perspektive**
 - 4.1 (Kurz-) Wiederholung Marketingmix
 - 4.2 Interaktionseffekte im Marketingmix
 - 4.3 Innovationsmanagement** als Komponente der Produktpolitik
 - 4.4 Einsatz des Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement
- 5 Institutionelle Perspektive**
 - 5.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketing
 - 5.2 Grundlagen des Business-to-Business-Marketing
 - 5.3 Grundlagen des Internationalen Marketing
- 6 Führungsbezogene Perspektive**
 - 6.1 Marktorientierung der Unternehmenskultur und der Führungssysteme
 - 6.2 Marktorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen
 - 6.3 Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Steigerung der Marktorientierung

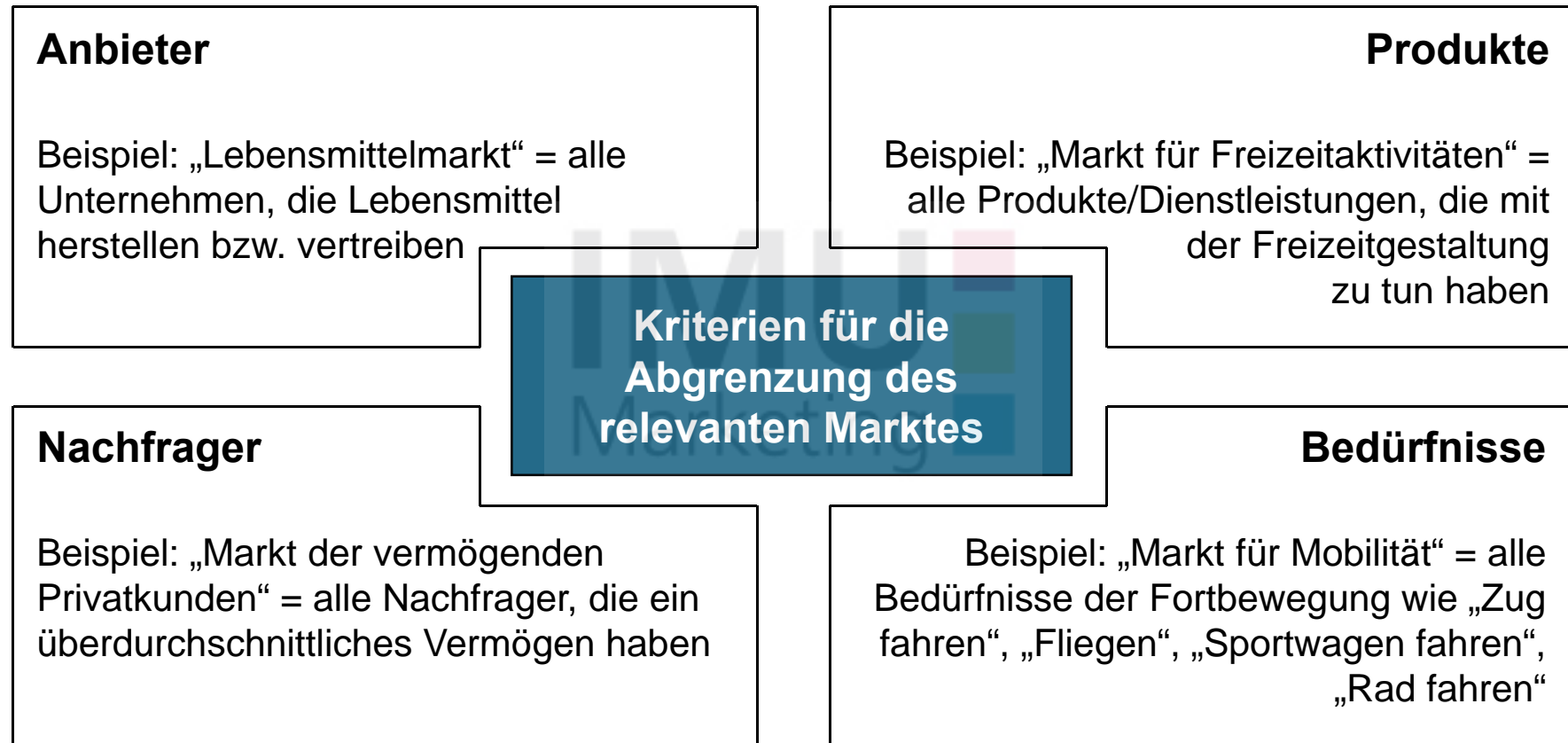
1. Allgemeine Grundlagen











Aktivitätsorientierte Definition

Bündel von marktgerichteten
Aktivitäten eines Unternehmens ➔
Betonung des Marketingmix

Beziehungsorientierte Definition

Ziel des Unternehmens bzw. der
Marketingfunktion = Aufbau, Erhalt
und Stärkung von Kundenbezie-
hungen ➔ Hervorhebung von
Kundenbeziehungen

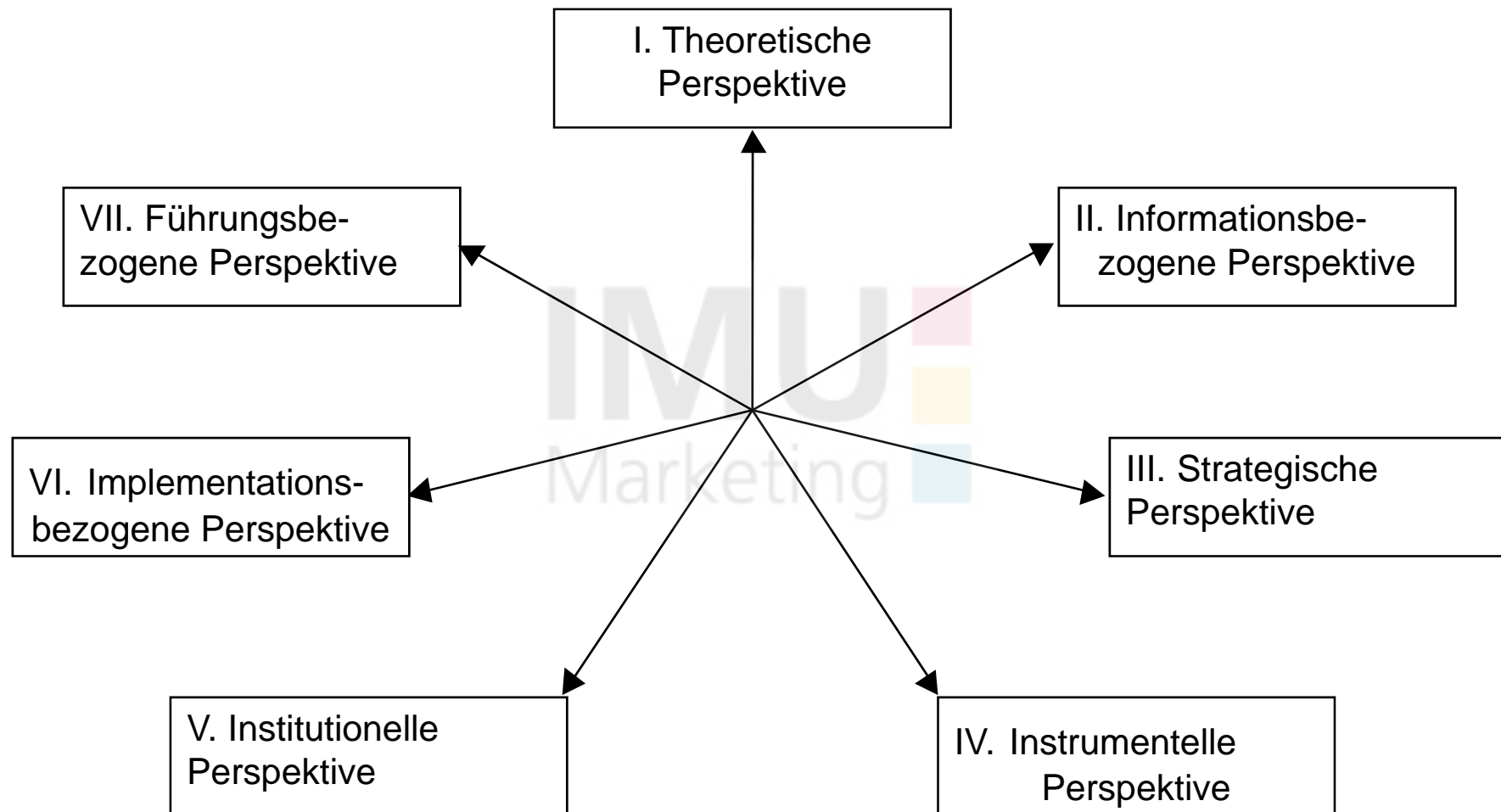
Führungsorientierte Definition

„Marketing ist die bewußt markt-
orientierte Führung des gesamten
Unternehmens oder marktorien-
tiertes Entscheidungsverhalten in
der Unternehmung.“ (Meffert 2000,
S. 8) ➔ Betonung der unterneh-
mensinternen Rahmenbedingungen
für die Ausrichtung der Unterneh-
mensaktivitäten am Markt

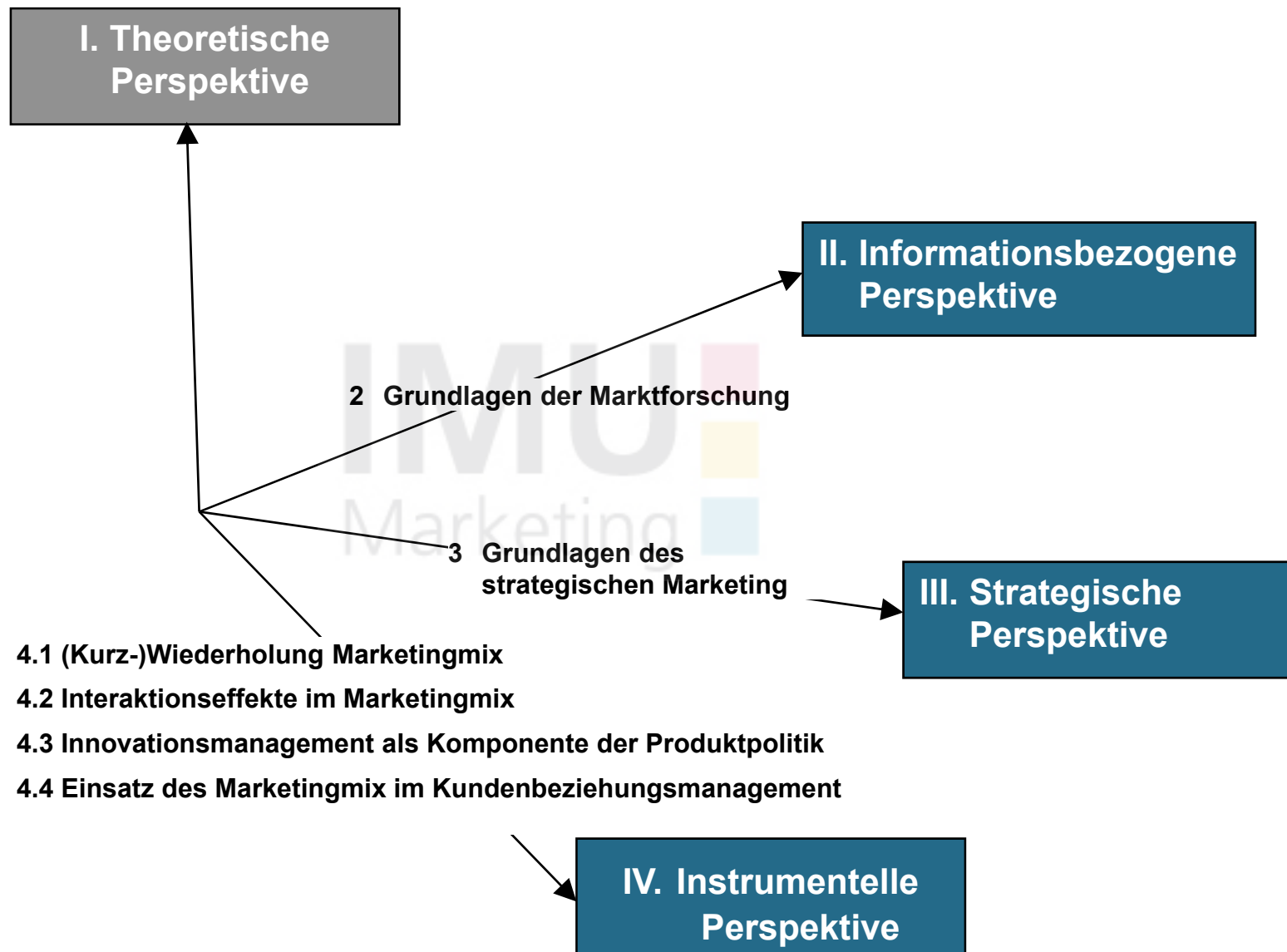
Integrative Marketingdefinition:

Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette.

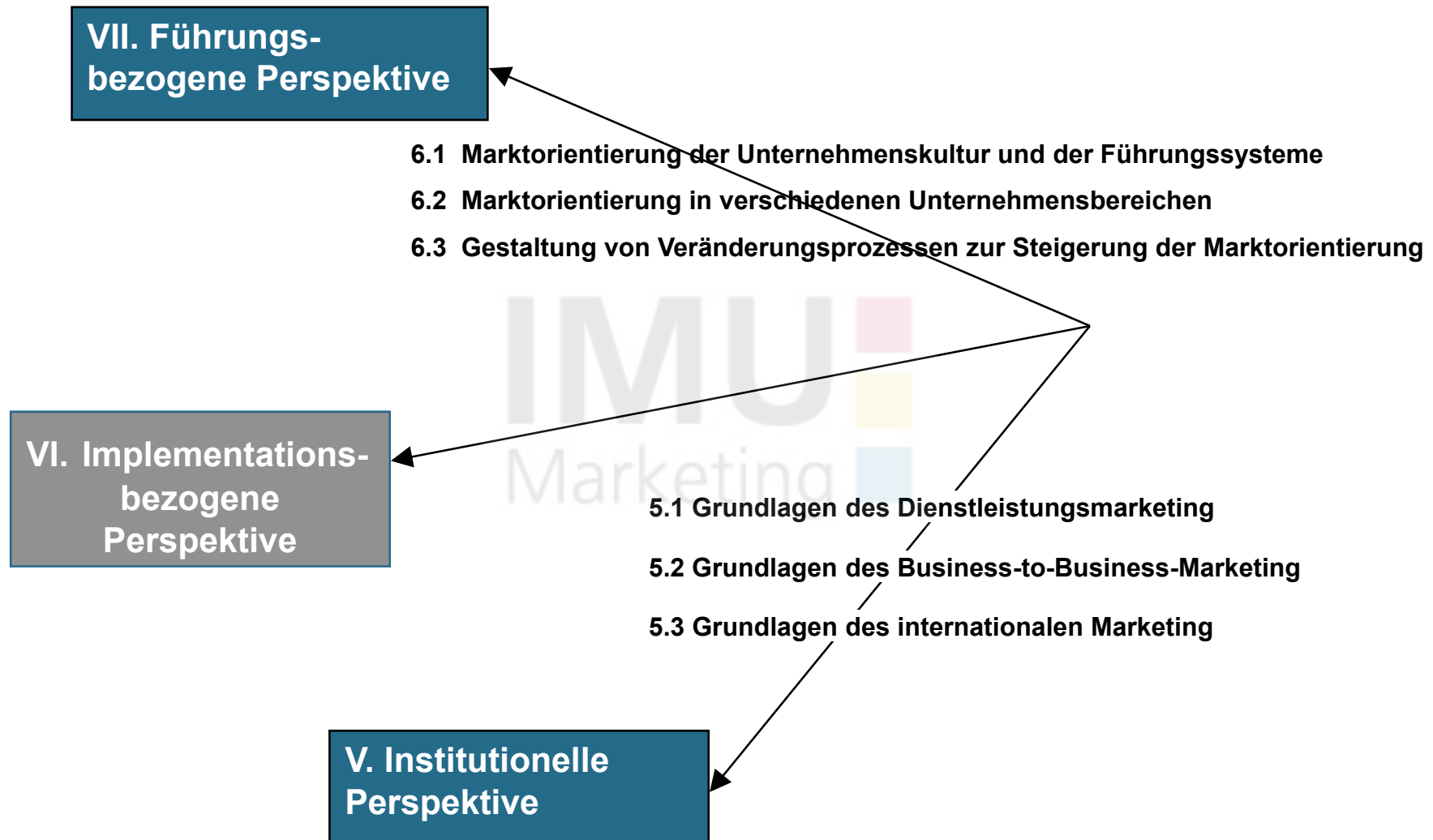
- **Unternehmensexterne Facette:** Marketing = Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber (potenziellen) Nachfragern seiner Produkte. Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Marketingmix.
- **Unternehmensinterne Facette:** Marketing = Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die Durchführung der marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein.
- Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketing zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele **optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen** ab.



Zuordnung der Vorlesungsmodule zu den sieben Perspektiven des Marketing (1)



Zuordnung der Vorlesungsmodule zu den sieben Perspektiven des Marketing (2)



- **Homburg, Ch./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden. (Kapitel 1)**
- Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden.

2. Grundlagen der Marktforschung

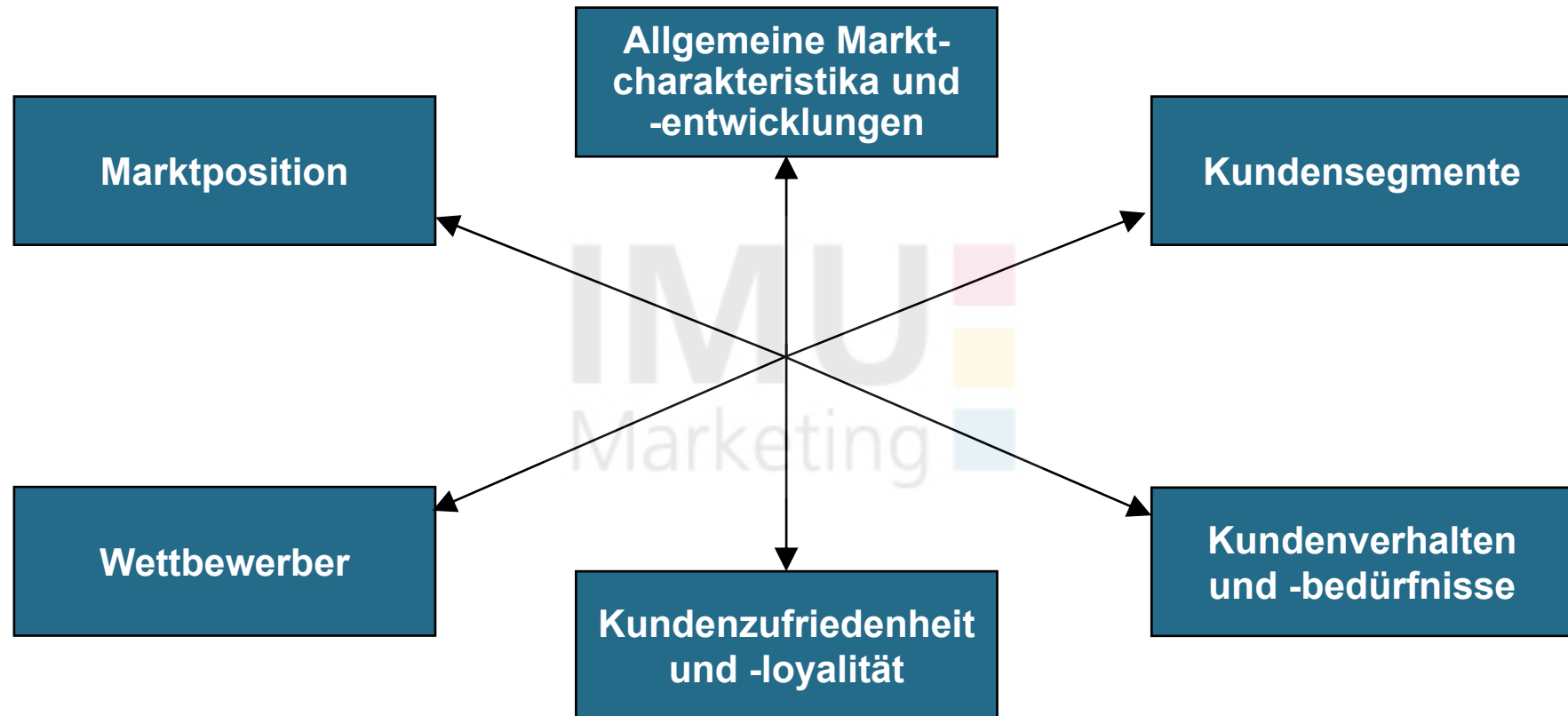
Informationsbezogene Perspektive

Marktforschung ist die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten zum Zweck der Informationsgewinnung für Marketing-Entscheidungen.

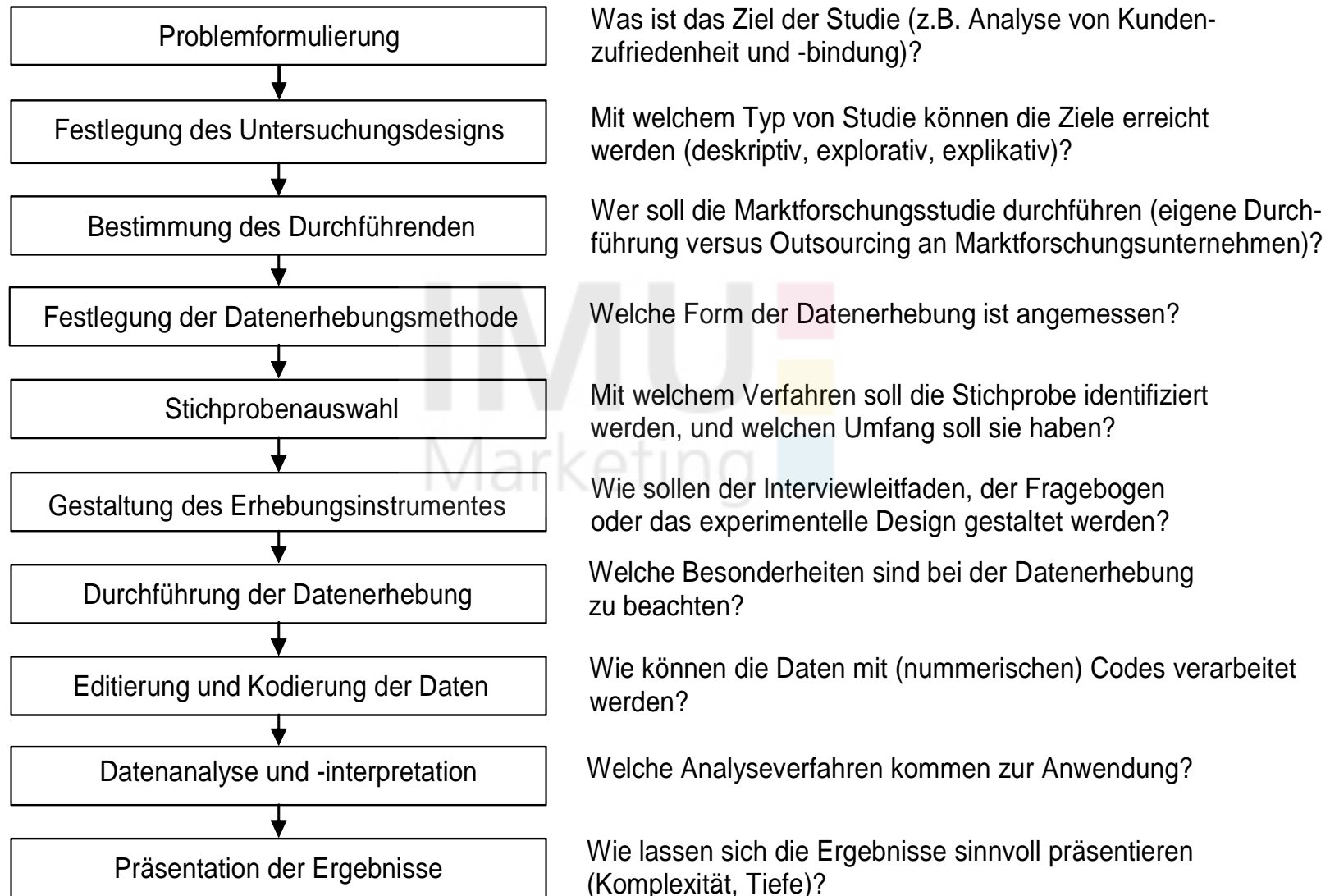
Böhler (1992)

Ziele der Marktforschung:

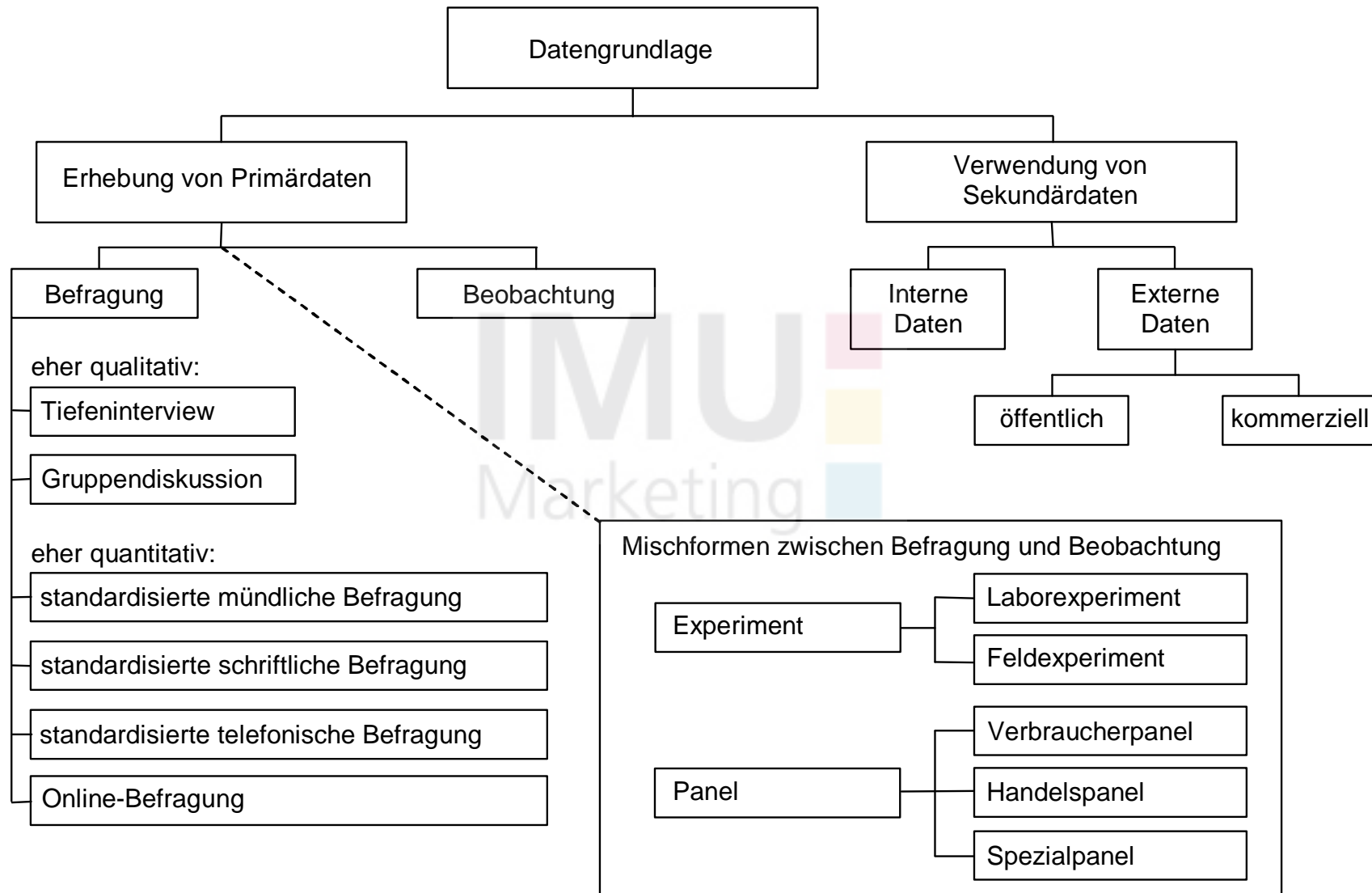
- Kontinuierliche Verbesserung des entscheidungsrelevanten Informationsstandes der Entscheidungsträger im Hinblick auf:
 - Aktualität,
 - Objektivität,
 - Präzision und
 - Relevanz.
- Rechtzeitige Erkennung von Trends, Chancen und Risiken auf den Märkten des Unternehmens
- Einschränkung des Risikos von Fehlentscheidungen
- Unterstützung der Willensbildung im Unternehmen

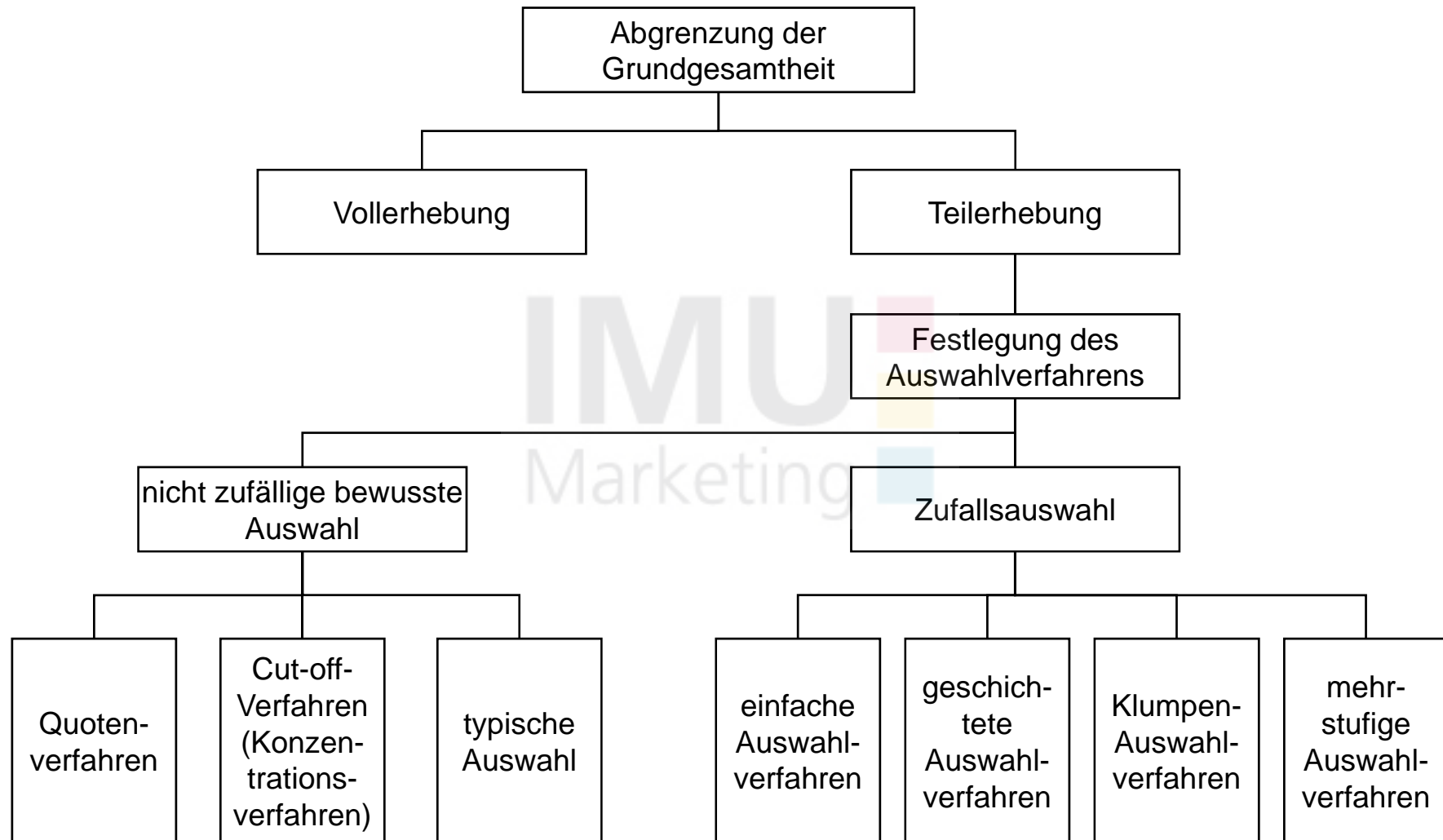


Zentrale Fragestellung

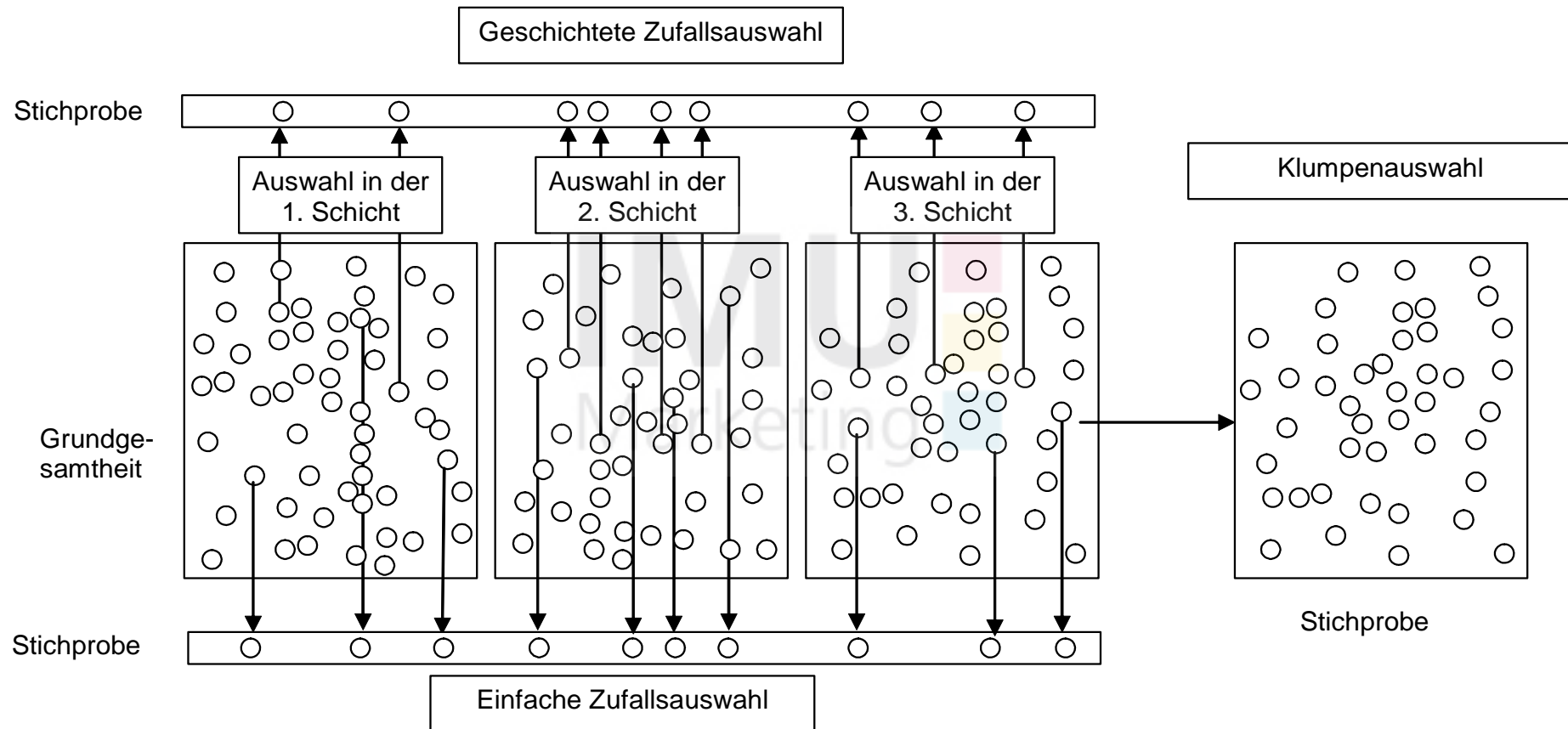


Überblick über die Methoden zur Gewinnung der Datengrundlage





Veranschaulichung der Vorgehensweise bei unterschiedlichen Verfahren der Zufallsauswahl



Messen

- **systematische Beobachtung und Aufzeichnung** von empirischen Sachverhalten
- Ergebnis der Messung: systematische Zuordnung von Zahlen oder Symbolen zu beobachteten Merkmalsausprägungen auf den zu untersuchenden Merkmalsdimensionen

Daten

- **Ergebnis der Messung**
- Zahlenmäßig erfasste Merkmalsausprägungen von Untersuchungseinheiten (= Messwerte einer bestimmten Variablen)

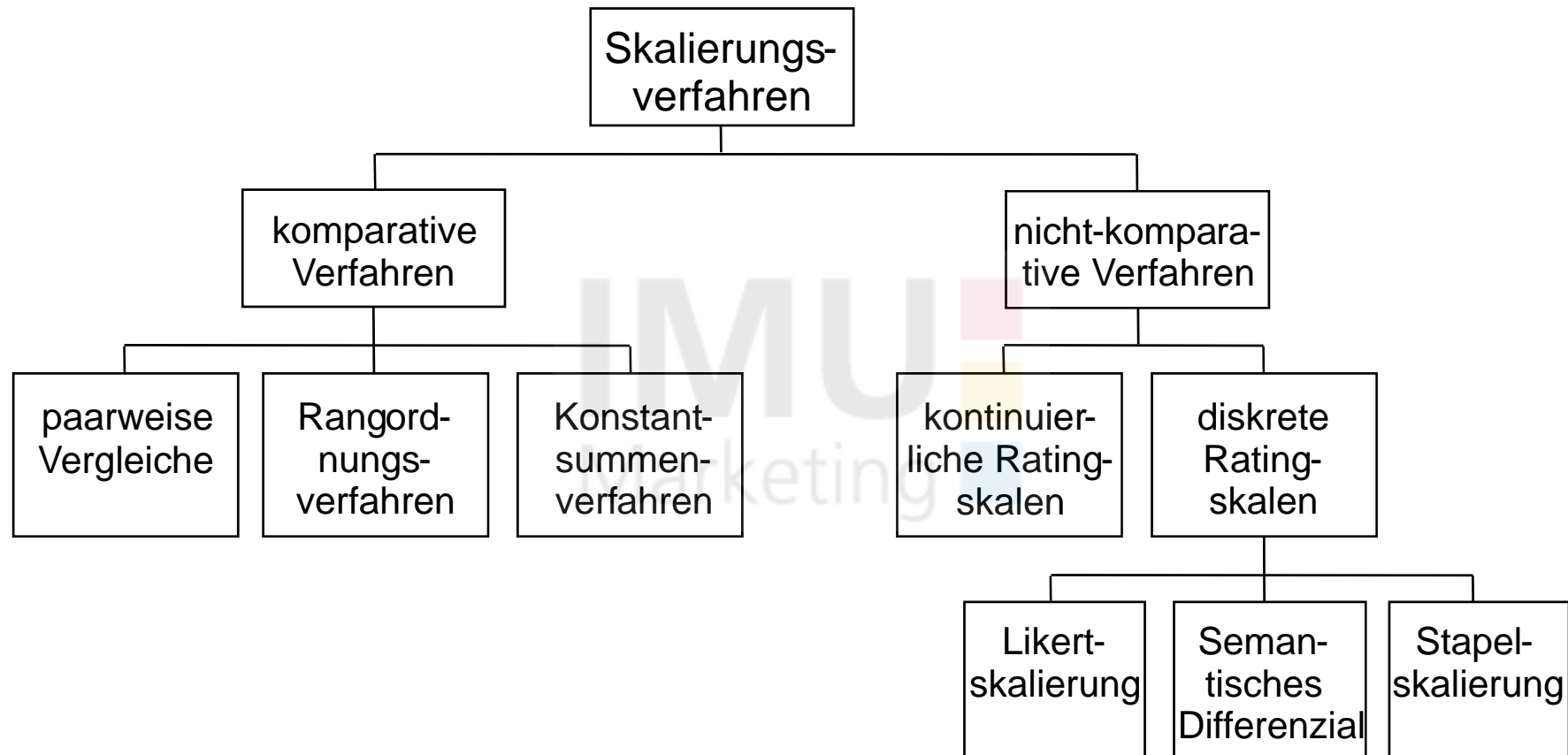
Skalierung

- **Konstruktion einer Skala**
- **Skalenniveau:** bestimmt die mathematischen Eigenschaften einer Skala und damit den Informationsgehalt der zu erhebenden Daten

- Skalenniveau determiniert Informationsgehalt von Daten
- Skalenniveau determiniert mathematische Eigenschaften einer Skala
- Unterscheidung von vier grundlegenden Skalenniveaus
 - Nominalskalierung
 - Ordinalskalierung
 - Intervallskalierung
 - Verhältnisskalierung (Ratioskalierung)

| Beispielhafte Skalen | Nominalskalen | Ordinalskala | | | | | |
|-------------------------|--|--|---|---------------------|---|---|---|
| | Familienstand: <input type="radio"/> ledig <input type="radio"/> verheiratet Funktion im Unternehmen: <input type="radio"/> Geschäftsführer <input type="radio"/> Marketingleiter <input type="radio"/> Leiter Finanzen & Controlling <input type="radio"/> F&E-Leiter | Zufriedenheit mit der Liefertreue eines Lieferanten auf einer Schulnotenskala: | | | | | |
| | | sehr zufrieden | | sehr unzufrieden | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

- Hierarchische Ordnung: Höheres Messniveau schließt die Eigenschaften der jeweils niedrigeren mit ein



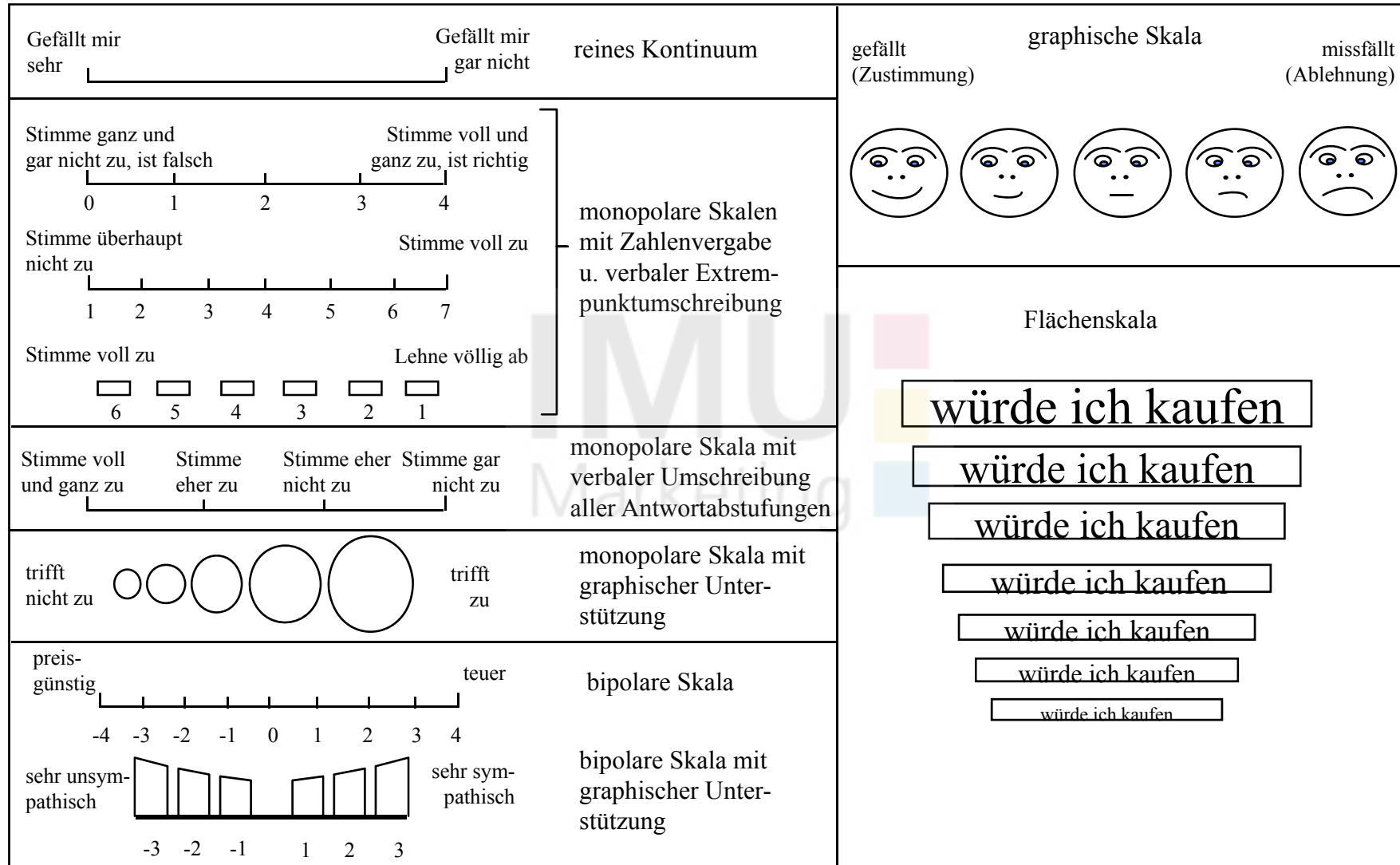
- Probanden werden gebeten, eine konstante Anzahl von Einheiten (z.B. 100 Punkte) auf verschiedene Eigenschaften von Objekten (bzw. auf verschiedene Alternativen) zu verteilen
- Aussagen über Wichtigkeit der jeweiligen Eigenschaften
- Angaben über Verhältnisse möglich

Beispiel:

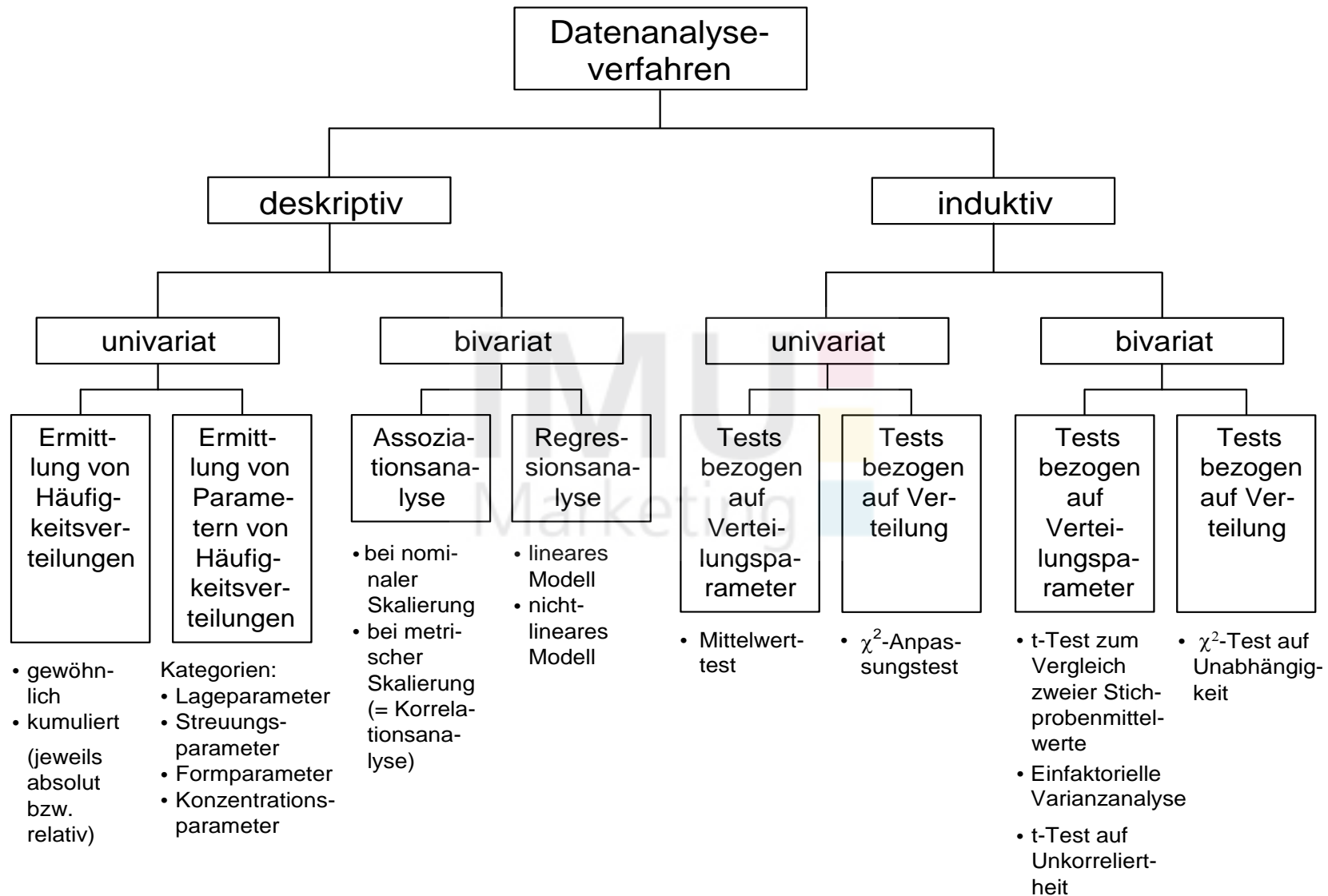
In der folgenden Frage geht es um die verschiedenen Möglichkeiten, wie Sie sich Informationen zum Thema XY verschaffen. Bitte verteilen Sie gemäß ihrer Wichtigkeit insgesamt 100 Punkte auf die folgenden Informationsquellen:

| | |
|---------------------------------|-------|
| Messen | _____ |
| Allgemeine Produktinformationen | _____ |
| Fachzeitschriften/ -literatur | _____ |
| Persönliche Beratung | _____ |
| Fachverbände | _____ |
| Sonstige: _____ | _____ |
| Summe | 100 |

Beispielhafte Rating-Skalen



Wichtige uni- und bivariate Verfahren der Datenanalyse im Überblick

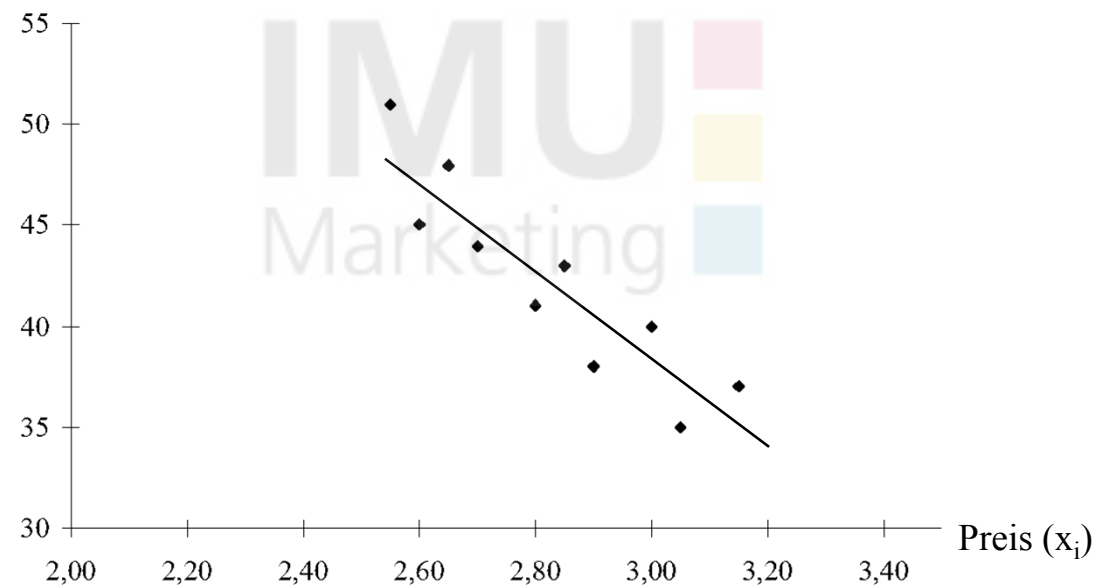


Beispiel: Bivariate Verfahren der deskriptiven Statistik – Regressionsanalyse –

Beispiel

| Testgeschäft (i) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Summe | Mittelwert |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|------------|
| Preis pro Einheit (x_i) | 3,15 | 2,65 | 2,60 | 2,90 | 3,05 | 2,55 | 2,70 | 3,00 | 2,85 | 2,80 | 28,25 | 2,83 |
| Abverkaufsmenge in Stück (y_i) | 37 | 48 | 45 | 38 | 35 | 51 | 44 | 40 | 43 | 41 | 422,00 | 42,20 |
| Produkt ($x_i \times y_i$) | 116,55 | 127,20 | 117,00 | 110,20 | 106,75 | 130,05 | 118,80 | 120,00 | 122,55 | 114,80 | 1183,90 | |
| Quadrat (x_i^2) | 9,92 | 7,02 | 6,76 | 8,41 | 9,30 | 6,50 | 7,29 | 9,00 | 8,12 | 7,84 | 80,17 | |

Abverkaufsmenge (y_i)

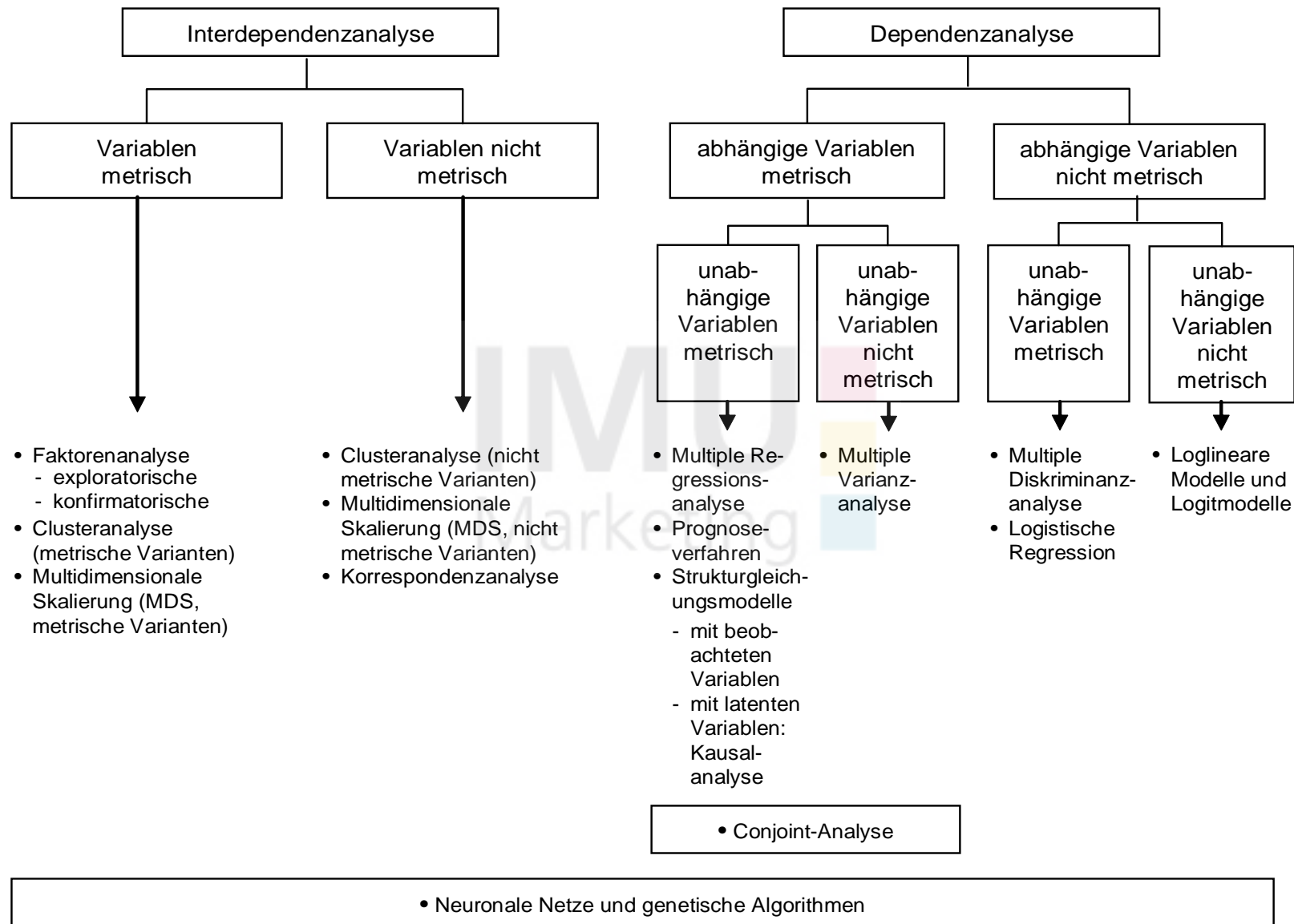


$$b = (10 \cdot 1183,9 - 28,25 \cdot 422) / (10 \cdot 80,17 - 28,25^2) = -22,53$$

$$a = 42,2 + 22,53 \cdot 2,83 = 105,83$$

$$r^2 = 0,82$$

Wichtige multivariate Datenanalyseverfahren im Überblick



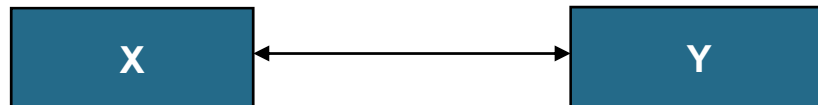
Interdependenzanalyse

Interdependenzanalyse
(ungerichtete Abhängigkeiten)

Mitarbeiter-
zufriedenheit

Kunden-
zufriedenheit

Motivation der
Mitarbeiter



Keine Unterscheidung zwischen abhängiger und unabhängiger Variable möglich.

Dependenzanalyse

Dependenzanalyse
(gerichtete Abhängigkeiten)

unabhängige
Variable(n)

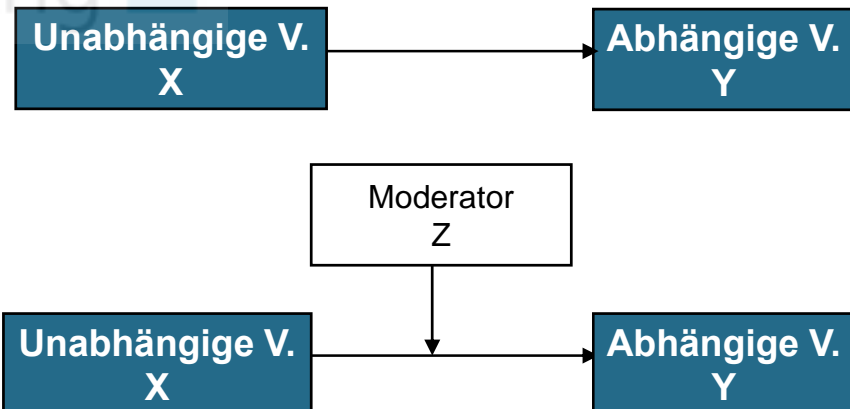
abhängige
Variable(n)

Preis des
Produktes

Qualität des
Produktes

Qualität des
Kundendienstes

Kunden-
zufriedenheit



Das zentrale Anwendungsgebiet der Clusteranalyse in der Marktforschung ist die Marktsegmentierung. Dabei geht es bei der Marktsegmentierung um die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, um eine differenziertere Marktbearbeitung zu ermöglichen.

Homburg/Krohmer (2009, S. 360)

In der Regel fallen bei der Durchführung einer Clusteranalyse sechs Schritte an:

1. Auswahl der Clustervariablen und Aufstellen der Datenmatrix
2. Aufstellen einer Distanzmatrix
3. Elimination von Ausreißern
4. Auswahl und Anwendung eines Clusteralgorithmus
5. Bestimmung der Clusterzahl
6. Interpretation und Benennung der Cluster

Beispiel eines multivariaten Verfahrens

- Clusteranalyse (2) -

1. Auswahl der Clustervariablen und Aufstellen der Datenmatrix

| Merkmale | Positive Lebenseinstellung | Innovations- orientierung | Risiko- bereitschaft |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Kunden | | | |
| Kunde A | 1 | 2 | 2 |
| Kunde B | 1 | 3 | 3 |
| Kunde C | 2 | 4 | 2 |
| Kunde D | 5 | 4 | 3 |
| Kunde E | 5 | 4 | 4 |
| Kunde F | 7 | 6 | 7 |

Beispiel eines multivariaten Verfahrens

- Clusteranalyse (3) -

2. Aufstellen einer Distanzmatrix

Berechnung der Euklidischen Distanz mittels: $D(A,B) = \sum_{i=1}^p |x_{Ai} - x_{Bi}|^2$

| | A | B | C | D | E | F |
|---|----|----|----|----|----|---|
| A | | | | | | |
| B | 2 | | | | | |
| C | 5 | 3 | | | | |
| D | 21 | 17 | 10 | | | |
| E | 24 | 18 | 13 | 1 | | |
| F | 77 | 61 | 54 | 24 | 17 | |

Weitere Möglichkeit zur Distanzberechnung, die City-Block-Distanz: $D(A,B) = \sum_{i=1}^p |x_{Ai} - x_{Bi}|$

3. Elimination von Ausreissern

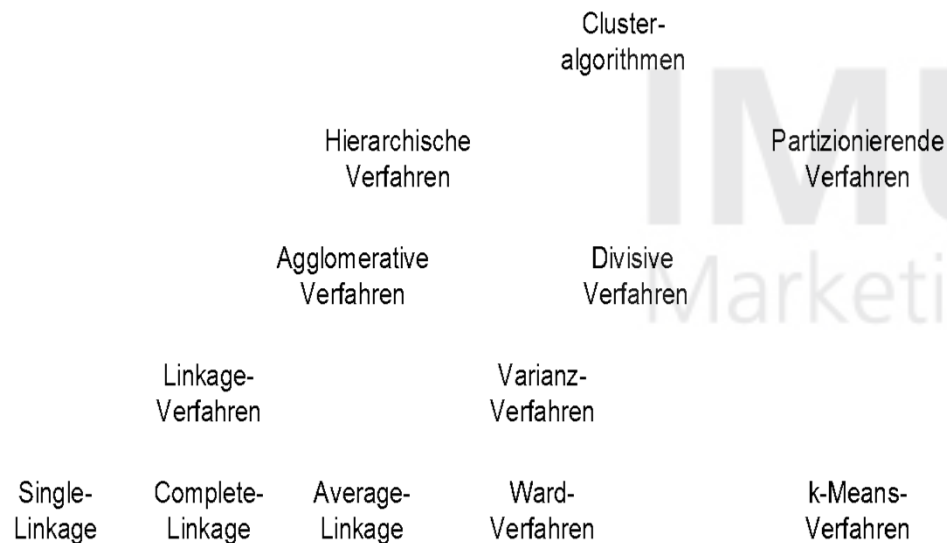
„Unter Ausreissern versteht man Objekte, deren Merkmalsausprägungen für die Stichprobe sehr untypisch sind, die also zu keinem anderen Objekt oder nur zu sehr wenigen anderen Objekten eine geringe Distanz aufweisen.“ (Homburg/Krohmer (2009), S. 362)

Auf die Problematik der Ausreisser wird im Rahmen dieser Vorlesung nicht weiter eingegangen.



4. Auswahl und Anwendung eines Clusteralgorithmus (1)

Überblick für die in der Marktforschungspraxis wichtigen Methoden:



Die drei Linkage-Verfahren:

- Das **Single-Linkage**-Verfahren ermittelt die kleinste Distanz zwischen zwei Objekten aus verschiedenen Objektmengen und wählt diese kleinste Distanz als Distanz zwischen den Objektmengen.
- Das **Complete-Linkage**-Verfahren wählt dagegen die maximale Distanz zweier Objekte aus verschiedenen Objektmengen.
- Beim **Average-Linkage**-Verfahren wird schließlich der Durchschnitt der Distanzen aller Objektpaare aus den verschiedenen Objektmengen als Distanz zwischen den Objektmengen definiert.

Beispiel eines multivariaten Verfahrens - Clusteranalyse (6) -

4. Auswahl und Anwendung eines Clusteralgorithmus (2)

Anwendung des **Single-Linkage**-Verfahrens:

Schritt 1:

| | A | B | C | D, E | F |
|------|----|----|----|------|---|
| A | | | | | |
| B | 2 | | | | |
| C | 5 | 3 | | | |
| D, E | 21 | 17 | 10 | | |
| F | 77 | 61 | 54 | 17 | |

Schritt 2:

| | A, B | C | D, E | F |
|------|------|----|------|---|
| A, B | | | | |
| C | 3 | | | |
| D, E | 17 | 10 | | |
| F | 61 | 54 | 17 | |

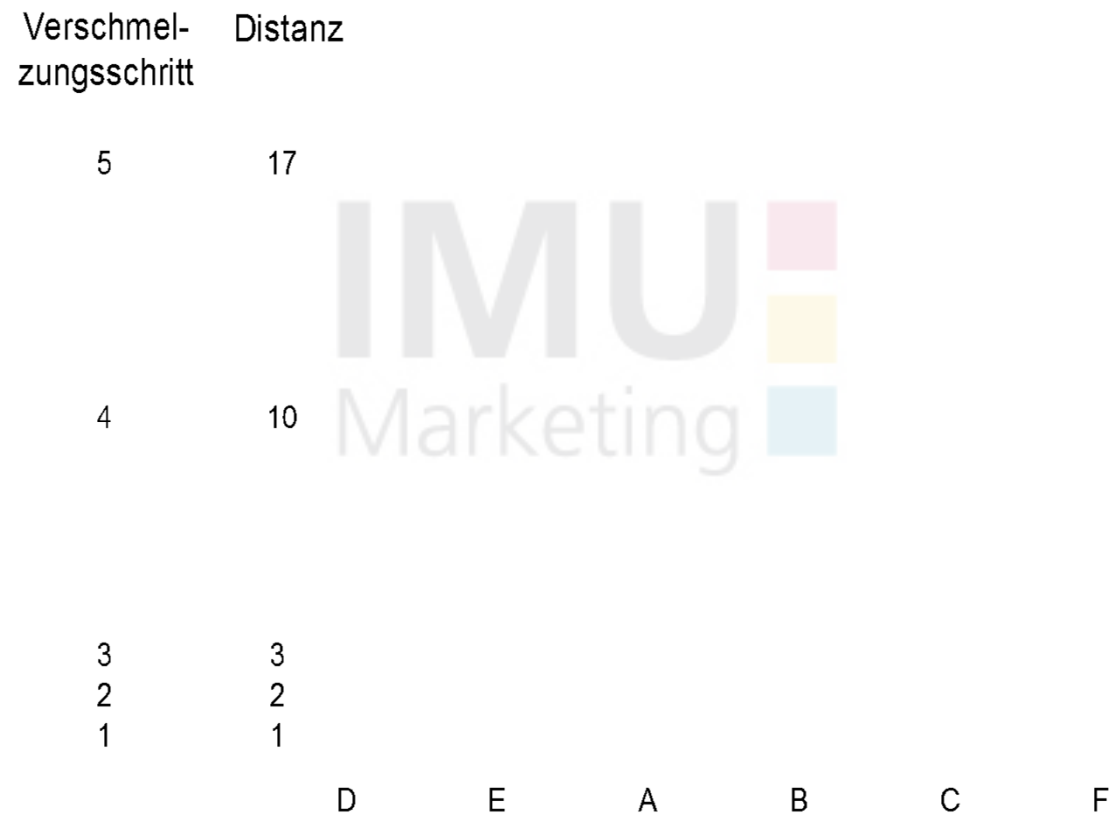
Schritt 2-n:

Solange durchführen bis Anzahl Cluster = 1

Beispiel eines multivariaten Verfahrens - Clusteranalyse (7) -

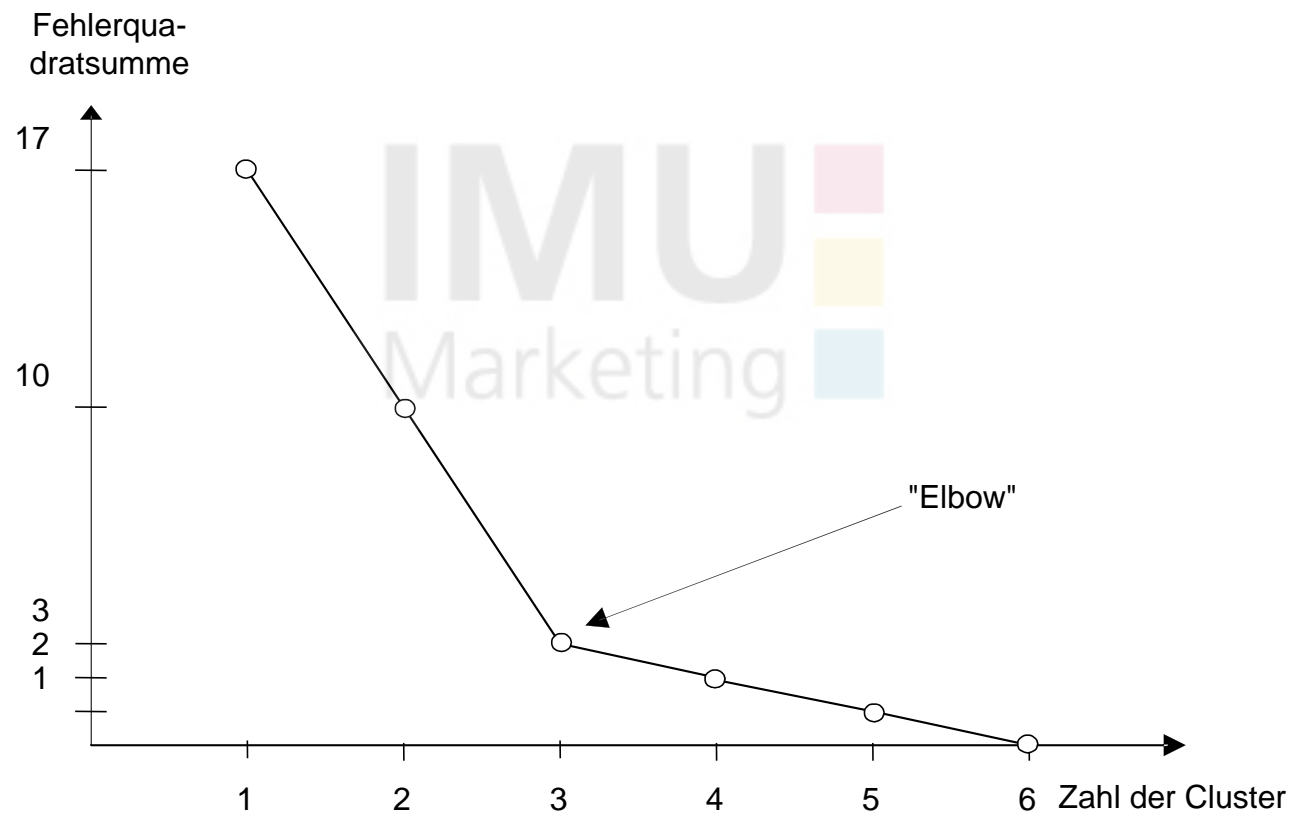
4. Auswahl und Anwendung eines Clusteralgorithmus (3)

Dendrogramm für das Single-Linkage Verfahren im Anwendungsbeispiel:



5. Bestimmung der Clusterzahl

Anwendung des Elbow-Kriteriums zur Bestimmung der Clusterzahl:



6. Interpretation und Benennung der Cluster

- Mittelwerte der Clustermerkmale als Ausgangspunkte für die Interpretation
- Anwendung einer Varianzanalyse zur Überprüfung auf signifikante Unterschiede zwischen den Clustern
- Benennung der Cluster zur Veranschaulichung der Ergebnisse

Resultierende Cluster aus dem Beispiel:

- Cluster (A, B, C): „**Schwarzseher**“,
- Cluster (D, E): „**Leistungsorientierte**“ und
- Cluster (F): „**Spieler**“.

Resultierende Mittelwerte aus dem Beispiel:

| Merkmale Cluster | Positive Lebenseinstellung | Innovations- orientierung | Risiko- bereitschaft |
|---------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| (A, B, C) | 1,3 | 3 | 2,3 |
| (D, E) | 5 | 4 | 3,5 |
| (F) | 7 | 6 | 7 |

Merkmale zur Marktsegmentierung

- **Demographische Merkmale**
 - Geschlecht, Alter, Familienstand
 - Wohnortgröße, Region, Stadt/Land
- **Sozio-ökonomische Merkmale**
 - Einkommen, Schulbildung, Beruf
- **Psychographische Merkmale**
 - Persönlichkeitsmerkmale (Lebensstil etc.)
 - Produktspezifische Kriterien (Einstellungen, Präferenzen, Image etc.)
- **Merkmale des beobachtbaren Kaufverhaltens**
 - Preisverhalten
 - Mediennutzung
 - Einkaufsstättenwahl
 - Produktwahl

- **Homburg, Ch./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden. (Kapitel 6 und 7)**
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (1999): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Böhler, H. (1992): Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Hammann, P., Erichson, B. (2000), Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart
- Homburg, Ch./Hermann, A./Pfleßer, Ch. (2000): Methoden der Datenanalyse im Überblick, in: Hermann, A./Homburg, Ch. (Hrsg.), Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 101 – 127.
- Malhotra, N., Birks, D. (2004): Marketing Research – an applied orientation, 4. Auflage, Harlow
- Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Tull, D./Hawkins, D. (1993): Marketing Research: Measurement and Method, 6. Aufl., New York.

3. Grundlagen des strategischen Marketing

Strategische Perspektive

Marketingstrategien geben Antwort auf die Frage, in welchen Bereichen (Produkt-Markt-Kombinationen) das Unternehmen tätig werden soll.

in Anlehnung an Meffert (2000)

„Strategien legen den notwendigen Handlungsrahmen bzw. die Route („Wie kommen wir dahin?“) fest, um sicherzustellen, dass alle operativen Instrumente auch zielführend eingesetzt werden.“

Becker (2006)

Strategisches Marketing umfasst alle **grundlegenden und langfristig orientierten Aktivitäten des Marketingbereichs**, die sich

- mit der **Analyse der strategischen Ausgangssituation** eines Unternehmens sowie
- mit der **Formulierung**, der **Bewertung** und der **Auswahl** von **marktbezogenen Strategien**

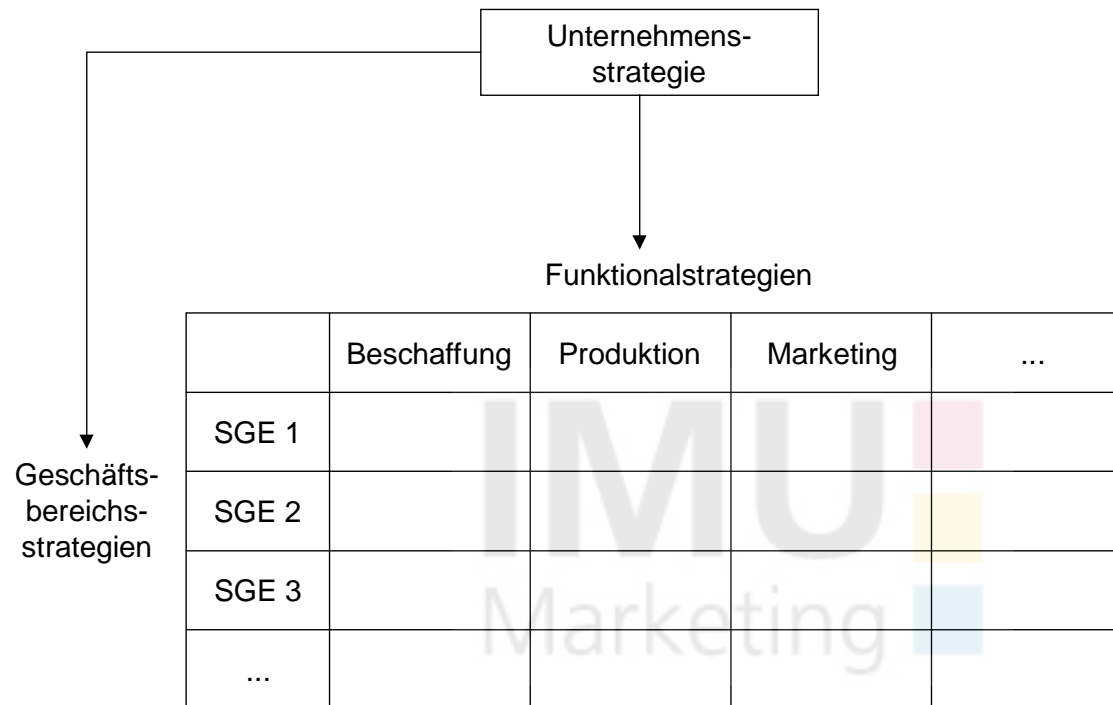
befassen und dadurch einen **Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele** leisten.

in Anlehnung an Homburg/Krohmer (2009)

Unterschiedliche Sichtweisen zur Einordnung der Marketingstrategie



Differenzierung von Strategien nach dem organisationalen Geltungsbereich

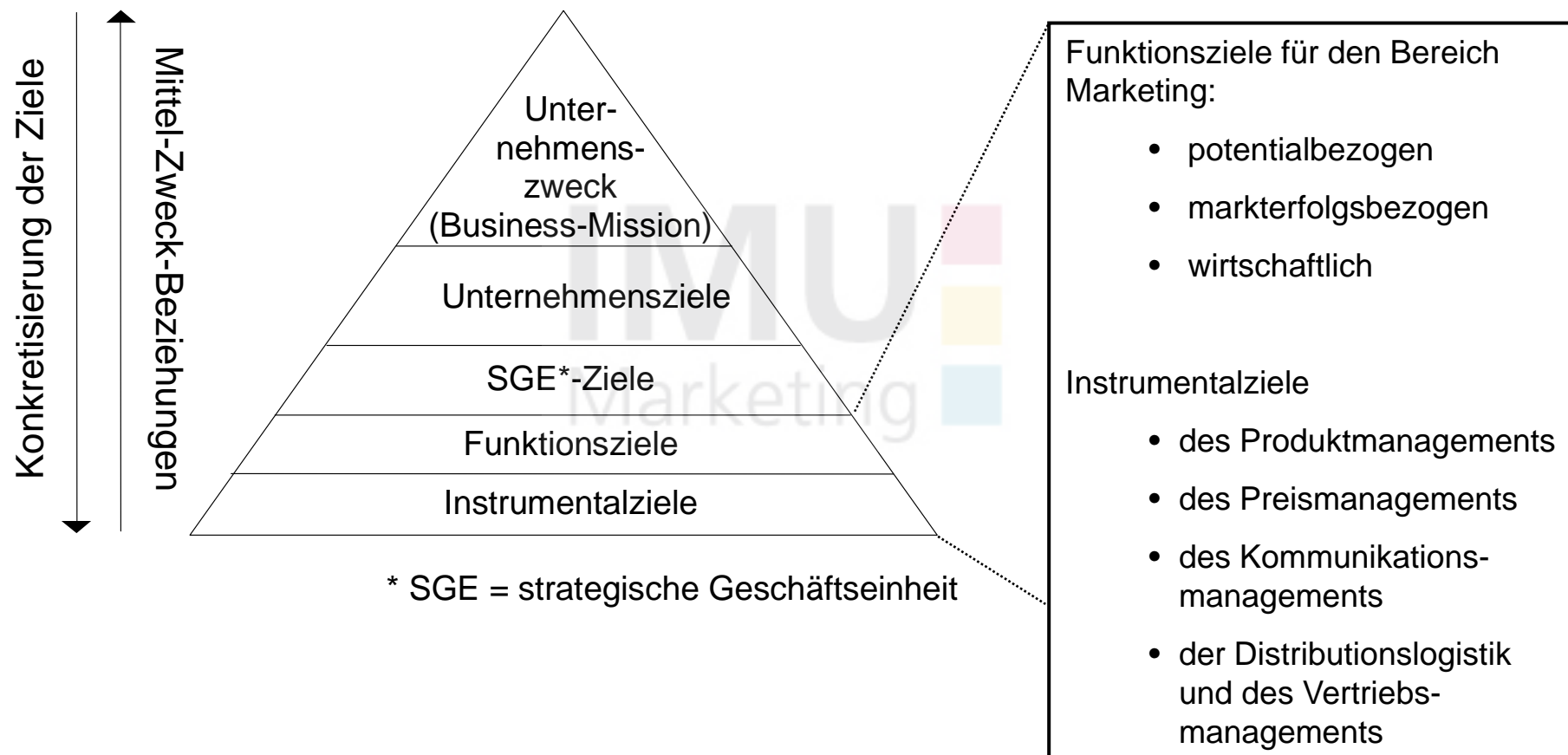


Quelle: Homburg/Krohmer (2009, S. 421)

Beispiele für SGEs aus dem Lufthansa Konzern:

- Lufthansa Passage (Passagier-Linienluftverkehr)
- Lufthansa Technik (technische Wartung und Reparatur)
- Lufthansa Touristik (Passagier-Charter-Luftverkehr)
- Lufthansa Cargo (Luftfrachtverkehr)
- Lufthansa IT-Services (Datenverarbeitungsinfrastruktur, Softwareentwicklung, EDV-Beratung)
- Lufthansa Catering (Catering-Service von Luftfahrtgesellschaften)

Quelle: www.lufthansa.de [2003-07-31]



Zusammenhang zwischen den Marketingzielen des Unternehmens

Potenzialbezogene Marketingziele

z.B.

Bekanntheitsgrad des Unternehmens
Bekanntheitsgrad des Leistungsangebots
Image des Unternehmens
Image des Leistungsangebots
Einstellung der Kunden zum Unternehmen/zum Leistungsangebot
Kundenzufriedenheit

Markterfolgsbezogene Marketingziele

z.B.

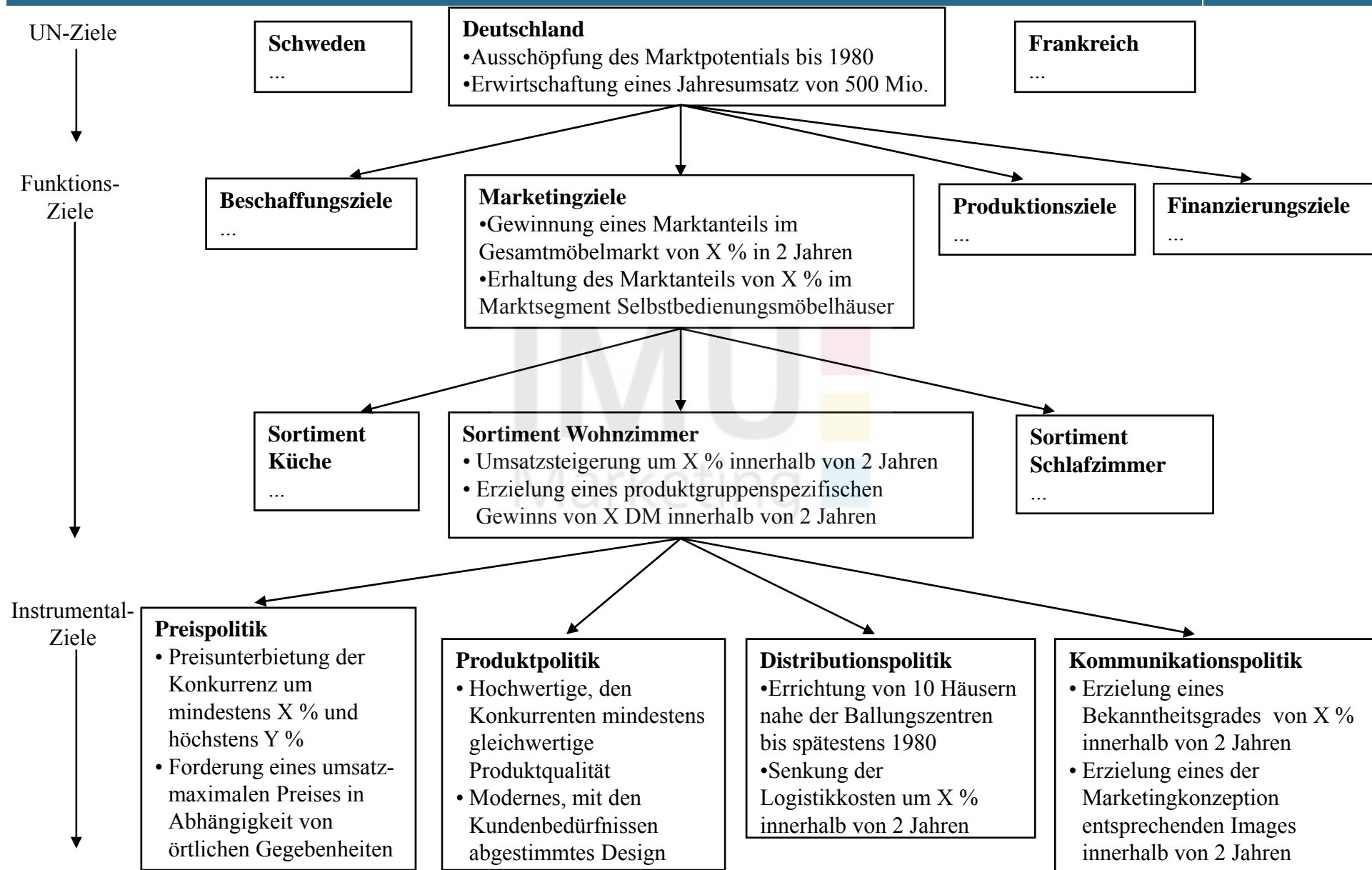
Absatz
Marktanteil (absolut oder relativ)
Zahl der Kunden
Kundenloyalität
Kauffrequenz
Kundendurchdringung
Preisniveau

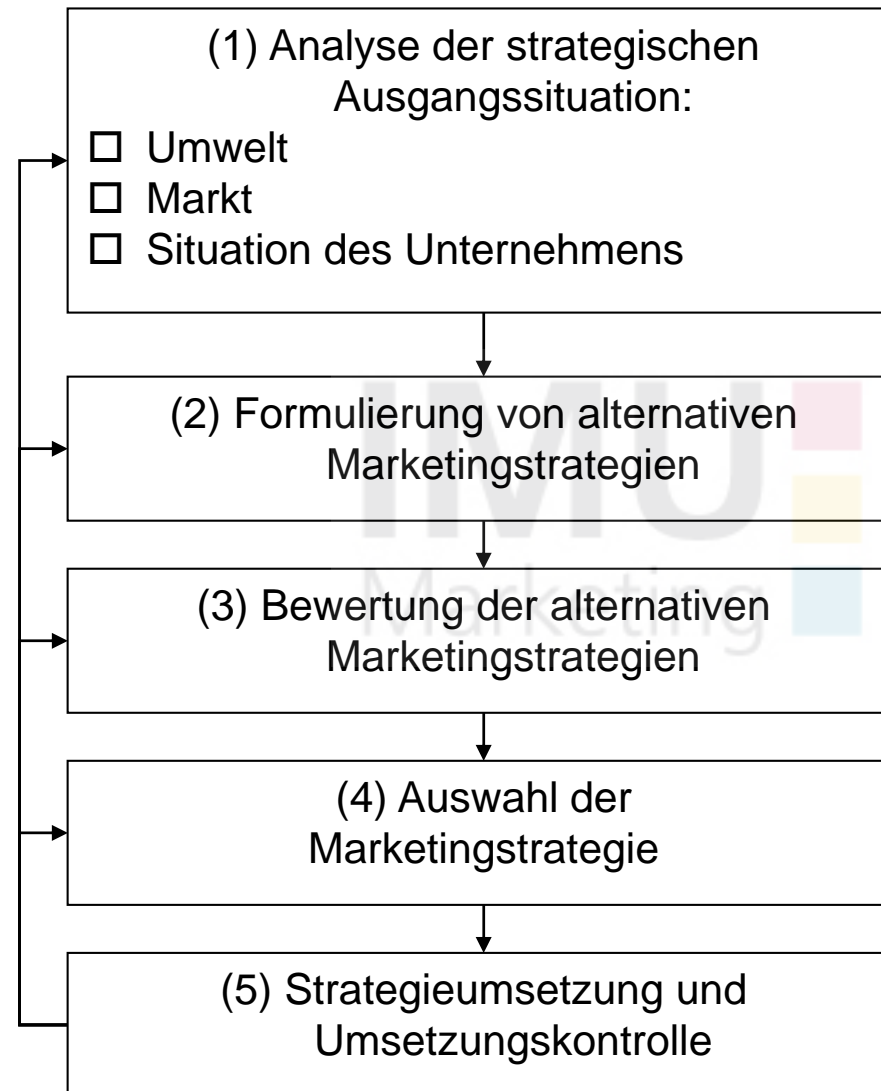
Wirtschaftliche Marketingziele

z.B.

Umsatz
Marketingkosten
Deckungsbeitrag
Gewinn
Umsatzrendite

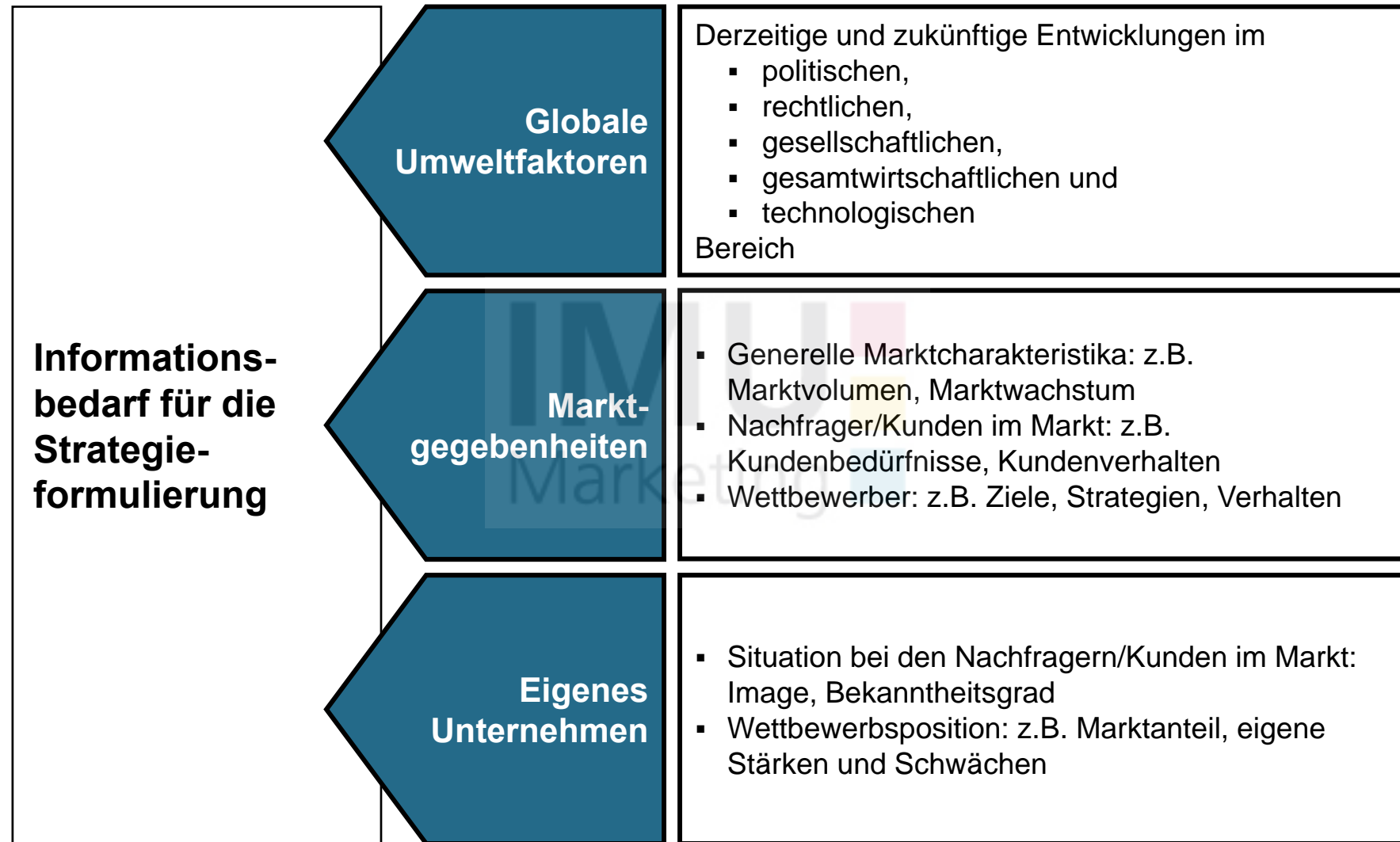
Beispiel: Zielsystem von Ikea in der Pionierphase





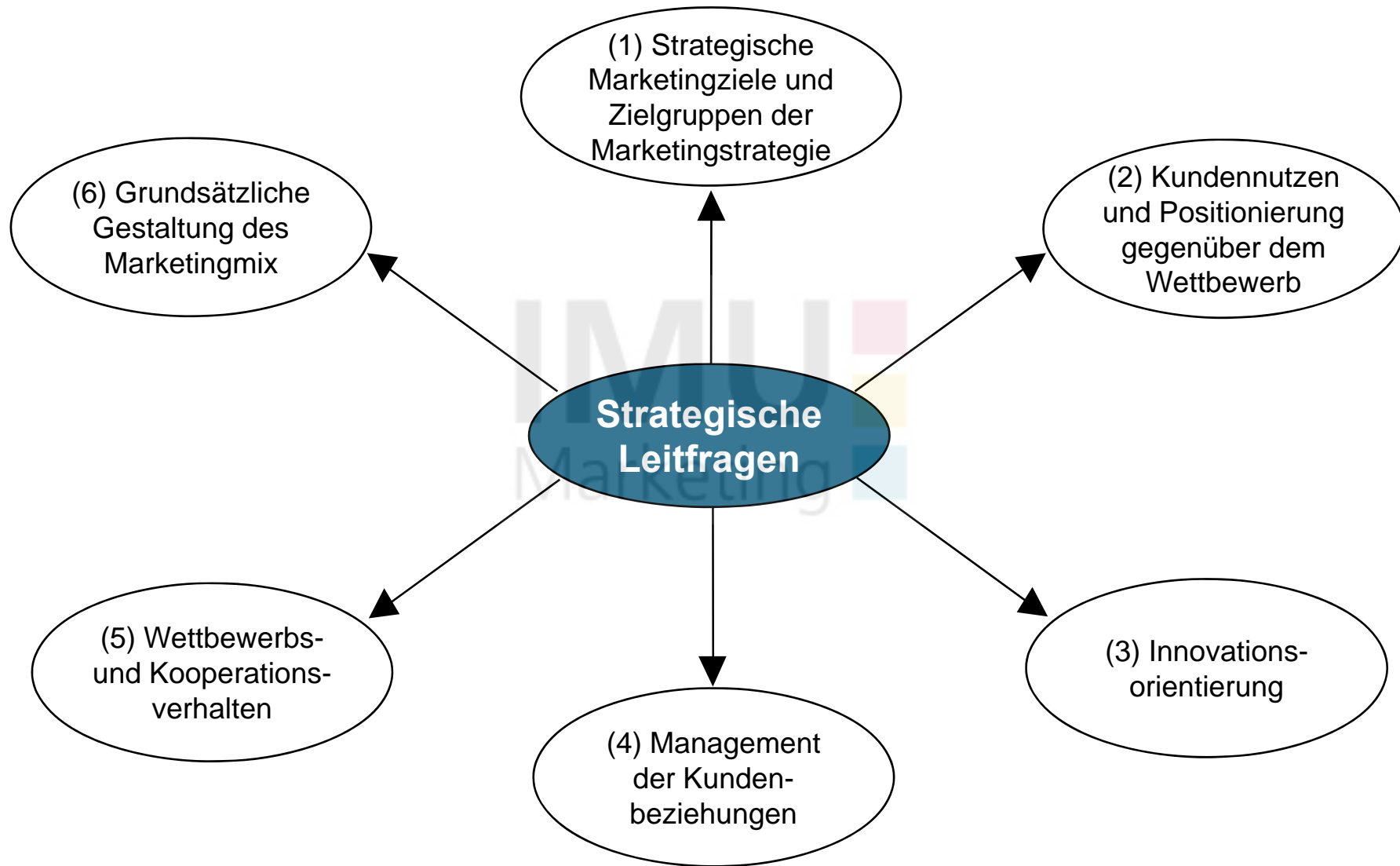
Der Prozess der Strategieentwicklung

(1) Analyse der strategischen Ausgangssituation



Der Prozess der Strategieentwicklung

(2) Formulierung der Marketingstrategie



Strategische Leitfragen

(2.1) Strategische Marketingziele und Zielgruppen

Leitfragen zu strategischen Marketingzielen und Zielgruppen der Marketingstrategie

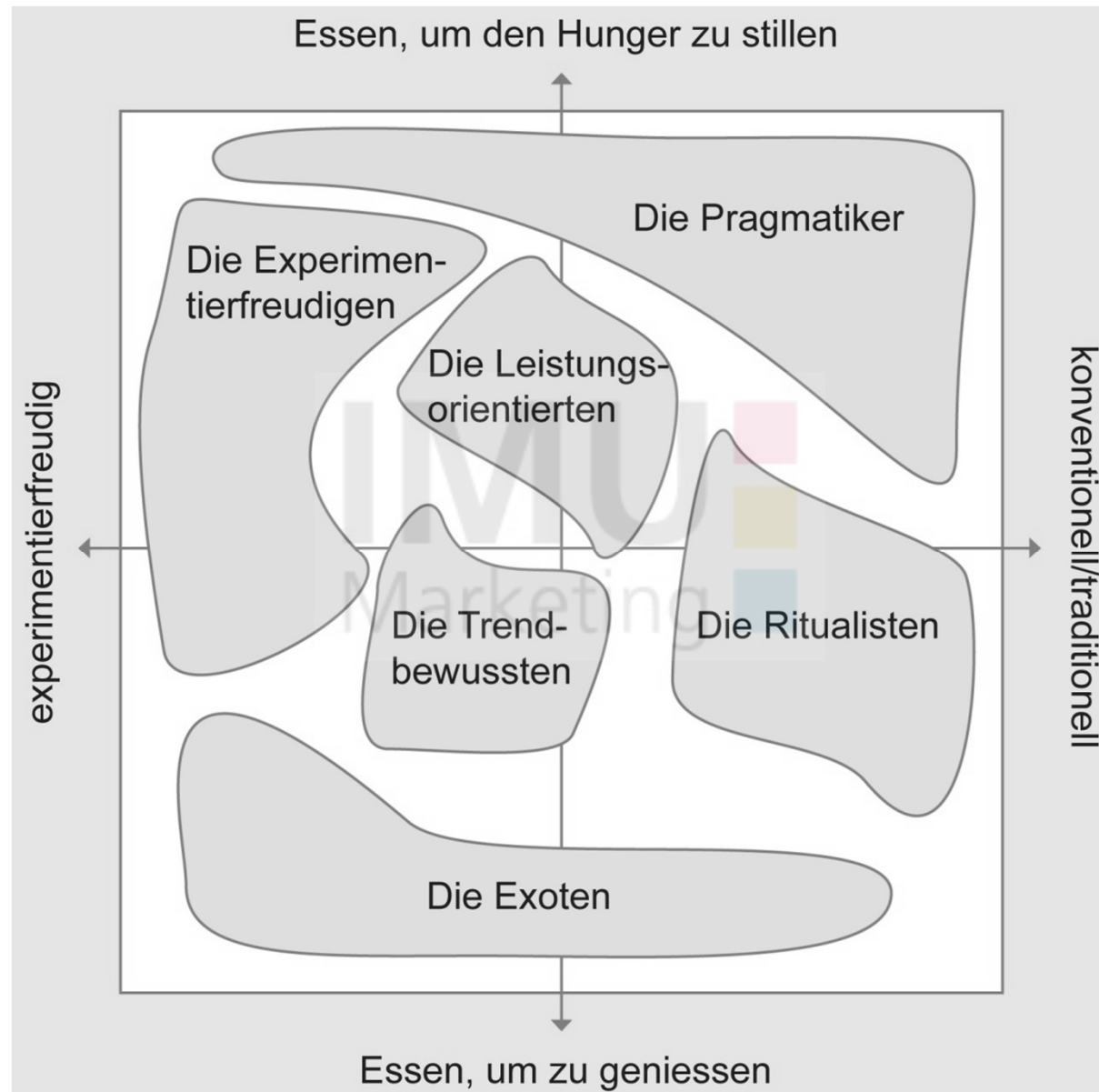
- Welche Marktsegmente sollen durch das Unternehmen bearbeitet werden und welche Prioritäten sollen die einzelnen Segmente haben?
- Wie sollen die Marketingressourcen auf die Bearbeitung von Bestandskunden bzw. die Akquisition neuer Kunden verteilt werden?
- Welche potentialbezogenen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?
- Welche markterfolgsbezogenen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?
- Welche wirtschaftlichen Marketingziele sollen insgesamt bzw. in den einzelnen Marktsegmenten bis wann erreicht werden?

(2.1.1) Strategische Marketingziele und Zielgruppen Marktsegmentierung: Kriterien im Überblick



(2.1.2) Strategische Marketingziele und Zielgruppen

Beispiel: Segmentierung von Kunden einer Cateringfirma



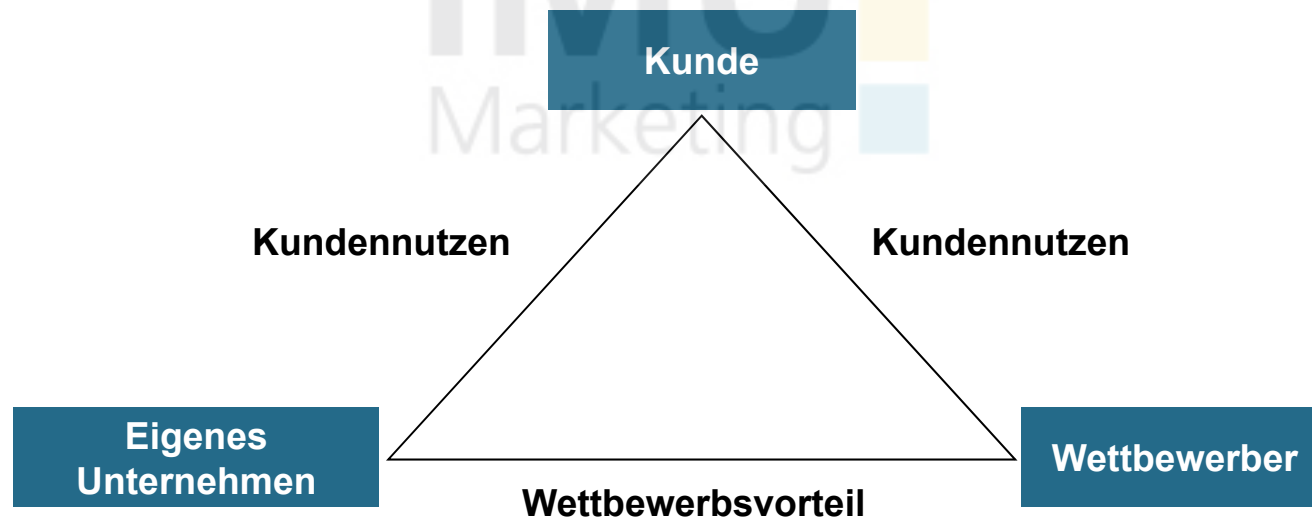
Strategische Leitfragen

(2.2) Kundennutzen und Positionierung

Leitfragen zum Kundennutzen und zur Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

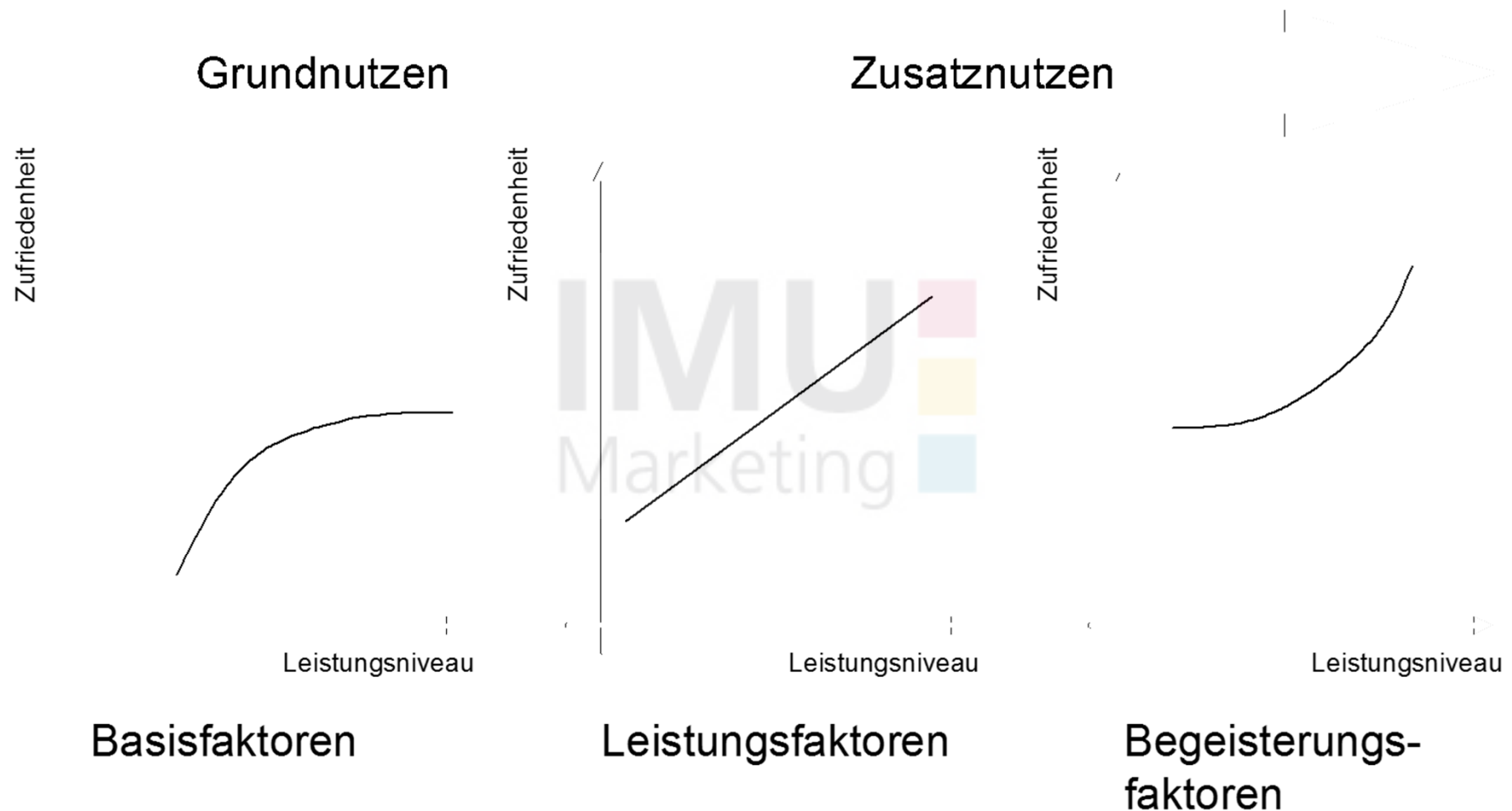
- Welchen Kundennutzen soll das Unternehmen schaffen?
- Welche Wettbewerbsvorteile soll das Unternehmen anstreben?

→ Das Strategische Dreieck



(2.2.1) Kundennutzen und Positionierung

Kundennutzen: Grundnutzen vs. Zusatznutzen



(2.2.2) Kundennutzen und Positionierung

Kundennutzen: Abgrenzung verschiedener Nutzenarten



(2.2.3) Kundennutzen und Positionierung

Positionierung: Grundlegende Wettbewerbsstrategien



Strategische Leitfragen zur Innovationsorientierung

- Welches Ausmaß an Innovationsorientierung soll das Unternehmen grundsätzlich anstreben?
- Wie stark soll die Entwicklung neuer Produkte bzw. die Erschließung neuer Märkte gewichtet werden?

| Produkte/ Leistungen \ Märkte | Jetzige | Neue |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| | Jetzige | Neue |
| Jetzige | Marktdurchdringungs- strategie | Marktentwicklungs- strategie |
| Neue | Produktentwicklungs- strategie | Diversifikations- strategie |

Strategische Leitfragen zum Kundenbeziehungsmanagement

- An welches Objekt soll der Kunde gebunden werden?
- Welche Kunden bzw. Kundengruppen sollen gebunden werden?
- Wie (d.h. über welche Bindungsursache) sollen die Kunden gebunden werden?
- Mit Hilfe welcher Instrumente soll der Kunde gebunden werden?
- Zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intensität sollen Kundenbindungsmaßnahmen unternommen werden?
- Mit welchen Partnern sollen die Kundenbindungsmaßnahmen durchgeführt werden?

Strategische Leitfragen zum Wettbewerbs- und Kooperationsverhalten

- Wie soll sich das Unternehmen grundsätzlich gegenüber seinen Wettbewerbern verhalten?
- Mit welchen Unternehmen und mit welchen Zielen soll das Unternehmen im Rahmen der Marktbearbeitung zusammenarbeiten und wie soll die Zusammenarbeit ausgestaltet sein?
- Richtung einer Kooperation?
 - X: Komplementäre Kombination verschiedener Aktivitäten der Wertkette
 - Y: Bündelung einzelner Aktivitäten der Wertkette
- Form einer Kooperation/Allianz?
 - Produktallianzen
 - Kommunikationsallianzen
 - Distributionsallianzen
 - Preisallianzen
 - Kundenbindungsallianzen

Strategische Leitfragen zur Marketing-Mix-Gestaltung

Übergeordnete Leitfragen

- Inwieweit soll bei der Marktbearbeitung zwischen den einzelnen Kundensegmenten differenziert werden?
- Wie soll die Produkt-Preis-Positionierung gestaltet sein?
- Wie groß soll das Marketing-Budget sein und wie soll es auf die verschiedenen Marketinginstrumente verteilt werden?
- Welche Interaktionseffekte zwischen den verschiedenen Marketinginstrumenten bzw. zwischen den verschiedenen Produkten müssen berücksichtigt werden?

Produktpolitik

- Wie soll das Produktprogramm des Unternehmens im Hinblick auf Breite und Tiefe gestaltet sein?
- Welches Qualitätsniveau strebt das Unternehmen bei seinen Produkten an?
- Auf welche Arten von Produktinnovationen zielen die Innovationsaktivitäten des Unternehmens ab?
- Wie sollen die Marken des Unternehmens strukturiert und positioniert werden?

Preispolitik

- Welche Preispositionierung soll das Unternehmen in Relation zum Wettbewerb anstreben?
- Wie stark sollen bei der Preisbildung Kosten, Wettbewerbspreise bzw. Kundennutzen gewichtet werden?
- Inwieweit und anhand welcher Kriterien soll das Unternehmen Preisdifferenzierung betreiben?
- In welchem Umfang und anhand welcher Kriterien sollen den Kunden Rabatte und Boni gewährt werden?

Kommunikationspolitik

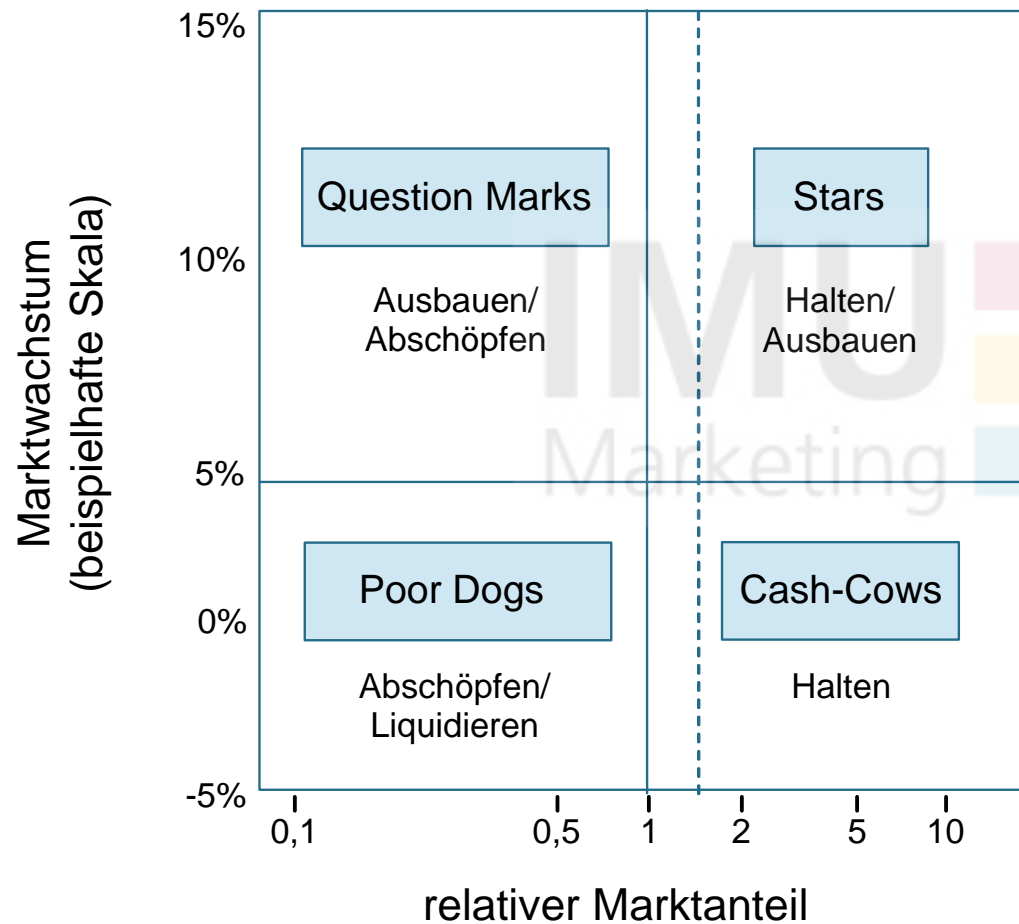
- Welche Kommunikationsziele und Zielgruppen sollen im Mittelpunkt der Kommunikation stehen?
- Wie groß soll das Kommunikationsbudget sein und wie soll es auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente verteilt werden?
- Welche Kommunikationsbotschaften sollen besonders betont werden?
- Wie soll der Erfolg der Kommunikation kontrolliert werden?

Vertriebspolitik

- Sollen die Produkte direkt oder indirekt vertrieben werden?
- Sollen lediglich ein Vertriebsweg oder mehrere Vertriebswege genutzt werden?
- Wie sollen die verschiedenen Vertriebswege voneinander abgegrenzt werden?
- Nach welchen Kriterien sollen die Vertriebspartner ausgewählt werden?
- Wie sollen die Funktionen zwischen dem Unternehmen und seinen Vertriebspartnern verteilt werden?

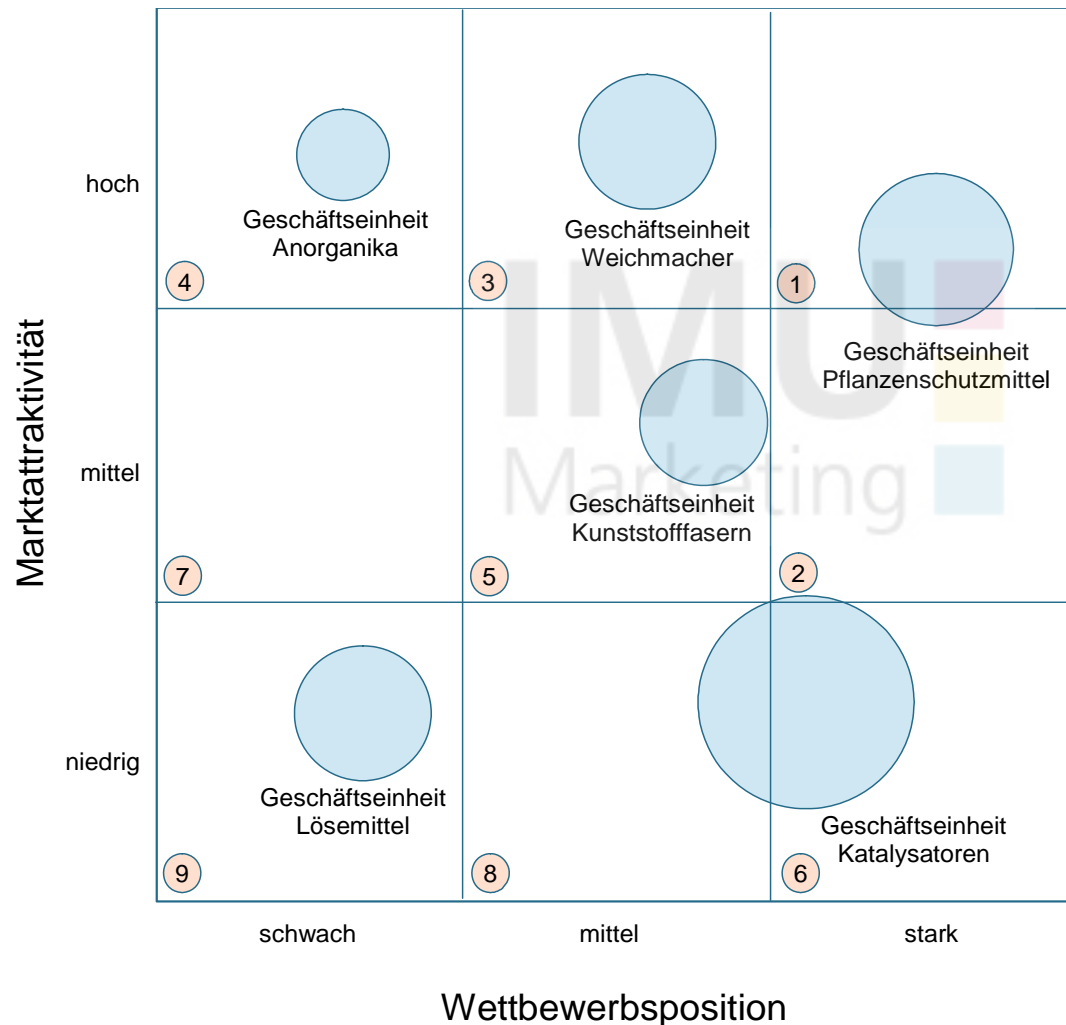
Unterstützende Konzepte für die Formulierung von Marketing-Strategien (1)

Das Marktwachstums/Marktanteils-Portfolio



Unterstützende Konzepte für die Formulierung von Marketing-Strategien (2)

Marktattraktivitäts/Wettbewerbspositions-Portfolio am Beispiel eines Chemieunternehmens



Zentrale Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien (1)

1. Konsistenzbezogene Kriterien (Ist die Strategie nach außen sowie im Inneren widerspruchsfrei?)

- Konsistenz der Marketingstrategie mit dem Zielsystem des Unternehmens
- Konsistenz der Marketingstrategie mit der Unternehmensstrategie und gegebenenfalls den Geschäftsbereichsstrategien
- Konsistenz der Marketingstrategie mit anderen Funktionalstrategien
- Konsistenz der Marketingstrategie in sich (z.B. Konsistenz der Ziele und des angestrebten Kundennutzens mit der grundlegenden Ausrichtung des Marketingmix)

2. Informationsbezogene Kriterien (Beruht die Strategie auf einer ausreichenden Informationsbasis?)

- Umfang und Qualität der Analyse der globalen Unternehmensumwelt
- Umfang und Qualität der Marktanalyse
- Umfang und Qualität der Analyse der Situation des Unternehmens

Zentrale Kriterien zur Bewertung von Marketingstrategien (2)

3. Inhaltliche Kriterien (Sind die inhaltlichen Aussagen der Marketingstrategie präzise und vor dem Hintergrund der Resultate der strategischen Analyse angemessen?)

- Präzision und Angemessenheit der Ziele sowie der Zielgruppendefinition
- Präzision und Angemessenheit des angestrebten Kundennutzens sowie der Positionierung gegenüber dem Wettbewerb
- Präzision und Angemessenheit der angestrebten Innovationsorientierung
- Präzision und Angemessenheit der strategischen Ausrichtung des Kundenbeziehungsmanagements
- Präzision und Angemessenheit des Wettbewerbs- und Kooperationsverhaltens
- Präzision und Angemessenheit der grundsätzlichen Gestaltung des Marketingmix

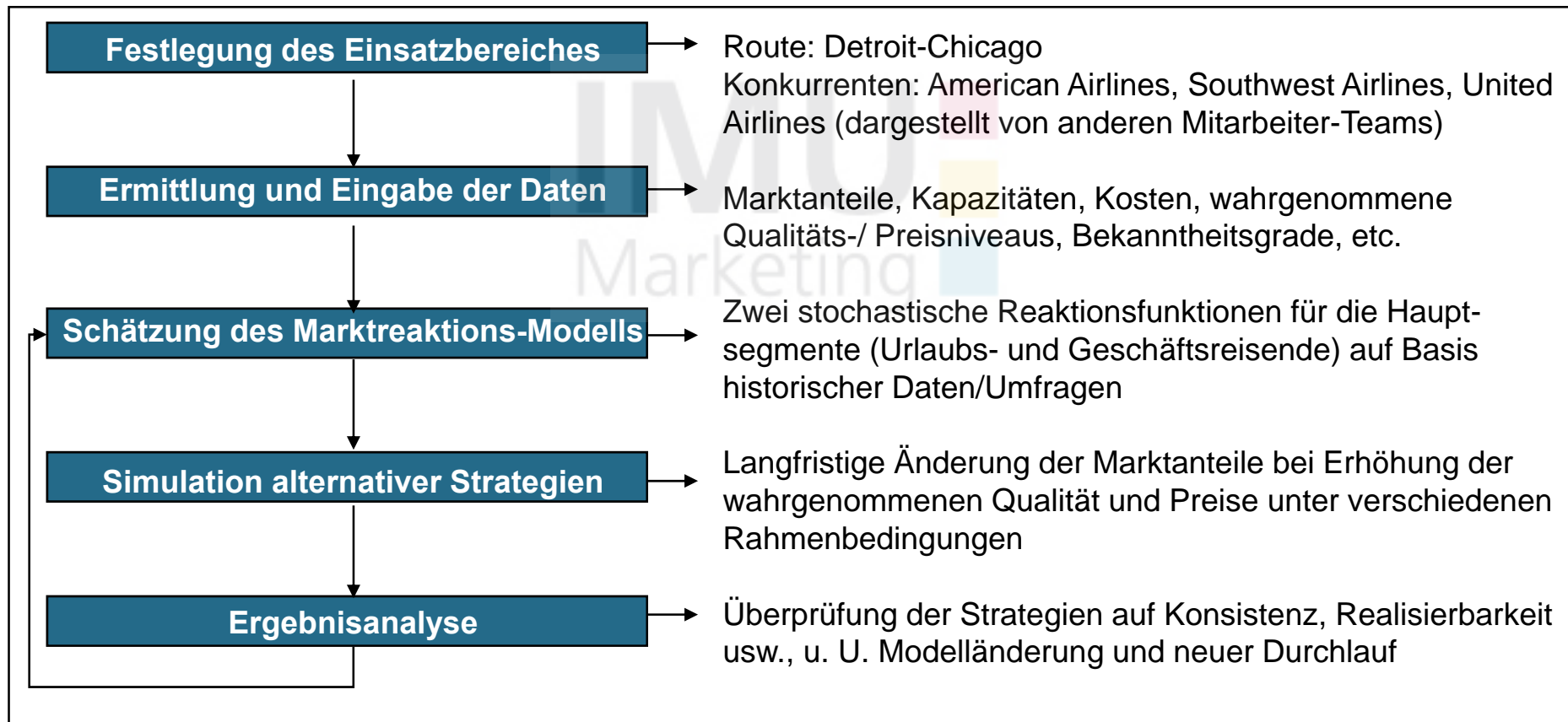
4. Realisierbarkeitsbezogene Kriterien (Inwieweit ist die Strategie für das Unternehmen umsetzbar?)

- Verfügbarkeit der für die Umsetzung der Marketingstrategie benötigten Ressourcen und Fähigkeiten
- Akzeptanz der Marketingstrategie im Unternehmen (Top-Management, mittleres Management, Mitarbeiter) sowie gegebenenfalls bei Absatzmittlern oder anderen Kooperationspartnern
- Robustheit der Marketingstrategie gegenüber möglichen Gegenreaktionen von Wettbewerbern

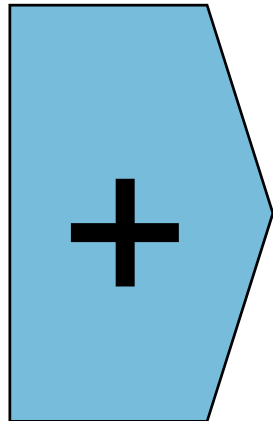
Grundlagen von Simulationsmodellen

- **Idee:** Vergleich alternativer Strategien vor ihrer Umsetzung im Markt
- **Arten:** (1) Probesimulationen: Fortschreibung einer Strategie über mehrere Periode
(2) Explorative Simulationen: Wiederholung einzelner Perioden bei Anwendung unterschiedlicher Strategien

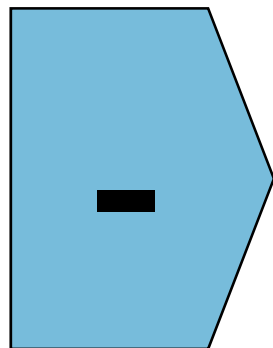
Ablauf



Beurteilung von Simulationsmodellen



- Möglichkeit des „risikolosen“ Experimentierens mit Strategien
- Förderung der Kreativität bei Führungskräften
- Erzielung von Lerneffekten bei den Spielern
- Zwang zum Durchdenken von Handlungen aus Sicht der Konkurrenz
- Zwang zur exakten Operationalisierung von Annahmen und Aktionen
- Förderung eines einheitlichen Begriffsverständnisses im Unternehmen



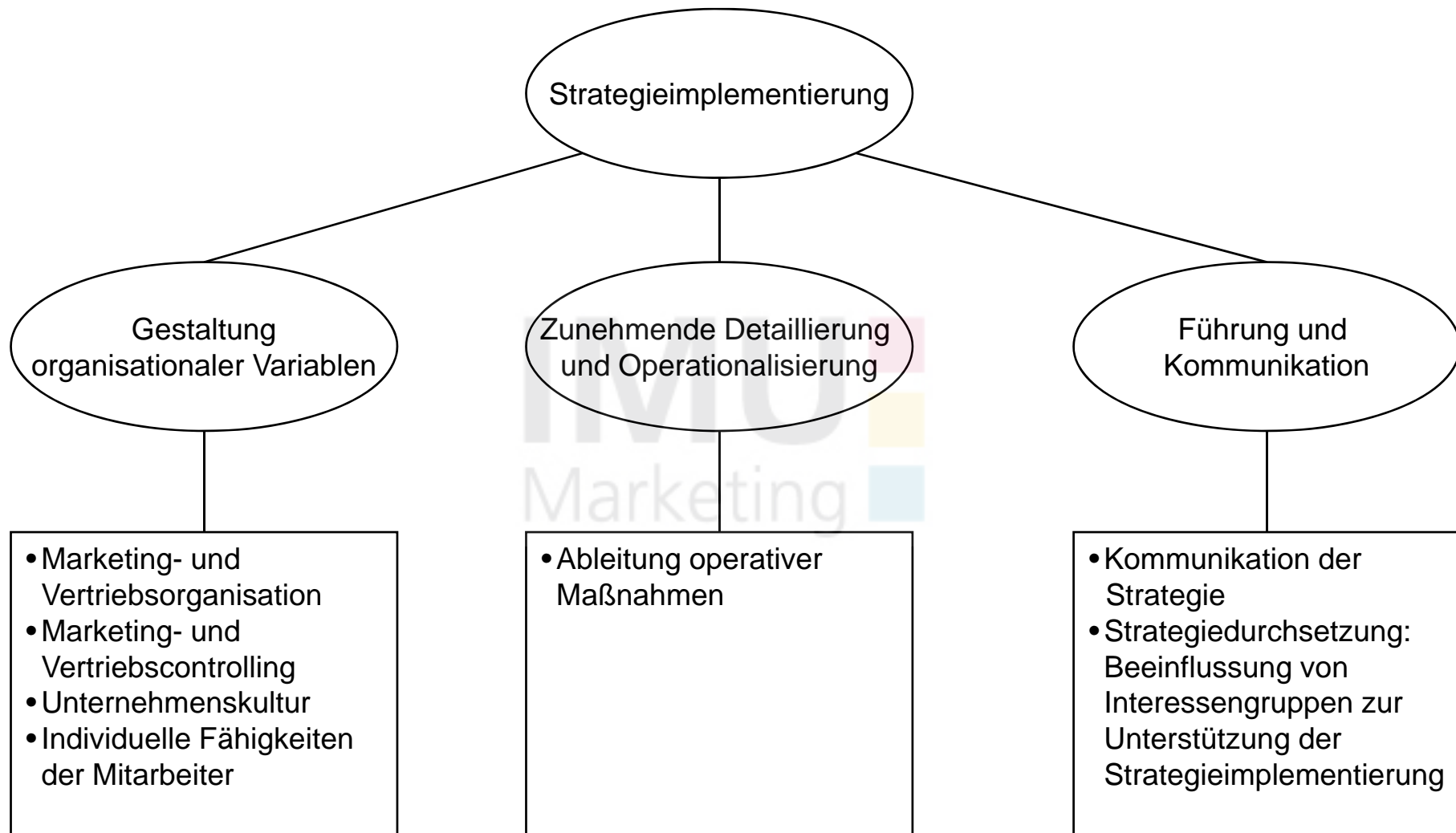
- Komplexität der Modellbildung
- Hoher Zeit- und Ressourcenaufwand
- Psychologische Barrieren bei Führungskräften (Unkenntnis/Mißtrauen)
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Software-Entwicklern und Führungskräften u. U. problematisch



Anwendbar v.a. bei wenig bekannten, komplexen Problemsituationen mit hohen Kosten im Fehlerfall

Der Prozess der Strategieentwicklung

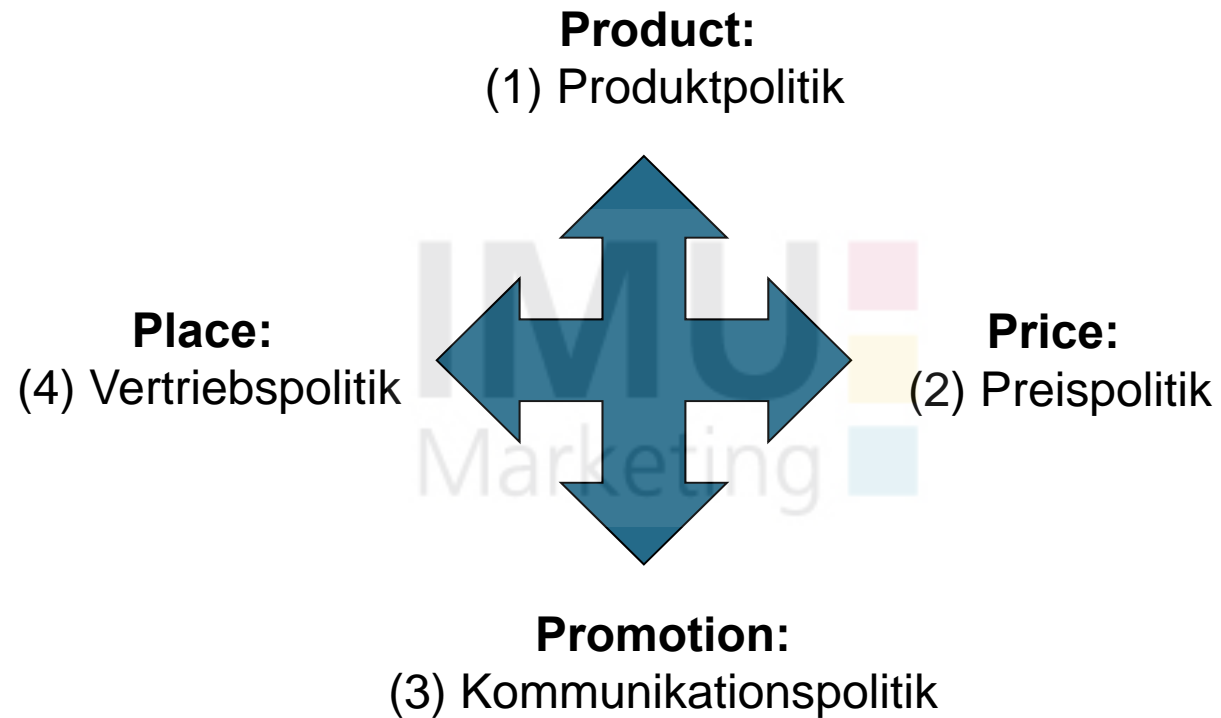
(5) Strategieimplementierung



- **Homburg, Ch./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden. (Kapitel 8, 9 und 10)**
- Ansoff, H. (1965): Corporate Strategy, New York.
- Becker, J. (2006), Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 8.Aufl., München
- Homburg, Ch. (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre, Mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Simon, H. (1995): Wettbewerbsstrategien, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., 2753 - 2762, Stuttgart.
- Homburg, Ch./Schäfer, H., Schneider, J. (2006), Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 4.Aufl., Wiesbaden
- Krohmer, H. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wiesbaden
- Simon, H. (1992): Preismanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Simon, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58, 461 - 480.

4. Instrumentelle Perspektive

4.1 (Kurz-)Wiederholung klassischer Marketingmix



Definitionsversuche unterscheiden einen ...

... **substanziellen
Produktbegriff**

... **erweiterten
Produktbegriff**

... **generischen
Produktbegriff**

Quelle: Kotler (1972)

Wir definieren Produkt als

„ein Bündel von Eigenschaften, das auf die Schaffung von Kundennutzen (jedweder Art) abzielt.“

Homburg/Krohmer (2009, S. 537)

Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen, die sich auf

- ☐ die marktgerechte, d.h. an Kundenbedürfnissen orientierte Gestaltung
- ☐ des gegenwärtigen und zukünftigen Produktangebots eines Unternehmens
- ☐ unter Berücksichtigung unternehmerischer Zielsetzungen

beziehen.

(2) Definition der Preispolitik

„Unter dem **Preis** eines Sachgutes oder einer Dienstleistung verstehen wir die **Zahl von Geldeinheiten**, die der Käufer für eine Mengeneinheit des Produktes entrichten muß.“

Simon (1992), S. 3

„Unter **Preispolitik** sind diejenigen **absatzpolitischen Maßnahmen** zu verstehen, die die **Gegenleistung** für die vom Unternehmen **angebotenen Sach- und Dienstleistungen** betreffen.“

Böcker (1982), S. 1

„Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die **planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen**, die die Adressaten der Kommunikation im Bereich **Wissen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen** sollen.“

Homburg/Krohmer (2009, S. 735)

(4) Definition der Vertriebspolitik

In zahlreichen Lehrbüchern wird diese Komponente des Marketingmix auch als Distributionspolitik bezeichnet. Bei uns aber: **Vertriebspolitik**. Diese besteht aus zwei Komponenten.

Marktgerichtete akquisitorische Aktivitäten

- Akquisition (Gewinnung) von Nachfragern
- Herbeiführung eines Kaufabschlusses
- Nachkaufbetreuung

Vertriebslogistische Aktivitäten

- Überbrückung räumlicher Distanzen
- Sicherstellung der Verfügbarkeit des Produktes beim Kunden

Entscheidungsfelder:

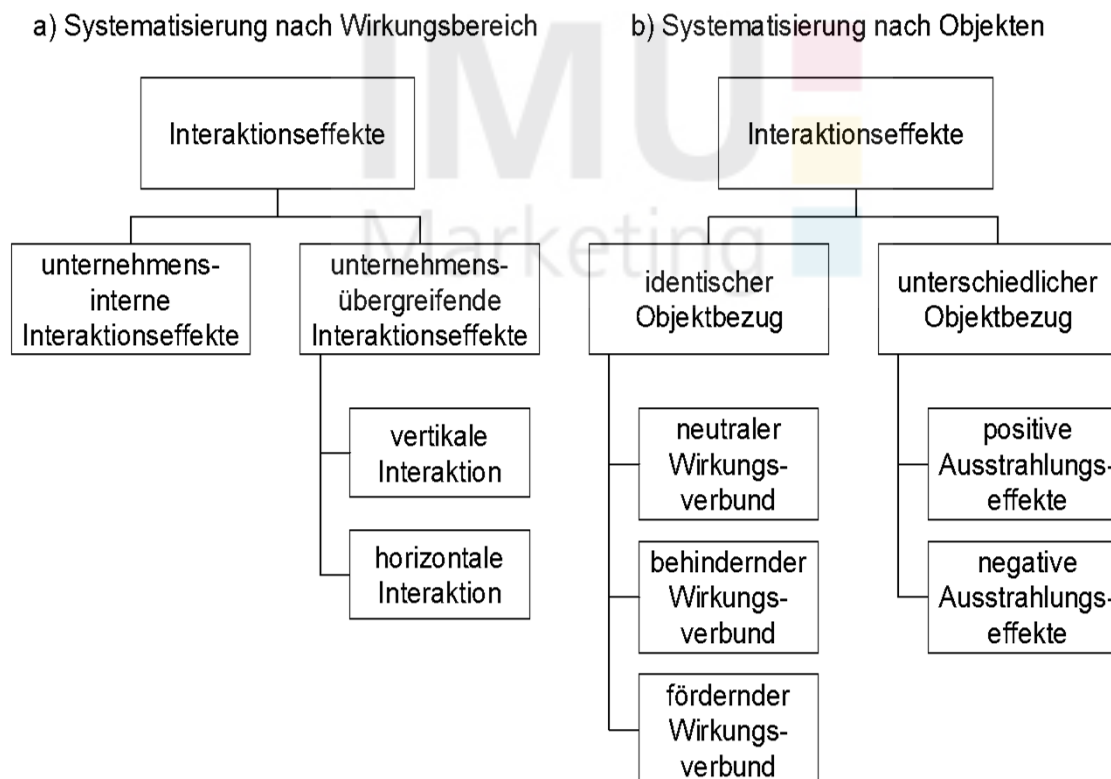
- Kooperation mit Absatzmittlern im Rahmen logistischer Aktivitäten
- Festlegung von Belieferungsgrundsätzen
- Gestaltung von Lagerhaltung und Transportwegen

4.2 Interaktionseffekte im Marketingmix

Instrumentelle Perspektive

Interaktionseffekte im Marketingmix liegen dann vor, wenn sich aus der Gestaltung eines Marketinginstruments **Auswirkungen für die Gestaltung eines anderen Marketinginstruments** ergeben. Beispielsweise ist denkbar, dass die Absatzwirkung einer Preissenkung von dem Umfang der begleitenden Werbeaktivitäten abhängt. (Homburg/Krohmer 2009, S.889)

Zwei Ansätze zur Systematisierung von Interaktionseffekten:



Interaktionseffekte zwischen den Marketinginstrumenten lassen sich anhand von **Reaktionsfunktionen (Response Models)** formal abbilden. Derartige Reaktionsfunktionen beschreiben den Zusammenhang zwischen n Marketingvariablen x_i ($i = 1, \dots, n$), die z.B. die Intensität der Anwendung verschiedener Marketinginstrumente beschreiben, und einer Zielgröße y. Ihre allgemeine Form ist also durch

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

gegeben.

Zwei **Reaktionsfunktionen** als Beispiel:

$$y = 10.000 - 3 \cdot p + 2 \cdot W + 1,5 \cdot D \quad (\text{additiv})$$

$$y = 10.000 \cdot p^{-0,5} \cdot W^{0,2} \cdot D^{0,1} \quad (\text{multiplikativ})$$

y: Absatz
p: Preis
W: Werbeausgaben
D: Distributionsquote

Drei mögliche **Interaktionsformen** zwischen zwei Marketingvariablen:

- marginale Reaktionsinteraktion,
- Elastizitätsinteraktion
- Optimalitätsinteraktion

Marginale Reaktionsinteraktion:

Liegt vor, wenn die Auswirkung einer (beliebig kleinen) Änderung einer Marketingvariable x_i vom Niveau der Marketingvariable x_j abhängt. Überprüfung mittels partieller Ableitung:

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dx_i}\right)}{dx_j} \neq 0$$

Reaktionsfunktion 1:

Keine marginale Reaktionsfunktion:

$$\frac{dy}{dp} = -3, \frac{dy}{dW} = 2 \text{ und } \frac{dy}{dD} = 1,5$$

Reaktionsfunktion 2:

Marginale Reaktionsinteraktionen zwischen allen Paaren von Marketingvariablen:

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dp}\right)}{dW} = -1.000 \cdot p^{-1,5} \cdot W^{-0,8} \cdot D^{0,1} \neq 0 \quad \frac{d\left(\frac{dy}{dp}\right)}{dD} = -500 \cdot p^{-1,5} \cdot W^{0,2} \cdot D^{-0,9} \neq 0$$

Elastizitätsinteraktion:

Elastizitätsinteraktion zwischen x_i und x_j liegt dann vor, wenn die Elastizität der Zielgröße y bezüglich x_i vom Wert der Marketingvariablen x_j abhängt, d.h. wenn gilt:

$$\frac{d\left(\frac{dy}{dx_i} \cdot \frac{x_i}{y}\right)}{dx_j} \neq 0$$

Reaktionsfunktion 1: Elastizitätsinteraktionen liegen vor

Elastizität des Absatzes y bezüglich des Preises p : $\varepsilon_p = \frac{dy}{dp} \cdot \frac{p}{y} = -3 \cdot \frac{p}{10.000 - 3 \cdot p + 2 \cdot W + 1,5 \cdot D}$

$$\frac{d\varepsilon_p}{dW} \neq 0 \text{ und } \frac{d\varepsilon_p}{dD} \neq 0$$

Reaktionsfunktion 2: Keine Elastizitätsinteraktion

$$\varepsilon_p = \frac{dy}{dp} \cdot \frac{p}{y} = -0,5 \quad \varepsilon_W = \frac{dy}{dW} \cdot \frac{W}{y} = 0,2 \quad \varepsilon_D = \frac{dy}{dD} \cdot \frac{D}{y} = 0,1$$

Optimalitätsinteraktion:

Optimalitätsinteraktion liegt dann vor, wenn der optimale Wert x_i^* einer Marketingvariablen x_i vom Wert einer anderen Marketingvariablen x_j abhängt, d.h. wenn gilt:

$$\frac{dx_i^*}{dx_j} \neq 0$$

Reaktionsfunktion 1: Optimalitätsinteraktion liegt vor

Der optimale Preis hängt von W und D ab:
$$p^* = \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{10.000 + 2 \cdot W + 1,5 \cdot D}{3} + k \right)$$

Reaktionsfunktion 2: Optimalitätsinteraktion liegt nicht vor
(vgl. Hruschka 1996)

Das **Dorfman-Steiner-Theorem** besagt, dass bei Realisierung des Gewinnmaximums die Werbeintensität (das Verhältnis von Werbebudget zu Umsatz) gleich dem (negativen) Verhältnis von Werbeelastizität und Preiselastizität ist. Demnach ist das optimale Werbebudget umso höher, je höher die Werbeelastizität ist bzw. je kleiner die Preiselastizität ist.

→ grundlegende Aussagen über die **Verhältnisse** der für einzelne Marketinginstrumente auszugebenden Budgets.

Unternehmenspraktische Relevanz: Bestimmung der optimalen Allokation des Marketingbudgets auf die einzelnen Marketinginstrumente.

Annahmen:

- quantifizierbare Größen
- differenzierbare Marktreaktionsfunktionen
- Beliebig kleine Variation der Marketinginstrumente

Beispiel zur Herleitung des Dorfman-Steiner Theorems

Optimierung der Marketinginstrumente Werbeausgaben und Preis ausgehend von der nachfolgenden Gewinnfunktion:

$$G(p, W) = p \cdot y(p, W) - K[y(p, W)] - W$$

y: Absatz
p: Preis
W: Werbeausgaben
K: Kosten
G: Gewinn

Gewinnfunktion nach p und W ableiten, gleich Null setzen und umformen

$$\frac{W^*}{p^* \cdot y} = - \frac{\epsilon_W}{\epsilon_p}$$

⇒ Diese Gleichung stellt das Dorfmann-Steiner Theorem dar

Aussage: Bei Realisierung des Gewinnmaximums ist die Werbeintensität (das Verhältnis von Werbebudget zu Umsatz) gleich dem (negativen) Verhältnis von Werbeelastizität und Preiselastizität ist. Demnach ist das optimale Werbebudget um so höher, je höher die Werbeelastizität ist bzw. je kleiner die Preiselastizität ist.

Zusätzliche Bemerkungen:

- Auch für andere Marketinginstrumente anwendbar
- Setzt die Schätzung der Elastizitäten voraus

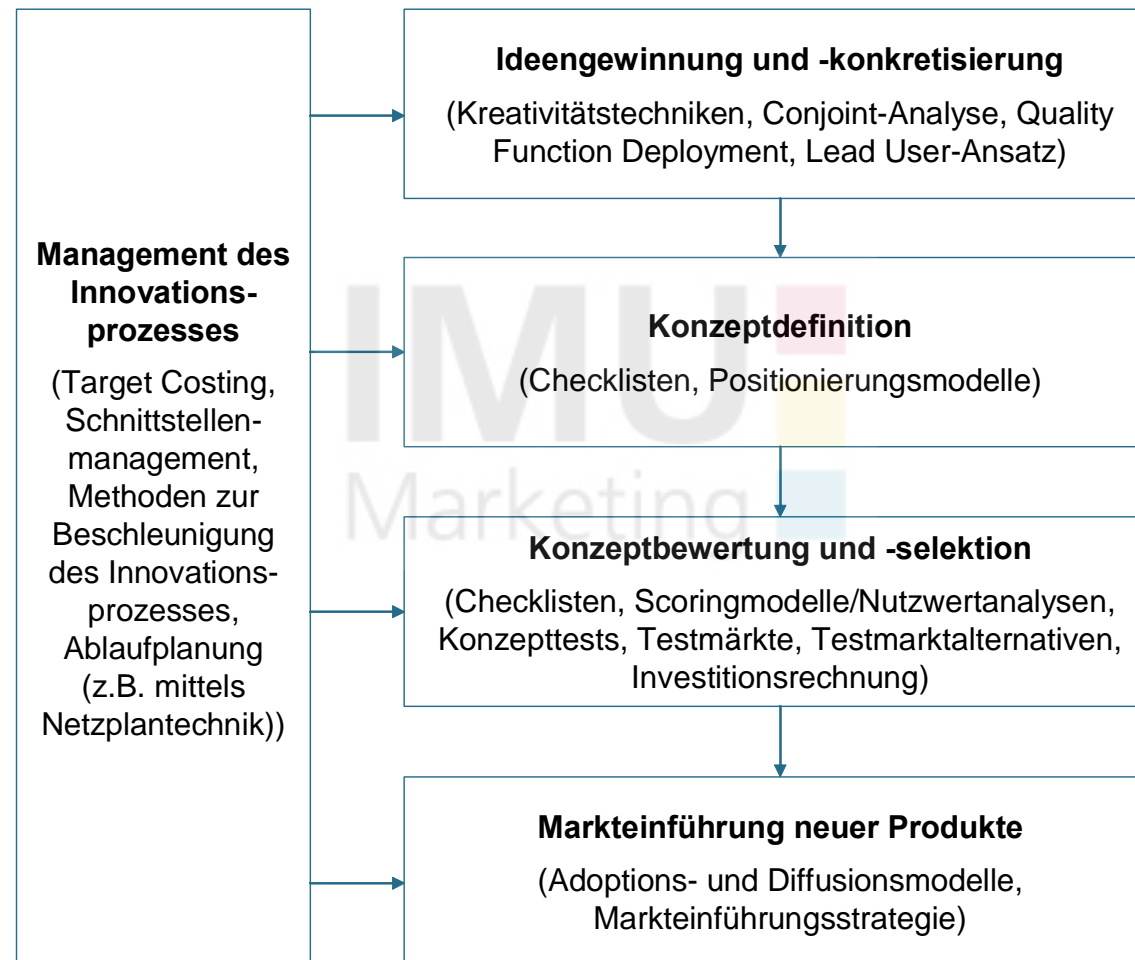
4.3 Innovationsmanagement als Komponente der Produktpolitik

Instrumentelle Perspektive

Kategorisierung von Innovationen anhand ihrer Neuheit für das Unternehmen und den Markt

| | | | |
|--------------------------|---------|---|---|
| Neuheit für den Anbieter | hoch | Produkte, die neu für den Anbieter sind | Weltneuheiten |
| | | Produktverbesserungen | Ausweitungen existierender Produktlinien |
| | niedrig | Kostenreduktionen bei existierenden Produkten | Repositionierungen existierender Produkte |
| | | niedrig | hoch |
| | | Neuheit in Bezug auf den Markt | |

Phasen und ausgewählte Instrumente innerhalb von Innovationsprozessen



Wichtige Quellen für Neuproduktideen

| Unternehmensinterne Quellen | Unternehmensexterne Quellen |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Vorschlagswesen des Unternehmens▪ Mitarbeiter des F&E-Bereichs (z.B. im Hinblick auf Technologietrends)▪ Mitarbeiter des Außendienstes▪ Mitarbeiter des Kundendienstes/der Service-Hotline▪ Beschwerdeinformationen | <ul style="list-style-type: none">▪ Kunden (direkte Befragung, Fokusgruppen mit Kunden, Beobachtung der Produktbenutzung durch Kunden, Anregungen/Nachfragen von Kunden)▪ Wettbewerber (z.B. Analyse von Ausstellungen, Messen und Neuproduktankündigungen der Wettbewerber)▪ Marktneuheiten auf anderen Märkten▪ technologische Entwicklungen▪ Experten (z.B. Befragung von Absatzmittlern oder Branchenexperten)▪ Erkenntnisse von Trend- und Marktforschungsinstituten, Unternehmensberatungen und Werbeagenturen |

- **relativ schnell verfügbar**
- **kostengünstig**

- **tendenziell innovativere Ideen**

Kreativitätstechniken zur Generierung von Produktideen

| Art der Kreativitätsförderung | Ideenauslösendes Prinzip | Assoziation/Abwandlung | Konfrontation |
|------------------------------------|--------------------------|--|---|
| | | | |
| Verstärkung der Intuition | | Brainstorming-Methoden <ul style="list-style-type: none"> ▪ klassisches Brainstorming Brainwriting-Methoden <ul style="list-style-type: none"> ▪ Methode 635 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reizwortanalyse ▪ Synektik |
| Systematisch-analytisches Vorgehen | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ morphologischer Kasten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ morphologische Matrix |

Morphologischer Kasten am Beispiel einer Kaffeemaschine

| Funktionsprinzip | Verarbeitungsform des Kaffees | Wasserzuführung | Ausbringungsmenge pro Arbeitsgang | Energiezuführung |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Hebelmaschine▪ Siebträgermaschine▪ Halbautomat▪ Haushaltsvollautomat▪ Gewerbevollautomat▪ Zentrifugenmaschine | <ul style="list-style-type: none">▪ Kaffeebohnen▪ Kaffeepulver▪ Kaffeekapseln▪ Kaffeetabletten▪ Kaffeebeutel | <ul style="list-style-type: none">▪ integrierter Wassertank▪ abnehmbarer Wassertank▪ Anschluss an Wasserleitung | <ul style="list-style-type: none">▪ 1x1 Tasse▪ 1x2 Tassen▪ 2x2 Tassen▪ 3x2 Tassen▪ 4x2 Tassen | <ul style="list-style-type: none">▪ Netzsteckdose▪ Batteriebetrieb▪ Akkubetrieb▪ Kochplatte |



Mögliche neue Produktidee:

- Funktionsprinzip: Siebträgermaschine
- Verarbeitungsform des Kaffees: Kaffeekapseln
- Wasserzuführung: abnehmbarer Wassertank
- Ausbringungsmenge pro Arbeitsgang: 1x2 Tassen
- Energiezuführung: Akkubetrieb

Methoden der Ideenkonkretisierung:

- **Die Conjoint-Analyse**
 - Multivariate Analysetechnik
 - Zerlegung des Kundennutzens eines Produktes in Nutzenbeiträge einzelner Produktmerkmale
- **Das Quality Function Deployment (QFD)**
 - Systematische Umsetzung von Kundenanforderungen in technische Produktmerkmale
 - Überbrückung der Schnittstelle zwischen Marketing und Produktentwicklung
- **Der Lead User-Ansatz**
 - Systematische Einbindung ausgewählter Kunden in die Konkretisierung von Neuproduktideen

Methoden der Ideenkonkretisierung – die Conjoint-Analyse im Anwendungsbeispiel

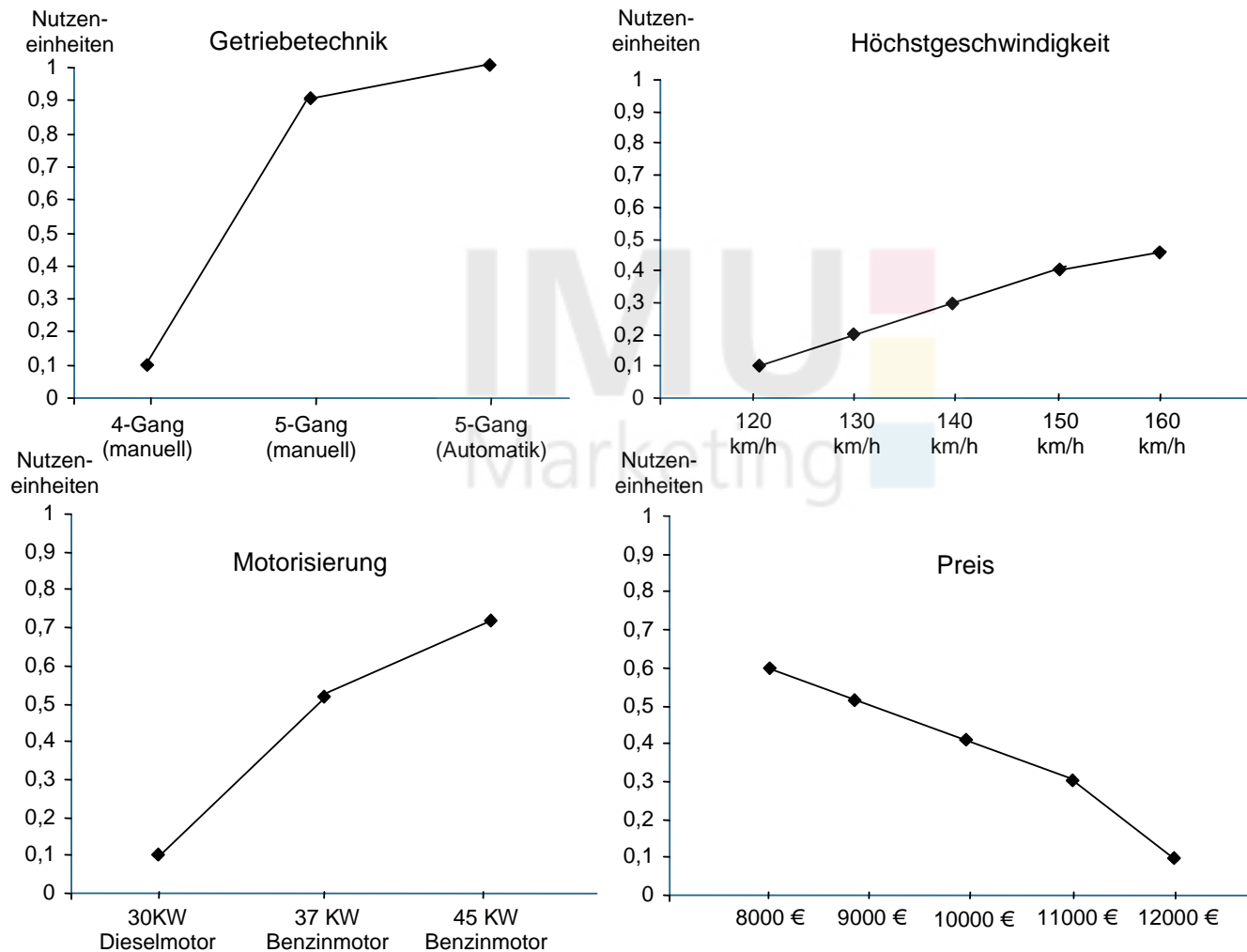
- Berechnung der relativen Wichtigkeiten der Produktmerkmale**

| Merkmal | Relative Wichtigkeit | Relative Wichtigkeit in % |
|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| Getriebetechnik | $1,00 - 0,10 = 0,90$ | 38,30 |
| Motorisierung | $0,70 - 0,10 = 0,60$ | 25,53 |
| Preis | $0,60 - 0,10 = 0,50$ | 21,28 |
| Höchstgeschwindigkeit | $0,45 - 0,10 = 0,35$ | 14,89 |
| | Summe = 2,35 | Summe = 100,00 |

- Berechnung von Zahlungsbereitschaften für Produktverbesserungen**

| Merkmal | Ausprägungen der Leistungsmerkmale mit Nutzenwerten | Nutzensteigerung | Erhöhte Zahlungsbereitschaft |
|---------------|---|------------------|------------------------------|
| Motorisierung | ▪ 37KW Benziner (0,50) gegenüber 30KW Diesel (0,10) | 0,40 | 3.200 € |
| | ▪ 45KW Benziner (0,70) gegenüber 37KW Benziner (0,50) | 0,20 | 1.600 € |

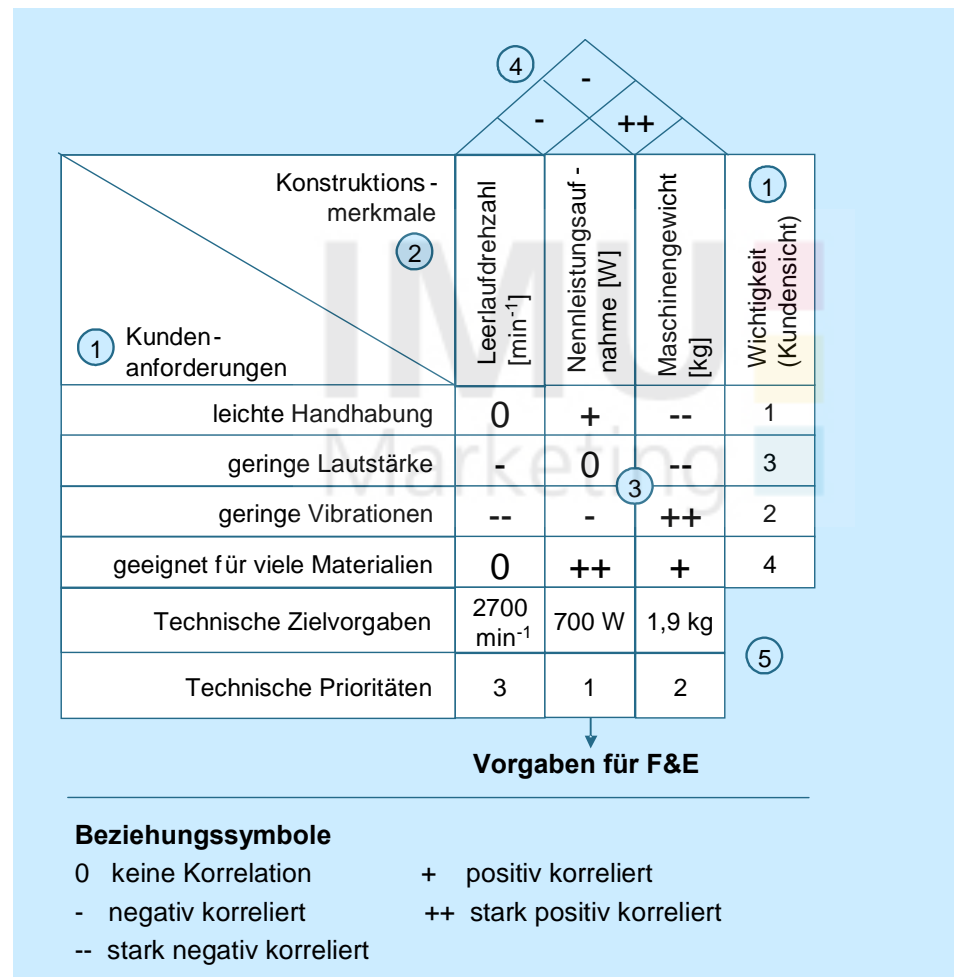
Teilnutzenwerte für vier Merkmale eines Kleinfahrzeugs im Anwendungsbeispiel zur Conjoint-Analyse



Scoringmodell zur Bewertung eines Produktkonzepts - Gesamtnutzenwerte

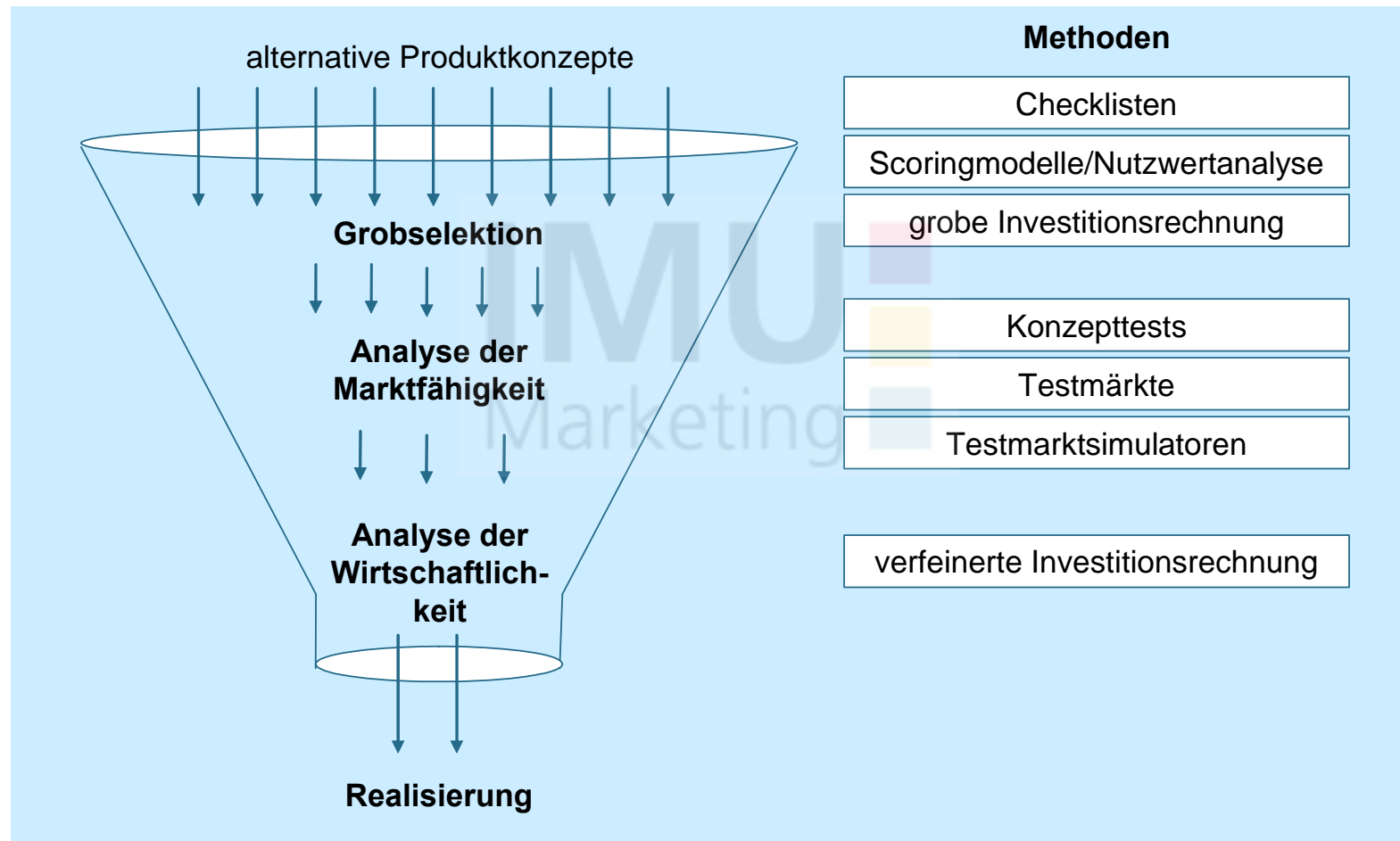
| Merkmal | Fahrzeug A | | Fahrzeug B | | Fahrzeug C | |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | Merkmals- ausprägung | Teil- nutzen- wert | Merkmals- ausprägung | Teil- nutzen- wert | Merkmals- ausprägung | Teil- nutzen- wert |
| Getriebetechnik | 5-Gang (manuell) | 0,90 | 5-Gang (Automatik) | 1,00 | 4-Gang (manuell) | 0,10 |
| Höchstgeschwindigkeit | 150 km/h | 0,40 | 160 km/h | 0,45 | 130 km/h | 0,20 |
| Motorisierung | 45KW Benzin motor | 0,70 | 45KW Benzin- motor | 0,70 | 37KW Benzin motor | 0,50 |
| Preis | 10.000 € | 0,40 | 12.000 € | 0,10 | 9.000 € | 0,50 |
| Gesamtnutzen | | 2,40 | | 2,25 | | 1,30 |

Methoden der Ideenkonkretisierung – Das Quality Function Deployment im Anwendungsbeispiel einer Schlagbohrmaschine



- **Angestrebte Zielgruppen**
 - Definition zukünftiger Käufer bereits bei der Produktkonzeptualisierung
- **Nutzenversprechen**
 - USP (unique selling proposition) zur Differentiation vom Wettbewerb
- **Produkteigenschaften**
 - Leistungskern (funktionale Eigenschaften)
 - Formal-ästhetische Produkteigenschaften
 - Produktimage
- **Angestrebte Positionierung**
 - Wahrnehmungsraum der Kunden bezüglich relevanter Produktmerkmale
 - Abgrenzung vom Wettbewerb

Phasen und Methoden der Konzeptbewertung und -selektion



| Beurteilungskriterium | Punktwert (1 bis 10 Punkte) | Relatives Gewicht des Kriteriums | Gewichteter Punktwert | |
|---|-----------------------------|----------------------------------|-----------------------|--|
| 1. Unternehmensbezogene Kriterien | | | | |
| ▪ technische Realisierbarkeit | 8 | 15% | 1,2 | |
| ▪ Unterstützung strategischer Ziele | 2 | 15% | 0,3 | |
| 2. Marktbezogene Kriterien | | | | |
| ▪ Sichtbarkeit des Kundennutzens | 8 | 5% | 0,4 | |
| ▪ Erschließung neuer Käuferschichten | 8 | 10% | 0,8 | |
| ▪ Verbesserung der Marktposition des Unternehmens | 7 | 5% | 0,35 | |
| 3. Handelsbezogene Kriterien | | | | |
| ▪ zusätzliche Profilierung gegenüber dem Handel | 3 | 5% | 0,15 | |
| ▪ Kooperationsbereitschaft des Handels | 3 | 10% | 0,3 | |
| 4. Konkurrenzbezogene Kriterien | | | | |
| ▪ Erlangung von Wettbewerbsvorteilen | 9 | 10% | 0,9 | |
| ▪ Schutz vor Nachahmung | 9 | 5% | 0,45 | |
| 5. Umfeldbezogene Kriterien | | | | |
| ▪ rechtlicher Schutz des Produktkonzeptes | 3 | 10% | 0,3 | |
| ▪ Umweltverträglichkeit | 6 | 5% | 0,3 | |
| ▪ Branchenkonjunktur | 6 | 5% | 0,3 | |
| Gesamt-Punktwert | | 100% | 5,75 | |
| Bewertungsskala: 0 – 3 = schlecht, 4 – 7 = mittel, 8 – 10 = gut | | | | |

Berechnung des Kapitalwertes über mehrere Perioden:

$$KW = \sum_{t=0}^T (E_t - K_t) \cdot (1 + r)^{-t}$$

t = Zeitperiode

E_t = prognostizierte Erlöse für die Periode t

K_t = Kosten in der Periode t

r = Marktzins + Risikoaufschlag

Beispielhafte Bewertung eines Neuproduktkonzepts im Industriegüterbereich

| Zeitraum | t = 0 | t = 1 | t = 2 | t = 3 | t = 4 | t = 5 | t = 6 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-------------------------|
| Stückzahl | 48.600 | 54.600 | 72.300 | 75.360 | 95.000 | 110.000 | 120.000 |
| Stückpreis | 127,46 | 125,18 | 123,79 | 122,42 | 121,06 | 121,06 | 121,06 |
| Variable Stückkosten | 90,89 | 88,79 | 85,16 | 81,20 | 79,13 | 77,10 | 73,20 |
| Stückdeckungsbeitrag | 36,57 | 36,39 | 38,63 | 41,22 | 41,93 | 43,96 | 47,86 |
| Gesamter Deckungsbeitrag | 1.777.302 | 1.986.894 | 2.792.949 | 3.106.339 | 3.983.350 | 4.835.600 | 5.743.200 |
| Fixe Kosten | | | | | | | |
| Abschreibungen | 1.205.000 | 850.000 | 550.000 | 280.000 | 100.000 | 90.000 | 50.000 |
| Personalkosten | 650.000 | 550.000 | 450.000 | 450.000 | 420.000 | 400.000 | 380.000 |
| Sachkosten | 435.000 | 650.000 | 700.000 | 690.000 | 720.000 | 765.000 | 787.000 |
| Marketingkosten | 3.500.000 | 2.420.000 | 500.000 | 250.000 | 120.000 | 100.000 | 80.000 |
| Summe der Fixkosten | 5.790.000 | 4.470.000 | 2.200.000 | 1.670.000 | 1.360.000 | 1.355.000 | 1.297.000 |
| Differenz aus Deckungsbeitrag und Fixkosten | -4.012.698 | -2.483.106 | 592.949 | 1.436.339 | 2.623.350 | 3.480.600 | 4.446.200 |
| abgezinster Wert dieser Differenz (Kalkulationszinssatz von 9%) | -4.012.698 | -2.278.079 | 499.073 | 1.109.117 | 1.858.447 | 2.262.151 | 2.651.124 |
| kumulierter abgezinster Wert dieser Differenz | -4.012.698 | -6.290.777 | -5.791.704 | -4.682.586 | -2.824.139 | -561.989 | 2.089.136 (Kapitalwert) |

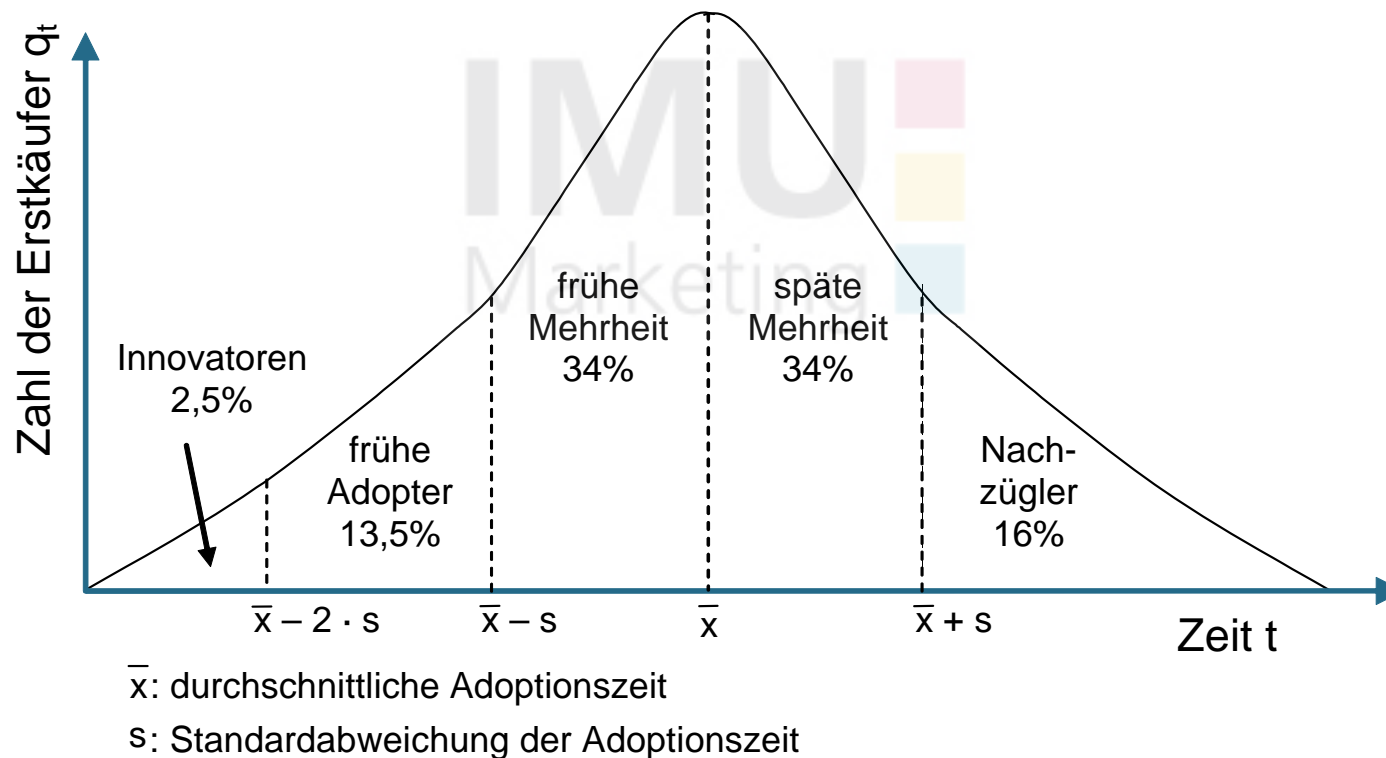
Adoption = schrittweiser Prozess der Übernahme einer Innovation (eines neuen Produktes) durch einen Nachfrager

Phasenmodell der Adoption neuer Produkte durch die Kunden:



Diffusion = Ausbreitung von Innovationen im Markt im Zeitablauf

Das klassische Diffusionsmodell (nach Rogers) und resultierende Kategorisierung von Adoptern:



Leitfragen zur Formulierung einer Markteinführungsstrategie

Wann?

- Wann soll das neue Produkt eingeführt werden?
- Inwieweit sollen Marketingaktivitäten bereits im Vorfeld der Produktverfügbarkeit durchgeführt werden (Prämarketing)?

Wo?

- An welche Zielgruppen soll das neue Produkt vermarktet werden?
- Welches sind die Innovatoren/frühen Adopter, denen im Rahmen der Markteinführung besondere Aufmerksamkeit zukommen soll?
- In welchen geographischen Märkten soll das neue Produkt in welcher Reihenfolge eingeführt werden?

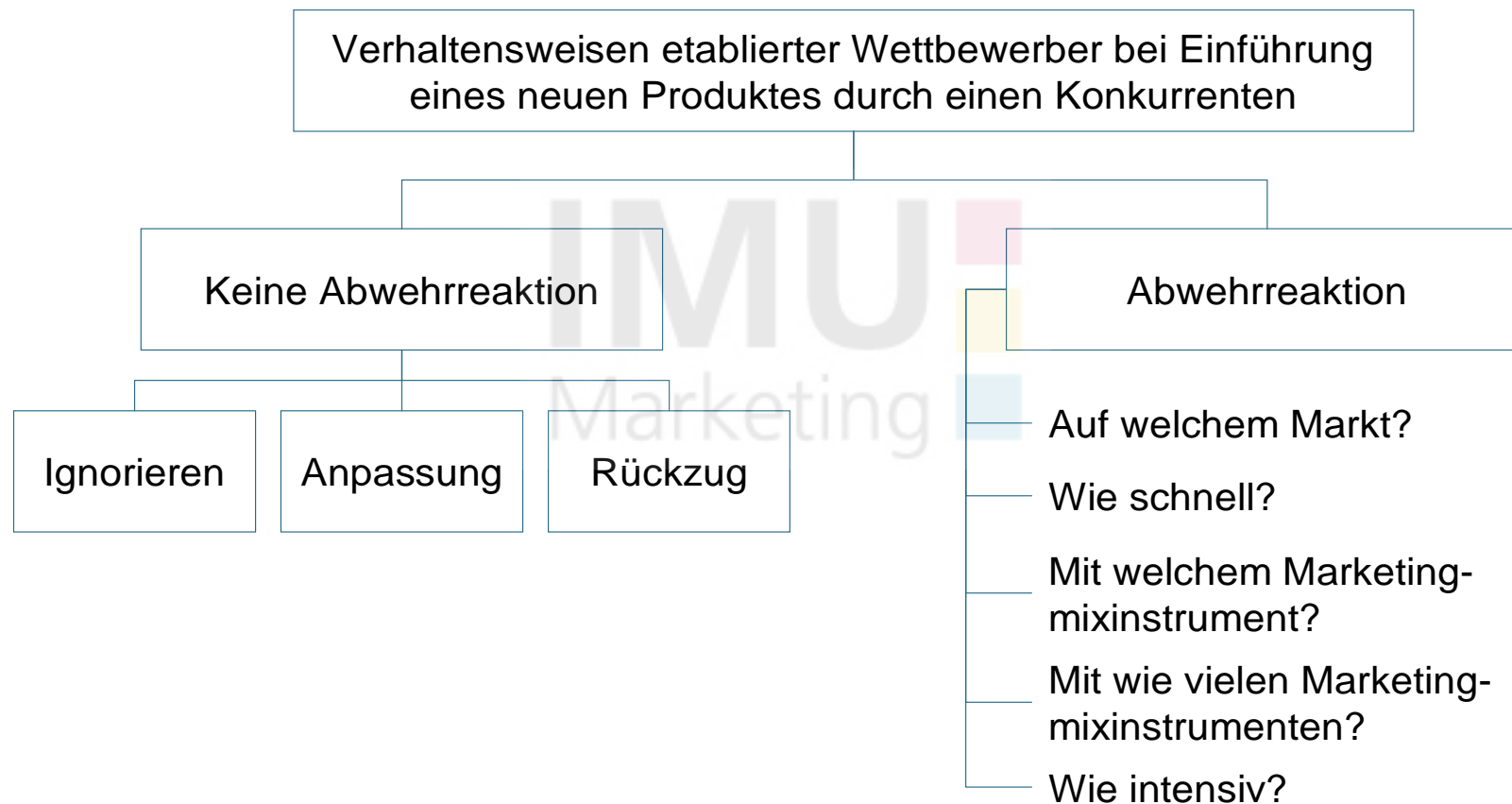
Wie?

- Wie soll die Produktpolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden?
- Wie soll die Preispolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden?
- Wie soll die Kommunikationspolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden?
- Wie soll die Vertriebspolitik im Rahmen der Markteinführung gestaltet werden?

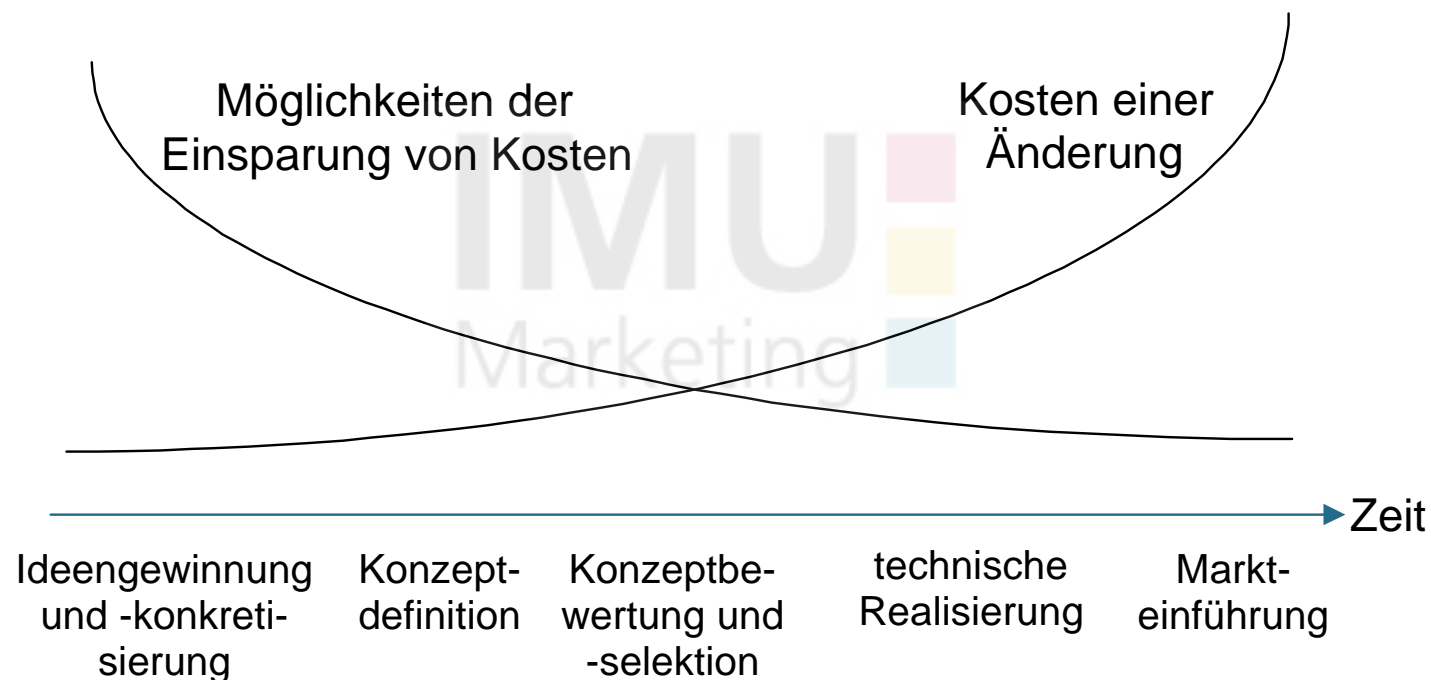
Mögliche Vor- bzw. Nachteile einer Pionierstrategie

| Mögliche Pioniervorteile (Nachteile für den Folger) | Mögliche Pioniernachteile (Vorteile für den Folger) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ vorübergehende Monopolsituation, verbunden mit hohen Preisen■ Kostenvorteile durch Erfahrungskurveneffekte■ Image-/Präferenzbildung bei Nachfragern sowie Aufbau von Kundenloyalität■ Aufbau von Wechselbarrieren bei Kunden (z.B. durch Setzen von Branchenstandards)■ Sicherung wichtiger Distributionskanäle | <ul style="list-style-type: none">■ hoher Ressourceneinsatz im Rahmen der Markterschließung■ Unsicherheit bezüglich der Nachfrageentwicklung■ fehlende Erfahrung mit der Funktionalität des Produktes in der Anwendung durch Kunden |

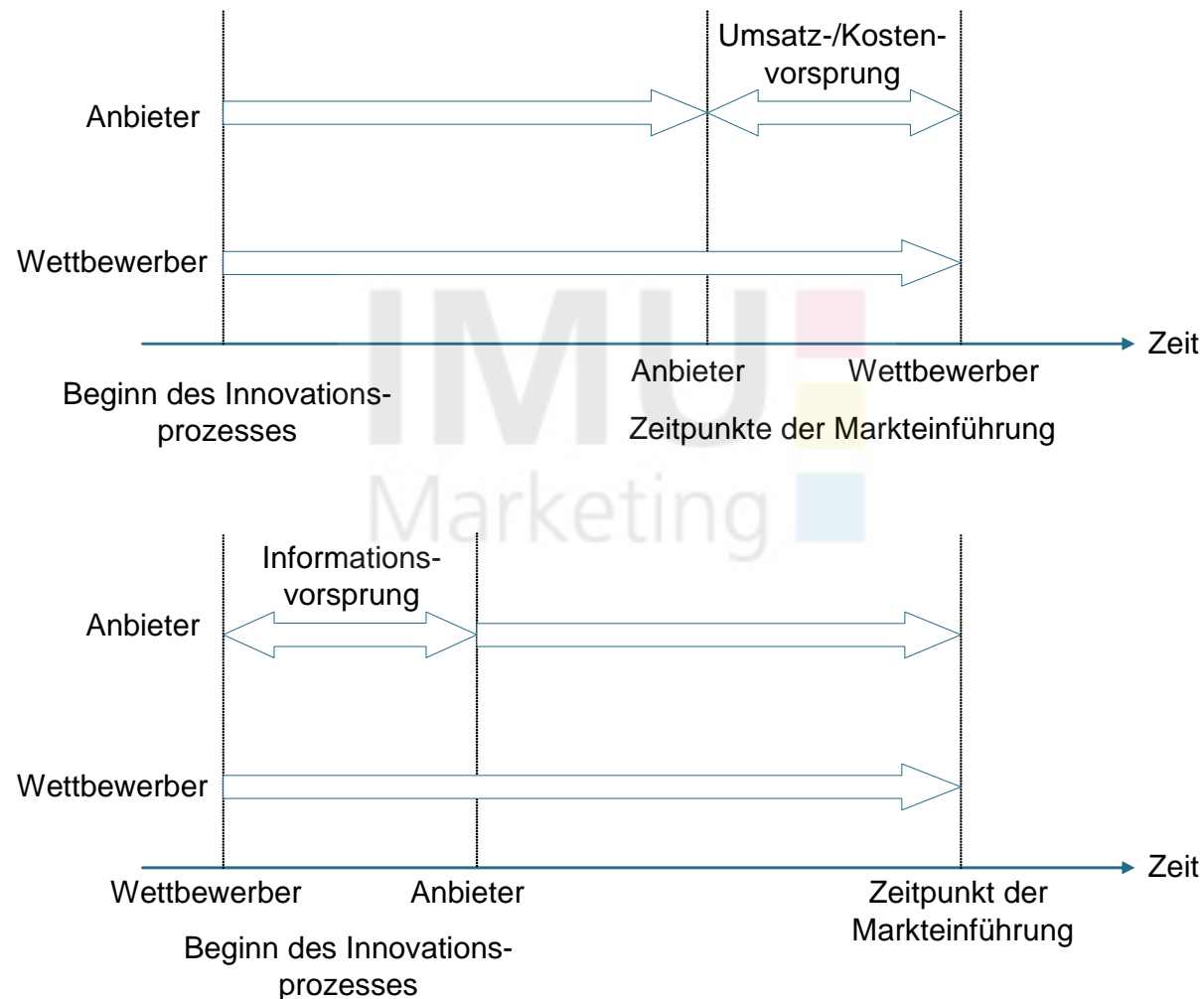
Verhaltensweisen etablierter Wettbewerber bei Einführung eines neuen Produktes durch einen Konkurrenten



Kosteneinsparungsmöglichkeiten und Kosten von Änderungen des Produktkonzepts im Verlauf des Innovationsprozesses



Prinzipielle Vorteile aufgrund einer kurzen Dauer des Innovationsprozesses



Anwendungen von Ansätzen des Schnittstellenmanagements zur Optimierung von Innovationsprozessen

| Strukturbezogene Ansätze | Prozessbezogene Ansätze | Personalführungsbezogene Ansätze | Kulturbezogene Ansätze |
|---|---|--|--|
| Bildung funktionsübergreifender Neuproduktentwicklungsteams | klare Kompetenzabgrenzung zwischen Marktforschungsabteilung und Neuproduktentwicklungsteams | Job Rotation zwischen Mitarbeitern aus Marketing und F&E | Verankerung einer hohen Innovationsorientierung in der Unternehmenskultur |
| Verringerung der räumlichen Distanz zwischen Marketingabteilung und F&E-Abteilung | Definition von Standards für die Konzeptbewertung und -selektion | Funktionsbereichsübergreifende Orientierung der Vergütung am Innovationserfolg | Angleichung der Subkulturen des Marketing-, F&E- sowie Produktionsbereichs durch Workshops |

4.4 Einsatz des Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement

Instrumentelle Perspektive

Im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements werden die Marketinginstrumente kombiniert eingesetzt. Prägendes Merkmal des Kundenbeziehungsmanagements ist dabei die Bemühung um die Kundenloyalität.

Ansatzpunkte für die Schaffung von Kundenloyalität fokussieren auf ...

- Interaktion,
- Belohnung oder
- Wechselbarrieren



Beispielhafte Ansatzpunkte des Kundenbeziehungsmanagements in den einzelnen Teilbereichen des Marketingmix.

| <div>Primäre Orientierung</div> <div>Marketingmixbereich</div> | Fokus: Interaktion | Fokus: Belohnung | Fokus: Wechselbarrieren |
|--|---|--|---|
| Produktpolitik | <ul style="list-style-type: none"> Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> kundenindividuelle Produktanpassungen kostenlose Zusatzdienstleistungen | <ul style="list-style-type: none"> Nichtkompatibilität der eigenen Produkte mit Wettbewerbsprodukten Leistungsgarantien |
| Preispolitik | <ul style="list-style-type: none"> Preiszugeständnisse in Preisverhandlungen | <ul style="list-style-type: none"> Mengenrabatte Treuerabatte Bonusprogramme | <ul style="list-style-type: none"> Preisgarantien Preisgleitklauseln |
| Kommunikationspolitik | <ul style="list-style-type: none"> Call Center/ Servicenummern Kundenforen/-beiräte | <ul style="list-style-type: none"> Kundenzeitschriften Einladung zu speziellen Events | <ul style="list-style-type: none"> gemeinsame Werbeverträge mit Weiterverarbeitern (Cobranding) |
| Vertriebspolitik | <ul style="list-style-type: none"> Außendienstbesuche | <ul style="list-style-type: none"> 24-Stunden-Service Expressbelieferung | <ul style="list-style-type: none"> langfristige Lieferverträge/ Abonnements kundennahe Standorte |

Ein Kundenclub ist eine von einem oder mehreren Unternehmen initiierte, organisierte oder zumindest geförderte Vereinigung mit einem bestimmten Organisationsgrad, mit der Unternehmen in erster Linie das Ziel verfolgen, Kunden an das Unternehmen zu binden.

vgl. ähnlich auch Holz/Tomczak 1996)

Nutzen von Kundenclubs für das Unternehmen:

- die Optimierung der Kommunikationspolitik (z.B. durch Intensivierung und stärkere Dialogorientierung der Kommunikation sowie durch spezifischere Kundenansprache im Rahmen kommunikationspolitischer Maßnahmen zur Minimierung des Streuverlustes),
- die Unterstützung der Marktforschung (z.B. durch Ansprache von Mitgliedern des Kundenclubs im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten) sowie
- die Akquisition neuer Kunden

Kundenkarten haben in den letzten Jahren als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements in vielen Branchen stark an Bedeutung gewonnen. Sie weisen eine Kundenbindungs- und Informationsfunktion auf und stehen häufig in engem Verbund zu Kundenclubs.

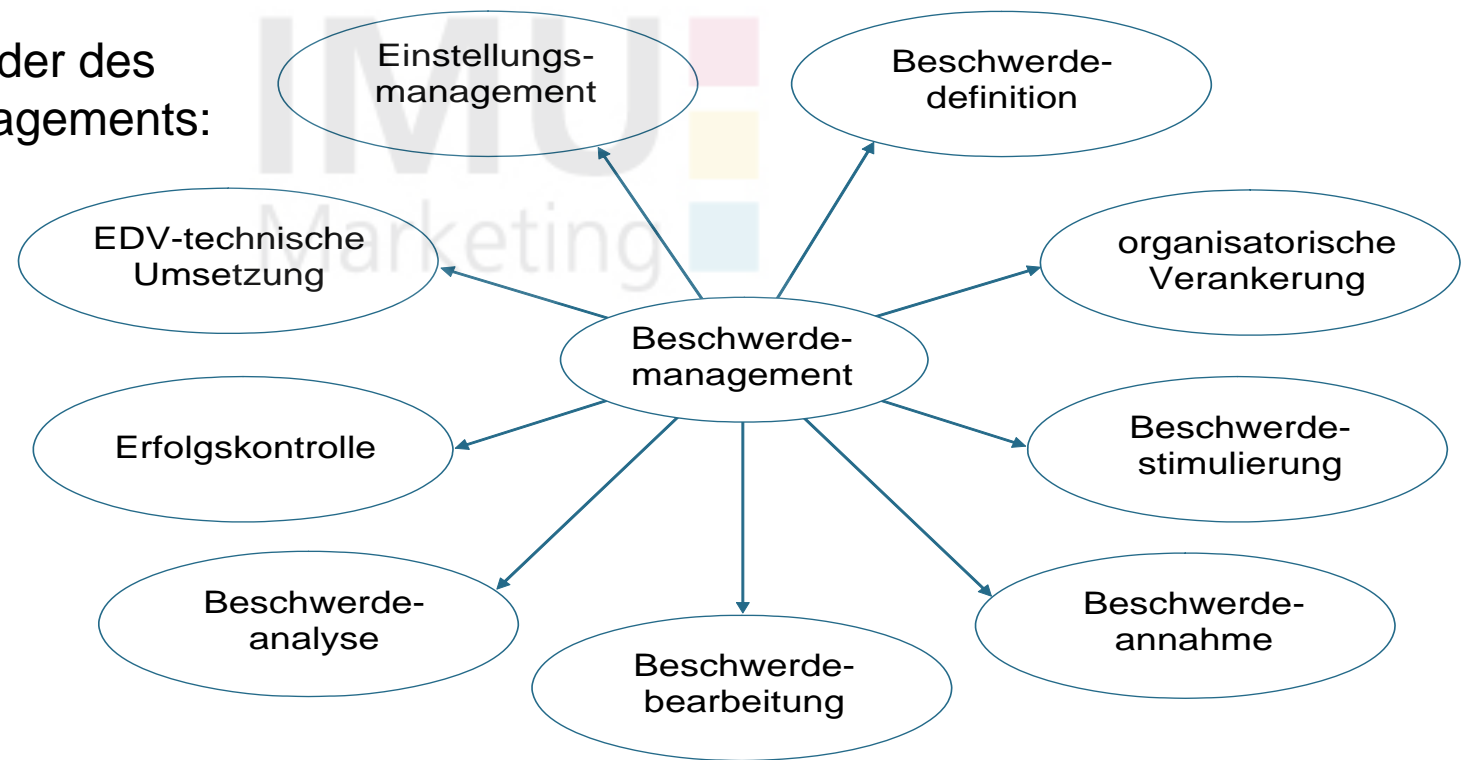
Kundenkarten können mit den verschiedensten Funktionen für die Kunden verbunden sein. Hier sind insbesondere die folgenden Aspekte zu nennen:

- Kundenkarten können für die Kunden mit Rabatt- und Bonusleistungen sowie mit exklusiven Sonderangeboten verbunden sein.
- Kundenkarten können zur Inanspruchnahme spezieller Dienstleistungen berechtigen.
- Kundenkarten können den exklusiven Zugang zu bestimmten Veranstaltungen ermöglichen.
- Weiterhin können Kundenkarten den Kunden eine Zahlungsfunktion bieten. Mit der Kundenkarte können dann Produkte direkt bezahlt werden.
- Oftmals ist die Zahlungsfunktion mit einer Finanzierungsfunktion verknüpft.

Kundenbeschwerden sind Artikulationen der Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen. Diese werden mit dem Ziel geäußert, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten des Unternehmens aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung der Schädigung zu erreichen bzw. eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.

vgl. Stauss/Seidel 2002

Entscheidungsfelder des
Beschwerdemanagements:



Beim Cross-Selling („Überkreuz-Verkauf“) soll der Kunde zur Abnahme vieler Produkte eines Unternehmens – zum Cross-Buying – bewegt werden. Ausgangspunkt des Cross-Selling ist eine bestehende Geschäftsbeziehung, in der der Kunde ein bestimmtes Produkt des Unternehmens kauft.

Homburg/Krohmer (2009, S. 915f.)

Cross-Selling-Erfolge können in wesentlichem Umfang dazu beitragen, dass Unternehmen die möglichen umsatzbezogenen Vorteile langfristiger Kundenbeziehungen realisieren.

Cross-Selling-Erfolge können darüber hinaus auch zur Realisierung kostenbezogener sowie stabilitätsbezogener Vorteile langfristiger Kundenbeziehungen beitragen.

Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement

- Cross-Selling (2) -

Einstiegs- und Zusatzprodukte im Zusammenhang mit Cross-Selling-Aktivitäten in verschiedenen Branchen.

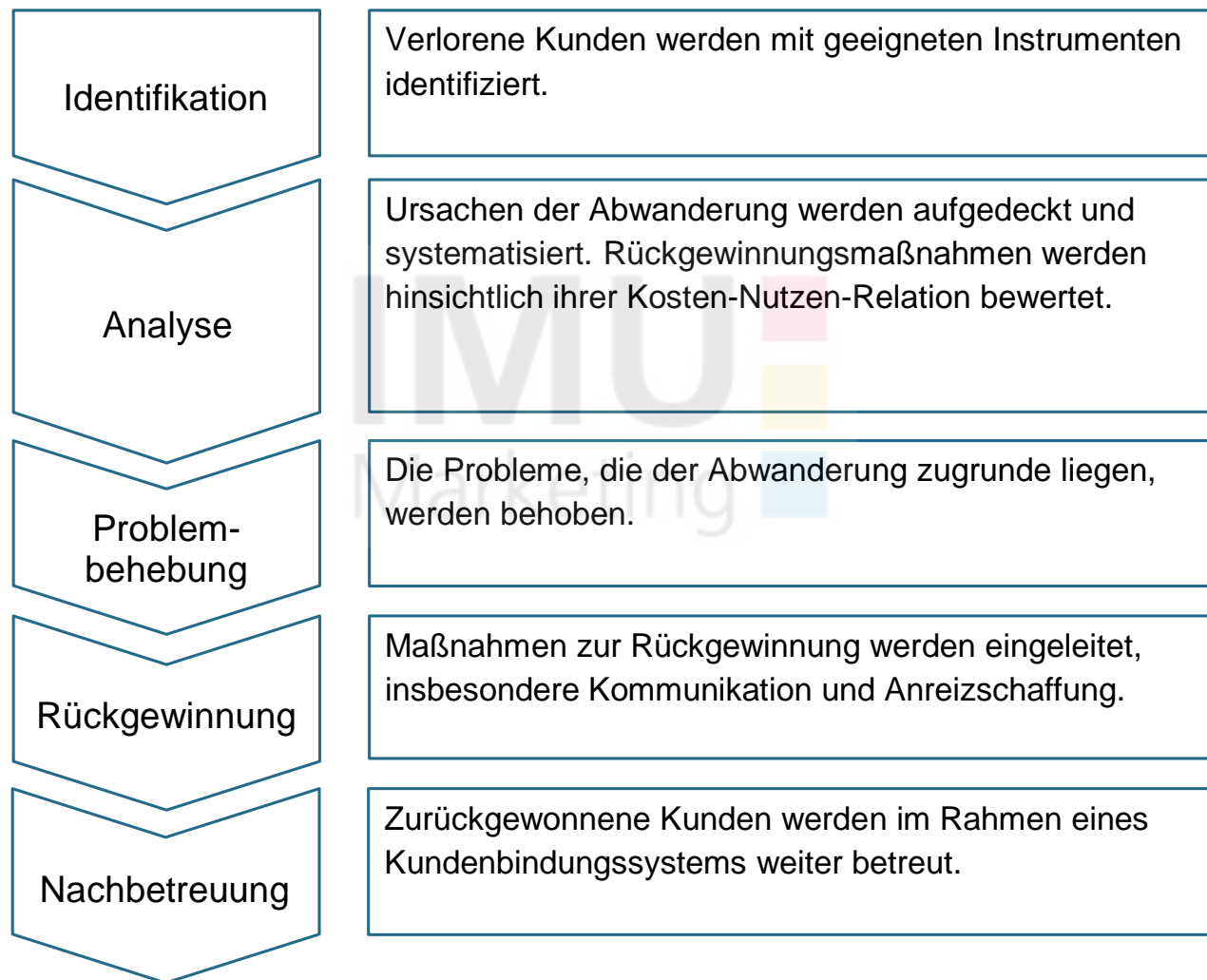
| Branche | Einstiegsprodukte | Zusatzprodukte |
|---|-------------------------------------|--|
| Bank (Firmenkundenbereich) | Kontokorrentkredit | Projektfinanzierung, Managementberatung |
| Bank (Privatkundenbereich) | Girokonto | Sparbuch, Kreditkarten, Baufinanzierung, Anlageberatung, Versicherungsleistungen |
| Kreditkartengesellschaft | Kreditkarte | Versicherungspaket, Reiseangebot, Geldanlage |
| Versicherungsanbieter (Firmenkundenbereich) | Gebäude-/Anlagenversicherungen | Asset Management, Investment-Banking-Services |
| Post-/Telekommunikationsdienstleister | Zustelldienste, Telefonanlagen | Direktmarketing-Services, EDV-HardwareLösungen, E-Commerce-Services |
| IT-Dienstleister | Hard-/Software-Lösungen | Unternehmensberatungsleistungen, E-Commerce-Services, Process Reengineering-Services |
| Werbeagentur | Werbekonzepte | Unternehmensberatungsleistungen |
| Touristikdienstleister | Bahnreise, Flugreise, Unterbringung | Pauschalreise, Club-Reise |
| Chemieunternehmen | chemische Grundstoffe | Lagerhaltung, Sicherheitstechnik, Spezialchemikalien |

Die systematische **Kundenrückgewinnung** ist ein Instrument des Kundenbeziehungsmanagements, das in der Unternehmenspraxis noch relativ selten genutzt wird. Dieses Instrument zielt auf Kunden ab, die die Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen beendet haben bzw. im Begriff sind, dies zu tun.

Die grundlegende Logik der Kundenrückgewinnung (man spricht auch von Customer Recovery) liegt darin, dass viele der abgewanderten Kunden durchaus auch positive Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben und über lange Zeit treue und zufriedene Kunden des Unternehmens waren. Vor diesem Hintergrund kann man davon ausgehen, dass das Unternehmen trotz einer möglichen Verärgerung des Kunden (die zur Beendigung der Geschäftsbeziehung geführt hat) beim Kunden noch über einen gewissen Goodwill verfügt.

Systematische Kundenrückgewinnung zielt auf die Nutzung dieses Goodwill zur Wiederbelebung der Geschäftsbeziehung ab.

Prozess der systematischen Kundenrückgewinnung:

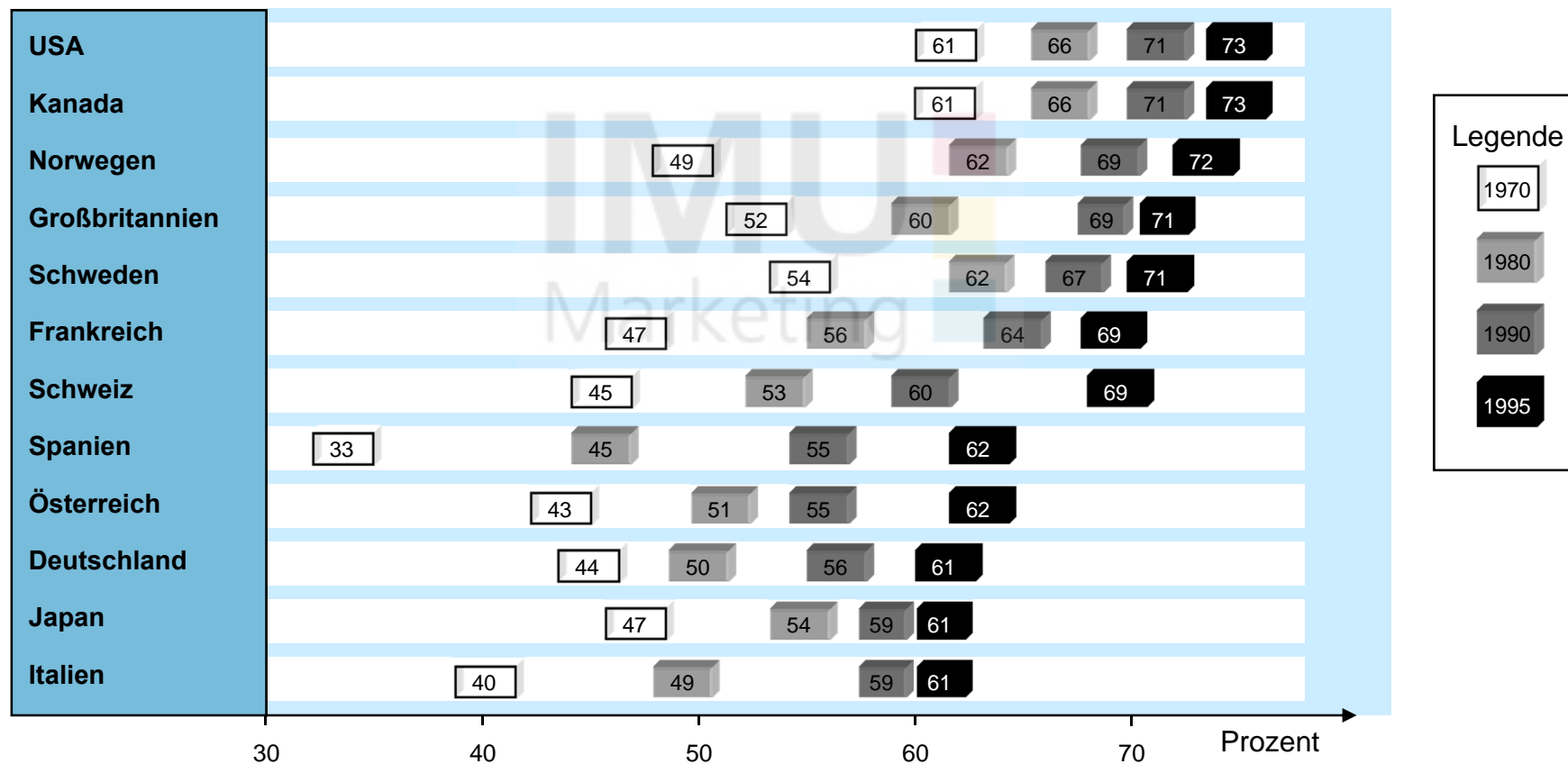


- **Homburg, Ch./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden. (Kapitel 15 & 16)**
- Homburg, Ch., Schäfer, H. (1999): Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Arbeitspapier, Management Know-How, Nr.M39, Mannheim
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2008): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 5.Aufl., Wiesbaden
- Stauss, B., Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4.Aufl., München

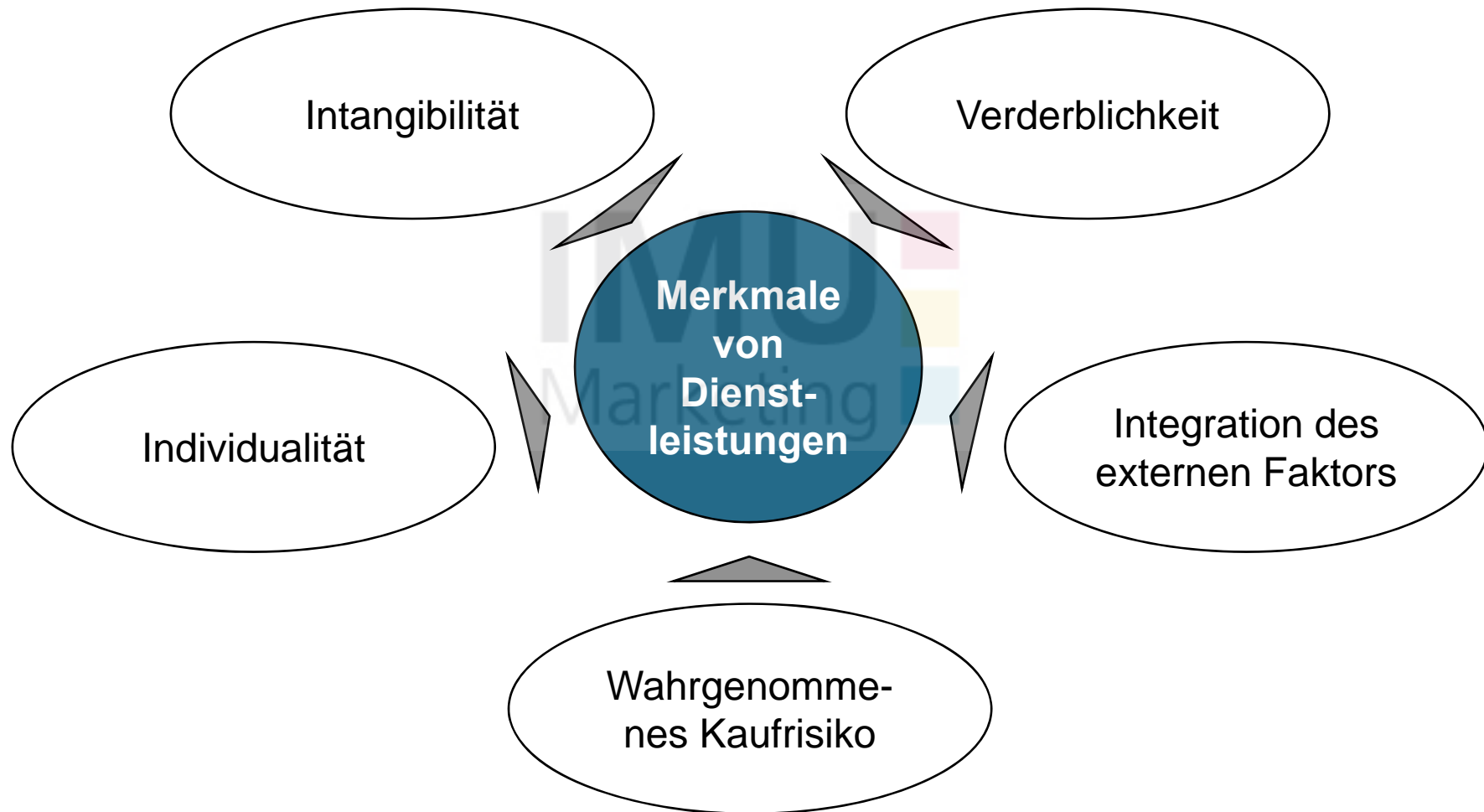
5. Institutionelle Perspektive

5.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketing

Anteile der im Dienstleistungsbereich Beschäftigten an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen im Zeitablauf



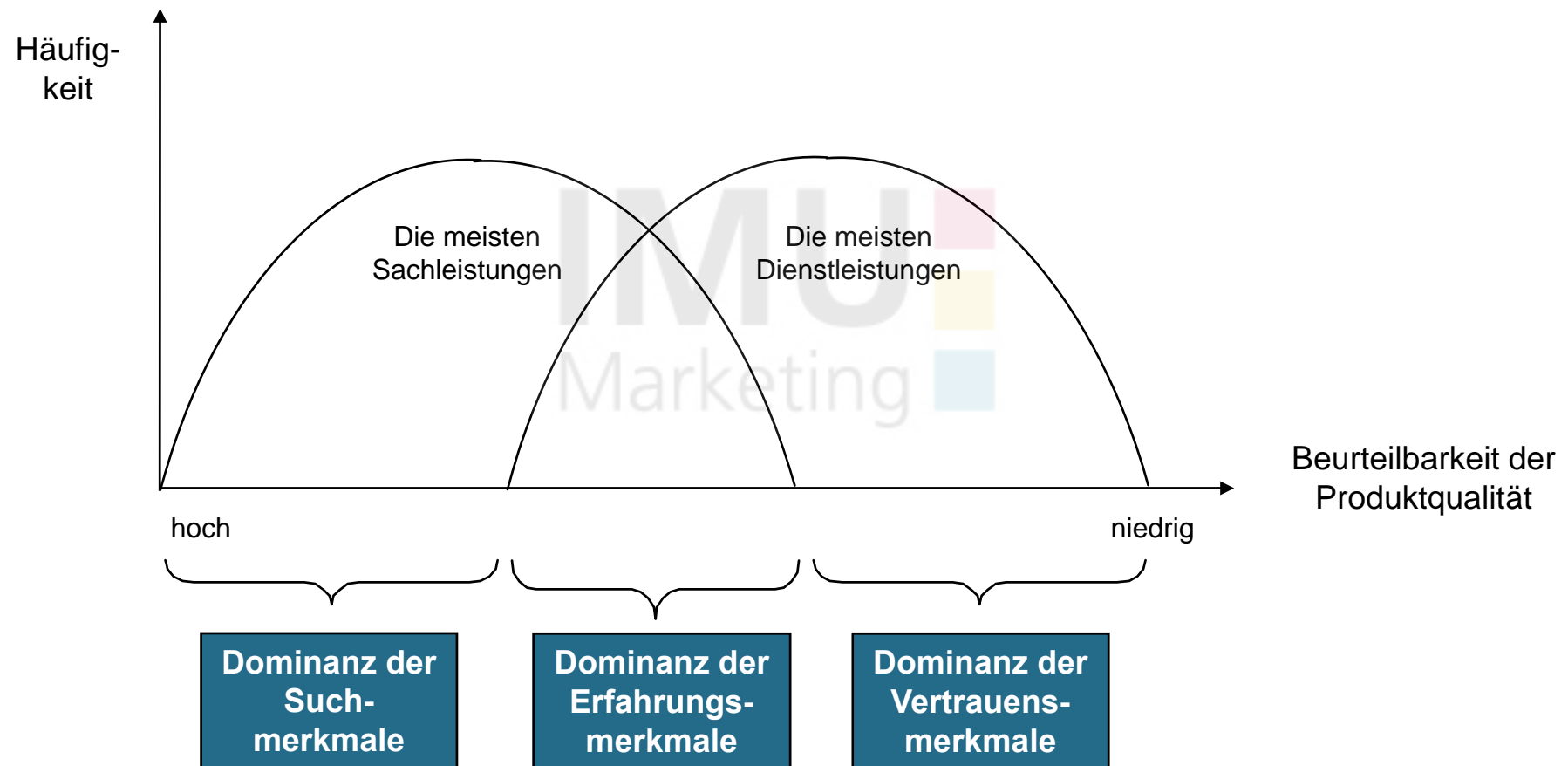
Definition einer Dienstleistung auf Basis konstitutiver Merkmale:

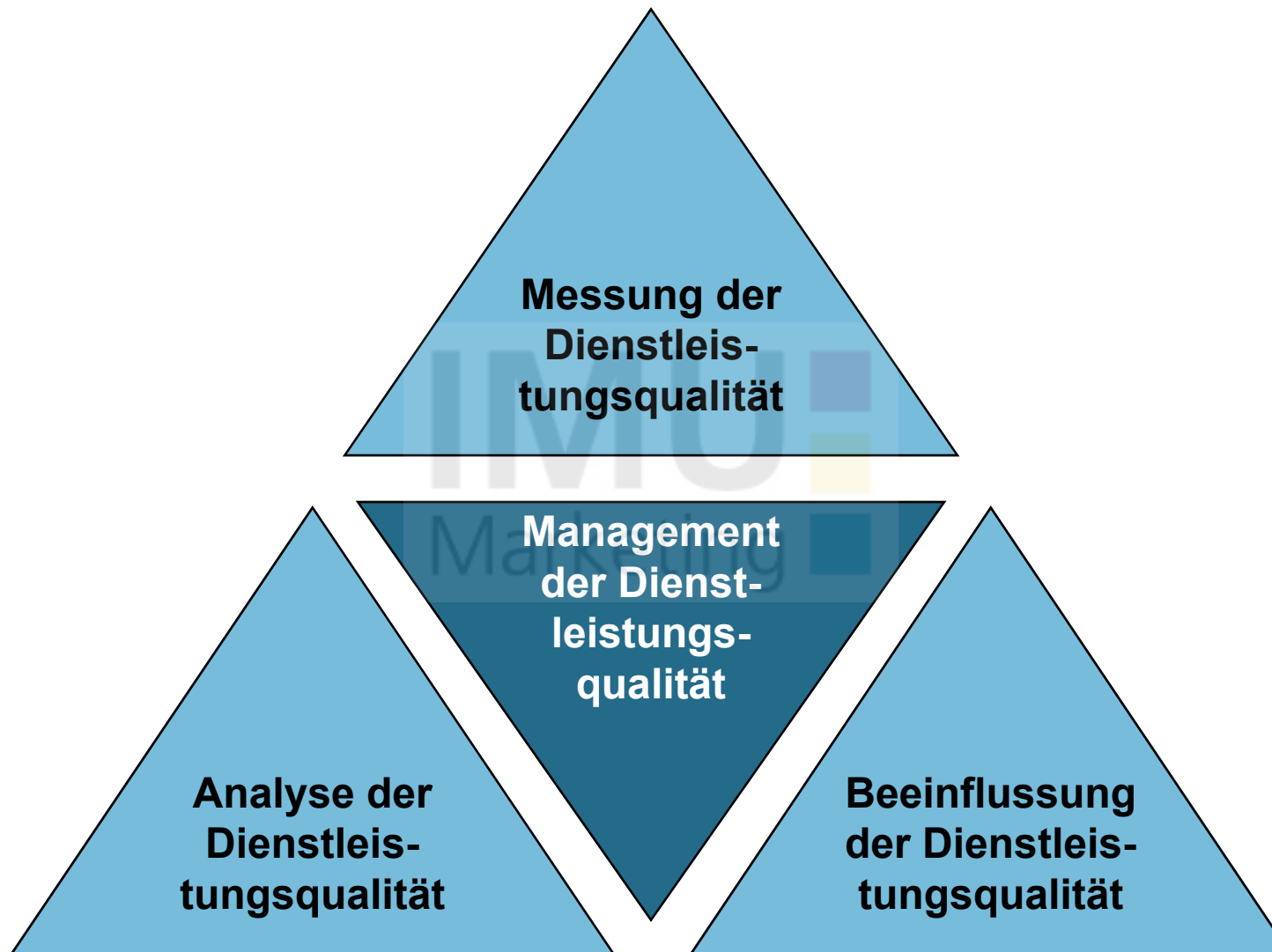


Dienstleistungstypologie anhand des Formalisierungsgrads der Beziehung sowie der Kontinuität der Dienstleistungserbringung

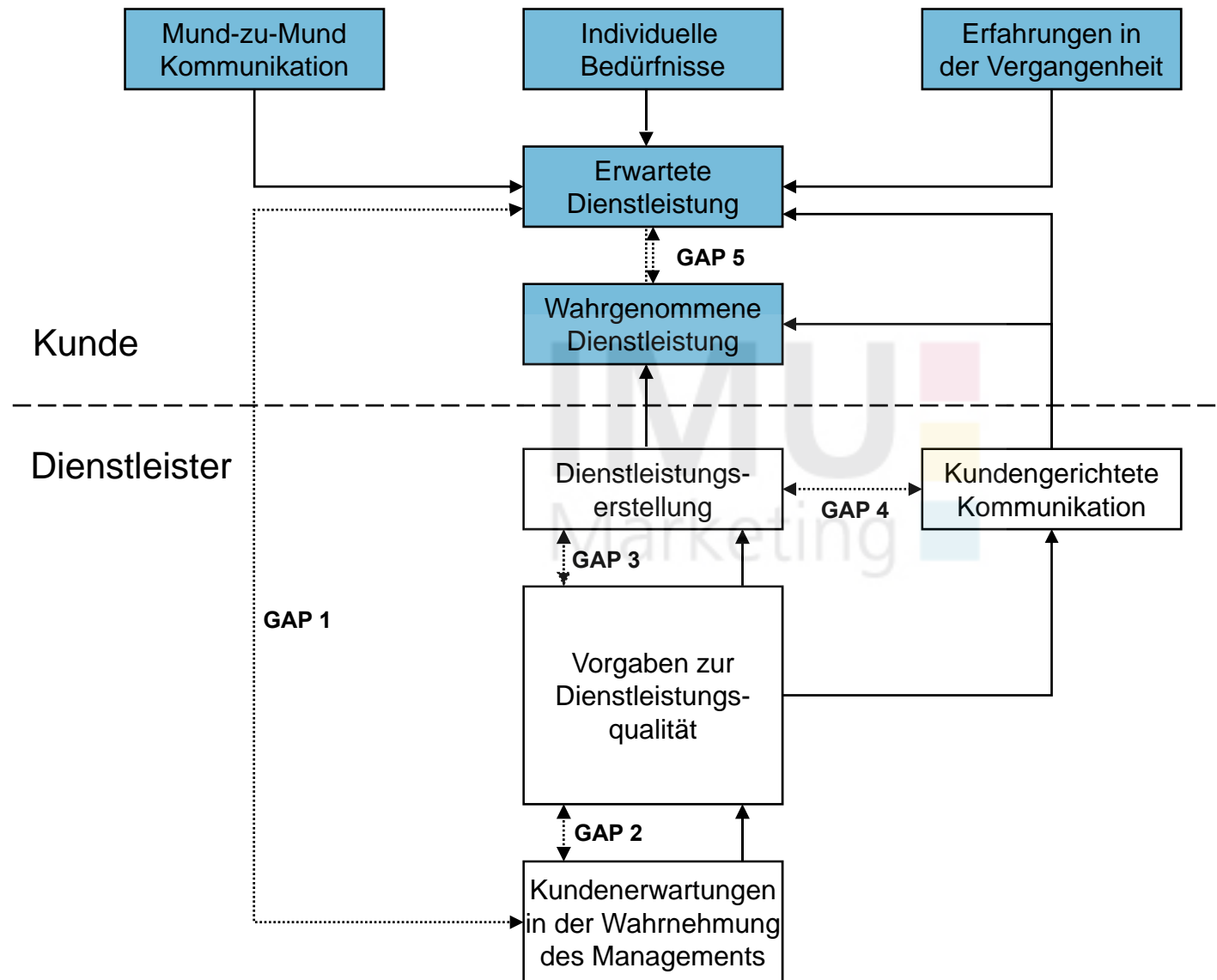


Verteilung der informationsökonomischen Eigenschaften bei Sach- und Dienstleistungen





Entstehung von Dienstleistungsqualität: Das GAP-Modell (1)



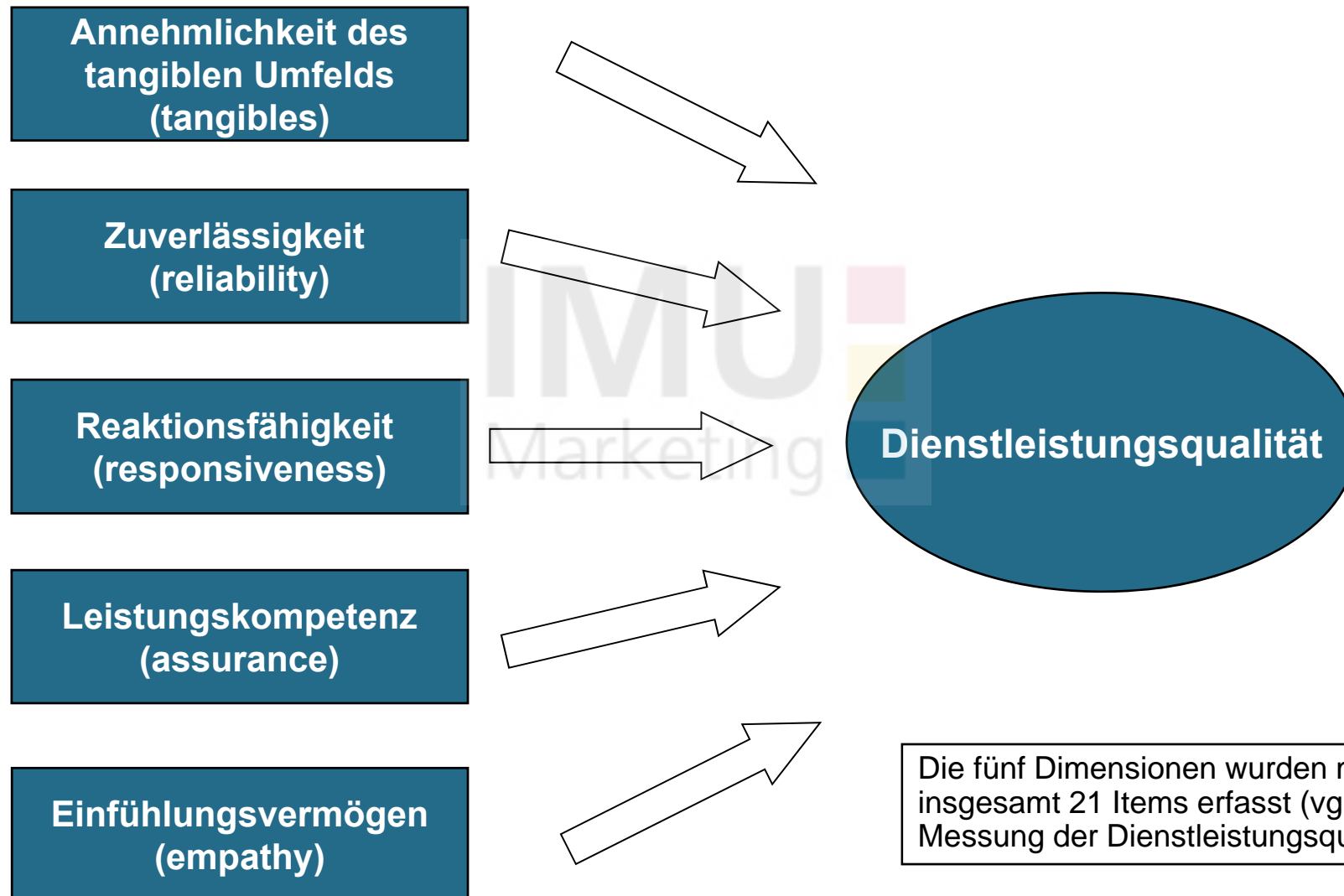
Unterscheidung von 5 GAPs (Lücken bzw. Diskrepanzen)

- **GAP 5**
 - Diskrepanz zwischen wahrgenommener und erwarteter Dienstleistung als Ausgangspunkt des Modells
 - Dienstleistungsqualität = Grad der Erfüllung der Kundenerwartung \Rightarrow GAP 5 gibt Auskunft über die erreichte Dienstleistungsqualität \Rightarrow Messung von GAP 5 entscheidend (Bspw. durch SERVQUAL-Ansatz)
 - GAP 5 hängt von der Größe der übrigen GAPs ab
- **GAP 1**
 - Lücke zwischen tatsächlichen Kundenerwartungen und durch das Management wahrgenommenen Kundenerwartungen (Ursache: bspw. unzureichende Marktforschung)
- **GAP 2**
 - Lücke zwischen durch das Management wahrgenommenen Kundenerwartungen und unternehmensinternen Vorgaben zur Dienstleistungsqualität (Ursache: bspw. geringe Kundenorientierung)
- **GAP 3**
 - Diskrepanz zwischen unternehmensinternen Vorgaben zur Dienstleistungsqualität und tatsächlichen Dienstleistungsprozessen (Ursache: bspw. unzureichende Qualifikation des Personals)
- **GAP 4**
 - Diskrepanz zwischen erstellter und kommunizierter Dienstleistung (Ursache: bspw. überzogene Versprechungen \Rightarrow zu hohe Erwartungen der Kunden)

Zu den wichtigsten Konzeptualisierungsansätzen zählen:

- **SERVQUAL-Ansatz**
- **Konzeptualisierung nach Donabedian**
 - Unterscheidung von drei Phasen einer Dienstleistung:
 - Potenzialqualität
 - Prozessqualität
 - Ergebnisqualität
- **Konzeptualisierung nach Grönroos**
 - Unterscheidung von zwei Dimensionen der Dienstleistungsqualität:
 - Technische Dimension
 - Funktionale Dimension
- **Konzeptualisierung nach Berry und Brand**
 - Unterscheidung von zwei Dimensionen der Dienstleistungsqualität:
 - Routinedimension
 - Ausnahmedimension

Dimensionen der Dienstleistungsqualität:

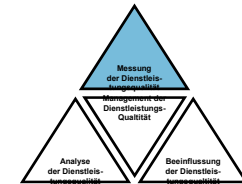


Operationalisierung des Konstrukts Dienstleistungsqualität:

- Messung der Dienstleistungsqualität anhand von 21 Items
 - Items sind den fünf Qualitätsdimensionen zugeordnet:
Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds (5 Items), Zuverlässigkeit (5 Items),
Reaktionsfähigkeit (3 Items), Leistungskompetenz (4 Items), Einfühlungsvermögen (4 Items)
- Bewertung der 21 Items mittels Doppelskala (siehe S.105)
 - 1. Skala: Erwartungen der Kunden hinsichtlich des jeweiligen Aspekts der Dienstleistungsqualität
 - 2. Skala: Erlebte (wahrgenommene) Qualität in Bezug auf ein spezielles Dienstleistungsunternehmen
- Berechnung der Dienstleistungsqualität
 - 1. Differenz zwischen wahrgenommener Leistung und Leistungserwartung \Rightarrow Positive oder negative quantitative Bewertung der Dienstleistungsqualität für jedes Item
 - 2. Berechnung der durchschnittlichen Differenz für jede SERVQUAL-Dimension
 - 3. Durchschnittsbildung über alle fünf SERVQUAL-Dimensionen

(Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, Parasuraman/Berry/Zeithaml 1991, Zeithaml/Bitner 2000)

Veranschaulichung der Qualitätsmessung auf der Basis von Doppelskalen im Rahmen des SERVQUAL-Ansatzes



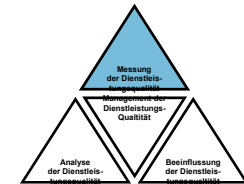
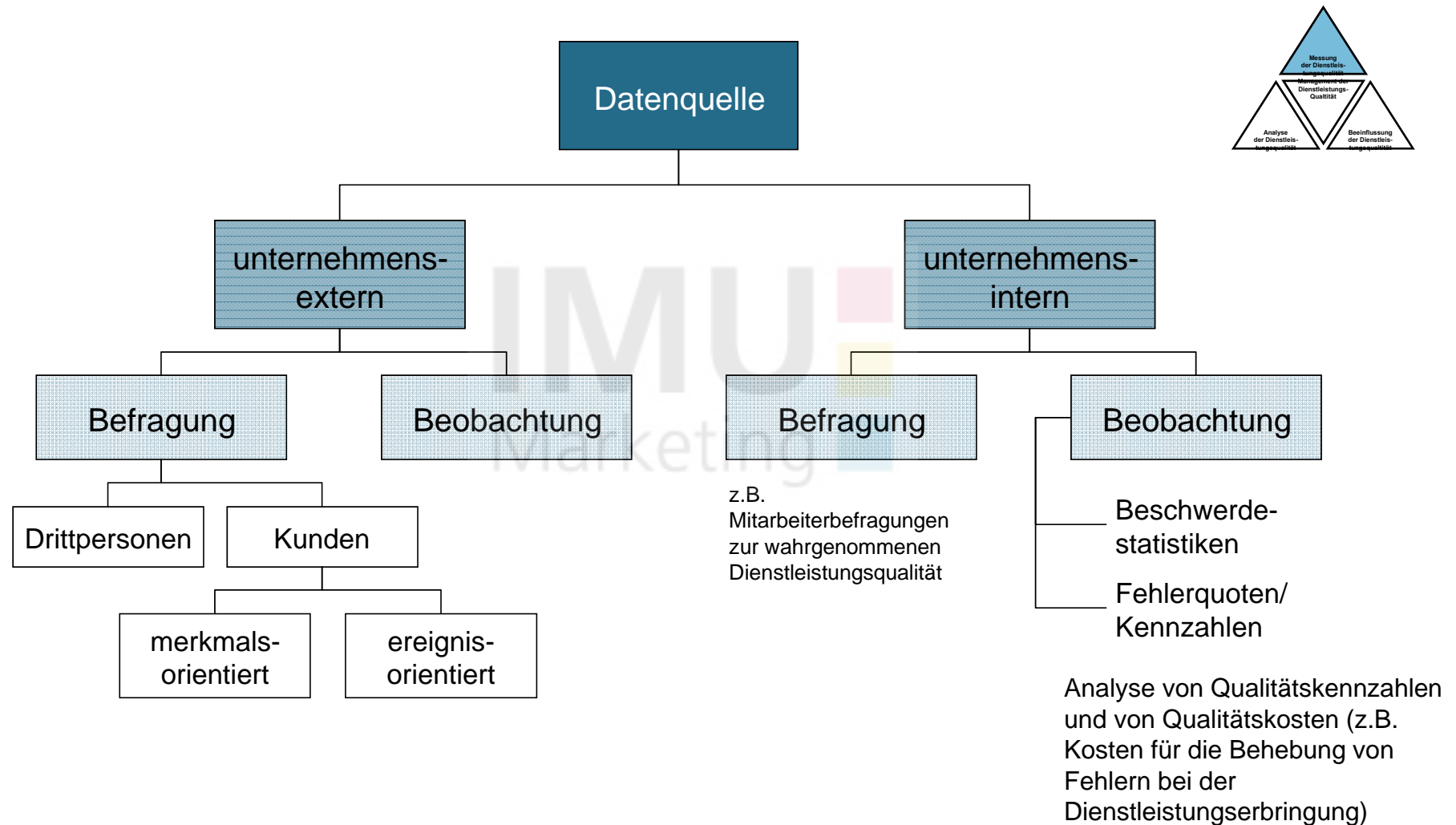
| | Lehne ich vollkommen ab | | | | Stimme ich vollkommen zu | | | | |
|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------------|--|---------------|
| Exzellente Banken zeigen ein ernsthaftes Interesse an der Lösung der Probleme ihrer Kunden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | Differenz: -2 |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Die X-Bank zeigt ein ernsthaftes Interesse an der Lösung der Probleme ihrer Kunden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| | Lehne ich vollkommen ab | | | | Stimme ich vollkommen zu | | | | |
| Die Kundenberater exzellenter Banken verfügen über ein sehr gutes Fachwissen zur Beantwortung von Kundenfragen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | Differenz: +2 |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |
| Die Kundenberater der X-Bank verfügen über ein sehr gutes Fachwissen zur Beantwortung von Kundenfragen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | | |

In Anlehnung an die drei Phasen einer Dienstleistung:

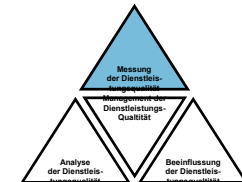
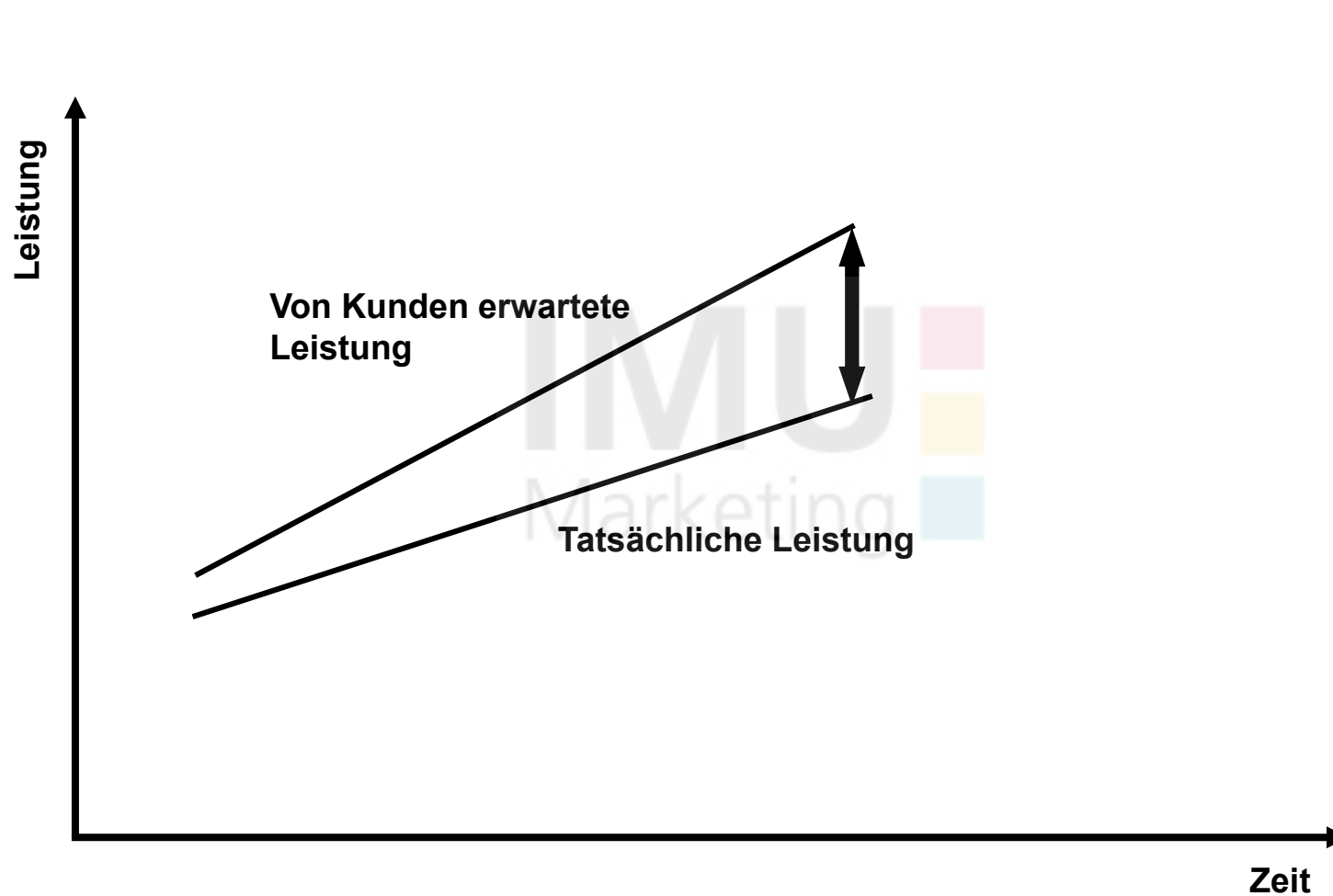
- **Potenzialqualität**
 - Umfasst alle Leistungsvoraussetzungen, die zur Erbringung einer Dienstleistung erforderlich sind
- **Prozessqualität**
 - Umfasst alle Aktivitäten, die während des Dienstleistungserstellungsprozesses stattfinden
- **Ergebnisqualität**
 - Beschreibt, inwieweit die Dienstleistung zu dem gewünschten Ergebnis führt



Arten von Datenquellen:



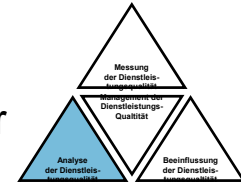
Bedeutung der Kombination externer und interner Datenquellen:



- **Abgrenzung zur Messung von Dienstleistungsqualität**

- Messmethoden: Möglichst genaue Erfassung der Dienstleistungsqualität
- Analysemethoden: Untersuchung von Ursachen mehr oder weniger hoher Dienstleistungsqualität

⇒ Analysemethoden sind häufig tiefergehend als Messmethoden

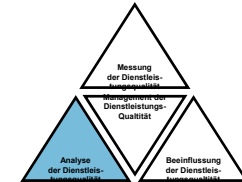


- **Bekannteste Methoden**

- Critical Incident Technique (Methode der kritischen Ereignisse)
- Frequenz-Relevanz-Analyse von Qualitätsproblemen
- Blueprinting (Sequenzielle Ereignismethode)
- Fishbone-Analyse
- Benchmarking

Analyse der Dienstleistungsqualität (2): Methode der kritischen Ereignisse

- Kritische Ereignisse = „Schlüsselereignisse“ eines Interaktionsprozesses zwischen Kunde und Dienstleistungsanbieter, die vom Kunden als außergewöhnlich positiv oder negativ empfunden werden
- Kunden schildern in offenen Interviews kritische Ereignisse im Rahmen des Dienstleistungsprozesses
- Interviewer hinterfragen Ereignisse genau und gehen Schritt für Schritt tiefer ins Detail
- Beispielhafte Darstellung der Fragetechnik:



„Erinnern Sie sich an einen besonders (nicht) zufrieden stellenden Kontakt mit dem Hotel X?“

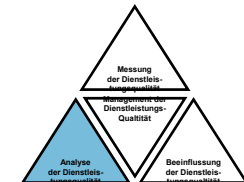
Wann ereignete sich dies?

Welche spezifischen Umstände führten zu dieser Situation?

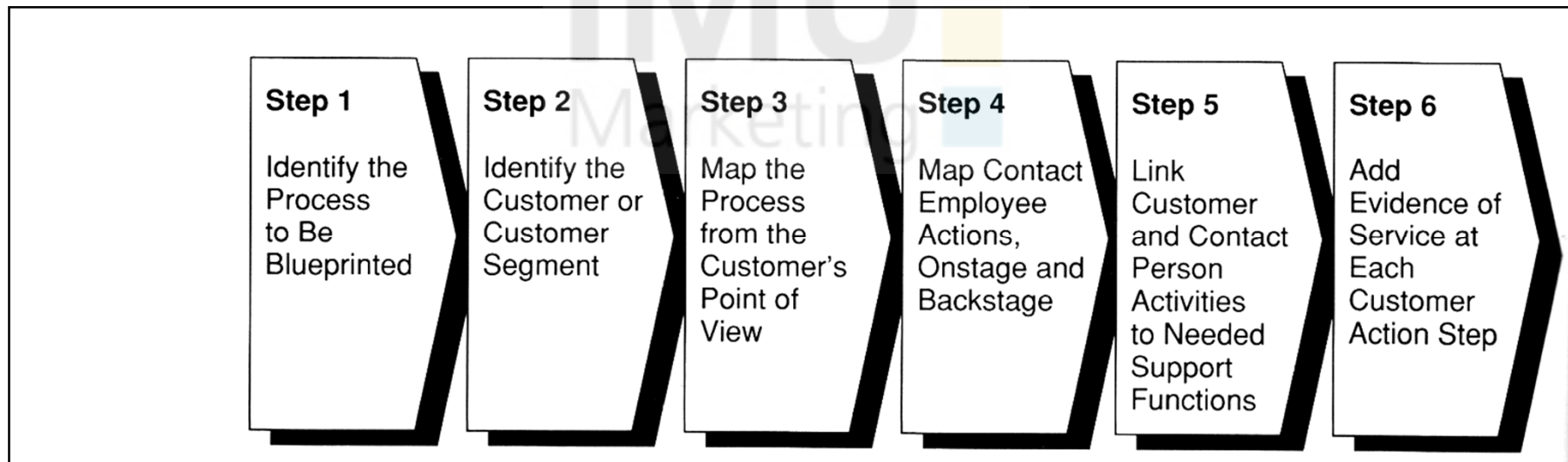
Was sagte der Angestellte genau?

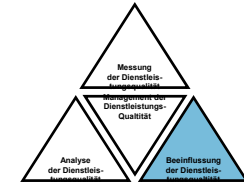
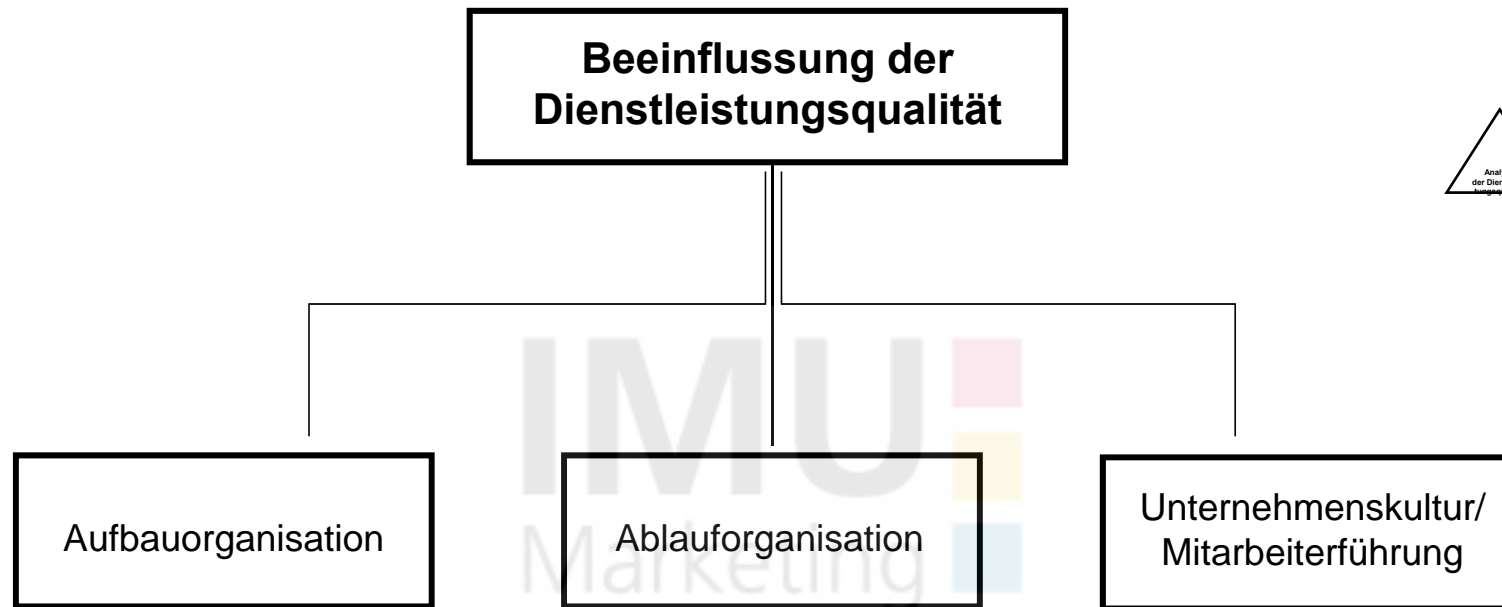
Analyse der Dienstleistungsqualität (3): Sequenzielle Ereignismethode (Blueprinting)

- Blueprint = graphisches Ablaufdiagramm für die systematische Analyse des Dienstleistungsproduktions- und -konsumprozesses
- Vollständige Erfassung der verschiedenen Kundenkontaktsituationen
⇒ „Nacherleben“ der Dienstleistungserstellung



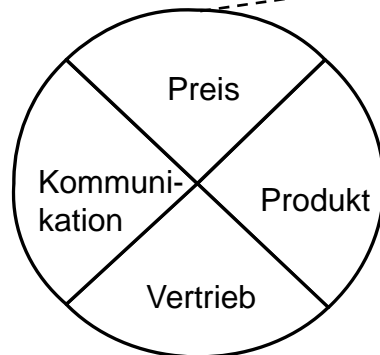
Erstellungsprozess eines Blueprints:



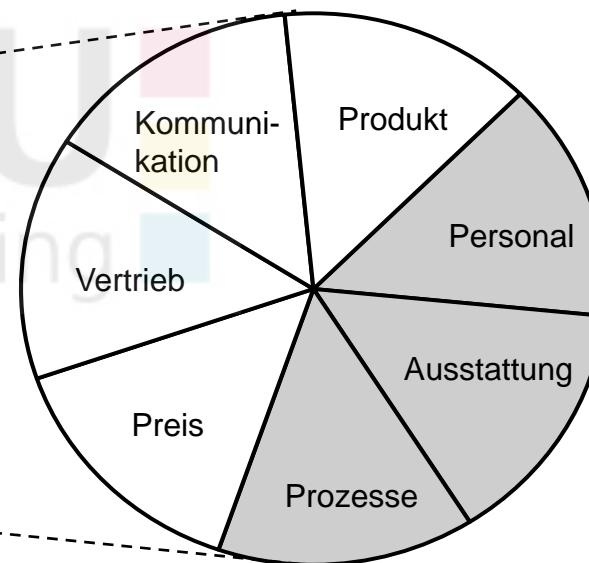


Der erweiterte Marketingmix im Dienstleistungsbereich (1)

Die vier P's des klassischen Marketing



Die sieben P's des Dienstleistungsmarketing



Begründung der Relevanz der drei zusätzlichen Komponenten des Marketingmix durch zentrale Dienstleistungsmerkmale:

- **Intangibilität** ⇒ Nicht-Patentierbarkeit ⇒ Gefahr des kurzfristigen Kopierens durch Konkurrenz stärker ausgeprägt als bei Sachgütern ⇒ Geringere Bedeutung der Produktpolitik ⇒ Notwendigkeit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch andere Möglichkeiten ⇒ Hohe Bedeutung von Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik
- **Wahrgenommenes Kaufrisiko** ⇒ Notwendigkeit der Aussendung von Qualitätssignalen durch Maßnahmen im Bereich der Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik ⇒ Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos
- **Integration des externen Faktors** ⇒ Hohe Bedeutung der Ausstattungs- und Prozesspolitik und insbesondere der Personalpolitik (direkte Interaktion mit den Kunden)

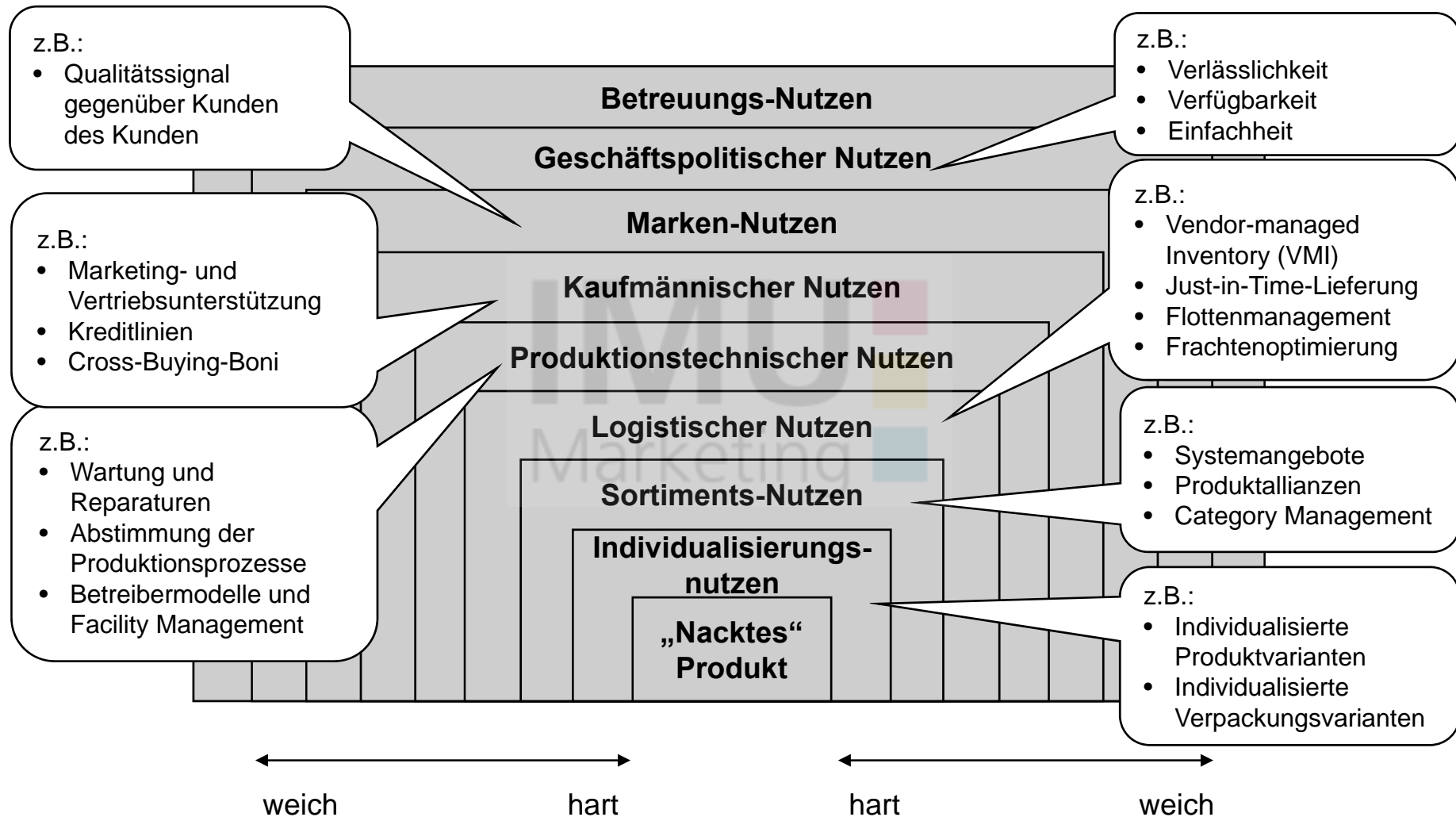
⇒ **Erweiterung des Marketingmix sinnvoll, obwohl Abgrenzungsprobleme zu anderen Bereichen der BWL (insbesondere zum Personalmanagement)**

Dienstleistungsmerkmale und der klassische Marketingmix

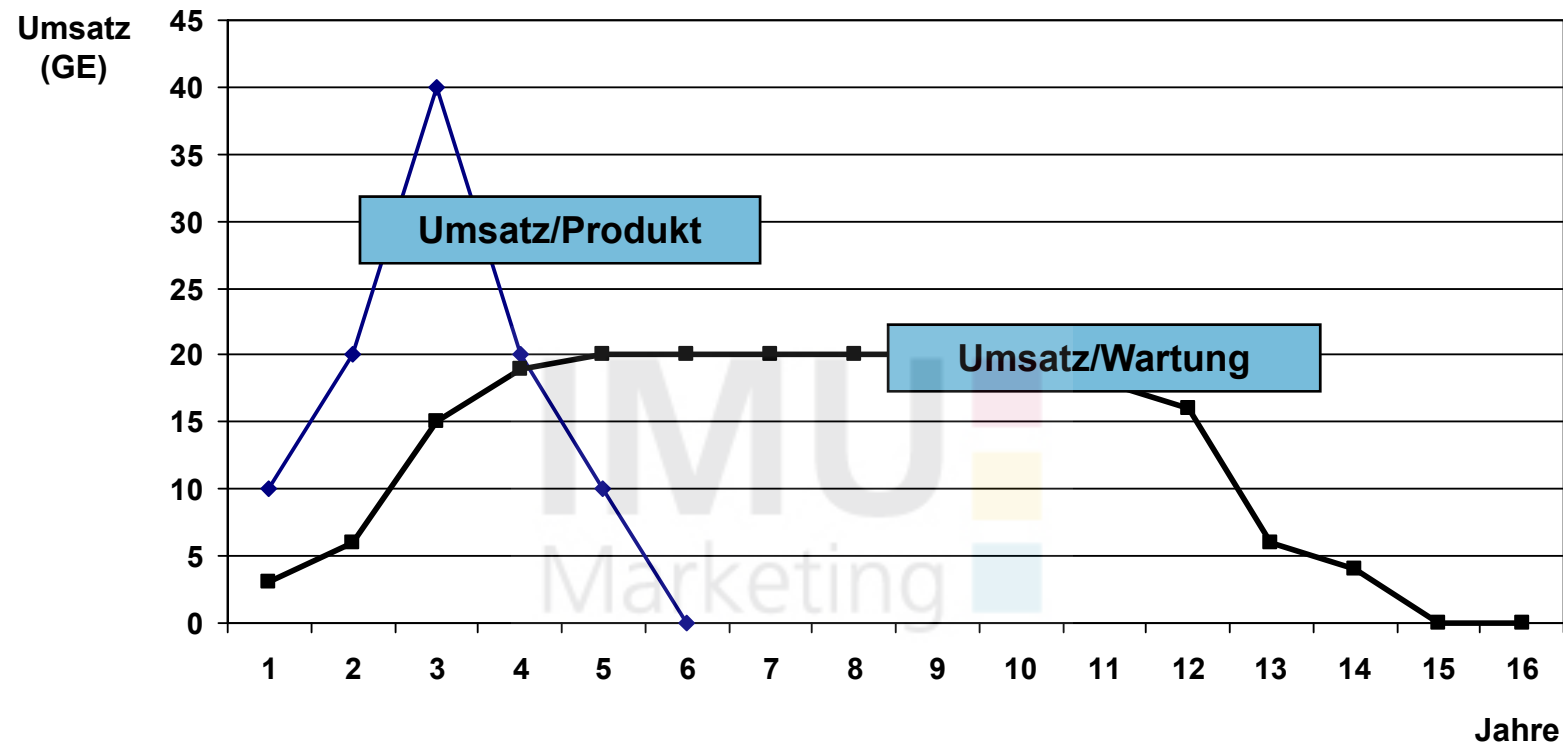
| | Produktpolitik | Preispolitik | Kommunikationspolitik | Vertriebspolitik |
|---|---|---|---|--|
| Intangibilität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nichtpatentierbarkeit von Dienstleistungen ▪ Marken schwieriger einsetzbar ▪ Tendenz des Entwickelns neuer Dienstleistungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Argumentation über Kundennutzen ▪ Tendenz, Preis als Qualitätsindikator anzusehen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit der Materialisierung der Dienstleistungen in der Werbung (z.B. Vorher-/Nachherdarstellung beim Friseur) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indirekter Vertrieb eher von geringer Bedeutung |
| Integration des externen Faktors | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit des Einbezugs von Kunden in der Dienstleistungserstellung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begünstigung der Anwendung der Preisdifferenzierung durch bessere Trennung der Kundensegmente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Kommunikation gewinnt an Bedeutung ▪ Hohe Bedeutung des Verkaufspersonals | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dienstleistungserstellungsprozess kann für vertriebliche Zwecke genutzt werden (Cross-Selling) ▪ Hohe Bedeutung der räumlichen Nähe von Dienstleister und Kunde |
| Wahrgenommenes Kaufrisiko | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Relevanz der Markenpolitik ▪ Vielversprechender Einsatz von Garantien | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preis als Ersatzindikator für Qualität (Hochpreispolitik möglich) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz von Meinungsführern und Prominenten in der Werbung ▪ Werbung mit Zertifikaten und Preisen (z.B. DIN EN ISO 9000ff.) ▪ Große Relevanz der Mund-zu-Mund-Werbung ▪ Hohe Bedeutung des Front-Personals | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahl exzellenter Vertriebspartner von hoher Relevanz |
| Verderblichkeit | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit des Abgleichs von Kapazitätsangebot und -bedarf durch Preisdifferenzierung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Relevanz der Verkaufsförderung | |
| Individualität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erschwerter Einsatz von Marken | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begünstigung der Anwendung der Preisdifferenzierung durch bessere Trennung der Kundensegmente | | |

Grundlegende Zielsetzungen im Rahmen des erweiterten Marketingmix:

| Zusätzliche Komponenten des Marketingmix | | |
|---|--|--|
| Personalpolitik | Ausstattungs- politik | Prozesspolitik |
| <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterkompetenz Mitarbeitermotivation Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter Mitarbeiterloyalität kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> Vermittlung eines Images der Leistungsfähigkeit schnelles Zurechtfinden des Kunden angemessene räumliche Nähe zu den Kunden Schaffung einer dienstleistungskonsistenten Atmosphäre | <ul style="list-style-type: none"> Fehlerfreiheit von Prozessen Kostengünstigkeit von Prozessen Flexibilität von Prozessen Transparenz von Prozessen für den Kunden angemessene Zeitdauer von Prozessen |



Beispiel eines Lebenszyklus für Produkt und Wartung



- Dreifache Dauer des Wartungszyklus im Vergleich zum Produktlebenszyklus
- Im Beispiel: die Wartung erbringt den doppelten Umsatz wie das Produkt

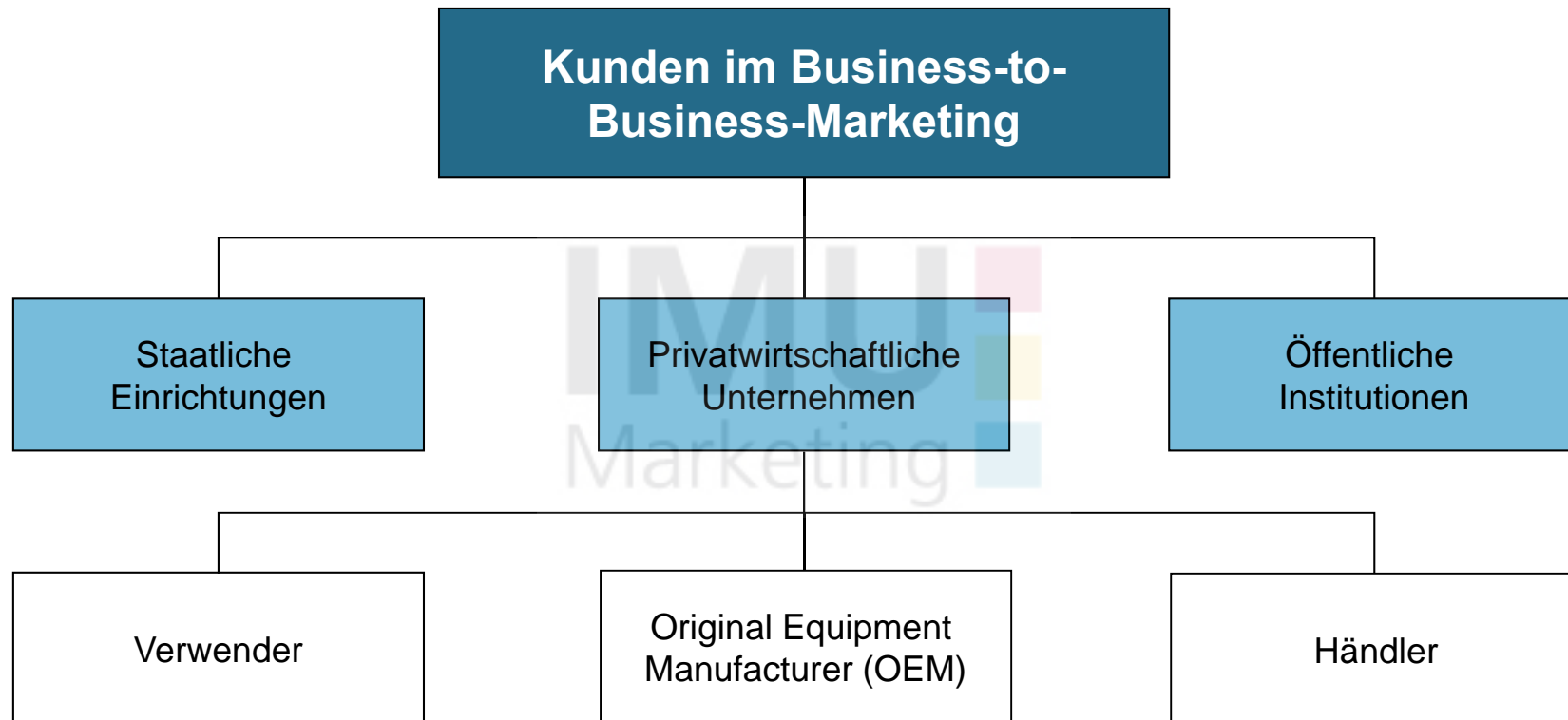
- **Homburg, Ch./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden. (Kapitel 17)**
- Benkenstein, M./Güthoff, J. (1996): Typologisierung von Dienstleistungen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66, 12, 1493-1510.
- Corsten, H. (1997): Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München.
- Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Volume I, Ann Arbor.
- Lovelock (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, 47, 3, 9-20.
- Margrath (1986): When Marketing Services 4 P's Are Not Enough, Business Horizons, 29, 3, 44-50.
- Meffert, H., Bruhn, M. (2000): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden; mit Fallbeispielen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 49, 1, 41-50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1988)/SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, 64, 1, 12-40.

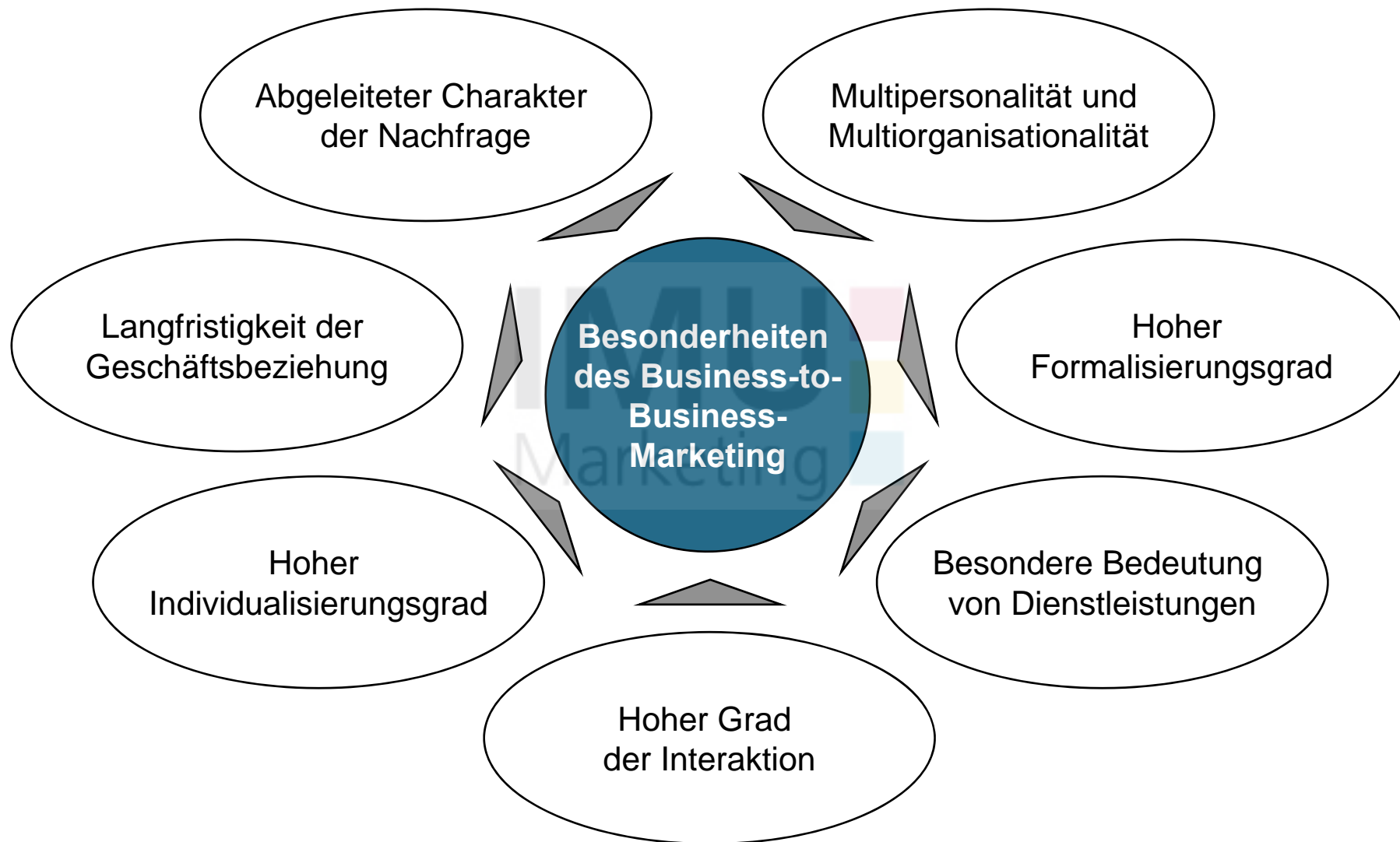
5.2 Grundlagen des Business-to-Business-Marketing

Institutionelle Perspektive

Konstitutiver Kern des Business-to-Business-Marketing:

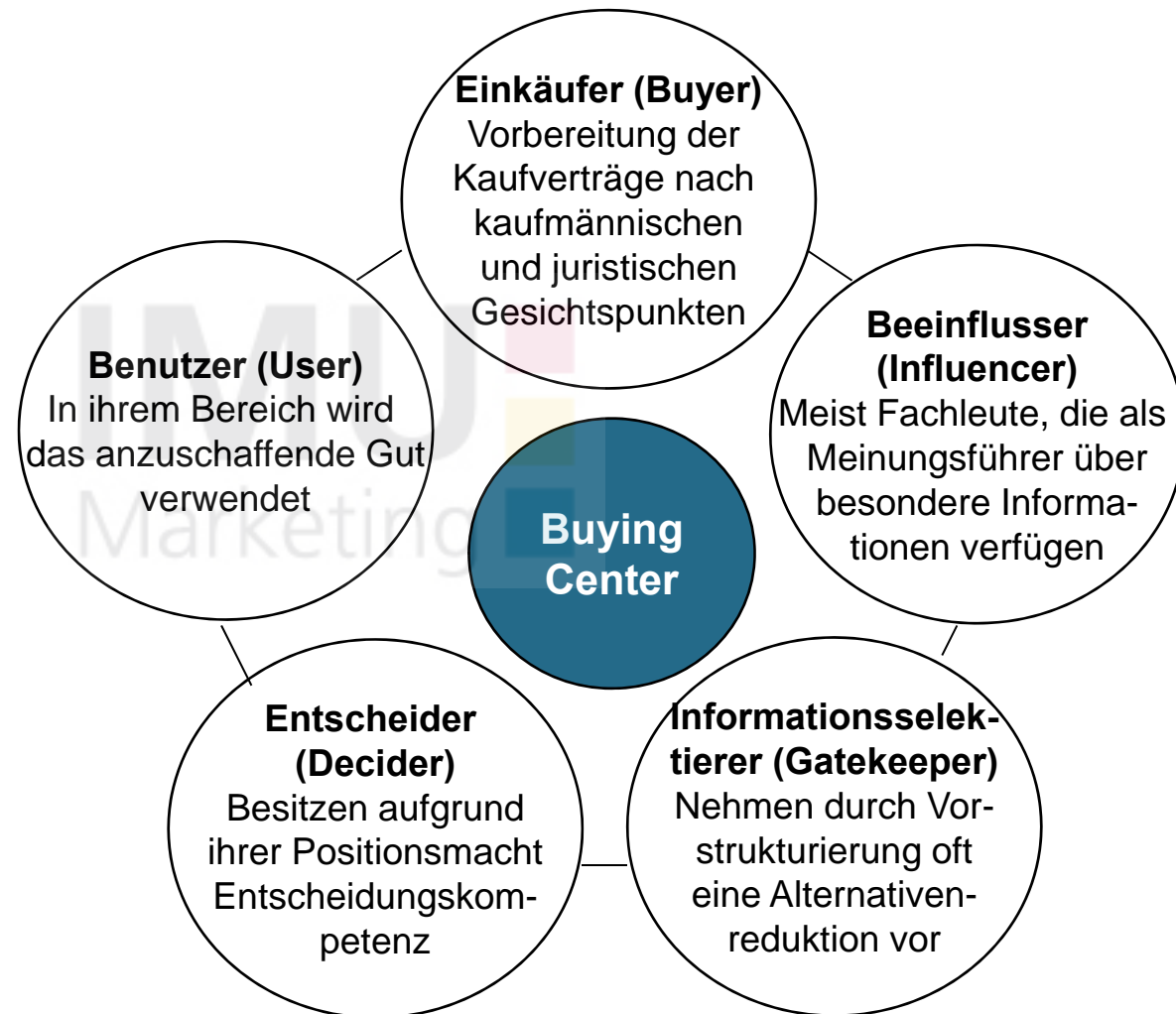
- Als Nachfrager treten nicht private Endkunden (Konsumenten), sondern Organisationen auf.
- Der Begriff des Business-to-Business Marketing (mögliche Schreibweisen: B2B, B-to-B..) ersetzt zunehmend den Begriff des Industriegütermarketing.
 - ➔ Business-to-Business-Marketing umfasst auch:
 - Vermarktung von Konsumgütern gegenüber dem Handel.
 - Vermarktung von Dienstleistungen gegenüber organisationalen Kunden.





Buying Center

- Zum Kauf von Industriegütern bilden bestimmte Mitglieder der Organisation problembezogene Gruppen
- Es handelt sich hierbei um informelle Gruppen, die i.d.R. nicht institutionell verankert sind
- Buying Center stellt gedankliche Zusammenfassung aller am Kaufentscheidungsprozess beteiligten Personen dar



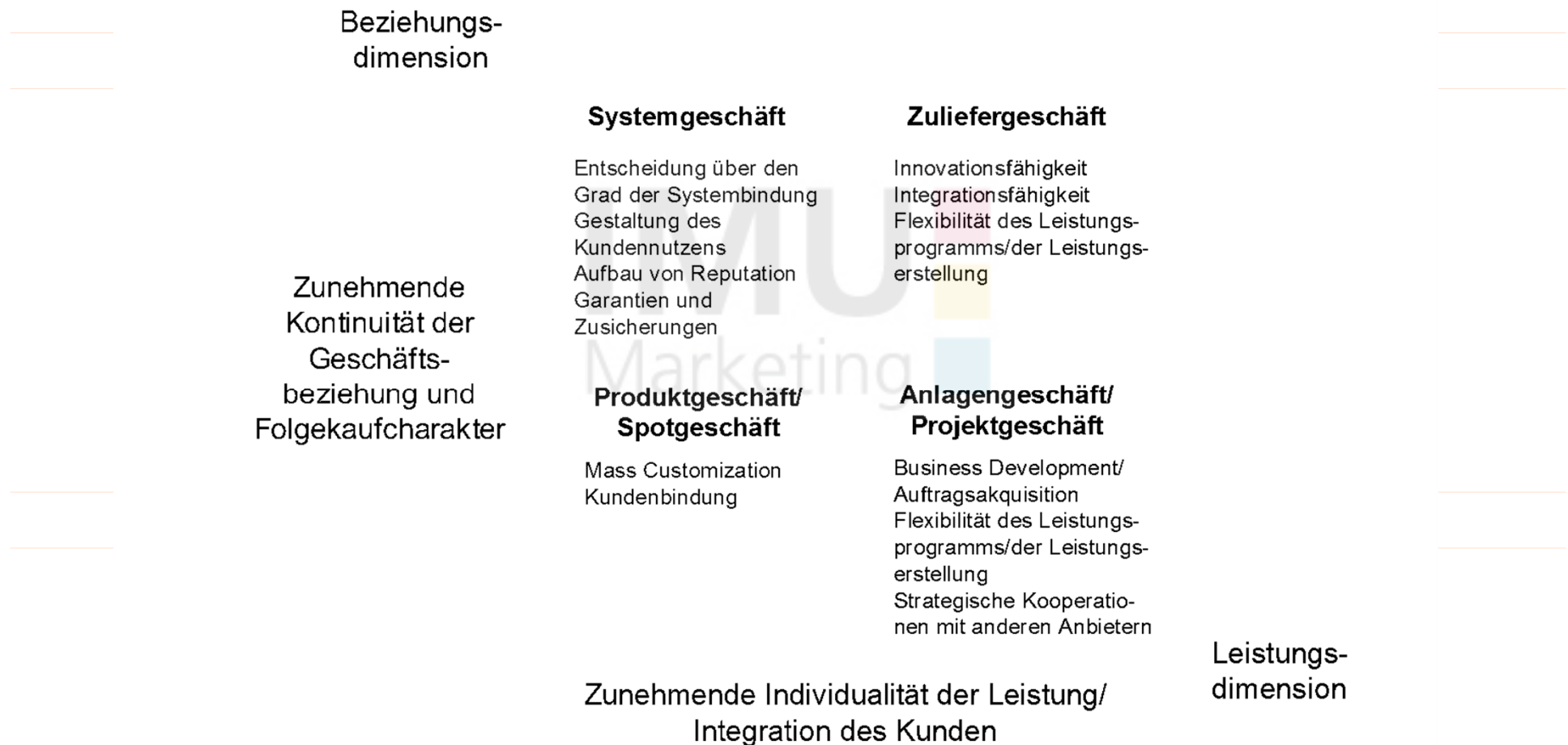
Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing (1)

Vermarktungsprozesse im Business-to-Business-Marketing sind sehr heterogen, deshalb Differenzierung so genannter Geschäftstypen:



| | |
|--|---|
| I. Produktgeschäft / Spotgeschäft | Im Produktgeschäft werden vorgefertigte, meist in Mehrfachfertigung erstellte Leistungen vom Nachfrager zum isolierten Einsatz nachgefragt. Beispiele: Schrauben, Motoren |
| II. Systemgeschäft | Im Systemgeschäft werden sukzessiv Leistungen gekauft, die auf Basis einer Systemarchitektur miteinander vernetzt werden sollen. Beispiel: Informationssysteme |
| III. Zuliefergeschäft | Im Zuliefergeschäft werden industrielle Vorprodukte von Herstellerunternehmen (Erstausrüster) nachgefragt, um sie in die eigenen (End-)Produkte einzubauen. I.d.R. handelt es sich hierbei um individualisierte Leistungsangebote. Beispiel: Heckleuchte beim Auto |
| IV. Anlagengeschäft / Projektgeschäft | Im Anlagengeschäft werden ebenfalls komplexe Systeme vermarktet. Die Kaufentscheidung fällt zu einem bestimmten Zeitpunkt und ist in der Regel mit der Projektrealisation abgeschlossen. Beispiele: Getränkeabfüllanlagen, Kernkraftwerke |

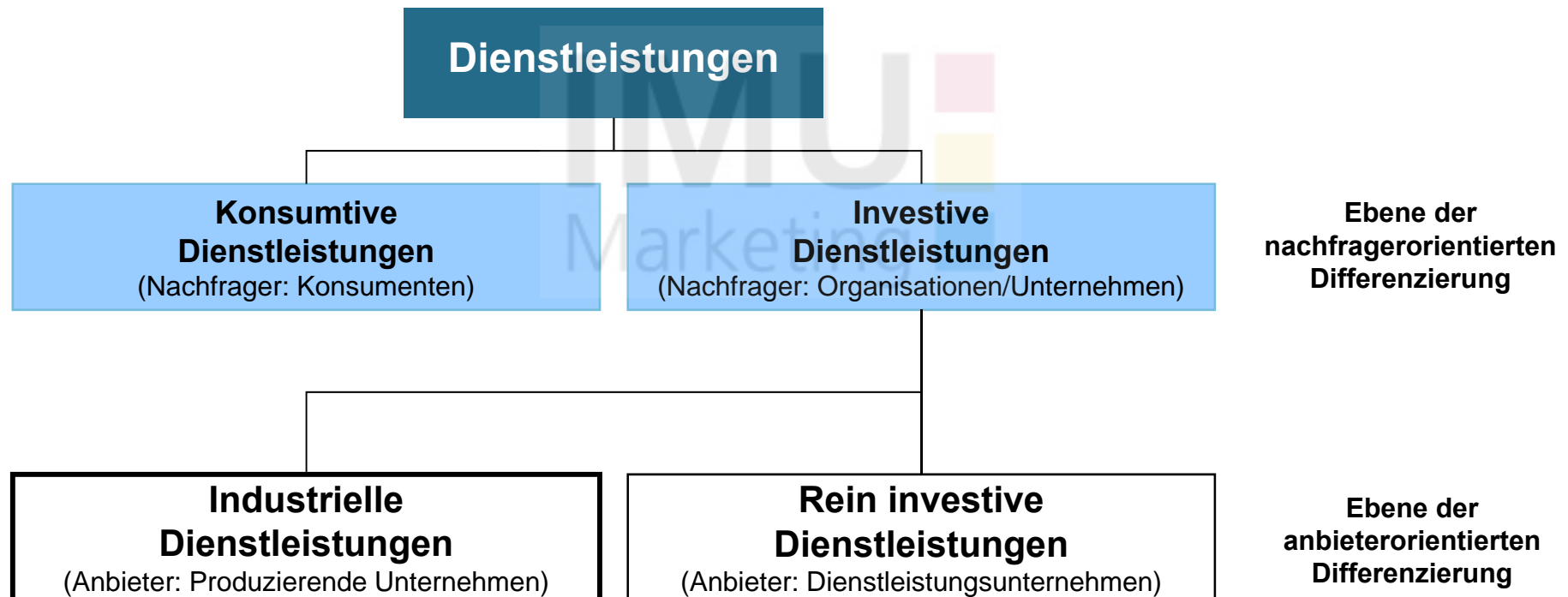
Zentrale marketingstrategische Herausforderungen für die verschiedenen Geschäftstypen im Business-to-Business-Marketing

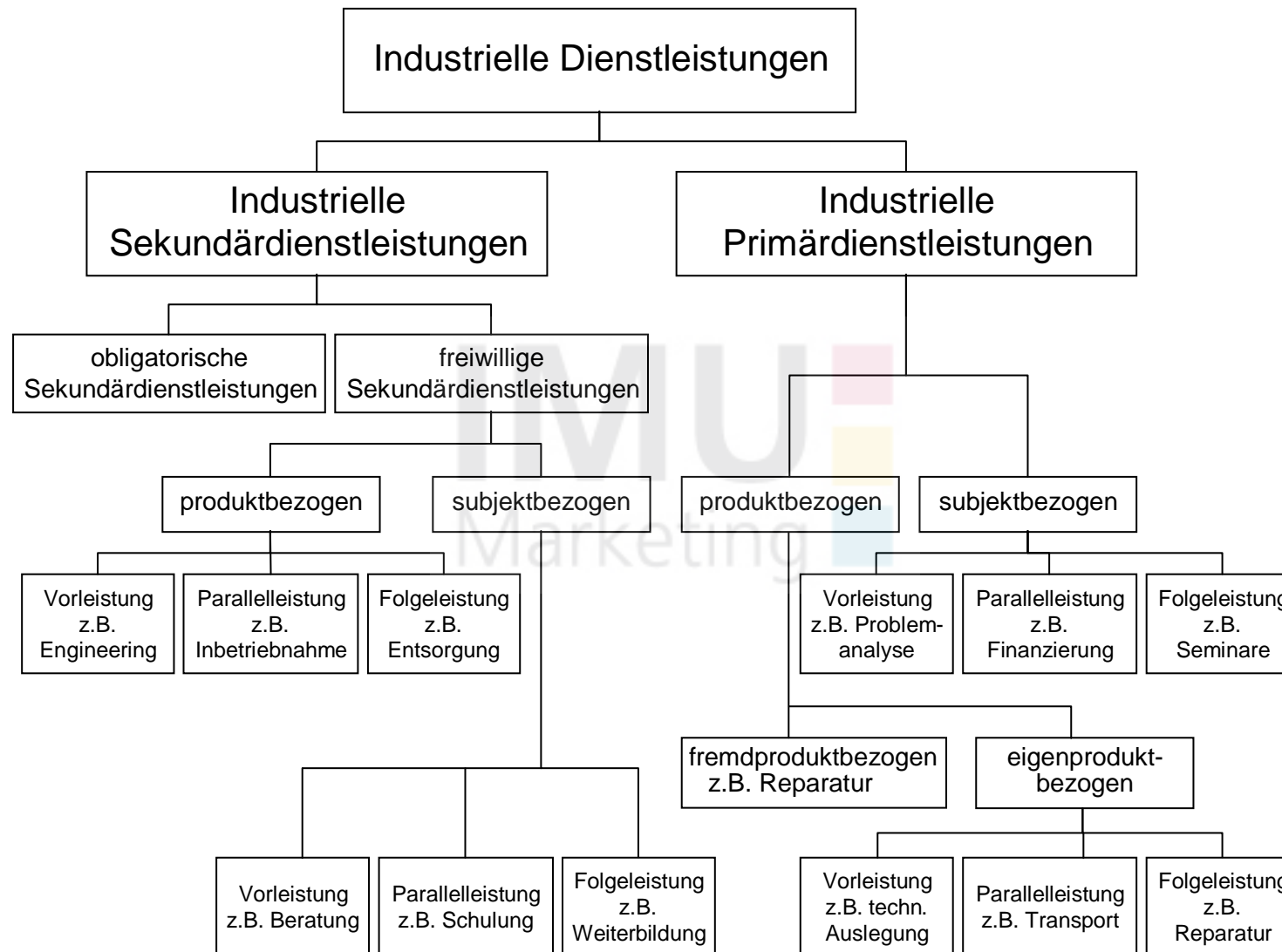


| Ausgewählte instrumentelle Besonderheiten im Business-to-Business-Marketing | |
|---|--|
| Produktpolitik | <ul style="list-style-type: none">▪ Kundenintegration in den Innovationsprozess▪ Starke Leistungsindividualisierung▪ Vernachlässigung der Markenpolitik▪ Industrielle Dienstleistungen |
| Preispolitik | <ul style="list-style-type: none">▪ Stärkere Individualisierung der Aktivitäten des Preismanagements▪ Höherer Verhandlungscharakter der Preise▪ Stärkere nutzenorientierte Preisbestimmung |
| Kommunikationspolitik | <ul style="list-style-type: none">▪ Abdeckung heterogener Informationsbedürfnisse▪ Technische Informationsvermittlung im Vordergrund▪ Intensive persönliche Kommunikation (z.B. bei Messen)▪ Klassische Mediawerbung aufgrund sehr spezieller Zielgruppen weniger bedeutend |
| Vertriebspolitik | <ul style="list-style-type: none">▪ Starke Fokussierung auf Direktvertrieb▪ Häufig Parallelität von direktem und indirektem Vertrieb (Abgrenzungsprobleme)▪ Starke Ausprägung des persönlichen Verkaufs |

Industrielle Dienstleistungen

Immaterielle Leistungen, die ein Industriegüterhersteller seinen Kunden zur Förderung des Absatzes seiner Sachgüter anbietet.





Wettbewerbspotenzial industrieller Dienstleistungen

- Vermeidung von Preiskämpfen
- Erhöhung der Kundenbindung
- Kontinuität der Nachfrage
- Erzielung von Cross-Selling-Effekten
- Aufbau von Eintrittsbarrieren

Problemfelder beim Management industrieller Dienstleistungen

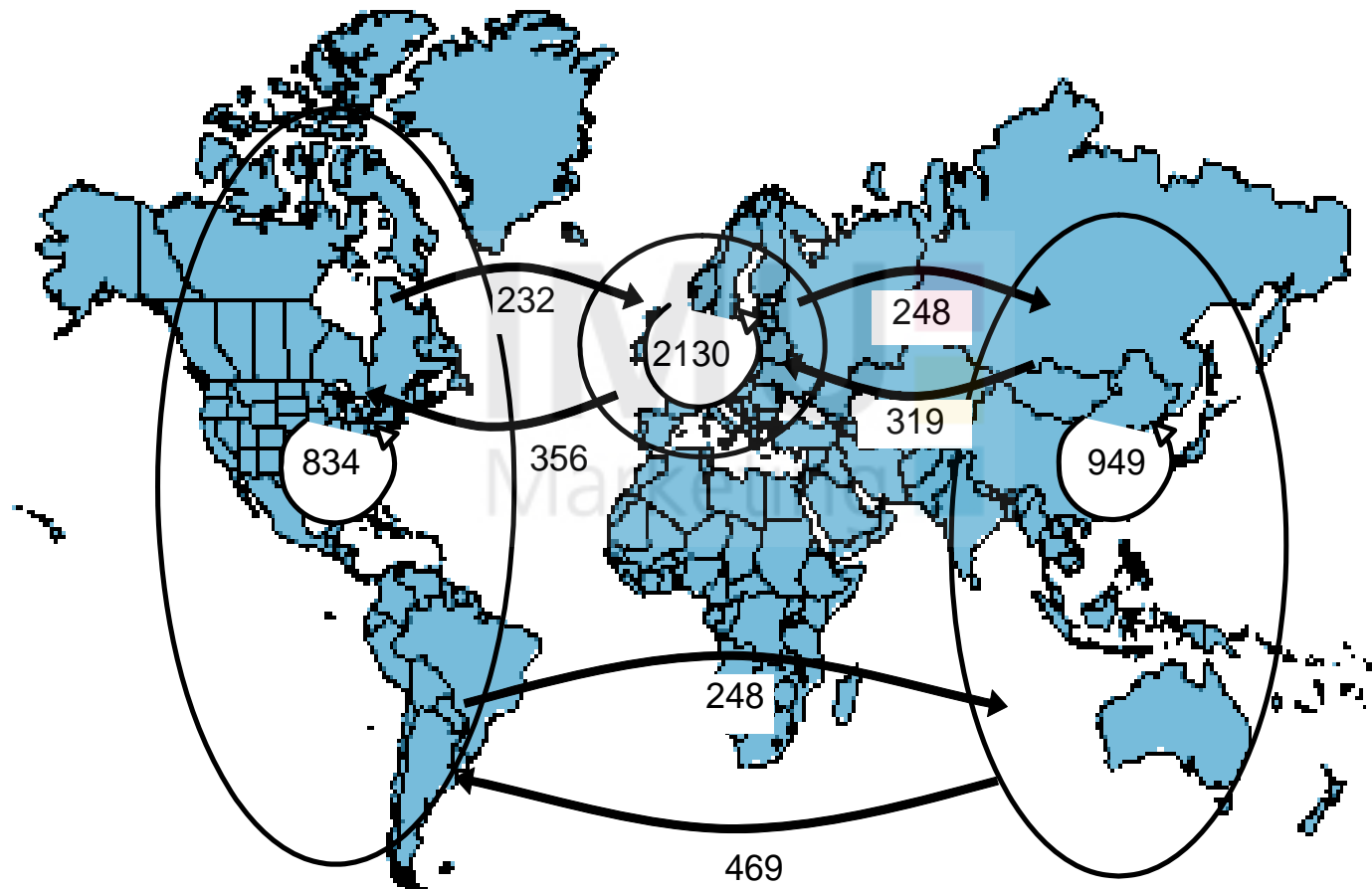
- Art und Umfang industrieller Dienstleistungen
- Organisation
- Qualität
- Preisgestaltung
- Qualifikation und Motivation des Personals

- **Homburg, Ch./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden. (Kapitel 19)**
- Backhaus, K. (1993), Geschäftstypenspezifisches Investitionsgütermarketing, in: Droege, W., Backhaus, K., Weiber, R. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte: Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg, 100-109. Engelhardt, W./Günter, B. (1981): Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart.
- Homburg, Ch./Daum, D. (1997): Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundenbindung verbinden, Frankfurt/Main.
- Homburg, Ch./Garbe, B. (1996a): Industrielle Dienstleistungen - Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66, 3, 253-282.
- Homburg, Ch./Garbe, B. (1996b): Industrielle Dienstleistungen - lukrativ, aber schwer zu meistern, Harvard Business Manager, 18, 1, 68-75.
- Kleinaltenkamp, M. (1997), Business-to-Business-Marketing, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 14. Auflage, Band 1, A-E, Wiesbaden, 753-762.
- Plinke, W. (2000), Grundkonzeptionen des industriellen Marketing-Managements, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Berlin, 101-168.
- Robinson, P. J./Faris, C. W./Wind, Y. (1967): Industrial Buying and Creative Marketing, Boston, Mass.
- Webster, F. E. Jr./Wind, Y. (1972): Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs.

5.3 Grundlagen des Internationalen Marketing

Institutionelle Perspektive

Globale Handelsströme 2003 (in Milliarden US\$)



Internationales Marketing

“International Marketing is concerned with the planning and conducting of transactions across national borders to satisfy the objectives of individuals and organizations”
Czinkota/Ronkainen (1991), S. 3

“Internationales Marketing besteht in der Analyse, Planung, Durchführung, Koordination und Kontrolle marktbezogener Unternehmensaktivitäten bei einer Geschäftstätigkeit in mehr als einem Land“
Meffert/Bolz (1998), S. 25

Internationales Marketing beginnt schon beim Schritt über einzelne Ländergrenzen.

Abgrenzung

Multinationales Marketing

“The company markets its products in many countries around the world – this is multinational marketing. (...) a common marketing strategy WITHIN a region (e.g., a group of contiguous and similar countries), but not ACROSS regions.”
Kotabe/Helsen (2001), S.14f.

Multinationales Marketing ist die differenzierte Bearbeitung einzelner Ländermärkte

Globales Marketing

„(...) eine Variante des internationalen Marketing, bei der eine Marktbearbeitung in den meisten Ländern der Erde erfolgt, und zwar mit einem recht hohen Standardisierungsgrad. Das internationale Marketing eines Unternehmens kann also dann als global bezeichnet werden, wenn die Produkte weltweit in relativ standardisierter Form angeboten und vermarktet werden.“
Homburg/Krohmer (2009)

Globales Marketing betont den weltweiten Maßstab



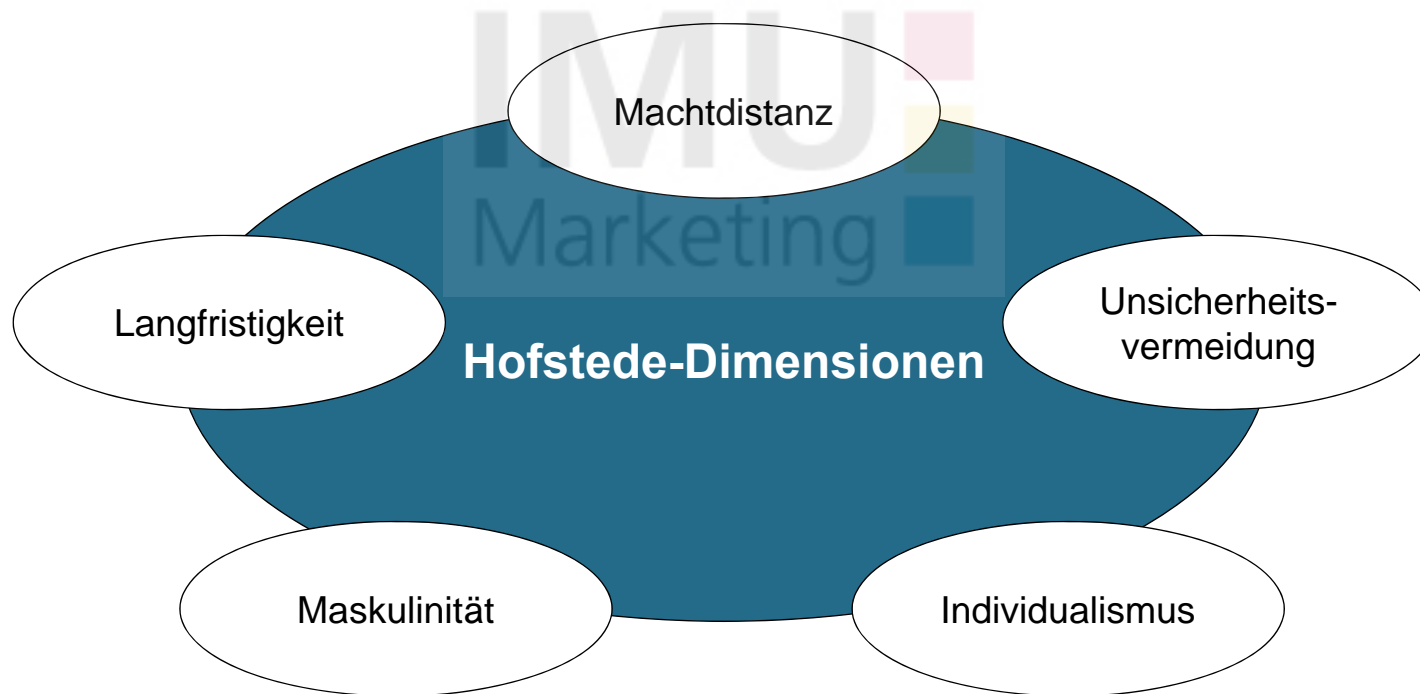
Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen: Freihandelszonen

In den letzten Jahren und Jahrzehnten haben sich große Handelsblöcke gebildet. Einige ausgewählte sind:

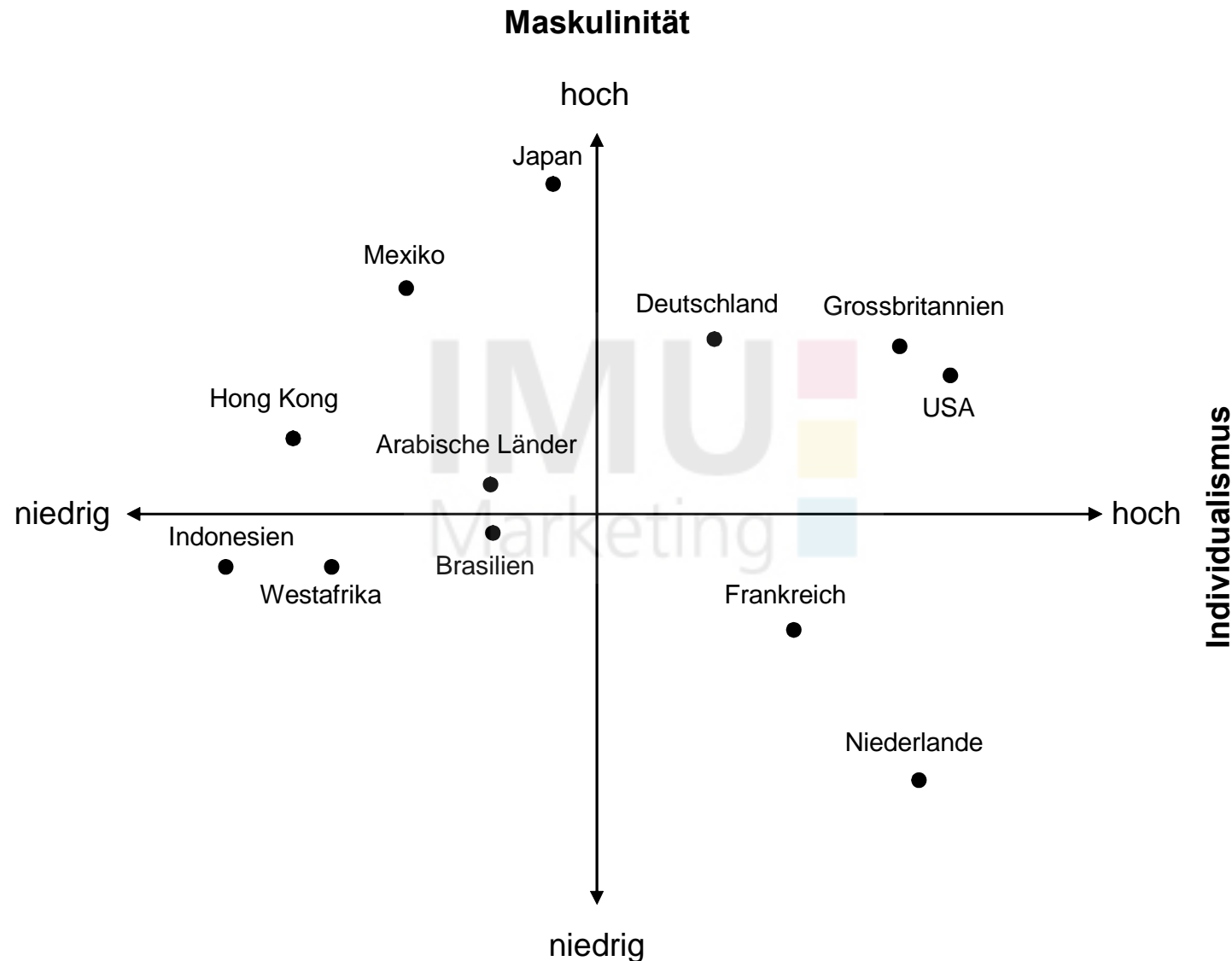
| Handelsblock | Charakterisierung | Länder | Bevölkerung in Mio. | BSP in Mrd. US\$ |
|--|--|---|---------------------|------------------|
| Europäische Union (EU) | Binnenmarkt mit freiem Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Personen und Kapital | 25 Mitgliedsländer | 389,1 | 6358,4 |
| North American Free Trade Area (NAFTA) | Handelszone, d.h. keine Gesetzesangleichung. Nur für Unternehmen der beteiligten Länder bedeutsam. Für Externe gelten die Importvorschriften der einzelnen Mitgliedsländer | Kanada, Mexiko, USA | 366,6 | 6507,2 |
| Anden-Pakt | Markt ohne Binnenzölle mit einheitlichen Außenzöllen der Mitgliedsländer bis auf Peru | Bolivien, Ecuador, Kolumbien, Peru, Venezuela | 93,1 | 148,6 |
| Mercado Común del Sur (MERCOSUR) | Markt ohne Binnenzölle mit Bestreben um gemeinsame Außenzölle und Wechselkurspolitik | Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay, (Bolivien und Chile) | 193,4 | 552,8 |
| Asian Free Trade Area (Afta), vormals Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) | Ziel ist die Schaffung einer Freihandelszone bis 2002 als Gegengewicht zu China | Brunei, Indonesien, Malaysia, Philippinen, Singapur, Thailand | 322,4 | 336,5 |
| World Trade Organization (WTO) | Hervorgegangen aus GATT (General Agreements on Tariffs and Trade), Einheit der UN. Hauptaufgabe ist die Schlichtung von Handelsstreits zwischen Mitgliedsstaaten bzw. die Überwachung eines reibungslosen Welthandels. Beschlüsse sind für Mitgliedsstaaten unter internationalem Recht bindend. | Ca. 140 Mitgliedsländer | | |

Kulturelemente sind z.B. Sprache, Symbolik (z.B. Tier- und Farbsymbolik), Nationalbewusstsein, Religion, Sozialverhalten

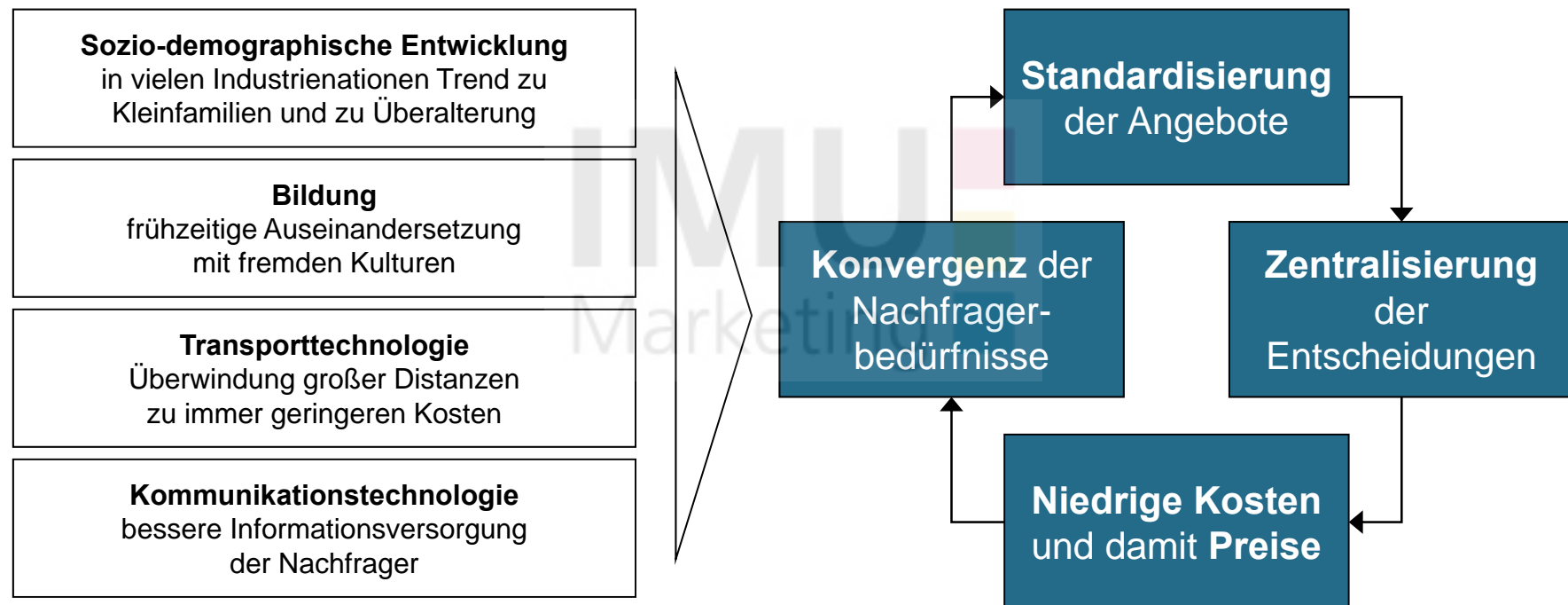
Hofstede (1994) beschreibt Länderkulturen auf Basis von 5 Dimensionen:

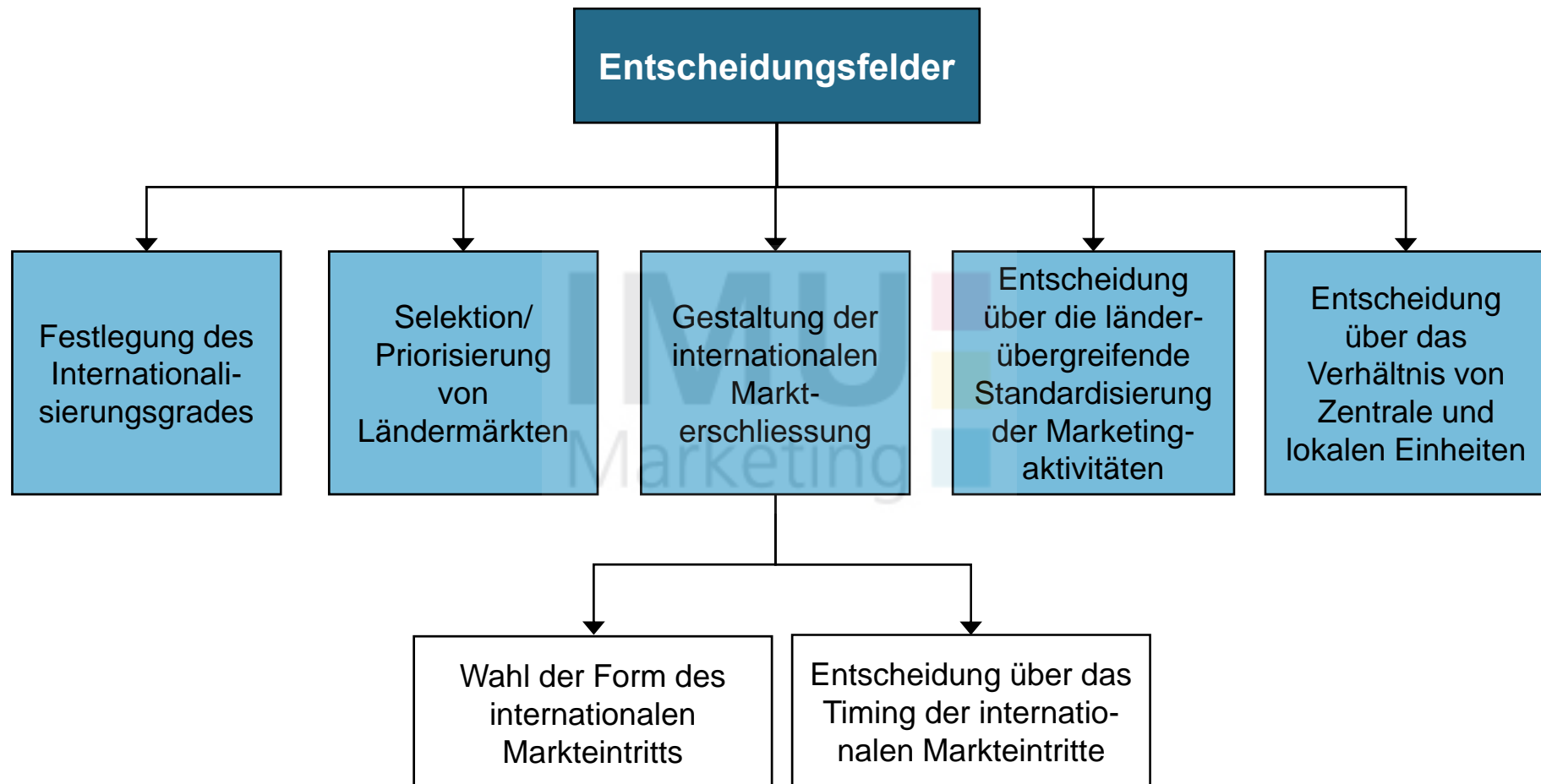


Charakterisierung ausgewählter Länder durch die Kulturdimensionen Individualismus und Maskulinität



Konvergenzthese nach Levitt (1983)





Risikoreduktion

Beispiele: Umsatzstabilisierung durch Belieferung mehrerer Märkte mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen, Erhalt bestehender Marktpositionen im Ausland durch stärkeres Engagement

Chancenrealisierung

- **Absatzchancen**

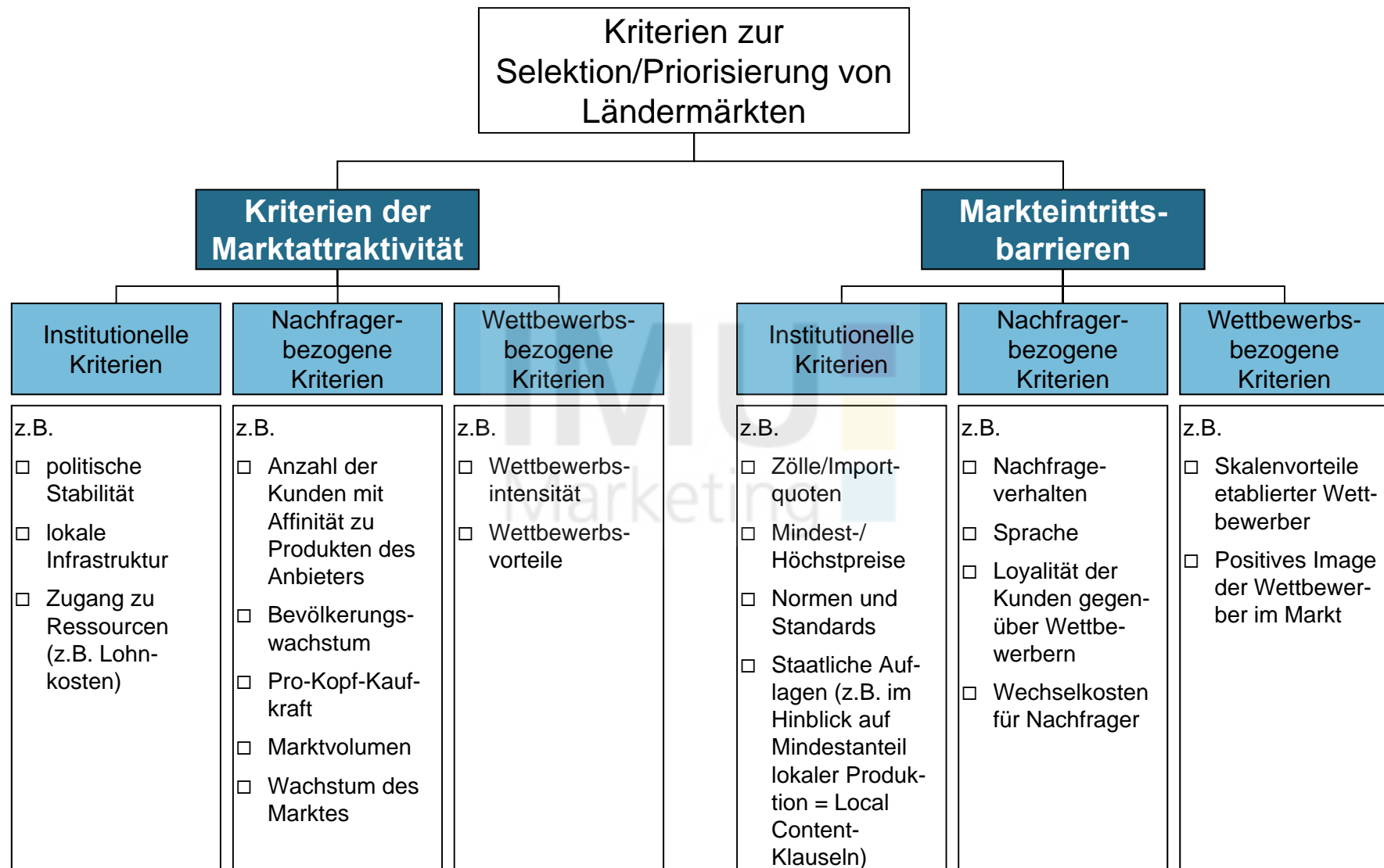
Beispiele: Erschließung neuer Absatzquellen, Teilnahme am Wachstum von Auslandsmärkten, Folgen wichtiger Kunden ins Ausland

- **Preisbezogene Chancen**

Beispiel: Abschöpfung von höheren Preisbereitschaften der Nachfrager in Auslandsmärkten

- **Kostenbezogene Chancen**

Beispiel: Ausnutzung niedriger Kosten der Marktbearbeitung in Auslandsmärkten



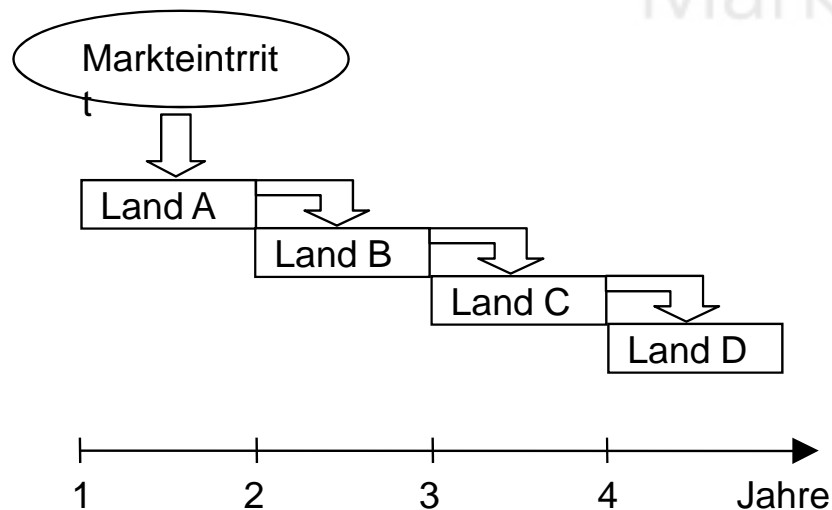
- Direkter Export
→ Vertrieb ohne Mittler, zumeist über Generalvertretungen etc.
- Indirekter Export
→ Auftragsakquisition und Auslieferung über Dritte
- Lizenzierung
→ Übertragung der Nutzungserlaubnis am intellektuellen Eigentum gegen Zahlung eines nutzungs(un)abhängigen Entgelts
- Vertragsproduktion
→ Herstellung des Produkts oder einzelner Module durch Dritte auf vertraglicher Basis
- Joint Venture
→ Gründung eines gemeinschaftlich geführten Unternehmens; je nach Verteilung der Kapitalanteile wird in Majority, Equity und Minority Joint Ventures unterschieden
- Tochtergesellschaften
→ Direktes Kapitalengagement ohne Partner

Internationale Markterschließung

– Timing des internationalen Markteintritts (1) –

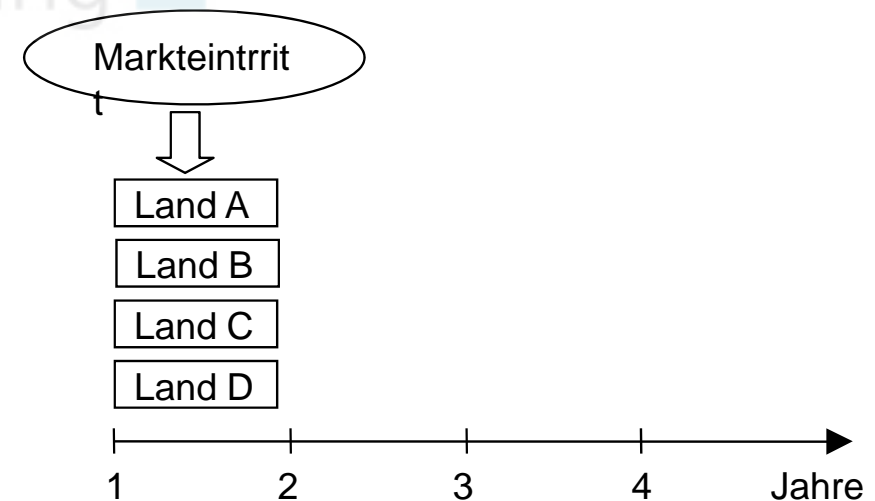
„Wasserfallstrategie“

- Prinzip der Konzentration
- ausgiebige Marktstudien
- Differenzierung der nationalen Marketingkonzepte
- oftmals Auswahl des nächsten Ziellandes nach größtmöglicher Nähe zum Heimatmarkt

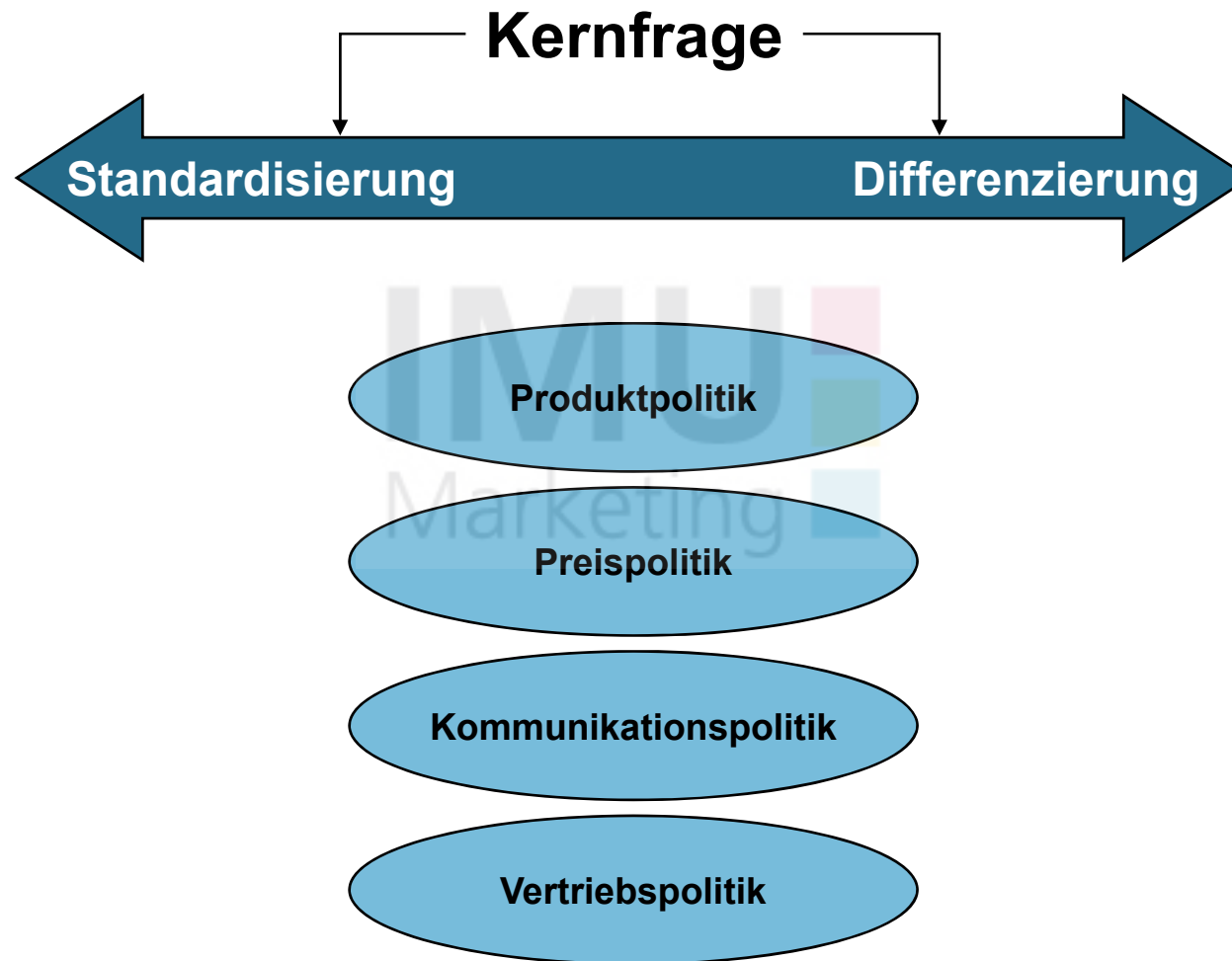


„Sprinklerstrategie“

- Prinzip der Diversifikation
- Erschließung möglichst vieler Märkte in kurzer Zeit (1-2 Jahre)
- niedrige Marktbearbeitungsintensität
- hohe Standardisierung der Marketingaktivitäten
- Erfolglosigkeit und spätere Aufgabe in einigen Märkten ist einkalkuliert



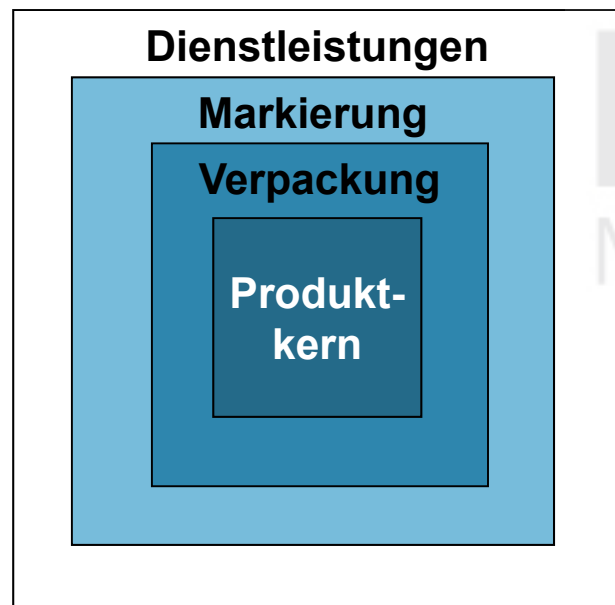
| | Wasserfallstrategie | Sprinklerstrategie |
|--|---|--|
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sukzessiver Aufbau finanzieller und personeller Ressourcen unter Nutzung von Lerneffekten ▪ Risikostreuung in zeitlicher Hinsicht ▪ Möglichkeit der Anpassung des Marketing (bei Problemen in einem Ländermarkt) im Hinblick auf den späteren Eintritt in weitere Ländermärkte ▪ mögliche Verlängerung des Produktlebenszyklus | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau von Markteintrittsbarrieren gegen nachziehende Wettbewerber ▪ Risikostreuung in regionaler Hinsicht |
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr der Besetzung von Märkten durch Konkurrenten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher kurzfristiger Kapital- und Personalbedarf ▪ bei Scheitern hohe Verluste |
| Situative Faktoren, die die Anwendung begünstigen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfordernis von Referenzmärkten (z.B. sind die USA oftmals Referenzmarkt für Südamerika) ▪ langer Produktlebenszyklus (da Erfahrungen auf früh erschlossenen Märkten zur Weiterentwicklung des Produkts genutzt werden können) ▪ geringe Wettbewerbsintensität auf den Ländermärkten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ kurze Produkt- und Technologielebenszyklen ▪ lange F&E-Zeiten (da eine höhere Chance für eine zeitnahe Amortisation des F&E-Aufwands besteht) |



- Zentrale Frage:
Grad der **Produktstandardisierung**, da diese Entscheidung erhebliche Auswirkungen auf andere Marketingmix-Instrumente hat

- **Entscheidungsfelder:**

Beispiel: Standardisierung des Produktkerns



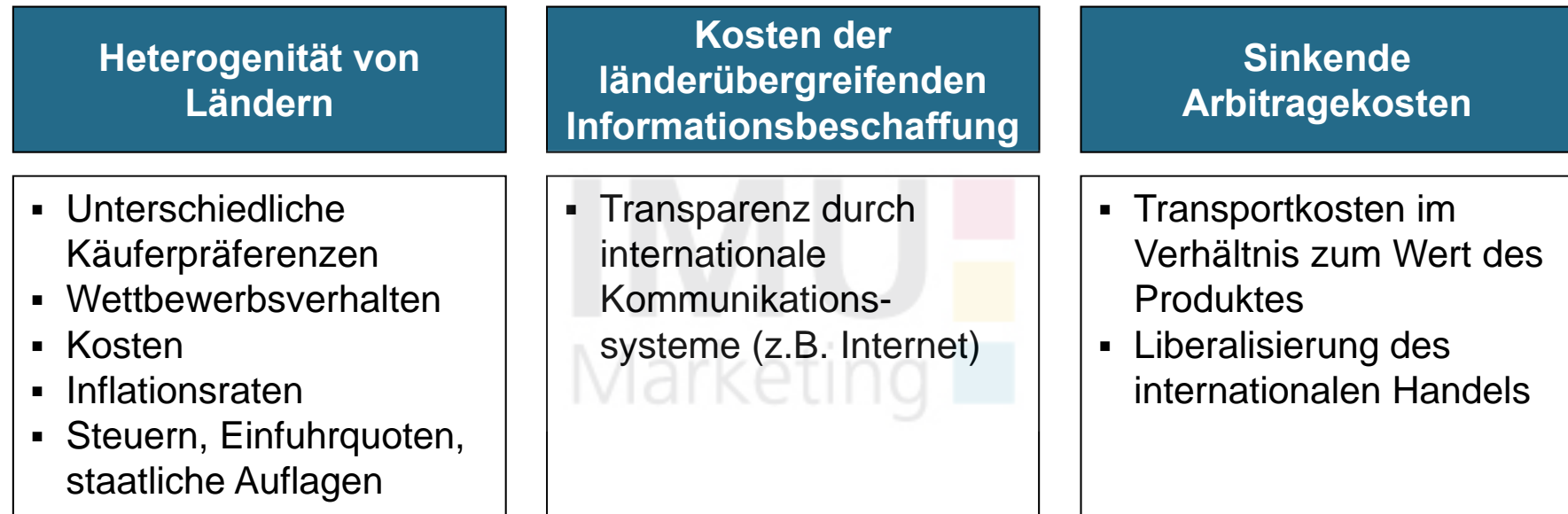
➔ **Standardisierungspfad führt von innen nach außen**



Vereinheitlichung von physischen Produkten und der Markenpolitik in der Praxis

| <div> <div>Marken- name</div> <div>Produkt</div> </div> | differenziert | standardisiert |
|---|---|--|
| differenziert | <ul style="list-style-type: none"> ▪ insbesondere Nahrungs- mittel, etwa von Unilever | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coca-Cola ▪ Pepsi-Cola ▪ Camel ▪ Produkte von Kraft-Jacobs- Suchard |
| standardisiert | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Snuggle/Mimosin/Kuschel- weich (Weichspüler) ▪ Silkience/Soyance/Sientel (Shampoo) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kodak-Filme ▪ Rado-, Seiko-Uhren ▪ Minolta-, Canon-Kameras |

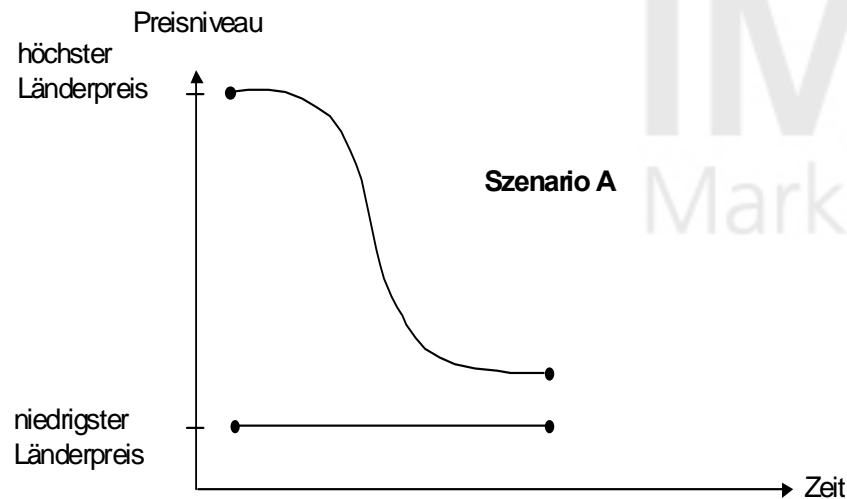
Man kann 3 wesentliche Einflussfaktoren auf die internationale Preisstandardisierung unterscheiden:



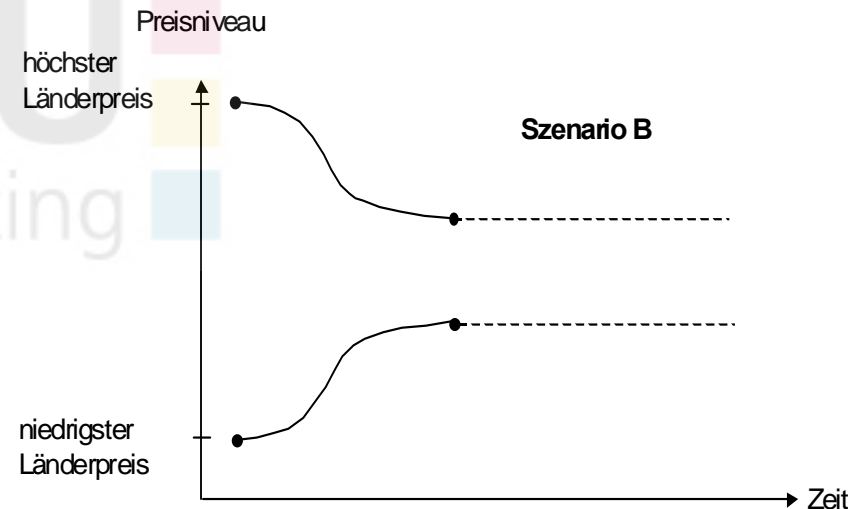
- Schlechtere Ausgangsposition für Preisdifferenzierung
- Zunehmende Angleichung der Preisniveaus in den verschiedenen Ländermärkten

Beispielhafte Entwicklung des internationalen Preisniveaus

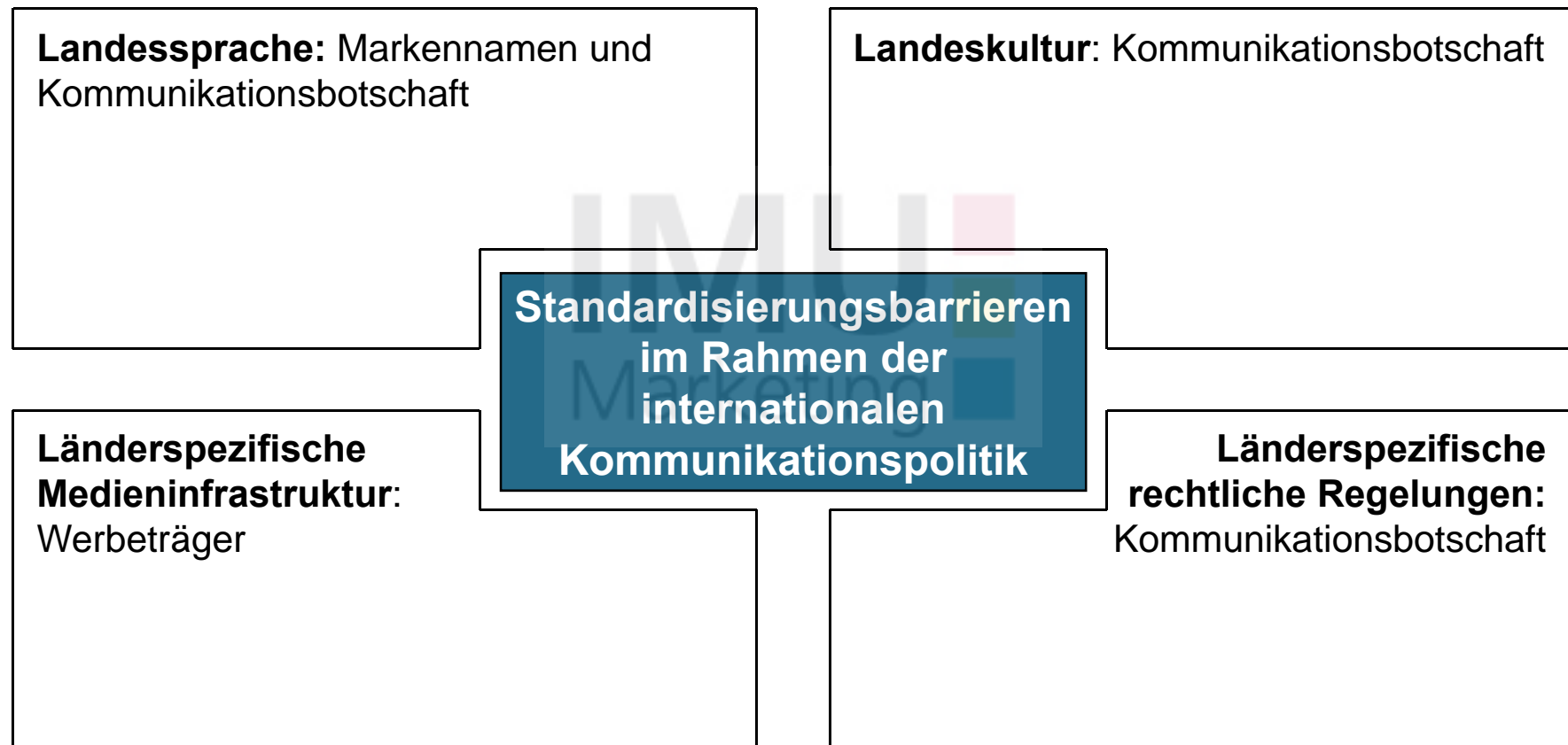
Worst-Case Szenario

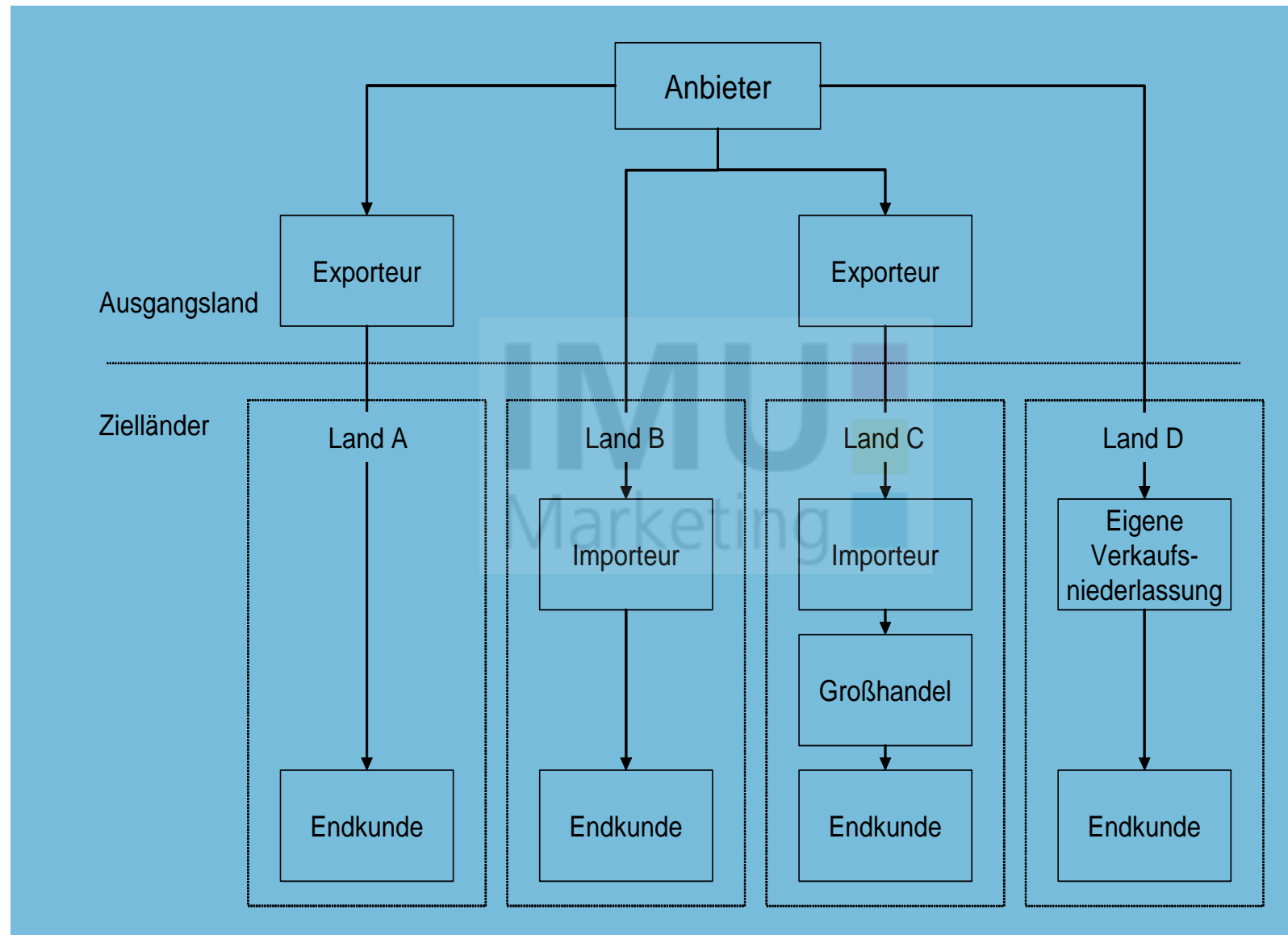


Szenario bei aktiver Gestaltung der Preispolitik



Standardisierungsbarrieren existieren vor allem im Hinblick auf 4 Elemente:

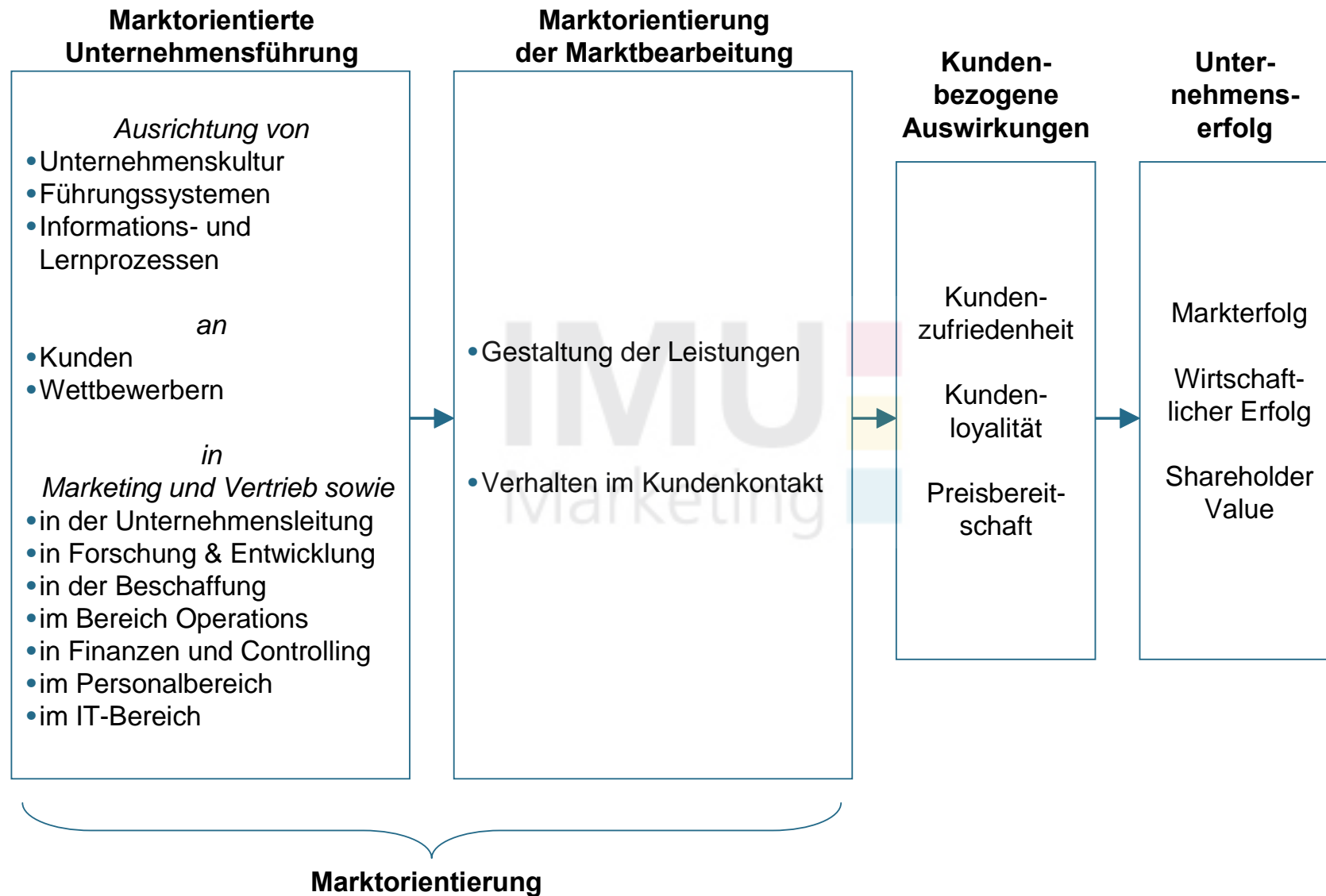




- **Homburg, Ch./Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden. (Kapitel 20)**
- Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2001): Internationales Marketing, 4. Aufl., Stuttgart.
- Czinkota, M./Ronkainen, I. (1991): International Marketing, 2. Aufl., Chicago.
- Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit, Wiesbaden.
- Jestin, W./Gampel, A. (2000): Global Economic Outlook, The Bank of Nova Scotia, Toronto.
- Kotabe, M./Helsen, K. (2001): Global Marketing Management, 2. Aufl., New York.
- Levitt, Th. (1983): The Globalization of Markets, Harvard Business Review, 61, 5, 87-91.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart.
- Simon, H./Kucher, E. (1992): The European Pricing Time Bomb – and How to Cope with It, European Management Journal, 10, 2, 136-145.

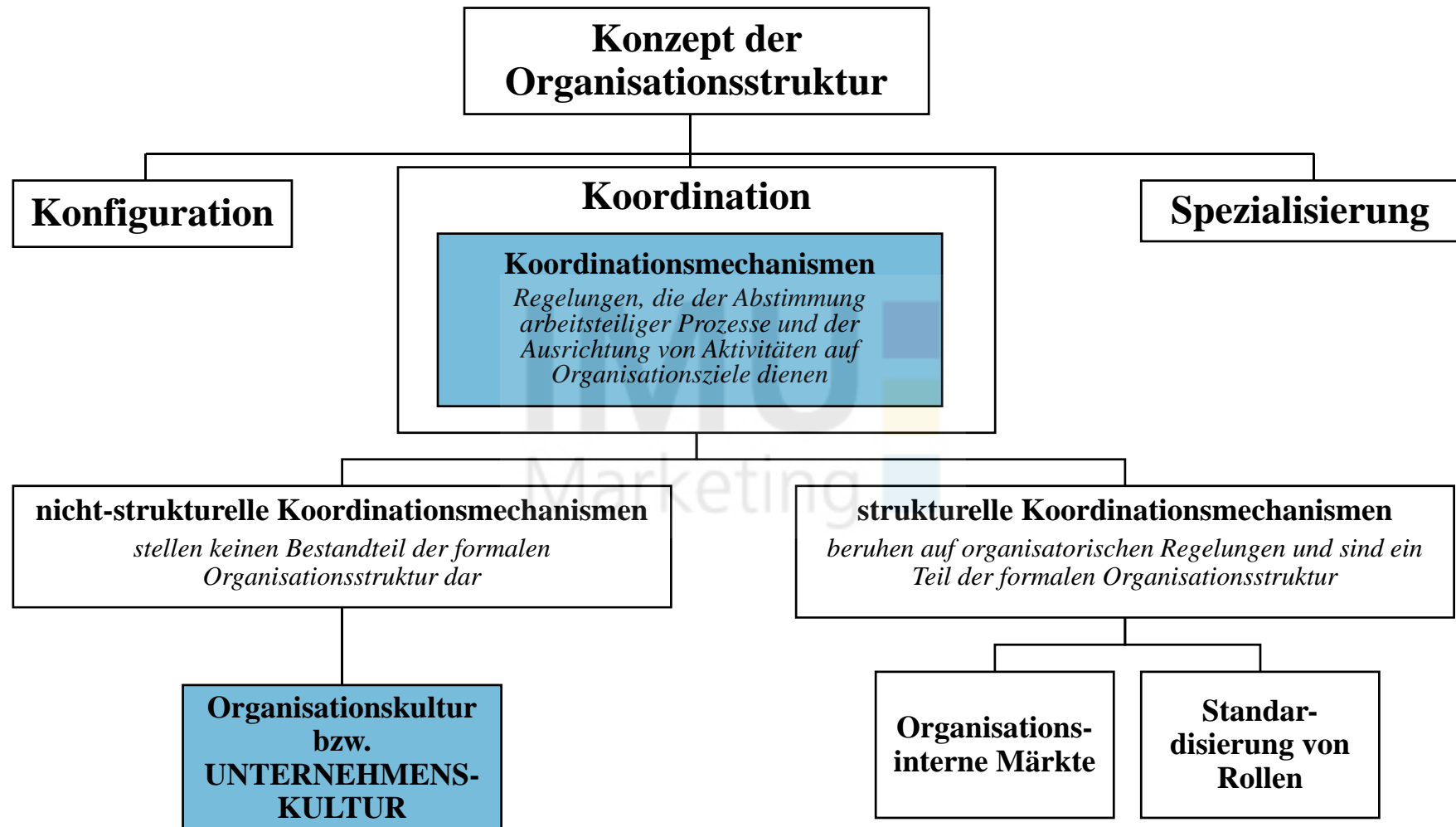
6. Führungsbezogene Perspektive

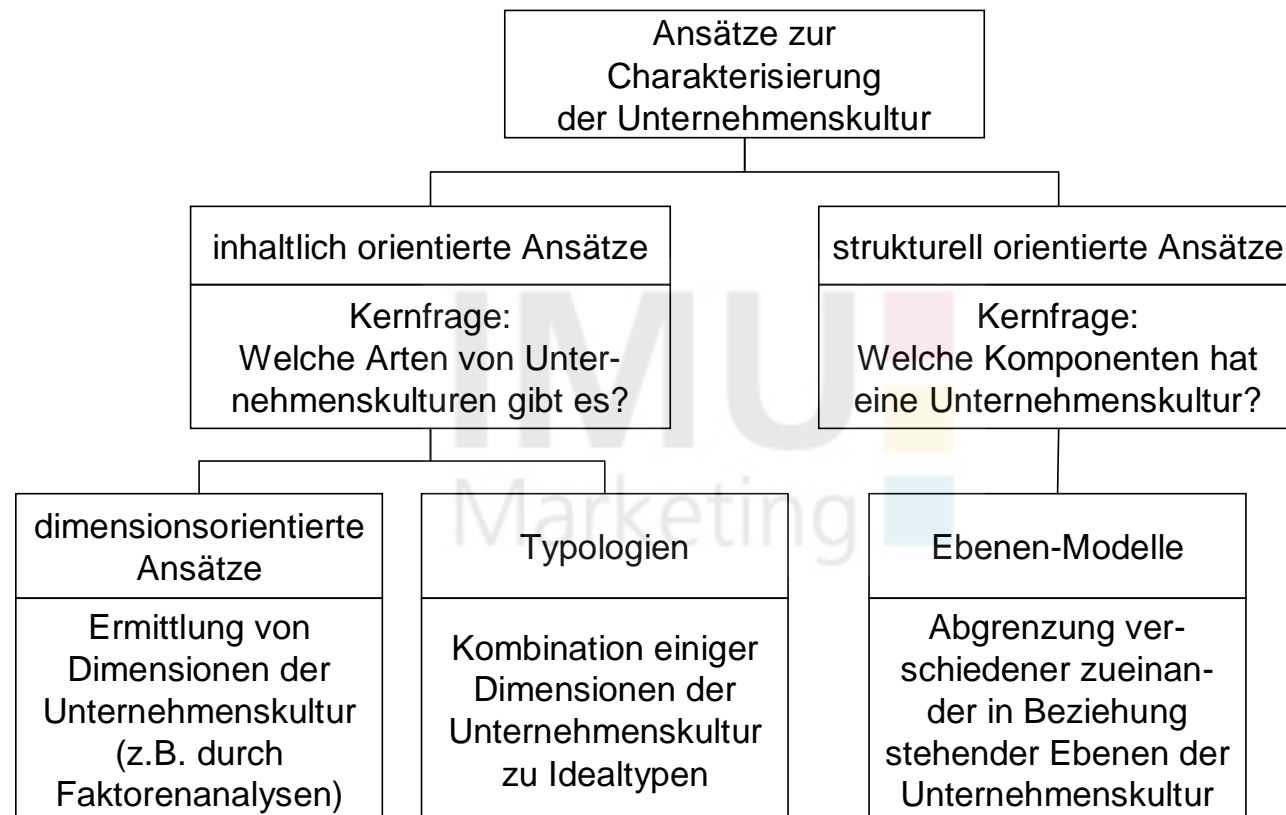
6.1 Marktorientierung der Unternehmenskultur und der Führungssysteme



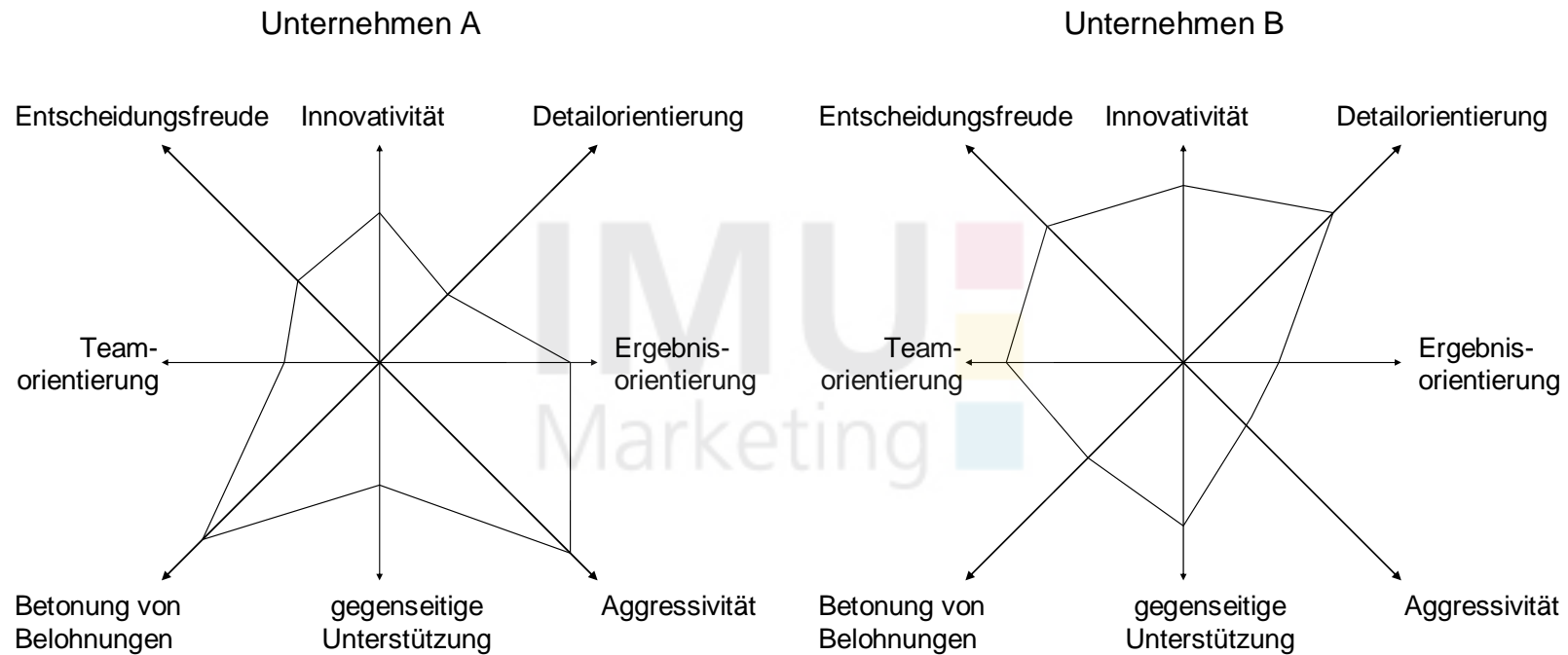
„Ein Muster gemeinsamer **Grundprämissen**, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration **erlernt** hat, das sich **bewährt** hat und somit als **bindend** gilt; und das daher an neue Mitglieder als **rational** und **emotional korrekter Ansatz** für den **Umgang** mit diesen **Problemen** weitergegeben wird.“

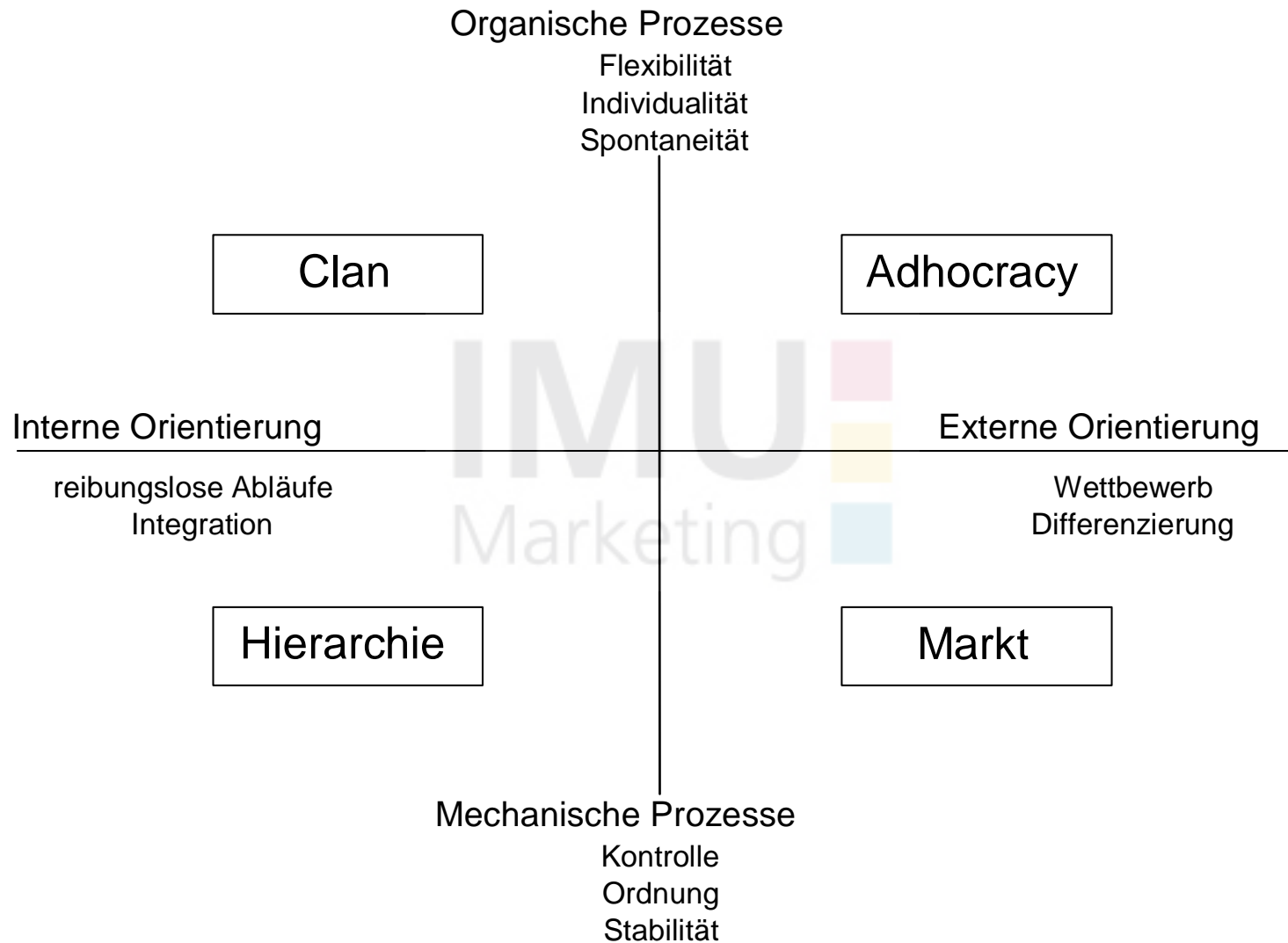
(Schein 1995, S. 25)

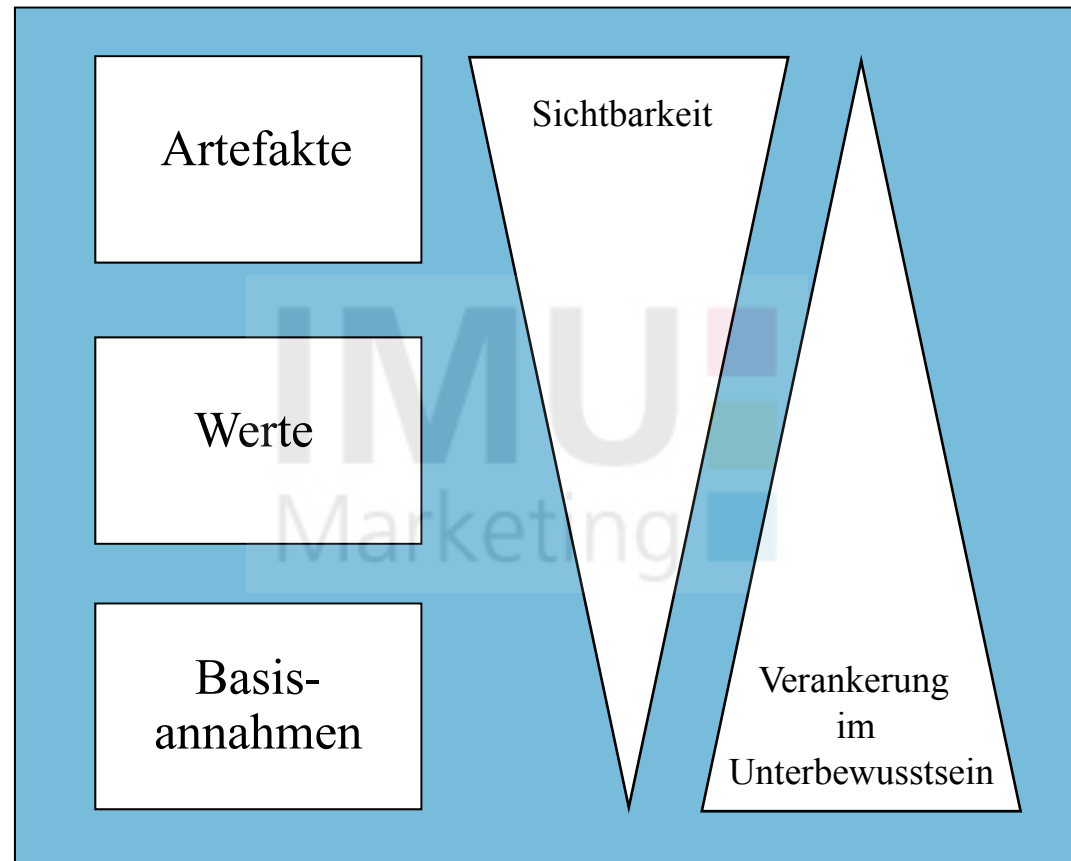




Beschreibung der Kulturen zweier Unternehmen auf der Basis eines dimensionsorientierten Ansatzes



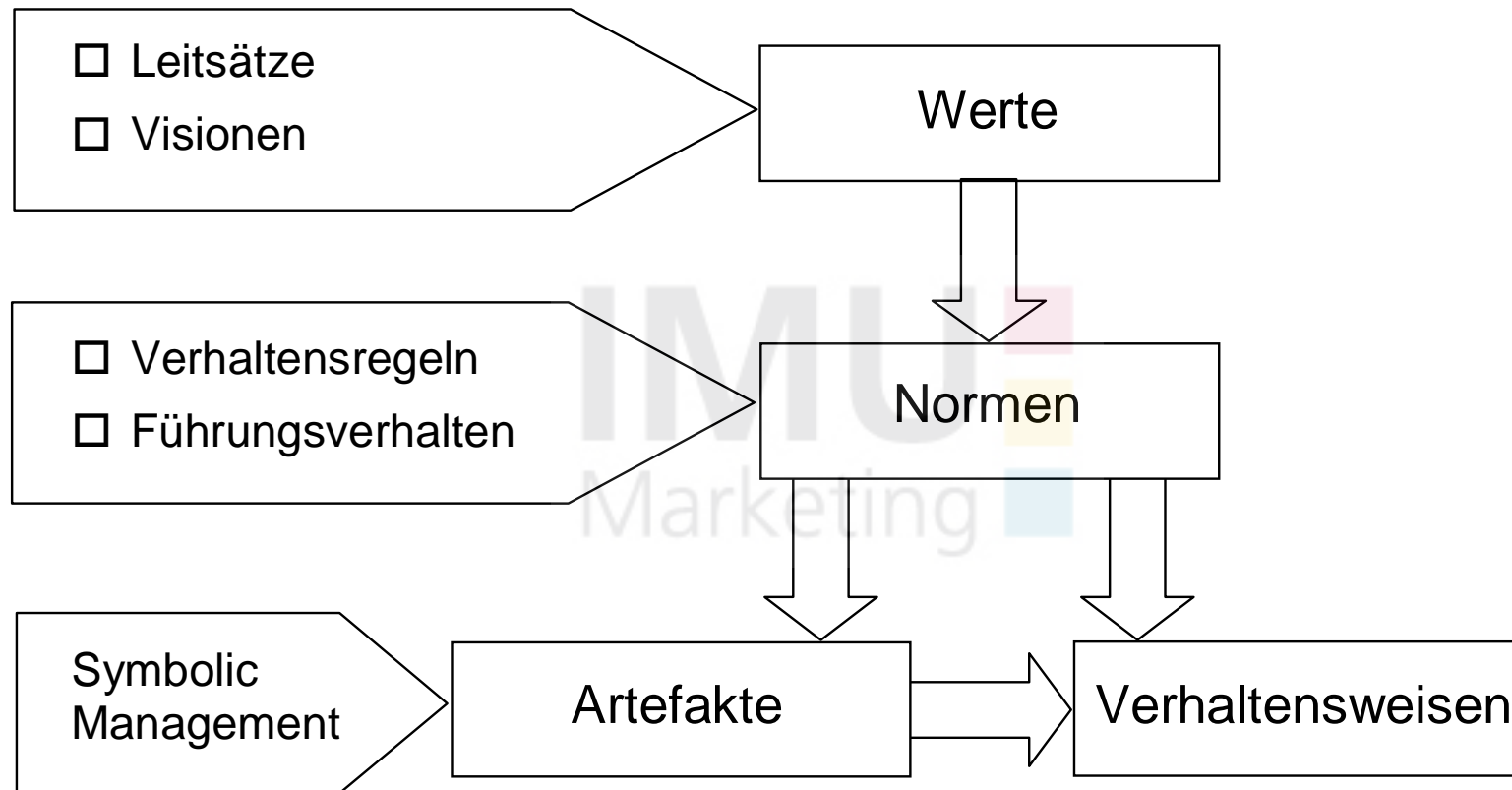




- Kundenorientierte Unternehmenskultur** wird verstanden als
- (1) die Gesamtheit der innerhalb eines Unternehmens geteilten, grundlegenden **Werte**, welche Kundenorientierung fördern,
 - (2) die unternehmensweit geltenden **Normen** für Kundenorientierung sowie
 - (3) die offen zutage tretenden **Artefakte** der Kundenorientierung (Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements).

(Homburg/Krohmer (2009), in Anlehnung an Homburg/Pflesser (1999), (2000) und Pflesser (1999))

| | Ausprägung | |
|--------------------------|---|--|
| Artefaktkategorie | Hohe Kundenorientierung | Niedrige Kundenorientierung |
| Erzählungen | In einem Maschinenbauunternehmen kursieren Erzählungen über ein Vorstandsmitglied, das bei krankheitsbedingtem Ausfall vieler Servicetechniker am Wochenende selbst Ersatzteile zu Kunden gefahren hat. | In einem Finanzdienstleistungsunternehmen wird mit positiver Bewertung von Vertriebsmitarbeitern erzählt, die erfolgreich sind, indem sie den Kunden Produkte proaktiv verkaufen, die für das Unternehmen renditestark, aber für die Kunden nicht bedürfnisgerecht sind. |
| Sprache | In einem Software-Unternehmen gehört es zum allgemeinen Sprachgebrauch, bei internen Besprechungen die Frage zu stellen: „Wie würden unsere Kunden entscheiden?“ | In einem Transportunternehmen ist es weit verbreitet, von Kunden als „Beförderungsfällen“ zu sprechen. |
| Rituale | In einem Dienstleistungsunternehmen wird jeden Monat ein Mitarbeiter als „Customer Orientation Champion“ ausgezeichnet. | In einem Dienstleistungsunternehmen werden viele Kundenshalter zur Hauptgeschäftszeit geschlossen, um den Mitarbeitern ein gemeinsames zweites Frühstück zu ermöglichen. |
| Arrangements | Die Anordnung und Gestaltung der Büroräume fördert die offene Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen. | In einem Unternehmen ist die Beschwerdeabteilung an einem anderen regionalen Standort als die anderen Marketingabteilungen untergebracht. |



Umsetzung eines Leitbildes in konkrete Verhaltensanweisungen am Beispiel von Bull Information System

Partnership

- Tragen Sie aktiv zur Verstärkung der Beziehungen zu Kunden sowie Kollegen bei.
- Kümmern Sie sich positiv und konstruktiv mit den betroffenen Personen oder Gruppen um die Lösung von Konflikten.
- Verkörpern Sie die Haltung „Einer für alle, alle für einen.“

Respect

- Erkennen Sie offen - intern und extern - die Mitwirkung anderer an.
- Behandeln Sie die Meinung eines anderen mit Respekt, auch wenn Sie sie nicht teilen.
- Hören und respektieren Sie andere Meinungen.
- Respektieren Sie die Zeit der anderen. Seien Sie pünktlich bei Besprechungen und Terminen.
- Reagieren Sie auf Anfragen von Kunden innerhalb einer vertretbaren Zeitspanne.

Ownership

- Suchen und ermutigen Sie Rückinformationen von Kunden und Kollegen in Ihrem eigenen Interesse sowie in dem Ihrer Kollegen.
- Seien Sie weitsichtig, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen, und treiben Sie Veränderungen voran.
- Achten Sie darauf, daß Termine eingehalten werden.
- Ergreifen Sie die Initiative, um Dinge innerhalb und außerhalb der Gruppe zu bewegen.

Fun

- Schaffen Sie ein freundliches, kollegiales und herausforderndes Arbeitsumfeld.
- Fördern Sie proaktiv den Teamgeist.
- Zeigen und fördern Sie eine positive Einstellung in der Arbeit in Ihrem Team, im Unternehmen oder mit den Kunden.
- Interessieren Sie sich ernsthaft für die Menschen in Ihrem Team.

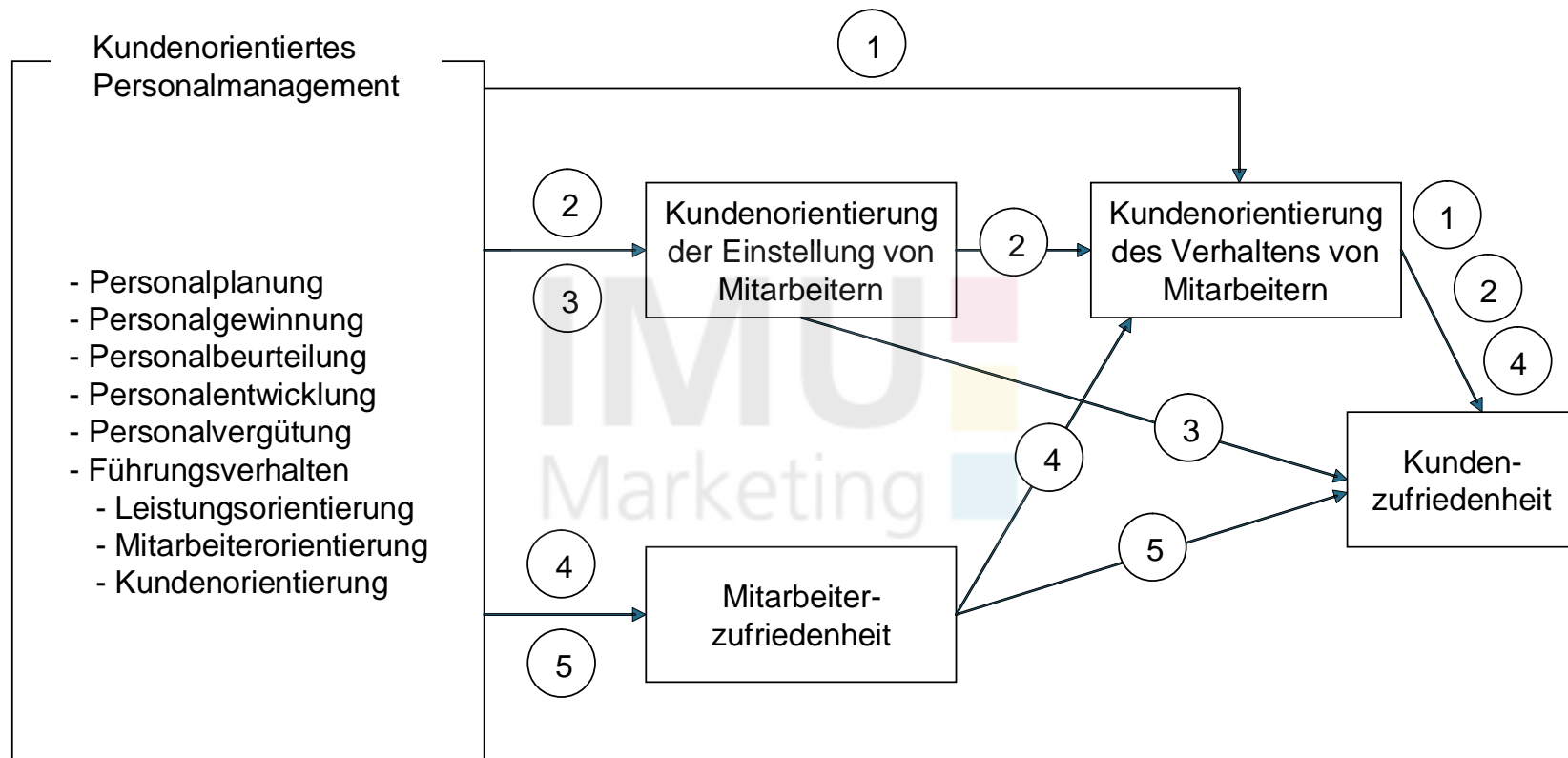
Innovation

- Begrüßen Sie neue Ideen, betrachten Sie sie genau und bewerten Sie sie respektvoll.
- Gehen Sie Risiken ein, um Stagnation zu vermeiden, wann immer Sie Raum für Verbesserungen sehen.
- Greifen Sie neue Ideen und Praktiken - allein oder in der Gruppe - auf und stehen Sie den nötigen Veränderungen aufgeschlossen gegenüber.

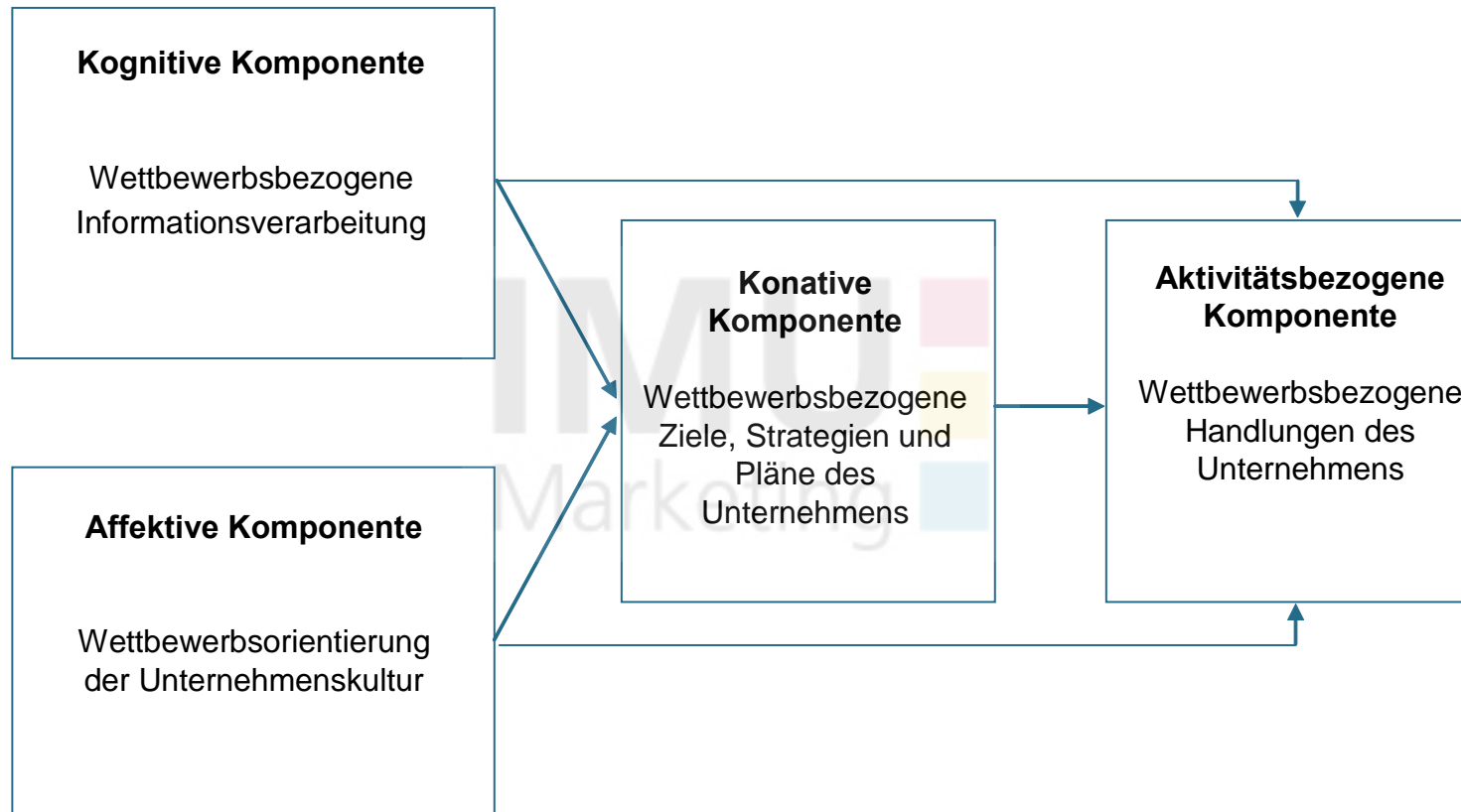
Trust

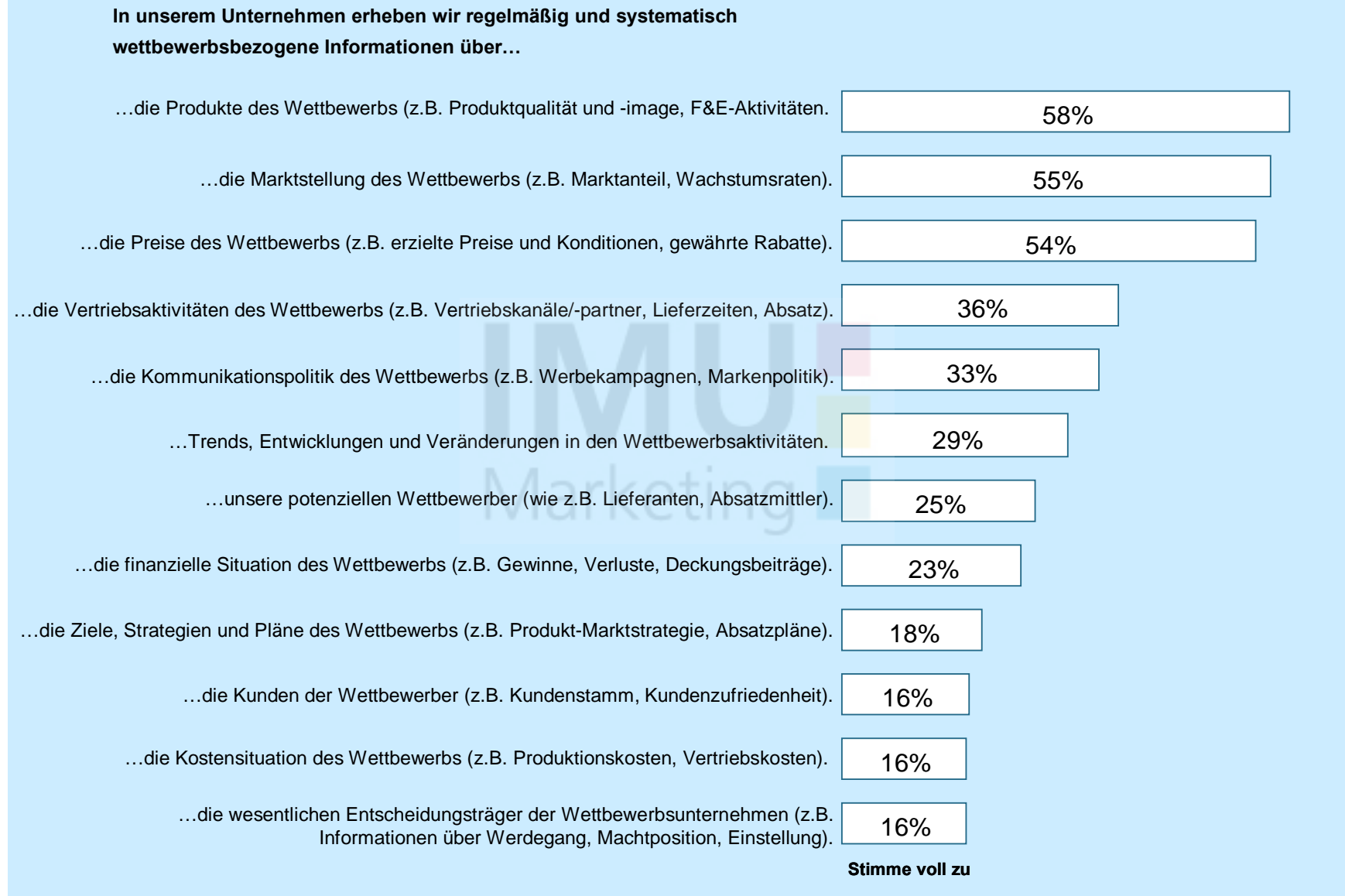
- Bieten Sie Ihre Hilfe an oder fragen Sie danach, um die Erreichung wichtiger Ziele durchzusetzen.
- Fordern Sie Menschen, die sich unseren Werten gegenüber kontrovers verhalten, heraus.
- Bewahren Sie Geheimnisse, wenn es verlangt wird.
- Seien Sie bereit, Aufgaben zu delegieren, und vertrauen Sie auf die Fähigkeiten anderer.
- Streiten Sie Fehler nicht ab, sondern lernen Sie daraus.

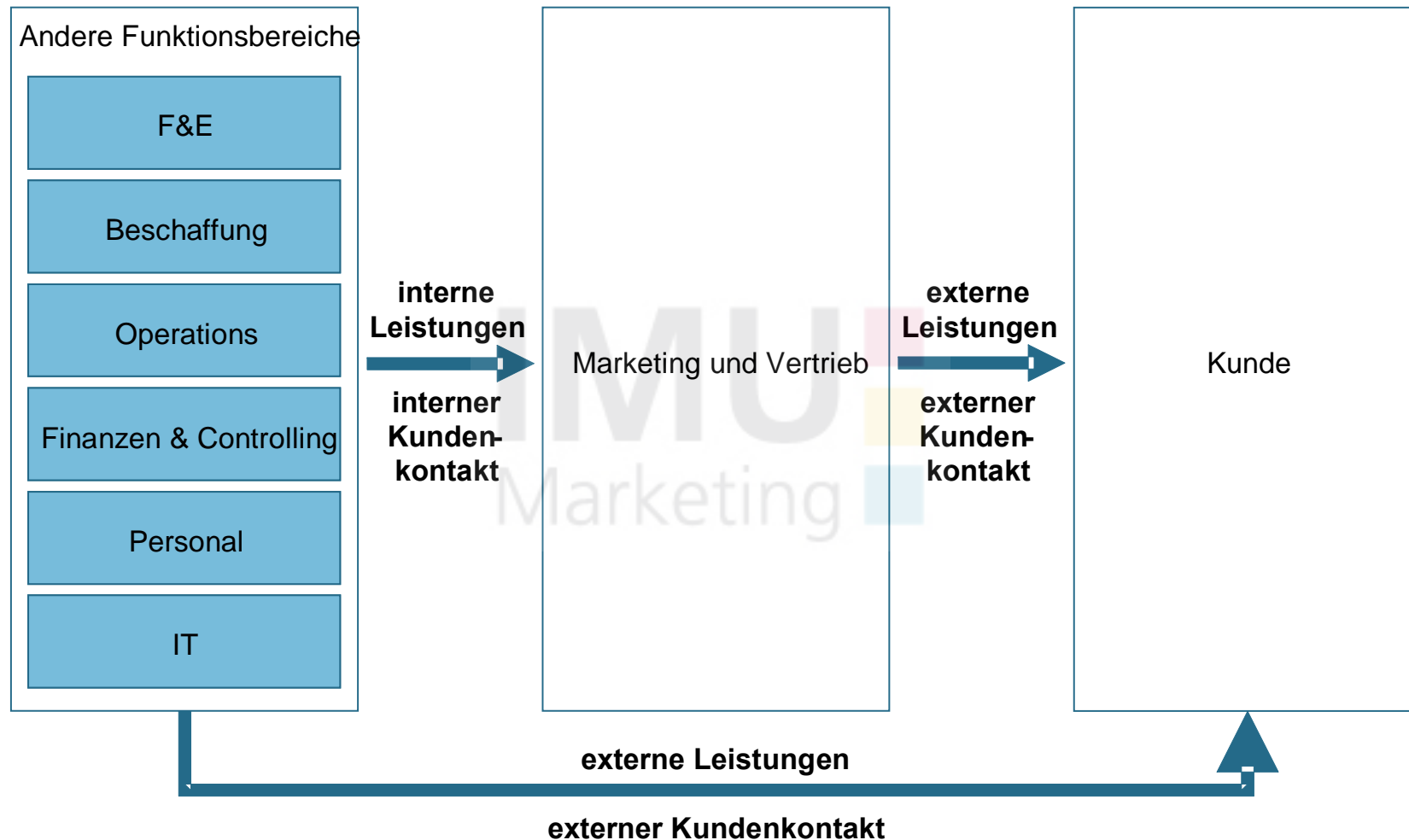
| Ansatzpunkte im Rahmen der Aufbauorganisation | Ansatzpunkte im Rahmen der Ablauforganisation |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Berücksichtigung von kundenbezogenen Aspekten bei der Spartenbildung▪ Begrenzung der Hierarchietiefe▪ hohe hierarchische Ansiedlung des höchsten Marketing-/Vertriebsverantwortlichen▪ Existenz von klar definierten Ansprechpartnern und Anlaufstellen für Kunden▪ Vermeidung von Überspezialisierung | <ul style="list-style-type: none">▪ Vermeidung überzogener Prozessstandardisierung▪ Förderung von Selbstabstimmung zwischen Mitarbeitern (innerhalb von Abteilungen und abteilungsübergreifend)▪ ausreichende Delegation von Entscheidungskompetenz an ausführende Mitarbeiter im Kundenkontakt▪ Verankerung des Prinzips des „internen Kunden“ im Unternehmen▪ Schaffung von Transparenz bei kundenbezogenen Prozessen und Sicherstellung permanenter Prozessoptimierung |



→ für eine Beschreibung der Wirkungspfade vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 1238f.

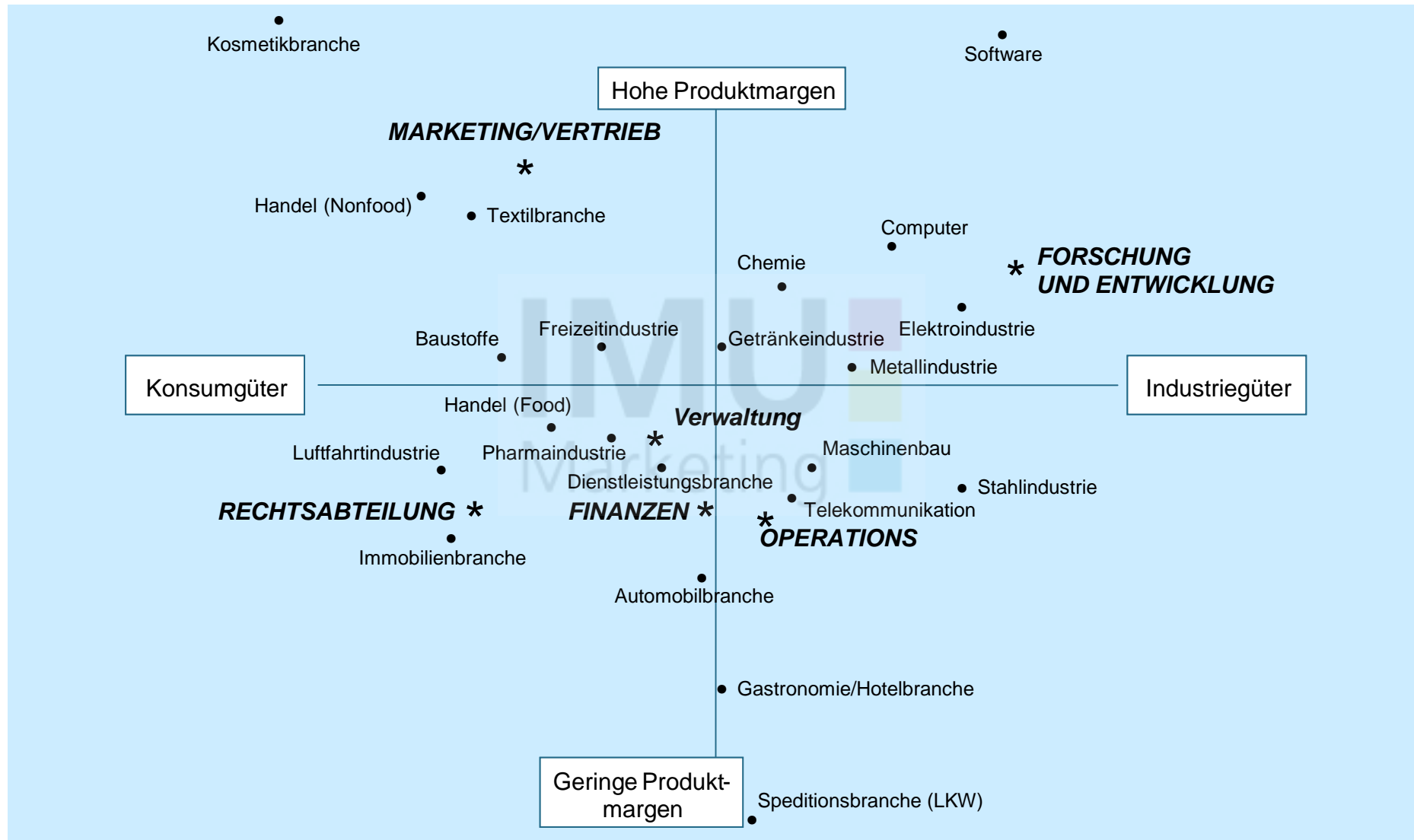






| Interner Funktionsbereich | Beispiele für Berührungspunkte mit externen Kunden | Beispiele für Berührungspunkte mit internen Kunden | Beispiele für Berührungspunkte mit Wettbewerbern |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> F&E | <ul style="list-style-type: none"> Erforschung von Kundenanforderungen bezüglich der nächsten Produktgeneration | <ul style="list-style-type: none"> Target-Costing für neue Produkte | <ul style="list-style-type: none"> Analyse der Wettbewerbsprodukte |
| <ul style="list-style-type: none"> Beschaffung | <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Optimierung der Lagerbestände entlang der gesamten Supply Chain | <ul style="list-style-type: none"> Information von Marketing und Vertrieb über zu erwartende Rohstoffpreissteigerungen | <ul style="list-style-type: none"> Analyse der eigenen Abhängigkeit von Zulieferern im Vergleich zur Abhängigkeit der Wettbewerber von Zulieferern |
| <ul style="list-style-type: none"> Operations | <ul style="list-style-type: none"> Beseitigung von Qualitätsproblemen | <ul style="list-style-type: none"> Abstimmung von Lieferterminen | <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking der eigenen Leistungsfähigkeit |
| <ul style="list-style-type: none"> Finanzen und Controlling | <ul style="list-style-type: none"> Erstellung von Finanzierungsangeboten für eigene Produkte | <ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung einer mehrstufigen Kundendeckungsbeitragsrechnung | <ul style="list-style-type: none"> Einschätzung der Fähigkeit eines Wettbewerbers, einen Preiskrieg durchzustehen |
| <ul style="list-style-type: none"> Personal | <ul style="list-style-type: none"> Gewinnung eines neuen Kundenbetreuers | <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Personalrotationssystemen für die Nachwuchsentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> Kenntnis des Gehaltsniveaus der Wettbewerber |
| <ul style="list-style-type: none"> IT | <ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Extranet und Datenaustausch mit Kunden | <ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung einer Informationsinfrastruktur, die Datenschnittstellen zwischen Vertrieb und Produktion minimiert | <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking der eigenen Leistungsfähigkeit |

Dominierender Karrierehintergrund des CEO



Typische Spannungsfelder zwischen F&E und Marketing/Vertrieb

| Spannungsfeld | Spannungen drohen, wenn... | |
|----------------------|--|---|
| | ... F&E sagt: | ...während Marketing/Vertrieb sagen: |
| Qualitätsniveau | <ul style="list-style-type: none"> „Wir müssen Produkte mit der bestmöglichen Qualität entwickeln.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Die Erfüllung der höchsten Qualitätsanforderungen bringt uns nichts, wenn wir dadurch Kostennachteile erleiden oder die Kunden die Verbesserung der Qualität kaum mehr wahrnehmen.“ |
| Produkteigenschaften | <ul style="list-style-type: none"> „Wir dürfen unser kreatives Potenzial nicht durch aktuelle Bedürfnisse einschränken und müssen kontinuierlich nach wirklich innovativen Lösungen Ausschau halten.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wir dürfen uns nicht zu ressourcenintensiven Innovations-Spielereien verleiten lassen. Der Markt ist nicht bereit, dafür zu bezahlen.“ „Wir sollten uns auf Innovationen konzentrieren, die vom Markt gewünscht werden. Unsere Marktforschung liefert die entsprechenden Informationen.“ |
| Sortimentspolitik | <ul style="list-style-type: none"> „Anstatt bestehende Produkte kosmetisch weiterzuentwickeln, sollten wir unsere Ressourcen nutzen, um revolutionäre neue Lösungen zu kreieren.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Es existiert ein großes Marktpotenzial, um unsere bestehenden Produkte durch zusätzliche Varianten anzureichern. Dadurch schaffen wir zusätzliche Umsätze mit geringem Aufwand und Risiko.“ |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> „Je innovativer, desto besser. Wir sollten Technologieführer sein und vor allem bei innovativen Lead-Usern gut ankommen.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Nicht die Lead-User, sondern die Normalverbraucher sind die Zielgruppe, mit der wir unser Geld verdienen. Diese sind für Innovationen noch nicht weit genug.“ „Wir dürfen die normalen Kunden nicht verschrecken. Diese müssen sich erst an die neue Technik gewöhnen. Größere Einschnitte in der Anwendung und frühe Entwicklungsprobleme werden uns nicht verzeihen.“ |

Typische Spannungsfelder zwischen Beschaffung und Marketing/Vertrieb

| Spannungsfeld | Spannungen drohen, wenn... | |
|---------------------------|---|---|
| | ... die Beschaffung sagt: | ...während Marketing/Vertrieb sagen: |
| • Sortimentsbreite | <ul style="list-style-type: none"> „Nur mit einer begrenzten Produktlinie können wir die notwendige Wirtschaftlichkeit im Einkauf gewährleisten.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Nur mit einem breiten Produktangebot können wir unsere Kunden zufrieden stellen und neue Kunden gewinnen.“ |
| • Produktstandardisierung | <ul style="list-style-type: none"> „Wesentlicher Erfolgsfaktor im Einkauf ist die Beschaffung des größtmöglichen Anteils standardisierter Teile. Im Vergleich zum Wettbewerb haben wir eine zu große Komplexität.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wir müssen unsere Produkte vom Wettbewerb glaubwürdig differenzieren. Das erreichen wir nur über nicht-standardisierte Elemente und Module unserer Produkte.“ |
| • Lagerhaltung | <ul style="list-style-type: none"> „Unser Ziel ist der Einkauf in optimalen Losgrößen. Die Bindung von Kapital durch Lagerhaltung eingekaufter Teile ist unbedingt zu minimieren. Hier liegt eines unserer wesentlichen Optimierungsfelder.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Versorgungsengpässe für die Produktion und die Belieferung der Kunden müssen unbedingt vermieden werden. Kunden, die nicht beliefert werden können, gehen zum Wettbewerb. Da erscheint eine erhöhte Kapitalbindung als hinnehmbarer Nachteil.“ |
| • Lieferantenauswahl | <ul style="list-style-type: none"> „Wir müssen die Lieferantenauswahl auf Basis des Einkaufspreises für unsere Komponenten treffen. Wir sind hier im Vergleich zum Wettbewerb immer noch viel zu teuer.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wir müssen uns auch in der Beschaffung durch die Qualität der beschafften Teile leiten lassen. Im Übrigen sollten wir eher auf die Gesamtkosten schauen – nachträgliche Reparaturen und Kulanzfälle sind teuer und schaden unserem Image.“ |

Typische Spannungsfelder zwischen dem Bereich Operations und Marketing/Vertrieb

| Spannungsfeld | Spannungen drohen, wenn... | |
|---|---|--|
| | ... der Bereich Operations sagt | ...während Marketing/Vertrieb sagen |
| <ul style="list-style-type: none"> Kapazitätsplanung | <ul style="list-style-type: none"> „Warum haben wir keine exakten Absatzprognosen?“ „Wir brauchen verbindliche Zusagen des Kunden und Budgetpläne, die sich nicht mit jedem Windstoß drehen. Wir brauchen Konstanz: Produktionsumstellungen sind zu teuer.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Warum haben wir nicht ausreichend Kapazität?“ „Wir müssen schneller auf veränderte Kundenanforderungen reagieren. Unsere Reaktionszeiten sind mangelhaft.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Bearbeitungsge- schwindigkeit | <ul style="list-style-type: none"> „Wir müssen Aufträge für die Bearbeitung bündeln – nur so kommen wir von den hohen Kosten runter.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wieso dauert die Bearbeitung des Kundenauftrags mal drei Tage, mal zwei Wochen? Das können wir dem Kunden nicht erklären.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Qualitätssicherung | <ul style="list-style-type: none"> „Warum macht der Vertrieb den Kunden immer so unrealistische Zusagen?“ | <ul style="list-style-type: none"> „Warum schafft es Operations nicht, die einfachsten Vorgänge fehlerfrei zu bearbeiten?“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Angebotsbreite | <ul style="list-style-type: none"> „Das Angebot ist zu breit – dies führt nur zu Komplexitätskosten.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Unsere Kunden wollen größtmögliche Vielfalt.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Produktindividualisierung | <ul style="list-style-type: none"> „Die Individualisierung der Produkte ist einer der wesentlichsten Kostentreiber – wir können uns das nicht leisten.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Nur wenn wir unsere Angebote auf die Bedürfnisse der Kunden anpassen, können wir uns im Wettbewerb differenzieren und einen Preiskrieg vermeiden.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Kostenkontrolle | <ul style="list-style-type: none"> „Wir können doch nicht gleichzeitig schnell liefern, ein breites Angebot bieten, schnell und flexibel reagieren und hohe Qualität bieten – und das alles zu niedrigen Kosten.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Unsere Kosten sind so hoch, dass wir uns aus dem Markt herauskalkulieren.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Produktinnovationen | <ul style="list-style-type: none"> „Produktänderungen sind prohibitiv teuer.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Neuprodukte sind die wesentliche Basis unseres Erfolgs.“ |

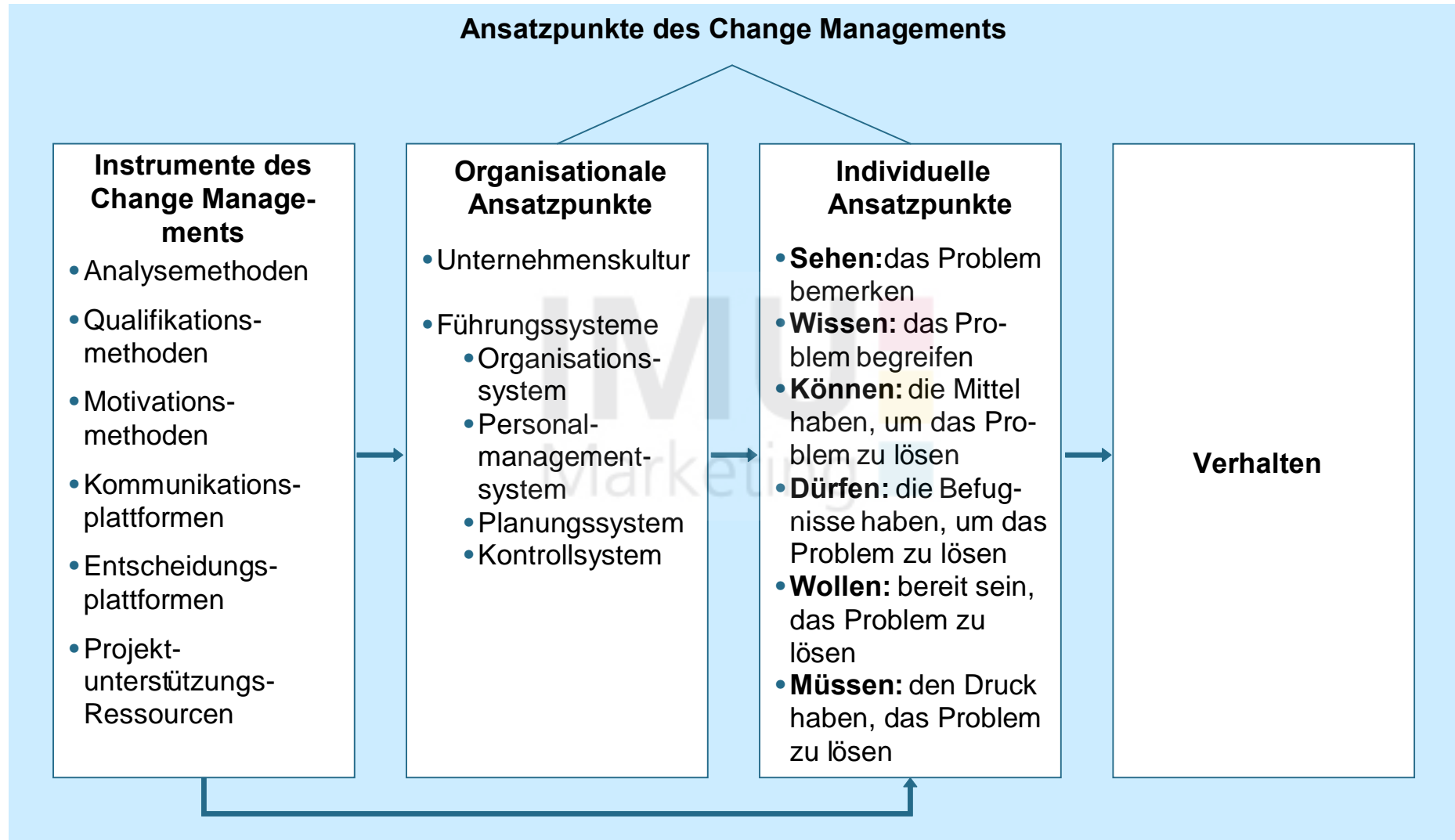
Typische Spannungsfelder zwischen Finanzen/Controlling und Marketing/Vertrieb

| Spannungsfeld | Spannungen drohen, wenn... | |
|--|---|--|
| | ... Finanzen und Controlling sagt: | ...während Marketing/Vertrieb sagen: |
| <ul style="list-style-type: none"> Ziele/ Motive | <ul style="list-style-type: none"> „Es ist völlig unklar, welchen Nutzen die vorgeschlagene Imagekampagne bringen soll. Nach unserem DCF-Modell sieht das mal wieder nach sorgloser Geldverschwendung aus.“ „Ausschlaggebend sollte immer der wirtschaftliche Erfolg einer Investition sein.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wir müssen unserer Marke dringend ein frischeres Image verpassen.“ „Wir brauchen die zusätzliche Produktlinie, um dem Wettbewerbsdruck zu begegnen. Nur dadurch sichern wir uns den langfristigen Erfolg im Markt.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> „Wir müssen unbedingt unsere Kosten in den Griff bekommen. Eine Erhöhung des Marketingbudgets können wir uns nicht leisten.“ „Wir müssen unser Working Capital optimieren. Lagerhaltungskosten in Zwischenlagern sind unbedingt zu minimieren.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Ohne zusätzliche Mittel für das Marketing werden wir es sehr schwer haben, unsere ambitionierten Wachstumsziele in einem immer härter umkämpften Markt realisieren zu können.“ „Das Halten ausreichender Pufferlager ist unbedingt notwendig – es darf auf keinen Fall zu Lieferengpässen kommen.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Investitionsentscheidungen | <ul style="list-style-type: none"> „Marketing und Vertrieb haben überhaupt kein Kostenbewusstsein.“ „Unsere Marketing- und Vertriebsleute halten sich für große Strategen – dabei können sie nicht einmal die einfachsten Cash Flow-Pläne erstellen.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Unsere Controller sind Erbsenzähler.“ „Finanzen und Controlling halten uns ständig mit aufwändigen Zahlenwünschen von der Arbeit ab. Meist sind die Angaben völlig überflüssig und verschwinden später ohnehin wieder ungenutzt in irgendeiner Schublade.“ „Wie soll man die Zukunft quantifizieren? Es ist einfach unrealistisch zu erwarten, dass man einen validen Return on Marketing Investment bestimmen kann.“ |

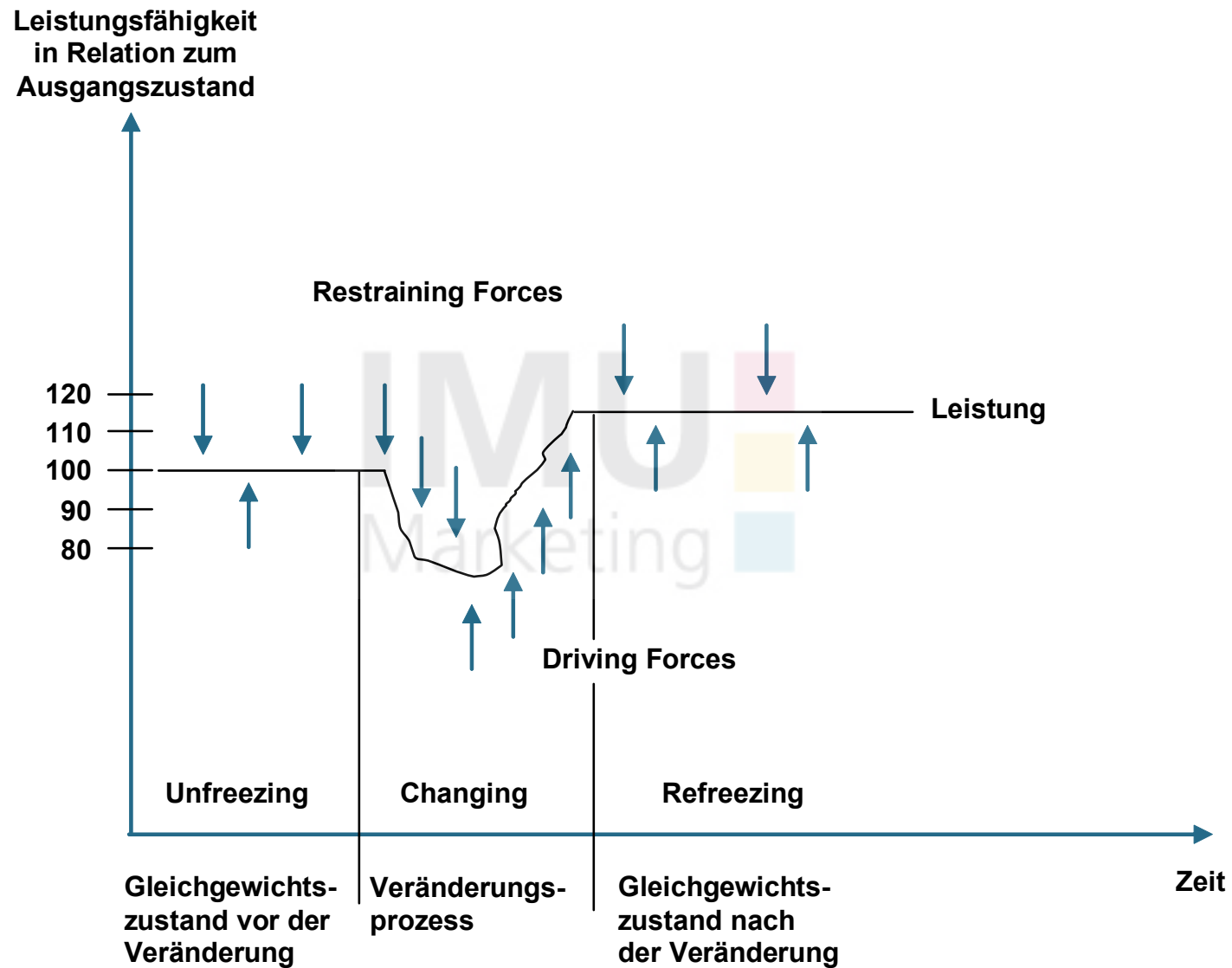
Typische Spannungsfelder zwischen Personalbereich und Marketing/ Vertrieb

| Spannungsfeld | Spannungen drohen, wenn... | |
|--|---|--|
| | ... der Personalbereich sagt: | ...während Marketing/Vertrieb sagen: |
| <ul style="list-style-type: none"> Kosteneinsparungen | <ul style="list-style-type: none"> „Wir haben Einstellungsstopp – wir können uns die Einstellung zusätzlicher hoch bezahlter Vertriebsmitarbeiter nicht leisten.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Gerade in der Krise liegt die Chance. Wenn wir jetzt mit zusätzlichen Verkäufern zum Kunden gehen, können wir uns einen erheblichen Wettbewerbsvorteil herausarbeiten.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Gehaltsniveau | <ul style="list-style-type: none"> „Große Gehaltsdifferenzen zwischen Innen- und Außendienst sind schädlich. Die großzügigen Firmenwagenregelungen für den Außendienst werden kritisch gesehen.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Vom Verkauf lebt das Unternehmen. Das muss sich auch in den Gehältern niederschlagen. Und: Wenn wir unsere guten Verkäufer nicht angemessen vergüten, wechseln sie zum Wettbewerb.“ |
| <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> „Unsere langfristige Mitarbeiterentwicklung basiert auf Vielseitigkeit. Alle unsere zukünftigen Führungskräfte müssen mehr als nur den eigenen Bereich kennen gelernt haben. Job-Rotation zwischen den Funktionen ist daher unbedingt notwendig.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Unsere Arbeit ist kein Sandkasten, in dem man Experimente machen kann. Durch Job Rotation gefährden wir insbesondere im Vertrieb wertvolle Kundenbeziehungen.“ |

| Spannungsfeld | Spannungen drohen, wenn... | |
|--------------------------------|---|---|
| | ... IT sagt: | ...während Marketing/Vertrieb sagen: |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> „Die vom Marketing gemachten Versprechen sind oft technisch nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand realisierbar.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wir wollen die Wünsche der Kunden erfüllen und versprechen daher auch individuelle Lösungen.“ |
| Kultur / Orientierung | <ul style="list-style-type: none"> „Wir orientieren uns an der Technologie und der Forschung. Dabei legen wir den Schwerpunkt auf das technisch Machbare.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wir orientieren uns stark am Kunden. Unser erstes Ziel ist es, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erfüllen.“ |
| Anforderungen / Anwendungen | <ul style="list-style-type: none"> „Die Gewährleistung von Kompatibilität der einzelnen Tools ist technisch oft nicht machbar oder sehr aufwändig und sehr teuer.“ | <ul style="list-style-type: none"> „Wir möchten, dass alle unsere Tools miteinander kompatibel sind, um den bestmöglichen Kundenservice zu gewährleisten.“ |



Phasenmodell des Change Managements auf organisationaler Ebene



Pflichtliteratur:

Homburg, Ch., Krohmer, H. (2009), Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, Kapitel 25-27.

Weiterführende Literatur:

- Arnold, U. (1997), Beschaffungsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart.
- Bernhard, M., Lewandowski, W., Mann, H. (2004), Service-Level-Management in der IT: Wie man erfolgskritische Leistungen definiert und steuert, Düsseldorf.
- Bullock, R., Batten, D. (1985), It`s Just a Phase We`re Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis, Group & Organization Studies, 10, 4, 383-412.
- Büttgen, M. (2000), Marktorientiertes Informationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Cameron, K., Freeman, S. (1991), Cultural Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness, in: Wooldman, A., Pasmore, W. (Hrsg.), Research in Organizational Change and Development, Bd. 5, Greenwich, 23-58.
- Chimhanzi, J. (2004), The Impact of Marketing/HR Interactions on Marketing Strategy Implementation, European Journal of Marketing, 38, 1/2, 73-99.
- De Ruyter, K., Wetzels, M. (2000), The Marketing-Finance Interface: A Relational Exchange Perspective, Journal of Business Research, 50, 2, 209-216.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2002), Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt.
- Glassman, M., MacAfee, B. (1992), Integrating the Personnel and Marketing Functions: the Challenge of the 1990s, Business Horizons, 35, 3, 52-59.
- Grozdanovic, M. (2006), Wettbewerbsorientierung von Unternehmen – Konzeption, Einflussfaktoren und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.

- Homburg, Ch., Bucerius, M. (2006), Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Auflage, Wiesbaden, 53-90.
- Homburg, Ch., Grozdanovic, M., Klarmann, M. (2005), Customers Are from Venus, Competitors Are from Mars – A Study of the Differential Mechanisms Driving Customer and Competitor Orientation, Wissenschaftliches Arbeitspapier der AMA Summer Marketing Educators' Conference, San Francisco.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2005), Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: 12 Thesen, in: Brandt, W., Picot, A. (Hrsg.), Unternehmenserfolg im internationalen Wettbewerb, Stuttgart, 33-66.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2006), Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden
- Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (1999), „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung, Arbeitspapier M43, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (1999), Symbolisches Management als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Arbeitspapier Nr. M 43 der Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, Journal of Marketing Research, 37, 4, 449-462.
- Homburg, Ch., Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System, Frankfurt am Main.
- Jung, A. (2001), Gute Manager führen mit Symbolen, Financial Times Deutschland, 18.07.2001, 29.
- Kleingarn, H. (1997), Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., Fischer, T. (2004), Handbuch Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Berlin.
- Kuhl, M. (1998), Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Supply Management, Wiesbaden.
- Lewin, K. (1963), Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern.
- Mukhopadhyay, S., Gupta, A. (1998), Interfaces for Resolving Marketing, Manufacturing, and Design Conflicts, European Journal of Marketing, 32,1/2, 101-124.

- Pflesser, Ch. (1999), Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells. Wiesbaden.
- Piercy, N. (1997), Partnership Between Marketing and Human Resource Department for Implementation Effectiveness in Services Marketing, Academy of Marketing Conference Proceedings, Manchester Metropolitan University, 865-878.
- Quinn, R. (1988), Beyond Rational Management, San Francisco.
- Riedl, R. (2004), Herausforderungen der Wirtschaftsinformatik, Wiesbaden.
- Schein, E. (1995), Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main.
- Shapiro, B. (1977), Can Marketing and Manufacturing Coexist?, Harvard Business Review, 55, 5, 104-114.
- Souder, W. (1988), Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects, Journal of Product Innovation Management, 5, 1, 6-19.
- Weber, J., Willauer, B. (2005), Marktorientierte Instrumente des Controllings, in: Weber, J. (Hrsg.), Das Advanced-Controlling-Handbuch, Weinheim, 353-377.
- Workman, J., Webb, K. (1999), Variations in the Power of Marketing Between Consumer and Industrial Firms, Journal of Business to Business Marketing, 6, 2, 1-37.