

MGT04: Management Marketing

Alexander Hauck

Wirtschaftsinformatik, Frühlingssemester 2016

Inhalt

Grundbegriffe und Grundkonzepte.....	2
Festlegung des Marketingplans.....	8
Entwicklung von Marketingstrategien	12
Methoden der Marketingforschung.....	18
Entscheidungen der Produktpolitik.....	21
Entscheidungen der Preispolitik.....	27
Entscheidungen der Kommunikationspolitik	31
Entscheidungen der Vertriebspolitik.....	39
Gestaltung der Marketingorganisation	45
Marketingcontrolling.....	49

Grundbegriffe und Grundkonzepte

Lernziele. Sie...

- Gewinnen Einblicke in die Denkweise und Aufgaben des Marketings.
- Beschäftigen sich mit der Identifizierung und Abgrenzung von Märkten.
- Setzen sich mit einem systematischen Entscheidungsverhalten auseinander.
- Erkennen neue Entwicklungen im Marketing.
- Lernen die Institutionellen Besonderheiten des Marketings in verschiedenen Sektoren kennen.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, Marketing als marktorientiertes Entscheidungsverhalten von Unternehmen zu verstehen.

Begriffe und Merkmale des Marketings

Marketing ist eine **unternehmerische Denkhaltung**. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer **konsequenten Kundenorientierung** darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.

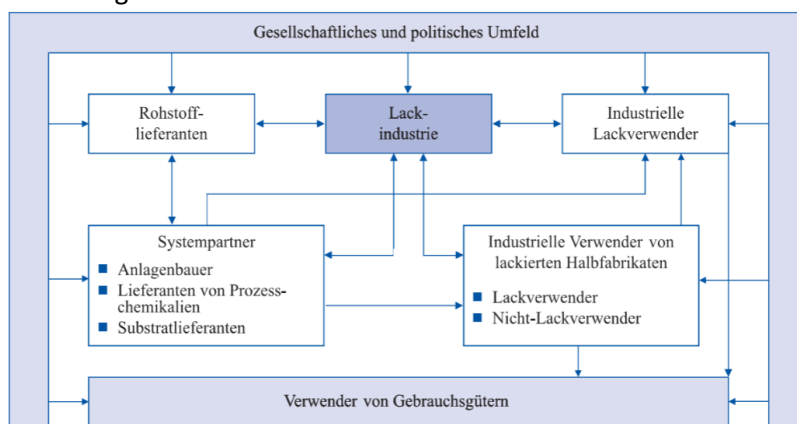
- **Duales Führungskonzept:** Marketing ist nicht nur eine eigenständige Unternehmensfunktion (wie z.B. Produktion, Personal, Finanzen etc.), sondern ein Leitkonzept des Managements und eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie.
- Marketing hat **5 wesentliche Merkmale:**
 - Leitidee einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung: Nicht der Verkauf vorhandener Produkte steht im Vordergrund, sondern die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden.
 - Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen zur Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen
 - Systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse („Analytisches Marketing“)
 - Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen („Kreatives Marketing“)
 - Interne (alle Abteilungen sollten möglichst kundenorientiert arbeiten) und externe (Werbeagenturen) Integration sämtlicher Marketingaktivitäten

Entwicklungsphasen des Marketings

- Marketing entwickelt(e) sich ständig weiter.
- 1950er Jahre: Produktionsorientierung. Nach dem 2. Weltkrieg bestand eine grosse Nachfrage, es galt nur, diese zu befriedigen.
- 1960er Jahre: Verkaufsorientierung. Guten Vertrieb aufbauen, damit die Produkte die Kunden erreichen.
- 1970er Jahre: Marktorientierung. Käufermarkt segmentieren und nur noch spezifische Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen.
- 1980er Jahre: Wettbewerbsorientierung. Durch Marketing strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten aufbauen.
- 1990er Jahre: Umfeldorientierung. Neben dem Kosten- und Qualitätswettbewerb kam nun die Zeitkomponente hinzu. Zentral war, Umfeldveränderungen rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.
- 2000er Jahre: Beziehungsorientierung. Durch CRM stabile Beziehungen aufbauen.
- 2010er Jahre: **Netzwerkorientierung**. Durch Informationssysteme gibt es neue Wege für die Informationsverbreitung und Kommunikationsmöglichkeiten (Social Media)

Marktabgrenzung als Ausgangspunkt

- Der „relevante Markt“ ist durch eine Analyse des Marketingsystems vorzunehmen.
- **Analyse der Marktstrukturen**
 - Anbieterseite:
 - Hersteller von Produkten, Anbieter von Dienstleistungen
 - Absatzmittler (Gross- und Einzelhandel, Online-Anbieter usw.)
 - Nachfragerseite:
 - Private Konsumenten
 - Wiederverkäufer (Händler)
 - Industrielle Abnehmer (Unternehmen)
 - Öffentliche Abnehmer (staatliche Institutionen)
- **Analyse der Marktprozesse:** Analyse von Güter- und Informationsströmen, Betrachtung von Beziehungsstrukturen zwischen den einzelnen Marktteilnehmern.



Nachdem das Unternehmen den Markt analysiert hat, gilt es den „**relevanten Markt**“ in verschiedenen Hinsichten abzugrenzen:

- Sachliche Abgrenzung: welche Produkte oder Leistungen werden angeboten?
- Räumliche Abgrenzung: Welche geographischen Märkte werden bedient (z.B. nur Europa, nur Schweiz, nur Zentralschweiz etc.)?
- Zeitliche Abgrenzung: Wird die Marktbearbeitung zeitlich begrenzt?
- Anbieterbezogene Abgrenzung (Branche)
- Produkt- und leistungsbezogene Abgrenzung
- Bedürfnisorientierte, bzw. kundennutzenbezogene Abgrenzung (Erfüllung Kundenbedürfnis)
- Kundenbezogene Abgrenzung (Segmentmerkmale)

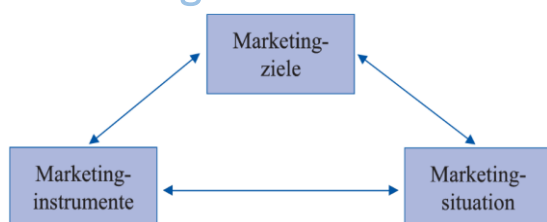
Aufgaben des Marketingmanagements

- **Produktbezogene Aufgaben:** Produktverbesserungen, -differenzierungen (z.B. Light-Variante bei Lebensmitteln), Produktinnovationen
- **Marktbezogene Aufgaben:** Produkt-Matrix von Ansoff.

Produkte \ Märkte	Vorhanden	Neu
Vorhanden	Marktdurchdringung	Markterschließung
Neu	Sortimentserweiterung	Diversifikation

- **Kundenbezogene Aufgaben:** Kundenbearbeitung (deren Zufriedenheit erhöhen), -beziehungen, Kundenstruktur (Kundengruppen bilden), neue Kundensegmente erschliessen
- **Absatzmittlerbezogene Aufgaben:** Beziehungen zum Handel optimieren, Erschliessung neuer Vertriebskanäle.
- **Konkurrenzbezogene Aufgaben:** Wettbewerbsvorteile suchen, Marktstellung absichern
- **Lieferantenbezogene Aufgaben:** Beschaffungsmarketing (Auswahl der Lieferbetriebe)
- **Unternehmensbezogene Aufgaben:** Koordination und Integration der Aktivitäten, Optimierung interner Prozesse, Motivation der Mitarbeitenden.

Marketing als marktorientiertes Entscheidungsverhalten



- Gegeben ist die Marketingsituation.
- Zentrale Forderung: Konsequenzen des Einsatzes alternativer Marketinginstrumente im Hinblick auf die Erreichung der Marketingziele zu analysieren.

Bestimmungsfaktoren der Marketingsituation

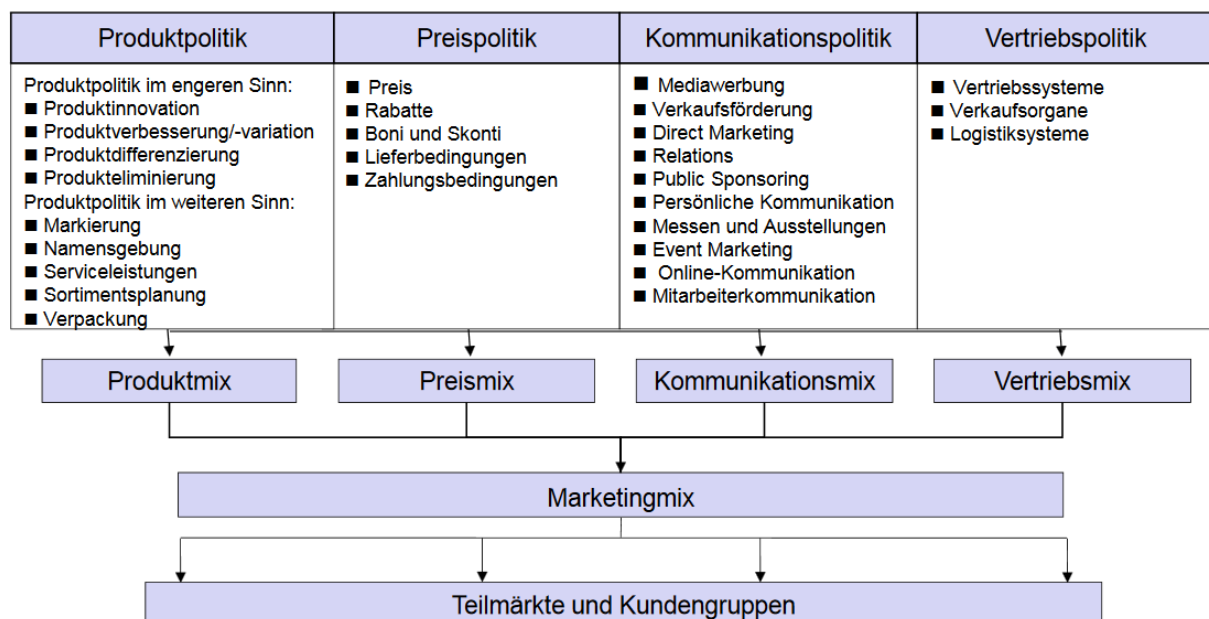
- Betrachtet werden:
 - Status quo
 - Entwicklungstendenzen des Marktes sowie dessen Einflussfaktoren
- Es gibt beeinflussbare Variablen (interne Größen, z.B. finanzielle Mittel oder Motivation der Mitarbeitenden) und nicht beeinflussbare Variablen (externe, nicht vom Unternehmen direkt beeinflussbare Größen. Z.B. Politik, Wirtschaft, Technologie)
- Die interne Analyse berücksichtigt **Stärken und Schwächen** der eigenen Unternehmung
- Die externe Analyse die **Chancen und Risiken**.
- → SWOT Analyse

Festlegung von Marketingzielen

- **Ökonomische Marketingziele:**
 - Absatz
 - Umsatz
 - **Marktanteil**
 - Deckungsbeitrag
 - Gewinn
 - Rendite
- **Psychologische Marketingziele** (schwer messbar):
 - Bekanntheitsgrad
 - Image und Einstellung
 - Kundenzufriedenheit
 - Kaufpräferenzen
 - Kundenbindung
- Psychologische Marketingziele werden meist durch spezielle Kundenbefragungen gemessen.
- **Erfolgskette:** Marketingaktivitäten → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → Ökonomischer Erfolg
- Marketingziele benötigen eine präzise Formulierung, damit sie messbar sind.

Einsatz der Marketinginstrumente

- **4 P's:** Produkt, Price, Promotion, Place



Paradigmenwechsel in der Marketingwissenschaft

	Transaktionsmarketing (früher)	Beziehungsmarketing (heute), CRM
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekt	Produkt	Produkt und Interaktion
Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung (3Rs: Recruitment, Retention, Recovery)
Marketingstrategie	Leistungsdarstellung	Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen	Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

- Beziehungsmarketing = „Outside-in-Perspektive“. Die Beziehung vom Unternehmen zu seinen Kunden ist an den Ausgangspunkt der Marktbearbeitung zu stellen.

Institutionelle Besonderheiten des Marketings

- Je nach Branche und Art der Leistung gibt es spezifische Herausforderungen und Aufgabenschwerpunkte des Marketings.

Konsumgüter

- Vorwiegend private Konsumenten
- Verbrauchs- und Gebrauchsgüter
- Ausrichtung auf Massenmärkte (Massenmarketing)
- Konsequente Markenpolitik
- Kurze Produktlebenszyklen
- Preiskämpfe
- Markenpiraterie
- Key Account Manager

Industriegüter

- Produkte an Unternehmen, von einfachen Grundstoffen bis zu hochkomplexen Anlagen
- Langer Beschaffungsprozess
- Interaktions- und Beziehungsorientierung
- Vertrauen und persönliche Kommunikation
- Individualmarketing
- Direktvertrieb und langfristige Kundenbeziehungen im Vordergrund
- Internationale Geschäftsbeziehungen

Dienstleistungen

- Dokumentation der Leistungsfähigkeit
- Integration des externen Faktors (Kunde bringt sich direkt in den Leistungserstellungsprozess ein, z.B. beim Friseur oder Autoreparaturwerkstatt)
- Immaterialität, fehlende Lager- und Transportfähigkeit
- Häufig gleichzeitiger Zeitpunkt von Produktion und Konsum

- Zentrales Marketingproblem: Sicherstellung konstanter Dienstleistungsqualität
- Qualifikation, Schulung und Motivation von Mitarbeitenden sind sehr wichtig, da diese die Dienstleistung erbringen.
- Internes Marketing
- Persönliche Kommunikation mit den Kunden
- Image sehr wichtig, Mund-zu-Mund Propaganda

Handel

- Standortwahl als entscheidendes Kriterium
- Leistungspolitik: Bereitstellen von Sachgütern UND Dienstleistungen
- Kernaufgabe: Sortimentsgestaltung
- Eigene Handelsmarken
- Sonderangebote (Preispolitik), Kundenkarten (CRM)
- Online-Vertrieb
- Verkaufsraumgestaltung

Non-Profit

- Beispiele: Theater, Museen, Universitäten, Parteien, Behörden, Sozialorganisatin uvm.
- Schwierigkeiten bei der Abgrenzung des relevanten Marktes und der Charakterisierung des Produktes / der Leistung
- Vielzahl von Anspruchsgruppen müssen berücksichtigt werden
- Oft keine eindeutigen Nachfrager
- Individualisierte Leistung, geringes Standardisierungspotential
- Bei kostenlosen Dienstleistungen: Interpretationsschwierigkeiten des Preises für Gegenleistungen
- (Ehrenamtliche) Mitarbeiter sind zentral
- Geringe Budgets für Marketing

Festlegung des Marketingplans

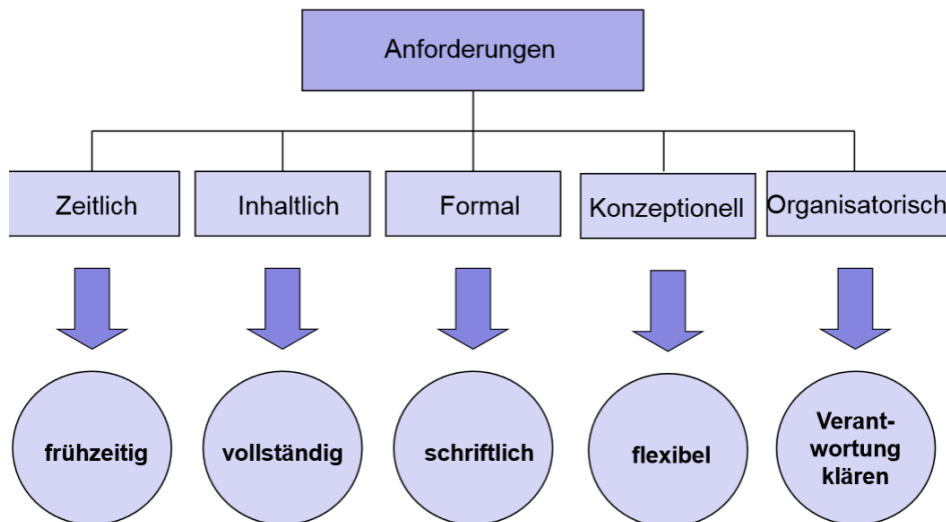
Lernziele. Sie:

- Machen sich mit den Schritten und Phasen der Marketingplanung vertraut.
- Erarbeiten die zentralen Bausteine eines Marketingplans (als Jahresplan)
- Lernen die Methoden in den einzelnen Planungsschritten kennen.
- Unterscheiden zwischen verschiedenen Ebenen der Marketingplanung.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, die Aufgaben und Inhalte einer umfassenden Marketingplanung zu vermitteln.

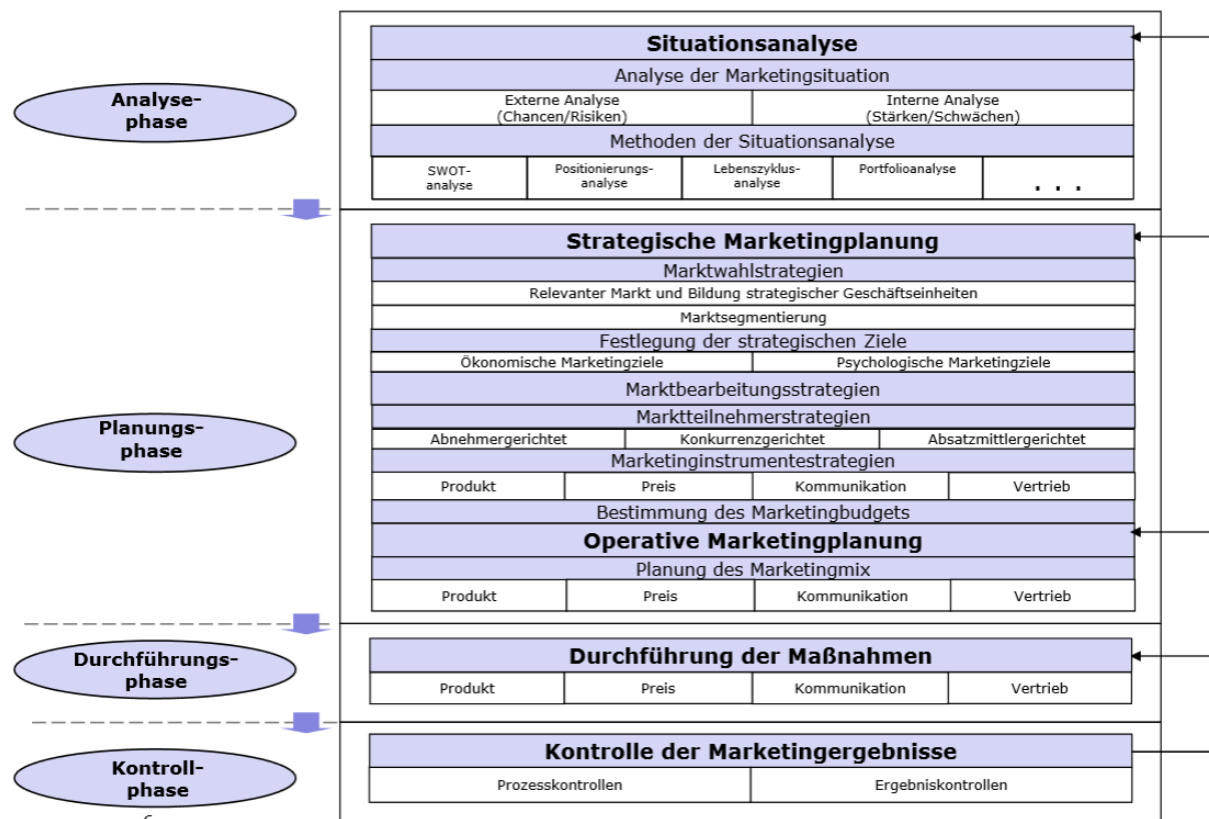
Marketing als Managementfunktion

- Kern des Marketingmanagement ist die kontinuierliche Marketingplanung, woraus der Marketingplan entsteht.
- Dieser muss folgenden fünf Anforderungen gerecht werden:



Frühzeitig heisst: Planung ca. von März bis Juni für das Folgejahr, damit rechtzeitig die entsprechenden Gelder beantragt werden können.

Phasen der Marketingplanung



Die Ablaufschritte einer Situationsanalyse:

1. **Erfassung der relevanten unternehmensexternen Einflussgrößen.** Beispiele: Zahl der Konkurrenten, Entwicklung des Marktvolumens, Technologiedynamik, Rechtsprechung. Dabei wird zuerst die Vergangenheitsentwicklung dokumentiert, aber auch Prognosen und Markttendenzen einbezogen.
2. **Erstellung einer Chancen-Risiken-Analyse.** Beispiele für Chancen: Wachstumsmöglichkeiten, neue Vertriebsmöglichkeiten, Bedarf an neuen Produkten und Leistungen usw. Beispiele für Risiken: Bedrohungen wie Preisverfall, neue Konkurrenz aus dem Ausland, technologische oder ökologische Entwicklungen, Substitutionsprodukte, rechtliche Entwicklungen usw.
3. **Erfassung der relevanten unternehmensinternen Einflussgrößen.** Betrifft insbesondere die Ressourcen (Mitarbeitende und ihre Qualifikationen) und die Wettbewerbsposition (Leistungsprogramm, Marktstellung, Unternehmensimage usw.).
4. **Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse.** Aus den vorherigen Faktoren sind Stärken und Schwächen des Unternehmens herauszuarbeiten. Die Analyse hat dabei immer im Vergleich zum Hauptkonkurrenten zu erfolgen. Beispiel Stärke: Hoch qualifizierte Mitarbeiter, günstige Kostenstruktur, ausgezeichnetes Image bei Kunden. Beispiel Schwächen: Starre Organisationsstruktur, fehlende Kooperationen usw.
5. **Verknüpfung der unternehmensexternen Chancen und Risiken mit den unternehmensinternen Stärken und Schwächen.** SWOT-Matrix. Es ist eine Bewertung im Hinblick auf die Relevanz der einzelnen Punkte vorzunehmen.
6. **Definition der zentralen Marketingproblemstellung.** Aus der Diagnose, Problemstellung und den kritischen Erfolgsfaktoren werden die Handlungsbereiche verdichtet und priorisiert.

	Chancen	Risiken
Stärken	Weltweit wachsende Automobilmärkte Internationale Unternehmenspräsenz	Weltweite Verschärfung der Sicherheitsstandards Führende Position im Insassenschutz
Schwächen	Besonderes Wachstum im Bereich kleiner Fahrzeuge Fehlende Erfahrung im Kleinwagensegment	Weltweite Verschärfung der Emissionsvorschriften Keine serienreifen alternativen Antriebskonzepte

Bild 1 SWOT-Matrix

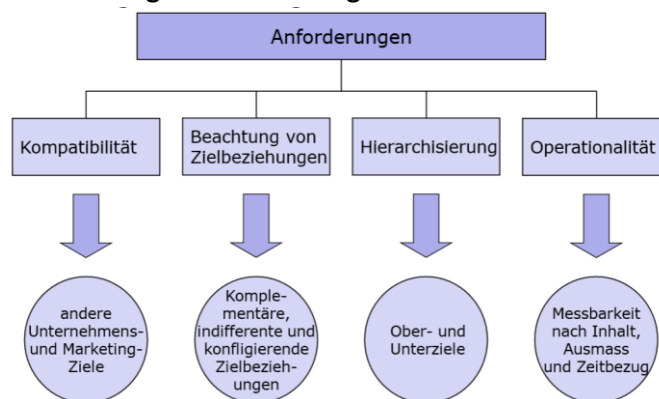
Festlegung der Marktsegmente und Marketingziele

Marktsegmente:

- Welche Marktsegmente werden bedient?
- Warum wurden diese Segmente ausgewählt?
- Wie gross sind die Marktsegmente?
- Mit welchen Kriterien lassen sich diese beschreiben?

Marketingziele:

- Welche übergeordneten Unternehmensziele sind zu berücksichtigen?
- Welche konkreten Marketingziele werden verfolgt?
- Welche Prioritäten haben die ökonomischen (Umsatz, Absatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Gewinn, Rendite) und psychologischen (Bekanntheitsgrad, Image, Kundenzufriedenheit, Kaufpräferenzen, Kundenbindung) Ziele?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen den Zielen?
- **Anforderungen an Marketingziele:**



- Operationalisierung von Marketingzielen
 - Zielinhalt: Was ist zu erreichen? Z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrads
 - Zielausmass: In welchem Umfang ist das Ziel zu erreichen? Z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrads um 10%.
 - Zielperiode: Bis wann ist das Ziel zu erreichen? Z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrads um 10% bis März 2020.
 - Zielsegment: In welchem Marktsegment ist das Ziel zu erreichen? Z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrads bei der Zielgruppe Senioren um 10%.
 - Zielgebiet: In welchem Gebiet ist das Ziel zu erreichen? Z.B. Steigerung des Bekanntheitsgrads in der Schweiz um 10%.

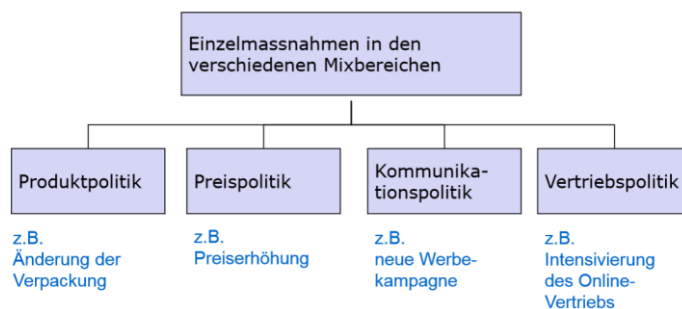
Formulierung der Marketingstrategie und -massnahmen

Marketingstrategie

- Welche alternativen Strategien kommen zur Zielerreichung in Betracht?
- Welche Strategiealternative wird favorisiert?
- Welche Ausprägungen hat die Marketingstrategie?

Marketingmassnahmen

- Welche Ausgestaltung soll der Marketingmix haben?
- Wo liegen die Prioritäten im Marketingmix?
- Welche konkreten Massnahmen sollen ergriffen werden?



Bestimmung des Marketingbudgets

- Welche finanziellen Mittel werden eingesetzt, um die Marketingziele zu erreichen?
- Wie sollen diese Mittel aufgeteilt werden?

Umsetzung und Kontrolle der Marketingmassnahmen

- Wer ist für die Umsetzung und Durchsetzung von Strategien und Massnahmen verantwortlich?
- Welche organisatorischen Anpassungen sind zur Umsetzung der Strategie erforderlich?
- Wie kann die Zielerreichung messbar gemacht werden?
- Wer kontrolliert die Zielerreichung?

Entwicklung von Marketingstrategien

Lernziele. Sie:

- Erhalten Einblicke in den Gegenstand und die Aufgaben des strategischen Marketings und erkennen die Bedeutung von Marketingstrategien.
- Machen sich mit strategischen Analyseinstrumenten vertraut.
- Vollziehen wesentliche Typen und Ausprägungen von Marketingstrategien nach.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, dem Leser die Grundlagen zur Erarbeitung und Durchsetzung eigener strategischer Entscheidungen im Marketing zu vermitteln.

Bedeutung und Typen von Marketingstrategien

Begriff und Merkmale von Marketingstrategien

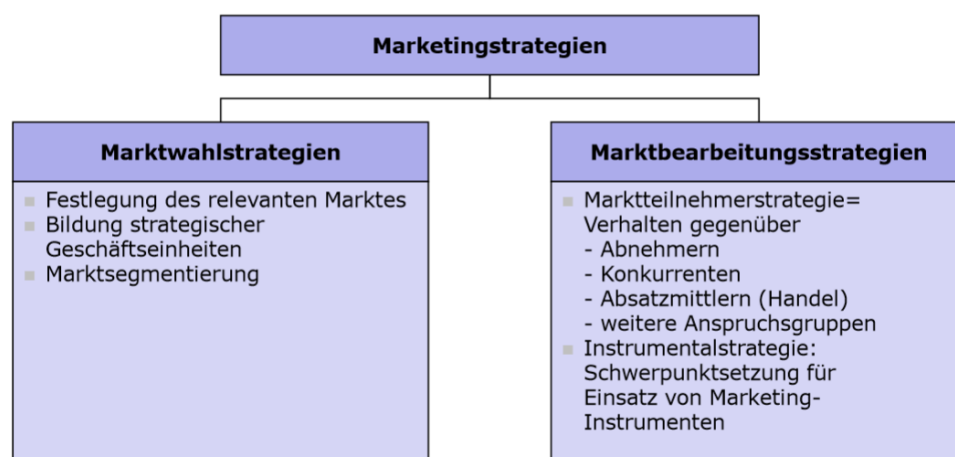
Marketingstrategien sind bedingte, mehrere Planungsperioden umfassende, verbindliche Verhaltenspläne von Unternehmen für ausgewählte Planungsobjekte (z.B. Produkte, Strategische Geschäftseinheiten oder Unternehmen als Ganzes). Sie beinhalten Entscheidungen zur Marktwahl und –bearbeitung und legen den Weg fest, wie strategische Marketingziele eines Unternehmens zu erreichen sind.

Bei der Entwicklung von Marketingstrategien sind verschiedene **Anforderungen** zu berücksichtigen:

- Hinweise zu festgelegten **strategischen Marketingzielen**, z.B. Ausbau Marktanteile, Sicherung von Preis- oder Qualitätsführerschaften oder Erhöhung der Kundenzufriedenheit.
- **Prioritäten** setzen in der Auswahl und Bearbeitung von Märkten und Teilmärkten.
- Entstehende **Konsequenzen** für den Mitteleinsatz, die Organisation und das Personal sind aufzuzeigen.
- Schriftliche Fixierung zwecks **Verbindlichkeit**
- Marketingstrategien sind zu **kontrollieren**

Marketingstrategien bestehen aus **planerischen Aufgaben** (SWOT-, Lebenszyklus, Portfolioanalyse) und **kreativen Aufgaben** (alternative bzw. innovative Lösungsansätze innerhalb des vorgegebenen Aktivitätsrahmens).

Typen von Marketingstrategien



Instrumentalstrategie umfasst: Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebsstrategie.

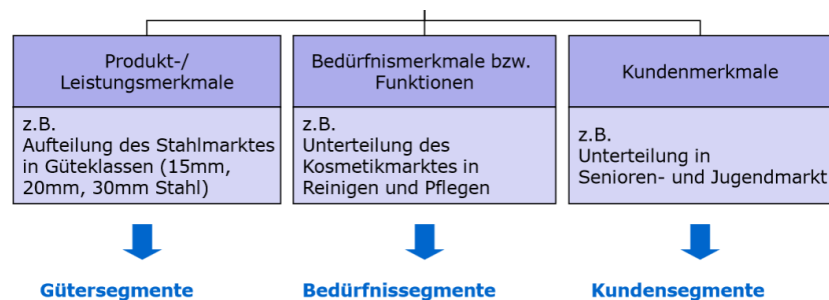
Strategische Basisentscheidungen der Marktwahl

Auswahl und Abgrenzung von Marktsegmenten

Als Marktsegmentierung wird eine Aufspaltung des „relevanten Marktes“ in homogene Segmente bzw. Teilmärkte bezeichnet. Sie stellt die Grundlage einer differenzierten Marktbearbeitung dar.

- Segmente sollten hinsichtlich ihrer Marktreaktionen in sich möglichst ähnlich (**intern homogen**), im Vergleich zu anderen Segmenten aber möglichst verschieden sein (**extern homogen**).

Eine Segmentierung kann aufgrund verschiedener Merkmale vorgenommen werden:



- Eine Unterteilung nach der Art des Angebots wird als **Teilmarkt** bezeichnet.

Konsumgütermärkte	Industriegütermärkte	Dienstleistungsmärkte
<ul style="list-style-type: none"> ■ Geographische Kriterien ■ Demographische Kriterien ■ Sozioökonomische Kriterien ■ Psychologische Kriterien ■ Verhaltenskriterien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geographische Kriterien ■ Branchenbezogene Kriterien ■ Unternehmensbezogene Kriterien ■ Gruppenbezogene Kriterien ■ Personenbezogene Kriterien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kriterien zur Segmentierung konsumtiver Dienstleistungen ■ Kriterien zur Segmentierung investiver Dienstleistungen

- Demographisch: Geschlechter, Alter, Familienstand, Wohnort usw.
- Sozioökonomisch: Einkommen, Kaufkraft, Haushaltsgrösse, Beruf etc.
- Psychologische: Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Präferenzen usw.
- Verhaltenskriterien: Markenwahl, Einkaufsstättenwahl, Preisverhalten, Serviceverhalten usw.

Beispiel CSS Krankenversicherung:

- „Der bequeme, abwägende Kunde“
- „Der informierte Rabattjäger“
- „Der preisorientierte Kunde“
- „Der deckungsorientierte, anspruchsvolle Kunde“
- „Der uninteressierte Kunde“

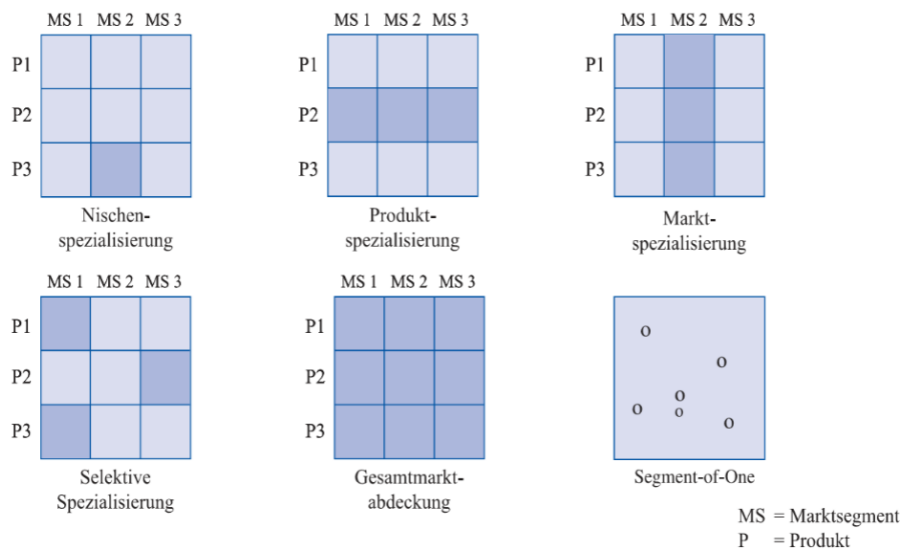


Bild 2 Formen von Marktbearbeitungsstrategien

Lebenszyklusanalysen

Lebenszyklusanalysen setzen sich mit verschiedenen Lebenszyklusphasen auseinander, identifizieren Gesetzmässigkeiten im Verlauf des Analyseobjektes und ordnen das Analyseobjekt in den Lebenszyklus ein, um aufgrund der Lebenszyklusposition Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitungsstrategie zu ziehen.

- Einführungsphase: Hohe Investitionen, geringe Umsätze, häufig negative Deckungsbeiträge
- Wachstumsphase: Wirkung des Marketings erhöht sich, Bekanntheitsgrad wird gesteigert
- Reifephase: Marktausdehnung, allerdings stagnierende Wachstumsraten. Die Wirkung der Marketinginstrumente lässt nach.
- Sättigungsphase: Umsatzentwicklung erstmals rückläufig, Markt ist gesättigt
- Verfallsphase: Stark rückläufiger Umsatz

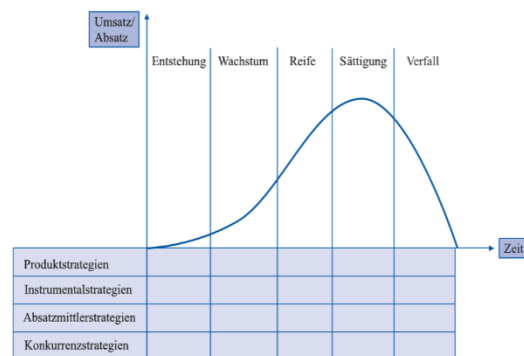


Bild 3 Idealtypische Phasen eines Produktlebenszyklus

Positionierungsanalysen

Die Positionierung ist ein „psychologisches Marktmodell“ und stellt in einer mehrdimensionalen Darstellung die unterschiedlichen Leistungen bzw. Marken eines relevanten Marktes in der **Wahrnehmung der Kunden** dar.

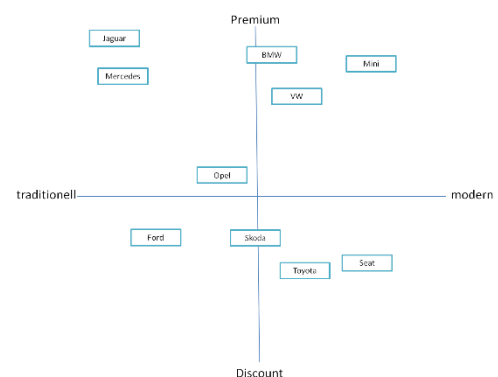


Bild 4 Beispiel Positionierung Automarken

Portfolioanalysen

- Grundgedanke: Vermögenswerte so kombinieren, dass sich das Gesamtrisiko minimiert.

Portfolioanalysen geben in einer zweidimensionalen Darstellung einen Überblick über die Marktsituation von strategischen Geschäftseinheiten, Produkten, Kunden, Wettbewerbern oder anderen Analyseobjekten, um daraus Schlussfolgerungen für eine strategische Neuorientierung dieser Analyseobjekte zu ziehen.

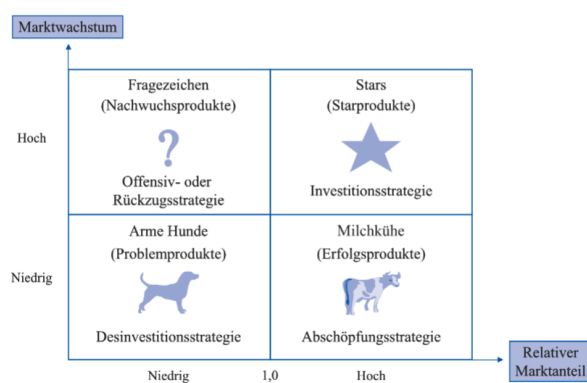


Bild 6 Boston Consulting Group Matrix

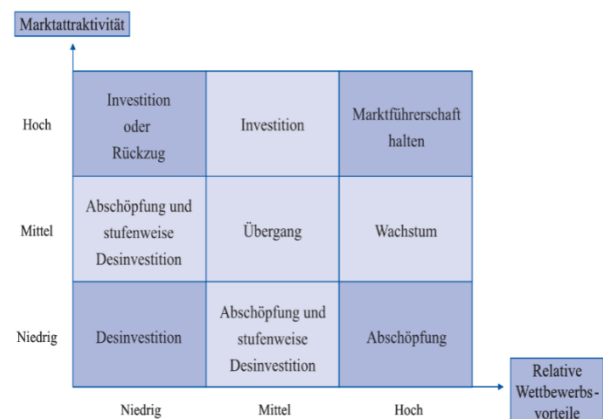


Bild 5 McKinsey Matrix

Strategien der Marktbearbeitung

- Entscheidung, wie sich das Unternehmen gegenüber den Marktteilnehmern verhält, um die definierten Ziele bestmöglich zu erreichen.

Abnehmergerichtete Strategien

Eine abnehmergerichtete Strategie ist ein langfristiger Verhaltensplan, der durch die Realisierung eines oder mehrerer Wettbewerbsvorteile in der Wahrnehmung der Kunden ihr Verhalten beeinflusst bzw. stimuliert.

- Es ist wichtig, eine Kernkompetenz aufzuweisen und somit zu entscheiden, ob der Vorteil auf Qualitäts- oder Kostenvorteile beruht.

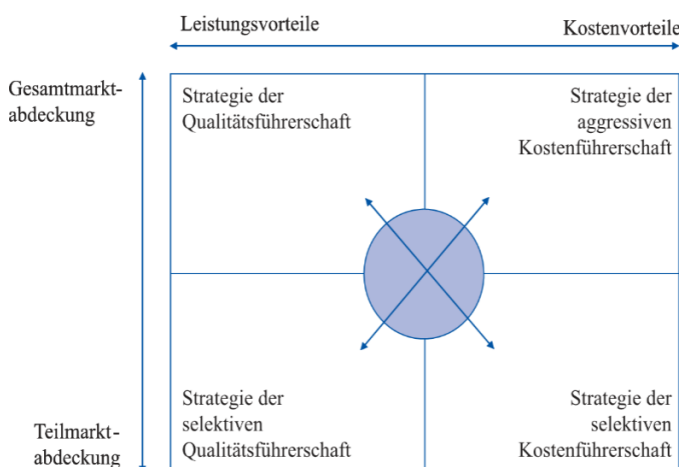


Bild 7 Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien nach Porter (2008)

Die Entscheidung für eine der vier Strategien ist eine zentrale Voraussetzung für den Markterfolg.

Konkurrenzgerichtete Strategien

- Nicht nur der Kunde, sondern auch die Konkurrenz muss parallel „bearbeitet“ werden.

Konkurrenzgerichtete Strategien zielen darauf ab, sich in der Realisierung des Kundennutzens deutlich gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen sowie das künftige Verhalten des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern und damit die Stellung im Wettbewerbsumfeld festzulegen.

- Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz
- Alleinstellung im Markt anstreben
- „Denken im Strategischen Dreieck“



Bild 8 Das "Strategische Dreieck" zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen

- Kooperationsstrategie: Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Wettbewerbern → heute im Trend.
- Konfliktstrategie: Aggressives Verhalten gegenüber Wettbewerbern
- Ausweichstrategie: Agieren in isolierten Marktsegmenten (z.B. in anderes Land gehen)
- Anpassungsstrategie: Abstimmung des eigenen Verhaltens auf Aktionen der Wettbewerber

Absatzmittlergerichtete Strategien

- Starke Bedeutungszunahme des Handels
- Von Bedeutung für Unternehmen die nicht direkt ihre Ware vertreiben

Absatzmittlergerichtete Strategien sind auf die Vertriebspartner ausgerichtete Konzepte und Verhaltensweisen, die darauf abzielen, die eigene Position bei den Absatzmittlern zu stärken.

- Kooperationsstrategie: Zusammenarbeit mit dem Handel (z.B. Category-Management)
- Konfliktstrategie: Ablehnendes Verhalten gegenüber den Forderungen des Handels
- Umgehungsstrategie: Versuch, Handelsstrukturen zu umgehen
- Anpassungsstrategie: Forderungen des Handels werden kompromisslos akzeptiert.

Instrumentalstrategien

Instrumentalstrategien beinhalten grundsätzliche Entscheidungen darüber, wie sich das Unternehmen hinsichtlich der Ausgestaltung der Marketinginstrumente (Produkt, Preis, Kommunikation, Vertrieb) verhalten wird.

- Je nachdem ob die Qualitäts- oder Preisführerschaft angestrebt wird, werden die Instrumentalstrategien anders ausgerichtet.
- Produktstrategie: Qualitätsniveau der Produkte bestimmen, zusätzliche Services
- Preisstrategie: Hochpreisstrategie, Niedrigpreisstrategie, Preisdifferenzierungsstrategie
- Kommunikationsstrategie: Aufbau und Pflege der Marke
- Vertriebsstrategie: Mengeneffekte (Discounter, Fachmärkte) vs. Exklusivität (Boutiquen)

Implementierung von Marketingstrategien

- Trotz sorgfältiger Marktanalyse und Strategieentwicklung scheitern viele Marketingstrategien und –konzepte an der konkreten Umsetzung in der betrieblichen Praxis.
- Meistens wird die Strategie nicht korrekt implementiert. Es fehlen oft Handlungsanweisungen für die betroffenen Abteilungen und Mitarbeitenden

Begriff und Prozess der Strategieimplementierung

- Implementierung: Prozess, der die Strategie in aktionsfähige Aufgaben umwandelt → **Um- und Durchsetzung der Strategie**

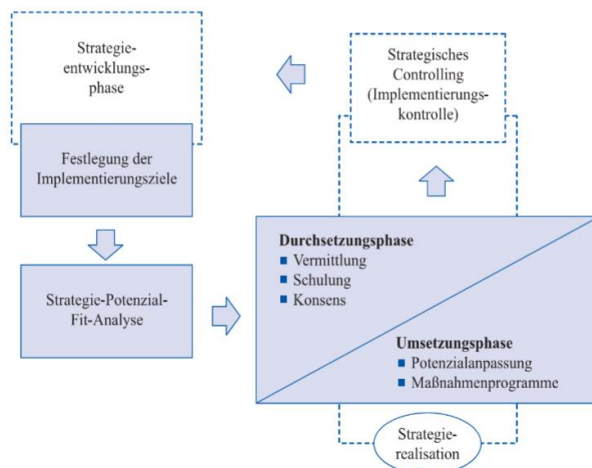


Bild 9 Prozess der Strategieimplementierung

- Durchsetzung: Schaffung von Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitern
- Umsetzung: Anpassung Unternehmensstrukturen, -systeme und –kultur.
- Strategie-Potenzial-Fit-Analyse: Prüfen, ob die vorhandenen Unternehmenspotenziale geeignet sind, die Strategie direkt umzusetzen. Ggf. lohnt sich eine Anpassung aus wirtschaftlicher Sicht nicht.



Bild 10 Ziele der Strategieimplementierung

Methoden der Marketingforschung

Lernziele. Sie

- Lernen die Methoden der Datengewinnung kennen und beurteilen ihren Einsatz in der Marktforschung.
- Vollziehen die Verfahren der Stichprobenplanung nach
- Setzen sich mit statistischen Methoden der Datenauswertung auseinander
- Lernen, die klassischen Verfahren der Marktprognose anzuwenden.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, zu verdeutlichen, dass Methodik und Vorgehensweise der Marketingforschung wesentlichen Einfluss auf die weitere Planung des Marketings haben.

Begriff und Funktionen der Marketingforschung

Marketingforschung umfasst die Gewinnung, Auswertung und Interpretation von Informationen über jetzige und zukünftige Marketingsituationen und –entscheidungen einer Unternehmung.

Marktforschung hat verschiedene Funktionen:

- **Anregungsfunktion:** Generierung von Impulsen für die Initiierung neuer Marketingentscheide (Produktentwicklung, neue Preise, ...)
- **Prognosefunktion:** Veränderung marketingrelevanter Faktoren (Markt, Kunden, Händler, Konkurrenten, ...)
- **Bewertungsfunktion:** Unterstützung bei der Bewertung von Alternativen (Neuprodukte, neue Werbekonzeption, ...)
- **Kontrollfunktion:** Systematische Suche und Sammlung von relevanten Daten bezüglich der Wirksamkeit des Marketing-Mix.
- **Bestätigungsfunktion:** Erforschen von Ursachen des Erfolgs bzw. Misserfolgs von Marketingentscheidungen.

Marketingforschung ist nicht dasselbe wie Marktforschung. Marktforschung ist der Oberbegriff und erforscht Finanz-, Beschaffungs-, Arbeits-, Finanz- und Absatzmärkte. Marketingforschung hingegen ist auf absatzmarktbezogene Tatbestände und interne Informationen fokussiert. Die Untersuchungsbereiche der Marketingforschung sind konkret:

- **Entwicklung des Marktes:** Marktpotential, Marktvolumen, Umfeldtendenzen
- **Verhalten der Marktteilnehmer:** Konsumenten, Handel, Konkurrenten
- **Wirkungen der Marketinginstrumente:** Schätzungen, Kontrollen, Fehlinvestitionen vermeiden
- **Beobachtung unternehmensspezifischer Marketingfaktoren:** Absatzvolumen, Marktanteil, Deckungsbeiträge usw.

Methoden der Marktforschung

Begriff und Formen der Marktforschung

Die **Marktforschung** beschäftigt sich mit einer systematischen und empirischen Ermittlung sowie Aufbereitung relevanter Informationen über Absatz- und Beschaffungsmärkte eines Unternehmens, um Marketingentscheidungen zu fundieren.

Es gibt verschiedene Formen von Marktforschung, welche z.B. folgende Unterschiede haben: Erhebungshäufigkeit (einmalig vs. permanent), Form der Informationsgewinnung (primäre vs. sekundäre Marktforschung), Erhebungsmethode (Befragung, Beobachtung, Experiment), untersuchte Marketinginstrumente (Produkt-, Preis-, Kommunikations- oder Vertriebsforschung).

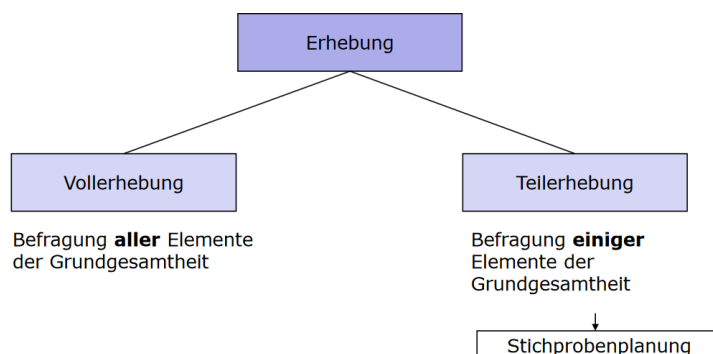
Prozess der Marktforschung

1. Problemformulierung: Fragestellungen, Themenstrukturierung
2. Auswahl der Marktforschungsmethode: Stichprobenplanung, Erhebungsinstrumente
3. Durchführung der Marktforschungsstudie: Datengewinnung und –analyse
4. Dokumentation der Ergebnisse: Dateninterpretation und –präsentation
5. Fundierung von Marketingentscheidungen.

Typische Fragestellungen während des Prozessschritts 1:

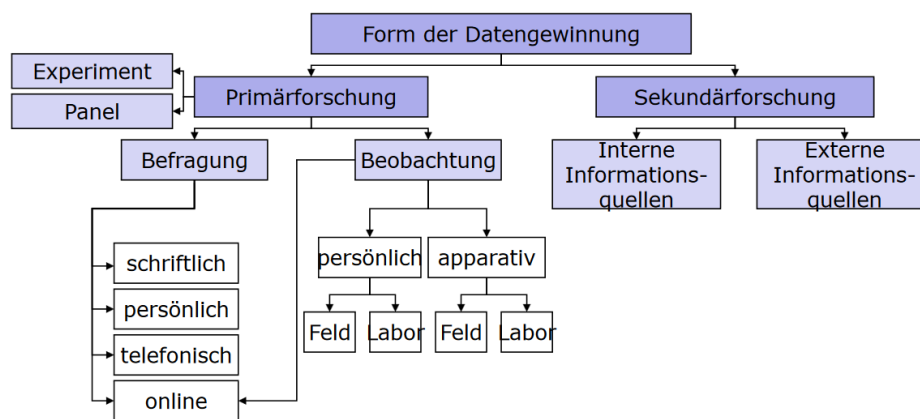
- Wie entwickelt sich das Marktpotential des Gesamtmarktes und der Teilmärkte?
- Welche Chancen und Risiken sind zukünftig für die Teilmärkte gegeben?
- Wie ist die Stellung des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz?
- Welche Stärken und Schwächen weisen die Hauptkonkurrenten auf?
- Wie werden die neuen Produkte, die veränderten Verpackungen, die neuen Markennamen, der Einsatz von Werbemitteln usw. von Konsumenten und Händlern akzeptiert?
- Wie werden die einzelnen Marken von den Kunden psychologisch wahrgenommen?
- Etc.

Methoden der Stichprobenplanung



- Grundgesamtheit = Alle für die Untersuchung relevanten Personen, z.B. alle Kaffeetrinker in der CH.
- Die Stichprobe muss **repräsentativ** für die Grundgesamtheit sein! D.h. Die Verteilung aller interessierenden Merkmale der Untersuchungselemente entsprechen der Verteilung in der Grundgesamtheit.

Methoden und Formen der Datengewinnung



Apparative Beobachtung: Die Personen sind nicht informiert, dass sie beobachtet werden.

- Spezielle Formen der Befragung: Qualitative Befragungen
 - Einzelerplorationen: Interview einzelner Personen
 - Gruppeninterview: Diskussion ausgewählter Fragestellungen
 - Omnibusbefragungen
- Panel: Konstanter Kreis von Auskunftspersonen, welche regelmässig und über einen längeren Zeitraum befragt werden. Der Gegenstand der Erhebung ist dabei gleichbleibend.
- Sekundärmarktforschung: Nimmt Daten, die bereits vorliegen bzw. leicht zu beschaffen sind:
 - Interne Quellen: Rechnungswesen, Reporting, CIS, MIS, Product Management etc.
 - Externe Quellen: Ämter für Statistiken, Branchenverbände, Medien, Marktforschungsinstitute etc.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnell verfügbar ■ Relativ kostengünstig ■ Erleichtert Erhebung von Primärdaten ■ Erleichtert Interpretation von Primärdaten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilweise veraltet ■ Für spezifische Fragestellungen oft ungeeignet ■ Informationen auch anderen zugänglich

- Ist der Primärforschung stets vorgeschaltet, ersetzt diese jedoch nur unter bestimmten Bedingungen.

Entscheidungen der Produktpolitik

Lernziele. Sie...

- Lernen die Ziele und Instrumente der Produktpolitik kennen.
- Machen sich mit den verschiedenen Methoden der Entscheidungsfindung im Produktmanagement bekannt.
- Setzen sich mit dem Neuproduktplanungsprozess auseinander
- Lernen, die wesentlichen Entscheidungen im Rahmen der Marken-, Verpackungs-, Service- und Sortimentspolitik zu treffen.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, die Notwendigkeit einer Zusammenführung der Vielzahl produkt- bzw. leistungspolitischer Entscheidungen zu einem ganzheitlichen Leistungsprogramm des Unternehmens aufzuzeigen.

Begriff und Aufgaben der Produktpolitik

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der **Gestaltung des Leistungsprogramms** einer Unternehmung stehen und das Leistungsangebot (**Sach- und Dienstleistungen**) eines Unternehmens repräsentieren.

- Zentrales Anliegen ist der Kundennutzen, auf den die Gestaltung des Leistungsprogramms abzustimmen ist.

Festlegung des Leistungsprogramms

Zusammenstellung des Leistungsprogramms: Prozess, in dem schrittweise weitere Leistungsmerkmale zum physischen Produkt hinzukommen und zu einem ganzheitlichen Leistungsprogramm (dem **Produkt- bzw. Leistungsmix**) zusammengefügt werden. Dieser Prozess umfasst drei Elemente, welche am Kundennutzen auszurichten sind:

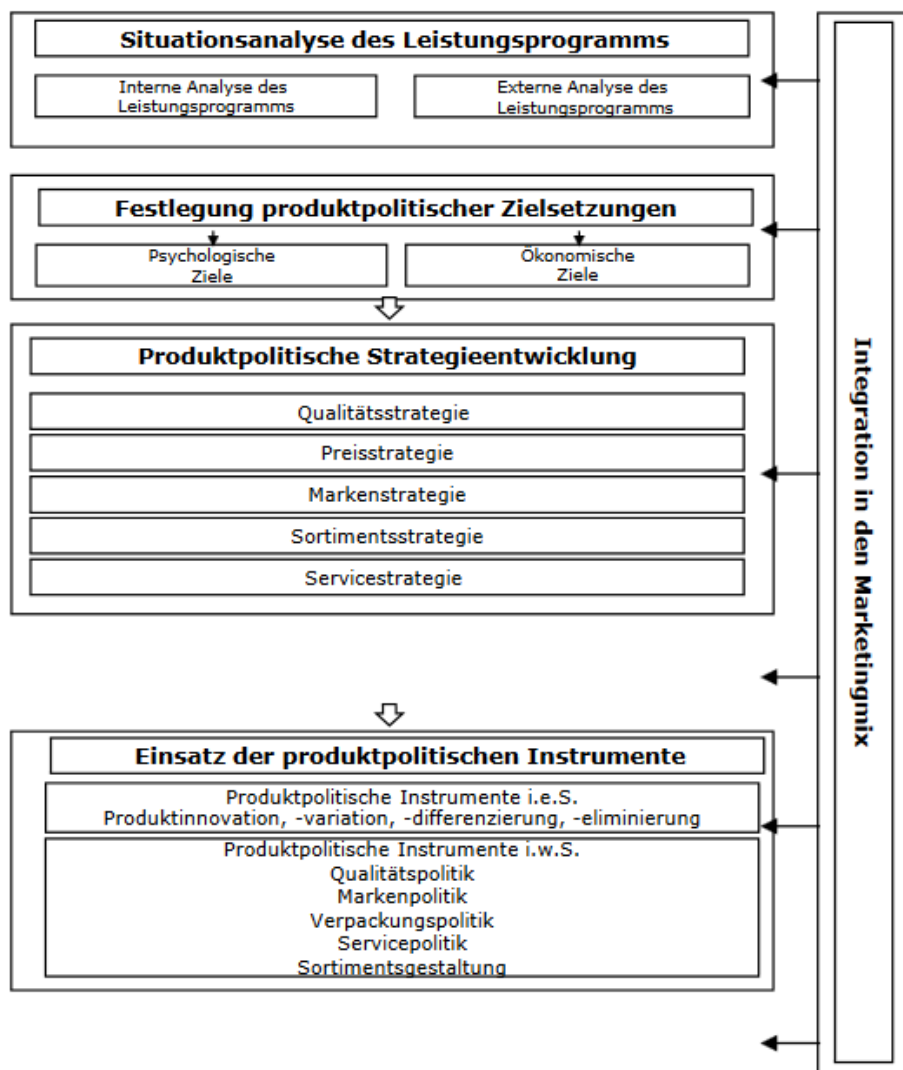
1. Definition der Einzigartigkeit des Produktes (USP, Unique Selling Proposition) bzw. dem einzigartigen Kundennutzen
2. Gestaltung des Produktes (Beschaffenheit, Qualität, Design, Verpackung etc.)
3. Festlegung von produktbegleitenden Serviceleistungen (z.B. Garantieleistungen, Kundendienst, Value Added Service → zusätzlicher Nutzen für den Kunden).

Aufgaben des Produktmanagements

Träger der produktpolitischen Entscheidungen im Unternehmen sind Personen, die im Produktmanagement in erster Linie für die Entwicklung und Verbesserung und Produkten sowie die Führung von Produkten am Markt verantwortlich sind → Meistens Unternehmens- oder Marketingleiter welche sich ein Team aus verschiedenen Abteilungen zusammenstellen. Aufgaben:

- Programmentscheidungen (betrifft sämtliche Produktlinien und Produkte)
- Produktlinienentscheidungen (Produkte einer Linie hinzufügen oder aus diesen entfernen)
- Produktentscheidungen (betrifft einzelnes Produkt)

Prozess des Produktmanagements



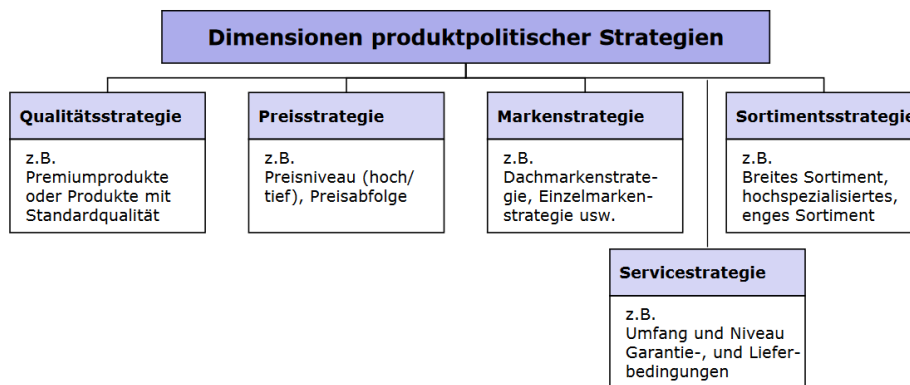
Situationsanalyse des Leistungsprogramms

- Interne Analyse:
 - Lebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse, Programmstrukturanalyse, Kundenstrukturanalyse etc.
 - ABC-Analyse: z.B. Welche Produkte generieren den meisten Umsatz? Welche Produkte sind bei den Kunden am Beliebtesten? Oft generieren 20% der Produkte 80% des Umsatzes.
- Externe Analyse:
 - Kundenbefragungen
 - Konkurrenzbeobachtungen etc.

Festlegung produktpolitischer Zielsetzungen

- (Umsatz-) Ziele für bestimmte Produkte setzen, vorhandene Lücken schliessen durch z.B. Sortimentsergänzungen oder Markterschliessung (sogenannte Lückenanalyse)
- Ökonomische Ziele: Erhöhung der Kauffrequenz, Erhöhung durchschnittliche Menge pro Kauf, Steigerung Marktanteil, Ansprache neuer Kundensegmente usw.
- Psychologische Ziele: Verbesserung Image, Einstellungsänderung gegenüber einer Marke u.a.

Strategieentwicklung im Rahmen der Produktpolitik



Budgetierung der Produktpolitik

- Entwicklungsbudget gemäss strategischem Finanzplan
- Regelmässige Standortbestimmung der Projektportfolios
- Neubeantragung von Projektmitteln

Einsatz der produktpolitischen Instrumente

- Überprüfung der Integration in Sortiments-, Verpackungs-, Marken-, Dienstleistungsportfolio (inkl. **Rest-Mix-Verifikation!!!**)

Kontrolle des Leistungsprogramms

- Überprüfung der quantitativen und qualitativen Zielerreichung
- Überprüfung der Projektstände der einzelnen Entwicklungen

Entscheidungen der (Neu-)Produktplanung

Die Weiterentwicklung und Veränderung von Produktprogrammen ist eine permanente Aufgabe des Produktmanagements. Dabei werden drei Ansätze unterschieden:



Suche nach Produktideen

Für eine Ideensammlung sind folgende Quellen von besonderer Bedeutung:

- Unternehmensinterne Quellen: Kundendienstberichte, Kundenanfragen, Kundenbeschwerden, betriebliches Vorschlagswesen, Ergebnisse aus F&E etc.
- Unternehmensexterne Quellen: Kunden, Experten, Absatzmittler, Konkurrenz, Erfinder, Forschungsinstitute, Marketingberater, Innovationsberater usw.

Feinauswahl von Produktkonzepten

- Wirtschaftlichkeitsanalysen mit Hilfe von Verfahren der Investitionsrechnung (Break-Even-Analyse, Kapitalwertmethode, interne Zinsfußmethode etc.)
- Gewinnplanung, Umsatzprognose, Kostenschätzungen, Risiken
- Vor der eigentlichen Markteinführung werden Produkte und Dienstleistungen einem Produkt-Store- und/oder Markttest unterzogen, um Hinweise auf Produktverbesserungen zu erhalten.
- **Produkttest:** Test von Produkteigenschaften durch ausgewählte Testpersonen unter kontrollierten Bedingungen.
- **Markttest:** Prüfung des Abverkaufs von Produkten in einem Testgebiet unter Einsatz des gesamten Marketinginstrumentariums unter realen Bedingungen.
- **Storetest:** Überprüft die Wirkung von Marketingmassnahmen in ausgewählten Betriebsformen des Handels unter realen Bedingungen.

Test	Vorteile	Nachteile
Produkttest	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ schnell ■ Relativ kostengünstig ■ Wertvolle Hinweise auf Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Testbedingungen entsprechen oft nicht realer Kaufsituation
Markttest	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absicherung von Risiken ■ Möglichkeit zur Verbesserung von Produkt und Marketingmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenintensiv ■ Konkurrenz informiert, evtl. Gegenmaßnahmen
Storetest	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ kostengünstig ■ Relativ schnell ■ Ansatzpunkte für Zusammenarbeit mit Handel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Z.T. mangelnde Repräsentativität

Entscheidungen der Markenpolitik

Begriff der markierten Leistung und der Marke

- Markenpolitik ist das „Herzstück“ der Produktpolitik, da eine Marke beim Kunden gewisse Assoziationen hervorruft.

Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert, bzw. realisieren kann.

Markenstrategien

Markenarten		Konsumgütermarke	Industriegütermarke	Dienstleistungsmarke
Bezugsobjekt	Einzelmarke	Mon Chéri Red Bull	WAKAIR®II Optivell	Lufthansa-Party- Service T-Online
	Familienmarke	Nivea Maggi	Linoscán Unimog	IDEAL DERTOUR
	Dachmarke	BMW SWATCH	SIEMENS Turbomach	HILTON Allianz
Reichweite der Marken	Regionale Marke	Basler Leckerli Tannenzäpfle Bier	Palstring	Air Zermatt Frankfurter Oper
	Nationale Marke	Warsteiner Pils Du darfst	Stahlgruber Küppersbusch	CinemaxX Deutscher Wetterdienst (DWD)
	Internationale Marke	Coca-Cola Kodak	ABB Würth	American Express UPS

- Insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Investitionen, die in den Aufbau und die Führung von Marken vor allem in werblicher Hinsicht zu tätigen sind, kommt der Pflege der Markenidentität eine besondere Bedeutung zu.
- Die Suche nach der Individualität einer Marke (Brand Identity, UAP Unique Advertising Proposition) bestimmt insbesondere in gesättigten Märkten den Einsatz des gesamten Marketinginstrumentariums: Produktqualität, Verpackung, Service, Werbung usw.

Entscheidungen der Verpackungspolitik

Die Verpackungspolitik befasst sich mit sämtlichen Massnahmen, die mit der Umhüllung von Produkten verbunden ist.

Funktionen:

- Schutz
- Warenpräsentation und Verkaufsförderung
- Gebrauchs-/Verbrauchserleichterung beim Konsum
- Erfüllung ökologischer und gesellschaftlicher Ansprüche

Entscheidungen der Servicepolitik

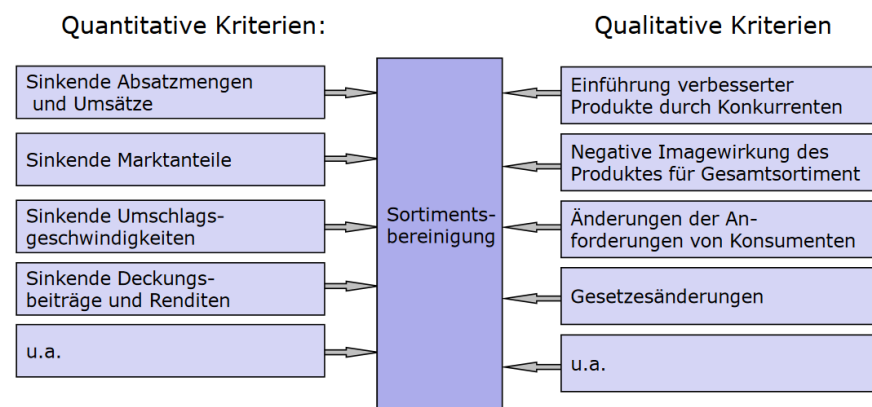
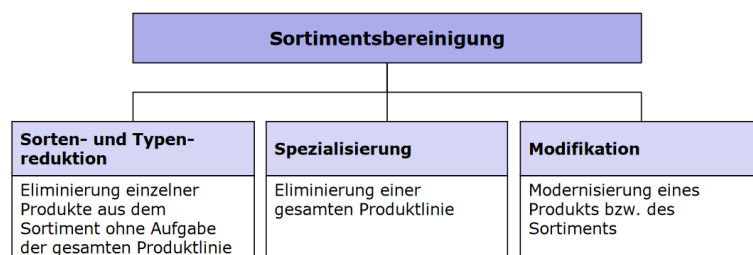
- Vom reinen technischen Kundendienst zum Kundenservice
- Service als Differenzierungsfaktor, „Value Added Services“

Serviceleistungen sind sämtliche immaterielle, die Primärleistung unterstützende oder eigenständige Leistungen, die den Kundennutzen steigern.

- Garantieleistungen (Umfang, Dauer)
- Lieferleistung (Lieferbereitschaft, Liefertreue, vor allem im B2B, Just-in-time)
- Kundendienst (vor, während und nach der Nutzung. Beinhaltet technische und kaufmännische Leistungen wie Bestelldienst, Kostenvoranschlag, Schulung, Infos über Entsorgungsmögl. Etc.)
- Value added Services: Bieten dem Kunden zusammen mit dem Primärprodukt einen höheren Nutzen

Entscheidungen der Sortimentspolitik

Die Sortimentspolitik umfasst sämtliche Entscheidungen, die mit der Erstellung und Umstrukturierung (Erweiterung oder Eliminierung) von Leistungsangeboten in einem Gesamtsystem verbunden sind.



Entscheidungen der Preispolitik

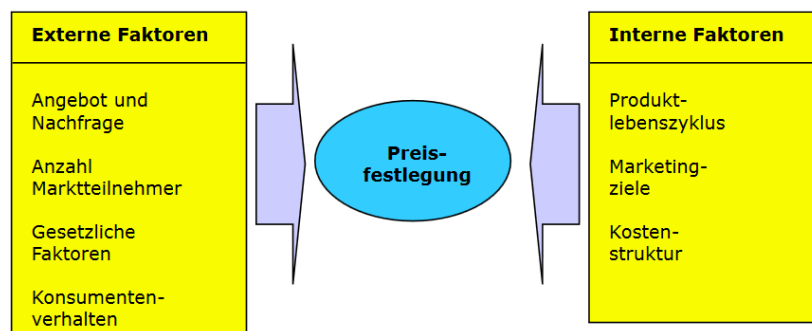
Lernziele. Sie...

- Erkennen Anlässe für Preisentscheidungen sowie die Bestimmungsfaktoren der Preisbildung für vorhandene und neue Produkte.
- Erhalten Einblicke in wesentliche Preisstrategien.
- Lernen, mit Verfahren der Preisbestimmung auf Grundlage der Marginalanalyse umzugehen
- Werden in die Lage versetzt, die praxisbezogenen Methoden einer kosten- und marktorientierten Preisbestimmung anzuwenden.

Besonderes Anliegen des Kapitels ist es, dem Leser ein solides Fundament zur Erarbeitung preispolitischer Entscheidungen zu vermitteln.

Ziele und Instrumente der Preispolitik

Die Preispolitik beschäftigt sich mit der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistungen des Unternehmens entrichten.



Unternehmens-bezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung von Absatz und Umsatz ■ Erhöhung des Marktanteils ■ Erhöhung der Deckungsbeiträge und des Gewinns ■ Verbesserung der Rentabilität
Handels-bezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung der Präsenz in den Handelskanälen ■ Verbesserung der Marktabdeckung ■ Erhöhung des Distributionsgrades ■ Sicherstellung eines einheitlichen Preisniveaus in unterschiedlichen Vertriebskanälen
Konsumenten-bezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung der wahrgenommenen Preiswürdigkeit (Preisbeurteilung in Relation zum Qualitätsniveau) ■ Verbesserung der wahrgenommenen Preisgünstigkeit (Preisbeurteilung im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten) ■ Beeinflussung der Preiswahrnehmung in eine bestimmte Richtung (z.B. Preis als Qualitätsindikator, demonstrativ hohe Produktpreise bei Exklusivmarken) ■ Gestaltung der Preiserwartung (z.B. Vermeidung der Erwartung von zukünftig sinkenden Preisen)

Bild 11 Beispiele für preispolitische Zielinhalte auf verschiedenen Ebenen

Die **vier zentralen Instrumente** der Preispolitik:

1. **Preise:** Bruttopreis-Kalkulation
2. **Preisnachlässe:** Rabatte (z.B. Mengenrabatte), Boni (z.B. durch Kundenkarten), Skonti
3. **Preiszuschläge:** Sonderleistungen (z.B. Spezialanfertigungen), Mindermengenzuschläge, Preiszuschläge abhängig von der Zeit (z.B. Nachtzuschläge)
4. **Zugaben durch Geld- und Sachwerte sowie Dienstleistungen:** Werbekostenzuschüsse, Regalmieten, kostenlose Testware, Bereitstellung von Displaymaterial, Regalpflege etc.

Anlässe für preispolitische Entscheidungen:

- **Kosumentenbezogene Anlässe:** Mangelnde Akzeptanz des Preises, Nachfragerückgang, verändertes Konsumverhalten, ...
- **Handelsbezogene Anlässe:** Forderung des Handels nach Preisreduzierungen, Rabatten oder Zugaben
- **Unternehmensbezogene Anlässe:** Veränderung der Kostenstruktur (insbesondere steigende Beschaffungs- und Personalkosten), Einführung neuer Produkte etc.
- **Konkurrenzbezogene Anlässe:** Veränderung der Konkurrenzpreise, Einführung von ähnlichen Produkten durch die Konkurrenz, ...
- **Umfeldbezogene Anlässe:** Preisbeeinflussende Gesetze, Handelshemmnisse (Zölle, Kontingente, sonstige Einfuhrbeschränkungen), rechtliche Restriktionen usw.

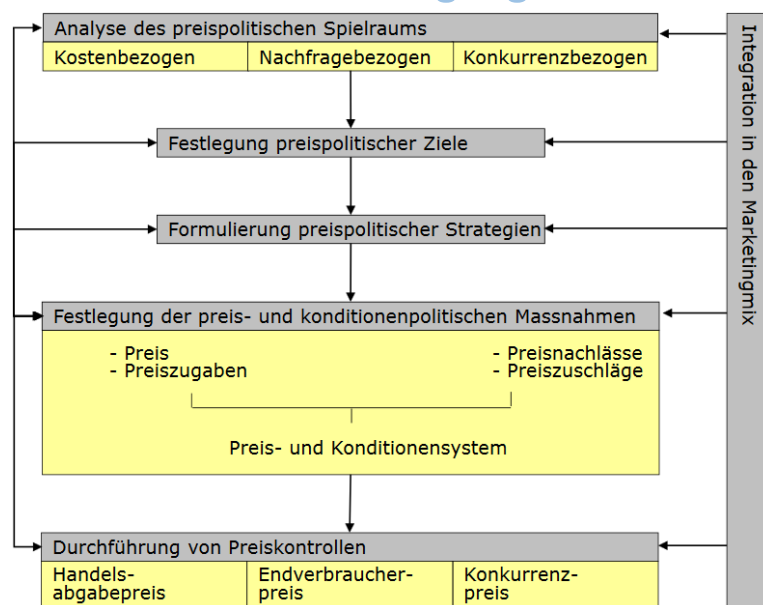
Prozess der Preisfestlegung

Bild 12 Planungsprozess der Preispolitik

Analyse des preispolitischen Spielraums

- Kostenbezogen: Preisuntergrenze finden
- Nachfragebezogen: Wie verändert sich das Nachfrageverhalten bei Preisänderungen? (Preiselastizität)
- Konkurrenzbezogen: Preisreaktionen der Konkurrenz.

Festlegung preispolitischer Ziele

- Ausgangspunkt von Preisüberlegungen: Formulierung von Zielen
- Bei Zielkonflikten (z.B. Gewinnstreben vs. Absatzsteigerung durch Preisaktionen für den Handel) sind Prioritäten zu setzen.

Festlegung preispolitischer Strategien

Siehe weiter unten.

Festlegung preis- und konditionenpolitischer Massnahmen

- Preishöhe, Formen der Preisnachlässe bzw. –zuschläge festlegen.
- Ergebnis: Ein für die Kaufabwicklung verbindliches Preis- und Konditionensystem.

Durchführung von Preiskontrollen

- Kontrolle der Preise bei verschiedenen Absatzkanälen, Kontrolle Endverbraucherpreise sowie Kontrolle der Konkurrenzpreise.

Preispolitische Strategien

- Kurzfristige Einsetzbarkeit und Wirksamkeit preispolitischer Entscheidungen verleitet dazu, langfristige Überlegungen in den Hintergrund zu stellen.
- Den strategischen Aspekten von Preisentscheidungen kommt jedoch eine bedeutende Rolle zu.

Strategien der Preispositionierung

- **Hochpreisstrategie:** Hohe Preise durch besondere Leistungsvorteile (Spitzenqualität)
- **Mittelpreisstrategie:** Mittelhohe Preise und Standard-Qualitätsniveau
- **Niedrigpreisstrategie:** Geringstes Preisniveau am Markt, Mindestqualität.

Strategien des Preiswettbewerbs

Diese Strategie ist explizit am Verhalten der Konkurrenz (z.B. Marktführer) ausgerichtet.

- **Preisführerschaft:** Aktive Strategie. Anbieter strebt einen durch hohe Qualität, Service, Marke etc. gerechtfertigten, hohen Preis an. Dieser dient der Konkurrenz als Orientierung.
- **Preiskampf:** Anbieter will den geringsten Preis am Markt (Aldi, Lidl)
- **Preisfolgerschaft:** Passive Strategie, Reaktion auf Preisänderung der Konkurrenz.

Strategien der Preisabfolge

Kommt bei der Einführung neuer Produkte zum Einsatz.

- **Penetrationsstrategie:** Mit niedrigem Einführungspreis starten um möglichst viele neue Kunden zu gewinnen, anschliessend den Preis erhöhen. Potentielle Wettbewerber werden davon abgehalten, in diesen Markt einzusteigen.
- **Skimmingstrategie:** Mit hohem Einführungspreis starten, um möglichst schnell Gewinne abzuschöpfen. Anschliessend Preise sukzessive senken. Vor allem bei neuen Technologien sinnvoll, allerdings besteht die Gefahr durch Konkurrenz aufgrund der hohen Gewinne.

Strategien der Preisdifferenzierung

- **Mengenmässige Preisdifferenzierung:** Vor allem in Form von Mengenrabatten.
- **Zeitliche Preisdifferenzierung:** z.B. bei Urlaubsreisen, Telefongebühren oder Flugpreisen
- **Räumliche Preisdifferenzierung:** Andere Preise für geografisch abgegrenzte Teilmärkte.
- **Personelle Preisdifferenzierung:** Je nach Kundensegment, z.B. Studentenrabatte
- **Leistungsbezogene Preisdifferenzierung:** 1./2. Klasse, Economy/Business Class etc.

Statisches Preismanagement

Kostenorientierte Preisbestimmung

Vollkostenrechnung

$p = k \cdot (1 + [g/100])$, p = Preis, k = Selbstkosten, g = prozentualer Gewinnzuschlag.

Teilkostenrechnung

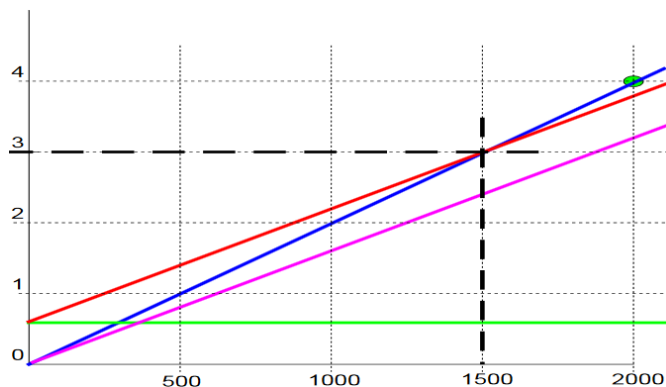
$p = k_v \cdot (1 + [ds/100])$, ds = prozentualer Deckungsspannenzuschlag*, k_v = Variable Kosten

*Neben dem Gewinn werden auch Fixkosten gedeckt.

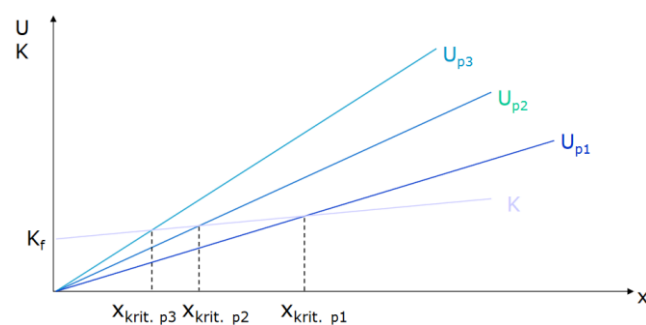
Die Teilkostenrechnung beachtet nur Variable Kosten, da Fixkosten das Bild verzerren.

Marktorientierte Preisbestimmung

- Break-even Analyse
- Kosten = Erlöse
- Gegeben: Absatz 2'000 Stk., Erlös 4 Mio., Kvar 3.2 Mio., Kfix 0.6 Mio., Gewinn 0.2 Mio.



Break-even Analyse mit unterschiedlichen Preisen (z.B. 25 statt 20 Teilnehmer für einen Kurs aufnehmen → wie viel kann der Preis pro Teilnehmer gesenkt werden?):



Entscheidungen der Kommunikationspolitik

Lernziele. Sie...

- Setzen sich mit einem systematischen Planungsprozess der Kommunikation auseinander
- Vollziehen unterschiedliche Methoden der Kommunikationsplanung nach
- Erkennen die Besonderheiten im Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente
- Werden mit der Notwendigkeit sowie den Ansatzpunkten einer integrierten Kommunikation vertraut gemacht.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, die Kommunikation nicht nur als kreatives Instrument zu verstehen, sondern auch die relevanten Aspekte eines systematischen Kommunikationsmanagements aufzuzeigen.

Begriff und Entwicklung der Kommunikationspolitik

- Die Kommunikationspolitik hat die Aufgabe der Leistungsdarstellung gegenüber seinen Zielgruppen.

Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und – Massnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.

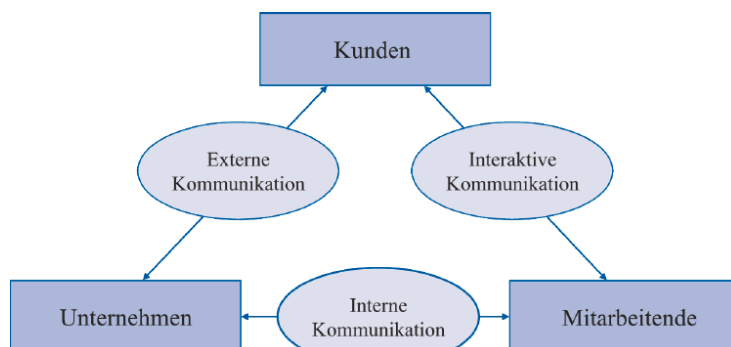


Bild 13 Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen

- Extern: z.B. Inserat in der Zeitung
- Interaktiv: z.B. Verkaufsgespräch
- Intern: Wird immer wichtiger, weil
 - Mitarbeiter als Multiplikator, z.B. im Verkaufsgespräch
 - Mitarbeiter ist gleichzeitig ein Kunde (Beispiel VW: Erhält ein Auto für 60% des Preises, muss es jedoch mindestens 6 Monate fahren. Danach kann er es mit Gewinn weiterverkaufen, weshalb viele Mitarbeiter dieses Angebot nutzen („Werkswagen“)).

Ziele des Kommunikationsmix:

- Schaffung von Bekanntheit (**Bekanntheitsziel**)
- Vermittlung von Informationen über Marktleistungen (**Wissensziel**)
- Aufbau und Stärkung des Vertrauens in die Unternehmung / Marktleistung / Marke (**Einstellungs- oder Imageziel**)
- Schaffung von Präferenzen und Kaufabsichten (**Verhaltensziel**)

Prozess der Kommunikationsplanung

Jedes Kommunikationsmedium hat einen anderen Job:

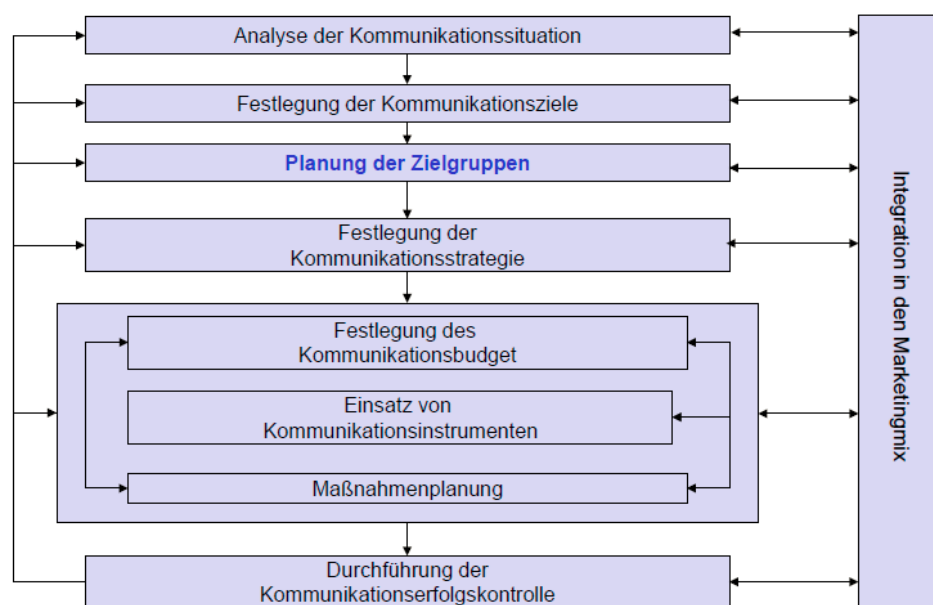
- Klassische Werbung → z.B. Bekanntheit/Image
- PR → z.B. Positives Umfeld / Goodwill
- Brand-Design → z.B. Permanente Kommunikation der Markenwerte
- Event-Marketing → z.B. Erlebarmachen der Marke
- POS-Marketing → z.B. Schnelle Wiedererkennung der Marke, Kaufauslösung
- Dialog-Marketing → z.B. Information / Dialog
- Sponsoring → z.B. Bekanntheit / Image
- Internet → z.B. Interaktion / Aktualität der Marke

Einsatz der Mediawerbung

Erscheinungsformen der Mediawerbung

Mediawerbung bedeutet den Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen.

- Ist ein **unpersönliches, anonymes Massenkommunikationsmittel**
- **Volkswirtschaftliche** Bedeutung der Werbung:
 - Mittel zur Absatzförderung, schafft und weckt Nachfrage
 - Sorgt für Information und Markttransparenz
 - Arbeitsplätze und Wertschöpfung bei Auftraggebern, in Agenturen, in den Medien und anderen Werbeträgerorganisationen, in Druckereien etc.
 - Finanziert Printmedien, z.B. Gratiszeitungen
- Allerdings herrscht eine starke Reizüberflutung und Informationsüberlastung bei den Adressaten, so dass nur 5% der angebotenen Informationen auch das Zielpublikum erreichen.
- Die Werbung wird zunehmend Austauschbar. Werbeagenturen wissen genau, welche Mittel sie für welches Produkt einsetzen müssen (z.B. Farben, Motive etc.). Die Ähnlichkeit zwischen den verschiedenen Marken ist sehr hoch (Beispiel: Bier- oder Kosmetikwerbung)



Analyse der Kommunikationssituation

1. Ermittlung des relevanten Wahrnehmungsraums aus Kundensicht
2. Positionierung im zweidimensionalen Wahrnehmungsraum **aus Kundensicht** → **IST-** Positionierung der eigenen Leistungen, Marken, der Mitbewerber
3. Festlegung der Richtung der geplanten Positionierung **aus Unternehmenssicht (SOLL)**

Festlegung der Kommunikationsziele

- **Kognitive** Werbeziele (Wissen)
 - Aufmerksamkeit und Wahrnehmung von Werbespots
 - Kenntnis von Marken (Bekanntheitsgrad, Namenskenntnisse)
 - Wissen über Produkte (Informationsstand)
- **Affektive** Werbeziele (Emotional)
 - Interesse an Produktangeboten
 - Einstellung / Image
 - Produkt- und Markenpositionierung
 - Emotionales Erleben von Marken
- **Konative** Werbeziele (Verhaltensveränderung)
 - Informationsverhalten
 - Kaufabsichten
 - Probierkäufe
 - Wiederholungskäufe

Wirkungsstufen der Werbung:

- Momentane Wirkungen: Reaktionen in unmittelbarem Werbekontakt
- Dauerhafte Gedächtniswirkungen
- **Finale Gedächtnis- bzw. Verhaltenswirkungen:** Manifestieren sich als Langzeitwirkungen mit dem Werbekontakt in beobachtbarem, äusseren Verhalten des Rezipienten → z.B. muss Cola heute in jedem Restaurant angeboten werden.

AIDA: Attention, Interest, Desire, Action

Planung der Zielgruppen

- Zielgruppen sind nicht mit Marktsegmenten gleichzusetzen.
- Zielgruppen sind die mit einer Kommunikationsbotschaft anzusprechenden Empfänger der Unternehmens- und Marketingkommunikation. Dazu gehören nicht nur aktuelle und potenzielle Käufer, sondern auch **Personen / Gruppen, die einen Einfluss auf die Entscheidungen der Käufer ausüben.**

Teilaufgaben der Zielgruppenplanung:

1. Zielgruppenidentifikation
2. Zielgruppenbeschreibung → Möglichst genaue Informationen (z.B. Alter, Präferenzen etc.)
3. Zielgruppenerreichbarkeit → Über welche Medien sind sie am besten zu erreichen?

Festlegung der Kommunikationsstrategie

- Eine Werbestrategie beinhaltet globale, mittel- bis langfristige Verhaltenspläne, die verbindlich angeben, mit welchen Schwerpunkten im Einsatz von Werbeträgern und –mitteln die Werbeziele eines Unternehmens erreicht werden sollen.

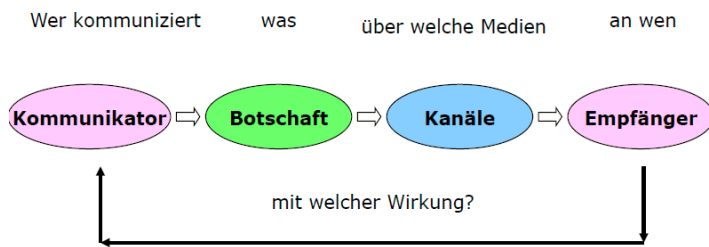


Bild 14 Dimensionen einer Werbestrategie

Mögliche Werbestrategien (abhängig von den Werbezielen):

- **Bekanntmachungsstrategie** (z.B. Einführung oder Erinnerungswerbung)
- **Informationsstrategie** (z.B. Aufklärung über neue Produktvorteile, Aktionen etc.)
- **Imageprofilierungsstrategie** (z.B. Aktualisierung bestimmter Dimensionen wie Natürlichkeit oder Exklusivität im Rahmen einer Imagewerbung)
- **Konkurrenzabgrenzungsstrategie** (z.B. Hervorheben konkurrenzunterscheidender Merkmale wie Produktleistung oder Garantiezeit)
- **Zielgruppenstrategie** (z.B. Zielgruppenwerbung durch gezielte Ansprache und Erschliessung von Studenten oder Senioren)
- **Kontaktanbahnungsstrategie** (z.B. Gewinnung der Unterstützung für Herstelleraktivitäten durch Handel oder Öffentlichkeit)
- **Beziehungspflegestrategie** (z.B. persönliche Einladung zu Event)

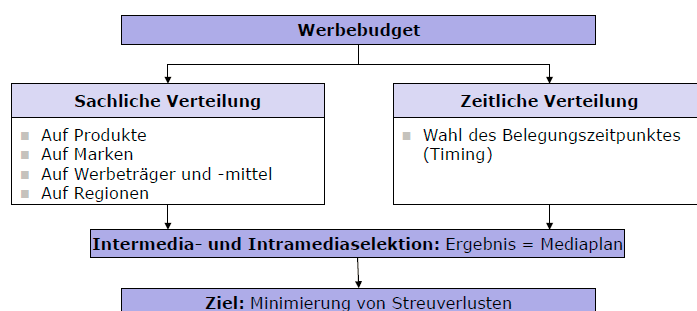
Festlegung des Kommunikationsbudgets

Die Werbebudgetierung beinhaltet eine Festlegung von Etats zur Deckung der Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Kontrollkosten sämtlicher Werbemaßnahmen einer Planungsperiode, um vorgegebene Werbeziele zu erreichen.

- Höhe des Budgets
 - Analytische Ansätze → z.B. durch Mathematische Funktionen
 - Heuristische Ansätze → Weniger genau, z.B. Prozentsatz des Gewinns, in Beziehung zum vergangenen oder geplanten Marktanteil, an ausgewählten Kennzahlen der Konkurrenz
- Verteilung des Budgets

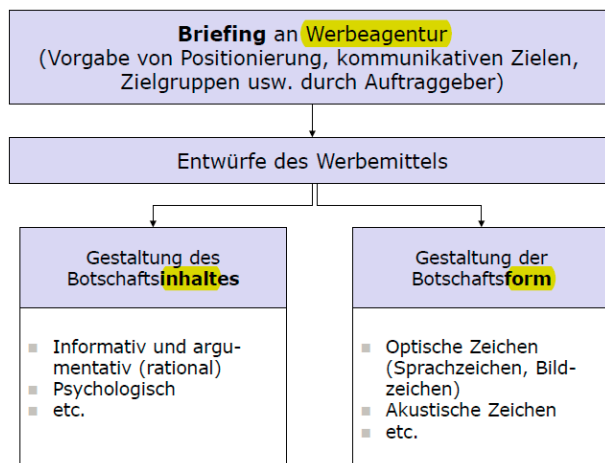
Einsatz von Kommunikationsinstrumenten

Die Werbestreuplanung beinhaltet eine zielgruppengerechte, planungsperiodenbezogene Aufteilung von Werbeetat auf einzelne Werbeträger bzw. -medien.

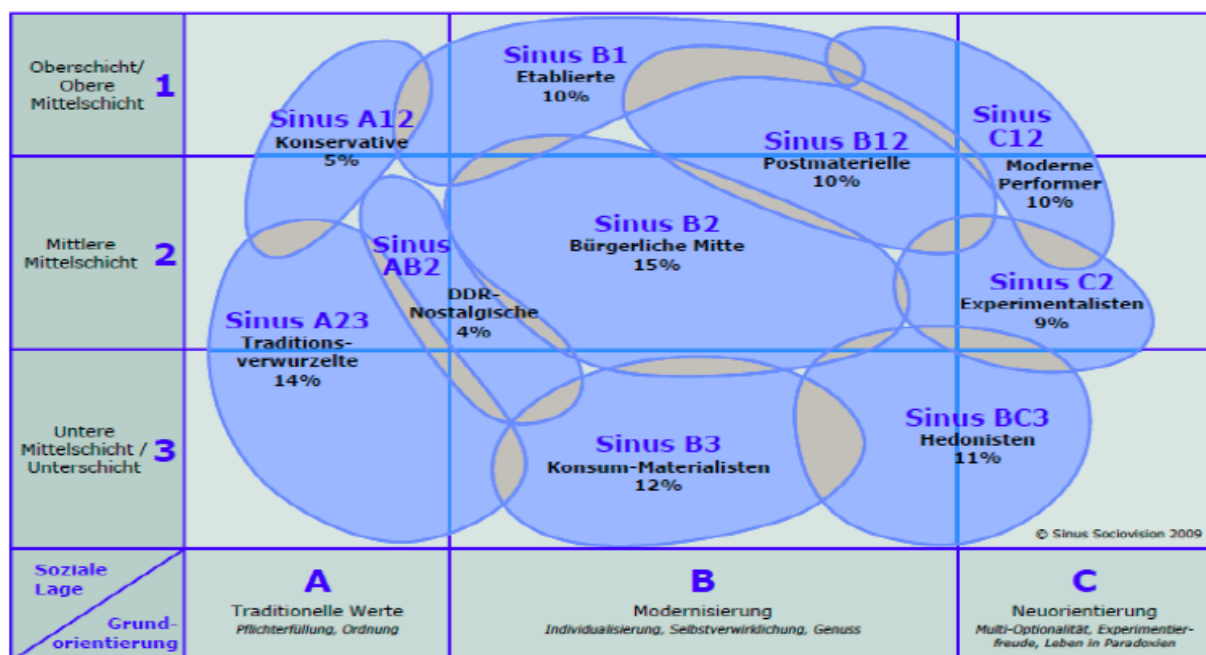


- Intermediaselektion: Welches Medium (TV, Zeitung, oder Internet?)
- Intramediaselektion: Welche Zeitung (NZZ, 20Minuten oder Blick?)

Massnahmenplanung



- Gestaltung der Werbebotschaft: Fixierung der inhaltlichen Grundkonzeption einer Marketing- / Werbekonzeption (vor der Verbalisierung und Visualisierung) → Vorgabe für Grafiker und Texter. Elemente sind z.B. die anzustrebende Positionierung, Botschaft, USP, Stil etc.
- Der Werbestil ist abhängig von der Zielgruppe



Durchführung der Kommunikationserfolgskontrolle

- Tachistoskop → Werbung wird nur für Sekundenbruchteile gezeigt, dadurch Rückschlüsse auf die Prägnanz
- Recalltest → Erinnerungstest, ein Tag nach dem Sehen der Werbung
- Recognitiontests → Wiedererkennung, z.B. welche Anzeigen wurden wiedererkannt.
- Erhebung von Einstellungen / Images
- Testverfahren (Anzeigen-, TV Spot-, Plakattest etc.)

Verkaufsförderung

Verkaufsförderung (Sales Promotion) ist die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich begrenzter Aktionen mit dem Ziel, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikationsziele eines Unternehmens zu erreichen.

- 55% der Kaufentscheide werden am Point of Sale (POS) getroffen.
- Beispiele: Promotion-Touren, Road-Shows, Wettbewerbe, Degustationen / Demonstrationen, Sampling / Bemusterung, Produktpromotionen, Prospektdispenser, Schaufensterdisplays, Verkaufsdisplays, POS/Zweitplatzierungen.

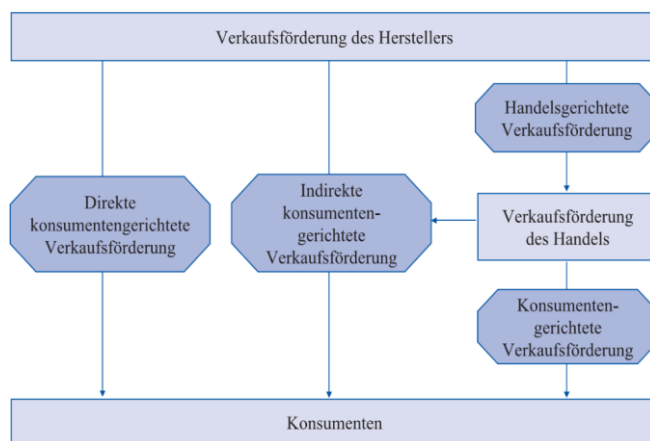


Bild 15 Einsatz der Verkaufsförderung

	Verkaufsförderung
Kommunikationspolitik	z. B. Werbekostenzuschüsse Handzettel/Beilagen/Inserate
Preispolitik	z. B. Rabatte Sonderangebote
Distributionspolitik	z. B. Displays Zweitplatzierungen
Produktpolitik	z. B. Produktzugaben Aktionspackungen

Bild 16 Verkaufsförderung als marketingmixübergreifendes Instrument

- **Positiv:**
 - Eignung zur kurzfristigen Zielerreichung
 - Unterstützung anderer Marketing- und Kommunikationsinstrumente
- **Negativ:**
 - Erzeugung einer Erwartungshaltung beim Kunden
 - Gefährdung des langfristigen Aufbaus eines Markenimages (Risiko allzu häufiger Preisaktionen).

Direct Marketing

Direct Marketing umfasst sämtliche Kommunikationsmassnahmen, die darauf ausgerichtet sind, durch eine gezielte Einzelansprache einen **direkten Kontakt zum Adressaten** herzustellen und einen unmittelbaren **Dialog** zu initiieren oder durch eine indirekte Ansprache die Grundlage eines Dialoges in einer zweiten Stufe zu legen, um Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen.

- Aufbau eines individuellen Dialoges
- Ansprache ausgewählter Zielgruppen
- Zielgruppenspezifische Informationsübermittlung mit möglichst geringen Streuverlusten
- Gewinnung neuer Kunden in einem spezifischen Segment
- Langfristige Kundenbindung
- Beispiele: Direct-Mail, SMS, MMS
- Zielgruppen sind im B2B als auch B2C zu unterscheiden.
- Als Grundlage dient das **Database Management** (Data Warehouse, Data Mining)
- Stellenwert des Direct Marketing wird in Zukunft weiter steigen.
- Positiv:
 - Möglichkeiten der zielgruppenspezifischen Ansprache
 - Neue Online-Techniken: E-Mail, SMS, MMS, WAP
- Negativ: Gefühl der Belästigung aufseiten der Zielgruppe bei übermässigem Einsatz.

Public Relations

Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (intern und extern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen.

- PR kann Leistungsorientiert (Herausstellung bestimmter Leistungsmerkmale), unternehmensbezogen (Unternehmensbild) und gesellschaftsbezogen (Dokumentation des verantwortlichen Handelns des Unternehmens in der Gesellschaft) sein.
- Zielgruppen sind bspw.: Mitarbeiter, aktuelle und potenzielle Kunden, Medienvertreter, Meinungsführer, Lieferanten, Bankenvertreter, Gewerkschaften, Schüler und Lehrer etc.
- Massnahmen sind z.B.
 - Medienarbeit: Medienkonferenz, Berichte etc.
 - Massnahmen des persönlichen Dialogs: Pflege persönlicher Beziehungen, Lobbying
 - Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen
 - Mediawerbung
 - Unternehmensinterne Massnahmen: Werkzeitschriften, Betriebsausflüge
- Positiv:
 - Bedeutung als strategisches Kommunikationsinstrument
 - Eignung für Erreichung psychologischer Kommunikationsziele (Vertrauen)
- Negativ: Geringe Eignung kurzfristiger Kommunikationsziele (z.B. Steigerung Verkauf)

Sponsoring

Sponsoring bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen **Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien** verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmens- und Marketingkommunikation zu erreichen.

- Ziele:
 - Aktualisierung und Stabilisierung der Markenbekanntheit
 - Aufbau bzw. Verbesserung bestimmter Imagedimensionen
 - Schaffung attraktiver Möglichkeiten der Kontaktpflege mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen.
 - Schaffung von Goodwill und Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung.
 - Verbesserung der Mitarbeiteridentifikation und –motivation.
- Positiv:
 - Vergleichsweise kostengünstiges Kommunikationsinstrument
 - Vielfältige Möglichkeiten der kreativen Nutzung (Inszenierung)
 - Umgehen der ablehnenden Haltung der Konsumenten gegenüber Werbung.
 - Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens dokumentierbar.
- Negativ:
 - Gefahr eines Glaubwürdigkeitsverlustes
 - Barrieren bei den Gesponserten
 - Öffentliche Kritik an bestimmten Sponsoringformen.

Online-Kommunikation

Online-Kommunikation ist die zielgerichtete, systematische Planung, Entwicklung, Distribution und Kontrolle eines computergestützten, interaktiven und multimodalen Kommunikationssystems (Kommunikation und Transaktion) als zeitunabhängige Plattform eines persönlichen, zweiseitigen, von den individuellen Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten gesteuerten Kommunikationsprozesses mit dem Ziel der Vermittlung unternehmensgesteuerter Botschaften.

- Kommunikationsfunktionen: Motivation, Informationsvermittlung, Dialog, Kundenbindung
- Ziele: affektive, kognitive, konative
- Hypermedialität: Kombination von Film, Ton, Bild etc.
- Weltweite Reichweite und Präsenz
- Multifunktional: One-to-one, One-to-few, One-to-many

Weitere Kommunikationsinstrumente

- Messen und Ausstellungen: Vor allem im Industriegütermarketing
- Event-Marketing: Erlebnis- und dialogorientierte Präsentation
- Persönliche Kommunikation: Erfüllung einer Vielzahl von Funktionen
- Mitarbeiterkommunikation

Integrierte Kommunikation

- Notwendigkeit aufeinander abgestimmter Kommunikationsinstrumente und Notwendigkeit der Vermittlung eines prägnanten Unternehmensbildes.

Entscheidungen der Vertriebspolitik

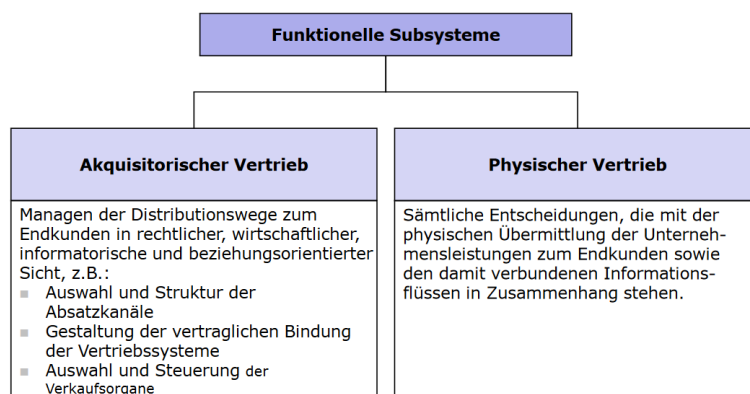
Lernziele. Sie...

- Kennen die Aufgabenbereiche (akquisitorische & physische Distribution) und Ziele der Vertriebspolitik
- Setzen sich mit strategischen und operativen Fragestellungen der Vertriebsplanung auseinander
- Vollziehen exemplarisch grundlegende Entscheidungen über die Gestaltung der Vertriebssysteme, Verkaufsorgane und Logistiksysteme nach
- Machen sich mit den Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel vertraut.

Besonderes Anliegen dieses Kapitel ist es, die vielfältigen Möglichkeiten sowie die aktuellen Herausforderungen der Gestaltung der Vertriebswege aufzuzeigen.

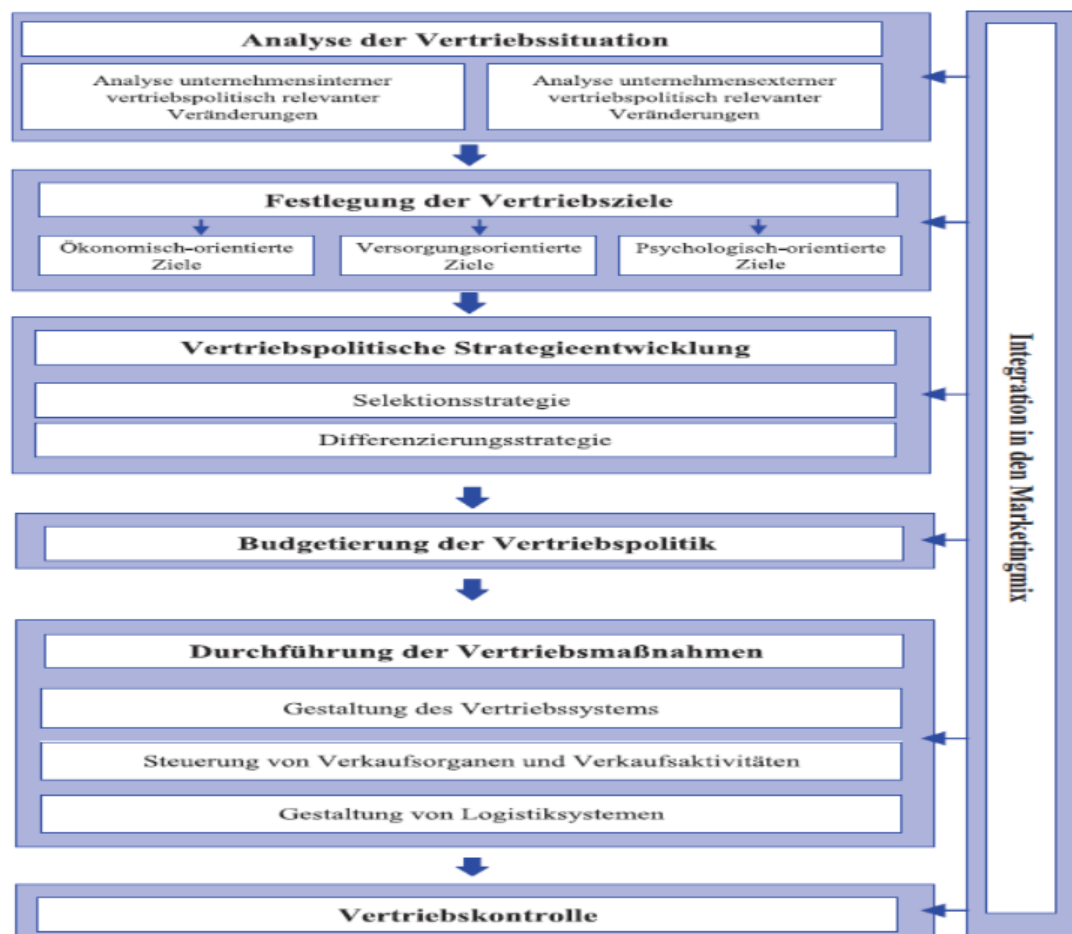
Begriff und Aufgaben der Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die sich auf die **direkte und/oder indirekte Versorgung der Kunden** mit materiellen bzw. immateriellen Unternehmensleistungen beziehen.



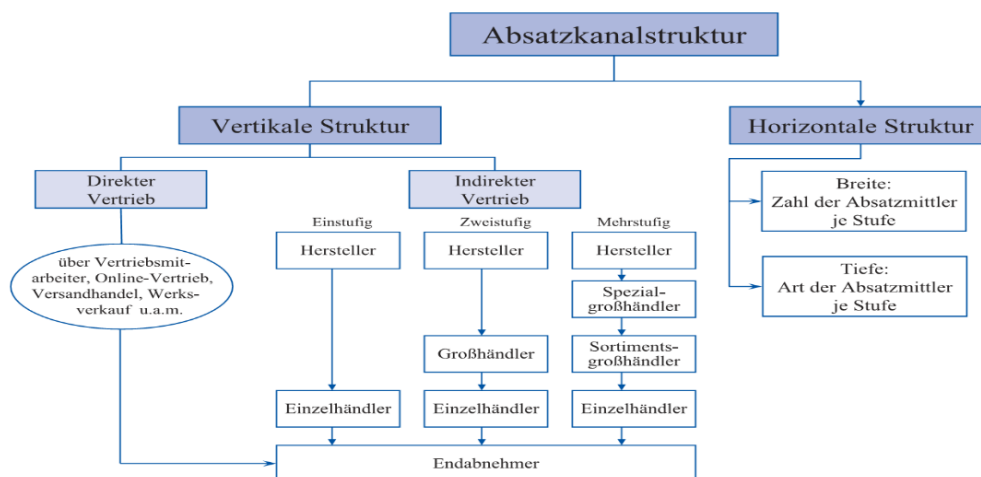
Akquisitorische Funktion zielt auf die Erhöhung des Nutzens für das Unternehmen und den Kunden ab, beim physischen Vertrieb stehen primär Kostenaspekte im Vordergrund.

Prozess der Vertriebsplanung



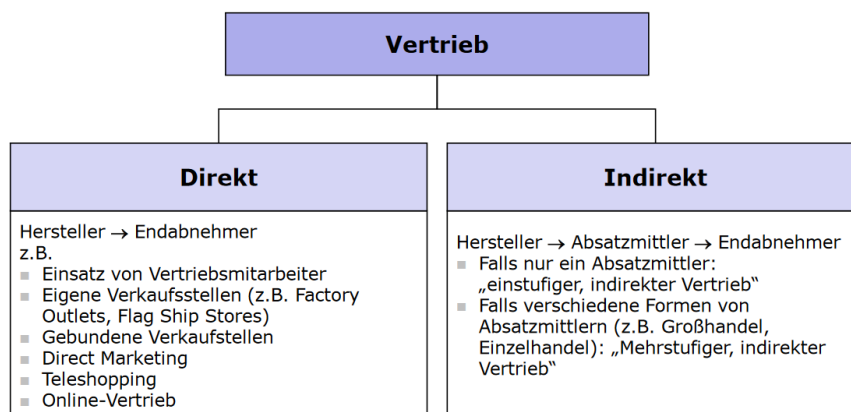
- Analyse der Vertriebssituation: SWOT-Analyse mit Berücksichtigung der vertrieblichen Stellung der Hauptkonkurrenten
- Festlegung der Vertriebsziele
 - Ökonomisch-orientiert:
 - Absatzmengen
 - Deckungsbeiträge
 - Sicherstellung von Preisniveaus
 - Vertriebs- und Logistikkosten
 - Versorgungsorientiert:
 - Distributionsgrad (numerisch, gewichtet)
 - Bevorratungsverhalten des Handels (Lagerbestände)
 - Lieferzeit
 - Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit
 - Psychologisch-orientiert
 - Image des Vertriebskanals
 - Beratungsqualität am PoS
 - Kooperationsbereitschaft
- Festlegung der Vertriebsstrategie
 - Akquisitorische Strategien: Gestaltung der Vertriebssysteme und Einsatz der Verkaufsorgane
 - Logistische Strategien: Weitere Entscheidungen sind zu treffen, z.B. auf die Gestaltung der Logistiksysteme

Gestaltung von Vertriebssystemen



- Vertikale Struktur: Festlegung der Zahl der Absatzstufen, direkter und indirekter Vertrieb, Multi-Channel-Management
- Horizontale Struktur: Entscheidet über Zahl und Art der Absatzmittler auf den einzelnen Absatzstufen.

Direkter vs. indirekter Vertrieb



Grundsätzlich ist beim Einzelhandel eine steigende Nachfragemacht zu beobachten, besonders bei preisaggressiven Betriebsformen.

Direktvertrieb

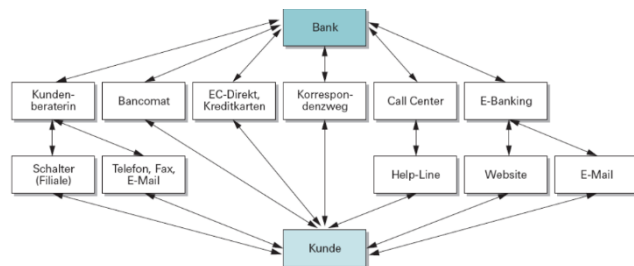
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung einer vorgegebenen Beratungsqualität • Möglichkeit einer direkten und umfassenden Steuerung der vertrieblichen Aktivitäten • Handelsspanne bleibt beim Hersteller • Direkter Kontakt zum Kunden (Vorteil z.B. bei Erklärungsbedarf) • Kosten- und Nutzenvorteile im Online-Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Kapitalbedarf • Geringerer Distributionsgrad • Bei Angebot über Internet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Problem der Auffindbarkeit des Anbieters ○ Zahlungsproblem (z.T. Sicherheitsbedenken bei potenziellen Kunden)

Indirekter Vertrieb

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit der Erzielung hoher Distributionsgrade • Schnelle Expansionsmöglichkeiten • Höhere Flexibilität • Geringere Verkehrskapitalbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von Absatzmittlern • Geringe Distributionskontrolle

Multi-Channel-Strategie

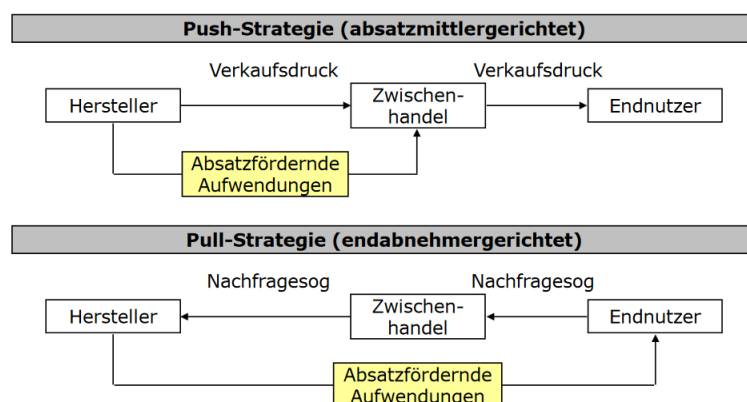
Eine Vielzahl der Hersteller betreibt heute parallel eine wachsende Anzahl indirekter und direkter Vertriebskanäle, um eine möglichst erfolgreiche Vertriebspolitik zu realisieren und eine höhere Marktausschöpfung (höherer Umsatz + Gewinn) zu erreichen. Dies wird auch als Mehrkanalvertrieb bzw. Multi-Channel-Management bezeichnet.



Online-Vertrieb

- Der Online-Vertrieb verlagert die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Endabnehmern in die privaten Haushalte.
- Möglichkeit der besseren Marktausschöpfung
- Aus Herstellersicht: Kostenvorteile, Multi-Channel-Management, CRM
- Handelssicht: Verkürzung der Absatzwege, müssen Wertschöpfungskette neu strukturieren und definieren.
- Kundensicht: Individualisierung, Schnelligkeit, persönliche Beziehung zum Anbieter jedoch erschwert.
- Internetkommunikation = Das Internet als Marketinginstrument
- E-Commerce = Das Internet als Vertriebskanal
- E-Business = Das Internet als Plattform für neue Geschäftsmodelle

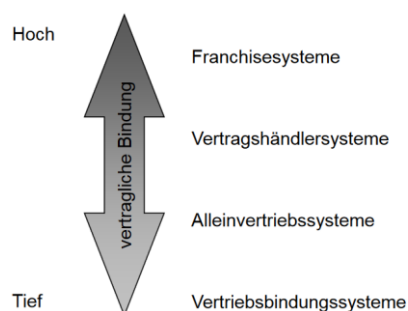
Akquisition und Stimulierung der Vertriebssysteme (P!)



Absatzmittlergerichtete Massnahmen (monetär und nicht monetär):

- Festlegung von **Handelsspannen**. Wirken stimulierend, wenn sie den branchenüblichen Wert übersteigen und damit bei Absatzmittlern zu überdurchschn. Deckungsbeiträgen führen.
- **Rabatte oder Boni** für das Erzielen von festgelegten Umsatzgrössen.
- **Finanzhilfen** stehen nicht direkt mit dem Verkauf der Produkte in Verbindung. Beispiel: Finanzielle Unterstützung beim Neu- oder Umbau eines Ladenlokals.
- Übernahme von **Serviceleistungen**. Beispiele: Regalplatzpflege, Preisauszeichnung der Produkte → Kostenentlastung der Absatzmittler.
- Vergabe von **Exklusivrechten** hinsichtlich des Angebotes der Produkte in einem bestimmten Absatzraum.
- Angebot eines **Know-How Transfers**: Beratungsleistungen, Produktion von Handelsmarken.

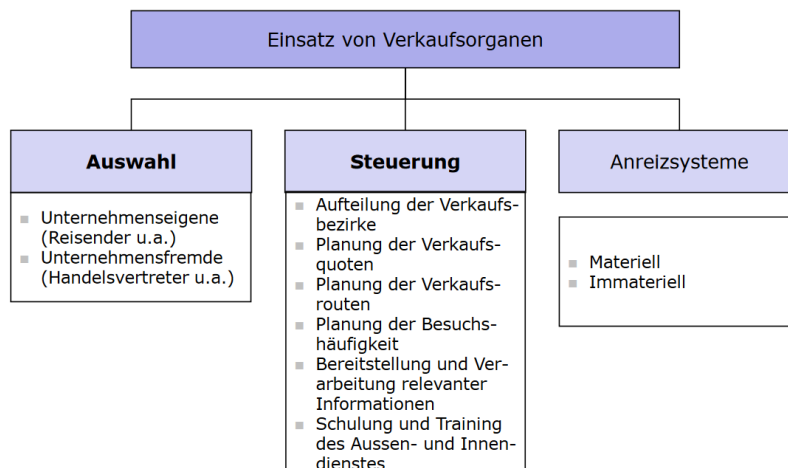
Vertragliche Bindung der Vertriebssysteme



Ziel: Durchsetzung der eigenen Marketing- und Vertriebsstrategie im Absatzkanal mittel- bis langfristig sicherstellen.

- **Franchisesysteme:** Franchisegeber stellt Franchisenehmer ein Produktkonzept und Vermarktungssystem zur Verfügung. Im Mittelpunkt steht die konsequente Einhaltung einer einheitlichen Produktqualität, des Erscheinungsbildes der Marke und der Vertriebsmethode. Es gibt Produktfranchising (Produktlizenzen an ausländische Hersteller) und Betriebsfranchising (McDonalds, Mövenpick, Hooters).
- **Vertragshändlersysteme:** Absatzmittler verpflichtet sich, ausschliesslich Produkte eines Herstellers anzubieten. Vor allem im Automobilbereich, im Mineralölhandel oder im Biermarkt (Gastronomiebindung via Bierlieferungsvertrag) üblich.
- **Alleinvertriebssysteme:** Durchsetzung des Exklusivvertriebs. Regionales Ausschliesslichkeitsrecht. Absatzmittler muss im Gegenzug umfassendes Sortiment anbieten, die Produkte an Lager halten und die Marketingmassnahmen mit dem Hersteller abstimmen (z.B. Porsche).
- **Vertriebsbindungssysteme:** Nur jenen Absatzmittler in Vertriebsweg aufnehmen, der bestimmte Anforderungen und Auflagen erfüllt. Üblich sind Vereinbarungen hinsichtlich der räumlichen Begrenzung des Absatzgebiets oder die Beschränkung des Vertriebs auf bestimmte Gruppen von Abnehmern.

Einsatz von Verkaufsorganen



- Reisender (intern): Vertriebsmitarbeiter
- Handelsvertreter: Schliessen im Namen der Unternehmung Geschäfte ab
- Kommissionär: Schliesst Geschäfte im eigenen Namen ab, handelt aber auf Rechnung des Unternehmens.
- Makler: Wird nur fallweise mit Kauf- bzw. Verkaufsaufträgen beauftragt.

Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel

Konfliktursachen:

- Abweichende Zielsetzungen im Absatzkanal
- Veränderungen der Machtverhältnisse (Verschiebung der Sanktionsgrundlagen zugunsten des Handels)
- Verändertes Rollenverständnis des Handels (Markengestalterische Funktion).

Kooperationsformen:

- Category Management: Zusammenwirken von Industrie und Handel bei der Produktentwicklung und Sortimentsgestaltung als auch bei der Verkaufsförderung.
- Supply Chain Management: Verbesserung der Kostenstruktur der Waren- und Informationsflüsse entlang der Wertschöpfungskette zwischen Handel, Industrie und Zulieferern. Fokussiert eine Effizienzsteigerung in der Ladennachschubversorgung, operativen Logistik sowie Administration.

Gestaltung der Marketingorganisation

Lernziele: Sie...

- Erkennen die Anforderungen, die eine Marketingorganisation zu berücksichtigen hat
- Machen sich mit den Grundformen der Marketingorganisation vertraut
- Lernen die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationsprinzipien kennen
- Setzen sich mit den Aufgaben und der organisatorischen Verankerung des Produkt- und Kundengruppenmanagements auseinander.

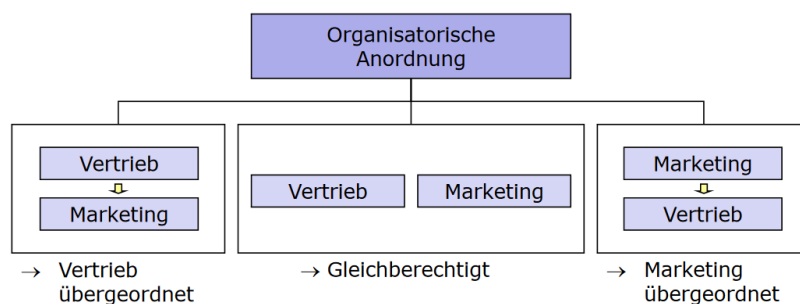
Repetition:

- Primärorganisation
 - Funktionale (Einkauf, Produktion, Marketing, F&E, ...)
 - Divisionale / Spartenorganisation (nach Produkten)
 - Matrix
- Sekundärorganisation → häufig zeitlich befristet, z.B. Projektmgt., Produktmgt., Kundenmgt

Begriff und Anforderungen an die Marketingorganisation

Die Marketingorganisation umfasst alle struktur- und prozessbezogenen Regelungen (Aufbau- und Ablauforganisation), die zur Erfüllung der Aufgaben des Marketingmanagements erforderlich sind.

- Aufbauorganisation: Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche
- Ablauforganisation: Abfolge und Koordination der Teilaktivitäten.
- Aufbau und Veränderung einer marketingorientierten Organisation gestaltet sich in der Praxis schwierig, weil diverse Teilaktivitäten in Organisationsprozesse einzubinden sind.
- Die organisatorische Verbindung zwischen Marketing und Vertrieb spielt in vielen Unternehmen eine kritische Rolle. Es sind drei Formen der Zusammenarbeit zu beobachten:



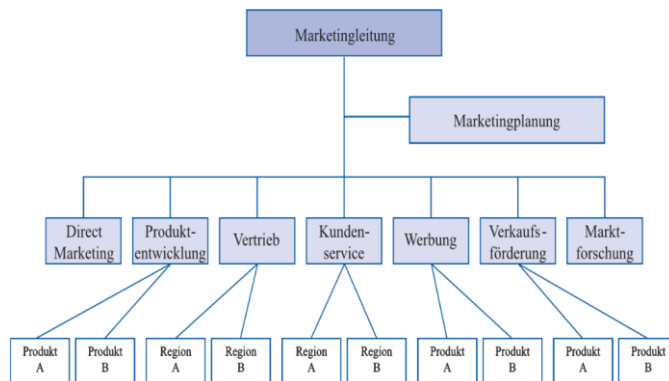
Grundsätzlich werden an eine Marketingorganisation folgende Anforderungen gestellt:

- Sinnvolle **Integration** sämtlicher interner und externer Marketingaktivitäten. Dadurch Nutzung von **Synergieeffekten**.
- Hoher Grad an **Anpassungsfähigkeit** an Marktveränderungen.
- Ermöglichung der **Spezialisierung** der Abteilung und Mitarbeitenden. Dadurch optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen.
- Effizientes **Informationsmanagement** zwischen Abteilungen.
- Motivation und Teamorientierung von Mitarbeitenden (**Marketingkultur**).

Grundformen der Marketingorganisation

Funktionsorientiert

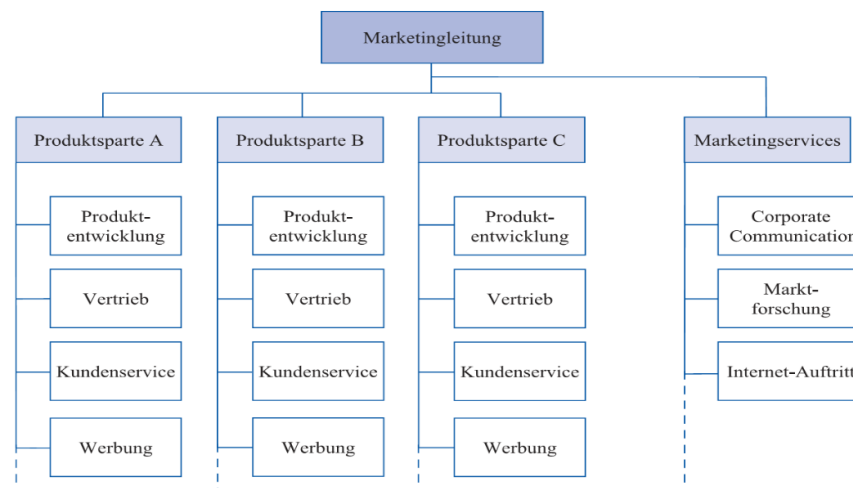
Untergliederung nach marketingspezifischen Funktionen, z.B. Marketingplanung, Marktforschung, Vertrieb usw.



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Spezialisierung innerhalb der Abteilungen. • Klar abgegrenzte Zuständigkeiten • Effiziente Arbeitsteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Besonderheiten einzelner Produkte und Märkte nicht beachtet.

- Nur bei Unternehmen mit relativ homogenem Leistungsprogramm geeignet.

Objektorientiert



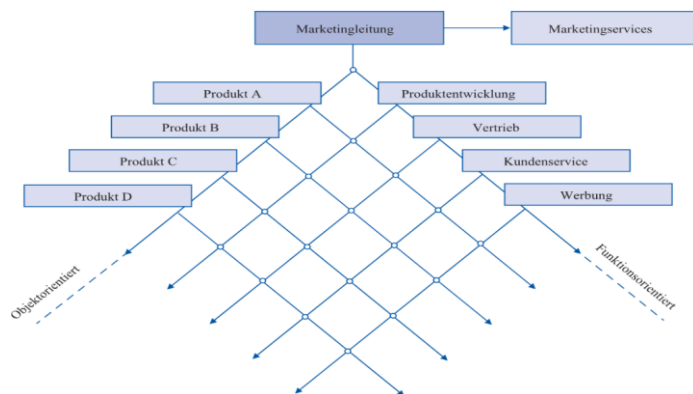
Drei Möglichkeiten:

- Produktorientiert (wie in Grafik oben): Aufteilung nach Produktsparten, Produktgruppen, Produkten bzw. Marken.
- Kundenorientiert: Kundengruppenmanagement (Key Account Management), z.B. Grosskunden/Privatkunden
- Regionenorientiert: Unterteilung nach Ländern oder Ländergruppen (z.B. Europa, Nordamerika, Asien).

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Konfliktpotential • Bezugnahme auf Produktbesonderheiten und damit Möglichkeit zu schneller und flexibler produktspezifischer Reaktion auf Marktveränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung nicht gefördert • Synergieverluste durch Doppelarbeiten («organisational slack»).

Matrixorientiert

Strukturierung nach zwei Gliederungsprinzipien. Am häufigsten sind dies «Funktion» und «Produkte». Kann aber auch z.B. nach Kundengruppen, Märkten oder Regionen sein.



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Verflechtung von objektbezogenem Wissen und Spezialwissen unterschiedlicher Abteilungen. • Berücksichtigung verschiedener Denkweisen in einer Gesamtentscheidung → neue, innovative Lösungen durch Konflikte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Personal- und Koordinationsaufwand • Verzögerung der Entscheidungsfindung durch die vielen Abstimmungsprozesse • Konfliktpotential durch immanente Abstimmungsnotwendigkeit.

System des Produktmanagements

Bestimmte Personen betreuen ausschliesslich ein spezielles Produkt bzw. eine Produktgruppe.

Aufgaben eines Produktmanagers

- Gewinnorientierte Markenführung
- Marktanalyse und –beobachtung
- Planung von Marketingmassnahmen
- Planung von Management des gesamten Marketingmix (4Ps)
- Entwicklung von Produktverbesserungen und Neuprodukten
- Zusammenarbeit mit externen Stellen
- Durchführung von Prozess- und Ergebniskontrollen

Organisatorische Verankerung des Produktmanagers

- Als Stab in der Marketingleitung
- Als Linienabteilung in einer produktorientierten Marketingorganisation
- Als Element in einer Matrixorganisation (v.a. in Krisensituationen)

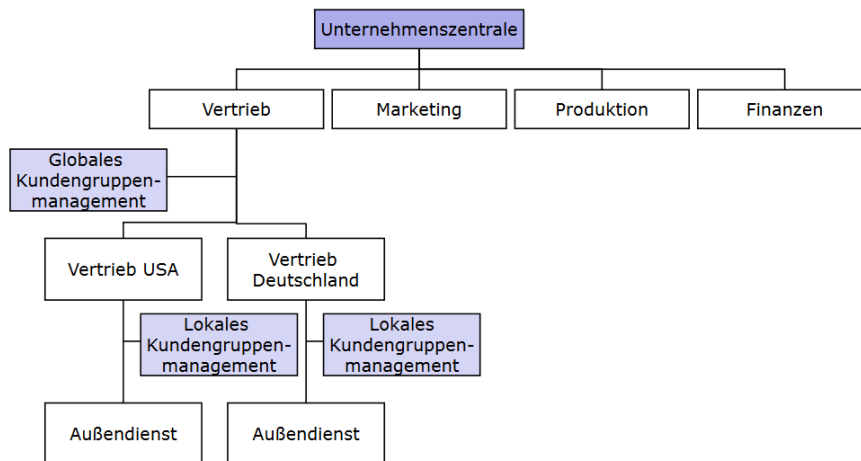
System des Kundengruppemanagements

Aufgaben des Kundengruppenmanagers

- Analyse der Situation des Schlüsselkunden und seiner Strategien
- Gewinnorientierte, schlüsselkundenbezogene Marktbearbeitung
- Planung und Kontrolle handelsgerichteter Marketingmassnahmen (insb. Sonderaktionen)
- Preis- und Konditionenverhandlungen mit Grosskunden
- Kundenorientierte Produkthanpassung (z.B. Zweitmarken für den Handel)

Organisatorische Verankerung

1. Organisatorische Einbindung in die Vertriebsorganisation: Kundengruppenmanager gleichberechtigt mit Verkaufsleiter oder ist ihm untergeordnet.
2. Integration in die Marketingorganisation: Gegenüberstellung von Kundengruppenmanager und Produktmanager oder Gegenüberstellung von Kundengruppenmanager und Funktionsmanager.



Marketingcontrolling

Lernziele. Sie...

- Machen sich mit den wichtigsten Funktionen und Aufgaben des Marketingcontrollings vertraut.
- Lernen die zentralen Instrumente des strategischen und operativen Marketingcontrollings sowie wichtige Erfolgskennzahlen des Marketings kennen.
- Werden in die Lage versetzt, die drei Typen des operativen Marketingcontrollings zu unterscheiden: Prozess-, Effektivitäts- und Effizienzkontrollen.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, die Schnittstellenfunktion des Marketingcontrollings aufzuzeigen, die Verbindungen des Marketings zu anderen Unternehmensbereichen im Rahmen der ganzheitlichen Unternehmensführung sicherstellt.

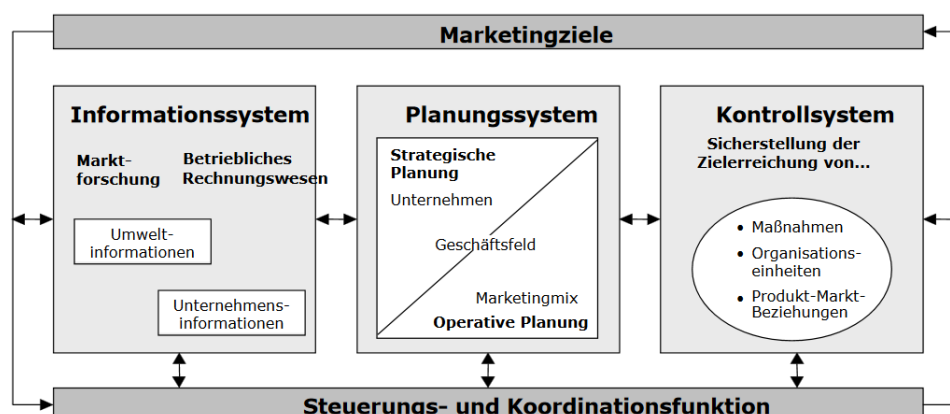
Begriff und Aufgaben des Marketingcontrollings

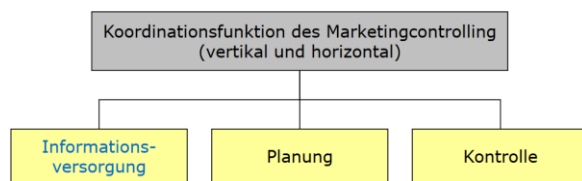
Das Marketingcontrolling beinhaltet die koordinierte und aufgabenadäquate Informationsversorgung unterschiedlicher Funktionen und Ebenen des Marketingmanagements.

Unter Controlling wird in diesem Zusammenhang nicht das Kontrollieren, sondern das **Steuern / Lenken** verstanden. Da das Marketingmanagement verschiedene Hierarchien und Funktionen in einem Unternehmen umfasst, weist es Wechselbeziehungen zu anderen Teilbereichen auf. Entsprechend ist eine **koordinierte Informationsversorgung** durch das Marketingcontrolling sicherzustellen:

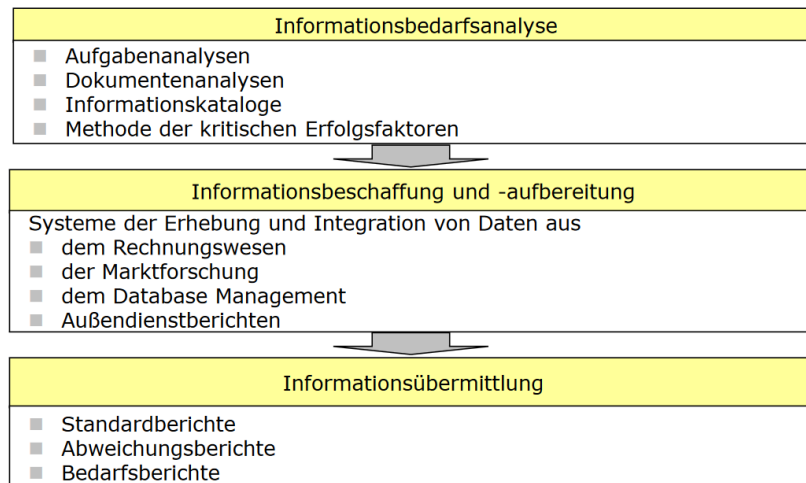


Dies erfolgt nach Massgabe der definierten Marketingziele und umfasst die Bildung und Kopplung von drei Subsystemen des Marketing-Controllings:





Instrumente zur Koordination der Informationsversorgung



Alle notwendigen internen und externen Informationen sind in der erforderlichen Genauigkeit und Verdichtung am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen.

Instrumente zur Koordination der Planung

Koordination der strategischen Marketingplanung	Koordination der operativen Marketingplanung
<ul style="list-style-type: none"> Langfristige Budgetierung Früherkennungssysteme SWOT-Analyse Erfahrungskurvenanalysen Lebenszyklusanalysen Geschäftsfeldportfolios Kundenportfolios Benchmarking Suchfeldanalysen Szenario-Technik Delphi-Technik Segmentierungsstudien Positionierungsstudien Nationale Kundenbarometer Wirtschaftlichkeitsrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> Break-Even-Analysen Kapazitätsbelegungsplanung Sortimentsplanung Nutzwertanalysen Veränderungsrechnung Ressourcenzuweisung Entscheidungskalküle zur Kurzfristplanung der <ul style="list-style-type: none"> – Produktpolitik – Preispolitik – Kommunikationspolitik – Distributionspolitik Kurzfristige Budgetierung

Instrumente zur Koordination der Kontrolle

Klassische Marketingkontrolle

Ergebniskontrollen

- Erfolgskontrollen
 - Umsatz
 - Marktanteil
 - Gewinn etc.
- Effizienzkontrollen
 - Sortimentsbezogene Kennziffern
 - Vertriebsbezogene Kennziffern etc.
- Budgetkontrollen
 - Werbebudget
 - Verkaufsförderungsbudget etc.

Prozesskontrollen

- Kontrolle der zeitlichen Abläufe, Verfahren und eingesetzten Massnahmen
- Zeitkontrollen und Methodenkontrollen
- Methoden: Netzplantechnik, EDV-basierte Terminüberwachung etc.

Marketing-Auditing

- **Verfahrens-Audit:** Überprüfung, ob das Marketingmanagement auf dem aktuellen und betriebsspezifisch angemessenen Stand der Informations-, Planungs- und Kontrolltechniken beruht.
- **Ziel-/Strategieaudit:** Überprüfung der Annahmen, auf denen Marketingstrategien beruhen, der Konsistenz des Strategieentwurfs, der Widerspruchsfreiheit des Marketingsystems sowie der Konsistenz zwischen verschiedenen Zielsystemen des Unternehmens.
- **Marketingmix-Audit:** Überprüfung der Koordination zwischen der strategischen Marketingplanung und der taktischen Marketingplanung, der Integration der einzelnen Marketingpläne auf der Ebene der Marketinginstrumente sowie der Angemessenheit des Marketingbudgets.
- **Organisationaudit:** Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation im Marketing vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.
- **Beobachtung der strategischen Marktposition:** Position bei Kunden, bei Absatzmittler, gegenüber Mitbewerbern
- **Überprüfung strategischer Marketingpläne:** Erreichung strategischer Zielgrößen, Realisierbarkeit strategischer Ziele, Vereinbarkeit der Marketingstrategie mit der Marketingphilosophie (Leitbild)
- **Überprüfung der Planungsprämisse:** Entwicklung des Unternehmens, Entwicklung der Marktteilnehmer, Entwicklung des Unternehmensumfeldes.

Schnittstellenbeziehungen des Marketingcontrollings

Das Marketingcontrolling ist eine Querschnittsfunktion im Unternehmen, die Schnittstellen zu vielen Unternehmensbereichen aufweist.

Informationsversorgung durch das **Rechnungswesen**:

- Produktumsätze
- Produktdeckungsbeiträge
- Kundendeckungsbeiträge
- Kosten von Marketingorganisationseinheiten
- Kosten für den Einsatz von Werbemitteln

Informationsversorgung durch die **Marktforschung**:

- Image des Unternehmens
- Image der Produkte des Unternehmens
- Kundenzufriedenheit mit den Unternehmensleistungen
- Beurteilung der Produkte des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb
- Marketingaktivitäten der Wettbewerber
- Trends im Konsumentenverhalten

Weitere Verbindungen innerhalb des Unternehmens:

- Einkauf und Produktion: Abgleich Mengen, Qualitäten, Termine
- HR: Personalgewinnung und –entwicklung
- F+C: Finanzplanung / Cash Management
- F+E: Produktweiterentwicklungen, Innovationen
- IT: Systembereitstellung

Fazit: Controller hat viele Beziehungen und dadurch viel Macht. Der Controller ist äusserst gut ausgebildet; oft ist er besser bezahlt als das Top-Management.