

3.3. Leistungsverwertung (Absatz, Marketing)

- Aufgabe: Leistungsverwertung
- Beginn und Ende der Wertschöpfungskette
- Marketing
 - Konzept der Unternehmensführung
- Marketing-Mix
 - Push/Pull; Customer Journey
 - Marktforschung
 - Die 4Ps

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 1

Die Lehrveranstaltung **BWL1** behandelt im Themenbereich der **Leistungsverwertung** zentrale Grundlagen des Absatzes und Marketings. Ausgangspunkt ist die Frage, wie Unternehmen ihre erstellten Leistungen erfolgreich an den Markt bringen und welche Konzepte und Instrumente ihnen dafür zur Verfügung stehen. Dabei werden sowohl die klassischen **Aufgaben der Leistungsverwertung** als auch moderne Ansätze wie **Push- und Pull-Strategien** thematisiert.

Einleitend wird die **Customer Journey** betrachtet, also der Weg, den Kund:innen von der ersten Wahrnehmung eines Produkts bis hin zum Kauf und darüber hinaus beschreiten. Diese Perspektive verdeutlicht, dass der Absatzprozess nicht mit dem Verkaufsabschluss endet, sondern die gesamte Erfahrung und Bindung der Kund:innen umfasst.

Daraus ergibt sich auch die Verbindung zu den **Anfangs- und Endpunkten der Wertschöpfungskette**. Während die Wertschöpfung im Unternehmen häufig mit der Produktidee oder -entwicklung beginnt, liegt ihr Ende nicht allein in der Herstellung, sondern in der erfolgreichen Nutzung und Zufriedenheit der Kund:innen. Die Leistungsverwertung bildet somit die Schnittstelle zwischen interner Wertschöpfung und externer Marktorientierung.

Zentral ist dabei das Verständnis von **Marketing als Konzept der Unternehmensführung**. Marketing wird nicht nur als eine Abteilung verstanden, sondern als ganzheitlicher Ansatz, der alle Unternehmensbereiche in den Dienst der Markt- und Kundenorientierung stellt. Die konsequente Ausrichtung an Kund:innenbedürfnissen wird dabei zur Leitlinie unternehmerischen Handelns.

Ein wichtiger Fokus liegt auf dem **Marketing-Mix**, der die klassischen vier Instrumente **Product, Price, Place und Promotion** umfasst. Diese Elemente werden systematisch aufeinander abgestimmt und bilden die operative Grundlage, um Markterfolge zu erzielen. Grundlage dafür ist die **Marktforschung**, die durch die Erhebung und Analyse relevanter Daten über Märkte, Zielgruppen und Wettbewerb die Basis für fundierte Entscheidungen

liefert. Nur auf dieser Informationsbasis kann der Marketing-Mix zielgerichtet entwickelt und an die dynamischen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Insgesamt soll dieses Kapitel ein grundlegendes Verständnis dafür entwickeln, wie Unternehmen ihre Leistungen erfolgreich am Markt verwerten, Kund:innenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen und Marketing als strategische Führungsaufgabe begreifen.

Slide 2



The diagram features two side-by-side icons. On the left, a green icon shows a person pulling on a horizontal bar, labeled 'PULL'. On the right, a red icon shows a person pushing on a horizontal bar, labeled 'PUSH'. To the right of these icons is a white box containing the text 'Was unterscheidet Push und Pull?' (What distinguishes Push and Pull?). Below this question is a bulleted list of differences:

- Es geht **nicht** darum, dass ich die Produkte verkaufe, die ich im Produktpool habe, sondern
- ich versuche **jene Produkte zu produzieren**, die ich nachher **verkaufen kann**.

At the bottom left of the slide, there is a small footer with the text: FH Hagenberg BWL_1_03.3 Marketing Seite 3 Quelle: <https://www.flipkart.com/signkart-push-pull-metallic-gold-color-sign-sticker-glass-doors-office-hospital-mall-business-12x8cm-medium-self-adhesive/p/itm5ee1811924>

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt hat in den letzten Jahrzehnten tiefgreifende Auswirkungen auf die Art und Weise gehabt, wie Unternehmen ihre Wertschöpfungsprozesse gestalten. Während in der Nachkriegszeit und bis weit in die 1970er-Jahre hinein noch das **Angebot im Vordergrund** stand, dominierten **produktzentrierte Prozesse**: Unternehmen entwickelten auf Basis der Grundlagenforschung neue Produkte, produzierten in großen Stückzahlen, bewarben diese über Massenmedien und brachten sie schließlich in den Markt. Dieses Vorgehen entsprach dem klassischen **Push-Prinzip**, bei dem die Produktion den Markt „füllt“ und Absatz vor allem durch Vertrieb und Werbung generiert werden sollte (Kotler & Keller, 2016).

Heute hingegen zeigt sich ein gegenteiliger Ansatz. Der **Käufermarkt** ist durch ein Überangebot, hohe Transparenz und veränderte Konsumentenansprüche geprägt. Die Wertschöpfung wird zunehmend **kundenorientiert** gestaltet, indem zunächst Bedürfnisse und Präferenzen der Kund*innen systematisch erfasst werden. Auf dieser Basis entwickeln Unternehmen Produkte, die gezielt auf Nachfragepotenziale ausgerichtet sind. Erst danach folgen Produktion, Vermarktung und Verkauf – also ein Vorgehen nach dem **Pull-Prinzip**, bei dem die Kundennachfrage die entscheidende Triebkraft darstellt (Meffert et al., 2019). Unternehmen konzentrieren sich heute nicht mehr darauf, Produkte aus einem bestehenden Portfolio abzusetzen, sondern darauf, **jene Produkte zu entwickeln und zu produzieren, die am Markt auch tatsächlich verkauft werden können**.

Dieser Paradigmenwechsel ist ein Kernbestandteil des modernen Marketings, das als ganzheitliches Führungsprinzip verstanden wird. Er verdeutlicht die Abkehr von einer angebotsgesteuerten hin zu einer nachfrageorientierten Ökonomie, die eng mit der zunehmenden Globalisierung, Digitalisierung und einem steigenden Wettbewerbsdruck verbunden ist (Bruhn, 2022).

Literatur:

Bruhn, M. (2022): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. 15. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2016): *Marketing Management*. 15th Edition. Harlow: Pearson Education.

Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2019): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 13. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Customer Journey (1)

- Die Customer Journey beschreibt den **gesamten Kaufprozess** des Kunden in verschiedenen Phasen.
 - Die Vorkaufphase ist gekennzeichnet durch die Informationsbeschaffung, die derzeit überwiegend mit Hilfe digitaler Medien stattfindet.
 - **Digitale** Medien können auch in der tatsächlichen Kaufphase eine entscheidende Rolle spielen. Daher ist für viele Produkte und Dienstleistungen die „**Digitale** Customer Journey“ (DCJ) ausschlaggebend.
 - In der Nachkaufphase kann der Kunde bspw. die Leistung des Anbieters online bewerten.
- Sowohl in der Vor-, Ist- und Nach-Kaufphase kommt der Kunde mit verschiedenen Kontaktpunkten des Anbieters in Berührung, diese werden Customer Touch Points (CTP) genannt. Die derzeitige DCJ bei vielen Kaufprozessen ist nicht nur „rein“ digital, sondern verlinkt mit Offline-Aktivitäten

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 4

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digital-customer-journey-100257> (Okt 2021)

Die **Customer Journey** beschreibt die Gesamtheit aller Kontaktpunkte, die eine Kundin oder ein Kunde mit einem Unternehmen, einer Marke oder einem Produkt durchläuft – von der ersten Wahrnehmung bis hin zur Nutzung und möglichen Weiterempfehlung. Während diese Reise früher eher linear verlief (vgl. oben erwähnten Ansatz nach dem Push-Prinzip) – etwa durch klassische Werbung, Beratung im Geschäft und schließlich den Kauf – ist sie heute, insbesondere im Bereich **digitaler Produkte**, deutlich komplexer und vielschichtiger. Kund:innen informieren sich online, vergleichen Angebote über Plattformen, lesen Bewertungen, nutzen Social Media (Stichwort: Influencer*in), probieren Testversionen aus und interagieren mit Chatbots oder Community-Foren. Der Prozess ist dadurch **multikanal** und **nicht-linear** geworden (Edelman & Singer, 2015).

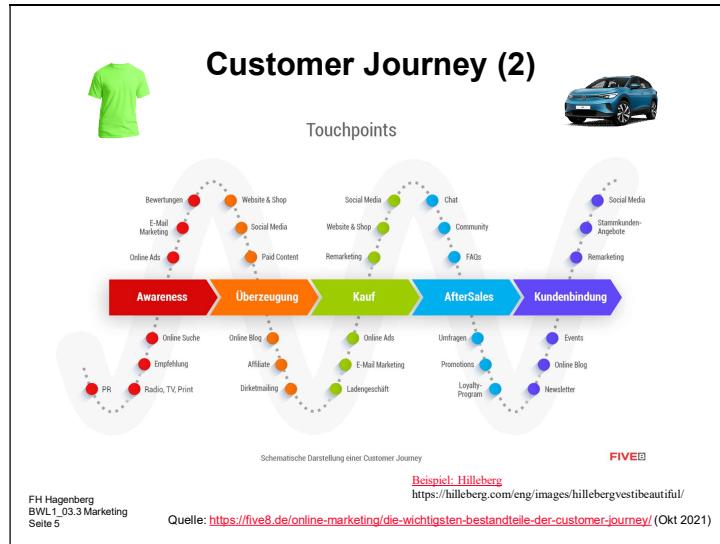
Gerade bei digitalen Produkten wie Apps, Softwarelösungen oder Online-Services spielt die Customer Journey eine zentrale Rolle, da der Kaufprozess häufig mit einem kostenlosen Einstieg (z. B. Free Trial, Freemium-Geschäftsmodell) beginnt. Hier zeigt sich, dass die Journey nicht mit dem Kauf endet: Aspekte wie **User Experience** und **Customer Support** bestimmen maßgeblich, ob Nutzer*innen langfristig bleiben oder zum Wettbewerb wechseln. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie den gesamten Lebenszyklus ihrer Kund*nnen verstehen und aktiv gestalten müssen – von der **Awareness-Phase** über die **Überzeugungsphase und Conversion-Phase** bis hin zur **Kundenbindung (Retention)** und **Kundenfürsprache (Advocacy)**. Damit wird die Customer Journey zu einem entscheidenden Instrument der marktorientierten Unternehmensführung im digitalen Zeitalter (Lemon & Verhoef, 2016).

Literatur:

Edelman, D.C. & Singer, M. (2015): *Competing on Customer Journeys*. Harvard Business Review, November 2015.

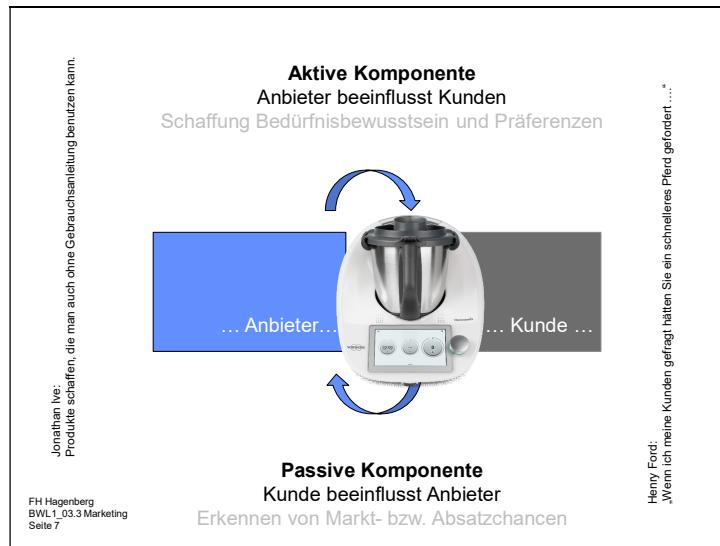
Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016): *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing, 80(6), S. 69–96.

Slide 5



Slide 6





Die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde ist von einer wechselseitigen Beeinflussung geprägt, die sich in zwei Perspektiven widerspiegelt. Auf der einen Seite steht die klassische Sichtweise, dass **Anbieter Kund:innen beeinflussen**, indem sie durch Marketingaktivitäten Bedürfnisse bewusst machen oder sogar neu erzeugen. Werbung, Markenführung und Produktgestaltung können Konsumentenpräferenzen formen und latente Bedürfnisse aktivieren. Insbesondere durch emotionale Markeninszenierung, Storytelling oder Lifestyle-Marketing wird die Wahrnehmung von Produkten so gestaltet, dass ein Kaufanreiz entsteht, der über den reinen funktionalen Nutzen hinausgeht (Kotler & Keller, 2016). Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Energydrink-Marke Red Bull, die durch die Inszenierung von Extremsport und Abenteuern ein Bedürfnis nach „Flügeln“ geschaffen hat, das so zuvor am Markt nicht existierte (Fürweger, 2008).

Auf der anderen Seite wird deutlich, dass auch der **Kunde den Anbieter beeinflusst**, indem er über sein Verhalten neue Markt- und Absatzchancen eröffnet. Insbesondere im digitalen Zeitalter ist das Konsumentenfeedback – sei es durch Online-Bewertungen, Social-Media-Interaktionen oder datenbasierte Nutzungsanalysen – eine zentrale Quelle für Innovation und Produktentwicklung. Unternehmen beobachten und analysieren Kundenbedürfnisse, um Produkte zu entwickeln, die auf diese Nachfrage zugeschnitten sind. Dieser **Pull-Ansatz** rückt die Marktforschung ins Zentrum und stärkt die Rolle des Kunden als aktiver Mitgestalter des Wertschöpfungsprozesses (Meffert et al., 2019; Bruhn, 2022). Ein prägnantes Beispiel für die Beeinflussung von Unternehmen durch Kundenbedürfnisse ist die Entwicklung und Verbreitung von pflanzenbasierten Alternativprodukten in der Lebensmittelindustrie.

Die Diskrepanz zwischen „Anbieter beeinflusst Kunden“ und „Kunde beeinflusst Anbieter“ ist somit nicht als Widerspruch, sondern vielmehr als **dynamisches Spannungsfeld** zu verstehen. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, beide Seiten zu integrieren: Sie erkennen Marktchancen durch Kundenorientierung, entwickeln aber gleichzeitig starke Markenwelten, die Präferenzen und Bedürfnisse prägen. Damit entsteht eine Wechselwirkung, in der Anbieter und Nachfrager gemeinsam die Marktlogik gestalten (Lemon & Verhoef, 2016).

Verkäufer- oder Käufermarkt ?



Wenn die Nachfrage das verfügbare Angebot übersteigt, spricht man von **Verkäufermarkt**



Wenn das Angebot die verfügbare Nachfrage übersteigt, spricht man von **Käufermarkt**

Der Kunde ist König und kann zwischen den Angeboten zahlreicher Anbieter wählen (v.a. Konsumgüter)

(: Investitionsgütermarketing, Dienstleistungsmarketing)

FH Hagenberg
BWL_03.3 Marketing
Seite 8

Ein **Verkäufermarkt** liegt dann vor, wenn die Nachfrage das Angebot übersteigt und die Anbieterseite somit eine starke Marktmacht besitzt. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Markt für **Holzpellets** nach dem russischen Überfall auf die Ukraine im Jahr 2022. Durch die stark gestiegenen Gaspreise suchten viele Haushalte kurzfristig nach Alternativen zur Gasheizung. Die Nachfrage nach entsprechenden Heizsystemen und in der Folge nach den Holzpellets selbst stieg sprunghaft an, während die Produktionskapazitäten nur begrenzt ausgeweitet werden konnten. Infolge dieser Knappheit kam es zu erheblichen Preissteigerungen sowie Lieferengpässen, wodurch die Anbieter ihre Produkte auch ohne großen Marketingaufwand absetzen konnten (Deutsches Pelletinstitut, 2022; IEA, 2022).

Demgegenüber steht ein klassischer **Käufermarkt**, wie er etwa am Markt für **Zahnpasta** zu beobachten ist. Hier herrscht ein Überangebot: Zahlreiche Marken wie Colgate, Oral-B, Blend-a-med oder Signal konkurrieren mit vielfältigen Produktvarianten (z. B. Whitening, Sensitive, Kräuter, mit oder ohne Fluorid). Die Kund*innen haben eine breite Auswahl, sodass der Wettbewerb primär über Produktdifferenzierung, Markenimage und Preispromotionen ausgetragen wird. Unternehmen müssen erhebliche Marketinganstrengungen leisten, um sich von der Konkurrenz abzuheben und Präferenzen bei Konsument*innen zu erzeugen (Kotler & Keller, 2016). Während im **Verkäufermarkt der Anbieter** bestimmt, unter welchen Bedingungen ein Produkt erhältlich ist, bestimmen im **Käufermarkt die Präferenzen und Bedürfnisse der Nachfrager** die Spielregeln.

3.3.2. Am Anfang ... ist die Marktforschung

- die systematische Sammlung, Aufarbeitung, Analyse
- Interpretation von Daten
- über Märkte und
- Marktbeeinflussungsmöglichkeiten
- zum Zweck der Informationsgewinnung für Marketing-Entscheidungen
- Unterscheidung in primär/sekundär bzw. quantitative und qualitative Marktforschung

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 9



Marktforschung spielt im Marketing eine zentrale Rolle, da sie Unternehmen ermöglicht, systematisch Informationen über Märkte, Kunden, Wettbewerber und Trends zu sammeln, zu analysieren und zu interpretieren. Ziel ist es, Unsicherheiten im Entscheidungsprozess zu reduzieren und fundierte Marketingstrategien zu entwickeln. Durch Methoden wie Befragungen, Beobachtungen oder Datenanalysen werden Bedürfnisse und Präferenzen der Konsumenten sichtbar gemacht, wodurch Unternehmen ihre Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationsmaßnahmen gezielt anpassen können (Homburg & Krohmer, 2021).

Darüber hinaus unterstützt Marktforschung das Controlling von Marketingmaßnahmen, indem sie deren Erfolg überprüft und Optimierungspotenziale aufzeigt. Sie dient somit nicht nur der Informationsbeschaffung im Vorfeld strategischer Entscheidungen, sondern auch der kontinuierlichen Anpassung an dynamische Marktbedingungen. In einer zunehmend datengetriebenen Geschäftswelt gewinnt die Marktforschung zusätzlich an Bedeutung, da sie als Schnittstelle zwischen Big Data, Konsumentenverhalten und strategischem Marketing fungiert (Malhotra et al., 2020).

Qualitative und quantitative Marktforschung ergänzen sich im Marketing und dienen unterschiedlichen Erkenntniszielen. **Qualitative Marktforschung** konzentriert sich auf das „Warum“ des Konsumentenverhaltens und ermöglicht ein tieferes Verständnis von Motiven, Einstellungen und Wahrnehmungen. Typische Methoden sind Leitfadeninterviews, Fokusgruppen oder Beobachtungen. Sie eignet sich besonders in frühen Phasen der Produkt- und Kommunikationsentwicklung, wenn es darum geht, Hypothesen zu generieren oder neue Ideen zu explorieren (Berekoven, Eckert & Ellenrieder, 2020).

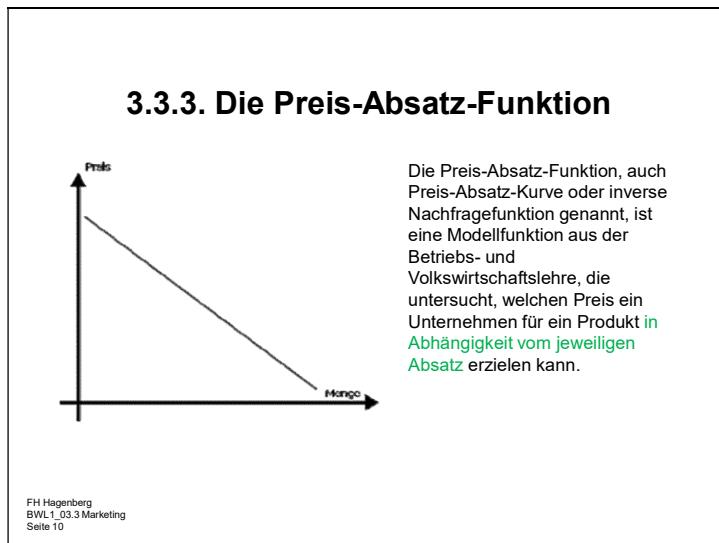
Quantitative Marktforschung hingegen basiert auf standardisierten Erhebungen, die in der Regel eine große Stichprobe einbeziehen und mit statistischen Verfahren ausgewertet werden. Ziel ist es, Hypothesen zu testen und Ergebnisse zu verallgemeinern, etwa in Bezug auf Marktanteile, Kaufabsichten oder Preisakzeptanz. Methoden sind u. a. standardisierte Befragungen, Experimente und Sekundärdatenanalysen. Quantitative Verfahren liefern harte

Zahlen, die insbesondere für Prognosen und Entscheidungen im Marketingcontrolling unerlässlich sind (Malhotra et al., 2020).

Quellen:

- Homburg, C., & Krohmer, H. (2021). *Marketingmanagement: Strategie — Instrumente — Umsetzung — Unternehmensführung*. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). *Marketing Research: An Applied Approach*. 6th ed. Pearson Education.

Slide 10



Die **Preis-Absatz-Funktion** (PAF) ist ein zentrales Instrument der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere im Marketing und der Preispolitik. Sie beschreibt den Zusammenhang zwischen dem **Preis eines Produkts** und der **abgesetzten Menge**. Typischerweise zeigt die Funktion, dass bei steigendem Preis die nachgefragte Menge sinkt, während bei sinkendem Preis die Absatzmenge steigt – ein klassisches Beispiel des Gesetzes der Nachfrage. Unternehmen nutzen die PAF, um den optimalen Preis für Produkte zu ermitteln, Absatzprognosen zu erstellen und Preisstrategien wie Premium-, Abschöpfungs- oder Penetrationspreisstrategien zu entwickeln (Backhaus et al., 2018).

Ein einfaches Beispiel: Ein Softwareunternehmen verkauft eine Lizenz für 100 € an 1.000 Kunden pro Monat. Senkt es den Preis auf 80 €, steigt die Nachfrage auf 1.500 Lizenzen, erhöht es den Preis auf 120 €, sinkt der Absatz auf 800 Lizenzen. Solche Analysen helfen, den **Umsatz zu maximieren**, indem der Preis so gewählt wird, dass die Erlöse aus Preis und Absatzmenge optimal sind (Kotler et al., 2021). Die Preis-Absatz-Funktion kann sowohl linear als auch nicht-linear modelliert werden, je nachdem, wie stark Konsumenten auf Preisänderungen reagieren.

Quellen:

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2018). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 14. Aufl. Berlin: Springer.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management*. 16th ed. Pearson.

3.3.4. Der Marketing-Mix

- Mit dem Marketing-Mix wird versucht, die Marketingziele durch konkrete Aktionen zu erreichen
- Ansatzpunkte: Gesamtes Unternehmen oder Strategische Geschäftseinheiten
- Handlungsfelder sind
 - die Eigenschaften der Produkte (**Produktpolitik**) und die Zusammensetzung des Absatzprogramms
 - der Preis sowie besondere Lieferungs- und Leistungskonditionen (**Preis- oder Kontrahierungspolitik**)
 - die Information über die Produkte in Form von PR- und Werbemaßnahmen (**Kommunikationspolitik**)
 - die **Distributionspolitik**, also die Art und Weise des Absatzes der Produkte

Der **Marketing-Mix** ist ein zentrales Konzept im Marketing und beschreibt die systematische Kombination verschiedener Instrumente, die ein Unternehmen einsetzt, um die eigenen Produkte oder Dienstleistungen am Markt erfolgreich zu positionieren. Klassischerweise wird er durch die vier Ps – **Product (Produktpolitik)**, **Price (Preispolitik)**, **Place (Distributionspolitik)** und **Promotion (Kommunikationspolitik)** – strukturiert (Kotler et al., 2021). Durch die gezielte Abstimmung dieser Instrumente auf die Zielgruppe können Unternehmen die Nachfrage steuern, Wettbewerbsvorteile aufbauen und langfristige Kundenbeziehungen fördern.

Die Ansatzpunkte des Marketing-Mix können sowohl auf **strategische Geschäftseinheiten (SGEs)** als auch auf das **gesamte Unternehmen** ausgerichtet sein. Auf Ebene einer SGE bedeutet dies, dass einzelne Produktlinien oder Marktsegmente eigene Marketingstrategien entwickeln können, während auf Unternehmensebene die Gesamtstrategie die Synergien zwischen den SGEs berücksichtigt und ein konsistentes Marktbild erzeugt (Kotler & Keller, 2016). So kann beispielsweise eine SGE für Premiumprodukte höhere Preise und exklusive Vertriebskanäle nutzen, während eine andere SGE auf Massenmärkte mit niedrigen Preisen und breiter Distribution abzielt.

Moderne Marketingkonzepte erweitern den klassischen Marketing-Mix häufig um weitere Instrumente wie **People, Process und Physical Evidence**, insbesondere im Dienstleistungsbereich, um den ganzheitlichen Markterfolg sicherzustellen (Baker, 2016). Durch die systematische Analyse und Optimierung der einzelnen Mix-Instrumente können Unternehmen ihre Wettbewerbsposition verbessern, Kundenbedürfnisse gezielt ansprechen und die Marketingeffizienz steigern.

Quellen:

- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management*. 16th ed. Pearson.
Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing-Management: Analyse, Planung und Umsetzung*. 15. Aufl. Pearson.



3.3.5. Die Produktpolitik

- Was ist das Produkt ? Welche Bedürfnisse deckt es ? Wie unterscheidet es sich von Wettbewerbsprodukten?
- Produktgestaltung - Produktdesign
- Sortiment: Welche (Arten von) Produkte(n) bietet das Unternehmen an;
- Markenidentität
- Produkt = Produktkern + Zusatzleistungen



Die **Produktpolitik** ist ein zentrales Element des Marketing-Mix und umfasst alle Entscheidungen, die ein Unternehmen in Bezug auf die **Gestaltung, Struktur und Positionierung seiner Produkte** trifft. Sie zielt darauf ab, Produkte so zu entwickeln und zu steuern, dass sie die Bedürfnisse der Zielgruppe optimal erfüllen, Wettbewerbsvorteile schaffen und den Unternehmenserfolg langfristig sichern (Kotler et al., 2021). Die Produktpolitik beeinflusst nicht nur die Absatzchancen einzelner Produkte, sondern auch das Image und die Marke des gesamten Unternehmens.

Ein wichtiger Bestandteil der Produktpolitik ist die **Produktgestaltung und das Design**. Hierbei geht es um funktionale Eigenschaften, Qualität, Verpackung und ästhetische Aspekte eines Produkts. Designentscheidungen beeinflussen die Wahrnehmung beim Kunden, die Bedienfreundlichkeit und den emotionalen Wert eines Produkts. Ergänzend spielt die **Namensgebung** eine entscheidende Rolle, da ein prägnanter, einprägsamer Name die Markenbildung unterstützt, Vertrauen schafft und die Wiedererkennung am Markt erleichtert (Berkovitz & Ellenrieder, 2020).

Die **Sortimentspolitik** beschäftigt sich mit der Breite, Tiefe und Struktur des Produktpportfolios. Unternehmen müssen entscheiden, welche Produktlinien angeboten werden, wie viele Varianten innerhalb einer Linie verfügbar sind und wie sich das Sortiment insgesamt positioniert. In diesem Zusammenhang spielt auch die **Markenpolitik** eine zentrale Rolle: Marken schaffen Identität, Vertrauen und Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Einzelmarken, Familienmarken oder Dachmarken werden strategisch eingesetzt, um unterschiedliche Marktsegmente anzusprechen (Kotler & Keller, 2016).

Ein weiteres Konzept der Produktpolitik ist das Verständnis von **Produkt als Kombination aus Produktkern und Zusatzleistungen**. Der Produktkern beschreibt die grundlegende Funktion oder den Nutzen, den der Kunde erhält, während Zusatzleistungen (z. B. Service, Garantie, Verpackung oder Lieferoptionen) den wahrgenommenen Wert erhöhen und das Produkt von Wettbewerbern differenzieren. Ein Auto zum Beispiel liefert Mobilität als

Kernfunktion, während Servicepakete, Finanzierungsmöglichkeiten und individuelle Ausstattungen Zusatznutzen bieten, der die Kaufentscheidung positiv beeinflusst (Kotler et al., 2021).

Quellen:

- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing Management*. 16th ed. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing-Management: Analyse, Planung und Umsetzung*. 15. Aufl. Pearson.

Produktdesign am Beispiel des Nachhaltigkeitsaspektes

geschied vor allem durch gesetzliche Regulierungen, z.B. EU

- „Wenn mir das Kunststoff-Rädchen am Rollkoffer bricht, muss dieses austauschbar sein, es darf nicht der ganze Koffer im Müll landen müssen. **Jedes Produkt muss von Grund auf so designed sein, dass es ‚die Welt rein‘ hält.“**

(U. Rubasch; oon 25.9.2024)



pic aus lavelt.com (26.9.2024)

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 14

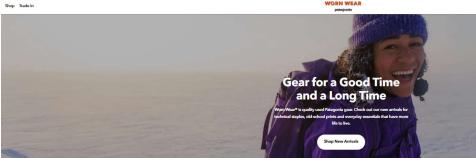
In der heutigen **Produktpolitik** spielen Nachhaltigkeitsaspekte eine zentrale Bedeutung, da Konsument*innen zunehmend Wert auf ökologische und soziale Kriterien legen und regulatorische Anforderungen (z.B. in der EU) stetig steigen. Unternehmen berücksichtigen daher Umweltaspekte bereits bei der Produktentwicklung, z. B. durch den Einsatz nachhaltiger Rohstoffe, energiesparender Produktionsprozesse oder langlebiger Verpackungen.

Gleichzeitig fließen soziale Standards, wie faire Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, in die Gestaltung des Produkts ein. Eine nachhaltige Produktpolitik stärkt nicht nur das Markenimage und die Kundenbindung, sondern kann auch wirtschaftliche Vorteile bringen, etwa durch Ressourceneffizienz oder Differenzierung im Wettbewerb (Kotler & Keller, 2016).

Literatur:

Kotler, P. & Keller, K.L. (2016): *Marketing Management*. 15th Edition. Harlow: Pearson Education.

Beispiel Wornwear von Patagonia (c)



Patagonia bietet mit Worn Wear ein Programm an, bei dem Kunden gebrauchte Patagonia-Bekleidung zurückgeben oder reparieren lassen können. Das Unternehmen fördert aktiv die Reparatur von Kleidung, anstatt neue Artikel zu kaufen, und betreibt sogar mobile Reparaturstationen. Zusätzlich verkauft Patagonia gebrauchte und generalüberholte Produkte in einem speziellen Online-Shop, um Ressourcen zu schonen und Abfall zu reduzieren.

<https://wornwear.patagonia.com/> (Sep 2024)

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 15

Entscheidungstatbestände im Bereich Sortiment (Produktprogramm)	
Produktinnovation	Entwicklung völlig neuer Produkte ; zielt auf Problem/Bedarf des Kunden ab
Produktvariation	Verbesserung bzw. Veränderung bereits bestehender Produkte (verdrängt)
Produktdifferenzierung	Ergänzung eines Produktes bzw. einer Produktlinie um ein weiteres Produkt
Produktelimination	Herausnehmen von alten Produkten aus dem Markt (aus Gründen der Kernkompetenzen; 80:20 Regel)
FH Hagenberg BWL_1_03.3 Marketing Seite 16	Beispiel: Siemens-TV, PCs, Mobiltelefone 

Produktinnovation bezeichnet die Entwicklung und Einführung gänzlich neuer Produkte oder wesentlicher Neuerungen bestehender Angebote. Sie soll neue Bedürfnisse erschließen, Wettbewerbsvorteile schaffen und das Unternehmenswachstum sichern. Dabei unterscheidet man zwischen Markt- und Unternehmensinnovationen – je nachdem, ob das Produkt am Markt neu ist oder nur für das Unternehmen selbst. Innovationsentscheidungen sind mit hohem Risiko verbunden, da erhebliche Investitionen in Forschung, Entwicklung und Markteinführung erforderlich sind (Kotler et al., 2021).

Produktvariation liegt vor, wenn ein bestehendes Produkt gezielt verändert wird, ohne seine Grundfunktion wesentlich zu ändern. Dies kann technische Verbesserungen, Anpassungen im Design oder Veränderungen im Verpackungsstil betreffen. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, Nachfragerückgänge aufzufangen oder auf geänderte Kundenpräferenzen und technologische Entwicklungen zu reagieren (Meffert et al., 2019). In der Automobilherstellung liegt eine Produktvariation erst vor, wenn ein bestimmtes Fahrzeugmodell nicht mehr hergestellt wird.

Produktdifferenzierung erweitert das bestehende Produktprogramm durch zusätzliche Produktvarianten. Unternehmen bieten verschiedene Ausführungen desselben Grundprodukts an, um unterschiedliche Zielgruppen oder Marktsegmente zu bedienen. Dies kann sich auf Qualität, Preis, Design oder Zusatzleistungen beziehen. Der Vorteil liegt in einer breiteren Marktdeckung und einer stärkeren Kundenbindung, allerdings erhöht sich die Komplexität im Produktions- und Marketingprozess (Homburg & Krohmer, 2021).

Produktelimination beschreibt die bewusste Herausnahme eines Produkts aus dem Leistungsprogramm. Gründe können mangelnde Rentabilität, technische Überalterung oder eine zu hohe Sortimentskomplexität sein. Der Prozess erfordert eine sorgfältige Analyse, da mit der Streichung auch Kundenverluste oder Imageschäden verbunden sein können. Ziel ist es, Ressourcen freizusetzen und die Wirtschaftlichkeit des Portfolios insgesamt zu verbessern (Meffert et al., 2019).

Quellen:

- Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A. (2021): *Marketing Management*, 16. Aufl., Pearson.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2019): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13. Aufl., Springer Gabler.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2021): *Marketingmanagement*, 7. Aufl., Springer Gabler.

Beispiele aus dem Softwarebereich

-  • Produktinnovation: ChatGPT wurde als neues generatives KI-Chatbot-System im November 2022 lanciert und trat als völlig neues Produkt im Portfolio von OpenAI auf. (OpenAI 2025)
-  • Produktvariation: Windows 11 ist eine Variation des bestehenden Windows-Betriebssystems: grundlegende Funktionen bleiben erhalten, aber Design, Performance und Sicherheitsfeatures wurden angepasst.
-  • Produktdifferenzierung: Microsoft Office gibt es in Varianten wie Home, Business und Education – alle basieren auf denselben Kernprogrammen, sind aber an Zielgruppen angepasst.
-  • Produktelimination: Microsoft stellte 2023 den Support für Internet Explorer endgültig ein und ersetzte ihn durch Edge; Google eliminierte 2019 das soziale Netzwerk Google+

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 17

Produktkern und Produktäußeres

- Brauckmann (2015), vom früheren Rolex-Chef Andre Heininger:
„Rolex ist nicht im Uhrengeschäft. Eine Uhr, die genau geht und dabei wasserdicht ist und mit der man sogar tauchen kann, kann man schon um 90 Franken bekommen. Die restlichen 19.910 Franken zahlt man für etwas, was nicht Uhr ist: Schmuck, Mode, Lifestyle und Außenwirkung“

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 18

Produktkern bezeichnet die grundlegende Nutzenstiftung eines Produkts, also den zentralen Leistungsaspekt, der das Bedürfnis des Kunden befriedigt. In der Softwarebranche ist der Kern oft die zentrale Funktionalität. Ein Beispiel ist **Microsoft Word**, dessen Produktkern die **Textverarbeitung** ist: Nutzer*innen können Dokumente schreiben, formatieren und speichern. Alles Weitere baut darauf auf. Auch bei **Zoom** liegt der Produktkern in der **Videokonferenzfunktion**, die ortsunabhängige Kommunikation ermöglicht (Kotler et al., 2021). Ohne diese Basisleistung würde das Produkt keinen eigenständigen Wert für die Anwender*innen schaffen.

Produktäußeres umfasst alle zusätzlichen Elemente, die über den Kernnutzen hinausgehen und die Differenzierung am Markt ermöglichen. Dazu zählen Design, Benutzeroberfläche, Zusatzfunktionen, Serviceleistungen oder Markenimage. So differenziert sich Microsoft Word über das äußere Produkt durch Cloud-Integration (OneDrive), KI-gestützte Rechtschreibkorrektur und die Einbindung in die Microsoft 365 Suite. Zoom wiederum bietet über den Kernnutzen hinaus Features wie Breakout Rooms, virtuelle Hintergründe und Integrationen in andere Softwarelösungen. Diese äußeren Merkmale erhöhen den wahrgenommenen Nutzen, stärken die Kundenbindung und differenzieren die Software im Wettbewerb (Meffert et al., 2019).

Quellen:

- Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A. (2021): *Marketing Management*, 16. Aufl., Pearson.
Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2019): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13. Aufl., Springer Gabler.



Programmbreite beschreibt die Anzahl unterschiedlicher Produktlinien, die ein Unternehmen anbietet. Je breiter das Programm, desto vielfältiger die adressierten Kundenbedürfnisse. In der Softwarebranche bietet beispielsweise **Microsoft** eine große Programmbreite: Neben Betriebssystemen (Windows), Bürosoftware (Microsoft 365), Cloud-Diensten (Azure), Gaming (Xbox/Game Pass) und Kollaborationstools (Teams) deckt das Unternehmen verschiedene Produktlinien ab. Ähnlich verfügt **Adobe** über mehrere Produktlinien, etwa Design (Photoshop, Illustrator), Video (Premiere Pro, After Effects), Dokumentenmanagement (Acrobat, Sign) und Marketing-Tools (Adobe Experience Cloud) (Microsoft, 2025; Adobe, 2025).

Programmtiefe bezieht sich auf die Anzahl der Varianten innerhalb einer Produktlinie. Ein tiefes Programm bedeutet, dass innerhalb einer Linie zahlreiche Versionen, Ausführungen oder Preismodelle existieren. Ein Beispiel ist **Microsoft 365**, das in Varianten wie *Basic*, *Standard*, *Premium* oder *Education* angeboten wird, jeweils mit unterschiedlichen Features und Preispunkten. Auch **Adobe Creative Cloud** zeigt Programmtiefe, indem es Einzelanwendungen (z. B. nur Photoshop) ebenso wie Komplettpakete (All Apps / Creative Cloud Pro) in verschiedenen Lizenzmodellen anbietet (Adobe, 2025; Microsoft, 2025).

Quellen:

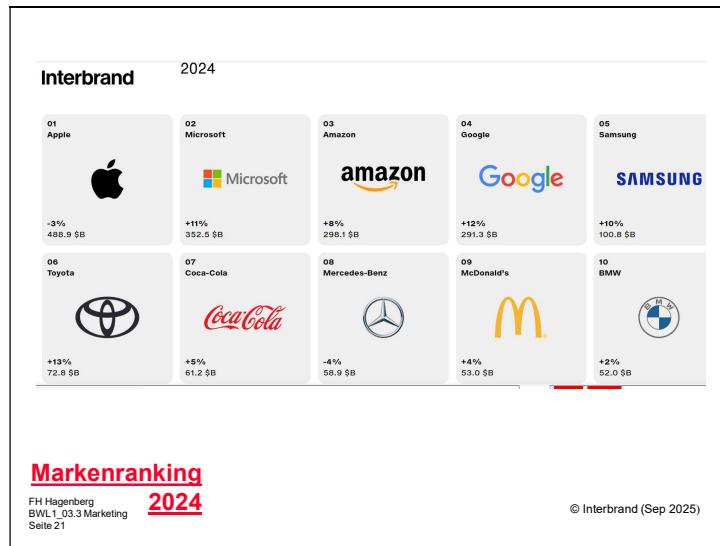
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2019): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13. Aufl., Springer Gabler.
- Microsoft (2025): *Microsoft 365 plans and pricing*, Microsoft.com (September 2025).
- Adobe (2025): *Plans and pricing for Creative Cloud*, Adobe.com (September 2025).

Marke

- Eine Marke ist eine Ansammlung von Wahrnehmungen im Bewusstsein von Konsumenten
- Eine Marke macht den Unterschied zwischen einer Flasche mit braunem, kohlensäurehaltigem Zuckerwasser und einer Flasche Coca-Cola.“



FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 20





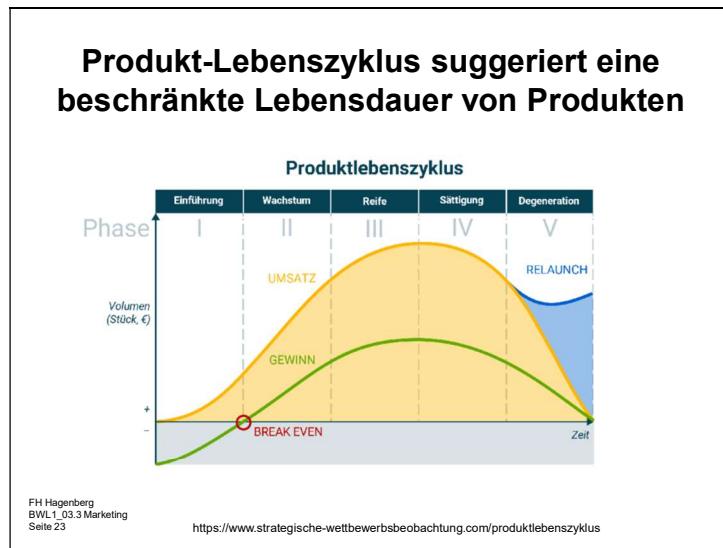
Die **Produktbezeichnung** spielt eine zentrale Rolle in der Produktpolitik, da sie wesentlich zur Wiedererkennung, Positionierung und Differenzierung eines Produkts beiträgt. Sie ist oft der erste Kontaktpunkt zwischen Produkt und Kunde und transportiert nicht nur Information, sondern auch Emotion und Markenimage. Ein prägnanter, verständlicher und einprägsamer Name erleichtert die Markteinführung, unterstützt die Markenbildung und reduziert das Risiko von Verwechslungen (Kotler et al., 2021; Meffert et al., 2019).

In der **Softwarebranche** lässt sich die Bedeutung klar erkennen: Microsoft hat sein Betriebssystem über Jahrzehnte unter der Marke **Windows** geführt, wobei fortlaufende Nummerierungen (Windows 7, 8, 10, 11) sowohl Kontinuität als auch Innovation signalisieren. Ähnlich ist **Adobe Photoshop** zu einem Gattungsnamen geworden, der über die reine Software hinaus einen Qualitätsstandard im Bildbearbeitungsmarkt repräsentiert. Auch OpenAI entschied sich mit **ChatGPT** für eine Produktbezeichnung, die sowohl auf den Chat-Charakter als auch auf die zugrunde liegende „Generative Pre-trained Transformer“-Technologie verweist und damit technologische Kompetenz vermittelt (OpenAI, 2025; Microsoft, 2025; Adobe, 2025).

Ein klar strukturierter und konsistenter Einsatz von Produktbezeichnungen kann also maßgeblich zum **Markterfolg** beitragen. Gerade in der Softwarebranche, in der technologische Produkte oft komplex sind, erleichtern verständliche Namen wie **Zoom**, **Slack** oder **Teams** den Zugang für Nutzer und tragen zu einer emotionalen Markenbindung bei. So wird die Produktbezeichnung zu einem strategischen Instrument der Differenzierung im Wettbewerb.

Quellen:

- Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A. (2021): *Marketing Management*, 16. Aufl., Pearson.
Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2019): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13. Aufl., Springer Gabler.



sehr optimistisch skizziert,
oft gäbt Gewinn erst in der
Reifephase

Der **Produkt-Lebenszyklus** beschreibt die zeitliche Entwicklung eines Produkts von der Markteinführung bis zur Elimination. Typischerweise unterscheidet man die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Rückgang. Ziel der Analyse ist es, den wirtschaftlichen Erfolg eines Produkts über seinen gesamten Lebensverlauf zu steuern und rechtzeitig Maßnahmen wie Innovation, Variation oder Elimination einzuleiten (Kotler et al., 2021; Meffert et al., 2019).

In der **Einführungsphase** entstehen hohe Kosten für Entwicklung und Marketing, während Umsätze noch gering sind. Ein Beispiel ist die Einführung von **ChatGPT** durch OpenAI Ende 2022, das zunächst als neuartiges Produkt mit viel Aufmerksamkeit in den Markt kam. In der **Wachstumsphase** steigen Absatz und Umsatz, da das Produkt Akzeptanz gewinnt. Idealerweise stellt sich in dieser Phase der Break-Even-Punkt ein, der signalisiert, dass jetzt die Umsätze höher als die Kosten sind und Gewinn erzielt werden. Hier befindet sich aktuell **Microsoft Teams**, das insbesondere durch die COVID-19-Pandemie stark an Bedeutung gewann und kontinuierlich neue Nutzergruppen erschloss (Microsoft, 2025; OpenAI, 2025).

Die **Reifephase** ist durch Marktsättigung, hohen Wettbewerb und Preisdruck gekennzeichnet. Ein Beispiel hierfür könnte **Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)**, das seit Jahrzehnten etabliert ist, sich aber durch kontinuierliche Updates und Cloud-Integration behauptet.

In der **Sättigungsphase** flachen die Umsätze ab, Innovationen dienen mehr der Kundenbindung als der Marktausweitung. **Adobe Photoshop** ist hierfür ein Beispiel: Die Kernfunktionen sind ausgereift, Wachstum erfolgt eher durch Zusatzservices und KI-Features, wie etwa das Colorieren von Schwarz-Weiß-Bildern durch Neural Filters (Adobe, 2025).

In der **Rückgangsphase** sinken Umsatz und Gewinn, oft ausgelöst durch technologische Neuerungen oder verändertes Nutzerverhalten. Ein klassisches Beispiel ist der **Internet**

Explorer, dessen Marktanteile kontinuierlich schrumpften, bis Microsoft 2022 den Support einstellte. Hier zeigt sich, wie wichtig eine strategische Produktelimination ist, um Ressourcen in neue Produkte (z. B. Microsoft Edge) zu lenken (Microsoft, 2022).

Quellen

- Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A. (2021): *Marketing Management*, 16. Aufl., Pearson.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2019): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 13. Aufl., Springer Gabler.
- Microsoft (2022): *Internet Explorer 11 desktop application ended support for certain operating systems*, Microsoft Lifecycle.

3.3.6. Die Preispolitik

- Die Preispolitik beantwortet die Frage, **zu welchen Bedingungen** die Leistungen am Markt angeboten werden.
- Einzige **Politik** die Erlöse verursachen kann (alle anderen kosten)
- Komponenten: Preis, Rabatt, Zahlungsbindungen, Kredite
- Einflussfaktoren
 - Markt- und Wettbewerbssituation
 - Rechtliche Rahmenbedingungen
 - Kostenstruktur
 - Angestrebte Unternehmensstrategie (vgl. BWL2)

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 24

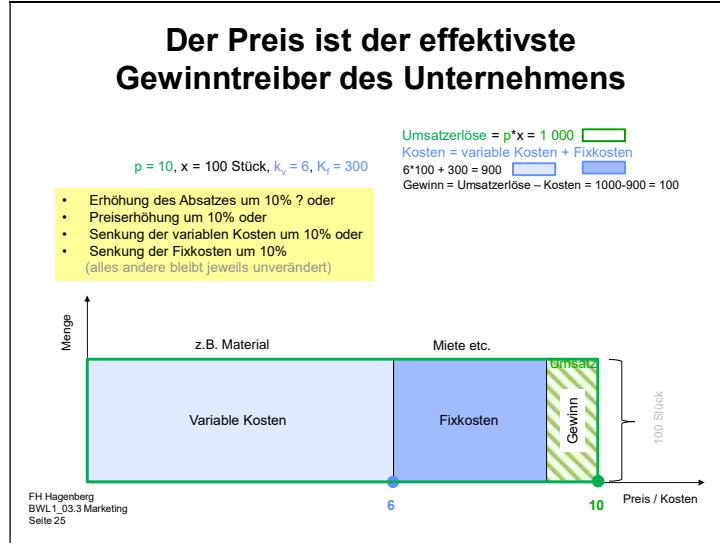


Die Preispolitik bestimmt maßgeblich den Absatz, den Umsatz und die Rentabilität eines Unternehmens und ist gleichzeitig eng mit der Positionierung am Markt verbunden. Preis- oder Qualitätsführer – entweder oder; beides gemeinsam funktioniert nicht (vgl. Porter Wettbewerbsstrategien). Ziel der Preispolitik ist es, einen Preis zu finden, der sowohl die Zahlungsbereitschaft der Kunden berücksichtigt als auch die unternehmerischen Gewinnziele unterstützt (Kotler et al., 2017).

Die Gestaltung der Preispolitik wird durch zahlreiche externe Faktoren beeinflusst. Dazu zählen die Markt- und Wettbewerbssituation, rechtliche Rahmenbedingungen, aber auch die Wahrnehmung von Preis und Wert seitens der Konsument*innen. Zudem wirken interne Faktoren wie Kostenstrukturen oder die angestrebte Unternehmensstrategie auf die Preisgestaltung ein. Preispolitische Entscheidungen sind daher stets im Zusammenspiel mit den anderen Instrumenten des Marketing-Mix (Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik) zu sehen (Meffert et al., 2019).

Quellen:

- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management*. Pearson.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (2019). *Marketing*. Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Springer Gabler.



Die vier Alternativen im Vergleich

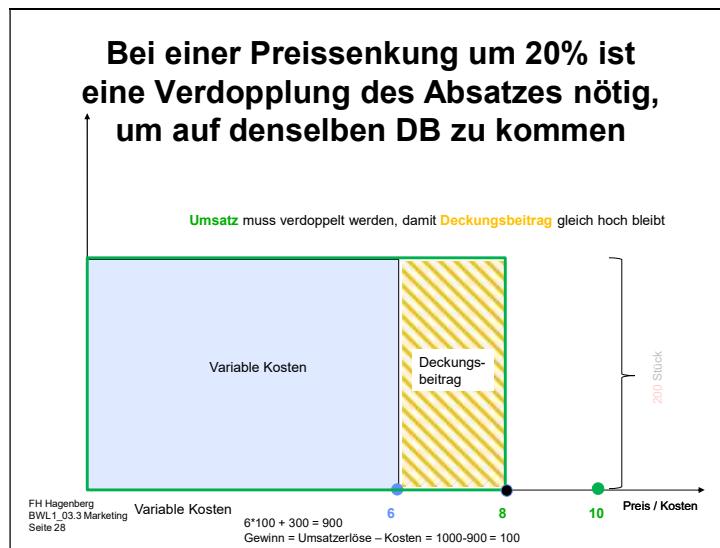
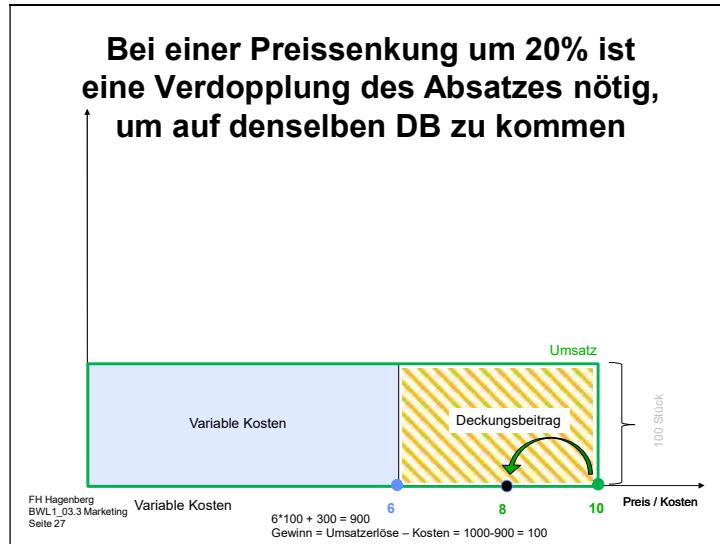
Eine Verbesserung von 10% von ...	Alt		Neu		... erhöht den Gewinn um
	Gewinn- treiber	Gewinn	Gewinn- treiber	Gewinn	
Preis (p)	10		11	200	100%
variable Kosten (k_v)	6	100	5,4	160	60%
Absatzmenge (x)			110	140	40%
Fixe Kosten (k_f)	300		270	130	30%

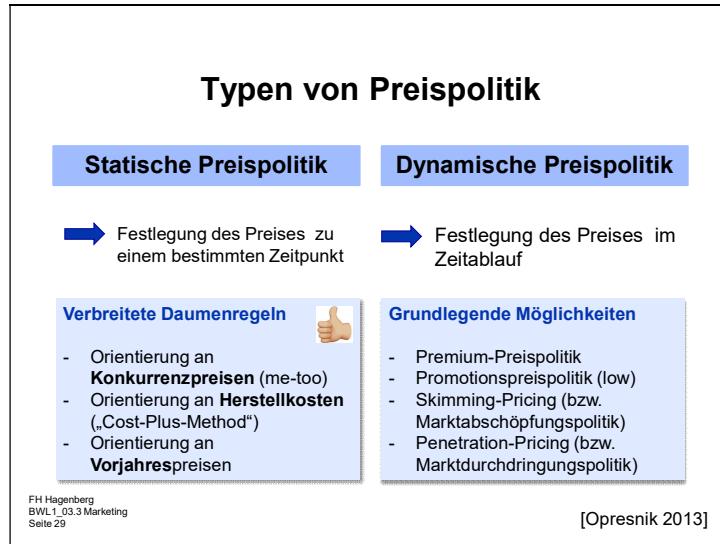
Eine Preiserhöhung von 10 auf 11 verdoppelt den Gewinn !

Achtung: Vorschnelle Rabattgewährung ist zu überlegen !

Absatzänderung: $110 \times 10 - 110 \times 6 = 300 = 140$
 Preiserhöhung: $100 \times 11 - 100 \times 10 = 100 = 200$
 Senkung var. Kosten: $100 \times 10 - 540 - 300 = 160$
 Senkung Fixkosten: $100 \times 10 - 800 - 270 = 130$

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 26





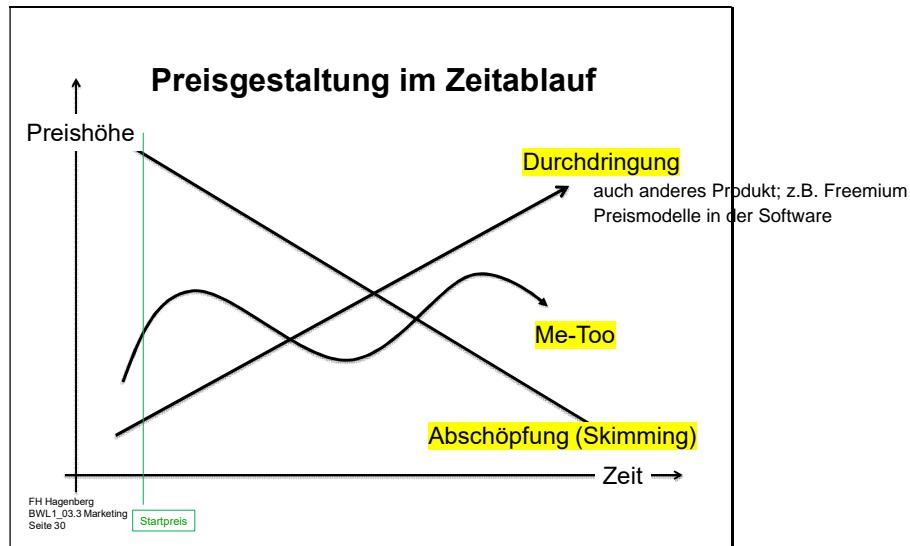
Die Preispolitik lässt sich in eine **statische** und eine **dynamische** Ausgestaltung unterscheiden. Die statische Preispolitik verfolgt das Ziel, einen Preis einmalig festzulegen und diesen über einen längeren Zeitraum beizubehalten. Sie kommt vor allem in Märkten mit stabiler Nachfrage, geringer Wettbewerbsintensität oder klaren Kostenstrukturen zum Einsatz. Ein Beispiel ist die klassische Kalkulation im Einzelhandel, bei der der Verkaufspreis auf Basis der Kosten und eines festen Gewinnzuschlags bestimmt wird – diese Form wird als „Cost-Plus-Method“ bezeichnet (Meffert et al., 2019).

Demgegenüber steht die **dynamische Preispolitik**, die Preise flexibel an Marktveränderungen, Wettbewerbssituationen oder Kundensegmente anpasst. Typische Instrumente sind Preisdifferenzierung (etwa durch Modelle wie Freemium/Premium), zeitabhängige Preisgestaltung (z. B. bei Flugtickets oder Hotelbuchungen) sowie Reaktionen auf veränderte Nachfragesituationen. Ziel ist es, durch eine kontinuierliche Anpassung des Preises den Gewinn zu maximieren oder die Auslastung von Kapazitäten zu optimieren (Simon & Fassnacht, 2019). Die Preisgestaltung im Freemium-Premium-Modell basiert auf einer zweistufigen Struktur, bei der Unternehmen eine kostenlose Basisversion ihres Produkts oder Dienstes anbieten, um eine breite Nutzerbasis zu gewinnen, während sie gleichzeitig eine kostenpflichtige Premiumversion mit erweiterten Funktionen oder Vorteilen bereitstellen, um Umsätze zu generieren.

Die **dynamische Preispolitik** gewinnt insbesondere durch die Digitalisierung an Bedeutung. Online-Händler nutzen automatisierte Preissetzungsmechanismen („Dynamic Pricing“), die auf Algorithmen und Echtzeitdaten basieren, um flexibel auf Nachfrage und Wettbewerb zu reagieren. Dies führt zu einer stärkeren Individualisierung der Preise und macht Preispolitik zu einem hochkomplexen Steuerungsinstrument innerhalb des Marketing-Mix (Homburg & Krohmer, 2021).

Quellen:

- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Springer Gabler.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2019). *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*. Springer Gabler.



Die drei Preispolitik-Typen – **Abschöpfungsstrategie (Skimming)**, **Durchdringungsstrategie (Penetration)** und der **Me-too-Ansatz** – verfolgen unterschiedliche Ziele und eignen sich für verschiedene Marktbedingungen. Die Abschöpfungsstrategie setzt bei der Markteinführung eines neuen Produkts auf einen hohen Preis, der im Zeitverlauf gesenkt wird. Ziel ist es, die Konsumentenrente bei zahlungsbereiten Kunden – insbesondere bei sogenannten „Innovatoren“ oder „Early Adopters“ – abzuschöpfen und hohe Deckungsbeiträge zu erzielen. Diese Strategie eignet sich besonders für innovative Produkte mit Alleinstellungsmerkmalen, etwa in der Unterhaltungselektronik. Ein Risiko besteht darin, dass hohe Preise Wettbewerber anziehen können, weshalb Markteintrittsbarrieren wichtig sind.

Im Gegensatz dazu verfolgt die **Durchdringungsstrategie** das Ziel, möglichst schnell hohe Marktanteile zu gewinnen, indem das Produkt zu einem niedrigen Preis eingeführt wird. Diese Strategie eignet sich besonders für Massenprodukte oder Märkte mit starken Netzwerkeffekten und hohen Erfahrungskurven, da sie Skaleneffekte begünstigt und die Konkurrenz abschrecken kann. Beide Strategien – Skimming und Penetration – wurden bereits 1951 von Joel Dean als dynamische Preisstrategien beschrieben und sind klassische Instrumente der Preispolitik.

Der **Me-too-Ansatz** hingegen basiert nicht auf Innovation, sondern auf Nachahmung. Unternehmen bringen Produkte auf den Markt, die bereits von anderen etabliert wurden, und versuchen, durch Preisvorteile („Me-too-but-cheaper“) oder Qualitätsverbesserungen („Me-too-but-better“) Marktanteile zu gewinnen. Diese Strategie ist besonders dann sinnvoll, wenn der Markt bereits validiert ist und das Risiko einer Produkteinführung gering erscheint. Me-too-Produkte sind keine Plagiate, sondern leicht abgewandelte Varianten bestehender Angebote, die gezielt Schwächen der Originale ausnutzen.

Beispiele für Dynamische Preisgestaltung



Kontrollieren - und abkassieren

Disney Parks insbesondere in den USA boomten. Allein in den größten Parks wie dem Disney World in Florida kommen täglich im Schnitt mehr als 53.000 Besucher. An manchen Tagen muss der Kartenverkauf gestoppt werden, so groß ist der Andrang. Disney regelt daher nun die Ticketpreise je nach Nachfrage, um die Massen besser kontrollieren zu können. Je länger die Warteschlange, desto teurer der Eintritt.

www.orf.at (1.3.2016)

veranschaulichen:

1. Frankfurt – Madrid:
 - Preis um Weihnachten: ca. 327 € am 24. Dezember
 - Preis an weniger nachgefragten Tagen (im Januar): ab 117 € (KAYAK) (TRAVELBEE)
2. Berlin – Paris:
 - Hin- und Rückflug über Weihnachten (24.–29. Dezember): ab 185 €
 - Günstigere Optionen außerhalb der Ferienzeit beginnen oft bei ca. 100–120 € (KAYAK) (TRAVELBEE)
3. Leipzig – Lanzarote:
 - Weihnachten (24.–31. Dezember): 206 €
 - In ruhigeren Reisezeiten: Angebote ab 153 € (KAYAK) (TRAVELBEE)

<https://www.kayak.de/news/reisetrends-weihnachten/> (Nov 2024)

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 31

Beispiel für Surge Pricing: Uber

- Uber nutzt ein dynamisches Preismodell, bei dem die Preise für Fahrten basierend auf der Nachfrage und dem Angebot in Echtzeit angepasst werden.
- Wenn die Nachfrage nach Fahrten in einem bestimmten Gebiet steigt (z.B. während Stoßzeiten, bei besonderen Veranstaltungen oder bei schlechtem Wetter), erhöhen sich die Preise
.... automatisch.



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY

Das Konzept des **Dynamic Pricing** – also der dynamischen Preisgestaltung – spielt bei Uber eine zentrale Rolle. Dabei werden die Fahrpreise nicht statisch festgelegt, sondern in Echtzeit an Angebot und Nachfrage angepasst. Wenn beispielsweise zu Stoßzeiten, bei Großveranstaltungen oder schlechtem Wetter besonders viele Menschen gleichzeitig eine Fahrt buchen möchten, steigen die Preise automatisch an. Dieses sogenannte „Surge Pricing“ sorgt dafür, dass mehr Fahrerinnen *in das betroffene Gebiet gelockt werden, um die hohe Nachfrage zu bedienen*. Nutzerinnen haben dann die Wahl: entweder sie zahlen den höheren Preis für eine sofortige Fahrt oder warten, bis sich die Nachfrage wieder normalisiert

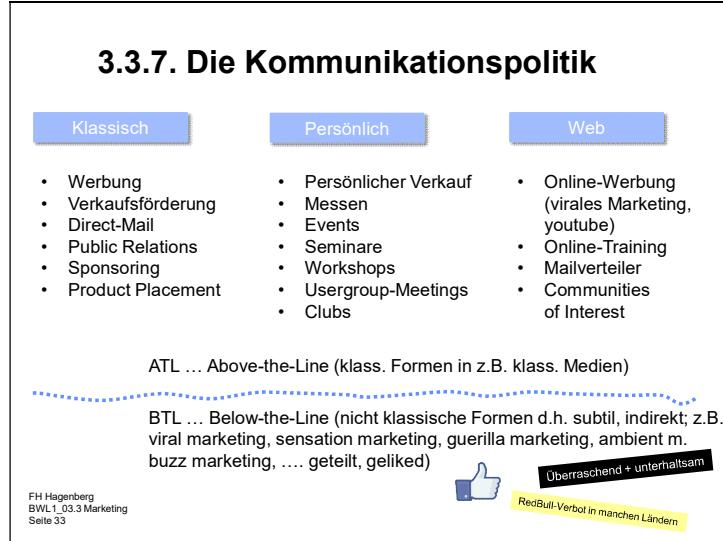
Technisch basiert Dynamic Pricing auf Algorithmen, die kontinuierlich Daten wie Nachfrage, Fahrerverfügbarkeit, Uhrzeit, Standort und sogar externe Faktoren wie Wetter oder Verkehrsaufkommen analysieren. Ziel ist es, durch flexible Preisgestaltung sowohl die Auslastung der Fahrerinnen *zu optimieren als auch die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen* bestmöglich auszuschöpfen. Diese Strategie ist nicht nur bei Uber verbreitet, sondern auch in anderen Branchen wie Fluggesellschaften, Hotellerie oder Onlinehandel üblich. Kritisch diskutiert wird Dynamic Pricing vor allem hinsichtlich seiner sozialen Auswirkungen, da es in bestimmten Situationen zu stark erhöhten Preisen führen kann.

Quellen:

<https://help.uber.com> (September 2025)

<https://blog.hubspot.de/sales/dynamic-pricing> (September 2025)

Public Relations
- fürs Image
- Pressekonferenzen etc.



RedBull Verbot hat die Verkaufszahlen erhöht

im Rahmen des Marketing-Mix spielt die **Kommunikationspolitik** stellt ein zentrales Instrument dar, um Produkte und Dienstleistungen im Markt zu positionieren und Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen aufzubauen. Sie umfasst alle Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen Informationen an (potentielle) Kunden, Partner oder die Öffentlichkeit übermittelt, um Wissen, Einstellungen und Verhalten zu beeinflussen. Ziel ist es, Aufmerksamkeit zu generieren, Vertrauen aufzubauen und letztlich Kaufentscheidungen zu fördern (vgl. Kotler et al., 2021).

Zu den klassischen Instrumenten der Kommunikationspolitik zählen **Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, persönlicher Verkauf und Direktmarketing**. In den letzten Jahren hat jedoch die digitale Kommunikation – insbesondere Social Media, Influencer-Marketing und Content-Marketing – stark an Bedeutung gewonnen. Dadurch hat sich die Interaktion mit Kunden von einer einseitigen Informationsübermittlung hin zu einem dialogorientierten Austausch entwickelt (Bruhn, 2022). Eine integrierte Kommunikationspolitik ist daher entscheidend, um konsistente Botschaften über verschiedene Kanäle hinweg zu vermitteln und Synergieeffekte zu nutzen.

Quellen:

- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L.C. & He, H. (2021): *Principles of Marketing*. 8th European Edition. Harlow: Pearson.
- Bruhn, M. (2022): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. 15. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schritte der Absatzwerbung

1. Marktforschung und Zielgruppenanalyse
Wer sind die Kund*innen?
Was sind ihre Bedürfnisse?
Wie kann man gezielt auf diese eingehen?
2. Festlegung von Zielen und Budget
3. Entwickeln einer Werbestrategie
(Online-Werbung, Print, TV, Social Media, Events, ...)
4. Erstellung der Contents
5. Auswahl geeigneter Werbemedien und -kanäle
6. Umsetzung
7. Messung und Auswertung der Ergebnisse

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 34

Die **Werbung** ist ein zentrales Instrument der Kommunikationspolitik und zielt darauf ab, durch bezahlte, unpersönliche Kommunikation eine möglichst große Reichweite und Aufmerksamkeit zu erzielen. Sie dient der Information, Überzeugung und Erinnerung potenzieller Kunden und unterstützt somit die Positionierung von Marken und Produkten im Wettbewerbsumfeld (Kotler et al., 2021). Klassische Werbeträger sind Printmedien, Radio, Fernsehen sowie Außenwerbung, die vor allem für die Massenkommunikation genutzt werden.

Im Rahmen des **Digital Marketing** hat die Werbung jedoch eine tiefgreifende Transformation erfahren. Online-Werbung ermöglicht eine zielgruppenspezifische Ansprache durch datenbasierte Segmentierung, personalisierte Inhalte und interaktive Formate. Kanäle wie Social Media, Suchmaschinenmarketing (SEA), Display Ads oder Video-Plattformen bieten nicht nur hohe Reichweiten, sondern auch präzise Messbarkeit von Kampagnenerfolgen. Darüber hinaus fördert digitale Werbung den Dialog mit Konsumenten und erlaubt eine kontinuierliche Optimierung durch A/B-Tests oder Programmatic Advertising (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Damit ist Werbung im Digital Marketing nicht nur ein Mittel zur Reichweitengenerierung, sondern auch ein integraler Bestandteil einer kundenzentrierten und datengetriebenen Kommunikationsstrategie.

Quellen:

- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L.C. & He, H. (2021): *Principles of Marketing*. 8th European Edition. Harlow: Pearson.
Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2022): *Digital Marketing*. 8th Edition. Harlow: Pearson.



"Bei mir können die Kunden das T-Model in jeder Farbe haben, solange sie schwarz ist" - Henry Ford
-- Massenprodukt

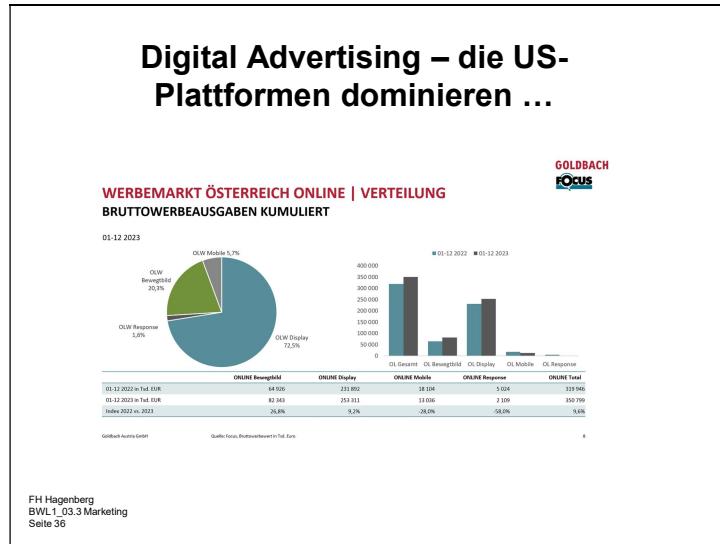
„Ich weiß, dass die Hälfte des Geldes, das ich in die Werbung investiere, hinausgeworfen ist. Ich weiß nur nicht welche Hälfte“

(Henry Ford)

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 35

Der Ausspruch von **Henry Ford** – „Ich weiß, dass die Hälfte des Geldes, das ich in die Werbung investiere, hinausgeworfen ist. Ich weiß nur nicht welche Hälfte“ – verdeutlicht die klassische Problematik der Werbewirkungskontrolle. Werbung ist mit hohen Investitionen verbunden, deren direkter Beitrag zum Unternehmenserfolg jedoch oft schwer zu messen ist. In Zeiten klassischer Massenmedien wie Zeitung, Radio oder Fernsehen war die Wirkung von Kampagnen nur über indirekte Indikatoren wie Absatzsteigerungen, Markenbekanntheit oder Kundenbefragungen abzuschätzen. Dies führte zu Unsicherheit über die Effizienz einzelner Maßnahmen und damit zu Fords prägnanter Kritik an der fehlenden Transparenz.

Mit dem Aufkommen des **Digital Marketing** hat sich diese Situation zwar verbessert, da moderne Analysetools wie Web-Analytics (zum Beispiel Google Analytics), Conversion-Tracking oder Customer-Journey-Analysen eine genauere Erfolgsmessung ermöglichen. Dennoch bleibt die Herausforderung bestehen, den tatsächlichen Einfluss einzelner Werbemaßnahmen auf Kaufentscheidungen isoliert zu bestimmen. Vor allem die Multikanal-Umgebung führt dazu, dass Konsumenten zahlreiche Kontaktpunkte mit einer Marke haben, bevor eine Kaufentscheidung fällt. Fords Aussage bleibt somit aktuell: Auch heute noch ist es schwierig, genau zu bestimmen, welche Werbeinvestitionen den größten Effekt haben und welche weniger wirksam sind.



In Österreich fließt ein überwältigender Teil der digitalen Werbebudgets in die großen US-amerikanischen Plattformen – was erhebliche Auswirkungen auf die heimische Medienlandschaft hat. Gemäß der „MOMENTUM Spendingstudie 2023 und Prognose 2024“ entfallen **82 Prozent der digitalen Werbespendings auf globale Plattformen**, während lediglich **18 Prozent** bei österreichischen Publishern verbleiben.

Diese Verteilung verdeutlicht, dass nur ein sehr kleiner Teil der Investitionen tatsächlich zur Wertschöpfung im Inland beiträgt.

Quelle: <https://www.iab-austria.at/momentum-spendingstudie-2023-und-prognose-2024/> (September 2025)

Beispiel: Suchmaschinenoptimierung (SEO)

- **Suchmaschinenoptimierung** beinhaltet Techniken, um die Sichtbarkeit einer Website in den organischen Suchergebnissen von Suchmaschinen wie Google zu verbessern. Ziel ist es, die Webseite für relevante Suchbegriffe auf höheren Positionen in den Suchergebnissen zu platzieren.

Wer bei Google vorne stehen will, braucht eine SEO-Strategie. Eine SEO-Strategie besteht im Wesentlichen aus drei Elementen: Einer Keyword-Strategie, einer Website-Architektur und einer Content-Strategie.

Beispiel für das Leistungsangebot einer SEO-Agentur:
<https://www.jaeckert-daniel.com/seo-konzept-strategie-beispiele/> (Nov 2023)

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 37

Suchmaschinenoptimierung (SEO) bezeichnet alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die Sichtbarkeit einer Website in den organischen (unbezahlten) Suchergebnissen von Suchmaschinen wie Google zu verbessern. Dazu zählen technische Optimierungen (z. B. Ladegeschwindigkeit, mobile Nutzbarkeit), die Verbesserung der Inhalte (Content-Qualität, Keyword-Strategie) sowie die Steigerung der Autorität einer Seite durch Backlinks. Ziel ist es, bei relevanten Suchanfragen möglichst weit oben zu erscheinen und so kontinuierlich qualifizierten Traffic zu generieren (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Für das Marketing spielt SEO eine zentrale Rolle, da potenzielle Kund*innen heute meist online nach Informationen, Produkten und Dienstleistungen suchen. Studien zeigen, dass die Mehrheit der Klicks auf die ersten Ergebnisse einer Suchmaschine entfällt, wodurch die Platzierung in den Suchergebnissen direkten Einfluss auf die Reichweite und den Geschäftserfolg hat (Kotler et al., 2021). Im Gegensatz zu bezahlter Werbung (SEA) zeichnet sich SEO durch eine langfristige Wirkung aus: Gute Rankings können über längere Zeit organisch Besucherströme anziehen, was SEO zu einem wichtigen Bestandteil einer nachhaltigen Digital-Marketing-Strategie macht.



Google AdSense ist ein Online-Werbenetzwerk, das Websitebetreiber:innen ermöglicht, durch das Einbinden von Werbeanzeigen Einnahmen zu erzielen. Dabei stellt Google den Publishern Anzeigenformate zur Verfügung, die auf den Webseiten eingebunden werden können. Die Auswahl und Schaltung der Werbung erfolgt automatisiert und basiert auf Kontext (Inhalt der Website) sowie Nutzerprofilen, sodass möglichst relevante Anzeigen ausgespielt werden. Vergütet werden die Publisher in der Regel über das Pay-per-Click- oder Pay-per-Impression-Modell, d. h. entweder pro Klick auf die Anzeige oder pro tausend Sichtkontakte (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Für das Marketing ist **AdSense** insofern bedeutend, als es Teil des umfassenden Google-Werbeökosystems ist, das Werbetreibende über **Google Ads** mit einer Vielzahl von Webseiten verknüpft. Unternehmen können damit ihre Reichweite über die Google-Suche hinaus auf Millionen von Partnerseiten ausweiten und ihre Zielgruppen in unterschiedlichen Nutzungskontexten ansprechen. Publisher wiederum profitieren von einer zusätzlichen Monetarisierungsmöglichkeit für ihren Content, ohne selbst aktiv Werbepartner akquirieren zu müssen (Kotler et al., 2021).

Ein Vorteil von AdSense liegt in der hohen Skalierbarkeit und Automatisierung: Sowohl kleine Blogs als auch große Portale können das Programm nutzen, um Werbeeinnahmen zu generieren. Gleichzeitig wird jedoch oft kritisiert, dass die Abhängigkeit von Google hoch ist und die Erlöse stark schwanken können – je nach Traffic, Wettbewerb um Anzeigenplätze und den jeweils geltenden Richtlinien. Damit zeigt sich AdSense als einflussreiches, aber auch ambivalentes Instrument innerhalb des digitalen Werbemarkts.

Quellen:

- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2022): *Digital Marketing*. 8th Edition. Harlow: Pearson.
Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L.C. & He, H. (2021): *Principles of Marketing*. 8th European Edition. Harlow: Pearson.

Beispiel: Virales Marketing

- **Virales Marketing ist eine Marketingform, die soziale Netzwerke und Medien nutzt, um mit einer meist ungewöhnlichen oder hintergründigen Nachricht auf eine Marke, ein Produkt oder eine Kampagne aufmerksam zu machen**

Beispiel: „Moorhuhn“ von der Firma PhenomediaAG für Johnnie Walker

Der Schweizer Bergsportverein Mammut zieht im Jahr 2005 mit dem Fall [„Mary Woodbridge“](#) auf sich aufmerksam. Insgesamt über 200 Medien haben über die 85-Jährige berichtet, die mit ihrem Dackel auf den Mount Everest steigen wollte. Erst im Nachhinein stellte sich heraus, dass sowohl Mary Woodbridge als auch ihre Geschichte von Mammut erfunden worden waren
[Christian Wolscheid: Guerilla-Marketing - Grundlagen, Instrumente und Beispiele, GRIN Verlag, München 2011]

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 39



Virales Marketing bezeichnet eine Strategie, bei der Unternehmen versuchen, ihre Botschaften so zu gestalten, dass sie sich wie ein „Virus“ schnell und weitreichend über soziale Netzwerke, E-Mails oder andere digitale Kanäle verbreiten. Im Zentrum steht dabei die Aktivierung der Konsumenten als Multiplikatoren, die Inhalte freiwillig und oft emotional motiviert teilen. Der Effekt beruht darauf, dass Empfehlungen von Freunden oder Bekannten als glaubwürdiger und vertrauenswürdiger wahrgenommen werden als klassische Werbung (Leskovec et al., 2007).

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor viraler Kampagnen ist der Einsatz von emotional ansprechenden, überraschenden oder humorvollen Inhalten, die die Wahrscheinlichkeit des Teilens erhöhen (Berger & Milkman, 2012). Durch diese Mechanismen kann virales Marketing eine enorme Reichweite bei vergleichsweise geringen Kosten erzielen. Gleichzeitig besteht das Risiko mangelnder Kontrolle: Sobald Inhalte in Umlauf gebracht werden, können sie in unerwarteter Weise interpretiert oder sogar negativ rezipiert werden, was dem Markenimage schaden kann.

Quellen:

- Berger, J. & Milkman, K. L. (2012): What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192–205.
- Esch, F.R., Krieger, K. H. und Stenger, D.: Virale Markenkommunikation – Wirksame Interaktion statt "Trial and Error", in: Marketing Review St. Gallen, Heft 1/2009, S. 11–16.

Beispiel: Social Media Marketing

- Das Marketing über Plattformen wie Facebook, Instagram, Twitter (X) und LinkedIn, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten, hilfreiche, interessante, unterhaltsame Inhalte zu teilen, die Marke zu präsentieren, Anzeigen zu schalten und Engagement aufzubauen. Eine zunehmend bedeutsame Rolle spielen auch Personen mit einem hohen Bekanntheitsgrad



Beispiel: Ryanair hat auf Instagram 1 Mio auf TikTok sogar 2 Mio Follower

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 40

Bildquelle: <https://www.campaign180.com/post/importance-of-social-media-marketing> (Nov2023)

Social Media Marketing umfasst alle Marketingaktivitäten, die auf sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram, TikTok oder LinkedIn durchgeführt werden. Ziel ist es, durch den direkten Dialog mit den Nutzenden Markenbekanntheit aufzubauen, Kundenbeziehungen zu pflegen und Kaufentscheidungen zu beeinflussen. Im Gegensatz zu klassischen Kommunikationskanälen bietet Social Media die Möglichkeit, Inhalte interaktiv und in Echtzeit zu verbreiten, wodurch Unternehmen näher an ihre Zielgruppen rücken (Kaplan & Haenlein, 2010).

Ein entscheidender Vorteil von Social Media Marketing liegt in der Möglichkeit, datenbasierte Strategien einzusetzen. Plattformen bieten umfangreiche Analysetools, mit denen Unternehmen das Verhalten und die Präferenzen ihrer Nutzer messen und ihre Inhalte entsprechend optimieren können. Gleichzeitig birgt die hohe Transparenz auch Risiken: Negative Kommentare oder Shitstorms können sich schnell verbreiten und schwer kontrollierbar sein (Tuten & Solomon, 2017). Erfolgreiches Social Media Marketing erfordert daher eine ausgewogene Strategie aus kreativen Inhalten, Community Management und Monitoring (Felix et al., 2017).

Quellen

- Felix, R., Rauschnabel, P. A. & Hinsch, C. (2017): Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118–126.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

**Public Relations
= Öffentlichkeitsarbeit**

- Selbstdarstellung eines Unternehmens gegenüber den Stakeholdern
- Gestaltung positiver Kommunikationsbeziehungen zu anderen sozialen Gruppen in der Öffentlichkeit
- Ziel: Öffentliches Vertrauen schaffen

Werbung stellt auf einzelne Angebote ab

Öffentlichkeitsarbeit bezieht sich auf das gesamte Unternehmen

• Beispiel BP (British Petroleum => Beyond Petroleum)

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 41

Public Relations (PR) bezeichnet die systematische und langfristige Gestaltung der Kommunikation zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen (Stakeholder). Ziel ist es, Vertrauen aufzubauen, das Image zu pflegen und die Legitimation der Organisation in der Öffentlichkeit zu sichern. Anders als Werbung zielt PR nicht primär auf kurzfristige Absatzsteigerung, sondern auf den Aufbau von Reputation und Glaubwürdigkeit (Grunig & Hunt, 1984). Typische Instrumente sind Pressemitteilungen, Medienarbeit, Events oder Corporate Publishing, die eine positive öffentliche Wahrnehmung fördern sollen.

Mit dem Aufkommen digitaler Medien hat sich PR stark verändert: Online-Kanäle und soziale Medien ermöglichen es Organisationen, ohne klassische Gatekeeper wie Journalisten direkt mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Dadurch entstehen neue Chancen, aber auch Herausforderungen, etwa durch die schnelle Verbreitung von Krisen oder Fake News. Strategische PR-Arbeit erfordert daher ein integriertes Kommunikationsmanagement, das klassische Medienarbeit mit digitalem Storytelling und Community Management verbindet (Theunissen & Wan Noordin, 2012; Zerfass et al., 2018).

Quellen

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984): *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston, New York.

Theunissen, P. & Wan Noordin, W. N. (2012): Revisiting the concept “dialogue” in public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 5–13.

3.3.8. Die Distributionspolitik

- Bezieht sich auf alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endkäufer stehen
- **Absatzwege** beschreiben den Weg der Produkte vom Hersteller bis zum Endkunden
- Digitalisierung ermöglicht **Multi- und Omnichannel-Strategien**
- **Grundfrage:** Wie können die Absatzwege so gestaltet werden, dass die Produkte am besten an die Kunden herangetragen werden können?

FH Hagenberg
BWL_1_03.3 Marketing
Seite 42

Die **Distributionspolitik** („Place“) ist ein weiteres Element des Marketing-Mix und umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen, die den **Weg eines Produkts oder einer Dienstleistung** vom Hersteller bis zum Endkunden gestalten. Sie hat das Ziel, Produkte in der gewünschten Menge, Qualität, Zeit und am richtigen Ort verfügbar zu machen. Dabei unterscheidet man zwischen direktem Vertrieb, bei dem Unternehmen ihre Produkte unmittelbar an Kunden verkaufen, und indirektem Vertrieb über Intermediäre wie Groß- und Einzelhändler (Kotler et al., 2017). Die Wahl des Distributionskanals beeinflusst maßgeblich die Reichweite, Kostenstruktur und Kundenzufriedenheit.

Mit der zunehmenden Digitalisierung hat sich die Distributionspolitik stark verändert. Multichannel- und Omnichannel-Strategien ermöglichen es Unternehmen, verschiedene Vertriebskanäle parallel und integriert zu nutzen – etwa stationären Handel, Online-Shops und Plattformen wie Amazon. Diese Ansätze reagieren auf veränderte Konsumgewohnheiten und bieten Kunden eine nahtlose „Customer Journey“ über verschiedene Touchpoints hinweg. Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen, etwa im Hinblick auf Logistik, Kanalsteuerung und Konfliktmanagement zwischen Händlern und Direktvertrieb (Bruhn, 2019; Verhoef et al., 2015).

Quellen:

Bruhn, M. (2019): *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. 14. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnik, M. O. (2017): *Principles of Marketing*. 17. Aufl., Pearson, Harlow.



Multichannel-Strategien beschreiben den parallelen Einsatz verschiedener Vertriebskanäle, um Kunden auf unterschiedlichen Wegen zu erreichen. Dabei agieren die Kanäle in der Regel nebeneinander, ohne vollständig integriert zu sein – ein Kunde kann z. B. zwischen stationärem Handel, Online-Shop oder mobilen Apps wählen, erlebt aber keine durchgängige Verknüpfung der Kanäle.

Omnichannel-Strategien hingegen gehen einen Schritt weiter: Sie verknüpfen alle Kanäle nahtlos miteinander, sodass Kunden unabhängig vom genutzten Kanal ein konsistentes und integriertes Markenerlebnis erhalten (Verhoef et al., 2015). Dadurch rücken die Bedürfnisse des Kunden stärker in den Fokus, während Unternehmen die Möglichkeit gewinnen, kanalübergreifend Daten zu sammeln und zu nutzen (Beck & Rygl, 2015).

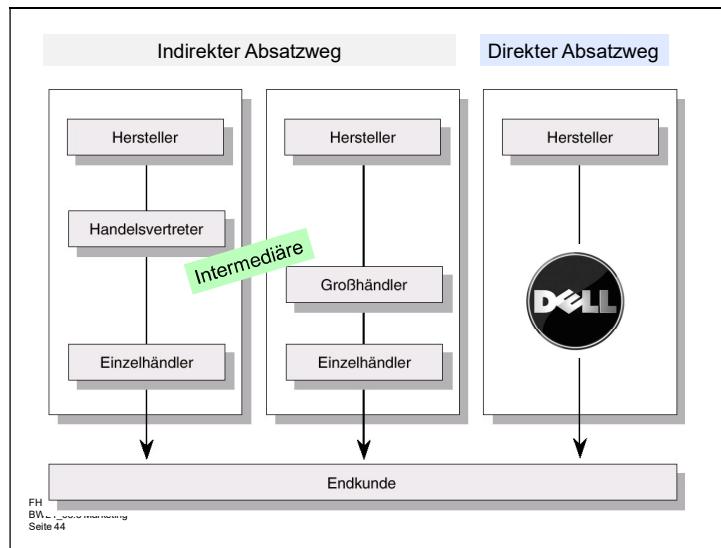
Ein Beispiel aus der IT-Welt ist **Apple**: Kunden können Produkte im Online-Store konfigurieren, diese anschließend in einem stationären Apple Store abholen und dort zusätzliche Dienstleistungen wie Einrichtung oder Reparatur in Anspruch nehmen. Gleichzeitig sind alle Kanäle über die Apple-ID und das Ökosystem (z. B. iCloud, App Store, Support-Plattformen) miteinander verknüpft. Dieses Omnichannel-Konzept bietet Nutzern ein einheitliches Erlebnis und erleichtert die Interaktion mit der Marke, unabhängig davon, ob sie online, mobil oder im Laden Kontakt aufnehmen (Rigby, 2011).

Quellen:

Beck, N. & Rygl, D. (2015): Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.

Rigby, D. (2011): The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Inman, J. J. (2015): From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.



Beim **indirekten Absatzweg** wird der Handel eingeschaltet, etwa Groß- und Einzelhändler oder Online-Plattformen, die als Intermediäre agieren. Dieser Weg bietet den Vorteil größerer Reichweite und Marktpräsenz, geht jedoch mit geringerer Kontrolle über Kundendaten und Margen einher (Kotler et al., 2017).

Beim **direkten Absatzweg** vertreibt der Hersteller seine Produkte unmittelbar an den Endkunden, ohne zwischengeschaltete Handelsstufen. Vorteile sind die direkte Kundenbeziehung, höhere Kontrolle über Preisgestaltung und Service sowie die Möglichkeit, Kundenbedürfnisse präziser zu erfassen.

Im **PC-Handel** finden sich beide Ansätze: Viele Hersteller wie HP oder Lenovo nutzen vor allem den indirekten Vertrieb über Elektronikmärkte (z. B. MediaMarkt, Best Buy) oder Online-Händler (z. B. Amazon). Ein klassisches Beispiel für den direkten Absatzweg ist hingegen **Dell**. Das Unternehmen setzte früh auf den Direktvertrieb über Telefon und später Online-Shops, wodurch Kunden PCs individuell konfigurieren konnten. Dieses Modell ermöglichte eine schlanke Wertschöpfungskette, geringere Lagerbestände sowie eine enge Kundenbindung durch maßgeschneiderte Lösungen (Kraemer & Dedrick, 2002). Damit unterschied sich Dell fundamental von Wettbewerbern, die stark vom klassischen Einzelhandel abhängig waren.

Quellen:

Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnik, M. O. (2017): *Principles of Marketing*. 17. Aufl., Pearson, Harlow.

Kraemer, K. L. & Dedrick, J. (2002): Dell Computer: Organization of a global production network. *Center for Research on Information Technology and Organizations*, University of California, Irvine.