

# MARKETING

## Vorlesungs- und Studien-Skript

**Erstellt von den cand. M. A. / M. Sc.** Rud de Ville, Maria Müller, Britta Ohlenhoff,  
Marcel Krasniqi, Miguel da Silva, Ivi Leuenberger

Die Vorlesungen vermitteln Inhalte, die typischerweise zu einem Studium der Betriebswirtschaftslehre an Fachhochschulen gehören. Sie ermöglichen Hochschulstudenten einen leichten Einstieg in das grundlegende Wissen für Studium und Praxis – in einer lese-freundlichen Darstellung, die gleichzeitig das akademische Niveau wahrt. Die Zusammensetzung des Skriptes wurde durch Master-Studenten renommierter europäischer Universitäten erstellt. Die Inhaltspunkte wurden vom Dozenten vorgegeben.

### Inhalt

1. Basics
2. Kunden-Orientierung
3. Kunden-Management
4. SOR-Modell
5. Markt-Forschung
6. Markt-Segmentierung
7. Markt-Analyse
8. Markt-Transparenz
9. Markt-Prognose
10. Markt-Durchdringung
11. Strategisches Marketing
12. Operatives Marketing
13. Marketing-Konzept
14. Marketing-Ziele
15. Marketing-Mix
16. Marketingstrategie.
17. Kontrahierungspolitik.
18. - Preispolitik
19. - Preisdifferenzierung
20. Produktpolitik
21. - Produktpolitische Maßnahmen
22. Distributionspolitik.
23. Kommunikationspolitik
24. - Werbung
25. - Public Relations
26. Marketing-Controlling

## Literatur:

Marketing – Grundlagen und Strategien, Lorberg, Vergossen, Pütz, 2. Auflage Marketing. Prof. Dr. Hans Christian Weis( Autor). Kiehl (Verlag). 18. Auflage / Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Meffert, Burmann, Kirchgeorg, Eisenbeiß / Betriebswirtschaftslehre-Lexikon.de / Grundlagen des Marketing. "MyLab|Grundlagen Marketing" (Pearson Studium - Economic BWL) 2022, Die Prüfung der Fachwirte für Marketing, Vry, Kiehl-Verlag, 8. Auflage / Marketing-Management, Konzepte-Instrumente-Unternehmensfallstudien, Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marc Oliver Opresnik, 15. aktualisierte Auflage,

## Introduction - Basics

### Heutiges Verständnis des Marketingbegriffs

Im weiteren Verlauf gehen wir von einem modernen und erweiterten Marketingverständnis aus. Eine von vielen Seiten akzeptierte **Definition des Marketingbegriffs**, die diesem Verständnis folgt, ist die der **American Marketing Association (AMA)**.

*„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large.“*

#### Deutsche Übersetzung:

„Marketing ist die Aktivität bzw. die Reihe von Institutionen und Prozessen, die solche Angebote schaffen, sie kommunizieren und zur Verfügung stellen, die einen Wert für Kunden, Partner und die Gesellschaft insgesamt haben.“

Auf Basis dieses Definitionsansatzes lassen sich folgende **charakteristischen Merkmale für das Marketing** ableiten:

1. **Marketing als duales Führungskonzept** („... the activity, set of institutions, and processes ...“)

Folgt man dem modernen Marketingverständnis, so wird Marketing als marktorientiertes Führungskonzept verstanden. So ist das Marketing zum einen als **gleichberechtigte Funktion** innerhalb der Unternehmensorganisation zu sehen. Es ist demnach neben anderen Organisationseinheiten wie z. B. der Beschaffung und Produktion als Teil der Gesamtorganisation einzuordnen und steht darüber hinaus in wechselseitigen Beziehungen zu anderen Einheiten.

Zum anderen ist das Marketing aber auch **funktionsübergreifend** zu betrachten. Hiermit ist gemeint, dass die gesamte Unternehmenskultur markt- bzw. kundenorientiert ausgerichtet ist. Demnach muss im gesamten Unternehmen die Bedürfnisbefriedigung aktueller und potenzieller Kunden beachtet werden.

Somit kann festgehalten werden, dass dem Marketing im heutigen Verständnis sowohl eine Führungsfunktion (funktionsübergreifend) als auch eine instrumentelle Aufgabe (gleichberechtigte Funktion) zuzuschreiben ist, welches sich in einem dualen Führungskonzept widerspiegelt.

2. **Marketing ist informations- und aktionsorientiert** („... for creating, communicating, delivering and exchanging ...“)

Marketing ist demnach auch als Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen zu sehen. So ist es auf der einen Seite **informationsorientiert**, da sowohl unternehmensinterne (z. B. Informationen über die Höhe des Marketingbudgets) als auch unternehmensexterne (z. B. Informationen über die Marktbeschaffenheit) Informationen mit in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Auf der anderen Seite ist das Marketing aber auch **aktionsorientiert**, welches ein funktionsübergreifendes kundenorientiertes Handeln innerhalb des Unternehmens mit sich bringt. So müssen Marketingaktivitäten immer in Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen, wie z. B. Forschung & Entwicklung oder der Finanzabteilung, als auch auf Basis von Marktanforderungen geschehen. Dieser **Koordinationsbedarf** zeigt letztlich auch, dass das Marketing in jedem Fall als Führungsfunktion zu sehen ist und es nicht allein als ausführende Unternehmenseinheit verstanden werden darf.

3. **Marketing berücksichtigt den Kundennutzen und die Kundenbeziehung** („... value for customers, clients ...“)

Um einen Nutzen für den Kunden zu generieren, ist eine interne und externe Ausrichtung des Marketing in jedem Fall erforderlich. Um überhaupt ermitteln zu können, was dem Kunden einen Nutzen bringt, gilt es zunächst, die **Kundenbedürfnisse** zu erfassen. Zudem zielen Unternehmen heute nicht mehr auf eine kurzfristige Befriedigung des Kundennutzens ab, vielmehr stehen **langfristige Kundenbindungen** im Vordergrund. Dieser Ansatz wird seit den 1990er-Jahren in Wissenschaft und Praxis unter dem Begriff **Customer Relationship Management** verfolgt (für weitere Informationen vgl. z. B. Raab/Werner, 2009; Bruhn, 2012). Zur Entwicklung innerhalb der Kundenorientierung tragen selbstverständlich auch die rasanten Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie bei.

4. **Marketing handelt zum Wohle der Organisation und ihrer Anspruchsgruppen** („... partners and society at large ...“)

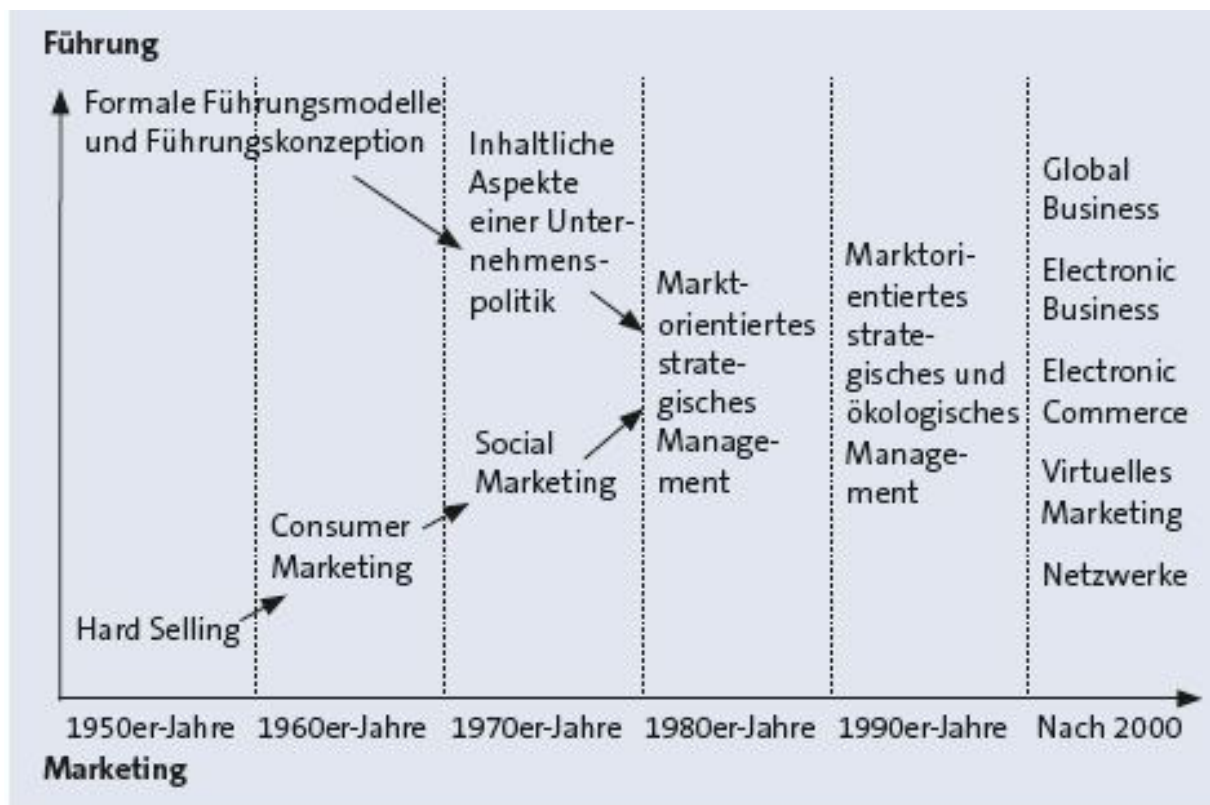
Das Marketing ist an den übergeordneten Unternehmenszielen auszurichten und sollte jederzeit hinsichtlich dieser überprüft werden.

Neben der Orientierung hinsichtlich Anbieter und Nachfrager sind aber auch die Bedürfnisse weiterer Anspruchsgruppen wie z. B. Aktionären, Mitarbeitern, staatlichen Institutionen, Interessenvertretungen oder Handelspartnern mit in die Betrachtung eines modernen erweiterten Marketingverständnisses einzubeziehen. Hierbei spricht man auch von einem **stakeholderorientierten Ansatz**.

## Was Marketing heute bedeutet

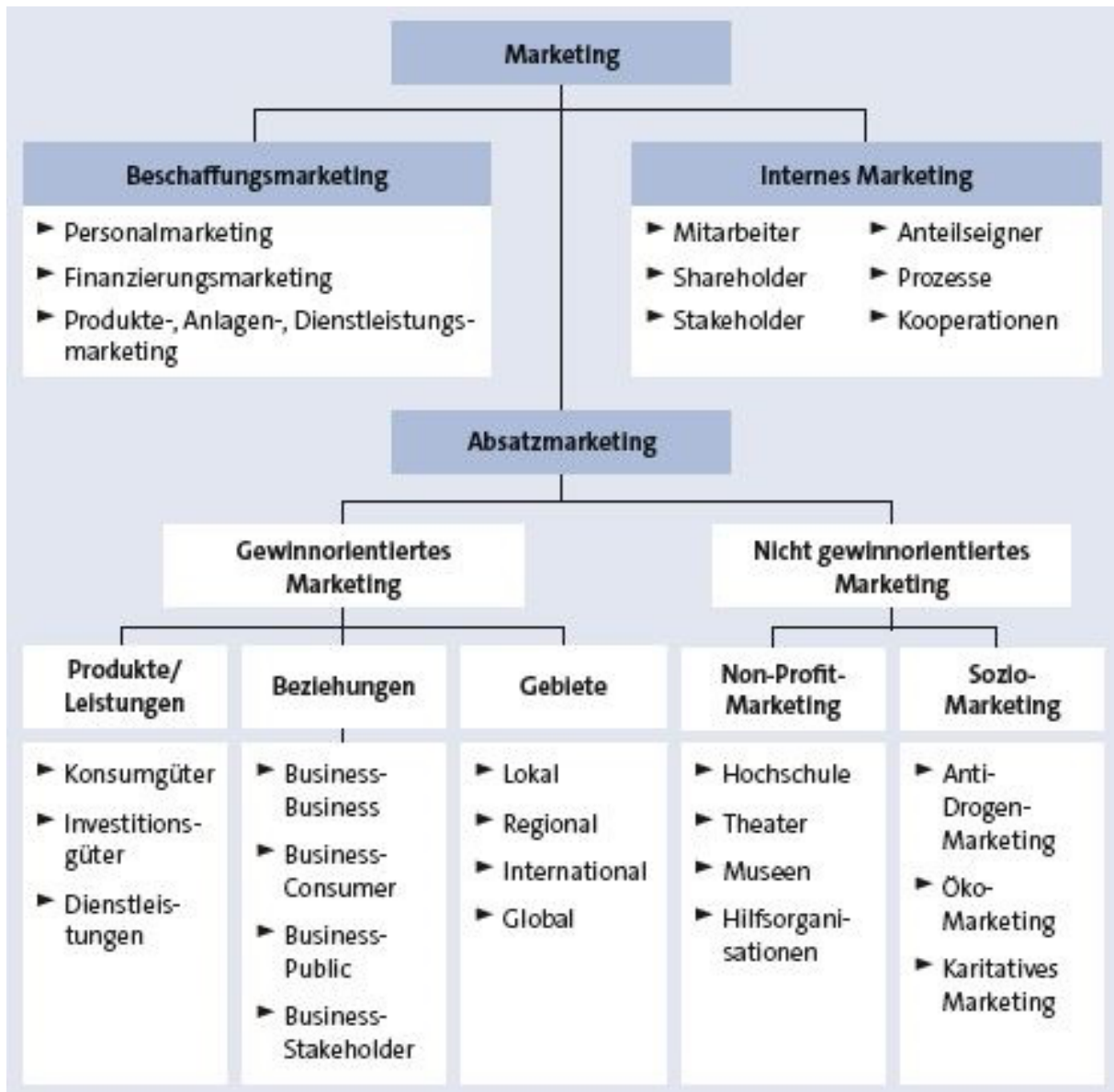
Nachdem wir nun das moderne Verständnis in seine Bestandteile zerlegt und auch die Entwicklung des Marketing kennen gelernt haben, konzentrieren wir diese Gedanken nochmals hinsichtlich verschiedener Aspekte, um zu zeigen, was Marketing heute ist.

Zunächst ergibt sich eine **Konvergenz zwischen Marketing und Unternehmensführung**.



Konvergenz von Marketing und Unternehmensführung (Weis, 2012, S. 28)

Besonders die Integration beider Aspekte in den 1980er-Jahren und die Fortführung dieses Gedankens über die weitere Entwicklung zeigen **die notwendige Ausrichtung der gesamten Unternehmensaktivitäten an den Marktbedürfnissen**. Das Marketing bezieht sich daher nicht nur auf kommerzielle Aktivitäten am Absatzmarkt, sondern besitzt **eine Vielzahl von Dimensionen**, wie Sie in der folgenden Abbildung sehen.



Dimensionen des Marketing (Weis, 2012, S. 25)

Ohne jeden einzelnen Gliederungspunkt der Abbildung an dieser Stelle zu besprechen, kann Marketing heute wie folgt verstanden werden:

*„Heute wird Marketing überwiegend als Ausdruck für eine umfassende Philosophie und Konzeption des Planens und Handelns gesehen, bei der – ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen – alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden, mit dem Ziel der Befriedigung von Bedürfnissen des Marktes und der individuellen Ziele“ (Weis, 2012, S. 23).*

Ein Unternehmen ist i. d. R. auf **verschiedenen Märkten** tätig und mit **unterschiedlichen Anspruchsgruppen** verbunden. Dehnt man nun den Markt-begriff so weit, dass **jede Austauschbeziehung** – also auch das Wohlwollen von Gewerkschaften und der Politik gegenüber dem Unternehmen – als Konsequenz einer bestimmten Handlung des Unternehmens zu verstehen ist, so erkennt man den umfassenden Charakter des Marketing, denn auch diese Anspruchsgruppen

nehmen mit ihrem Handeln Einfluss auf den Unternehmenserfolg und wollen ihre Ziele und Bedürfnisse befriedigt wissen. Auch das **interne Marketing**, z. B. gegenüber den Mitarbeitern, ist im Grunde als Marketing am Arbeitsmarkt zu sehen. Auch wenn ein Arbeitsvertrag eine Leistungsbeziehung für eine gewisse Zeit konserviert, können grade hochqualifizierte Mitarbeiter jederzeit von Arbeitsmarktnachfragern angesprochen werden oder sich selbst aktiv anbieten.

Um im Folgenden nicht auf jede Form von Austauschbeziehungen eingehen zu müssen, bleibt unser Fokus der Absatzmarkt. Behalten Sie dennoch immer im Hinterkopf, dass Marketing von Markt kommt und nicht von Absatzmarkt.

## Heutiges Verständnis des Marketingmanagement

Bereits in der angeführten Definition von *Weis* wird deutlich, dass Marketing auch ein Prozess ist. Diesen Prozess betrachten wir als Marketingmanagementprozess und erheben ihn gleichzeitig zum Gliederungsprinzip dieses Lehrbuchs.

Für den **Begriff des Marketingmanagement** wird im Folgenden wieder vom definitorischen Ansatz der American Marketing Association (AMA) ausgegangen. Sie definiert Marketingmanagement wie folgt:

*„Marketingmanagement is the process of setting goals for an organization (considering internal resources and market opportunities), the planning and execution of activities to meet these goals, and measuring progress toward their achievement“.*

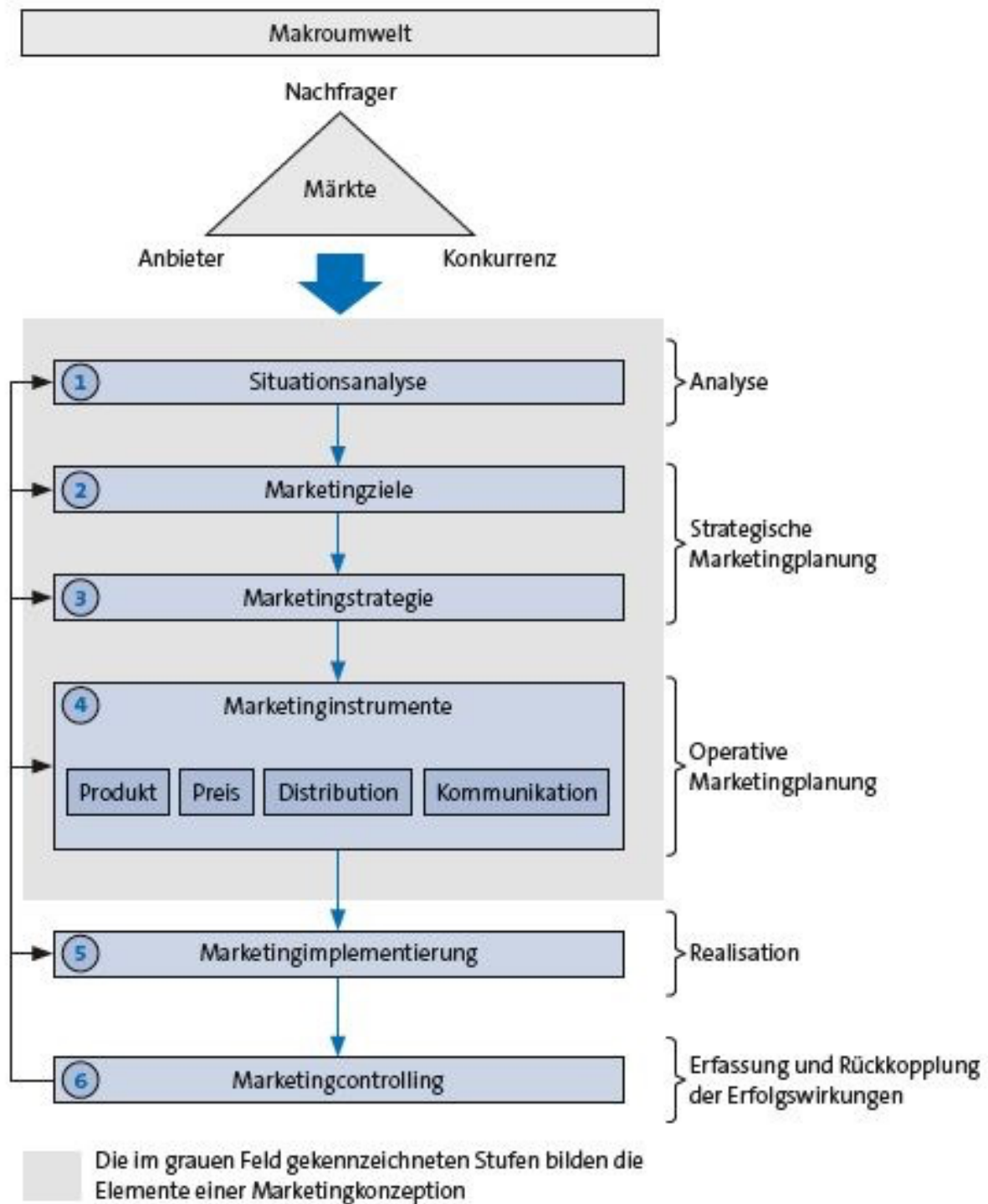
### Deutsche Übersetzung:

Marketingmanagement ist der Prozess zur Festlegung von Zielen für eine Organisation (unter Berücksichtigung von internen Ressourcen und Marktchancen), der Planung und Durchführung von Aktivitäten, um diese Ziele zu erfüllen, und die Messung der Fortschritte hinsichtlich ihrer Zielerreichung.

Die Definition versteht dabei das Marketingmanagement als **ganzheitlichen umfassenden Ansatz**, bei dem es darum geht, die Ziele, Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes und seiner Teilnehmer frühzeitig zu erkennen, geeignete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen und diese hinsichtlich der eigenen Unternehmensziele zu kontrollieren.

Die folgende Abbildung zeigt einen **ganzheitlichen Marketingmanagementansatz**, der in verschiedene Phasen unterteilt ist. Wichtig hierbei ist, dass dieser Prozess keinesfalls als Checkliste gesehen werden kann, die Punkt für Punkt abgearbeitet wird, sondern vielmehr einen hierarchischen Planungsansatz mit **Rückkopplungsschleifen** darstellt.





Aufgaben des Marketing als Managementkonzept (Meffert et al., 2019, S. 18)

Im weiteren Verlauf werden wir auf die dunkelblau hinterlegten Stufen eingehen, die in der Summe als Marketingkonzeption bezeichnet werden (vgl. Meffert et al., 2012, S. 20 f.).

Die **Situationsanalyse** versucht die Frage „**Wo stehen wir jetzt?**“ zu beantworten und bildet damit den Ausgangspunkt des Marketingmanagementprozesses. Dazu ist es zunächst notwendig, die relevanten Daten der Makroumwelt, der Mikroumwelt und des Unternehmens zu ermitteln.

Hierbei spielen auch Prognosen über die zukünftige Entwicklung von Märkten, Kundenbedürfnissen etc. eine bedeutsame Rolle. Ziel ist es dabei, die **Chancen und Risiken (Opportunities/Threats)**, die extern auf das Unternehmen einwirken, zu erkennen und sie den **Stärken und Schwächen (Strengths/Weaknesses)** des Unternehmens systematisch gegenüberzustellen (**SWOT-Analyse**), um daraus die zukünftigen Marketingentscheidungen abzuleiten (vgl. *Runia et al., 2007, S. 9*).

In Schritt zwei sind dann die **langfristigen Marketingziele** festzulegen. Hierbei ist zu beachten, dass diese prägnant und in enger Abstimmung mit den übergeordneten Unternehmenszielen definiert werden müssen. Zudem stehen im Marketing nicht nur **ökonomische Ziele** (wie z. B. Gewinn, Umsatz, Deckungsbeitrag), sondern auch **psychografische Ziele** (wie z. B. die Erhöhung des Bekanntheitsgrads eines Produktes) im Vordergrund. Darüber hinaus gilt es auch soziale und umweltbezogene Marketingziele festzulegen, da es beim heutigen Marketingverständnis darum geht, Forderungen sämtlicher Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Letztlich geht es innerhalb der Marketingziele darum, die Frage zu beantworten: **Was wollen wir erreichen?**

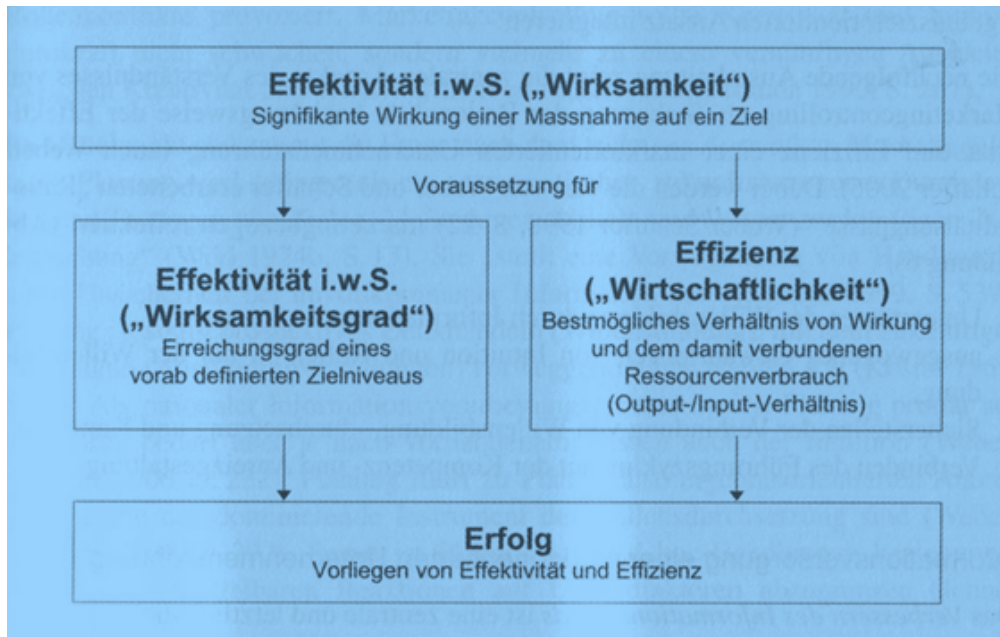
Auf der Grundlage der festgelegten Marketingziele sind **Marketingstrategien** abzuleiten. Hierbei können Strategien zum einen hinsichtlich der **Marktwahl** und zum anderen bezüglich der **Marktteilnehmer** erfolgen. Bei der weiteren Beschäftigung mit dem Thema werden wir grundlegende Theorien vorstellen, aus denen **Normstrategien** für das Marketing abgeleitet werden können. Grundsätzlich geht es bei der Formulierung der Marketingstrategien darum, sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen: **Wie können wir die gesteckten Ziele erreichen?**

Nachdem die grundlegenden Stoßrichtungen fixiert wurden, gilt es, in der **operativen Marketingplanung** die einzelnen Marketinginstrumente festzulegen. Hierbei unterscheidet man, wie bereits erwähnt, i. d. R. zwischen den vier grundlegenden Bereichen des **Marketingmix**, welche auch unter dem Begriff **„4 Ps“** zusammengefasst werden (vgl. *Esch et al., 2011, S. 33*):

- **Product:** Leistungs- und Programmpolitik
- **Price:** Preis- und Konditionenpolitik
- **Place:** Distributionspolitik
- **Promotion:** Kommunikationspolitik.

Die operative Marketingplanung stellt gleichzeitig auch den Abschluss dieses Lehrbuchs dar, wohingegen der ganzheitliche Marketingmanagementansatz noch die **Implementierung**, also die Realisation und Durchsetzung der Marketingmaßnahmen, und das **Marketingcontrolling** umfasst. Letzteres prüft, ob die Maßnahmen ihre Ziele erreicht haben und ob gegebenenfalls Anpassungen auf strategischer Ebene für die Zukunft vorzunehmen sind.





## 1. Kundenorientierung

Unter Kundenorientierung verstehen Experten die Prozessorientierung und die Marketingausrichtung, die dabei unterstützen den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen zu stellen. Dies passiert beispielsweise durch Dokumentation und Analysen von systemisch erfassten Kundenwünschen und Kundenerwartungen. Nach Auswertung der Ergebnisse können Produkte und Dienstleistungen entsprechend individuell auf den jeweiligen Kunden angepasst werden.

---

### Strategie

Die Strategie einer Kundenorientierung stellt den Kunden selbst und nicht das Produkt oder die Dienstleistung in den Fokus. Das bedeutet, dass Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten des Unternehmens auf den Kunden und seine Anforderungen, Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche ausgerichtet sind.

**Nachfolgende Faktoren können für die Ausrichtung der Strategie ausschlaggebend sein:**

1. Zielgruppenanalyse
2. Zielgruppendefinition
3. Marktforschung
4. Strategie zur Marktbearbeitung
5. Kundenanalyse
6. Kundenbetreuung
7. Produktausrichtung
8. Angepasste Prozesse und Programme

---

### **Ziele**

Oberstes Ziel des Unternehmens oder der Organisation ist es, **durch kundenorientiertes Verhalten und Maßnahmen den Kunden an das Unternehmen zu binden** (und nicht an die Konkurrenz zu verlieren) und so den Kundenwert sowie den ökonomischen Erfolg zu steigern. Langfristig soll der Kunde Stammkunde und Multiplikator werden, das heißt das Unternehmen und die Produkte sowie Dienstleistungen weiterempfehlen.

Um das Ziel Kundenbindung zu erreichen, müssen die Kundenerwartungen an die Produkte und Dienstleistungen daher nicht nur erfüllt, sondern wenn möglich sogar übertroffen werden.

**Ziel = Auf- und Ausbau wirtschaftlicher, stabiler und langfristiger Kundenbeziehungen.**

**Essenziell sind daher ein ständiger Informationsaustausch zu und Abgleich der ...**

1. Kundenanforderungen
2. Kundenbedürfnisse
3. Kundenerwartungen
4. Kundenwünsche

---

### **Kundenorientierte Unternehmenskultur**

Eine Unternehmenskultur beschreibt **einheitliche und gemeinsame Eigenschaften in Form von Werten, Normen und Einstellungen.**

Diese haben entscheidenden Einfluss auf die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten aller Beteiligten innerhalb des Unternehmens oder der Organisation.

**Eine kundenorientierte Kultur zeichnet sich beispielsweise aus durch:**

1. Kundenorientierung
2. Handlungsorientierung
3. Wertorientierung
4. Kommunikationsverhalten
5. Vertrauensverhältnis



### **Customer Journey**

Der Begriff Customer Journey kann frei übersetzt werden mit „Kundenreise“. Sie beschreibt die **einzelnen Phasen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes, einer Marke oder einer Dienstleistung entscheidet**. Hierbei werden die einzelnen Schritte vom Erstkontakt des Kunden mit dem jeweiligen Produkt, Marke oder Dienstleistung bis zum Moment der Handlung (z.B. Kaufentscheidung) analysiert. Zudem werden die anschließenden Kundenbewertungen sowie die Maßnahmen zur Kundenbindung betrachtet.

Damit verbindet die Customer Journey alle sogenannten Touchpoints, also die jeweiligen Berührungs- oder Kontaktpunkte des Kunden mit dem Unternehmen (Marke, Produkt, Dienstleistung).

## Beispiel

Martin will sich ein neues Mobiltelefon kaufen, daher recherchiert er zu verschiedenen Produkten. Hierbei besucht er online verschiedene Anbieter oder Händlerwebsites und erkundigt sich persönlich in Shops vor Ort.

Zudem kommt er immer wieder mit den aktuellsten Produkten in Berührung beispielsweise durch Werbeplakate, Werbeblogs im Internet, Radiospots, Erfahrungsberichte in den Sozialen Medien, Newsletter von Elektronikanbietern oder auch durch Meinungsaustausch Empfehlungen von Bekannten. All das sind die sogenannten Customer Touchpoints innerhalb des Customer Journey Modells.

---

## Erfolgsfaktoren

**Es gibt verschiedene Faktoren, um eine erfolgreiche Kundenorientierung zu erreichen:**

1. **Kundenkontakt:** persönliche und emotionale Ebene
2. **Kundenprofil:** Kunden kennenlernen und kennen (Informationssammlung)
3. **Kundenzufriedenheit:** Regelmäßige Prüfung und Informationsaustausch
4. **Beschwerdemanagement:** Problemlösungen bieten
5. **Kundenorientierte Kultur:** Kundengerechte Ausrichtung
6. **Kundenorientierte Struktur:** Organisation von Prozessen und Daten
7. **Kundenfreundlichkeit:** Mitarbeiterförderung (direkte Schnittstelle)
8. **Mitarbeiterschulungen:** Kunden(an)sprache und Fachwissen
9. **Kundenbindung:** Mit Kunden im Austausch und Kontakt bleiben

---

## Ökonomischer Erfolg durch Kundenorientierung

**Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bauen aufeinander auf und bedingen den ökonomischen Erfolg.**

Denn erfolgt die Kundenorientierung optimal – zum Beispiel durch eine sehr gute Kommunikation, Freundlichkeit und Kompetenz gegenüber dem Kunden – kommt es zur Kundenzufriedenheit.

Zufriedene Kunden werden zu wertvollen Stammkunden und im Optimalfall zu Multiplikatoren. Eine echte Kundenbindung ist erreicht,

wenn die Stammkunden zu Empfehlern werden, d.h. die Marke, das Produkt und die jeweilige Dienstleistung persönlich weiterempfehlen.

Ein ökonomischer Erfolg stellt sich durch die Steigerung von Umsatz, Ertrag und Image ein.

## Kundenorientierung

Mit Kundenorientierung zum Erfolg



Beispiel

Martin hat sich ein neues Mobiltelefon der Marke MOBTELO gekauft. Er ist sehr zufrieden mit dem Produkt sowie dem Kundenservice von MOBTELO. Daher empfiehlt er seinen Freunden und Bekannten MOBTELO weiter.

## 2. Kundenmanagement

Kundenmanagement bezeichnet in der Betriebswirtschaft ein Instrument für eine Organisation, zielgerichtete Maßnahmen einzusetzen, die zur besseren Kundenorientierung führen. Es dient dazu die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung systematisch zu verbessern, zu pflegen und zu stärken. Zudem erhöht erfolgreiches Kundenmanagement letztlich den Kundenwert und schafft damit einen Mehrwert für das Unternehmen.

---

**Warum ist das Kundenmanagement wichtig?**

**Das Kundenmanagement kann mehrere Ziele verfolgen:**

- Kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens
- Generieren von Kundenbeziehungen
- Stabilisierung von Kundenbeziehungen

- Kundenbindung an das Unternehmen
- Erhöhung der Kundenbindung an das Unternehmen
- Erhöhung des Kundenwerts für das Unternehmen

Ein Kundenmanagement verfolgt strategische und operative Ansätze.

---

### **Welche Strategien verfolgt das Kundenmanagement?**

---

**Ein optimales Kundenmanagement richtet alle Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen des Kunden aus,** d.h. kundenorientiertes Denken und Handeln stehen im Fokus. Dieser umfassende Ansatz hat zur Folge, dass das Kundenmanagement nicht nur in einzelnen, sondern in unterschiedlichen Funktionsbereichen des Unternehmens (z. B. im Marketing sowie im Vertrieb) anzusiedeln ist.

### **Kundenschnittstellen**

---

Hierbei übermittelt das Marketing Wissenswertes zu Produkt und Unternehmen. Der Vertrieb berät die Kunden direkt und bildet damit eine **persönliche Schnittstelle zum Unternehmen.**

Der Vertrieb kümmert sich darum, dass die richtigen Produkte beim entsprechenden Kunden ankommen. Gleichzeitig erhält das Unternehmen relevante Informationen über die individuellen Kundenbedürfnisse sowie relevantes Wissen über die Absatz- und Vertriebsprozesse.

### **Kundenzentrierung**

---

Eine kundenzentrierte Planung ist essenziell. Alle relevanten Informationen vom Kunden (extern) gehen zum Unternehmen und seinen Prozessen über (intern).

**Folgende Punkte sind hierfür relevant und bedürfen der Klärung bzw. regelmäßigen Anpassung:**

- Bestimmung der Kundenanforderung(en)
- Definition Anforderungskatalog (Produkte und Dienstleistungen)
- Klärung der zu erschließenden Marktsegmente
- Wettbewerbsanalyse
- Strategieentwicklung
- Festlegung von Kompetenzen
- Definition von Prozessen
- Erstellung von Programmen



## □ Bereitstellung von Ressourcen

### Die „vier K“ des Kundenmanagement

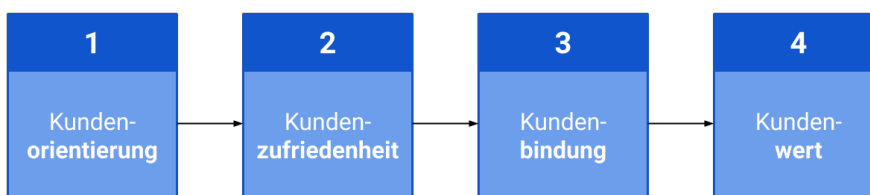
Hinter der Funktionsweise des Kundenmanagements stehen die vier Schlüsselbegriffe Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert.

**Diese hängen zusammen und bedingen sich einander wie folgt:**

1. Eine stärkere **Kundenorientierung** führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit.
2. Eine höhere **Kundenzufriedenheit** führt zu einer längeren Kundenbindung.
3. Eine längere **Kundenbindung** führt zu einem größeren Kundenwert.
4. Ein größerer **Kundenwert** führt zur Umsatzsteigerung (pro Kunde).

## Kundenmanagement

Die 4 „K“ des Kundenmanagements



### Kundenorientierung

Unter Kundenorientierung verstehen Experten die Prozessorientierung und Marketingausrichtung, die dabei unterstützen **den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen zu stellen**. Dies passiert durch Dokumentation und Analysen von systemisch erfassten Kundenwünschen und Kundenerwartungen.

Nach Auswertung der Ergebnisse können Produkte und Dienstleistungen entsprechend individuell auf den jeweiligen Kunden angepasst werden.

### **Kundenzufriedenheit**

---

Unter Kundenzufriedenheit versteht man die **Differenz zwischen den Erwartungen des Kunden und deren Erfüllung** (z. B. erworbenes Produkt oder erhaltene Dienstleistung).

Je stärker seine Erwartungen erfüllt oder gar übertroffen werden, desto größer die Kundenzufriedenheit. Werden sie nicht erfüllt, ist der Kunde unzufrieden. Daher dient die Kundenzufriedenheit als Indikator für das Qualitätsmanagement und beeinflusst die Kundenbindungsmaßnahmen.

### **Kundenbindung**

---

Eine Kundenbindung stellt jede Bindung eines Kunden z. B. an ein Unternehmen, eine Marke oder ein Produkt dar. Ziel ist es, **aus Neukunden Stammkunden zu machen und Stammkunden zu halten**.

Der Kunde soll nicht zur Konkurrenz wechseln, sondern das eigene Unternehmen weiterempfehlen und weiterhin dort bisherige sowie neue Produkte und Dienstleistungen erwerben.

### **Kundenwert**

---

**Der Kundenwert beschreibt den Wert, den ein Kunde für ein Unternehmen hat.** Einzelne Kunden haben unterschiedliche Kundenwerte und damit verschiedene Merkmale zur Differenzierung und Segmentierung.

Beispielsweise fließen in die Auswertung monetäre und qualitative Faktoren ein, um Kunden in bestimmte Wert-Gruppen einteilen zu können. Eine Kennzahl kann diesen Wert ausdrücken und macht damit den Kundenwert zu einer zentralen Steuergröße für die Kundenbeziehung.

**Der Kundenwert kann auf verschiedenen Wegen ermittelt werden:**

- [Customer Lifetime Value](#)
- [Kundendeckungsbeitragsrechnung](#)

- ABC-Kundenanalyse
- Scoring-Modell
- Kunden-Portfolio

---

### Ansätze des Kundenmanagements

Um ein erfolgreiches Kundenmanagement zu betreiben, können verschiedene Ansätze herangezogen werden:

- Kundenbeziehungsmanagement
- Key-Account-Management
- Beschwerdemanagement
- Kundenkontaktmanagement

### Kundenbeziehungsmanagement

Das Kundenbeziehungsmanagement (auch „*Customer-Relationship-Management*“, kurz CRM) ist ein strategischer Ansatz, der alle Kundeninteraktionen eines Unternehmens oder einer Organisation beeinflusst.

Hinter dem Begriff steht die **Kundenpflege und damit auch die Verwaltung der Kundenbeziehungen** (von bestehenden Kunden und potentiellen Neukunden). Durch Kundenbewertungen ergeben sich Marketing- und Vertriebsaktivitäten, die zu mehr Kundenzufriedenheit und einer höheren Produktivität führen. Durch das Kundenmanagement mit CRM-Systemen soll so der Erfolg des Unternehmens gesteigert werden.

### Beispiel

Herr Schmidt verantwortet das CRM des Unternehmens „*TELE*“. Seine Aufgabe ist es, den Kunden individuelle Leistungen in Form von Produkten oder Dienstleistungen anzubieten und so zu einer verbesserten Kundenorientierung beizutragen. Dafür analysiert er vorab die Wünsche einzelner Bestandskunden sowie von potenziellen Neukunden. Damit kann er gezielt und individuell jeden einzelnen Kunden ansprechen.

### Key-Account-Management

Das Key-Account Management befasst sich mit der **intensiven Betreuung von Kunden mit einem hohen Kundenwert**, sogenannten Schlüsselkunden. Für Unternehmen ist die Bindung solcher A-Kunden besonders wichtig, da diese dem Unternehmen

größere Umsätze einbringen. Der Verlust solcher Kunden geht mit starken Umsatzbußen einher.

Das Key-Account-Management findet vorrangig im B2B-Bereich Anwendung, da derartige Großkunden meist selbst Unternehmen sind.

### Beispiel

Das Unternehmen „TELE“ bietet seinen Kunden beim Abschluss eines Mobilfunkvertrags das begehrte neue youPhone zu günstigen Konditionen an. Da „TELE“ als international tätiges Unternehmen in mehreren Ländern Marktführer ist, trägt es maßgeblich zum Absatz der youPhones bei.

Das Unternehmen „AppTree“, das die „youPhones“ herstellt betreut „TELE“ im Key-Account-Management, da es zu seinen größten und wertvollsten Geschäftskunden zählt.

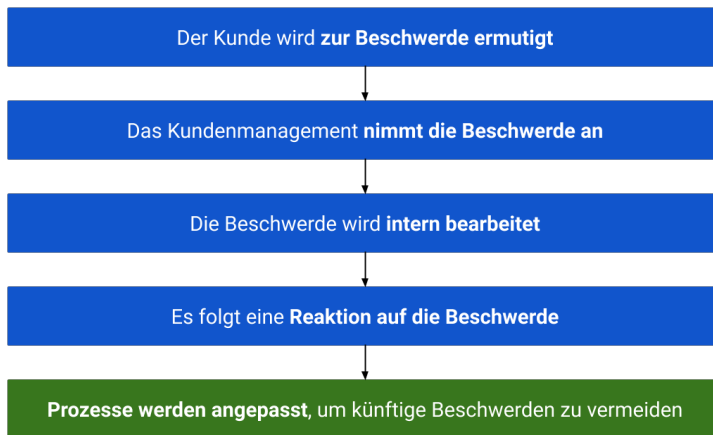
### Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement (auch Reklamationsmanagement genannt) umfasst den methodischen Umgang mit Kundenbeschwerden und geht so gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden ein.

Sind die Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung unzufrieden und beschweren sich bei dem entsprechenden Unternehmen darüber, **nimmt ein professionelles Beschwerdemanagement diese Beschwerde auf und reagiert, indem es daraufhin entsprechende Maßnahmen ergreift.** Damit sollen **gefährdete Kundenbeziehungen gestärkt** und ähnliche Fehler zukünftig vermieden werden.

# Kundenmanagement

## Beschwerdemanagement



## Kundenkontaktmanagement

Das Kundenkontaktmanagement hat zum Ziel, **die Kunden des Unternehmens möglichst wenig sich selbst zu überlassen**. Durch minimierte Wartezeiten, klare Abfolgen von Schritten (bspw. bei einer Online-Bestellung, einer telefonischen Beratung oder beim Abschluss einer Versicherung) sollen Unannehmlichkeiten für Kunden so weit wie möglich reduziert werden.

Lange Warteschleifen, unverständliche Erläuterungen und inkompetente oder gar unfreundliche Servicekräfte schmälern die Kundenzufriedenheit und damit auch den Umsatz. Das zu vermeiden, ist die Aufgabe des Kundenkontaktmanagements.

## Risiken des Kundenmanagements

**Besondere Risiken im Kundenmanagement ergeben sich durch**

...

- Falsche Kundendaten
- Veraltete Kundeninformationen
- Ungenaue Analyse der Kundeninteraktionen
- Keine Messung des Kundenwertes
- Unnötige Marketing- und Vertriebsaktivitäten

Wenn die Erwartungen von Kunden hinsichtlich eines Produktes oder eines Dienstleistungsversprechens vom Unternehmen nicht erfüllt

werden, läuft das Unternehmen Gefahr, dass es Kunden verliert und damit langfristig nicht erfolgreich sein kann.

### Beispiel

Herr Mayer hat Probleme mit der Funktionalität seines Internets. Er erhofft sich von einem Anruf im Kundencenter bei seinem Kommunikationsanbieter „TELE“ Unterstützung bei der Behebung seines Problems, denn auch der Slogan „Der Kunde ist König und wir lösen Ihre Probleme immer“ verspricht Abhilfe.

Nach einer sehr langen Zeit in der Warteschleife der Hotline konnte die Funktionalität des Internets trotz eines halbstündigen Telefonates mit einem Kundenberater nicht gelöst werden. Genervt entschließt sich Herr Mayer zu einem Anbieterwechsel.

---

### Fazit

Ein professionelles Kundenmanagement ist essenziell. Die individuelle Ausarbeitung hängt stark von der Kundschaft und dem Projekt sowie der jeweiligen Aufgabenstellung ab. Daher bedarf es einer individuellen, auf das Unternehmen zugeschnittenen und strukturierten Lösung.

## 3. SOR-Modell

SOR steht für Stimulus-Organismus-Reaktion oder Stimulus-Organism-Response und ist ein kognitives Modell zur Erklärung einfacher menschlicher Verhaltensmuster. Im SOR-Modell wird davon ausgegangen, dass tagtäglich kontrollierte und unkontrollierte Reize (S) auf den menschlichen Organismus (O) – den potenziellen Kunden – treffen. Verschiedene dieser Reize bewirken eine Reaktion (R).

Im Marketing wird das Modell verwendet, um das Kaufverhalten von Kunden (Kundenverhalten) bzw. Konsumenten (Konsumentenverhalten) und deren Entscheidungsprozesse zu erklären.

---

### Aufbau des S-O-R-Modells

**Wichtig ist das Zusammenspiel von:**

1. **S:** Stimulus (auch Reiz)
2. **O:** Vorgänge im Organismus
3. **R:** Reaktion des Organismus (Response)



## Stimuli

---

Beim „S“ unterscheidet man zwischen „*nicht kontrollierten Stimuli*“ und „*kontrollierten Stimuli*“.

- **Nicht kontrolliert:** situative, soziale oder politische Faktoren, die auf den Kunden einwirken
- **Kontrolliert:** Preis eines Produktes, Marke, Verpackung oder Aktion  
( = kontrollierbar mit den 4 P's des Marketing Mixes)

## Merkmale

---

Letztendlich spielen für jeden Kunden individuelle Faktoren und Aspekte eine Rolle bei der persönlichen Informationsverarbeitung und damit seiner Kaufentscheidung. Diese sind allerdings schwierig zu evaluieren und teilweise nach außen nur schwer oder nicht erkennbar.

## Beispiel

Max geht nach einem langen Arbeitstag noch Einkaufen. Im Supermarkt sieht er seine Lieblingseisorte – Stimulus (S). Er erinnert sich, wie gut ihm dieses Eis schmeckt und dass er sich dieses bereits zu Studienzeiten regelmäßig als Belohnung gekauft hat. Diese (nicht sichtbaren) Wahrnehmungen und Gedankengänge sind die Vorgänge im Organismus (O). Als Reaktion (R) legt Max das Eis in seinen Einkaufskorb und geht zur Kasse.

### Hierbei kommt es auf Merkmale an wie:

- Persönliche Einstellung(en)
- Individuelle Motive und Motivationen
- Aktivierende Faktoren
- Kognitive Prozesse (Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Denken, Gedächtnis, Sprache)
- Soziodemografische Determinanten (Alter, Einkommen, Familienstatus, etc.)

## Ablauf

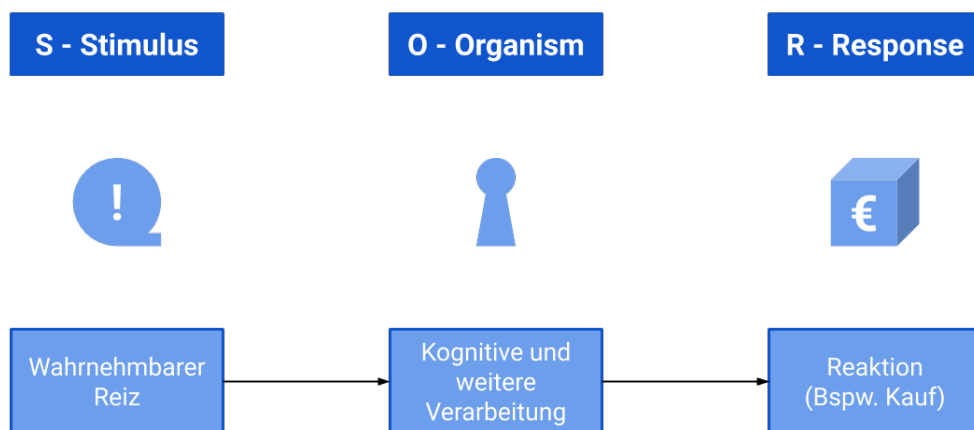
---

Die Merkmale, die den Organismus (O) beeinflussen, bezeichnet man als sogenannte „*intervenierende Variablen*“. Hierbei kommt es auch zu einer Informationsverarbeitung durch den Organismus, wo zwischen aktivierenden, kognitiven und soziologischen Faktoren unterschieden wird.

Diese beeinflussen die Reaktion (R) und schließlich das Verhalten des Kunden zum Kauf, Verwendung oder zur Kommunikation, das dann auch gemessen werden kann.

## S-O-R-Modell

Stimulus, Organism & Response



### Beispiel

Maria sieht einen Werbespot auf YouTube, der den neuen Laufschuh SuperRun (S) zeigt. Plötzlich erinnert sie sich an die Zeit, als sie ihren ersten Marathon gelaufen ist und was das für ein Gefühl war (O). Am nächsten Tag in ihrer Mittagspause geht Maria im benachbarten Einkaufszentrum in die Sportschuhabteilung und kauft sich neue Laufschuhe der Marke SuperRun (R).

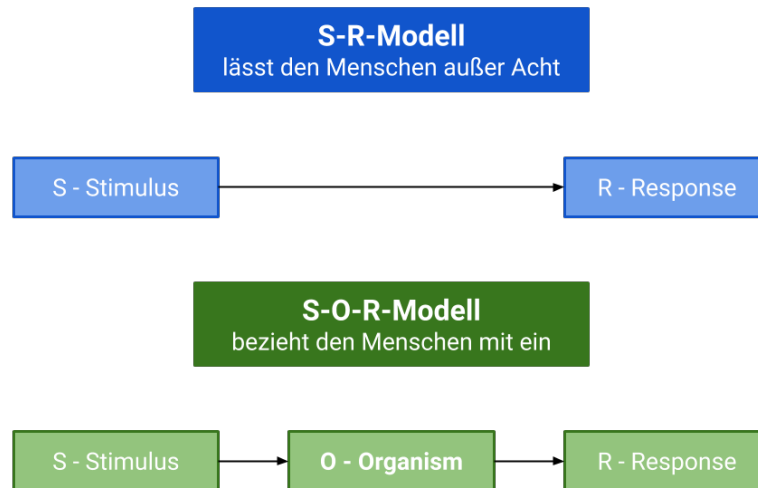
### Unterschied zum SR-Modell

SOR-Modelle sind Weiterentwicklungen der SR-Modelle.

Beim SR-Modell erfolgt eine Reaktion (R) direkt auf einen Reiz (S), also ohne innere Vorgänge und intervenierende Variablen (O).

# S-O-R-Modell

Unterschied zwischen S-R-Modell und S-O-R-Modell



Unterschied zwischen S-R-Modell und S-O-R-Modell

## Black Box

Beim Stimulus (S)-Response (R)-Modell werden Reiz und Reaktion betrachtet, nicht jedoch die Prozesse beim Käufer. Das Modell geht davon aus, dass die Vorgänge im Kopf des Käufers nicht messbar und abbildbar sind, also eine Black-Box darstellen. Sie werden nicht wie beim SOR-Modell betrachtet, sondern der Fokus liegt hier auf der Reaktion des Käufers.

Das Modell wird auch als Reiz-Reaktions-Modell bezeichnet.

## Vor- und Nachteile

Manche der nachfolgenden Punkte können als Vor- und Nachteil zugleich ausgelegt werden.

### Vorteile:

- Vereinfachung der Prozesse
- Passendes Modell zur Analyse des Kaufverhaltens von Kunden bzw. Konsumenten
- Mögliches Instrument für [Marketing-Mix](#)

### Nachteile:

- Vereinfachung der Prozesse

- Wegfallen bestimmter Zusammenhänge und Parameter
- Schwierigkeiten bei der Messung und Evaluation der Werbewirkung

---

### **Fazit**

Abschließend lässt sich festhalten: Es kommt nicht nur auf das richtige Positionieren der Stimuli an. Wichtig sind ebenfalls die Zielgruppen und deren individuelle Wahrnehmungen sowie Wünsche. Erst durch eine gezielte Ansprache kann Einfluss auf die Zielgruppe genommen und so eine gewünschte Reaktion bei diesem ausgelöst werden.

## **4. Marktforschung**

Die Marktforschung ist Teil des Marketings. Dabei handelt es sich um eine systematische, auf wissenschaftlichen Methoden basierende Gewinnung und Auswertung von Informationen, die die Elemente und Entwicklungen des Marktes betreffen, unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen. Ziel der Marktforschung ist es, objektive Informationen und Analysen bereitzustellen, die als Grundlage für Planungen und Entscheidungen sowie für die Kontrolle von Marketingmaßnahmen dienen.

---

### **Wann ist Marktforschung von Bedeutung?**

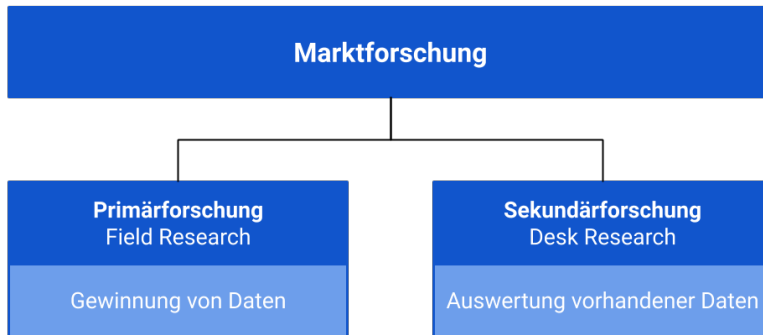
Den Entscheidungen über die Marketingziele sowie über den Einsatz geeigneter Maßnahmen und Marketing-Instrumente liegen Annahmen bezüglich der Reaktionen von Käufern, Konkurrenten und anderer Personengruppen zugrunde. Deshalb ist es wichtig, das Verhalten dieser Gruppen zu kennen. Insoweit nimmt die Marktforschung nicht nur Einfluss auf das Marketing, sondern auch auf andere Bereiche.

### **Die Marktforschung spielt eine wichtige Rolle bei:**

- Marketing
- Unternehmensführung
- Käuferverhalten
- Wettbewerb
- Absatz- und Beschaffungsmarkt

# Marktforschung

Primär- und Sekundärforschung



## Methoden der Marktforschung

Es steht eine Vielzahl von Marktforschungsmethoden zur Verfügung, die sich am Zweck der Marktforschung orientieren. Grundsätzlich basiert die Marktforschung auf der Auswertung von Datenquellen und anderer Erhebungstechniken.

## Datenquellen in der Marktforschung

Ausgangspunkt der Marktforschungsmethoden ist die Unterscheidung zwischen Primär- und Sekundärmarktforschung.

### *Primärmarktforschung*

Die Primärmarktforschung oder auch Field Research gewinnt Informationen über eine bestimmte Problemstellung mithilfe einer **eigens dafür konzipierten Erhebung**. Diese Informationen sind die Ergebnisse bestimmter Erhebungstechniken, die nachfolgend aufgeführt sind.

Der Vorteil der Primärmarktforschung gegenüber der Sekundärforschung besteht darin, dass die Ergebnisse aufgrund der Problembezogenheit genauer sind. Das schlägt sich wiederum auf die Kosten nieder, die bei der Primärmarktforschung im Vergleich zur Sekundärmarktforschung höher liegen.

### *Sekundärmarktforschung*

Die Sekundärmarktforschung oder auch Desk Research stützt sich auf **bereits vorhandene Informationen**, die regelmäßig für einen anderen Zweck oder wegen eines allgemeinen Interesses zusammengetragen worden sind.

Voraussetzung ist, dass mögliche Datenquellen bekannt und verfügbar sind. Die Informationen der Sekundärmarktforschung stammen aus dem Unternehmen selbst, sogenannte interne Daten, oder von Institutionen außerhalb des Unternehmens, sogenannte externe Daten.

### **Beispiele für innerbetriebliche Quellen**

- Absatzstatistiken
- Produktionsstatistiken
- Berichte, beispielsweise über Kunden- und Messebesuche
- Informationen des Rechnungswesens
- Planungsunterlagen aus verschiedenen Abteilungen
- Bereits erstellte Marktforschungsunterlagen

### **Beispiele für außerbetriebliche Quellen**

- Amtliche Statistiken, zum Beispiel Jahrbuch des Statistischen Bundesamts
- Veröffentlichungen von Verbänden und Institutionen, zum Beispiel der Industrie- und Handelskammer (IHK)
- Handbücher und Nachschlagewerke
- Veröffentlichungen wirtschaftswissenschaftlicher Institute
- Verlagsuntersuchungen
- Firmenveröffentlichungen, zum Beispiel Geschäftsberichte
- Wirtschaftsinformationsdienste, zum Beispiel Hoppenstett oder Moneyhouse
- Veröffentlichungen von Marktforschungsinstituten
- Datenbanken, zum Beispiel der IHK oder von kommerziellen Anbietern
- Fachzeitschriften und Fachzeitungen
- Tages- und Wirtschaftszeitungen sowie Wirtschaftszeitschriften

---

### **Erhebungstechniken in der Marktforschung**

---

**In der Marktforschung wird zwischen mehreren Erhebungstechniken unterschieden:**

- Befragung
- Beobachtung
- Test



## Die Befragung

---

Bei der Befragung handelt es sich um ein **planmäßiges Vorgehen mit dem Ziel, eine Person mit Fragen dazu zu bewegen, Angaben zu den gewünschten Informationen zu machen**. Die Befragungsmethoden sind vielfältig, lassen sich jedoch in zwei grundlegende Gruppen unterteilen, nämlich in quantitative und in qualitative Umfragen.

### **Quantitative Umfragen**

Quantitative Umfragen sind solche, die bei einer **relativ großen Zahl von Befragten** durchgeführt werden. Die Auswahl geschieht stichprobenartig unter Zugrundelegung soziodemografischer Merkmale und von Verhaltensmerkmalen, die eine quantitative Auswertung erlauben.

### **Zur quantitativen Befragung gehören:**

- Persönliche Befragung
- Telefonbefragung
- Schriftliche Befragung

### **Persönliche Befragung**

Bei der persönlichen Befragung gibt es Variationsmöglichkeiten. Es wird differenziert zwischen dem standardisierten Interview, dem strukturierten Interview und dem nicht strukturierten Interview.

- Beim standardisierten Interview sind die Reihenfolge der Fragen und der genaue Wortlaut für alle Interviews einheitlich festgelegt.
- Das strukturierte Interview basiert auf einem Fragenkatalog, der dem Interviewer als Leitfaden für die Gestaltung des Interviews dient.
- Das nicht strukturierte Interview wird auch freies Interview genannt, bei dem sich der Interviewer lediglich an ein bestimmtes Thema zu halten hat, während er bezüglich der Fragestellung frei ist.

### **Telefonische Befragung**

Eine Besonderheit der telefonischen Befragung ist die räumliche Distanz zwischen der Auskunftsperson und der Erhebungsperson. Die Fragen sind zum besseren Verständnis einfach und kurz formuliert.

Das ist deshalb wichtig, weil beim Telefoninterview die Gefahr besteht, dass der Interviewte das Gespräch jederzeit abbricht.

### **Schriftliche Befragung**

Die schriftliche Befragung ist ein Sonderfall des standardisierten Interviews. Dabei füllen Befragte einen Fragebogen aus, ohne dass die Kontrollperson anwesend ist. Das bedeutet, dass zwischen der Erhebungs- und der Auskunftsperson eine räumliche Distanz besteht.

### **Qualitative Umfragen**

Qualitative Umfragen werden bei einer **statistisch nicht repräsentativen Zahl von Befragten** durch geschulte Interviewer durchgeführt, die in erster Linie **psychologische, soziologische und sozialpsychologische Merkmale zu ermitteln** suchen. Ziel qualitativer Umfragen ist eine Motiv- und Meinungserhebung, um die grundlegenden Einstellungen der Befragten sowie deren Entwicklung zu erforschen.

### **Zur qualitativen Befragung gehören:**

- Einzelgespräch
- Gruppengespräch

### **Einzelgespräch**

Um ein Einzelgespräch führen zu können, bedarf es einer besonderen Qualifikation des Gesprächsführers. Die Fragestellungen sind offen und nur teilweise vorstrukturiert.

### **Gruppengespräch**

Ebenso wie beim Einzelgespräch benötigt der Fragesteller beim Gruppengespräch eine entsprechende fachliche Ausbildung, zum Beispiel als Psychologe oder Sozialwissenschaftler. Das Gespräch wird dominiert von

### **Neue und kostengünstige Marktforschungsmöglichkeiten:**

Zu den neuen und kostengünstigen Marktforschungsmöglichkeiten gehören Onlinebefragungen ebenso wie die Kommunikation mit Interessenten und Kunden auf dialogorientierten Social-Media-Plattformen. Sie dienen dazu, Kundenbedürfnisse besser zu erfassen und zu analysieren, woraus sich ein Verbesserungspotenzial ergibt.

### **Die Beobachtung**

Auch die Beobachtung zählt zu den Erhebungstechniken in der Marktforschung. Dabei wird das **Verhalten von Personen durch optische, akustische und sonstige sensorische Wahrnehmung erfasst**. Untersucht werden psychische und physische Veränderungen einer begrenzten Anzahl von Versuchspersonen sowie ihre Verhaltensreaktionen. Beispiele sind Blindtests bei Lebensmitteln.

### **Der Test**

Bei einem Test wird mit einer speziellen Anordnung eine Situation geschaffen, in der vermutete kausale Zusammenhänge von zwei oder mehr Faktoren durch Veränderung der Testgröße geprüft werden. Tests können unter realen oder künstlich erschaffenen Marktbedingungen durchgeführt werden.

### **Diesbezüglich werden verschiedene Testarten unterschieden:**

- **Labortest:** Bei Labortests werden Situationsvariablen absichtlich beeinflusst und anschließend die Wirkung auf das Verhalten der Versuchsperson festgestellt.
- **Markttest:** Markttests werden in einem geografisch begrenzten und abgegrenzten Teilmarkt vor dem endgültigen Einsatz durchgeführt. Dabei handelt es sich um einen sogenannten Testmarkt. Bei einem sogenannten Produkt-Test-Markt wird überprüft, ob das neue Produkt mit dem ausgearbeiteten Marketing-Mix auf dem Markt eingeführt werden kann. Beim Marketinginstrument-Markttest wird lediglich eine einzelne Marketingmaßnahme eines bereits eingeführten Produkts untersucht.

## 5. Marktsegmentierung

Unter dem Begriff der Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung des Gesamtmarktes unter der Berücksichtigung bestimmter Kriterien in einzelne Marktsegmente. Dabei kann zwischen unterschiedlichen Käufergruppen unterschieden werden, die sich untereinander möglichst homogen, zueinander aber heterogen verhalten.

---

### Warum ist die Marktsegmentierung wichtig?

---

Die Marktsegmentierung dient dem Zweck **Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den potenziellen Kunden auf einem Markt aufzudecken**. Hieraus können Schlussfolgerungen für segmentspezifische Marktbearbeitungs- und Marketingprogramme gezogen werden.

So ist eine **differenzierte Kundenansprache der einzelnen Zielgruppen möglich**, was die Chancen auf erfolgreiche Verkäufe erhöht, da die Bedürfnisse einzelner Kundengruppen spezifizierter erfüllt werden können. Dadurch kann sich das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen.

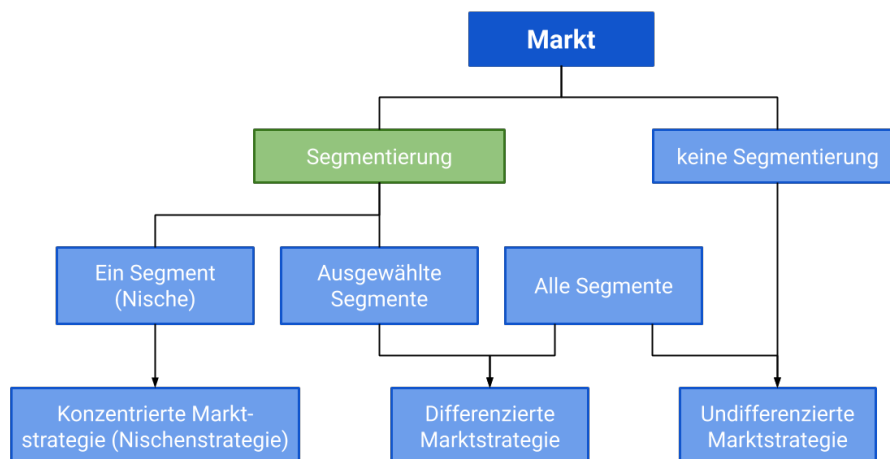
Zudem können mithilfe einer fundierten Marktsegmentierung und der daraus folgenden **Analyse der einzelnen Kundengruppen** frühzeitige Prognosen zur zukünftigen Marktentwicklung erleichtert werden. So dient die Marktsegmentierungsstrategie dem fundierten und gezielten Einsatz von geeigneten Marketinginstrumenten zur Steigerung von Umsatz und Gewinn des Unternehmens.

Aus einer erfolgreich durchgeführten Marktsegmentierung können anhand der aufgedeckten Marktsegmente die entsprechenden **Maßnahmen zur Marktbearbeitung abgeleitet werden. Dabei kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:**

- **keine unterschiedlichen Segmente aufgedeckt**  
→ Massenmarktstrategie mit undifferenziertem Marketing

- **unterschiedliche Segmente aufgedeckt, ein Segment soll bearbeitet werden**  
→ konzentriertes Marketing auf die gewählte Nische
- **unterschiedliche Segmente aufgedeckt, mehrere Segmente sollen bearbeitet werden**  
→ differenziertes Marketing entsprechend den unterschiedlichen Segmenten angepasst
- **unterschiedliche Segmente aufgedeckt, alle sollen bearbeitet werden**  
→ Wahl zwischen undifferenzierter Massenmarktstrategie oder angepasstem differenziertem Marketing entsprechend der einzelnen Segmente.

## Marktsegmentierung




---

### Was ist die Marktsegmentierung?

Um die gewünschten potenziellen Kunden erreichen zu können, braucht es ein effektives Marketing im Unternehmen. Die Segmentierung des Marktes bildet dabei die **Grundlage dafür, dass die entsprechenden Zielgruppen identifiziert und zielgerichtet angesprochen werden können**. Um dies zu erreichen, wird der gesamte Markt, auf dem das Unternehmen agiert, anhand bestimmter Kriterien in verschiedene Bereiche unterteilt.

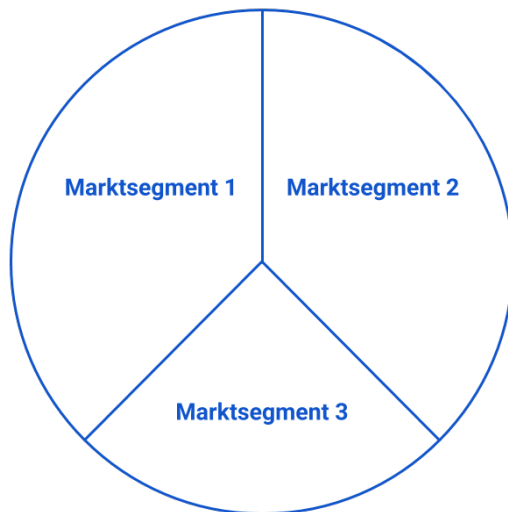
**Die gesamte Marktsegmentierungsstrategie umfasst dabei folgende Teilbereiche:**

- Erfassung des Gesamtmarkts.
- Aufteilung des Gesamtmarkts in unterschiedliche Segmente.
- Bearbeitung der definierten Marktsegmente mit den entsprechend passenden Marketinginstrumenten.

## Marktsegmentierung

Erfassung des Gesamtmarkts

Gesamtmarkt



Die Unterteilung in einzelne Marktsegmente **dient dabei dem verbesserten Verständnis der jeweiligen Zielgruppe**, um anhand dessen eine erfolgreiche Marktbearbeitung zu ermöglichen.

**Traditionell kann der Markt dabei nach folgenden Kriterien in verschiedene Untergruppen unterteilt werden:**

- demographische Kriterien
- psychographische Kriterien
- typischen Merkmalen im Kaufverhalten
- geographische Kriterien

Neben diesen einseitigen Segmentierungs-Ansätzen spielen heutzutage auch hybride Segmentierungsansätze, bei denen zwei oder mehr Arten von Kriterien verknüpft werden, eine immer größere Rolle.

## **Marktsegmentierung nach demographischen Kriterien**

---

**Bei der Segmentierung des Marktes nach demographischen Kriterien kann der Gesamtmarkt hauptsächlich nach folgenden Kriterien eingeteilt werden:**

- Alter
- Einkommen
- Bildungsniveau
- Beruf

Die demographische Segmentierung stellt eine der am häufigsten angewendeten Arten der Marktsegmentierung dar, da sie häufig auch am einfachsten anzuwenden ist. Sie ist deshalb so beliebt, da demographische Faktoren häufig ausschlaggebend dafür sind, welche Produkte von Kunden gekauft werden, wie diese genutzt werden und wie viel Geld die Menschen bereit sind dafür auszugeben.

### **Beispiel**

Ein Beispiel dafür ist der Markt für Mobiltelefone, in welchem junge Kunden eher durch moderne Smartphones angesprochen werden sollen, während es für ältere Personen spezielle Modelle mit großen Tasten gibt.

## **Marktsegmentierung nach psychographischen Kriterien**

---

Im Gegensatz zur demographischen Segmentierung stehen bei der psychographischen Marktsegmentierung psychologische Kriterien im Mittelpunkt.

**Diese können beispielsweise sein:**

- Lebensstil
- Wert- und Moralvorstellungen
- Persönlichkeitsmerkmale
- Persönliche Interessen

### **Beispiel**

Die psychographische Marktsegmentierung wird beispielsweise im Bereich des Fitnessmarkts angewendet. Hier konzentrieren sich einige Anbieter spezielle auf Personen, die an einem gesunden Lebensstil und dem Fitness-Lifestyle interessiert sind, andere wiederum auf Kunden, für die der Muskelaufbau im Sinne des Bodybuildings im Vordergrund steht.

### **Marktsegmentierung nach typischen Merkmalen im Kaufverhalten**

---

Die verhaltensbasierte Segmentierung eines Marktes erfolgt nach bestimmten Mustern in den Verhaltensweisen der Kunden. **Dazu gehören:**

- Häufigkeit des Kaufs
- Art der Nutzung von Produkten
- Preisbewusstsein
- Bevorzugte Leistungsmerkmale eines Produkts

#### **Beispiel**

Auf dem Markt für Körperpflegeprodukte kann die Segmentierung aufgrund typischer Verhaltensmuster beobachtet werden. Während einige Kunden Flüssigseife bevorzugen, nutzen andere lieber Kernseife zum Waschen. Dementsprechend können die unterschiedlichen Kundengruppen speziell mit den passenden Produkten im Rahmen der gewählten Marketingstrategie angesprochen werden.

### **Marktsegmentierung nach geographischen Kriterien**

---

Auch anhand der geographischen und lokalen Gegebenheiten können Märkte und Kundengruppen unterschieden werden. Menschen aus unterschiedlichen Regionen haben auch unterschiedliche Bedürfnisse und Kaufpräferenzen.

**So kann der globale Markt beispielsweise anhand folgender Kriterien unterteilt werden:**

- Klima
- Kulturelle Verhaltensweisen
- Länderspezifische Präferenzen

#### **Beispiel**

Neben der globalen Betrachtung nach geographischen Kriterien kann auch innerhalb eines Landes der Markt geographisch segmentiert werden. So haben beispielsweise Menschen in Süddeutschland teilweise ganz andere Präferenzen und bevorzugen andere Produkte als Menschen in Norddeutschland.

### **Wie funktioniert die Marktsegmentierungsstrategie?**

---

Um einen Markt in unterschiedliche Segmente einteilen zu können und diese dann entsprechend bearbeiten zu können, müssen zuerst



die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein, um die Marktsegmentierungsstrategie erfolgreich umsetzen zu können:

**1. Messbarkeit der gewählten Kriterien:**

Die gewählten Kriterien zur Segmentierung des Marktes müssen zuerst erfass- und messbar sein, damit der Gesamtmarkt auch sinnvoll in unterschiedliche Segmente unterteilt werden kann. Nur so können wichtige Kenngrößen, beispielsweise die Größe des Marktsegments oder die Kaufkraft sinnvoll ermittelt werden. Durch die Messung und Erfassung der einzelnen Kriterien können entsprechende Unterschiede festgestellt werden, die die Segmentierung in einzelne Bereiche überhaupt erst ermöglichen. Diese Unterschiede in den einzelnen Segmenten zu erkennen ist die Grundlage für die später passgenau ausgerichtete Marktbearbeitungsstrategie. Innerhalb eines Segments besteht dabei Homogenität.

**2. Erreichbarkeit des Marktsegments:**

Die Mitglieder einzelner Marktsegmente müssen kostengünstig und effizient erreicht werden können. Beispielsweise ist eine Studie zu unterschiedlichen Präferenzen einzelner Kundengruppen auf einem Markt nur dann sinnvoll, wenn eine ausreichende Anzahl der potenziellen Kunden auch für die Teilnahme an der Studie erreichbar ist.

**3. Profitabilität des Marktsegments:**

Sind die einzelnen Marktsegmente identifiziert, so ist zu entscheiden, welches Marktsegment die höchste Profitabilität für das Unternehmen abwirft und sich deshalb eine eigens entwickelte Marketing- und Marktbearbeitungsstrategie auch wirklich lohnt. Dabei spielen unter anderem die Größe des Marktsegments, aber auch dessen Kaufkraft eine wichtige Rolle. Nur so kann mit einer erfolgreichen Marktsegmentierungsstrategie auch eine Umsatz- und Gewinnsteigerung erreicht werden.

**4. Stabilität des Marktsegments:**

Die Unterteilung eines Marktes in einzelne Marktsegmente stellt eine Art der Grundsatzentscheidung für das Unternehmen dar, an der sich die anschließenden Marketing- und Vertriebsprozesse orientieren. Aufgrund dessen sollte darauf geachtet werden, dass die identifizierten Marktsegmente eine gewisse innere Stabilität über einen längeren Zeitraum

aufweisen. Andernfalls müssten sämtliche Prozesse des Unternehmens häufig umgestellt werden.

---

## **Vorteile und Nachteile der Marktsegmentierung**

---

### **Vorteile**

- Einzelne Kundengruppen können gezielt und spezifisch angesprochen werden, was den Umsatz erhöhen kann.
- Für die einzelnen Marktsegmente kann die passende Marketingstrategie ausgewählt werden, welche in diesem Segment am effektivsten ist.

### **Nachteile**

- Die Segmentierung des Marktes in einzelne Teilsegmente kann mitunter recht aufwendig und kostspielig sein.

## **6. Marktanalyse**

Als Teilbereich der Marktforschung umfasst die Marktanalyse die systematische Untersuchung eines ausgewählten Marktes. Ziel ist es, die Zielgruppen und ihren Bedarf zu analysieren sowie Wettbewerber und die Entwicklungen im Umfeld in Bezug zum eigenen Unternehmen zu bewerten. Aus den Ergebnissen werden Differenzierungs- und Wettbewerbsvorteile eruiert mit dem Ziel, das Unternehmen erfolgreich am Markt zu positionieren. Die Marktanalyse dient auch dazu, aktuelle Entwicklungen und Trends zu erkennen und die Chancen und Risiken für das Unternehmen zu bewerten.

---

### **Wann ist die Marktanalyse von Bedeutung?**

---

#### **Die Marktanalyse spielt eine wichtige Rolle bei:**

- Business Development
- Investitionspolitik
- Innovationsmanagement
- Absatzpolitik
- Umsatzpolitik
- Produktpolitik
- Produktentwicklung
- Produktmanagement

- Marketing
- Zielgruppenanalyse
- Expansionsbestrebungen im In- und Ausland
- Unternehmensgründung

---

### **Was gehört zu einer Marktanalyse?**

---

Die Marktanalyse ist im Rahmen einer Existenzgründung der Ausgangspunkt für die Umsatzprognose und somit für die gesamte Finanzplanung. Deshalb ist sie Bestandteil jedes Businessplans, den Gründer brauchen, um Fördermittel zu beantragen oder Kapitalgeber vom Erfolg der Unternehmung zu überzeugen.

Auch für etablierte Unternehmen ist eine regelmäßige Marktanalyse empfehlenswert, die wichtige Informationen über aktuelle und zukünftige Entwicklungen liefert. Dabei wird insbesondere der Absatzmarkt analysiert, wozu unter anderem diese verschiedenen Merkmale gehören:

- Kundenstruktur
- Marktgröße
- voraussichtliche Marktentwicklung
- Stabilität des Marktes
- Wettbewerber

Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen, die sich auf die einflussreichsten Aspekte beschränken können, führen Gründer eine umfassende Marktanalyse durch. Etablierte Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit den Markteigenschaften, sodass der Markt transparenter wird. Dadurch werden Potenziale sichtbar, die verdeutlichen, welche Aktivitäten erfolgversprechend sind, und welche nur geringe Erfolgchancen haben.

**Soll beispielsweise der Absatzmarkt analysiert werden, gibt es bestimmte Leitfragen, die im Rahmen einer Marktanalyse zu klären sind:**

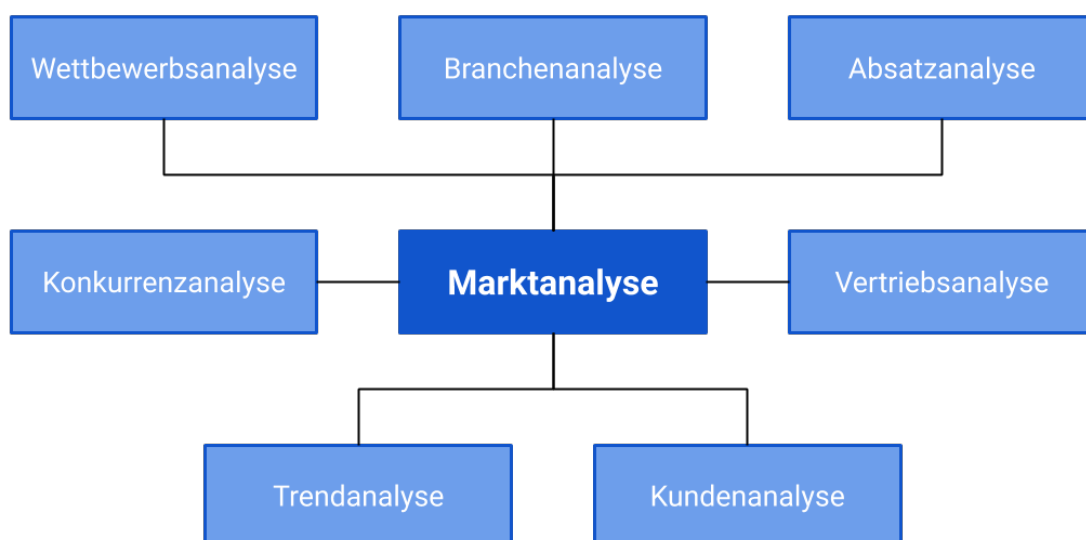
- Wie gestaltet sich die Ist-Situation des Unternehmens?
- Was sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens?
- Wie lässt sich der Markt definieren, in dem das Unternehmen tätig ist?
- Wie entfalten sich Marktpotenzial und Marktvolumen im Markt?

- Wie gestalten sich das bisherige und das erwartete Marktwachstum?
- Wie anfällig ist der Markt gegenüber externen Einflüssen?
- Welche Wettbewerber gibt es aktuell auf diesem Markt?
- Wer ist in den Verkaufsprozess eingebunden?
- Gibt es Interessengruppen oder sonstige externe Stakeholder, die Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen?
- Was ist die relevante Kundenstruktur?
- Wie gestaltet sich das Kaufinteresse und wie stabil ist es?
- Was sind die im jeweiligen Marktsegment eingesetzten Marketinginstrumente, und wie wirkungsvoll sind sie?

### **Die Marktanalyse und ihre verschiedenen Untersuchungsvarianten**

Auch wenn sich die Marktanalyse in den meisten Fällen auf den Absatzmarkt konzentriert, weil er für Unternehmen die größte Bedeutung hat, gibt es weitere Teilaspekte, die in die Analyse mit einfließen können.

# Marktanalyse

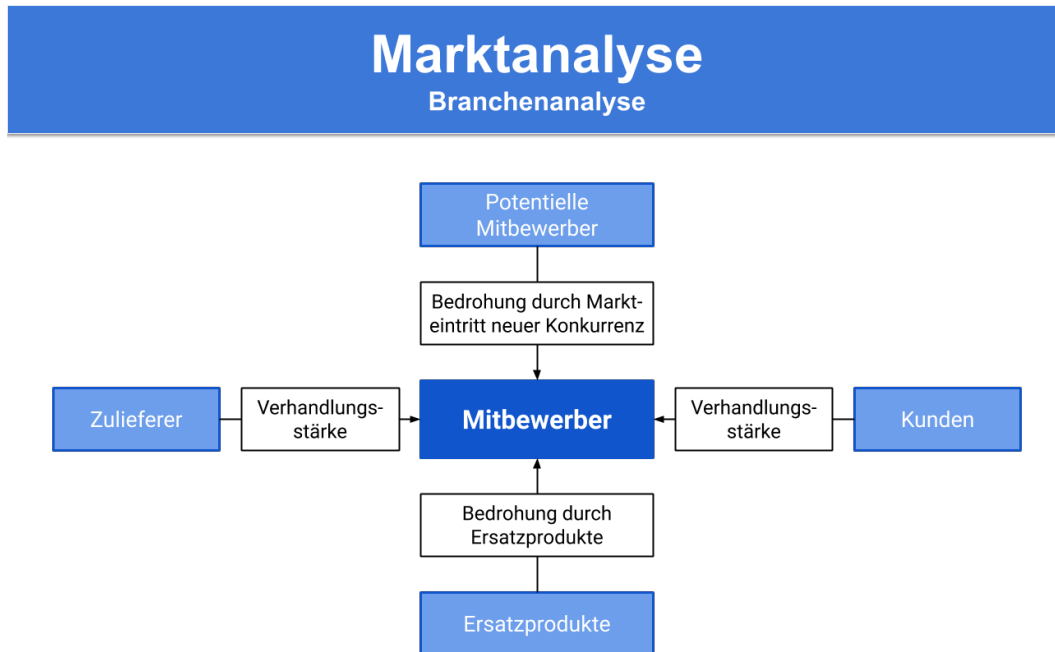


### **Absatzanalyse**

Bei der Absatzanalyse werden Absatzergebnisse monatlich erfasst und für das laufende Geschäftsjahr zusammengefasst und analysiert. Zu den wesentlichen Kerngrößen der Absatzanalyse gehören unter

anderem die jeweiligen Absätze pro individuelm Käufer sowie Angaben zu den jeweiligen Abteilungen.

Die Ergebnisse der Absatzanalyse liefern wichtige Anhaltspunkte für den Vertrieb, sodass die Absatzplanung effizienter gestaltet werden kann.



### Branchenanalyse

Als Teil der externen Analyse bildet die Branchenanalyse das Umfeld eines Unternehmens beziehungsweise externe Faktoren ab. Sie verschafft einen Überblick über das Branchenumfeld, in dem das Unternehmen tätig ist. Dazu werden die wirtschaftliche Entwicklung und das wirtschaftliche Potenzial eines Wirtschaftsbereichs untersucht und bewertet.

Branchenanalysen werden regelmäßig von Banken und Kreditinstituten durchgeführt, um daraus Rückschlüsse in Bezug auf Unternehmen in den jeweiligen Branchen ziehen zu können, die bei der Kreditvergabe entsprechend berücksichtigt werden. Unternehmen profitieren von den Vergleichswerten der Branchenanalyse, da sie maßgeblich für Änderungen der strategischen Ausrichtung sein können.

### Vertriebsanalyse

Die Vertriebsanalyse beschäftigt sich mit der Analyse und Optimierung des Vertriebs, wozu unter anderem die Vertriebsabläufe und die Vertriebskanäle gehören. Die Vertriebsanalyse eröffnet

außerdem die Möglichkeit, neue Vertriebskanäle aufzudecken. Voraussetzung für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit ist, die Marktbedingungen in regelmäßigen Abständen zu prüfen und die eigene Strategie mithilfe der Analyse entsprechend anzupassen.

Insoweit basiert die Vertriebsanalyse auf dem Vertriebscontrolling und nutzt dessen Erkenntnisse, um bestehende Strukturen zu kontrollieren und gegebenenfalls Änderungen und Gegenmaßnahmen zu erarbeiten.

### **Bestandteile der Vertriebsanalyse:**

- Kundenbedürfnisse und Produktnutzen
- Segmentierung der Zielkunden
- Vertriebskonzept und Vertriebsorganisation
- Potenzialanalyse der Vertriebsmitarbeiter

### **Kundenanalyse**

---

Die Kundenanalyse bietet die Möglichkeit, relevante Kundendaten systematisch zu untersuchen. Dazu werden profitable Kunden des Unternehmens identifiziert mit dem Ziel, sie an das Unternehmen zu binden. Ziel der Kundenanalyse ist, eine Produktgestaltung zu ermöglichen, die die Bedürfnisse von Bestandskunden und potenziellen Kunden erfüllen.

Voraussetzung ist die Ermittlung der Kundenstruktur, die sich in soziografische, demografische und psychografische Merkmale gliedern lässt. Im Rahmen der Kundenanalyse können auch das Kaufverhalten, das Informationsverhalten und das Verwendungsverhalten der Kunden betrachtet werden.

### **Kriterien für die Erstellung einer Kundenanalyse:**

- Geografische Kriterien sind beispielsweise das Land, das Bundesland, der Wohnort und die Wohngegend.
- Demografische Kriterien sind unter anderem das Einkommen, der Bildungsgrad, die berufliche Tätigkeit sowie Besitzmerkmale.
- Psychografische Kriterien sind zum Beispiel die persönliche Einstellung, Persönlichkeitsmerkmale, die Nutzenerwartung und Präferenzen.

- Das Informationsverhalten beinhaltet unter anderem das Kommunikationsverhalten und die Mediennutzung.
- Das Kaufverhalten wird beispielsweise bestimmt durch die Markenwahl, die Markentreue, das Preisbewusstsein, die Wahl des Geschäftes, Verpackungspräferenzen, die Häufigkeit von Einkäufen sowie den Wert eines durchschnittlichen Einkaufs.
- Das Verwendungsverhalten beschreibt Art und Intensität der Nutzung der Waren sowie das Weiterempfehlungsverhalten.

Mithilfe der Kundenanalyse lässt sich sehr präzise die Struktur typischer Kunden ermitteln, ebenso wie ihre Bedürfnisse und Wünsche sowie die Probleme, die Kunden mithilfe von Produkten lösen möchten. Wichtig ist außerdem der Vergleich mit Top-Kunden und Gelegenheitskäufern.

### **Trendanalyse**

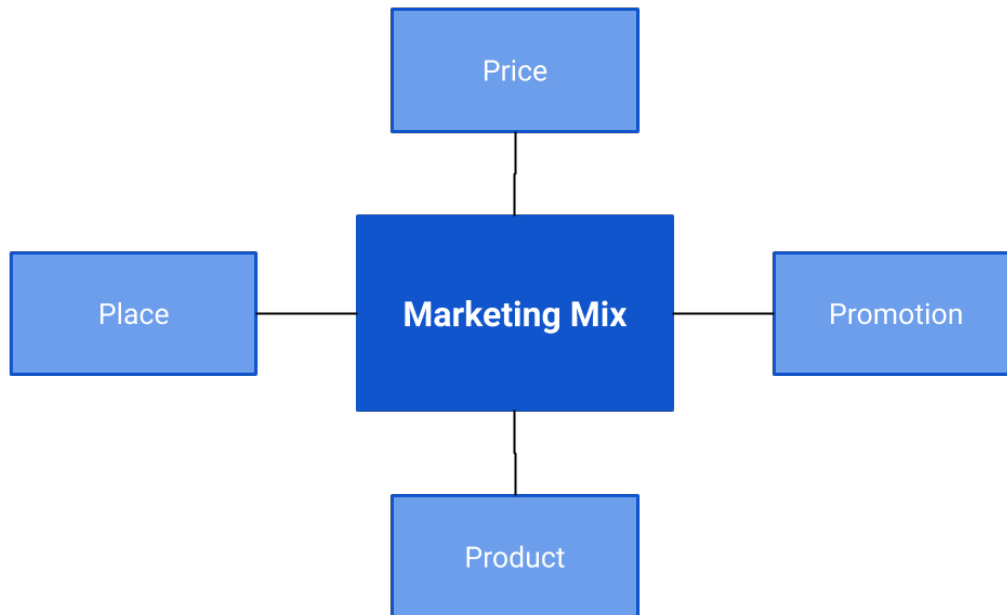
---

Nicht nur in der Modebranche ist es wichtig, rechtzeitig Veränderungen und Umbrüche zu beobachten und zu analysieren, um auf zukünftige Entwicklungen reagieren zu können. Megatrends und ihre Auswirkungen stehen deshalb im Mittelpunkt der Trendanalyse, deren Ergebnisse es möglich machen, die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Sich langfristig abzeichnende Entwicklungen werden ermittelt, ihre Ursachen ergründet und ihre Einflussnahme auf die bedienten Märkte und die jeweiligen Unternehmen beschrieben.

So werden Gefahren und Chancen ausgemacht, aus denen Handlungsoptionen abgeleitet werden können. Ziel der Trendanalyse ist es, Produktstrategien zu planen und bestehende Strategien zu prüfen, um sicherzustellen, dass die von einem Unternehmen zu entwickelnden Produkte tatsächlich den Marktbedürfnissen zum Zeitpunkt der Produkteinführung entsprechen.

# Marktanalyse

## Die vier "P" des Marketing Mix



Auch die Konkurrenzanalyse ist ein Untersuchungsbereich der Marktanalyse und ein wichtiger Teil der Wettbewerbsanalyse. Sie legt die Stärken und Schwächen der Wettbewerber und ihrer Produkte offen. Dadurch ist es für ein Unternehmen möglich, die eigene Position im Markt zu entschlüsseln. Voraussetzung für die Vergleichbarkeit sind einheitliche Kriterien, mit denen die Wettbewerber bewertet werden. Als Vergleichskriterien bewährt haben sich allgemeine Unternehmensdaten, die Produkt- und Preisstrategie, die Kommunikations- und die Vertriebsstrategie. Mögliche Wettbewerber können nicht nur Konkurrenten, sondern auch Lieferanten, Kunden, neue Anbieter und Substitute sein.

### **Wettbewerb durch Substitute:**

Substitute sind neue Angebote, die die Nachfrage nach Leistungen oder herkömmlichen Produkten senken, weil sie deren Funktion ersetzen und einen höheren Nutzen bieten, der beispielsweise auf technologischem Fortschritt basiert. Beispiele für Substitute sind E-Books, die gedruckte Bücher verdrängen oder Streaming-Angebote, die DVDs ersetzen.



## 7. Markttransparenz

Unter dem Begriff Markttransparenz versteht man in der Mikroökonomie das Wissen über Marktvorgänge, Marktteilnehmer und Marktkonditionen. Eine vollständige Markttransparenz gehört zu den Voraussetzungen des vollkommenen Marktes und liegt immer dann vor, wenn alle Marktteilnehmer über alle wesentlichen Informationen über Geschehen, Preisbildung und die anderen Akteure am Markt verfügen. Je transparenter ein Markt ist, desto eher lassen sich kausale Zusammenhänge durch die Teilnehmer erkennen.

### Warum ist die Markttransparenz wichtig?

Ein hohes Maß an Markttransparenz wird vor allem in westlichen Ländern als besonders wünschenswert angesehen, da sie den **Wettbewerb stabilisiert und so Innovationen fördern** kann. Es ist daher wichtig, die Markttransparenz einschätzen zu können und ihre Einflussfaktoren zu kennen.

### Marktteilnehmer und Verfügbarkeit von Informationen

Unter Marktteilnehmern versteht man in der Volkswirtschaftslehre folgende Wirtschaftssubjekte:

- Unternehmen
- Staat
- Haushalte
- Ausland

Diese treten als Anbieter und Nachfrager auf dem Markt auf, um dort Entscheidungen zu treffen. Um jedoch überhaupt zwischen einzelnen Optionen abwägen zu können, benötigen diese Teilnehmer marktrelevante Informationen. Je höher der Informationsgrad ausfällt, desto transparenter ist der Markt. Dabei wird die Markttransparenz aus dem Verhältnis von tatsächlich vorhandenen Informationen zu verfügbaren Informationen gebildet.

## **Zu den Marktdaten, die vor allem für Kauf- und Verkaufsentscheidungen von hoher Relevanz sind, zählen:**

- Anbieter und Nachfrager
- Aktuelle Marktpreise
- Liefer- und Zahlungsbedingungen
- Art der Güter
- Produktqualität
- Marktvolumen
- Gesetzliche Vorschriften

Da längst nicht alle Marktdaten frei verfügbar sind, beschränken sich die Marktteilnehmer bei ihren Kauf- oder Verkaufsentscheidungen auf wenige Marktdaten. Der Auswahl dieser Daten liegt der Informationswert der Daten zugrunde, nach dem Informationen stets mit Kosten verbunden sind.

Der Entscheidungsträger ermittelt jene Kosten, die er höchstens zu zahlen bereit ist, ohne dass sich die Informationsbeschaffung nachteilig für ihn auswirkt. Je teurer ein Produkt ist, desto höher auch der Informationswert, den ein Käufer aufzubringen bereit ist und umso mehr Marktdaten werden bei einem entsprechend langen Planungshorizont ausgewertet.

---

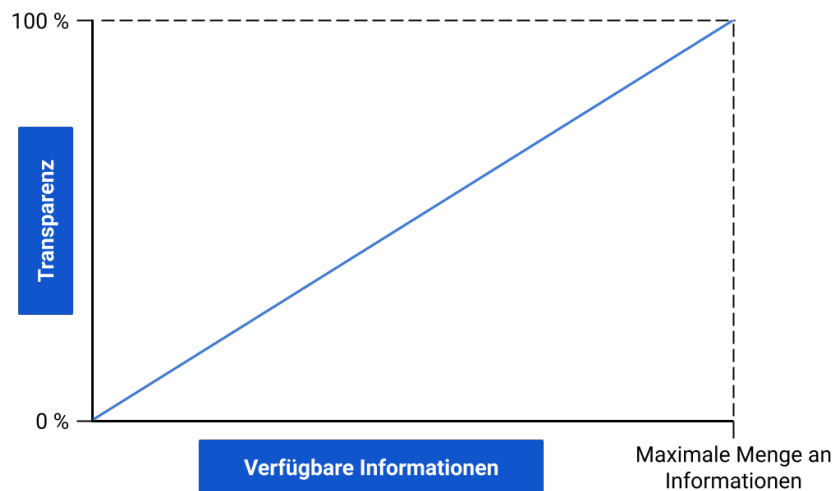
### **Arten der Markttransparenz**

---

Um eine vollkommene Markttransparenz erreichen zu können, muss der Wert bei 100 % liegen. Jeder Wert zwischen 0 % und 100 % wird als unvollkommene Markttransparenz bezeichnet. Ein Wert von genau 0 % steht für völlige Markttransparenz. In diesem Extremfall sind keinerlei Daten über den Markt verfügbar. Die vollständige Markttransparenz gehört zu den Voraussetzungen für einen Markt mit vollkommener Konkurrenz, da sie zu den Prämissen zum Erreichen eines Marktgleichgewichts zählt.

# Markttransparenz

Vollkommene Transparenz und völlige Intransparenz

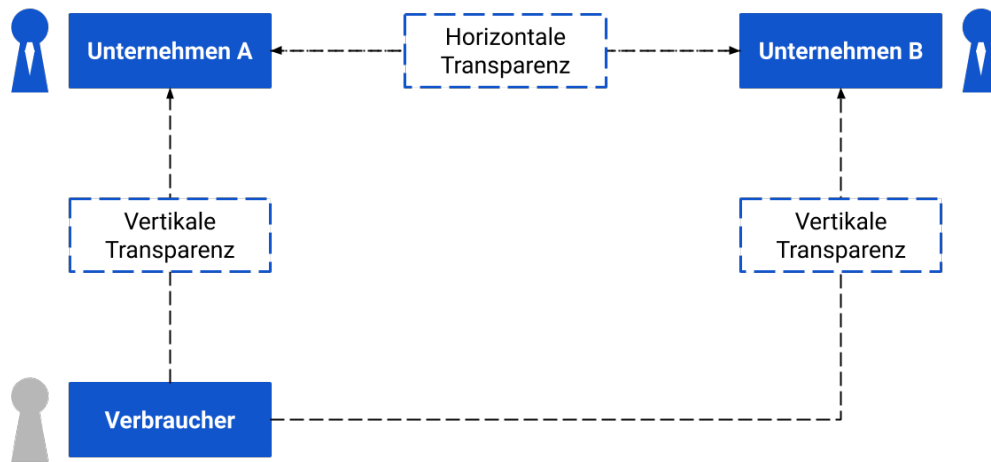


Daneben lassen sich noch **horizontale** und **vertikale Markttransparenz** unterscheiden:

- Im Falle einer **horizontalen Markttransparenz** auf der Seite der Anbieter besteht eine gegenseitige Überschaubarkeit des Angebotes. Jedes Unternehmen weiß also, welche Güter in welcher Qualität und welcher Anzahl von den anderen Unternehmen produziert werden.
- Die **vertikale Markttransparenz** betrifft hingegen die Haushalte bzw. Verbraucher, die sich bei Vorliegen einer solchen Situation einen umfangreichen Überblick über das [Angebot](#) am Markt verschaffen und sich für das Gut mit den meisten Vorteilen entscheiden können.

# Markttransparenz

Horizontale und vertikale Markttransparenz



## Horizontale und vertikale Markttransparenz

### Beispiele für vollständige, mittlere und hohe Markttransparenz

Die beiden Extremfälle, vollständige Markttransparenz und völlige Intransparenz, gibt es in der Realität nicht. Es lassen sich jedoch Beispiele nennen, die an eine vollständige Markttransparenz heranreichen. Hierzu zählen beispielsweise der Aktienmarkt oder bestimmte Rohstoffmärkte.

Ein Beispiel für mittlere Markttransparenz liefern die Konsumgütermärkte. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager sind in vergleichsweise geringem Maße über Art der Güter, Preise und Qualität informiert. Verbraucherportale und Preisvergleiche im Internet erhöhen die Markttransparenz für nahezu alle Produkte, die sich online erwerben lassen. Besonders deutlich wird dies bei Flugbuchungsportalen, in denen die Preise für einzelne Flüge teilweise minutlich aktualisiert werden. Durch die Angabe diverser Inklusivleistungen und Einschränkungen lässt sich in diesem Fall eine sehr hohe Markttransparenz erzielen.

### Markttransparenz und Transaktionskosten

In der Praxis zählen Informations- und Kommunikationskosten zu den Hauptbestandteilen der Transaktionskosten. Als Transaktionskosten sind in diesem Zusammenhang jene Kosten zu verstehen, die allein durch die Benutzung des Marktes durch die Transaktion von

Verfügungsrechten entstehen. Eine hohe Markttransparenz kann die Transaktionskosten senken und umgekehrt.

## 8. Marktprognose

Der Begriff der Marktprognose beschreibt die wirtschaftswissenschaftliche Voraussage einer bestimmten Entwicklung eines Marktes durch die Beobachtung desselben. Die Analyse verschiedener Zusammenhänge und ökonomischer Faktoren ermöglicht eine Trendprognose für die Zukunft. Dabei dient diese Prognose als Teil der Marktforschung dem Ziel, die heutigen Informationen und Daten zu nutzen, um die zukünftige Situation besser zu erschließen und infolgedessen den eigenen Absatzmarkt auszubauen bzw. die Stellung des Unternehmens sukzessive zu verbessern.

---

### **Warum ist die Marktprognose wichtig?**

Unternehmen müssen zukunftsorientiert handeln, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Die aktuelle Situation ist flexibel, die einzelnen Märkte sind umfassenden und kontinuierlichen Entwicklungen inhärent. **Mit der Marktprognose können die Unternehmen und Akteure dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben.**

Gerade auf umkämpften Märkten mit vielen Konkurrenten ist es nötig, zukünftige Entwicklungen zu eruieren und das eigene Unternehmen entsprechend der prognostizierten Marktentwicklung aufzustellen. Darüber hinaus sind derartige Prognosen auch bereits bei der Gründung neuer Unternehmen vonnöten. Marktprognosen und weitere Arten der Marktforschung gehören in jeden Businessplan und helfen dabei, Investoren, Geschäftspartner und Co. von der erfolgreichen Zukunft eines Unternehmens zu überzeugen.

---

### **Was ist die Marktprognose?**

Die Marktprognose ist ein **Teilbereich der Marktforschung und hilft den Unternehmen dabei, Entwicklungen des Marktes und mithin die zukünftige Marktsituation gezielt vorauszusagen.** Je früher sich Unternehmen auf Entwicklungen in der Zukunft einstellen können, desto besser stehen die Chancen auf langfristigen Erfolg. Es handelt sich somit um eine zukunftsorientierte Methode, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit herauszustellen.

## Beispiel

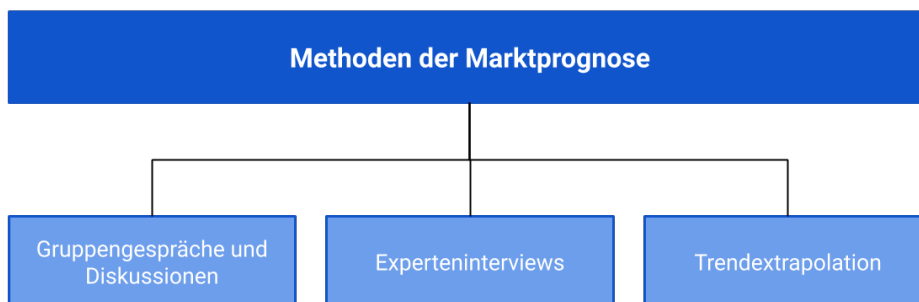
Der namhafte Autoanbieter „WV“ bietet momentan ausschließlich Diesel-Autos an. Mittels einer Marktprognose kommen die Verantwortlichen jedoch zu dem Schluss, dass in 15 Jahren so gut wie keine Nachfrage nach Diesel-Fahrzeugen besteht und die gesetzliche Situation den Verkauf dieser erschweren wird. Aus diesem Grund entscheidet sich „WV“ für eine Neuorientierung der Produktion und produziert fortan überwiegend Autos mit Biogas-Antrieb, da den Marktprognosen zufolge die Nachfrage nach derartigen Autos stark steigen wird.

## Methoden der Prognose

Zur Prognose des zukünftigen Marktes kommen unterschiedliche Vorgehensweise in Betracht. Insbesondere die folgenden Methoden eignen sich in der Praxis meist gut, um die Entwicklung des Marktes zu prognostizieren.

# Marktprognose

Methoden



## Gruppengespräche und Diskussion

Gruppengespräche und eine diskursive Betrachtung helfen dabei, die **Entwicklung des Marktes zu prognostizieren**. Durch die verschiedenen Meinungen, Ansichten und Erfahrungen werden neue Visionen erkannt und mögliche Entwicklungen der Zukunft berücksichtigt.

## Experteninterviews

Bei Experteninterviews erfolgt eine **Befragung von wissenschaftlichen Experten oder Fachleuten aus der Praxis**, um die Entwicklungen näher zu beschreiben. Beispielsweise eignet sich

das Delphi-Verfahren gut, um die Erkenntnisse der Experten zu verarbeiten.

### **Trendextrapolation**

Bei der Trendextrapolation erfolgt eine **Fortschreibung der Zeitreihen Preis, Wert oder Menge**. Somit können die Verantwortlichen sehen, wie die heutige Entwicklung den Markt in Zukunft beeinflussen könnte.

### **Ziele der Marktprognose**

Mit der Marktprognose verfolgen die Verantwortlichen und Unternehmen unterschiedliche Ziele.

### **Insbesondere aus den folgenden Gründen kommt die Marktprognose zum Einsatz:**

- Erhöhung des Gewinns
- Ausbau der Marktanteile
- Sicherstellung der Konkurrenzfähigkeit

## **9. Markt-Durchdringung**

Die Marktdurchdringung beschreibt einen Prozess, bei welchem Unternehmen das gesamte Potenzial des jeweiligen Marktes ausnutzen. Bei der Marktdurchdringung handelt es sich um eine Produkt-Markt-Strategie. Dabei nutzen die Unternehmen verschiedene Maßnahmen, um den Marktanteil nach oben zu treiben. Falls die Marktdurchdringung mit niedrigen Preisen vorangetrieben wird, erhöhen die Unternehmen später den Preis sukzessive, um den Gewinn zu erhöhen

### **Warum ist die Marktdurchdringung wichtig?**

Unternehmen müssen sich nach der Produktentwicklung überlegen, mit welcher Strategie sie in einem bestimmten Markt wachsen wollen. Die Strategien sind naturgemäß darauf ausgerichtet, die Marktanteile eines Unternehmens sukzessive zu erhöhen und ihre dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

Eine der wichtigsten Strategien ist die Marktdurchdringung. Sowohl in der Wirtschaftswissenschaft als auch in der Praxis benutzen die Akteure diesen Begriff, um den Vorgang zu bezeichnen, den

Marktanteil der bestehenden Produkte in einem bestehenden Markt zu erhöhen.

## Marktdurchdringung

Produkt-Markt-Matrix

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

### Was bedeutet Marktdurchdringung?

Die Marktdurchdringung ist eine Strategie, bei der Unternehmen wachsen wollen. Aus diesem Grund versuchen die Verantwortlichen, die Marktanteile in einem bestimmten Markt bei bereits bestehenden Produkten zu erhöhen.

Die natürliche Steigerung der Marktdurchdringung führt zu einem Wachstum für das Unternehmen. Die Verbraucher wissen bereits über die vorhandenen Produkte Bescheid. Die Unternehmen können diese Informationen nutzen, um die Nachfrage und Bedürfnisse zu eruieren.

### **Beispiel**

Die ‚Fischer GmbH‘ verkauft Spielzeuge aus Holz. In diesem Marktsegment gehört der ‚Fischer GmbH‘ ein Marktanteil von 20 %. Die Marktdurchdringung zielt darauf, den Marktanteil langfristig auf 40 % zu erhöhen.

### **Messbarkeit der Marktdurchdringung**

Um die Chancen einer sukzessiven Erhöhung des Marktanteils auszuloten, müssen die Verantwortlichen messen, wie weit der Markt bereits durchdrungen ist. Bei bereits vollständig gesättigten Märkten ist die Strategie der Marktdurchdringung eher ungeeignet.



Der Druck der Konkurrenz und der Preise ist bereits relativ hoch. Dies erschwert die Erhöhung der Marktanteile. Das Gleiche gilt für sogenannte Wachstumsmärkte. Häufig verfügen die Konsumenten bereits über alle notwendigen Informationen und fragen die vorhandenen Produkte nach.

### **Maßnahmen der Marktdurchdringung**

---

Zur Erhöhung des Marktanteils sind verschiedene Maßnahmen denkbar.

**Je nach Eignung, Bedarf und Unternehmen können Maßnahmen implementiert werden, die sich dafür eignen, den eigenen Marktanteil zu erhöhen:**

- Veränderung der Zusatzleistungen des Produkts
- Neuer Standort zur Erhöhung des Wachstums
- Preisvorteile durch gesteigerte Effizienz
- Gezieltes Marketing mit USP





## **Unique Selling Proposition**

Unter dem Begriff der Unique Selling Proposition („USP“) versteht man ein Alleinstellungsmerkmal eines bestimmten Produkts bzw. einer Dienstleistung, welches dieses von anderen vergleichbaren Produkten abhebt. Das Marketing eines Unternehmens nutzt die Unique Selling Proposition, um das eigene Produkt gewinnbringend und zielgruppenorientiert auf dem jeweiligen Markt zu positionieren.

USP oder Unique Selling Proposition sind von eminenter Bedeutung für produzierende und anbietende Unternehmen. Schließlich wirkt sich das Alleinstellungsmerkmal unmittelbar auf den Markterfolg des jeweiligen Produkts oder der spezifischen Dienstleistung aus. Insbesondere das Marketing der Unternehmen orientiert sich an der Unique Selling Proposition, um sich von Mitbewerbern auf dem Markt abzuheben.

# Unique Selling Proposition

Die vier Elemente der Unique Selling Proposition

	<b>Zielgruppe</b>	Welche Bevölkerungsgruppe ist am ehesten motiviert, die eigenen Produkte zu kaufen?
	<b>Markt</b>	In welche Kategorie / in welchen Markt lässt sich die Marke einordnen?
	<b>Vorteile</b>	Womit punktet die Marke / das Produkt? Welche Versprechen können gegeben werden?
	<b>Argumente</b>	Welche Argumente unterstützen die Vorteile der eigenen Marke / der Produkte?

Darüber hinaus sind Unique Selling Proposition in der heutigen Zeit insbesondere aus zwei verschiedenen Gründen von Bedeutung:

## Sättigung der Märkte

### Austauschbarkeit der Produkte

Viele Märkte sind mittlerweile gesättigt. Die Anzahl an vergleichbaren Anbietern ist immens. Ohne USP können sich Unternehmen auf Dauer nicht behaupten. Vielmehr bedarf es Alleinstellungsmerkmalen, die dafür sorgen, dass sich potenzielle Kunden gerade für das Unternehmen entscheiden.

## Ansoff Matrix

Die Ansoff Matrix, auch Produkt-Markt-Matrix genannt, wurde von Harry Igor Ansoff, einem russischstämmigen US-Amerikaner, entwickelt. Sie dient der Leitung eines Unternehmens als Hilfsmittel zur strategischen Produktplanung und unterstützt damit das Ziel des Wachstums des Unternehmens.

Die Ansoff Matrix wird aufgestellt, wenn es darum geht, strategische Entscheidungen für das Wachstum eines Unternehmens zu treffen.

Dazu wird auf der einen Seite der Markt eingeteilt in:

**bestehender Markt**

**neuer Markt**

Auf der anderen Seite werden die Produkte angeschaut, aufgesplittet in:

**bestehende Produkte**

**neue Produkte**

Aus den jeweiligen Produkt-Markt-Kombinationen lassen sich die entsprechenden Wachstumsstrategien für das Unternehmen ableiten:

## Die Ansoff-Matrix

Produkt-Markt-Matrix

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

### Beispiel

Ein Unternehmen ist auf einem bestehenden Markt tätig und hat dort bereits bestehende Produkte platziert. Um weiter zu wachsen und seine Marktanteile zu erhöhen, sollte die Strategie der Marktdurchdringung eingeschlagen werden. Will man dagegen mit neuen Produkten auf bestehenden Märkten einsteigen, so müssen diese zuerst entwickelt werden.

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist Wachstum zu generieren. Ohne Wachstum wird ein Unternehmen schnell von der Konkurrenz eingeholt und unter Umständen vom Markt verdrängt. Daher ist die oberste Aufgabe von Managern und der Unternehmensleitung die richtige Strategie für das Unternehmenswachstum einzuschlagen. Die Ansoff Matrix bietet hierfür eine gute Hilfestellung. So kann für jede Phase des Produktlebenszyklus die passende Strategie ausgewählt werden.

### **Beispiel Marktdurchdringungsgrad**

Ein Unternehmen besitzt 100.000 eigene Kunden. Der Markt gibt ein Potenzial von 1.000.000 Kunden her.

Der Marktdurchdringungsgrad liegt also bei:

$$\left[ \text{Marktdurchdringungsgrad in \%} = \frac{100.000}{1.000.000} * 100 = 10\% \right]$$

Das Unternehmen könnte mit einer erfolgreichen Marktdurchdringungsstrategie also noch rund 90% des Marktes bearbeiten.

### **Beispiel Produktentwicklungsstrategie**

Ein gutes Beispiel für die Produktentwicklungsstrategie sind Hersteller von Mobiltelefonen. Sie verfolgen sowohl die Strategie der Sortimentserweiterung, indem immer neuer Zusatzprodukte für die Mobiltelefone entwickelt werden, beispielsweise Kopfhörer oder Handyhüllen, als auch die Substitutionsstrategie, da nahezu bei jedem Hersteller mindestens jährlich ein neues Modell der eigenen Smartphone-Linie auf den Markt kommt, welches das Vorgängermodell ersetzen soll.

### **Beispiel Marktentwicklung**

Ein regional erfolgreiches Unternehmen erstellt einen Onlineshop, mit dem die eigenen Produkte auch deutschlandweit verkauft werden können. Ist das Unternehmen bereits in ganz Deutschland erfolgreich tätig, so kann es seine Geschäftsaktivitäten europaweit oder auf andere Märkte ausdehnen, um weiteres Wachstum zu generieren.

### **Beispiel für horizontale Diversifikation**

Die Entwicklung des iPads war für Apple ein Schritt der horizontalen Diversifikation. Als spezialisierter Hersteller für Computer und das iPhone war bereits ausreichend Know-How und eine entsprechende Wertschöpfungskette vorhanden, um mit diesem naheliegenden, dennoch neuen Produkt einen neuen Markt zu schaffen.

### **Beispiel für vertikale Diversifikation**

Ein Unternehmen der Automobilindustrie kauft den Reifenzulieferer auf. Grundsätzlich bleibt das Unternehmen im eigenen Geschäftsfeld tätig. Gleichzeitig wird die Abhängigkeit vom Zulieferer minimiert und das Unternehmen wächst. Da höchstwahrscheinlich auch

Konkurrenzunternehmen des Automobilherstellers bei dem Reifenzulieferer bestellen, kann außerdem eine gewisse Marktmacht hinzugewonnen werden.

### Beispiel für laterale Diversifikation

Das Unternehmen Google begann als reine Suchmaschine im Internet. Als sich die ersten Erfolge einstellten, investierte das Unternehmen auch in andere Märkte. Heutzutage ist Google ein internationaler Großkonzern, der beispielsweise auch in den Bereichen Telekommunikation, Automobiltechnik und Biotechnologie vertreten ist.

Die Ansoff Matrix war eines der ersten Instrumente zur Unterstützung des Managements bei der Entscheidungsfindung für Wachstumsstrategien. Grundsätzlich ist sie auch heute noch ein gutes Werkzeug dafür. Allerdings gibt es auch Kritik an ihr, da mögliche Zwischenlösungen nicht berücksichtigt werden.

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wird heutzutage auch oft die erweiterte Ansoff Matrix, auch 9-Feld-Matrix genannt, genutzt:

## Ansoff-Matrix

Die erweiterte Ansoff-Matrix

	Bestehende Produkte	Modifizierte Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte und Zielgruppen	Marktdurchdringung	Produktmodifikation	Produktentwicklung
Neue Märkte	Markterweiterung	eingeschränkte Diversifikation	partielle Diversifikation
Neue Zielgruppen	Marktentwicklung	partielle Diversifikation	Diversifikation

Diese Matrix erlaubt eine differenzierte Blickweise auf Produkt-Markt-Kombinationen und sich daraus ableitende Wachstumsstrategien. Diese wurden um folgende Punkte erweitert:

#### Strategie der Produktmodifikation:

Ein bestehendes Produkt wird leicht modifiziert, der entstehende Mehrwert regt die bestehende Zielgruppe zu einem erneuten Kauf an.

**Strategie der Markterweiterung:**

Hierbei werden bestehende Produkte auf neuen geographischen Märkten an die bekannte Zielgruppe verkauft.

**Strategie der eingeschränkten Diversifikation:**

Bestehende Produkte werden an neue geographische Märkte angepasst und dafür modifiziert.

**Strategie der partiellen Diversifikation:**

Neue Produkte werden entsprechend den Anforderungen neuer Zielgruppen oder neuer geographischer Märkte angepasst.

## 10. Strategisches Marketing

Strategisches Marketing bedeutet, dass alle werbenden Maßnahmen eines Unternehmens langfristig ausgerichtet sind. Ein Unternehmen entscheidet sich z. B. für das strategische Marketing, wenn es nicht nur ein einzelnes Produkt bewirbt, sondern eine Marke aufbauen möchte oder ein besseres Unternehmensimage erzielen möchte.

Strategisches Marketing beinhaltet alle Maßnahmen, die ein Unternehmen konzipiert und ausführt, um Strategien im Marketing zu entwickeln, zu planen und zu kontrollieren. Ist das Konzept fertig, bildet dies die Grundlage für das operative Marketing.

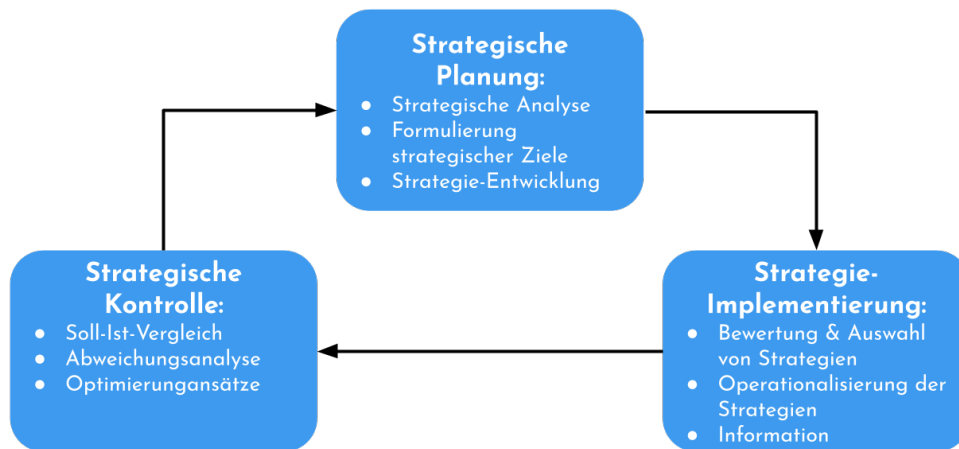
Das strategische Marketing setzt sich aus den folgenden drei Bausteinen zusammen:

**Strategische Planung**

**Strategische Implementierung**

**Strategische Kontrolle**

# Strategisches Marketing



## Strategische Planung

Die strategische Planung beginnt mit der strategischen Analyse, Aufbauend auf der Formulierung der strategischen Ziele werden die passenden Marketingstrategien entwickelt.

## Strategische Implementierung

Die Marketingstrategien werden entwickelt und bewertet.

## Strategische Kontrolle

Die strategische Kontrolle beginnt mit einem Soll-Ist-Vergleich. Mithilfe einer Abweichungsanalyse stellt das Unternehmen fest, wie groß die Schnittmenge von Soll und Ist ist. Falls erforderlich nimmt das Unternehmen eine Optimierung der Marketingstrategien vor.

## Unterschied zwischen operativem strategischem Marketing

Das strategische Marketing verfolgt eine **langfristige Ausrichtung der Marketingmethoden**. Beim operativen Marketing steht die kurze bis mittelfristige Ausrichtung im Vordergrund.

Wegen der langfristigen Ausrichtung unterliegen die strategischen Marketingmaßnahmen einem **hohen Risiko**. Bei den operativen Marketingmaßnahmen kann das Unternehmen hinsichtlich des Marketingerfolgs mit einem eher geringen Risiko rechnen.

Für das strategische Marketing trägt die **oberste Führung des Unternehmens** die Verantwortung. Operative Marketingmaßnahmen können an untere Führungsebenen delegiert werden.

---

## Aspekte des strategischen Marketings

---

**Beim strategischen Marketing berücksichtigt ein Unternehmen die folgenden Aspekte:**

- Marketingziele
- Marktsegmente
- Wettbewerbsstrategien
- Wachstumsstrategien

### Marketingziele

---

Zu den strategischen Marketingzielen gehört z. B., dass ein Unternehmen seinen **Bekanntheitsgrad steigert und Imagepflege betreibt**. Bestenfalls strebt ein Unternehmen die Marktführerschaft an. In jedem Fall sollen die Marketingziele aber dazu führen, dass ein Unternehmen seinen Umsatz steigern kann.

### Marktsegmente

---

Bei der Entwicklung strategischer Marketingmethoden spielen auch die Marktsegmente eine entscheidende Rolle. So ist ein Unternehmen neben der **Einteilung der Zielgruppe** auch auf den geographischen Faktor fokussiert.

### Wettbewerbsstrategien

---

Ein Unternehmen, das Produkte auf dem Markt anbietet, muss sich immer mit den **Handlungen der Konkurrenz** auseinandersetzen. Ergibt sich für eine Produkt eine Nische und kann das Unternehmen wegen einer technischen Neuerung eine verbesserte Produktinnovation anbieten, sollten die strategischen Marketingmaßnahmen hierauf ausgerichtet werden.

### Wachstumsstrategien

---

Verbesserte Produktinnovationen können zu einem **Marktwachstum** führen. Aber auch hier müssen strategische Marketingmaßnahmen installiert sein.

### Beispiel

Für sein Marketing entscheidet sich die Geschäftsführung eines Unternehmens gemeinsam mit dem Management-Team der Marketing-Abteilung für eine langfristige Marketing-Strategie. Das Unternehmen hat das Marketingziel treue Kunden zu generieren, die langfristig beim



Unternehmen kaufen und somit den Cash-Flow sichern. Bezüglich der Marktsegmente adressiert das Unternehmen junge, berufstätige Familienväter im ländlichen Raum. Bei der Wettbewerbsstrategie fokussiert sich das strategische Marketing auf die Kostenführerschaft: Es will günstiger sein als die Mitbewerber. Außerdem sollen Innovationen zu einem Wachstum beitragen.

---

### Voraussetzungen für das strategische Marketing

---

**Damit die strategischen Marketingmaßnahmen funktionieren, muss ein Unternehmen die folgenden Voraussetzungen schaffen:**

- Strategische Marketingmaßnahmen sind zukunftsorientiert
- Strategisches Marketing muss auf die passende Zielgruppe ausgerichtet sein
- In die Organisation des strategischen Marketings müssen alle Unternehmensebenen einbezogen werden

## 11. Operatives Marketing

Marketing ist nicht gleich Werbung: Auch wenn es im ersten Moment so einfach scheint, fällt darunter weit mehr als lediglich das Instrument der Marketingkommunikation. Welche Bereiche zum Operativen Marketing zählen, wie sich dieses vom Strategischen Marketing unterscheidet und welche Punkte bei der Umsetzung zu beachten sind, hier:

### Was genau ist Operatives Marketing?

Operatives Marketing beschäftigt sich nicht mit langfristig angelegten Zielen und Aufgaben, sondern mit **konkreten Vorgehensweisen** innerhalb eines **verhältnismäßig kurzen Zeitfensters**. Dies betrifft unter anderem täglich anfallende Anforderungen. Vorteil an diesen kurzfristig angelegten Zielen ist, dass schnell reagiert werden kann: Erweisen sich manche vordefinierten Punkte als nicht sinnvoll, ist eine direkte Intervention möglich und der Prozess kann zeitnah angepasst werden. Der **Fokus liegt bei der operativen Ebene auf einem zügigen Absatz von Dienstleistungen und Produkten**. Langfristig angelegte Ziele wie der Aufbau eines Images sind nicht Teil des Operativen Marketings und lassen sich nur schwer verändern, wenn sie einmal festgelegt sind.



Das Operative Marketing unterscheidet sich nicht nur hinsichtlich der Zeitfaktoren und seiner Ziele, sondern auch in Bezug auf die Verantwortlichkeit sowie Risikofaktoren vom Strategischen Marketing. Im Folgenden finden Sie einen Vergleich zwischen den beiden Bereichen:

Genau genommen bietet das Strategische Marketing die Grundlage für das Operative Marketing: Die langfristig ausgelegten Ziele im Rahmen des Strategischen Marketings werden auf operativer Ebene in heruntergebrochener Form auf täglicher Basis verfolgt. Es werden demnach zuerst auf strategischer Ebene die Voraussetzungen geschaffen, die für die Umsetzung auf operativer Ebene benötigt werden.

## Bereiche, Themenfelder und Aufgaben des Operativen Marketings

Oberstes Ziel des Operativen Marketings ist es, den **Marketing-Mix** umzusetzen. Hierbei werden, von Strategien und Plänen ausgehend, konkrete Aktionen definiert, welche durch folgende Instrumente erreicht werden sollen: **Product, Price, Place und Promotion**. Diese werden auch als die „vier P“ bezeichnet und können als Produkt-, Preis, Vertriebs- und Kommunikationspolitik ins Deutsche übersetzt werden.



### Produktpolitik

Eine Aufgabe im Rahmen des Operativen Marketings ist es, festzulegen, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden. Zu diesem Prozess gehören auch das Definieren eines konkreten Designs und Qualitätsstandards, die Benennung des Artikels sowie Überlegungen zur Produktverpackung und Gewährleistung.

## Preispolitik

Operatives Marketing beschäftigt sich zudem mit der Preisgestaltung: Während der Kunde bevorzugt, möglichst wenig zu bezahlen, haben Händler das Ziel, einen guten Preis für ihre Ware zu erhalten. Es zählt demnach zu den Aufgaben, diese beiden Standpunkte zu berücksichtigen und zu überlegen, welches Preissegment angemessen ist. In diesen Bereich fallen auch Überlegungen hinsichtlich etwaiger Rabatte, die an den Kunden weitergegeben werden sollen.

## Vertriebspolitik

Hierbei geht es um Entscheidungen, welche die Distribution des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung betreffen. Mögliche Aspekte sind beispielsweise die Entscheidung zwischen einem rein stationären Angebot oder einem Angebot, das die Online- und Offline-Welt miteinander verbindet. Darüber hinaus muss bei diesem Prozess festgelegt werden, ob die Waren direkt verkauft oder andere Händler dazwischengeschaltet werden sollen.

## Kommunikationspolitik

Aufgabe des Operativen Marketings ist es auch, sich um die Kommunikation mit potenziellen Kundenstämmen zu kümmern. Dazu zählt unter anderem Werbung in allen erdenklichen Formen: Denkbar ist beispielsweise Werbung im TV oder an einem Stand, an dem das Produkt ausprobiert werden kann.

## Umsetzung von Operativem Marketing

Damit man auf operativer Ebene effizient agieren kann, lohnt es sich, einen genauen Plan aufzustellen und einige wichtige Aspekte zu beachten.

**Professionelles Projektmanagement betreiben:** Effizientes Projektmanagement geht damit einher, dass zunächst genau definiert wird, weswegen das Projekt ins Leben gerufen wurde, welche Ergebnisse damit erzielt werden sollen und welche Interessensgruppen davon betroffen sind. Wichtig dabei ist, dass die genauen Rollen innerhalb des Projekts verteilt werden. Nach Erstellung eines detaillierten Projektplans kann mit der Durchführung begonnen werden. Im Rahmen des Projektmanagements müssen auch Abweichungen von der Zielsetzung genau festgehalten und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

1. **Benchmarking durchführen:** Die Beobachtung der Konkurrenz ist im Rahmen des Operativen Marketings essenziell. Indem ihr erfolgreiche andere Unternehmen genau unter die Lupe nimmt, können wichtige Erkenntnisse

gewonnen werden, die ihr auch für euch umsetzen könnt. Doch nicht nur das: Benchmarking erweist sich auch für den bloßen Vergleich des eigenen Leistungsstandards mit dem der Konkurrenz als besonders sinnvoll, sodass ihr eure Positionierung auf dem Markt leichter herausfinden könnt.

2. **Wertschöpfungskette erstellen:** Um seine eigenen Vorgehensweisen und Ergebnisse auf Effektivität hin zu überprüfen und einen besseren Überblick über Aktivitäten im eigenen Unternehmen zu erhalten, lohnt es sich, eine Wertschöpfungskette zu erstellen. Die am häufigsten verwendete Form ist die von Michael Porter, bei welcher alle Tätigkeiten im Unternehmen in Primär- und Sekundäraktivitäten unterteilt werden. Während die Primäraktivitäten all diejenigen Tätigkeiten von der Produktfertigung bis zum Kundenservice abdecken, stellen die Sekundäraktivitäten die Basis zur Erreichung dieser Ziele dar: Hierzu gehört beispielsweise das Personal oder die Infrastruktur. Da diese genaue Aufstellung einen guten Überblick über das aktuelle Vorgehen liefert, kann an konkreten Problemstellungen leichter angeknüpft oder auf ausgewählten Stufen der Wertschöpfungskette effizientes Benchmarking betrieben werden.

## 12. Marketing-Konzept

Zentrale Aufgabe des Marketings ist es, Erwartungen und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen erfolgreich zu bedienen. Um die dafür notwendigen Prozesse effizient zu gestalten und aufeinander abzustimmen, ist es unerlässlich, ein ganzheitliches Marketingkonzept zu erstellen. Mit seiner Hilfe werden die marktbezogenen Maßnahmen eines Unternehmens koordiniert. Das Marketingkonzept kann für das gesamte Unternehmen, für eine strategische Geschäftseinheit oder auch für einzelne Produkte oder Dienstleistungen erstellt werden.

Ein Marketingkonzept dient dazu, **marktbezogene Maßnahmen von Unternehmen zu koordinieren**. Diese Maßnahmen stammen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und fließen in das Marketingkonzept ein. Das bedeutet, dass unterschiedliche Unternehmensbereiche an der Gestaltung und Umsetzung des Marketingkonzepts beteiligt sind.

## Vorüberlegungen zum Marketingkonzept

Jedes Produkt oder jede Dienstleistung ist **auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet**, was im Marketing oftmals als „*Kundenavatar*“ oder „*buyers persona*“ bezeichnet wird. Je sorgfältiger und konkreter der Kundenavatar ausgearbeitet ist, umso leichter ist es, passende Maßnahmen auszuwählen und umzusetzen.

**Zielgruppendefinition nach der von Wolfgang Mewes entwickelten „Engpass-Konzentrierten Strategie“ (EKS)**  
Nach der auch Mewes-Strategie genannten EKS ist eine Zielgruppe eine Gruppe von Menschen beziehungsweise Unternehmen oder Organisationen mit gleichen Problemen, Wünschen und Bedürfnissen.

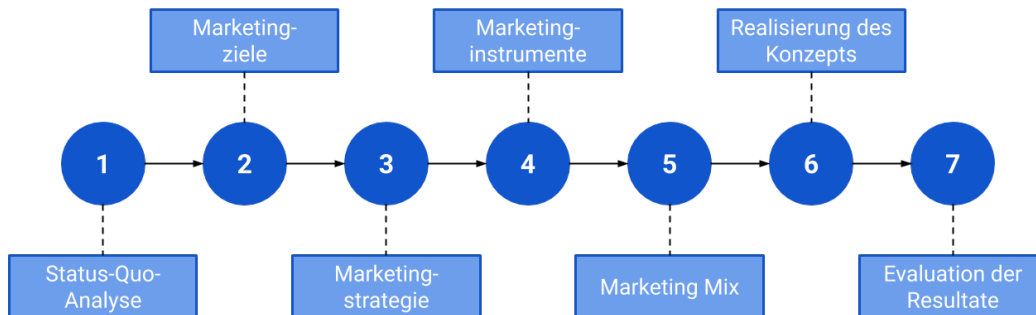
**Beispielhafte Fragestellungen helfen, einen Kundenavatar zu formulieren:**

- Wer ist meine Zielgruppe? (Alter, Geschlecht, Familienstand, Bildungsgrad etc.)
- Welche Bedürfnisse beziehungsweise Kaufmotive hat meine Zielgruppe?
- Welchen Preis kann die Zielgruppe zahlen?
- Wie sind die Bedingungen im angestrebten Marktsegment?
- Wodurch unterscheidet sich mein Produkt beziehungsweise meine Dienstleistung von der Konkurrenz?
- Wie können die Bedürfnisse der Zielgruppe mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden?

Diese Vorüberlegungen erleichtern den Einstieg in das Marketingkonzept, dessen Erstellung zu den wohl wichtigsten Aufgaben jedes Marketers gehört. Ohne ein Marketingkonzept bringt die Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung nicht den maximalen Erfolg und kann schlimmstenfalls zum Scheitern verurteilt sein.

# Marketingkonzept

## Phasen des Marketingkonzepts



Ein Marketingkonzept besteht aus mehreren Phasen, deren Anzahl variieren kann. Der Ausführlichkeit halber wird hier das Marketingkonzept nach Prof. Dr. Jean-Paul Thommen und Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner beschrieben, das sich aus insgesamt sieben zentralen Phasen zusammensetzt, die bei seiner Erstellung durchlaufen werden.

### **Sieben Phasen eines Marketingkonzepts:**

Situationsanalyse

Marketingziele

Marketingstrategie

Marketinginstrumente

Marketing Mix

Realisierung des Marketingkonzepts

Evaluation der Resultate

Situationsanalyse

Die Situationsanalyse bezeichnet eine ganzheitliche Betrachtung des Status Quo.

Um den Status Quo zu analysieren, können im Rahmen der Situationsanalyse folgende Faktoren berücksichtigt werden:

**SWOT-Analyse** (strength, weakness, opportunities, threats), die einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen liefert

Analyse des Umfelds, unter anderem der Marktsituation, der rechtlichen Lage, von Lieferanten und Konkurrenten

Analyse der Beschaffenheit des mit dem Produkt oder der Dienstleistung angestrebten Marktsegments in der jeweiligen Branche

Berücksichtigung des Einflusses makroökonomischer Entwicklungen

Die Situationsanalyse endet mit einer Gegenüberstellung der unternehmerischen Stärken und Schwächen sowie der korrespondierenden externen Chancen und Risiken.

Die in der Situationsanalyse zusammengetragenen Ergebnisse sind die Ausgangsbasis für die erfolgreiche Konzeption einer Marketingstrategie und ihrer reibungslosen Umsetzung.

### **SWOT-Analyse:**

SWOT steht für „strengths“ (Stärken), „weaknesses“ (Schwächen), „opportunities“ (Chancen) und für „threats“ (Risiken). Die SWOT-Analyse deckt Schwachstellen auf, aber auch Stärken im Vergleich zur Konkurrenz. Ziel ist, den Mehrwert und den Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung herauszuarbeiten, auch um sich von Konkurrenzprodukten abzuheben.



# Marketingkonzept

## SWOT-Analyse

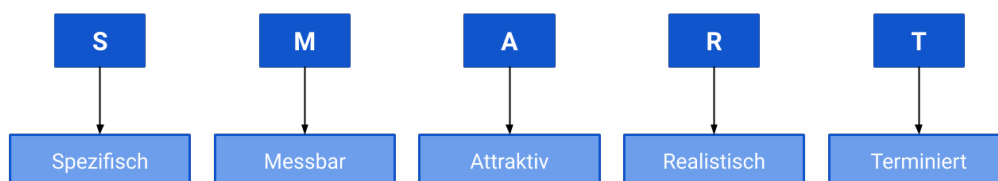


## Marketingziele

Auf der Grundlage der Situationsanalyse werden im nächsten Schritt **konkrete Marketingziele definiert**, die eng mit den Unternehmenszielen verbunden sind. Marketingziele konzentrieren sich regelmäßig auf die Umsatzsteigerung, die Erhöhung des Marktanteils, den Aufbau der Markenbekanntheit sowie auf die Gewinnung von Neukunden und Bindung von Bestandskunden. Im Idealfall werden die Marketingziele nach der SMART-Methode festgelegt.

## Marketingkonzept

### SMART-Ziele



**Formulierung der Marketingziele nach der SMART-Methode:**

- **Spezifisch:** Präzise Formulierungen der Ziele
- **Messbar:** Messbare Formulierungen, die in Bezug auf die Zielerreichung überprüft werden können
- **Ansprechend:** Positive und ansprechende Formulierungen, damit sie erstrebenswert sind
- **Realistisch:** Realistischer Rahmen der Ziele
- **Terminiert:** Fixe Terminierung für die Zielerreichung

Die Marketingziele sind auch abhängig vom jeweiligen Werbebudget. Dazu gehört auch eine passende Reserve, die **mindestens 10 % des Budgets** umfassen sollte.

### **Marketingstrategie**

Mit der Festlegung der Marketingziele ist der Soll-Zustand definiert worden. Im Rahmen der Marketingstrategie stellt sich die Frage, **was konkret unternommen wird, um die Marketingziele zu erreichen.** Insoweit ist die Marketingstrategie die Basis für die Realisierung des Marketingkonzeptes.

### **Faktoren, die die Marketingstrategie beeinflussen:**

- Welche Bedingungen gibt der Wettbewerb vor?
- Was sind die Leistungspotenziale des Unternehmens?
- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
- Wie groß ist das Marktpotenzial?
- Welche Unternehmensziele müssen bei der Formulierung der Marketingstrategie berücksichtigt werden?

### **Zielgruppenansprache:**

Anbieter von Luxusartikeln werden vorwiegend wohlhabende Kunden ansprechen, während sich die Marketingstrategie bei Anbietern von Massenprodukten auf eine breit angelegte Zielgruppe konzentriert.

### Größe des Marktpotenzials:

Gibt es zahlreiche Konkurrenten und ist der Markt nahezu gesättigt, sollte das Angebot einen zusätzlichen Nutzen bieten. Ist die Konkurrenz gering, ist es empfehlenswert, sich breiter aufzustellen, um möglichst viele Kunden zu erreichen.

Das durch die Marketingstrategie angestrebte Ziel können die gezielte Bearbeitung einer Nische, eine Markt- oder Kostenführerschaft oder die Positionierung als Qualitätsführer sein.

## **Marketinginstrumente**

---

In einem vierten Schritt wird innerhalb des Marketingkonzeptes festgelegt, **mit welchen konkreten operativen Maßnahmen die Strategie umgesetzt wird.**

**Die vier grundlegenden Marketinginstrumente sind:**

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik

Die **Produktpolitik** befasst sich mit den Merkmalen, den Eigenschaften und der Gestaltung des Produktes, während bei der **Preispolitik** die Suche nach dem passenden Preis im Mittelpunkt steht.

Mit der **Kommunikationspolitik** werden die Werbung sowie alle weiteren kommunikativen Formen beschrieben, mit denen ein Produkt angepriesen wird.

Die **Distributionspolitik** beschäftigt sich damit, wie das Produkt vom Hersteller zum Endkunden gelangt.

## **Marketinginstrumente im Online Marketing:**

**Online Marketing beziehungsweise digitales Marketing ist die modernste Form des Marketing. Online Marketing zeichnet sich durch eine deutlich höhere Reichweite, eine fokussierte Zielgruppenansprache und deutlich geringere Kosten aus.**

## **Marketing Mix**

Im fünften Schritt des Marketingkonzeptes werden die Marketinginstrumente im Marketing Mix zusammengeführt. Dadurch kann die Frage beantwortet werden, wie Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik gestaltet werden sollen, um maximalen Erfolg zu erzielen. Entscheidend ist der Mehrwert, den ein Produkt im Vergleich zu Konkurrenzprodukten bietet.

### Realisierung des Marketingkonzepts

---

Ob ein Marketingkonzept erfolgreich ist, zeigt sich an dessen **praktischer Umsetzung**. Alle im Marketing Mix zusammengeführten Instrumente müssen nun implementiert werden. In dieser sechsten Phase werden Kampagnen geschaltet, Vertriebskanäle aufgebaut oder bereits vorhandene Vertriebsnetze über Absatzmittler genutzt sowie Märkte erschlossen.

Realisierung des Marketingkonzeptes bedeutet, dass **alles umgesetzt wird, was in Phase drei bis fünf beschlossen wurde**.

### Evaluation der Resultate

---

Im letzten Schritt des Marketingkonzeptes steht die Evaluation der Resultate beziehungsweise das **„Marketing Controlling“**. Um die **Effizienz der Maßnahmen fortlaufend bewerten zu können**, werden im Marketingkonzept bestimmte Kontrollgrößen definiert. Sie geben Aufschluss darüber, was funktioniert hat und was nicht, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht, sowie darüber, welche Prozesse optimiert werden sollten.

## 13. Marketing-Ziele

Um den Erfolg einer Vertriebsabteilung feststellen zu können, setzt sich jedes Unternehmen mehrere Marketingziele. Für eine genaue Analyse dieser Ziele ist es notwendig, dass sie überprüfbar und messbar sind. Grundlegende Voraussetzung für alle Marketingziele ist deshalb, dass sie eindeutig definiert werden.

In diesem Abschnitt erfährst du, welche Marketingziele ein Unternehmen verfolgt. Wir zeigen dir, was Marketingziele sind und welche Zieldefinitionen erfüllt sein müssen. Nachdem wir dir die unterschiedlichen Beziehungen vorgestellt haben, die Marketingziele untereinander haben können, teilen wir die Marketingziele in Kategorien ein. Abschließend informieren wir dich darüber, wie Marketingziele unter Berücksichtigung der Hierarchieebenen in einem Unternehmen definiert werden.

Ein Unternehmen, das Waren verkauft oder Dienstleistungen anbietet, unterstützt seinen wirtschaftlichen Erfolg durch verschiedene Marketingmaßnahmen. **Um festzustellen, wie erfolgreich diese**

**Marketingmaßnahmen sind, werden die Marketingziele konkret definiert.**

Bei der Festlegung der Marketingziele spielt der ökonomische Faktor eine ebenso große Rolle wie der psychologische Faktor. Außerdem kann ein Unternehmen bestimmen, ob es bei der Definition seiner Marketingziele eine **strategische oder eine taktische Ausrichtung** verfolgt.

### **Beispiel**

Bei der Einführung eines neuen Produkts werden andere Marketingziele festgelegt, als wenn durch ein Bewerben des ganzen Unternehmens das eigene Image bekannt gemacht werden soll. Bei der ersten Zieldefinition verfolgt das Unternehmen eine taktische Ausrichtung. Die Imagepflege ist ein strategisches Ziel.

Die Bestimmung konkreter Marketingziele ist für ein Unternehmen die Basis zur Entwicklung einer erfolgreichen [Marketingstrategie](#).

### **Beispiele: Was können Marketingziele sein?**

- Bei der Markteinführung für ein neues Produkt bestimmt das Unternehmen, dass es sich im ersten Quartal bis zu 10.000-mal verkaufen soll.
- Für ein bereits eingeführtes Produkt soll der Marktanteil im kommenden Jahr um 25 % gesteigert werden.
- Durch Anbieten einer Hotline für Reklamationen soll der Kundenservice verbessert werden.
- In den kommen drei Monaten möchte das Unternehmen eine Preiserhöhung von 10 % durchsetzen, ohne dass die Nachfrage zurückgeht.

---

### **Die SMART-Methode: Zieldefinitionen für alle Marketingziele**

Bei der Festlegung der Marketingziele geht jedes Unternehmen nach der SMART-Methode vor.

**Hiernach muss jedes Marketingziel die folgenden Kriterien erfüllen:**

- **Spezifische Zieldefinition:** Jedes Marketingziel muss punktgenau definiert werden.

- **Messbare Zieldefinition:** Die Marketingziele müssen überprüfbar und messbar sein.
- **Ansprechende Zieldefinition:** Die Festlegung muss ansprechend sein. Dies bedeutet insbesondere, dass negative Formulierungen vermieden werden sollen. Das Ziel ist attraktiv.
- **Realistische Zieldefinition:** Die Ziele müssen innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreichbar sein. Dem Unternehmen hilft es nichts, wenn utopische Ziele festgelegt werden.
- **Terminierte Zieldefinition:** Jedes Ziel muss zu einem festen Datum terminiert werden. Bis zu diesem Tag soll das Ziel erreicht werden.

## SMART-Methode

Marketingziele definieren



**Welche Beziehungen können Marketingziele untereinander haben?  
Marketingziele können in folgenden Beziehungen zueinander stehen:**

- Zielindifferenz
- Zielharmonie
- Zielkonflikt
- Zielantinomie

### Zielindifferenz

Indifferente Ziele gibt es in einem Unternehmen, **wenn zwei Ziele unabhängig voneinander festgelegt werden können.** Diese Ziele stehen in keiner Beziehung. Die Erreichung eines Ziels ist nicht davon abhängig, ob gleichzeitig auch ein anderes Ziel erreicht wird.

### Beispiel: Zielindifferenz

Ein Unternehmen möchte seinen Kundenservice verbessern und neue Mitarbeiter einstellen. Gleichzeitig soll der Produktionsprozess durch eine Neuorganisation des Logistikbereichs optimiert werden. Die Ziele stehen in keiner Beziehung. Sie können unabhängig voneinander erreicht werden.

### Zielharmonie

Zielharmonie besteht bei komplementären Zielen. **Diese Ziele ergänzen sich nicht nur: Sie harmonisieren auch miteinander und unterstützen sich gegenseitig.** Dies bedeutet, dass das Erreichen eines Ziels auch einen positiven Effekt auf ein anderes Ziel hat.

### Zielkonflikt

Stehen zwei Ziele innerhalb eines Zielsystems nebeneinander, **schließen sie sich innerhalb dieses Zielsystems gegeneinander aus.** Das Erreichen des einen Ziels wirkt sich negativ auf die Erreichung eines anderen Ziels aus oder macht dieses sogar unmöglich.

### Beispiel: Zielkonflikt

Ein Unternehmen möchte den Umsatz steigern und gleichzeitig die Kosten für den Vertrieb dieses Produkts senken. Weil sich aber ein Produkt nur erfolgreich verkaufen lässt, wenn es umworben wird, besteht zwischen diesen beiden Zielen ein Zielkonflikt.

### Zielantinomie

Zielantinomie bedeutet, dass sich zwei Ziele – unabhängig von dem Zielsystem – **vollständig ausschließen.** Es ist unmöglich, dass beide Ziele erreicht werden.

### Beispiel: Zielantinomie

Die Managementebene beschließt kein Produkt weiter zu umwerben. Die Vertriebsabteilung hat sich mit der Finanzabteilung auf eine Erhöhung des Werbebudgets um 40 % verständigt. Hier ist es unmöglich, dass beide Marketingziele erreicht werden.

### Einteilung der Marketingziele

Marketingziele lassen sich nach dem **ökonomischen Faktor** und dem **psychologischen Faktor** einteilen.

## Ökonomische Ziele

Die ökonomischen Ziele orientieren sich an den wirtschaftlichen Faktoren. Hier spielen insbesondere der Absatz, der Umsatz und der Deckungsbeitrag eine Rolle. Weitere Kriterien, die hier berücksichtigt werden, sind die Rentabilität, der Marktanteil, ein hoher Gewinn und ein stabiles Preisniveau.

## Psychologische Ziele

Die psychologischen Marketingziele lassen sich durch eine Steigerung des Bekanntheitsgrads, die Zufriedenheit der Kunden oder eine stärkere Kundenbindung erreichen.

## Marketingziele unter Berücksichtigung der Hierarchieebenen

Unter Berücksichtigung der Hierarchieebenen, die in einem Unternehmen installiert sind, können Marketingziele auch wie folgt definiert werden.

Auf der **normativen Ebene** fungiert das Management eines Unternehmens. Aufbauend auf den Visionen der Unternehmenslenker wird hier eine Unternehmenspolitik verfolgt, die eine klare Strategie verfolgt. Dies spiegelt sich auch in den Marketingzielen wider. Die normative Ebene ist fokussiert auf ein profitables Unternehmen, in dem sich der Umsatz von Quartal zu Quartal weiter steigert.

Auf der **strategischen Ebene** – hier agieren die Leiter der einzelnen Unternehmensbereiche – werden die Ziele, die zu einer Erfolgssicherung beitragen sollen, noch enger definiert.

Die **operative Ebene** – hier befinden sich alle Mitarbeiter ohne Entscheidungsbefugnis – ist für die Umsetzung der vorgegebenen Marketingziele verantwortlich.

## Hierarchieebenen bei Marketingzielen





## 14. Marketing-Mix

Die zielgerichtete Koordination der Marketinginstrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet. Dabei werden die einzelnen Marketinginstrumente (Teilpolitiken des Marketings) bestmöglich aufeinander abgestimmt, um die Umsatzziele zu erreichen und alle Marktbereiche abzudecken. Wesentliche Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung des Marketing-Mix sind der Produktlebenszyklus sowie die Marktsituation des Unternehmens.

---

### Die vier P des Marketing-Mix

---

Der Marketing-Mix setzt sich aus vier Instrumenten (Teilpolitiken) zusammen. Diese Systematik wurde vom amerikanischen Marketing-Experten Jerome McCarthy 1960 generiert und unter der Bezeichnung „4Ps“ publiziert.

#### Diese „4Ps“ sind:

- product (Produktpolitik)
- price (Preispolitik)
- place (Distributionspolitik)
- promotion (Kommunikationspolitik)



Mittlerweile wurde das 4P-Modell (insbesondere für die Vermarktung von Dienstleistungen) um weitere drei Ps ergänzt.

## Die „7Ps“ sind:

- product (Produktpolitik)
- price (Preispolitik)
- place (Distributionspolitik)
- promotion (Kommunikationspolitik)
- physical evidence (Ausstattungs politik)
- people (Personalpolitik)
- process (Prozesspolitik)



## Warum ist der Marketing-Mix so wichtig?

Mit dem aufeinander abgestimmten Einsatz der Marketinginstrumente wird eine erfolgreiche Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens angestrebt. Der Marketing-Mix legt fest, wie die einzelnen Instrumente ausgestaltet werden, damit insgesamt ein maximaler Erfolg erreicht wird.

**Ziel:** Ausweitung des Umsatzes und die Steigerung der Marktanteile.

Mit dem Marketing-Mix behauptet sich das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz und versucht marktseitig Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Alle Einzelmaßnahmen werden darauf ausgerichtet, die Zielgruppen des Unternehmens vom Kauf der Produkte und Dienstleistungen zu überzeugen. Neue Kunden sollen gewonnen und Bestandskunden zum erneuten Kauf motiviert werden. Vor der Ausgestaltung der einzelnen Instrumente werden die Ziele definiert.

Will ein Unternehmen seinen Marktanteil erhöhen, wird es andere produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitische Maßnahmen ergreifen als ein Unternehmen, das den Marktanteil halten will. Die Ausgestaltung des Marketing-Mix hat entscheidenden Einfluss auf den Umsatz und somit auf den Erfolg des Unternehmens.

---

### **Welche Instrumente (Teilpolitiken) werden unterschieden?**

---

Das Marketing umfasst die vier Instrumente des 4P-Modells von McCarthy und wird später um drei weitere Instrumente ergänzt.

#### **Produktpolitik**

---

Die Produktpolitik beschäftigt sich damit, wie die Produkte und Dienstleistungen ausgestaltet werden müssen, damit die Bedürfnisse der Zielgruppe bestmöglich befriedigt werden.

Somit ist die Produktpolitik die wichtigste der vier Säulen des Marketing-Mix. Sie bildet die Basis der unternehmerischen Tätigkeit, denn ohne ein Produkt wird kein Umsatz generiert und keine Marketinginstrumente benötigt.

#### **Die Produktpolitik entscheidet über:**

- Produktdifferenzierung
- Produktdiversifikation
- Produktinnovationen
- Markenbildung
- Zusatzleistungen wie Garantien oder einen besonderen Service

Bei der Planung der Produktpolitik muss der Produktlebenszyklus der Produkte einbezogen werden, denn die Produktpalette unterliegt einer zyklischen Entwicklung.

#### **Möglichkeiten der Produktpolitik:**

Im Rahmen der **Markenbildung** wird ein einheitliches Marketingkonzept für eine Produktfamilie erarbeitet. Die Firma Milka hat es beispielsweise geschafft mit bestimmten Werbeinhalten (Farbe Lila, Kuh), die für alle Produkte genutzt werden ein einheitliches Markenimage aufzubauen.

**Produktinnovationen** sind völlig neue Produkte, mit denen ein Unternehmen einen neuen Produktlebenszyklus startet. Das erste Smartphone war das Modell BellSouth des Herstellers IBM und eine der wichtigsten Produktinnovationen der letzten 25 Jahre. Mit der

Produktdifferenzierung wird versucht, den Umsatz durch das Anbieten mehrerer Varianten zu steigern. Lebensmittelhersteller versuchen durch die Herstellung von Light-Varianten zusätzliche Kundengruppen anzusprechen.

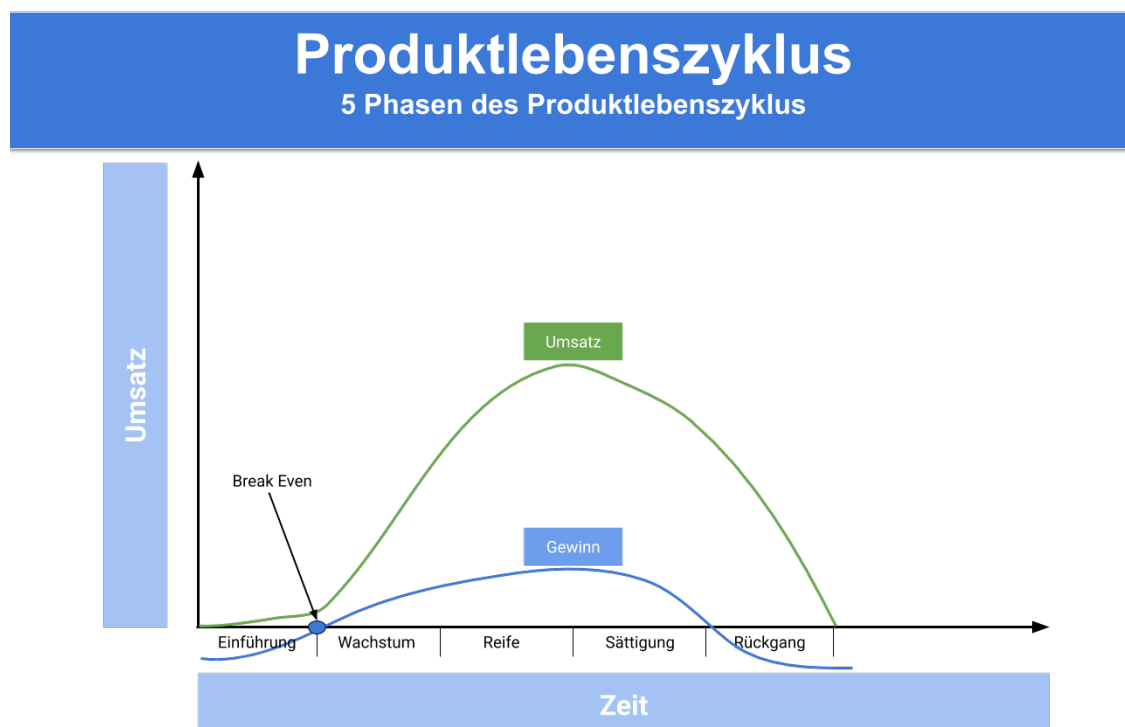
Bei der **Produktdiversifikation** geht es darum, das Angebot um neue Produkte zu vergrößern, die das Sortiment sinnvoll ergänzen. Ein Hersteller von Fahrrädern könnte seine Produktpalette beispielsweise um E-Bikes erweitern.

## Produktlebenszyklus

Der Produktlebenszyklus kategorisiert Produkte nach ihrem Alter vom Zeitpunkt der Markteinführung bis zum Marktaustritt. Es ist optimal, wenn die Produktpalette eines Unternehmens Produkte enthält, die alle Marktphasen abdecken.

### Fünf Phasen des Produktlebenszyklus:

- Einführung
- Wachstum
- Reife
- Sättigung
- Degeneration



## Produktlebenszyklus: 5 Phasen

In der Einführungsphase, die mit Erreichen des Break-Even-Points endet, wird versucht, durch adäquaten Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix die Bekanntheit des Produkts zu steigern.

Jetzt beginnt die Wachstumsphase und die Maßnahmen des Marketing-Mix greifen und mit zunehmender Bekanntheit steigt der Umsatz, sodass mit dem Produkt Gewinne erzielt werden.

Der maximale Umsatz wird mit den Produkten erzielt, die sich in der Reifephase befinden, die am längsten dauert und in der die höchsten Gewinne erzielt werden.

Auf dem gesättigten Markt sinken die Umsätze und es werden kaum noch Gewinne erwirtschaftet, sodass es Zeit wird, dieses Produkt vom Markt zu nehmen.

Die Marketinginstrumente richten sich an den Phasen aus und verfolgen das Ziel, die gewinnbringenden Phasen zu verlängern.

Im Rahmen der Produktpolitik werden folgende Fragen beantwortet:

Welche Produkte kommen neu auf den Markt?

Wie soll die Verpackung gestaltet werden?

Ist ein Relaunch sinnvoll?

Wann muss ein Produkt eliminiert werden?

Preispolitik

Die Preispolitik beschäftigt sich damit, wie die Verkaufspreise festgelegt werden, um möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Dabei sollte einerseits ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis angestrebt und andererseits die Gewinnmarge maximiert werden. Um das zu erreichen gibt es verschiedene Strategien (Penetrations- und Skimmingstrategie, Preisdifferenzierung). Des Weiteren gehören Rabattaktionen und die Festlegung der Lieferkosten zum Bereich der Preispolitik.

## Möglichkeiten der Preispolitik:

Bei der **Penetrationsstrategie**, die oft im Lebensmittelbereich eingesetzt wird, geht es darum, die Kunden mit niedrigen Preisen zum Probieren des Produkts zu motivieren. Diese Strategie wird auch von Software-Herstellern genutzt, um sich Zutritt zum Markt zu verschaffen.

Die **Skimmingstrategie** verfolgt ein gegensätzliches Ziel und wird oft bei hochwertigen technischen Produkten angewendet. Mit hohen Preisen wird einerseits Exklusivität erzeugt und andererseits dafür gesorgt, dass die Entwicklungskosten gedeckt werden. Kann das

Produkt (DVD-Player, PC) später in größeren Stückzahlen produziert und vermarktet werden, sinken die Preise.

Ein weiteres Instrument der Preispolitik ist die **Preisdifferenzierung**, bei der eine Umsatzsteigerung dadurch erreicht wird, dass Varianten des Produkts zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden. Teilweise ist es sogar möglich, das gleiche Produkt an unterschiedlichen Verkaufsstätten zu unterschiedlichen Preisen zu verkaufen. Softdrinks wie Coca-Cola kosten im Einzelhandel sehr viel weniger als bei einem Event oder im Restaurant.

## **Distributionspolitik**

Mit diesem Marketinginstrument wird der Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen gestaltet. Die Distributionspolitik beinhaltet somit alle Aktivitäten, die nötig sind, damit das Produkt vom produzierenden Unternehmen zum Nachfrager gelangt. Es geht also darum, welche Absatzkanäle genutzt und wie diese konkret ausgestaltet werden.

Folgende Absatzkanäle werden unterschieden:

Direkter Vertrieb (erfolgt über eine eigene Verkaufsniederlassung des Unternehmens, den persönlichen Direktverkauf, E-Commerce oder den Telefonverkauf)

Indirekter Vertrieb (eine oder mehrere Handelsstufen zwischengeschaltet)

Möglichkeiten der Distributionspolitik:

Ein Beispiel für den direkten Vertrieb ist die Firma Tupperware, die ihre Waren ausschließlich über Berater direkt beim Kunden zuhause verkauft. Beim indirekten Vertrieb werden die Produkte an einen Großhändler verkauft, der seinerseits Einzelhändler beliefert. Das Franchising (z. B. McDonalds oder die Markenstores der Mode-Label) ist eine weitere Möglichkeit des indirekten Verkaufs.

## **Kommunikationspolitik**

Mit der Kommunikationspolitik wird die Aufmerksamkeit für die Produkte und Dienstleistungen erzeugt und es werden Maßnahmen ergriffen, um den Kunden zum Kauf zu animieren. Zur Kommunikationspolitik gehören folgende Bereiche:

Werbung (TV, Internet, Printmedien, Radio)

Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation)

Produktauftritt in den Social Media

Messen  
Verkaufsveranstaltungen  
Sponsoring  
Online-Marketing

Neben den klassischen Methoden der Kommunikationspolitik nutzen Firmen in zunehmendem Maße („Online first“) das Online-Marketing. Dabei findet die Kommunikation mit dem Kunden über digitale Kanäle statt, indem beispielsweise E-Mail-Kampagnen gestartet werden. Viele Unternehmen verwenden inzwischen professionelle CRM-Systeme (Customer-Relationship-Management), um die Kundenbeziehungen systematisch zu gestalten.

### **Möglichkeiten Kommunikationspolitik:**

Werbekampagnen im Fernsehen oder in den Printmedien werden von Herstellern genutzt, die einen Massenmarkt bedienen. Coca-Cola, Milka, aber auch die Automarken nutzen diese Form der Kommunikationspolitik. Ein Beispiel für Öffentlichkeitsarbeit sind Umweltschutzkampagnen von Bier-Herstellern. Alle Produkte für junge Konsumenten (z. B. Videospiele) werden in den Social Media vorgestellt. Messen und Verkaufsveranstaltungen sind besonders für technische, erklärungsbedürftige Investitionsgüter geeignet (IAA Nutzfahrzeuge, Hannover Messe Industrie). Sponsoring nutzt die mediale Aufmerksamkeit, die Fußballvereine erreichen, um mit Trikotwerbung für Produkte aller Art (vom Einfamilienhaus bis zum Energydrink) zu werben. Immer wichtiger wird die Nutzung von Online-Marketing.

### **Weitere Instrumente des Marketing-Mix**

Im Bereich des Dienstleistungsmarketings sowie bei einer stärkeren Serviceorientierung werden weitere Marketinginstrumente relevant. Die meisten Modelle fügen „3 weitere Ps“ hinzu:

**Physical evidence (Ausstattungs politik):** betrifft die Gestaltung von Verkaufsräumen. Das kann Ladengeschäfte betreffen oder beispielsweise die Ausstattung von Friseursalons sowie Restaurants.

**People (Personal politik):** umfasst im Zusammenhang mit dem Marketing-Mix ebenfalls die Maßnahmen, die mit dem Kontakt zum Kunden zusammenhängen.

**Process (Prozess politik):** einzelnen Arbeitsschritte und der Ablauf von Dienstleistungen werden analysiert, um dem Kunden ein in jeder Hinsicht konkurrenzfähiges Angebot anzubieten.

Neben diesen drei Erweiterungen gibt es Modelle, die zusätzliche „Ps“ aufgenommen haben:

**Packaging (Gestaltung der Verpackung)**

**Politics** (Interessen der Firma in der Politik vertreten – Lobbyismus)

**Physics** (Unternehmensidentität)

**Personal Politics** (Personalpolitik)

**Public Voice** (Multiplikatoren durch Blogs und Communities im Internet erreichen)

**Product Positioning** (Positionierung des Produkts im Verhältnis zur Konkurrenz)

**Pamper** (Wohlfühlerlebnis für Bestandskunden optimieren)

**Wie wird eine Marketingstrategie aufgestellt?**

Die Marketingstrategie legt fest, wie die Marketinginstrumente ausgestaltet werden sollten. Sie berücksichtigt dabei den Produktlebenszyklus. Ziel sollte es sein, genügend Produkte herzustellen, die sich in den gewinnbringenden Phasen befinden.

Aber auch Produktinnovationen müssen vorangetrieben werden, da auf der anderen Seite immer wieder Produkte ans Ende ihres Lebenszyklus gelangen und eliminiert werden müssen. Damit der Marketing-Mix effizient ist, sollte eine Vorausplanung aller Aktivitäten erfolgen. Durch ein abgestimmtes Vorgehen erfolgt eine Zusammenführung der verschiedenen Teilpolitiken (Instrumente), sodass diese sich verstärken und effektiv wirken.

## **15. Marketing-Strategie**

Die Marketingstrategie beschreibt einen langfristig ausgerichteten Verhaltensplan, der dazu dient, die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Marketingziele zu erreichen. Sie orientiert sich an den Wettbewerbsbedingungen und am Leistungspotenzial der Unternehmung. Die Marketingstrategie setzt sich zusammen aus der Vorgabe genereller Ziele und der Angabe, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen. Die Entwicklung der Marketingstrategie ist Teil eines Marketingkonzeptes.

**Wann ist die Marketingstrategie von Bedeutung?**

**Die Marketingstrategie spielt eine wichtige Rolle bei:**



- Unternehmenspolitik
- Marketing
- [Preispolitik](#)
- [Produktpolitik](#)
- [Distributionspolitik](#)
- [Personalpolitik](#)
- Kommunikationspolitik
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

---

### **Was bedeutet der Begriff Marketingstrategie?**

Der Begriff Marketingstrategie beschreibt ein langfristig ausgerichtetes, planvolles Vorgehen, um im Rahmen eines Marketingplans die angestrebten Marketingziele zu erreichen. Diesbezüglich lassen sich drei Sichtweisen unterscheiden.

### **Die Marketingstrategie und ihre verschiedenen Interpretationsvarianten:**

- Die Marketingstrategie ist neben der Produktions-, Forschungs-, Vertriebs- und Personalstrategie eine von mehreren Funktionsstrategien.
- Die Marketingstrategie wird mit der Unternehmensstrategie gleichgesetzt.
- Die Marketingstrategie ist eine vorrangige beziehungsweise dominierende Funktionsstrategie, an der sich die anderen Strategien orientieren.
- Eine erfolgreiche Marketingstrategie besteht aus fünf bis sechs kreativen Ideen, deren Ziel es ist, den Wettbewerb zu gewinnen.

Marketingstrategien können nach bestimmten Kriterien klassifiziert werden.

### **Klassifizierung nach verschiedenen Perspektiven:**

- **Wachstumsstrategie:** Schrumpfung, Expansion, Konsolidierung
- **Wettbewerbsstrategie:** Angriff, Verteidigung, Überholen oder Ausweichen
- **Portfoliostrategie:** Investition, Produktdifferenzierung oder Segmentierung

- **Integrationsstrategie:** Rückwärts, hin zum Rohstoff, oder Vorwärts zum Endprodukt hin oder lateral, also in beide Richtungen
- **Marketingstrategie zur Nutzung von Synergieeffekten:** Technologie-, vertriebs-, personal- oder werkstofforientiert
- **Konzentration auf Kernkompetenzen** oder Streuung auf mehrere Produkte und Märkte
- **Streuung** in Form von mehreren Produkten oder auf unterschiedlichen Märkten
- **Entwicklungsstrategie:** Marktdurchdringung mit neuen Segmenten für das gleiche Produkt, Marktentwicklung durch Schaffung neuer Märkte oder neuer Anwendungsmöglichkeiten, Produktentwicklung durch neue Varianten von Produkten oder Dienstleistungen.

### Weitere Möglichkeiten der Klassifizierung:

- **Marktwahlstrategie:** Sie hat die Auswahl des Marktes zum Inhalt, in dem das Unternehmen mit dem Produkt oder einer Dienstleistung tätig sein möchte. Zuvor müssen die Marketingziele klar formuliert, eine Marktsegmentierung vorgenommen und strategische Geschäftsfelder sondiert werden.
- **Marktteilnehmerstrategie:** Marktteilnehmerstrategien sind Strategien, mit denen sich ein Unternehmen auf den Zielmärkten behauptet. Sie können als Strategie der Nischenspezialisierung, als Massenmarktstrategie, als Marktdurchdringungsstrategie oder als Marktspezialisierungsstrategie konzipiert sein.

---

### Die Basis einer Marketingstrategie

---

Als Teil eines Marketingkonzeptes baut die Marketingstrategie auf der Situationsanalyse und den Marketingzielen auf.

- Die **Situationsanalyse** ist die ganzheitliche Betrachtung des Status Quo, bei der verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. Dazu gehören beispielsweise ein Überblick über die zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen sowie eine Analyse der Marktsituation, der Konkurrenten und Lieferanten und der rechtlichen Rahmenbedingungen. Teil der Situationsanalyse ist auch eine Analyse des mit dem Produkt

angestrebten Marktsegments in der jeweiligen Branche. Abschließend werden die unternehmerischen Stärken und Schwächen sowie die korrespondierenden Chancen und Risiken einander gegenübergestellt.

- Die in der Situationsanalyse zusammengetragenen Ergebnisse sind die Grundlage für das Definieren der **Marketingziele**. Sie sind eng mit den Unternehmenszielen verbunden und konzentrieren sich unter anderem auf die Umsatzsteigerung, den Aufbau der Markenbekanntheit, eine Erhöhung des Marktanteils, auf die Gewinnung von Neukunden und die Bindung von Bestandskunden.

Die Marketingziele geben den Endpunkt vor, der mit dem Marketingkonzept erreicht werden soll. Regelmäßig führen mehrere Wege zum gleichen Ziel. Deshalb braucht es eine Marketingstrategie, die aus der Situationsanalyse und den Marketingzielen entwickelt wird und einen Weg festlegt.

---

### **Entwicklung der passenden Marketingstrategie**

---

Im Rahmen der Marketingstrategie stellt sich die Frage, was konkret unternommen werden soll, um die festgelegten Marketingziele zu erreichen. Insoweit ist die Marketingstrategie die Basis für die Umsetzung des Marketingkonzeptes und die Leitlinie für die Planung von Marketingmaßnahmen.

Eine gute Marketingstrategie muss neue Kunden gewinnen, sie muss mehr Kunden gewinnen, und sie muss Bestandskunden halten. Das funktioniert nur, wenn Faktoren berücksichtigt werden, die Einfluss auf die Marketingstrategie nehmen.

### **Faktoren, die Einfluss auf die Marketingstrategie nehmen:**

- Wettbewerbsbedingungen
- Leistungspotenzial des Unternehmens
- Zielgruppendefinition
- Marktpotenzial
- Unternehmensziele

---

### **Die verschiedenen Arten von Marketingstrategien**

---

Marketingstrategien lassen sich unterteilen in klassische beziehungsweise Offline-Strategien und in Online-Marketingstrategien.

## Klassische Marketingstrategien

### Zu den klassischen Marketingstrategien gehören:

- Direktmarketing
- Networking
- Influencer Marketing
- Empfehlungsmarketing
- Event Marketing
- Guerilla Marketing

### Direktmarketing



Direktmarketing beschreibt alle Aktivitäten, die eine direkte und personalisierte Interaktion mit möglichen Kunden und einer Aufforderung zum Handeln (call to action) beinhalten. Das wichtigste Merkmal des Direktmarketings ist die individualisierte Ansprache des Zielkontaktes.

### Beim Direktmarketing werden drei Erscheinungsformen unterschieden:

- **Passives Direktmarketing:** Der Konsument wird auf das Leistungsangebot eines Unternehmens aufmerksam gemacht, ohne dass durch das betreffende Medium ein direkter Kundendialog entsteht. Beispiele sind Flyer, Produktbroschüren, Werbebriefe und Mailings.
- **Reaktionsorientiertes Direktmarketing:** Der Kunde erhält mit der Ansprache eine direkte Möglichkeit zu reagieren, sodass ein Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager zustande kommt.

Beispiele sind TV- und Radiospots mit einer eingeblendeten Telefonnummer zwecks Kontaktaufnahme, Zeitschriftenanzeigen mit Antwortcoupons und Werbebriefe mit einer Rückantwortkarte.

- **Interaktionsorientiertes Direktmarketing:** Anbieter und Nachfrager treten in einen unmittelbaren Dialog mit einem gegenseitigen Informationsaustausch. Beispiele sind eine Telefonhotline oder Außendienstmitarbeiter.

### ***Networking***

Networking bezeichnet den Aufbau und die Aufrechterhaltung von beruflichen und persönlichen Kontakten. Der Bekanntheitsgrad eines Produktes wird erhöht und wichtige Informationen ausgetauscht – ganz ohne kostenintensive Werbemittel. Dank gezielter Empfehlungen durch Netzwerkkontakte sind aufwändige und kostenintensive Umwege entbehrlich, und Empfehlungsgeber werden gewonnen.

### **Influencer Marketing**

Influencer können einflussreiche Blogger, SEOs oder Online-Marketer sein, die aufgrund ihrer Reichweite und Reputation sowie wegen ihres Expertenstatus für das Marketing von Unternehmen in den sozialen Netzwerken interessant sind.

Beim Influencer Marketing fungieren Influencer als Multiplikatoren, indem sie den Content von Unternehmen an ihre Abonnenten und Follower weitergeben. Es können unterschiedliche Ziele sein, die Unternehmen zur Kontaktaufnahme mit Influencern veranlassen. Der Bekanntheitsgrad des Unternehmens sowie der Traffic auf seiner Website werden erhöht, ebenso die Sichtbarkeit bei Google, beispielsweise durch Linkbuilding.

Wichtig ist, Influencer als Partner zu gewinnen, die Einfluss auf die jeweilige Zielgruppe haben.

### ***Empfehlungsmarketing***

Bewertungen, Referenzen und Mundpropaganda durch Kunden sind ein sehr wirkungsvolles Instrument der Neukundengewinnung. Um Empfehlungsmarketing zu betreiben, müssen Kunden von einem Produkt begeistert sein.

Damit Empfehlungsmarketing funktioniert, braucht es eine intensive Kundenbindung sowie ein entsprechendes Loyalitätsmarketing, das dem Empfehlungsmarketing vorgelagert ist. Neben Kunden kommen auch andere Marktteilnehmer als Empfehlungsgeber in Betracht, zum Beispiel Netzwerkpartner oder Mitarbeiter des Unternehmens.

### ***Event Marketing***

Für die Promotion von Produkten kann eine Veranstaltung sinnvoll sein, die die Zielgruppe anspricht und die auf das Produkt aufmerksam macht. Beim Event Marketing geht es nicht vordergründig um das Produkt, das jedoch auf dem Event allgegenwärtig ist.

Event Marketing ist erlebnisorientiert, sodass das Publikum im Idealfall emotional angesprochen wird, aktiv und motiviert ist. Der Event ist einzigartig, hebt sich von anderen Veranstaltungen ab, ist auf die Bedürfnisse der Teilnehmer ausgerichtet und vermittelt den Eindruck von Authentizität.

### ***Guerilla Marketing***

Emotionen wecken, polarisieren und auffallen sind die Bausteine, die Guerilla Marketing am treffendsten beschreiben. Es durchbricht die gewohnten Erwartungen auf eine auffällige und kreative Art und Weise.

Diese Marketingaktivitäten sind unkonventionell sowie untypisch und erzielen aufgrund des Überraschungseffektes eine große Wirkung. Die Sichtbarkeit einer Marke oder eines Produktes wird durch diese budgetfreundlichen Kampagnen deutlich gesteigert.

### **Online Marketingstrategien**

**Online Marketingstrategien konzentrieren sich unter anderem auf diese Online Marketing Kanäle:**

- Content Marketing
- E-Mail Marketing
- Social Media Marketing

### ***Content Marketing***

Content Marketing bietet Usern vor allem Inhalte in Form eines Mehrwertes. Das können informative Texte sein, ebenso wie Ratgeberartikel, E-Books, Blogartikel oder Videos, um nur einige Varianten zu nennen. Content Marketing bietet nicht nur Mehrwert,

sondern auch Nutzen, sodass User die Inhalte nicht nur konsumieren, sondern auch teilen.

Content oder auch Inbound Marketing ist eine Möglichkeit, Fachwissen zu zeigen, sich als Experte zu positionieren und sich mit der passenden Zielgruppe zu verbinden.

### ***E-Mail Marketing***

E-Mail Marketing ist der umsatzstärkste Kanal im Online Marketing. Es bietet die Möglichkeit, Leads zu generieren, da Interessenten ihre persönliche E-Mail Adresse bekanntgeben, die eine regelmäßige Kontaktaufnahme ermöglicht.

Das gilt für die Anmeldung zu einem Newsletter ebenso wie für ein Webinar oder den Download einer Checkliste zu einem bestimmten Thema. Die Angabe einer E-Mail Adresse signalisiert neben Interesse am Angebot eines Unternehmens auch Vertrauen, das durch regelmäßige Kontakte, zum Beispiel eine Serie von E-Mails, gestärkt wird.

### ***Social Media Marketing***

Social Media Marketing ist nicht allein auf Facebook begrenzt. Auf Ethority wird alljährlich ein neues Social Media Prisma veröffentlicht, das die wichtigsten Netzwerke enthält, sodass es sich lohnt, Zeit in die Suche zu investieren. Signifikant für Social Media Marketing sind die Interaktion und der Austausch mit Interessenten und Kunden, die der gewünschten Zielgruppe angehören.

Dadurch werden die Marke und das Vertrauen der User in die Marke gestärkt, wobei es auch hier um hochwertige Inhalte geht. Social Media Marketing punktet insbesondere bezüglich der Reichweite, die bei klassischen Marketingstrategien nicht erreicht wird.

## 16. Kontrahierungspolitik

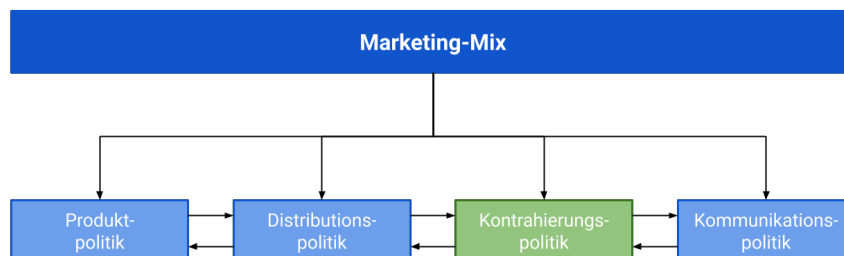
Die Kontrahierungspolitik ist ein Instrument im Marketing, welches Unternehmen gezielt einsetzen können, um potenzielle Kunden zum Kaufabschluss zu motivieren. Die Kontrahierungspolitik ist Teil der Kreditpolitik des Unternehmens. Letztendlich wollen die Verantwortlichen im Unternehmen damit Akteure zum Kauf bewegen, welche ohne einen gewährten Kredit nicht in der Lage wären, den Kauf zu tätigen. Übergeordnetes Ziel ist somit die Erhöhung des Absatzes des Unternehmens.

### Warum ist die Kontrahierungspolitik von hoher Bedeutung?

Die Kontrahierungspolitik ist als Teil des Marketingmix für die Unternehmen von enormer Bedeutung. Sämtliche Bereiche innerhalb des Marketingmix beeinflussen sich gegenseitig und stehen in einer wechselseitigen Beziehung.

## Kontrahierungspolitik

Marketing-Mix



Die Kontrahierungspolitik ist ein Bereich des Marketings, der verschiedene Maßnahmen umfasst, die allesamt darauf abzielen, die Kaufentscheidung des Kunden zu erleichtern. Dabei wirken sich die Maßnahmen auf unterschiedliche Bereiche des Unternehmens aus.

### Die Unterbereiche der Kontrahierungspolitik

Zur Kontrahierungspolitik eines Unternehmen gehören verschiedene Einzelbereiche.

Insbesondere die folgenden Themenbereiche sind Aufgabe der Kontrahierungspolitik:

- Preispolitik
- Rabattpolitik



- Kreditpolitik
- Lieferpolitik

### **Insbesondere die folgenden Maßnahmen sind Teil der Kontrahierungspolitik eines Unternehmens:**

- Gewährung von Teilzahlungskrediten zur Anschaffung
- Möglichkeiten von späterer Zahlung, Leasing u. ä.
- Einräumen von Skonto und anderen Rabattierungen
- Die Auswirkungen der Kontrahierungspolitik sind vielfältig. Auf der einen Seite beeinflusst die Kontrahierungspolitik das Marketing des Unternehmens und trägt einen Teil dazu bei, den Absatz zu erhöhen und mehr Kunden zum Kauf zu motivieren.
- Auf der anderen Seite wirken sich die Maßnahmen jedoch auch auf den Finanzbereich des Unternehmens aus. Durch niedrige Preise oder hohe Rabatte sinkt die Liquidität des Unternehmens im Laufe der Zeit. Somit ist es für die Verantwortlichen von hoher Bedeutung, die Wechselwirkungen im Auge zu behalten.

## **17. Preispolitik**

Die Preispolitik ist eine der Teilpolitiken des Marketing-Mix und beschäftigt sich mit der Frage, welche Preise ein Unternehmen für seine Waren oder Dienstleistungen verlangen sollte, um sich erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten, die Marktanteile zu maximieren und Gewinne zu erzielen. Die Festlegung der Preise muss verschiedene Aspekte berücksichtigen und erfolgt im Spannungsfeld von Kundenwünschen, Herstellungskosten, Preisen der Wettbewerber sowie den Produkteigenschaften. Unter dem Begriff Preispolitik werden alle Entscheidungen zusammengefasst, die die Preisbildung im Unternehmen betreffen.

In der folgenden Lektion werden die Fragen beantwortet, welche verschiedenen Preisstrategien unterschieden werden und wovon es abhängt, für welche Preisstrategie sich das Unternehmen

entscheidet. Dabei werden auch indirekte Bestandteile des Preises wie Rabatte berücksichtigt.

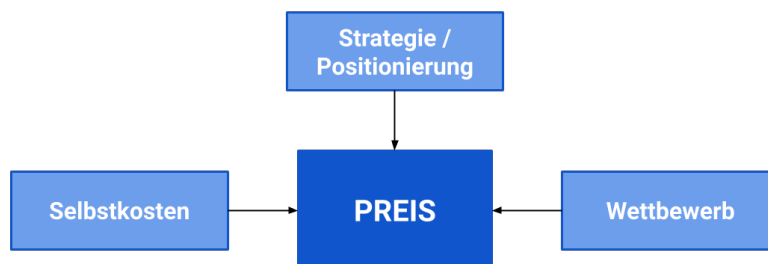
### Definition des Begriffs Preispolitik

Die Preispolitik ist der Teil des Marketing-Mix, der die **Kaufanreize über die Preisbildung, also die Festlegung der Verkaufspreise**, setzt. Dabei muss eine Preisuntergrenze beachtet werden, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht zu gefährden. Die Preisobergrenze wird jedoch durch die Nachfrageseite bestimmt und resultiert aus der Frage, wie hoch die Wertschätzung des Kunden für das Produkt ist. Je höher diese Wertschätzung ist, desto höhere Preise wird der Kunde akzeptieren.

Die Preispolitik umfasst **nicht nur die Festlegung des Preises** für Waren und Dienstleistungen, sondern **auch Konditionen wie beispielsweise die Möglichkeit des Ratenkaufs** und die Gewährung von Rabatten.

## Preispolitik

Einflussfaktoren auf die Preisbildung



Die Preispolitik orientiert sich an den verschiedenen Einflussfaktoren, sodass man verschiedene Arten unterscheidet.

### Arten der Preispolitik:

- Kostenorientierte Preispolitik
- Nachfrageorientierte Preispolitik
- Wettbewerbsorientierte Preispolitik
- Kundenorientierte Preispolitik

### **Kostenorientierte Preispolitik**

---

Bei der kostenorientierten Preispolitik geht es um die **Festlegung einer Preisuntergrenze**, die von den Herstellungskosten determiniert wird. Es wird auf Basis der Zahlen des Rechnungswesens ein Selbstkostenpreis ermittelt.

Verkauft man das Produkt zu diesem Preis, sind alle Kosten gedeckt, es werden jedoch keine Gewinne erwirtschaftet. Deshalb wird ein Gewinnaufschlag auf den Selbstkostenpreis vorgenommen und dieser Preis als Mindestverkaufspreis gesetzt.

### **Nachfrageorientierte Preispolitik**

---

Bei dieser Art der Preispolitik orientiert sich das Unternehmen an der **Nachfrage auf dem Markt** und verändert sich im Laufe des Produktlebenszyklus. Bei einer nachfrageorientierten Preispolitik wird beispielsweise mit Preiserhöhungen getestet, ob die Kunden bereit sind, das Produkt auch zu einem höheren Preis zu kaufen.

Sinkt die Nachfrage, kann geprüft werden, ob der Kundenschwund durch eine Senkung der Preise verhindert werden könnte. Dabei muss jedoch die Preisuntergrenze beachtet werden.

### **Wettbewerbsorientierte Preispolitik**

---

Von einer wettbewerbsorientierten Preispolitik spricht man, wenn die Preisbildung anhand von Beobachtungen der **Preisfestsetzungen der Konkurrenz** erfolgt. Kann man den Preis der Wettbewerber unterbieten, ist es möglich, die Marktanteile zu steigern. Sollen höhere Preise realisiert werden, muss das Unternehmen dem Kunden einen Mehrwert bieten.

### **Kundenorientierte Preispolitik**

---

Dabei geht es darum, genau zu eruieren, **welchen Preis die Kunden bereit sind zu zahlen**. Um herauszufinden, welchen Preis die Kunden höchstens zahlen würden, eignen sich Umfragen. Mit Hilfe des Online-Marketings lassen sich diese Umfragen relativ leicht durchführen und es werden viele Kunden erreicht, sodass valide Aussagen möglich sind.

Die Umfragen sollten bereits vor der Einführung des Produkts stattfinden und im weiteren Verlauf wiederholt werden. Die Erfahrungen, die Kunden mit dem Produkt machen, verändern das

Preisempfinden und die Bereitschaft bestimmte Preise zu akzeptieren.

---

## **Preisstrategien**

Vor der Markteinführung werden Überlegungen angestellt, welche Preisstrategie geeignet ist, damit sich das Produkt erfolgreich am Markt etabliert.

---

### **Festpreisstrategie**

**Die Festpreisstrategie wird unterteilt in:**

- Hochpreisstrategie (Prämienpreisstrategie)
- Niedrigpreisstrategie (Promotionspreisstrategie)
- Preisdifferenzierung

#### ***Hochpreisstrategie***

Die **Hochpreisstrategie** setzt darauf, mit dem Preis den Wert des Produkts, der weit über dem der Konkurrenzprodukte liegt, zu betonen. Luxusmarken verfolgen diese Strategie, um eine Qualitätsführerschaft zu demonstrieren.

#### ***Niedrigpreisstrategie***

Bei der **Niedrigpreisstrategie** wird versucht, das Preisniveau so niedrig wie möglich anzusetzen, um auf diese Weise die Konkurrenz zu verdrängen. Die Niedrigpreisstrategie orientiert sich an dem durch die Kosten determinierten Mindestverkaufspreis.

#### ***Preisdifferenzierung***

Bei der **Preisdifferenzierung** versucht das Unternehmen, den Gewinn zu maximieren, indem für das Produkt unterschiedliche Preise verlangt werden. Ziel ist es, den Markt möglichst umfassend abzudecken.

**Es werden fünf Arten der Preisdifferenzierung unterschieden:**

- **räumliche Preisdifferenzierung:** nutzt den Umstand, dass Kunden bereit sind, für ein Produkt an unterschiedlichen Orten andere Preise zu akzeptieren.
- **zeitliche Preisdifferenzierung:** wird oft bei saisonalen Produkten eingesetzt
- **personelle Preisdifferenzierung:** bezieht sich darauf, bei bestimmten Zielgruppen andere Preise zu verlangen.

- **mengenbezogene Preisdifferenzierung:** wird durch Gewährung von Mengenrabatten realisiert
- **produktbezogenen Preisdifferenzierung:** das Produkt wird in verschiedenen Varianten angeboten, die zu unterschiedlichen Preisen verkauft werden, obwohl dies nicht durch veränderte Kosten begründet ist.

## Preispolitik

Die fünf Arten der Preisdifferenzierung



### Preisabfolgestrategien

Dabei versucht das Unternehmen durch eine **Veränderung des Preises im Zeitablauf**, den Gewinn zu maximieren und einen möglichst hohen Wettbewerbsanteil zu erreichen.

Die Abschöpfungsstrategie zeichnet sich dadurch aus, dass zunächst ein hoher Anfangspreis angesetzt wird, der im Zeitverlauf sinkt. Ziel ist die Abschöpfung des maximalen Preises jeder Käufergruppe.

Im Gegensatz dazu verfolgt die **Penetrationsstrategie** das Ziel, mit geringen Einstiegspreisen möglichst schnell große Marktanteile zu erreichen und dann sukzessive den Preis zu erhöhen oder durch steigende Produktionsmengen die Kosten zu senken, um weiterhin zu niedrigen Preisen anbieten zu können.

### Beispiel

Die Abschöpfungsstrategie wird oft von Anbietern technischer Produkte genutzt, die mit hohen Einstiegspreisen Kunden erreichen, die als Innovatoren immer die neuesten technischen Geräte kaufen.

So ist die Preisentwicklung der Smartphones zu erklären. Die extrem hohen Preise der Apple Produkte sind für die technikbegeisterten Kunden kein Kaufhemmnis. Andere Zielgruppen kaufen die Produkte erst, wenn der Preis im Laufe der Zeit sinkt.

### **Preiswettbewerbsstrategie**

---

Dabei wird ähnlich vorgegangen wie bei der Festpreisstrategie. Der Unterschied besteht darin, dass sich der Preis im Zeitverlauf ändert.

### **Es werden drei Arten der Preiswettbewerbsstrategie unterschieden:**

- Preisführer
- Preisfolger
- Preiskämpfer

Der Preisführer **verlangt den höchsten Preis auf dem Markt** und erreicht auch den größten Marktanteil. Der Preisfolger passt seine Preise an die des Preisführers an, wobei die Preise stets etwas unter denen des Preisführers liegen. Preiskämpfer verlangen die niedrigsten Preise im betrachteten Markt. Ihr Ziel ist die Schwächung und Verdrängung der Konkurrenz und das Erreichen höherer Marktanteile.

### **Zielkostenrechnung**

---

Bei dieser Strategie wird versucht, die **Kosten an die Marktbedürfnisse anzupassen**. Es wird die Zahlungsbereitschaft der Kunden ermittelt (durch Umfragen oder eine Marktbeobachtung). In diesem Fall bestimmt der Preis die Kosten. Die Produktion muss sich daran ausrichten, was die Kunden bereit sind zu zahlen.

## **18. Preisdifferenzierung**

Die Preisdifferenzierung beschreibt eine Preispolitik, bei der ein Unternehmen das gleiche Produkt zu unterschiedlichen Preisen anbietet. Die Preisunterschiede kommen zustande, weil beim Verkauf marktrelevante Faktoren berücksichtigt werden, zum Beispiel Raum, Zeit oder der Verwendungszweck. Dadurch kann ein Produkt zu einem teureren oder günstigeren Preis angeboten werden. Ziel der Preisdifferenzierung sind höhere Absatzzahlen und ein größerer wirtschaftlicher Erfolg.

Die Preisdifferenzierung ist ein Instrument der Preispolitik. Unterschiedliche Preise für identische Sach- und Dienstleistungen bewirken, dass die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden abgeschöpft wird. Durch diese Form der intelligenten Preispolitik lässt sich der Gewinn eines Unternehmens deutlich steigern. Insoweit ist die Preisdifferenzierung nicht nur auf die Preispolitik begrenzt, sondern wirkt sich auch auf andere Bereiche aus.

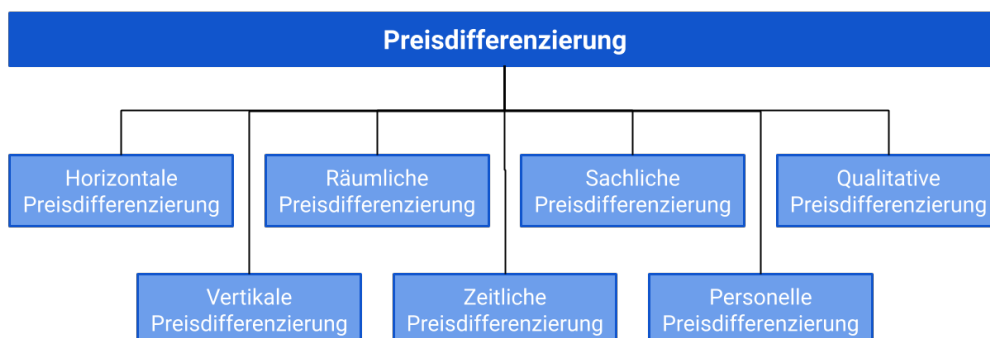
### Die Preisdifferenzierung spielt eine wichtige Rolle bei:

- Unternehmenspolitik
- Preispolitik
- Vertriebspolitik
- Marketing
- Produktion
- Produktpolitik

Die Preisdifferenzierung findet auf zahlreichen Ebenen statt. Welche Formen der Preisdifferenzierung ein Unternehmen umsetzt, ist unter anderem vom angebotenen Produkt oder von der Dienstleistung abhängig. Auch der Vertriebsweg, der Zeitpunkt des Verkaufs und die vorherrschende Marktsituation sind diesbezüglich maßgebliche Faktoren.

## Preisdifferenzierung

Formen der Preisdifferenzierung



### **Horizontale Preisdifferenzierung**

Bei der horizontalen Preisdifferenzierung wird der gesamte Markt in mehrere Käuferschichten unterteilt, die in sich gleich sind. Die Käufer jeder Schicht sind bereit, für ein bestimmtes Produkt einen höheren oder niedrigeren Preis als die Käufer einer anderen Gruppe zu zahlen.

Das bedeutet, dass das Unternehmen den Preis festlegen kann, der den Wert- und Nutzensvorstellungen der einzelnen Käuferschichten entspricht. Voraussetzung für eine horizontale Preisdifferenzierung sind Kontrollmöglichkeiten sowie ihre Wirtschaftlichkeit.

### **Beispiele für die horizontale Preisdifferenzierung**

Beispielhaft für die horizontale Preisdifferenzierung sind Studentenpreise und Rentnerpreise.

### **Vertikale Preisdifferenzierung**

Bei der vertikalen Preisdifferenzierung wird der gesamte Markt in einzelne, voneinander isolierte Teilmärkte zerlegt. Auf jedem Teilmarkt befinden sich Käufer aller oder wenigstens mehrerer Preisschichten. Für jeden der Teilmärkte werden jeweils unterschiedliche Preise festgelegt.

### **Beispiele für die vertikale Preisdifferenzierung**

Beispielhaft für die vertikale Preisdifferenzierung ist die Pharmaindustrie, die die gleichen Medikamente in verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Preisen anbietet. Gleiches gilt für die Automobilindustrie. Auch hier werden Automarken zu unterschiedlichen Preisen in verschiedenen Ländern angeboten, zum Beispiel deutsche Autos in den Vereinigten Staaten und in Brasilien.

### **Räumliche Preisdifferenzierung**

Der Begriff Raum beschreibt im Kontext mit der räumlichen Preisdifferenzierung meistens den Standort eines Unternehmens und seine Umgebung. Je größer die Entfernung zu direkten Wettbewerbern ist, umso weniger Entscheidungsfreiheit haben die Kunden bezüglich der Produktwahl.

Aufgrund der fehlenden Konkurrenz kann ein Unternehmen sein Produkt oder seine Dienstleistung teurer verkaufen. Die räumliche Preisdifferenzierung kann außerdem auf der regionalen und überregionalen Ebene und bei der Verbreitung des Produkts auch auf



internationaler Ebene genutzt werden, wo es jeweils zu unterschiedlichen Preisen verkauft werden kann.

### **Beispiel für die räumliche Preisdifferenzierung**

Eine Tankstelle, die sich in einer entlegeneren Region befindet und deren Konkurrenz etliche Kilometer entfernt ist, kann Sprit zu einem teureren Preis verkaufen. Anders verhält es sich, wenn in unmittelbarer Nähe weitere Tankstellen angesiedelt sind. Um überleben zu können, müssen die Spritpreise an die der Konkurrenz angepasst werden.

### **Zeitliche Preisdifferenzierung**

Um eine zeitliche Preisdifferenzierung handelt es sich, wenn der Preis eines Produktes für eine bestimmte Zeitspanne auf einem höheren oder niedrigeren Niveau als sonst üblich liegt. Dabei kann es sich um ganz unterschiedliche Zeiträume handeln.

Beispiele sind mehrere Stunden, bestimmte Tageszeiten, Jahreszeiten, eine Saison, mehrere Tage oder Wochen am Stück, Feiertage oder wiederkehrende Events. Aus diesen Gründen bietet sich die zeitliche Preisdifferenzierung insbesondere für saisonale Produkte und Dienstleistungen an. Genutzt wird die zeitliche Preisdifferenzierung insbesondere im B2C-Bereich.

### **Beispiel für die zeitliche Preisdifferenzierung**

Zu den Hauptreisezeiten sind die Übernachtungspreise in Hotels und anderen Unterkünften besonders hoch. Ein hohes Reiseaufkommen gibt es bei Veranstaltungen, Fachmessen, während der Schulferien und anlässlich von Feiertagen. Insoweit wird in der Reisebranche zwischen Haupt- und Nebensaison differenziert, wobei in der letztgenannten die Preise sehr viel günstiger sind.

### **Sachliche Preisdifferenzierung**

Die sachliche Preisdifferenzierung wird insbesondere bei individuellen Verwendungszwecken gleicher Güter und Waren eingesetzt. Abhängig vom Einsatzort und vom jeweiligen Kontext können bestimmte Produkte andere Funktionen erfüllen, sodass es bezüglich der Preisgestaltung Unterschiede gibt. Dementsprechend werden sie günstiger oder teurer angeboten.

### **Beispiel für die sachliche Preisdifferenzierung**

Beispielhaft für die sachliche Preisdifferenzierung sind unterschiedliche Energiepreise für private und gewerbliche Kunden

sowie für Großkunden. Das gilt auch vor dem Hintergrund, dass die Energie für unterschiedliche Zwecke genutzt wird.

### **Personelle Preisdifferenzierung**

Bei der personellen Differenzierung gründen sich die erhöhten beziehungsweise gesenkten Preise auf den persönlichen Merkmalen potenzieller Kunden, die sich in unterschiedliche Zielgruppen oder Kundengruppen unterteilen lassen. Voraussetzung für die personelle Preisdifferenzierung ist eine akkurate Kundensegmentierung, deren jeweilige spezifische Merkmale Variationen des Produktpreises zulassen. Die personelle Preisdifferenzierung wird vorwiegend im B2C-Bereich eingesetzt.

### **Beispiele für die personelle Preisdifferenzierung**

Beispielhaft für personelle Preisdifferenzierungen sind gestaffelte Preise beim Friseur. So ist der Haarschnitt für längeres Haar bei Damen häufig teurer als für kurzes Haar.

Preisliche Abstufungen gibt es auch bei Damen- und Herrenhaarschnitten, während Kinder und Senioren oftmals von vergünstigten Angeboten profitieren. Gleiches gilt für die Preispolitik bei öffentlichen Verkehrsmitteln. Hier fahren Kinder bis zu einem gewissen Alter kostenlos, während ältere Kinder, Jugendliche, Schüler und Studenten von günstigeren Preisen profitieren.

### **Quantitative Preisdifferenzierung**

Die quantitative Preisdifferenzierung wird vorwiegend im B2B-Bereich eingesetzt, da sich die unterschiedlichen Preise für ein Produkt an der Abnahmemenge orientieren. Je mehr ein Kunde von einem Produkt kauft, umso günstiger ist der Preis. Wird beispielsweise eine bestimmte Abnahmemenge innerhalb einer festgelegten Zeitperiode überschritten, erhalten Kunden aufgrund des höheren Abnahmevolumens Rabatte, Boni oder Prämien.

Auf diese Weise sollen Kunden zu einer höheren Abnahmemenge motiviert werden. Quantitative Preisdifferenzierungen gibt es nicht nur in Bezug auf die Abnahmemenge, sondern auch bezüglich der Auftragsgröße. Abhängig vom Umfang des Auftragsvolumens kann der Preis unterschiedlich hoch ausfallen. Je höher die bezogene Menge ist, umso kleiner ist der Preis.

### **Beispiele für die quantitative Preisdifferenzierung**

Die quantitative Preisdifferenzierung ist bei verschiedenen Arten von Produkten zu finden, zum Beispiel bei Gebrauchsgütern und

Nahrungsmitteln, ebenso wie auf verschiedenen Absatzstufen, zum Beispiel zwischen Produzent, Großhändler, Einzelhändler und Endverbraucher.

Beispiele für Preisdifferenzierungen nach der Auftragsgröße sind die Gewährung von gestaffelten Mengenrabatten, zum Beispiel für Papier oder Getränke, oder von Spezialtarifen für Großabnehmer, zum Beispiel für Strom, Wasser und Gas. Der Grund für diese Preisdifferenzierungen ist, dass die Lieferung größerer Mengen kostengünstiger ist.

### **Qualitative Preisdifferenzierung**

Bei der qualitativen Preisdifferenzierung steht die Qualität eines Produktes im Mittelpunkt. Dafür werden Produkte in leicht modifizierten Varianten angeboten, sodass eine Preisdifferenzierung aufgrund unterschiedlicher Qualitäten möglich ist. Oftmals handelt es sich um geringfügige Produkthanpassungen oder um mehrere Designvarianten, die unterschiedliche Kundengruppen und Kunden ansprechen. Insoweit bieten leichte Produktdifferenzierungen in Kombination mit unterschiedlichen Preisen ein hohes Potenzial, um die Zahlungsbereitschaft optimal auszuschöpfen.

### **Beispiel für die qualitative Preisdifferenzierung**

Beispielhaft für die qualitative Preisdifferenzierung sind Autos, die als Standard- und als Sonderedition angeboten werden. Die Sonderedition ist mit Extras ausgestattet, für die der Käufer einen höheren Kaufpreis zahlen muss.

### **Ziele und Vorteile der Preisdifferenzierung**

Die Preisdifferenzierung macht es möglich, kundenspezifische Preispotenziale optimal abzuschöpfen. Das gilt insbesondere für den B2B-Bereich, in dem große Unterschiede bezüglich der Zahlungsbereitschaft von Nachfragern bestehen. Das bedeutet, dass die Preise so gestaltet werden, dass viele Kunden das größtmögliche Budget ausgeben.

Ziel ist, den Gesamtgewinn eines Unternehmens zu maximieren. Deshalb ist die Preisdifferenzierungsstrategie ein beliebtes Mittel in der Preispolitik und insbesondere im Marketing Mix.

### **Die Vorteile der Preisdifferenzierung:**

- Abschöpfen des Marktpotenzials durch unterschiedliche Preise

- Ausrichten der Preisgestaltung auf die optimale Zahlungsbereitschaft der Kunden beziehungsweise Kundengruppen
- Gezielte Ansprache möglichst vieler Kunden
- Positive Beeinflussung des Kaufverhaltens
- Neukundengewinnung
- Intensivierung bereits bestehender Kundenbeziehungen
- Mehr Wahlmöglichkeiten für Kunden
- Besetzen von Nischen
- Anpassen der Preisstruktur an Wettbewerber
- Ausgleichen von saisonalen Schwankungen

## 19. Produktpolitik

Die Produktpolitik ist eines der Instrumente des Marketing-Mix und beschäftigt sich damit, wie das Produkt (Waren oder Dienstleistungen) des Unternehmens beschaffen sein muss, um damit möglichst große Marktanteile zu erreichen und einen maximalen Gewinn zu erzielen. Produktpolitische Entscheidungen werden im Spannungsfeld von Kundenwünschen und herstellungstechnischer Realisierbarkeit getroffen, wobei Kostenaspekte berücksichtigt werden. Somit umfasst die Produktpolitik alle Entscheidungen, die sich darauf beziehen, wie das Angebot konkret hinsichtlich aller Eigenschaften gestaltet wird.

---

### Definition des Begriffs Produktpolitik

---

Die Produktpolitik ist die Gesamtheit aller das Produkt (Leistungsangebot des Unternehmens) betreffenden Entscheidungen. Neben der marktgerechten Gestaltung des Produkts zählen **Entscheidungen hinsichtlich der Verpackung, Garantieleistungen, Serviceangebote und der Markenbildung sowie der Zusammenstellung des Sortiments** zur Produktpolitik. Somit steht die Produktpolitik im Zentrum des gesamten Marketing-Mix. Es erfolgt eine Orientierung an den Phasen des Produktlebenszyklus.

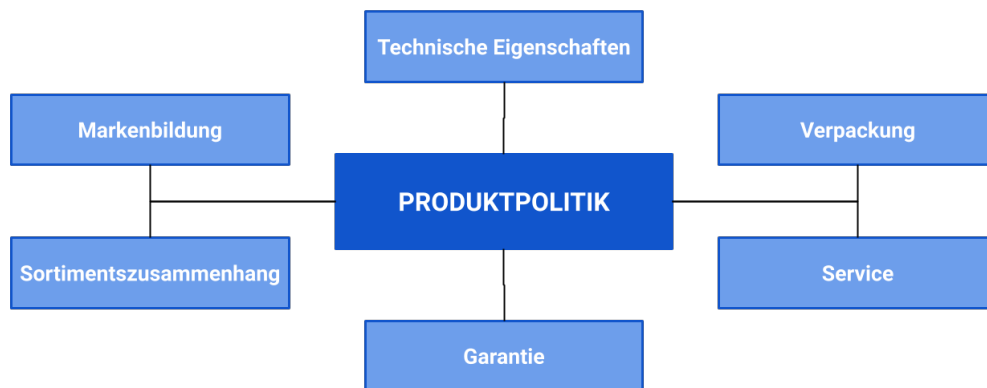
Die Relevanz der Produktpolitik ergibt sich daraus, dass die Produktidee oft die Grundlage für die Entstehung eines Unternehmens und dessen weiterer Entwicklung ist. Mit den Produkten stehen und fallen der Erfolg, das Wachstum und die Zukunftsperspektive eines Unternehmens. Deshalb hat die

Produktpolitik neben der Kommunikationspolitik die zentrale Position innerhalb der Marketinginstrumente.

Gelingt es dem Unternehmen nicht, marktrelevante Produkte zu generieren, sind alle anderen Teilpolitiken des Marketing-Mix obsolet.

## Produktpolitik

Instrumente der Produktpolitik



### Ziele der Produktpolitik

Die Produktpolitik erfolgt zielorientiert, wobei verschiedene Ziele angestrebt werden.

#### Diese Ziele hat Produktpolitik:

- ökonomische Ziele
- reichweitenbezogene Ziele
- psychografische Ziele
- transaktionsorientierte Ziele
- interaktionsorientierte Ziele

### Ökonomische Ziele

**Ökonomische Ziele** sind das Erzielen eines Gewinns, die Sicherstellung des Wachstums, die Optimierung der Wettbewerbsposition, die Minimierung des Risikos, eine möglichst hohe Kapazitätsauslastung sowie die Realisierung von Rationalisierungs- und Synergieeffekten.

### **Reichweitenbezogene Ziele**

---

**Reichweitenbezogene Ziele** betreffen die Intention, mit einem Produkt Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt zu befriedigen. Ein erfolgreiches Produkt trägt dazu bei, die Positionierung des Unternehmens zu verbessern und Problemlösungen für die Zielgruppe zu bieten. Gelingt dies, ist die Abdeckung der Zielgruppe optimal und es wird eine hohe Reichweite erzielt.

### **Psychografische Ziele**

---

**Psychografische Ziele** betreffen die Steigerung des Goodwills (beispielsweise Firmenimage, Technologieführerschaft) sowie die positive Beeinflussung der Einstellung, mit der die Kaufinteressenten das Produkt beurteilen.

### **Transaktionsorientierte Ziele**

---

**Transaktionsorientierte Ziele** betreffen den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, zu dem das betrachtete Produkt einen möglichst hohen Beitrag leisten sollte.

### **Interaktionsorientierte Ziele**

---

**Interaktionsorientierte Ziele** bestehen darin, dass die Produktpolitik Möglichkeiten schafft, mit den Kunden zu interagieren. Diese Interaktion verfolgt wiederum das Ziel, den Kaufprozess wunschgemäß zu beeinflussen, beispielsweise durch informative oder emotionale Differenzierungselemente.

### **Aufgaben der Produktpolitik**

---

Die Aufgaben der Produktpolitik werden in drei Bereiche aufgeteilt, die sich an der Position des Produkts im Produktlebenszyklus orientieren:

- Produktentwicklung
- Produktpflege
- Produktelimination

### **Produktentwicklung**

---

Mit der Entwicklung **neuer Produkte** versucht das Unternehmen, neue Marktanteile zu gewinnen und das Wachstum voranzutreiben. Es ist wichtig, sich nicht ausschließlich darauf zu verlassen, dass die Produkte, die bereits erfolgreich im Markt etabliert sind, auch in Zukunft in gleichem Umfang zum Unternehmenserfolg beitragen werden.

Da jedes Produkt einen Lebenszyklus durchläuft, der mit dem Ausscheiden aus dem Markt endet, muss mit Produktinnovationen dafür gesorgt werden, das Sortiment entsprechend zu verjüngen.

### Beispiel für Produktentwicklung

Die Automobilindustrie steht derzeit vor der Herausforderung, von der Technologie der Verbrennungsmotoren auf alternative Antriebe wie Autogas, Brennstoffzellen oder Elektromobilität umzusteigen. Hersteller, denen es nicht gelingt, rechtzeitig marktfähige Produktinnovationen zu generieren, werden vom Markt verschwinden und von neuen Anbietern verdrängt. Auch wenn derzeit noch die meisten Autos mit einem Verbrennungsmotor ausgestattet werden, ist es wichtig, bereits jetzt intensiv an entsprechenden Produktinnovationen zu arbeiten.

### Produktpflege

Die Produktpflege umfasst die **Weiterentwicklung bestehender Produkte**, wobei es wichtig ist, dass diese Entwicklung kontinuierlich und nicht abrupt erfolgt. Wird der Fokus nicht auf Evolution, sondern auf Revolution gesetzt, wächst die Gefahr, dass die Innovation zum Flop wird. Gelingt es dem Unternehmen, eine sogenannte Long-Life-Gestaltung zu erreichen, ist der Weg geebnet, um einen Marktklassiker hervorzubringen, der sich viele Jahre in der Reifephase befindet und die ganze Zeit sehr gute Deckungsbeiträge erzielt.

Man unterscheidet bei der Produktpflege die Produktdifferenzierung und die Produktvariation. Bei der Produktdifferenzierung erhält das Produkt neue Eigenschaften, um die Bedürfnisse der Zielgruppe noch besser zu befriedigen oder neue Zielgruppen zu erschließen. Bei der Produktvariation bietet man das Produkt in verschiedenen Varianten an.

### Beispiel für Produktpflege

Bei der Produktdifferenzierung wird ein Kühlschrank mit weiteren Eigenschaften ausgestattet und beispielsweise mit integriertem Tiefkühlfach oder mit Eiscrusher angeboten. Bei der Produktvariation wird der Kühlschrank, der bisher nur in Weiß hergestellt wurde, nun auch in Rot, Schwarz oder Silber angeboten.

## Produktelimination

---

Hat ein Produkt die Phase der Degeneration erreicht, wird es Zeit, über die Produktelimination nachzudenken. Mit dem Produkt werden keine Deckungsbeiträge mehr erzielt und auch Maßnahmen der Produktpflege oder eine verstärkte Kommunikationspolitik sowie Preisnachlässe ändern nichts mehr am fehlenden positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Entweder wird das Produkt von Konkurrenzprodukten verdrängt, oder bei einer erfolgreichen eigenen Produktpolitik durch ein Nachfolgeprodukt ersetzt.

## Beispiel für Produktelimination

Wäschetrockner der ersten Generation konnten nur mit Hilfe einer Zeitschaltuhr gesteuert werden. Wurde diese zu lange eingestellt, führte das zum Einlaufen der Kleidungsstücke.

Die nächste Generation verfügte über einen Feuchtigkeitssensor, der feststellt, wann der Trocknungsprozess beendet ist und dann das Programm ausschaltet. Kunden kaufen nun Trockner der neuen Generation, sodass die veralteten Geräte nach und nach von den Herstellern vom Markt genommen, also eliminiert werden.

---

## Instrumente der Produktpolitik

---

Unternehmen können verschiedene produktpolitische Instrumente nutzen, um die Produkte in allen Merkmalsausprägungen so zu gestalten, dass die betreffenden Produkte einen möglichst großen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

### Produktpolitische Instrumente:

- Produktqualität
- Produktausstattung
- Markierung des Produkts
- Programm- und Sortimentsentscheidungen
- Serviceleistungen
- Garantieleistungen

Im Handlungsfeld **Produktqualität** werden Entscheidungen hinsichtlich der Produktkonzeption und der Gestaltung der funktionalen Eigenschaften des Produkts getroffen.



Die **Produktausstattung** betrifft die ästhetische Produktgestaltung, die sich insbesondere in der Verpackung und dem speziellen Design des Produkts zeigt.

Bei der **Markierung** geht es um die Namensgebung und Kennzeichnung, die möglichst prägnant sein sollten, um einen hohen Wiedererkennungswert zu erreichen.

**Programm- und Sortimentsentscheidungen** betreffen die Zusammenstellung des Produktportfolios, wobei das Ziel verfolgt werden sollte, alle Phasen des Produktlebenszyklus abzudecken.

**Service- und Garantieleistungen** tragen ebenfalls zur vom Kunden wahrgenommenen Produktqualität bei und müssen im Rahmen der Produktpolitik berücksichtigt werden.

#### **ANDERE QUELLE:**

Mit Produktpolitik (oder Produktstrategie) sind alle Entscheidungen und Maßnahmen rund um die **konkrete Gestaltung von Produkten oder Dienstleistungen** gemeint. Das bezieht sich einerseits auf das gesamte Produktsortiment eines Unternehmens, andererseits auf die Eigenschaften einzelner Produkte. Konkret geht es dabei um Fragen wie:

- Wie viele unterschiedliche Produkte werden in das Sortiment aufgenommen?
- Welche Eigenschaften und welche Qualität haben die Produkte?
- Wie ist die Verpackung gestaltet?
- Wie heißt das Produkt?
- Welche Garantie-, Service- oder Beratungsleistungen bietet das Unternehmen ergänzend an?
- Wann kommen neue oder verbesserte Varianten des Produkts auf den Markt?

#### **Ziele der Produktpolitik**

Das Ziel der Produktpolitik ist es, **mit den passenden Produkten zum richtigen Zeitpunkt die Probleme von Kund:innen zu lösen**. Unternehmen möchten dadurch ihre **Marktanteile** steigern, **Umsätze** und **Gewinne** maximieren und so ihren wirtschaftlichen Erfolg absichern. Weitere Ziele können auch darin bestehen, den Bekanntheitsgrad einer Marke zu erhöhen, Produktionsprozesse zu optimieren oder das ökonomische Risiko zu streuen.

## Produktstrategie: Wichtige Teilbereiche

Produktpolitische Überlegungen werden auf verschiedenen Ebenen getroffen. Marketing-Fachleute setzen sich im Rahmen der Produktstrategie mit folgenden Fragestellungen auseinander:

### Produktgestaltung

Den Kern der Produktpolitik bildet natürlich das Produkt selbst. Dabei sind Entscheidungen über **Eigenschaften, Funktionen, Design und Verpackung** zu treffen. Wichtig ist dabei, immer aus der Perspektive der Kunden zu denken: Welchen Nutzen stiften die Eigenschaften und Funktionen des Produkts? Man kann hierbei zwischen **Grundnutzen** und **Zusatznutzen** unterscheiden. Der Grundnutzen eines Mantels ist beispielsweise, dass er im Winter warm hält. Ein möglicher Zusatznutzen könnte für den Käufer oder die Käuferin darin bestehen, sich in dem Kleidungsstück attraktiv zu fühlen.

### Servicegestaltung

Neben den reinen Produkteigenschaften spielen für Konsumenten auch Serviceleistungen rund um das Produkt eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung. Mögliche Zusatzangebote sind etwa **Garantien, Beratungsleistungen, Schulungen, Lieferung, Montage, Wartung, Reparatur oder Finanzierungsangebote**.

### Sortimentsgestaltung

Hier geht es um die genaue Zusammensetzung des Waren- oder Dienstleistungs-Angebots eines Unternehmens. Ein wichtiges Kriterium ist die **Sortimentsbreite**: Wie viele unterschiedliche Produktarten oder Produktlinien bietet das Unternehmen an? Ein Elektrogeräte-Hersteller kann beispielsweise Waschmaschinen, Geschirrspüler, Elektroherde, Kühlschränke und vieles mehr in sein Sortiment aufnehmen. Ein zweites Kriterium ist die Sortimentstiefe, das heißt die Anzahl der Produktvarianten. So kann der Hersteller etwa 15 verschiedene Waschmaschinen anbieten oder sich auf nur 5 Modelle beschränken.

## Produktpolitische Maßnahmen

Unternehmen können verschiedene Instrumente und produktpolitische Maßnahmen nutzen, um Produkte den Kundenwünschen entsprechend zu gestalten. Entlang des gesamten Lebenszyklus eines Produkts sind Entscheidungen über folgende Dinge

zu treffen:



### **Produktinnovation**

Darunter versteht man die Entwicklung und Einführung eines neuartigen Produkts auf dem Markt. Indem Unternehmen frühzeitig auf technologische Fortschritte oder eine veränderte Nachfrage reagieren, können sie ihre Marktposition gegenüber dem Wettbewerb verbessern. Natürlich muss eine Produktinnovation gut geplant und geprüft werden, weil sie für Unternehmen auch ein gewisses Risiko darstellt.

### **Produktvariation**

Wenn bereits etablierte Produkte in ihren Eigenschaften verändert oder verbessert werden, spricht man im Marketing von Produktvariation. Dadurch können Unternehmen auf veränderte Anforderungen reagieren oder sich von ihrer Konkurrenz absetzen. Produktvariation Beispiel: Für Software-Hersteller ist es wichtig, regelmäßig kleinere Mängel zu beseitigen oder ihre Produkte um neue Funktionen zu erweitern.

### **Produktdifferenzierung**

Damit meint man die Ergänzung eines bestehenden Produkts um neue Varianten, ohne dass das alte Produkt vom Markt genommen wird.

Produktdifferenzierung Beispiel:

- Viele Molkereien haben in den letzten Jahren laktosefreie oder pflanzliche Produkte in ihr Sortiment aufgenommen.
- Schokolade-Hersteller entwickeln regelmäßig neue Sorten.

Dadurch reagieren Unternehmen auf gesellschaftliche Trends und können zusätzliche Kunden ansprechen.

### **Produktdiversifikation**

Wenn Unternehmen ganz neue Produktlinien in ihr Sortiment aufnehmen, spricht man von Produktdiversifikation.

Produktdiversifikation Beispiel:

- Viele Tankstellen bieten heutzutage nicht nur Treibstoffe an, sondern man kann dort auch Snacks, Kaffee oder Tabakprodukte kaufen.
- Fahrrad-Händler haben ihr Sortiment um Elektro-Fahrräder erweitert.

Unternehmen können sich dadurch breiter aufstellen und Umsatzschwankungen in einzelnen Bereichen ausgleichen.

### **Produkteliminierung**

Manchmal müssen Produkte auch gänzlich vom Markt genommen werden: etwa wenn sie technologisch überaltert sind oder die Umsätze drastisch zurückgehen. Produktelimination Beispiel: Viele Hersteller haben die Produktion von Tastenhandys komplett eingestellt und bieten nur noch Smartphones an.

## **Welche Rolle spielt die Produktpolitik im Marketing-Mix?**

Die Produktpolitik (oder Produktstrategie) ist ein zentraler Teilaspekt im Marketing-Mix von Unternehmen. Zum Marketing-Mix gehören neben der Produktpolitik auch die Teilbereiche

- **Preispolitik** (Preisgestaltung)
- Kommunikationspolitik (Werbung und Öffentlichkeitsarbeit)
- Distributionspolitik (Vertrieb und Absatz der Produkte)

Zusammen bezeichnet man die vier Aspekte auch als die „4 Ps“ (für Politics) im Marketing-Mix von Unternehmen. Nur wenn alle vier Teilbereiche exakt aufeinander abgestimmt sind, wird das Unternehmen Erfolg haben. So kann man ein Produkt nur dann zu einem gehobenen Preis anbieten, wenn es eine entsprechende Qualität aufweist und man es der passenden Zielgruppe mit den richtigen Argumenten anbietet.

## Erfolgreicher Marketing-Mix: Beispiel Coca Cola

Sehen wir uns das Zusammenspiel der 4 Ps und die Rolle der Produktpolitik im Marketing-Mix am Beispiel des Unternehmens Coca Cola an:

- Produktpolitik: Coca Cola bietet rund 20 verschiedene Limonaden-Marken (wie Fanta, Sprite, Powerade) an, hinzu kommen Produktvarianten wie zuckerfreie oder koffeinfreie Getränke. Insgesamt verkauft Coca Cola 3.900 verschiedene Produkte. Dadurch spricht das Unternehmen sehr unterschiedliche Bedürfnisse von Kunden an. Auch bei der Verpackung hat sich Coca Cola an gesellschaftliche Trends angepasst: Mittlerweile besteht in Deutschland ein Großteil der Getränkeflaschen aus recyceltem PET-Material.
- **Preispolitik:** Die Preise der Limonaden können von Land zu Land variieren. Generell setzt Coca Cola seine Preise auf mittlerem Niveau an. Die Getränke sollen für viele Konsumenten leistbar, zugleich aber nicht zu billig sein, um den Eindruck schlechter Qualität zu vermeiden.
- Kommunikationspolitik: Coca Cola nutzt sehr unterschiedliche Werbekanäle wie TV-Werbung, klassische Plakatwerbung, Internet oder Social Media. Sehr erfolgreich tritt das Unternehmen auch als Partner und Sponsor von Sportveranstaltungen wie den Olympischen Spielen auf.
- Distributionspolitik: Die Limonaden von Coca Cola sind nahezu auf der ganzen Welt in Supermärkten, Restaurants, Kiosken, Tankstellen-Shops und im Getränke-Großhandel erhältlich.

Durch diesen Marketing-Mix kann das Unternehmen Coca Cola seit 1886 breite Zielgruppen ansprechen und ist heute die höchstdotierte Getränkemarken der Welt.

## 20. Produktpolitische Maßnahmen

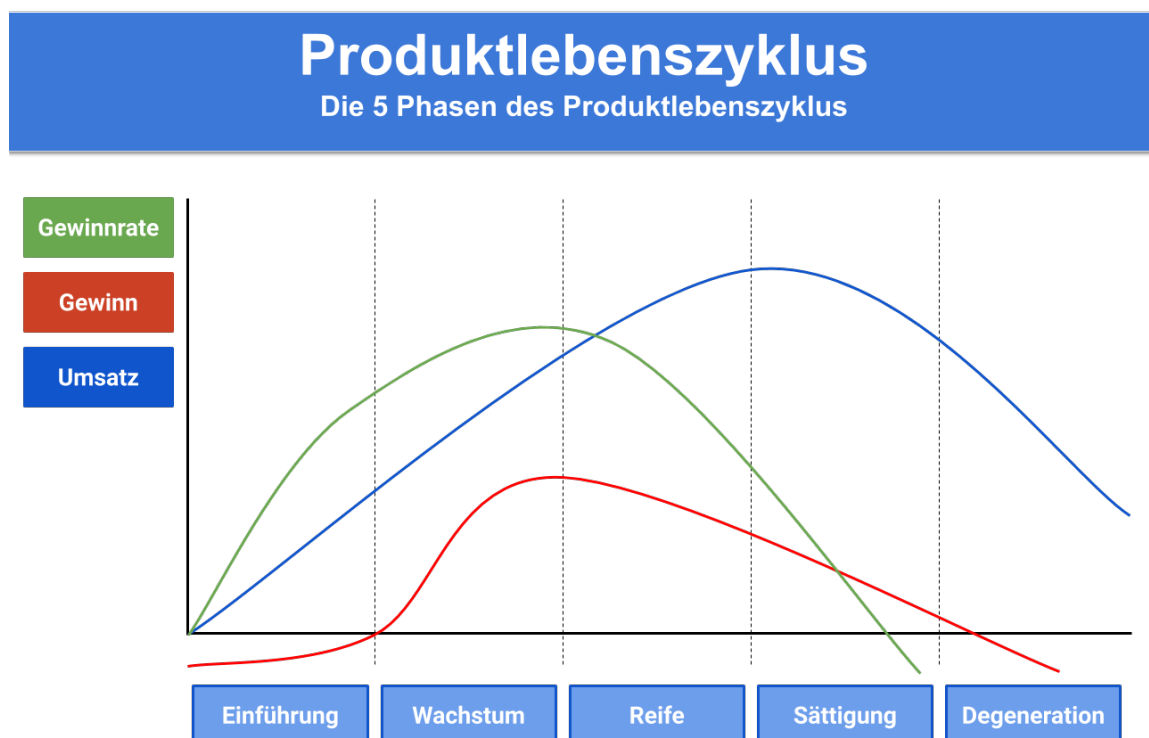
Produktpolitische Maßnahmen zielen darauf ab, das Produktionsprogramm optimal anzupassen. Diese Anpassungen werden notwendig, wenn ein Produkt die Zielabsatzvorstellungen eines Unternehmens nicht erreicht. Die gewünschte Nachfrage wird nicht erreicht, weil das Produkt nicht die Wünsche der Kunden zufriedenstellt. Um den Absatz zu erhöhen, können Produktinnovationen und Produktvariationen vorgenommen werden.

---

**Warum solltest du die produktpolitischen Maßnahmen eines Unternehmens kennen?**

**Für jedes Unternehmen, das Produkte selbst herstellt, ist es wichtig, produktpolitische Maßnahmen zu ergreifen.** Diesem Aspekt kommt eine besondere Relevanz zu, wenn das Produkt bei der Markteinführung nicht die gewünschte Nachfragenweite erzielt oder im Laufe der Zeit Marktanteile verliert.

**In diesem Zusammenhang spielt auch der Lebenszyklus eines Produkts eine wichtige Rolle.** Nimmt die Nachfrage nach dem Produkt nach der Sättigungsphase wieder ab, sollten die ersten Schritte für eine Produktinnovation oder eine Produktvariation getroffen werden. Wird das Produkt nicht mehr nachgefragt, kommt eine Produktelimination in Betracht. Dies gilt erst recht, wenn die Kosten für das Marketing höher sind als der Nettoumsatz.



### Welche Aufgaben hat die Produktpolitik?

Die Aufgaben, die ein Unternehmen mit der Anwendung von produktpolitischen Maßnahmen erfüllt, können wie folgt unterteilt werden:

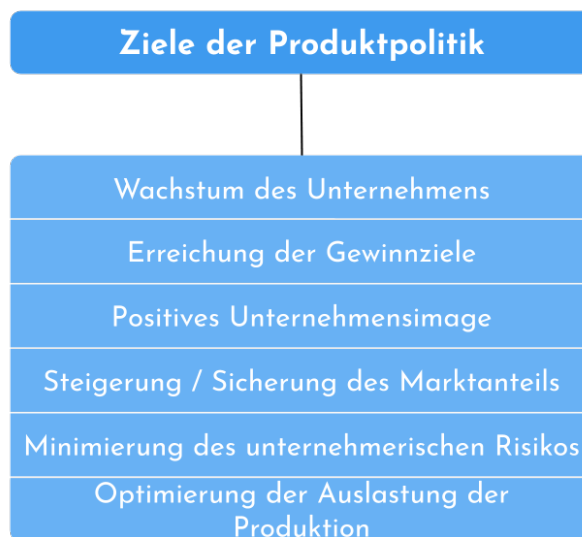
- Auf dem Markt besteht eine Nachfrage nach diesem Produkt. Diese soll dadurch befriedigt werden, dass das Produkt den qualitativen Ansprüchen gerecht wird.
- Mit der Optimierung des Produktprogramms sollen auch **zusätzliche Kundengewonnen** werden.
- Mit Produktinnovationen und Produktvariationen möchte das Unternehmen seinen Mitbewerbern einen Schritt voraus sein und **zusätzliche Marktanteile** gewinnen.

## Produktpolitische Maßnahmen: Welche Ziele verfolgt ein Unternehmen?

Mit den produktpolitischen Maßnahmen verfolgt ein Unternehmen die folgenden Ziele:

- Unternehmenswachstum
- Gewinnmaximierung
- Steigerung des Unternehmensimage
- Erhöhung des Marktanteils
- Reduzierung des Unternehmensrisikos
- Optimierung des Produktionsprogramms

# Produktpolitische Maßnahmen



### Unternehmenswachstum

Alle produktpolitischen Maßnahmen zielen darauf ab, **das Unternehmenswachstum in qualitativer Hinsicht zu steigern**. Zielführend ist es, wenn die Produkte alle Kundenanforderungen erfüllen und ihnen zusätzlich einen Nutzen bringen.

### Gewinnmaximierung

**Die Gewinnmaximierung zählt zu den obersten Zielen eines Unternehmens.** Mit den produktpolitischen Maßnahmen soll der Nettoumsatz erhöht werden. Die Optimierung des Produktprogramms soll aber auch dazu führen, dass Kostentreiber erkannt und eliminiert werden können.

### Steigerung des Unternehmensimage

---

**Mit qualitativ hochwertigen Produkten steigert ein Unternehmen sein Ansehen beim Kunden.** Deshalb zielen die produktpolitischen Maßnahmen darauf ab, ein Qualitätsmanagement zu entwickeln, das die Kundenwünsche vollumfänglich zufriedenstellt.

### Erhöhung des Marktanteils

---

Mit Produkten, die eine hohe Nachfrage haben, **steigert ein Unternehmen seinen Marktanteil.** Je besser die produktpolitischen Maßnahmen eingesetzt werden und funktionieren, desto höher kann der Marktanteil wachsen.

### Reduzierung des Unternehmensrisikos

---

**Steigert das Unternehmen seinen Nettoumsatz und können sich die Produkte auf dem Markt etablieren, sinkt das Unternehmensrisiko.** Hierfür sind auch die produktpolitischen Maßnahmen des Unternehmens verantwortlich.

### Optimierung des Produktionsprogramms

---

**Produktpolitische Maßnahmen sollen das Produktionsprogramm optimieren.** Hierdurch können die Prozesse reduziert oder eliminiert werden, die mit einem zu hohen Aufwand verbunden sind.

**Die produktpolitischen Maßnahmen zielen darauf ab, die folgenden Ergebnisse zu erzielen:**

- Produktinnovation
- Produktvariation
- Produktelimination

### Produktinnovation

---

Ist ein Produkt veraltet oder bringt es auf dem Markt nicht mehr den gewünschten Umsatz, wird es Zeit für eine Produktinnovation. Dies bedeutet, dass die Herstellung des alten Produkts eingestellt wird. **Stattdessen entwickelt das Unternehmen ein Produkt, was sich an die aktuellen Marktgegebenheiten anpassen lässt.**

### Beispiel

Ein Computerzubehörlieferant stellt USB-Sticks der Generation 2.0 her. Aufgrund technischer Innovationen entsprechen diese Datenträger nicht mehr dem aktuellen Standard. Der Computerzubehörlieferant beschließt, mit der Generation 3.0 eine



Produktinnovation einzuführen. Die Herstellung der alten USB-Sticks wird eingestellt.

### **Produktvariation**

Bei einer Produktvariation soll ein bestehendes Produkt weiter verkauft werden. **Aus funktionalen oder physikalischen Gründen ist es jedoch erforderlich, eine Variation für dieses Produkt herzustellen.** Hier führen die produktpolitischen Maßnahmen dazu, dass den Kunden mehr Funktionen zur Verfügung gestellt werden und ein anderes Material verwendet wird.

### **Produktelimination**

**Produktelimination bedeutet, dass ein Produkt vom Markt genommen wird.** Zu dieser produktpolitischen Maßnahme entschließt sich ein Unternehmen, wenn das Produkt z. B. veraltet ist oder neue gesetzliche Regelungen eine Verwendung des Produkts verbieten. Auch bei einer Nachfrage auf 0, stellt die Produktelimination die einzige wirkungsvolle produktpolitische Maßnahme dar.

## **21. Produktdiversifikation**

Die Produktdiversifikation ist Teil der Produktpolitik. Sie beschreibt die Erweiterung des Produktsortiments eines Unternehmens, also die Aufnahme neuer, andersartiger Produkte in das bisherige Sortiment, um dieses zu ergänzen und zu erweitern. Ziel ist es, neue Kunden zu gewinnen und neue Anreize für Bestandskunden zu schaffen, weitere Produkte zu kaufen, und neue Märkte zu erschließen.

In dieser Lektion erfährst du, wie die Produktdiversifikation innerhalb der Produktpolitik einzuordnen ist, was man darunter versteht und welche verschiedenen Formen der Diversifikation es gibt. Die Übungsfragen am Ende der Lektion helfen dir, dein Wissen zu überprüfen und zu vertiefen.

### **Wann ist die Produktdiversifikation von Bedeutung?**

**Die Produktdiversifikation spielt eine wichtige Rolle bei:**

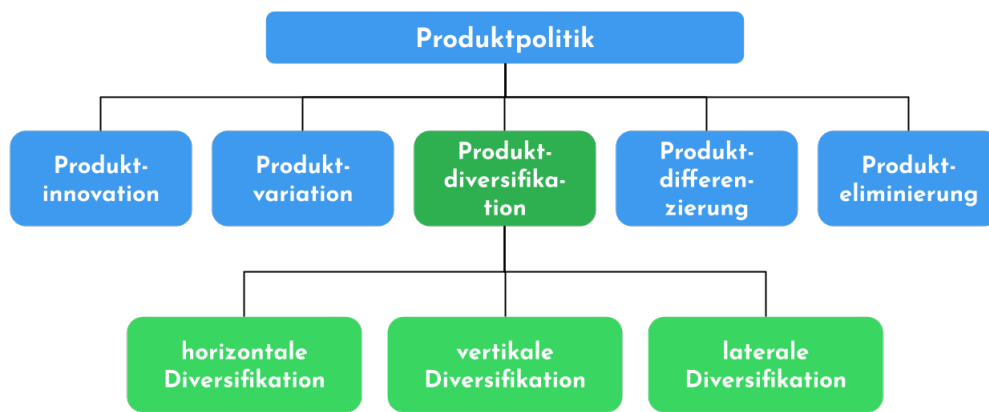
- Produktpolitik
- Produktpolitischen Möglichkeiten
- Marketing-Mix
- Unternehmenspolitik

- Gewinnmaximierung
- Expansionspolitik
- Wettbewerbspolitik
- Kundengewinnung
- Kundenbindung

## Einordnung der Produktdiversifikation innerhalb der Produktpolitik

# Produktdiversifikation

Bereiche der Produktpolitik



Die Produktpolitik ist neben der Kommunikationspolitik, der Distributionspolitik und der Preispolitik eines der vier Instrumente des Marketing-Mix. Zur Produktpolitik gehört auch die fünf gängigen produktpolitischen Maßnahmen.

### Produktpolitische Maßnahmen:

- Produktbeibehaltung
- Produktveränderung
- Produktdiversifikation
- Produktinnovation
- Produkteliminierung

### Produktbeibehaltung

Die vorhandenen Produkte werden unverändert beibehalten, wofür es mehrere Gründe geben kann. So werden zum Beispiel neue Marktchancen nicht gesucht oder Marktveränderungen nicht erkannt. Möglich ist auch, dass eine Prüfung der Marktsituation ergibt, dass eine Veränderung der Produktpalette nicht angezeigt ist.

## **Produktveränderung**

---

Bei einer *Produktveränderung* oder *Produktmodifikation* werden bei gleichbleibender Produktkonzeption – Funktion und Technologie – die ursprünglichen Produkte verändert.

**Bei der Produktveränderung wird zwischen Produktvariation und Produktdifferenzierung unterschieden:**

- **Produktvariation:** Bei der Produktvariation wird das bisherige Produkt durch eine neue Ausführung ersetzt, sodass es sich im Wesentlichen um eine Produktverbesserung handelt. Ein Beispiel ist das Erscheinen eines Buches in einer überarbeiteten Auflage.
- **Produktdifferenzierung:** Bei der Produktdifferenzierung wird ein Produkt oder eine Produktart durch zusätzliche Ausführungen ergänzt. Ein Beispiel ist eine Waschmittelmarke, die zunächst ein Vollwaschmittel und später auch ein Feinwaschmittel oder Buntwaschmittel produziert.

Die Produktveränderung kann unterschiedliche Inhalte haben. Sie kann sich auf symbolische Eigenschaften, zum Beispiel auf den Markennamen, auf ästhetische Eigenschaften wie Verpackung, Formen und Farben sowie auf zusätzliche Leistungen, zum Beispiel Beratung und Kundendienst, beziehen.

## **Produktdiversifikation**

---

Wie bereits ausgeführt wurde, bedeutet Produktdiversifikation die Aufnahme neuer Produkte mit dem Ziel, Kunden zu akquirieren oder zu binden und um neue Märkte zu erobern. Die Produktdiversifikation ist das Thema dieser Lektion, das im Folgenden noch vertieft wird.

## **Produktinnovation**

---

Produktinnovation bedeutet, dass ein neues Produkt aufgrund einer neuen Technologie das bestehende Grundbedürfnis besser befriedigt als das alte Produkt, und es deshalb vom Markt verdrängt. Beispiele sind Tintenstrahldrucker, die von Laserdruckern verdrängt wurden, oder Handys, die durch Smartphones ersetzt wurden.

## **Produkteliminierung**

---

Produkteliminierung bedeutet, dass ein Produkt aus dem Programm genommen wird, um das Absatzprogramm zu straffen. Dabei kann es

sich auch um Produktvarianten, um Produktgruppen oder um Produktlinien handeln.

---

### **Die verschiedenen Formen der Produktdiversifikation**

---

Die Produktdiversifikation ist eine strategische Option der Produktpolitik. Sie führt dazu, dass das von einem Unternehmen angebotene Produktsortiment durch die Aufnahme eines neuen Produktes oder mehrerer neuer Produkte erweitert wird. Dabei muss es sich nicht um ein grundsätzlich neues Produkt handeln.

Neu kann ein Produkt aus Sicht eines Unternehmens sein, das es bereits seit längerem auf dem Markt gibt, das jedoch von diesem Unternehmen noch nicht angeboten wird. Neu ist auch ein Produkt, das es bereits auf anderen Märkten gibt, aber noch nicht auf einem bestimmten Markt. Ziel der Produktdiversifikation ist, neue Kunden zu gewinnen, weitere Produkte an Bestandskunden zu verkaufen und neue Märkte zu erschließen. Die Produktdiversifikation lässt sich auf drei verschiedenen Wegen umsetzen.

### **Verschiedene Formen der Produktdiversifikation:**

- Horizontale Produktdiversifikation
- Vertikale Produktdiversifikation
- Laterale Produktdiversifikation

---

### **Horizontale Produktdiversifikation**

---

Bei einer horizontalen Produktdiversifikation erweitert ein Unternehmen sein bestehendes Produktangebot. Es werden neue Produkte in das bestehende Sortiment aufgenommen, die zu den bereits vorhandenen Produkten in einem sachlichen Zusammenhang stehen.

Das bedeutet, dass das bisherige Produktprogramm auf derselben Wirtschaftsstufe beziehungsweise in derselben Branche erweitert wird. Insoweit findet die Produkterweiterung auf einer bereits genutzten Wertschöpfungsstufe statt.

## Beispiele: horizontale Produktdiversifikation

- Ein Fahrradhersteller erweitert sein bestehendes Sortiment an Fahrrädern um Elektro-Fahrräder, sodass er in seinem angestammten Geschäftsfeld bleibt.
- Ein Hersteller von Küchengeräten erweitert das bestehende Sortiment um eine Multifunktions-Küchenmaschine, die rühren, zerkleinern, mixen und das fertige Gericht garen kann.
- Ein Autohaus verkauft bisher Diesel- und Benzinfahrzeuge. Nun erweitert es seine Produktpalette um Elektrofahrzeuge und bleibt damit in seinem Geschäftsfeld.
- Ein Hersteller für Sportschuhe entscheidet sich dafür, elegante Herrenschuhe auf den Markt zu bringen.
- Ein auf Kleinwagen im niedrigeren Preissegment spezialisierter Automobilhersteller entschließt sich aufgrund der hohen Nachfrage, in Zukunft auch Mittelklassewagen zu produzieren.

### Gründe für eine horizontale Produktdiversifikation:

- Sinkt die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt, kann der sinkende Absatz durch den Verkauf der anderen Produkte aufgefangen werden.
- Der Materialbedarf für alte und neue Produkte ist meistens ähnlich. Durch das vergrößerte Produktsortiment erhöhen sich die Abnahmemengen, sodass die Produktionskosten, bezogen auf das einzelne Produkt, sinken.
- Durch die Erweiterung des Produktangebotes können die Kundenbedürfnisse umfassender bedient werden.
- Durch ein neues Produkt oder mehrere neue Produkte werden neue Märkte erschlossen, sodass sich der Umsatz und die Gewinnerwartung erhöhen.

### Vertikale Produktdiversifikation

Die vertikale Produktdiversifikation bedeutet, dass ein Unternehmen sein Produktsortiment vertieft. Bei der vertikalen Produktdiversifikation werden Produkte in das Absatzprogramm aufgenommen, die bisher von einem Lieferanten bezogen wurden (vorgelagerte vertikale Diversifikation) oder die von bisherigen Kunden hergestellt beziehungsweise vertrieben wurden (nachgelagerte vertikale Diversifikation). Das bedeutet, dass zwischen den bisher

vertriebenen Produkten und den neuen Produkten ein direkter Zusammenhang besteht.

### **Beispiele: vertikale Produktdiversifikation**

- Eine Bäckerei verkauft nicht nur selbst gebackenes Brot, Brötchen und Kuchen, sondern darüber hinaus auch die Zutaten für Backwaren, nämlich Mehl, Zucker, Eier, Milch und Butter. Damit dehnt sie ihr Sortiment auch auf eine vorgelagerte Produktionsstufe aus.
- Ein Modehersteller konzentriert sich nicht nur auf die Herstellung von Kleidung, sondern betreibt auch eigene Shops, in denen die hauseigenen Produkte verkauft werden. Dadurch tritt er zusätzlich in den Einzelhandel beziehungsweise Vertrieb als nächster Wertschöpfungsstufe ein.
- Eine kleine Boutique bietet zusätzlich zur Kleidung auch Nähbedarf an, zum Beispiel Stoffe, Schnittmuster, Reißverschlüsse, Knöpfe und Nähgarn, wodurch neue Zielgruppen erschlossen werden.

### **Gründe für die vertikale Diversifikation:**

- Durch neue Produkte werden neue Zielgruppen angesprochen, die auch auf die alten Produkte aufmerksam werden und umgekehrt. Das führt zu einer Umsatz- und Gewinnsteigerung.
- Die Produkterweiterung auf die vor- oder nachgelagerte Produktionskette reduziert die Abhängigkeit von Zulieferern beziehungsweise von Zwischenhändlern.
- Der Bekanntheitsgrad der Marke wird durch die Erweiterung des Produktsortiments erhöht.
- Ein größeres und umfassenderes Sortiment vermittelt Kunden den Eindruck, dass das Unternehmen in diesem Bereich ein Experte ist.
- Durch die vergrößerte Produktpalette wird das Unternehmensrisiko gestreut, sofern in einem Unternehmensbereich die Umsätze sinken beziehungsweise einbrechen sollten.

### **Laterale Produktdiversifikation**

Bei der lateralen Produktdiversifikation stehen alte und neue Produkte in keinerlei Zusammenhang. Das bedeutet, dass die erweiterte Produktpalette nichts mit dem originären Produkt beziehungsweise

Geschäft zu tun hat, sodass diese Art der Diversifikation einen Vorstoß in völlig neue Märkte bedeutet.

### Beispiele: laterale Produktdiversifikation

- Eine Tankstelle bietet auch Zeitschriften, Getränke, Süßigkeiten, Snacks, Zigaretten und Spirituosen an. Einen Zusammenhang zwischen dem eigentlichen Kernprodukt, dem Treibstoff, und den diversifizierten Produkten gibt es nicht.
- Beispiele sind außerdem Discounter, die neben Lebensmitteln auch andere Produkte anbieten, unter anderem Sportartikel, Kleidung, Möbel, Schreibwaren oder Gartenbedarf.

### Risiken der lateralen Produktdiversifikation:

- Das größte Risiko sind die durch die Produkterweiterung entstehenden Kosten, die höher ausfallen als bei anderen Diversifikationsstrategien und die existenzbedrohend sein können.
- Es ist ein unternehmerisches Risiko, in einen von der Konkurrenz besetzten neuen Markt vorzudringen.
- Es besteht aufgrund fehlender Marktkenntnisse ein höheres Risiko zu scheitern, was sich finanziell und auch auf das Firmenimage negativ auswirken kann.

## 22. Distributionspolitik

Die Distributionspolitik ist der Bereich des Marketing-Mix, der sich damit beschäftigt, auf welchen Wegen (Vertriebskanälen) die Waren und Dienstleistungen zum Kunden gelangen. Im Rahmen der Distributionspolitik wird die Gestaltung der Absatzkanäle vorgenommen. Außerdem muss sichergestellt werden, dass die Produkte sich zum passenden Zeitpunkt an den richtigen Stellen innerhalb des Absatzkanals befinden.

---

### Definition des Begriffs Distributionspolitik

Die Distributionspolitik gehört zum Konzept des [Marketing-Mix](#) und ist eines der grundlegenden vier Instrumente der Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen.

**Die anderen Instrumente (Teilpolitiken) des Marketing-Mix sind:**

- Kommunikationspolitik
- Produktpolitik
- Preispolitik

**Die Distributionspolitik legt fest, wie das Produkt vom Hersteller zum Endkunden gelangt und umfasst die folgenden Bereiche:**

- Wahl des Absatzkanals (Distributions- oder Vertriebskanal)
- Wahl der genutzten Distributionsorgane
- Durchführung der physischen Distribution  
(Logistik: Lagerhaltung, Transport, Lieferservices)

---

### **Ziele der Distributionspolitik**

Mit der Ausgestaltung der Distributionspolitik wird das Ziel verfolgt, den **potenziellen Kunden eine optimale Verfügbarkeit der Produkte zu bieten.**

Darüber hinaus wird angestrebt, die Vertriebskanäle so zu optimieren, dass der **Transport und die Lagerung möglichst wenig Kosten verursachen.** Außerdem strebt der Hersteller eine direkte Einflussnahme auf die Vermarktung sowie die Präsentation der Produkte an. Zwischen den unterschiedlichen Zielen der Distributionspolitik herrschen teilweise konfliktäre Beziehungen.

Damit die Ware bestmöglich und zur richtigen Zeit zum Kunden gelangt, müssen die Absatzkanäle entsprechend ausgestaltet werden. Ein Absatzkanal ist nichts anderes als ein spezielles System, das den Austausch von Waren, Geld und Informationen regelt.

---

### **Gestaltung des Absatzkanals und des logistischen Systems**

**Für die Gestaltung des Absatzkanals und der Logistik werden verschiedene Entscheidungskriterien herangezogen:**

- Produktbezogene Kriterien
- Unternehmensbezogene Kriterien
- Kundenbezogene Kriterien
- Konkurrenzbezogene Kriterien
- Rechtliche Rahmenbedingungen

---

### **Produktbezogene Kriterien**

**Produktbezogene Faktoren** betreffen die Eigenschaften der Waren. Es werden Fragen nach der Transport- und Lagerfähigkeit



berücksichtigt. Sind die Produkte erklärungsbedürftig und wie kann sichergestellt werden, dass die nötigen Erklärungen an den unterschiedlichen Stationen des Absatzkanals zur Verfügung stehen? Werden Zusatzleistungen angeboten oder sind diese sogar zwingend notwendig, um das Produkt zu vermarkten?

#### **Unternehmensbezogene Kriterien**

---

Zu den **unternehmensbezogenen Faktoren** gehören die finanzielle Situation der Firma, bereits existierende Absatzkanäle, die Kosten- und Umsatzstruktur sowie das gesamte Marketingkonzept.

#### **Kundenbezogene Kriterien**

---

**Kundenbezogene Kriterien** betreffen die Anforderungen, die von Seiten der Zielgruppe gestellt werden. Darüber hinaus ist die Frage nach der geografischen Verteilung und der Anzahl der Kunden zu beantworten. Weitere Kriterien sind die Bedarfshäufigkeit sowie die Einkaufsgewohnheiten.

#### **Konkurrenzbezogene Kriterien**

---

Des Weiteren müssen Faktoren berücksichtigt werden, die die **Konkurrenz** betreffen, wie beispielsweise die Zahl der Konkurrenten und deren Stellung am Markt. Welche Besonderheiten zeichnen deren Produkte aus und welche Vertriebskanäle werden von den Konkurrenten genutzt?

#### **Rechtliche Rahmenbedingungen**

---

Zu den **rechtlichen Rahmenbedingungen** gehören Vorschriften über die Lagerung und den Transport.

#### **Distributionspolitischen Entscheidungen**

---

**Die distributionspolitischen Entscheidungen werden in zwei Bereiche unterteilt:**

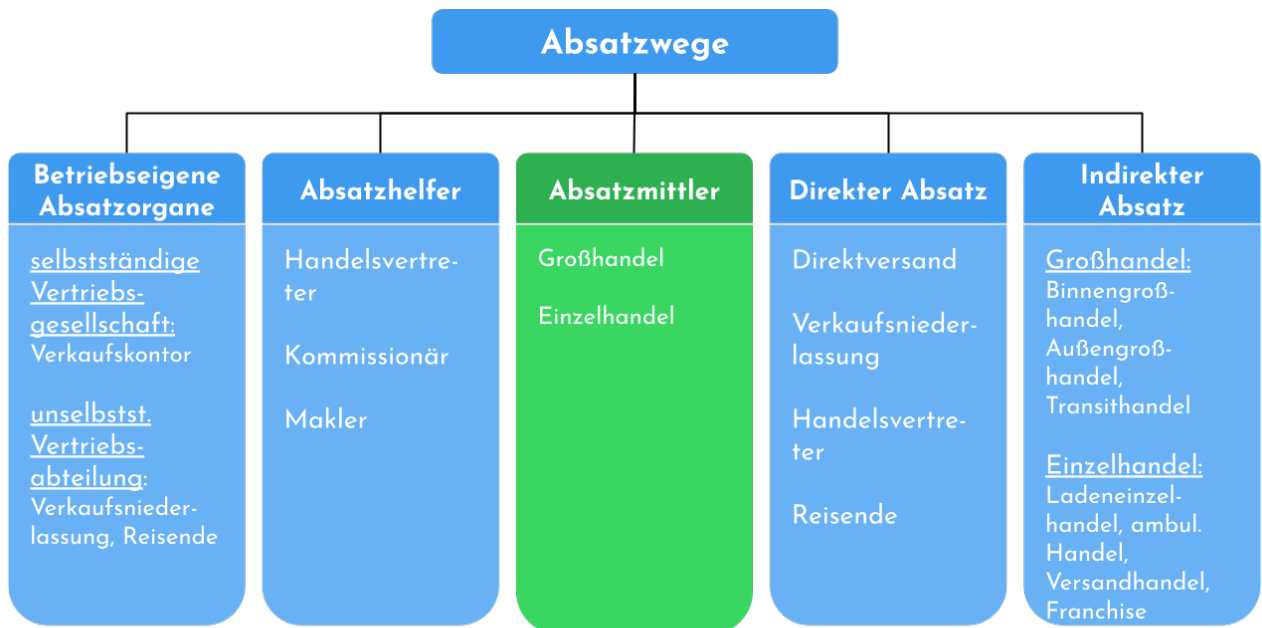
- Gestaltung des Systems der Absatzkanäle
- Gestaltung der logistischen Systeme

#### **Gestaltung des Systems der Absatzkanäle**

---

# Distributionspolitik

## Absatzwege



Bei der Gestaltung der Absatzkanäle werden **Entscheidungen hinsichtlich der Absatzwege, Absatzmittler und des Einsatzes von Außendienstlern** getroffen. Die Ausgestaltung der Komponenten bestimmt den Distributionsgrad.

Es erfolgt die Regulierung von Realgüter-, Geld- und Informationsströmen zwischen den Marktakteuren. Die Gestaltung von indirekten Absatzwegen bedarf einer genaueren Betrachtung, denn dabei werden Absatzmittler (Groß- und Einzelhandel) zwischen den Produzenten und den Kunden geschaltet. Dadurch werden die verschiedenen Ströme immer wieder unterbrochen und es sind Abstimmungsprozesse erforderlich, um eine reibungslose Distribution zu gewährleisten.

Beim Direktvertrieb werden die Waren direkt vom Hersteller an den Kunden geliefert, ohne dass Absatzmittler eingeschaltet werden.

Absatzmittler fungieren als autonome Organe, die ebenfalls Marketinginstrumente nutzen, um ihren Umsatz zu steigern (z. B. Werbung und Preispolitik des Einzelhandels). Die Absatzmittler sind in die Absatzkanäle eingebunden, wohingegen Absatzhelfer wie Speditionen rechtlich selbstständig sind und unterstützende Funktionen übernehmen.

## **Gestaltung der logistischen Systeme**

---

In diesem Bereich (Logistik oder Marketinglogistik) geht es um die physische Distribution. Die Logistik beschäftigt sich mit dem Transport und der Lagerung von Rohstoffen, Halbfabrikaten und fertigen Produkten und den damit zusammenhängenden Informationsströmen vom Hersteller bis zum Endverbraucher. Entscheidungen hinsichtlich der Transportmittel und der Lagerung determinieren den Lieferservice.

**Der Lieferservice ist die wichtigste Größe, die von der Distributionspolitik beeinflusst wird und umfasst folgende Bereiche:**

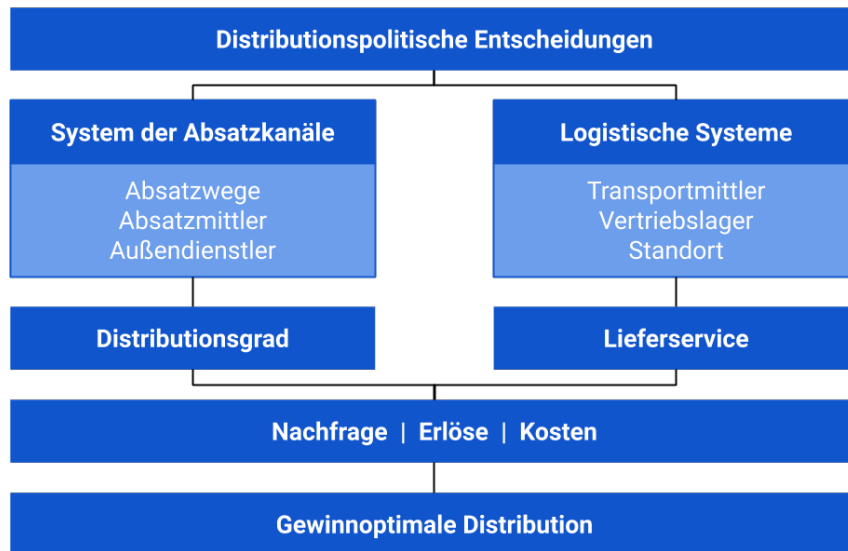
- Lieferzeit
- Zuverlässigkeit der Lieferung
- Beschaffenheit der Lieferung
- Flexibilität der Lieferung

Die operativen Entscheidungen betreffen die Wahl der Transportmittel und die Lagerhaltung. Im Hinblick auf die Lagerhaltung sind verschiedene Optionen möglich. Es können Zwischenlager an Standorten eingerichtet werden, die für bestimmte Einzugsgebiete zuständig sind. Außer Eigen- sind auch Fremdlager einsetzbar.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob alle Produkte gelagert werden sollten oder sich der Lagerbestand auf eine selektive Produktauswahl beschränkt. Schließlich muss über die Einrichtung der Lager entschieden werden.

# Distributionspolitik

## Absatzkanäle und Logistik



Möglichkeiten der Distributionspolitik:

Beispiele für den Direktvertrieb von Waren sind unternehmenseigene Verkaufsstellen oder der persönliche Direktverkauf, wie er von der Firma Tupperware praktiziert wird.

Auch der Versandhandel und Online-Shops der Hersteller nutzen den direkten Vertrieb, ohne Zwischenhändler einzuschalten. Durch den Verzicht auf Absatzmittler können Kostenvorteile erzielt werden und außerdem wird der direkte Kontakt zum Kunden gepflegt, wodurch kundenseitige Impulse schneller aufgenommen werden.

### Zielkonflikte zwischen Vertrieb und Marketing

In der Praxis wird der Vertrieb meist als eigenständige organisatorische Einheit geführt, weil die Aufgaben sehr spezifisch sind und exakt von den Aufgaben anderer Organisationseinheiten abgegrenzt werden können. Dennoch sind Wechselwirkungen insbesondere mit dem Bereich Marketing nicht zu unterschätzen.

Meist versucht die Marketingabteilung, die Handlungen des Vertriebs zu beeinflussen. Daraus resultiert wiederum ein Konfliktpotenzial, denn während historisch das Marketing als Unterstützer des Vertriebs betrachtet wurde, haben sich diese Rollen im Laufe der Zeit umgekehrt. Die wachsende strategische Bedeutung des Marketings

hat dazu geführt, dass dieser Bereich allgemein an Bedeutung gewonnen hat.

Um diese Zielkonflikte zu vermeiden, ist es empfehlenswert, eine organisatorische Verknüpfung der Bereiche vorzunehmen. Das hat außerdem den Vorteil, dass die Bereiche optimal aufeinander abgestimmt werden können und somit Synergien erreicht werden.

---

### **Bedeutung des direkten und indirekten Vertriebs**

---

Der Direktvertrieb zeichnet sich dadurch aus, dass zwischen Hersteller und Endverbraucher keine Institution zwischengeschaltet wird, die das Eigentum an den Waren erwirbt und diese dann weiterverkauft. Der Kundenkontakt ist intensiver und kann vom Produzenten besser gesteuert werden.

#### **Der direkte Vertrieb erfolgt über verschiedene Distributionsorgane:**

- Vertreter
- Reisende
- Makler
- Kommissionäre
- Verkaufsveranstaltungen

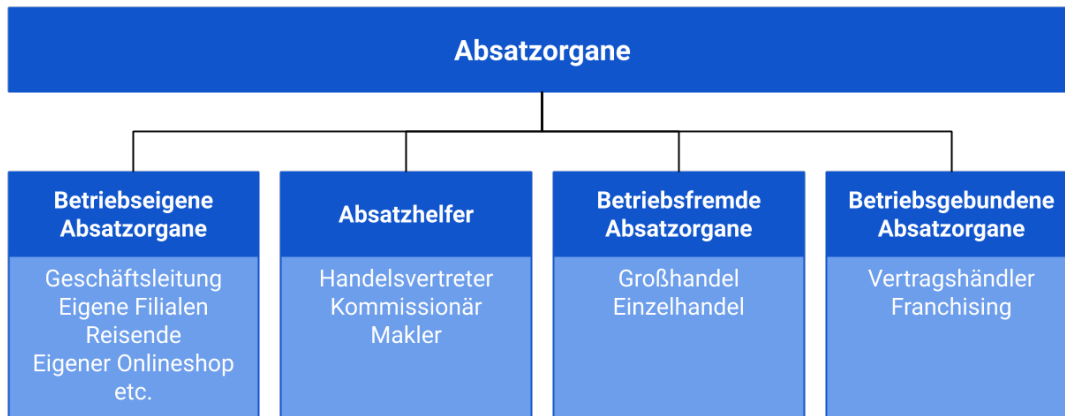
Demzufolge spricht man von indirektem Vertrieb, wenn unternehmensfremde Institutionen (Groß- und Einzelhandel) zwischengeschaltet werden, die zwischenzeitlich Eigentümer der Güter werden. Die Vorteile des indirekten Vertriebs bestehen darin, dass dieser Logistikdienstleistungen für den Hersteller übernimmt und es dadurch zu Kosteneinsparungen kommt.

#### **Der indirekte Vertrieb erfolgt über verschiedene Distributionsorgane:**

- Betriebsgebunden: Vertragshändler und Franchising (wirtschaftlich abhängig, aber rechtlich selbstständig)
- Betriebsfremd: Groß- und Einzelhandel (wirtschaftlich und rechtlich unabhängig)

# Direkter und indirekter Vertrieb

## Aufgliederung der Absatzorgane



### Welche Funktionen übernimmt der Handel?

Händler sind selbstständige Unternehmen und können an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette angesiedelt werden. Handelsunternehmen übernehmen verschiedene Aufgaben und tragen dadurch zur Wertschöpfung bei. Sie entlasten die Hersteller und ermöglichen dort Kosteneinsparungen. Auf der anderen Seite verursachen sie Kosten (Handelsspanne).

### Funktionen des Handels:

- Zeitausgleichsfunktion (Übernahme der Lagerung zwischen Herstellung und Verbrauch)
- Raumausgleichsfunktion (Händler sorgt dafür, dass Waren näher am Verbraucher angeboten werden)
- Kreditfunktion (Vergabe von Konsumentenkrediten durch Möglichkeit des Kaufs auf Raten)
- Preisausgleichsfunktion (Ankauf von Überangeboten und sukzessiver Lagerabbau bei hoher Nachfrage vermeiden sowohl Preisstürze als auch überhöhte Preissteigerungen)
- Sortimentsfunktion (Sortiment aus Produkten unterschiedlicher Hersteller wirkt absatzsteigernd)
- Mengenausgleichsfunktion (Handel verteilt Großmengen des Herstellers auf haushaltsübliche Mengen der Nachfrager)
- Vordispositionsfunktion (Planung der Produktionsmenge wird erleichtert und außerdem ein Teil des Absatzrisikos übernommen)

- Beratungsfunktion (immer mehr Produkte sind erklärungsbedürftig und benötigen eine Betreuung des Kunden vor, beim und nach dem Kauf)

## 23. Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfasst die Art der Kommunikation des Unternehmens mit den Kunden und Handelsunternehmen. Ziel ist eine positive Einstellung zum Produkt oder der Dienstleistung zu erzeugen und somit zum Kauf anzuregen.

### Kommunikationsmix

Die Kommunikationspolitik ist eines der vier Marketinginstrumente. Das Unternehmen bestimmt den Kommunikationsmix. Dies ist die Kombination bestimmter kommunikationspolitischer Instrumente. Eine gute Kommunikationspolitik ist wichtig, weil sie die potentiellen Kunden auf das eigene Produkt aufmerksam macht. Wenn die Kunden eine positive Einstellung gegenüber dem Produkt haben, führt dies im besten Fall zum Kauf.

Es kann auf verschiedene Art und Weise kommuniziert werden: kontrolliert oder nicht-kontrolliert (z.B. über Mundpropaganda). Kommunikation kann sich an die Konsumenten richten oder an den Handel. Sie kann persönlich stattfinden oder über Masskanäle (wie TV, Radio, Plakate). Jede Art von Kommunikation hat unterschiedliche Effekte: Sie unterscheiden sich z.B. in ihrer Geschwindigkeit, den Kosten, der Glaubwürdigkeit, der möglichen Beeinflussung oder dem Personenkreis, der erreicht wird.

Der Kommunikationsmix besteht aus einer Mischung folgender Elemente:

- Direktmarketing
- klassische Werbung
- Verkaufsförderung und
- Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR)

## 24. Werbegrundsätze

Die Grundsätze der Werbung sind Leitrichtlinien, die ein Unternehmen bei der Vermarktung seiner Produkte oder Dienstleistungen befolgt. Die fünf Werbegrundsätze sind für ein Unternehmen maßgeblich, wenn es

erfolgreich für ein Produkt oder eine Dienstleistung wirbt. Insgesamt gibt es fünf Werbegrundsätze. Die Beachtung sollen dem Unternehmen helfen, sein Werbeziel zu erreichen. Dies ist, den Absatz der Produkte oder die Annahme von Dienstleistungen zu fördern.

---

**Welche Bedeutung haben die Werbegrundsätze für den unternehmerischen Erfolg?**

---

**Wer Produkte verkauft oder Dienstleistungen anbietet, ist darauf angewiesen, einen hohen Absatz zu erzielen.** Anders ist es einem Unternehmen nicht möglich, wirtschaftlich zu arbeiten. Große Unternehmen verfügen häufig über eine eigene Marketingabteilung. In kleineren Unternehmen wird ein kleiner Kreis von Fachleuten damit beauftragt, geeignete Werbemaßnahmen zu entwickeln. In einem Einzelunternehmen obliegt diese Aufgabe dem Chef selbst. Für sie alle ist es wichtig, dass die fünf Werbegrundsätze eingehalten werden. **Denn ohne darauf zu achten, dass die Werbung klar, wirksam oder wirtschaftlich ist, kann ein Unternehmen seine Werbeziele nicht erreichen.**

---

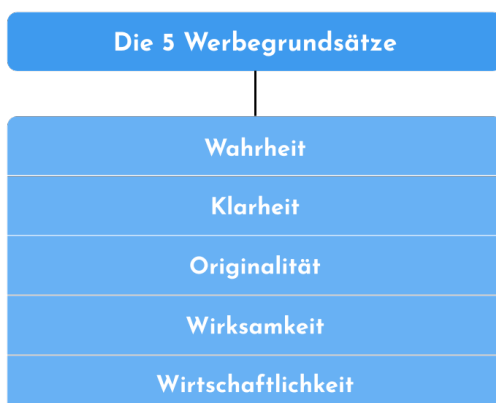
**Welche fünf Werbegrundsätze sollte ein Unternehmen beachten?**

---

**Für eine erfolgreiche Werbung muss ein Unternehmen die fünf folgenden Werbegrundsätze beachten:**

- Werbegrundsatz der Wahrheit
- Werbegrundsatz der Klarheit
- Werbegrundsatz der Originalität
- Werbegrundsatz der Wirksamkeit
- Werbegrundsatz der Wirtschaftlichkeit

## Werbegrundsätze





### Werbegrundsatz der Wahrheit

Der Gesetzgeber hat festgelegt, dass Werbebotschaften weder aus rechtlicher Sicht noch aus ethischer Sicht Unwahrheiten verbreiten dürfen. Überdies müssen die Informationen, die ein Anbieter seinen Kunden über das Produkt zukommen lässt, eindeutig sein. Das Verschweigen von Nebenwirkungen oder Nachteilen wird aus rechtlicher Sicht als irreführend eingestuft.

Ein Unternehmen ist aber schon deshalb daran interessiert, den Werbegrundsatz der Wahrheit zu beachten, weil eine falsche Behauptung dazu führen würde, dass ein Kunde das Produkt nie wieder kauft.

### Werbegrundsatz der Klarheit

Der Werbegrundsatz der Klarheit soll den Werbegrundsatz der Wahrheit ergänzen. Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass die Botschaften klar definiert werden müssen und keine zweifelhaften Fragen der Kunden offenlassen dürfen.

### Werbegrundsatz der Originalität

Beachtet ein Unternehmen den Werbegrundsatz der Originalität, verschafft es sich selbst einen Vorteil. Denn je origineller eine Werbeanzeige gestaltet ist, desto eher lassen sich die Kunden hiervon ansprechen. Der Werbegrundsatz der Originalität lässt sich aber nur dann erfolgreich anwenden, wenn das Produkt auch den Qualitätsansprüchen der Kunden genügt.

### Werbegrundsatz der Wirksamkeit

Alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um den Absatz seiner Produkte zu fördern, müssen wirksam sein. Damit dieses Gebot gewährleistet ist, muss ein Unternehmen alle Werbemittel so einsetzen, dass die Zielgruppe hierdurch beeinflusst und zum Kauf der Ware oder der Annahme einer Dienstleistung bewegt wird.

### Beispiel

Eine Drogerie hat einen neuen Duft entwickelt. Damit der Kunde möglichst früh hiervon erfährt, wird auf der unternehmenseigenen Homepage, im Fernsehen und im Radio mit dem Produkt geworben. Zusätzlich erhalten die Kundinnen direkt im Laden die Möglichkeit, den neuen Duft zu testen.

### Werbegrundsatz der Wirtschaftlichkeit

Ein Unternehmen ist stets darauf bedacht, die Liquidität auf einem stabilen Level zu halten. Aus diesem Grund verfolgt es bei den Maßnahmen zur Absatzförderung den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit. Dies bedeutet insbesondere, dass das Unternehmen mehr Umsatz mit dem Verkauf des Produkts generieren kann, als es Kapital für die Werbung ausgibt.

### Welche Werbeziele sollen mit den Werbegrundsätzen erreicht werden?

Jedes Unternehmen, das die fünf Werbegrundsätze beachtet, verfolgt damit die folgenden Werbeziele:

- Bedarfsdeckung

- Bedürfnissteigerung
- Produkteinführung
- Verbesserung der Bekanntheit und des Image
- Betreuung von Stammkunden
- Gewinnung von Neukunden

### **Bedarfsdeckung**

Werbung wird von Unternehmen eingesetzt, um bei dem Kunden einen Bedarf zu wecken. Dies können z. B. der Bedarf an Kleidung, Nahrung oder Sicherheit sein.

### **Bedürfnissteigerung**

Die Werbung nutzt ein Unternehmen dazu, das Bedürfnis nach einem Produkt zu steigern. Hier zielt die Werbung auf den Nutzen oder den Mehrwert ab, den der Kunde hat oder generieren kann, wenn er sich zum Kauf entscheidet.

### **Produkteinführung**

Ganz wichtig ist die Werbung, wenn das Unternehmen ein neues Produkt auf dem Markt einführt. Die Kunden erfahren, dass es dieses Produkt gibt und welchen Mangel sie damit beseitigen oder welches Problem sie damit lösen können.

### **Verbesserung der Bekanntheit und des Image**

Mit dem Einsatz von gezielter Werbung steigert das Unternehmen seinen Bekanntheitsgrad. Deshalb dienen die Maßnahmen im Marketing auch dazu, das eigene Image zu steigern.

### **Betreuung von Stammkunden**

Mit dem Einsatz personalisierter Werbung spricht das Unternehmen seine Stammkunden an. Diese sollen davon überzeugt werden, dass sie immer wieder bei dem Unternehmen einkaufen.

### **Gewinnung von Neukunden**

Die Kunden, die sich bisher noch nicht für ein Produkt oder eine Dienstleistung entschieden haben, macht das Unternehmen mit gezielten Werbemaßnahmen aufmerksam. Zielführend ist es, wenn aus den Neukunden schnell Stammkunden werden.

### **Was ist für eine erfolgreiche Werbung noch zu beachten?**

Damit ein Unternehmen jede Werbemaßnahme erfolgreich gestalten kann, sollte auch den Schlüsselprinzipien eine nicht zu geringe Beachtung geschenkt werden.

### **Diese Schlüsselprinzipien sind:**

- Identifikation der Zielgruppe
- Erstellung zielgerichteter Maßnahmen
- Auswahl eines passenden Mediums für die Kampagne

- Festlegung des Werbeetats
- Maßnahmen überwachen und gegebenenfalls neu justieren

#### **Identifikation der Zielgruppe**

Nicht jedes Produkt ist für jeden Käufer interessant. Deshalb ist es für das Unternehmen wichtig, die richtige Zielgruppe zu definieren.

#### **Erstellung zielgerichteter Maßnahmen**

Damit die Kunden dauerhaft von den Produkten überzeugt sind, müssen zielgerichtete Werbebotschaften erstellt werden.

#### **Auswahl eines passenden Mediums für die Kampagne**

Fernsehen, Radio, die eigene Homepage oder ein Social-Media-Kanal? Ein Unternehmen, das für seine Produkte wirbt, entscheidet, über welche Medien die Werbekampagnen laufen sollen.

#### **Festlegung des Werbeetats**

Damit der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit beachtet wird, legt das Unternehmen den Etat fest, den eine Werbekampagne oder alle Werbemaßnahmen zusammen kosten dürfen.

#### **Maßnahmen überwachen und gegebenenfalls neu justieren**

Um zu analysieren, ob die Maßnahmen zur Werbung erfolgreich sind, müssen diese überwacht werden. Gegebenenfalls passt das Unternehmen die Maßnahmen z. B. an die Veränderung eines Marktes an.

## **25. Werbeziele**

Werbeziele setzt sich ein Unternehmen, um Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten. Der Zweck der Marketingmaßnahmen besteht darin, den Bekanntheitsgrad einer Marke oder eines Produkts zu fördern und die Nachfrage der Konsumenten zu erhöhen.

#### **Welchen Stellenwert haben Werbeziele für ein Unternehmen?**

Ein Unternehmen, das Produkte verkauft oder Dienstleistungen anbietet, muss für sich werben. **Damit die ergriffenen Werbemaßnahmen nicht ins Leere laufen, definiert ein Unternehmen, die Ziele, die sie mit dem Marketing erreichen möchte.** Den Werbezielen kommt daher eine sehr hohe Bedeutung

zu. Damit die Bemühungen zu einem höheren Absatz führen, müssen die Werbeziele geplant werden. Läuft hierbei etwas schief – wird mit der Werbebotschaft z. B. die falsche Zielgruppe angesprochen – hat das Unternehmen sein Werbeziel verfehlt. Dies bedeutet auch, dass die in die Marketingmaßnahmen getätigten Investitionen sich nicht rentieren. Das Geld wurde umsonst ausgegeben.

### Beispiel

Ein Buchhändler wirbt den Verkauf seiner Bücher (Druckausgaben). Zu seiner Zielgruppe gehören auch die Mitglieder einer E-Book-Gruppe in einem sozialen Forum. Diese lehnen gedruckte Bücher aus Prinzip ab. Hinsichtlich dieser Zielpersonen hat der Buchhändler sein Werbeziel verfehlt.

### Welche Werbeziele werden in der Werbewirtschaft verfolgt?

In der Werbewirtschaft werden die vier folgenden Werbeziele verfolgt:

- Einführungswerbung
- Erhaltungs- oder Erinnerungswerbung
- Stabilisierungswerbung
- Expansionswerbung



### Einführungswerbung

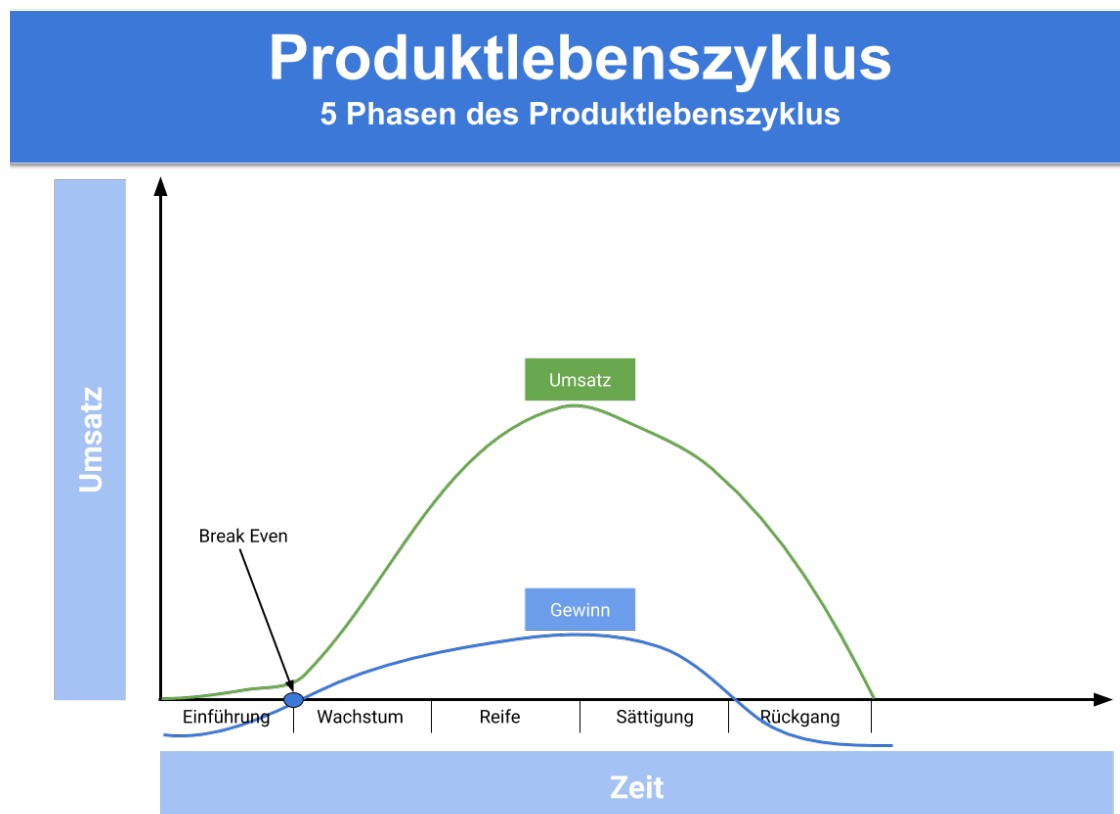
Die Einführungswerbung verfolgt ein Unternehmen als Werbeziel, wenn es ein neues Produkt auf den Markt bringt. Mit der Einführungswerbung möchte das Unternehmen seine Marke oder ein

Produkt bei den Konsumenten bekannter machen. Hierauf aufbauend soll später ein höherer Marktanteil erzielt werden. Deshalb ist es wichtig, dass mit den Verkaufsbemühungen des Unternehmens das Interesse der Nachfrage gesteigert wird.

Damit dieses Ziel erreicht wird, können die Konsumenten das Produkt in der Einführungsphase zu einem geringeren Preis erwerben. Sie müssen darüber hinaus aber auch von der Qualität der Waren überzeugt sein. Optimal ist die Einführungswerbung, wenn bereits zu diesem Zeitpunkt die ersten Umsätze generiert werden können.

### **Erhaltungs- oder Erinnerungswerbung**

Die Erhaltungs- oder Erinnerungswerbung setzt ein Unternehmen ein, **wenn das Produkt schon seit längerer Zeit auf dem Markt ist und im Produktlebenszyklus auf die Sättigungsphase zusteuert.** Mit den werbenden Maßnahmen möchte das Unternehmen den Marktanteil erhalten. Funktioniert dies nicht zu dem aktuellen Preis, muss dieser unter Umständen gesenkt werden.



### **Stabilisierungswerbung**

Zu Maßnahmen innerhalb der Stabilisierungswerbung entscheidet sich ein Unternehmen, **wenn der Konkurrenzdruck so stark ist, dass sich das eigene Produkt von denen der Mitbewerber**

**abheben soll.** Insbesondere möchte das Unternehmen verhindern, dass die Umsätze, die mit einem bestimmten Produkt erzielt werden, zurückgehen.

### Expansionswerbung

---

**Die Expansionswerbung wird zum Ausbau eines Marktanteils eingesetzt.** Die Marketingmaßnahmen sollen primär dazu führen, dass das Produkt stärker nachgefragt und häufiger verkauft wird. Dies geschieht entweder dadurch, dass die Absatzmenge des Produkts (Mengeneffekt) erhöht wird oder das Unternehmen den Preis für das Produkt (Preiseffekt) steigert.

### Werbeplanung: Wie werden Werbeziele umgesetzt?

---

Für die Umsetzung der Werbeziele muss ein Unternehmen die Marketingmaßnahmen genau planen.

**Hierbei spielen unter anderem die folgenden Faktoren eine besondere Rolle:**

- Werbeetat
- Werbebotschaft
- Werbemittel
- Zielpersonen der Werbung

### Werbeetat

---

**Der Werbeetat spielt bei der Festlegung eines Werbeziels eine entscheidende Rolle.** Die Marketingabteilung muss wissen, wie viel Geld ihr zur Verfügung steht, um die geplanten Maßnahmen umzusetzen.

### Werbebotschaft

---

**Die Werbebotschaft richtet sich an den Konsumenten, der das Produkt kaufen soll.** Deshalb ist es wichtig, dass diese klar definiert ist. Speziell muss aus der Werbebotschaft der Nutzen des Kunden ersichtlich sein, den dieser hat, wenn er sich zum Kauf entschließt.

### Werbemittel

---

Bei der Auswahl der Werbemittel sollte ein Unternehmen darauf achten, **dass diese auf die Zielgruppe abgestellt sind.**

### Beispiel: Werbemittel

Eine Brauerei entschließt sich dazu, eine neue Biersorte mittels Fernsehwerbung bekanntzumachen. Als Austragungszeitpunkt werden die Werbepausen zwischen der Sportschau gewählt, die am Samstagabend läuft.

#### Zielpersonen der Werbung

Letztlich nimmt auch die Zielperson bei der Planung der Werbung eine bestimmte Rolle ein. **Richtet sich die Werbebotschaft an die falschen Zielpersonen, wird das Werbeziel verfehlt.** Die Zielpersonen der Werbung müssen daher klar definiert sein.

### Beispiel: Zielgruppe

Ein Unternehmen, das Nassrasierer für Frauen verkauft, wendet sich mit seiner Werbebotschaft an Kundinnen, die zwischen 16 und 66 Jahre alt sind.

## 26. Public Relations

- **Public Relations:** Beziehungen zwischen Öffentlichkeit und Betrieb
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Die Arbeit mit der Öffentlichkeit

Abgeleitet wird der Begriff Öffentlichkeitsarbeit von dem englischen Begriff „Public Relations“ und wird umgangssprachlich mit „PR“ abgekürzt. Oft wird PR gleichbedeutend mit dem Begriff der Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Jedoch unterscheiden sich die Inhalte beider Begriffe:

#### Unterschied PR und Werbung

Werbung	Public Relations
Bekanntmachung einer Marke oder eines Produktes	Gestaltung (langfristig) der Bekanntheit und des Images des Unternehmens
bezieht sich primär auf profitorientierte Organisationen ( <u>Unternehmen</u> ) und marktrelevante Prozesse (Fokus auf Konsument)	bezieht sich auf alle Organisationsformen (Fokus auf alle Stakeholder)

---

## **Eigenschaften**

---

**Öffentlichkeitsarbeit sollte folgende Kriterien erfüllen:**

- Glaubwürdig
- Aktiv
- Rechtzeitig
- Zuverlässig
- Verständlich
- Korrekt
- Fokussiert
- Problemorientiert
- Gezielt
- Geplant
- Kontinuierlich

## **Glaubwürdigkeit**

---

Dem Begriff Glaubwürdigkeit kommt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle zu, denn PR agiert in einer Art Spannungsfeld einer Organisation. Das bedeutet, es wird stets ein Konsens mit den verschiedenen Teilen der Öffentlichkeit (Umwelt der Organisation) angestrebt.

Besonders wichtig ist es bei kritischen Themen oder Konflikten mit der Öffentlichkeit, dass das Handeln der Organisation als glaubwürdig von der Organisation kommuniziert und so auch von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

---

## **Zielgruppen**

---

**PR spricht (optional) nachfolgende Bezugsgruppen von Organisationen an:**

- Mitarbeiter
- Kunden
- Investoren
- Öffentlichkeit
- Bürger
- Anwohner
- Medien (Massenmedien)
- Politik
- Gesetzgeber
- Lieferanten
- Anteilseigner



□ etc.

Nachfolgende Grafik zeigt einen Auszug der möglichen Zielgruppen, die für den Bereich PR relevant sind bzw. sein können. Hierbei unterscheidet sich die Strategie der Ausrichtung von PR bei jedem Unternehmen hinsichtlich der eigens zu identifizierenden Zielgruppe.



### **Beispiel**

Das Unternehmen „BestBike GmbH“ ist neu in der Kleinstadt, in der sie ihren Geschäftssitz aufgebaut hat. Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit insgesamt, besonders aber der Anwohner, soll positiv wachsen.

Dafür hat sich die PR-Abteilung überlegt, ein Fahrradrennen in Kombination mit einem kleinen Stadtfest zu organisieren. Es soll eine Siegerehrung für die Sportteilnehmer mit Preisen geben und Attraktionen für erwachsene und jungen Besucher des Stadtfestes. Die gesamte Veranstaltung steht in Verbindung mit dem Unternehmen und dessen Leitbild.

---

### **Ziele der PR**

Das Hauptziel ist der strategische Aufbau einer Beziehung zwischen Organisationen (z. B. Unternehmen) und externen Stakeholdern (z. B. Kunden).

**Dabei soll die Öffentlichkeitsarbeit:**

- informieren
- aufklären
- kommunizieren
- motivieren
- überzeugen

**Langfristige Ziele sind:**

- Aufbau, Erhaltung und Gestaltung eines Images
- Stärkung der Glaubwürdigkeit
- Erzeugung von Bekanntheit
- Erhöhung der Bekanntheit
- Schaffung eines einheitlichen Bildes
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses
- Gewinnung von Kunden
- Stärkung der Kundenbindung
- Erzeugung von Verständnis
- Kontinuierlicher Kontaktaufbau
- Rekrutierung von Mitarbeitern
- Unterstützung von Vertriebsaktionen
- Schaffung von Nähe zum Unternehmen
- Erzeugung von Sympathie
- Mediale Berichterstattung
- Kommunikation mit Journalisten und Medienvertretern
- Dialog mit Stakeholdern

Vor allem das erste Ziel „Image“ zielt dabei auf Konsistenz ab.

**Beispiel**

Tom kauft ein Fahrrad (Produkt) der Marke BestBike. Er weiß, dass die Produkte dieser Firma ein gutes Preis-Leistungsverhältnis haben und von guter Qualität sind. Warum weiß Tom das?

Weil die Firma BestBike es über einen längeren Zeitraum (meist Jahre) geschafft hat, sich mit ihrer Marke und ihren Produkten gut im Markt zu positionieren, sich ein positives Image aufzubauen und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Das haben sie durch sehr gute PR und Konsistenz des Imageaufbaus sowie deren Markenentwicklung geschafft.

**Aufgabenfelder**

Das Aufgabenfeld der Öffentlichkeitsarbeit unterteilt sich in mehrere Bereiche, die teilweise unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

## **Beispiele für die Aufgabenfelder der Öffentlichkeitsarbeit:**

- Human Relations – Mitarbeiter
- Media Relations – Medienvertreter
- Public Affairs – Entscheidungsträger aus Politik und Administration
- Financial/ Investor Relations – Kapital-Interessenten
- Produkt-PR – Nutzer von Produkten und Dienstleistungen

Dies ist nur ein Auszug. Weitere Ausrichtungen können sich auch über Vertriebsaktivitäten (Vertriebs-PR) oder Internationalität (Internationale PR) definieren.

---

## **Instrumente**

Zur Umsetzung stehen verschiedene Kommunikationsinstrumente zur Verfügung.

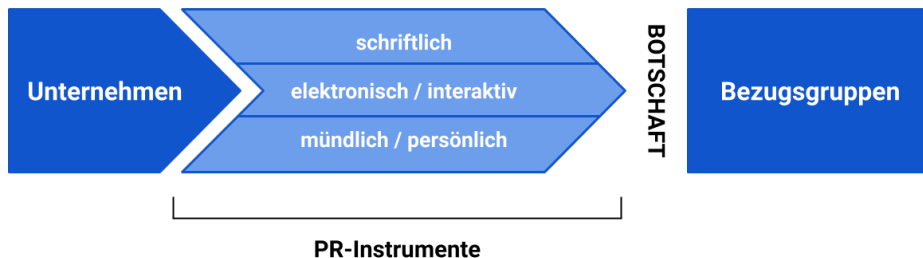
### **Kommunikationsinstrumente:**

- Presse- und Medienarbeit (externe Kommunikation)
- Interne Kommunikation (Mitarbeiterkommunikation)
- Online PR
- Medienbeobachtung (Monitoring)
- Kommunikations-Controlling (Messbarkeit)
- Veranstaltungsmanagement (Organisation)
- Sponsoringmaßnahmen
- Lobby-Aktivitäten
- Mediengestaltung

PR kann schriftlich (z.B. Presseinformation), elektronisch (z.B. Website) oder mündlich (z.B. Pressekonferenz) erfolgen.

# PR & Öffentlichkeitsarbeit

## Instrumente



### **Beispiel**

Das Unternehmen „BestBike GmbH“ lädt Pressevertreter schriftlich mit einer Pressemitteilung zu einer neuen Produktpräsentation ein. Auf ihrer Website präsentieren sie das neue Produkt „BestFutureBike“ – auch interaktiv mit Videosequenzen. Bei der Pressekonferenz zu dem neuen Produkt erklärt der Pressesprecher des Unternehmens den Medienvertretern mündlich und persönlich im Interview die Vorteile des BestFutureBike.

---

### **PR-Strategie**

Einem erfolgreichen PR-Auftritt liegt eine PR-Strategie zugrunde.

### **Fragen zur Erstellung einer PR-Strategie:**

- Was ist das Ziel des Unternehmens?
- Wie soll das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?
- Wofür steht die eigene Marke?
- Wie soll die Marke in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?
- Für welche Werte steht das Unternehmen?
- Welche Zielgruppe steht oder Zielgruppen stehen im Fokus?
- Welche Kernbotschaften will das Unternehmen vermitteln?
- Welche Besonderheiten zeichnen das Unternehmen aus?
- Wo will das Unternehmen hin?
- Welche Wettbewerbsstrategie(n) verfolgt das Unternehmen
- Welche Produkte sollen das Unternehmen präsentieren?
- etc.

Eine erfolgreiche PR-Strategie liegt einem PR-Konzept zu Grunde.

---

### PR-Konzept

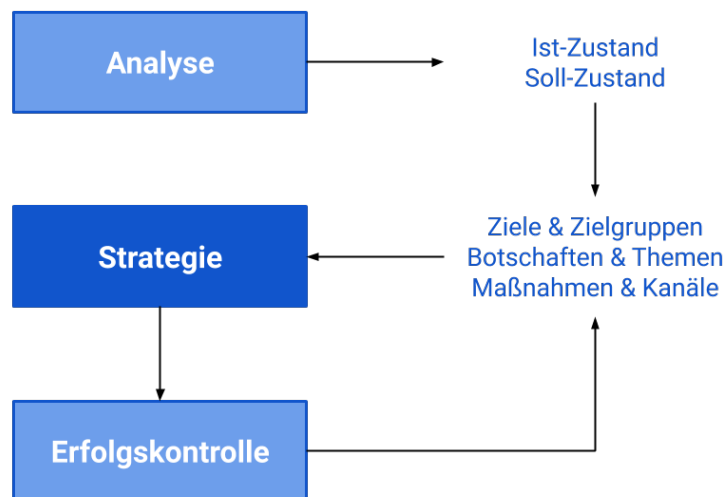
---

Ein PR-Konzept ist ein komplexes, jedoch sehr effizientes Werkzeug für eine optimal ausgerichtete Kommunikation.

**Folgende Schritte sind essentiell für die Vorbereitung und Durchführung:**

## PR & Öffentlichkeitsarbeit

### PR-Konzept



---

### Vorteile

---

Es gibt viele Faktoren und Vorteile für Unternehmen professionelle PR zu betreiben, die größtenteils bereits aus den Zielen hervorgehen:

- Strategische Unternehmenskommunikation
- Imageaufbau und Imageoptimierung
- Nachhaltiges Reputationsmanagement
- Kontaktaufbau und Kontaktpflege (intern und extern)
- Verschiedene Ansprache der Multiplikatoren
- Steuerung und Pflege von Inhalten
- Krisenkommunikation
- Lösung von Interessenskonflikten (intern und extern)
- Unterstützung für Marketing und Werbung

## 27. Marketing-Controlling

### **Wie kann Marketingcontrolling definiert werden?**

In Anlehnung an die von J. Piontek stammende eingängige Definition von Controlling lässt sich Marketingcontrolling folgendermaßen umschreiben: Marketingcontrolling fasst die strategische und operative Führung des Bereichs Marketing auf der Grundlage von Ex-post-Daten und Ex-ante-Prognosen zusammen. Diese Definition weist auf die Bedeutung des Marketingcontrollings als Instrument der Unternehmensführung hin.

### **Wie erweist sich das Marketingcontrolling als Instrument der Unternehmensführung?**

Für ein markorientiertes Unternehmen hat das Marketing eine besondere Bedeutung. Sie liegt darin, dass das Marketing Führungsentscheidungen vom Markt her begründet. Das Controlling kann die Führungsentscheidungen wesentlich unterstützen, weil es die Entscheidungen vom Ergebnis her hinterfragt und steuert.

### **Welche grundlegende Aufgabe hat das Marketingcontrolling?**

Das Marketingcontrolling soll Marketingentscheidungen hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz steuern. Marketingcontrolling fragt also danach, in welchem Umfang Ergebnisse einem geplanten Marketingziel entsprechen, welche Gründe eine Abweichung des Ergebnisses vom geplanten Ziel gegebenenfalls hat und welche Maßnahmen und Planänderungen zur Gegensteuerung vorzunehmen sind.

Das weist auf die Planungs- und Kontrollorientierung des Marketingcontrollings sowohl auf der Planungs- als auch auf der Ausführungsebene hin. Mithilfe des Marketingcontrollings sollen Chancen und Risiken auf dem Absatzmarkt erkannt und Entwicklungen aufgezeigt werden.

### **Welche Aspekte umfasst die Aufgabe des Marketingcontrollings?**

Die Aufgabe des Marketingcontrollings umfasst folgende Aspekte:

- ” Planung
- ” Information
- ” Kontrolle
- ” Koordination.

### **Welcher Unterschied besteht zwischen strategischer und operativer Marketingkontrolle?**

Die strategische Marketingkontrolle fragt danach, ob die Marketingstrategie richtig umgesetzt wird, z. B. durch die operativen Maßnahmen. Darüber hinaus prüft sie die Grundlagen der Strategie, sie fragt also danach, ob die Annahmen, die der strategischen Planung zugrunde liegen, mit der Entwicklung übereinstimmen.

Die operative Marketingkontrolle betrifft die zum Einsatz kommenden Marketinginstrumente. Sie fragt also danach, ob und in welchem Umfang die in dem angewandten Marketingmix zusammengefassten Instrumente die Zielgruppen erreichen. Darüber hinaus zielt die operative Marketingkontrolle auch auf die Marketingorganisation ab.

### **Welche Kennzeichen weisen die Instrumente des Marketingcontrollings auf?**

Die Instrumente des Marketingcontrollings weisen im Allgemeinen folgende Kennzeichen auf:

- ” Sie kontrollieren die Maßnahmen des Marketings hinsichtlich der Planerfüllung.
- ” Sie zeigen Abweichungen von den vorgegebenen Zielen auf.
- ” Sie schaffen die Möglichkeiten zur Analyse der Abweichungen und zur Gegensteuerung.

