

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Marketing

Analyse

Strategie

Instrumente

Sechste erweiterte Auflage

Berlin 2008

VORWORT	7
1. DIE IDEE DES MARKETING UND IHRE RAHMENBEDINGUNGEN	9
1.1. Die Entwicklung der Marketingidee	9
1.2. Markt- und Bedürfnisstrukturen im Vergleich	10
1.3. Die Herausforderungen des Marktes	12
1.3.1. Das Marktpotenzial	12
1.3.2. Kunden und ihre Bedürfnisse	13
1.3.3. Wettbewerbsbedingungen	15
1.4 Quellen der Wettbewerbsstärke	17
2. DAS KONZEPT DES MARKETING	19
3. INFORMATIONSGRUNDLAGEN	22
3.1. Der Informationsprozess	22
3.2. Die Instrumente der Marktforschung	22
3.3. Befragungstechniken	28
3.4. Spezialaufgaben der Marktforschung	29
3.5. Das Marktforschungs-Budget	30
4. MARKETINGZIELE UND –ZIELSYSTEME	31
5. PRODUKTPOLITIK	34
5.1. Einführung	34
5.2. Die Marktfähigkeit von Produkten	35
5.3. Der Produktlebenszyklus	37
5.4. Diffusionsphasen	43
5.5. Gewinnschwelle	45
5.6. Produktstrategien	47
5.7. Zusammenfassung Produktstrategien	51

5.8. Die Sortimentspolitik im Handel	52
5.9. Produktpolitik im weiteren Sinne	53
6. PREISPOLITIK	53
6.1. Einführung	53
6.2. Marktformen	54
6.3. Preiselastizität	56
6.4. Wirkungsweise der Preiselastizität	59
6.5. Preisfindung	60
6.6. Kalkulationsbeispiel	64
6.7. Preisstrategien	67
6.7.1. Grundlagen	67
6.7.2. Niedrigpreisstrategie	68
6.7.3. Mittelpreisstrategie	70
6.7.4. Premiumpreisstrategie	71
6.7.5. Abschöpfungsstrategie	73
6.7.6. Penetrationsstrategie	74
6.7.7. Preisdifferenzierung	74
6.8. Preisbildung im Handel	75
6.9. Preisbildung für Investitionsgüter	76
7. KOMMUNIKATIONSPOLITIK	77
7.1. Inhalte der Kommunikationspolitik	77
7.2. Klassische Werbung	78
7.2.1. Allgemeine Grundlagen	78
7.2.2. Werbeplanung	80
7.2.2.1. Werbeziele allgemein	80
7.2.2.2. Ziele der Werbebotschaft	82
7.2.2.3. Streutechnische Ziele	84
7.2.2.4. Werbebudget	85

7.2.2.5. Maßnahmenplanung	86
7.2.2.5.1. Werbemittel	86
7.2.2.5.2. Mediaplanung	87
7.2.2.7. Werbeerfolgskontrolle	88
7.2.2.8. Schema des Planungsprozesses	88
7.3. Public Relations	90
7.4. Verkaufsförderung	90
7.5. Direktwerbung	91
7.6. Dialogmarketing	91
7.7. Sponsoring	91
7.8. Event Marketing	92
7.9. Product Placement	92
7.10. Zusammenfassung Kommunikationspolitik	93
8. DISTRIBUTIONSPOLITIK	93
8.1. Vorbemerkung	93
8.2. Absatzorganisation	94
8.3. Absatzmittler	97
8.4. Absatzlogistik	100
9. MARKENFÜHRUNG	101
10. MARKETING- PLANUNG	103
10.1. Planungsaufbau	103
10.2. Normstrategien	105
10.2.1. GAP – Analyse	106
10.2.2. Stärken-Schwächen-Profil	107
10.2.3. SWOT-Analyse	108
10.2.4. Portfolio – Analyse	109
10.2.5. Die Neunfelder-Matrix	112

11. MARKETINGKONTROLLE – MARKETINGCONTROLLING	114
11.1 Abgrenzung	114
11.2. Die balanced Scorecard	115
LITERATURHINWEISE	118

Vorwort

Machen Sie mit dem Autor eine kleine Schnupperreise in die Welt des Marketing. Herzlich willkommen sind alle, die nicht selbst professionell in einem Marketingbereich tätig sind, aber immer wieder in Themen einbezogen werden, in denen Marketingdenken eine Rolle spielt. Juristen, Ingenieure, Handwerker, Naturwissenschaftler aber auch Kaufleute aus Controlling und Rechnungswesen, Personalmanagement und Beschaffung sehen sich immer wieder mit strategischen Planungen oder Prämissen konfrontiert, die ihren Ursprung im Marketingkonzept haben.

Während der Jurist darauf achtet, alles möglichst gerichtsfest durchzuformulieren, lieber etwas mehr als zu wenig, und der Ingenieur sicher sein will, dass auch tatsächlich vier dabei herauskommt, wenn er zwei und zwei zusammenzählt, gibt es im Marketing keine Sicherheit und nur begrenzt logische Konsequenzen. Ein "Vielleicht" oder "Wahrscheinlich" gehört für den Bilanzbuchhalter oder den Wissenschaftler nicht zum Sprachgebrauch. Für den Marketingmanager ist es Täglichbrot.

Demzufolge enthält dieses Skript alles außer der „Wahrheit“, denn im Marketing gibt es keine Wahrheit. Ebenso wenig wie Unwahrheit. Marketing beruht überwiegend auf einer mehr oder weniger gut begründeten Hoffnung, die durch Prognosen verstärkt oder vernichtet wird. Welchen Wert aber haben Prognosen über menschliches Handeln? Trotz aller Zweifel, die hier angebracht sind, steuern aber die Erwartungen mit all ihren Unsicherheiten das Handeln der Unternehmen, ja, der gesamten Wirtschaft .

Gerade das macht es erforderlich, im ständigen Kommunikationsprozess die Sprachen zu lernen und die Inhalte zu verstehen. Nicht mehr und nicht weniger als einen kleinen Beitrag hierzu möchte dieser "Kleine Führer durch die Welt des Marketing" leisten.

Kleinunternehmer, Mittelständler, Gründer und Konventionelle verlassen sich – nicht ganz zu Unrecht – in Fragen ihres speziellen Marktumfelds auf ihren

unternehmerischen Instinkt und ihre Erfahrung. Inwieweit systematische Marketingarbeit hilfreich ist, muss letztlich jeder für sich entscheiden.

Die hier vorgelegten Grundzüge über Idee und Arbeitsweise des Marketing sollen den Leser in die Lage versetzen, sich sein eigenes Urteil darüber zu bilden, ob weitere Vertiefungen - sei es durch Fachliteratur oder sei es durch spezielle Seminare - in seiner individuellen Situation hilfreich sein können. So richtet sich denn dieses Skript an alle, die nicht mit einem umfassenden Lehrbuch über Marketing beginnen wollen.

Der Autor hat in seinem Berufsleben in vier Jahrzehnten die Entstehung und Durchsetzung des Marketingdenkens, -planens und -handelns in all seinen Facetten kennen gelernt. Er hat die überzogenen Erwartungen in die Allmacht des Instrumentariums ebenso miterlebt wie die Unterschätzung der Chancen und Möglichkeiten. Er hat erfahren, wann Marketing im Unternehmen Gas geben muss und wann wegen schlechter Wegstrecke unter Mithilfe vom Controlling das Bremspedal zu bedienen ist.

Im Verhältnis von Theorie und Praxis ist der Praxis eindeutig der Vorzug gegeben, ohne an geeigneter Stelle völlig auf theoretische Zusammenhänge zu verzichten.

Auf die Verarbeitung wissenschaftlicher Literatur wurde weitestgehend verzichtet zugunsten eines Rückgriffs auf die praktische Erfahrung des Verfassers, getreu dem Grundgedanken, Einblick in ein Fachgebiet zu vermitteln, das mehr als alle anderen die Wirtschafts- wenn nicht gar die gesellschaftlichen Prozesse in unserer Zeit lenkt und gestaltet.

1. Die Idee des Marketing und ihre Rahmenbedingungen

1.1. Die Entwicklung der Marketingidee

Wohl kein Begriff ist derart vielfältig interpretiert, in seiner Bedeutung sowohl überschätzt wie unterschätzt worden, mit geradezu philosophischem Anspruch ausgestattet und je nach Wirtschaftslage auch ständig wieder relativiert worden wie der Begriff des Marketing.

Man kann ihn am besten verstehen unter Rückgriff auf die historische Entwicklung der Volkswirtschaften. Der Begriff des Marketing hängt ganz eng zusammen mit der Sättigung der Märkte, der zunehmenden Befriedigung von Konsumbedürfnissen und den Reifeprozessen der Produktmärkte.

Spätestens mit Beginn der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts waren die wirtschaftenden Subjekte, allen voran die produzierenden Unternehmen, in der Lage, auf Grund sprunghaft wachsender Produktivität ihr Güterangebot kostengünstig in schnellem Tempo zu steigern. Bis dato unbefriedigt gebliebene Bedürfnisse konnten immer besser und preiswerter befriedigt werden.

In Amerika, wo dieser Prozess nicht durch zwei Weltkriege unterbrochen wurde, ergab sich damit spätestens im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts eine Situation, in der immer mehr Märkte als gesättigt gelten konnten. Mittlerweile hatte auch die Automobilindustrie ihren Durchbruch erreicht und machte sich auf den Weg, das Auto zu einem Massengebrauchsgut zu entwickeln. Speziell in dieser Branche ist nachweisbar, wie die Unternehmen auf die zunehmende Marktsättigung reagierten. Sie fanden heraus, dass durch Einsatz eines bestimmten Instrumentariums die Verbraucherbedürfnisse wachgehalten werden konnten. Die Psychologie der Verbraucher, geprägt von Motiven wie z.B. Demonstration eines bestimmten sozialen Status mit gesellschaftlicher Anerkennung, ließ sich durch bestimmte Konsumgüter befriedigen. Neben dem technisch-physikalischen Nutzen wurde immer mehr der **psychologische Zusatznutzen** als Konsumantrieb erkannt.

Unternehmen nutzten dies recht bald durch eine gezielte **”planned obsolescence”** der Produkte. D.h. man ließ Produkte bewusst veralten, indem man immer wieder neue obendrauf setzte und dem Verbraucher das Gefühl gab, nur mit den neuen Produkten auf der Höhe der Zeit zu sein. Der Phase der Bedarfsdeckung folgte eine Phase der Bedarfsweckung.

In Deutschland spielt der Begriff des Marketing erst seit den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts eine bedeutende Rolle. Auf Grund des zweiten Weltkriegs war ein erheblicher Nachholbedarf bei Haushalten und Unternehmen vorhanden, der dafür sorgte, dass die Nachfrage nach Gütern und Leistungen wesentlich stärker war als das Angebot. Erst mit der Befriedigung dieser Nachfrage etwa Anfang oder Mitte der sechziger Jahre wurde auch in Deutschland das Umdenken in Marketingkategorien erforderlich.

1.2. Markt- und Bedürfnisstrukturen im Vergleich

Damit ist auch die entscheidende marktwirtschaftliche Voraussetzung herausgearbeitet. Die Entwicklung der Idee des Marketing hängt eng damit zusammen, in welcher Verfassung der Markt ist. Wir unterscheiden in diesem Zusammenhang den sog. **Käufermarkt** und den **Verkäufermarkt**.

In einer Marktkonstellation, bei der die **Nachfrage** höher ist als das Angebot, ist der Verkäufer der stärkere von den beiden Marktpartnern. Deshalb wird dann vom Verkäufermarkt gesprochen. In diesem Fall ist die Notwendigkeit, das Unternehmen voll am Markt zu orientieren, nicht ganz so zwingend gegeben wie in dem umgekehrten Fall.

Wenn das **Angebot** an Gütern und Leistungen stärker ist als die Nachfrage sprechen wir vom Käufermarkt, d.h. der Käufer ist der mächtigere der beiden Partner. In diesem Fall hat der Verkäufer das Problem, sich immer wieder neu an die Bedürfnisse der Käufer anzupassen, z.B. durch Variation seiner Leistungspalette. Dies ist der richtige Nährboden für das Entstehen einer am Markt orientierten Unternehmensführung, die wir schlicht **Marketing** nennen.

Die Bedingungen, unter denen ein **Verkäufermarkt** existieren kann, lassen sich durch folgende Merkmale skizzieren:

- Hoher Bedarf nach Gütern und Leistungen
- Bescheidene Lebensbedingungen
- Grundbedürfnisse haben Priorität
- Schwacher Wettbewerb
- Produktionsdenken im Unternehmen
- Starke Position des Verkäufers am Markt

Demgegenüber gilt für den **Käufermarkt**:

- Bedarf nach Gütern und Leistungen weitgehend gesättigt
- Relativ hohes Wohlstandsniveau
- Bedürfnisse werden immer differenzierter
- Unter den Anbietern entwickelt sich Verdrängungswettbewerb
- Absatzwege müssen unter hohem Aufwand erschlossen werden
- Starke Position des Käufers am Markt

Aus diesen grundverschiedenen Marktbedingungen ergeben sich für den gesamten Prozessablauf im Unternehmen völlig unterschiedliche Vorgehensweisen. Lediglich im Unternehmensziel (z.B. Gewinnmaximierung) sind beide Prozesse wieder vereint.

Prozessablauf unter den Bedingungen eines Verkäufermarktes:

Beschaffung – Fertigung – Verkauf – Umsatzvolumen – Gewinn

Prozessablauf im Käufermarkt:

Markt – Bedarfsermittlung – Marketing Instrumentarium

Bedarfsweckung - Bedarfsdeckung – Gewinn

Ausgangspunkt und Endpunkt des unternehmerischen Handelns sind also im Käufermarkt die Kräfte des Marktes, wobei in dieser Darstellung die im Markt entscheidende Rolle der Verbraucher übernimmt. Gesamtwirtschaftlich ist das auch so sinnvoll. Im konkreten Einzelfall kann natürlich je nach Branche die Distanz des betrachteten Unternehmens zum Verbraucher völlig unterschiedlich sein.

Im Investitionsgütermarkt besteht allenfalls eine sehr indirekte entfernte Beziehung zum Verbraucher, während beispielsweise für den Einzelhandel der Weg extrem kurz ist. Am Grundprinzip, dass vom Kundenbedarf auszugehen ist, ändert sich dadurch allerdings nichts.

Die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst können wir also festhalten: Im Gegensatz zu einem **produktionsorientierten Verhalten im Verkäufermarkt** liegt das Wesen des **Marketing** darin, dass es sich um eine **marktorientierte Unternehmensführung** handelt.

1.3. Die Herausforderungen des Marktes

Marktorientiertes Verhalten heißt, die Herausforderungen des Marktes anzunehmen und ihnen mit geeigneten Mitteln zu begegnen.

Welches sind nun die Herausforderungen, die aller Kraftanstrengungen des Unternehmens bedürfen?

Es soll hier auf drei wesentliche eingegangen werden:

- Die Erschließung des gesamten Potenzials des Marktes.
- Die bestmögliche Bedürfnisbefriedigung der Kunden.
- Die Durchsetzung im Wettbewerb.

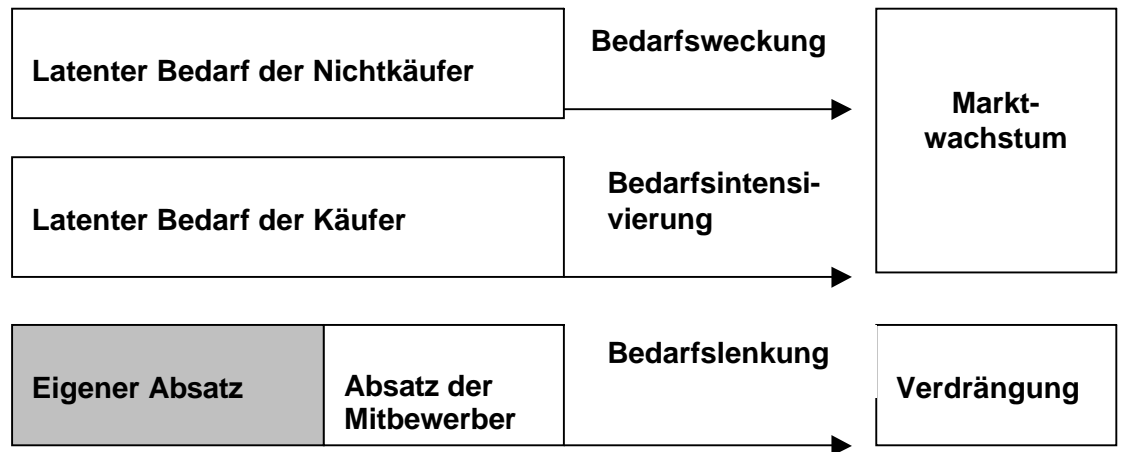
1.3.1. Das Marktpotenzial

Auch hier soll die Darstellung von Märkten ausgehen, die vom Endverbraucher geprägt sind, wenngleich erneut anzumerken ist, dass eine Übertragung auf andere Märkte wie z.B. Weiterverarbeiter und Wiederverkäufer durch Analogie jederzeit möglich ist.

Die Bestimmung des Marktpotenzials gehört zu den ersten und wichtigsten Aufgaben, die ein Unternehmen vornehmen wird. Es ist schließlich ausschlaggebend für die Frage, ob und mit welchem Einsatz ein Unternehmen sich einem bestimmten Markt zuwendet. Die Differenz zwischen dem tatsächlichen Marktvolumen und dem Marktpotenzial drückt die Wachstumschancen aus. Entscheidend ist dabei, dass dieser deutliche Unterschied zwischen dem Marktvolumen, das bereits erschlossen ist, und dem noch in Zukunft zu entwickelndem Volumen gemacht wird. Ein Schaubild macht deutlich, welche Komponenten zur Bestimmung des Marktpotenzials zu beachten sind. Jede dieser Komponenten definiert unterschiedliche

Zukunftsperspektiven und damit auch unterschiedliche strategische Aufgabenstellungen.

Marktpotenzial – Analyse



Ausgangspunkt ist der bisherige Absatz des Unternehmens. Drei Möglichkeiten bieten sich, Wachstum zu generieren.

- Erstens auf Kosten der Mitbewerber.
In diesem Fall ergibt sich aus dem Versuch, den Bedarf auf das eigene Angebot umzulenken, ein Verdrängungswettbewerb.
- Zweitens durch Steigerung der Konsummenge bzw. –häufigkeit bei den schon im Markt beteiligten Käufern, indem z.B. die Angebote aktualisiert und attraktiver gestaltet werden.
- Zum Dritten wird es zukünftig Käufer geben, die bisher noch nicht gewonnen werden konnten und deren Interesse und Kaufneigung, sei es durch gezielte Marketingmaßnahmen oder durch Einflüsse von anderer Seite, geweckt werden muss.

Die beiden sich aus dem Marktpotenzial ergebenden Grundrichtungen der Marketingstrategie sind also entweder auf Wachstum infolge von allgemeinem Marktwachstum oder auf Wachstum des eigenen Unternehmens durch Verdrängungswettbewerb gerichtet.

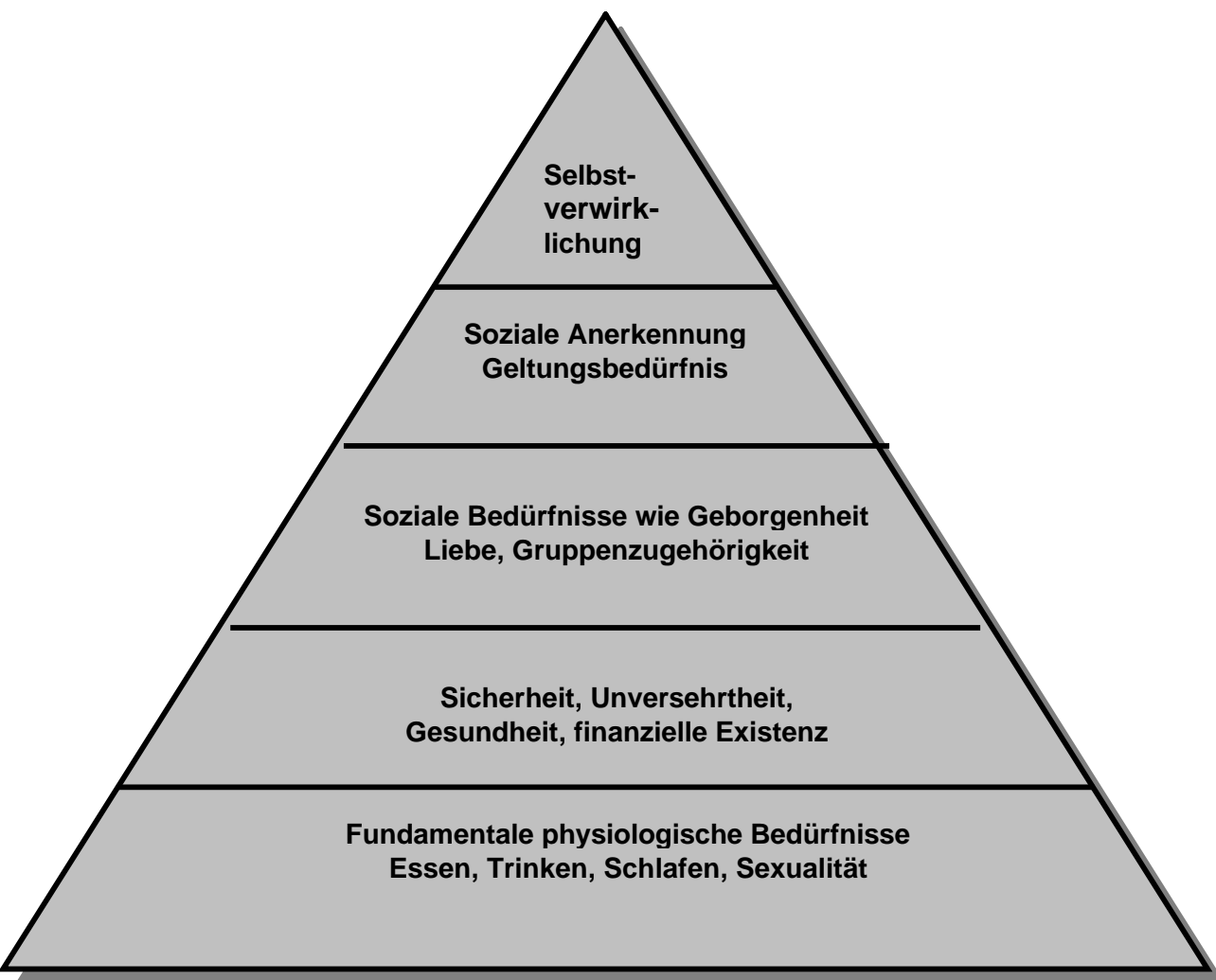
1.3.2. Kunden und ihre Bedürfnisse

Um die Prozesse der Bedarfsweckung und Bedarfsdeckung steuern zu können, benötigt das Unternehmen Einblick in die Bedürfnisstrukturen der Kunden. Diese Transparenz zu gewinnen, ist ein Vorgang, der nur individuell für jeden Markt geleistet werden kann. Der Begriff **Kunde** ist äußerst

vielschichtig. Jedes Wirtschaftssubjekt vom Verbraucher über Wiederverkäufer, Industrie, Dienstleister bis zur Öffentlichen Hand tritt in seinem Wirtschaftsbereich als Kunde auf, der einen bestimmten Bedarf zu befriedigen hat.

Verallgemeinernde Erkenntnisse lassen sich angesichts dieses breiten Spektrums nur schwer ableiten. Dennoch gibt es eine Reihe von Erklärungsversuchen für die Stimulierung des Kaufverhaltens bis zur Kaufrealisierung, die sich z.B. auf psychologische, soziale, individuelle oder auch rationale Faktoren zurückführen lassen¹. Es bietet sich an, an dieser Stelle auf eine Grundstruktur einzugehen, deren Allgemeingültigkeit weitgehend anerkannt ist. Sie baut wiederum auf den Bedürfnissituationen der Verbraucher auf und versucht diese zu strukturieren. Nach Maslow besteht eine Hierarchie der Bedürfnisse (needs).

Pyramide der Bedürfnisse nach Maslow



Er unterscheidet fünf Kategorien. Der Mensch erfüllt sich die Bedürfnisse gemäß dieser Rangreihe nacheinander (von unten nach oben), d.h. erst wenn ein „need“ befriedigt ist, wird er sich dem nächsten zuwenden. Die Struktur ist nach Maslow pyramidenförmig aufgebaut.

Weitgehend spiegelt sich in dieser Bedürfnishierarchie die dargestellte Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt wider. Es ist leicht einzusehen, dass die Bedürfnisse der unteren Kategorien eher dem Verkäufermarkt, die der oberen Kategorien dagegen eher dem Käufermarkt zuzuordnen sind.

1.3.3. Wettbewerbsbedingungen

Wir haben bisher gesehen, dass die Marktorientierung im Vordergrund der Unternehmenspolitik zu stehen hat., weil das Verhalten von Kunden bzw. Konsumenten für die Erfolgchancen ausschlaggebend ist. Dies ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Neben die Verhaltensweisen von Kunden und Konsumenten treten als wesentlicher weiterer Fixpunkt für die Unternehmensleitung die jeweiligen Wettbewerbsbedingungen.

Normalerweise verstehen wir unter Wettbewerb das Aufeinanderprallen von unterschiedlichen Angeboten mehrerer Unternehmen im gleichen Markt. Der Wettbewerb spielt sich ab über verschiedene Qualitäten, Preise, Images, Verkaufstechniken und Ähnliches. Unter Wettbewerb verstehen wir also meist nur die Rivalität von Unternehmen innerhalb derselben Branche. So wichtig dieser Wettbewerbsbegriff ist, so unvollständig ist er. Die Triebkräfte des Wettbewerbs gehen weit darüber hinaus.

Michael Porter² hat dies in einem Modell wie unten dargestellt skizziert. Danach sind vier weitere Faktoren zu beachten, die auf den Wettbewerb Einfluss nehmen und dabei weit über den reinen Branchenwettbewerb hinausgehen.

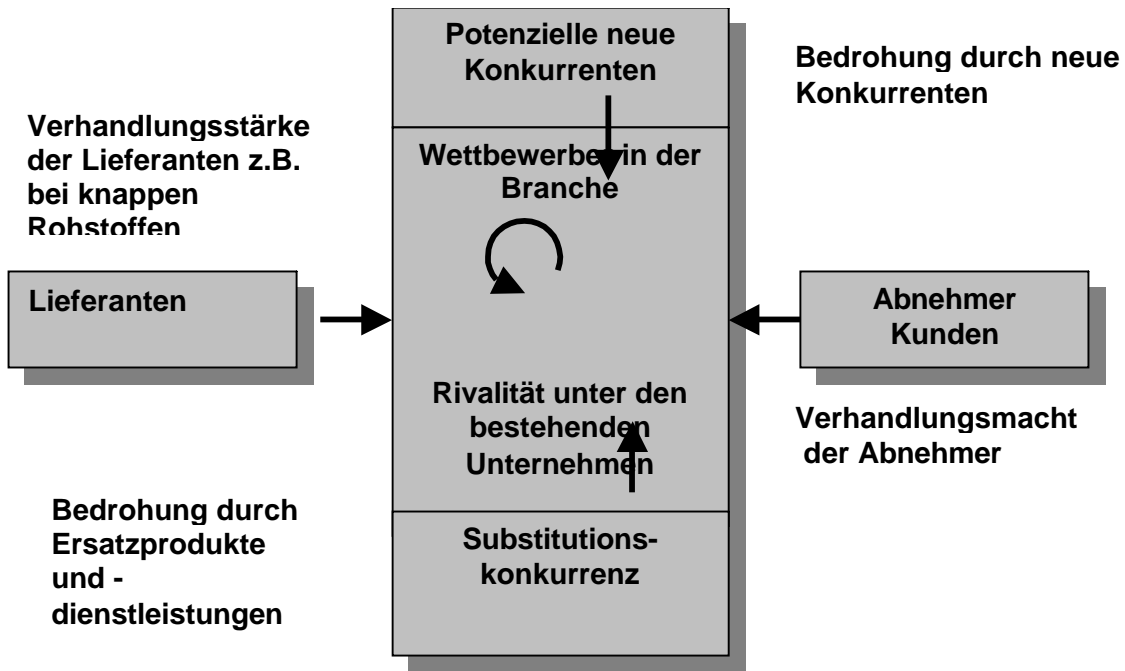
Nicht nur die vorhandenen Wettbewerber sind für die Unternehmensstrategie von hoher Bedeutung, sondern selbstverständlich auch alle potentiellen Mitbewerber, die auf Grund ihrer personellen, technischen wie finanziellen Ressourcen in der Lage sind jederzeit zusätzlich in den Markt einzusteigen. Zur Absicherung dieser Flanke ist zu prüfen, ob sich in der eigenen

² Porter a.a.O. S. 34

Unternehmensstrategie Barrieren für den Markteintritt solcher Newcomer aufbauen lassen.

Weiterhin ist nicht nur auf die mögliche Konkurrenz neuer Unternehmen zu achten. Vielmehr kann auch eine völlig neue Wettbewerbsbranche entstehen.

Triebkräfte des Branchenwettbewerbs



Denken wir einmal allein an die umwälzenden Erneuerungen, die durch die Digitalisierung entstanden sind. IT-Märkte, völlig neue audio-visuelle Produkte, Telekommunikation usw. haben alle konventionellen Angebote auf diesen Sektoren abgelöst. Damit treten in diesen neuen Märkten gleichzeitig neue Wettbewerber auf, die früher in diesen Produktbereichen nicht vertreten waren..

Derartige Ablösungen ganzer Märkte durch Basisinnovationen treten in unserer hoch technologisierten Welt immer häufiger auf. Nicht abzusehen, welche Umwälzungen eines Tages beispielsweise durch die Brennstoffzelle im Automobilmarkt auf uns zu kommen. In den Fällen, wo ganze Produktgattungen durch andere abgelöst werden, sprechen wir auch von **Substitutionskonkurrenz**.

Ferner haben wir festzustellen, dass unsere Wettbewerbsbedingungen ganz erheblich durch unsere Abnehmer (Kunden) mitbeeinflusst werden. Die

Kunden, vor allem solche, die über eine erhebliche Marktstärke verfügen, sind ständig bemüht ihre Einkaufsbedingungen zu verbessern und spielen in dieser Situation die Anbieter untereinander aus. Sie sind also an der Gestaltung der Wettbewerbsbedingungen nicht unerheblich, in manchen Branchen, wie z.B. der Konsumgüterindustrie, sogar massiv, beteiligt. Auf der Abnehmerseite stehen Großunternehmen des organisierten Handels, die sich z.T. schon zu sogenannten „global players“ entwickeln, während unter den Anbietern vielfach noch mittelständische Betriebe zu finden sind.

Schließlich können wir Situationen vorfinden, in denen der Wettbewerb dadurch forciert wird, dass die Bezugsquellen der Unternehmen Limits setzen. Bei knappen Rohstoffen oder Preissteigerung für die Vorprodukte entsteht eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs. Die Hersteller können möglicherweise auf Konkurrenzangebote gar nicht eingehen, weil ihnen die notwendigen Vorprodukte fehlen, oder weil diese zu teuer sind. Den größten Wettbewerbsvorsprung hat in diesem Fall derjenige, der die günstigsten langfristigen Verträge mit seinen Lieferanten abgeschlossen hat.

Wenn wir später das Instrumentarium behandeln, das uns im Marketing zur Verfügung steht, dann gilt unser Augenmerk sowohl der optimalen Befriedigung des Kunden- und Konsumentenbedarfs als auch der Schaffung bester Ausgangspositionen gegenüber unseren Wettbewerbern, unseren Abnehmern, unseren Vorlieferanten und potenziellen Innovatoren im Markt.

1.4 Quellen der Wettbewerbsstärke

Die Rivalität der Anbieter innerhalb einer Branche sowie die oben dargestellten vier weiteren wettbewerbsverschärfenden Bedingungen greifen mit unterschiedlicher Intensität und auf sehr verschiedene Weise in die Rivalitätsbeziehungen ein.

Der Wettbewerb innerhalb der Branche wird in der Regel mit dem klassischen Instrumentarium des Marketing, dem sog. Marketing-Mix, bestritten wird, dass später noch ausführlich vorgestellt werden soll. Eine besondere Rolle kommt dabei der Profilierung der Marke durch überlegene Imageausprägungen zu.

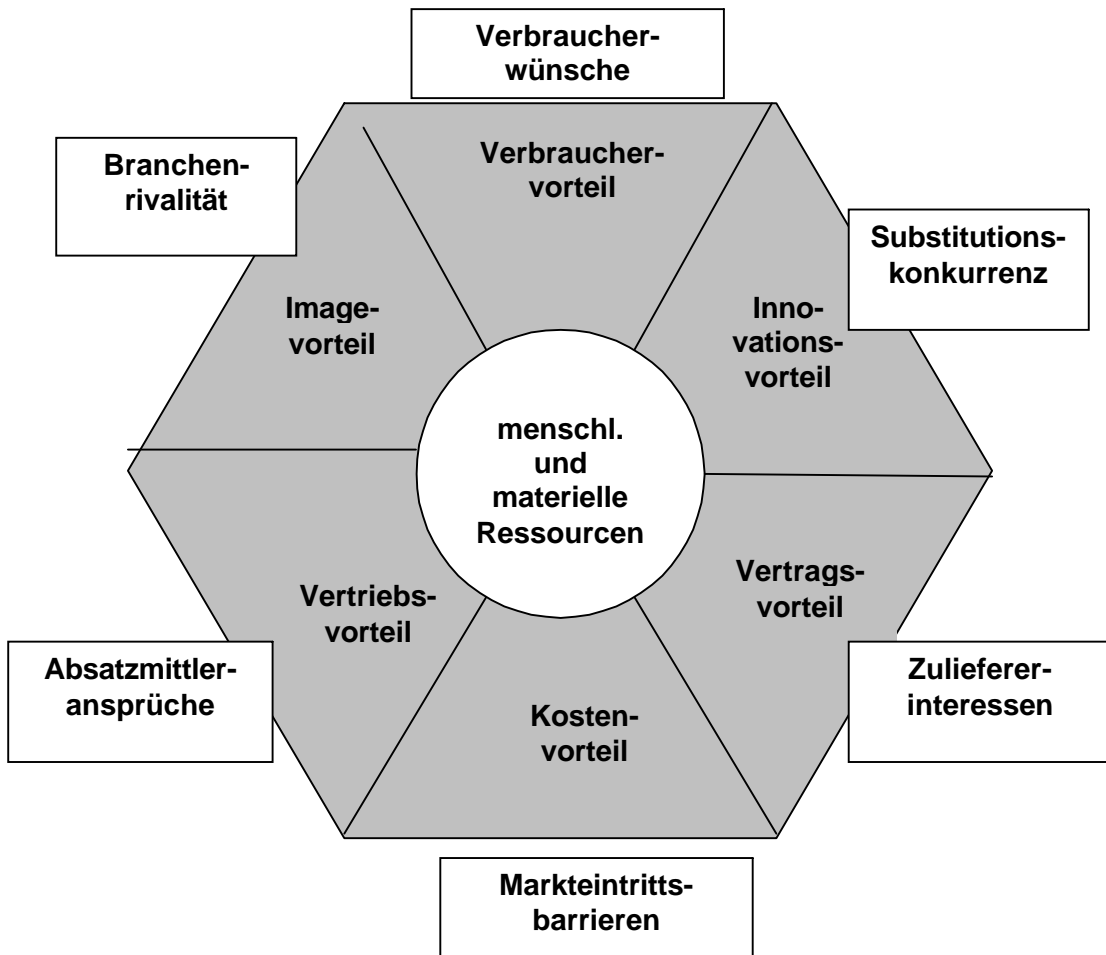
Für die Durchsetzung gegenüber den weiteren Wettbewerbsteilnehmern sind spezielle Ressourcen im Unternehmen zu aktivieren. Ziel ist es dabei, sich Vorteile zu erarbeiten, die dann die eigentliche Wettbewerbsstärke ausmachen. Zu entwickeln ist analog zu den oben aufgezeigten Sektoren, in denen Marktpartner auf die Wettbewerbssituation Einfluss nehmen, ein ganzes Bündel von überlegenen Startpositionen.

Gegenüber dem Verbraucher steht natürlich der attraktive und überzeugende Verbrauchernutzen (consumer benefit) im Mittelpunkt, der zugleich auch für neu auftretende Marktteilnehmer eine Hürde darstellt. Markteintrittsbarrieren werden nicht zuletzt aber durch die Ausnutzung von Kostenvorteilen aufgebaut, die hohe Flexibilität im Einsatz der marktwirksamen Instrumente verschaffen.

Der potenziellen Substitutionskonkurrenz wird am besten begegnet, indem die eigenen Innovationsanstrengungen forciert werden, was aber auch einen kontinuierlichen Kompetenzausbau erfordert. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf revolutionierende Umwälzungen, wie sie z.B. durch die Digitalisierung der Fotografie entstanden sind. Anbieter, die im analogen Bereich stehen geblieben sind, haben in wenigen Jahren ihr Marktpotenzial verloren.

Im Absatzmittlerbereich sind Vertriebsvorteile z.B. in Fragen wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu suchen, die in der Regel ein komplexes System an Einzelmaßnahmen wie Lieferbedingungen, Service, Preis- Leistungs-Verhältnis u.a.m. erfordern.

Quellen der Wettbewerbsstärke



Schließlich ist, soweit auch Zulieferer auf die Wettbewerbskonstellation Einfluss nehmen, z.B. durch Kontingentierung, Langfristverträge u.ä., die Ausgangslage durch entsprechende Vertragsgestaltung abzusichern. Im Schaubild oben wurde der Gesamtzusammenhang visualisiert.

2. Das Konzept des Marketing

Angesichts der dargestellten Entwicklung, die zunächst die Entstehung des Marketing in die historischen Rahmenbedingungen einordnet, und darüber hinaus die Triebkräfte der Märkte beschreibt, ist es leicht nachzuvollziehen, dass auf der Seite der Wissenschaft das Bedürfnis entstand, dem Begriff Marketing eine klare Definition zu geben.

So wurden immer wieder neue Versuche und neue Ansätze probiert, die aber in der Praxis kaum weiterhelfen. Wir wollen für unsere Zwecke keine verbindliche Definition vorgeben. Für uns enthält der Begriff des Marketing nichts anderes, als dass ein Unternehmen seine Ziele, seine Strategie und den Einsatz seiner operativen Maßnahmen daran orientiert, was vom Markt gefordert wird. Nicht die Produktionskapazität, nicht die Beschaffungsmöglichkeiten, ja nicht einmal der finanzielle Sektor sind der eigentliche Engpassfaktor im Unternehmen. Das Nadelöhr ist der Markt. So jedenfalls lautete der Anspruch des Marketings bei seiner Entstehung.

Natürlich stimmt das heutzutage längst nicht mehr in jedem Falle. Gerade die aktuelle Situation zeigt, wie sich der Finanzsektor häufig als der eigentlich entscheidende Engpasssektor darstellt, z.B. bei drohender Illiquidität oder Überschuldung, die beide in die Insolvenz führen. Das nachhaltige Problem in der Betriebswirtschaft ist, dass alle Grundfunktionen eines Unternehmens, je nach individueller Unternehmenslage, zum Engpassfaktor werden können. Gäbe es keine Engpässe im Unternehmen, brauchten wir keine Betriebswirtschaftslehre.

Dennoch wird man aber bei genauer Betrachtung der Frage, warum ein Unternehmen in Schieflage geraten ist, als eigentliche Ursache nahezu immer

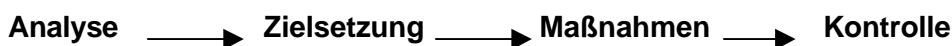
herausfinden, dass es mit Problemen am Markt begonnen hat. Sei es, dass der Markt sich verändert hat oder dass er falsch eingeschätzt wurde. Hohe finanzielle Risiken wurden im Vertrauen auf einen wachsenden Markt eingegangen, der Mittelrückfluss über den erforderlichen Umsatz stellte sich dann aber nicht ein.

Trotz dieser temporären Verschiebungen der Engpässe in den Unternehmen gehen wir davon aus, dass bei langfristiger Betrachtung der eigentliche Engpasssektor der Markt sein wird. Wir machen deshalb den Stellenwert des Marketing an diesem Tatbestand fest und bezeichnen als Marketing ein marktorientiertes Handeln.

Ein nach den Grundsätzen des Marketing geführtes Unternehmen bietet zwei Möglichkeiten, sich der Marketingidee zu nähern:

1. Von der Seite der Unternehmensführung selbst. Die Leitlinien, nach denen sich die Unternehmensführung orientiert, sind vom Marketingdenken her bestimmt. Es ist unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensphilosophie bzw. der Leitidee des Unternehmens.
2. Von der strategischen und operativen Seite. Diese Annäherung befasst sich damit, wie die Marketingidee im Unternehmen umgesetzt wird und gewinnt von daher ihre praktische und organisatorische Bedeutung.

Der größte Teil dieses Skripts ist dem zweiten Aspekt gewidmet. Es beinhaltet im Schwerpunkt das Instrumentarium, das im Marketing entwickelt wurde, um Märkte zu machen. Es gilt dabei dasselbe Grundmuster der Ablaufpläne im Unternehmen, das für alle Teilbereiche, ja darüber hinaus für jede Art von Politik überhaupt gilt:



Der beste Zugang zum Instrumentarium des Marketing ergibt sich demnach, indem man den **Marketingprozess** unter Beachtung dieses groben Rasters als eine konkrete Festlegung von Zielen und Maßnahmen nach vorheriger gründlicher Situationsanalyse versteht.

In der Literatur (Kotler/Bliemel)³ findet man eine Konzeption des

³ zitiert bei Weis, a.a.O. S. 29

Marketingprozesses, die das allgemeingültige Schema in ein Feinraster speziell für die Belange der marktorientierten Unternehmensführung umsetzt.

Marketingkonzept nach Kotler/Bliemel

Bedürfnis- und wertorientierte Marktsegmentierung Festlegung der Zielsegmente Produktpositionierung	Marktpositionierung
Produktentwicklung und Test Konditionenfestlegung Herstellungsablauf Logistikgestaltung Serviceangebot	Leistungserstellung
Werbung/PR Verkaufsförderung Verkauf	Leistungskommunikation

Für die fachliche Beschäftigung mit dem Instrumentarium des Marketing bietet es sich jedoch an, die Positionen wie folgt zu vereinfachen:

- **Informationsbeschaffung**
- **Produktpolitik**
- **Preispolitik**
- **Kommunikationspolitik**
- **Distributionspolitik**

Im Rahmen der folgenden Auseinandersetzung mit dem Thema Marketing wird deshalb nach diesen konkreten Instrumenten vorgegangen.

Der Vollständigkeit halber sei aber darauf hingewiesen, dass dieses Instrumentarium typisch ist für den Gütermarkt mit besonderem Schwerpunkt für die Konsumgüter. Im Dienstleistungssektor gelten einige Besonderheiten, die es erforderlich machen, das Instrumentarium zu ergänzen. Es würde jedoch den Rahmen und die Zielsetzung dieses Skripts sprengen, wollte man darauf näher eingehen. Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auf die

Chartpräsentation des Autors zum Thema Dienstleistungsmarketing⁴.

3. Informationsgrundlagen

3.1. Der Informationsprozess

Allein die Beschaffung der Informationen, die zur Entwicklung eines Marketingkonzeptes erforderlich sind, bietet ein umfangreiches und vielseitiges Aufgabenfeld.

Es geht um einen dreistufigen Prozess:

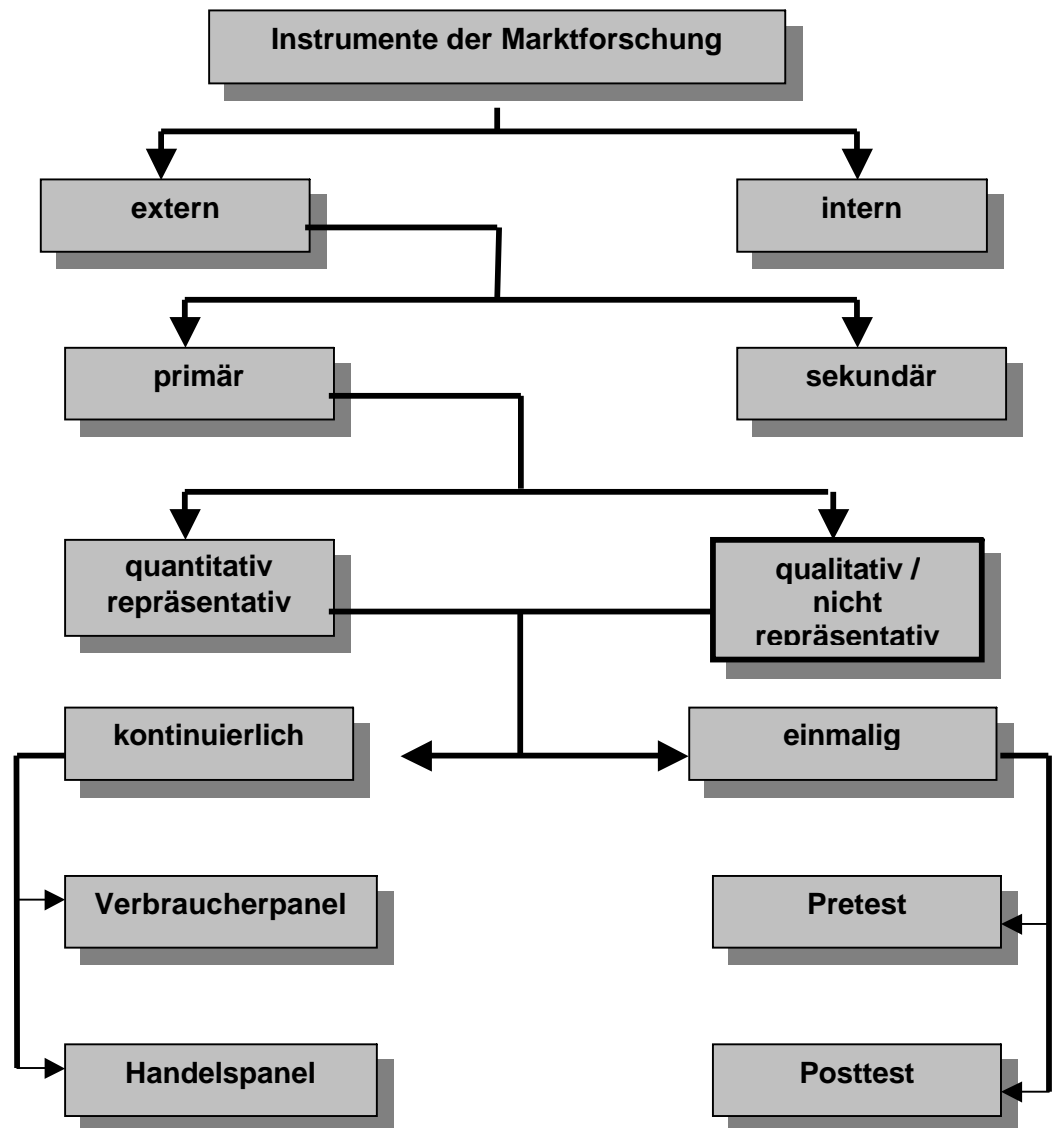
- **Datensammlung.** Die Vorgehensweisen reichen vom Studium statistischer Jahrbücher mit Daten zu Demografie, Export-Import, Produktionszahlen, Kaufkraftentwicklung usw., über Verbands- und Branchenstatistiken bis zur völlig eigenständigen, gezielten Datenerhebung für einen bestimmten Zweck.
- **Datenaufbereitung** mit Hilfe statistisch mathematischer Verfahren wie Signifikanz-Tests, Trendextrapolationen, Regressions-, Korrelationsanalysen u.a. Aber auch unter Anwendung soziologischer und psychologischer Kenntnisse über Motivations- und Verhaltensmuster.
- **Dateninterpretation** mit der schwierigen Aufgabe, Relevantes vom Unwesentlichen zu trennen, die verbleibenden Restrisiken richtig einzuschätzen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

3.2. Die Instrumente der Marktforschung

Viele Möglichkeiten bieten sich an, dieses Thema in eine systematische Darstellung zu bringen. Wir können unterscheiden nach **internen** und **externen** Datenquellen, nach **Marktforschung** und **Marktbeobachtung**, nach **Primär-** und **Sekundärforschung**, nach **kontinuierlicher** und **Ad-hoc-Forschung**, nach **quantitativer** und **qualitativer** Forschung, nach **Pretest** und **Posttest** usw. Die folgende Systematik zeigt die wichtigsten Einzelinstrumente der Marktforschung im Zusammenhang:

⁴ Wallbrecher a.a.O./ Lehrmaterialien/Dienstleistungsmarketing

Systematik der Marktforschungsinstrumente



Interne und externe Datenquellen

Für die notwendigen Informationen zur Erstellung einer Situationsanalyse können sowohl Daten genutzt werden können, die im Unternehmen vorhanden sind, als auch solche, die von außen erst gewonnen werden müssen. Als interne Daten dienen in der Regel die Buchhaltung und die Absatzstatistik. Die Daten sind nach Menge und Wert bezogen auf Kunden, Verkaufsleitungen, Marketingbereiche, Regionen u.a. aufzubereiten.

Zu den externen Informationsquellen zählen alle Statistiken von Behörden und Verbänden sowie solche Daten, die speziell zur Erhebung im Markt bei

Marktforschungsinstituten in Auftrag gegeben werden.

Eine Sonderrolle nehmen die Daten und Informationen ein, die der eigene Außendienst liefert. Er kann systematisch oder fallweise, regelmäßig oder sporadisch über Kundenverhalten, Konkurrenzmaßnahmen, Chancen für die eigenen Produkte sowie Widerstände incl. Begründungen berichten. Allerdings ist ein gewisser Vorbehalt bzgl. der Objektivität dieser Aussagen angebracht.

Marktforschung und Marktbeobachtung

Die Marktforschung grenzen wir von der Marktbeobachtung dadurch ab, dass wir unter Marktforschung nur solche Erhebungen im Markt verstehen, die nach strengen statistisch-mathematischen, soziologischen und/oder psychologischen Kriterien gewonnen werden.

Demgegenüber stellt die Marktbeobachtung eine durch unsystematische Beobachtung diverser Verhaltensweisen von Verbrauchern, Absatzmittlern und Wettbewerbern gewonnene Information dar, die in der Regel nicht repräsentativ und damit nicht hochrechenbar ist. Die bereits oben erwähnten Berichte des Außendienstes sind das wesentliche Instrument der Marktbeobachtung.

Primär- und Sekundärforschung

Die Primärforschung liefert die Daten, die gezielt bei Verbrauchern oder Absatzmittlern, also dem eigentlichen Erkenntnisobjekt selbst, durch schriftliche oder mündliche Befragung oder Erfassung von dokumentierten Aufzeichnungen erhoben werden. Die Daten liefern den wesentlichen Teil der Situationsanalyse, insbesondere in konsumnahen Branchen.

Eines der wichtigsten Instrumente der Primärforschung ist das **Panel**. Darunter ist eine feststehende, in regelmäßigen Abständen befragte Stichprobe aus einer Grundgesamtheit von Personen, Haushalten oder Betrieben zu verstehen. Über **Verbraucherpanel** werden periodisch Marktanteile nach Verbrauchereinkäufen, sowie Verbrauchshäufigkeit und Verbrauchsintensität, Markenloyalität und Markenwechsel, Wiederkaufraten, Präferenz von

Einkaufsstätten u.a. nach soziodemografischen Kriterien, wie Alter, Kaufkraft, Haushaltsgröße usw. ermittelt. Ein wesentlicher Wert liegt darin, dass bzgl. aller erhobenen Kriterien Entwicklungsreihen über längere Zeiträume erarbeitet werden, die u.a. auch eine gewisse Prognosemöglichkeit durch Trendextrapolation liefern.

Das **Einzelhandelspanel** misst Marktanteile nach Abverkäufen und Einkäufen des Handels, numerische und gewichtete Distribution, Durchschnittspreise, Abverkäufe pro Geschäft usw. und gliedert diese Daten nach Geschäftstypen wie Verbrauchermärkten, Discountern, Supermärkten etc. Auch entstehen Zeitreihen, die Grundlagen für Prognosen sein können.

Neben der Panelbefragung wird in der Primärforschung umfangreich Gebrauch gemacht von **Einmalbefragungen**. Erhebungsziele sind hier vor allem Einkaufsgewohnheiten, Markenbekanntheit spontan und gestützt, Werbeerinnerung, Einstellungen zu bestimmten Marken oder Produkten in Bezug auf Qualität, Preiswertigkeit, Anwendungsprobleme usw.

Die **Sekundärforschung** dagegen beinhaltet das Auswerten von Statistiken, die für verschiedene Interessengruppen z.B. von statistischen Ämtern, Branchenverbänden oder Medien etc. erstellt werden. Hier lassen sich Basisdaten über Produktionsvolumen oder Absatz im Gesamtmarkt auf Mengen- und Wertbasis gewinnen. Aber auch Strukturdaten über soziodemografische Zielgruppen, Kaufkraft, Entwicklung der Absatzmittler u.ä. sind relevante Erkenntnisse aus diesen Datenquellen.

Kontinuierliche und Ad-hoc-Forschung

Der Unterschied geht bereits aus dem zuvor Gesagten hervor. Um Entwicklungen zu sehen, wird nach gleichen Methoden gewonnenes Material benötigt. Es müssen also regelmäßig gleiche Erhebungen durchgeführt werden, wie es in der Panelforschung geschieht.

Erkenntnisse, die nur für eine Status-quo-Analyse gebraucht werden, können dagegen über eine einmalige Befragung in ausreichender Zuverlässigkeit gewonnen werden. Dies ist natürlich sehr viel preiswerter als beispielsweise

eine Panelbefragung. Um nur wenige Daten zu erheben, bieten die Institute auch sog. Mehrthemenumfragen an, d.h. die Informationsbedürfnisse mehrerer Firmen werden zusammengefasst und gemeinsam in einer Umfrage behandelt. Da dies ein Angebot von den Instituten zum Mitfahren für alle Interessenten ist, wird dies Verfahren auch **Omnibusbefragung** genannt.

Quantitative und qualitative Marktforschung

Die Unterscheidung richtet sich nach der Art der Daten, die gewonnen werden sollen. Die quantitative Marktforschung arbeitet mit Stichproben, die auf die Grundgesamtheit - z.B. Gesamtmarkt oder spezielle Zielgruppen - hochgerechnet werden können. Der Stichprobenumfang hängt davon ab, wie viele Segmente bzw. Untergliederungen gebildet werden sollen. Er schwankt meist zwischen 500 und 2 000 Versuchspersonen. Im Panel werden 5 000 bis 10 000 Verbraucher bzw. ca. 1 000 Einzelhandelsoutlets (Läden, Geschäfte, Supermärkte etc.) befragt.

Entscheidendes Kriterium für die Auswahl der Befragten in der quantitativen Forschung ist die Repräsentativität der Stichprobe, die entweder durch Zufallsauswahl mit Nachjustierung oder durch Quotenvorgabe sichergestellt wird.

Die quantitativen Methoden werden immer dann eingesetzt, wenn Größenbestimmungen vorgenommen werden sollen, wie Marktvolumen, Marktanteile, Bekanntheitsgrade, Anzahl von Käufern, Wiederkäufern, führende Geschäfte, Abverkäufe usw. Sie werden insbesondere auch dann benötigt, wenn Sonderstudien über Zielgruppengrößen, Segmentierungen, Clusteranalysen u.ä. angefertigt werden sollen (s.u.). Sie dienen sowohl als Bestandsaufnahme wie auch als Prognosebasis.

Qualitative Untersuchungsmethoden befassen sich dagegen mit Kauf- und Konsummotiven, Einstellungen, Images von Produkten und Marken, Kaufbarrieren, Positionierungen im Konkurrenzumfeld, Verbrauchertypologien usw. Sie arbeiten meist mit geringeren Stichprobengrößen zwischen 100 und 500 Fallzahlen.

Während in der quantitativen Forschung feste Fragestellungen für den

Interviewer vorgegeben sind (strukturiertes Interview), wird bei den qualitativen Methoden dem Interviewer die Möglichkeit eingeräumt, sich der Versuchsperson im Gespräch anzupassen und Äußerungen, die ihm wichtig zu sein scheinen, gezielt weiter zu "explorieren" (unstrukturierter oder teilstrukturierter Leitfaden). Die letztere Interviewergruppe benötigt eine wesentlich höhere Qualifikation als diejenigen, die lediglich quantitativ arbeiten.

Nicht selten wird so vorgegangen, dass in einer sog. **Gruppendiskussion** eine Gruppe von ca. 10 Versuchspersonen gemeinsam zu einem Thema befragt wird. Die Aussagen, die dabei unter gruppenspezifischen Bedingungen zustande kommen, werden zur Hypothesenbildung genutzt. In einer nachfolgenden Hauptstudie gilt es dann diese Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren.

In der Praxis werden auch häufig quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Ein Teil der Ergebnisse einer qualitativen Studie kann dann, soweit er befragungstechnisch geeignet ist, in einer Repräsentativumfrage auf seinen quantitativen Bedeutungsgehalt überprüft werden.

Pretest und Posttest

Wie die Namen schon sagen, kann danach untergliedert werden, ob ein Untersuchungsbefund über die im Markt bestehende Istsituation (Posttest) gewünscht ist, oder ob eine geplante Maßnahme auf seine Erfolgchancen (Pretest) überprüft wird. Paneldaten, Imageerhebungen, Messung spontaner oder gestützter Werbewahrnehmung (Recall) bzw. Werbeerinnerung (Recognition) sind typische Verfahren für den Posttest.

Akzeptanz neuer Produkte, Verständnis von neuen Werbebotschaften, Sympathie und Akzeptanz von neuem Design, Assoziationen zu neuen Marken usw. sind dagegen die Entscheidungshilfen, die der Pretest liefern soll. Für beides gibt es eine Vielzahl von mittlerweile sehr ausgeklügelten Untersuchungsmethoden, und zwar jeweils sowohl im quantitativen wie auch im qualitativen Ansatz, deren Darstellung den hier gesetzten Rahmen sprengen würde.

3.3. Befragungstechniken

Der Einsatz der diversen Marktforschungsinstrumente erfordert die unterschiedlichsten Techniken der Befragung. Ziel muss es dabei immer sein, die befragte Versuchsperson nicht zu überfordern und nicht zu beeinflussen, um Gefälligkeitsantworten oder Missverständnisse in der Fragestellung zu vermeiden. Ein umfangreiches und ausgefeiltes Spektrum an Vorgehensweisen und Vorgaben für die Interviewer hat sich im Laufe der Jahrzehnte, in denen systematisch Marktforschung betrieben wird herausgebildet und kann heute als weitgehend abgesichert gelten.

Die folgende Übersicht⁵ soll die einzelnen Techniken zusammenfassen, ohne dass im einzelnen auf die jeweiligen Vor- und Nachteile, die vom Untersuchungsgegenstand weitgehend vorprogrammiert werden, eingegangen werden kann:

Kriterium	Form
Kommunikationsform	Schriftlich – mündlich – telefonisch
	Computerunterstützt - Internet
Umfang	Gesamtbefragung – Teilbefragung (Stichprobe)
Inhalt	Einthemen – Mehrthemenbefragung (Omnibus)
Häufigkeit	Einmalbefragung – wiederholte Befragung (Panel)
Auswahl der Befragten	Zufallsauswahl – systematische Auswahl
Befragungsstrategie	Standardisiert – nicht standardisiert
Befragungstaktik	Direkte – indirekte Befragung
Befragungsumfeld	Real – experimentell
Methode	Persönlich – apparativ (Computer etc.)

⁵ Weis a.a.O. S.129

3.4. Spezialaufgaben der Marktforschung

Segmentierung: Der Gesamtmarkt wird in Teile gespalten, die trennscharf voneinander abgesetzte Zielgruppen umfassen, um für diese einzelnen Segmente spezielle Produkte zu entwickeln oder getrennte Werbebotschaften zu kreieren.

Typologie: Die wesentlichen Merkmale, die den Verbraucher eines bestimmten Produktes kennzeichnen oder kennzeichnen sollen (Alter, Familie, moderne Einstellung, Freizeitverhalten, Markenbewusstsein, Ausgabebereitschaft, Life Style u.ä.) werden durch eine Studie ermittelt und liefern eine Art Mittelpunkttyp unserer Zielgruppe.

Clusteranalyse: Sie sucht nach Merkmalen, die für eine größere Zahl von Verwendern charakteristisch sind, z.B. junge, qualitätsbewusste Mütter oder weltoffene, viel reisende Singles usw.. Verwender mit vergleichbaren Einstellungen oder Verhaltensweisen werden so zu Gruppen zusammengefasst und quantifiziert.

Produkttest: Eine Verbrauchergruppe wird zur Anwendung eines Produktes aufgefordert und befragt, wie sie Qualität, Anwendung und andere Kriterien beurteilt. Häufig wird hierbei im "Blindtest" das neue Produkt gegen Konkurrenzprodukte getestet. Als blind gilt dieses Testverfahren dann, wenn den Probanden der Hersteller nicht genannt wird.

Store Test: Ein fertig entwickeltes Produkt wird in Originalverpackung in einer kleinen Anzahl von Geschäften in das Konkurrenzumfeld gestellt, um den Abverkauf zu beobachten. Es können auch mehrere Testgruppen von Geschäften gebildet werden, in denen z.B. verschiedene Packungsgestaltungen oder verschiedene Preisstellungen kontrolliert werden.

Testmarkt: Ein bestimmtes Gebiet, eine Stadt, ein Stadtteil wird ausgewählt. Das Produkt wird dort im Handel platziert. Getestet werden die Aufnahmebereitschaft des Handels, die Abverkäufe, die Erstkaufraten der Verbraucher und, was meist das Wichtigste ist, die Wiederkaufraten. Der Testmarkt soll die Zuverlässigkeit einer Prognose für eine

Gesamtmarkteinführung verbessern und gleichzeitig das Warenrisiko durch die zunächst begrenzte Produktionsmenge reduzieren. Das ausgewählte Gebiet sollte so gut wie möglich den Strukturen des Gesamtmarktes entsprechen.

Mediaforschung: Sie ist ein Spezialgebiet, das organisatorisch nicht unbedingt der Marktforschung zugeordnet wird. Ihr Anliegen ist es, die Verhaltensweise der Zielgruppe in bezug auf die Mediennutzung zu ermitteln. Sie sollte jedoch spätestens dann eng an die Marktforschung gekoppelt sein, wenn die Produktverwender auf Grund einer besonderen Typologie gleichzeitig eine hohe Affinität zu bestimmten Medien haben (Sportartikel, Fahrzeuge, Eigenheimbesitzer etc.)

Ein optimiertes Verfahren für Werbe-, Produktgestaltung und Medienauswahl bietet sich in diesen Fällen durch sog. Single-Source-Erhebung an. D.h. dieselben Verbraucher aus einer bestimmten Stichprobe werden gleichzeitig auf Konsumverhalten und Mediaverhalten untersucht. Vorteil ist, dass eine evtl. Segmentierung oder Typologie den Mediakomplex gleich mit einschließt. Es werden also nicht nur Erkenntnisse darüber geliefert, wer wie anzusprechen ist, sondern auch darüber durch welche Medien dies am effizientesten geschieht.

Die Umsetzung der Mediaforschung in einen Mediaplan ist im Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik zu behandeln.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass eine Darstellung des Marktforschungsinstrumentariums eine umfangreiche separate Abhandlung erfordert. Allein die Definitionen der Vielzahl von speziellen Begriffen sprengen diesen Rahmen. Hier konnte nur eine kurze Übersicht und Systematik aufgezeigt werden, auch wenn damit das Risiko eingegangen wird, dass viele Fragen offen geblieben sind bzw. durch die Kurzvorstellung überhaupt erst aufgeworfen wurden.

3.5. Das Marktforschungs-Budget

Marktforschung kostet selbstverständlich Geld. Die Auffassungen der Unternehmensleitungen gehen jedoch weit auseinander bei der Frage, welche

Budgets angemessen sind. Das Bedürfnis, Entscheidungen mit den Mitteln der Marktforschung abzusichern, konkurriert mit dem Vertrauen in die eigene Intuition.

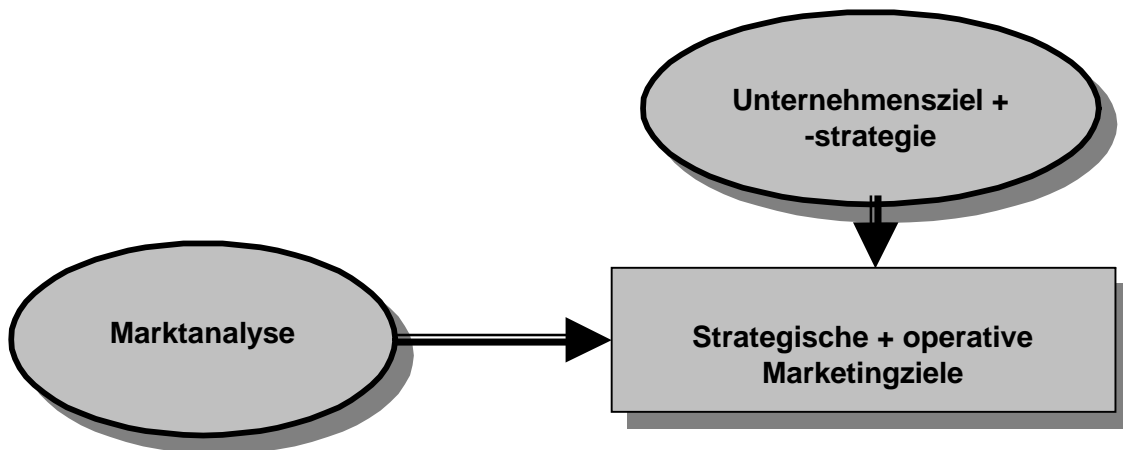
Nicht selten hängt die Budgetierung auch von der Einstellung zur Leistungsfähigkeit und zur Wirkungsweise der Marktforschung ab. Häufig wird der Vorwurf erhoben, z.B. von den Kreativabteilungen in den Werbeagenturen, dass das Instrumentarium der Marktforschung – insbesondere bei Pretestverfahren - nivellierend wirke. Es würge außergewöhnliche Ideen ab. Gestützt wird diese Argumentation darauf, dass der Verbraucher bei der Befragung nicht über die nötige Abstraktionsgabe verfüge, um im voraus und ohne Durchlaufen eines Lernprozesses neue Werbemaßnahmen oder neue Qualitätsversprechen u.ä. zu beurteilen.

Neben der Einstellung von Unternehmens- und Marketingleitung zum Nutzen der Marktforschung im einzelnen ist die Budgethöhe abhängig davon, in welchem Umfang, die unterschiedlichen Instrumente genutzt werden. Das höchste Budget wird meist in der Panelforschung benötigt. Im übrigen wird es immer auf den Einzelfall ankommen, z.B. bei einem Kostenvergleich zwischen quantitativ-repräsentativer oder qualitativ-psychologischer Studie, die im Regelfall nicht repräsentativ sein kann. Häufig werden auch mehrere Instrumente miteinander kombiniert, was natürlich sowohl die Aussagekraft als auch die Kosten erheblich erhöhen kann.

4. Marketingziele und –zielsysteme

Dieser Thematik kann gar nicht genug Beachtung geschenkt werden. Die durch die Informationsbeschaffung gewonnene Transparenz soll zuerst dazu dienen, nur solche Ziele zu setzen, die zwar anspruchsvoll aber realistisch sind. Fehler, die schon bei der Zielformulierung gemacht werden, können erhebliche Verluste am Markt und Fehlinvestitionen sowohl bei der Marktbearbeitung aber auch bis hinein in den Entwicklungs- und Fertigungsbereich verursachen. Sie können zum Verlust einer Wettbewerbsposition führen oder ein völlig falsches Kostenverhalten auslösen. Neben den Zielen, die auf den Erkenntnissen der Marktanalyse beruhen, gehen in die Marketingziele die Vorgaben ein, die sich aus den

übergeordneten Unternehmenszielen bzw. -strategien ableiten.



Wenn das Unternehmen z.B. ein Expansionsziel verfolgt, wird sich dies im Marketingziel, konkret im Marktanteil oder der Erschließung neuer Märkte ausdrücken. Ist das Unternehmensziel dagegen auf Konsolidierung ausgerichtet, heißt das Marketingziel: Stabilisierung von Marktposition und Image beinhalten.

Um weitreichende Fehler bei der Entwicklung und Fixierung von Zielen im Marketing zu vermeiden, sind drei Aspekte zu beachten:

Zum ersten findet man häufig eine unscharfe Unterscheidung zwischen Unternehmenszielen und Marketingzielen. Das heißt, **Ober-** und **Unterziele** sind nicht klar abgegrenzt. Damit wird es schwer, die **Verantwortlichkeiten** im Unternehmen zuzuordnen. Gewinnziele, Rentabilitätsziele, Existenzsicherung, ökologische oder soziale Ziele gehören in das Zielsystem der Unternehmensführung. Bei einer Reihe von Zielen wie z.B. Unternehmensexpansion oder Korrektur eines Unternehmensimage wird man es vom konkreten Einzelfall abhängig machen müssen, bis zu welchem Grad sie bei der Unternehmensführung bleiben müssen und was auf die Marketingleitung, sofern diese in der zweiten Ebene angesiedelt ist, delegiert werden kann.

Es sollten also als Marketingziele nur solche definiert werden, die auch im Marketingbereich verantwortet werden können. In diesem Punkt entsteht häufig in der Praxis eine unpräzise Abgrenzung. Am ehesten wird das deutlich beim Vergleich eines Umsatzzieles mit einem Gewinnziel. Der Umsatz hängt

in der Tat vom richtigen Einsatz der marketingpolitischen Instrumente ab. Der Gewinn dagegen wird vom Gesamtunternehmen beeinflusst, da alle Kostenstellen wie Beschaffung, Fertigung und Verwaltung auf ihn einwirken. Der Gewinn kann demnach nicht in das Bündel von Marketingzielen aufgenommen werden. Dies Ziel kann nur bei der Unternehmensleitung selbst angesiedelt sein.

Einen vollständigen Katalog von Marketingzielen kann es nicht geben. Einige typische Beispiele seien hier aber genannt:

- **Umsatz**
- **Marktanteil**
- **Imagewerte**
- **Kundenbindung**
- **Kundengewinnung**

Diese Ziele werden durch Kombination der Marketinginstrumente (**Marketing Mix**) erreicht. Sie sind Unterziele von Unternehmenszielen, wie Rendite, Existenzsicherung, sozialen Commitments usw. Gleichzeitig sind sie Oberziele für die einzelnen Instrumente wie z. B. Verbesserung der Durchschnittserlöse durch bessere Preispolitik, Anpassung der Produkteigenschaften an neue Bedarfssituationen, Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch Werbung usw.

Zum zweiten sollten zwischen Geschäftsführung und Marketingleitung nur solche Ziele vereinbart werden, die **kontrollierbar** sind. Die o.g. Ziele lassen sich mit Hilfe der Unternehmensstatistik (Umsatz), statistischer Verbandszahlen oder amtlicher Veröffentlichungen (Marktanteile), sowie der primären Marktforschung über Panel oder Ad hoc Befragung überprüfen.

Drittens sollte Vorsicht im Umgang mit **Zielbündeln** geübt werden. Die übergeordnete Instanz kann versucht sein, mit der Marketingleitung gleich mehrere Ziele parallel zu vereinbaren. Der Verantwortliche hat dabei oft die Möglichkeit, sich auf den Weg des geringsten Widerstands zu begeben, indem er sich auf die am leichtesten zu realisierenden Ziele konzentriert. Auch wenn mehrere Ziele parallel verfolgt werden sollen, ist es deshalb sinnvoll, eine klare Festlegung der Prioritäten vorzunehmen. Darüber hinaus ist darauf zu achten,

dass die Ziele in einem Zielsystem miteinander harmonieren und sich nicht widersprechen (Zielkonflikt)⁶.

5. Produktpolitik

5.1. Einführung

Es soll hier nicht der Versuch unternommen werden, die einzelnen marketingpolitischen Instrumente

- **Produktpolitik**
- **Preispolitik**
- **Kommunikationspolitik**
- **Distributionspolitik**

gegeneinander abzuwägen und möglicherweise nach ihrer Bedeutung zu

klassifizieren. Die Frage, welches der Instrumente in einem Unternehmen dominant ist, hängt von den konkreten Umständen ab. Es gibt Märkte oder manchmal auch nur bestimmte Situationen, in denen die Preispolitik die entscheidende Rolle spielt. Bei anderen ist es u.U. die Kommunikationspolitik oder die Vertriebspolitik.

Dennoch nimmt die Produktpolitik insofern eine besondere Stellung ein, weil sie anders als die übrigen Instrumente letztlich das gesamte Unternehmen erfasst. Die Produktpolitik sollte zwar vom Marketing gesteuert werden, sie programmiert aber weitgehend auch die Arbeit in Forschung und Entwicklung sowie in der Beschaffung und der Fertigung.

Zugleich ist die Produktpolitik aller Unternehmen zusammen ein wichtiger Motor für das Wachstum einer Volkswirtschaft. Steckt doch in diesem Bereich der größte Teil des investierten Innovationspotenzials einer Wirtschaft.

Viele Statistiken belegen, dass in manchen Branchen, selbst bei Traditionsunternehmen, zwischen 60% und 80% Prozent des Umsatzes mit Produkten gemacht werden, die vor zehn bis zwanzig Jahren noch gar nicht auf dem Markt waren. Dies macht vor allem die enge Verzahnung zwischen Marketing einerseits und Forschung und Entwicklung auf der anderen Seite in modern geführten Unternehmen sichtbar.

⁶ vgl. Wallbrecher a.a.O. Unternehmensführung S. 35 ff

Wenn wir von Produktpolitik sprechen, dann ist selbstverständlich auch der **Dienstleistungssektor** nicht ausgeklammert. Die Leistungen aus diesem Bereich werden synonym wie Produkte aus dem herstellenden Gewerbe behandelt.

Produktpolitik im **Handel** heißt Sortimentspolitik. Das Zusammenstellen der geeigneten Sortimente nach Breite und Tiefe ist je nach Unternehmenskonzept das vergleichbare Marketinginstrument.

Der Einfachheit halber werden wir uns aber bei der Bearbeitung dieses Themas schwerpunktmäßig mit den Produktstrategien der herstellenden Betriebe befassen und, soweit es sich anbietet, an passender Stelle Analogien herstellen. Auf Grund der besonderen Bedeutung, die der Handel heute in der Konsumgüterbranche einnimmt, dürfen allerdings am Ende des Kapitels einige Anmerkungen zu seiner Sortimentsstrategie nicht fehlen.

5.2. Die Marktfähigkeit von Produkten

Die Beschäftigung mit den Inhalten der Produktpolitik setzt voraus, dass zunächst die Frage zu klären ist, welche Merkmale ein Produkt überhaupt markt- und damit verkaufsfähig machen.

In diesem Zusammenhang ist auszugehen von den Erkenntnissen, die oben zur Bedürfnisstruktur und Bedürfnisbefriedigung der Verbraucher gewonnen wurden. Im Käufermarkt finden wir, wie dargestellt, ein reichhaltiges Angebot, das auf einen weitgehend gesättigten Markt trifft. Um ein Produkt in diesem Konkurrenzumfeld durchzusetzen, reicht im allgemeinen die Befriedigung eines Grundbedürfnisses wie Essen oder Trinken nicht aus. Für die Marktfähigkeit ist vielmehr der sogenannte **Zusatznutzen** maßgeblich.

Dieser kann auf die verschiedenste Art entwickelt werden. Er kann objektiv technischer Natur sein, indem ein Zweit- oder Drittnutzen vom Produkt erfüllt wird. Er kann in einer besonderen Serviceleistung bestehen oder auch rein psychologischer Natur sein. Letzteres könnte z. B. in Form eines Prestige- oder sozialen Nutzens oder auch einer besonderen Erlebniswelt bestehen, die

mit dem Produkt verbunden werden. Vielfach wird es nicht Aufgabe der Produkt- sondern der Kommunikationspolitik sein, den Zusatznutzen zu entwickeln.

Eine besondere Bedeutung kommt in Verbindung mit der Verkaufsfähigkeit dem Preis bzw. dem Preis-Leistungs-Verhältnis zu. Auch dies ist nicht Thema der Produkt- sondern der Preispolitik.

Die Verkaufsfähigkeit setzt darüber hinaus voraus, dass das Produkt im Umfeld des potenziellen Käufers verfügbar ist. Dies ist Problemstellung der Distributionspolitik.

Es zeigt sich aber schon, dass die konkreten Maßnahmen der Produktpolitik nicht ohne die übrigen Instrumente des Marketing-Mix zu denken sind. Es sollen deshalb die wesentlichen Merkmale der Verkaufsfähigkeit hier ungeachtet evtl. anderer möglicher Zuordnungen zusammengefasst dargestellt werden

Zur Entwicklung eines marktfähigen Produktkonzepts sind im einzelnen erforderlich:

- **Grundnutzen**
- **Zusatznutzen**
- **Image**
- **Preis**
- **Qualität**
- **Lebensdauer**
- **Haltbarkeit**
- **Design / Form**
- **Service**
- **Verfügbarkeit**
- **Verpackung**

Auch wenn es sich nicht in allen Fällen vordergründig um produktpolitische Aufgaben handelt, so liegt es doch im allgemeinen im Zuständigkeitsbereich des Produktmanagement, die geeignete Koordination aller Einzelmaßnahmen vorzunehmen.

5.3. Der Produktlebenszyklus

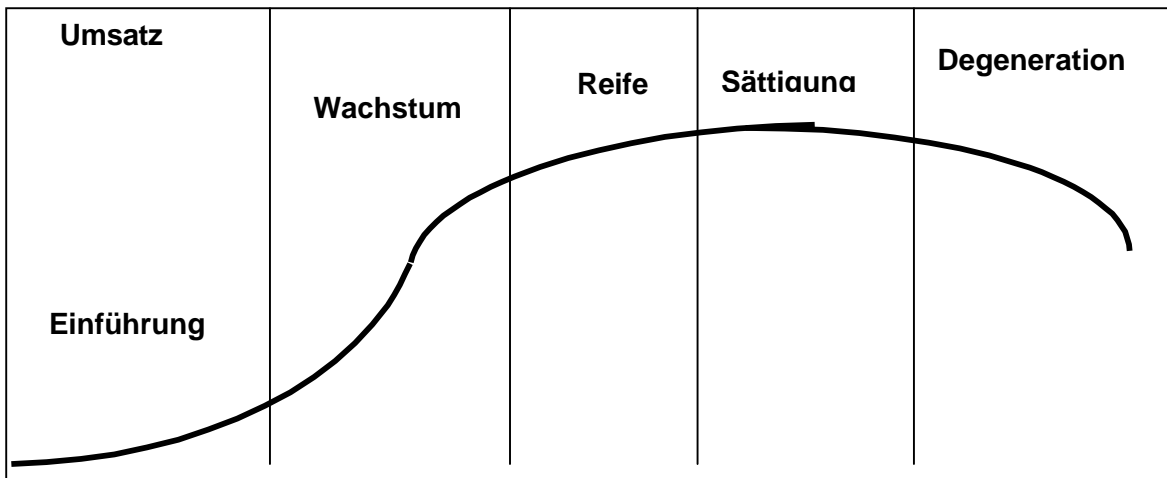
Ausgangspunkt für die Frage, wie intensiv sich ein Unternehmen mit der Entwicklung neuer Produkte auseinander zu setzen hat, ist die Kurve des Produktlebenszyklus, die für das betrachtete Unternehmen bzw. seinen Markt gilt. Je mehr ein Produkt lediglich der Befriedigung von Grundbedürfnissen dient, desto länger sind in der Regel die Lebenszyklen dieses Produktes. Denken wir an Nahrungsmittel wie Mehl, Zucker, Salz oder Ähnliches. Auch Bier und Kaffee gehört noch in diese Kategorie. Allerdings wird auch hier versucht, für Produktvariationen bzw. –differenzierungen immer neue Trends zu setzen. Je höher die Entwicklungsstufen von Produkten, beispielsweise ihr Conveniencegrad oder ihre technologische Raffinesse, desto kürzer werden allgemein die Produktlebenszyklen, weil die Forschung und Entwicklung auf diese Märkte konzentriert werden. Das Know how von heute ist schon bald wieder obsolet und durch Verbesserungen überholt.

Man vergleiche in diesem Zusammenhang nur das jahrzehntelange Überleben der Schallplatte mit der schon wesentlich kürzeren Lebensdauer der Tonbandkassette, und diese wiederum mit selbst noch jungen CD, die ihrerseits schon wieder vom DVD-System abgelöst wurde usw. Ähnlich ist die Entwicklung von der Schmalfilmkamera Normalspur über die Super 8 und Video 8 zur heutigen Digitalkamera.

Wir finden Vergleichbares aber auch in traditionellen Märkten wie dem Nahrungsmittelbereich. Der Weg vom Suppenwürfel über Fertiggerichte in Dosen bis zu tiefgekühlten, ernährungsphysiologisch weiterentwickelten Produkten zeigt in diese Richtung. Ebenso die Entwicklung bei Dr. Oetker vom Backpulver über die Backmischung zum breit gefächerten Pizzaangebot in der Tiefkühltruhe, deren Conveniencegrad aber heute schon wieder von „Call a Pizza“ übertroffen wird.

Ein idealtypischer Verlauf des Produktlebenszyklus könnte wie folgt aussehen:

Phasen des Produktlebenszyklus



Was sagt nun die Kurve aus?

Wir können sie in fünf Phasen einteilen, wobei wir die typischen Merkmale der Konsumgütermärkte zugrunde legen. Inwieweit Übertragungen auf Investitions- oder Gebrauchsgüter möglich sind, muss im Einzelfall geprüft werden.

Es beginnt mit der Einführungsphase. Hier treten normalerweise die **Konsumpioniere oder -innovatoren** auf den Markt, also die Konsumenten, die gerne alles das, was neu ist, ausprobieren wollen, möglichst sogar als erste.

Die zweite Phase ist die Wachstumsphase. Hier kommt der eigentliche Wachstumsimpuls, indem sich zusätzlich zu weiteren Erstkäufern (**early adopter = frühe Anpasser**) auch schon Wiederkaufsraten aus der ersten Gruppe entwickeln. Diese Wiederkäufer geben dem Markt langsam Stabilität. In Konsumgütermärkten, also Märkten mit hoher Konsumfrequenz, ist es diese Wiederkauftrate, die eine erste zuverlässige Prognose über Erfolg oder Misserfolg zulässt.

In der dritten Phase findet der eigentliche Reifeprozess statt. Nunmehr haben auch die konservativen Verbraucher (auch **späte Folger** oder **frühe Mehrheit** genannt) Zugang zum Produkt gefunden. Die Wachstumsraten werden schon

spürbar geringer. Das Potenzial des Marktes nähert sich seiner Ausschöpfung, die dann in der Sättigungsphase (**späte Mehrheit**) erreicht ist. Hier lassen sich normalerweise Marktvolumina ohne wesentliche Neuerungen nicht mehr steigern. Wir stehen kurz vor ersten negativen Wachstumsraten, d.h. es kündigt sich die Rückgangs- oder Degenerationsphase an, die mit einem mehr oder weniger schnellen Abschwung verbunden ist.

Welchen Nutzen bringt es nun, wenn man den Lebenszyklus seiner Produkte in etwa nachvollziehen kann?

Es sind einige sehr klare Entscheidungshilfen, die diese Kurve liefert. In den frühen Phasen ist in erster Linie Wert zu legen auf die Wiederkaufsrate bzw. auf Befragungsergebnisse, die signalisieren, ob die Gefahren eines Flops überwunden sind oder nicht.

Möglicherweise ist man in dieser Phase, sofern man eine echte Produktinnovation eingeführt hat, noch allein am Markt, muss sich aber darauf einrichten, dass bei fortgesetzter positiver Entwicklung Mitbewerber jederzeit eintreten können. Noch befindet man sich vielleicht in der günstigen Position, relativ hochpreisig agieren zu können. Mit dem Eintritt der Mitbewerber, der in der Wachstums- oder Reifephase zu erwarten ist, wird auch sehr bald der Kampf um die Preise beginnen. Erste Merkmale eines Verdrängungswettbewerbs zeichnen sich ab, der in der Sättigungsphase seinen Höhepunkt erreicht.

Bis zur Reifephase wird wahrscheinlich ein großer Teil der Marketingmittel beispielsweise in Form eines entsprechend umfangreichen Werbedrucks zur Unterstützung des Produkts am Markt eingesetzt werden. In der Sättigungs- und insbesondere in der Degenerationsphase wird man sich zunehmend aus der finanziellen Förderung der Produkte am Markt zurückziehen.

Gleichzeitig wird man dafür sorgen, dass durch Realisierung von neuen Produktideen mit Hilfe von Forschung und Entwicklung kontinuierlich neue Produkte nachgeschoben werden. Dies verhindert, dass eines Tages das gesamte Sortiment sich in einer Sättigungs- bzw. Degenerationsphase befindet.

Darüber hinaus bietet es sich vielfach an, die Produkte, die in der Sättigungsphase sind, durch Produktdifferenzierung neu zu beleben. In der Fachsprache wird dann von einem **Relaunch** gesprochen.

Wir haben über den Einfluss des Produktlebenszyklus auf die Preissituation und auf die Investitionen in Forschung und Entwicklung gesprochen. Wir haben noch nicht festgestellt, welche Gewinnauswirkungen er hat. In der Markteinführungsphase schleppen wir normalerweise einen Berg von Entwicklungskosten sowie Kosten aus den Einführungskampagnen im Rahmen des Kommunikationskonzeptes und der Finanzierung von Leistungsgeldern im Handel vor uns her, der noch abzubauen ist. Wir befinden uns in Verlustzonen.

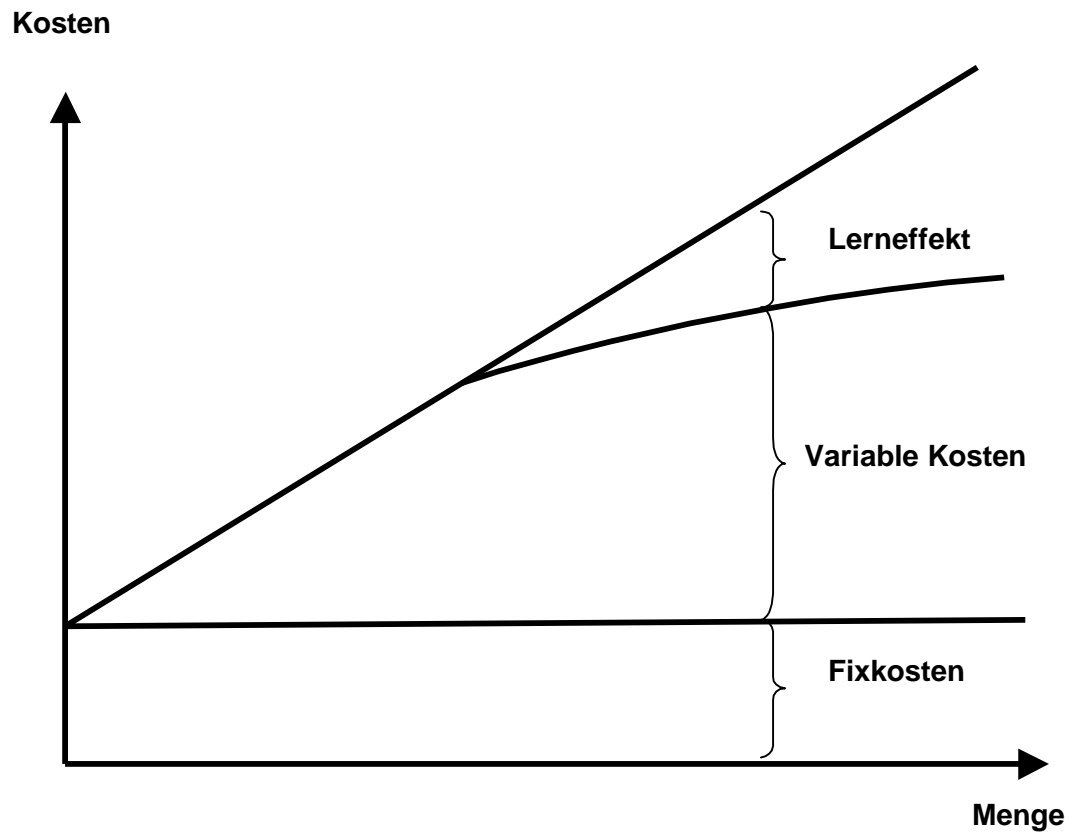
Von der späten Wachstums- bis zur frühen Sättigungsphase erleben wir die beste Gewinnsituation. In der Regel sind die Preise noch hoch und der Werbeaufwand wird langsam zurückgenommen, sofern nicht ein dramatischer Verdrängungswettbewerb ausgebrochen ist.

Hinzu kommt, dass die Produktionskosten pro Stück dank der Wirkungsweise der sog. **Erfahrungskurve** (auch **Lernkurve**) bei hohem Volumen sinken. Sie besagt, dass hohe Produktionsmengen in der Regel günstige Beschaffungskosten und hohe Produktivität der Produktionsanlagen sowie Wirtschaftlichkeit aller Prozesse im Betrieb und in der Logistik mit sich bringen. Zugleich wird die Verhandlungsposition im Handel bei hohem Volumen besser.

Im Laufe der Zeit stellt sich also nicht nur der „mengenbedingte“ Effekt sinkender Fixkosten pro Stück (**economies of scale**) auf Grund erweiterter Umlage ein. Vielmehr gehen auch die variablen Kosten auf Grund des „**Lerneffektes**“ zurück.

Diese Zusammenhänge sind in den folgenden Charts dargestellt.

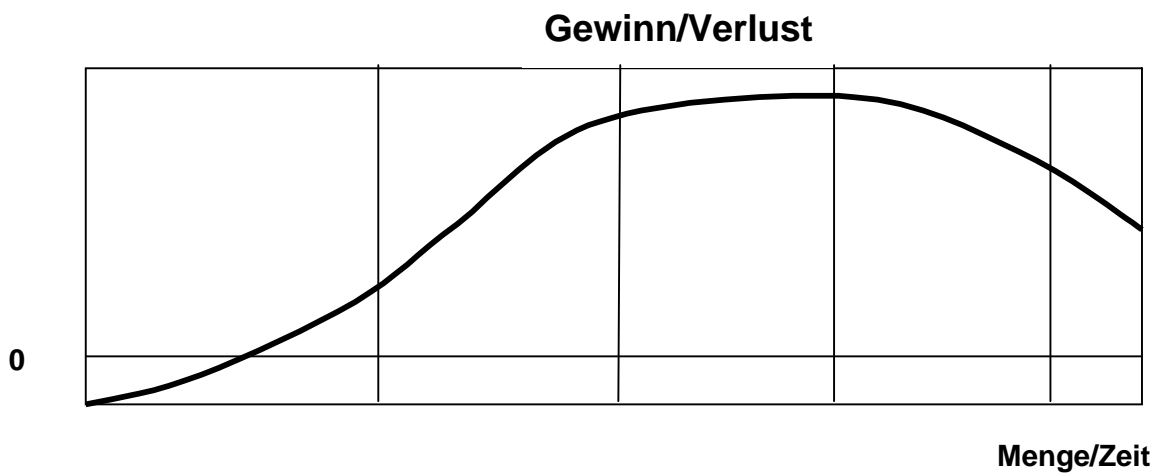
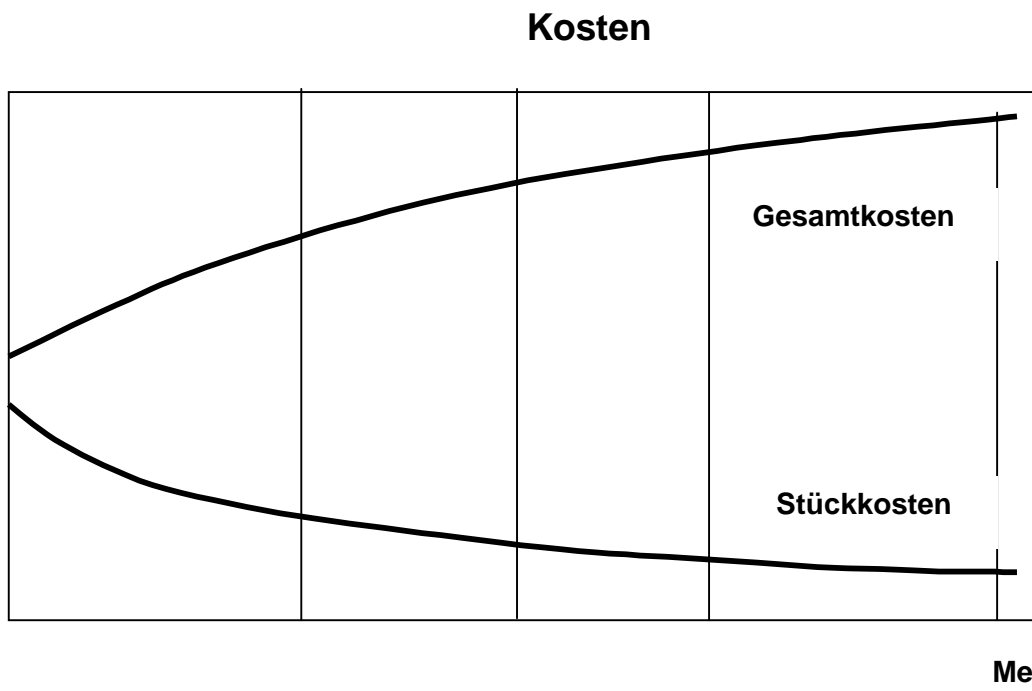
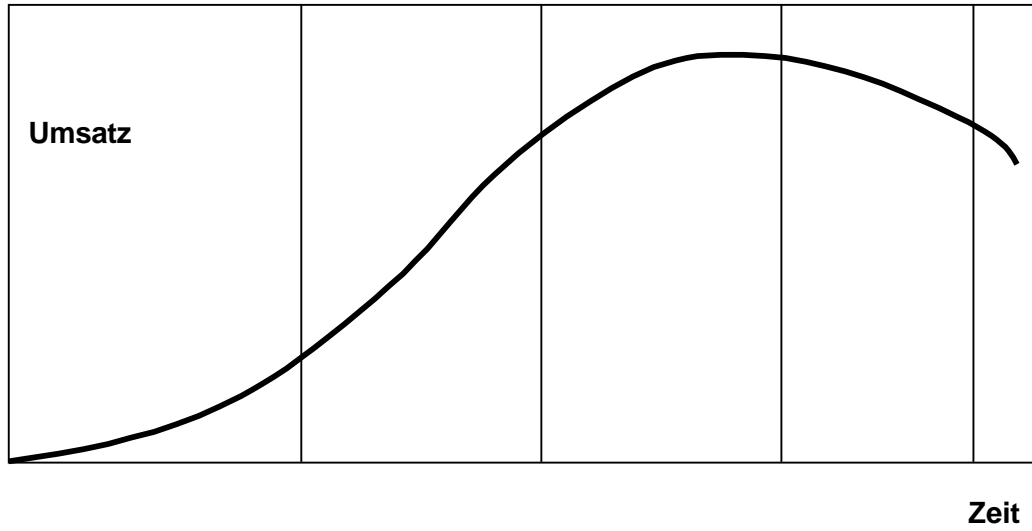
Allgemeine Kostenfunktion



Es ist leicht einsehbar, dass die Fixkosten pro Stck mit steigender Menge kleiner werden. Ebenso ist nachzuvollziehen, dass die variablen Kosten, soweit sie linear verlaufen bei Umlage auf das Stück konstant bleiben. Erst wenn sie in die Degressionsphase kommen sinken die variablen Stückkosten. Damit ist aber auch klar, dass die Gesamtkosten pro Stck mit steigender Menge in jedem Fall sinken. (Es sei denn, dass der seltene Fall einer progressiv steigenden Kostenkurve gegeben ist.)

Der Lernkurveneffekt führt also dazu, dass die Stückkosten schneller sinken.

Produktlebenszyklus



Welche Bedeutung hat nun aber die Produktlebenszyklus-Analyse in der Praxis?

Es wird kaum Unternehmen geben, die für ihre Produkte die entsprechenden Kurven vorab, also prognostisch, aufzeichnen können. Viele unvorhersehbare Einflüsse verändern den Kurvenverlauf, z.B. kann er durch Innovationen oder massive Werbe- bzw. Preisaktionen der Konkurrenz gestört werden. Auch Konjunktur und Verbraucherverhalten können zu Veränderungen führen, die nicht prognostizierbar sind.

Dennoch wissen die betroffenen Unternehmen von der Existenz der Lebenszyklusphasen und haben hinreichende Kenntnisse darüber, in welchem Stadium man sich in etwa befindet, wenn auch die Länge der Phasen, die in der Zukunft liegen, nicht klar abgeschätzt werden können. Generelle Handlungsmaxime, z.B. ob weitere Marktinvestitionen getätigt werden sollen oder ob F+E forciert werden muss, lassen sich also sehr wohl ableiten.

5.4. Diffusionsphasen

Es wurde dargestellt, wie sich eingeführte Produkte über verschiedene Konsumententypen in den einzelnen Phasen im Erfolgsfall im Markt durchsetzen. Dieser Vorgang wird häufig auch als **Diffusionsprozess** bezeichnet. Interessant ist es nun, zu untersuchen, welche strategischen Optionen sich in diesem Prozess im Einzelnen ergeben.

Bei Einführung dürfte im Regelfall eine Produktinnovation vorliegen, die sich mehr oder weniger deutlich von vergleichbaren, im Markt bereits vorhandenen Produkten abhebt. Ein daraus erwarteter Produkterfolg wird eine Reihe möglicher Aktivitäten bei der Konkurrenz auslösen. Je stärker diese sich in ihrer ureigensten Kompetenz angegriffen fühlt, desto schneller wird sie reagieren. Die schnellste Reaktionsmöglichkeit besteht in einer Produktnachahmung, weil dabei der geringste Zeitaufwand für Forschung & Entwicklung entsteht. Evtl. Investitionsbedarf kann kurzfristig umgangen werden, indem das Produkt vorübergehend im Lohn bei dritten Herstellern, die über entsprechende Anlagen verfügen, produziert wird.

In diesem Fall liegt das Ziel der Mitbewerber darin, einen Marktaufbau mit Alleinstellungsanspruch durch den Innovator zu verhindern und am

Diffusionsprozess von vornherein teilzuhaben. Es besteht in dieser Situation die Gefahr, dass bereits sehr früh Druck auf die Preise entsteht, da das ursprüngliche und das nachgeahmte Produkt austauschbar sind.

Versäumt der Wettbewerber diese schnelle Reaktionsoption, wird ein späterer Markteintritt im Wege einer reinen Produktimitation von wesentlich geringerem Erfolg begleitet sein, weil die bereits erreichten Konsumententypen keinen Grund zum Wechseln sehen, es sei denn der spätere Markteintritt erfolgt über einen deutlich niedrigeren Preis. Die Realisierung niedrigerer Preise dürfte der Konkurrenz aber kalkulatorisch schwer fallen, da der Erste im Markt bereits die Effekte der Lernkurve ausschöpfen und deshalb mit höherer Flexibilität auf Preisangriffe reagieren kann.

Je später die Konkurrenz eintritt, desto mehr wird sie gezwungen sein, ihrerseits mit deutlichen Produktdifferenzierungen, d.h. mit erneuten Produktvorteilen, zu erscheinen. Ist das erste Produkt bereits in der Sättigungsphase angekommen, wird ein Angriff, soweit er sich aus den erwähnten Gründen nicht über einen Niedrigpreis realisieren lässt, kaum noch möglich sein. Vielmehr sind dann bereits völlig neue Produkte gefragt, die über den ursprünglichen Nutzen hinaus in andere Nutzen- oder Zusatznutzenkategorien, also weitere Innovationen, vorstoßen.

Fassen wir die strategischen Optionen, wie sie oben skizziert wurden, zusammen, so ergeben sich für den zweiten und weiter folgende Wettbewerber im Rahmen des Diffusionsprozesses drei denkbare Alternativen:

- Imitation für die Einführungs- und frühe Wachstumsphase
- Differenzierungen für die Hautwachstumsphase bis in die Reifephase
- Innovationen von der späteren Reifephase bis zur Degeneration.

Hierbei handelt es sich um Mindestanforderungen. Selbstverständlich ist eine Mitbewerberstrategie, die etwa schon in der Einführungsphase mit Innovationsvorteilen antritt, für den Zweiten vorteilhafter als eine reine Imitationsstrategie. Sie ist lediglich wegen der zumeist bestehenden zeitlichen Probleme nicht sehr realistisch.

5.5. Gewinnschwelle

Bevor eine Einführungsentscheidung mit all ihren Risiken getroffen wird, wird die Unternehmensleitung ermitteln wollen, bei welcher Absatzmenge die Gewinnschwelle erreicht wird, sofern sich das Produkt überhaupt am Markt durchsetzt. Die dafür angewandte Methode ist als **Break-even-Analyse** bekannt.

Sie ermittelt aus

- **Fixkosten** (= Abschreibungen, Entwicklungs-, Werbe-, Distributions-, Verwaltungskosten u.a.)
- **Variablen Stückkosten** (= Roh- und Hilfsstoffe, Fertigungslöhne, Materialkosten etc.pro Stck.)
- **Marktpreis**

zunächst den Deckungsbeitrag pro Stück, und zwar nach der Formel:

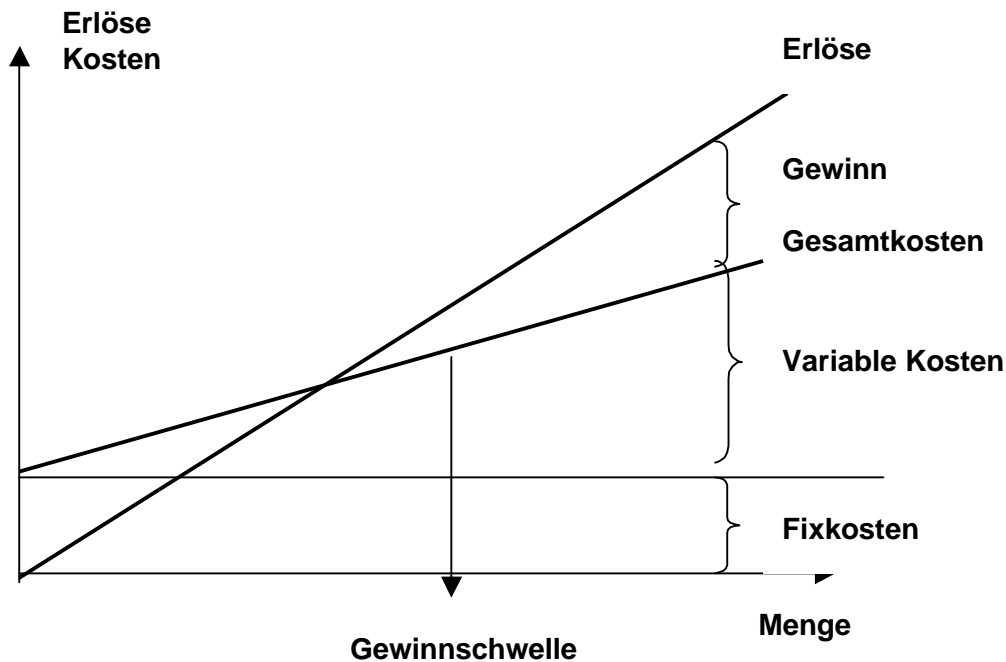
$$\text{DB/Stck} = \text{Preis} - \text{variable Stückkosten} \quad (\text{db} = \text{p} - \text{kv})$$

Die Gewinnschwelle ist bei der Absatzmenge (x) erreicht, bei der der insgesamt erzielte „Deckungsbeitrag“ die Fixkosten (FK) „abdeckt“. Jedes darüber hinaus verkaufte Stück würde Gewinn bringen, und zwar in Höhe des Deckungsbeitrags.

$$\text{Break-even-Punkt:} \quad X = \text{FK} / \text{DB pro Stück}$$

Grafisch lässt sich der Break-even-Punkt wie folgt darstellen, wobei der Einfachheit halber eine lineare Kosten- und Erlöskurve unterstellt wurden:

Break- even - Analyse



Die Break-even-Analyse erlaubt es nun verschiedene Szenarien durchzuspielen. Mit einer einfachen Rechnung kann z.B. schnell und übersichtlich ermittelt werden:

- Wie wirkt sich eine Umsatzerhöhung bzw. ein Rückgang auf den Gewinn aus?
- Wie wirkt sich eine Preiserhöhung oder Senkung auf den Gewinn aus?
- Wie wirken sich Kostenänderungen aus?

Hier zeigen sich nun auch die Grenzen der Aussagekraft der Break-even-Analyse, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- die Annahmen über die zu erzielenden Preise sind vage,
- die erreichbare Menge bleibt unbekannt,
- Kostenveränderungen können nicht immer vorhergesehen werden,
- die Erkenntnisse der Erfahrungskurve werden außer Acht gelassen, indem das Absinken der variablen Kosten nicht berücksichtigt ist,
- die Fixkosten, die zu decken sind, sind nicht unbedingt eindeutig definiert. Im laufenden Betrieb ist davon auszugehen, dass die schon vor Einführung eines neuen Produktes vorhandenen Fixkosten bereits gedeckt sind, so dass hier lediglich noch die zusätzlich entstandenen Fixkosten in Betracht kommen.

- die Vorlaufkosten in Forschung & Entwicklung, Technik und Marketing sind nicht leicht zu erfassen, müssen aber einschließlich Aufzinsung den Fixkosten zugerechnet werden.
- Mitbewerberreaktionen, die z.B. Die Preissetzung erheblich beeinflussen können, sind nicht vorauszusehen.

5.6. Produktstrategien

Die möglichen Entscheidungen über das strategisch richtige Produktmix eines Anbieters am Markt bewegen sich auf den ersten Blick in einem überschaubaren Rahmen.

Man hat nur die Auswahl zwischen

- Konstanz des Produktmix
- Erweiterung des Sortiments
- Austausch von Produkten
- Elimination von Produkten

Das Unternehmensziel gibt die Grundrichtung vor, in der die Produktpolitik entwickelt wird. Beispielsweise macht es einen Unterschied, ob man gerade eine Konsolidierungsphase vor sich hat oder eine Expansionsphase einleiten will. Produkte und Märkte befinden sich dabei in einer gegenseitigen Abhängigkeit, die sich in einer **Produkt-Markt-Matrix**⁷ in Anlehnung an Ansoff wie folgt darstellen lässt:

Produkt – Markt - Matrix

Märkte		
Produkte	bestehende	neue
bestehende	Marktintensivierung	Markterweiterung
neue	Programmerweiterung / Innovation	Diversifikation

⁷ Braunschweig, a.a.O. S. 109

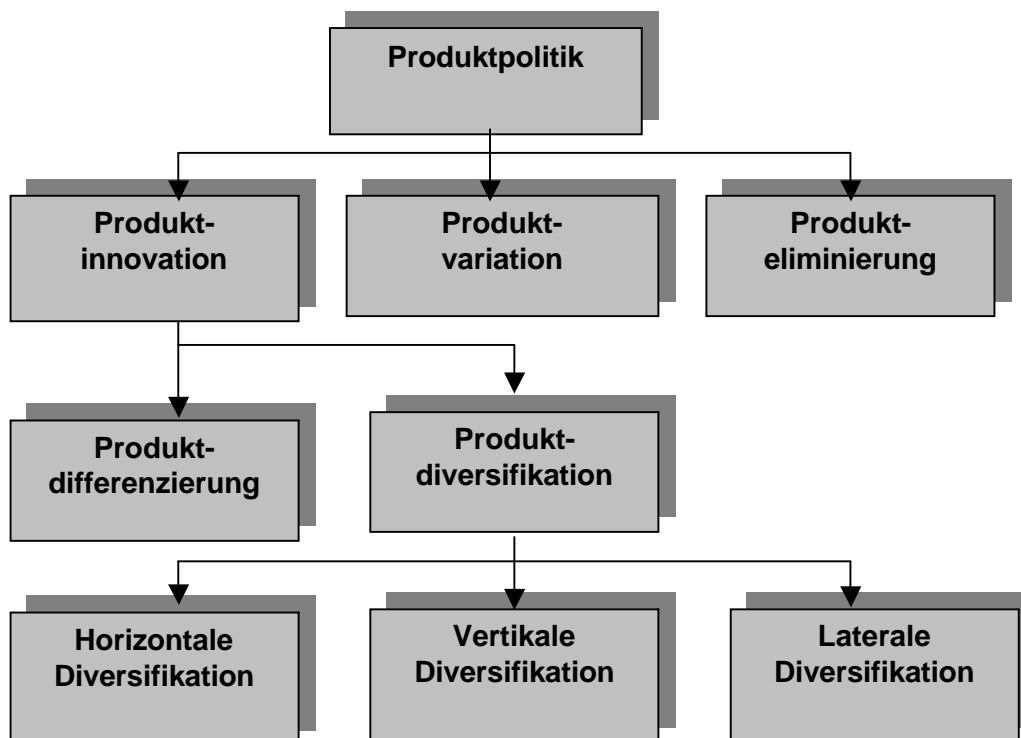
Jede dieser Optionen hat ihre eigenen Konsequenzen nicht nur für die Produktstrategie, sondern darüber hinaus für die gesamte Unternehmensstrategie. Sind sie doch eng verbunden mit den finanziellen Ressourcen, dem technischen Know how sowie den Vertriebs- und Marketing-Potenzialen.

Ansoff wählt hier die Form der zweidimensionalen Matrix. Es handelt sich dabei um eine beliebte Darstellungsmethode, um sogenannte **Normstrategien**⁸ zu entwickeln. Unter Normstrategien wird der Versuch verstanden, bestimmte Ausgangslagen zu definieren und daraus mehr oder weniger klare Schlussfolgerungen für die strategischen Optionen zu entwickeln. So wie es oben im Modell geschieht.

Marktintensivierung bedeutet in diesem Zusammenhang, die vorhandenen Instrumente wie Werbung, Vertrieb oder auch Preispolitik verstärkt einzusetzen, ohne dass etwas prinzipiell Neues entsteht bzw. neue Wege beschritten werden.

Markterweiterung heißt dagegen, neue Märkte, z.B. andere Vertriebsgebiete, zu erschließen oder in bisher vernachlässigte Zielgruppen vorzustoßen, z.B. neben der bisherigen Kernzielgruppe zusätzlich Seniorengruppen anzusprechen.

Instrumente der Produktpolitik



⁸ Wallbrecher a.a.O. / Unternehmensführung

Auf die Optionen **Innovation** und **Diversifikation** wird in Verbindung mit dem oben dargestellten Konzept von Wöhe⁹ eingegangen.

Produktvariation findet bei bereits eingeführten Produkten statt. Es können die Eigenschaften des Produktes oder auch nur sein Design, sein Name (Marke) bzw. die Verpackung einem möglichen Wandel der Kundenbedürfnisse angepasst werden. Insbesondere bei sogenannten **Me-too-Produkten**, also homogenen Gütern, die sich in den objektiven Kriterien sehr ähneln, z.B. verschiedene Mineralwasser, Zigarettenmarken, Kaffee u.v.m., bleibt oft nur noch das Design als einziges differenzierendes Instrument.

Die **Produktinnovation** ist eine anspruchsvolle Strategie im Rahmen der Produktpolitik. Oft ist sie mit langwieriger Entwicklung verbunden. Sie setzt hohes kreatives Potenzial im Marketing und F&E voraus, wobei hierfür eine Reihe von Ideenfindungstechniken zur Verfügung stehen. Wir unterscheiden zwischen Produktdifferenzierung und Produktdiversifikation.

Die **Produktdifferenzierung** erweitert das bestehende Programm um neue Produktvorteile (Problemlösungen), z.B. um neue Anwendungsvorteile, neue psychologische Zusatznutzen usw.

Die **Produktdiversifikation** bringt dagegen auf etwas grundsätzlich Neues. Sie setzt auf Märkte, in denen das Unternehmen noch nicht tätig war, die aber durchaus mehr oder weniger benachbart sein können. Die Diversifikation kann durch eigene Entwicklung, was zumeist einen Zukauf an Know how bedeuten würde, oder durch Firmenzukauf erreicht werden.

Können die neuen Produkte noch auf den vorhandenen Anlagen produziert oder die bestehenden Marktverbindungen genutzt werden, sprechen wir von **horizontaler Diversifikation** (Brauerei füllt Limonaden ab, Textilhersteller bietet Lederwaren an usw.). Eine besondere strategische Bedeutung erhält diese Art der Diversifikation, wenn sie den Eintritt in Substitutionsmärkte betrifft. Z.B. Anbieter von Frischprodukten bieten zusätzlich Tiefkühlkost an, Anbieter von Bohnenkaffee stellen auch Pulverkaffee her. Das Unternehmen sichert sich auf diese Art ab gegen Verdrängungen aus neuen benachbarten Märkten und nimmt dabei in Kauf, dass es auch eigene Produkte in gewissem Umfang substituiert (kannibalisiert).

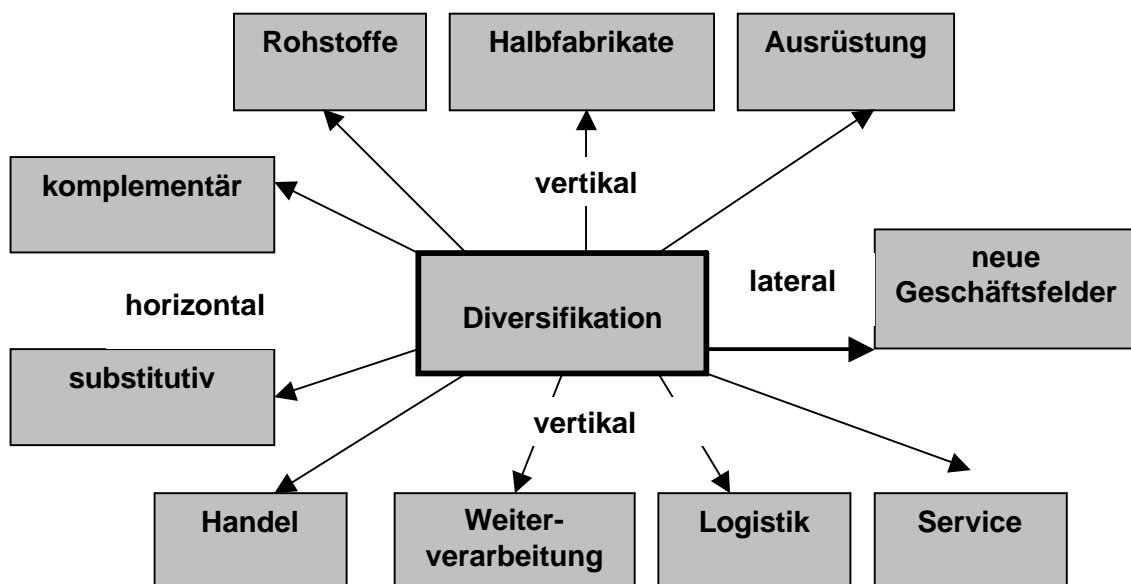
⁹ Wöhe, a.a.O. S. 673

Um die Nutzung von vorhandenen Vertriebswegen oder die Ausschöpfung des Kompetenzpotenzials kann es auch gehen, wenn die Diversifikation auf komplementäre Güter zielt (Farben und Pinsel, Tabak und Pfeifen, Computer und Drucker).

Handelt es sich dagegen um vor- oder nachgelagerte Wirtschaftsstufen (ein Nahrungsmittelunternehmen betreibt Landwirtschaft, eine Weberei geht in die Konfektion, Kaffeerösterei eröffnet Cafeterien, etc.), so liegt eine **vertikale** Diversifikation vor. Die Intention besteht darin entweder Absatzwege oder Bezugsquellen zu sichern oder einen möglichst hohen Anteil an der Wertschöpfungskette mit addierten Deckungsbeiträgen verschiedener Wirtschaftsstufen zu erzielen.

Laterale Diversifikation ist dagegen der Schritt in einen völlig neuen Markt., z.B. der Stahlproduzent Mannesmann geht in den Mobilfunkmarkt oder Preussag in die Touristik, Versicherungen übernehmen Banken. Das Motiv für diese Maßnahmen kann z.B. darin liegen, aus rückläufigen Märkten auf Dauer zu entfliehen oder eine Risikostreuung vorzunehmen, um nicht den launischen Konjunkturverläufen bestimmter anfälliger Branchen ausgeliefert zu sein.

Diversifikationsstrategien



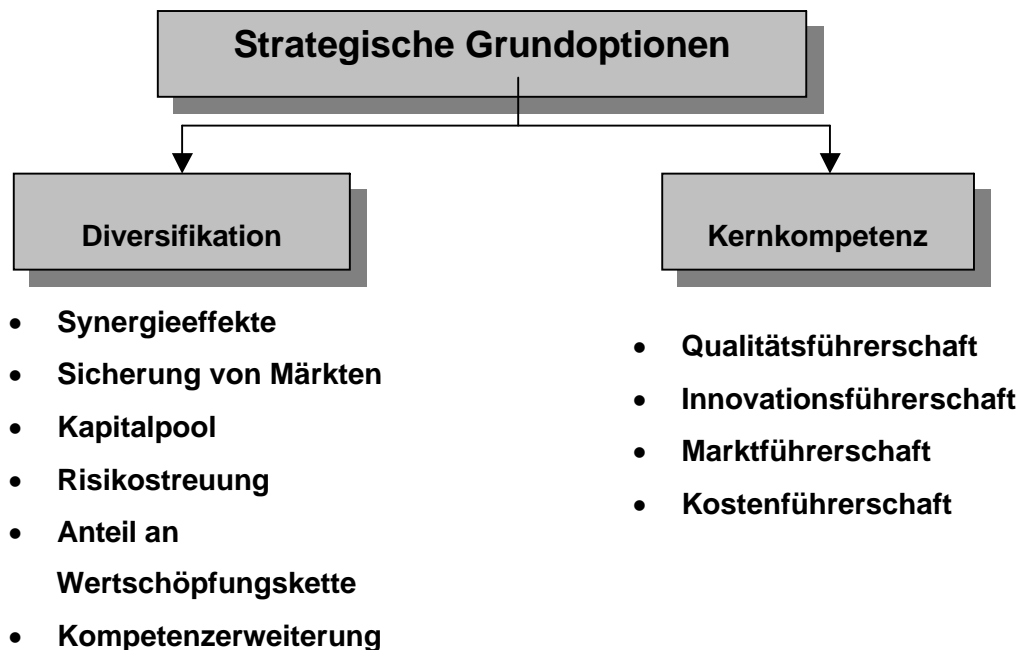
Die **Produkteliminierung** kann einen Beitrag zur Konsolidierung leisten. Hat das Produkt die Degenerationsphase erreicht oder sind kaum noch kostendeckende Preise zu erzielen, ist darüber hinaus die Fixkostenbelastung

unverhältnismäßig hoch und haben mögliche Relaunchmaßnahmen keine Erfolgsaussichten mehr, wird man diese Möglichkeit ernsthaft in Betracht ziehen.

In diesem Fall vollzieht sich u.U. das Gegenstück zu Diversifikation. Das Unternehmen wählt die strategische Option, sich auf seine **Kernkompetenz** zu konzentrieren und Sortimentsteile, die als Ballast empfunden werden, abzuwerfen. Die Produkteliminierung ist dann oft Teil eines Sanierungsprogramms, das mit Kapazitätsreduzierungen und Personalabbau verbunden sein kann.

Es findet häufig ein phasenweiser Wechsel zwischen Erweiterungs- und Konzentrationsstrategien statt.

Die folgende Übersicht stellt die beiden strategischen Grundoptionen **Kernkompetenz** und **Diversifikation** mit ihren wesentlichen Merkmalen gegenüber.



5.7. Zusammenfassung Produktstrategien

Die Beweggründe für die eine oder andere Strategie können also, wie z.T. schon dargestellt, sehr unterschiedlich sein. Hier eine Zusammenfassung typischer Motive:

- Langfristige Perspektiven im Absatzmarkt fehlen.
- Es ergeben sich neue Renditechancen.
- Risiken sollen minimiert werden.
- Die Konkurrenz hat ein neues Marktsegment eröffnet.
- Die Beschaffungssituation ist unsicher geworden.
- Technik und Personal haben noch Reserven.
- Verbraucherbedürfnisse ändern sich.
- Die Handelsmittler fordern Eigenmarken.
- Neue Preisgruppen setzen sich durch.
- Es gibt positive oder negative Zufallsereignisse.

5.8. Die Sortimentspolitik im Handel

Die Sortimentspolitik des Handels ist eine der Sonderformen des Marketinginstruments „Produktpolitik“. Die eigentliche Leistungserstellung des Handels liegt darin, dass er durch eine Sortimentszusammenstellung versucht, alle Bedürfnisse seiner Zielgruppe abzudecken und dafür Beschaffung, Waren- und Lagerrisiko, Kapazitäten zur Bereitstellung der Ware und Kundenservice übernimmt.

Die Sortimentspolitik ist also auch für den Handel neben Preispolitik, Werbung und Distribution absatzpolitisches Instrument.

Sortimentspolitik wird nach Breite und Tiefe gestaffelt. Die Sortimentsbreite ergibt sich aus der Vielzahl der Produktgruppen, die geführt werden. Produktgruppen können beispielsweise in einem Lebensmittelsupermarkt sein: Gemüse, Fleisch, Molkereiprodukte, Nahrungsmittel, Getränke usw.

Die Sortimentstiefe beinhaltet dagegen die Anzahl der einzelnen Artikel pro Warengruppe, also wie viel Fleisch- und Wurstsorten, wie viel Milchprodukte in welchen Konservierungsarten und Packungseinheiten sowie Preiskategorien werden angeboten.

Die Pole bilden dabei auf der einen Seite, wenn man es am Einzelhandel festmacht, die Einkaufszentren mit Lebensmittel-, Bau-, Garten-, Möbel-, Kfz-Zubehör-Bedarf. Sie bieten die extremste Sortimentsbreite an und versuchen,

dabei in der Sortimentstiefe den Bedürfnissen gerecht zu werden.

Weder Sortimentsbreite noch Sortimentstiefe bieten dagegen die Discounter. Das Marketinginstrument dieser Geschäftstypen liegt nicht in der Sortimentsgestaltung sondern in der Preispolitik. Nur Waren mit leichtem Handling und kurzer Lagerdauer sind erwünscht. Der hohe Lagerumschlag sorgt trotz niedriger Roherträge pro Stück (Handelsspanne) für die gewollte Rendite.

Gezielt über die Sortimentstiefe profilieren sich dagegen die Spezialgeschäfte, die auf Grund niedriger Umschlagsziffern meist in den oberen Preiskategorien operieren müssen.

5.9. Produktpolitik im weiteren Sinne

Im Rahmen dieser Darstellung sollte das Thema im Sinne einer engeren Definition der Produktpolitik behandelt werden. Der Vollständigkeit halber ist aber darauf hinzuweisen, dass vielfach auch Leistungsbereiche wie Service- und Kundendienst, Packungsgestaltung sowie Garantie- und Kulanzleistungen zu den Qualitätsmerkmalen der Produkte hinzugerechnet werden. Sie sind von zunehmender Bedeutung im schärfer werdenden Wettbewerb, wo es immer schwieriger wird, Produktvariation oder Produktdifferenzierung zu betreiben.

Serviceleistungen spielen vor allem in den hochtechnisierten Produktmärkten eine Rolle, wo der Nutzer lediglich noch gewisse Anwendungsregeln beherrscht aber keinen Einblick mehr in die technische Arbeitsweise der Geräte hat.

6. Preispolitik

6.1. Einführung

Die Preispolitik eines Unternehmens ist ein Instrument, das von unmittelbarem Einfluss auf die betriebswirtschaftliche Situation ist. Ist sie doch neben der Absatzmenge der zweite Parameter, der rechnerisch den Umsatz bestimmt. Darüber hinaus besteht eine Wechselwirkung zwischen Preisgestaltung und den übrigen Marketing-Instrumenten.

So beeinflusst der Qualitätsstandard eines Produktes ohne Zweifel seinen Marktpreis, umgekehrt wirkt der Preis aber auch auf die Imagewerte des Produktes bzw. der Marke. Wie alle Kosten werden auch die Marketingkosten über den Preis verdient. Umgekehrt schafft aber eine wirksam angelegte Marketingstrategie z.B. über den Werbedruck durch Imagebildung gewisse Spielräume in der Preispolitik.

Es ist von erheblichem Unterschied, ob eine Preisgestaltung für Konsumenten oder im business to business vorgenommen wird. Wir stellen die Konsumentenpreisbildung hier in den Vordergrund, weil sie typischer für das klassische Marketinghandeln ist. Auf die Preisbildung bei Investitionsgütern wird nur kurz eingegangen.

Mit Ausnahme des Einzelhandels werden in den Gütermärkten zumeist die Preise zwischen Unternehmen gebildet. Dabei hat der Hersteller in der Markenartikelindustrie den Konsumenten auch dann stets im Blick, wenn er die Ware nur an einen Zwischenhändler verkauft, wie wir noch sehen werden.

Bei der Preisgestaltung zwischen Unternehmen spielen neben dem eigentlichen „Listenpreis“ die sogenannten Nebenleistungen wie Rabatte, Boni, Skonti, Werbekostenzuschüsse und Zahlungsziele eine erhebliche Rolle. Sie entscheiden darüber, ob ein Konsumgut überhaupt den Weg in das Regal des Handels findet. Preispolitik wird damit auch eine Frage der Verhandlungsführung, der sog. **contracting power**. Korrekter wäre es deshalb dieses Marketing-Instrument nicht als Preispolitik sondern als **Kontrahierungspolitik** zu bezeichnen, weil alle Bedingungen eines Kaufvertrags, also nicht nur der Rechnungs- oder Listenpreis, für die Vermarktung relevant sind..

6.2. Marktformen

Bevor die Methoden der Preisbildung in der Praxis dargestellt werden, sei ein kurzer Ausflug in die Preistheorie vorangestellt, da sie einige Grundzusammenhänge vermittelt.

Es wird davon ausgegangen, dass für die Preisbildung die Marktform, die in einer Volkswirtschaft vorherrscht, ausschlaggebend ist. Die Marktform ist durch die Anzahl der Anbieter und der Nachfrager auf einem Markt definiert.

Unterstellt wird dabei im ersten Ansatz, dass jeder Marktteilnehmer vollständige Transparenz über das Verhalten aller anderen hat, und er in seinem Verhalten durch nichts anderes beeinflusst wird, als seinem Ziel der Nutzenmaximierung. Alle anderen Parameter wie z.B. Kosten, Know how etc. sind ebenfalls unter den Teilnehmern gleich.

Marktwirtschaftliche Bedingungen gelten dann als optimal gegeben, wenn auf Anbieter- und Nachfragerseite jeweils viele Marktteilnehmer auftreten. Monopolstrukturen sind dagegen zu verhindern, das sie zum Preisdiktat führen können. Volkswirtschaftlich gehört die Einflussnahme auf die Marktform zur sog. Ordnungspolitik. Hier interessieren aber mehr die betriebswirtschaftlichen Bedingungen, d.h. es wird ein funktionierender Wettbewerb unterstellt.

Unter diesen, allerdings nur theoretisch vorstellbaren Prämissen ergeben sich neun denkbare Marktformen:

Marktformen

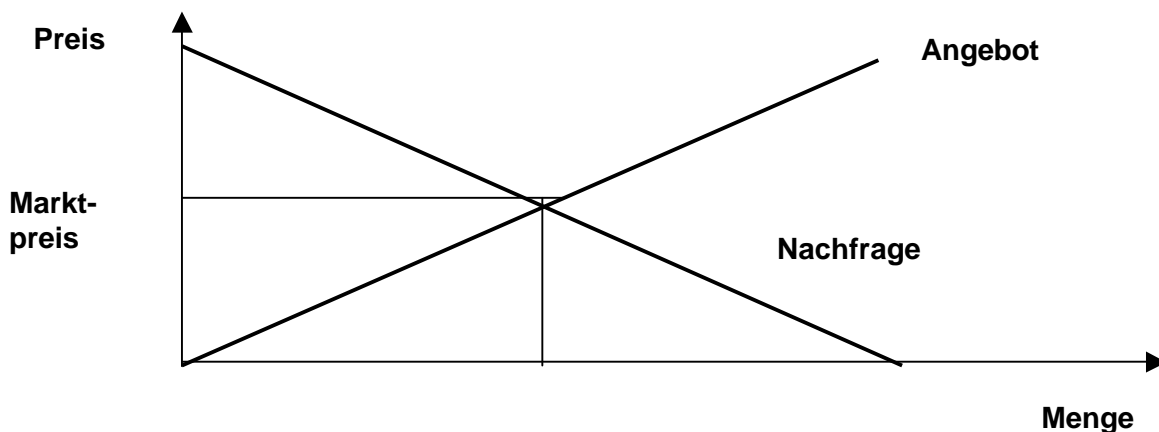
Angebot Nachfrage	polypolistisch (viele) (atomoistisch)	oligopolistisch (wenige)	monopolistisch (einer)
polypolistisch (viele)	bilaterales Polyol	Angebots- oligopol	Angebots- monopol
oligopolistisch (wenige)	Nachfrage- oligopol	Bilaterales Oligopol	beschränktes Angebots- Monopol
monopolistisch (einer)	Nachfrage- monopol	beschränktes Nachfrage- monopol	Bilaterales Monopol

In diesem Modell wird für Anbieter und Nachfrager der Preis zum einzigen Handlungsparameter. Ist der Preis hoch, werden nur wenige Nachfrager auftreten. Je weiter er sinkt, desto mehr wird sich die Anzahl der Nachfrager erhöhen. Die Anbieter werden bei hohem Preis geneigt sein, ihre Kapazitäten zu erweitern und größere Mengen ihrer Produkte anzubieten. Bei sinkenden Preisen wird diese Bereitschaft nachlassen. Festzuhalten ist:

Der Preis bildet sich aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage.

Wenn die eingangs skizzierten Bedingungen des Marktes nicht gegeben sind, was in der Praxis der Normalfall ist, gibt es gewisse Einschränkungen dieses In diesem Modell wird für Anbieter und Nachfrager der Preis zum einzigen Prinzips. Es mögen andere Kriterien hinzukommen, der Grundsatz bleibt jedoch bestehen. Es werden dann aber zusätzliche, nichtpreisliche Mittel von den Marktteilnehmern eingesetzt, um sowohl Angebot als auch Nachfrage zu beeinflussen.

Das Wirken von Angebot und Nachfrage auf den Preis lässt sich grafisch verdeutlichen.



Dies Modell bezieht allerdings noch keine Wettbewerbssituation mit ein, bei der sich naturgemäß für jedes Wettbewerbsprodukt eigene Bedingungen und Wechselwirkungen der einzelnen Nachfrage und Angebotsfunktionen ergeben.

6.3. Preiselastizität

Je nachdem, wie steil die Kurven verlaufen, ergibt sich eine unterschiedliche Auswirkung des Preises auf die Menge. Wenn bereits eine kleine Preissenkung eine verhältnismäßig große Mengensteigerung bringt, liegt eine hohe **Preiselastizität** (= Elastizität der Nachfrage in Bezug auf den Preis) vor. Hat sie dagegen wenig Einfluss auf die Menge, so reagiert die Nachfrage in Bezug auf den Preis unelastisch.

Als Formel ausgedrückt errechnet sich die Preiselastizität als Quotient aus

prozentualer Mengenänderung zu prozentualer Preisänderung.

$$\text{Preiselastizitäts-Koeffizient} = \frac{\text{Relative Mengenänderung}}{\text{Relative Preisänderung}}$$

Da entweder Zähler oder Nenner negativ ist, ist auch der Koeffizient negativ. Ist er kleiner als -1 , liegt elastische Nachfrage vor, liegt er zwischen -1 und 0 ist sie unelastisch.

Hohe Preiselastizitäten kennen wir aus Marktsegmenten, die von Billigangeboten gekennzeichnet sind. Sie werden vom Handel oft als Antwort auf die Discounter gepflegt. Auch die Vertriebschiene Discount selbst reagiert mit ihrem gesamten Sortiment hochelastisch auf die Preise. Fühlbare Preissteigerungen bei Aldi oder Lidl würden massive Rückgänge bringen.

Das Bestreben der klassischen Markenartikler ist es dagegen, sich durch Imagewerte (z.B. Qualitätsvertrauen) so unempfindlich wie möglich gegen Preisveränderungen in die eine wie in die andere Richtung zu machen, also die Nachfragekurve so steil wie möglich zu halten.

Generell kann man sagen, je austauschbarer die Produkte sind, z.B. viele Güter des täglichen Bedarfs, desto elastischer wird die Nachfrage auf Preisänderungen reagieren.

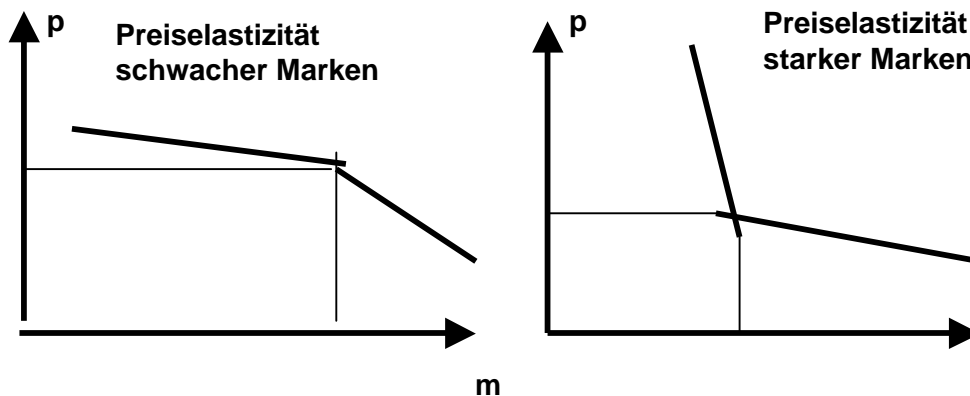
Der billigste Anbieter wird bei Preissenkungen nur noch begrenzte Zugewinne machen können, bei Preiserhöhungen dagegen relativ stark verlieren.

Güter, bei denen ein hohes Verbrauchervertrauen gefordert ist, wie im Bereich der Gesundheit, oder bei denen ein Prestigenutzen wichtig ist, wie bei Luxusartikeln, werden dagegen auf Preiserhöhungen relativ schwach reagieren. Bei Preissenkungen könnten die Mengeneffekte dagegen sehr stark ausfallen, weil der sogenannte Schnäppcheneffekt eintritt.

Für die Markenpolitik heißt das:

Je stärker die Marke desto geringer die Preiselastizität und umgekehrt.

Preis-Absatz-Funktionen



m

In einer Wettbewerbswirtschaft gehen wir nun aber davon aus, dass nicht nur der eigene Preis einen Einfluss auf die Nachfrage hat, sondern dass maßgeblich auch der Preis der Konkurrenzprodukte daran beteiligt ist. Erhöht der Mitbewerber seinen Preis, wird das möglicherweise eine Absatzsteigerung für die eigenen Produkte bringen, sofern deren Preis konstant bleibt. Durch eine Preissenkung kann er möglicherweise eine Käuferwanderung zu seinen Gunsten auslösen.

Diese Effekte sind ebenso stark oder schwach ausgeprägt, wie bei der vorherigen Betrachtung. Wir sprechen dann von der Kreuzpreiselastizität. Sie gibt die relative Mengenänderung des Produktes vom Unternehmen A im Verhältnis zur relativen Preisänderung für das Produkt des Unternehmens B an.

$$\text{Koeffizient der Kreuzpreiselastizität} = \frac{\text{Relat. Mengenänderung Produkt A}}{\text{Relat. Preisänderung Produkt B}}$$

Im Gegensatz zur einfachen Preiselastizität ist hier der Quotient positiv, d.h. eine Preissteigerung für A bringt eine Mengensteigerung für B und umgekehrt bei Preissenkung.

Gerade in harter Wettbewerbssituation gilt es als erstrebenswertes Marketingziel, die eigenen Marken so zu stabilisieren, dass dieser Koeffizient

so gering wie möglich wird, bzw. dass die eigenen Käufer möglichst wenig auf Preissenkungen der Konkurrenz reagieren. Für Preiserhöhungen stellt sich das Thema der Kreuzpreis-Elastizität häufig gar nicht, weil die Mitbewerber Preiserhöhungen meist nutzen, um selbst ebenfalls höhere Preise durchzusetzen.

6.4. Wirkungsweise der Preiselastizität

Die Auswirkungen von Preisänderungen in einem Markt sollen im folgenden an einem vereinfachten Modell untersucht werden. Es wird angenommen, in einem Markt seien zwei Wettbewerber, die die Frage durchspielen, welche Konsequenzen Preisänderungen auf die eigene Erlössituation haben werden und wie die Wirkungen sind, wenn der Mitbewerber reagiert oder nicht reagiert. Dabei ist zu unterstellen, dass beide Marken etwa gleich stark sind und für den Käufer vergleichbare Nutzen erfüllen.

Der Erlös (= Umsatz) setzt sich zusammen aus Menge multipliziert mit dem Preis. Der Einfluss der Preisänderung führt in diesem Sinne definitionsgemäß zu einem Wertzuwachs bzw. Wertverlust.

Wirkungen der Preiselastizität bei Monopolverhalten

	A erhöht Preis B zieht nach	A senkt Preis B zieht nach
Gegeben sei: hohe Elastizität	Mengenverlust übersteigt Wertzugewinn. Beide verlieren	Hoher Mengengewinn übersteigt Wertverlust. Beide gewinnen.
niedrige Elastizität	Wertzugewinn stärker als Mengenverlust. Beide gewinnen	Wertverlust stärker als Mengengewinn. Beide verlieren.

bei Wettbewerbsverhalten

	A erhöht Preis B nicht	A senkt Preis B nicht
Gegeben sei: hohe Elastizität	A verliert hohe Absatzmenge, die nicht durch den Wert kompensiert wird. B gewinnt, A verliert.	A überkompensiert den Wertverlust durch die Menge. A gewinnt, B verliert
niedrige Elastizität	A gewinnt durch höheren Wertzuwachs und kompensiert Mengenverlust. B gewinnt leicht.	A kompensiert Wertverlust nicht durch die Menge. A verliert B verliert leicht.

6.5. Preisfindung

Aus den bisherigen Darstellungen geht hervor, dass der Preis das Ergebnis eines marktwirtschaftlichen Prozesses ist. Ein Unternehmen kann aber nicht durchspielen, wie Angebot und Nachfrage sich einstellen werden. Es muss ein Startpreis gefunden werden und darüber hinaus eine Festsetzung des Mindestpreises, unter dem ein Angebot im Markt sich nicht mehr lohnt.

Soweit es sich um ein in der Marktwirtschaft agierendes Unternehmen handelt, also nicht etwa ein gemeinnütziges, gilt es zu unterscheiden zwischen dem Prozess, nach dem der Preis sich am Markt bildet, und dem Vorgehen, nach dem das Unternehmen versucht, den richtigen Preis im voraus zu finden.

Für letzteres ist zu beachten, dass auf den Preis einwirken:

- **die eigenen Ziele**
- **die Konkurrenzsituation**
- **die Kostenseite**
- **das Kunden- / Konsumentenverhalten**
- **Verbrauchs- und Umsatzsteuern**
- **ggf. gesetzliche Vorschriften**

Es wird deshalb eine Verfahrensweise für die Preisfindung benötigt, die es erlaubt, möglichst flexibel auf diese Determinanten einzugehen. Zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze stehen sich dabei gegenüber:

1. Die **Zuschlagkalkulation**. Sie erfasst und addiert alle Kosten, schlägt einen Gewinnaufschlag auf und kommt so zum Verkaufspreis. Dies wäre zweifellos die sichere Methode, um Verluste zu verhindern. Es wird aber nicht berücksichtigt, ob der Markt einen so ermittelten Preis überhaupt akzeptiert.
2. Das **Target Costing**: Es definiert den strategisch gewollten Verkaufspreis, zieht den angestrebten Gewinn ab und erhält so die maximal zulässigen Kosten. Die Zielsetzung des Unternehmens liegt in diesem Fall also darin, bestimmte Kostenvorgaben nicht zu überschreiten. Voraussetzung für dies Verfahren, das der Marketingidee natürlich wesentlich eher entspricht, ist es, dass eine gewisse Vorstellung darüber besteht, wo sich der Marktpreis einstellen wird.

Zuschlagskalkulation und Target Costing

Zuschlagskalkulation	Target Costing
Materialkosten + Materialgemeinkosten + Fertigungskosten + Fertigungsgemeinkosten	Zielumsatz - Zielgewinn = vom Markt erlaubte Kosten
= Herstellkosten + Entwicklungskosten + Verwaltungskosten + Vertriebskosten	= Ziel - Herstellkosten + Ziel - Entwicklungskosten + Ziel - Verwaltungskosten + Ziel - Vertriebskosten
= Selbstkosten + Gewinnzuschlag	
= Verkaufspreis pro Produkt	

<p><u>Fragestellung:</u></p> <p>Wie hoch sind die Kosten des Produkts? Können die Kosten an den Kunden weitergegeben werden?</p>	<p><u>Fragestellung:</u></p> <p>Was darf uns das Produkt kosten? Wie können wir dies erreichen?</p>
--	---

Die Zuschlagkalkulation entspricht dabei der konventionellen **Vollkostenrechnung** für die Preisermittlung. Sie hat den Nachteil, wie oben

gezeigt, dass der so ermittelte Verkaufspreis weit entfernt sein kann vom wettbewerbsfähigen Marktpreis. Alle Gemein- und Fixkosten werden auf eine fiktive Absatzmenge umgelegt. Daraus errechnen sich Kalkulationsaufschläge. Theoretisch müssten bei sich ändernder Absatzmenge die Zuschläge permanent neu errechnet werden.

Der Vorteil liegt dagegen darin, dass tatsächlich alle Kosten erfasst sind und ein Unterschreiten einer „betriebswirtschaftlich erlaubten“ Preisuntergrenze nicht möglich ist.

Das Target Costing führt dagegen zur heute in der Praxis meist angewandten **Teilkostenrechnung**, die wesentlich flexibler auf die Marktgegebenheiten eingehen kann. Beide Schemata sind im folgenden noch einmal gegenübergestellt. Es wird dabei ein Industrieunternehmen unterstellt. Im Handel und Dienstleistungsgewerbe wären Anpassungen vorzunehmen.

Vollkostenrechnung

	Materialeinzelkosten
+	Materialgemeinkostenzuschlag
<hr/>	
=	Materialkosten
+	Fertigungseinzelkosten (z.B. Akkordlöhne)
+	Fertigungsgemeinkostenzuschläge (z.B. Gehälter und Abschreibungen)
<hr/>	
=	Herstellungskosten
+	Verwaltungskosten (i.d.R. Gemeinkosten)
+	Vertriebseinzelkosten (z.B. Transportkosten)
+	Vertriebsgemeinkostenzuschläge
<hr/>	
=	Selbstkosten
+	Gewinnzuschlag
+	Provisionen und Erlösschmälerungen (% i. H.)
<hr/>	
=	Nettoverkaufspreis (o. MWST)

Das Prinzip der Teilkostenrechnung besteht darin, die Fixkosten (Gemeinkosten) zunächst nicht mit einzubeziehen. Fixkosten plus Gewinn müssen von allen Produkten zusammen verdient werden, d.h. je nach konkreter Marktsituation sind einige Produkte in der Lage einen höheren Beitrag zu leisten, während stark dem Wettbewerb ausgesetzte Produkte nur kleinere Beiträge leisten können. Der Beitrag, den ein Produkt zur Deckung der Fixkosten und zum Gewinn liefert hängt nicht nur vom Preis sondern auch von der Absatzmenge der Produkte ab. Diesem Umstand trägt das Teilkostenverfahren Rechnung.

Es handelt sich demzufolge um eine **Deckungsbeitragsrechnung**. Ausgangspunkt ist der für nach strategischen Zielen definierte Verkaufspreis, von dem die variablen Kosten abgezogen werden. Das Ergebnis liefert den Deckungsbeitrag, den das Produkt, multipliziert mit seiner Absatzmenge, zu den insgesamt anfallenden Fixkosten zzgl. geplantem Gewinn liefert.

Teilkostenrechnung

Strategischer Marktpreis
- variable Materialkosten
- variable Fertigungskosten
- variable Vertriebskosten
- sonstige variable Kosten
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
= Deckungsbeitrag

Die Bedingung, die bei diesem Verfahren zu beachten ist, lautet:

	DB Prod.A x Menge Prod.A
+	DB Prod.B x Menge Prod.B
+	DB Prod.C x Menge Prod.C
	usw.
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
=	Fixkosten (gesamt) + Gewinn
	<hr style="border-top: 3px double black; width: 50%; margin: 0 auto;"/>

Mit Hilfe der Teilkostenrechnung kann für jedes Produkt im Rahmen des zur Verfügung stehenden Deckungsbeitrags der Marktpreis flexibel an den Wettbewerb bzw. das Kundenverhalten angepasst werden. Theoretisch ist eine Preisstellung für ein einzelnes Produkt oder auch einen einzelnen Kunden solange sinnvoll, wie noch ein DB, in welcher Höhe auch immer, erzielt wird. Wenn nur alle Produkte zusammen das Gesamtgewinnziel erreichen.

In der Praxis werden allerdings von der Unternehmensführung Mindestanforderungen an den DB vorgegeben, um das Risiko zu reduzieren, dass man schon bei kleinen Kostenerhöhungen in den negativen Bereich abrutscht.

Negative DB führen direkt zum Verlust, der sich bei weiterer Mengensteigerung vergrößert. Verlust entsteht auch, wenn der DB nicht ausreicht, um die Fixkosten zu decken. Wegen dieser Risiken, die in einer Steuerung nach Deckungsbeiträgen liegen, wächst dem Controlling, das für die Kostenerfassung und Zuordnung verantwortlich ist, eine besondere Rolle zu.

6.6. Kalkulationsbeispiel

Ein Unternehmen stellt die Produkte A, B, und C her.

Es werden folgende Absatzmengen realisiert:

A = 10.000, B = 15.000, C = 30.000.

Die Gemeinkosten lt. Buchhaltung betragen:

Material: 55.000, Fertigung: 500.000, Vertrieb: 120.000, Verwaltung.: 180.000.

Es wird unterstellt, dass die Gemeinkosten gleich den Fixkosten und die Einzelkosten gleich den variablen Kosten sind.

Anwendung der Vollkostenrechnung

Im Rahmen der Vollkostenrechnung werden die Gemeinkosten für jede Kostenart

auf die jeweiligen Gesamteinzelkosten umgelegt.. Die Einzelkosten sind der Kostenträgerrechnung entnommen und wurden direkt in die Kalkulation eingearbeitet.

Es entstehen folgende Gemeinkostenzuschläge, die in einer Nebenrechnung ermittelt wurden:

Material 5,64 %, Fertigung 69,93 %, Vertrieb 27,12 %, Verwaltung (errechnet

auf Herstellkosten) 8,02 %.

Es ergibt sich folgendes Kalkulationsschema für die Stückkosten und den Stückgewinn:

Produkt	A	B	C
Material-Einzelkosten	30,00	25,00	10,00
Material-Gemeink.-Zuschl.	5,64%	5,64%	5,64%
Gesamt-Materialkosten	31,69	26,41	10,56
Einzelkosten der Fertigung	25,00	15,00	8,00
Gemeink. d. Fertig. (Zuschlag)	69,93%	9,93%	69,93%
Gesamt-Fertigungskosten	42,48	25,49	13,59
Herstellkosten	74,17	51,90	24,15
Einzelkosten des Vertriebs	13,80	10,30	5,00
Gemeink. des Vertriebs (Zuschlag)	27,12%	27,12	27,12%
Gesamt-Vertriebskosten	17,54	13,09	6,36
Gemeink. d. Verwaltung (Zuschlag)	8,02 %	8,02 %	8,02 %
Verwaltungskosten	6,08	4,26	1,98
Selbstkosten	97,79	69,25	32,49
Gewinnaufschlag ca. 10 %	9,78	6,93	3,25
Angebotspreis (o. MWST.)	107,57	76,18	35,74

Wettbewerbsverhaltens auf 66,18 € sinkt. Wollte man dieser Entwicklung folgen, da andernfalls massive Mengenrückgänge zu befürchten wären, so müsste man zu dem Schluss kommen,

dass dies nur mit einem Verlust von 3,07 pro Stck (6,93 – 10,00) möglich wäre. Die Entscheidungsalternativen hießen, entweder den Mengenverlust in Kauf zu nehmen oder das Produkt zu eliminieren.

Eine völlig andere Betrachtung ergibt sich dagegen bei Anwendung der Teilkostenrechnung.

Anwendung der Teilkostenrechnung:

Die variablen Kosten (im Beispiel = Summe aller Einzelkosten) betragen:

A = 68,80, B = 50,30, C = 23,00.

Die Summe aller Fixkosten (hier = Gemeinkosten) beträgt: 1.230.000 (s.o.)

Daraus ergibt sich folgende Kalkulation:

Produkt	A	B	C
Marktpreis	107,57	76,18	35,74
Variable Kosten	68,80	50,30	23,00
Deckungsbeitrag	38,77	25,88	12,74

Im Falle einer Preissenkung für B um 10,00 € verbleibt ein Deckungsbeitrag von 15,88 €. Das Produkt trägt also weiterhin dazu bei, dass ein Zuschuss zu den Fixkosten am Markt verdient wird, auch wenn laut Vollkostenrechnung kein Stückgewinn mehr übrig bleibt.

Gewinnermittlung

in der Ausgangslage	bei Eliminierung von B	bei Preissenkung für B
A: 10 000 x 38,77 = 387 700 B: 15 000 x 25,88 = 388 200 C: 30 000 x 12,74 = 382 200	387 700 ---- 382 200	10 000 x 38,77 = 387 700 15 000 x 15,88 = 238 200 30 000 x 12,74 = 382 200
Deckungsbeiträge 1 158 100	769 900	1 008 100
- Fixkosten 855 000	855 000	855 000
Gesamtgewinn 303 100	- 85 100	153 100

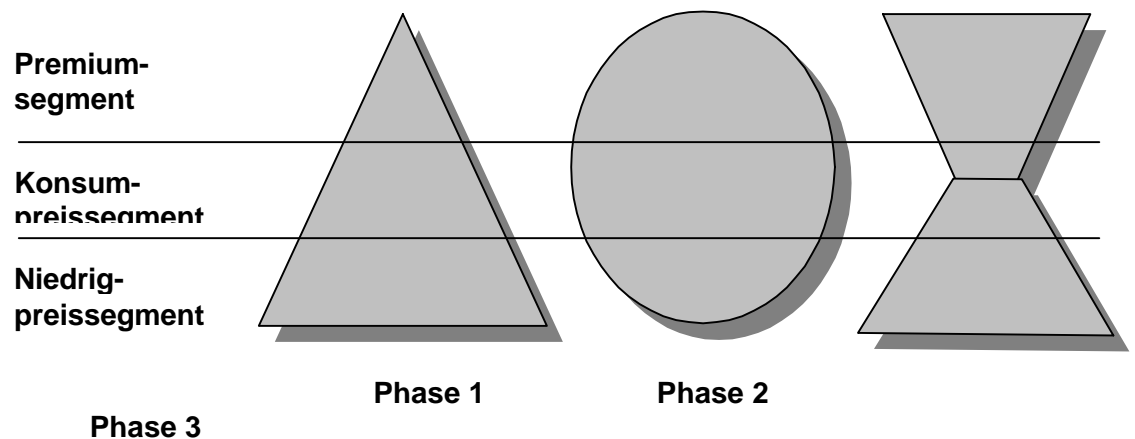
Die Eliminierung von B würde zum Verlust führen, und zwar nicht nur bei B, sondern im Gesamtunternehmen. Das liegt daran, dass die Gemeinkostenanteile, die in der Kalkulation von B enthalten waren, nicht mehr verdient würden. Die Preissenkung ist also in jedem Fall die bessere Alternative. Die nötige Transparenz, um zu dieser Entscheidung zu kommen, liefert die Teilkostenrechnung, während die Vollkostenrechnung zu einer falschen Schlussfolgerung geführt hätte.

6.7. Preisstrategien

6.7.1. Grundlagen

Marken- bzw. Produktpositionierung und Preisstrategie sind eng miteinander verknüpft. Die Wahl einer bestimmten Positionierung legt gleichzeitig die Entscheidung für eine bestimmte Preisstrategie fest. Umgekehrt ist der einmal eingeschlagene Weg einer Preisstrategie in der Zukunft entweder gar nicht korrigierbar oder nur unter erheblichen Risiken.

Wir können uns für die meisten Konsumgüter- und Gebrauchsgüter, z.T. aber auch im Dienstleistungsbereich die Preisstrategie in einem Drei-Etagen-Modell vorstellen, das ursprünglich überwiegend aufgebaut ist wie eine mehr oder weniger flache Pyramide.



Typisch war früher für die Märkte ein kleiner Anteil des Premium- (Hochpreis-) bereichs und ein großes Niedrigpreisfeld. Mit zunehmender Kaufkraft und Wohlstand hat sich zunächst das mittlere Feld, das in vielen Branchen auch als Konsumpreissegment bezeichnet wird, immer stärker entwickelt, so dass der typische Aufbau mehr eine Ovalform annahm. Diese Form war insbesondere charakteristisch für die Konsumgütermärkte der siebziger und achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts, gilt aber vielfach auch noch bis in die heutige Zeit.

Andere Märkte, und zwar in zunehmender Zahl, haben sich bereits zu einem Modell entwickelt, das die Form einer Sanduhr zeigt. Darin offenbart ein grundlegender Wandel im Konsumverhalten. Derselbe Verbraucher verhält

sich je nach Situation oder Vorliebe völlig unterschiedlich. So kommt es immer häufiger vor, dass in einer Warengruppe gezielt nach Billigangeboten gesucht wird, in einer anderen dagegen nur Premiumprodukte gefragt sind. Z.B. kauft derselbe Verbraucher u.U. nur Markentextilien aber für seinen Lebensunterhalt nur namenlose Discountware.

Ja sogar innerhalb derselben Warengruppe gibt es diese Differenzierung. In bestimmten Situationen reicht das Billigprodukt aus, in anderen wird auf hohe Qualität wertgelegt. Am wenigsten gefragt ist dann die Durchschnittsware, die weder das Bewusstsein vermittelt, besonders günstig eingekauft zu haben, noch eine besondere Befriedigung z.B. im Sinne von Belohnung oder Gästebewirtung etc. bietet.

6.7.2. Niedrigpreisstrategie

Bei der Niedrigpreisstrategie handelt es sich um ein Vorgehen, bei dem der Preis das wichtigste, wenn nicht gar das allein entscheidende marketingpolitische Instrument ist. Die Grundidee dieser Konzeption ist es, trotz niedriger Preise und damit auch entsprechend niedriger Deckungsbeitragsmargen mit Hilfe einer hohen Verkaufsmenge den insgesamt erforderlichen Solldeckungsbeitrag (Fixkosten + Gewinn) zu erreichen.

Die Risiken einer solchen Strategie liegen darin, dass ein Wechsel von einer Billigpreisstrategie auf eine höhere Preisebene zumindest im Konsumgüterbereich nahezu unmöglich ist. Wer sich für diese Positionierung in der Preispolitik entschieden hat, bekommt beim Verbraucher Glaubwürdigkeitsprobleme, wenn er Anschluss an das preisliche Mittelfeld erreichen wollte.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass bei erfolgreicher Mengenentwicklung Nachahmer im Markt auftreten, die, um auch noch eine Penetrationschance zu haben, die ohnehin schon äußerst eng kalkulierten Preise noch einmal unterbieten. Es beginnt eine Schaukelpolitik nach unten, die die geringen Deckungsbeitragsmargen leicht aufzehrt und in die Nähe der absoluten Preisuntergrenze führt, die den variablen Kosten entspricht.

Eine solche Strategie erfordert ein gutes Kapitalpolster zur Risikoabsicherung. Der Einsatz weiterer Marketing-Instrumente wie Werbung, man-power im Verkauf und Investitionen in Produktverbesserung verbieten sich aus Kostengründen meist von selbst.

Nicht selten wird diese Strategie auch von Unternehmen angewandt, die mit ihren Hauptprodukten zwar in höheren Preissetagen agieren, aber das Feld des Niedrigpreismarktes nicht anderen überlassen, sondern selbst kontrollieren wollen. In diesen Fällen wird damit kalkuliert, dass auch kleinste aber noch positive Deckungsbeiträge eben noch zur Deckung von Fixkosten und zur Gewinnerzielung beitragen. Wenn man nicht selbst die Niedrigpreisschiene besetzt, tun es andere. Allerdings sind diese Unternehmen gezwungen, ihre Niedrigpreisangebote unter Zweit- oder Drittmarken zu führen, damit die Hauptmarke unbelastet bleibt, und Glaubwürdigkeitsprobleme beim Verbraucher vermieden werden.

Billigpreisstrategie und Distributionspolitik stehen ebenfalls in einem sehr engen Zusammenhang. Alle Einzelhandelsketten besetzen neben anderen Sortimentsteilen auch Niedrigpreissegmente, zumindest mit solchen Produkten, die im Blickfeld des Verbrauchers stehen. Sie wollen damit ihr Image als Preiswertanbieter pflegen. Entsprechend hoch ist der Druck auf die Hersteller, dem Handel Billigangebote zu ermöglichen, sei es unter Herstellermarken oder unter Eigenmarken des Handels.

Der Markenartikelhersteller hat gegenüber Dritten den Vorteil, dass er die Produkte bereits hat. Er verfügt über die entsprechenden Fertigungsanlagen. Im Sinne der Erfahrungskurve arbeitet er auf niedrigstem Kostenniveau und Handels- und Kundenkontakte sind bereits entwickelt. Völlig neue Anbieter würden sich schwer tun, in diesen Markt einzusteigen, es sei denn, dass sie über eine entsprechende Finanzkraft aus anderen Geschäftsfeldern verfügen.

Auf Herstellerseite sind die Billigpreissegmente dann oft ein willkommenes Betätigungsfeld, wenn Leerkapazitäten zur Verfügung stehen, was bei der Vielzahl rückläufiger Märkte fast sogar die Regel ist. Statt diese Kapazitäten systematisch abzubauen, werden sie dann mit solchen Billigabsätzen

ausgelastet. Eine Vorgehensweise, die gerade bei Markenartiklern sehr umstritten ist, weil sie erhebliche Risiken birgt.

6.7.3. Mittelpreisstrategie

Die Mittelpreisstrategie wird im Konsumgüterbereich oft auch als **Konsumpreisstrategie** bezeichnet, weil sie typisch ist für die Konsumgütermärkte. Die meisten Marken dürften ursprünglich bei ihrer Entstehung in diesem Preisfeld positioniert worden sein. Es handelt sich damit also auch um Produkte, wie sie besonders häufig auf dem traditionellen Vertriebsweg über den Einzelhandel an den Verbraucher gelangen.

In diesem Segment wird im Gegensatz zum Billigmarkt Markenpolitik betrieben, d.h. es werden im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten Werbeaufwendungen getätigt, um die Marke zu pflegen oder zu stärken. Es wird insbesondere aber auch über Verkaufsförderung (sales promotion) mit Aktionen gearbeitet, die kurzfristigen Charakter haben und meist mit temporären Preisabsenkungen verbunden sind (**Promotionpreis-Strategie**).

Der Handel hat lebhaftes Interesse an diesen Aktionspreisen, dienen sie ihm doch als Beleg für die eigene Leistungsfähigkeit. Dementsprechend werden sie auch wöchentlich überwiegend in den Tageszeitungen oder auf Handzetteln beworben. Sie sollen durch ihre Kumulierung dem Handel das Image des aktuellen preiswerten Anbieters vermitteln.

Generell stehen die Preise in diesem Segment unter starkem Wettbewerbsdruck. Bei Produkten, die auf Grund gleicher Nutzenversprechen weitgehend austauschbar sind (sog. **Me-too-Produkte**), herrscht ein dramatischer Verdrängungswettbewerb. Auf der Marketingseite werden neben den klassischen Werbemitteln, hohe Spendings in der Distribution getätigt. Der Handel lässt sich jede Aktivität für ein Produkt, die aus seiner Sicht in erster Linie aus einer Preissenkung zu bestehen hat, fürstlich honorieren.

In sog. Jahresgesprächen zwischen Hersteller und Handel werden die Aktionspläne jeweils für ein Jahr festgelegt. Je nach Markenstärke wird der Hersteller seine Position mehr oder weniger gut durchsetzen können. In jedem Fall aber wird von Jahr zu Jahr das Konditionenpaket, das der Hersteller auf den Tisch zu legen hat, umfangreicher. Betriebswirtschaftlich heißt das, wir haben es mit stetig wachsenden Erlösschmälerungen und sinkenden Deckungsbeiträgen zu tun.

Neben Rabatten, Absenkungen der Nettopreise, Boni usw. sind dabei die wichtigsten

Leistungen die sog. **Werbekostenzuschüsse**, mit denen der Handel sich seine Aktivitäten bezahlen lässt. Darin enthalten sind sowohl die Aufwendungen für seine Werbemaßnahmen in Funk, Zeitung, Handzettel oder am Point of sale, wie auch die Spannenverluste, die aus der Preissenkung entstehen, und schließlich die Listungsgelder, mit denen der Hersteller eine Art Regalmiete abgelten muss.

Wie oben dargestellt, ist das Konsumpreissegment sehr häufig in der schwierigen Situation, dass sowohl das billigste Segment von unten wie auch das obere Feld mit den Premiummarken, die stärkere Wachstumsdynamik entfalten. Das Mittelfeld kommt von beiden Seiten unter Druck. Es befindet sich sozusagen in einer Sandwichposition, aus der es sich kaum befreien kann.

Die stetig steigenden Kosten auf der Vertriebsseite können in der Verdrängungssituation dieses Preisfeldes nur selten und in sehr kleinen Schritten durch Preiserhöhungen aufgefangen werden. Unternehmen auf dieser Preisetage sind dringendst darauf angewiesen, durch aktive Produktpolitik neue Segmente zu eröffnen. In einigen Märkten funktioniert dabei durchaus die Strategie, dass man durch Einführung neuer Produkte und ihrer Bewerbung in diesem Segment die Preisführerschaft übernimmt und möglicherweise sogar Anschluss an das Premiumfeld findet (**= trading up Strategie**). Siehe Schritt vom Jacobs Kaffee zu Jakobs Krönung.

Generell gilt aber auch hier als Hauptproblem, dass ein Hersteller, der seine wichtigsten Produkte im Mittelfeld positioniert hat, sich schwer tut, unter demselben Markenabsender für sich neue Preisetagen nach oben zu gewinnen, weil auch hier letztlich das Glaubwürdigkeitsproblem im Wege steht.

6.7.4. Premiumpreisstrategie

Sofern die Märkte in ihren Strukturen noch nicht allzu sehr gefestigt sind, bietet sich für den Markenartikelhersteller an, seine Produktränge bzw. seine

Hauptmarken auf den oberen Preisetagen anzusiedeln. Dies setzt natürlich voraus, dass der Verbraucher soviel Vertrauen in diese Marke und die Qualität der Produkte hat, dass er auch bereit ist, einen höheren Preis zu bezahlen.

In der Premiumetage wirkt das gesamte marketingpolitische Instrumentarium am konsequentesten zusammen. Die Produkte werden stetig weiterentwickelt und den sich wandelnden Konsumbedürfnissen angepasst. Ihr Design bringt die Hochwertigkeit voll zum Ausdruck. Die Werbeaufwendungen werden hoch gehalten. Promotions- und Aktionspreise versucht man in harter Auseinandersetzung mit dem Handel einzuschränken. Nebenleistungen wie Service und Garantien werden zum wesentlichen Qualitätsmerkmal entwickelt. Eine gut aufgestellte und ausgebildete Außendienstmannschaft arbeitet regelmäßig im Groß- und Einzelhandel, um Druck in die Pipeline (Läger des Groß- und Einzelhandels) zu bringen und den Abverkauf durch gute Warenpräsentation zu steigern.

Es gilt in diesem Segment der Grundsatz: Was nichts kostet, ist auch nichts wert.

Neben dem Billigmarkt ist der Premiummarkt in den meisten Konsumgütermärkten am ehesten mit Wachstumsdynamik ausgestattet. Die Verbraucher sind heute zwar weniger markenloyal, sie handeln vielmehr in größerem Maße rational. Sie sind aber andererseits nicht bereit, in allen Bereichen auf einen emotional angereicherten **Zusatznutzen** zu verzichten.

Der moderne Verbraucher legt in gewisser Weise ein gespaltenes Konsumverhalten an den Tag. Für Produkte, die für ihn im „**low-interest-Bereich**“ liegen, steigt er ohne Bedenken bezüglich der Qualitätseigenschaften leicht auf Billigangebote um. Für Produkte, die dagegen sein Konsumerlebnis in besonderer Weise fördern, oder die er demonstrativ mit subjektivem Prestigegewinn konsumieren kann, ist er dagegen bereit mehr zu zahlen.

Auf der gleichen Ebene liegt auch die Feststellung, dass selbst sehr kaufkräftige Verbraucher einen Teil ihres Bedarfs bei Discountern abdecken, um für andere Artikel in Gourmet- oder hochpreisige Spezialgeschäfte zu gehen. Die fast nur billig oder nur hochpreisig einkaufenden Verbraucher sind

zwar durchaus auch vorhanden, im Marketing stellt man sich aber immer mehr auf die Gruppe der Wechsler ein.

Es ist bei Premiumgütern des Konsumbereichs überwiegend der psychologische Zusatznutzen, der in die Wertschöpfung eingeht, indem der Verbraucher ihn bezahlt. Bei Gebrauchsgütern spielt dieser psychologische Zusatznutzen zwar ebenfalls eine bedeutende Rolle. Es treten aber zunehmend objektivierbare Qualitätskriterien hinzu, z.B. in Form von geringerer Reparaturanfälligkeit oder höherem Gebrauchsnutzen.

Die Premiumpreisstrategie wird am ehesten bei einer Solitärmarkenführung funktionieren. Es ist kaum vorstellbar, dass unter den Marken von Luxusartikeln, wie Moët & Chandon, Lacroix, Montblanc, Gucci, Chanel, Pierre Cardin u.v.m. Billigprodukte zusätzlich angesiedelt werden. Hier wird man bestenfalls nur geringfügige Preisspreizungen zulassen.

6.7.5. Abschöpfungsstrategie

Eine besondere Form der Preisstrategie ist die Abschöpfungs- oder **Skimming-Strategie**. Während bei der Premiumstrategie auf die Langfristigkeit abgestellt wird, versucht das Unternehmen in der Skimming-Strategie solange den Höchstpreis zu erhalten, wie der Markt es zulässt. Beispiel: Es besteht für ein neues Produkt ein Innovationsvorsprung, den Mitbewerber nach einer gewissen Zeit ausgleichen können. Das führende Unternehmen verfolgt die Strategie, über hohe Preise seine Entwicklungskosten oder technische Investitionen schnell zu amortisieren.

Die Mitbewerber werden möglicherweise über einen niedrigeren Preis versuchen, auf wirtschaftliche Absatzmengen zu kommen. Nach „Abschöpfung“ der hohen Erträge wird das als erstes einführende Unternehmen zur Abwehr der Mitbewerber seinerseits ebenfalls auf ein niedrigeres Preisniveau zurückgehen, evtl. sogar vorbeugend, um Marktbarrieren aufzubauen.

6.7.6. Penetrationsstrategie

Bei dieser Strategie handelt es sich um das umgekehrte Vorgehen. Das Unternehmen versucht bei Einführung eines Produktes, mit einem Niedrigpreis den Markt so schnell wie möglich zu durchdringen, in dem es z.B. den Diffusionsprozess in den Verbraucherzielgruppen und den Distributionsprozess im Handel über die Preispolitik beschleunigt.

Diese Strategie ist oft mit dem Ziel verbunden, nach Durchsetzung des Produktes im Markt den Preis sukzessive anzuheben. Das unterscheidet sie von der oben dargestellten Dauerniedrigpreisstrategie. Die Realisierbarkeit der Penetrationsstrategie ist jedoch in den meisten Konsumgütermärkten äußerst problematisch.

Wie soll dem Verbraucher glaubwürdig vermittelt werden, dass der Wert des Produkts sich steigert? Darüber hinaus wird die Marktbarriere gegenüber Wettbewerbern, die beim Niedrigpreis womöglich existierte, bei Preiserhöhung u.U. aufgehoben, und es treten Konkurrenzprodukte ggfs. sogar bei Preisunterbietung im Markt auf.

6.7.7. Preisdifferenzierung

Eine Sondermaßnahme in der Preispolitik ist die Preisdifferenzierung. Sie dient dazu, zusätzliche Käufer zu gewinnen, die zum Normalpreis nicht kaufen würden, oder bei bestimmten Anlässen Kaufaufschläge vorzunehmen. Kurz: es geht um eine optimale Ausschöpfung der Marktreserven.

Voraussetzung ist dafür, dass die Käufer bzw. die Kaufsituationen klar voneinander abgegrenzt werden können. Der Käufer darf keine beliebige Wahlmöglichkeit zwischen zwei Preisangeboten haben.

Preisdifferenzierung kann **räumlich** vorgenommen werden. Man denke nur an unterschiedliche Mieten, Hotelpreise aber auch diverser Güter in Großstädten und auf dem Land.

Auch zwischen Inland und Ausland sind Preisdifferenzierungen üblich.

Im Rahmen **zeitlicher** Preisdifferenzierung ist z.B. auf die bekannte Praxis von saisonalen Preisen, Tages- und Abendpreisen im Gastronomie- oder Veranstaltungssektor, Wochenendpreisen ü.ä. zu verweisen.

Personelle Preisdifferenzierung wird beispielsweise bei Anwendung von

Senioren- oder Studentenpreisen angewandt.

Schließlich gibt es noch die **mengenmäßige** Preisdifferenzierung z.B. bei Mehrfachpackungen bzw. Zuschlägen bei Einzelstücken.

Einige Beispiele, wie wir sie in vielen Lebensbereichen finden sollen hier aufgeführt werden::

- Eintrittskarten für Schüler und Studenten
- Fahrpreise für Senioren
- Topzuschläge bei besonderen Fußballspielen
- Messezuschläge im Hotelpreis
- Sonderpreise für Lehrer und Dozenten bei Büchern
- Tag- und Nachttarife im Telefonverkehr
- Unterschiedliche Preise im In- und Ausland für PKW
- Getränkekarte im Restaurant und in der Nachtbar in demselben Hotel
- usw.

In diesen Fällen liegen für die einzelnen Gruppen oder Situationen getrennte Nachfragefunktionen zugrunde. Würde die Preisdifferenzierung nicht vorgenommen, wäre der Gesamtumsatz und der Gesamtdeckungsbeitrag niedriger, sofern nicht eine Gruppe lediglich aus sozialen Gründen subventionierte Preise erhält, die unter den variablen Kosten liegen (z.B. Öffentlicher Personen-Nahverkehr).

6.8. Preisbildung im Handel

Was in der Industrie der Deckungsbeitrag ist, ist für den Handel der Rohertrag. Da keine kostenmäßig kompliziert zu erfassende Produktion gegeben ist, legt der Handel für seinen gesamten Kostenblock zzgl. Gewinn einen Rohertragsaufschlag fest, der nach Produkten differenziert gehandhabt wird, um der Wettbewerbslage Rechnung zu tragen.

$$\text{Verbraucherpreis} = \text{Einstandspreis} + \text{proz. Kalkulationsaufschlag} + \text{Mehrwertsteuer (bei Bruttopreisauszeichnung)}$$

In der Praxis der Verkaufsverhandlung wird dagegen meist mit dem Begriff der Handelsspanne argumentiert. Hierbei wird die Differenz zwischen

Einstandspreis und Nettoverkaufspreis (= ohne Mehrwertsteuer) als Prozentsatz bezogen auf den Nettoverkaufspreis ausgedrückt.

$$\frac{(\text{Verbraucherpreis excl. Mwst.} - \text{Einstandspreis}) * 100}{\text{Verbraucherpreis excl. Mwst.}} = \text{Nettohandelsspanne}$$

Rechenbeispiel:

<p>Netto-Verbraucherpreis = 125 - 20 % Handelsspanne = Einstandspreis = 100</p>	<p>Einstandspreis = 100 + 25 % Kalkulationsaufschlag = Netto-Verbraucherpreis = 125.</p>
--	---

Handelsspanne und Kalkulationsaufschlag sind prozentual unterschiedliche Prozentsätze, in absoluten Beträgen aber identisch.

6.9. Preisbildung für Investitionsgüter

Im Investitionsgütersektor wird meist ein individuelles Preisangebot, das auf einer für den Kunden speziell angefertigten Kalkulation beruht, gemacht. Der Wettbewerb wird dadurch hergestellt, dass der Kunde eine Ausschreibung entweder öffentlich oder durch gezielte Ansprache mehrerer Anbieter vornimmt. Öffentliche Auftraggeber wie Staat, Gemeinden oder öffentlich rechtliche Institutionen sind zur Ausschreibung verpflichtet.

Bei technischen Großanlagen, die für den Kunden Investitionen größeren Umfangs darstellen, sind einige Sonderrisiken zu beachten.

- Bei langen Lieferfristen können zwischenzeitlich Kostensteigerungen stattfinden, die in der Kalkulation nicht berücksichtigt sind.
- Die Zahlungsfähigkeit des Kunden kann verloren gehen.
- Rücktrittsklauseln bedürfen guter rechtlicher Absicherung.

Für die Findung des angemessenen Angebotspreises ist davon auszugehen, dass der Kunde versuchen wird, eine Investitionsrechnung vorzunehmen. Es ist deshalb sinnvoll die Bedingungen einer solchen Rechnung in Erfahrung zu bringen. In erster Linie geht es darum die Einnahmen, die der Kunde durch diese Investition erzielen will zu kennen. Die Ausgaben sind durch den anzubietenden Preis bekannt.

Die Investitionsrechnung grenzt die Einnahmen und Ausgaben auf die Jahre der Nutzung ab und ermittelt auf diese Weise die zukünftigen Nettoerträge (= Erträge minus Aufwendungen). Die Nettoerträge sind dann auf den Tag der Anschaffung abzuzinsen. Gewählt wird dafür ein marktüblicher Zinssatz plus Risikozuschlag.

Beispiel: Aus einer geplanten neuen Produktionsanlage werden jährliche Nettoerträge von 40 000 € erwartet. Der Zinssatz incl. Risikozuschlag beträgt 12%, die Nutzungsdauer fünf Jahre.

Kapitalwertermittlung

Jahr	Nettoerträge	Abzinsungsfaktor	Kapitalwert
1	40 000 €	100,00 : 1,12 = 89,29 %	35 716 €
2	40 000 €	89,29 : 1,12 = 79,72 %	31 888 €
3	40 000 €	79,72 : 1,12 = 71,18 %	28 472 €
4	40 000 €	71,18 : 1,12 = 63,55 %	25 420 €
5	40 000 €	63,55 : 1,12 = 56,74 %	22 696 €
Kapitalwert der Investition			144 192 €

Der Kunde wird voraussichtlich kein Angebot akzeptieren, das über **144 192 €** liegt.

7. Kommunikationspolitik

7.1. Inhalte der Kommunikationspolitik

Was ursprünglich als Reklame, später als Werbung bezeichnet wurde, hat man heute zum Begriff der Kommunikationspolitik erweitert. Unter diesem Oberbegriff werden verschiedene Formen der Werbung verstanden. Er enthält den gesamten komplexen Bereich der Kommunikation eines Unternehmens.

Wir zählen dazu:

- Klassische Werbung
- Publik Relation
- Verkaufsförderung
- Direktwerbung
- Dialogmarketing
- Sponsoring
- Event Marketing
- Product-Placement

Schon auf Grund der hohen Budgets nimmt dabei die **klassische** oder auch **Media-Werbung** eine besondere Rolle ein. Diesem Thema wollen wir uns deshalb auch am intensivsten widmen. Die übrigen Kommunikationsmaßnahmen, so wichtig sie im Einzelfall sein können, werden dagegen nur kurz skizziert.

7.2. Klassische Werbung

7.2.1. Allgemeine Grundlagen

Bevor wir nach dem klassischen Verfahren:

- **Werbeziele**
- **Werbemaßnahmen**
- **Werbeerfolgskontrolle**

das Thema behandeln, sind einige grundsätzliche Anmerkungen zu machen. Zunächst gibt es diverse Arten, die Werbung zu gliedern. Hier einige Beispiele: **Einzel- und Gemeinschaftswerbung**, je nachdem, ob ein einzelnes Unternehmen wirbt oder eine ganze Branche, wie der Deutsche Brauerbund, der Verband der Apotheker, die Centrale Marketinggesellschaft der Agrarwirtschaft u.v.m.

- **Konsumenten-, Handels-, Industrierwerbung.** Kriterium ist die Zielperson bzw. das Zielunternehmen, an das sich die Werbung richtet.
- **Rationale und suggestive Werbung.** Die Unterscheidung richtet sich nach der Art, wie die Werbebotschaft inhaltlich und gestalterisch verpackt wird.

- **Unternehmens-, Produkt-, Markenwerbung.** Je nach Problemlage kann das Unternehmen seine Herstellerkompetenz, ein bestimmtes Produkt oder das Sortiment, das unter einer Marke zusammengefasst ist, bewerben.

Was leistet nun die Werbung?

Werbung ist nur bedingt darauf ausgerichtet, Umsätze unmittelbar zu beeinflussen, wenn man einmal von der Besonderheit der werblichen Herausstellung eines Sonderangebots absieht.

Klassische Werbung wirkt grundsätzlich langfristig und setzt darum auch einen dauerhaften Einsatz voraus. Es regieren die drei großen **K's**.

Konsequenz, Konzentration, Kontinuität

Werbung erlaubt keine Kompromisse, sie hat sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und verträgt keine häufigen Wechsel. Ohne diese Prinzipien, die sowohl für die Inhalte wie auch für die Medienwahl gelten, wird eine Kampagne ins Leere gehen. Auf Grund der sehr eingeschränkten Wahrnehmungsbereitschaft der Zielpersonen kommt nur an, was einfach und schnell verstanden bzw. erlebt werden kann.

Entsprechend einfach arbeitet auch der Werbeprozess nach der sog. Kommunikationsformel von **Lasswell**¹⁰:

- **Wer** (werbetreibendes Unternehmen)
- sagt **was** (Werbebotschaft)
- über **welchen Kanal** (Medium)
- zu **wem** (Zielgruppe)
- mit **welcher Wirkung** (Werbeerfolg, Einstellung, Verhalten)

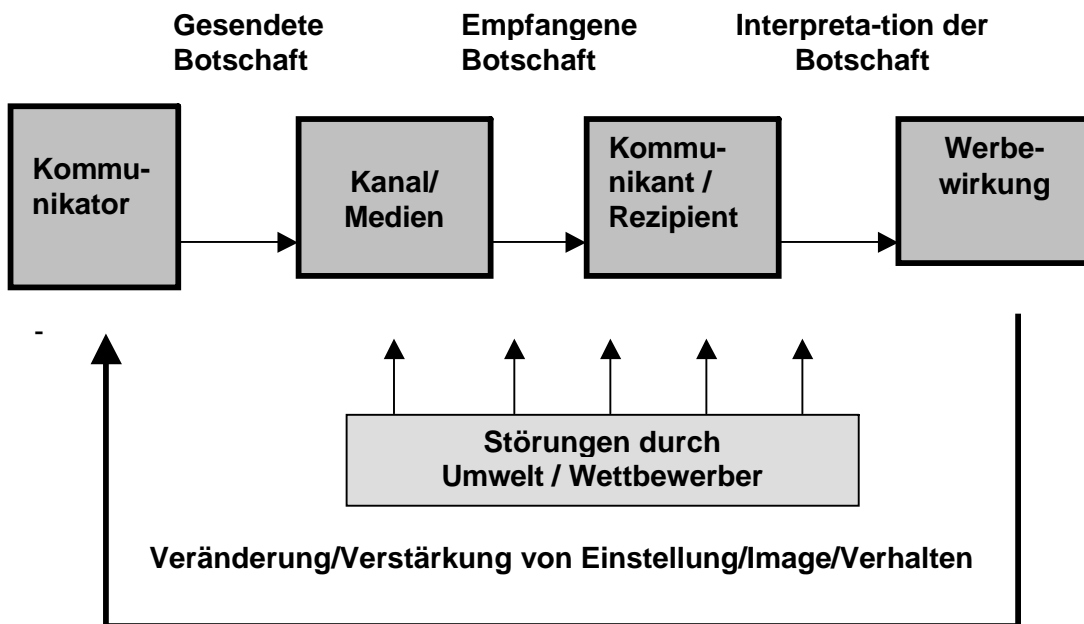
Allerdings ist anzumerken, dass in dieser Formel zwei wesentliche Fragestellungen fehlen, nämlich die Fragen:

- Mit welchem Ziel wird die Werbemaßnahme durchgeführt?
- Wie wird die Werbemaßnahme (Werbestil) gestaltet?

Denn ein Werbeprozess braucht selbstverständlich ein definiertes Ziel. Ferner ist der eingesetzte Werbestil von erheblicher Bedeutung für den Werbeerfolg.

¹⁰ zitiert bei Weis, a.a.O. S. 392

Eine schematische Darstellung des **Werbeprozesses**¹¹ könnte folgendes Aussehen haben:



Letztlich kommt es auf die Wirkung an, und zwar der Art nach und der Intensität nach. Sie verstärkt oder verändert zunächst Einstellungen. Aus den Einstellungen können sich Verhaltensweisen entwickeln, die sich in Kaufhandlungen ausdrücken. Die Auslösung eines spontanen Kaufaktes, wie er sich bei preispolitischen Maßnahmen ergeben kann, ist für die klassische Werbung bestenfalls eine Ausnahme.

7.2.2. Werbeplanung

7.2.2.1. Werbeziele allgemein

Der Planungsprozess in der Werbung vollzieht sich nach dem gleichen Schema wie in allen anderen Bereichen, d.h. es geht nach der Situationsanalyse zunächst darum, die Werbeziele festzulegen. Hier ergibt sich ein sehr breites Spektrum, das sich den bestehenden Marktverhältnissen anpasst.

Eine Darstellung der in der Praxis häufig formulierten Werbeziele und deren Einordnung in eine Systematik finden wir z.B. bei Wöhe, der eine Unterscheidung in ökonomische und außerökonomische Ziele vornimmt.

¹¹ vgl. Wöhe, a.a.O. S. 730 und Weis, a.a.O. S. 392

Wöhe¹² gliedert die Werbeziele wie folgt:

Werbeziele		
ökonomische	außerökonomische	
	psychologische	streutechnische
Zielgröße: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinn ▪ Umsatz ▪ Marktanteile ▪ ... ▪ ... 	Zielgröße: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufmerksamkeit ▪ Bekanntheitsgrad ▪ Gedächtniswirkung ▪ Gefühlswirkung ▪ Präferenzbildung ▪ Positionierung 	Zielgröße: <ul style="list-style-type: none"> - Zahl erreichbarer Personen (Reichweite) - Zahl tatsächlicher Informationskontakte

Bezüglich der ökonomischen Ziele ist auf das zu verweisen, was bereits unter dem Kapitel „Allgemeine Grundlagen“ gesagt wurde. Diese Ziele entziehen sich in den meisten Fällen der direkten Beeinflussbarkeit durch klassische Werbemaßnahmen. Erfolge in diesem Zielsystem sind selten auf nur eine marketingpolitische Maßnahme zurückzuführen. Wettbewerbsmaßnahmen, Kundenverhalten, eigene Preispolitik und vieles mehr nehmen Einfluss.

Damit ergibt sich auch unternehmensintern das Problem, dass Erfolge und Misserfolge nicht eindeutig auf die Werbeverantwortlichen zugeordnet werden können. Insoweit ist diese Gliederung kritisch zu betrachten.

Es ist deshalb interessanter, sich im Zusammenhang mit Werbung mit den außerökonomischen Zielen zu befassen. Indirekt sollen natürlich die außerökonomischen Ziele in ihrer Langfristwirkung positiv auf das Erreichen ökonomischer Ziele wirken.

Generell müssen wir in der Werbeplanung zwei Stränge verfolgen. Zum ersten den **cognitiven / psychologischen** Teil, der sich mit den Inhalten der Werbung, vereinfacht der Werbebotschaft, beschäftigt und gleichzeitig auch die gestalterischen Konzepte (Werbestile) mit einschließt. Zum zweiten den **streutechnischen** Zielen.

¹² Wöhe, a.a.O. S. 733

7.2.2.2. Ziele der Werbebotschaft

Der cognitive oder psychologische Teil hat sich damit zu befassen, welche Wahrnehmungen, Einstellungen, Imageausprägungen usw. erreicht werden sollen. Wir können deshalb die wichtigsten Ziele auf der psychologischen Seite wie folgt darstellen:

- **Vermittlung von Informationen.** Dies ist für den Werbetreibenden dann sinnvoll, wenn er lediglich einen sachlichen Hinweis, z.B. auf Veranstaltungen, neue Service-Center, neue Angebote etc. geben will.

- **Erhöhung des Bekanntheitsgrades.** Auch in diesem Fall handelt es sich noch um eine recht einfach zu vermittelnde Werbebotschaft. Sie bedarf insbesondere eines bestimmten Werbedrucks, um Unternehmen, Produkte oder Marken in der Zielgruppe bekannter zu machen. Zu unterscheiden ist zwischen spontaner und gestützter Bekanntheit. Erstere gibt an, wie viel Prozent der Zielgruppe bei offener Fragestellung - also z.B: Welche Automobilmarken kennen Sie ?- die betreffende Marke nennen. Dabei kommt es zugleich noch darauf an, an welchem Rangplatz die Nennung erfolgt. Bei der gestützten Bekanntheit werden die am Markt relevanten Marken auf einer Liste vorgelegt, und der Befragte gibt an, welche er davon kennt und welche nicht. Das anspruchsvollere Ziel ist es natürlich, einen möglichst hohen Grad an spontaner Bekanntheit (= Markenaktualität) zu erreichen.

- **Einführungswerbung.** Mit informativen oder suggestiven Mitteln wird ein neues Produkt in den Wahrnehmungsbereich der Zielpersonen eingebracht, um Aufmerksamkeit zu erregen. In der zweiten Stufe gilt es Interesse zu wecken, in der dritten Kaufwünsche auszulösen, die dann zu Kaufakten führen sollen. Diese vier Stufen, die ursprünglich den Ablauf eines Verkaufsgespräch skizzieren, lassen sich analog auch auf die Werbewirkung anwenden. Sie sind mit ihren englischen Begriffen als die AIDA – Formel bekannt geworden.

A = attention

I = interest

D = desire

A = action

- **Aufmerksamkeitswerbung.** Neben der oben dargestellten Aufmerksamkeitswerbung in Verbindung mit Neueinführungen kann sie natürlich auch auf Produktveränderungen oder bestimmte Aktionen gerichtet sein.
- **Gedächtniswirkung.** Es kann dem Werbungtreibenden daran liegen, bestimmte Komponenten seines Produktes im Gedächtnis fest zu verankern, um sie in der konkreten Begegnung mit dem Produkt z.B. am point of sale, abrufbar zu haben. Die Gedächtniswirkung steht natürlich auch in engem Zusammenhang mit dem spontanen Bekanntheitsgrad.
- **Aktualisierungswerbung.** Produkte oder Marken, die lange nicht beworben wurden und aus dem Blickfeld des Verbrauchers geraten sind, sollen neue Impulse erhalten und für die Konsumwelt der Zielgruppe wieder aktiviert werden (Beispiel: Markenrelaunch).
- **Präferenzbildung.** Der Präferenzbildung gehen voraus **Sympathiebildung** und **Vertrauensbildung**. Beide sind Voraussetzungen für die Entwicklung einer Markenpräferenz. Erst dann ist es möglich, den Produktnutzen (reason why) rational oder emotional glaubwürdig und effektiv zu kommunizieren. Mit der Entwicklung von Markenpräferenzen wird versucht, zu einer Alleinstellung im Markt zu kommen. Oder anders ausgedrückt, die Austauschbarkeit von Marken bzw. Produkten soll verhindert werden (s.u.).
- **Imagewerbung.** Im weitesten Sinne kann man sie auch als die Basis für die langfristige **Positionierung** eines Unternehmens, eines Produktes oder einer Marke verstehen. Das beworbene Objekt weist eine Vielzahl von Imageausprägungen auf, z.B. seine Qualitätseinschätzung, seine Preiswürdigkeit, seine Modernität, Prestige, Sportlichkeit, Service, Convenience, Nutzen, Sicherheit usw. Natürlich kann es keinen allgemeingültigen Katalog geben. Vielmehr ist dieser für jeden Markt gesondert zu erheben.

Die Werbung kann nun das Ziel verfolgen, einzelne dieser Ausprägungen zu verstärken oder zu korrigieren. Das Unternehmen wird versuchen, die Ausprägung zu stärken bzw. die Positionierung vorzunehmen, die ihm möglichst eine vom Wettbewerb abgrenzende Alleinstellung (**unique selling proposition = usp**) bringt. Ohne **usp** sind Marken für den Verbraucher austauschbar (**me too**). Präferenzen bauen sich nicht auf. Der Preis allein entscheidet.

Die Werbung führt die Marke

vom me-too über die usp zur Marken-Persönlichkeit

7.2.2.3. Streutechnische Ziele

Bei den **streutechnischen** Zielen haben wir es mit quantitativen und objektiven Kriterien zu tun. Über die Streuung, d.h. die Auswahl der Kanäle oder der Medien, über die die Botschaft transportiert werden soll, wird sowohl eine bestimmte Reichweite als auch eine bestimmte Kontaktfrequenz erzielt.

Unter **Reichweite** verstehen wir die Anzahl der Zielpersonen, die bei einem bestimmten Medium eine Chance haben, die Werbebotschaft wahrzunehmen. Die Reichweite erhöht sich mit der Anzahl der Medien, die eingeschaltet werden (kombinierte Reichweite), aber auch mit der Häufigkeit der Belegung der einzelnen Medien (kumulierte Reichweite).

Die **Kontaktfrequenz** besagt, wie oft eine Zielperson im Rahmen einer Kampagne die Chance hatte, das Werbemittel wahrzunehmen. Je häufiger in einem bestimmten Medium geschaltet wird, desto höher die Kontaktchance pro Person. Da aber die Verbraucher mehrere Medien nutzen, ist sie gleichzeitig abhängig von der Anzahl und dem Mix der ausgewählten Medien.

Da es angesichts der enorm hohen Kosten einer Mediakampagne wichtig ist, den Mediaplan auf seine Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit zu überprüfen, werden Kriterien wie Tausend-Leser-Preis oder Tausend-Kontakt-Preis für jedes Medium zugrunde gelegt und in ein Optimierungsprogramm eingefüttert. Zur Vereinfachung wird dann häufig mit dem Produkt aus Reichweite und Durchschnittskontakten, den sog. **gross rating points (grp)** gearbeitet, und zwar unter der Fragestellung: Wieviele **grp's** sind maximal bei einem bestimmten Budget zu erreichen? Oder welches Budget wird benötigt,

um eine bestimmte Anzahl von grp's zu bekommen?

7.2.2.4. Werbebudget

In der Praxis wird normalerweise ein Werbebudget festgelegt, bevor die Werbeplanung im einzelnen durchgeführt wird.

Dabei ergeben sich im Wesentlichen vier Methoden, um zu einer Budgetfestlegung zu kommen:

- **die am Werbeziel orientierte Methode (Objective-and Task method)**
- **die am Umsatz (oder Gewinn) orientierte Methode (Percentage-of... method)**
- **die am Wettbewerb orientierte Methode (Competitive-Parity- method)**
- **die an den finanziellen Möglichkeiten orientierte Methode (All-you-can-afford-method)**

Allzu häufig sind natürlich in erster Linie die Bedingungen des Finanzsektors limitierend. Eine gute Ausgangslage ist dann gegeben, wenn im Wege des **bench marking** ein wettbewerbsfähiges Budget festgelegt werden kann, das auch im Einklang mit den finanziellen Ressourcen des Hauses steht. Ein anderes Verfahren wäre es, den Werbeetat in Prozent vom Umsatz oder Gewinn zu fixieren. Dies ist in der Planung immer leicht darstellbar. Hat aber mit der eigentlichen Marketing-Zielsetzung nichts zu tun.

Oft reichen in der Praxis die Mittel nicht aus, um die von der Marketingabteilung anspruchsvoll definierten Werbeziele, tatsächlich zu erreichen. Es wird also innerhalb eines vorgegebenen Werbebudgets ein Optimierungsplan gemacht. Im Gegensatz zu anderen Kostenarten, wie Personalkosten, Materialkosten, Abschreibungen, gilt der Werbeetat in vielen Unternehmen als flexibel, d.h. man passt ihn einem Gewinnplan an. Er ergibt sich gewissermaßen als eine Rest- oder Puffergröße. Es bedarf keiner Erläuterung, dass ein solches Vorgehen eine Abkehr von strategischen Zielen bedeutet, und das bei mehrfacher Anpassung nach unten zu massiver Schwächung der Markstellung führen wird.

Folgt man der reinen Marketinglehre, müsste man auf die zielorientierte Lösung zugreifen, zumal sie normalerweise die Wettbewerbsorientierung mit einschließt. Allein die finanziellen Möglichkeiten haben allzu oft in der Praxis Vorrang. Hinzu kommt, dass im voraus selten errechenbar ist, welcher Werbedruck für bestimmte Werbemittel erzeugt werden muss, um das Werbeziel in einem vorgegebenen Zeitraum zu erreichen.

7.2.2.5. Maßnahmenplanung

7.2.2.5.1. Werbemittel

Wenn die Werbeziele und das Budget festgelegt sind, folgt die Umsetzungsphase. Es wird eine **Copy Strategie** entworfen. Darunter verstehen wir die inhaltliche wie auch die visuelle Umsetzung der Werbeziele. Normalerweise wird dieser Prozess von Werbeagenturen im Auftrag und an Hand des Briefings des Werbetreibenden durchgeführt. Die Kreativen, die in dieser Phase gefragt sind, entwickeln und präsentieren verschiedene Alternativen und geben dazu eine Empfehlung ab. Der Auftraggeber entscheidet sich für eine der Konzeptionen. Unter den Vorgaben der Copy-Strategie und des Budgets werden die Werbemittel festgelegt.

Unter den klassischen Werbemitteln verstehen wir z.B. Anzeige, Film, Plakat, Funkspot. Davon zu unterscheiden sind die Werbeträger. Das Werbemittel ist das gedruckte, gefilmte oder gesprochene Motiv, der Werbeträger dagegen das bedruckte Zeitungspapier, der Hörfunk- bzw. Fernsehsender oder die Kinoleinwand.

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang noch, dass sehr häufig die Umsetzung der Strategie in einem sog. Werbemitteltest (**Pretest**) gegen die Konkurrenzwerbung oder die Alternativvorschläge auf ihre zu erwartende Wirkung mit Marktforschungsmethoden geprüft werden.

Die Auswahl der Werbeträger hängt meist von der Copy Strategie ab. Manche Botschaften lassen sich ohne Schwierigkeit durch Text und Bild einer statischen Anzeige oder eines Plakates vermitteln, während andere besser durch die

Handlung eines Films transportiert werden. Wenn ein sehr enger Zusammenhang zwischen beiden besteht, gilt der Satz: **the medium is part of the message**. So vermittelt z.B. ein TV-Spot zur besten Sendezeit (Prime Time) neben der eigentlichen Werbeaussage zusätzlich Characteristica wie Größe, Allgegenwärtigkeit, Kompetenz und damit auch Vertrauen.

Ein Plakat oder die Tageszeitung stellt dagegen möglicherweise mehr Nähe, mehr Heimat her und schafft damit einen anderen Zugang zur Identifizierung mit Produkt oder Marke. Wichtig ist, dass der auszuwählende Werbeträger selbst Einfluss auf die angestrebte Wirkung hat.

7.2.2.5.2. Mediaplanung

Regelmäßig werden von Spezialinstituten (Arbeitsgemeinschaft Mediaanalyse AGMA) die Mediadaten d.h. das Mediaverhalten der Bevölkerung ermittelt. Es gibt also Daten darüber, welche Verbraucher mit welchen soziodemografischen Merkmalen mit welcher Häufigkeit welche Zeitschriften lesen und welche TV-Programme sehen. Die Nutzung von Printmedien wird durch Befragung erhoben, die Nutzung der elektronischen Medien durch Zusatzgeräte, die bei einer repräsentativen Stichprobe von Nutzern mit deren Zustimmung an den Geräten angebracht sind.

Dieses umfangreiche analytische Zahlenmaterial wird im Wege von Optimierungsprogrammen auf das Werbebudget zugeschnitten und nach Reichweite und Kontakthäufigkeit optimiert. Das Optimierungsziel besteht darin, unter Beachtung aller Vorgaben quantitativer, qualitativer und finanzieller Art ein Maximum z.B. an grp's zu erzielen.

Was in diesem Zusammenhang wichtig wäre aber schwer zu messen ist, ist die Kontaktintensität, also die Frage, wie intensiv wirkt der Lernprozess, der durch das Werbemittel ausgelöst werden sollte. Anhaltspunkte hierzu hat möglicherweise der zuvor durchgeführte Pretest gebracht. Konkretere Erkenntnisse dazu können erst später, wenn die Kampagne läuft, in einem Posttest gewonnen werden.

Eine weitere Optimierung der Mediaselektion ergibt sich, wenn statt der soziodemografischen Merkmale von den Medianutzern psychografische oder Verhaltensmerkmale gewonnen werden, z.B. Life-style- oder gesellschaftliche

Milieu-Kriterien. Eine Darstellung dieser Konzepte würde jedoch den Rahmen dieses Skripts sprengen.

7.2.2.7. Werbeerfolgskontrolle

Das Thema Werbeerfolgskontrolle wurde lange Zeit unter Marktforschern und Werbewirtschaftlern methodisch intensiv diskutiert. Einigkeit besteht mittlerweile darüber, dass eine exakte Werbeerfolgskontrolle mit harten Daten nur bezüglich weniger Kriterien möglich ist. Gar nicht möglich ist eine Werbeerfolgskontrolle in Bezug auf ökonomische Ziele, da eine ursächliche Beziehung etwa zwischen Umsatz und Werbung auf Grund der vielen Einflussfaktoren, die außer der Werbung gleichzeitig noch auf den Umsatz einwirken, nicht nachgewiesen werden kann.

Erfasst werden können vor allem solche Daten, die Wahrnehmung und Erinnerung der Rezipienten betreffen. Die bekanntesten Verfahren sind der **Recall-Test**, der durch Befragung feststellt, ob eine Werbemaßnahme gesehen oder gehört wurde, und der **Recognition-Test**, bei dem gefragt wird, was von der Werbebotschaft erinnert wird.

Weitere Kontrollen können, wie oben erwähnt, durch Posttest auf die Wirkungsparameter der Werbekampagne angesetzt werden. Wir können leicht die Veränderung von Bekanntheitsgraden messen. Wir können durch marktanalytische Verfahren feststellen, ob Positionierungsziele im langfristigen Zeitvergleich erreicht werden. Schließlich können Präferenzwerte und ihre Veränderung durch regelmäßige Studienwiederholung annäherungsweise ermittelt werden.

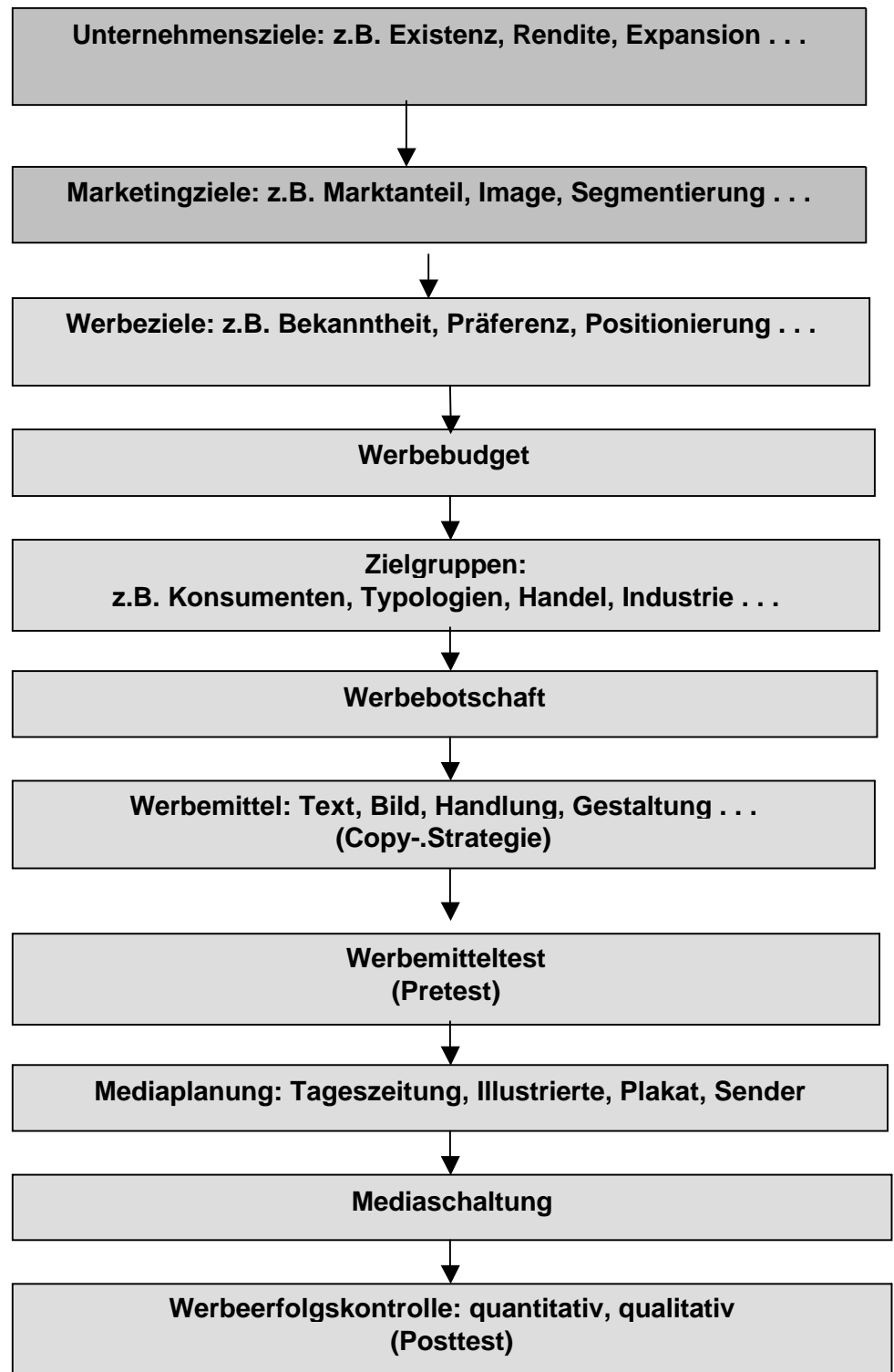
Aber schon bei konkreten Kaufakten ist eine Zuordnung auf Werbewirkung und andere Einflussfaktoren nicht mehr möglich.

7.2.2.8. Schema des Planungsprozesses

Die klare Strukturierung der Zielsetzungen und Maßnahmen ist im Planungsprozess von überragender Bedeutung. In der Praxis entstehen viele Probleme, insbesondere im Bereich von Kompetenzüberschreitungen bzw. –konflikten dadurch, dass im Planungsprozess keine hinreichende Klarheit geschaffen wurde. Innerhalb des Zielsystems eines Unternehmens bestehen nun einmal Hierarchien, die sorgfältig geklärt sein sollen.

So ist selbstverständlich das Werbeziel als ein Unterziel des Marketingziels und dieses als Unterziel des Unternehmensziels zu sehen.¹³

Prozessablauf in der Werbung



¹³ Wallbrecher a.a.O./ Unternehmensführung

7.3. Public Relations

PR und klassische Werbung verfolgen gemeinsam den Zweck, das Bild eines Unternehmens oder von Marken und Produkten in der Öffentlichkeit zu beeinflussen. Ihre Zielgruppen und ihre Methoden sind jedoch verschieden. Ein Unternehmen betreibt PR, um sein Ansehen bei Meinungsführern, Medien, staatlichen Stellen, Kunden, Aktionären, Kreditgebern, Gewerkschaften zu verbessern, oder auch nur, um konkrete Einzelziele zu erreichen.

Die Instrumente sind redaktionelle Berichte, Informationsbriefe, Geschäftsberichte, Pressekonferenzen, Veranstaltungen für spezielle Gruppen oder die Öffentlichkeit u.v.m.

Oft erfüllt die PR-Arbeit den Zweck, die klassische Produktwerbung durch ein Unternehmensbild von Grundwerten, Kompetenz, technischem Know how, Sozialverpflichtung, ökologischem Engagement etc. anzureichern.

7.4. Verkaufsförderung

Verkaufsförderung flankiert die klassische Werbung in der Regel durch Maßnahmen, die am point of sale stattfinden oder sich in Form von Einzelaktionen an Konsumenten oder Handelsmittler richten.

Dazu zählen u.a.

- Warenpräsentation und Platzierung (Merchandising)
- Produktdemonstrationen z.B. Verkostungen, Vorführungen
- Samplingaktionen (Musterverteilungen)
- Wettbewerbe z.B. unter Verkäufern
- Preisausauschreiben
- Handzettelverteilung
- Postwurfsendungen
- Werbe- und Streuartikel

Die VF soll die Aussagen der klassischen Werbung ergänzen und Verkaufsdruck erzeugen. In keinem Fall darf sie kontraproduktiv zur Werbung wirken, was leicht geschehen kann, wenn ein langfristig über klassische Maßnahmen aufzubauender Imagebildungsprozess durch Hyperaktivitäten z.B. in Form von Sonderangeboten gestört werden. Wir sprechen deshalb bei Maßnahmen, die sich unterhalb strategischer Ziele abspielen, von Aktionen

below the line. Übertriebener Aktionsdruck kann leicht einhergehen mit einem Billig- oder Ramschimage.

7.5. Direktwerbung

Direktwerbung ist der Begriff für eine direkte werbliche Ansprache individueller Zielpersonen. Es ist ein beliebtes Werbemittel für Produkte und vor allem Dienstleistungen, für die eine ausführlichere Darstellung der Produkt- und Leistungsnutzen sinnvoll ist. Die Direktwerbung schafft die Chance, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Werbeobjekt stattfindet, als beim flüchtigen Mediakontakt in der klassischen Werbung möglich ist.

Gern angewandt wird dies im Hotel- und Touristikbereich, bei Finanzdienstleistern, im kulturellen Sektor etc.

7.6. Dialogmarketing

Hierbei handelt es sich um eine Weiterentwicklung der Direktwerbung, die nicht gerade besonders neu ist. Über Dialogmethoden wird sowohl in der Praxis wie auch in der Theorie seit 20 bis 30 Jahren diskutiert.¹⁴

Ursprünglich ging es in dem Ansatz darum, das Mailing als zentrales Instrument des Direktmarketing interaktiv zu gestalten, also z.B. den Werbebrief mit einer Antwortkarte ausstatten. In der Weiterentwicklung wird aus der Interaktion eine Art schriftliches Verkaufsgespräch.

Heute gewinnt der Dialog im Marketing deshalb zunehmend an Bedeutung, weil sich mit den elektronischen, digitalen Medien völlig neue Wege zur Interaktion zwischen Kunde und Anbieter ergeben. Man denke nur an die boomende Branche der Call-Center.

7.7. Sponsoring

Bei dieser Kommunikationsmaßnahme unterstützt der Anbieter eines Produkts oder einer Leistung eine Veranstaltung oder ein bestimmtes Projekt finanziell und erhält dafür das Recht, sich mit seinem Namen und seiner Botschaft zu präsentieren. Typisches Beispiel die z.T. übergroßen, z.T. aber auch sehr dezenten Markenauftritte bei Sportveranstaltungen oder im kulturellen Bereich. Der Sponsor erwirbt im Normalfall Exklusivrechte für seine Branche und verhandelt mit dem Veranstalter den Umfang seiner Präsentation.

¹⁴ vgl. auch Löffler/Scherfke, a.a.O. S. 321 ff

Häufig wird es erforderlich sein, zusätzlich noch die übertragenden Medien zu gewinnen, die ohne Sonderleistung nicht immer bereit sind, den Sponsor ins Bild zu bringen.

Eine Sonderform des Sponsoring, die sich in den letzten Jahren stark entwickelt hat, ist das Programmsponsoring. Diese Möglichkeit, unter dem Motto: „XY präsentiert. . .“ eine Markenpräsenz in den Massenmedien herzustellen, dient nicht zuletzt dem Zweck, dem Wegzappen der Werbeblöcke zwischen den TV-Programmen auszuweichen, weil dadurch die tatsächliche Kontaktwahrscheinlichkeit erheblich eingeschränkt ist.

Nachteil des Programmsponsorings, wie übrigens auch bei allen anderen Sponsoringmaßnahmen, ist die erhebliche inhaltliche Reduzierung der Werbebotschaft. Mehr als ein einfaches Zeigen von Markenpräsenz ist kaum möglich.

7.8. Event Marketing

Im Gegensatz zum Sponsoring, wo ein fremder Veranstalter vorhanden ist, und der Sponsor sich lediglich an die Fremdorganisation anhängt, ist im Event Marketing¹⁵ der Anbieter selbst der Veranstalter. Er veranstaltet auf eigenes Risiko beispielsweise ein Konzert, eine sportliche Sonderveranstaltung oder was auch immer an gesellschaftlichen Ereignissen denkbar ist. Entscheidend ist, dass es in das kommunikative Gesamtkonzept passt.

Sponsoring und Event Marketing haben in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Sie sind für den Außenstehenden oft schwer auseinander zu halten.

7.9. Product Placement

Das Product Placement ist eine umstrittene Maßnahme, weil es sich häufig am Rande der medienrechtlichen oder vertraglichen Bestimmungen bewegt. Es findet statt, in dem beispielsweise in einem Spielfilm bestimmte Produkte und Marken sichtbar in den Handlungsablauf integriert werden, ohne dass es als Werbung besonders gekennzeichnet ist.

Typische Beispiele sind die benutzten Automarken, die Werbeschilder für Zigaretten, Drinks u.a. in den Kneipenszenen, Logos auf vorbeifahrenden Verkehrsmitteln, Brauereiwerbung an Gaststätten u.v.m.

¹⁵ Erber, a.a.O. S. 15 ff

Die rechtlichen Grenzen des Product Placement – oft auch als Schleichwerbung bezeichnet – sind in der Diskussion der Europäischen Institutionen. Die Tendenz geht dahin, die äußerst restriktiven deutschen Regeln eher etwas zu lockern.

7.10. Zusammenfassung Kommunikationspolitik

Es ist angesichts der schnellen Entwicklung in der Medienwelt und des sich stark wandelnden Verbraucherverhaltens bzgl. der Mediennutzung immer notwendiger geworden, ein Kommunikationskonzept nicht nur auf ein Instrument zu stützen. Man nutzt vorzugsweise einen **Kommunikationsmix**, der eine Kumulierung der Werbekontakte bringt. Einige Instrumente sind dabei mehr auf die inhaltliche Botschaft ausgerichtet, andere erfüllen eine Bekanntmachungs- oder Erinnerungsfunktion.

Im Zuge der Globalisierung bedeutender Marken einerseits und der Medienwelt (Internet) andererseits ist ein Ende dieses Prozesses, der zu immer neuer Kombination von kommunikativen Mitteln führt, nicht abzusehen. Finanzieren können diese Anforderungen nur wenige. Die Chance kleiner und mittlerer Anbieter ist deshalb in scharf abgrenzender Positionierung in Marktnischen zu suchen. Erfolgreiche Konzepte sind hier immer wieder zu beobachten. Sie kommen dem Grundbedürfnis vieler Verbraucher nach Individualität und Abwendung vom mainstream entgegen. Viele Produkte mit sog. Kultcharakter bestätigen solche Konzepte.

8. Distributionspolitik

8.1. Vorbemerkung

Ziel und Aufgabe der Distributionspolitik eines Unternehmens ist es, dafür zu sorgen, dass die Ware oder Leistung zu jederzeit in ausreichender Menge und gewünschter Qualität zum richtigen Preis an den Orten verfügbar ist, wo der Kunde, Letztverbraucher oder Nutzer sie übernehmen will, also z.B. im Regal des Einzelhandels, im Restaurant, an der Haustür oder wo auch immer.

Wir können also Distributionspolitik, ohne große Abgrenzungsprobleme zu schaffen, mit Vertriebspolitik gleichsetzen. Dieses Fachgebiet ist derart umfangreich, dass der Autor es in einer eigenständigen Dokumentation von

Charts zur Verfügung stellt¹⁶.

Auch organisatorisch sind in vielen Unternehmen Marketing und Vertrieb oft in unterschiedliche Verantwortlichkeit aufgeteilt. So existiert neben der Marketingabteilung häufig unter eigener Leitung eine Vertriebs- oder Verkaufsabteilung. Dafür kann es viele gute Gründe geben, die darzustellen hier zu weit führen würde.

Unabhängig davon ist jedoch die Distributionspolitik in jedem Fall funktional ein Instrument des Marketing, über das wir hier aber nur einen groben Überblick vermitteln können. Wiederum müssen wir uns dabei auf klassischen Konsumgütermärkte konzentrieren.

Drei Dinge sollen in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein.

- **Die Absatzorganisation des Unternehmens**
- **Die Absatzmittler im Markt**
- **Die Absatzlogistik**

In einer Reihe von Branchen, z.B. in der Konsumgüterindustrie, hat sich in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten ein dramatischer Konzentrationsprozess auf der Handelsseite abgespielt, dessen Ergebnis es ist, dass die Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Nachfrager sich völlig verändert haben. Damit kommt der Distributionspolitik eine immer größere Bedeutung zu, die weit über die logistische Funktion hinausgeht.

Mit der richtigen Distributionspolitik steht und fällt die Gesamtstrategie. Sie unterliegt weniger als die Produkt- und Kommunikationspolitik autonomen Entscheidungen des Unternehmers. Vielmehr bestehen z.T. erhebliche Abhängigkeiten von Dritten, nämlich den Absatzmittlern z.B. des Handels. Hinzu kommt eine enge Verflechtung zwischen Distributionspolitik und Preispolitik, die um so stärker wird, je schwächer das Unternehmen im Markt ist.

8.2. Absatzorganisation

Die Absatzorganisation (Vertriebs-, Verkaufsorganisation) ist der verlängerte Arm der Unternehmensleitung in den Markt. Produkt-, Kommunikations- und

¹⁶ www.hartmut-wallbrecher.de/Vertriebspolitik

auch Preispolitik sind eher darauf ausgerichtet, den Kunden (Verbraucher) zum Kaufen zu motivieren. Es soll eine Sogwirkung (**Pulleffekt**) vom Markt her entstehen, die die Güter gewissermaßen durch die Absatzkanäle hindurchzieht.

Die Absatzorganisation hat dagegen sowohl die Aufgabe, Hineinverkaufsdruck (**Push-effekt**) zu erzeugen mit dem Ziel, den Wettbewerb zu blockieren, als auch darüber hinaus mit Merchandising-Arbeit und Durchsetzung von Handelsaktionen den Abverkauf zu fördern.

Es gibt zwei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten den Verkauf zu organisieren:

- durch **externe Organe**, wie freie Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler, oder externe Call-Center, die durch entsprechenden Vertrag mit dem Unternehmen verbunden sind.
- durch **interne Organe**, also eigene Mitarbeiter, die eine Außendienstorganisation bilden.

Für den ersten Fall bestehen eine Reihe handelsrechtlicher Vorschriften.

- Der **Handelsvertreter** ist selbständig. Er vermittelt für andere Unternehmen - meist mehrere - Aufträge oder schließt Geschäfte in deren Namen ab. Dabei wird er im wesentlichen durch umsatzabhängige Provision vergütet.
- Der **Kommissionär** handelt dagegen im eigenen Namen aber für Rechnung seines Auftraggebers, für den er Güter kauft oder verkauft. Seine Vergütung als Kommission ist ebenfalls umsatzabhängig. Weit verbreitet ist dieses System im Wertpapierhandel.
- Der **Makler** ist wie die beiden anderen selbständig. Er ist aber nicht fest an einen Partner gebunden, sondern sucht sich die zur Vermittlung geeigneten Geschäfte von Fall zu Fall. Er ist beiden Geschäftspartner gegenüber gleichermaßen verpflichtet und hat beider Interessen zu wahren.

Die Organisation des Verkaufs mit Hilfe externer Organe hat natürlich Vor- und Nachteile. Die umsatzabhängige Vergütung macht die Vertriebskosten variabel. Die Risiken bei Absatzschwankungen sind dadurch reduziert.

Zugleich kann in der erfolgsabhängigen Bezahlung ein starker Leistungsantrieb liegen. Andererseits hat der externe Mitarbeiter aber auch die Möglichkeit, sich bei Absatzschwierigkeiten stärker auf die für ihn lukrativeren Partner zu konzentrieren und die schwierigeren Geschäfte zu vernachlässigen.

Die interne Lösung, also die eigene Verkaufsorganisation, basiert auf Dienstverträgen mit den einzelnen Mitarbeitern. Es besteht eine hierarchische

Gliederung mit allen Weisungsrechten und -gebundenheiten, die aus einem Dienstverhältnis resultieren. Zur formalen Gliederung muss die Motivation kommen. Sie ist eine Frage des Führungskonzeptes im Unternehmen und der Führungsfähigkeit der jeweiligen Vorgesetzten.

Wir finden heute in großen Unternehmen häufig eine Zweiteilung der internen Verkaufsorganisation, und zwar:

- das Key Account Management
- die Feldorganisation (Gebietsorganisation)

Die Einrichtung eines **Key Account Managements (KAM)** ist als Antwort der Hersteller auf die Konzentration im Handel zu werten. Der KAM ist verantwortlicher Verhandlungspartner für einen oder mehrere Großkunden. Er trifft die Zentralabsprachen, bemüht sich um die Neuaufnahme neuer Produkte und ist zuständig für die Preis- und Konditionsvereinbarungen.

Sein Gegenüber auf der Handelsseite ist entweder der **Zentraleinkäufer** oder auch der **Category Manager**. Der Zentraleinkäufer ist für die Beschaffung und die Einkaufskondition verantwortlich. Diese Aufgabe nimmt er oft für alle Vertriebsschienen der Handelsorganisation wahr, also im Fall der Metro z.B. für C+C Metro, Real-Verbrauchermärkte, Extra-Märkte und ggfs noch Kaufhof. Der Category Manager ist dagegen für eine Warengruppe als Ganzes, d.h. Einkauf, Verkauf, Handelsspanne, Kundenzufriedenheit usw. zuständig.

Der **KAM** ist in der Hauptsache derjenige, der den Hineinverkaufsdruck (Push effekt) organisiert. Darüber hinaus aber einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Abverkaufschancen nimmt. Er handelt deshalb einen Aktionsrahmenplan

aus und bemüht sich um die Pflege der Verbraucherpreise, die er im Sinne der Marketing-Strategie vor Ort wahrzunehmen hat.

Die Feldorganisation hat den Auftrag die Vereinbarungen zwischen KAM und Zentraleinkauf bzw. Category Management in der Praxis umzusetzen. Sie prüft, ob die Ordertätigkeit der Niederlassungen sowie der einzelnen Märkte reibungslos abläuft. Sie stellt sicher, dass vereinbarte Aktionen mit ausreichender Bevorratung ablaufen und dass die Absprachen bzgl. der Werbemaßnahmen eingehalten werden. Sie arbeitet ständig an einer Verbesserung der Warenpräsentation am **point of sale** usw. Sie leistet durch diese Tätigkeit gleichzeitig einen nicht unerheblichen Teil für die Durchsetzung gegen die Wettbewerbsprodukte vor Ort.

Außer dem bisher dargestellten Aufbau einer Absatzorganisation, wie sie typisch ist in Märkten mit ein- oder zweistufig (s.u.) gestaffelten Absatzmittlern, gibt es vielfältige weitere Organisationsformen, die von der Struktur der Kunden abhängen. Man denke nur an Möglichkeiten wie **Telefonverkauf**, Verkauf über **Katalog**, Verkauf bei **Börsen**, **Messen** und **Märkten**, **Internet** usw. Gerade die elektronischen Medien schaffen völlig neue Verkaufsformen, die einer eigenen Erörterung bedürften.

8.3. Absatzmittler

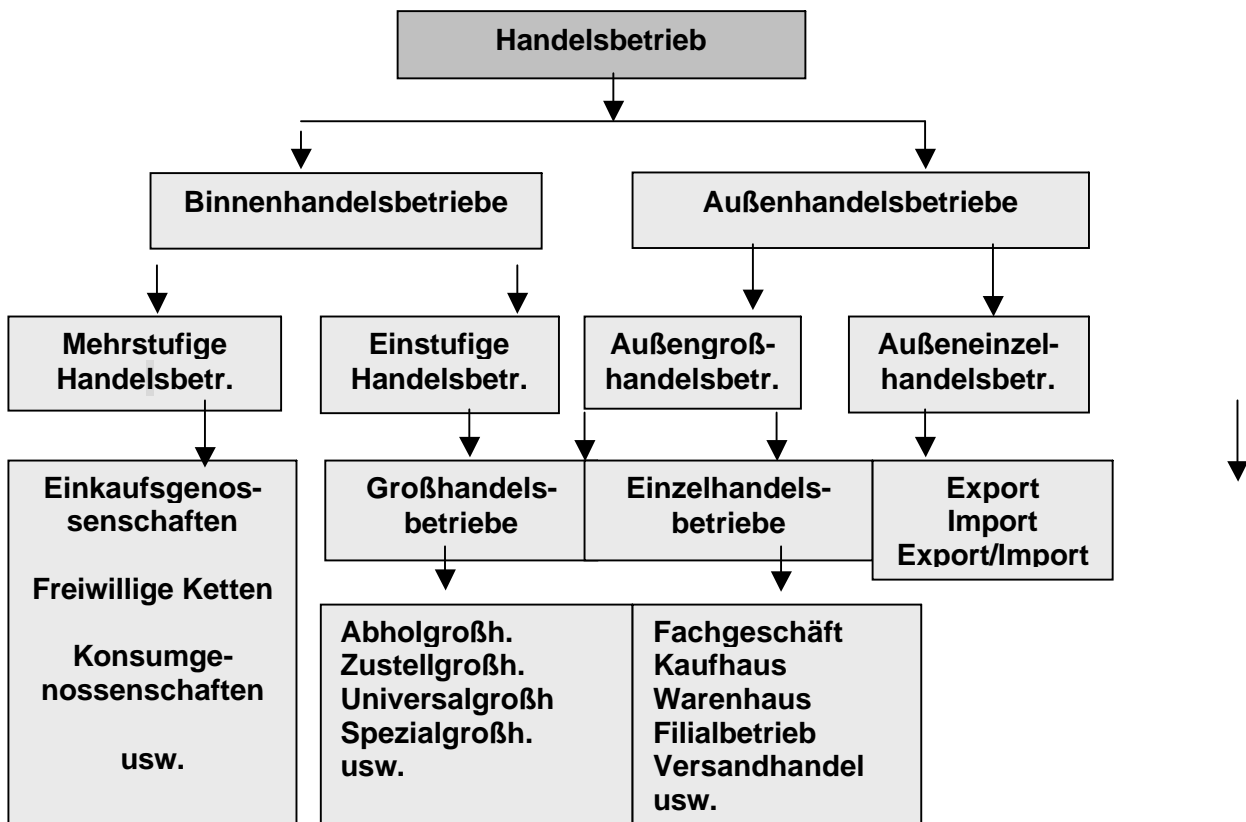
Die Absatzmittler, in der Regel Handelsunternehmen, erfüllen in der Wirtschaft eine Vielzahl von Funktionen. Probleme, die im direkten Handel zwischen Hersteller und Verbraucher auftreten würden, lösen sie durch Überbrückung von:

- Raum durch ihre Transportfunktion
- Zeit durch ihre Lagerfunktion
- Mengen durch Anpassung der Produktionsmengen an Verbrauchsmengen
- Qualitätsdifferenzen durch Selektion und Sortimentsbildung
- Kommunikationsdefizite durch Beratung, Service, Werbung
- Kaufkraftdefizite durch Kreditierung (z.B. Ratenverkauf)

Zur Wahrnehmung dieser Funktionen haben sich verschiedene Betriebsformen herausgebildet, die wir u.a. nach dem Kriterium einteilen können, wie viel Stufen zwischen Hersteller und Letztabnehmer liegen.

Ein Sonderfall ist dabei der Direktvertrieb vom Hersteller zum Letztabnehmer, weil er ohne Absatzmittler auskommt. Wir sehen heute, dass diese Vertriebsform wieder häufiger genutzt wird. Man denke nur an Telefonverkauf, Versand über Katalog oder Internet, Factory Outlets, Börsen und Messen etc. Aus politischen und technischen Gründen wird von Versorgungsunternehmen seit jeher Strom, Gas, Wasser im Direktvertrieb gehandelt. Seit die Gebietsmonopole in diesen Bereichen weitgehend aufgelöst sind, ist es denkbar, dass sich zukünftig Handelsunternehmen zwischenschalten, die die Angebote selektieren und in neue Sortimente zusammenfassen. Sieht man einmal von dieser Sonderform des Direktvertriebs ab, vollzieht sich der weitaus größte Teil der Versorgung über Absatzmittler. Weis¹⁷ kommt dabei zu folgender Systematisierung, die nur leicht abgewandelt wurde:

Gliederung der Absatzmittlertypen



Wie bereits einleitend angedeutet haben sich die einschneidendsten Entwicklungsprozesse im organisierten Lebensmitteleinzelhandel (LEH mit

¹⁷ Weis, a.a.O. S. 354

food und non food) vollzogen. Die marktbeherrschenden Organisationen in Deutschland sind die Metro, REWE, Edeka, die Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland), Tengelmann, Marktant und Aldi. Der weltgrößte Einzelhandelskonzern Wal Mart aus den USA hat seine Bemühungen, im deutschen Markt noch Fuß zu fassen, mittlerweile aufgegeben.

Die genannten Firmen teilen den Lebensmittelmarkt nahezu völlig unter sich auf. Es herrscht unter ihnen ein dramatischer Wettbewerb, der massiv auf die Handelsspannen und Umsatzrenditen drückt. Das beherrschende Marketing-Instrument des Handels ist neben dem Standort der Preis, und zwar sowohl in der Form des Aktionspreises wie auch des Dauerniedrigpreises.

Alle Organisationen mit Ausnahme von Aldi haben ihre Angebotsstrategie auf mehrere Vertriebsstufen verlagert. In den siebziger Jahren fand der Boom der Verbrauchermärkte statt, der zu immer größeren Betriebsformen führte. Parallel dazu gewannen die Discounter an Boden. Die sog. Harddiscounter wie Aldi und Lidl sind heute die expansivsten Unternehmen im LEH. Edeka mit „netto“, Tengelmann mit „plus“ und REWE mit „penny“ versuchen Anschluss zu halten. Rückläufig sind dagegen seit Jahren die klassischen Supermärkte.

Ein weiteres Instrument, das der Handel einsetzt, ist die Eigenmarkenpolitik. Der Handel baut mit unterschiedlichem Erfolg Sortimente auf, die er unter eigenem Label anbietet, und die in besonderer Weise seine Leistungsfähigkeit demonstrieren sollen. Man verspricht sich davon eine bessere Kundenbindung, wenn es gelingt für die Handelsmarken eine Markenloyalität aufzubauen, wie es viele Herstellermarken über Jahrzehnte geschafft haben.

Diese Wettbewerbssituation im Handel ist für die Industrie zum herausragenden Problem in der Marketing- bzw. sogar Unternehmenspolitik geworden. Der Handel sieht in seinen Einkaufskonditionen den Schlüssel für die Erhaltung seiner Handelsspanne, nachdem er seine Verkaufspreise wegen des Verdrängungswettbewerbs nicht nur als limitiert ansieht, sondern immer neue Preisuntergrenzen anstrebt.

Die Nachlässe, die er von der Industrie fordert, steigen von Jahr zu Jahr, während für die Industrie die Durchsetzung von eigenen Preiserhöhungen

erheblich erschwert ist. Der Handel kann dabei seine inzwischen gewonnene Machtposition voll ausspielen. Eine Herstellermarke, die den Anspruch auf flächendeckende Distribution stellen muss, kann es sich kaum leisten, auf die Präsenz in einer der beschriebenen Vertriebsstufen nicht im Angebot (nicht distribuiert) zu sein. Die Möglichkeit der „Auslistung“ zwingt den Key Account Manager zu weitgehender Kompromissbereitschaft.

Lediglich bei den Harddiscountern verzichten viele Markenartikelanbieter auf eine Präsenz im Regal, weil sie schon aus taktischen Gründen, aber auch aus Imagegründen die zu erwartende Spreizung der Verbraucherpreise zwischen den Vertriebsstufen Discounter versus Supermarkt/Verbrauchermarkt vermeiden wollen.

Welche Chancen bleiben den Herstellern in dieser Situation, dem Druck des Handels zu widerstehen?

Zunächst kommt ihnen entgegen, dass der Handel nicht daran interessiert ist, Produkte auszulisten, wenn ihm dann keine Angebotsalternativen mehr bleiben. Das Wichtigste aber ist es, mit dem marketingpolitischen Instrumentarium die Marke so gut zu stärken wie möglich, da der Handel bei Nichtführen starker Marken Kunden verlieren könnte, denn es besteht ja die Möglichkeit, dass der Verbraucher diese Marken in anderen outlets suchen würde. Die strategisch wichtigsten Instrumente, die auch gleichzeitig der Unterstützung der Preispolitik dienen, sind möglichst innovative Produktpolitik und die Präferenzbildung durch Kommunikationspolitik. Beides setzt natürlich entsprechende finanzielle Ressourcen voraus.

8.4. Absatzlogistik

Zur Erreichung der oben genannten Distributionsziele ist es natürlich auch erforderlich, dass ein logistisches System aufgebaut wird, das die physische Distribution an die Läger der Absatzmittler oder direkt in die Einzelhandelsgeschäfte und im Falle des Direktvertriebs sogar unmittelbar an den Verbraucher sicherstellt.

Im Direktgeschäft erfolgt dies durch postalische Zustellung, Boten o.ä. Im mehrstufigen Handel wird die Ware entweder durch den Fuhrpark des

Herstellers, durch von ihm beauftragte Spediteure, Speziallogistikfirmen oder den Fuhrpark des Kunden befördert. Der Weg läuft normalerweise von der Rampe des Herstellers zum Zentrallager des Handels. Dort wird für die outlets kommissioniert und weiterverteilt.

Eine andere Form ist das Streckengeschäft. Die Ware geht direkt vom Hersteller in den Einzelhandelsmarkt, während die Berechnung über die Zentrale erfolgt. In einigen Branchen, z.B. bei Frischartikeln, gibt es noch den sog Verkaufsfahrer, der mit einem Warenvorrat auf seinem Lieferwagen seine Verkaufstour abfährt, die Ware im Einzelhandel anbietet, verkauft und direkt ausliefert.

Diese und andere Varianten kommen in der Praxis vor. Die Entscheidung für das Logistiksystem wird unter der Bedingung, dass der Lieferservice sichergestellt ist, unter Kostengesichtspunkten getroffen. Gerade in diesem Bereich werden große Rationalisierungsreserven vermutet. Selbst stark konkurrierende Unternehmen nutzen heute die Chance, Kosten einzusparen, indem sie eine gemeinsame Logistik betreiben.

Absatzschwankungen, wie sie insbesondere Saisonprodukte aufweisen, veranlassen die Unternehmen, die Logistik auf Fremdfirmen zu übertragen, damit nicht in schwachen Saisonperioden hohe Fixkosten in der Fahrbereitschaft vorgehalten werden müssen oder in starken Zeiten Lieferengpässe auftreten. Logistikfirmen können durch ihre umfangreichen Sortimente einen Ausgleich herstellen.

9. Markenführung

Die sinnvolle Abstimmung der Marketing-Instrumente aufeinander und ihre langfristige Ausrichtung auf ein Positionierungsziel für die Marke fällt unter die Aufgaben der Markenführung.

Die Leitlinie für die Markenführung ist in der Regel durch Imageprägungen vorgegeben, sei es, dass ein Image gestärkt, gewandelt oder überhaupt erst entwickelt werden soll. Es ist deshalb erforderlich, sich noch einmal speziell dem Thema „Image“ zu widmen.

Das Image eines Unternehmens, einer Marke, eines Produktes oder einer Dienstleistung ist auf unterschiedliche Art beim Menschen verwurzelt.

Wir können unterscheiden zwischen der

- **personalen Wurzel**, die der individuellen Bedürfnisbefriedigung entspringt,
- **kognitiven Wurzel**, die auf unserem Wissen und Kenntnissen über das Objekt beruht,
- **affektiven Wurzel**, die die wahrgenommene Erlebniswelt, das „gefühlte Produkt“ enthält,
- **soziale Wurzel**, die eine Identifikationsbasis z.B. mit einer bestimmten Verbrauchergruppe, zu der man auch gern gehören möchte, vermittelt,
- **Verhaltenswurzel**, die in Käufer, Intensivverwender, Nichtkäufer usw. eingruppiert.

Die Markenführung hat sicherzustellen, dass diese Wurzeln, wenn auch vielleicht mit unterschiedlicher Gewichtung gestärkt werden. Was passiert nun, wenn Störungen auftreten, z.B. in dem ein starkes Wettbewerbsprodukt im Markt neu auftritt, und eine oder mehrere der Wurzeln zu schwach sind, um Widerstand zu leisten?

Es besteht die Gefahr, dass bei diesem Verbraucher ein sog. **Appetenzverhalten** eintritt. Der Verbraucher öffnet sich. Er nimmt wieder mehr Werbebotschaften aus dem entsprechenden Markt wahr. Seine Produkterwartungen wandeln sich. Seine Markttransparenz nimmt zu. Das Image des Wettbewerbsprodukts kommt in seine Entstehungsphase. Der Verbraucher gerät in einen Entscheidungskonflikt, in den er nun auch bisher außer Acht gelassene Faktoren, wie Preis, Verfügbarkeit usw. einbezieht.

Die weitere Entwicklung vollzieht sich, sofern keine unüberwindbaren Barrieren mehr vorhanden sind, über die Stationen Probierkauf, Bedürfnisbefriedigung, Wiederholungskauf usw. bis zum markenloyalen Verwender. In diesem Zusammenhang ist noch einmal auf die Ausführungen im Kapitel Produktpolitik – Produktlebenszyklus zu verweisen.

Die hier allgemeingültig gemachten Ausführungen über Imageprägung gelten in den einzelnen Märkten natürlich mit unterschiedlichen Gewichtungen für die einzelnen Kriterien und mit sehr unterschiedlichen Zeitphasen für die einzelnen Stufen. Ein sehr wesentlicher Unterschied ist vor allem auch in den Psychogrammen der verschiedenen Zielgruppen zu sehen.

Manche Gruppen werden sich sehr leicht öffnen für neue Botschaften und diese schnell verarbeiten. Der Entscheidungskonflikt ist nur schwach ausgeprägt und wird leicht überwunden. Bei anderen Gruppen ist das Beharrungsverhalten sehr viel stärker ausgebildet. Wer Marken führen will, ist auf die Kenntnis seiner Zielgruppen nicht zuletzt auch bezüglich der hier dargestellten Kriterien angewiesen.

10. Marketing- Planung

10.1. Planungsaufbau

Der Planungsprozess im Marketing ist wie jeder Teilplan eingebettet in den Gesamtplan des Unternehmens. Wenn man mal von besonderen Situationen, die immer einmal im Finanzsektor oder im Investitionsbereich entstehen können, absieht, kommt "in normalen Zeiten" der Marketingplanung eine besondere Bedeutung zu. Sie ist eng mit der Unternehmensstrategie verbunden, da, wie an anderer Stelle ausgeführt, der Markt den hauptsächlich Engpasssektor darstellt.

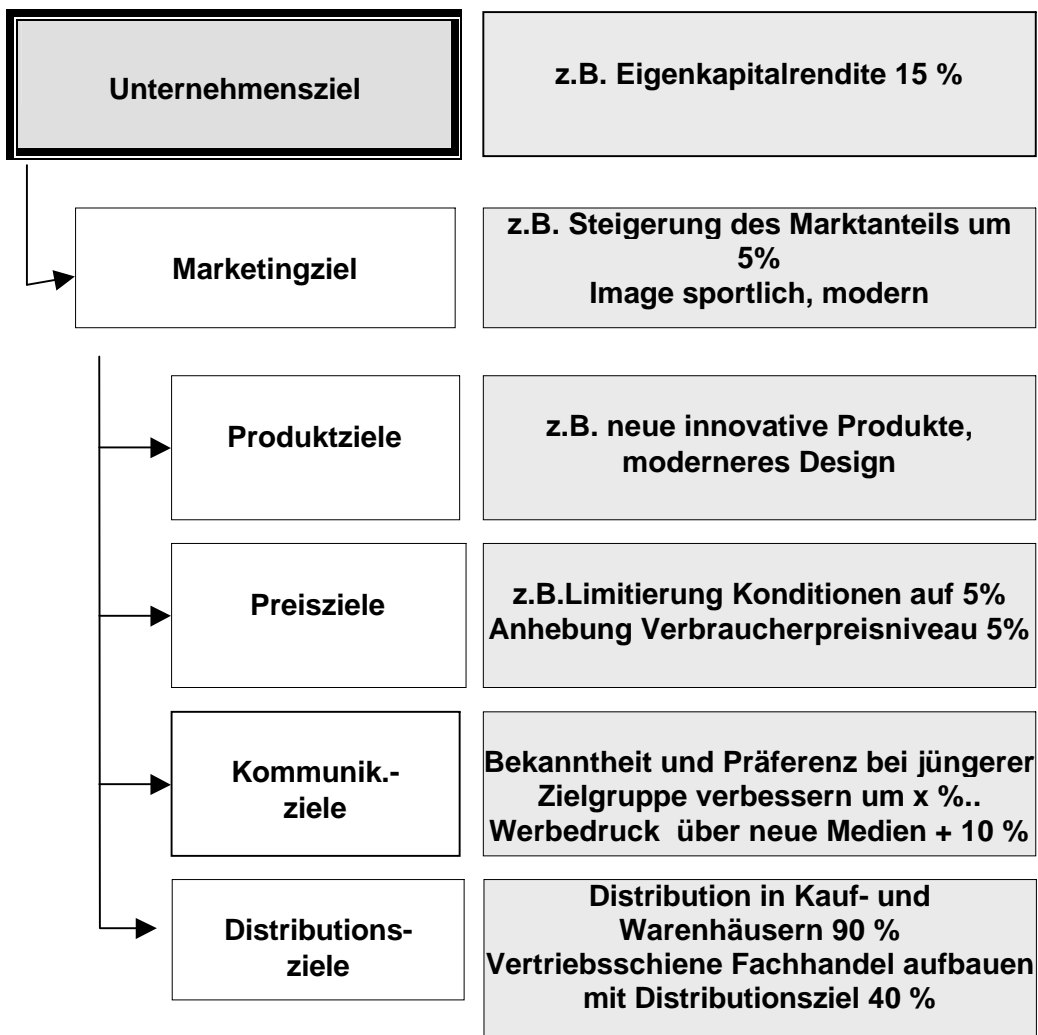
Der klassische Aufbau der Planung wurde bereits in der Einführung in groben Zügen dargestellt. Er soll hier noch einmal verfeinert werden. Es gilt prinzipiell das Konzept:

- **Situationsanalyse**
- **Zielsetzung**
- **Strategische Maßnahmenplanung**
- **Budgetierung**
- **Operative Maßnahmenplanung**
- **Erfolgskontrolle**

Ob dabei die Budgetierung nach der strategischen und vor der operativen Planung angesiedelt sein sollte, ist im Einzelfall zu prüfen. Der Sache nach ist es aber in vielen Fällen sinnvoll.

Die Grenzen zwischen Unternehmenszielen und Marketingzielen werden häufig etwas verschwommen gezogen. Es soll deshalb hier an einem Beispiel demonstriert werden wie Ober- und Unterziele zusammenwirken.

Zielsystem im Marketing



Etwas vereinfacht können wir sagen, dass die Unterziele gleichzeitig zu den Maßnahmen der Oberziele werden.

Wir erkennen aus den Zielformulierungen, wie die einzelnen Instrumente ineinander greifen und sich gegenseitig stützen. Dieses Zusammenwirken des Marketing-Instrumentariums, das sog. **Marketing-Mix**, zu optimieren ist die Hauptaufgabe bei der Umsetzung der Strategie.

Es setzt nicht nur eine in sich gut abgestimmte Formulierung von lang- und kurzfristigen Ober- und Unterzielen und Maßnahmen voraus, sondern stellt auch hohe Ansprüche an die Mitarbeiterführung. Es ist wie ein komplexes Getriebe, in dem alle Rädchen zusammenwirken müssen. In diesem Sinne

sind die richtigen "Einstellungen" der Mitarbeiter und "Justierungen" aller Abteilungen für den Umsetzungsprozess zwingend notwendig. Marketing ist nicht nur die Veranstaltung einer einzelnen dazu berufenen Abteilung.

Im Zentrum der Steuerung des Marketingprozesses steht die Marke, wobei wir davon ausgehen, dass nahezu jedes Produkt und vielfach sogar Dienstleistungen in irgendeiner mehr oder weniger stark ausgeprägten Weise Züge eines Markencharakters aufweisen. Selbst früher anonyme Produkte wie z.B. Obst und Gemüse oder Strom werden heute zunehmend "markiert", und wenn es nur die besondere Herkunft ist (Beelitzer Spargel, Yello Strom). Die besondere Anforderung an das Management besteht nun darin, mit Hilfe eines effizienten Marketing Mix eine sichere Markenführung auf das strategische Ziel zu betreiben, und zwar gegen alle Störeinflüsse von Wettbewerbern, Absatzmittlern, Verbrauchern und anderen äußeren Umweltbedingungen.

10.2. Normstrategien

Bereits im Kapitel Produktpolitik fiel der Begriff: Normstrategien, also solche Strategien, die sich bei bestimmten Analyseergebnissen als logische Konsequenzen ergeben. Vielfach wird deshalb auch nicht von Strategien sondern mehr von Analysen gesprochen, wobei anzumerken ist, dass einige dieser Verfahren tatsächlich ausschließlich analytischen Charakter haben, andere dagegen auf konkrete strategische Handlungsoptionen hinweisen.

Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff lässt sich hier ebenso einreihen wie die Analyse des Produktlebenszyklus. Es bot sich allerdings an, beides in Verbindung mit der Produktpolitik zu behandeln, da es sich dort unmittelbar zuordnen lässt.

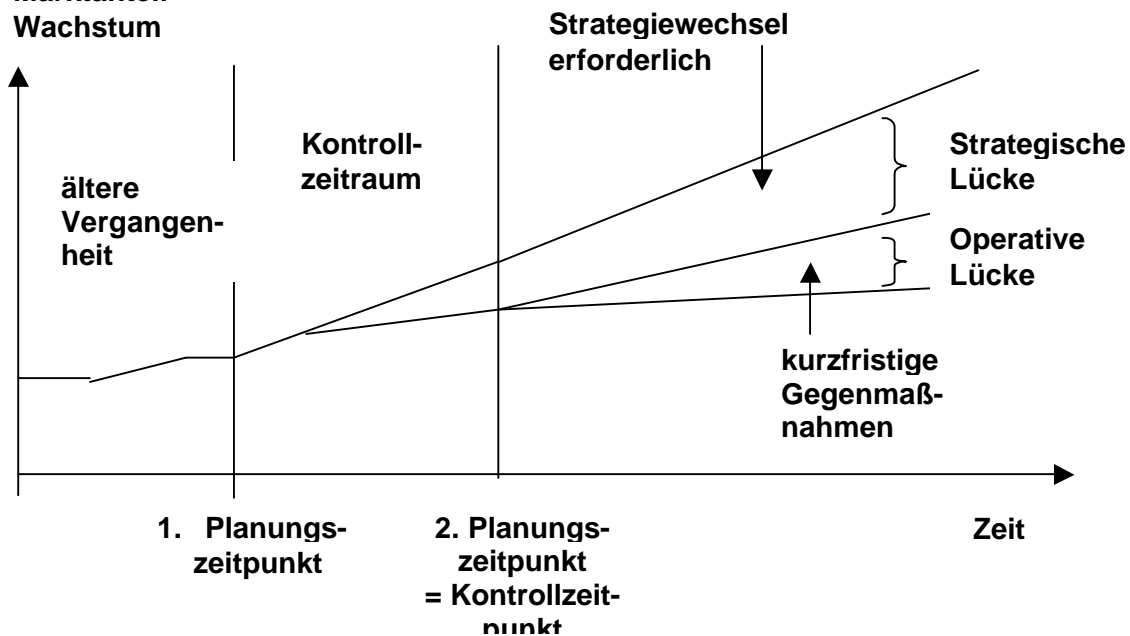
Einige weitere sog. Normstrategien sollen im folgenden noch vorgestellt werden. Sie lassen sich nicht einem bestimmten Instrument zuordnen. Vielmehr greifen sie übergeordnet nicht nur in die Marketing- sondern auch in die Unternehmenspolitik ein. Der Autor hat deshalb auch in seinem Skript zur

Unternehmensführung¹⁸ diesem Thema ein ausführliches Kapitel gewidmet, das hier im Wesentlichen übernommen wurde.

10.2.1. GAP – Analyse

Wie der Name schon sagt, handelt es sich hierbei vor allem um ein Analyseverfahren. Sein Nutzen steht und fällt mit der Qualität der zugrunde liegenden Prognose. Hinweise auf die zweckdienlichen strategischen Maßnahmen kann sie nicht bieten. Ihr Wert besteht mehr darin, Handlungsnotwendigkeiten zu erkennen, als Richtlinien für konkrete Maßnahmen aufzuzeigen.

Zielgröße
z.B. Rendite,
Marktanteil
Wachstum



Das englische Wort „**Gap**“ steht für Lücke. Die Analyse ermittelt demzufolge die sog. **strategische** und die **operative Lücke**. Sie entsteht, wenn Zielprojektion und Prognose auseinanderdriften, und zwar in der Weise, dass die Prognosewerte, die im Kontrollzeitpunkt ermittelt werden, unterhalb der Zielprojektion liegen. Soweit diese Lücke durch kurzfristige Maßnahmen geschlossen werden kann, sprechen wir von der operativen Lücke. Soweit grundsätzliche Korrekturen in der Strategie erforderlich werden, handelt es sich um eine sog. strategische Lücke.

¹⁸ Wallbrecher a.a.O. /Unternehmensführung

Ihren eigentlichen Wert erhält die GAP–Analyse lediglich dadurch, dass das Management frühzeitig die Notwendigkeit zu neuen Handlungen erkennen kann und ggfs. auch darüber, wie massiv diese zu gestalten sind. Möglicherweise führt sie auch zu der Erkenntnis, dass die Zielprojektion von Anfang an unrealistisch und damit korrekturbedürftig ist.

Wie aber evtl. Lösungsansätze aussehen könnten, das lässt dies Verfahren offen. Insofern ist es nur sehr eingeschränkt unter dem Oberbegriff der Normstrategien einzuordnen

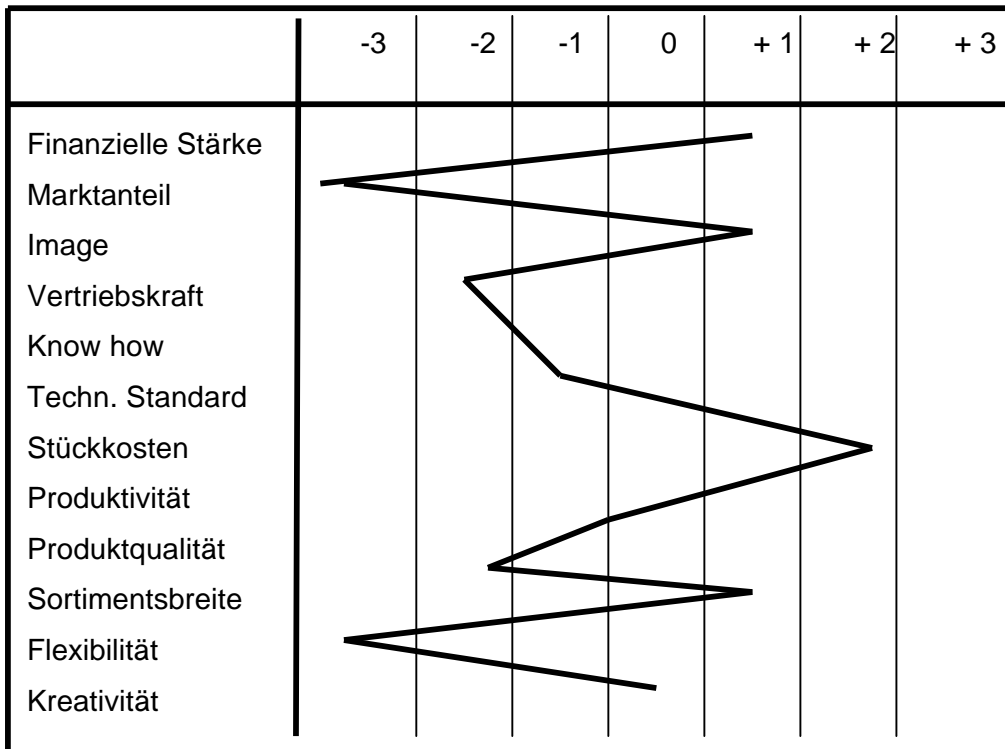
10.2.2. Stärken-Schwächen-Profil

Eines der am häufigsten angewandten Verfahren zur Findung einer strategischen Plattform ist das **Stärken-Schwächen-Profil**. Es werden die wichtigsten Kriterien bzw. Erfolgsfaktoren aufgelistet und auf einer Skala bewertet. Die Einschätzung der Skalenwerte kann im Eigenurteil vorgenommen werden, oder man lässt sie durch externe Berater, ggfs auch durch Befragung von Kunden, Lieferanten und anderen außenstehenden Kennern des Unternehmens durchführen. Ein Höchstmaß an Objektivität sollte in jedem Fall angestrebt werden.

Das Verfahren bringt zunächst analytische Klarheit. Es ist damit aber auch hier noch nicht gesagt, wo der Hebel anzusetzen ist. So kann es in einem Fall sinnvoll sein, sich auf eine Beseitigung der Schwächen zu konzentrieren. In einem anderen Fall ist es möglicherweise vorzuziehen, die Schwächen auf sich beruhen zu lassen und einen weiteren Ausbau der Stärken zu forcieren.

Grafisch könnte eine solche Analyse folgendes Aussehen haben, wobei die gewählten Kriterien in jedem konkreten Fall natürlich individuell festzulegen sind.

Stärken-Schwächen-Profil



10.2.3. SWOT-Analyse

Eine Erweiterung der Stärken-Schwächen-Analyse finden wir in der sogenannten **SWOT-Analyse**. Stärken (Strength) und Schwächen (Weakness) werden ergänzt bzw. kombiniert mit Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats). Ihr Ziel ist es, die Steuerung der investiven Mittel zu erleichtern. Eine Matrixdarstellung macht diesen Zusammenhang deutlich.

Stärken und Schwächen sind Ausdruck der Unternehmensressourcen. Chancen und Risiken dagegen hängen von den Umfeldbedingungen des Unternehmens ab. Diese Gegenüberstellung interner und externer Bedingungen ist typisch auch für eine Reihe anderer **Normstrategien**, die z. T. noch zu besprechen sind.

SWOT-Analyse

SWOT-Analyse	Opportunities	Threats
Strength	Investitions-schwerpunkt	Vorsichtig investieren und absichern
Weakness	Beseitigung der Schwächen prüfen	Desinvestieren

Die mittel- und langfristige Entscheidung über die Steuerung der Investitionen in Technologie, Forschung und Entwicklung sowie vor allem in den Markt und die Marken ist naturgemäß für die Entwicklung des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Nicht selten wird sie geradezu zur existentiellen Frage. Es verwundert deshalb nicht, dass ein großer Teil der **Normstrategien** sich speziell diesem Thema widmet. Das Problem, zu der richtigen Beurteilung von Chancen und Risiken zu kommen, bleibt allerdings ungelöst.

10.2.4. Portfolio – Analyse

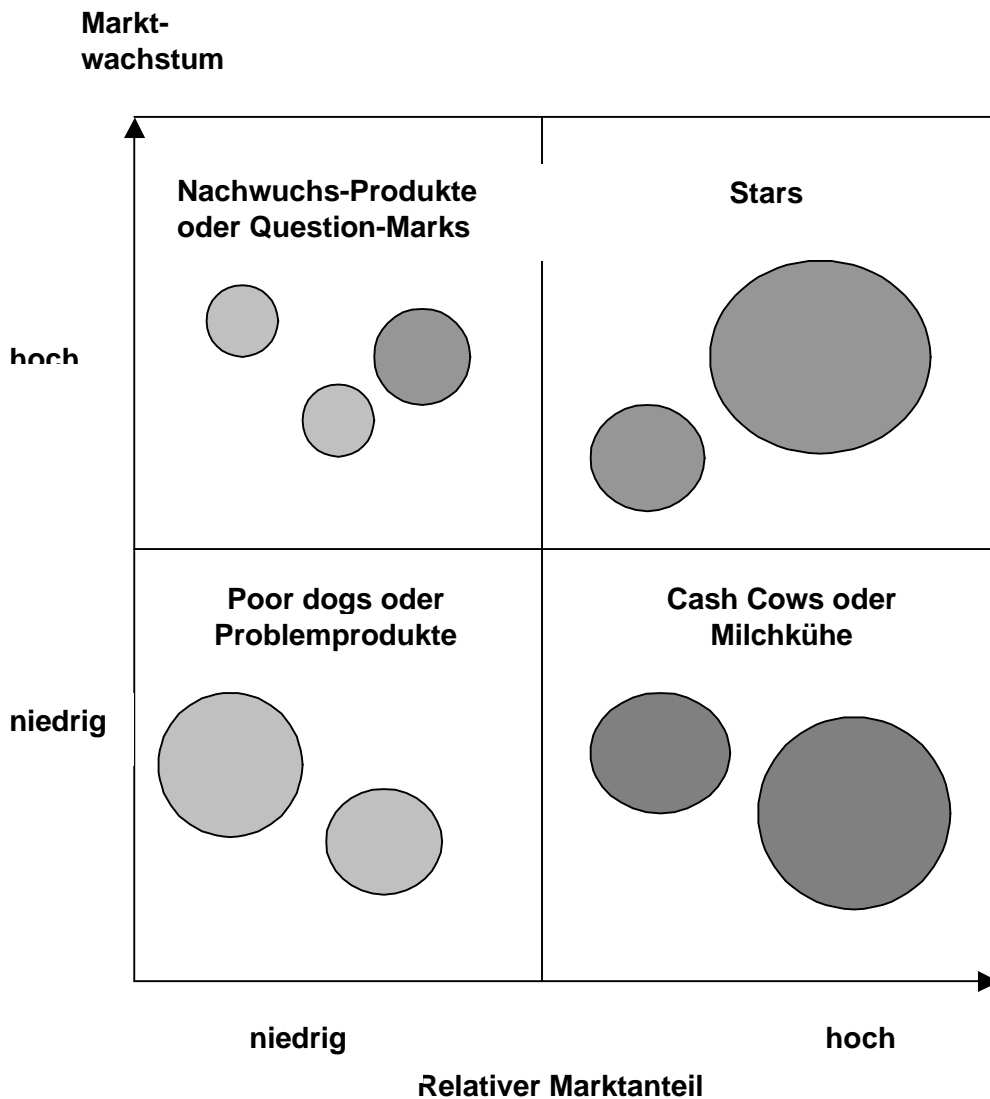
Unter allen Strategie-Instrumenten hat sich seit den siebziger Jahren die Portfolio-Analyse am stärksten durchgesetzt. Sie wurde entwickelt von der Boston Consulting Group. Ihr eigentlicher Wert besteht darin, dass sie eben nicht nur ein Analyseverfahren ist, wie vom Namen her zu vermuten wäre, sondern sie bietet durchaus eine Technik zur Strategiefindung. Sie zeigt zumindest Richtungen auf, liefert die Ansätze zur Prioritätensetzung und kann somit Wegweiser für die Steuerung der liquiden Mittel sein.

Die Portfolio-Analyse geht von zwei Erfolgsfaktoren aus, die zueinander in Beziehung gesetzt werden. Es sind der Marktanteil und das Marktwachstum. Dies zeigt schon, dass die Portfolio-Analyse sehr wettbewerbsorientiert ist. Sie arbeitet deshalb auch nicht mit dem Marktanteil, der üblicherweise am Gesamtmarkt gemessen wird, sondern mit dem **relativen Marktanteil**. Damit ist der Marktanteil gemeint, der sich in Relation zum Hauptmitbewerber ergibt. Wenn der eigene Marktanteil z.B. bei 10% und der des Hauptmitbewerbers bei 20% liegt, so beträgt der relative Marktanteil 50%.

Auf der zweiten Achse wird das Marktwachstum dargestellt, das in einem groben Raster entweder als hoch oder als niedrig eingestuft wird.

Auf diese Art entstehen vier strategische Felder, die für die Planung unterschiedliche Handlungsrichtlinien aufzeigen. In diese Felder lassen sich nun Produkte, Sortimentslinien oder auch ganze Geschäftsfelder einordnen.

Portfolio-Analyse



Haben Produkte - z.B. nach der Einführung - noch einen niedrigen Marktanteil, sind aber in einem Marktsegment mit starkem Wachstum angesiedelt, so ist für diese Produkte die Frage offen, ob sie sich zukünftig durchsetzen können oder nicht. Der hohe Einsatz finanzieller Mittel kann also zum Erfolg führen oder auch verloren sein.

Die Produkte in diesem Feld werden deshalb als **Question marks** bzw. Fragezeichen oder auch als **Nachwuchsprodukte** bezeichnet. Sie erfordern noch sehr hohe Marketingaufwendungen. Auf Grund noch geringer Produktionsmengen haben sie gleichzeitig noch eine hohe Kostenbelastung in der Herstellung. Ihre wichtige strategische Funktion resultiert daraus, dass sie die Hoffnungsträger der Zukunft sind.

Produkte, die bereits einen hohen Marktanteil erreicht haben und darüber hinaus noch in einem Wachstumsmarkt etabliert sind, sind die **Stars** des Unternehmens. Es ist die Gruppe, die in der Vergangenheit in der Regel mit hohem Aufwand erfolgreich gefördert wurde. Solange das Marktwachstum anhält, bedarf es aber noch weiterer starker Unterstützung durch Marketingmittel, um die Position abzusichern. Starprodukte stehen im Focus der Mitbewerber und werden verständlicherweise massiv angegriffen. Vordringlichstes Ziel der Unternehmensstrategie wird es immer sein, die **Question marks** möglichst schnell unter Inkaufnahme hoher Marktaufwendungen in **Stars** umzuwandeln.

Ist ein relativ hoher Marktanteil erreicht und das Marktwachstum kommt zum Stillstand, wird das Unternehmen die hohen Marktinvestitionen zurücknehmen können. Zumal zugleich die Attraktivität dieses Marktes für die Mitbewerber schwindet. Die Produkte haben jetzt ihr höchstes Mengenvolumen und gleichzeitig die günstigste Kostensituation erreicht (siehe Aussagen zum Produktlebenszyklus). Dieses Feld beherbergt die **Cash Cows**. Hier wird der wesentliche Teil des Geldes verdient, das im **Question-** und **Starfeld** benötigt wird. Die **Cash Cows** sind die Garanten für **Rentabilität** und **Cash flow** sowie für die **Liquidität** des Unternehmens in der Gegenwart, die Stars dagegen für die Zukunft..

Produkte, denen es nicht gelungen ist, einen hohen Marktanteil zu erreichen, solange das Wachstum im Markt noch vorhanden war, und die jetzt auf niedrigem Niveau im gesättigten oder gar rückläufigen Markt verharren, werden die **Poor Dogs** genannt. Sie werden nicht mehr durch Marktinvestitionen gestützt. Soweit sie noch Deckungsbeiträge liefern, können diese noch abgeschöpft werden. Dieses Feld sollte aber regelmäßig darauf überprüft werden, ob eine Eliminierung aus dem Sortiment nicht Vorteile bringt. Das würde z.B. dann gelten, wenn diese Produkte noch dringend benötigte Vertriebskraft binden oder den Produktionsprozess wegen niedriger wesentlichen Losgrößen über Gebühr belasten.

In der Portfolio-Analyse verbinden sich, wie gezeigt wurde, zu einem Teil auch Elemente, die dem Produktlebenszyklus und der Erfahrungskurve entnommen wurden. Dies Konzept hat seinen Ursprung im Finanzbereich. Seine Kriterien

wurden genutzt, um zu optimalen Strukturen in den Wertpapier-Portfolios zu kommen.

So wie es von dort übertragen wurde auf Strategien für Produkte oder Geschäftsfelder, so lässt es sich auch weiter übertragen z.B. auf den Vertriebsbereich. Es kann dazu dienen, statt Produkten auch Kunden den Feldern zuzuordnen und die Förderung bestimmter Kundengruppen danach auszurichten.

Damit ist die Portfolio-Analyse vielleicht die vielseitigste und für die Praxis am konkretesten zu verwertende Strategiehilfe.

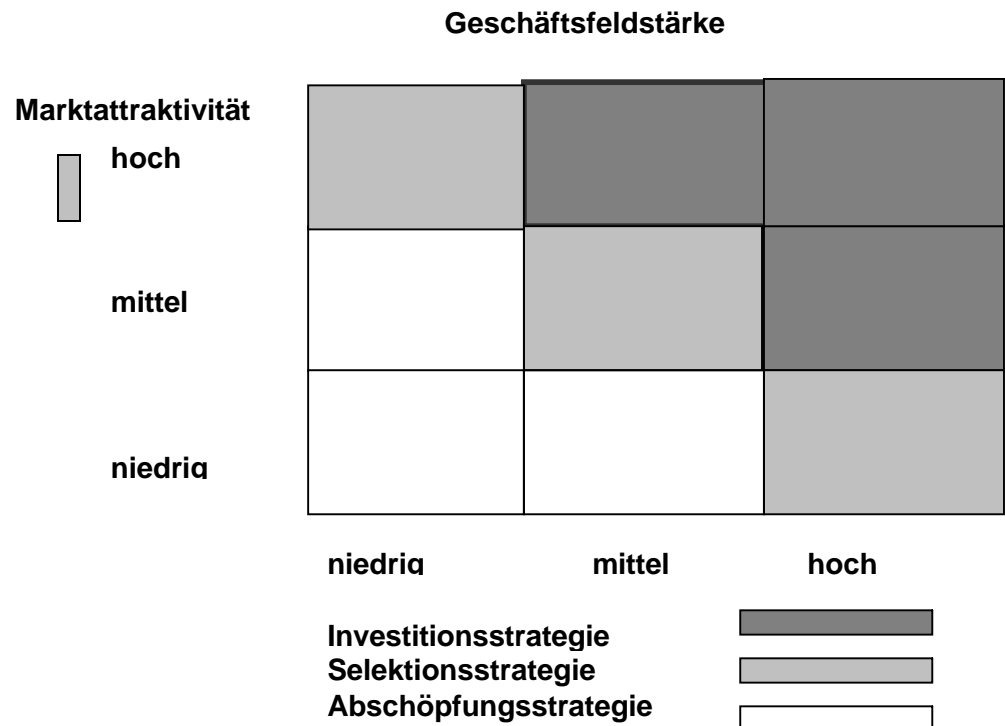
10.2.5. Die Neunfelder-Matrix

Die Neunfelder-Matrix ist eine von Mc. Kinsey vorgenommene Weiterentwicklung der Portfolio-Analyse. Die beiden erfolgsrelevanten Dimensionen, **relativer Marktanteil** und **Marktwachstum**, werden etwas allgemeiner als **Geschäftsfeldstärke** und **Marktattraktivität** definiert. Einen wesentlichen Unterschied macht das nicht. Es trägt lediglich der Tatsache Rechnung, dass nicht ausschließlich Wachstumsmärkte als attraktiv gelten müssen. Z. B. kann auch das Preisniveau zum Markteinstieg locken.

Ferner muss nicht unbedingt der Marktanteil ein Erfolgskriterium sein. Auch die gut abgesicherte Position in einer kleineren Marktnische kann ein Geschäftsfeld stark machen. Im übrigen ist das Prinzip ähnlich. Allerdings werden beide Kriterien jetzt nicht in zwei sondern in drei Teile untergliedert, und zwar nach stark, mittel und schwach.

Um Missverständnissen vorzubeugen, ist darauf zu verweisen, dass der Begriff „Investition“ in diesem Zusammenhang nicht der konkreten finanzwirtschaftlichen Verwendung von liquiden Mitteln für Sachwerte oder Rechte entspricht. Vielmehr ist hier jeglicher Einsatz finanzieller Mittel für die Maßnahmen der strategischen Planung gemeint. Dies entspricht auch durchaus dem Sprachgebrauch in der Praxis.

Neunfelder - Matrix



Bei hoher bzw. mittlerer Geschäftsfeldstärke in einem attraktiven oder mittelmäßig attraktiven Markt bieten sich Investitions- oder Wachstumsstrategie als Handlungsprinzip an. Demgegenüber stehen schwache Geschäftsfelder in einem weniger attraktiven Markt. Hier wäre eine Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie sinnvoll. Die drei übrigen Felder bieten keine eindeutige Handlungsmaxime an. Hier wäre im Einzelfall zu entscheiden, wie die betroffenen Geschäftsfelder zu entwickeln sind, also ein selektives Vorgehen.

Da aber die Notwendigkeit besteht, für eine Reihe von Geschäftsfeldern oder Produktbereichen im Einzelfall die Strategie festzulegen, während noch Entscheidungsoptionen in mehrere Richtungen bestehen, liefert das Modell nur einen begrenzten Beitrag für das strategische Konzept. Ein wesentlicher Vorteil der Neun-Felder-Matrix gegenüber der Portfolio-Analyse ist nicht zu erkennen. Im Gegenteil, die Portfolio-Analyse ist in ihren Konsequenzen klarer und eindeutiger.

11. Marketingkontrolle – Marketingcontrolling

11.1 Abgrenzung

Wie in allen Funktionsbereichen des Unternehmens bedarf auch der Marketingbereich einer spezifischen Kontrolle im engeren Sinn sowie eines Controlling im weiteren Sinn. Diese Unterscheidung beruht auf folgender sachlicher Differenzierung:

Kontrollaufgaben

Soll-Ist-Vergleich bzw. Zielerreichung
Absatzziele nach
 Produkten, Regionen, Kunden,
Verkaufsverantwortung
Deckungsbeiträge gegliedert wie oben
Werbeziele z.B. Recall, Recognition
Promotionwirkung
Kundengewinnung
Kundenbindung
Preispositionierung, -durchsetzung
Innovationsziele
Relaunchziele
Budgeteinhaltung

Controllingaufgaben

Permanenter Planungs- und
 Anpassungsprozess
Gegensteuerung bei negativen
 Abweichungen
Erstellung von Alternativplänen
Kontrolle der Effizienz von
 Marketing- und
 Verkaufsorganisation
Wirtschaftlichkeit der Absatzwege

Während in der Kontrolle die Ermittlung von Planabweichungen im Mittelpunkt steht, geht das Controlling darüber hinaus, indem es Steuerungsprozesse auslöst, die der Korrektur oder auch der Optimierung dienen. In der Praxis werden allerdings meist beide Aufgabenbündel in einer Hand, nämlich im Controlling, liegen.

Von entscheidender Bedeutung ist die Frage, ob die Marketingleitung direkt disziplinarischen Zugriff auf die Kontrollfunktion hat oder ob der Berichtsweg unmittelbar an die Unternehmensleitung läuft. Es wird sinnvoll sein, einen Teil

des oben aufgeführten Katalogs, z.B. soweit er konkrete betriebswirtschaftliche Folgen hat, dem Zugriff der Verantwortlichen im Marketingbereich zu entziehen, damit diese sich nicht selbst kontrollieren.

11.2. Die balanced Scorecard

Lassen Sie uns noch einmal den Blick auf den Ausgangspunkt für unternehmerische Entscheidungen, insbesondere strategische Entscheidungen, lenken. Das eigentliche Problem wirtschaftlichen Handelns liegt nun einmal darin, treffsichere Entscheidungen zu fällen.

Entscheidungen werden unter Unsicherheit getroffen, da sie grundsätzlich in die Zukunft gerichtet sind. Unsicherheit definiert das unternehmerische Risiko. Der Entscheidungsträger hat also Wege zu suchen, wie er mit diesem Unsicherheitsproblem umgeht und es minimiert. Er bedient sich dazu verschiedener Techniken, z.B. der Erfahrung, der Theorie oder der Intuition..

Im Entscheidungsprozess macht er dann Annahmen darüber, welche Entwicklung sich einstellen wird. Mit dieser Annahme löst er subjektiv die Unsicherheit zunächst auf und schafft sich einen vermeintlich festen Boden für seine Entscheidung. An dieser Stelle zeichnet sich ab, wo die Kontrollfunktion anzusetzen hat. Sie hat in einem permanenten Prozess festzustellen, ob die zugrunde liegenden Annahmen sich in der Realität bestätigen.

Diese Aufgabe wird häufig auch als Teilfunktion im Sinne einer **Prämissenkontrolle** definiert. Zeigt es sich, dass früher gesetzte Prämissen, z. B. über Marktwachstum, Verbraucherverhalten, Zinsentwicklungen etc. sich nicht bestätigen, müssen die Konsequenzen daraus sichtbar gemacht werden. Aufgabe des Managements ist es dann, die Planungen anzupassen oder völlig zu revidieren (siehe auch die Ausführungen zur Gap-Analyse).

Aber nicht nur auf die Annahmen ist die Kontrolle gerichtet, sondern auch auf die Durchführung der in der Planung verabschiedeten Maßnahmen. Auf dem zum Teil recht langen Weg zum strategischen Ziel sind Zwischenziele zu setzen, die in regelmäßigen überschaubaren Abständen zeigen, ob die Zielerreichung noch möglich ist oder sich in unrealistische Dimensionen

verliert.

Im Rahmen der **Durchführungskontrolle**, die sehr eng mit dem operativen Bereich verbunden ist, haben sich im Laufe der Zeit Instrumente herausgebildet, die einen eigenständige Systematik in die Verfahren einführen. Als eines der wichtigsten Verfahren soll hier auf die im folgenden dargestellte sogenannte **Balanced Scorecard** (ausbalancierter Berichtsbogen) verwiesen werden.

Dieses Verfahren bezieht vier Themenkomplexe ein, nämlich die

- **Finanzperspektive**
- **Kundenperspektive**
- **Prozessperspektive**
- **Mitarbeiterperspektive**

Zu jedem dieser Themen werden Zielbündel und Messgrößen festgelegt.

In der praktischen Ausgestaltung könnte sich beispielhaft die folgende Darstellung ergeben¹⁹.

Balanced Scorecard

	Allg. Ziele	Messgröße	Zielvorgabe	Maßnahmen
Finanzen	Ertrags-Steigerung	ROI	14 % ROI	Frühzeitigere Projekt-selektion
Kunden	Kundentreue erhöhen	Wiederkauf-rate	65 %	Technischen Service Ausbauen
Prozesse	Verkürzung der Durch-laufzeiten	Durchlauf-tage eines Auftrags	5 Tage	Abbau von 2 Schnitt-stellen
Lernen	Mitarbeiter-Zufrieden-heit	Repräsen-tative Umfrage	10% Steigerung der Zufriedenheit	Empower-ment

¹⁹ Steinmann/Schreyögg a.a.O. S. 234

Das Wesentliche an diesem Konzept ist die Abdeckung der relevanten Unternehmensbereiche durch die vier genannten Perspektiven in einer einfachen und übersichtlichen Form. Dabei wird die Problematik, dass sich die Ziele in einem hierarchischen Verhältnis von Ober- und Unterzielen stehen können aufgelöst, indem alle vier Perspektiven gleichgewichtig betrachtet werden.

Literaturhinweise

Ansoff, H.J., Management Strategie, München 1966

Erber, S., Eventmarketing, Landsberg/Lech 2000

Braunschweig, C., Unternehmensführung, München, Wien 1998

Jung, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1999

Löffler, H. /Scherfke, A. Praxishandbuch Direktmarketing, Berlin 2000

Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, 18. Auflage, Berlin 1997

Porter, M., Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt/Main, New York 1999

Weis, H.C., Marketing, 11. Auflage, Ludwigshafen 1999

Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München 1993

www.hartmut-wallbrecher.de / Unternehmensführung, 4. Auflage