

MARKETING

**Grundlagen für Studium und Praxis
Eine Zusammenfassung**



nach

Prof. Manfred Bruhn

Universität Basel

Wintersemester 2000 / 2001

Autor: Daniel Frank

Grundbegriffe und –konzepte des Marketing

Grundgedanke, Merkmale und Entwicklung des Marketing

Der Grundgedanke des Marketing – die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes – hat sich in den meisten Branchen und Unternehmen durchgesetzt. Das rechtzeitige Erkennen und Bewältigen von Marktveränderungen gehört zu jenen unternehmerischen Aufgaben, die dem Marketing als Unternehmensfunktion zugeordnet werden. Dabei ist es heute unumstritten, dass Marketing als "Denken vom Markt her" verstanden werden muss und die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen. In den letzten Jahren erweiterte sich diese dominant kundenorientierte Sicht mehr und mehr zugunsten einer breiten, auch die sonstigen Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Anteilseigner, Staat und Umwelt einbeziehenden Betrachtungsweise.

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

Hauptmerkmale des Marketing

Aus dieser Definition geht hervor, dass das Marketing einen dominanten Schwerpunkt der Unternehmensführung darstellen muss. Marketing muss also als umfassendes Leitkonzept des Managements und somit als ganzheitliche Unternehmensphilosophie verstanden werden. Im Sinne dieses Verständnisses lassen sich die folgenden Hauptmerkmale des Marketing unterscheiden:

- 1.) Markt- und kundenorientierte Unternehmensführung:
Im Mittelpunkt der Unternehmensführung stehen die Erfordernisse des Marktes. Dazu müssen die Markt- und Kundenbedürfnisse detailliert analysiert werden, um sämtliche Unternehmensaktivitäten darauf abstimmen zu können.
- 2.) Ausrichtung an Kundennutzen:
Hauptanliegen des Marketing ist es, den Kundennutzen zu erhöhen. Das Leistungsprogramm der Unternehmung muss deshalb immer auf zusätzliche Nutzenpotentiale hin untersucht werden.
- 3.) Systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess:
Marketing ist eine Managementfunktion. Als solche muss sie einem objektivierbaren entscheidungsorientierten Verhalten folgen, um Entscheidungsgrundlagen zu liefern.
- 4.) Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen:
Markterfolge werden nicht allein durch analytisches Vorgehen erreicht. Die Suche nach einer Maximierung des Kundennutzens erfordert kreative und innovative Problemlösungsansätze.
- 5.) Integration sämtlicher Marketingaktivitäten
Im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmensphilosophie muss sich der Marketinggedanke durch alle Unternehmensbereiche ziehen und muss als ein allgemeines Handlungs- und Entscheidungsprinzip gelten. Notwendig für ein erfolgreiches Marketing ist die Koordination sämtlicher Produktionsbereiche.

Entwicklungsphasen des Marketing

Schon immer wurde das Marketing vom Marktumfeld in seiner Entwicklung bestimmt. Die umfassende Definition des Marketing ist dabei ein relativ junger Ansatz. Seit dem Beginn des Marketinggedankens in den 50er Jahren hat sich das Marketing durch mehrere Entwicklungsphasen bewegt:

- 1.) Produktorientierung (50er Jahre):
Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs lag das Problem in einem Produktionsengpass. Die zerstörten Produktionsbetriebe hatten Probleme, die grosse Nachfrage zu decken; Europa war dominiert von Verkäufermärkten. Vorrangiges Ziel des Marketing in jener Zeit musste es also sein, funktionierende und stabile Produktionsabläufe zu garantieren und eine Massenproduktion zu etablieren.
- 2.) Verkauforientierung (60er Jahre)
In den sechziger Jahren verlagerte sich der Engpass von der Produktion zum Vertrieb der Produkte. Während die Märkte in den Ballungszentren weitgehend gedeckt und hart umkämpft waren, galt dies nicht für die Märkte in abgelegeneren, ländlichen Gegenden. Ein effizientes Vertriebsnetz hatte sicherzustellen, dass die Produkte über den Handel den Kunden erreichten.
- 3.) Marktorientierung (70er Jahre)

Der Markt war geprägt von einem Überangebot an Waren und allgemeinen Sättigungserscheinungen. Der Engpass verlagerte sich endgültig hin zu den Konsumenten. Viele Unternehmen begannen in dieser Situation mit einer differenzierten Marktbearbeitung, um die spezifischen Bedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen.

4.) Wettbewerbsorientierung (80er Jahre)

Aufgrund zunehmend gleichgerichteter Marketingaktivitäten wurde es immer schwieriger, sich erfolgreich am Markt zu behaupten. Dem Marketing kam – und kommt auch heute noch – die Aufgabe zu, strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten aufzubauen und diese am Markt durchzusetzen oder zu verteidigen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Generierung einer USP (Unique Selling Proposition). Eine USP muss vom Kunden wahrgenommen werden, ihm bedeutsam (kaufentscheidend) erscheinen und eine gewisse Dauerhaftigkeit besitzen. Möglichkeiten, eine USP zu erreichen, liegen beispielsweise in einer hohen Produktqualität, konsequenter Markenpolitik, regelmässiger Innovation, in einem exklusiven Image oder einem besonders niedrigen Preis.

5.) Umfeldorientierung (90er Jahre)

Die Märkte wandelten sich immer schneller, wechselnde Umfeldfaktoren gewannen stark an Bedeutung. Das Marketing musste immer schneller auf neue Gegebenheiten reagieren können. Während bisher Kosten- und Qualitätswettbewerb das Marketing bestimmten, kam neu nun der Zeitwettbewerb hinzu. Das rechtzeitige Erkennen der Umfeldveränderungen sowie die Fähigkeit des Unternehmens, auf diese adäquat zu reagieren, stellen zentrale Erfolgsgrößen in dieser Phase dar.

6.) Hyperwettbewerb (ab 2000)

Infolge der umfassenden Veränderungen der Wettbewerbssituation sehen sich viele Unternehmen in einen Hyperwettbewerb gedrängt, der sich durch zunehmende Vielschichtigkeit, Aggressivität, Geschwindigkeit und Komplexität auszeichnet. Die Anforderung der Dauerhaftigkeit an eine USP geht immer mehr verloren, wichtiger ist es, die dynamischen und vielschichtigen Veränderungen der Wettbewerbskonstellationen zu erkennen und zu antizipieren.

Aufgaben des Marketing

Im Mittelpunkt des klassischen Marketingansatzes steht der Absatzmarkt, im Marketing insbesondere der relevante Markt, den es zu identifizieren und abzugrenzen gilt, um eine gezielte Bearbeitung zu ermöglichen. Erforderlich ist also eine Analyse der Marketingsystems. Dazu müssen sowohl Marktstrukturen als auch Marktprozesse untersucht werden. Bei der Analyse der Marktstrukturen geht es um die Identifikation der Marktteilnehmer. Unterschieden werden können hier auf der Anbieterseite die Hersteller und die Absatzmittler, auf der Nachfragerseite die privaten Konsumente, die Wiederverkäufer (Händler), die industriellen und die öffentlichen Abnehmer. Bei den Marktprozessen geht es um die Aufdeckung der Beziehungsstrukturen innerhalb der Marktteilnehmer.

Gemeinsam führen die Analyse von Marktstrukturen und Marktprozessen zur Abgrenzung eines relevanten Marktes. Der relevante Markt umfasst dabei alle für die Kauf- und Verkaufsentscheidungen bedeutsamen Austauschbeziehungen zwischen Produkten in räumlicher, sachlicher und zeitlicher Hinsicht. Die Abgrenzung erfolgt nach produkt- oder problemlösungsbezogenen oder nach kundenbezogenen Kriterien.

Im engeren Zusammenhang mit der Abgrenzung des relevanten Marktes steht die Marktsegmentierung. Sie versucht eine Aufteilung des Gesamtmarktes in verschiedene Teilmärkte nach bestimmten Segmentierungskriterien, um diese differenziert bearbeiten zu können. Bei der Marktsegmentierung wird angestrebt, dass die einzelnen Teilmärkte untereinander heterogen, in sich aber möglichst homogen sind, so dass eine hohe Eigenständigkeit der Teilmärkte erreicht wird.

Nachdem der relevante Markt bzw. das zu bearbeitende Marktsegment festgelegt wurde, geht es nun um die systematische Erarbeitung des Leistungsprogramms und dessen Durchsetzung am Markt. Diese Aufgaben kommen dem Marketingmanagement zu. Dabei sind sechs Aufgabenbereiche des Marketingmanagements zu unterscheiden:

1.) Produktbezogene Aufgaben:

Es ist eine permanente Aufgabe des Marketingmanagements, das Leistungsprogramm an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Dazu zählen etwa Produktverbesserungen, Produktdifferenzierungen und die Entwicklung von Produktinnovationen.

2.) Marktbezogene Aufgaben:

Hier werden vier Aufgabenbereiche unterschieden: die Marktdurchdringung, die Markterschliessung, die Sortimentserweiterung und schliesslich die Diversifikation. Diese Aufgabenbereiche lassen sich systematisch in der Ansoff-Matrix ordnen.

Märkte Produkte	Vorhanden	Neu
Vorhanden	Marktdurchdringung	Markterschliessung
Neu	Sortimentserweiterung	Diversifikation

Die Ansoff-Matrix

- 3.) Kundenbezogene Aufgaben
Ziel des Marketing ist es, eine stabile Kundenbindung zu erreichen. Dieses Ziel wird erreicht durch eine verbesserte Kundenbearbeitung und gezielte Analyse und Management der Kundenstruktur.
- 4.) Handelsbezogene Aufgaben
Vor dem Hintergrund der weltweiten Handelskonzentration und der damit steigenden Handelsmacht ist die Orientierung des Marketing am Handel zu einer zentralen Anforderung geworden. Die Beziehungen zum Handel müssen optimal gestaltet werden. Auch muss sich das Marketing um die Erschliessung neuer Vertriebskanäle bemühen.
- 5.) Konkurrenzbezogene Aufgaben
Mit zunehmender Wettbewerbsintensität wird es immer wichtiger, sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren und dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Nur so kann die Marktstellung des Unternehmens abgesichert bzw. ausgebaut werden. Schliesslich gilt es, das Verhalten gegenüber der Konkurrenz festzulegen.
- 6.) Unternehmensbezogene Aufgaben
Neben den Aufgaben der Marktbearbeitung kommt es dem Marketing auch zu, unternehmensintern die Voraussetzungen für den Markterfolg zu schaffen. Die durch Koordination und Integration sämtlicher marktorientierten Prozesse, durch Optimierung der internen Abläufe und nicht zu letzt durch die Motivation der Mitarbeiter.

Der entscheidungsorientierte Ansatz

Zur Lösung der vielfältigen Aufgaben muss ein entscheidungsorientierter Ansatz verfolgt werden. Nur so kann das Problem in all seinen Phasen analysiert und strukturiert werden. Ziel des entscheidungsorientierten Ansatzes ist es, angesichts von Marktsituation, Marketinginstrumenten und Marketingzielen ein Marketingkonzept zu erarbeiten. Dabei sind die Beziehungen der drei Einflussgrössen untereinander zu berücksichtigen, weshalb sie nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Der entscheidungsorientierte Ansatz hat in der Marketingwissenschaft weite Verbreitung gefunden und dominiert bis zum heutigen Tag die Marketingarbeit in Wissenschaft und Praxis.

Analyse

Erster Schritt im entscheidungsorientierten Ansatz ist die Analyse der gegenwärtigen Marktsituation, um daraus Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung ziehen zu können. Dieser Analyse liegen zwei Variablentypen zugrunde: interne und externe Bestimmungsgrössen. Interne Bestimmungsgrössen der (zukünftigen) Marktsituation lassen sich durch das Unternehmen selbst beeinflussen. Man spricht hierbei von Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmung. Demgegenüber entziehen sich die externen Variablen jeder Beeinflussung durch das eigene Unternehmen. Im Rahmen der externen Analyse werden die Chancen und Risiken analysiert, die sich im Marktumfeld ergeben.

	Chancen	Risiken
Stärken	<i>Mögliche Wettbewerbsvorteile der Unternehmung</i>	
Schwächen	<i>Möglichkeiten zur Anpassung an die Marktgegebenheiten</i>	<i>Problemfelder des Unternehmens</i>

Festlegung und Operationalisierung der Ziele

Nachdem eine Analyse der Marktsituation vorgenommen wurde, mit der sich das Unternehmen konfrontiert sieht, geht es in einem zweiten Schritt des entscheidungsorientierten Ansatzes darum, die Ziele für das Marketing festzulegen. Aus den Oberzielen des Unternehmens, wie z.B. Wachstum oder Rentabilität, sind dabei die effektiven Marketingziele abzuleiten und zu konkretisieren. Es sind zwei Formen von Marketingzielen zu unterscheiden:

- 1.) Ökonomische Marketingziele
- 2.) Psychologische Marketingziele

Die ökonomischen Marketingziele lassen sich in betriebswirtschaftlichen Kategorien erfassen und messen. Beispiele sind Gewinn, Umsatz, Absatz und Marktanteil, dem in der Unternehmerpraxis eine besondere Bedeutung zukommt. Die psychologischen Marketingziele lassen sich nur schwer erfassen, da sie sich vielfach auf mentale Aspekte des Kunden beziehen, die sich nicht direkt messen lassen. Typische Beispiele aus dieser Rubrik sind der Bekanntheitsgrad, das Image oder die Kundenzufriedenheit. Die Erreichung psychologischer Marketingziele wird durch die Methoden der Marktforschung gemessen.

Weiter dem entscheidungsorientierten Ansatz folgend ist nun eine Operationalisierung der Ziele vorzunehmen, damit sie neben ihrer Motivationsfunktion auch Steuerungs- und Kontrollfunktion bieten. Die Marketingziele sind dabei nach fünf Dimensionen zu spezifizieren:

- 1.) Zielinhalt: Was soll erreicht werden?
- 2.) Zielausmass: In welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden?
- 3.) Zielsegment: In welchem Marktsegment soll das Ziel erreicht werden?
- 4.) Zielgebiet: In welchem (geographischen) Gebiet soll das Ziel erreicht werden?
- 5.) Zielperiode: Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Fehlt die Angabe zu einer der genannten Dimensionen, sind die Ziele nicht operational definiert und somit nur unzureichend zu kontrollieren.

Entwicklung einer Marketingstrategie und Einsatz der Marketinginstrumente

Mit der Festlegung und Operationalisierung der Marketingziele ist der zweite Schritt im entscheidungsorientierten Ansatz getan. Es geht nun um den Weg, auf dem die gesteckten Ziele zu erreichen sind; das bedeutet die Auswahl und den Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente. Marketinginstrumente sind Werkzeuge, die Möglichkeiten eröffnen, auf Märkte gestaltend einzuwirken. Zur Systematisierung der Marketinginstrumente hat sich die Einteilung in die sogenannten 'Vier Ps' durchgesetzt.

- 1.) **Product** (Mittel der Produktpolitik)
Die Produktpolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen des Unternehmens zur Gestaltung des Leistungsprogramms. Man kann unterscheiden nach einem engen Produktbegriff, der nur das physische Produkt selbst umfasst, einem erweiterten Produktbegriff, der auch die direkt mit dem Objekt in Verbindung stehenden Dienstleistungen umfasst und schliesslich einem weiten Produktbegriff, der sich neben den materiellen Sachleistungen auch auf immaterielle Dienstleistungen im Leistungsprogramm bezieht. Zum weiten Produktbegriff zählen etwa Produktinnovation, Namensgebung, Serviceleistungen, Sortimentsplanung und Verpackung.
- 2.) **Price** (Mittel der Preispolitik)
Die Preispolitik legt die Konditionen fest, unter denen die Produkte den Kunden angeboten werden. Dies umfasst Entscheidungen über den Preis eines Produktes, über gewährte Rabatte, Boni und Skonti, über Liefer- und Zahlungsbedingungen.
- 3.) **Promotion** (Mittel der Kommunikationspolitik)
Unter der Kommunikationspolitik werden sämtliche Massnahmen zusammengefasst, die der Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren aktuellen und potentiellen Kunden, Mitarbeitern und Bezugsgruppen dienen. Einige der vielfältigen Kommunikationsinstrumente sind Mediawerbung, Verkaufsförderung, Sponsoring, persönliche Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation Messen und Ausstellungen.
- 4.) **Place** (Mittel der Vertriebspolitik)
Die Vertriebspolitik umfasst sämtliche Massnahmen, die erforderlich sind, damit der Verkauf des Produktes an den Kunden tatsächlich zustande kommen kann. Diese Funktion übernehmen in der Regel der Handel bzw. die Absatzmittler. Zur Vertriebspolitik zählen drei Planungsbereiche: Vertriebssysteme, Verkaufsorgane und Logistiksysteme.

Die Kombination der diversen Instrumente aus den vier Kategorien ergibt schliesslich den Marketingmix, mit dem die Teilmärkte und Kundengruppe bearbeitet werden.

Angesichts einem sich wandelnden Marktumfeld ist auch das Marketing laufend Entwicklungen und Veränderungen unterworfen. So beginnt sich in den letzten Jahren eine Wandlung vom Denken im Sinne eines 'inside-out' – das heisst, ein Unternehmen entwickelt aus sich selbst heraus einen Marketingmix um damit den Markt zu bearbeiten – hin zum Denken im Sinne des 'outside-in' – das heisst, die speziellen Beziehungen des

Unternehmens zu seinen Kundensegmenten sind Ausgangspunkt für die Marktbearbeitung. Aus dem Konzept des 'outside-in' folgt die Wandlung zum Beziehungsmarketing, bei dem die Pflege und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen im Mittelpunkt steht.

Der Instrumenteeinsatz wird im Rahmen des Relationship Marketing (Beziehungsmarketing) sehr viel stärker unter dem Aspekt der verschiedenen Phasen einer Geschäftsbeziehung gesehen. Das System der 4Ps wird abgelöst durch jenes der 3Rs:

- 1.) **Recruitment:** die Gewinnung von neuen Kunden.
- 2.) **Retention:** die Vertiefung und Festigung bestehender Kundenverbindungen.
- 3.) **Recovery:** unzufriedene oder gefährdete Kunden müssen zurückgewonnen, ihre Abwanderung verhindert werden.

Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Sichtweise durchsetzt und damit einem Paradigmenwechsel im Marketing zum Durchbruch verhilft.

Festlegung des Marketingplans

Marketing als Managementfunktion bedingt ein systematisches Entscheidungsverhalten, das sich durch einen Managementprozess realisieren lässt. Kern des Marketingmanagements ist die kontinuierliche Marketingplanung. Die Planung soll es den Verantwortlichen ermöglichen, die Marketingziele in Teilschritten zu erreichen. Im Rahmen des Marketingplans müssen folgende Frage beantwortet werden:

- 1.) Welche Massnahmen werden
- 2.) zu welchem Zeitpunkt für
- 3.) welche Produkte mit
- 4.) welchem Aufwand und mit
- 5.) welchen Ziel durchgeführt?

Dabei muss die Marketingplanung verschiedenen Anforderungen gerecht werden:

- 1.) **Zeitliche Anforderungen:** Die Prozesse der Planung müssen einen zeitlichen Vorlauf aufweisen. Ausserdem muss die Marketingplanung als revolvierender Prozess gestaltet werden, mit Rücksicht auf die speziellen Bedürfnisse des Produktes.
- 2.) **Inhaltliche Anforderungen:** Die Vollständigkeit des Marketingplanes ist sicherzustellen, zum Beispiel durch eine zuvor erarbeitete Disposition, die alle Wesentlichen Punkte der Struktur umfasst.
- 3.) **Formale Anforderungen:** Jeder Marketingplan muss schriftlich fixiert werden, um ihn verbindlich zu gestalten. Nur durch die schriftliche Fixierung ist die interne Kommunikation und spätere Kontrolle gewährleistet.
- 4.) **Konzeptionelle Anforderungen:** Obschon ein gewisses Mass an Verbindlichkeit und Konkretisierung gegeben sein muss, ist der Marketingplan trotzdem flexibel zu gestalten, um sich unerwarteten Veränderungen des Marktes anpassen zu können.
- 5.) **Organisatorische Anforderungen:** Notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Marketingplanung ist eine eindeutige und transparente Festlegung der Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche. Es gilt zu bestimmen, wer bis wann welche Aufgaben zu erfüllen hat.

Der Marketingplan ist das Kernstück des Marketing als Managementprozess im Sinne des entscheidungsorientierten Ansatzes. Anhand der Planung wird die Marketingstrategie umgesetzt. Daneben kommen dem Marketingplan noch weitere Funktionen zu, wie die Identifikation von Chancen und Risiken, eine Förderung der Ziel- und Zukunftsorientierung, die interne Koordination von Zielen, Strategien und Entscheidungen, die Information und Motivation von Mitarbeitern und schliesslich bietet der Marketingplan durch seine Verbindlichkeit eine Unterstützung der Erfolgskontrolle.

Die Grobstruktur eines Marketingplans gliedert sich in neuen wesentliche Bausteine, die jeweils durch konkrete Fragestellung zu ergänzen sind:

- 1.) **Relevanter Markt / Leistungscharakterisierung**
 - Auf welches konkrete Produkt bezieht sich der Marketingplan?
 - Was ist der relevante Markt für den Marketingplan?
 - Welche spezifischen Besonderheiten machen die Leistung einzigartig?
- 2.) **Marketingsituation**

- Welche Umfeldfaktoren sind von Bedeutung?
 - Welche Chancen und Risiken charakterisieren die Entwicklung dieser Faktoren?
 - Welche Stärken und Schwächen der Unternehmens stehen diesen Entwicklungen gegenüber?
 - Welche Marketingproblemstellung soll mit Hilfe der Marketingplanung gelöst werden?
- 3.) Marktsegmente
- Welche Marktsegmente werden anvisiert?
 - Warum wurden diese Marktsegmente ausgewählt?
 - Wie gross sind diese Marktsegmente?
 - Mit welchen Kriterien lassen sich die Marktsegmente beschreiben?
- 4.) Marketingziele
- Welche konkreten Ziele werden verfolgt?
 - Welche Beziehungen bestehen zwischen diesen Zielen?
- 5.) Marketingstrategie
- Welche alternativen Strategien kommen zur Zielerreichung in Betracht?
 - Welche Strategiealternative wird favorisiert?
 - Welche Ausprägungen hat die Marketingstrategie?
- 6.) Marketingbudget
- Welche finanziellen Mittel werden eingesetzt, um die Marketingziele zu erreichen?
 - Wie sollen diese Mittel aufgeteilt werden?
- 7.) Marketingmassnahmen
- Welche Ausgestaltung soll der Marketingmix haben?
 - Welche Massnahmen sollen ergriffen werden?
- 8.) Implementierung
- Wer ist für die Umsetzung und Durchsetzung von Strategien und Massnahmen verantwortlich?
 - Welche organisatorischen Anpassungen sind zur Unterstützung der Strategie erforderlich?
- 9.) Kontrolle
- Wie kann die Zielerreichung messbar gemacht werden?
 - Wer kontrolliert die Zielerreichung?

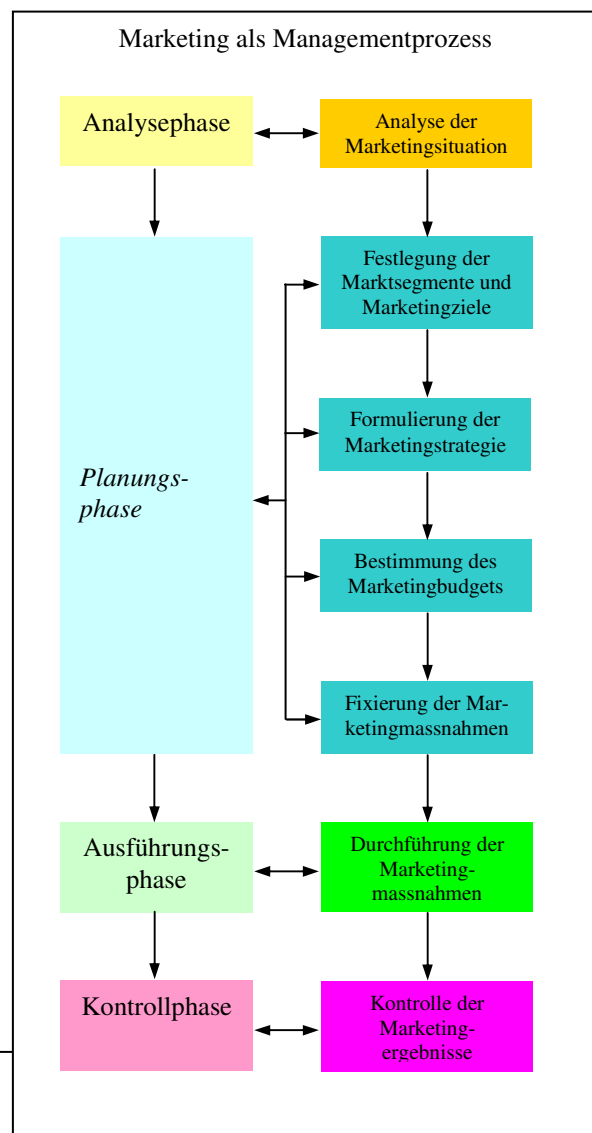
Um all diese Fragen beantworten zu können, muss der Planungsprozess in zeitlich und inhaltlich aufeinander folgende Phasen gegliedert werden. Dabei bestehen jedoch zwischen den Phasen zahlreiche Zusammenhänge, sodass eine sukzessive Abarbeitung nicht sinnvoll erscheint.

Bezugspunkt der Planung in all ihren Phasen ist stets der relevante Markt, auf dem das Unternehmen mit seinem Leistungsprogramm vertreten ist oder sein will.

Erster Schritt und Ausgangspunkt jedes Marketingplans ist die Situationsanalyse. Aus dieser Analyse soll die Problemstellung erkannt werden, der sich das Unternehmen gegenüber sieht. Ziel ist es, die relevanten Einflussfaktoren des Marketing zu erkennen und prognostizieren zu können. Als Ergebnis müssen die wichtigsten externen Chancen und Risiken sowie die entsprechenden internen Stärken und Schwächen im Sinne einer strategischen Frühaufklärung identifiziert sein.

Grundsätzlich empfiehlt sich zur Situationsanalyse das folgende Vorgehen:

- 1.) Erfassung der relevanten externen Einflüsse
 - Impact-Analysen
 - Szenario Technik
 - Vergangenheitsextrapolation
- 2.) Externe Chancen-Risiken-Analyse
 - Marktchancen



- Marktrisiken
- 3.) Interne Stärken-Schwächen-Analyse
 - Vergleich zur Konkurrenz
- 4.) SWOT-Analyse
 - strengths, weaknesses, opportunities, threats
 - Verbindung der Schritte 2 und 3
 - Bewertung unter Relevanzgesichtspunkten

Entwicklung von Marketingstrategien

Basisentscheidungen, Marktwahl und Marktsegmentierung

Das markt- und kundenorientierte Verhalten eines Unternehmens setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten zusammen. Nachhaltige Erfolgspositionen lassen sich nur dann aufbauen, wenn dem unternehmerischen Handeln ein Steuerungsmechanismus in Form einer Marketingstrategie zugrunde liegt. Marketingstrategien legen also den Weg fest, wie die strategischen Marketingziele zu erreichen sind. Sie beinhalten Entscheidungen zur Marktwahl und –bearbeitung und werden in Form bedingter, mittel- bis langfristiger, globaler Verhaltenspläne für strategische Geschäftseinheiten fixiert.

Anforderungen an Marketingstrategien

Die Bedingtheit der Marketingstrategien zeigt, dass diese auf der Grundlage spezifischer Marktentwicklungen sowie der unternehmensinternen Situation festgelegt werden. Der grosse Zeithorizont drückt die mehrere Planungsperioden umfassende Verbindlichkeit aus. Zu den Merkmalen einer Marketingstrategie zählt ferner die Globalität: in einer Marketingstrategie werden keine (operativen) Einzelmassnahmen beschrieben, sondern Schwerpunkte der Marketingpolitik festgelegt.

Damit eine Marketingstrategie ihre Funktionen erfüllen kann, muss sie sechs Anforderungen gerecht werden. Eine Marketingstrategie muss:

- 1.) Hinweise zur Realisation der festgelegten Marketingziele geben.
- 2.) Prioritäten in der Auswahl und Bearbeitung von Marktsegmenten festlegen.
- 3.) Eine zielführende Steuerung des Mittel- und Instrumenteinsatzes sicherstellen.
- 4.) Konsequenzen im Hinblick auf Mitteleinsatz, Organisation und Personal aufzeigen.
- 5.) Einen verbindlichen Charakter durch schriftliche Fixierung haben.
- 6.) Hinsichtlich der Zielerreichung überprüfbar sein und einem strategischen Controlling unterliegen.

Grundsätzlich kann zwischen zwei Typen von Marketingstrategien unterschieden werden: Marktwahl- und Marktbearbeitungsstrategien. Marktwahlstrategien legen fest, in welchen Märkten das Unternehmen präsent sein will, d.h. welche Märkte überhaupt bearbeitet werden sollen. Entsprechend dieser Entscheidung werden strategische Geschäftseinheiten (SGE) gebildet. Innerhalb dieser Geschäftseinheiten erfolgt im Rahmen der Marktsegmentierung eine weitere Differenzierung nach unterschiedlichen Abnehmergruppen. Auf einer der Marktwahl untergeordneten Ebene ist die Entscheidung über die Bearbeitung der relevanten Märkte Gegenstand der Marktbearbeitungsstrategie. Es geht darum, das Verhalten gegenüber den Abnehmern, Konkurrenten und Absatzmittlern, also den Marktteilnehmern, festzulegen. Ausserdem müssen Schwerpunkte im Instrumenteinsatz definiert werden.

Strategische Geschäftseinheiten sind gedankliche Konstrukte, die voneinander abgegrenzte heterogene Tätigkeitsfelder eines Unternehmens repräsentieren und eigenständige Aufgaben zu erfüllen haben. Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten ist abhängig von der Breite des Leistungsprogramms: für Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktprogramm in einer Marktnische, die zugleich den relevanten Markt darstellt, ist eine weitergehende Abgrenzung nicht notwendig. In Unternehmen mit einer grossen Produktvielfalt, die auf unterschiedlichen Märkten tätig sind, empfiehlt es sich dagegen, eigenständige Analyse- und Planungseinheiten im Sinne einer SGE zu schaffen.

Strategische Geschäftseinheiten sollen:

- 1.) In ihrer Marktaufgabe eigenständig sein
- 2.) Sich am Markt von Wettbewerbsleistungen der Konkurrenz abheben können
- 3.) Eine bedeutende Marktstellung erreichen
- 4.) Einen eigenständigen Beitrag zur Steigerung des Erfolgspotentials der Gesamtunternehmung leisten

5.) In sich möglichst homogen, untereinander jedoch heterogen sein.

Marktsegmentierung

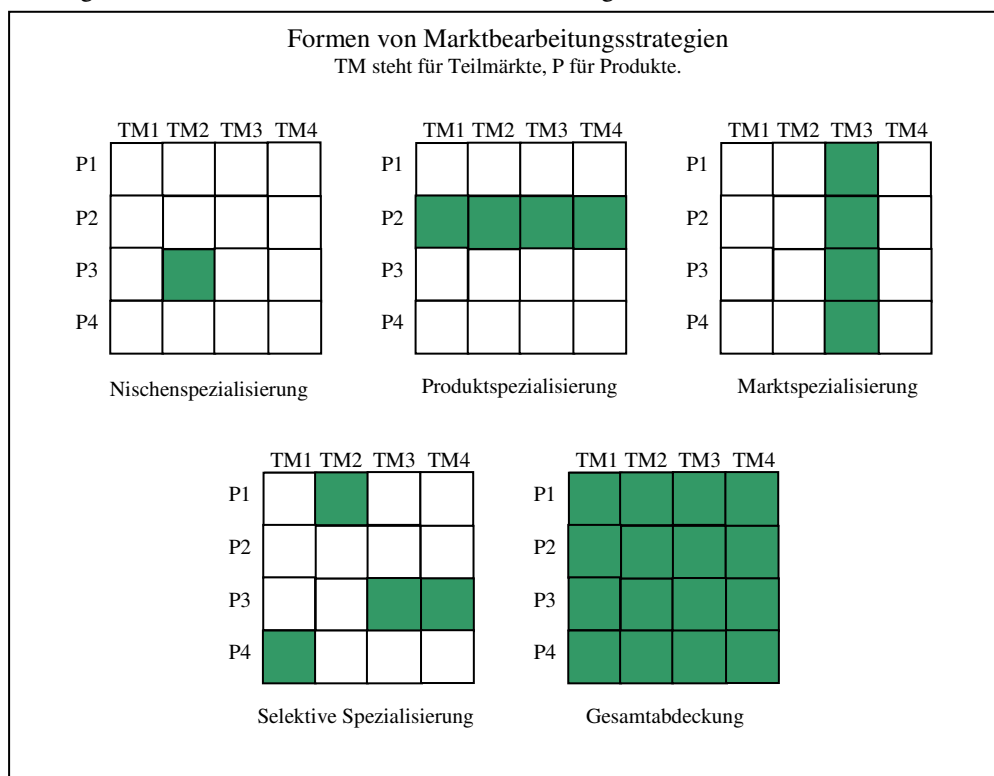
Während das Unternehmen – gegebenenfalls – in Strategische Geschäftseinheiten unterteilt wird, wird der Markt in Segmente unterteilt. Eine differenzierte Marktbearbeitung erfordert nämlich eine weitere Zerlegung des relevanten Marktes in feinere Teileinheiten des Nachfrageverhaltens. Unter Marktsegmentierung wird also eine Aufspaltung des relevanten Marktes in homogene Einheiten verstanden. Die Marktsegmentierung stellt die Grundlage einer differenzierten Marktbearbeitung dar. Die Bildung homogener Teilmärkte erfordert, dass die Segmente – wie die SGEs – in sich homogen, untereinander jedoch möglichst heterogen sind. Grundlage für die Segmentierung ist das Kaufverhalten der Nachfrager.

Zur Identifikation und Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente werden Segmentierungskriterien herangezogen. Diese Segmentierungskriterien müssen eine Reihe von Anforderungen erfüllen:

- 1.) Verhaltensrelevanz: Es soll ein unmittelbarer Bezug zum Kaufverhalten bestehen.
- 2.) Messbarkeit: Der Verhaltensbezug muss eindeutig erfassbar sein.
- 3.) Zeitliche Stabilität: Der Verhaltensbezug sollte für einen längeren Zeitraum gelten.
- 4.) Bezug zur Marktbearbeitung: Verschiedene Segmente müssen auf die Marktbearbeitung differenziert reagieren.
- 5.) Ausreichende Segmentgröße: Jedes Segment muss ein hinreichend grosses Potential haben, um die differenzierte Bearbeitung ökonomisch zu rechtfertigen.
- 6.) Ansprechbarkeit und Zugänglichkeit: Die Marktsegmente müssen mit den Marketinginstrumenten ansprechbar sein.
- 7.) Akzeptanz beim Aussendienst: Die Aufteilung und Differenzierung der Märkte muss vom Aussendienst aufgenommen werden.

Anhand der genannten Kriterien kann der Markt nach drei Gesichtspunkten segmentiert werden. Gütersegmente nehmen eine Aufteilung des Gesamtmarktes nach technologischen Kriterien der Produkte vor. So kann im Holzmarkt etwa nach den unterschiedlichen Holzsorten segmentiert werden. Bedürfnisse segmente als zweite Ebene unterteilen den Markt nach funktionalen Kriterien. Zum Beispiel kann nach 'Bauholz' und 'Brennholz' segmentiert werden. Als dritte und letzte Ebene kann der Markt auch in Nachfragersegmente gegliedert werden.

Als Ergebnis der Marktsegmentierung erhält man eine Reihe von Teilmärkten, die sich mit verschiedenen Marketinginstrumenten differenziert bearbeiten lassen. Dabei lassen sich verschiedene Strategien der Marktbearbeitung unterscheiden, wie im untenstehenden Bild dargestellt:



Marktanalyse

Die Entscheidung über die Marktbearbeitung kann mit Hilfe von verschiedenen Analyseinstrumenten fundiert werden. Eine erste Gruppe dieser Analyseinstrumente stellen die Lebenszyklusanalysen dar. Diese Analyseform besagt, dass Produkte, Marken, Branchen oder Märkte ähnlich einem natürlichen Organismus eine begrenzte Lebensdauer aufweisen und in deren Verlauf bestimmten Gesetzmässigkeiten folgt. Aus diesen Gesetzmässigkeiten sollen Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitung gezogen werden.

Lebenszyklusanalysen

Produktlebenszyklusanalysen zeigen die zeitliche Entwicklung einer Produktklasse oder eines einzelnen Produktes am Markt. Einem Produkt wird hier nur eine begrenzte Lebensdauer beigemessen. Gründe dafür liegen etwa Änderungen der Nachfrage, Ausschöpfung des Nachfragepotentials oder technologische Entwicklungen sein. Der Produktlebenszyklus wird in fünf Phasen gegliedert:

- 1.) Einführungsphase: Hohen Anfangsinvestitionen stehen nur geringe Umsätze gegenüber. Daraus ergibt sich häufig ein negativer Deckungsbeitrag. Es sollte deshalb durch Verfolgen von Instrumentalstrategien (hoher Werbeeinsatz) die Bekanntheit raschest möglich gesteigert werden.
- 2.) Wachstumsphase: Dank der Bemühungen des Marketing erhöht sich der Bekanntheitsgrad und es werden überdurchschnittliche Zuwachsraten verzeichnet. Um der schnell steigenden Nachfrage Rechnung zu tragen, müssen Absatzmittlerstrategien verfolgt werden.
- 3.) Reifephase: Zwar erfolgt eine weitere absolute Marktausdehnung, die Wachstumsraten nehmen jedoch ab. Die Umsatzrentabilität sinkt und die Wirkung der Marketinginstrumente lässt nach. In der Reifephase können Produktverbesserungen oder -differenzierungen (Relaunches) den Sättigungserscheinungen am Markt entgegenwirken (Produktstrategien).
- 4.) Stagnationsphase: Das Produkt leidet unter rückläufigen Umsätzen. Das Marktpotential ist ausgeschöpft, der Markt an sich gesättigt, es steigt die relative Bedeutung von Ersatzkäufen. In dieser Situation versprechen nur noch Konkurrenzstrategien Erfolg beim Versuch, die eigene Marktstellung zu verbessern.
- 5.) Verfallphase: Verbesserte Substitutionsprodukte drängen auf den Markt und decken den Bedarf am ursprünglichen Produkt. Die Umsätze sind stark rückläufig. Ein solches Produkt, am Ende seiner Lebensdauer angelangt, muss vom Markt genommen werden.

Die Produktlebenszyklusanalyse legt der Entscheidungsfindung einen idealtypischen Verlauf zugrunde, der in der Realität nicht immer so auftritt. Die Prognose- und Entscheidungsqualität hängt also entschieden davon ab, inwieweit von der Richtigkeit der unterstellten Gesetzmässigkeiten für das konkrete Produkt ausgegangen werden kann. Grundsätzlich liefert diese Analyse nur Normstrategien, die zwar eine Entscheidungshilfe bieten können, denen jedoch nicht blindlings vertraut werden darf.

Die zweite Ausprägung der Lebenszyklusanalyse ist die Marktlebenszyklusanalyse. Der Marktlebenszyklus stellt den zeitlichen Verlauf eines gesamten Marktes in den Vordergrund. Der Marktlebenszyklus ergibt sich aus der Aggregation der spezifischen Produktlebenszyklen. Wie der Produktlebenszyklus gliedert sich auch der Lebenszyklus eines Marktes in fünf Phasen:

- 1.) Entstehungsphase: Der Markt wird durch ein oder wenige Unternehmen aufgebaut. Die Durchsetzung einer Innovation steht im Vordergrund. Diesem oder diesen Unternehmen obliegt es, (technologische) Standards zu setzen (Produktstrategie).
- 2.) Wachstumsphase: Die Innovation setzt sich durch und der Markt wächst schnell. Allerdings zieht der günstige Verlauf Konkurrenten an. Durch den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten (Instrumentalstrategie) soll das Potential des Marktes möglichst umfassend ausgeschöpft werden.
- 3.) Reifephase: Der Markt dehnt sich durch den Eintritt weiterer Unternehmen aus, die Wachstumsraten gehen jedoch zurück. In dieser Phase muss ein Unternehmen bemüht sein, sich neue Absatzwege zu erschliessen. Absatzmittlergerichtete Strategien sind deshalb das Gebot der Stunde.
- 4.) Sättigungsphase: Der Gesamtumsatz des Marktes sinkt. Eine zunehmende qualitative Homogenität der Produkte führt dazu, dass der Preis zum wichtigsten Wettbewerbsparameter wird. Dem Druck eines Preiskampfes kann nur durch starke Rationalisierungen in Produktion und Marketing standgehalten werden. Um sich im Markt behaupten zu können, werden spezifische Wettbewerbsvorteile um so wichtiger.

- 5.) Schrumpfungsphase: Die Gesamtnachfrage nimmt stark ab, es ist lediglich eine Frage der Zeit, bis die ersten Unternehmen aus dem Markt austreten und das ursprüngliche Produkt durch eine Innovation substituiert wird.

Positionierungsanalysen

Als zweite Gruppe existieren, neben den Lebenszyklus- und den weiter unten beschriebenen Portfolioanalysen, die Produktpositionierungsanalysen, die zur weiteren Segmentierung von Märkten eingesetzt werden und markenstrategische Überlegungen unterstützen. Die Positionierungsanalysen orientieren sich an den von den Konsumenten subjektiv wahrgenommenen Produkteigenschaften. Ziel der Produktpositionierung ist es, die Unternehmensleistungen so zu gestalten, dass die von Kunden wahrgenommenen Eigenschaften mit den von ihnen gewünschten (Soll-) Eigenschaften in Übereinstimmung gebracht werden.

Für die Produktpositionierung werden zuerst im Rahmen der Marktforschung Daten erhoben, die die Wahrnehmung des Konsumenten spiegeln sollen. Diese Daten werden dann (meist) zu einem zweidimensionalen Raum verdichtet, in dem das Produkt positioniert werden kann.

Als Nachteil von Produktpositionierungsverfahren wird häufig eine mangelnde Stabilität der Positionierungskriterien genannt. Durch Präferenzverschiebung und rasche Veränderung der wahrgenommenen Produkteigenschaften kann es schwierig sein, Marken über einen längeren Zeitraum in einer bestimmten (relativen) Position zu halten.

Portfolioanalysen

Die dritte und wichtigste, weil in der Marketingpraxis am häufigsten eingesetzte Gruppe der Analyseinstrumente stellen die Portfolioanalysen dar. Portfolioanalysen geben in einer zweidimensionalen Darstellung einen Überblick über die Marktsituation von verschiedenen Analyseobjekten, um daraus Schlussfolgerungen für eine strategische Neuorientierung zu ziehen.

Mittels der folgenden fünf Ablaufschritten wird eine Portfolioanalyse erstellt:

- 1.) Festlegung der Analyseobjekte und der grundsätzlichen Methode der Portfolioanalyse.
- 2.) Generierung der relevanten Informationen.
- 3.) Aus der Positionierung im Portfolio leiten sich Normstrategien ab, die als Entscheidungshilfe dienen.
- 4.) Erstellung von Soll-Positionen für alle Analyseobjekte. So entsteht das Soll-Portfolio.
- 5.) Konkretisierung der Normstrategien und des Soll-Portfolios durch detaillierte Marketingstrategien.

Die beiden bekanntesten Portfolioansätze sind das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (Boston-Portfolio) sowie das Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolio (McKinsey-Portfolio). Diese beiden Varianten werden im folgenden detailliert beschrieben.

Das Boston-Portfolio setzt den relativen Marktanteil in Beziehung zum Marktwachstum. Der relative Marktanteil eines Analyseobjektes (hier einer SGE) wird berechnet als Umsatz oder Absatz dividiert durch Umsatz oder Absatz des grössten Wettbewerbers. Die Trennlinie zwischen einem hohen und einem niedrigen Marktanteil wird normalerweise bei 1.0 gezogen. Das Marktwachstum wird als Wachstumsrate des (Teil-)Marktes ausgedrückt. Die Trennlinie zwischen hohem und niedrigem Wachstum zum Zeitpunkt der Analyse wird gezogen beim Durchschnittswachstum der letzten vier bis fünf Jahre.

In den Portfolioraum werden nun die verschiedenen Analyseobjekte eingetragen. Es entstehen vier Kategorien, aus denen sich Normstrategien ableiten.

- 1.) Produkte mit hohem Marktwachstum und hohem Marktanteil werden als Stars bezeichnet. Star-SGEs sollten gehalten oder ausgebaut werden. Die notwendigen Investitionen sind zu tätigen und das Investitionsrisiko ist zu tragen.
- 2.) Produkte mit hohem Marktanteil in Märkte mit nur geringem Wachstum werden als Cash-Cows bezeichnet. Hier sind nur noch so viele Investitionen zu tätigen, wie zur Erhaltung der Marktstellung erforderlich sind. Es bietet sich eine Abschöpfungsstrategie an, bei der zwar der relative Marktanteil gehalten wird, alle zusätzlichen Mittel jedoch in die Stars und Questionmarks fließen.
- 3.) Belegt ein Produkt in einem nur langsam wachsenden oder sogar schrumpfenden Markt nur einen geringen Marktanteil, so spricht man von Poor Dogs. Diese Produkte sind meist nicht mehr rentabel und müssen von anderen SGEs getragen werden. In solch einem Fall muss eine Desinvestitionsstrategie verfolgt werden: die SGE wird verkauft oder schrittweise aufgelöst.

- 4.) Gerade in jungen Märkte stehen oft Produkte mit nur geringem Marktanteil hohen Wachstumsraten gegenüber. Um den Marktanteil zu steigern, wäre ein hoher Mitteleinsatz notwendig. In diesem Fall ist nach weiteren Analyse der Erfolgchancen im Markt abzuwägen, ob eine offensive Markterschliessungs- oder eine Rückzugsstrategie verfolgt werden soll.

Die Vorteile des Boston-Portfolios sind darin zu sehen, dass es leicht zu erstellen und sein Informationsbedarf problemlos zu decken ist. Das Portfolio ist sehr anschaulich und erhöht dadurch die Aufgeschlossenheit gegenüber strategischen Fragen im Unternehmen. Als Nachteil muss jedoch genannt werden, dass die Analyse lediglich auf zwei – wenn auch bedeutenden – Faktoren basiert. Weiter sind die Trennlinien des Portfolios nicht exakt definiert und die Normstrategien besitzen keine Allgemeingültigkeit.

Das zweite wichtige Portfoliomodell stellt Wettbewerbsvorteile und Marktattraktivität zueinander in Beziehung. Es wurde von der Firma McKinsey entwickelt und wird deshalb oft als McKinsey-Portfolio bezeichnet. Wie beim Boston-Portfolio werden auch bei diesem Portfolioansatz zwei Dimensionen unterschieden. Die Erhebung der beiden Dimensionen erfolgt jedoch durch eine Vielzahl von Einzelindikatoren.

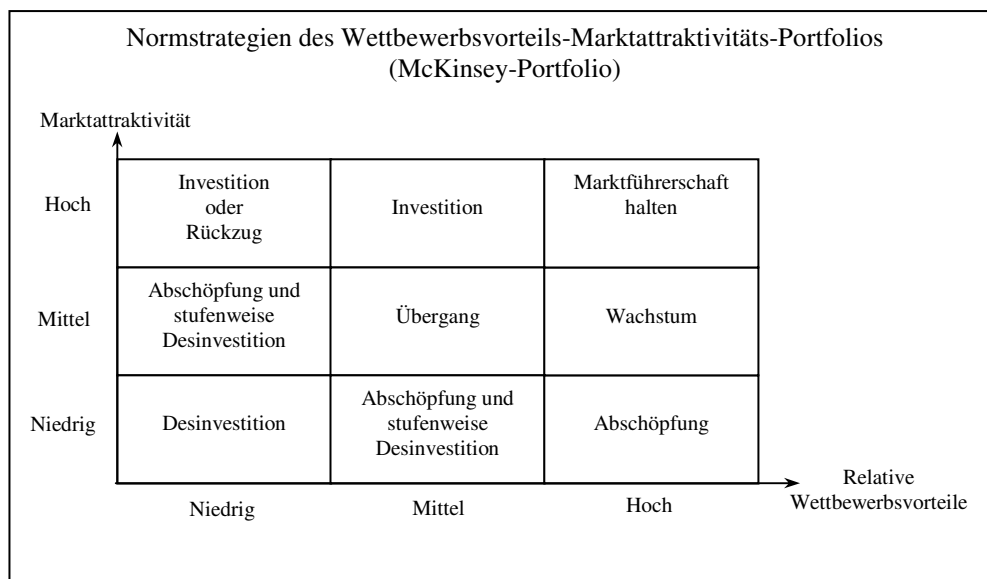
Für die relativen Wettbewerbsvorteile sind diese Einzelindikatoren, immer gemessen im Vergleich zum stärksten Konkurrenten, beispielsweise:

- 1.) Relative Marktposition: Bezogen auf z.B. Umsatz, Marktanteil, Rentabilität etc.
- 2.) Relatives Produktionspotential: Know-How, Lizenzbeziehungen, Standortvorteile etc.
- 3.) Relatives F&E-Potential: Grundlagen- und Anwendungsforschung, Innovationspotential der Forscher, Innovationsfähigkeit der Organisation, Innovationszyklen etc.
- 4.) Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter: Qualität der Führungssysteme, Professionalität und Motivation der Entscheidungsträger etc.

Für die zweite Dimension 'Marktattraktivität' werden unter anderen folgende Indikatoren gewertet:

- 1.) Marktwachstum und Marktgrösse
- 2.) Marktqualität: Branchenrentabilität, Phase im Marktlebenszyklus, Wettbewerbsintensität etc.
- 3.) Energie- und Rohstoffversorgung
- 4.) Umfeldsituation: Konjunkturabhängigkeit, Gesetzgebung, öffentliche Meinung, Umweltbelastung etc.

Nachdem die relevanten Indikatoren für das Unternehmen identifiziert und die notwendigen Informationen beschafft wurden, wird die Positionierung des Analyseobjekts innerhalb des Portfolios bestimmt. Die Indikatoren werden vorzugsweise mittels eines Punktbewertungsverfahrens miteinander verknüpft. Aus der Positionierung lassen sich Normstrategien ableiten, wie sie im folgenden Schaubild dargestellt sind:



Im Wesentlichen gleichen sich die Normstrategien von Boston- und McKinsey-Portfolio, allerdings nimmt das McKinsey-Portfolio eine etwas feiner Einteilung vor. Trotzdem müssen die Normstrategien auf ihre Anwendbarkeit und Zielnutzen hin untersucht werden, bevor an eine Implementierung zu denken ist.

Die Portfolioanalyse ist lediglich ein Analyseinstrument der strategischen Planung. Sie vermitteln kein vollständiges Bild über die Situation der strategischen Geschäftseinheiten. Portfolioanalysen sind Praktikerinstrumente und verfügen nur über eine geringe theoretische Fundierung. Ausserdem beziehen sich die Normstrategien lediglich auf bereits vorhandene SGEs oder Produkte, sind damit stark vergangenheitsorientiert. Durch die Erstellung eines Soll-Portfolios kann dieser Nachteil aber aufgehoben werden. Schliesslich geben Normstrategien nur generelle Verfahrenshinweise und können im Einzelfall sogar fragwürdig sein.

Marktbearbeitung

Nach der Marktanalyse und der Bestimmung des Produktstandortes im Markt geht es um die Festsetzung von Marktbearbeitungsstrategien. Im Vordergrund stehen dabei die Marktteilnehmerstrategien, die sich auf die Konsumenten, Konkurrenten und Absatzmittler beziehen. Die Instrumentalstrategien legen Schwerpunkte im Einsatz der Marketinginstrumente fest.

Abnehmergerichtete Strategien

Abnehmergerichtete Strategien sind langfristige Verhaltenspläne, die die Realisierung eines oder mehrere Wettbewerbsvorteile im relevanten Markt zum Inhalt hat. Diese Vorteile gliedern sich in Präferenz- bzw. Qualitäts- und Preisvorteile.

- 1.) Strategie der Qualitätsführerschaft: Auf dem Gesamtmarkt sollen Leistungs- bzw. Qualitätsvorteile realisiert werden.
- 2.) Strategie der Kostenführerschaft: Auf dem Gesamtmarkt sollen Kostendegressionseffekte dank Standardisierung, Verfahrensinnovation oder neuen Technologien realisiert werden. Die Kostenersparnis kann durch niedrigere Preise an die Konsumenten weitergegeben werden.
- 3.) Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft: in kleinen Teilmärkten (Nischen) sollen Leistungsvorteile realisiert werden. Von besonderer Bedeutung sind Nischen, die von der (grossen) Konkurrenz vernachlässigt werden.
- 4.) Strategie der selektiven Kostenführerschaft: durch Produktimitation soll in einem Teilmarkt die Leistung besonders preisgünstig angeboten werden.

Die bewusste Entscheidung für eine der vier Strategien ist besonders in gesättigten Märkten eine zentrale Voraussetzung für den Markterfolg. Wird nicht eine Strategie konsequent verfolgt, besteht die Gefahr des 'stuck in the middle'.

In der heutigen Wettbewerbssituation allerdings reicht es oft nicht mehr aus, nur eine Strategie zu verfolgen. Ein weiteres Grundkonzept ist das Outpacing, bei dem durch rechtzeitiges Wechseln zwischen den Strategien sowohl Qualitäts- als auch Kostenvorteile parallel realisiert werden sollen. Neben den Qualitäts- und Kostenaspekten können auch Innovations-, Service-, Sortiments- oder Markierungsvorteile die Basis eines Wettbewerbsvorteils bilden.

Konkurrenzgerichtete Strategien

Während abnehmergerichtete Strategien darauf abzielen, Wettbewerbsvorteile für die Unternehmung beim Kunden aufzubauen oder abzusichern, befassen sich konkurrenzgerichtete Strategien mit der Abgrenzung und dem zukünftigen Verhalten des Unternehmens seinen Mitbewerbern gegenüber.

Es gibt vier Varianten konkurrenzgerichteter Strategien:

- 1.) Kooperationsstrategie: Es wird eine Zusammenarbeit verfolgt, um gemeinsam den Anforderungen des Marktes entgegenzutreten zu können, Synergieeffekte zu nutzen (Kostendegression) oder einem Wettbewerbskonflikt vorzubeugen.
- 2.) Konfliktstrategie: Den Wettbewerbern gegenüber wird ein aggressives Verhalten verfolgt. Ziel einer Konfliktstrategie ist es, mit Hilfe von vergleichender Werbung oder Niedrigpreisen Marktanteile zu gewinnen und schliesslich die Marktführerschaft zu übernehmen.
- 3.) Ausweichstrategie: Durch besonders innovative, schwer zu imitierende Leistungen sollen zeitweise isolierte Marktsegmente schaffen, in denen eine Marktführerschaft erreicht und möglichst lange verteidigt werden kann.
- 4.) Anpassungsstrategie: Das eigene Verhalten wird auf die Aktionen der Wettbewerber ausgerichtet. Es handelt sich um ein defensives Verhalten, das nur in wirtschaftsfriedlichen Märkten auftritt.

Die aufgezählten Strategien führen zu drei unterschiedlichen Zielpositionen der Unternehmung im Markt. Sie kann entweder die Position des Marktführers anstreben, als Marktfolger die vom Marktführer vorgegebene Richtung imitieren oder als Marktnischenanbieter sich auf lukrative Nischen spezialisieren, die von der Konkurrenz vernachlässigt werden.

Absatzmittlergerichtete Strategien

In letzter Zeit hat der Handel immer mehr an Bedeutung gewonnen. Neben einer Verhaltensstrategie gegenüber den Konsumenten und den Konkurrenten muss demzufolge auch das Verhalten gegenüber den Absatzmittlern festgelegt werden.

Klassisch wird unterschieden zwischen einer Push- und einer Pull-Strategie. Die Push-Strategie versucht den Handel direkt dahingehend zu beeinflussen, dass die Produkte des Unternehmens gelistet, also ins Verkaufsprogramm aufgenommen werden. Demgegenüber richtet sich eine Pull-Strategie nicht an die Absatzmittler direkt, sondern versucht eine Nachfrage seitens der Konsumenten zu schaffen, die so gross ist, dass sich der Handel gezwungen sieht, das eigene Produkt in sein Sortiment aufzunehmen.

Die polare Betrachtung von absatzmittlergerichteten Strategien wird der Komplexität der heutigen Märkte nicht mehr gerecht. Vielmehr können vier Strategieansätze unterschieden werden, die eng mit den konkurrenzgerichteten Strategien verwandt sind.

- 1.) Kooperationsstrategie: Intensive Zusammenarbeit von Produzent und Handel soll das Verhalten der beiden im Sinne einer Partnerschaft so aufeinander abstimmen, dass beide den maximalen Gewinn erreichen.
- 2.) Umgehungsstrategie: Das Unternehmen verzichtet bewusst auf eine Zusammenarbeit mit dem Handel und versucht, die Aufgaben des Handels selbst zu organisieren.
- 3.) Konfliktstrategie: Das Machtpotential sowie die Forderungen des Handels werden nicht beachtet. Der Hersteller strebt eine dominante Machtposition an, bei der der Handel zu einer Anpassung an die Forderungen des Herstellers gezwungen werden soll.
- 4.) Anpassungsstrategie: Das Unternehmen akzeptiert die Machtposition des Handels und geht auf die Forderung des Handels ein, um eine Auslistung zu verhindern.

Instrumentalstrategien

Nachdem sowohl die langfristigen Ziele als auch das Verhalten den einzelnen Marktteilnehmern gegenüber nun festgelegt ist, gilt es, den Einsatz der verschiedenen Instrumente im Marketingmix zu planen. Der Instrumentemix setzt sich dabei zusammen aus Produktstrategie, Preisstrategie, Kommunikationsstrategie und Vertriebsstrategie. Dabei ergibt sich der Einsatz der Instrumente oftmals aus den vorher festgelegten Strategien bezüglich Positionierung im Markt und Verhalten den anderen Teilnehmern gegenüber. So führt das Ziel der Qualitätsführerschaft logischerweise zu einer Strategie hochwertiger Produkte, aber auch zu einer Hochpreisstrategie. Eine Konfliktstrategie gegenüber Konkurrenz oder Handel erfordert einen massiven Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, eine Umgehungsstrategie gegenüber dem Handel eine entsprechende Vertriebsstrategie.

Implementierung von Marketingstrategien

Unter der Implementierung von Marketingstrategien wird die Um- und Durchsetzung der festgelegten Strategien verstanden. Die Durchsetzung bezieht sich auf die Schaffung von Akzeptanz für die Strategie bei den betroffenen Unternehmensteilen. Umsetzung bedeutet die situative Spezifizierung der global bzw. abstrakt formulierten Strategievorgaben und erfordert die Zuweisung von klaren Verantwortlichkeiten.

Die Implementierung kann nur erfolgreich sein, wenn im Unternehmen entsprechende Strukturen, Systeme und kulturelle Gegebenheiten geschaffen werden. Entsprechend sind oft Anpassungen im Unternehmen an eine neue Marketingstrategie erforderlich.

In einem letzten Schritt ist eine ständige Kontrolle der Fortschritte der Implementierung notwendig.

Methoden der Marketingforschung

Aufgaben der Marketingforschung

Bei der Festlegung eines Marketingplanes, bei der Entwicklung von Strategien und auch bei der taktischen Umsetzung sind die Entscheidungsträger auf Informationen über die jetzige und zukünftige Marketingsituation angewiesen. Die Marketingforschung versucht, durch Gewinnung, Auswertung und Interpretation dieser Informationen die Marketingentscheidungen der Unternehmung zu fundieren.

Marketingforschung setzt sich zusammen aus der Marktforschung, die auf gegenwärtige Tatbestände gerichtet ist, und der Marktprognose, welche sich an der Zukunft orientiert.

Das Aufgabenspektrum der Marketingforschung lässt sich durch die verschiedenen Funktionen der Marketingforschung dokumentieren. Folgende Funktionen stehen im Mittelpunkt:

- 1.) Anregungsfunktion: Es sollen Impulse für die Initiierung neuer Marketingentscheide generiert werden.
- 2.) Prognosefunktion: Entwicklungen der marketingrelevanten Faktoren sollen frühzeitig erkannt werden, um deren Implikationen antizipieren zu können.
- 3.) Bewertungsfunktion: Die Marketingforschung liefert Unterstützung bei der Bewertung und Auswahl von Entscheidungsalternativen.
- 4.) Kontrollfunktion: Das systematische Sammeln von marketingrelevanten Informationen ermöglicht eine Beurteilung der Marktstellung des eigenen Unternehmens und der Wirksamkeit einzelner Marketinginstrumente.
- 5.) Bestätigungsfunktion: Im Nachhinein sollen die gesammelten Daten Rückschlüsse auf die Ursachen von Erfolg bzw. Misserfolg einer Marketingentscheidung ermöglichen.

Um diese Funktionen erfüllen zu können, gilt es, vier vorwiegende Untersuchungsbereiche der Marketingforschung zu unterscheiden und zu beachten:

- 1.) Entwicklung des Marktes: Von besonderem Interesse zur Einschätzung der Marktchancen und der relativen Marktbedeutung ist die Entwicklung des Marktpotentials und des Marktvolumens.
- 2.) Verhalten der Marktteilnehmer: Das Verhalten von Konsumenten, Konkurrenten und Handel muss die Marketingentscheidungen in hohem Masse beeinflussen. Entsprechend kommt der Konsumenten-, Handels- und Konkurrenzforschung ein hoher Stellenwert zu.
- 3.) Wirkungen der Marketinginstrumente: Um einen effizienten Einsatz des Marketingbudgets zu gewährleisten, muss die Wirkung eines Instrumenteinsatzes im Voraus abgeschätzt werden können.
- 4.) Beobachtung unternehmensspezifischer Marketingfaktoren: Die hohe Dynamik heutiger Marktveränderungen erfordert, dass marktrelevante Faktoren permanent beobachtet und Abweichungen auf ihre Ursachen hin überprüft werden.

Methoden der Marktforschung

Die Marktforschung beschäftigt sich mit Tatbeständen der Gegenwart, also der Suche nach marktrelevanten Informationen im Rahmen der Marketingsituationsanalyse. Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Formen der Marktforschung in unterschiedlichen Punkten, die in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst sind:

<i>Unterscheidungsmerkmal</i>	<i>Ausprägungen</i>	<i>Ziele und Begriffserklärungen</i>
Bezugszeitraum	Einmalige Erhebung	Sondererhebungen z.B. zur Abschätzung von Marktchancen
	Permanente Erhebung	fortlaufende Erfassung marktrelevanter Faktoren
Art des Untersuchungsobjektes	Ökoskopische Marktforschung	Erfassung objektiv beobachtbarer Sachverhalte
	Demoskopische Marktforschung	Erfassung subjektiver Sachverhalte, z.B. Meinungen, Image etc.

Form der Informationsgewinnung	Primärforschung	eigenständige Erhebung der relevanten Daten
	Sekundärforschung	Nutzung bereits vorhandener Informationen
Erhebungsmethode	Befragung	klassisches Instrument der Marktforschung
	Beobachtung	Informationsgewinnung ohne Wissen der Teilnehmer
	Experiment	durch eine künstlich angelegte Versuchsanordnung wird versucht, die Wirkung einer Massnahme ohne Störeinflüsse messen zu können
Untersuchte Marketinginstrumente	Produktforschung	Analyse des derzeitigen Leistungsprogramms
	Preisforschung	Analyse der Kundenreaktionen auf Preisänderungen
	Kommunikationsforschung	untersucht die Möglichkeiten der Zielgruppenbeeinflussung
	Vertriebsforschung	Analyse der Effizienz vorhandener Vertriebskanäle
Untersuchte Marktteilnehmer	Konsumentenforschung	
	Konkurrenzforschung	
	Absatzmittlerforschung	
Art der Messung	quantitative Marktforschung	auf zahlenmässig erfassbaren Tatbeständen beruhend
	qualitative Marktforschung	Erhebung schwer quantifizierbarer Grössen, z.B. Expertenbefragung
Träger der Marktforschung	betriebliche Marktforschung	innerbetriebliche Planung, Durchführung und Kontrolle
	Instituts-Marktforschung	Nutzung externer Stellen
Ort der Messung	Laboruntersuchungen	
	Felduntersuchungen	

Prozess der Marktforschung

Vor der Durchführung von Marktforschungsuntersuchungen stehen planerische Überlegungen. In einer ersten Phase muss das Problem, müssen also die zu beantwortenden Fragestellungen, formuliert werden. Anschliessend erfolgt eine Strukturierung der Fragestellungen bzw. des Themas. Am Ende steht die Festlegung des Untersuchungsziels und -gegenstands der beabsichtigten Marktforschungsstudie.

In einem zweiten Schritt muss die Marktforschungsmethode ausgewählt werden: kann das Problem nur mit Sekundärforschung zufriedenstellend gelöst werden, oder ist zusätzlich der Einsatz von Primärforschung notwendig? Allenfalls ist an dieser Stelle auch die Planung der Primärforschung notwendig. Sekundärforschung ist bei weitem kostengünstiger. In jeder Prozessphase muss die Unternehmung eine Kosten-Nutzen-Analyse der Verfahren anwenden. Dabei kann jedoch bald ein Informationsdilemma auftreten: der Nutzen einer Marktforschungsinformation lässt sich meist erst dann beurteilen, wenn die Information beschafft ist; dann allerdings sind die Kosten schon angefallen.

Die Planung der anschliessenden Durchführung der Marktforschungsstudie beinhaltet die Gestaltung des Erhebungsrahmens, die Festlegung des Datenanalyseverfahrens und die Entscheidung zwischen interner und externer Durchführung. Die erhobenen Daten müssen dokumentiert, analysiert und interpretiert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden zum Abschluss der Marktforschungsstudie den Entscheidungsträgern vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Dabei zeigen sich bereits erste Ansatzpunkte für die Umsetzung.

Marktforschung soll nicht zum Selbstzweck betrieben werden oder nur zur Absicherung bereits getroffener Entscheidungen dienen. Die Marktforschung soll zukünftige Marketingentscheidungen fundieren.

Methoden der Stichprobenplanung

Für die Erhebung von Daten im Rahmen der Primärforschung lassen sich zwei unterschiedliche Ansätze verfolgen: Vollerhebung oder Teilerhebung der Daten. Während die Teilerhebung nur bedingt richtige Daten liefert weil der Rückschluss auf die Grundgesamtheit immer mit einem bestimmten statistischen Fehler behaftet ist, entsprechen die Daten der Vollerhebung den Verhältnissen in der Grundgesamtheit genau. Allerdings ist eine Vollerhebung deutlich aufwendiger und entsprechend teurer in der Durchführung. In vielen Märkten, gerade im Konsumgüterbereich, ist eine Vollerhebung allein schon durch die Grösse des Marktes bedingt unmöglich.

Aus diesem Grund wird eine Stichprobe aus der Grundgesamtheit generiert, die möglichst repräsentativ sein soll. Eine Stichprobe ist repräsentativ, wenn die Verteilung aller interessierenden Merkmale in der Stichprobe der Verteilung in der Grundgesamtheit entspricht. Bei der Generierung einer Stichprobe bestehen grundsätzlich die Verfahren der bewussten Auswahl und die Verfahren der Zufallsauswahl.

Bei der ersten Form erfolgt die Auswahl der Stichprobe nach logischen Erwägungen auf Basis sachrelevanter Merkmale, ohne dass ein Zufallsmechanismus zum Zuge kommt. Zwar sind Verfahren der bewussten Auswahl normalerweise relativ leicht und schnell durchzuführen, die Stichprobe ist aber nicht repräsentativ, weil die Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmtes Element der Grundgesamtheit in die Stichprobe gelangt, nicht bestimmt (und insb. nicht konstant) ist. Entsprechend können aus einer bewusst ausgewählten Stichprobe keine repräsentativen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit getroffen werden. Stichproben aus bewusster Auswahl können also bestenfalls als Richtschnur dienen, ihre Aussagen sind keinesfalls vertrauenswürdig.

Die vier wichtigsten Verfahren der bewussten Auswahl sind:

- 1.) Willkürliche Auswahl: Es werden jene Elemente der Gesamtheit befragt, die besonders leicht zu erreichen sind ('convenience sample'). Die willkürliche Auswahl erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität und soll deshalb primär in der explorativen Phase von Forschungsvorhaben eingesetzt werden.
- 2.) Konzentrationsverfahren: Es werden jene Elemente der Gesamtheit **nicht** berücksichtigt, die keine zusätzlichen Erkenntnisse, aber wesentlich höhere Kosten verursachen würden.
- 3.) Typische Auswahl: Es werden jene Elemente ausgewählt, die am ehesten repräsentativ für die Grundgesamtheit erscheinen.
- 4.) Quotenauswahl: Die Stichprobe wird analog der Verteilung einiger Merkmale (Alter, Geschlecht, Muttersprache etc.) in der Grundgesamtheit gestaltet. Ziel der Quotenauswahl sind quasi-repräsentative Aussagen, ohne den Zwängen der Statistik ausgesetzt zu sein.

Gegenstück zur bewussten Auswahl ist die Zufallsauswahl. Hier erfolgt die Generierung der Stichprobe durch einen Zufallsmechanismus. Abhängig von diesem Mechanismus hat jede Einheit der Gesamtheit eine berechenbare Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe aufgenommen zu werden. Entsprechend lässt sich der Stichprobenfehler berechnen: die Abweichung der Stichprobe von der Grundgesamtheit. Die wichtigsten Varianten der Zufallsauswahl sind:

- 1.) Einfache Zufallsauswahl: Diese Auswahl entspricht der Ziehung von Kugeln aus einer Urne. Jedes Element der Gesamtheit hat die gleiche Wahrscheinlichkeit, Teil der Stichprobe zu werden.
- 2.) Geschichtete Zufallsauswahl: Ziel der geschichteten Zufallsauswahl ist die Verringerung des Standardfehlers, ohne den Stichprobenumfang erhöhen zu müssen. Deshalb wird die Grundgesamtheit in mehrere sich gegenseitig ausschliessende ('disjunkte') Gruppen unterteilt, in denen jeweils eine eigene Stichprobe nach der einfachen Zufallsauswahl gezogen wird. Die Gruppen sollen dabei bezogen auf die Untersuchungsmerkmale untereinander möglichst heterogen, in sich aber möglichst homogen sein. Abschliessend werden die Parameter der Gruppenstichproben entsprechend der Verteilung der Gruppenmerkmale in der Gesamtheit gewichtet, um so die Parameter der Gesamtheit erhalten zu können.
- 3.) Klumpenauswahl: Bei dieser Variante wird die Grundgesamtheit in disjunkte Gruppen ('Klumpen') aufgeteilt und dann per Zufallsauswahl eine Anzahl von Klumpen gezogen. Im einstufigen Fall werden alle Elemente eines gezogenen Klumpens in die Stichprobe aufgenommen, beim mehrstufigen Verfahren wird aus den gezogenen Klumpen nochmals per Zufallsauswahl eine Klumpenstichprobe gebildet.

Elementare statistische Verfahren

Eine Stichprobe bestehend aus n Elementen weist die folgenden Hauptparameter auf:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i \quad (\text{arithmetisches Mittel, Mittelwert, Erwartungswert})$$

$$s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \quad (\text{empirische Varianz})$$

$$s = \sqrt{s^2} \quad (\text{Standardabweichung})$$

Ausreichend grosse Stichproben ($n > 30$) können oftmals als Normalverteilung approximiert werden. Für die standardisierte Normalverteilung sind Sicherheitskoeffizienten z bekannt. Mit ihrer Hilfe lässt sich ein Vertrauensintervall für den Mittelwert der Grundgesamtheit aus dem Mittelwert der Stichprobe ableiten nach der Formel:

$$\bar{x} - z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

$$\bar{x} - z \cdot \frac{s}{\sqrt{n}} \approx \bar{x} - z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \approx \bar{x} + z \cdot \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Normalerweise wird man das σ nicht bekannt sein. Man kann deshalb das σ durch das s approximieren. Für ein Signifikanzniveau von 5% ist $z = 1.960$ (zweiseitig: die Abweichung soll nach oben und unten nicht mehr als 2.5% betragen). Werden die Werte für \bar{x} , z und s eingesetzt, so erhält man ein Vertrauensintervall für μ . Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% liegt der wahre Wert von μ zwischen den beiden berechneten Werten.

Es wird offensichtlich, dass die Grösse des Vertrauensintervalls massgeblich von n abhängt: je kleiner die Stichprobe, desto breiter das Vertrauensintervall, desto ungenauer also die Schätzung für μ .

Wird eine maximale absolute Breite des Vertrauensintervalls vorgegeben (absolute Fehlerspanne zweiseitig $2e$) und ein Signifikanzniveau festgelegt, so leitet sich bei bekannter Standardabweichung σ der Minimalumfang der Stichprobe her gemäss der Formel:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \cdot \sigma^2}{e^2}$$

mit

$$e = z \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

Methoden der Datengewinnung

Während bei der Sekundärforschung die Methoden der Datengewinnung relativ trivial sind, ist dies bei der Primärforschung nicht so. Hier steht der Forscher vor der Entscheidung, eine Befragung, eine Beobachtung oder ein Experiment durchzuführen.

Eine spezielle Form der Befragung mit konstantem Kreis der Auskunftspersonen, die über eine längere Zeitperiode hinweg zu immer den gleichen Themen befragt werden, wird Panel genannt. Unterschieden wird zwischen Handels- und Konsumentenpanel. Handels- und Konsumentenpanel weisen eine hohe Bedeutung als Entscheidungsgrundlage für den Einsatz von Marketinginstrumenten auf. Moderne Konsumentenpanels basieren auf dem Single-Source-Ansatz. Während bei der normalen Datenerfassung und -aufbereitung die Daten von den Personen getrennt und aggregiert werden, lassen sich beim Single-Source-Ansatz die gesammelten Daten jederzeit wieder der (anonymisierten) Person zuordnen. So werden verbindende Aussagen möglich ("46% der Personen, die Katzenfutter kaufen, kaufen auch Katzenstreu"). Panels ermöglichen zwar die Gewinnung von weitreichenderen Informationen als einmalige Erhebungen, allerdings beeinträchtigen drei Effekte die Repräsentativität von Panelergebnissen:

- 1.) Marktabdeckung (Coverage): Vor allem aus wirtschaftlichen Gründen, aber auch aus Gründen der Geschäftsinteressen der Beteiligten decken Panels oft nicht das gesamte Marktspektrum ab.
- 2.) Verweigerung der Mitarbeit: Viele Panelteilnehmer verweigern bereits in der Anfangsphase ihre weitere Mitarbeit, weil die Datenerhebung insb. im Konsumentenpanel mit einem gewissen Arbeitsaufwand verbunden ist.
- 3.) Panelsterblichkeit: Darunter wird der Ausfall von Panelteilnehmern aus dem laufenden Panel verstanden, z.B. durch Tod oder Umzug.
- 4.) Paneleffekte: möglicherweise verändern Teilnehmer aufgrund ihrer Mitarbeit am Panel ihre Gewohnheiten (Prestigeorientierung, Konsumbewusstsein). Auch kann im Laufe der Zeit eine gewisse Panelroutine auftreten, die zu Nachlässigkeit führt.

Eine Befragung kann schriftlich, persönlich oder telefonisch durchgeführt werden. Jede Methode hat ihre eigenen Vor- und Nachteile, die in der folgenden Tabelle zusammengefasst sind:

Art der Befragung	Vorteile	Nachteile
Schriftliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ keine umfangreiche Organisation ➤ relativ Kostengünstig ➤ auch schwer erreichbare Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mangelnde Kontrolle ➤ Missinterpretation ➤ längere Durchführungszeit
Persönliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ relativ hohe Erfolgsquote ➤ grösserer Fragebogenumfang ➤ ergänzende Beobachtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ hohe Kosten ➤ Aufbau eines Interviewerstabes ➤ Einfluss des Interviewers
Telephonische Befragung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ geringer Erhebungsaufwand ➤ rasche Durchführung ➤ kostengünstig 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ beschränkter Fragebogenumfang ➤ Argwohn gegenüber dem Fragenden ➤ Repräsentativität schwer zu gewährleisten

Bei der Datengewinnung durch Beobachtung werden nicht die Antworten von Auskunftspersonen zugrunde gelegt, sondern aus der Analyse des sinnlich wahrnehmbaren Verhaltens und der Reaktion von Personen auf Stimuli werden Rückschlüsse auf marketingrelevante Sachverhalte gezogen. Beobachtungen können auf zwei Ebenen unterschieden werden:

- 1.) Feld- vs. Laboratoriumsbeobachtungen
- 2.) persönliche Beobachtungen vs. Einsatz apparativer Verfahren

Die wesentlichen Vorteile der Datengewinnung durch Beobachtung liegen in der Erhebung des Kundenverhalten während des eigentlichen Verhaltensaktes und der simultanen Erfassung der Umwelteinflüsse. Dadurch können auch Sachverhalte erfasst werden, die den Probanden selbst nicht bewusst sind, weil es sich um selbstverständliches, habitualisiertes Verhalten handelt. Die Nachteile sind insbesondere darin zu sehen, dass bestimmte psychologische Sachverhalte, wie z.B. Einstellungen, Meinungen oder Präferenzen, nicht beobachtet werden können. Weiterhin sind Beobachtungen nur schwer realisierbar, wenn Vorgänge über einen längeren Zeitraum oder in grösseren Zeitabständen erhoben werden sollen.

Das Experiment schliesslich ist nicht als eine weitere Methode der Datengewinnung neben Beobachtung und Befragung zu verstehen, vielmehr findet hier die Datengewinnung unter kontrollierten Bedingungen statt, kann aber auf Befragungs- wie auch Beobachtungsbasis erfolgen. Ziel ist es, die isolierte Wirkung des Einsatzes von Marketinginstrumenten (Faktorwirkung) auf die Erreichung der Marketingziele zu messen.

Vier Haupttypen von Experiment-Design können unterschieden werden:

- 1.) EBA-Typ: Hier wird nur eine Experimentiergruppe vor und nach dem Einsatz des Faktors beobachtet. Die Messung erfolgt durch einen Vergleich der Wirkungsgrössen vor und nach dem Faktoreinsatz:
 $x_1 - x_0$.

- 2.) EBA-CBA-Typ: Es wird eine Kontrollgruppe gebildet, die der Faktorwirkung nicht ausgesetzt wird. So können externe Einflüsse auf die Experimentiergruppe eliminiert werden. Die Faktorwirkung berechnet sich nach der Formel:

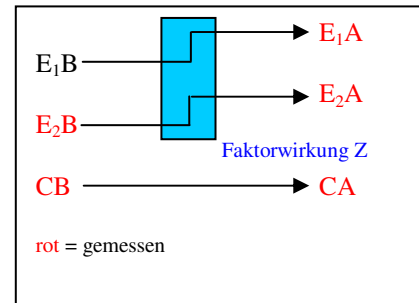
$$(x_1 - x_0) - (y_1 - y_0)$$

- 3.) EA-CA-Typ: Es wird auf die Messung vor Beginn des Experiments verzichtet. Es wird unterstellt, dass Kontrollgruppe und Experimentiergruppe vor dem Experiment gleiche Anfangsbedingungen aufweisen. Berechnung der Faktorwirkung:

$$x_1 - y_1$$

- 4.) E₁A-E₂BA-CBA-Typ: Bei diesem Experiment werden zwei Versuchsgruppen und eine Kontrollgruppe gebildet. Bei der zweiten Versuchsgruppe und der Kontrollgruppe wird eine Messung der Wirkungsgrößen vorher und nachher vorgenommen, bei der ersten Versuchsgruppe nur nach dem Experiment. So soll sichergestellt werden, dass mögliche Lerneffekte – resultierend aus der Messung vor Beginn der Massnahme – ausgeschaltet werden. Die Messung der Faktorwirkung erfolgt nach der Formel

$$(E_2 \cdot x_1 - E_2 \cdot x_0) - (E_1 \cdot x_1 - E_1 \cdot x_0) - (y_1 - y_0)$$



Auch wenn die Experimente positive Resultate aufweisen und durch entsprechend komplizierte Versuchsanordnungen versucht wurde, externe Effekte so weit möglich auszuschliessen, muss in jedem Fall eine Signifikanzprüfung vorgenommen werden.

Methoden der Datenanalyse

Die zuvor gewonnenen Daten müssen ausgewertet und interpretiert werden. Ausgangspunkt ist die Aufbereitung der erhobenen Daten in einer Datenmatrix. Auf der Basis dieser Matrix muss nun eine Entscheidung über die einzusetzenden Methoden der Datenanalyse getroffen werden. Bestimmend wirkt hier meist das Skalenniveau der Daten: nominalskaliert oder intervallskaliert. Auch spielt die Anzahl involvierter Variablen eine entscheidende Rolle, da unterschieden werden muss nach uni-, bi- und multivariaten Verfahren der Datenanalyse. Univariate Verfahren untersuchen eine einzige Variable und deren Verteilung über sämtliche Elemente der Stichprobe. Bekannte univariate Verfahren sind Lage- und Streumasse (z.B. Mittelwert, Median, Quantile; Varianz, Standardabweichung, Spannweite). Bivariate Verfahren untersuchen gleichzeitig zwei Variablen der Datenmatrix mit dem Ziel, Zusammenhänge zwischen diesen herauszufinden. Wichtige bivariate Verfahren sind im folgenden näher beschrieben:

- 1.) Kreuztabellierung: In einer Matrix oder einem Diagramm (Scatterplot) werden die Ausprägungen einer Variable den Ausprägungen der anderen Variable gegenübergestellt. Dieses Verfahren eignet sich insbesondere für nominale Merkmale. Zur Beurteilung der Stärke bzw. der Signifikanz eines Zusammenhanges müssen Kreuztabellen jedoch um Signifikanzanalysen ergänzt werden.

		Alter		
		15 - 30	30 - 65	> 65
Gestaltung	sehr gut	18	10	3
	gut	12	12	8
	mässig	8	10	8
	schlecht	2	10	16

Beispiel einer Kreuztabelle

- 2.) Korrelationsanalyse: Für intervallskalierte Variablen kann durch eine Korrelationsanalyse der Zusammenhang mathematisch gemessen werden. Der Korrelationskoeffizient r macht eine Aussage über die Richtung und die Stärke des Zusammenhanges zwischen den beiden Variablen; er liegt im Intervall $[-1; +1]$, wobei $r = -1$ einen perfekten negativen, $r = +1$ einen perfekten positiven und $r = 0$ gar keinen Zusammenhang nachweist.

$$r = \frac{n \cdot \sum x_i \cdot y_i - \sum x_i \cdot \sum y_i}{\sqrt{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

- 3.) Einfache Regression: Zwei metrisch skalierten Datenreihen wird eine mathematische Funktion unterstellt, die ihre Abhängigkeit beschreibt. Besonders verbreitet ist die lineare Regression, bei der ein linearer Zusammenhang unterstellt wird. Es kann eine Gleichung der Form $y = a + bx$ unterstellt werden, wobei sich die Parameter aufgrund der Methode der kleinsten Quadrate schätzen lassen. Die Güte der geschätzten Parameter kann mit Hilfe des quadrierten Korrelationskoeffizienten r^2 überprüft werden.

$$a = \frac{\sum x_i^2 \sum y_i - \sum x_i \sum x_i y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

Multivariate Verfahren analysieren die Beziehungen zwischen mindestens drei Variablen. Ziel der multivariaten Analysen ist es, eine Datenreduktion bei minimalem Informationsverlust vorzunehmen. Es können zwei grundsätzliche Formen der multivariaten Analyse unterschieden werden: die Interdependenz- und die Dependenzanalyse. Interdependenzanalysen untersuchen Zusammenhänge zwischen verschiedenen scheinbar unabhängigen Variablen mit dem Ziel der Aufdeckung von Strukturen, während in der Dependenzanalyse die Wirkung mehrerer Variablen auf eine abhängige Grösse untersucht wird; hier geht es also um die Prüfung von Strukturen.

Die Interdependenzanalyse wird von zwei Verfahren dominiert: der Faktorenanalyse und der Clusteranalyse. Beide Verfahren versuchen, durch Verdichtung komplexer Datensätze Strukturen aufzuzeigen. Die Faktorenanalyse fasst dabei mehrere Einflussfaktoren, die die abhängige Variable beeinflussen, zu wenigen Hauptfaktoren zusammen. Gegenstand der Faktoranalyse in der Regel Objekte, nicht Personen.

Beispielhaftes Anwendungsgebiet einer Faktoranalyse könnte die Kaufentscheidung von Konsumenten sein. Die abhängige Variable 'Absatz eines Autos' wird bestimmt durch eine Vielzahl von Faktoren wie 'Benzinverbrauch', 'Reparaturanfälligkeit', 'Anschaffungspreis', 'Wiederverkaufspreis', die sich zu Hauptfaktoren wie etwa 'Wirtschaftlichkeit' verdichten lassen.

Die Clusteranalyse sucht nach Strukturen innerhalb der Stichprobe bzw. der Datenmatrix. Es werden meist Personen zu in sich homogenen, aber extern heterogenen Gruppen (Clustern) zusammengefasst.

Ein typisches Beispiel einer Clusteranalyse ist die Bildung von Konsumentengruppen: 'Makenkäufer', 'Billigkäufer', 'Spontankäufer', 'Nichtkäufer' etc. Diese Gruppen, die ein in sich geschlossenes, untereinander aber differierendes Konsumverhalten zeigen, werden mit statistischen und demographischen Merkmalen beschrieben.

Bei den Verfahren der Dependenzanalyse kommt es sehr auf die Skalenniveaus der beteiligten Variablen an. Die nachfolgende Tabelle zeigt, welches Verfahren bei welcher Kombination von Skalenniveaus einzusetzen ist:

		Unabhängige Variable	
		metrisch	nominal
Abhängige Variable	metrisch	Regressionsanalyse	Varianzanalyse
	nominal	Diskriminanzanalyse	Kontingenzanalyse

Methoden der Marktprognose

Auf Basis der Ergebnisse der Marktforschung sollen zukünftige Entwicklungen im Markt vorausgesagt werden. Die folgenden Unterscheidungsgegenstände stehen im Vordergrund:

- 1.) Ebene der Prognose: Prognose im Gesamtmarkt oder in einem Teilmarkt
- 2.) Art der abhängigen Variablen: Gegenstand der Prognose, z.B. Absatz, Umsatz, Marktanteil etc.
- 3.) Art der unabhängigen Variablen: unterschieden wird zwischen Entwicklungs- und Wirkungsprognosen
- 4.) Bezugszeitraum: kurz-, mittel- oder langfristig prognostizieren
- 5.) Einflussgrößen: externe Variablen beeinflussen die marktrelevanten, zu prognostizieren Größen
- 6.) Bezugsobjekt: Differenzierung nach Konsumenten-, Konkurrenten- oder Umfeldprognosen
- 7.) Form der Messung: quantitativ oder qualitativ

Wie so vielen (Marketing-) Problemen liegt auch der Marktprognose der entscheidungsorientierte Ansatz zugrunde. In einem ersten Schritt muss das Prognoseproblem formuliert werden. So kann über die Art der Prognose und die bereitzustellenden Daten entschieden werden. Um eine erfolgreiche Prognose einer zu bestimmenden abhängigen Variable durchzuführen, müssen alle massgeblichen unabhängigen Einflussfaktoren erfasst werden. Anschliessend müssen die Zusammenhänge zwischen Prognose- und Einflussgrösse erfasst werden. So kann ein mathematisch-statistisches oder qualitatives Prognosemodell erstellt werden. Aufgrund dieses Modells lässt sich nun die Prognosegrösse hochrechnen, um damit eine Marketingentscheidung zu fundieren.

Entscheidungen der Produktpolitik

Aufgaben und Prozess des Produktmanagements

Ein zentrales Konzept des Marketing und seiner internen Struktur sind die 4P:

P roduct	Produkt
P rice	Preis
P romotion	Kommunikation
P lace	Vertrieb

Die Produktpolitik als erster Teil des 4P-Konzeptes beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms einer Unternehmung stehen. Das zentrale Anliegen der Produktpolitik muss der Kundennutzen sein, den es zu maximieren gilt. Dabei geht es nicht nur um das isolierte physische Produkt, das Leistungsprogramm besteht zusätzlich aus produktbegleitenden Serviceleistungen. Insbesondere unter den in den letzten Jahren vorherrschenden Marktbedingungen mit nur noch geringem Preis- und Qualitätsgefälle und gestiegenen Kundenerwartungen hat die Bedeutung eines ausgereiften und abgerundeten Leistungsprogramms stark zugenommen. Die Festlegung des Leistungsmix folgt den folgenden Schritten:

- 1.) Definition der Einzigartigkeit des Produktes: für den Kunden muss das eigene Produkt einzigartig und unverwechselbar sein. Nur so kann eine USP erreicht werden, die das Produkt von der Konkurrenz abhebt und eine in gewissen Grenzen unabhängige Marktpolitik gestattet.
- 2.) Gestaltung des Produktes: Erst wenn die USP festgelegt ist, kann ein Produkt fertig ausgestaltet werden. Dabei geht es darum, den spezifischen Kundennutzen des engeren, physischen Produktes sicherzustellen.
- 3.) Festlegung von Serviceleistungen: So soll für den Kunden ein zusätzlicher Nutzen und damit ein zusätzlicher Kaufanreiz geschaffen werden.

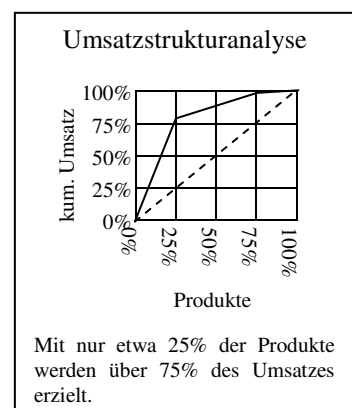
Ausgangspunkt produktpolitischer Entscheidungen sind die Ziele der Produktpolitik, die sich wiederum nahtlos aus der spezifischen Marketingsituation bzw. den festgelegten Marketingstrategien herleiten. Produktpolitische Ziele sind deshalb immer als den Marketingzielen untergeordnet anzusehen.

Alle zur Erreichung der produktpolitischen Ziele notwendigen Schritte zu unternehmen ist Aufgabe des Produktmanagements. Es stehen drei hierarchisch gegliederte Varianten zur Verfügung, nach denen sich die Massnahmen kategorisieren lassen:

- 1.) Programmentscheidungen: Entscheidungen über Veränderungen des Absatzprogramms, d.h. sämtlicher Produktlinien und Produkte. Da es sich hier um eine strategische Entscheidung handelt, ist das obere Management unbedingt einzubinden.
- 2.) Produktlinienentscheidung: Entscheidungen über Erweiterung oder Kürzung einer Produktlinie, also neue Produkte auf den Markt zu bringen oder bestehende Produkte im Markt zu eliminieren.
- 3.) Produktentscheidungen: Entscheidungen über einzelne Produkte, z.B. deren Markteinführung, Ersatz durch Nachfolgemodelle etc. sind vom Produktmanagement zu treffen.

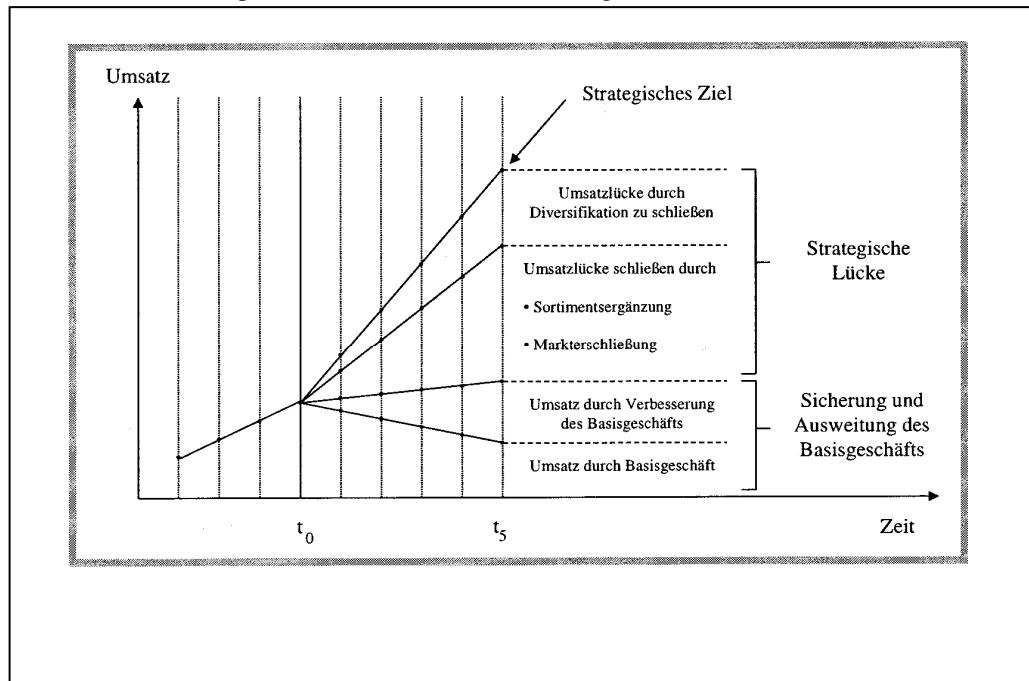
Offensichtlich fallen vielfältige Entscheidungen in grosser Zahl und teils von besonderer Tragweite an. Es ist deshalb sinnvoll, dem Prozess des Produktmanagements ein geplantes Vorgehen im Sinne des entscheidungsorientierten Ansatzes voranzustellen.

- 1.) Situationsanalyse: eine kontinuierliche Beobachtung des Leistungsprogramms ermöglicht erst die rechtzeitige Reaktion auf Veränderungen und den zielgerechten Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel. Verfahren der Situationsanalyse sind z.B. die bereits an anderer Stelle (Kapitel 3) vorgestellten Instrumente: Lebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse, Befragungen etc. Dazu kommen interne Analysevehikel, etwa Deckungsbeitrags- und andere Kennzahlenanalysen. Weiter kommt der Programmanalyse ein wichtige Funktion zu, indem sie die Gesamtheit der Produkte betrachtet. Programmanalysen lassen sich in Form von Konzentrationskurven veranschaulichen. Wenn wie im nebenstehenden Beispiel ein Produkt oder eine Kundengruppe einen



Grossteil der Umsätze (und damit der Gewinne) generiert, so kann sich für solch eine Gruppe eine differenzierte Bearbeitungsstrategie lohnen. Allerdings dürfen die weniger ertragsstarken Produkte und Kunden nicht dadurch unbesehen vernachlässigt werden.

- 2.) Festlegung produktpolitischer Zielsetzungen: Eine Bestandesaufnahme des Leistungsprogramms ist die Grundlage für die Formulierung von Zielen. Zwischen dem Ist-Zustand und den übergeordneten Zielen wird sich eine Differenz ergeben, die Lücke. Durch entsprechende Zielsetzung in der Produktplanung, aber auch in anderen Konzeptteilen, soll die Lücke geschlossen werden. Die Massnahmen, welche die Lücke schliessen sollen, entsprechen der in der Ansoff-Matrix genannten Varianten.



- 3.) Strategieentwicklung für die Produktpolitik: Nachdem die Ziele festgelegt wurden, gilt es, das mittel- bis langfristige Vorgehen zur Erreichung der Ziele in Form einer Strategie auszuarbeiten. Im Sinne der Strategieplanung nach Porter ('stuck in the middle') muss entschieden werden hinsichtlich einer Qualitätsstrategie, einer Preisstrategie und einer Markenstrategie.
- Qualitätsstrategie: Festlegung des Qualitätsniveaus zwischen Premiumprodukten und Standard
 - Preisstrategie: Festlegung des Preisniveaus und der Preisabfolge
 - Markenstrategie: Dachmarken-, Familienmarken-, Mehrmarken- oder Einzelmarkenstrategie
- 4.) Budgetierung der Produktpolitik: insbesondere die Produktentwicklung bindet im Unternehmen viel Zeit und Geld. Das Budget muss deshalb umsichtig geschätzt werden und alle Anforderungen aus der Sicht des Marketing und der Technik berücksichtigen.
- 5.) Einsatz der produktpolitischen Instrumente: das Budget steckt den Rahmen für den Instrumenteneinsatz ab. Die Feinplanung über die Verwendung der Mittel muss der Umsetzung der Produktstrategie untergeordnet werden.
- 6.) Kontrolle des Leistungsprogramms: parallel und nachgeordnet zum Prozess der Produktpolitikplanung erfolgt eine ständige Kontrolle, um die Zielerreichung zu überprüfen und gegebenenfalls eine Anpassung des Instrumenteneinsatzes durchführen zu können.

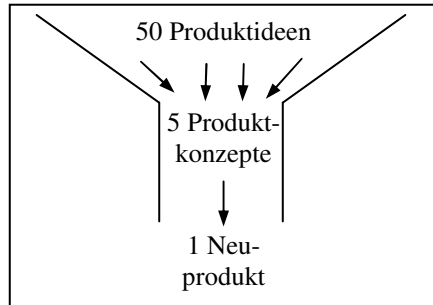
Neuproduktplanung

Um im Markt gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können und die USP zu verteidigen, ist eine ständige Weiterentwicklung des Produktangebots durch das Produktmanagement unabdingbar. Dabei sind drei Ansätze zu unterscheiden:

- Produktinnovation: die Entwicklung von für den Markt oder für das Unternehmen völlig neuartigen Produkten.
- Produktverbesserung: bestimmte Eigenschaften oder Leistungsmerkmale von bestehenden Produkten werden überarbeitet und verbessert.
- Produktdifferenzierung: die Entwicklung zusätzlicher Produktvarianten, um die bisherigen Produkte im Markt sinnvoll zu ergänzen.

Der kreativste Schritt ist sicherlich die Produktinnovation. Allerdings ist diese auch mit dem höchsten Risiko ausgestattet und besitzt die grösste Komplexität. Aus diesem Grund ist hier eine ausführlichere Planung des Vorgehens notwendig als etwa bei der Produktverbesserung.

Am Anfang des Innovationsprozesses steht die Suche nach Produktideen, der eine Grobauswahl folgt. Aus dieser Grobauswahl von Ideen, die mit der allgemeinen Produktpolitik in Einklang stehen, werden Produktkonzepte



entwickelt und überprüft. Aus diesen Produktkonzepten wird nach ausführlicher Analyse eine Feinauswahl getroffen und das Neuprodukt entsprechend zur Einführung gebracht.

Der Planungsprozess ist in gewisser Weise trichterförmig. Aus einer grossen Zahl von Produktideen wird in mehreren Schritten durch Verdichtung und Synthese ein einziges Neuprodukt entwickelt. Die breite Basis von Produktideen, die am Anfang des Planungsprozesses stehen, ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Neuprodukteinführung. Der Ideensammlung und -produktion kommt deshalb eine grosse Bedeutung zu.

Ideen für neue Produkte können teilweise bereits vorhanden sein und müssen nur noch gesammelt werden. Als Quellen seien z.B. Kundenanfragen, Ergebnisse von F&E und Aussendienstmitarbeiter im internen und Expertenbefragung, Konkurrenzbeobachtung, Patentämter und Forschungsinstitute im externen Bereich genannt.

Oftmals wird die Ideensammlung nicht genügend Material liefern, sodass auch originär neue Ideen produziert werden müssen. In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Verfahren zur Ideenproduktion systematisch aufgeführt:

Ideenauslösendes Element / Arbeitsweise	Assoziation bzw. Abwandlung	Konfrontation
Verstärkung der Intuition	<i>Intuitive Assoziation</i> <ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Brainwriting 	<i>Intuitive Konfrontation</i> <ul style="list-style-type: none"> Synektik Reizwortanalyse
Systematisch-analytisches Vorgehen	<i>Systematische Abwandlung</i> <ul style="list-style-type: none"> Fragenkatalog / Checklisten Funktionsanalysen Morphologische Analyse 	<i>Systematische Konfrontation</i> <ul style="list-style-type: none"> Systematische Reizobjektermittlung

Bei der intuitiven Assoziation steht die Quantität der Vorschläge im Vordergrund, nicht die Qualität. Gemachte Äusserungen in einer Brainstormingsitzung dürfen ergänzt oder erweitert, nicht jedoch bewertet oder gar kritisiert werden. Die Synektik versucht, durch geführte Diskussionen mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Abteilungen oder von extern neue Ideen zu entwickeln, indem das Problem auf andere Bereiche übertragen bzw. nach artfremden Lösungsansätzen gesucht wird, die sich auf das konkrete Problem übertragen lassen. Die morphologische Analyse ist hochsystematisch. Sie stellt in einem Koordinatensystem Grunddimensionen von Produkten dar (zum Beispiel Material, Grösse, Lieferweg), trägt die bereits bestehenden Produkte (sowohl eigene als auch Produkte der Konkurrenz) in das Koordinatensystem ein und versucht, Lücken zu erkennen, die durch ein neues Produkt ausgefüllt werden können.

Aus den verschiedenen Ideen müssen nun jene Ansätze ausgewählt werden, die weiterverfolgt und verfeinert werden sollen. Hierfür eignet sich ein Punktbewertungsverfahren. Am Anfang des Bewertungsverfahrens steht die Auswahl der Bewertungskriterien, weiter die Festlegung der Gewichtungsfaktoren. Anschliessend werden den diversen Alternativen Punkte vergeben, die gewichtet und addiert werden. Eine zuvor festgelegte Anzahl der Alternativen mit den höchsten Punktzahlen werden weiterverfolgt.

Die ausgewählten Produktideen werden zu Produktkonzepten weiterentwickelt. Produktkonzepte bestehen aus einer genauen Beschreibung des Produktes, insbesondere der angestrebten Positionierung, der Kennzeichnung der Vorteile gegenüber anderen Produkten, der Identifizierung anzusprechender Kundensegmente und der Verwendungssituation. Anschliessend müssen die Produktkonzepte geprüft werden, etwa, ob der Kunde den spezifischen Nutzen des neuen Produktes erkennt und als kaufentscheidend bewertet. In dieser Phase kann von den Testpersonen ein Feedback erfolgen, durch das das Produktkonzept weiter verfeinert werden kann.

Schliesslich werden die verschiedenen Produktkonzepte bewertet. Es wird entschieden, welches Konzept bis zur Marktreife weiterentwickelt werden soll. Möglichkeiten zur Bewertung der alternativen Konzepte bestehen vor allem in der Wirtschaftlichkeitsanalyse, die sich wiederum auf Umsatz-, Kosten- und Gewinnschätzungen bzw. -prognosen stützt.

Eine Beispielsrechnung für die Gewinnplanung zeigt das Vorgehen:

		t ₀	t ₁	t ₂	t ₃	t ₄
1	Umsatzerlöse	0	2	4	5	6
2	./. variable Herstellkosten (25%)	0	0.5	1	1.25	1.5
3	Deckungsbeitrag I	0	1.5	3	3.75	4.5
4	./. variable Marketingkosten	0	0.5	0.7	0.9	1
5	Deckungsbeitrag II	0	1	2.3	2.85	3.5
6	./. anteilige Gemeinkosten	0	0.2	0.4	0.5	0.6
7	Deckungsbeitrag III	0	0.8	1.9	2.35	2.9
8	./. F&E Kosten	1	0	0	0	0
9	./. Marketing Fixkosten	0	1	1	1	1
10	Nettoerfolg	-1.0	-0.2	0.9	1.35	1.9
11	Diskontierter Nettoerfolg (Nettoerfolg/(1+i) ^t mit i = 10%)	-1.0	-0.18	0.74	1.01	1.3
12	kumulierter Nettoerfolg	-1.0	-1.18	-0.44	0.57	1.87

Mit dieser Methode kann bestimmt werden, ob und wann das Renditeziel eines Neuproduktes realisiert werden kann. Wenn diese Wirtschaftlichkeitsanalyse ein positives Ergebnis liefert und entschieden wird, das Produktkonzept zur Marktreife weiterzuentwickeln, dann müssen sämtliche produktpolitischen Instrumente – Qualität, Design, Markenname, Verpackung usw. – festgelegt werden.

Markteinführung eines Neuprodukts

Vor der eigentlichen Markteinführung muss das neue Produkt mehreren Tests unterzogen werden. Unterschieden wird zwischen Produkt- und Markttests. Bei einem Produkttest werden Produkteigenschaften durch Testpersonen unter kontrollierten Bedingungen beurteilt. Dabei können alle Eigenschaften auf einmal getestet werden, um einen Gesamteindruck des Produktes zu gewinnen (Volltest), oder es werden nur einzelne Eigenschaften getestet (z.B. Qualität, Verpackung, Geschmack etc.) (Partialtest). Ein Vorteil von Produkttests ist ihre relativ schnelle und kostengünstige Abwicklung. Ein Nachteil der Produkttests ist hingegen, dass die Testbedingungen meist nicht den realen Kaufsituationen entsprechen.

Neben den Produkttests können auch Markttests durchgeführt werden. Ein Markttest ist die Prüfung des Abverkaufes von Produkten in einem Testgebiet unter Einsatz des gesamten Marketinginstrumentariums. Es wird ein abgegrenzter Testmarkt geschaffen, in dem durch technische Hilfsmittel eine Einteilung der Bevölkerung in Gruppen vorgenommen wird, sodass gezielt eine oder mehrere Gruppen mit der zu testenden Marketingmassnahme bzw. dem neuen Produkt konfrontiert werden kann. So werden den Testgruppen z.B. spezielle Zeitungen und Zeitschriften zugestellt, die präparierte Werbeseiten aufweisen oder im Fernsehen werden die Werbeblocks angepasst.

Die Vorteile des Markttests liegen in der Absicherung von Risiken, die mit einer grossen Neuprodukteinführung verbunden sind. Es besteht die Möglichkeit zur Verbesserung des Produktes und der Marketingmassnahmen sowie zur Analyse der Kaufbarrieren bei Endabnehmern und Händlern. Allerdings sind Markttests sehr kostenintensiv und die Konkurrenz erfährt vielleicht frühzeitig von eventuellen Absichten des Unternehmens, woraufhin sie das Testergebnis bewusst beeinflussen und entsprechende Gegenmassnahmen in der eigenen Produktpolitik planen kann. Zudem lassen sich die Testbedingungen in einem Markttest nicht so umfänglich kontrollieren wie bei einem Produkttest unter Laborbedingungen.

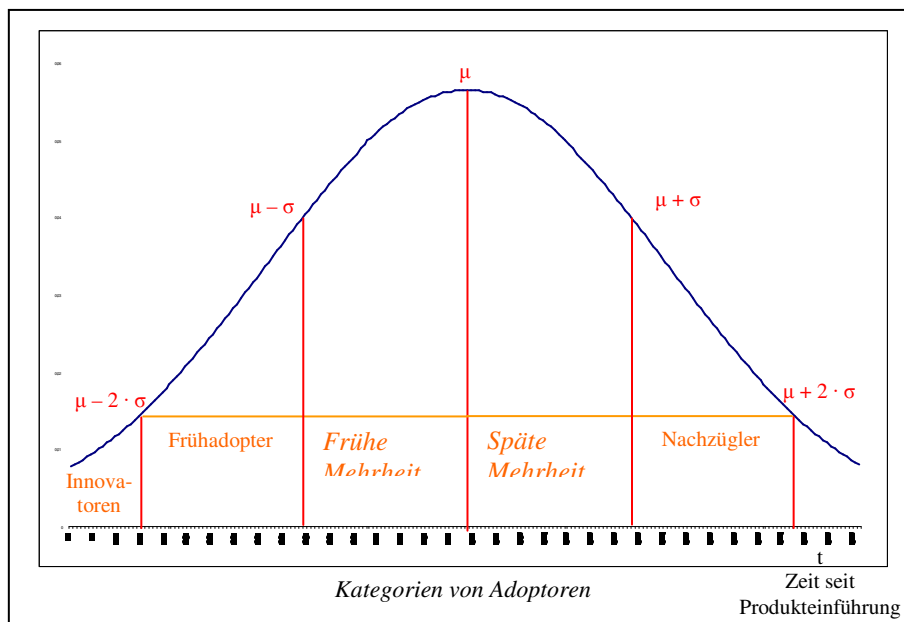
Eine dritte Testmethode ist der Storetest, bei dem handelsgerichtete Marketingmassnahmen unter realen Bedingungen auf ihre Wirksamkeit hin getestet werden können. Storetests sind relativ kostengünstig und beanspruchen keinen langen Durchführungszeitraum. Allerdings sind Storetests im Normalfall nicht repräsentativ, weil oft nur wenige Einkaufsstätten zur Testgruppe gehören.

Aus den Testergebnissen können nochmals weitere Informationen über die Produktbeschaffenheit gewonnen werden. Nachdem dieses Wissen ins Neuprodukt eingeflossen ist, kann die Markteinführung in Angriff genommen werden.

An erster Stelle müssen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Markteinführung im Unternehmen selbst geschaffen werden. Zum einen müssen administrative Massnahmen abgewickelt werden (wie die Registrierung des Markennamens, der Druck von ausreichend Prospektmaterial, die Schulung von Aussendienstmitarbeitern), zum andern müssen die eigenen Mitarbeiter von den Vorteilen des Neuproduktes überzeugt werden, damit diese die Firmenpolitik glaubhaft vertreten können.

Die Durchsetzung der Produktinnovation beim Konsumenten hängt ab von Akzeptanz und Verbreitung des Produktes und folgt einem fünfphasigen Adoptionsprozess:

- 1.) Aufmerksamkeit: das Angebot des neuen Produktes wird von den Zielpersonen als solches erkannt.
- 2.) Interesse: die Zielpersonen interessieren sich für das neue Produkt.
- 3.) Bewertung: nach einer Beurteilung entscheiden die Zielpersonen sich für oder gegen das Angebot.
- 4.) Versuch: die Zielpersonen kaufen das Produkt erstmalig, um es auszuprobieren.
- 5.) Annahme: die Zielpersonen entscheiden sich, das Produkt erneut zu kaufen (Wiederholungskäufe).



Die Konsumenten lassen sich abhängig von der verstrichenen Zeit zwischen Produkteinführung und Akzeptieren eines Produktes (Adoption) in verschiedene Gruppen einteilen. Innovatoren und Frühadopter zeigen ein hohes Interesse an neuen Produkten, das sich zum Beispiel in einem stark ausgeprägten Informationsverhalten zeigt (Lesen der Fachpresse, Besuch von Messen etc). Diesen beiden Gruppen kommt eine grosse Bedeutung zu, weil sie von der frühen und späten Mehrheit als Experten und Meinungsführer betrachtet werden. Innovatoren und Frühadopter müssen also von einem neuen Produkt überzeugt werden, um eine erfolgreiche Markteinführung erreichen zu können.

Entscheidungen der Markenpolitik

Der Markenname wird beim Konsumenten zum Synonym für die Leistungsfähigkeit des Produktes. Markenpolitik im engeren Sinne meint also den Aufbau und die Pflege von Produktangeboten als Markenartikel. Während früher der Begriff des Markenartikels auf die Herstellermarke beschränkt war, die sich durch gleichbleibende, hohe Produktqualität, Überallerhältlichkeit (Ubiquität) und hohen Bekanntheitsgrad auszeichnete, versteht man unter einem Markenartikel heute das Versprechen, auf Kundennutzen ausgerichtete Leistungen standardisiert in gleichbleibender Qualität zu offerieren. Damit können nicht nur Herstellermarken, sondern auch Handels- und Dienstleistungsmarken Markenartikelqualität erreichen.

Marken lassen sich zum einen nach der Anzahl der Produkte unterscheiden, die unter der gleichen Marke verkauft werden (Einzelmarke, Markengruppe, Firmenmarke), zum anderen nach der Reichweite einer Marke (regional, national, international). Entsprechend können Markenstrategien unterschieden werden:

- Einzelmarkenstrategie: für jedes Produkt wird eine eigene Marke geschaffen und am Markt durchgesetzt. Den Konsumenten ist dabei oft gar nicht bewusst, dass hinter zwei Marken das gleiche

Unternehmen steht. Vorteil einer Einzelmarkenstrategie ist die eindeutige Positionierbarkeit der Marke am Markt. Negative Ausstrahlungseffekte sind ausgeschlossen; positive Effekte allerdings auch. Ausserdem ist die Etablierung einer Marke mit grossen Kosten verbunden, weshalb man heute kaum mehr neue Einzelmarken findet.

- Markenfamilienstrategie: verwandte Produkte werden unter einer einheitlichen Markenbezeichnung als Produktgruppe in den Vordergrund gestellt. Die Einzelprodukte profitieren vom Image der Familienmarke. Es finden starke Abstrahleffekte innerhalb der Produktgruppe statt.
- Dachmarkenstrategie: der Firmenname wird mit sämtlichen angebotenen Produkten und Leistungen des Unternehmens verknüpft, auch wenn diese sehr heterogen sind (Virgin, 3M, Sony). Ein Vorteil der Dachmarkenstrategie ist, dass mit nur einer Werbeaktion für alle Produkte zugleich werben kann. Allerdings lassen sich die einzelnen Produkte nicht so eindeutig positionieren. Ausserdem bestehen auch hier massive Ausstrahlungseffekte, was positiven wie negativen Effekt haben kann.
- Mehrmarkenstrategie: diese Form ist vor allem in stark gesättigten Märkten zu beobachten mit dem Ziel, eine bessere Marktausschöpfung zu erreichen. Der Anbieter entwickelt unterschiedliche Marken, die sich gleichzeitig an ähnliche Marktsegmente richten. Diese Strategie ist mit einem hohen Aufwand verbunden, da sämtliche Marken selbständig vermarktet werden müssen. Selbst wenn dabei die Gefahr der Substitution innerhalb des eigenen Sortiments besteht ('Kannibalisierungseffekt'), soll durch mehrere auf den Massenmarkt gerichtete Marken eine höhere Marktausschöpfung durch das Unternehmen erreicht werden. Negative Ausstrahlungseffekte können mit dieser Strategie vermieden werden.

Da der Aufbau einer neuen Marke mit grossen Investitionen und hohem Risiko verbunden ist, wird vielfach ein Markentransfer vorgenommen. Es wird versucht, ein bestehendes positives Markenimage auf neue Produkte zu übertragen, die zum Beispiel in einem engen Problemlösungszusammenhang stehen. Manchmal gelingt aber auch der Transfer auf völlig unterschiedliche Leistungsausprägungen (von Zigaretten auf Kleidung).

Gerade in gesättigten Märkten rückt die Schaffung einer 'Brand Identity' im Sinne der Individualität einer Marke in den Vordergrund der Marketingbemühungen, um die Gefährdung durch Markenimitation zu vermindern. Ein wichtiger Teil der Brand Identity ist auch die Verpackung, da sie beim Konsumenten den ersten Eindruck des Produktes hinterlässt. Im Laufe der Zeit hat sich die Funktion der Verpackung kumulativ erweitert:

- 1.) Schutz und Sicherung der Produkte bei Transport und Lagerung (Vertrieb / Logistik).
- 2.) Dimensionierung für den Verkaufsvorgang.
- 3.) Präsentation und Verkaufsförderung in der Einkaufsstätte.
- 4.) Ge- und Verbrauchserleichterung beim Konsum.
- 5.) Vermittlung eines Zusatznutzens.
- 6.) Rationalisierung der Warenwirtschaft zwischen Industrie und Handel
- 7.) Erfüllung ökologischer und gesellschaftlicher Anforderungen (aus Kundenbefragungen ermittelt).

Die Verpackung ist also nicht nur eine notwendige 'Begleiterscheinung' für das Kernprodukt, sondern kann auch zum Qualitätsbestandteil der gesamten Leistung werden. Dabei muss die Verpackung verschiedene Anforderungen erfüllen. Die Gestaltung der Verpackung soll für den Warenweg zwischen Hersteller und Händler praktikabel sein. Weiter soll die Verpackung die Regalfläche effizient nutzen und das Produkt optimal präsentieren, womit der Verpackung auch in kommunikativer Charakter zukommt. Ausserdem muss die Verpackung für den Konsumenten praktisch zu handhaben sein (Wiederverschliessbarkeit etc). Zu guter Letzt muss in letzter Zeit auch ökologischen Anforderungen Rechnung getragen werden.

Entscheidungen der Servicepolitik

Serviceleistungen umfassen heute nicht mehr nur den technischen Kundendienst, sondern alle immateriellen, die Primärleistung unterstützenden oder eigenständigen Leistungen, die den Kundennutzen steigern sollen. In dieser Definition sind sowohl Sekundärleistungen, die die Nutzung vor, während und nach dem Kauf erleichtern, als auch eigenständige Leistungen, die mit dem Produkt nicht in direktem Zusammenhang stehen, enthalten.

Bei der Entscheidungen über den Umfang der Serviceleistungen muss von der Erwartung der Kunden ausgegangen werden. Zwar ist die Serviceleistung ein wichtiges Kaufkriterium, jedoch kann ab einem gewissen Serviceausmass mit einer weiteren (meist kostenintensiven) Steigerung nur noch ein geringer Anstieg des Absatzes erreicht werden.

Sehr eng mit der Primärleistung verbunden ist die Form der Garantieleistung. Sie wird durch den Garantiefumfang und die Garantiedauer bestimmt. Umfangreiche Garantieleistungen werden vor allem bei

komplizierten, störanfälligen Produkten eingeräumt, ausserdem bei Produkten, deren Störung hohe Folgekosten verursacht.

Eine weitere Form der Servicepolitik ist die Lieferleistung. Hier geht es um Lieferbereitschaft (wie schnell und in welchem Umfang kann auf Kundenbestellungen reagiert werden) und Lieferzuverlässigkeit (Einhaltung zugesagter Liefertermine und gelieferte Produktqualität).

Der Sicherstellung einer optimalen Lieferleistung kommt vor allem im Business-to-Business Bereich eine grosse Bedeutung zu, da infolge der Just-in-time-Produktion vieler Unternehmen Lieferverzögerungen unmittelbare Auswirkungen auf den Produktionsprozess haben und hohe Folgekosten verursachen.

Kundendienstleistungen umfassen technische und kaufmännische Dienstleistungen vor, während und nach der Inanspruchnahme von Primärleistungen. Kundendienstleistungen können unterschieden werden in Muss-Leistungen, die vom Kunden unbedingt erwartet weil notwendig zur Produktnutzung sind (Installation und Montage), Soll-Leistungen, die durch den marktüblichen Standard definiert sind, und Kann-Leistungen, die eine Profilierung durch Nutzensteigerung für den Kunden bedeuten. Typischerweise werden Kann-Leistungen vom Kunden nicht explizit gefordert, erfüllen jedoch ein kundenspezifisches Bedürfnis.

Ziel der Kundendienstpolitik ist die Erhöhung des Kundennutzens am Produkt. Dadurch sollen Präferenzen für die eigene Leistung geschaffen werden. Auch eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung gehen mit einer optimalen Kundendienstpolitik einher. Die Förderung von Imageeffekten und die Profilierung gegenüber der Konkurrenz folgen aus den Zielen.

Um die Kundendienstziele erfüllen zu können, muss der Kundendienst drei Anforderungen gerecht werden. Je besser er diese Anforderungen erfüllt, desto einfacher ist die Erfüllung dieser Ziele. Zu den Anforderungen zählen:

- Kundendienstzeit: die Zeitspanne zwischen Eingang eines Auftrages und dessen Erledigung beim Kunden soll minimiert werden.
- Kundendienstbereitschaft: die Anzahl aller eingegangenen Kundendienstaufträge, die innerhalb eines vorgegebenen Zeitraumes erledigt werden, soll maximiert werden.
- Kundendienstzuverlässigkeit: die Qualität der Kundendienstleistung (gemessen durch Indikatoren wie etwa die Anzahl Reklamationen pro Monat und Auftragsvolumen) soll maximiert (bzw. der angegebene Indikator minimiert) werden.

Die Kundendienstabteilung kann sowohl als Costcenter, das heisst als Fixkostenposten, organisiert sein, als auch als Profitcenter, wobei sie aktiv Umsätze generiert. Im Falle des Profitcenters wird der Service als eigenständige Leistung verstanden. Der Organisation im Profitcenter ist eindeutig der Vorzug zu geben. Allerdings muss in diesem Fall ein eigenständiges Kundendienstinstrumentarium entwickelt werden, so etwa die Entscheidung über die vier P, woraus sich ein Kundendienstmix ergibt.

Eine letzte Form der Serviceleistungen sind die sogenannten Value-Added-Services. Value-Added-Services sind Sekundärleistungen, die zusammen mit der Primärleistung dem Kunden einen höheren Nutzen bzw. 'Wert' stiften als Angebote von Wettbewerbern mit gleicher Primärleistung. Gerade in gesättigten Märkten, in denen sich Preise und Qualität der Produkte weitgehend ausgeglichen haben, kommen den Value-Added-Services besondere Bedeutung zu, um sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren.

Die verschiedenen Value-Added-Services lassen sich nach der Affinität zum Produkt und nach der Erwartungshaltung der Kunden unterschieden und in drei Profilierungsfelder einteilen.

Grad der Affinität von Primärleistungen und Sekundärleistungen Erwartungshaltung auf Kundenseite	Hohe Affinität	Mittlere Affinität	Geringe Affinität
Muss-Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantieleistungen ➤ technischer Kundendienst 	Profilierungsfeld II	Profilierungsfeld III
Soll-Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TÜV-Untersuchung ➤ Leasing ➤ Direktannahme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mietwagenvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cafeteria
Kann-Leistung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Haftpflichtversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilitätsgarantie ➤ Schutzbrief 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kinderhort ➤ Reisebüro Profilierungsfeld I

Profilierungsfeld I: Wirkung durch eher geringe Affinität; überraschend, innovativ.

Profilierungsfeld II: Wirkung durch hohe Affinität; eventuell Übertreffen der Kundenerwartung.

Profilierungsfeld III: Je nach Bedeutung aus Kundensicht führen diese Sekundärleistungen zur Profilierung der Primärleistung.

Wenn es um das Ausmass der Serviceleistungen geht, kann das Optimierungsproblem als Kosten-Nutzen-Kalkül betrachtet werden. Es gilt dabei, den Gewinn in Abhängigkeit vom Serviceniveau zu optimieren. Graphisch wird diese Bedingung in jenem Punkt optimiert, in dem die Steigung von Kosten und Erlös gleich ist.

Entscheidungen der Sortimentspolitik

Die Sortimentspolitik umfasst sämtliche Entscheidungen, die mit der Erstellung, Erweiterung oder Eliminierung von Leistungsangeboten in einem Gesamtsystem verbunden sind. Jedes Sortiment ist durch Breite und Tiefe definiert. Die Breite eines Sortiments beschreibt die Anzahl unterschiedlicher Produktangebote, die Tiefe die Anzahl der Variationen (Sorten) innerhalb einer Produktlinie.

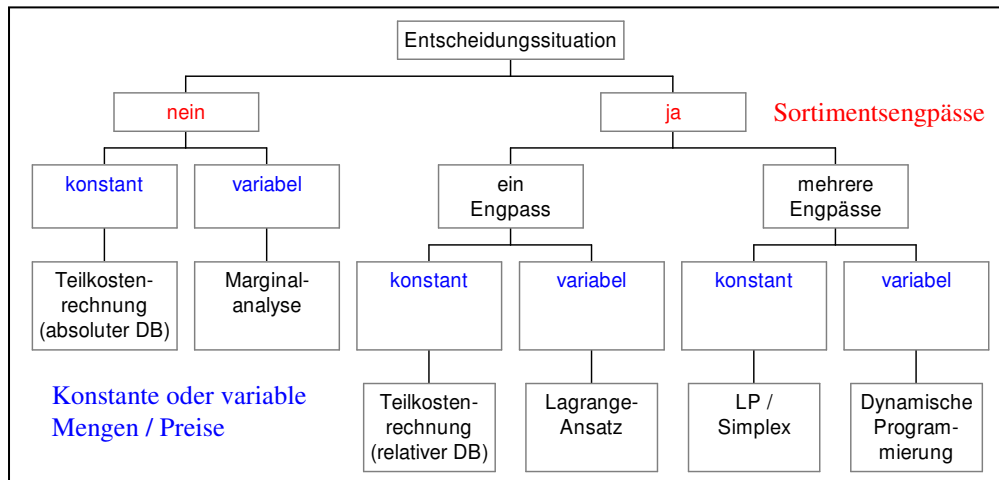
Eine Sortimentserweiterung kann durch die Ausdehnung oder Ergänzung einer Produktlinie oder aber durch die Einführung einer neuen Produktlinie erreicht werden. Bei der Einführung einer neuen Produktlinie wird unterschieden nach horizontaler Diversifikation; d.i. auf der gleichen Wirtschaftsstufe (z.B. ein PKW-Hersteller stellt neu auch Lastwagen her), und vertikaler Diversifikation; d.i. auf verschiedenen Wirtschaftsstufen in Form der Vorwärts- und Rückwärtsintegration von im Produktions-/Vertriebsablauf integrierten Wirtschaftsstufen.

Eine Sortimentsbereinigung kann Sorten- und Typenreduktion, Spezialisierung und Modifikation umfassen. Bei einer Sorten- oder Typenreduktion werden einzelne Produkte aus dem Sortiment genommen, ohne dabei eine Produktlinie aufzugeben. Eine Spezialisierung beinhaltet die Elimination einer gesamten Produktlinie und stellt eine strategische Entscheidung dar, die vom oberen Management getroffen werden muss. Bei der Modifikation wird ein Produkt durch ein verbessertes Nachfolgemodell ersetzt.

Für die Entscheidung über eine Sortimentsbereinigung kommen quantitative und qualitative Entscheidungskriterien in Frage. Quantitative Kriterien sind etwa sinkende Absatzmengen und Umsätze, sinkende Marktanteile oder sinkende Deckungsbeiträge. Qualitative Kriterien sind zum Beispiel die Einführung verbesserter Produkte durch Konkurrenten, negative Imagewirkung des Produktes, Gesetzesänderungen und andere.

Mit einer Elimination können negative Folgewirkungen, etwa durch negative Imagewirkungen, negative Verbundwirkungen für den Ein- und Verkauf, Stärkung der Konkurrenzposition usw.

Methoden der Sortimentsplanung



Das Unternehmen versucht, sein Sortiment so zu gestalten, dass es bei optimalem Mitteleinsatz einen maximalen Gewinn erzielen kann. Dabei sind drei Szenarien zu unterscheiden: Gewinnoptimierung ohne Engpass, mit einem Engpass oder mit mehreren Engpässen. Je nach Entscheidungssituation sind andere Lösungsansätze zu verfolgen. Im obigen Schaubild sind diese Ansätze dargestellt.

- 1.) Vollkostenrechnung: alle Produkte mit einem positiven Stückgewinn werden im Sortiment belassen, ansonsten werden sie aus dem Sortiment entfernt. Der Stückgewinn berechnet sich nach der nebenstehenden Formel. U beziffert den Gesamtumsatz, K die Gesamtkosten (sowohl fixe als auch variable), x die Absatzmenge. Das Problem ist, dass der Stückgewinn eines Produkte mit fixen Kosten belastet wird, obwohl diese auch anfallen, wenn das Produkt nicht produziert würde. Langfristig muss zwar der Fixkostenanteil auch in die Planung einbezogen werden, kurzfristig allerdings können die Fixkosten durchaus auch vernachlässigt werden. (Ein ähnliches Problem kann auch bei der Preispolitik beobachtet werden; vergleiche dort.)

$$SG = \frac{U - K}{x}$$
- 2.) Teilkostenrechnung: eine leichte Abwandlung der Vollkostenrechnung, die sich für kurzfristigere Betrachtungen eignet. Nur die Produkte mit einer positiven Deckungsspanne werden im Sortiment belassen. Die Deckungsspanne gibt den Betrag an, den jede verkaufte Einheit zur Deckung der Fixkosten und zum Gewinn beiträgt. In der angegebenen Formel bedeutet p der Verkaufspreis pro Stück und k_v die variablen Kosten pro Stück.

$$DS_a = p - k_v$$
- 3.) Marginalanalyse: wenn Mengen und Preise nicht konstant, sondern durch eine Preis-Absatz-Funktion gegeben sind, muss eine Gewinnfunktion aufgestellt und diese analytisch maximiert werden. Dazu wird die Gewinnfunktion abgeleitet und null gesetzt.
- 4.) Relative Deckungsspanne: in der Regel treten Engpässe auf, die bei Sortimentsentscheidungen zu berücksichtigen sind. Diese können durch begrenzte Produktionskapazitäten, knappe Rohstoffe oder begrenzte Regalflächen gegeben sein. Wenn bei einem solchen einzelnen Engpass trotzdem von konstanten Mengen und Preise ausgegangen werden kann, bietet sich hier die Methode der relativen Deckungsbeitragsrechnung an. Die relative Deckungsspanne setzt die absolute Deckungsspanne ins Verhältnis zur Engpassbelastung pro Stück. Lagrange-Ansatz: wenn nur ein Engpass besteht, Preise und Mengen jedoch durch eine Preis-Absatz-Funktion bestimmt sind, kann der Engpass in Form einer Nebenbedingung der Preis-Absatz-Funktion bzw. der Gewinnfunktion formuliert werden. Die Gewinnfunktion muss anschliessend unter Einhaltung der Nebenbedingung maximiert werden. Das Vorgehen soll an einer Beispielaufgabe verdeutlicht werden. Auf der gleichen Maschine, die einen maximalen Output von 7200 Einheiten liefert, werden zwei Produkte S und T in der Menge x_S und x_T hergestellt. Die beiden Produkte haben einen unterschiedlichen Produktionsaufwand. Ein Exemplar S erfordert zur Produktion 45, ein Exemplar T bloss 30 Produktionseinheiten. Der Parameter λ gibt an, um wie viel sich der Gewinn verändern würde, wenn der Engpass um eine Einheit gelockert würde (hier 7201 statt 7200).

$$DS_r = \frac{DS_a}{\text{Engpassbelastung pro Stück}}$$
- 5.) mehrere Engpässe: treten in einem Problem mehrere Engpässe auf, so sind die Lösungen nicht mehr einfach analytisch herzuleiten. Es muss auf Verfahren der linearen und dynamischen Programmierung zurückgegriffen werden.

$$\begin{aligned}p_S &= 5200 - 15 \cdot x_S \\p_T &= 6200 - 10 \cdot x_T \\G(S, T) &= x_S \cdot (p_S - k_{VS}) + x_T \cdot (p_T - k_{VT}) - K_F \\G(S, T) &= \left[(5200x_S - 15x_S^2) - 3000x_S \right] + x_T(6200 - 10x_T - 2000) - K_F \\&= 2200x_S - 15x_S^2 + 4200x_T - 10x_T^2 - 200'000\end{aligned}$$

Nebenbedingung: $45x_S + 30x_T = 7200$

Gewinnfunktion = $\lambda \cdot$ Nebenbedingung

$$G = 2200x_S - 15x_S^2 + 4200x_T - 10x_T^2 - 200'000 - \lambda(45x_S + 30x_T - 7200)$$

$$\frac{\partial G}{\partial x_S} = 2200 - 30x_S - 45\lambda = 0 \Rightarrow x_S = 73\frac{1}{3} - 1.5\lambda$$

$$\frac{\partial G}{\partial x_T} = 4200 - 20x_T - 30\lambda = 0 \Rightarrow x_T = 210 - 1.5\lambda$$

Eingesetzt in Nebenbedingung

$$45\left(73\frac{1}{3} - 1.5\lambda\right) + 30(210 - 1.5\lambda) = 7200$$

$$3300 - 67.5\lambda + 6300 - 45\lambda = 7200$$

$$9600 - 112.5\lambda = 7200$$

$$\lambda = 21\frac{1}{3}$$

$$\Rightarrow x_S = 41\frac{1}{3}$$

$$\Rightarrow x_T = 178$$

Bei einer kritischen Würdigung der Methoden der Sortimentsplanung muss hervorgehoben werden, dass die Verfahren in der Lage sind, quantitative Informationen zur Unterstützung der Entscheidung über das Sortiment zur Verfügung zu stellen. Diese Informationen können jedoch allenfalls eine unterstützende Funktion bei der Entscheidungsfindung wahrnehmen. Neben Rahmenbedingungen der gesamten Sortimentsstrategie sind weitere qualitative Aspekte für eine endgültige Entscheidung zu berücksichtigen.

Entscheidungen der Preispolitik

Die Preispolitik umfasst sämtliche Entscheidungen, die mit der Festlegung von Konditionen für die Unternehmensleistungen in Zusammenhang stehen. Es geht also nicht ausschliesslich um die Preishöhe sondern, auch um weitere Bedingungen wie Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen, Skonti u.a. Man spricht deshalb manchmal auch von Kontrahierungspolitik (von kontrahieren = in Anspruch nehmen). Im Rahmen der Preispolitik sind die Anbieter in der Lage, unterschiedliche Instrumente heranzuziehen, um ihre Preisforderung individuell zu gestalten.

- 1.) Preise: das Hauptinstrument der Preispolitik.
- 2.) Preisnachlässe: in Form von Rabatten, Boni, Skonti.
- 3.) Preiszuschläge: z.B. für Sonderleistungen (Spezialanfertigung), Mindermengenzuschlag, Nachzuschlag
- 4.) Zugaben: Geldzuwendungen, Sachzuwendungen, Dienstleistungen

Als Anlässe für preispolitische Entscheidungen lassen sich erwähnen:

- 1.) Konsumentbezogene Anlässe: rückläufige Nachfrage, mangelnde Preisakzeptanz.

- 2.) Handelsbezogene Anlässe: Förderung des Handels.
- 3.) Unternehmensbezogene Anlässe: Veränderungen der Kostenstruktur, Einführung neuer Produkte und Varianten.
- 4.) Konkurrenzbezogene Anlässe: Veränderungen der Konkurrenzpreise, Einführung ähnlicher Produkte durch die Konkurrenz.
- 5.) Umfeldbezogene Anlässe: preisbeeinflussende Gesetze, Zölle, Abgaben.

Analog zu anderen Marketinginstrumenten empfiehlt es sich, dem Preisentscheidungsprozess einen Ablaufplan im Sinne des entscheidungsorientierten Ansatzes zugrunde zu legen.

- 1.) Analyse des preispolitischen Spielraums: in der Regel hat sich jede Unternehmen ein gewisse akquisitorisches Potential geschaffen, in dessen Rahmen es sich preispolitisch autonom bewegen kann. Dieser Spielraum umfasst das 'magische Dreieck' mit den Seiten 'Nachfrage' – Veränderung des Nachfrageverhaltens in Abhängigkeit der Angebotspreise –, 'Konkurrenz' – Preisreaktionen der Konkurrenz auf eigene preispolitische Massnahmen – und 'Kosten' – Selbstkosten und Gewinnplanung bestimmen die Untergrenze der Preisfestsetzung.
- 2.) Festlegung preispolitischer Ziele: Ausgangspunkt von Preisüberlegungen ist die Formulierung von Zielen. Dabei können auch Zielkonflikte auftreten. In so einem Fall sind gesondert die Zielprioritäten festzulegen.
- 3.) Formulierung preispolitischer Strategien: Preispositionierung, Preiswettbewerb, Preisabfolge und Preisdifferenzierung bestimmen die Strategie, mit der die Ziele erreicht werden sollen.
- 4.) Festlegung preis- und konditionenpolitischer Massnahmen: die Strategie muss in operative Massnahmen umgesetzt werden. Dabei geht es um die festsetzung effektiver Preise, die Ausarbeitung eines für die Kaufabwicklung verbindlichen Preis- und Konditionensystems des Unternehmens.
- 5.) Kontrolle: damit die Ziele umgesetzt werden können, muss ständig überprüft werden, ob die getroffenen Massnahmen auch die gewünscht Wirkung zeigen.

Preispolitische Massnahmen lassen sich kurzfristig einsetzen und zeigen schnell ihre Wirksamkeit. Dadurch kann der Eindruck entstehen, bei preispolitischen Instrumenten handle es sich um taktische Hilfsmittel. Dies ist jedoch nicht richtig. Bei der langfristigen Planung preispolitischer Strategien sind vier Ansatzpunkte zu beachten:

- 1.) Strategien der Preispositionierung:
 - Hochpreisstrategie: hohes Preisniveau durch besondere Leistungsvorteile.
 - Mittelpreisstrategie: mittleres Preisniveau auf Standard-Qualitätsniveau.
 - Niedrigpreisstrategie: geringstes Preisniveau am Markt bei Mindestqualität (Gattungsmarken).
- 2.) Strategien des Preiswettbewerbs:
 - Preisführerschaft: das Bestreben, den höchsten Preis am Markt durchzusetzen; oft in Verbindung mit der Qualitätsführerschaft.
 - Preiskampf: im Markt soll der geringste Preis gefordert werden; ein Preiskampf tritt dann ein, wenn das Unternehmen auf eine Preissenkung der Konkurrenz mit einer eigenen Preisanpassung reagiert.
 - Preisfolgerschaft: der Anbieter agiert in seinen Preisforderungen nicht selbständig, sondern reagiert auf Preisänderungen der Konkurrenz.
- 3.) Strategien der Preisabfolge
 - Penetrationsstrategie: niedrige Einführungspreise, um einen neuen Markt schnell zu erschliessen.
 - Skimmingstrategie: hohe Einführungspreise, um möglichst schnell Gewinne abzuschöpfen; vor allem für dank technischer Innovation massiv verbesserte Problemlösungen.
- 4.) Strategien der Preisdifferenzierung
 - zeitliche Differenzierung: unterschiedliche Preise in Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Kaufs (z.B. bei Tarifpreisen, 'Last-Minute' Reisen).
 - räumliche Differenzierung: unterschiedliche Preise für geographisch abgegrenzte Teilmärkte (z.B. Medikamente: Ländermarken entsprechend der Kaufkraft)
 - personelle Differenzierung: unterschiedliche Preise für bestimmte Kundensegmente (z.B. Studentenrabatte, Vereins-Spezialangebote)

- Differenzierung nach Produkten: Preisbündelung; reine Preisbündelung, wenn Produkte ausschliesslich als Paket angeboten werden, gemischte Preisbündelung, wenn sowohl Einzelprodukte als auch das Paket angeboten werden.
- mengenmässige Differenzierung: Mengenrabatte, Mindermengenzuschläge etc.

Statisches Preismanagement

Bei der statischen Preisfindung wird vom Zeiteinfluss abstrahiert. Dabei können mit der kostenorientierten, der marktorientierten und der marginalanalytischen Preisbestimmung grundsätzlich drei Verfahrensweisen unterschieden werden.

Bei der Preisfestlegung nach der Vollkostenrechnung wird der Preis für ein Produkt so bestimmt, dass er die variablen Kosten, den Fixkostenbeitrag und den Gewinnzuschlag deckt. Der Preis nach der Vollkostenrechnung berechnet sich nach der nebenstehenden Formel. Es bedeuten: k_v variable Kosten pro Stück, K_f / x den Fixkostenbeitrag, $g / 100$ den prozentualen Gewinnzuschlag, k die Stückkosten (= Gesamtkosten pro Stück). Die Vorteile einer Preisbestimmung nach der Vollkostenmethode liegen in der einfachen Handhabung. Als Nachteil muss aber berücksichtigt werden, dass sich ein Unternehmen durch die kostenorientierte Preisbestimmung 'aus dem Markt kalkulieren' kann.

$$p = k_v + \frac{K_f}{x} + \frac{g}{100} = k \cdot \left(1 + \frac{g}{100}\right)$$

Um die Nachteile der Vollkostenrechnung zu vermeiden, wird in der Teilkostenrechnung eine Kostenspaltung in fixe und variable Kosten vorgenommen. Die Fixkosten bleiben unberücksichtigt. Die Teilkostenrechnung eignet sich für taktische Preisentscheidungen, da sie die nicht relevanten Informationen ausschliesst. In der kurzen Frist kann ein Unternehmen auf die Deckung der Fixkosten verzichten. Über längere Zeit lässt sich diese Preisfestsetzung allerdings nicht halten, da die Fixkosten ja trotz allem anfallen. Es besteht deshalb die Gefahr, dass sich ein Unternehmen mit der Teilkostenrechnung 'aus der Gewinnzone kalkuliert'.

$$p = k_v \cdot \left(1 + \frac{ds}{100}\right) = k_v \cdot \left(1 + \frac{p - k_v}{100}\right)$$

Ein einfaches Verfahren der marktorientierten Preisbestimmung ist die Break-even-Analyse. Sie berechnet die für das Erreichen der Gewinnschwelle erforderlichen Absatzmengen bei einem gegebenen Preis. Dem Verfahren liegt die Überlegungen zugrunde, dass die Gewinnschwelle erreicht wird, wenn die Kosten gleich dem Umsatz sind. Eine leichte Abwandlung der Break-even-Analyse bezieht den Gewinn mit ein. Während die reine Break-even-Analyse davon ausgeht, dass der Umsatz die Kosten decken muss, geht die Abwandlung davon aus, dass der Umsatz neben den Kosten auch den Gewinn erbringt. Bei einer kritischen Würdigung der Break-even-Analyse muss hervorgehoben werden, dass es sich um ein sehr einfaches Verfahren zur Preisbestimmung handelt, das nur in grober Weise eine Preisbestimmung vornehmen kann. Die Einschätzungen der bei einem gegebenen Marktpreis erreichbaren Absatzmengen sind subjektiv. Zwar wird mit einer marktorientierten Preisbestimmung nach der Break-even-Analyse eine explizite Aufstellung von Preis-Absatzfunktionen vermieden. Dennoch kommen gerade bei der Schätzung von Absatzmengen bei gegebenen Marktpreisen implizite Preis-Absatzfunktionen zur Geltung.

$$K_f + k_v \cdot x = p \cdot x$$

$$K_f + k_v \cdot x + G = p \cdot x$$

Ein auf der Break-even-Analyse aufbauendes Verfahren ist die Nutzung der Deckungsbeitragsrate. Diese drückt den Anteil zur Deckung der Fixkosten und zur Erzielung eines Gewinns je Preis- bzw. Umsatzeinheit aus. In einer kritischen Würdigung der Preisfestlegung nach der Deckungsbeitragsrate ist festzuhalten, dass diese zwar ein einfach zu handhabendes Verfahren darstellt, die Preisbestimmung aber nur in einer relativ groben Weise erfolgt. Ebenso wie die Break-even-Analyse bewirkt die Preisbestimmung nach der Deckungsbeitragsrate eine aktive Auseinandersetzung des Managements mit alternativen Preisforderungen und den jeweiligen kritischen Umsatz- bzw. Absatzmengen.

$$DR = \frac{p - k_v}{p}$$

$$U_{krit.} = \frac{K_f}{DR}$$

Bisher wurde bei den marktorientierten Verfahren angenommen, dass sichere Informationen über die Verhaltensweisen der Abnehmer und der Konkurrenten vorliegen. In der Realität bestehen jedoch meist

zahlreiche Unsicherheiten über preispolitische Reaktionen der Marktteilnehmer. Bestenfalls lassen sich aus Tests und Befragungen Wahrscheinlichkeiten für bestimmte Szenarien ableiten. Unter diesen Bedingungen wird die Methode der Erwartungswertmaximierung angewandt. Für jedes mögliche Szenario wird der Erwartungswert berechnet und schliesslich jene Variante gewählt, die den höchsten Erwartungswert liefert. Um den Erwartungswert zu ermitteln, wird der Entscheidungsbaum bis zur Ausgangsalternative von unten nach oben durchgerechnet und die jeweils parallel liegenden Äste bei ihrer Vereinigung aufaddiert.

Die markorientierten Verfahren sind in der Praxis gut geeignet, da sie die Kenntnis von funktionalen Zusammenhängen nicht voraussetzen. Jedoch liefern sie keine analytisch optimalen Lösungen. Dazu bedarf es der marginalanalytischen Methoden der Preisbestimmung. Diese jedoch setzen wiederum die Kenntnis verschiedener Funktionsverläufe voraus, darunter die Preis-Absatz Funktion, die den Ausgangspunkt der meisten marginalanalytischen Methoden bildet. In der Praxis kommen im allgemeinen lineare Preis-Absatz-Funktionen der Form $p = a - b \cdot x$ zur Anwendung.

Die Preiselastizität der Nachfrage (Nachfrageelastizität) gibt die Reaktion der Nachfrage auf Änderungen des Preises wieder, wobei die relative Mengenänderung der relativen Preisänderung gegenübergestellt wird. Bei der Berechnung der Änderungen im infinitesimalen Bereich berechnet sich die Preiselastizität gemäss der nebenstehenden Formel.

$$\varepsilon = \frac{\frac{dx}{x}}{\frac{dp}{p}} = \frac{dx \cdot p}{dp \cdot x}$$

Ein Spezialtyp der Preiselastizität ist die Kreuzpreiselastizität. Sie gibt an, um wieviel Prozent sich die Absatzmenge eines Produktes i ändert, wenn sich der Preis des Produktes j um 1% verändert. Aus der Kreuzpreiselastizität zweier Produkte lässt sich auch etwas über deren Konkurrenzstellung aussagen. Ist die Kreuzpreiselastizität zweier Produkte positiv, so handelt es sich um Substitute: die beiden Produkte konkurrenzieren sich. Besteht hingegen eine negative Kreuzpreiselastizität, so handelt es sich bei den Produkten um Komplemente, zwischen denen eine Verbundwirkung besteht.

Für die Entscheidungsfindung mittels marginalanalytischer Methoden werden die folgenden Annahmen getroffen:

- Es besteht sichere Information über den Funktionsverlauf.
- Es handelt sich um eine statische Analyse.
- Es wird rationales Kaufverhalten der Nachfrager unterstellt.
- Wirkungen des Einsatzes anderer Marketinginstrumente werden nicht berücksichtigt.
- Im Vordergrund stehen ökonomische Ziele der Preispolitik.
- Die Preisbestimmung basiert auf einer einstufigen Marktbetrachtung ohne Absatzmittler.
- Im Mittelpunkt steht eine Einprodukt-Unternehmung ohne Verbundwirkungen.

Preisfestlegung im Monopol, Oligopol und Polypol

In den bisherigen Betrachtungen wurde von einem Markt ausgegangen, in dem sich das Unternehmen nicht in einer dominanten Position befindet. Die Methoden der Voll- und Teilkostenrechnung wurde implizit ein für das Unternehmen möglicher oder angestrebter Preis mit dem vom Markt exogen gegebenen Preis verglichen. Lag der für das Unternehmen notwendige Preis (Selbstkostenpreis) unter dem Marktpreis, konnte die Differenz als Gewinn abgeschöpft werden.

Im Monopol wird ein Produkt von nur einem Unternehmen angeboten. Der Monopolist kann entweder die Menge oder den Preis festsetzen. Die jeweils andere Grösse wird durch die Preis-Absatz-Funktion bestimmt. Auch hier kommen Verfahren der Marginalanalyse zum Zug, die sich nach den Zielvorstellungen (Gewinn-, Rendite-, Umsatzmaximierung).

Im Fall der Gewinnmaximierung ist die Bedingung für das Optimum im Punkt erreicht, in dem Grenzsatz gleich Grenzkosten sind, weil $dG = dU - dK = 0 \rightarrow dU = dK$. Es ergibt sich die gewinnmaximale Menge, welche eingesetzt in die Preis-Absatz-Funktion den gewinnmaximalen Preis ergibt.

Eine weitere Zielsetzung, neben der trivialen Umsatzmaximierung, ist die (Kapital-)Renditemaximierung. Die Rendite beschreibt den Gewinn pro Kapitaleinsatz. Die nebenstehende Formel gibt die Optimierungsbedingung an für gegebene Funktionen und deren Ableitungen $C(x)$ (Kapitalbedarfsfunktion) und $G(x)$ (Gewinnfunktion). Die Renditegleichung $R = G/C$ wird abgeleitet nach x . Es kommt die Quotientenregel zur Anwendung.

$$\frac{dR}{dx} = \frac{G' \cdot C - C' \cdot G}{C^2} = 0$$

Anders als bei der Gewinnmaximierung, wo die Fixkosten als konstantes Glied keinen Einfluss auf die optimale Menge haben, spielen bei der Renditeoptimierung die Fixkosten eine Rolle, sie bleiben in der Gewinnfunktion erhalten.

Wenn bei der Gewinnmaximierung Nebenbedingungen beachtet werden müssen, so kommt die Lagrange-Methode zum Einsatz, vergleiche hierzu auch Kapitel 5.

Das Angebotsoligopol ist durch wenige mittelgrosse Anbieter und viele kleine Nachrager gekennzeichnet. Die Besonderheit der Preispolitik im Oligopol liegt darin, dass bei Preisänderungen eines Anbieters mit Preisreaktionen der Konkurrenz zu rechnen ist. Es kann also von einer Konkurrenzgebundenheit der Preispolitik gesprochen werden. Im Oligopol sind daher Preisaktionen und -reaktionen der Konkurrenz zu antizipieren und

$$\epsilon_{ij} = \frac{dp_j}{dp_i} \cdot \frac{p_i}{p_j}$$

in das eigene preispolitische Kalkül einzubeziehen. Die Preis-Absatz-Funktion im Oligopol weist eine doppelt geknickte Form auf. Dabei liegt ein reaktionsfreier Bereich vor, in dem der Anbieter sich preispolitisch autonom verhalten kann, ohne mit Preisreaktionen seiner Konkurrenz rechnen zu müssen. Bei einer Preisbestimmung im Oligopol muss also die Kreuzpreis- oder die Reaktionselastizität verschiedener Produkte (i und j) berechnet werden.

Die Ableitung des Preisoptimums im Oligopol erfolgt nach den gleichen marginalanalytischen Verfahren wie im Angebotsmonopol, allerdings unter Berücksichtigung des spezifischen Verlaufs der Preis-Absatzfunktion. Werden vom Oligopolisten die eigenen Zielsetzungen realisiert, ohne dass durch seine Preispolitik Konkurrenzreaktionen hervorgerufen werden, so spricht man von friedfertigem Preisverhalten. Umgekehrt handelt es sich um einen Preiskampf. Preiskämpfe kommen vor allem in besonders homogenen, gesättigten Märkten vor und führen in der Regel zu einem Preis-, Gewinn- und Renditeverfall der an ihnen beteiligten Unternehmen.

In der Marktform des Polypols stehen viele kleine Anbieter vielen kleinen Nachfragern gegenüber. Zwei Typen des Polypols können unterschieden werden: Polypole auf vollkommenen Märkten (atomistische Konkurrenz) und Polypole auf unvollkommenen Märkten (polypolistische Konkurrenz).

Auf vollkommenen Märkten ist der Preis exogen gegeben, dem Unternehmen bleibt nur, die preispolitischen Ziele durch Mengenanpassung zu realisieren. Bei Überschreiten der Gewinnschwelle und linearem Kostenverlauf wird das Unternehmen bis zur Kapazitätsgrenze produzieren.

Auf unvollkommenen (heterogenen) Märkten bestehen Präferenzen für Produkte. Das einzelne Unternehmen hat sich ein akquisitorisches Potential aufgebaut, das für den Polypolisten ein eigenes preispolitisches Verhalten – wenn auch nur in bestimmten Bereichen – ermöglicht. Die Preis-Absatz-Funktion gliedert sich in drei Abschnitte. Im mittleren, 'monopolistischen' Bereich ist ein autonomes preispolitisches Verhalten möglich. Im oberen und unteren atomistischen Bereich hat eine Preisänderung grosse Auswirkungen auf den Absatz.

Neben der Maximierung von ökonomischen Grössen können im Monopol, Oligopol und Polypol auch andere Ausprägungen von preispolitischen Zielen Gegenstand preispolitischer Entscheidungskalküle sein, so zum Beispiel Mindestausprägungen von Zielerreichungsgraden oder die Berechnung von Preisuntergrenzen.

Dynamisches Preismanagement

Der Einbezug der Zeitdimension in die Preisfestsetzung führt zu einer erhöhten Komplexität, aber die gewonnenen Ergebnisse sind realitätsnäher. Der sogenannte Erfahrungskurveneffekt zum Beispiel besagt, dass die variablen Stückkosten mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um einen konstanten Prozentsatz zurückgehen. Dies aus drei Gründen:

- Theorie der Lernkurve: Die Lernkurve besagt in ihrer einfachsten Form, dass ein arbeitender Mensch während seiner Tätigkeit seine Fertigkeiten verbessert und damit sogenannte Übungsgewinne realisiert.
- Grössendegression: Die Grössendegression beruht auf dem produktionstheoretischen Phänomen der 'economies of scale': Die Erhöhung des Inputs führt zu einer überproportionalen Erhöhung des Outputs, d.h., die gesamten Stückkosten sinken mit einer Erhöhung der Kapazität. Ausserdem sinken die jedem Einzelprodukt zurechenbaren Fixkosten.
- Technologiedegression: Ab einer gewissen Produktionsmenge kann häufig eine insgesamt kostengünstigere Technologie eingesetzt werden.

Auch die Gewinnfunktion modifiziert sich, wenn die Zeitdimension einbezogen wird. Alle Gewinne der Zukunft werden zu diesem Zweck auf den Entscheidungszeitpunkt diskontiert.

Die Dynamische Preis-Absatz-Funktion ist ein Ergebnis aus Markt- und Wettbewerbsbedingungen, die sich im Zeitablauf ergeben. Eine (indirekte) Zukunftswirkung des laufenden Preises sind sogenannte Carryover-Effekte. Sie sind die vom Absatz einer Periode t auf den Absatz einer zukünftigen Periode $t + r$ ausgehenden Wirkungen, wobei r für einen diskreten Zeitraum steht. Carryover-Effekte können folgende Ursachen haben:

- Wiederkaufverhalten
- Weitergabe von Erfahrungen an Dritte
- Erreichen der Marktsättigungsmenge

Entscheidungen der Kommunikationspolitik

Grundlagen und Entwicklung der Kommunikationspolitik

Im Gegensatz zur Produkt- und Preispolitik, die auf die Leistungserstellung ausgerichtet sind, befasst sich die Kommunikationspolitik mit der Leistungsdarstellung des Unternehmens gegenüber seinen Zielgruppen. Als Kommunikationspolitik wird die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -massnahmen eines Unternehmens bezeichnet, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen. Sie umfasst sowohl Massnahmen der marktgerichteten, externen Kommunikation (klassische Massenkommunikation), der innerbetrieblichen, internen Kommunikation und der interaktiven Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden (Front Office, Kundendienst).

Es ist zu beobachten, dass die Kundenkommunikation und vor allem die Mitarbeiterkommunikation für den Unternehmenserfolg immer wichtiger werden. Bei sich angleichenden Produktmerkmalen müssen sich Unternehmen heute zunehmend einem Kommunikationswettbewerb stellen. Ähnlich wie das Marketing als ganzes hat auch die Kommunikationspolitik im Speziellen seit ihren Anfängen in den 50er Jahren eine mehrheitlich parallele Entwicklung durchgemacht:

- 1.) Phase der unsystematischen Kommunikation (50er Jahre): dominant war in dieser Phase das Produktangebot. Es galt, den Nachfragesog zu decken. Kommunikationspolitik spielte nur eine untergeordnete Rolle.
- 2.) Phase der Produktkommunikation (60er Jahre): die Kommunikation sollte Unterstützung für die im Aufbau befindlichen Verkaufsorganisationen bieten. Im Vordergrund steht die sachbezogene, aufklärende und rationale Kommunikationsbotschaft.
- 3.) Phase der Zielgruppenkommunikation (70er Jahre): das Marketing als ganzes trat in die Phase der Marktorientierung. Märkte wurden segmentiert und die Unternehmen bemühten sich, den Kundennutzen der jeweiligen Zielsegmente zu maximieren. Der Kommunikation kam die Rolle zu, die neu geschaffenen Segmente differenziert anzusprechen und auf den spezifischen Nutzen aufmerksam zu machen.
- 4.) Phase der Wettbewerbskommunikation (80er Jahre): in weitgehend gesättigten Märkten stand die Betonung der USP im Vordergrund. Es galt, strategische Vorteile durch eine einzigartige Positionierung beim Kunden zu erzielen. Diese Positionierung musste dem Kunden durch Kommunikation vermittelt werden.
- 5.) Phase des Kommunikationswettbewerbs und der integrierten Kommunikation (90er Jahre): es galt, sich durch Kommunikation von der Konkurrenz abzuheben. Angesichts der zunehmenden Vielfalt der Kommunikationsinstrumente kommt der Integration und Koordination der Massnahmen eine besondere Bedeutung zu.

Ähnlich wie bei anderen Marketinginstrumenten wird auch der Einsatz der Kommunikationspolitik einem Planungsprozess im Sinne des entscheidungsorientierten Ansatzes unterworfen:

- 1.) Situationsanalyse: Es muss festgestellt werden, wie die Kunden das Unternehmen oder Produkt positionieren.
- 2.) Zielbestimmung: Demgegenüber steht die Soll-Positionierung, die das Unternehmen erreichen will. Diese Soll-Positionierung muss in ökonomische oder psychologische Zielgrössen übersetzt werden. Dabei sind allerdings ökonomische Ziele (wie Absatz etc) aufgrund der Zurechnungsproblematik von untergeordnetem Interesse.

- 3.) Zielgruppenbestimmung: Die relevanten Zielgruppen gilt es zu identifizieren, zu beschreiben und deren Erreichbarkeit über Medien ist zu ermitteln.
- 4.) Kommunikationsstrategie: Nachdem das Ziel und die relevante Zielgruppe formuliert ist, müssen in einer Strategie die mittelfristigen Schwerpunkte der kommunikationspolitischen Unternehmensaktivitäten definiert werden.
- 5.) Budget: Das zur Umsetzung der Strategie notwendige Budget muss festgelegt und bereitgestellt werden. Dafür ist der Instrumenteeinsatz detailliert festzulegen und die Kommunikationsbotschaft zu entwickeln.
- 6.) Integration: Um eine maximale Wirkung der Kommunikationsinstrumente zu garantieren, sind die verschiedenen Einzelmassnahmen in einem Kommunikationsmix zu integrieren und zu koordinieren.
- 7.) Durchführung und Kontrolle: Am Ende des Planungsprozesses steht die Durchführung der festgelegten Massnahmen. Parallel und nachgelagert muss eine ständige Kontrolle stattfinden, um allenfalls Anpassungen vornehmen zu können, falls sich die tatsächliche Entwicklung nicht mit den Zielvorgaben deckt.

Ein bedeutender Teil der Kommunikationspolitik spielt sich in der Mediawerbung ab. Die Mediawerbung beschäftigt sich mit der Werbung in Massenkommunikationsmitteln. Dabei ist zwischen Werbemitteln und Werbeträgern zu unterscheiden. In Werbemitteln (z.B. Anzeigen, Spots) findet eine Verschlüsselung von Werbebotschaften statt. Zum Adressaten werden diese Werbemittel mit Hilfe von Werbeträgern (z.B. Zeitung, Fernsehen) transportiert.

Bei der Durchführung der Mediawerbung kommen zwei Möglichkeiten in Betracht. Bei einer internen Lösung wird im Unternehmen selbst eine Werbeabteilung geschaffen, die sämtliche Werbemassnahmen bis zur Werbekontrolle selbständig durchführt. Demgegenüber sieht eine externe Lösung vor, dass das Unternehmen mit einer Werbeagentur zusammenarbeitet.

In jedem Fall wird im Sinne des entscheidungsorientierten Ansatzes nach einer Standortanalyse das Ziel der Werbung festgelegt. Dabei lassen sich drei Zielklassen unterscheiden:

- Kognitiv-Orientierte Werbeziele (kopforientiert): Es soll die Aufmerksamkeit auf ein Produkt gelenkt oder der Informationsstand des Kunden über Produktvorteile verbessert werden.
- Affektiv-Orientierte Werbeziele (herzorientiert): Ziel ist es, die Einstellungen des Kunden zum Produkt zu verändern, das Produkt in Richtung seiner Soll-Positionierung zu verschieben oder ein emotionales Erleben von Marken zu gewährleisten.
- Konativ-Orientierte Werbeziele (fussorientiert): Es soll beim Kunden eine Handlung ausgelöst werden, zum Beispiel Informationsbeschaffung, Probierkäufe oder Wiederholungskäufe.

Um den Verarbeitungsprozess von Werbeinformationen zu strukturieren, wurden verschiedene Modelle entwickelt. Das bekannteste unter ihnen ist das sogenannte AIDA-Schema:

- 1.) **A**ttention (Aufmerksamkeit)
- 2.) **I**nterest (Interesse)
- 3.) **D**esire (Kaufwunsch)
- 4.) **A**ction (Kauf)

Die Abfolge der einzelnen Stufen erfolgt hierarchisch: erst wenn die niedrigere Stufe der Werbewirkung erreicht wurde, kann die nächsthöhere Stufe erreicht werden.

Weiter müssen Werbeziele operational formuliert sein, um später Gegenstand einer Wirkungsanalyse sein zu können. Für eine operationale Werbezielformulierung ist eine Festlegung nach Inhalt, Ausmass, Zeit-, Objekt- und Segmentbezug notwendig.

Die Formulierung von Werbezielen muss nach Zielgruppen differenziert erfolgen. Zielgruppen sind dabei nicht mit Marktsegmenten gleichzusetzen. Im Rahmen der werblichen Zielgruppenplanung werden jene Gruppen bestimmt, die durch die Werbung (differenziert) angesprochen werden sollen. Die Zielgruppenplanung gliedert sich in drei Schritte:

- 1.) Zielgruppenidentifikation: Welche Gruppen müssen zur Erreichung der Werbeziele angesprochen werden?
- 2.) Zielgruppenbeschreibung: Wodurch zeichnen sich die verschiedenen Zielgruppen aus? Wie lassen sie sich unterscheiden?

- 3.) Zielgruppenerreichbarkeit: Über welche Medien werden die Zielgruppen am effektivsten angesprochen?

Damit die Zielgruppenplanung erfolgreich ist, müssen die Zielgruppen die folgenden Anforderungen an die Merkmale zur Zielgruppenbeschreibung erfüllen:

- 1.) Segmentbildungseigenschaft: die Merkmale, anhand derer die Zielgruppen beschrieben werden, müssen in sich homogene, untereinander jedoch möglichst heterogene Gruppen hervorbringen.
- 2.) Wiedererkennbarkeit: es müssen überprüfbare Merkmale gefunden werden, die einen möglichst engen Bezug zum Kaufentscheidungsprozess aufweisen.
- 3.) Auffindbarkeit: die Zielgruppen müssen über verschiedene Medien angesprochen werden können.
- 4.) Zielbezug: Die Merkmale der Zielgruppen sollen Aussagekraft haben, die sich möglichst für werbliche Zielsetzungen umsetzen lassen.

Zwischen der Ist-Positionierung, die sich aus der Situationsanalyse im Markt ergibt, und der Soll-Positionierung, aus der sich die Zielsetzungen ableiten, vermittelt die Kommunikationsstrategie. In erster Linie wird die zu vermittelnde Kernbotschaft festgelegt. Mögliche Ausprägungen einer Werbestrategie sind:

- Bekanntmachungsstrategie
- Informationsstrategie
- Imageprofilierungsstrategie
- Konkurrenzabgrenzungsstrategie
- Zielgruppenschliessungsstrategie
- Kontaktabbaustrategie

Kommunikationspolitische Instrumente

Mediawerbung

Idealtypisch sind auf der Grundlage der Werbestrategie die finanziellen Mittel zu ihrer Realisierung zu planen. Durch Werberaktionsfunktionen können funktionale Zusammenhänge zwischen Budgetaufwand und Zielerreichung gemessen an ökonomischen Grössen offengelegt werden. Durch Optimierungsverfahren liefern diese Funktionen ein optimales Werbebudget. In der Praxis kommt diese analytische Methode jedoch nur selten zum Einsatz. Es überwiegen heuristische Ansätze. Hier ist das Ziel nicht die optimale, sondern lediglich eine befriedigende Problemlösung, die sich aus vereinfachenden Budgetierungsregeln ergibt. Heuristische Ansätze sind einfacher und operabler als die Optimierungsverfahren, setzen sie doch nicht die Kenntnis komplexer Funktionen voraus. Der grösste Nachteil heuristischer Ansätze ist allerdings, dass oftmals kein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Budgetierung und Bestimmungsgrosse gegeben ist. Wird das Werbebudget zum Beispiel abhängig gemacht vom Umsatz, so bewirkt ein sinkender Umsatz ein kleineres Werbebudget und damit ein Rückgang der Kommunikationsaktivitäten, obwohl – vielleicht – gerade das umgekehrte Vorgehen angezeigt wäre.

Ist das Budget schliesslich festgelegt, geht es im Rahmen der Werbestreuplanung um dessen Aufteilung auf einzelne Werbeträger und Medien. Ergebnis der Werbestreuplanung ist ein Mediaplan, in dem die Belegung einzelner Werbeträger nach bestimmten Zeitintervallen festgehalten ist. Dabei wird in zwei Schritten vorgegangen: in einer ersten Grobplanung findet die Intermediaselektion statt. Diese Grobplanung besitzt vorwiegend qualitativen Charakter. Es folgt die Intramediaselektion, bei der innerhalb eines Mediums anhand quantitativer Merkmale das Budget verteilt wird. Ziel der Werbestreuplanung ist es, die Zielgruppen möglichst effizient zu erreichen, also die Streuverluste zu minimieren. Dies wird erreicht, wenn zwischen den Mediennutzern und der Zielgruppe eine möglichst hohe Affinität erreicht wird.

$$\text{Affinität} = \frac{\text{Reichweite in der Zielgruppe}}{\text{Reichweite gesamt}}$$

Die Wirkung einer Kommunikationsmassnahme wird anhand von Kontaktmasszahlen und –gewichtungen berechnet. Eine typische Kontaktmasszahl ist etwa die Auflage einer Zeitschrift oder deren (Netto- und Brutto-) Reichweite. Aufgabe der Kontaktgewichtungen ist es, die Eignung von Medien hinsichtlich der Erreichung spezifischer Ziele und Zielgruppen der Unternehmens zu beurteilen.

Ein typische Verfahren der Werbestreuplanung ist der Tausenderkontaktpreis (TKP). Er gibt jene Werbekosten an, die notwendig sind, um 1'000 Personen der Mediennutzer zu erreichen. Eine Erweiterung des TKP ist der gewichtete TKP. Dabei steht im Nenner der

$$\text{TKP} = \frac{\text{Preis pro Anzeigenschaltung}}{\text{Auflage bzw. Reichweite}} \cdot 1000$$

TKP-Formel nicht die gesamte Reichweite, sondern lediglich die Anzahl der durch die Medien erreichten Angehörigen der Zielgruppen. Dem Medium mit dem niedrigsten – gewichteten oder ungewichteten – TKP ist der Vorzug zu geben.

Ein weiteres Verfahren, das den TKP ergänzt, ist das Rangreihenverfahren. Hierbei wird der Werbestreuplan sukzessive erstellt. Zunächst werden allfällige Restriktionen wie Mindestbelegungen erfüllt. Das restliche Budget wird in jenes Werbemittel mit der höchsten Rangierung (bzw. dem niedrigsten TKP) investiert. Sollte ein Budgetrestposten übrigbleiben, so wird dieser in das Medium mit der nächstschlechteren Rangierung investiert und so weiter, bis das Budget aufgebraucht ist.

Verkaufsförderung

Die Mediawerbung ist nicht das einzige Kommunikationsinstrument. Neben der Mediawerbung zählt die Verkaufsförderung in vielen Konsumgüterbranchen zu den zentralen Instrumenten des Kommunikationsmix. Verkaufsförderung ist die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich begrenzter Aktionen mit dem Ziel, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikationsziele eines Unternehmens zu erreichen. Die Verkaufsförderung ist zwar hauptsächlich ein kommunikationspolitisches Instrument, tangiert jedoch auch Bereiche der Produkt- bzw. Verpackungs- und Preispolitik. Es bestehen zwei Hauptausprägungen der Verkaufsförderung:

- Pull-Strategie: es soll ein Nachfragesog erzeugt werden.
- Push-Strategie: es geht um die Verkaufssteigerung durch Angebotsdruck.

Bei einer kritischen Würdigung der Verkaufsförderung ist besonders die Eignung zur kurzfristigen Zielerreichung zu nennen. Zu viele und häufig wechselnde Verkaufsförderungsmassaktionen können aber dem langfristigen Aufbau eines Markenimages zuwiderlaufen und eine ausgeprägte Erwartungshaltung beim Handel und Konsumenten nach weiteren Aktivitäten erzeugen.

- *"Verkaufsförderung ist wie eine Droge: sie macht kurzfristig high, aber langfristig krank."*

Direct-Marketing

Ein weiteres Instrument der Kommunikationspolitik ist das Direct-Marketing. Primäres Ziel des Direct-Marketing ist die zielgruppenspezifische Informationsübermittlung mit möglichst geringen Streuverlusten. Dazu bedarf es des Aufbaus eines individuellen Dialoges mit einzelnen Zielpersonen im Rahmen einer direkten Kommunikation.

Beim Direct-Marketing sind drei Erscheinungsformen zu unterscheiden:

- 1.) Passives Direct-Marketing: Der Einsatz von Katalogen und unadressierten Mailings, Flugblättern etc. Das passive DM stellt einen Grenzfall dar. Verbraucher sollen auf das Leistungsprogramm des Unternehmens allgemein aufmerksam gemacht werden, ohne dass im ersten Schritt ein direkter Kundendialog entsteht.
- 2.) Reaktionsorientiertes Direct-Marketing: Mit der Ansprache des Konsumenten wird diesem eine Möglichkeit der Reaktion gegeben. Es soll ein Dialog initiiert werden.
- 3.) Interaktionsorientiertes Direct-Marketing: Anbieter und Nachfrager treten in einen unmittelbaren Dialog, der einen direkten gegenseitigen Informationsfluss ermöglicht. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen, individuell auf die Wünsche und Anregungen der Zielpersonen zu reagieren und eine direkte Erfolgsmessung durchzuführen.

Public Relations

Bei der Public Relations handelt es sich um die klassische Form der Unternehmenskommunikation. Im Mittelpunkt steht dabei die Bereitschaft des Unternehmens, umfassend über seine vielfältigen Aktivitäten zu informieren und mit der Öffentlichkeit in einen Dialog zu treten. Im Vordergrund steht nicht ein Produkt, sondern das Unternehmen als Ganzes. Die Aufgabe der PR besteht darin, Verständnis und Vertrauen aufzubauen.

Massnahmen der PR sind etwa die Pressearbeit, der persönliche Dialog, Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen aber auch Mediawerbung und Unternehmensinterne Massnahmen. Da das Unternehmen als ganzes im Mittelpunkt steht, ist die PR-Arbeit mit dem oberen Management eng verknüpft, da dort 'alle Fäden zusammenlaufen'. Organisatorisch ist die PR-Abteilung oftmals als Stabsstelle der Geschäftsleitung zugeordnet.

Im Rahmen einer kritischen Würdigung ist vor allem die Bedeutung der PR als strategisches Kommunikationsinstrument hervorzuheben. Mit Hilfe von PR können in erster Linie psychologische Kommunikationsziele erreicht werden. Für die Realisierung kurzfristiger Kommunikationsziele ist die PR-Arbeit kaum geeignet.

Bibliographischer Hinweis

Die Zusammenfassung beruht auf dem Buch 'Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis' von Professor Dr. Manfred Bruhn, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Das Buch wurde in der deutschen Bibliothek erfasst. Die CIP-Einheitsaufnahme lautet:

Bruhn, Manfred: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis / Manfred Bruhn.
– 4. überarbeitete Auflage – Wiesbaden: Gabler, 1999

Inhalt

Grundbegriffe und –konzepte des Marketing.....	2
Grundgedanke, Merkmale und Entwicklung des Marketing.....	2
Der entscheidungsorientierte Ansatz.....	4
Festlegung des Marketingplans.....	6
Entwicklung von Marketingstrategien.....	8
Basisentscheidungen, Marktwahl und Marktsegmentierung.....	8
Marktanalyse.....	10
Marktbearbeitung.....	13
Implementierung von Marketingstrategien.....	14
Methoden der Marketingforschung.....	15
Aufgaben der Marketingforschung.....	15
Methoden der Marktforschung.....	15
Methoden der Marktprognose.....	21
Entscheidungen der Produktpolitik.....	22
Aufgaben und Prozess des Produktmanagements.....	22
Neuproduktplanung.....	23
Markteinführung eines Neuprodukts.....	25
Entscheidungen der Markenpolitik.....	26
Entscheidungen der Servicepolitik.....	27
Entscheidungen der Sortimentspolitik.....	29
Methoden der Sortimentsplanung.....	30
Entscheidungen der Preispolitik.....	31
Statisches Preismanagement.....	33
Preisfestlegung im Monopol, Oligopol und Polypol.....	34
Dynamisches Preismanagement.....	35
Entscheidungen der Kommunikationspolitik.....	36
Grundlagen und Entwicklung der Kommunikationspolitik.....	36
Kommunikationspolitische Instrumente.....	38
Bibliographischer Hinweis.....	40
Inhalt.....	40