

TECHNISCHES MARKETING UND VERTRIEB

---

**Andrea Vorthmann**

Vorlesung im SS 2001

an der BA Mannheim

Kurs TIT 99 C GR

---

---

© AV Consulting  
Schälzigweg 28 • 68723 Schwetzingen.  
Telefon 06202/924055 • Fax 06202/924055  
E-Mail vorthmann@freenet.de

Copyright: AV Consulting, Andrea Vorthmann,  
Der Nachdruck oder Kopien sind auch Auszugsweise ohne Zustimmung der Autorin nicht gestattet!.

---

# Inhaltsverzeichnis

## K A P I T E L 1

Der Marketingbegriff im Wandel	3
Die Funktion des Marketings in modernen Organisationen	6
Der Produktmanager	10

## K A P I T E L 2

Marketing Instrumente	11
Die drei „C“	11
Die vier „P“	12
Produktpolitik	12
Produktlebenszyklen	16
Servicepolitik	19
Preispolitik	24
Preisdifferenzierung	28
Preisstrategien	30
Rabattpolitik	31
Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	32
Distributionspolitik	33
Kommunikationsinstrumente	37

## K A P I T E L 3

Marktforschung	40
Sekundär und Primärforschung	44
Prognosen	49

## KAPITEL 4

Strategisches Marketing	51
Analyseverfahren	53
Portfolioanalyse	55
SWOT Analyse	59
Strategien	61
Marketingplan	65

KAPITEL 5	
Kommunikation und Akquisition	66
Messebeteiligung	68
Direct Marketing	71
PR	75
Verkaufsförderung	77
Media Plan	79
Werbeagenturen	80
Fallbeispiel	82
KAPITEL 6	
Internationaler Vertrieb	83
Geschäftsarten im Investitions- gütermarketing	83
Industrielles Einkaufsverhalten	91
KAPITEL 7	
Risiko-Management	92

## Der Marketingbegriff im Wandel

### **„Mar-ke-ting ist kein chinesischer Kaiser.“**

**D**er Begriff Marketing fand erst vor ca. 40 Jahren Eingang in den Europäischen Sprachgebrauch und galt zunächst als die Zauberformel für große Absatzerfolge. Andere sahen darin lediglich einen neuen Begriff für eine längst praktizierte Sache. Sicher kann aber davon ausgegangen werden, dass es ein „Marketing“ vom Moment an gegeben hat, in dem Menschen einen Austausch von Waren oder Diensten begonnen haben. Dieses „Marketing“ war allerdings ein Zufallsprodukt und hat nur wenig mit dem heutigen Verständnis des Marketingbegriffes zu tun.

Die Entwicklung des Marketinggedankens vollzog sich in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg rasend schnell und unterlag bis heute einem deutliche Wandel.

Im zerstörten Nachkriegsdeutschland überstieg die Nachfrage nach lebenswichtigen Gütern, wie Nahrungsmitteln, Bekleidung, -Wohneinrichtung usw. bei weitem das Angebot. (Ähnlich wie in der DDR bis zu ihrem Zusammenbruch). Für die Produzenten bestand daher das Hauptproblem in der möglichst schnellen Ausweitung ihrer Produktionskapazitäten und der Finanzierung der Produktion. Der Verkauf der produzierten Ware war eine Nebensächlichkeit, der Vertrieb hatte mehr eine „Verteilerfunktion“

Diese Phase des Wirtschaftsgeschehens, in der die Nachfrage der Konsumenten bzw. der Verbraucher das Waren-Angebot der Hersteller übersteigt, wird mit dem Begriff **„Verkäufermarkt“** charakterisiert.

In einem Verkäufermarkt beschränkt sich das Angebot der Hersteller meistens auf nur wenige Sorten und Typen eines Produktes. Das Hauptaugenmerk liegt darauf von diesen wenigen Artikeln möglichst große Mengen zu erzeugen, um die ungesättigte Nachfrage zu befriedigen.

Ein besonders krasses Beispiel für die unternehmerische Haltung, die daraus hervorgehen kann, ist das überlieferte Beispiel von Henry Ford, der einst stolz verkündete *„Der Käufer meiner Wagen kann jede beliebige Farbe wählen, solange sie schwarz ist“*

Dass dieser Zustand nur solange anhält, wie die Nachfrage das Angebot übersteigt ist logisch. Auch in Deutschland wandelte sich der Markt nachdem die „Fresswelle, die

Kühlschrank- und Waschmaschinenwelle der 50iger und 60iger abgeklungen war. Die Ansprüche an Qualität und Vielfalt wurden immer höher mit der Folge, dass ein Modell in verschiedenen Ausführungen (beim VW Golf z.B. als C, CL, GL, GT, GTI mit und ohne Turbolader) angeboten wurde. Teilweise wurden Produkte mit imaginären Produktvorteilen versehen, die in abstrakten Bezeichnungen zum Ausdruck kamen, und dem Kunden die Besonderheit des Produktes suggerierten. Die Werbung wurde intensiviert. Aus dieser Situation entstand auch die kritische Haltung vieler Menschen gegenüber der Werbung, die Ihnen etwas „aufschwätzen“ wollte, was sie gar nicht brauchten

Ein Markt, in dem das Angebot an Gütern die Nachfrage übersteigt und der Kunde aus einer Fülle von Angeboten wählen kann nennt man **Käufermarkt**.

In einem Käufermarkt müssen Unternehmen in erster Linie Kunden finden, die bereit sind, die produzierten Waren zu kaufen. Dies geht natürlich nicht mehr mit den Verkaufsmethoden, die zur Zeit des Verkäufermarktes erfolgreich waren. An die Stelle der traditionellen Absatzpolitik tritt in dieser Phase das Marketing mit seinen neuen Erkenntnissen und Methoden.

Doch auch die Vorstellung mit Hilfe der Marketingmethoden Kunden für ein bereits produziertes Produkt zu finden ist inzwischen von der Realität überholt. Der Käufermarkt ist in eine weitere Phase getreten, in der das Unternehmen nicht mehr produzieren kann, was es will oder kann, sondern zunächst müssen die Wünsche der Kunden möglichst exakt ermittelt werden, um dann ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln, die diesem Kundenwunsch exakt entspricht. Dazu ist vor allem die **systematische Entscheidungsfindung des strategischen Marketing** unerlässlich.

Heute geht man davon aus ,dass

*„das Marketing einen echten Beitrag zur Förderung und Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und Wünsche leistet. Es ist das Instrument, mit dem Organisationen unbefriedigte menschliche Bedürfnisse feststellen, diese in Gewinnchancen umgestalten und somit anderen Befriedigung und sich selbst Gewinne bringen. Das Überleben und das Wohl der Organisationen hängt von der Fähigkeit ab, in einer Umwelt ständig wandelnder menschlicher Bedürfnisse und Wünsche kontinuierliche Werte für Zielmärkte bereitzustellen“ (Kotler)*

**Marketing bedeutet daher:**

- ❖ **eine Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden**
- ❖ **die schöpferische Lösung der Probleme des Kunden**
- ❖ **die Koordination aller betrieblichen Teilbereiche auf das Ziel: Erfüllung der Kundenwünsche bei gleichzeitiger Erzielung eines angemessenen Gewinns für das Unternehmen**
- ❖ **die systematische Entscheidungsfindung**

Oder wie es der amerikanische Marketingpionier Peter. F. Drucker ausgedrückt hat:

*„It means to live with the customer“*



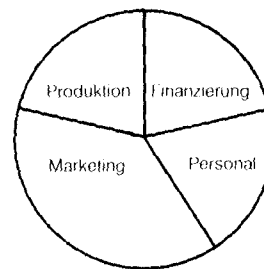
# Die Funktion des Marketings in modernen Organisationen

*„Marketing ist die Hauptfunktion eines Unternehmens, denn ohne Kunden gibt es kein Unternehmen“*

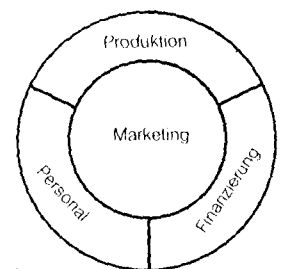
So wie sich die Märkte wandeln, müssen sich auch die Organisationsstrukturen in Unternehmen wandeln



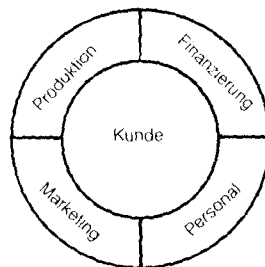
(a) Marketing als gleichberechtigte Funktion



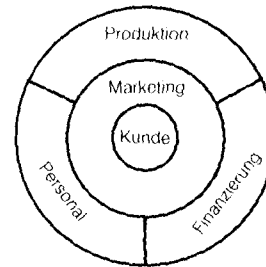
(b) Marketing als wichtigere Funktion



(c) Marketing als Hauptfunktion



(d) Der Kunde als kontrollierende Funktion

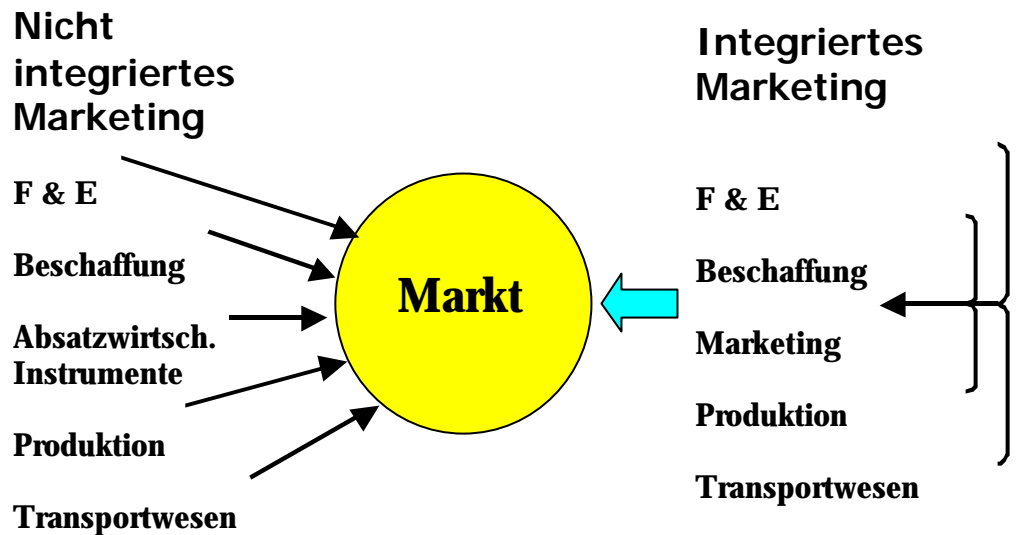


(e) Der Kunde als kontrollierende Funktion und Marketing als integrative Funktion

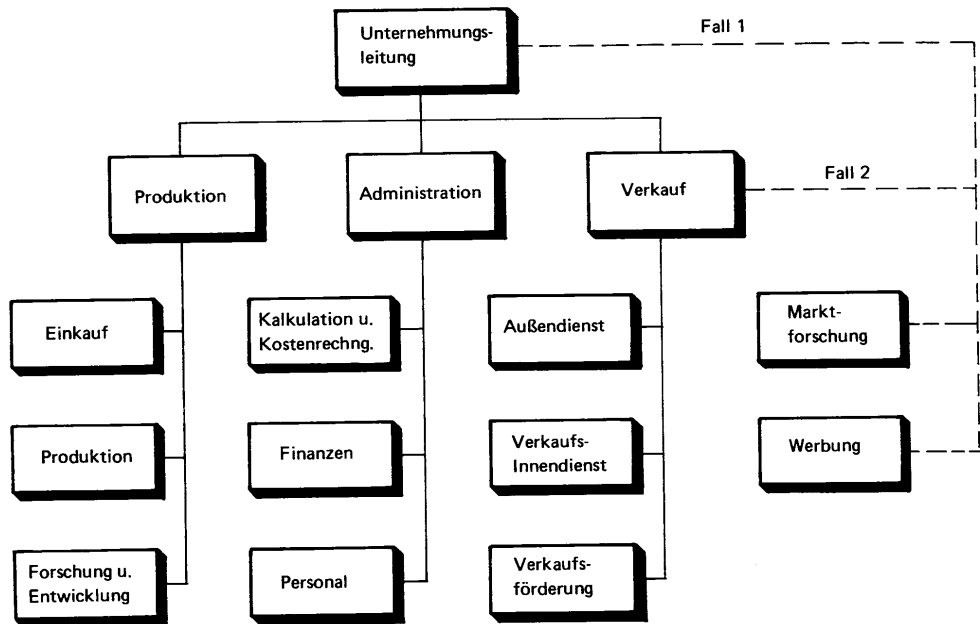
Hat sich ein Unternehmen schließlich über die verschiedenen Zwischenstufen zu einer Organisation entwickelt, bei der das Marketing als integrierende Führungsorganisation verstanden wird, so lassen sich folgenden Merkmale dieser Führungskonzeption ausmachen:

- ❖ **Bewusste Absatz- und Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche**
- ❖ **Systematische Marktsuche und Markterschließung**
- ❖ **Ganzheitliche Betrachtung aller Zusammenhänge (nach innen und außen)**
- ❖ **Differenzierte Bearbeitung der Märkte (Marktsegmentierung)**
- ❖ **Soziale und gesellschaftspolitische Verantwortung (Konsumerismus)**

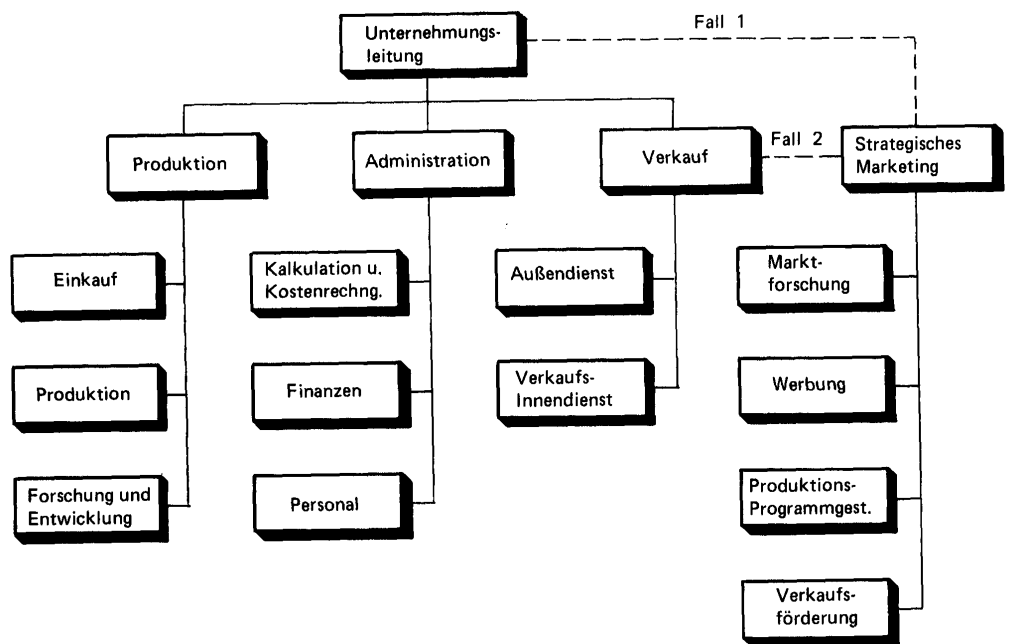
In dieser Phase der Unternehmensentwicklung ist das Marketing das Verbindungsglied zwischen dem Markt/Kunden und den unternehmensinternen Funktionen.



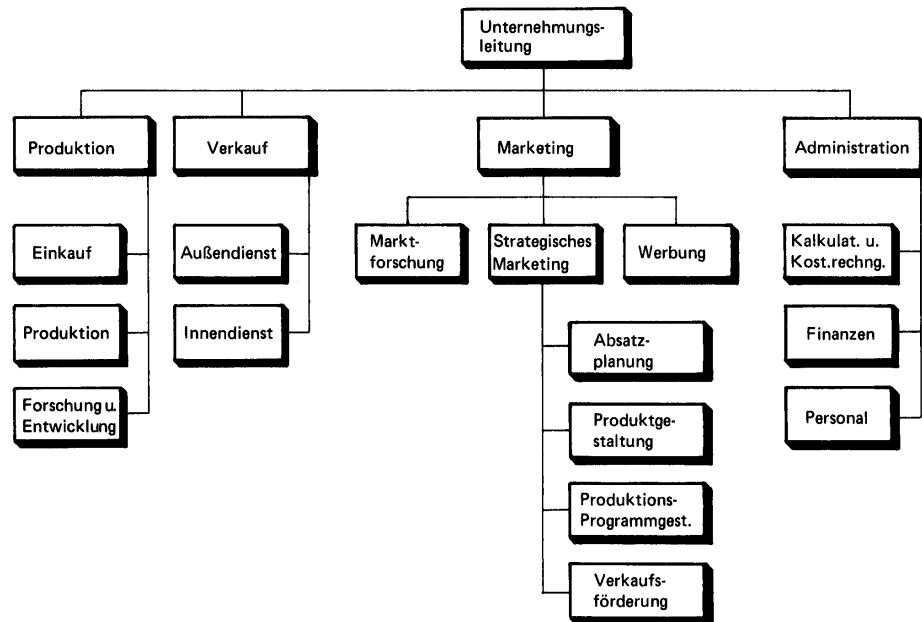
Parallel zu dem Verständniswechsel des Unternehmens für das Marketing wird auch die firmeninterne Organisationsstruktur verändert. Beginnt sich der Verkäufermarkt allmählich in einen Käufermarkt umzuwandeln, so werden häufig Funktionen des Marketings in das Unternehmen aufgenommen und in Form einer Stabstelle in die Organisation eingebunden. Die Stabstelle ist i.d.R. nur mit wenigen Spezialisten für ein bestimmtes Aufgabengebiet besetzt. Die Stabstelle berichtet an die Unternehmensleitung. Sie hat keinerlei Weisungsbefugnis. Meistens werden zunächst die Funktionen Werbung und Marktforschung gegründet.



**Marktforschung und Werbung als Stabstelle**



**Strategisches Marketing als Stabstelle des Vorstandes oder des Vertriebs**



### ***Die Stellung der Marketingabteilung***

Im Zuge der vollständigen Umstrukturierung eines Verkäufermarktes in einen Käufermarkt findet i.d.R. auch die konsequente und klare Positionierung des Marketings in Form einer eigenen Abteilung statt. Es erfolgt eine Ausweitung der Verantwortung auf Produktgestaltung und Absatzplanung. Der Marketingleiter ist dem Vertriebsleiter gleichgestellt, in manchen Unternehmen hat er sogar in Form eines Marketingvorstandes eine dominantere Funktion.

In dieser Konstellation ergeben sich zwei Problembereiche: Die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb. Sie hängt im wesentlichen vom Betriebsklima und der Kooperationswilligkeit der Ressortleiter ab. Und das Problem der Kontroll- oder Leitungsspanne.

Damit ist die zunehmende Überlastung des Marketingleiters gemeint, die sich aus der Notwendigkeit ergibt eine zunehmende Zahl von untergeordneten Stellen zu führen, zu überwachen und Produkte zu betreuen. Um diese Problematik in den Griff zu bekommen, hat man in den meisten größeren Unternehmen das Produktmanagersystem eingeführt.

# Der Produktmanager

## *Ein General ohne Truppen*

Ein Product- oder auch Brandmanager, manchmal unterstützt vom einem Junior PM und anderen Assistenzfunktionen, gehört heute bei den meisten Konsumgüterherstellern zur normalen Organisationsform der Marketingabteilung. Im Bereich Business to Business (die Bezeichnung B to B wird heute häufig auch anstelle des Begriffs Investitionsgütermarketing verwendet) ist noch längst nicht so ausgeprägt, besonders mittelständische Unternehmen tun sich hier schwer.

Der PM ist dem Marketingleiter unterstellt und erledigt in Zusammenarbeit mit diesem die Entwicklung, Durchführung und Kontrolle der Marketingkonzeption für ein oder mehrere Produkte. Er entlastet also den Marketingdirektor, indem er grundsätzlich dieselben Tätigkeiten wie dieser, jedoch auf einen überschaubaren Bereich eingegrenzt, ausübt. D.h., dass sein Aufgabengebiet von der Sammlung neuer Produktideen, Packungsgestaltung, Werbung, Verkaufsförderung, Klärung juristischer Fragen, Schulung und Information des Verkaufspersonals, bis hin zur Abstimmung der Produktkonzeption mit anderen Abteilungen wie Disposition, Einkauf, Produktion, Controlling und natürlich F & E reicht.

Das besondere an dieser Aufgabenstellung ist allerdings, dass er niemandem gegenüber weisungsbefugt ist.

Aus H. Sihler „Brief an einen Produktmanager“:

*„Sie müssen versuchen, das System des Marketings zu managen. Oder zu koordinieren. Aber in keinem Falle werden Sie in diesem Hause (gemeint ist die Henkel KGaA) irgendetwas anordnen können. Sie haben keine Autorität kraft Amtes“*

Wer als PM erfolgreich ist, hat die besten Aussichten sich auch in weiteren Führungspositionen erfolgreich zu bewähren und nicht selten waren Unternehmensvorstände im Laufe ihrer Karriere einmal PM's. Denn von kaum einem Mitarbeiter werden derartige integrative Fähigkeiten erwartet. Sein Erfolg hängt einzig und allein von seiner Überzeugungskraft, der Einsichtigkeit seiner Argumente und seiner fachlichen Kompetenz ab. Natürlich sind auch die Kooperationswilligkeit und Aufgeschlossenheit der Fachspezialisten in den einzelnen Abteilungen, mit denen er zusammen arbeiten will, unerlässlich.

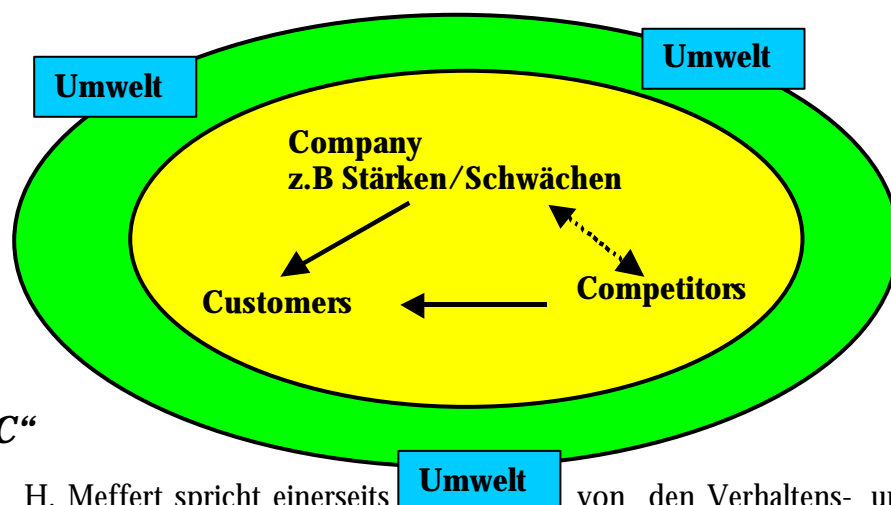
## Marketing Instrumente

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“*

*Antoine de Saint- Exupery*

Das Ziel jeder Marketingkonzeption ist es, den Produkten am Markt zum Erfolg zu verhelfen. Um dieses Ziel zu erreichen, können von Fall zu Fall verschiedene Mittel eingesetzt werden. Die eingesetzten Mittel beeinflussen sich dabei gegenseitig und wirken im richtigen Zusammenspiel verstärkend und haben falsch eingesetzt oder falsch koordiniert auch verheerende negative Folgen.

Bevor man also an die Auswahl der Mittel geht oder anders ausgedrückt **„den Marketingmix festlegt“** müssen umfangreiche Voruntersuchungen auf verschiedenen Bereichen stattfinden. Diese findet man z.B. als die **„drei C“** charakterisiert.



### Die drei „C“

H. Meffert spricht einerseits **Umwelt** von den Verhaltens- und Informationsgrundlagen der Marketingentscheidung, worunter einerseits das Käuferverhalten und andererseits die Marketingforschung plus Methoden der Markt- und Absatzprognosen subsummiert sind. Der **„Marketingmix“** oder die **„vier P“** umfasst die Aktionsgrundlagen der Marketingentscheidung mit ihren Unterpunkten:



**Instrumentalbereiche des Marketingmix**

# Produktpolitik

*In the factory we make cosmetics, and in the drugstore we sell hope*

*Charles Revson*

Produkte einer Unternehmung kann man ganz nüchtern als das Ergebnis des in dem Betrieb stattfindenden Herstellungsprozesses beschreiben. Und nur wenn die Erzeugnisse einer Firma den Wünschen der Kunden entsprechen und gekauft werden, kann eine Unternehmung auf Dauer bestehen. In der Produktpolitik spiegelt sich also der Grundgedanke des Marketings in reinsten Form wider, nämlich die Verbindung von Verbraucherwünschen und betrieblichen Gegebenheiten in Form eines kundengerechten und dem Unternehmen gewinnbringenden Endproduktes. Dabei ist heute klar, dass ein „Produkt“, nicht nur eine körperlich greifbare Sache, man könnte auch sagen Hardware ist, sondern dass auch Dienstleistungen Produkte sind und den gleichen Marketinggesetzmäßigkeiten unterliegen.

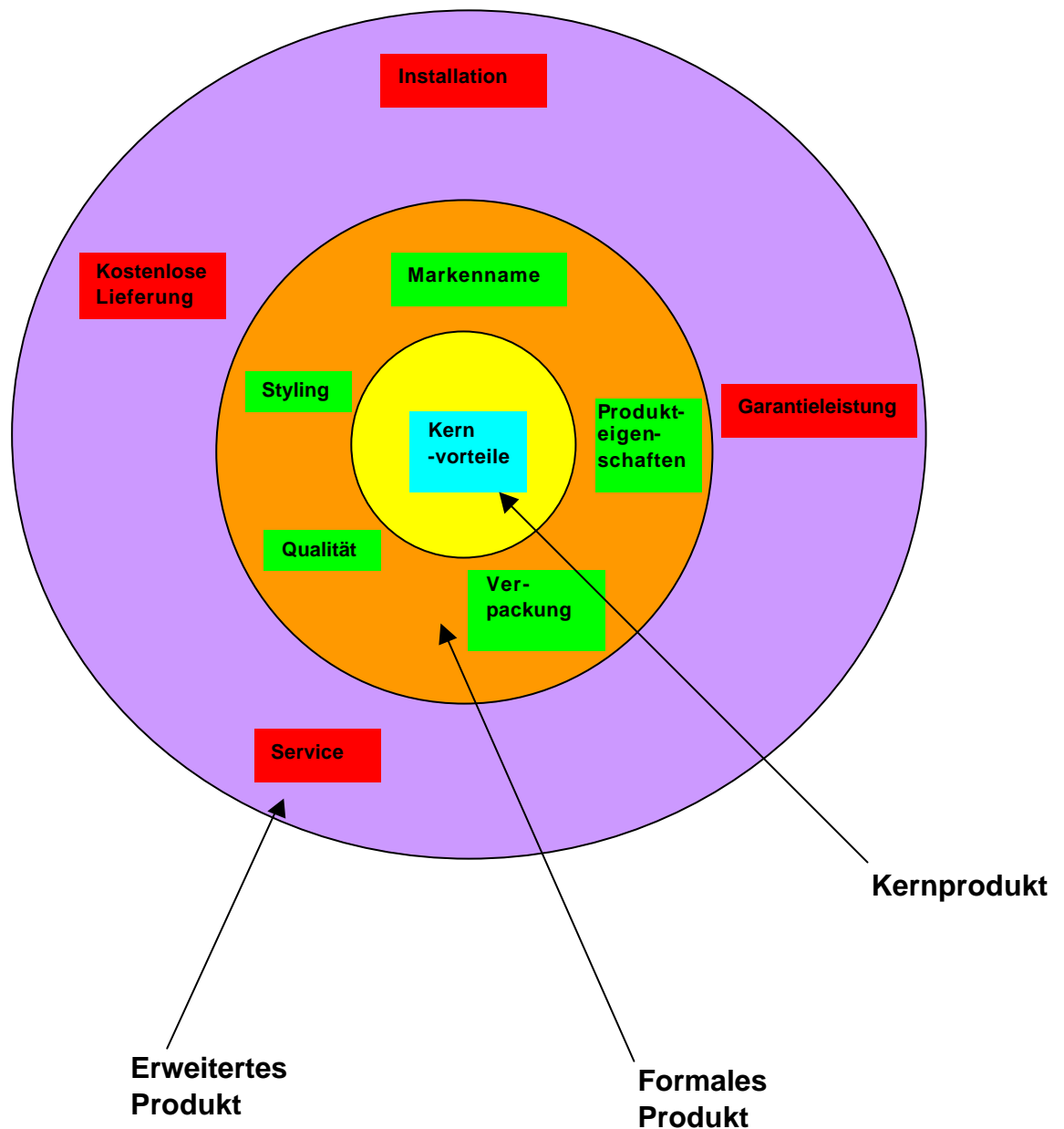
Ein Produkt besteht nicht nur aus dem Erzeugnis im eigentlichen Sinn, sondern der Produktname, die Verpackung, evtl. Dokumentation, Garantieleistungen, die Qualität und der Service, der für dieses Produkt geleistet wird (Hot Line, Help desk), sind integrale Bestandteile des Produktes.

Produkte ein und der selben Kategorie z.B. Zahnpasta lassen sich nach diversen Merkmalen unterscheiden. So können z.B. Konsistenz, Farbe Aussehen, Geschmack, Geruch, verschiedenen Zusätze variieren. Aus der Fülle von Variationsmöglichkeiten die richtige auszuwählen, kann man als „die Aufgabe“ der Produktpolitik schlechthin bezeichnen.

Aus den verschiedenen Alternativen muss nämlich die herausgefunden werden, die dem Kundenwunsch am ehesten entspricht. Diese „Wunschvariante“ muss aber auch so beschaffen sein, dass sie der allgemeinen Unternehmenspolitik, den Möglichkeiten der Entwicklungsabteilung, den technischen Einrichtungen der Produktion und den Erfordernissen des Verkaufsprogramms entspricht. Daneben dürfen aber auch bereits bestehende Produkte nicht vergessen werden. Für sie muss alles getan werden, um sie für die Kunden weiterhin attraktiv erscheinen zu lassen.

Dies alles sind allerdings die internen Faktoren. Der Marketer verkauft nicht die Produkteigenschaften, sondern vielmehr die „Kernvorteile“ (Utility, benefit, USP).

Kotler spricht daher auch vom **Kernprodukt**, dem **formalen Produkt** und dem **erweiterten Produkt**.



## Breite , Tiefe und Geschlossenheit des Produkt-Mix

Der Produkt-Mix eines Unternehmens lässt sich nach den Dimensionen Breite, Tiefe und Geschlossenheit beschreiben.

Die **Breite des Produkt-Mix** bezieht sich darauf, wie viele verschiedene Produktlinien das Unternehmen anbietet. (Beispiel GE: Transformatoren, Glühbirnen, Toaster, Radios, Düsentriebwerke etc.) Die Breite des Produkt-Mix hängt von Kriterien ab, nach denen die Produktlinien voneinander abgegrenzt werden.

Die **Tiefe des Produkt-Mix** bezieht sich auf die durchschnittliche Zahl der in den einzelnen Produktlinien enthaltenen Artikel.

Die **Geschlossenheit des Produkt-Mix** bezieht sich auf die Ähnlichkeit der Produktlinien in Bezug auf ihre Endverwendungszwecke, die zu ihrer Herstellung notwendigen Voraussetzungen, die Absatzwege oder andere Dimensionen.

Alle drei Dimensionen des Produkt-Mix sind marktbezogen: durch die Verbreiterung des Produkt-Mix versucht das Unternehmen, seinen guten Ruf und sein Können auf gegenwärtigen Märkten auszunutzen. Durch Vertiefung kann evtl. eine durch äußerst verschiedenartige Geschmacksrichtungen und Bedürfnisse ausgezeichnete Käufergruppe gewonnen werden. Von einer zunehmenden Geschlossenheit des Produkt-Mix verspricht sich das Unternehmen den Aufbau einer allen anderen Anbietern überlegenen Reputation auf einem bestimmten Gebiet. (Konzentration auf Kernkompetenzen).

Dem Topmanagement des Unternehmens fällt die direkte Verantwortung für den Produkt-Mix zu. Ständig ist zu überprüfen, ob die im Mix enthaltenen Artikel und Produktlinien im Hinblick auf künftige Umsatzsteigerungen, Umsatzstabilität und Gewinnerzielung ausgewogen sind.

### **Produktpolitische Ziele können sein:**

❖ **Gewinnziele**

❖ **Wachstumssicherung**

❖ **Steigerung des Goodwills,**

**Technologische Marktführerschaft**

**Marken Image**

❖ **Wettbewerbsziele**

❖ **Risikostreuung und Sicherheitsstreben**

**Breiter Kundenkreis**

**Saisonaler und konjunktureller Beschäftigungsausgleich**

❖ **Auslastung von Kapazitäten**

**Fertigung**

**Absatz**

❖ **Rationalisierung**

# Produktlebenszyklen

Während in den ersten Jahren nach dem zweiten Weltkrieg die Käufer froh waren überhaupt ein Produkt erwerben zu können und dieses dann über Jahre hegen und pflegten, so haben wir jetzt das gegenteilige Extrem erreicht: die Wegwerfgesellschaft. Begleitet wird diese Veränderung auch von einem gesellschaftlichen Wertewandel und der Abschaffung zahlreicher Tabus.

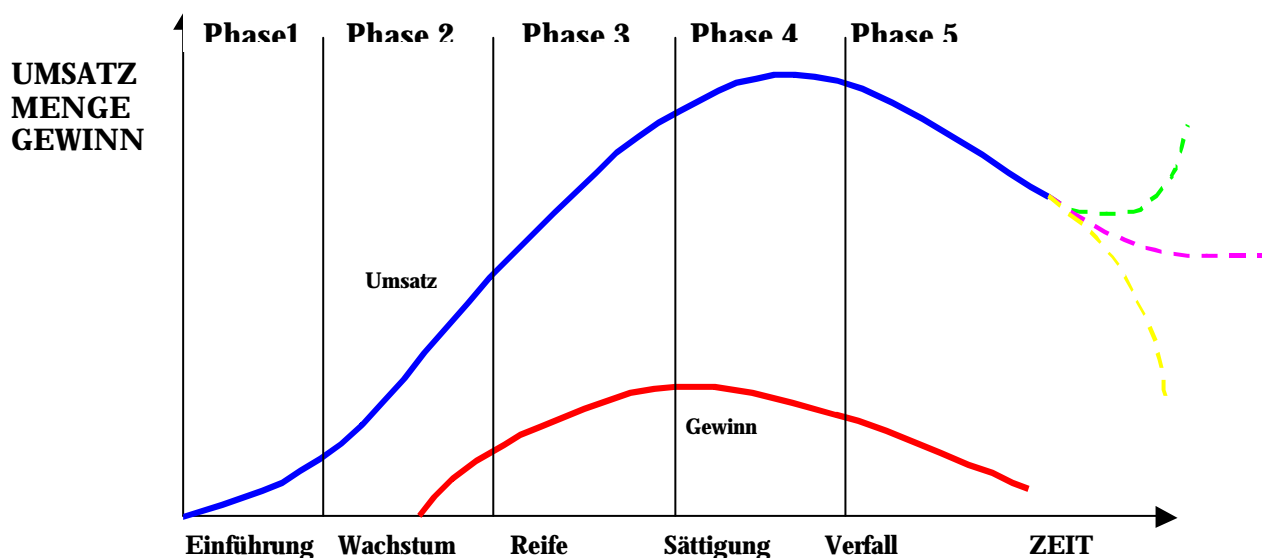
Als Konsequenz daraus altern Produkte immer schneller. Dies hat zum einen mit dem technologischen Fortschritt zu tun, man denke nur an PC's, die heute in der Regel bereits ein Jahr nach Markteinführung überholt sind, aber es gibt auch die sog. **geplante Veralterung**, bzw. **Obsolenz**, bei der bestehende Produkte außer einigen unwichtigen Änderungen im Design keine echte technische Innovation aufweisen. Dies ist eine besonders beliebte Methode bei Sportartikeln, wie Tennisschlägern, Skiern, Snowboards etc. Man geht hier sogar soweit, dass das bestehende Produkt durch kleine Retuschen am Styling künstlich älter gemacht wird.

Für den kritischen Konsumenten ergibt sich hier so manch günstige Gelegenheit ein Schnäppchen zu machen.

Als Fazit bleibt jedoch die Erkenntnis: Das einzig stetige ist der Wandel.

Egal wie lang nun der Lebenszyklus eines Produktes ist 3 Monate oder 30 Jahre, er durchläuft dabei immer bestimmte Phasen. Das Unternehmen wird um so erfolgreicher sein, wenn es in der Lage ist, den jeweils einzusetzenden Marketing-Mix bzw. die anzuwendenden Strategien für dieses Produkt, entsprechend der jeweiligen Lebenszyklusphase des Produktes anzupassen. Hier liegt aber auch gleichzeitig eines der größten Managementprobleme: das rechtzeitig und richtig Erkennen der Phasen.

Im Idealfall durchläuft das Produkt die unten beschriebene Kurve.



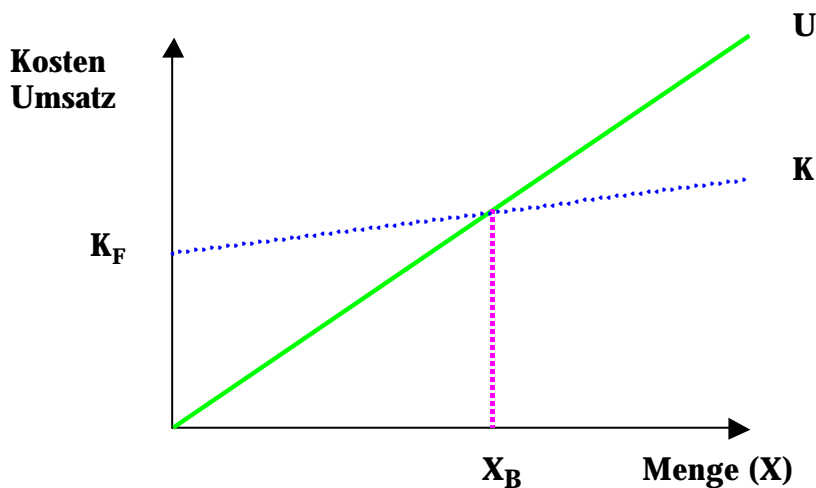
Welche **strategischen Ansatzpunkte** in jeder Phase sinnvoll sind, beschreibt Nagtegaal wie folgt:

	<b>Einführung langsam</b>	<b>Einführung schnell</b>	<b>Expansion</b>	<b>Ausreifung</b>	<b>Rückbildung</b>
<b>Strategie</b>	Minimierung der Lernerfordernisse, schnelle Bestimmung und Beseitigung von Defekten, Verbreitung von Vorteilen, schneller Anwendungsversuche durch Opinionleader	Etablierung eines starken Markennamens und einer Marktnische so schnell wie möglich	Erhaltung und Verstärkung der Marktnische von Handel- und Konsumentenloyalität	Verteidigung der Marktposition gegen alle Mitwettbewerber durch aller verfügbaren Marketingmaßnahmen	Herauspressen aller noch vorhandenen Gewinne
<b>Aussichten der Mitbewerber</b>	in diesem frühen , verlustreichen Stadium werden Wettbewerber nicht angelockt	früher Eintritt aggressiver Imitatoren	Preis- und Distributionsdruck führt zum Ausscheiden vieler Mitbewerber	Wettbewerbsstabilisierung mit keinen oder wenigen Neueintritten, keine Marktanteilsverschiebungen wegen geringer Markenunterschiede	Abnahme und ausscheiden der Mitbewerber wegen abnehmendem Konsuminteresse
<b>Produktdesign</b>	begrenzte Zahl von Modellen mit minimalen Lernerfordernissen, Höchste Qualität, sofortige Beseitigung von Defekten. Design auf schnelle Aufnahmebereitschaft ausgerichtet	Baukastendesign zur Anpassung an Varianten für neue Marktsegmente und Anwendungen	Konzentration auf Produktverbesserungen, Bereinigungen der Produktlinie zur Verbesserung der Marktakzeptanz		scharfe Reduzierung der Produktlinie zur Gewinnverbesserung
<b>Preisbestimmung</b>	Hohe Handelsspannen und Bemusterung. Übereinstimmung von Produktpreis und Wertvorstellung auf hohem Niveau	Normale Handelsspannen. Zunahme der Bemusterung. Preisaktionen und Preissenkungen nach Erfahrungskurve. Preisstufen nach Abnehmergruppe	Preisaktionen zur Marktausweitung und zur Verkaufsförderung	Defensive Preispolitik, Eigenmarken	Halten des Preis-Gewinn-Niveaus ohne Rücksicht auf die Marktanteilsentwicklung
<b>Verkaufsförderung</b>	Schaffung von Aufmerksamkeit und Interesse sowie frühen Verwenden des Produktes	Schaffung und Stärkung einer Markenpräferenz bei Handel und Endverbrauchern	Stärkung des Handels und der Verbraucherbindungen	Erhaltung der Handels- und Verbraucherloyalität. Starker Einsatz von Promotion	Auslaufen der Promotion. Halten der profitablen Distribution
<b>Media-Mix</b>	Publizität, persönlicher Verkauf und Massenkommunikation	Massenmedien, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Publizität	Massenmedien, Handelspromotion, persönlicher Verkauf, Publizität	Massenmedien, Handelspromotion	minimale Medienarbeit, keine Promotion
<b>Distribution</b>	selektiv mit hohen Spannen für starke Promotion	intensiv und extensiv Reduzierung der Margen, Schnelle Belieferung mit ausreichenden	intensiv und extensiv. Gute Bevorratung zu minimalen Kosten	intensiv und extensiv. Gute Bevorratung zu minimalen Kosten	Aufgabe der marginalen Geschäfte

		Vorräten			
<b>Information</b>	Aufdeckung neuer Anwendungssysteme und von Produktschwächen	genaue Beobachtung der Markenposition zur Aufdeckung von Lücken im Programm, im Markt und in zur Marktsegmentierung	genaue Beobachtung für mögliche Produktverbesserung zur Marktausweitung und Promotionsintensivierung	genaue Beobachtung für mögliche Produktverbesserung. Beginn des Produktrückgangs	Information für Produktrückzug

Die beschriebenen Strategien beziehen sich in erster Linie auf Konsumerprodukte, lassen sich aber in abgeschwächter Form auch gut auf Investitionsgüter übertragen.

Bevor aber überhaupt ein Produkt in den Markt eingeführt werden kann sind, wie bereits gesagt, zahlreiche Analysen notwendig. Eine der wichtigsten ist dabei die sog. **Gewinnschwellen-Analyse (Break-Even-Analyse)**



$$\begin{aligned}
 U &= K \\
 p \cdot X_B &= K_F + v \cdot X_B \\
 p \cdot X_B - v \cdot X_B &= K_F \\
 X_B (p - v) &= K_F
 \end{aligned}$$

**Entscheidungsregel:**

$x > x_B \rightarrow$  **Produkt einführen**

$x < x_B \rightarrow$  **Produkt nicht einführen**

$$X_B = \frac{K_F}{p - v}$$

**p = Preis**  
 **$X_B$  = Break-Even-Absatz**  
**x = Erwarteter Absatz**  
 **$K_F$  = Gesamte Fixkosten**  
**v = Variable Stückkosten**

**Für ein neues Produkt werden Fixkosten in Höhe von 450.000 DM p.a. anfallen; dazu kommen 150.000 DM fixe Vertriebskosten (inklusive 100.000 DM für Werbung). Die variablen Kosten betragen 500 DM pro Tonne. Für die Tonne lässt sich ein Preis von 1000 DM erzielen.**

- 1. Wie viel Tonnen müssen p.a. mindestens abgesetzt werden, um keine Verluste zu erzielen?**
- 2. Wie beurteilen Sie das neue Produkt, wenn mit Hilfe der Werbung 1.300 t pro Jahr abgesetzt werden können, ohne Werbung dagegen nur 1000 t?**

$$1. \quad x_B = \frac{600000}{1000 - 500} \quad x_B = 1200$$

$$3. \quad x_B = 1000$$

# Servicepolitik

Der Service, den ein Unternehmen heute für sein Produkt leistet, wird bei immer ähnlicheren Produkten mehr und mehr zum ausschlaggebenden Kundennutzen und ist deshalb ein wesentliches Element des Marketing – Mix. Die dafür entstehenden Kosten müssen unbedingt von Anfang an in die Produktstückkosten mit einbezogen werden

Es ist zu unterscheiden zwischen **Hauptleistung (Primärleistung) und Zusatzleistung (Sekundärleistung)**

➤ **Vor - Leistung**

**Beratung**

**Lieferbereitschaft**

➤ **Neben - Leistung**

**Anlieferung**

**Montage**

**Schulung**

➤ **Folge – Leistung**

**Wartung**

**Reparatur**

**Ersatzteillager**

Einfluss auf die Gestaltung des **Service-Mix** haben dabei folgende Faktoren:

- **Grundlegende strategische und unternehmenspolitische Überlegungen**
- **Produkteigenschaften**
- **Bedarf der Marktpartner**
- **Unternehmensinterne Einflüsse**
- **Wettbewerbsfaktoren**
- **Rechtliche Vorschriften**

Serviceleistung	Kurzcharakterisierung
Dokumentation Gebrauchsanleitungen o.ä.	enthalten alle gespeicherten Informationen über Funktionsweise, Installation und Gebrauch der Hauptleistung.
Ersatzteildienst	dient der Erhaltung und Wiederherstellung der Gebrauchsfähigkeit einer Sachleistung. Die Leistung besteht v.a. darin, die benötigten Ersatzteile vorrätig zu halten und sie dem Nachfrager möglichst schnell zugänglich zu machen.
Hilfen bei Recycling bzw. Verschrottung	werden angeboten, um ausgemusterte Sachgüter umweltschonend zu vernichten bzw. als Einsatzstoffe wieder zu verwerten.
Inspektionen	dienen primär der Beurteilung des Zustandes einer Sachleistung. Insbesondere zählen die Überprüfung der Funktionsfähigkeit, Feststellung von Beschädigungen und Abnutzung sowie die Analyse der Fehlerursachen dazu.
Montageleistungen	beinhalten den Zusammenbau von Einzelaggregaten oder komplexen (Groß-) Anlagen am Ort der Verwendung.
Kulanzleistungen	werden freiwillig, d.h. ohne gesetzliche oder rechtliche Verpflichtung gewährt, um Unzulänglichkeiten der Sachleistung zu beheben.
Reparaturdienste	dienen der Wiederherstellung des Sollzustandes der Hauptleistung. Hierzu gehören neben Instandsetzungsarbeiten auch Produktverbesserungen und -umbaukonstruktionen.
Wartungsleistungen	erstrecken sich auf abnutzungshemmende und schadensvorbeugende Maßnahmen, um den Sollzustand der Hauptleistung zu bewahren.

## Produkt - Serviceleistungen

(Quelle: Forschner 1988, S. 70 ff.)

Serviceleistung	Kurzcharakterisierung
<b>Absatzgarantien</b>	verpflichten den Hersteller zur Abnahme von Produkten, die auf dem an den Kunden gelieferten Investitionsgut erstellt werden.
<b>Absatzhilfen</b>	sind Marketing - Know How, das der Hersteller einsetzt, um die Vermarktung der Güter zu fördern, die der Kunde auf der gelieferten Anlage produziert.
<b>Auftragsforschung</b>	betreibt das Investitionsgüterunternehmen im Kundenauftrag, um v.a. neue Produktionsweisen oder Verfahrenstechniken zu entwickeln.
<b>Beschaffungshilfen z.B. Rohmaterialien</b>	leistet der Anbieter, um den Marktpartner bei der Ermittlung von Bezugsquellen und der Beschaffung von Einsatzfaktoren zu unterstützen.
<b>Feasibility Studies</b>	stellen eine vollständige Untersuchung über die technische Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit eines Industrieanlagenprojekts dar.
<b>Finanzierungshilfen:</b> ● Lieferkredite ● Leasing	gewährt oder vermittelt der Investitionsgüterhersteller seinen Kunden, um die Vermarktung bzw. den Kauf der Hauptleistung zu fördern.
<b>Garantien</b>	Zu Garantien ist der Investitionsgüterhersteller aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder vertraglicher Vereinbarungen verpflichtet. Er sichert damit dem Abnehmer zeitlich zu, daß die gelieferten Produkte die vereinbarten Eigenschaften haben und beibehalten. Andernfalls ist er zur Nachbesserung verpflichtet.
<b>Hilfen bei der Tendererstellung bzw. der Angebots- auswertung</b>	Tender-(Ausschreibungs-)unterlagen enthalten formelle Hinweise für die Gestaltung der Angebotsabgabe sowie technische Spezifikationen einer Anlage. Nach Durchführung der Ausschreibung unterstützt der Hersteller den Nachfrager bei der Anbieterselektion.

### Kunden - Serviceleistungen I

(Quelle: Forscher 1988, S. 70 ff. und Weiber 1985, S. 195 ff.)

Serviceleistung	Kurzcharakterisierung
Joint Venture	ist eine spezielle ökonomische Ausgestaltung kooperativer Zusammenarbeit, die durch eine vertragliche und kapitalmäßige Bindung gekennzeichnet ist, ohne daß ein Partner seine Unabhängigkeit verliert.
Know-How-Verträge	erlauben dem Abnehmer die Nutzung von rechtlich ungeschütztem Wissen.
Kompensationsgeschäfte	bestehen darin, daß der Hersteller und der Abnehmer bewußt wechselseitig Realgüter aneinander abgeben bzw. voneinander annehmen, unabhängig davon, ob zusätzliche Zahlungen erfolgen oder nicht.
Managementverträge bzw. -beratungen	Neben der Schulung des Bedienungspersonals kann beim Anlagenbau in Entwicklungsländern die Beratung des Managements unabdingbar sein. Ebenfalls denkbar ist die vollständige Übernahme der Betriebsleitungsfunktionen für eine gewisse Zeit.
(Patent-) Lizenzverträge	erlauben dem Abnehmer die Nutzung von rechtlich geschützten Erfindungen (Produkte, Verfahren etc.)
Problemanalysen, Projektstudien	umfassen Untersuchungen über mögliche Problembereiche v.a. im Anlagenbau. Sie gehen über Feasibility Studies hinaus. Denkbare Untersuchungsobjekte sind Geographie, Geologie, Infrastruktur, Arbeitsmarkt etc.
Produktberatung	führen Mitarbeiter des Investitionsgüterherstellers durch, um die Wahl und Handhabung eines Anlagegutes zu erleichtern.
Projektierung	ist die sachliche, personelle und zeitliche Koordination der Tätigkeiten und Personen bei der Durchführung eines komplexen Anlagenprojektes.
Schulungsmaßnahmen - Bediener - Verkaufskräfte	beinhalten die Schulung von Mitarbeitern der Abnehmer mit dem Ziel, ihnen das zur Verwendung bzw. Vermarktung der Sachleistung notwendige technische und kaufmännische Fachwissen zu vermitteln.

## Kunden - Serviceleistungen II

(Quelle: Forscher 1988, S. 70 ff. und Weiber 1985, S. 195 ff.)

# Preispolitik

*There ain't no brand loyalty that two-cents-off can't overcome*

*Anonymous*

Der Preis ist die einzige Komponente des Marketing-Mix, die Umsatzeinnahmen kreiert; die übrigen Komponenten sind Kosten. Obwohl es sehr wichtig ist, den richtigen Preis festzulegen, wird die Preisbildung in den meisten Unternehmen nicht richtig vollzogen. Zu den häufigsten Fehlern zählen: die Preisbildung ist zu stark kostenorientiert, das Unternehmen berücksichtigt die Nachfrageintensität und psychologische Aspekte zu wenig, der Preis wird nicht häufig genug verändert, um veränderte Marktverhältnisse optimal auszunutzen. Der Preis wird unabhängig vom übrigen Marketing-Mix festgelegt, statt als intrinsische Komponente der Marktplatzierungsstrategie behandelt. Die Variabilität der Preise entspricht nicht in ausreichendem Maße jener der Produktvarianten und Marktsegmente.

## **Orientierungsfelder zur Festlegung von Preisstrategien**

- ❖ **Kosten**
  - Vollkostenprinzip
  - Teilkostenprinzip
- ❖ **Nachfrage**
  - Preiselastizität/-schwellen
  - Nachfragetypen
- ❖ **Gewinn/Deckungsbeiträge**
- ❖ **Konkurrenzpreise**
  - Leitpreis des Marktführers
  - Durchschnittspreis des Marktes
  - Preise der wichtigsten Wettbewerber
- ❖ **Stellung im Produkt-Lebenszyklus/Patentablauf**
- ❖ **Produktqualität**
  - Leistungsmerkmale
  - Vorteile gegenüber substitutiven Produkten
- ❖ **Marketing-Plan**
  - Marketing-Ziele
  - Werbeintensität
  - Distributionskanäle
- ❖ **Konkurrenzkosten/-verhalten**
  - Art der Konkurrenzreaktion
  - Intensität der Konkurrenzreaktion
- ❖ **Preispolitischer Ausgleich**
  - Sukzessivkompensation
  - Simultankompensation
- ❖ **Makroökonomische Aspekte**
  - Preishalteappelle
  - Bundeskartellamt

## **Preis und konditionenpolitische Ziele hingegen können sein:**

### **Preispolitik:**

- ❖ Gewinn
- ❖ Abschöpfung von Konsumrenten
- ❖ Umsatz
- ❖ Absatz
- ❖ Konkurrenzbezogene Ziele (Marktanteile, Abschreckung, Ausschaltung)
- ❖ Kundengewinnung
- ❖ Vollbeschäftigung
- ❖ Saisonausgleich

### **Rabattpolitik:**

- ❖ Umsatz
- ❖ Absatz
- ❖ Kundentreue
- ❖ Rationalisierung der Auftragsabwicklung
- ❖ Kundengewinnung

### **Lieferungs- und Zahlungsbedingungen**

- ❖ Umsatz
- ❖ Risiko (Leistung und Gegenleistung)
- ❖ Rationalisierung (Vertragsabschlüsse, Auftragsabwicklung)
- ❖ Kundengewinnung
- ❖ gesetzliche Auflagen

**Aufgabe: Berechnung optimaler Absatzpreise**

**Ihre Unternehmung kann zu folgenden Preisen (p) die folgenden Mengen (x) absetzen:**

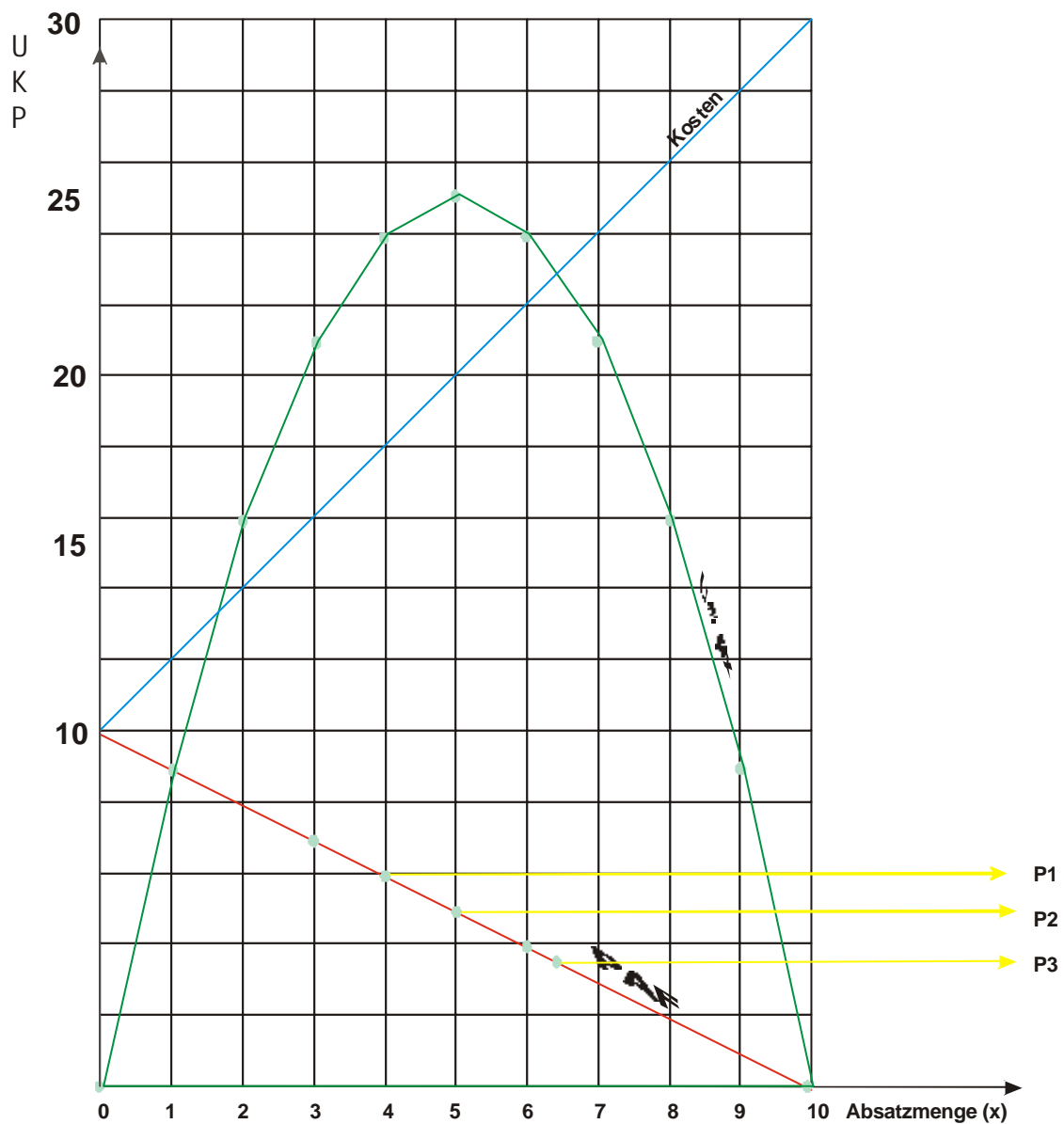
<b>p</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>x</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>U</b>											
<b>K</b>											
<b>G</b>											

Für das Produkt fallen Fixkosten in Höhe von 10 Geldeinheiten (GE) an. die variablen Kosten betragen 2 GE pro Stück

- a) Berechnen Sie für die alternativen Preise die zugehörigen Umsätze, Kosten und Gewinne!
- b) Konstruieren Sie im folgenden Koordinatensystem
  - a. die Preis-Absatz-Funktion (PAF)
  - b. die Umsatzfunktion
  - c. die Kostenfunktion
- c) Bestimmen Sie das Gewinnmaximum, den gewinnmaximalen Preis und die gewinnmaximale Menge!

Legende:

- PAF = Preisabsatzkurve  
 U = Umsatz ( $P \cdot X$ )  
 G = Gewinn ( $U - K$ )  
 K = fixe Kosten + variable ( $10 + x \cdot 2$ )  
 X = Menge  
 P = Preis



**Ergebnis:**

Die Fläche, die von der Kostenfunktion und der Umsatzfunktion umschlossen wird, ist der gesamte erreichbare Markt.

P1 ist dabei der Preis, der bei Gewinnmaximierung festzulegen ist

P2 ist der Preis bei Umsatzmaximierung

P3 ist der Mindestpreis, der genommen werden muss, wenn nur Marktanteile gewonnen werden sollen .

# Preisdifferenzierung

Unter Preisdifferenzierung versteht man den Verkauf von Produkten derselben Art zu unterschiedlich hohen Preisen. Es werden statt eines Einheitspreises Segmentspezifische Preis gefordert. Die einzelnen Teilmärkte lassen sich nach folgenden Kriterien abgrenzen:

## ❖ Produktbezogene Merkmale

**Abnahmemengen (Klein-/Großaufträge)**

**Verwendungszweck (Koch-/Streusalz, Heizöl/Diesello)**

**Abnahmezeitpunkt (Sommer-/Winterpreise)**

## ❖ Kundenbezogene Merkmale

**Kundenkategorien (Endverbraucher/Händler)**

**Kaufkraft (Normal-/Studentenpreise)**

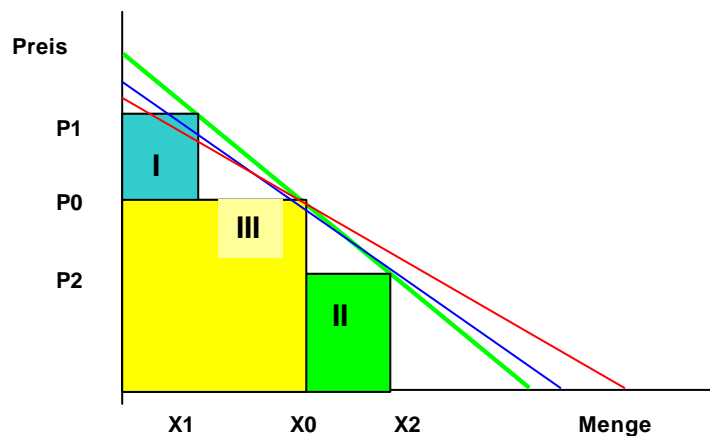
## ❖ Geographische Merkmale

**Inland/Ausland**

## ❖ Voraussetzungen

**Preisdifferenzierung muss lohnen (z.B. den Gewinn erhöhen)**

**Teilmärkte müssen isolierbar sein; Ausgleichsgeschäfte (Arbitragen) müssen verhindert werden**



**Statt des Einheitspreises P0 werden in Teilmärkten unterschiedlich hohe Preise P1 und P2 gefordert. Konnte zu P0 die Menge X0 abgesetzt werden, so wird jetzt zum Preis P1 die Menge X1 abgesetzt und zum Preis P2 die Menge X2 (X0-X1). Es tritt eine Umsatzerhöhung ein, wenn die Umsatzzunahmefelder I +II größer sind, als das Umsatzabnahmefeld III.**

Diese Form der Preisdifferenzierung findet sich allerdings meistens nur im Konsumerbereich. Im Investitionsgüterbereich erfolgt die Berechnung meistens auf der **Kostenbasis**. Anders als in einem Verkäufermarkt erfolgt die Berechnung im Käufermarkt aber **retrograd**. Es wird von einem erzielbaren Marktpreis ausgegangen und dann zurückgerechnet, ob bei diesem Preis die Kosten gedeckt werden und ein angemessener Gewinn erzielt werden kann.

Beispiel:

Ein Produkt wird vermutlich einen Marktpreis von 100 GE erzielen.

Der dabei erzielte Gewinn soll 12% = 12 GE betragen.

Vertriebskosten betragen 40% = 40 GE

Verwaltungskosten 10% = 10 GE

<b>100 VK</b>
<b>-12 Gewinn</b>
<b>-40 Vertriebskosten</b>
<b>-10 Verwaltungskosten</b>
<hr/>
<b>38 = maximale Herstellkosten</b>

Die Kostenrechnung ist also keineswegs überflüssig geworden, ihr fällt heute insbesondere die Aufgabe zu die **Preisuntergrenze** festzulegen. Erst der Vergleich zwischen Preisuntergrenze und dem erwarteten Marktpreis ermöglicht dem Unternehmen die Entscheidung, ob ein Produkt bei diesem Preis im Sortiment bleiben oder neu aufgenommen werden kann. Die Preisuntergrenze gibt dabei an, bei welchem Preis die angefallenen Kosten gerade noch gedeckt werden.

Neben der kostenorientierten Preisbildung gibt es noch die Möglichkeit des **Target Pricing**:

1. Schätzung der Absatzmenge
2. Festlegung des angestrebten Gewinns
3. Bestimmung der fixen und variablen Kosten i. Abh. von der Absatzmenge
4. Preis = (Kosten + Gewinn)/ Absatzmenge

die des **Marginal Cost Pricing** (deckungsbeitragorientierte PB)

1. PB auf Basis der variablen Kosten + Deckungsbeitrag zu den Fixkosten

Gefährliche Methode, denn volle Kostendeckung muss das wichtigste Ziel bleiben. Kann kurzfristig eingesetzt werden zum Kalkulieren von „**Kampfpreisen**“

weiterhin gibt es die **Nachfrageorientierte PB**

1. Kunde steht im Mittelpunkt
2. Basiert auf einer Vielzahl von Preistests:
3. Preis-Schätzungstest → Wieviel würden Sie für XXX zahlen
4. Preis-Reaktionstest → Welchen Preis halten Sie für zu hoch, zu niedrig oder für angemessen
5. Preisklassen-Test → Was ist der höchste Preis

und letztendlich die Methode der **Konkurrenzorientierten PB**

1. Orientierung am Branchenpreis
2. Orientierung am Preisführer

# Preisstrategien

Bei der Einführung neuer Produkte (insbesondere Marktneuheiten) lassen sich zwei Preisstrategien anwenden:

## **1. Niedrigpreis- (Penetrationspreis)-Politik**

Der Einführungspreis des neuen Produktes wird relativ niedrig angesetzt. Man rechnet damit, den Preis in späteren Perioden anheben zu können.

Mit dieser Strategie will man sich schnell einen Massenmarkt erschließen

Diese Strategie setzt eine elastische Nachfrage voraus, d.h. zu einem niedrigen Preis lässt sich eine wesentlich größere Menge als zu einem hohen Preis absetzen.

Die Niedrigpreisstrategie schreckt Konkurrenten von einer Nachahmung ab (geringe Gewinnspannen)

Durch die Massenproduktion kann man die Stückkosten niedrig halten.

## **2 Abschöpfungspreispolitik (Hochpreispolitik)**

Der Einführungspreis des neuen Produktes wird relativ hoch angesetzt. Man rechnet damit, den Preis in späteren Perioden zu senken (senken zu müssen)

Diese Strategie ermöglicht die Abschöpfung sogenannter Konsumentenrenten; die zunächst kaufenden Segment zahlen einen höheren Preis als die später Kaufenden.

Die Strategie empfiehlt sich bei preisunelastischer Nachfrage.

Die Strategie empfiehlt sich, wenn die Produktionskapazitäten nur langsam aufgebaut werden können.

Strategie zieht Konkurrenten an (wegen der hohen Gewinnspannen), Patente erlauben eine Absicherung gegen diese Gefahr.

# Rabattpolitik

Für die Rabattpolitik ergeben sich zwei Problemkreise:

- ❖ Bestimmung des „richtigen“ Rabattsystems, d.h. die Kombination einzelner Rabattarten. Bei einem Mehrprodukthersteller kann dies zum Problem des Kombinationsrabattes führen.
- ❖ Bestimmung der optimalen Rabatthöhe, d.h. des zu gewährenden Preisnachlasses.
- ❖ Schließlich sind auch noch die jeweiligen Vorgaben des Gesetzgebers zu berücksichtigen.

## **Rabattarten:**

- **Funktionsrabatt (für Übernahme der Groß- und Einzelhandelsfunktion)**
- **Mengenrabatt**
- **Treuerabatt**
- **Zeitrabatt (bei Vorbestellungen)**
- **Einführungsrabatt (Häufig in der Form des Naturalrabatts)**
- **Verbraucherrabatt (Rabattmarken)**

# Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

Im Folgenden finden sich die wesentlichen Bestandteile der Konditionen und Geschäftsbedingungen. Alle Punkte, die bei Einzelgeschäften individuell festgelegt werden können, oder generell im Unternehmen gültig sind, müssen auch Bestandteil des jeweiligen schriftlichen Angebotes oder der sogenannten AGB's (allgemeine Geschäftsbedingungen) sein.

- **Warenübergabe (Abholung /Zustellung)**
- **Umtauschrecht**
- **Konventionalstrafen bei verspäteter Lieferung**
- **Berechnung von Porti, Frachten und Versicherungskosten**
- **Mindestmengen (und Mindestmengenzuschlag)**
- **Gefahrenübergang**
- **Zahlungsweise (im Voraus/Teilzahlung)**
- **Zahlungsabwicklung (Bar/Scheck/ Kreditkarte)**
- **Inzahlungnahme**
- **Zahlungsfristen und Skonti, Verzugszinsen**
- **Gegengeschäfte**
- **Aufrechnungsbefugnis**
- **Sicherheiten (Eigentumsvorbehalt, Sicherungsübereignung)**
- **Bürgschaften**

# Distributionspolitik

*When is a refrigerator not a refrigerator? . . . when it is in Pittsburgh at the time it is desired in Houston.*

J.L. Heskett

Das Zitat von Heskett vermittelt auf ironische Art die Essenz der Distributionspolitik. **Ein Produkt soll zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge und Qualität an einem bestimmten Punkt sein. Dabei darf der Preis für den Distributionsweg ein bestimmtes Limit nicht überschreiten und die Ware muss außerdem unbeschädigt ankommen.**

Bis vor einigen Jahren wurde die physische Warendistribution, d.h. die Logistik der Bewegung der Güter vom Hersteller zu den Käufern, im allgemeinen als eine die Marketingaktivitäten unterstützende, untergeordnete Nebentätigkeit betrachtet. Hier hat inzwischen ein dramatischer Wandel eingesetzt: Zum einen weil man erkannt hat, dass hier Chancen zur Gewinnung von Konkurrenzvorteilen liegen, hauptsächlich aber weil die Kosten für die physische Distribution ständig steigen. Der Transport und die Lagerung werden teurer, weil sowohl Löhne als auch die Preise für Transport und Lagereinrichtung gestiegen sind. Die Überwachung der Lagerbestände wird kostspieliger, weil häufiger als zuvor kleinere Bestellungen eingehen und weil die Produktlinien der Hersteller immer tiefer und breiter werden. Nicht selten betragen die Gesamtkosten für die Lagerung, Verladung und Transport der Ware inzwischen 19 und 22% des Nettoumsatzes. (Studien haben dabei folgende Zusammensetzung ergeben: Innerbetriebliche Lagerhaltung 44%, Transportdienste zur Belieferung des Kunden 23%, Zwischenlager und deren Versorgung 16% Fracht zwischen Produktionsstätten 9% Auftragsbearbeitung 8%).

Die physische Distribution beginnt entgegen früherer Vorstellungen nicht erst beim fertigen Produkt, sondern sie beginnt beim Markt, arbeitet sich dann aber **rückwärts** über die fertige Ware bis hin zu dem benötigten Rohmaterial und seinen Bezugsquellen.

Das Unternehmen beginnt bei seinen Zielkunden und ermittelt die Lieferungs- und Erhältlichkeitswünsche. Es stellt fest, welches Serviceniveau die Konkurrenz bietet und plant, dieses Niveau einzuhalten bzw. zu übertreffen. Das Unternehmen vollzieht daraufhin eine Anzahl integrierter Entscheidungen über Lager- und Produktionsstandorte, Lagerbestände und das Transportgeschehen, so dass die Zielkunden das geplante Serviceniveau erhalten.

**Der Kunde beurteilt dieses Niveau nach folgenden Kriterien:**

- **Schnelligkeit bei der Bearbeitung und Anlieferung normaler Aufträge**

- **Bereitschaft des Lieferanten, kurzfristig einen besonderen Bedarf des Kunden zu decken**
- **Sorgfalt bei der Lieferung, Ankunft der Ware in einwandfreiem Zustand**
- **Bereitschaft des Lieferanten, defekte Ware zurückzunehmen und rasch zu ersetzen**
- **Installations- und Reparaturdienst; Erhältlichkeit von Ersatzteilen.**
- **Anzahl der Auswahlmöglichkeiten für den Kunden bei der Bestimmung des genauen Zeitpunktes der Lieferung und der Transportmittel.**
- **Bereitschaft des Lieferanten, Lagerbestände für den Kunden zu halten**
- **Servicegebühren, d.h. Festlegung, ob die Leistung kostenlos oder separat zu zahlen ist.**

Neben der Distribution hat das Unternehmen natürlich auch noch eine andere wichtige Frage zu klären: die des **Vertriebssystems**.

Grundsätzlich stehen dem Unternehmen dabei zwei Wege offen, die des **direkten und die des indirekten Absatzweges**.

Für einige Wirtschaftszweige, besonders im **Investitionsgüterbereich** bietet sich der direkte Vertrieb heute auch **B2B** genannt fast zwingend an. Bei Großprojekten mit komplizierten technischen Vorgängen ist eine gründliche Aufklärung und Beratung der Kunden von Seiten des Herstellers eine Notwendigkeit. Auch die Überwachung und fällige Instandhaltungsarbeiten müssen von Spezialisten des Produzenten erledigt werden. Neben technischen Erfordernissen machen häufig auch Finanzierungsfragen eine direkte Kontaktaufnahme zwischen Hersteller und Abnehmer notwendig. Häufig erscheint den Produzenten der Handel auch als ein zu unverlässiger Partner. Man befürchtet, dass sich der Handel nicht mit dem nötigen Nachdruck für die eigenen Produkte einsetzt, dass das Produkt nicht exklusiv vertreten wird oder kurzfristig gegen andere Lieferanten ausgetauscht wird, wenn bessere Konditionen geboten werden. Auch das Streben nach Sicherung des eigenen Absatzweges veranlasst die Hersteller den direkten Absatzweg zu bevorzugen.

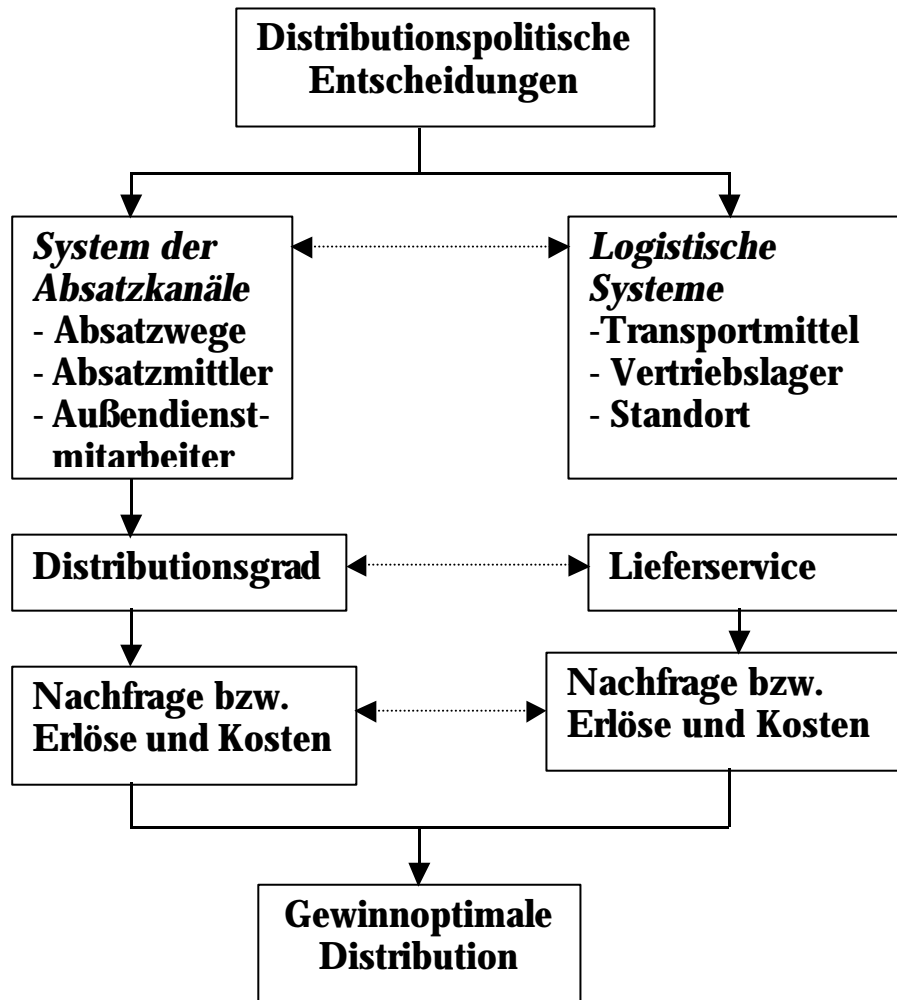
Außerdem darf nicht vergessen werden, dass jede Handelsstufe das Produkt teurer macht.

Der direkte Absatz kann über verschiedene Wege verlaufen:

- **Postversand (Versandhandel)**
- **E-Commerce**
- **eigenes Verkaufspersonal, AD Berater,**
- **eigene Verkaufsstellen (Factory Outlet)**
- **Fabrikfilialen**

- **Vertriebstochterfirmen**
- **Vertragshändler (Automobilhersteller)**
- **Franchising**
- **Automaten**

Trotz der beachtlichen Anstrengung der Hersteller den direkten Absatz zu fördern, wird im Konsumerbereich meistens der indirekte Absatzweg genutzt. Dies liegt einfach daran, dass die Produkte von meist spezialisierten Herstellern der Einordnung in ein Sortiment bedürfen und ein einzelner Hersteller kaum eine derartig breite Produktpalette anbieten kann. Dies führte in den letzten Jahren zu einer immer größeren Konzentration des Absatzes auf immer weniger, aber immer größere Einzelhandelsketten. In der Folge wurde die Industrie immer abhängiger vom Handel, denn nur der Platz im Regal des Einzelhandelsgeschäftes sichert den Absatz. Handelsketten, wie die Metro, Rewe oder die Filialisten Tengelmann und Aldi verfügen daher über eine gigantische Einkaufsmacht. Für die Industrie bedeutet dies, dass ihre Existenz davon abhängig ist, in den jeweiligen Einkaufslisten der Konzernzentralen gelistet zu sein. Eine direkte Bearbeitung der Einzelhandelsgeschäfte ist deshalb in den meisten Fällen nicht mehr verkäuferisch, sondern nur noch in Form der Regalpflege möglich, da die einzelnen Filialgeschäfte nur noch geringe Einkaufskompetenz haben – meist nur in Form von Sonderaktionen, die von der Zentrale genehmigt werden müssen.



# Kommunikationsinstrumente

*People no longer buy shoes to keep their feet warm and dry. They buy them because of the way the shoes make them feel – masculine, feminine, rugged, different, sophisticated, young glamorous, “in”. Buying shoes has become an emotional experience. Our business is selling excitement rather than shoes.*

*Francis C. Rooney*

Modernes Marketing erfordert mehr als die Entwicklung eines guten Produkts, die Festlegung eines angemessenen Preises und die Verteilung des Produktes an Bezugsquellen, die dem Kunden leicht zugänglich sind. Das Unternehmen muss Botschaften entwickeln, die über die Existenz des Produktes, seine Merkmale, seinen Preis und die mit dem Erwerb verbundenen Vorteile informieren und diese Botschaften dann auch noch gezielt an den gewünschten Empfänger bringen. Die dazu verwendeten Kommunikationsinstrumente haben sich nach Art und Einsatz seit den 60iger Jahren deutlich verändert.

<b>60-er Jahre</b> Massen-Marketing	<b>70-er Jahre</b> Segment-Marketing	<b>80-er Jahre</b> Nischen-Marketing	<b>90-er Jahre</b> Direkt-Marketing
--	---	---	--

Nach wie vor sind aber alle Instrumente im Einsatz:

- **Klassische Werbung**
- **Verkaufsförderung**
- **Messen und Ausstellungen**
- **Direct Mail (und alle Arten des Direct Marketing, Dialog Marketing)**
- **Persönliche Kommunikation**
- **Product Publicity**
- **Product Placement**
- **Public Relations**
- **Corporate Design**
- **Corporate Identity**
- **Internet (eigentlich nur ein neuer Transporteur, kein neues Instrument)**

Die fünf Hauptinstrumente werden wie folgt definiert:

**Werbung:** Jede vergütete Form nichtpersonaler Präsentation und Förderung von Ideen, Gütern oder Dienstleistungen, in deren Rahmen der an der Förderung Interessierte seine Identität bekannt gibt.

**Persönlicher Verkauf (persönliche Kommunikation):** Mündliche Präsentation im Rahmen einer Unterhaltung mit potentiellen Käufern zum Zweck der Erzielung eines Verkaufsabschlusses.

**Verkaufsförderung:** Kurzfristige Anreize, die zum Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung ermuntern sollen.

**Publicity:** Nichtpersonale und kostenlose Anregung der Nachfrage nach einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer unternehmerischen Einheit, die dadurch erreicht wird, dass eine kommerziell wichtige Nachricht durch Print- und TV-Medien bekannt gemacht wird oder eine günstige kostenlose Präsentation in Radio- oder Fernsehsendung oder während einer Aufführung auf der Bühne stattfindet.

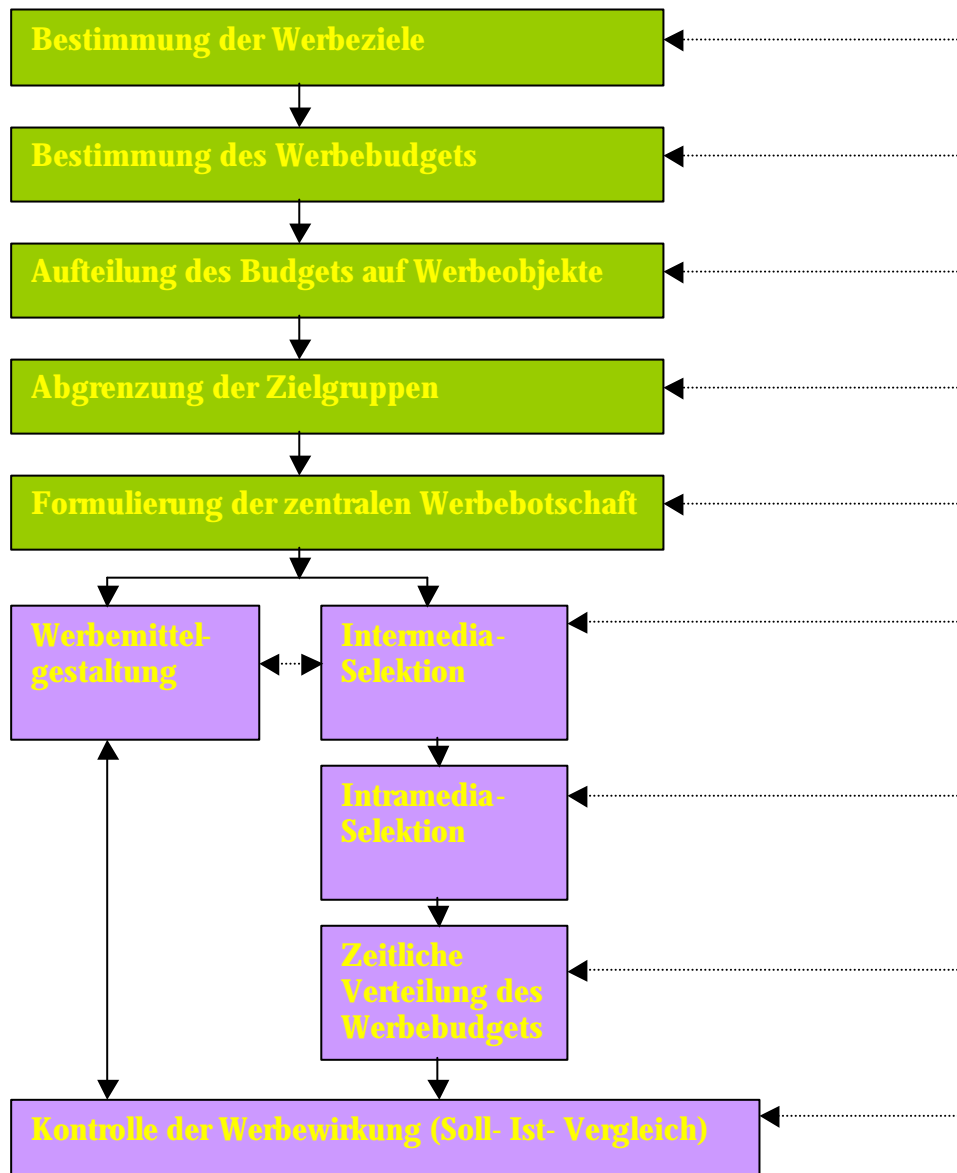
**DirektMarketing:** Direct Marketing umfasst alle Marktaktivitäten, die sich **einstufiger (direkter)** Kommunikation und/ oder Direktvertriebs bzw. des Versandhandels bedienen, um Zielgruppen in individueller Einzelsprache gezielt zu erreichen. Direct Marketing umfasst ferner solche marktgerichteten Aktivitäten, die sich mehrstufiger Kommunikation bedienen, um einen individuellen Kontakt herzustellen.

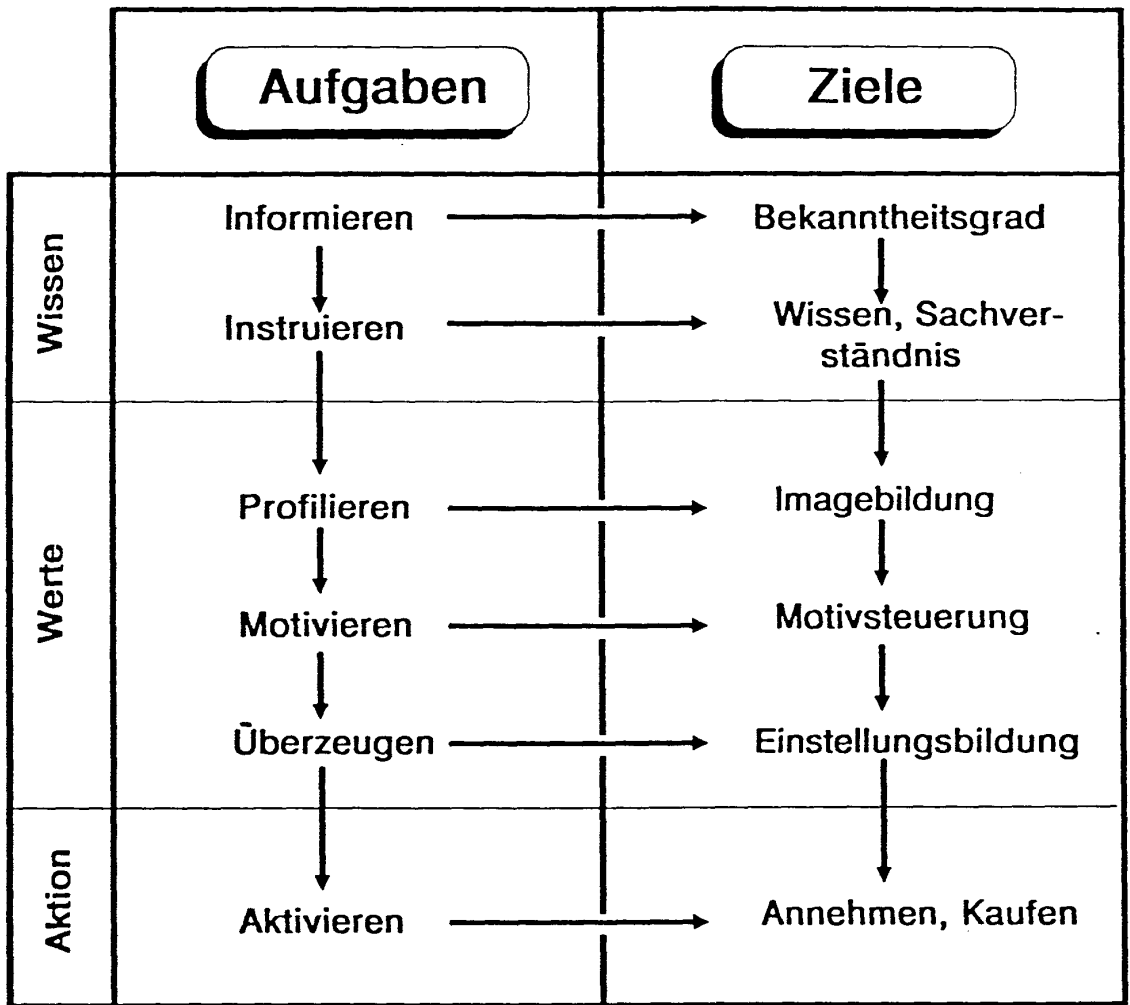
Um das geeignete Werbebudget festzulegen beschreibt Kotler 4 Methoden:

- affordable Method
- Percentage of sales method
- competitive parity
- objective and task method

Keine dieser Methoden kann als "die richtige" Methode bezeichnet werden. Sehr sinnvoll, aber auch aufwendig ist die objective and task method, bei der die eingesetzten Gelder in Abhängigkeit von den in der Betrachtungsperiode zu lösenden Aufgaben pro Produkt/Dienstleistung festgelegt werden.

Doch gleichgültig welche Kommunikationsinstrumente eingesetzt und welche Budgetmethode verwendet wird, für ihre Festlegung sollte immer ein **System bestimmter Entscheidungstatbestände** durchlaufen werden:





### Funktionen der Marktkommunikation

Während die obige Graphik die Funktionen beschreibt, welche die Marktkommunikation abdecken soll, beschreibt die untere die Kommunikationsziele, die ein Unternehmen anstreben kann.

### Kommunikationsziele

- ÖKONOMISCHE**
- Absatz
  - Umsatz
  - Kosten
  - Gewinn

- KOMMUNIKATIVE**
- Kontakte
  - Bekanntheit
  - Wissen
  - Image



Die letzte Graphik dieses Kapitels beschreibt dann folgerichtig die Zielgruppen, die mit der Kommunikation angesprochen werden sollen:

## **Zielgruppen im Investitionsgüter- Marketing**

### **1. VERTIKALE ZIELSETZUNG**

**Welche Wirtschaftsstufe soll angesprochen werden?**

- **Verwender, d.h. Weiterverarbeiter**
- **Abnehmer der Weiterverarbeiter**
- **Berater (z.B. Ingenieure, Architekten)**

### **2. HORIZONTALE ZIELUNG**

**Welche Unternehmungen einer Wirtschaftsstufe sollen angesprochen werden?**

- **Auswahl einzelner Branchen (z.B. liefert ein Hersteller von Elektromotoren nur an die Automobilindustrie)**
- **Auswahl einzelner Unternehmungen (z.B. nach dem Kriterium der Unternehmensgröße)**

### **3. VERTIKALE ZIELUNG**

**Welche Personen innerhalb der ausgewählten Unternehmungen sollen angesprochen werden?**

- **Einkauf**
- **Geschäftsführung**
- **Produktion**
- **Benutzer/ Verwender**

## Marktforschung und Prognosen

*Forecasting is trying to drive a car blindfolded and following directions given by a person who is looking out of the back window. Anonymous*

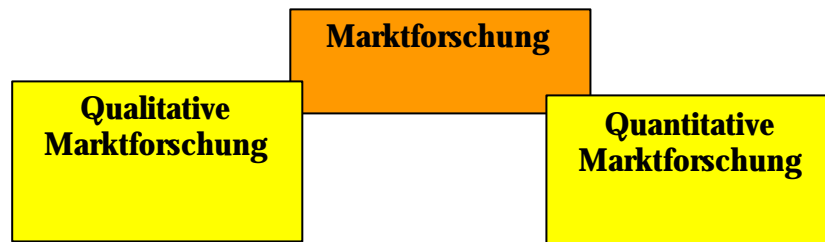
*Forecasting is hard, particularly of the future. Anonymous*

Während die Mehrheit aller Marketer der Meinung ist, dass der Marketingfachmann auf die Marktforschung angewiesen ist, wie die Biene auf den Blütenstaub, so gibt es aber auch kritische Stimmen, die meinen Marktforschung sei eher hinderlich als fördernd, denn zu häufig würden sich Unternehmen so sehr in der Erforschung von Kunden und Märkten festfahren, so dass das Unternehmen es niemals schaffen wird, etwas anders und besser zu machen.

### **Beide Ansichten sind sicherlich extrem, aber feststeht:**

*„Marktforschung ist ein Hilfsmittel in der Entscheidungsfindung, keine Wissenschaft, die „richtige“ Antworten produziert. sie ist von unschätzbarem Wert, da sie Kunden zum Ausgangspunkt der Markenstrategie macht, und wird auch eine potentielle Quelle für Wettbewerbsvorteile darstellen. „(David Arnold)*

Grundsätzlich unterscheidet die Marktforschung nach **quantitativer und qualitativer Marktforschung**. Unter quantitativer Marktforschung versteht man die möglichst exakte, objektive und zahlenmäßig erfassbare Darstellung der Verhältnisse und Entwicklungen auf einem Markt. (Beisp. der Markt für Naturjoghurt, der im Jahr 1990 ca. 190 000 t ausmachte wird sich weiter ausdehnen, wobei ca 10% zur Abwechslung Dickmilch essen werden, weil sie den milderem Geschmack bevorzugen). Die qualitative Marktforschung, die auch **Motivforschung** genannt wird, versucht hingegen das Käuferverhalten zu ergründen. (Warum bevorzugt der Verbraucher mal dieses mal jenes Geschmackserlebnis, warum reagiert er auf eine Werbekampagne oder eine Marke mit Ablehnung auf eine andere mit Zustimmung. Die Motivforschung bedient sich eigener auf den Erkenntnissen der Psychologie basierenden Methoden und Verfahren.



Die quantitative Marktforschung unterscheidet sich wiederum in die Bereiche **Primär- und Sekundärforschung**



Bei Daten aus der **Sekundärforschung** (desk research) handelt es sich normalerweise immer um Daten und Informationen, die **bereits vorhanden sind**. Hier gilt es die Daten ständig in geeigneter Weise zu sammeln, zu sortieren und auszuwerten. Innerhalb eines Betriebes stehen i.d.R. eine ganze Reihe von Informationsquellen zur Verfügung:

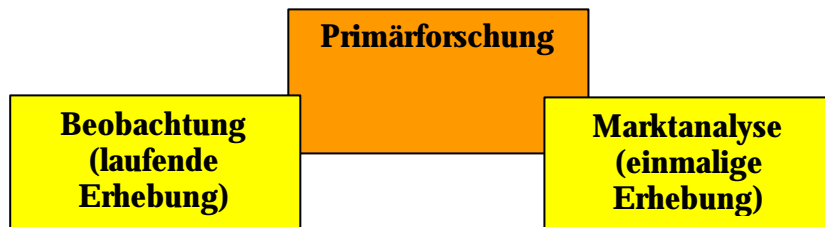
Umsatzstatistiken, Kundendatenbanken, Berichte aus der eigenen Volkswirtschaftliche Abteilung, Sammlung von Zeitschriftenartikeln, bereits vorhandenen Untersuchungen, Reparatur und Reklamationslisten, Lagerbestandsmeldungen, Reisendenaufzeichnungen, Verbraucherpost etc. Die besondere Schwierigkeit besteht häufig darin, an diese Unterlagen heranzukommen, d.h. Personen zu finden, die über die Existenz dieser Unterlagen und auch den Ort der Ablage Bescheid wissen.

Auch außerhalb des Unternehmens gibt es zahlreiche Möglichkeiten an Sekundärmaterial zu gelangen:

Jahrbücher der statistischen Ämter, Prospekte, Kataloge und Preislisten von Wettbewerbern, Jahreberichte und Bilanzen anderer Unternehmen, Jahresberichte von Berufsverbänden, Broschüre der Industrie- und Handelskammern, Fachzeitschriften, etc.

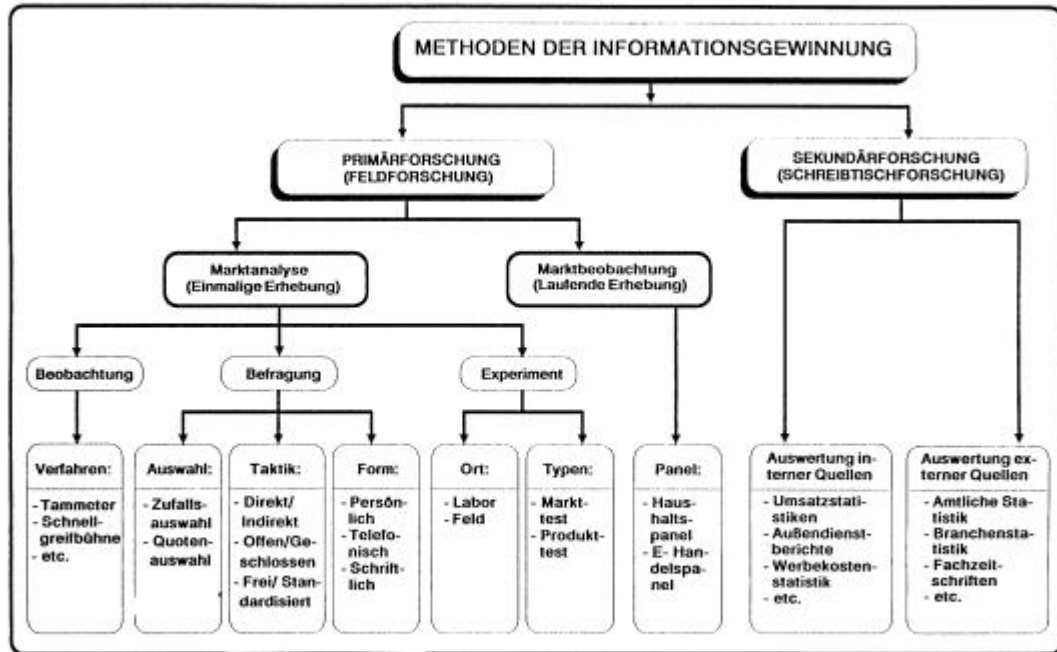
In vielen Fällen genügen die Daten der Sekundärforschung aber nicht, insbesondere dann, wenn es zu der zu untersuchenden Problematik noch keine oder nur ungenügende Untersuchungen gibt. Dann wird das Unternehmen eine Studie zur Erforschung der zu klärenden Fragen in Auftrag geben. Die **Primärforschung** unterscheidet grundsätzlich zwei Methoden der Informationsgewinnung:

### **Marktanalyse und Beobachtung:**



### Vergleich der Primär und Sekundärforschung

	<b>Primärforschung</b>	<b>Sekundärforschung</b>
<b>1. Relevanz</b>	<b>für gegebenen Zweck werden benötigte Infos beschafft</b>	<b>gegebenes Informationsmaterial wird zweckgebunden ausgewertet</b>
<b>2. Genauigkeit</b>	<b>durch Umfang der Stichprobe herstellbar</b>	<b>hängt vom Sekundärmaterial ab</b>
<b>3. Wirtschaftlichkeit</b>	<b>hohe Kosten</b>	<b>niedrige Kosten</b>
<b>4. Schnelligkeit</b>	<b>zeitaufwendig</b>	<b>wesentlich schneller, da Datenerhebung entfällt</b>
<b>5. Flexibilität</b>	<b>bedingt herstellbar</b>	<b>Datenmaterial ist vorgegeben</b>



Systematik der Marketing-Forschung

Informationen über Informationsquellen	Absatzwege		Absatzform		Produkt-Sortiment		Preis		Liefer- u. Zahlungsbed.		Werbung VF, PR		Kundendienst	
	Konk.	Eigene	Konk.	Eigene	Konk.	Eigene	Konk.	Eigene	Konk.	Eigene	Konk.	Eigene	Konk.	Eigene
<b>I. Intern</b>														
1. Umsatzstatistik		X		X		X		X		X		X		
2. Auftragsstatistik		X		X		X		X				X		
3. Kostenrechnung						X		X				X		X
4. Kundenkartei				X		X				X		X		X
5. Kundenkorosp.		X		X		X		X		X		X		X
6. Absatzmittlerkart.		X				X		X		X				X
7. Vertreterberichte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Kundenberatung					X	X						X	X	X
9. Ber. d. Einkaufs	X	X	X		X	X				X		X		
<b>II Extern</b>														
10. Amtl. Statistik						X								
11. Amtl. stat. Preis							X							
12. Prospekte, Katal.	X		X		X		X		X		X			X
13. Geschäftsbericht	X		X		X				X					
14. Wirtschaftsztg.	X		X		X		X		X		X			X
15. Fachzeitschrift	X	X			X						X			X
16. Adress-, Handb. etc		X		X							X	X		
17. Adressenbüros		X		X								X		
18. Messekat-, Besuch	X		X		X		X		X		X			X

Informationsgewinnung durch Sekundärforschung für einzelne Marketing- Aktivitäten

# Beurteilungskriterien der Informationsgewinnung

## **Monetäre Kriterien**

- **Kosten**
- **Nutzen**
- **Optimaler Info-Stand**

## **Nicht monetäre Kriterien**

- **Umfang**
  - Relavanz**
  - Vollständigkeit**
- **Bestimmtheitsgrad**
  - Zuverlässigkeit (Sicherheitsgrad, Signifikanzniveau)**
  - Genauigkeit (Konfidenzintervall)**
- **Verfügbarkeit**
  - Rechtzeitigkeit**
  - Aktualität**
- **Aufwand (zeitlich/personell)**

→ **Kosten – Nutzen – Analyse**

<b>Muster einer Marktbeschreibung</b>	
<b>1. Marktgröße</b>	
○	<b>Definition: nach Art des Produktes, nach Verwendung, nach Anwender, nach Technologie, nach Rohstoffbasis</b>
○	<b>Absatz: Umsatz- und Absatzstückzahlen – insg. und nach Untergruppen</b>
○	<b>Wichtige Segmente: demografische, psychografische und verhaltensbezogene Einteilung</b>
○	<b>Besondere Aspekte: zyklische Tendenzen, technologische Entwicklung, Saisonalität, Modewandel</b>

## 2. Vertriebsstruktur

- **Einzelhändler: Typen, Marktanteile, Einkaufsorganisationen, Marketingaktivitäten, Handels- und Gewinnspannen, Kennzahlen, Trends, Prognosen**
- **Großhandel: Typen (Alleinvertretung, Auslieferung), Marktanteile, Zusammenschlüsse, Funktionen, Rabatte, Trends, Prognosen**
- **Besondere Aspekte: geografische Schwerpunkte, Zahl der Vertriebswege, Rolle des Direktvertriebs, Einfluss neuer Medien**

## 3. Konkurrenz

- **Produkt: Größen, Formen, Materialien, Technologien, Qualitätsstufen**
- **Preise: Endpreise, Einführungspreise, Rabatte, Sonderangebote**
- **Marktanteile: Umsätze, Absatzstückzahlen – nach Segmenten und Marktgebieten**
- **Veränderungen: Neugründungen, Firmenschließungen, Eigenkapital-Rendite, Return on Investment**
- **Finanzkraft: Gewinne, Kosten, Erträge, Cash-flow, Eigenkapital-Rendite, Diversifikation**
- **Verkaufsförderung: Maßnahmen, Aufwand, Wirksamkeit**
- **Herstellverfahren und Beschaffungspraxis: Automatisierungsumfang, Robotereinsatz, Erfahrungskurve, Null-Lagerhaltung, Unter-/Überkapazitäten**
- **Besondere Aspekte: Patente, Bezugsquellen, Exportmärkte, Personal, Größenvorteile, Erfahrung**

## 4. Verbrauch

- **Konsumenten: Innovatoren, Anwender, Beeinflusser, Käufer, Wiederkäufer**
- **Kaufverhalten: Bedarfswandel, Informationsverarbeitung, Verhalten nach dem Kauf, Vorurteile, Preisakzeptanz, Qualitätsbewusstsein**
- **Beschreibung der Produktverwendung: wann es verwendet, wie es verwendet, wie es weggeworfen, wie es ersetzt wird**
- **Besondere Aspekte: Lebenszyklus der Produkte und Branche, Segmentierungstendenzen, Angebotsvielfalt**

## 5. Besondere Aspekte

- **Einschränkende Vorschriften: Gesetze, Sozialpolitik, Technologiekontrolle, Trends, Erwartungen**
- **Einflüsse von dritter Seite: Wissenschaftler Forschungsinstitute, Verbände, Umweltschutz, Konsumentenschutz, Arbeitssicherheit**
- **Volkswirtschaftliche Betrachtung: Preistrends, Wachstum, Import, Export, Inflationsrate, Tarifverträge, Gewerkschaften**

1. Name, Ort, Hauptsitz und anderes \_\_\_\_\_

2. Gesamtumsatz: \_\_\_\_\_ 3. davon in SGF: \_\_\_\_\_

4. Beschäftigte: \_\_\_\_\_ 5. davon in SGF: \_\_\_\_\_

6. Produktangebot: \_\_\_\_\_

7. Produkte für das SGF: \_\_\_\_\_

	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>						P <sub>n</sub>
Programmbreite									
Programmtiefe									
Qualität									
Preis									
Service									

bzw. Regionen für das Produkt

+ besser als wir

- schlechter als wir

= wie wir

8. Produkt-Nutzen-Vergleich: \_\_\_\_\_

9. Positionen der Produkte:

- Lebenszyklus-/Wettbewerbs-Portfolio
- Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio
- Attraktivität-GF-Stärke-Portfolio

10. Erfahrungskurvenposition und Kostensenkungspotential

11. Auftreten im Markt:

- Preise/Konditionen
- Kundenberatung, Problemlösung
- Lieferservice
- Neuproduktentwicklung
- Technischer Kundendienst

12. Unternehmenspotential (im Vergleich zu uns) besser; schlechter; wie wir

Know-how:		Potential:	
● Produktplanung	<input type="checkbox"/>	● Produktionspersonal	<input type="checkbox"/>
● Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	● PPL+PE-Personal	<input type="checkbox"/>
● Kundenberatung	<input type="checkbox"/>	● WZ/Vor.Bau-Personal	<input type="checkbox"/>
● Problemlösung	<input type="checkbox"/>	● Vertriebspersonal	<input type="checkbox"/>
● Verfahrensentwicklung	<input type="checkbox"/>	● Vertriebs-Aussendienstpersonal	<input type="checkbox"/>
● Verfahrenstechnik	<input type="checkbox"/>	● Kundendienstpersonal	<input type="checkbox"/>
● Montagetechnik	<input type="checkbox"/>	● Produktionseinrichtungen	<input type="checkbox"/>
● Vertrieb	<input type="checkbox"/>	● WZ/Vorr.-Personal	<input type="checkbox"/>
● Management	<input type="checkbox"/>	● Lager	<input type="checkbox"/>
● Organisation	<input type="checkbox"/>	● Finanzen	<input type="checkbox"/>

13. Managementbewertung

● kreativ	<input type="checkbox"/>	● aggressiv	<input type="checkbox"/>	● am SGF interessiert	<input type="checkbox"/>
● zuverlässig	<input type="checkbox"/>	● marktorientiert	<input type="checkbox"/>	● zielbewusst, konsequent	<input type="checkbox"/>

14. Aktionsschwerpunkte:

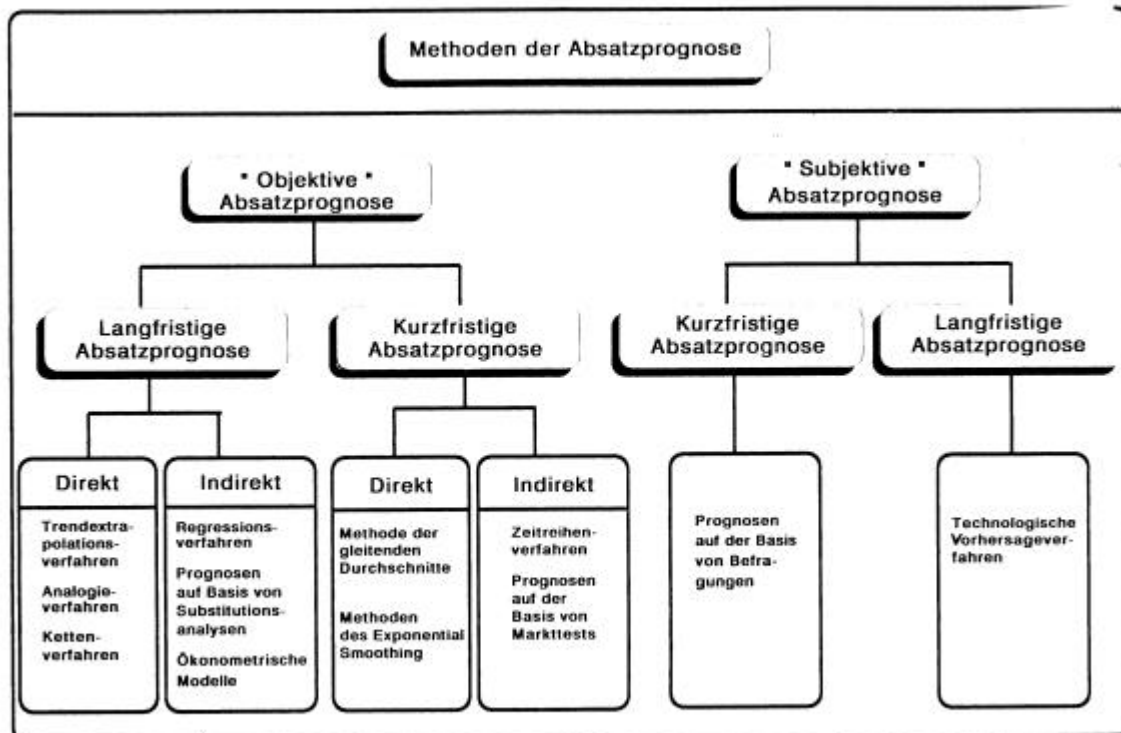
Derzeitige:

Zukünftige:

15. Bisherige Erfolgsfaktoren:

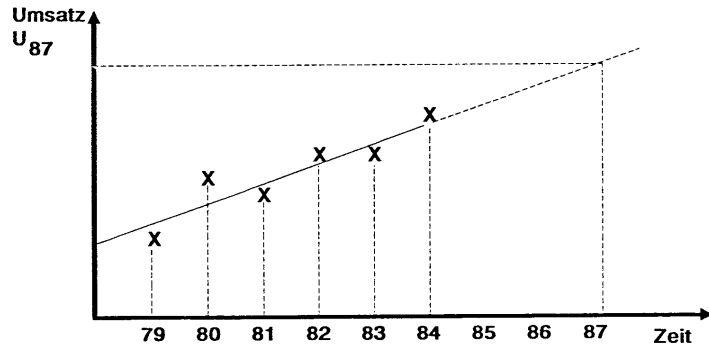
### Konkurrenzporträt

# Prognosen



# Prognosen

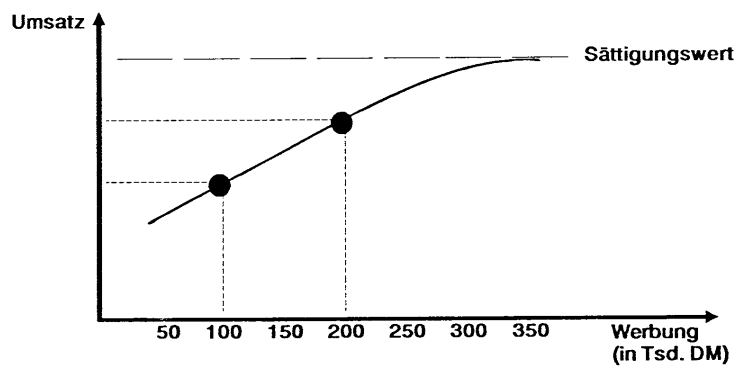
## (1) Entwicklungsprognosen (Trendextrapolation)



Die Zeit erklärt die zu prognostizierende Größe (hier: Umsatz)

$$\text{Umsatz} = f(\text{Zeit})$$

## (2) Wirkungsprognosen (Marktreaktionsfunktion)



Der Umsatz wird vom jeweiligen Marketing- Instrument (hier: Werbebudget) bestimmt:

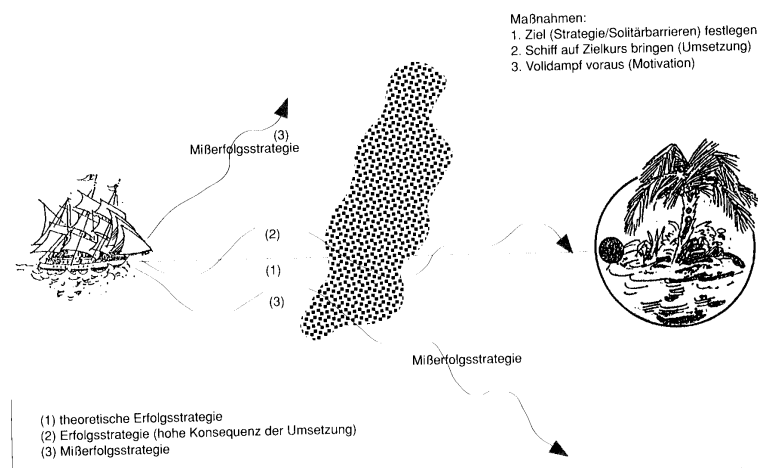
$$\text{Umsatz} = f(\text{Werbebudget})$$

## Strategisches Marketing

*Plans are nothing planning is everything* Dwight D. Eisenhower

*Nichts in dieser Welt ist so machtvoll, wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.*  
Victor Hugo

*Wer nicht weiß wohin er segeln will, dem ist jeder Wind ungünstig* Anonym



Die **strategische Unternehmensplanung** eines Unternehmens muss viele **Faktoren** berücksichtigen, u.a.:

- die Größe des Unternehmens relativ zu den übrigen Wettbewerbern und
- seine Marktposition,
- die Ressourcen,
- die Ziele und allgemeine Unternehmenspolitik des Unternehmens,
- die Marketingstrategien der Konkurrenten,
- das Käuferverhalten auf dem Zielmarkt,
- das vom Produkt erreichte Lebenszyklusstadium,

- den Charakter der Gesamtwirtschaft der Verminderung der Komplexität (interne/ externe Einflussfaktoren)
- die Ausnutzung von Synergien

Ganz allgemein dient die **strategische Unternehmensplanung**

- der Erschließung und Sicherung von Erfolgspotentialen, hinsichtlich der Absatzwirtschaft, technisch- produktionswirtschaftlichen, finanz-wirtschaftlichen und personal- und organisationswirtschaftlichen Potentialen.
- der Erhöhung der Reaktionsfähigkeit
- der Verminderung des Risikos langfristig wirkender Entscheidungen

Das strategische Planungssystem beruht grob gesagt auf **vier Basis Blöcken**:

**Ist Zustandsanalyse (Interne und externe Analyse)**

**Wohin will das Unternehmen gehen (Mission, Politik, Ziele, Planungslücken)**

**Wie sollen diese Ziele erreicht werden (Strategien, Aktionsprogramme)**

**Wie können diese Vorgänge unter Kontrolle gehalten werden (Review und Kontrolle)**

Der Prozess selbst kann als ein „Bottum-up process“ beschrieben werden

Bevor ein Unternehmen seine Strategien festlegen kann, muss es zunächst einmal genau definieren, was eigentlich der Zweck des Unternehmens sein soll. Diese Formulierung hört sich zunächst naiv an, ist aber eine der am schwierigsten zu lösenden Aufgaben des Managements. Ist diese Definition erfolgt können die strategischen Geschäftsfelder (Portfolio's) und die diversen Strategien für die Produkte in den SGE's festgelegt werden.

Eine **strategische Geschäftseinheit (SGE)** wird dabei wie folgt definiert:

- Eigenständigkeit der Marktaufgabe
- In sich geschlossenes, homogenes Geschäft
- Eindeutig abgrenzbare Produkt-Marktkombination

- Einheitliche Technologie
- Relative Unabhängigkeit der Entscheidungen
- Eigenverantwortlichkeit durch selbständige Entscheidungen
- Einheitliche Zielbildungsmöglichkeit
- Abhebung von der Konkurrenz
- Ausrichtung am Wettbewerber
- Klar bestimmbarer Kreis von Wettbewerbern

eine SGE kann eine Sparte sein, mehrere Sparten umfassen, eine Produktlinie innerhalb einer Sparte, in manchen Fällen auch ein Einzelprodukt sein.

So, wie die strategischen Geschäftsfelder bestimmt werden, sollten auch die Märkte der einzelnen SGE's segmentiert werden. Dies dient der:

1. Marktidentifizierung
  - a. Abgrenzung des relevanten Gesamtmarktes
  - b. Bestimmung der relevanten Teilmärkte
  - c. Auffinden vernachlässigter Teilmärkte (Marktlücken, Marktnischen)
2. Bessere Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen
3. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
4. Vermeidung von Substitutionseffekten zwischen den Marken im eigenen Sortiment
5. Rechtzeitige Beurteilung von Neueinführungen der Konkurrenz und rechtzeitiges Ergreifen von Gegenmaßnahmen
6. Beurteilung der eigenen Marktposition im Vergleich zur Positionierung der Konkurrenzprodukte
7. Richtige Positionierung von Neuprodukten
8. Präzisierung der Zielgruppen eingeführter Marken (evtl. Umpositionierung)
9. Fundierte Prognose der segmentspezifischen Marktentwicklung
10. Exaktere Ableitung von Marktreaktionsfunktionen
11. Gezielterer Einsatz der Marketing-Instrumente
12. Optimale Allokation des Marketing- Budgets auf die einzelnen Segmente
13. Erhöhung der Zielerreichungsgrade (z.B. Erhöhung des Gewinns, des Umsatzes)

# Analysen

*There are three types of companies. those who make things happen. Those who watch things happen. Those who wonder what happened. Anonymous*

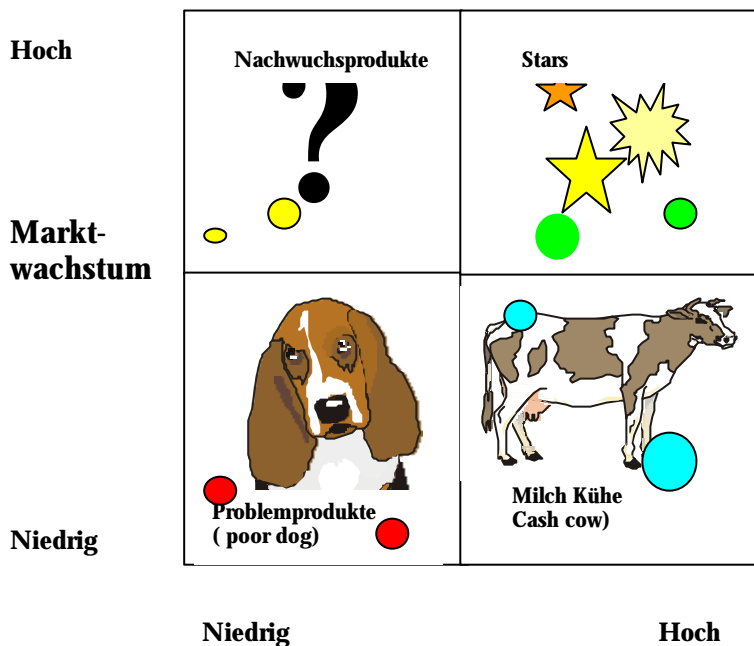
Nach der Definition der SGE's und ihrer Märkte müssen für die einzelnen Geschäftsfelder oder für die einzelnen Produktgruppen(abhängig von Größe und Bedeutung für das Unternehmen) zahlreiche Analysen durchgeführt werden. Dazu gehören:

- Umweltanalysen (Umweltfaktoren sind solche Faktoren, über die das Unternehmen keine Kontrolle hat, die es aber nachhaltig beeinflussen können)
- Wettbewerbsanalyse (die akkurate Einschätzung des Wettbewerbs ist essentiell, wenn die Planung insgesamt effektiv sein soll)
- Beschreibung der strategischen Position pro Produkt/Markt Kombination
- Base Line Analysis (Damit ist eine Projektion in die Zukunft gemeint, wenn alles so bleibt , wie es ist und keinerlei Aktionen geplant werden „= business as usual“ untersucht werden vor allem die Preis und Rohgewinnsituation, Gewinn vor Steuern und Zinsaufwendungen)
- Analyse der Erfolgsfaktoren Damit sind die Faktoren gemeint , die zunächst das Überleben des Unternehmens und dann sein Wachstum sichern.
- Definition der wichtigsten Kennzahlen (performance standards) und ihre Ausprägung (Bsp. % Rohgewinn 27%, durchschnittlicher Umsatz / AD 1,5 Mio, Reichweite der Lagervorräte 2- 2.5 Mon., Forderungen gegenüber Debitoren max. 45 Tage, Verpflichtung gegenüber Kreditoren min 60 Tage, Kostenreduktion in % des Umsatzes von 22,8 auf 19,9 %)
- Analyse der möglichen Erfolgsbeschränkungen (Bsp. Schrumpfen des Marktes, Einschränkungen für Import/Export durch Regierungen, ungenügende finanzielle Mittel, etc.)
- Festlegung in welcher Phase des Lebenszyklus sich die einzelnen Produkte befinden
- Analyse der Stärken - Schwächen- Chancen- Bedrohungen (SWOT Strengths-Weakness - Opportunities – Threats)
- Untersuchung der Organisationsstruktur
- Untersuchung der gegenwärtigen Strategien
- Festlegung der wichtigsten strategischen Ergebnisse in jedem Fall erarbeitet werden müssen (in welchen Märkten man arbeiten will, welche Produktlinien sollen auf den Markt gebracht werden, wie schnell muss das Unternehmen wachsen, was ist das Minimum an Profitabilität, welche Preis und Qualitätspolitik muss das Unternehmen haben.)

# Portfolioanalyse

Viele Unternehmen machen sich nicht bei jeder strategischen Planung die Mühe alle diese Analysen durchzuführen (sehr zur Freude der Unternehmensberater, die letztendlich mit diesem Versäumnis ihr Geld verdienen, wenn das Unternehmen später in eine Schieflage gerät). Die beiden wichtigsten werden in der Regel aber immer durchgeführt und werden deshalb hier gesondert behandelt.

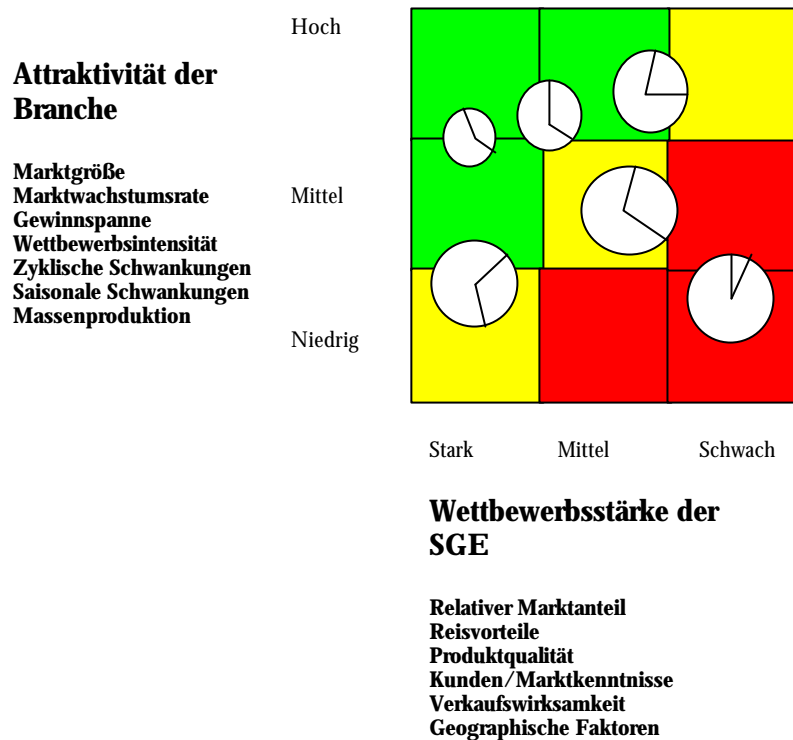
Mitte der 70iger Jahre hat die Boston-Consulting-Group ein Verfahren entwickelt, mit dem Unternehmen die SGE klassifizieren können, so dass klar wird welche Ressourcenzuteilung jeweils notwendig ist. Vereinfacht sieht dieses Portfolio oder auch Wachstumsmatrix genannt, wie folgt aus:



## Relativer Marktanteil

↑ Marktattraktivität	<p><b>Nachwuchs</b> Hohe Marktattraktivität schwache Wettbewerbsposition</p> <p><b>Basis Strategie</b> Wachstum/ Rückzug</p> <p><b>Cash -Verzehrer</b></p>	<p><b>Star</b> Hohe Marktattraktivität starke Wettbewerbsposition</p> <p><b>Basisstrategie</b> Wachstum/Konsolidierung</p> <p><b>zukünftiger Cash-Erzeuger</b></p>
	<p><b>Poor dog</b> geringe Marktattraktivität schwache Wettbewerbsposition</p> <p><b>Basisstrategie</b> Konsolidierung/ Rückzug</p> <p><b>Cash????</b></p>	<p><b>Cash-Cow</b> geringe Marktattraktivität starke Wettbewerbsposition</p> <p><b>Basisstrategie</b> Konsolidierung</p> <p><b>Cash-Erzeuger</b></p>
	Wettbewerbsposition →	

Ein weiter verfeinerndes Verfahren stellt das von GE entwickelte Portfolioklassifikationssystem dar. In dem neunzelligen Raster werden auch die Attraktivität des Marktes und die Wettbewerbsstärke der SGE abgebildet. Ihm können. Viele Unternehmen beginnen mit dem Ansatz von BCG, um dann in einem späteren Stadium zur detaillierteren Methode von GE überzugehen.



Das Raster ist in drei Zonen aufgeteilt. In der grünen Zone sind die Branchen zu finden, die einen hohen attraktivitätswert haben und in denen die Wettbewerbsstärke der SGE hoch ist. Hier kann das Unternehmen investieren und wachsen. Die gelben Zellen kennzeichnen Branchen mit mittlerem Attraktivitätswert. Hier beschließen die Unternehmen meistens den Marktanteil zu halten. Die rote Zone besteht aus den Zellen, die den niedrigsten Gesamtattraktivitätswert haben. hier muss das Unternehmen ernsthaft an ernsten oder ablegen denken. Die Kreise stellen die unterschiedlichen SGE's dar. Die Größe ist proportional zur Größe der Branchen, in denen die SGE konkurriert, die Größe des Tortenstückes entspricht den Marktanteilen der SGE. So entspricht z.B. der Kreis im unteren rechten roten Feld einer recht großen Branche mit niedrigem Attraktivitätswert, in dem das Unternehmen einen kleinen Marktanteil hat und daher auch nur über eine schwache Wettbewerbsposition verfügt.

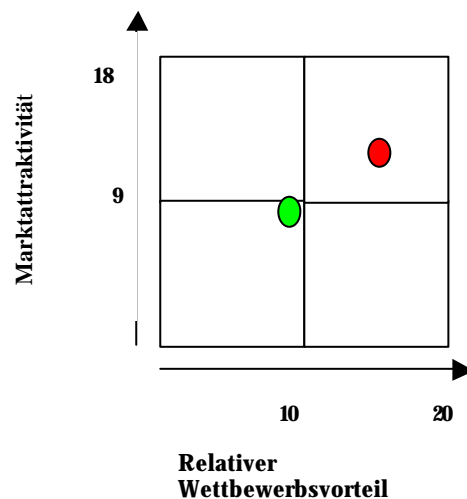
**Aufgabe: Rechenbeispiel zur Portfolioanalyse**

Berechnen Sie die Position der beiden SGE A und B im Marktattraktivitäts - Wettbewerbsvorteil-Portfolio mittels gewichteter Punktwerte! Tragen Sie dann die Ergebnisse in die Matrix ein.

———— = SGE A

..... = SGE B

	Gewicht	Bewertung						Punktwert		
		niedrig			hoch			SGE		
		1	2	3	4	5	6	7	A	B
<b>I. Marktattraktivität</b>										
Wachstum	1,0								6	2
Wettbewerbsintensität	0,8								3,2	2,4
Rohstoffversorgung	0,2								0,4	1,2
Konjunkturabhängigkeit	0,5								2,5	3,0
Summe I									<b>12,1</b>	<b>8,6</b>
<b>II. Relative Wettbewerbsvorteile</b>										
Relativer Marktanteil	1,0								7	3
Relatives F & E Potential	0,6								3	3,6
Relative Prozesswirtschaftlichkeit	0,4								0,8	1,2
Relative Qualifikation der Mitarbeiter	0,8								4,8	1,6
Summe II									<b>15,6</b>	<b>9,4</b>



# SWOT- Analyse

Die SWOT – Analyse ist die zweithäufigste Analyse, die regelmäßig durchgeführt werden sollte. Bei ihr werden sowohl die internen als auch externen Stärken und Schwächen sowie die internen und extern Chancen und Bedrohungen analysiert.

Beispiel: Fernsehbranche

## **Chancen:**

1. Der Markt für Heimfernsehen mit lebensgroßem Bildschirm wächst. Es ist zu überlegen, ob wir in diesen Markt einsteigen und eine führende Position zu erreichen versuchen wollen.
2. Im Süden sind unsere Händler dünn gestreut, obwohl die Präferenzwerte für unsere Marke hoch sind
3. Eine Einschränkung des Import von Fernsehapparaten ist bei der Bundesregierung in Vorbereitung

## **Bedrohungen:**

1. Viele Konsumenten steigen auf billigere Modelle um. Evtl. müssen wir die Preise unserer Modelle senken oder preiswertere neue Modelle einführen
2. Die Kosten des Holzes für die Gehäuse werden vermutlich im kommenden Jahr um 15% ansteigen. Wir müssen u.U. neue das Holz ersetzende Gehäusematerialien finden.
3. Es ist möglich, dass die Bundesregierung strengere Sicherheitsbestimmungen erlässt, die eine Neugestaltung unserer Produkte erforderlich machen.

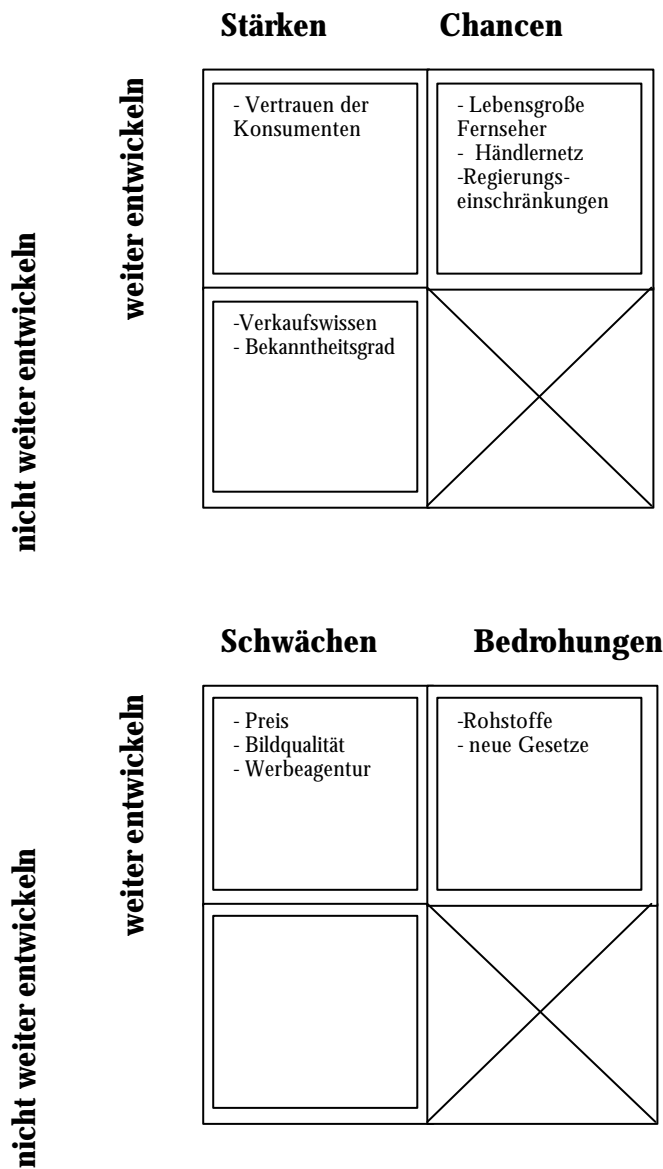
## **Stärken:**

1. 95% der Konsumenten kennen unsere Marke. Dieser Bekanntheitsgrad ist der höchste der Branche.
2. 40% der Konsumenten glauben dass unsere Marke die zuverlässigste ist. Keine andere Marke hat in annähernd hohem Maße das Vertrauen der Konsumenten
3. Sowohl das technische Wissen als auch das Verkaufskönnen unserer Händler ist in der Branche unübertroffen.

**Schwächen:**

1. Unsere Marke ist etwas teurer als die übrigen, die preisbewussten Käufer können wir nicht gewinnen. die Preisbildungsstrategie sollte überprüft werden.
4. Unsere Bildqualität ist nicht mehr die Beste in der Branche. Zusätzliche Forschungs- und Entwicklungsausgaben sind notwendig.
3. Unsere Werbung ist weder besonders kreativ noch wirklich anregend. Ein Wechsel der Agentur ist in Betracht zu ziehen.

Häufig werden zur Visualisierung jeweils zwei der Analysefelder kombiniert und gleichzeitig festgelegt, welche Faktoren weiter verfolgt werden müssen/sollten bzw. wo eine verstärkte Aktivität dem Unternehmen keinen zusätzlichen Vorteil bringt



Aus dieser Visualisierung lassen sich sehr leicht wichtige Ziele für die Strategieformulierung ableiten.

# Marketing Strategien

Was ist eine Marketingstrategie? Nach Kotler ist das

*„...eine Zusammenstellung konsistenter, angemessener und praktisch anwendbarer Grundsätze, mit deren Hilfe das Unternehmen seine langfristigen Kunden- und Gewinnziele in einer vorgegebenen konkurrierenden Umwelt zu erreichen hofft.“*

Das **strategische Marketing** dient dazu zu klären:

- **mit welchen Produkten sollen wir in der Zukunft**
- **welche Käufer**
- **wie ansprechen**

**Dazu sind eine Fülle von Strategien bekannt:**

STRATEGIEEBENE	GRUNDSATZSTRATEGIEN				
<b>Normstrategien</b> (Allgemeine strategische Stoßrichtungen)	Investitions- und Wachstumsstrategie	Offensivstrategie	Defensivstrategie	Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie	
<b>Wachstumsstrategien</b> (Strategische Wachstumsrichtungen)	Marktdurchdringung	Marktentwicklung	Produktentwicklung	Diversifikation	
<b>Wettbewerbsstrategien</b> (Konkurrenzorientierung)	Strategie der Differenzierung		Strategie der Kostenführerschaft		
<b>Marktfeldstrategien</b> (Marktabdeckung)	Produkt-/ Markt-Spezialisierung	Produktspezialisierung	Marktspezialisierung	Selektive Spezialisierung	Vollständige Produkt-/ Markt-Abdeckung
<b>Marktsegmentierungsstrategien</b> (Marktbearbeitung)	Undifferenzierte Marktbearbeitung		Differenzierte Marktbearbeitung		
<b>Positionierungsstrategien</b> (Produktpositionierung)	Abhebungsstrategie	Mehr- Produkt- Strategie		Imitationsstrategie	

Stellvertretend werden die Wettbewerbs und Produkt-/Marktstrategien näher dargestellt:

## WETTBEWERBSSTRATEGIEN

### ***Kostenführerschaft***

z.B. durch:

- Erzielung hoher Marktanteile
- Aufbau großer Produktionsanlagen
- Verfahrensinnovationen
- Auswirkung erfahrungsbedingter Kostensenkungsmöglichkeiten
- Strenge Gemeinkostenkontrolle
- Intensive Überwachung variabler Kosten
- Kostenminimierung hinsichtlich Werbung, Distribution, AD-Einsatz, etc.

### ***Differenzierung***

Z.B. durch:

- Spezifische Produkteigenschaften
- Spezielles Produktdesign/Verpackung
- Ausführliche Produktinformationen
- Schaffung von Markenloyalität
- Ausnutzung von Firmenimage und Tradition
- Vertriebsexklusivität
- Starker AD-Einsatz

Leitprinzip:

***Erzielung eines geringeren Kostenverzehrs als Konkurrenz***

Leitprinzip:

***Erzielung einer Ausnahmestellung auf dem Markt***

## ***PRODUKT - MARKT -STRATEGIEN***

### **I. Intensive Wachstumsstrategien**

**A. Marktpenetration (erhöhter Einsatz gegenwärtiger Produkte auf gegenwärtigen Märkten)**

#### **1. Erhöhung der gegenwärtigen Verwendungsrate der Kunden**

- a. Vergrößerung der Einkaufseinheit
- b. Beschleunigung der Veralterungsrate des Produktes
- c. Werbung für weitere Anwendungszwecke des Produktes
- d. Gewährung von preislichen Anregungen zur Intensivierung der Verwendungsrate

## **2. Abwerbung der Kunden von der Konkurrenz**

- a. Herbeiführung einer ausgeprägten Markendifferenzierung**
- b. Steigerung der Absatzförderungsanstrengungen**

## **3. Anwerbung gegenwärtiger Nichtverwender**

- a. Herbeiführung von Verwendungsversuchen durch kostenlose Proben**
- b. Preisreduzierung oder – Erhöhung**
- c. Werbung für neue Anwendungszwecke**

## **B. Marktentwicklung**

### **1. Erschließung zusätzlicher geographischer Märkte**

- a. Regionale Expansion**
- b. Nationale Expansion**
- c. Internationale Expansion**

### **2. Erschließung neuer Marktsegmente**

- a. Entwicklung von Produktvarianten, die andere Segmente ansprechen**
- b. Einstieg in andere Absatzwege**
- c. Werbung durch andere Medien**

## **C. Produktentwicklung (Entwicklung neuer Produkte für gegenwärtige Märkte)**

### **1. Entwicklung neuer Produkteigenschaften**

### **2. Entwicklung von Qualitätsvariationen**

### **3. Entwicklung zusätzlicher Modelle und Größen (Produktproliferation)**

## **II. Integrative Wachstumsstrategien - Diversifikation**

### **A. Rückwärts-Integration**

### **B. Vorwärtsintegration**

### **C. Horizontale-Integration**

## **III. Konglomeratives Wachstum**

Je nach dem in welcher Position sich ein Unternehmen befindet lassen sich auch Strategien für den Marktführer, den Marktherausforderer und Marktfolger festlegen:

## 1. STRATEGIEN DES MARKTFÜHRERS

### 1.1 VERGRÖßERUNG DES GESAMTMARKTES

- Schaffen neuer Verwendungskreise in der Produktklasse
- Vermittlung neuer Verwendungszwecke
  - Steigerung der Verwendungsraten
- 

### 1.2 VERGRÖßERUNG DES MARKTANTEILS

- Produktinnovationen
- Marktsegmentierung
- Zusätzliche Distributionskanäle
  - Verstärkte VKF
- 

### 1.3 ERHALTUNG DES MARKTANTEILS

- Innovationsstrategie
- Multimarkenstrategie
- Konfrontationsstrategie (Kommunikations- + Preiskrieg)
  - Verfolgungsstrategie
- 

## 2. STRATEGIEN DES MARKTHERAUSFORDERERS

### 2.1 STRATEGISCHE ALTERNATIVEN

- Niedrigpreis-Strategie
- Billigwaren-Strategie
- Spitzenprodukt-Strategie
- Multiprodukt-Strategie
- Produktinnovationen-Strategie
- Verbesserter Service
- Distributionsinnovation
- Intensive Werbung und VKF
- Produktionskostenverminderung

### 2.2 STRATEGISCHE ORIENTIERUNGSGRUNDLAGEN

- Orientierung am Marktwachstum
- Orientierung an Konkurrenzschwächen
- Orientierung an Konkurrenzreaktionen und Finazkraft
- Dauer der Planung und Wirkung veränderter Marketing-Strategien

## MARKTFOLGESTRATEGIEN

### 31. MARKTNISCHEN- STRATEGIE

# Marketingplan

Nachdem alle Analysen durchgeführt wurden und die Ziele sowie die dazu heranzuziehenden Strategien festgelegt wurden, werden die Ergebnisse und Beschlüsse in einem Planungsprotokoll zusammengefasst. Ein Teil dieses Protokolls ist der Marketingplan. In vielen Unternehmen wird der Begriff Marketing-Plan falsch gleichbedeutend mit dem Unternehmensgesamtplan verwendet. Wie sollte nun der Teil des Unternehmensgesamtplans aussehen, der den Namen „Marketing-Plan“ verdient?

Die schriftliche Form des Planes ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden und auch die Reihenfolge der Inhalte kann variieren. Folgende Inhaltsschwerpunkte sollten enthalten sein:

1. Kurzfassung der Situationsanalyse
2. Ziele
3. Formulierung der Strategie
4. Aktionsprogramme
5. Budgets
6. Kontrollen

Beispiel: Marketingplan der Heraeus Instruments von 1993

## Kommunikation und Akquisition

*Wenn es keinen kommunizierbaren Grund gibt, warum die Kunden bei Ihnen statt beim Wettbewerber kaufen sollten, haben Sie keine Daseinsberechtigung am Markt!*  
Porter

In der Kommunikation kann zunächst grob zwischen **persönlicher und unpersönlicher Kommunikation** unterschieden werden. Und neben allen analytischen, strategischen und planerischen Aufgaben des Marketings ist die Aufgabe der Kommunikation, abgesehen davon, dass sie auch die beim Laien unter „Werbung“ bekannteste Aufgabe ist, eine der Wichtigsten.

PERSÖNLICHE KOMMUNIKATION	UNPERSÖNLICHE KOMMUNIKATION
<p><b>Personalprogramme</b> Zahl der Verkaufskräfte Regionale Verteilung der Verkäufer Verkaufsunterstützung Zahl der Verkaufsbüros Anwerbung, Auswahl und Schulung der Verkäufer</p> <p><b>Verkaufsleitungsprogramme</b> Verkaufsbudgets Prognosen Vergütung Verkaufspolitik Motivation</p> <p><b>Kontrollprogramme</b> Umsatzanalyse Leistungsstudien Meldeverfahren</p>	<p><b>Werbeprogramme</b> Werbeatathöhe Werbeträgerauswahl Werbeerfolgskontrolle</p> <p><b>Verkaufsförderungsprogramme</b> Werbung am Verkaufsort Verkaufshilfen Vorführer Warenproben</p> <p><b>Public-Relations-Programme</b> Image-Werbung Spenden und Stiftungen Lobby-Tätigkeit</p>

Auch wenn Henry Ford meinte :

*„... er wisse, dass 50% seiner Werbeausgaben unnütz seien, er wisse nur nicht welche 50%.“*

so ist unbestritten, dass die Ausgaben für die Kommunikation unverzichtbar sind, denn was nützt das beste Produkt, wenn der Markt, sprich der potentielle Käufer, nichts davon weiß. Die dazu zur Verfügung stehenden Instrumente und die Ziele, sowie die Einteilung der Zielgruppen wurden bereits in Kap.2 ab Seite 37 dargestellt.

Doch nicht nur die Kommunikation über einzelne Produkte und Dienstleistungen sind Gegenstand der Kommunikationsaufgabe. Immer wichtiger wird ein „ganzheitliches“ Marken und Firmenkonzept. Darin ist die steigende Wichtigkeit von Corporate Design, Corporate Identity und Corporate Behavior zu sehen.

Nur das ganzheitliche Auftreten des Produktes über Namen, Verpackung, Werbung, Verkaufsförderung bis hin zur Kundenpflege und Kundenbindung schafft einen roten Faden – eine Kette einheitlicher Begegnungen mit der Marke, die sie bemerkbarer macht als andere und damit fest im Kopf verankert.

# Messen

Laut einer Umfrage aus dem Marketingjournal (M. Beuermann 3/78) wird die Messe als Marketinginstrument im B2B Bereich durch Marketingfachleute hinter dem persönlichen Besuch eines Beraters beim Kunden als zweitwichtigstes Instrument eingestuft, während einkaufsentscheidende Fachleute ihr den ersten Rang in der Wichtigkeit einräumen.

STÄRKEN DER MESSE	SCHWÄCHEN DER MESSE
Umfassende Präsentation des Firmenangebots	Hoher organisatorischer und personeller Aufwand vor, während und nach der Messe
Persönlicher Kontakt mit eingestimmten und motivierten Fachleuten	Hoher Kostenaufwand
Produktdemonstration	Geringe zeitliche Flexibilität
Geringe Streuverluste	Hoher Termindruck für F & E bei Einführung von Neuprodukten
Möglichkeit des flexiblen Gesprächs	Markt verwaist durch Bindung des AD
Gute Übersicht über Konkurrenzangebote, unmittelbarer Vergleich mit der Konkurrenz	Gibt Konkurrenz die Chance Hinweise über Mitarbeiter und Strategien zu erfahren
Guter Anlass für Produktneueinführungen	
Gute Möglichkeit zu kostenloser PR zu kommen	
Imagepflege	

## Kriterien für die Messebeteiligung:

- Ort der Messe (Inland/Ausland)
- Ausstellerspektrum (Konkurrenz da?)
- Bandbreite/Größe der Messe (wie genau treffe ich meine Zielgruppe)
- Besucherspektrum
- Gibt es evtl. ein geeignetes neues Produkt für die Messe/ bzw. haben wir überhaupt Produkte für diesen Markt

- sind die Produkte oder das Unternehmen bereits durch Distributoren oder eine eigenen Verkaufsorganisation im Markt vertreten. → Nachverfolgung der Interessenten
- ist eine ausreichende Betreuung des Messestandes mit Personal gewährleistet (Sprachen)
- kann eine ordentliche Abwicklung und Nachsorge der Messe gewährleistet werden
- gibt es kompetente Messebauer vor Ort
- Eigener Stand (CD) oder Mietstand
- Welche Kosten entstehen, wieviel ist im Etat vorhanden
- Anlieferung und Aufbau der Exponate (Transportdauer/Risiken/Kosten)

Um die Kosten einer Messebeteiligung zu senken, (für den Stand allein, ohne Personal und Exponatkosten können pro qm ca. 1000- 1500DM im Inland und ca. 2000 – 2500DM im Ausland gerechnet werden) können z.B. Gemeinschaftsstände von Herstellern/Vertreibern komplementärer Produkte angestrebt werden, man kann natürlich auch seine örtliche Distributoren an den Kosten beteiligen. Für Messen im Ausland gibt es häufig die Möglichkeit sich an einem nationalen Gemeinschaftsstand zu beteiligen. Diese Maßnahme wird staatlich gefördert und es wird im allgemeinen eine deutsche Messegesellschaft (z.B. NOVEA) mit der Abwicklung beauftragt.

Nach der Messe ist die wichtigste Aufgabe die gemachten Kontakte auszuwerten und nach zu verfolgen: Versenden von Infomaterial, Info an zuständigen AD, Feed Back an alle beteiligten Abteilungen, Aufnahme der neu gewonnenen oder aktualisierten Kundendaten in die firmeninterne Datenbank, Bewertung der Messe (Besucherzahlen, Respon auf das Angebot, Zielgruppen, Verteilung der Besucherzahlen über die verschiedenen Tage der Messe, Bewertung der Standtruppe etc. In der Regel verwenden Firmen für jeden Kundenkontakt ein standardisiertes Infoblatt. Es enthält:

- Details zur Person, genaue Anschrift, Aufgabe in der Firma
- Informationen zur Firma (Größe/Spezialisierung)
- Anlass seines Besuchs am Stand (Kontaktpflege, neue Produkte, Beschwerde, Wettbewerber)
- Produkte, an denen der Kunde spezielles Interesse zeigte
- wen der Kunde sprechen wollte, bzw. wer ihn beraten hat
- Tag seines Besuches
- welche Aktionen vereinbart wurden (Angebot schicken, Besuch des AD)
- welche Informationen an den potentiellen Kunden geschickt werden sollen

angefordertes Infomaterial sollte möglichst innerhalb von 2 Tagen beim Kunden sein. Besuche und andere Kontakte sollten innerhalb von max. zwei Wochen abgearbeitet sein.

# Direktmarketing

Anfang der 90 ziger Jahre verhiessen Stan Rapp und Tom Collins in ihrem Buch „Die Grosse Marketingwende“ einen neuen, effektiveren Ansatz, der eine totale Abwendung von den herkömmliche Instrumenten und Methoden bedeuten sollte. Von einer kühnen, strategischen Vision, dem neuen individualisierten Marketing, das die individuellen, speziellen Bedürfnisse des Kunden erkennt, versteht und darauf eingeht, war die Rede.

Rapp und Collins glaubten die Trendwende an 10 Faktoren ablesen zu können und haben dazu in ihrem Buch zahlreiche Fallbeispiele präsentiert:

- Von unbekanntem zu identifizierten potentiellen Käufern und Kunden
- vom kreativitätsgesteuerten zum reaktionsgesteuerten Marketing
- vom „Niederwalzen“ des Marktes zum Nischenfüllen
- Von der Anzeigenkontakthäufigkeit zur Neukundengewinnung
- Vom Werbemonolog zum Kundendialog
- Vom Marktbeschuss zum Aufbau von Beziehungen
- Vom passiven Verbraucher zum engagierten Kunden
- vom Massenmarketing zum Direkt-Massenmarketing
- Von U.S.P zu E.V.P (Extra Value Proposition)
- Vom Einkanal- zum Mehrkanal-Vertriebssystem

Heute ist vieles von ihren Visionen bereits zum selbstverständlichen Alltag des Marketers geworden und eine ganz neuer Zweig der Werbebranche ist entstanden, der sich nur mit der Erbringung von Leistungen auf dem Direktmarketingbereich befasst (Call Center, Adresslieferanten, Direkt-Mail Agenturen, etc.) und mit der Verbreitung des Internets kommen neue Möglichkeiten hinzu.

**Funktionen der Direktwerbung** sind heute allgemein:

- Anfragengewinnung
- Fundraising
- Bedarfsweckung- und erkundung
- Ankündigung von Messen und Ausstellungen
- Ankündigung neuer Produkte
- Übermittlung von Verkaufsideen an die Händler
- Hinweis auf weitere Kommunikationsmaßnahmen

- Nachbearbeitung (Messe/ Besuch, etc.)

VORTEILE DER DIREKTWERBUNG	NACHTEILE DER DIREKTWERBUNG
Gezielte Ansprache (unterschiedliche Zielpersonen in einem Unternehmen können unterschiedlich angesprochen werden)	Hohe Kosten
Persönliche Ansprache	Vorbereitungszeit
Direkte Konfrontation mit der Botschaft und dem Produkt	Problem der Adressbeschaffung und Aktualität
Hohe Aufmerksamkeitswirkung	Gefahr von Belästigung und Übersättigung der Umworbenen
Flexible Einsetzbarkeit	Botschaft gelang nicht zum Empfänger (Gate Keeper z.B. Sekretärin)
Entlastung des Außendienstes	Responsrate (2%)
Geringe Streuverluste	
Geringere Kosten als AD-Besuch (Wirkungsgrad)	
Höherer Aufmerksamkeitsgrad als bei Anzeigen	
Geringerer Werbewiderstand	
Wirksamere Werbeerfolgskontrolle	

Voraussetzung für ein erfolgreiches Direktmarketing ist zunächst die Formulierung und Aufbereitung des Angebotes/ der Botschaft sowie ein konsequentes Data Base Management.

Wie eine Botschaft aufbereitet sein soll, inhaltlich und optisch, darüber haben z.B. Kröber/Riehl und P. Beck in zahlreichen Publikationen informiert. Fünf Dinge sollen hier aber herausgegriffen werden:

- Ein Mailing sollte immer an eine Person gerichtet sein, sowohl in der Anschrift als auch in der Ansprache
- Eine Headline (früher Betreff) muss die Neugierde des Lesers wecken, das Mailing ganz zu lesen.
- Es sollte nie länger als eine Seite sein
- die wichtigsten Teile der Botschaft sollten hervorgehoben sein

- es sollte immer ein P:S. als Seitenabbinder enthalten, das dem Kunden noch einen wichtigen Zusatznutzen anbietet
- und last not least das Wichtigste: Wie bei allen Werbebotschaften gilt auch hier: **„Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler „ Also nicht Produktmerkmale (Features) herausarbeiten, sondern den Kundennutzen (Benefit), der sich daraus für den Käufer ergibt !!!!**



Die folgende Tabelle zeigt am Beispiel eines Mountainbikes, wie die Umsetzung der reinen Produktfeatures in Kundennutzen aussehen könnte:

Das ist am Produkt besser	Das kann das Produkt besser	Das hat der Kunde davon	Das ändert sich für den Kunden
nur 8 Kilo leicht	fährt schneller	fährt Kollegen davon nicht so anstrengend	mehr Spaß mehr Respekt bei Sportskollegen
aus Aluminium	rostet nicht	Rad sieht immer wie neu aus kein aufwendiges Chromputzen	mehr Fitness höheres Image angenehmeres Körpergefühl
niedrig gebaut	geringe Verletzungsgefahr	kann mehr riskieren auch für ältere Personen leicht zu besteigen	
neueste Tretlager	leichter Tritt	kann schneller fahren kann leichter fahren	
grelle Farben	hohe Auffälligkeit	fällt im Straßenverkehr besser auf	mehr Sicherheit

Entscheidet man sich dann z.B. für eine Mailingaktion, so muss als erstes festgelegt werden, was man vermarkten will (im obigen Fall ein Mountain-Bike) und dann die von ihrem Interesse passendste **Zielgruppe** festlegen, die man mit der Botschaft „beglücken“ will. Um wenig **Streuverluste** zu haben, sollte die Zielgruppe möglichst genau eingrenzbar sein. Sodann sollte man sich fragen welches **Informationsbedürfnis hat meine Zielgruppe** und wie verbinde ich mein Anliegen mit dem **Bedürfnis meiner Zielgruppe (Das hat der Kunde davon/ Das ändert sich für den Kunden)**. Je besser es gelingt, hier eine große Übereinstimmung zu erzielen, um so höher wird der Responns sein. Was Entscheider aus dem industriellen Bereich besonders interessiert hat eine Umfrage des Vogelverlages ermittelt:

#### DIREKTMAILINGS: WELCHE PRODUKTINFOMATIONEN SIND FÜR INDUSTRIELLE ENTSCHIEDER AM WICHTIGSTEN

Informationen über:

Produktbeschreibungen	95%
Anwendungsbeispiele	95%
Technische Leistungsdaten	93%
Preisangaben	84%
Lebensdauer	38%
Betriebskosten	34%
Referenzen	24%
Wartung und Instandhaltung	23%
Service-Leistungen	20%
Garantiebestimmungen	14%

Mehrfachnennungen möglich

Allerdings sollte man sich von dieser Aussage nicht darüber hinweg täuschen lassen, dass in Umfragen fast immer nur rein sachliche Themen genannt werden. Emotionale Aspekte (**der sogn. emotionale Zusatznutzen**) sind aber auch vorhanden und werden immer wichtiger, auch wenn sie nicht genannt werden: Tempo, Convenience, Mobilität, Faszination, Aura, Charisma und Kreativität.

Will man nicht auf teure und meist lückenhafte oder veraltete gekaufte Adressen ausweichen, so muss eine umfangreiche Kundendatenbank angelegt werden. Meistens verfügt ein Unternehmen bereits über eine Datenbank, in der vertriebsrelevante Daten gespeichert sind, diese müssen dann um die marketingrelevanten Angaben ergänzt werden und potentielle Kunden müssen ebenfalls mit aufgenommen werden (Messekontakte, Besuchergruppen, Teilnehmer von Preisausschreiben etc.)

Die wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches Direktmarketing, bei dem Aufwand und Ertrag stimmen ist die konsequente Pflege der Datenbank hinsichtlich Vollständigkeit und Aktualität.

Etwa 53% aller Werbetreibenden setzt inzwischen auf Direkt- oder Dialogmarketing, Tendenz weiter steigend. Und in den Marketingbudgets wird inzwischen ein Anteil von 25 –30% für diese Aufgaben vorgesehen.

Die neuen Möglichkeiten Dialogmarketing über das Internet zu betreiben, werden dieser Werbemethode zusätzliche Aufschwung geben, denn

- die Kosten im Internet sind geringer

- der Respons per e- Mail ist für den Kunden bequemer, schneller und preiswerter
- die Interessen der Zielgruppen können besser erfasst werden
- Verweildauern auf einzelnen Seiten des Angebotes können erfasst werden und in die Strategie mit einbezogen werden
- Werbeerfolgskontrolle ist erstmals vollständig möglich
- der Aufwand für Druckvorbereitung und Lettershop entfällt
- die Aufnahme neuer Interessenten in die Datenbank kann automatisch generiert werden

Für die Teilnehmer der  
Vorlesung ab TIT 00 CGR  
wird ab hier noch ein Kapitel  
über Multimediamarketing  
eingefügt.

# Public – Relations

Aufgabe der PR ist:

- Die Pflege der Beziehung zur Öffentlichkeit (Publicity)

Zielgruppen sind:

- Aktionäre
- Lieferanten
- Arbeitnehmer
- Kunden
- Institutionen, Staat

Typische Merkmale sind:

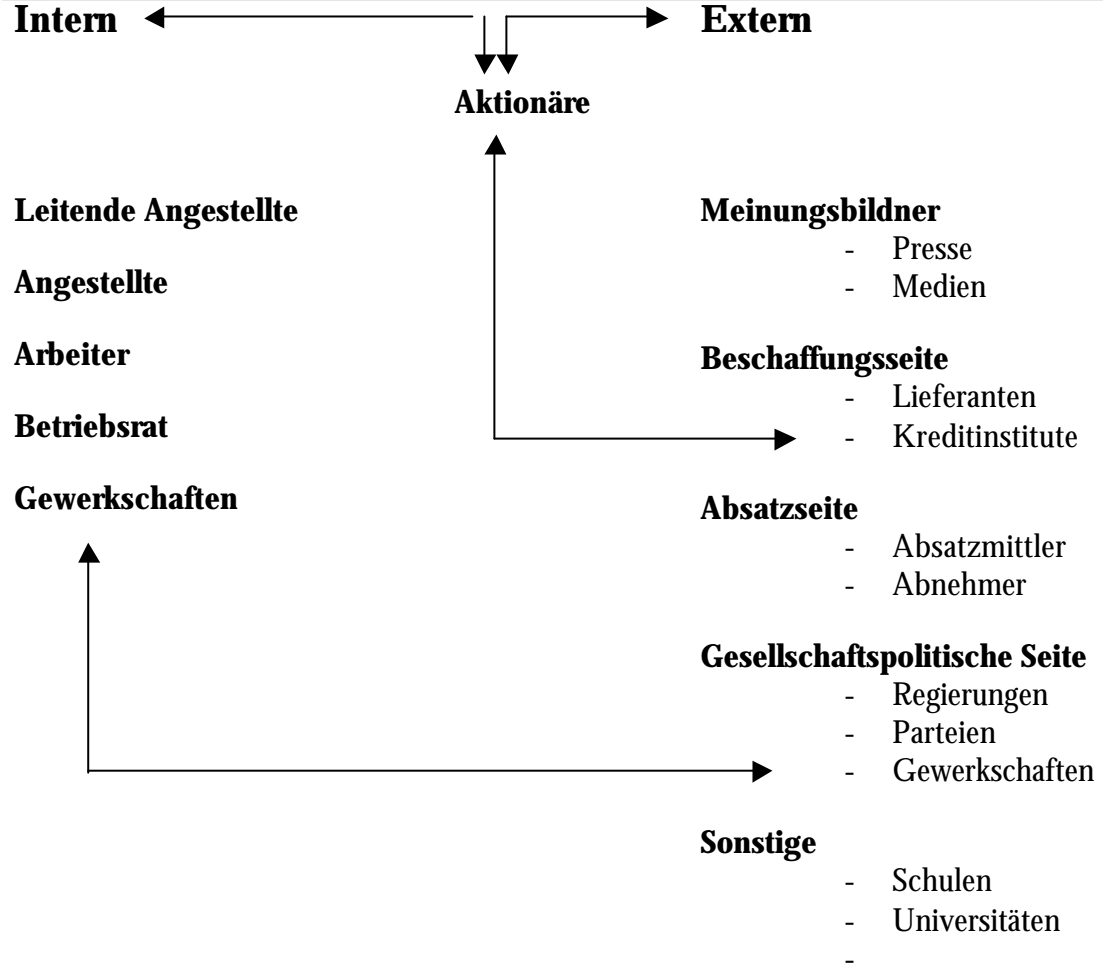
- Wahrheitsgehalt
- Offenheit
- Dramatisierung

PR beruhen auf Realitäten, nicht auf Vorstellungen,

Interessen der Öffentlichkeit haben Vorrang vor monetären Zielen.

Ähnlich wie beim Dialogmarketing muss zunächst aber erst einmal eine Zielperson in diesem Fall z.B. der Redakteur einer Fachzeitung für den PR –Beitrag interessiert werden. Nur wenn er den Eindruck hat, dass seine Leser sich für diesen Beitrag interessieren könnten wird er ihn drucken lassen. Dem eigentlichen PR –Beitrag geht also eine Kampagne voraus, um den Entscheider zu überzeugen, dass diese Botschaft publiziert werden sollte. Häufig kann man allerdings heute bei dieser Entscheidung auch finanziell nachhelfen. Z.B. gegen die Verpflichtung eine entsprechenden Anzahl von anzeigen zu schalten erklären sich Verlage häufig bereit „redaktionelle Beiträge“ zu bringen.

**ZIELGRUPPEN PR**



# Verkaufsförderung

BEISPIELHAFTER MAßNAHMENKATALOG EINES INVESTITIONSGÜTERHERSTELLERS	
<p><b>1. Verkaufshilfen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentensammlung</li> <li>- Mustergeräte</li> <li>- Musterkoffer</li> <li>- Plastikmappen</li> <li>- Orientierungshilfen</li> <li>- Salesfolder</li> <li>- Schachteln</li> <li>- Schilderkasten</li> <li>- Sortimentsgestaltung</li> <li>- Tragetaschen</li> <li>- Verkäuferbriefe</li> </ul>	<p><b>4. Informationen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handbücher</li> <li>- Info-Reisen</li> <li>- Info-Tage</li> <li>- Produktinfo</li> <li>- Produktschulung</li> <li>- Seminare</li> <li>- Vorführungen</li> <li>- Vorführwagen</li> <li>- Besichtigungen</li> </ul>
<p><b>2. Displaymaterial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsteller</li> <li>- Ausstellungsräume</li> <li>- Geräte</li> <li>- Plakate</li> <li>- Poster</li> <li>- Ständer</li> <li>- Tafeln</li> <li>- Werbeleuchten</li> </ul>	<p><b>5. Kataloge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kataloge</li> <li>- Preislisten</li> <li>- Disketten</li> <li>- CD's</li> <li>- Kundenkataloge</li> <li>- Internetkatalog</li> </ul>
<p><b>3. Dispositions-/Planungshilfen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahlübersichten</li> <li>- Dispolisten</li> <li>- Haftnotizblöcke</li> <li>- Kalenderkarten</li> <li>- Projektierungsblock</li> <li>- Schablonen</li> <li>- Schreibblocks</li> <li>- Typen/Lagerschilder</li> </ul>	<p><b>6. Verkaufswettbewerbe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- für Akquisiteure</li> <li>- für Händler</li> <li>- für Kunden</li> </ul>

Ziel \ Aktion		Neue Vertriebs-Kanäle	Neue Händler	Gute Händler	Schneller Umsatz	Produkt-profilierung	Gute Handels-bindung	Verdrängungs-wettbewerb	Umsatz-sicherung
Ebene: Außendienst	Tagesberichte					o	o		o
	eigene Fachzeitschrift					o	x	x	x
	Sales-folder	o	x	x			o	o	
	Schulung des Außendienstes	o	o	o	o	x	x	x	x
	Außendienstwettbewerbe	x	x	x	x	o	o	x	o
	Außendienstentlohnung	x	x	x	x		o	x	x
Ebene: Handel	Displays					x	o	o	o
	Merchandising					o	o	o	o
	Messen/ Ausstellungen	o	o	o		x			
	Vorträge	o	o	o		x	x	x	x
	Verbundaktionen	o	x	x	x	o	x	o	o
	Ordersatzdrucke						x		x
	Gewinnspiele beim Handel				x	o	x	x	
	Tragetaschen					x	o		o
	Zweitplatzierungen				o	o	o	o	o
Ebene: Konsument	Konsumenten-Mailings			o	x	x	x	x	o
	Gutscheinaktionen				x	o	x	x	o
	Proben			o	o	x	o	x	
	Hauswurfsendungen				x	x	o	x	o
	Zugaben				x	x	o	x	o
	Verbrauchermessen				x	x		x	x
	Sonderpreise				x				

x gut geeignet  
o geeignet

Verkaufsförderungsaktionen und -ziele

(Quelle: Wilkes 1982, S. 135)

# Mediaplan

Sind im Marketingplan alle Ziele festgelegt fällt dem Marketing die Aufgaben zu dazu aus einen passenden Marketingaktionsplan zu erstellen und den damit verbundenen Mediaplan zu erarbeiten. Im Mediaplan werden alle kommunikativen Maßnahmen erfasst, zeitlich eingeordnet und mit den Plankosten, sowie Verantwortlichkeiten versehen. Häufig erfolgt eine Verteilung der Kosten auch nach Kostenträgern.

<b>MEDIAPLAN 2001</b>						
<b>Aufgabe/Aktion</b>	<b>Zeitraum</b>	<b>Kosten</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Ksttr 01</b>	<b>Ksttr 02</b>	<b>Ksttr03</b>
Prospekt1 12 S.,4 fb, d.	Jan-Feb	40000	Meier	100%		
Anzeige erstellen 1/3 S 4 fb, d	März	7000	Müller		50%	50%

Je nach Unternehmen werden Werbebudgets nicht für das ganze Jahr auf einmal freigegeben sondern quartalsweise. Daher muss bei der zeitlichen Einteilung gut überlegt werden, welche Maßnahme ist absolut unverzichtbar für den Unternehmenserfolg. Diese sollte dann möglichst früh im Jahr abgearbeitet werden.

# Die Werbeagentur

Selbst mittelständische und kleine Unternehmen kommen heute nicht mehr ohne eine Werbeagentur aus.

Allerdings verstehen in Unternehmen, auch in großen, häufig wenige wie eine Werbeagentur funktioniert. Werbeagentur ist wie Werbung ein weiter Begriff. Sie ist in der Regel selbst ein mittelständisches Unternehmen. Ihre Dienstleistungen bestehen in der Werbeberatung, in der Planung und Konzeption von Kampagnen, in der Entwicklung und Gestaltung von Werbemitteln sowie im Einsatz dieser Werbemittel, der Werbedurchführung.

Agenturen beschäftigen selten mehr als 100-200 Mitarbeiter und erzielen damit Honorareinnahmen von 100-150 Mio DM. Sie betreuen allerdings Werbebudgets von mehreren Milliarden (Billings). Werbeagenturen sind sehr unterschiedlich. Es gibt kleine, mittlere und große Agenturen, selbständige und inhabergeführte Agenturen sowie die deutsche Tochter- und Beteiligungsgesellschaften internationaler Agenturnetze. Es gibt Agenturen mit breiter Kunden- und Beratungsstruktur und spezialisierte Agenturen. Ihr Schwerpunkt liegt z.B. auf der Werbung für Pharmazeutika, für den Textil- und Bekleidungseinzelhandel oder für technisch-industrielle Anlagen und Systeme. Es gibt B2B Agenturen, die vorwiegend die Werbung für Investitionsgüter bei betrieblichen und beruflichen Beschaffern betreuen. Es gibt Direktmarketing-Agenturen und solche, die speziell die Verkaufsförderung in der Distribution und die Handelswerbung betreiben. Es gibt Agenturen, die die Mediawerbung nicht selbst planen und durchführen, sondern deren Dienstleistungen bei der Gestaltung und Produktion der Werbemittel enden. Umgekehrt gibt es Agenturen, die auf Werbe- und Mediaberatung spezialisiert sind, die Mediawerbung planen und abwickeln, selbst aber keine Kampagnen erarbeiten und gestalten.

Werbeagenturen als Dienstleister entsprechen den ganz unterschiedlichen Anforderungen und Aufgaben der verschiedensten Werbetreibenden. Werbeagenturen spiegeln insoweit die unterschiedlichen Strukturen ihrer Auftraggeber wider.

Die wichtigsten Funktionen, die in Agenturen zu finden sind:

- Agenturmanagement
- Kundenberater oder Kontakter
- Texter
- Art Director
- Creative Director
- Design Spezialist
- Artbuyer
- Produktioner
- DTP Operator
- Traffic und Innenkontakt

- Mediaforscher
- Mediaplaner
- Finanzchef

Hinzu kommen bei Bedarf eine ganze Reihe von Freelancern.

Agenturen im B2B Bereich unterscheiden sich von „allgemeinen“ Agenturen her nicht durch das was sie tun, sondern wie sie es tun. Vom Kundenberater und vor allem vom Texter werden Detailkenntnisse von Produkten, Systemen und Anlagen auf der einen und von Zielgruppen auf der anderen Seite verlangt. Auch technische Produkte und Dienstleistungen werden immer ähnlicher und austauschbarer. Deshalb ersetzt auch in der B2B Werbung die sogn. kommunikative Alleinstellung eine faktische und substantielle Differenzierung immer öfter.

In der verbalen und visuellen Umsetzung tritt in der Fachwerbung **die emotionale Ansprache** hinter den **rationalen Argumenten mit dem betrieblichen Nutzen zurück**. Produzenten in B2B Agenturen müssen von Funk und Fernsehen nichts verstehen, dafür aber umso mehr von Katalogen, Büchern und zunehmend Videos. Die Texte sind für Anzeigen in Fachzeitschriften länger, deshalb werden Longcopywriter gesucht. Sie müssen komplizierte Sachverhalte verständlich und kundenfreundlich, vor allem aber auch didaktisch geschickt aufbereiten.

Für den Auftraggeber ist jedoch bevor er überhaupt eine Agentur beauftragt das Wichtigste sich über **seine Ziele, seine Botschaften und seine Zielgruppen** klar zu werden und diese auch unmissverständlich zu beschreiben. Je besser dieses **Briefing** für die Agentur ausgearbeitet wurde, um so erfolgreicher kann die Agentur arbeiten. Nichts ist schlimmer, als Unklarheit oder gar wechselnde Vorstellungen innerhalb einer Kampagne seitens des Auftraggebers. Dies führt nicht selten zum Misserfolg und treibt außerdem die Agenturhonorare in ungeahnte Höhe.

Die Firma **Gardeners Delight**

hat einen neuen Rasenmäher entwickelt, hauptsächlich für den Großeinsatz (Parks/ Gartenanlagen/Sportstätten/ Golfplätze) aber auch für den Privatkunden mit überdurchschnittlich großem Grundstück. Man ist schon einer der führenden Anbieter und bekannt für seine qualitativ hochwertigen, innovativen Produkte. Mit dem neuen Produkt, einer Weltneuheit, die durch Patente geschützt ist, will man sich eine herausragende Stellung am Markt verschaffen.

Technisch neu an dem Gerät ist seine Steuerung durch Satellitenavigation per GPS. Die zu mähenden Flächen, zu umfahrende Hindernisse (Bäume/Beete/ Sprekieranlagen/Bunker) werden über einen einfachen Sensor oder durch Einlesen von vermaßten Zeichnungen in einen kleinen Computer eingegeben. Schnitthöhe und Schnittrichtung können vorgegeben werden. Das Gerät mäht dann selbständig die vorgegebene Fläche. Weitere Sensoren sorgen während des Betriebs für eine sofortige Sicherheitsabschaltung, falls sich ein Objekt dem Gerät auf mehr als 2 m nähert. Selbstverständlich kann das Gerät auch im Normalbetrieb wie herkömmliche Mäher verwendet werden. Der Rasenschnitt wird aufgefangen.

Die Firma plant das Gerät anlässlich der größten Gartenbauausstellung in den Markt einzuführen.

Aufgaben:

Entwickeln Sie aus den neuen technischen Features den Kundennutzen für die jeweilige Zielgruppe, die Sie selbst festlegen.

Setzen Sie diesen Kundennutzen um:

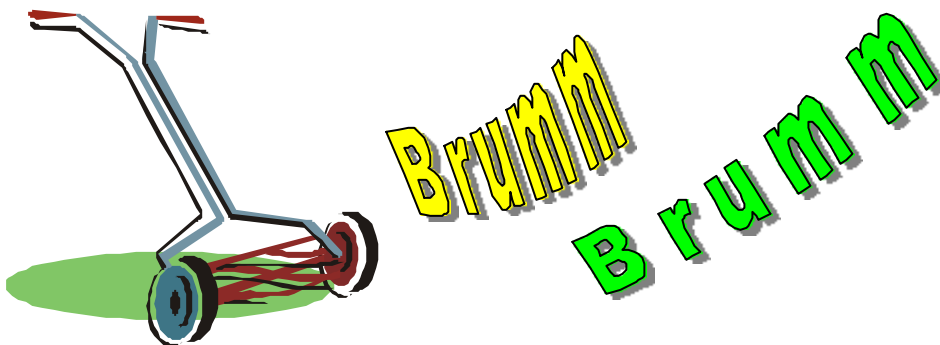
Gruppe 1+5: in einem Messestand

Gruppe 2+6: in einem Mailing an Fachkunden

Gruppe 3+7: in einer Pressemitteilung für Gartenfachzeitschriften

Gruppe 4+8: in einer Aktionärsmitteilung

Alle Gruppen sollten sich auch Gedanken machen, wie das neue Gerät heißen könnte.



## Internationaler Vertrieb

Im Gegensatz zum Konsumgütermarketing, wo in der Regel fertige Produkte bzw. in sich abgeschlossenen Einheiten vertrieben werden, kennt das Investitionsgütermarketing eine Reihe von **verschiedenen Geschäftsarten**, je nach dem welche Art von Produkt verkauft bzw. vermarktet werden soll. Dabei können sowohl fertige Produkte, Anlagen, Systeme, Halbzeuge und Rohstoffe Gegenstand des Geschäftes sein.

### **ROHSTOFFGESCHÄFT:**

Rohstoffe sind Ausgangsstoffe, die erstmals einer wirtschaftlichen Verwendung zugeführt werden. Bsp. Silizium, Kupfer, Gold. Rohstoffe werden als „Commodities bezeichnet (Handelware, Rohstoff, Einsatzstoff). Sie sind in der Regel standardisiert (Reinheit, Körnung, Zusammensetzung) und damit austauschbar unabhängig von der Herkunft. Für den Marketer heißt das: Er hat kaum Chancen zur Differenzierung unter Vermarktungsgesichtspunkten. Produkte dieser Art werden deshalb häufig auch auf Börsen vertrieben. (Diamantebörse, Kunststoffbörse, etc.)

### **SYSTEMGESCHÄFT:**

Systeme sind Anlagen oder Anlagen-Dienstleistungsbündel, die von einem oder mehreren Anbietern angeboten werden und durch ihre Verkaufsfähigkeit abgegrenzt sind. Bsp. Systemhaus für Rechner. Die Systemkomponenten sind dabei Güter, die ohne andere Systembauteile keine sinnvolle Funktion erfüllen können, z.B. Floppy, CD-Rom, HDD usw. Teilsysteme können evtl. auch isoliert nutzbar sein. Bsp. Laptop ohne Netzwerk.

### **Vermarktungsrelevante Merkmale:**

- Systembindungseffekt (Netzwerktyp, Betriebssystem): der Initialkauf legt systemtreue Folgekäufe fest. → Die Bindung an den Anbieter oder Systempartner birgt u.U. erhebliche Risiken. ( z.B. spezielle Waren-wirtschaftssysteme)
- Informationsdefizit: Angebot und Bedarf zukünftig zu beschaffender Komponenten ist zum Zeitpunkt des Initialkaufs unbekannt → erheblicher Informationsbedarf (Spezifikationen)
- Hohe Komplexität: Integration verschiedener Systemkomponenten (versch. Hersteller) birgt techn. Probleme. Systeme werden schnell kompliziert und

intransparent → erstmalige und dauernde Anbieterhilfe wird notwendig → Dienstleistungsgeschäft

- Vertrauensbasis: Systembindung erfolgt aufgrund der Ausstrahlung von Kompetenz durch den Anbieter. (einzusetzende Marketinginstrumente z.B. Publikationen, Musterüberlassung, Teststellung, Verfügbarkeit des Service, Website mit Kundenbereich, Hotline mit UserID, Fachwissen Vertriebspersonal, Referenzen, fundierte Testimonials.
- Wirtschaftlichkeit: Kosten eines Systemwechsels bei laufendem Geschäftsbetrieb (Warenwirtschaftssystem)

### **Voraussetzungen:**

- Kompatibilität
- Eigenes Know How des Nachfragers: professionelle Beurteilung welche Systemkomponenten in welcher Kombination die individuell geforderte Leistung erbringen.
- Bekannter Bedarf: Systemkomponenten sind nur zur Lösung vertauter Problemstellungen geeignet → Einsatzzweck muss vorher abgeklärt werden
- Risikofreude: hohes technisches Risiko → Gefahr von Fehlinvestitionen, je nach Land/Region variierend. Minimierung der Risikowahrnehmung durch bewusstes Management der Geschäftsbeziehungen

### **ANLAGEGESCHÄFT:**

Eine Anlage ist ein durch die individuelle Vermarktung abgegrenztes Leistungsangebot von einem oder mehreren Anbietern zur Fertigung weiterer Güter. (Bsp. Pharmaproduktion). Es handelt sich in der Regel um komplexe Güter. Erweiterungs- oder Ergänzungskäufe werden nur selten getätigt. Die Anlage dient der Einzel- oder Kleinserienfertigung, und wird meist erst beim Abnehmer montiert.

### **Vermarktungsrelevante Merkmale:**

- Auftragfertigung: Leistungsmerkmale werden erst/schon beim Akquisitionsprozess kundenindividuell festgelegt. Vermarktung vor der Herstellung
- Wertdimension des Auftrags: Anlage repräsentiert relativ zum Geschäftsvolumen des Auftraggebers einen hohen Wert → hohes finanzielles Risiko → **eigenständiges Vertragsmanagement**, Referenzen und Garantien sind deshalb überproportional wichtig, bereits gelieferte Anlagen haben Erfahrungsgutcharakter
- Internationalität durch überschaubare Anzahl von Anbietern → international ausgerichtetes Marketing
- Diskontinuität des Auftragseingangs: durch lange Nutzungszyklen schwanken die Auftragseingänge stark. AE und Umsatz liegen zeitlich u.U. weit auseinander.
- Kooperative Anbieterorganisationen wg. **Capacity und Capability**

- Langfristigkeit: lange Zeiträume zwischen Angebotsabgabe, Leistungserstellung und Projektabschluss
- Auftragsfinanzierung: wegen Auftragsvolumen und Zeitbedarf kommt der Absatzfinanzierung eine große Bedeutung zu → **Financial Engineering**  
Dienstleistungsanteil: Personalschulung und kontinuierliche Wartung.
- Veränderung des Auftrags während der Abwicklung. z.B. Umstellung auf Flat Screen Displays
- Know How Gefälle zwischen Lieferant und Anbieter: Ausgleich durch Ingenieurbüros und Beraterfirmen

### **Phasen des Anlagegeschäfts:**

- **Anfragephase** (auch Voranfragephase): zwei Strategien:
  - Passivität: keine Akquise, weil hohe Markttransparenz (wenige Anbieter/wenige Nachfrager)
  - Aktivität: aktive Akquisition, es wird signalisiert, dass man als Anbieter zu einer bestimmten Problemlösung fähig ist (siehe Werbung z.B. an Flughäfen)
- **Öffentliche Beschaffung** bei staatlichen Großprojekten → Ausschreibung:
  - beschränkte Ausschreibung → Präqualifikation
  - offene Ausschreibung: Grundlage ist eine detailliertes LV ohne Nachverhandlungsmöglichkeit. Oft wird vom Anbieter ein Parallelangebot abgegeben, das den abweichenden Empfehlungen des Anbieters entspricht. „Freihändige“ (wenig formalisierte) Auftragsvergabe, bei der meist das günstigste (nicht immer das billigste) Angebot den Zuschlag erhält
  - Auf Wunsch der Nachfrager muss der Anbieter eine finanzielle Sicherheit abgeben, z.B. eine Bietungsgarantie, damit das Angebot nach Zuschlag nicht zurückgezogen wird.
  - Nachweis der Leistungsfähigkeit z.B. durch Referenzen
  - Möglicher weise Erstellung einer Feasability-Studie
  - Anfrage muss möglichst präzise sein:
    - geforderte Qualität
    - Integrationsmöglichkeiten
    - gegebene Restriktionen
    - Liefervorstellungen
    - Garantiewünsche

- Vertragsstrafen
- Eigenleistungen des Nachfragers
- Finanzierungsmöglichkeiten
- allgm. Geschäftsbedingungen
- Gerichtsstand

➤ **Angebotsstellungsphase:**

- Frühzeitiges Erkennen von Projektrisiken und deren Berücksichtigung bei der Kalkulation des Angebotes
- Wahl der Anbietergemeinschaft
  - Konsortium: spezielle Form der Werksgemeinschaft mit rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Konsortialpartnern
    - Offenes Konsortium: Konsorten treten gegenüber dem Vertragspartner gesamtschuldnerisch auf (kritisch)
    - Stilles Konsortium: Anbietergemeinschaft mit eigenem Gesamthandvermögen als Generalunternehmerschaft. Ein Unternehmen fungiert als Koordinator für ein Team selbständiger Spezialisten. Nur der Generalunternehmer unterhält Beziehungen zum Kunden

Anbietergemeinschaften sind dann sinnvoll, wenn:

- der Auftrag für einen Bieter zu groß ist (Risikoteilung)
- Local- Content Anteile durch den Auftraggeber festgeschrieben sind
- Koalitionspartner durch den Auftraggeber festgeschrieben sind
- Partner in Billiglohnländern die Durchschnittskosten drücken
- Kernpunkt des Angebotes ist die Preispolitische Entscheidung (Preishöhe u. Preisfeinsteuerung). die Bestimmung des Angebotspreises ist generell wegen des Individualcharakters problematisch. Bei der Kalkulation des Angebotes ist generell zu beachten:
  - Preissicherung wegen des langen Zeitraumes zwischen Anbahnung und Abschluss (Festpreis, Gleitpreis nach Preisindex, Preisvorbehalt nach Ausgangsindex Veränderung, Währungsschwankungen)
  - „Maßgeschneidertes „Finanzierungskonzept durch Erschließung aller sinnvollen

Alternativen, Exportkreditversicherungen im internationalen Geschäft

- Oftmals erhalten Anbieter den Vorzug, die mit der Sachleistung zugleich auch ein Finanzierungskonzept vorlegen können
- Anzahlungen, Zwischenzahlungen usw.

➤ **Kundenverhandlungsphase:**

- Technische Leistungsmodifikation (vorher starr nach Ausschreibung wg. Vergleichbarkeit Angebot)
- Nach Korrespondenzhypothese Verhandlungen am ehesten erfolgreich, wenn auf möglichst gleichen Levels verhandelt wird → Verhandlungsteams
- Vorläufiges Ergebnis der Verhandlungen mit LOI als Absichtserklärung ohne formaljuristische Ansprüche, reine moralische Verpflichtung des Abnehmers
- Frage der Generalunternehmerschaft, wichtig, wegen:
  - Haftungsfragen bei Lieferverzug
  - besonderen Problemen des Verlustes (Unfall etc) einer Teilkomponente vor dem Gefahrenübergang
  - Gewährleistungsfristen, u.U. ende der Gewährleistungsfrist einer Teilkomponente bevor Anlage in Betrieb genommen wird
  - Abgrenzung und Zurechnung von Garantieverpflichtungen und Abgrenzungen von Pönalen
  - Möglichkeit des Regresses ist oft durch Unverhältnismäßigkeit von Schaden und Finanzkraft des Subunternehmers begrenzt

➤ **Abwicklungsphase:** Durchführung des Auftrages

- Auftragserstellung
- Auftragsübermittlung
- Liefermodalitäten
- Bestandsdisposition
- Produktionsplanung
- Versandunterlagen
- Kommissionierung
- Transportmittelwahl
- Fakturierung

Eine vorgabegerechte und reibungslose Auftragsabwicklung kann beachtliche positive Auswirkungen haben! Abgewickelte Projekte sind Referenzanlagen. Erstanlagen werden oft zu einem niedrigeren Preis verhandelt, wg. Referenzcharakter bis hin zum Verlustgeschäft → Referenzen als Marktbarriere.

Sinn des After Sales Marketing ist die Reduktion evtl. auftretender Dissonanzen.

## **PRODUKTGESCHÄFT**

Produkte sind Gebrauchsgüter und Dienstleistungen, die von Unternehmen/Organisationen zur Fremdbedarfsdeckung angeboten werden, sofern sie nicht Anlagen und Systemgüter sind.

➤ Vermarktungsrelevante Merkmale:

- Produktion für einen anonymen Markt
- Sorten-, Serien- oder Massenfertigung
- Abnehmer sind investive Verwender
- Absatz über Zwischenhandel
- Kaufentscheidung und Produktverwendung zeitlich eng beieinander Annäherung zum Konsumgütergeschäft
- zwei Bereiche:
  - Teile: ohne wesentlich Be- und Verarbeitung in den Produktionsprozess, z.B. Mikroprozessor
  - Aggregate: komplexe Betriebsmittel, die bestimmte Teilfunktionen erfüllen. Sie können mit anderen komplexen Betriebsmitteln zusammengefügt werden oder auch selbständig vermarktet werden. z.B. Kopierer
- hoher Standardisierungsgrad, hohe technische Komplexität, große Losgröße, hoher Wert

## **ENERGIEGESCHÄFT**

Ähnlich wie Rohstoffgeschäft wg. Vergleichbarkeit der Produkte (Vermarktung beim Konsument heute sehr emotional)

## **DIENSTLEISTUNGSGESCHÄFT**

Per Definition sind Dienstleistungen entgeltliche oder unentgeltliche Verrichtungen eines Anbieters am externen Faktor (Kunde oder Kundenobjekt) um daran selbständig oder Sachleistungsverbunden von diesen gewünschte Ergebnisse zu erzielen (Bewahrung oder Veränderung)

- Schwierig zu charakterisieren, weil sehr heterogen
- zwei Kennzeichen
  - Intangibilität → Nichtlagerfähigkeit, Nichttransportfähigkeit
  - Kundenintegration → Individualität, nicht standardisierbar

Dienstleistungsarten:

- Objektbezogene Dienstleistung (Was)
  - primäre (selbständige D.)
  - sekundäre (unselbständige, produktverbundene D)
    - zeitgleich zur Sachleistung erbracht (At Sales Service)
    - zeitverschieden zur Sachleistung erbracht
      - vorher (Pre Sales Service)
      - nachher (After Sales Service)
- Institutionale Dienstleistung (Wer)
  - von Dienstleistungsanbietern für gewerbliche Zwecke erbracht (rein investive D)
  - von Sachleistungsanbietern für gewerbliche Abnehmer erbracht (gemischt investive D)
    - Herstellereigenen Erstellung
    - Herstellergebundene Erstellung
    - Herstellerfremde Erstellung

### **Vermarktungsrelevante Merkmale:**

Intangibilität

- Schwer zu prüfen, ob und in welchem Umfang notwendig
- Leistung häufig schwer einschätzbar

- Kauf der D. vor der Leistung, daher vertrauensbildende Maßnahmen notwendig
- nicht lagerfähig: Zusammenfall von Angebotsproduktion und Nachfragekonsumption → D. sind in ihrem Arbeitsanfall fremdbestimmt
  - bei schwankender nachfrage muss stets hohe Leistungsbereitschaft vorgehalten werden, um D in vertretbarer Frist auf hohem Niveau anbieten zu können
  - Überwindung der Nichtlagerfähigkeit z.B. durch Datenleitungen (Fernwartung) → Bereitstellung der D. auch ohne physische Präsenz

#### Kundenintegration:

- Integration eines externen KD. Faktors ist wichtig, um die D. erbringen zu können
- Faktor meist nicht autonom vom Dienstleister verfügbar → Erbringung der D. ohne Kundenbeteiligung nicht möglich → Qualität der D. hängt von der Kooperationsfähigkeit und Willigkeit (Compliance) des Kunden ab → Versuch das Objekt der D. zu lagern od. zu transportieren um Kapazitäten besser ausnutzen können oder unabhängiger vom Kunden zu sein.

#### Individualität von D.:

- Zielkonflikt zwischen
  - hoher Rentabilität bei geringer Akquisitionswirkung u.
  - geringer Rentabilität bei hoher Akquisitionswirkung

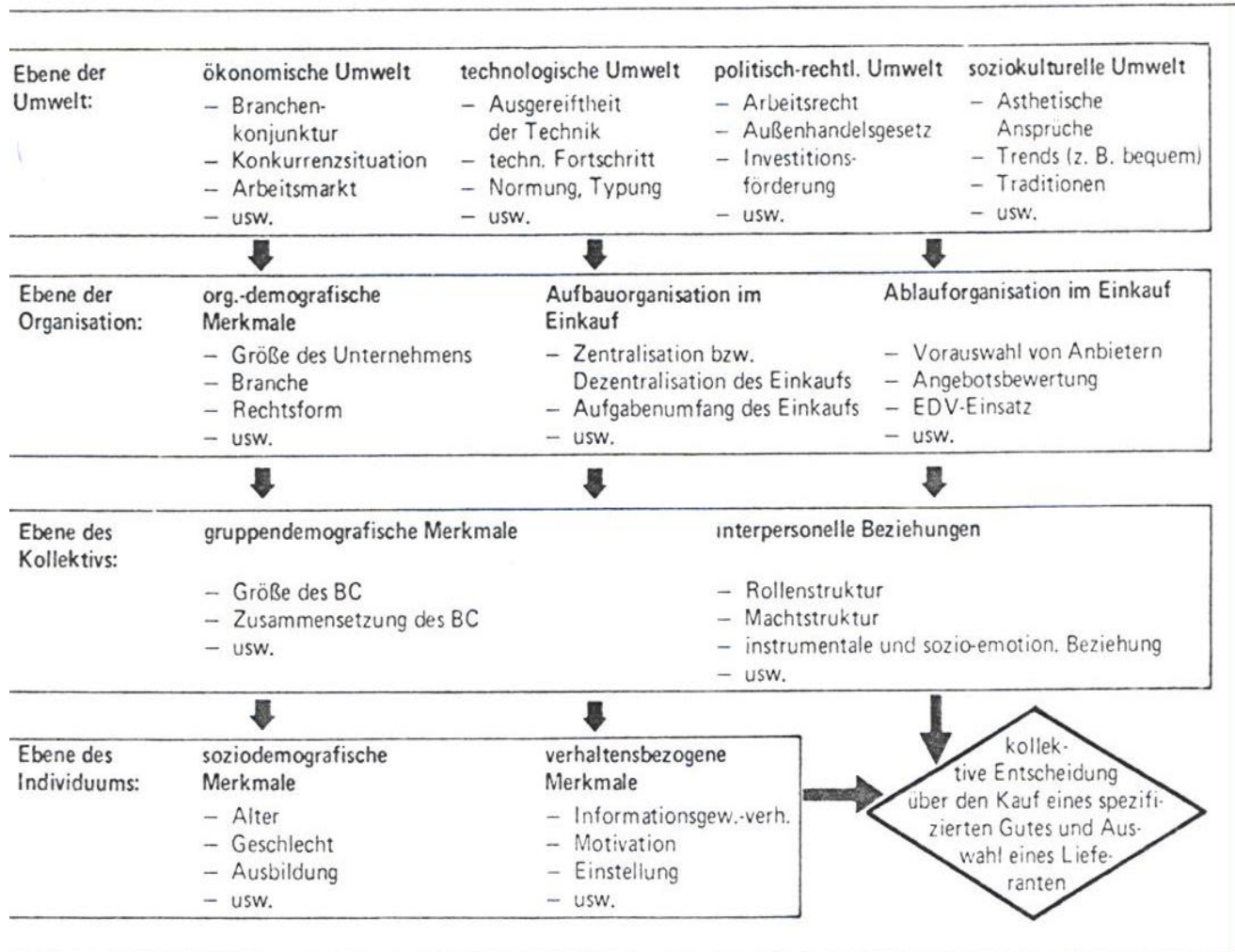
→ Versuch der Standardisierung der Leistungserstellung

1. Standardisierung des Humankapitals : durch Auswahl und Bewertung bei der Mitarbeiterbeschaffung sowie Qualifizierung förderungswürdiger Mitarbeiter. Dennoch kommt es zu erheblichen Streuungen in der Leistungserstellung.
2. Standardisierung der Prozesse: Art und Weise der Leistungserstellung. QM ist hier hilfreich (Procedural sheets). Problematisch, da der Mitarbeiter wegen des kleineren Gestaltungsspielraumes geringer motiviert ist
3. Standardisierung der Ergebnisse: Checkliste wie die Leistung auszusehen hat. Problematisch

weil keine Messung der D. Qualität (nur der Nachfrager kann das)

kostentreibende Überqualität, die der Kd. gar nicht braucht.

# Industrielles Einkaufsverhalten



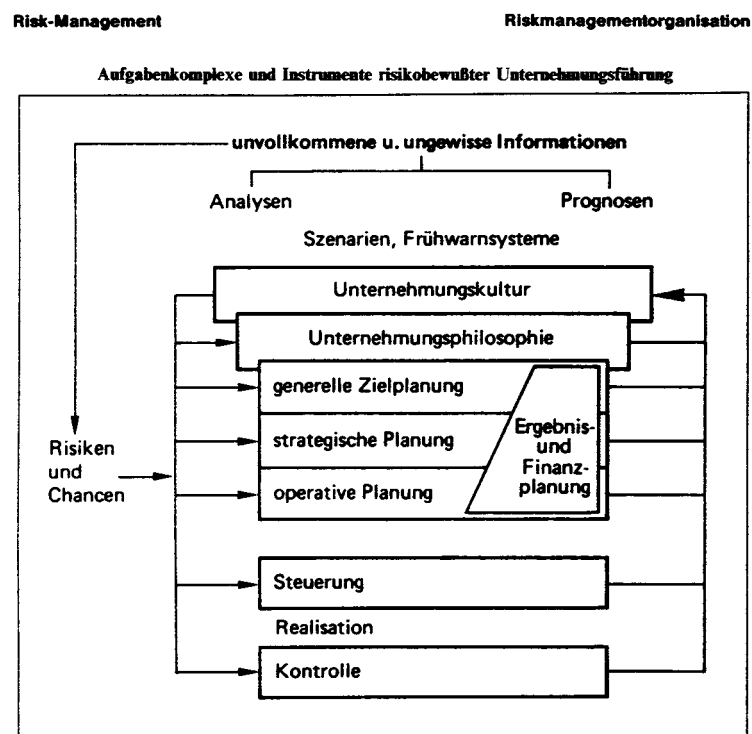
*Determinanten der Kaufentscheidung – Ein mehrstufiges Modell des industriellen Einkaufsverhaltens*

# Risikomanagement

Wurde das **Risk-Management** zunächst auf die Handhabung **versicherbarer Risiken** angewendet, so versteht man heute darunter eine **Führungsaufgabe**. Risiken verstanden als **Gefahren**, die den Prozess der Zielsetzung und Zielerreichung begleiten und ihn deshalb negativ beeinflussen können sind von jeher mit unternehmerischer Tätigkeit verbunden gewesen. Risk-Management wird daher heute in zwei Bereiche unterteilt:

## Spezielles oder Insurance –Management und Generelles Risk-Management

Generelles R-M dient der Erhaltung und erfolgreichen Weiterentwicklung der Unternehmung durch Bewusstmachung des Risiko Phänomens bei allen Führungs- und auch Durchführungsprozessen und ist letztendlich risikobewusste Unternehmensführung. Jeweils sind Analysen und Prognosen sowie spezielle Szenarien und Frühwarnsysteme die (informationellen) Voraussetzungen für alle Aktionen im Rahmen eines GRM.



(Quelle: Gablers Wirtschaftslexikon)

Innerhalb des Marketing/Vertriebsgeschehens kann es zahlreiche Risiken geben, über deren Existenz und Vermeidung bzw. Behandlung man sich klar sein muss:

- Marketing
  - Falsche Grundlagen für die Erhebung der Ist –Situation
  - Unvollständige, unpräzise Ist-Analyse
  - Unvorhersehbare Marktentwicklung
  - Nicht realisierbare Ziele
  - Falsche Ziele
- Akquisition
  - Kostenrisiko
- Verhandlung/ Vereinbarung von Preis und Konditionen
  - Persönliche Präferenzen
  - Konkurrenzstrategie
  - Preisrisiko
  - Zahlungszielrisiko
  - Pönalen
- Auftragvergabe
  - Terminierung
  - Realisierbarkeit
  - Quantität
- Auftragabwicklung/Produktion
  - Produktionsunterbrechung
  - Terminierung
  - Qualität
- Lieferung
  - Lieferverzug durch Transporteur
  - Zerstörung/Verlust
- Inbetriebnahme/ Nutzungsbeginn
  - Fehlteile

- Fehlfunktionen
- Unvorhersehbare Rahmenbedingungen
- Personalausfall
- Zahlung
  - Zahlungsunfähigkeit des Kunden
  - Gültigkeit/ Dauer von Akkreditiven
  - Währungsrisiko
  - Geld-Transfer-Risiko
- Gewährleistungsfrist
- Kulanzfrist
- Ersatzstellungsfrist

Darüber hinaus gibt es noch einige übergeordnete Unternehmensrisiken:

- Lieferantenrisiko
- Übernahmerisiko
- Bankenrisiko
- Länderrisiko



## Literaturverzeichnis

*Das beigefügte Literaturverzeichnis ist in keiner Weise als vollständig anzusehen. Es beinhaltet lediglich Literaturempfehlungen bzw. listet die Titel auf, die in der Vorlesung explizit genannt wurden.*

- Beck** Peter, J: Geschäftserfolg durch Mailing, Heyne Kompaktwissen, München 1996
- Byham, W.C./Cox, J.:** Zack! :Der Blitzschlag von Motivation und Begeisterung, 3. Aufl, Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1993
- Goldmann** Heinz: Wie man Kunden gewinnt, Das Leitbuch erfolgreicher Verkaufspraxis, Schwann Girardet, Düsseldorf 1990
- Grünwald** Helmut: Marketing, Kunden finden – Kunden behalten, 9. aufl, Renningen-Malmsheim 1995
- Hattemer** Klaus: Die Werbeagentur, Econ, Düsseldorf 1995
- Kotler** Philip: Marketing – Management, xx Aufl. Poeschel, Stuttgart 1985
- Kroeber-Riehl** Werner: Bildkommunikation, Vahlen, München 1993
- Pispers R./Riehl S. :** Digital Marketing, Addison- Wesley, Bonn 1997
- Rapp S./Collins T.:** Die große Marketingwende, moderne Industrie, Landsberg Lech 1991
- Reutner** Friedrich: Die Strategie-Tagung: Strategische Ziele systematische erarbeiten und Maßnahmen festlegen, 2. Aufl. Gabler,

Wiesbaden 1995

**Reutner** Friedrich: Turn around: Strategie einer erfolgreichen Umstrukturierung, 3. Aufl, Modere Industrie Landsberg/Lech 1991

**Roll** Oliver: Marketing im Internet, Tewi, München 1996

**Womack, J./Jones, D./ Ross, D.:** Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, 7.Aufl, Campus, Farnkfurt/New York 1992