

Inhaltsübersicht

	<u>Seite</u>
1. Grundlagen	1
1.1 Begriff und Entwicklung des Marketing	1
1.1.1 Ausgangslage	1
1.1.2 Definitionen des Marketing	2
1.2 Aufgaben des Marketingmanagements	2
1.3 Marktkennzahlen	4
1.3.1 Marktkapazität	5
1.3.2 Marktpotential	5
1.3.3 Marktvolumen	6
1.3.4 Marktanteil	6
1.3.5 Sättigungsgrad	7
1.4 Märkte und Markttypen	7
1.4.1 Klassifikation nach Anzahl der Marktakteure	8
1.4.2 Klassifikation nach Abnehmertyp und Produktart	11
1.4.3 Klassifikation nach Marktphase	14
1.4.4 Marketing-Gesamtkonzept	17
2. Marketingplan.....	19
2.1 Aufbau des Marketingplan	19
2.1.1 Funktionsbezogene Marketingplanung	21
2.1.2 Produktbezogene Marketingplanung	21
2.2 Situationsanalyse	22
2.2.1 Analyse der Marketingsituation	24
2.2.2 Erfassen der unternehmensexternen Einflussgrößen	24
2.2.3 Unternehmensexterne Chancen-Risiken-Analyse	25
2.2.4 Unternehmensinterne Stärken-Schwächen-Analyse	26
2.2.5 Verknüpfung der Chancen-Risiken mit den Stärken-Schwächen (SWOT) ...	26
2.3 Festlegung von Marketingzielen	27
3. Strategisches Marketing	29
3.1 Strategische Geschäftseinheiten (SGE's)	30
3.2 Ausprägungen von Marketingstrategien	32
3.3 Auswahl von Marktsegmenten	32
3.3.1 Methoden der Marktsegmentierung	33
3.3.2 Methoden der Produktpositionierung	36
3.4 Bearbeitung von Marktsegmenten	37
3.4.1 Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio („Boston-Portfolio“)	37

3.4.2	Das Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolio	39
3.5	Produktstrategien	40
3.6	Instrumentalstrategien	41
3.7	Absatzmittlerstrategien	42
3.8	Konkurrenzstrategien	43
3.9	Wettbewerbsstrategien	43
3.9.1	Grundkonzept	43
3.9.2	Wahl der Wettbewerbsstrategie	45
3.10	Implementierung von Marketingstrategien	47
3.11	Internes Marketing	49
4.	Operatives Marketing	50
4.1	Produktpolitik	51
4.1.1	Ziele und Aufgaben der Produktpolitik	51
4.1.2	Festlegung des Leistungsprogramms	51
4.1.3	Produktmanagement	53
4.1.4	Markenpolitik	56
4.1.5	Verpackungspolitik	57
4.1.6	Kundendienstpolitik	59
4.1.7	Sortimentspolitik	60
4.2	Preispolitik	63
4.2.1	Ziele und Instrumente der Preispolitik	63
4.2.2	Preisfestlegung	66
4.2.3	Preispolitische Strategien	67
4.2.4	Durchführung von Preiskontrollen	70
4.2.4.1	Kostenorientierte Preisbestimmung	70
4.2.4.2	Marktorientierte Preisbestimmung	72
4.2.4.3	Marginalanalytische Preisbestimmung	73
4.3	Kommunikationspolitik	73
4.3.1	Prozess der Kommunikationsplanung	73
4.3.2	Werbung	76
4.3.3	Verkaufsförderung	79
4.3.4	Öffentlichkeitsarbeit	81
4.3.5	Sponsoring	83
4.3.6	Integrierte Unternehmenskommunikation	84
4.4	Distributionspolitik	85
4.4.1	Ausgangslage	85
4.4.2	Vertrieb	86
4.4.2.1	Distributionsgebiet	86
4.4.2.2	Distributions-Kanäle (Absatzwege)	87

4.4.3	Standort	90
4.4.3.1	Marketing und Standort	91
4.4.3.2	Standortfaktoren	91
4.4.3.3	Standortplanung	92
4.4.4	Logistik	92
5.	Marktforschung	93
5.1	Aufgaben der Marktforschung	94
5.2	Methoden der Marktforschung	96
5.3	Prozess der Marktforschung	97
6.	Lernkontrollteil	99
7.	Fallbeispiel	104

3. STRATEGISCHES MARKETING

Für eine regelmässige Standortbestimmung und Überprüfung der mittel- bis langfristigen Marketingpolitik ist es erforderlich, sich explizit mit der Entwicklung von Marketingstrategien auf den verschiedenen Unternehmensebenen auseinander zu setzen.

Marketingstrategien bestimmen den Weg, wie die strategischen Marketingziele einer Unternehmung zu erreichen sind. Sie beinhalten Entscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung und werden in Form mittel- bis langfristiger, globaler Verhaltenspläne für strategische Geschäftseinheiten (SGE's) der Unternehmung fixiert.

Zu den besonderen Merkmalen einer Marketingstrategie zählt, dass keine Einzelmassnahmen beschrieben, sondern Schwerpunkte der Marketingpolitik festgelegt werden. Damit Marketingstrategien ihre Funktion als globalen Verhaltensplan erfüllen können, sind folgende fünf Anforderungen an die Entwicklung von Marketingstrategien zu berücksichtigen:

Marketingstrategien sollen:

- Hinweise zur Realisierung strategischer Marketingziele geben (als strategische Ziele gelten beispielsweise Marktanteile, Wettbewerbsvorteile usw.);
- auf der Basis der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen Prioritäten in der Auswahl und Bearbeitung von Marktsegmenten festlegen (auch bewusste Abgrenzung gegenüber den nicht zu bearbeitenden Marktsegmenten);
- im zeitlichen Ablauf anhand weniger Indikatoren überprüfbar sein. Dieses strategische Controlling soll sicherstellen, dass Ergebnisse gemessen und kontrolliert werden können;
- die sich aus der Marktbearbeitungsstrategie für das Unternehmen ergebenden Konsequenzen im Hinblick auf Mitteleinsatz, Organisation und Personal aufzeigen;
- für die einzelnen Entscheidungen im Marketing-Mix einen verbindlichen Charakter haben und schriftlich fixiert sein ("Strategiepapier"), um bei Kontroversen über den Einsatz von Marketinginstrumenten herangezogen werden zu können.

Die Entwicklung von Marketingstrategien ist eine teils planerische, teils kreative Aufgabe des Marketingmanagements. Der planerische Teil besteht in der Anwendung strategischer Analyseinstrumente (zum Beispiel der Stärken-Schwächen-, Lebenszyklus- oder Portfolioanalyse), um eine Systematik zur Bestimmung von Marketingstrategien zu erhalten. Demgegenüber zeichnet sich der kreative Teil der Entwicklung von Marketingstrategien dadurch aus, dass durch subjektives Bewerten von Strategiealternativen auch innovative und ungewöhnliche Lösungsansätze gesucht werden.

3.1 Strategische Geschäftseinheiten (SGE's)

Gegenstand der strategischen Planung sind die bestehenden und zukünftigen Produkte der Unternehmung. In Unternehmen mit einer grossen Produktvielfalt, die auf unterschiedlichen (Teil-)Märkten tätig sind, empfiehlt es sich, bestehende und neue Produkte beziehungsweise Märkte in der Weise aufzubereiten, dass einige wenige Einheiten als Gegenstand der Strategieplanung verbleiben. Dazu dient das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten (SGE's), auf die sich die festzulegenden Strategien beziehen.

Strategische Geschäftseinheiten stellen voneinander abgegrenzte Tätigkeitsfelder einer Unternehmung dar und erfüllen eigenständige (Markt-)Aufgaben.

Ausgangspunkt ist in einem ersten Schritt der betrachtete Markt, der durch Ausprägungen dreier Dimensionen dargestellt wird:

- *Funktionserfüllung*: Für welche Problemlösungen können Produkte entwickelt werden?
- *Kundengruppen*: Welche Nachfragergruppen kommen grundsätzlich als Kunden in Frage?
- *Technologien*: Auf welcher Technologiebasis können Produkte entwickelt werden?

Die Ausprägungen beziehen sich auf den gesamten Markt, das heisst, es werden sowohl jetzige als auch zukünftige Tätigkeitsbereiche des Unternehmens aufgeführt. In einem zweiten Schritt sind dann aus der Vielzahl der Kombinationsmöglichkeiten jene Einheiten zu bestimmen, die Gegenstand der strategischen Planung der Unternehmung sein sollen. Diese Einheiten stellen die strategischen Geschäftseinheiten dar. Bei der Auswahl der strategischen Geschäftseinheiten ist darauf zu achten, dass diese die folgenden *Anforderungen* erfüllen:

- Sie sollten in ihrer Marktaufgabe eigenständig sein,
- sich von der Konkurrenz abheben,
- eine bedeutende Marktstellung erreichen (können),
- in sich möglichst homogen und untereinander heterogen sein.

Das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten versucht sich in seiner Vorgehensweise bewusst von den bestehenden Produkt-Markt-Kombinationen des Unternehmens zu lösen. Es soll durch eine Analyse des gesamten Marktes erreicht werden, dass sich die Entscheidungsträger Gedanken über die Bedeutung zukünftiger Märkte machen, um somit die betreffenden Unternehmensaktivitäten frühzeitig als strategische Geschäftseinheiten begreifen und entsprechende Strategievorkehrungen treffen zu können.

Die Planung mittels strategischer Geschäftseinheiten bedeutet konsequenterweise, dass für eigenständige SGE's auch eigene Ziele und spezielle Marktbearbeitungsstrategien entwickelt werden, auch organisatorische und personelle Konsequenzen sind zu ziehen (zum Beispiel neue zusätzliche Mitarbeiter).

Nach der Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten, auf die sich die strategische Planung bezieht, sind im Rahmen der strategischen Marketingplanung Teilaktivitäten in einzelnen Ablaufschritten abzustimmen. Im Folgenden beobachten wir einen in vier Phasen eingeteilten Planungsprozess des Strategischen Marketings:

- *Analyse der Marketingsituation* als Ausgangspunkt der strategischen Planung. Hierzu ist es erforderlich, dass aus den einzelnen Bereichen der Markt-, Kunden-, Handels-, Lieferanten-, Konkurrenz-, Umfeld-, und Unternehmenssituation jene Informationen herausgefiltert und erhoben werden, die eine Analyse der Ist-Situation ermöglichen (Beispiel: Portfolioanalyse)
- In einem zweiten Schritt werden die *strategischen Ziele festgelegt*. Diese orientieren sich an den Unternehmenszielen und sind derart präzisiert, dass sie die Marketing-erfolgskriterien für die strategischen Geschäftseinheiten widerspiegeln. (Beispiel: Marktanteile)
- Aus den Ergebnissen der einzelnen Analyseinstrumente lassen sich *Normstrategien ableiten*, die die grobe Richtung in der Auswahl und Bearbeitung von Märkten angeben und die konkrete Form der Marktbearbeitung gegenüber den wichtigsten Marktteilnehmern - den Kunden, Händlern und Konkurrenten festlegen.
- Der Prozess schließt mit der *Planung des Marketing-Mix*. Hierbei kommt es vor allem darauf an, dass die von der Strategie vorgegebene Richtung durch die einzelnen Marketinginstrumente eingehalten und im Marketing-Mix konkretisiert wird.

Dieser Planungsprozess wird in der Praxis mehr oder weniger konsequent verfolgt. Viele Unternehmen waren in den letzten Jahren aufgrund des Marktwachstums in ihrer Branche nicht gezwungen, eine systematische strategische Marketingplanung vorzunehmen und diese auch beharrlich umzusetzen. Vor dem Hintergrund einer stärkeren Dynamik der Wettbewerbsbedingungen vieler Branchen wird es zunehmend wichtiger, die Entwicklung von Marketingstrategien zu systematisieren.

3.2 Ausprägungen von Marketingstrategien

Marketingstrategien werden auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Konkretisierungsgraden formuliert. Es erscheint deshalb zweckmäßig, verschiedene Typen von Marketingstrategien zu unterscheiden:

- *Marktwahlstrategien* legen fest, in welchen Märkten das Unternehmen präsent sein beziehungsweise welche Marktsegmente es nicht bearbeiten wird.
- Mittels *Produktstrategien* legt das Unternehmen fest, mit welchen Produkten beziehungsweise Leistungen die einzelnen Kundengruppen angesprochen werden sollen (Kundennutzen). Dementsprechend ergeben sich Strategien der Qualitätsführerschaft, der Preisführerschaft, der Sortimentsvielfalt usw.
- *Instrumentalstrategien* zeigen Schwerpunkte im Einsatz der Marketinginstrumente auf. Hierzu ist es erforderlich, dass im Zusammenhang mit den Produktstrategien festgelegt wird, durch welche Marketinginstrumente der Kundennutzen konkretisiert werden soll (Marken-, Vertriebs-, Kommunikationsstrategien usw.).

Die Inhalte der Marktwahl-, Produkt- und Instrumentalstrategien beziehen sich auf die Kundengruppen des Unternehmens. Durch Absatzmittlerstrategien dagegen wird die Form der Zusammenarbeit der Unternehmung mit Absatzmittlern festgelegt. Dies kann sich sowohl auf die Akquisition als auch die Selektion (zum Beispiel vertragliche Vereinbarung eines Exklusivvertriebs) von Händlern beziehen.

Entscheidend sind auch die Konkurrenzstrategien, mittels derer die Unternehmung eine Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern anstrebt. Diese umfassen Wettbewerbsstrategien (Kosten- oder Qualitätsführerschaft), Abhängigkeit von der jeweiligen Marktstellung (Marktführer, Marktfolger oder Nischenanbieter) und unterschiedliche Intensität (Angriff oder Verteidigung).

3.3 Auswahl von Marktsegmenten

Die Auswahl von Marktsegmenten zählt zu den Basisentscheidungen einer Unternehmung. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Teilmärkte bearbeitet werden sollen (*Marktpräsenz*) und bei welchen auf eine Marktbearbeitung verzichtet werden sollte (*Marktabgrenzung*). Das Marketingmanagement hat in diesem Zusammenhang eine Bestimmung des "relevanten Marktes" vorzunehmen, auf dem es künftig tätig sein will. Zur Fundierung dieser Entscheidung werden Methoden der Marktsegmentierung und der Produktpositionierung herangezogen.

3.3.1 Methoden der Marktsegmentierung

Im Zuge zunehmender Differenzierung von Konsumentenbedürfnissen und Produktangeboten steigt die Notwendigkeit, die Gesamtmärkte stärker aufzuteilen, das heisst zu segmentieren. Die Prinzipien der Marktsegmentierung werden in sämtlichen Märkten angewendet.

Als Marktsegmentierung wird eine Aufspaltung des "*relevanten Marktes*" in Teilmärkte bezeichnet. Sie stellt die Grundlage einer differenzierten Marktbearbeitung dar. Die Bildung *homogener Teilmärkte* fordert, dass die Leistungsangebote innerhalb dieser Segmente möglichst ähnlich (intern homogen), im Vergleich zu Leistungsangeboten anderer Teilmärkte aber möglichst unähnlich gestaltet sein sollten (extern heterogen). Darüber hinaus werden mit der Marktsegmentierung drei weitere **Ziele** verfolgt:

- Die Abgrenzung des relevanten Gesamtmarktes,
- Die Bestimmung der relevanten Teilmärkte,
- Die Suche bisher nicht bearbeiteter Teilmärkte (Marktnischen).

Die Bildung und Bearbeitung von Marktsegmenten ist eine strategische Entscheidung. Eine Marktsegmentierung muss die folgenden **Voraussetzungen** erfüllen:

- *Verhaltensrelevanz*: Die Teilmärkte sollten einen unmittelbaren Bezug zum Kaufverhalten der Abnehmer haben.
- *Messbarkeit*: Die Teilmärkte müssen eindeutig durch die vorhandenen Methoden der Marktforschung erfassbar sein.
- *Zeitliche Stabilität*: Die Teilmärkte sollten nicht kurzfristigen Modeströmungen unterliegen, sondern für einen längeren Zeitraum stabil bleiben.
- *Bezug zur Marktbearbeitung*: Die Teilmärkte müssen differenziert bearbeitet werden können, das heisst unterschiedliche Segmente müssen auf den Einsatz der Marketinginstrumente differenziert reagieren.
- *Ausreichende Segmentgrösse*: Die identifizierten Teilmärkte müssen ein hinreichendes Potential aufweisen, um eine eigenständige gezielte Ansprache ökonomisch rechtfertigen zu können.
- *Ansprechbarkeit und Zugänglichkeit*: Es muss möglich sein, die Teilmärkte beispielsweise über Medien zu erreichen.

Im Mittelpunkt der Marktsegmentierung stehen die Kriterien zur Marktabgrenzung. Es existiert eine Vielzahl von Möglichkeiten. Wir unterscheiden zunächst drei verschiedene Ebenen der Marktsegmentierung:

- *Gütersegmente* nehmen eine Aufteilung des Gesamtmarktes nach technologischen Kriterien vor. Beispiel: Aufteilung des Stahlmarktes nach verschiedenen Stahlsorten.
- *Bedürfnissegmente* unterteilen den Gesamtmarkt funktional nach bedürfnisbezogenen Kriterien. Beispiel: Aufteilung des Kosmetikmarktes in "Pflegesegment" und "Reinigungssegment"
- *Nachfragersegmente* beziehen sich sowohl auf Konsumenten als auch Absatzmittler. Beispiel für Konsumenten: Aufteilung in das Seniorenssegment oder das Segment der Jugendlichen; Beispiel für Absatzmittler: Fachhandel, Versandhandel oder Warenhäuser.

Heute stehen die Kriterien zur Identifizierung von Bedürfnis- und Nachfragersegmenten im Vordergrund. Hier wurde eine Reihe von Kriterien gefunden, die in der Lage sind, (Teil-) Märkte sinnvoll voneinander abzugrenzen. Ausgewählte Segmentierungskriterien zeigt folgender Überblick.

Für *Konsumgütermärkte* gelten in erster Linie nachfragerbezogene Segmentierungskriterien, wie:

- Demographische Kriterien: Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße usw.
- Sozio-ökonomische Kriterien: Einkommen, Beruf, Ausbildung, soziale Schicht usw.
- Psychologische Kriterien: Einstellungen, Präferenzen, Motive, Lebensstil usw.
- Verhaltenskriterien: Markenwahl, Kaufintensitäten, Preisverhalten usw.

Auch die Segmentierungskriterien für *Investitionsgütermärkte* wurden in den letzten Jahren stark verfeinert. Diese Entwicklung ergibt sich vor allem vor dem Hintergrund einer stärkeren Orientierung an Einkaufsgremien im Investitionsgüterbereich ("Buying center"). Die Kriterien lassen sich wie folgt systematisieren:

- Branchenbezogene Kriterien: Art, Konkurrenzintensität, Branchenkonjunktur usw.
- Unternehmensbezogene Kriterien: Umsatzgröße, Mitarbeiterzahl, Rechtsform usw.
- Gruppenbezogene Kriterien: Zusammensetzung des Einkaufsgremiums, Rollenverteilung
- Personenbezogene Kriterien: Demographische, sozio-ökonomische, psychologische und Verhaltensmerkmale der am Einkauf beteiligten Personen.

Die einzelnen Segmentierungskriterien werden nicht isoliert betrachtet, beispielsweise wäre es denkbar im Investitionsgüterbereich zuerst eine Einteilung nach Branche vorzunehmen, in einer nächsten Stufe die Zusammensetzung des Einkaufsgremiums zu analysieren und dann mit personenbezogenen Kriterien weiter zu fahren.

Unabhängig von den gewählten Segmentierungskriterien ergeben sich aus der Marktsegmentierung nun verschiedene Teilmärkte, die sich mit verschiedenen Produkten bearbeiten lassen. Für diese Produkt-Markt-Kombinationen gilt es, *Marktsegmentierungsstrategien* zu entwickeln:

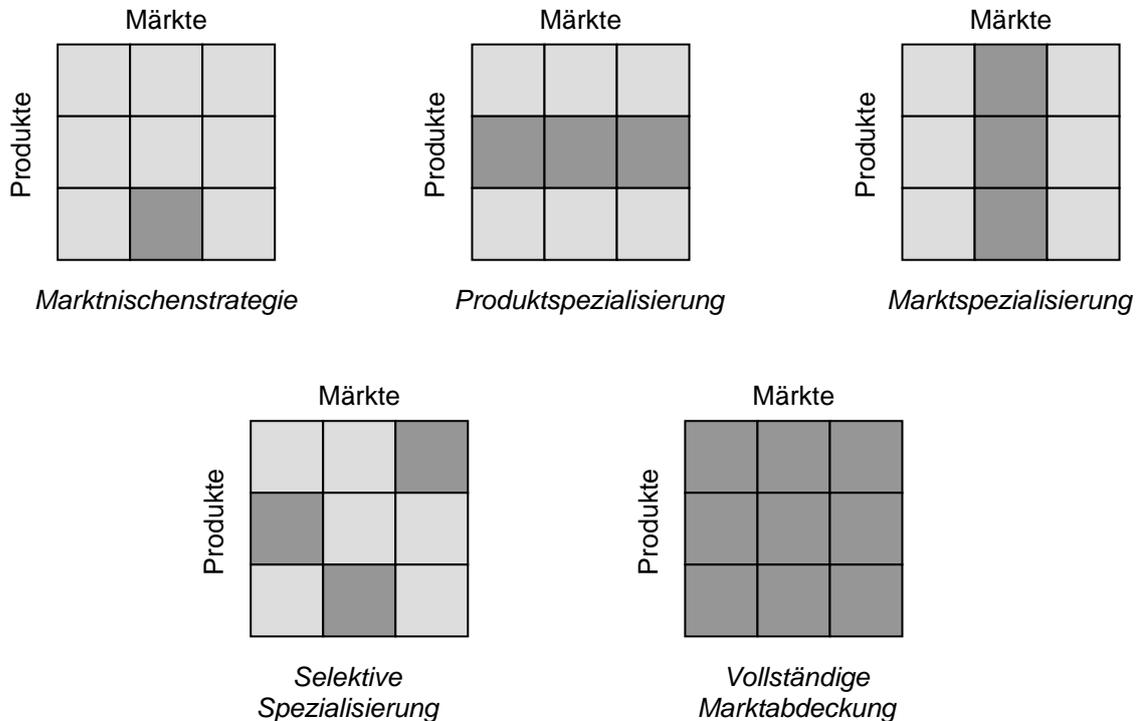


Abb. 9: Marktsegmentierungsstrategien

Wie aus der Graphik ersichtlich werden fünf Grundformen unterschieden:

- Die *Marktnischenstrategie* konzentriert sich auf einen Teilmarkt. Gründe können in der Unternehmensgröße, der Vernachlässigung dieser Nische durch die Konkurrenz oder der ausserordentlichen Attraktivität dieses Segmentes liegen (Beispiel: Ferrari).
- Die *Strategie der Produktspezialisierung* legt den Schwerpunkt auf einen Produktbereich (z.B. das ausschliessliche Angebot von Computern mittleren Technikstandes). Die Produkte der Unternehmung werden sämtlichen Kundengruppen angeboten. Durch Spezialisierung können Wettbewerbsvorteile erreicht werden.
- Die *Strategie der Marktspezialisierung* beinhaltet, dass sich ein Unternehmen mit vielfältigen Produkten auf einen Teilmarkt konzentriert. Durch genaue Kenntnis einer Kundengruppe (z.B. Sportartikel) ist das Unternehmen in der Lage, sehr unterschiedliche Produkte für diesen Zielmarkt zu entwickeln und anzubieten (z.B. Turnschuhe, Tennisrackets usw.).

- Die *Strategie der selektiven Spezialisierung* sieht eine Bearbeitung ausgewählter Kundengruppen mit ausgewählten Produkten vor. Das Unternehmen sucht sich mehrere lukrative Teilsegmente (Nischen) heraus, die es bearbeitet (Beispiel: 3M).
- Die *Strategie der vollständigen Marktabdeckung* sieht eine Marktbearbeitung mit einer Vielzahl von Produkten für sämtliche Kundengruppen vor. (Beispiel: Warenhäuser).

3.3.2 Methoden der Produktpositionierung

Die Produktpositionierung ist eine Spezialform der Marktsegmentierung. Sie orientiert sich zur Aufteilung von Märkten an den von den Konsumenten wahrgenommenen Produkteigenschaften. Die hergestellten Produkte werden immer ähnlicher, objektiv gesehen bestehen kaum noch Unterschiede zwischen den verschiedenen Angeboten. Daher wird es immer wichtiger, Unterschiede zu schaffen, die vom Kunden subjektiv wahrgenommen werden (Beispiel: Wieso kauft jemand ein teures Markenwaschmittel, wenn ein identisches No-Name Produkt die genau gleiche Waschkraft hat?).

Ziel der Produktpositionierung ist es, die Unternehmensleistungen so zu gestalten, dass die von Kunden wahrgenommenen Eigenschaften mit den von ihnen gewünschten (Soll-) Eigenschaften in Übereinstimmung gebracht werden.

Das klassische Positionierungsmodell beinhaltet vier Kernelemente:

- den von Konsumenten wahrgenommenen Eigenschaftsraum,
- die Platzierung der eigenen Produkte sowie der Konkurrenzmarken,
- die Idealposition der Kundensegmente,
- die Distanzen zwischen den Idealvorstellungen der Konsumenten und den Realpositionen der einzelnen Marken.

Diese Kenntnisse können für marketingstrategische Überlegungen genutzt werden, zum Beispiel zur Einführung von neuen Produkten in eine Nische sowie zur Repositionierung bestehender Marken in Richtung auf Idealvorstellungen der Konsumenten

Die Methoden der Produktpositionierung werden vor allem in Ver- und Gebrauchsgütermärkten eingesetzt, zum Beispiel bei Waschmitteln, Kosmetika oder Automobilen, zunehmend aber auch im Investitionsgüter- und Dienstleistungsbereich (Beispiel: Banken und Versicherungen)

3.4 Bearbeitung von Marktsegmenten

Die Auswahl der relevanten Marktsegmente ist nun abgeschlossen. Bevor Entscheidungen über die Marktbearbeitung getroffen werden können, müssen mit Hilfe von strategischen Analyseinstrumenten weitere Informationen erarbeitet werden.

Zu den in der Praxis am meisten gebrauchten Analyseinstrumenten zählen die *Portfolioanalysen*.

Portfolioanalysen geben in einer Darstellung einen Überblick über die Marktsituation strategischer Geschäftseinheiten oder von Produkten, um daraus Schlussfolgerungen für eine Neuorientierung von Marketingstrategien zu ziehen.

Den Kern des Portfoliokonzeptes bilden strategische Geschäftseinheiten. Portfolioüberlegungen sollen als Instrument der Standortbestimmung den Ausgangspunkt für eine intensive Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft bilden. Strategien für einzelne Geschäftsbereiche dürfen nicht voneinander isoliert, sondern müssen stets mit Rücksicht auf das Gesamtportfolio betrachtet werden.

Im folgenden sollen nur die bekanntesten Portfolios dargestellt werden: das Marktanteils-, Marktwachstums- sowie das Wettbewerbsvorteils- Marktattraktivitäts- Portfolio.

3.4.1 Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio („Boston-Portfolio“)

Entwickelt von der Boston Consulting Group (BCG), werden hier, wie bereits dem Namen zu entnehmen ist, die folgenden beiden Dimensionen gegenübergestellt:

- **Marktanteil:** Relativer Marktanteil des Produktes (Marktanteil des Unternehmens dividiert durch den Marktanteil des stärksten Konkurrenten).
- **Marktwachstum:** Wachstumsrate des Gesamtmarktes beziehungsweise Teilmarktes.

In der Matrix ergeben sich vier verschiedene Felder. Die in den Feldern positionierten SGE's werden dabei wie folgt beschrieben:

- *Stars* sind Produkte, die in wachsenden Märkten über eine gute Marktposition mit relativ hohem Marktanteil verfügen. Hier sollte das Unternehmen investieren, um bestehende Stärken auszubauen.

- *Cash Cows* sind Produkte, die über eine gute Marktposition verfügen, allerdings in Märkten mit geringen Wachstumsraten. Hier sind Kostensenkungspotentiale zu nutzen und nur noch so viele Investitionen zu tätigen, wie zur Erhaltung der Marktstellung erforderlich sind. Es bietet sich eine Abschöpfungsstrategie an- Cash cows werden „gemolken“.
- *Poor Dogs* (Arme Hunde) sind Produkte, die bei geringer Marktwachstumsrate über eine schwache Marktposition verfügen. Kostensenkungspotentiale können aufgrund geringer Mengen kaum genutzt werden. Diese Einheiten sollten verkauft oder stillgelegt werden.
- *Question Marks* (Fragezeichen) sind Nachwuchsprodukte. Sie erzeugen bislang aufgrund ihres noch geringen Marktanteils nur einen geringen Cash-Flow, erfordern allerdings einen hohen Mittelbedarf, wenn die noch unbedeutende Marktstellung wesentlich verbessert werden soll. Die Investition ist riskanter als bei den Stars.

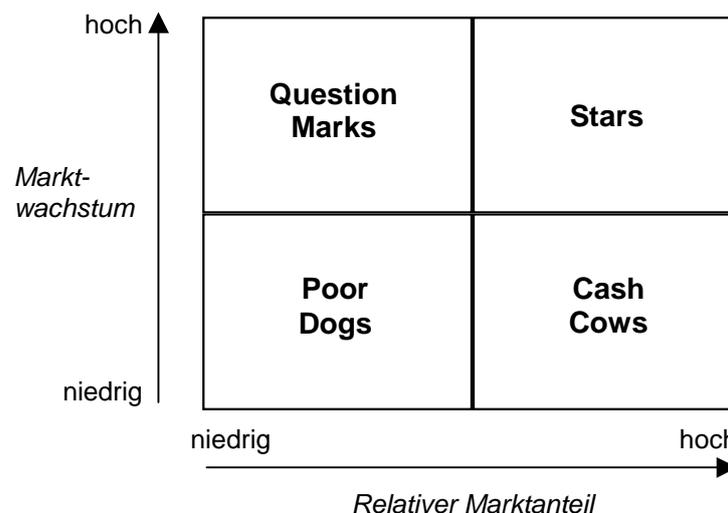


Abb. 10: BCG-Matrix

Diese Analyse ist leicht zu handhaben und ihr Informationsbedarf leicht zu bewältigen. Das Portfolio ist sehr anschaulich und erhöht die Aufgeschlossenheit gegenüber strategischen Fragen im Unternehmen.

Jedoch beschränkt sich die Betrachtung auf nur zwei - wenn auch wichtige - Faktoren. Darüber hinaus wird die Konkurrenzsituation nur sehr ungenau (über den relativen Marktanteil) berücksichtigt.

3.4.2. Das Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolio

Eine der bekanntesten Weiterentwicklungen des „Boston-Portfolio“, ist die von McKinsey & Co entworfene Gegenüberstellung der „*relativen Wettbewerbsvorteile*“ und der „*Marktattraktivität*“. Die Messung der Ausprägungen dieser beiden Dimensionen erfolgt zum Beispiel durch:

Relative Wettbewerbsvorteile:

- Relative Marktposition (zum Beispiel Marktanteil, Unternehmensgröße, Wachstumsrate),
- Relatives Produktionspotential (zum Beispiel Innovationsfähigkeit, Know-how, Lizenzbeziehungen, Standortvorteile und Kostenvorteile in der Produktion),
- Relatives Forschungs- und Entwicklungspotential (Grundlagen- und Anwendungsforschung, Innovationszyklen),

Sämtliche Einzelindikatoren werden im Vergleich zur stärksten Konkurrenzunternehmung gemessen.

Marktattraktivität:

- Marktwachstum und Marktgröße,
- Marktqualität (Branchenrentabilität, Stellung im Marktlebenszyklus, Wettbewerbsintensität, Substitutionsmöglichkeiten, Eintrittsbarrieren für neue Anbieter),
- Umfeldsituation (Abhängigkeiten von Konjunktur, Gesetzgebung, öffentlicher Meinung).

Aus diesen exemplarischen Einzelindikatoren müssen jene für die spezielle Unternehmens- und Marktsituation relevanten identifiziert werden.



Abb. 11: McKinsey-Matrix

Marktführerschafts-, Investitions- oder Wachstumsstrategien sind dann zu empfehlen, wenn hohe relative Wettbewerbsvorteile gegenüber starken Konkurrenten bestehen und der Markt besonders attraktiv ist. Bestehen nur geringe relative Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen und ist der Markt weniger attraktiv, empfiehlt sich eine *Abschöpfungs-* und stufenweise *Desinvestitionsstrategie*, bis hin zum sofortigen Ausstieg. Für die übrigen Marktsituationen bieten sich Selektionsstrategien an, das heißt es ist im Einzelfall zu prüfen, ob aufgrund von Unternehmensressourcen Investitions-, Rückzugs- oder Abschöpfungsstrategien sinnvoll sind.

Das Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolio weist als wesentlichen Vorteil auf, dass eine umfassende Informationsaufnahme über die Marketingsituation des Unternehmens erfolgt. Durch die Vielzahl der Einzelindikatoren wird man gezwungen, sich systematisch mit der eigenen Marktstellung und den relevanten Marktfaktoren auseinander zusetzen. Dies steigert in besonderem Masse das Bewusstsein des Managements für strategische Fragestellungen. Darüber hinaus ist positiv hervorzuheben, dass die Konkurrenz auf mehreren Ebenen durch die Massgrösse des relativen Wettbewerbsvorteils einbezogen wird.

Als Nachteil gelten eine aufwendige Erhebung und Schwierigkeiten, objektive Informationen zu den erforderlichen Einzelkriterien zu erhalten, sowie die Gefahr der subjektiven Gewichtung der einzelnen Indikatoren.

Neben den beiden dargestellten Instrumenten existiert noch eine Vielzahl weiterer Portfolioansätze, die für weitere spezifische Problemstellungen (zum Beispiel Technologie- oder Umweltschutzportfolios) entwickelt wurden. Die Portfoliomethodik ist sehr vergangenheitsorientiert, da sie potentielle strategische Geschäftseinheiten und Neuprodukte ignoriert. Das Marketingmanagement wird jedoch gezwungen, sich systematisch mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens in den einzelnen Märkten auseinander zusetzen. Strategische Analyseinstrumente sind Voraussetzungen zur Ableitung von Marketingstrategien, geben jedoch nur eine generelle Strategierichtung an. Sie müssen, ausgehend von der unternehmensspezifischen Situation, durch Produkt-, Instrumental- und Absatzmittlerstrategien konkretisiert werden.

3.5 Produktstrategien

Im Zusammenhang mit Investitions- und Wachstumsstrategien kommt der *Produktpolitik* als ein Instrument des Marketings eine zentrale Stellung zu. Hier stehen die Produktinnovation, die Sortimentserweiterung (zum Beispiel Produktdifferenzierung) und die Diversifikation im Vordergrund. Es sind neue Produkte zu entwickeln, die zukünftige Leistungsträger der Unternehmung darstellen können.

Durch Selektionsstrategien werden Schwerpunkte gebildet (zum Beispiel in Form von Qualitäts- oder Preisklassen), meist in Verbindung mit einer bestimmten Markenstrategie (zum Beispiel Luxusuhren, Luxusparfüms usw.). Die übrigen Sortimentsanteile werden in Form einer Sortimentsbereinigung abgestossen.

Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien schliesslich sind dadurch gekennzeichnet, dass eine totale oder partielle *Programmbereinigung* im Sortiment erfolgt. Es wird bewusst auf die Entwicklung neuer Produkte verzichtet. Das Aufgeben und Eliminieren von Produkten bis hin zu ganzen Produktlinien steht im Vordergrund. Dies kann sofort oder sukzessive als Rückzugsstrategie erfolgen.

3.6 Instrumentalstrategien

Ähnliche Überlegungen zur Konkretisierung der Normstrategien gelten auch für die anderen Marketinginstrumente, die Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik.

So wird man beispielsweise in der *Preispolitik* im Zusammenhang mit Investitions- und Wachstumsstrategien eine Führungsposition anstreben. Dies gilt entweder für das obere Preisniveau ("*Preisführer*") oder das untere Preisniveau ("*Kostenführer*"). Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien dagegen sind in der Regel mit Preissenkungen verbunden, um noch Deckungsbeiträge realisieren zu können.

Die Möglichkeiten der *Kommunikationspolitik* wird man im Zusammenhang mit Investitions- und Wachstumsstrategien sehr intensiv nutzen. Die Aktivitäten werden sich auf eine Vielzahl von Werbeträgern und Werbemitteln verteilen. Werbestrategien sind dabei Investitionen in Bekanntheitsgrade und Images von Produkten und Unternehmen. Im Falle von Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien wird man kaum noch in die Kommunikationspolitik investieren.

Ähnliche Überlegungen werden ebenfalls für die *Vertriebspolitik* angestellt. Bei Investitions- und Wachstumsstrategien werden Unternehmen bestrebt sein, mit hohen Vertriebsanstrengungen bei den Nachfragern präsent zu sein (Beispiel: Eine grosszügig umsatzorientierte Vergütung der Außendienstmitarbeiter). Bei Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien müssen sich die Produkte „von alleine“ verkaufen, da sich zusätzliche Vertriebsbemühungen nicht lohnen.

3.7 Absatzmittlerstrategien

Während sich Produkt- und Instrumentalstrategien auf die Nachfrager, insbesondere die Konsumenten, richten, gilt es hier auch den Handel in die Strategie zu integrieren. Zentrale Fragestellung dabei ist, durch welche Strategien die Bereitschaft des Handels zur Mitarbeit gewonnen werden kann. Auch hier sind für die verschiedenen Normstrategien entsprechende spezielle Absatzmittlerstrategien zu entwickeln.

Im Zusammenhang mit Investitions- und Wachstumsstrategien wird man bestrebt sein, möglichst viele Absatzmittler in die Vertriebsstrategie zu integrieren. Bei Einführungsstrategien ist es notwendig, durch eine unmittelbare, intensive Ansprache der zentralen Handelsgruppen diese zu einer Listung der Neuprodukte (Aufnahme in deren Sortiment) zu bewegen ("*Push-Strategie*"). Parallel dazu wird man bei Konsumenten durch die Kommunikationspolitik einen Nachfragesog zu erzeugen versuchen ("*Pull-Strategie*"), um mittelbar weitere Absatzmittler für das neue Produkt zu interessieren:

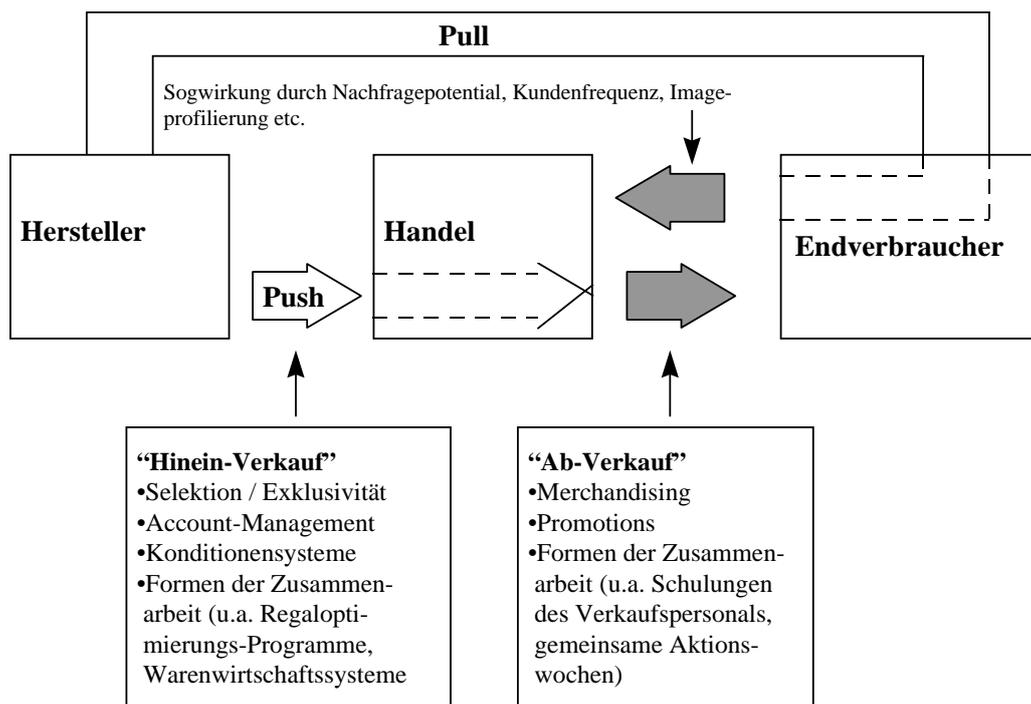


Abb. 12: Push-/Pull-Strategie

Bei *Selektionsstrategien* ist eine Konzentration auf ausgewählte Absatzmittler zu empfehlen (Beispiel: Luxusuhren nur durch exklusive Uhrenläden verkaufen lassen, nicht zusätzlich noch durch Warenhäuser). Im Rahmen von *Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien* schließlich wird man keine besonderen Anstrengungen zur Akquisition von Absatzmittlern erbringen. Auch neue vertragliche Vereinbarungen oder Kooperationsformen sind für den Anbieter von geringem Interesse, laufende Verträge wird man auslaufen lassen.

3.8 Konkurrenzstrategien

Produkt-, Instrumental- und Absatzmittlerstrategien zielen darauf ab, dass die Unternehmung Wettbewerbsvorteile beim Kunden aufbaut beziehungsweise bereits vorhandene absichert. Da sie auf ihren Märkten jedoch nicht alleine agiert, darf sich strategisches Marketing nicht ausschließlich in einer Kundenorientierung erschöpfen. Es müssen ebenso explizit konkurrenzorientierte Strategien entwickelt werden.

Konkurrenzorientierte Marketingstrategien zielen darauf ab, sich in der Realisierung des Kundennutzens deutlich gegenüber den Hauptkonkurrenten abzugrenzen.

Das Unternehmen muss Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufbauen, um im Bewusstsein der Kunden eine gewisse Alleinstellung im Markt zu erreichen. Diese Denkhaltung wird häufig auch als "Strategisches Dreieck" bezeichnet:

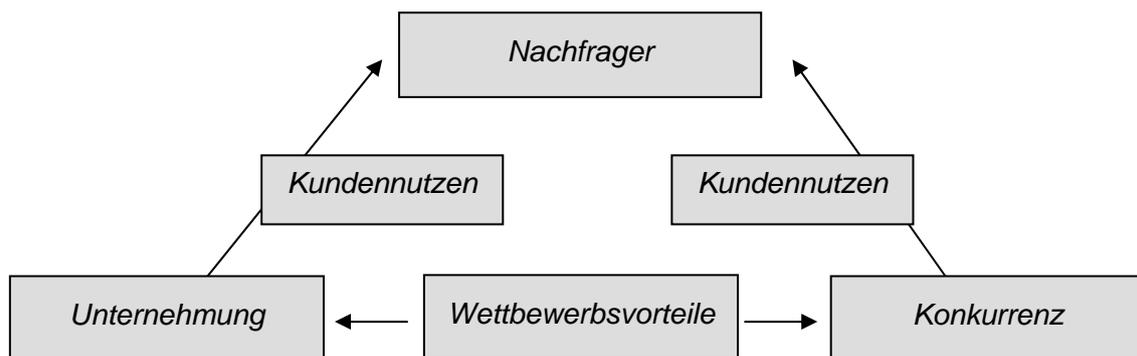


Abb. 13: Strategisches Dreieck

3.9 Wettbewerbsstrategien

3.9.1 Grundkonzept

Bei der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen lassen sich einige Grundkonzeptionen für Wettbewerbsstrategien unterscheiden. Zur Ableitung dieser Strategien ist es erforderlich, dass - ähnlich wie bei den Portfolioansätzen - die Unternehmen des relevanten Marktes nach zwei Dimensionen positioniert werden:

Die **Marktabdeckung** kann in ihren Extremen eine *Gesamtmarktabdeckung* (das Unternehmen bietet ein breites Sortiment für sämtliche Kundengruppen an) oder eine *Teilmarktabdeckung* sein (das Unternehmen konzentriert sich auf eine bestimmte Marktnische).

Die **Wettbewerbsvorteile** können wiederum in zwei unterschiedlichen Bereichen liegen. Entweder bestehen sie in *Preisvorteilen*, indem Kostensenkungspotentiale konsequent ausgenutzt werden oder es gelingt dem Unternehmen, durch *Leistungsvorteile* (zum Beispiel verbesserte Produktqualität, umfassenderen Service) höhere Preise bei den Abnehmern zu realisieren. Auf der Basis dieser beiden Dimensionen empfehlen sich vier *strategische Grundkonzeptionen*:

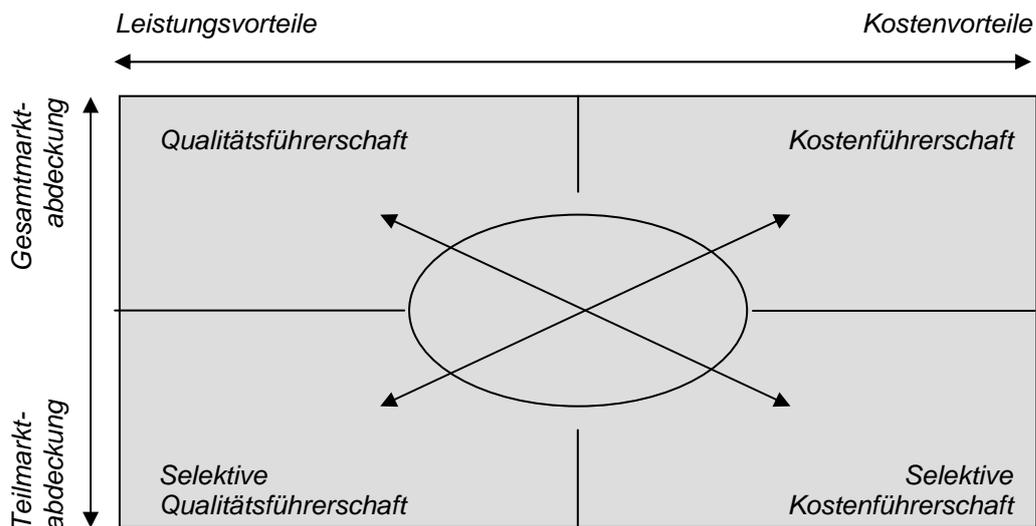


Abb. 14: Strategische Grundkonzeptionen

Eine *Strategie der Qualitätsführerschaft* zielt am Gesamtmarkt darauf ab, durch Leistungsvorteile im gesamten Sortiment stets die beste Qualität zu höheren Preisen zu realisieren (Beispiel: DaimlerChrysler).

Die *Strategie der Kostenführerschaft* (oder aggressive Preisführerschaft) ist darauf ausgerichtet, auf dem Gesamtmarkt einen möglichst hohen Marktanteil zu realisieren, den damit verbundenen Mengeneffekt (Kosteneinsparungen) zu nutzen und darauf wiederum aufbauend durch Preissenkungen weitere Mengeneffekte zu generieren (Beispiel: Media Markt).

Die *Strategie der selektiven Qualitätsführerschaft* (Nischenspezialisierung) konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (beziehungsweise ausgewählte Teilmärkte), auf dem Leistungsvorteile realisiert werden. Hierdurch kann auch ein entsprechender Preis gefordert werden, der durch Leistungsvorteile gerechtfertigt wird (Beispiel: Rolex).

Die *Strategie der selektiven Kostenführerschaft* (oder selektive Niedrigpreisstrategie) konzentriert sich auf einen bestimmten Teilmarkt (beziehungsweise ausgewählte Teilmärkte), auf dem die Unternehmensleistung zu besonders günstigen Preisen angeboten wird. Vielfach ist diese Strategie mit der Imitation von Produkten verbunden (Beispiel: Hyundai).

Für die Entwicklung unternehmensspezifischer Wettbewerbsstrategien ist es von besonderer Wichtigkeit, dass im Konkurrenzumfeld keine "mittlere" Position angestrebt wird. Es reicht nicht aus, „einige“ Kostenvorteile oder „einige“ Leistungsvorteile beziehungsweise „einige“ Teilmärkte anzusprechen. Porter spricht in diesem Zusammenhang vom "Stuck in the middle" und vertritt die Meinung, dass es zum Überleben in den Märkten notwendig sei, dass die Unternehmung eine der vier Grundkonzeptionen anstrebe und konsequent im Markt durchsetze.

In vielen Branchen hat sich diese Aussage bereits bestätigt, dies gilt für Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmärkte gleichermaßen. Auch auf Konsumentenebene findet eine Polarisierung statt, entweder werden Qualitätsvorteile (Beispiel: Exklusivmarken) oder Preisvorteile bevorzugt, (Beispiel: preisaggressive Discountmarken). Dies wird häufig als „Verlust der Mitte“-Phänomen bezeichnet. Dies verdeutlicht, dass Marken ebenso wenig wie Einkaufsstätten eine Chance haben, wenn es ihnen nicht gelingt, entsprechende Wettbewerbsvorteile durch eine konsequente Preis- oder Qualitätsorientierung zu erreichen.

3.9.2 Wahl der Wettbewerbsstrategie

Jedes Unternehmen weist nicht nur eine unterschiedliche strategische Ausgangssituation in bezug auf seine Marktstellung auf, sondern es kann auch diesbezüglich unterschiedliche Ziele verfolgen. So kommen für ein Unternehmen prinzipiell die Positionen Marktführer, -mitläufer, -herausforderer oder Marktnischenanbieter in Frage. Ausgehend von diesen Marktstellungen eines Unternehmens bestehen verschiedene strategische Optionen, den Wettbewerbern zu begegnen:

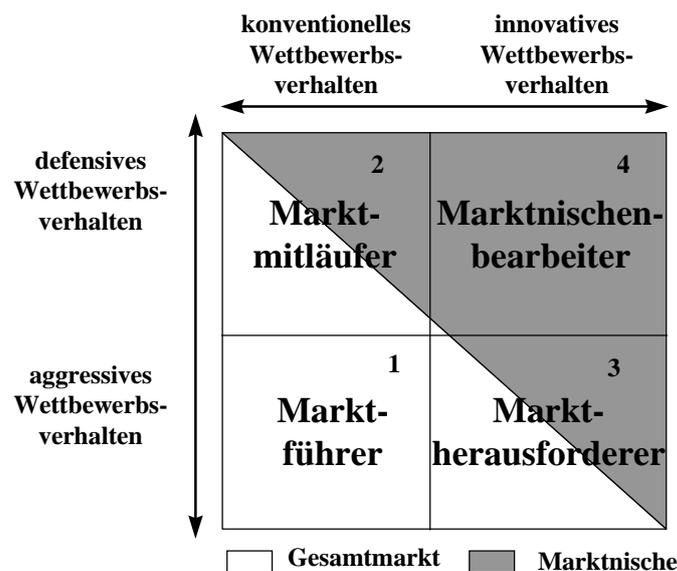


Abb. 15: Wettbewerbsstrategie

Strategien des Marktführers

Marktführer werden versuchen, ihre Position zu behaupten und auszubauen. Dies gilt für Qualitäts- und Kostenführer gleichermaßen, die aufgrund ihrer Marktstellung am ehesten in der Lage sind, dieses Ziel z.B. durch Vergrößerung des Gesamtmarktes zu erreichen. Eine Ausweitung des Marktvolumens kann über eine Erschließung neuer Verwenderkreise sowie Erhöhung der Verwenderrate erreicht werden. Parallel dazu wird der Marktführer eine Strategie der Erhaltung oder Vergrößerung seines Marktanteils verfolgen. Eine Ausweitung des Marktanteils kann im Einzelfall durch Produktinnovation, Einbeziehung zusätzlicher Absatzkanäle, Ansprache weiterer Kundensegmente, verstärkte werbliche oder verkaufsfördernde Aktivitäten, das Anbieten von Zweitmarken, usw. erfolgen.

Strategien des Marktmitläufers

In einer strategisch weniger riskanten Position befinden sich Marktmitläufer, da sie die vom Marktführer vorgegebene Richtung imitieren und von seinen Fehlern lernen können. Dies kann bis zur vollständigen Kopie seiner Strategie führen. Eine derartige Risikominimierung geht allerdings auch mit geringeren Marktchancen einher. Eine andere Situation ergibt sich, wenn ein Marktmitläufer zum *Marktherausforderer* avanciert und die Stellung des Marktführers angreift, um selbst dessen Position einzunehmen. Auf oligopolistisch strukturierten Märkten sind Kämpfe um die Marktführerschaft häufig zu beobachten (Beispiel: Benzinmarkt). Strebt ein Marktmitläufer die Stellung des Kostenführers an und ist diese Position bereits besetzt, muss er sich auf Preiskämpfe mit dem Marktführer einrichten. Dann kommt es vor allem auf die Reaktion des Herausgeforderten, seine Finanzkraft und sein Potential zu weiteren Kostensenkungen an. Fordert ein Marktmitläufer den Qualitätsführer heraus, wird er sich in erster Linie an dessen Schwächen orientieren. Diese können, vom Produktionsbereich abgesehen, auch in den Bereichen Service, Vertriebssysteme usw. gesucht werden.

Strategien des Marktherausforderers

Der Marktherausforderer strebt eindeutig die Marktführerschaft an. Er ist ständig auf der Suche nach neuen Wettbewerbsvorteilen und wird mit innovativem aggressivem Verhalten versuchen, den Marktführer zu verdrängen.

Strategien des Marktnischenanbieters

Vor allem für solche Unternehmen, die aufgrund ihrer Grösse den Gesamtmarkt nicht abdecken, aber auf Marktveränderungen besonders schnell und flexibel reagieren können, empfiehlt es sich, Nischen zu bearbeiten. Von besonderer Bedeutung ist eine Konzentration auf lukrative Nischen, die von größeren Unternehmen vernachlässigt werden. Hier kann die Unternehmung durch besondere Leistungen (z.B. Spitzenprodukte, hohes Kundendienst- und Serviceniveau) Wettbewerbsvorteile erringen und dadurch höhere Preise rechtfertigen. So kann es auch kleineren Unternehmen gelingen, durch

kontinuierliche Innovation und konsequente Markenpolitik eine selektive Qualitätsführerschaft mittel- bis langfristig abzusichern. Demgegenüber ist für Marktnischenanbieter eine Konzentration auf Niedrigpreissegmente mit besonderen Gefahren verbunden. Da es sich in der Regel um Produktimitationen in technologisch ausgereiften Märkten handelt, steht nur der Preis als Instrument zur Verfügung, um sich in diesem Segment zu behaupten. Es besteht das konstante Risiko, dass andere Anbieter mit günstigerer Kostenstruktur diese Preissenkungen unterbieten. Durch „günstige Preise“ aufgebaute Wettbewerbsvorteile sind daher oft nur kurzfristig zu halten.

Beispiel: Ein Beispiel für die erfolgreiche Bearbeitung einer Marktnische ist die Firma Wander mit ihrem Produkt Isostar, einem isotonischen Getränk für Sportler. Es wurde vermarktet, als ein Getränk, welches dem Körper helfen soll, den Verlust an Wasser beim Sport schneller zu ersetzen. Wie stark dieser Einfluss wirklich ist sei dahin gestellt, zumindest waren die potentiellen Kunden davon überzeugt, das war ein Grundstein des Isostar-Erfolgs. Daneben wurde das Produkt an Wettkampfanlässen als Verpflegung angeboten und damit einem breiten Publikum bekannt gemacht. Wander hatte durch ihr Produkt Ovomaltine in dieser Hinsicht schon jahrzehntelange Erfahrung. Nach grossangelegten Marktanalysen wurde 1983 die Marktstrategie erneuert, die Verteilung an den Sportanlässen wurde beibehalten, die Werbung stark ausgebaut, die Verpackung geändert und die Distributionskanäle erweitert. In den nächsten Jahren konnte Isostar Bekanntheit und Umsatz massiv steigern und erreichte in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine klare Leaderposition in dieser Nische.

3.10 Implementierung von Marketingstrategien

Trotz sorgfältiger Marktanalyse und Strategieentwicklung scheitern viele Marketingstrategien nach ihrer Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Dies liegt meist nicht an einer schlechten Strategie, sondern vielmehr daran, dass ein geschlossenes Konzept zur Implementierung der entwickelten Strategie fehlt. Strategische Konzepte werden nur teilweise umgesetzt, während andere Elemente „in der Schublade versanden“ oder Mitarbeiter das neue Produkt boykottieren, usw.

Unter dem **Implementierungsprozess** wird jener Prozess verstanden, durch den Marketingpläne in aktionsfähige Aufgaben umgewandelt werden und durch den sichergestellt wird, dass diese Aufgaben so durchgeführt werden, dass sie die Ziele erfüllen.

Wir unterscheiden dabei drei Phasen:

- Formulierung von Implementierungszielen
- Die eigentliche Realisationsphase
- Die Implementierungskontrolle

Das Oberziel des Implementierungsprozesses ist der angestrebte Sollzustand, nämlich die *erfolgreiche Umsetzung* der entwickelten Strategie. Dieses kann in Systemziele unterteilt werden, wie etwa Akzeptanz der Strategie durch die betroffenen Mitarbeiter, Händler usw. oder Anpassung von Unternehmensstruktur, -systemen und -kultur. Durchführungsziele beschreiben primär Implementierungskostenziele sowie termin- und durchführungsorientierte Ablaufziele.

Im Anschluss an die Zielfestlegung erfolgt die Strategierealisation, die den Kern der Implementierung darstellt. Typische *Konfliktpotentiale* liegen in den folgenden Bereichen:

- Zielkonflikte
- Erwartungsdifferenzen zwischen den Führungskräften
- Durchsetzungskonflikte
- Kulturkonflikte

Als *Lösungsalternativen* bieten sich vier Formen der Konfliktbehandlung an

- Problemlösung durch Überzeugung einzelner Konfliktträger,
- Kompromisse zwischen den Beteiligten,
- Vermittlung und Schlichtung durch Vorgesetzte oder Unternehmensberater,
- Kampf oder Rückzug einer Partei.

Im Rahmen der Strategieumsetzung werden aus allgemein formulierten Marketingstrategien geeignete *operative Massnahmen*. Typische Spezifizierungsaufgaben sind:

- die konkrete Festlegung von Produktlinien
- die Auswahl der Handelsstufen und geeigneter Händler
- die Festlegung von Preisen
- die Verteilung des Kommunikationsbudgets

Es ist vielfach auch nötig, dass sich aufgrund einer neuen Strategie auch die Unternehmung selber wandeln muss. Neue Entscheidungskompetenzen führen zu einer Strukturanpassung, ein neues Informationssystem bedingt eine Wandlung des gesamten Unternehmenssystem, je nachdem ist auch eine neue Unternehmenskultur nötig, beispielsweise bei Einführung eines „Dress-Codes“.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die Implementierung als eigenständiges Projekt innerhalb der Unternehmung zu definieren, als Erfolgsfaktoren derartiger Implementierungsprojekte können drei Aspekte hervor gehoben werden:

- Identifikation relevanter Implementierungsträger, das heisst der Fach- und Führungskräfte,
- Anwendung adäquater Führungsstile,
- Einsatz einer effizienten Implementierungsorganisation, eines fachlich anerkannten Projektteams, welches Abteilungsübergreifend den Prozess begleitet, beispielsweise Mitarbeiter orientiert.

3.11 Internes Marketing

Das Interne Marketing ist absolut entscheidend bei derartigen Implementierungsprozessen. Im Zielsystem der Unternehmen steht die Zufriedenheit der Mitarbeiter meist weit hinter der Zufriedenheit der externen Kunden. Die Zusammenhänge zwischen der Erreichung der unternehmensinternen und -externen Zielsetzungen werden nicht erkannt. Die beste Marketingstrategie hat keinen Wert, wenn sie von den Mitarbeitern nicht entsprechend umgesetzt wird.

Das Interne Marketing beinhaltet die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements. Durch eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung wird das Marketing zur internen Denkhaltung, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden.

Diese Definition des Internen Marketing verdeutlicht, dass eine gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu erfolgen hat. Systematisiert man die aus diesen zwei Zielrichtungen abzuleitenden konkreteren Ziele, so lassen sich sowohl eine strategisch/taktisch Ebene, als auch eine interne/externe Zielrichtung unterscheiden:

- Strategisch-interne Zielsetzungen stellen insbesondere auf mentale Veränderungen bei den Mitarbeitern ab (Beispiel Mitarbeitermotivation, Kundenbewusstsein usw.).
- Strategisch-externe Zielsetzungen konkretisieren die effiziente Erreichung marktgerichteter Zielsetzungen (zum Beispiel Kundenbindung und -gewinnung).
- Taktisch-interne Zielsetzungen beinhalten die Verbesserung des Know-hows der Mitarbeiter sowie das Verhalten der Führungskräfte.
- Taktisch-externe Zielsetzungen stellen auf die Differenzierung des eigenen Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb ab. Die Kunden sollen Leistungsbereitschaft und Kompetenz der Mitarbeiter als einzigartig wahrnehmen.

6. LERNKONTROLLTEIL

1. Definieren Sie Marketing! Marketing heisst, das ganze Unternehmen aus einer Kundenperspektive heraus zu betrachten.
2. Welche Marktkennzahlen kennen Sie? Marktkapazität, Marktpotential, Marktvolumen, Marktanteil, Sättigungsgrad
3. Was heisst "Marktpotential"? Die denkbare Aufnahmefähigkeit eines Marktes unter optimalen Absatzanstrengungen.
4. Wann ist ein Sättigungsgrad von 100% erreicht? Wenn das Marktpotential gerade so gross ist wie das Marktvolumen.
5. Was ist der Unterschied zwischen einem Polypol und einem Monopol?
Polypol: viele kleine Anbieter und viele kleine Nachfrager
Monopol: ein grosser Anbieter und viele kleine Nachfrager
6. Nennen Sie zwei wesentliche Unterschiede zwischen dem Konsumgüter- und dem Investitionsgütermarketing !
Konsumgüter: Massenmärkte, Preiskämpfe, Handelorientiertes Marketing, kurze Innovationszyklen.
Investitionsgüter: Individualmärkte, selten Preiskämpfe, enge Zusammenarbeit mit dem Kunden.
7. Beschreiben Sie das Konzept des Produktlebenszyklus! Es wird von der Annahme ausgegangen, dass ein Produkt im Laufe seines „Lebens“ verschiedene Phasen durchläuft: Einführung, Wachstum, Reife und Niedergang.
8. Was versteht man unter einem "Frühadopter"? Prestigebewusste Käufer, die ein Produkt in einer sehr frühen Entwicklungsphase kaufen, jedoch erst, wenn es sich abzeichnet, dass sich das Produkt etablieren kann.
9. Nennen Sie die sieben Bereiche der Marketing-situation ! Markt-, Kunden-, Handels-, Lieferanten-, Konkurrenz-, Umfeld- und Unternehmenssituation.

10. Was wird bei einer SWOT-Analyse gegenübergestellt?
Unternehmensexterne Chancen und Risiken
Unternehmensinterne Stärken und Schwächen
11. Auf welche Fragen gibt ein korrekt formuliertes Marketingziel Antwort?
Zielinhalt, Zielausmass, Zielsegment, Zielgebiet, Zielperiode
12. Welches sind die vier Phasen des Planungsprozesses im Strategischen Marketing?
Analyse der Marketingsituation; Festlegung der strategischen Ziele, Ableiten von Normstrategien, Planung des Marketing-Mix
13. Was versteht man unter "Marktsegmentierung"?
Aufteilung des relevanten Marktes in homogene Teilmärkte.
14. Wie lauten die Grundformen der Marktsegmentierungsstrategien?
Marktnischenstrategie; Strategie der Produktspezialisierung, Strategie der Marktspezialisierung; Strategie der selektiven Spezialisierung; Strategie der vollständigen Marktabdeckung.
15. Was beinhaltet die Strategie der Marktspezialisierung?
Das Unternehmen spezialisiert sich mit diversen Produkten auf einen Teilmarkt und nutzt dabei seine genaue Kenntnisse dieser Kundengruppe.
16. Nennen Sie die vier Kernelemente der Produktpositionierung !
Der vom Kunden wahrgenommene Eigenschaftsraum, die Platzierung der eigenen sowie der Konkurrenzprodukte, die Idealposition der Kundensegmente, die Distanz zwischen Idealvorstellung und Realposition.
17. Welche beiden Formen der Portfolioanalysen gibt es?
Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio (Boston); Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolio
18. Beschreiben Sie das Portfolio der Boston Consulting Group!
Portfolio-Matrix nach den Kriterien, Marktwachstum und relativer Marktanteil. Klassifizierung in „Poor Dogs“, „Stars“, „Cash Cows“ und „Question Marks“.

19. Welche Kriterien gibt es für die Marktattraktivität?
- Marktwachstum und Marktgrösse
 - Marktqualität (Rentabilität, Wettbewerbsintensität, Substitutionsmöglichkeiten, Eintrittsbarrieren)
 - Umfeldsituation (Konjunkturabhängigkeit, Gesetzgebung, öffentliche Meinung)
20. Wann ist eine Abschöpfungsstrategie gemäss Marktanteils-Marktwachstum-Portfolio zu empfehlen?
- Bei hohen relativen Wettbewerbsvorteilen und geringer Marktattraktivität.
21. Auf wen sind die Push- und Pull-Strategien gerichtet?
- Push-Strategie: Handel
Pull-Strategie: Endkonsumenten
22. Was versteht man unter der „Stuck in the middle“-Problematik?
- Die Wettbewerbsstrategie darf keine „mittlere“ Position anstreben. Ein Unternehmen muss eine der vier Grundkonzeptionen am Markt vertreten.
23. Welches sind die Strategien des Marktmitläufers?
- Kopie der Strategie des Marktführers
 - Preiskämpfe um die Marktführerschaft
 - Qualitätskämpfe um die Marktführerschaft
24. Was zeichnet einen Marktherausforderer aus?
- Innovatives und gleichzeitig aggressives Wettbewerbsverhalten.
25. Was umfasst der Marketing-Mix?
- Produktions-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik.
26. Was ist ein USP?
- „Unique selling proposition“: jene Eigenschaft, welche das Produkt einzigartig macht bei den Kunden.
27. Worin liegen die Aufgaben des Produktmanagements?
- Entwicklung von langfristigen Strategien für Produkte; Erstellung von Umsatz- und Ertragsprognosen; Zusammenarbeit mit Agenturen; Kontakt mit Händlern; Sammeln von Informationen über das Produkt, Kunden, Händlern, Risiken und Chancen; Anregen von Produktverbesserungen.

28. Welche grundlegenden Markenstrategien gibt es? Einzelmarkenstrategie, Markenfamilienstrategie, Dachmarkenstrategie, Mehrmarkenstrategie.
29. Worin liegen die Aufgaben der Verpackung? Schutz bei Transport und Lagerung; Präsentation und Verkaufsförderung; Ge- und Verbrauchserleichterung beim Konsum; Vermittlung eines Zusatznutzens; Rationalisierung der Warenwirtschaft; Erfüllung ökologischer und gesellschaftlicher Anforderungen.
30. Was versteht man unter "Kundendienst"? Sämtliche Massnahmen, die die Inanspruchnahme und Nutzung von Unternehmensleistungen erleichtern.
31. Was ist der Unterschied zwischen Sortimentsbreite und Sortimentstiefe? Die Sortimentsbreite entspricht der Anzahl der angebotenen Produkte, die Sortimentstiefe der Anzahl angebotener Einzelartikel innerhalb eines Teilsortiments.
32. Welche preispolitischen Strategien gibt es?
 - Strategien der Preispositionierung
 - Strategien des Preiswettbewerbs
 - Strategien der Preisabfolge
 - Strategien der Preisdynamik
 - Strategien der Preisdifferenzierung
33. Was ist eine Penetrationsstrategie? Eine Markterschliessung durch einen niedrigen Anfangspreis.
34. Beschreiben Sie die Break-Even-Analyse! Ein Mittel zur Berechnung der für das Erreichen der Gewinnschwelle benötigten Absatzmenge. Der Break-Even ist der Punkt an dem sich Kosten und Erlös gegenseitig aufheben.
35. Welche Instrumente der Kommunikationspolitik gibt es?
 - Werbung
 - Verkaufsförderung
 - Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)
 - Sponsoring
 - Messen und Ausstellungen

36. Für was steht AIDA?
- Attention (Aufmerksamkeit)
 Interest (Interesse)
 Desire (Kaufwunsch)
 Action (Kauf)
37. Welche Erscheinungsformen der Verkaufsförderung gibt es?
- Verkaufsförderung durch den Hersteller (handelsgerichtet oder konsumentengerichtet);
 Verkaufsförderung durch den Händler
38. Nennen Sie Massnahmen der Öffentlichkeitsarbeit!
- Pressearbeit; persönlicher Dialog, gezielte Aktivitäten wie z.B. Betriebsbesichtigungen; Ausstellungen oder Förderung sportlicher oder kultureller Aktivitäten in der Region; Mediawerbung
39. Was stellt die grösste Gefahr beim Sponsoring dar?
- Das Glaubwürdigkeitsproblem, falls es nicht gelingt einen sichtbaren Bezug zwischen Sponsor und Gesponsertem herzustellen.
40. Was sind die zentralen Aufgaben der Distributionspolitik ?
- Eine Marktleistung zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge dem richtigen Kunden zur Verfügung zu stellen.
41. Was ist der indirekte Absatzweg?
- Zwischen Hersteller und Verbraucher treten selbständige Handelsbetriebe, die Produkte kaufen, um sie mit Gewinn weiterzuverkaufen.
42. Definieren Sie Marktforschung!
- Gewinnung, Auswertung und Interpretation von Informationen über jetzige und zukünftige Marketingsituationen und -entscheidungen einer Unternehmung.
43. Nennen Sie die Kriterien bei der Wahl der Erhebungsinstrumente in der Marktforschung !
- Eignung zur Beantwortung der Fragen, Zeitbedarf, Durchführbarkeit und Kosten.

7. FALLBEISPIEL

Elegance

Das Schuhunternehmen „Elegance“ stellt qualitativ hochwertige Herrenlederschuhe für den heimischen Markt her. Der Vertrieb erfolgt exklusiv über ausgewählte Boutiquen des oberen Preissegmentes. Die Kundschaft besteht zum grossen Teil aus stilbewussten Geschäftsleuten mit hohen Ansprüchen und sehr gutem Einkommen, das Alter variiert von 30 bis 50 Jahren.

Nach Jahren des Wachstums haben nun Umsatz und Gewinn zu stagnieren begonnen, das Unternehmen sieht sich plötzlich einer ungewohnten Situation gegenüber. Da sich der Erfolg bislang praktisch „von selbst ergeben“ hatte, hat sich das Traditionsunternehmen bisher nie gross mit Marketingtechniken befasst.

Der Geschäftsleitung ist nun allerdings klar, dass sich die Zeichen der Zeit geändert haben und hat auch schon erste Massnahmen ergriffen: Es wurde ein Marktforschungsinstitut mit einer Studie beauftragt und man hat Sie als externen Marketingfachmann hinzugezogen.

Die Marketingforschungsuntersuchungen haben ergeben, dass der Markt für teure Herrenlederschuhe Sättigungserscheinungen aufweist. Die Kunden beschreiben die „Elegance“-Produkte als „klassisch, elegant und exklusiv“ und sind äusserst zufrieden damit.

Fragen

1. Unterstützen Sie das Management bei der Erschliessung neuer Märkte. Nennen Sie zwei Marktsegmente, auf die das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit ausweiten könnte. Weisen Sie dabei auch auf Chancen und Risiken Ihrer Vorschläge hin.
2. Formulieren Sie für beide Marktsegmente konkrete Massnahmen aus den vier Bereichen des Marketing-Mix.
3. Warum erscheinen eine Preissenkung oder die Lancierung einer günstigen Schuhmarke aus dem Hause „Elegance“ eher ungeeignete Mittel um den erhofften Aufschwung zu erreichen?

Antworten

1.

a) Internationalisierung: Eine Möglichkeit wäre, neue Länder zu erschliessen, das Geschäft zu internationalisieren. Das heisst die Strategie der Produktspezialisierung, die bereits national sehr erfolgreich ist, wird nun in neue Teilmärkte übertragen.

b) Marktspezialisierung: Daneben wäre es auch denkbar eine Strategie der Marktspezialisierung anzustreben, indem auf dem bestehenden Markt, beziehungsweise für die bestehende Kundschaft, neue Produkte eingeführt werden, zum Beispiel weitere, qualitativ hochstehende Lederwaren, wie etwa Gürtel, Brieftaschen usw.

2.

Internationalisierung: Die Produkte könnten beibehalten werden, die Produktion muss nicht umgestellt, nur erhöht werden. Des weiteren gilt in der Produktpolitik ein Hauptaugenmerk der Konkurrenz, allgemein können zwar bestehende Strategien übernommen werden, müssen aber zuerst genau geprüft und allenfalls angepasst werden. Es besteht die Gefahr, dass die Expansion unterschätzt wird, das heisst die Verantwortlichen Risiken nicht richtig erkennen. Bei der Preispolitik wird die Hochpreisstrategie beibehalten, der Preis muss aber dem lokalen Preisniveau entsprechen. Distributionspolitik: Eventuell haben einige der Boutiquen, über welche die Distribution zur Zeit erfolgt, auch ausländische Zweigstellen. Dies würde den Vertrieb sehr erleichtern und eine günstige Ausgangslage schaffen. Ansonsten gilt es ein sorgfältiges Verteilernetz aufzubauen. Die grössten Herausforderungen betreffen die Kommunikationspolitik. Es gilt mit einer gezielten Kampagne das Produkt zuerst bekannt zu machen, sowie das gewünschte Image vom Inland auf das Ausland zu übertragen.

Marktspezialisierung: In der Produktpolitik müssen die neuen Produkte genau erfasst werden und entsprechend auf eine Markteinführung betreut werden. In der Preispolitik ist erneut eine qualitative Preisführerschaft anzustreben, das heisst, die Produkte werden als Premiummarken lanciert. In der Kommunikationspolitik besteht die Hauptaufgabe in der Übertragung des positiven Images auf die neuen Produkte, das heisst entsprechende Werbestrategien sind umzusetzen. In der Distributionspolitik kann auf die bestehenden Vertriebskanäle aufgebaut werden, dies ist ein entscheidender Vorteil, können doch dadurch wichtige Ressourcen anderweitig verwendet werden.

3.

Preissenkung: Die Kunden sind ja durchaus bereit diesen Preis zu zahlen, daher ist es wenig wahrscheinlich, dass sie auf eine Reduktion mit Mehrkonsum reagieren würden. Im Gegenteil, eventuell wird mit einer Preissenkung sogar das Prestige der Marke verringert und die bestehenden Kunden werden vergrault. Es ist auch schwierig eine derartige Preissenkung den Konsumenten zu kommunizieren. Je nachdem würde auch der Vertrieb, das heisst die Händler, abspringen, da diese ja explizit im Hochpreissegment vertreten sind.

Lancierung einer günstigen Zweitmarke: Die Produkte müssen sich von den bestehenden Schuhe streng abgrenzen lassen, sonst wird dem Image der Erstmarke geschadet. Im Prinzip müsste eine zweite Linie von Grund auf aufgebaut werden. Neue Preispolitik, neue Kommunikation, neuer Vertrieb, das Unternehmen lässt sich auf einen vollkommen unbekanntem Markt ein und muss enorme Mittel einfliessen lassen um in diesem Segment Fuss fassen zu können. Das äusserst gute Image der Firma bleibt vollkommen ungenutzt, da es in diesem Bereich nutzlos ist.