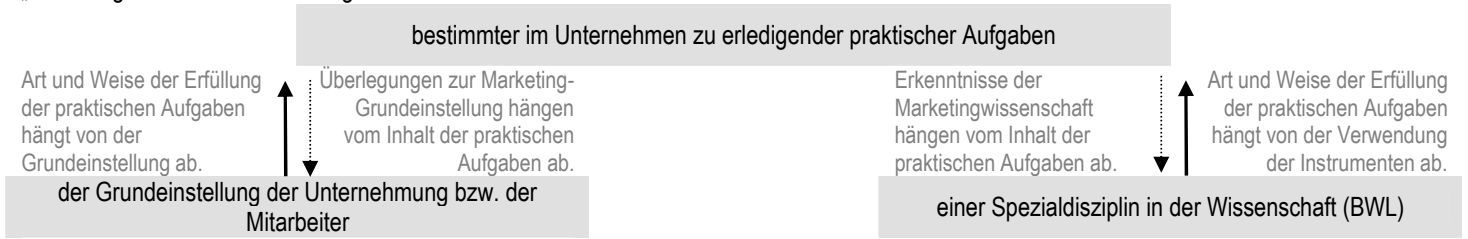


1. Anwendungsbereiche und Definition des Begriffs Marketing

„Marketing“ dient zur Bezeichnung



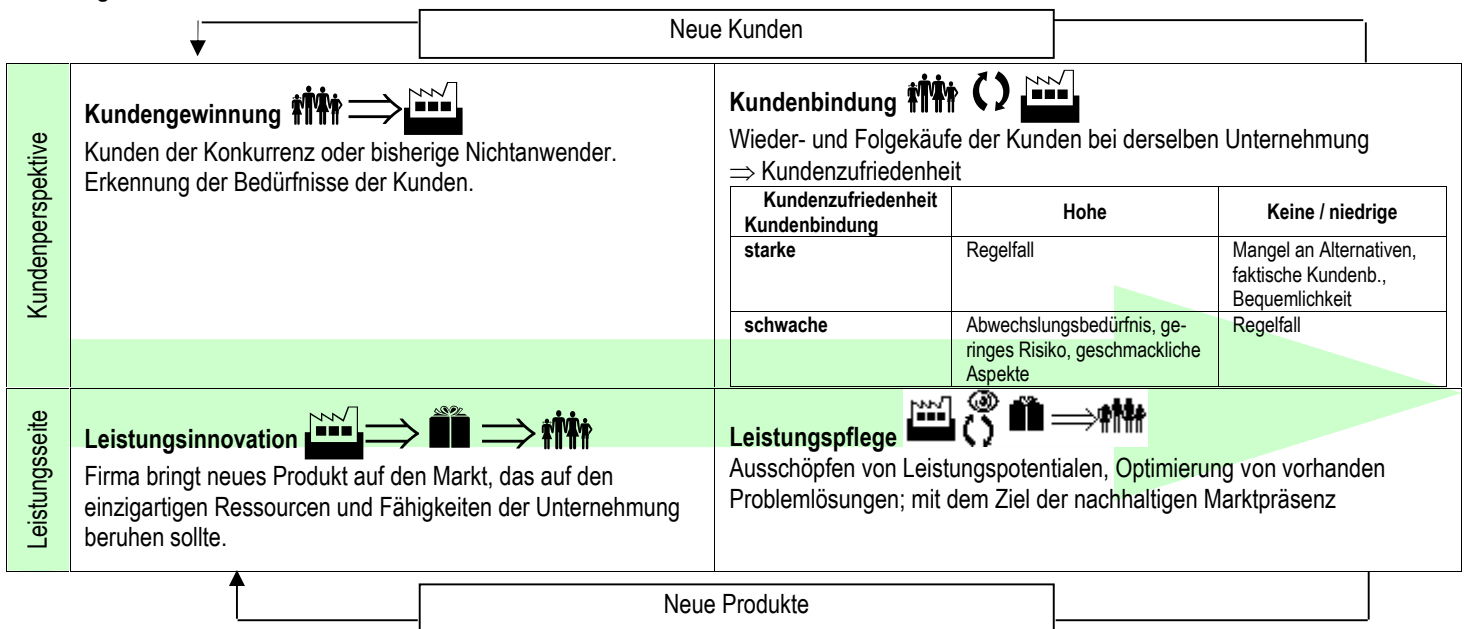
1.2 Marketing als Aufgabe

Marketing ist eine unternehmerische Aufgabe, die alle Entscheide und Aktivitäten der Mitarbeiter umfasst, die dazu dienen, Absatzmärkte zu finden und durch Gestaltung entsprechender Angebote sowie weiterer Massnahmen zur Beeinflussung der Marktpartner, die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen. Marketing als Aufgabe existiert in jeder Unternehmung, solange es Märkte gibt und solange Nachfrager Wahlfreiheit haben.

Aufgaben der Gestaltung und des Einsatzes der Instrumente des Marketing Mix (wirken extern)			
Leistungs-Mix	Preis-Mix	Kommunikations-Mix	Distributions-Mix
Produktgestaltung, Markierung, Sortimentsgestaltung (Breite, Tiefe), Zusatzleistungen	Preis, Konditionen (Rabatte, Aktionen, Zahlungsbedingungen uvm)	Werbung, POS-Massnahmen, Marktbezogene PR-Massnahmen, Nichtklassische Instrumente	Logistik, Distributionssystem, Verkauf

Aufgaben der Gestaltung und des Einsatzes der Instrumente der Marketing Infrastruktur (wirken intern auf Marketing Mix)		
Personelle, anlagemässige, finanzielle und rechtliche Infrastruktur	Führungssystem, Einsatz der Führungsinstrumente	Marketinginformationssystem
Zahl der Marketingstellen, KnowHow der Stelleninhaber, EDV, Anlagen der Distribution, finanzielle Mittel	Formulierte Marketingphilosophie, Marketingorganisation, Entlohnungs-, Ausbildungs-, Planungs-, Kontrollsystem	Marktforschung, Relevante Teile der Kostenrechnung, Dokumentation, Datenbanken

Der aufgabenorientierte Ansatz



5 Faktoren, welche dazu führen, dass **Kundenbeziehungen mit der Zeit profitabler** werden:

- Möglichkeit stabiler Preispolitik, Preiszuschläge
- neue Kunden aufgrund Weiterempfehlung
- Einsparungen bei Vertriebs-/Verwaltungskosten
- Gewinn aus erhöhter Kundenkenntnis, Cross Selling
- Einsparung der Akquisitionskosten

1.3 Marketing als Wissenschaft

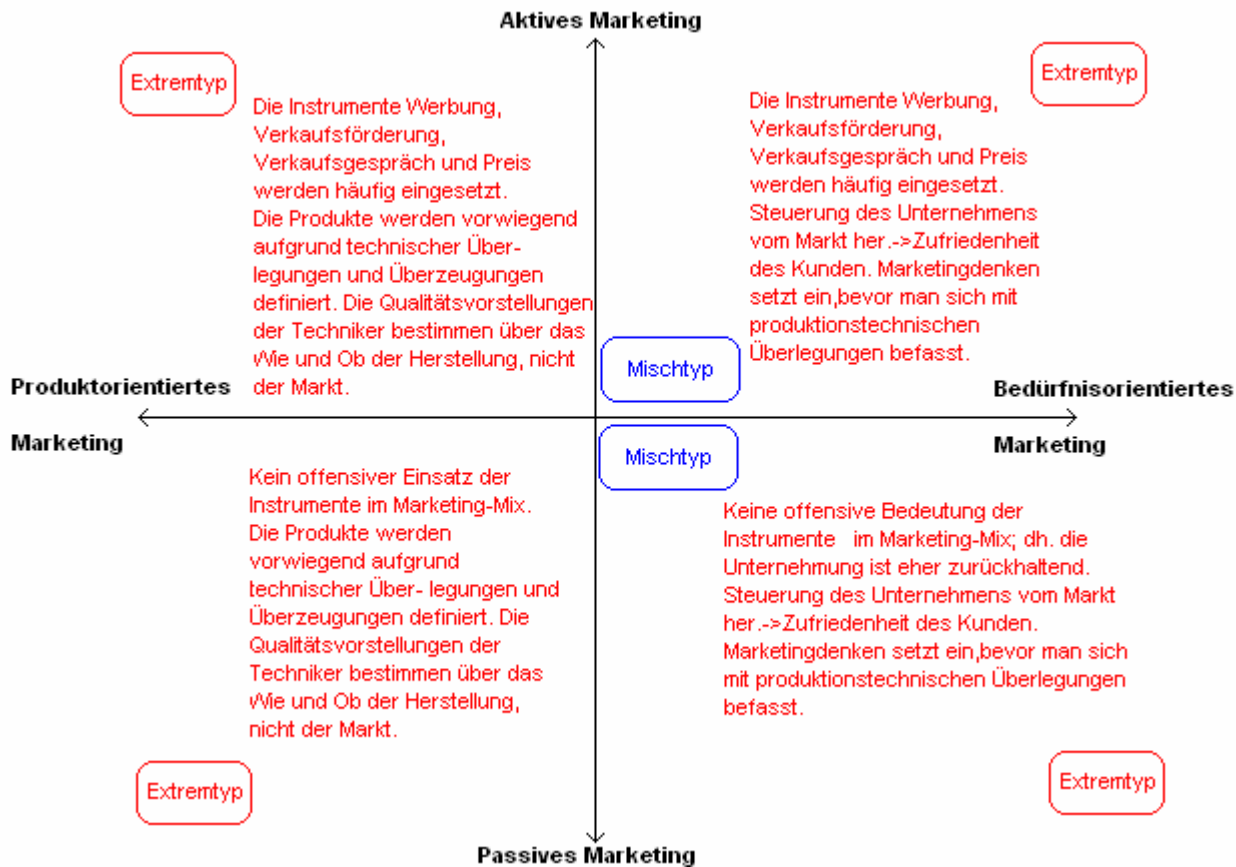
hilft die oben besprochenen Aufgaben durch **Bereitstellung von Methoden und Modellen**

- zur Beschaffung von Markt-, Kunden-, Konkurrenzinformationen
- zur Analyse und **Prognose** der Marktsituation
- zur Bestimmung zweckmässiger Marketingmassnahmen

zu lösen bzw. deren Lösung zu erleichtern.

1.4 Marketing als unternehmerische Grundhaltung

Marketing-Grundhaltung (~Marketing-Philosophie): Die bei der Mehrheit der Mitarbeiter vorherrschende Einstellung zu den Kunden und ihren Bedürfnissen, die das Verhalten gegenüber den Kunden prägt und den Stellenwert des Marketing im Unternehmen bestimmt.



Produktorientiertes Marketing funktioniert meistens nur, bis eine weitere Unternehmung mit einem Konkurrenzprodukt in den Markt tritt.

Symptome (Artefakte)	
Produktorientiert	Bedürfnisorientiert
<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Kommunikation, z.B. zwischen Marketingabteilung und Forschung & Entwicklung - Technische Sprache (in Werbung, Gebrauchsanweisung) - Viele Techniker im Kader - Marketing = Stabsstelle = Serviceabteilung 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausgebaute Marktforschungsabteilung - Kundennutzen im Vordergrund, für Kunden verständliche Sprache - Kader mit Markterfahrung - Marketing als Linienstelle. Leute mit Marketingverantwortung - Breites und auf jeden Fall tiefes Sortiment
Einstellungen	

Signale geben den ersten Eindruck der Symptome (Artefakte).

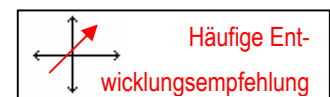
1.4.2. Welche Marketing-Grundhaltung soll eine Unternehmung annehmen?

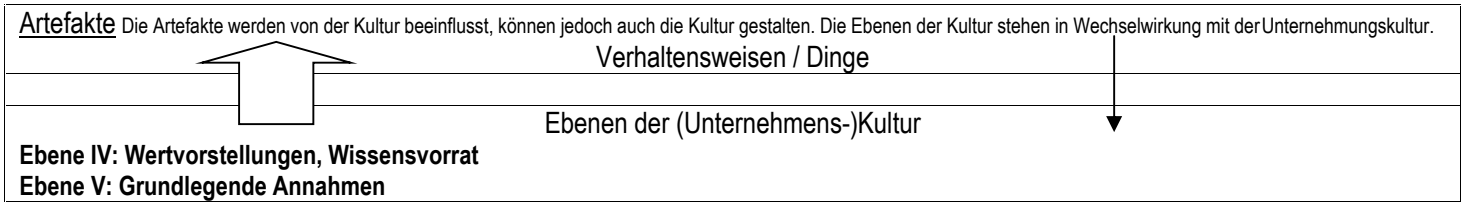
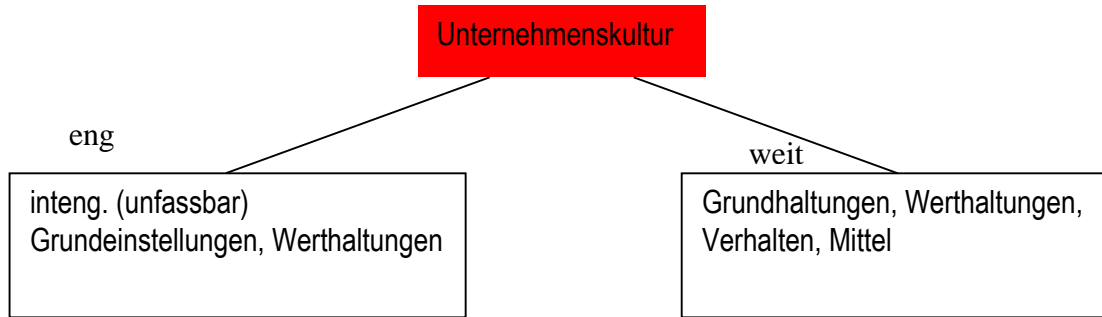
⇒ Sämtliche Dimensionen der obenstehenden Graphik (Diagramm) sollten nicht zu extrem betrieben werden. Siehe **Extremtyp**. Ab einer gewissen Intensität an **Kundenorientierung** wird es schlicht unökonomisch; dh. es ist nicht mehr gewinnbringend; der Kunde ist nicht mehr bereit, für den Service zu zahlen. Extrem Bedürfnisorientiertes Marketing berücksichtigt zuwenig die Grenzen des Unternehmenspotenzials und den von den Unternehmenszielen gesetzten Anforderungen. Kunden beurteilen unbekannte Produkte sehr skeptisch; dh. Neuheiten haben gewisse Barrieren auf dem Wege in den Markt zu überwinden (⇒ Werbebudgets). Bedürfnisse sind plastisch, dh. können gebildet werden. Da der Kunde oft seine Bedürfnisse auch nicht kennt, muss man ihm diese erst bewusst machen. **Extrem Produktorientiertes Marketing** steht hier vor Schwierigkeiten.

Übertrieben **aktives Marketing** wird für den Kunden lästig, auf die Dauer zu teuer und hat somit negativen Effekt zur Folge.

Passives Marketing ist riskant, da es zu einer Einstellung werden kann. Dies kann zu Problemen führen, sobald die Konkurrenz eintritt und aktives Marketing eingesetzt werden sollte – doch die Mitarbeiter einfach zu „träge“ geworden sind...

Die ideale Position, Faustregel!, ist ungefähr im **Mischtyp** im 1. Quadrant.





Ebenen der Symptome einer Kultur	Ebene I: Formale Führungsinstrumente (oft Dokumente, Leitbilder, Organigramme)	<i>Schnell erfassbar, veränderbar.</i> <i>Erfassung bereits aufwendiger (z.B. Anzahl PCs) und benötigt viel Zeit</i> <i>Oberflächliche Verhaltensänderung durch Befehle, jedoch langfristige Verhaltensänderungen schwierig</i>
	Ebene II: Sachmittel, Daten, Finanzen.	
	Ebene III: Verhalten und sonstige personengebundene Prozesse.	
	↑	↓*
Ebenen der Unternehmenskultur	Ebene IV: Wertvorstellungen, Wissensvorrat	
	Ebene V: Grundlegende Annahmen	
* Um eine Kulturänderung hervorzurufen, braucht es mehr als nur ein Seminar; man muss auf den Ebenen I (z.B. Stabstelle wird leitend), II (Anreizsysteme) und vor allem III (man benötigt Promotoren) Anpassungen vornehmen. ⇒ Symbolmanagement		

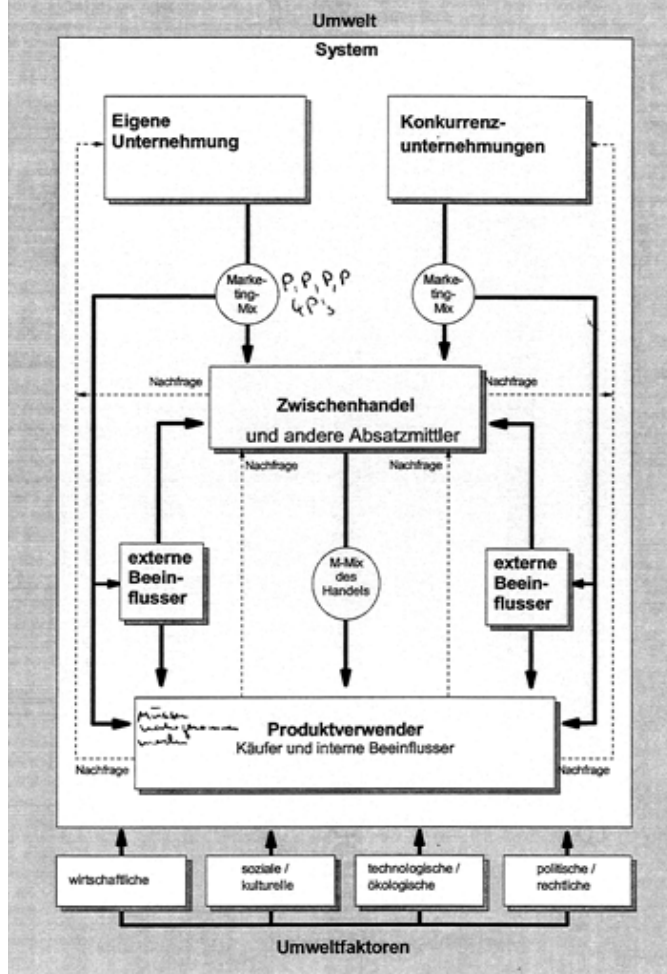
Interpretationen des Begriffes „Kundenorientierung (=positive Grundeinstellung zu den Kunden & ihren Bedürfnissen“		
Enge präskriptive Interpretation als harte Vorgabe für das Vorgehen bei der Definition des Angebots	Weite präskriptive Interpretation als Philosophie zur Führung der Unternehmung, genereller strategischer Erfolgsfaktor	Weite situative Interpretation Dimension der Unternehmenskultur
Kundenorientierung als Inbegriff des Marketing Vorgabe oder Philosophie wird zur Basis des Marketingbegriffes		

2. Marktgeschehen als System

2.1 Das Marketingsystem im Überblick

2.1.1 Grundstruktur





Der Systemansatz (Systemtheorie, siehe Glossar „System“)

Formales System zur Modellierung => Siehe Glossar Hilfswissenschaften. Die untenstehende Abbildung ist ein Beschreibungsmodell, dient also zur Vereinfachung der Wirklichkeit. Dies bedeutet, dass man es der Wirklichkeit anpassen muss, und dieses Modell stimmt nicht mit jedem Markt überein. Es kann bei klassischen Märkten eingesetzt werden. Bei spezifischen Märkten muss es verändert werden, so z.B. bestehen auf Business2Business-Märkten oder im Dienstleistungsbereich keine Zwischenhändler. Die **Elemente** und ihre **Beziehungen** schaffen die Form des Modells. Die **Merkmale/Eigenschaften** bestimmen die Funktionsweise des Modells. Es gibt folgende Merkmale:

- Parameter (nicht beeinflussbar)
- Variablen

Beim vorliegenden Systemansatz ist / sind

der **Absatzmarkt** das System,
 die **Elemente** die Personen und Organisationen die interagieren,
 die **Beziehungen** die Austauschhandlungen von materiellen Gütern, Informationen, Dienstleistungen etc.,
 die **Eigenschaften** insbesondere diejenigen, die das Kauf-/Angebotsverhalten der Produktverwender/-anbieter beeinflussen.
 Der Begriff Konsument taucht in der Grafik bewusst nicht unter „Produktverwender“ auf, da sie auch nur in Form der Internen Beeinflusser am Marktgeschehen teilnehmen.

Vom direkten Konkurrenten ist der Substitutionskonkurrent zu unterscheiden:

Substitutionskonkurrent	
Unternehmen, die den analysierten Markt mit von der eigenen Produktion unterschiedlichen Leistungen bearbeiten.	
Angesehen als Umweltfaktor	Angesehen als Konkurrenz
Verhalten der fremden Unternehmung beeinflusst unser Verhalten indirekt.	Verhalten der fremden Unternehmung, insbesondere deren Produkt, beeinflusst uns direkt und in hohem Masse.

a) Produktverwender

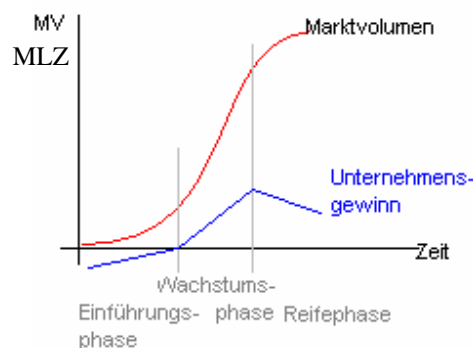
Die Marktsegmente werden durch die unterschiedlichen Bedürfnisse der Produktverwender gebildet.

Marktsegmente	≠	Teilmärkte
Am Typ des Produktverwenders orientiert (z.B. Geschäftsreisender, Ferienreisender...)		An den Produktmerkmalen orientiert (z.B. Armbanduhren, Taschenuhren)

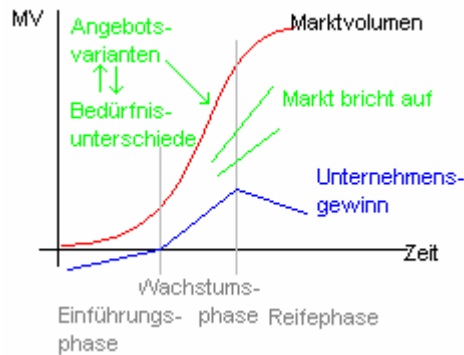
Einteilung in Marktsegmente

Produktverwender sind keine homogene Masse; es gibt unterschiedliche Bedürfnisse je nach Individuum.

Bei der Einführung eines neuen Produktes macht die Unternehmung zu Beginn noch Verluste, nehmen dann mit zunehmender Popularität des Produktes die Gewinne zu, dann nur solange, bis andere Unternehmen mit einem gleichartigen Produkt in den Markt treten und unter Umständen sogar Imitationen des Produktes bilden; dh. die Kundschaft eine Alternative hat, die unter Umständen besser, billiger oder einfach andere Eigenschaften haben. In der Wachstumsphase sind ohne grosse Werbemaßnahmen Gewinnzunahmen möglich, in der Reifephase müssen vermehrt Absatzmassnahmen getroffen werden.



Mit der Zunahme der Angebotsvielfalt nehmen auch die Bedürfnisunterschiede zu; dh. ein neu eingeführtes Produkt wird in unterschiedlichen Varianten auf den Markt gebracht. Dies führt zur Aufteilung des Marktes in seine Marktsegmente. (z.B. Yoghurts, die => gesund, => fein, =>billig sind).



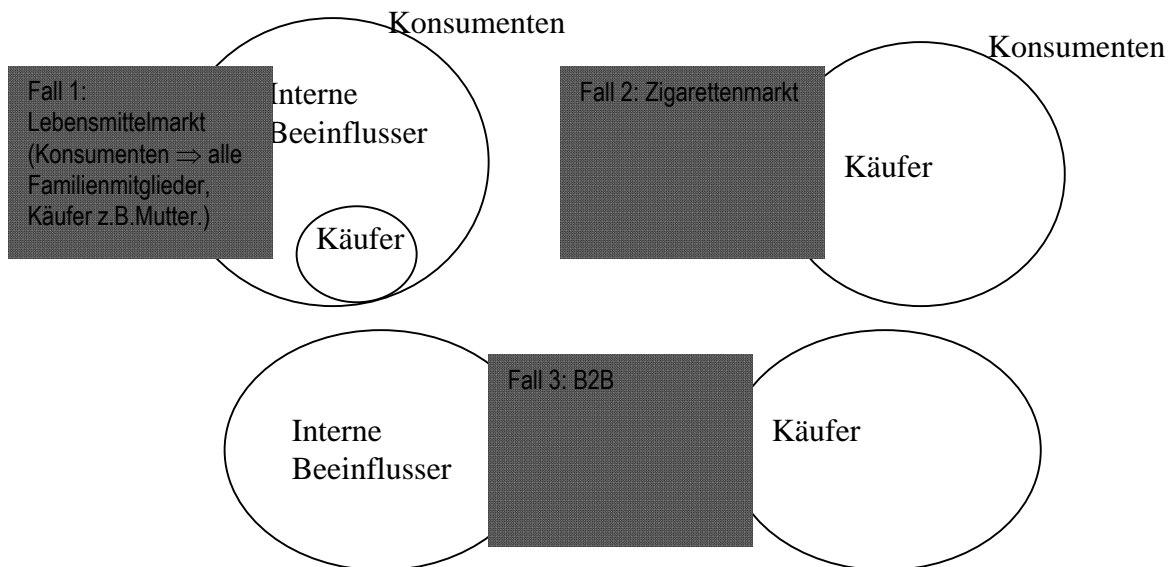
Segmente werden normalerweise bestimmt durch die Marketingstrategie ab der Wachstumsphase des Marktes.

Der MarketingMix ist auf Inputwirkung bei den Produktverwendern angewiesen => Selektive Wahrnehmung (man sieht nur das, was einen zum gefragten Zeitpunkt gerade interessiert => Werbung hat Rationalisierung zu ermöglichen).

Im Marketing findet man

Business 2 Customer Normalfall, Produktverwender mit persönlichen Bedürfnissen	Business 2 Business z.B. Grossprojekte für andere Firmen, Produktverwender mit Bedürfnissen zur weiteren Produktion
Kombination z.B. Automarkt; Bier an Privatpersonen, Bier an Restaurants	

Beim Gewinnen von Organisationen als Kunden wird man feststellen, dass es auch dort die Menschen sind, die Kaufentscheide fällen: Die **internen Beeinflusser** (alle übrigen Angehörigen einer Organisation) beeinflussen => **die Käufer** (die effektiven Entscheidungsträger). Im B2B-Bereich ist es oftmals schwierig, die beiden auseinander zu halten; man weiss als Verkäufer oft nicht, welche Personen in der betreffenden Unternehmung der (einflussreichste) Entscheidungsträger ist. Beachte jedoch auch Kollektiventscheide. Unterscheidung dreierlei Märkte:



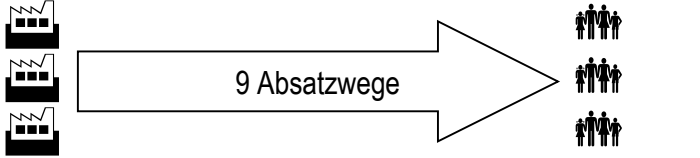
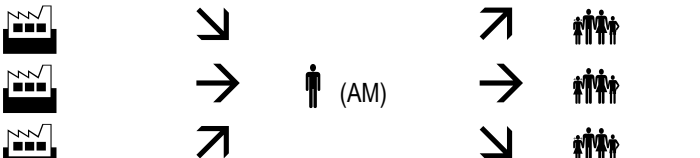
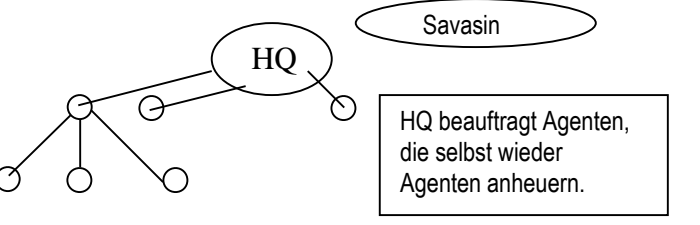
b) Absatzmittler

Produkt 	Absatzmittler	Produktverwender
	Klassischer Zwischenhandel Produkt in unveränderter Form auf eigene Rechnung kaufen und weiterverkaufen (z.B. auch Arzt) Makler, selbständige Agenten Vermitteln auf fremde Rechnung entsprechende Vertragsabschlüsse zwischen Anbietern und Produktverwendern	
↘ Indirekter Absatzweg (im Konsumgütermarkt der Normalfall) ↗		

Die verschiedenen **Absatzkanäle** (verschiedene Typen von Absatzmittlern im Absatzweg) unterscheiden sich durch unterschiedliches Marketing gegenüber Letztabnehmern und unterschiedlichem Einkaufsverhalten gegenüber dem Produzenten.

Die vom Unternehmen selbst eingesetzten und entlohnten Verkaufsorgane zählen nicht zu den Absatzmittlern, sondern werden, da sie weitgehend führungsmässig kontrolliert und gesteuert werden können, als Instrumente angesehen.

Beim **direkten Absatzweg** können auch unterschiedliche Absatzkanäle wie firmeneigene Vertreter, Fabrikläden, Versandhandel usw. unterschieden werden.

Direkter Absatzweg	Indirekter Absatzweg
	
Absatzkanal / Vertriebskanal: Eigene Vertreter, eigene Filialen, eCommerce (vom Hersteller selbst betrieben)	Absatzkanal / Vertriebskanal: Grossverteiler, Discounter, Spezialgeschäfte, Warenhäuser, Versandhandel, eCommerce Strukturvertrieb (AWD)
	

Die Rolle des Absatzmittlers ist dadurch gerechtfertigt, dass der Markt effizienter organisiert wird (=> nicht mehr 9 Absatzwege notwendig, sondern nur noch 3 Kanäle).

c) Externe Beeinflusser

Externe Beeinflusser, die **nicht** durch Marketingmassnahmen beeinflusst werden können (wie z.B. Politiker), werden nicht als Marktelement, sondern als Umweltfaktor behandelt. Einzelpersonen oder -organisationen, die ein hergestelltes Produkt verwenden und weiterempfehlen (Opinion Leader), werden nicht als externe Beeinflusser anerkannt, obwohl sie ihre Kollegen oder Bekannten zum Kauf animieren. Es kann jedoch durchaus Überschneidungen zwischen Opinion Leaders und externen Beeinflussern geben.

Externe Beeinflusser sind in Märkten wichtig, wo viele Laien als Produkteverwender den Empfehlungen von Fachleuten folgen.

2.1.3 Eigenschaften der Elemente

erfährt man durch

- Marktkennziffern
- quantitative und qualitative Merkmale zur Beschreibung und Prognose des Nachfrageverhaltens
- quantitative und qualitative Merkmale zur Beschreibung und Prognose des Wettbewerbs- / Anbieterverhaltens

Individuelle Eigenschaften der Person:

soziodemographische (Beruf, Einkommen), => psychische, => Verhaltens-Merkmale.

Obwohl sich die Erhebung von Daten je nach Markt erheblich unterscheidet, sind die wichtigsten **Marktkennziffern** zur groben Erfassung des Marktes von Interesse:

- **Marktvolumen:** Summe der in einer Periode ausgetauschten Produkte (Absatz [Mengeinheiten] oder Umsatz [Werteinheiten])
- **Marktpotential:** Künftiges Marktvolumen
- **Marktanteil:** Anteil des Umsatzes oder Absatzes am mengen- oder wertmässigen Marktvolumen

Es kann durchaus vorkommen, dass in der Wachstumsphase zwar immer noch steigender Umsatz, jedoch auch sinkender Marktanteil zu verzeichnen sind. Dies ist der Fall bei Firmen, die weniger rasch wachsen als der Markt. Die Kennzahl des Marktvolumens sagt uns noch nichts Brauchbares aus, solange wir nicht wissen, von welchen Preisen auf dem Markt die Rede ist => Marktvolumen zu Herstellerpreisen.

2.1.4 Marktdefinition (Abgrenzung gegenüber den Nachbarmärkten) als Voraussetzung für die Beschreibung des Marktgeschehens

Märkte können anhand von

- Produktgruppe
- geographisches Marktgebiet
- Bedürfnisse
- Produktverwendergruppen

unterschieden werden. Diese liefern jedoch ein breites Umfeld, oft sind konkretere Teilgebiete zur Analyse von Interesse.

=> Gliederung in z.B. Markthierarchien. Ist darin der Markt definiert, sind alle tieferen Hierarchiestufen als Teilmärkte anzusehen.

2.2 Instrumente zur Beeinflussung des Marktgeschehens



Der Begriff „Instrumente“ wird hier eng verstanden; dh. das Marken-/Firmenimage/-bekanntheit sollte als Wirkung der eingesetzten Instrumente und nicht als Instrumente der Unternehmung selbst verstanden werden.

2.2.1 Der Marketing Mix

Jede Kombination **extern ausgerichteter Massnahmen**, mit deren Hilfe eine Unternehmung versucht, in unmittelbarer Weise ihre **Beziehungen zu** den für sie **absatzbedeutsamen Marktteilnehmern** zu gestalten.

Leistungsmix = Produktmix

Die Verpackung hilft zusammen mit der Markierung das Produkt (Mensch, Objekt, Dienstleistung, Idee uvm.) zu differenzieren.

Preis-Mix

Der Preis wird für den Anbieter als auch für den Nachfrager nur zusammen mit den (vereinbarten) Konditionen (Rabatte, Zahlungsbedingungen) wirksam.

Kommunikationsmix

Macht die Eigenschaften eines Produktes durch Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit (siehe Glossar) uvm. bei den Zielgruppen bekannt.

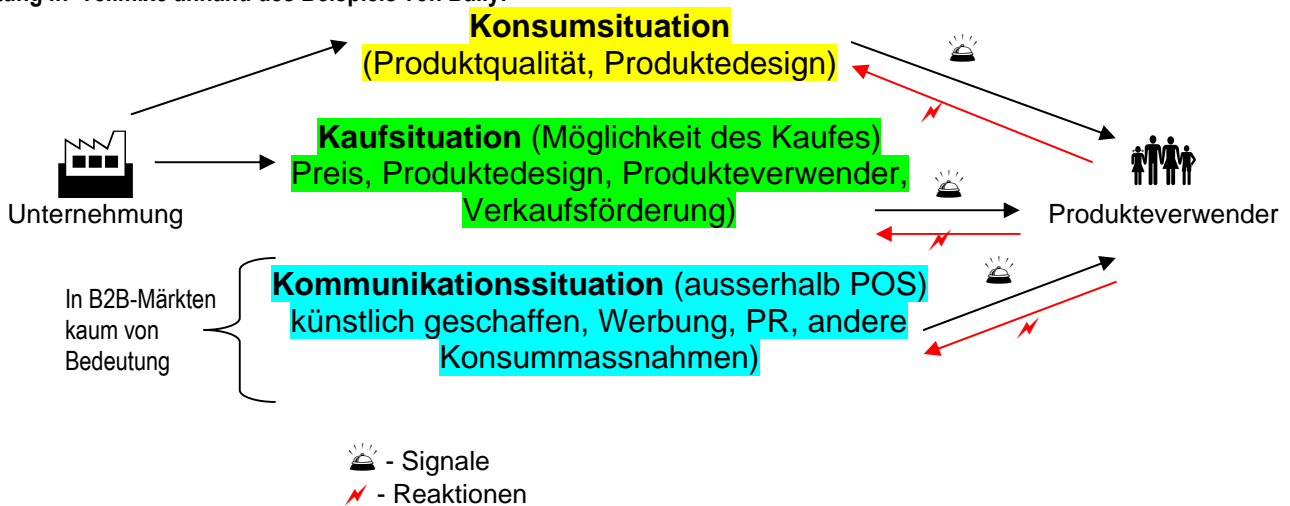
Distributionsmix

Übermittlung des Produktes vom Hersteller zum Produktverwender; über Absatzwege und Absatzkanäle. =>Logistik.

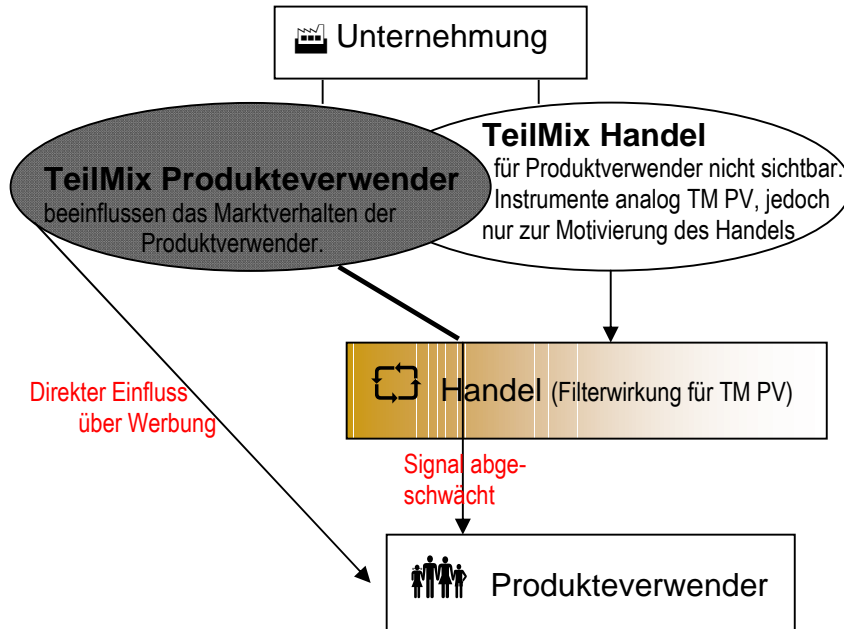
Der Einsatz der Verkäufer kann auch als Verkaufskommunikation in der Sparte des Kommunikationsmix angesehen werden.

Es sollten auch Teilmixe „Produktverwender“, „Zwischenhändler/Sonstige Absatzmittler“ und „Externe Beeinflusser“ gebildet werden, da die einzelnen Gruppen nicht gleich behandelt werden dürfen. Doch oft bilden Unternehmen nur zwei oder gar einen dieser Teilmixe.

Aufspaltung in Teilmixe anhand des Beispiels von Bally:



Aufspaltung in Teilmixe nach Zielgruppen:



Marktspezifische Erfolgsfaktoren ⇒ Dominierende Massnahmen / Faktoren

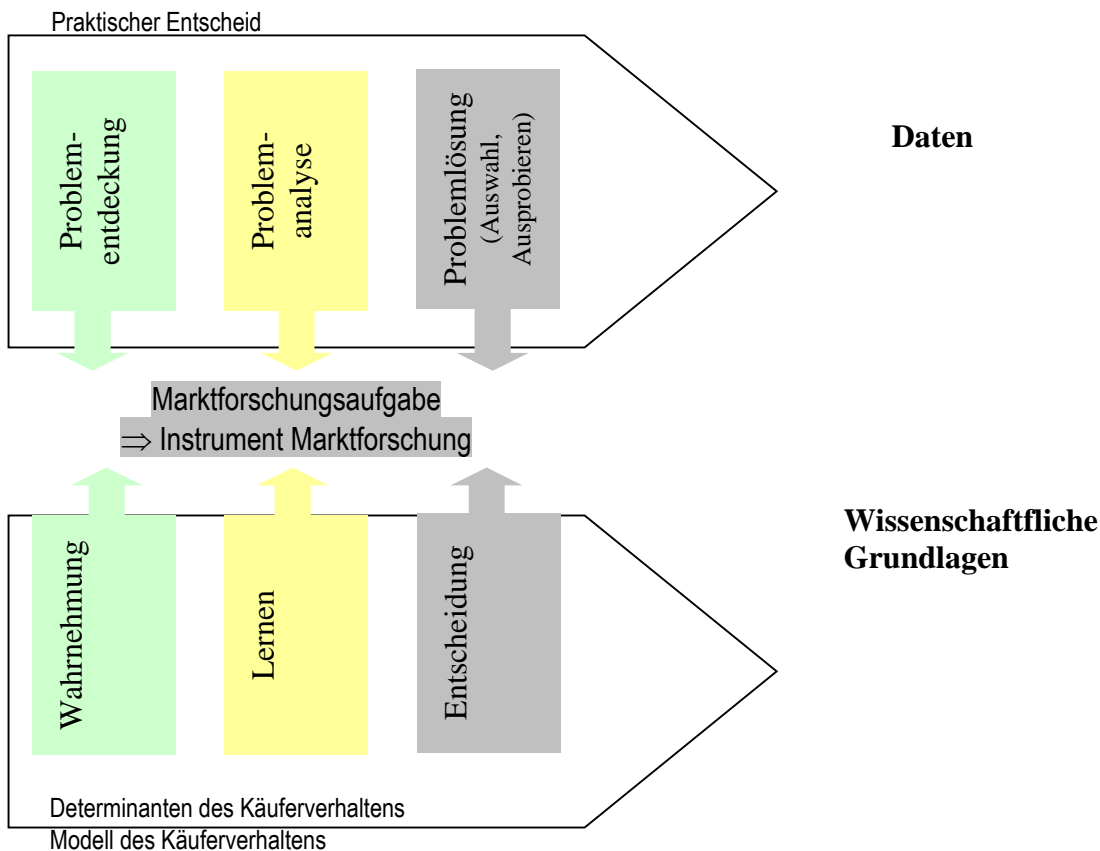
- In einigen Märkten ist **Werbung** der dominierendste Faktor (z.B. Zigaretten)
- Oft hat der **Preis** einen grossen Einfluss auf den Produktabsatz (bei Bier jedoch nicht, siehe Cardinal's Preissenkung)
- **Produktdesign**
- **Qualität** (oft jedoch nur bei einer Neueinführung eines Produktes, später wird dieser Faktor zweitrangig)

2.2.2 Die Marketing-Infrastruktur

umfasst als Bestandteil der Infrastruktur eines Unternehmens alle unternehmensinternen Kapazitäten, Einrichtungen, Anlagen und Massnahmen des Marketingbereichs, die sicherstellen, dass der Marketing-Mix zielgerecht konzipiert und realisiert werden kann.

Die Marketing-Infrastruktur arbeitet also hinter den Kulissen. Siehe Darstellung weiter oben.

Teil II: Kapitel 3 Marketingentscheide



Instrumente zur Erfassung des Marktgeschehens

ZU Folie 3/2: Weniger kognitive Steuerung hat oft starke emotionale oder gewohnheitliche Steuerung zur Folge (=> Impulskäufe).

Die Limitierte Kaufentscheidung kann zu Impuls-/Gewohnheitskäufen ausarten, meistens sind sie jedoch nicht so frequent.

Bei Produkten mit extensiven Kaufentscheidungen werden in der Werbung oft bereits Informationen über das Produkt eingebaut. Bei Produkten mit weniger kognitiver Steuerung des Käufers werden eher Emotionen und schöne Bilder in den Mittelpunkt gestellt.

3. Modelle des Käuferverhaltens

Ebene	Entscheidungen	
1. Grundsatzentscheidungen	Konsumieren	Sparen
	Menge?	Zeitpunkt?
2. Produktkategorien	Aufteilung der Mittel	
	Prioritäten	
3. Produkt / Markenwahl	Auswahl des Produkts nach individuellen Kriterien <i>Beim Marketing hauptsächlich von Interesse</i>	
4. Einkaufsverhalten	Geschäftstyp	Vergleiche
5. Gebrauch und Entsorgung des Produktes	Informationsnachfrage	
	Wann und wo wird Produkt genutzt?	Wann und unter welchen Umständen wird das Produkt ausgesondert?

3.2.2 Grundtypen von Kaufentscheidungen

Extensive Kaufentscheidung Typisch für Investitionsgütermarkt, oft komplizierter und langwieriger Prozess, da teure und bedeutsame Investitionsobjekte systematisch begründet werden müssen. Problemerkennntnis Informationsaufnahme / -verarbeitung Kaufentscheidung Kaufhandlung	Limitierte Kaufentscheidung Erfahrungen aus früheren Käufen stellen bereits festgefügte Entscheidungskriterien zur Verfügung, was den Prozess erleichtert.	Habitualisiertes (gewohnh.) Kaufverhalten Gewohnheitskäufe	
		Impulskäufe Reizgesteuertes, emotionales Verhalten bei geringpreisigen Verbrauchsgüter, oft durch POS ausgelöst	
		Ausmass kognitiver Steuerung	

3.3: Modelle des Käuferverhaltens

Modell = Vereinfachtes Abbild	
Beschreibungsmodell	Erklärungsmodelle (Theorien)
	abhängige Variable (Entscheid für oder gegen Produkt) = f(unabhängiger Variable)
	Black-Box-Modell WW=abhängige Variable

Behaviourismus

S-R / Black Box Modell (Stochastische Modelle)

Stimuli (Reize) Steigende Preise	⇒	Black Box-Modell Psyche wird als Black Box angeschaut, dh. als nicht intervenierende Variable.	⇒	Reaktionen (Verhalten) Sinkende Nachfrage
--	---	--	---	---

Unkenntnis über die psychische Variable führt dazu, dass man die durch das SR-Modell gewonnene Erkenntnis auch in Zukunft gebrauchen kann.

S-O-R-Modelle

[Bilder][Fragen] Forschungsreize



↗ Reaktionen messen [Antworten][Physische Reaktion*]

Stimuli (Reize) Ansprechende Werbung	⇒	Organismus / Psychische Einflussfaktoren Man hat keine Black Box mehr, sondern ist der Ansicht, dass man die Psyche, wenn auch nicht direkt (=>Psycho-Galvanometer), messen kann. (z.B. Produktekenntnis, Produkteimage, Präferenzen [hypothetische Konstrukte]) <i>positives Image</i>	⇒	Reaktionen (Verhalten) Steigende Nachfrage
--	---	--	---	--

“Augenkamera“, die verfolgt, worauf die Person z.B. bei der Lektüre einer Zeitung [=> Insetrate] achtet, reagiert usw.

Black-Box-Modelle haben gegenüber den SOR-Modellen an Bedeutung verloren.

Partialmodelle des Käuferverhaltens

Schauen sich Zusammenhänge zwischen einzelnen bestimmten Einflussfaktoren und Ihre Wirkungen auf das Verhalten (im einfachsten Fall Modelle mit 2 Variablen) oder zwischen einzelnen bestimmten Stimuli und den Einflussfaktoren an.

(SO), (OR)

Total- / Gesamtmodelle

Versuchen alle relevanten Stimuliarten, Einflussfaktoren und Reaktionen einzubeziehen, um das gesamte Käuferverhalten in einem Modell einzufangen. => komplex und abstrakt. Für Praxis bedeutend, wissenschaftlich zu kritisieren.

(SOR)

Involvementansatz

Für ansich belanglose Produkte kann in der Werbung ein Thema gewählt werden, welches das Involvement steigert und das Produkt interessanter gestaltet. Bei Low-Involvement-Produkten ist zu sorgen, dass es sich im „evoked set“ des Konsumenten befindet.

High Involvement

Neues Produkt [Informationsgehalt der Werbung hoch] -> Wird zum alltäglichen Produkt [Emotionale Werbung]

Low Involvement

- Wenn Risiko höher**
- 1-Kenntrnisnahme
 - 2-Meinung
 - 3-Verhalten (Konsum abh.von Meinung)

Empfundenes Risiko

- finanzielles Risiko
- hedonistisches Risiko (Kauf z. Wohlbefinden)
- soziales Risiko (Selbsteinschätzung, Identifikation)

- Wenn Risiko tief**
- 1-Kenntrnisnahme
 - 2-Verhalten (Konsum)
 - 3-Meinung (nach Konsum)

Der Kauf eines High Involvement-Produktes hat für den Konsumenten eine hohe Bedeutung. Durch ein Low Involvement Produkt verspricht sich der Verkäufer lediglich eine zufriedenstellende (nicht optimale) Alternative.

Einflussfaktoren +/- auf das => Involvement +/-:

Allgemeines Interesse des Konsumenten an einer Produktkategorie + => +		Involvement
Risiko des Konsumenten (finanziell/hedonisch/sozial) + => +		
Habitualisierung des Konsumenten + => +		
Momentane Situation des Konsumenten (zwingend Highinvolvement entgegen wenn gerade Kaufentscheidung) +/-		

Total- / Gesamtmodelle des Käuferverhaltens

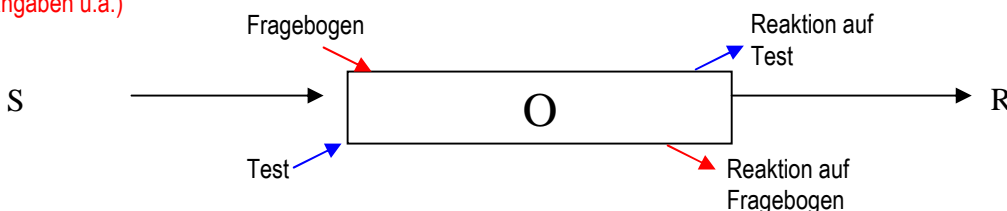
Modell Howard / Sheth

Umwelt (Reize)	Wahrnehmungsprozesse (sensorischer Speicher)	Kurzzeitprozesse	Mittel- / langfristige Determinanten (langfr.Speicher)	Langfristige, unterrichtete Determinanten
	Filter der Wahrnehmung muss durchbrochen werden (insbesondere bei Low-Involvement-Produkten)	Die Aufmerksamkeit wird grösser, es wird wahrgenommen, worum es sich handelt. => Verstehen => Meinungsbildung => Kaufentscheidung	Beeinflussung der Bedürfnisse, Involvement, Bekanntheit, Einstellungen (Werbung mit digitaler und analoger Wahrnehmung)	Werte gestalten, Persönlichkeitsstruktur
	Filter der Wahrnehmung	↓ Verhalten	← ← ← (beeinflussen die Kurzzeitdeterminanten)	

Marketingmassnahmen können Kurzzeitprozesse in Gang setzen (durch POS-Massnahmen, Aktionen), welche dann die Langzeitprozesse beeinflussen. Mittel-langfristige Determinanten werden mittels Imagewerbung zu beeinflussen versucht. Auch sollten neue Bedürfnisse geschaffen werden.



Kurzfristiges Ziel (**kurzfristige Optik**) ist es, durch Reize mindestens bis zu den Kurzzeitprozessen zu kommen und den Kunden somit zum Kauf zu verführen.

(Denner: Inserat mit Abbildungen von Produkten mit Preisen(-aktionen). Jedoch: Image des Discounters wird gleichzeitig gestärkt [rote Farbe]). Beim langfristigen Ziel sollten auch die Bedürfnisse dauernd beeinflusst und die Bekanntheit des Produktes erhalten bzw. erweitert werden. Die Leute sollten mit der Zeit wissen, worum es sich bei einem Markennamen handelt (=> Swisscom mit ihren Untergruppen fixnet, mobile etc). Der vereinfachte Verlauf durch obige Tabelle ist durch den roten Pfeil signalisiert. (Bsp: Abbildungen von Models bei Parfum-Werbung, ohne Preisangaben u.ä.)



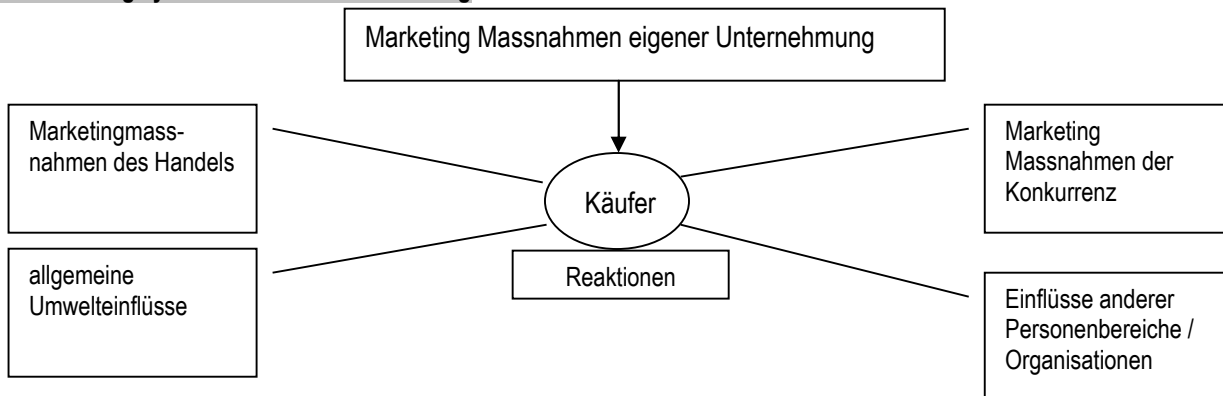
3.4 Die Problematik der Operationalisierung psychologischer Variablen in der Martforschung

Operationalisierung: Zuordnung direkt beobachtbarer Grössen zu theoretischen Begriffen; = Zuordnung durch Befragung erfassten Grössen zu theoretischen Begriffen (hypothetischen Konstrukten). Oft ist dazu ein Indikator notwendig, die Validität der Operationalisierung drückt dessen Fähigkeit, ein Konstrukt korrekt abzubilden, aus. Siehe Glossar „Einstellungen“

Hypothetisches Konstrukt	Ansatz zur Operationalisierung	
Wahrnehmung	selektiv	Begrenzte Aufnahmefähigkeit (Perzeption)
	Bewusste Selbstselektion	
	Die Wahrnehmung wird von Faktoren wie dem Interesse, dem Involvement und der Einstellung gegenüber dem Stimulus beeinflusst ⇒ Je stärker ausgeprägte Einstellung desto intensivere Wahrnehmung. Messung: Psychologische Marktforschung, z.B. Tachistoskop	
Verstehen	Wahrgenommene Reize + Vorhandenes Wissen = Zusammenhänge. Messung: Befragung (z.B. nach Inhalten von Werbespots)	
Kaufabsicht	Der Wille des Kunden, das Produkt zu kaufen oder nicht, Berücksichtigung der dafür massgebenden Faktoren. Messung: Befragung unter Festlegung eines Zeitraums für den beabsichtigten Kauf.	
Bekanntheit	Ungestützte Bekanntheit ⇒ Recall (Top of Mind)	Gestützte Bekanntheit ⇒ Recognition
	Das unbeholfene Wissen, das was einem gerade in den Sinn kommt. Der Markenname ist dem Käufer wichtig, man sucht beim Einkaufsbummel konkret eine Marke. Ist besonders bedeutend bei High Involvement Produkten.	Der Markenname ist für den Kunden nicht primär wichtig. Man sucht ein bestimmtes Objekt, nicht eine bestimmte Marke. Der Kunde kann sich erst nach der Nennung des Produktnamens daran erinnern.
	Messung: Welche Marken kennen Sie?	Messung: Welche der folgenden Marken kennen Sie? [] Marke 1 [] Marke 2 [] Marke 3
	Bei Waschmitteln spielt Recall keine Rolle, denn man geht Waschmittel kaufen, und nicht dringend Omo oder eine bestimmte Marke. Steht man jedoch erst mal vor dem Regal, sollte Recognition Wirkung zeigen: Man nimmt dasjenige Produkt, das einem am bekanntesten vorkommt, also in diesem Fall das Omo.	
Kaufkriterien	Objektiv messbare und subjektive Kriterien. Messung: Befragung, aufgrund der Problematik: Gruppendiskussionen (evtl. mehr Informationsfluss als bei rein quantitativer Befragung)	
Einstellungen / Images	Einstellungen 	Images 
	Eindimensional wertender Eindruck zwischen Gut und Schlecht	mehrdimensionale und ganzheitliche Struktur (dh. mehrere Eindrucksfaktoren bilden das „Gefühl/Meinung“)
	kognitiv	affektiv
	Der Einstellungsbegriff löst den Imagebegriff allmählich ab. Messung: Ratingskala, um alle Dimensionen der Eindrücke zu messen: Multi-Item-Skala oder Semantisches Differenzial, mit adjektivistischen Gegensatzpaaren oder einpoligen Skalen.	

4. Marktforschung

4.1.1. Bedeutung systematischer Marktforschung



Entscheide treffen aufgrund	
vorhandener Daten / Erfahrungswissen / Intuition	Systematische Marktforschung
<p>Probleme (in der Praxis zu oft der Fall):</p> <ol style="list-style-type: none"> Da es sich hier um Vergangenheitsdaten handelt, lassen sie sich evtl. nicht mehr auf den heutigen Markt übertragen, da völlig neue Marktsituationen. Markt ändert rasch. ⇒ verzerrte Informationsaufnahme, da unsystematisch erfasste Fakten. <ul style="list-style-type: none"> - BIAS (durch selektive Wahrnehmung, zufällige Informationsinputs [z.B. nur eingereichte Beschwerden der Kunden, jedoch ohne „Lobesschreiben“], Anchoring) - Umgang mit Unsicherheiten / Risiken Künftiges Käuferverhalten etc. bei vor allem neuen Angeboten / Märkten schwer vorauszusagen, da vorhandene Daten zur Analyse der neuen Marktsituationen wenig beitragen können. <p>Vorteile: Kosten einsparen, nicht zeitaufwendig.</p>	<p>Systematisches Vorgehen zur Beschaffung und Bereitstellung von Informationen über den Zustand und die Veränderung des Marktgeschehens, die zur Entdeckung von Marketingproblemen und –chancen sowie zur Durchführung von Marktentscheiden benötigt werden.</p> <p>Erfolgsbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bedarf der Information und die Bereitschaft, diese zu nutzen, müssen vorhanden sein. – <i>Nutzen</i> der erhobenen Information > <i>Kosten</i> der Forschung <p>Die Kosten sind einfach herauszufinden (⇒ Offerte), im Gegensatz zum Nutzen: Marktforschung lohnt sich umso mehr, je</p> <ul style="list-style-type: none"> - mehr bei den darauf folgenden Entscheidungen auf dem Spiel steht - unsicherer die Marketingverantwortlichen bei ihren Einschätzungen sind.

Sollen wir eine Marktforschung durchführen? Grundsatzentscheid:

Bedeutung des zu lösenden Problems?	⇒	Zu erwartender Nutzen?	⇒	Zu erwartende Kosten?	⇒	Grundsatzentscheid
Welches Marketingproblem soll gelöst werden? Risiko eines Fehlentscheids? Bedeutung genügend gross?		Welche Daten werden benötigt? Wahrscheinlichkeit für überhaupt neue Erkenntnisse?		Welche anzuwendenden Methoden haben welchen Preis? ⇒ Marktforschungsinstitut? ⇒ Unternehmensintern?		Ja / Nein; Intern / Extern



Die Phasen 1 und 2 sind vor allem den Marketingverantwortlichen der Unternehmung zu überlassen. Die restlichen Schritte werden oft durch Marktforschungsspezialisten unter Mithilfe der Marketingverantwortlichen bearbeitet. Marktforschungsinstitute führen oftmals Gemeinschaftsstudien durch, deren Ergebnisse danach mehreren Abnehmern verkauft werden. Panelstudien sind wichtige Marketinginformationen, da sie in zeitlichen Abständen vergleichbare Informationen garantieren.

4.3 Wichtigste Marktforschungsmethoden

Primärforschung (field research)				Sekundärforschung (desk research)			
- liefert aktuelle spezifische Daten (im GGs. zur Sekundärforschung) in der benötigten Qualität							
Befragung				Beobachtung			
				Erfassung von Verhalten und Gefühlen ohne Kommunikation			
Quantitativ		Qualitativ		Test / Experiment		Reine Beobachtung	
Zahlenmässiges Erfassen und Messen repräsentativer, eher grosser Stichproben, standardisierte Fragebogen mit geschlossenen Fragen, quantitativ präzise stat. Auswertungen. Niedrige Interview-Kosten => mehr Befragungen. => Eindeutigere Marketingentscheide		eher kleinere und weniger repräsentative Stichproben werden mit offenen Fragen und mehrheitlich freien Gesprächen interviewt (=> hohe Anford. an Interviewer) Untersuchung von Hintergrundwissen, psychologischen und sozialen Zusammenhängen, mit stat. unpräziser Auswertung => Trendaussagen. Wenig <i>bewusste</i> psychische Merkmale können auch hiermit schlecht erhoben werden.		Beeinflussung durch Reize, ohne dass die Beobachteten dies merken. Markt- / Feldtest werden in einer natürlichen Umgebung durchgeführt. Labortests sind in einer künstlichen Untersuchungssituation: - Tachistoskop - Augenkameras - Psychocalvanometer		Beobachtung von Kunden z.B. in Supermarkt, ohne sie zu beeinflussen.	
Schriftliche Befragung	Telefonische Befragung	Persönliche Befragung	Einzelgespräch (Anerkennung des Gesprächspartners)	Gruppengespräch (Gruppendynamik)	Labortest mit Versuchspersonen	Markttest Ausprobieren eines MMix im Markt	
<p>Datenquellen: Innerbetrieblich: - frühere Mafo - Unterlagen RW - Absatzstatistiken - weitere Planungsunterlagen Ausserbetrieblich: Veröffentlichungen von - Verbänden - staatlichen Organisationen, - Fachpresse</p>							
mangelnde Vergleichbarkeit der sekundären Datensätze, sofern zwischen Sekundär- und Primärforschung ausgewertet werden soll.							

4.4 Möglichkeiten und	Grenzen der Marktforschung
<ul style="list-style-type: none"> - Angaben über Präferenzen, Produktverwendung, Einstellungen, Konsumhäufigkeit und -intensität ua. - Daten zur Problementdeckung und Situationsanalyse - Durch technische Hilfsmittel / Geräte möglich, in die Psyche der Befragten vorzudringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende Erfahrung und Skeptik der Befragten - Unsicherheit der Befragten (sagen das, was man sagen sollte) - Daten zu Wirkungs- und Verhaltensprognose
hängen von der Art und Qualität der Durchführung ab.	

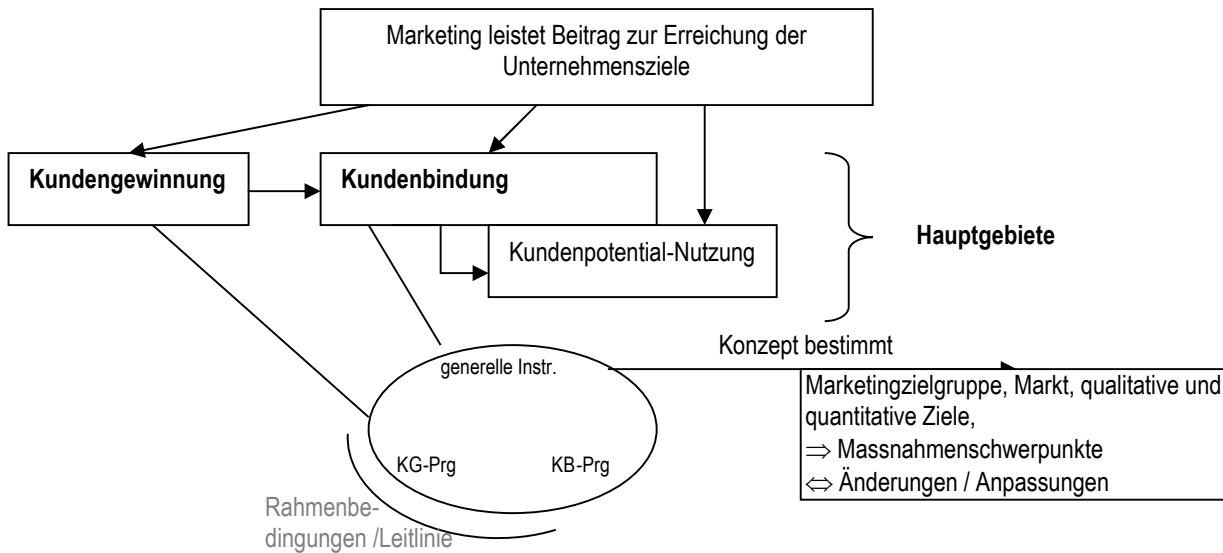
Eine Stichprobe ist **repräsentativ**, wenn sie in der Verteilung aller interessierenden Merkmale dem Universum entspricht, dh. wenn sie zwar ein verkleinertes, aber wirklichkeitsnahes Abbild des Universums darstellt.

Möglichkeiten, Rücklauf von schriftlichen Befragungen zu verbessern:

- gut gestaltetes Begleitschreiben
- Belohnung
- Intensives Nachfassen

Einzelgespräch		
Experten	Konsumenten	
	projektive Fragetechniken	assoziative Fragetechniken
	- Was denken Ihre Kollegen (über ein heikles Thema)? - Sprechblasetechnik	- Was fällt Ihnen zum Thema ... ein?
Gruppengespräch		
völlig offenes Gespräch	Problemzentrierte Diskussion Der Interviewer hat Checkliste zur Leitung der Diskussion. Auch Assoziationen können ins Spiel gebracht werden (Wie sieht's auf einem bestimmten Kaffee-Planeten aus)	

5. Die Bedeutung des Strategischen Marketing



Marketingaufgaben											
Duales Konzept der marktorientierten Unternehmensführung											
Funktionsinterne – Mix (Strategisch) – Marketing-Infrastruktur Marketing als Koordination & Führung <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Marketing</td> <td>Produktion</td> <td>Be-schaffung</td> <td>Forschung und Entwicklung</td> <td>Distri-bution</td> </tr> </table>	Marketing	Produktion	Be-schaffung	Forschung und Entwicklung	Distri-bution	Funktionsüberprüfende – Mitarbeit bei der Planung der Unternehmensstrategie (Marketingwissen, KnowHow) – Anforderungen an andere Funktionsbereiche durchsetzen – Sicherung der optimalen Grundeinstellung zu den Kunden Marketing als Koordination & Führung <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Marketing</td> <td>Produktion</td> <td>Be-schaffung</td> <td>Forschung und Entwicklung</td> <td>Distribution</td> </tr> </table>	Marketing	Produktion	Be-schaffung	Forschung und Entwicklung	Distribution
Marketing	Produktion	Be-schaffung	Forschung und Entwicklung	Distri-bution							
Marketing	Produktion	Be-schaffung	Forschung und Entwicklung	Distribution							

Unterschied strategischer / operativer Plan siehe Glossar „Strategie“.

5.1 Die Marketingstrategie als strategisches Führungsinstrument

Zur Erreichung einiger Ziele ist es notwendig, spezielle Massnahmenpakete ausserhalb von Marketing-Mix und deren Instrumente zusammenzustellen, bei denen auch Personen aus anderen Unternehmensbereichen beteiligt oder sogar verantwortlich sind. So haben auch die Marketingverantwortlichen Koordinations- und Führungsaufgaben in anderen Bereichen zu übernehmen (=> Duales Führungskonzept).

Leitbild Mission Statement	Oberste Ziele, Wertvorstellungen; Unternehmenszweck. <i>Kurzer Beschrieb.</i>	generell konkret					
Unternehmensstrategie	Corporate Strategy Geschäftsfelder, -bereiche, Märkte; angestrebte Marktpositionen <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: lightgreen;">Pro Ge-schäftsbereich</td> <td style="background-color: yellow;">Business</td> <td style="background-color: lightblue;">Strategies</td> <td style="background-color: lightorange;"></td> <td style="background-color: pink;"></td> </tr> </table>		Pro Ge-schäftsbereich	Business	Strategies		
Pro Ge-schäftsbereich	Business		Strategies				
Funktionale Strategie	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Marketing Strategie Marketing-Mix als Kernmodul Strategie mittlerer Reichweite, hat auch operative Elemente </td> <td style="width: 50%;"> Strategie anderer Funktionsbereiche </td> </tr> </table>	Marketing Strategie Marketing-Mix als Kernmodul Strategie mittlerer Reichweite, hat auch operative Elemente	Strategie anderer Funktionsbereiche				
Marketing Strategie Marketing-Mix als Kernmodul Strategie mittlerer Reichweite, hat auch operative Elemente	Strategie anderer Funktionsbereiche						

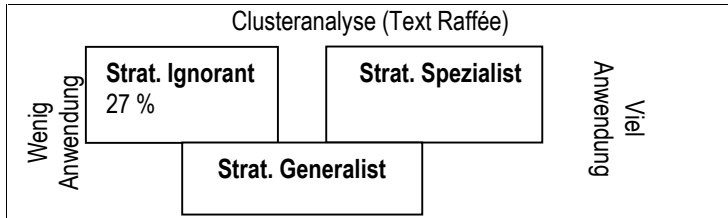
Ein Marketing-Mix-Konzept stellt Ziele und Gestaltung eines Marketing-Mixes dar:

Zielgruppe, Markt und Angebot	Massnahmenswerpunkte zur Erreichung der =>	qualitative (z.B. Image) und quantitative (z.B. Marktanteil) Ziele	Änderungen und Anpassungen der Marketing-Infrastruktur und in anderen Funktionsbereichen
--------------------------------------	---	---	---

5.2 Die Erfolgsbedeutung geplanter Marketingstrategien

Eine umfassende Strategieorientierung von Unternehmen bildet einen Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs.

Text Raffée



	Strategischer Ignorant	Strategischer Generalist Beste Umsatzentwicklung	Strategischer Spezialist
Rationalisierung in Fertigung	regelmässig	stark	gering
Rational. in anderen Bereichen	regelmässig	stark	gering
Qualitätsführerschaft	mittel	stark	stark
Technologieführerschaft	stark	stark	stark
Kostenführerschaft	gering	stark	gering
Nischenstrategie	gering	regelmässig	stark (in Verb. Qualitätsführerschaft)
Differenzierung	weniger regelmässig =>↓	stark	stark
Mitarbeiterorientierung	gering	stark	regelmässig
Integration anderer Betriebe	gering	gering	gering
Firmenaufkäufe	gering	stark	gering
Einführung neuer Produkte (regelmässig)	gering	stark	stark
Diversifikation	weniger regelmässig	stark	stark
Internationalisierung	gering	stark	
Marktsegmentierung	gering	stark	stark
Unterstützung von Kultur und Gesellschaft	gering	stark	gering
CI	weniger regelmässig	stark	weniger regelmässig
Produktorientierte Strategien	gering	stark	gering
Finanzwirtschaftliche Strategien	gering	stark	gering
eindimensionale Strategien	stark	stark	
Patent- / Lizenzvergaben	gering	stark	gering
Umweltdynamik:	gering	sehr stark	stark
Einschätzung: Stärken	Qualität, Technologien	geg. Konkurrenz überlegen	Ebenbürtig gegenüber Hauptkonkurrenten
Einschätzung: Schwächen	Preisgestaltung, Werbung		Finanzkraft
Konkurrenzdruck	mittel	stark	stark
Mehrheitlicher Organisationstyp	Personengesellschaften	Kapitalgesellschaften	Kapitalgesellschaften (va. GmbH)
Produkte	Investitionsgüter, Auftragsanfertigung	Produktions-, Investitions-, Verbrauchsgüter	Serien- / Auftragsfertigung
Unternehmensgrösse	eher klein	gross, ca. 1900 Personen	grösser, durchschn. 200 Arbeiter

Erfolg = f(Nutzung strategischer Ansätze)	
Indikatoren für den Erfolg sind Umsatz Gewinn ROI Zielerreichungsgrad (24 Teilziele)	Selbsteinschätzung der Zielerreichung Einschätzung der Intensität der Nutzung strategischer Ansätze

Zu Text von Raffée

Frage 1: Lohnt es sich, Strategien zu entwickeln? Lohnt es sich, strategische Ansätze zu nutzen?

Ja, denn je intensiver die Nutzung strategischer Ansätze (sprich Strategien), umso höher der Erfolg.

Erfolg aV = f (Nutzung strategischer Ansätze uV)

Befragung von 417 Firmen, Rücklauf von 144, Auswertbar 116. Rücklauf ist gut, jedoch Ergebnis nicht repräsentativ: Es ist ein BIAS drin; dh. nur die Firmen, die antworten können, haben geantwortet (je Art / Branche der Firma kann es sein, dass sie nicht schriftlich antworten können/wollen).

Marketingstrategie (mehrdimensionale Strategieansätze) erhöht die Erfolgchancen des Marketings, da:

Klare Prioritäten den konsistenten Einsatz der Marketinginstrumente sichern.	ansonsten strategische Optionen unbewusst gewählt werden => Risiko. Unten genannte Erfolgsbedingungen werden eher zufällig, intuitiv oder gar nicht realisiert. (z.B. in neue Märkte => Keine Chance)	Gezielte Investitionen in Ressourcen (zur Erreichung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen) benötigen langfristige Vorgaben. market-based-view vs. ressource based view: Auf von der Konkurrenz einzigartigen und schlecht imitierbaren Ressourcen aufbauen!
--	--	--

Bedingungen eines erfolgreichen Einsatzes der Marketinginstrumente



ergeben folgende Anforderungen an die Gestaltung der Marketingmassnahmen:

Massnahmenplanung kunden- bzw. bedürfnisorientiert!	Beachten der Konkurrenten!	Konzentration der Kräfte => genügend Intensität!	Harmonisches Ganzes => Vermeidung von Widersprüchen!	=> Bewusste Planung
---	----------------------------	---	---	---------------------

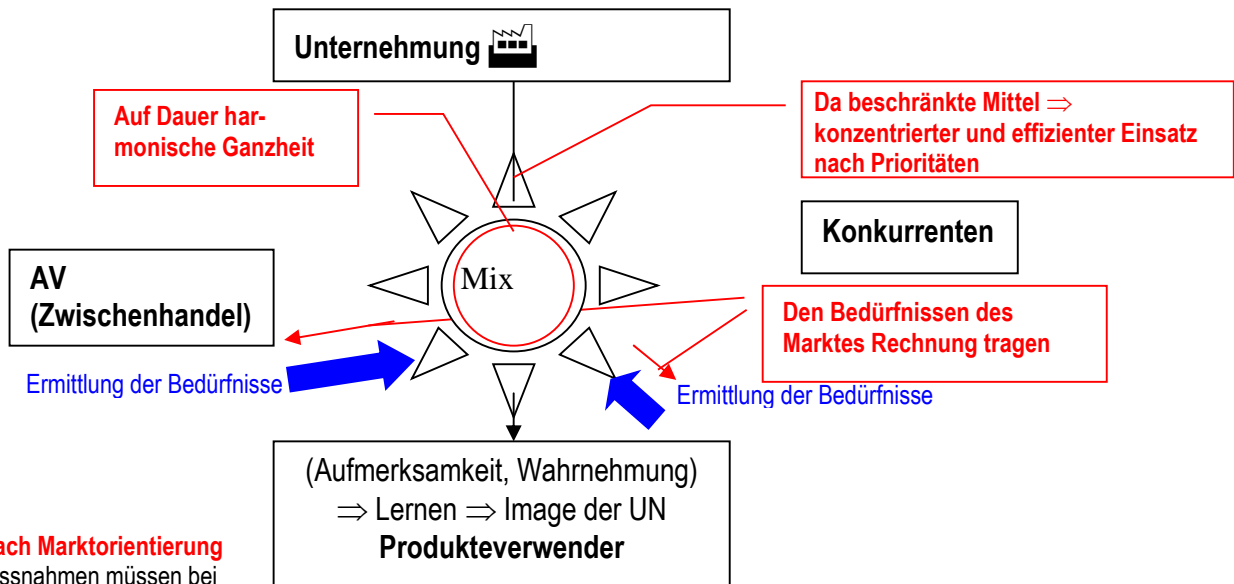
Die Nutzung der strategischen Ansätze wird auch durch Befragung erhoben.

Kapitel 6 – Strategisches Marketing – Das Marketing-Mix-Konzept als Kernmodul der Marketingstrategie

Marketing-Mix-Konzept = Marketingstrategie für ein Angebot in einem Markt.

Anforderungen an eine erfolgsversprechende Gestaltung des MMix

Bedingungen an die Marketing-Mix -Instrumente



Forderung nach Marktorientierung

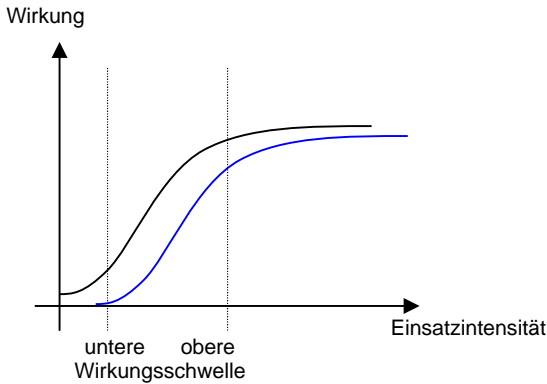
Marketing-Massnahmen müssen bei den erfolgsversprechenden Zielgruppen trotz Störeinfluss der Konkurrenz die beabsichtigten Wirkungen auslösen. => Nicht übertreiben!

Forderung nach Harmonie und Konstanz im Einsatz

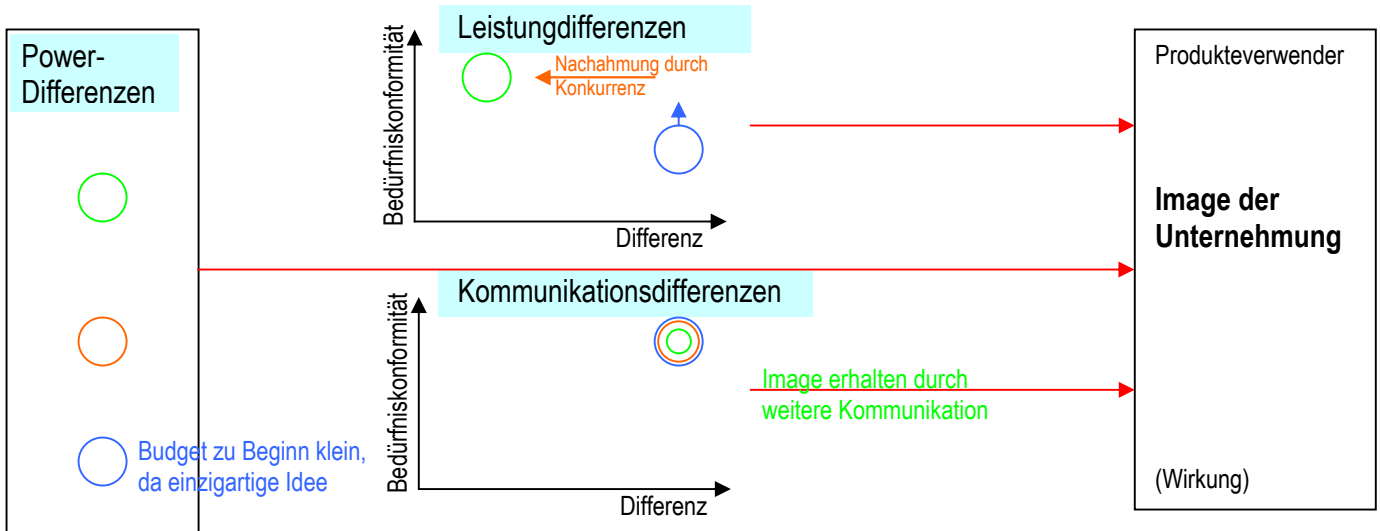
Nur ein konstantes und überzeugendes (Kauf-)Argumentenpaket ist für die Zielgruppen glaubhaft und überzeugend, denn diese nehmen nicht die Aspekte einzeln, sondern das Produkt und Firmenimage als Ganzes wahr.

Forderung nach Konzentration der Kräfte

Für jedes Marketinginstrument besteht eine Wirkungsunter- und -obergrenze (siehe Grafik). Der Einsatz unter der Wirkungsgrenze ist oft nur Geldverschwendung. => Prioritäten setzen.



Die Kurve verschiebt sich in letzter Zeit nach rechts, da immer mehr Einsatz von Werbemittel notwendig ist, um auf ein Produkt aufmerksam zu machen. (z.B. ist ein Werbespot umgeben von einer Vielzahl weiterer Werbefilme von Konkurrenten, die Zuschauer zappen etc. Allgemein ist ein Werbefilm nicht von seinem Zielpublikum „gesucht“).



1. Am Beispiel der Rado. Anfänglich konnten sie mit der guten Idee der kratzfesten Uhren mit kleinem Budget eine grosse Leistungsdifferenzierung gegenüber den anderen Unternehmen erreichen. Durch eine starke Kommunikation, welche sich somit auch stark differenzierte, konnte das Image erschaffen werden.
2. Da ein Erfolg, begannen die restlichen Unternehmen mit der Nachahmung der „kratzen Uhren“, auch wenn sie dies oft nur über den Weg der Kommunikation taten. Dies verringerte die Leistungsdifferenz von Rado, das notwendige Budget stieg.
3. Die Leistungsdifferenzen verringerten sich, durch ein höheres Budget wurde weiterhin die aufwändige Kommunikation gefördert, welche das Image bewahren sollte. Inzwischen konnte Rado wiederum eine neue Leistungsdifferenzierung erreichen.

Das Marketing-Mix-Konzept als Basis des methodischen Vorgehens zur Planung von Marketingmassnahmen

Da verschiedene Personen bei der Gestaltung des Marketing Mix in einer Unternehmung beteiligt sind, existiert das Problem der individuell- verschiedenen Beurteilung. Ausserdem können wie in der folgenden Grafik dargestellt

Gesamtmix	[Shaded box]											
Teil- und Submixe	[Shaded box]				[Shaded box]				[Shaded box]			
Einzelinstrumente	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]
Instrumentendimensionen	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]
Unterdimensionen	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]	[Shaded]

viele Untergliederungen vorgenommen werden, in der Praxis ist es nicht realistisch, diese einzelnen Aspekte separat festzulegen. => zweistufiges Vorgehen bei der Bestimmung des Marketing-Mix:

Definition eines Marketing-Mix-Konzeptes , welches Vorgaben für den Marketing-Mix als Ganzes definiert. in zwei Phasen	Konkretisierung dieser nun überblickbaren Zahl von Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> - Marketingzielbereiche - Marketingziele - Wettbewerbsstrategie (=> Konkurrenz) und Angebotspositionierung - Leitlinien zur Gestaltung des Marketing-Mix - Leitlinien zur Anpassung der Infrastruktur 	<p>Gut gestaltetes Marketing-Mix-Konzept verringert die Gefahr gravierender Fehler.</p>

Strategisches Marketing-Mix-Konzept

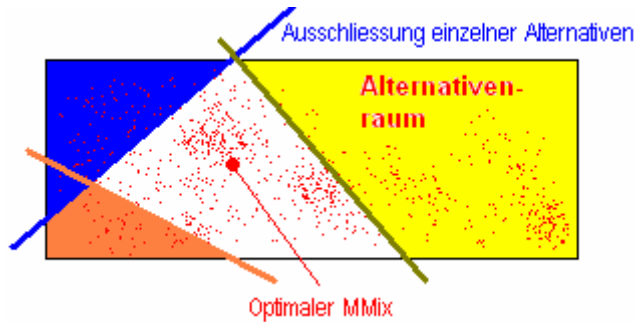
beinhaltet die Ziele, Verhaltensgrundsätze, umfassende Ideen und Anweisungen zur Detailgestaltung der MMix-Instrumente



Operative Marketingentscheide; Detailarbeiten zur Gestaltung der einzelnen MMix-Instrumente

Produktgestaltung ↓	Preis ↓	Marke ↓	Vertrieb ↓	Kundendienst ↓	Werbung ↓	usw. ↓
------------------------	------------	------------	---------------	-------------------	--------------	-----------

MMix (sämtliche nach aussen gerichtete Marketing-Massnahmen)



In der Praxis wird der optimale MMix meistens in mehreren Schritten bestimmt, dh. Alternativen werden schrittweise ausgeschlossen.

Phase 1: Marketing-Situationsanalyse

Problemerkennung	Umsatzrückgang, Imageverluste, Nichterreichung von Marktzielen ⇒ Strategiebearbeitung, Relaunch.; ⇒ neues Produkt, neuer Markt	
Problemanalyse	Situationsanalyse liefert den Input für all die folgenden Entscheide	
	<p>Marktanalyse Definition des Marktes (als System) Erfassung der Ist-Situation (Anz. PV, AV, Konk. und deren Wissen etc) Bestimmung der wichtigen Einfluss-Erfolgsfaktoren Prognose ↳ Diagnose ⇒ Stärken / Schwächen Bedrohungen / Chancen Übergeordnete Rahmenbedingungen</p>	<p>Angebotsanalyse Bestimmung des relevanten Angebots Beschreibung der wichtigsten Merkmale Fall A: Bestehendes Angebot Fall B: Neues Angebot</p>
	<p>Input ↓</p>	<p>← Diagnose ↵ Stärken / Schwächen Bedrohungen / Chancen Übergeordnete Rahmenbedingungen</p>
Problemlösung	Konzeptentscheide Marktsegmentwahl Wahl des Absatzweges Wahl der Strategie	

Phase 2: Marketing-Konzeptentscheide / Marketing-Mix-Methodik

Entscheide zum Strategischen Rahmen	<p>1. Bestimmung der Markt- und Marktsegmentsstrategie Bemerkungen: Bei einem zu grossen Markt (dh. der Markt ist zu attraktiv) bildet Kriterium zur Marktwahl Nr.3 Probleme (⇒ Teilmärkte). Ausserdem könnten die unternehmensinternen Fähigkeiten nicht ausreichen. Weiterer Fall: UN findet erst nach der Produktlancierung heraus, dass der Markt zu klein ist (z.B. Panache)</p>	<p>Überprüfen der Marktwahl (ob überhaupt sinnvoll / Intensität / Priorität / Leistungsarten). Marktwahl unter Berücksichtigung folgender Kriterien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marktvolumen / -potential und Wettbewerbsintensität sind Kriterium für Marktattraktivität 2. die unternehmenseigenen Fähigkeiten als Kriterien für die Marktposition 3. die Kosten des Markteintritts und der laufenden Marktbearbeitung <p>Bestimmung Breite der Marktabdeckung und der zu bearbeitenden Marktsegmente Drei alternative Zielbereiche:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>1. Wahl des Marktes</p> <p>2. Bearbeitung des ganzen <input type="checkbox"/> oder nur eines Marktsegments? <input type="checkbox"/></p> <p>3. Bearbeitung einer Gruppe von Marktsegmenten? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> </div> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eine Gesamtmaktbearbeitung ist empfehlenswert bei homogener Nachfrage nach Produkten, deren unterschiedliche Ausführungen nicht notwendig sind. 2. mittel bis starke heterogene Nachfrage. 3. mittel bis schwache heterogene Nachfrage (die einzelnen „kleinen“ Marktsegmente sind überlappend. <p>Intensive (2.) / Schwache (3.) Trennung des Marktes in einzelne Segmente:</p> <p>Auch und vor allem die finanzielle Lage des Unternehmens ist ein Einflussfaktor bei der Wahl der Marktabdeckung.</p>																								
	<p>2.Wettbewerbsstrategie und Angebotspositionierung Bemerkungen: Wenn die Leute preisbewusst sind, kann die Differenz kleiner sein als bei schwachem Preisbewusstsein der Kunden. Leistungsunterschiede können bei Konkurrenten zum Kommunikativen Mittel werden („auch wir stellen kratzeste Uhren her“, obwohl es nicht unbedingt stimmen muss). Die Grobposition muss langfristiger Natur sein, da sie die Unternehmensbereiche langfristig prägen muss, da Ressourcen bereitgestellt werden müssen und die Lernprozesse der Zielgruppen mittel- bis langfristig sind.</p>	<p>Langfristige (Prägung des Unternehmensbereichs da Ressourcen) Grobposition durch Wahl der</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Wettbewerbsstrategie</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Differenzierungsstrategie</th> <th>(agressive) Preisstrategie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">Dauerhafte mehrdimensionale Profilierung durch</td> <td rowspan="3">Ein dauerhaftes Nutzen von Preisdifferenzen (≠Aktionen) unterscheidet vom Konkurrenten. Die notwendige ΔP ist abhängig vom Preisbewusstsein. Eindimensionale Profilierung, Gefahr einer raschen Substitution ziemlich hoch.</td> </tr> <tr> <td>Leistungs-differenzen (z.B. Rado – Kratzfestigkeit ⇒ Qualitäts-vorteil)</td> <td>Kommunikations-differenzen (Waschmittel)</td> <td>Marktbe-arbeitungs-intensität (Power) ⇒Budget ⇒Distribution</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">und / oder</td> <td style="text-align: center;">und / oder</td> </tr> </tbody> </table> <p>Konkretisierung der Angebotsposition Das Produkt wird bei den Kunden relativ zu den Konkurrenzprodukten wahrgenommen und bewertet.</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Angebotspositionierung in der Psyche des Kunden durch</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Einzigartige Leistungsunterschiede</td> <td>Einzigartige kommunikationsbedingte Differenz</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">sollten in ausgeglichenem Masse eingesetzt werden. Siehe Grafik weiter unten.</td> </tr> </tbody> </table>	Wettbewerbsstrategie				Differenzierungsstrategie			(agressive) Preisstrategie	Dauerhafte mehrdimensionale Profilierung durch			Ein dauerhaftes Nutzen von Preisdifferenzen (≠Aktionen) unterscheidet vom Konkurrenten. Die notwendige ΔP ist abhängig vom Preisbewusstsein. Eindimensionale Profilierung, Gefahr einer raschen Substitution ziemlich hoch.	Leistungs-differenzen (z.B. Rado – Kratzfestigkeit ⇒ Qualitäts-vorteil)	Kommunikations-differenzen (Waschmittel)	Marktbe-arbeitungs-intensität (Power) ⇒Budget ⇒Distribution	und / oder		und / oder	Angebotspositionierung in der Psyche des Kunden durch		Einzigartige Leistungsunterschiede	Einzigartige kommunikationsbedingte Differenz	sollten in ausgeglichenem Masse eingesetzt werden. Siehe Grafik weiter unten.	
	Wettbewerbsstrategie																									
Differenzierungsstrategie			(agressive) Preisstrategie																							
Dauerhafte mehrdimensionale Profilierung durch			Ein dauerhaftes Nutzen von Preisdifferenzen (≠Aktionen) unterscheidet vom Konkurrenten. Die notwendige ΔP ist abhängig vom Preisbewusstsein. Eindimensionale Profilierung, Gefahr einer raschen Substitution ziemlich hoch.																							
Leistungs-differenzen (z.B. Rado – Kratzfestigkeit ⇒ Qualitäts-vorteil)	Kommunikations-differenzen (Waschmittel)	Marktbe-arbeitungs-intensität (Power) ⇒Budget ⇒Distribution																								
und / oder		und / oder																								
Angebotspositionierung in der Psyche des Kunden durch																										
Einzigartige Leistungsunterschiede	Einzigartige kommunikationsbedingte Differenz																									
sollten in ausgeglichenem Masse eingesetzt werden. Siehe Grafik weiter unten.																										
<p>3. Marktbearbeitungsstrategie Bei gemeinsamem Einsatz von direkten und indirekten Absatzwegen sind Kanalkonflikte möglich: - Preisunterschiede bei Abnahme vom Zwischenhändler und Direktverkauf. - Interessenskonflikt zwischen Fachgeschäft (Beratung) und Discounter (Preis) Pull-Strategien sind bei kleineren Märkten oder kleineren Unternehmen nicht sinnvoll. Bei Push-Massnahmen liegen die Schwerpunkte bei der Verkaufsförderung (Verlass auf und Abhängigkeit vom Handel).</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Absatzwege</th> <th>Bearbeitungsschwerpunkte</th> <th>Sonderzielgruppen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>direkt über eigene Vertriebsorgane oder sogar Einbindung v. Nichtverk.stellen</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>eigene Vertreter</td> <td>Telefon-verkauf</td> <td>Versand, e-Commerce Direct Mail</td> </tr> </table> <p>direkt und indirekt eigene Vertreter plus Makler</p> <p>indirekt über Vertriebspartner (Marktanteil, Fähigkeiten, Imagever-träglichkeit, Bereitschaft, Kosten des Maklers?)</p> </td> <td> <p>Verteilung der Marktbearbeitungsmittel - Kommunikationsmix - Verkauf (Relationen:) Pull- / Push- Relation Sowohl Pull- als auch Push ist stets zusammen einzusetzen. Die Strategie wird lediglich nach dem dominierenden Faktor benannt.</p> <p>Kundengewinnung / -bindung Auch hier gilt beide Seiten zusammen einzusetzen.</p> </td> <td> <p>Externe Beeinflusser sollten positiv zu unserem Produkt eingestellt sein ⇒ besondere Zuwendung.</p> <p>Eintrittsgeneration Produktverwender, bei denen Kundentreue gross (werden kann). Bei gewissen Produkten bleiben die Kunden gewohnheitsmässig beim selben Hersteller. ⇒ Kundenstamm entsprechend verwalten! Früher überliess man die Kundenbindung den mit ihnen in Kontakt stehenden Mitarbeitern, jedoch sollte dies nicht intuitiv erfolgen, sondern auch auf strategischer Ebene.</p> </td> </tr> </tbody> </table> <p><pic 121 pull/push></p>	Absatzwege	Bearbeitungsschwerpunkte	Sonderzielgruppen	<p>direkt über eigene Vertriebsorgane oder sogar Einbindung v. Nichtverk.stellen</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>eigene Vertreter</td> <td>Telefon-verkauf</td> <td>Versand, e-Commerce Direct Mail</td> </tr> </table> <p>direkt und indirekt eigene Vertreter plus Makler</p> <p>indirekt über Vertriebspartner (Marktanteil, Fähigkeiten, Imagever-träglichkeit, Bereitschaft, Kosten des Maklers?)</p>	eigene Vertreter	Telefon-verkauf	Versand, e-Commerce Direct Mail	<p>Verteilung der Marktbearbeitungsmittel - Kommunikationsmix - Verkauf (Relationen:) Pull- / Push- Relation Sowohl Pull- als auch Push ist stets zusammen einzusetzen. Die Strategie wird lediglich nach dem dominierenden Faktor benannt.</p> <p>Kundengewinnung / -bindung Auch hier gilt beide Seiten zusammen einzusetzen.</p>	<p>Externe Beeinflusser sollten positiv zu unserem Produkt eingestellt sein ⇒ besondere Zuwendung.</p> <p>Eintrittsgeneration Produktverwender, bei denen Kundentreue gross (werden kann). Bei gewissen Produkten bleiben die Kunden gewohnheitsmässig beim selben Hersteller. ⇒ Kundenstamm entsprechend verwalten! Früher überliess man die Kundenbindung den mit ihnen in Kontakt stehenden Mitarbeitern, jedoch sollte dies nicht intuitiv erfolgen, sondern auch auf strategischer Ebene.</p>																
Absatzwege	Bearbeitungsschwerpunkte	Sonderzielgruppen																								
<p>direkt über eigene Vertriebsorgane oder sogar Einbindung v. Nichtverk.stellen</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>eigene Vertreter</td> <td>Telefon-verkauf</td> <td>Versand, e-Commerce Direct Mail</td> </tr> </table> <p>direkt und indirekt eigene Vertreter plus Makler</p> <p>indirekt über Vertriebspartner (Marktanteil, Fähigkeiten, Imagever-träglichkeit, Bereitschaft, Kosten des Maklers?)</p>	eigene Vertreter	Telefon-verkauf	Versand, e-Commerce Direct Mail	<p>Verteilung der Marktbearbeitungsmittel - Kommunikationsmix - Verkauf (Relationen:) Pull- / Push- Relation Sowohl Pull- als auch Push ist stets zusammen einzusetzen. Die Strategie wird lediglich nach dem dominierenden Faktor benannt.</p> <p>Kundengewinnung / -bindung Auch hier gilt beide Seiten zusammen einzusetzen.</p>	<p>Externe Beeinflusser sollten positiv zu unserem Produkt eingestellt sein ⇒ besondere Zuwendung.</p> <p>Eintrittsgeneration Produktverwender, bei denen Kundentreue gross (werden kann). Bei gewissen Produkten bleiben die Kunden gewohnheitsmässig beim selben Hersteller. ⇒ Kundenstamm entsprechend verwalten! Früher überliess man die Kundenbindung den mit ihnen in Kontakt stehenden Mitarbeitern, jedoch sollte dies nicht intuitiv erfolgen, sondern auch auf strategischer Ebene.</p>																					
eigene Vertreter	Telefon-verkauf	Versand, e-Commerce Direct Mail																								

Operatives Marketing	4. Massnahmenswerpunkte im Bereich Teilmix Produktverwender Erster Schritt auf Entscheidungsbasis	Prioritäten: Der Erfolg hängt vor allem von wenigen bestimmten, aber einflussreichen Massnahmen ab. Sequenz der Bestimmung der Instrumente des Marketing-Mix: => <i>Dominanz – Standard – Modell</i> (situations- / markt- / zeitspezifisch)																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">Absatzbedeutung</th> <th rowspan="2">Mögliche Unterschiede zur Konkurrenz</th> </tr> <tr> <th>Stärken</th> <th>Schwächen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>dominante Massnahmen</td> <td>+++</td> <td>+++</td> <td>Δ</td> </tr> <tr> <td>Standardmassnahmen</td> <td>0 (Übertreffen nicht möglich)</td> <td>+++</td> <td>=> 0</td> </tr> <tr> <td>Komplementäre Massnahmen zweitrangig, unterstützen dom.Massnahmen.</td> <td>+</td> <td>+</td> <td>Δ</td> </tr> <tr> <td>(Marginale Massnahmen) werden mangels Wirkung kaum einges.</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>egal</td> </tr> </tbody> </table>		Absatzbedeutung		Mögliche Unterschiede zur Konkurrenz	Stärken	Schwächen	dominante Massnahmen	+++	+++	Δ	Standardmassnahmen	0 (Übertreffen nicht möglich)	+++	=> 0	Komplementäre Massnahmen zweitrangig, unterstützen dom.Massnahmen.	+	+	Δ	(Marginale Massnahmen) werden mangels Wirkung kaum einges.	0	0	egal
		Absatzbedeutung		Mögliche Unterschiede zur Konkurrenz																				
		Stärken	Schwächen																					
dominante Massnahmen	+++	+++	Δ																					
Standardmassnahmen	0 (Übertreffen nicht möglich)	+++	=> 0																					
Komplementäre Massnahmen zweitrangig, unterstützen dom.Massnahmen.	+	+	Δ																					
(Marginale Massnahmen) werden mangels Wirkung kaum einges.	0	0	egal																					
	<table border="1"> <tr> <td>Anpassungsstrategie</td> <td>Standarddurchbruch => Strukturänderung durch radikale Innovation</td> </tr> <tr> <td>Δ bei dominanten Instrumenten</td> <td>Δ bei Standardinstrumenten. Deutliche Änderung von Standards (z.B. mit Einführung von McDonalds; nikotinfreie Zigarette, Käse in Tube).</td> </tr> </table>	Anpassungsstrategie	Standarddurchbruch => Strukturänderung durch radikale Innovation	Δ bei dominanten Instrumenten	Δ bei Standardinstrumenten. Deutliche Änderung von Standards (z.B. mit Einführung von McDonalds; nikotinfreie Zigarette, Käse in Tube).																			
Anpassungsstrategie	Standarddurchbruch => Strukturänderung durch radikale Innovation																							
Δ bei dominanten Instrumenten	Δ bei Standardinstrumenten. Deutliche Änderung von Standards (z.B. mit Einführung von McDonalds; nikotinfreie Zigarette, Käse in Tube).																							
5. Massnahmenswerpunkte eventueller weiterer Teilmixe 6. Änderungen der Marketing-Infrastruktur und Anforderungen an andere Funktionsbereiche 7. Mittelfristiger Erfolgsplan	Priorität, Intensität, und Gestaltung der Absatzkanäle und Sonderzielgruppen.																							

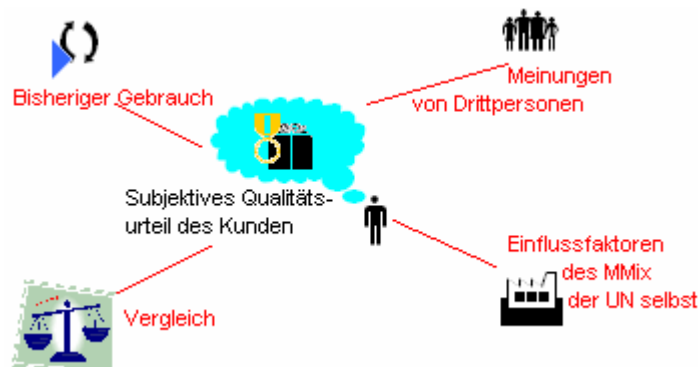
Zu Folie 18a:

Break-Even-Point ist erst im vierten Jahr erreicht, da 2004 noch der negative DB von 2003 berechnet werden muss. Zur Erreichung des Break-Even benötigt man meisten eine gewisse Zeit, dh. dieses Beispiel ist nicht beängstigend, sondern ganz normal und von Unternehmensseite her akzeptabel.

Teil IV: Operatives Marketing
Kapitel 7: Leistungspolitik

Bedürfnisse der Produktverwender	Produktgestaltung objektiver Eigenschaften mit dem Ziel der subjektiven Bedürfnisbefriedigung. -subjektives Qualitätsniveau -Bestimmung der Nutzenbringenden Produkteigenschaften (innere / äussere) - Flexibilität des Eigenschaftsprofils (Anbieten versch. Produktvarianten; modulare Konzepte)	Verpackungsgestaltung Primär-, Sekundär-, Tertiärverpackung. Schutz-, Gebrauchs-, Verkaufs-, Behältnis-, Spezialfunktion	Markierung	Sortimentsgestaltung	Zusatzleistungen	Gesellschaftliche Trends
Potential der Unternehmung (Kapazitäten, KnowHow)						Konkurrenz -aktivitäten

Die Festlegung des Qualitätsniveaus hat nicht nur in der Produktgestaltung im engeren Sinn zu erfolgen, da die Konsumenten auch auf die anderen MMixe reagieren.



Verpackungsgestaltung

Zunahme der Selbstbedienung			
⇒		Markenimage	
Wachsende Ansprüche der Konsumenten		⇒	Assoziationen
Rationalisierung in der Logistik		⇒	
Gesetzliche Vorschriften	⇒		

Markierung

Anforderungen: - Verständlich, einprägsam, wiedererkennbar - eigenständig / differenzierbar - Assoziationen weckend - von PV akzeptiert	Dachmarke Oft auch Unternehmensmarken, wenn die Unternehmung auf <i>einem</i> Marktfeld tätig ist.			
	Produktgruppenmarke		Produktgruppenmarke	
	Zusammenfassen stark unterschiedlicher Produkte unter einen Markennamen, um Marketingkosten zu sparen. Produktverwandschaft notwendig.			
	Produkt- / Einzelmarke	Produkt- / Einzelmarke	Produkt- / Einzelmarke	Produkt- / Einzelmarke
bei Positionierung versch. Angebote, um untersch. Zielgruppen zu erreichen. Jedoch mehrmals grossen Aufwand für 1 Produkt.				
Funktionen	Zeichenfunktion 		Emotionalisierungsfunktion 	
	Differenzierungsfunktion 	Ordnungsfunktion 	Individualisierungsfunktion 	Vertrauensfunktion
	Ausmass / Art der Markenpolitik ↗		↖ Emotionen des Kunden	
Image, Bekanntheit bei Zielgruppe	Markenartikel Herstellermarken Valser, Hero	Markenartikel Handelsmarken Aproz, Bischofszell	Markierte Angebote Quasimarken Ohne Bekanntheitsgrad	Angebote ohne Markennahmen weisse Ware Weisses Mehlsack

7.2.4 Sortiment

Produktlinie	
Produktsortiment / Programm ⇒	Handelssortiment ⇒ ⇒ Evtl. ergänzende Konkurrenzprodukte, damit Kunden diese nicht direkt bei Konkurrenz beziehen.
Gesamtsortiment Gemeinsam angeboten, da gemeinsame Zielgruppen, ähnliche Funktionen, gleiches Kundenbedürfnis u.a. Veränderung von Breite und Tiefe des Sortiments, Sortimentsbereinigung (bei nichtrentablen Produkten), Sortimentsabrundung	

7.2.5 Zusatzleistungen

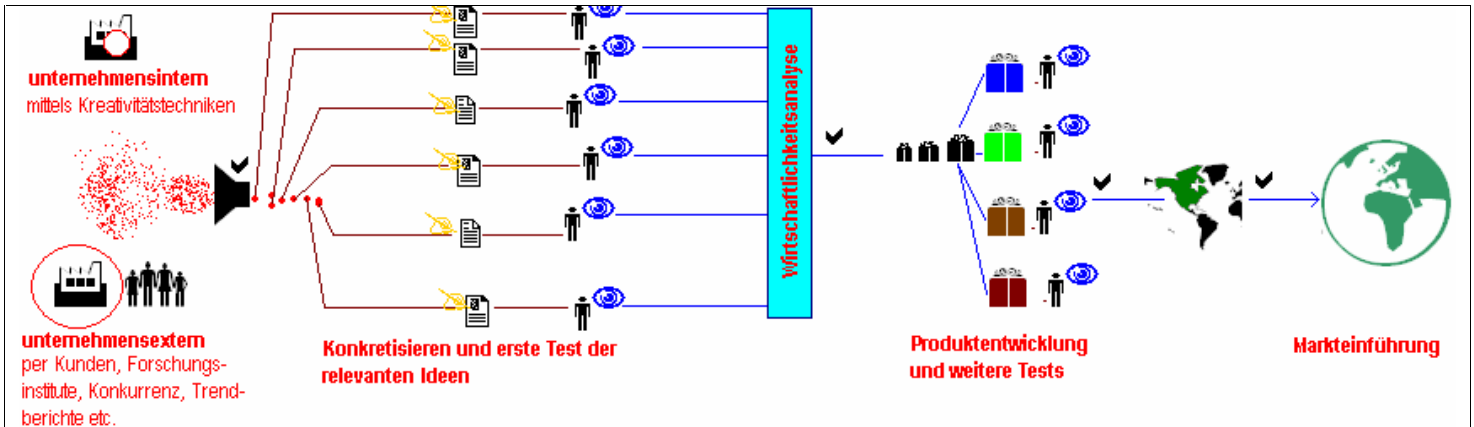
Kundendienst / Service	Zugaben
Funktionalität des Produktes beim Kunden gewährleisten	Verloren an Bedeutung, meist nur noch in zeitlich beschränkten Aktionen angewandt.
Anforderungen:	
- Bestehendes Kundenbedürfnis - Angepasst an die Marketing-Strategie - Günstiges Kosten / Absatzwirkungsverhältnis	

7.3 Entwicklung und Einführung neuer Produkte

Zwang, regelmässig Produktneuheiten anzubieten vs. hohe **Kosten und Risiken** der Planung und Einführung

Produktentwicklungen

Änderung oder Verbesserung	Neuartige, innovative Produktideen
- Marketingstrategie existiert - Marketing-Mix-Konzept bietet Vorgaben und Kriterien	- Anfänglicher Strategieentwurf empfohlen, der danach sukzessive parallel zum Produktentwicklungsprozess konkretisiert wird.


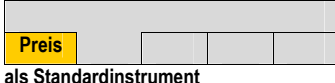




Ideengewinnung extern durch Kunden, Trends intern z.B. aus Marketing, techn. Abteilungen etc, Kreativitätstechniken	Ideenvorauswahl Kriterien: - Bedürfniskonformität - technische und kostenbedingte Realisierbarkeit - Fähigkeiten der UN - Konkurrenzsituation - Voraussichtliche Preise - Mindestanf. der UNLeitung	Entwicklung und Überprüfung des Produktkonzeptes Nähere Umschreibung der Ideen: Zweck, Leistung, Qualitätsniveau, Technologie, Funktionen, Design, Preis, Variationen. Test bei potentiellen Abnehmern	Wirtschaftlichkeitsanalyse Attraktivität des Produkts lässt sich nun leichter bewerten.	Produktentwicklung im engeren Sinne Vorbereiten der industriellen Fertigung aus der Weiterentwicklung der Muster und Modelle und Lancierung der Nullserie	Markterprobung und Markteinführung Nach evtl. durchgeführten und bestandenen Markttests kann das Produkt zuerst in begrenzten Märkten getestet werden, bevor es bei Erfolg lanciert wird. (Timing, siehe Inno)
--	---	---	---	---	--

	Facts	Zu empfehlen, wenn
Pionierstrategie	technisch ausgereifte Problemlösung. => anfängliche Monopolstellung, Errichtung von Markteintrittsbarrieren	bedeutende Technologievorsprünge vorliegen, hohe Marktdynamik, Technologieführerschaft angestrebt
Frühe Folger Strategie	geringeres Einführungsrisiko, jedoch evtl. harte Konkurrenz der Pioniere, Vorteile geg. Späte Folger analog Pioniere	aufnahmefähigen, schnell wachsender Teilmarkt, Produkt durch Verbesserungen von Pionierprodukt differenzierbar.
Späte Folger	Kaum Risiko, Kostenvorteile. Starker Wettbewerb => gutes Marketing	wenig FuE-Potential, jedoch flexibel auf Kundenwünsche. Technologiestandard

Diffusionsprozess: Akzeptieren die Konsumenten ein neues Produkt rasch, empfiehlt sich die Pionierstrategie. Nehmen die potentiellen Kunden das Produkt erst mit einiger Verzögerung an, sind Nachzüglerstrategien ebenso empfehlenswert.

8. Preispolitik

Preis als dominierendes M-Instrument 	 Preis als Standardinstrument	 Preis als komplementäres Instrument	
z.B. haben sich die anderen Instrumente bei einer Niedrigpreisstrategie anzupassen.	wenn Preis vom Markt bestimmt oder Ziele anders erlangt werden sollen.	Unterstützt den Einsatz der anderen Instrumente. Die Preishöhe orientiert sich an relativen Stärken/Schwächen gegenüber der Konkurrenz. Meist in ersten Phasen der Marktentw.	Überhohe Preise als Signale für Prestige und Spitzenqualität
- Massnahmen in der Regel ohne grossen Zeitverzug durchsetzbar. - Umsatz reagiert in vielen Märkten am schnellsten auf Preismassnahmen - Konkurrenz reagiert meistens auch schneller auf Preismassnahmen unsererseits als auf andere Massnahmen - Preis ist das einzige Marketinginstrument, zu dessen Durchsetzung nicht zuerst Ausgaben / Investitionen getätigt werden müssen.			

Unternehmung - Kostenstruktur - Marketing - und Unternehmensziele - Übrige Instrumente des Marketing-Mix	externe Einflüsse politisch-rechtliche, wirtschaftliche, technologische, soziale	Handel - Einkaufskriterien => Image der Produkte und deren Hersteller - Wirtschaftliche Situation - Preisbewusstsein - Marketingstrategien des Handels
externe Einflüsse politisch-rechtliche, wirtschaftliche, technologische, soziale	Preisentscheide - Preisniveau - Rabattsystem - Taktische Preismassnahmen - Preisdifferenzierung - Zahlungsbedingungen - Kundenfinanzierung	externe Einflüsse politisch-rechtliche, wirtschaftliche, technologische, soziale
Produktverwender - Image der Produkte und deren Hersteller - Preisbewusstsein - Wirtschaftliche Situation - Bedürfnisse	externe Einflüsse politisch-rechtliche, wirtschaftliche, technologische, soziale	Konkurrenz - Praktizierte Preispolitik - Unternehmensziele - Kostenstruktur - Übrige Instrumente des Marketing-Mix

8.3 Ansätze zur Preisgestaltung

Allgemein								
Kostenorientierte Preisbestimmung Anteil des geforderten Preises zur Kostendeckung	Konkurrenzorientierte Preisbestimmung Betrachtung der Konkurrenzpreise, gewichtet mit deren Qualität und Produkteigenschaften. <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Preis < Konkurrenz</td> <td style="background-color: yellow;">bei elastischer Nachfrage</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">Preis = Konkurrenz</td> <td style="background-color: yellow;">Oft bei homogenen Prd, wo Preiswettbewerb Preis unter HK sinken könnte.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">Preis > Konkurrenz</td> <td style="background-color: yellow;">bei Prd mit hoher Präferenzwirkung (Image, Qualität)</td> </tr> </table>	Preis < Konkurrenz	bei elastischer Nachfrage	Preis = Konkurrenz	Oft bei homogenen Prd, wo Preiswettbewerb Preis unter HK sinken könnte.	Preis > Konkurrenz	bei Prd mit hoher Präferenzwirkung (Image, Qualität)	Nachfrageorientierte Preisbestimmung beeinflusst durch - Alleinstellungseffekt (Grösse des wahrgen. Vorteils) - Komplexitätseffekt (Kompl. der Vergleichbarkeit der Preise unterschiedlicher Anbieter) - Ausgabengrösseneffekt (auszugebender Geldbetrag im vgl. zum Einkommen)
Preis < Konkurrenz	bei elastischer Nachfrage							
Preis = Konkurrenz	Oft bei homogenen Prd, wo Preiswettbewerb Preis unter HK sinken könnte.							
Preis > Konkurrenz	bei Prd mit hoher Präferenzwirkung (Image, Qualität)							
Kombination dieser drei Ansätze empfehlenswert.								
Nutzenorientiertes Pricing (Value to Customer) – Orientieren an der Zahlungsbereitschaft des Kunden								
Preisdifferenzierung nach Region, Kunden, Zeit, Produktmerkmalen => max. Ausschöpfung kundenindividueller Zahlungsbereitschaften	Preisbündelung zu günstigeren Paketen anstelle Einzelproduktpreise => Mehrverbrauch	Nichtlineare Preispolitik Preis variiert je nach Auftragsgrösse, Kundenattraktivität, Mengenrabatt, Bonusprogramme, Mehrstufige Preissys. => Kundenbindung						
Schwer vergleichbare Leistungsangebote auf einem Markt können dazu führen, dass Makler/Absatzmittler im Markt an Bedeutung gewinnen.								

9. Kommunikationspolitik

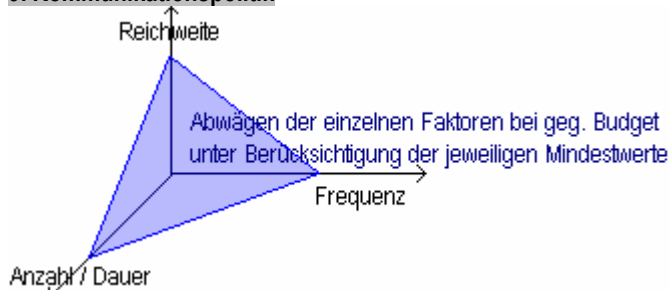


Abb 9.1

Mit zunehmender Informationsflut sinkt die Chance für eine Massnahme, zur Kenntnis genommen zu werden ⇒ Erhöhung der unteren Wirkungsschwelle.

Verschiedene Personen aus diversen Bereichen einer Unternehmung arbeiten mit unterschiedlichen Kommunikationsmethoden ⇒ Koordination notwendig

Planung am Beispiel der Werbung, oft werden externe Agenturen damit beauftragt.

- **Vorgaben** des strategischen Marketingkonzeptes bezgl. Produktverwender, Absatzkanäle, externe Beeinflusser.
- Detailanalysen ⇒ Informationen über Kommunikationsmassnahmen, Angebotspositionierungen, Konkurrenzangebote, Merkmale der Marketingzielgruppen.
- Werbebudget vor **Werbekonzept** gegeben.

Bestimmung der Kommunikationszielgruppen (aus Marketingkonzept übernehmen und konkretisieren, Präzisierung des Zielpublikums) und Kommunikationsziele (Entwicklung von Bedürfnissen, positive Einstellungen und Firmenimage, Erhöhung des Bekanntheitsgrads)	Bestimmung der Kreativstrategie (Werbemassnahmen [Welche Bedürfnisse angesprochen, welche Vorteile hervorgehoben, rational oder emotional]) ⇒ Gestaltungsvorlagen (unter Berücksichtigung der Produktbedeutung und des Motivationstyps)	Bestimmung der Mediastrategie und –planung. (Wahl des Mediums unter Berücksichtigung von Reichweite, Frequenz, Dauer und Anzahl der Werbepetoden Abb 9.1). Werbemittel für Basis- und Zusatzmedien.)	Konzeptbeurteilung, Planung der Wirkungskontrolle (Bewertung und Wahl der besten Alternativen aus Schritten 1-3. Wirkungskontrolle in der ersten Werbepetode, Realisierungskontrollen).
--	---	--	---

- **Realisierung** der Werbemassnahmen (Produktion der Werbemittel, Abschluss von Verträgen gemäss Streuplan, Streukosten: 75-85% des Budgets)

- **Werbekontrolle** (Umsetzungs- und Qualitätskontrolle, in Praxis eher selten ⇒ "Menschen" ...)

Werbung - Sachliche und emotionale Werte - unpersönlich - unter Verwendung von Massenmedien	Verkaufsförderung - Führt zur schnelleren Entscheidung ⇒ zum Probekauf - Aktionsmassnahmen (Preis, Leistungen) - Merchandising, Gestaltung Verkaufsraum	Public Relations - richtet sich an Zielgruppen und Meinungsführer - zur Erreichung best. Marketingziele - durch Informationsereignisse oder Informationsbereitstellung oder - redaktionelle Teile von Massenmedien - informativ, z.T. objektiv, nicht emotional	Nichtklassische Kommunikationsinstr <i>Sponsoring</i> <i>Eventmarketing</i> Ereignis wird von UN selbst gestaltet. An spezifische Zielgruppen gerichtet. Produktevents, Kundenevents. <i>Product/Corporate/Generic Placement</i> in Spielfilmen ⇒ hohe Reichweiten, kein Zapping, Imagetransfer
Promotionswerbung - Massnahmen der Verkaufsförderungs-Kommunikation			
Sponsoring Sport- (Imagewerte je nach Umfeld), Kultur-, Sozio/Umweltsponsoring (Kommunikation gesellschaftl. Verantwortung)			

Produktverwender	Externe Beeinflusser	Handel
-------------------------	-----------------------------	---------------

Kapitel 10 – Distributionspolitik

Wahl der Vertriebswege und Kanäle, Gestaltung der Zusammenarbeit mit Handel	Senkung der Vertriebskosten	Profilierung
„Früher“	Massenprodukte: Grossverteiler, Grossraummärkte, Discounter	Exklusive Markenartikel: Imagekonforme Fachgeschäfte
„Heute“	Fachmärkte, Off-Price-Stores, E-Commerce	

Die jüngsten Entwicklungen führten zu den Top-Trends im Konsumentenverhalten:

	Kaufkriterium	Shops	Serviceniveau
Smart Shopping	Preisbewusster Qualitätskauf	Factory Outlets, Off-Price Stores	Lieferzeit
Discount Shopping	Preis	Discounter	Lieferzuverlässigkeit
Convenience Shopping	Bequemlichkeit	Convenience Shops (unterstützen Impulskauf und Nahversorgung), Lieferservice	Liefersorgfalt
Electronic Shopping	Nur bei gewissen Produktarten	Per Internet, Postlieferung	Lieferflexibilität

Entwicklung der Absatzkanäle	Konsumentenverhalten Smart, Discount, Convenience, Electronic Shopping	Macht des Handels Grosse Handelsketten nutzen starke Kaufkraft aus Preisgünstige Eigenmarken von Handelsunternehmen Regalplatz Verlangte Zuschüsse für Verkaufsförderung vermindern Mittel zur Markenwerbung Marketing-Manager und Informationsvorteile
Beeinflussen Distributionspolitik		

Entscheiden zur Logistik

Sicherstellen eines optimalen Serviceniveaus für den Kunden

Versuch, Logistik effizienter zu gestalten ohne Verringerung des Serviceniveaus durch optimale Entscheidungen hinsichtlich

- optimaler Anzahl
- räumlicher Anordnung
- Grösse der Lager
- Transport- und Wegewahl

Zu erfüllender Mindeststandard

Belieferungsrhythmus
Lieferbereitschaft

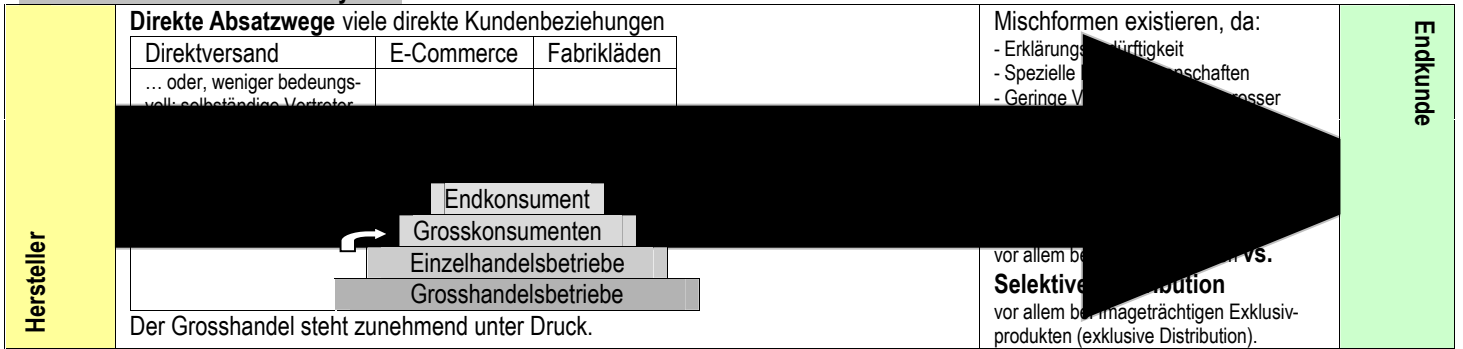
(Umsatzes)

Logistik beinhaltet auch den Weg vom Lieferanten zur UN. Ein hohes Serviceniveau ist nur möglich, wenn die Logistik über die ganze Wertschöpfungskette gut funktioniert. **Efficient Customer Response** ist ein Konzept, welches versucht, durch ganzheitliche Betrachtungsweise für alle Beteiligten Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne zu realisieren.

Voraussetzungen

Organisatorisch-techn. Infrastruktur		Interne Koordination / Anreizsysteme		Kritische Masse als Partner		Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit	
...Marketing Lieferant	Logistik Lieferant	Marketing	Logistik	Marketing Kunde	Logistik Kunde...		
		Schnittstellenprobleme beseitigen		Schnittstellenprobleme beseitigen			
Supply Chain Management				Supply Chain Management			
Category Management		Category Management		Category Management			

Entscheide zum Distributionssystem



Marktmacht, Marktposition	Grösse des Geschäftes bzw. POS	Sortiments-		Angestrebtes Preisniveau
		breite	tiefe	
Fachgeschäfte	Kleine bis mittelgrosse	beschr.	grösser	Höhere Preise
Tante Emma	Klein	Mittel	klein	Höhere Preise
Fachmärkte	Gross – sehr gross	beschr.	gross	Tiefere Preise
Supermärkte	Gross – sehr gross	mittel	mittel	Tiefere Preise
Warenhäuser	Gross – in Abteilungen	gross	mi - gr	höhere / tiefere
Discounter	Mittel bis Gross	beschr.	mittel	Tiefe Preise
	Art / Intensität der Kundenkontakte			

Kapitel 11. Verkauf

Inwiefern andere Mitarbeiter beim Verkauf einwirken, hängt von der Organisation der Unternehmung ab.

Der Verkauf als Instrument

Personen mit Verkaufsaufgaben	Aussendienst	Innendienst	Geschäftsleitung Management		andere Mitarbeiter
Arten von Verkaufskontakten	mündlich		telefonisch/elektronisch		schriftlich
Anzahl der Kontaktpersonen	1-3	Viele gleichzeitig	1	1-3	viele
Verkaufsformen	one to one	Seminarverkauf one to many	Telefon-, Fax-, eMailverkauf	persönl. schriftl. Verkauf	direct mail

Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind die Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehungen. Deshalb kann der Kunde heutzutage nicht mehr durch „Hard Selling“ zum (einmaligen) Kauf überredet werden. Verkäufe sind zwar wirtschaftlicher Hauptzweck, bilden jedoch nicht den Abschluss der Verkaufstätigkeit, sondern ein wichtiger Bestandteil der Beziehungspflege.

psychologische Kundenbindung⁵ (die Kunden wollen bleiben)

faktische Kundenbindung (die Kunden müssen bleiben)

persönliche Beziehungen	Vertrauen, Commitment	Zufriedenheit	technisch-funktionale Bindung (Standards, Zusatzleistungen)	ökonomische Bindung (Bonussysteme, Treueprämie)	vertragliche Bindung
-------------------------	-----------------------	---------------	---	---	----------------------

Exkurs: Kundenbeziehungen.

Kunden werden mit der Zeit rentabler. Wenn die Beziehungen zu den Kunden gepflegt werden, betreiben sie Mund-zu-Mund-Propaganda und wechseln bei kleineren Preisänderungen nicht gleich zur Konkurrenz.

Auf die PV gerichtete Marketingmassnahmen

Instrumente zur Gestaltung der Vorkauf- und Kaufphase	Instrumente zur Gestaltung der Nachkaufphase
z.B.: Verkaufsförderungsmaillings, Werbung im TV, Rabatte für Markteinsteiger Zielgruppe: Potentielle Käufer, individuelle Merkmale der Kunden sind noch unbekannt Ziele: Bekanntheitsziele, Einstellung / Präferenzziele, Akquisitionsziele	z.B. Kundenkarten, Bonusprogramme, Kundenevents, Treuerabatte Zielgruppe: bestehende Kunden, individuelle Merkmale der Kunden sind bekannt Ziele: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Potentialausschöpfung

An Verkaufsfkt orientierte Hauptaufgaben Konkretisieren die Vorgaben aus Marketingstrategie / Marketing-Mix-Konzepte, um Eigeninterpretation der Verkäufer zu vermeiden	Suche und Gewinnung neuer Kunden (aus Absatzfkt. abgeleitet) ↓	Kundenberatung (aus Beratungsfkt. abgeleitet) ↓	Betreuung, Erhaltung bestehender Kunden (aus Absfkt. abgeleitet) ↓
	Am Verkaufsprozess orientierte Einzelaufgaben Konkrete kurzfristige Berater- und Verkäuferarbeit	Planung und Vorbereitung von Verkaufs- und Beratungsgesprächen →	Durchführung von Verkaufs- / Beratungsgesprächen →
Zusatzaufgaben zur Unterstützung des Verkaufsprozesses ↑ Administrative Arbeiten mit Verwaltungscharakter(haupts. „back office“)		Zusatzaufgaben zur Unterstützung anderer Unternehmensfunktionen ↑ z.B. Sammeln von Markt- / Kundendaten zur Verwendung in der Marketingabteilung, Repräsentation der Unternehmung beim Kunden. ⇒ Gesamtinteressen der UN	

Verkaufs-Management	I. Verkaufsführung	Gestaltung der Verkaufsorganisation ⁴		langfristig
	II. Verkaufsführung	Verkaufs- (Kontaktaufgaben), Informations-, Planungssystem	Personal-, Entlohnungs-, Qualifikations-, Ausbildungssystem	mittel und kurzfristig
	III. Verkauf	Rekrutierung, Ausbildung ¹ , Entlohnung ³ der Mitarbeiter Persönliche Führung ² (der Verkäufer)	Verkaufsplanung (Selektion der zu kontaktierenden) Bereitstellung der Infrastruktur und Hilfsmittel	täglich
Kontakthäufigkeit		Kontaktqualität	Kontaktkosten	
quantitative und qualitative Merkmale der realisierten Verkaufskontakte				

Verkaufseffektivität (gute Erfüllung der Marketingziele) und **–effizienz** (wirtschaftliche / kostengünstige Realisierung)

↑

Anreizsysteme für Verkäufer und Back Office (z.B. Provisionssysteme, Schulung etc.) . ⇒ **Entlohnungssystem:**

Anforderungen:

- gerecht, nach Leistungen, wirtschaftlich
- Verkäufer zu motivieren, Unternehmensgewinn und nicht nur Umsatzvolumen zu steigern
- verständlich / nachvollziehbar für Mitarbeiter
- mit Lohnsystemen anderer Firmen konkurrieren können
- Verkäufer zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen motivieren

} Finden eines angemessenen Gleichgewichtes


Direkte Entlohnung				Indirekte Entlohnung
Basisentlohnung Kombination zu empfehlen:		Zusätzliche Entlohnung Charakter des Besonderen		fringe benefits Vergünstigte Mitarbeiteraktien, -preise, Persönliche Weiterbildung
Zeitlohn Gesichertes, aber allg. niedriges Einkommen, kaum Motivationswirkungen, bei Verkaufsschwankungen nicht ausgeglichen einfaches, übersichtliches, billiges Lohnsystem ⇒ gute Verkäufer abgeworben	Leistungslohn Ungesichertes Einkommen, Eigenmotivation des Verkäufers, differenziertes teures Lohnsystem ⇒ Verkäufer „im Stich gelassen“	Bonus / Prämie Bonifikationen i.d.R. nach Geschäftsjahr ⇒ Kriterien für Boni bekanntgeben!	Wettbewerbspreise Wettbewerbe va. bei rasch einzuführenden Produkten oder überbrücken saison- aller / regionaler Tiefs	

Verkaufsschulung ¹		
Fachliche Kompetenz		Verkäuferische Fähigkeiten
Produktkenntnisse und Argumente	Unternehmenskenntnisse	Marktkennntnisse Kunde und Konkurrenz

Grundvarianten der Verkaufsführung² (Führungsphilosophie wird längerfristig gesetzt)

Entscheidungsspielraum der Verkaufsführung			
←		→	
Entscheidungsspielraum der Verkäufer		Entscheidungsspielraum der Verkäufer	
Eng geregelter Verkauf und Kontrolle des Verkäufers	Verhaltensvorgaben dominieren	Zielvorgaben dominieren; Anreizsysteme	Ungeregelter Verkauf Unternehmerische Freiheiten

Möglichkeiten zur Gestaltung der Aufbauorganisation⁴ des Verkauf – (⇒Organigramm)

 nach	Eigenschaften	Vorteile	Nachteile	Anwendung geeignet bei
Verkaufsgebieten	Verkäufer für geographisch abgegrenztes Gebiet (gleichmässig nach Umsatzpotential und Arbeitsauslastung verteilt) zuständig	- Keine Doppelspurigkeiten und geringe Verkaufskosten - Vergleichbarkeit der Arbeitsleistungen - Anwendbar über mehrere Hierarchiestufen	Verkäufer können sich nicht spezialisieren ⇒ ineffektivere Marktbearbeitung	- identischen Kundenbedürfnissen - überschaubarem Sortiment oder homogenen Produkten - kleinem Umsatzpotential ⇒ beschränkte Verkäuferz.
Produktgruppen	Mehrere Verkäufer im selben geogr. Gebiet	- Spezialisierungsmöglichkeit der Verkäufer ⇒ Kompetentere Beratung	- Höhere Kosten - Kunden müssen sich an mehrere Verkäufer wenden, wenn sie verschiedene Leistungen nachfragen	- umfangreiches, stark heterogenes Produktprg - häufig neuen und komplexen, erklärungsbedürftigen Produkten - spezialisierten Einkäufern als Kunden
Kundengruppen / Marktsegmenten	Einfache Einteilung nach Kundentyp, wenn möglich nicht zu detailliert einteilen (Überschneidungen und Mehrfachbearbeitung derselben Kunden)	- Intensiveres Eingehen auf Kundenbedürfnisse ⇒ eher Ideen für neue Problemlösungen - Beratungstätigkeit im Vordergrund	- höhere Kosten, vor allem bei geographisch verstreuten Kunden	
Funktionen				

Kapitel 12 Instrumente der Marketing-Infrastruktur

Siehe auch Papyrus 7

die Marketing-Infrastruktur ist je nach Unternehmenspotential und -grösse und Grundhaltung zum Marketing sehr unterschiedlich.

Instrumente der Marketing Infrastruktur (wirken intern auf Marketing Mix; unternehmensinterne Voraussetzungen)

<p>Personelle, anlagenmässige, finanzielle und rechtliche Infrastruktur / Potential</p> <p>Personelles Potential: Zahl der Marketingstellen, KnowHow der Stelleninhaber</p> <p>Anlagenmässiges Potential: Physische Anlagen, Informatik. Physische Distribution ⇒ fließende Grenze zum Marketing-Mix-Instr. „Distribution“</p> <p>Finanzielle Mittel: Budget per „top down“ oder „bottom up“</p> <p>Rechtliches Potential: Lizenzen, Patente, eigener Markenschutz</p>	<p>Gestaltung Führungssystem, Einsatz der Führungsinstrumente</p> <p>Formulierte Marketingphilosophie soll Stellenwert des Marketing im UN definieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorität / Stellung? - interne Gliederung, Strukturierung der einzelnen Funktionsbereiche - Organisatorische Regelungen bei einmaligen Aufgaben <p>Gute Marketingorganisation soll Aktivitäten koordinieren und mit anderen Funktionsbereichen übereinstimmen. Sie muss der Marktdynamik standhalten und die Kreativität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter fördern.</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Entlohnungssystem ⇒ Ausbildungssystem ⇒ Planungssystem (Qualität, umfassend ⇒ Aktivitäten) ⇒ Führungsstil ⇒ Kontrolle 	<p>Gestaltung Marketinginformationssystem</p> <p>Marktforschung, Relevante Teile der Kostenrechnung, Dokumentation (Berichtswesen unterstützt Finden von Ursachen für Erfolge und Misserfolge), Datenbanken:</p> <p>Grunddaten Kundendaten (produktunabhängig, langfr.)</p> <p>Potentialdaten Anhaltspunkte für Nachfragevolumen</p> <p>Aktionsdaten Kundenbezogene Massnahmen</p> <p>Reaktionsdaten Verhaltensweisen der Kunden</p> <p>...Makler, Konkurrenten, externe Beeinflusser.</p> <p>Weiteres siehe Glossar und Skript Wilinfo.</p>
---	--	--

		Strategie	
		←	→
Implementierung	gut	unangemessen Rettung oder Ruin Gute Implementierung kann schlechte Strategie kompensieren aber auch Misserfolg beschleunigen	angemessen Zielerreichung
	schlecht	Misserfolg Schlechte Implementierung oder schlechte Strategie führen zu Misserfolg	Probleme schlechte Implementierung behindert Strategie ⇒ Gefahr der Fehleinschätzung der Strategie
		13.2 Strategieimplementierung als dauerhaften Prozess, durch den Marketingpläne in aktionsfähige Aufgaben umgewandelt werden und sichergestellt wird, dass sie von den Mitarbeitern so erfüllt werden, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Ausserdem gewährleistet er die Anpassung ⁶ der strukturellen Gegebenheiten und ressourcenbezogenen Mittel an die aus den Plänen resultierenden Anforderungen.	
		Umsetzung Konkretisierung der Strategie ⇒ operative Pläne und Konzepte. ⇒ dispositive Entscheide/Massn. Anpassungen ⁶	Durchsetzung durch mitarbeiterbezogene Führungsaufg. wird Akzeptanz für die Strategie geschaffen. (bei begeistertem Personal evtl. nicht notwendig).
		↓ Massnahmen ⇒ Wirkungen	
		13.1 Gründe für schlechte Implementierung	
		Systembedingte (können) Unklare Strategie da fehlende Kommunikation ⇒ Schlechtes Verständnis (KnowHow) ⇒ fehlende Ressourcen (Zeit, Kompetenzen) zur Konkretisierung, fehlende Übersicht ⇒ Für Umsetzung notwendige Kompetenzen und genügend Arbeitszeit und Kapazitäten zur Umsetzung gewähren, Schulung der Planer und Umsetzer.	Psychologische (wollen) Eigeninteressen, mangelnde Motivation; Grundeinstellungen (Kultur) stimmen nicht mit der Strategie überein (z.B. Verhalten nach „Qualität“ bei Strategie der „Kostenführerschaft“), negative Auswirkungen der Strategieumsetzung auf Arbeitssituation ⇒ Änderungen in Unternehmenskultur oder Organisation ⇒ Bedrohung pers. Arbeitssituation gewisser Mitarbeiter. ⇒ Führungsmassnahmen

13.3 Umsetzung

Strategie	Aufträge an den Umsetzer (Briefings), Bereitstellung der Mittel Planung Sub-Mixe und Instrumente; Detailpläne	Strategie
informell ohne Detailpläne (anwendbar bei kompetentem Personal, welches die Strategie nachvollziehen kann)		formal synoptisch planen; immer konkretere Pläne führen zu den (anzuwenden bei starkem Koordinationsbedarf; Wirkungsabstimmung botschaftlich – zeitlich – finanziell)
Massnahmen	Laufende Konkretisierungsentscheide	Massnahmen

dispositives operatives strategisches Marketing	Marketing-Gesamtstrategie		
	↓ Marketing Konzept B ↓	↓ Marketing Konzept B ... ↓	↓
	Briefings bei besonders erfolgswichtigen Submixen / Instrumenten die viele komplexe Einzelmassnahmen erfassen und deren Beteiligte nicht bei Strategieplanung dabei waren ↓→	Briefings bei besonders erfolgswichtigen Submixen / Instrumenten die viele komplexe Einzelmassnahmen erfassen und deren Beteiligte nicht bei Strategieplanung dabei waren ↓→	Marketing- Mehrjahresbudget
	Instrumental-Konzepte zu erreichende Ziele, realisierenden Massnahmen, Verhaltensleitlinien ↓	Instrumental-Konzepte zu erreichende Ziele, realisierenden Massnahmen, Verhaltensleitlinien ↓	↓
	operative (1J.) und dispositive (kurzfr.) Massnahmenpläne evtl. in Instrumentalkonzepten erhalten. ↓→	operative (1J.) und dispositive (kurzfr.) Massnahmenpläne evtl. in Instrumentalkonzepten erhalten. ↓→	Marketing- oder Verkaufsbudget (kurzfristiger)
	Massnahmenrealisierung	Massnahmenrealisierung	Auswirkungen

13.4 Durchsetzung

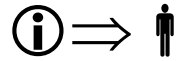
Umgehen des Motivationproblems

Beteiligung der Umsetzer an Prozessen



Analyse der personenbezogenen Probleme, Sondermassnahmen und deren Bewältigung. Durchführungskontrollen und Belohnung strategiegerechter Umsetzungen.

Überzeugung der Umsetzer durch Information



(flankierende Führungsmassnahmen)

Voraussetzungen:

- Einigung
- Beschränkte Personenanzahl
- Vorsicht: Art der Übermittlung

Mitarbeiterbezogene Führungsinstrumente

- Vorbildverhalten, effektives Führungsverhalten
- Klassische Führungsinstrumente (Schulung, Anreizsysteme, Mitarbeitergespräche etc)
- odd instruments
- Schaffen von Symbolen (Ausstattung der Arbeitsplätze, Kundenempfangs, Geschäftsberichts etc.)

Abb S. 252

Kapitel 14 – Marketing-Audit und Marketing-Kontrolle als Informationslieferanten für Planung und Steuerung der M-Aktivitäten

Entscheidung / Planung ⇒	Implementierung ⇒	Kontrolle (≠Controlling !!!)	Audit
		Systematische, gut automatisierbare periodische Überprüfung von im Voraus bestimmten Indikatoren zur Entdeckung von Problemen und Chancen. ⇒Hinweise auf noch zu analysierende Chancen und Probleme. - Soll / Ist- bzw. Normal / Ist-Vergleiche - quantitativ orientiert ⇒ oft automatisierbar - Ergebnisse meist unabhängig vom Marketing-KnowHow des Prüfers	Vertiefte Überprüfung von Entscheidungssituationen durch Analyse verschiedenster Daten. Prozess offener als bei Kontrolle. ⇒Analysierte und benannte Chancen und Probleme, Hinweise auf Lösungsmöglichkeiten. Nicht notwendigerweise periodisch - auch qualitativ - Ergebnisse abhängig vom KnowHow des Prüfers
<i>In der Praxis oft dieselben Prüfmethode für Audit und Kontrolle eingesetzt.</i>			
Bereiche des operativen Marketing		Durchführungs- und Kostenkontrolle (z.B. Werbung) Wirkungskontrolle (sind die beabsichtigten Wirkungen im Markt eingetreten?)	<i>Prozessaudit</i> (Waren Planungsprozesse rational? ⇒ Verbesserungsvorschläge) <i>Ergebnisaudit</i> (Was wurde entschieden? Untersuchung der Facts, Bewertung)
Bereiche des strategischen Marketing		Prämissenkontrolle (sind die Prämissen bzw. Vorhersagen / Vermutungen tatsächlich eingetroffen?) Überwachung von Ursachenindikatoren und schwachen Signalen	Prozessaudit (eher formale Überprüfung der versch. Vorgänge der Informationsbeschaffung & -verarbeitung, welche die Entscheidungs- und Planungsprozesse verkörpern. Ergebnisaudit Von der Entscheidungsmethode <i>unabhängige</i> kritische Beurteilung der <i>vorliegenden</i> Entscheidungsergebnisse. Geringerer Aufwand.
↳ oftmals lösen in Kontrolle entdeckte Probleme Audits aus ↳ ↳ Audits können zum Aufbau von Kontrollsystemen führen ↳			
↳ Entscheid- / Eingriffsnotwendigkeiten, Reaktionen auf Zielabweichungen / Marktveränderungen ↳			

Idealtypischer Ablauf der Marketingkontrolle

Bestimmung Übergeordnete Zielsetzung	Bestimmung der zu überwachenden Kontrollgrößen	Bestimmung der Toleranzgrenzen	Messung der Kontrollgrößen	Feststellen von Abweichungen	Auslösung von Ursachensuche oder nächste Messung
Grundsatzentscheidungen	wie viele, welche	ableiten aus Budget, Ziel, Vergleichswerten, Benchmarking	wie oft, Methode, Datenlieferant	Über- / Unterschreiten der Toleranzgrenzen, wo und wann	

Generelle Zielindikatoren	Differenzierte	Ursachenindikatoren	Prämissen / Annahmen	Schwache Signale
Generelle Zielgrößen. Durchschnittsgrößen decken Probleme zu und geben erst Signale, wenn Auswirkungen (zu) extrem.	Zielgrößen wie Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag differenziert nach Regionen, Kanälen, Produkten etc. Abweichungen werden nicht mehr ausgeglichen durch Durchschnittswerte, sondern es können die kritischen Stellen lokalisiert werden.	- Konkurrenz(preise, Werbeaufwand) - Kundenzufriedenheit - Zahl der Reklamationen Beobachtungen dieser oft qualitativen Indikatoren sind meist ziemlich kostenaufwendig und bedürfen einer Interpretation.	Entwicklung des Marktvolumens, Konkurrenzstrategien, Entwicklung der Marktanteile von Absatzkanälen. Kontrolle der Annahmen, die bei der Strategieentscheidung getroffen wurden.	Diskontinuitäten, systematisches Absuchen kritischer Umfeldbereiche.
Sicherheit und Objektivität der Problemdiagnose				Frühzeitigkeit der Problementdeckung
Kontrollsysteme sollen sich hauptsächlich auf diesen Bereich beziehen				

Überlegungen zu 14.4

- Es gibt keine Standardlösung
 - Weniger ist mehr: Einsetzen der einzelnen Instrumente im angemessenen Masse. Sich hauptsächlich auf die wichtigsten Indikatoren beschränken.
- Wer übernimmt die Kontrollaufgaben?


Teil VI: Marketing für Dienstleistungen und Industriegüter

Nutzung	Konsumtive Verwendung durch Endkunden	Investive Verwendung durch Weiterverarbeiter
Leistung	Konsumgüter	Investitionsgüter
Sachleistungen	Konsumtive Dienstleistung wie Gastronomie	Investive Dienstleistungen wie Unternehmensberatung

Kapitel 15 – Besonderheiten des Marketing für Dienstleistungen

Besonderheiten der Dienstleistung (Grau hervorgehoben)

	Untrennbarkeit von Produktion und Verkauf - Persönlicher Verkauf (⇒ Gute Verkäufer/Berater!) ⇒ Standortwahl / Niederlassungssystem - „Marketing gegen Innen“: Das Personal muss geschult sein, dh. die Leute müssen von den Marketing-Grundsätzen in Kenntnis gesetzt sein ⇒ Kundenfreundliches Auftreten	Kunde beeinflusst Leistungserstellung und damit auch die Leistungsqualität (Kopf stillhalten beim Coiffeur) ↓	Kunde erlebt den Leistungserstellungsprozess und das Verhalten des Leistungserstellers (Friseur raucht) ↓
Konsumgüter	Investitionsgüter	Dienstleistungen	
Materielle Elemente	bei der Kaufabhandlung		Immaterielle Elemente

Da immateriell: Nicht direkt kommunizierbar	Schwierige Beurteilung durch den Kunden vor dem Kauf	Werbung und persönlicher Verkauf sollte GW erhöhen ↓ Glaubwürdigkeit des Leistungsversprechenden ist im Dienstleistungssektor zentral
Lösungsansätze: - Hervorheben der fassbaren Komponenten (Verkaufsbäude, Personal etc) und Ergebnisse von konsumierten Dienstleistungen (z.B. SAP: Successstories) - Mund-zu-Mund-Werbung (⇒Kundenbeziehungen nach Leistungserbringung weiterpflegen) - Bearbeitung der neu in den Markt eintretenden Personen	 Signale an den Kunden ←	Leistungspotential - personales (wir haben die besten Mitarbeiter) - anlagemässiges (beste Ausrüstung) - finanzielles (wir sind finanziell gesund) - rechtliches - Beziehungen, Handelskanäle, Konkurrenten

Fehlende Lagerfähigkeit		
Problem der Anpassung der Kapazitäten an die Nachfrage (Stoss- / Leerzeiten) ⇒ Teilzeitarbeit, Einsatz flexibler Kapazitäten ⇒ Automatisierung (z.B. Geldautomaten)	Nachfrageschwankungen ausgleichen ⇒ Preispolitik (Saisonpreise)	Fixkosten ⇒ Preispolitik (Saisonpreise)

Zentrale Bedeutung des Menschen für die Leistungserstellung						
Schwierigkeiten der Sicherung einer gewissen Leistungsqualität. Einfluss zufälliger Faktoren auf die Qualität möglich.				Möglichkeiten:		
Zuverlässigkeit	Reaktionsbereitschaft	Leistungs-kompetenz	Einfühlungs-vermögen	Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds	⇒GAP Modell	
				Standardisierung ⇒ Unternehmensstandards müssen mit den individuellen Bedürfnissen der Kunden in Einklang gebracht werden und können diese sogar fördern (z.B. Uniformen). ⇒ Achtung: Bürokratisierung!		Individualisierung ⇒ Kosten zu hoch
Siehe Glossar						
Schulung, Anreize für Mitarbeiter, Führungsmassnahmen Zurverfügungstellen von angemessenen Arbeitshilfsmitteln Pflege von Äusserlichkeiten und Details						

Beschränkter Rechtsschutz		
Gefahr von Imitation, Schutz vor Leistungsdifferenzen ⇒Markenschutz	Hohe Bedeutung des Images und der Visual Identity ⇒ Profilierung. Durch Konkurrenz schwer nachahmbar.	⇒Hohe Bedeutung von Servicequalität und Zusatzleistungen

Instrumentelle Besonderheiten im Dienstleistungsmarkt

Product	Place	Price	Promotion	People	Physical Evidence (tangibles Umfeld)	Process
Kann Standardisiert, automatisiert werden?	Keine Absatzmittler, meistens direkter Vertrieb. Standortwahl	Ausgleichen von Kapazitätsschwankungen, Steuerung der Auslastung	Materielle Komponenten in den Vordergrund stellen	Motivation? Auswirkungen auf die Dienstleistungsqualität?	Gestaltung des Gebäudes, Innenausstattung, Hintergrundmusik etc.	Ist vom Kunden ersichtlich.

Kapitel 16 – Besonderheiten des Marketing für Industriegüter – oftmals B2B

Abnehmer: Andere Firmen

Besonderheiten im Industriegütermarketing

- **Abgeleitete Nachfrage:** Keine Herstellung eines Gutes, wenn kein Endkonsument vorhanden ist.

Industriegüterhersteller Anbieter	Konsumgüterhersteller Nachfrager Kunden Käufer	Endkunde Endkonsument
Hersteller der Bestandteile und Maschinen	← Hersteller des Gutes	← Bedürfnis nach Gut

- Komplexe Kaufentscheidungsprozesse (Vor allem bei grossen Investitionen und erklärungsbedürftigen Produkten sind mehrere Personen beteiligt => Buying Center)
- => Direkte Kundenkontakte (bei kleinerer Kundenzahl) und individualisierte Leistungen

Käuferseitig	Nachfrageseitig
Wenige aber grosse Käufer Geografische Käuferkonzentration Leasing Kauf per Ausschreibung	Preisunelastische Gesamtnachfrage

Hohe Markttransparenz
Geringe Bedeutung des Zwischenhandels

	stark	schwach	
	Ausrichtung des Anbieters auf Nachfrager		
Kaufverbund	Zulieferergeschäft Geschäftsbeziehungsmanagement Qualitätssicherung (=> Qual. Endprd.) Preiswürdigkeit (=> Preis Endprd.) Lieferungs- / Termintreue	(z.B. Standardsoftware) Systemgeschäft Da oft Standardprodukte => auf Anbieter angewiesen, Gefahr: nicht mehr anbieten => Leasing, Garantien Werbung: Im Evoked Set der Kunden Persönlicher Verkauf	stark
Einzeltransaktion	(z.B. Produktionsanlage) Anlagengeschäft Einzelfertigung Know-How-Gefälle (Kunde/Lieferant) Preisverhandlungen (kein Marktpreis!) Liefertermin / -bedingungen	(Kauf eines Gegenstands) Produktgeschäft Kommunikation: Informative Botschaften Werbung: Schaffung pos. Klimas, Stimulierung der Nachfrage, Kaufbeeinflusser, Anfrage provozieren PR: Verbesserung Firmenimage	schwach
	Focus Einzelkunde	Anonymer Markt	
	Zuerst Verhandlungen, danach herstellen	Zuerst herstellen, danach auf Markt verkaufen	
			schwach
			stark
			Ausrichtung des Nachfragers auf den Anbieter
			stark
			schwach

Medienwerbung als komplementäres Instrument (nicht effektiv)
Individuelle Leistung

Pflege der Kundenbeziehungen
Abhängigkeit des Anbieters vom Kunden

Produktpolitik	Preispolitik	Kommunikationspolitik	Distributionspolitik und Verkauf
Standardisierungsgrad Zusatzleistungen Markenpolitik (Produkt- vs. Unternehmensmarken; Produktmarken bei Einzelanfertigung sinnlos)	Marktpreise Leasing anstatt Verkauf (Selbst als Leasingfirma auftreten!)	Klassische Werbung Produktdokumentationen (wichtig bei erklärungsbedürftigen Produkten) Messen / Ausstellungen (dienen auch dem Konkurrenzvergleich)	Direktvertrieb Persönlicher Verkauf

Im selben Verlag erschienen:

