Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing

Prof. Dr. Hans Pechtl

Vorlesungsskript

BWL 1 - Marketing

Sommersemester 2023

Postadresse: Postfach, 17487 Greifswald
Hausadresse: Friedrich-Loeffler-Straße 70, 17489 Greifswald
E-Mail: pechtl@uni-greifswald.de
Telefon: (0 38 34) 420 24 81
Fax: (0 38 34) 420 24 82

Gliederung der Vorlesung: BWL 1 - Marketing

1. Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen
- 1.1 Transaktionen und Transaktionsbeziehungen
- 1.2 Das Marktmodell
- 1.3 Wertschöpfung und Kundennutzen
- 1.4 Objektdefinitionen des Marketing

2. Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager
- 2.1 Verkäufer- und Käufermarkt
- 2.2 Marketinginstrumente
- 2.3 Systematische Marktbearbeitung

3. Marketing als Unternehmensphilosophie

4. Die „Säulen des Marketings“
- 4.1 Defining the Business
- 4.2 Zielgruppendenken
- 4.3 Strategische Wettbewerbsvorteile

5. Preispolitik als ausgewähltes Marketinginstrument
- 5.1 Rolle des Preises im Marketing-Mix
- 5.2 Kostenorientierte Preispolitik
- 5.3 Nachfrageorientierte Preispolitik

Literaturempfehlungen

- Esch, F.-R./Herrmann, A./Sattler, H.: Marketing, 5. Auflage, München 2017.
- Kotler, P./Keller, K.L./Bliemel, F., Marketing-Management, 12. Auflage, Stuttgart 2007.
- Kuß, A./Kleinaltenkamp, M., Marketing-Einführung, 8. Auflage, Wiesbaden, 2020.
- Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M.: Marketing, 12. Auflage, Wiesbaden 2015.
- Pechtl, H., Preispolitik, 2. Auflage, Stuttgart 2014.
- Schmalen, H./ Pechtl, H., Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 16. Auflage, Stuttgart 2019.

sowie in der Vorlesung angegebene Literatur

1. Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1 skizziert die engste Definition des Marketings als optimale Gestaltung von Transaktionen.
In diesem Kontext wird das ökonomische „Phänomen“ der Transaktion bzw. Transaktionsbeziehung charakterisiert sowie weitere zentrale Konzepte wie Wertschöpfung, Wohlfahrtsgewinn, Produzenten- und Konsumentenrente und ihre Relationen zueinander abgeleitet. Ferner beschäftigt sich das Kapitel mit verschiedenen Produktarten, die wiederum mit unterschiedlichen Marketingobjektdefinitionen korrespondieren.

Lernziel: Grundverständnis dieser Marketinginterpretation.

1.1. Transaktionen und Transaktionsbeziehungen

Lernziele der Veranstaltung

In Kapitel 1.1 werden wesentliche Elemente des Konzepts der Transaktion dargestellt. Schwerpunkt der Ausführungen ist eine informationsökonomische Betrachtung des Konzepts der Transaktion. Ferner werden im Sinne eines Exkurses werden verschiedene Arten der Preisfindung als spezielle Transaktionsdesign näher betrachtet. Aus dem Charakter einer Transaktion lassen sich Ansatzpunkte für optimale Gestaltung einer Transaktion ableiten, was zugleich eine erste Interpretation des Begriffsinhalts des Marketings konstituiert.

Lernziel: Grundverständnis zum (informationsökonomischen) Konzept der Transaktion und Preisfindungsarten.

1.1.1 Elemente einer Transaktion bzw. Transaktionsbeziehung

Begriff der (ökonomischen) Transaktion auf Gütermärkten

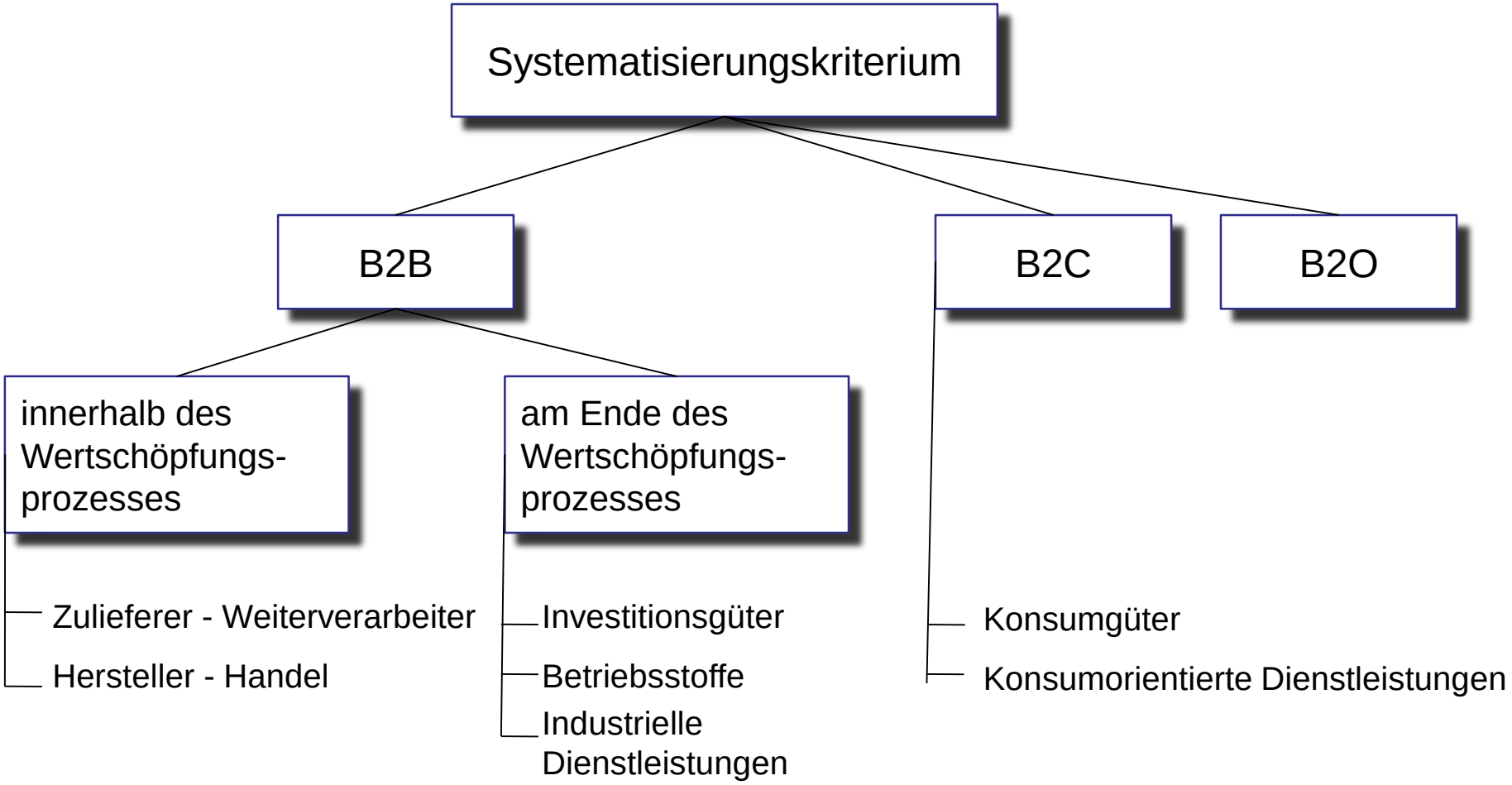
An economic transaction involves the exchange of a given product at a certain location (situation) for an agreed-on amount of money with specified terms between at least two parties (Xia et a. 2004).

Gegenstand der Austauschbeziehungen sind Transaktionsobjekte (Produkte: Güter, Dienstleistungen).

Akteure in einer Transaktion sind die Transaktionspartner, die sich nach ihrer Stellung in einer Transaktionsbeziehung unterscheiden lassen in:

- Wirtschaftssubjekte, die Produkte anbieten (Anbieter; Unternehmen, Produzenten; Hersteller/Händler): Diese vermarkten das Produkt.
- Wirtschaftssubjekte, die Produkte benötigen (Nachfrager; Abnehmer; Käufer; Kunde; Konsument; Verbraucher). Diese ge- bzw. verbrauchen das Produkt in Konsumaktivitäten (B2C) oder setzen es in ihrem betrieblichen Transformationsprozess ein (B2B).

Arten von Transaktionsbeziehungen



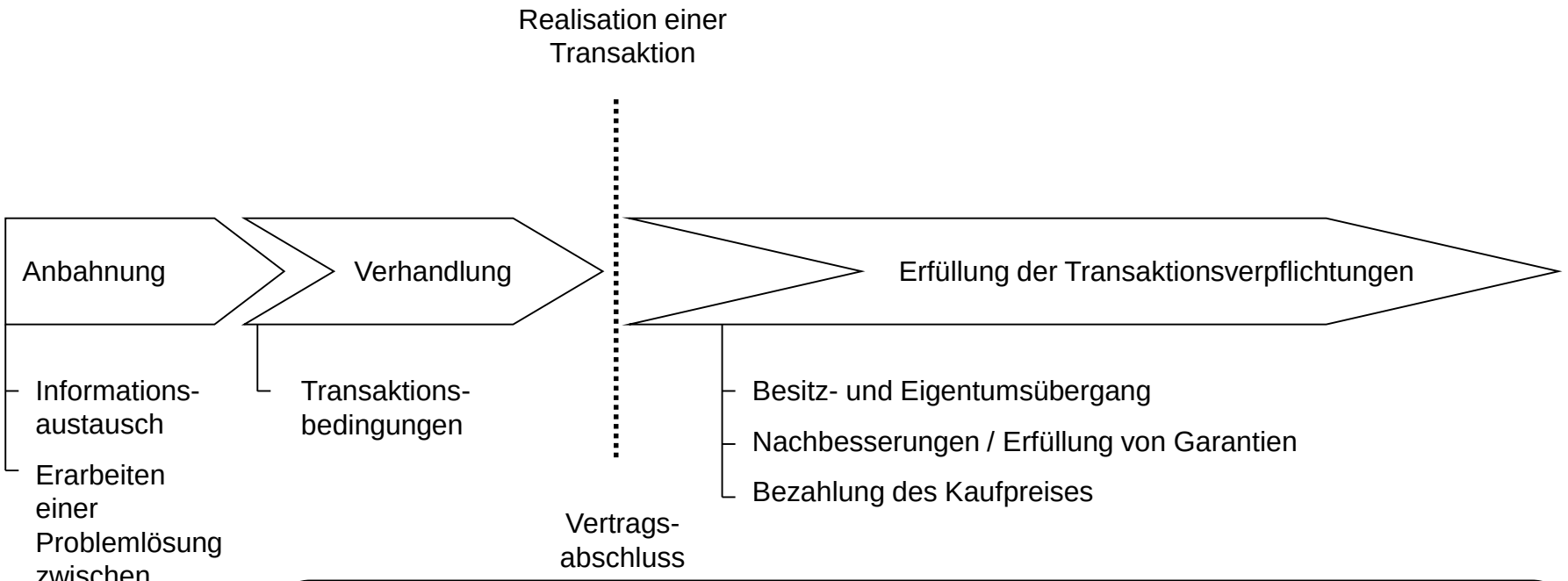
Transaktion als Prozess: Transaktionsbeziehung

Eine Transaktion besitzt einen prozessualen Charakter: Dieser umfasst alle Aktivitäten und Tätigkeiten der Transaktionspartner, die mit der konkreten Transaktion verbunden sind. Dadurch entsteht zwischen beiden Transaktionspartnern eine Transaktionsbeziehung.

Eine einfache Einteilung des Transaktionsprozesses unterscheidet zwischen Anbahnung, Verhandlung und Erfüllung der Transaktionsverpflichtungen. Die Phase der Anbahnung und Aushandlung der Transaktionsbedingungen sind wesentliche Elemente des Kaufentscheidungsprozesses eines Nachfragers, der in der Kaufentscheidung (Wahl des Anbieters oder der Marke) kulminiert. Die Realisierung der Transaktion (Vertragsabschluss; Kaufakt) ist der „Höhepunkt“ der betreffenden Transaktionsbeziehung, stellt aber nicht deren Ende dar.

Eine Transaktionsbeziehung ist beendet, wenn keiner der Transaktionspartner mehr einen Leistungs- bzw. Erfüllungsanspruch aus dem Vertragsabschluss hat.

Phasen einer Transaktion

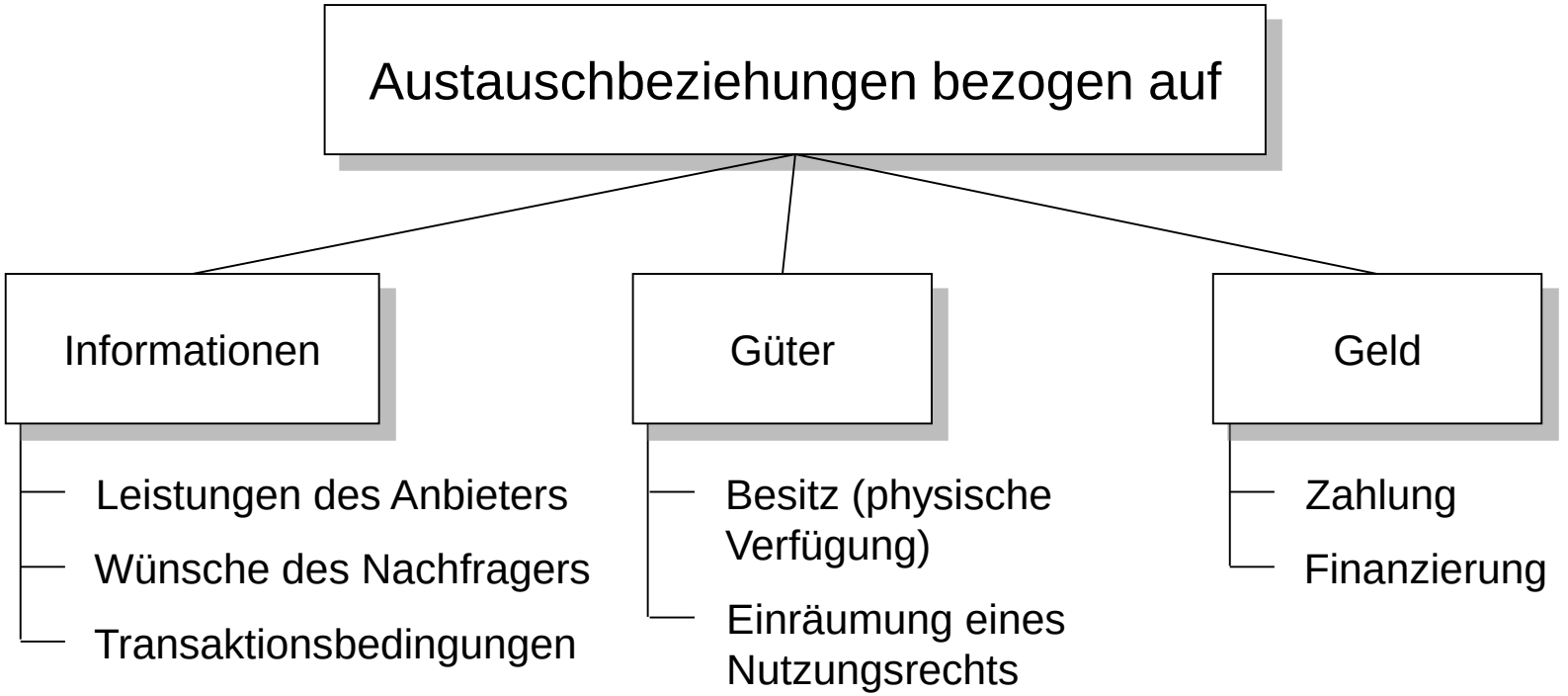


Vereinfacht wird im Marketing mit Transaktion das Realisieren eines Vertragsabschlusses bezeichnet. Eine Transaktion beinhaltet dann einen „Verkaufserfolg“ bzw. die Realisierung des Absatzes des Transaktionsobjekts bei einem Nachfrager.

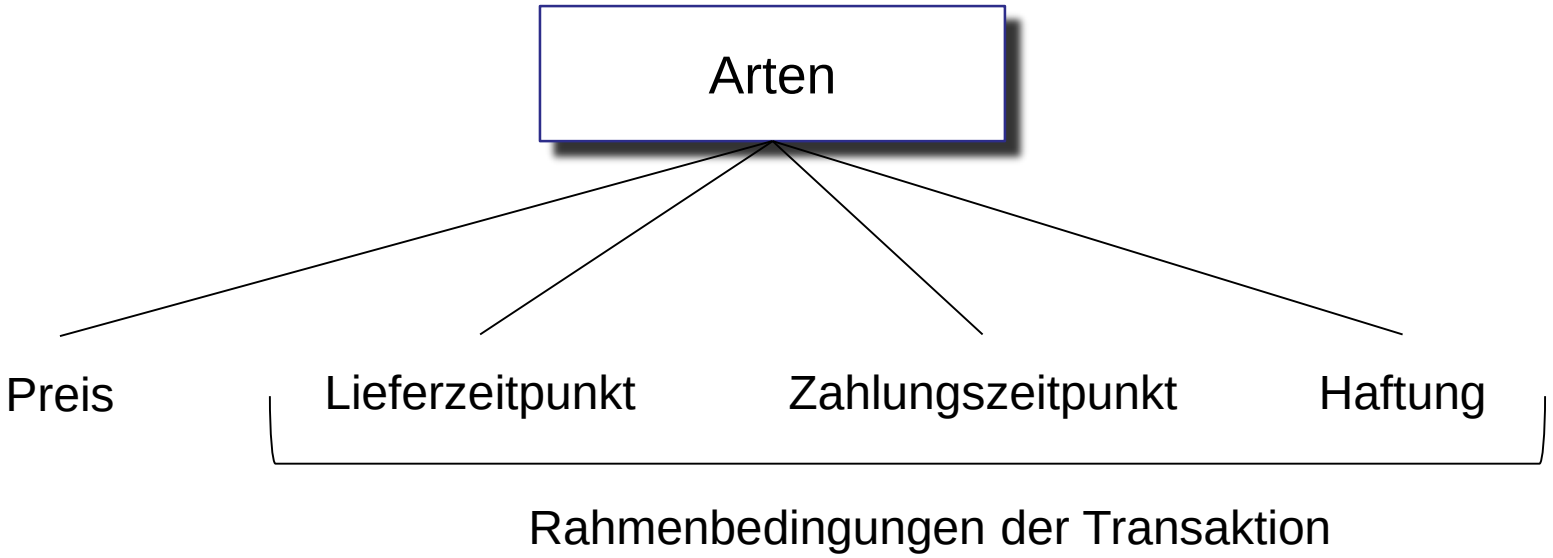
Konzept der Transaktionsbeziehungen

- Transaktionsbeziehungen: Anbieter und Nachfrager stehen in einer Phase der Transaktion.
- Start einer Transaktionsbeziehung bzw. Transaktion: Nachfrager bekundet Interesse an einer Transaktion:
  - Besuch der Geschäftsstätte des Anbieters
  - aktive Einholung oder Anforderung von Informationen über das Transaktionsobjekt des Anbieters (z. B. Einwilligung bzw. Wunsch, dass der Anbieter eine Angebotskonzeption erstellt)
- Ende der Transaktionsbeziehung bzw. Transaktion: Jeder Transaktionspartner hat seine Transaktionsverpflichtungen erfüllt: Es bestehen keine Ansprüche (Forderungen) mehr an den Transaktionspartner bezogen auf dessen Erfüllung der Transaktionsbedingungen.

Transaktionen als mehrdimensionale Austauschbeziehung



Transaktionsbedingungen: Übersicht



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Der Preis ist der von einem Käufer zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Menge eines spezifischen Wirtschaftsgutes an den Verkäufer zu zahlende Geldbetrag: Der Preis ist eine monetäre Größe (pagatorischer Preisbegriff) .

Ausnahmen vom Preis als Geldbetrag sind bspw. im internationalen Marketing sog. Bartergeschäfte (Warengegenlieferungen) oder im Privatsektor sog. Dienstleistungs-Tauschringe (z.B. 2 Std. Rasenmähen gegen viermal Einkaufen).

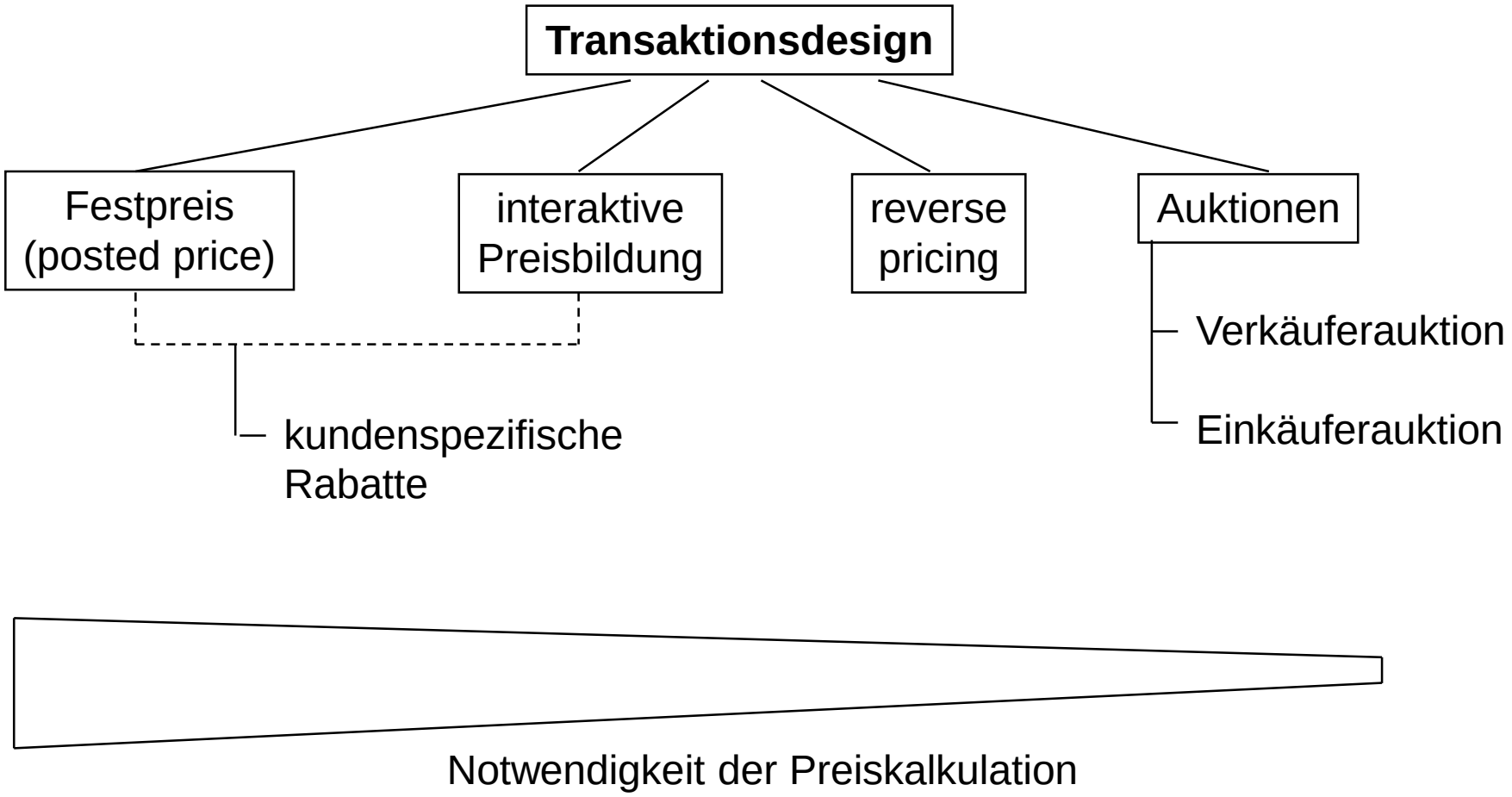
Das Konzept des Markts im Marketing aus dem Blickwinkel von Transaktionen

Organisationale Definition eines Markts: Der Markt ist der abstrakte Ort des Tausches, d.h. der Ort, an dem Transaktionsbeziehungen stattfinden.

Ein Markt besteht aus allen potentiellen Nachfragern mit einem bestimmten Bedürfnis, die willens und fähig sind, durch einen Tausch dieses Bedürfnis zu befriedigen:
Der Markt stellt damit die Summe aller potentiellen Transaktionspartner dar.

1.1.2 Exkurs: Preisfindungsmechanismen

Arten der Preisfindung



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Festpreis (posted price): Das Unternehmen setzt einen bestimmten Preis für ein fest vorgegebenes Produkt an und der Nachfrager kann das Produkt zu diesem Preis kaufen oder nicht.

Interaktive Preisbildung: Der Preis ist Verhandlungssache zwischen den Transaktionspartnern („Feilschen“; Bargaining). Dies gilt häufig im B2B-Bereich.
Durch Fall des Rabattgesetzes in Deutschland ist inzwischen auch im B2C-Bereich es möglich, interaktiv, Preise auszuhandeln (z.B. Höhe des Rabatts).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Reverse Pricing: Der Nachfrager legt den Preis für das betreffende Produkt fest und der Anbieter entscheidet dann, ob er dieses Preisgebot annimmt. Verwirklichung dieses Preisfindung im Internet („Wunschpreisanbieter“; name your price).

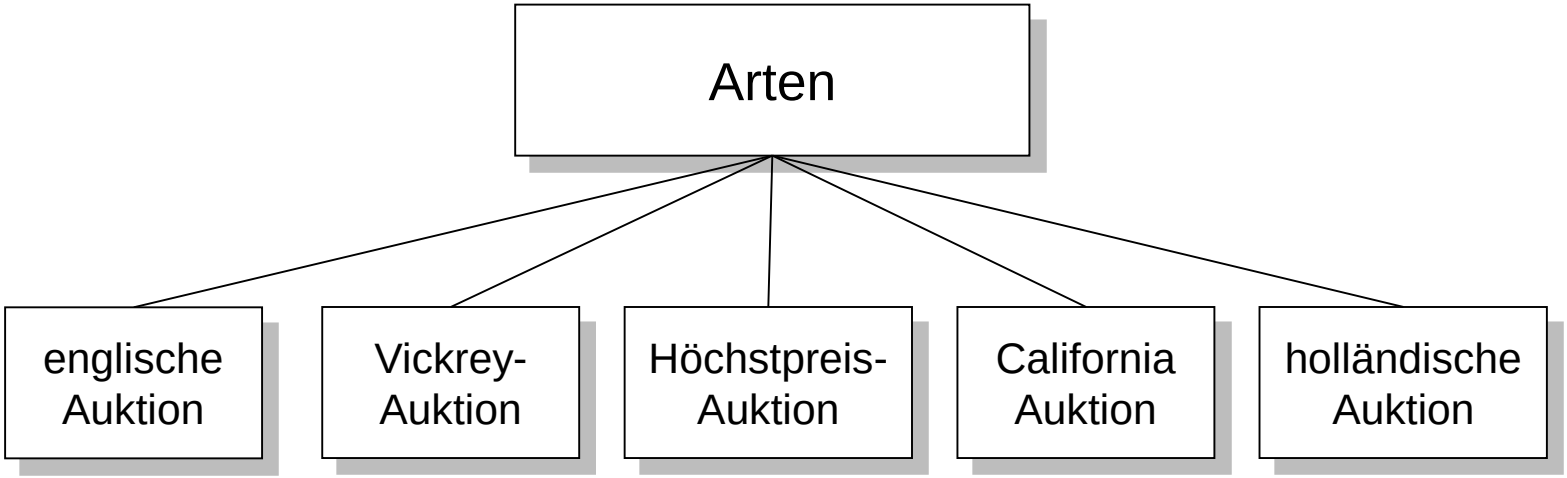
Pay-What-You-Want-Preissetzung: Der Käufer hat die volle Kontrolle über die Preishöhe. Er spezifiziert den Preis, zu dem er das Produkt erwerben will und der Anbieter akzeptiert diesen Preis. Auch der Preis von „Null“ ist erlaubt. Beispiele finden sich in der Gastronomie oder in der Musikindustrie. Ähnlich hierzu ist die Preissetzung bei „kostenlosen“ Unterhaltungsdienstleistungen, auf denen um Spenden gebeten wird. Der „homo oeconomicus“ erwirbt bei einer solchen Preissetzung das Produkt zum Preis von „Null“, tatsächlich sind aber viele Nachfrager bereit, einen Preis über Null zu entrichten.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Bei der Verkäuferauktion bieten die Nachfrager innerhalb einer bestimmten Frist mit einem Kaufgebot um den Erhalt einer Ware (z.B. Höchstpreisauktion= derjenige Nachfrager mit dem höchsten Gebot erhält den Zuschlag, wobei der Verkäufer in der Regel ein Mindestgebot voraussetzt).

Bei der Einkäuferauktion schreibt ein Nachfrager (Unternehmen) einen Auftrag aus, für den dann Anbieter Preisgebote nennen (z.B. derjenige Anbieter mit dem niedrigsten Angebotspreis erhält den Zuschlag): Verwirklichung bspw. B2O (Beschaffungen der öffentlichen Hand mit europaweiter Ausschreibung der Aufträge ab einer bestimmten Projektsumme).

Verkäufer-Auktionen



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Bei der englischen Auktion gibt jeder Bieter (Nachfrager) offen sein Preisgebot ab, wobei jeder Bieter innerhalb der Auktionsfrist sein Angebot erhöhen kann. Derjenige Bieter, dessen Angebot nicht mehr überboten wird, erhält den Zuschlag. Kaufpreis ist das höchste Gebot; zumeist wird ein Mindestgebot vorausgesetzt.

Bei der Höchstpreis-Auktion geben die Bieter verdeckt nur einmalig ihr Gebot ab. Nach Ablauf der Auktionsfrist erhält der Bieter mit dem höchsten Gebot den Zuschlag. Kaufpreis ist das Höchstgebot.

Die Vickrey-Auktion läuft wie die Höchstpreis-Auktion ab, der zu entrichtende Kaufpreis entspricht aber dem zweithöchsten Gebot. Diese Auktionsart hat nur experimentelle Bedeutung (Messung der maximalen Zahlungsbereitschaft einer Person).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

California Auktion (japanische Auktion): Bieter gibt verdeckt sein Maximalgebot ab und ein “Bietsystem“ erhöht automatisch in der Auktion das Gebot – bis zum Maximalgebot – um einen bestimmten Mindestbetrag, wenn das eigene Gebot überboten wurde -> Option bei ebay.

Bei der holländischen Auktion wird vom Auktionator ein Maximalpreis festgelegt, der sich in bestimmten (kurzen) Zeitabständen um einen bestimmten Betrag reduziert. Es erhält derjenige das Produkt, der als erster „zuschlägt“. Es ist der gerade aktuelle Preis zu bezahlen.

Wer länger wartet, weil sich dadurch der Preis reduziert, läuft Gefahr, dass ein anderer vor ihm den Zuschlag macht.
Diese Auktionsart erlaubt die zeitlich sehr schnelle Durchführung von Auktionen.

Ergänzungen zu Arten der Preisfindung (I)

Anbieter und Nachfrager können die Festsetzung des Preis auch an „Dritte“ auslagern.
Beispiel: An der Börse bestimmt ein Software-Programm auf Basis der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Kauf- und Verkaufsaufträge (mit ihren jeweiligen Höchst- und Mindestpreisen) einen aktuellen Preis (Börsenkurs) für eine bestimmte Aktie. Es handelt sich hierbei um den Preis (Börsenkurs), der zu diesem Zeitpunkt den (Stück)umsatz maximiert: Es sollen möglichst viele Aktien den Besitzer wechseln.
Große Aktienpakete wechseln allerdings im „Bargaining“-Modus den Besitzer; sie „laufen“ nicht über die Börse.

Ergänzungen zu Arten der Preisfindung (II)

Der Marktpreis eines Gutes ist ein volkswirtschaftliches Konstrukt: Im Modell des vollkommenen Marktes gibt es ein Marktgleichgewicht (Gleichgewichtsmenge; Gleichgewichtspreis): es wird soviel angeboten, wie nachgefragt wird (Markträumungspreis). Dieser Preis wird durch laufende Anpassungsmaßnahmen der Akteure (bei Angebotsüberhang senken die Anbieter den Preis, bei Nachfrageüberhang erhöhen sie den Preis) erreicht.

Aus Marketingsicht stellt der „Marktpreis“ für ein Produkt denjenigen Preis dar, der sich zu einem bestimmten Zeitpunkt am häufigsten in den Transaktionsbeziehungen mit dem Produkt als Transaktionsobjekt ergeben hat.

1.1.3 Informationsökonomische Charakterisierung einer Transaktion bzw. Transaktionsbeziehung

Informationsökonomische Charakteristik von Transaktionsbeziehungen

Tausch zwischen Anbieter und Nachfrager

- Produktion für fremden Bedarf
- Kooperation mit Zielkonflikt
- Endogene Unsicherheit über Transaktionspartner

Produktion für fremden Bedarf

Charakteristika

- Derjenige, der das Produkt herstellt, konsumiert dieses Produkt nicht.
- Dies führt zu einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Anbieter und Nachfrager.
- Informationsasymmetrien auf der Anbieterseite
  Nachfrager wissen besser über ihre Vorstellungen, Wünsche bezüglich des Produkts (Produktanforderungen) Bescheid als Anbieter.
  Anbieter weiß nicht so genau, ob sein Produkt den Vorstellungen der Nachfrager entspricht: Höhere Konsumkenntnis der Nachfrager.
- Informationsasymmetrien auf der Nachfragerseite
  Nachfrager wissen oftmals nicht, dass es ein Produkt (einen Hersteller dieses Produkts) überhaupt gibt (Marktintransparenz): Dies ist um so eher gegeben, je mehr Anbieter es gibt und je weniger sich die Nachfrager informieren wollen oder können.
  Anbieter kennt den Produktionsprozess und die Leistungsfähigkeit seiner Produkte besser als der Nachfrager: Höhere Produktkenntnis der Anbieter.

Kooperation mit Zielkonflikt

Charakteristika

- Anbieter und Nachfrager sind am Zustandekommen einer Transaktion (eines Tausches) interessiert.

  Konsumenten wollen Produkte, um damit ihre Bedürfnisse zu befriedigen; analoges gilt für den Weiterverarbeiter, der Zulieferprodukte benötigt.

  Anbieter wollen Gegenleistungen für ihre Produktionstätigkeit erhalten, da sie die Produkte nicht selbst konsumieren.

- Zielkonflikt zwischen Anbieter und Nachfrager, da beide unterschiedliche Vorstellungen über die Transaktionsbedingungen haben.

Zielkonflikte einer Transaktion

Anbieter

möglichst hoher Preis für
eine bestimmte Produktleistung
(Maximierung der
Produzentenrente)

möglichst günstige Rahmen-
bedingungen

lange Lieferzeit
geringe Haftung des Herstellers
schnelle Bezahlung

Nachfrager

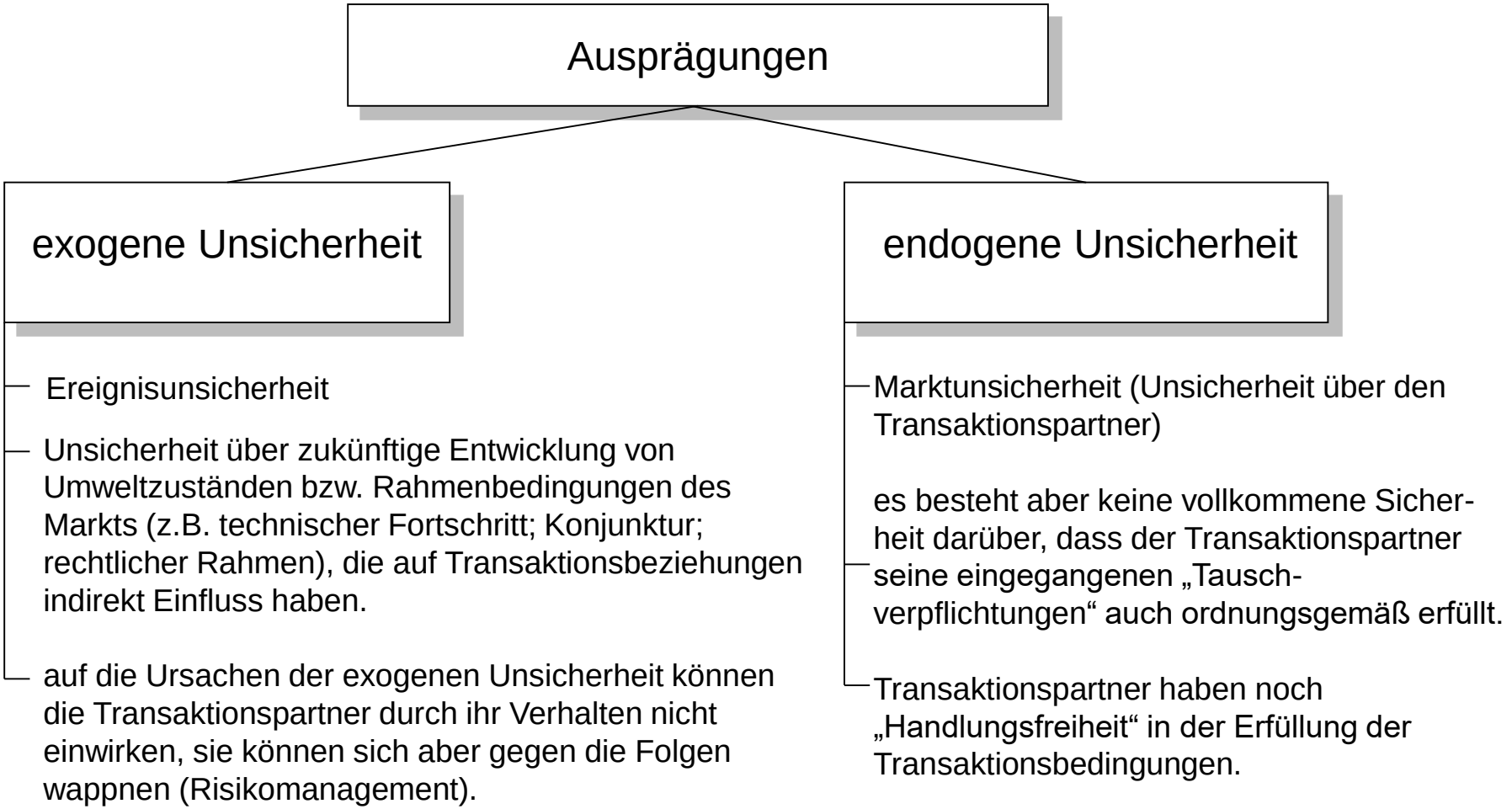
möglichst günstiges
Preis-Leistungsverhältnis
(Maximierung der
Konsumentenrente)

möglichst günstige
Rahmenbedingungen

kurze Lieferzeit
hohe Haftung des Herstellers
langes Zahlungsziel

Eine Transaktion (Vertragsabschluss) kommt nur dann zustande, wenn die Transaktionsbedingungen für beide Transaktionspartner akzeptabel sind (Kompromiss im Zielkonflikt).

Unsicherheit in Transaktionen: Vorbemerkungen

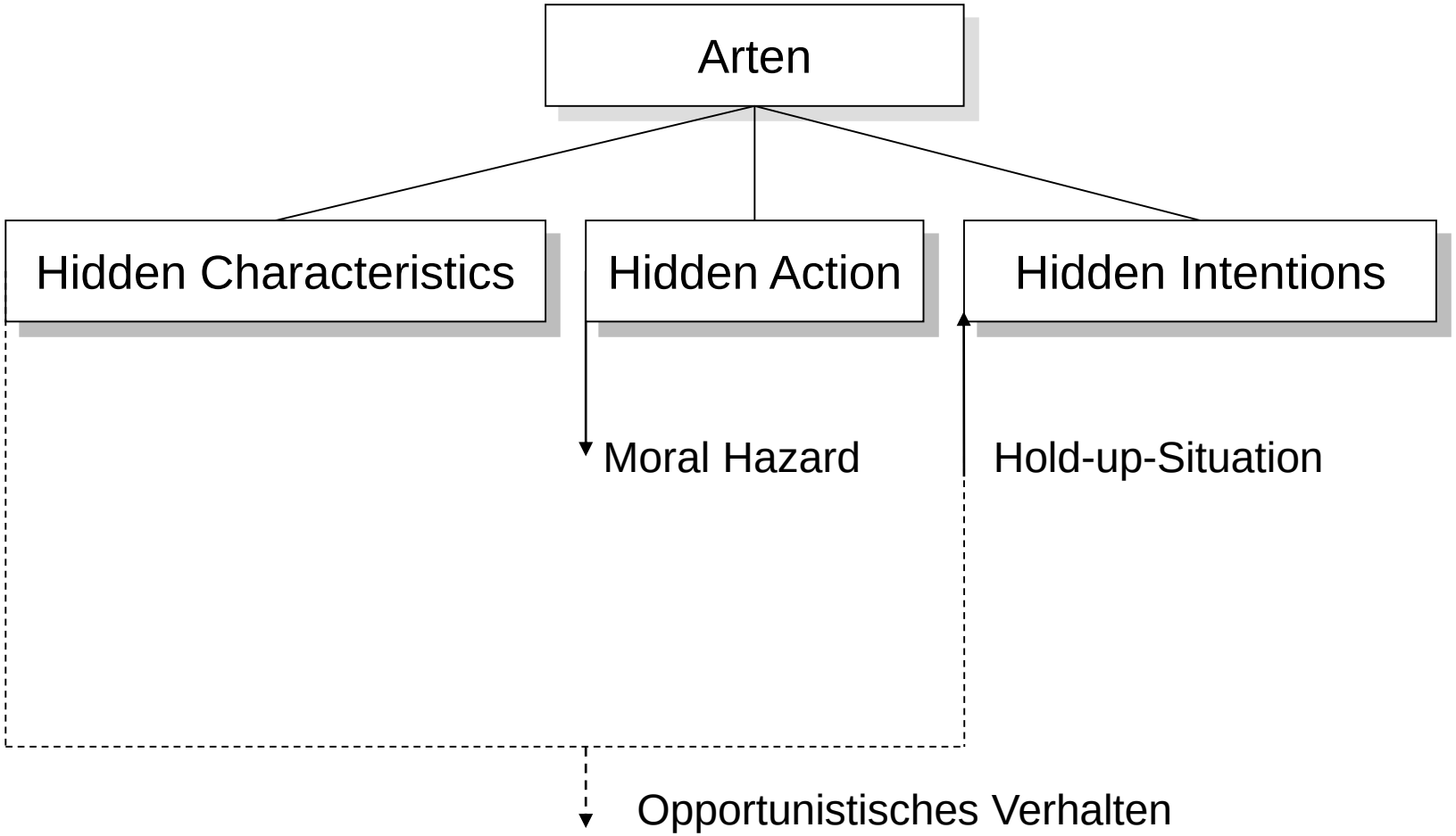


Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Idealfall: Anbieter liefert das Produkt in der versprochenen Leistung (vereinbarten Qualität) und zum vereinbarten Termin; Nachfrager begleicht seine Gegenleistung gemäß der Vereinbarung (innerhalb des Zahlungsziels).

Unsicherheit tritt dann auf, wenn sich die Transaktionspartner nicht sicher sind, dass dieser Idealfall tatsächlich eintreten wird. Exogene Tatbestände und/oder das Verhalten des Transaktionspartners verhindern den Eintritt des Idealfalls.

endogene Unsicherheiten über den Transaktionspartner



Arten von endogener Unsicherheit (I)

Hidden Characteristics: Das Produkt ist bereits erstellt, der Nachfrager weiß aber (ex-ante) nicht, ob das Produkt die vom Anbieter (z.B. in der Werbung) versprochenen Eigenschaften aufweist (z.B. Gemüse aus biologischem Anbau).

Hidden Action: Das Produkt wird erst nach dem Kauf des Nachfragers produziert (z.B. Dienstleistung): Der Nachfrager kann nicht sicher sein, ob der Anbieter die versprochenen Leistungen auch erfüllt bzw. der Anbieter kann nachträglich seine eigene Leistung mindern, ohne dass dies der Nachfrager bemerken muss (Moral Hazard).

Beispiel für Hidden Action: Autoreparatur: Der Kunde schließt einen Vertrag zur Wartung seines Autos, er kann sich aber nicht sicher sein, ob – wie von der Werkstatt versprochen – alle Wartungsarbeiten und Überprüfungen tatsächlich durchgeführt wurde.

Hold-up-Situation

Die Handlungsmöglichkeit eines Transaktionspartners sind aus rechtlichen oder ökonomischen Gründen eingeschränkt, weshalb er der ‚Willkür' seines Transaktionspartners ausgeliefert ist.

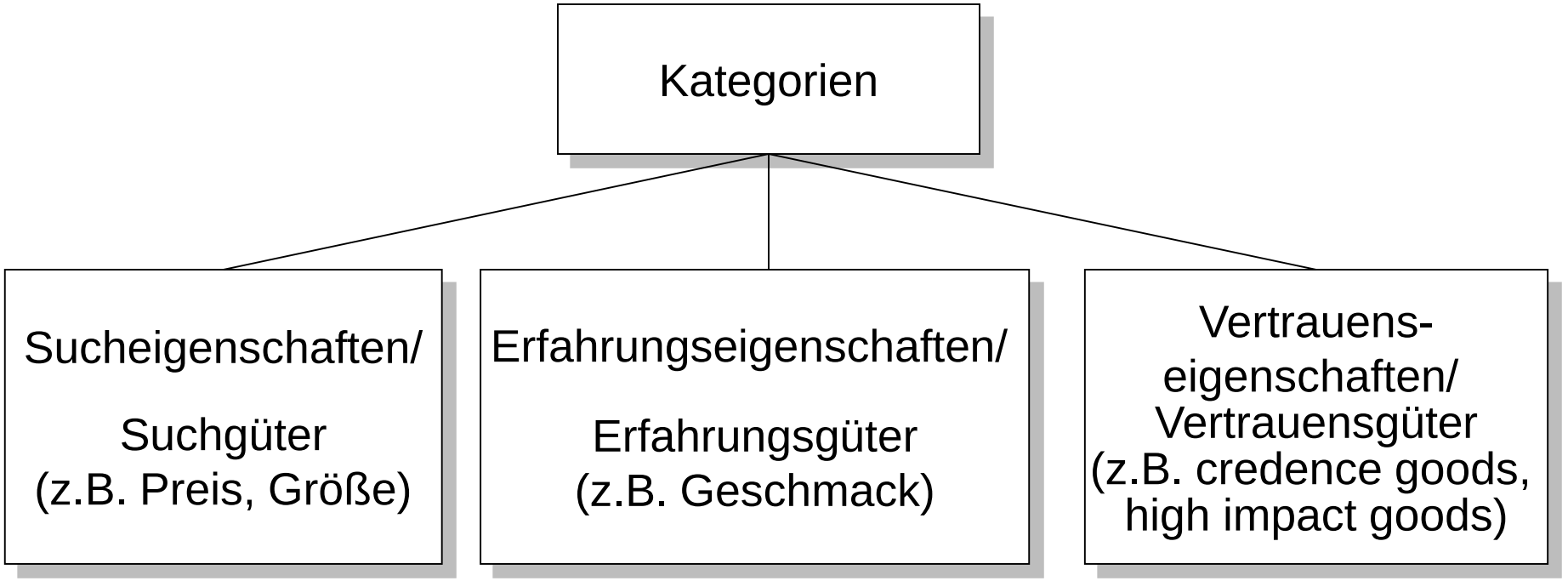
Beispiel für eine Hold-Up-Situation: Ein Kunde bezahlt die Rechnung einer Bestellung nicht voll, da er weiß, dass der Anbieter nicht den Rechtsweg schlagen wird, das fehlende Geld einzuklagen, weil die Kosten hierfür deutlich höher sind als der ausstehende Geldbetrag (ökonomische Hold-Up-Situation für den Anbieter).

Arten von endogener Unsicherheit (II)

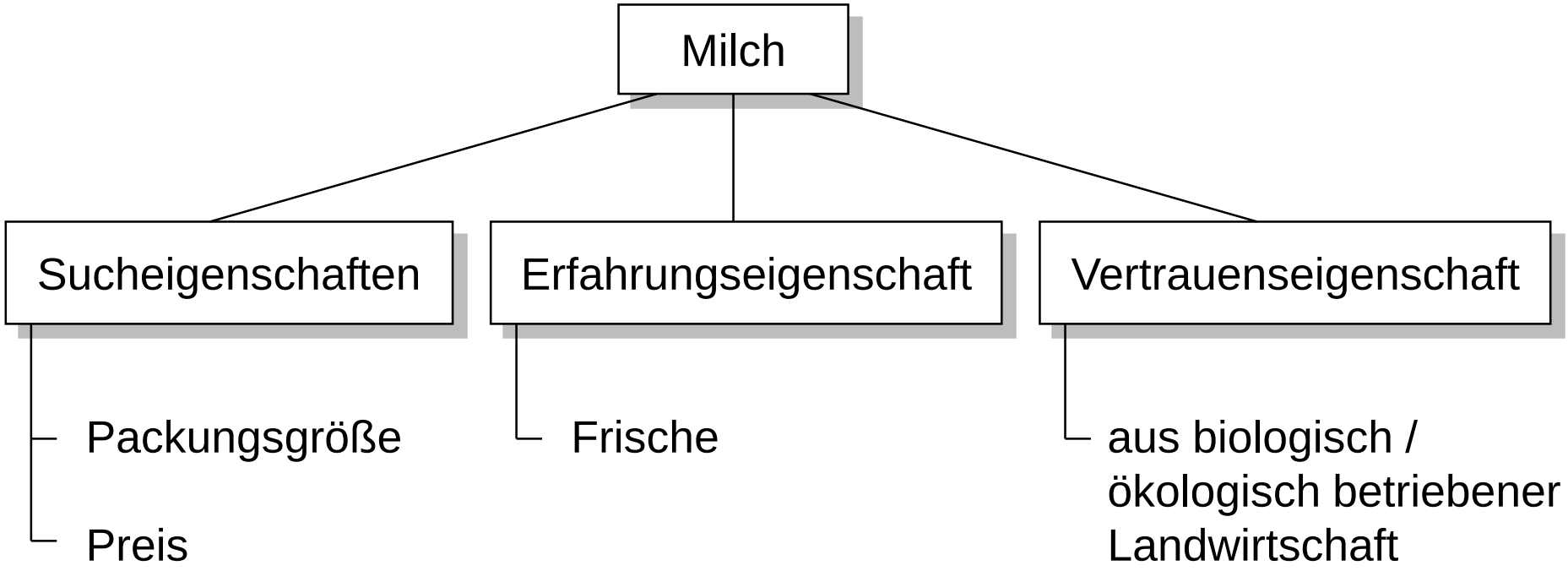
Hidden Intention (Verhaltensunsicherheit): Ein Transaktionspartner weiß, dass er den anderen Transaktionspartner nicht vollständig hinsichtlich der Erfüllung seiner Leistungsverpflichtungen kontrollieren kann, da dies technisch (Wissen) unmöglich oder ökonomisch zu teuer ist. Es besteht Unsicherheit darüber, ob der Transaktionspartner dies zu seinem Vorteil ausnutzt.

Opportunistisches Verhalten: Ein Transaktionspartner nutzt seinen Informationsvorsprung oder seine Handlungsfreiheit bzw. die Hold-Up-Situation des anderen Transaktionspartners zum eigenen Vorteil aus: Bewusste Schädigung des Transaktionspartners.

Informationsökonomische Einteilung von Produkteigenschaften/ Produkten - Übersicht



Beispiel für informationsökonomische Produkteigenschaften



Arten von endogener Unsicherheit bei Produkten (I)

Sucheigenschaften (Suchgut): Der Nachfrager kann vor dem Kauf (ex-ante) die betreffende Produkteigenschaft (Produktqualität) durch eigene Informationsaktivitäten (Suche) bestimmen bzw. prüfen (=die Informationsasymmetrie abbauen). Dies verursacht allerdings Kosten (Informations- bzw. Transaktionskosten).

Erfahrungseigenschaften (Erfahrungsgut): Der Nachfrager kann die betreffende Produkteigenschaften erst durch den Konsum (ex-post) in Erfahrung bringen (z.B. Essen in einem Restaurant; Kinofilm).

Arten von endogener Unsicherheit bei Produkten (II)

Vertrauenseigenschaften (Vertrauensgut I: Glaubensgüter - Credence Goods)

Der Nachfrager kann die Produktleistung weder vor noch nach dem Kauf zweifelsfrei beurteilen (z.B. Arztbesuch; Beratungsleistung eines Anwalts; biologisches Gemüse) bzw. eine solche Überprüfung wäre nur unter erheblichen Kosten möglich, so dass sie unterbleibt. Nachfrager muss dem Anbieter diesbezüglich vertrauen.

Eine Qualitätsbeurteilung ist ex post oftmals deshalb nicht möglich, da es keinen objektiven Vergleichsstandard für eine „gute“ Qualität gibt (z.B. Steuerberater).

Arten von endogener Unsicherheit bei Produkten (III)

Vertrauenseigenschaften (Vertrauensgut II: High Impact Products)

Eine vollständige Qualitätsbeurteilung ist ex ante – auch für den Anbieter - nur unter prohibitiv hohen Kosten möglich, ein Qualitätsmangel hat aber weitreichende Folgen (z.B. Kernkraftwerk; Flugzeug) und ist unmittelbar wahrnehmbar (z.B. Absturz).
Dies sind Produkte mit Sicherheits-Restrisiko.

1.1.4 Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen

Erste Begriffsinterpretation des Marketings

Marketing befasst sich mit allen Aktivitäten und Prozessen zur Schaffung, Durchführung und Erhaltung von Transaktionsbeziehungen, um die erstellten Produkte im Sinne des Unternehmensziels zu möglichst günstigen Austauschbedingungen verkaufen zu können.

Kurzfassung: Marketing - Optimale Gestaltung von Transaktionen.

Optimale Gestaltung von Transaktionen

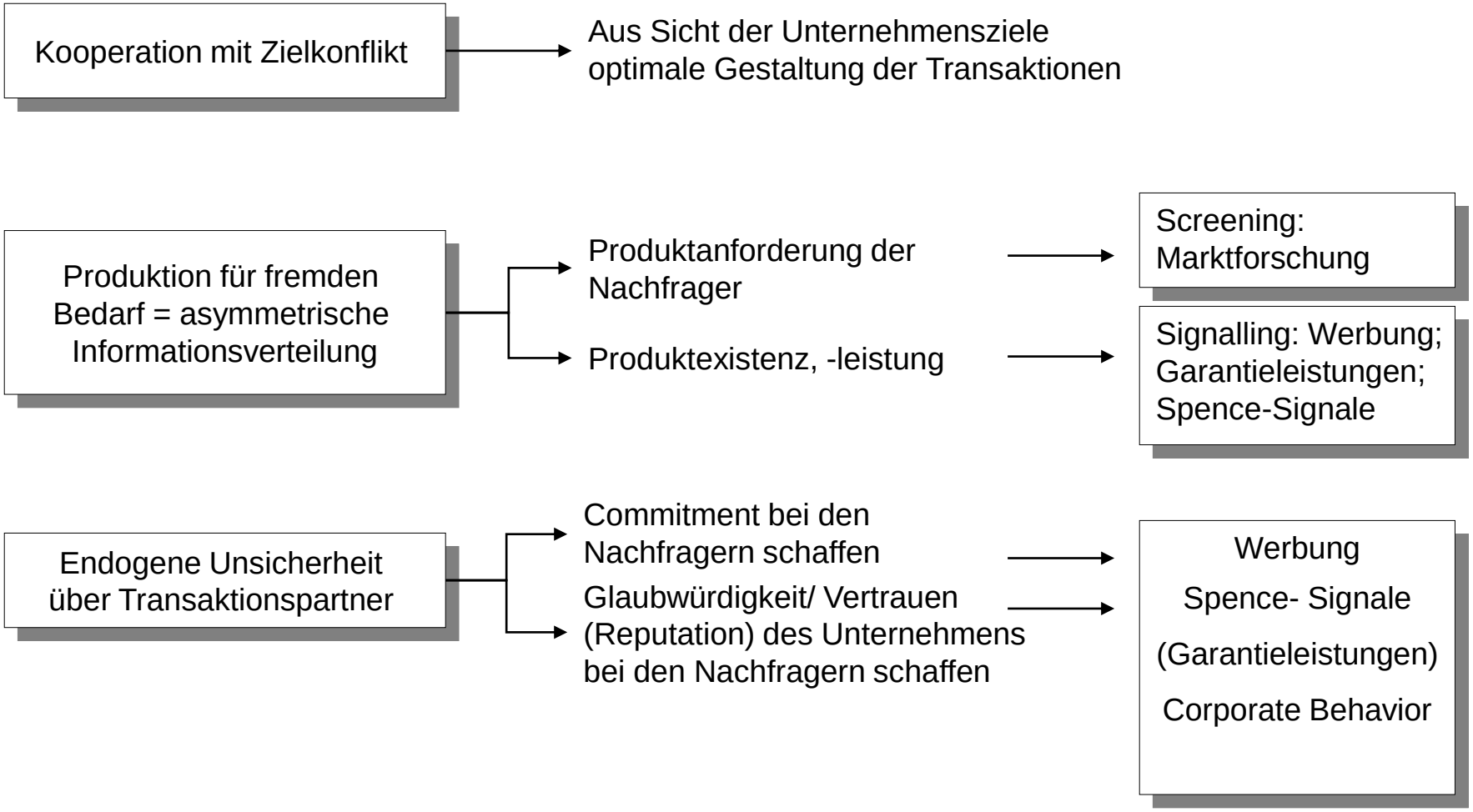
Implikationen

- Zur Gestaltung der Transaktionen setzt das Marketing seine Marketing-Instrumente ein.
- Zielsetzung ist die Gestaltung der Transaktionen im Sinne einer bestmöglichen Erfüllung der Unternehmensziele.
- Marketing ergreift im Zielkonflikt der Transaktionspartner eindeutig Partei für den Anbieter: Marketing ist ein Funktionsbereich im Unternehmen, der zur bestmöglichen Erfüllung der Unternehmensziele beitragen soll.
- Aufgabe des Marketings ist, den optimalen Einsatzes der Marketing-Instrumente zu bestimmen, um die Ziele bestmöglich zu erreichen (z.B. gewinnmaximaler Preis, optimale Werbekampagne, optimaler Vertriebsweg).

Wichtige Unternehmensziele in der Praxis: Übersicht

- branchenüblicher Gewinn
- maximaler Gewinn auf kurze oder lange Sicht
- maximale Rentabilität des Eigenkapitals
- Unternehmenswert (Shareholder Value) steigern
- Verbesserung der Liquidität
- Verbesserung der Eigenkapitalquote
- Vergrößerung des Marktanteils
- Kapazitätsauslastung
- Marktmacht, politischer und/oder gesellschaftlicher Einfluss
- Sicherheit des Unternehmens als Vermögensanlage oder Erwerbsquelle
- Sicherheit der Arbeitsplätze
- Wahrung von Unabhängigkeit
- Fortführung einer Tradition
- soziale Verantwortung

Charakteristik von Transaktionen und Implikationen für das Marketing



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie: Beseitigung der asymmetrischen Informationsverteilung

Marktforschung beinhaltet ein Screening des Marktes: Produktanforderungen der Nachfrager besser kennen lernen.

Signalling: Mit Werbung sollen dem Nachfrager die Existenz der eigenen Produkte (Marken) bekannt gemacht und ihre Stärken bzw. Unterschiede gegenüber der Konkurrenz herausgestellt und damit die „Einzigartigkeit“ der eigenen Produkte kommuniziert werden (Unique Selling Proposition - USP).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie: Spence-Signale

Spence-Signale sind Indikatoren für die eigene Produktleistung, die ein schlechterer Anbieter aufgrund der hohen Kosten für diesen Indikator nicht auszusenden bereit ist.

Spence-Signale müssen mit Selbstbindungen kombiniert sein, damit sie glaubhaft sind und schlechtere Anbieter abschrecken.
Selbstbindung: Anbieter schränkt freiwillig seinen Handlungsspielraum ein bzw. räumt dem Nachfrager ein einklagbares Recht ein (z.B. Garantie).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie: Reputation

Reputation: Der Anbieter besitzt bei den Nachfragern das Image eines seriösen, vertrauenswürdigen Transaktionspartners: Der Nachfrager befürchtet keine hidden intentions, kein moral hazard, kein opportunistisches Verhalten des Anbieters.

Reputation wird vor allem durch Werbung aufgebaut, aber auch das gesamte Geschäftsgebahren (Corporate Behavior) trägt wesentlich dazu bei.
Zudem schreiben Nachfrager einem Anbieter mit hohem Marktanteil häufig eine höhere Reputation zu.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie: Commitment

Commitment: Der Nachfrager entwickelt eine innere Bindung (Verpflichtung) zum Anbieter, so dass er von sich aus (intrinsisch) mögliche Verhaltensfreiräume nicht zu opportunistischem Verhalten nutzt.

Ergänzungen: Folgen von Informationsasymmetrien und endogener Unsicherheiten

Folgen

- Verhinderung des Zustandekommens von Transaktionen
- schlechtere Transaktionsbedingungen für Transaktionspartner
- erhöhter Screening- und Signallingbedarf

Transaktionskosten zur Verminderung der Informationsasymmetrien bzw. endogener Unsicherheit und/oder verminderte Zahlungsbereitschaft des Nachfragers

Hinweis: Mit Zahlungsbereitschaft wird derjenige Geldbetrag bezeichnet, den der Nachfrager maximal als Preis für das Produkt zu zahlen bereit ist.

Exkurs: Theorie effizienter Verträge (I)

- In der Theorie „effizienter Verträge“ hat ein Vertrag zwischen den Transaktionspartnern die Aufgabe, spezifische Austauschrisiken, die durch opportunistisches Verhalten hervorgerufen werden, zu minimieren.

- Verträge dienen damit der Sicherstellung effizienter Austauschbeziehungen zwischen den Transaktionspartnern.

- Ein Vertrag wird zu einem bestimmten Zeitpunkt als effizient bezeichnet, wenn zu diesem Zeitpunkt bei den gegebenen Eigenschaften der Transaktion keine alternative Vertragsfestlegung existiert, die besser als die aktuelle Vertragsform geeignet ist
  - Opportunistisches Verhalten zu gleich hohen Transaktionskosten stärker zu verringern
  - das gleiche Gefahrenpotential an opportunistischen Verhalten mit niedrigeren Transaktionskosten zu erreichen,
  - oder opportunistisches Verhalten bei gleichzeitig geringeren Transaktionskosten stärker zu unterbinden.

Exkurs: Theorie effizienter Verträge (II)

- Es wird davon ausgegangen, dass aufgrund begrenzter Rationalität der Akteure oftmals ineffiziente Verträge zwischen den Transaktionspartnern abgeschlossen werden, „am Markt“ aber „im Durchschnitt“ effiziente Vertragslösungen bestehen:

  Zum einen scheiden Akteure mit ineffizienten Verträgen am Markt aus, zum anderen gelingt es den Transaktionspartnern, aufgrund von Lerneffekten die Verträge zu verbessern (Neuverhandlungen; Anpassungen)

Implikation für das Marketing: Aufgrund des Fehlens effizienter Verträge und des unvermeidbaren „Restumfangs“ an Informationsasymmetrien und endogener Unsicherheit trotz effizienter Verträge („Minimieren bedeutet nicht Eliminieren“) sind „weiche Instrumente“ wie Reputation und Commitment unverzichtbare Bestandteile in der Ausgestaltung einer Transaktionsbeziehung.

1.2. Das Marktmodell

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.2 behandelt verschiedenen Akteursgruppen, die am Markt im Zusammenhang mit Transaktionen in Erscheinung treten bzw. direkt oder indirekt die Transaktionsbeziehungen unterstützen oder beeinflussen. Dies wird als „Marktmodell“ bezeichnet. Gleichzeitig werden fundamentale ökonomische Sachzusammenhänge bzw. Begriffe im Zusammenhang mit dem prozessualen Lebenszyklus eines Produkts vorgestellt.

Lernziel: Grundverständnis zum Marktmodell, der Funktion verschiedener Akteursgruppen am Markt und des Lebenszyklus eines Produkts.

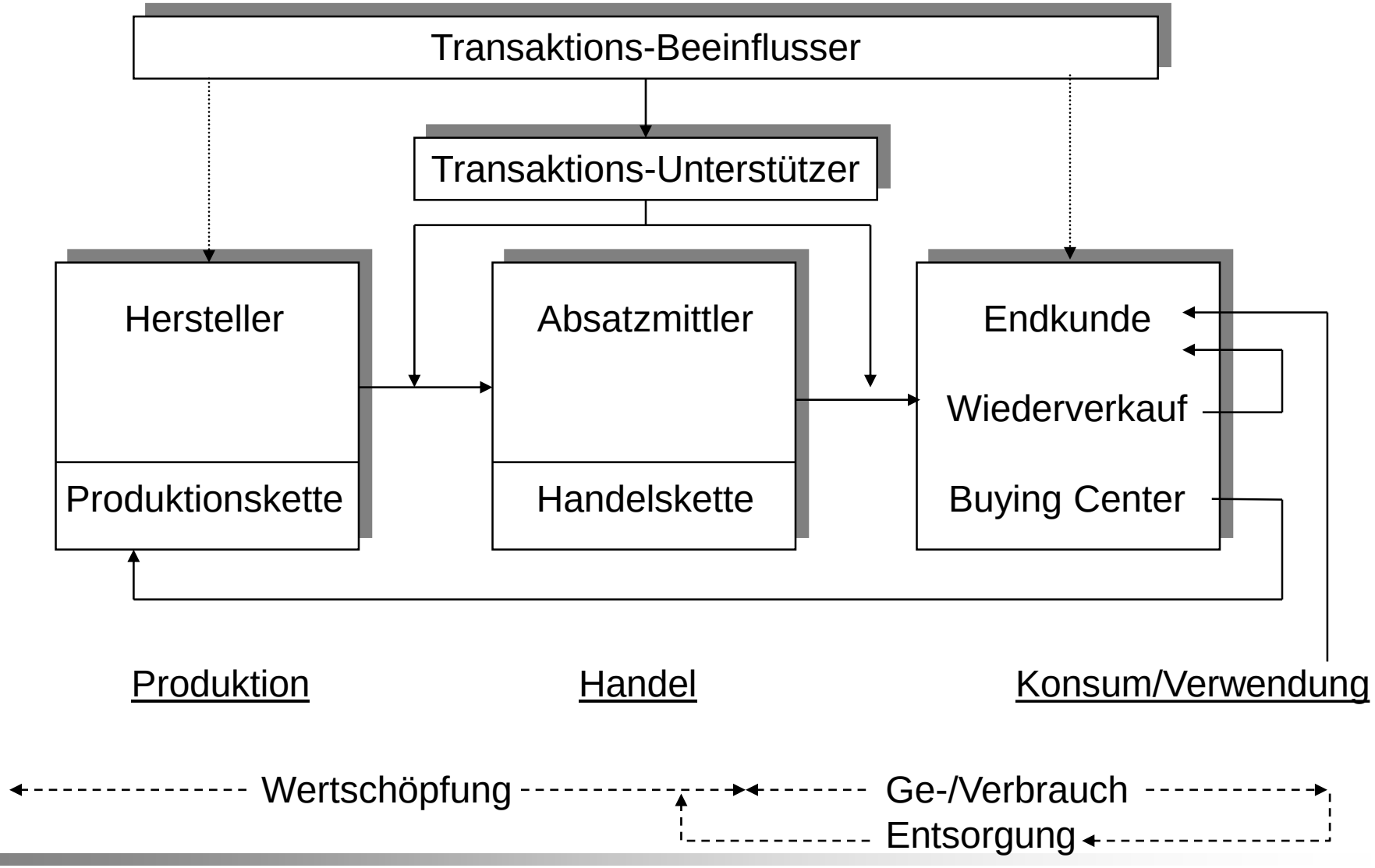
Vorbemerkungen

Da der Markt der abstrakte Ort der Tauschbeziehungen ist, kommt den jeweiligen Akteuren am Markt (Marktteilnehmern) große Bedeutung für die Gestaltung der Transaktionen zu.

Die im Zusammenhang mit einer Transaktion am Markt, auftretenden Akteure beschränken sich allerdings nicht auf Anbieter und Nachfrager.

Dies soll das folgende Marktmodell verdeutlichen.

Das Marktmodell



Erläuterungen zum Marktmodell: Der Handel als Intermediär

Der Handel stellt im Marktmodell eine eigene Institution (Kategorie von Marktakteuren) dar: Dieser Akteur zeichnet sich dadurch aus, dass er Waren im eigenen Namen und auf eigene Rechnung von den Herstellern bezieht und ohne wesentliche Be- oder Weiterverarbeitung weiter an den Endabnehmer zu vermarktet.

Der Handel (Einzelhandel; Großhandel) ist ein Intermediär, da er zwischen Hersteller (Produzent) und Konsument tritt (Absatzmittler).

In den Transaktionen zwischen Hersteller und Handel ist der Handel der Nachfrager, in den Transaktionen zwischen Handel und Endkunde, ist der Handel der Anbieter.

Wertschöpfung des Handels

Wenngleich der Handel ein Produkt in seiner physischen Form und Funktion nicht mehr verändert (keine Be- und Verarbeitung im Sinne von Produktion), führt der Handel Wertschöpfung bezogen auf das Produkt durch seine Verteilungsfunktion des Herstellerprodukts an die Nachfrager und seine Vermarktungsfunktion der Herstellerprodukte gegenüber den Nachfragern durch.

(…Das Konzept der Wertschöpfung wird in Kapitel 1.3 besprochen….)

Prozessuale „Lebensphasen“*) eines Produkts (I)

Wenn das Produkt den Produktionsprozess (1. „Lebensphase“: Summe der Produktionsketten, wenn mehrere Unternehmen sind an der Erstellung beteiligt) als ge- bzw. verbrauchsfertiges (marktfähiges) Produkt verlassen hat, tritt es in die Handelskette (2. „Lebensphase“) ein (ist Objekt des Handelssystems), bevor es beim Nachfrager in den Konsumprozess gelangt und dann ge- bzw. verbraucht wird (3. „Lebensphase“). Ein Produkt erzielt im Produktionsprozess und in der Handelskette Wertschöpfung für den jeweiligen Anbieter (Zulieferer, Weiterverarbeiter, Endproduktthersteller, Handel).

An die Wertschöpfung eines Produkts schließt sich dessen Konsum (Be- oder Verbrauch) an.
Von der Wertschöpfung profitiert die Anbieterseite, vom Konsum die Nachfrageseite.

*) Hinweis: Der Begriff „Lebensphase“ ist nicht mit dem Produktlebenszyklus als Managementkonzept zu verwechseln.

Prozessuale „Lebensphasen“ eines Produkts (II): 4. „Lebensphase“

Eine Rückkehr des Produkts in einen („negativen“) Produktionsprozess liegt vor, wenn das Produkt nach seinem Verwendungsende entsorgt (z.B. Mülldeponie) werden muss. Bisweilen geht das Produkt aber auch – zum Teil – durch Wiederverwendung (Receycling) in den (positiven) Produktionsprozess einer Outputeinheit des gleichen Produkts oder anderer Produkte ein.
In manchen Produktkategorien sind durch gesetzliche Vorgaben bestimmte Mindestverwertungsquoten in einem Produkt bei der Entsorgung gefordert: z.B. bei Elektro- und Elektronikgeräten müssen je nach Gerätetyp zwischen 55% und bis 80% der „Altmasse“ wiederverwertbar (Wiederverwendung oder Receycling) sein (WEEE-Richtlinie).

Differenzierte Betrachtung des Nachfragers im Marktmodell (I)

Nachfrager können in einer Branche auch als Anbieter von gebrauchten, aber noch verwendungsfähigen Produkten auftreten (z.B. Gebrauchtwagen, ebay-Privatverkäufe) und damit zum (indirekten) Konkurrenten der Unternehmen (Neuproduktanbieter) bzw. zum direkten Konkurrenten von gewerblichen Anbietern (Händlern) der gebrauchten Produkte werden.

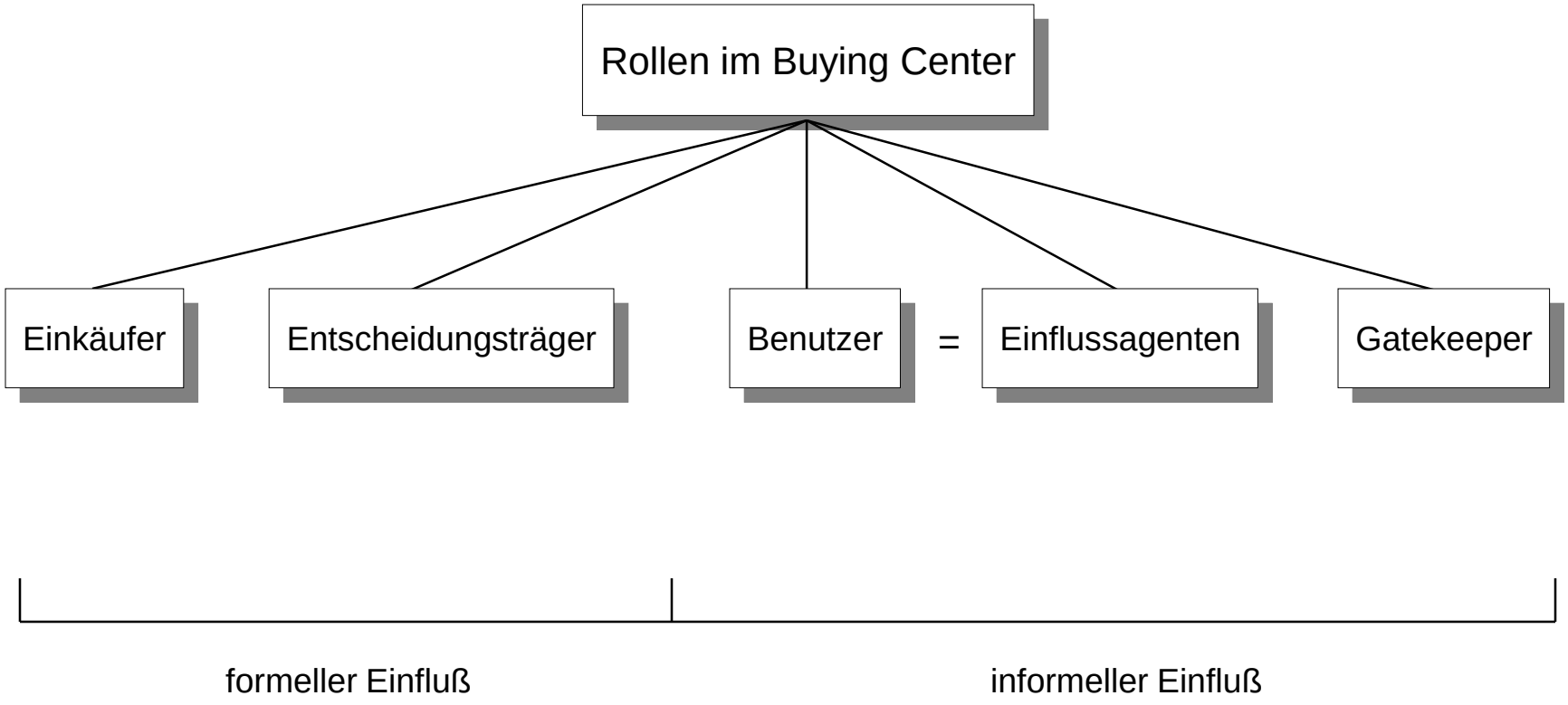
Transaktionen mit gebrauchten Produkten finden auf Sekundärmärkten (oftmals C2C) statt, die neben dem Primärmarkt (Transaktionen mit Neuprodukten) bestehen.

Differenzierte Betrachtung des Nachfragers im Marktmodell (II)

Kaufentscheidung ist bei vielen Produkten keine isolierte Entscheidung, sondern der „Nachfrager“ („Kunde“) setzt sich aus mehreren Personen (Kaufgremium = Buying Center) zusammen, die in dieser Gruppenentscheidung verschiedene Rollen einnehmen können (z.B. Familienbereich; Investitionsgüterbereich).

In diesem Kaufgremium kann eine Person allerdings mehrere Rollen gleichzeitig ausüben, aber auch die verschiedenen Rollen von unterschiedlichen Personen ausgefüllt werden (vor allem B2B).

Buying Center: Übersicht



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Der Einkäufer wickelt formal (juristisch) die Transaktionsbeziehung ab (Beschaffungsabteilung in Organisationen) bzw. ist derjenige, der den Preis entrichtet bezahlt („Bezahler“ im Konsumgüter- bzw. familiären Bereich).

Der Entscheidungsträger trifft materiell die Kaufentscheidung.

Der Benutzer verwendet das Produkt. Er übt eine informelle Beeinflussung der Entscheidung dahingehend aus, dass er bestimmte Kaufalternativen ausschließen kann oder bestimmte Produktanforderungen spezifiziert, die der Entscheidungsträger dann beachtet.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Einflussagenten (Influencer) sind Meinungsgeber (z.B. Unternehmensberater im B2B, Bekannte/Freunde im B2C oder Mitglieder in Communities im Web 2.0), die ihre Ansichten, Erfahrungen über Produkte wiedergeben und dadurch Benutzer und Entscheider beeinflussen können.

Gatekeeper fungieren als Informationselektierer, da sie den Informationsfluss in das Buying Center beeinflussen (z.B. Sekretär*in im B2B).

Bedeutung des Buying Center im Marketing

Man muss nicht nur den Entscheidungsträger, sondern auch die informellen Einflussnehmer vom eigenen Produkt überzeugen.

„Die Sekretärin ist zur Verbündeten zu machen:
In 99 von 100 Fällen führt kein Weg an ihr vorbei.“
(Praxisspruch im B2B-Vertrieb)

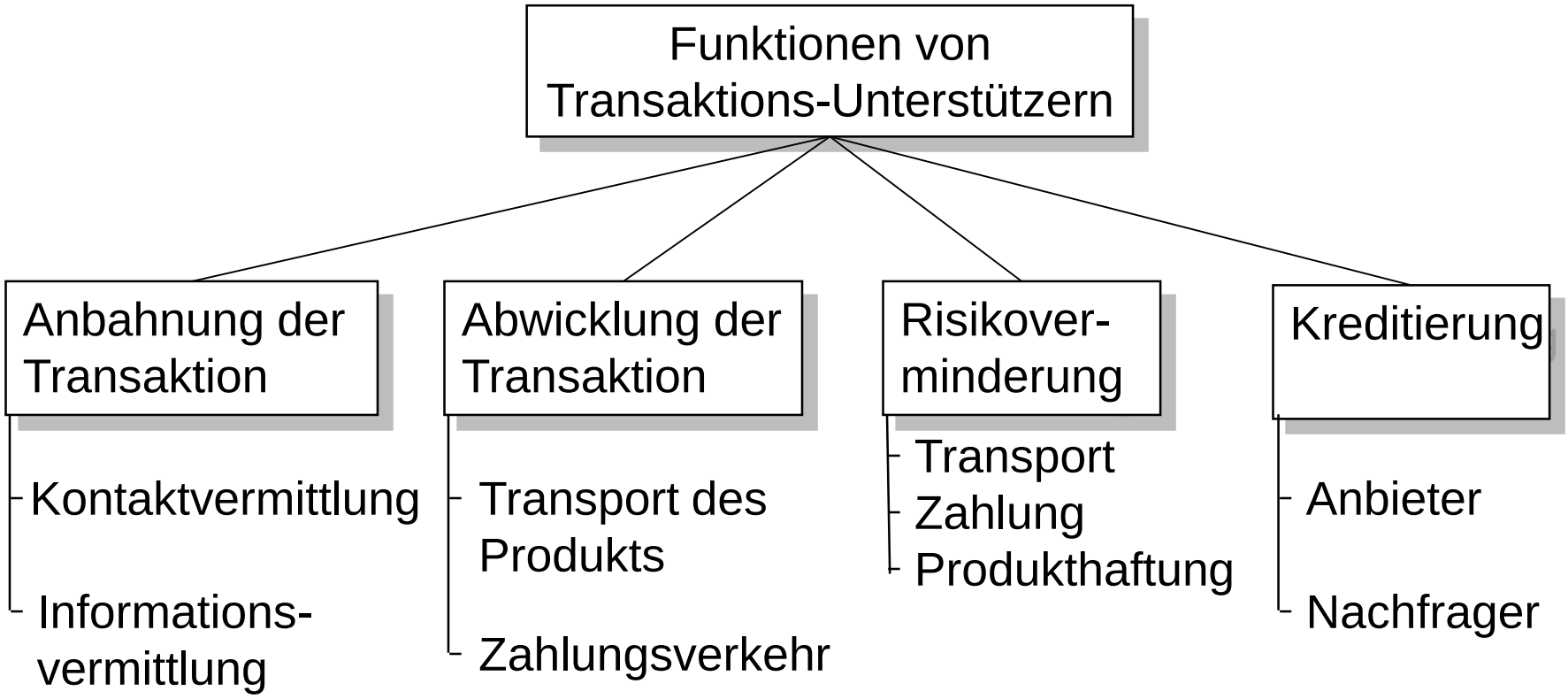
Erläuterungen zum Marktmodell: Transaktions-Unterstützer

Bei der Anbahnung oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager können in vielfacher Hinsicht Transaktions-Unterstützer „helfend“ für Anbieter und/oder Nachfrager auftreten.

Transaktions-Unterstützer erleichtern das Anbahnen einer Transaktion, Erfüllen der Transaktionsverpflichtungen (Abwicklung der Transaktion) oder Übernehmen das Schadensrisiko aus exogenen Unsicherheiten einer Transaktion.

Transaktions-Unterstützer erhalten für ihre (Dienst-)Leistungen eine Vergütung (z.B. Frachtgebühren, Versicherungsprämien): Sie „leben“ damit von der Existenz von Transaktionen bzw. Transaktionsbeziehungen.

Funktionen von Transaktions-Unterstützern

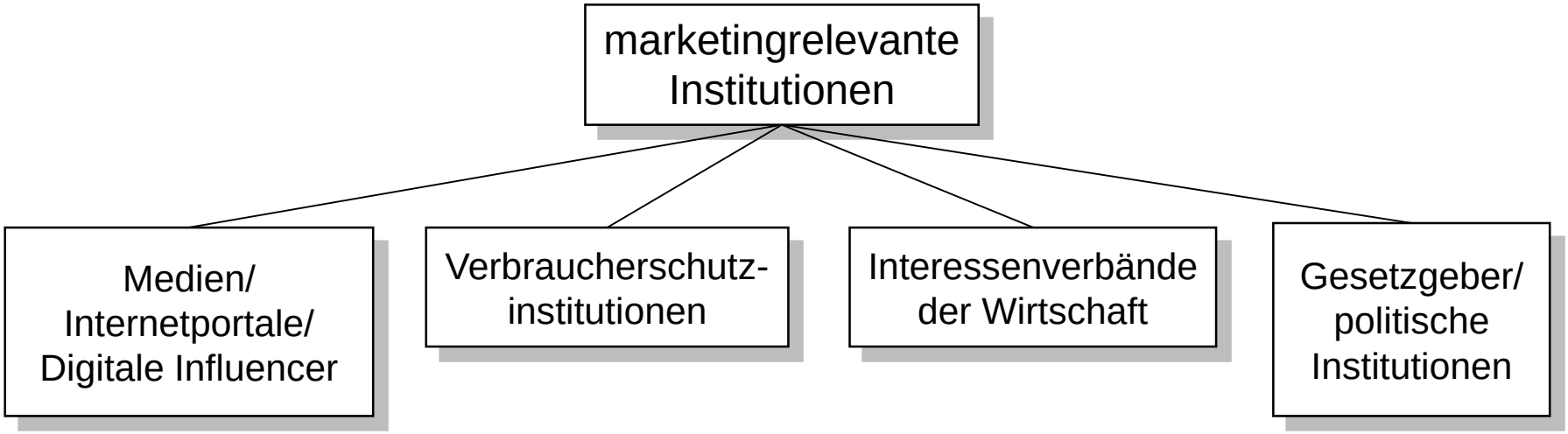


Erläuterungen zum Marktmodell: Transaktionsbeeinflusser

Beeinflusser sind marketingrelevante Institutionen, die formelle Rahmenbedingungen (z.B. Gesetzgeber) oder informelle Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung von Transaktionen in einer Branche setzen, wobei sie häufig den möglichen Handlungsspielraum der Anbieter in der Branche einengen, wenn sie die Interessen der Nachfrager (Verbraucherschutz) vertreten.

Zwischen den Beeinflussern können durchaus Interessenkonflikte bestehen (z.B. Verbraucherschutzinstitutionen und Medien fordern eine schärfere Einengung, Interessenverbände der Wirtschaft halten dagegen: Gesetzgeber muss eine „Kompromisslösung finden).

Beeinflusser des Marktgeschehen: Übersicht



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Medien, Communities im Internet (z.B. Erfahrungs- und Bewertungsportale) oder Internet-Blogger tragen mit ihren Meinungen bzw. Informationen zur öffentlichen Meinungsbildung, auch über Branchen, einzelne Unternehmen, Produkte oder Marken bei.
Insbesondere durch die Kommunikationsmöglichkeiten im Internet kann sich sehr schnell ein Shitstorm gegen ein Unternehmen/Marke entwickeln.
Diese öffentliche Meinungsbildung darf den Anbieter nicht „unbeeindruckt“ lassen, da dies dessen Image beeinflussen und damit auf zukünftige Transaktionen/Transaktionsbedingungen einwirken kann, weshalb es möglicherweise zu Änderungen des bisherigen Geschäftsgebahrens kommt („dem Druck von der Straße nachgeben“).

Stiftung Warentest als exemplarischer Beeinflusser

Charakteristika

- unabhängige, staatliche unterstützte Testorganisation.
- führt vergleichende Warentests durch, um die Markttransparenz der Verbraucher und einen leistungsfähigen Wettbewerb im Konsumgüterbereich zu fördern. Die Test selbst werden von darauf spezialisierten Prüfinstituten durchgeführt. Die Stiftung Warentest entwirft nur das Testdesign (einbezogene Marken; Prüfkriterien etc.).
- Funktionsprüfung von Produkten und Dienstleistungen (Gebrauchswert: "objektive, technische Qualität); dies ist aber nicht unbedingt mit der gesamten Nutzenstiftung des Produkts bei einem Nachfrager gleichzusetzen; nicht geprüft werden kann das subjektives Produktempfinden („Gefallen“=Zusatznutzen).
- große Öffentlichkeitswirkung der Testergebnisse
  - positive Testergebnisse sind „kostenlose“ Werbung für die Marke;
  - nicht positive Testergebnisse (schlechterer Testwert als bei der Konkurrenz) sind Negativwerbung für das Produkt (Marke) bzw. Anreiz für den Anbieter, die festgestellten Mängel zu beheben, um beim nächsten Test besser abzuscheiden.

Verbraucherzentralen als exemplarische Beeinflusser und Institution des Verbraucherschutzes

Charakteristika

- auf Landesebene organisierte gemeinnützige Vereine, die sich aufgrund eines staatlichen Auftrags dem Verbrauchschutz widmen.
- Zusammenschluss in der Dachorganisation Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.
- Ziel ist es, Verbraucher in Fragen des privaten Konsums (B2C) zu informieren und (gegen Entgelt) rechtlich zu beraten.
- Verbraucherzentralen können sich individuelle Ansprüche von Verbrauchern an Unternehmen (z.B. Schadenersatzansprüche) abtreten lassen und diese Forderung dann selbst durchsetzen: Meist werden viele homogene Ansprüche von Verbrauchern gebündelt.
- Verbraucherzentralen versuchen Einfluss auf die Politik zu nehmen („Lobbyverband“ für Verbraucher“) und bilden damit ein Gegengewicht zu Lobbyverbänden (z.B. Branchenverbände) der Anbieter.
- Finanzierung durch Bundesland und Kommunen.

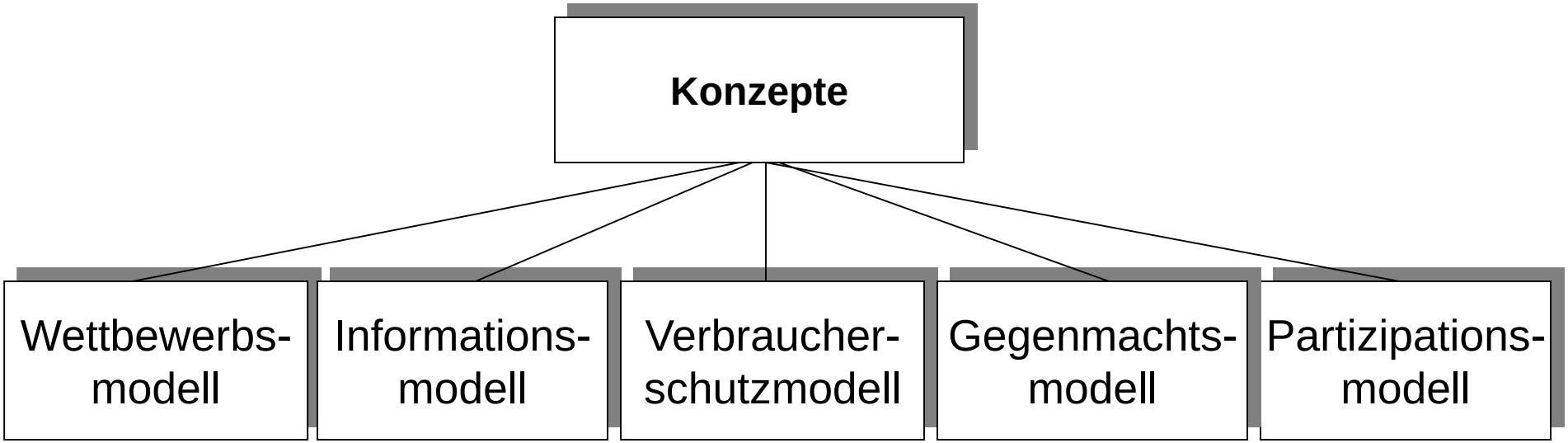
Zentralverband der Deutschen Werbewirtschaft (ZAW) als exemplarischer Beeinflusser

Charakteristika

- Dachverband von 40 Verbänden der deutschen Werbewirtschaft: Interessenvertretung der Werbewirtschaft gegenüber Politik und Öffentlichkeit.
- Erarbeitung von Verhaltensregeln und Leitlinien für Werbung in „kritischen Branchen“ (z.B. Alkoholwerbung) oder an besonders schutzbedürftige Rezipienten (z.B. Werbung an Kinder).
- Unterorganisation ist der deutsche Werberat

  Bearbeitung von Einzelbeschwerden, die eine Person gegenüber gewerblicher Werbung in Deutschland hat.
  jede Privatperson, aber auch jeder Konkurrent ist beschwerdeberechtigt.
  typische Beschwerdefälle sind sexistische oder diskriminierende Werbung.
  jede Einzelbeschwerde wird von einem Expertengremium geprüft.
  Wird die Beschwerde als berechtigt eingestuft, versucht der Werberat das werbende Unternehmen durch Dialog zur Einstellung oder Abänderung der Werbung zu bewegen.
  Schlägt dies fehl, spricht der Werberat eine öffentlichen Rügen aus, die allerdings keine rechtlichen Sanktionen beinhaltet, in der Werbebranche aber sehr öffentlichkeitswirksam ist.

Modelle der Verbraucherpolitik: Übersicht



Konzepte des Verbraucherschutzes (I)

Wettbewerbsmodell: Prämisse dieses Modells ist, dass die konkurrierenden Anbieter einander zu überbieten versuchen, so dass der Verbraucher zwischen ständig verbesserten Angeboten wählen kann. Verbraucherschutz besteht darin, einen funktionsfähigen Wettbewerb aufrecht zu erhalten.

Informationsmodell: Die Existenz von Informationsasymmetrien geht zu Lasten der Verbraucher: Unternehmen bieten den Verbrauchern viele entscheidungsrelevante Informationen nicht an und Verbraucher haben kognitive Probleme, die benötigten Informationen sich zu verschaffen und zu verarbeiten. Daher sind Verbraucher durch eigens dafür eingerichtete Organisationen mit Informationen zu versorgen.

Konzepte des Verbraucherschutzes (II)

Verbraucherschutzmodell: Verbraucher sind bei Transaktionen mit den Anbietern Gefahren ausgesetzt, die weder ein funktionsfähiger Wettbewerb noch verstärkte Informationsversorgung ausräumen können. Zur Gefahrenabwehr sind daher besondere auf den Verbraucherschutz ausgelegte Gesetze und Regelungen sowie eine verbraucherfreundliche Rechtsprechung und ein analoges Verwaltungshandeln erforderlich.

Gegenmachtsmodell: Der Verbraucher ist aufgrund der schmaleren Ressourcenbasis den Unternehmen unterlegen, die ihre Überlegenheit zu ihren Gunsten ausnutzen (Nutzen des Informationsvorsprungs, opportunistisches Verhalten etc.). Es bedarf daher besonderer Verbraucherorganisationen, die aufgrund der größeren Ressourcen eine Gegenmacht gegenüber privaten Anbietern bilden und diese zu einer stärkeren Berücksichtigung von Verbraucherinteressen veranlassen.

Konzepte des Verbraucherschutzes (III)

Partizipationsmodell: Verbrauchern sollte Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen eingeräumt werden, um so proaktiv Verbraucherinteressen zur Geltung zu bringen. Dadurch reduziert sich die Notwendigkeit und Stärke von Maßnahmen zum Schutz der Verbraucher.

Keines der obigen Modelle ist isoliert in der Lage, einen wirkungsvollen Verbraucherschutz zu gewährleisten; dieser vielmehr entsteht erst durch das Zusammenwirken der einzelnen Modelle. Es hängt es von der politischen „Gesamtwetterlage“ ab, welche Modelle im Verbraucherschutz gerade „en vogue“ sind.

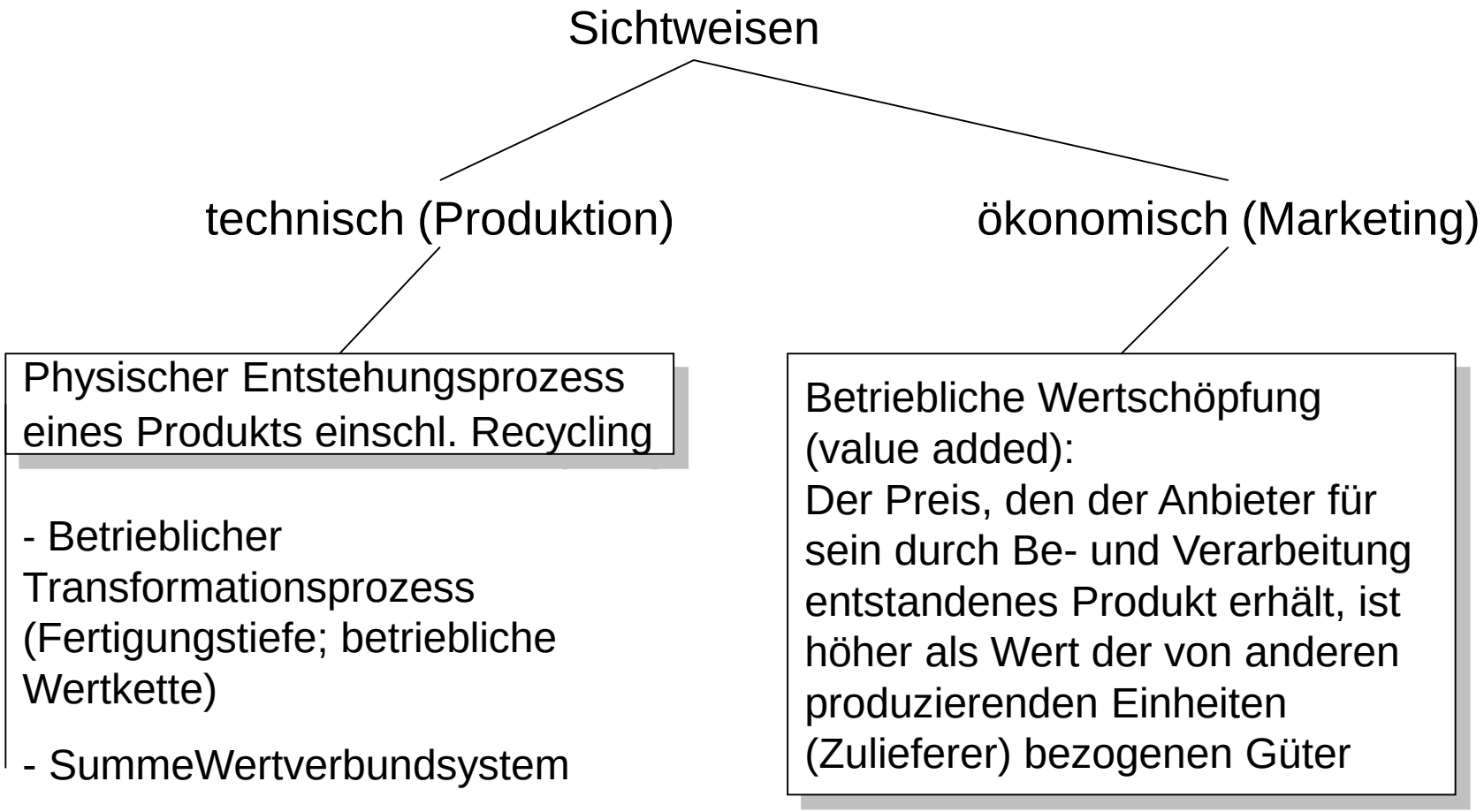
1.3. Wertschöpfung und Kundennutzen

Lernziele der Veranstaltung

In Kapitel 1.3 werden zwei zentrale Konzepte im Zusammenhang mit dem Lebenszyklus eines Produkts vorgestellt: die Wertschöpfung, die sich auf Produktions- und Handelskette bezieht, und der Kundennutzen, der auf den Konsum (Ge- und Verbrauch) des Produkts fokussiert. Hieraus leiten sich weitere ökonomische (marketingbezogene) Phänomene wie die Produzentenrente (Shareholder Value) oder der Wohlfahrtsgewinn (Transaktionsgewinn) ab, auf den der Zielkonflikt zwischen Anbieter und Nachfrager in einer Transaktionsbeziehung fokussiert. Dies erlaubt eine weitere Interpretation der Aufgabe des Marketings. Allerdings existiert auch ein Königsweg im Marketing, der diesen Zielkonflikt entschärft.

Lernziel: Grundverständnis zu den Konzepten der Wertschöpfung, Produzentenrente, Kundennutzen und des Wohlfahrtsgewinns sowie dessen Aufteilung.

Wertschöpfungsprozess und Wertkette



Das Konzept der Wertschöpfung: technische Sichtweise

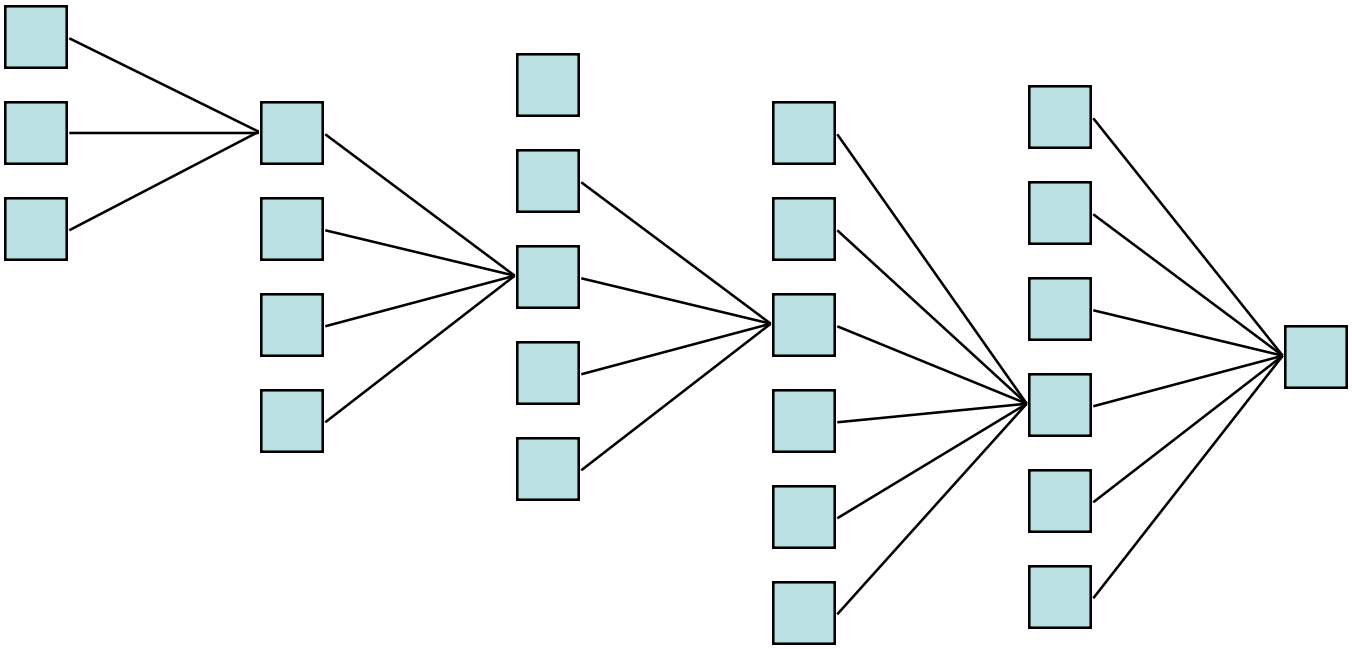
Das Konzept der Wertschöpfung, die mit einem Produkt erzielt wird, lässt sich aus technischer Sicht als physischer Entstehungsprozess des Produkts (einschließlich Handelskette) interpretieren.

Dieser Entstehungsprozess eines Produkts wird arbeitsteilig erbracht, d.h. es wirken eine Vielzahl von Unternehmen (Zulieferer/Weiterverarbeiter/Handel): Er setzt sich damit aus den jeweiligen betrieblichen Wertketten der betreffenden Unternehmen zusammen.

Die einzelnen Entwicklungsstufen (Entstehungsschritte) des Produkt („…von den Rohstoffen zum gebrauchsfähigen Produkt…“) lassen sich auch als Wertschöpfungsstufen verstehen.

industrieller Wertschöpfungsprozess und Wertschöpfungsstufen

Rohstoffe Zwischenprodukte Fertigerzeugnis



Kautschuk Dichtungsring Ventil Einspritzpumpe Motorblock PKW

Betriebliche Wertkette

Die betriebliche Wertkette ist die Summe aller physisch und technisch abgrenzbaren Aktivitäten in einem Unternehmen, um Input in vermarktungsfähigen Output umzuwandeln.

Die Wertkette (Fertigungs- oder Wertschöpfungstiefe) bildet den betrieblichen Transformationsprozess ab.

Je länger die betriebliche Wertkette ist, desto größer ist die Fertigungs- bzw. Wertschöpfungstiefe.

Exkurs: Wertverbundsystem

Charakteristika

- die physische Erstellung (Produktion) eines Endprodukts setzt aus einer Vielzahl von betrieblichen Wertketten der einzelner Unternehmen zusammen (vertikale Produktionskette): Zulieferer-/Weiterverarbeitungsbeziehungen mit dem Prinzip der Arbeitsteilung.

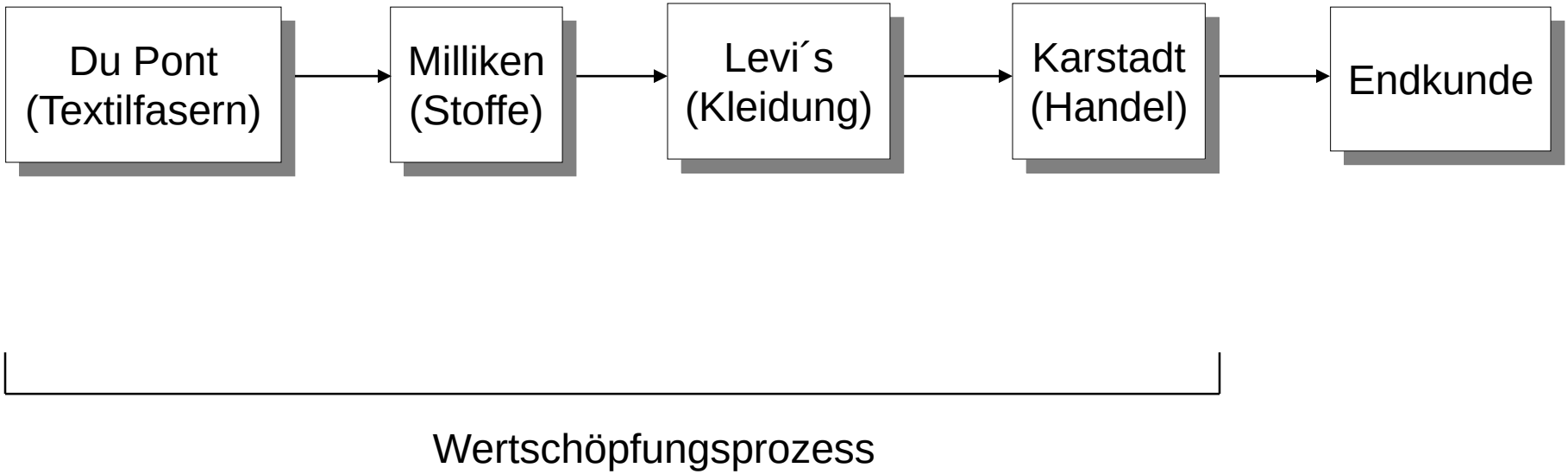
- die Summe der betrieblichen Wertketten bildet damit den gesamten Erstellungsprozess eines Produkts ab.

- die Wertkette eines Unternehmens ist damit in ein übergeordnetes (vertikales) Wertkettensystem (Wertverbundsystem) eingebettet.

- je „besser“ die einzelnen betrieblichen Wertketten der vor- und nachgelagerten Stufen aufeinander abgestimmt sind (z.B. logistische Prozesse; Produktentwicklung), desto effizienter (kostengünstiger und/qualitativ besser) verläuft der Erstellungsprozess des Produkts.

- Insbesondere durch die Digitalisierung der Produktions- und Geschäftsprozesse (Industrie 4.0) findet die Wertschöpfung eines Produkts als technischer Entstehungsprozess zunehmend in Wertverbundsystemen statt. Die Leistungsfähigkeit des Wertverbundsystems bestimmt dann, zu welchen Kosten und damit auch Verkaufspreis und in welcher Qualität ein Produkt dem Endverbraucher angeboten werden kann.

Beispiel für ein Wertverbundsystem



Wertschöpfung aus ökonomischer (monetärer) Sicht (I)

Aus ökonomischer Sicht (z.B. Marketing) kennzeichnet die Wertschöpfung, welche monetären Werte durch die betriebliche Wertkette geschaffen wurden (value added)

Für die Bestimmung der monetären Wertschöpfung für eine Produkteinheit sind zwei Ausgangsgrößen relevant:

- der Verkaufspreis, der in einer Transaktion für das Produkt erzielt wurde;
- der im betrieblichen Transformationsprozess (der Wertkette) für die Erstellung des Produkts aufgewendete sachliche Input: Zulieferprodukte, Material, Abschreibungen auf die Betriebsmittel.

Wertschöpfung aus ökonomischer (monetärer) Sicht (II)

Die Wertschöpfung je Outputeinheit lässt sich zumindest prinzipiell durch die Kosten- und Leistungsrechnung bestimmen bzw. zeigt sich aggregiert über alle verkauften Produkte in der Gewinn- und Verlustrechnung aus den Positionen Umsatzerlöse abzüglich Materialaufwand und Abschreibungen.

Die Wertschöpfung, die ein Unternehmen mit einem Produkt bzw. insgesamt erzielt, ist nicht mit dem Gewinn zu verwechseln, den das Unternehmen mit dem Produkt bzw. insgesamt erzielt.

Wertschöpfung aus ökonomischer (monetärer) Sicht (III)

Die Höhe der Wertschöpfung wird - ceteris paribus - wesentlich vom Preis, der für das Produkte erzielt wird, bestimmt.

Die Wertschöpfung ist deshalb - ceteris paribus - umso höher, je mehr ein Abnehmer bereit ist, für das Produkt zu bezahlen, da sich dann ein höherer Verkaufspreis durchsetzen lässt.

Ein Unternehmen erzielt nur dann eine Wertschöpfung, wenn der Output des betrieblichen Transformationsprozesses bzw. das Ergebnis der betrieblichen Wertkette marktfähig ist.

Marktfähig bedeutet, dass ein Abnehmer ist bereit, für das Produkt einen ausreichend hohen Preis zu bezahlen, so dass Wertschöpfung entsteht.

Exkurs: Wertschöpfung und Stakeholder

Die betriebliche Wertschöpfung wird an die am Unternehmen beteiligten Anspruchsgruppen (Stakeholder) verteilt

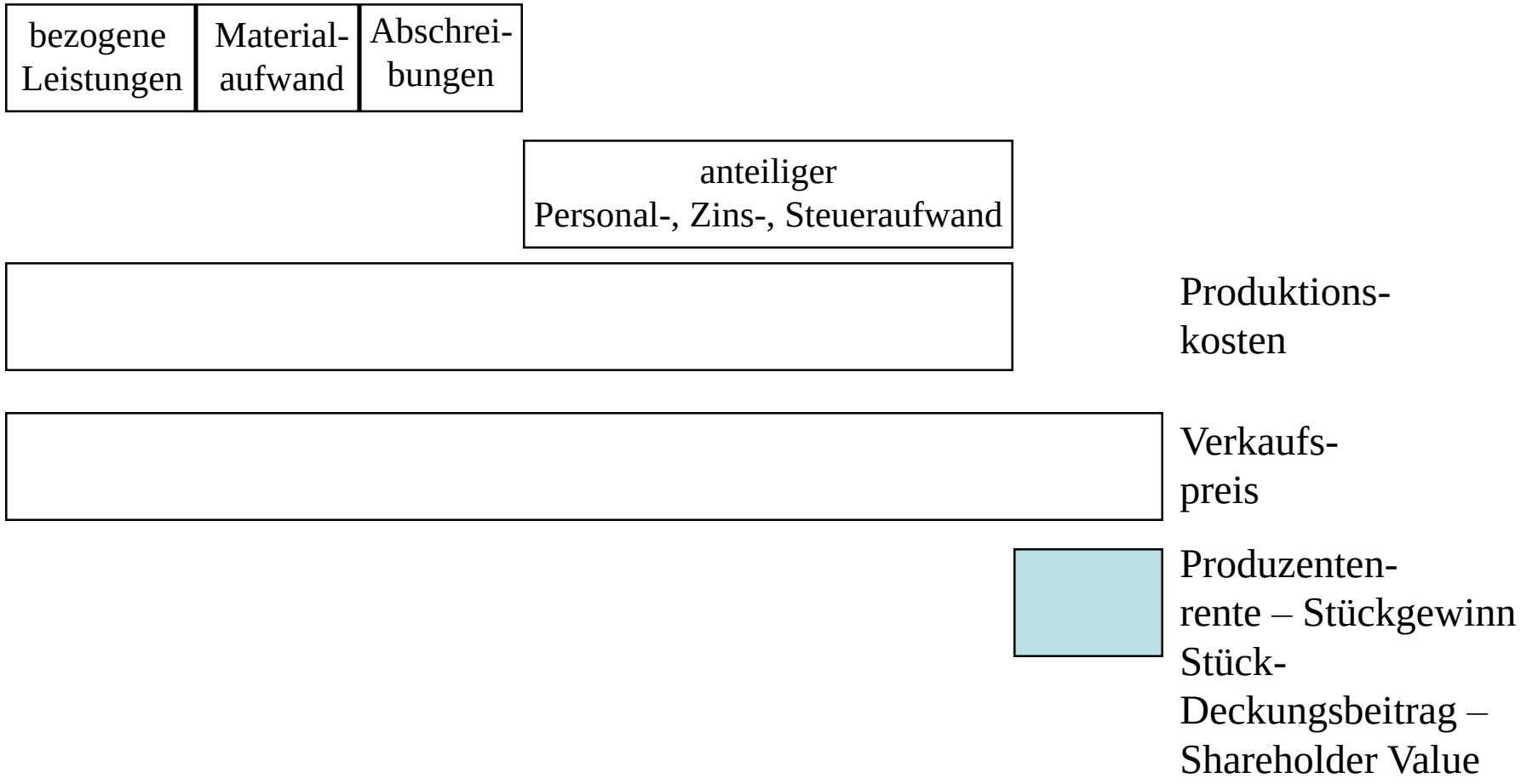
- Mitarbeiter (Arbeitslohn)
- Fremdkapitalgeber (Zinsen)
- Staat (Steuern)
- Eigenkapitalgeber (Gewinn als Residualgröße)

Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen: Interpretation aus Sicht der Wertschöpfung

Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen impliziert, dass das Marketing dazu beitragen muss, die betriebliche Wertschöpfung zu steigern (zu maximieren): Dann besteht die „Chance“, dass die Eigenkapitalgeber einen höheren Gewinn erhalten. Zugleich eröffnet eine Steigerung der Wertschöpfung die “Chance“ für die anderen Stake-Holder-Gruppen, einen höheren Betrag (z.B. Löhne, Steuern, Zinsen) aus dem (technischen) Wertschöpfungsprozess eines Produkts zu erhalten.

Die Allokation der Wertschöpfung selbst beinhaltet einen Verteilungskonflikt zwischen den Stakeholder-Gruppen, wobei Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber und der Staat rechtlich abgesicherte Ansprüche besitzen.

Produzentenrente und Shareholder Value: Schematische Darstellung



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Die Stückkosten einer Produkteinheit (sachlicher Input je Produkteinheit plus anteilige Löhne, Fremdkapitalzinsen und Steuern) stellen die langfristige Preisuntergrenze des Anbieters für eine Einheit des Produkts (Transaktionsobjekts) dar.
Langfristig müssen die Gesamtkosten einer Verkaufseinheit (Outputeinheit) mindestens durch den Verkaufspreis gedeckt werden: Ist der Verkaufspreis höher, wird eine sog. Produzentenrente erzielt. Die Produzentenrente ist der Gewinn, den der Anbieter aus einer Transaktion (Verkauf einer Outputeinheit) erzielt.

Die Produzentenrente (altertümlicher Fachterminus) je Verkaufseinheit ist die Differenz zwischen Verkaufspreis und den Stückkosten. Dies wird auch als Stückdeckungsbeitrag bezeichnet. Aggregiert über alle Verkaufseinheiten resultiert hieraus der Gewinn des Unternehmens bzw. aus Kapitalmarktsicht entsteht bzw. erhöht sich der Shareholder Value.

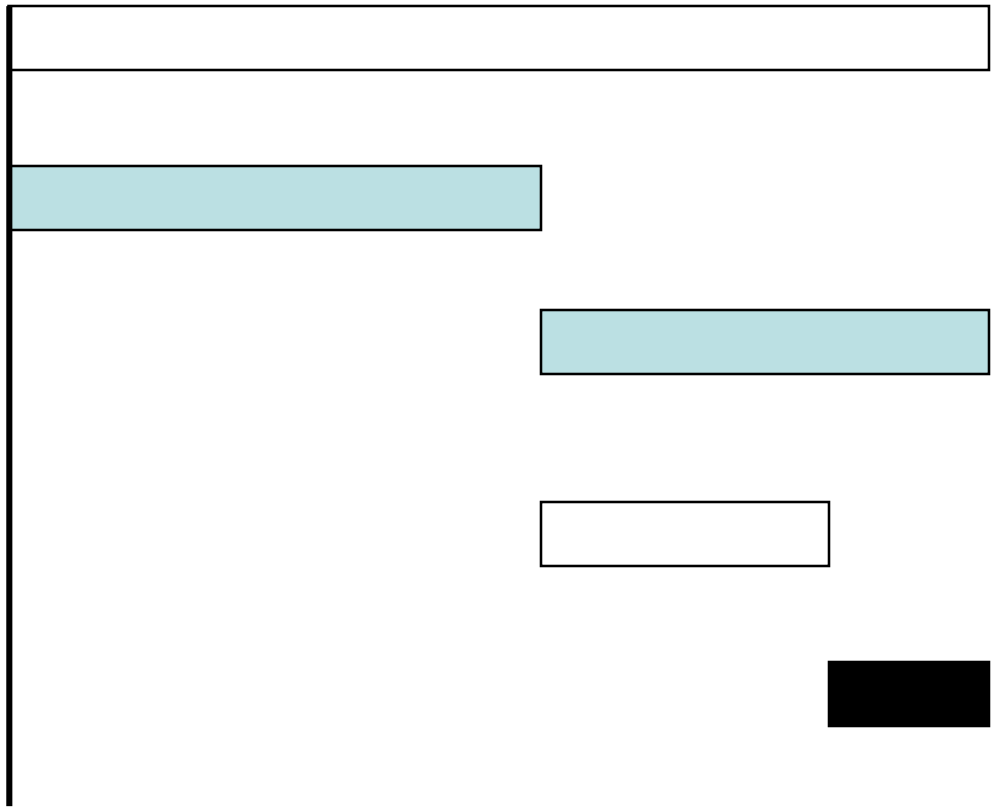
Ergänzung zum Begriff des Shareholder Value

Unter dem „Shareholder Value wird im weitesten Sinne die sog. Vermögensposition der Eigenkapitalgeber verstanden: Dies lässt sich mit dem „Unternehmenswert“ bzw. „Marktwert des Eigenkapitals“ gleichsetzen. Bei börsennotierten Unternehmen bildet der Börsenkurs der Unternehmensanteile einen beliebten Bewertungsansatz für die Höhe des Shareholder Values.

Unabhängig von der Operationalisierung des Shareholder Value besteht zwischen der Produzentenrente und dem Shareholder Value ein positiver (Kausal-)Zusammenhang.

Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen im Sinne der Maximierung der Produzentenrente trägt damit auch zur Steigerung des Shareholder Value bei.

Konsumentenrente und Kundennutzen (Customer Value)



Bruttonutzen =
maximale Zahlungsbereitschaft

Kaufpreis

Konsumentenrente

Transaktions- und
Divergenzkosten

Customer Value

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Der Bruttonutzen erfasst die „Attraktivität“ eines Produkts aus Sicht des Nachfragers im Sinne der „Nützlichkeit“, „Wertschätzung“, oder des „Gefallens“ ab, die in der (abstrakten) Bewertungsdimension „Nutzen“ (formal) abgebildet wird.

Diesen Bruttonutzen kann ein Nachfrager - zumindest konzeptionell – in einen Preis transformieren: Diese maximale Zahlungsbereitschaft gibt an, welchen Preis der Nachfrager für dieses Produkt maximal zu zahlen bereit ist (Preisobergrenze; Reservationspreis).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Die Konsumentenrente ist als Differenz zwischen maximaler Zahlungsbereitschaft und zu zahlendem Verkaufspreis definiert: Sie gibt damit den „Gewinn“ an, den ein Nachfrager aus einer Transaktion zieht. Dieser „Gewinn“ entsteht dadurch, dass er für ein Produkt einen geringeren Verkaufspreis bezahlen muss, als er zu zahlen bereit gewesen wäre. In Höhe dieser Differenz verbleibt ihm eine Konsumentenrente.

Ein Produkt mit einer negativen Konsumentenrente erwirbt ein rationaler Nachfrager nicht, da er mehr für das Produkt bezahlen müsste, als ihm das Produkt wert ist.

Die maximale Zahlungsbereitschaft ist derjenige Preis, bei dem der Nachfrager in einer Transaktion eine Konsumentenrente von Null assoziiert.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Zusätzlich zum zu zahlenden Kaufpreis treten in einer Transaktion – konzeptionell – für den Nachfrager noch weitere Kosten auf, die als Transaktionskosten bzw. zeitliche und räumliche Divergenzkosten bezeichnet werden.

Transaktionskosten sind Kosten, die ein Nachfrager für Anbahnung, Durchführung und Abwicklung einer Transaktion (z.B. Kosten für Informationssuche, vertragliche Gestaltung der Transaktion, Kontrolle des Transaktionspartners, ob er seine Leistung ordnungsgemäß erfüllt hat) aufwenden muss.

Beschaffungskosten (räumliche Divergenzkosten): Kosten für den Transport der Produkte vom Ort der Transaktion an den „Ort des Konsums“.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (IV)

zeitliche Divergenzkosten: Kosten für die Lagerung der Produkte beim Nachfrager, bis sie konsumiert werden: Zeitpunkt des Konsums ist später als Zeitpunkt der Transaktion.

Auch beim Anbieter existieren Transaktions- und Divergenzkosten; diese sind aber Bestandteil der Produktionskosten.

Zweifellos ist fraglich, ob Nachfrager Transaktions- und Divergenzkosten „wahrnehmen“, da diese oftmals nicht-monetären Charakter besitzen. Dies schließt ihre konzeptionelle Existenz aber nicht aus.

Definition des Customer Value

Zieht man von der in einer Transaktion erzielten Konsumentenrente diese Transaktions- und Divergenzkosten ab, erhält man den sog. Customer Value.

Entscheidungsregel: Der Nachfrager kauft bei demjenigen Transaktionspartner das Produkt, bei dem sein Customer Value am größten ist.

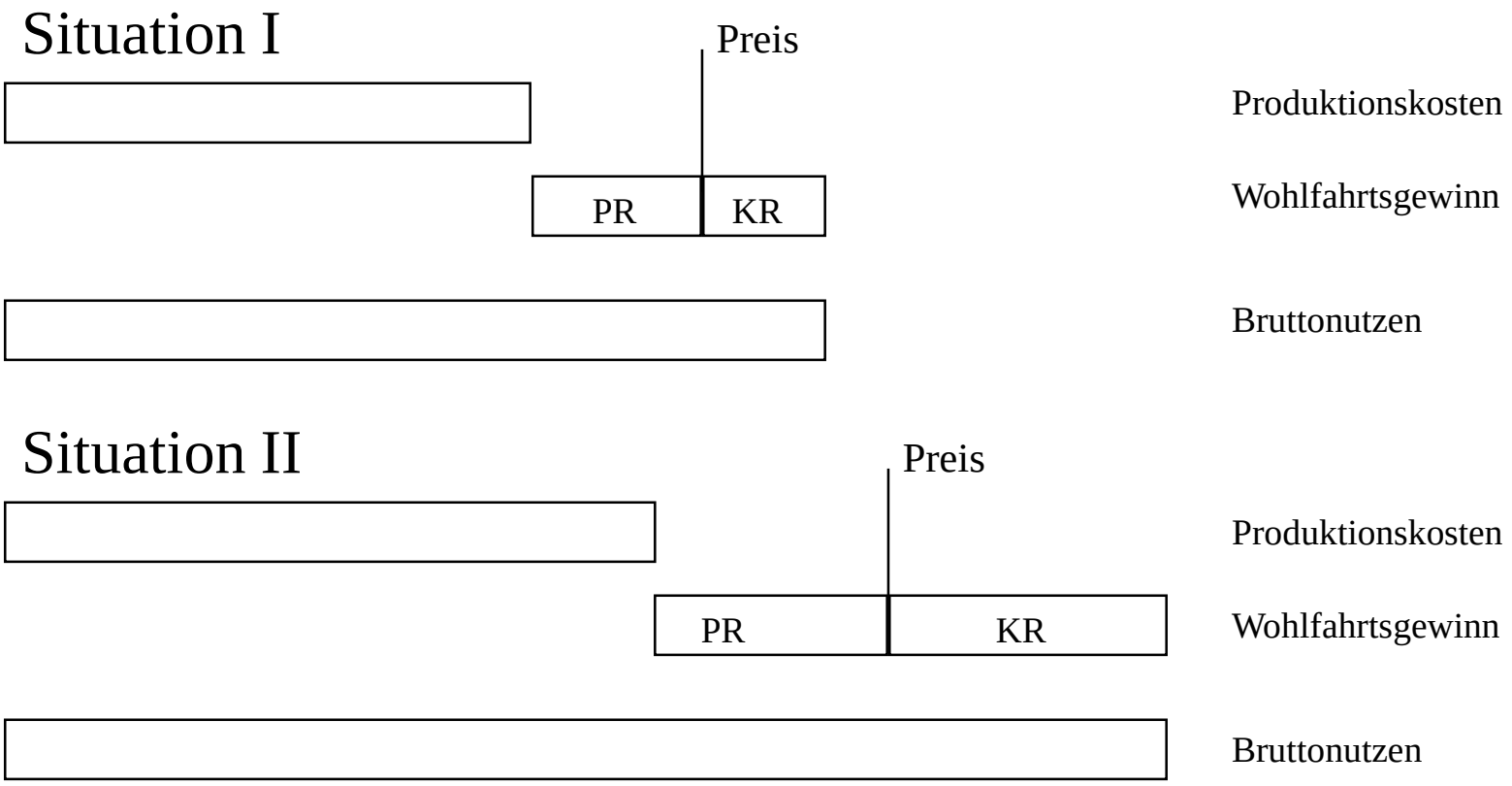
Der Customer Value ist das Pendant zum Shareholder Value. Beide Konzepte beziehen sich auf eine Transaktion bzw. der Preis für das Transaktionsobjekt bestimmt maßgeblich Customer- wie Shareholder Value.

Das Konzept des Wohlfahrtsgewinns (II)

Je höher ceteris paribus die Produzentenrente ist (je höher also der Preis ist), desto niedriger ist die Konsumentenrente (vice versa).

Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen bedeutet deshalb, eine möglichst hohe Produzentenrente in einer Transaktion zu realisieren.
Dies wird „umgangssprachlich“ auch bezeichnet als: Marketing hat die Aufgabe, die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager maximal abzuschöpfen, d.h. die (maximale) Zahlungsbereitschaft für ein Produkt in möglichst viel Produzentenrente umzuwandeln.

Königsweg im Marketing (I)



Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen: Königsweg für das Marketing im Zielkonflikt

Marketing = Steigerung des Shareholder Value durch Erhöhung des Customer Value.
Dies entspricht Situation II: Durch ein „besseres“ Produkt steigt der Bruttonutzen des Produkts aus Sicht des Nachfragers und damit dessen maximale Zahlungsbereitschaft für das Produkt. Dadurch kann der Anbieter einen höheren Verkaufspreis für das Produkt durchsetzen, der dessen höhere Produktionskosten überkompensiert (höhere Produzentenrente). Zugleich erzielt der Nachfrager trotz höherem Verkaufspreis einen höheren Customer Value.
Dieser Königsweg („besser an die Nachfragervorstellungen angepasste Produkte“) stellt eine sog. win-win-Situation dar.

Königsweg im Marketing (II) – Existenz von Transaktions- und Divergenzkosten

Königsweg im Marketing bei Existenz von Transaktionskosten: Durch zusätzlichen Service des Anbieters (z.B. Lieferservice) werden die Transaktions- und Beschaffungskosten der Nachfrager reduziert, was die Möglichkeit zu einem höheren Verkaufspreis für den Anbieter eröffnet und (trotzdem) einen höheren Customer Value für den Nachfrager bietet.

Voraussetzung für diese win-win-Situation:

- Der Verkaufspreis lässt sich mindestens um soviel erhöhen, wie die Kosten für die zusätzlichen Serviceleistungen des Anbieters betragen, und
- Verkaufspreis steigt weniger an als die Bruttonutzensteigerung für den Anbieter durch diese Service ausfällt.

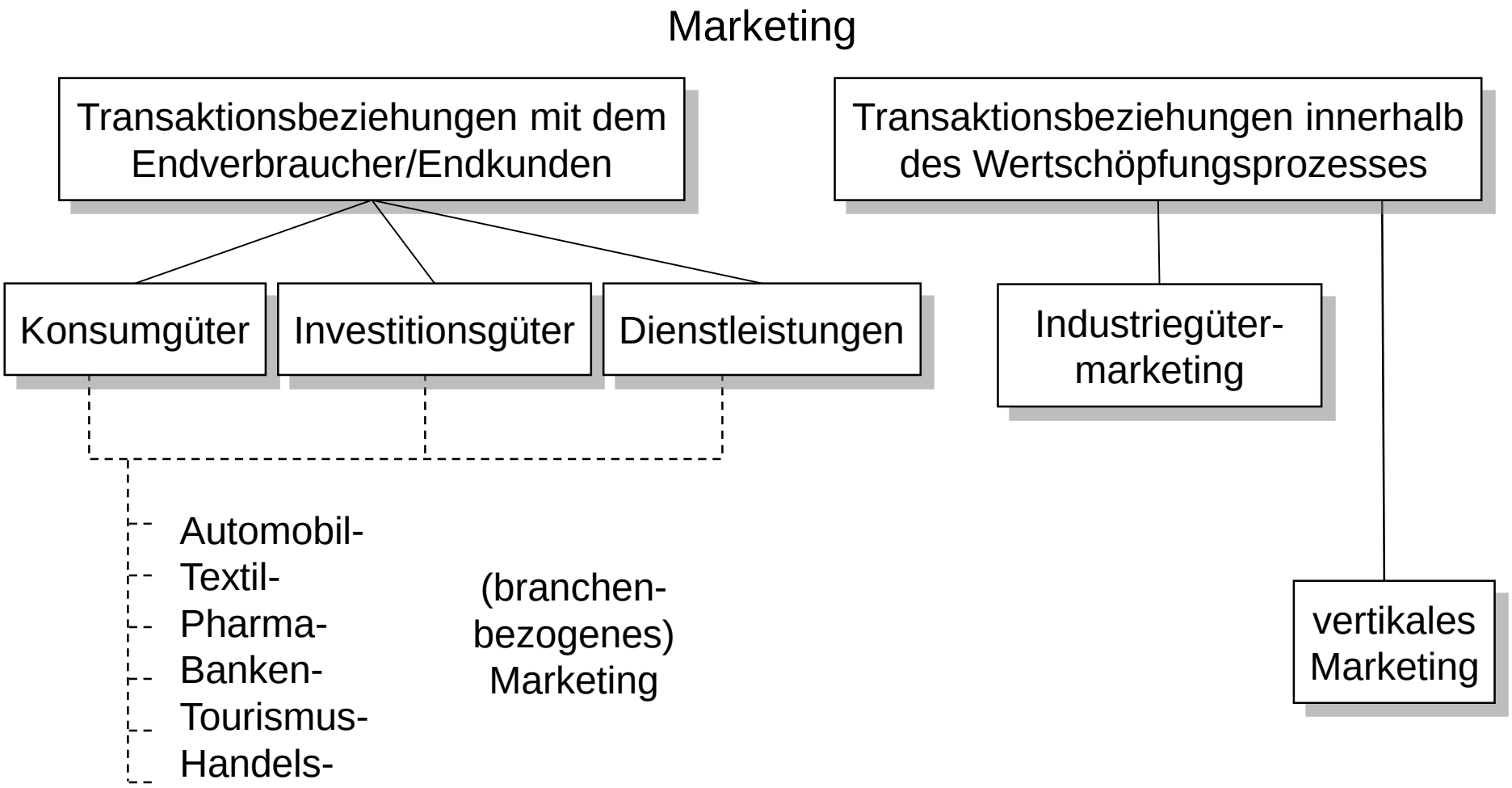
1.4 Objektdefinitionen im Marketing

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.4 stellt einige (praxisorientierte) Marketingarten (sog. Commodity-Approach) dar, die sich auf den Typus des jeweiligen Transaktionsobjekts bzw. dem Status des Produkts in dessen Lebensphase beziehen. Zugleich werden Spezifika der jeweiligen Produktarten herausgestellt. Besondere Interesse gilt hierbei den Dienstleistungen.

Lernziel: Grundverständnis dieser verschiedenen Produktarten.

Objektdefinitionen im Marketing (Commodity-Approach)



Ergänzung zur vorangegangenen Folie (I)

An jeden Produkttypus lässt sich das Suffix „-marketing“ anhängen, das dann die Besonderheiten der Vermarktung dieses Produkttypus bzw. in dieser Branche beinhaltet (z.B. Investitionsgütermarketing, Automobilmarketing, Tourismusmarketing).

Ausnahme - Handelsmarketing: Dies ist das Marketing der Handelsbetriebe gegenüber dem Endverbraucher; ebenso Bankenmarketing (produkttypusbezogen ist das dann das Finanzdienstleistungsmarketing).

Ergänzung zur vorangegangenen Folie (II)

Konsumgüter (Konsumgütermarketing): Endverbraucher sind private Haushalte; Verbrauchsgüter werden durch den Konsum physisch aufgezehrt; Gebrauchsgüter einen längeren Zeitraum hinweg genutzt (z.B. Kühlschrank).

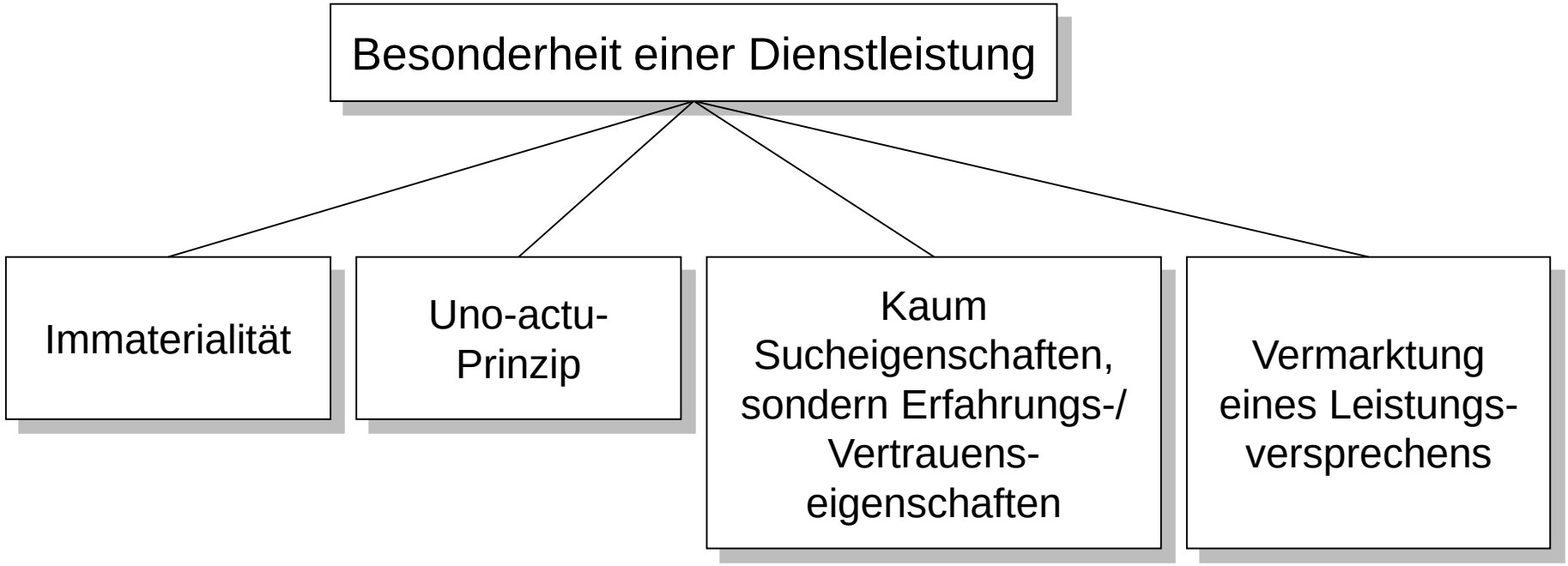
FMCG: Fast moving consumer goods: Aus Sicht des Handels ‚schnell drehende' Konsumgüter: hohe Abverkaufsrate, geringe Lagerdauer. Aus Sicht der Nachfrager ist der Kauf solcher Produkte „wenig interessant" (sog. low involvement-Produkte): Dies trifft vor allem für Grundnahrungsmittel, Körperpflege- oder Hygieneartikel zu.

Ergänzung zur vorangegangenen Folie (III)

Investitionsgüter (Investitionsgütermarketing): Nachfrager sind Unternehmen oder Organisationen, die die Produkte in ihrem eigenen Produktionsprozess als Anlagegüter (z.B. Maschine) einsetzen.

Dienstleistungen (Dienstleistungsmarketing): immaterielle Produkte, die aus Handlungen (activities) von Personen im Rahmen des Dienstleistungsproduktions- (Wertschöpfungs-)prozesses entstehen. Typische Dienstleistungen sind Bank-, Versicherungsprodukte, Beratungen, Transport; Unterhaltung; Pflege/Wartung; Tourismus, etc.

Idealtypischer Vergleich Sachgüter und Dienstleistungen



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Immaterialität: Dienstleistungen stofflich nicht fassbar (Intangibilität), sondern vor allem Aktivitäten:

Uno-actu-Prinzip: Dienstleistungen können erst zum Zeitpunkt des „Konsums“ produziert werden können (Uno-Actu-Prinzip): Produktion und Konsum (Inanspruchnahme) einer Dienstleistung fallen zusammen.
In Kombination mit der Immaterialität leitet sich daraus auch die Nicht-Lagerbarkeit bzw. nicht mögliche Vorratsproduktion von Dienstleistungen ab.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Es dominieren Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften: Nachfrager kann die von ihm in Anspruch genommene Dienstleistung vor dem „Konsum“ nicht physisch überprüfen.

Der Anbieter kann daher nur ein Leistungsversprechen vermarkten, d.h. dem Nachfrager zusichern, dass er die Dienstleistung so erstellen wird, wie er sie dem Nachfrager anpreist.
Dies impliziert ferner, dass die Transaktion bezogen auf eine Dienstleistung (Verkauf einer Dienstleistung) zeitlich vor deren Produktion (Leistungserbring) stattfindet.
Abstrakt wird das Recht auf Inanspruchnahme einer Dienstleistung (zu einem spezifizierten Zeitpunkt) vermarktet.

Idealtypische Unterschiede zwischen Investitionsgüter- und Konsumgütermarketing (kein Prüfungsstoff)

Konsumgüter	Investitionsgüter
Nachfrage:	
- privater Endverbraucher	- Nachfrager = Organisation
- meist Einzelentscheidung	- oft Teamentscheidung, „Buying Center“
- eher emotionales Handeln	- stark rationale Kaufentscheidung, formalisierter Kaufprozeß
- bezahlt mit eigenem Geld	- Rechenschaft gegenüber Unternehmen
- Befriedigung persönlicher Bedürfnisse	- dient Erstellung betrieblicher Leistungen
- persönlicher Bezug zu Produkt	- unpersönlicher Bezug
- Nachfrage wirkt direkt auf Anbieter	- abgeleitete Nachfrage, abh. von Absatz der produzierten Güter
- keinerlei Wettbewerbsdruck zwischen Nachfragern	- Wettbewerbsdruck zwischen Nachfragern
- unkomplizierter Konsum	- Installierungs- und Anpassungsprobleme
Angebot:	
- geringe Markttransparenz	- kleinere Zahl von Anbietern
- einfachere Gestaltung der Produkte	- hohe Komplexität, „system selling“
- Massenproduktion	- individuelle Lösungen
- anonyme Nachfrager	- oft Kooperation zw. Nachfrager und Anbieter
- instabile Kundenbeziehung	- langfristigere Geschäftsbeziehung
- Handel	- eher Direktvertrieb

Ergänzungen zu Investitionsgütern (I): Konzept des System Selling

Neben dem Investitionsgut (z.B. Maschine), d.h. der Hauptleistung bietet der Anbieter auch umfangreiche Serviceleistungen (z.B. Mitarbeiterschulungen für das Investitionsgut, Wartung) zu diesem Investitionsgut an: Das Produkt ist dann ein komplexes System von Anbieterleistungen.

Diese Serviceleistungen muss der Anbieter des Investitionsguts nicht selbst erbringen, sondern kann hierfür Servicepartner (Kooperationspartner) heranziehen.

Mit solchen System Selling-Leistungen kann sich ein Anbieter von Konkurrenten abheben (differenzieren), wenn sich Hauptleistung der Anbieter nur wenig z.B. in Qualität/Leistungsumfang und Preis unterscheidet.

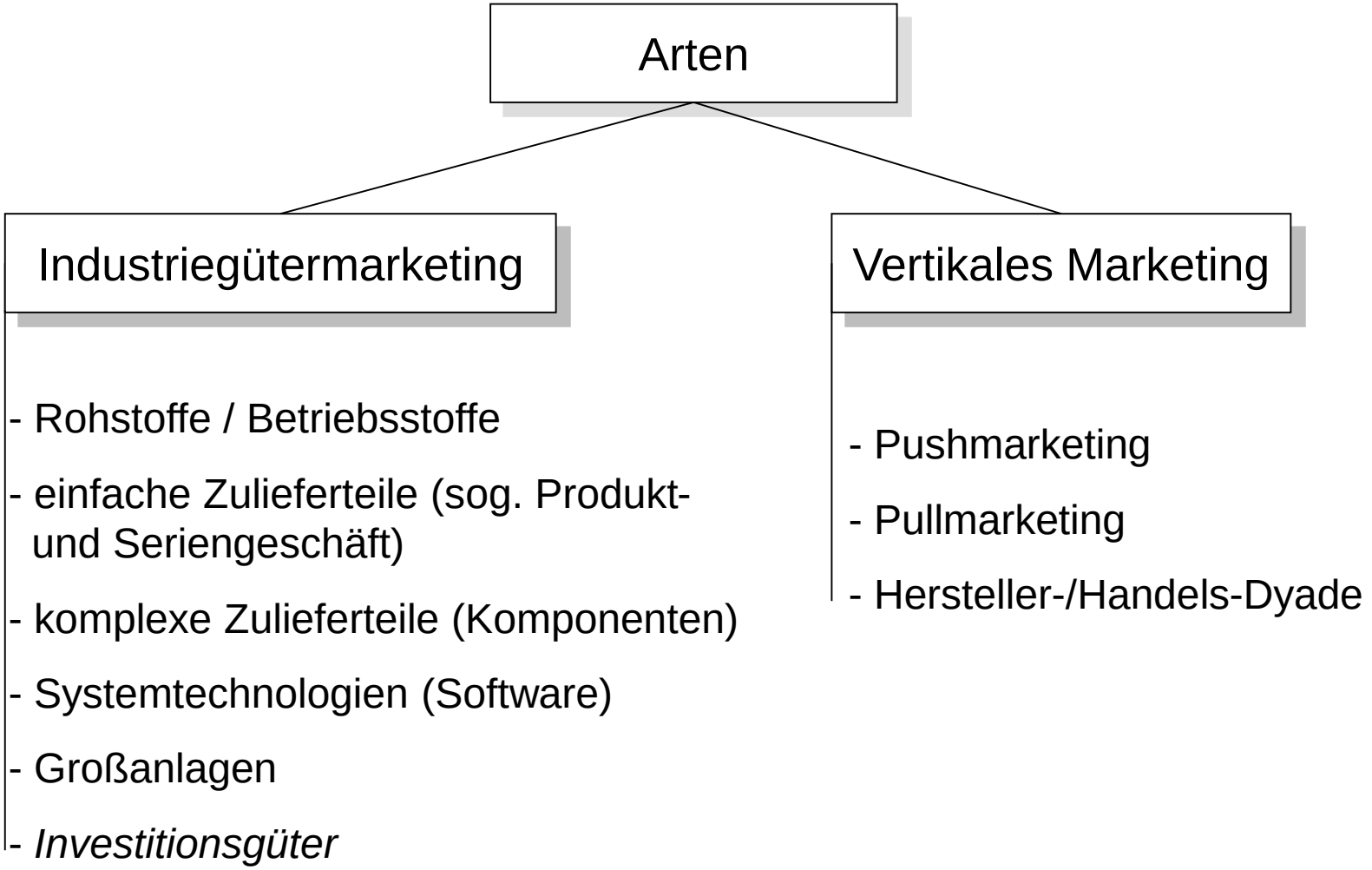
Ergänzungen zu Investitionsgütern (II): Konzept des System Selling

After-Sales-Service: Jede Art von Zusatz-, Folge- oder Nebenleistung, deren Leistungseintritt nach dem Kauf erfolgt. Diese Leistungen können unentgeltlich oder entgeltlich sein und werden zur Förderung der Hauptleistung angeboten wird.
Full Service Provider: Erbringung von allen Zusatzleistungen zum Hauptprodukt) durch einen Anbieter.

Durch System Selling beinhaltet ein Transaktionsobjekt ein (komplexes) System aus verschiedenen Produkt- bzw. Anbieterleistungen bzw. ein System Selling-Produkt stellt aus Nachfragersicht eine gesamthafte Problemlösung (z.B. Gebrauch und Wartung) dar.

Auch bei (technischen) Gebrauchsgütern im B2C gibt es analoge Ausgestaltungen eines System Selling durch den Anbieter.

Marketing innerhalb des Wertschöpfungsprozesses (B2B)



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Wesentliches Merkmal im Industriegütermarketing ist, dass auf der Nachfragerseite ein organisationaler Kaufentscheidungs –und Beschaffungsprozess stattfindet. Zudem spielt bei Zulieferteilen als Transaktionsobjekt die Transaktionsbedingung der Lieferzeit (Just-in-Time-Fertigung, Wertverbundsysteme) eine zentrale Rolle.

Handelt es sich um Industriegüter, die für den anonymen Markt in Massenproduktion hergestellt werden (z.B. Schrauben, d.h. homogene bzw. austauschbare Güter- meist Verbrauchsgüter oder einfache Zulieferteile), spricht man auch vom Produkt- bzw. Seriengeschäft (PSG).

In Systematiken, die nur zwischen Konsum- und Industriegütern differenzieren, zählt das Investitionsgütermarketing ebenfalls zum Industriegütermarketing..

Das Konzept des vertikalen Marketings (I)

vertikales Marketing i. e. Sinn: sog. handelsorientiertes Marketing: Das Marketing der Hersteller gegenüber dem Handel kann als Push- oder Pullmarketing durchgeführt werden.

vertikales Marketing i. w. S ist ein koordiniertes verbrauchergerichtetes Marketing von Hersteller **und** Händler, um die Produkte des Herstellers besser im Handel verkaufen zu können: sog. Hersteller-Handels-Dyade bzw. integriertes vertikales Marketing.

Vertikales Marketing (II): Push-Marketing

Der Hersteller versucht, seine Produkte in den Handel zu drücken, insbesondere durch Instrumente der handelsgerichteten Verkaufsförderung: Es werden Anreize geschaffen, damit der Handel die Produkte des Herstellers listet (z.B. Hersteller übernimmt Serviceleistungen für den Handel und/oder räumt Preisvorteile durch Rabatte ein).

Der Hersteller geht im Gegenzug darin aus, dass der Händler Angebotsdruck auf die Endverbraucher ausübt, um die Produkte „aus den Regalen hinauszuverkaufen“ (Markterschließung durch den Handel).

Vertikales Marketing (III): Pull-Marketing

Hersteller versucht, durch Endverbraucherwerbung Nachfragepotentiale zu erschließen, um so einen Nachfragesog beim Handel aufzubauen (Nachfrager wollen die Produkte beim Handel kaufen).

Dies zwingt den Handel, diese Produkte/Marken zu listen: Handel fordert diese Produkte dann vom Hersteller.

Problem, ob ein Hersteller ein solches akquisitorisches Potential für seine Produkte aufbauen kann, dass ein Nachfragesog beim Handel. Dazu sind in der Regel nur große Hersteller mit bekannten Marken oder radikalen (technischen) Weiterentwicklungen in der Lage.

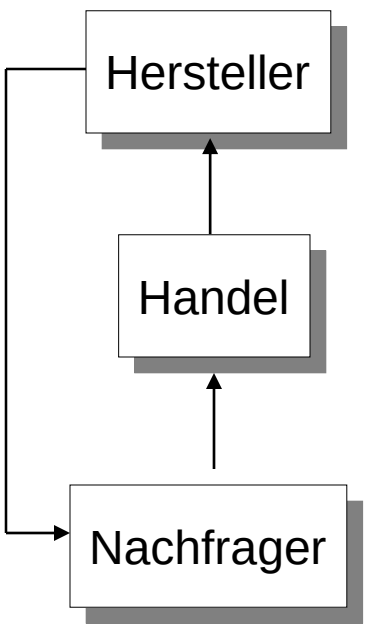
Vertikales Marketing (IV): integriertes vertikales Marketing

Zusammenarbeit (Kooperation) von Hersteller und Handel, um durch aufeinander abgestimmte Aktionen gemeinsam das Herstellerprodukt möglichst verkaufsattraktiv gegenüber dem Endverbraucher zu gestalten.

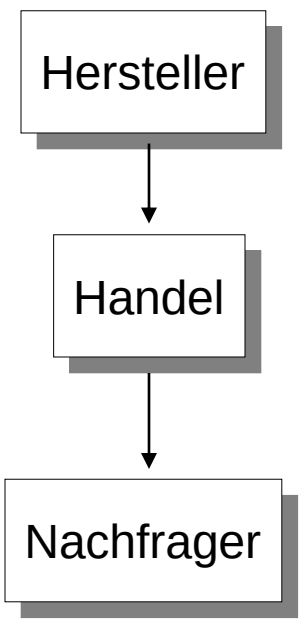
Handel kann möglicherweise durch seine eigenen Marketing-Aktivitäten als Katalysator für die Marketing-Konzeption des Herstellers dienen; dies gilt auch umgekehrt.

Grundidee des vertikalen Marketings i.w. Sinn ist: Je besser ein Herstellerprodukt „am Markt läuft“, desto mehr profitieren Hersteller und Handel.

Arten des vertikalen Marketings: Übersicht

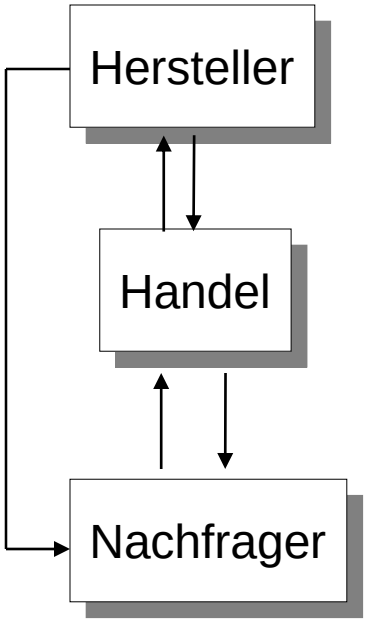


Pullmarketing



Pushmarketing

handelsorientiertes Marketing



integriertes (vertikales) Marketing

2. Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2 wendet sich einer weiter gefassten Marketinginterpretation zu. Ausgangspunkt ist das Konzept des Käufermarkts, der sich – unter anderem - mit dem Modell des Verbrauchswirtschaftsplans beschreiben lässt. Ein wesentliches Merkmal ist die Existenz von Konkurrenten (Wettbewerbern) auf dem Käufermarkt, die um die knappe Kaufkraft der Nachfrager konkurrieren. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, müssen sich die Anbieter in ihrem Marketing (bestmöglich) an den Bedürfnissen der Nachfrager orientieren, wofür sie den „Werkzeugkasten“ des Marketing-Mix einsetzen und eine systematische Marktbearbeitung durchführen müssen. Aus dem Modell des Verbrauchswirtschaftsplans lassen sich ferner zentrale Kenngrößen für die Größe eines Markts (Branche) ableiten.

Lernziel: Verständnis des Käufermarkts und Verbrauchswirtschaftsplans, von Kenngrößen zur Beschreibung der Größen eines Markts, der Instrumente des Marketing-Mix und der prinzipiellen Anforderungen einer systematischen Marktbearbeitung.

Vorbemerkungen (I)

Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager bedeutet:
Der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele liegt darin, die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarkts (der intendierten Nachfrager) zu ermitteln und diese dann mit Produkten wirksamer („nutzenhaltiger“) und wirtschaftlicher als die Wettbewerber (Konkurrenten) erfüllen zu können.

Im Fokus des Marketings steht damit der Kundennutzen (Customer Value), der durch die Produkte des Anbieters geschaffen wird.
Zugleich agiert ein Anbieter nicht isoliert (monopolistisch), sondern auch dessen Konkurrenten sprechen mit ihren Produkten die Nachfrager an. Dies führt zur Konkurrenz der Anbieter um die knappe Kaufkraft der Nachfrager bzw. generell zum Wettbewerb zwischen den Anbietern (Unternehmen): Er muss sich gegenüber Konkurrenten bei einer ausreichenden Anzahl von Nachfragern mit seinem Produkt durchsetzen, d.h. Transaktionen erzielen, um in einer Branche („am Markt“) überleben zu können.

Vorbemerkungen (II)

Klassische Literaturdefinition zu dieser Marketinginterpretation:

Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung -
Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten (Marketingmanagement), die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistung am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielt, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen (Bruhn 2012).

2.1 Verkäufer- und Käufermarkt

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2.1 stellt das Modell des Käufermarkts als Erfahrungsobjekt („Hintergrund“) für das Marketing dar. Der Käufermarkt konkretisiert sich im sog. Verbrauchswirtschaftsplan, der ein sehr einfaches Strukturmodell des Käuferverhaltens auf einem Käufermarkt darstellt. Anhand des Verbrauchswirtschaftsplans lassen sich Kriterien für die Erfassung der Größe eines Markts ableiten.

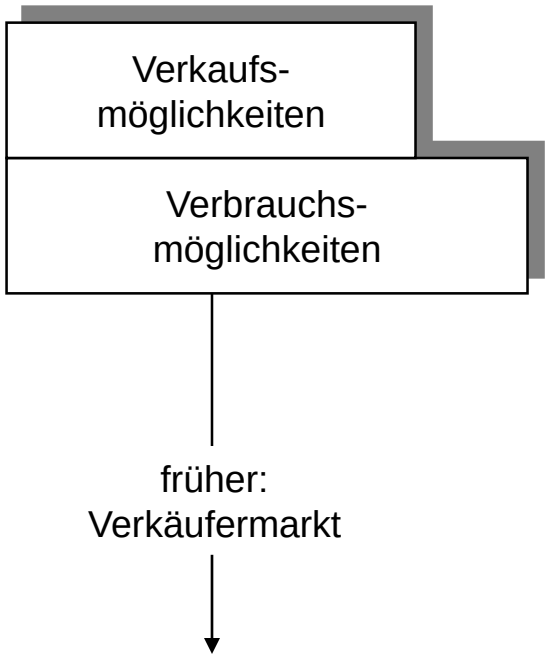
Lernziel: Grundverständnis von Verkäufer- und Käufermarkt sowie des Verbrauchswirtschaftsplans mit deren Implikationen für das Marketing.

2.1.1 Charakteristik von Verkäufer- und Käufermarkt

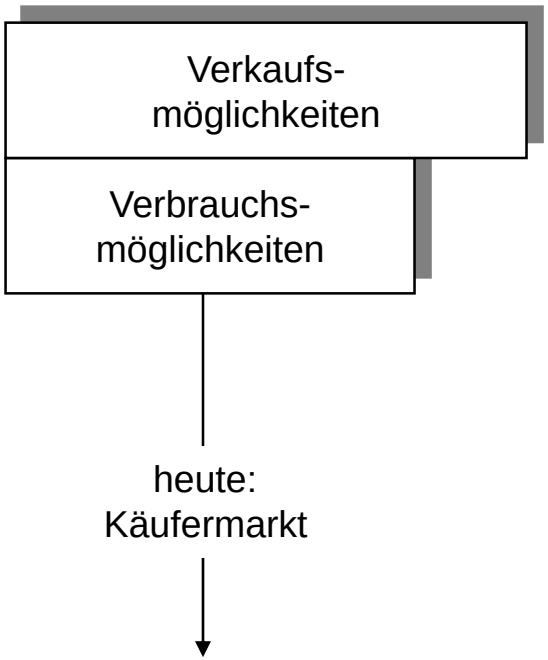
Das Konzept von Verkäufer- und Käufermarkt

Die Konzepte des Verkäufer- bzw. Käufermarkts beschreiben zwei verschiedene Marktkonstellationen bezogen auf die Menge des Produktangebots (in der Diktion des Modells „Verkaufsmöglichkeiten“) bzw. dem Umfang der Nachfrage nach Produkten (in der Diktion des Modells „Verbrauchsmöglichkeiten“) in einer Branche.

Verkäufer und Käufermarkt

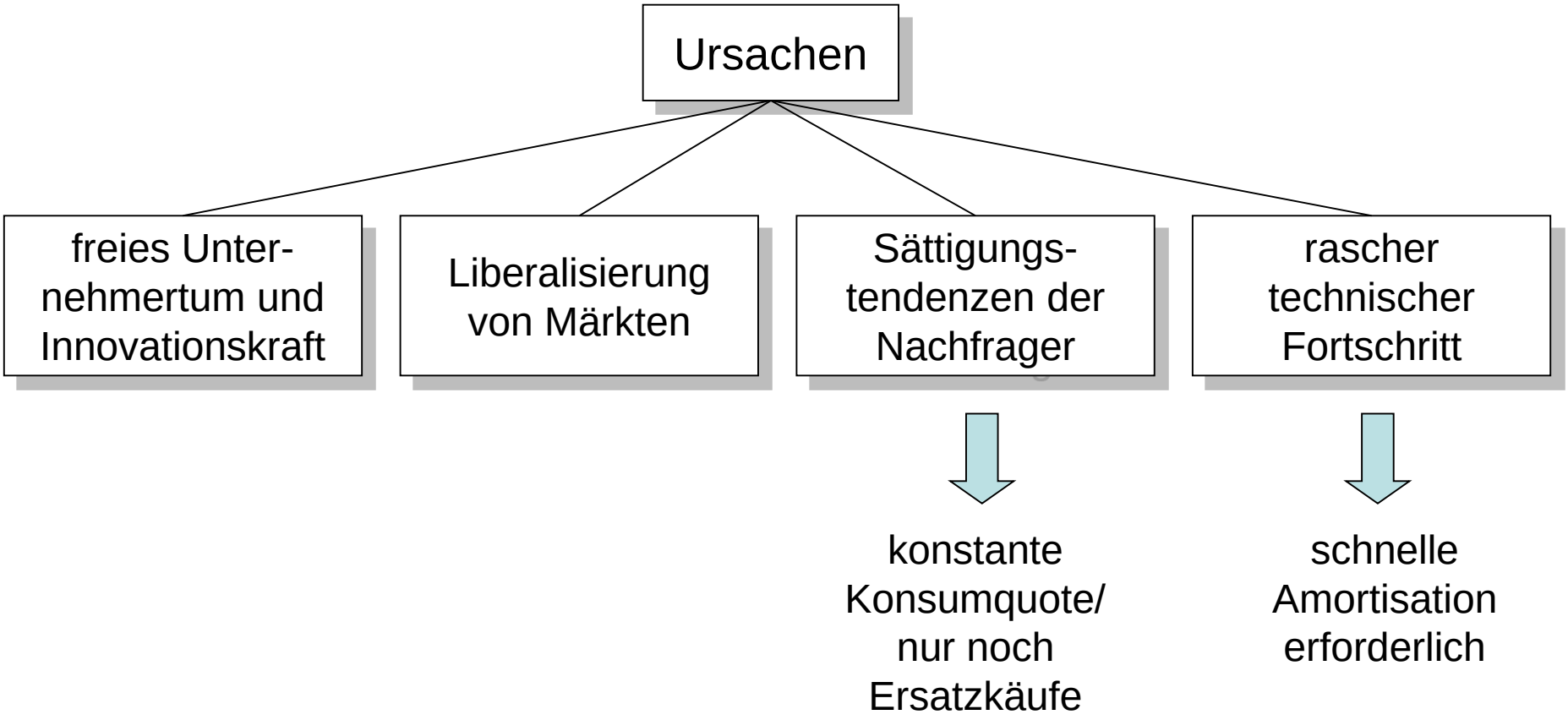


Käufer streben
nach den knappen Gütern: Kaum
Berücksichtigung von Qualität oder
Kundenwünschen möglich; hohes Preisniveau.



Käufer streben nach
einem möglichst günstigen
Preis-Leistungs-Verhältnis

Entwicklung von Käufermärkten



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Sättigungstendenzen in der Nachfrage:

Die Konsummenge vieler Verbrauchsgüter am Markt besitzt eine Obergrenze bzw. die Konsumquote („Verbrauchsquote“) lässt sich nicht mehr steigern.

Bei Gebrauchsgütern besitzen viele Haushalte eine Erst- bzw. Grundausstattung, wobei ein Mehrfachbesitz des identischen Gebrauchsgut („Zweitfernseher“) ebenfalls begrenzt ist. Ein Neukauf des Gebrauchsgutes findet bei vielen Haushalten deshalb nur dann statt, wenn das vorhandene Gebrauchsgut nicht mehr funktionsfähig oder (technisch/modisch) völlig veraltet ist.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Amortisation bezeichnet die Zeitdauer, innerhalb der durch Verkäufe einer Innovation, d.h. durch die kumulierten Stück-Deckungsbeiträge, die Investitionen in die Entwicklung der Innovation sowie die Errichtung der notwendigen Produktionsanlagen erwirtschaftet werden.

Eine Innovation ist hierbei nur eine bestimmte Zeitdauer konkurrenzfähig am Markt („Marktfenster“), da sie durch technischen Fortschritt veraltet. Dieses Zeitfenster für Innovationen nimmt in vielen Branchen ab, da sich der technische Fortschritt beschleunigt.

Rascher technischer Fortschritt zwingt zu schneller Amortisation der Investitionen und dies wiederum impliziert große Produktionsmengen, die abgesetzt werden müssen.

Konkurrenz um die knappe Kaufkraft der Nachfrager als Kennzeichen eines Käufermarkts (I)

Die Konstellation, dass auf dem Käufermarkt die Verbrauchsmöglichkeiten kleiner als die Verkaufsmöglichkeiten („Nachfrage kleiner als das Angebot“) ist, wird in der Regel mit dem Konzept der „knappen Kaufkraft“ der Nachfrage erfasst.

Die Kaufkraft bezeichnet im Marketing das in privaten Haushalten in einer Periode (z.B. Monat) für Konsumzwecke verfügbare Einkommen, d.h. das nach Abzug aller regelmäßigen Zahlungsverpflichtungen sowie Sparleistungen vorhandene „Restbudget“, das die Haushalte für Konsum einsetzen (können).

Kaufkraft, die ein Anbieter am Markt „an sich ziehen“ (gewinnen/attrahieren) kann, konstituiert seinen Umsatz, wobei gilt: „ohne Umsatz kein Gewinn“.

Konkurrenz der Anbieter um die knappe Kaufkraft der Nachfrager als Kennzeichen eines Käufermarkts (II)

Konkurrenz der Anbieter um die knappe Kaufkraft der Nachfrager.

Direkte Substitution (innerhalb einer Branche – produktbezogene Substitution): Kauf der Marke A in einer Warenkategorie bedeutet, dass den Anbietern der Marke B, C, D, … in dieser Warenkategorie die betreffende Kaufkraft entgeht: Die Marken sind Substitutionsprodukte zueinander.

Indirekte Substitution (zwischen Branchen – einkommensbezogene Substitution): Die einzelnen Warenkategorien besitzen aus Sicht der Haushalte eine unterschiedliche Wichtigkeit: Sinkt das Einkommen, bzw. erhöhen sich die Verkaufspreise in einer „wichtigen“ Warenkategorie, müssen die Haushalte in anderen (für Sie weniger wichtigen) Warenkategorien Einsparungen vornehmen, d.h. Sie können dort weniger kaufen. Erhöhen sich die Benzinpreise gehen die Nachfrager weniger oft ins Kino.

Implikationen des Käufermarkts für das Marketing (I)

Da der Kunde die Auswahl zwischen mehreren Anbietern (Marken, Produkten) hat, wird er dasjenige Produkt kaufen, das seinen Vorstellungen und Wünschen unter Beachtung seiner Einkommensrestriktion am besten entspricht, d.h. den höchsten Customer Value oder – konzeptionell ähnlich – das beste Preis-Leistungsverhältnis (begrifflich korrekt: Leistungs-Preisverhältnis) bietet.

Nur derjenige Anbieter in einer Warenkategorie (Branche), der aus Sicht des Nachfragers den höchsten Customer Value bietet, realisiert mit ihm eine Transaktion.
Dies erfordert ein marktgerechtes Produktangebot, d.h. ein Angebot, das sich (bestmöglich) an den Bedürfnissen der Nachfrager orientiert, d.h. für eine ausreichende (oder möglichst große) Zahl von Nachfragern einen höheren Customer Value als Konkurrenzprodukte bietet.

Implikationen des Käufermarkts für das Marketing (II)

Voraussetzungen für ein marktgerechtes Produktangebot

- Vorstellungen des Unternehmens über ein Produkt sind irrelevant. Es zählen allein die Wünsche der Nachfrager.
- Ständiges Überprüfen, ob das Produktangebot für den Nachfrager (bezogen auf den Customer Value) attraktiv ist.
- Richtiges und frühzeitiges Erkennen der Vorstellungen der Nachfrager und Umsetzen in ein Produktangebot wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Praxissprüche zum Käufermarkt

Der Kunde ist König.

Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.

Was sich nicht verkaufen lässt, will ich nicht erfinden.
Die Verkäuflichkeit einer Sache beweist ihre Nützlichkeit
und Nützlichkeit ist Erfolg.

T. A. Edison (Erfinder und Unternehmer, 1847-1931)

Hätte ich heute mein eigener Kunde sein wollen?

Implikationen des Käufermarkts für das Marketing (III)

Das Problem der Produktion für fremden Bedarf ist auf einem Käufermarkt besonders schwerwiegend: Produziert man am Bedarf, d.h. den Vorstellungen und Wünschen der Nachfrager vorbei (verfügt man über kein marktgerechtes Angebot), gibt es Konkurrenzunternehmen, die die knappe Kaufkraft der Nachfrage mit einem besseren Angebot „wegschnappen“.

Ökonomischer Darwinismus: Unternehmen, die im Vergleich zu ihren Produktionskosten für ihre Produkte zu wenig von der Kaufkraft der Nachfrager erhalten, scheiden im Wettbewerb aus. Survival of the fittest: Wer das Prinzip „Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager“ am besten verwirklicht, hat die höchste Wahrscheinlichkeit, am Käufermarkt zu überleben, d.h. ausreichend Kaufkraft zu gewinnen, um Umsatz und letztendlich Gewinne zu erwirtschaften.

Das Konzept des Marktwiderstands als Reflex eines Käufermarkts

Kennzeichen eines Käufermarktes ist die Existenz von Marktwiderstand: Auf Verkäufermärkten ist der Marktwiderstand gering, auf Käufermärkten hoch.

Marktwiderstand: Summe aller Hemmnisse, die tatsächliche oder potentielle Wettbewerber sowie Nachfrager der Vermarktung des Leistungsangebotes im Sinne der betrieblichen Zielsetzung entgegenstellen.

Aufgabe des Marketings auf dem Käufermarkt beinhaltet das optimale Brechen von Marktwiderstand.

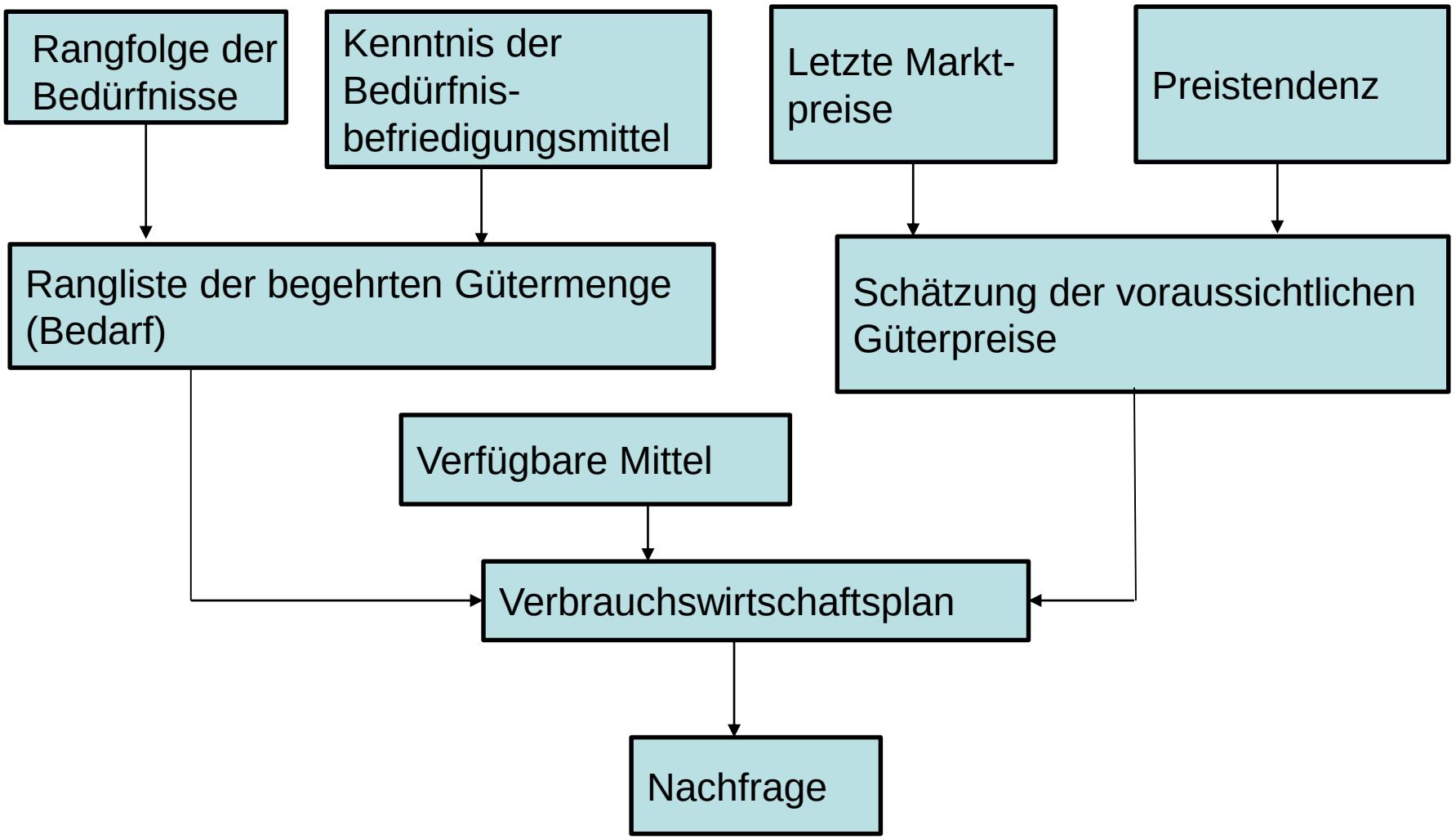
Dies beinhaltet aber nicht das maximale Brechen des Marktwiderstands!

2.1.2 Der Verbrauchswirtschaftsplan

Das Modell des Verbrauchswirtschaftsplans: Vorbemerkungen

Der Verbrauchswirtschaftsplan stellt ein idealtypisches (stark vereinfachtes) Modell des Nachfragerverhaltens auf einem Käufermarkt dar. Es handelt sich um die Darstellung von Strukturelementen und deren Beziehungen, die eine Kaufentscheidung kennzeichnen und aus denen sich zentrale Marketingbegriffe des Käufermarkts ableiten lassen.

Das Konzept des Verbrauchwirtschaftsplans



Begriffskonzepte im Verbrauchswirtschaftsplan (I) - Bedürfnis

Das (sprachlich altertümliche) Konzept des „Bedürfnis“ kennzeichnet das Gefühl eines Mangels. Modern formuliert, lässt sich unter einem „Bedürfnis“ ein Konsumwunsch oder ein Konsumziel eines Nachfragers zu einem bestimmten Zeitpunkt verstehen („was will der Nachfrager im Konsum“): Durch die Befriedigung eines Bedürfnisses entsteht dem Nachfrager Nutzen.

Der Nachfrager besitzt eine Vielzahl von gleichzeitig existierenden Bedürfnissen, die für ihn aber eine unterschiedliche Wichtigkeit aufweisen (Rangfolge der Bedürfnisse).

Bedürfnisse und deren Rangfolge (Wichtigkeit) gelten im Marketing als exogen gegeben.

Begriffskonzepte im Verbrauchswirtschaftsplan (II) – Bedarf

Der Nachfrager zieht zur Befriedigung seiner Bedürfnisse Produkte (Sachgüter; Dienstleistungen) heran. Der Nachfrager ordnet dabei seinen Bedürfnissen bestimmte Produkte als Bedürfnisbefriedigungsmittel zu.

Kenntnis der Bedürfnisbefriedigungsmittel: Damit der Nachfrager ein Produkt als geeignetes Bedürfnisbefriedigungsmittel ansieht, muss er es kennen: Existenz am Markt und Geeignetheit für die Befriedigung des Bedürfnisses.

Aufgrund der Rangfolge der Bedürfnisse und der damit assoziierten Produkte ergibt sich eine Rangfolge der Bedürfnisbefriedigungsmittel („Wunschliste der Produkte“). Dies konstituiert den Bedarf (Rangfolge der Produkte).

Begriffskonzepte im Verbrauchswirtschaftsplan (II) – Verbrauchswirtschaftsplan

Aufgrund der Budgetbeschränkung („begrenzte individuelle Kaufkraft“) kann ein Nachfrager nicht seinen gesamten Bedarf decken.

Das Budget legt fest, "wie weit" die Rangliste der begehrten Produkte, d.h. der Bedarf erfüllt („abgearbeitet“) werden kann.

Der Verbrauchswirtschaftsplan umfasst dann die Summe aller Produkte, die ein Nachfrager zu einem bestimmten Zeitpunkt erwerben will und kann („Einkaufsliste“). Hieraus resultiert dann die Nachfrage, d.h. die am Markt gekauften Produkte.

Dynamische Interpretation des Verbrauchswirtschaftsplans

Nachfrager berücksichtigen die zukünftigen Preisentwicklungen: Sie ziehen zeitlich Käufe eines Produkts vor, wenn die Preise "heute" günstiger erscheinen als im Zeitpunkt, zu dem man das Produkt aufgrund seiner Bedürfnisse benötigt (z.B. Sonderangebot bei Lebensmitteln: Kauf auf Vorrat): Aufgrund der Budgetbeschränkung muss aber ein bisheriges Produkt dann den Verbrauchswirtschaftsplan verlassen. Konzeptionell ist dies dasjenige Produkt, das einen geringeren Customer Value als das neu aufzunehmende Produkt besitzt. Im Customer Value des neu aufzunehmenden Produkts sind hierbei die Lagerhaltungskosten (Kauf auf Vorrat) nutzenmindernd zu berücksichtigen.

Sofern die verfügbaren Mittel in einer Periode für den Kauf eines Produkts nicht ausreichen, kann der Nachfrager sparen („Zurücklegen von heute verfügbaren Mitteln für den Konsum von morgen“): Dadurch wird der Verbrauchswirtschaftsplan „heute“ kleiner.

Implikationen des Verbrauchswirtschaftsplanes für das Marketing

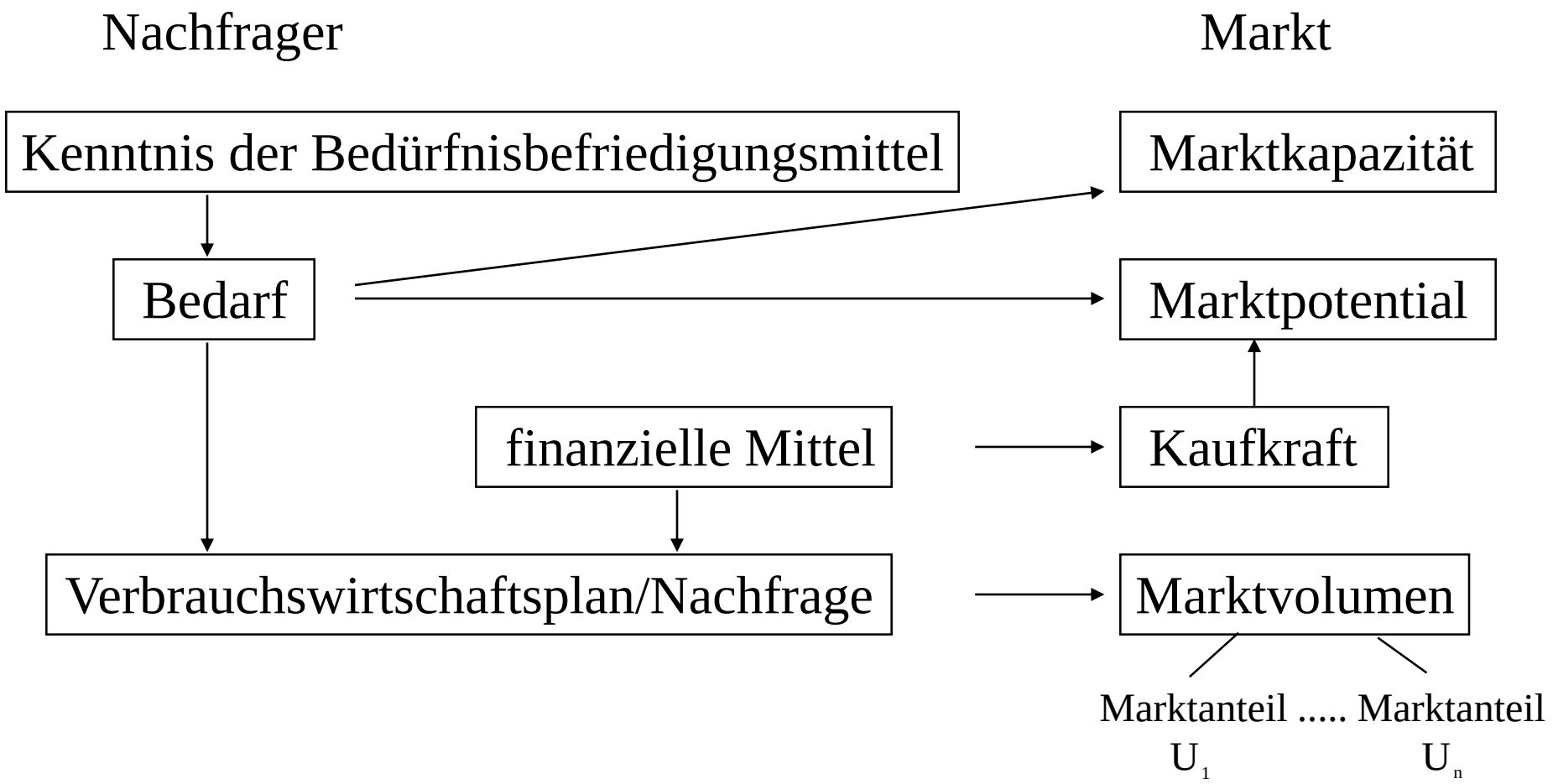
Implikationen

- Verdeutlichung der Existenz des eigenen Produkts als Bedürfnisbefriedigungsmittel
- Verdeutlichung des Produktnutzens auch gegenüber Konkurrenzangeboten
- Vorstellung neuer Produkte zur Bedürfnisbefriedigung
- Erhöhung der verfügbaren finanziellen Mittel des Nachfragers
- Veränderung der Rangfolge der Bedürfnisse (?)

Praktikerspruch: Ein Produkt, das man nicht kennt, existiert nicht.

2.1.3 Die Größe eines Markts

Verbraucherwirtschaftsplan und Größe eines Markts: Übersicht



Vorbemerkungen

Die verschiedenen Ansätze zur Beschreibung der Größe eines Markts beziehen sich jeweils auf eine bestimmte Periode und einen räumlich sowie produktbezogen abgegrenzten Markt (z.B.: Markt für Joghurtprodukte in Deutschland im Jahr 2023).

Die Größe eines Marktes ist ein zentrales Kriterium zur Charakterisierung der Attraktivität eines Markts.

Die Größe des Marktes kann in physischen Einheiten (Stückzahlen) gemessen werden. Bei unterschiedlichen Produkten (z.B. Preis-/Qualitätsniveaus; Preisen Packungsgrößen) in einer Branche wird die Größe des Marktes in zum Ausdruck gebracht (z.B. 150 Mrd. Euro).

Kennzahlen zur Erfassung der Größe eines Marktes

Marktkapazität:	Aufnahmefähigkeit des Marktes unabhängig von der vorhandenen Kaufkraft.
Marktpotential:	Summe der potentiellen Käufe in einer Produktkategorie, die bei gegebener Kaufkraft der Nachfrager „unter bestimmten Bedingungen“ von allen Anbietern in einer Periode erzielt werden kann.
Marktvolumen:	Summe der aufgetretenen Käufe (Transaktionen).
Marktdurchdringung: (Marktsättigung)	Anteil des (kumulierten) Marktvolumens am Marktpotenzial
Marktanteil:	Anteil der Verkäufe eines Unternehmen am Marktvolumen.

Marktkapazität und Marktpotential sind prognostische Kennzahlen, Marktvolumen, Marktsättigung und Marktanteil Kenngrößen auf Grundlage realisierter Transaktionen in einer Branche.

Marktkapazität

Die Marktkapazität erfasst alle Nachfrager, die einen Konsumwunsch besitzen, d.h. für die ein Produkt aus der Produktkategorie auf der Bedarfsliste steht.
Multiplikation der durchschnittlichen Kaufmenge der Nachfrager in der Periode mit dem durchschnittlichen Verkaufspreis.
Die Marktkapazität abstrahiert von dem Umstand, dass aufgrund der Budgetknappheit bei (manchen/vielen) Nachfragern das Produkt auf der Bedarfsliste nicht realisiert werden kann.

Die Marktkapazität ist nicht mit der Sättigungsmenge eines Produkts (Produktkategorie) gleichzusetzen, da die Sättigungsmenge den Verkauf eines Produkts zum Preis von 0 impliziert.

Marktpotential: Spezifizierung der „bestimmten Bedingungen“

realistische Definition: Welche Käufe lassen sich mit dem bisherigen Marketing-Mix der Anbieter und prognostizierter Kaufkraft der Haushalte in der Produktkategorie/Branche erzielen (“was geht realistischerweise im Markt”)?
Schätzung beispielsweise aus dem Marktvolumen der Vorperiode(n) mit Zu- oder Abschlägen (+ /- x%) für erwartetes Wachstum oder Verringerung der Absatzzahlen/Umsätze bspw. aufgrund von erwarteten Konjunkturveränderungen oder Trends im Nachfrageverhalten.

Optimaldefinition: Das Marktpotential bezeichnet die unter (theoretisch) optimalen Bedingungen (bestmögliche Vermarktung, Veränderung von Rahmenbedingungen) absetzbaren Mengen bzw. den erzielbaren Umsatz (z.B. die Lieferprobleme werden abgestellt, das Online-Marketing ausgebaut).

Vergleich der beiden Operationalisierungen des Marktpotentials

Das Marktpotential als maximal mögliche Nachfrage (Verkaufszahlen, Umsatz) [Optimaldefinition] zeigt diejenige Marktgröße, die ausgeschöpft werden könnte, wenn das Marketing bestmöglich ausgestaltet ist, bzw. die man durch Verbesserungen im Marketing zumindest teilweise noch erreichen könnte. Diese Größe ist aber aufgrund ihres theoretischen Charakters schwer zu quantifizieren.

Das Marktpotential als realistische Nachfrage ist leichter abzuschätzen, zeigt aber nicht die (versteckten) Potentiale eines Markts, die durch besseres Marketing ausgeschöpft werden könnten.

Das Marktvolumen (Ist- bzw. ex-post-Größe) dürfte in der Regel nicht mit dem Marktpotenzial (Soll- bzw. ex-ante-Größe) übereinstimmen.

Marktpotenzial, Marktfenster und Marktdurchdringung

Bei Produkten, die technisch oder modisch schnell veralten (zeitlich begrenztes Marktfenster), bezeichnet das Marktpotential die Summe an Verkäufen (Umsätzen), die innerhalb des Marktfensters realisiert werden (könnten): (wertmäßige) Summe aller potentiellen Käufe über die „Lebensdauer“ dieser Produktgeneration. Prämisse: Die Nachfrager kaufen nur einmal ein Produkt dieser Produktgeneration.

Die Marktdurchdringung (Marktsättigung) gibt dann an, wie stark innerhalb des Marktfensters das Marktpotenzial abgearbeitet (ausgeschöpft) ist.

Marktfenster der Produktgeneration (langlebiges Gebrauchsgut): 3 Jahre

Marktpotential des gesamten Marktfensters: 10 Mio. Einheiten

Marktvolumen:	Jahr 1:	1 Mio.	Marktdurchdringung:	10%
	Jahr 2:	5 Mio.		60%
	Jahr 3:	3 Mio.		90%

Interpretation: Nach zwei Jahren ist der Markt zu 60% durchdrungen (gesättigt), innerhalb des Marktfensters konnten 90% des Marktpotenzial ausgeschöpft werden.

Dynamik im Marktpotential und Marktvolumen

Marktpotenzial und Marktvolumen unterliegen in einem Periodenvergleich Veränderungen:

- Wachsende Märkte: systematische (konstante) Erhöhung beider Größen.
- Schrumpfende Märkte: systematische (konstante) Erhöhung beider Größen.
- Stagnierende Märkte: Beide Größen bleiben relativ unverändert.

Mögliche Ursachen für Veränderungen:

- Änderung der Kaufkraft der Nachfrager
- Substanzielle Änderungen der Rangposition der Produktkategorie in der Bedarfsliste (Wertewandel der Nachfrager oder technischer Fortschritt bei substitutiven Produktkategorien)
- Abarbeiten des Marktpotenzials (sinkendes Marktvolumen)
- Änderungen der Anzahl an Nachfragern (Bevölkerung)

2.2 Marketinginstrumente

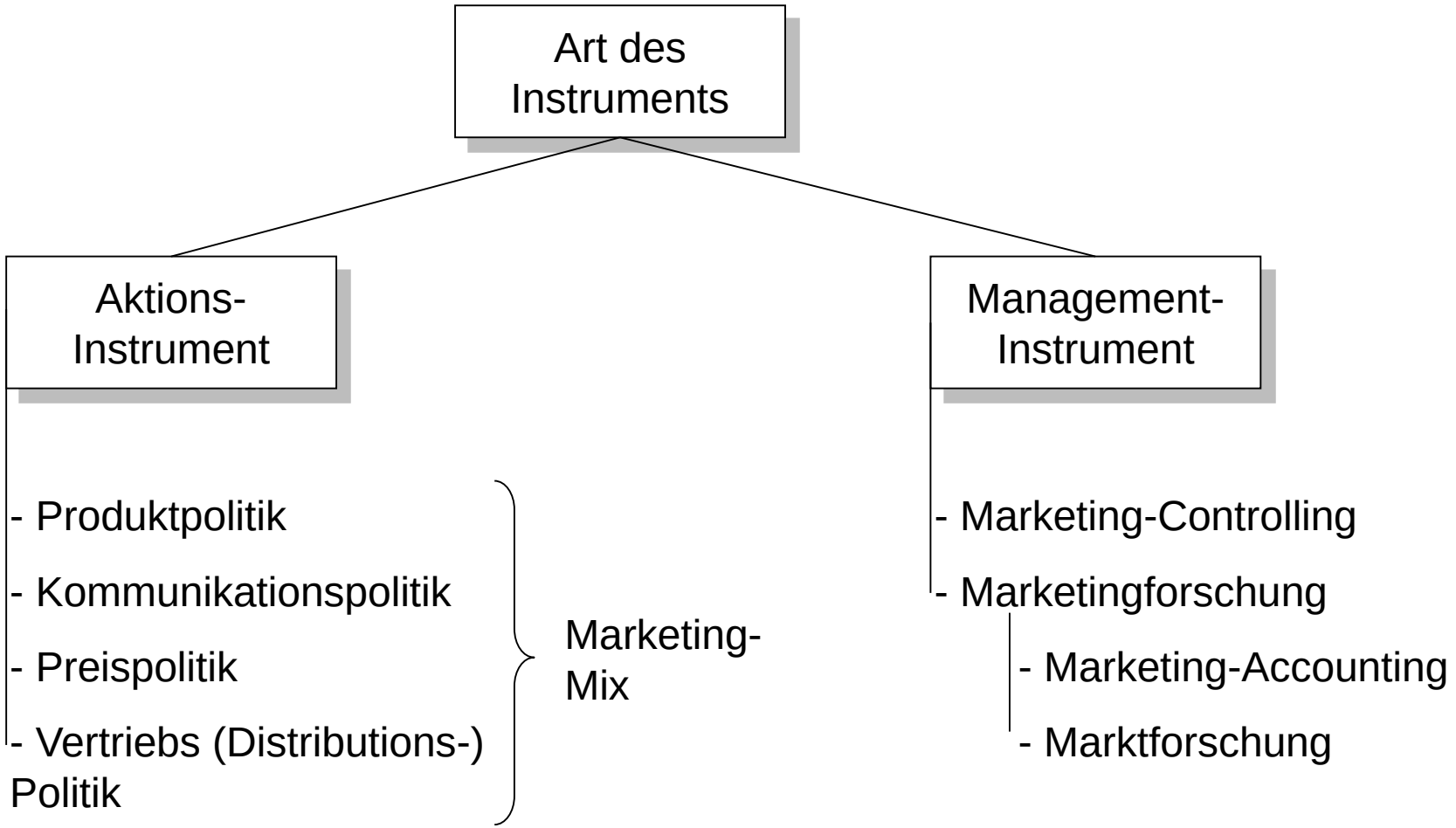
Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2.2 systematisiert die Instrumente, die das Marketing zur Bearbeitung bzw. zum Agieren auf einem Käufermarkt einsetzen kann. Grundlegend kann zwischen Managementinstrumenten und Aktionsinstrumenten unterschieden werden. Für die Aktionsinstrumente ist die traditionelle 4P-Klassifizierung verwendet.

Lernziel: Grundverständnis des Inhalts der Marketinginstrumente. In weiterführenden Veranstaltungen (Masterprogramm) gibt es dann zu einzelnen Marketinginstrumenten umfangreiche Vertiefungen.

2.2.1 Überblick

Marketinginstrumente



Charakterisierung des Marketingmanagements

Das Marketingmanagement umfasst den planvollen, systematischen und aufeinander abgestimmten Einsatz der Aktionsinstrumente. Für diese Entscheidungen bezogen auf die Ausgestaltungen des Marketing-Mix sind umfangreiche Planungs- und Controllingaufgaben notwendig (Managementinstrumente) sowie strukturelle Entscheidungen (Marketing-Organisation; Outsourcing von Marketingaufgaben [z.B. Werbeagenturen]) zu treffen und die Mitarbeiter des Marketingbereichs zu führen (Aufgabenzuweisung, Motivation, Weiterbildung).

Marketingentscheidungen sind nicht nur innerhalb des Marketingbereichs aufeinander abzustimmen (Marketing-Mix), sondern dürfen nicht isoliert von anderen Unternehmensbereichen getroffen werden.

Bezogen auf die „Tragweite“ der Entscheidungen lassen sich strategische Entscheidungen (strategisches Marketing) und operative Entscheidungen (vor allem operatives Marketing-Mix) unterscheiden.

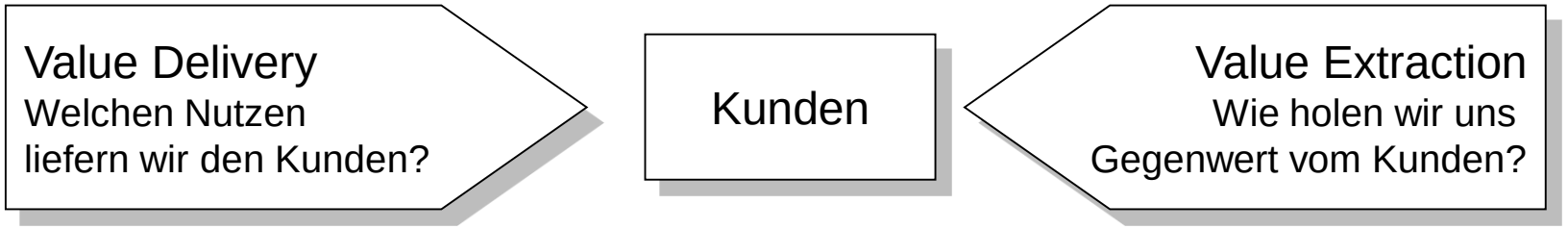
Charakterisierung der Marketinginstrumente

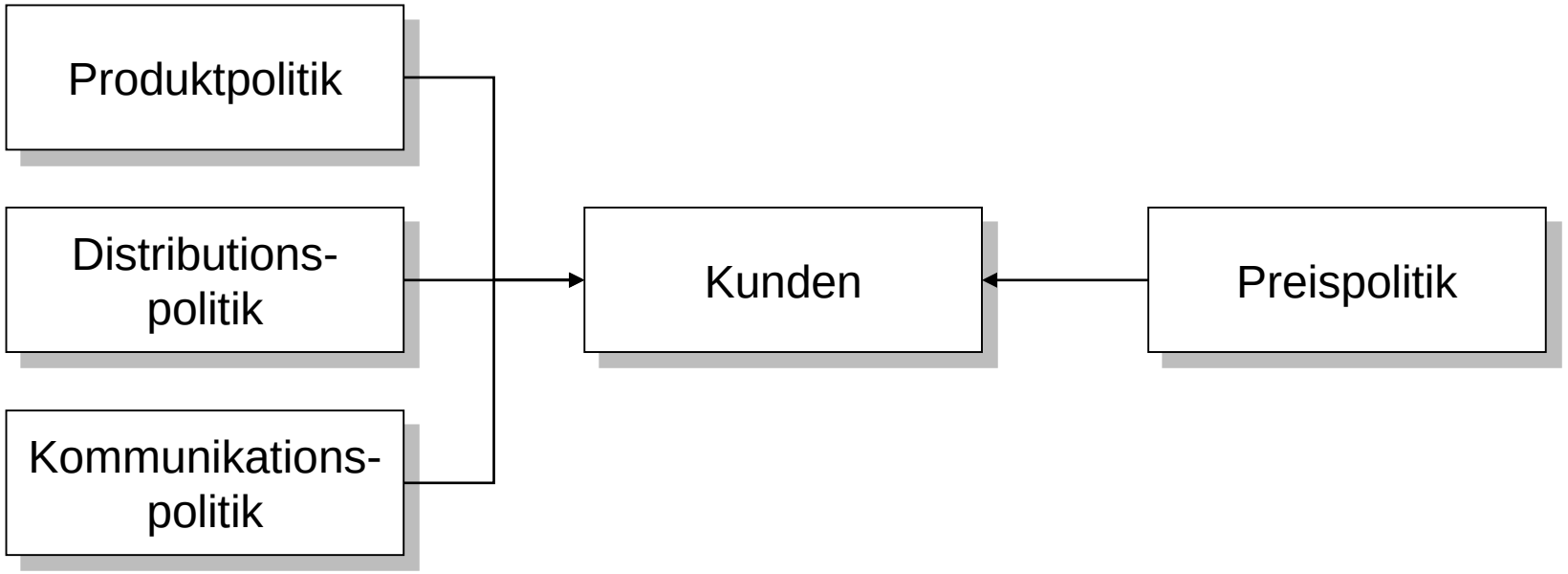
Aktionsinstrumente beinhalten die absatzpolitischen Instrumente, die sich traditionell in die Produktpolitik (**p**roduct), Preispolitik (**p**rice), Kommunikationspolitik (**p**romotion) und Distributionspolitik (**p**lace) unterteilen lassen und in ihrem aufeinander abgestimmten (koordinierten) Einsatz den (das) Marketing-Mix bilden.

Managementinstrumente sind Instrumente zur Unterstützung des Marketing-Managements, insbesondere zur Bereitstellung der für Marketingentscheidungen (vor allem über die Aktionsinstrumente) notwendigen Informationen.

2.2.2 Aktionsinstrumente des Marketings

Marketing-Mix





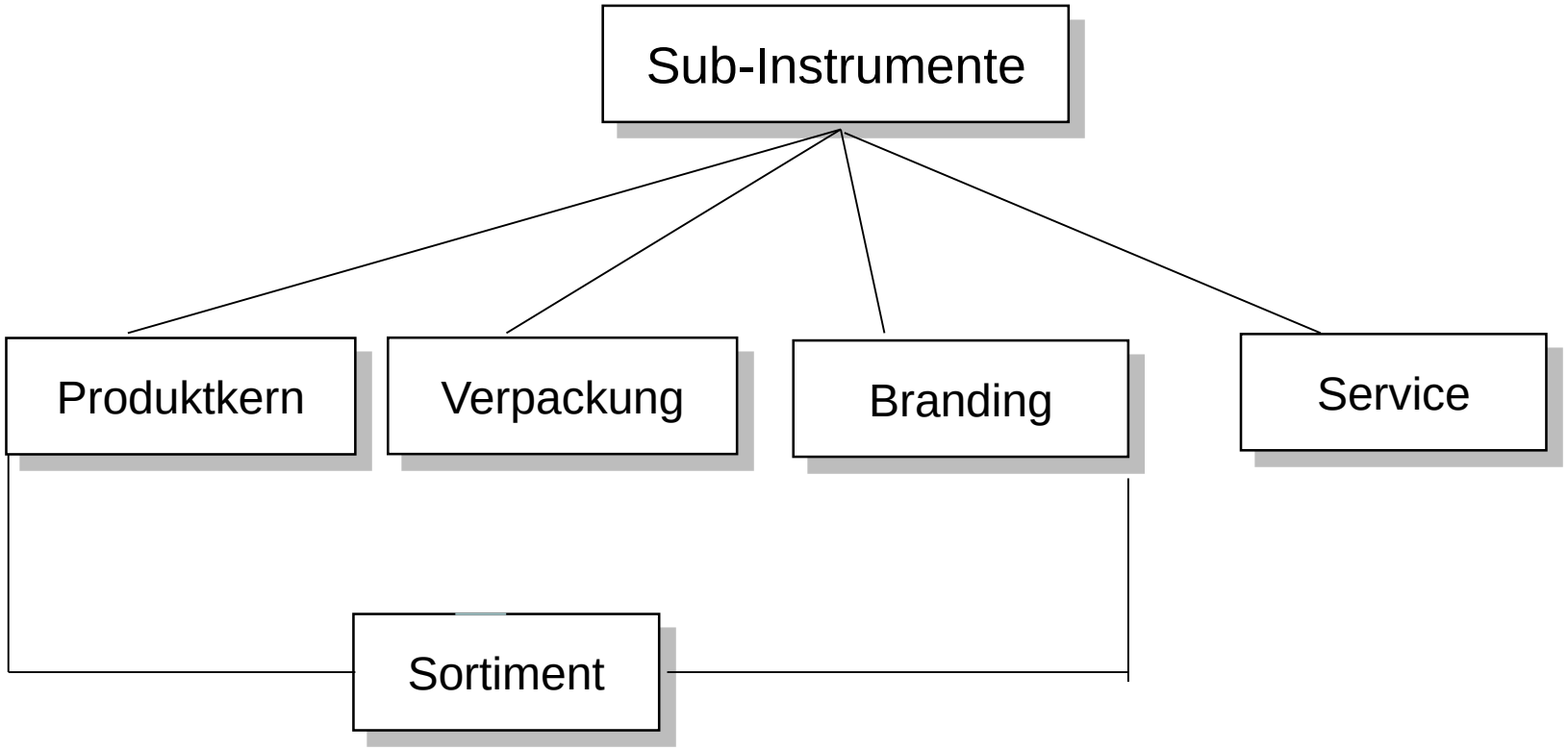
Grundlegende Charakteristik der Produktpolitik

Die Produktpolitik umfasst die Ausgestaltung des Leistungsprogramms des Unternehmens und konstituiert damit das (die) Transaktionsobjekte in den Transaktionsbeziehungen bzw. die Entscheidungsalternative(n) des Nachfragers in seinem Kaufentscheidungsprozess sowie den „Auslöser“ für die Nutzenstiftung beim Ge- und Verbrauch beim Nachfrager/Verwender.

Die Produktpolitik ist die „Herzkammer“ des Marketings, da ohne Produkt keine Transaktionen erzielt werden können.

Die Produktpolitik weist verschiedene Sub-Instrumente (produktpolitische Gestaltungsoptionen) auf.

Produktpolitische Gestaltungsoptionen (I): Übersicht



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Produktpolitik im engeren Sinn: Festlegung der Leistungsmerkmale des Produkts (technisch-funktionales Design; Produktkern) und des ästhetischen Designs.

Verpackungspolitik: Ausgestaltung der äußeren Transport- und Lagerungsbehältnisse eines physischen Produkts (Schutzfunktion; Designfunktion)

Branding (Markenführung): Einsatz von Produktname bzw. Markenkennzeichen, um aus einem Transaktionsobjekt eine „Persönlichkeit“ (Marke) zu machen: Imagebildung für das Produkt.

Servicepolitik: Ausgestaltung der After-Sales-Service-Leistungen bzw. des System-Sellings.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Die Sortimentspolitik umfasst die Festlegung der „inneren“ Struktur des gesamten Leistungsangebots des Anbieters, die sich in Produktvarianten, Produktlinien, Dachmarkenstrategie und Mehrmarkenstragie untergliedern lässt.

Produktvarianten beinhalten – ausgehend von der Standardversion – geringfügig variierte Ausgestaltungen (Konfigurationen) eines Produkts: z.B. unterschiedliche Geschmacksrichtungen, (Packungs-)größen, Farben, Designgestaltungen. Der Preis der Produktvarianten ist annähernd gleich (zumindest bezogen auf den Grundpreis, z.B. Preis pro 100g).

Eine Produktlinie (Markenfamilie) weist – über eine Produktvariation hinausgehend – deutlich unterschiedliche Preis-/Leistungskombinationen bzw. Ausstattungs-[Feature]-Differenzierungen auf, die unter einem Markennamen geführt sind: z.B. Einsteigerprodukt (relativ geringer Leistungsumfang zum günstigen Preis), Premium-Produkt (großer Leistungs- bzw. Ausstattungsumfang zu einem höheren Preis).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Dachmarkenstrategie: Unter einem Markennamen sind Produkte aus unterschiedlichen Warenkategorien zusammengefasst. Produktvariationen und die Produktlinie beziehen sich immer auf eine einzelne spezifische Warenkategorie), wobei die Festlegung „noch gleiche oder unterschiedliche“ Warenkategorie bei einer Produktlinie mitunter schwierig/willkürlich ist.

Mehrmarkenstrategie: Der Anbieter führt in seinem Angebot mehrere eigenständige Marken als Leistungsangebote am Markt, wobei Nachfrager oftmals nicht wissen, dass diese Marken den gleichen Hersteller aufweisen.

Im Handel definiert die Sortimentspolitik die Anzahl an Warenkategorien, aus denen der Händler Produkte (Marken) offeriert (Sortimentsbreite) und die Anzahl an Marken innerhalb einer Warenkategorie (Sortimentstiefe), die der Händler anbietet.

Grundlegende Charakteristik der Kommunikationspolitik (I)

Aufgabe der unternehmerischen Kommunikationspolitik (Corporate Communication) ist die planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen, die die Adressaten der Kommunikation im Bereich Wissen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele beeinflussen sollen.

Marketingkommunikation (Kommunikationspolitik im engeren Sinn) ist derjenige Teil der Corporate Communication, der sich an die potenziellen Abnehmer des Leistungsangebots des Unternehmens richtet. Ziel ist Vermittlung von Informationen, die letztendlich Austauschprozesse am Markt (Transaktionen) mit den Abnehmern positiv beeinflussen können („Conversions“ bzw. Transaktionen als übergeordnete, ökonomische Impact-Wirkung: „Absatzförderung“). Je nach Art der Abnehmer handelt es sich um B2B- oder B2C-Marketingkommunikation.

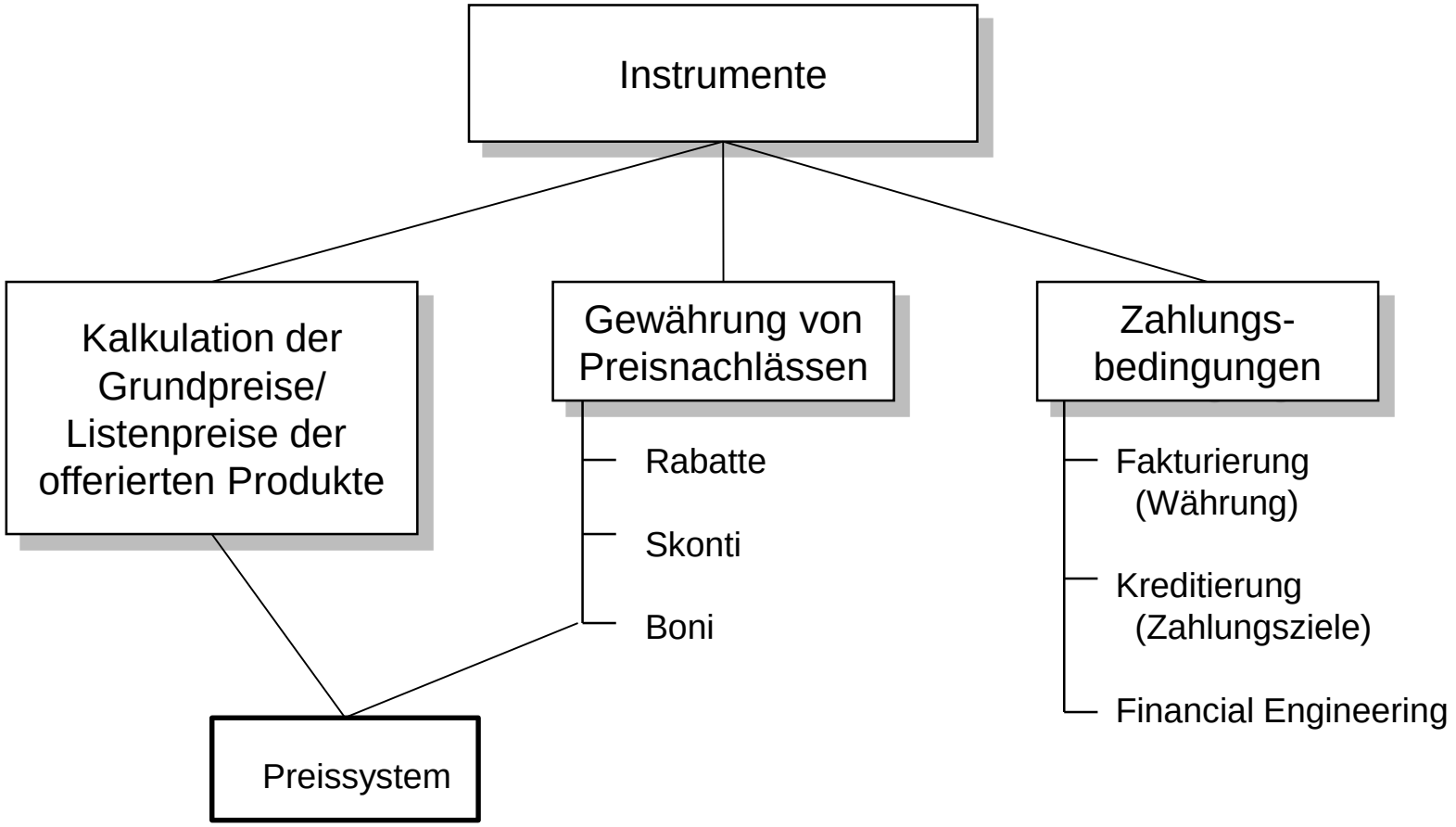
Grundlegende Charakteristik der Kommunikationspolitik (II)

Als Werbung (Advertising – veraltet „Reklame“) wird in der Praxis häufig nur die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager über die Massenmedien (Mediawerbung) bezeichnet. Werbung ist damit nur ein Teil der Marketingkommunikation.

Zentrale Aufgabenfelder der Kommunikationspolitik sind

- die Gestaltung der Werbemittel
- die Wahl der Werbemittel über die verschiedenen Kommunikationskanäle (Werbeträger): Massenmedien (z.B. Fernsehen, Zeitungen), Internet/Social Media („Online-Werbung“), Verkaufsförderung (Werbung am Point-of-Sale), Direktwerbung, Werbeveranstaltungen/Events, Personal Selling.
- Zeitliches Timing der Aussteuerung der Werbung
- Bestimmung des Werbebudgets (gesamt, Werbeträger-spezifisch, d.h. Belegungsumfang der gewählten Werbeträger).

Grundlegende Charakteristik der Preispolitik



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Rabatt: Gewährung von Preisnachlässen gegenüber dem Listenpreis oder Rechnungsbetrag, die einem Nachfrager eingeräumt werden, wenn er bestimmte Kriterien erfüllt (z.B. Mengen-, Treue-, Selbstabholer-, Barzahlungsrabatt).

Skonto: Vergütung der Nicht-Inanspruchnahme eines gewährten Zahlungsziels („zahlbar bis zum 31. 5, wenn die Zahlung bis zum 25.5 erfolgt, Skonto von 3%“).

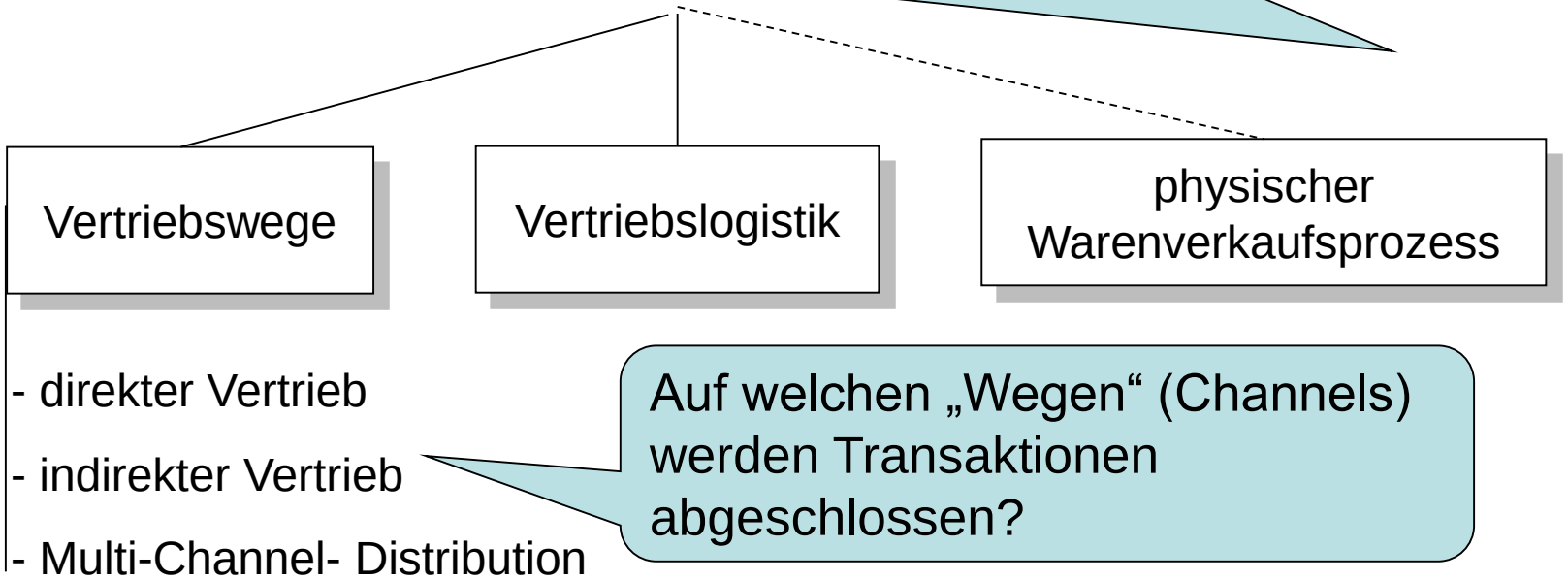
Bonus: wird summarisch (z.B. am Jahresende) gewährt, wenn bestimmte Mengen- oder Umsatzgrößen in der Abrechnungsperiode erreicht wurden (Jahresmengen- bzw. Jahresumsatzrabatt, nachträglicher summarischer Mengenrabatt).

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Financial Engineering bezeichnet die Planung und Ausarbeitung von kundenindividuellen (maßgeschneiderten) Finanzierungskonzepten für den Kunden, oftmals unter Einbeziehung von Transaktionsunterstützern (Banken). Dies ist oft Voraussetzung im Großprojekte-Geschäft, um überhaupt zum Bieterkreis zugelassen zu werden.
Das Financial Engineering ist Teil des System Selling.

Grundlegende Charakteristik der Distributionspolitik (I)

Die Distributionspolitik umfasst alle Gestaltungsentscheidungen, die sich auf den „Weg“ des Produkts vom Unternehmen zum Nachfrager beziehen.



Grundlegende Charakteristik der Distributionspolitik (II)

Direkter Vertrieb: Der Hersteller tritt in unmittelbare Transaktions-beziehungen mit dem Endabnehmer: z.B. Verkauf über das Internet (E-Commerce) oder über einen eigenen Vertriebsaußendienst.

Indirekter Vertrieb: Zwischen Hersteller und Endabnehmer wird ein Absatzmittler (Handel), Vertriebssystempartner (z.B. Franchisenehmer) oder Absatzhelfer (z.B. Handelsvertreter) eingeschaltet.

Multi-Channel-Distribution: Das Unternehmen setzt mehrere Vertriebswege parallel ein.

Grundlegende Charakteristik der Distributionspolitik (III)

physischer Warenverkaufsprozesse: Beratungs- und Verkaufstätigkeiten (Personal Selling) beim Kunden (z.B. über Außendienst), sowie Serviceleistungen, die von Mitarbeitern erbracht werden (technischer Vertrieb). Es liegen Überschneidungen mit der Kommunikationspolitik oder der Produktpolitik (Servicepolitik) vor.

Vertriebslogistik: Pendant zur Beschaffungslogistik und Materialfluss im Rahmen der Bereitstellungsplanung der Produktion: Wie kommt das Produkt physisch aus dem Warenausgangslager zum Abnehmer?

Die Wahl der Vertriebswege ist analog zu der Wahl der Kommunikationskanäle zu verstehen. In beiden Fällen handelt es sich um Marketing-Channels, wobei ein Kommunikationskanal häufig zu einem Vertriebskanal erweitert/ausgebaut wird. Ebenso beschränken sich Aktivitäten in einem Vertriebskanal (zunächst) auf reine „Werbung“ (Personal Selling).

2.2.3 Manangementinstrumente

Grundlegende Charakteristik des Marketing-Controllings

Das Marketing-Controlling hat eine Servicefunktion für das Marketing-Management, indem es bei der Entscheidungsvorbereitung (Informationsbeschaffung; Planung) unterstützend hilft, die getroffenen Entscheidungen überprüft (Kontrolle) sowie die Realisierung der Entscheidungen begleitet (Realisierungsmonitoring; Koordinationsunterstützung).

Häufig beschäftigt sich das Controlling mit der Erfolgsanalyse (Soll-/Istabweichung: Kontrolle) der getroffenen Entscheidungen, um hieraus Vorschläge zu Verbesserungen machen zu können (Beraterfunktion: Der Marketing-Controller als Marketing-Consultant) bzw. Ursachen für das Verfehlen der Sollvorgaben (Ziele) zu finden.

Das Marketing-Controlling selbst trifft keine Entscheidungen, sondern hilft bei der Entscheidungsvorbereitung bzw. der Realisierung und Überprüfung der Entscheidung.

Fallbeispiel zu einer kundenbezogene Marketing-Kontrolle

Soll-Werte:

geplanter Absatz:	100.000	Stück	
kalkulierter Preis:	5,-	€	
kalkulierter Umsatz (Soll):	500.000	€	
tatsächlicher Umsatz (Ist):	300.000	€	
Soll-Ist-Differenz:			**200.000 €**

Ursachenforschung:

• tatsächliche Absatzmenge:	80.000	➔	100.000 €
• Rabattgewährung:	0,50 pro Stück	➔	40.000 €
• nachträglicher Preisnachlass wegen Produktmängeln bei 30.000 Stück von 2 Euro/ Stück			60.000 €
			200.000 €

Grundlegende Charakteristik der Marketingforschung (I)

Die Marketingforschung hat die Aufgabe der Beschaffung und Analyse von Informationen, die das Marketing-Management bzw. Marketing-Controlling benötigt.

Die Marktforschung beschafft „frische“ Daten (Informationen) über den Markt, da diese Daten im Unternehmen nicht vorhanden sind.

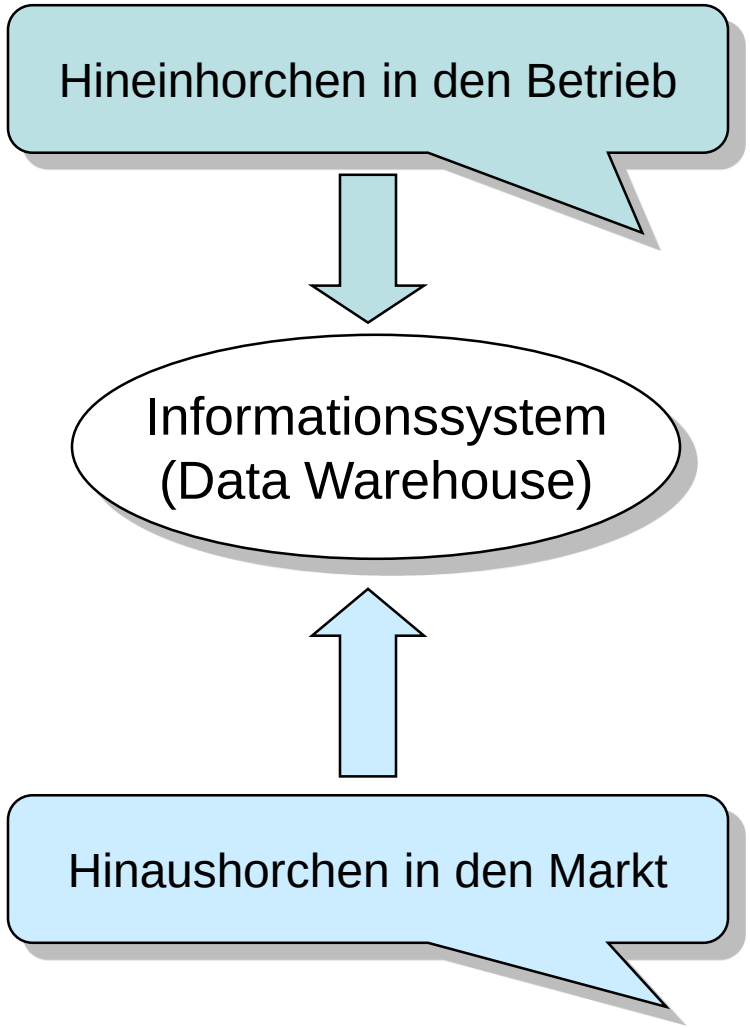
Marketing-Accounting: Aufbereitung der Zahlen aus dem Rechnungswesen oder der Betriebsstatistik für marketingrelevante Fragen (z.B. Umsatzanalyse für verschiedene regionale Verkaufsgebiete).

Datenquellen der Marketingforschung

Primärdaten werden speziell zum Zweck der anstehenden Untersuchung (Marketingfrage) direkt erhoben (z.B. Befragung von Kunden). Dies ist kostenintensiv, aber die Daten sind problemadäquat, d.h. stark auf die Marketingfrage bezogen.

Bei Sekundärdaten greift man auf Informationen in Datenbanken oder bereits erstellte Statistiken zurück, um hieraus Informationen für die anstehende Marketingfrage zu gewinnen („Zweitverwertung von Daten“). Dies ist kostengünstig, aber die Daten sind möglicherweise veraltet und weisen möglicherweise eine mangelhafte Problemadäquanz auf.

Grundlegende Charakteristik der Marketingforschung (II)



Marketing-Accounting

Marktforschung

Digitale Revolution im Marketing

Der technische Fortschritt durch die digitalen Informations- und Kommunikations-technologien und Künstliche Intelligenz führen zu einer Veränderung der Rahmenbedingungen und Möglichkeiten im Marketing wie bspw:

- Smart Products: Wearables (miniaturisierte Computer) sind integraler Bestandteil des Produkts (Smart Products) und bieten zusätzliche Convenience-Funktionen in der Produktanwendung, erlauben aber auch eine Vernetzung der Smart Products (z.B. Smart Home) und eine kontinuierliche Erfassung der Produktverwendeung (z.B. Smart Metering).
- Big Data: Kontinuierliche Sammlung und Aktualisierung von hochspezifischen Daten über eine Person: gezieltere Werbung (personalized advertising, Targeting) – vor allem im Internet.
- Offline- oder analoge Geschäftsmodelle werden durch digitale Angebote ersetzt (z.B. Zeitungen, Fernsehen, Telefon, Musikbranche; stationärer Einzelhandel).
- Aggregationsphänomene der Nachfrager (Crowd Sourcing, soziale Netzwerke-Shitstorms, Sharing Economy).
- Verlagerung der Werbung von den Massenmedien in Soziale Netzwerke (z.B. Influencer Marketing).

2.3. Systematische Marktbearbeitung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2.3 zeigt Grundgedanken der systematischen Marktbearbeitung auf, für ein erfolgreiches Bestehen auf einem Käufermarkt unverzichtbar ist. Zu einer systematischen Marktbearbeitung gehört der Einsatz von Planungs- und Analyseinstrumenten. Exemplarisch hierfür werden die Konzepte des Produktlebenszyklus und die Portfolio-Methode behandelt.

Lernziel: Grundverständnis des Inhalts einer systematischen Marktbearbeitung und des Produktlebenszyklus-Konzepts sowie der Portfolio-Methode.

Statische Interpretation der systematischen Marktbearbeitung

Optimales Marketing bedeutet nicht maximales Marketing!

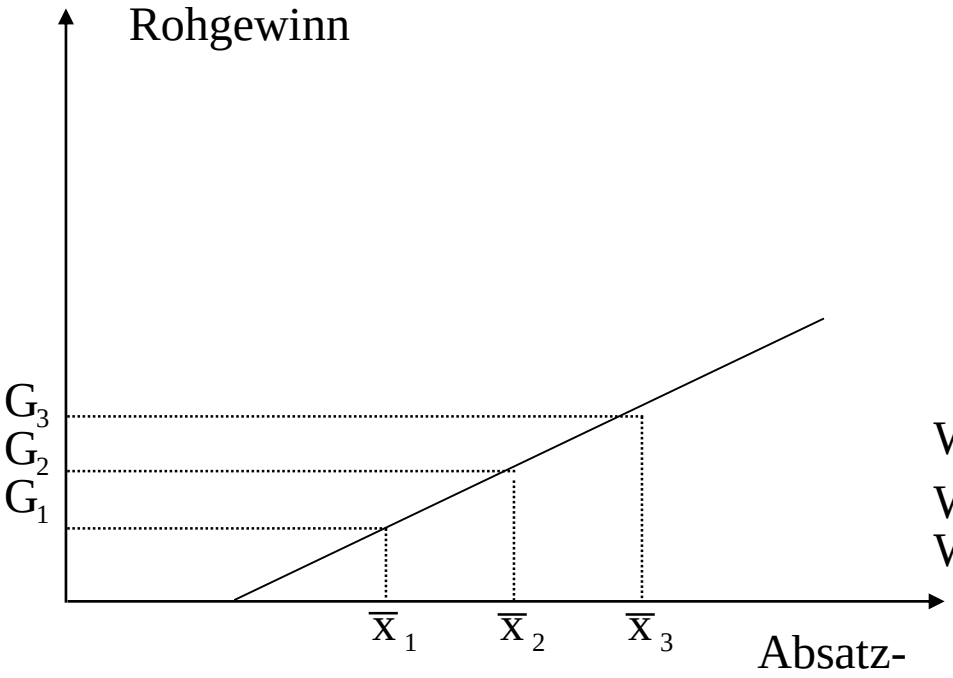
Begründung I

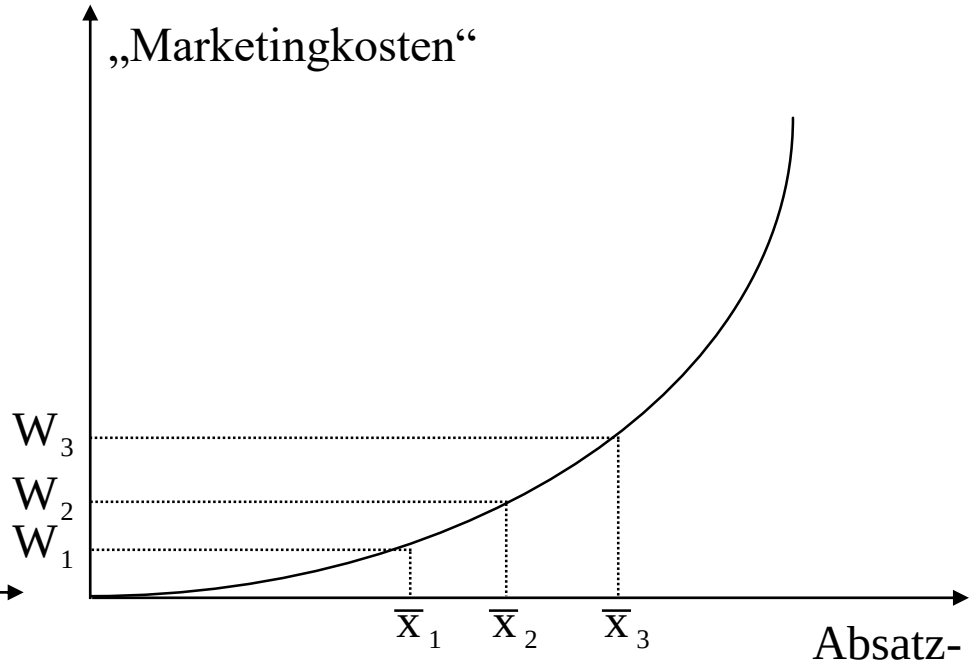
Beseitigung von Marktwiderstand wird umso schwieriger und damit teurer, je mehr Marktwiderstand man schon beseitigt hat, da man auf immer resistentere Käuferschichten) trifft: überproportionaler Anstieg der Marketingkosten.

Begründung II

Beseitigung von Marktwiderstand sollte nicht so weit vorangetrieben werden, dass andere betriebliche Teilbereiche zum Engpass werden (Verschwendung von Marketing-Investitionen).

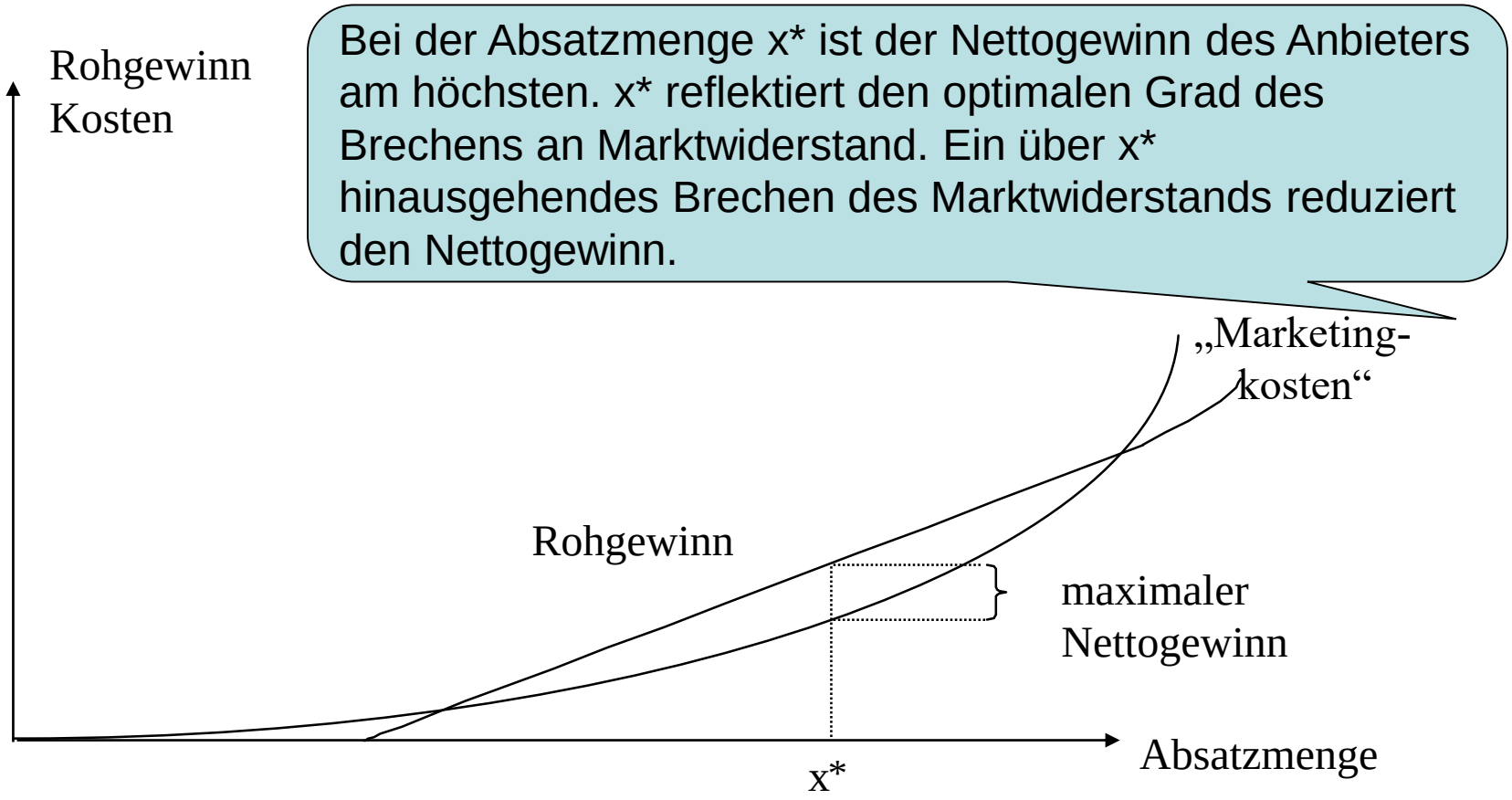
Optimale Marketingintensität (I)





Mit steigender Absatzmenge (x) steigt der Rohgewinn (G: Gewinn ohne Marketingkosten) zwar an, eine Erhöhung der Absatzmenge erfordert jedoch einen überproportional steigenden Marketingeinsatz (Werbung W; Marketingkosten), da es immer schwieriger (d.h. kostenintensiver) wird, den Marktwiderstand zu brechen.

Optimale Marketing-Intensität (II)



Beispiel für falsch verstandenes maximales Marketing

Over-Engineering: Angebot von Leistungskomponenten, für die der Nachfrager nichts zu zahlen bereit ist, da sie aus seiner Sicht keine Nutzenstiftung besitzen, oder im Vergleich zu den Produktionskosten zu wenig zahlen will, da sie aus seiner Sicht nur eine geringe Nutzenstiftung aufweisen.

Dynamische systematische Marktbearbeitung – Praktikersprüche

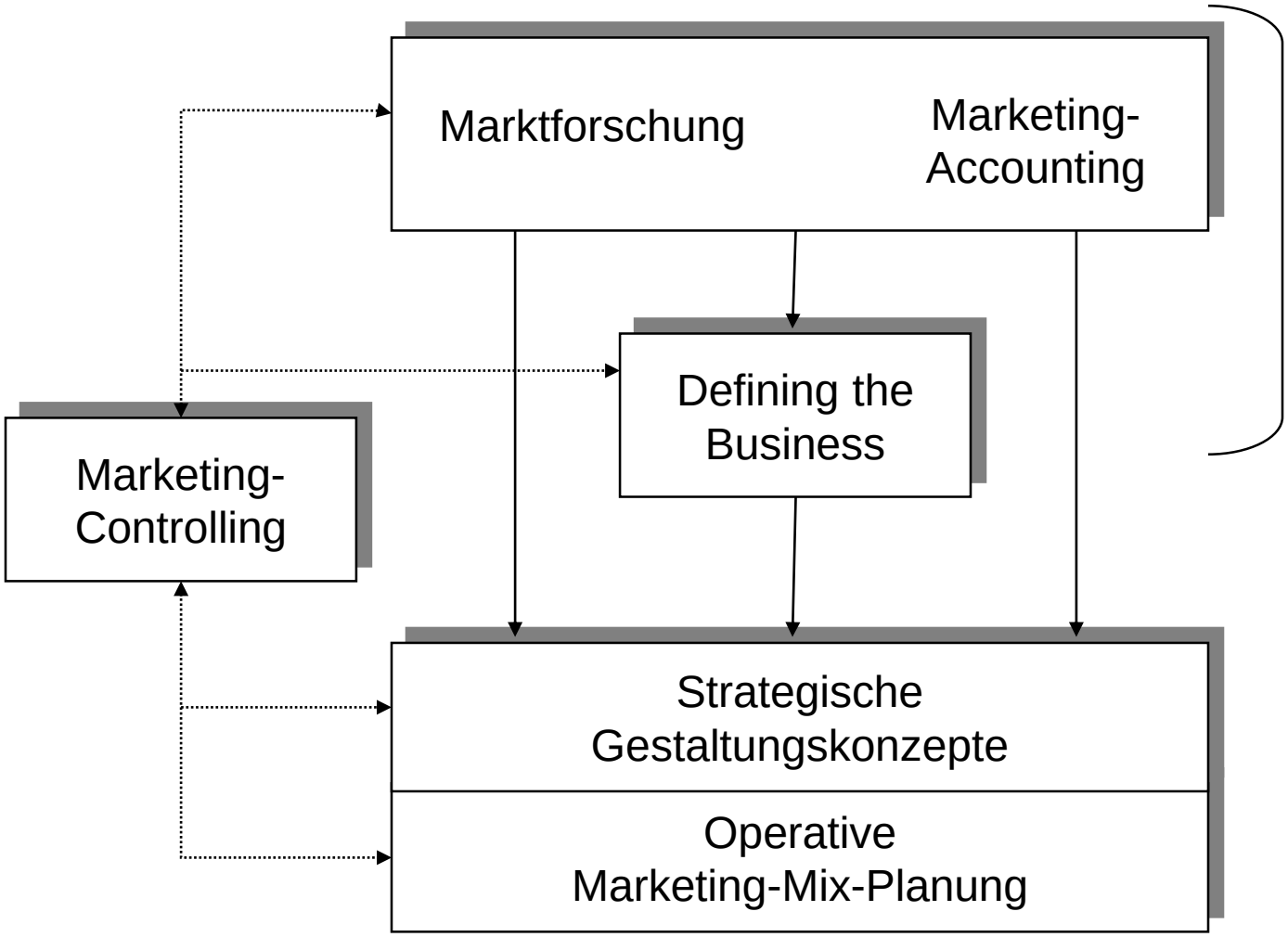
Success is, when opportunity meets preparation.

Marketing beginnt, ehe die Produktion einsetzt.

Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.

Nicht die Großen fressen die Kleinen,
sondern die Schnellen die Langsamen.

Konzeptionelles Modell einer systematischen dynamischen Marktbearbeitung

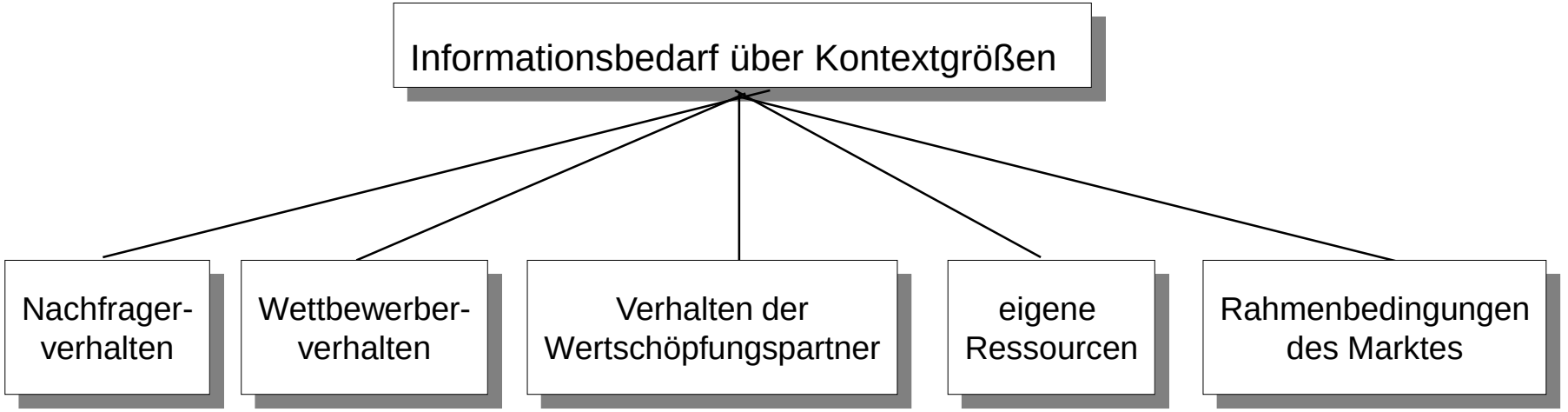


Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Eine systematische dynamische Marktbearbeitung setzt sich aus zwei Schritten zusammen, die im Sinne eines Regelkreislaufes miteinander verbunden sind.
Diagnose: In der Absatzplanung werden über Marketingforschung und weitere Informationsquellen der „Istzustand“ bzw. die zu erwartenden Veränderung der marketingrelevanten Kontextgrößen eines Agierens auf dem Käufermarkt analysiert.
Therapie: Aus diesen Diagnose-Ergebnissen folgen die Entscheidungen des Marktauftritts bzw. der Marktgestaltung. Dies betrifft die grundlegende Entscheidung zur Wahl des Geschäftsfelds des Unternehmens (Defining the Business, vgl. Kapitel 4.1) und daraus folgend die Entscheidungen zur strategischen (vgl. Kapitel 4,2 und 4.3) und operativen Bearbeitung dieses Geschäftsfelds mit den Marketinginstrumenten.
Regelkreis der Planung: Das Marketing-Controlling überprüft die getroffenen Entscheidungen in der „Therapie“, wobei diese Informationen in die Absatzplanung für die nächste Planungsperiode einfließen.

Paradigma der systematischen dynamischen Marktbearbeitung

Ein frühzeitiges (richtiges) Erkennen von Veränderungen der Kontextgrößen im Marketing und ein schnelles Umsetzen dieser Veränderungen im “Defining the Business” bzw. in der Marktgestaltung wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor auf dem Käufermarkt.



Vorbemerkungen zu Instrumenten einer systematischen Marktbearbeitung

Wie bei allen Planungs- und Analyseinstrumenten (im Management/ Marketing) gilt: Sie sind eine Denkhilfe, aber kein Denkersatz, d.h. bzw. kein „Autopilot“ im Management:

Der Anwendungsnutzen dieser Instrumente besteht oftmals bereits darin, dass Manager – auf Grundlage des Instruments – strukturierte Überlegungen zu einem Sachverhalt durchführen, d.h. ein Marketingproblem analytisch diagnostizieren. Ebenso spezifizieren diese Instrumente Informationen, die zu deren Anwendung notwendig sind. Diese Informationen wiederum besitzen Entscheidungsrelevanz.

Viele Planungsinstrumente haben als Ergebnis der „Diagnose“ den Anspruch, Normstrategien als „Therapie“ zu liefern. Diese sind allenfalls als Empfehlungen oder Strategievorschläge, nicht aber „automatisch optimale Verhaltensweisen“ als zu werten.

Allgemeine Charakteristik des Produktlebenszyklus-Konzepts

Allgemeine Charakteristika des Konzepts

- deterministisches, zeitraumbezogenes Marktreaktionsmodell, das den Absatzverlauf (Marktvolumens) eines Produkts oder einer Produktgeneration in der Zeit vom Beginn der Markteinführung (Innovation) an abbildet.
- Annahme, dass der Produktabsatz (Marktvolumen pro Periode) einer zeitlich determinierten Gesetzmäßigkeiten folgt: Idealtypischer Verlauf ist eine glockenförmige Absatzkurve.
- Es werden verschiedene Phasen im Produktlebenszyklus (meist vier oder fünf) unterschieden, die sich durch spezifische Marktbedingungen auszeichnen (Diagnose): Dies ist eine Hilfestellung für eine erfolgreiche Bearbeitung des Markts in der betreffenden Phase (Therapie). Überprüfung, an welcher Stelle des Produktlebenszyklus das eigene Produkt steht, liefert dann Aussagen zur aktuellen und zu der zu erwartenden Marktsituation.
- Anwendung des Produktlebenszyklus als Prognoseinstrument: Aufgrund der unterstellten Determiniertheit des Absatzverlaufs lassen sich bei Kenntnis von bisherigen Absatzzahlen und der funktionalen Form des Produktlebenszyklus die zukünftigen Absatzzahlen sowie die Zeitdauer für das Erreichen der Sättigungs- und Degenerationsphase und die Dauer des verbleibenden „Marktfensters“ schätzen (Zeitreihenanalyse).

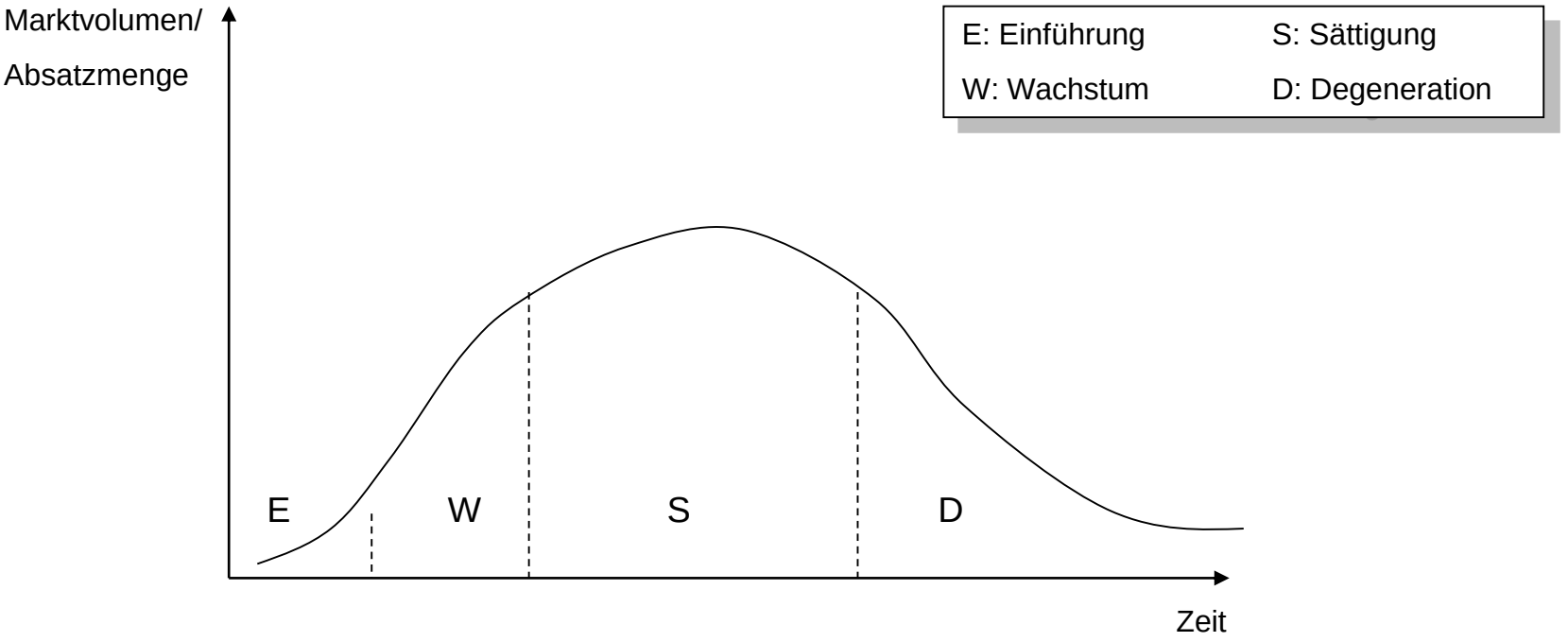
Allgemeine Charakteristik des Produktlebenszyklus-Konzepts

Der Produktlebenszyklus beinhaltet ein deterministisches („gesetzmäßiges“) Marktreaktionsmodell, das den Absatzverlauf (Marktvolumens) eines Produkts oder einer Produktgeneration ab dem Zeitpunkte der Markteinführung abbildet: Idealtypisch ist eine glockenförmige Absatzkurve, die sich in vier oder fünf Phasen untergliedern lässt.

Die einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus zeichnen sich durch spezifische Marktbedingungen aus, aus denen sich wiederum „Empfehlungen“ für eine erfolgreiche Bearbeitung des Markts in der betreffenden Phase (Therapie) ableiten lassen.

Überprüfung, an welcher Stelle des Produktlebenszyklus das eigene Produkt steht, liefert aufgrund des deterministischen Charakters des Konzepts zugleich Aussagen zur zu erwartenden Absatzentwicklung.

Der Produktlebenszyklus

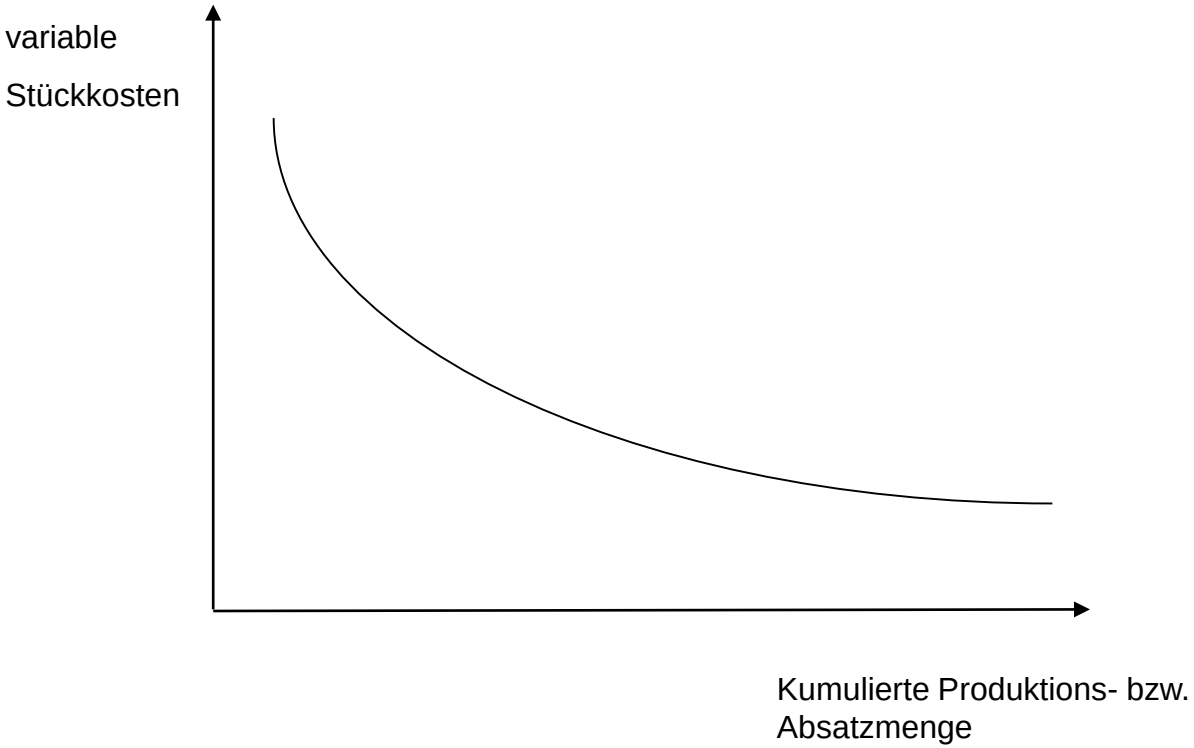


Exemplarische Implikationen des Produktlebenszyklus-Konzepts (I): Bedeutung der Wachstumsphase

In der Wachstumsphase werden die „Weichen“ für späteren Phasen des Produktlebenszyklus gestellt:

- Kostenvorteile durch Erfahrungskurveneffekt: Schaffen einer günstigen Kostenposition gegenüber Konkurrenten im späteren Preiswettbewerb: Je besser die Kostenposition (Höhe der Stückkosten), desto länger „bleibt Luft“ im Preiswettbewerb, d.h. trotz sinkender Preise noch positiven Deckungsbeitrag. Dies erzielt man mit einer möglichst hohen kumulierten Absatzmenge im Vergleich zur Konkurrenz bzw. wer erst „spät“ in den Markt ansteigt, hat strategische Wettbewerbsnachteile
- Kundenbindung durch Aufbau von Markentreue (Commitment): Je stärker sich die Kunden einer Marke/Anbieter gegenüber verbunden fühlen, desto stärker müssen die Marketinganstrengungen (Werbung, niedrige Preise, Serviceleistungen) und damit Marketingkosten der Konkurrenten ausfallen, um diese Kunden zum Markenwechsel zu bewegen: Markentreue (Stammkunden) auch in der Sättigungs- und Degenerationsphase.

Der Erfahrungskurveneffekt (I)



Der Erfahrungskurveneffekt (II)

Mit steigender kumulierter Produktionsmenge (wie viele Einheiten vom Produkt hat man insgesamt hergestellt?) sinken die variablen Stückkosten in der Herstellung. Als stellvertretende Größe gilt – zumindest in Grenzen – auch der Marktanteil eines Unternehmens: Je höher der Marktanteil, desto niedriger sind die variablen Stückkosten.

Ursache sind vor allem Lerneffekte in der Produktion („Übungsgewinn“ durch wiederholende Arbeitstätigkeiten) und Effizienzsteigerungen durch (rentablen) Einsatz leistungsfähigerer Produktionstechnologien.

Der Erfahrungskurveneffekt ergibt sich nicht automatisch, sondern beinhaltet zunächst nur ein Kostensenkungspotenzial.

Exemplarische Implikationen des Produktlebenszyklus-Konzepts (I): Strategien in der Degenerationsphase

Die Degenerationsphase ist durch einen immer schärfer werdenden Abwärtstrend der Absatzzahlen gekennzeichnet, da technisch und modisch überlegende Konkurrenzprodukte auf den Markt drängen.

- Eine typische Reaktion der Anbieter auf diesen Abwärtstrend ist ein verstärkter (aggressiver) Preiswettbewerb, um Marktanteile von den Konkurrenten zu gewinnen, damit die Produktionskapazitäten ausgelastet bleiben: Derjenige Anbieter mit einer günstigen Kostenposition (niedrige Stückkosten) kann diesen Preiswettbewerb mithalten bzw. derjenige Anbieter mit Stammkunden ist weniger von Markenwechsel gefährdet.
- Frühzeitiges Einleiten eines Relaunches im Produkt.
- Gegen Ende der Degenerationsphase existieren nur noch Marktnischen (Rumpfmärkte) mit „alten Stammkunden“: Da die meisten Anbieter aus dem Markt ausgeschieden sind, besteht eine „Überlebenschance in der Nische“: Häufig werden jedoch zu viele Ressourcen, verglichen mit dem geringen Absatzniveau, gebunden und kein attraktiver Deckungsbeitrag mehr erzielt, so dass auf das „Weiterleben in der Nische“ verzichtet und das Produkt vom Markt genommen wird.

Ergänzungen zum Produktlebenszykluskonzept: Relaunch und Retromarken

Handelt es sich um Veralterungserscheinungen des Produkts, die vor allem im modischen Bereich liegen (sog. Anmutungsansprüche), werden Relaunches (Wiederbelebungen) über Werbung und Face-Liftings (Änderungen/Aktualisierungen im Produktdesign) gestartet.
In vielen Fällen sind bei Relaunches auch technische Weiterentwicklungen (Produktverbesserungen) involviert.
Ziel des Relaunches ist, einen neuen Produktlebenszyklus ausgehend vom erreichten Niveau einzuleiten bzw. zumindest Sättigungsphase zu verlängern: Ein Relaunch sollte möglichst früh in der Degenerationsphase ansetzen.

Trotz einer Degeneration des Produkts mag der Markenname bei bestimmten Zielgruppen ein positives Image besitzen.
In einer Retrowelle („z.B. Ostalgie“) lässt sich unter dem alten Markenname und dem ursprünglichen Produktdesign, aber mit einem aktuellen technischen Konzept möglicherweise ein Absatzerfolg erzielen (Retroprodukt).
Ob bzw. wann eine solche Retrowelle aber auftreten wird, lässt sich kaum vorhersagen.

Probleme des Produktlebenszyklus-Konzepts

Das Produktlebenszyklus-Konzept besitzt einige Probleme:

- Produktlebenszyklen besitzen in Praxis sehr unterschiedliche Formen (= keine naturgesetzliche Verlaufsform).
- Keine ausreichende theoretische Fundierung des Verlaufs, sondern lediglich eher „common-sense-“ Marketing.
- Unterstellung eines idealtypisches Marketing-Verhalten der Anbieter, das aber nicht in einem konkreten Fall zutreffen muss.
- Probleme in der Feststellung, in welcher Phase sich das Produkt gerade befindet: Aus der Phasenbestimmung folgen aber die Handlungsempfehlungen.
- Verbundwirkungen mit anderen Produkten sind nicht berücksichtigt (Produktlebenszyklus hängt vom Produktlebenszyklus anderer Produkte ab, was bspw. für Zubehör- oder Accessoireartikel gilt).

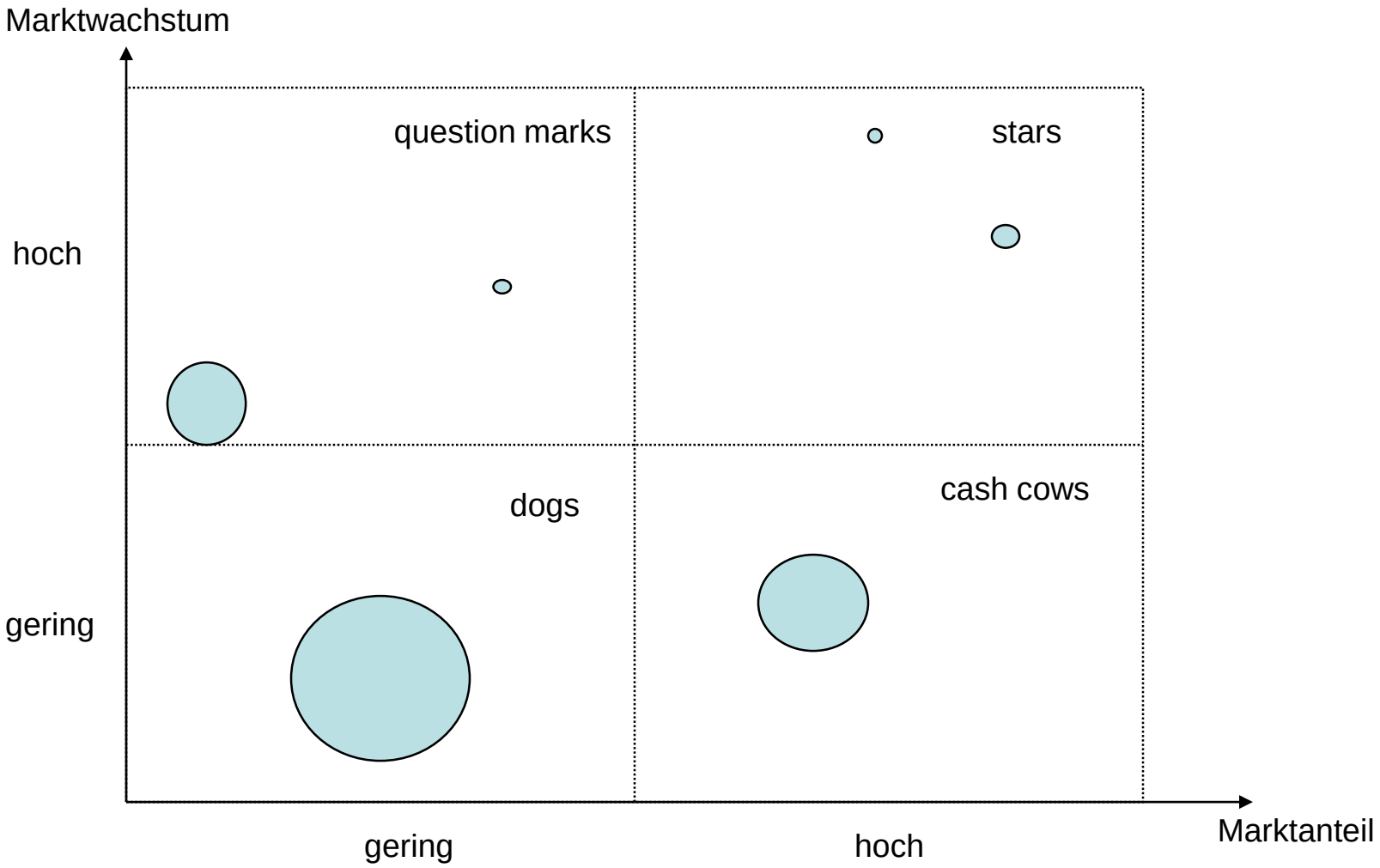
Portfolio-Analyse als Management-Instrument (I)

Allgemeine Charakteristika des Instruments

- Die Portfolio-Analyse ist ein Planungsinstrument, das auf der SWOT-Analyse (strength-weakness, opportunities, threats = Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken eines Unternehmens) aufbaut.
- Planungsobjekte sind meist sog. strategische Geschäftseinheiten (Geschäftsfelder; Produkte/Marken) des Unternehmens.
- Anhand von 2 Dimensionen werden die Geschäftsbereiche bewertet und in einer Matrix entsprechend ihrer Ausprägungen bei den Dimensionen positioniert.
- Typisches Beispiel eines solchen Portfolios ist das Marktanteils- /Marktwachstumsportfolio: Eine Dimension stellt das Marktwachstum dar, das die Vorstellungen des Produktlebenszyklus aufgreift (Marktentwicklung); die andere Dimension erfasst den Marktanteil der strategischen Geschäftseinheit und bezieht damit den Wettbewerb ein (Stärke der Wettbewerbsstellung); der Marktanteil wird zumeist relativ (im Vergleich zum stärksten Anbieter) gemessen.

  Aus der Positionierung einer strategischen Geschäftseinheit in den Feldern des Portfolios folgensog. Normstrategien, die ein „optimales Verhalten“ bezogen auf dieses Feld beinhalten.

Marktanteils- Marktwachstumsportfolio (Portfolio der Boston Consulting Group)



Die vier Felder des Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio

Stars: zukunftsträchtige Produkte, bei denen das Unternehmen eine starke Stellung besitzt („Zukunftsträger). Die erzielten Überschüsse – wenn überhaupt – reichen nicht für eine Finanzierung des Wachstumes: negativer Cash Flow.

Cash Cows: Produkte auf reifen (gesättigten Märkten („alternde Stars“). Sie verdienen mehr, als sie an Finanzmitteln benötigen (positiver Cash Flow).

Dogs: Produkte, die in einer scharfen Degeneration bzw. an deren Ende stehen. Möglicherweise werfen sie als Nischenprodukt noch geringen positiven Cash Flow ab; zumeist dürften sie aber eine geringere Rendite als Cash Cows aufweisen oder im Cash Flow negativ sein („Verlustbringer“).

Question Marks: Produkte, die eine günstige Marktentwicklung besitzen, bei denen die Marktstellung des Unternehmens aber schwach ist. Um sich am Markt durchzusetzen, werden hohe Finanzmittel benötigt (negativer Cash Flow). Ferner ist fraglich, ob ein Ausbau der Question Mark zu einem Star gelingt.

Normstrategien im Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio

Build (Aufbauen): Unter Inkaufnahme kurzfristiger Verluste sollen Stars weiterentwickelt und Question Marks zu Stars ausgebaut werden.

Hold: Cash Cows sind zu halten, um weiterhin einen positiven Cash Flow zu erzielen.

Harvest: Kurzfristiges Absahnen (keine Neu-Investionen): Schwache Cash Cows, Question Marks, die sich nicht entwickeln lassen, und Dogs, sofern die positive Finanzmittelüberschüsse erzielt werden.

Divest: Diese Geschäftseinheiten sollen vom Markt genommen werden (Verkauf der Geschäftseinheit; Schließung). Dogs und Questions Marks, die keinen Finanzmittelüberschuss abwerfen.

Ergänzungen zum Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio

Das Produktportfolio des Unternehmens (Sortiment) sollte portfolio-politisch ausgeglichen sein. Zielsetzung ist ein Ausgleich der Finanzmittelströme im Unternehmen (interner Finanzmittelausgleich): Das Verhältnis zwischen Geschäftsbereichen (Produkten, Marken) mit Finanzmittelüberschüssen und Geschäftsbereichen mit Finanzmitteldefiziten soll ausgeglichen sein.

Faustregel: Es müssen Stars für die Zukunft und Cash Cows für deren Aufbau zur Verfügung stehen. Es sollten kaum Dogs bzw. Question Marks, die sich nicht zum Star bzw. zu Cash Cows ausbauen lassen, vorliegen: 40% - 60% des Umsatzes sollte mit Produkten im Cash-Cow-Bereich erzielt werden.

Kritikpunkte am Marktanteils- Marktwachstumsportfolio bzw. an der Portfolio-Analyse

Kritik am Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio

- Reduzierung der Bestimmungsfaktoren des Produkterfolgs auf zwei Dimensionen (starke Aggregation von vielen Einzelfaktoren im Marktanteil).
- Der Wettbewerbsgedanke kommt nur über den relativen Marktanteil zum Ausdruck: Dadurch werden kleinere aggressiv auftretende Konkurrenten möglicherweise lange Zeit unterschätzt („Ausruhen auf dem Marktanteil“).
- Abstraktion von Konkurrenzreaktionen bzw. Unterstellung von statischen bzw. unveränderten Konkurrenzstrategien bezüglich der Normstrategien.
- Keine Berücksichtigung von Verbundwirkungen der Geschäftsbereiche
- Die tatsächliche Positionierung von Produkten im Portfolio ist schwierig, da die Geschäftsbereiche oftmals in einem großer „Graubereich“ im mittleren Teil des Portfolios liegen. Die exakte Zuordnung zu einem Positionierungsfeld ist aber dahingehend wichtig, welche Normstrategien anzuwenden ist.

3. Marketing als Unternehmensphilosophie

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3 stellt das aktuelle bzw. weiteste Begriffsverständnis des Marketings dar.

Lernziel: Grundverständnis dieser Marketinginterpretation.

Marketing als zentrale Unternehmensfunktion

Marketing = Führen des Unternehmens vom Markt her.
Dies bedeutet: Alle Unternehmensaktivitäten sind systematisch an den Anforderungen des Marketing auszurichten (z.B. Finanzierung, Personalplanung, Produktionsplanung): Primat des Marketings.

Die abgeschwächte Version dieses Primats des Marketings impliziert: Eine marketingorientierte Denkhaltung muss das gesamte Unternehmen durchziehen: Jeder Mitarbeiter ist ein „Marketing-Mitarbeiter“ im Unternehmen (Marketing als Unternehmens-Führungsgrundsatz, Leitbild bzw. Teil der Corporate Identity bzw. Mission/Vision des Unternehmens).

Marketing als generelles Management-Konzept

Die Forderung einer optimalen Gestaltung aller (marktlichen) Austauschprozesse im Unternehmen bedeutet, dass sich das Marketingdenken sich nicht mehr nur an Kunden (sog. Produktmarketing) richtet, sondern alle am Unternehmen beteiligten Gruppen (Stakeholders: Investoren, Personal, Zulieferer, Öffentlichkeit) einbezieht.

Beispiel Investoren (Finanzmarketing): Vermarket wird das Unternehmen als Kapitalanlagemöglichkeit (Eigen- bzw. Fremdkapital): Investor-Relationship.

Beispiel Personal (Personalmarketing): Vermarktet werden die Arbeitsplätze des Unternehmens, um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden (Konkurrenz um die knappen qualifizierten Arbeitskräfte).

Beispiel Öffentlichkeit (Public Relations): Vermarktet wird das Unternehmen als Mitglied der Gesellschaft (Schaffen eines positiven öffentlichen Ansehens: public assessment).

Ausdehnung des Marketings in nicht erwerbswirtschaftlich tätige Bereiche: Nonprofit-Marketing / Generic Marketing

Der Marketing-Gedanke wird daher inzwischen auch von nicht erwerbswirtschaftlich tätigen Betrieben/Organisationen (Non-Profit-Organisationen – NPO) verfolgt (Schulen; Universitäten; Behörden; Kirchen; Parteien, Vereine, Regionen): Generic Marketing.

Marketing ist für jeden wichtig, der in zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Prozessen (Austauschbeziehungen) ein „Produkt“ anbietet und dafür eine Gegenleistung erhalten will (z.B. Geld; Spenden; persönliche Beteiligung; Industrieansiedelung; Wählerstimmen; Aufmerksamkeit).

Sozio-Marketing (Social Marketing): Marketing für aktuelle soziale oder gesellschaftliche Ziele (z.B. Kampagnen gegen AIDS, Drogenkonsum oder Ausländerfeindlichkeit), um in der Gesellschaft einen diesbezüglichen Bewusstseins- bzw. Einstellungswandel zu bewirken.

Stadtmarketing als Beispiel für ein Generic Marketing

Vermarktung einer Stadt/Gemeinde gegenüber verschiedenen Interessengruppen

Kommunales Marketing

Bürgerfreundliche Gestaltung des behördlichen Dienstleistungsangebots

Transparente Verwaltung/Bürger-beteiligung

Gewinnung privater Investoren für öffentliche Projekte (Public Private Partnership)

Vermarktung der Stadt als attraktiver Wohnort

Erhöhung der Lebensqualität der Stadt

Erhöhung des Commitments der Bürger

Standortmarketing

Stadt als attraktiver Wirtschaftsstandort für die Ansiedelung von Gewerbe-betrieben

Stadt als attraktiver Einkaufsort, um Kaufkraft aus dem Umland zu gewinnen

City Management

Tourismusmarketing

Stadt als attraktives Reise- oder Tagungsziel

4. Die „Säulen des Marketing“

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 4 stellt drei zentrale strategische Überlegungen der Marktgestaltung („Therapie“) vor: das „Defining the Business“, das Konzept der Marktsegmentierung bzw. Zielgruppenbildung und das Konzept des strategischen Wettbewerbsvorteils.

Lernziel: Grundverständnis dieser drei strategischen Marketingkonzeptionen.

4.1. Defining the Business

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 4.1 geht auf die grundlegende Entscheidung, was soll das Unternehmen am Markt anbieten, ein. Dieses „Defining the Business“ bezieht sich auf die Dimensionen Produkt, Zielgruppen und Technologien, die insgesamt ein Geschäftsfeld des Unternehmens konkretisieren.
Weiterhin werden Strategien für ein „Defining the Business“ aus Wertschöpfungssicht bzw. aus Marketingsicht vorgestellt. Im Sinne eines Exkurses wird hierbei auch auf das Outsourcing als Strategie im „Defining the Business“ eingegangen.

Lernziel: Grundverständnis für Inhalt und Ausformungen des „Defining the Business“.

4.1.1 Charakterisierung des „Defining the Business“

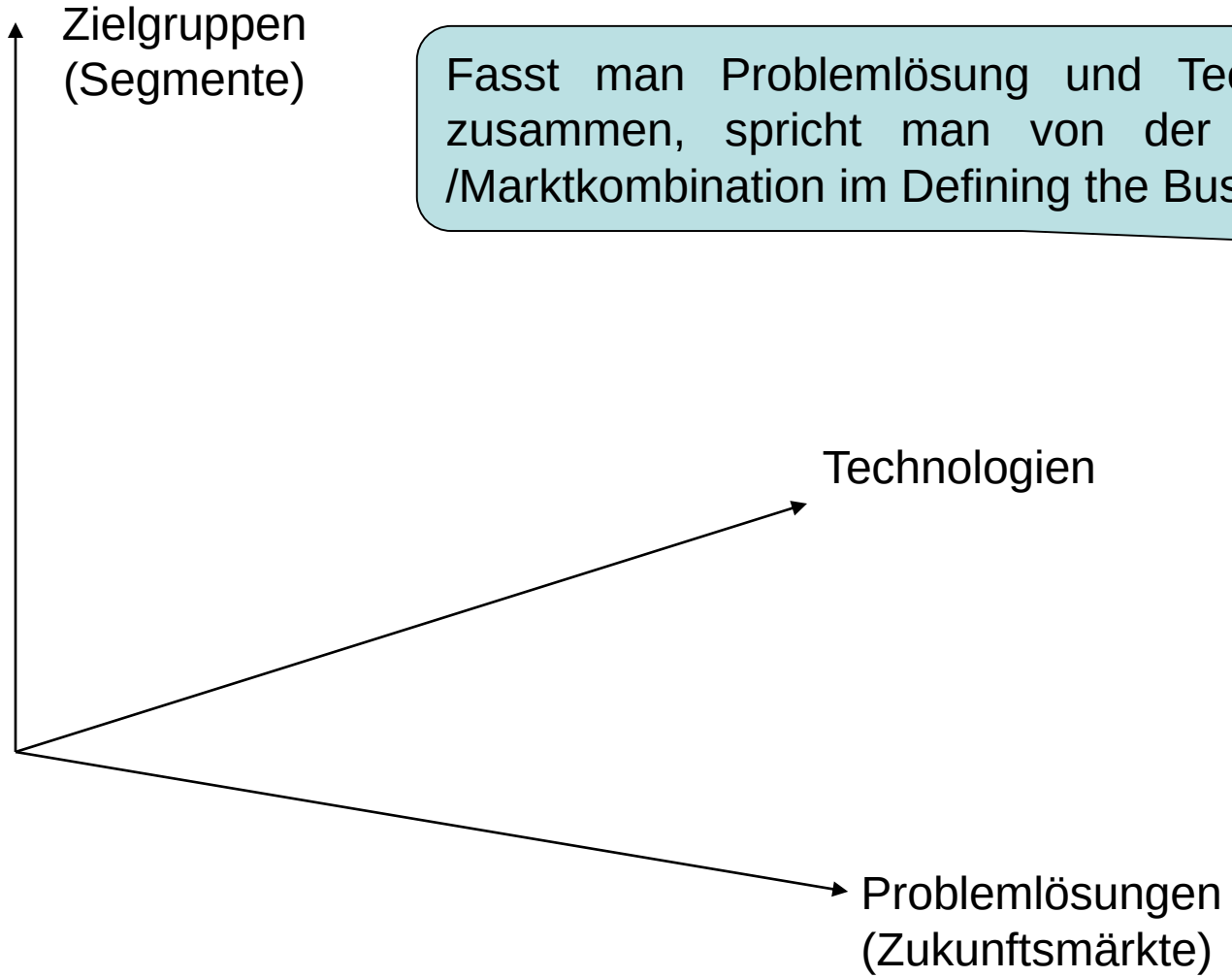
Inhalt des Defining the Business (I)

Die Festlegung des Betätigungsfeldes (Geschäftsmodell), d.h. das „Defining the Business“ beinhaltet die Beantwortung folgender Fragen: Welche Zielgruppen sollen mit welchen Problemlösungen (Funktionserfüllungen) und mit welchen Technologien (Produkt-, Prozesstechnologien) angesprochen werden? Dies definiert das Leitbild des Unternehmens auf dem Markt.

Anforderung an das „Defining the Business“: Wahl einer in sich stimmigen Problemlösungs-, Technologie – und Zielgruppenkombination. Dies ist die notwendige Voraussetzung für ein am Käufermarkt marktattraktives Angebot.

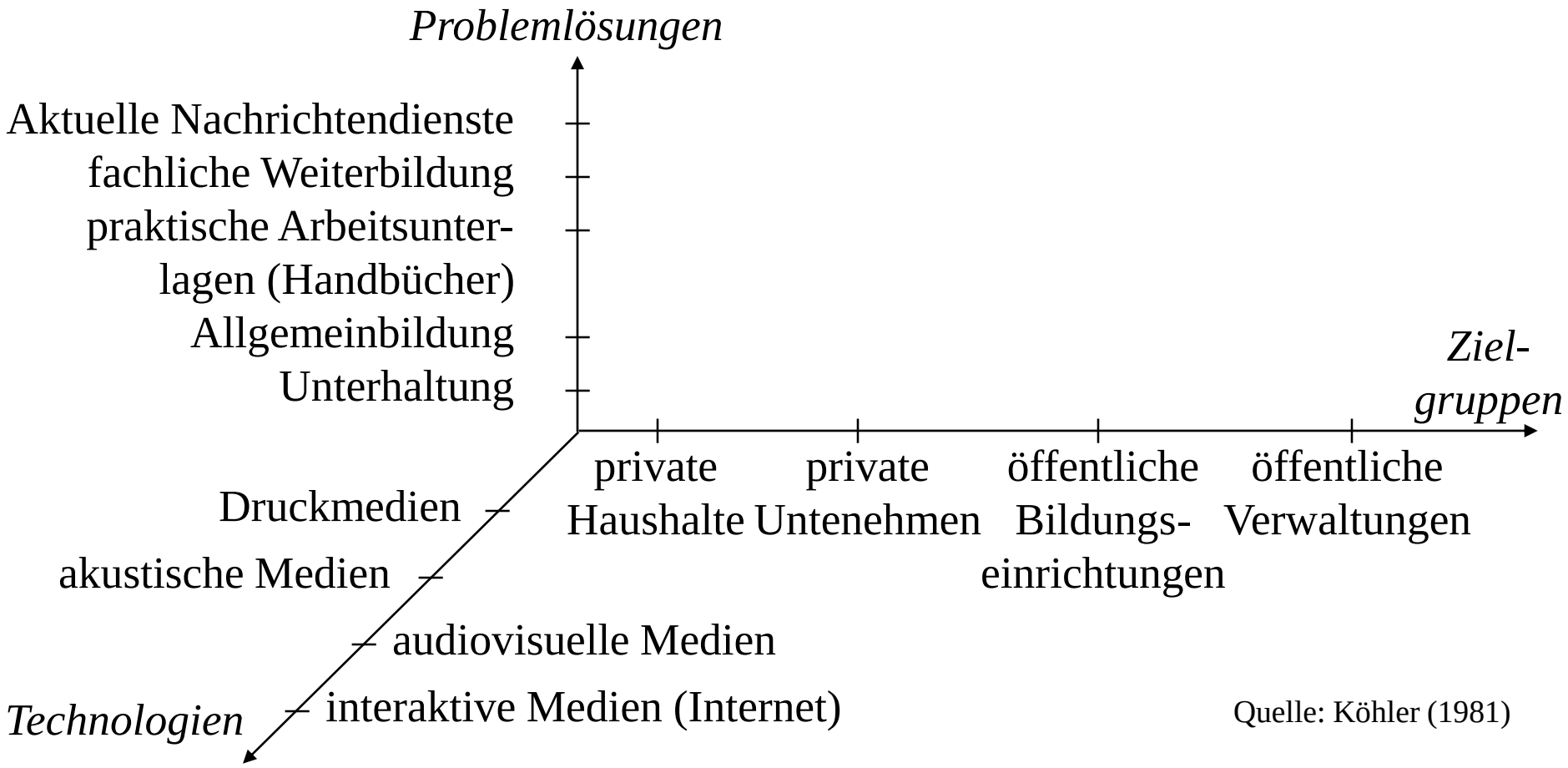
Im Sinne einer systematischen Marktbearbeitung muss das Defining the Business zukunftsorientiert erfolgen: Ist ein Betätigungsfeld (Geschäftsmodell) auch in der Zukunft noch sinnvoll und erfolgsversprechend?

Defining the Business („Leitbild“)



Fasst man Problemlösung und Technologie zusammen, spricht man von der Produkt-/Marktkombination im Defining the Business.

Defining the Business: Beispiel für ein Verlagsunternehmen (I)



Quelle: Köhler (1981)

Defining the Business: Beispiel für ein Verlagsunternehmen (II)

Mögliche Betätigungsfelder (Geschäftsmodelle) des Verlagshauses

- Unterhaltungsliteratur für private Haushalte in Druckmedien (z.B. Yellow-Press-Zeitschrift)
- Aktueller Nachrichtendienst für private Unternehmen im Internet (Newsticker)
- Fachliche Weiterbildung für Bildungseinrichtungen mit akustischen Medien (Sprach-App mit KI für ein Fremdsprachenzentrum an einer Uni)

Inhalt des Defining the Business (II)

Wenn ein Unternehmen mehrere Produkt-/ Marktkombinationen als „Business“ gewählt hat, geht das (Marketing-)Management dieser Produkt-/ Marktkombinationen mit organisatorischen Strukturen einher: strategische Geschäftsfelder.

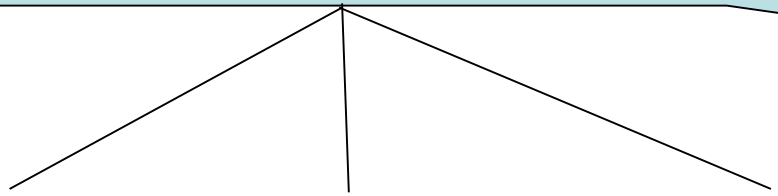
Investment-Center:
RoI eines strategischen Geschäftsfeldes (Budget- bzw. Gewinnverantwortung)

rechtlich eigenständige Unternehmen im Rahmen einer Konzernstruktur (Management-Holding)

4.1.2 Wertschöpfungsorientierte Abgrenzung des „Defining the Business“

Wertschöpfungsorientierte Abgrenzung des Defining the Business (I)

Welcher „Abschnitt“ aus dem Wertschöpfungsprozess eines (End-) Produkts wird als Geschäftsfeld gewählt? Dies spezifiziert das eigene Produkt, mit dem man im Wertschöpfungsprozess (technischen Entstehungsprozess) des (End-) Produkts auftritt.



Zulieferer

(End-)Produkt-hersteller

Handel

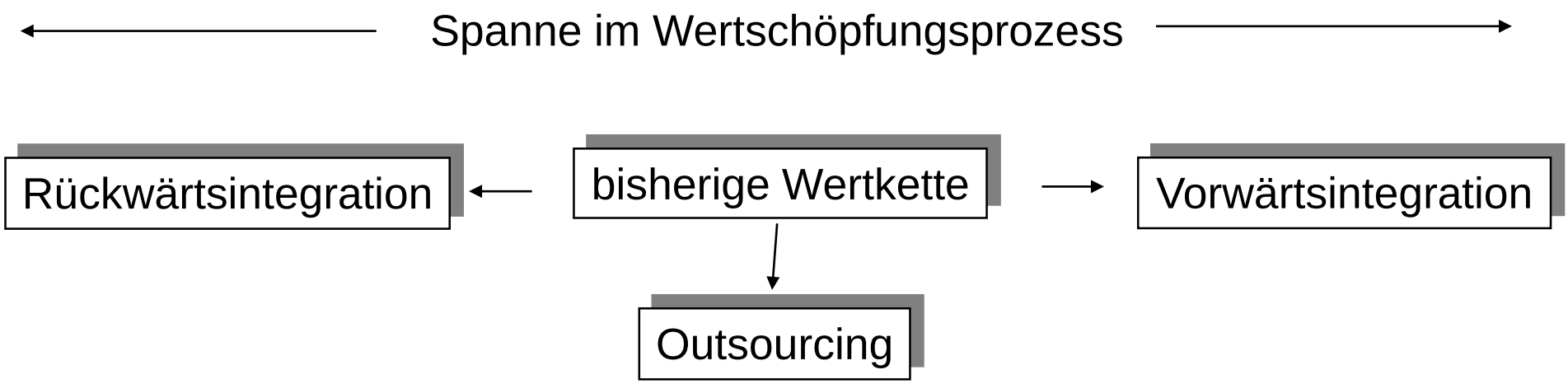
Denkbare Entscheidungsregel für den Defining the Business: Wähle den Abschnitt an dem Wertschöpfungsprozess eines Endprodukts (welcher Output der eigenen betrieblichen Wertkette an welche Abnehmer mit welcher technologischer Ausstattung), bei dem die höchste Wertschöpfung oder der höchste Gewinn erzielt werden kann.

Wertschöpfungsorientierte Abgrenzung des Defining the Business (II)

Je mehr Wertschöpfungsstufen (Fertigungsstufen) das „Defining the Business“ umfasst, desto größer ist die Fertigungstiefe bzw. desto länger die betriebliche Wertkette: Die Fertigungstiefe eines Betriebs an einem Produkt gibt den Eigenanteil an der Gesamtproduktion an.

Die Fertigungstiefe wird meist kostenorientiert gemessen: Gesamtkosten des Outputs = Materialkosten für Zulieferteile + eigene Produktionskosten (Abschreibungen, Personal).
Die Fertigungstiefe kann in der gleichen Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.
Porsche weist für den Cayenne eine Fertigungstiefe von 10% auf, d.h. 90% der Gesamtkosten des Cayenne sind durch Materialkosten für Zulieferteile verursacht und nur 10% durch Eigenfertigung, d.h. die eigene Wertkette bedingt.
Die Volkswagen AG besitzt eine hauseigene Gießerei,, d.h. sie stellt einige (kostenintensive) Komponenten (Bauteile) selbst her und bezieht diese nicht von Zulieferern: große Fertigungstiefe.

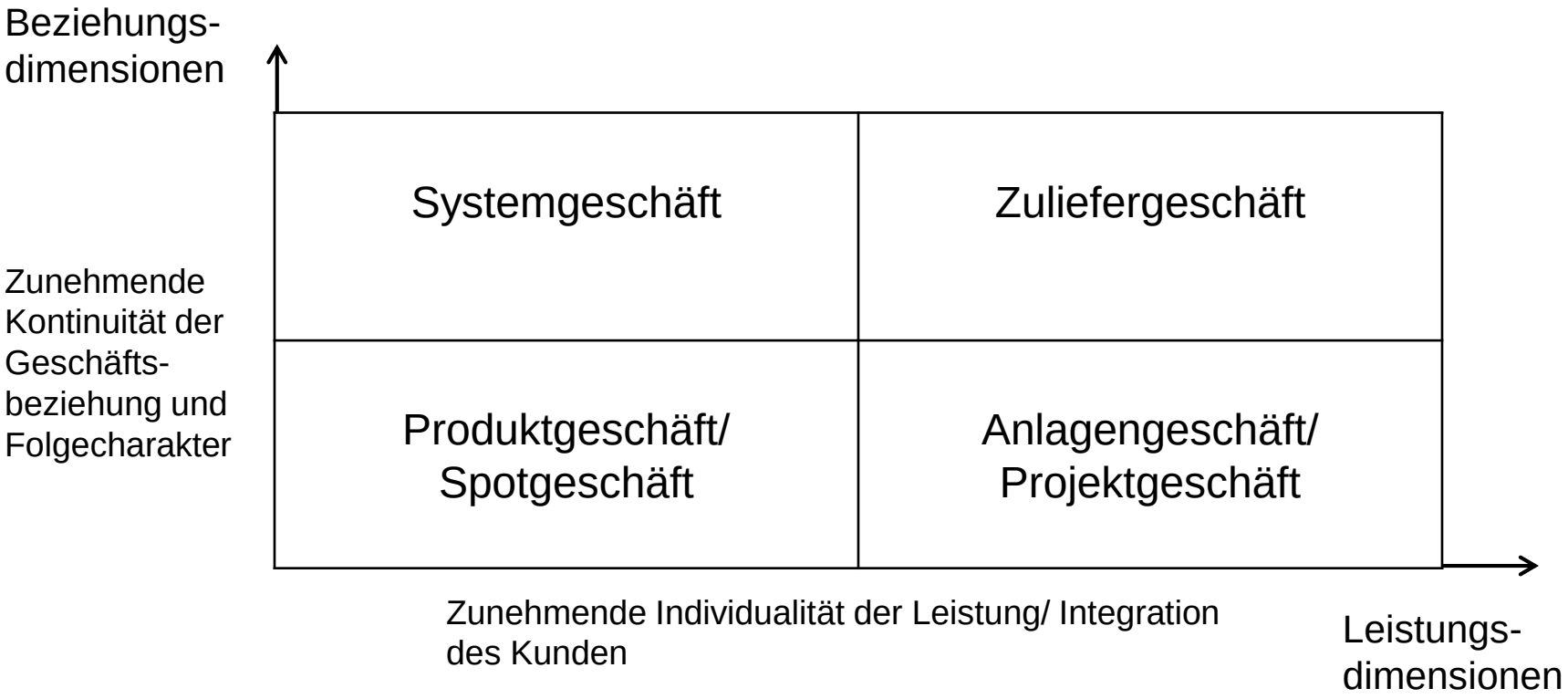
Strategien im wertschöpfungsorientierten Defining the Business – ausgehend von der bisherigen Wertkette



Vertikale Integration beinhaltet die Zusammenfassung von zwei oder mehr Produktionsstufen bei gleichbleibendem Endprodukt: Dadurch vergrößert sich die Fertigungstiefe bzw. verlängert sich die betriebliche Wertkette.

Durch Outsourcing verringert sich die Fertigungstiefe, d.h. bisherige Produktions- bzw. Wertschöpfungsschritte werden an vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen von Wertschöpfungspartner ausgelagert.

Beispiel: Wertschöpfungsorientiertes „Defining the Business“ im B2B



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Produktgeschäft (Spotgeschäft): geringe Individualität der Leistung. Es liegt eine isolierte Nachfrage vor, so dass keine langfristigen (transaktionsübergreifenden) Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und organisationalem Kunden entstehen. Typisch ist eine Beschaffung über Internet (E-Procurement; Einkäuferauktionen).

Anlagengeschäft (Projektgeschäft): Es liegt eine starke Individualität der Leistung (hohe Spezifität der Produkte) vor, d.h. kundenindividuelle Lösungen sind gefordert. Es handelt sich um komplexe, technische Produkte (Investitionsgüter; Bedeutung des System Selling). Die Geschäftsbeziehung weist keinen transaktionsübergreifenden Folgecharakter auf, da es sich um Einmaltransaktionen handelt.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Systemgeschäft: Es handelt sich um langfristige Geschäftsbeziehungen mit Folgekaufcharakter bei niedriger Individualität der Leistung/Kundenintegration. Der Kunde entscheidet sich für die Systemtechnologie des Anbieters (technischer Standard) und erwirbt in Folgekäufen weitere Produkte der Systemtechnologie des Anbieters (Investitionsgüter).

Zuliefergeschäft: Der Anbieter entwickelt für den organisationalen Kunden im Rahmen einer längerfristigen Geschäftsbeziehung kundenindividuelle Leistungen: Herstellung von Komponenten/Bauteilen bzw. Modulen für den Weiterverarbeiter, die dieser in seinem Produktionsprozess im Endprodukt einbaut (z.B. Automobilindustrie; chemische Industrie).

Defining the Business für einen Zulieferer

Leistungsumfang / Kompetenz des Zulieferers	durch den Weiterverarbeiter vordefinierte Produkte	System und Problemlösungskapazität
Produktions-Know-How	Teilefertiger	Komponentenlieferant
Produktions- und Produkt-Know-Kow	Entwicklungspartner	Wertschöpfungspartner

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Teilefertiger: Vorgegebene Produktionsaufträge werden möglichst kostengünstig und termintreu erstellt. Ein Teilefertiger ist aus Sicht des Weiterverarbeiters relativ leicht durch ein anderes Unternehmen zu ersetzen. Dies entspricht dem Produkt- bzw. Spotgeschäft.

Komponentenlieferant: Es werden komplexe, qualitätskritische und kostenintensive Komponenten (z.B. Bremssystem eines Autos) vom weiterverarbeitenden Unternehmen nachgefragt. Ein solches Unternehmen kann aufgrund des spezifischen Know-Hows für diese Zulieferprodukte nicht so leicht ersetzt werden.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Entwicklungspartner: Der Weiterverarbeiter definiert Entwicklungsziele für Produktverbesserungen/ Innovationen, die das Unternehmen dann für seinen Bereich in eigene Innovationen umsetzt. Hierfür ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Weiterverarbeiter notwendig (Teamentwicklung), insbesondere, wenn es sich um Komponenten des Endprodukts handelt.

Wertschöpfungspartner: Dies ist ein Komponentenanbieter, der eigene Vorschläge und Weiterentwicklungen in seinen Komponenten für das „gemeinsame Produkt“ anbietet. Es liegt eine enge Kooperation in Forschung/ Entwicklung, Qualitätskontrolle und den aufeinander abgestimmten betrieblichen Wertketten vor: Wertverbundsystem (Industrie 4.0).

4.1.3 Marketingstrategien bezogen auf das „Defining the Business“

Vier klassische Marketingstrategien im Defining the Business

		Zielgruppen	
		alt	neu
Produkte	alt	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
	neu	Produktentwicklung	Diversifikation

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Marktdurchdringung (alte Produkte für die bisherigen Zielgruppen). Dies ist ein statisches Absatzprogramm. Es bestehen nur relativ geringe technische und marktliche Risiken (bekannte Zielgruppen und Produkte), aber es findet keine Zukunftsorientierung im Absatzprogramm statt (keine dynamische Sichtweise der Marktbearbeitung).

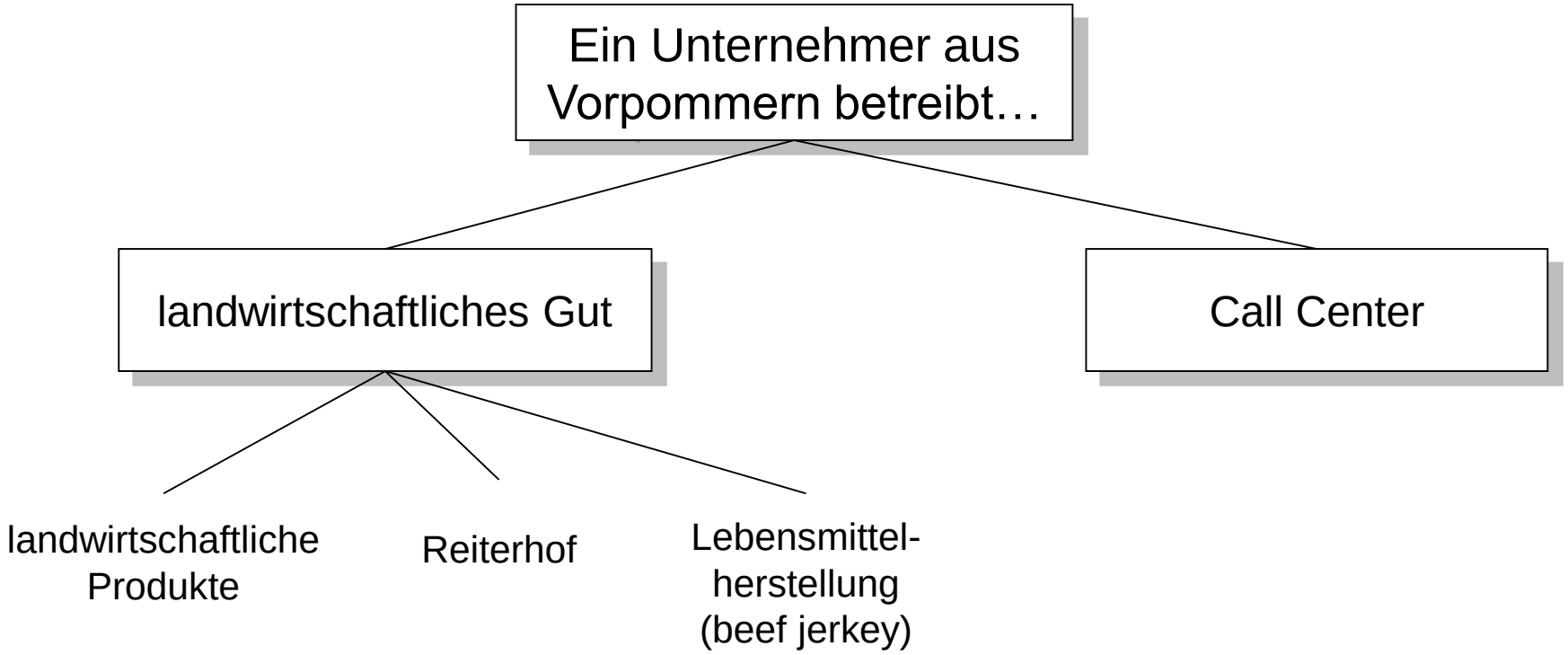
Produktentwicklung: (neue, d.h. bessere und/oder zusätzliche Produkte für die bisherigen Zielgruppen): Es liegen relativ geringe marktliche Risiken vor, da man die Zielgruppen relativ gut kennt; es besteht aber ein technisches Risiko.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

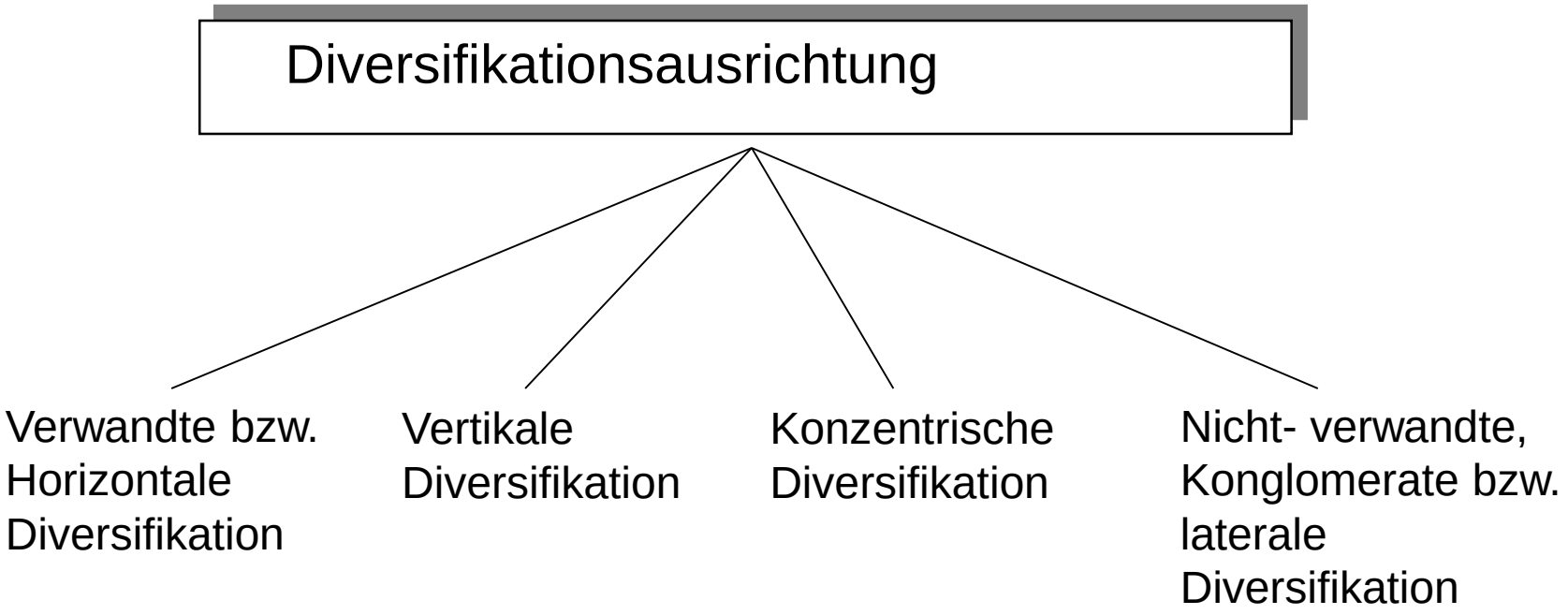
Marktentwicklung: (bisherige Produkte an neue Zielgruppen verkaufen). Dies erfordert gute Marketingkenntnisse, da neue (resistentere) Zielgruppen erschlossen werden müssen (relativ hohes marktliches Risiko). Ein typischer Fall ist die Exporttätigkeit.

Diversifikation (neue Produkte für neue Zielgruppen). Dies ist ein Defining the Business mit dem vergleichsweise höchsten marktlichen und technischen Risiko; allerdings gibt es Abstufungen im „Grad“ der Diversifikation.

Ein Beispiel zur Diversifikation



Arten von Diversifikation: Übersicht



Horizontale und vertikale Diversifikation

Horizontale Diversifikation: Das Unternehmen bewegt sich in einem Geschäftsfeld, das in weiten Bereichen Gemeinsamkeiten mit dem bestehenden Geschäftsfeld aufweist. Es handelt sich um die Erschließung angrenzender Geschäftsfelder (Erweiterungen des bisherigen Tätigkeitsbereichs, die über eine Produktentwicklung bzw. Marktentwicklung hinausgehen)

Beispiel für eine verwandte Diversifikation: Tankstellen haben ihr Sortiment, das früher nur „Reisebedarf“ umfasste um Convenience-Waren erweitert. Es handelt sich um Produkte, die Nachfrager im stationären Einzelhandel aufgrund der Ladenschlusszeiten nicht (mehr) erwerben können, dennoch aber „spontan“ benötigen.

Die vertikale Diversifikation entspricht der vertikalen Integration.

Konzentrische und laterale Diversifikation

Konzentrische Diversifikation: Eine bestimmte (spezifische) Fähigkeit des Unternehmens wird auf die Wertschöpfungskette eines anderen Geschäfts wertschöpfend übertragen. Es handelt sich um das Erkennen von Nischen, in denen das eigene Wissen (Querschnittstechnologien) ebenfalls eingesetzt werden kann.
Häufig wird dieses neue Geschäftsfeld in Zusammenarbeit mit einem anderen Partner kooperativ betrieben (Bündelung von spezifischen Ressourcen der Partner- Technologiekooperation).

Laterale Diversifikation: Das neue Geschäftsfeld besitzt keine „Berührungspunkte“ zum bisherigen „Defining the Business“.
Beispiel: Der Textilhersteller Bennetton übernahm den Betrieb von Raststätten auf italienischen Autobahnen („Autogrill“). Zielsetzung war, die Autobahnraststätten zu „Konsumtempeln“ aufzuwerten.
Organisatorisch führt eine laterale Diversifikation zu einem sog. Mischkonzern.

Pros und Contras von Diversifikation

Gründe zu diversifizieren

- Partizipation an neuen Wachstumsfeldern
- Verringerung zyklischer Entwicklung
- Nutzung von Synergien und Querschnitttechnologie
- Bessere Auslastung der Kapazitäten
- Höhere Rendite der Investitionen als im „Stammgeschäft“

Gründe nicht zu diversifizieren

- Klare Ausrichtung und Mission
- Konzentration der Ressourcen
- Vertiefte Kenntnis des Geschäfts
- Nachhaltigkeit
- Gezielte Marktbearbeitung

Ergänzungen zu Marketingstrategien im Defining the Business (I): Querschnittstechnologien

Bei Querschnittstechnologien handelt es sich um Know-How-Ressourcen eines Unternehmens, die im bisherigen Geschäftsfeld eingesetzt werden, aber auch in anderen Branchen (Geschäftsfeldern) Anwendungsgebiete aufweisen und damit die Chance für neue Produkte (Produktentwicklung oder horizontale oder konzentrische Diversifikation) eröffnen.

Beispiel: Die Zementindustrie besitzt Know-How in der thermischen Verbrennung großer Massen unter Kontrolle des anfallenden Schadstoffausstoßes. Umrüstung von Produktionsstandorten in Müllverbrennungsanlagen.
Zentrale aktuelle Querschnittstechnologien sind die Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Internet der Dinge).

Ergänzungen zu Marketingstrategien im Defining the Business (II): Economies of Scope (Verbundeffekte)

Nutzung des bisherigen Leistungsangebots als Plattform für neue Produkte oder Erschließen neuer Zielgruppen durch Modifizierung des bisherigen Angebots oder gemeinsame Nutzung von vorhandener Infrastruktur/Kapazitäten (Produkt- , Marktentwicklung oder horizontale Diversifikation).

Beispiele:
McDonalds Schnellrestaurants bieten in einem Teilbereich der Filiale Kaffeespezialitäten (McCafé) an.
Süßgetränkehersteller offeriert im gleichen Produktkonzept auch eine zuckerfreie Variante an (Coke Zero).
Nutzung freier vorhandener Produktionskapazitäten (slack resources) für die Produktion von Handelsmarken.

Allgemein: Die Produktion und/oder Vermarktung zwei Produkten gemeinsam kann zu niedrigeren Kosten durchgeführt werden, als die getrennte Produktion/Vermarktung. Der Kostenvorteil gibt einen Ideenanstoss für das „Defining the Business“.

4.1.4 Das Konzept des Outsourcing im Defining the Business

Charakteristik des Outsourcings (I)

Outsourcing = outside + ressource + using

Outsourcing impliziert die Aufgabe von bisherigen Tätigkeiten bzw. Aktivitäten in der betrieblichen Wertkette und Auslagerung dieser Tätigkeiten an externe Dienstleister oder Zulieferer, da diese die ausgelagerten Tätigkeiten besser, schneller und/oder kostengünstiger erbringen können.
Es liegt eine Verkürzung der betrieblichen Wertkette vor. Die make-or-buy-Frage wird zugunsten der buy-Alternative entschieden.

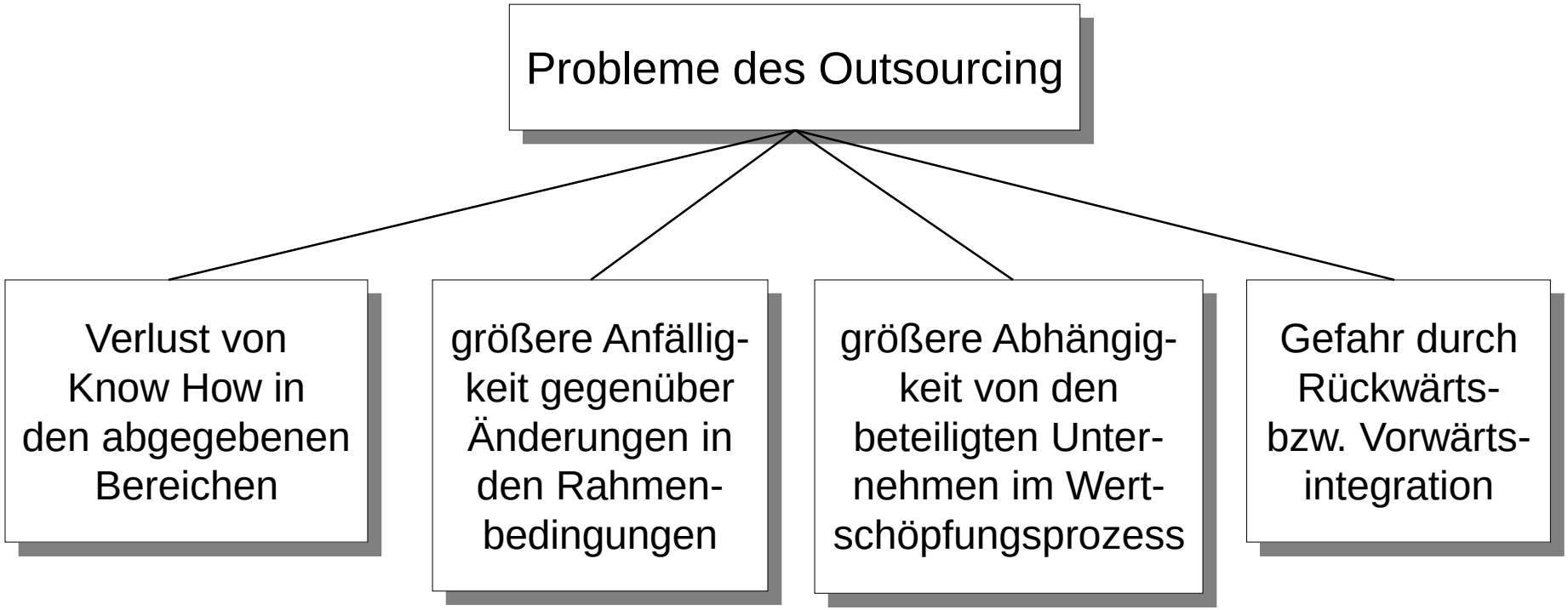
Outsourcing beinhaltet im Sinne des „Defining the Business“ die Konzentration auf Kernkompetenzen: Es werden nur diejenigen Wertschöpfungsschritte (Produktionsschritte) selbst durchgeführt, die man – im Vergleich zur Konkurrenz – „besonders gut kann“.

Charakteristik des Outsourcings (II)

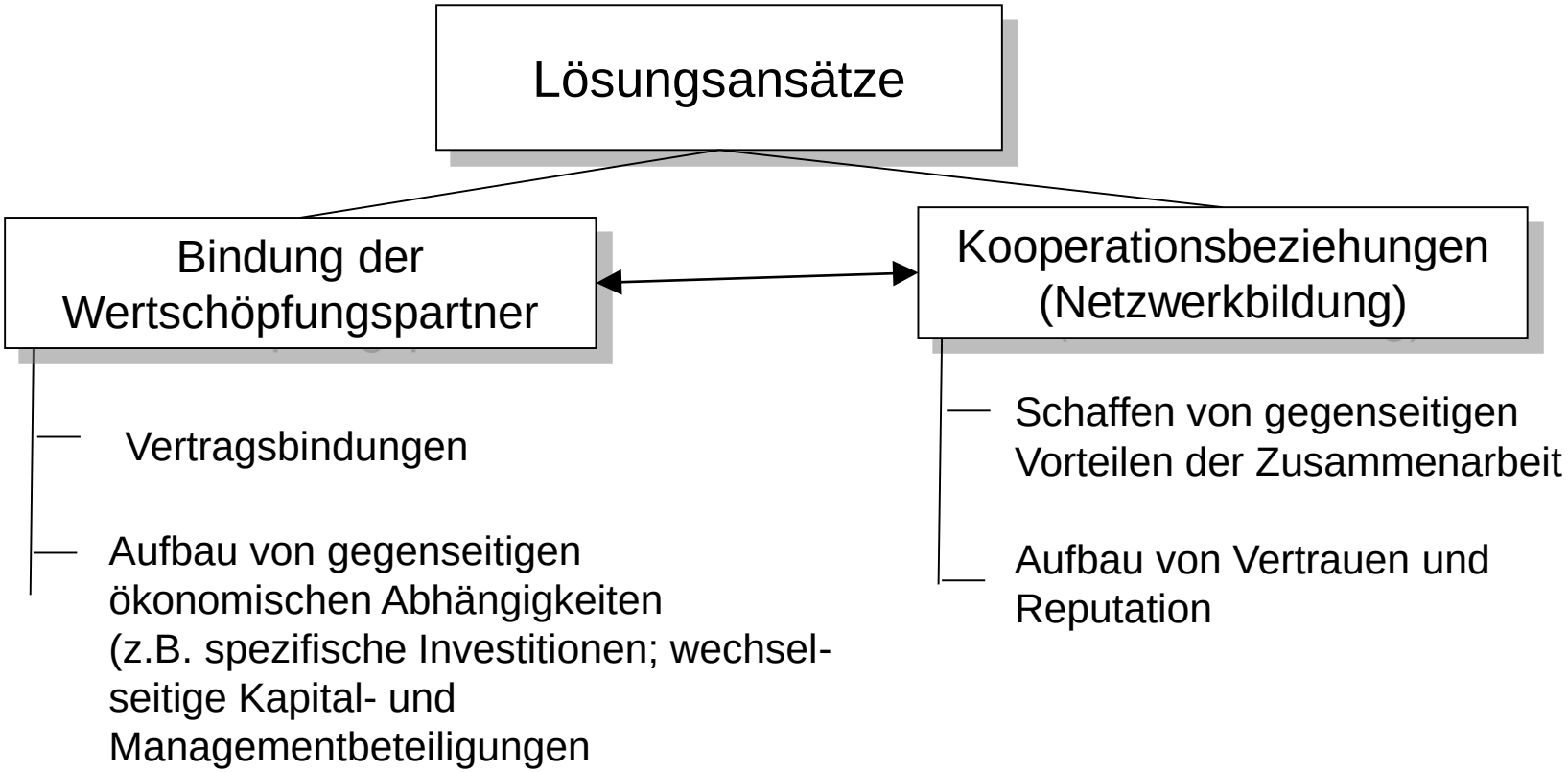
Typische Fälle für Outsourcing sind die Auslagerung nicht-strategischer Wertschöpfungsschritte (Support-Tätigkeiten) an Externe (z.B. Facility Management; Fuhrpark; Kantine; Betriebsdienste; Betrieb von IT-Applikationen).

In der Welt des Wertverbundsystems findet aber auch ein Outsourcing von wertschöpfungsstiftenden Tätigkeiten an vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungspartner statt, da die Wertschöpfungspartner diesen „Ausschnitt“ des Wertschöpfungsprozesses eines Produkts effizienter als man selbst durchführen kann: Dies macht den gesamten Erstellungsprozess des Produkts schneller, kostengünstiger und/oder qualitativ besser, da sich jeder Wertschöpfungspartner (nur noch) auf seine Kernkompetenzen konzentriert.

Konzentration auf Kernkompetenzen



Lösung des Problems des Outsourcings



Konzentration auf Kernkompetenzen =
Outsourcing + Bindung/Kooperation mit den Wertschöpfungspartnern

4.2. Zielgruppendenken

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 4.2 geht auf ein zentrales Prinzip im Marketing ein: das Denken in Zielgruppen (zielgruppenspezifisches Marketing), dem die Marktsegmentierung vorangeht. Voraussetzung für eine Marktsegmentierung sind Marktsegmentierungsvariablen. Hierzu werden verschiedene Kategorien von Segmentierungsvariablen vorgestellt. Ferner wird auf das Dilemma der Marktsegmentierung eingegangen, die Marktsegmentierung als Managementprozess betrachtet und die Entwicklungslinien der Marktsegmentierung bzw. des Zielgruppendenkens im Marketing skizziert.

Lernziel: Grundverständnis der Marktsegmentierung und dem Denken in Zielgruppen.

4.2.1 Das Prinzip der Marktsegmentierung

Praktikersprüche zur Marktsegmentierung

Den Verbraucher gibt es nicht:
Wer Erfolg haben will, muss sich mit den verschiedenen Lebenssituationen, Denkweisen, Gefühlslagen und Verhaltensweisen auseinandersetzen.

Everybodies darling is Everybodies Depp!
Aufgrund stark differenzierter Kundenwünsche ist kein einheitliches Leistungsangebot für den Gesamtmarkt mehr vorteilhaft. Die Heterogenität der Nachfrager auf dem Käufermarkt erfordert vielmehr eine spezifische Anpassung an die Vorstellungen einzelner Zielgruppen.

Charakterisierung der Marktsegmentierung

Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, d.h. Marktsegmente („Diagnose“) sowie die Auswahl und Bearbeitung Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente als Zielgruppen des Unternehmens verstanden („Therapie“).

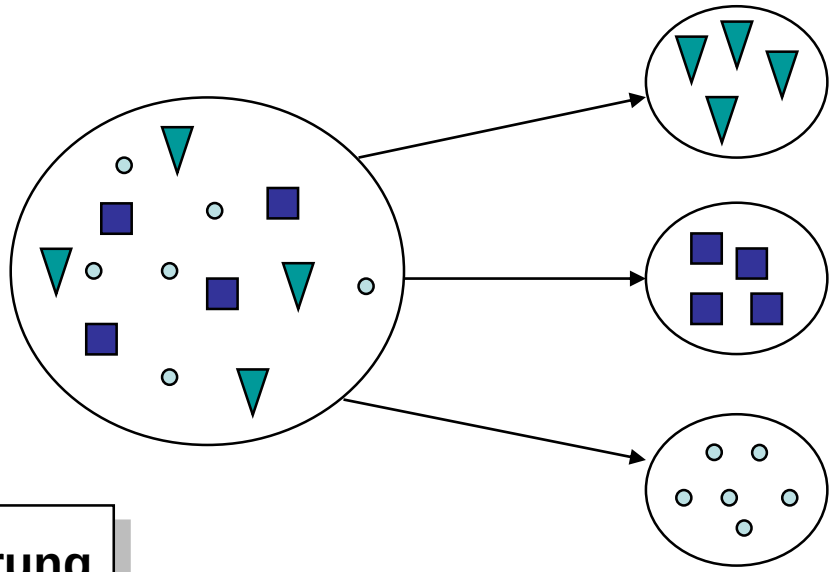
Paradigma der Marktsegmentierung: Wenngleich die Nachfrager heterogen sind, gibt es Nachfrager mit ähnlichen Charakteristika, die dann als „Gesamtheit“ (Marktsegment) angesprochen werden können: Die Nachfrager innerhalb eines Marktsegments gelten als relativ homogen.

Zielgruppenspezifisches Marketing

Ein Unternehmen kann durchaus mehrere unterschiedliche Zielgruppen ansprechen; dies erfordert dann ein zielgruppenspezifisches Marketing: Das Marketing-Mix ist speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten (z.B. Produktleistungsmerkmale in der Produktpolitik, eigene Marken im Branding; spezifische kommunikationspolitische Ansprache; segmentspezifische Preise).

Unternehmen, die verschiedene Zielgruppen ansprechen, sind nicht unmittelbare Konkurrenten, obwohl sie aus objektiver Sicht ähnliche Produkte anbieten: Beispiel sind Einkaufspassagen, in denen Geschäfte der gleichen Branche (z.B. Textil, Restaurants) verschiedene Zielgruppen ansprechen.

Prinzip der Marktsegmentierung



Marktsegmentierung

- Identifizierung und Klassifizierung von Marktsegmenten (Strukturierung des Marktes)
- Spezifische Bearbeitung von Marktsegmenten als Zielgruppen im Sinne des Defining the Business.

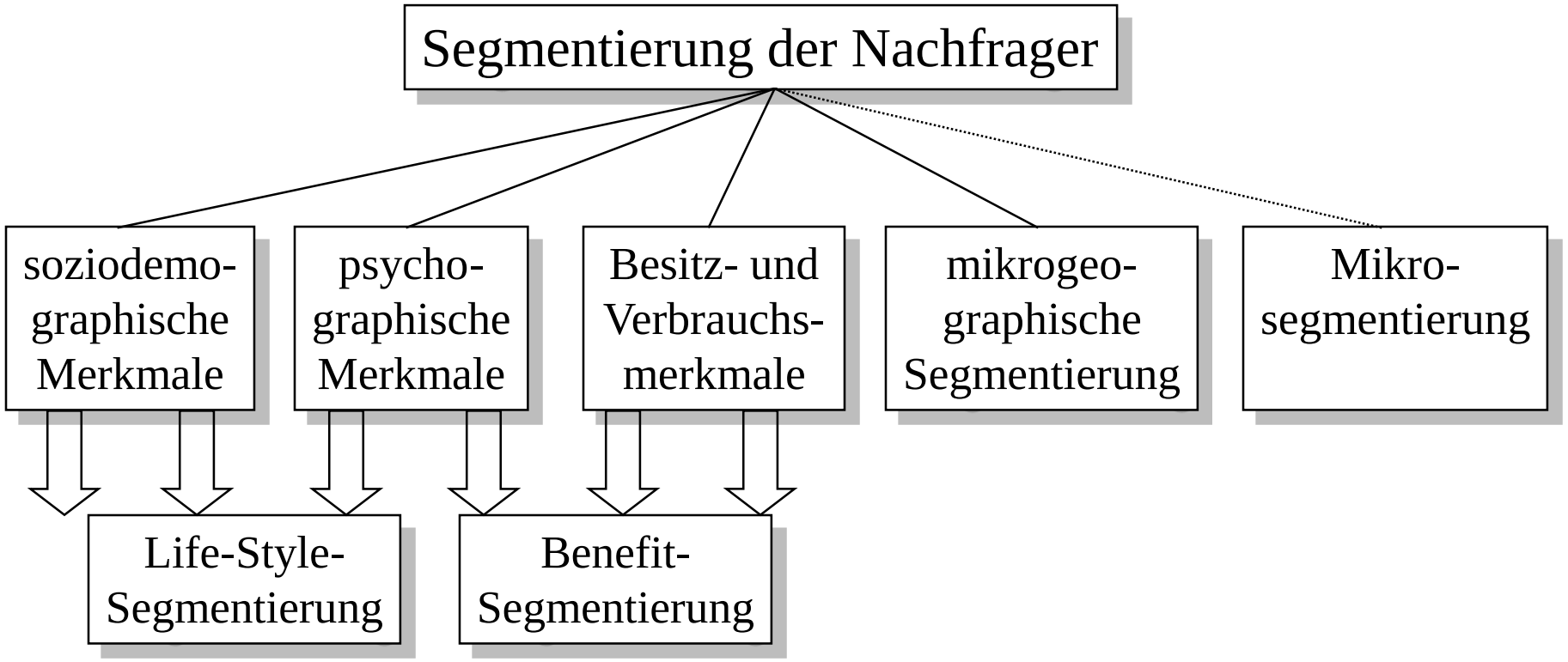
4.2.2 Marktsegmentierungsvariablen

Charakterisierung von Marktsegmentierungsvariablen

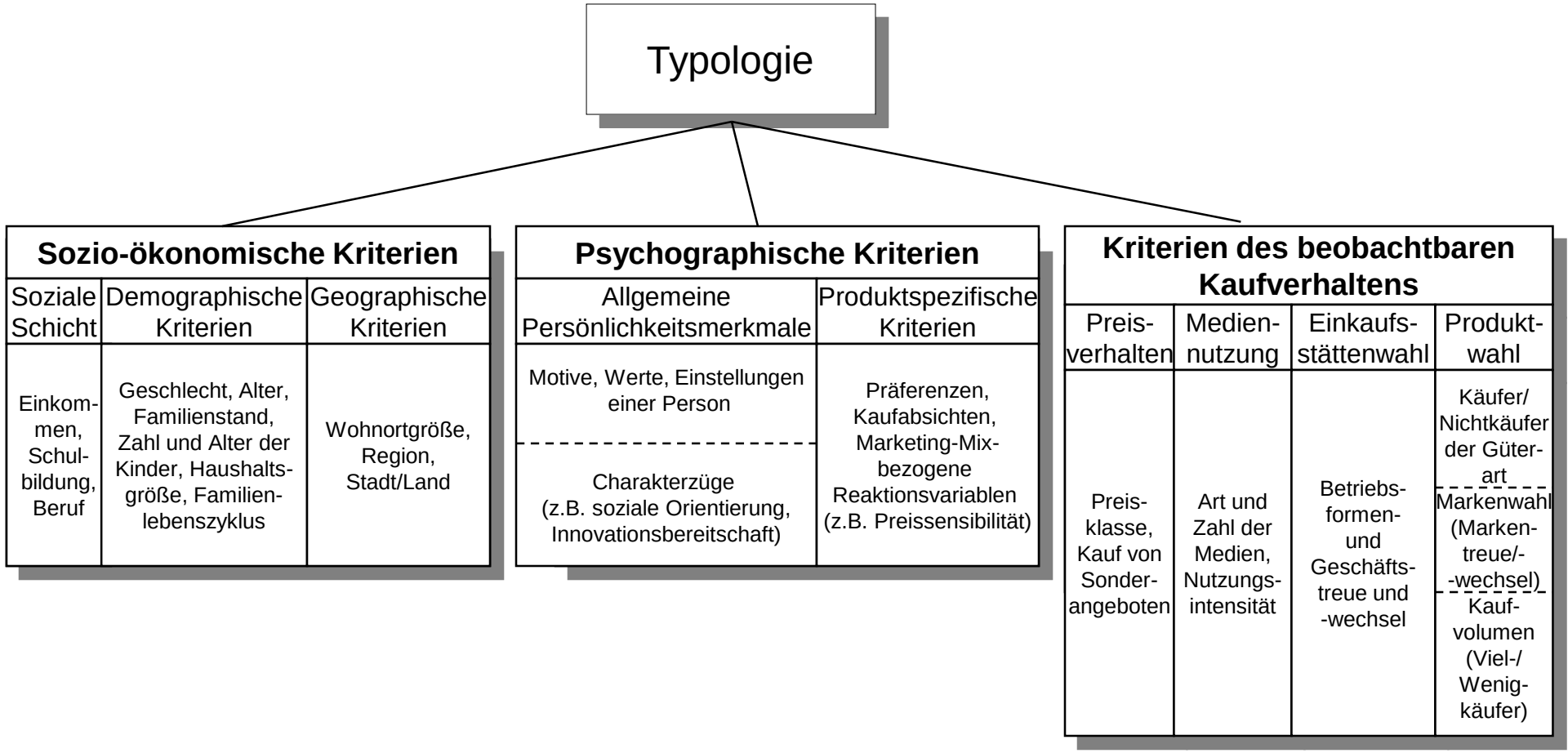
Marktsegmentierungsvariablen sind Charakteristika der Nachfrager auf einem Markt anhand denen der Markt in unterschiedliche Segmente (Marktsegmente) eingeteilt (segmentiert) werden kann.
Es gibt im Marketing eine Vielzahl möglicher Segmentierungsvariablen, die unterschiedlich gut für eine Marktsegmentierung geeignet sind. Es ist hierbei zwischen Aussagekraft für das Marketing (Bezug der Segmentierungsvariablen zum Kaufverhalten) und der Möglichkeit der Datengewinnung abzuwägen.

In Zeiten von „Big Data“ lassen sich im Internet bzw. in den sozialen Netzwerken (Web 2.0) Informationen über einen Nutzer (Nachfrager) aus seinen Profilinformationen oder seines Kommunikationsverhaltens gewinnen und für eine Segmentierung verwenden. Das Geschäftsmodell der Betreiber vieler sozialer Netzwerke besteht darin, die Profildaten der Nutzer an Unternehmen für Werbezwecke zu „verkaufen“. Für das Entertainment-Angebot im sozialen Netzwerk bezahlen die Teilnehmer mit ihren Profilinformationen und Kommunikationsdaten.
Der große Vorteil sozialer Netzwerke ist, dass dort Werbung (z.B. Bannerwerbung) gezielt an Personen mit einem gewünschten „Profil“, d.h. an spezifische Marktsegmente ausgesteuert werden kann.

Ansätze der Marktsegmentierung (I)



Typische Marktsegmentierungsvariablen

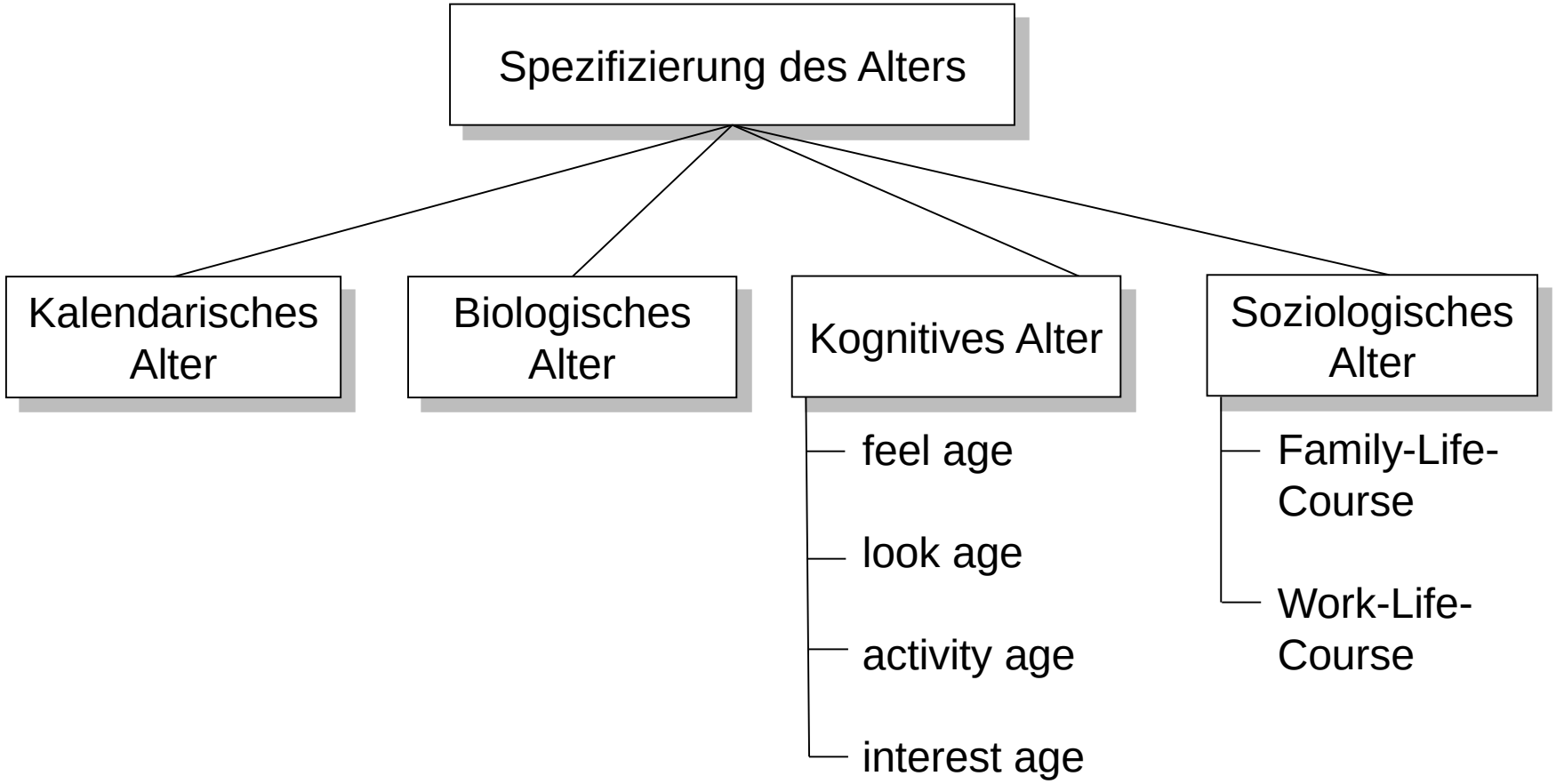


Soziodemographische Merkmale in der Marktsegmentierung

Soziodemographisch gebildete Marktsegmente führen zu Zielgruppen, deren Mitglieder ein ähnliches Profil bezogen auf demographische Merkmale (z.B. Alter; Geschlecht; Wohnort) und/oder sozioökonomische Kriterien (z.B. Einkommen; Schulbildung; berufliche Tätigkeit) besitzen. Verschiedene Marktsegmente weisen ein unterschiedliches soziodemographisches Profil (im Durchschnitt ihrer Mitglieder) auf.

Diese Merkmale sind relativ leicht zu erfassen. Es existiert statistisches Sekundärmaterial und soziodemographisch strukturierte Adressenlisten sind käuflich zu erwerben.
Fraglich ist aber, ob die Nachfrager eines Marktsegments auch ähnliche Konsumziele bzw. Bedürfnisstrukturen oder Produktanforderungen besitzen: Soziodemographische Merkmale sind noch "weit" vom Konsumverhalten entfernt.

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (I)



Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (II)

Das kalendarische Alter ergibt sich unmittelbar aus dem Geburtsjahr und hat vor allem juristische Bedeutung (altersbezogene Rechtsfolgen, z.B. Kauf bestimmter Produkte; Gewähren von Preisnachlässen).

Kohorteneffekte im kalendarischen Alter: Personen innerhalb einer bestimmten Spanne von Geburtsjahren weisen gleiche (kollektive) Erlebnisse in ihrer Lebensbiographie aus (z.B. Baby Boomers, Wendegeneration; Generation Z), die sich in homogenen Werten und Einstellungen des betreffenden Personenkreises konkretisieren.

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (III)

Das biologische Alter einer Person beschreibt den physiologischen Status ihrer Körperorgane und Gewebe. Nach den Reifungsprozessen in der Kindheit und Jugend treten allmählich degenerative Erscheinungen auf, die das „Altern“ der Person bewirken. Für das Marketing sind hierbei bspw. schwindende Sinnesfähigkeiten (Hören, Sehen, Schmecken) und kognitive Informationsverarbeitungsfähigkeiten („Gedächtnis“) von „älteren Menschen“ relevant, die sich in einer verminderten Wirkung von Werbestimuli oder veränderter Wahrnehmung von Produkteigenschaften niederschlagen können.

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (IV)

Das kognitive Alter spiegelt die subjektive Wahrnehmung des Alters einer Person wider.

- feel age: wie alt fühlt sich die Person?
- look age: wie alt glaubt eine Person auszusehen?
- activity age: wie alt glaubt eine Person in ihrem Verhalten zu sein?
- interest age: welchem Alter entsprechen die Interessen, die eine Person hat?

Exkurs: Das Alter einer Person als (soziodemographisches) Merkmal (V)

Das soziologische Alter definiert eine Abfolge von Ereignissen bzw. Phasen, die eine Person typischerweise im Laufe ihres Lebens durchläuft und die häufig anhand familiärer oder beruflicher Statuszustände beschrieben werden (Family-Life-Course; Work-Life-Course).
Typischer Family-Life-Course: Kindheit, Jugend, Bachelor, Honeymoon, Full-Nest 1, Full-Nest 2, Empty-Nest, Granny, Solitary Survivor.

Katalytische Ereignisse bewirken den Übergang von einer in die nächste Phase.

Spezifische Produktpräferenzen/
-anforderungen

Psychographische Merkmale in der Marktsegmentierung

Psychographische Merkmale liegen „näher“ am Konsumverhalten (v.a. Konsummotive), sind aber aufwendig durch eigene, explizite Marktforschungsaktivitäten zu erheben. Zudem ist eine direkte Ansprache von Mitgliedern eines psychographischen Marktsegments schwierig ist (keine Direktwerbung möglich, aber bspw. eine Werbegestaltung mit einem bestimmten Persönlichkeitstypus, in dem sich Mitglieder dieser Zielgruppe in der Werbung wiedererkennen bzw. angesprochen fühlen).

Ferner können sich psychographische Marktsegmente im Zeitablauf schnell und grundlegend ändern (Wertewandel).

Allerdings ist es in Zeiten von Big-Data besser möglich, Personen anhand von psychographischen Merkmalen (Motive, Werte, Einstellungen, Charakterzüge) aus ihrem Kommunikationsverhalten bspw. in sozialen Netz zu erkennen und gezielt mit Werbung (z.B. Bannerwerbung) in sozialen Netzen anzusprechen.

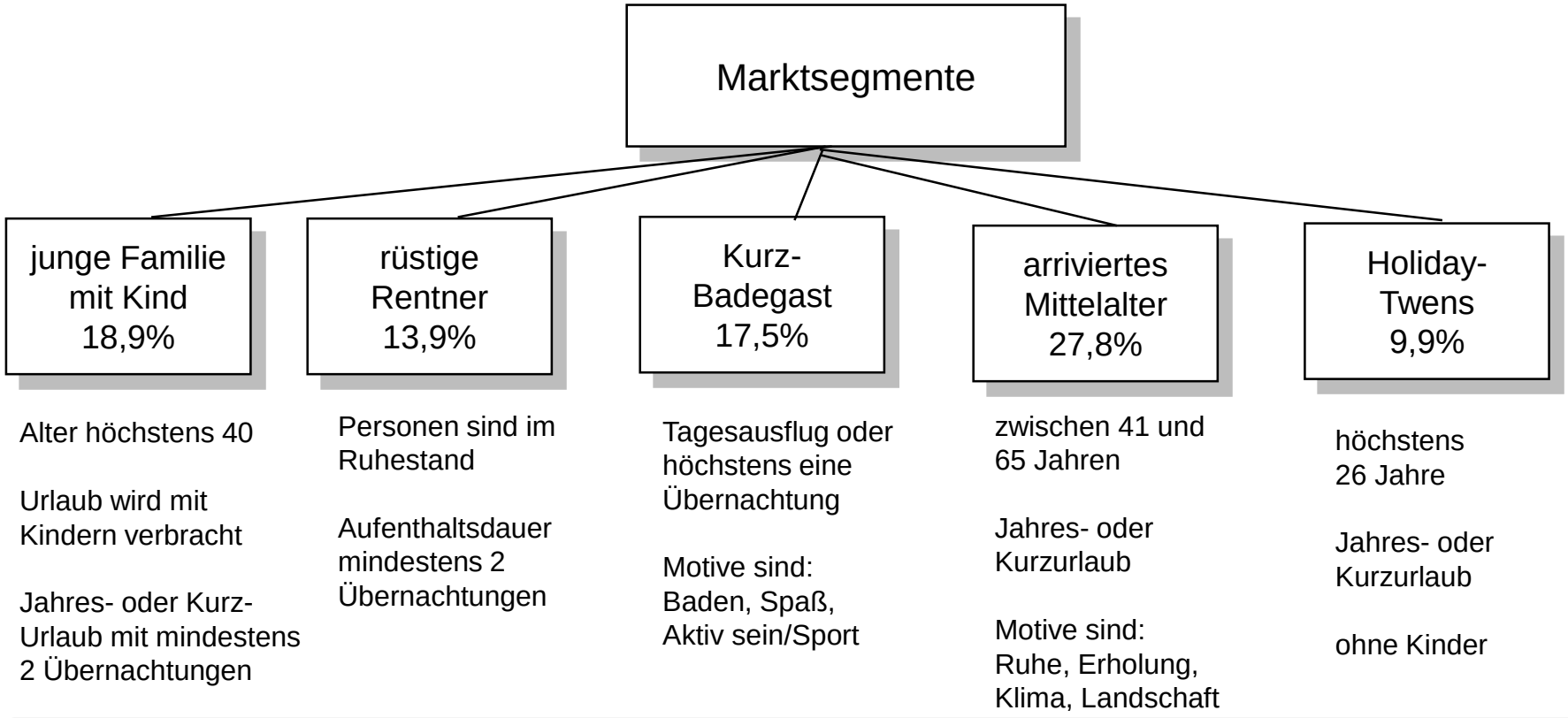
Besitz- und Verbrauchsmerkmale in der Marktsegmentierung

Es werden Aspekte des beobachteten Kaufverhaltens (z.B. Produkt-, Einkaufsstättenwahl; Konsumausgaben in einem Produktbereich; Kaufhäufigkeit;) sowie Besitzmerkmale [Eigenheim; Auto; "Kinderhaushalt„] zur Marktsegmentierung verwendet.

Vor allem aus Besitzmerkmalen lässt sich ein potentieller Produktbedarf ableiten (z.B. Rasenmäher [Wärmepumpen] kommen nur für Nachfrager in Frage, die einen Garten [eigenes Haus] haben.
Cross Selling: Vermarktung von bezogen auf einen bereits gekauftes Produkt hierzu passenden, ergänzenden (komplementären) Gütern und Dienstleistungen.

Aufgrund eigener Kundendatenbanken und vor allem der Möglichkeit der Erfassung des Kaufverhaltens am Point of Sale durch Scannerkassen und im E-Commerce existieren gute Informationsgrundlagen zu den Besitz- und Verbrauchsmerkmalen.

Beispiel zum kombinierten Einsatz von Marktsegmentierungsvariablen: Gäste auf Usedom



Es lassen sich gleichzeitig mehrere Segmentierungsvariablen zur Charakterisierung der Nachfrager und Bildung von Marktsegmenten heranziehen. Dies erhöht die Aussagekraft einer Marktsegmentierung und zeichnet „vom Markt“ ein differenzierteres Bild als eine Marktsegmentierung nach nur einer Variablen.

Lifestyles als Marktsegmentierungsansatz

Es handelt sich um eine komplexe Segmentierung der Nachfrager im B2C nach ihrem Lebensstil. Dieser kennzeichnet, wie die Menschen leben, ihre Zeit verbringen, welche Interessen und Einstellungen, Motive sie haben: Life Styles sind Persönlichkeitstypologien.

Lifestyles werden zumeist auf bestimmte Produktbereiche bezogen (z.B. Autos; Reisen; Möbel) bezogen definiert. Lifestyles sind häufig kulturspezifisch ausgeprägt, d.h. bestimmte Lifestyles sind in bestimmten Kulturkreisen bei vielen (oder nur wenigen) Nachfragern zu finden.

Klassisches Beispiel für eine Life Style – Typologie (I)

Der sportliche, aufgeschlossene Facharbeiter (7%): ... zeichnet sich durch seine grundsätzlich positive Einstellung zur Leistungsgesellschaft aus. Er ist bestrebt, seinen Lebensstandard weiter auszubauen; insgesamt ist er eher jugendlich-modern und hat großes Interesse am Sport.

Die pflichtbewußten Rentner (12%): ... sind von dem starren Wertesystem der Vorkriegszeit (Tugendhaftigkeit und Pflichterfüllung) und den Verzichterfahrungen im Krieg und in der Nachkriegszeit geprägt. ...leben spartanisch und zurückgezogen, finden keinen Zugang mehr zu gesellschaftlichen oder technischen Neuerungen.

Der selbstbewußte, arrivierte Konservative (11%): ...repräsentiert den erfolgreichen und von sich selbst überzeugten Bildungsbürger mit einer souveränen konservativen Einstellung. Neben der intensiven Teilnahme am öffentlichen Leben ist für ihn ein harmonisches Familienleben von großer Bedeutung.

Die alternativ orientierten Intellektuellen (9%): ...repräsentieren die nicht-autoritäre und alternativ ausgerichtete Bildungsgeneration, die von elementaren Zweifeln an den etablierten Zukunftsperspektiven und einem starken Drang nach persönlicher Selbstverwirklichung geprägt ist.

Die trend- und modebewußten Freizeitorientierten (5%): ...ist die Freizeitgestaltung der wesentlichste Faktor zur Sinnerfüllung des Lebens. Außerhalb beruflicher Zwänge suchen sie Lustgewinn und Selbstbestätigung in mannigfaltigen Aktivitäten. Die Auswahl ihrer Hobbys ist eindeutig bestimmt durch ihre Aktualität und Prestigeträchtigkeit.

Klassisches Beispiel für eine Life Style – Typologie (II)

Die resignierten Unzufriedenen (8%): ...sind geprägt von der Enttäuschung über das Nichterreichte. ... haben sich weitgehend verbittert aus dem sozialen Leben zurückgezogen und begegnen ihrer Umwelt mit von Neid und Resignation geprägter Aggressivität.

Der autoritäre Arbeiter (9%): ... ist geprägt von dem Bestreben nach gesellschaftlicher Konformität: Er steht zu den etablierten Moralprinzipien ebenso wie zu der autoritären Struktur in der Familie.

Der spontane, gruppenorientierte Jugendliche (9%): ...grenzt sich bewußt von der Erwachsenenwelt ab. Seine gesellschaftlichen Bezugspunkte und seine Idole sucht er - je nach Gruppen- und Stilausrichtung - unter seinesgleichen.

Die konventionelle Häusliche (15%): Die Einstellungen dieses Typs sind geprägt von einer kleinbürgerlichen Grundorientierung und dem beginnenden Rückzug aus einem Pflichterfüllten Leben.

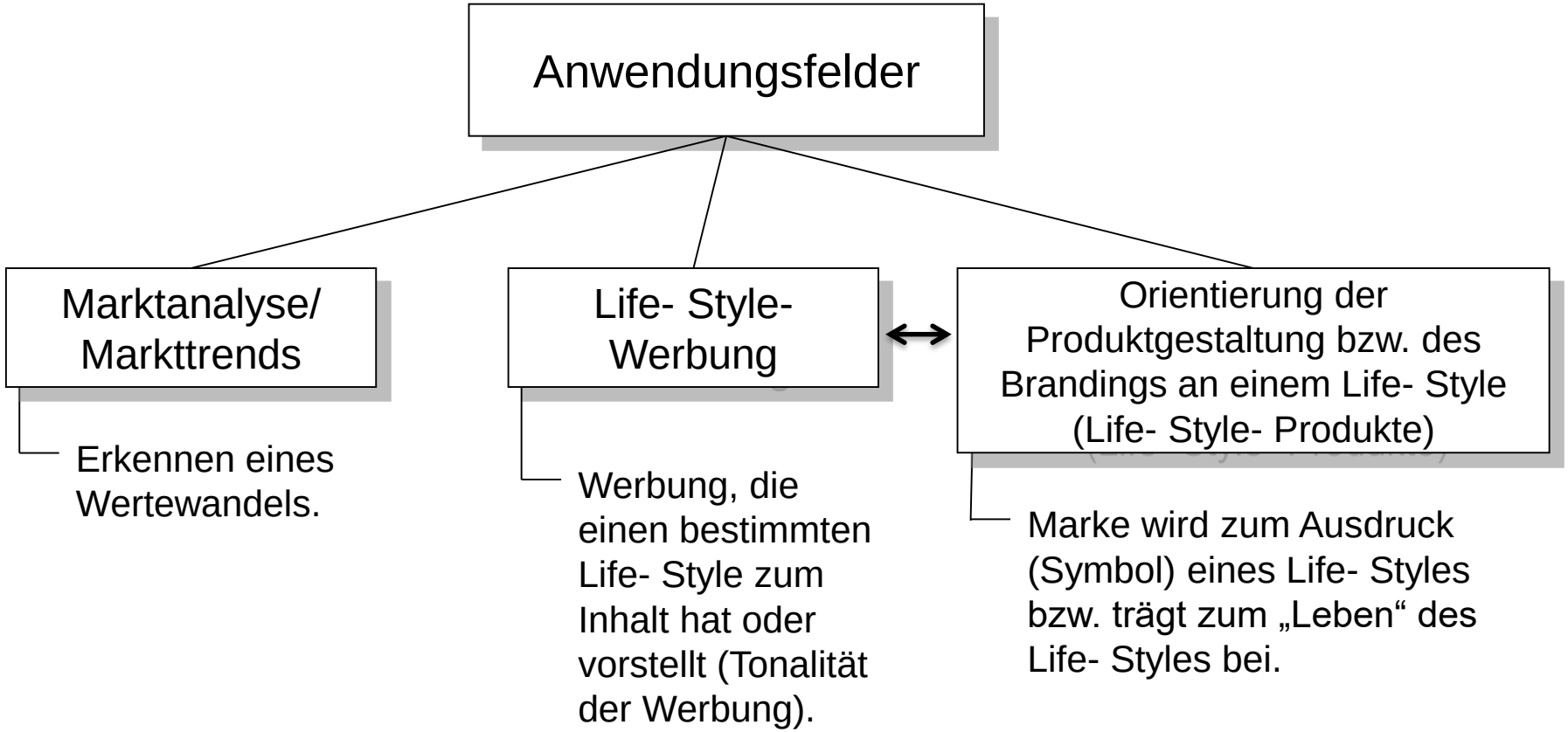
Die moderne Angepaßte (8%): ...ist die zeitgemäße Ausprägung der klassischen Frauenrolle. Einfache schulische Ausbildung und frühe Haushaltsführung bedingen eine wenig ausgeprägte eigenständige Persönlichkeit.

Die vielseitig interessierte Selbstbewußte (7%): ... hat sich aufgrund überdurchschnittlicher Bildung und einer gewissen materiellen Unabhängigkeit auf selbstverständliche Weise emanzipiert.

Aktuelle Life-Style-Segmente im B2C

- DINKS: Double-income-no-kids – Doppelverdiener um die Dreißig ohne Kinder.
- Yuppies: Young-urban-professionals – junge berufstätige Großstadtmenschen mit überdurchschnittlichen Einkommen.
- Lohas: Life-style-of-health-and-sustainability – Menschen, die einen auf Gesundheit und Nachhaltigkeit angelegten Lebensstil pflegen.
- Yuffie: Young-urban-failure – Großstadtbewohner, der sich nicht durch berufliche Erfolge profilieren kann.
- Ultras: abenteuerlustige, extrovertierte, exzentrische, körperbewusste Konsumenten.

Life- Style- Segmentierung im Marketing



Ergänzungen zur Life-Style-Segmentierung

Das Problem der Life-Style-Segmentierung ist analog zu den psychographischen Merkmalen zu sehen: Schneller Wandel möglich (Änderung in der Größenordnung eines Life-Styles am Markt), Fehlen sekundärstatistischer Daten sowie Adressmaterial, um Mitglieder eines bestimmten Life-Styles gezielt anzusprechen. Ferner sind für ein Unternehmen die Life-Styles oft noch zu unspezifisch (allenfalls grobe Konsummuster).
Für eine Marktübersicht und Analyse von Markttrends (Wertewandel) ist eine Life-Style-Segmentierung aber geeignet.

Im Web 2.0 (soziale Netzwerke) erfährt die Marktsegmentierung nach Life-Styles eine Renaissance, da diesbezügliche Informationen auf den Profilen der Nutzer des sozialen Netzwerks möglicherweise verfügbar sind und zudem die Nutzer direkt über Werbung “ansprechbar“ sind.

Ferner gibt es im Internet viele Communities, Websites oder Blogs, die sich an einem bestimmten Life-Style orientierten, wobei die Besucher dieser Plattformen häufig sich ebenfalls mit diesem Life-Style identifizieren, so dass dort entsprechende Werbung für ein Life-Style-Produkt geschaltet werden kann.

Charakteristik der Benefit- Segmentierung

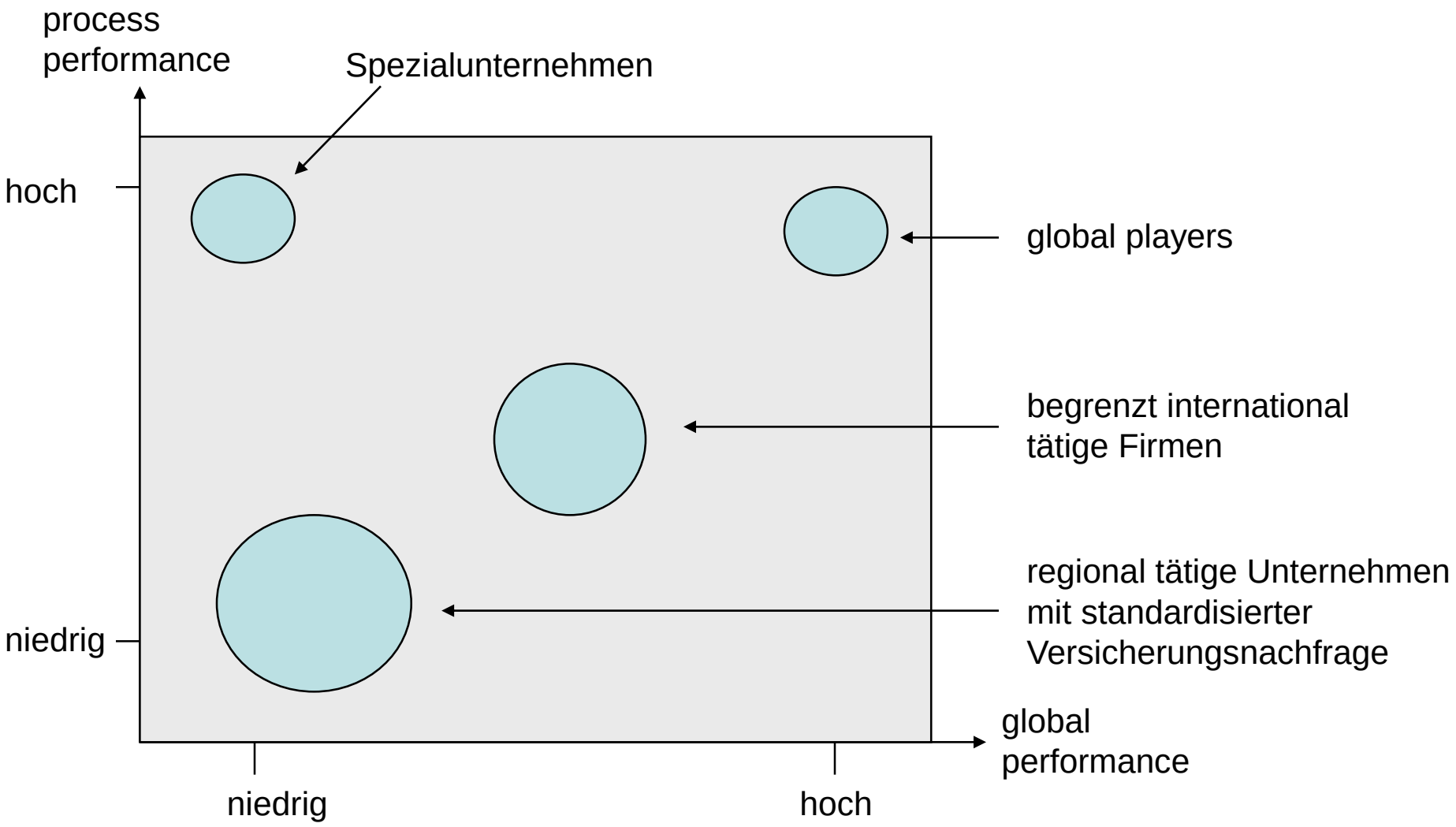
Die Benefit-Segmentierung ist eine Segmentierung der Nachfrager nach ihren Produkterwartungen, Anforderungen und Verwendungszwecken ("consumer needs"): Worin liegt der Kundennutzen (benefits) des Produkts? Diese Frage ist weiter gefasst als die Konsummotive.

Benefit-Segmente bieten Anhaltspunkte für das Defining the Business und die Ausgestaltung des Marketing-Mix (z.B. In der Werbung wird eine Marke als Problemlösung für ein bestimmtes Benefit-Segment vorgestellt).

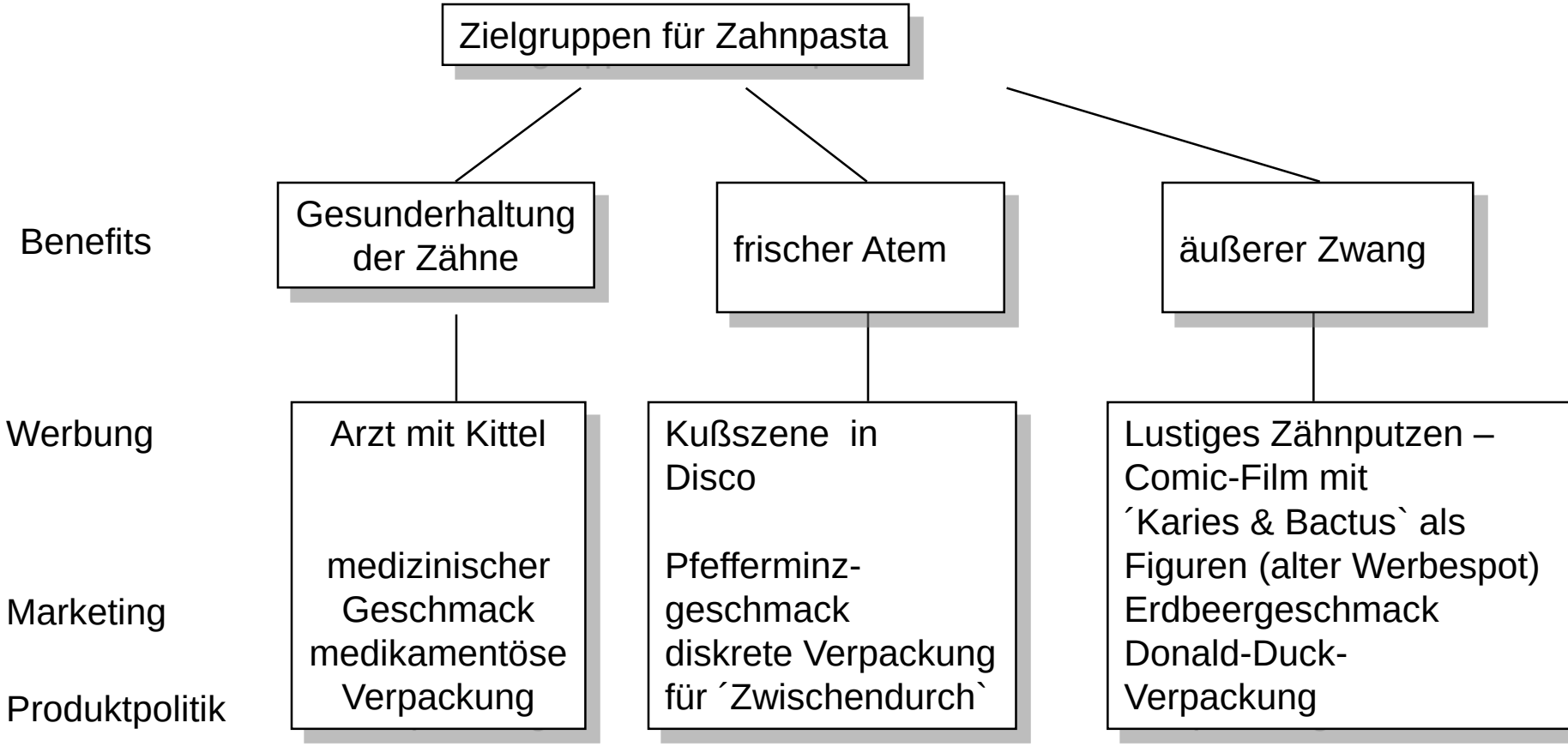
Beispiel für eine Benefit-Segmentierung in der Produktgruppe „Schaumwein“.

- Segment 1 (traditionelles Segment): Sekt wird zur Würdigung von Personen oder zu bestimmten festlichen Situationen in größerem Kreis getrunken.
- Segment 2 (Prosecco-Segment): Sekt dient zur Aufwertung einer Alltagssituation (vor dem Shoppen-Gehen mit der Freundin).

Benefit-Segmente eines Industrieversicherers



Benefit-Segmente und Marketing-Mix



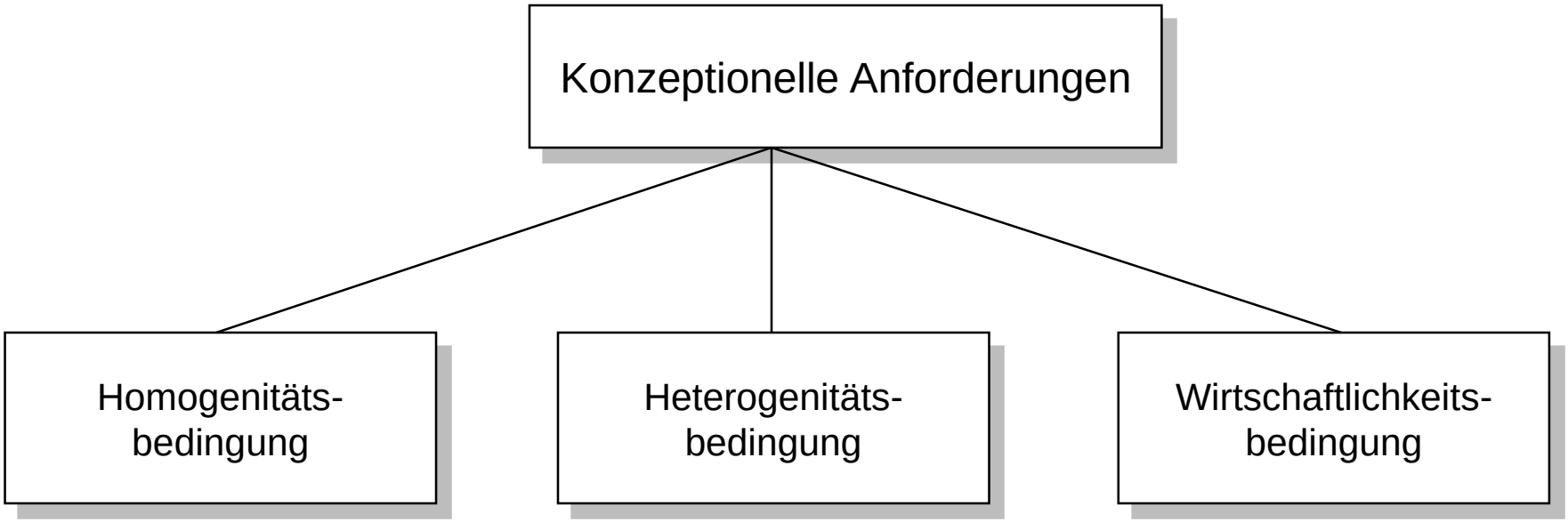
Mikrogeographische Segmentierung

Allgemeine Charakteristika

- Prämisse des Segmentierungsansatzes: Die unmittelbar in Nachbarschaft lebenden Haushalte weisen ein oft ähnliches Konsumverhalten auf.
- Kommerzielle Anbieter der mikrogeographischen Segmentierung haben Deutschland in etwa 500.000 Parzellen unterteilt.
- Charakterisierung der Parzellen anhand soziodemographischer Merkmale oder Besitzmerkmale mit Hilfe von Sekundärstatistiken, Auswertung von großen Adress- und Kundendatenbeständen oder eigenen Stichproben. Einschätzung, ob eine Parzelle als Zielgruppe für einen Anbieter interessant ist.
- Aufgrund der geographischen Lokalisierung lassen sich diese Haushalte dann relativ leicht über Direktwerbung oder „über das Internet/Mobiltelefon“ ansprechen (Neukundengewinnung: Cross Selling), da die IP-Adresse des Ausgabegeräts eine geographische Lokalisierung und damit Zuordnung zu einer Parzelle erlaubt.
- Probleme sind analog zur soziodemographischen Segmentierung zu sehen; ferner ist die Zuverlässigkeit des sekundärstatistischen Materials für ein Direktmarketing ("Karteileichen") gering, allerdings präzise geographische Ortung der Ausgabegeräte möglich

4.2.3 Konzeptionelle Betrachtung der Marktsegmentierung

Idealtypische Marktsegmentierung: Übersicht



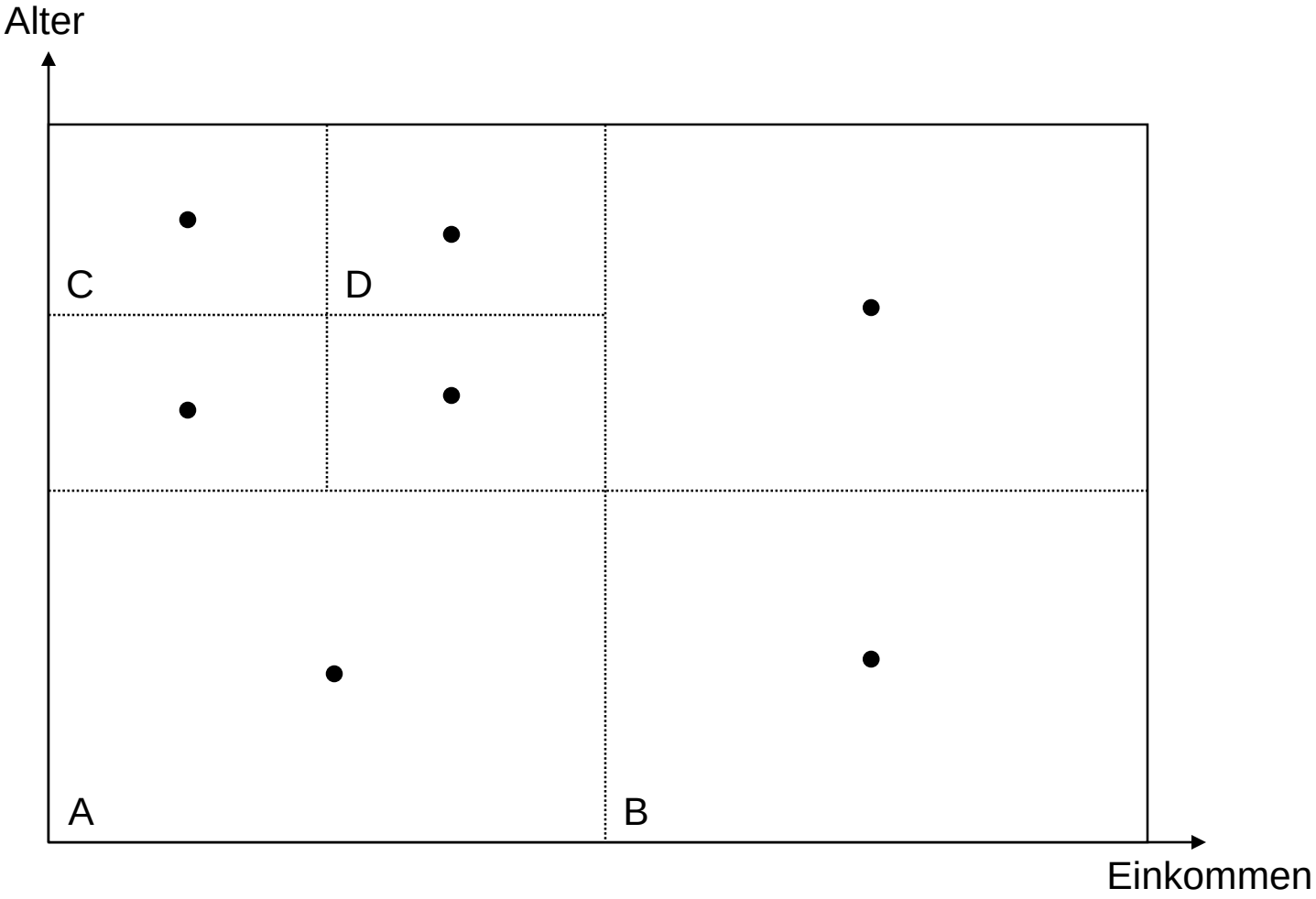
Konzeptionelle Anforderungen an eine Marktsegmentierung

Homogenitätsbedingung: Marktsegmente sollten intern möglichst homogen hinsichtlich ihrer Merkmale sein, damit das für dieses Segment konzipierte Produkt für alle "passt„.

Heterogenitätsbedingung: Zwischen den Marktsegmenten sollten deutlich erkennbare Merkmalsunterschiede bestehen, damit man die Marktsegmente klar voneinander abgrenzen (Signalisierung der Produktvorteile für die gewählte Zielgruppe) und gezielt ansprechen kann (z.B. Werbung).

Wirtschaftlichkeitsbedingung: Marktsegmente sollten groß genug sein (Marktpotential), damit sich ihre gesonderte Bearbeitung lohnt.

Dilemma der Marktsegmentierung (II)



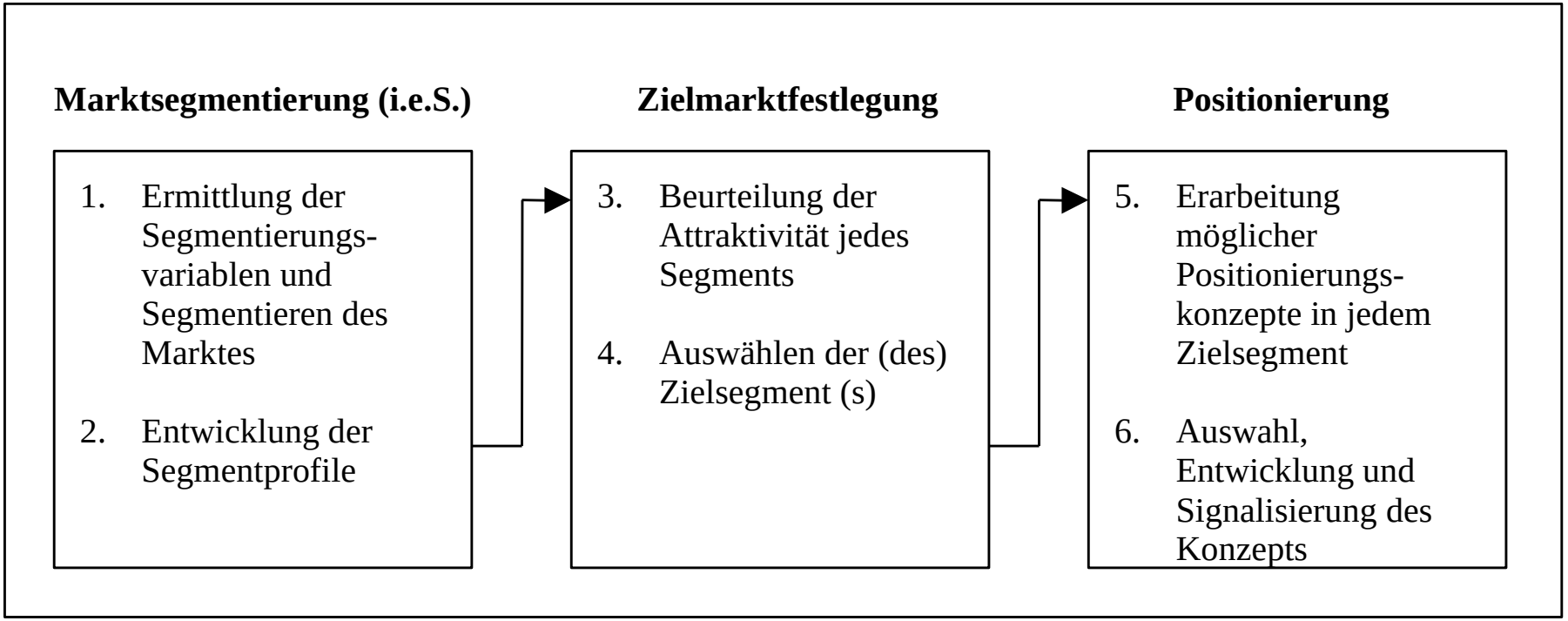
Dilemma der Marktsegmentierung (II) und Oversegmentation

Mit zunehmender Ausdifferenzierung der Zielgruppen (feinere Segmentierung) werden Zielgruppen zwar intern homogener (C und D versus A und B gemessen an der Spanne der Eigenschaftsausprägungen), ihre Trennschärfe zwischen ihnen nimmt aber ab (gemessen am „Durchschnittsvertreter“ des Segments sind C und D einander ähnlicher als A und B); ebenso sinkt die Wirtschaftlichkeit, da die Zielgruppen immer kleiner werden.

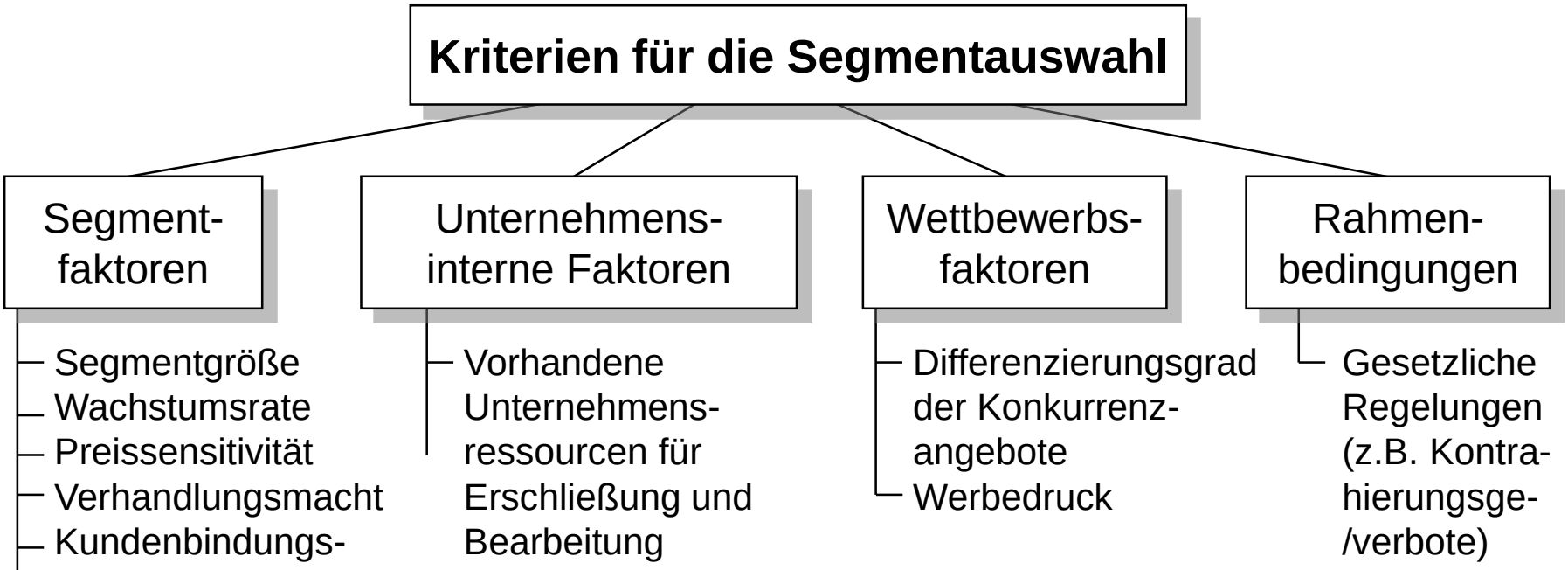
Oversegmentation ergibt sich, wenn das Unternehmen den Markt immer weiter in zunehmend kleinere Zielgruppen unterteilt und mit differenzierten Produkten anspricht, aber die Kunden diese Differenzierung nicht nachvollziehen können oder wollen bzw. nicht bereit sind, hierfür einen entsprechenden (höheren) Preis zu entrichten.

4.2.4 Marktsegmentierung als Managementprozess

Marktsegmentierung als Managementprozess



Auswahl von Marktsegmenten: Wahl der Zielgruppen



Für die Bewertung der Attraktivität der Marktsegmente und die Auswahl, welche Marktsegmente zu Zielgruppen werden, steht dem Marketing das gesamte „Arsenal“ der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie zur Verfügung.

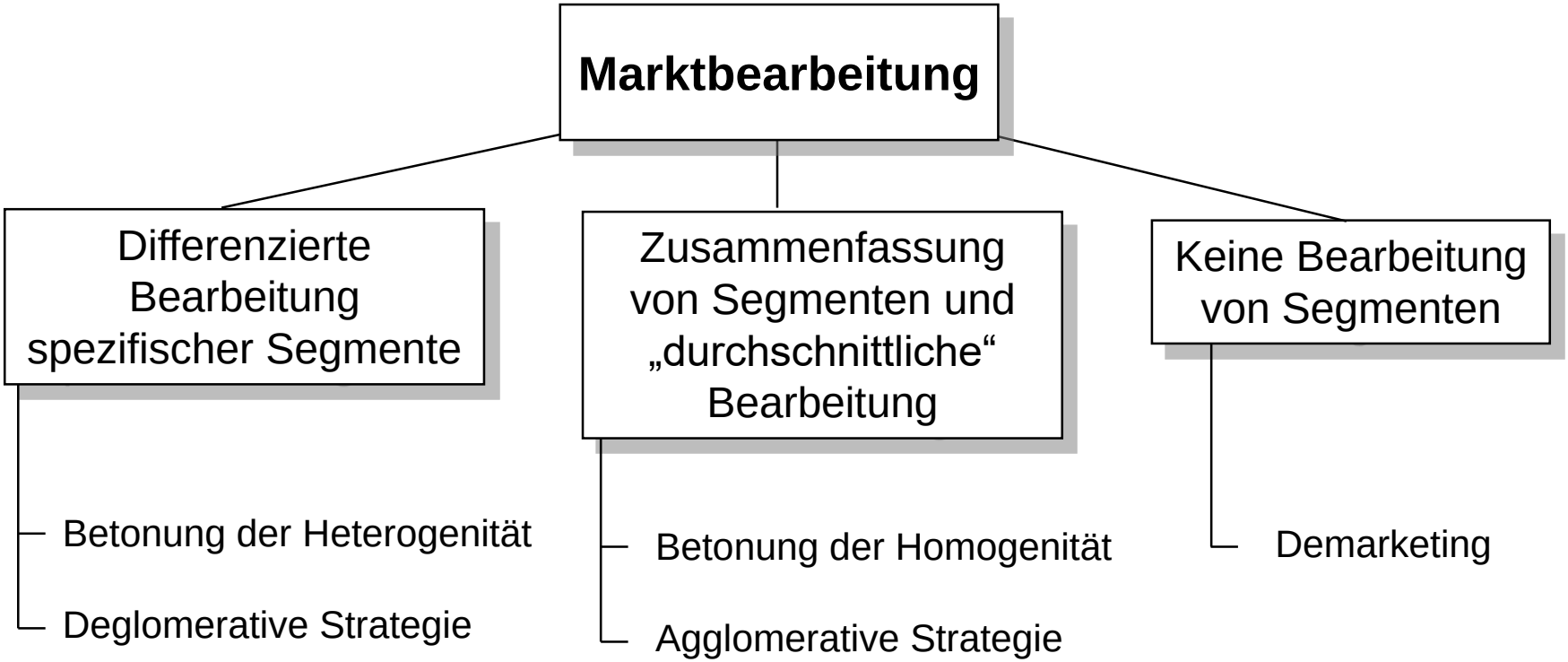
Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Differenzierungsgrad von den Konkurrenzprodukten: Wie stark unterscheidet sich das eigene Produkt von den Konkurrenzprodukten, die ebenfalls dieses Marktsegment ansprechen?

Werbedruck: Dieses Konzept erfasst, „wie viel Werbung“ im Sinne von intendierten Kommunikationskontakten (Customer Touchpoints) die Mitglieder eines Marktsegments ausgesetzt sind (stark umworbenes Marktsegment versus „vernachlässigtes/übersehenes Marktsegment).

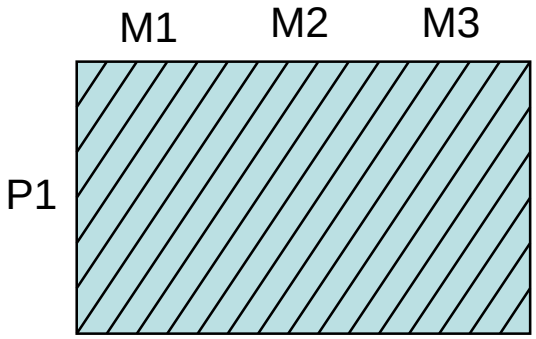
Lead Users: Dies sind Nachfrager, die technologischem Fortschritt sehr aufgeschlossen gegenüber bzw. sogar bereit sind, mit dem Anbieter gemeinsam an Weiterentwicklungen zu arbeiten.

Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (I)

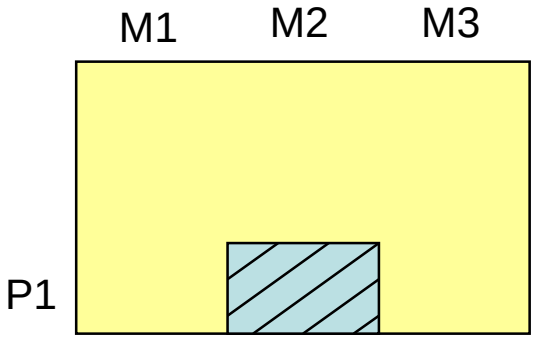


Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (II)

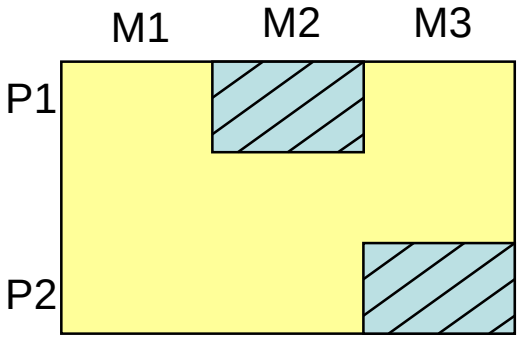
Massenmarketing



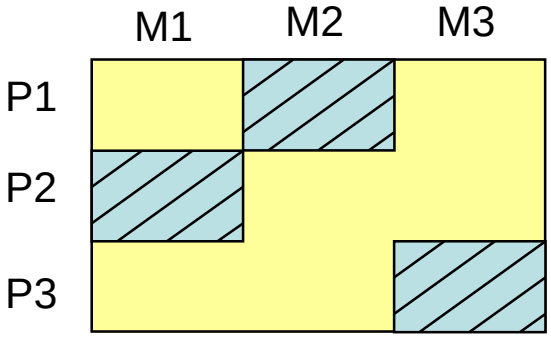
Nischenmarketing



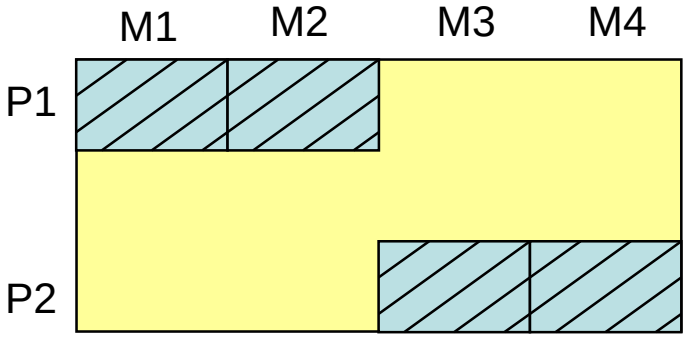
Selektive Spezialisierung



Vollständige Differenzierung



Agglomerative Differenzierung



Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (III)

Massenmarketing ist der Verzicht auf Marktsegmentierung bzw. die extremste Form der agglomerativen Strategie: Ein Produkt für alle Marktsegmente am Markt. Dies ist typisch für den Verkäufermarkt.

Nischenmarketing: Nur eine (kleine) Zielgruppe wird angesprochen, der ein überlegenes Produktangebot zu offerieren versucht wird: Dies ist eine Strategie vor allem für kleine Unternehmen, die nicht die Ressourcen für eine umfangreichere Marktbearbeitung haben.

Vollständige Differenzierung: Es wird der gesamte Markt bearbeitet, aber jede Zielgruppe erhält „ihr“ eigenes Produkt /Marketing-programm. Dies ist die extremste Form der deglomerativen Strategie.

Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (IV)

Selektive Spezialisierung: Es werden nur einige Marktsegmente aus dem Gesamtmarkt als Zielgruppen gewählt und diesen Zielgruppen dann ein spezifisches Produkt offeriert. Dies setzt die höchsten Anforderungen an die Segmentauswahl.

Demarketing: Verzicht auf die explizite Bearbeitung von vorhandenen Segmenten im Markt: Transaktionen mit Mitgliedern dieser Zielgruppen werden in der Regel allerdings „nebenbei“ mitgenommen (keine Verweigerung der Transaktion).

Demarketing: Kein Verkauf an jedermann!

Strategien zur Auswahl/Bearbeitung von Zielgruppen (V)

Agglomerative Differenzierung: Zwei oder mehrere Marktsegmente werden zu einer Zielgruppe zusammengefasst und dann mit einem darauf (im Durchschnitt angepassten) Produkt/Marketingprogramm bearbeitet. Hintergrund ist, dass die Unterschiede zwischen Marktsegmenten nicht groß genug erscheinen, um differenzierte Produkte zu rechtfertigen, bzw. wenn die Befürchtung einer Oversegmentation besteht.

4.2.5 Entwicklungslinien in der Marktsegmentierung

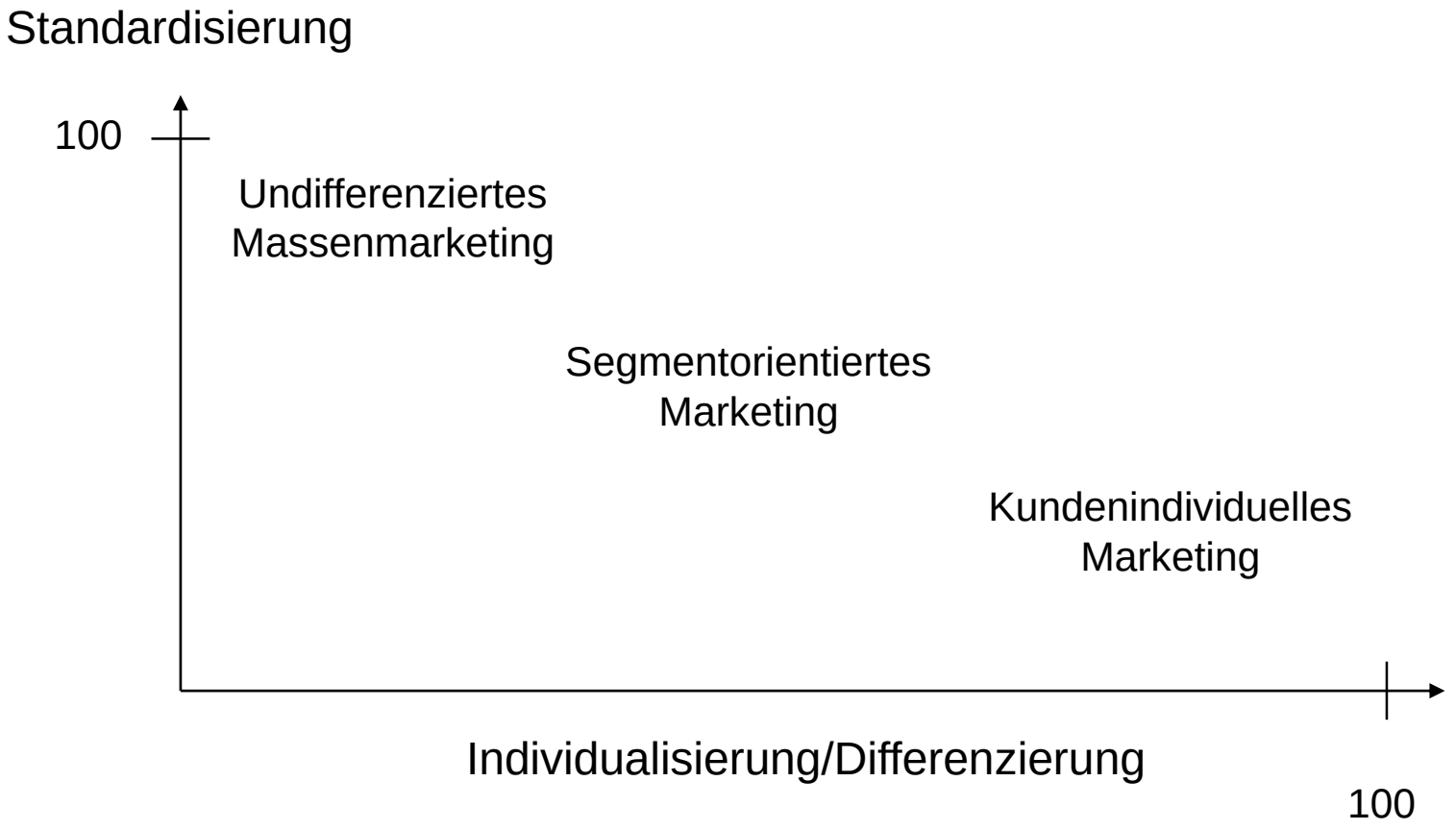
Entwicklungslinien in der Marktsegmentierung

Marketing bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen

- Standardisierung: unterschiedliche Marktsegmente/ Zielgruppen trotzdem gleich (standardisiert) ansprechen bzw. den Markt in „große Zielgruppen“ zusammenfassen: Betonung der Homogenität von Zielgruppen).
- Differenzierung/Individualisierung: kleinere Zielgruppen differenziert ansprechen; Betonung der Heterogenität der Zielgruppen.

Die Entwicklung des Marketings weist seit langem in die Richtung der Differenzierung/Individualisierung. Das Konzept der Marktsegmentierung erscheint hierbei als Zwischenstadium zum kundenindividuellen Marketing (Mikromarketing).

Standardisierung versus Differenzierung im Marketing

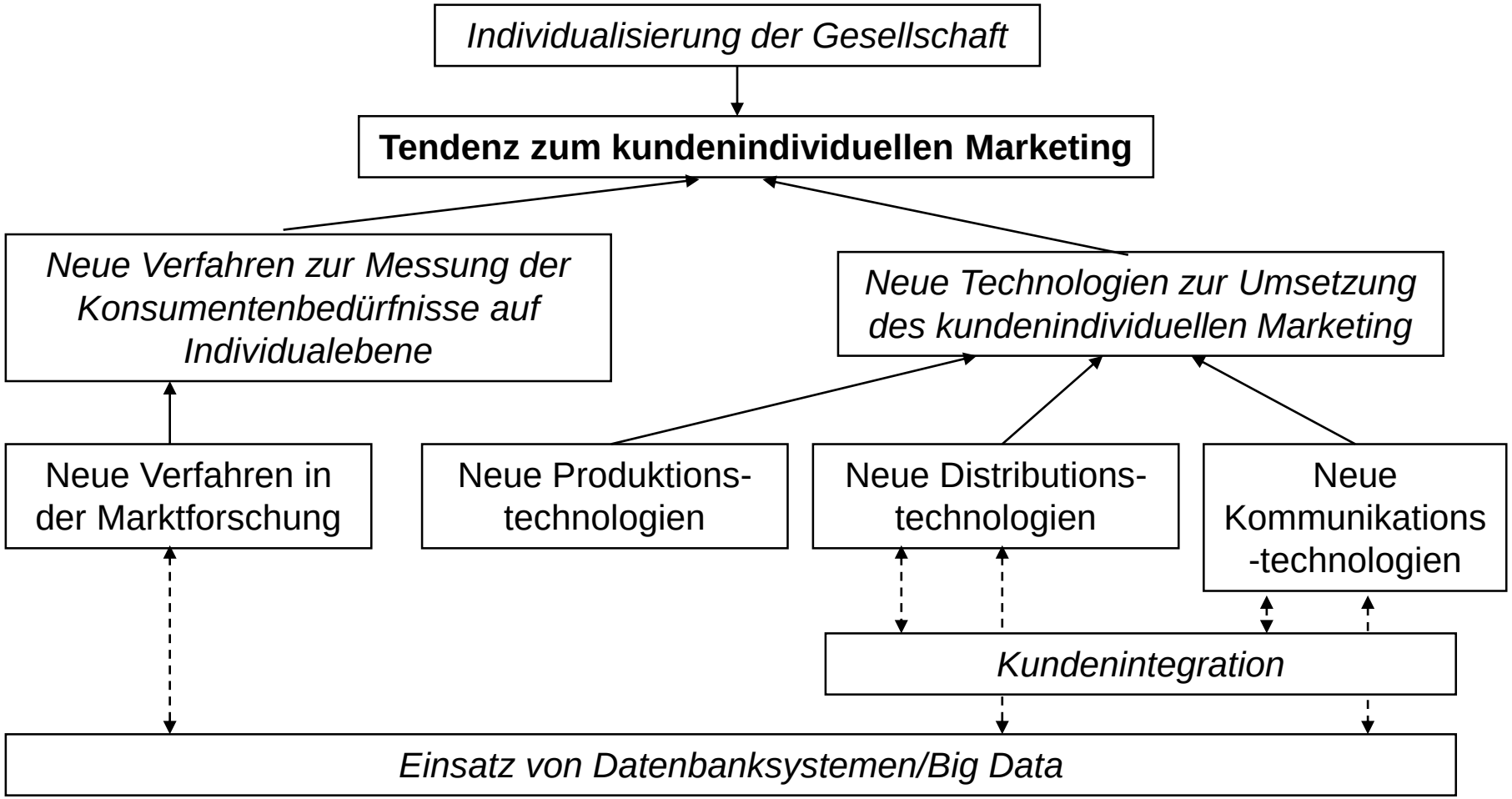


Mikrosegmentierung und Mikromarketing

Jeder Nachfrager, sofern er eine Zielgruppe ist, erhält ein individuelles Angebot. Dies ist die höchste Ausprägung der Zielgruppenbildung (Marktsegmentierung) bzw. der Individualisierung/Differenzierung im Marketing (Marktsegmente der Größe 1).
Synonymer Terminus hierfür ist: O2O[one-to-one]-Marketing.

Die Frage der Wirtschaftlichkeit spielt keine so zentrale Rolle mehr, da moderne Fertigungstechnologien und Marketingtechniken (z.B. neue IuK-Technologien, Industrie 4.0) eine zunehmende Individualisierung im Leistungsangebot und Vermarktung – bei vertretbaren Kosten – erlauben.

Beweggründe für den Trend zum kundenindividuellen Marketing



Neuere segmentspezifische Marketingkonzepte

Diversity Marketing: Das Unternehmen konzentriert sich auf Personenkreise als Zielgruppen, die hinsichtlich ihrer ethnischen Herkunft, religiösen Ausrichtung, sexuellen Orientierung, ihres Alters oder bestimmter Behinderungen als Randgruppen oder Minderheiten in der Gesellschaft gelten, und die durch traditionelle Kommunikationskanäle nur schwer erreichbar sind.

Ethno-Marketing: Im Marketing fokussiert man auf bestimmte Ethnien innerhalb der Nachfragerschaft eines Landes (z.B. Halal-Produkte; Vertriebsmitarbeiter, die eine bestimmte Ethnie aufweisen und die Sprache als Muttersprache beherrschen, werden als Kundendienstberater für Mitglieder der betreffenden Ethnie eingesetzt).

4.3. Strategische Wettbewerbsvorteile

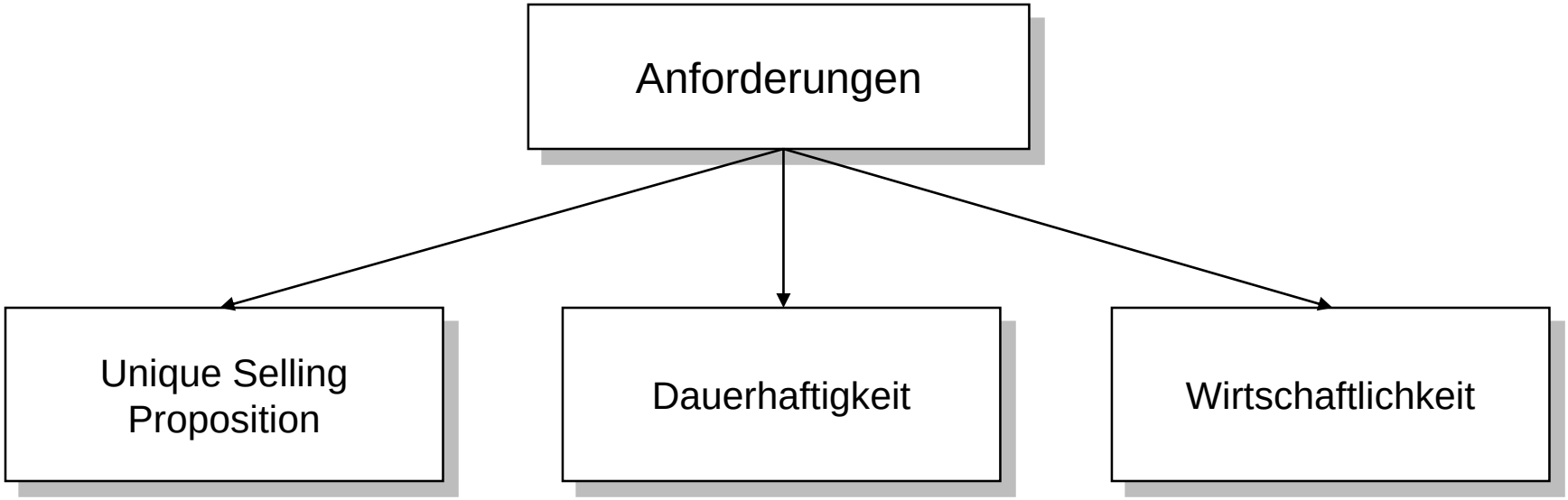
Lernziele der Veranstaltung

Ein erfolgreiches Agieren auf dem Käufermarkt erfordert, dass ein Unternehmen in seinem Leistungsangebot eines strategischen Wettbewerbsvorteil besitzt. Kapitel 4.3 stellt die Kriterien eines strategischen Wettbewerbsvorteils dar und behandelt Strategien zum Schaffen eines strategischen Wettbewerbsvorteils. Die Realisierung dieser Strategien weist im Marketing allerdings seit langem Probleme auf, die als Homogenität bzw. „Commoditization“des Produktangebots bezeichnet werden kann. Deshalb werden Marketingansätze vorgestellt, aus dieser „Homogenitätsfalle“ zu entkommen.
Eng mit dem Konzept des strategischen Wettbewerbsvorteils ist die Nutzenstiftung des Produkts beim Nachfrager verbunden. Hierzu stellt Kapitel 4.3 die traditionelle Nutzenklassifikation von Grund- und Zusatznutzen vor.

Lernziel: Grundverständnis zum strategischen Wettbewerbsvorteil, zu Strategien einer Etablierung und diesbezüglicher Probleme und Lösungsansätze. Kenntnisse zu Nutzenkategorien.

4.3.1 Charakteristik eines strategischen Wettbewerbsvorteils

Strategische Wertbewerbsvorteile



Erfolg auf dem Käufermarkt setzt das Vorliegen von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten voraus.

Kriterien eines strategischen Wettbewerbsvorteils (I)

Unique Selling Proposition (USP): Man muss nicht in der Lage sein, alles besser als die Konkurrenz zu machen, aber man muss in einigen (mindestens einem) Aspekt(en) in seinem Produkt einen Vorteil/Vorsprung gegenüber der Konkurrenz (einzigartigen Verkaufsvorschlag) aufweisen.

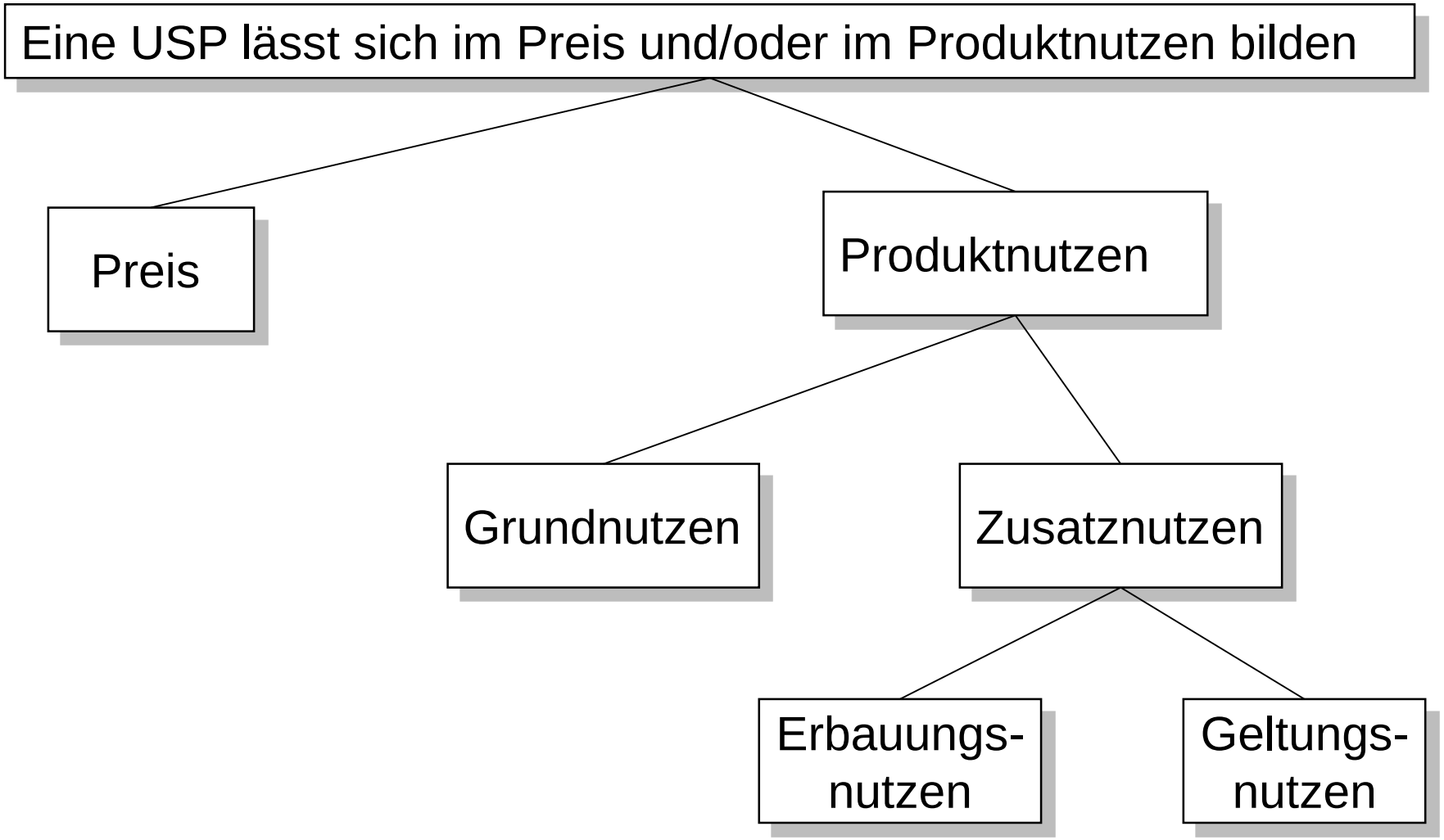
Dauerhaftigkeit: Die USP darf von der Konkurrenz nicht ohne weiteres kopiert bzw. aufgeholt werden. Absicherung der USP bspw. durch Patente oder Reputation (Konkurrenz bräuchte hohe Marketinginvestitionen, um ein ähnlich hohe Reputation aufzubauen). Dies entspricht weitgehend dem Konzept der strategischen Ressource, zumal eine solche Ressource oftmals Voraussetzung für die Schaffung einer USP ist.

Kriterien eines strategischen Wettbewerbsvorteils (II)

Wirtschaftlichkeitsbedingung: Die USP muss für einen hinreichend großen Teil der Nachfrager als solche erkennbar sein (als Vorteil ihnen überhaupt bekannt sein und für sie zugleich einen Vorteil darstellen) und die betreffenden Nachfrager müssen bereit sein, für diese USP einen entsprechenden Preis zu bezahlen, damit sich der Aufwand für den Anbieter, die USP zu schaffen, rechnet.

Die Frage der Wirtschaftlichkeit spielt keine so zentrale Rolle mehr, da moderne Fertigungstechnologien (Industrie 4.0) und Marketingtechniken (z.B. neue IuK-Technologien) eine zunehmende Individualisierung in Produktion und Vermarktung des Leistungsangebots – bei vertretbaren Kosten – erlauben.

Strategischer Wettbewerbsvorteil: USP



Grund- und Zusatznutzen

Der Grundnutzen kennzeichnet den „Gebrauchszweck“ des Produkts: „Was leistet das Produkt leistet?“. Dies sind rationale Erwägungen, die sich auf die wirtschaftlichen, technisch-stofflichen und funktionellen Gebrauchseigenschaften eines Produkts beziehen.
Der Grundnutzen eines Produkts ist zumeist auch objektiv nachprüfbar (z.B. Testberichte).

Zusatznutzen entsteht dadurch, dass ein Produkt auch (emotionale) Bedürfnisse befriedigen kann. Bezogen auf den Zusatznutzen ist keine objektive Bewertung möglich.

- Erbauungsnutzen: persönlich bedingter Individualnutzen: z.B. Befriedigung von ästhetischen Bedürfnissen, Besitzerstolz, Symbolisierung eines „Lebensstils“, Verwendungsfreude etc.
- Geltungsnutzen: (soziale Sphäre): z.B. Prestige, Neid bei anderen, soziale Zugehörigkeit, die ein Produktbesitz impliziert.

Praktikersprüche zum Konzept des Zusatznutzens

Wir verkaufen nicht nur Gläser und Gestelle, wir verkaufen auch Ideen und Imaginationen, Status und Schönheit, Sexualität und Selbstverwirklichung.

G. Fielmann

We sell hope. Not soap.

Charles Revson
(Gründer von Revlon-Cosmetics)

USP durch Kombination von Grund- und Zusatznutzen

- Red Bull
  Erfrischungsgetränk → Energy Drink

- Lindt
  Schokolade → Verwöhn- und Geschenkartikel

- GROHE
  Badarmaturen → Wohnkultur

Ein Produkt löst beim Ge- bzw. Verbrauch in der Regel sowohl Grund- als auch Zusatznutzenstiftungen beim Nachfrager aus.

Serviceleistungen als USP

Erweiterung der Klassifizierung von Grund- und Zusatznutzen um den Service (Servicedienstleistungen), der allerdings sowohl Grundnutzen- wie auch Zusatznutzencharakter aufweisen kann.

Entstehen eines Servicewettbewerbs in manchen Branchen: Suchen des strategischen Wettbewerbsvorteils im Servicebereich.

Serviceleistungen stiften beim Nachfrager einen eigenständigen Nutzen (Servicenutzen), der zusätzlich zum Nutzen aus dem Ge- bzw. Verbrauch (Grund- Zusatznutzen) auftritt.

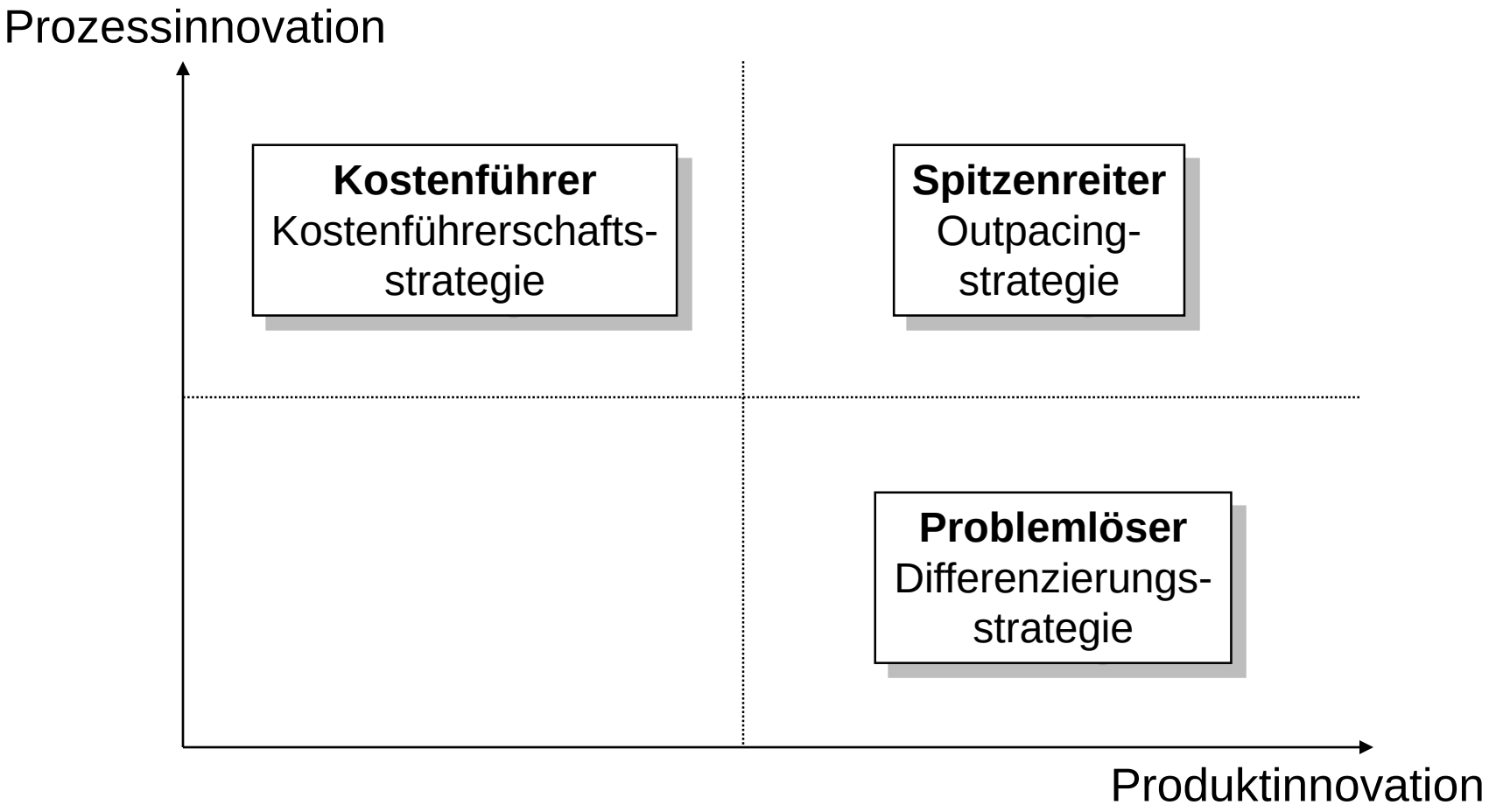
Die Relation von Grund- und Zusatznutzen

Bei Konsumgütern und Dienstleistungen steht häufig der Zusatznutzen im Vordergrund:

- Viele Produkte sind heute im Grundnutzen homogen (keine großen Leistungsunterschiede innerhalb einer Preisklasse): Eine USP kann man daher nur im Zusatznutzenbereich finden.
- Produkte wandeln sich vom Grundnutzen-Produkt zu einem Zusatznutzen-Produkt (z.B. Brille: von der Sehhilfe zum modischen Accessoire).
- Bei ausgereifter Produkttechnik bieten Zusatznutzen-elemente damit oft die einzige Möglichkeit zur Differenzierung des eigenen Angebots bzw. der Profilierung: Aus technischen Innovationen werden dann modische Innovationen.

4.3.2 Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils

Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils (I)



Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils (II)

Kostenführerschafts- bzw. Kosten-Preisführerschaft-Strategie:

- Bei einem bestimmten Leistungsniveau (Grundnutzen; Qualität) soll der eigene Preis unter das Konkurrenzniveau gedrückt werden.
- Dies erfordert hohe Automation (Prozessinnovationen) und Standardisierung der Produkte in der Produktion, um niedrige Stückkosten zu erreichen, was wiederum hohe Stückzahlen bzw. einen großen Marktanteil voraussetzt.

Differenzierung-Strategie (Präferenz-Strategie):

- Wettbewerbsvorteil durch Produktleistung (Grundnutzen; Qualität), Zusatznutzenelemente oder Angebot von Serviceleistungen (Produktinnovationen.
- Dies erfordert ständige Marktbeobachtung und -bearbeitung sowie breites Know How in Produktion (flexible Fertigung) und Marketing.
- Problem: Ist der Kunde bereit, für die Überlegenheit im Grundnutzen oder Zusatznutzen einen entsprechenden Preis zu bezahlen, der die Differenzierungsstrategie lohnend macht? Gefahr des Over-Engineerings und der Oversegmentation.

Marketingstrategien zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils (III)

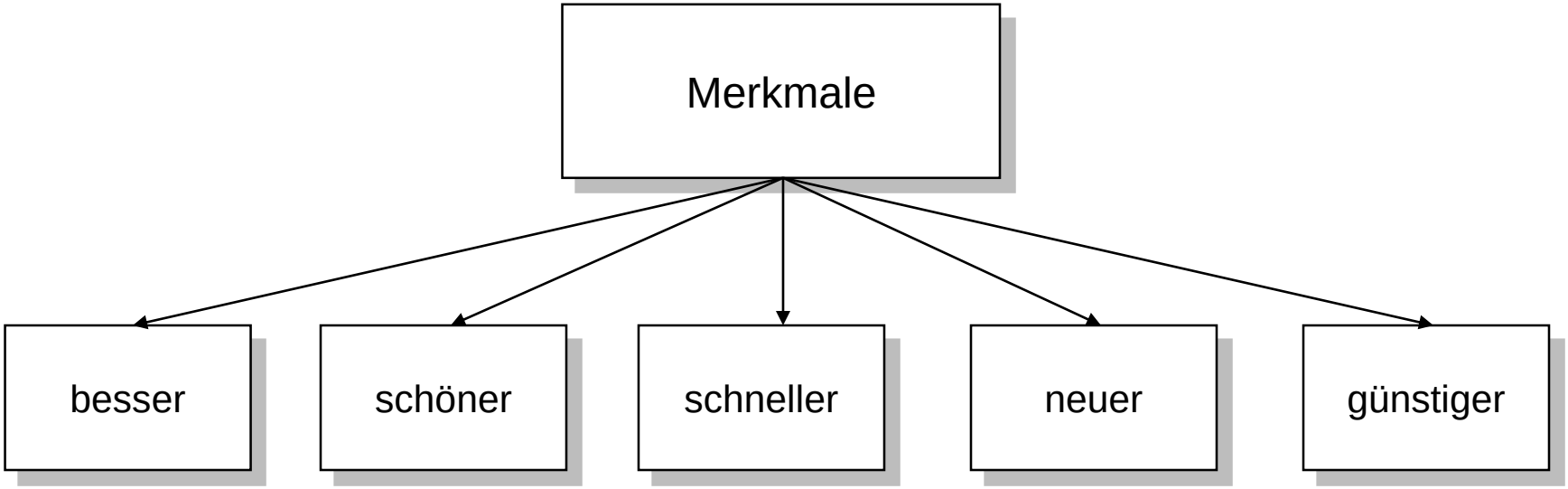
Zeitvorteilsstrategie:

- Die Zeitvorteilsstrategie kann als Spezialfall der Differenzierungs-strategie angesehen werden.
- Vereinfacht besagt diese Strategie, schneller als die Konkurrenz zu sein: Dies kann in Entwicklungszeiten für kundenspezifische Produkte, oder in Lieferzeiten liegen, aber auch generell im Umstand bestehen, frühzeitiger als die Konkurrenz Veränderungen im Nachfragerverhalten (Wertewandel) zu erkennen und in ein entsprechendes Produktangebot umzusetzen.

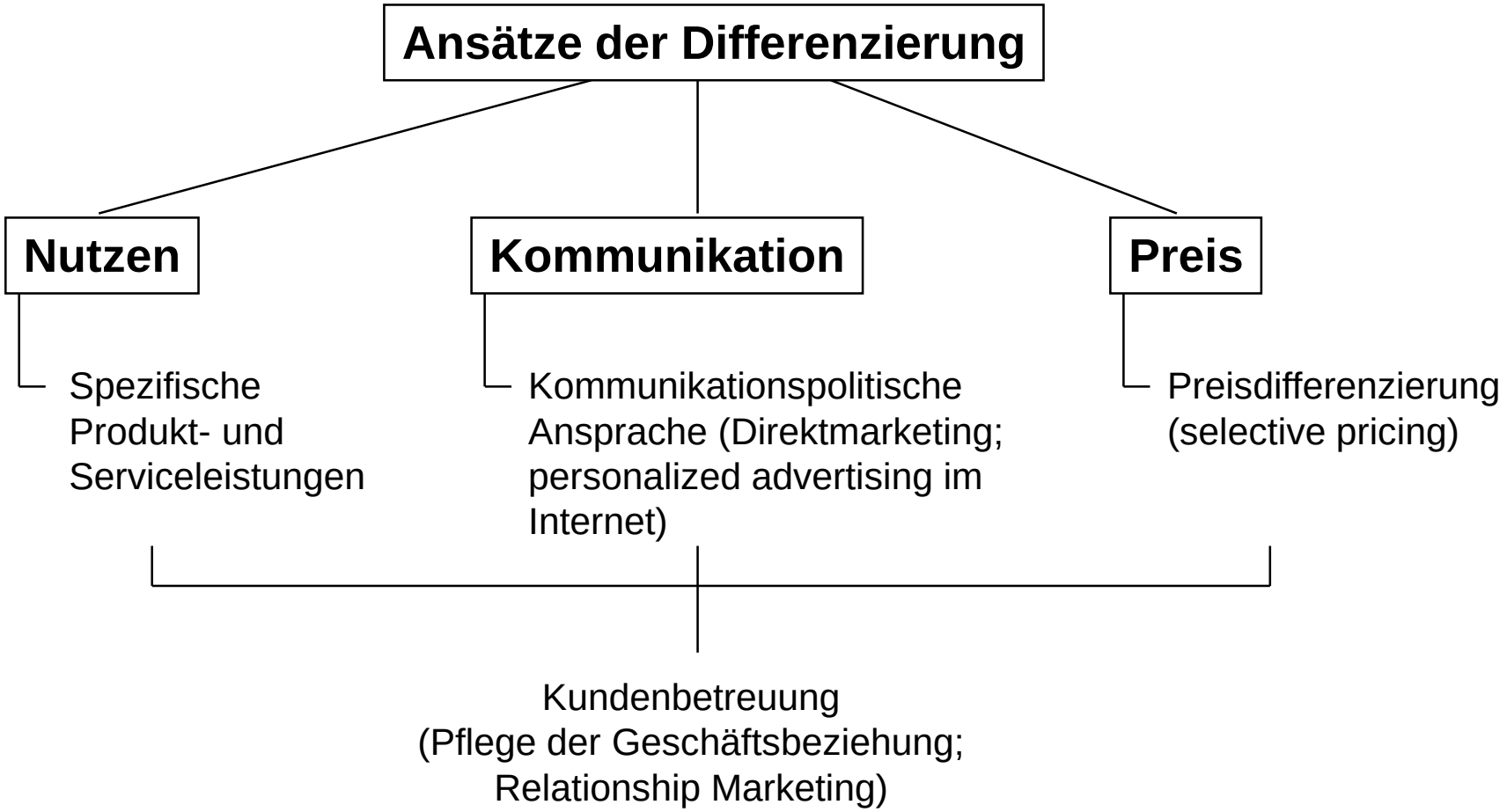
Spitzenreiter-Strategie (Outpacing-Strategie):

- Verknüpfung von Kostenführerschafts- und Differenzierungs-Strategie.
- erfordert hohe Innovationskraft: Über Produktinnovationen wird der Produktnutzen verbessert und über Prozessinnovationen das Kostenniveau gesenkt.
- Fraglich ist, ob ein Unternehmen langfristig eine Outpacing-Strategie durchhalten kann.

Spitzenreiterstrategie (Outpacing-Strategie)



Differenzierungsstrategie im weiteren Sinn (i.w.S.)

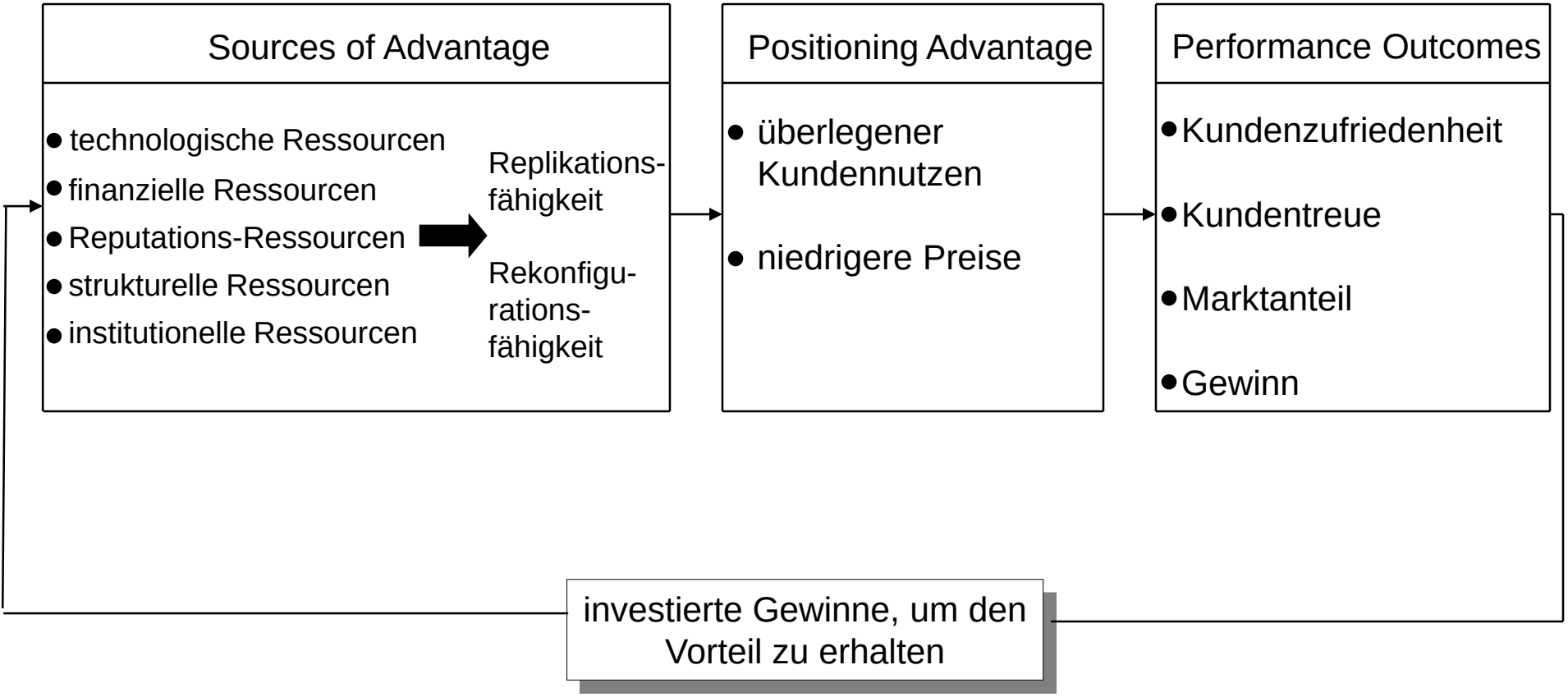


Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Der Gedanke der Differenzierungsstrategie im Marketing findet sich inzwischen nicht mehr nur im Produkt, sondern auch in anderen Marketinginstrumenten:

- Personalized Advertising: Auf die (vermuteten) Informationsbedürfnisse und Produktwünsche eines Nachfragers individuell zugeschnittene Werbung (Targeting), vor allem im Internet (z.B. Bannerwerbung).
- Kundenindividuelle Betreuung im Relationship Marketing.
- Preisdifferenzierung (Selective Pricing):
  Beispiel:
- 1 Liter Leitungswasser: 1 Cent; 1 Liter Mineralwasser „Perrier“: 1,70 Euro, 1 Liter „Sparkling Voss (norwegisches Gletscherwasser): 5,31 Euro.

Modell zur Sicherung eines strategischen Wettbewerbsvorteils



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Reputations-Ressourcen: Das Unternehmen besitzt bei den Nachfragern das Image eines seriösen, vertrauenswürdigen Transaktionspartners.
Strukturelle Ressourcen: Hieruntern ist – sehr breit gefasst – die Organisation des Unternehmens (Geschäftsprozesse, Unternehmensklima, Managementsysteme) und das Human Capital zu verstehen.
Institutionelle Ressourcen: Einbindung des Unternehmens in Netzwerkstrukturen.

Replikationsfähigkeit: Fähigkeit gleiche Prozesse (z.B. Produkte) effizient (niedrige Kosten, schnell, hohe Qualität) zu wiederholen: Standardisierungsfähigkeit

Rekonfigurationsfähigkeit: Fähigkeit, sich schnell und effektiv auf Veränderungen einzustellen: Differenzierungsfähigkeit.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

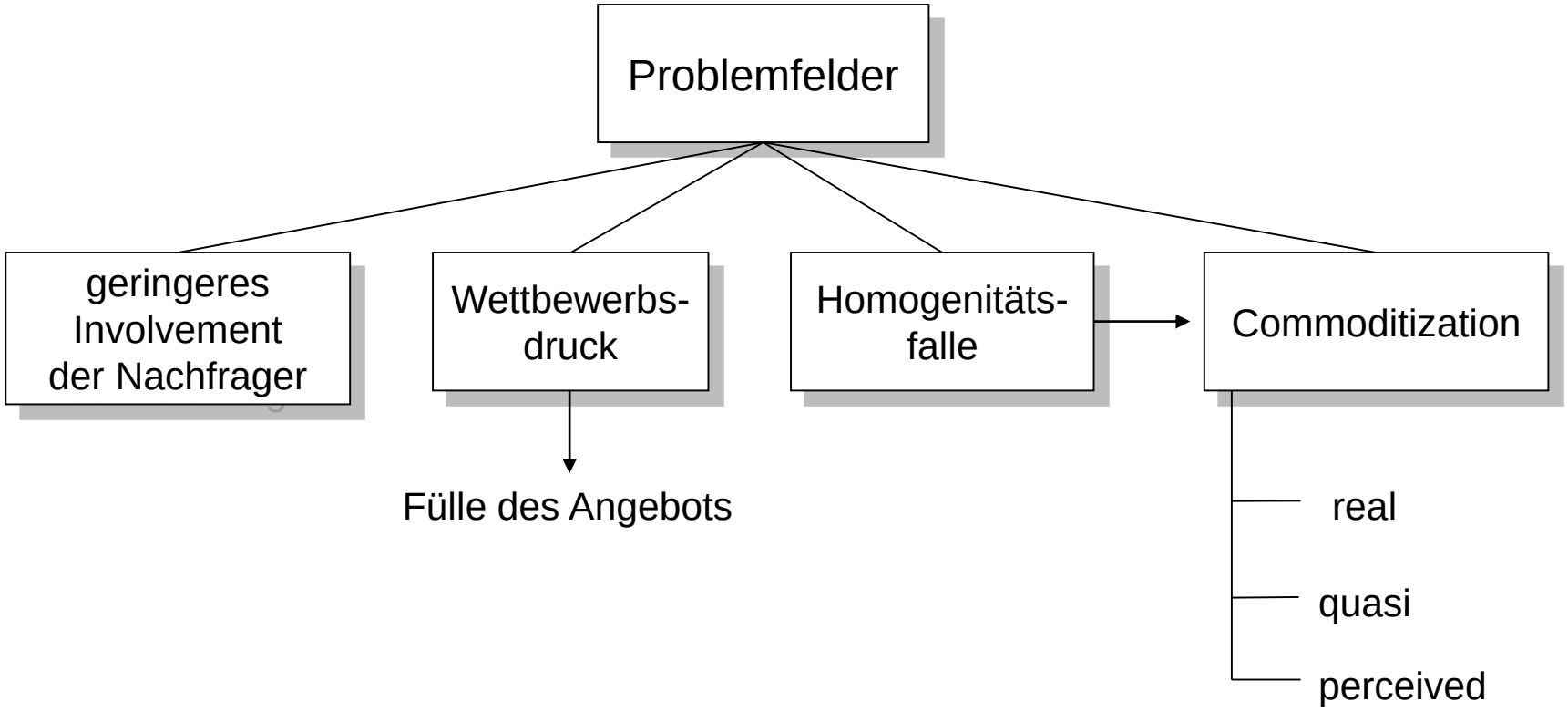
Unternehmensressourcen werden in einen marktbezogenen Wettbewerbsvorteil umgesetzt: überlegener Kundennutzen und /oder niedrige Preise.

Als „Brücke“ zwischen Ressource und Wettbewerbsvorteil fungieren die Replikations- und die Rekonfigurationsfähigkeit des Unternehmens.

Der Wettbewerbsvorteil (positioning advantage) führt zu vorteilhaften Marktergebnissen (Kundenzufriedenheit und Kundentreue), die sich in einem entsprechenden Marktanteil und letztendlich im Gewinn manifestieren.
Die erzielten Gewinne werden wieder investiert, um den strategischen Wettbewerbsvorteil zu halten bzw. auszubauen: Investition in Unternehmensressourcen.
Auch dies ist ein Weg, einen Wettbewerbsvorteil „dauerhaft“ zu machen.

4.3.3 Probleme der Etablierung strategischer Wettbewerbsvorteile

Probleme der Etablierung strategischer Wettbewerbsvorteile



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Allgemein bezeichnet das Involvement das Interesse bzw. Engagement einer Person an einem Objekt/Sachverhalt. Bezogen auf viele Produktkategorien ist im B2C-Bereich festzustellen, dass die Nachfrager ein geringes Involvement besitzen (low-involvement-Produkte).

Zunehmende Austauschbarkeit der Produkte (Marke) in einer Produktkategorie nicht nur im Grundnutzenbereich bezogen auf eine Preis-/Qualitätsklasse, sondern auch inzwischen im Zusatznutzenbereich (Imagebereich).
Dies wird durch eine oftmals homogene Werbung/Werbestil in vielen Branchen verstärkt (z.B. Bierwerbung).
Zudem gibt es in manchen Branchen nur wenige Systemlieferanten, die „die ganze Branche“ mit weitgehend standardisierten Bauteilen und Komponenten versorgen.
Diese Homogenität im Produktangebot (Homogenitätsfalle) führt aus Nachfragersicht zu einer „Vergewöhnlichung“ (Commoditization) der Produkte.

Arten der Commoditization (I)

real commoditization: Produkte stellen perfekte Substitute zueinander dar (vollkommende Austauschbarkeit): Die Produkte haben ihre Einzigartigkeit verloren. Aufgrund der großen Fülle an Alternativen in einem Produktbereich sind auch die lohnenden (erfolgversprechenden) Zusatznutzenkomponenten (Imagekomponenten bzw. Zielgruppen) bereits besetzt bzw. werden von vielen Marken angesprochen.

quasi commoditization: Es bestehen zwar noch Unterschiede zwischen den Marken, die Konsumenten sind aber nicht mehr in der Lage, diese Produkte zu unterscheiden. Es liegt eine zu feine Differenzierung vor, die von den Nachfragern nicht mehr nachvollzogen werden kann. Es gelingt dem Marketing nicht, die Unterschiede zwischen den Produkten plausibel zu machen.

Arten der Commoditization (II) und Folgen

perceived commoditization: Die Nachfrager nehmen fälschlicherweise an, dass sich die Produkte nicht mehr unterscheiden. Eine Ursache hierfür ist, dass Nachfrager Vereinfachungstendenzen in der Kaufentscheidung anwenden: Die Nachfrager sind nicht willens, Unterschiede zwischen den Marken festzustellen, weil sie die Produktkategorie nicht besonders interessiert („alles ist gleich“).

Beispiele zur Commoditization

Benefitversprechen in ausgewählten Produktkategorien

Marke	Zentraler Nutzen (Benefitversprechen)
Maggi und Knorr	*(heimliche) Küchenhelfer mit Gelingsicherheit*
Alle Joghurtmarken	**gesunder Genuss**
Alle Müslimarken	*gesunder Genuss*
Alle Banken	**hohe Rendite mit geringen Transaktionskosten**
Die meisten Biermarken	*guter Geschmack und Freiheit von Verpflichtungen*
Fertiggerichte	**Geschmack, Convenience und Abwechslung**
Parfümmarken	*Erhöhung der sexuellen Attraktivität und des Selbstwertgefühls*
Viele Marken für Freizeitmode	**Erhöhung der sozialen Akzeptanz, Bequemlichkeit und Wetterfestigkeit**
Shampoomarken	*schöne, gesunde Haare*

In vielen Branchen sprechen die Anbieter die gleichen Benefits ihrer Produkte an.

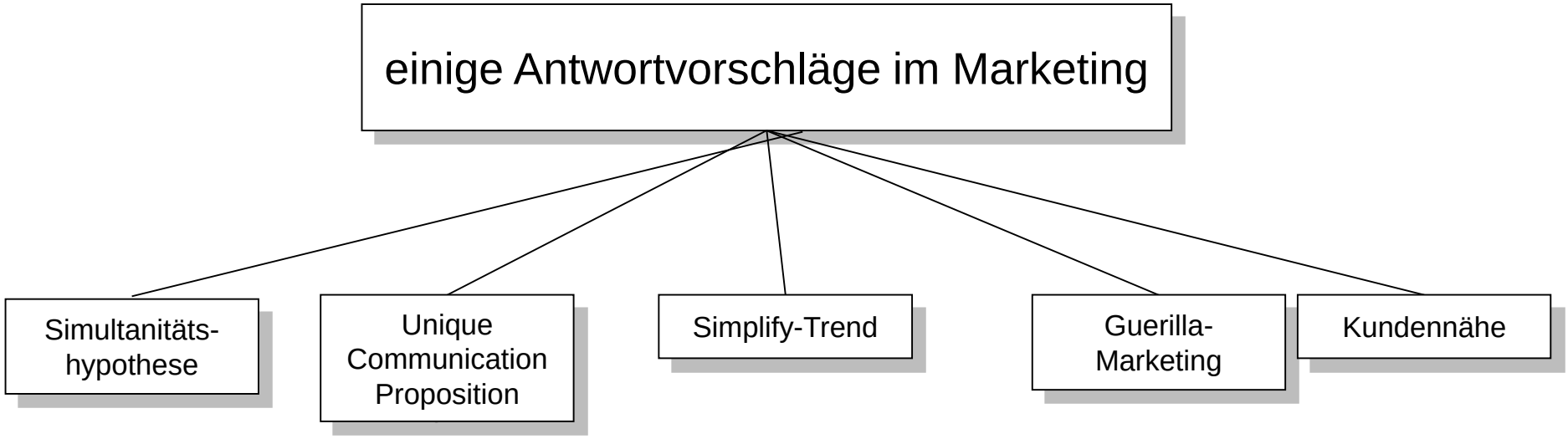
Folge der Commoditization

Folge der Commoditization ist, dass die Anbieter zunehmende Probleme besitzen, eine Präferenz- bzw. Differenzierungsstrategie durchzuführen bzw. einen USP bzw. einen strategischen Wettbewerbsvorteil außerhalb des Preises aufzubauen.

Die Commoditization kann aber auch als „Kreativitätskrise“ im Marketing bezogen auf Zielgruppenfindung, Produktpolitik und Werbung gesehen werden.

4.3.4 Mögliche Antworten auf das Etablierungsproblem

Neue Ansätze der Etablierung strategischer Wettbewerbsvorteile: Übersicht



Simultanitäts- versus Alternativhypothese

Alternativhypothese: Ein Paradigma im Marketing besagt, dass ein Unternehmen entweder auf Standardisierung (Kostenführerschaftsstrategie) oder Differenzierung setzen muss. Eine gleichzeitige Verfolgung beider Ziele führt zu einem Verwässern beider Strategien („zwischen den Stühlen sitzen“), was zu einem Verfehlen einer USP in beiden Bereichen führt.

Simultanitätshypothese: Standardisierung und Differenzierung lassen sich verbinden:

- Outpacing-Strategie.
- Sequentielle Strategien: Durch Standardisierung wird in einem Markt zunächst ein Kostenvorsprung erzielt (Wachstumsphase im Produktlebenszyklus), der dann „Luft“ für eine spätere Differenzierung (Verlängerung der Reifephase, Relaunch) gibt.
- Mass Customization: Mass + Customization – individuelle Massenfertigung.

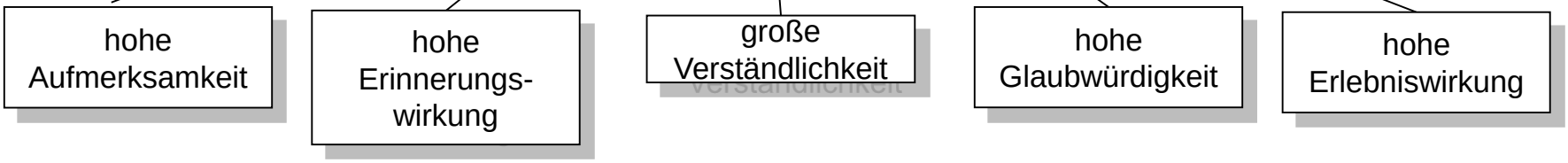
Arten des Mass Customization

Soft Customization: Individualisierung außerhalb des Produktionsprozesses	**Hard Customization:** Individualisierung innerhalb des Produktionsprozesses
Selbstindividualisierung Fertigung standardisierter Massenprodukte mit Selbstindividualisierung durch den Kunden	**Individuelle End- / Vorproduktion mit standardisierter Restfertigung** Entweder die ersten oder die letzten Produktionsstufen sind kundenindividuell, Standardisierung der anderen Produktionsstufen
Individuelle Endfertigung im Vertrieb Kundenspezifische Anpassung vorgefertigter Massenprodukte im Vertrieb	**Modularisierung nach Baukastenprinzip** Erstellung kundenindividueller Produkte aus überwiegend standardisierten kompatiblen Bauteilen
Serviceindividualisierung Ergänzung von Massenprodukten um individuelle Dienstleistungen	**Massenhafte Fertigung von Unikaten** Individuelle Fertigung über die ganze Wertkette hinweg durch standardisierte Prozesse: Industrie 4.0

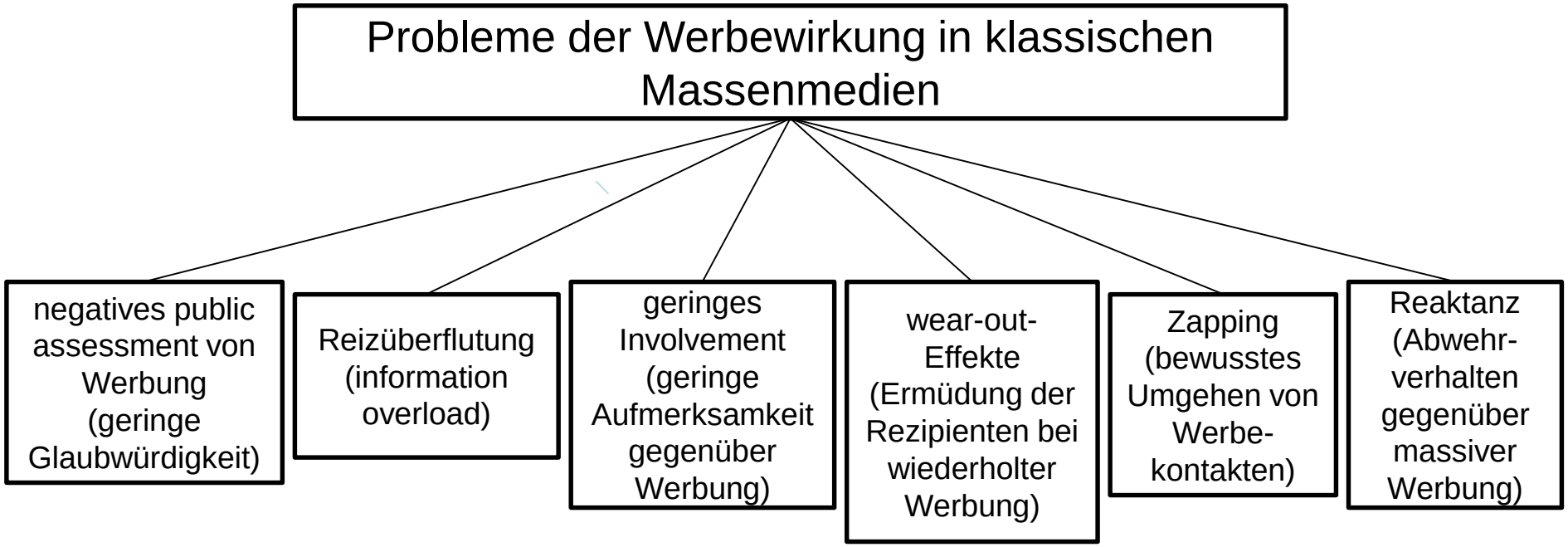
Unique Communication Proposition (UCP)

Aufgrund von Marktsättigung und Konkurrenz wird der Produktwettbewerb durch den Kommunikationswettbewerb ergänzt. Ein strategischer Wettbewerbsvorteil im Kommunikationswettbewerb besteht in der Unique Communication [Advertising] Proposition (UCP) [UAP].

Eine UCP ist gegeben, wenn der kommunikationspolitische Auftritt folgende Merkmale aufweist,



Kommunikationswettbewerb



Diese Probleme der Werbung in klassischen Massenmedien machen das Web 2.0 für die Kommunikationspolitik so interessant (z.B. Influencer Werbung).

Simplify-Trend im Marketing

Überforderung des Nachfragers | Optimum | Unterforderung des Nachfragers

Komplexität des Marketings > Involvement des Nachfragers

- Produktkonzept [features]: Over-Engineering, perceived und quasi Commoditization; Oversegmentation
- Preissystem
- Produktpräsentation [Werbung; Personal Selling; After-Sales-Service*]: Slogan, Fachchinesisch

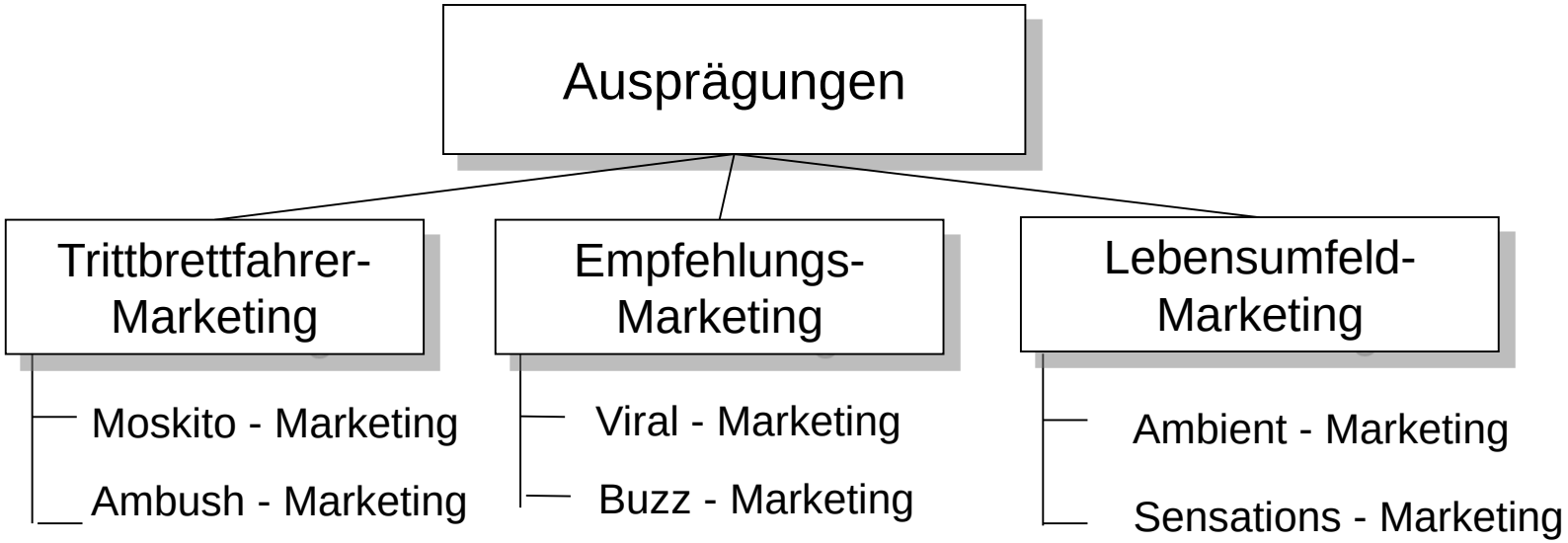
Vereinfachungen: ‚no frills'

Komplexität des Marketings < Involvement des Nachfragers

- Fehlende Auswahl und Differenzierung

* Gebrauchsanweisungen

Charakteristik des Guerilla – Marketings



Guerilla-Marketing: Für Wettbewerber, aber vor allem für Nachfrager überraschende Marketing-Aktionen (besonders im Bereich der Kommunikationspolitik), die eine große Aufmerksamkeit erzeugen, ein vergleichsweise günstiges Leistungs-/Kostenverhältnis aufweisen und auch mit einem relativ niedrigen Marketingbudget realisierbar sind:
„Qualität statt Quantität“.

Trittbrettfahrer-Marketing

Moskito-Marketing: (Pfiffikus-Marketing)	Ausnutzen einer Lücke im Marketingkonzept eines Unternehmens. *Beispiel: Schreiner bietet neben einem Ikea-Möbelhaus einen Zusammenbau-Service an.* *Beispiel: Bauern im Umfeld des Flughafens Münchens bieten auf ihren Wiesen Langzeitparkplätze mit Shuttle-Service zum Flughafen an.*
Ambush-Marketing:	Nutzung einer (sportlichen) Großveranstaltung als Plattform für eigene Marketingmaßnahmen, ohne offizieller Sponsor der Großveranstaltung zu sein. *Beispiel: Bäcker haben während der Fußball-WM WM-Semmeln angeboten.* *Beispiel: "Hornbach-Olympiade" mit mehreren Do-it-yourself-Disziplinen.* *Beispiel: Unternehmen stattet Besucher eines Fußballspiels mit Kappen inklusive Unternehmenslogo aus, die viele im Stadion dann aufsetzen, so dass dies auch in der Fernsehübertragung wahrnehmbar ist.*

Empfehlungs-Marketing

Viral-Marketing: Initiierung eines Kommunikationsprozesses, dessen Kommunikationsinhalt sich unter den Nachfragern wie ein Virus verbreitet; dies gilt vor allem für Soziale Netzwerke (Web 2.0).

Beispiel: Online-Videoclips: Kurze Videoclips mit überraschendem bzw. interessanten Inhalt werden via YouTube oder als E-Mail-Anhang im Internet in Umlauf gebracht (z.B. Ronaldinho zeigt Fußballtricks, Nike).
Beispiel: Das Unternehmen lanciert gezielt Einträge in thematischen Chats oder Foren, um eine Diskussion über bestimmte Themen anzuregen und zu steuern.

Buzz-Marketing: Gewinnung von Konsumenten, die als Werbeträger fungieren, ohne sich als solche erkennen zu geben.

Beispiel (Influencer-Marketing): Unternehmen rekrutieren Konsumenten, die als freiwillige Produkttester ihre Erfahrungen in Blogs, Chats und Foren an ihre Follower kommunizieren; diese Produkttester werden vom Unternehmen mit Warenproben kostenlos ausgestattet und erhalten auf YouTube möglicherweise als 'Frequenzbringer' einen Anteil der Werbeerlöse auf dieser Seite.
Beispiel: Personen stellen ihren Körper als Werbefläche zur Verfügung und platzieren an sichtbarer Stelle beispielsweise ein Markenlogo.

Lebensumfeld-Marketing

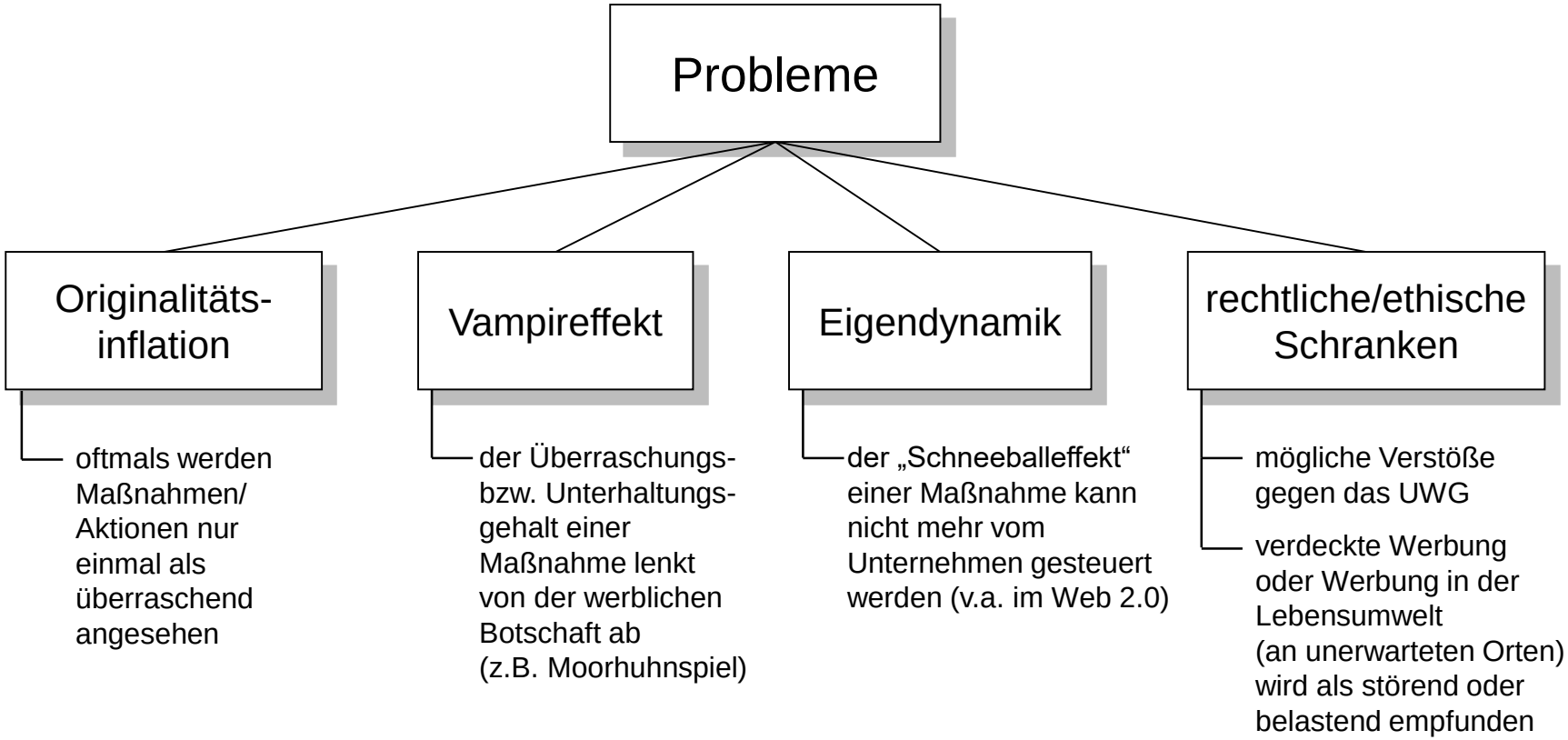
Ambient-Marketing: Platzierung von Werbung an Orten, wo nicht damit zu rechnen ist, unter Einbeziehung der Umgebung in die Werbemaßnahme.

Beispiel: Floor-/Wash-Away-Graffiti: Der Fußboden oder die Straße werden als Werbemittel genutzt (z.B. rauchender Kanaldeckel wirbt als Kaffeetasse bemalt für einen Kaffeeanbieter).
Beispiel: Gigantismus: Platzierung ungewöhnlich großer Objekte im direkten Lebensumfeld des Konsumenten (z.B. Stuhl der XXL-Möbelhäuser).

Sensation-Marketing: Überraschende Inszenierung bzw. Aktion auf öffentlichen Plätzen.

Beispiel: Verkleidete Schauspieler in der Fußgängerzone, die eine 'Performance' zu einer Marke oder Unternehmen machen.
Beispiel: Kurzer, scheinbar spontaner Auflauf von Menschen (Flashmob), die aber vom Unternehmen angemietet sind und auf einem öffentlichen Platz überraschende Dinge durchführen (z.B. Singen, Tanzen)

Guerilla - Marketing



Guerilla-Marketing: Mehr als nur ein Strohfeuer?

4.3.5 Kundennähe als „Allheilmittel“ im Marketing?

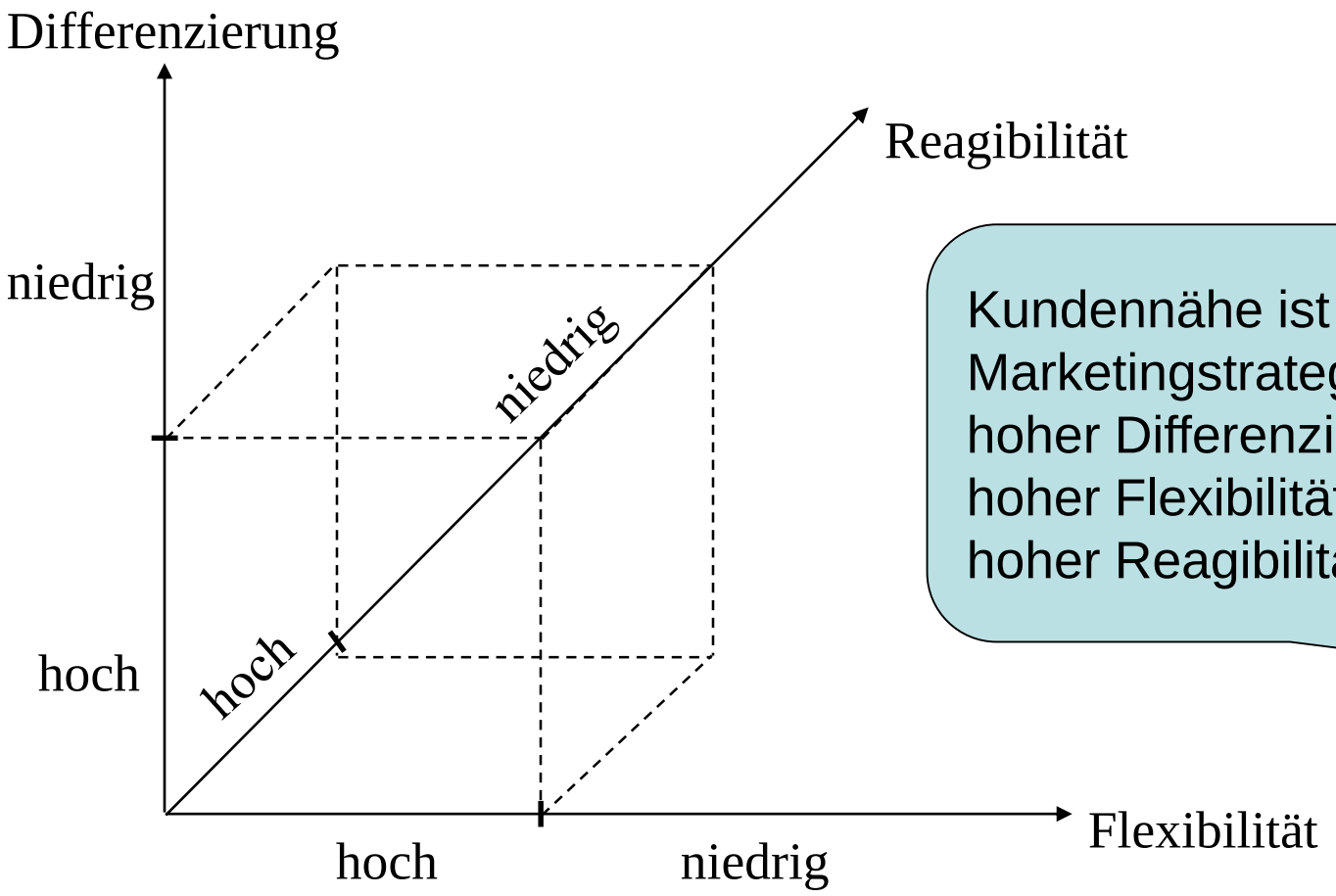
Charakteristik der Kundennähe

Kundennähe ist ein beliebtes Praktiker-Schlagwort für Unternehmenserfolg, aber auch für ein komplexes Marketingkonzept.

Die Kundennähe als Marketing-Strategie setzt sich aus drei sog. Basis-Strategien zusammen:

- differenzierte Marktbearbeitung (Differenzierungsstrategie).
- Flexibilität gegenüber Kundenwünschen.
- Reagibilität auf Marktveränderungen als Reflex einer dynamischen, systematischen Marktbearbeitung.

Strategiewürfel zur Kundennähe



Kundennähe ist eine Marketingstrategie mit hoher Differenzierung, hoher Flexibilität und hoher Reagibilität.

Basisstrategien der Kundennähe (I)

differenzierte Marktbearbeitung
Angebot individueller Lösungen für heterogene Kundenwünsche (kundenspezifische Problemlösungen, aber auch Individualisierung in Service und Kundendienst, sowie personalized advertising und selective pricing) – Differenzierungsstrategie im weiteren Sinn.

Flexibilität gegenüber Kundenwünschen
Aktions- und Prozessflexibilität des Unternehmens, z.B. um kurzfristig bestimmte Lieferzeitwünsche zu erfüllen, schnelle Wiederverfügbarkeit des Produkts (Reparatur; Hot Line) zu gewährleisten oder Änderungswünschen nach der Bestellung zu erlauben.

Basisstrategien der Kundennähe (II)

Reagibilität auf Marktveränderungen
rechtzeitiges Abstellen des Produktprogramms auf Marktveränderungen (Trend; Wertewandel; Mode).
intensive Marktforschung und intensiver Kundenkontakt, um die Veränderungen frühzeitig zu erfahren und rechtzeitig umsetzen zu können.

Differenzierte Marktbearbeitung und Flexibilität gegenüber Kundenwünschen führen zum Mikromarketing: Jeder Nachfrager erhält ein individuelles Angebot. Die ist die höchste Ausprägung der Zielgruppenbildung bzw. Marktsegmentierung.

Kundennähe ist kein Patentrezept für Markterfolg

Kundennähe muss sich ökonomisch auszahlen: Die Investitionen in die Kundennähe müssen durch einen entsprechenden Preis (Zahlungsbereitschaft) vom Kunden honoriert werden.
Kundennähe ist eine investitionsintensive und kostenintensive Marketing-Strategie: Aufbau von Reagibilitäts- und Flexibilitätspotentialen (Kapazitätsreserven), hohe Leistungskraft in der Produktentwicklung, große Anforderungen an die Organisation/Geschäftsprozesse im Unternehmen, mangelnde Ausnutzung des Erfahrungskurveneffekts.

Mit einer sehr intensiv gepflegten Kundennähe lässt sich jeder Marktanteil erreichen, aber analog zum Einsatz der Marketing-Instrumente (Brechen des Marktwiderstands) gibt es einen optimalen Punkt, über den hinaus die zusätzlichen Investitionen in die Kundennähe nicht mehr durch einen entsprechenden Umsatzzuwachs hereingeholt werden.