

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

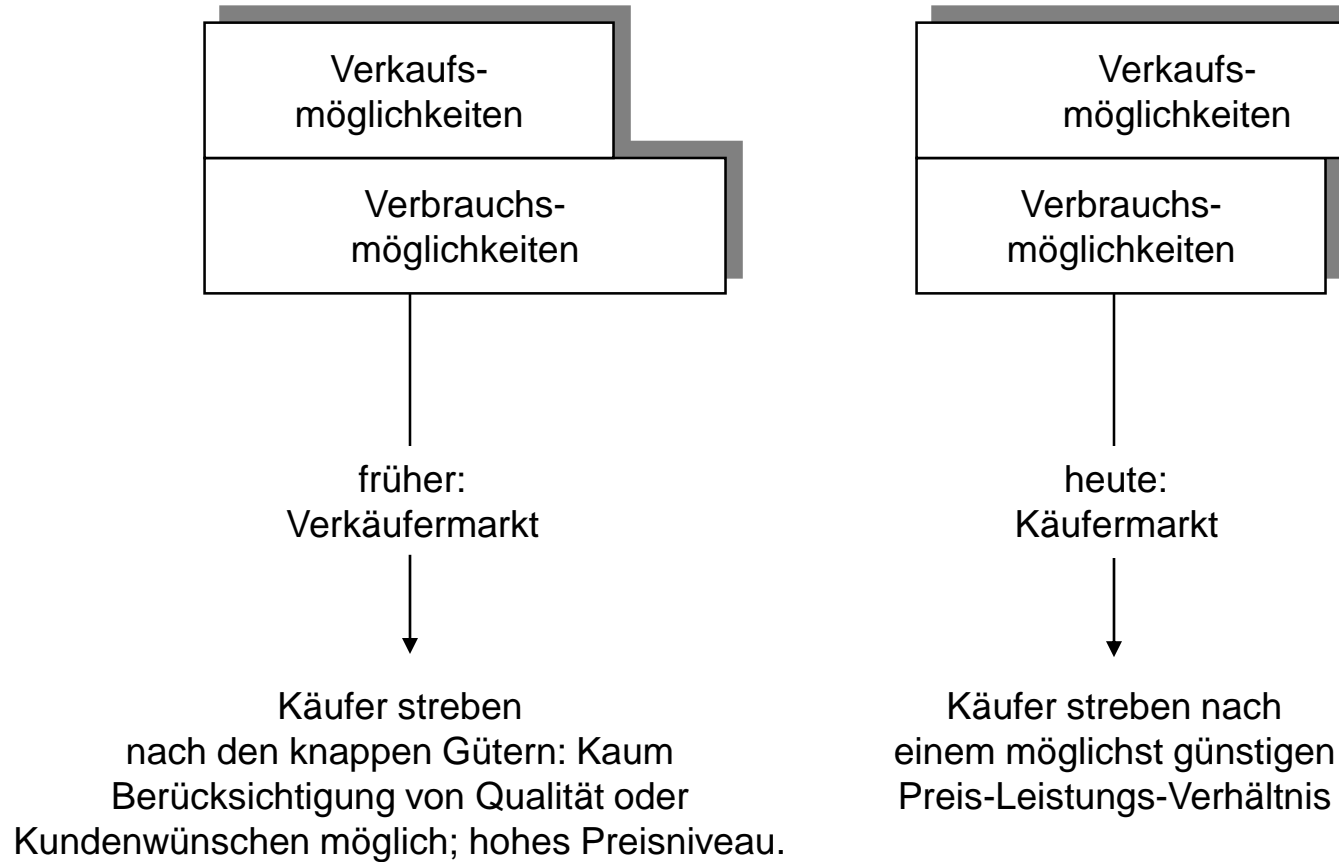


Das Konzept von Verkäufer- und Käufermarkt

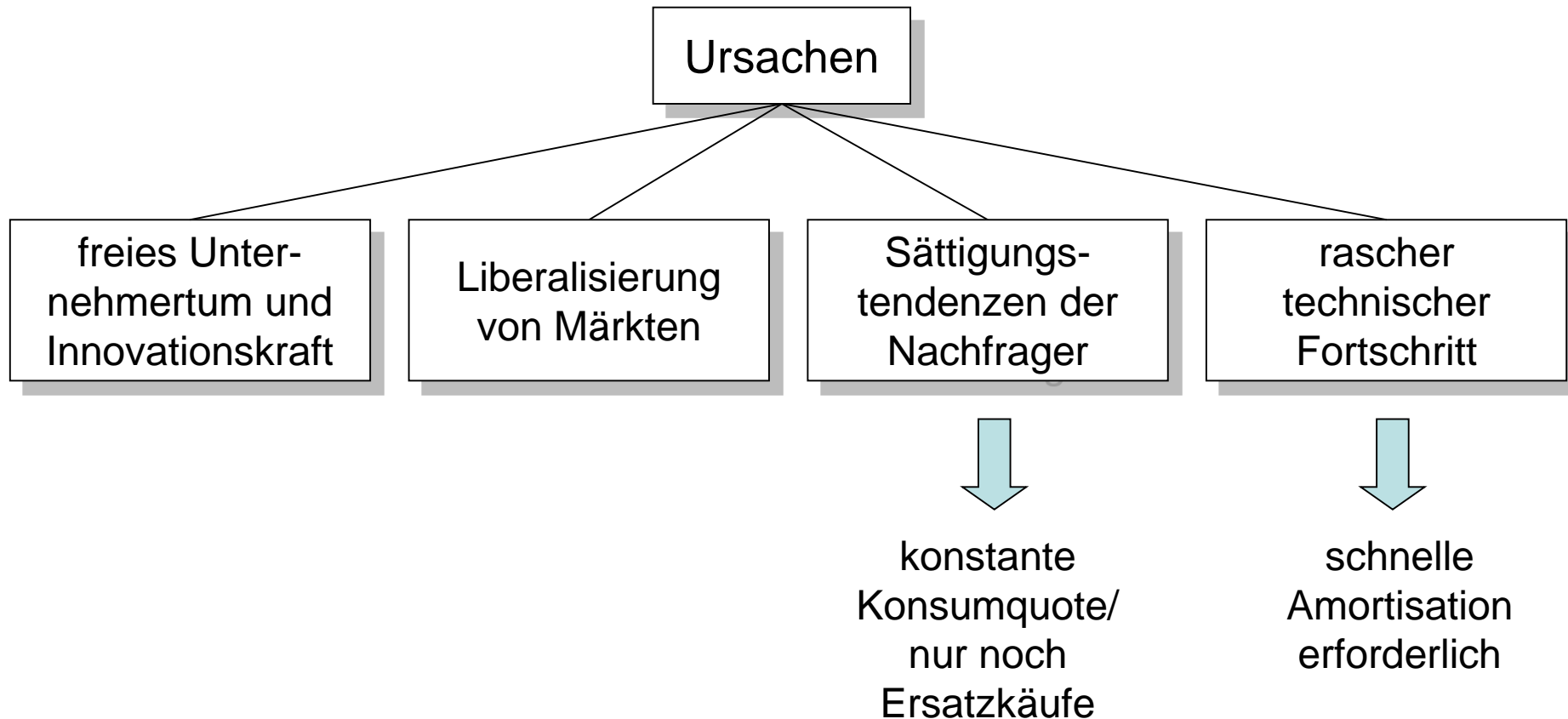
Die Konzepte des Verkäufer- bzw. Käufermarkts beschreiben zwei verschiedene Marktkonstellationen bezogen auf die Menge des Produktangebots (in der Diktion des Modells „Verkaufsmöglichkeiten“) bzw. dem Umfang der Nachfrage nach Produkten (in der Diktion des Modells „Verbrauchsmöglichkeiten“) in einer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



Verkäufer und Käufermarkt



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 „wepschnappen“.

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

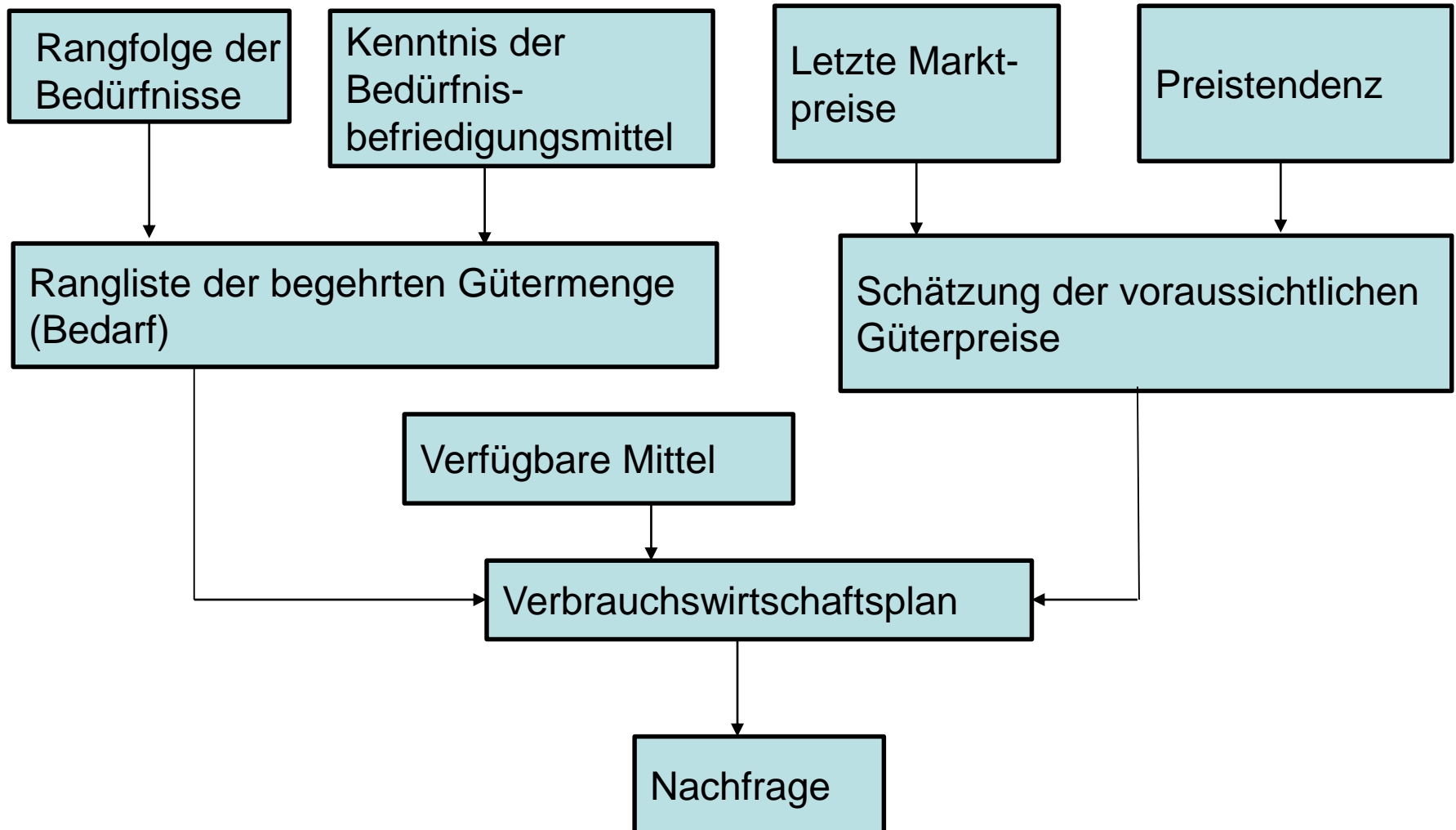


Das Modell des Verbrauchswirtschaftsplans: Vorbemerkungen

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 Verbrauchswirtschaftsplans



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 (?)

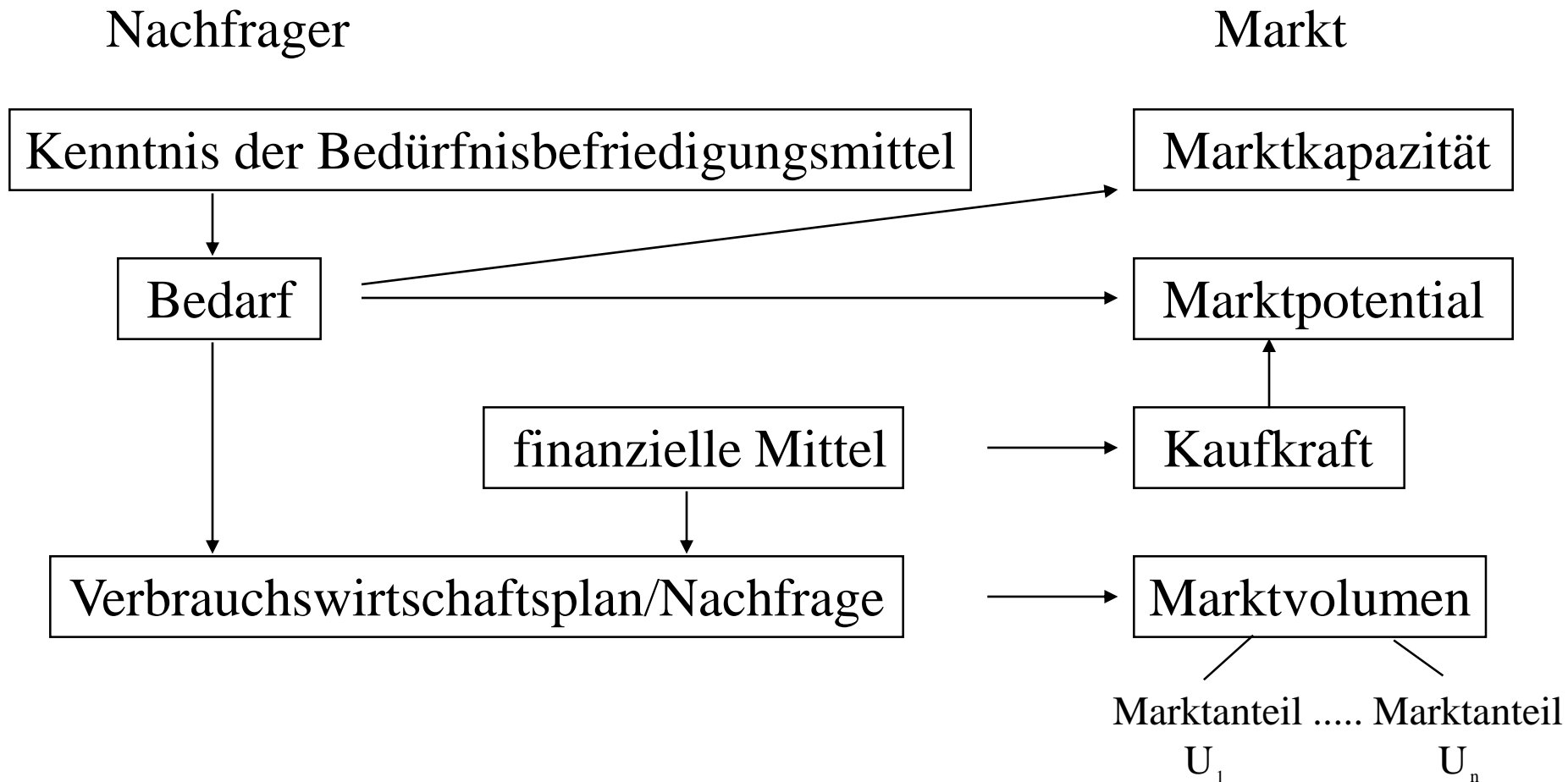
Praktikerspruch: Ein Produkt, das man nicht kennt, existiert nicht.



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) Verminderung 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.

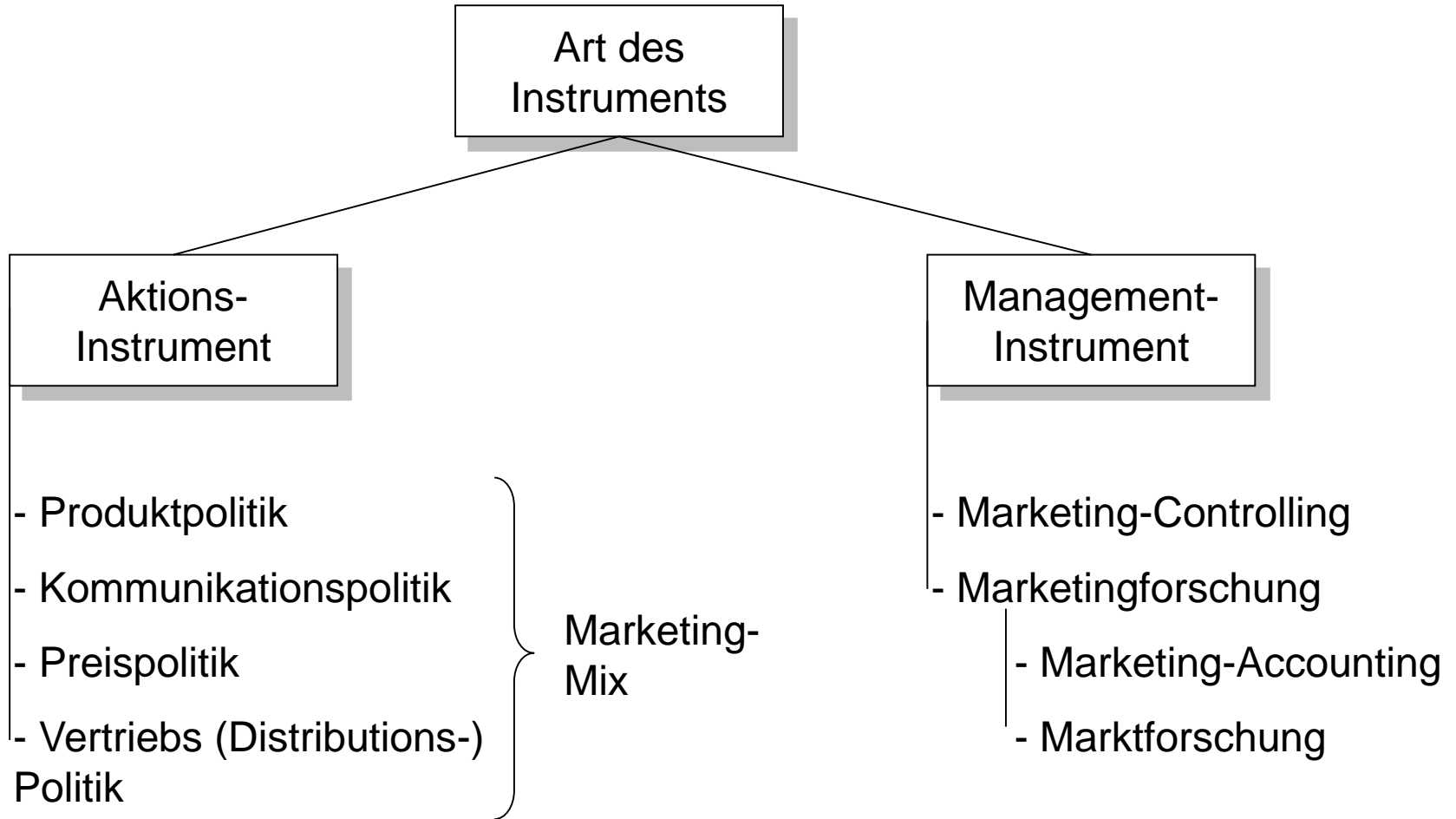
Lernziel: Grundverständnis des Inhalts der Marketinginstrumente. In weiterführenden Veranstaltungen (Masterprogramm) gibt es dann zu einzelnen Marketinginstrumenten umfangreiche Vertiefungen.



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

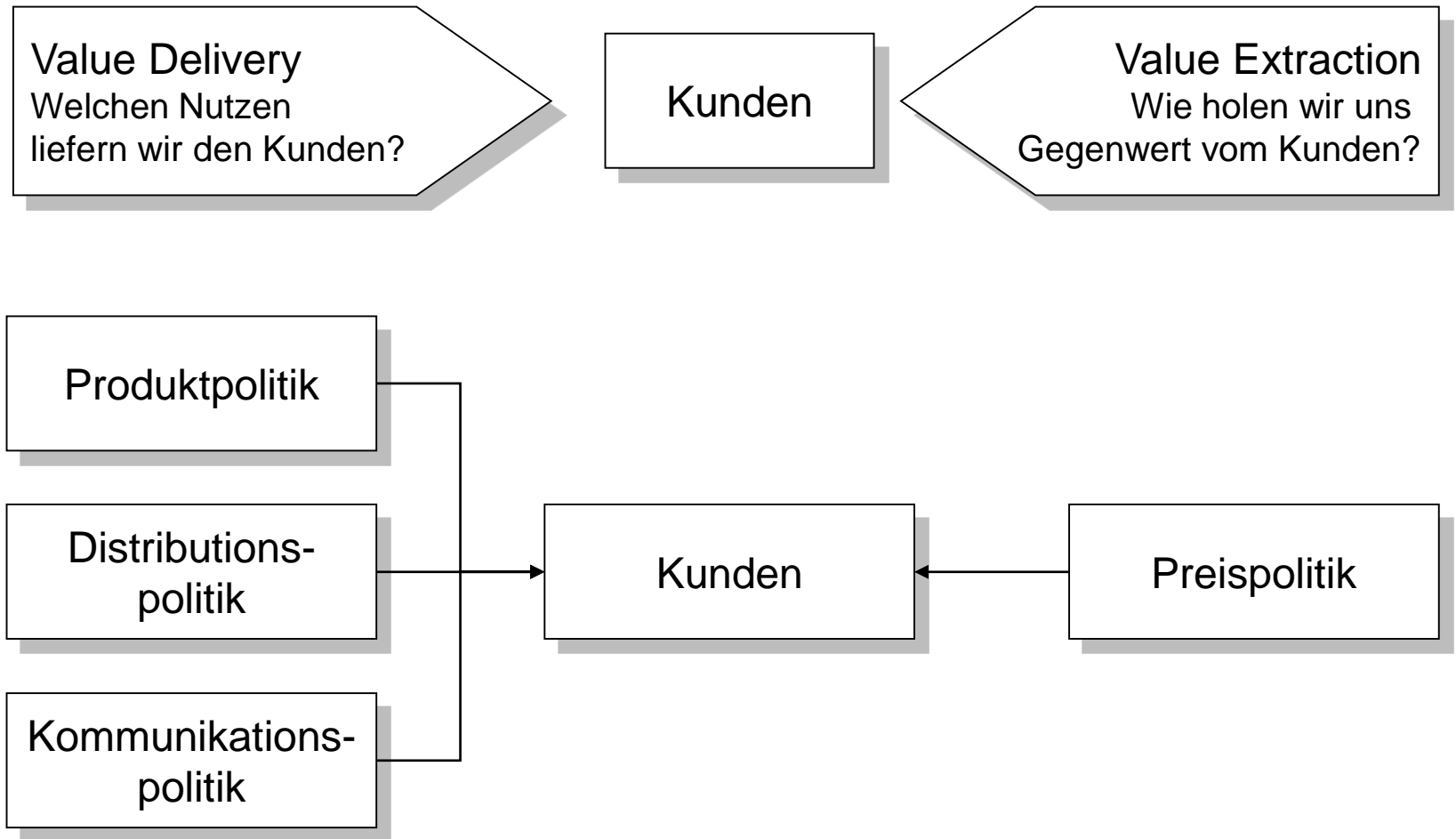
Aktionsinstrumente beinhalten die absatzpolitischen Instrumente, die sich traditionell in die Produktpolitik (**p**roduct), Preispolitik (**p**rice), Kommunikationspolitik (**p**romotion) und Distributionspolitik (**p**lace) unterteilen lassen und in ihrem aufeinander abgestimmten (koordinierten) Einsatz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

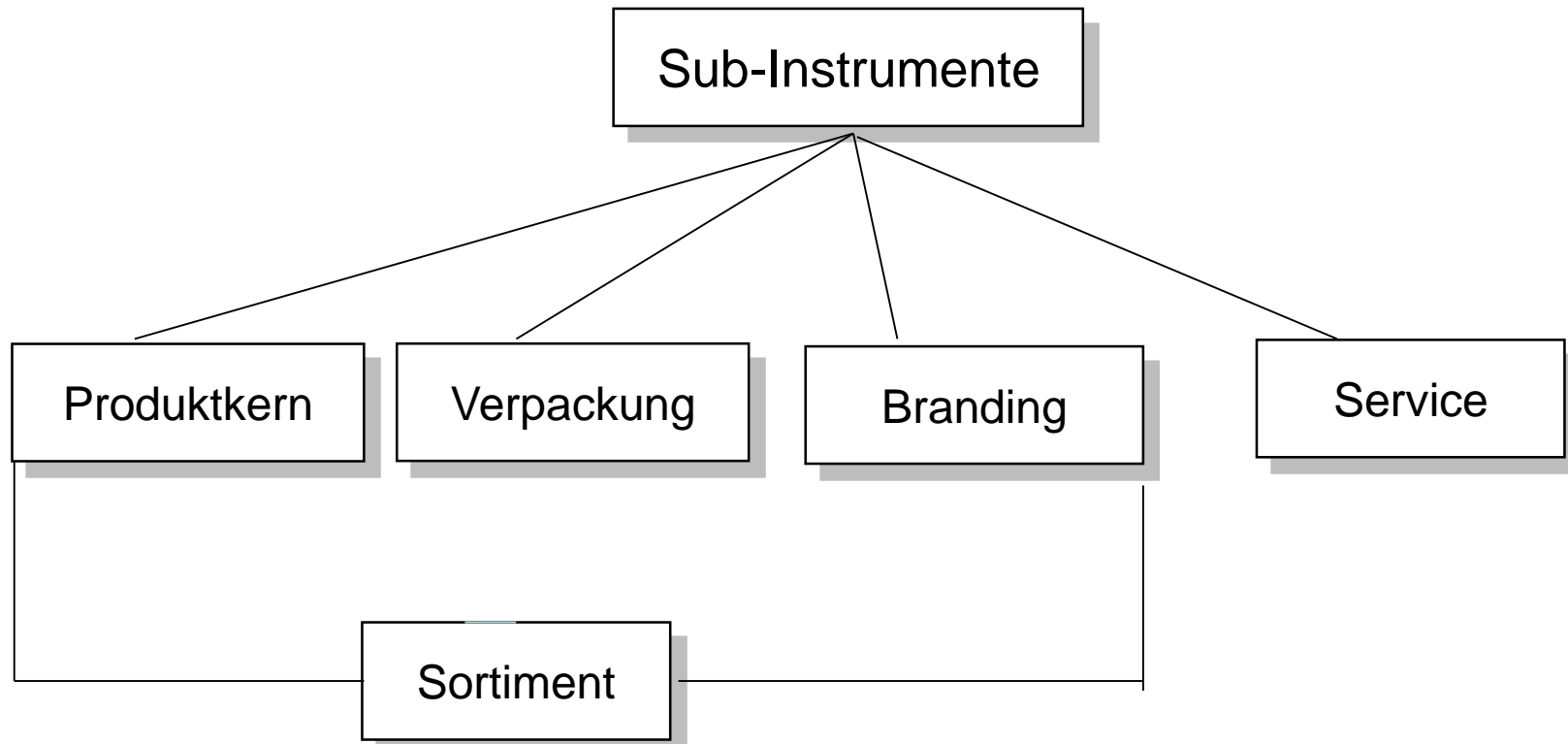
Die Produktpolitik umfasst die Ausgestaltung des Leistungsprogramms des Unternehmens und konstituiert damit das (die) Transaktionsobjekte in den Transaktionsbeziehungen bzw. die Entscheidungsalternative(n) des Nachfragers in seinem Kaufentscheidungsprozess sowie den „Auslöser“ für die Nutzenstiftung 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 Mehrmarkenstrategie 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)

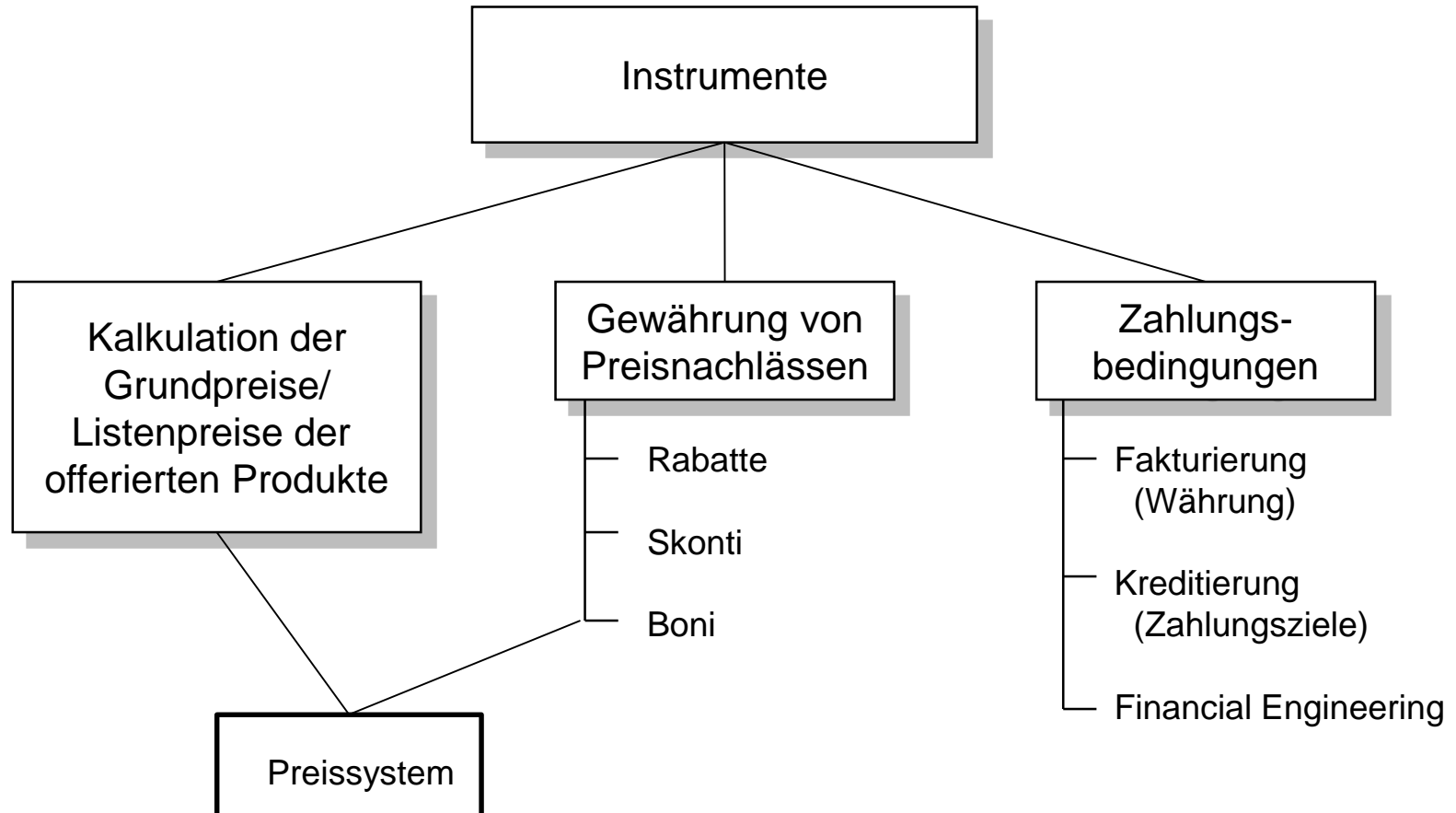
Als Werbung (Advertising – veraltet „Reklame“) wird in der Praxis häufig nur die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager über die Massenmedien (Mediawerbung) bezeichnet. Werbung ist damit nur ein Teil der Marketingkommunikation.

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).

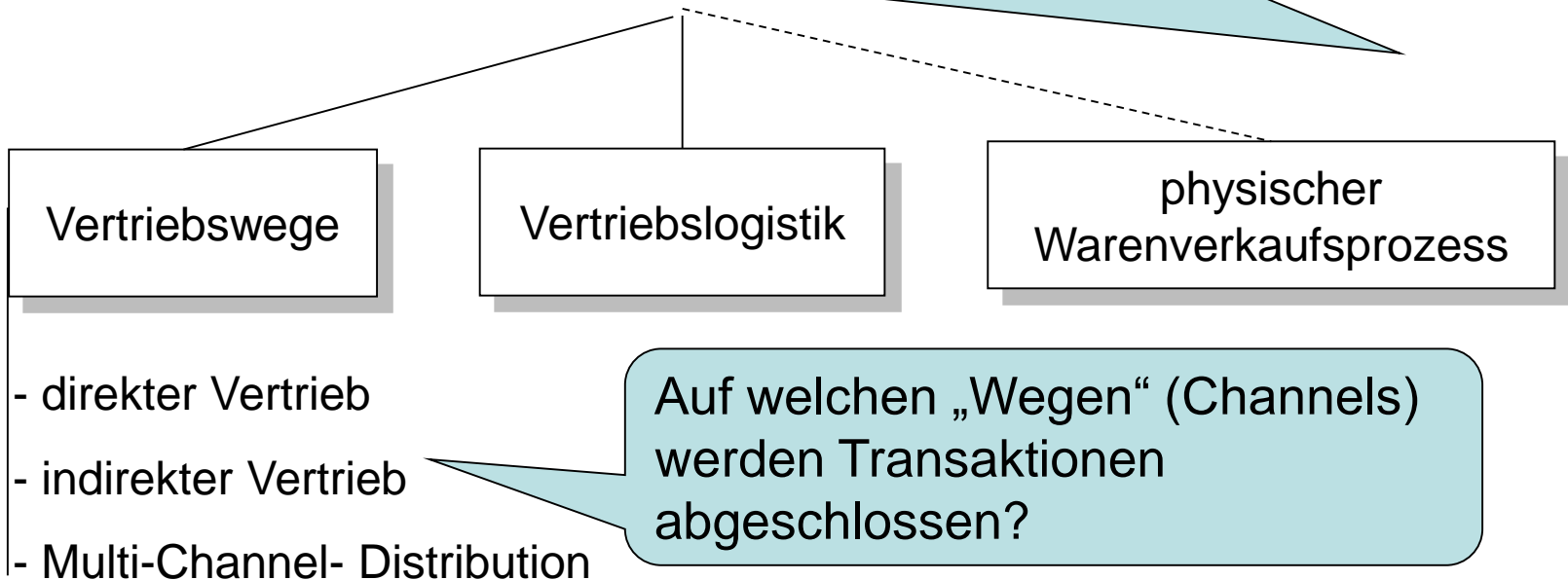
Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

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 Transaktionsbeziehungen 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 Managementinstrumente



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.

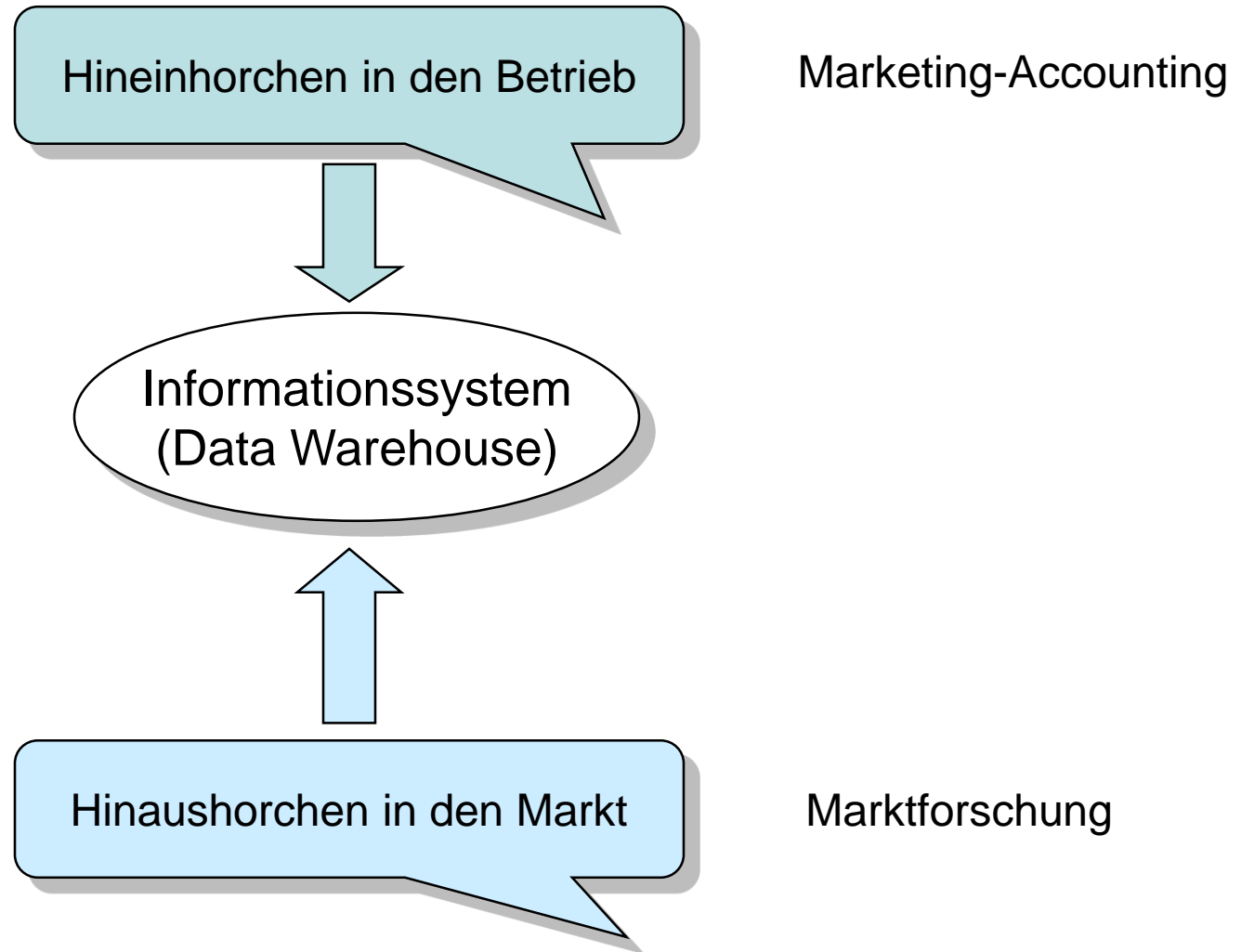
Marketing-Accounting: Aufbereitung der Zahlen aus dem Rechnungswesen oder der Betriebsstatistik für marketingrelevante Fragen (z.B. Umsatzanalyse für verschiedene regionale Verkaufsgebiete).

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)



2.2.4 Digitale Revolution im Marketing



Digitale Revolution im Marketing

Der technische Fortschritt durch die digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien 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 Produktverwendung (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

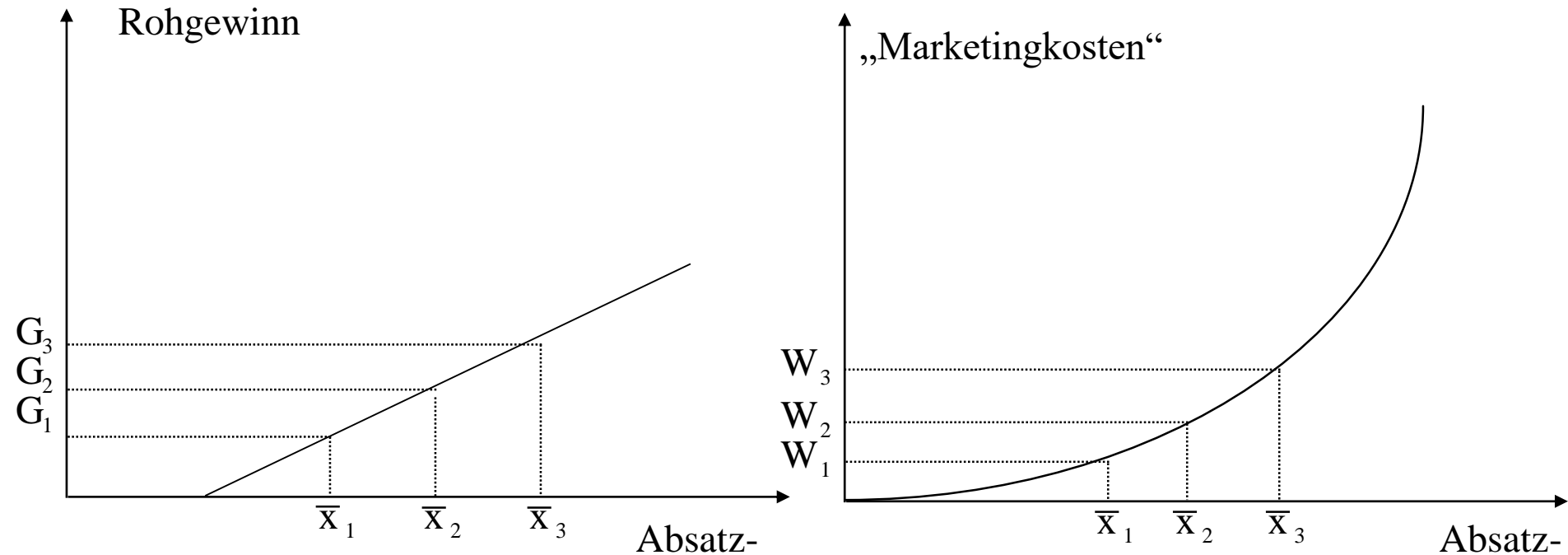
Beseitigung von Marktwiderstand wird umso schwieriger und damit teurer, je mehr Marktwiderstand man schon beseitigt hat, da man auf immer resistenterer Käuferschichten) trifft: überproportionaler Anstieg der Marketingkosten.

Begründung II

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

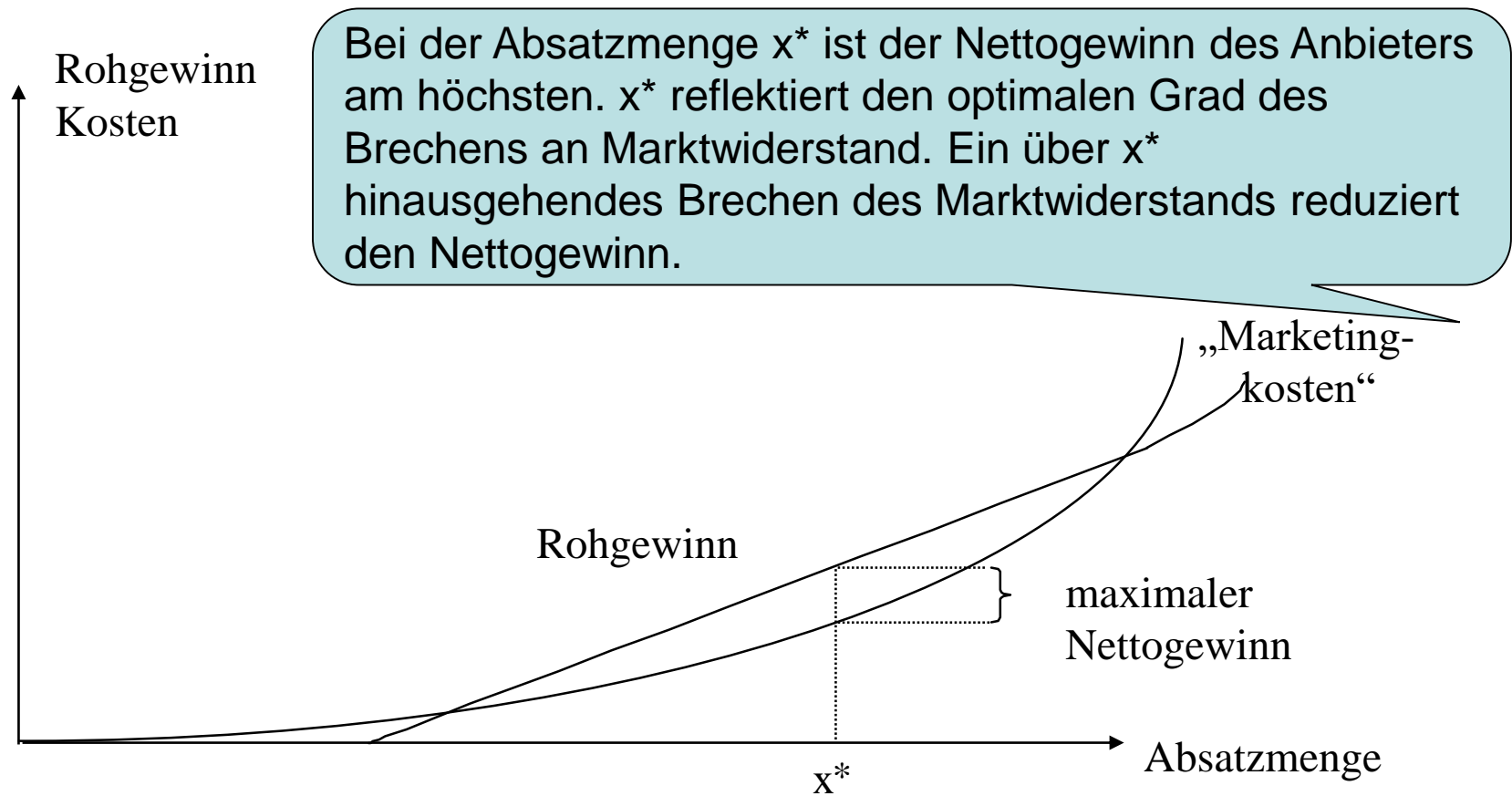


Optimale Marketingintensität (I)



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.

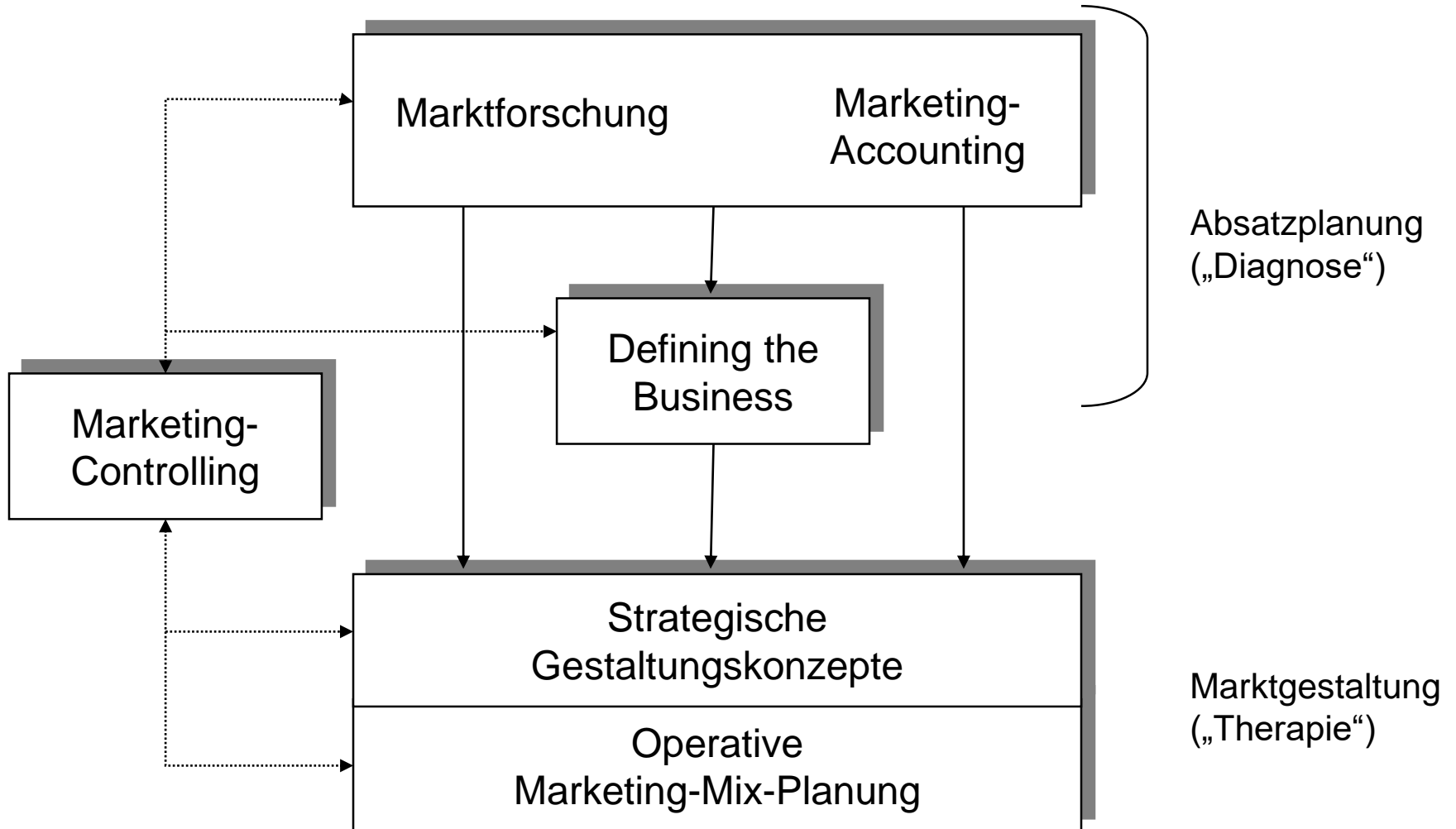
Marketing beginnt, ehe die Produktion einsetzt.

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.

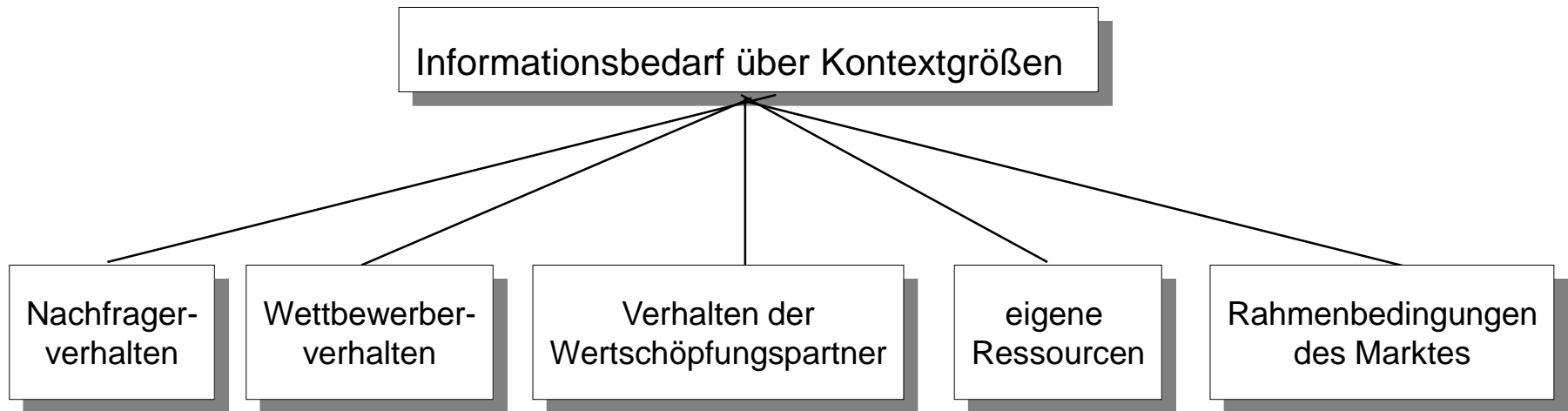
Therapie: Aus diesen Diagnose-Ergebnissen folgen die Entscheidungen des Marktauftritts bzw. der Marktgestaltung. Dies betrifft die grundlegende Entscheidung zur Wahl des Geschäftsfelds des Unternehmens (Defining the Business, vgl. Kapitel 4.1) und daraus folgend die Entscheidungen zur strategischen (vgl. 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

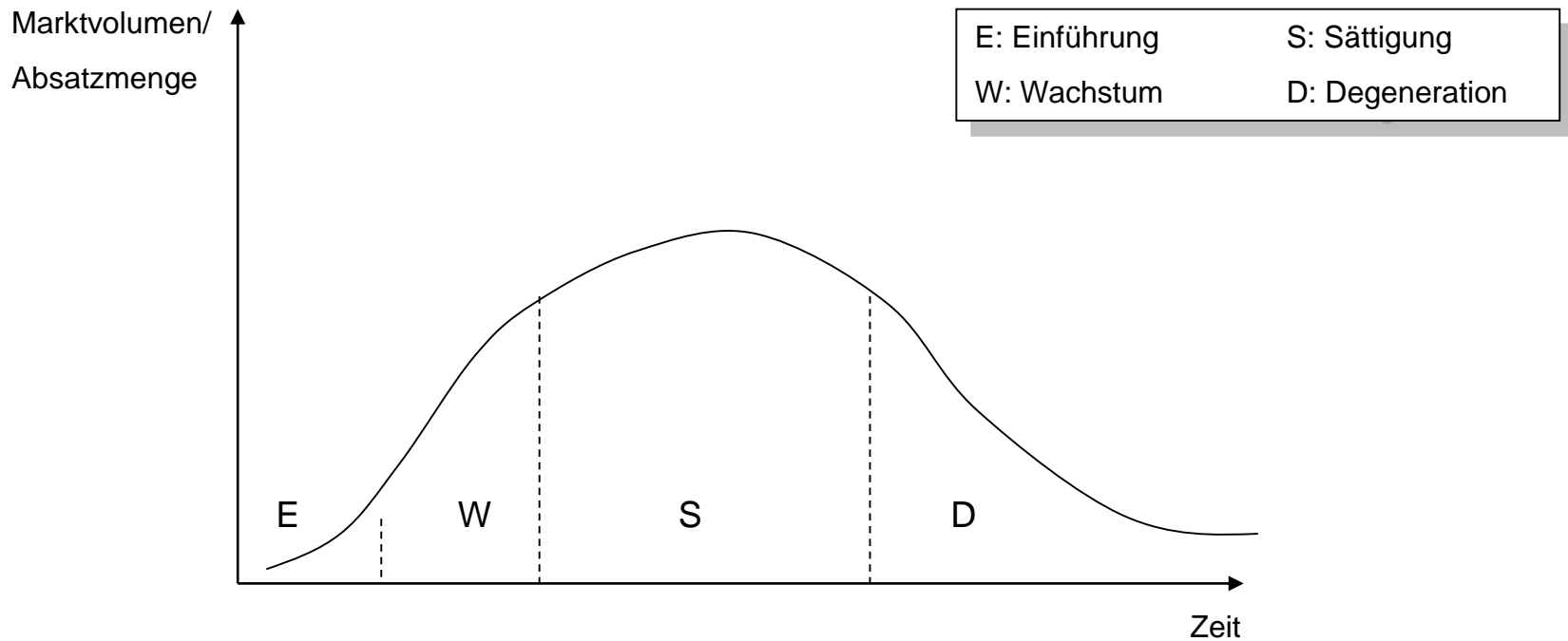
Der Produktlebenszyklus beinhaltet ein deterministisches („gesetzmäßiges“) Marktreaktionsmodell, das den Absatzverlauf (Marktvolumens) eines Produkts oder einer Produktgeneration ab dem Zeitpunkte der Markteinführung abbildet: Idealtypisch ist eine glockenförmige Absatzkurve, die sich in vier oder fünf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



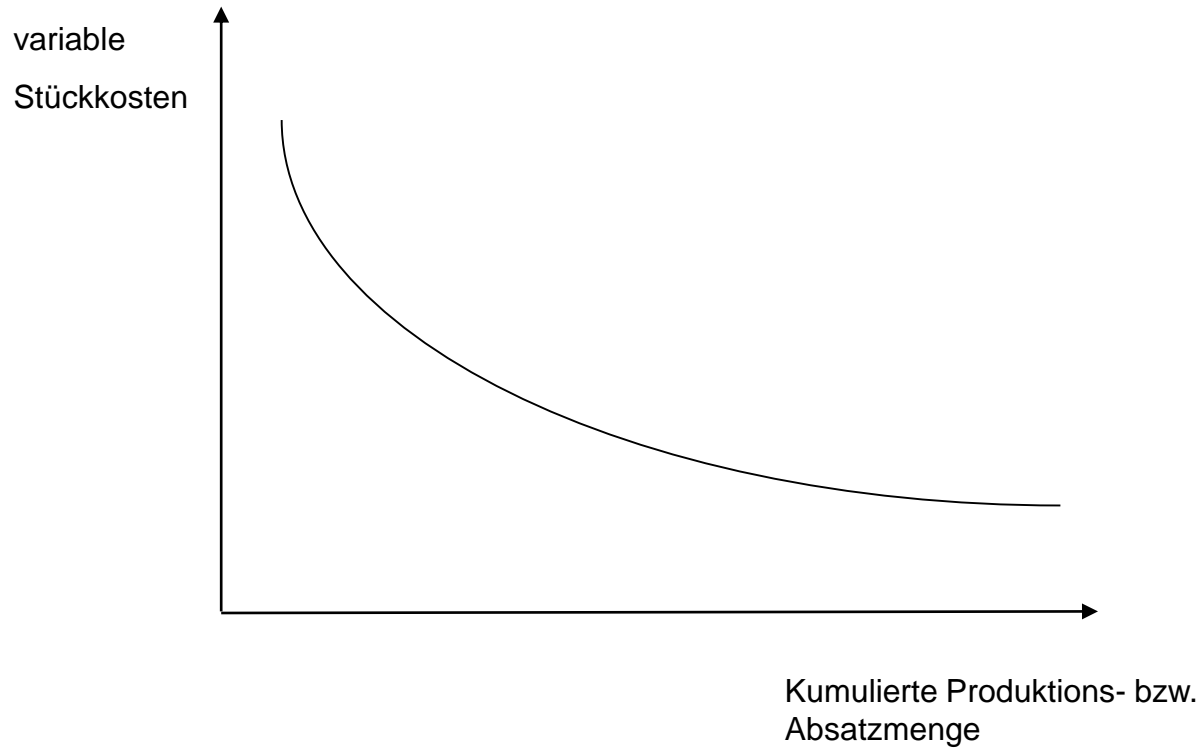
Exemplarische Implikationen des Produktlebenszyklus-Konzepts (I): Bedeutung der Wachstumsphase

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 Markennamen und dem ursprünglichen Produktdesign, aber mit einem aktuellen technischen Konzept möglicherweise ein Absatzerfolg erzielen (Retroprodukt). Ob bzw. wann eine solche Retrowelle 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.

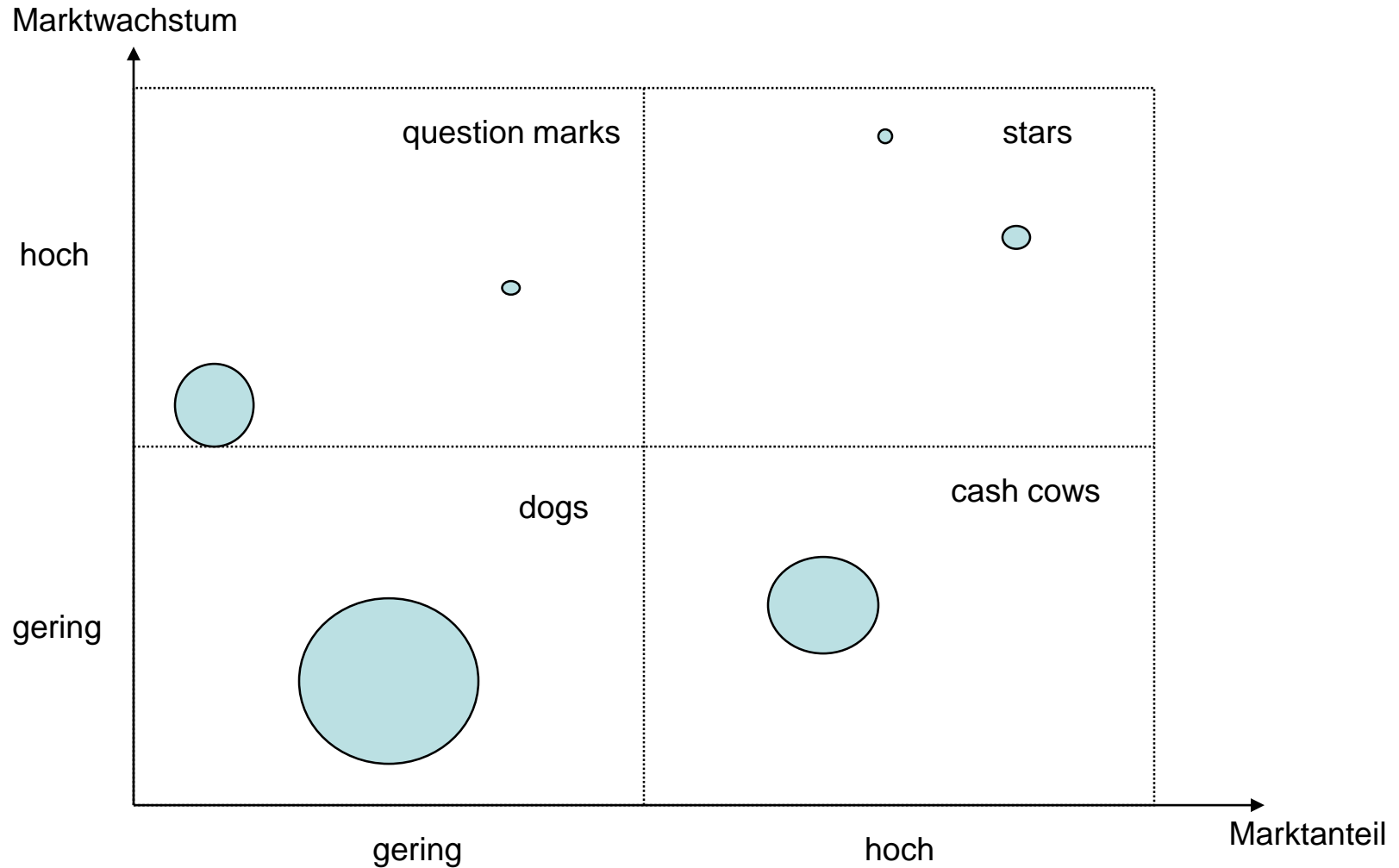
Anhand von 2 Dimensionen werden die Geschäftsbereiche bewertet und in einer Matrix entsprechend ihrer Ausprägungen bei den Dimensionen positioniert.

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 folgen sog. Normstrategien, die ein „optimales Verhalten“ bezogen auf dieses Feld beinhalten.



Marktanteils- Marktwachstumspportfolio (Portfolio der Boston Consulting Group)



Die vier Felder des Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio

Stars: zukunftssträchtige Produkte, bei denen das Unternehmen eine starke Stellung besitzt („Zukunftsträger). Die erzielten Überschüsse – wenn überhaupt – reichen nicht für eine Finanzierung des Wachstums: 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-Investitionen): 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): Vermarktet 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.

