

Teil A: Marketing als Konzept der marktorientierten Unternehmensführung 3

A. MARKETING ALS KONZEPT D. MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG (LE 1) 3

1. GRUNDLEGENDE (LZ 1)	3
2. DIE BEDEUTUNG DER ABSATZWIRTSCHAFT FÜR DIE UNTERNEHMUNG (LZ 2)	4
3. MARKETING ALS PROBLEMLÖSUNGSANSATZ FÜR ABSATZWIRTSCH. PROBLEME	5
4. MARKETING-MANAGEMENT (LZ 3)	5
4.1. AUFGABENBEREICHE UND PROBLEMKOMPLEXE	
4.2. DER ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTE ANSATZ ALS ENTSCHEIDUNGSHILFE	
5. ENTWICKLUNGSLINIEN DES MARKETING (LZ 4)	6
6. MARKETING UND WISSENSCHAFTSTHEORIE (LZ 5)	6

Teil B: Die Aufgabenbereiche des Marketing-Managements 7

1. MARKETING-PLANUNG

1.1. SITUATIONSANALYSE (LE 2) 7

1.1.1. BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN (LZ 6)	7
1.1.2. RAHMENBEDINGUNGEN VON MARKETING-ENTSCHEIDUNGEN (LZ 7)	7
1.1.2.1. EXTERNE RAHMENBEDINGUNGEN	
1.1.2.2. INTERNE RAHMENBEDINGUNGEN	
1.1.3. DER PROZESS DER ABSATZFORSCHUNG (LZ 8)	8
1.1.4. GEWINNUNG VON INFORMATIONEN (LZ 9)	9
1.1.4.1. SEKUNDÄRFORSCHUNG (LZ 10)	9
1.1.4.1.1. VORGEHENSWEISE	
1.1.4.1.2. QUELLEN	
1.1.4.2. PRIMÄRFORSCHUNG (LZ 11)	9
1.1.4.2.1. BEFRAGUNG	
1.1.4.2.2. BEOBACHTUNG	

1.2. ZIELPLANUNG (LE 3) 11

1.2.1. ZUM BEGRIFF DES ZIELS (LZ 12)	11
1.2.2. WESEN UND ARTEN VON MARKETING-ZIELEN (LZ 13)	11
1.2.3. DIE STELLUNG VON MARKETING-ZIELEN IN DER ZIELHIERARCHIE (LZ 14)	12
1.2.4. DIE OPERATIONALISIERUNG VON MARKETING-ZIELEN	

1.3. STRATEGIEPLANUNG (LE 4) 12

1.3.1. STELLUNG DER ZIEL- U. STRATEGIEPLANUNG IM RAHMEN DER MARKETING-PLANUNG (LZ 16)	12
1.3.2. ENTSCHEIDUNGSHILFEN	
1.3.2.1. ENTSCHEIDUNGSHILFEN: ÜBERBLICK (LZ 17)	13
1.3.2.2. ENTSCHEIDUNGSHILFEN: AUSGEWÄHLTE STANDARD-STRATEGIEN (LZ 18)	13
1.3.2.2.1. DIE PRODUKT-MARKT-MATRIX	
1.3.2.2.2. DIE PORTFOLIO-ANALYSE	
1.3.2.2.3. DIE WETTBEWERBSMATRIX	

1.4. DIE GESTALTUNG DES MARKETING-PROGRAMMS 16

1.4.1. PRODUKT- UND PREISPOLITIK (LE 5) 16

1.4.1.1. ÜBERBLICK (LZ 19)	16
1.4.1.2. PRODUKTPOLITIK	
1.4.1.2.1. PRODUKTPOLITIK: BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN (LZ 20)	16
1.4.1.2.2. GESTALTUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSBEREICHE DER PRODUKTPOLITIK (LZ 21)	17
1.4.1.2.3. DER PRODUKT-LEBENSZYKLUS (LZ 22)	18
1.4.1.3. PREISPOLITIK	
1.4.1.3.1. BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN UND INSTRUMENTE DER PREISPOLITIK (LZ 23)	19
1.4.1.3.3. VERFAHREN DER PREISBILDUNG (LZ 24)	19

1.4.2. DISTRIBUTIONSPOLITIK (LE 6) 20

1.4.2.1. EINLEITUNG: BEGRIFF UND AUFGABENBEREICHE (LZ 25/26)	20
1.4.2.2. AKTEURE DER DISTRIBUTIONSPOLITIK (LZ 27)	21
1.4.2.2.1. INTERNE AUFGABENTRÄGER	
1.4.2.2.2. EXTERNE AUFGABENTRÄGER	
1.4.2.3. AKTIONSFELDER DER DISTRIBUTIONSPOLITIK (LZ 28)	23
1.4.2.3.1. STANDORTWAHL	
1.4.2.3.2. ABSATZWEGEPOLITIK	
1.4.2.3.3. AUFBAU UND STEUERUNG DER VERTRIEBSORGANISATION	
1.4.2.3.4. PHYSISCHE DISTRIBUTION	

1.4.3. KOMMUNIKATIONSPOLITIK (LE 7) 25

1.4.3.1. EINFÜHRUNG (LZ 29)	25
1.4.3.2. INSTRUMENTE DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK	
1.4.3.2.1. ÜBERBLICK ÜBER DIE INSTRUMENTE DER KOMMUNIKATIONSPOLITIK (LZ 29)	26
1.4.3.2.2. WERBUNG (LZ 30/31)	27

1.4.4. DIE OPTIMIERUNG DES MARKETING-MIX (LE 8) 28

1.4.4.1. ÜBERBLICK	
1.4.4.1.1. ÜBERBLICK: BEGRIFF UND AUFGABENBEREICH (LZ 32)	28
1.4.4.1.2. DIE PROBLEMATIK EINER ANALYTISCHEN BESTIMMUNG DES MARKETING-MIX (LZ 33)	28
1.4.4.1.3. ÜBERBLICK: LÖSUNGSANSÄTZE (LZ 34)	29

2. MARKETING-KONTROLLE (LE 9) 30

2.1. GEGENSTAND UND BEDEUTUNG DER MARKETING-KONTROLLE (LZ 36)	30
2.2.1. ERGEBNISORIENTIERTE MARKETING-KONTROLLE (LZ 37)	31
2.2.2. AUSGEWÄHLTE METHODEN (LZ 38)	32
2.3. MARKETING-AUDIT (LZ 39)	33
2.3.1. ZIELSETZUNG UND ZENTRALE PROBLEME	
2.3.2. OBJEKTBEREICHE DES MARKETING-AUDIT	

3. MARKETING-ORGANISATION (LE 10) 34

3.1. EINLEITUNG (LZ 40)	34
3.2. TYPEN VON MARKETING-ORGANISATIONEN BZW. VOR- UND NACHTEILE (LZ 41/42)	34

A. MARKETING ALS KONZEPT DER MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG (LE 1)

1. GRUNDLEGUNG (LZ 1)

NDH S. 1033-1034, 1036, 1053

- ausgewählte Definitionen von Marketing:
 - **Marketing** ist die **Planung, Koordination und Kontrolle aller** auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten **Unternehmensaktivitäten**
 - **Marketing als Maxime - Mittel - Methode** NDH S. 13
 - Marketing als Maxime: konsequente Ausrichtung aller den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Bedarfsträger
 - Marketing als Mittel: gezielter Einsatz von Instrumenten
 - Marketing als Methode: systematische Entscheidungsfindung
 - Absatzmärkte = Engpaß Nr. 1
- begriffliche Grundlagen:
 - **Absatz:** betriebliche **Hauptfunktion**, die alle Tätigkeiten umfaßt, die dazu bestimmt sind, die von einem Unternehmen geschaffenen **Leistungen am Markt zu verwerten**. Absatz ist **abzugrenzen** gegen Vertrieb (eigentlicher Verteilungsvorgang), Umsatz (mit Preisen bewerteter Absatz) und Handel.
 - **Absatzwirtschaft:** Betriebliche Organe und externe Institutionen, die damit befaßt sind, die **Spannungen**, die **zwischen Produktion und Konsumption** herrschen, zu **überwinden**, sowie die Maßnahmen, die dazu ergriffen werden.
 - **Bedürfnis:** autonom entstehende oder durch Sozialisation gelernte **Antriebskräfte im Innern des Menschen**, die sowohl von aktivierenden als auch von kognitiven Kräften gekennzeichnet sind. Bedürfnisse sind **handlungswirksam**, aber **unspezifische Antriebsempfindungen**, damit also auf kein konkretes Objekt der Bedürfnisbefriedigung gerichtet.
 - **Bedarf:** auf ein konkretes Objekt gerichtetes Bedürfnis. Bedarfsobjekte können Produkte bzw. Produktarten, Marken oder Gruppen von als vergleichbar angesehenen Marken sein. Hinsichtlich der Bedarfsträger werden zwischen dem **ursprünglichen Bedarf** privater Verbraucher und dem **abgeleiteten Bedarf** gewerblicher Abnehmer unterschieden.
 - **evoked set:** Menge an Marken oder Objekten, die einem Verbraucher bzw. Bedarfsträger in einer Kaufsituation bewußt sind.
 - **Konsum:** Verwendung oder Verzehr von wirtschaftlichen Gütern zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.
 - **Markt:** realer oder imaginärer **Ort des Zusammentreffens von Angebot an und Nachfrage** nach bestimmten Leistungen.
- Es gibt im **rechtlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmen drei Orientierungsrichtungen** im Marketing: **Konkurrenz - Anbieter - Nachfrager (Marketing-Dreieck)**
- Man muß immer **alle Parameter gleichzeitig** betrachten:
 - **Konkurrenzorientierung:** nur wenige Unternehmen orientieren sich an der Konkurrenz, aber fast alle betrachten die Kunden. Eigentlich wäre die Konkurrenzorientierung jedoch sehr wichtig. Gerade im Internet (globales Dorf) gibt es hohe Konkurrenz.
 - **Kundenorientierung:** man orientiert sich an z.B. in Befragungen festgestellten **Bedürfnissen** der Kunden.
- Charakterisierung des Marketing: Absatz- und Marketingkonzeption
 - **Absatz-Konzeption (Verkaufs-Konzeption):** Der Anbieter versucht, ein **vorgegebenes Produkt** mit Hilfe der Distribution am Markt abzusetzen. Ziel der Konzeption ist das Verteilen (Gewinn durch **genügend Umsatz**), nicht steigende Beliebtheit bei den Kunden.
 - **Marketing-Konzeption:** Der Anbieter erhält vom **Absatzmarkt** ein **Kundenbedürfnis**. Mit Hilfe des Marketing-Mix muß der Anbieter versuchen, seine anzubietende Gesamtleistung so zu gestalten, daß sie das **Bedürfnis** wirksamer und wirtschaftlicher **zufriedenstellt** als die Wettbewerber. **Zufriedene Kunden** sorgen dann für den Gewinn.

- Marketing ist funktionsübergreifend. Man spricht auch von **integrativem Marketing**.
 - Absatz ist eine **Funktion des Unternehmens** neben Beschaffung, F+E, Produktion, Auftragsabwicklung und Kundendienst.
 - Daneben ist Marketing ebenso wie Logistik und Controlling eine unternehmensweite Angelegenheit.
- Marketing heißt:
 - Denken in Relationen: Kundenorientierung (Bedürfnisorientierung) und Konkurrenzorientierung
 - Problemlösungen bieten
 - in den **subjektiven Wahrnehmungsbereich** des Kunden zu gelangen
 - Erreichen von **Wettbewerbsvorteilen**: Wettbewerbsvorteile werden erzielt, wenn die Bedingungen Wahrnehmbarkeit, Bedeutsamkeit und Dauerhaftigkeit alle gleichzeitig erfüllt sind
 - integratives Marketingdenken

2. DIE BEDEUTUNG DER ABSATZWIRTSCHAFT FÜR DIE UNTERNEHMUNG (LZ 2) Skript S. 15-16, NDH S. 3-12, 206-210

- **Leistungen** eines gewerblichen Anbieters können der **Natur entnommene Erzeugnisse**, aus Urprodukten **erstellte Sachgüter** oder **Dienstleistungen** sein.
- Der Dienstleistungsbereich gliedert sich in **primäre Dienstleistungen** (Kern des Angebotes) und **sekundäre Dienstleistungen** (produktbegleitende Leistungen wie Schulung, Erklärung, Service).
- Ziel ist die Differenzierung von der Konkurrenz.
- Die **Produktverwertung** erfolgt durch Absatz auf Märkten bzw. durch Eigenverbrauch.
- **Wertschöpfung** ist der von Stufe zu Stufe realisierte **Wertzuwachs**, der aus der Verarbeitung von Gütern und dem Einsatz von Dienstleistungen **im betrieblichen funktionsübergreifenden Leistungsprozeß** resultiert.
- **Modell der Wertkette** nach Porter:
 - Gliederung des Unternehmens in **strategisch relevante Tätigkeiten**, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen.
 - **Wertaktivitäten** sind die physisch und technologisch unterscheidbaren von einem Unternehmen ausgeführten Tätigkeiten. Sie sind die Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft.
 - Das Modell unterscheidet **Hauptaktivitäten** (nach dem **physischen Durchlaufprinzip**: Eingangslogistik, Leistungserstellung, Marketing & Vertrieb, Distributionslogistik, Kundendienst) und **Stützungsaktivitäten** (Beschaffung, F+E, Personalwesen, Unternehmensinfrastruktur)
 - Das Modell soll **Ansatzpunkte** für die Gewinnung von **Wettbewerbsvorteilen** liefern.
 - Der **Gesamtwert**, den die Abnehmer zu zahlen bereit sind, ergibt sich aus der **Summe von Wertaktivitäten** (Haupt- und Stützungsaktivitäten) und **Gewinnspanne**.
- Wertschöpfung aus betriebswirtschaftlicher Sicht: **Mehrwert** (Erlös - Vorleistungen)
- Von der Wertkette klar zu trennen ist die **Wertschöpfungskette** (Merke: **Wertkette ≠ Wertschöpfungskette**):
 - Die **Wertschöpfungskette** stellt dar, welche **Ressourcen** zur Entwicklung, Erzeugung und Vermarktung eines Produkts **beansprucht** werden und was diese Inanspruchnahme je Ressource und Einheit kostet.
- Verhandlungserfolg hängt insbesondere vom **Nutzen** ab:
 - Der **Nutzen des Verbrauchers** setzt sich aus einem **Grundnutzen** und einem **Zusatznutzen** (**Individualnutzen** und **Geltungsnutzen**) zusammen. Bei bestimmten Gütern (z.B. Statussymbole) kann der Zusatznutzen überwiegen.
 - Der **Nutzen des Anbieters** zeigt sich in Kenngrößen wie **Gewinn**, Rentabilität, Wachstum oder Prestige.
- In Industrieländern liegt im allgemeinen ein **Käufermarkt** vor, d.h. es gibt ein **Übergewicht der Nachfrageseite** (Überangebot). Ein Markt, bei dem sich Kunden um Lieferanten bemühen müssen, heißt hingegen **Verkäufermarkt** (Nachfrageüberhang).
- Die **Bedürfnisgerechtigkeit** des Angebots stellt einen unverzichtbaren **Orientierungspunkt** unternehmerischen Handelns dar.

- Prozeß der **Bedürfniskonkretisierung**:
 - Auf der **Antriebsebene** entsteht ein **Bedürfnis (unspezifischer Antrieb)**, hervorgerufen durch physiologische, soziale und persönlichkeitsbedingte Motive.
 - Auf der **Ebene der Objektausrichtung** versucht der Mensch, **Mittel zur Bedürfnisbefriedigung** zu suchen. Unter der Abwägung von Einstellungen, Werten, Produktinformationen und sozialen Normen entsteht ein **Bedarf (objektorientierte Handlungsabsicht)**. Der Bedarf kann sich auf ein Produkt, eine Produktart, eine bestimmte Marke oder eine Gruppen von vergleichbaren Marken richten.
 - Auf der **Ebene der Beschaffungsdisposition** wird aus dem Bedarf **marktwirksame Nachfrage**, wenn das Individuum Geldmittel und Beschaffungsaufwand sowie Beschaffungszeit und -ort dem Bedarf zuweist. Die vorhandene **Kaufkraft** stellt dabei oftmals eine unüberwindbare **Restriktion** dar, weshalb man dann 1-2 Stufen zurückfällt.
 - Auf der **Transaktionsebene** kommt es zum **Kaufakt**, wenn die Beschaffungsentscheidung in die Tat umgesetzt wird.
- Ein Produkt gilt als **marktgerecht**, wenn es **bedürfnis-, bedarfs- und nachfragegerecht** ist.

3. MARKETING ALS PROBLEMLÖSUNGSANSATZ FÜR ABSATZWIRTSCH. PROBLEME Skript S. 17, 20, NDH S. 870-873

- Marketing dient als **Wettbewerbsinstrument** auf **dynamischen Märkten** (zunehmender Konkurrenzdruck und Internationalität wegen Globalisierung).
- Deshalb kommt einer **systematischen Planung**, insbesondere der Marketing-Planung eine besondere Bedeutung zu. Die Marketing-Planung bildet die Grundlage für die anderen betrieblichen Teilpläne.
- Prozeß der **Marketing-Planung**:
 - Der Planungsprozeß beginnt immer mit einer **Situationsanalyse**, bei der man die gegenwärtige und zukünftige Situation des Unternehmens, seines Marktes und seines Umfeldes analysiert.
 - Bei der **Zielplanung** müssen konkrete, nach Möglichkeit sehr genau spezifizierte Zielvorgaben gesetzt werden. Eine genaue Zielsetzung ist sehr wichtig, damit später eine Kontrolle der Zielerreichung möglich ist.
 - Bei der **Strategieplanung** wird die absatzgerichtete Strategie eines Unternehmens festgelegt.
 - Mit Hilfe der **Maßnahmenplanung** werden Schritte geplant, die der Erfüllung der Strategie dienen.
- **Ziele** der Marketing-Planung:
 - sie fördert ziel- und zukunftsorientiertes Denken und Handeln
 - Koordinationsfunktion
 - Voraussetzung für Kontrolle und Kritik
 - Chancen und Risiken können so besser abgeschätzt werden.
- Man unterscheidet **kurzfristige Planung** (ca. 1 Jahr), **mittelfristige Planung** (3-5 Jahre) und **langfristige Planung** (über 5 Jahre).

4. MARKETING-MANAGEMENT (LZ 3)

NDH S. 20-23, 1059

- Unter **Marketing-Management** versteht man einerseits **anordnungsberechtigte Personen**, die **Träger von Marketingentscheidungen** in einer Unternehmung sind, andererseits die **Wahrnehmung von Führungsaufgaben** im Marketingbereich.
- **Aufgabenbereiche und Problemkomplexe**:
 - **Informationen**, die heutzutage aus Marketing-Informationssystemen gewonnen werden können:
 - Informationen über die **Umwelt** (z.B. Kunden, Konkurrenz)
 - Informationen über **vorhandene Instrumente** und mögliche Maßnahmen des Unternehmens (z.B. Outsourcing von Abteilungen notwendig)
 - Informationen über innerbetriebliche, kurz- und mittelfristig nicht überwindbare **Restriktionen** personeller, finanzieller und produktionsmäßiger Art
 - Informationen über die **Wirkung** von möglichen Maßnahmen auf die Umwelt
 - vier **Aktionsparameter** (absatzpolitische Instrumente):
 - **Produktpolitik**: eigentliche Produktqualität, Eigenschaften, Sortiment, Produktneuentwicklungen
 - **Preispolitik**: Preisgestaltung (absolute Höhe, Preisdifferenzierung, Rabatte, Kreditgewährung)
 - **Distributionspolitik**: Absatzwegewahl, Gestaltung des Vertriebs, physische Distribution
 - **Kommunikationspolitik**: Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring

- **Kontrolle:** fortwährende Überprüfung der **Richtigkeit getroffener Marketingmaßnahmen**
 - weitergehende Kontrolle ("social auditing"): Erfüllung der gesamtwirtschaftlichen Verpflichtungen
- **Aufbau- und Ablauforganisation:** Einbindung des Marketing in organisatorische Entscheidungen (**Primat** des Marketingsektors). Das Unternehmen sollte sich idealerweise als **Marketing-Organisation** verstehen.
- Der **entscheidungsorientierte Ansatz** als Entscheidungshilfe:
 - Entscheidungen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Die BWL befaßt sich mit dem Wirtschaften, was dann notwendig ist, wenn Mittel zur Bedürfnisbefriedigung knapp sind. Wirtschaften bedeutet, daß Entscheidungen getroffen werden müssen.
 - Eine **Entscheidung** ist also eine **Auswahl von Alternativen** im Hinblick auf eine Zielerreichung.
 - Elemente der Entscheidung [**Marketingentscheidung**]:
 - **Alternativen:** zur Erreichung eines Ziels **verfügbare Handlungsmöglichkeiten** [**Marketingaktivitäten**]
 - **Ziel:** zukünftiger, gewünschter Zustand der Realität [**marktorientiertes Zielsystem**, z.B. Gewinn]
 - **Rahmenbedingungen:** interne oder externe Sachverhalte, die durch eigene Aktivitäten nicht verändert werden können oder sollen [nicht kontrollierbare **Variablen der Umwelt**, nur z.T. beeinflussbar]
 - **idealtypischer zeitlicher Ablauf** einer Entscheidung:
 - **Anregungsphase:** ein bestehendes Problem erzeugt einen **Impuls**. Dieser Reiz bringt den Entscheidungsprozeß in Gang.
 - In der **Suchphase** werden Informationen über Rahmenbedingungen und Alternativen gewonnen.
 - In der **Phase der Alternativenbewertung** werden Alternativen gegeneinander abgewogen. Schließlich wird eine Alternative ausgewählt.
 - In der **Realisationsphase** wird die gewählte Alternative umgesetzt.
 - In der **Kontrollphase** erfolgt die Kontrolle der Entscheidung.
 - **Marketingentscheidungen** müssen **unternehmensbezogenen Gesichtspunkten** gerecht werden, aber auch stark **marktbezogen** ausgerichtet sein.
 - Der Marktbezug sorgt für einen hohen **Grad der Komplexität** mit gleichzeitiger hoher **Unsicherheit**.

5. ENTWICKLUNGSLINIEN DES MARKETING (LZ 4)

Skript S. 21

- Ausgehend von der **klassischen Absatzpolitik** als Entwicklung, Vergleich, Entscheidung und Durchsetzung der auf den Absatzmarkt gerichteten Handlungsalternativen hat sich der **inhaltliche Fokus** des Marketing sukzessiv von der **reinen Distributionsorientierung** über eine Verbraucher- und Handelsorientierung sowie Wettbewerbsorientierung hin zu einer **Gesellschafts- bzw. Umweltausrichtung** erweitert.
- 50er Jahre: Marketing als **Distributionsfunktion** mit reiner Distributionsorientierung
- 60er Jahre: Marketing als **dominante Engpaßfunktion** mit starker **Verbraucherorientierung**
 - Es gilt das **Primat des Absatzes**: Der Absatz der erzeugten Produkte wurde zum Hauptproblem der Unternehmen. Der betriebliche Engpaß verlagerte sich von der Produktions- zur Absatzseite hin.
- 70er Jahre: Marketing als Führungsfunktion mit zusätzlicher Orientierung am **Handel**
- 80er Jahre: **strategisches Marketing**, wobei man sich vor allem auch an den **Wettbewerbern** orientiert
 - auf dem Zielmarkt bestehende Bedürfnisse müssen vom Unternehmen effizienter und **effektiver als** vom **Wettbewerb** befriedigt werden.
- 90er Jahre: **marktorientiertes Führungskonzept** mit einer **Orientierung am gesamten Markt** (**Unternehmung, Verbraucher, Handel, Wettbewerber und Umwelt**)

6. MARKETING UND WISSENSCHAFTSTHEORIE (LZ 5)

NDH S. 27-31

- Begriff der **Wissenschaft**: Wissenschaft ist die **systematische Gewinnung von Erkenntnissen**, um den Wissensvorrat der Menschheit zu erhöhen. Wissenschaft steht vielfach auch für wissenschaftlich arbeitende Organisationen bzw. Institutionen (z.B. Hochschulen). Seltener wird auch das Ergebnis wissenschaftlicher Tätigkeit als Wissenschaft bezeichnet.
- **Aufgabenstellungen** der Wissenschaft:
 - **reine Wissenschaft**: reine Erkenntnisgewinnung
 - **angewandte Wissenschaft**: unter dem Aspekt eines praktischen Nutzens durchgeführt
 - Marketing: angewandte Wissenschaft, weil es speziell **nach Bedürfnissen** (z.B. der Industrie) arbeitet

- wertende Wissenschaft: Einbindung moralischer oder ethischer Grundsätze, aber Trennung zwischen dem Werturteil und der nackten Erkenntnis
- wertfreie Wissenschaft: Erkenntnis ohne Werturteile
- **Wissenschaftstheorie:** "Wissenschaft von der Wissenschaft"
 - Die Wissenschaftstheorie gibt Vorschriften, wie man sich wissenschaftlich verhält.
 - **externale** Wissenschaftstheorie: Objekte sind der Wissenschaftsprozess und wissenschaftliche Institutionen.
 - **internale Wissenschaftstheorie:** **Objekte** sind **wissenschaftliche Aussagen**.
 - Es gibt 2 Sprachebenen: die **Objektsprache** und die Metasprache (Aussage über eine Aussage)
 - Ansatzpunkte der **Semiotik** (Sprachlehre): syntaktische Ebene (Zeichenebene), semantische Ebene (Bedeutung von Buchstaben) und pragmatische Ebene (Bedeutung zusammenhängender Buchstaben)

Teil B: Die Aufgabenbereiche des Marketing-Managements

1.1. SITUATIONSANALYSE (LE 2)

1.1.1. BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN (LZ 6)

NDH S. 670-672, 1058, 1060

- Differenzierung zwischen **Marktforschung**, **Absatzforschung** und **Marketing-Forschung**:
 - **Marktforschung:** zielbewußte Untersuchung eines **konkreten Marktes**, ob auf der Beschaffungs- oder der Absatzseite. Die Informationsgewinnung erfolgt ausschließlich aus **externen Quellen**.
 - **Marketing-Forschung** (Absatzforschung):
 - Gewinnung und Analyse von Informationen, die zur Identifikation und Lösung von Marketingproblemen von Bedeutung sein können.
 - Sie liefert die Grundlage für die Erarbeitung, Implementierung und Kontrolle von Marketingkonzeptionen bzw. -entscheidungen.
 - Sie umschließt die **Beschaffung und Auswertung von Informationen** aus mehreren Bereichen:
 - ♦ **externe Quellen**, analog zur Marktforschung
 - ♦ **interne Informationen** (z.B. Daten aus dem Rechnungswesen oder der Absatzstatistik)
 - ♦ **Daten aus dem Unternehmensumfeld** (z.B. rechtliche oder technologische Entwicklung)
- Begriffe der Informationsgewinnung:
 - **Informationsmanagement:** Handhabung der gewonnenen Informationen. Gutes Informationsmanagement ist notwendig für Unternehmenserfolg.
 - Information etabliert sich als **4. Produktionsfaktor** (Inputfaktor), z.B. eingesetzt in Gestaltung, Entwicklung und Vertrieb.
 - **"Information overload":** Überforderung mit der Verarbeitung der Informationsfülle.
 - Paradoxon des **Informationsmangels im Informationsüberfluß**:

NDH S. 1005

 man trifft auf eine Flut von Informationen, allerdings kann man die wichtigen Informationen nicht aus dem Angebot herausfiltern, daher kommt es zu einem **Informationsdefizit**.
 - **Informationsexplosion:** alle 5-7 Jahre verdoppelt sich die Zahl der verfügbaren Informationen.

1.1.2. RAHMENBEDINGUNGEN VON MARKETING-ENTSCHEIDUNGEN (LZ 7)

Skript S. 19, NDH S.876-877

- Man differenziert die **externen Rahmenbedingungen** in **Umfeld** und **Markt**:
 - **Umfeld (Makro-Umwelt):** Volks- und Weltwirtschaft, verfügbare **Technologie**, soziokulturelle Gegebenheiten, geographische, klimatische und ökologische Bedingungen, **politisches** und administratives **System, Rechtsordnung**

- **Markt (Mikro-Umwelt):**
 - **Bedarfsträger** bzw. Nachfrager, Käufer und Verbraucher müssen im Mittelpunkt der unternehmerischen Überlegungen stehen.
 - **Lieferanten**
 - **Infrastruktur** (z.B. Verfügbarkeit von Transport- und Kommunikationseinrichtungen, Entsorgung, Verwaltung, Bildungswesen)
 - **Staat** (als Anbieter und Nachfrager)
 - **Konkurrenten:** direkte Wettbewerber, potentielle Wettbewerber, Hersteller von Substitutionsgütern
 - Absatzmittler und Absatzhelfer
- **interne Rahmenbedingungen:**
 - besonders wichtig sind die **Ressourcen** der Unternehmung (Anlagen, Finanzmittel, Personal, Know-how).
 - weitere: **Standort** (wird üblicherweise als Datum gesehen), Unternehmenskultur, Rechtsform

1.1.3. DER PROZESS DER ABSATZFORSCHUNG (LZ 8)

Skript S. 23, NDH S.683-686

- Eine möglichst umfassende und genaue **Planung aller erforderlichen Einzelschritte** ist Voraussetzung für die Gewinnung von Marketinginformationen.
- Der Prozeß der Absatzforschung läßt sich idealtypisch in eine **Abfolge von 5 Phasen** untergliedern:
 - **Definitionsphase:**
 - **Problemdefinition:** Umsetzung einer Fragestellung in ein spezifisch umrissenes Forschungsproblem, insbesondere unter Berücksichtigung der Vorstellungen des Entscheidungsträgers
 - **Problemstrukturierung:** Festlegung der relevanten betriebsinternen und -externen Variablen, Feststellung des Informationsstandes
 - Definition der Erhebungsziele (notwendig, um Zielerreichung zu kontrollieren)
 - **Designphase:** Ziel ist ein **detaillierter Erhebungsplan**, der die einzelnen **Schritte der Felduntersuchung** und der Datenauswertung vorzeichnet.
 - **Hypothesengewinnung:** theoriegeleitete Gewinnung von Hypothesen
 - Aufbau des Forschungsprojekts (Informationsquellen, Research Design, Träger)
 - Bestimmung der **Erhebungsmethode**, Auswahl/Entwicklung der **Erhebungsinstrumente**
 - Bestimmung der **Erhebungseinheiten** (Voll-/Teilerhebung, Umfang der Stichprobe)
 - ggf. Probeerhebung (Pretest)
 - Erstellung des detaillierten Erhebungsplanes, möglichst mit Grobplanung der Datenauswertung
 - **Feldphase:** eigentliche **Erhebung der Daten** (z.B. in Interviews)
 - Organisation bzw. **Durchführung und Kontrolle der Datenerhebung** (zunächst Anwerbung und Schulung des Erhebungsstabes), u.U. Übertragung der Erhebung an eine externe Organisation
 - Dokumentation
 - **Analysephase:** Prozeß der **Datenauswertung**
 - Vorprüfung der Erhebungsergebnisse (u.a. Paginierung: Numerierung der Unterlagen und Überprüfung auf Vollständigkeit)
 - Vorbereitung der maschinellen Datenanalyse durch **EDV-mäßige Erfassung:** Kodierung, Übernahme auf Datenträger
 - **statistische Auswertung** des Erhebungsmaterials: einfache Auszählungen, inferenzstatistische Schätz- und Prüfungsvorgänge, multivariate Analysen
 - **Interpretation** der Ergebnisse: Bewertung über Indizes
 - **Kommunikationsphase:**
 - **Abfassung des Forschungsberichts**
 - **Präsentation** der Ergebnisse
 - **Information des Entscheidungsträgers**, damit dieser die Ergebnisse als Hilfe nutzen kann

- **Primärforschung:** Gewinnung von Informationen an ihrem Entstehungsort
 - Unter Primärforschung versteht man die **originäre Gewinnung** von für die Lösung eines Problems relevanten Informationen mittels **Befragung bzw. Beobachtung**.
 - Bei **besonders spezifischen Problemen** ist die Primärforschung i.d.R. unerlässlich.
- **Sekundärforschung:** Aufbereitung bereits vorhandener Informationen
 - Unter Sekundärforschung versteht man die Gewinnung von für die Lösung eines Problems relevanten Informationen durch **Beschaffung und Analyse bereits vorhandener**, zu anderen bzw. unspezifischen Zwecken erhobenen **Daten**.
 - Sekundärforschung kann auch zur **Klarmachung** eines Problems der Primärforschung vorgeschoben werden.

1.1.4.1. SEKUNDÄRFORSCHUNG (LZ 10)

Skript S. 24-25, NDH S. 681-683

- **Vorgehensweise:** vorhandene Daten werden ergänzt oder aufbereitet.
 - Vorteil: Man **spart Kosten**, da man nicht selbst erheben muß, sondern lediglich eine **Gebühr für die Benutzung** bezahlen muß.
- **Quellen** der Sekundärforschung: man wird i.d.R. nur **bloße Zahlen** erhalten, die jeweilige Interpretation muß selbst erfolgen.
 - **unternehmensexterne Quellen (klassische Quelle der Sekundärforschung):**
 - **Amtliche Statistik**
 - ♦ Quellenachweise der Amtlichen Statistik
 - ♦ Informationsmaterial des **Statistischen Bundesamtes** (z.B. Statistisches Jahrbuch für Deutschland), der **Statistischen Landesämter** und der Statistischen Ämter der Gemeinden
 - ♦ Informationsmaterial von **Ministerien** und sonstigen staatlichen Institutionen (z.B. Berichte der Bundesministerien)
 - Informationen von **Wirtschaftsverbänden:** Branchenstatistiken, Aufbereitung von Daten amtlicher Quellen
 - Informationen von **Wirtschaftswissenschaftlichen Instituten:** DIW Berlin, FfH Berlin, GfK Nürnberg, Weltwirtschaftsarchiv Hamburg, Ifo-Institut München, Institut für Handelsforschung Kiel, Institut für Weltwirtschaft Kiel
 - Informationen aus dem **fachlichen** und allgemeinen **Schrifttum:** Bibliographien, Fachliteratur, Zeitungen und Zeitschriften, Firmenveröffentlichungen
 - Informationen von Absatzhelfern und Werbeträgern: Kreditinstitute, Auskunftsteien; Zeitschriftenverlage
 - Informationen von **internationalen Organisationen:** Statistische Ämter der europäischen Behörden, EFTA, OECD, GATT, Vereinte Nationen, Weltbank
 - **unternehmensinterne Quellen:** **Berichte der Außendienstmitarbeiter**, Rechnungswesen, Absatzstatistik, Kundenkartei, Vertriebs Erfolgsanalyse, Archiv

1.1.4.2. PRIMÄRFORSCHUNG (LZ 11)

Skript S. 26-28, NDH S. 737-753

- **Befragung:** im Marketing sehr verbreitet
 - Differenzierung nach der Zahl der untersuchten Themen:
 - **Ein-Themen-Befragung:** Befragung zu einem Gegenstand (z.B. ein spezifisches Produkt), oft durch Unternehmen selbst
 - **Mehr-Themen-Befragung (Omnibuserhebung):** mehrere Fragenkomplexe in einer Untersuchung, die häufig durch Marktforschungsinstitute durchgeführt werden. Vorteil: kostengünstig, da nur **anteilige Kosten** zu zahlen sind.
 - **mündliche Befragung:** standardisiertes (starrer Fragenkatalog), **persönliches Interview**
 - Gründe für die **Standardisierung:**
 - ♦ Vermeidung von **Verzerrungen** durch Beeinflussung der Probanden durch den **Interviewer**
 - ♦ bessere Auswertung (Codierung der möglichen Antworten)
 - Vorteil mündlicher Befragungen: **hohe Rücklaufquote**, daher höhere Repräsentativität

Arten von Fragen:

- ♦ **Eisbrecherfragen** dienen zur Kontaktherstellung zwischen Interviewer und Erhebungsperson
- ♦ Kern des Interviews: **Sachfragen** zum eigentlichen Thema
- ♦ Kontroll- und **Plausibilitätsfragen** zur Überprüfung der Konsistenz der Antworten
- ♦ **sozio-demographische Fragen** (Fragen zur Person): Zuordnung zu einer Unterstichprobe
- Tips zur Vermeidung von Fehlern und Verzerrungen:
 - ♦ **indirekte Fragestellung** bei Gefahr **sozialer Erwünschtheit**, bei Tabuthemen oder bei Prestigefragen
 - ♦ geschlossene Fragen (Antwortkategorien vorgegeben) vs. offene Fragen
 - ♦ saubere Formulierung und einfache (der Zielgruppe adäquate) Sprache: Vermeidung von Homonymen bzw. Synonymen zur Sicherstellung einer **klaren Fragestellung**
 - ♦ **Abwechslungsreichtum** zur Vermeidung von Langeweile beim Befragten
 - ♦ Voraussetzung: gute **Schulung** des Interviewers
- Sonderform der mündlichen Befragung: **Telefonbefragungen** (fernmündliche Befragung)
 - ♦ Vorteile: **Kostenersparnis** durch Einsparung von Portokosten gegenüber der schriftlichen Befragung und reduzierten Interviewerkosten (z.B. Fahrtkosten), **Vermeidung von Interaktionsprozessen** zwischen Interviewer und Befragtem
- **freie Befragung** (häufig angewandt bei Befragungen von Fachleuten): Vorgabe eines **Interviewerleitfadens**, jedoch formuliert der Interviewer selbst die Fragen
- **Tiefeninterview** (Exploration): Untersuchung tieferliegender Ursachen des Verhaltens, wobei besonders qualifizierte Interviewer vonnöten sind.
- **schriftliche Befragung**: Probanden erhalten Fragebögen zugeschickt
 - i.d.R. **geschlossene** Fragen
 - das **Meßniveau** ist entscheidend, weil es über den Informationsgehalt bzw. über die statistischen entscheidet. Man unterscheidet Nominalskala, Ordinalskala, Intervallskala und Verhältnisskala.
 - Vorteile: niedrige Kosten, Befragter kann **Zeitpunkt der Beantwortung** selbst wählen, keine Interviewerbeeinflussung
 - Nachteile: **geringe Rücklaufquote**, **geringe Kontrollmöglichkeiten** (Ausfüllender, Plausibilität)
- **computergestützte** Befragung: simultane Mehrpersonenbefragung mittels Datenverarbeitungsanlagen
 - Vorteile: schnelle, sichere und **preisgünstige** Durchführung, Registrierung der **Reaktionszeit** möglich
- **Beobachtung**: Erfassung von **sinnlich wahrnehmbaren Sachverhalten** im Augenblick ihres Auftretens durch andere Personen
 - im Marketing weniger verbreitet
 - Merkmale einer methodisch fundierten Vorgehensweise:
 - dient einem bestimmten **Forschungszweck**
 - **Systematisierung** (Ausschluß des Zufalls)
 - **Dokumentation** (bevorzugt auf Video)
 - Prüfung und Kontrolle hinsichtlich der Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Genauigkeit
 - **Feldbeobachtung** (Probanden in ihrem gewohnten Umfeld, z.B. Kundenlaufstudien) vs. **Laborbeobachtung** (Verhalten in einer künstlich geschaffenen Situation)
 - nichtteilnehmende vs. teilnehmende Beobachtung
 - Nachteile: nur physische Aktivitäten beobachtbar, **Kontrolle der Rahmenbedingungen** schwierig, Repräsentativität der Erhebung
- **Panelerhebung**: **regelmäßige Beschaffung** von Daten zu einem **bestimmten Erhebungsgegenstand** bei einer **gleichbleibenden Personengruppe** (z.B. Individual- bzw. Haushaltspanel) bzw. wiederholte Registrierung der Absatzentwicklung in einer als repräsentativ erachteten Zahl von Unternehmen (z.B. Einzelhandelspanel).
 - Vorteile der Panelerhebung: Kostenvorteile (einmalige Gewinnung eines repräsentativen Sample), schnelle Informationsgewinnung, hohe **Reagibilität**
 - Probleme beim Haushaltspanel: repräsentativer Querschnitt, Gewinnung von Teilnehmern, **Panelsterblichkeit**, **Panelleffekt** (Verhaltensänderung aufgrund der Teilnahme am Panel)

1.2. ZIELPLANUNG (LE 3)

1.2.1. ZUM BEGRIFF DES ZIELS (LZ 12)

Skript S. 29, NDH S. 880-882, 1060, 1087

- Ein **Ziel** ist ein **für die Zukunft angestrebter Zustand** der Realität.
- Marketing-Ziele sollen insbesondere durch den **Einsatz der absatzpolitischen Instrumente** erreicht werden.
- Das Ziel wird aufgrund der in der Situationsanalyse ermittelten internen und externen Rahmenbedingungen definiert.
- Es muß **nach Inhalt** (z.B. Steigerung des Umsatzes), **Ausmaß** (z.B. 30%) und **zeitlichem Bezug** (z.B. bis Ende 2001) **bestimmt** sein, um die Zielerreichung kontrollieren zu können.
- Unterscheidung von Zielen:
 - komplementäre vs. konfliktionäre Ziele
 - **komplementäre** Zielbeziehung: Die Realisierung von Ziel 1 fördert die Verwirklichung von Ziel 2.
 - **konfliktionäre** Zielbeziehung: Die Erreichung von Ziel 1 geht zu Lasten von Ziel 2.
 - **indifferente** Zielbeziehung: Die Erreichung von Ziel 1 hat keinerlei Auswirkungen auf Ziel 2.
 - **Oberziele** (eigentlicher Zweck) und **Unterziele** (Mittel zum Zweck)
 - **Haupt- und Nebenziele**: Differenzierung nach der Priorität der Zielerreichung
 - Gewichtung von Zielen nach ihrem Nutzen

1.2.2. WESEN UND ARTEN VON MARKETING-ZIELEN (LZ 13)

Skript S. 30-32, NDH S. 882-883

- Wesen von Marketing-Zielen:
 - Typischerweise tritt eine **multidimensionale Zielsetzung** auf.
 - Unternehmensziele können auf die drei Basisgrößen **Marktziele** (z.B. Marktanteil), **Ertragsziele** (z.B. Gewinn) und produkt- und gesellschaftsbezogene **Leistungsziele** (z.B. soziale Verantwortung) verdichtet werden.
 - Die Wahl von Zielen unterliegt **Restriktionen** wie Unternehmensressourcen oder Konkurrentenverhalten. **Unbewußte** Restriktionen sind vielfach die **Unternehmenskultur** und **-philosophie**.
 - Ein Problem ist die Identifikation von Konflikten der gleichzeitigen Erreichung mehrerer Ziele.
- **Arten** von Marketing-Zielen:
 - **marktökonomische Ziele**: z.B. Deckungsbeitrag
 - **marktpsychologische Ziele** sind theoretische Konstrukte, die nicht meßbar sind: z.B. Image
 - **Marketingleitbilder**:
 - **Marktpositionierungsziele**:
 - ♦ Marktanteil: Verhältnis des eigenen Umsatzes zum Gesamtumsatz auf dem Markt/in der Branche
 - ♦ Distribution: Verhältnis der Zahl der Geschäfte mit eigener Präsenz zur Zahl aller Geschäfte
 - **Preispositionierungsziele**: Ziel ist die eigene Einordnung in ein bestimmtes Preissegment Skript S. 31
 - **Image-/Bekanntheitspositionierungsziele**:
 - ♦ Image und Bekanntheitsgrad korrelieren nicht zwangsläufig positiv miteinander. Es ist auch denkbar, daß die Bekanntheit durch ein Negativimage erlangt wurde.
 - ♦ Ziel ist **höchste Bekanntheit** bei gleichzeitigem **positivem Image**.
- **Operationalisierung** von Marketing-Zielen:
 - **Quantitative** Ziele sind direkt zählbare Ziele. Man unterscheidet **monetäre** Ziele (finanzielle Ziele, meßbar in Geldeinheiten) und **bonitäre** Ziele (Mengenziele, meßbar in Stück).
 - **Qualitative** Ziele sind theoretische, **nicht greifbare Ziele**, die daher operationalisiert, also meßbar gemacht werden müssen. Dabei sind folgende Verfahren gebräuchlich: Skript S. 38-39
 - **Polaritätenprofil**: positive bzw. negative Eigenschaften sollen möglichst einheitlich ausgerichtet sein. Die Eigenschaften sollten eine umfassende Beschreibung geben.
 - **zweidimensionale Positionierung** (Punkt im Koordinatensystem), z.B. Bedeutung der Kompetenz

- Modellhafte **Zielhierarchie** des Unternehmens:
 - **originäre Ziele**: ursprüngliche, oberste Ziele, die sich auf das **Gesamtunternehmen** beziehen
 - **Gesamtziele** (Globalziele): dazu zählen **allgemeine Wertvorstellungen**, **Unternehmenszweck** und **Unternehmensziele** (speziell ROI)
 - **derivative Ziele**: aus den originären Zielen **ableitbare** Ziele
 - **Bereichsziele (Zwischenziele)** sind solche Ziele, die individuell auf bestimmte Unternehmensbereiche abgestimmt sind. Es gibt z.B. Beschaffungsziele, Produktionsziele, Marketingziele, Finanzierungsziele. Typische Marketingziele sind z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag oder das Marketing-Leitbild
 - **Marketingziele-Subsystem**:
 - 1. Unterstufe: **Gruppenziele** - die Marketingziele können beispielsweise nach **Produktgruppen** oder nach einer geographischen Ordnung unterteilt werden. Diese Unterteilung hängt von der individuellen **Unternehmensstruktur** ab.
 - 2. Unterstufe: Jede Gruppe kann in **Aktionsfeldziele** unterteilt werden - man unterscheidet **angebotspolitische Ziele** (Produkt- und Preispolitik), **distributionspolitische Ziele** und **kommunikationspolitische Ziele**.
 - 3. Unterstufe: Jedes Aktionsfeld kann wiederum in **Instrumentalziele** aufgegliedert werden, z.B. das Aktionsfeld Angebotspolitik in die Produktziele, Programmziele und Preisziele. Die Festlegung der Instrumentalziele stellt eine **Konkretisierung der Ziele** eines Aktionsfeldes dar.
- Man vermutet **Zweck-Mittel-Beziehungen** zwischen grundlegenden Marketing-Zielen:
 - Jedes Ziel ist **Mittel** zur Erreichung übergeordneter Ziele (zielführende Maßnahme) und **Zweck** für untergeordnete Ziele.
 - Zweck-Mittel-Vermutungen auf **marktpsychologischer** Ebene:
 - Proberanteil und Wiederkäuferanteil wirken auf den Bekanntheitsgrad.
 - **Bekanntheitsgrad** und **Image** wirken auf den **Umsatz**. Es ist nicht geklärt, ob ein positiver oder negativer Zusammenhang zwischen Bekanntheitsgrad und Umsatz besteht.
 - Zweck-Mittel-Vermutungen auf **marktökonomischer** Ebene:
 - Bevorratung und Kontaktstrecke wirken auf die Distribution.
 - **Marktanteil** und **Distribution** bestimmen den **Umsatz**.

1.3. STRATEGIEPLANUNG (LE 4)

1.3.1. STELLUNG DER ZIEL- UND STRATEGIEPLANUNG IM RAHMEN DER MARKETING-PLANUNG(LZ 16)

Skript S. 17, 40-41, NDH S. 874-876, 883-884, 1078

- **Ziel- und Strategieplanung** stehen im **Prozeß der Marketing-Planung** zwischen Situationsanalyse und Maßnahmenplanung.
- sich anbietende Reaktionsmöglichkeiten auf schwache Signale ("**weak signals**") [nach **Ansoff**]:
 - Grundlegende Ansätze des strategischen Managements:
 - "**before fact approach**" (Früherkennung): Ahnen eventuell zu erwartender Störfälle durch sensibles Beobachten. **Früherkennung** als **Idee strategischer Unternehmensführung** ist allerdings wegen ihrer Komplexität und mangelnden Akzeptanz bisher wenig verbreitet.
 - "**after fact approach**" (Krisenmanagement): passive Haltung (man wartet ab, bis eine Störung eintritt).
 - **strategische Situationsanalyse**: Beobachtung von Veränderungen der Rahmenbedingungen
 - Postulat der abgestuften strategischen Bereitschaft: **alternative** Ziel-, Strategien- und Maßnahmenplanung
- **Strategien** sind **mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen** mit Instrumentalcharakter (**Ausrichtung** des Unternehmens). Sie haben die Aufgabe, nachgeordnete Entscheidungen und den Mitteleinsatz auf die Ziele hin zu **kanalisieren**.

- Möglichkeiten (**Dimensionen**) der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung:
 - **räumliche Beschränkung** bzw. Expansion des Absatzgebietes
 - Vertrautheit mit dem Markt
 - **differenzierte Marktbearbeitung** (Anbieten von verschiedenen, auf Kundenwünsche ausgerichtete Produkte) vs. **undifferenzierte Marktbearbeitung**
 - primärer Leistungsinhalt
 - **Stellung zum Wettbewerb**: z.B. Kooperation mit der Konkurrenz, aggressiver Wettbewerb
 - Einstellung zur Technologie (z.B. Vorreiterstellung)
 - Exportorientierung
- **Ausgangspunkt** der Überlegungen bildet dabei das Auftreten von **Ziellücken** (gaps) zwischen Soll und Ist. Die **Gap-Analyse** gibt Aufschluß darüber, daß sich die Ziele eines Unternehmens mit der bisherigen Strategie nicht erreichen lassen.

1.3.2.1. ENTSCHEIDUNGSHILFEN: ÜBERBLICK (LZ 17)

Skript S. 43, NDH S. 898-924, 1068, 1086, Ma-St S. 120-178

- **Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff** (LZ 18)
- Geschäftsfelddefinition nach Abell/Hammond: Das **Geschäftsfeld** eines Unternehmens ergibt sich als **Würfel im dreidimensionalen Raum**, der durch die Achsen **Kundengruppen**, **Kundenbedürfnisse** und **Technologien** charakterisiert ist.
- **Produktlebenszyklus** (LZ 22)
- Marktlebenszyklus
- Adaptionen- und Diffusionstheorie
- **Portfolio-Analyse** (LZ 18)
- **Wettbewerbsmatrix nach Porter** (LZ 18) bzw. **U-Kurve** nach Porter
- Wettbewerbsvorteilsmatrix der Boston Consulting Group (BCG):
 - In der Wettbewerbsvorteilsmatrix wird das Wesen eines Geschäfts durch 2 Faktoren charakterisiert
 - **Größe eines Vorteils** eines Unternehmens gegenüber seinen Wettbewerbern
 - **Anzahl möglicher Vorteile**, also die Anzahl der einzigartigen Möglichkeiten der Vorteilsschaffung
 - Die Matrix hat vier strategische Positionen: Volumen, Spezialisierung, Patt und Fragmentierung
- **Strategisches Spielbrett von McKinsey**
 - 2 Fragen zur Ermittlung des spezifischen strategischen Gestaltungsrahmens:
 - **wo konkurrieren?** Gesamtmarkt oder Nische
 - **wie konkurrieren?** bekannte Regeln, aber gesteigerte Effizienz vs. neue Regeln
 - Es ergeben sich 4 grundsätzliche strategische Handlungspositionen: überlegene Marktabdeckung auf breiter Front, Konzentration auf eine Marktnische, Änderungen der Grundlagen des Wettbewerbs, Innovationen im Teilmarkt
- Outpacing-Strategie nach Gilbert/Strebel
 - Unter **Outpacing Strategy** versteht man die explizit entwickelte Fähigkeit des Unternehmens, je nach Wettbewerbslage die strategische Betonung zwischen hohem Produktnutzen und Kostensenkung besser als der Wettbewerb zu wählen.
- Break-Even-Analyse

1.3.2.2. ENTSCHEIDUNGSHILFEN: AUSGEWÄHLTE STANDARD-STRATEGIEN (LZ 18)

Skript S. 42, 44-50, NDH S. 899-902, 907-923, 1066, 1068, Ma-St S. 120-156

- Die **Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff** ist ein Denkraster zur Gewinnung von Strategien in wachsenden Märkten, wobei die strategischen Handlungsmöglichkeiten auf die grundlegenden **produkt- und marktbezogenen** Optionen (**Gestaltungspotentiale**) Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation reduziert werden:
 - **Marktdurchdringung (Marktpenetration)**: bestehende Produkte auf bestehenden Märkten
 - **Intensivierung der Marktbearbeitung** zur Stabilisierung bzw. Ausbau des Marktanteils
 - Erhöhung der **Verwendungsrate** durch Preissenkung oder **Obsoleszenz** (künstliche Veralterung eines Produkts in technologischer oder psychologischer Hinsicht)
 - Abwerbung von Kunden der Wettbewerber durch gesteigerte Marketing-Aktivitäten

- Weckung des **latenten Bedarfs** bei bisherigen Nichtverwendern, z.B. durch Proben oder Preisaktionen.
- **Marktentwicklung:** bestehende Produkte auf neuen Märkten
 - Aus der historischen Entwicklung heraus bedient ein Unternehmen nur bestimmte Märkte.
 - **Erschließung neuer Märkte** (geographische Ausdehnung, Ansprechen neuer Kundengruppen durch neue Produktfunktionen, neue Anwendungsfelder für das Produkt)
- **Produktentwicklung (Produktinnovation):** neue Produkte auf bestehenden Märkten
 - **Innovation:** völlig neues Produkt
 - Quasi-Innovation: neues Produkt, das jedoch an vorhandene Produkte anknüpft
 - Pseudo-Neuheiten (**me too-Produkte**) Kopien von Markenprodukten - nur Innovation für das Unternehmen
- **Diversifikation:** neue Produkte auf neuen Märkten
 - Ausbrechen **aus traditionellen Betätigungsfeldern in neue Bereiche**, die keinen direkten Zusammenhang zu den bisherigen Aktionsfeldern besitzen.
- Das Risiko nimmt aufgrund des sinkenden Grades von Synergieeffekten von Stufe zu Stufe zu.
- Kritik: Zweidimensionalität des Ansatzes, Wachstumsorientierung
- allgemeine Bemerkungen zur **Portfolio-Analyse**
 - Ein Portfolio im marketingtechnischen Sinn sieht das Unternehmen als **Ansammlung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE)**.
 - Eine SGE ist eine organisatorische Einheit, die sich mit strategischen Geschäftsfeldern befaßt.
 - **Anforderungen an SGE:**
 - **Marktaufgabe:** SGE löst Abnehmerprobleme
 - **Eigenständigkeit:** SGE sollten in sich homogen, untereinander jedoch heterogen sein.
 - ♦ Die SGE hat eine spezifische Konkurrenz (anderes Unternehmen oder SGE anderer Unternehmen).
 - ♦ Autonomie der SGE: die SGE kann strategische Aktivitäten selbständig planen und durchführen.
 - ♦ Die SGE hat einen nach Größe, Wachstum und Konzentration definierbaren Markt.
 - Beitrag zum **Erfolgspotential:**
 - ♦ Die SGE erzielt Synergieeffekte (Effekte wirken zusammen und verstärken sich so).
 - ♦ Die SGE erzielt Wettbewerbsvorteile und liefert damit einen relevanten Beitrag zum Geschäftserfolg.
 - Vorteil: graphische Darstellung zur Erhöhung der Transparenz möglich
 - Portfolios geben jeweils einen **Überblick über die Ist-Situation**.
 - Es gibt zwei grundsätzliche Möglichkeiten des Portfolio-Einsatzes: **innerbetriebliches Portfolio** bzw. **Konkurrenz-Portfolio**
 - Die Portfolio-Analyse liefert einen Überblick über die **finanzielle Ausgewogenheit** des Unternehmens, jeweils bezogen auf die SGE.
 - Die Einordnung von SGE im zweidimensionalen Raum erfolgt jeweils nach einem externen und einem internen Faktor:
 - **externer Faktor:** Bestimmung der **Chancen des marktlichen Umfelds**. Typische Kenngrößen sind Marktwachstum, Marktattraktivität, Größe oder Stabilität.
 - **interner Faktor: Stärke des eigenen Unternehmens**. Typische Kenngrößen sind relativer Marktanteil, relativer Wettbewerbsvorteil, Know-how oder Potential.
 - Die Achsen müssen beschriftet und je nach Kenngröße und Umfeld eingeteilt werden. Die Achsenrichtung ist dabei nicht vorgegeben. Im Innenbereich werden die SGE positioniert, wobei die Größe des Kreises die **Bedeutung der SGE** signalisiert.
 - **Vorteile** der Portfolio-Methode:
 - **simultane Berücksichtigung interner Chancen und externer Risiken**
 - gedankliche **Strukturierung** einer komplexen Situation.
 - **Triggerfunktion** (gibt Anstoß zu weiteren Analysen), aber nicht alleiniges Mittel zur Strategiefindung.
 - finanzielle Ausgewogenheit eines Unternehmens wird aufgezeigt.
 - **einfacher Grundgedanke**, leicht erklärbar
 - zum Teil besteht eine theoretische Fundierung
 - bietet eine Reihe von Informationen (Größe der SGE, Polaroid-Aufnahme der Situation)

- **Nachteile** der Portfolio-Methode:
 - primär werden leicht quantifizierbare Größen verwendet, während **schwer faßliche Kriterien nicht berücksichtigt** werden
 - **Korrelationen** zwischen den Dimensionen bzw. den Kriterien möglich
 - **Anwendungsvoraussetzungen** (bestimmte **Unternehmensgröße**, Existenz und **Rolle** auf dem betreffenden Markt) müssen vorliegen
 - **subjektive Feldereinteilung**
 - zum Teil besteht keine theoretische Fundierung
 - hängt von der Definition des Marktführers ab
 - **suggeriert eine Genauigkeit**, die nicht gegeben ist
 - bei eindimensionalen Portfolios: **nur zwei Kriterien**
 - bei mehrdimensionalen Portfolios: **Gewichtung**, Auswahl der Kriterien, **Informationsverlust** (z.B. Wichtigkeit der Faktoren)
 - Differenzierung der SGE ist nicht immer gewährleistet
 - unterstellt eine gewisse Risikoneutralität
 - sehr **statischer** Charakter, weil das Portfolio nur einen Planungszeitraum abdeckt
 - ursprüngliche Ausrichtung am Marktwachstum
- **klassische Portfolios:**
 - **Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG):** Skript S. 44
 - Die SGE werden in einer **Vier-Felder-Matrix** abgebildet.
 - **relativer Marktanteil**: Marktanteil des eigenen Unternehmens im Verhältnis zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten
 - empirische und **theoretische Fundierung** sind vorhanden: Marktwachstum und Marktanteil sind zentrale Faktoren für den Unternehmenserfolg. Außerdem fließen das Konzept des Produktlebenszyklus und das Erfahrungskurvenkonzept (Kostensenkung durch Erfahrung) mit ein.
 - Benennung der vier Segmente:
 - ♦ **question marks** (niedriger Marktanteil, hohes Marktwachstum): Produkte befinden sich in einer Einführungsphase. Dieses Feld birgt Chancen, aber auch Risiken. Es muß überlegt werden, ob das Produkt ausgebaut wird oder die SGE zurückgefahren wird.
 - ♦ **stars** (hoher Marktanteil, hohes Marktwachstum): Die Stellung sollte ausgebaut werden, da die Produkte bereits Gewinn abwerfen.
 - ♦ **cash cows** (hoher Marktanteil, geringes Marktwachstum): Finanzmittel sollen abgeschöpft werden, solange der Marktanteil noch hoch ist. 40-60% des Umsatzes sollen in diesem Segment gemacht werden.
 - ♦ **dogs** (niedriger Marktanteil, geringes Marktwachstum): Da die Produkte in diesem Segment nicht mehr lange lebensfähig sind, sollte das Engagement hier beendet werden.
 - **Kritikpunkte**: **Eindimensionalität** der Faktoren (reichen diese Faktoren aus, um die strategische Situation zu beschreiben?), **dichotome Einteilung** (u.U. ungenau und mit Positionierungsproblemen verbunden)
 - **Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio von McKinsey** Skript S. 45-47
 - Die SGE werden in einer **Neun-Felder-Matrix** abgebildet, daher **bessere Differenzierung** als beim Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der BCG.
 - Die **Marktattraktivität** faßt externe Indikatoren (Marktwachstum, Marktqualität, Versorgungslage bezüglich der Ressourcen, Umweltsituation) zu einem **externen Faktor** zusammen.
 - Der **relative Wettbewerbsvorteil** faßt interne Indikatoren (relative Marktposition, relatives Produktionspotential, relatives Forschungs- und Entwicklungspotential, relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter) zu einem **internen Faktor** zusammen.
 - Die Felder der Matrix werden in **3 Zonen** eingeteilt:
 - ♦ **Zone der Mittelbindung**: es werden strategische Geschäftseinheiten aufgebaut (→ stars).
 - ♦ **Zone der Selektion**: es kann nicht genau entschieden werden, wie man sich mit Produkten dieser Zone verhalten soll. Eine situative Entscheidung ist notwendig (→ question marks).

- ♦ **Zone der Mittelfreisetzung:** man soll noch abschöpfen, aber nicht mehr investieren und langfristig das Engagement beenden (→ cash cows).
- Vorteil: **Mehrdimensionalität**
- **Kritikpunkte:**
 - ♦ durch die **Zoneneinteilung** sind die Ergebnisse noch **größer** als beim BCG-Portfolio
 - ♦ **Korrelation** der beiden Faktoren, weil viele Indikatoren nicht klar einem Faktor zurechenbar sind.
 - ♦ Fehlerpotential durch **subjektive Gewichtung** bzw. **subjektive Selektion** und Beurteilung der Kriterien
 - ♦ fehlende theoretische Fundierung
- **Wettbewerbsmatrix nach Porter** Skript S. 48-50
 - Vorüberlegungen:
 - es gibt **5 Wettbewerbskräfte auf einem Markt:** **Wettbewerber** in der Branche, potentielle **neue Konkurrenten**, mächtige **Abnehmer**, potente **Lieferanten**, **Ersatzprodukte**
 - **U-Kurve von Porter:** zwischen dem relativen Marktanteil und der Rentabilität (ROI) besteht ein Zusammenhang, der aussagt, daß **nur die Marktführer** bzw. kleine **Nischenanbieter** auf dem Markt überleben können.
 - Die **Wettbewerbsmatrix** besteht aus **3 Feldern:**
 - **umfassende Kostenführerschaft** (Preisführerschaft): geringere Stückkosten, Fixkostendegression, verbesserte Logistik aufgrund von Erfahrungswerten. Der **Kostenvorsprung** kann in Form von niedrigen Preisen an die Kunden weitergegeben werden. Somit kann **Druck auf Konkurrenten** ausgeübt werden.
 - ♦ Voraussetzung: Marktanteil muß entsprechend hoch sein.
 - ♦ Risiko: **finanzielles Polster** notwendig, um auf Konkurrenzpreise reagieren zu können
 - **Differenzierung** (Qualitätsführerschaft): man hebt sich qualitätsmäßig und/oder imagemäßig von der Konkurrenz ab, so daß man höhere Preise fordern kann.
 - ♦ Risiko: Schutz vor Nachahmern, Kostenführerschaft ist den Kunden wichtiger als Markenloyalität
 - **Konzentration auf Schwerpunkte:** man sucht sich **Marktnischen** (Abnehmergruppen, Produkte, geographische Abgrenzung).
 - ♦ Risiko: Man muß aufpassen, daß man noch Kundenbedürfnisse befriedigt. Außerdem besteht die Gefahr, daß Nischenprodukte von branchenübergreifender Konkurrenz günstiger angeboten werden.

1.4.1. PRODUKT- UND PREISPOLITIK (LE 5)

1.4.1.1. ÜBERBLICK (LZ 19)

NDH S. 21-22

- Man unterscheidet folgende **absatzpolitische Instrumente (API)**, die auch als **four p's** des Marketing bezeichnet werden:
 - **Produktpolitik (Product):** wie werden Produkte verändert?
 - **Preispolitik (Price)**, u.a. Konditionenpolitik
 - **Kommunikationspolitik (Promotion)**, u.a. Werbung
 - **Distributionspolitik (Place):** wie kommt das Produkt zum Konsumenten?

1.4.1.1.1. PRODUKTPOLITIK: BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN (LZ 20)

Skript S. 51-52, NDH S. 152-158, 1069

- **Produktpolitik:** Gesamtheit aller Entscheidungen, die das **Leistungsangebot eines Unternehmens** betreffen. Die Produktpolitik erstreckt sich auf die **Gestaltung der Produktbeschaffenheit** und der **Verpackung**, die **Markenbildung** sowie auf die Wahl des **Produktionsprogramms** bzw. **Sortiments**, die Gewährung von Garantien und die Erbringung von Kundendienstleistungen.
- **Einteilungen der Güterwelt:**
 - Unterscheidung von Realgütern in **materielle** und **immaterielle Güter:**
 - Materielle Güter sind Sachgüter, während Dienstleistungen, Rechte und Informationen als immaterielle Güter bezeichnet werden.

- Wird der **Vermarktungsgegenstand** eines Unternehmens als Produkt bezeichnet, können sowohl materielle als auch immaterielle Güter Produkte sein.
- Unterscheidung in **Haupt- und Nebenleistung**: Die Hauptleistung ist meist die physische Leistung, die Nebenleistung hingegen eine sinnvolle Erweiterung wie z.B. die Lieferung.
- Unterscheidung nach dem Ausmaß der **Verwendungsreife**:
 - **Fertigprodukte**: verwendungsfähiges Ganzes - unmittelbarer Verbrauch möglich
 - **Halbfertigprodukte** (Zwischenprodukte): Ergebnis von Bearbeitungsprozessen
 - Rohstoffe: aus der Natur gewonnene Güter
- Unterscheidung nach dem **Individualisierungsgrad**:
 - **Massengüter**: in Massenfertigung für anonyme Märkte produzierte, meist standardisierte Güter
 - **Individualgüter**: speziell für einen Auftraggeber produzierte Güter (Unikate)
- Unterscheidung nach dem **Kaufverhalten**:
 - **habitualisiertes Kaufverhalten**: gewohnheitsmäßige Käufe, ohne darüber nachzudenken (weder kognitiv noch affektiv)
 - **impulsives Kaufverhalten**: spontane Käufe (affektiv, jedoch nicht kognitiv)
 - **extensives Kaufverhalten**: vorherige Auseinandersetzung mit der Auswahl (kognitiv und affektiv)
- Unterscheidung nach dem **Beschaffungsaufwand**:
 - **convenience goods** sind Produkte, die typischerweise mit **wenig Aufwand** gekauft werden (z.B. Zigaretten). Der Konsument besitzt ein vorgegebenes Präferenzsystem.
 - **shopping goods** sind **selten gekaufte Güter** mit sorgfältigem Angebotsvergleich vor dem Kauf (z.B. Möbel). Der Käufer besitzt kein vorgegebenes Präferenzsystem.
 - **specialty goods** sind Güter, die in sehr **langen Zeitabständen** gekauft werden und **spezielle Bedürfnisse** befriedigen, weshalb die Anschaffung um so exakter geplant wird (z.B. Fotoausrüstung).
- Unterscheidung in **high-interest products** und **low-interest products**
- Unterscheidung nach der Problematik des Verkaufens (aus der Sicht des Verkäufers):
 - **problemlose Güter** verkaufen sich quasi von selbst, wenn sie im Regal stehen.
 - **problemvolle Güter** sind erklärungsbedürftige Produkte. Der Verkauf steht daher stark von einer intensiven Beratung ab.
- Programm und Sortiment
 - Die **Zusammenstellung** von Waren im **B2C-Bereich** heißt **Sortiment**, im **B2B-Bereich** **Programm**.
 - Das Angebotsprogramm gliedert sich in die drei Dimensionen **programmpolitische Grundorientierung**, **Programmbreite** (Anzahl der verschiedenen Produkte) und **Programmtiefe** (verschiedene Ausprägungen einer Produktlinie).

1.4.1.2.2. GESTALTUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSBEREICHE DER PRODUKTPOLITIK (LZ 21)

NDH S. 234-258

- **Gestaltungsspielraum** im Rahmen der Produktpolitik:
 - **Leistungskern**:
 - **Qualität**, z.B. **Funktionalität**, Sicherheit, Haltbarkeit, Wertbeständigkeit, Störungsfreiheit
 - **Ergonomie**: Vermeidung von Reibung an den Berührungspunkten zwischen Produkt und Verwender
 - **Bequemlichkeit**: Arbeitserleichterung durch das Produkt (z.B. Zeitersparnis)
 - **Sicherheit**, speziell bei technischen Produkten
 - **Wirtschaftlichkeit** (Ressourcenverbrauch)
 - **Umweltfreundlichkeit** (Material, Entsorgung)
 - **Produktäußeres**: Ziel ist eine Steigerung der **Anmutungsqualität** (Eindruck, den das Produkt macht), z.B. durch **Material**, **Farbe**, **Form**, äußere Erscheinung oder Stabilität
 - Aktualität (**Mode**) unter gezielter Verkürzung des Modezyklus
 - Relevanz
 - **Verpackung**: Anforderungen **differieren** je nach **Blickwinkel (Bezugsgruppe)** stark:
 - **Hersteller/Abfüller**: hohe Abfüllgeschwindigkeit, Eignung zur Profilierung, Eignung als Informationsträger, **kostengünstig**, Vermittlung intendierter Preis- und Qualitätsvorstellungen
 - **Handel**: optimale Nutzung von **Regalplatz**, scanningfähig, selbstbedienungsgerecht, optimales Handling, Eignung für Verkaufsförderung

Skript S. 53

- **Verbraucher:** ansprechendes **Design**, hohe Anmutungsqualität, Sichtbarkeit des Inhalts, Verbraucherwirtschaftlichkeit (Portionierbarkeit), Möglichkeit der Zweitverwendung, ökologische Qualität
- gemeinsame Anforderungen von **Hersteller und Handel:** **stapelfähig**, palettierungsfähig, raumsparend
- gemeinsame Anforderungen von **Handel und Verbraucher:** verbrauchergerechte Größe, Sicherheit vor mißbräuchlicher Öffnung
- **Grundfunktionen der Verpackung**, unabhängig vom Blickwinkel: **gewichtsgünstig**, bruchsticher, Haltbarkeit des Inhalts, **Schutz** des Inhalts
- **Markierung:**
 - **gesetzliche Vorschriften** wie Haltbarkeitsdatum, Qualität
 - **Gütezeichen der Qualität** wie blauer Engel, TÜV-Plakette
 - **Marken** sind Kennzeichen, die der Abhebung vom Wettbewerb (**Profilierung**) dienen. Sie werden durch Eintragung in das Markenregister geschützt, haben aber ansonsten keine rechtliche Relevanz.
 - **Markenartikel:** Produkt, das mit einem seine Herkunft kennzeichnenden Merkmal versehen ist und durch gleichbleibende Aufmachung und Menge, unveränderte oder verbesserte Qualität, Verbraucherwerbung, **hohen Bekanntheitsgrad** und weite Verbreitung im Absatzmarkt charakterisiert ist. NDH S. 1057
- Charakterisierung von **programmpolitischen Entscheidungsmöglichkeiten:** NDH S. 252-255
 - Orientierung an der **Herkunft der Güter** oder an bestimmten **Materialien** (z.B. ursprüngliche Möbelhäuser)
 - Orientierung an bestimmten **Preissegmenten**
 - Ausrichtung an **Bedarfskreisen:** z.B. Bedürfnisse einer bestimmten Zielgruppe, aktueller Lifestyle
 - Orientierung an der **Selbstverkäuflichkeit** der Ware: Konzipierung problemloser Artikel
 - Prinzipien bei der Gestaltung von Produktionsprogrammen: **Problemtreue, Materialtreue, Wissenstreue**
- Veränderung der Angebotspalette: NDH S. 261-264, 277-283
 - **Produktinnovation:** Marktneuheiten oder Unternehmensneuheiten
 - **Produktvariation:** kleinere Modifikationen bestehender Produkte zur Mobilisierung neuer Kunden (Repositionierung eines Produkts)
 - **Produktdifferenzierung:** Befriedigung anderer Bedürfnisse (Besonderheiten einzelner Märkte) durch Ableger bisheriger Produkte
 - **Produktelimination:** Entfernung von Produkten aus dem Angebot

1.4.1.2.3. DER PRODUKT-LEBENSZYKLUS (LZ 22)

Skript S. 54-56, NDH S. 902-907, 1068

- Der **Produktlebenszyklus** soll den **Lebensweg** eines Produkts am Markt darstellen. Es ist ein zeitbezogenes **Marktreaktionsmodell** mit abhängigen Variablen (ökonomische Kenngrößen) und der **Zeit** als einziger unabhängiger (erklärender) Variable.
- Die Einteilung erfolgt in 4-5 **Phasen:**
 - **Einführungsphase:** zunächst geringe bzw. schwach wachsend Umsätze; noch negative Deckungsbeiträge
 - **Wachstumsphase:** exponentiell steigender Absatz (neben mehr Probekäufern auch Wiederholungskäufer); **positive Deckungsbeiträge** werden erreicht
 - **Reifephase:** höchste Absätze, wenn auch geringere Zuwachsraten; **höchster Produktdeckungsbeitrag**
 - **Sättigungsphase:** Stagnation des Absatzes führt zu sinkenden Deckungsbeiträgen
 - **Degenerationsphase:** Absatzrückgang; **Deckungsbeitragsverfall**
 - Teilweise beginnen Produktlebenszyklus-Modelle bereits mit der **Entwicklungsphase**.
 - Als weitere Phase nach der Degenerationsphase ist die der Entsorgung denkbar.
- typische Marketinginstrumentenstrategien:
 - **Einführungsphase:**
 - Produktpolitik: Standardisierung mit wenigen Produktvarianten; Produktverbesserungen
 - Preispolitik: **Skimming-Preisstrategie** (hoher Preis zur Vermittlung eines Statussymbolcharakters) oder **Penetrationsstrategie** (niedrige Einführungspreise)
 - Kommunikationspolitik: **Überzeugung** und Information erforderlich, persönlicher Verkauf
 - Distributionspolitik: Aufbau eines Distributionsnetzes, Kooperationsstrategien im Handel
 - **Wachstumsphase:** Ziel ist die **Abgrenzung von der Konkurrenz**
 - Produkt- und Kommunikationspolitik: **Markenprofilierung und Markenwerbung**

- Preispolitik: wettbewerbsorientierte Preisfestsetzung, Orientierung am Massenmarkt
- Distributionspolitik: Sicherung der Lieferkapazität, intensive Distribution
- **Reife- und Sättigungsphase:**
 - Produktpolitik: Ausnutzung von Synergien, **Systemkonzepte**
 - Preispolitik: defensive Preispolitik
 - Kommunikationspolitik: starke Corporate Identity
 - Distributionspolitik: Kooperation mit Handel
- **Kritik:**
 - keine theoretische Fundierung und nur teilweise empirische Bestätigung
 - **Phasenabgrenzung fließend** bzw. quantitativ nicht abgrenzbar
 - **idealtypisches** Konzept
 - uneinheitlicher Beginn (Berücksichtigung der Entwicklungsphase)

1.4.1.3.1. BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN UND INSTRUMENTE DER PREISPOLITIK (LZ 23) Skript S.57-58, NDH S. 314-327

- **Preispolitik:** NDH S. 294-298, 1067
Gesamtheit aller Entscheidungen, die der zielorientierten **Gestaltung des Preis-Leistungsverhältnisses** dienen. Die Preispolitik umschließt die **erstmalige Festsetzung** und spätere Änderung, die Preisdifferenzierung und Preisempfehlung, die Rabattgewährung, die Gestaltung der Zahlungsbedingungen sowie den Bereich der Kreditgewährung und des Leasing.
- Man geht von einem **vollkommenen Markt** aus: Markttransparenz, homogene Güter, keine räumlichen und zeitlichen Präferenzen.
- **Preis** wird definiert als **Entgelt pro Leistung**. Hier wird auch die Verbindung zur Produktpolitik deutlich.
- Man unterscheidet die Instrumente der Preispolitik nach 4 Bereichen:
 - Abgeltung **raum- und zeitbezogener Überbrückungsleistungen**: Aufteilung der Kosten für **Transport**, Lieferung, Versicherung etc., Gefahrenübergang
 - Für den internationalen Handel wurden unterschiedliche Lieferleistungen als "**Incoterms**" fixiert: z.B. EXW - FAS - FOB - CFR - CIF
 - Abholrabatte für Minderkosten bei der Lieferung bzw. Zustellzuschläge für Mehrkosten bei der Lieferung
 - **Zeitrabatte**: saisonal abhängige Preise (Saisonrabatt), Einführungsrabatte für neue Produkte, unterschiedliche Preise je nach Tageszeit bzw. Wochentag.
 - Naturalrabatte: es wird mehr Ware geliefert als berechnet.
 - Abgeltung **quantitäts- und qualitätsbezogener Überbrückungsleistungen**:
 - **Mengenrabatte**: Preissenkungen bei Mehrabnahme (Honorierung von Kostenersparnissen)
 - **Boni**: Treuerabatte, z.B. Gutschrift bei bestimmtem Jahresumsatz
 - Mindermengenzuschläge: Zuschläge bei kleinen Bestellungen (Umgehung durch Mindestauftragsgröße)
 - **Garantien**: Umtausch- oder Rücknahmegarantien, wobei meist längere Garantiefristen als gesetzlich vorgeschrieben gewährt werden.
 - **kaufmännische** (Beratung, Kostenvoranschläge, Probe- oder Testmöglichkeiten) bzw. **technische Dienstleistungen** (Reparaturdienste, Ersatzteilservice)
 - Abgeltung finanzieller Überbrückungsleistungen (**Finanzierungsleistungen**):
 - Kreditierung im weiteren Sinne, z.B. Einräumung eines **Zahlungsziels**
 - **Skonti** (Barzahlungsrabatte)
 - **Inzahlungnahme** zur Förderung der Verkaufsfrequenz
 - Kompensationsgeschäfte im B2B-Bereich, z.B. Tauschgeschäfte, Absicherungen
 - Abgeltung von **akquisitorischen Bemühungen**:
 - **sunk costs** (versunkene Kosten) sollen vermindert werden, daher wird ein **Vorvertrag** abgeschlossen, in dem sich der Kunde verpflichtet, einen Teil der Kosten zu übernehmen (z.B. bei Architekten)

1.4.1.3.3. VERFAHREN DER PREISBILDUNG (LZ 24)

Skript S. 59-62, NDH S. 361-420

- **Kosten** sind weiterhin die zentralen **Determinanten** der Preisbildung.
- Man unterscheidet 3 Verfahren der Preisbildung, die sich jeweils an einem Eckpunkt des sogenannten **magischen Dreiecks der Preisfindung (Kosten, Nachfrage, Konkurrenten)** orientieren:

- **kostenorientierte** Preisfindung: Der Preis soll zumindest die Kosten decken.
 - Varianten:
 - ♦ **progressive** Kalkulation: Preis ergibt sich als Addition der Kosten. Problem: marktbezogene Bestimmungsgrößen fließen allenfalls indirekt in die Berechnung ein.
 - ♦ **retrograde** Kalkulation: Kosten werden von einem gegebenen Preis abgezogen, um einen marktbezogenen Preis auf seine Vertretbarkeit unter Kostengesichtspunkten hin zu überprüfen.
 - Aufsplittung der Kosten nach der **Zurechenbarkeit** in Einzel- und Gemeinkosten
 - Unterscheidung nach der **Beschäftigungsabhängigkeit** in variable und fixe Kosten
 - **Vollkostenrechnung** (Berücksichtigung aller anfallenden Kosten) vs. **Teilkostenrechnung** (Berücksichtigung der Kosten, die sich eindeutig einem Kostenträger zurechnen lassen)
 - Kalkulationsformen auf Vollkostenbasis:
 - ♦ summarische Zuschlagskalkulation (**Divisionskalkulation**)
 - ♦ differenzierende Zuschlagskalkulation (Abteilungskalkulation): **Kostenstellenrechnung**
 - Kalkulation auf Teilkostenbasis: **Deckungsbeitragsrechnung**
 - Bestimmung von **Preisuntergrenzen**: langfristig Selbstkosten, kurzfristig variable Kosten
 - kalkulatorischer Ausgleich
- **abnehmerorientierte** Preisbildung: Man fordert den Preis, den der Kunde zu zahlen bereit ist (**Preisbereitschaft**), natürlich unter der Bedingung, daß die Kosten gedeckt sind und die maximale Konsumentenrente abgeschöpft wird.
 - kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Preis und Kosten
 - Die **Preis-Absatz-Funktion** hilft bei der nachfrageorientierten Preisbildung. Allerdings treten die Effekte nur in dyopolähnlichen Situationen auf.
 - ♦ **doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion** bei 2 Unternehmen, die substitutive Güter anbieten.
 - Orientierung an der **Preiselastizität der Nachfrage** (Verhältnis ϵ der relativen Mengenänderung zur relativen Preisänderung):
 - ♦ elastische Nachfrage, falls $\epsilon > 1$: die Menge ändert sich prozentual stärker als der Preis
 - ♦ indifferente Nachfrage, falls $\epsilon = 1$: gleiche Ursache-Wirkungs-Veränderung
 - ♦ unelastische Nachfrage, falls $\epsilon < 1$: die Menge ändert sich prozentual weniger als der Preis
 - **Preisdifferenzierung**:
 - ♦ **Arten** der Preisdifferenzierung: **räumlich, zeitlich, materiell** (je nach Verwendungszweck), **mengenmäßig, persönlich**
 - ♦ **Preisbündelung**: man setzt einen **Paket- oder Komplettpreis** unter Ausnutzung der Preisbereitschaft der Abnehmer (Abschöpfung der Kaufkraft). In der Praxis beliebt ist die gemischte Preisbündelung, d.h. man bietet Einzelpreise und Komplettpreise an.
 - ♦ **Yield-Management**: Man holt durch unablässige Anpassung an die Marktgegebenheiten (**flexible** Preispolitik) ein Maximum an Ertrag aus einem Angebot heraus.
 - Der bei Auktionen erzielte Preis ist das Ergebnis eines Wettbewerbs von Nachfragern.
- **wettbewerbsorientierte** Preisbildung: Man orientiert sich an den **Preisen der Wettbewerber** (Anpassung an den Marktpreis, Preisunterbietung, Preisüberbietung).

1.4.2. DISTRIBUTIONSPOLITIK (LE 6)

1.4.2.1. EINLEITUNG: BEGRIFF UND AUFGABENBEREICHE (LZ 25/26)

Skript S. 66, NDH S. 426-431, 1041-1042, 1083

- **Distributionspolitik**: Ergebnis oder Prozeß der Festlegung der **strategischen Dimensionen** jener betrieblichen Aktivitäten, die dazu dienen, eine **Leistung** vom Ort ihrer Entstehung unter Überbrückung von Raum und Zeit **an die Bedarfsträger heranzubringen**. Die Distributionspolitik umfaßt vor allem die **Wahl der Absatzwege**, die **Gestaltung des Vertriebs** sowie die Schaffung eines Logistiksystems.
- Unter Distribution versteht man die Überbrückungsfunktion **zwischen Produktion und Konsumtion**, die **unverzichtbare Schnittstellenfunktion** zwischen der Produktion von Wirtschaftsgütern und deren Verbrauch in gewerblichen Betrieben bzw. privaten Haushalten.

- **Distributionsdichte:** Verteilungsgrad eines Produkts (**Erhältlichkeit** eines Gutes in einem bestimmten Absatzgebiet)
- aktuelle Entwicklung:
 - gestiegene **Wettbewerbsintensität**
 - Wegfall des Rabattgesetzes
 - **Outsourcing:** Auslagerung der Logistik an Spezialfirmen
 - Single-Sourcing: Zusammenarbeit mit wenigen Lieferanten
 - Just-in-time: Lieferung auf Abruf
 - **Internet-Shopping** verzeichnet exponentielles Wachstum
- **Aufgabenbereiche** (Entscheidungsbereiche) der Distributionspolitik (vgl. LZ 28):
 - **physische Distribution:** Warenverteilung, also **körperlicher Transfer** der Güter vom Anbieter zu den Nachfragern.
 - **akquisitorische Distribution:** Verkauf der Ware bzw. **Anbahnung des Kontaktes** zum Kunden.
 - **Absatzwegpolitik:**
 - ♦ Absatzweg: Weg, auf dem das Angebotsprogramm eines Herstellers zum Bedarfsträger gelangt.
 - ♦ grundsätzliche **Wahl zwischen direktem und indirektem Absatzweg.**
 - ♦ Die Wahl des Absatzweges ist entscheidend für weitere absatzpolitische Entscheidungen.
 - **Management des Vertriebs:**
 - ♦ Vertrieb als organisatorische Einheit, die sich aus internen Aufgabenträgern und u.U. auch Absatzhelfern zusammensetzt und die Vertriebsaufgaben (Bringen der Leistungen in den Verfügungsbereich der Nachfrager) erfüllt.

1.4.2.2. AKTEURE DER DISTRIBUTIONSPOLITIK (LZ 27)

Skript S. 67, 69, NDH S. 431-466

- **Interne Aufgabenträger:**
 - **Verkaufsabteilung** (Verkaufsinnendienst): **Gewinnung** und organisatorische Abwicklung **von Aufträgen**, i.d.R. durch **persönlichen Verkauf** (face-to-face, Telefon)
 - Die Verkaufsabteilung wird vom Außendienst unterstützt, z.B. bei der Pflege der Kundenbeziehungen.
 - Außerdem hat die Verkaufsabteilung eine Koordinationsfunktion für den Außendienst.
 - **Verkaufsniederlassung:** physisch **ausgelagerte** Verkaufsabteilung
 - Vorteile der **Dezentralisierung:** Abnehmernähe, intensive Beratung möglich, schneller Kundendienst, schnellere Belieferung aus Zwischenlagern
 - Rechtliche Selbständigkeit der Verkaufsniederlassung ist möglich.
 - (Verkaufs-) **Syndikate:** zusammengefaßte Verkaufsniederlassungen verschiedener Anbieter
 - **Reisende:** sie bilden zusammen mit Handelsvertretern den Außendienst.
 - Reisende sind **Angestellte des Unternehmens** und erhalten sowohl ein **Fixgehalt** als auch **Provision**.
 - Im rechtlichen Sinne ist der Reisende **Handlungsgehilfe**.
 - **Geschäftsleitung:** sie kann auch Verkaufsentscheidungen durchführen, insbesondere bei **strategischen** bzw. **politischen Entscheidungen**.
 - weitere Gründe für eine Einbindung der Geschäftsleitung in den Verkauf: geringe Unternehmensgröße, Unternehmensphilosophie, Umfang der Verkäufe (insbesondere **Investitionsgüter**)
- **externe Aufgabenträger:**
 - **Absatzmittler:**
 - **Großhandel:** Handel unter Kaufleuten, also der **Handel im B2B-Bereich** (klassische Überbrückungsfunktion).
 - ♦ Kunden des Großhandels sind **Wiederverkäufer** (Einzelhändler), Weiterverarbeiter, sonstige Verarbeiter (Gaststätten) und andere Großverbraucher.
 - ♦ **Schwerpunktaufgaben** des Großhandels: Sortimentsbildung, Kundenberatung, Lagerhaltung, Kreditgewährung, physische Distribution

- ♦ 2 grundlegende **Typen** des Großhandels:
 - **Aufkaufgroßhandel**: Problem ist die **Beschaffung**, die in kleinen Mengen von einer Vielzahl von Herstellern erfolgt.
 - **Absatzgroßhandel**: Problem ist der **Weiterverkauf** der Produkte, der von der Kontaktpflege zu potentiellen Kunden lebt.
- ♦ Gefahr: Großhandel verliert an Bedeutung, wenn Hersteller und Abnehmer direkt miteinander in Kontakt treten. Daher hängt sein Schicksal stark von seiner eigenen Tatkraft ab.
- ♦ **typische Betriebsformen** des Großhandels:
 - Unterscheidung nach der Angebotspalette: **Sortimentsgroßhandel** vs. **Spezialgroßhandel**. Der Sortimentsgroßhandel kann auf **Auftragskonzentration**, d.h. hauptsächlich bezieht ein Abnehmer seine Waren von diesem Großhändler, hoffen.
 - Unterscheidung nach der Art der Zustellung: **Zustellgroßhandel** vs. **Cash&Carry-Märkte** (eigentliche Überbrückungsleistung übernimmt der Kunde, allerdings deshalb geringere Preise)
 - **einzelwirtschaftliche Betriebe** vs. **genossenwirtschaftliche Betriebe** (Zusammenschluß zur Erhaltung der Verkaufsfunktion, die der einzelwirtschaftliche Betrieb nicht erbringen kann; Vorteile durch **Regulierungsgeschäft**)
- **Einzelhandel**: Handel mit dem **Endverbraucher**
 - ♦ steigende Zahl von großen Einzelhandelsketten als Folge der **Konzentration im Einzelhandel**
 - ♦ **Marktmacht des Handels** (Listung, Aktionspreise, Problem der Umverpackung), unterstützt durch Kooperation im Handel
 - ♦ 2 Gruppen von Waren: standardisierte Massengüter vs. Güter des individuellen Bedarfs
 - ♦ typische **Verkaufsmethoden** im Einzelhandel: **Selbstbedienung** (auch Automaten), Scanning zur Beschleunigung des Verkaufsablaufs (geringere Qualifikation erforderlich), **Ladenatmosphäre** (räumliche Gestaltung, z.B. Wühltisch, Erlebniseinkauf), gezielte **Warenpräsentation** (Platzierungspolitik, Laufverhalten ↷, Anordnung in Augenhöhe)
 - ♦ **Betriebsformen** des Einzelhandels:
 - **Fachhandel**, gegliedert nach Branchen oder Warengruppen, zeichnet sich durch enges Sortiment, fachliche Beratung und Serviceleistungen aus.
 - **Spezialhandel**: Fachhandel mit auf einzelne Produktgruppen beschränktem Sortiment
 - **Fachmärkte**: Spezialgeschäfte für bestimmte Bedarfsbereiche, die sich an einem bestimmten Bedarfssektor der Verbraucher orientieren.
 - Boutiquen sind spezialisiert auf modische Artikel und zeichnen sich üblicherweise durch eine kleine Verkaufsfläche, aber eine Innenstadtlage aus (Sonderform: Shop-in-the-Shop)
 - **Gemischtwarenhandel** führt Waren aus verschiedenen Branchen:
 - **Warenhaus** (umfassendes Sortiment mit dem Kerngeschäft Textilien)
 - Kaufhaus (weniger umfassendes Sortiment ohne Lebensmittel)
 - **Supermarkt** (Mindestverkaufsfläche 400 m², volles Food-Sortiment, aber auch Non-Food)
 - **Verbrauchermärkte** und SB-Warenhäuser (Mindestverkaufsfläche 1000 m² bzw. 3000 m², warenhausähnliches Sortiment, Preis als Wettbewerbsparameter)
 - Sonderformen: **Tankstellen** (besondere Ladenschlußregelung), Kiosks, **Versandhäuser** (Distanz zum Kunden)
 - **Discounter** bieten ihre Waren zu besonderen Niedrigpreisen an.
 - **Einzelhandelsketten**: Freiwillige Ketten und Einzelhandelsringe vs. Einkaufsgenossenschaften
 - Filialbetriebe mit starker Abhängigkeit von der zentralen Geschäftsleitung
 - Internet-Shopping als elektronische Form des Einzelhandels
- **Determinanten der Wahl der Einkaufsstätte**:
 - ♦ objektive Faktoren: räumliche Nähe, Bedürfnisdruck, Zeitbudget, Einkaufsmobilität
 - ♦ subjektive Faktoren: Sortiment, Bedienung, Warendarbietung, Verkaufsfläche, Preisverhalten, Nebenleistungen
 - ♦ **Attribute des Geschäftsimages**: Ware, Dienst am Kunden, Kundenkreis, Einrichtung, Bequemlichkeit, Werbeaktivitäten, Geschäftsatmosphäre, Institution, Nach-Kauf

- **Absatzhelfer:**
 - **Handelsvertreter** (HGB als gesetzliche Grundlage) sind **selbständige Gewerbetreibende**, die nicht beim Unternehmen angestellt sind. Sie sind ständig mit der Vermittlung oder dem Abschluß von Geschäften für einen Unternehmer betraut.
 - ♦ Handelsvertreter handeln **in fremdem Namen für fremde Rechnung**.
 - ♦ von der Funktion her dem Reisenden ähnlich, aber selbständig und i.d.R. **Mehrfirmenvertreter**
 - **Kommissionär:** er handelt **im eigenen Namen für fremde Rechnung** und erhält vom Unternehmen eine umsatzabhängige **Kommission** oder Provision.
 - **Makler** sind lediglich **Vermittler**, die eine Gelegenheit zum Vertragsschluß bieten.
 - sonstige absatzunterstützende Organe und Institutionen: **Spediteure**, Lagerhalter, Marketingdienstleister (z.B. Marktforschungsinstitute) und Finanzdienstleister (z.B. Kreditinstitute)
- **Marktveranstaltungen:**
 - **Wochen- und Tagesmärkte:** direkter Verkauf vom Erzeuger an die Kunden
 - **Großmärkte:** für Groß- und Einzelhandel
 - **Mustermessen:** Vorstellung von Produkten für ein **Fachpublikum**, speziell im Investitionsgüterbereich
 - **Ausstellung:** Darstellung von Produkten für die **breite Öffentlichkeit**
 - **Auktion:** börsenähnlicher Handel nicht standardisierter Produkte
 - weitere Marktveranstaltungen: Exportmusterschau, Musterungen, Einschreibungen, Warenbörsen

1.4.2.3. AKTIONSFELDER DER DISTRIBUTIONSPOLITIK (LZ 28)

Skript S. 67-68, 70, 76-77, NDH S. 466-511

- **Standortwahl:**
 - Die Standortwahl ist von grundlegender Bedeutung, insbesondere zu Beginn der Unternehmenstätigkeit (**Grundsatzentscheidung**).
 - **bestimmende Erfordernisse** des Standortes:
 - technische Voraussetzungen, z.B. Lagerstätten
 - ortsgebundene **Energiequellen**
 - Wasseranschluß, u.a. zum Transport von Rohstoffen, und weitere **Transportanbindung** (Bahn, Straße)
 - **Traditionalität** des Standorts (z.B. Uhren, Banken) ist wichtig zur Förderung des Verkaufs.
 - Wahl zwischen Standort im **Inland** und/oder Ausland
 - Kaufkraft der Kunden
 - Konkurrenz an möglichen Standorten
 - Kompatibilität mit den Produkten
- **Absatzwegepolitik**
 - Wahl zwischen ein- und mehrgleisigem Absatz:
 - **mehrgleisiger Absatz:** Absatz über **verschiedene** (direkte und indirekte) Absatzwege
 - **eingleisiger Absatz:** Absatz über **einen** Vertriebsweg, z.B. ausschließlich über den Fachhandel
 - **Anzahl** der einzuschaltenden Betriebsformen:
 - **intensiver Absatz:** möglichst hohe Produktpräsenz durch Unterbringung in vielen Vertriebsstätten
 - **exklusiver Absatz:** bewußt niedrige Zahl von Vertriebsstätten zur Vermeidung von Preiskämpfen
 - **selektiver Absatz:** begrenzte Zahl von Distributionspartnern (Präsenz, aber Vermeidung eines Allerweltscharakters)
 - grundsätzliche Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Absatzwegen:
 - Der **direkte Absatzweg** (persönlicher Verkauf ohne Zwischenschaltung des Handels) ist **typisch** beim Absatz von **Investitionsgütern**.
 - Beispiele des direkten Absatzweges im Konsumgüterbereich: **Vertreterbesuche**, Verkaufsfahrer, Tupperpartys, Kaffeefahrten, **Fabrikverkauf**, Club-Systeme, **Katalogversand**, ADAC
 - Beim direkten Absatz wird im Konsumgüterbereich oft die angesprochene Käuferschicht eingeschränkt.
 - Bei **Konsumgütern** sind **indirekte Absatzwege vorherrschend**.
 - Indirekter Absatz im Investitionsgüterbereich erfolgt über den sog. Produktionsverbindungshandel.
 - Der indirekte Absatz erlaubt einen **flächendeckenden Absatz**. Außerdem können besser **Zusatzleistungen** (z.B. Service) angeboten werden.
 - Nachteil des indirekten Absatzes: Berücksichtigung der Wirkung der **gestiegenen Handelsmacht**

- Kriterien bei der **Wahl des Absatzweges**:
 - **Unternehmen**: Ziele, Strategie, Produkteigenschaften (Größe, Erklärungsbedarf, Preis), Finanzkraft
 - **Markt**: Kunden (räumliche Konzentration), Konkurrenz/Handel (Verbund, Verfügbarkeit von Handelspartnern, Art der Konkurrenz)
 - **Umfeld**: ökonomische Situation, Kaufkraft, soziokulturelles Umfeld, Ökologiebewußtsein, technologisches Umfeld, rechtliche Bestimmungen
- **Aufbau und Steuerung der Vertriebsorganisation** (Gestaltung der **Schnittstelle zu den Abnehmern**)
 - Festlegung der **Kontaktformen**:
 - **persönlicher Verkauf**: unmittelbare, nicht mediale Einwirkung auf Abnehmer
 - ♦ erfordert geschultes Personal
 - ♦ wurde allerdings vielfach von **Selbstbedienung** abgelöst.
 - ♦ heute persönlicher Verkauf als Serviceangebot
 - ♦ Faktoren des Erfolgs bzw. Mißerfolgs beim persönlichen Verkauf:
 - **verkäuferorientierter Ansatz**: Erfolg hängt von Persönlichkeitsmerkmalen des Verkäufers ab.
 - richtiges **Verhalten beim Verkaufsgespräch**: strenge Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden, Käufer muß verschiedene Phasen durchlaufen
 - **Interaktionsansätze**: Ähnlichkeit der **soziodemographischen Merkmale** und richtiges **Rollenverständnis** von Verkäufer (Einschätzung des Käufers, Vermittlung einer Selbstdarstellung) und Käufer fördern Vertragsabschluß.
 - **Einschaltung von Kommunikationsmedien** (z.B. Telefon, Fax) auf Wunsch des Kunden
 - Auswahl der mit Vertriebsaufgaben befaßten Kräfte
 - **Wahl Reisender oder Handelsvertreter**

Skript S. 76-77, NDH S. 491-496

 - ♦ **Kosten**: Der Reisende erhält ein hohes **Fixgehalt**, der Handelsvertreter nur ein geringes Fixum, dafür aber die **höhere Umsatzprovision**. Daher ist bis zum **kritischen Umsatzniveau** der Handelsvertreter kostengünstiger als der Reisende.
 - ♦ **Motivation**: beim Handelsvertreter höher, weil leistungsabhängige Vergütung.
 - ♦ **fachliche Kenntnisse**: der Reisende ist vom Unternehmen geschulter **Spezialist**, während der Handelsvertreter weniger spezifische Kenntnisse besitzt (**Mehrfirmenvertreter**)
 - ♦ **Fluktuation**: Reisende hoch (Karrieresprungbrett), Handelsvertreter gering (Interesse an langfristiger Bindung).
 - ♦ strategische **Steuerung, Kontrolle** und Informationsfluß: beim Reisenden gut möglich (**Weisungsgebundenheit**), beim Handelsvertreter begrenzt möglich oder durchsetzbar.
 - ♦ Produkt- bzw. Unternehmens**identifikation**: beim Reisenden hoch (Angestellter des Unternehmens)
 - ♦ Einteilung der **Verkaufsbezirke**: bei Reisenden schwierig, weil homogene Verteilung notwendig ist.
 - ♦ **rechtlicher Rahmen**: der Handelsvertreter besitzt einen Ausgleichsanspruch nach §89b HGB
 - ♦ Kundenbindung: beim Handelsvertreter hohe **Markt- und Kundenkenntnis**, häufige Besuche
 - **Anzahl der Verkaufsmitarbeiter** hängt u.a. von der Größe des Verkaufsgebietes und von der angestrebten Besuchshäufigkeit ab.
 - Problem der Entscheidung über die einzustellenden Personen
 - Implikation für den Aufbau der Vertriebsorganisation:
 - **eindimensionale Organisation**: nach **Verkaufsfunktionen** oder **Sparten** (Gebiete, Produkte, Kunden)
 - **mehrdimensionale Organisation**: **Matrixorganisation** (wechselseitige Überlagerung zweier Dimensionen), **Tensororganisation** (drei Dimensionen)
 - vertriebsspezifische Aspekte der **Personalführung**:
 - **Steuerung**: vertragliche Vereinbarungen, **Verkaufsrichtlinien** (Handlungsmaximen, Leistungsgrößen, Tourenpläne, Besuchsfrequenz, Besuchsintensität), **Motivationsförderung** (Provision, Prämien, Aus- und Weiterbildung wie Verkäuferschulung)
 - **Kontrolle**: **Verkaufsberichte**, Verkaufsanalyse, Kennzahlenverwendung

- **physische Distribution:** (körperlicher) Transfer von Gütern vom Anbieter zum Nachfrager. Dabei gilt es, einen **Kompromiß zwischen Lieferservice** für den Kunden und **Liefer- bzw. Bereitstellungskosten** auf Seiten des Lieferanten zu finden.
 - **Lieferzeit** (z.B. Just-in-time-Lieferung): Zahl der Zwischenlager, Standorte von Absatzlagern
 - vernünftiger Ausgleich zwischen **Lagerhaltungskosten**, Fehlmengenkosten und Bestellkosten
 - Auswahl der **Transportmittel** nach Betriebskosten, Geschwindigkeit und warenmäßigen Erfordernissen
 - Zusammenstellung von Touren, falls das Unternehmen die Auslieferung selbst übernimmt.

1.4.3. KOMMUNIKATIONSPOLITIK (LE 7)

1.4.3.1. EINFÜHRUNG (LZ 29)

NDH S. 528-531, 576-577, 1052

- **Kommunikationspolitik:** Gesamtheit aller Entscheidungen, die die **bewußte Gestaltung der marktgerichteten Informationen** eines Unternehmens betreffen und die Bereiche **Werbung, Verkaufsförderung** (Sales Promotion), **Öffentlichkeitsarbeit** (Public Relations) und **Sponsoring** umfassen.
- Die **Kommunikation** dient der zielgerichteten Information der relevanten Bezugsgruppen. Sie soll vor allem tatsächlichen und potentiellen Abnehmern ein **förderliches Bild** vom Unternehmen bzw. von dessen Angebot liefern.
- Es bestehen vielfältige **Interdependenzen** zwischen der Kommunikationspolitik und den restlichen Aktionsfeldern des Marketing-Mix:
 - Die **Kommunikation unterstützt** die anderen absatzpolitischen Maßnahmen.
 - andere absatzpolitische Maßnahmen entfalten selbst eine kommunikative Wirkung.
- **zunehmender Stellenwert** der Kommunikationspolitik:
 - Auf nahezu gesättigten Märkten ist die **Heraushebung aus der Masse der Angebote** äußerst wichtig.
 - Durch Kommunikationspolitik ist die **Differenzierung homogener** (in Produktqualität und Preis nicht nachhaltig verschiedener) **Produkte** möglich.
 - Man unterscheidet **quantitative und qualitative Veränderungen**:
 - quantitative Änderungen: v.a. **steigende Ausgaben** für Kommunikationspolitik
 - qualitative Trends: Die Kommunikationspolitik muß sich auf **veränderte Käuferstrukturen** einstellen
 - ♦ **Bildungsgrad:** Berücksichtigung der besseren Ausbildung der Konsumenten in den Maßnahmen
 - ♦ **Altersgruppen:** spezielle Kommunikation für bestimmte Altersgruppen (Kinder, Senioren)
 - ♦ **Geschlecht:** Der Einfluß der Frau steigt, auch die Kommunikationspolitik muß diesem Fakt Rechnung tragen.
 - ♦ zunehmende **Individualisierung**, z.B. auf das Nutzerprofil zugeschnittene Internet-Bannerwerbung
- **"The medium is the message".** Man will damit ausdrücken, damit auch das Produkt selbst kommuniziert.
- wesentliche Unterschiede in den **Anforderungen** an die Kommunikationspolitik:
 - nach der Art der Leistung: Kommunikationspolitik bei Investitionsgütern vs. Konsumgütern
 - Bei **Investitionsgütern** steht die **Übermittlung von Informationen** im Vordergrund.
 - Bei **Konsumgütern** steht **Sympathiewerbung** im Vordergrund. Deshalb besitzen Maßnahmen der Verkaufsförderung eine entscheidende Bedeutung.
 - nach der **Wirtschaftsstufe**: Kommunikationspolitische Ziele von Herstellern und Handel
 - **Hersteller: Produktwerbung** auf **nationaler** Ebene, Profilierung von Produktimages, Priorität der überregionalen Mediawerbung, werbewirksame Verpackung
 - **Handel: Firmenwerbung** auf **lokaler** Ebene, Profilierung des Unternehmensimages, Priorität der gruppengebundenen **Verkaufsstellenwerbung**, rationelle Verpackung
- **Objekte** unternehmerischer Kommunikation:
 - **Unternehmung:** Ziel ist die Schaffung von Vertrauen in das gesamte Angebot eines Unternehmens.
 - **Leistungsangebot:** Ziel ist die Hervorhebung der Kompetenz des eigenen Unternehmens gegenüber der Konkurrenz anhand konkreter Leistungsbündel.
 - **Branche:** Ziel ist die Schaffung von Vertrauen in die Aktivität eines Wirtschaftszweiges
 - **gesellschaftliches Anliegen:** Gegenstand sind Probleme der Gesellschaft oder eine Güterunterversorgung.

- **Werbung:** bewußter Versuch, Menschen durch den Einsatz **spezifischer Kommunikationsmittel** zu einem bestimmten, absatzwirtschaftlichen Zwecken dienenden **Verhalten zu bewegen**.
 - Werbung läßt sich auf verschiedene Arten systematisieren:
 - Art des **Werbeobjekts**: **Produktwerbung** (einzelnes Produkt), **Programmwerbung** (gesamtes Programm) oder **Firmenwerbung** (Unternehmung als Ganzes)
 - Werbungtreibende: **Individualwerbung** (Werbung eines einzelnen Unternehmens) vs. **Kollektivwerbung** (gemeinsamer Werbeauftritt mehrerer Unternehmen)
 - Zahl der Umworbenen: **Einzelwerbung** (Ausrichtung auf einzelne Marktpartner) vs. **Massenwerbung** (Ausrichtung auf Zielgruppen oder die gesamte Bevölkerung)
 - Der Ablauf des **werblichen Kommunikationsprozesses** (**Wirkungsweise der Werbung** bei einmaliger Aussendung der Botschaft) im Modell läßt sich in 4 Phasen gliedern:
 - **Kodierungsphase**: Konzeption eines **Werbemittels**, das für die zu vermittelnde **Intention** geeignet ist
 - **Transmissionsphase**: Auswahl geeigneter **Werbeträger**, anschließend Verbreitung der eingesetzten Werbeträger. Weiterhin erfolgt in dieser Phase der **Kontakt** des Empfängers mit dem Medium und insbesondere mit der kodierten Botschaft.
 - **Rezeptionsphase**: **Perzeption** (Bemerkung der Botschaft, abhängig von Gestaltung bzw. Platzierung sowie Störfaktoren) und **Apperzeption** (Verarbeitung der Botschaft, abhängig von Interessenlage und Einstellungen des Umworbenen)
 - **Wirkungsphase**: Speicherung der Botschaft (abhängig von subjektiven und objektiven Faktoren), **Veränderung** oder Stabilisierung der Präferenzen und/oder des **Verhaltens**
 - Die Intensität des tatsächlich wirkenden **Nachrichtenstroms** wird dabei mehreren **Filtern** ausgesetzt: Mediennutzung, Wahrnehmung, Intentions-Selektion und Vergessen.
- **Verkaufsförderung (Sales Promotion)** ergänzt die Werbung und dient der **kurzfristigen, unmittelbaren Stimulierung des Absatzes**.
 - Man unterscheidet je nach Adressatenkreis zwischen Verbraucher-, Außendienst- und Händlerpromotion:
 - **Verbraucherpromotion**: Ziel ist die Schaffung eines **Kaufanreizes**, ein sog. **Pull-Effekt** (Entstehung einer Sogwirkung des Absatzmarktes auf den Verbraucher).
 - ♦ typische Erscheinungsformen der Verbraucherpromotion: Preisausschreiben, besondere Preisnachlässe, Produktproben, Warenrücknahmeangebote
 - **Außendienstpromotion** soll die **Motivation** der Außendienstmitarbeiter erhöhen. Möglich sind beispielsweise Incentives, Schulungen oder die Bereitstellung von Verkaufshilfen.
 - **Händlerpromotion**: Zugeständnisse bei der Produkteinführung in Form von Naturalrabatten, Bereitstellung von Displays, eigenes Personal.
- **Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)** umschließt die systematische **Gestaltung und Pflege der Beziehungen** eines Unternehmens bzw. einer Organisation **zur Öffentlichkeit**.
 - Das Ziel besteht darin, Lieferanten, Abnehmern, Mitarbeitern, Aktionären, Gläubigern usw. ein **positives Bild des Unternehmens** bzw. der Organisation zu vermitteln und eine **Atmosphäre des Verständnisses** und des Vertrauens (z.B. Offenheit) zu schaffen.
 - Ein positives Firmenimage kann die Erreichung von Organisationszielen erheblich erleichtern.
 - typische **PR-Aktivitäten**: Kontaktpflege zur Presse etc., **Pressekonferenzen**, eigene Schriften, **Veranstaltungen für die Öffentlichkeit**, Organisation von Vorträgen und Symposien.
- **Sponsoring**: Förderung einer Person oder Institution durch **Zuwendung von Mitteln oder Erbringung von Dienstleistungen** in der Erwartung, dafür eine die eigenen Marketingziele unterstützende **Gegenleistung** zu erhalten.
 - Sponsoring basiert auf dem **Prinzip des gegenseitigen Leistungsaustauschs**.
 - Bekannteste Formen des Sponsoring sind Sport-, **Kultur-** und **Sozialsponsoring**. Insbesondere **Sportsponsoring** erfreut sich großer Beliebtheit.
 - Vorteil: Erreichung von Zielgruppen, die mit Werbung schwer erreichbar sind.
 - Sponsoring kann die klassischen Erscheinungsformen der Kommunikationspolitik nur **ergänzen**.

- **Werbeziele** können in ökonomische und außerökonomische Ziele differenziert werden:
 - **ökonomische Ziele: Kommunikationsertrag** (Umsatzsteigerung) bzw. **Kommunikationsgewinn**
 - Die Erfolgsbeurteilung gestaltet sich aufgrund von **Zurechnungsproblemen** oft schwierig:
 - ♦ Effekte durch andere absatzpolitische Instrumente des **Marketing-Mix**
 - ♦ zeitliche Verzögerung (**Carry-over-Effect**)
 - ♦ sachliche Überlagerung mehrerer Kommunikationsmaßnahmen (**Spill-over-Effect**)
 - ♦ Beharrungseffekt (**Decay-Effect**): positive Effekte können auch nach Beendigung einer Maßnahme noch auftreten.
 - ♦ positive Effekte für ein Produkt durch Werbung in der Markenfamilie, der Branche oder für Verbundprodukte.
 - **außerökonomische Ziele** sind meist psychologischer Art:
 - Bekanntmachung von neuartigen Produkten, Marken oder Unternehmen bzw. **Erhöhung des Bekanntheitsgrades** ("kennen") eines bereits vorhandenen Produkts
 - Beeinflussung des Produktimages in eine bestimmte Richtung
 - Erregung von **Neugier**, um den Umworbenen in ein Geschäft zu locken
 - Erhaltung der Kundentreue
 - Steigerung des **Goodwill** gegenüber dem Unternehmen und seinen Produkten
 - **deutliche Abhebung** des eigenen Produkts von Konkurrenzzeugnissen
 - **Ordnung der Ziele nach dem Grundmodell AIDA (attention - interest - desire - action)**
- **Werbeprogrammplanung:**
 - **Werbesubjektplanung:** Definition der Zielgruppe
 - Die **Definition von Zielgruppen** erfolgt unter Berücksichtigung soziodemographischer Merkmale, angebotsbezogener Merkmale, Diffusions- und Informationsmerkmalen sowie Merkmalen des "inneren Handelns":
 - ♦ **soziodemographische Merkmale**, z.B. Geschlecht, Alter, Bildung, Beruf
 - ♦ **angebotsbezogene Merkmale** zunächst unter dem Gesichtspunkt Produktkenntnis, anschließend definiert man die Zielgruppe nach Verwendern, Verwendungshäufigkeit, Kaufverhalten, Zufriedenheit, Abnehmergruppe,
 - ♦ **Diffusions- und Informationsmerkmale**
 - ♦ **Merkmale des "inneren Handelns"**: Einstellungsstruktur hinsichtlich des Produktbereiches, des Produktes und des Herstellers, Grad der Motivation, problemrelevante psychologische Faktoren
 - **Werbeobjektplanung:** was wird beworben?
 - Differenzierung zwischen Investitionsgütern und Konsumgütern
 - **Werbebudget:** Das aufzuwendende Werbebudget kann über heuristische oder analytische Verfahren ermittelt werden:
 - **heuristische Verfahren: percentage-of-sales-method** (Prozentsatz des Umsatzes), all-you-can-afford-Methode, **Wettbewerbsparitätsmethode**, per-unit-Methode (nach Stückzahlen)
 - **analytische Verfahren:** Werbereaktionsverfahren, Dorfman-Steiner-Theorem (Nachfrage abhängig von Preis, Qualität und Werbung)
 - **Werbeträger:**
 - Zur Auswahl eines geeigneten Werbeträgers sind sowohl Inter- als auch Intra-Media-Vergleiche notwendig: Beim **Inter-Media-Vergleich** fällt die Wahl zwischen verschiedenen Medien, beim **Intra-Media-Vergleich** die Wahl innerhalb eines Mediums (z.B. bestimmter Sender).
 - Die Vergleiche können mit Hilfe von Wirtschaftlichkeitsvergleichen, Optimierungsmodellen, Evaluierungsverfahren oder heuristischen Verfahren erfolgen.
 - Folgende **Medien** stehen zur Wahl: **Zeitungen** (schnelle Reaktion möglich), **Fernsehen**, **Fachzeitschriften** (zielgruppengerecht), Anzeigenblätter, Kundenzeitschriften, Adreßbücher, Hörfunk (günstig), Außenwerbung (Plakate), Direktmedien (Handzettel), Kino, Messen, Internet, Schaufenster
 - **Werbemittel:** Wahl der Art und Weise (Bild, Ton, Licht etc.) der besten Übermittlung der Werbebotschaft

- **Werbetiming:** zeitliche **Positionierung** der Werbung unter den Gesichtspunkten **Zeitpunkt, Zeitraum** und **Intensität**
- **Werbeerfolgskontrolle:**
 - **ökonomischer** Kommunikationserfolg anhand von Maßgrößen wie Umsatz, Marktanteil und Gewinn ist problematisch.
 - **außerökonomischer** Kommunikationserfolg:
 - Die **Gedächtniswirkung** von Anzeigen in Printmedien wird über verschiedene Tests analysiert:
 - ♦ **Recognition-Test:** Man prüft den Erinnerungsgrad (**Wiedererkennungswert**) der Anzeigen (Einteilung nach "noted", "seen" und "read most")
 - ♦ ungestützter oder gestützter **Recall-Test: Reproduktion** von Anzeigen, wobei beim gestützten Recall-Test unvollständige Kommunikationsmittel vorgelegt werden.

1.4.4. DIE OPTIMIERUNG DES MARKETING-MIX (LE 8)

1.4.4.1.1. ÜBERBLICK: BEGRIFF UND AUFGABENBEREICH (LZ 32)

NDH S. 885, 1059

- **Marketing-Mix:** von einem Unternehmen bzw. einer Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt festgelegte **Auswahl, Gewichtung** (u.a. finanziell) und **Ausgestaltung der absatzpolitischen Instrumente**.
- Man differenziert Marketing-Mix üblicherweise in die Bereiche **Produkt-Mix, Kommunikations-Mix, Distributions-Mix** und **Kontrahierungs-Mix** (Preis-Mix).
- Auch weitere Unterscheidungen sind möglich:
 - nach der **Wirkung** der Instrumente unterscheidet man **kurzfristig** wirkende Instrumente (z.B. Verkaufsförderung) und **langfristig** wirkende Instrumente (z.B. Absatzwegewahl). Manche Instrumente lassen sich nicht exakt zuordnen (z.B. Werbung).
 - Unterteilung nach dem strategischen **Wirkungsspektrum** in **strategische** und **operative** Instrumente, wobei operative Instrumente dem **kurzfristigem** Erfolg im Tagesgeschäft dienen. Zu letzteren zählen z.B. Sonderpreise (sofern nicht Teil einer Niedrigpreisstrategie).
 - Unterscheidung nach Auswirkungen auf das Markenimage zwischen **Imagestrukturvariablen** und **Imageablaufvariablen**
 - Differenzierung nach zielgruppenorientierten **Teil-Mixen** (z.B. die 2 Teil-Mixe Produktverwender und Handel)

1.4.4.1.2. DIE PROBLEMATIK EINER ANALYTISCHEN BESTIMMUNG DES MARKETING-MIX (LZ 33)

Skript S. 82-83, NDH S. 885-898

- Die **Budgetierung** dient vor allem der verbindlichen **Fixierung von operationalen Zielen** für die einzelnen Organisationseinheiten. Als Leistungsvorgaben kommen z.B. Umsatz, Marktanteil, Gewinn und Deckungsbeitrag in Betracht. Außerdem sind die finanziellen Ressourcen auf die Organisationseinheiten zu verteilen (**Budgets**).
- Vor der Wahl des Marketing-Mix steht zunächst eine Entscheidung über das **Aktivitätsniveau**, was mit Zielvorstellungen und Strategie zusammenhängt.
- Man muß bei der **Auswahl und Dosierung absatzpolitischer Instrumente** sowohl zeitliche als auch sachliche Aspekte berücksichtigen:
 - **zeitliche Aspekte:**
 - Verteilung der Maßnahmen auf **Planungsperioden** bzw. **Intervalle: zyklische** oder antizyklische **Reaktion** auf Nachfrageschwankungen
 - **Zeitpunkt** der Durchführung: Es stellt sich das Problem der **Koordination** verschiedener Maßnahmen, die inhaltlich aufeinander abgestimmt sind.
 - **sachliche Aspekte**, vor allem im operativen Bereich:
 - **Vielzahl der Kombinationsmöglichkeiten** von Maßnahmen (mögliche **Marketing-Mixes**): Aus der Erfahrung der Praxis ergeben sich Kombinationen, die **typischerweise günstig** sind. Man vertraut dabei oft auf Analogieschlüsse.
 - **Interdependenzen** zwischen Marketing-Mix-Instrumenten: Idealerweise erzielen zwei Maßnahmen eine **komplementäre Wirkung**. Allerdings besteht immer die Gefahr einer **substitutiven Wirkung** eines Instruments auf eine andere Maßnahme.

- **Ausstrahlungseffekte (Spill-over-Effekt)**, d.h. die genaue Zurechenbarkeit von Effekten auf bestimmte Maßnahmen gestaltet sich schwierig:
 - ♦ Maßnahmen können über ihren eigentlichen Zielbereich hinaus **Zielkonflikte** verursachen.
 - ♦ Positive Effekte können auch von **Maßnahmen der Konkurrenz** verursacht werden.
 - ♦ Ebenso sind **Kannibalisierungseffekte** verbreitet, d.h. insbesondere bei mehreren Produkten desselben Marktsegments erzielen Maßnahme nur eine substitutive Wirkung.
 - ♦ **Markenfamilien-Effekt**: Werbung für ein Produkt einer Markenfamilie fördert auch den Absatz der anderen Produkte der Familie (**Verbundwirkung** des Sortiments).
 - ♦ Schwierigkeiten bei der **Abgrenzung des Wirkungsbereichs** einer absatzpolitischen Entscheidung, z.B. Zielgruppenerreichung, Preisdifferenzierung
- Die Wirkungen von Marketingentscheidungen sind schwer zu **prognostizieren**.
- praktische **Restriktionen**: Beschränkung der Zeit bzw. der personellen und finanziellen **Ressourcen**
- Aus dieser Problematik haben sich **typische Einsatzschwerpunkte** von absatzpolitischen Instrumenten ergeben. Je nach **Aktionsfeld** (Rohstoff, Investitionsgut, Markenartikel, Handel oder Dienstleistung) sind bestimmte absatzpolitische Instrumente **unterschiedlich geeignet**:
 - Bei **Rohstoffen** sind Produktpolitik und Rabattpolitik (im B2B-Bereich) von entscheidender Bedeutung. Außerdem sind Vertrieb, Verkauf und Distributionslogistik wichtige Aktionsparameter. Allerdings stehen hier vergleichsweise wenige Instrumente zur Verfügung.
 - Bei **Investitionsgütern** sind neben der Produktpolitik Garantieleistungen und Kundendienst von großer Bedeutung. Unter preispolitischen Gesichtspunkten spielen vor allem Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie Kreditgewährung eine wichtige Rolle.
 - **Markenartikel** verlangen neben sorgfältiger Produkt- und Preispolitik vor allem Aktionen im Bereich der Kommunikationspolitik, wo alle klassischen Instrumente bedeutsam sind. Des weiteren ist auch die Distributionspolitik, speziell die Absatzwegewahl, von starker Bedeutung.
 - Im Aktionsfeld **Handel** sind vielfältige Aktionen geeignet. Programm, Serviceleistungen, Preise, Rabatte, Logistik, Werbung und Verkaufsförderung sind typische Aktionsparameter.
 - Im Bereich **Dienstleistungen** kommt es zunächst auf eine Produkt- bzw. Programmpolitik an. Preispolitik ist ebenfalls von Bedeutung. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sind weitere entscheidende absatzpolitische Instrumente.
- Großen Einfluß auf die konkrete Ausgestaltung des Marketing-Mix besitzt die spezifische **Wettbewerbssituation** eines Unternehmens, die insbesondere von der spezifischen **Marktphase** abhängt. Diese läßt sich in die 4 **Phasen** Einführung, Wachstum, Stagnation und Schrumpfung unterteilen (**Markt-Lebenszyklus**), die jeweils bestimmte Merkmale aufweisen:
 - Die **Einführungsphase** ist gekennzeichnet von wenigen Pionieren, fehlenden festen Spielregeln, Zeit und Technologie als strategischen Erfolgsfaktoren, sehr hohen Marketinginvestitionen. In dieser Phase sind **Produktpolitik**, Preis- und Rabattpolitik, Werbung und persönlicher Verkauf wichtige Aktionsparameter.
 - In der **Wachstumsphase** kämpfen viele Wettbewerber mit jeweils hohen Marketinginvestitionen um Marktanteile. Vorteile können dabei Produktqualität oder Investitionen bringen. Schwerpunktmäßige Aktionsparameter sind **Werbung**, Verkaufsförderung, breite Öffentlichkeitsarbeit, Erschließung neuer Absatzwege, Betriebs- und Lieferbereitschaft.
 - In der **Stagnationsphase** herrscht höchste Konkurrenzintensität. Marketinginvestitionen in mittlerer Höhe dienen der Erlangung von Vorteilen bei **Kundenbindung** und Service. Es bedarf dabei eines konsequenten **Kostenmanagements**.
 - In der **Schrumpfungsphase** gibt es nur noch wenige Wettbewerber, die geringe Marketinginvestitionen tätigen. Schwerpunkte liegen, ebenso wie in der Stagnationsphase, im **Preis-/Leistungsverhältnis**, aber auch auf Programmpolitik, Service (Garantie, Kundendienst), Kreditgewährung und persönlichem Verkauf.

1.4.4.1.3. ÜBERBLICK: LÖSUNGSANSÄTZE (LZ 34)

Skript S. 84-85, 88, NDH S. 923-938

- **Gleichgewichtsmodell**: Man führt eine **Break-Even-Analyse** als Spiegel von Marketing-Mix-Aktionen durch. Dabei werden **Kosten und Erlöse** in Abhängigkeit von einer bestimmten Bezugsgröße einander gegenübergestellt. Der Punkt, an dem Kosten und Erlöse gleich hoch sind, heißt **Break-Even-Point**.

- **Problem Bereiche** der Break-Even-Analyse:
 - Vereinfachung: Kosten und Erlöse werden **nur in Abhängigkeit** von der Ausbringungsmenge gesehen.
 - Kosten und Erlöse werden einander **gegenübergestellt**, sind aber nicht unabhängig.
 - Nachfrageschwankungen werden nicht beachtet.
 - Die konkrete Ermittlung von Kosten und Erlösen gestaltet sich schwierig.
- **Netzplantechnik:**
 - Die Netzplantechnik ist eine Technik zur allgemeinen grafischen **Darstellung** von Prozessen im Zeitablauf, z.B. der Phasenfolge bei der Einführung eines neuen Produkts.
 - **Vorgehensweise:** Zunächst werden Vorgänge in **Einzeltätigkeiten** (Teilkomplexe) untergliedert. Anschließend werden diese in eine **zeitlogische Reihenfolge** gebracht (**Ablaufplanung**) und in ihrer Dauer geschätzt (**Zeitplanung**).
 - Der Netzplan gibt Aufschluß über **einzuhaltende Termine** für bestimmte Maßnahmen, über zur Verfügung stehende **Pufferzeiten** (Schlupfzeiten) und über den **kritischen Weg**.
- **Expertensysteme:** **rechnergestützte**, interaktive betriebliche **Informationssysteme**, die in der Lage sind, **komplexe Probleme** (u.a. des Marketing) auf der Basis von kontextbezogenen Informationen, Verknüpfungsregeln und in ihnen verankerten logischen Operationen zu lösen.
 - Expertensysteme bestehen aus verschiedenen **Komponenten**:
 - Im Mittelpunkt befindet sich eine **Wissenskomponente: vorhandenes Wissen** (Fakten und Regeln) bildet die Basis für die Problemlösungskomponente.
 - **Inferenzkomponente (Problemlösungskomponente):** Verknüpfung der Regeln und Fakten der Wissensbasis mit den von den Benutzern eingegebenen Problemen.
 - Die **Erklärungskomponente** vermittelt die Vorgehensweise des Expertensystems.
 - Die **Wissenserwerbskomponente** dient der Speicherung und Aufbereitung neuen Wissens.
 - Die **Dialogkomponente** ermöglicht den Benutzern die Interaktion mit verschiedenen Experten.
 - Einsatzmöglichkeiten: Diagnose der genauen **Bedarfskonstellation** eines Interessenten und **Ausarbeitung** eines daran anknüpfenden Angebots, **Werbeplanung**

2. MARKETING-KONTROLLE (LE 9)

2.1. GEGENSTAND UND BEDEUTUNG DER MARKETING-KONTROLLE (LZ 36)

NDH S. 942-946, 1059

- **Marketing-Kontrolle** ist die ständige, systematische und unvoreingenommene **Prüfung und Beurteilung** des Status quo und der Vorgänge im Marketingbereich.
- **Marketing-Controlling:** Verschmelzung von Planungsprozeß, Kontrolle und Versorgung mit einschlägigen Informationen
- Begriff der **Kontrolle**:
 - Kontrolle impliziert zum einen **Beaufsichtigung und Überwachung**, zum anderen **Regelung** und Steuerung (analog zu "to control").
 - Unter Kontrolle versteht man i.d.R. eine **Abfolge von Soll-Ist-Vergleichen** (Vergleich zweier Größen).
- **Funktionen** der Marketing-Kontrolle:
 - Primäres Ziel ist die **Überprüfung der Zielerreichung**. Die **Abweichungen vom Plansoll** der Marketing-Planung sollen ermittelt und ergründet werden.
 - Es muß überprüft werden, ob die Maßnahmen unter dem **Postulat der Wirtschaftlichkeit** erfolgt sind. Es gilt, **Schwachstellen im Konzept** und verpaßte Chancen aufzudecken.
 - Es ist auch zu prüfen, ob **Rahmenbedingungen** (gesetzliche Regelungen, ethische Normen, interne Nebenbedingungen) eingehalten wurden.
 - Man unterscheidet 4 mögliche Ergebnisse bei der **Verknüpfung von Zielerreichung und Planungsprozeß**:
 - Das **Ergebnis deckt sich** mit dem Plan, Fehler bei der Planung wurden nicht begangen. In diesem Fall sind keine regulierenden Maßnahmen erforderlich.
 - Es bestehen gewisse Abweichungen zum Planziel, die jedoch auf **unvorhersehbare Ereignisse** und nicht auf Fehler der Verantwortlichen zurückzuführen sind.

- Das erwartete Ergebnis wurde zwar erreicht, aber es wurden **offenkundige Fehler** und Versäumnisse bei der Wahl der Maßnahmen gemacht.
- Das gewollte Ergebnis wurde nicht erreicht, was an **falscher Planung** und/oder den **falschen Maßnahmen** liegen kann. Hier müssen weiterreichende Überlegungen angestellt werden.
- **methodische Grundlagen** des Soll-Ist-Vergleichs:
 - **Bezugsbasis** (Soll): Abschneiden früherer Perioden, selbst entwickelte Standards
 - Problem bei der Ermittlung des Ist-Zustands: Auskunft- und Kooperationsbereitschaft von Verantwortlichen
 - Marketing-Kontrolle hat hohe Bedeutung zur **Erlangung eines zeitlichen Informationsvorsprungs**: Man versucht, Einstellungs- und Verhaltensänderungen so früh wie möglich zu erfassen und darauf zu **reagieren**.

2.2.1. ERGEBNISORIENTIERTE MARKETING-KONTROLLE (LZ 37)

Skript S. 86, 89, 71, NDH S. 948

- Die **ergebnisorientierte** Marketing-Kontrolle unterscheidet **abnehmerorientierte** (Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten) und **anbieterbezogene** (Marktorientierung, Marktchancen und Leistungssegmente) Ansätze.
- Auf der **abnehmerorientierten Meßebene** stehen **Probleme** und Wünsche derzeitiger und potentieller **Kunden** in den Mittelpunkt betrieblicher Überlegungen:
 - **Kundenzufriedenheit**:
 - Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines **Informationsverarbeitungsprozesses**, wobei der Kunde einen **Soll-Ist-Vergleich** zwischen seinen **Erwartungen** an die Kaufsituation (Soll) und wahrgenommenen objektiven **Gegebenheiten** (Ist) durchführt.
 - **statische Ansätze**: zu einem bestimmten Zeitpunkt wird der Zustand der Zufriedenheit festgestellt, wobei zwischen **Mikro-Zufriedenheit** (Zufriedenheit mit Produkten oder deren Eigenschaften) und **Makro-Zufriedenheit** (globale Zufriedenheit, z.B. mit einer Branche) unterschieden wird.
 - **dynamische Ansätze**: Zufriedenheit im Zeitablauf (über die Phasen des Kaufprozesses hinweg)
 - Unterschiede zwischen Zufriedenheit und **Einstellung**: Die Einstellung weist eine **relative Konstanz** auf und ist genereller gefaßt, während Zufriedenheit sich schnell ändern kann und direkt mit einem Produkt zusammenhängt. Zufriedenheit erlaubt eine **Verhaltensvorhersage** (Kauf), während die Einstellung allenfalls eine zweifelhafte Verhaltensnähe aufweist.
 - **Folgen** von Unzufriedenheit:
 - ♦ Unzufriedenheit schlägt sich nicht zwingend in einer Verhaltensreaktion nieder. Andererseits ist für einen ausbleibenden Kauf nicht notwendigerweise Unzufriedenheit verantwortlich.
 - ♦ Unzufriedenheit äußert sich in den **Verhaltensreaktionen** Abwanderung bzw. Widerspruch direkt:
 - **Abwanderung**: Kaufverzicht gegenüber Produkt/Marke oder Boykott des Unternehmens
 - Gründe für **Abwanderung auch bei Zufriedenheit**: Anreize der Konkurrenz, Werbung, Nichtverfügbarkeit, Änderung der Bedürfnisstruktur
 - **Widerspruch**: **negative Mund-zu-Mund-Werbung** oder Beschwerde (vgl. unten)
 - **Messung** der Unzufriedenheit:
 - ♦ **objektive** Verfahren: Es werden Größen beobachtet, die nicht auf der Einschätzung von Betroffenen beruhen, z.B. Umsatz, Marktanteil, Kundenloyalität, Äußerungen von Verbrauchern bzw. Käufern gegenüber Unternehmen und Dritten.
 - ♦ **subjektive** Verfahren: Die Bedürfnisgerechtigkeit eines Angebots kann nur in **Kundenbefragungen** ermittelt werden: **merkmalsgestützte** Verfahren (implizit oder explizit) und **ereignisorientiertes** Verfahren.
 - **Beschwerdeverhalten**:
 - Beschwerden sind **Unmutsäußerungen** des Käufers vor, während und nach dem Kauf und dienen dazu, auf **Mißstände** aufmerksam zu machen. Reklamationen sind Beschwerden nach dem Kauf und damit ein Sonderfall.
 - **Determinanten** des Beschwerdeverhaltens:
 - ♦ **Aufwandsertragsrechnung** des Kunden: **Erfolgsaussichten**, damit verbundene **Anstrengungen** (zeitliche oder finanzielle Mühen), zu erwartender Ärger
 - ♦ **Bedeutsamkeit** des Problems: Offenkundigkeit von Mängeln, präzise Ursache für Unzufriedenheit

- ♦ **soziodemographische** Merkmale des Käufers: **Produktkenntnisse**, Selbstsicherheit, fachliche Schulung
- Das Unternehmen muß überlegen, in welcher Form den Kunden Beschwerden ermöglicht werden.
- Unzufriedenheit sollte zur Eindämmung negativer Kommunikation **ernst genommen** werden, z.B. durch **Einrichtung einer Reklamationsabteilung** mit entsprechend geschultem Personal, kostenfreies Beschwerdetelefon, Leistungsgarantie
- Ziel der Beschwerdepolitik muß sein, die Chance zu ergreifen, offenkundig vorhandene oder sich abzeichnende **Mißstände abzustellen**.
- **anbieterorientierte** Meßebeine
 - Intensität der **Marktorientierung**:
 - Zentrales Problem ist die Fixierung von Vorgaben.
 - Die Merkmale der Marktorientierung sind vor allem **Kundenorientierung** und **Konkurrenzorientierung**.
 - Diese lassen sich mit Hilfe **abgeleiteter Kriterien** und **geeigneter Indikatoren** messen:
 - ♦ Indikatoren im Bereich **Unternehmensphilosophie** und -kultur: Postulierung in Unternehmensleitsätzen, Verankerung im kulturellen Netz
 - ♦ Indikatoren im Bereich **strategisches Management**: Verankerung im Zielsystem der Unternehmung, Implementierung von Strategien der Marktorientierung
 - ♦ Indikatoren im Bereich **operatives Management**: Effizienz des Marketinginformationsmanagements, **marktorientierter Einsatz des Marketing-Mix**
 - ♦ Indikatoren im Bereich **Organisation: Marketingorientierung** der Aufbauorganisation, Zuständigkeit der Marketingabteilung in kundenrelevanten Fragen
 - Die Informationsbeschaffung erfolgt durch Dokumentenanalyse und durch **Befragung von Kunden, Nichtkunden** und **Unternehmensmitgliedern**.
 - Eine Erhebung der Marktorientierung wird nur in größeren Abständen und i.d.R. unter Zuhilfenahme externer Spezialisten wie Unternehmensberatern durchgeführt.
 - Wahrnehmung von **Marktchancen**:
 - Die Wahrnehmung von Marktchancen hängt von den Faktoren **Potential** und **Kapazität** ab.
 - Potential im Hinblick auf **Marktpartner**: Weckung der **schlummernden Nachfrage** (z.B. Nichtverwender), **Penetrationsrate**, Wiederkaufrate, Distributionsquote
 - Kapazität im Hinblick auf **Inputfaktoren**: Auslastung der Produktion, mögliches **Leistungsangebot** (Liefergeschwindigkeit, Servicebereitschaft)
 - Erfolgsbeitrag von **Leistungssegmenten** (LZ 38)

2.2.2. AUSGEWÄHLTE METHODEN (LZ 38)

Skript S. 72-74, NDH S. 967-978, 1033

- **Vertriebskostenrechnung**:
 - **Erfolgsrechnung**, bei der **Kosten des Vertriebs** nach bestimmten Kriterien differenziert betrachtet werden:
 - Erlösschmälerungen
 - variable Herstellkosten der verkauften Erzeugnisse
 - **umsatzvariable Absatzkosten**
 - nicht umsatzvariable Absatzkosten des Teilmarktes (**Teilmarktfixkosten**)
 - **fixe Marketing-** bzw. **Vertriebskosten**
 - Es ergeben sich verschiedene **Deckungsbeiträge**.
- **Absatzsegmentrechnung**: Variante der Vertriebserfolgsrechnung, die darauf abzielt, durch **Aufschlüsselung von Leistungen und Kosten** auf bestimmte Bezugsgrößen (z.B. Abnehmergruppen, Absatzgebiete, Produkte, Absatzkanäle) zu Aussagen bezüglich der **Produktivität von Marketingbemühungen** zu gelangen.
 - Im **engeren Sinne** umfaßt die Absatzsegmentrechnung die **vergangenheitsbezogene Erfolgsrechnung einzelner Segmente** als Analyse der Ist-Situation.
 - Im weiteren Sinne zählen zur Absatzsegmentrechnung auch eine Planungsrechnung für **differenzierungs-** bzw. **selektionspolitische** Erwägungen sowie eine Kontrollrechnung über Ist-Soll-Abweichungen.
 - Die **Bildung von Leistungssegmenten** erfolgt nach verschiedenen Größen wie Produktgruppen, Absatzgebieten, Kunden, Umsätzen oder Mengen. Die Marktsegmente sollten so gewählt werden, daß sich Erlöse **nach Segmenten getrennt erfassen** lassen.

- Ziele: Hinweis auf **Gewinn- und Verlustquellen**, Ansatzpunkt für **Selektionsentscheidungen**
- Zuordnung von Kosten (Erlösminderungen, Kosten für Zusatzleistungen, allgemeine Marketingkosten) zu den Leistungen auf der Absatzseite
 - Kennzahlen aus der isolierten Betrachtung der Aufwandsseite: Kosten der Auftragsbearbeitung, Kosten der Fakturierung, Mahnkosten, Verpackungskosten, Auslieferungskosten, jeweils bezogen auf Auftrag, Rechnung etc.
- Ermittlung des Nettoerfolgs mit Hilfe der Vollkostenrechnung oder der **Deckungsbeitragsrechnung**
- **absatzwirtschaftliche Kennzahlen**
 - Kennzahlen sind Zahlen, die quantitativ erfaßbare Sachverhalte in **konzentrierter Form** darstellen. Sie vermitteln einen schnellen und **komprimierten Überblick** über **komplexe betriebliche Sachverhalte**.
 - Kennzahlen sind durch ihren **Informationscharakter**, die **Quantifizierbarkeit** und die **spezifische Form der Informationswiedergabe** charakterisiert.
 - **Arten**: absolute Größen, relative Kenngrößen (Beziehungszahlen, Gliederungszahlen, Indexzahlen)
 - **Funktionen** von Kennzahlen: Bereitstellung hoch verdichteter **Informationen für die oberste Führungsebene**, Basis für Soll-Ist-Vergleiche
 - **Aufgaben** von Kennzahlen: Beurteilung der **strukturellen Eigenschaften des Marketing**, informatorische Fundierung kurzfristiger Handlungsalternativen, Einschätzung **zukünftiger Entwicklungen**
 - **Einsatzbereiche** von Kennzahlen:
 - kennzahlengestützte **Strukturanalysen**: **Effizienz** des Marketing (Kostenstruktur, Umsatzstruktur), **Marktstrukturen** (Marktanalyse, Kundenanalyse, Konkurrenzanalyse)
 - kennzahlengestützte **Abweichungsanalysen** (Soll-Ist-Vergleiche) mittels **Deckungsbeitragsanalysen**: **Planung und Kontrolle** des Marketing-Mix (Wirtschaftlichkeitsanalyse), von Marketing-Organisationseinheiten oder der Absatzsegmente
 - kennzahlengestützte **Lageanalysen**: Analyse der **Marktsituation** zur **Früherkennung** von Marktentwicklungen anhand von **Vorlaufindikatoren** wie Kaufkraft oder Auftragseingang
 - **Marketing-Kennzahlensysteme** sind eine systematische Zusammenstellung von quantitativen Einzelkennzahlen.
 - Anwendung im **Strategischen Marketing** bei Betrachtung von Kennzahlen im Zeitablauf

2.3. MARKETING-AUDIT (LZ 39)

NDH S. 945, 1058

- **Zielsetzung und zentrale Probleme** des Marketing-Audit:
 - **Marketing-Audit**: Instrument zur **Beurteilung** der Arbeitsweise bzw. **Effizienz** des Marketing-Managements in einer Organisation und zur **Überprüfung** des Entstehens bzw. Ablaufs von Marketing-Maßnahmen, um **system- und planungsbedingte Risiken** sowie eine Fehlentwicklung **frühzeitig erkennen** zu können.
 - Probleme:
 - **Festlegung von Standards**: Der Auditor muß erst Normen bzw. **Zielvorgaben** setzen, wobei er auf vorhandene Daten zurückgreifen muß.
 - Bei der **Ermittlung des Ist-Zustandes** ist man auf die **Mithilfe der Betroffenen** angewiesen.
 - Akzeptanzschwierigkeiten
- **Objektbereiche** des Marketing-Audit:
 - **Prämissenaudit**: Überprüfung der der Planung **zugrundeliegenden Annahmen** auf ihre Sinnhaftigkeit, ihre Qualität und ihre Genauigkeit
 - **Ziel- und Strategienaudit**:
 - Überprüfung der Ziele auf ihre Sinnhaftigkeit und ihre **Konsistenz** mit anderen Zielen
 - Überprüfung der Strategie auf ihre **Aktualität** und ihre Geeignetheit zur Zielerreichung
 - **Maßnahmenaudit**:
 - Überprüfung, ob die **richtige Marketing-Mix-Kombination** gewählt wurde
 - Überprüfung, ob die Maßnahmen der Zielerreichung und der Strategieeinhaltung dienen.
 - **Prozeß- und Organisationsaudit**:
 - Überprüfung des **Planungsprozesses** (z.B. Berücksichtigung aller zur Verfügung stehenden Informationen)
 - Überprüfung der **Eingliederung des Marketing** in die Organisation

3. MARKETING-ORGANISATION (LE 10)

3.1. EINLEITUNG (LZ 40)

NDH S. 986-990

- Begriff der **Organisation**:
 - **institutioneller** Begriff: Das Unternehmen **ist eine Organisation**. Eine Organisation ist demnach ein soziales Gebilde mit festem Mitgliederkreis. Aufgrund der festen Zielsetzung ist es von rationalen Überlegungen geprägt.
 - **instrumentaler** Begriff: Das Unternehmen **hat eine Organisation**, die auf die Zielerreichung hinarbeitet und die Mitarbeiter entsprechend koordiniert.
 - **funktionaler** Begriff: Unter Organisation versteht man die **Strukturierung eines Unternehmens** im Hinblick auf Personen, Sachmittel und Informationen
 - Man unterscheidet Aufbau- (zeitpunktbezogen) und Ablauforganisation (zeitraumbezogen).
- historische **Entwicklung der Bedeutung** der Marketingfunktion:
 - ursprüngliche Stufe: **Produktionsorientierung**.
 - Verkauf erstreckt sich hauptsächlich auf die Distribution.
 - Später werden eigenständige Abteilungen Verkauf und Werbung eingerichtet.
 - 2. Stufe: **Verkaufsorientierung** (Verkauf als eigenständige Funktion, die alle Absatzaktivitäten umfaßt)
 - 3. Stufe: **Marketingorientierung**
 - Eine eigene Abteilung, die erstmals "Marketing" genannt wird und mit Produktion, Finanzen, Personal und Verwaltung auf gleicher Stufe steht, umfaßt alle Aktivitäten, die **für die Zielerreichung eine wesentliche Rolle** spielen (z.B. auch Produktentwicklung).
 - gedankliche **Trennung** zwischen Marketing und Vertrieb
 - Die gesamte oder teilweise **Auslagerung** bestimmter Aktivitäten (z.B. Werbung an Werbeagentur) ist möglich und wird auch vielfach so gehandhabt.
 - 4. Stufe: **vollintegrierte Marketing-Organisation** (Marketing als **die** Hauptfunktion)
- Die **informelle Organisation** ist von entscheidender Bedeutung, denn offizielle Regeln können damit außer Kraft gesetzt werden, was die Effizienz verbessern kann.

3.2. TYPEN VON MARKETING-ORGANISATIONEN (LZ 41/42)

Skript S. 90-92, NDH S. 992-996, 998-1005

- **Funktionen-Orientierung**: Alle **gleichartigen oder ähnlichen Verrichtungen** bilden eine Funktion.
 - Vorteil: **effizientes Arbeiten** (Spezialisten in jedem Funktionsbereich, Bündelung standardisierter Vorgänge, klare Aufgabenverteilung, geringe externe Störungen)
 - Nachteile:
 - **Abteilungsdenken** (Herausbildung abteilungstypischer **Werte** und Ziele, Mitarbeitern fehlt **Endzweck** ihrer Arbeit)
 - hoher **Grad der Arbeitsteilung** erfordert hohen **horizontalen Kommunikationsaufwand**.
 - starke **Belastung** der Unternehmensleitung (**Koordinations- bzw. Überbrückungsfunktion**)
 - **Flexibilität** geht verloren, daher gestalten sich **Anpassungsentscheidungen** schwierig (statische Konstruktion)
- **Sparten-Organisation**: Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten der Spartenorientierung, z.B. Produktorientierung, Kundenorientierung oder Gebietsorientierung:
 - **Produktorientierung**: Differenzierung nach Produktgruppen
 - nur sinnvoll, wenn für jede Produktgruppe ein **identifizierbares Marktsegment** existiert.
 - Jede Produktgruppe wird als selbständiges Profitcenter geführt.
 - Vorteile: **Entlastung der Unternehmensleitung**, klare Regelung der **Zuständigkeit, strategische Flexibilität** (jede Gruppe arbeitet für sich effizient, da sie nur die für ihre Gruppe relevanten Informationen verarbeiten muß), geringes Konfliktpotential, einfachere **Koordination**, Identifikation der Mitarbeiter mit den Produkten, Entstehen von **Synergie, organisationaler Überschuß** (z.B. nicht ausgelastete Kapazität)
 - Nachteile: **einheitliche Erfüllung** produktgruppenübergreifender Aufgaben

- **Kundenorientierung:** Differenzierung nach Kundengruppen
 - nur sinnvoll, wenn sich die Kunden durch große **Verschiedenartigkeit** auszeichnen
 - Ziel ist die **Ausrichtung** aller Marketing-Aktivitäten an den **Bedürfnissen der Abnehmer**.
 - Sonderform: **Key-Account-Management** (spezielle Stellung und Betreuung von **Schlüsselkunden**)
- **Gebietsorientierung:** Differenzierung nach geographisch abgegrenzten Gebieten
 - Gebietsorientierung bietet sich an, wenn das **Absatzgebiet** entsprechend groß oder das **Abnehmerverhalten besonders unterschiedlich** ist (Länder, Bundesländer, Landkreise etc.).
- Matrix- und Tensororganisation:
 - **Matrixorganisation:** gleichzeitige Verwendung von **zwei Gliederungsmerkmalen**, wobei verschiedene Kombinationen möglich sind (z.B. nach Produktgruppen und Funktionen)
 - **Tensororganisation:** gleichzeitige Verwendung von **mindestens drei Gestaltungsfaktoren**
 - **Weisungsbefugnis** für die Schnittstelle besteht von gleichrangigen Instanzen.
 - Nachteile: Gefahr von Abstimmungsproblemen, **Konfliktpotential** bei starker Auslastung
 - klares Regelwerk erforderlich