

**Umfangreiche Ausführungen zu allen Themen im Buch:
Benkenstein, Martin:
„Strategisches Marketing – Ein wettbewerbsorientierter Ansatz“**

im weiteren nur ergänzende Anmerkungen

Vorbemerkungen

- Marketing ist die marktorientierte Führung des Unternehmens
- Entwicklung des Marketing in mehreren Phasen:
 1. Phase:
 - x Unternehmen haben keine Marketingprobleme, da ein Nachfrageüberhang besteht
 - x Engpassfaktoren: Produktionskapazitäten, Finanzmittel, sonstige Ressourcen
 - x Absatzseite relativ unbetrachtet, fast alles wird abgesetzt (Massenfertigung)
 - x Frage: wie kommen die Produkte zum Kunden, nicht wie umwerbe ich den Kunden (reines Logistikproblem)
 2. Phase:
 - x erste Sättigungserscheinungen in den Märkten
 - x Engpassfaktor: Kunde, d.h. Verbraucher werden stärker umworben
 - x Unternehmen setzen Reklame ein, d.h. Geburtsstunde des Marketing
 3. Phase:
 - x Mitte der 70iger Jahre Umkehr vom Nachfrageüberhang zu einem Angebotsüberhang
 - x Einbindung von Absatzmittlern zusätzlich zu den bisher involvierten Händlern
 - x Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand¹
 - x Konzentrationsprozesse im Handel und Verdrängung der kleinen Einzelhändler (dadurch ca. 80% der Mitarbeiter im Einzelhandel bei den großen Unternehmen beschäftigt)
 - x Unternehmen betreiben Handelsmarketing neben dem Kundenmarketing, d.h. was will der Handel, welche Erwartungen² hat der Handel
 - x Engpassfaktor: Regalplatz im Handel
 4. Phase:
 - x Beginn des strategischen Marketing
 - x Wandlung zu stagnierenden und schrumpfenden Märkten in den 80iger Jahren
 - x Märkte erschöpft, aber immer weitere Markteintritte neuer Unternehmen
 - x zunehmender Wettbewerb durch Globalisierung und dadurch mehr Kaufoptionen
 - ✓ Kunde kauft nur, wenn er einen Grund dazu hat, d.h. Produkt muss einen Wettbewerbsvorteil haben, guter Preis und gutes Produkt reichen nicht aus³
 - x kurzfristige Anwendung der Marketinginstrumente ausgebaut zu zum strategischen Marketing, um Wettbewerbsvorteile⁴ zu erzielen

1 d.h. der Hersteller bestimmt den Verkaufspreis des Händlers

2 über Verbrauchermarketing zu steuern: belegte Flächen, hohe Umschlagshäufigkeit; kurzfristig sinnvoll eine hohe Handelsspanne dem Händler ermöglichen

3 das können die Wettbewerber auch bzw. leicht imitieren

4 Wettbewerbsvorteil bezeichnet bessere Einschätzung beim Kunden, ist nicht mit Produktvorteil gleichzusetzen

5. Phase:

- x Auseinandersetzung der Unternehmen mit Gruppen, die das Bild der Kunden beeinflussen können (Stiftung Warentest; Umweltschutzverbände etc.)
 - ✓ mittels Publikationen, Aktionen, Bewertungen
 - x Marketing gegenüber den Anspruchsgruppen wurde entwickelt
 - x notwendig ein Leitkonzept, dass dem Markt und den Anspruchsgruppen gerecht wird
- grob gesagt ist Marketing „[...] das Abschöpfen von Zahlungsbereitschaft [...]“⁵

Aspekte des Marketing-Management:

- Philosophieaspekt
 - Kundenorientierung bzw. Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen über alle Unternehmensebenen verankern (Geschäftsführung; Produktionsmitarbeiter)
 - Denkweise verankern: der Kunde zahlt mein Gehalt, nicht das Unternehmen
 - Mitarbeiter müssen lernen: Kunde muss glücklich und zufrieden sein
 - insofern verkaufen Unternehmen keine Produkte, sondern lösen Probleme der Kunden
- Verhaltens- und Informationsaspekt:
 - warum verhält sich der Kunde so?
 - wie bekommt man relevante Informationen über seine Kunden? (Marktforschung; Verhaltensforschung)
 - die selben Informationen werden über die Wettbewerber benötigt
- Strategieaspekt:
 - allumfassender Gedanke über alle Marketingaktivitäten
- Aktionsaspekt:
 - Ableitung von marktgerichteten Aktivitäten aus den Strategien
 - welche Produkte stelle ich her ... wie produziere ich diese Produkte, damit sie den Kundenwünschen entsprechen?
- Segmentierungsaspekt:
 - es gibt nicht **den** Kunden!
 - Märkte sind extrem heterogen, Kunden haben unterschiedliche Ansprüche, Wünsche und Erwartungen
 - dies muss das Unternehmen erfüllen, um erfolgreich zu sein (Denken in Zielgruppen)
 - für jeden Kunden ein individuelles Produkt herstellen (Differenzierung des Produkts zur Bedürfnisbefriedigung)
- Koordinations- und Organisationsaspekt:
 - alle Unternehmensebenen sind an Produktgestaltung beteiligt
 - alle Unternehmensebenen müssen dafür koordiniert werden
- Sozialaspekt:
 - Unternehmen haben eine soziale Verantwortung
 - Gedanke wirkt sich auf Stellung des Unternehmens im Markt aus
 - seriöses Marketing wichtig

Marketing ist ein Prozess der systematischen Entscheidungsfindung. Phasen des Prozesses:

5 vergl. auch Definitionen des Marketing im Foliensatz oder Buch

- Analysephase (Situation; Marktposition; Zielgruppen)
- Prognosephase (wohin will das Unternehmen; wie ändern sich Markt und Kundenstruktur⁶)
- Phase des strategischen Marketing (langfristige Zieldefinition; Abstimmung der Handlungen auf diese Ziele)
- Phase des operativen Marketing (Umsetzung der Zielstellungen in konkrete Maßnahmen)
- Implementierungsphase (Überwindung der Implementierungsbarriere im Unternehmen; Änderung bzw. Beeinflussung der MitarbeiterEinstellung orientiert auf die Ziele)
- Controllingphase (Überprüfung der Zielerreichung; Ursachen der Zielverfehlung; Phase verläuft parallel zur Entscheidungsfindung)

sektorale Aspekte des Marketing:

- Konsumgütermarketing
 - anonyme, intransparente Märkte
 - Marktforschung und Werbung extrem wichtig
 - Kundenzufriedenheitsanalysen sehr hilfreich
 - mehrstufige Distribution
 - Produktgeschäft
- Investitions- bzw. Industriegütermarketing
 - enge, individuelle und direkte Kundenbeziehungen
 - Marktforschung und Werbung nicht mehr ganz so wichtig
 - Kontrahierungspolitik⁷ entscheidend
 - Komponentengeschäft
- Dienstleistungsmarketing
 - immaterielle Güter
 - Integration des Kunden ist sehr wichtig
 - Vertrauensgüter
 - x kein Produkttest vor dem Kauf durch den Kunden
 - x Kunde muss dem Versprechen des Unternehmens Glauben schenken

6 muss das Unternehmen neue Wettbewerbsvorteile entwickeln?

7 vertragliche Bindungen; Finanzierungslösungen; Preise

1 Einführung: Die Grundkonzeption des strategischen Marketing

1.1. Abgrenzung des strategischen Marketing

- strategisches Marketing ist die konzeptionelle Planung der marktorientierten Unternehmenspolitik im Sinne einer strategischen Planung
- erfordert bzw. begründet Globalaktionen auf Absatzmärkten
- beinhaltet die Festlegung der auf aktuelle und potentielle Märkte gerichteten, bedingten, langfristigen und globalen Verhaltenspläne zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele

1.2. Prozess der strategischen Marketingplanung

- strategische Marketingplanung ist kein abgeschlossener Prozess, sondern ein permanenter
- wesentlichen Einfluss hat Unternehmenskultur und der Führungsstil
- grundsätzliche, sich stets wiederholende Abfolge:
 - Ausgangspunkt (Definition der Märkte, der Marktstellung des Unternehmens, der Ziele des Unternehmens)
 - strategische Planung
 - x suchen nach alternativen Strategien
 - x welche Märkte will das Unternehmen bearbeiten
 - x Bewertung der ausgewählten Strategien
 - Implementierung
 - x wie erfolgt die Umsetzung der ausgewählten und bewerteten Strategien (inhaltliche Implementierung)
 - x was muss im Unternehmen zur Umsetzung der Strategien passieren, sich verändern (organisatorische Implementierung)
 - Controlling
 - x Bindeglied zwischen den Prozessen des strategischen Marketing
 - x überprüft Ergebnisse und Ziele
 - x hilft Fehler früh zu erkennen und zu vermeiden

1.3. Träger der strategischen Marketingplanung

- involviert sind alle Ebenen des Unternehmens
- unterschiedliche Ansichten über den Beginn eines gemeinsamen Dialogs
- wichtig ist ein das Bestehen eines strategisch orientierten Dialogs

2 Abgrenzung und Analyse strategischer Geschäftsfelder

2.1. Abgrenzung der relevanten Märkte

- zwei verschiedene Konzepte der Marktabgrenzung:
- nach den Abgrenzungsmerkmalen
 - nach Produkten und Produktmerkmalen
 - nach Wettbewerbern und ihrem Verhalten⁸
 - Nachfrager und Bedürfnisstruktur
- nach Abgrenzungsbreite
 - Elementarmarkt (grösster vollkommener Markt: ein Anbieter, ein Nachfrager, ein Kunde)
 - Totalmarkt (unvollkommener Markt: viele Anbieter, viele Nachfrager, viele Kunden)
 - wie homogen oder heterogen sind die Wettbewerber und Kundenbedürfnisse
- Ansätze und Modelle der Marktabgrenzung:
- Konzepte und Modelle Preis- und Wettbewerbstheorie
 - Elementarmarktkonzept von Stackelberg (ungeeignet; spielt keine Rolle)
 - Kreuzpreiselastizität (nach Triffin)
 - x spiegelt Wettbewerbsintensität wieder
 - x Voraussetzung ist sachlich gleicher Markt
 - x spiegelt nur Preis-Mengen-Interdependenzen wieder
 - Kreuzpreiswerbeelastizität
 - x betrachtet das Werbebudget eines Gutes
 - x gute Marktabgrenzung möglich
 - physikalische-technischer Äquivalenz (nach Marshall)
 - x ähnliche Güter, aber physikalische-technische Normen in verschiedenen Märkten
 - x Vergleich der Wettbewerber schwierig, da nicht direkt zueinander im Wettbewerb
 - funktionalen Ähnlichkeiten (nach Abbott)
 - x Produkte bzw. deren Funktionen befriedigen gleichen Kundenbedürfnisse
 - x Wettbewerbsbeziehung wird aus der Kundensicht betrachtet
 - Reaktionsverbundenheit (nach Erich Schneider)
 - x begründet sich auf eine vom Anbieter empfundene Substituierbarkeit von Gütern
 - x schwierig ist die Bestimmung von Grenzwerten
- Konzepte und Modelle der Marketingtheorie
 - Substitution aus Nachfragersicht

⁸ z.B.: „wir sind im selben Markt wie das Unternehmen ...“

2.1.1. Abgrenzung von strategischen Gruppen

Eine **strategische Gruppe** umfasst jene Unternehmen, die sich in gleichen oder ähnlichen Umweltsituationen hinsichtlich der wettbewerbsrelevanten strategischen Entscheidungsparameter homogen verhalten.

- Definition des Ausgangsmarktes (möglichst breit)
- Identifikation homogener Marktumfelder
 - Marktdynamik; Technologieentwicklung; Preisentwicklung
- Bildung strategischer Gruppen
 - wer sind die Marktteilnehmer (Identifikation der Hauptwettbewerber)
 - Unterscheidung nach dem strategischen Verhalten der Anbieter

2.1.2. Strukturelle Marktdeterminanten

- bieten Möglichkeiten neben Marktabgrenzung und Bildung strategischer Gruppen wesentliche Strukturparameter für strategisches Marketing zu bestimmen
- potentielle neue Konkurrenten
 - erhöhen die Wettbewerbsintensität
 - Markteintritt abhängig von Markteintrittsbarrieren (bestehende Unternehmen sollen diese aufbauen)
- Abnehmer
 - beeinflussen Qualität und Preise der Produkte
 - verstärken Einfluss durch Nachfragebündelung in Kooperationen und durch Konzentration
- Ersatzprodukte
 - Erhöhung der Marktintensität durch Überlegenheit der Produkte
 - können eventuell kostengünstiger produziert werden als bestehende Produkte
 - bessere Technologie; höheres Know-how
- Lieferanten
 - Machterwerb durch Konzentration und Kooperation
 - streben nach Vorwärtsintegration, d.h. gelieferte Leistung ist wesentlicher Bestandteil des Folgeprodukts⁹
- bestehenden Unternehmen
 - hohe Rivalität bei stagnierenden Märkten
 - Erfolg ist nur möglich zu Lasten der Wettbewerber
 - teilweise hohe Reaktionsverbundenheit

9 z.B.: Intel Inside als Marke der Intel Corporation ist Bestandteil vieler fertiger Computer

2.1.3. Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder

- nur sinnvoll bei Unternehmen mit heterogenen Produkten auf verschiedenen, breit abgegrenzten Märkten
- jedes strategisches Geschäftsfeld möglichst mit eigener Wettbewerbsstrategie betreiben

Eine **strategische Geschäftseinheit** (SGE) bzw. **ein strategisches Geschäftsfeld** ist eine Analyse- und Planungseinheit, die im Rahmen der strategischen Marketingplanung eine eigenständige Behandlung erfährt. Anforderungen an eine SGE:

- von anderen SGE getrennte Marktaufgabe (Leistungen hauptsächlich an externe Kunden¹⁰)
- sollen eigenständig bearbeitet werden können¹¹
- sollen zum Erfolg (Wettbewerbsvorteile; Rendite) des Unternehmens beitragen

Konzepte der Geschäftsfeldabgrenzung:

- eindimensionale Abgrenzung
 - Abgrenzung nur nach Produkten
 - keine Beachtung der Kundenbedürfnisse
 - nicht geeignet, da SGE nach Kundenbedürfnissen und nicht nach Produkten abgegrenzt werden sollen
- zweidimensionale Abgrenzung
 - zusätzliche Integration der Kundenbedürfnisse und Kundengruppen bzw. Märkte
 - keine Berücksichtigung der technologischen Dimension
- dreidimensionale Abgrenzung
 - berücksichtigt welche Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden sollen
 - Abgrenzung der SGE auch nach den Funktionen der Produkte
 - berücksichtigt die technologische Dimension¹²
 - Bildung von Marktsegmenten entsprechend der Abnehmergruppen

2.1.4. Fazit

- Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung ist wesentlicher Ausgangspunkt der Planungsprozesse
- definieren und grenzen die Planungsobjekte gegeneinander ab
- sind Gegenstand der weiteren strategischen Marketingplanung
- definieren den Rahmen des Planungs- und Implementierungsprozesses

¹⁰ jedoch auch möglich die innerbetriebliche Leistungserstellung

¹¹ keine Synergieeffekte zwischen den verschiedenen SGE ... nicht vollständig umsetzbar, da Unternehmen immer Synergieeffekte anstreben ... deshalb bei der strategischen Planung berücksichtigen

¹² insbesondere wichtig für Unternehmen im Hightech-Gewerbe

2.2. Strategische Analysemethoden

- planmäßige und systematische Erforschung der gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenssituation, des Marktes und der Wettbewerber
- ist informatorische Grundlage für alle Marketingentscheidungen
- Situationsanalyse im Marketing umfasst:
 - unternehmensinterne Faktoren
 - unternehmensexterne Faktoren

2.2.1. SWOT-Analyse

- Strengths Weakness Opportunities Threats (Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken)
- Vorteile:
 - Konzentration auf die Schlüsselanforderungen des Marktes und der Umwelt
 - betrachtet quantitative und qualitative Aspekte
 - Aufspaltung in mehrere Einzelanalysen möglich
- Nachteile:
 - Prognose- und Informationsprobleme über potentielle Wettbewerber und zukünftige Technologien
- relevante Analysefelder:
 - Markt (Marktvolumen; Marktteilnehmer; Marktstruktur; Marktentwicklung¹³)
 - Marktteilnehmer (Wettbewerber; Kunden; Absatzmittler)
 - Instrumentalbereich (Preisposition; Distributionsgrad; Sortimentsangebot; Qualität)
 - Umwelt (Beeinflussung der Marktstruktur durch Natur, Wirtschaft, Technologie)
- SWOT-Analyse in zwei Teilbereiche gegliedert:
- Ressourcenanalyse (Strengths and Weakness)
 - unternehmensinterne Analyse der Stärken und Schwächen aus Kundensicht
 - Gegenüberstellung zu den Stärken und Schwächen der Hauptwettbewerber
 - Beurteilung der Stärken und Schwächen und Beachtung von Chancen und Risiken
 - nicht alle Stärken und Schwächen in Wettbewerbsvorteile umsetzbar
 - × Bewertung nötig
 - wichtige Instrumente: Ressourcenprofil und Benchmarking
 - Benchmarking:
 - × vergleichender Prozess, d.h. Einbeziehung von Konkurrenten in die Betrachtung
 - × streben nach Verbesserung durch Orientierung an den Bestleistungen der Branche

13 inklusive der Entwicklung auf Teilmärkten (z.B.: Biermarkt insgesamt schrumpft, aber Markt für Biermixgetränke wächst kontinuierlich an)

- Chancen- und Risikoanalyse (Opportunities and Threats)
 - Analyse von unternehmensexternen Faktoren, d.h. Umweltzuständen
 - wie ändern sich die Märkte? wie ändert sich die Marktentwicklung?
 - Analysefelder sind:
 - x Aufgabenumwelt (wirtschaftliche Entwicklung; Konjunkturdaten; Politik)
 - x Markt (wie oben)
 - x Marktteilnehmer (Abnehmer; Wettbewerber; Absatzmittler)
 - wichtige Instrumente:
 - Prognosemodelle:
 - x Makromodelle (auf Absatz- und Umsatzentwicklung ausgerichtet)
 - x Mikromodelle (auf das Verhalten der Marktteilnehmer ausgerichtet)
 - x Prognoseverfahren:
 - ✓ quantitative (z.B. gleitender Durchschnitt von Zahlenreihen)
 - ✓ qualitative (mittels menschlichen Wissens; Analyse des Käuferverhaltens)
 - Früherkennungssysteme:
 - x Erkennen von Schwachstellen weit im voraus
 - x sollen Entscheidungen beeinflussen, aber nicht begründen, da zu viele Unsicherheiten
 - Szenariotechniken
 - x Verknüpfung qualitativer und quantitativer Methoden
 - x Beispiel: Szenariotrichter

2.2.2. Lebenszyklusanalyse

- Produkte und Märkte entstehen, wachsen, vergehen = Lebenszyklus
- Zyklen unterschiedlicher Produkte oder Märkte sind auch unterschiedlich lang
- typischerweise 4 bzw. 5 marktbezogene (Marktlebenszyklus) bzw. produktbezogene (Produktlebenszyklus) Phasen
- Problem der Abgrenzung der einzelnen Phasen
- nur untergeordnete Rolle im strategischen Management
- nicht eindeutig auf alle Produkte anwendbar
- Produktlebenszyklus:
 - Einführungsphase (geringe Markteintrittsbarrieren; Kommunikationspolitik und Aufbau eines Distributionsnetzes wichtig)
 - Wachstumsphase (überdurchschnittliche Wachstums- und Umsatzsteigerungen; Wettbewerbsintensität steigt; Werbung gewinnt an Bedeutung; Preispolitik wird wichtiger)
 - Reifephase (Absatzmaximum wird erreicht)
 - Sättigungsphase (Umsatzmaximum wird erreicht; Wachstum der Wettbewerber schmälern den Erfolg des Unternehmens; Loyalität der Kunden zum Produkt fördern)
 - Degenerationsphase (Rückgang von Absatz und Umsatz; Preispolitik ist erschöpft; eventuell Marktaustritt prüfen oder Marktnischen als Monopolist besetzen)
- Marktlebenszyklus:
 - gibt keine Anhaltspunkte für marktorientierte Unternehmensführung
 - eventuell Ableitung von Aussagen über bestimmende Technologien der einzelnen Phasen

- **Technologielebenszyklus:**
 - kann in zwei Formen beschrieben werden
 - Industrieentwicklungsmodell:
 - x hohe Produktinnovationsrate am Beginn des Zyklus
 - x abschwächende Produktinnovation im weiteren Verlauf
 - x steigende Prozessinnovation im gesamten Zyklus durch Etablierung von Industriestandards und Prozessrationalisierung zum Bestehen im Wettbewerb
 - S-Kurven-Modell:
 - x Produkt- und Prozesstechnologie werden als voneinander abhängig betrachtet
 - x Phase I=Schrittmachertechnologie (hohes F&E-Budget; Geschäftsfeld bestimmen; technologisches Know-How aufbauen)
 - x Phase II=Schlüsseltechnologie (hohe Innovationsintensität; kurze Amortisationszeiten)
 - x Phase III=Basistechnologie (Innovation vermindern; Konsolidierung vorantreiben)

2.2.3. Kostenorientierte Analysekonzepte

- durch Erfahrungen werden Kostensenkungspotentiale freigesetzt
- Problem der Messung der Erfahrung:
 - Zeit als Maßstab ist ungeeignet
 - (kumulierte) Produktmenge ist am besten geeignet
- Potentiale entstehen durch die Lernprozesse, durch die Rationalisierung möglich ist
- Problem: wie können diese Potentiale kostenseitig erfasst werden

2.2.4. Portfolioanalyse

- Vorteile der Portfolioanalyse
 - sehr anschaulich
 - empirische Relevanz der Faktoren ist unumstritten
 - hohe Akzeptanz in der Wirtschaft
- Nachteile der Portfolioanalyse
 - Subjektivität (extrem bei synthetischem Portfolio)
 - Kompensation der Faktoren (bei synthetischem Portfolio)
 - Statistische Methode (Punktbetrachtung)
 - unterschiedliche Zeitbetrachtung der Faktoren
 - Ist-Kennziffern sind gekoppelt mit Prognosekennziffern
- Portfolioanalyse fördert Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken-Analyse

- Auswahl von zwei Portfolios:
- Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (Boston Consulting)
 - wichtige Größe ist relativer Marktanteil
$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des größten Wettbewerbers}}$$
 - Question Mark (erfordert Investitionen um im Markt zu bestehen und Marktanteile zu gewinnen; Cash Flow Bedarf größer als Cash Flow Freisetzung)
 - Star (Investitionen notwendig, um beim Marktwachstum mithalten zu können)
 - Cash Cow (Cash Flow Freisetzung ist größer Cash Flow Bedarf; können andere Geschäftsfelder mit geringerem Erfolg unterstützen)
 - Dog (kaum Finanzmittelrückflüsse; Reinvestition nur zur Mitteldeckung)
 - Geschäftsfelder sollen den 4 genannten Einheiten zugeordnet werden
- Wettbewerbsvorteil-Marktattraktivitäts-Portfolio (McKinsey)
 - Hintergrund ist das PIMS-Modell (**P**rofit **I**mpact of **M**arket **S**trategies)
 - Haupterfolgsgröße ist der ROI (Return On Investment)
 - Einflussgrößen der Marktattraktivität (Marktwachstum; Marktgröße; Marktqualität; Umweltsituation; Energie- und Rohstoffversorgung)
 - Einflussgrößen der Wettbewerbsposition (relative Marktposition; relative Produktposition)
 - Problem ist der Informationsverlust durch mehrstufige Bewertung der Einflussgrößen

2.2.5. Wertkettenanalyse

- Wertkettenanalyse ist ein Strukturierungsinstrument
 - strukturelle Erfassung aller Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Grundidee beruht auf dem „Denken in Wettbewerbsvorteilen“
 - Kosten- oder Qualitätsvorteile aus Kundensicht
 - Kosten-Nutzen-Relation definiert den Wert des Produkts und die Zahlungsbereitschaft
 - Wert des Produkts wird in allen Unternehmensbereichen (Funktionalbereiche) geschaffen¹⁴
- primäre Aktivitäten (Orientierung am physischen Durchlauf [Produktion] des Produkts)
- sekundäre Aktivitäten (dispositive Faktoren, die parallel auf den Prozess wirken)
- jedes Geschäftsfeld erfordert wegen seiner Besonderheiten eine individuelle Wertkette
- Vorteile der Wertkettenanalyse:
 - differenziert und systematisiert Stärken und Schwächen hinsichtlich der Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile
 - aus der Analyse sind konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten
 - verfolgt eine konsequente markt- und kundenbezogene Sichtweise
- Nachteil der Wertkettenanalyse:
 - aufwendiger als Portfolioanalyse
 - ist nicht standardisiert
 - keine direkte Verbindung zum klassischen Rechnungswesen
 - x Aktivitäten in der Wertkette sind ungleich den Aktivitäten des Rechnungswesens

14 kann der Wert des Produkts durch Änderungen der Geschäftsprozesse gesteigert werden

3 Strategische Marketingziele und Erfolgsfaktoren

3.1. Leitlinien der Unternehmenstätigkeit

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“

Antoine de Saint-Exupéry

- Mitarbeiter sollen verstehen, wofür und warum sie arbeiten, wofür das Unternehmen steht
- unterschiedliche Ebenen von Zielen:
- übergeordnete Ziele = Leitlinien der Unternehmenstätigkeit
 - Unternehmenszweck¹⁵ (Mission der Unternehmung)
 - x was ist das Geschäft des Unternehmens (produktorientiert)
 - x soll den Kunden definieren, nicht nur das Produkt
 - Unternehmensphilosophie
 - x leitet sich aus Unternehmenszweck ab
 - x enthält Wertvorstellungen und Visionen des Unternehmens
 - x definiert den Umgang mit den zentralen Anspruchsgruppen (Kunden; Lieferanten)
 - x soll transparent nach innen (Mitarbeiter) und aussen (Anspruchsgruppen) sein
 - x Unternehmensphilosophie und Unternehmensrealität sollen sich decken
 - Unternehmensidentität (corporate identity)
 - x regelt Erscheinungsbild und Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens
 - x soll überall gleich sein (Wiedererkennungswert)
 - x ein „Wir-Denken“ bei den Mitarbeitern erreichen
- Handlungsziele

¹⁵ entspricht nicht zwingend dem Zweck im Handelsregister

3.2. Marketingziele im Zielsystem der Unternehmung

3.2.1. Dimensionen der Marketingziele

- Inhalte von Marketingzielen:
 - Bekanntheitsgrad
 - x passiv (Kunde wird nach einer bestimmten Produktgruppe gefragt und kann verschiedene Produkte aufzählen¹⁶)
 - x aktiv (der vorgegebene Name eines Produkts wird genannt und Kunde kennt dieses Produkt oder nicht)
 - Kundenzufriedenheit
 - x Erwartungen der Kunden sollen erfüllt werden¹⁷
 - x nicht vergleichbar mit dem Tromsdorff-Modell der Idealvorstellung – Realvorstellung
 - x Wiederkauf
 - ✓ Zufriedenheit animiert zum erneuten Kauf
 - ✓ höhere Preisbereitschaft, da keine Wechselabsichten = Kundenbindung
 - x Zufriedenheit (unterschiedlich nach Produkt)
 - ✓ abhängig vom Kaufrisiko
 - ✓ hohes Risiko erfordert hohe Zufriedenheit (Auto etc.)
 - ✓ geringes Risiko erfordert keine besondere Zufriedenheit (Puddingpulver etc.)
 - Image (Einstellung des Kunden zu einem Produkt)
 - x subjektives Wissen über ein Produkt (kognitive Dimension)
 - x emotionale Dimension
 - x Einstellung führt zu konsistenten Verhaltensweisen (konative Dimension)
 - x sehr wichtig, um die Einstellungen der Kunden zu einem Produkt zu beeinflussen und Kunden zu binden
 - x Attraktivitätssteigerung der Produkte
 - x besondere Bedeutung bei Waren des täglichen Bedarfs, da Zufriedenheit keine große Rolle spielt
 - x gute Qualität ist unabdingbar für ein gutes Image
 - Marktanteil
 - x wesentliches Marketingziel)
$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Umsatzvolumen}}{\text{Marktvolumen}}$$

Marktvolumen: Umsatz der gesamten Branche
 - x errechnet aus Handels- und Verbraucherpanels
 - x Unterscheidung in wertmäßige und mengenmäßige¹⁸ Marktanteile
 - ✓ Differenzen zwischen wertmäßigen und mengenmäßigen Marktanteilen möglich
 - x Schrumpfung von Marktanteilen bedeutet nicht ausgenutzte Kapazität
 - ✓ Sicherung von Marktanteilen ist wichtiger als Ausweitung von Marktanteilen

¹⁶ die genannten Produkte haben dann einen aktiven Bekanntheitsgrad

¹⁷ z.B. Aldi entspricht nicht den Idealvorstellungen der Kunden, es wird ihnen aber auch nicht versprochen ... keine hohen Erwartungen der Kunden, nur gut und billig ... diese Erwartungen erfüllt Aldi

¹⁸ mengenmäßig: z.B. Zählung von Neuzulassungen auf dem Automarkt

- Marktgeltung (Reputation; Wert; Akzeptanz der Marke)
 - x hohe Marktgeltung bei Produkten, deren Name auch Gattungsname wird¹⁹
 - x wichtig bei Konsumgütern
 - x zeigt die Marktangebotsstärke des Herstellers
- Deckungsbeitrag (Preis abzgl. variable Kosten)
 - x Deckungsspanne ganz wesentliches Steuerungsinstrument
 - x möglichst hohe Deckungsspanne und Preisbereitschaft realisieren
 - x Gemeinkosten aber nicht vernachlässigen
- Kosten
 - x Vertriebskosten, Werbekosten = Kostensenkungspotentiale
- Umsatzziele

3.3. Erfolgsfaktorenforschung als Bindeglied zwischen Zielplanung und strategischer Analyse

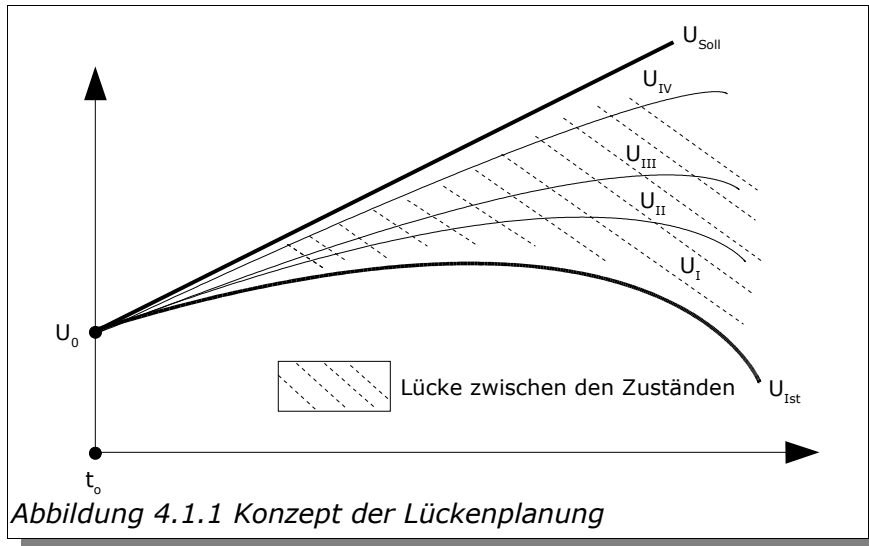
- *keine besonderen Ausführungen in der Vorlesung* -
- *ausreichende Erläuterung im Buch von Prof. Benkenstein Seite 116 ff.* -

¹⁹ Pampers = Windeln; Tempo = Papiertaschentücher

4 Entwicklung und Auswahl wettbewerbsgerichteter Marketingstrategien

4.1. Grundlagen marktgerichteter Strategieoptionen

- Ausgangspunkt ist das Konzept der Lückenplanung (nach Ansoff)



- U_{Soll} spiegelt die geplante Entwicklung des Unternehmens wieder
- U_{Ist} tritt ein, wenn vom Unternehmen keine Strategien entwickelt werden
- Ansätze von Unternehmen, wenn Wachstums-lücken zwischen U_{Soll} und U_{Ist} auftreten:
 - Marktdurchdringung (Lücke U_I wird geschlossen)
 - × Intensivierung der Produktnutzung bei den Kunden
 - × Verstärkung des Wettbewerbs
 - × Schaffung neuer Anwendungsbereiche des Produkts
 - × Gewinnung von Neukunden und Wettbewerbskunden (Vorsicht: Preisspirale)
 - Marktentwicklung (Lücke U_{II} wird geschlossen)
 - × neue Märkte für das bestehende Produkt erschliessen (räumliche Ausdehnung)
 - × neue Marktsegmente durch Produktdiversifizierung (leichte Modifikation) erschliessen
 - Produktentwicklung (Lücke U_{III} wird geschlossen)
 - × Erweiterung des Produktprogramms
 - × Erhöhungen des Marktanteils werden besonders bei echten Marktneuheiten durch Kundenabwerbung erreicht
 - Diversifikation (Lücke U_{IV} wird geschlossen)
 - × Aufbau neuer Geschäftsfelder
 - ✓ horizontal: neue Geschäftsfelder bestimmte Synergien zu bestehenden Geschäftsfeldern²⁰ auf der selben Wertschöpfungsebene (z.B. Auto ... Motorrad)
 - ✓ vertikal: neue Geschäftsfelder auf vor- und nachgelagerten Stufen
 - ✓ lateral: neue Geschäftsfelder haben mit den bisherigen gar nichts zu tun²¹

²⁰ Geschäftsfelder haben einen sachlichen Zusammenhang

²¹ Aufbau dieser Geschäftsfelder sehr schwierig, da das Unternehmen keine Erfahrungen auf diesem Gebiet hat

- neuerer Ansatz als Ausgangspunkt

→ Bild 2-4-3 „Strategische Optionen der Wettbewerbspositionierung“ im Buch

- Links-unten-Position [Auch-Marken] (Zielgruppe: Preiskäufer)
 - x Preisvorteil muss durch den Kostenvorteil gedeckt sein
 - x Preis-Mengen-Strategien führen zum Preiswettbewerb
 - x Prinzip der Austauschbarkeit, d.h. bietet ein Wettbewerber einen günstigeren Preis wechselt der Kunde den Anbieter
- Rechts-oben-Position (Zielgruppe: Markenkäufer)
 - x Entwicklung eines Präferenznutzen, d.h. zum Grundnutzen kommt ein Zusatznutzen
 - x Markierung des Produkts ist wichtig, d.h. Aufbau einer Marke über die Premiumqualität
- oft sind Auch-Marken und Premiummarken in einem Markt vertreten
 - x Preis muss die Produkte hinreichend differenzieren

- U-Kurve nach Porter

→ Bild 2-4-4 „Die U-Kurve nach Porter“ im Buch

- hoher relativer Marktanteil = hohe Marktabdeckung
 - x Aktivitäten sind profitabel
 - x Unternehmen kann möglichst jedem Kunden etwas anbieten
- geringer relativer Marktanteil = sehr kleine Marktabdeckung
 - x sehr differenziertes Produktangebot des Unternehmens
 - x hohe Kundenzufriedenheit
 - x hohe Preisbereitschaft und somit profitable Aktivitäten
- „Zwischen den Stühlen“
 - x Unternehmen sind nicht profitabel, da keine besondere Ausrichtung und Strategie
- Fazit: entweder hohe Marktabdeckung oder spezialisierte geringe Marktabdeckung, aber keine „strategielose Mittelgeschäfte“
- U-Kurve-Modell erscheint widersprüchlich zu PIMS-Analyse
 - x PIMS: ROI steigt mit relativem Marktanteil
 - x PIMS: enge Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung²²
 - x Porter: breite Marktabgrenzung (Automarkt; Lebensmittelmarkt)
 - x insofern kein Widerspruch, sondern Abgrenzungsproblem

4.2. Dimensionen wettbewerbsgerichteter Marketingstrategien

- keine besonderen Ausführungen in der Vorlesung -
- ausreichende Erläuterung im Buch von Prof. Benkenstein Seite 138 ff. -

22 z.B. Markt für Käse und nicht Markt für Lebensmittel

4.3. Marktteilnehmerstrategien

4.3.1. Wettbewerbsorientierte Strategieansätze

- Ausweichstrategien
 - typischerweise Nischenstrategie
- Anpassungsstrategien
 - keine Wettbewerbsstrategie im eigentlichen Sinne, sondern Anpassung der Wettbewerber
 - Nachahmung erfolgreicher Produkte oder Ideen
 - hat nichts mit Marketing in diesem Sinne zu tun
- Konfliktstrategien
 - Branchenrendite sinkt
 - Strategie ist nur kurzfristig erfolgreich durchzuführen²³ (Übergangsstrategien)
 - führen zu Umgestaltung des Marktes und Verschiebung der Marktanteile
- Kooperationsstrategien
 - können auf Dauer einen Wettbewerbsvorteil verschaffen
 - Kooperationspartner müssen zueinander passen²⁴ (Vorteil Unternehmen A da, wo Unternehmen B einen Nachteil hat)
 - Problem:
 - x beide Unternehmen lernen von einander auf allen Gebieten
 - x Lernprozesse müssen auf beiden Seiten gleich schnell ablaufen
 - x Kooperation muss dauerhaft stabil sein
 - x Unternehmen mit schnellerem Erfahrungszuwachs könnte aus Kooperation aussteigen

4.3.2. Kundenorientierte Strategieansätze

- Unterscheidung:
 - differenzierte und undifferenzierte Strategien
 - hoch standardisierte und differenzierte Angebote
 - Nutzen und Zusatznutzenkonzepte (=sehr marktspezifische Ansätze)

23 z.B. Luftverkehr: Low-Cost-Carrier zwingen die Netzcarrrier zu Preis- und Angebotsanpassungen; Folge: Rendite der Netzcarrrier und Rendite innerhalb der Branche sinkt

24 oft als Joint Venture gestaltet

4.3.3. Handelsorientierte Strategien

- prinzipiell kundengerichtete Strategien, da Aktivitäten der Unternehmen und Händler auf gleiche Gruppe (Endverbraucher) gerichtet sind
- Konflikte zwischen Hersteller und Händler entstehen durch Endverbraucherpreis
 - Endverbraucherpreis durch den Markt vorgegeben
 - Hersteller hat (produziert zu) Grenzkosten
 - Differenz zwischen Endverbraucherpreis und Grenzkosten ist Gewinnspanne
 - x Streitpunkt zwischen Hersteller und Händler
- Distributionspolitik
 - orientiert sich an diesem Konflikt
 - Abschluss von Exklusivverträgen vermindert die Streitigkeiten
- Produktpolitik
 - Händler sind nicht interessiert an kurzen Produktlebenszyklen²⁵
 - Hersteller wollen ihr Produkt immer schneller verbessern
- Sortimentspolitik
 - Hersteller will viel Regalfläche beim Händler, damit kein Platz für Wettbewerber bleibt (großes Sortiment wird angeboten)
 - Händler will ein kleines Sortiment vieler Hersteller um differenziertes Angebot zu bieten
- Kommunikationspolitik
 - Hersteller betreiben i.d.R. eine nationale Kommunikation
 - Händler orientieren sich eher an regionaler und lokaler Kommunikation
- Preispolitik
 - Preispolitik soll nach Ansicht des Herstellers wettbewerbsorientiert sein
 - Händler orientiert sich an seinem spezifischen Preisimage
- folgende alternative handelsgerichtete Verhaltensstrategien möglich:
- Ausweich- bzw. Umgehensstrategien (z.B. Vorwerk)
 - Hersteller betreibt Direktvertrieb durch Ausschluss der Händler
- Anpassungsstrategien
 - Hersteller überlässt dem Händler sämtliche Marketingarbeit
 - sehr gefährlich für den Hersteller
- Konfliktstrategien
 - keine dauerhaft erfolgreiche Strategie
 - entstehen, wenn einer der beiden glaubt dem anderen die Entscheidungen abzunehmen
 - es entsteht ein Machtkampf
 - beruht auf extremer Nachfrage- oder Angebotsmacht
- Kooperationsstrategien (Franchise; Vertragshändler etc.)
 - einzige auf Dauer funktionierende Strategie
 - Überlegungen, wie die gemeinsame Vermarktung der Produkte erfolgreich wird
 - Gewinnsteigerung durch bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft

25 um die alten Produkte nicht mit hohem Rabatt aus dem Lager verkaufen zu müssen

- wichtig: Formen der Zusammenarbeit finden, bei denen es keine „Trittbrettfahrer“ gibt
 - lange vertragliche Bindungen bis hin zur „Quasi-Filialisierung“
 - Konflikte durch vertragliche Bindungen nicht vermieden, aber beherrschbar gemacht
- handelsorientierte Push- und Pull-Strategien
- Pull-Marketing
 - Hersteller definiert den Endverbraucherpreis und kommuniziert ausschliesslich mit den Endverbrauchern
 - Händler hat keinen Einfluss auf den Preis
 - Entstehung eines Nachfragesogs
 - x Händler müssen das Produkt in das Sortiment aufnehmen
- Push-Marketing
 - Konzentration im Handelsgewerbe mit extremer Nachfragemacht
 - Sortimente sind nach dem Handel ausgerichtet (kleine Sortimente)
 - Hersteller verkauft über den Preis an den Handel (Rabatte; Skonti)
 - gute Kommunikation zwischen Händler und Hersteller erforderlich
- vertikales Marketing
 - Hersteller erzeugen Nachfragesog über Pull-Strategie als auch Angebotsdruck über eine Push-Strategie
 - x ausgewogene Mischung ist für den Erfolg wichtig

4.3.4. Zulieferorientierte Strategien

- keine besonderen Ausführungen in der Vorlesung -
- ausreichende Erläuterung im Buch von Prof. Benkenstein Seite 166 ff. -

4.4. Geschäftsfeld- und Marktwahlstrategien

- keine besonderen Ausführungen in der Vorlesung -
- ausreichende Erläuterung im Buch von Prof. Benkenstein Seite 171 ff. -

4.5. Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien

- Strategiebewertung erfolgt in einem Entscheidungsfeld
- Bewertungsmethoden:
 - Checklisten
 - x Überprüfung der Kompetenz und Konsistenz
 - x sobald ein Kriterium „nein“ ist Strategie nicht mehr umzusetzen
 - Strategieprofile
 - x Wirkungstests
 - x unterstützt nur die Entscheidung
 - Nutzwertanalyse
 - x Verdichtung der Bewertung
 - x Anwendung von Scoringmodellen

| |
|--|
| Thema V. Implementierung wettbewerbsgerichteter Marketingstrategien im Buch |
|--|