11. MARKETINGKONZEPTION

11. Marketingkonzeption

Übersicht Kapitel 11

- 11.1 Marketingmanagement
- 11.2 Marketingplanung
- 11.3 Marketingorganisation
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- 11.4 Kontrolle

Marketingmanagement

Marketingmanagement
Aktive Gestaltung des Marktgeschehens zur Realisierung der gewünschten Austauschvorgänge auf den Zielmärkten.

Die Aufgaben von Marketingmanagern bestehen darin,

- das Niveau
- den zeitlichen Ablauf
- das Wesen

der Nachfrage so zu beeinflussen, dass die absatzbezogenen Unternehmensziele erreicht werden.

Inhaltliche Aufgaben des Marketingmanagements

- **produktbezogene** Aufgaben: ständige Anpassung des Leistungsprogramms an die Erfordernisse des Marktes
- **marktbezogene** Aufgaben: Bearbeitung bestehender und Erschließung für das Unternehmen neuer Märkte
- **kundenbezogene** Aufgaben: Verbesserte Bindung bestehender und Gewinnung neuer Kunden
- **handelsbezogene** Aufgaben: Erhöhung der Aufnahmebereitschaft der eigenen Produkte durch den Handel sowie Erschließung neuer Vertriebswege
- **konkurrenzbezogene** Aufgaben: Profilierung gegenüber aktuellen Konkurrenten durch langfristig wirksame, strategische Wettbewerbsvorteile und Absicherung der Erfolgspotenziale gegenüber potenziellen Konkurrenten
- **unternehmensbezogene** Aufgaben: Schaffung der innerbetrieblichen Voraussetzungen für den Markterfolg durch Koordinierung und Optimierung sämtlicher Marketingaktivitäten, um die marktorientierten Unternehmens-ziele zu erreichen

11.2 Marketingplan

Um Marketingentscheidungen zu systematisieren und zu strukturieren, erstellt man einen Marketingplan.

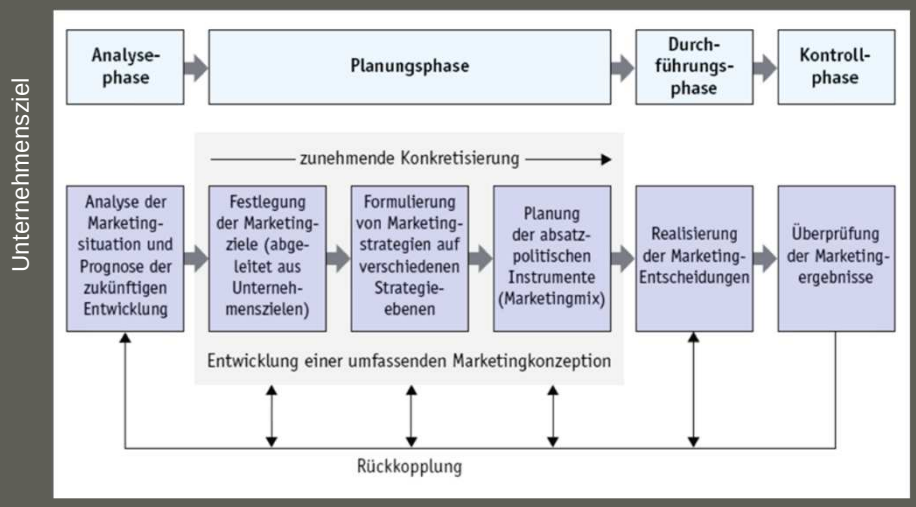
Marketingplanung
Systematisches und rationales Durchdringen des gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Markt- und Unternehmensgeschehens mit dem Ziel, daraus Richtlinien für die Entfaltung geeigneter Marketing-Aktivitäten abzuleiten.

→ Es wird gezielt geplant, wie man bei den Abnehmern die gewünschten Reaktionen herbeiführen kann.

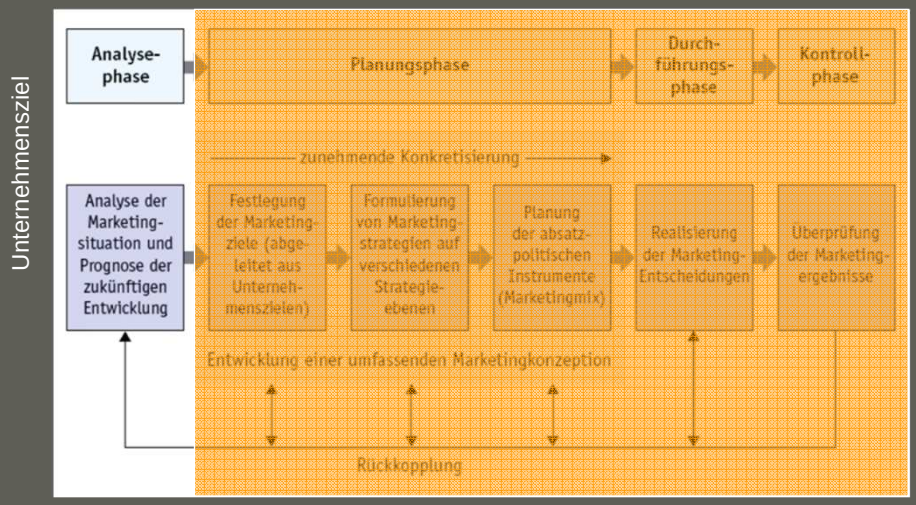
→ Der Marketingplan wird durch den gezielten Einsatz von Strategien und Marketinginstrumenten umgesetzt.

➡ Die Marketingplanung bildet immer dann das Kernstück der Planung aller Unternehmensaktivitäten, wenn sich der Absatzmarkt zum Engpaßfaktor entwickelt.

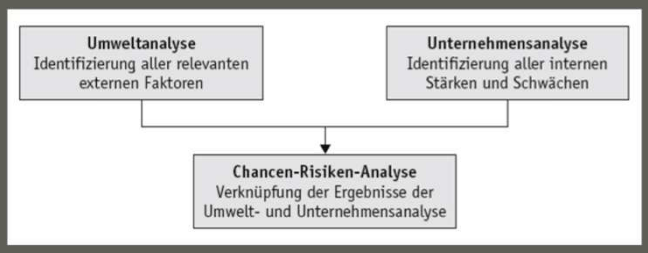
Prozess der Marketingplanung im Überblick



Prozess der Marketingplanung im Überblick



Analyse der Marketingsituation



Aus der Vielzahl externer (**Umwelt**) und interner Faktoren (**Unternehmen**) müssen diejenigen herausgefiltert werden, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die am Markt ablaufenden Austauschbeziehungen ausüben.

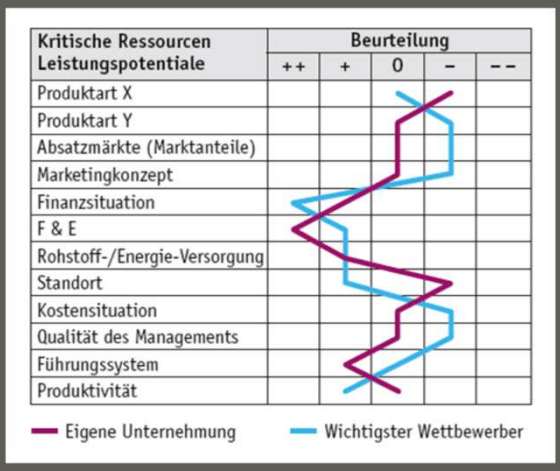
Durch die **Verknüpfung** der Ergebnisse aus der Umwelt- und der Unternehmensanalyse ist es dem Marketingmanagement möglich, Chancen und Risiken für das Unternehmen zu erkennen.

Systematisierung der Umweltanalyse

Komponenten der Umweltanalyse	Ausgewählte Anspruchsgruppen	Relevante Faktoren
Markt	Konsumenten	• Bedürfnisse • Kaufkraft • Einstellungen
	Handelsbetriebe	• Sortimentsstruktur • Marktabdeckung
	Lieferanten	• Lieferzeit • Lieferzuverlässigkeit
	Wettbewerber	• Marktanteile • Produktprogramm
Umfeld	Wirtschaft	• Konjunktur • Wachstum
	Gesellschaft	• Wertesystem • Freizeitverhalten
	Technologie	• Schlüsseltechnologien • Technischer Fortschritt

Unternehmens Analyse

Stärken-Schwächen-Analyse



Erfassung der unternehmerischen Stärken und Schwächen (interne Rahmenbedingungen) mittels Checkliste oder Scoring-Modell.

Chancen- und Risikenanalyse

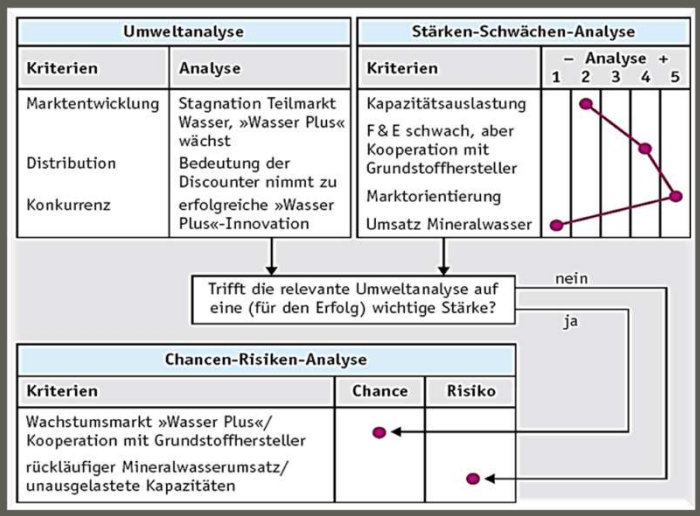
Systematische Verknüpfung der Ergebnisse der Umweltanalyse und der unternehmerischen Stärken- und Schwächenanalyse

Chance: Eine relevante Umweltentwicklung trifft auf eine identifizierte Stärke des Unternehmens
→ positive Diskontinuität aktiv nutzen

Risiko: Eine relevante Umweltentwicklung trifft auf eine identifizierte Schwäche des Unternehmens
→ negativer Diskontinuität aktiv entgegenwirken

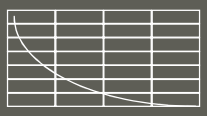
Die Untersuchung von Umweltentwicklungen mit internen Stärken (**s**trength) und Schwächen (**w**eakness) und die daraus abzuleitenden Chancen (**o**pportunities) und Risiken (**t**hreats) bezeichnet man auch als **SWOT-Analyse**.

Fallbeispiel: Chancen-Risiken-Analyse für die Topdrink GmbH

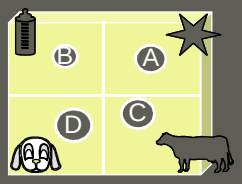


Weitere Analyse Instrumente

- **Wissenschaftliche Konzepte des Strategischen Marketing-Management**
  - *Lebenszyklus*
  - Erfahrungskurve
  - PIMS-Projekt (Profit Impact of Market Strategies)
  ....



- **Analytische Instrumente des Strategischen Marketing-Management**
  - *Portfoliotechnik*
  - Computersimulationen
  - Szenariotechnik
  - Benchmarking
  - GAP-Analyse
  - Branchenstrukturanalyse
  - Nutzwertanalyse
  - Markt-Analyse
  ...



Prinzip einer Marktanalyse

Untersuchungs-objekte	Quantitative/Qualitative Analyse
Marktvolumen	
Marktpotenzial	
Marktwachstum	
Marktanteil	
Erwartete Änderung des Marktanteils	
Preisniveau	
Erwartete Preis-entwicklung	
Weitere Instrumente • Produktqualität • Werbung • Service • Lieferzeit • Vertriebswege	

Analyseebenen im Benchmarkingprozess

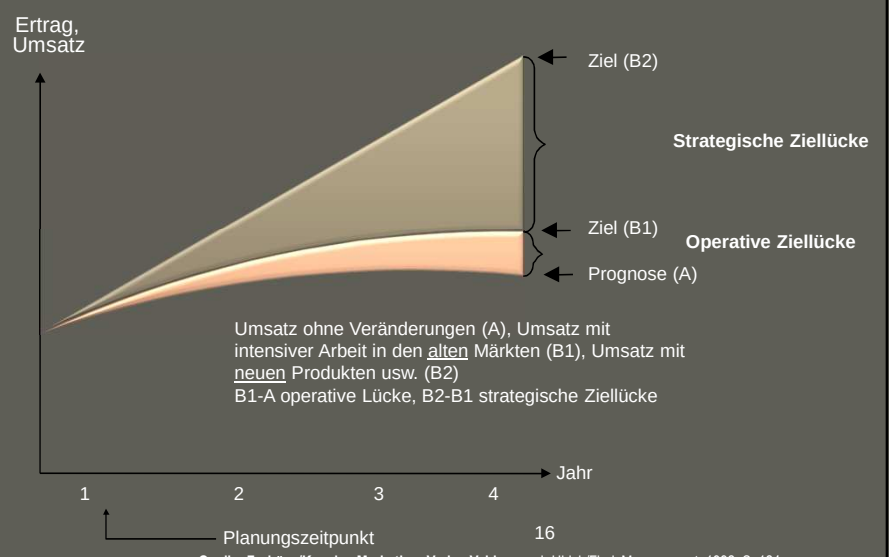
Strategisches Benchmarking
Zielt auf den Vergleich verschiedener Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien zur Identifikation entscheidender Schlüsselfaktoren/-elemente einer erfolgreichen Strategie (z.B. Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement etc.).

Operatives Benchmarking
Zielt auf den Vergleich wettbewerbsstrategischer Variablen, wie z.B. relativen Kosten- und/oder Differenzierungsvorteilen in Funktionsbereichen bzw. Prozessen eines Unternehmens (z.B. Einkaufsprozesse, Rechnungsstellung, Kundenakquisition etc.).

Management Benchmarking
Zielt auf den Vergleich stützender Managementfunktionen/-prozesse (z.B. Personalbeschaffung, Informationssysteme etc.).

„Benchmarkingkonzepte richten ihren Fokus auf die Ursachen potenzieller Unterschiede und nicht auf ihre Wirkungen, d.h. nicht die Ergebnisse zählen, sondern vielmehr die diesem Ergebnis zugrunde liegenden Prozesse, Funktionen und Praktiken“ (Horvath 2006)

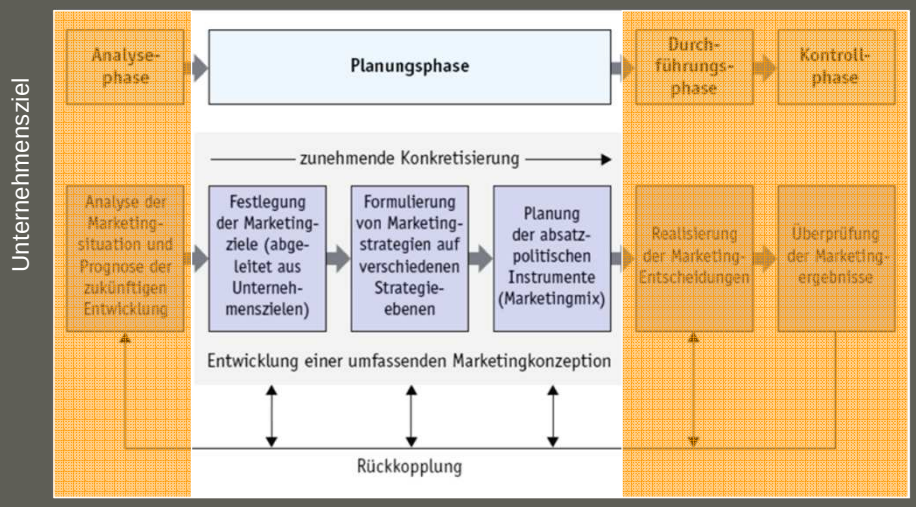
Gap Analyse



Quelle: Froböse/Kaapke: Marketing, Verlag Vahlen, nach Ulrich/Fluri: Management, 1992, S. 124

Branchenstrukturanalyse (nach Porter)

Prozess der Marketingplanung im Überblick



Marketingkonzeption

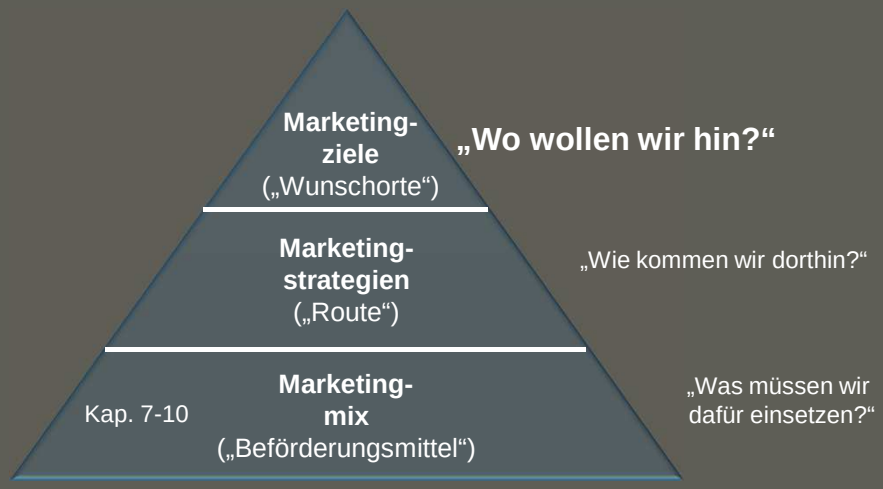
Marketingkonzeption
Schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan ("Fahrplan"), der sich an den angestrebten Zielen ("Wunschorten") orientiert, für deren Realisierung geeignete Strategien ("Routen") wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente ("Beförderungsmittel") festlegt.

→ Koordinierung aller markt- und kundenrelevanten **Aktivitäten** im gesamten Unternehmen über alle hierarchischen Stufen hinweg

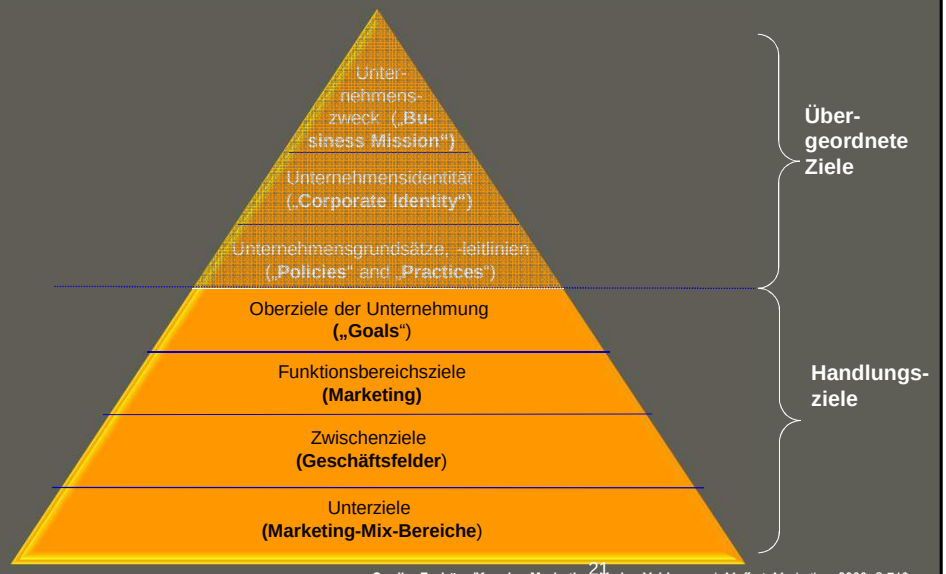
→ **schriftlich** fixiertes, konsistentes Bündel an marketingrelevanten Handlungsanweisungen

→ von der Unternehmensleitung als **verbindlich** erklärt und von den Mitarbeitern akzeptiert

Konzeptionspyramide des Marketing



Unternehmensziele (Zielpyramide)



Quelle: Froböse/Kaapke: Marketing, Verlag Vahlen, nach Meffert: Marketing, 2000, S.719

Idealtypische Zielpyramide einer Unternehmung

Übergeordnete Ziele

Unsere Vision
und unsere Geschäftsidee

Es ist unsere Vision bei IKEA, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. Unsere Geschäftsidee unterstützt diese Vision, indem wir ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.

(Quelle: www.ikea.de, 2009)

Beispiele von Unternehmensleitbildern
Vision Statement des Süsswarenkonzerns Mars

Übergeordnete Ziele

Allgemeine Wertvorstellungen (basic beliefs)
Unternehmensgrundsätze und Ausdruck dafür, dass eine Unternehmung nicht nur einzelwirtschaftlich von Bedeutung ist, sondern auch eine gesamtwirtschaftliche Aufgabe übernimmt. Mars hat beispielsweise die eigenen Wertvorstellungen in 5 Leitprinzipien festgehalten:

Qualität	Der Verbraucher ist unser Chef. Qualität ist unser Wirken und ein optimales Preis-Leistungsverhältnis unser Ziel.
Verantwortung	Als Individuen übernehmen wir volle Verantwortung für uns selbst; als Mitarbeiter unterstützen wir einander, unsere Verantwortung wahrzunehmen.
Gegenseitigkeit	Gegenseitiger Nutzen ist gemeinsamer Nutzen – gemeinsamer Nutzen ist von Dauer.
Effizienz	Wir schöpfen unsere Mittel voll aus, wir verschwenden nichts und tun nur das, worin wir gut sind.
Freiheit	Freiheit ist die Voraussetzung für die Gestaltung unserer Zukunft. Das Erwirtschaften von Gewinn ist die Voraussetzung für den Erhalt unserer Freiheit.

Marketingziele

Marketingziele
sind angestrebte Sollzustände, die mit der Verfolgung von Marketingstrategien und dem Einsatz der Marketinginstrumente realisiert werden sollen.

Idealtypischer Prozess der Zielbildung im Unternehmen:

1. Suche nach geeigneten Zielen
2. Operationalisierung der Ziele
3. Zielanalyse und Ordnung der Ziele
4. Prüfung der Ziele auf Realisierbarkeit
5. Zielselektion
6. Durchsetzung der Ziele
7. Zielüberprüfung und -revision

Operationalisierung von Zielen (I)

Um überprüfen zu können, inwieweit die angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden, müssen sie operationalisiert bzw. messbar formuliert werden.

Hierfür werden üblicherweise 4 Dimensionen herangezogen:

- **Zielinhalt:** Was soll erreicht werden?
  Der Zielinhalt ist eindeutig und präzise zu formulieren. Es reicht also nicht zu sagen, dass der Bekanntheitsgrad erhöht werden soll. Vielmehr ist festzulegen, bei welchen Produkten und Marken der Bekanntheitsgrad erhöht werden soll und ob es um die gestützte oder um die ungestützte Bekanntheit geht.
- **Zielausmaß:** Wieviel soll erreicht werden?
  Man unterscheidet zwischen **punktuell definierten Zielen** (z.B. Umsatzziel: 5 Millionen Euro, Erhöhung der Markenbekanntheit um 10 Prozent) und definierten **Zielkorridoren** (z.B. Umsatzziel: 5 bis 6 Millionen Euro, Erhöhung der Markenbekanntheit um 10 bis 15 Prozent).

Operationalisierung von Zielen (II)

- **Zielperiode:** Wann soll das Ziel erreicht werden?
  Bis zu welchem Zeitpunkt (z.B.: bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres soll der Marktanteil auf 35 Prozent steigen) oder in welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden (z.B.: in den nächsten 12 Monaten darf die ungestützte Markenbekanntheit nicht unter 70 Prozent fallen).
- **Zielbereich:** Für welchen Bereich soll das Ziel gelten?
  Der Zielbereich definiert den Bezugspunkt des formulierten Ziels. Dabei kann es sich um das ganze Unternehmen, ein Geschäftsfeld, eine Marke, eine Kundengruppe oder eine Region handeln (z.B. Steigerung der Absatzmenge in Frankreich, Erhöhung des Bekanntheitsgrads bei Frauen über 30 Jahre).

Beispiele für operational formulierte Ziele:

- Ausweiten des wertmäßigen Marktanteils von 12 auf 17 Prozent innerhalb der nächsten drei Jahre im Marktsegment Baby-Nahrung.
- 98prozentige Einhaltung der vom Kunden gewünschten Liefertermine im Jahr 2009 im Gesamtmarkt.

Marketingziele

Marktetingziele

Ökonomische Ziele

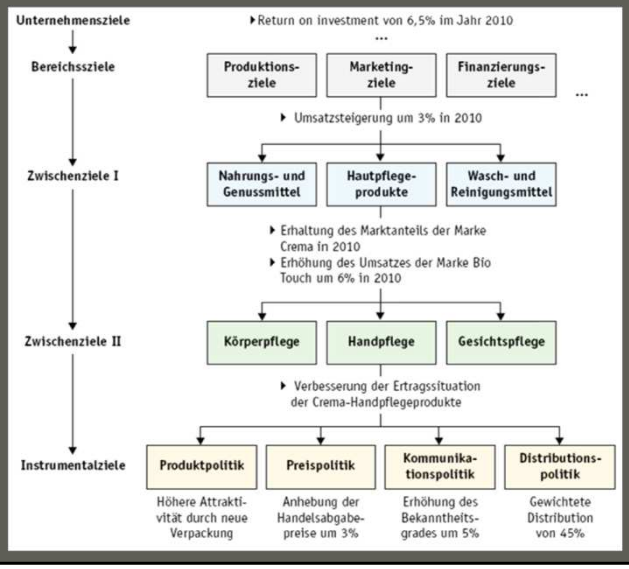
- Markt-ziele
  - Marktsegment
  - Marktanteil
  - Umsatz / DB
- Produkt-ziele
  - Art / Qualität
  - Sortiment
  - Mengen

Psychografische Ziele

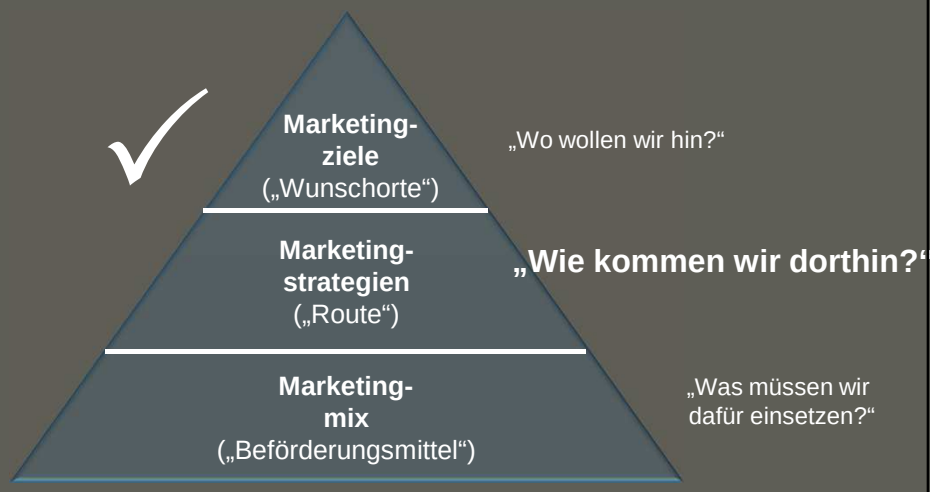
- Verhaltens-ziele
  - Bedürfnisse schaffen
  - Bedürfnisse erkennen
  - Bedürfnisse erfüllen
- Image-ziele
  - Präferenzen
  - Einstellung
  - Bekanntheitsgrad

Idealtypische Zielpyramide einer Unternehmung

Beispielhaftes Ziel-system eines Konsumgüter-herstellers



Konzeptionspyramide des Marketing



Marketingstrategien

Marketingstrategien sind mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung, durch die eine bestimmte Stoßrichtung des unternehmerischen Handelns im Rahmen der Marketingkonzeption festgelegt wird.

Marketingstrategien

- sind mittel- bis langfristig wirkende **Grundsatzentscheidungen** zur Marktwahl und -bearbeitung
- legen eine bestimmte Stoßrichtung des unternehmerischen Handelns im Rahmen der Marketingkonzeption fest
- verkörpern das zentrale **Bindeglied** zwischen den Marketingzielen und den absatzpolitischen Maßnahmen

Marketingstrategien

Abnehmerorientierte Basisstrategien

(Quelle: in Anlehnung an Becker, 2000, S. 9)

Marktfeldstrategie

Marktfeldstrategien

…legen fest, mit welchen Produkten die Unternehmung auf welchen Märkten tätig sein will.

⇒ Produkt-Markt-Kombinationen

Grundlegende Marktfeldstrategische Optionen ***(Ansoff-Matrix)***

Märkte / Produkte	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

(Quelle: Ansoff, 1966, S. 132)

Marktfeldstrategie

Marktdurchdringungsstrategie

Ziel: Verbesserung der Position bestehender Produkte des Unternehmens auf bereits bearbeiteten Märkten

- mit steigendem Marktanteil wächst der Einfluss auf die Preisbildung
- mit steigender Absatzmenge sinken die Stückkosten

Strategische Handlungsmöglichkeiten zur Realisierung einer Marktdurchdringungsstrategie:

- Steigerung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden
- Gewinnung von Kunden der Konkurrenz
- Erschließung bisheriger Nicht-Verwender

Marktfeldstrategie

Maßnahmen zur Marktdurchdringung

Steigerung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden:

- Vergrößerung der Verkaufseinheit (z.B. durch Großpackung, „overfill size“)
- Beschleunigung des Ersatzbedarfs (z.B. durch sog. Sollbruchstellen)
- Verbesserung der Distribution (z.B. durch Schließung von Distributionslücken)
- Verstärkung der Werbung (z.B. durch konsumsteigernde Argumentation)
- Intensivierung von Verkaufsförderungsmaßnahmen (z.B. Zweitplatzierung, Gewinnspiel)

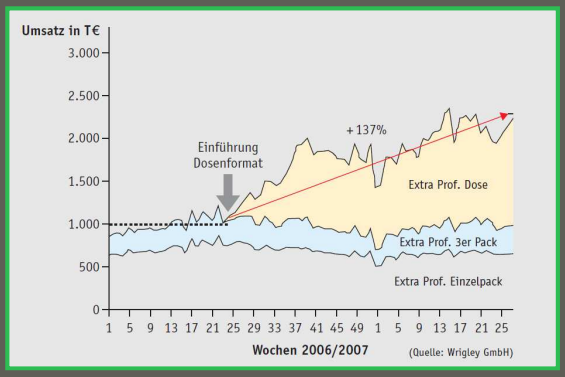
Gewinnung von Kunden der Konkurrenz:

- Konkurrenzgerichtete Preisstellung (z.B. durch Preisunterbietung der Wettbewerber)
- Ausweitung der Distribution entlang der Absatzkanäle der Konkurrenz
- Verbesserte Kommunikation (z.B. Werbung mit Informationen bzw. Argumenten, durch die sich die bisherigen Käufer von Konkurrenzprodukten angesprochen fühlen)

Erschließung bisheriger Nicht-Verwender:

- Sonderpreisaktionen
- Schaffung von Produktkontakten (z.B. durch Probierstände oder Produktproben)
- Nutzung der von den Nicht-Verwendern präferierten Absatzkanäle

Beispiel für eine Umsatzsteigerung durch Einführung einer Großpackung



Beispiel Wrigley:
Die Kaugummi-Marke »Extra Professional« wurde zunächst nur als Einzel- und 3er Pack auf dem Markt eingeführt. Um den Absatz zu steigern, wurde später zusätzlich eine Großpackung in Dosenform eingeführt.

Marktfeldstrategie

Marktentwicklungsstrategie

Ziel: Erschließung zusätzlicher Erträge für bereits bestehende Produkte auf einem oder mehreren von der Unternehmung bisher nicht bearbeiteten Märkten.

Strategische Handlungsmöglichkeiten zur Realisierung einer Marktentwicklungs-strategie („Market Stretching“):

- Erschließung zusätzlicher Markt- bzw. Absatzräume
- Schaffung neuer Verwendungsmöglichkeiten („new uses“)
- Gewinnung neuer Verwendergruppen („new users“)

Marktfeldstrategie

Möglichkeiten einer Marktentwicklung

Erschließung zusätzlicher Markt- bzw. Absatzräume
⇒ räumliche Marktentwicklung
• Schließen von „weißen Flecken“ im angestammten Absatzgebiet
• Begradigung von „Ausfransungen“ an den Rändern des Absatzgebietes

Identifizierung neuer Verwendungsmöglichkeiten
⇒ sachliche Marktentwicklung
• Suche nach neuen Verwendungsmöglichkeiten für bestehende Produkte („new uses“)

Bearbeitung neuer Verwendergruppen
⇒ personelle Marktentwicklung
• Bearbeitung neuer Märkte durch Gewinnung neuer Verwendergruppen („new users“)

Marktfeldstrategie

Beispiel einer sachlichen Marktentwicklung

Marktfeldstrategie

Produktentwicklungsstrategie

Systematische Suche nach neuen Produkten für Märkte, die vom betrachteten Unternehmen bereits bearbeitet werden.

Ziel: Einführung innovativer Angebote, um bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden bzw. neue Kunden hinzuzugewinnen.

Arten neuer Produkte: (in Klammern: Grad Veränderung der Nutzenstiftung aus Sicht der Abnehmer)

- **Echte Innovationen** (originäre Produkte mit völlig neuer Nutzenstiftung)
- **Quasi-neue Produkte** (neuartige Produkte, die an den Grundnutzen bestehender Produkte anknüpfen, aber eine Erweiterung/Veränderung der Nutzenstiftung aufweisen)
- **Me-too-Produkte** (nachgeahmte Produkte, die sich in der Nutzenstiftung kaum oder gar nicht vom Original unterscheiden)

Marktfeldstrategie

Diversifikationsstrategie

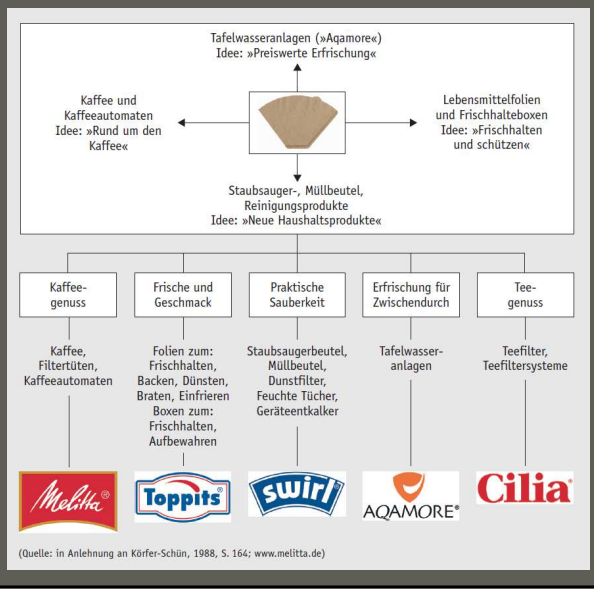
Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf für das Unternehmen neue Märkte und neue Produkte.

Horizontale Diversifikation:
Erweiterung des bisherigen Leistungsprogramms durch Produkte, die eine Produktions- und / oder Absatzverwandtschaft zu den bisher angebotenen Produkten aufweisen.

Vertikale Diversifikation:
Erweiterung des bisherigen Leistungsprogramms durch Produkte, die den bisher angebotenen Produkten im Hinblick auf die Wertschöpfungsstufe vor- oder nachgelagert sind.

Laterale Diversifikation:
Erweiterung des bisherigen Leistungsprogramms durch Produkte, die in keinem sachlichen Zusammenhang zu den bisher angebotenen Produkten stehen.

Horizontale Diversifikationsstrategie der Firma Melitta

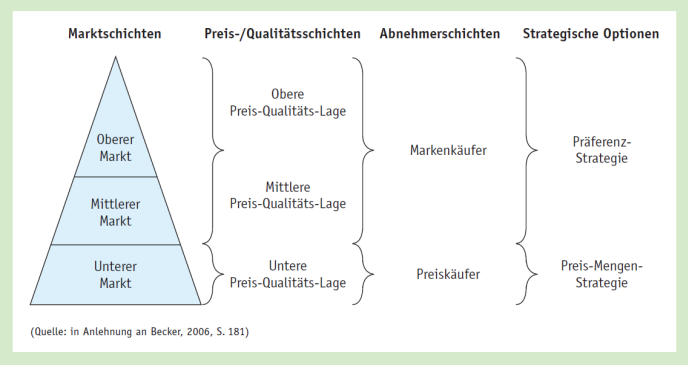


(Quelle: in Anlehnung an Körfer-Schün, 1988, S. 164; www.melitta.de)

Marktstimulierungsstrategien

Marktstimulierungsstrategien
…legen fest, in welcher Art und Weise Absatzmärkte beeinflusst (stimuliert) werden sollen.

Idealtypischer Zusammenhang zwischen Marktschichten, Abnehmergruppen und Optionen der Marktstimulierungsstrategie



(Quelle: in Anlehnung an Becker, 2006, S. 181)

Marktstimulierungsstrategien

Präferenzstrategie versus Preis-Mengen-Strategie (I)

	Präferenzstrategie	Preis-Mengen-Strategie
Prinzip	Qualitätswettbewerb ⇒ Markenartikelkonzept	Preiswettbewerb ⇒ Discountkonzept
Ziel	Gewinn vor Umsatz/Marktanteil (Focus: Umsatzrentabilität)	Umsatz/Marktanteil vor Gewinn (Focus: Kapitalumschlag)
Charakteristik	Ausrichtung aller absatzpolitischen Maßnahmen auf die Erhöhung der subjektiv wahrgenommenen Produkt-qualität beim Konsumenten	Einseitige Ausrichtung auf einen niedrigen Preis bei durchschnittlicher bzw. zufriedenstellender Produkt-qualität
Zielgruppe	Markenkäufer	Preiskäufer
Wirkung	»Langsam-Strategie«, Chance dauerhafter Wirkung	»Schnell-Strategie«, Gefahr von schnellem Verschleiß
Dominanter Funktionsbereich	Marketingbereich ⇒ Ertragsorientierung	Produktions-/Logistikbereich ⇒ Kostenorientierung

(Quelle: in Anlehnung an Becker, 2006, S. 231 f.)

Marktstimulierungsstrategien

Präferenzstrategie versus Preis-Mengen-Strategie (II)

	Präferenzstrategie	Preis-Mengen-Strategie
Produktpolitik	überdurchschnittliche Qualität, attraktive Verpackung, hohes Serviceniveau	Durchschnitts-/Mindest-Qualität, rationelle Verpackung
Kommunikations-politik	Imageorientierte Markenprofilierung, starke Mediawerbung, starker persönlicher Verkauf	keine oder schwache Werbung, handelsgerichtete Verkaufsförderung
Preispolitik	hoher Preis	niedriger Preis
Distributionspolitik	Fachhandel	Discounter
Vorteile	Aufbau einer eigenständigen Markt-position, mittel- bis langfristig hohe Erträge durch Leistungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb	Geringe Kommunikationsaufwendungen, hohe Erträge bei kostenoptimaler Fertigungsstruktur, rationeller Logistik sowie effizientem Vertrieb
Nachteile	hoher Mitteleinsatz hohes Marktrisiko	Verzicht auf den Aufbau echter Präferenzen ruinöser Preiswettbewerb

(Quelle: in Anlehnung an Becker, 2006, S. 231 f.)

Beispiele für die erfolgreiche Realisierung einer Präferenzstrategie

Printwerbung für die Marken Krombacher und Appolinaris

Marktparzellierungsstrategien

Marktparzellierungsstrategien legen fest, ob eine Unternehmung ihre Absatzmärkte aufteilt und getrennt bearbeitet oder nicht.

Ausprägungen der Marktparzellierungsstrategie:

Massenmarktstrategie (= undifferenziertes Marketing):

Befriedigung der Bedürfnisse einer möglichst großen Anzahl von Konsumenten mit einem entproblematisierten (Standard-)Produkt und dem entsprechenden Marketingmix (Massenabsatzwege, Massenwerbemedien).

⇒ „Schrotflintenkonzept“

Marktparzellierungsstrategien

Marktsegmentierungsstrategie (= differenziertes Marketing)

Aufteilung des heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, die jeweils mit einem spezifischen Marketingmix angesprochen werden, um eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen dem Angebotsprofil und den Nutzenerwartungen der Konsumenten zu erreichen.

⇒ ***„Scharfschützenkonzept“***

Marktsegmentierung mit <u>totaler</u> Marktabdeckung:

Unternehmung bearbeitet alle identifizierten Segmente des Gesamtmarktes (Gefahr: oversegmentation)

Marktsegmentierung mit <u>partialer</u> Marktabdeckung:

Unternehmung bearbeitet nur ein Segment oder wenige Segmente des Gesamtmarktes (Gefahr: overconcentration)

Marktarealstrategien

Marktarealstrategien legen fest, auf welchen räumlich-geographischen Absatzmärkten
die Unternehmung tätig sein will.

Ausprägungen der Marktarealstrategie:

Teilnationale bzw. nationale Strategien („Domestic Marketing“):

Lokale Markterschließung, *regionale* Markterschließung, *überregionale* Markterschließung, *nationale* Markterschließung

Übernationale Strategien („International Marketing“):

Multinationale Markterschließung, *internationale* Markterschließung, *globale* Markterschließung

Marktarealstrategien

Grundtypen Gebiete erweiternder Strategien

Konzentrische Ausdehnung

- Quasi ringförmige Erweiterung des Absatzgebietes
- Ausnutzung von Abstrahlungseffekten (Kommunikation, Distribution)

Selektive Ausdehnung

- Schaffung zusätzlicher Aufbau- bzw. Verdichtungsgebiete
- Lücken zwischen den neuen Gebieten und dem Kernabsatzgebiet werden zunächst bewusst in Kauf genommen (z.B. Marktwiderstände)
- Spätere Schließung der Lücken auf der Grundlage einer starken Kommunikation bzw. Distribution

Inselförmige Ausdehnung

- Zusätzliche Erschließung einiger weniger (Großstadt-)Zentren (mit Leitcharakter)
- Anschließend konzentrische Erweiterung und Vernetzung dieser Zentren

Marktarealstrategie von Diebels

1878 erfüllte sich Josef Diebels seinen Traum und gründete in Issum am Niederrhein eine Brauerei. Anfang der 1970er Jahre war Diebels eine angesehene regionale Brauerei, die fast alle in Deutschland gängigen Biersorten produzierte. Dann entschloss sich das Unternehmen zu einer strategischen Neuorientierung: Es wurde nur noch Altbier gebraut. Das war der Grundstein für die sehr positive Entwicklung: Die Regionalbrauerei wurde bereits 1982 durch ihre systematisch betriebene Ausdehnungsstrategie zum nationalen Marktführer im Altbierbereich. Heute ist Diebels eine internationale Premiummarke, die in 28 Ländern auf vier Kontinenten erfolgreich verkauft wird.

Marktarealstrategie

Merkmale nationaler Strategien

	Ausbreitungsgrad	Charakteristika
Multinationale Strategie	Einige wenige ausländische Märkte	Ethnozentrische Unternehmung: Marketingplanung für Auslandsmärkte im Heimatland; keine länderspezifische Differenzierung des Marketing-Mix; keine Direktinvestitionen ins Ausland
Internationale Strategie	Mehrere/viele ausländische Märkte	Poly- bzw. regiozentrische Unternehmung: Marketingplanung für Auslandsmärkte durch ausländische Unternehmensteile/-gesellschaften; starke länder- bzw. regionenspezifische Differenzierung des Marketing, Direktinvestitionen
Globale Strategie	Alle (wichtigen) Länder der Erde	Geozentrische Unternehmung: Marketingplanung unabhängig von Ländern bzw. Regionen; Welt als »einheitlicher« Markt; Bearbeitung länder-/regionenübergreifender Zielgruppen; hohe Investitionen

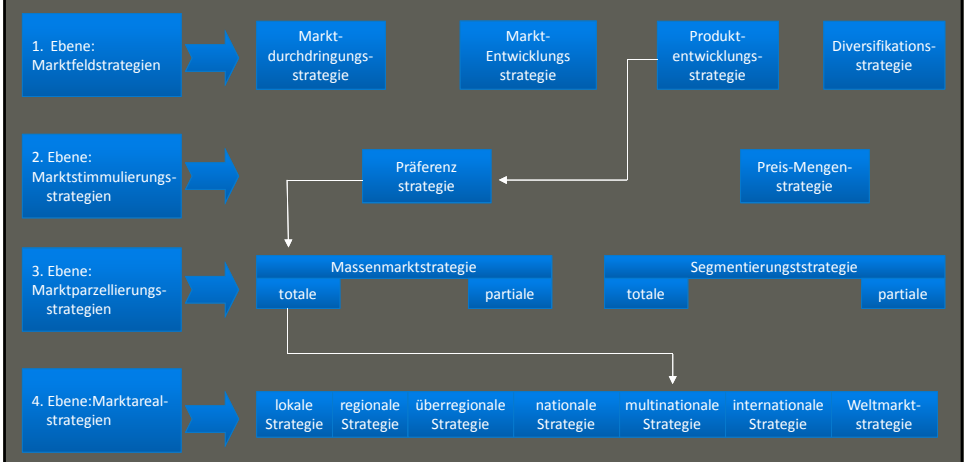
(Quelle: Becker, 2006, S. 323)

Globalisierungsstrategie von McDonald's

1948	Dick und Maurice McDonald eröffnen ihr erstes Restaurant in San Bernardino, Kalifornien
1967	Die ersten Restaurants außerhalb der USA eröffnen in Kanada und Puerto Rico
1971	Die ersten Restaurants in Asien (Tokio), Australien (Sydney) und Europa (Amsterdam) eröffnen. Am 4. Dezember ist es auch in Deutschland soweit: In München öffnet das erste deutsche McDonald's-Restaurant seine Pforten.
1992	Das erste McDonald's-Restaurant Afrikas öffnet in Casablanca
1999	Die 1000ste Restauranteröffnung in Deutschland findet in Berlin statt. McDonald's eröffnet das weltweit 25.000. Restaurant
2005	McDonald's Deutschland erzielt mit 2,42 Milliarden Euro Jahresnettoumsatz und 848 Millionen Gästen ein Rekordergebnis und sorgt mit neuen Designs und dem McCafé-Konzept für ein noch besseres Restauranterlebnis
Heute	McDonald's ist weltweit mit über 30.000 Filialen vertreten

(Quelle: www.mcdonalds.de, 2009b)

Strategiebaukasten



Der Strategiebaukasten von Becker: Becker, Marketingkonzeption - 2009

Konkurrenzgerichtete Marketingstrategien

Konkurrenzgerichtete Marketingstrategienlegen fest, wie die Unternehmung versucht, sich auf dem Absatzmarkt Wettbewerbs-vorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu verschaffen und diese möglichst langfristig zu sichern.

Wettbewerbsstrategische Grundausrichtungen

- Kostenführerschaft / Qualitätsführerschaft
- Differenzierung / Anpassung
- Ausweichstrategie / Kooperation
- Pionierstrategie / Folgerstrategie

Wettbewerbstrategien (Porter)

Differenzierung

- Einzigartigkeit
- Kundenbindung
- Preisempfindlichkeit
- Image

Kostenführerschaft

- Grössenvorteile
- Erfahrungsvorteile
- Kostenminimierung
- Marktanteile

Fokussierung

Konzentration auf Marktnischen:
- bestimmte Zielgruppe
- bestimmtes Produkt(programm)
- bestimmten geografischen Markt

Inhalte der generischen Wettbewerbstrategien nach Porter

Kosten-führerschaft	• Strategisches Ziel ist die Erlangung der im Branchen- bzw. Konkurrenzvergleich besten Kostenposition. • Die Strategie basiert i.d.R. auf einem Standardprodukt bzw. einer Standarddienstleistung, welches/e einen bestimmten Grundnutzen erfüllt und möglichst in großer Zahl für einen Massenmarkt produziert wird. • Die Strategie wird begleitet durch eine strikte Kostenorientierung, die versucht eine bestmögliche Kostenkonfiguration zu realisieren. • Die Logik dieser Strategie besteht darin, branchenübliche Durchschnittspreise zu erzielen, bei Kosten die unter dem Branchendurchschnitt liegen und somit langfristig besser als der Wettbewerb abzuschneiden.
Differenzierung	• Strategisches Ziel ist es, über das im Branchen- bzw. Konkurrenzvergleich bessere Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot zu verfügen. • Die Strategie basiert auf dem Konzept entweder reale (Design, Funktionalität) oder psychologische (Image, Marke) Leistungsvorteile gegenüber dem Wettbewerb zu schaffen und somit in der Lage zu sein, Premiumpreise zu erzielen ohne Kundenverluste befürchten zu müssen. • Die Logik dieser Strategie besteht darin, aufgrund der vom Kunden wahrgenommenen Leistungsvorteile überdurchschnittliche Preise durchzusetzen, die die Mehrkosten der Differenzierung übersteigen und damit langfristig besser als der Wettbewerb abzuschneiden.
Fokus	• Strategisches Ziel ist die Konzentration auf Schwerpunkte, die entweder eine Anwendung der Strategie der Kostenführerschaft oder die der Differenzierung auf kleinere Marktnischen und –segmente beinhaltet.

Porter 1999

Kostenführerschaft in der Automobilindustrie – Beispiel Tata Nano

Beispiel Tata Nano:
Im April 2009 startete in Indien der Verkauf des wohl preisgünstigsten Autos der Welt.
Der indische Konzern Tata Motors bietet mit dem Tata Nano ein Auto für ca. 1.600 € an.

Differenzierungsstrategie von Alessi

Designprodukte von Alessi:
Zitruspresse, Salz- und Pfeffersteuer, Fiat Panda Alessi

(Quelle: alessi.de und autobild.de)

Konkurrenzgerichtete Marketingstrategien

Zeitstrategisches Wettbewerbsmanagement

	Rahmenbedingungen	Chancen	Risiken
Pionierstrategie	▸ hohe F & E-Aktivitäten ▸ State of the Art-Technologie ▸ hoher Kommerzialisierungsdruck	▸ Schaffung von Standards ▸ Nutzung preispolitischer Spielräume ▸ Kostenvorteile durch Vorsprung auf der Erfahrungskurve	▸ hohe Markterschließungskosten ▸ Ungewissheit über die weitere Marktentwicklung ▸ Technologiesprünge durch Konkurrenten
Strategie des frühen Folgers	▸ Orientierung am Pionier ▸ Qualitätsverbesserung bzw. Anwendungserweiterung ▸ Berücksichtigung neuer Kundenanforderungen	▸ erste Markterfahrungen liegen bereits vor ▸ Geringeres Markteintrittsrisiko als der Pionier ▸ Markt ist noch nicht verteilt	▸ vom Pionier aufgebaute Markteintrittsbarrieren ▸ Zwang zu Eigenständigkeit im Vermarktungskonzept ▸ erste Preiszugeständnisse
Strategie des späten Folgers	▸ Imitation von Innovationen als Ansatzpunkt ▸ Zwang zu rationellen Produktinnovationen (Prozessinnovationen) ▸ Ausschöpfung von Mengendegressionseffekten	▸ Anlehnung an bereits vorhandene Standards ▸ sehr niedrige F & E-Aufwendungen ▸ Sicherheit über weitere Marktentwicklung und Vermarktungskonzepte	▸ weitgehend (vor)verteilter Markt ▸ Image- und Kompetenznachteile ▸ Gefahr von ruinösen Preiskämpfen

(Quelle: in Anlehnung an Becker, 2006, S. 379 ff.)

Konzeptionspyramide des Marketing

„Wo wollen wir hin?“

„Wie kommen wir dorthin?“

„Was müssen wir dafür einsetzen?“

Planung der Marketinginstrumente

Kapitel 6-10

Absatzpolitische Maßnahmen = Instrumente zur operativen Gestaltung der Märkte

Die **absatzpolitischen Maßnahmen** dienen dazu, die zur Erreichung der Marketingziele erforderlichen Mittel und Aktivitäten in dem durch die Strategien vorgegebenen Rahmen **optimal zu kombinieren**.

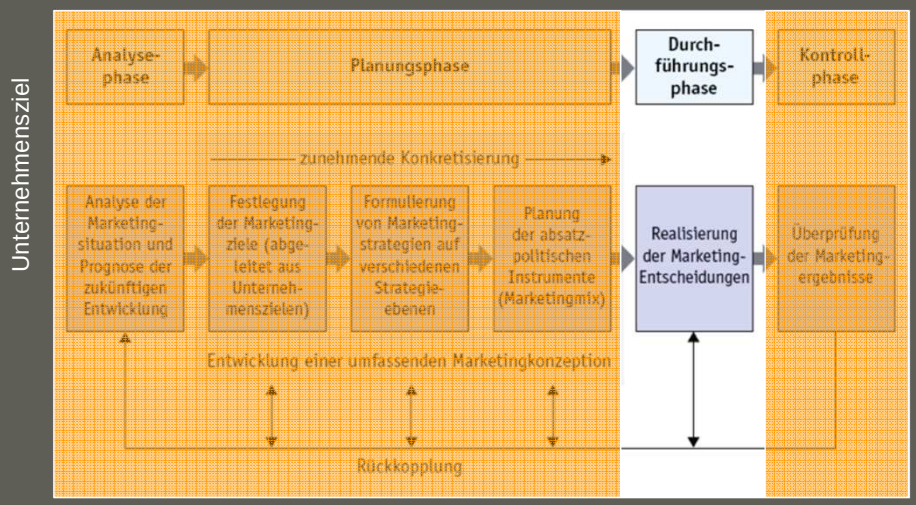
Das **Ergebnis der zieladäquaten Koordinierung** mehrerer absatzpolitischer Einzelmaßnahmen wird als **Marketingmix** bzw. **Marketingprogramm** bezeichnet.

Planung der Marketinginstrumente am Beispiel Kamill

Absatzpolitische Instrumente	Definition	Konkrete Maßnahmen	Beispiel Kamill
Produktpolitik	Maßnahmen, die auf die Gestaltung einzelner Erzeugnisse oder des gesamten Absatzprogramms gerichtet sind.	Entwicklung neuer Produkte; Verbesserung bestehender Produkte; Aufbau und Pflege von Marken	Entwicklung einer innovativen Handcreme unter der Marke Kamill
Preispolitik	Maßnahmen, zur ziel- und marktgerechten Gestaltung der Preisforderung von Sach- oder Dienstleistungen	Bestimmung der optimalen Preisforderung; Preisdifferenzierung; Konditionenpolitik (z.B. Rabattpolitik)	Reduzierung des Preises für die bestehende Kamill-Handcreme unter Konkurrenz-Niveau
Kommunikationspolitik	Maßnahmen, die darauf abzielen, die Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern gegenüber den Unternehmensleistungen zu beeinflussen	Werbung Verkaufsförderung Öffentlichkeitsarbeit Sponsoring	Entwicklung einer Werbeanzeige zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades von Kamill
Distributionspolitik	Maßnahmen, die den Weg der Produkte bis zum Endabnehmer sicherstellen	Gestaltung der Distributionswege; Auswahl geeigneter Distributionsorgane; Ausgestaltung des Lieferservice	Gewinnung bisher nicht belieferter Drogeriemärkte für Kamill-Produkte als neue Absatzmittler

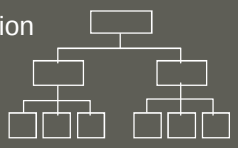
Konzeptionspyramide des Marketing

Prozess der Marketingplanung im Überblick

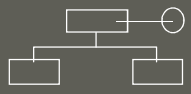


11.3 Durchführung: Die Marketingorganisation

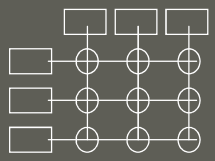
- **Eindimensionale Formen (Linienorganisation)**
  - Verrichtungsorientierte (funktionale) Organisation
  - Objektorientierte (divisionale) Organisation
  - Raumorientierte (regionale) Organisation
  - Kundenorientierte Organisation



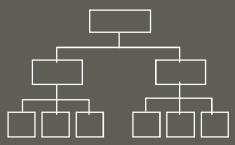
- **Stab-/Linien Formen Organisation**
  - Ergänzung der Linienorganisation durch Stabsstellen



- **Mehrdimensionale Formen**
  - Matrix-Organisation (gegliedert nach zwei Dimensionen)
  - Tensor-Organisation (gegliedert nach drei Dimensionen)



11.3 Durchführung: Die Marketingorganisation

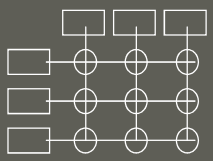


Vorteile

- Klare Verantwortung
- Sicherer Personal-zugriff
- Große Motivation
- Gute Kontrolle
- Wenig Konflikte
- Volle Aufgaben-orientierung

Nachteile

- Doppelarbeiten
- Hoher Ressourcen-verbrauch
- Schwerfällig
- Suboptimale Nutzung von Ressourcen
- Verluste von Know-how



Vorteile

- Zugriff auch temporär auf Spezialisten
- Höhere Trans-parenz
- Schnelle Um-setzung von Know-how
- Schnelle An-passungsmög-lichkeit

Nachteile

- Oft destruktive Konflikte
- Unklare Abgrenzung der Kompetenzen
- Großer Koordi-nationsaufwand
- Geteilte Ver-antwortung

Pelz 1995

Ausgewählte Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsansätze im Marketing

Differenzierung	Vorteile	Nachteile
...nach Produkten	• Hohes produktspez. Know-How • einfachere Koordination mit anderen produktorientierten UN-Einheiten • ...	• mangelnde Kundenorientierung • mangelnde Ausschöpfung von Cross-Selling Potenzialen • diffuser Auftritt gegenüber d. Kunden • ...
...nach Regionen	• Berücksichtigung marktspez. Besonderheiten • „physische“ Nähe zum Kunden • ...	• Entstehung regionaler „Fürstentümer“ • Erschwerte Koordination zwischen den Regionen • Erschwerte Bearbeitung internationaler Kunden • ...
...nach Absatzkanälen	• Vertriebswegespezifische Kenntnisse • ...	• Fehlende Gesamtbetrachtung des Kunden • geringere Produktkenntnisse • geringere Kundenkenntnisse • ...
...nach Kunden	• Ganzheitliche Sicht des Kunden • Engere Kundenbeziehung • Unterstützung des Cross-Selling • ...	• Geringere Produktkenntnisse • Notwendige Anpassung der Informati-ons und Controllingsysteme • ...

Homburg et al. 2006

Das Prozessmanagement

Der Begriff des Prozesses

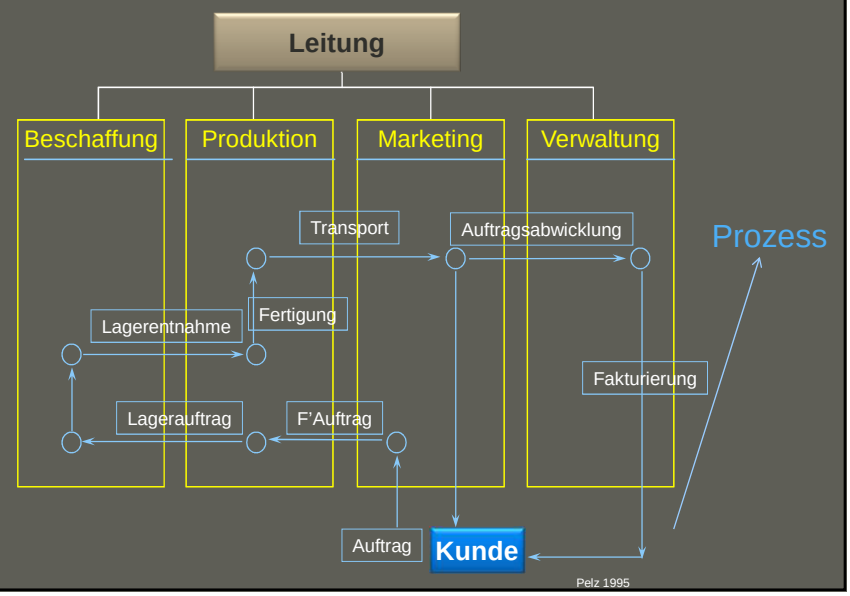
Unter einem Prozess wird...

- die zielgerichtete Erstellung einer Leistung
- durch eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten verstanden,
- die innerhalb einer bestimmten Zeitspanne
- nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.

Erfolgsfaktoren des Prozessmanagement

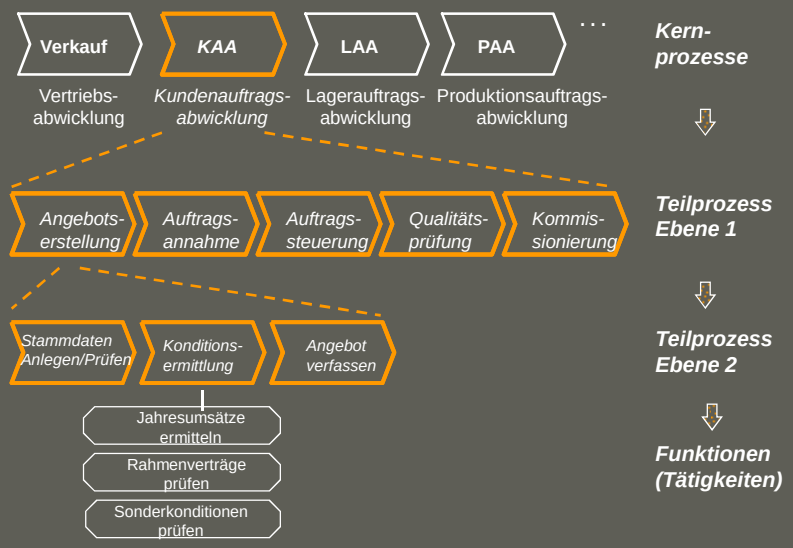
- Offene Kommunikation der Notwendigkeit der strategischen und organisatorischen Veränderung
- Geschäftsführung als Initiator
- Genaue Erfassung der in- und externen Kundenbedürfnisse
- Interdisziplinäre Teams mit Entscheidungsbefugnissen
- Einführung der Prozeßkostenrechnung

Prozess und Marketingorganisation

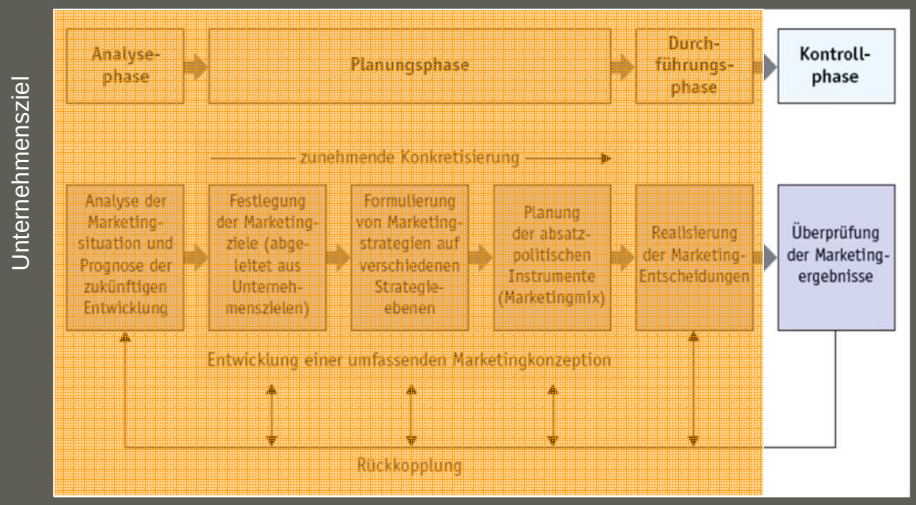


Das Prozessmanagement

Beispiel



Prozess der Marketingplanung im Überblick



11.4 Marketingkontrolle (Audit)

Überprüfung der Marketingergebnisse (Marketingkontrolle)

Überprüfung der durchgeführten Marketingmaßnahmen, der Erreichung der Marketingziele sowie der Effizienz der getroffenen Marketingentscheidungen auf der Grundlage geeigneter Kontrollgrößen.

Typische **Kontrollgrößen für <u>ökonomische</u> Marketingziele**:
- Erst- und Wiederkaufrate
- Absatzmenge und Umsätze
- Marktanteil
- Käuferwanderungen

Typische **Kontrollgrößen für <u>psychologische</u> Marketingziele**:
- Bekanntheitsgrad (gestützt, ungestützt)
- Markenimage

Grundlegende Funktionen des Marketing-Controlling

„ Marketing-Controlling umfasst die informationelle Sicherung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und Überwachung des gesamten Marketinggeschehens - vielfach verbunden mit einer Integrations- und Systemgestaltungsfunktion, grundsätzlich verbunden mit einer Koordinationsfunktion“ (Horvath 2006)

- Ermittlungs- und Dokumentationsfunktion
- Planungs-, Prognose- und Beratungsfunktion
- Vorgabe und Steuerungsfunktion
- Kontrollfunktion

Marketingaudit

Strategie-Audit	Organisations-Audit	Instrumenten-Audit
• Makro-/Mikroumfeld	• Prozesse	• Zielgruppen
• Vision/Ziele	• Strukturen	• Marketing-Mix
• Kernkompetenzen	• Schnittstelleneffizienz	• Budgets/Verkaufssysteme
• Erfolgsfaktoren/Trends	• Anreizkonzepte	• Marktinformationssysteme
• ...	• ...	• ...

Überprüfen

Bewerten

Maßnahmen

Diagnose

Ergebnis

Therapie/Aktion

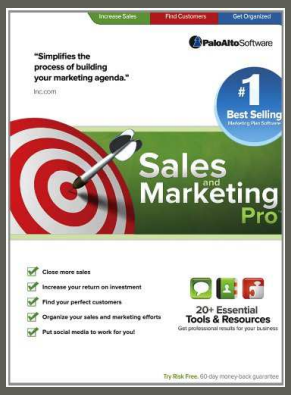
Ausgewählte Analyseebenen des Marketingcontrolling

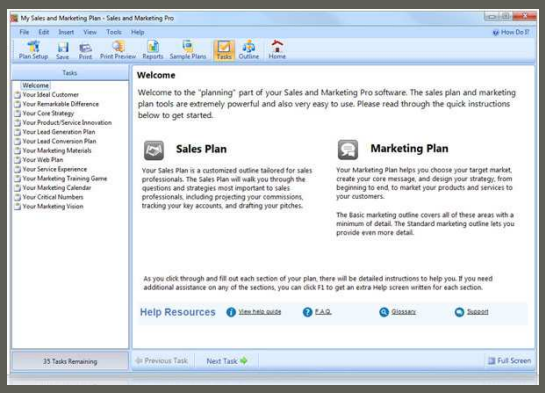
Kontroll-typus	Verant-wortlichkeit	Kontroll-ziel	Ansatz-punkte
I. Jährliche Plankontrolle	Top/Mittleres Management	Sind die Planziele erreicht worden ?	• Vetriebsanalyse • Marktanteilsanalyse • Marketingausgaben/-Vertriebsanalyse • ...
II. Profitablitäts-kontrolle	Marketing Controller	Verliert oder verdient das Unternehmen Geld ?	• Produktprofitabilität • Kundenprofitabilität • Länderprofitabilität • Segmentprofitabilität • ...
III. Effizienzkontrolle	Linien-Management Marketing Controller	Sind die Marketingbudgets effizient und zielgerichtet eingesetzt worden? Wo liegen die Optimierungspotenziale ?	• Vertriebseffizienz • Kommunikationseffizienz • VKF-Effizienz • Distributionseffizienz • ...
IV. Strategische Kontrolle	Top Management Marketing Auditor	Tut das Unternehmen die richtigen Dinge im Spannungsfeld zwischen unternehmerischen Risiken und Chancen ?	• Marketing Audit • Marketing Exzellenz • Balanced Scorecard • Frühwarnsysteme • ...

Kotler 2005

Zusammenfassung: Der praktische Marketingplan

Bezeichnung	Zweck
1) Plansynopsis (Kurzfassung) und Inhaltsverzeichnis	Gesamtüberblick über den Plan
2) Analyse der aktuellen Marketing-Situation	Hintergrunddaten vermitteln
3) Analyse der Chancen, Gefahren und Problemfragen	Chancen, Gefahren, Schwächen und Stärken darstellen
4) Planziele	Definition der Planziele für Umsatz, Markenteil und Gewinn
5) Marketingstrategie	Grundsätzliche Optionen festlegen
6) Taktische Aktionsprogramme	Was wird von wem getan und wie viel wird das kosten?
7) Ergebnisprognose	Zusammenfassende Darstellung des Ertrags
8) Planfortschrittskontrollen	Darstellung der Planungs-überwachungsmassnahmen


Increase Sales
Find Customers
Get Organized
PaloAltoSoftware
"Simplifies the process of building your marketing agenda."
Inc.com
#1
Best Selling
Marketing Plan Software
Sales and Marketing Pro
Close more sales
Increase your return on investment
Find your perfect customers
Organize your sales and marketing efforts
Put social media to work for you!
20+ Essential Tools & Resources
Get professional results for your business
Try Risk Free. 60 day money-back guarantee


My Sales and Marketing Plan - Sales and Marketing Pro
File Edit Insert View Tools Help
How Do I?
Plan Setup Save Print Print Preview Reports Sample Plans Tasks Outline Home
Tasks
Welcome
Your Ideal Customer
Your Remarkable Difference
Your Core Strategy
Your Product/Service Innovation
Your Lead Generation Plan
Your Lead Conversion Plan
Your Marketing Materials
Your Web Plan
Your Service Experience
Your Marketing Training Game
Your Marketing Calendar
Your Critical Numbers
Your Marketing Vision
Welcome
Welcome to the "planning" part of your Sales and Marketing Pro software. The sales plan and marketing plan tools are extremely powerful and also very easy to use. Please read through the quick instructions below to get started.
Sales Plan
Your Sales Plan is a customized outline tailored for sales professionals. The Sales Plan will walk you through the questions and strategies most important to sales professionals, including projecting your commissions, tracking your key accounts, and drafting your pitches.
Marketing Plan
Your Marketing Plan helps you choose your target market, create your core message, and design your strategy; from beginning to end, to market your products and services to your customers.
The Basic marketing outline covers all of these areas with a minimum of detail. The Standard marketing outline lets you provide even more detail.
As you click through and fill out each section of your plan, there will be detailed instructions to help you. If you need additional assistance on any of the sections, you can click F1 to get an extra Help screen written for each section.
Help Resources
View help guide
F.A.Q.
Glossary
Support
35 Tasks Remaining
Previous Task
Next Task
Full Screen