



Skripte  
6. Semester  
1997

Marketing  
Mattmüller

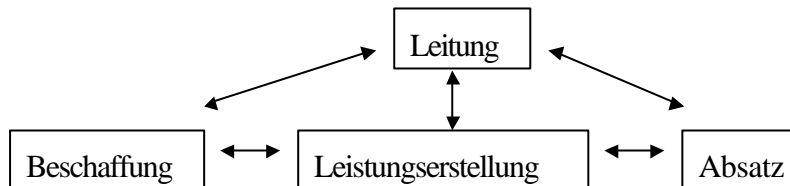
by  
Frank Siemes  
Axel Gros  
Kai Winkelhagen



17.04.1997

## A. Grundlagen der Marktprogrammerstellung

Hauptfunktion einer Einzelwirtschaft

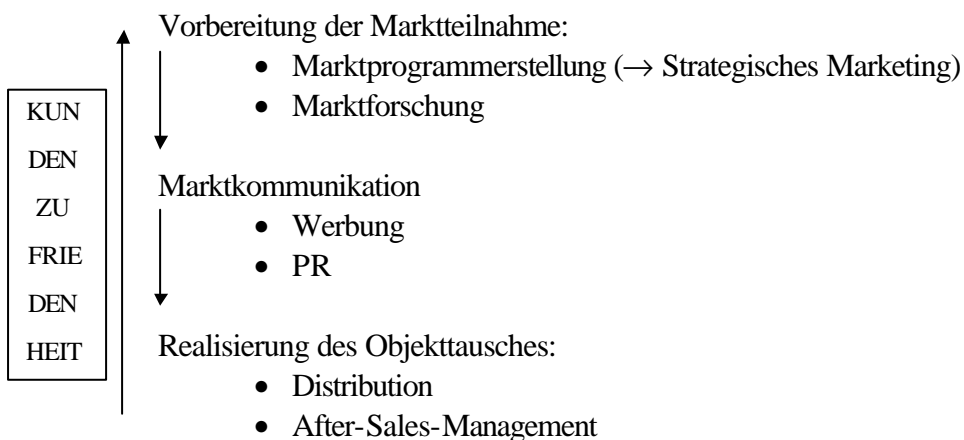


Beschaffung und Leistung sind unmittelbar an Märkten angedockt.

Frage: Welche Funktionen / Aufgaben sind zu erfüllen?

Absatz:

- Absatz-Vorbereitung
- Absatz-Kommunikation
- Absatz-Abschluß
- Absatz-Realisierung



Logik: Kundenzufriedenheit ⇒ Kundenbindung ⇒ Höhere Profits

Unabdingbare konstitutive Bestandteile des Absatzmarktprogrammes:

Programmstruktur: Wo ? Wohin ?

Objektprogramm: Was biete ich an ?

Zielgruppenprogramm: Wem biete ich an ?

Zielgruppenspez. Objektpos.: Wie ? Wahrnehmung des Konsumenten; Nutzenabgleich



## B. Konstitutive Elemente des Absatzmarktprogrammes

Beieinflussende Parameter:

- systemspezifisch
  - ⇒ interspezifisch (z.B. Hersteller / Händler / Dienstleister)
  - ⇒ intraspezifisch (Größe des Unternehmens, Strukturierung, z.B. mittelst. Fachgeschäft oder Großfilialist)
- situativ
  - ⇒ Lebenszyklus
  - ⇒ strategische Situation
- funktional
  - ⇒ Einflüsse von den anderen Marketingfunktionen, z.B. nötige Zusammenarbeit mit Mafo
- organisatorisch
  - ⇒ Hierarchie

### 1. Programmstruktur

#### 1.1 Grundlagen und Bedeutung der Programmstruktur

##### 1. Festlegung der Art der Aktivitäten

Welche Aktivitäten haben wir heute ? Welche Aktivitäten brauchen wir morgen, um strategisch wettbewerbsfähig zu bleiben ?

Portfolio-Grundlagen

- allgemeine Analysetechnik
- anwendbar auf unterschiedliche Fragestellungen, z.B.
  - Rendite-Risiko-Zusammenhang
  - Kunden-Portfolio

Boston-1-Portfolio

|                  |                            |                                       |
|------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| rel. Marktanteil |                            |                                       |
| Marktwachstum    | hoch                       | niedrig                               |
| hoch             | Star-Produkte              | Nachwuchs-Produkte<br>question marks  |
| niedrig          | Cash-Produkte<br>cash cows | Auslauf-Produkte<br>dirty / poor dogs |



Cash-Produkte: halten, so lange Gewinne fließen, evtl. Haltungsverkäufe und Werbung  
Nachwuchs-Prod.: Frage, ob Entwicklungspotential gegeben ist  
Auslauf-Produkte: aufgeben

Ziel: Alle SGF in Cash-, Star-, und Nachwuchs-Produkten zu haben, wenn möglich schön verteilt, um mit rotierenden Produktlebenszyklen einen kontinuierlichen Cash-Flow zu gewährleisten.

24.04.1997

## 1.2 SGF als Basiselemente

- ⇒ Kombination von Produkt- und Zielgruppen
- ⇒ Externe Heterogenität: andere Produkte
- ⇒ Interne Homogenität: alles wird intern aufeinander abgestimmt

## 1.3 Strategische Marketingoptionen

- ⇒ nicht im SGF, sondern auf Unternehmensebene)
- ⇒ Idee: Veränderung von Zielgruppen (ZG) und/oder Angebot
  - eindimensional: entweder auf ZG- oder Angebotsstufe
  - zweidimensional: auf beiden Ebenen

### 1.3.1 Beibehaltung

- ⇒ gleiche Anzahl von SGF
- ⇒ gleiche Struktur der SGF
- ⇒ Positionierung im Boston-Portfolio kann variieren
  - Nicht sehr attraktiv, besonders wenn Unternehmen sehr innovativ ist.
  - trotzdem folgende Möglichkeiten: Investieren, abschöpfen, desinvestieren, Produktvarianten, Produkterweiterung

### 1.3.2 Änderungsstrategien

#### 1.3.2.1 Divesifikation

- ⇒ Insbesondere bei Daimler in den 80ern: Integrierte Technologiekonzern
- ⇒ Siehe Definition Seite 5

25.04.97

Exkurs:

SGF = gedankliches Konstrukt für Angebot + ZG

- ⇒ Ziel: größere Marktnähe, da die Produktebene den Kunden vernachlässigt.
- ⇒ keine Trennung in F+E, Produktion etc.
- ⇒ Trennung evtl. im Außendienst

Fortsetzung Divesifikation:

- ⇒ mind. 1 neues SGF, Kombination von Angebot und SG

horizontal:

- 1.A. => GH => EH => I.N./I.V.



- Verbleiben in der alten Sparte
- geringe Möglichkeit der Risikoreduktion
- geringes Umsetzungsrisiko (wenig Informationsbedarf)
- recht naheliegend, da Konkurrenten evtl. den gleichen Schritt machen werden (keine Risikoreduktion)

vertikal:

- z.B. 1.A. wird GH oder Dienstleister oder umgekehrt
- Marktstufe wird verlassen

vertikale Integration ( $\neq$  vertikale Divesifikation)

- z.B. Aldi kauft seinen Kaffeeröster (Aldi ist dort einziger Kunde) und integriert ihn
- Vorgang (up- oder downstream), der keine Absatzänderung herbeiführt
- verkauft Röster aber auch an andere GH/EH, wird Aldi nun auch Kaffeproduzent für andere und es liegt eine **vertikale Diversifikation** vor

laterale Diversifikation:

- klassisch amerikanisch
- Portfolio-Risiko-Senkung sehr hoch
- hohes Umsetzungsrisiko
- hoher Informationsbeschaffungsbedarf

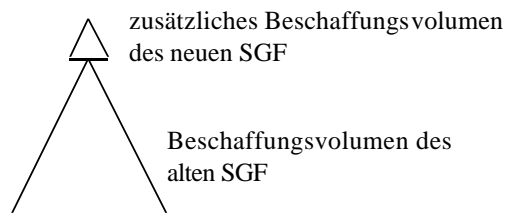
Erkennbarkeit:

- offen: Zugehörigkeit des neuen SGF ist für Kunden erkennbar (Nutzung von positiven Image-Effekten); Beispiel: Tankshops
- verdeckt: anderer Name, Marke, Vertriebslinie

29.04.97

Akquisition: Besonders im Lebensmittelhandel steht die Umsatzrendite in keinem Zusammenhang mit den hohen Akquisitionspreisen

Grund:



- Größere Beschaffungsmasse verringert Einstandspreise (Konditionen) auch für das alte SGF
- Gegenstück: Konzentration der Produzenten (z.B. Philipp Moris = Kraft + Jakobs + Suchard + Milka)
- Einziger Markenartikler, der dem Handel seine Bedingungen aufdrückt: Ferrero Rocher mit Mon Cheri
- Akquisition als die gefährlichste Eintrittsstrategie, da laterale Diversifikation als Akquisition

Untersuchung in den USA von Porter (1950 - 1986) zu lateralen Diversifikationen:



- Akquisition: 75% Aufgabe des neuen SGF in den ersten Jahren (je nach Branche 5 - 7);  
Gegenargument: Akquisition als M&A: Billig kaufen, sanieren, teuer verkaufen.
  - Joint-Venture: 50%
  - Eigenaufbau: 44%
- ⇒ Diversifikation ist nicht zur kurzfristigen Heilung des Unternehmens, sondern eher für Gesunde, die die Aktion gut durchdenken

### 1.3.2.2 Reduktion

Motive:

- Unternehmensinterne Motive:
  - ⇒ Verringerung der Unternehmenskomplexität
  - ⇒ Kasse machen
- Wettbewerb bzw. Marktdynamik:
  - ⇒ Stagnation/Schrumpfung des Marktes
  - ⇒ Konkurrenzdruck (poor dog)
- Gesellschaftliche Wertedynamik:
  - ⇒ gesellschaftlich unerwünschte Angebote, Beibehalten würde zu Reputationsschaden führen

Austrittsstrategien:

- ⇒ in Abhängigkeit von Austrittsbarrieren
- strukturelle (ökonomisch); Bindung von Ressourcen, Sachanlagen, Kapital, Personal
  - strategisch relevante Marktaustrittsstrategien, insbesondere Verbundeffekte zwischen den einzelnen SGF (z.B. Service)
  - managementbezogene (psychologische); betroffenes SGF bäumt sich gegen Abbau auf

06.05.1997

### 1.3.2.3 Konversion

- ⇒ Mix von Diversifikation und Reduktion
- ⇒ von Anfang an ein zusammenhängender strategischer Prozeß (≠ hinterher wird erstaunt festgestellt, daß man eine Konversion gemacht hat)
- ⇒ Zahl der SGF ist nachher wie vorher, aber Angebots- und/oder ZGachse wird verändert
- ⇒ während der Konversion sind anscheinend 2 SGF vorhanden

Umfang der Konversion

- vollständig; Ressourcen des alten SGF werden total für neues SGF genutzt
- partiell; nur ein Teil kann übernommen werden

Dimension einer Konversion

- eindimensional (Angebot oder ZG)
- zweidimensional (beides)



### Eintrittsstrategien (Konversion)

- primärer Eigenaufbau, da eigene Ressourcen verwandt werden
- auf vorhandenen Ressourcen beruhende Alternativen
- Berücksichtigung von Eintritts- und Austrittsbarrieren

⇒ Konversion erlaubt, Austrittsbarrieren (soziale etc.) leichter zu überwinden und ist die Basis, um Eintrittsbarrieren zu schaffen.

Siehe Seite 9:

Typ I: eher diversifikationsorientiert

Typ II: klassisch, Optimalfall

Typ III: eher reduktionsorientiert, aktiver Austritt, zufällige Entdeckung des neuen

SGF

Typ IV: strategische Passivität

⇒ Konversion muß von Zielsetzungen aus betrachtet werden. Realität: oft im Nachhinein erst Konversion gemacht (I, III, IV)

### 1.3.2.4 Multiplikation

⇒ rahmenverändernde Strategie (kernverändernd: Div., Red., Kon.)

⇒ unterzieht vorhandene SGF einem Vervielfältigungsprozeß, z.B. Franchising

#### • Eindimensionale Multiplikation

a) Ebene des Leistungsangebotes, keine räumliche Differenzierung

⇒ Umsetzung geschieht über verstärkte Bearbeitung der vorhandenen ZG durch neue, zusätzliche Absatz- bzw. Verkaufsstellen (outlets) innerhalb bereits bearbeiteter Gebiete

⇒ Multiplikation zur Gebietsdurchdringung (-ausschöpfung)

b) Ebene der ZG

⇒ keine zusätzlichen outlets

⇒ ZG unterscheidet sich nur nach geographischen Merkmalen

⇒ Nachfrager-Import, Nachfrager fahren jetzt weiter zum Markt (z.B. Möbelhäuser)

#### • Zweidimensionale Multiplikation

⇒ Multiplikation zur Gebietsausweitung

⇒ Kombination von a) und b): zusätzliche outlets in bisher noch nicht bearbeiteten Gebieten

13.05.1997

### 2.2.2.1 Markierung

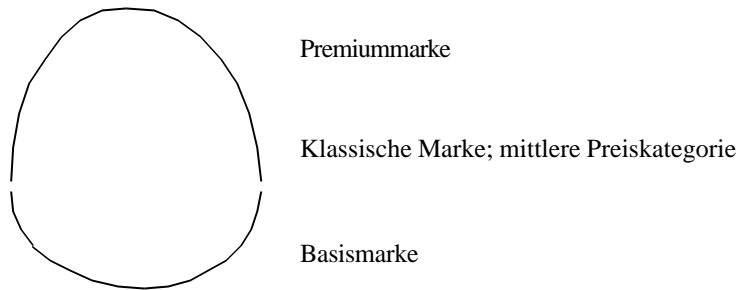
#### I. Begriffsbestimmung

- Markierung: Kennzeichen, rechtsgeschützt, Exklusivnutzung/-recht, kann Bild, Name sein, 2-dimensional
- Warenausstattung: nicht in der Natur der Ware liegende Form und Ausstattung
- Markenartikel: erreichter hoher Bekanntheitsgrad, Qualität, Wertschätzung

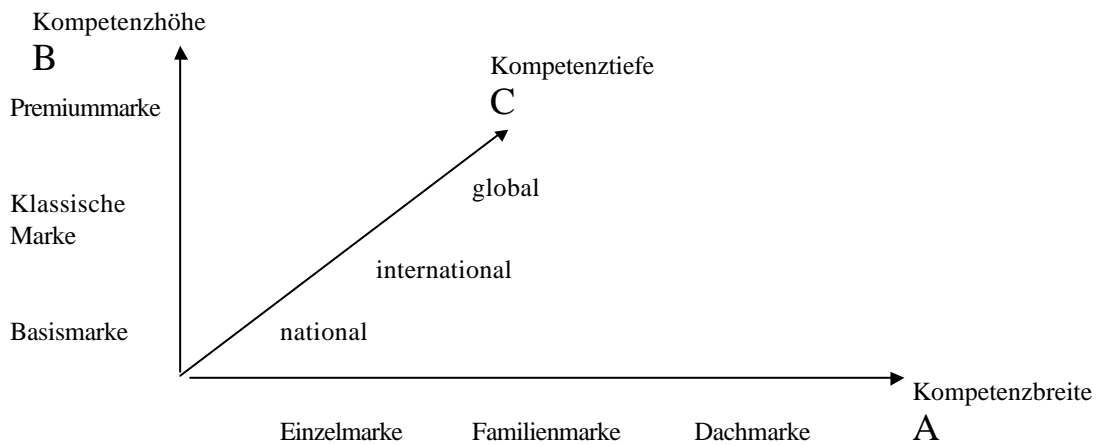
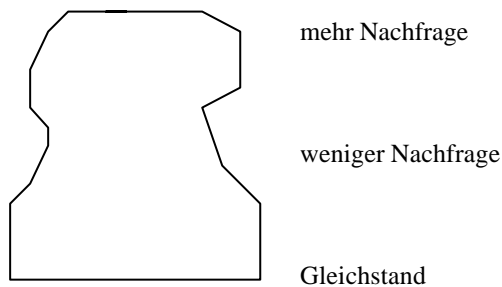


20.05.1997

klassische Form der Preisstruktur eines Produktes: Zwiebel



neuerdings: Glocke (schlechte Handzeichnung)



Früher: Reihenfolge: A B C

Heute: B A C

27.05.1997

### 2.2.2.2 Preispolitik

- Preispolitik beruht auf der Preistheorie, die der Neoklassik entstammt (=> vollkommener Markt, Preis als alleiniges Koordinationsinstrument => Angebotsüberschuß, so daß Anbieter nicht seinen



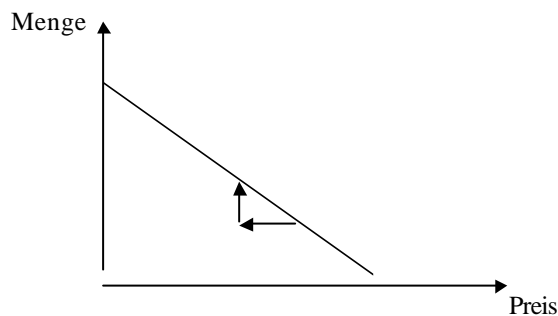
Preis durchsetzen kann, weniger Produktion, weniger Angebot bis Nachfrageüberschuß und von vorne => Das führt zu einem Preisgleichgewicht)

- Preis ist aber nur ein Merkmal für den Produktwert

- 1) Äquivalent für die Erbringung einer Leistung
- 2) Äquivalent für die allgemeinen Aufwendungen (TAK)

Siehe Seite 15 oben:

Ein Preisproblem ist nie im absoluten Verkaufspreis zu sehen, sondern im Preis/Leistungsverhältnis.



Eine Preissenkung hat immer einen negativen Preiseffekt und einen positiven Mengeneffekt.

- a) Preiseffekt < Mengeneffekt:  $E < -1$  => elastischer Bereich
- b) Preiseffekt > Mengeneffekt:  $E > -1$  => unelastischer Bereich

Unelastischer Bereich:

- Trägheit der Kaufentscheidungen
- Geringes Preisbewußtsein
- Starker Markenartikelhersteller

Preiselastizität bei Konsumgütern:  $\emptyset -2,5$

03.06.1997

### 2.2.3 Phasen der Objektinnovation

- Originäre Innovation: total neues Produkt
- vs.
- Quasi-Innovation: Anknüpfung an bereits vorhandenes Angebot
- 
- Marktinnovation: originäre Innovation
- vs.
- Innovation "nur" für das jeweilige Unternehmen, andere Unternehmen haben das Produkt schon

Problem in Deutschland: zu wenige Schnittstellen zwischen F+E, Produktion und Marketing

Phasenkonzept Innovationsmanagement



## 1. Ideengenerierung

- ⇒ technology-push
- ⇒ market-pull (spez. Investitionsgüterindustrie mit lead-user- Konzept)
- ⇒ Verfahren der Ideengenerierung / Kreativitätsmethoden

## 2. Screening

- ⇒ erste Vorselektion
- ⇒ Feasability- Studies

## 3. Entwicklung

- ⇒ technische Umwandlung bis zur Produktionsreife

## 4. Test (Rückkoppelung mit 3. möglich)

- ⇒ Konzepttest (1. Präsentation der Idee beim Kunden)
- ⇒ Funktionstest
- ⇒ Storetest (Produkt in einzelnen, ausgewählten outlets) => Markttest (flächendeckende Distribution mit Werbung)

## 5. Markteinführung

1 bis 5: Kooperation insbesondere zwischen F+E und Marketing nötig.

Problem:

- Andere Mentalität/Denkstruktur der jeweils Verantwortlichen.
- Räumliche Trennung von F+E und Marketing

09.06.1997

### 3.1 Zielgruppenbestimmung

- bei gewerblichen Nachfragern:
    - a) Makrosegmentierung (Unternehmung)
    - b) Mikrosegmentierung (Entscheider)
- ⇒ Vorsicht bei buying-center-Strukturen (unterschiedlich Beteiligte in formellen und informellen Einkaufsstrukturen, z.B. Benutzer, Beeinflusser, Informationsselektierer, Entscheider, Einkäufer)

### 3.2 Zielgruppenprogrammstruktur

Breite = finale ZG

Tiefe = subfinale ZG (Zwischennachfrager, -anbieter)

ZGmodifikation: feinere Segmentierung bereits bearbeiteter ZG.

Bsp.:

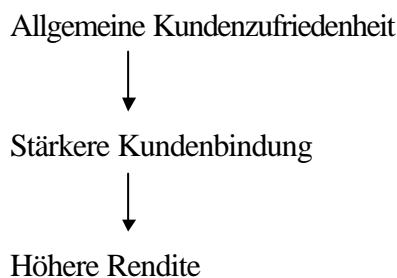


- Alte ZG: Gewerbetreibende
- Neue ZG: Behörden
- ⇒ ZG-Innovation
- ⇒ Vorsicht: kein neues SGF, da neue ZG nur angedockt wird

### 3.3 ZG-spezifische Marktbearbeitung

- a) undifferenzierte Marktbearbeitung: 1 Strategie, 1 Preisstruktur => für homogene Produkte
- b) differenzierte Marktbearbeitung: unterschiedliche Strategie für jedes Marktsegment => viel Aufwand, aber Renditeoptimierung im Vordergrund

### 3.4 Exkurs: Kundenzufriedenheit /-bindung



Zufriedene Kunden schränken die Suchaktivitäten ein, werden aber dennoch nicht vom Wechseln abgehalten.

Ergebnisse der Kundenzufriedenheit:

- Abbau der Substitutionsgefahr
- höhere Wiederverkaufsrate
- Erhöhung des Kundenlebenswertes (Wert, den ein Kunde während seiner ganzen Lebenszeit bei uns läßt)
- Aufbau mehrstufiger Kommunikation
- Reduktion von Streuverlusten
- gezieltere Angebotsunterbreitung durch Database-Marketing
- Erhöhung des Cross-Selling-Potentials und der kundenindividuellen Erträge (sinkende Neukundengewinnungskosten)
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiterzufriedenheit ← Kundenzufriedenheit)

11.06.1997

### Beschwerdemanagement

Eines der sichersten Zeichen für eine schlechte oder sich verschlechternde Beziehung zu den Kunden ist das Fehlen von Beschwerden. Niemand ist immer völlig zufrieden, besonders aber nicht über einen längeren Zeitraum. Der Kunde ist dabei entweder nicht aufrichtig oder aber er wurde überhaupt nicht nach seiner Meinung gefragt.



Beschwerdemanagement ist Zeitmanagement !!!

82% der unzufriedenen Kunden können gehalten oder zurückgewonnen werden, wenn ihre Beschwerden umgehend beantwortet werden. Läßt sich das Unternehmen mit der Beantwortung Zeit, so sinkt dieser Wert auf 54% ab.

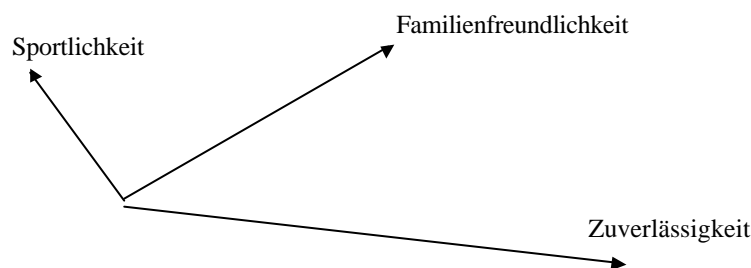
Alarmzeichen:

Nur 30% der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen fühlen sich auf den Umgang mit Beschwerden ausreichend vorbereitet.

#### 4. Zielgruppenspezifische Objektpositionierung 4.1 Grundlagen von Positionierungsentscheidungen

Nutzenraum (mit Vektoren):

PKW:



Jeder will seinen persönlichen Nutzensraum und ordnet jedem Anbieter die Vektorenposition (= Positionierung) zu.

- Neupositionierung eines Anbieters = relaunch

Zielgruppenspezifische Objektpositionierung

- a) ZGspez. Nutzenerwartungen an Idealobjekte
  - Bestimmung der relevanten Eigenschaften
  - Gewichtung dieser Eigenschaften beim Idealobjekt
- b) Realobjektpositionierung eventueller Konkurrenzangebote
- c) Realobjektpositionierung des eigenen Angebotes bzw. Zielpositionierung

#### 4.2 Positionierungsarten und -modelle

⇒ mehrdimensionale Skalierung (MDS)

- Voraussetzung: repräsentative Stichprobe
- Grenze: 10 - 12 Anbieter
- Gütekriterium: Stresswert 2; Aussage über Eindeutigkeit der Koordinaten in System; von 0 (optimal) bis 1 (nichts aussagend), > 0,4: unbrauchbar