



Peter Kürble

Operatives Marketing

Kohlhammer

Kohlhammer

BWL Bachelor Basics

Herausgeben von Horst Peters

Peter Kürble

Operatives Marketing

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2015

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-022657-9

E-Book-Formate:

epub: ISBN 978-3-17-026760-2

mobi: ISBN 978-3-17-026761-9

PDF: ISBN 978-3-17-031220-3

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Geleitwort des Reihenherausgebers

Das vorliegende Lehrbuch Operatives Marketing ist Teil der Lehrbuchreihe BWL Bachelor Basics. Dieses Buch sowie alle anderen Werke der Reihe folgen einem Konzept, das auf die Leserschaft – nämlich Studierende der Wirtschaftswissenschaften – passgenau zugeschnitten ist.

Ziel der Lehrbuchreihe BWL Bachelor Basics ist es, die zu erwerbenden Kompetenzen in einem wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Studiengang **wissenschaftlich anspruchsvoll**, jedoch zugleich **anwendungsorientiert** und **kompakt** abzubilden. Dies bedeutet:

- Ein hoher wissenschaftlicher Anspruch geht einher mit einem gehobenen Qualitätsanspruch an die Werke. Präzise Begriffsbildungen, klare Definitionen, Orientierung an dem aktuellen Stand der Wissenschaft seien hier nur beispielhaft erwähnt. Die Autoren sind ausgewiesene Wissenschaftler und Experten auf ihrem Gebiet. Die Reihe will sich damit bewusst abgrenzen von einschlägigen »Praktikerhandbüchern« zweifelhafter Qualität, die dem Leser vorgaukeln, Betriebswirtschaftslehre könnte man durch Abarbeiten von Checklisten erlernen.
- Zu einer guten Theorie gehört auch die Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse, denn Wissenschaft sollte kein intellektueller Selbstzweck sein. Deshalb steht stets auch die Anwendungsorientierung im Fokus. Schließlich verfolgt der Studierende das Ziel, einen berufsqualifizierenden Abschluss zu erwerben. Die Bücher haben diese Maxime im Blick, weshalb jedes Buch neben dem Lehrtext u. a. auch Praxisbeispiele, Übungsaufgaben mit Lösungen sowie weiterführende Literaturhinweise enthält.
- Zugleich tragen die Werke dem Wunsch des Studierenden Rechnung, die Lehr- und Lerninhalte kompakt darzustellen, Wichtiges zu betonen, weniger Wichtiges wegzulassen und sich dabei auch einer verständlichen Sprache zu bedienen. Der Seitenumfang und das Lesepensum werden dadurch überschaubar. So eignen sich die Bücher der Lehrbuchreihe Bachelor Basics auch hervorragend zum Selbststudium und werden ein wertvoller Begleiter der Lehrmodule sein.

Die Reihe umfasst die curricularen Inhalte eines wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Studiums. Sie enthält zum einen die traditionellen volks- und betriebswirtschaftlichen Kernfächer, darüber hinausgehend jedoch auch Bücher aus angrenzenden Fächern sowie zu überfachlichen Kompetenzen. Um auf neue Themen und Entwicklungen reagieren zu können,

wurde die Edition bewusst als offene Reihe konzipiert und die Zahl möglicher Bände nicht nach oben begrenzt.

Die Lehrbuchreihe Bachelor Basics richtet sich im Wesentlichen an Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Hochschulen für angewandte Wissenschaften, an dualen Hochschulen, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien und anderen Einrichtungen, die den Anspruch haben, Wirtschaftswissenschaften anwendungsorientiert und zugleich wissenschaftlich anspruchsvoll zu vermitteln. Angesprochen werden aber auch Fach- und Führungskräfte, die im Sinne der beruflichen und wissenschaftlichen Weiterbildung ihr Wissen erweitern oder auffrischen wollen. Als Herausgeber der Lehrbuchreihe möchte ich mich bei allen Autorinnen und Autoren bedanken, die sich für diese Reihe engagieren und einen Beitrag hierzu geleistet haben.

Ich würde mich sehr freuen, wenn das ambitionierte Vorhaben, wissenschaftliche Qualität mit Anwendungsorientierung und einer kompakten, lesefreundlichen und didaktisch an die Bachelor-Studiererschaft abgestimmten Gestaltung zu kombinieren, dem Leser bei der Bewältigung des Bachelor-Lernstoffes hilfreich sein wird und es die Anerkennung und Beachtung erhält, die es meines Erachtens verdient.

Horst Peters

Autorenvorwort

In einer Karikatur heißt es: „Marketing is Everywhere. God is Everywhere. Ergo, Marketing is God.“ Wie so oft, steckt auch in Karikaturen eine zwar deutlich überzogene, aber mehr oder weniger versteckt vorhandene Wahrheit. Denn natürlich ist Marketing nicht Gott, aber Marketing ist tatsächlich überall. Es ist zu einem Buzzword der heutigen Zeit verkommen, wird genutzt und benutzt wo immer es gerade opportun erscheint, wird verdreht und missbraucht für alle möglichen und unmöglichen Wortkombinationen. Wie so oft in solchen Fällen wird der eigentliche Sinn des Wortes vergessen, der nichts anderes als die Vermarktung von Produkten beschreibt. Zur Zeit der vorletzten Jahrhundertwende in den USA, als die Marktsituationen noch deutlich anders war und die größte Herausforderung für Unternehmen darin bestand, die Produkte zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben, entstand der Begriff Marketing zuerst noch als Verb („marketing products“) und wurde erst eine Dekade später als zusammenfassendes Substantiv für alle distributiven Aktivitäten benutzt. Und auch wenn sich sowohl die realen Situationen für die Unternehmen als auch das theoretische Verständnis des Marketing seit dem deutlich weiterentwickelt haben, war und ist Marketing deutlich anwendungs- und praxisorientierter als andere Wissenschaften.

Dieses Buch orientiert sich an dieser Grundausrichtung und beschreibt einleitend eine grundlegende konzeptionelle Herangehensweise an marketingtechnische Probleme, wie sie im unternehmerischen Alltag genutzt werden kann, um dann ausführlicher auf die operative Ebene einzugehen. Dabei wird in zwei Aspekten von der Vorgehensweise anderer Marketinglehrbücher abgewichen. Zum einen findet sich eine durchgehende Fallstudie durch alle sieben Marketinginstrumente, wodurch es dem Leser erleichtert wird, sich in die Denkweise des Marketing einzuarbeiten und die Komplexität der Entscheidungen, insbesondere in dieser betriebswirtschaftlichen Disziplin nachvollziehen zu können. Zum anderen werden die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing in die Betrachtungen integriert und damit ein vollständiger Überblick über alle in der wissenschaftlichen Diskussion weitgehend akzeptierten sieben Instrumente gegeben. Dies erschien sowohl vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors als auch aufgrund der zunehmenden dienstleistungspolitischen Diskussionen bei der Vermarktung von Sachgütern im Rahmen sog. Value Added Services mehr als angebracht.

An dieser Stelle seien insbesondere folgende Personen erwähnt, ohne die dieses Buch in der vorliegenden Form nicht geschrieben worden

wäre: Herr Prof. Dr. Horst Peters, der Herausgeber, der sich dankenswerterweise auf das nie zu unterschätzende Abenteuer einer Herausgeber-schaft einer so umfassenden betriebswirtschaftlichen Reihe eingelassen hat und mich bei der Bedienung der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen für das Marketing berücksichtigt hat. Herr Dr. Fliegau vom Kohlhammer-Verlag. Die Erfahrung zeigt, dass es nicht selbstverständlich ist, mit derart viel Empathie, Ruhe und Gelassenheit die nicht immer ganz einfachen egozentrischen Auswüchse von Autoren zu erdulden und in die richtigen Bahnen zu leiten. Dafür sei ihm ausdrücklich gedankt. Die Zusammenarbeit war jederzeit überaus angenehm und fruchtbar. Schließlich sei noch Herrn Thomas Jalili Tanha gedankt, der für die Erstellung der Fallstudie zuständig war und eine hervorragende Arbeit geleistet hat.

Wie bei allen anderen Lehrbüchern, so gilt auch hier, dass etwaige Fehler, die trotz intensiver Durchsicht vorhanden sein können, zu Lasten des Autors gehen.

Essen, im August 2015

Prof. Dr. Dr. Peter Kürble

Inhalt

Geleitwort des Reihenherausgebers	5
Autorenvorwort	7
I Marketing-Konzeption: Die Grundlage	13
1.1 Aktuelle Rahmenbedingungen des Marketing	13
1.2 Operatives Marketing – Eine erste Einordnung	14
1.3 Ablaufschema der operativen Marketingplanung	17
2 Situationsanalyse: Der Aktionsrahmen	21
2.1 Relevanter Markt	21
2.2 Umfeldanalyse	23
2.2.1 Politische Faktoren	23
2.2.2 Ökonomische Faktoren	24
2.2.3 Soziokulturelle Faktoren	24
2.2.4 Technologische Faktoren	25
2.2.5 Ökologische Faktoren	26
2.2.6 Regulatorische Faktoren	26
2.3 Branchenstrukturanalyse	28
2.3.1 Bedrohung durch neue Wettbewerber	28
2.3.2 Verhandlungsmacht der Lieferanten und der Abnehmer ..	32
2.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte	35
2.3.4 Rivalität unter den bestehenden Unternehmen	36
2.4 Unternehmensanalyse	39
2.5 SWOT-Analyse und SWOT-Matrix	42
2.5.1 Interne Analyse	43
2.5.2 SWOT-Matrix	44
2.6 Übungsaufgaben	46
3 Instrumente des operativen Marketing: Die Umsetzung ..	54
3.1 Produktpolitik	56
3.1.1 Definition und Ziele	56
3.1.2 Sachliche Struktur	58
3.1.2.1 Produktkern	58
3.1.2.2 Produktdesign	60
3.1.2.3 Verpackung	63
3.1.2.4 Markierung	66
3.1.2.5 Produktbegleitende Dienstleistungen	73

3.1.3	Zeitliche Struktur	76
3.1.3.1	Open Innovation	76
3.1.3.2	Modifikation	81
3.1.3.3	Differenzierung	82
3.1.3.4	Elimination	83
3.1.4	Produktmix	84
3.1.5	Leistungsstruktur	87
3.1.5.1	Leistungskern	88
3.1.5.2	Verpackung	89
3.1.5.3	Markierung	90
3.1.5.4	Sekundärdienstleistungen	93
3.2	Kontrahierungspolitik	94
3.2.1	Definition und Ziele	94
3.3.2	Struktur und Instrumente	97
3.3.2.1	Preispolitischer Spielraum	97
3.3.2.2	Kosten und Kunden	98
3.3.3	Kontrahierungsmix	108
3.3.4	Besonderheiten der Kontrahierungspolitik bei Dienstleistungen	111
3.4	Vertriebspolitik	114
3.4.1	Definition und Ziele	114
3.4.2	Struktur und Instrumente	116
3.4.2.1	Vertriebssystem	117
3.4.2.2	Verkaufspolitik	126
3.4.2.3	Vertriebskanalpolitik	131
3.4.2.4	Vertriebslogistik	137
3.4.3	Vertriebsmix: Multi-Channel-Absatz	141
3.4.4	Besonderheiten der Vertriebspolitik bei Dienstleistungen ..	145
3.5	Prozesspolitik	149
3.5.1	Definition und Ziele	149
3.5.2	Struktur und Instrumente	150
3.6	Ausstattungspolitik	156
3.6.1	Definition und Ziele	157
3.6.2	Struktur und Instrumente	159
3.7	Personalpolitik	161
3.7.1	Definition und Ziele	161
3.7.2	Struktur und Instrumente	162
3.8	Kommunikationspolitik	165
3.8.1	Definition und Ziele	165
3.8.2	Struktur	167
3.8.3	Klassische Werbung	170

3.8.3.1	Definition und Ziele	170
3.8.3.2	Instrumente	171
3.8.4	Öffentlichkeitsarbeit	188
3.8.4.1	Definition und Ziele	188
3.8.4.2	Instrumente	189
3.8.5	Verkaufsförderung	192
3.8.5.1	Definition und Ziele	192
3.8.5.2	Instrumente	193
3.8.6	Sponsoring	195
3.8.6.1	Definition und Ziele	195
3.8.6.2	Instrumente	197
3.8.7	Messen und Ausstellungen	200
3.8.7.1	Definition und Ziele	200
3.8.7.2	Instrumente	201
3.8.8	Product Placement	204
3.8.8.1	Definition und Ziele	204
3.8.8.2	Instrumente	205
3.8.9	Event-Marketing	207
3.8.9.1	Definition und Ziele	207
3.8.9.2	Instrumente	210
3.8.10	Social Media Kommunikation	211
3.8.10.1	Definition und Ziele	212
3.8.10.2	Instrumente	213
3.8.11	Kommunikationsmix	216
3.8.11.1	Bewertungskriterien	217
3.8.11.2	Integrierte Kommunikation	220
3.8.12	Besonderheiten der Kommunikationspolitik bei Dienstleistungen	222
3.9	Übungsaufgaben	224
4	Marketing-Mix: Die Zusammenführung	230
4.1	Marketing-Mix bei der Strategie der Kostenführerschaft ...	230
4.2	Marketing-Mix bei Differenzierungsstrategien	235
4.3	Übungsaufgaben	238
Lösungsteil		240
Literaturverzeichnis		252
Stichwortverzeichnis		259

1 Marketing-Konzeption: Die Grundlage

1.1 Aktuelle Rahmenbedingungen des Marketing

Leider zeigt die Realität, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, dass den meisten Betrieben ihr Geld für das Marketing zu schade ist. Das häufigste Argument lautet dabei, dass nie wirklich klar ist, ob Marketingaktivitäten Erfolg haben. Es wird gebetsmühlenartig Henry Ford zitiert, der gesagt haben soll, dass fünfzig Prozent der Werbung immer rausgeworfenes Geld sind, man aber nicht wisse, welche Hälfte das sei. Als Ergebnis dieser Überlegungen folgern viele Unternehmen, dass es deshalb sinnvoller sei, darauf zu verzichten. Diese Argumentation krankt an zwei Punkten:

- Erstens liegt das Problem der Messung nicht im Marketing begründet, sondern in der Bereitschaft, zu messen. Dies hängt damit zusammen, dass insbesondere kommunikationspolitische Marketingaktivitäten zuerst psychologische Ziele erfüllen wie beispielsweise die Verbesserung des Images und erst in zweiter Linie ökonomische Ziele wie die Steigerung des Gewinns. Während letzteres aus den unternehmensinternen Daten sofort ersichtlich ist, bedarf die Messung der Erreichung von psychologischen Zielen immer des Einsatzes von Marktforschung und kostet damit zusätzliches Geld.
- Zweitens irren Unternehmen, wenn sie glauben, nur weil sie keine Marketingaktivitäten planen, würden sie auch kein Marketing betreiben. Hier kann das berühmte erste Axiom von Watzlawick angeführt werden: »Man kann nicht nicht kommunizieren« (Watzlawick (2011), S. 58). Jedes Unternehmen betreibt zu jeder Zeit in dem Moment, da es auf einem Markt tätig ist, Kommunikation und damit einen wesentlichen Teil dessen, was als Marketing bezeichnet wird. Die Frage, die sich ein Unternehmen stellen muss, ist daher also, ob es dies strukturiert und damit ökonomisch effizient macht oder unstrukturiert und damit ökonomisch ineffizient. Die Frage ist nicht, ob ein Unternehmen Marketing betreiben sollte, sondern ob es dies kaufmännisch sinnvoll betreibt.

Henry Ford soll übrigens auch gesagt haben: Wer aufhöre zu werben, um Geld zu sparen, könne ebenso gut seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.

Zwei weitere wesentliche Gründe für den eher zögerlichen Einsatz hat sich das Marketing selbst zuzuschreiben. Zum einen ignoriert das Kon-

zept des Marketing-Mix konstant die unternehmerische Realität, die organisatorisch regelmäßig andere Strukturen aufweist, als es das Konzept der »4 Ps« implizieren würde: Es wird in kaum einem Unternehmen eine von einer Marketingabteilung geleitete Zusammenarbeit der Abteilungen geben, die für die Produktbetreuung, die Preisfestlegung, den Vertrieb und die Kommunikation zuständig sind. Vielmehr findet sich häufiger eine Zuteilung der Kompetenzen der Produkt- und Kommunikationspolitik zur Marketingabteilung und der Preis- und der Distributionspolitik zur Vertriebsabteilung. Zum anderen sorgen immer neue widersprüchliche, manchmal auch sinnentleerte Wortkombinationen mit dem Appendix »-Marketing« für eine entsprechende Verunsicherung und aufkommende Gleichgültigkeit bzw. Trivialisierung, die mit der zunehmenden Gleichgültigkeit im Hinblick auf die im Jahresrhythmus erfolgenden Smartphone-Innovationen bei Privatkunden vergleichbar ist.

Umso wichtiger ist es in diesem Umfeld, die grundlegenden Aussagen des Marketing wieder deutlich zu machen, um ein Verständnis für diese wichtigen Zusammenhänge zu erzeugen und zu zeigen, dass Marketing als betriebswirtschaftliche Disziplin nichts anderes ist als die Beschreibung der Realität und die Suche nach Strukturen und Mustern zum einfacheren Verständnis und effektiveren Einsatz vorhandener Mittel.

1.2 Operatives Marketing – Eine erste Einordnung

Das operative Marketing kann als der koordinierte Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums beschrieben werden. Die Abgrenzung des operativen vom strategischen Marketing wird oft an der zeitlichen Fristigkeit festgemacht: Während operative Entscheidungen eher kurzfristig sind, sind strategische tendenziell langfristig. Allerdings zeigt gerade die Realität, dass dieses Kriterium allein nicht ausreicht: Strategien können zeitlich kürzer angelegt sein als operative Entscheidungen.

Neben der Fristigkeit sollen hier die organisatorischen Auswirkungen hervorgehoben werden, da sie von besonderer Relevanz für die Erarbeitung einer Marketing-Konzeption mit den darin enthaltenen organisatorischen Aspekten sind: Während strategische Entscheidungen eher Einfluss auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens haben, also strukturbestimmend sind, haben operative Entscheidungen eher Einfluss auf den Ablauf im Unternehmen, sind also prozessorientiert. Die Entscheidung für eine Strategie der Kostenführerschaft nach Porter führt beispielsweise

zu völlig anderen Unternehmensstrukturen als die Entscheidung für eine Differenzierungsstrategie. Während im ersten Fall alle Abteilungen eines Unternehmens darauf hin untersucht werden, wo Kosten einzusparen sind und Aktivitäten gegebenenfalls ausgelagert werden können, liegt der Fokus der Betrachtungen bei Differenzierungsstrategien eher auf der Suche nach solchen unternehmensinternen Aktivitäten, die für eine dauerhafte Abgrenzung von anderen Unternehmen im Markt entscheidend sein können. Hierbei kann es sich beispielsweise um einen besonderen Kundenservice, ein besonderes Design oder besondere Produkteigenschaften handeln. Abteilungen, die hierzu einen Beitrag leisten, werden entsprechend ausgebaut.

Das absatzpolitische Instrumentarium, der **Marketing-Mix**, ist in Abbildung 1 wiedergegeben. Der Marketing-Mix führt die einzelnen Instrumente des operativen Marketing zusammen und kann als »die für eine bestimmte Periode getroffene Auswahl von Marketingaktivitäten auf ihrem qualitativen und quantitativen Niveau« beschrieben werden (Meffert (2000), S. 971).

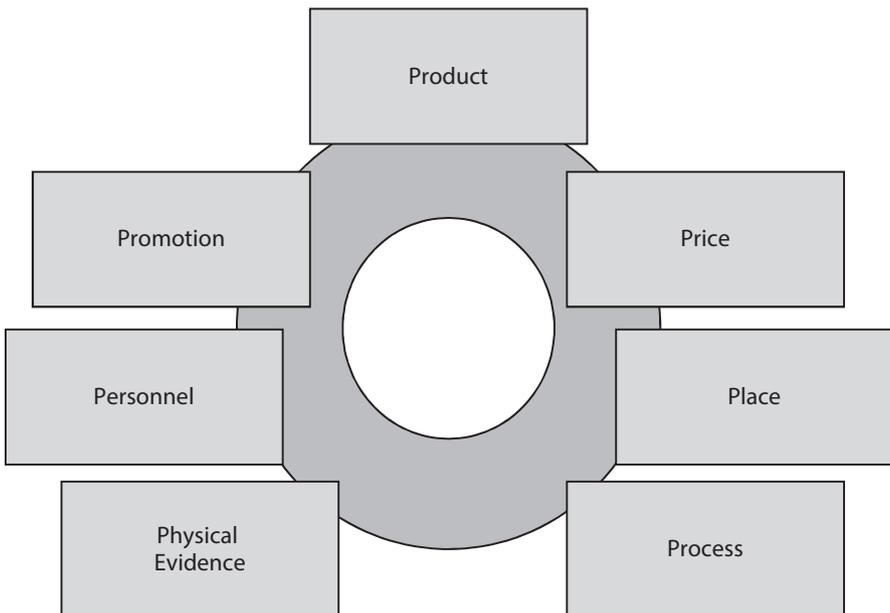


Abbildung 1: Marketing-Mix (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Magrath, 1986)

Die Aufgabe des Marketing-Mix besteht darin, dem Kunden ein aus seiner Sicht optimales Angebot zu machen und dabei gleichzeitig das Angebot aus Sicht des Unternehmens effizient zu gestalten. Der Kunde ver-

gleichet dabei Kosten und Nutzen eines Angebots, wobei die Kombination umgangssprachlich als Preis-Leistungs-Verhältnis bezeichnet wird. Abbildung 2 zeigt die Einflussnahme der einzelnen Instrumente auf die beiden Faktoren und die grundlegenden Abhängigkeiten.

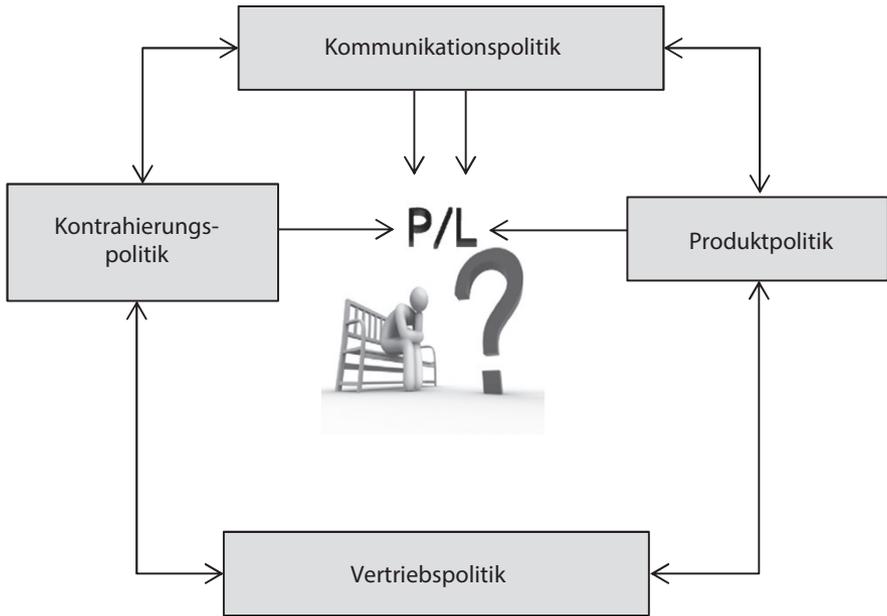


Abbildung 2: Preis-Leistungs-Verhältnis und die operativen Instrumente (Quelle: Eigene Darstellung.)

Die Leistung des Produktes wird im Rahmen der Produktpolitik bestimmt, die Kosten finden ihre Berücksichtigung in der Kontrahierungspolitik. Beide werden beeinflusst bzw. beeinflussen die Vertriebspolitik, denn je nach Preisfindung und Produkt muss eine bestimmte Vertriebspolitik genutzt werden: Ein niedriger Verkaufspreis bedingt beispielsweise indirekte Massendistribution, um die Kosten niedrig zu halten, ein empfindliches Produkt erfordert Spezialtransporte. In Abhängigkeit vom Distributionsweg kann aber auch die Preisgestaltung unterschiedlich sein (Verkaufspreise über das Internet oder über ein Ladenlokal) und ebenso die Verpackung (Transport- und Lagerfunktion), die Teil der Produktpolitik ist. Die Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses wird außer über Preis und Produkt entscheidend über die Kommunikationspolitik gesteuert. Im Rahmen von TV-Werbung muss es gelingen, ein positives Image des Produktes aufzubauen und das Bedürfnis zum Konsum zu wecken.

Auch wenn es keine vorgeschriebene Reihenfolge der vier Marketing-Instrumente gibt, so folgt diese Darstellung der in der Literatur üblichen Logik: Die Produktpolitik ist deswegen zuerst zu behandeln, weil es ohne ein Sachgut oder eine Dienstleistung keine Diskussion über die anderen Instrumente gibt. Eng verbunden mit dem Produkt ist der Preis, der deswegen auch als zweiter Aspekt abgehandelt wird. Diese enge Verknüpfung hängt zum einen mit den sich aus der Produktion des Produktes ergebenden Kosten und dem sich daraus ableitenden Preis zusammen, zum anderen mit der aus Kundensicht oft wichtigen Verbindung zwischen Preis und Leistung. Auf die Preis- bzw. Kontrahierungspolitik folgt die Distributionspolitik, deren Ausgestaltung sowohl Einfluss auf die Kosten und damit den Preis hat als auch auf die Wahrnehmung durch den Kunden. Sobald die beschriebenen Instrumente ausformuliert sind, kann schließlich im Rahmen der Kommunikationspolitik die Präsentation nach außen stattfinden. Diese Reihenfolge ändert sich nicht wesentlich, wenn es sich um Dienstleistungen handelt. In diesem Fall müssten drei ergänzenden Instrumente vor der Kommunikationspolitik eingeordnet werden: physical facility (Ausstattungspolitik), process (Prozess/Fertigung) und personnel (Personal).

1.3 Ablaufschema der operativen Marketingplanung

Das operative Marketing muss in ein Gesamtverständnis des Marketing eingeordnet werden, welches im Rahmen der Marketing-Konzeption in Abbildung 3 dargestellt werden kann.

Die **Marketing-Konzeption** dient der Darstellung der für einen sinnvollen Einsatz des Marketing notwendigen Rahmenbedingungen. Sie kann als ein »schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan« aufgefasst werden (Becker (2006), S. 5).

Wie Abbildung 3 zeigt, ist einer der wesentlichen Faktoren des Marketing die Marktanalyse. Dies ist damit zu begründen, dass sich Marketing mit den Entwicklungen des Marktes, insbesondere der Kunden oder Lieferanten auseinandersetzen muss, um dafür zu sorgen, dass zum richtigen Zeitpunkt die quantitativ und qualitativ richtigen Produkte am richtigen Ort den richtigen Kunden angeboten werden.

Die Möglichkeiten heutiger Soft- und Hardware erlauben die Auswertung vielfältigster Daten beispielsweise im Rahmen von CRM-Systemen. Das Problem liegt damit oft weniger in der technischen Leistungsfähigkeit als vielmehr in den Anwendungs- bzw. Umsetzungsmöglichkeiten der Nutzer. Dabei stehen einer optimalen Ausnutzung der Software zwei wesentliche Probleme entgegen: Einerseits findet zu selten eine Ausge-

staltung der Software entsprechend der Bedürfnisse der Mitarbeiter bzw. der mit der Einführung der Software verbundenen Ziele statt. Zum anderen treten Widerstände von Seiten der Mitarbeiter im Hinblick auf die intensive Pflege der Daten auf. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Demokratisierung von Wissen für den Inhaber einen Machtverlust bedeuten kann: Viele Jahre gehörten Vertriebsmitarbeiter auch deshalb zu den am besten bezahlten Mitarbeitern eines Unternehmens, weil sie über kundenspezifisches Know-how verfügen und aufgrund dessen Verträge abschließen und Umsätze generieren können.

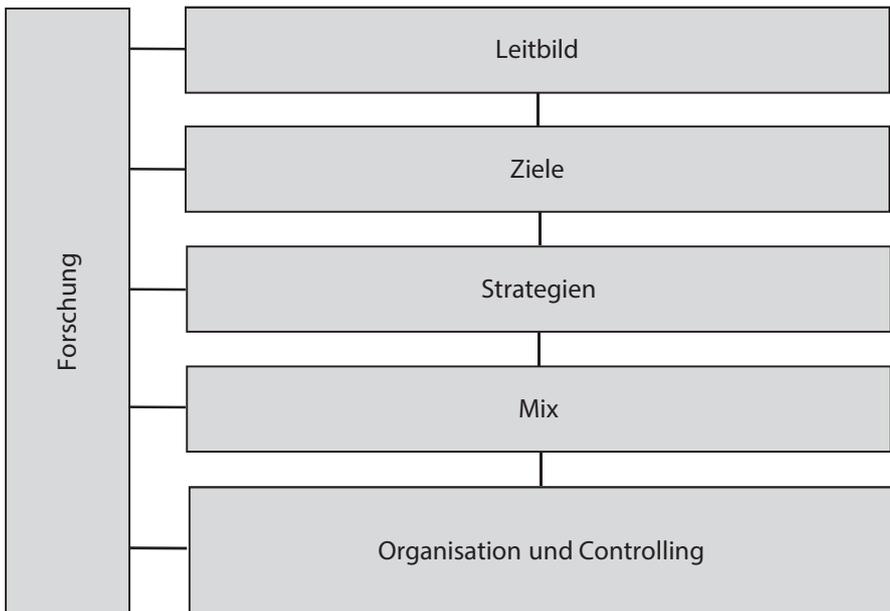


Abbildung 3: Marketing-Konzeption (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker (2006), S. 4.)

Marktanalysen im Sinne der Marktforschung werden in Primär- und Sekundärforschung unterteilt. Die **Sekundärforschung**, die sich auf die Nutzung bereits vorhandener Daten bezieht und in den meisten Fällen unter Zuhilfenahme von Suchmaschinen im Internet beginnt oder mit dem Zugriff auf interne Daten im Rahmen der bereits erwähnten CRM-Systeme, stellt heutzutage den Ausgangspunkt dar. Die Problematik solcher Datenbestände liegt häufig darin, dass der Zweck der ursprünglichen Datenerfassung nicht bekannt ist und/oder mit dem aktuellen Zielen nicht mehr übereinstimmt und damit kaum zur Lösung der Fragestellungen des Marketing beitragen kann. Aus diesem Grund wird häufig ergänzend auf die

Primärforschung zur Datenerhebung zurückgegriffen, die auf Beobachtungen, Befragungen oder Experimenten basiert.

Ohne auf die einzelnen Möglichkeiten der Marktforschung im Detail eingehen zu können, soll im Folgenden der grundlegende Rahmen der Marktforschung vorgestellt werden. Die Notwendigkeit dieser Betrachtung resultiert aus der Tatsache, dass die sinnvolle Anwendung der Marketinginstrumente eine vorangehende Situationsanalyse der Marktgegebenheiten voraussetzt. Abbildung 4 zeigt die Vorgehensweise der Analyse bei der Entwicklung von strategischen Empfehlungen als Basis für die operative Umsetzung.

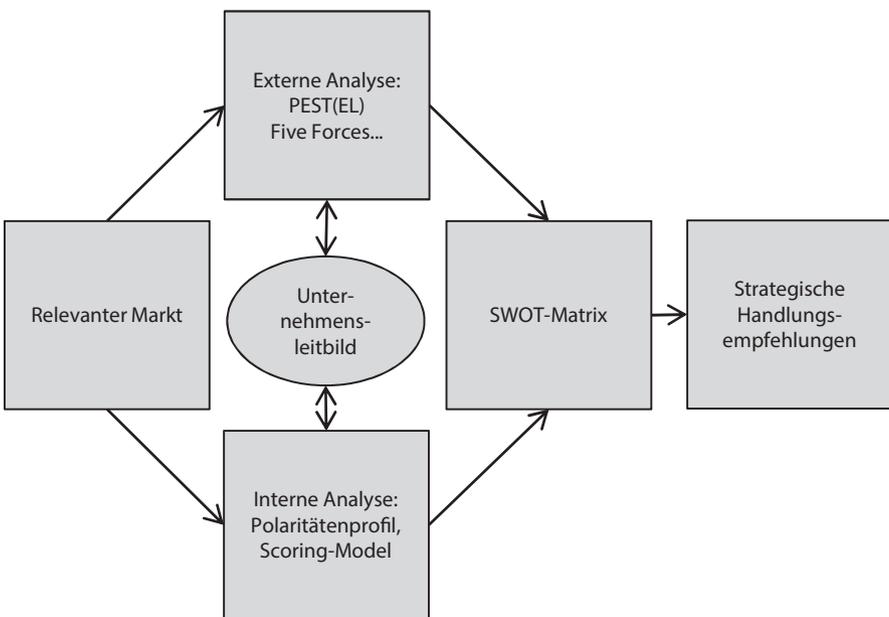


Abbildung 4: Grundlegende Vorgehensweise zur Entwicklung strategischer Empfehlungen (Quelle: Eigene Darstellung.)

In einer vollständigen Betrachtung startet die Festlegung strategischer Handlungsempfehlungen immer mit der Überprüfung der aktuellen Rahmenbedingungen. Hierbei ist die Abgrenzung des relevanten Marktes der erste Schritt. Darauf aufbauend findet eine Analyse dieses Marktes auf einer übergeordneten, vom Unternehmen weitgehend nicht zu beeinflussenden Ebene, der Makroebene, statt. Daran anschließend wird die Mikroebene beschrieben, bei der es sich in der Regel um eine Branchenstrukturanalyse handelt, um alle Einflussfaktoren zu erfassen. In einem nächsten Schritt findet eine (interne) Unternehmensanalyse statt,

die beispielsweise mit Hilfe einer Kernkompetenzanalyse vollzogen werden kann, um schließlich die unternehmensexterne mit der unternehmensinternen Analyse in einer SWOT-Matrix zusammenzufassen und mögliche Handlungsfelder zu identifizieren. Hierbei handelt es sich in der Regel um strategische Entscheidungen, die auf der operativen Ebene umgesetzt werden müssen.

2 Situationsanalyse: Der Aktionsrahmen

Die Situationsanalyse besteht immer aus einer unternehmensexternen und einer unternehmensinternen Analyse, die abschließend in der SWOT-Matrix zusammengefasst werden.

Die **unternehmensexterne Analyse** beginnt mit der Festlegung des Marktes, in dem sich das Unternehmen befindet und beschreibt dann anhand einer weitgefassten Umfeldanalyse, der PEST(EL)-Analyse, das makroökonomische Umfeld und anhand einer etwas enger gefassten, branchenbezogenen Analyse, klassischerweise den »Five Forces« von Michael Porter, das mikroökonomische Umfeld.

Die **unternehmensinterne Analyse** ist eine Analyse der Vor- oder Nachteile des Unternehmens im Vergleich zu seinem stärksten Wettbewerber und kann anhand einer Ressourcenanalyse durchgeführt werden, anhand derer die spezifischen Kompetenzen des Unternehmens herausgearbeitet werden.

Aus der Gegenüberstellung der unternehmensinternen Analyse in Form der Stärken und Schwächen, und der unternehmensexternen Analyse in Form der Chancen und Risiken werden innerhalb der **SWOT-Matrix** dann (strategische) Handlungsempfehlungen entwickelt, die in einen (operativen) Aktionsplan umgewandelt werden können.

Die Situationsanalyse ist somit immer die Basis für einen effizienten und damit ökonomisch sinnvollen Aktionsplan.

2.1 Relevanter Markt

Die Analyse der Marktgegebenheiten muss mit einer Definition des relevanten Marktes, also des Marktes beginnen, in dem das Unternehmen tätig ist. Wie wichtig diese Festlegung ist, zeigt sich an vielfältigen Beispielen von Unternehmen, die diese Marktdefinition zu eng gefasst und deswegen entscheidende Umfeldentwicklungen nicht erkannt und angemessen reagiert haben. So hat sich beispielsweise der relevante Markt für die Deutsche Bahn in den letzten 100 Jahren immer wieder gewandelt: Während sie zu Beginn des letzten Jahrhunderts nahezu konkurrenzlos weite Distanzen überbrückte, war die Massentauglichkeit des PKW in den 1950er Jahren ein erster wesentlicher Einschnitt. Mit der Liberalisierung des Luftverkehrs und damit dem Aufkommen sog. Billigflieger in den neunziger

Jahren des letzten Jahrhunderts trat ein neuer Wettbewerber auf den Markt. Die letzte Veränderung fand in Deutschland Anfang 2013 statt als Fernlinienbusse und damit weitere Konkurrenten zugelassen wurden.

Für die Abgrenzung des relevanten Marktes existieren eine Vielzahl von Möglichkeiten, die vom Ansatz her in angebotsseitige und nachfrage-seitige Betrachtungen unterschieden werden können (Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008), S. 185ff.). Im Folgenden sollen Varianten vorgestellt werden, die in der Realität unter anderem auch von der Europäischen Union genutzt werden. So lässt sich der relevante Markt räumlich, sachlich und zeitlich abgrenzen.

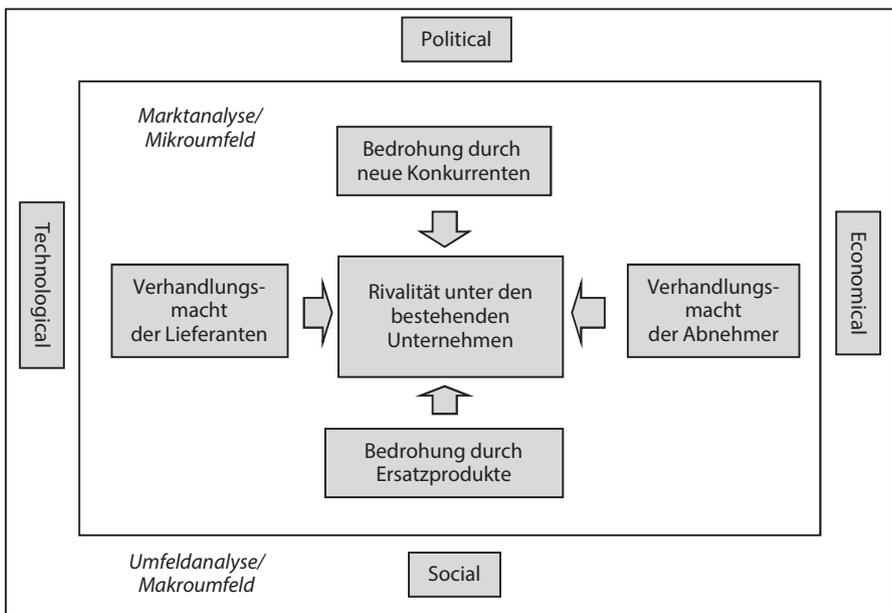


Abbildung 5: Das Makro- und Mikroumfeld des Unternehmens (Quelle: Eigene Darstellung.)

- Die **räumliche Abgrenzung** beschreibt das geografische Gebiet, in dem die Unternehmen tätig sind. Insbesondere bei Neugründungen neigen Unternehmen dazu, den räumlich relevanten Markt auf den ihnen bekannten Markt zu begrenzen und ihre Produkte nur dort anzubieten, was seit der Massentauglichkeit des Internets aber eigentlich obsolet ist.
- Die **zeitliche Abgrenzung** ist auf den Zeitraum bezogen, in dem das betroffene Gut angeboten wird (Saisonartikeln wie Schokoladen-Weihnachtsmännern oder Osterhasen).

- Die **sachliche Abgrenzung** ergibt nach dem Nutzen aus Konsumentensicht. Da es sich bei dem Nutzen um ein subjektives Konstrukt handelt und die Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung durch ein Produkt beschreibt, hängt die Frage, ob Produkte zum gleichen sachlich relevanten Markt gehören also davon ab, ob sie den gleichen Nutzen stiften. Fernsehen und Radio gehören dann zu einem sachlich relevanten Markt, wenn der Nutzen in der Informationsvermittlung besteht.

Wenn der relevante Markt beschrieben ist, geht es im nächsten Schritt darum, die Einflussfaktoren zu identifizieren, die für das Unternehmen relevant sind. Solche Einflussfaktoren lassen sich anhand der Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen unterteilen. Die nicht beeinflussbaren bzw. unveränderlichen Faktoren werden mithilfe der PEST(EL)-Analyse nach Farmer und Richman (1965) im Rahmen einer Umfeldanalyse (Makroumfeld) beschrieben, die zweite Gruppe der beeinflussbaren Faktoren mithilfe der Branchenstrukturanalyse nach Porter (1984).

2.2 Umfeldanalyse

Neben der Tatsache, dass es sich im Rahmen der PEST(EL)-Analyse um Faktoren handelt, die nicht direkt vom Unternehmen beeinflusst werden können, kommt hinzu, dass es sich hierbei grundsätzlich um Faktoren handelt, die in den makroökonomischen Bereich gehören. PEST(EL) steht für Political, Economical, Social, Technological, Environmental und Legal. Die PEST(EL)-Analyse ist somit eine Ergänzung zur Branchenstrukturanalyse von Porter, da dort die Umfeldbedingungen nicht erfasst werden. Im Folgenden werden die vier bzw. in der erweiterten Form sechs Instrumente der PEST(EL)-Analyse inhaltlich vorgestellt.

2.2.1 Politische Faktoren

Zu den politischen Faktoren zählen die aktuelle und zu erwartende Gesetzgebung sofern sie Einfluss auf unternehmerisches Handeln nimmt sowie die branchenbezogene Gesetzgebung. Hierzu gehören beispielsweise die Regulierungen des Kapital- oder Arbeitsmarktes, die jeweiligen politischen und wirtschaftlichen Systeme sowie die Integration in verschiedene internationale Organisationen, aber auch, wenn dies situativ notwendig ist, die Befassung mit anderen politischen Akteuren wie nicht-staatlichen Organisationen, Bürgerinitiativen oder allgemein der öffentlichen Meinung. Dies ist immer dann zu beachten, wenn die Branche per se von großem öffentlichen Interesse ist und sich sehr kritischen Betrachtungen aussetzt.

tungen unterziehen muss, wie dies etwa bei der Atomenergie, der Fischereiindustrie oder der Alkohol- und Zigarettenindustrie der Fall ist.

Somit zählt beispielsweise das Parteienspektrum der Bundesrepublik Deutschland zu diesen politischen Einflussfaktoren. Darüber hinaus zeigt das global differenzierte Engagement von Unternehmen in unterschiedlichen Ländern, welchen Einfluss politische Aktivitäten z. B. im Bereich des Umwelt- oder Verbraucherschutzes auf mögliches ökonomisches Handeln haben können.

2.2.2 Ökonomische Faktoren

Die ökonomischen Faktoren lassen sich im klassischen Sinne einer volkswirtschaftlichen Betrachtung zusammenfassen. Es geht in erster Linie um den Kapital- bzw. Geld-, den Güter- und den Arbeitsmarkt sowie die im Außenhandel bedeutsamen Exportmärkte.

Dabei wird im Rahmen des Geldmarktes in erster Linie auf die Stabilität der Währung geachtet, um die Möglichkeiten von Währungsrisiken gering zu halten. Mit dem Geldmarkt ist der Gütermarkt eng verknüpft, dessen gesamtwirtschaftliche Ausgeglichenheit im In- und Außenhandel zur Inflationsvermeidung gesichert sein sollte.

Insofern ist ein Blick in die Zahlungsbilanz eines Landes hilfreich, um sich über die Stabilität und die Schwerpunkte der Im- bzw. Exporte einen Überblick zu verschaffen. Dass die Ausgeglichenheit der einzelnen Teilbilanzen der Zahlungsbilanz nicht immer im Fokus der nationalen Politik steht, zeigen die Erfahrungen aus den USA, die mit entsprechenden Problemen zu kämpfen haben.

Schließlich ist der Arbeitsmarkt aus Sicht der Unternehmen von Relevanz, insbesondere bezüglich der Bereitstellung qualifizierter Arbeitskräfte. In Deutschland wird in den letzten Jahren häufiger darüber diskutiert, dass das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften zukünftig geringer sein wird als die Nachfrage.

2.2.3 Soziokulturelle Faktoren

Zu den soziokulturellen Faktoren zählen neben der Kultur u. a. die Aspekte der Demographie, das Konsumentenverhalten, der Familienstand und das Bildungsniveau.

Die Kultur entwickelt sich aus den gemeinsamen Strukturen des Denkens, Fühlens und Interagierens einer Gesellschaft und besteht in ihrem Kern aus Werten. Werte stellen eine dauerhafte übereinstimmende Überzeugung über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Verhaltenskodizes gegenüber anderen dar. Damit prägt Kultur das Verhalten der Menschen, auch

das Konsumverhalten. Dies wird insbesondere durch religiöse Vorgaben als wesentlicher Basis der Kultur deutlich: Das Tragen von Körperbedeckungen, die Orientierung an Feiertagen, das Verbot von Schweinefleisch haben Einfluss auf den beruflichen und privaten Alltag.

Die Demographie beschäftigt sich mit der Frage der altersmäßigen Zusammensetzung der Bevölkerung in einem Land – in Deutschland und anderen entwickelten Volkswirtschaften ist seit langem bekannt, dass das Durchschnittsalter deutlich steigt. Unternehmen ziehen daraus Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Herausforderungen auf den Arbeitsmärkten und die veränderte Konsumstruktur. So zeichnen sich ältere Menschen tendenziell dadurch aus, dass sie in Bezug auf Ihre Sinne Defizite aufweisen. Wenn dies der Fall ist, so ist es notwendig, die angebotenen Produkte entsprechend zu gestalten.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist das Bildungsniveau in einem Land. Grundsätzlich kann die Bemühung eines demokratischen Staates darin bestehen, das Bildungsniveau seiner Mitbürger zu erhöhen. Mit einem gestiegenen Bildungsniveau wird im Allgemeinen ein zunehmendes Einkommen verbunden, welches seinerseits wiederum dazu führen kann, dass die Konsumausgaben als Anteil des verfügbaren Einkommens steigen.

2.2.4 Technologische Faktoren

Bei den technologischen Faktoren lassen sich die Innovationsrate und die Netzinfrastruktur eines Landes unterscheiden. Eigentlich bezieht sich die Innovationsrate auf einzelne Unternehmen und bezeichnet dort den Anteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz eines Unternehmens. Grundsätzlich lässt sich diese Größe auf eine Volkswirtschaft übertragen und beschreibt dann entsprechend den Umsatzanteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz auf gesamtwirtschaftlicher Ebene. In Deutschland sind insbesondere die Automobil-, die Chemie- und die Software- bzw. Telekommunikationsbranche bei den Forschungsanstrengungen für Innovationen besonders erfolgreich.

Der Begriff der Netzinfrastruktur bezieht sich bei der Betrachtung im Rahmen der PEST(EL)-Analyse auf alle denkbaren Formen von Netzen, also nicht nur auf Telekommunikations- und Stromnetze, sondern auch auf die Netzinfrastrukturen von Schiene, Straße und Wasser. Dies ist auch in hochentwickelten Ländern wie der Bundesrepublik Deutschland nicht trivial: So wird der Ausbau der deutschen Telekommunikationsnetze mit leistungsfähigen Glasfaserkabeln zwar als zentraler Aspekt für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts angesehen, dennoch sind auch in Zukunft hohe Investitionen erforderlich, um eine flächendeckend hochwertige Netzversorgung zu gewährleisten.

2.2.5 Ökologische Faktoren

Unter dem Begriff der Ökologie wird nach heutigem Verständnis zu-
meist Umweltschutz im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens verstan-
den, so dass faktisch keine Branche existiert, die sich einer ökologischen
Betrachtung entziehen könnte. Hier handelt es sich letztlich um eine Art
der Ressourcennutzung, die zur Stabilität und natürlichen Regenera-
tionsfähigkeit der genutzten Systeme führen soll. Nachhaltigkeit in der
Wirtschaft wird in diesem Zusammenhang häufig im Sinne einer Ökobi-
lanz verstanden, die sich unter anderem auch darauf bezieht, welche
Umweltwirkungen Produkte im Rahmen des gesamten Produktionspro-
zesses und ihrer Lebensdauer haben. Hierbei sind solche Produkte zu
bevorzugen, die relativ wenige Ressourcen verbrauchen und eine relativ
lange Lebensdauer haben und nicht im Rahmen einer geplanten Obso-
leszenz einen frühzeitigen Neuerwerb nötig machen. Nach diesem Ver-
ständnis reicht die Betrachtung ökologischer Faktoren von der Zerstö-
rung des Regenwaldes zum Anbau von Inputfaktoren, über den
Transport dieser Faktoren hin zum Ort der Verarbeitung und zum Kon-
sum, über Energieeinsparungen der genutzten Gebäude bis hin zu Ver-
ordnungen über Lagerung und Verpackung. Damit spielen regulatori-
sche und politische Faktoren eine entscheidende Rolle, setzen sie doch
die Rahmenbedingungen für ein mögliches (Aus-)Nutzen der Ressourcen
im Rahmen ihrer Umweltgesetzgebungen.

2.2.6 Regulatorische Faktoren

Diese Faktoren wurden bereits im Wesentlichen im Rahmen der politi-
schen Faktoren diskutiert. Im Rahmen dieser Faktoren kann es zielfüh-
rend sein, auch andere Akteure im politischen Raum zu erfassen und
den Faktor bzw. seinen Einfluss weiter zu definieren. Wenn Interessen-
gruppen im größeren Umfang eine Rolle spielen, kann die gesonderte
Berücksichtigung von regulatorischen Bestimmungen Sinn ergeben.
Umso mehr, wenn diese regulatorischen Rahmenbedingung ihrerseits
sehr komplex sind und einer dauernden Veränderung unterliegen. Dies
ist bei der Tabakwarenindustrie der Fall, wo regelmäßige Preissteigerun-
gen, Veränderungen der Verpackungen oder das Verbot des öffentlichen
Rauchens einen hohen Einfluss auf den Absatz ausüben. So hat sich bei-
spielsweise der Tabakkonsum in Australien seit den 1980er Jahren auf-
grund des massiven Eingriffs des Staates mehr als halbiert, dort kosten
die Zigarettenschachteln bis zu 40 Euro und seit 2012 haben die Verpa-
ckungen ein einheitliches Beige und sind mit großen Fotos von den Fol-
gen des Tabakkonsums versehen.