

Lösungsvorschläge zu den Übungsaufgaben im Abschnitt „Lernkontrolle“ („Let's check“ und „Vernetzende Aufgaben“)

Kapitel 1: Einblick in das Wesen und die Kernaufgaben des Marketing

Let's check

1. Inwiefern kann Marketing als ein Erfolgsfaktor für Unternehmen gesehen werden?

Ein Erfolgsfaktor bestimmt maßgeblich den unternehmerischen Erfolg bzw. Misserfolg, d.h. die Erreichung der definierten Ziele. Was ökonomische Zielgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil anbelangt, so wird deren Erreichung letztlich ganz oder maßgebend durch das Kaufverhalten der Abnehmer bestimmt – bzw. durch Bezahlung der unternehmerischen Angebotsleistungen. Insoweit ist eine gezielte Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Problemlösung und Bedürfnisbefriedigung des Kunden für den Unternehmenserfolg unumgänglich. Dies gilt besonders unter den heute vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen, bei denen die Kunden gewissermaßen die Geschäftsbeziehung diktieren und frei entscheiden können, bei welchem Anbieter sie ihren Bedarf decken. Aus Unternehmenssicht kommt es deshalb darauf an, diese Entscheidung zu den eigenen Gunsten ausfallen zu lassen – und dabei profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Dies ist die Hauptaufgabe des Marketing.

Vereinfacht ausgedrückt kann man die Frage auch so beantworten: Letztlich lebt ein Unternehmen von dem, was es verkauft. Für die damit verbundenen Absatzaufgaben stellt das Marketing eine ganze Reihe von Leitideen, Strategie- und Maßnahmenkonzepten zur Verfügung.

Einzelne Elemente eines Marketing-Konzepts können zudem jeweils spezielle Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. So kann z.B. die Marketing-Forschung Informationen über künftige Marktentwicklungen liefern, mit denen das Unternehmen Entscheidungen mit höherer Sicherheit fällen und sich im Wettbewerbsumfeld besser behaupten kann.

2. Zeigen Sie die Grundidee sowie die Chancen und Risiken der proaktiven Marktorientierung auf.

Die Marktorientierung beinhaltet eine gezielte Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Problemlösung und Bedürfnisbefriedigung der aktuellen und potenziellen Kunden. Bei der proaktiven Marktorientierung erfolgt diese Ausrichtung nicht in der Weise, dass man sich an die von den Kunden selbst artikulierten Bedürfnisse anpasst, sondern es geht darum, mit innovativen Angeboten und Problemlösungen unterbewusste Bedürfnisse zu wecken oder gar völlig neue Kundenwünsche aufzubauen. Dieser Ansatz bietet die Chance, Kunden zu begeistern, emotional zu binden, sich der Vergleichbarkeit der Konkurrenzangebote zu entziehen oder gar einen Hype auszulösen. Im Erfolgsfall resultieren hieraus relativ große Preisspielräume für das Unternehmen und Weiterempfehlungs-Aktivitäten durch die Kunden. Die Risiken liegen demgegenüber in einem hohen Scheiterrisiko sowie dem oft erheblichen Entwicklungs- und Umsetzungsaufwand, weil die Kundenpräferenzen erst aufgebaut, d.h. die Abnehmer von den Vorzügen des neuen Angebots überzeugt werden müssen. Hinzu kommt, dass man durch erfolgreiche proaktive Marketing-Maßnahmen auch eine entsprechend hohe Erwartungshaltung bei den Kunden für die Zukunft aufbaut. Besonders bei Dienstleistungen, die schnell imitiert werden können, gilt es mit proaktiven Maßnahmen ständig aktiv zu bleiben.

3. Auf welchen Märkten können die Leitprinzipien des Marketing eingesetzt werden?

Auf allen: auf Absatz-, Beschaffungs-, Personal- und Finanzmärkten, auf Märkten im B2C, B2B- und B2A-Sektor, auf regionalen, nationalen und internationalen Märkten usw.

4. Erläutern Sie die Gründe für den hohen Stellenwert der Kundenzufriedenheit als Zielgröße im Marketing.

Hierfür lassen sich im Wesentlichen drei Gründe anführen. Erstens wirkt sich Kundenzufriedenheit durch ihre kundenbindende Wirkung sowie durch Weiterempfehlungs-Aktivitäten und die tendenziell höhere Preisbereitschaft zufriedener Kunden in der Regel positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Zweitens verkörpert die Kundenzufriedenheit einen wesentlichen Maßstab dafür, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden gerecht zu werden, ihm einen Nutzen zu stiften bzw. einen Mehrwert zu generieren – und so dem Marketing-Leitprinzip der konsequenten Kundenorientierung zu entsprechen. (Aus diesem Grund wird auch im modernen Qualitätsmanagement-Verständnis die Kundenzufriedenheit als zentraler Gradmesser für die Qualität von Produkten und Dienstleistungen angesehen.) Drittens ist über die Kundenzufriedenheit als Zielgröße eine sog. Vorsteuerung des Unternehmenserfolgs möglich. Dies liegt daran, dass sich eine sinkende Kundenzufriedenheit erst mit zeitlicher Verzögerung in nachlassender Kundenbindung und schlechteren finanziellen Erfolgszahlen niederschlägt. Dadurch kann wirtschaftlichen Problemen frühzeitig und wirksamer entgegengewirkt werden, als wenn die wirtschaftlichen Zahlen bereits im "roten Bereich" liegen.

5. Benennen Sie Kriterien, die als Maßgrößen bzw. Indikatoren des Kundenwerts herangezogen werden können.

Der Kundenwert kennzeichnet den Beitrag eines Kunden zur Erreichung sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Ziele. Typische Maßgrößen bzw. Indikatoren des Kundenwerts sind:

- Einkaufsvolumina bzw. Umsätze mit dem Kunden
- Gewinn, der mit dem Kunden erzielt wird
- Deckungsbeitrag, der mit dem Kunden erzielt wird
- Durchsetzbarkeit von Preiserhöhungen
- Referenzpotenzial des Kunden (d.h. handelt es sich um einen "Vorzeige-Kunden", der die Gewinnung neuer Kunden erleichtert?)
- Weiterempfehlungsaktivitäten seitens des Kunden
- Serviceansprüche des Kunden
- Lernpotenzial des Kunden (d.h. kann das Unternehmen selbst von dem Kunden etwas lernen – z.B. durch dessen Anregungen für Leistungs-Verbesserungen?)

Dabei können diese Größen entweder auf die Vergangenheit bezogen sein oder für die Zukunft geschätzt werden.

Vernetzende Aufgaben

Benny Bike erwägt, in seiner Heimatstadt ein Fahrradtaxi-Unternehmen aufzubauen, das es dort bisher noch nicht gibt. Welche möglichen Wettbewerbsvorteile und -nachteile würde dieses Unternehmen gegenüber „normalen“ Taxis vermutlich aufweisen?

Ein Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil liegt dann vor, wenn das unternehmerische Angebot einen aus Kundensicht bedeutsamen Nutzenvorteil bzw. -nachteil aufweist, der langfristig gegenüber der Konkurrenz besteht und zugleich wirtschaftliche Vor- bzw. Nachteile mit sich bringt.

Ein Fahrradtaxi hat ökologische Vorteile – umweltbewusste Kunden werden einen emissionslosen Transport bevorzugen. Ferner bietet ein Fahrradtaxi ein ungewöhnliches und anregendes Fahrerlebnis. Diesen Vorzügen stehen als Wettbewerbsnachteile gegenüber, dass Fahrräder (meist) langsamer von A nach B kommen – für Kunden, die sich eine längere Strecke chauffieren lassen möchten oder die es eilig haben, ist ein Fahrradtaxi nur zweite Wahl (in stau-trächtigen Innenstädten könnte Benny Bike aber möglicherweise sogar schneller unterwegs sein als ein Auto). Hinzu kommt die starke Wetterabhängigkeit des Transportmittels.

Manchmal wird die Meinung vertreten, das Marketing habe die Aufgabe, jeden Kunden zu 100 % zufrieden zu stellen. Diskutieren Sie diese Meinung kritisch.

„Marketing“ wurde im Lehrbuch als markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung definiert. Die Kundenorientierung sollte jedoch nicht den Absolutheitsanspruch beinhalten, es jedem Kunden unter allen Umständen vollständig Recht zu machen. Denn die Maßnahmen hierfür verursachen Ausgaben und machen nur dann Sinn, wenn sie für das Unternehmen positive Kunden-Verhaltensweisen auslösen, die sich zumindest auf lange Sicht wirtschaftlich rechnen. So kann es sogar sein, dass manche Kunden einen negativen Kundenwert haben oder ein hohes Risiko für das Unternehmen verkörpern – und die man deshalb am liebsten gar nicht als Kunden hat (geschweige denn, dass man diese vollständig zufriedenstellen möchte). Jeden Kunden zu 100% zufrieden zu stellen dürfte in der Regel auch die Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen. Insoweit kann ein Unternehmen, das die in der Aufgabenstellung formulierte Maßgabe einzuhalten versucht, schnell in Konflikt geraten mit den Marketing-Leitprinzipien der Fokussierung auf wirtschaftliche Zielsetzungen und der realistischen Einschätzung der begrenzten eigenen Möglichkeiten. Dies gilt besonders dann, wenn das Unternehmen mit „kleinen“, wirtschaftlich wenig attraktiven und womöglich sehr anspruchsvollen Kunden zu tun hat, deren vollständige Zufriedenstellung so viele Ressourcen verschlingen würde, dass andere, „bessere“ Kunden des Unternehmens nicht mehr gut bedient werden könnten. Jedes Unternehmen sollte also die Gesamtheit seiner Kunden im Auge behalten, sich bei der Marktbearbeitung am Kundenwert orientieren und solche Kunden bevorzugt bedienen, deren Anforderungen es mit seinen Kompetenzen besonders gut gerecht werden kann.

Eine andere Richtung kann man bei der Beantwortung der Aufgabenstellung einschlagen, wenn man sich näher mit den genannten „100%“ auseinandersetzt. Nimmt man nämlich die 100% Zufriedenheit als Maßstab für das Erwartungsniveau des Kunden, so gibt es ja auch noch die Möglichkeit, dieses zu übertreffen und den Kunden mit von ihm gar nicht erwarteten Leistungen positiv zu überraschen bzw. zu begeistern. Auch bei diesem Ansatz ist der in der Aufgabenstellung formulierte Absolutheitsanspruch („jeden Kunden zu 100%) zu kritisieren.

Kapitel 2: Informationsgewinnung für Marketing-Entscheidungen

Let's check

1. Erörtern Sie die Vor- und Nachteile von Social Media Monitoring als Erhebungsmethode in der Marketing-Forschung.

Als Vorteile von Social Media Monitoring lassen sich folgende Aspekte aufführen:

- Die Informationen sind bereits vorhanden bzw. müssen nicht originär erhoben werden. Dabei stehen oft sehr große Datenmengen praktisch kostenlos zur Verfügung
- hohe Aktualität der Daten
- hohe Authentizität bzw. Offenheit der Informationen („ungefilterte“ Kundensicht, weil es z.B. keinen Interviewereffekt gibt, der die Erhebungsergebnisse verzerren könnte)

Diesen Vorzügen stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Problem der Manipulationsanfälligkeit des User(?) Generated Content (Beispiel: „gefakte“ Produktbeurteilungen auf Bewertungsportalen)
- nur ein Teil der Zielgruppe (v.a. extrovertierte Personen, die „Extremmeinungen“ vertreten) äußert sich auf Social Media-Plattformen. Insoweit ist oftmals von einer geringen Repräsentativität der gewonnenen Informationen auszugehen.

2. Zeigen Sie drei typische Anwendungsfelder der mündlich-persönlichen Befragung auf.

- Wenn bei der Befragung „Zeige- oder Anfass-Material“ (z.B. Produktproben) genutzt werden soll
- Wenn die durchzuführenden Interviews viel Zeit in Anspruch nehmen
- Bei Befragungsthemen, die ein gewisses Vertrauensverhältnis erfordern (insb. bei Tiefen-, Gruppen- und Experteninterviews)

3. Wodurch kann es bei Befragungen zu einem Interviewereffekt kommen – und wie lässt sich diesem Problem entgegenwirken?

Der Interviewer-Einfluss beinhaltet eine Beeinflussung der Auskunftspersonen durch Mimik, Sprechweise, Aussehen und Kleidung des Interviewers. Er kann die Validität von Befragungsergebnissen beeinträchtigen.

Reduziert werden kann er durch:

- eine starken Standardisierung der Befragung (d.h. durch einen strukturierten, im Wortlaut für die Interviewer verbindlichen Fragebogen),
- Schulungsmaßnahmen (durch die die Interviewer auf ein „neutrales“ Verhalten hin trainiert werden),
- ggfs. auch durch Rückgriff auf eine andere Art der Befragung (telefonisch, schriftlich, online)

4. Welche Grundregeln sind bei der Formulierung von Fragen und beim Aufbau eines Fragebogens zu beachten?

Bei der Fragenformulierung sind folgende Anforderungen einzuhalten:

- Die Antwortmöglichkeiten bei geschlossenen (d.h. bei Ankreuz-)Fragen sollten inhaltlich überschneidungsfrei und erschöpfend sein
- Verständlichkeit/Klarheit
- Neutralität
- Eindeutigkeit
- Eindimensionalität
- Die Auskunftspersonen sollten willens sein, die Fragen wahrheitsgemäß zu beantworten
- Die Auskunftspersonen sollten (z.B. von ihrem Erinnerungsvermögen her) in der Lage sein, die Fragen zu beantworten

Beim Fragebogen-Aufbau ist zu beachten:

- Einstieg mit leicht zu beantwortenden, Befangenheit abbauenden und wenn möglich Interesse weckenden Fragen; danach die eigentlichen Sachfragen; statistische Fragen zur Person sollte man erst am Ende stellen

- Bei der Fragenreihenfolge die Prinzipien „vom Allgemeinen zum Speziellen“ und „vom Leichten zum Schweren“ einhalten
- sich auf das wirklich Nötige beschränken

5. Stellen Sie typische Anwendungsfelder von Beobachtungsmethoden dar.

- verdeckte Testkäufe bzw. Servicebeobachtungen durch vorgebliche Kunden, um z.B. die Servicequalität der besuchten Firmen zu untersuchen (Mystery Research)
- Erfassung der emotionalen Aktivierung beim Betrachten von Werbemotiven oder -Videos (z.B. im Wege der Hautwiderstands-Messung)
- Aufzeichnung der Blickbewegungen von Testpersonen beim Betrachten z.B. von Webseiten oder Werbeanzeigen mit Hilfe eines sog. Eye-Trackers, um Informationen z.B. für eine verbesserte Werbegestaltung oder für die Optimierung der Benutzerfreundlichkeit von Internet-Auftritten zu erhalten
- Kundenlaufstudien zur Verbesserung der Ladengestaltung und der Warenpräsentation
- Erfassung der Preise von Konkurrenzprodukten

6. Erläutern Sie die erweiterten Potenziale der Erkenntnisgewinnung, die die mobile Marktforschung gegenüber klassischen Erhebungsmethoden bietet.

Mittels mobiler Technologien können kontext-bezogene Erhebungen durchgeführt werden, d.h. die Untersuchung findet in einem für die Marktforschung relevanten Kontext statt. Beispielsweise könnten Smartphone-Besitzer über die Ortungsfunktion ihres Geräts genau dann zur Teilnahme an einer Erhebung aufgefordert werden, wenn sie sich gerade an einem bestimmten Ort befinden, z.B. an einer Plakat-Anschlagstelle oder am Ausgang nach einem Restaurant-Besuch. Dadurch findet die Erhebung nahe am tatsächlichen Moment des Kunden-Erlebens statt, ohne dass hierfür Interviewer nötig wären.

Ein weiteres Beispiel für erweiterte Erkenntnismöglichkeiten sind Foto- und Videodaten, die mittels Mobilgeräten übermittelt werden können. So können Probanden in mobilen Konsumverhaltens-Studien das eigene Verhalten nicht nur in Textform, sondern auch in Bildern und Videos dokumentieren und dabei spontan emotionale Momente festhalten – auch unterwegs und in ihrem gewohnten Lebensumfeld, und bei Bedarf kann der Marktforscher hierzu zeitnah Nachfragen stellen.

Manche Mobilgeräte eröffnen die Möglichkeit, biometrische Daten bzw. emotionale Reaktionen wie die Pulsfrequenz zu erfassen. Die Messung erfolgt dabei gleichsam "nebenher", ohne aktives Zutun des Probanden, weswegen solchen Daten eine höhere Validität zugeschrieben wird.

Vernetzende Aufgaben

Die FMCG AG, ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie, vertreibt ihre Produkte in vielen Ländern Europas und Asiens. Mit einer Konsumenten-Befragung soll herausgefunden werden, wo die Verbraucher Lücken im Sortiment sehen. Ein Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen schlägt vor, diese Befragung aus Kostengründen in nur einem Land mit 30–40 Auskunftspersonen durchzuführen.

Was halten Sie von diesem Vorschlag? Nehmen Sie bei Ihrer Antwort auf die allgemeinen Gütekriterien der empirischen Forschung Bezug.

Gerade bei Lebensmitteln ist zu erwarten, dass es landestypische Unterschiede gibt, so dass ein Land schwerlich für alle Länder repräsentativ sein kann, in denen die FMCG AG ihre Produkte vertreibt. Insoweit sind bei der Beschränkung der Befragung auf ein Land Validitätsprobleme zu erwarten. Hinzu kommt, dass aufgrund des geringen Stichprobenumfangs mit einem großen Zufallsfehler bzw. einer geringen Reliabilität gerechnet werden muss. Die Durchführung der Erhebung in nur einem Land würde allenfalls dann Sinn machen, wenn in dem ausgewählten Land einen sehr großer Anteil der Umsätze getätigt werden würde, der eine Vernachlässigung der anderen Ländermärkte rechtfertigt.

Die aCADemia AG, ein auf die Entwicklung von Computer-Aided Design (CAD-)Software spezialisiertes IT-Unternehmen, möchte im Vorfeld einer Marketing-Kampagne genauer wissen, wo die Anwender Probleme bei der Nutzung der Software haben und Ideen für deren Weiterentwicklung gewinnen. Diese Informationen sollen durch persönliche Interviews mit den Anwendungsexperten bzw. Konstrukteuren auf Kundenseite gewonnen werden. Würden Sie diese Befragungs-Aktion in standardisierter oder in nicht standardisierter Form durchführen – und warum?

Eine standardisierte Befragung zeichnet sich aus durch verbindlich vorgegebene Fragenformulierungen, eine feste Fragenreihenfolge und großteils vorgegebene Antwortmöglichkeiten (in Form geschlossener bzw. „Ankreuz-Fragen“) aus, die für alle Auskunftspersonen gleich sind. Bei einer nicht-standardisierte Befragung wird dem Interviewer dagegen im Extrem nur das Untersuchungsthema vorgegeben; es werden offene Fragen gestellt, bei denen man nicht vorgeprägte Antworten erhält.

Für die aCADemia AG bietet sich eine nicht-standardisierte Befragung an. Hauptgrund ist der Wunsch, von den Kunden Ideen für mögliche Weiterentwicklungen bzw. Verbesserungen der CAD-Software zu erhalten. Diese Anregungen sind dem Unternehmen vorab kaum bekannt und lassen sich deshalb nicht sinnvoll in eine geschlossene Frage „pressen“. Außerdem würde die (Experten-)Befragung unter den strikten Vorgaben leiden – bzw. eine mehr frei gestaltete Befragung passt besser zur Zielgruppe der Experten. Man kann sich damit besser auf die Auskunftspersonen und deren individuellen Erfahrungshintergrund einstellen.

Kapitel 3: Strategische Marketing-Planung

Let's check

1. Was muss eine operationale Zieldefinition beinhalten?

Damit ein Ziel operational (und damit kontrollierbar) ist, muss die Zieldefinition Auskunft geben über **Inhalt**, **Zeitbezug**, **Ausmaß/Quantität**, **Zielmarkt** und **Zielregion**. Beispiel: Erhöhung des Marktanteils der Marke XY in der DACH-Region bei der Zielgruppe der 18-30-jährigen Frauen auf 18% bis Ende 2017

2. Welche Merkmale können zur Segmentierung von Business-to-Business-Märkten herangezogen werden?

- Merkmale des Unternehmens, z.B. Branche, Standort/Land, Unternehmensgröße, Bestellvolumina, verwendete Technologien (z.B. SAP)
- Merkmale der Einkaufs-Organisation bzw. -Gremien, z.B. zentraler oder dezentraler Einkauf, Auftragsvergabe- bzw. Einkaufskriterien und deren Bedeutung (z.B. Schnelligkeit der Lieferung, Qualitätsbewusstsein, preisliche Vorgaben), Lieferantentreue
- Persönliche Merkmale der an der Kaufentscheidung beteiligten Personen, d.h. z.B. Innovationsorientierung, Beruf, Stellung im Unternehmen (z.B. Entscheidungsträger im IT-Bereich), Risikobereitschaft

3. Anhand welcher Kriterien lässt sich die Attraktivität potenzieller Zielmärkte beurteilen?

Marktvolumen, Wachstumspotenzial, Preisbereitschaft der potenziellen Zielmärkte; Vorhandensein eigener Ressourcen, um den jeweiligen potenziellen Zielmarkt gut bedienen zu können; Konkurrenzsituation in den potenziellen Zielmärkten

4. Erläutern Sie die Erfolgsvoraussetzungen der Präferenz- sowie der Preis-Mengen-Strategie und zeigen Sie deren Vor- und Nachteile auf.

	Präferenz-Strategie	Preis-Mengen-Strategie
Erfolgs-voraus-setzungen	Besondere Ressourcen bzw. Kompetenzen (z.B. technologische Vorteile oder Marketing-Fähigkeiten), die zu Leistungsvorteilen aus Kundensicht führen ("Individualisierung" des Angebots); Vorhandensein einer ausreichend großen Zahl von Kunden mit höherer Zahlungsbereitschaft	Realisierbarkeit großer Absatzmengen, Zugang zu kostengünstigen Produktionsfaktoren, konsequente Nutzung von Rationalisierungspotenzialen (z.B. durch Beschränkung der Angebotsvielfalt, Verzicht auf kostenintensive Beratungs- und Serviceangebote, Kundeneinbindung in die Leistungserstellung, Automatisierung von Produktionsprozessen, Fertigung in Niedrig-lohn-Ländern, konsequentes Kostenmanagement)
Vorteile	Im Erfolgsfall gewisse Monopolstellung mit stärkerer Kundenbindung und höheren Preisspielräumen; reduzierte Nachfragemacht der Handelspartner	Niedrige Preise lassen sich leicht vermarkten; weniger Ausgaben für präferenzbildende Marketing-Maßnahmen erforderlich
Nachteile	oft hoher Marketing-Mittel-Einsatz nötig	oft schwach ausgeprägte (weil primär auf dem Preisvorteil beruhende) Kundenpräferenzen bzw. Kundenbindung; hohe Anfälligkeit gegenüber preisaggressiven Konkurrenten

5. Worauf ist bei der Festlegung von Faktoren bzw. Merkmalen, mit denen man sich positionieren will, besonders zu beachten?
- die gewählten Leistungsmerkmale bzw. Positionierungseigenschaften (z.B. ein besonderes Produktdesign oder der Statussymbol-Charakter) müssen für die angepeilte Zielgruppe wichtig sein
 - diese Zielgruppe muss ein für das Unternehmen wirtschaftlich ausreichendes Potenzial verkörpern
 - die Positionierung anhand der ausgewählten Leistungsmerkmale muss glaubwürdig sein
 - die gewählten Leistungsmerkmale sollten auf den Stärken des Unternehmens aufbauen, damit man sich damit gegenüber den Konkurrenten auch langfristig profilieren kann
6. Welche Vorteile können einem Unternehmen aus der erfolgreichen Etablierung einer „starken“ Marke erwachsen?

Starke Marken haben einen hohen Bekanntheitsgrad und rufen bei den Abnehmern eindeutige und besonders positive Vorstellungen hervor. Aus Unternehmenssicht sind damit eine ausgeprägte Kundentreue, eine hohe Zahlungsbereitschaft der Abnehmer sowie oftmals dauerhafte Wettbewerbsvorteile verbunden. Zudem machen starke Marken das eigene Unternehmen auch für die (aktuellen und potenziellen) Mitarbeiter attraktiv.

7. Nennen Sie die Vorzüge und Nachteile der Dachmarken- gegenüber der Einzelmarken-Strategie.

Die Vorteile liegen in geringeren Kosten, einer höheren Markenbekanntheit und im Vertrauensvorschuss neu eingeführter Leistungsangebote, deren Markenname nicht erst bekannt gemacht werden muss. Nachteilig ist demgegenüber die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte auf das gesamte Unternehmen, wenn eine einzelne Angebotsleistung des Unternehmens in Schwierigkeiten gerät (z.B. wenn gesundheitsgefährdende Inhaltsstoffe in ein Lebensmittel-Produkt gelangt sind und dies entdeckt wird). Ferner ist eine (zielgruppen)spezifische Ausrichtung der einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen mit der Dachmarken-Strategie nicht möglich, so dass nur eine eher allgemeine, unspezifische Markenpositionierung realisiert werden kann.

Vernetzende Aufgabe

Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Positionierungsentscheidungen und der Markenführung.

Die Markenführung hängt nach dem im Buch vertretenen Verständnis eng mit der Positionierung zusammen, weil es (Unternehmens-, Produkt- oder Dienstleistungs-)Marken sind, über die die Positionierung erfolgt. Durch die Markenführung wird dabei die Positionierung transportiert, indem sie bspw. dafür Sorge trägt, dass die angestrebte Exklusivität durch die Verpackung, durch eine entsprechende Präsentation im Handel und über geeignete symbolische Brücken vermittelt wird, die den mit der Positionierung angestrebten Kundennutzen konkret erfahrbar machen (Beispiele hierfür sind der „Fels in der Brandung“ der Württembergischen Versicherung als Sinnbild für Sicherheit oder der Markenname sowie das "Baum-Logo" von Timberland als Symbole der "Naturverbundenheit" der angebotenen Schuhe und Outdoor-Produkte). Insoweit stellen beide marketing-strategischen Konzepte (die Positionierung und die Markenführung) auf die Beeinflussung der Wahrnehmung von Unternehmen und deren Angebotsleistungen durch die Kunden ab.

Kapitel 4: Operative Marketing-Planung

Let's check

1. Stellen Sie anhand von Beispielen die Ansatzpunkte dar, mit denen ein Unternehmen seinen bestehenden bzw. jetzigen Produkten auf den derzeit bearbeiteten Märkten zu mehr Umsatz verhelfen kann.

Ansatzpunkte	Beispiele
Absatzsteigerung bei bisherigen Kunden	<ul style="list-style-type: none">- Hinzunahme weiterer Vertriebskanäle- Einführung zusätzlicher Verpackungsgrößen bei Lebensmitteln, um zusätzliche Kaufanlässe (z.B. für den Außer-Haus-Konsum) zu schaffen- Intensivierung von Einbau von „Sollbruchstellen“ in Haushaltsgeräten, um Ersatzbeschaffungen zu stimulieren (ethisch bedenklich!)
Abwerbung von Kunden der Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none">- Vergleichende Werbung- Einstieg in die von der Konkurrenz genutzten Absatzkanäle- „Herauskaufen“ von Kunden der Konkurrenz z.B. durch Übernahme der Kündigungs-Formalitäten beim Wechsel des Internet-Providers
Aktivierung von latentem Bedarf	<ul style="list-style-type: none">- Angebot eines z.B. auf zwei Wochen befristeten kostenlosen Tageszeitungs-Bezugs- Verteilung kostenloser Produktproben bei Lebensmitteln, um eine „Erstverwendung“ zu erreichen- Herausstellen der Eignung einzelner Produkte einer Fastfood-Kette für eine gesunde Ernährung

2. Erläutern Sie Begriff, Ziele, Formen und Anwendungs-Voraussetzungen der Preisdifferenzierung.

Preisdifferenzierung beinhaltet die Forderung unterschiedlicher Preise für ein und dieselbe Leistung durch ein und dasselbe Unternehmen. Ziel ist es dabei, die „Mehrzahlungsbereitschaft“ bzw. Konsumentenrente mancher Abnehmer abzuschöpfen und dadurch einen höheren Gewinn zu realisieren. Speziell bei der zeitlichen Preisdifferenzierung kann es außerdem darum gehen, Schwankungen in der eigenen Kapazitätsauslastung zu reduzieren.

Folgende Formen der Preisdifferenzierung lassen sich unterscheiden:

- Bei der **persönlichen Preisdifferenzierung** werden von verschiedenen Abnehmergruppen unterschiedliche Preise verlangt (Beispiele: Versicherungstarife für Männer und Frauen; Ermäßigungen für Studenten, Rentner und Arbeitslose bei Eintritts- und Fahrpreisen).
- Bei der **zeitlichen Preisdifferenzierung** variiert der Preis nach dem Zeitpunkt des Kaufs oder der Inanspruchnahme der Leistung (z.B. Saisonpreise im Touristik-Bereich, Happy Hours in der Gastronomie).
- Die **quantitative Preisdifferenzierung** zeigt sich in unterschiedlichen Preisen pro verkaufter Einheit (d.h. in Mengenrabatten oder Mindemengen-Zuschlägen).
- **Räumliche Preisdifferenzierung** beinhaltet unterschiedlichen Preisforderungen auf geografisch abgegrenzten Teilmärkten des Unternehmens (z.B. nach Ländern).

Voraussetzung für den Erfolg der Preisdifferenzierung sind unterschiedliche Zahlungsbereitschaften nach Verbrauchergruppen, Zeiten, Einkaufsmengen bzw. Regionen. Und ein Wechsel zwischen diesen Teilmärkten sollte für die Käufer nur schwer oder gar nicht möglich sein (z.B. durch einen Kauf beim "Grauhändler").

3. Kennzeichnen Sie die Konzepte des Skimming und des Penetration Pricing. Was wird damit bezweckt, und unter welchen Bedingungen ist welches Konzept sinnvoll?

Skimming Pricing liegt vor, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einem relativ hohen Preis eingeführt wird, der im Zeitablauf sukzessive gesenkt wird. Ist der Bedarf der weniger preissensiblen, Neuheiten-affinen „Erstkäufer“ gedeckt, wird der Preis sukzessive gesenkt. Jetzt sind jeweils weitere Käufer bereit, das Angebot zu erwerben. Ziel ist es, die sog. Konsumentenrente abzuschöpfen, d.h. die Mehrzahlungsbereitschaft derjenigen Abnehmer, die bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen – und dadurch Umsätze und Gewinne zu steigern sowie die Entwicklungskosten schnell wieder „hereinzuholen“. Sinnvoll ist das Skimming Pricing bei sehr innovativen Leistungen (bei denen das Unternehmen über eine Art Alleinstellung verfügt), bei (modischen) Produkten, die als solche schnell veralten, wenn die Zielgruppe der Erstkäufer/Innovatoren hinreichend groß und preisunempfindlich ist und wenn die eigene Produktionskapazität zunächst gering gehalten werden soll.

Beim Penetration Pricing sollen dagegen durch einen sehr günstigen Markteinstiegspreis von vornherein viele Abnehmer zum Kauf veranlasst werden. Hierbei liegen die Ziele darin, schnell einen großen Marktanteil sowie Kostenvorteile aufzubauen und weitere potenzielle Wettbewerber vom Markteintritt abzuhalten. Im Idealfall kann dann später (z. B. aufgrund des Ausscheidens von Wettbewerbern) der Preis angehoben werden. Sinnvoll ist dieser Ansatz dann, wenn die Zielgruppe preisbewusst ist und den niedrigen Preis nicht mit geringer Qualität assoziiert. Außerdem muss das Unternehmen hier von vornherein große Absatzmengen realisieren können und über eine günstige Kostenstruktur verfügen.

4. Erläutern Sie die Gründe, die für einen Multi-Channel-Vertrieb sprechen.

- Durch einen Multi-Channel-Vertrieb hat ein Unternehmen mehr Kontaktpunkte zu den Abnehmern als bei der Nutzung nur eines Absatzkanals – und damit eine stärkere Marktpräsenz.
- Je mehr Absatzkanäle ein Unternehmen nutzt, desto geringer ist die Abhängigkeit von einzelnen Distributionspartnern (wodurch das Absatzrisiko gestreut ist).
- Über unterschiedliche Absatzkanäle können verschiedener Zielmärkte auch distributiv unterschiedlich angesprochen werden.

5. Grenzen Sie die kommunikationspolitischen Instrumente der klassischen Werbung und der PR hinsichtlich der angestrebten Ziele, der Zielgruppen und der eingesetzten Instrumente voneinander ab.

	klassische Werbung	PR (Public Relations)
Ziele	Information und Beeinflussung der Zielgruppen (insb. Bekanntheits- und Imageaufbau, Vermittlung emotionaler Markenerlebnisse), Profilierung des Unternehmens im Wettbewerb	Schaffung von Vertrauen, Verständnis und eines offenen Verhältnisses zu den verschiedenen Anspruchsgruppen
Zielgruppen	aktuelle und potenzielle Kunden	alle relevanten Anspruchsgruppen (d.h. nicht nur Kunden, sondern auch z.B. Lieferanten, Kapitalgeber, Medienvertreter, allgemeine Öffentlichkeit, Mitarbeiter)
Instrumente	primär Massenkommunikation über Werbeträger/Kommunikationskanäle wie Radiosender, Fernsehkanäle, Zeitschriften; daneben: Direktwerbung (z.B. per E-Mail oder Werbefrief)	z.B. Pressearbeit, Ausgabe von Medien der Unternehmenskommunikation (z.B. Geschäftsberichte, Jubiläumszeitschriften), Vortragstätigkeit von Managern des Unternehmens, Veranstaltungen für die Öffentlichkeit (z.B. Tag der offenen Tür), Abhalten von Betriebsversammlungen

6. Vergleichen Sie die Instrumente der klassischen medialen Kommunikation und der Online-Kommunikation in Bezug auf die Kontrollierbarkeit der Kommunikationswirkungen.

Besonders ökonomische Zielgrößen (z.B. Umsatz) lassen sich bei medialen Kommunikationskampagnen nur schwer überprüfen. Dies liegt u.a. daran, dass Umsatzzahlen aus der Wirkung des gesamten Marketing-Instrumenteinsatzes sowie aus externen Faktoren (z. B. Wettbewerber-Aktivitäten) resultieren, wodurch sich der Wirkungsanteil der Kommunikation kaum isolieren lässt. Hinzu kommt, dass v.a. klassische Kommunikationsmaßnahmen keinen eng definierten zeitlichen Wirkungshorizont haben, sondern in Folgezeiträume ausstrahlen können. Ferner können sich z.B. Werbeaktivitäten für eine bestimmte Leistung auch positiv auf andere Produkte des Unternehmens auswirken.

Wesentlich bessere Erfolgskontroll-Möglichkeiten bestehen demgegenüber bei der Online-Kommunikation, was mit den oft unmittelbaren Reaktionen der Zielpersonen (z.B. auf Werbereize) zusammenhängt. Beispielsweise ist gut erfassbar, welche Verkäufe in einem Online-Shop auf eine kurz zuvor durchgeführte E-Mail-Kampagne zurückzuführen sind, in der Angebote aus dem Online-Shop beworben wurden. Außerdem können die Reaktionen auf kommunikative Anstöße automatisch erfasst werden (z. B. durch Zugriffszahlen auf Webseiten, in Form von Kaufdaten oder durch registrierte Download-Vorgänge), was ebenfalls die Wirkungskontrolle erleichtert.

Vernetzende Aufgaben

Eine große Werbeagentur plant, künftig ein Informations-Medium herauszugeben, mit dem die Kunden über Neuigkeiten im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten werden sollen. In einem ersten Schritt soll hierfür die Methode der Morphologie zur Anwendung kommen, um die denkbaren Ausgestaltungsvarianten des Kunden-Informationsmediums strukturiert darzustellen. Führen Sie die morphologische Analyse durch und benennen Sie Kriterien zur Beurteilung ausgewählter Möglichkeiten.

Eine klar definierte Lösung gibt es hier nicht. Folgende Tabelle zeigt beispielhaft, wie eine morphologische Matrix für den vorliegenden Fall aussehen könnte:

Komponenten	relevante Ausgestaltungsvarianten			
Art des Mediums	„Hochglanz“-Zeitschrift	zeitungsähnlich		E-Mail-Newsletter
Erscheinungsfrequenz	halbjährlich	vierteljährlich	monatlich	unregelmäßig
Inhalt	nur Information		auch unterhaltende Beiträge	
Autoren	Top-Management		Projektmitarbeiter	externe Agentur
...				

Denkbare Beurteilungskriterien sind die Kosten, die mutmaßliche Akzeptanz bzw. Wirkung bei den Agentur-Kunden, die eigenen personellen Kapazitäten für die (dauernde) Herausgabe der Kundenzeitschrift, die Aktualität der Informationen (wenn diese öfter aktuell und für die Kunden wichtig sind, spricht dies für eine höhere Erscheinungsfrequenz) usw.

Was halten Sie von der (mitunter von Laien vertretenen) Meinung, dass der Handel ein unproduktives Element der Volkswirtschaft sei, weil er ja nichts produziert, sondern nur Produkte kauft und weiterverkauft?

Diese Meinung ist abzulehnen, denn der Handel übernimmt sowohl für die Hersteller als auch für die Endverbraucher wichtige Funktionen, die für ein produktives Wirtschaften unverzichtbar sind. So ist der Handel auf Distributionsaufgaben spezialisiert und kann die Warenverteilung in aller Regel kostensparender und effizienter bewerkstelligen als die produzierenden Unternehmen selbst. Dabei verschafft er den Herstellern durch sein oft dichtmaschiges Verteilungsnetz den Zugang zum Markt bzw. er ermöglicht eine flächendeckende Massendistribution; andernfalls müssten die Hersteller selbst in den Aufbau eines Vertriebsnetzes investieren. Hinzu kommt, dass sich durch die Einbindung der Produkte in die (bedarfsgerechten) Handelssortimente die Attraktivität der Produkte erhöht, weil der Endverbraucher sie gemeinsam mit anderen Produkten einkaufen möchte. Außerdem können Handelspartner noch weitere Aufgaben wie z.B. Lagerhaltung und Beratung übernehmen.



<http://www.springer.com/978-3-658-05692-6>

Marketing

Froböse, M.; Thurm, M.

2016, IX, 172 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05692-6