

1. Marketing-Management

=>1.1 Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens

Nach dem Zweiten Weltkrieg waren Absatzmärkte in der westlichen Welt bis hinein in die 60er Jahre Verkäufermärkte. Der Verkäufer hatte die günstigere Position, die Konsumenten kauften unkritisch. In dieser Zeit hatte das Marketing für die Unternehmensführung eine untergeordnete Bedeutung, war in den Großunternehmen nur eine Funktion des Vertriebs, eine „Wissenschaft vom Verkaufen“ oder die Fachabteilung für Werbung/Grafik. Die Konkurrenz war begrenzt, die Landesgrenzen enger geschlossen als heute in Zeiten der Globalisierung. Mit der zunehmenden Sättigung der Kundenbedürfnisse in der modernen Wohlstandsgesellschaft und der wachsenden Konkurrenz änderte sich die Situation. Seit den 60er Jahren sind Käufermärkte entstanden und das Marketing erlebte eine grundlegende Aufwertung:

Heute lässt es sich als „marktorientierte Unternehmensführung“¹ (Heribert Meffert) verstehen, ist zu einer Kernaufgabe des Managements geworden und umfasst weit mehr Inhalte als den Verkauf und die Werbung. Als weitere Instrumente sind beispielsweise die Produkt- und Preisgestaltung sowie die Marktforschung hinzugetreten. Marktorientierte Unternehmensführung folgt dem Grundsatz: Ein Unternehmen, das an den Kundenbedürfnissen vorbei produziert, gefährdet mittel- bis langfristig seine Existenz. Die Orientierung an den Kundenbedürfnissen ist zu einem zentralen Bestandteil aller modernen Führungskonzepte geworden und liegt beispielsweise auch der Zertifizierung von Unternehmen im Qualitätsmanagement zu Grunde. Der Handel beispielsweise steuert heute die gesamte logistische Kette von den sich verändernden Kundenbedürfnissen her.

Erfolgreiches Marketing bewegt sich immer im Spannungsfeld dreier voneinander abhängiger Determinanten:

- 1.) den sich wandelnden Kundenbedürfnissen auf den Absatzmärkten,
- 2.) dem hierauf abzustimmenden Produktsortiment des Unternehmens und
- 3.) dem Marktverhalten der Konkurrenz.

Schon die Marktforschung sollte von diesem Dreiklang bestimmt werden. Die klassische Abfolge des Marketing-Management beginnt mit der Marktforschung, um das strategische Marketing (d.h. langfristig und zielorientiert) zu entwickeln und schließlich geeignete Maßnahmen des operativen Marketing aus den Strategien abzuleiten – strategisch bedeutet langfristig und ist im Topmanagement angesiedelt, operativ heißt kurzfristig und geht hinunter bis auf die ausführende Ebene. Strategisch handelt eine Brauerei, wenn sie in Zeiten des

1 Den Begriff prägte der Münsteraner Professor Heribert Meffert mit seinem 1977 erstmals erschienenen Standardwerk des Marketing, vgl. Meffert, Heribert u.a. (2011): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Gabler: Wiesbaden, 11.Aufl.

sinkenden Bierkonsums diversifiziert und in ihre Produktpalette Softgetränke aufnimmt, operativ wird die Werbekampagne zu einer bestimmten Produkteinführung, z.B. des hochpreisigen Multivitaminsafts "Goldstar", von einer Werbeagentur geplant und durchgeführt.

Kurzer Exkurs: der Kern einer Werbekampagne

... ist stets die COPY-Strategie

=> sie besteht aus den drei Kernelementen einer Werbebotschaft: Tonality + Reason-Why + Consumer Benefit

und sollte genau mit dem Briefing des Kunden/Auftraggebers an seine Werbeagentur kommuniziert werden => die Copy-Strategie bestimmt das interne Briefing in der Werbeagentur an die ausführenden Mitarbeiter

=>1.1.1 *Marketingforschung.*² Inhalt der Marketingforschung ist die gezielte Erforschung der Wirkungen der ergriffenen Marketing-Maßnahmen (Werbung; Verkaufsförderung; Produktgestaltung; Vertrieb usw.). Sie versorgt das Management mit den notwendigen Informationen zur Optimierung des *Marketing-Management.*³ Aus den Ergebnissen der Marketingforschung folgt die Korrektur der Ziele und entsprechend ein verändertes Maßnahmenpaket für den Marktauftritt des Unternehmens.

Ein Beispiel aus dem Handelsmarketing:

Unter vertikalem Marketing (Cross-Marketing) versteht man die gezielte absatzorientierte Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel. Industrielle Produkte für den Privatkunden können im allgemeinen nur unter Einschaltung des Groß- und Einzelhandels abgesetzt werden. Der industrielle Hersteller ist hier von der Kooperation des Handels in starker Weise abhängig. Der Handel seinerseits versucht die Produktentwicklung des Herstellers gezielt zu beeinflussen. Das hat im Einzelhandel zu einem Warengruppenmanagement (Category Management) geführt, das auf drei Säulen beruht

=> *organisatorisch:* Statt der herkömmlichen Zweiteilung nach betrieblichen Funktionen in Einkauf und Verkauf fasst der Handel die Sortimentsgestaltung in einer Hand zusammen, in die des „Category Managers“. Von der Beschaffung bis zum Absatz lenkt der Category Manager den Materialfluss gemäß der sich verändernden Kundenbedürfnisse.

=> *strategisch:* Die Warengruppen des Handelsunternehmens wie z.B. Backwaren; Obst; Gemüse werden als Sortiment langfristig an den sich wandelnden Bedürfnissen und Ordnungsvorstellungen der Kunden

2 Das Skript übernimmt im weiteren exakt die Stichworte und den Aufbau des IHK-Rahmenplanes.

3 Der Begriff „Management“ ist eigentlich ein Synonym für Unternehmensführung, wird aber in der BWL häufig inflationär in Verbindung mit allen möglichen Maßnahmen gebraucht und heißt dann wenig mehr als Verwaltung oder Umsetzung von etwas. Der Begriff „Marketing-Management“ stammt ursprünglich von Philip T. Kotler (Marketing-Papst, Harvard) aus seinem amerikanischen Standardwerk: Kotler, Philip T. (2011): Marketing Management, Pearson: London (14. Aufl.).

orientiert (vgl. etwa den Siegeszug der Bio-Lebensmittel).

=> *prozessual*: Die Hersteller werden in die Sortimentsgestaltung des Handels eingebunden durch elektronischen Datenaustausch, der zu einer an den Kundenbedürfnissen orientierten Produktentwicklung und zu Kosteneinsparungen mittels Standardisierung (z.B. der Verpackungen) führen soll.

Das Warengruppenmanagement ist im Handel der zentrale Bestandteil der marktorientierten Unternehmensführung und wird fachspezifisch auch als *Efficient Consumer Response* (ECR) bezeichnet. Die technologische Grundlage des ECR-Konzeptes ist der 13-stellige EAN⁴-Strichcode (mittlerweile weltweit auch als GTIN-Code⁵ bekannt). Er dient auf der Ware zu einer EDV-gestützten Auswertung des Kaufverhaltens der Kunden, das statistisch aufbereitet dem Hersteller zur Verfügung gestellt werden kann. Der Handel versucht dabei die Produktentwicklung des Herstellers zu steuern. Gleichzeitig können die Werbemaßnahmen des Herstellers bei der Produkteinführung verbessert und mit der Verkaufsförderung des Handels verzahnt werden.

Die Kundenbeobachtung rückt für den Handel in den Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung, etwa in Form eines *Verbraucherpanels*: Das Panel ist eine Längsschnitt-Untersuchung mit einer großen Zahl an Personen, bei der im Zeitvergleich die Veränderungen des Verhaltens (z.B. des Kaufverhaltens) gemessen werden. Früher geschah das oft in Form einer regelmäßigen Befragung von Kunden, heute eher durch Beobachtungen. Ein Panel in der Marktforschung des Handels beobachtet z.B. die Kundenlaufwege auf der Verkaufsfläche per Video oder das Kaufverhalten bestimmter Konsumentengruppen per EAN-Strichcode (z.B. nach Postleitzahlen getrennt). Hieraus ergeben sich Rückschlüsse über verkaufsstarke Zonen (z.B. Regalmitte; Rechtsdrall der Kunden; „Quengelzonen“ im Kassenbereich), was zu einer entsprechenden Platzierung von Warengruppen und Artikelstandorten führt. Dabei kann der Handel im Rahmen des vertikalen Marketing verkaufsstarke Zonen bevorzugten Herstellern anbieten und entsprechende Datenauswertungen hierfür vorlegen. Die Hersteller bezahlen den Zugang zu lukrativen Regalplätzen. Eine andere Möglichkeit der Datensammlung bietet die Bonanalyse: Ausgehend von den an der Scannerkasse gesammelten Einkaufsdaten erlaubt die EDV zahlreiche aufschlussreiche Suchabfragen z.B.

=> über das Kaufverhalten einzelner Kundengruppen (zurechenbar etwa über die beim Einkauf registrierten Kundenkarten)

=> über kritische Vorgänge beim Verkaufspersonal (z.B. deutet häufiges Storno oder sehr geringes Leergut auf mögliche Manipulationen der Kassiererin hin)

=> über die unterschiedlichen Tagesfrequenzen (die Kassenbesetzung wird entsprechend der Haupteinkaufszeiten vorgeplant)

4 EAN: European Article Number

5 GTIN: Global Trade Item Number

=> über die Wirksamkeit von Werbemaßnahmen (Veränderung des Absatzes)

Eine weithin bekannte Form des Panel ist die tägliche Messung der Fernseh-Einschaltquoten durch die Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung (AGF-Panel). Hierbei ermittelt die GfK bundesweit die TV-Einschaltungen von über 10.000 Personen in 5.600 Haushalten mittels eines elektronischen Empfängers an den Fernsehgeräten, der die Kanalauswahl registriert und die Daten automatisch nach Nürnberg überträgt. Die Einschaltquote registriert, wie viele Personen die jeweilige Minute in voller Länge auf den verschiedenen Sendern verbringen. Am anderen Morgen ab 8:30 Uhr liegen die Einschaltquoten den Fernsehsendern vor. An ihnen orientieren sich die Sekundenpreise ihrer Werbespots. Große Marktforschungsinstitute in Deutschland wie die GfK oder die A.C. Nielsen Company unterhalten ganze Testmärkte von ausgesuchten Haushalten für ihre Panelforschung. Auch Beobachtungen in Verkaufslokalen werden einbezogen. Dafür wird manchmal eine ganze Kleinstadt wie die Gemeinde Haßloch (Rheinland-Pfalz, 20.000 Einwohner) als Schwerpunkt für Verbraucherpanels ausgewählt.

=>1.1.2 *Marktforschung.*

Eine Marketingplanung beginnt mit der Marktforschung. Die sechs Phasen des Marktforschungsprozesses lauten:

=> Ziele setzen

=> Auswahl der Methoden

=> Datengewinnung

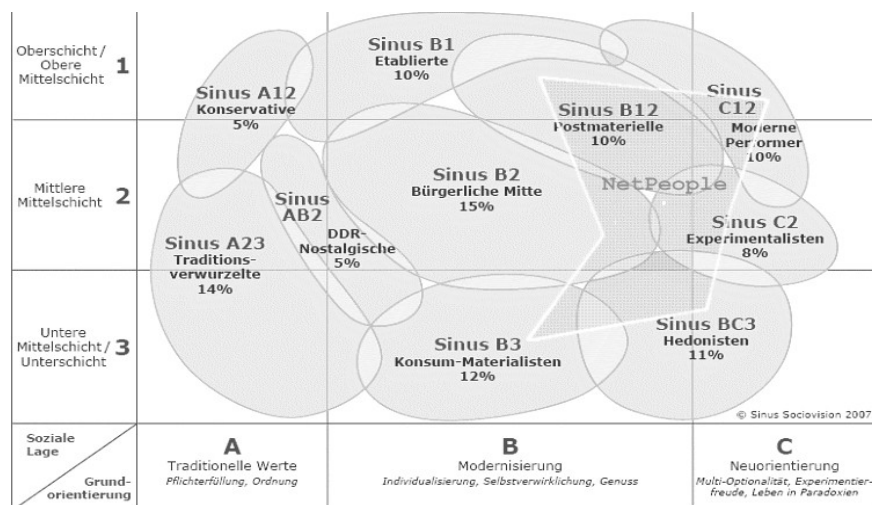
=> Datenanalyse

=> Dateninterpretation

=> Dokumentation.

Bereits für die Marktziele ist die Analyse der Kundengruppen (*Marktsegmentierung*) von einer großen Bedeutung. Typische Segmentierungskriterien zur Bildung von Kundengruppen sind ihre sozio-ökonomischen Merkmale (Alter; Geschlecht; Einkommen), die psychografischen Merkmale (Milieubildung gemäß Leistungsorientierung/ Aufstiegsorientierung; Umweltbewusstsein; Gesundheitsbewusstsein; Religiosität usw.) und die verhaltensorientierten Merkmale (Verwendung des Produkts durch Verbraucher, z.B. bei Autofahrern: Sonntagsfahrer; Raser; statusbewusste und kostenbewusste Autofahrer). Darüber hinaus werden hybride Merkmale (d.h. gemischt zusammengesetzte); geografische Merkmale und andere unterschieden.

Die einflussreiche Sinus-Studie ermittelt für die deutsche Gesellschaft Milieus/Lebensstile nach sozio-ökonomischen und psychografischen Merkmalen:



Die Marktforschung ist ein Teil der Marketingforschung

(=> 1.1.3 Beziehungen zwischen Marketingforschung und Marktforschung)

und kreist in erster Linie um den Pol der Kundenbedürfnisse, wobei die eigenen Kundengruppen (Marktsegmente) und die Marktsegmente der Konkurrenz im Blickpunkt stehen. Es können allgemeine und kostengünstig verfügbare Informationen aus bereits vorhandenen Quellen gewonnen (sekundäre Marktforschung) oder gezielte eigene Untersuchungen z.B. aus Absatzstatistik, Kostenrechnung, Außendienst-Berichten, Verbraucherumfragen usw. angestrengt werden (primäre Marktforschung). Die Marktforschung ist die gezielte Sammlung, Analyse, Interpretation und Darstellung von Informationen über die Absatzmärkte (seltener auch über die Beschaffungsmärkte), um das Marketing-Management des Unternehmens an den Veränderungen der Kundenbedürfnisse auszurichten. Dabei gilt das Augenmerk der frühzeitigen Erkennung von Trends, Chancen und Risiken auf den Märkten: „The early bird catches the prey!“ lautet ein bekanntes Motto aus dem Vertrieb.

Wie andere Formen der empirischen Sozialforschung folgen Marktstudien bestimmten Kriterien der Wissenschaftlichkeit:

-**V a l i d i t ä t** bedeutet hier die sorgfältige Kontrolle, ob die untersuchten Variablen auch tatsächlich die vorgegebene Ursache-Wirkungs-Kette begründen. Wird tatsächlich gemessen, was wir messen wollten? Von einer besonderen Bedeutung ist die Kontrolle von Störvariablen, die zusätzliche Ursachen für die Herbeiführung der untersuchten Wirkungen darstellen können. Zum Beispiel kann der Erfolg einer Eissorte im Sommer bei Testpersonen an den kontrollierten und mit Alternativen untersuchten Zutaten der Eiscreme liegen, aber ebenso einfach an den gerade hohen Außentemperaturen zum Testzeitpunkt. Ein Experiment sollte Störvariablen ausschalten.

-**R e l i a b i l i t ä t** ist der nachvollziehbare bzw. in seiner Durchführung wiederholbare Aufbau eines Forschungsdesigns, der Zufallsfehler z.B. bei der Auswahl der repräsentativen Personengruppen vermeidet. Eine solche Zufallsauswahl (Sample) ergibt sorgfältig dokumentiert einen Querschnitt durch

die repräsentierte Zielgruppe. Eine Untersuchung über die Geschmacksvorstellungen von Damen in reiferem Alter z.B. sollte sorgfältig die Zusammensetzung der befragten Personengruppe steuern (Altersgruppen; Milieus; Regionen usw.). Die Auswahl wird für Wiederholungszwecke dokumentiert.

-O b j e k t i v i t ä t ist bei Umfragen von einer entscheidenden Bedeutung bei der Formulierung der Fragen. Suggestivfragen und Wahrnehmungsfehler sollten vermieden werden. Ebenso testet der Fragebogen die Ernsthaftigkeit des Interviewpartners durch mindestens eine Fangfrage (eine bereits gestellte Frage kehrt in anderer Verpackung wieder, um die Glaubwürdigkeit der Antworten zu überprüfen).

Neben geschlossenen Fragen (ja/nein) und offenen Fragen (Aufnahme qualitativer Merkmale durch offene Texte) beruhen Fragebögen vor allem auf skalierten Antworten. Für die Skalierung unterscheidet man das Polaritätsprofil für objektivierende Einschätzungen (z.B. von trifft immer zu - ... - trifft nie zu) von der bewusst subjektiven Bewertung mittels einer Gewichtungsskala (z.B. für mich sehr wichtig - ... - für mich unwichtig). Die Wahl einer geraden Anzahl von Stufen auf einer Skala soll dabei einem klassischen Beurteilungsfehler vorbeugen: der Tendenz zur Mitte.

=> *1.1.4 Analyseergebnisse der externen Marketing-Rahmenbedingungen.* Zu den externen Rahmenbedingungen des Marketing-Management in einem Unternehmen gehören neben den Kundenbedürfnissen und dem Konkurrenzverhalten volkswirtschaftliche Aspekte (z.B. die Konjunkturlage). Wichtige Werte von Markt- und Absatzprognosen sind

=> das Marktpotenzial
(maximal mögliche Absatzmenge eines Produktes auf einem Markt)

=> das Absatzpotenzial
(maximal möglicher Anteil des Unternehmens am Marktpotenzial)

=> das Marktvolumen
(realisierte bzw. erwartete Absatzmenge der Branche)

=> das Absatzvolumen
(realisierte bzw. erwartete Absatzmenge des Unternehmens)

=> der absolute Marktanteil
(Verhältnis des Absatzvolumens zum Marktvolumen)

=> der relative Marktanteil
(Verhältnis des eigenen Absatzvolumens zu dem des stärksten Konkurrenten)

=>*1.1.5 Maßnahmen und Konsequenzen aus den Ergebnissen der Analyse der internen Marketingrahmenbedingungen.*

Die Marketingforschung dient der Unternehmenssteuerung. Aus ihr leiten sich

neue Unternehmensziele und Veränderungen des *Marketing-Mix* im Unternehmen ab: wichtige Maßnahmen der vier absatzpolitischen Instrumente umfassen heutzutage in der

- **Produktpolitik**

Entwicklung von Innovationen wird immer schwerer, in den Vordergrund treten Produktvariationen und -differenzierungen (Beispiel: Automobilindustrie). Das strategische Marketing soll die Richtung vorgeben, z.B. vertikale Diversifikation beim Automobilhersteller: außer dem traditionellen Verkauf der Neuwagen auch Wartung; Reparatur; Leasing; Ratenzahlungskredit usw. Die Produktentwicklung verändert die Serien entsprechend der Kundenbedürfnisse und folgt dennoch dem Prinzip der Kostenminimierung (Target Costing).

- **Kommunikationspolitik**

Verteilung der Werbebudgets auf verschiedene Medien entsprechend der Mediengewohnheiten der ermittelten Zielgruppen; Erweiterung der Kommunikationspolitik auf Maßnahmen der PR, des Sponsoring, des Event-Marketing (Beispiele: bei Red Bull stellt das Sponsoring den Löwenanteil der Aufwendungen dar, nicht die Produktion).

- **Distributionspolitik**

Wahl der Vertriebswege entsprechend des Einkaufsverhaltens der Zielgruppen; Wahl zwischen direktem Absatz (für erklärungsbedürftige Produkte und langfristige Kundenbindung mit Möglichkeit der Marktforschung durch den Vertrieb) und indirektem Absatz (Kostenentlastung und Nutzung vom externem Know-How; Möglichkeit des schnelles Wachstums insbesondere durch Franchising). Eine neue Unterscheidung der Distributionspolitik unterteilt sie in akquisitorisch und distributorisch entsprechend der Bedeutung der Logistik in vielen Branchen (z.B. Internethandel).

- **Preis-/Kontrahierungspolitik**

der Grundpreis wird heute durch zahlreiche preispolitische Anreize verdeckt (z.B. "kauf eins, nimm zwei!"). Auf umkämpften Märkten finden Rabattaktionen statt und dient die Preisdifferenzierung für zahlreiche unterschiedlich Produktvarianten dazu, dem Kunden ein sicheres Gefühl für die angemessene Preisbildung zu nehmen (Beispiele: die Handelsmarken im Einzelhandel neben den aufwändig gestalteten Premiummarken; Bundling von Telefon-Dienstleistungen im Paket).



=>1.1.6 *Analyse- und Prognoseverfahren*. Die enorme Bedeutung des Marketing führt heute zu erheblichen Anstrengungen in der primären Marktforschung der Unternehmen. Hier können verschiedene Verfahren der Datensammlung unterschieden werden. Eine erste Untersuchung qualitativer, d.h. nicht genau in Zahlen gefasster Merkmale wird *explorative Forschung* genannt. Hierzu gehören z.B. Zufallsbefragungen im Außendienst; der Einsatz von Trendscouts; die Beobachtung der Kundenlaufwege im Handel. Wird die Analyse umfangreicher samt der Auswertung statistischer Daten betrieben, gelangt man zu einer *deskriptiven Forschung*. Es handelt sich bei derlei analytischen Verfahren allerdings nur um Betrachtungen der Vergangenheit. Erst die *kausalanalytische Forschung*, mit der Ursache-/Wirkungs-Zusammenhänge beispielsweise in einem Experiment überprüft werden, führt zu einer zuverlässigen Prognose für die Zukunft. Die mathematische Auswertung der Analysen erfolgt mittels statistischer Methoden. Von Bedeutung sind hierbei zum Beispiel die Betrachtung von Streuungsmaßen der erhobenen Daten (Spannweite; lineare Streuung; Varianz; Standardabweichung); die Berechnung von Durchschnittswerten (einfacher und gewogener Durchschnitt); die Bildung von Zeitreihen und Indexpfahlen. Von der Marktanalyse zur regelmäßigen Marktbeobachtung und schließlich hin zur verlässlichen Marktprognose – auf diesen drei Stufen entwickelt sich die zunehmende Expertise eines Unternehmens in der Marktforschung. Ein Start-Up beginnt mit der Marktanalyse, ein Marktführer ist regelmäßig fähig zu verlässlichen Marktprognosen und stellt sein strategisches Marketing darauf ein.

Aufgabe 1

Ausgangssituation

Sie sind im vergangenen Monat als Abteilungsleiter/-in der neu gegründeten Marketing-Abteilung der Straubinger Himmelbetten GmbH, Ulm eingestellt worden. Das im Jahr 1905 gegründete Familienunternehmen wird vom 67-jährigen Geschäftsführer Felix Straubing geführt. Nach Ansicht der drei Söhne des Geschäftsführers benötigt die Straubinger Himmelbetten GmbH dringend „frischen Wind“. Ihre neu geschaffene Stelle geht auf das Betreiben der Söhne zurück.

Gegenwärtig produziert das Unternehmen mit 125 Mitarbeitern am Standort Ulm Himmelbetten für den süddeutschen Markt und ist Marktführerin für das Privatkundengeschäft im ländlichen Raum. Seit fünf Jahren stagniert der Absatz bei einem Niveau von 6 Mio. € Umsatz pro Jahr. Die Kapazitäten ermöglichen eine Produktion von 20.000 Doppelbetten jährlich. Zur Zeit sind sie nur zu 60 Prozent ausgelastet.

Das Know-How im Unternehmen und die moderne Produktionsanlage würden die Herstellung von hochwertigen Betten in einem beliebigen Design erlauben. Aus der Marktforschung ist bekannt, dass es in Deutschland eine zunehmende Tendenz zum Kauf moderner Doppelbetten mit exklusivem Design gibt. In städtischen Ballungsräumen geht der Absatz von Himmelbetten hingegen immer weiter zurück. Lediglich in Bayern schrumpft der Markt noch nicht.

Alle Aufgaben sind auf diese Ausgangssituation zu beziehen.

1. Eine neue Zielgruppe soll das Segment „Hotellerie“ werden. Die Bedürfnisse der Zielgruppe sollen Sie genauer hinterfragen und greifen zu diesem Zweck auf die Möglichkeiten der Marktforschung zurück. Entscheiden Sie, ob eine Voll- oder eine Teilerhebung für den süddeutschen Markt sinnvoll ist. Begründen Sie Ihre Entscheidung.
2. Beschreiben Sie jeweils zwei Vor- und zwei Nachteile einer Befragung per E-Mail.
3. Für das neue Geschäftsfeld „Bayerische Hotellerie“ sind geeignete Absatzwege zu erschließen. Beschreiben Sie drei Kriterien, die hier für die Wahl der Absatzwege relevant sind.

=>1.2 Formulierung eines strategischen und operativen Zielprogramms

Eine der zentralen Aufgaben der Unternehmensführung ist es Ziele zu setzen. Strategische Ziele sind langfristig orientiert, operative Ziele aus ihnen abgeleitet und kurzfristiger Natur.

=>1.2.1 Strategische Bedeutung des Marketingszielsystems im Zielsystem des Unternehmens.

Auf einem Käufermarkt entscheidet das Marketing über die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Im Bereich des Marketing lassen sich die Ziele quantitativ/ökonomisch fassen (Umsatz; Gewinn; Marktanteil usw.) oder qualitativ/psychografisch (z.B. Markenbekanntheit; Image; Kundenzufriedenheit). Für die inhaltliche Formulierung gilt das SMART-Prinzip⁶, das für qualitative Ziele deutlich schwerer einzuhalten und zu kontrollieren ist als für die Finanzkennzahlen des Unternehmens.

Marketingziele sind stets in Abhängigkeit von der Konkurrenz zu sehen. Ein wichtiges psychografisches und strategisches Ziel besteht in der Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals (unique selling proposition, USP), mit dem sich das eigene Produkt aus Sicht der Kunden als Besonderheit gegenüber allen Konkurrenzangeboten abhebt. Das Marketing zielt auf die Herstellung heterogener Güter. Der Kunde soll überzeugt werden, dass das Produkt keineswegs austauschbar ist („Persil wäscht weißer!“). Auf gesättigten Märkten geschieht das oftmals nicht durch Preispolitik oder die Veränderung des Hauptnutzens, sondern durch den Zusatznutzen des Produktes: Image; Design; Geschmack usw.

=> 1.2.2 Im operativen Marketingzielsystem des Unternehmens.

Die langfristige Planung eines Unternehmens zur Erreichung der Unternehmensziele ist die Strategie, die z.B. in Produkt- und Marktstrategien aufgeteilt werden kann. Eine Produktstrategie großer Automobilkonzerne ist die Herausbildung einer Dachmarke mittels Werbung, eine Marktstrategie die Erreichung der Marktführerschaft im Premiumsegment durch technische Innovation und überlegene Qualität. Die strategische Planung auf der obersten

6 Ziele sollten SMART: spezifisch, messbar, aktiv erreichbar bzw. anspruchsvoll, realistisch und terminiert sein.

Führungsebene umfasst einen Zeitrahmen von 3-7 Jahren und gibt Richtungen vor für die taktische Planung, die detaillierter formuliert und den zeitlichen Horizont von 2 – 3 Jahren umfasst; sie endet in der kurzfristigen und präzisen Umsetzung als operative Planung (1 – 2 Jahre) bis hinunter auf die untere Führungsebene.

Die Definition der Unternehmensziele kann sich in Form einer regelrechten Zielpyramide aus Ober-, Zwischen- und Unterzielen bis auf die unterste ausführende Ebene erstrecken. Ziele können von der Unternehmensspitze *top-down* nach unten verordnet werden; oder die unteren Ebenen schlagen sie auf Grundlage ihrer direkten praktischen Erfahrung *bottom-up* nach oben vor. Beide Verfahren werden kaum dem SMART-Prinzip gerecht: mangelnder Realismus droht beim Top-Down-Prinzip, mangelnder Ehrgeiz beim Bottom-Up-Verfahren. Daher bietet das *Gegenstromverfahren* eine häufig begangene Brücke: realistische Zielvorschläge von unten werden oben in den Führungsetagen diskutiert und dann anspruchsvoller formuliert, solange die Ziele als noch erreichbar erscheinen.

=>1.3 *Formulierung zielgerichteter Marketingstrategien.*

Nur durch die ständige Orientierung am Kundennutzen kann ein Unternehmen auf gesättigten und hart umkämpften Märkten seine Gewinne steigern und das langfristige Überleben sichern. Hierfür wurden verschiedene strategische Modelle der marktorientierten Produkt- und Unternehmensplanung entwickelt, die außer den sich verändernden Kundenbedürfnissen der Konkurrenzsituation gerecht werden sollen (vgl. 1.3.2).

=>1.3.1 *Verbindung von Zielsystem und Marketingstrategien ...*

Ziele und Strategie fußen auf einer strategischen Analyse. Ein bedeutender Ansatz der strategischen Analyse ist das „Benchmarking“. Hier vergleicht sich das Unternehmen gezielt mit den Klassenbesten innerhalb der Branche (externes Benchmarking) oder in einem ähnlichen Wirtschaftszweig (funktionales Benchmarking). Die erfolgreichen Methoden werden gezielt auf die Frage hin analysiert, inwiefern sie für eigene Zwecke übernommen werden können. Auch können einzelne Abteilungen im eigenen Haus von den erfolgreichsten Praktiken anderer Abteilungen lernen (internes Benchmarking).

Von einer ähnlich großen Bedeutung unter den Modellen der strategischen Analyse ist die SWOT-Analyse (SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Das Unternehmen hat sich langfristige Ziele gesetzt (im Beispiel Auslandsexpansion nach Asien) und analysiert zu deren Erreichung die eigenen Stärken und Schwächen, jeweils bezogen auf die Chancen und Risiken des Marktes. Zusammengefasst wird die Analyse zu vier möglichen Strategien in einer *SWOT-Matrix*: