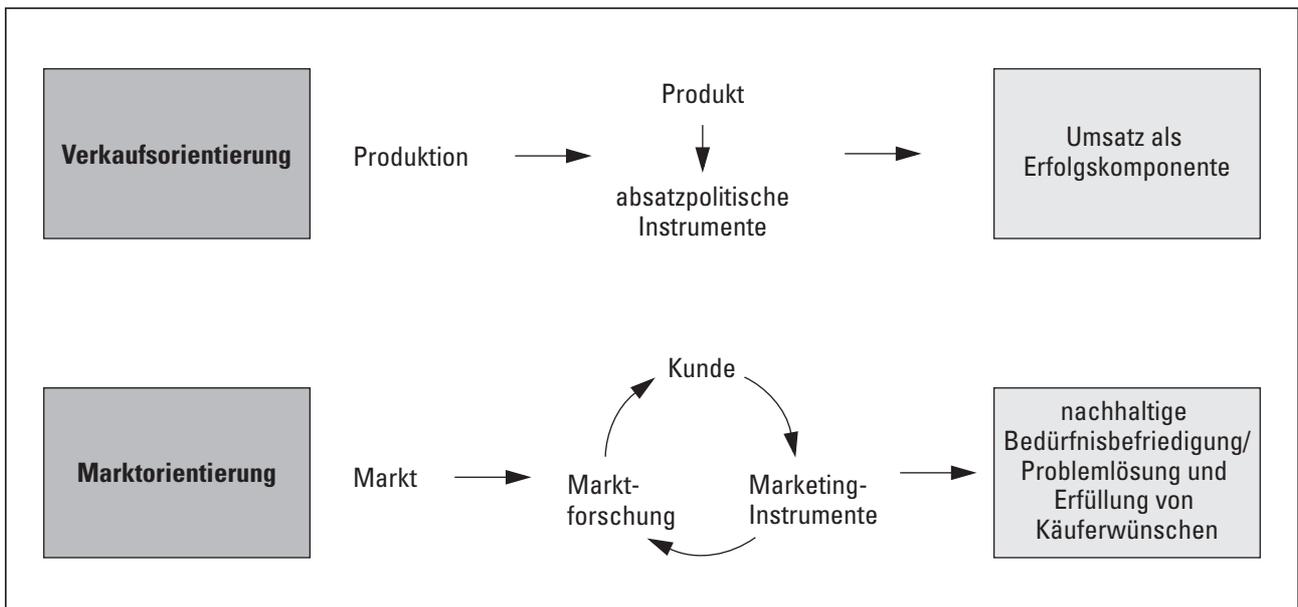
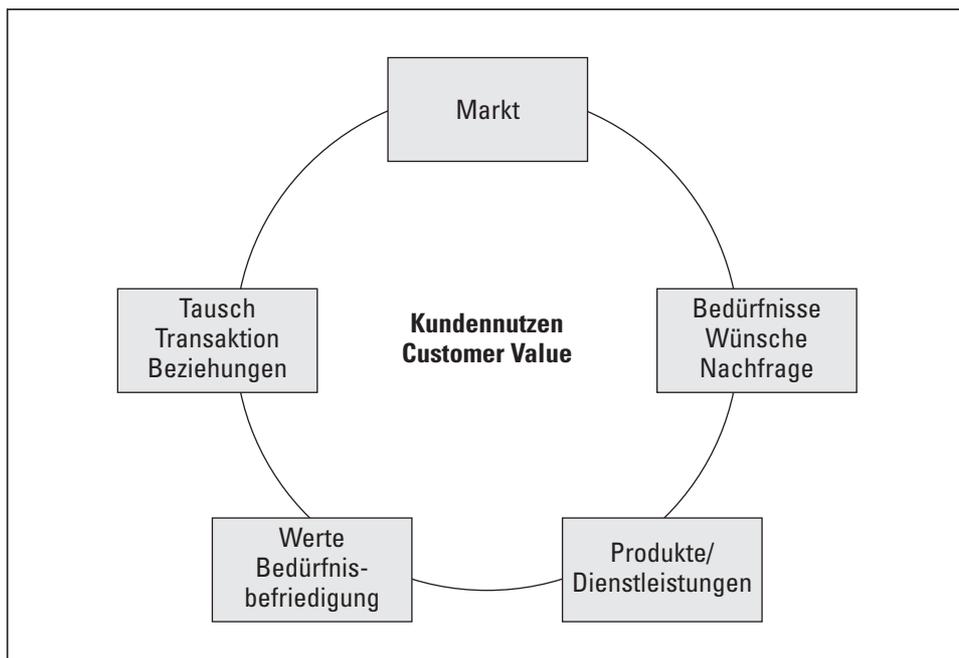


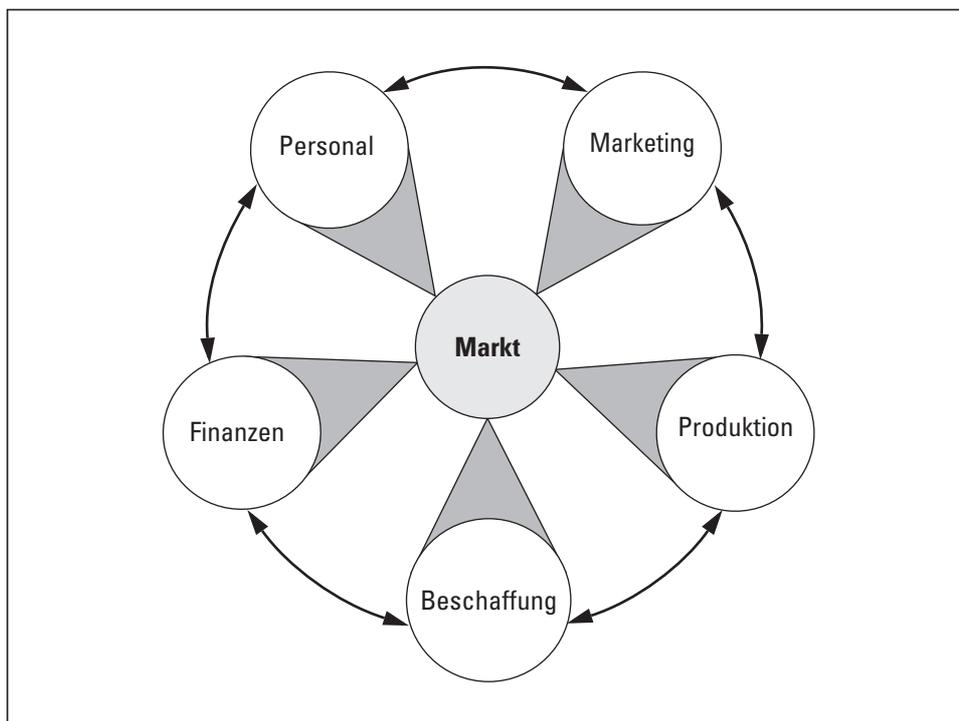
▲ Abb. 1 Marktsituationen



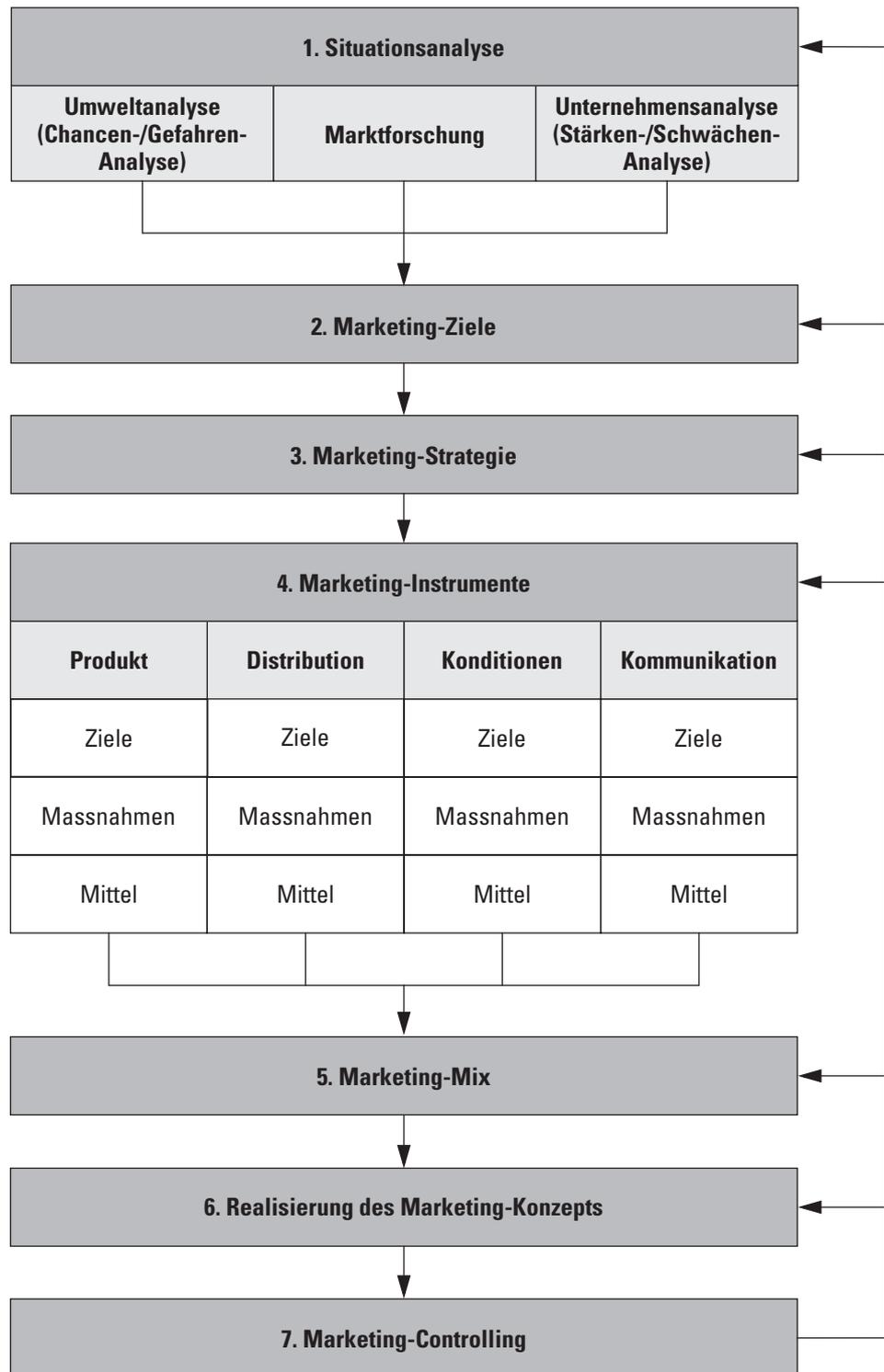
▲ Abb. 2 Vom Verkaufs- zum Marktfokus



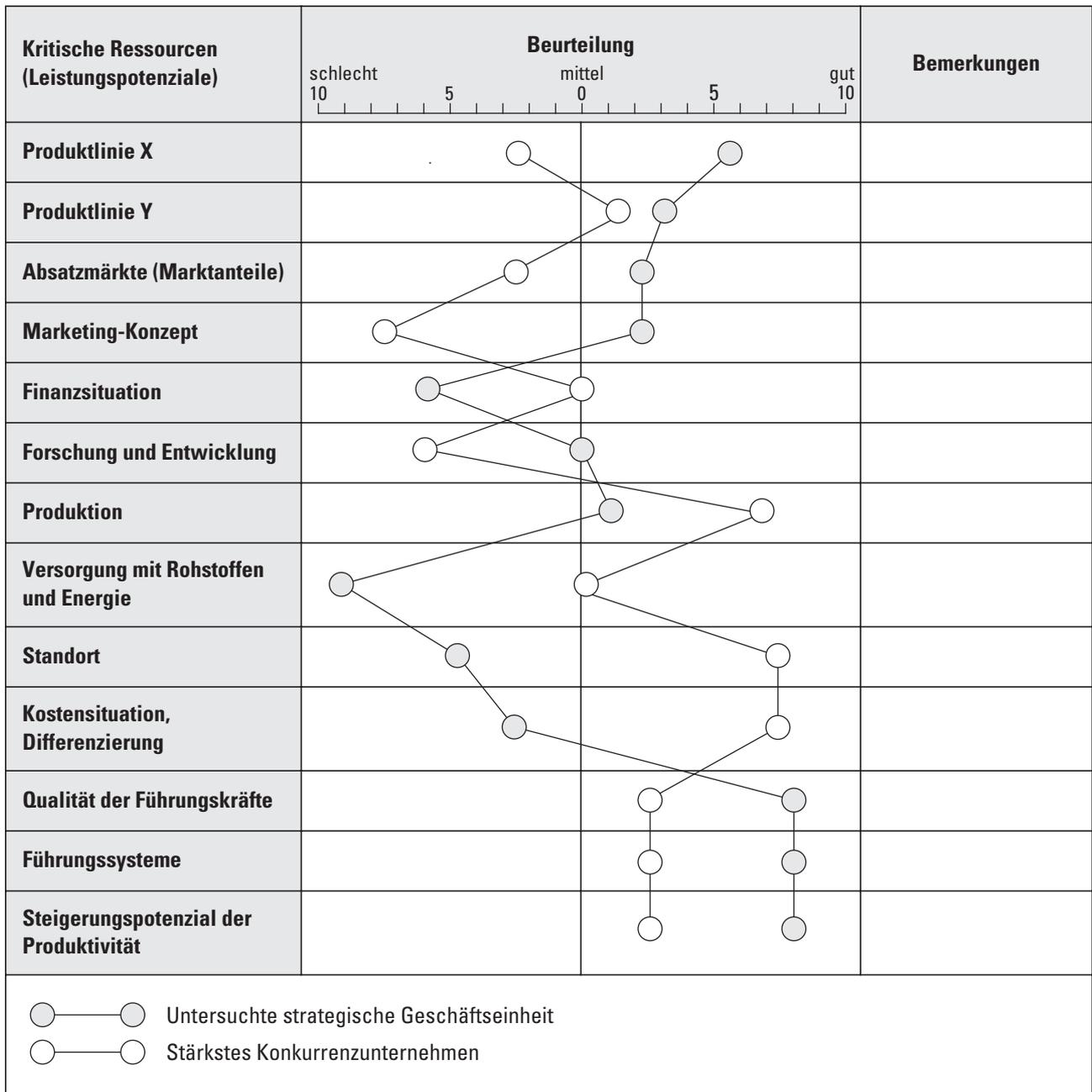
▲ Abb. 3 Bausteine des Marketings



▲ Abb. 4 Integriertes Marketing



▲ Abb. 5 Aufgaben des Marketings



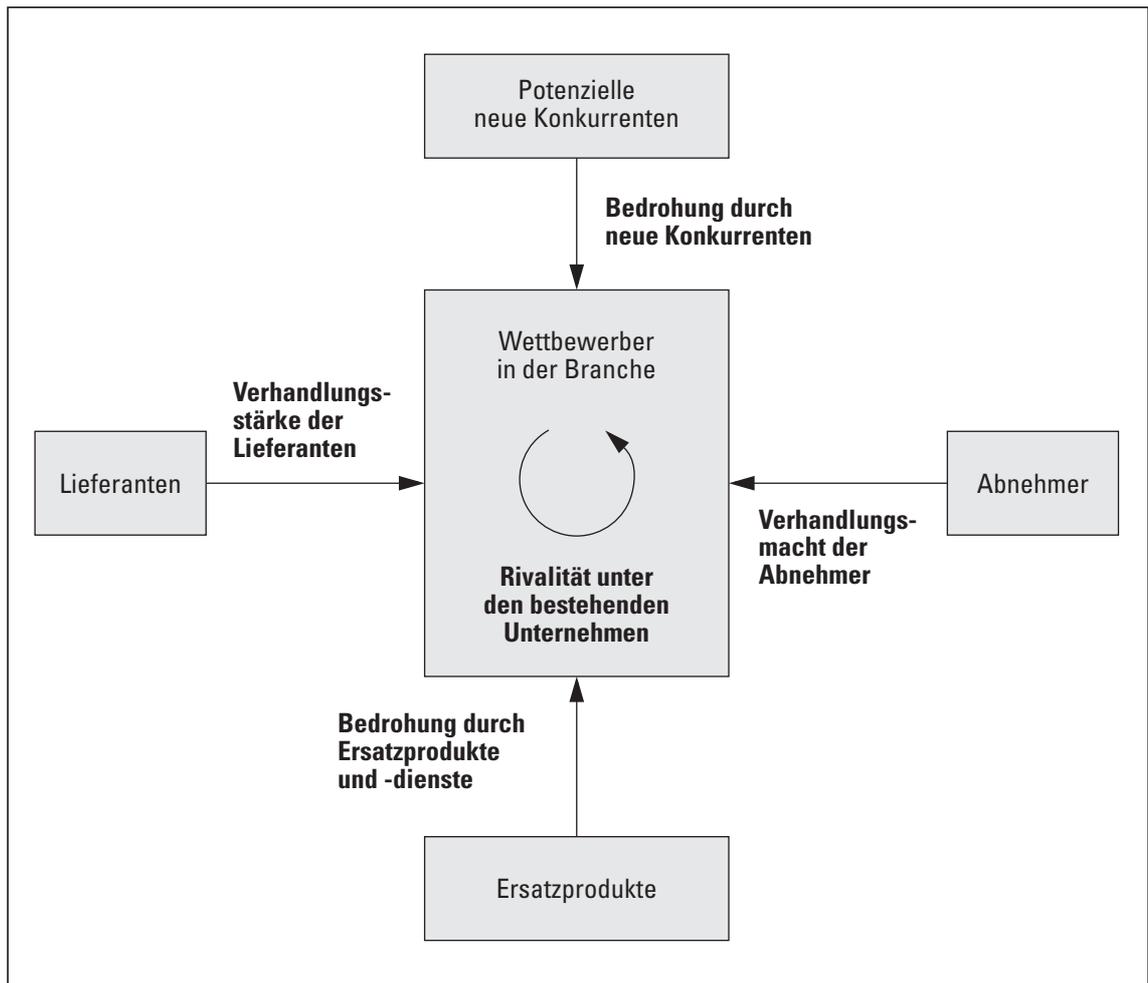
▲ Abb. 6 Kriterien Stärken-/Schwächen-Analyse (nach Meffert 2000a, S. 67)

Unternehmen	Stärken des Unternehmens	Schwächen des Unternehmens
<b>Umwelt</b>		
<b>Chancen der Umwelt</b>	Ausbauen – Investieren	Defizite ausgleichen – Investieren
<b>Risiken der Umwelt</b>	Prävention – Absicherung – Risiko minimieren	Massnahmen ergreifen – Aufgeben – hohes Risiko

▲ Abb. 7 SWOT-Analyse

<b>Markt Unter- nehmen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<b>Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Starke Nachfragebelegung bei verbrauchsgünstigen TDI (Diesel-)Motoren als Folge einer drastischen Mineralölsteuererhöhung.</li> <li>■ Nachfrageverlagerung von Oberklasse- zu Mittelklasse-PKW aufgrund wachsender Preissensibilität der Verbraucher.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die chinesische Regierung erlaubt zahlreichen Konkurrenten den Aufbau von Fabriken in China ohne weitere Auflagen.</li> <li>■ Schwächen der Marke Volkswagen aufgrund umfassender Verwendung von Gleichteilen bei allen Konzerngesellschaften.</li> <li>■ VW, Seat und Skoda werden austauschbar (Mehrmarkenstrategie wird zum Risiko statt zur Chance).</li> </ul>
<b>Schwächen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Starkes Markenanteilswachstum leistungsstarker Sport- und Fun-PKW.</li> <li>■ Nachfragesteigerung bei zweisitzigen, elektrisch betriebenen Stadtautos aufgrund technischer Innovationen ausserhalb des Unternehmens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Starkes Nachfragewachstum in der Kompaktklassenklasse in den USA aufgrund steigender Benzinpreise und schlechterer Wirtschaftsentwicklung.</li> <li>■ Geringe Partizipation am US-Marktwachstum wegen niedrigem VW-Marktanteil in den USA.</li> </ul>

▲ Abb. 8 SWOT-Analyse am Beispiel des Volkswagen-Konzerns (Meffert 2000a, S. 68)



▲ Abb. 9 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Porter 1999, S. 26)

Quantitative Ziele	Qualitative Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzsteigerung von 10%</li> <li>■ Marktanteilserhöhung um 5%</li> <li>■ Bekanntheitsgrad des Unternehmens soll um 10% gesteigert werden</li> <li>■ Gewinnsteigerung in den nächsten Jahren um 12%</li> <li>■ Rentabilität pro Jahr von 25%</li> <li>■ Umsatzsteigerung durch Gewinnung neuer Kunden</li> <li>■ Absatzsteigerung durch Einführung neuer Produkte</li> <li>■ Erhöhung des Deckungsbeitrags</li> <li>■ Erhaltung bzw. Stabilisierung des Marktanteils</li> <li>■ Umsatz pro Auftrag oder Kunde erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der Serviceleistungen</li> <li>■ Erhöhung der Qualität der Kundenbetreuung</li> <li>■ Verbesserung des Prozesses im Rahmen des Beschwerdemanagements</li> <li>■ Schaffung von Zusatznutzen</li> <li>■ Imageverbesserung</li> <li>■ Ausbau/Pflege von Stammkunden</li> <li>■ Erhöhung der Kundentreue</li> <li>■ Verbesserung der Produktequalität</li> <li>■ Verbesserung der Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Erhöhung von Präferenzen bei potenziellen Kunden</li> </ul>

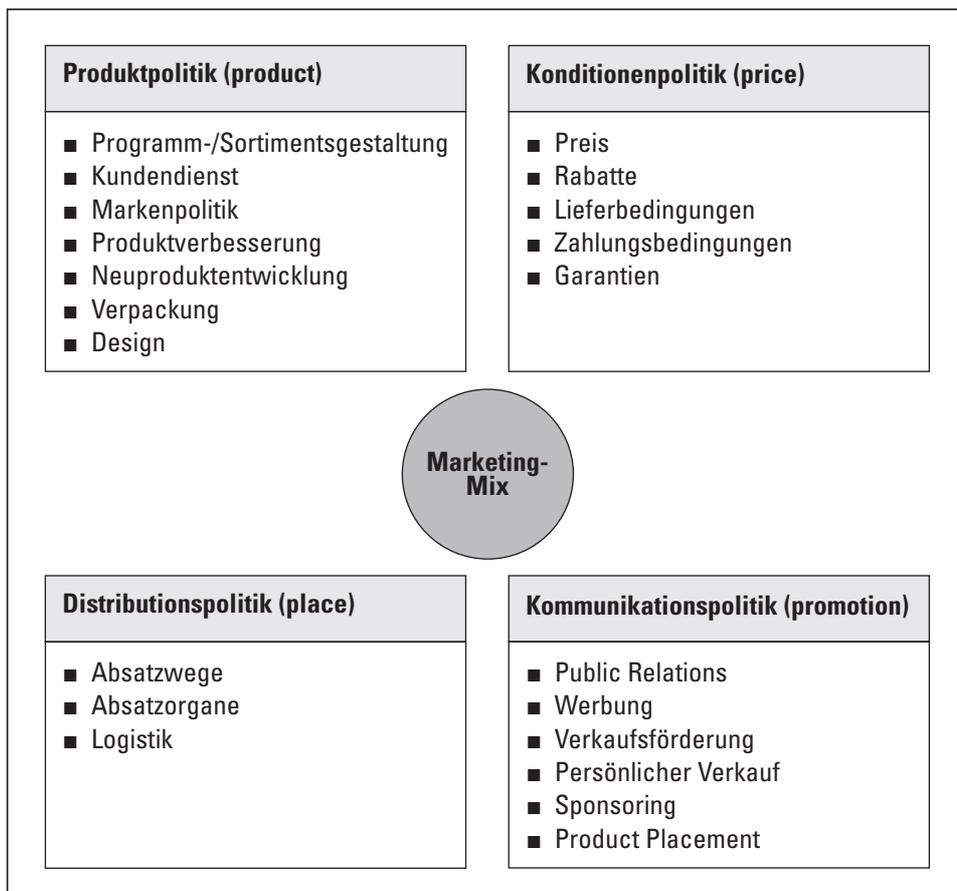
▲ Abb. 10 Beispiele für quantitative und qualitative Ziele

<b>Produkt/Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diagnostik</li> <li>■ Therapie</li> <li>■ Pflege</li> <li>■ Hotelleistung</li> </ul>
<b>Preis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wenig Handlungsspielraum aufgrund gesetzlicher Vorschriften, jedoch flexibel</li> <li>■ aktive Preispolitik beim Angebot von Zusatzleistungen</li> </ul>
<b>Distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standort des Krankenhauses</li> <li>■ niedergelassene Ärzte (Absatzmittler)</li> <li>■ Belegärzte (Absatzhelfer)</li> <li>■ krankenhausinterne Organe (Mitarbeiter als Über-/Erbringer von Leistungen, Ambulanz, ambulante Abteilungen)</li> <li>■ krankenhausexterne Organe (einweisende Instanzen, Rettungswesen usw.)</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Öffentlichkeitsarbeit (intern/extern)</li> <li>■ Corporate Identity</li> </ul>

▲ Abb. 11 Operative Umsetzung von Zielen (nach Haubrock/Meiners/Albers 1998, S. 137)

<b>Strategie-Ebenen</b>	<b>Strategische Ausrichtung</b>	<b>Strategische Basisoptionen</b>
<b>Marktfeld-Strategie</b>	Produkt/Markt-Matrix: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktdurchdringung</li> <li>■ Marktentwicklung</li> <li>■ Produktentwicklung</li> <li>■ Diversifikation</li> </ul>	Entspricht einer bewussten Auswahl und Kombination von produkt- und markt-bezogenen Gestaltungspotenzialen.
<b>Marktstimulierungs-Strategie</b>	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung bzw. Bestimmung der zu bearbeitenden Marktschicht.	Entspricht weitgehend einem Qualitäts- (Präferenz- bzw. Markenartikel-Strategie) oder Preiswettbewerb (Discount-Strategie).
<b>Marktparzellierungs-Strategie</b>	Festlegung von Art und Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung.	Entspricht weitgehend der Abdeckung von Märkten, in denen ein Unternehmen tätig werden will mittels einer Massenmarkt- oder Marktsegmentierungs-Strategie.
<b>Marktareal-Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestimmung der Art und Stufen des Markt- bzw. Absatzraumes;</li> <li>■ Strategie ist ausgerichtet auf die Festlegung der Markt- und Absatzräume.</li> </ul>	Entspricht dem Domestic Marketing (lokal, regional, überregional, national) und dem International Marketing (multi-national, international, weltweit).

▲ Abb. 12 Grundraster der Marketing-Strategien (in Anlehnung an Becker 2000b, S. 9)



▲ Abb. 13 Marketing-Instrumente (4 P)

<b>Art des Controllings Merkmale</b>	<b>Strategisches Controlling (zukunftsorientiert)</b>	<b>Operatives Controlling (gegenwartsorientiert)</b>
<b>Zeitraum der Betrachtung</b>	Interpretation der Ist-Werte für zukünftige Perioden	gegenwarts- und vergangenheitsorientierte Zahlen und Ergebnisse
<b>Planungshorizont</b>	versucht, langfristige Ergebnisse zu planen und zu ermitteln	auf kurz- und mittelfristige Zahlen und Wertungen begrenzt
<b>Wichtigste Grössen</b>	Chancen und Risiken	Kosten und Leistung
<b>Führungsziele des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ langfristige Existenzsicherung des Unternehmens</li> <li>■ Wettbewerbsvorteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfolgserzielung</li> <li>■ Rentabilitätssicherung</li> <li>■ Liquiditätssicherung</li> <li>■ Marketing-Produktivität</li> </ul>
<b>Controlling-Zielsetzung</b>	systematische Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgsziele (Effektivität)	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der Marketing-Prozesse (Effizienz)
<b>Zentrale Steuerungsgrössen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfolgspotenziale</li> <li>■ Marktposition(-anteil)</li> <li>■ Marktpositionierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfolg</li> <li>■ Liquidität, Kosten</li> <li>■ Image, Bekanntheitsgrad</li> </ul>
<b>Ausrichtung</b>	umfassende Umwelt- und Unternehmensanalysen (Aufbau neuer Produkt-Markt-Beziehungen)	primär internes Rechnungswesen (zusätzlich Marktforschung)
<b>Dimensionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stärken/Schwächen</li> <li>■ Chancen/Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kosten/Leistungen</li> <li>■ Aufwand/Ertrag</li> <li>■ Aus-/Einzahlungen</li> <li>■ Aktiva/Passiva</li> </ul>
<b>Informationsquellen</b>	primär externe	primär interne

▲ Abb. 14 Abgrenzung strategisches und operatives Controlling (in Anlehnung an Freyer 2001, S. 716; Meffert 2000a, S. 1135)

Strategische Aufgaben	Operative Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existenzsicherung</li> <li>■ Entwicklungsanalyse</li> <li>■ Marktpositionierung</li> <li>■ Ermittlung der Marktposition</li> <li>■ Programm-/Sortimentsstruktur</li> <li>■ Planung neuer Produkte</li> <li>■ Produkt-Markt-Portfolio</li> <li>■ Marketing-Audit</li> <li>■ Umweltanalyse</li> <li>■ Früherkennungssysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzanalyse</li> <li>■ Kostenanalyse</li> <li>■ Gewinnanalyse</li> <li>■ Soll-Ist-Analyse</li> <li>■ Kennzahlenanalyse</li> <li>■ Budgetkontrollen</li> <li>■ Jahresprognosen</li> <li>■ Empfehlungen zur Abweichungsanalyse</li> <li>■ kurzfristige Erfolgsmessung der marketingpolitischen Instrumente (Effizienzmessung)</li> </ul>

▲ Abb. 15 Aufgaben des Marketing-Controllings (Weis 2001a, S. 165)

Instrumente strategisch	Anzahl Nennungen in %	Instrumente operativ	Anzahl Nennungen in %
Konkurrenz-/Branchenanalyse	52	Preisanalysen	54
Strategische Produktportfolios	26	Verkaufserfolgsanalysen	47
Frühwarn-/Monitoringsysteme	25	Produkt-/Servicequalitätsanalysen	43
Marktsegmentierungsstudien	23	Messe-/Event-Erfolgsanalysen	28
Image-/Positionierungsstudien	20	Operative Sortimentsanalyse	26
Strategische Kundenportfolios	20	Werbe-/Kommunikationserfolg	22
Szenariotechnik	10	Distributions-Erfolgsanalysen	20

▲ Abb. 16 Einsatz von Instrumenten des Marketing-Controllings in der Praxis (in Anlehnung an Reinecke/Tomczak 2001, S. 77ff.)

Massenmarketing	One-to-One-Marketing
Durchschnittskunde	Individueller Kunde
Anonymer Kunde	Kundenprofil
Standardprodukt	Individualisiertes Produkt
Massenprodukt	Individuelle Produktion
Massendistribution	Persönliche Lieferung
Massenwerbung	Individuelle Kommunikation
Massenverkaufsförderung	Persönliche Incentives
Einweg-Kommunikation	Mehrweg-Kommunikation
Economies of scale	Economies of scope
Marktanteil	Kundenanteil
Alle Kunden	Profitable Kunden
Kundenanziehung	Kundenbindung

▲ Abb. 17 Massenmarketing vs. One-to-One-Marketing (Kotler 2000, S. 654)

«bisheriges» Marketing-Verständnis (klassisches Marketing)	«zukünftiges» Marketing-Verständnis (Customer Relationship)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziel: to make a sale</li> <li>■ Verkauf ist Abschluss einer Kundenbeziehung</li> <li>■ Käufer und Verkäufer sind unabhängig</li> <li>■ Ausrichtung: Produkt (mass production)</li> <li>■ Produkte und Ressourcen bestimmen die Marketing-Aktivitäten</li> <li>■ Kunde kauft Werte</li> <li>■ Kosten + Gewinn = Preis</li> <li>■ einseitige Kommunikation</li> <li>■ anonymer Kunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziel: to create a customer</li> <li>■ Verkauf ist der Beginn einer Kundenbeziehung</li> <li>■ Käufer und Verkäufer sind voneinander abhängig</li> <li>■ Ausrichtung: Service (mass customization)</li> <li>■ Beziehungen (relationships) bestimmen die Marketing-Aktivitäten</li> <li>■ Kunde schafft Werte</li> <li>■ Preis – Gewinn = Kosten</li> <li>■ zweiseitige Kommunikation</li> <li>■ bekannter Kunde: Name, Adresse, Lebensstil, Produktlebenszyklen</li> </ul>

▲ Abb. 18 Customer Relationship Marketing (nach Wehrli 1994, S. 191)

Relationship Marketing		
Individualisierung der Kundenbeziehung	Interaktion mit dem Kunden	Integration des Kunden
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing zielt auf langfristige Geschäftsbeziehungen anstelle anonymer Einzeltransaktionen</li> <li>■ Ausrichtung des Marketings auf den einzelnen Kunden</li> <li>■ Kommunikationspolitik als Informationsaustausch</li> <li>■ kontinuierlicher Dialog statt einseitiger Monolog</li> <li>■ selektive Marktbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontaktpflege</li> <li>■ laufende Ermittlung der Bedarfssituation</li> <li>■ wie kann der Kunde künftig besser bedient werden?</li> <li>■ Ermittlung individueller Wünsche und Präferenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitwirkung des Kunden bei Produktverbesserungen</li> <li>■ frühzeitiger Einbezug des Kunden in die Wertschöpfungskette</li> <li>■ Mitwirkung des Kunden bei Prozessverbesserungen</li> <li>■ Beteiligung des Kunden bei Produktentwicklung</li> </ul>

▲ Abb. 19 Hauptmerkmale des Relationship Marketings (in Anlehnung an Hildebrand 1997, S. 118)

Konsumgüter-Marketing	Investitionsgüter-Marketing	Dienstleistungs-Marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielmärkte: anonyme Märkte, Personen, Haushalte</li> <li>■ anonyme Massenkommunikation</li> <li>■ intensive Werbeaufwendungen im Rahmen einer konsequenten Markenpolitik</li> <li>■ mehrstufiger Vertrieb unter Berücksichtigung unterschiedlicher Vertriebskanäle</li> <li>■ Handel spielt wesentliche Rolle als Vermittler, verfolgt Eigeninteressen; hat Machtansprüche</li> <li>■ handelsgerichtete Marketing-Konzeption, um der zunehmenden Nachfragemacht der Handelsunternehmen gerecht zu werden</li> <li>■ direkter Vertrieb relativ gering</li> <li>■ Preiskämpfe, ausgelöst durch zunehmenden Wettbewerb</li> <li>■ kurze Innovationszyklen infolge wachsenden Wettbewerbsdrucks</li> <li>■ «Me-too-Produkte» (zum Beispiel Gattungsmarken), mit deren Hilfe Imitatoren bei technologisch ausgereiften Produkten durch niedrige Preise Marktanteile zu gewinnen versuchen</li> <li>■ differenzierter Einsatz von Marketing-Methoden (z. B. psychologische Produktdifferenzierungen)</li> <li>■ Marketing-Massnahmen richten sich auf Massenmärkte (Massen-Marketing)</li> <li>■ Kaufentscheidung erfolgt nutzenmaximierend (rational), aber auch emotional</li> <li>■ Kaufentscheidung: individuell oder durch Gruppen (Familien-/Haushaltsmitglieder)</li> <li>■ Produkt-Manager kümmern sich um bestimmte Marken</li> <li>■ Kundengruppen-Manager konzentrieren sich auf die Zusammenarbeit mit Grosskunden (Key Accounts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ oft Individuallösungen für den Kunden (Individual-Marketing)</li> <li>■ geringere Anzahl von Kunden</li> <li>■ Systemlösungen, die nicht nur aus einem einzelnen Produkt, sondern aus einem Paket von Produkt und Serviceleistungen bestehen (Beratung, Schulung, Wartung)</li> <li>■ Produktentwicklungen in Zusammenarbeit mit Kunden</li> <li>■ Organisation der Nachfrager in Einkaufsgremien (Buying Centers), welche die Kaufentscheidung der industriellen Abnehmer treffen (Kollektiv-Entscheidung)</li> <li>■ Direktvertrieb als Absatzweg im Vordergrund (ohne Handel)</li> <li>■ hoher Stellenwert der individuellen und persönlichen Kommunikation mit der Kundschaft</li> <li>■ Massenwerbung von geringer Bedeutung</li> <li>■ bedeutende Rolle der persönlichen Beziehungen</li> <li>■ Preiskämpfe eher selten</li> <li>■ Spannungsfelder zwischen Technik, Vertrieb und Marketing erfordern spezielle organisatorische Lösungen</li> <li>■ Kaufentscheidungsprozesse erfolgen rational (Kosten-Nutzen-Überlegungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienstleistungen sind immateriell, weder lagerbar (Informationen sind z. B. lagerfähig) noch transportfähig (Coiffeur) und häufig nicht «sichtbar» bzw. konkret fassbar</li> <li>■ Dienstleistungen sind nicht standardisiert</li> <li>■ Bereitstellung des Dienstleistungspotenzials (hauptsächlich menschliche Fähigkeiten) erfordert permanente Massnahmen zur Qualifikation, Schulung und Motivation des Personals</li> <li>■ aktive Beteiligung der Kunden an der Leistungserstellung</li> <li>■ Kommunikation ist expliziter Bestandteil der Dienstleistung</li> <li>■ konstante «Dienstleistungsqualität» ist zentrales Marketing-Problem</li> <li>■ Leistungen müssen zum Teil materialisiert werden (verpacktes Essbesteck im Flugzeug als Symbol für Hygiene)</li> <li>■ Leistungsmerkmale oft nicht objektiv nachprüfbar; Image-merkmale des Unternehmens und des Leistungserbringers (Seriosität, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit) spielen bei der Kaufentscheidung eine besondere Rolle</li> <li>■ Dienstleistungsqualität objektiv schwer nachprüfbar; «credence qualities» und «experience qualities» sind von höherer Bedeutung als «search qualities»; Mund-zu-Mund-Kommunikation wichtige Determinante bei der Wahl eines Dienstleisters</li> <li>■ Aufbau bestimmter Leistungstypen als «Markenartikel» (Dienstleistungsmarken); Markierungsprobleme aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen</li> </ul>

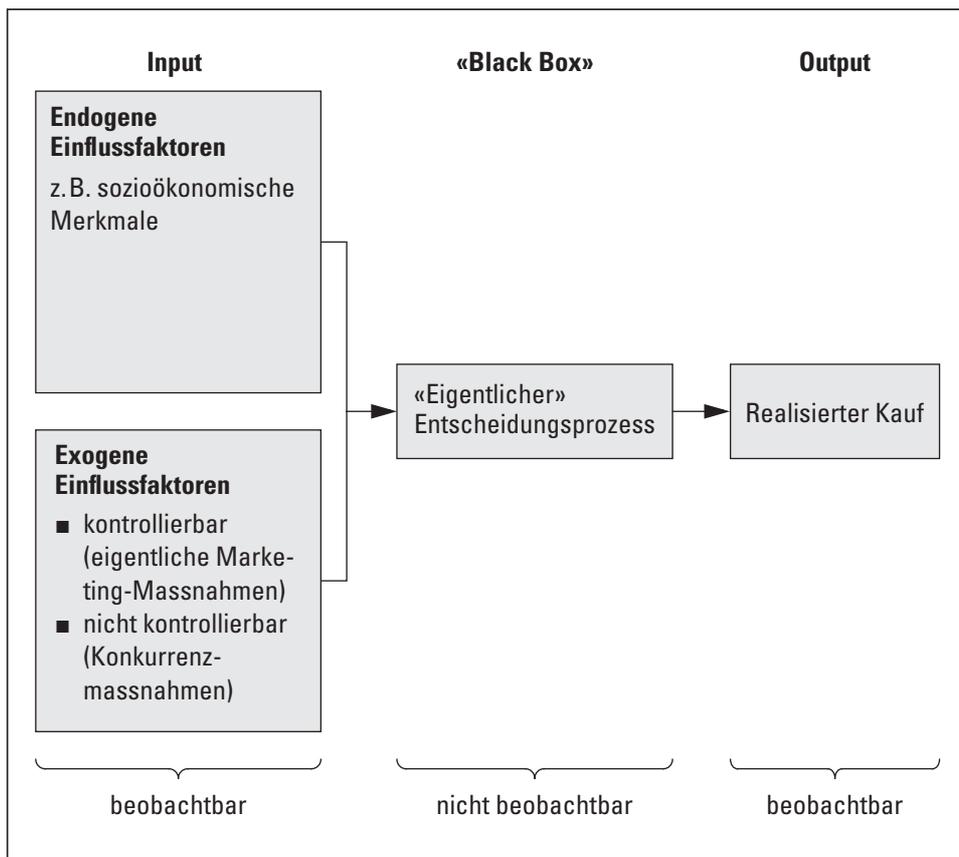
▲ Abb. 20 Besonderheiten des Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungs-Marketings (in Anlehnung an Bruhn 2004, S. 33ff.)

Kriterium	Ausprägungen
<b>Käufermerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ psychologische Faktoren (Motivation, Wahrnehmung, Lernverhalten, Einstellungen, Charakter)</li> <li>■ persönliche Faktoren (Alter und Lebensabschnitt, Geschlecht, Beruf, Bildung, Haushaltsgrösse, wirtschaftliche Verhältnisse, Lebensstil, Persönlichkeit und Selbstbild)</li> <li>■ soziale Faktoren (Bezugsgruppen, Familie, Rollen und Status)</li> <li>■ kulturelle Faktoren (Kulturkreis, Subkulturen, soziale Schicht)</li> </ul>
<b>Produktmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Art des Guts (Güter des täglichen Bedarfs, Luxusgüter)</li> <li>■ Neuartigkeit</li> <li>■ Preis (absoluter Betrag)</li> <li>■ funktionale Eigenschaften</li> <li>■ ästhetische Eigenschaften (Form, Design)</li> </ul>
<b>Anbietermerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Image des Unternehmens</li> <li>■ Gestaltung der Marketing-Instrumente</li> </ul>
<b>Marktmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markttransparenz</li> <li>■ Substitutions- oder Komplementärprodukte</li> <li>■ Intensität des Wettbewerbs (Konkurrenz)</li> </ul>
<b>Situative Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitdruck, Wetter, Tageszeit, Saison usw.</li> </ul>

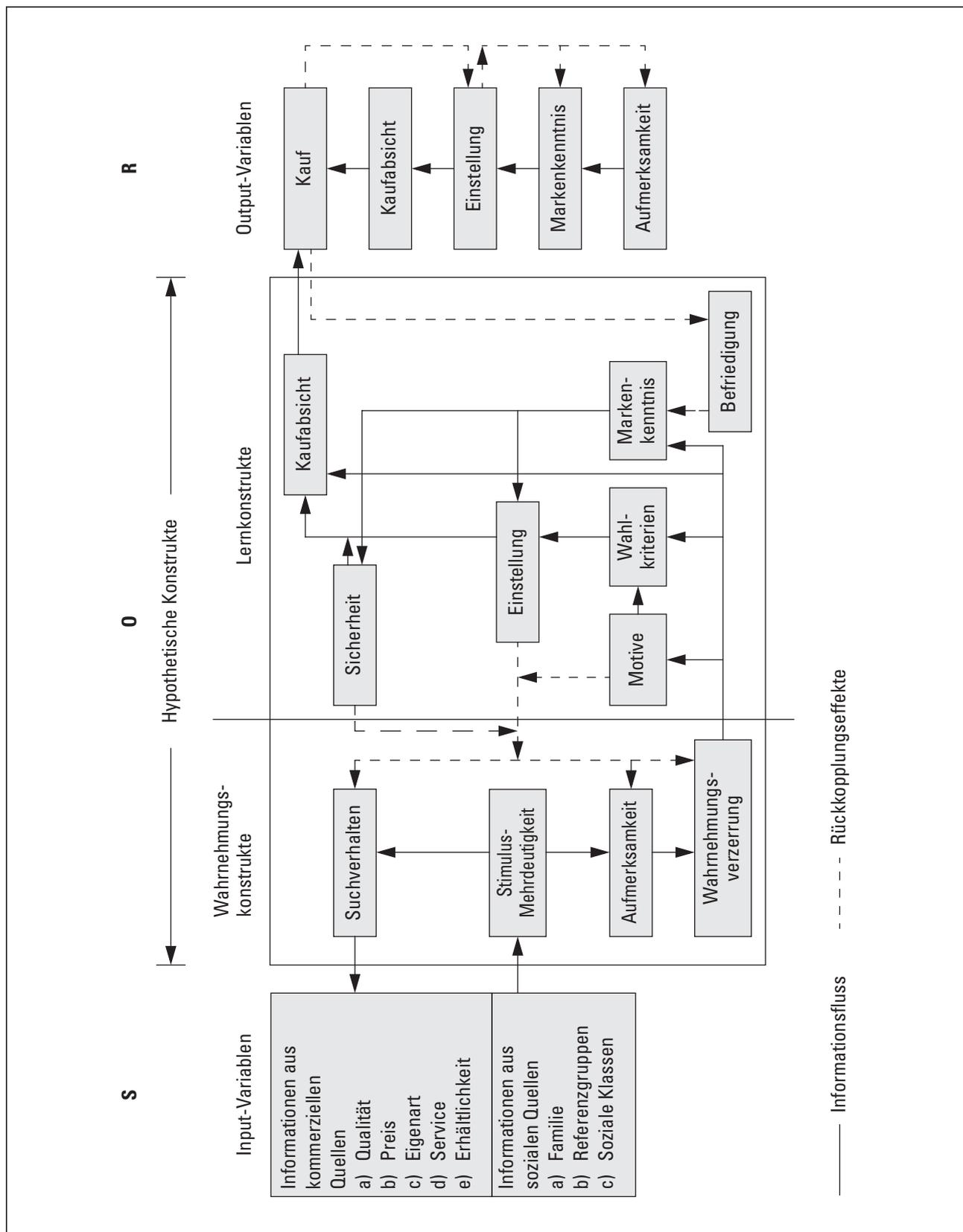
▲ Abb. 21 Einflussfaktoren Kaufentscheidung (in Anlehnung an Kotler 1982, S. 142ff., und Kotler/Bliemel 2001, S. 325f.)

Stark markenorientierter Kaufentscheidungsprozess	Phasen	Nicht markenorientierter Kaufentscheidungsprozess
weder produkt- noch markenbezogen	<b>Bedürfnis</b> = Mangelgefühl, dieses beheben	weder produkt- noch markenbezogen
markenbezogen	<b>Bedarf</b> = konkretisiertes Bedürfnis, verschiedene Alternativen, abhängig auch von eigenen/fremden Erfahrungen und Meinungen anderer Personen	produkt-, aber nicht markenbezogen
markenbezogen	<b>Nachfrage</b> = vorhandene Kaufkraft, auch raum-/orts- und zeitbezogene Beeinflussung der Nachfrage	produkt-, aber nicht markenbezogen
markenbezogen	<b>Kauf</b> = Entscheidung für eine bestimmte Produktmarke	markenbezogen

▲ Abb. 22 Kaufentscheidungsprozess bei extremen Formen der Markenbezogenheit von Individuen (in Anlehnung an Böcker 1994, S. 15)



▲ Abb. 23 Grundmodell des Käuferverhaltens (Meffert 1986, S. 145, und 2000a, S. 99)



▲ Abb. 24 Konsumenten-Verhaltensmodell nach Howard/Sheth (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 199)

Umfang der Beschäftigung mit dem Kauf	Intensive Beschäftigung mit dem Kauf	Geringe Beschäftigung mit dem Kauf
<b>Markenunterschiede</b>		
<b>Bedeutende Unterschiede zwischen den Marken</b>	Komplexes Kaufverhalten	Abwechslung suchendes Kaufverhalten
<b>Geringe Unterschiede zwischen den Marken</b>	Dissonanzminderndes Kaufverhalten	Habituelles Kaufverhalten

▲ Abb. 25 Arten des Kaufverhaltens (Kotler/Bliemel 2001, S. 350)

Art des Kaufes	Autokauf (High Involvement)	Kauf von Haushaltreiniger (Low Involvement)
<b>Merkmale</b>		
<b>Art der Informationserarbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sorgfältige Abwägung von Produkteigenschaften (z. B. Preis, Benzinverbrauch, Fahrleistung)</li> <li>■ Vergleich einer grösseren Anzahl angebotener Autos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vertrautheit einer stark beworbenen oder im Supermarkt häufig gesehenen Marke</li> </ul>
<b>Art der Informationsaufnahme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lektüre von Autotests, Prospekten usw.</li> <li>■ Probefahrten</li> <li>■ Gespräche mit Kollegen über deren Erfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zufälliger Kontakt mit Werbung</li> <li>■ Verkaufsförderung</li> <li>■ Packungsaufschriften</li> </ul>
<b>Art der Verarbeitung von Werbebotschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Studium der in Anzeigen und Prospekten erläuterten Daten</li> <li>■ Ausstattungsmerkmale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zufälliger Kontakt mit Werbung mit geringem Informationsgehalt (TV-Werbung, TV-Spots, Plakate usw.)</li> <li>■ geringes Interesse</li> </ul>
<b>Auswahl der besten oder einer akzeptablen Alternative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suche nach einem den jeweiligen Bedürfnissen und Möglichkeiten entsprechenden Auto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kauf eines gängigen Produkts, das zu akzeptablem Preis im Supermarkt gerade verfügbar ist</li> </ul>
<b>Beziehung zu Persönlichkeit und Lebensstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ oftmals grosse Bedeutung des Autos im Hinblick auf Selbst-Image</li> <li>■ Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ keine nennenswerte Relevanz für irgendeinen Aspekt des Lebensstils</li> </ul>
<b>Einfluss von Bezugsgruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausrichtung an Standards der sozialen Schicht, der Subkultur usw.</li> <li>■ Selbstdarstellung durch luxuriöse oder sportliche Autos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ keinerlei Relevanz hinsichtlich Bezugsgruppen, da die Markenauswahl von diesen überhaupt nicht wahrgenommen wird</li> </ul>

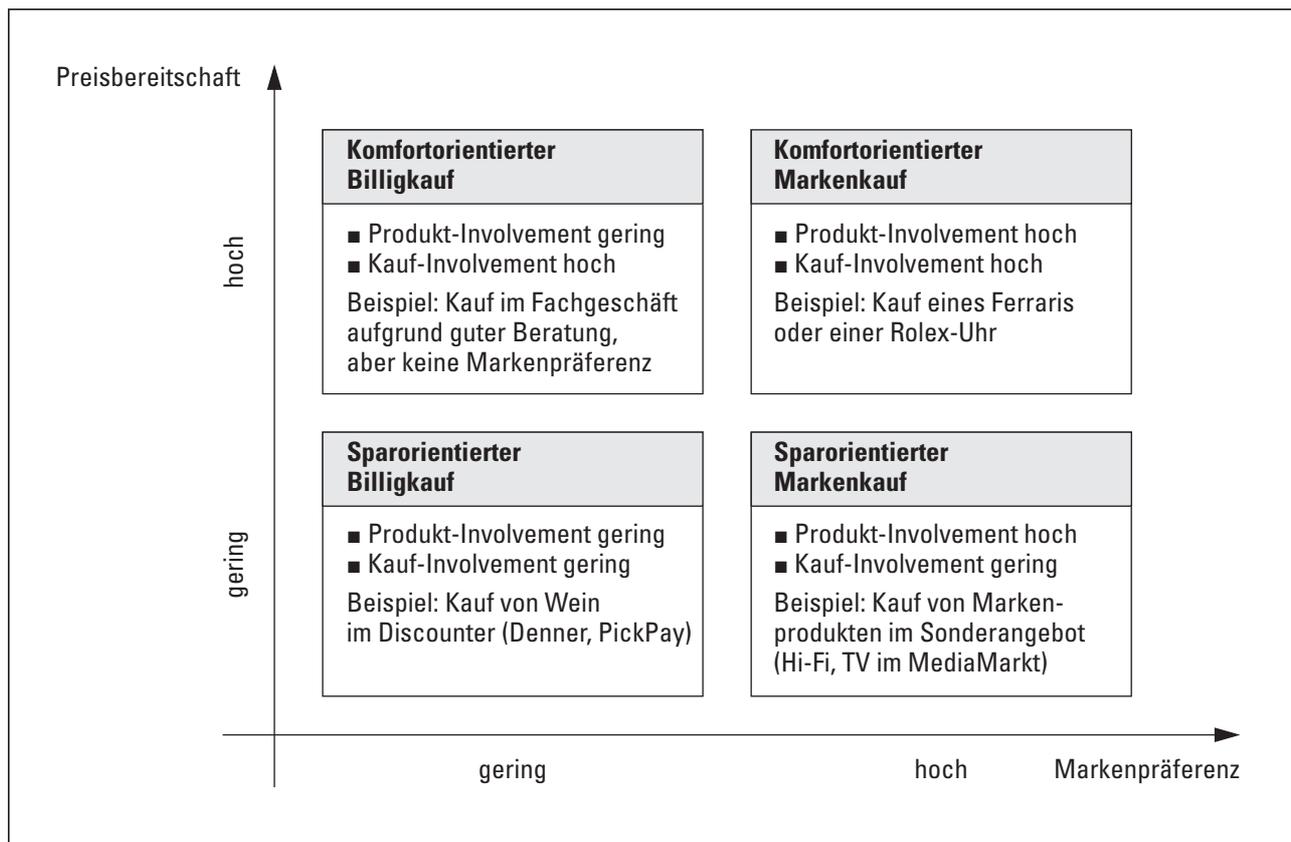
▲ Abb. 26 Vergleich von Merkmalen bei High- und Low-Involvement-Käufen (Kuss/Tomczak 2000, S. 68)

Involvement	Anforderungen (was ist wichtig?)	Informationsverhalten (worauf wird geachtet?)
<b>High</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angebot von Produkten mit hohem Involvement</li> <li>■ fachkompetente Beratung</li> <li>■ Sortimentstiefe</li> <li>■ Informationsstände</li> <li>■ Degustationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ grosses Angebot an fundierten Informationen</li> <li>■ sachliche Informationen</li> <li>■ bei emotional hohem Involvement auch emotionale Reize</li> <li>■ Kommunikation der Kernleistungen</li> </ul>
<b>Low</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ niedrige Preise</li> <li>■ Sonderangebote</li> <li>■ bekannte Markenartikel</li> <li>■ freundliches Bedienungspersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ aufmerksamkeitsweckende Reize</li> <li>■ Sonderstände</li> <li>■ Reize, die auf spezifische Bedürfnisse ausgerichtet sind</li> <li>■ Preiswerbung</li> </ul>

▲ Abb. 27 Auswirkungen des Involvements auf das Einkaufsverhalten (Schmitz/Kölzer 1996, S. 110)

Kognitives Involvement / Emotionales Involvement	hoch	tief
	hoch	<b>gemischte Positionierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfnisse aktuell vorhanden und nicht trivial</li> <li>■ hohes Informationsinteresse</li> </ul>
tief	<b>sachorientierte Positionierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfnisse sind trivial</li> <li>■ hohes Informationsinteresse</li> </ul>	<b>Förderung der Markenbekanntheit (Aktualität):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfnisse sind trivial</li> <li>■ geringes Informationsinteresse, da Produkteigenschaften bekannt</li> </ul>

▲ Abb. 28 Normziele der Positionierung (Esch 2000, S. 241)



▲ Abb. 29 Typen hybriden Kaufverhaltens (nach Schmalen/Lang 1998, S. 6)

Kriterium	Ausprägung
<b>Geografische Segmentierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gebiet: Nation, Region, Kanton, Bezirk, Gemeinde</li> <li>■ Bevölkerungsdichte: städtisch, ländlich</li> <li>■ Klima: nördlich, südlich</li> <li>■ Sprache: italienische, französische und deutsche Schweiz</li> </ul>
<b>Demografische Segmentierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alter</li> <li>■ Geschlecht: männlich, weiblich</li> <li>■ Haushaltsgrösse</li> <li>■ Einkommen</li> <li>■ Beruf</li> <li>■ Nationalität</li> <li>■ Religion</li> <li>■ Ausbildung</li> </ul>
<b>Sozial-psychologische Segmentierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persönlichkeit</li> <li>■ Lebensstil: verschwenderisch, sparsam</li> <li>■ Selbstständigkeit: selbstständig, unselbstständig</li> <li>■ Kontaktfähigkeit: Einzelgänger, gesellig</li> <li>■ Zielerreichung: ehrgeizig, gleichgültig</li> <li>■ Temperament: impulsiv, ruhig</li> <li>■ Werthaltung: konservativ, modern</li> <li>■ Soziale Schicht: Unter-, Mittel-, Oberschicht</li> </ul>
<b>Verhaltens-bezogene Segmentierung</b>	<p>Allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Art der Freizeitgestaltung</li> <li>■ Ess- und Trinkgewohnheiten</li> <li>■ Urlaubsgestaltung</li> <li>■ Fernsehgewohnheiten</li> <li>■ Mitgliedschaft in Vereinen</li> </ul> <p>Auf Produkt oder Dienstleistung bezogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kaufanlass: regelmässiger, besonderer, zufälliger Anlass</li> <li>■ Kaufmotive: Qualität, Preis, Bequemlichkeit, Prestige</li> <li>■ Produktbindung: keine, mittel, stark</li> <li>■ Verwenderstatus: Nichtverwender, Erstverwender, ehemalige, potenzielle, regelmässige Verwender</li> <li>■ Informationsquelle: TV, Radio, Inserate, persönliche Kontakte</li> </ul>

▲ Abb. 30 Übersicht Marktsegmentierungskriterien (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 431f.)

<b>Alter</b> <b>Jahres-</b> <b>einkommen</b>	<b>Unter 39 Jahre</b>	<b>40–65 Jahre</b>		<b>Über 65 Jahre</b>
<b>Unter 16 000 \$</b>	Jung, niedriges Einkommen	Mittleres Alter, niedriges Einkommen		Im Ruhestand, niedriges Einkommen
<b>16 000–44 000 \$</b>	Jung, mittleres Einkommen	Mittleres Alter, mittleres Einkommen	Vorruhe- stand, mittleres Einkommen	Im Ruhestand, mittleres Einkommen
<b>Über 44 000 \$</b>	Jung, hohes Einkommen	Mittleres Alter, hohes Einkommen		Im Ruhestand, hohes Einkommen

▲ Abb. 31 Beispiel Marktsegmentierung (in Anlehnung an Kotler/Bliemel 2001, S. 436)

Kunden Segmen- tierungskriterien	Privatkunden	Business-to-Business
<b>Demografisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geschlecht</li> <li>■ Alter</li> <li>■ Familiengrösse</li> <li>■ Familienzyklus</li> <li>■ Wohnort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standort</li> <li>■ Dauer der Geschäfts- beziehung</li> <li>■ Unternehmensgrösse</li> <li>■ Kompetenz</li> <li>■ Persönlichkeits- merkmale der Buying- Center-Belegschaft</li> <li>■ Grösse/Struktur des Buying-Centers</li> </ul>
<b>Kaufverhaltensbezogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wahl der Einkaufsstätte</li> <li>■ Produktwahl</li> <li>■ Kaufhäufigkeit</li> <li>■ Preissensitivität</li> <li>■ Informationsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wahl der Vertriebswege</li> <li>■ Kaufhäufigkeit</li> <li>■ Kaufmotive</li> <li>■ Erwartungen gegenüber Leistungen</li> <li>■ Abnahmehäufigkeit</li> <li>■ Preissensitivität</li> <li>■ Informationsverhalten</li> <li>■ Neu-/Wiederholungskauf</li> <li>■ Lieferantentreue</li> <li>■ Markentreue</li> </ul>
<b>Sozio-ökonomisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkommen</li> <li>■ Bildung</li> <li>■ Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatz</li> <li>■ Branche</li> <li>■ Verwenderbranche</li> <li>■ Persönlichkeits- merkmale der Buying- Center-Belegschaft</li> </ul>
<b>Nutzenbezogen (benefit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preisnutzen</li> <li>■ Qualitätsnutzen</li> <li>■ Imagenutzen</li> <li>■ Servicenutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preisnutzen</li> <li>■ Qualitätsnutzen</li> <li>■ Imagenutzen</li> <li>■ Servicenutzen</li> <li>■ Lieferzeiten</li> <li>■ Qualifizierte Beratung</li> <li>■ Vertrauensbasis</li> </ul>
<b>Allgemeine Persönlichkeits- merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lebensstil</li> <li>■ Einstellungen</li> <li>■ Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risikobereitschaft</li> <li>■ Lieferantentreue</li> <li>■ Wertvorstellungen</li> <li>■ Anforderungsprofile</li> </ul>

▲ Abb. 32 Segmentierungskriterien von Privat- und Business-to-Business-Kunden (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2002, S. 34)

Kategorie	Kriterien	Beispiele
<b>Allgemeine sozio-demografische Kriterien</b>	sozio-demografisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alter</li> <li>■ Geschlecht</li> <li>■ Familienstand</li> </ul>
	geografisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wohnort</li> <li>■ Region</li> <li>■ Land</li> </ul>
	soziale Schicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausbildung</li> <li>■ Beruf</li> <li>■ Einkommen</li> </ul>
<b>Psychografische Kriterien</b>	allgemeine Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persönlichkeit</li> <li>■ Lifestyle</li> </ul>
	produktbezogene Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Präferenzen</li> <li>■ Einstellung</li> <li>■ Motive</li> </ul>
<b>Kaufverhaltens-bezogene Kriterien</b>	Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kaufanlass</li> <li>■ Markentreue</li> <li>■ Mediennutzung</li> </ul>

▲ Abb. 33 Übersicht Marktsegmentierungskriterien (Sausen/Tomczak 2003, S. 4)

Segmentierungskriterien	Relevanz (in %)			Anwendung (in %)		
	hoch	mittel	gering	ja	geplant	nein
geografisch	62	15	23	69	8	23
Kaufverhalten	58	12	31	56	8	36
sozio-demografisch	54	15	31	54	8	38
soziale Schicht	54	12	35	42	15	42
produktbezogene psychografische Kriterien	54	19	27	52	12	36
allgemeine psychografische Kriterien	38	15	46	36	4	60

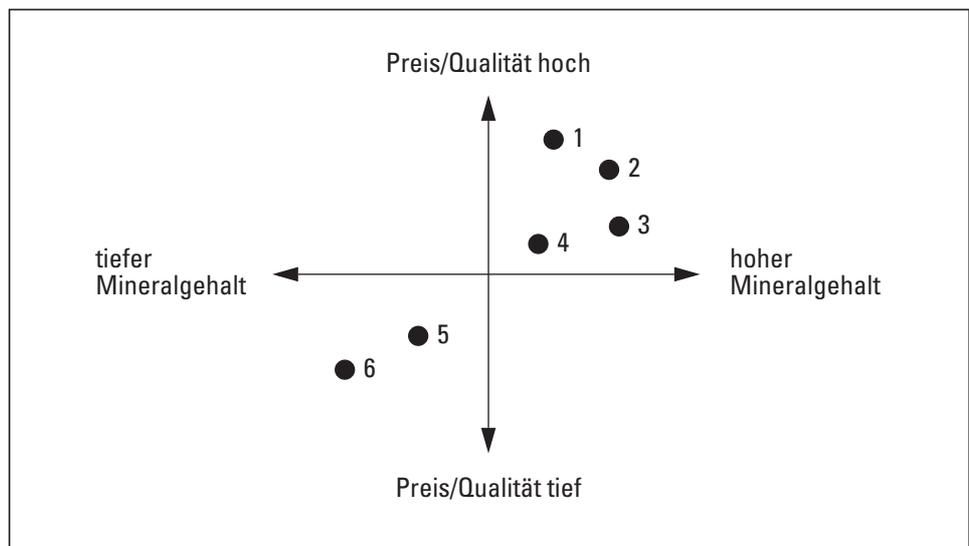
▲ Abb. 34 Relevanz und Verwendung von Marktsegmentierungskriterien für Dienstleistungen (in Anlehnung an Sausen/Tomczak 2003, S. 4f.)

Segmentierungskriterien	Relevanz (in %)			Anwendung (in %)		
	hoch	mittel	gering	ja	geplant	nein
produktbezogene psychografische Kriterien	81	6	13	79	7	14
geografisch	75	6	19	79	7	14
sozio-demografisch	69	13	19	73	7	20
Kaufverhalten	69	19	13	64	14	21
soziale Schicht	38	25	38	38	0	62
allgemeine psychografische Kriterien	38	31	31	29	14	57

▲ Abb. 35 Relevanz und Verwendung von Marktsegmentierungskriterien für Konsumgüter (in Anlehnung an Sausen/Tomczak 2003, S. 4f.)

Segmentierungskriterien	Relevanz (in %)			Anwendung (in %)		
	hoch	mittel	gering	ja	geplant	nein
Kaufverhalten	67	8	25	58	0	42
produktbezogene psychografische Kriterien	58	17	25	33	8	58
geografisch	50	17	33	58	0	42
sozio-demografisch	33	8	58	33	0	67
allgemeine psychografische Kriterien	33	8	58	8	17	75
soziale Schicht	25	8	67	25	0	75

▲ Abb. 36 Relevanz und Verwendung von Marktsegmentierungskriterien für Handel und Distribution (in Anlehnung an Sausen/Tomczak 2003, S. 4f.)



▲ Abb. 37 Positionierungsmöglichkeiten

Lebens- jahre Kalender- jahr	0–29 (in %)	30–49 (in %)	50 und mehr (in %)	Total in 1000
1970	46	27	27	6 095
1990	39	30	31	6 751
2000	36	31	33	7 204
2001	35	31	34	7 261
2002	35	31	34	7 321
2010	35	28	37	7 440
2020	34	26	40	7 550

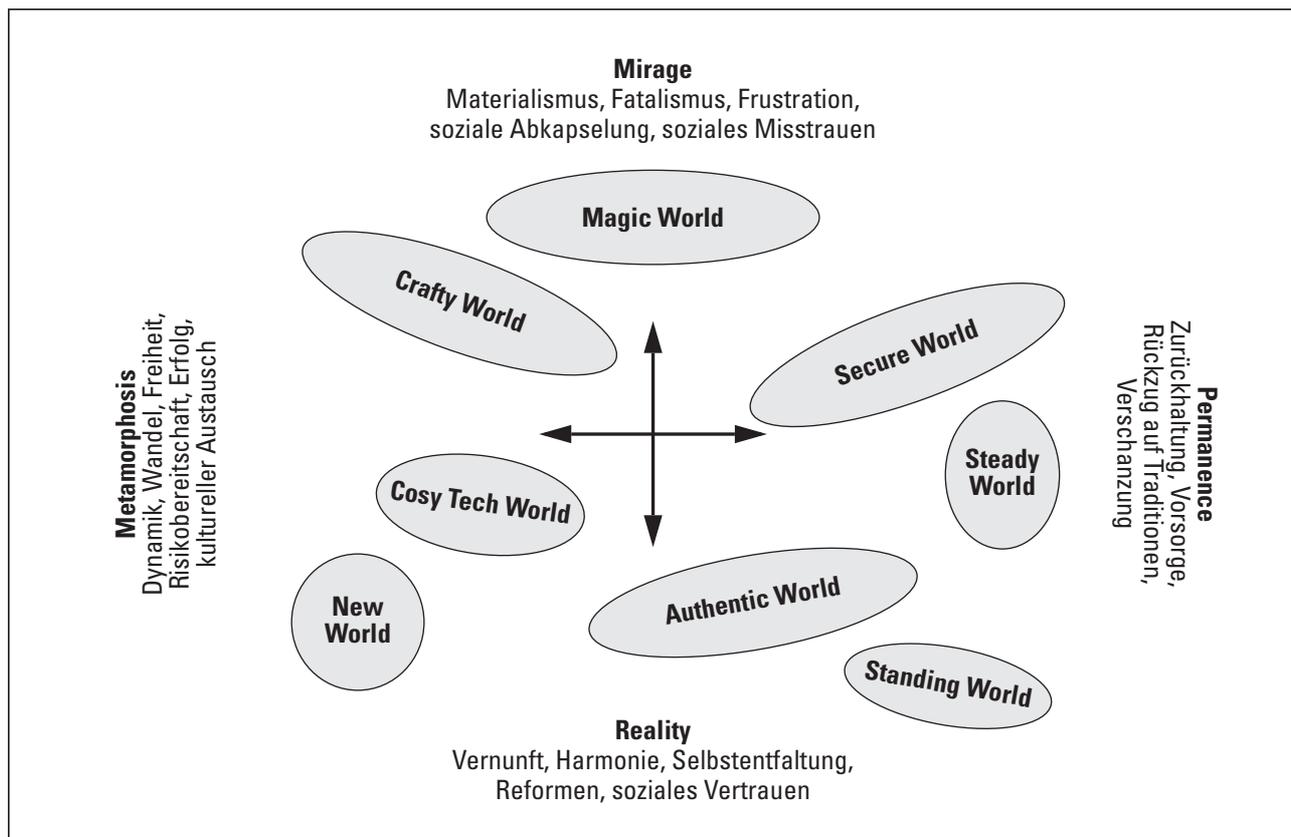
▲ Abb. 38 Bevölkerungsübersicht der Schweiz (Detailhandel Schweiz 2003, S. 19)

Merkmale	Alle Haus- halte	Altersklassen der Referenzpersonen (in Lebensjahren)				
		15–29	30–39	40–49	50–59	60 plus
%-Verteilung der Haushalte	100,00	6,81	23,57	23,10	17,60	28,92
Personen pro Haushalt	2,47	2,01	2,92	3,21	2,34	1,69
Monatliches Einkommen pro Haushalt (Mittelwert)	8 797	7 241	9 083	10 488	10 523	6 530
Einkommen aus Arbeit (in %)	71,67	87,80	87,78	86,39	80,50	21,65
■ unselbstständige Arbeit	62,93		78,98	75,34	69,16	16,69
■ selbstständige Arbeit	8,74		8,80	11,05	11,34	4,96
Einkommen aus Vermietung und Vermögenseinkommen (in %)	5,54	0,59	1,26	2,23	7,19	14,32
Transfereinkommen (in %)	22,79	11,61	10,96	11,38	12,31	64,03
■ Sozialleistungen	16,63	3,69	4,18	4,92	7,16	58,40
■ übrige Transfereinkommen	6,16	7,92	6,78	6,46	5,15	5,63

▲ Abb. 39 Privathaushalte und Einkommensverhältnisse in der Schweiz nach Altersklassen 2001 (Bundesamt für Statistik 2003)

Struktur der Konsumausgaben	Alle Haushalte	Altersklassen (in Lebensjahren)				
		15–29	30–39	40–49	50–59	60 plus
Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke	13,29	10,24	12,29	13,70	13,84	14,12
alkoholische Getränke und Tabakwaren	2,02	1,74	1,72	2,08	2,29	–
Bekleidung/Schuhe	5,21	4,60	5,67	5,67	5,35	4,21
Wohnen und Energie	27,94	31,08	29,24	27,23	26,24	28,03
Wohnungseinrichtung/ laufende Haushaltsführung	5,00	4,88	5,53	5,19	4,08	5,02
Gesundheitspflege	7,17		4,66	6,05	6,23	12,76
Verkehr	11,55	13,06	12,67	11,40	13,13	8,94
Nachrichtenübermittlung	2,79	4,08	2,93	2,98	2,84	2,11
Unterhaltung/Erholung/Kultur	10,43	11,49	10,29	11,11	10,96	9,16
Schul-/Ausbildungsgebühren	0,58		0,53	0,90	0,72	–
Gast-/Beherbergungsstätten	10,27	11,59	10,03	10,05	10,86	10,03
andere Waren/Dienstleistungen	3,72	3,16	4,47	3,63	3,47	3,42

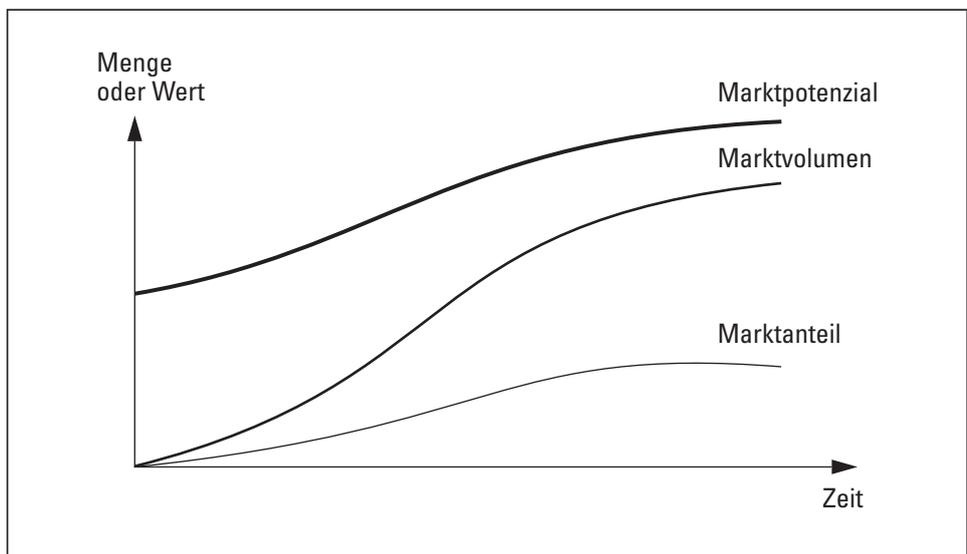
▲ Abb. 40 Konsumausgaben nach Altersklassen 2001 in % (Bundesamt für Statistik 2003, S. 30)



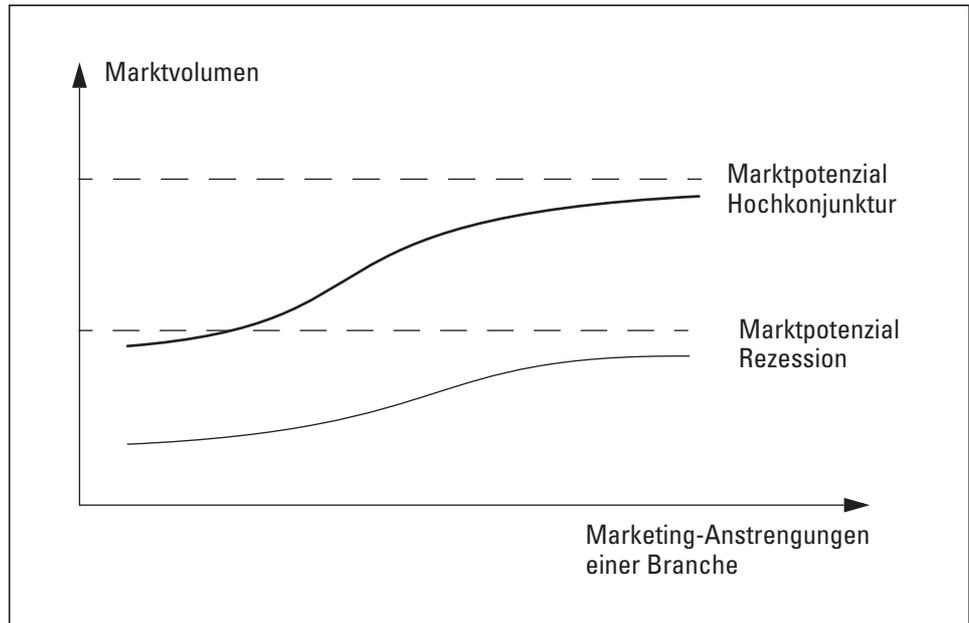
▲ Abb. 41 Landkarte mit acht Euro-Socio-Styles (GfK Lebensstilforschung 2002, S. 5)

<b>Kundenmerkmale</b> <b>Messung der Merkmale</b>	<b>Generelle Merkmale</b> (produkt-/situations-unabhängig)	<b>Produktspezifische Merkmale</b> (produkt- und/oder situationsbezogene Kundenmerkmale)
<b>direkt beobachtbar bzw. messbar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ geografische Merkmale (z. B. Ort, Region, Stadt/Land)</li> <li>■ demografische Merkmale (z. B. Alter, Familienstand, Geschlecht, Haushaltsgrösse)</li> <li>■ sozio-ökonomische Merkmale (z. B. Einkommen, Beruf, Bildung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verwendungshäufigkeit</li> <li>■ Kaufvolumen</li> <li>■ Markentreue</li> <li>■ Lieferantentreue</li> <li>■ Innovationsneigung</li> <li>■ Verwendungssituation</li> </ul>
<b>nur indirekt (abgeleitet) messbar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Risikoneigung, Werte, Einstellungen)</li> <li>■ Lifestyle (activities, interests, opinions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kaufmotive</li> <li>■ Käuferwartungen</li> <li>■ Einstellungen</li> <li>■ wahrgenommene Nutzenstiftung</li> <li>■ Kaufabsichten</li> <li>■ Präferenzen</li> <li>■ Elastizität</li> </ul>

▲ Abb. 42 Segmentierungskriterien (Reutterer 2002, S. 277)



▲ Abb. 43 Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil



▲ Abb. 44 Zusammenhang zwischen Marketing-Anstrengungen und Marktvolumen

Reiseveranstalter	Marktanteil	
	nach Umsatz	nach Teilnehmerzahl
A	29,8	27,1
B	15,6	15,2
C	14,8	11,6
D	5,6	7,4

▲ Abb. 45 Marktanteile der vier grössten Reiseveranstalter (Becker 2001, S. 66)

Ausgangsdaten	
■ Anzahl der die Marke X führenden Geschäfte	30 000
■ Anzahl der (die entsprechende Warengruppe) führenden Geschäfte	60 000
■ Umsatz der (die Marke X) führenden Geschäfte	650 Mio. Fr.
■ Umsatz der (die entsprechende Warengruppe) führenden Geschäfte	1000 Mio. Fr.
Lösung	
■ Numerische Distribution	$= \frac{30\,000}{60\,000} \cdot 100 = 50\%$
■ Gewichtete Distribution	$= \frac{650}{1000} \cdot 100 = 65\%$

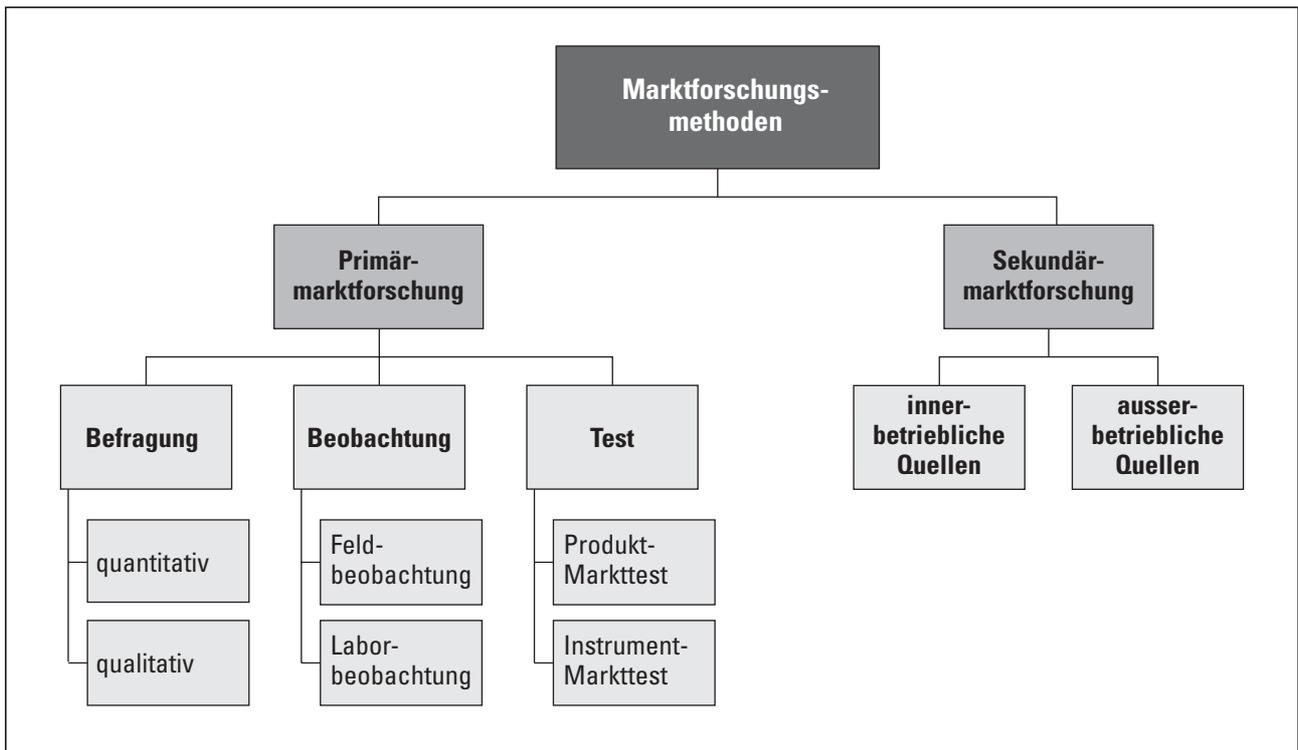
▲ Abb. 46 Ermittlung numerischer und gewichteter Distribution für die Marke X in % (Becker 2001, S. 68)

Markterfolg		Perioden		Januar/ Februar	März/April	Mai/Juni	Juli/ August	September/ Oktober	November/ Dezember
		Marke A	Marke B	Marke C	Marke D	Marke E			
Distribution numerisch/ gewichtet in %	Marke A	49/81	49/77	56/85	53/84	53/84	57/88		
	Marke B	86/98	83/97	83/97	85/97	89/99	88/98		
	Marke C	20/44	21/44	19/46	17/49	18/47	17/46		
	Marke D	11/46	11/44	11/46	11/50	12/46	13/52		
	Marke E	5/24	5/28	5/20	5/19	8/32	8/36		
Marktanteil in %	Marke A	26	29	25	29	28	30		
	Marke B	49	46	50	43	45	44		
	Marke C	12	12	12	13	13	10		
	Marke D	5	5	4	9	6	6		
	Marke E	2	2	1	1	2	2		

▲ Abb. 47 Beispiel für die Beziehung zwischen Distributions- und Marktanteilsentwicklung bei fünf Hauptmarken (Becker 2001, S. 68)

Aufgabe/Funktion	Interpretation
<b>Frühwarnung</b>	frühzeitiges Erkennen von Risiken und Gefahren und entsprechende Reaktion
<b>Innovation</b>	Aufspüren und Antizipieren von Chancen und Entwicklungen
<b>Entscheidungsfindung</b>	Unterstützung der Unternehmensführung im willensbildenden Prozess auf allen Stufen
<b>Unsicherheitsreduktion</b>	Präzisierung und Objektivierung von Sachverhalten bzw. Verringerung der Unsicherheit und damit Hilfe bei der Auswahl von Handlungsentscheidungen
<b>Strukturierung</b>	Förderung des Verständnisses der Zielvorgabe und der Lernprozesse im Unternehmen – systematische Vorgehensweise
<b>Selektion</b>	Auswahl der für das Unternehmen relevanten Informationen

▲ Abb. 48 Aufgaben und Funktionen der Marktforschung (nach Meffert 2000a, S. 96)



▲ Abb. 49 Überblick über die Marktforschungsmethoden

Quellen	Beispiele
<b>Innerbetriebliche Quellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Absatzstatistiken</li> <li>■ Produktionsstatistiken</li> <li>■ Planungsunterlagen aus verschiedenen Abteilungen</li> <li>■ Informationen des Rechnungswesens</li> <li>■ Rapporte über Kundenbesuche, Messebesuche usw.</li> <li>■ bereits erstellte Marktforschungsunterlagen</li> </ul>
<b>Ausserbetriebliche Quellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veröffentlichungen und Auskünfte staatlicher und halbstaatlicher Institutionen (statistische Ämter, Seco, Nationalbank, Planungsämter auf verschiedenen Ebenen, Volkswirtschafts-Departement, Alkoholverwaltung, Steuerverwaltung usw.)</li> <li>■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Verbänden (Wirtschaftsverbände, Konsumentenverbände, Gewerkschaften)</li> <li>■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Marktforschungsinstituten</li> <li>■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Banken</li> <li>■ Veröffentlichungen und Auskünfte der Osec Business Network Switzerland</li> <li>■ Fachzeitschriften</li> <li>■ Forschungsberichte, Dissertationen</li> <li>■ Tagespresse</li> <li>■ Preislisten und Werbematerial der Konkurrenz</li> <li>■ Messen und Ausstellungen, Messekataloge, Auskünfte der Organisatoren und von Ausstellern zur Verfügung gestelltes Informationsmaterial usw.</li> </ul>

▲ Abb. 50 Wichtigste Datenquellen (nach Kühn/Fankhauser 1996, S. 49)

Formen Kriterien	Quantitative Befragung			Qualitative Befragung	
	schriftlich	telefonisch	persönlich	Gruppen- gespräche	Einzel- gespräche
<b>Anforderungen an die Qualifikation der Befrager (QB)</b>	keine	beschränkte QB	mittlere QB	hohe bis sehr hohe QB (Qualifikation als Fachexperte oder Sozialwissenschaftler)	
<b>Interviewereinfluss (IE); Einfluss durch Dritte (DE); Kontrollmöglichkeiten (KM)</b>	unkontrollierbarer DE; keine KM	beschränkter IE; sehr gute KM	mittlerer bis hoher IE; mittlere KM	sehr hoher IE; schlechte bis gute KM in Abhängigkeit von Datenerfassung (Video, Tonband, Handprotokoll)	
<b>Einschränkungen in der Fragestellung (FS) und Interviewlänge (IL)</b>	nur einfache geschlossene FS; beschränkte IL	vorzugsweise geschlossene FS; kein Zeigematerial; beschränkte IL	an sich alle FS möglich; geschlossene FS dominieren; längere IL («in home»)	Offene, nicht vorstrukturierte oder z.T. vorstrukturierte FS; beschränkte Zahl geschlossener FS (insbesondere Beurteilungsskalen) möglich	
<b>Möglichkeiten zur Sicherung der Repräsentanz der Stichprobe (RS)</b>	beschränkte RS (Rücklaufproblematik)	gute bis sehr gute RS möglich; gewisse Gruppen schwer erreichbar (Randgruppen, Jugendliche, Männer)		Keine RS angestrebt; RS unmöglich	keine RS angestrebt, aber an sich möglich
<b>«Normale» Stichprobengröße</b>	mittlere bis grössere Stichproben sind üblich			einige wenige Gruppen	kleine Stichproben dominieren
<b>Kosten pro Befragung</b>	eher gering	mittel	mittel (Strassenbefragung) bis hoch («in home»)	hoch bis sehr hoch	sehr hoch

▲ Abb. 51 Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsformen (nach Kühn/Fankhauser 1996, S. 78)

■ Umsatz/Monat der Kontrollgruppe vor Test:	50 Einheiten
■ Umsatz/Monat der Kontrollgruppe nach Test:	55 Einheiten
■ Umsatz/Monat der Experimentalgruppe vor Test:	40 Einheiten
■ Umsatz/Monat der Experimentalgruppe nach Test:	50 Einheiten
Die Wirkung des experimentellen Faktors berechnet sich wie folgt:	
■ $50 - 40 - (55 - 50) = 5$ Einheiten	

▲ Abb. 52 Einfluss einer neuen Verpackung auf das Kaufverhalten: Testresultat

Geforderte Sicherheit		Geforderte Genauigkeit	Geschätzte Anteilsrelation		Stichprobenumfang
t	in %	e	p	q	n
2	95,5	5	50	50	400
3	95,5	5	50	50	900
3,29	99,99	5	50	50	1 082
2	95,5	10	50	50	100
2	95,5	5	50	50	400
2	95,5	3	50	50	1 111
2	95,5	1	50	50	10 000
2	95,5	5	50	50	400
2	95,5	5	60	40	384
2	95,5	5	70	30	336
2	95,5	5	80	20	256

▲ Abb. 53 Einfluss von t, e und p/q auf die Stichprobe (Kühn/Fankhauser 1996, S. 130)

Verfahren	Grundgedanken bzw. Ziel des Verfahrens	Beispiel für den Verfahrenseinsatz	Exemplarische Anwendungsmöglichkeiten
<b>Faktorenanalyse</b>	Analyse wechselseitiger Beziehungen zwischen Variablen; Verdichtung der Variablen zu Faktoren (auf der Grundlage von Korrelationen).	Im Rahmen einer Image-Analyse von Haushaltsreinigern werden verschiedene Beurteilungsgesichtspunkte zu Faktoren komprimiert. Der Faktor Reinigungskraft ergibt sich z.B. aus den Items: reinigt kraftvoll, löst Fett restlos usw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung von Beurteilungsdimensionen für die Produktpositionierung</li> <li>■ Ermittlung kaufentscheidungsrelevanter Faktoren (z. B. im Rahmen einer Marktsegmentierung)</li> <li>■ Image-Analyse</li> </ul>
<b>Cluster-Analyse</b>	Typisierung von Untersuchungsobjekten (z. B. Personen) anhand ihrer Ähnlichkeiten bezüglich bestimmter Merkmale.	Auf der Grundlage mehrerer durch die Befragung gewonnener Einstellungen werden Hausfrauentypen gebildet: z. B. die konservative Hausfrau, die Hobby-Köchin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abgrenzung und Beschreibung von Marktsegmenten</li> <li>■ Typisierung von Zielgruppen, die über bestimmte Medien erreichbar sind (z. B. Typologien von Zeitschriften-Leser/innen)</li> </ul>
<b>nichtmetrische Multidimensionale Skalierung (MDS)</b>	Auf der Grundlage von Ähnlichkeits- bzw. Präferenzurteilen über verschiedene Objekte werden diese in einem möglichst niedrig dimensionierten Beurteilungszeitraum dargestellt.	Im Anschluss an eine Verbraucherbefragung über verschiedene Biermarken ergeben sich die Dimensionen hell/dunkel sowie Qualität und Preisklasse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktpositionierung (inkl. Idealprodukt und Marktnischen-Diagnose)</li> <li>■ Abgrenzung relevanter Märkte</li> <li>■ Werbeerfolgskontrollen anhand veränderter Imagepositionen</li> </ul>
<b>Diskriminanzanalyse</b>	Eine nominalskalierte abhängige Variable wird durch zwei oder mehrere unabhängige Variablen erklärt.	Die Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen von Pkw-Fahrer/innen wird durch eine Kombination unabhängiger Merkmale (z. B. Alter, Einkommen) erklärt bzw. vorhergesagt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikation von Zielgruppen bzw. Marktsegmenten aufgrund externer Merkmale</li> <li>■ Ermittlung trennscharfer Kriterien, z. B. für Produktpositionierung und selektive absatzpolitische Massnahmen</li> </ul>
<b>mehrfaktorielle Varianzanalyse</b>	Eine metrische Variable wird in ihrer Abhängigkeit von mindestens zwei nominalskalierten Variablen untersucht.	Beim Entwurf einer Werbeanzeige wird überprüft, welche Kombination verschiedener Bildentwürfe und Werbeslogans am günstigsten ist (z. B. gemessen an der Betrachtungsdauer durch Testpersonen).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wirkungsanalysen verschiedener Marketing-Massnahmen im Rahmen experimenteller Ansätze</li> <li>■ Ermittlung von Verhaltensunterschieden zwischen verschiedenen Segmenten bzw. Zielgruppen</li> </ul>

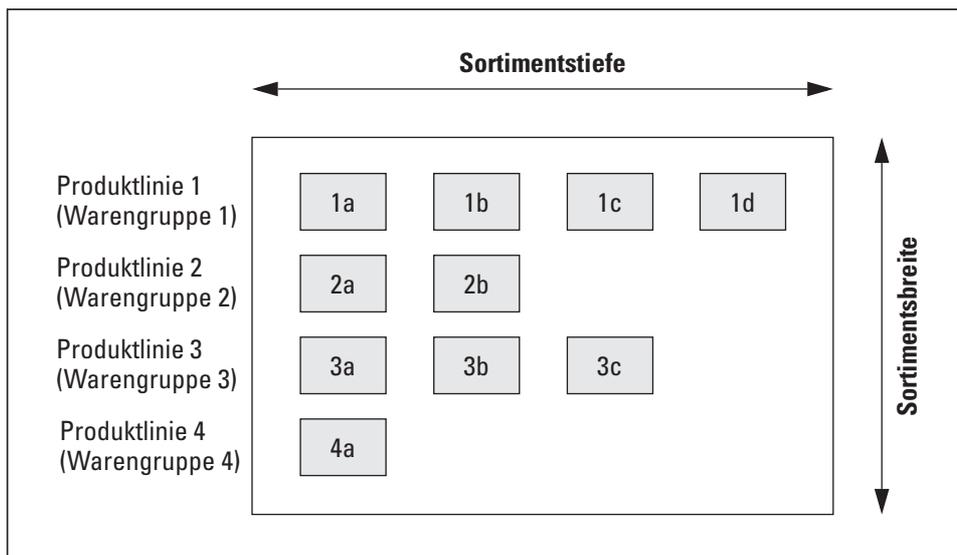
▲ Abb. 54 Charakteristik ausgewählter multivariater Verfahren (Becker 1993, S. 438)



▲ Abb. 55 Problemlösungsprozess der Marktforschung

Kriterium	Ausprägungen
<b>Verwendungszweck</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konsumgüter</li> <li>■ Produktionsgüter (Investitionsgüter)</li> </ul>
<b>Verwendungsdauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbrauchsgüter</li> <li>■ Gebrauchsgüter</li> </ul>
<b>Erklärungsbedürftigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nicht erklärungsbedürftige Güter</li> <li>■ erklärungsbedürftige Güter</li> </ul>
<b>Lagerfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ lagerfähig</li> <li>■ beschränkt lagerfähig</li> <li>■ nicht lagerfähig</li> </ul>
<b>Zahl der Bedarfsträger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Massengüter</li> <li>■ Individualgüter</li> </ul>
<b>Art der Bedürfnisbefriedigung</b>	zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Haushaltgüter</li> <li>■ Freizeitgüter</li> <li>■ Lebensmittel</li> </ul>
<b>Einkaufsgewohnheiten</b>	zum Beispiel in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Art des Einkaufsgeschäfts</li> <li>■ Anzahl Einkäufe pro Zeitperiode</li> <li>■ Zeitpunkt des Einkaufs</li> </ul>
<b>Neuheitsgrad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ neue Produkte</li> <li>■ modifizierte alte Produkte</li> <li>■ alte Produkte</li> </ul>
<b>Bekanntheitsgrad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ anonyme Produkte</li> <li>■ markierte Produkte</li> <li>■ Markenprodukte</li> </ul>

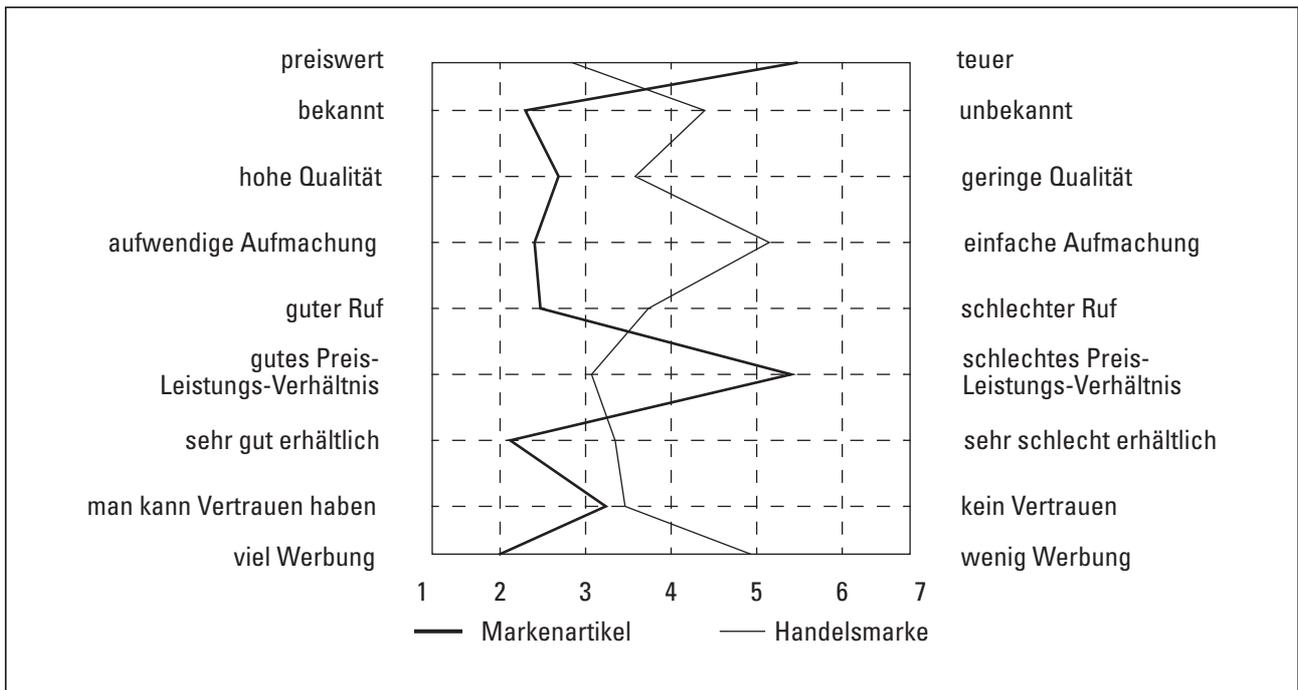
▲ Abb. 56 Produktmerkmale



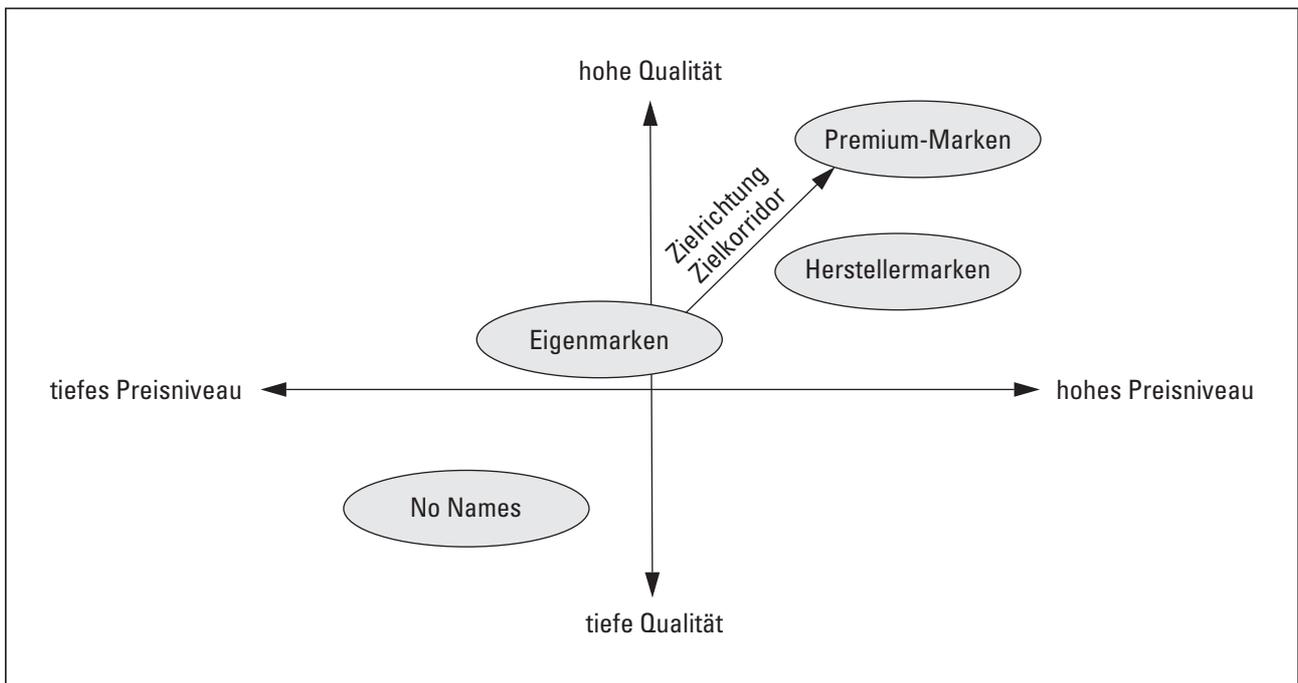
▲ Abb. 57 Sortimentbreite und -tiefe

Rang	Gesellschaft	Hauptsitz	Umsatz 2002 in Mio. USD	Marktanteil
1	Teva	Israel	2 403	8,5%
2	Novartis (Generika)	Schweiz	1 932	6,8%
3	Mylan	USA	1 211	4,3%
4	Alpharma	USA	1 181	4,2%
5	Watson	USA	1 167	4,1%
6	Ivax	USA	1 142	4,0%
7	Merck KGaA (Generika)	Deutschland	1 138	4,0%
8	Barr	USA	1 134	4,0%
9	Hexal	Deutschland	940	3,3%
10	Ratiopharm	Deutschland	931	3,3%
<b>Total aller 10 Gesellschaften</b>			<b>13 179</b>	<b>46,4%</b>
1 Für Novartis und Merck stellen Generika nicht das Hauptgeschäftsfeld dar.				

▲ Abb. 58 Weltweit führende Generikahersteller (Correia 2004, S. 54)



▲ Abb. 59 Handelsmarken vs. Herstellermarken im Polaritätenprofil aus Kundensicht (Peters 1999, S. 29)



▲ Abb. 60 Typologien von Marken

Unternehmen	Marke	Land	Missverständnis
Audi Citroën	A3, A4 Evasion	D GB	Autobahnnummern Steuerflucht
Daihatsu Fiat Fiat	Dash Regata Ritmo	D S GB	Waschmittel «streitsüchtige» Frau Verhütungsmethode
GM Lada, Chevrolet	Randan Nova	J E	Idiot «funktioniert nicht»
Mitsubishi Opel	Pajero Corsa	E GB	«Wichser» «ungehobelt», «rauh»
Toyota Toyota	MR2 Starlet	FR USA	merdeaux – «Scheisser» «Filmsternchen»
VW VW VW	Corrado Jetta Sharan	I I GB	«Konrad» «wegwerfen» Soap-Opera-Flittchen

▲ Abb. 61 Namentest-Ergebnisse für Automobil-Modellmarken (nach Kamenz 2001, S. 98)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ klare Profilierung eines Produkts</li> <li>■ Konzentration auf eine definierte Zielgruppe</li> <li>■ spezifische Positionierung</li> <li>■ gute Möglichkeiten, den Innovationscharakter eines neuen Produkts darzustellen</li> <li>■ Profilierungs- und Positionierungsfreiheit im Produktlebenszyklus (Relaunch-Massnahmen)</li> <li>■ Vermeidung eines Badwill-Transfer-Effekts bei Misserfolg des Produkts auf andere Produkte des Unternehmens</li> <li>■ gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente</li> <li>■ spezifische Markendifferenzierung durch optimale Abstimmung von Bedürfnisprofilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ein Produkt trägt den gesamten Markenaufwand (Markenbudget)</li> <li>■ Voraussetzung ist ein tragfähiges Marktvolumen (-potenzial)</li> <li>■ langsamer Aufbau einer Markenpersönlichkeit (Brand Identity)</li> <li>■ bei immer kürzeren Produktlebenszyklen Gefahr, dass der Break-even-Point nicht erreicht wird</li> <li>■ Strukturwandel von Märkten kann die Überlebensfähigkeit produktspezifischer Marken gefährden</li> <li>■ Probleme, geeignete und schutzfähige Markennamen zu finden</li> </ul>

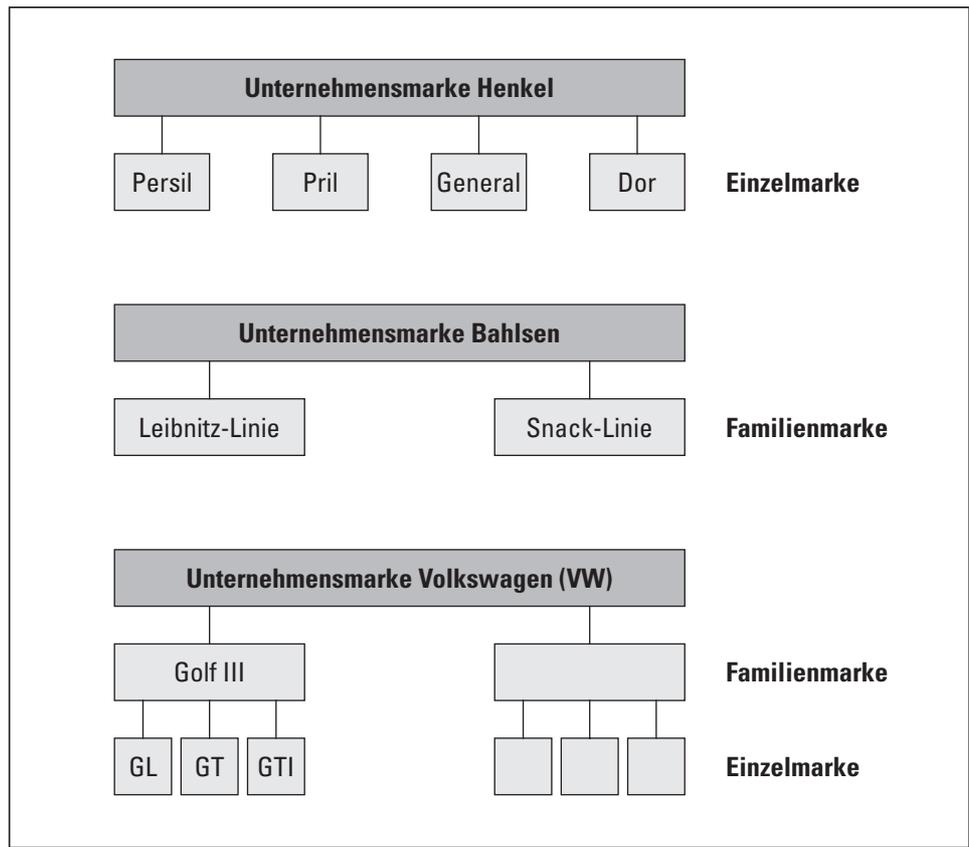
▲ Abb. 62 Vor- und Nachteile der Einzelmarke (Becker 2001, S. 196; Meffert 2002, S. 141)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ spezifische Profilierungsmöglichkeit</li> <li>■ mehrere Produkte tragen den erforderlichen Markenaufwand (Markenbudget)</li> <li>■ neue Produkte partizipieren am Goodwill der Familienmarke (Starthilfe)</li> <li>■ spezielle Nutzenphilosophie bewirkt gute Ausschöpfungsmöglichkeiten von (neuen) Teilmärkten (Satellitenstrategie)</li> <li>■ jedes neue «philosophiegerechte» Produkt stärkt das Markenimage (Markenkompetenz)</li> <li>■ Ermöglichung eigenständiger «strategischer Geschäftsfelder» (Organisationseinheiten mit eigenen strategischen Erfolgsfaktoren)</li> <li>■ Verringerung des Floprisikos</li> <li>■ Verjüngung des Images der Muttermarke</li> <li>■ gegenseitige Stärkung der Marken durch bessere Positionsabsicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markenkern der Ausgangsmarke begrenzt Innovationsmöglichkeiten</li> <li>■ Gefahr der Markenüberdehnung bzw. -verwässerung durch nicht philosophie-adäquate Neuprodukte («rubber effect»)</li> <li>■ bei der Profilierung einzelner Produkte muss Rücksicht auf die Basispositionierung genommen werden</li> <li>■ wettbewerbsbedingte Restrukturierungsmassnahmen (Relaunch) sind begrenzt (insbesondere gegenüber starken Einzelmarken)</li> <li>■ nur einsetzbar, wo die Abnehmer Angebotssysteme mit entsprechenden Nutzenklammern akzeptieren</li> <li>■ Gefahr, wenn der Handel solche Familienmarkensysteme nicht voll aufnimmt (bzw. nicht als System präsentiert)</li> <li>■ höherer Abstimmungsbedarf zwischen den Einzelmarken der Markenfamilie</li> </ul>

▲ Abb. 63 Vor- und Nachteile der Familienmarke (Becker 2001, S. 199; Meffert 2002, S. 147)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ alle Produkte tragen den Markenaufwand (Markenbudget) gemeinsam</li> <li>■ relativ leichte Einführung neuer Produkte</li> <li>■ neue Produkte partizipieren am Goodwill der Dachmarke (Starthilfe)</li> <li>■ das Unternehmen kann sich auch in kleinen Teilmärkten engagieren</li> <li>■ kurze Produktlebenszyklen bei einzelnen Produkten gefährden nicht die gesamte Ökonomie der Marke</li> <li>■ keine aufwendige Suche nach neuen schutzfähigen Marken</li> <li>■ Ansprache neuer Zielgruppen durch Marktausweitung</li> <li>■ Verringerung des Floprisikos</li> <li>■ schnellere Akzeptanz im Handel und bei den Konsumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ klare Positionierung eines ganzen Programms unter einer Marke ist erschwert (nur «runde» Profilierung)</li> <li>■ Konzentration auf einzelne Zielgruppen im Prinzip nicht möglich</li> <li>■ allgemeine, eher unspezifische Positionierung</li> <li>■ keine Rücksichtnahme auf Besonderheiten der Profilierung einzelner Programmteile möglich (auch bei Relaunch-Aktivitäten)</li> <li>■ Innovationen können nicht spezifisch profiliert werden</li> <li>■ im Falle des Scheiterns eines Produkts ergeben sich Badwill-Transfer-Effekte auf die Marke und alle ihre Produkte</li> <li>■ höherer Koordinationsaufwand innerhalb der Dachmarke</li> <li>■ Gefahr von Substitutionsbeziehungen</li> </ul>

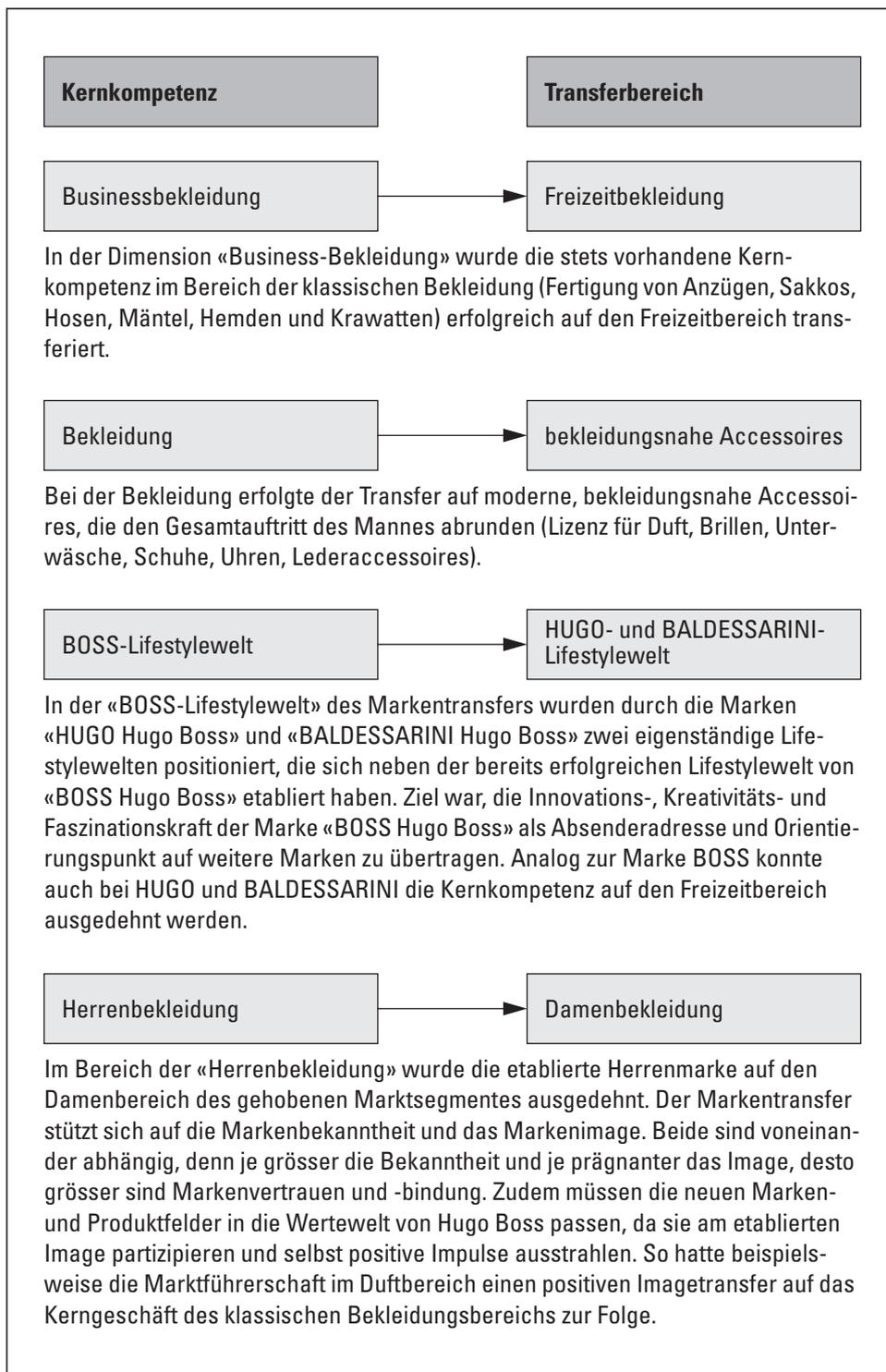
▲ Abb. 64 Vor- und Nachteile der Dachmarke (Becker 2001, S. 198; Meffert 2002, S. 147)



▲ Abb. 65 Kombination von Einzel-, Familien- und Dachmarke (Becker 2001, S. 200ff.)

Produkt- linien Marken	bestehend	neu
bestehend	<p><b>Linienausweitung (Line Extension)</b></p> <p>Duschdas Abendsonne granini Guten Morgen Langnese Sommer-Spezialitäten Ritter Sport Trüffel-Sorten</p>	<p><b>Markentransfer (Brand Extension)</b></p> <p>Nivea Deo</p>
neu	<p><b>Parallelmarken-Einführung (Multi Branding)</b></p> <p>verschiedene Waschmittel- marken eines Waschmittel- herstellers</p>	<p><b>Entwicklung neuer Marken und Linien</b></p> <p>Terra Biologica (Biowein) Müller Crema Joghurtschnee</p>

▲ Abb. 66 Strategische Optionen der Markenarchitektur (in Anlehnung an Kotler/Bliemel 2001, S. 760)



▲ Abb. 67 Dimensionen des Markentransfers der Marke Hugo Boss (Sälzer 2002, S. 38)

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ schnellerer Marktzugang</li> <li>■ geringere Kosten</li> <li>■ Zeitvorteile</li> <li>■ erleichterter Zugang in neue Produktbereiche aufgrund des Marken-Goodwills</li> <li>■ Erleichterung der Markenumpositionierung</li> <li>■ Wegfall des Namenfindungsprozesses</li> <li>■ höhere Nachfrageakzeptanz</li> <li>■ Intensivierung von Verbundeffekten</li> <li>■ positive Rückwirkungen auf die Muttermarke</li> <li>■ Reduzierung des Floprisikos</li> <li>■ Umgehung von Werbebeschränkungen</li> <li>■ erleichterter Zugang zum Handel</li> <li>■ Entkoppelung von Marken- und Produktlebenszyklus</li> <li>■ Möglichkeit des Einstiegs in höhere Produktkategorien (z. B. von Hand- zu Gesichtspflege)</li> <li>■ einfacherer Kaufentscheid für Kunden aufgrund positiver Erfahrungen und Assoziationen mit der Ursprungsmarke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unsicherheit der Erfolgswirkung</li> <li>■ Imagebeeinträchtigung der Muttermarke</li> <li>■ Erschwernis zielgruppenspezifischer Positionierung</li> <li>■ Verwässerung des traditionellen/ursprünglichen Markenbildes</li> <li>■ Einengung von Neuproduktepositionierungen</li> <li>■ verstärkter Koordinationsbedarf</li> <li>■ allgemeine Erschwernis der Distribution</li> <li>■ Kannibalisierungseffekte</li> <li>■ Profilverlust</li> <li>■ Glaubwürdigkeitsverlust durch zu viele Brand Extensions</li> </ul>

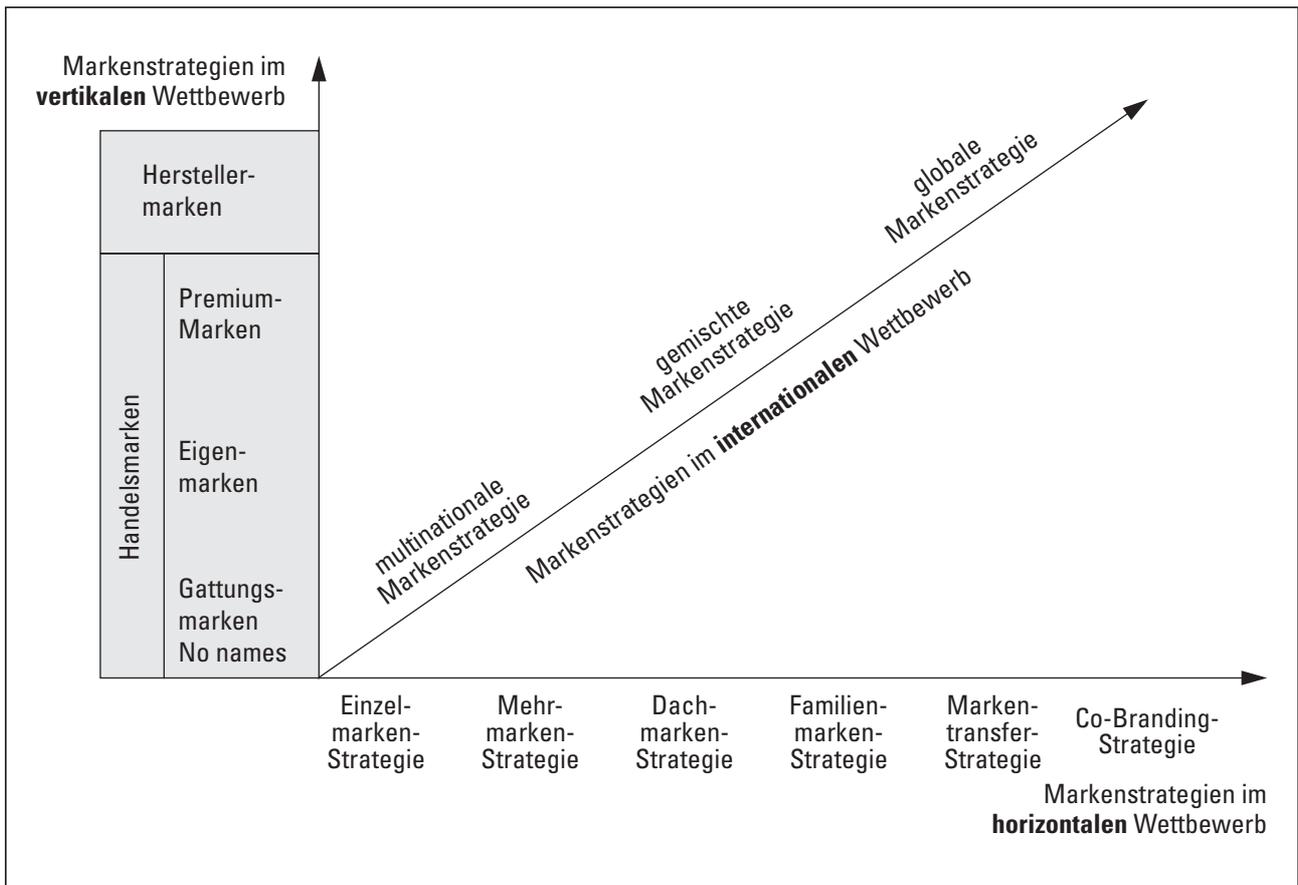
▲ Abb. 68 Chancen und Risiken des Brand Stretchings (in Anlehnung an Sattler, 2001 S. 148)

Co-Brand-Partner	Kartenherausgeber	Kunden/Karteninhaber
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ höhere Kundenloyalität</li> <li>■ neues Kundenpotenzial</li> <li>■ erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber der Marke</li> <li>■ Daten über Kaufmuster der Kunden</li> <li>■ Möglichkeiten des Cross Sellings</li> <li>■ Wettbewerbsvorteile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ geringe Marketing- und Akquisitionskosten für Neukunden</li> <li>■ Karten- und Volumenwachstum</li> <li>■ grössere Loyalität der Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusatznutzen wie Rabatte, spezieller Service, Aufmerksamkeit, Mehrnutzen innerhalb einer Karte</li> </ul>

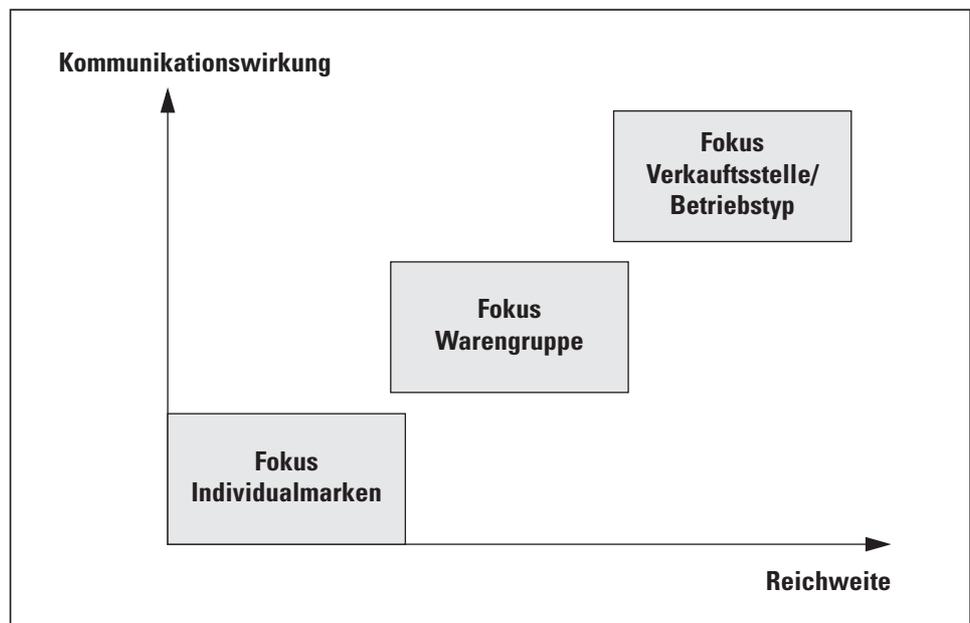
▲ Abb. 69 Nutzen des Co-Brandings (Homburg/Krohmer 2003, S. 522ff; Esch 2004, S. 354ff.)

<b>Strategietyp</b> <b>Aspekte</b>	<b>Markentransfer-Strategie</b>	<b>Co-Branding</b>
<b>Merkmal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übertragung positiver Imagekomponenten von einer etablierten Marke auf ein Transferprodukt einer neuen Produktkategorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gemeinsamer Auftritt von selbstständigen Marken im kooperativen Verbund</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Besetzung strategischer Geschäftsfelder</li> <li>■ Gewinnung neuer Zielgruppen in neuen Märkten</li> <li>■ Senkung der Markteintrittsbarrieren</li> <li>■ Abschwächung bzw. Antizipation von Werbebeschränkungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermeidung hoher Anfangsinvestitionen für Neumarken</li> <li>■ schnell hohe Bekanntheit</li> <li>■ Vertrauensbonus</li> <li>■ gegenseitiger Imagetransfer</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markenerosion durch zu viele oder zu schnell aufeinander folgende Markentransfers</li> <li>■ Verlust der Markenidentität durch Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen</li> <li>■ negative Ausstrahlungseffekte bei geringer Imageaffinität zwischen Haupt- und Transfermarke</li> <li>■ wachsender Koordinationsaufwand durch horizontale Abstimmung in der Markenführung von Hauptmarke und Transferprodukten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ fehlende Positionierungsfreiräume</li> <li>■ hoher Kapitalbedarf</li> <li>■ diffuse Markenidentität</li> <li>■ Gefahr negativer Imagetransfers</li> </ul>
<b>Zentrale Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sicherstellung eines starken imagemässigen Zusammenhangs von Haupt- und Transfermarke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fit zwischen beteiligten Marken sowie eindeutiger Leistungsbezug der Co-Brands</li> </ul>

▲ Abb. 70 Merkmale der Markentransfer-Strategie und des Co-Brandings (Meffert 2002, S. 153)



▲ Abb. 71 Abgrenzung von Markenstrategien im Wettbewerb (Meffert 2003, S. 136)



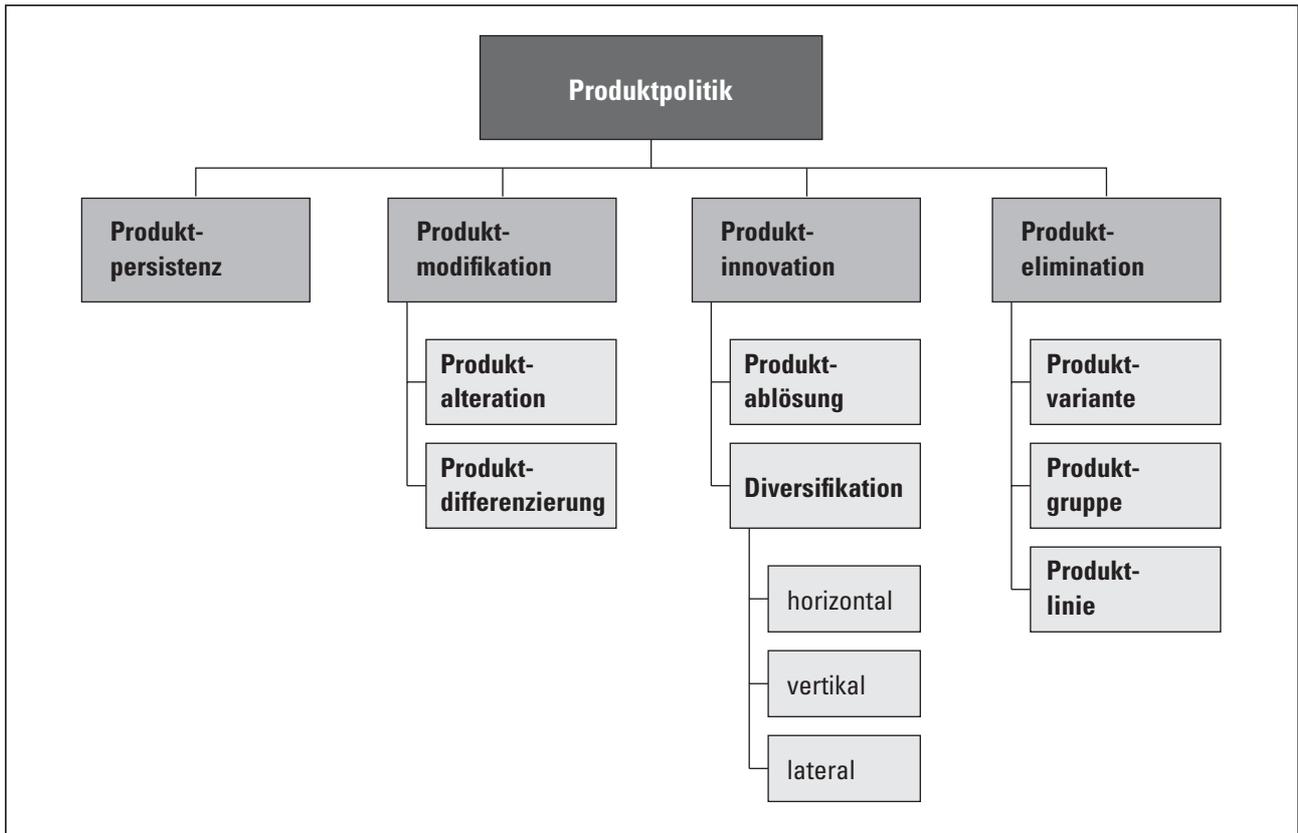
▲ Abb. 72 Gestaltungsformen des Markenmanagements im Handel (Rudolph 2002, S. 22)

Art des Store Brandings Merkmale	Produktbasiertes Store Branding	Servicebasiertes Store Branding	Preisbasiertes Store Branding
<b>Markenstrategie/ Geschäftsmodell</b>	Content Retailer/ Produktführer	Channel Retailer/ Problemlöser	Discount Retailer/ Kostenführer
<b>Markenversprechen, Markenkern</b>	einzigartige Produkte (unter einheitlichem Label)	bequeme Verkaufsstellen, grosse Auswahl und ein- zigartige Serviceleistun- gen	bestes Preis-Leistungs- Verhältnis, sehr günstige Eingangspreislagen
<b>Markenkompetenz</b>	Sortimente  effektive Produktentwick- lungs-, Beschaffungs- und -innovationsprozesse	Service und Personal  Service-, Personalausbil- dungs- und effektive Wa- renwirtschaftsprozesse	Preis  effiziente Beschaffungs-, Logistik- und Verkaufs- prozesse
<b>Beispiele</b>	Zara, Ikea, Marks & Spencer	Wal-Mart, Metro Cash & Carry, Kaufhof Galeria	Aldi, Lidl, Denner, PickPay
<b>Profilierung über ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ einzigartiges Sortiment (klare Differenzierung gegenüber der Konkurrenz)</li> <li>■ Wettbewerbsvorteil liegt im Sortiment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fokus Serviceangebot</li> <li>■ Angebot hat keine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fokus Preis</li> <li>■ weniger Serviceleistungen</li> <li>■ schmales Sortiment</li> </ul>

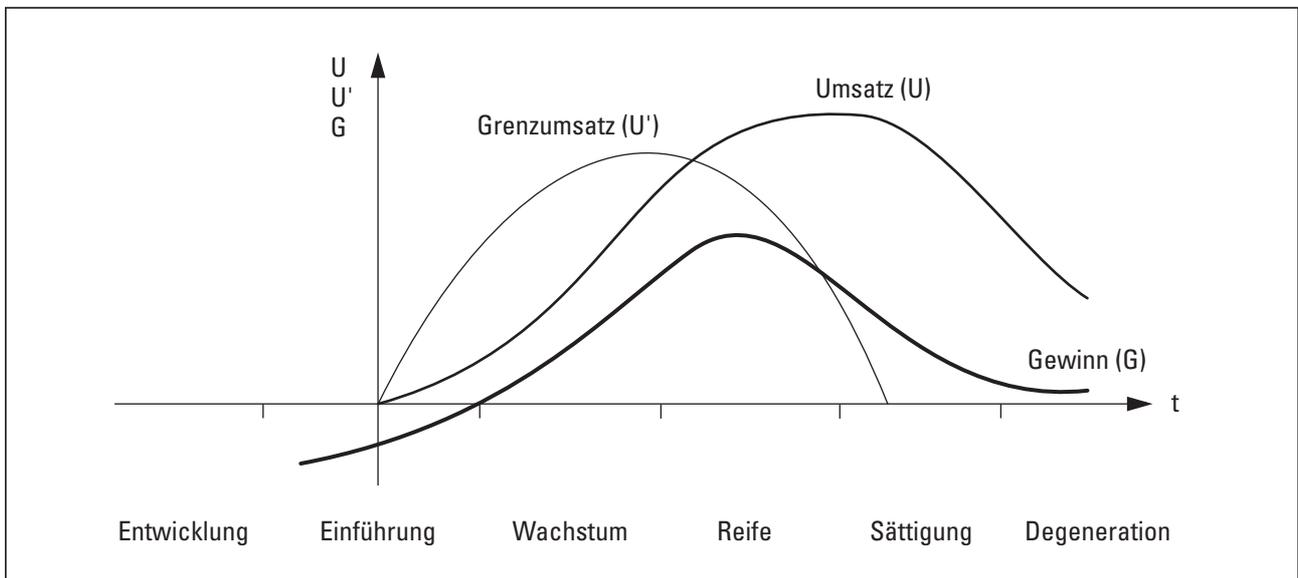
▲ Abb. 73 Drei Optionen für den Aufbau einer Händlermarke (in Anlehnung an Rudolph 2002, S. 24)



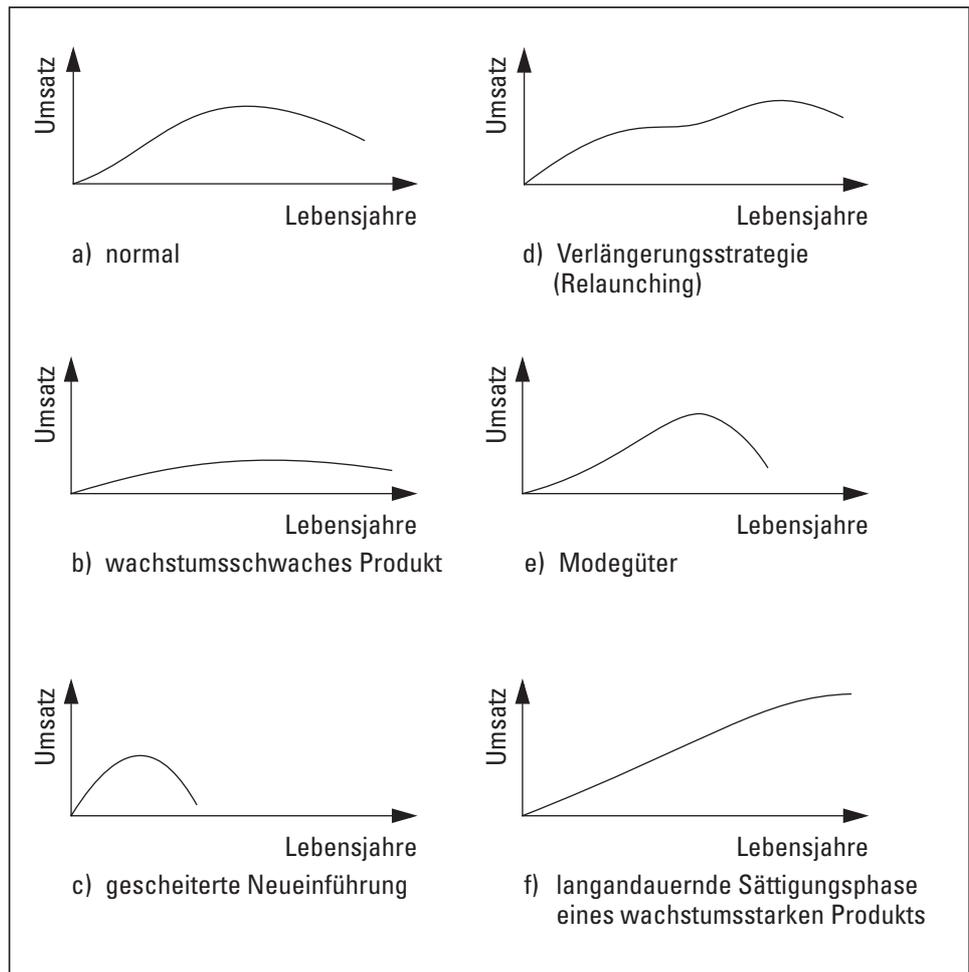
▲ Abb. 74 Implikationen des Standes der Marken- und Einkaufsstättentreue für die Marktbearbeitung des Herstellers und des Händlers (Diller/Goerdts 2001, S. 1015)



▲ Abb. 75 Produktpolitische Möglichkeiten



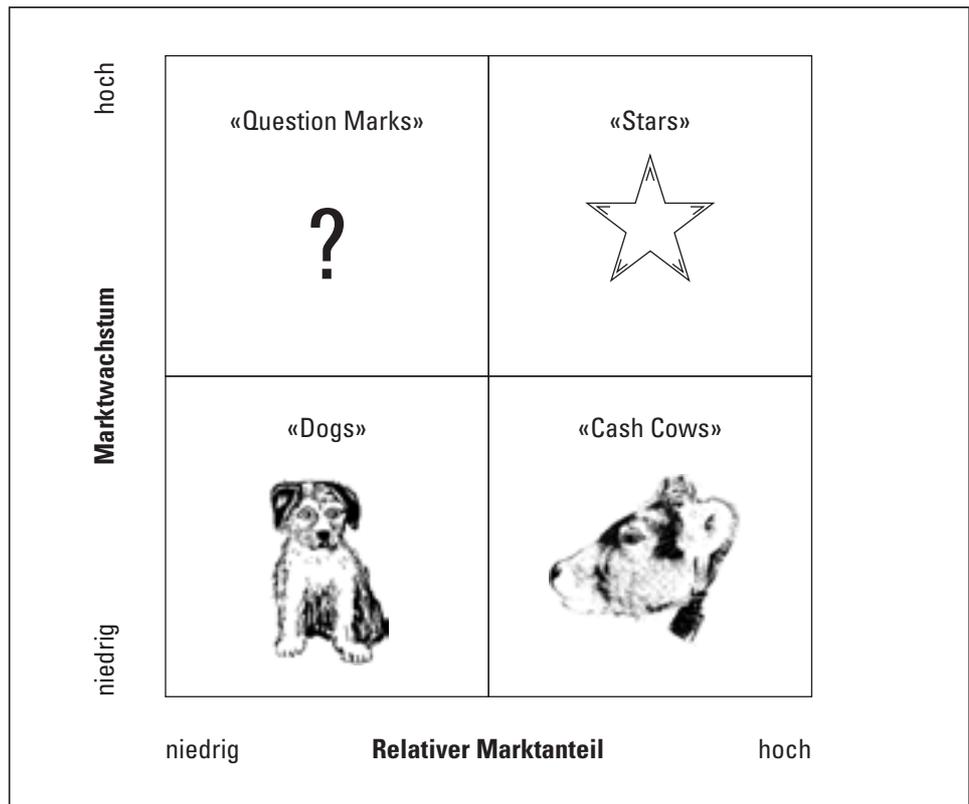
▲ Abb. 76 Produktlebenszyklus



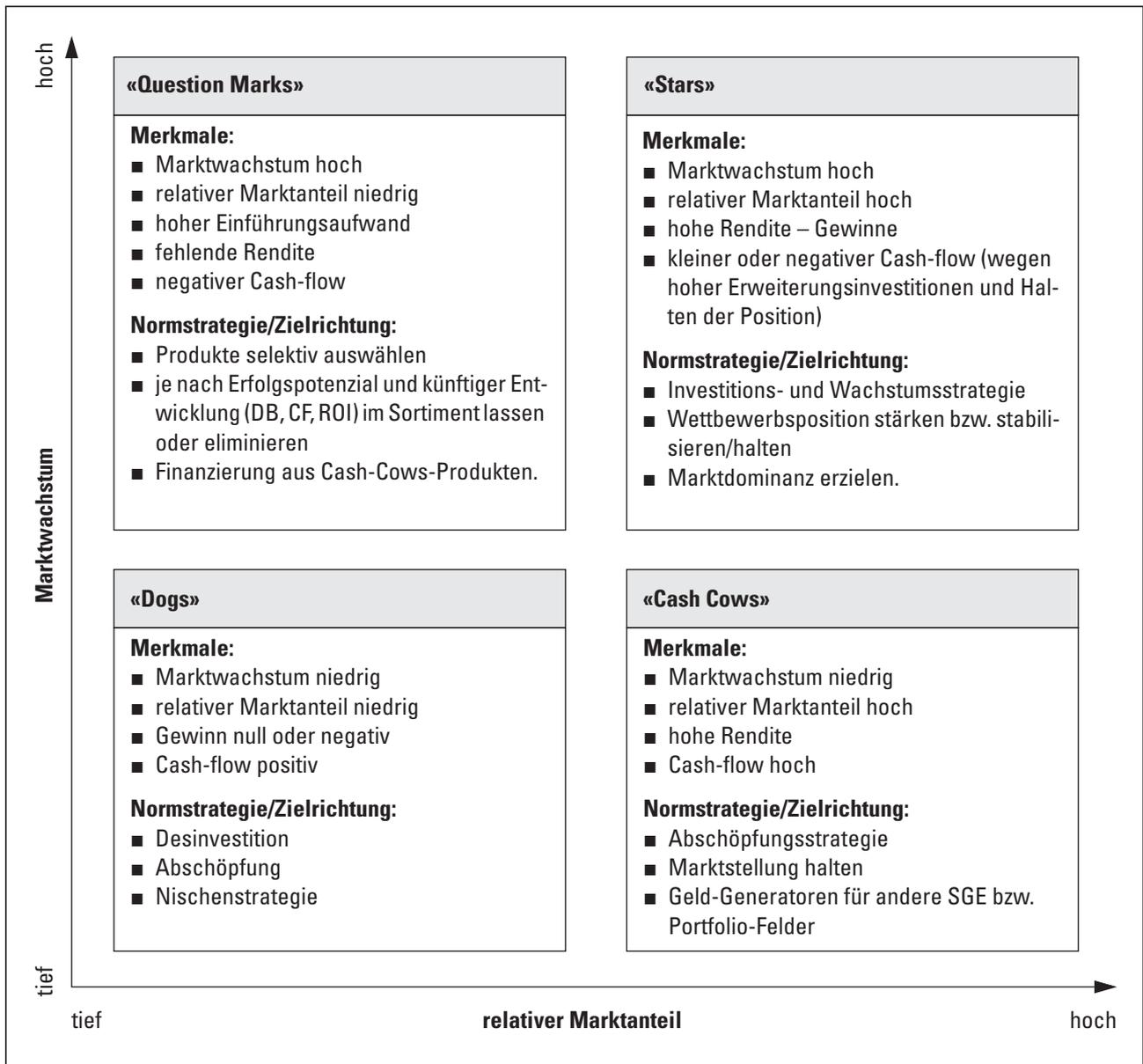
▲ Abb. 77 Beispiele typischer Produktlebenszyklen (Bantleon/Wendler/Wolff 1976, S. 99)

Produkt \ Markt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

▲ Abb. 78 Produkt/Markt-Matrix (nach Ansoff 1966, S. 132)



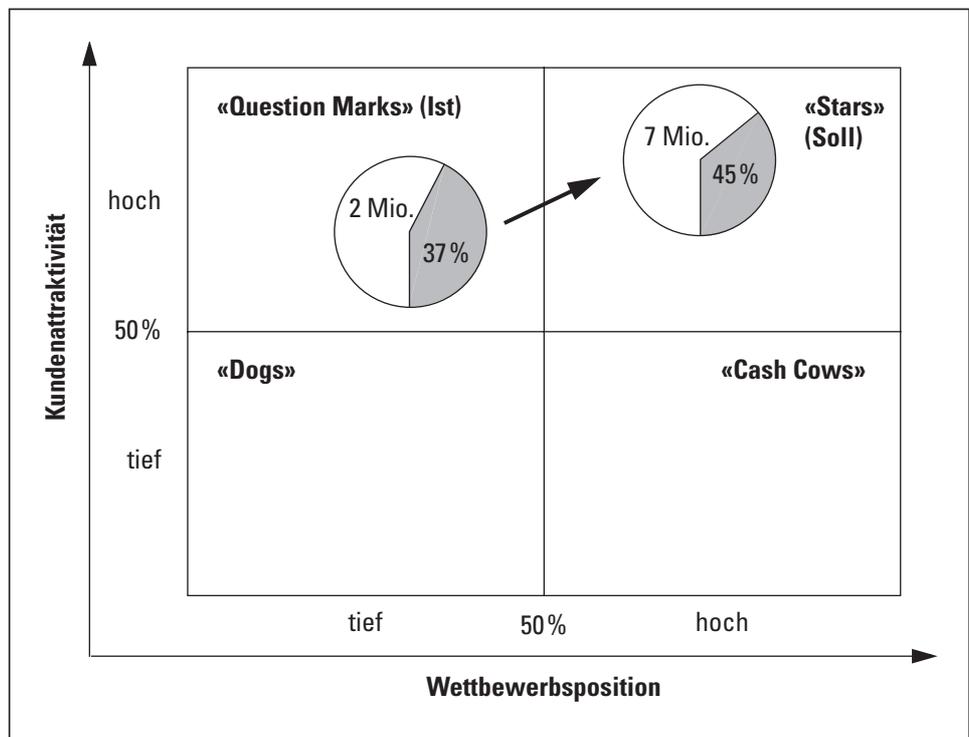
▲ Abb. 79 Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix



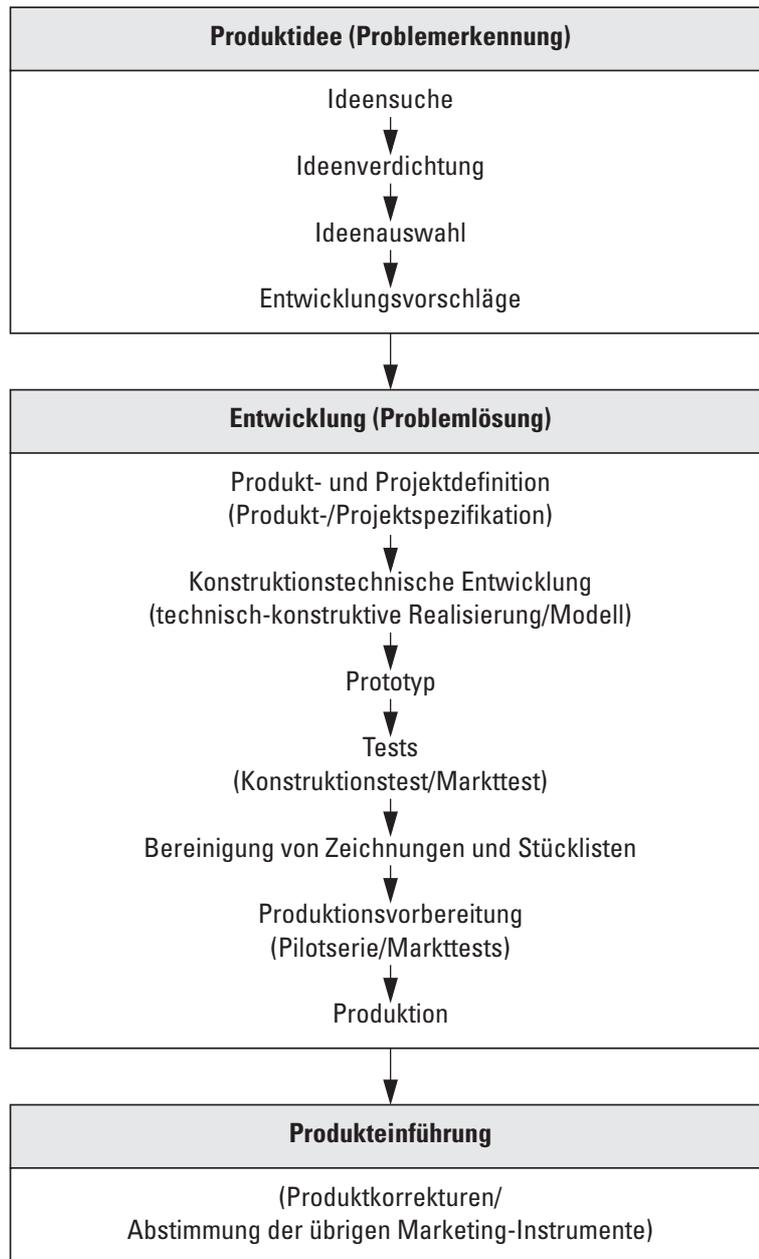
▲ Abb. 80 Merkmale und Zielrichtung der Portfolio-Felder

Bewertung Erfolgskriterien	5 sehr gut	4 gut	3 durchschnittlich	2 weniger gut	1 schlecht	Wert (max. = 30)
<b>Kundenattraktivität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geschäftssituation</li> <li>■ Geschäftsentwicklung</li> <li>■ Umsatzvolumen</li> <li>■ Zielgruppenkontakt</li> <li>■ Organisation</li> <li>■ Preisdruck</li> </ul>			x x			3 3 4 4 4 3
Summe gemessen in % des Maximalwerts						21 Punkte 70%
<b>Wettbewerbsposition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lieferanteil</li> <li>■ Umsatzentwicklung</li> <li>■ Akzeptanz</li> <li>■ Produktnutzen</li> <li>■ Service</li> <li>■ Deckungsbeitrag</li> </ul>				x x	x	1 2 2 4 4 1
Summe gemessen in % des Maximalwerts						14 Punkte 47%

▲ Abb. 81 Kundenbewertungsschema (Schröder 1990, S. 205)



▲ Abb. 82 Zielportfolio



▲ Abb. 83 Produktentwicklungsprozess

Problemelemente (Produktfunktionen)	mögliche Problemlösungen (Funktionsträger)		
Teilproblem 1	Lösung 1a	Lösung 1b	Lösung 1c
Teilproblem 2	Lösung 2a	Lösung 2b	Lösung 2c
Teilproblem 3	Lösung 3a	Lösung 3b	Lösung 3c
Teilproblem 4	Lösung 4a	Lösung 4b	Lösung 4c

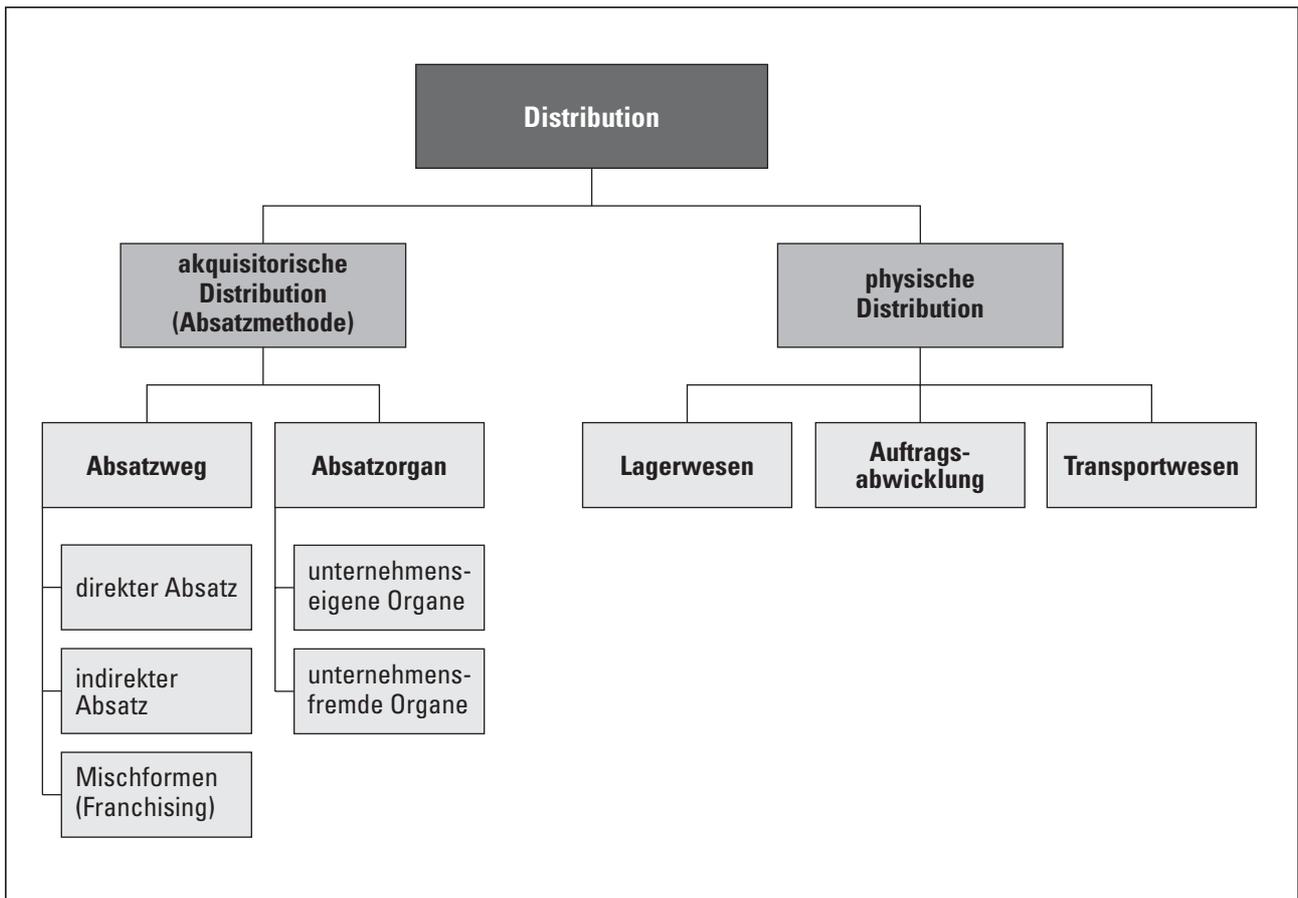
▲ Abb. 84 Schematische Darstellung der analytischen Methode

Funktionale Faktoren	Wirtschaftliche Faktoren	Formale Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsleistung je Zeiteinheit</li> <li>■ Arbeitsbereich</li> <li>■ Arbeitsgenauigkeit</li> <li>■ Betriebsmitteleinrichtungen</li> <li>■ Drehzahlbereich</li> <li>■ Arbeitsverfahren</li> <li>■ Mechanisierungsgrad</li> <li>■ Steuerungsgrad</li> <li>■ Einsatzstoffe</li> <li>■ Ausbaufähigkeit</li> <li>■ Einsatzmöglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstkosten</li> <li>■ Betriebskosten</li> <li>■ Instandstellungskosten</li> <li>■ Länge der technischen Nutzungsdauer</li> <li>■ Anforderungen an Bedienungspersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bauhöhe</li> <li>■ Bodenflächenbedarf</li> <li>■ Gewicht</li> <li>■ Handhabung</li> <li>■ Anordnung der Bedienelemente</li> <li>■ Sicherheitsvorschriften</li> <li>■ Formgebung</li> <li>■ Verpackung</li> <li>■ Farbe</li> </ul>

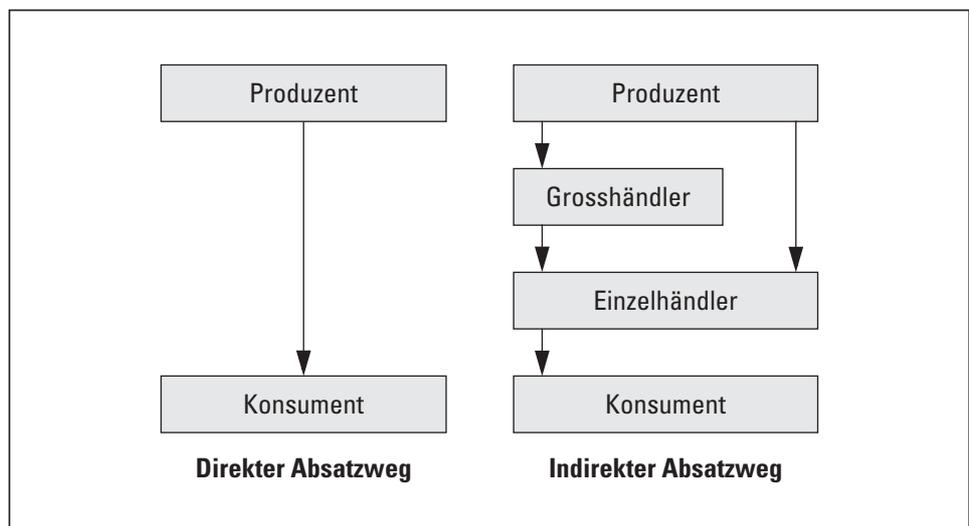
▲ Abb. 85 Produktspezifikation (Siegwart 1974, S. 126)

Kriterium	Beispiele
<b>Produktbezogene Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erklärungsbedürftigkeit</li> <li>■ Lagerfähigkeit</li> <li>■ Transportempfindlichkeit</li> <li>■ Wert</li> <li>■ Umfang der Zusatzleistungen</li> </ul>
<b>Kundenbezogene Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zahl</li> <li>■ geografische Verteilung</li> <li>■ Bedarfshäufigkeit</li> <li>■ Einkaufsgewohnheiten</li> </ul>
<b>Konkurrenzbezogene Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Absatzwege der Konkurrenz</li> <li>■ Art der Konkurrenzprodukte (Grad der Produktdifferenzierung)</li> <li>■ Marktform (Anzahl Konkurrenten)</li> </ul>
<b>Unternehmensbezogene Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grösse des Unternehmens (Umsatz)</li> <li>■ Leistungsprogramm (Art und Anzahl der Produkte)</li> <li>■ zur Verfügung stehendes Kapital (der Kapitalbedarf ist umso grösser, je mehr Handelsfunktionen ein Unternehmen selbst ausübt)</li> <li>■ bestehende Absatzorganisationen für bereits eingeführte Produkte</li> <li>■ Marketing-Konzept (z. B. absichtliche Abhebung von der Konkurrenz, Art des gewünschten Kundenkontakts)</li> </ul>
<b>Absatzmittlerbezogene Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ bestehende Absatzorganisation</li> <li>■ Kapazität der Absatzmittler</li> <li>■ Kosten, die durch Einschaltung von Absatzmittlern entstehen</li> <li>■ Komplementär- und Substitutionsprodukte, welche die Absatzmittler führen</li> </ul>
<b>Umweltbezogene Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wirtschaftliche Lage</li> <li>■ gesellschaftliche Tendenzen (z. B. Ausweitung des Versandhandels, da immer mehr Frauen und Männer einer Erwerbsarbeit nachgehen und weniger Zeit zum Einkaufen haben)</li> <li>■ gesetzliche Regelungen (z. B. bezüglich Verkaufskartellen)</li> <li>■ ökologische Überlegungen</li> </ul>

▲ Abb. 86 Einflussfaktoren Absatzmethode



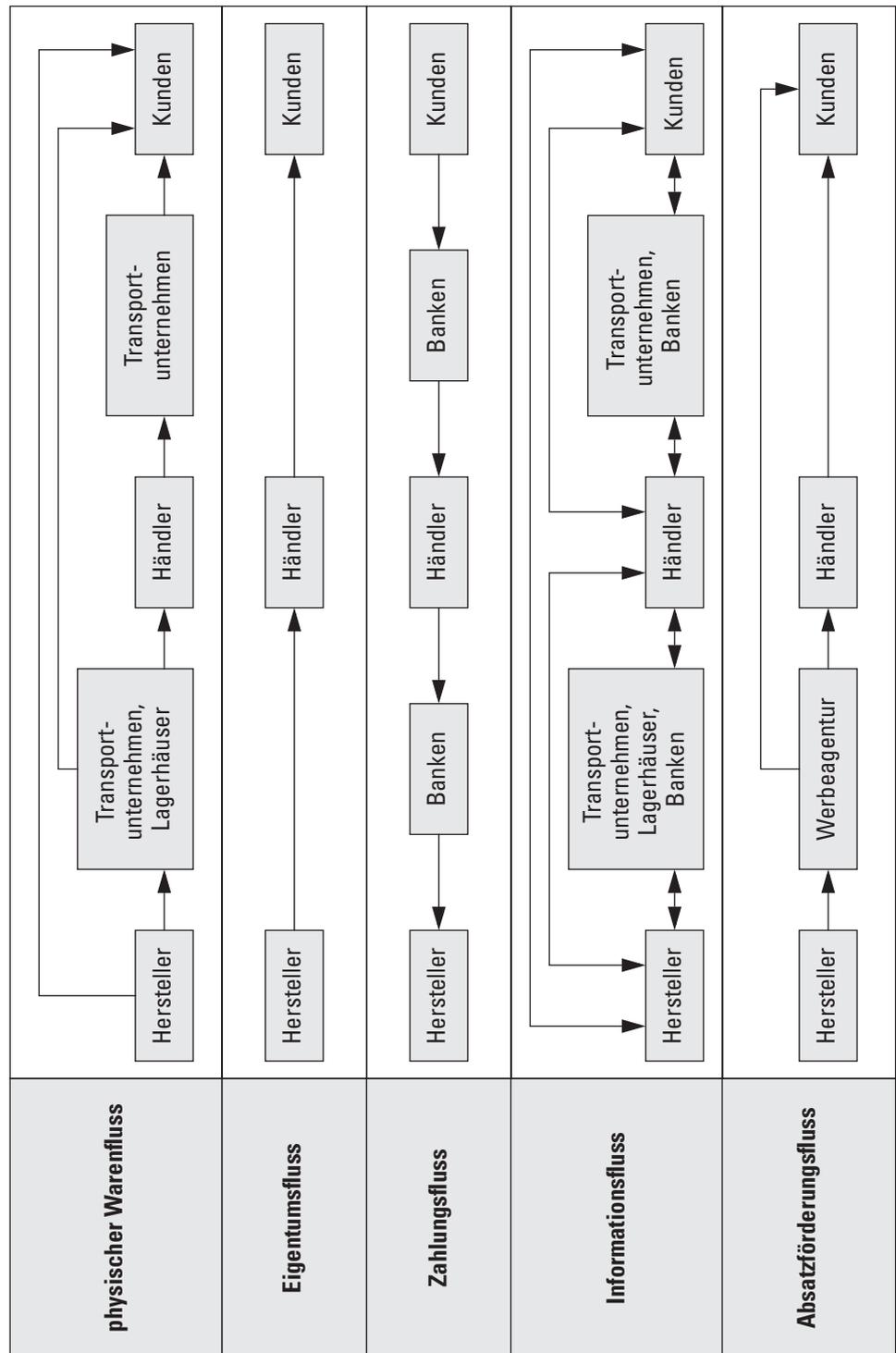
▲ Abb. 87 Überblick über die distributionspolitischen Entscheidungen



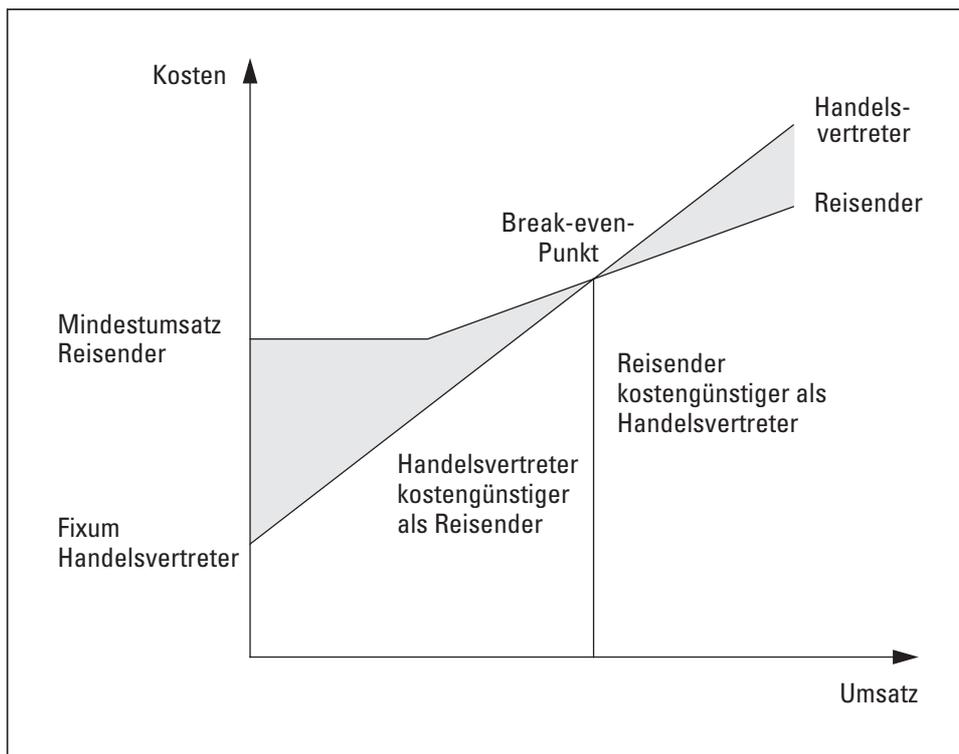
▲ Abb. 88 Formen des Absatzwegs

Unternehmen \ Bedingungen		Anfangsinvestition in Fr.	Einstiegsgebühr in Fr.	Royalties (Umsatz)	Werbegebühr	Ø Umsatz
<b>Esprit</b>	Ladenkette mit Bekleidung, Accessoires und Lifestyle-Artikeln	1600/m <sup>2</sup>	k.A.	k.A.	2%	10 000/m <sup>2</sup>
<b>Kieser Training, Zürich</b>	Präventives und therapeutisches Krafttraining	900 000	50 000	5%	k.A.	1,5 Mio.
<b>Portas, Deutschland</b>	Handwerkliche Renovation von Türen, Rahmen, Fenstern	41 000 bis 70 000	22 500	3%	k.A.	892 000
<b>Rösti Factory AG, Lauenen</b>	Rösti-Gastronomie	Je nach Betrieb	5000	500 Fr./Mt.	1%	1,2 Mio.

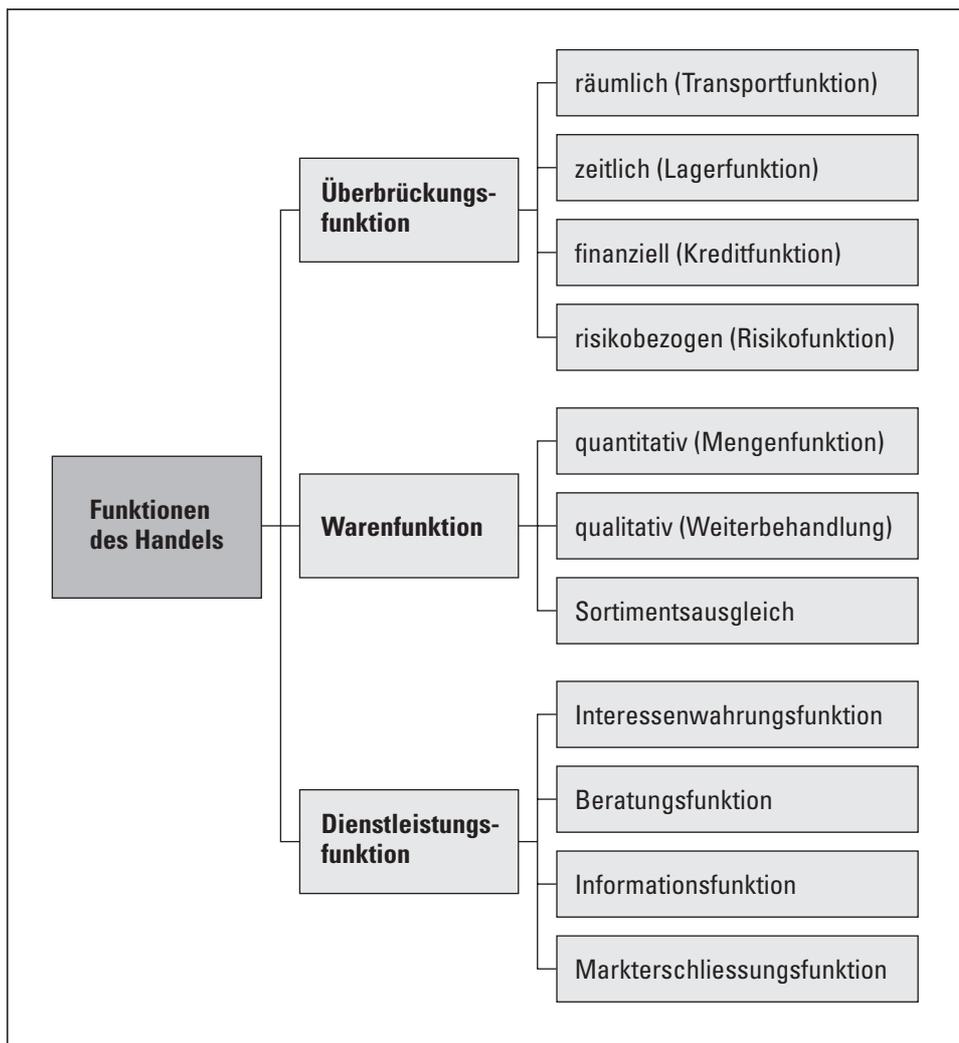
▲ Abb. 89 Franchise-Geber (o.V.: BOOM 1997, S. 58)



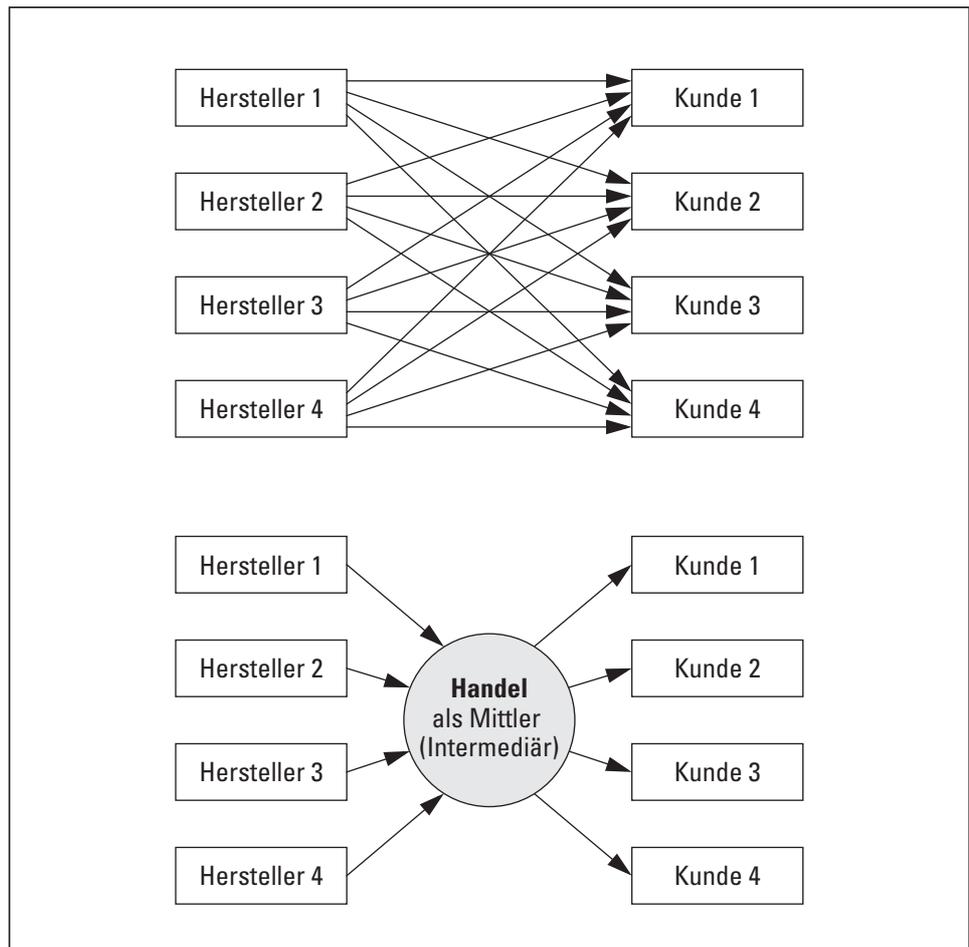
▲ Abb. 90 Charakterisierung des Absatzwegs (Kotler/Bliemel 2001, S. 1077)



▲ Abb. 91 Handelsvertreter oder Reisender



▲ Abb. 92 Funktionen des Handels (nach Seyffert 1972, S. 11)



▲ Abb. 93 Reduktion von Beziehungen durch Einschalten des Handels

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in Mrd. \$ 2003	Auslandumsatz in %
1	Wal-Mart Stores Inc.	USA	256,4	20,9
2	Carrefour S.A.	Frankreich	79,6	49,3
3	Ahold N.V.	Niederlande	63,3	84,2
4	Metro Group	Deutschland	60,5	47,1
5	The Kroger Co.	USA	53,8	0
6	Tesco Plc	Grossbritannien	50,3	19,9
7	Target Corp.	USA	48,2	0
8	Rewe	Deutschland	44,3	28,6
9	Costco	USA	41,7	18,5
10	Aldi	Deutschland	41,1	37
11	ITM (Intermarché)	Frankreich	37,7	27,8

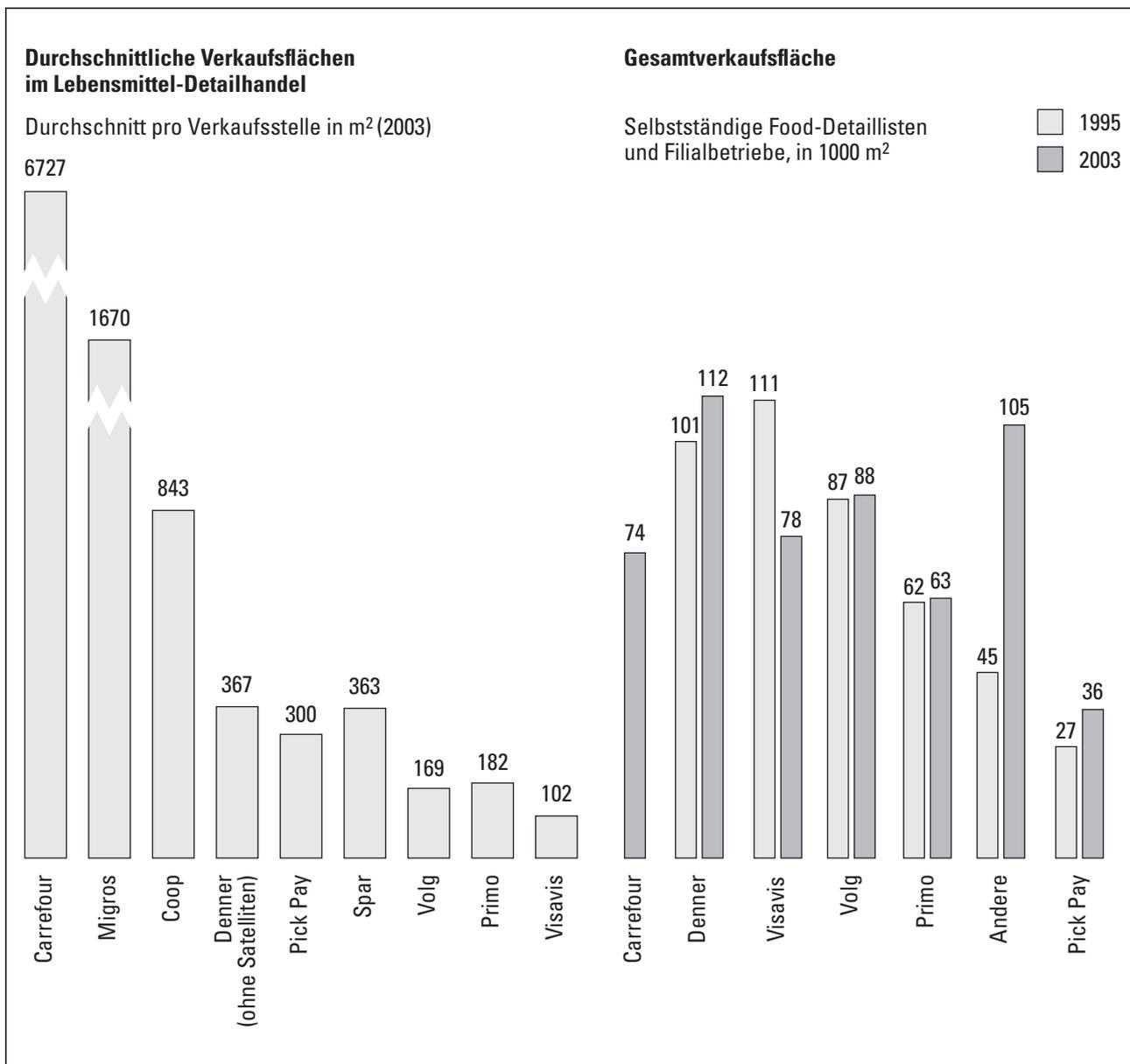
▲ Abb. 94 Ranking Top weltweit

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz in Mrd. € 2003	Anteil Ausland in %
1	Carrefour S.A.	Frankreich	61,2	40,2
2	Metro AG	Deutschland	51,8	47
3	Tesco Plc	Grossbritannien	40,7	12,5
4	Rewe Zentral AG	Deutschland	39,2	28,6
5	ITM Entreprises (Intermarché)	Frankreich	33,1	27,2
6	Aldi Gruppe	Deutschland	30,9	37
7	Schwarz-Gruppe	Deutschland	29,5	34
8	Groupe Auchan	Frankreich	28,7	40,1
9	Edeka-Gruppe	Deutschland	26,3	8,8
10	Leclerc	Frankreich	24,2	4,3
11	Sainsbury	Grossbritannien	21,4	0
...				
17	Migros	Schweiz	13,2	1,1
...				
22	Coop Schweiz	Schweiz	9,5	0

▲ Abb. 95 Ranking Top Europa

Länder	Marktanteile der fünf grössten Unternehmen in %
Italien	14
Spanien	46
Griechenland	48
Grossbritannien	48
Irland	50
Niederlande	52
Frankreich	57
Deutschland	61
Portugal	64
Belgien	66
Schweiz	68
Dänemark	72
Luxemburg	84

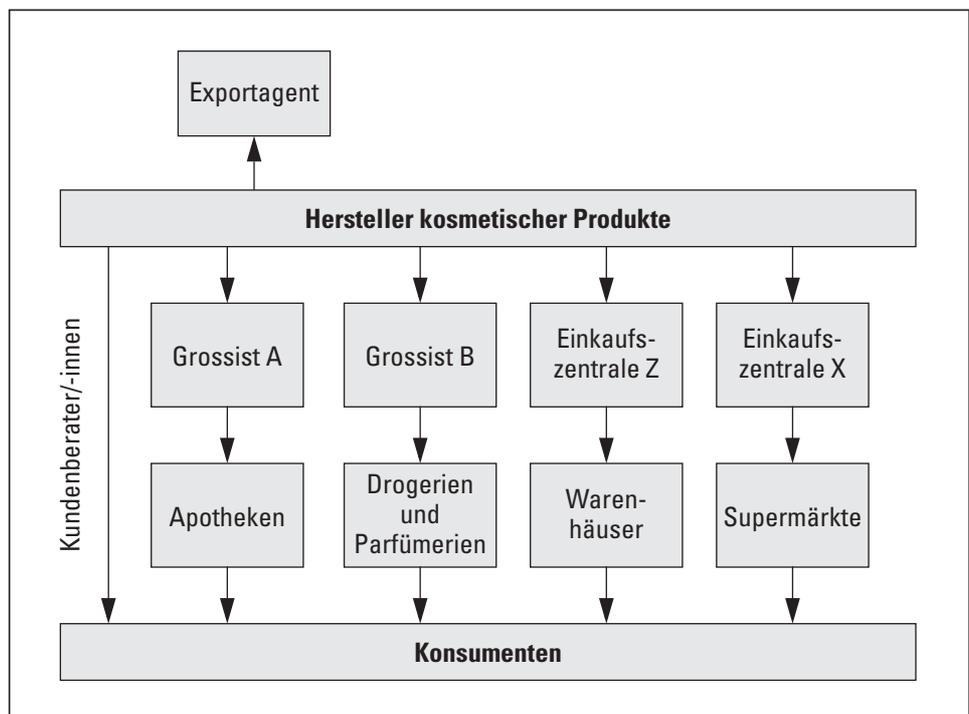
▲ Abb. 96 Unternehmenskonzentration im Lebensmittel-Einzelhandel im internationalen Vergleich 1994 (in Anlehnung an Ledermann 1996, S. 50)



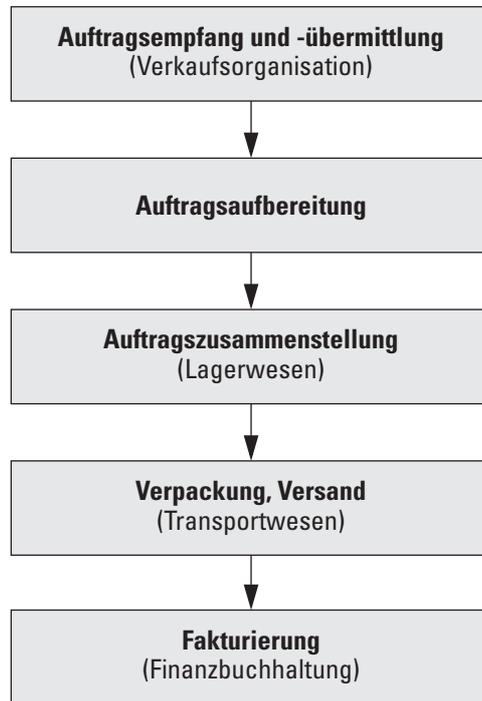
▲ Abb. 97 Durchschnittliche Verkaufsfläche pro Verkaufsstelle und Gesamtverkaufsfläche im Lebensmittel-Detailhandel (Quelle: Detailhandel Schweiz 2004, S. 38 und 41)

Bereich	Ziele des Herstellers	Ziele des Handels
<b>Produktpolitische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkt-/Markenimage</li> <li>■ Handel führt vollständiges Programm des Herstellers</li> <li>■ hohe Innovationsrate</li> <li>■ Testeinführungen</li> <li>■ Betonung der Herstellermarke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sortiments-/Ladenimage</li> <li>■ Konzentration auf gutgehende Produkte des Herstellers</li> <li>■ Produktkonstanz</li> <li>■ Einführung echter Markentrenner</li> <li>■ Betonung von Handelsmarken</li> </ul>
<b>Distributionspolitische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontinuierlicher Absatz und grosse Bestellmengen</li> <li>■ hohe Distributionsdichte</li> <li>■ hervorgehobene Präsentation des Herstellerprogramms</li> <li>■ hoher Service- und Beratungsgrad des Händlers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lieferung je nach Absatz und in kleinen Bestellmengen</li> <li>■ exklusive bzw. selektive Distribution, regionales Monopol</li> <li>■ Optimierung des Gesamtsortiments</li> <li>■ möglichst geringer Aufwand</li> </ul>
<b>Kontrahierungspolitische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ seriöse Preispolitik zur Imagebildung</li> <li>■ hohe Einführungspreise</li> <li>■ einheitliche Endkundenpreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ punktuelle Preisaggressivität, um Leistungsstärke zu zeigen</li> <li>■ niedrige Einführungspreise</li> <li>■ punktuelle Preisdifferenzierung</li> </ul>
<b>Kommunikationspolitische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Markentreue</li> <li>■ einheitlicher Werbestil für die Marke</li> <li>■ Produktwerbung auf nationaler Ebene</li> <li>■ Schaffen von langfristig wirkender, positiver Einstellung zur Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Einkaufsstättentreue</li> <li>■ einheitlicher Werbestil für das gesamte Sortiment</li> <li>■ Händlerwerbung auf regionaler Ebene</li> <li>■ kurzfristiges Auslösen von Kaufbereitschaft</li> </ul>

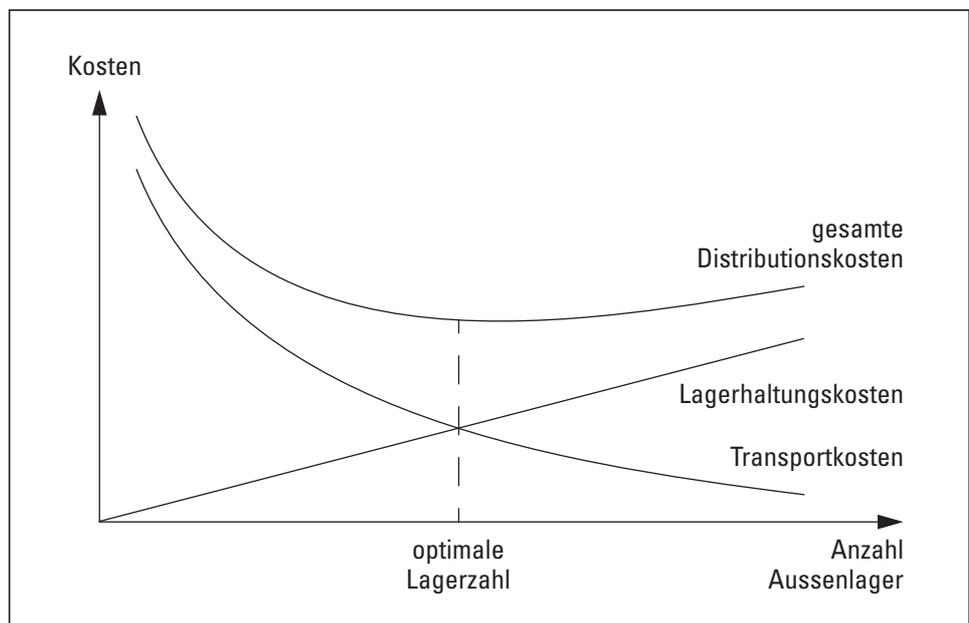
▲ Abb. 98 Zieldivergenzen zwischen Hersteller und Handel (Franke 1997, S. 52)



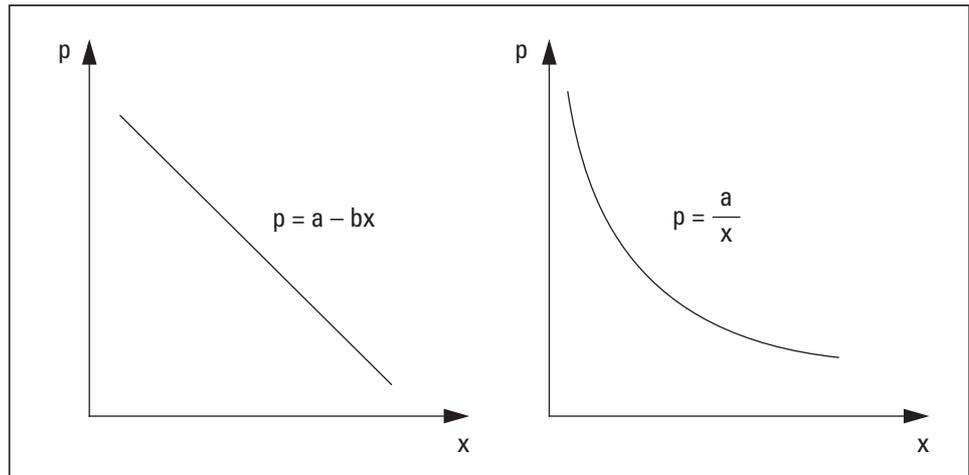
▲ Abb. 99 Distribution eines Kosmetikherstellers (November 1978, S. 8)



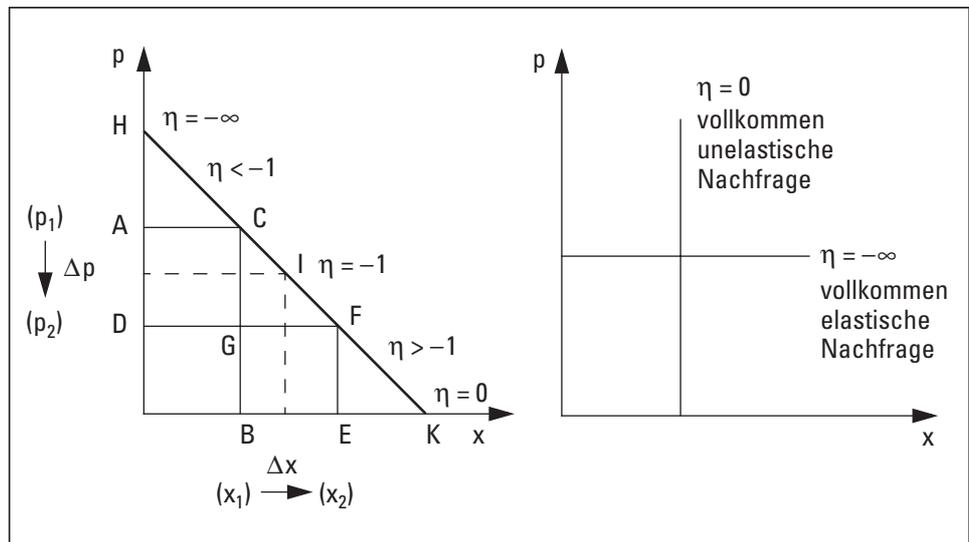
▲ Abb. 100 Elemente der Auftragsabwicklung



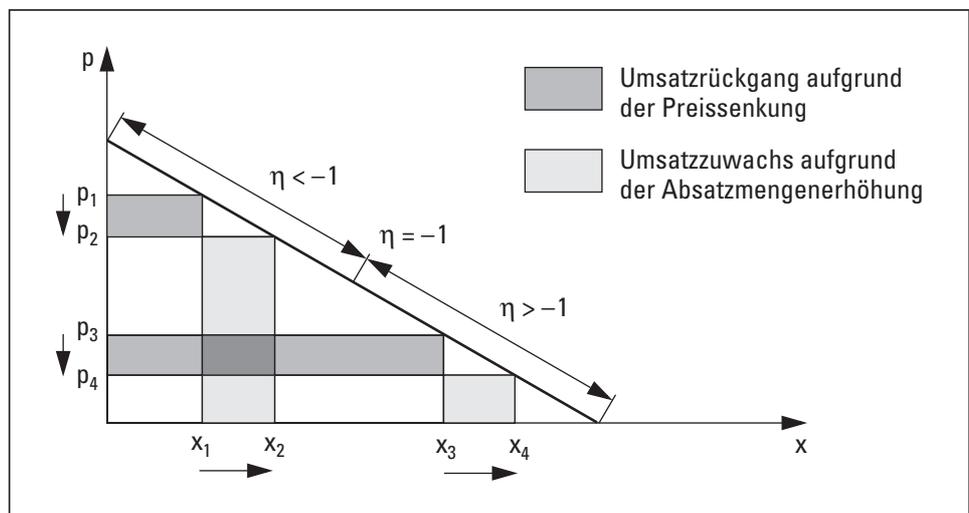
▲ Abb. 101 Bestimmung der optimalen Anzahl von Aussenlagern



▲ Abb. 102 Preis-Absatz-Funktionen



▲ Abb. 103 Preis-Absatz-Funktionen und Preiselastizität der Nachfrage



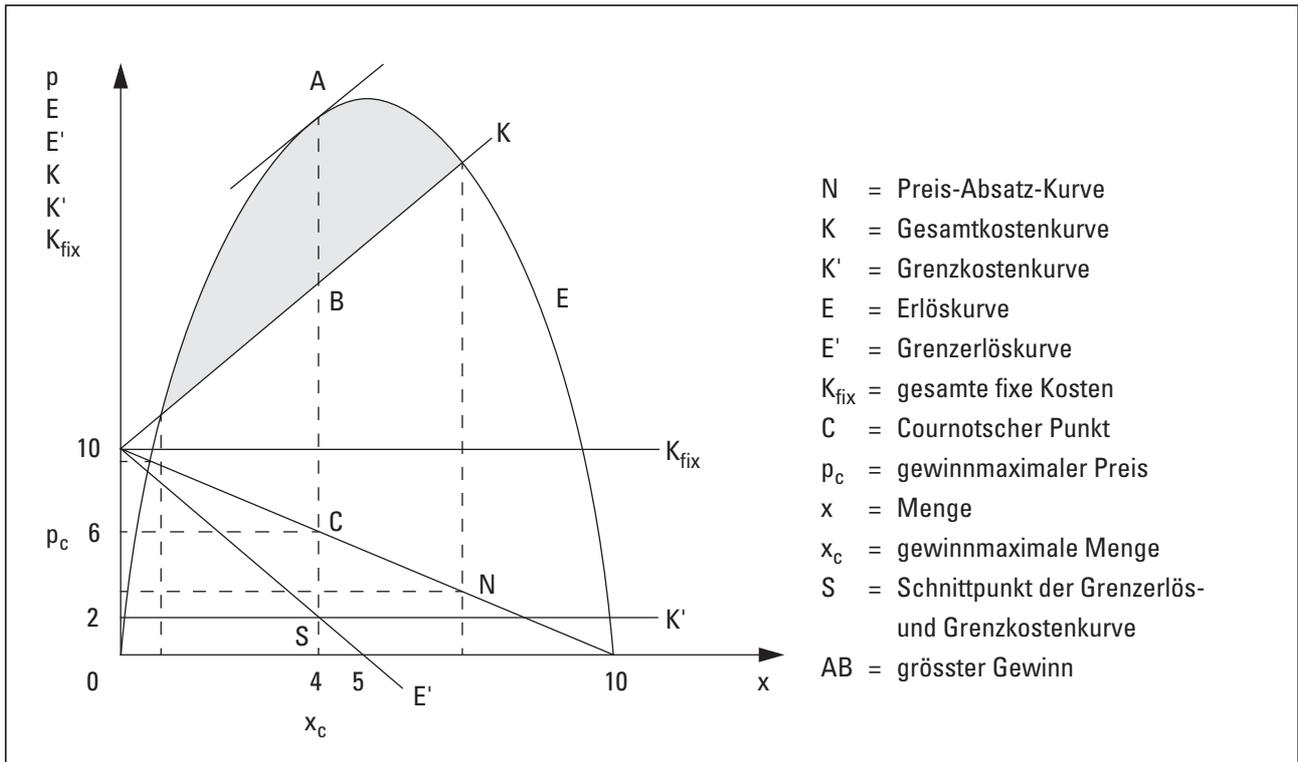
▲ Abb. 104 Preiselastizität der Nachfrage und Umsatz (Meffert 2000a, S. 490)

<b>Elastizität</b> <b>Preis- änderung</b>	$\eta > -1$	$\eta = -1$	$\eta < -1$
<b>Preiserhöhung</b>	Umsatzsteigerung	Umsatz konstant	Umsatzsenkung
<b>Preissenkung</b>	Umsatzsenkung	Umsatz konstant	Umsatzsteigerung

▲ Abb. 105 Zusammenhang zwischen Preisänderung und Preiselastizität

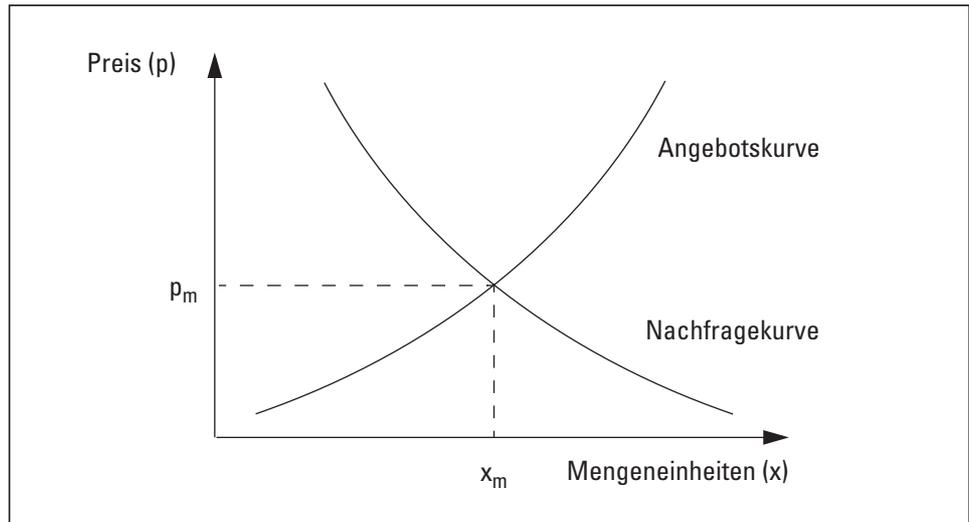
<b>Anbieter</b> <b>Nachfrager</b>	<b>viele kleine</b>	<b>wenige mittelgrosse</b>	<b>ein grosser</b>
<b>viele kleine</b>	atomistische Konkurrenz	Angebots-Oligopol	Angebots-Monopol
<b>wenige mittelgrosse</b>	Nachfrage-Oligopol	bilaterales Oligopol	beschränktes Angebots-Monopol
<b>ein grosser</b>	Nachfrage-Monopol	beschränktes Nachfrage-Monopol	bilaterales Monopol

▲ Abb. 106 Morphologische Einteilung vollkommener Märkte

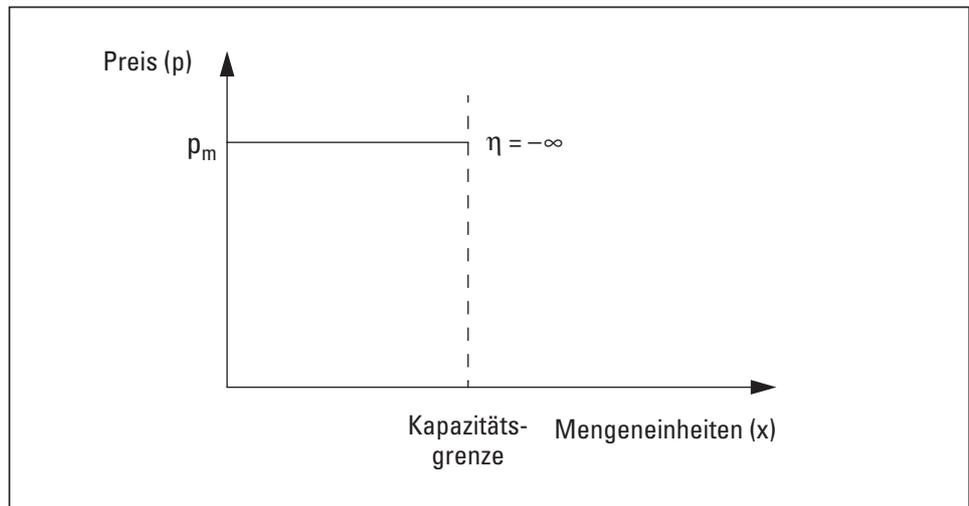


1	2	3	4			5	6	7
Preis p	nachgefragte Menge x	Erlös E(x)	Kosten			Gewinn	Grenzerlös E'(x)	Grenzkosten K'(x)
			K <sub>fix</sub> (x)	K <sub>var</sub> (x)	K(x)			
10	0	0	10	0	10	-10	10	2
9	1	9	10	2	12	-3	8	2
8	2	16	10	4	14	+2	6	2
7	3	21	10	6	16	+5	4	2
6	4	24	10	8	18	+6	2	2
5	5	25	10	10	20	+5	0	2
4	6	24	10	12	22	+2	-2	2
3	7	21	10	14	24	-3	-4	2
2	8	16	10	16	26	-10	-6	2
1	9	9	10	18	28	-19	-8	2
0	10	0	10	20	30	-30	-10	2

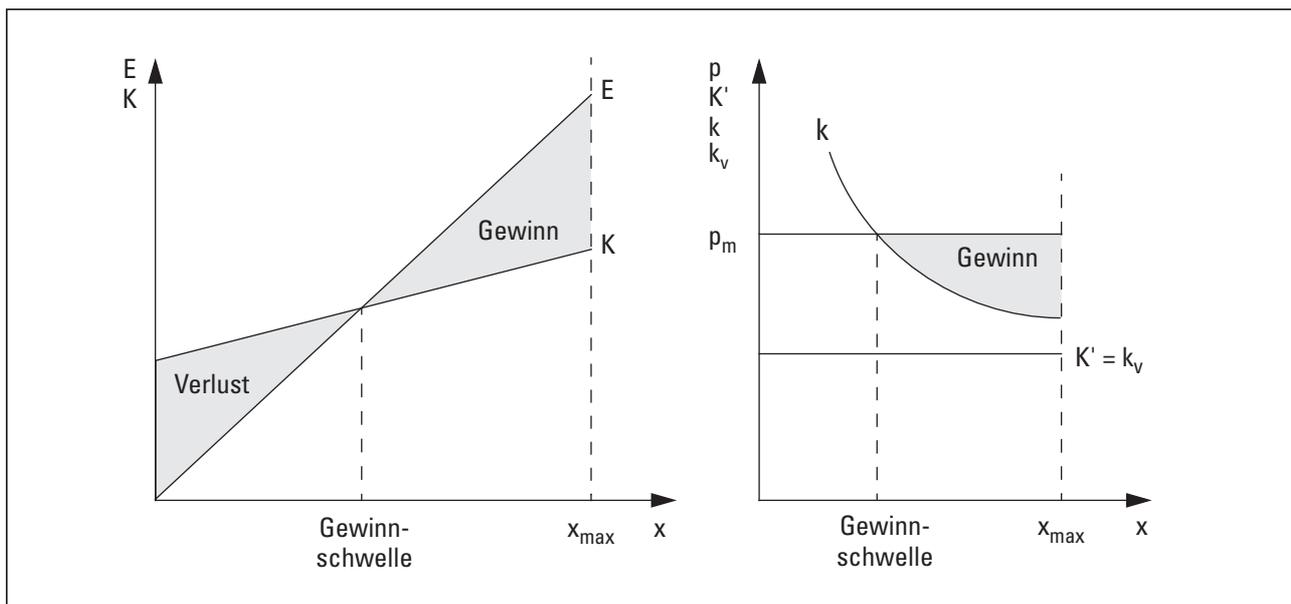
▲ Abb. 107 Beispiel zur Bestimmung des Cournot-Punkts (nach Meffert 2000a, S. 516)



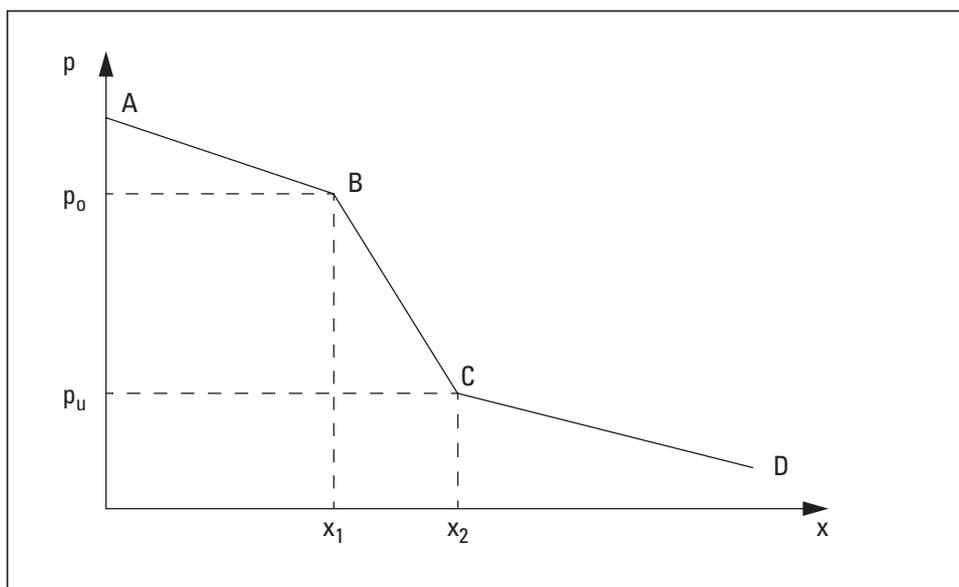
▲ Abb. 108 Gleichgewichtspreis bei atomistischer Konkurrenz auf einem vollkommenen Markt



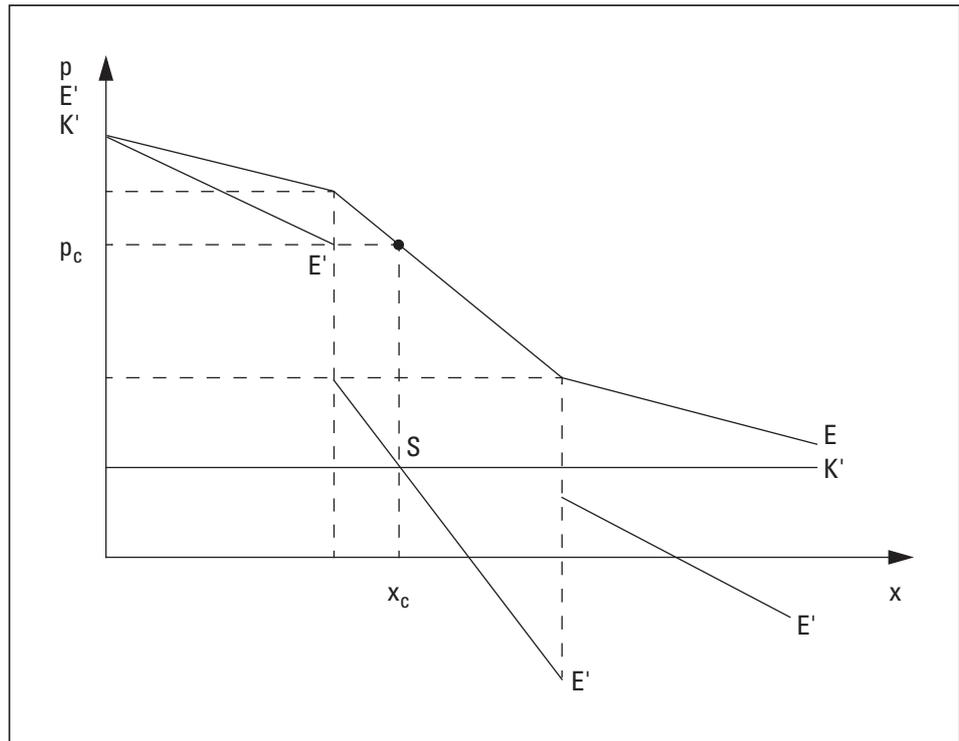
▲ Abb. 109 Preis-Absatz-Funktion bei atomistischer Konkurrenz



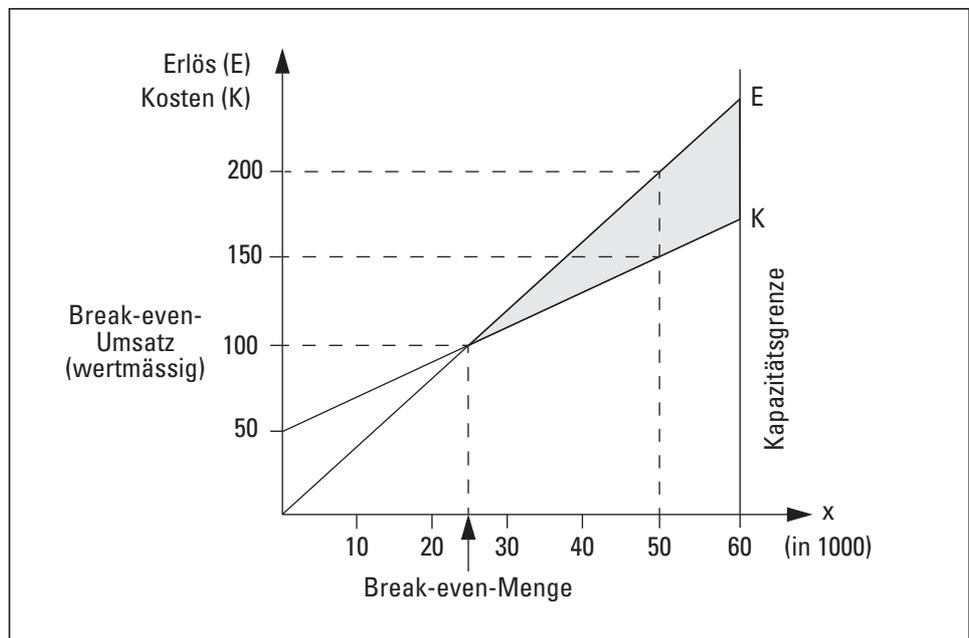
▲ Abb. 110 Gewinnentwicklung bei linearer Gesamtkostenentwicklung



▲ Abb. 111 Preis-Absatz-Kurve im Polypol auf unvollkommenem Markt



▲ Abb. 112 Preisbestimmung bei polypolistischer Konkurrenz



▲ Abb. 113 Break-even-Analyse

**Ausgangslage**

■ Maximale Produktionskapazität pro Periode	60 000 Stück
■ Fixkosten pro Periode ( $K_{\text{fix}}$ )	50 000 Fr.
■ variable Kosten pro Stück ( $k_{\text{var}}$ )	2 Fr.
■ Gewinnziel	50 000 Fr.

**Fragen und Lösungen**

- a) Das Unternehmen schätzt den Absatz der nächsten Periode auf 50 000 Stück. Wie hoch muss es den Preis festsetzen?

$$p = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} + k_{\text{var}} = \frac{50\,000 \text{ Fr.} + 50\,000 \text{ Fr.}}{50\,000 \text{ Stück}} + 2 \text{ Fr.} = 4 \text{ Fr./Stück}$$

- b) Wie stark darf die abgesetzte Menge zurückgehen, bis ein Verlust eintritt?

$$x = \frac{G + K_{\text{fix}}}{p - k_{\text{var}}} = \frac{0 + 50\,000 \text{ Fr.}}{4 \text{ Fr.} - 2 \text{ Fr.}} = 25\,000 \text{ (Stück)}$$

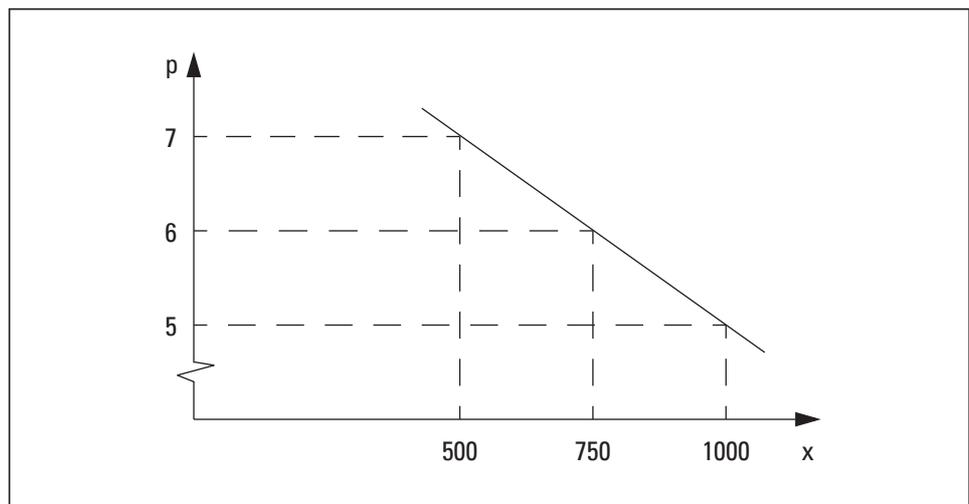
Das Unternehmen muss somit mehr als 25 000 Stück produzieren, um einen Gewinn zu erzielen (◀ Abb. 113).

- c) Wie stark darf der Bruttogewinnzuschlag verkleinert werden, damit – ohne einen Verlust einstecken zu müssen – ein drohender Absatzrückgang über eine Preissenkung aufgefangen werden kann?

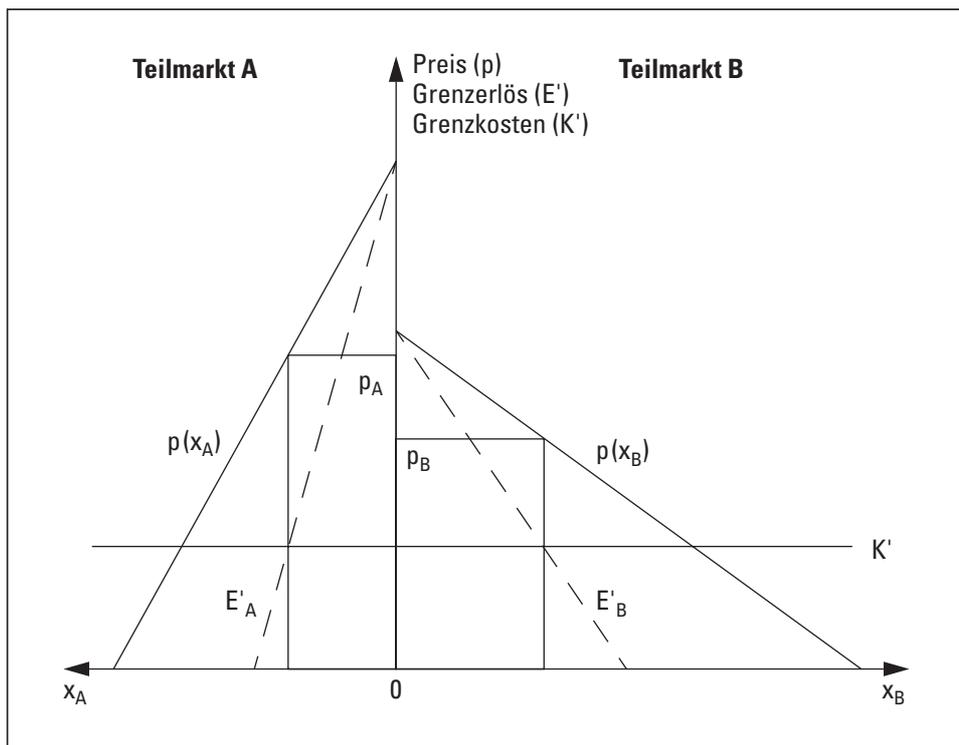
$$p - k_{\text{var}} = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} = \frac{0 + 50\,000 \text{ Fr.}}{50\,000 \text{ Stück}} = 1 \text{ Fr./Stück}$$

Der kritische Preis liegt bei 3 Fr. Bei diesem Preis kann das Unternehmen die geplante Kapazitätsauslastung von 50 000 Stück aufrechterhalten, wobei es weder einen Gewinn noch einen Verlust erzielt.

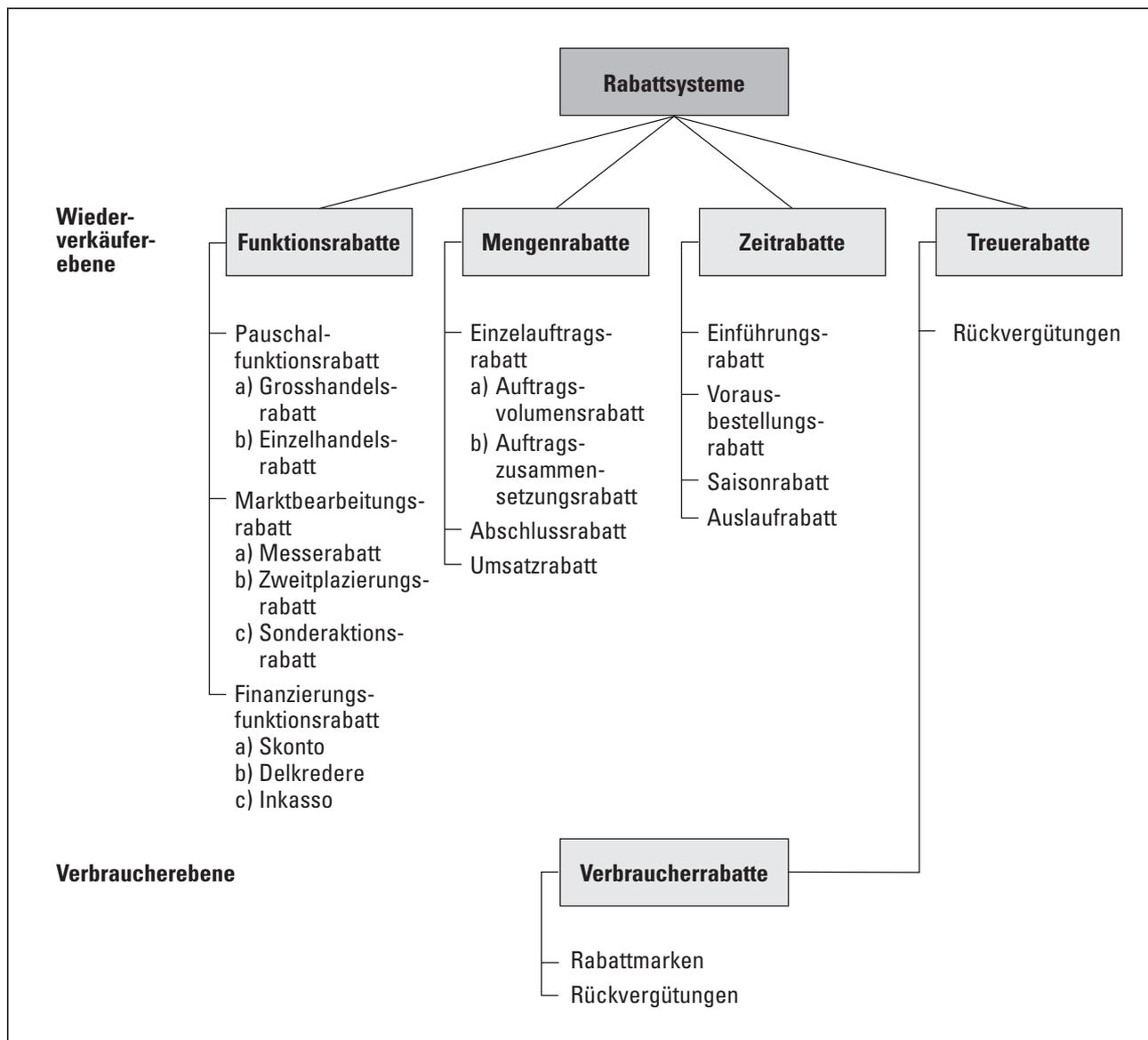
▲ Abb. 114 Beispiel einer Break-even-Analyse



▲ Abb. 115 Horizontale Preisdifferenzierung



▲ Abb. 116 Vertikale Preisdifferenzierung



▲ Abb. 117 Rabatte auf der Wiederverkäufer- und Verbraucherebene (nach Meffert 2000a, S. 586)

Kategorie	Klauseln	Erklärungen
<b>C-Klauseln</b> <i>Haupttransport</i> wird vom <i>Verkäufer bezahlt</i> ; das Risiko von Verlust/Beschädigung der Ware während des Transports trägt der Käufer, d.h. der Exporteur trägt das Gros der Transportkosten.	<b>CFR</b> = Cost and Freight ... (Kosten und Fracht) named port of destination (Bestimmungshafen)	See- und Binnenschifffahrt; der Exporteur trägt alle Kosten und Risiken bis zum Erreichen des Bestimmungsortes; die Kosten für die Transportversicherung trägt der Importeur; der Gefahrenübergang auf den Importeur erfolgt bei Überschreiten der Reling im Verladehafen.
	<b>CIF</b> = Cost, Insurance and Freight ... (Kosten, Versicherung, Fracht) named port of destination (Bestimmungshafen)	Wie oben, aber der Exporteur trägt die Kosten der Transportversicherung.
	<b>CPT</b> = Carriage Paid To ... (frachtfrei nach) named place of destination (Bestimmungshafen)	Gilt für alle Transportformen und drückt aus, dass der Exporteur sämtliche Transportkosten der Ware bis zum Bestimmungsort und die der Exportabwicklung trägt; der Importeur übernimmt die Kosten der Transportversicherung; der Gefahrenübergang auf den Importeur erfolgt bei der Übergabe der Fracht an den Frachtführer.
	<b>CIP</b> = Carriage and Insurance Paid to ... (frachtfrei versichert bis) named place of destination (Bestimmungshafen)	Wie oben, aber hier trägt der Exporteur die Kosten der Transportversicherung.
<b>D-Klauseln</b> <i>Ankunftsklauseln</i> , d.h. der Exporteur (Verkäufer) übernimmt sowohl Kosten als auch Gefahren/Risiken bis zum Bestimmungsort der Ware.	<b>DAF</b> = Delivered At Frontier ... (geliefert Grenze) named place (Bestimmungsort)	Gilt für alle Transportformen; der Exporteur trägt die Transportkosten der Lieferung bis zu einem Bestimmungsort an der Grenze sowie die der Exportabwicklung; ab Grenze geht das Risiko auf den Importeur über, der dann auch die Einfuhrzölle entrichten muss.
	<b>DES</b> = Delivered Ex Ship ... (geliefert ab Schiff) named port of destination (Bestimmungshafen)	See- und Binnenschifffahrt; der Exporteur trägt sämtliche Transportkosten bis zum Bestimmungshafen, ebenso trägt er die Transportversicherungskosten; das Risiko geht auf den Importeur über, sobald das Schiff seinen Bestimmungshafen erreicht hat; er kommt auch für die Einfuhrzölle sowie für die Entladungs- und Weitertransportkosten auf.

▲ Abb. 118 Kategorien, Bezeichnungen und Erklärungen zu den Incoterms

Kategorie	Klauseln	Erklärungen
<b>D-Klauseln (Forts.)</b>	<b>DEQ</b> = Delivered Ex Quay ... (geliefert verzollt ab Kai) named port of destination (Bestimmungshafen)	Wie oben, jedoch trägt der Exporteur auch die Kosten für das Löschen der Ladung und die Einfuhrabfertigung; das Risiko geht am Kai auf Importeur über.
	<b>DDU</b> = Delivered Duty Unpaid ... (geliefert unverzollt) named place of destination (Bestimmungsort)	Der Exporteur übernimmt die Transportkosten bis zum Bestimmungsort; die Einfuhrzölle trägt der Importeur; das Risiko geht auf den Importeur über, sobald der Frachtführer die Ware übernommen hat.
	<b>DDP</b> = Delivered Duty Paid ... (geliefert verzollt ...) named place of destination (Bestimmungsort)	Wie oben, jedoch trägt der Exporteur auch die Kosten für die Einfuhrzölle.
<b>E-Klauseln</b> <i>Abholklauseln</i> , d. h. der Exporteur ist von jeglichen Kosten für Transport und Abfertigung der Ware befreit; der Verkäufer muss dem Käufer die Ware auf dem eigenen Gelände zur Verfügung stellen, der Käufer trägt alle Transportkosten/-risiken.	<b>EXW</b> = Ex Works ... (ab Werk) named place (Standort)	Das Risiko geht direkt ab Werk des Exporteurs auf den Importeur über; der Importeur transportiert Waren vollständig auf eigene Kosten.
<b>F-Klauseln</b> Haupttransport wird <i>nicht</i> vom Verkäufer bezahlt, d. h. der Exporteur entledigt sich seiner Verantwortung mit der Übergabe der Ware an den Frachtführer. Die Kosten des Haupttransportes trägt der Importeur.	<b>FCA</b> = Free Carrier ... (frei Frachtführer) named place (Verladeort)	Risiko- und Kostenübergang finden an einem vom Importeur festgelegten Verladeort statt; die Kosten für den Haupttransport trägt der Importeur.
	<b>FAS</b> = Free Alongside Ship ... (frei Längsseite Schiff) named port of shipment (Verladehafen)	See- und Binnenschifffahrt; der Exporteur zahlt die Kosten bis zum Kai des Verladehafens und die Exportfreimachung; das Risiko geht ab Verladung auf das Schiff auf den Importeur über; er trägt auch die Kosten der Transportversicherung.
	<b>FOB</b> = Free On Board ... (frei an Bord) named port of shipment (Verladehafen)	See- und Binnenschifffahrt; der Exporteur trägt zusätzlich die Kosten des Verladens; der Übergang des Risikos auf den Importeur findet demnach erst mit Überschreiten der Schiffsreling statt.

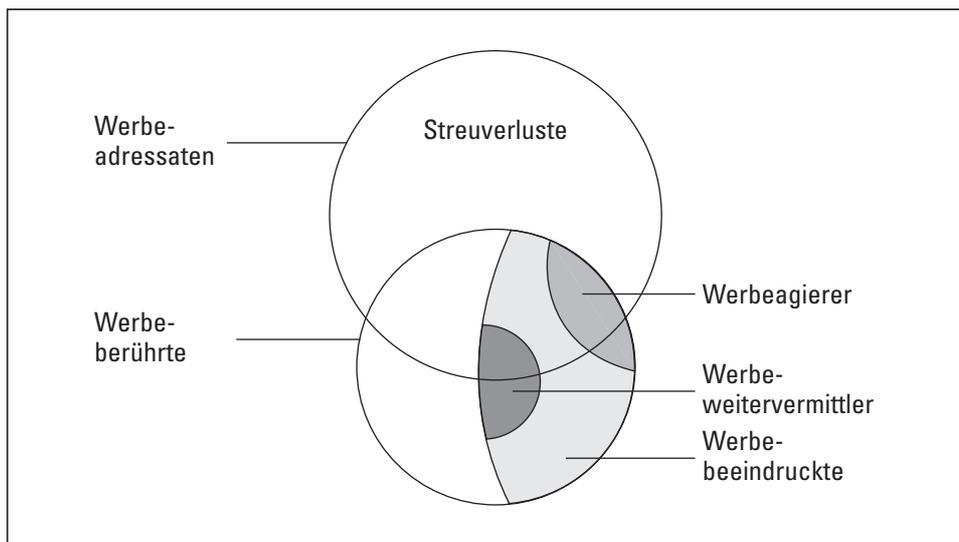
▲ Abb. 118 Kategorien, Bezeichnungen und Erklärungen zu den Incoterms (Forts.)

Werbemedium	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Presse						
■ Tagespresse/Regionale Wochenpresse/Sonntagspresse	1	1	1	1	1 861	1 646
■ Publikumspresse/Finanz- und Wirtschaftspresse	1	1	1	1	307	281
■ Spezial- und Hobbyzeitschriften	1	1	1	1	245	248
■ Fachzeitschriften	1	1	1	1	133	127
Total Presse	2 566	2 835	3 032	2 886	2 547	2 302
Kino	40	42	45 <sup>3</sup>	40 <sup>4</sup>	38	38
Radio (inkl. Sponsoring)	114	120	139	129	129	127
Fernsehen (inkl. Sponsoring)	402	486	520	494	527 <sup>2</sup>	533
Teletext	14	13	14	14	14	13
Aussenwerbung	468	502	592	603	571	566
Adressbücher	118	128	150	155	181	194
Messen und Ausstellungen	218	220	227	235	243	239
Total erhobene Werte	3 940	4 346	4 720	4 555	4 250	4 012
Direktwerbung	5	976	1 061	1 109	1 140	1 111
Gesamt-Total	3 940	5 322	5 781	5 665	5 390	5 123
Promotionsartikel	113	121	5	5	5	5
1 nicht mit Vorjahr vergleichbar, da neue Presstypologie ab 2002 2 nicht mit Vorjahr vergleichbar, da bis 2001 im Umsatz der öffentlichen Sender die Beraterkommission nicht enthalten ist 3 nicht mit Vorjahr vergleichbar, da unterschiedliche Erhebungsbasis 4 nicht mit Vorjahr vergleichbar, da nicht von allen Anbietern Umsatzmeldungen vorhanden sind 5 nicht erhoben Beträge in Mio. Fr. (gerundet)						

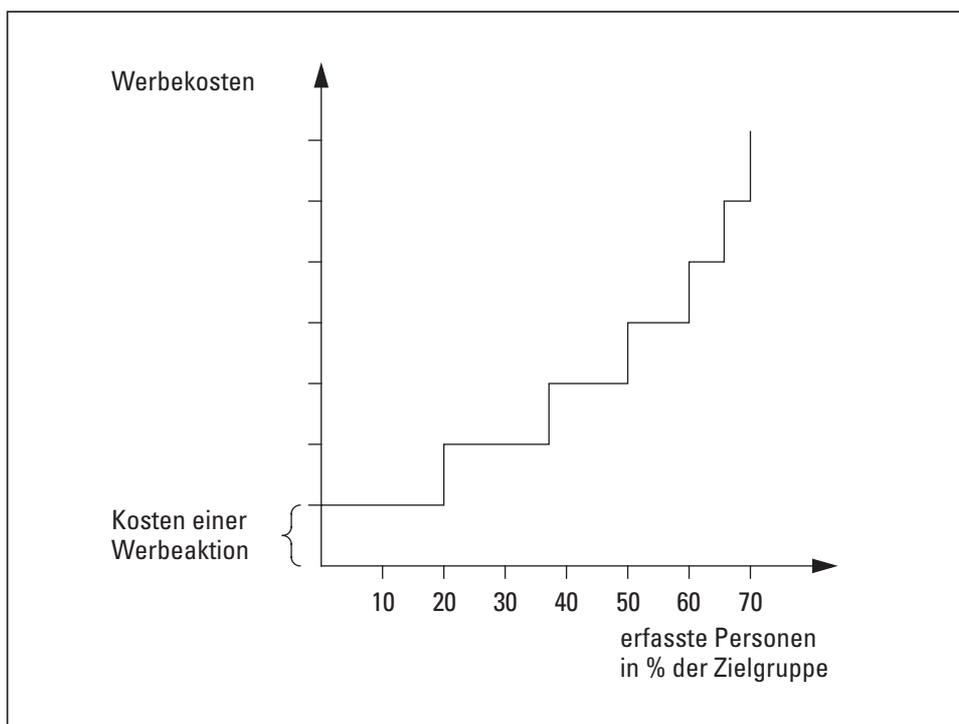
▲ Abb. 119 Netto-Werbeumsätze Schweiz, ohne Produktionskosten (Quelle: Stiftung Werbestatistik Schweiz, <http://www.wemf.ch/d/statistiken/werbestat.shtml> 08.04.2005)

Phasen des Kaufentscheidungsprozesses Umsetzung	Attention	Interest	Desire	Action
	<b>Instrumente</b>	unter anderem: ■ PR ■ Anzeigen ■ Mailings ■ Internetauftritt ■ Imageprospekt		unter anderem: ■ Projektbeschreibungen ■ Referenzen ■ Kosten-Nutzen-Rechnungen ■ persönliche Präsentation ■ Imageprospekt
<b>Botschaft</b>	Anbieter/Produkt existiert	Anbieter/Produkt könnte mir einen Nutzen bieten	Anbieter/Produkt bietet mir einen Nutzen	Nutzen ist grösser als Investition

▲ Abb. 120 Beispiel Umsetzung AIDA-Formel (Kuntz 2000, S. 56)



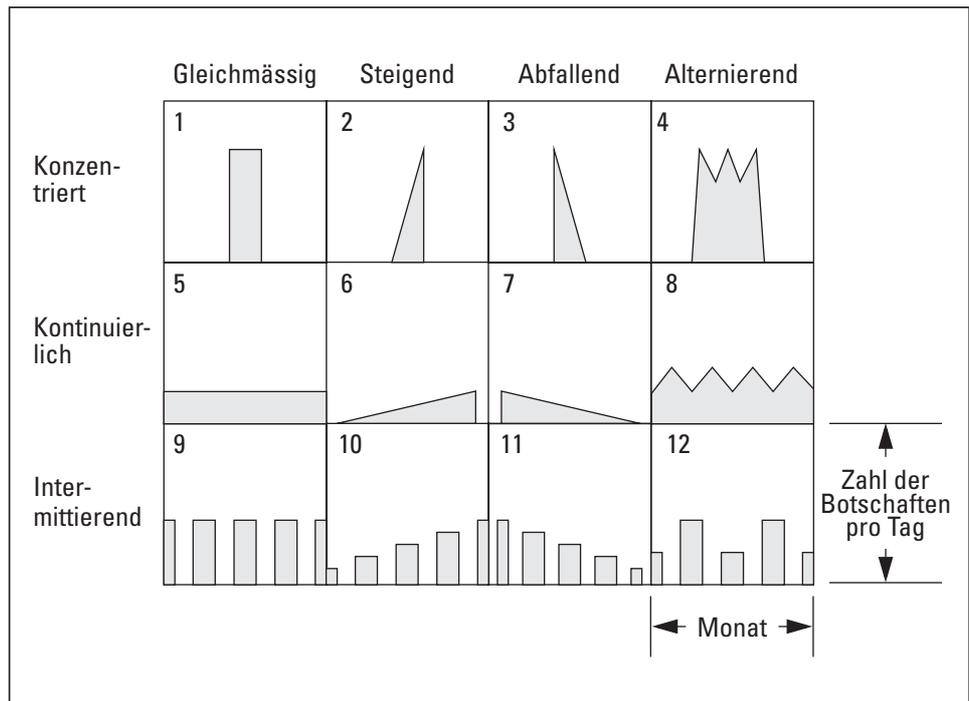
▲ Abb. 121 Zielgruppendifferenzierung



▲ Abb. 122 Kosten der Zielgruppenerfassung

Werbemittel	Werbeträger
Inserate	Tages- und Wochenzeitungen, Anzeigebblätter, Illustrierte, Fachzeitschriften, Veranstaltungsprogramme, Branchenverzeichnisse, Telefonbücher
Werbebrief (Direct Mail)	Direktversand an bestehende und potenzielle Kunden per Post, Fax oder als E-Mail
Banner (www), gesponserte Links in Suchmaschinen	Homepage/Websites (Internet)
Aussen- und Innenplakate	Anschlagflächen an Verkehrswegen, Bauzäunen, öffentlichen Verkehrseinrichtungen (Bahnhöfen, U-Bahnhöfen, Zügen, Straßenbahnen usw.), Veranstaltungszentren (Sportstadien), Ladengeschäften, Messen und Ausstellungen, in und an öffentlichen Verkehrsmitteln
Permanente Aussen- und Innenwerbung mittels Leuchtschriften, Signeten und Dauerplakaten	Private und öffentliche Gebäude, Veranstaltungszentren, Verkehrsmittel, Ladengeschäfte, Messen und Ausstellungen
Kataloge, Prospekte, Postkarten, Kundenzeitschriften/-rundschriften, Newsletter	Postversand, Hausverteilungsorganisationen, Verteilung auf Strasse, an Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen, durch Aussendienstpersonal, als Beilage zum Schriftverkehr der Firma, in Produktpackungen, in Detailgeschäften, in elektronischer Form per E-Mail
Individuell zu tragende Abzeichen und Signete, Abziehbilder und Kleber, Kleidungsstücke, Startnummern usw.	Firmenangehöriges Personal, Käufer und Verwender, irgendwelche Dritte, Fahrzeuge, Teilnehmer an Sportveranstaltungen
Einpackpapier, Tragtaschen	Käufer und Besucher von Detailgeschäften, Veranstaltungen usw.
Werbegeschenke wie Warenmuster, Taschen- und Wandkalender, Arbeitstabellen, Werkzeuge, Taschenrechner, Fachbücher, Etais usw.	Käufer und Verwender der Produkte, Händler und Absatzhelfer
Diapositive und Werbefilme	Kinos, Theater, Veranstaltungen, Displays/Monitore in Bahnhöfen und Flughäfen
Fernsehspots	Verschiedene Fernsehanstalten, eventuell auch verbilligte Abgabe von Videokassetten für Unterrichtszwecke
Gesprochene und vertonte Werbetexte	Radiosender, Sport- und Unterhaltungsveranstaltungen, Detailgeschäfte, Autos mit Lautsprechereinrichtungen

▲ Abb. 123 Übersicht über die wichtigsten Werbemittel und Werbeträger



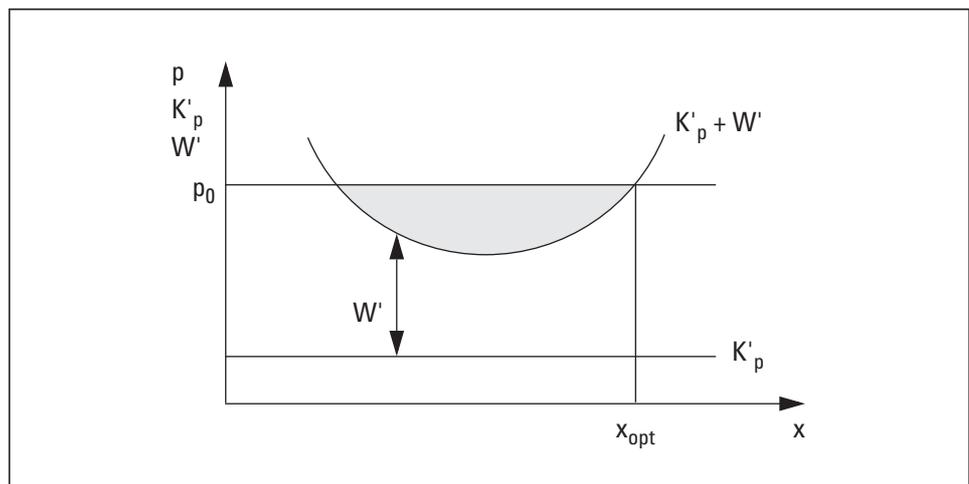
▲ Abb. 124 Zeitliche Verteilung des Werbeeinsatzes (Kotler 1982, S. 541)

Sprachregion	Sender	Januar					Februar				März				April				Mai				Juni				
		Kalenderwoche					Kalenderwoche				Kalenderwoche				Kalenderwoche				Kalenderwoche								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
<b>Deutschschweiz</b>	SF1 SF2 PRO 7 RTL Sat1 RTL2 VOX Tele Züri																										
<b>Französische Schweiz</b>	TSR1 TSR2 M6																										
<b>Italienische Schweiz</b>	TSI1																										

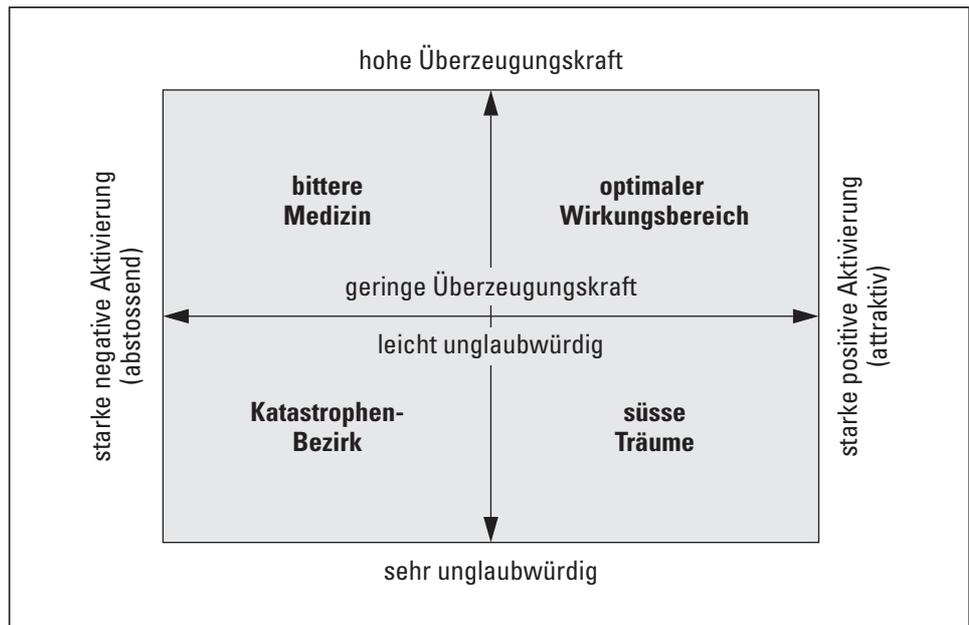
▲ Abb. 125 Medienplan von Hakle von Februar bis Mai 2004

Sprachregion	Sender	Januar					Februar				März				April				Mai				
		Kalenderwoche					Kalenderwoche				Kalenderwoche				Kalenderwoche				Kalenderwoche				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Deutsch-schweiz</b>	SF1 SF2 PRO 7 RTL Sat1 RTL2 VOX Tele Züri																						
<b>Französische Schweiz</b>	TSR1 TSR2 M6																						

▲ Abb. 126 Medienplan von Kleenex von Januar bis März 2004



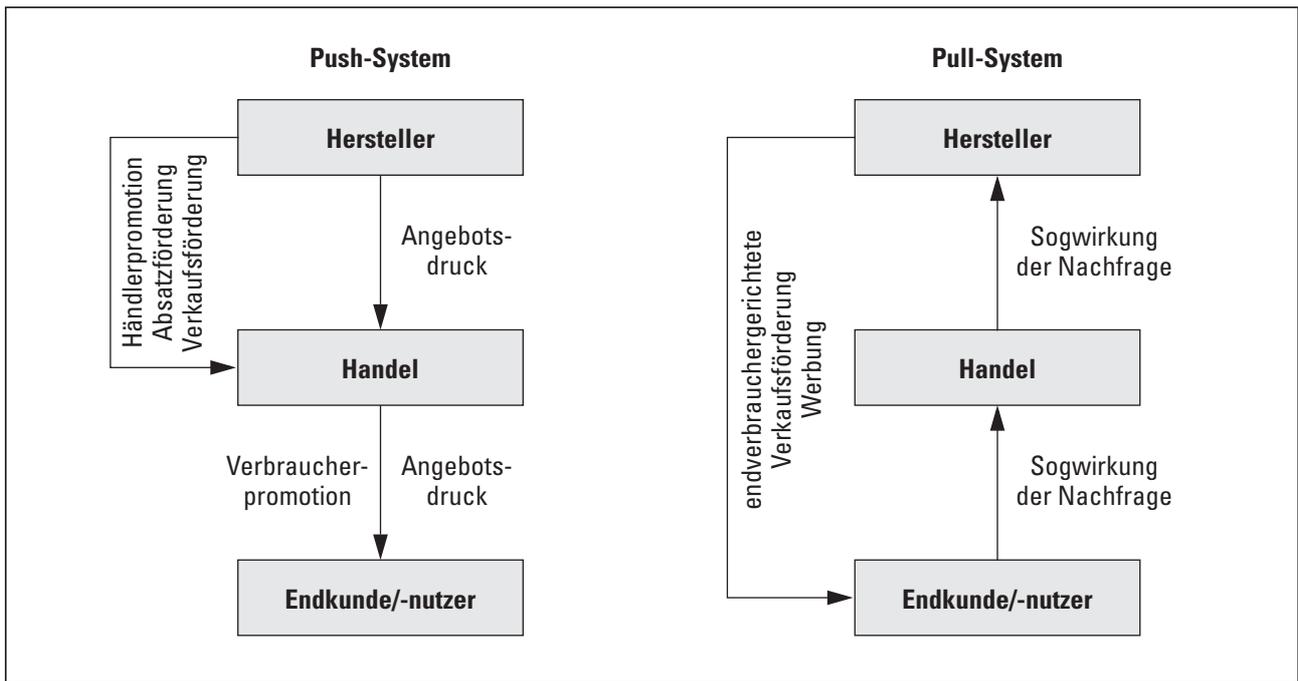
▲ Abb. 127 Grafische Bestimmung des optimalen Werbebudgets



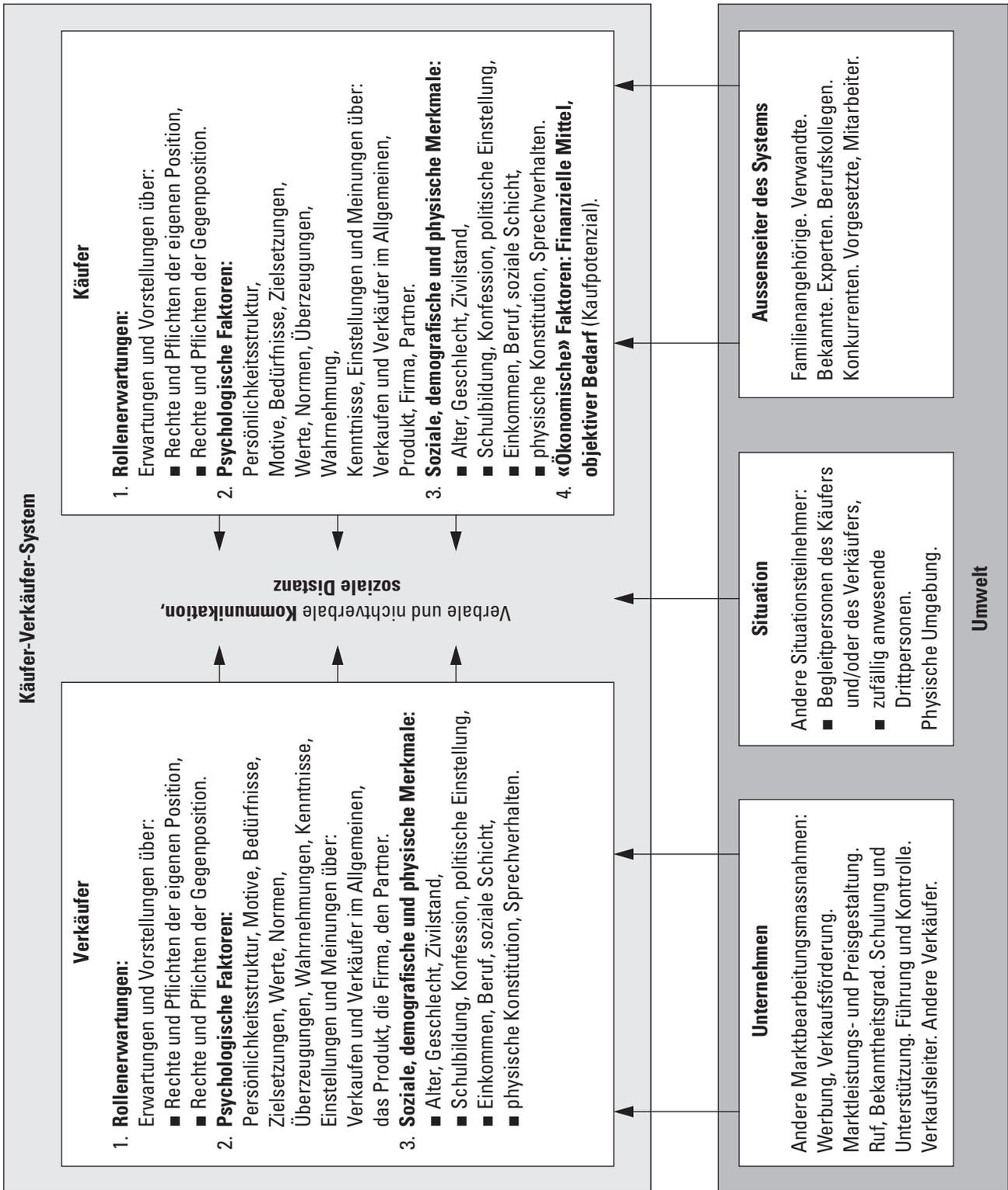
▲ Abb. 128 Werbewirksamkeits-Portfolio (Schmitz/Kölzer 1996, S. 303)

Charakteristika der Kommunikation	High Involvement	Low Involvement
<b>Werbeziel</b>	überzeugen	gefallen
<b>Inhalt</b>	Argumente	Identifikation (Name, Logo usw.)
<b>Zeitdauer</b>	lang	kurz
<b>Mittel</b>	Sprache	Bild
<b>Wiederholung</b>	weniger	häufiger

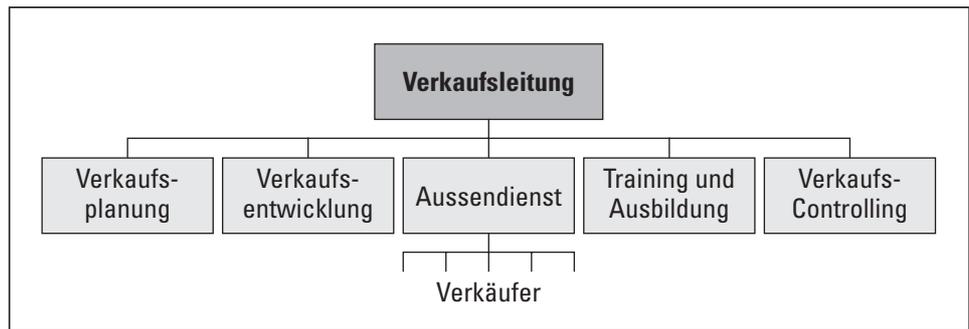
▲ Abb. 129 Charakteristika von High und Low Involvement bei Werbung (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 372)



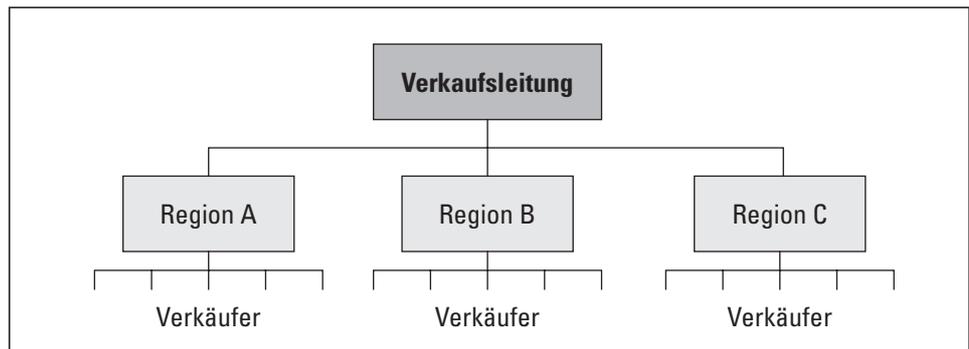
▲ Abb. 130 Pull- und Push-Strategien



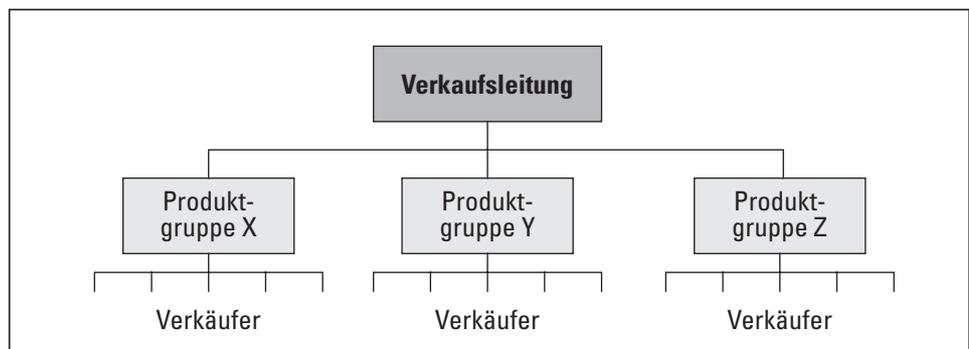
▲ Abb. 131 Schematische Darstellung des dyadischen Ansatzes (nach Nieschlag/Dicht/Hörschgen 2002, S. 937)



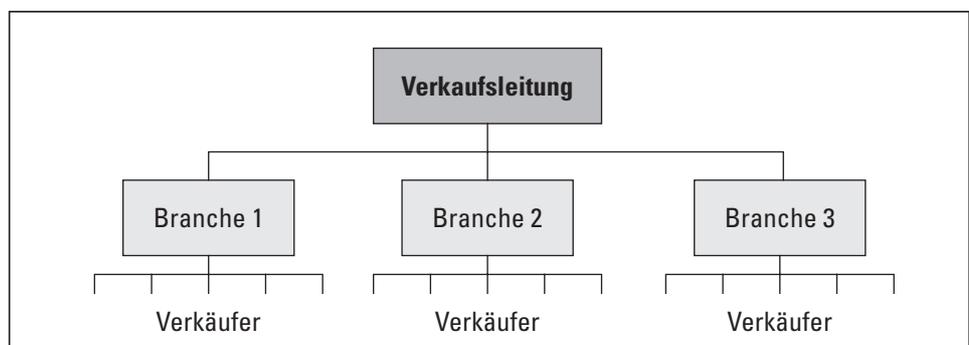
▲ Abb. 132 Organisationsformen des Verkaufs: Funktionale Gliederung



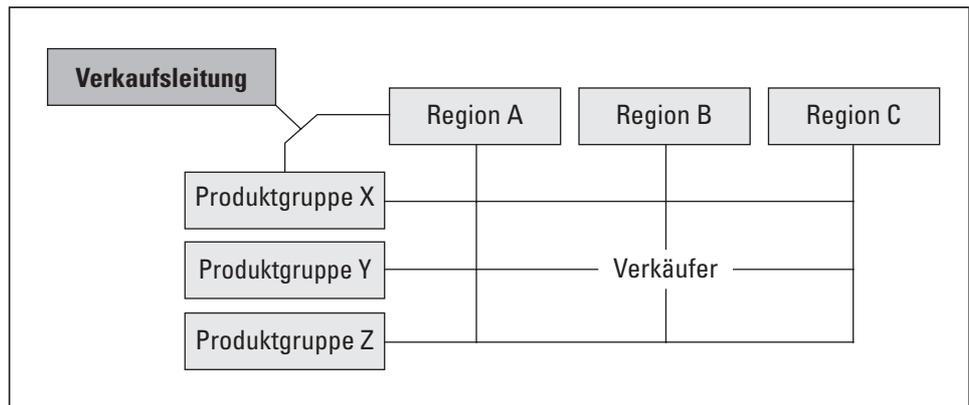
▲ Abb. 133 Organisationsformen des Verkaufs: Regionale Gliederung



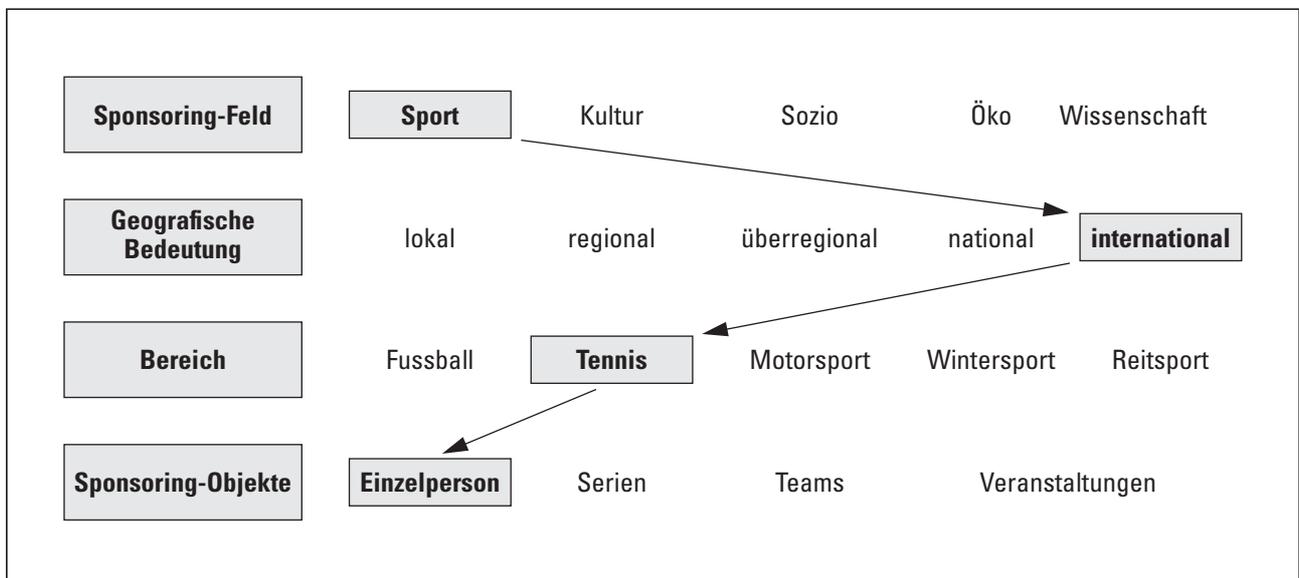
▲ Abb. 134 Organisationsformen des Verkaufs: Produktgruppenorientierte Gliederung



▲ Abb. 135 Organisationsformen des Verkaufs: Kundengruppenbezogene Gliederung



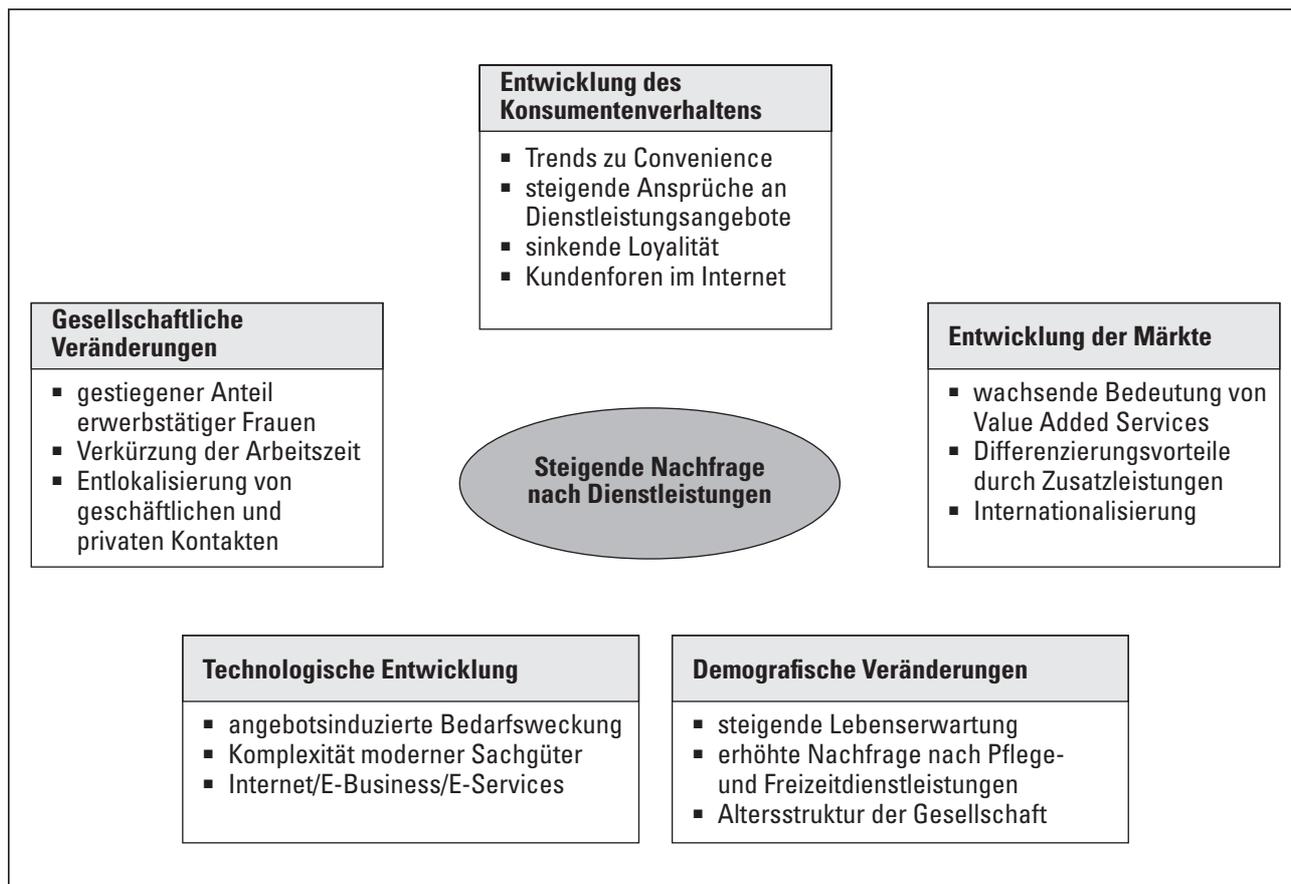
▲ Abb. 136 Organisationsformen des Verkaufs: Matrixorientierte Gliederung



▲ Abb. 137 Differenzierung von Sponsorship (in Anlehnung an Hermanns 1997, S. 62)

Marketing-Mix Nr.	P	W	V	$x_i$	$x_B$	$x_i - x_B$	Z
1	16	10 000	10 000	12 400	9 667	2 733	16 398
2	16	10 000	50 000	18 500	16 333	2 167	13 002
3	16	50 000	10 000	15 100	16 333	-1 233	-7 398
4	16	50 000	50 000	22 600	23 000	-400	-2 400
5	24	10 000	10 000	5 500	4 143	1 357	18 998
6	24	10 000	50 000	8 200	7 000	1 200	16 800
7	24	50 000	10 000	6 700	7 000	-300	-4 200
8	24	50 000	50 000	10 000	9 857	143	2 002

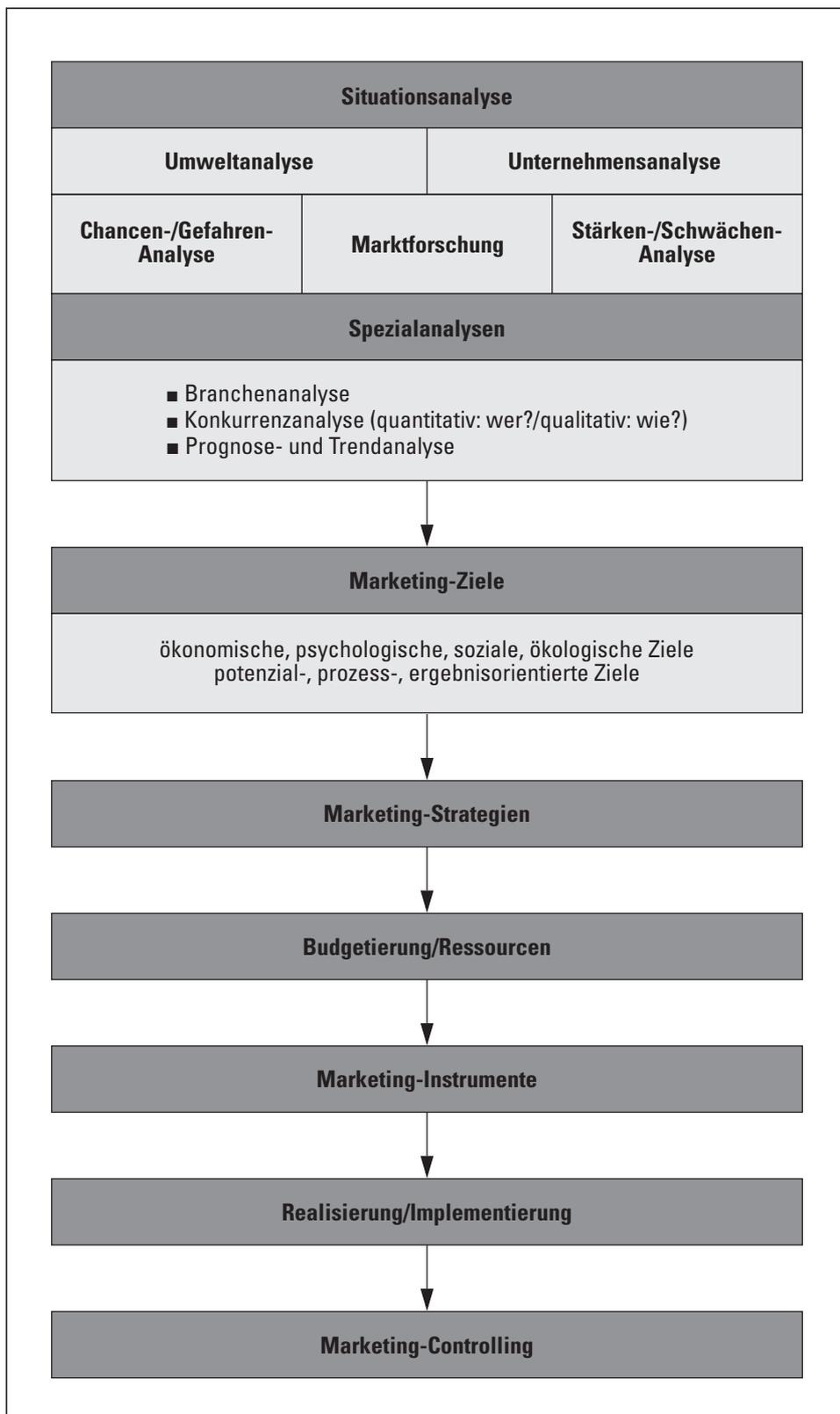
▲ Abb. 138 Beispiel eines optimalen Marketing-Mix



▲ Abb. 139 Ursachen der zunehmenden Nachfrage nach Dienstleistungen (Meffert/Bruhn 2003, S. 6)

Konsumgüter	Dienstleistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkt ist gegenständlich (greifbar)</li> <li>■ Produkt kann gelagert werden</li> <li>■ Besitzwechsel nach dem Kauf</li> <li>■ Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden (Probe)</li> <li>■ Produktion und Konsumtion fallen auseinander</li> <li>■ Produktionsprozess erfolgt ohne Mitwirkung des Kunden</li> <li>■ Produktfehler entstehen im Produktionsprozess</li> <li>■ Produkt verdankt seine Form dem Produktionsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienstleistung ist immateriell</li> <li>■ Dienstleistung ist nicht lagerfähig</li> <li>■ kein Wechsel im Besitz</li> <li>■ Dienstleistung kann nicht vorgeführt werden (existiert vor dem Kauf noch nicht)</li> <li>■ Produktion und Marketing erfolgen gleichzeitig</li> <li>■ Interaktion zwischen Servicepersonal und Kunden verkörpert den «Produktionsprozess»</li> <li>■ «Produktfehler» sind Verhaltensfehler</li> <li>■ «Produkt» erhält seine Form in der Service-Situation</li> </ul>

▲ Abb. 140 Unterschiede zwischen Konsumgütern und Dienstleistungen (in Anlehnung an Lehmann 1995, S. 21)



▲ Abb. 141 Marketing-Konzept für Dienstleistungen

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liberalisierung von Marktzutrittsbeschränkungen</li> <li>■ zunehmende Freizeitorientierung der Bevölkerung</li> <li>■ fortschreitende wirtschaftliche Integration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintritt neuer, preisaggressiver Wettbewerber in den Heimmarkt</li> <li>■ zunehmende Bedeutung der Kommunikationstechnologien</li> </ul>
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hoher nationaler und internationaler Bekanntheitsgrad</li> <li>■ Marktführer im Heimmarkt</li> <li>■ Image geprägt durch Sicherheit/Zuverlässigkeit</li> <li>■ dichtes Streckennetz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ relativ ungünstige Kostenposition im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern</li> <li>■ Motivationsprobleme bei Flugbegleitern</li> </ul>

▲ Abb. 142 Vereinfachte SWOT-Analyse am Beispiel einer Fluggesellschaft (Meffert/Bruhn 2003, S. 167)

Masszahlen	Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontaktzahl</li> <li>■ Tourenzahl</li> <li>■ Passagierzahl</li> <li>■ Bettenauslastung</li> <li>■ Anzahl Übernachtungen</li> <li>■ Anzahl behandelter Patienten</li> <li>■ Anzahl erledigter Akten</li> <li>■ Anzahl erledigter Beschwerden/Reklamationen</li> <li>■ Anzahl Besucher</li> <li>■ Anzahl erteilter Lektionen eines Ausbildungsprogramms</li> <li>■ Menge eingesammelter Abfälle</li> <li>■ Anzahl Operationen eines bestimmten Typs</li> <li>■ Anzahl Entscheide pro Mitarbeiter am Gericht</li> <li>■ Anzahl abgegebener Mahlzeiten</li> <li>■ Anzahl Unfälle aufgrund überhöhter Geschwindigkeit</li> <li>■ Anzahl tatsächlich geführter Schulklassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktforschungsinstitute/Verbraucherzentrale</li> <li>■ Verkehrsbetriebe</li> <li>■ Fluglinien</li> <li>■ Krankenhäuser</li> <li>■ Hotelbetriebe</li> <li>■ Arztpraxen</li> <li>■ Behörden</li> <li>■ Einzelhandelsbetriebe</li> <li>■ Schwimmbad</li> <li>■ Weiterbildungsinstitutionen, MBA-Schulen</li> <li>■ Strassenreinigungsdienst</li> <li>■ Krankenhaus</li> <li>■ Justiz</li> <li>■ Sozial-/Fürsorgeamt/karitative Institutionen</li> <li>■ Verkehrskontrollen</li> <li>■ Schulen</li> </ul>

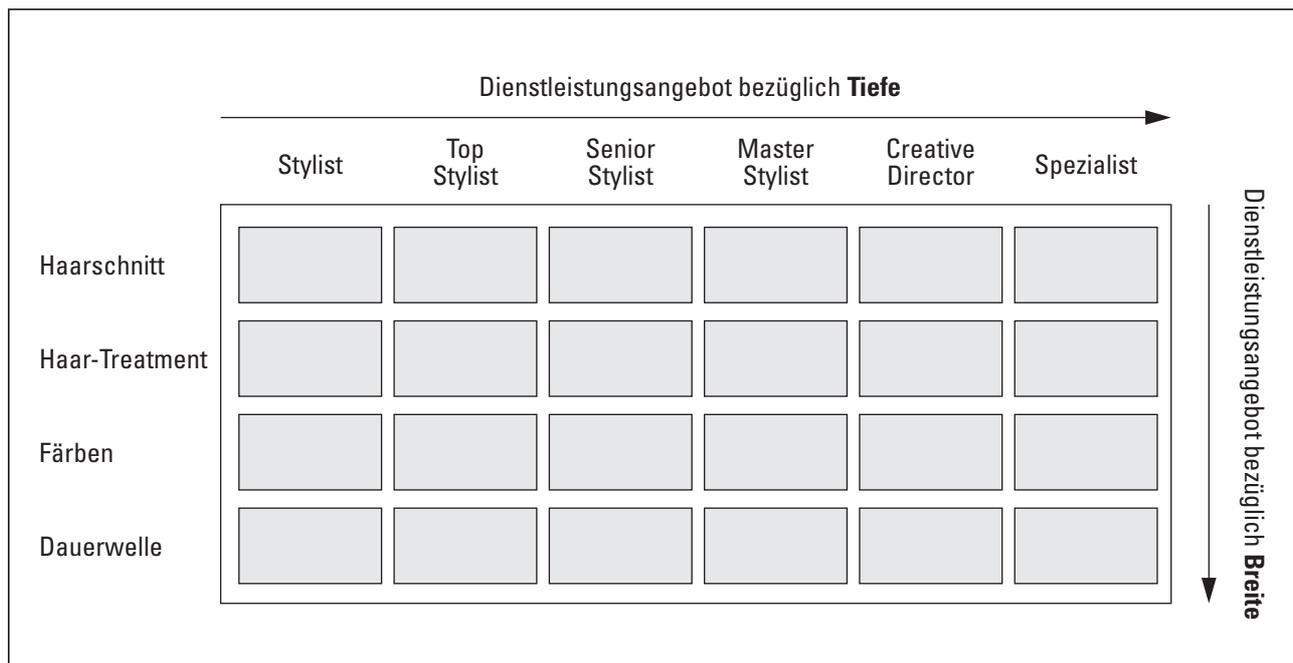
▲ Abb. 143 Beispiele von Zielen (in Anlehnung an Meffert/Bruhn 2003, S. 191)

Strategie-Ebenen	Strategische Ausrichtung	Strategische Basisoptionen
<b>Marktfeld-Strategie</b>	Produkt/Markt-Matrix: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktdurchdringung</li> <li>■ Marktentwicklung</li> <li>■ Produktentwicklung</li> <li>■ Diversifikation</li> </ul>	Entspricht einer bewussten Auswahl und Kombination von produkt- und markt-bezogenen Gestaltungspotenzialen.
<b>Marktstimulierungs-Strategie</b>	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung bzw. Bestimmung der zu bearbeitenden Marktschicht.	Entspricht weitgehend einem Qualitäts- (Präferenz- bzw. Markenartikel-Strategie) oder Preiswettbewerb (Discount-Strategie).
<b>Marktparzellierungs-Strategie</b>	Festlegung von Art und Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung.	Entspricht weitgehend der Abdeckung von Märkten, in denen ein Unternehmen tätig werden will mittels einer Massenmarkt- oder Marktsegmentierungs-Strategie.
<b>Marktareal-Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestimmung der Art und Stufen des Markt- bzw. Absatzraumes;</li> <li>■ Strategie ist ausgerichtet auf die Festlegung der Markt- und Absatzräume.</li> </ul>	Entspricht dem Domestic Marketing (lokal, regional, überregional, national) und dem International Marketing (multi-national, international, weltweit).

▲ Abb. 144 Grundraster der Marketing-Strategien (in Anlehnung an Becker 2000b, S. 9)

Kundenorientierte Dienstleistungs-Strategie	Beispiele
<b>Undifferenzierte Marktbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ McDonald's</li> <li>■ ADAC</li> <li>■ Microsoft</li> </ul>
<b>Differenzierte Marktbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deutsche Bahn</li> <li>■ Lufthansa</li> <li>■ Privatkliniken</li> <li>■ United Parcel Service (UPS)</li> <li>■ Regionalprogramme von TV-Anstalten</li> </ul>
<b>Segment of One</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmensberatungen (McKinsey, BCG, Roland Berger)</li> <li>■ Werbeagenturen</li> </ul>

▲ Abb. 145 Beispiele für Marktbearbeitungs-Strategien (Meffert/Bruhn 2003, S. 242)



▲ Abb. 146 Dimensionen Leistungsangebot (in Anlehnung an Scheuch 2002, S. 78)

Phase Distributive Aufgaben	Vor dem Direktkontakt	Während der Inanspruchnahme der Kernleistung (Direktkontakt/Prozess)	Nach der Inanspruchnahme der Kernleistung
Akquisitorische Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verkaufsgespräche</li> <li>■ Vertragsabschluss</li> <li>■ Verkauf von Anrechten (Tickets, Abonnements usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ akquisitorische Wirkung des Direktkontaktes (Prozessqualität, Qualitätszuschreibung aufgrund von Eigenschaften der Sachmittel, des Umfelds und der Personen im Kundenkontakt)</li> <li>■ akquisitorische Wirkung des Vollzugs auf Dritte (Zuschauer, wartende Personen usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nachbetreuung</li> <li>■ Feststellung der Kundenzufriedenheit</li> <li>■ vorbereitende Arbeiten für Folgegeschäfte</li> </ul>
Logistische Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorbereitung des Dienstpotenzials durch Transport der Produktionsfaktoren an den Ort des Dienstvollzugs</li> <li>■ Vorbereitung der Kunden oder Dienstobjekte durch Transport an den Ort des Dienstvollzugs, sofern dies zum Leistungsumfang zählt (Abholservice, Flughafen-transfer, Krankentransport)</li> <li>■ Produktion, Transport und Übergabe von Anrechtsdokumenten an die Kunden (Buchungsbestätigung, Flugticket, Aboausweis usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vollzug der Handlung im Direktkontakt</li> <li>■ Transfer der Nutzenstiftung auf Objekte der Handlung (Arbeitsleistung, Informationsweitergabe, Sicherung durch Aufbewahrung usw.)</li> <li>■ Kontrolle der Anrechtsdokumente als Nachweis für den abgeschlossenen Kaufvertrag oder die gegebene Zugangsberechtigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rücktransport der Produktionsfaktoren des Anbieters an den Bereitschafts- oder Aufbewahrungsort</li> <li>■ Rücktransport der Kunden oder der Dienstobjekte vom Vollzugsort der Kernleistung, sofern dies zum Leistungsumfang zählt</li> <li>■ Entsorgungsleistungen für verbrauchte Materialien, Abfallstoffe, Reinigung nach Veranstaltungen usw.</li> </ul>

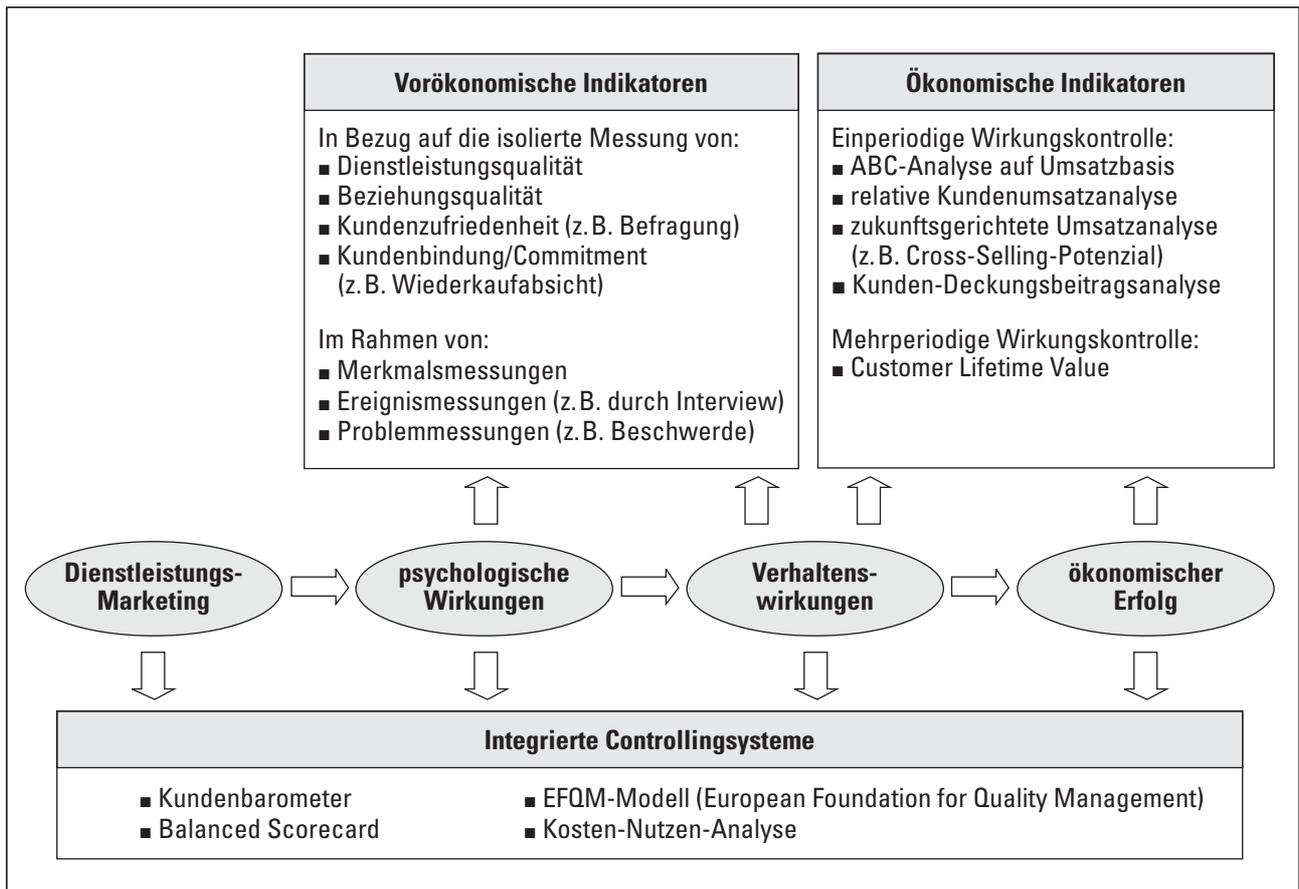
▲ Abb. 147 Akquisitorische und logistische Aufgaben im Dienstleistungsprozess (nach Scheuch 2004, S. 211ff.)

Formen der Verkaufsförderung Erscheinungsformen	Unmittelbare Verkaufsförderung		Mittelbare Verkaufsförderung	
	Massnahmen in Unternehmensfilialen	Massnahmen ausserhalb der Verkaufsstätte	Massnahmen durch Absatzmittler	Kooperative Massnahmen
<b>Geschenke/ Merchandising</b>	z. B. Spielzeug in Junior-Tüte bei McDonald's, Universitäts-T-Shirt	z. B. Taschenrechner bei Versicherungsabschluss	z. B. exklusives Geschenk bei Werben um neue Kreditkartenmitglieder	z. B. Verteilung von Fähnchen mit Logo des Unternehmens bei Sportveranstaltungen
<b>Preisreduktion/ Coupons</b>	z. B. Seniorentarif der Deutschen Bahn	z. B. Miles-and-More-Programm der Lufthansa, Qualiflyer der Swiss	z. B. Zusatzversicherung bei Abschluss einer bestimmten Anzahl von Verträgen	z. B. Preisnachlass bei einigen Hotels in Verbindung mit Lufthansa-Flug, Gutscheine für Fachgeschäfte durch Parktickets
<b>Demonstrationen</b>	z. B. Frisurenshow im Friseursalon	z. B. Vorstellung von Zirkustieren in der Fussgängerzone	z. B. Videoterminal von «Premiere» im Fernsehhandel	z. B. Videovorführung lokaler Ausflugsveranstalter im Hotel
<b>Wettbewerbe</b>	z. B. Sparwettbewerb einer Bank zum Weltspartag	z. B. Fussball-Quiz im Rahmen von «ran» in SAT 1	z. B. Preisausschreiben von Reiseveranstalter über Reisebüros	z. B. Preisausschreiben von Varta mit James-Bond-Kinokarten als Gewinn
<b>POS-Material</b>	z. B. Bildschirm mit Börsenkursen in Bankfilialen	z. B. Verteilung von Prospekten für Volkshochschulkurse	z. B. Videovorführung im Reisebüro über Lufthansa-Destinationen	z. B. Hinweis auf Restaurant im Hotel mit Prospekten inkl. Speisekarte

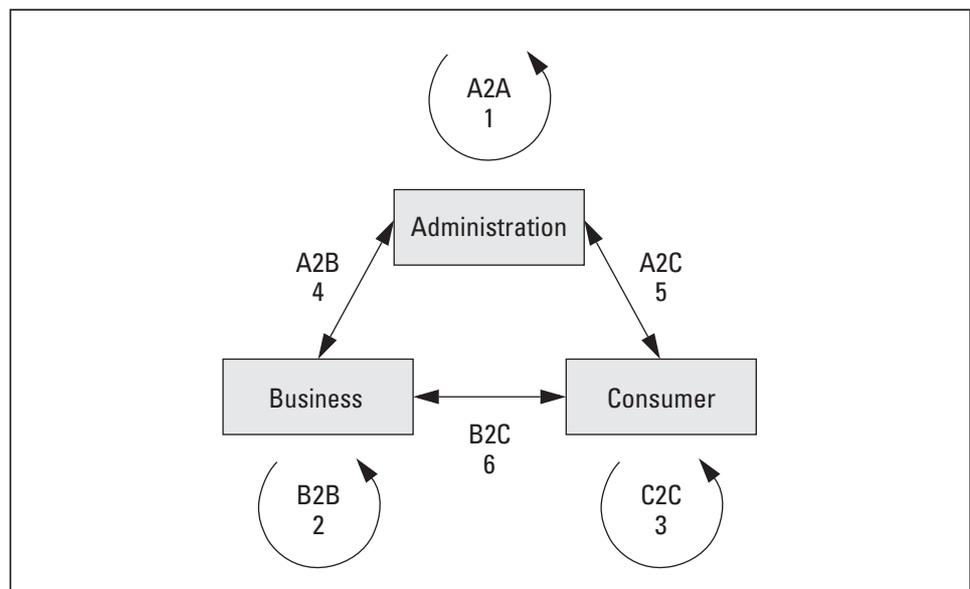
▲ Abb. 148 Erscheinungsformen der Verkaufsförderung im Dienstleistungsbereich (Meffert/Bruhn 2003, S. 465)

Marketing-Instrumente Merkmale	Produkt- bzw. Leistungspolitik	Preispolitik	Distributionspolitik	Kommunikationspolitik
<b>Sub-Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leistung</li> <li>■ Zusatzleistung</li> <li>■ Innovation</li> <li>■ Marken(politik)</li> <li>■ Service(politik)</li> <li>■ Qualität</li> <li>■ Verpackung</li> <li>■ Beratung</li> <li>■ Beschwerdemanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preispolitik</li> <li>■ Preisdifferenzierung</li> <li>■ Preisbündelung</li> <li>■ Rabatte</li> <li>■ Sonderangebote</li> <li>■ Zahlungskonditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Absatzweg (direkt/indirekt)</li> <li>■ Franchising</li> <li>■ Absatzmittler</li> <li>■ Standortpolitik</li> <li>■ logistische Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Public Relations</li> <li>■ Werbung (Off-/Online)</li> <li>■ persönliche Kommunikation</li> <li>■ Direct Marketing</li> <li>■ Verkaufsförderung</li> <li>■ persönlicher Verkauf</li> <li>■ Event</li> <li>■ Sponsoring</li> <li>■ Messen</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wachstum</li> <li>■ Rationalisierung von Leistungen</li> <li>■ Ertrag</li> <li>■ Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Profilierung</li> <li>■ Image</li> <li>■ Bekanntheitsgrad</li> <li>■ Kundenbindung</li> <li>■ Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatz</li> <li>■ Gewinn</li> <li>■ Preisführerschaft</li> <li>■ Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Kundenbindung</li> <li>■ Preis-Leistungs-Verhältnis</li> <li>■ Ermässigungen</li> <li>■ Kostensenkung</li> <li>■ Image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatz</li> <li>■ Gewinn</li> <li>■ Erhältlichkeit</li> <li>■ Standorte</li> <li>■ Präsenz</li> <li>■ Lieferzeit/-bereitschaft/-zuverlässigkeit</li> <li>■ Kooperationsbereitschaft (Pull/Push)</li> <li>■ Erreichbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatz</li> <li>■ Gewinn</li> <li>■ Kosteneinsparung</li> <li>■ Image</li> <li>■ Aufmerksamkeit</li> <li>■ Information</li> <li>■ Kaufhandlung/-verhalten</li> <li>■ Bekanntheitsgrad</li> <li>■ Cross Selling</li> <li>■ Wiederholungskäufe</li> <li>■ Weiterempfehlung</li> <li>■ Stammkundschaft</li> <li>■ Beratung/Beratungsgespräche</li> </ul>

▲ Abb. 149 Überblick Marketing-Instrumente bei Dienstleistungen



▲ Abb. 150 Ansätze zur Kontrolle des Dienstleistungs-Marketings (Meffert/Bruhn 2003, S. 657)



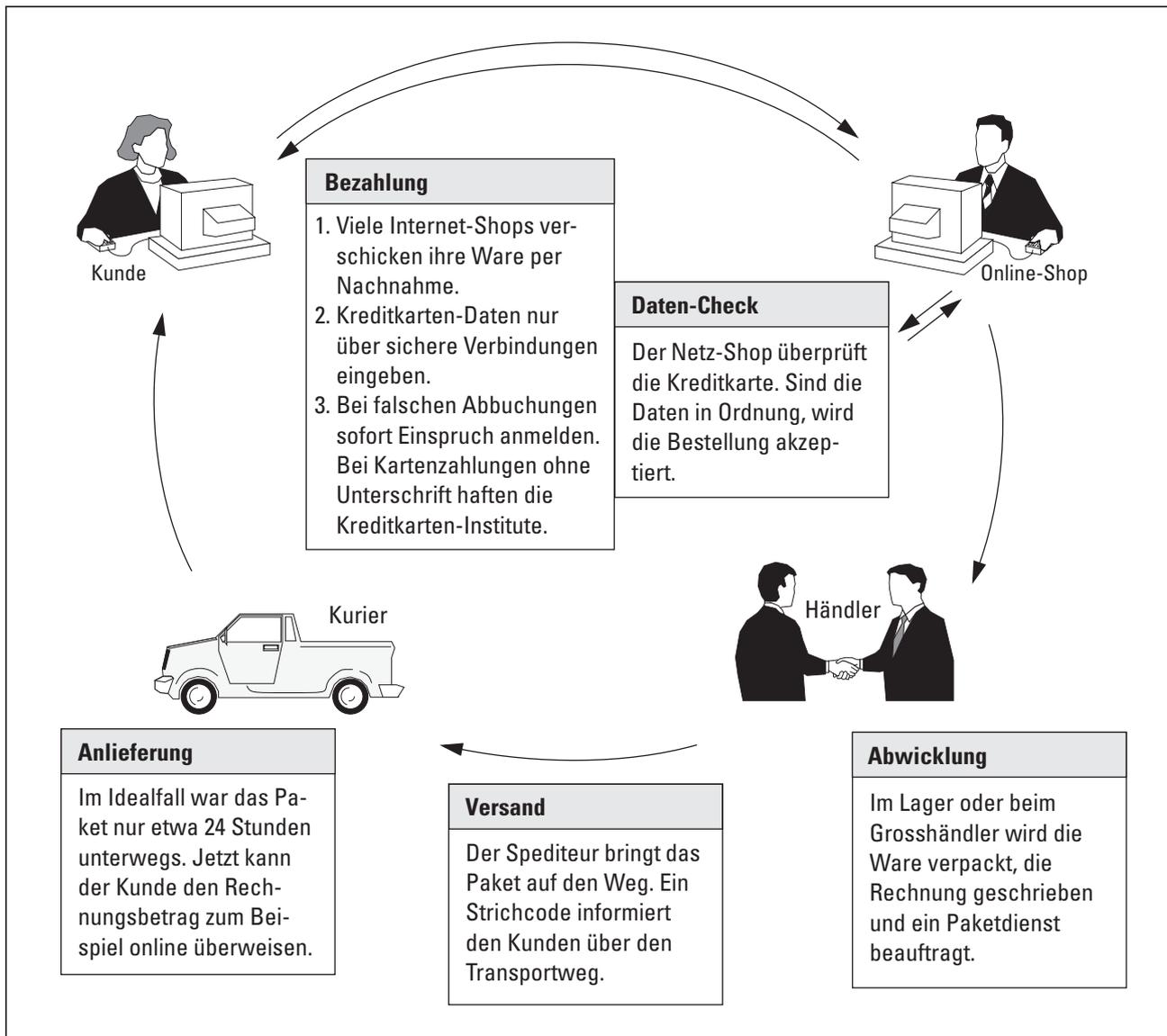
▲ Abb. 151 Ausprägung von Internet Commerce (Becker 2000a, S. 81)

	Shopping Nischen	World Malls	Virtual Communities/Foren
Beschreibung	Spezialisierte Applikationen, die dem Konsumenten einen Mehrwert (z. B. Suchmechanismus für schwer zu findende Sammelobjekte u.ä.) bieten.	Ähnlich wie traditionelle Shopping-Centers, aber mit grösserer Sortimentsbreite und -tiefe.	Shopping/Transaktionen sind in Inhalte einer spezifischen «Community of Interest» eingebettet.
Beispiele	Erfüllung eines spezifischen Einkaufsbedürfnisses <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Briefmarken</li> <li>■ Antiquitäten</li> <li>■ Reisen</li> <li>■ Sonderangebote</li> <li>■ Autos</li> </ul>	Bereitstellung einer breiten Auswahl für den bequemen Einkauf <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Catalog 1</li> <li>■ 2 Market</li> <li>■ Myworld</li> <li>■ CH-Plattformen</li> <li>■ Shopping 2000</li> </ul>	Integration von Inhalt und Shopping <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Haus und Garten</li> <li>■ Weiterbildung</li> <li>■ Erotik</li> <li>■ Sport</li> <li>■ Video, PC, Musik</li> </ul>

▲ Abb. 152 Modelle für Online-Shopping (o.V. 1999a, S. 17)

	Produktgeschäft	Anlagengeschäft	Systemgeschäft	Zuliefergeschäft
Merkmale/ Beispiele	einzelne Fertigprodukte  Beispiel: Werkzeuge	komplexe Projekte Auftragsfertigung  Beispiel: Fabrik	dauerhafte Lieferung von gleichen oder zusammenhängenden Produkten  Beispiel: sukzessive Ausstattung des gesamten Fuhrparks	dauerhafte Lieferung von kundenindividuellen Produkten, die in Produkte des Kunden eingehen  Beispiel: Fahrzeugsitze
Vorkaufphase (Anbahnungsphase)	Produktinformationen Online-Bestandesabfrage Preislisten	allgemeine Unternehmensinformationen Darstellung von Referenzprojekten	Produktinformationen	allgemeine Unternehmensinformationen Darstellung von Referenzprojekten Unterstützung der gemeinsamen Produktentwicklung
Kaufphase (Verhandlungsphase)	automatisierter Kaufvorgang Bestellung nach Katalog	–	automatisierter Kaufvorgang Abstimmung der Folgelieferungen	–
Nachkaufphase (Servicephase)	standardisierte Serviceleistungen (Anwendungshinweise, Fehlerbehebung)	Verfolgen des Projektfortschritts	laufende Vertragsverwaltung standardisierte Serviceleistungen (Anwendungshinweise, Fehlerbehebung)	Logistikmanagement (Abruf von Teillieferungen, laufende Fertigungsinformationen)

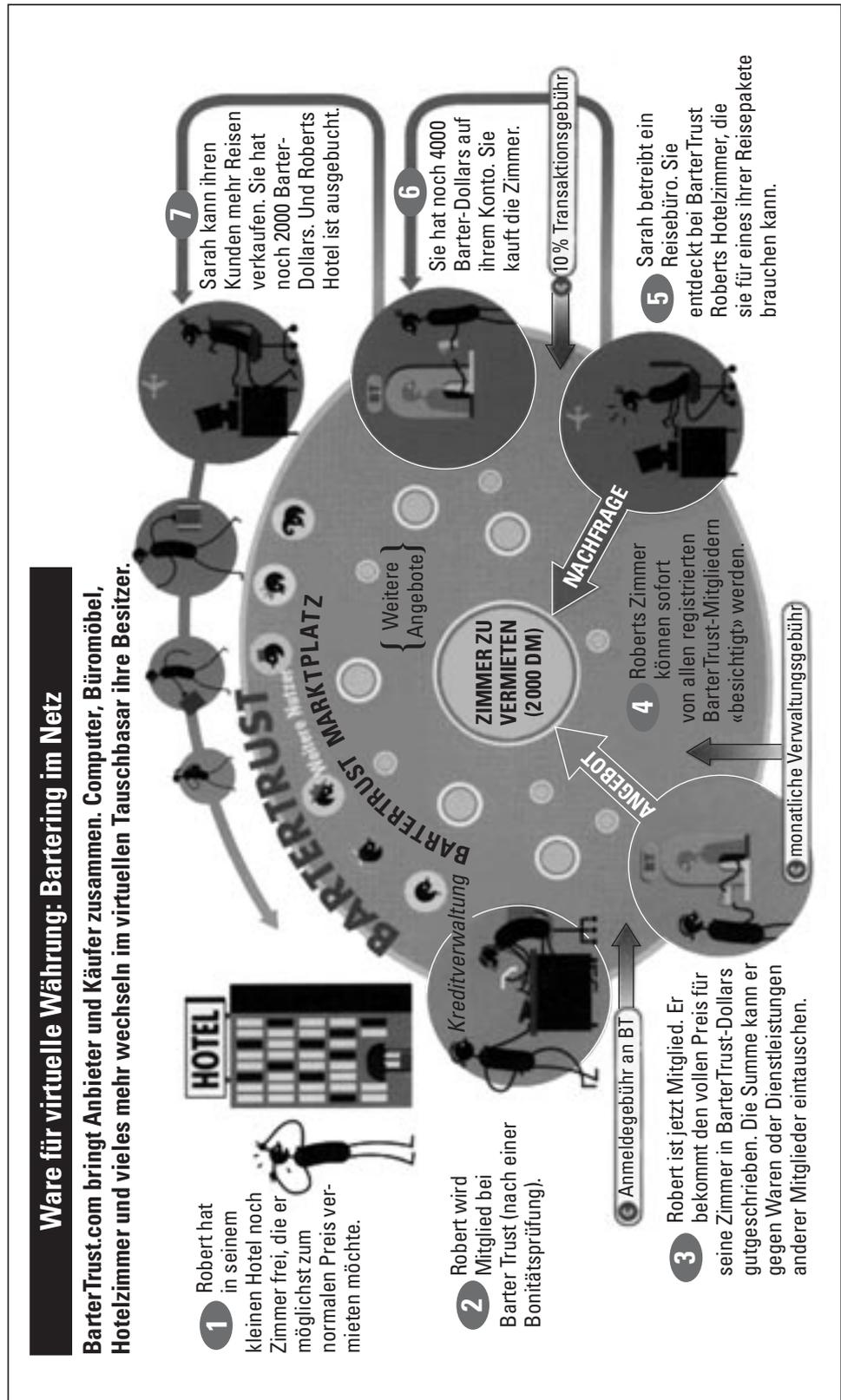
▲ Abb. 153 Einsatz des Internets im Rahmen industrieller Geschäftsbeziehungen (Preissner 2001, S. 16)



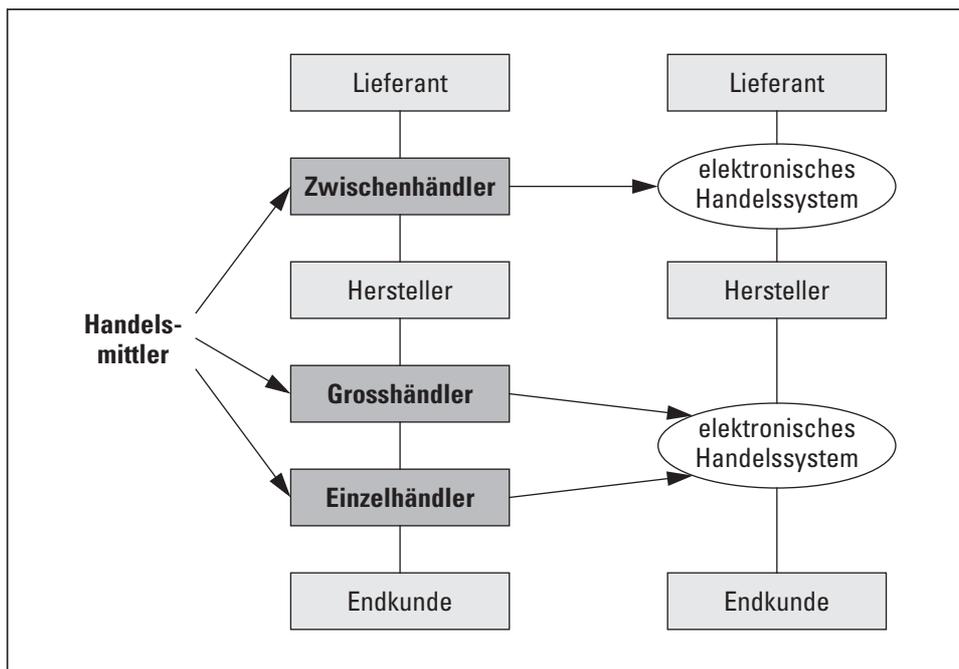
▲ Abb. 154 Der Warenweg im Internet (nach o.V. 2000d, S. 74)

Vorteile für die Kunden	Vorteile für die Anbieter
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ bequemes, unkompliziertes Einkaufen</li> <li>■ spannender Einkauf</li> <li>■ breites Angebot</li> <li>■ Preisvergleiche (Transparenz)</li> <li>■ Rund-um-die-Uhr-Einkauf (keine Ladenschlusszeiten)</li> <li>■ weltweites Angebot</li> <li>■ schneller Zugriff</li> <li>■ Möglichkeit der Interaktion</li> <li>■ Zeitersparnis</li> <li>■ Anonymität</li> <li>■ direkter Kontakt zum Anbieter/Hersteller</li> <li>■ Verkürzung der Lieferfrist</li> <li>■ Vereinfachung des Bestellwesens</li> <li>■ usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zusätzlicher Vertriebskanal</li> <li>■ direkter Kundenkontakt</li> <li>■ zeitunabhängiges Anbieten</li> <li>■ Kostenersparnisse bei der Auftragsabwicklung</li> <li>■ Reduktion von Fehlerquellen</li> <li>■ besseres Image</li> <li>■ Aufbau einer Kundenbindung</li> <li>■ kurze Reaktionszeiten (sofortige Aktualisierung und flexible Reaktion)</li> <li>■ Ausschalten von Zwischenstufen (Handelsstufen)</li> <li>■ Kostenersparnisse durch Wegfall von Zwischenhändlern</li> <li>■ Verringerung von Standortnachteilen</li> <li>■ geografische Ausweitung ohne fixen Standort</li> <li>■ stärkere Individualisierung</li> <li>■ schnellere und effizientere Information über Kundenwünsche (Marktkenntnis)</li> <li>■ höhere Vertriebseffizienz, schnellere und effizientere Einführung von neuen Produkten</li> <li>■ Verkürzung der Logistikkette</li> <li>■ Prozessablauf verläuft schneller und kundengerechter usw.</li> </ul>

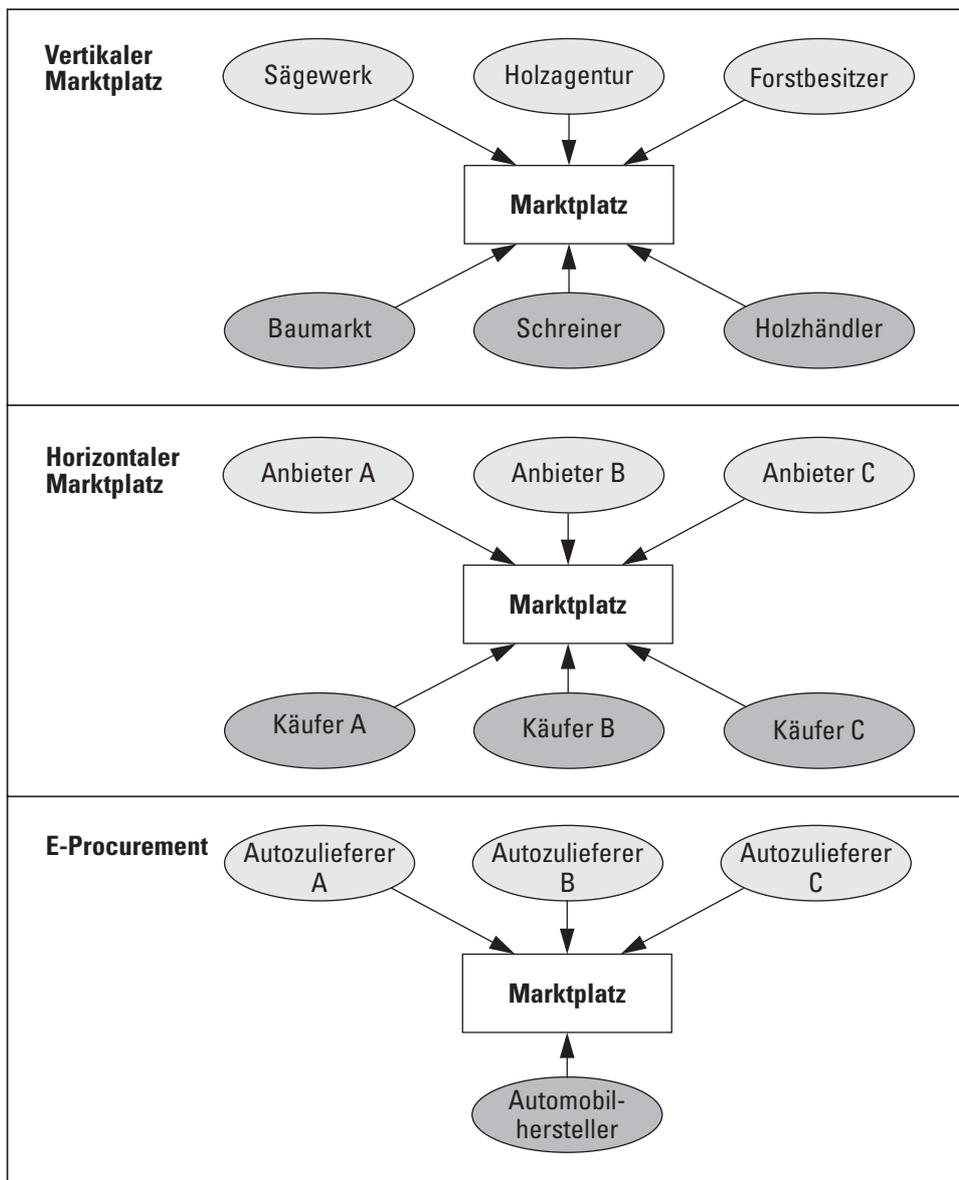
▲ Abb. 155 Vorteile für Kunden und Anbieter des B2C-Bereichs



▲ Abb. 156 Bartering im Netz: Die Renaissance des Tauschens (o. V. 2000a, S. 22)



▲ Abb. 157 Dis-Intermediation von Handelsmittlern (European Communication Council 1999, S. 150)



▲ Abb. 158 Varianten von Marktplätzen (o.V. 2000e, S. 11)

Einsparungen bei Käufern	Potenziale bei Verkäufern
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationssuche 30–45%</li> <li>■ Beschaffung 30–40%</li> <li>■ Einstandskosten 10–15%</li> <li>■ Bestände 15–25%</li> <li>■ Gesamtkosteneinsparung 10–20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzsteigerungen 5–10%</li> <li>■ Neukundengewinnung 10–15%</li> <li>■ Senkung Marketing-Kosten 20–30%</li> <li>■ Senkung administrativer Aufwand 20–30%</li> </ul>

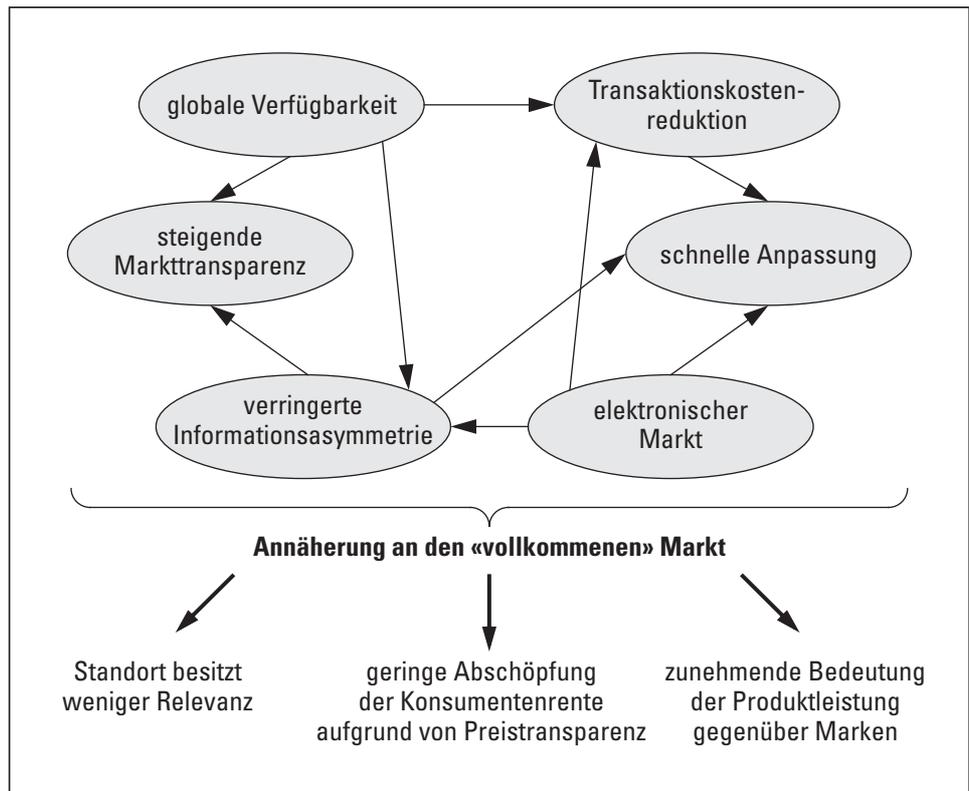
▲ Abb. 159 Einsparungen für Käufer und Potenziale für Verkäufer dank Markt- und Preistransparenz

Internet-Adresse	Angebot
www.allocation.net	Industrielle Verbrauchsgüter und Überbestände
www.baunetz.de	Bauaufträge, gebrauchte Baumaschinen
www.cheop.de	Produkte und Dienstleistungen rund um die Chemiedistribution
www.econia.de	Industriemaschinen, Bürotechnik, Anlagen und Fördertechnik, Bauwesen
www.goindustry.com	Produktionsmaschinen, Bürotechnik, Anlagen und Fördertechnik, Bauwesen
www.holzboerse.de	Holz und Forst
www.netbid.de	Maschinen und Anlagen
www.portum.de	Chemie, Druck, Nahrungsmittel, Restposten, Überschussware
www.surplex.com	Überschüssige Wirtschaftsgüter und Restposten
www.webtradecenter.de	Telekommunikation, Informationstechnologie

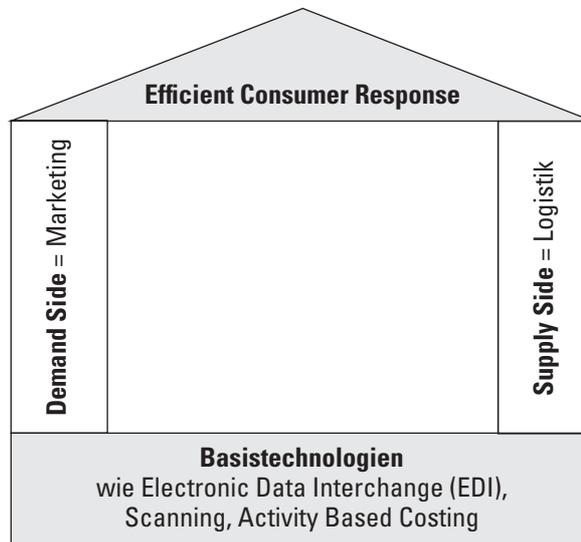
▲ Abb. 160 B2B-Marktplätze im Überblick

Jahr	LeShop.ch	Migros-shop.ch	Summe	Jährliches Wachstum
2000	6,0	6,0	12,0	
2001	11,5	4,9	16,4	+ 37 %
2002	13,0	5,8	18,8	+ 15 %
2003	14,7	7,3	22,0	+ 17 %
2004	–	–	33,1	+ 52 %

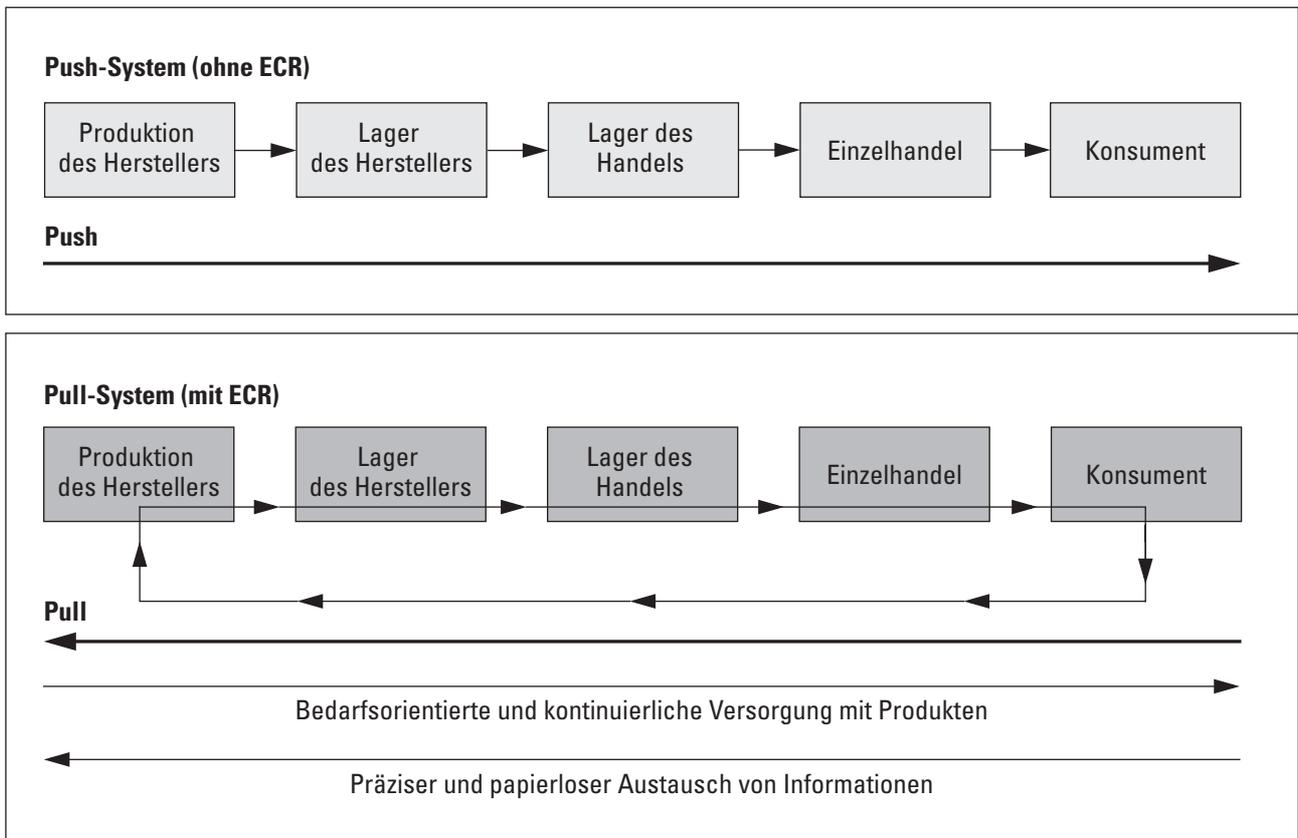
▲ Abb. 161 Umsatzentwicklung von Migros-shop.ch und LeShop.ch 2000–2004 in Mio. CHF



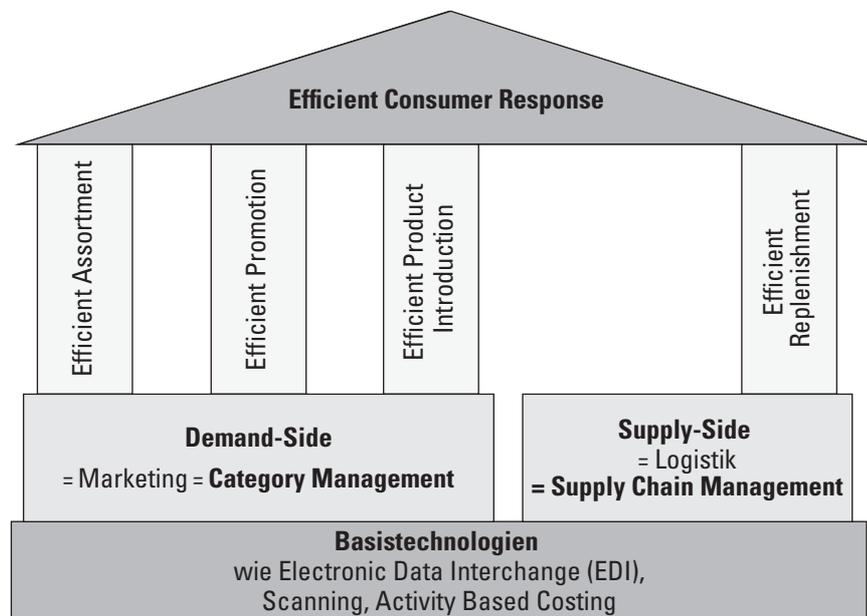
▲ Abb. 162 Marktgesetze in der Internet-Ökonomie (nach Meffert 2000b, S. 130)



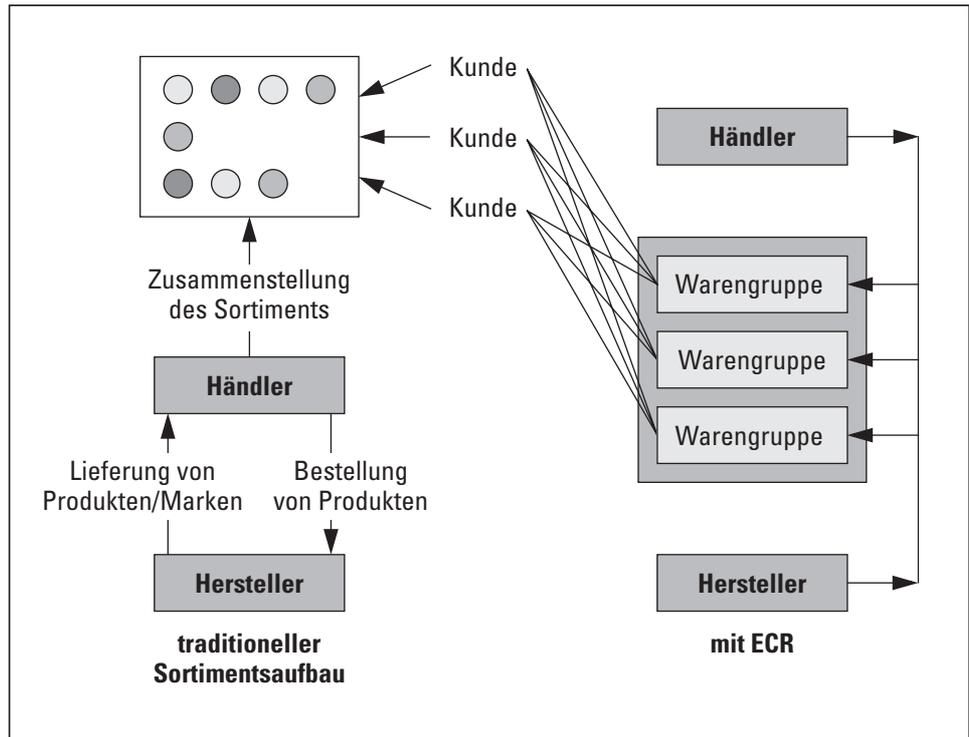
▲ Abb. 163 Fundament von ECR



▲ Abb. 164 Wertschöpfungskette mit und ohne ECR (Töpfer 1995, S. 190)



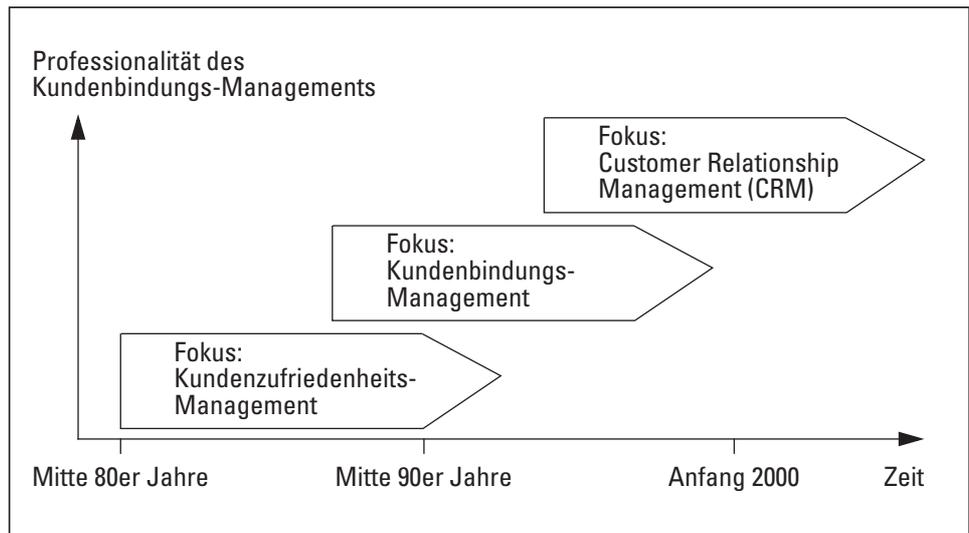
▲ Abb. 165 4-Säulen-Konzept



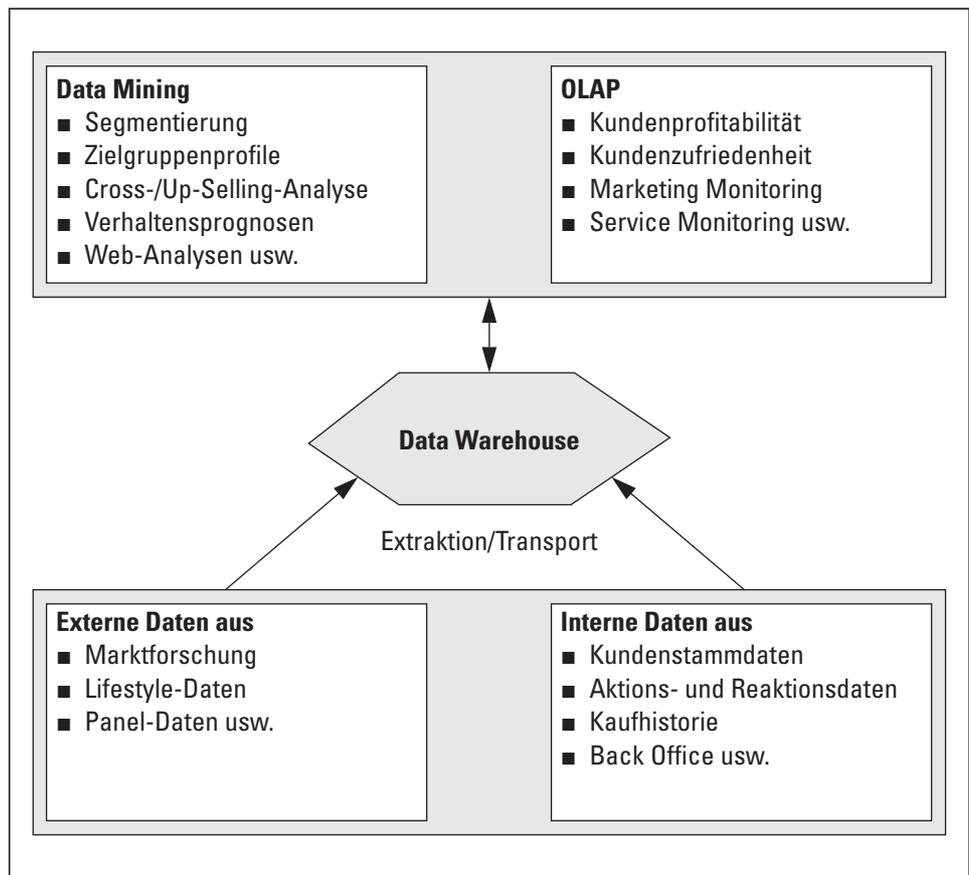
▲ Abb. 166 Nutzensteigerung durch Kooperation

ECR-Erfolgsfaktoren	
weiche Faktoren/ECR-Primärfaktoren	harte Faktoren/ECR-Sekundärfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bereitschaft zum Wandel (Change Management)</li> <li>■ Commitment und Leadership, d. h. Top-Management muss mit vollem Involvement hinter dem ECR-Projekt stehen; bezüglich Leadership sollte eine Integrationsfigur vorhanden sein (Macher)</li> <li>■ Bereitschaft zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit</li> <li>■ Überdurchschnittliche Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisatorische Voraussetzungen, z. B. Verstärkung von prozess- und ablaufforientierten Aspekten gegenüber funktionalem Denken; kooperationsfördernde Strukturen</li> <li>■ Ausgeprägte informationstechnische Kompetenz (Scanning, EDI, Data Warehouse, Activity Based Costing)</li> <li>■ Hohe fachliche Qualifikation der Mitarbeiter (Abbau von Ressortdenken, Aufbrechen von Hierarchien, mehr Kompetenz für das Middle-Management, Coaching, Anforderungen an Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildung)</li> <li>■ Unternehmensspezifische Infrastruktur</li> </ul>
<p><b>Fazit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nicht «entweder-oder», sondern «sowohl-als-auch» von harten/weichen Faktoren.</li> <li>■ 80/20-Regel bezüglich weicher/harter Faktoren, denn ohne die «weichen» Faktoren erlangen die «harten» Faktoren kaum Bedeutung.</li> </ul>	

▲ Abb. 167 Zentrale ECR-Faktoren (in Anlehnung an von der Heydt 1998, S. 169)



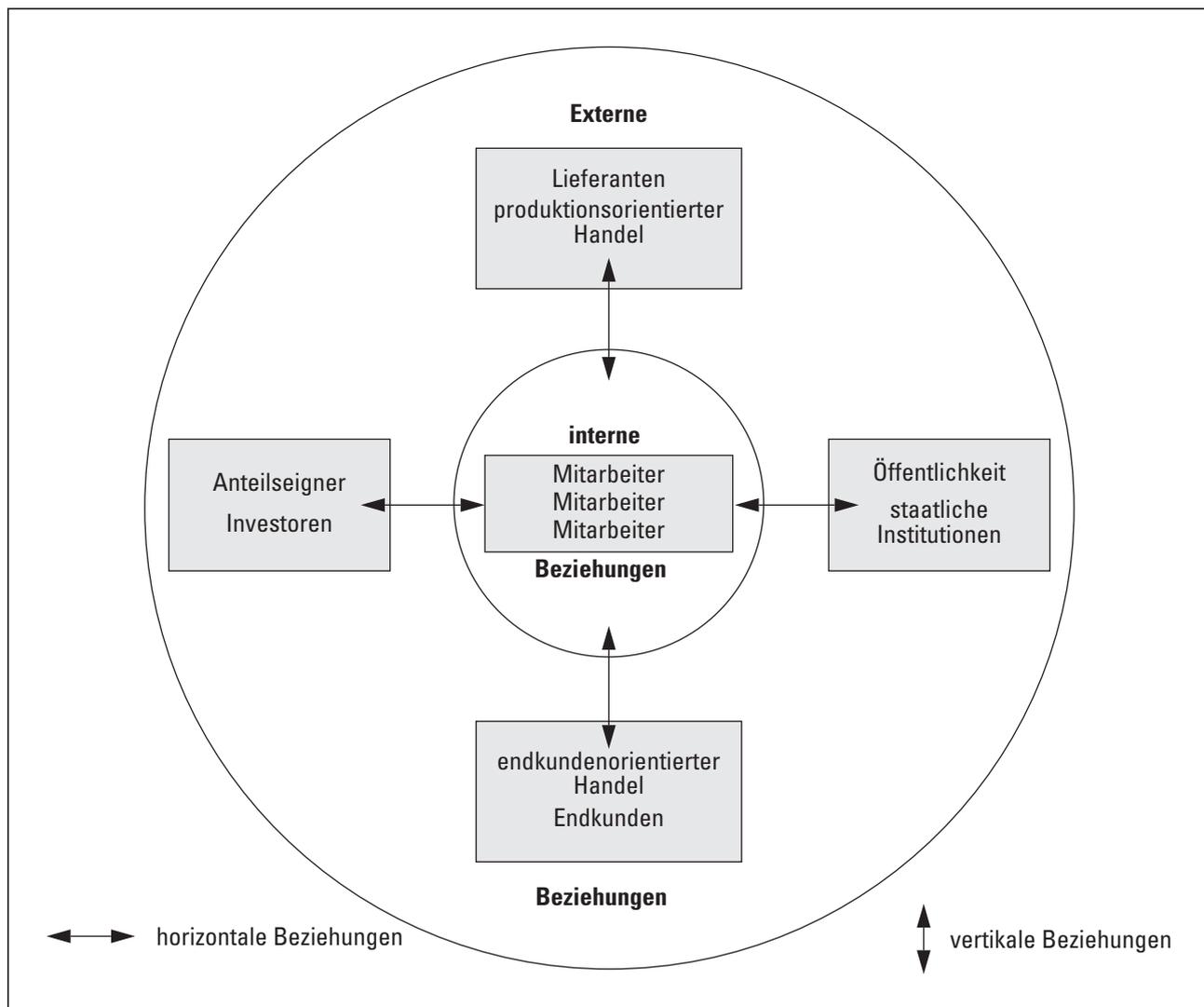
▲ Abb. 168 Entwicklung Kundenbindungs-Management (Jensen/Fürst 2004, S. 46)



▲ Abb. 169 Data Warehouse im CRM-Konzept (Hippner/Wilde 2002, S. 16)

<b>Kernelemente von CRM</b>	
<b>Zentrale Wesenselemente</b>	<b>Zentrale Funktionen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung</li> <li>■ Mehrwerte in Geschäftsbeziehungen (Win-Win)</li> <li>■ Integration aller Kundendaten und Applikationen</li> <li>■ Prozessbeschreibungen und -integration,</li> <li>■ permanente Prozessverbesserungen (closed loop) mit Hilfe von Datenbank und Steuerungssoftware</li> <li>■ Basis: Standard-Verkaufsprozesse (Sales-Cycle)</li> <li>■ Optimierung der Customer Touchpoints</li> <li>■ Integration aller Vertriebskanäle (Multichannel)</li> <li>■ lebenslange Begleitung des Kunden</li> <li>■ Kundenbindung über Lebens-, Geschäftszyklen</li> <li>■ integrierte Effizienzmessung (Business Intelligence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Data Warehouse und Database-Marketing</li> <li>■ Data Mining und Kundenprofil-Erstellung</li> <li>■ Kundenqualifizierung und Kundenschlüssel</li> <li>■ individuelle Angebotserstellung</li> <li>■ Produktkonfigurator</li> <li>■ Opportunity-Management, Angebotsverfolgung</li> <li>■ Aussendienst-, Kundendienststeuerung</li> <li>■ Call-Center-Anbindung, Kampagnenmanagement</li> <li>■ E-Business-Anbindung, E-Commerce-Shop</li> <li>■ Markt- und Wettbewerbsanalyse</li> <li>■ Beschwerde-Management</li> <li>■ Gebietsanalyse und -optimierung</li> <li>■ Benchmarking, Frühwarnung</li> </ul>

▲ Abb. 170 Kernelemente und Funktionen von CRM (Winkelmann 2004, S. 297)



▲ Abb. 171 Mehrdimensionalität des Beziehungs-Marketings (Becker 2001, S. 629)

<b>Merkmale zur Charakterisierung</b>	<b>Ausprägungsform</b>	<b>Beispiele</b>
<b>Bindungsebene</b> (unterschiedliche Bindungsebenen zwischen Anbieter und Kunde)	ökonomisch	Bahncard; Qualifyer
	technisch	online zwischen Bank und Kunde; Just-in-Time-Produktion zwischen Zulieferer und Automobilhersteller
	juristisch	vertragliche Bindung, z.B. Liefervertrag über bestimmte Abnahmemengen zwischen Lieferant und Druckerei; Abonnemente im Telekombereich
	sozial	Bücherclub, Ikea-Family
	psychisch-emotional	Markentreue von Swatch-Käufern, BMW-Käufern (Image, Identifikation, Serviceangebot)
<b>Machtverteilung</b> (Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse unterschiedlich; Abbruch der Beziehung)	symmetrisch	Wertschöpfungspartnerschaften
	asymmetrisch	Markentreue von Coca-Cola-Konsumenten/ Nivea-Käufern (einseitige Bindung)
<b>Bezugsobjekt</b> (jeweiliger Gegenstand beeinflusst Intensität, Stabilität und Dauer der Beziehung)	Leistung	Dauergast eines First-Class-Hotels
	Personen	Stammkunde eines Tante-Emma-Ladens
	Unternehmen	Kunden der Telekom
<b>Zeithorizont</b> (Fristigkeit, qualitative/quantitative Intensität)	kurzfristig	Einkaufsstättentreue von Hausfrauen
	langfristig	Vertrag über den Bau eines Hochgeschwindigkeitszuges
<b>Bindungsabsicht eines Kunden</b> (entsteht Bindung bereits bei erster Transaktion, sukzessive oder gar nicht – abhängig von Erfüllung der Erwartungen)	vorhanden	Buchclub
	nicht vorhanden	Markentreue eines Kaffeekonsumenten

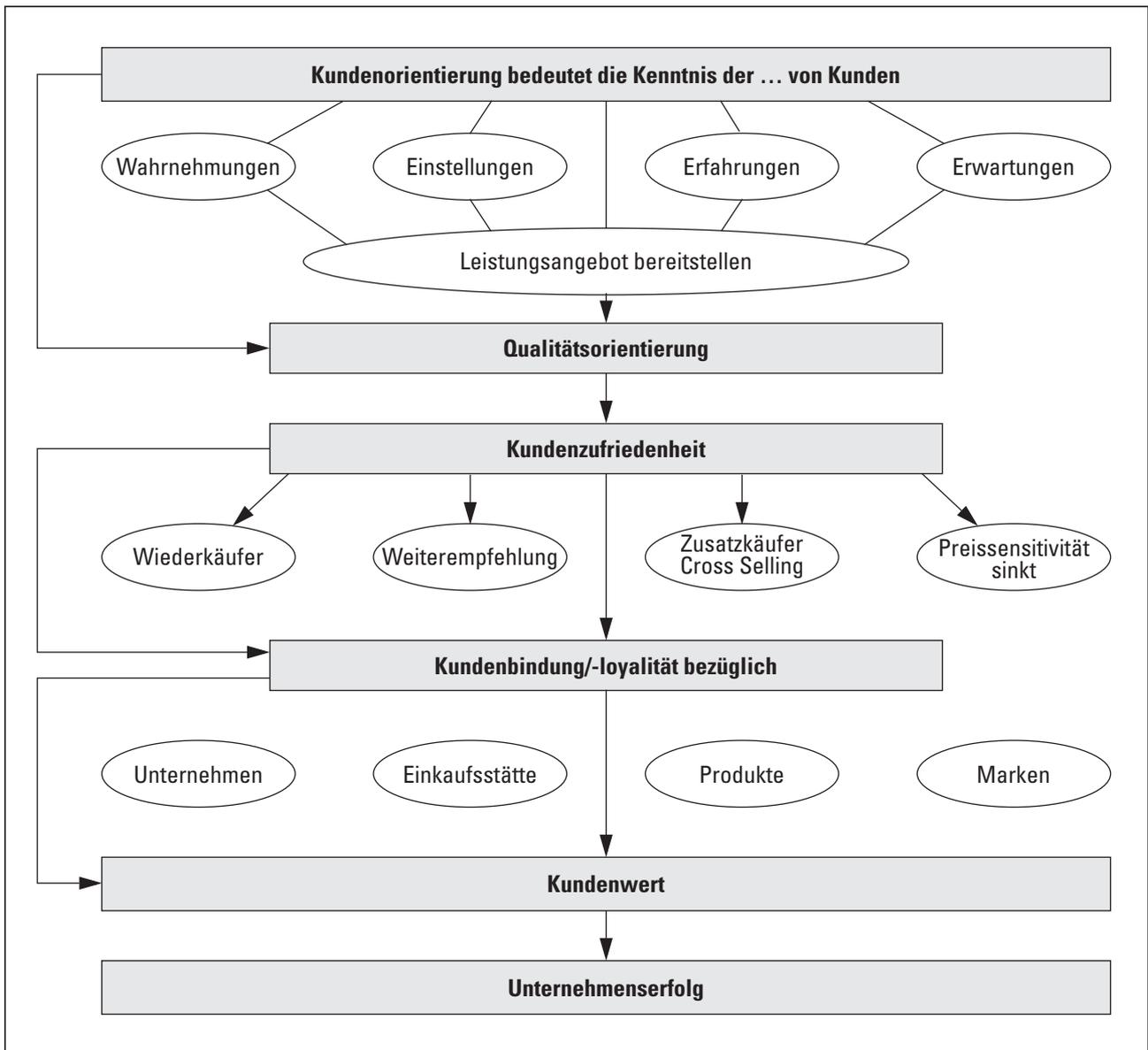
▲ Abb. 172 Merkmale von Geschäftsbeziehungen (nach Peter 1999, S. 23ff.)

<b>Folge- produkt</b> <b>Basis- produkt</b>	<b>Lebens- versicherung</b>	<b>Bausparen</b>	<b>Hypothek</b>	<b>Wohn- gebäude- versicherung</b>	<b>Hausrats- versicherung</b>	<b>Bau- finanzierung</b>
<b>Lebens- versicherung</b>		0,5	0,6	0,3	0,2	0,1
<b>Bausparen</b>	0,3		0,7	0,1	0,1	0,0
<b>Hypothek</b>	0,1	0,3		0,7	0,3	0,9
<b>Wohn- gebäude- versicherung</b>	0,3	0,4	0,2		0,8	0,1

▲ Abb. 173 Cross-Selling-Matrix eines Finanzdienstleisters (Schulz 1995, S. 272)

	<b>Zeitpfad</b> →						
<b>Phase im Kunden- beziehungs- Lebenszyklus</b>	Anbahnungs- phase	Sozialisa- tionsphase	Wachstums- und Reife- phase	Gefährdungsphase		Kündigungs- phase	Revitali- sierungs- phase
<b>Ziel</b>	Anbahnung von neuen Geschäfts- beziehungen	Festigung von neuen Geschäfts- beziehungen	Stärkung von stabilen Geschäfts- beziehungen	Stabilisie- rung gefähr- deter Bezie- hung zu sich beschweren- den Kunden	Verhinde- rung von Kündigungen	Rücknahme von Kündigungen	Wieder- anbahnung der Geschäfts- beziehung
<b>Kunden- orientierte Management- aufgabe</b>	Interessenten- management	Neukunden- management	Zufrieden- heitsmanage- ment	Beschwerde- Management	Kündigungs- präventions- management	Kündigungs- management	Revitali- sierungs- management
	<b>Interessenten- management</b>	<b>Kundenbindungsmanagement</b>			<b>Rückgewinnungs- management</b>		

▲ Abb. 174 Aufgaben des Kundenmanagements in den Phasen des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung (Stauss 2000, S. 15)



▲ Abb. 175 CRM-Wirkungskette (in Anlehnung an Raab/Lorbacher 2002, S. 17)



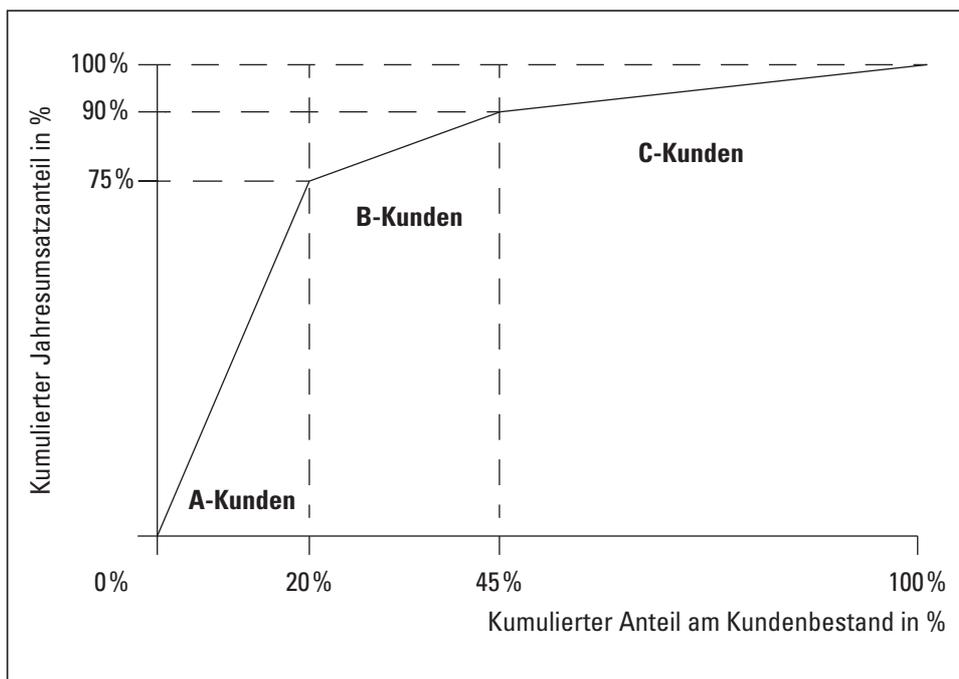
▲ Abb. 176 Analyseschwerpunkte und Orientierung der Unternehmen (Kotler/Bliemel 2001, S. 709)

Qualitätskriterien	Erläuterungen
<b>Sympathie</b>	Affinität, persönliche Nähe, Freundlichkeit, übereinstimmende «Chemie» der Partner, Individualität der Beziehung
<b>Anerkennung</b>	persönliche Akzeptanz, Bestätigung, Anerkennung des Partners
<b>Vertrauen</b>	Kontinuität und Verlässlichkeit, Stimmigkeit, Fairness und Sicherheit, Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit
<b>Gegenseitigkeit</b>	gemeinsame Interessen, Kooperation, Absichtslosigkeit und Gewicht des Partnerinteresses, Engagement beider Partner, Dialog und Lebendigkeit, Flexibilität, Grosszügigkeit, Abhängigkeit und Unabhängigkeit (in Einzelbeziehungen und Beziehungen zu Gruppen), «Geben und Nehmen»
<b>Intensität</b>	Interaktionshäufigkeit und Kontinuität, Beziehungen dürfen nicht «einschlafen»
<b>Kompetenz</b>	sachliche Unterstützung, Realitätsbezug, Erfahrungen und herausragende Ereignisse und frühere Sonderleistungen, positive und negative «critical incidents» in Beziehungen

▲ Abb. 177 Kriterien zur Beurteilung der Beziehungsqualität (Belz 2000, S. 250)

Bereiche Merkmale	Potenzielle Kunden	Bestehende Kunden	Ehemalige Kunden
<b>Unternehmerische Aufgabe</b>	Geschäftsvolumen planen	Geschäftsvolumen stabilisieren	Geschäftsvolumen zurückholen
<b>Konzeptionelle Zielrichtung</b>	Kundenanteile festlegen	Kundenanteile halten	Kundenanteile zurückgewinnen
<b>Marktpsychologische Voraussetzung</b>	Image und Kompetenz verstärken	Image, Kompetenz und Kundenloyalität festigen	Image, Kompetenz und Kundenloyalität reaktivieren
<b>Strategischer Ansatz</b>	Raster für die Auswahl von Perspektivkunden auf Basis von Marktanalysen entwickeln	Kundenbeziehungskonzept auf Basis von Kundenzufriedenheitsanalysen erarbeiten	Konzept der Kundenrückgewinnung auf Basis von Beschwerde- und Problemanalysen erstellen
<b>Operative Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffen und Herausstellen von Leistungs- bzw. Wettbewerbsvorteilen</li> <li>■ Nutzung von Referenzkunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatz geeigneter Kundenbindungssysteme (z. B. Kundenchats)</li> <li>■ Pflege von Direktbeziehungen (Direct Marketing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung angemessener Instrumente zur Kontaktaufnahme (z. B. Telefonmarketing) und zur Kontaktverstärkung (z. B. Muster- oder Probelieferung)</li> </ul>
<b>Erfolgsmaßstäbe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundengewinnungsrate</li> <li>■ Kaufvolumen</li> <li>■ Kundendeckungsbeitrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenerhaltungsrate</li> <li>■ Cross-Buying-Rate</li> <li>■ Weiterempfehlungsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenrückgewinnungsrate</li> <li>■ Kaufhäufigkeit</li> <li>■ Kaufzusammensetzung</li> </ul>

▲ Abb. 178 Bereiche und Merkmale eines systematischen Kundenmanagements (Becker 2001, S. 909)



▲ Abb. 179 ABC-Analyse einer Kundenstruktur (umsatzbezogen)

Faktoren	Gewichtung in %	Kunde A		Kunde B	
		Bewertung Punkte	Nutzen pro Kundenfaktor	Bewertung Punkte	Nutzen pro Kundenfaktor
Deckungsbeitrag	20	10	2,00	6	1,20
Umsatz	13	7	0,91	5	0,65
Umsatzpotenzial	7	8	0,56	9	0,63
Cross Selling	6	4	0,24	10	0,60
Image des Kunden	15	10	1,50	7	1,05
Mund-zu-Mund-Werbung	15	3	0,45	5	0,75
Bekanntheitsgrad des Kunden	10	8	0,80	7	0,70
Kauffrequenz	10	9	0,90	8	0,80
Bearbeitungskosten	4	5	0,20	3	0,12
<b>Summe</b>	<b>100</b>		<b>7,56</b>		<b>6,50</b>

▲ Abb. 180 Scoringmodell

Daten	Jahr	Erzielbarer Absatz (Einheiten)	Ø Preis in Franken	Kosten/Stück in Franken	Nettozufluss in Franken	Marketing-Aufwand in Franken	Kundenwert in Franken	Diskontierungsfaktor (bei 10%)	Barwert des Kunden
<b>A</b>	1	5	200	150	250	200	50	1,0	50
	2	10	250	180	700	300	400	0,909	396
	3	20	250	170	1600	400	1200	0,826	991
	4	15	220	150	1050	300	750	0,751	563
	5	10	220	150	700	200	500	0,621	311
<b>Lifetime Value Kunde A</b>									<b>2311</b>
<b>B</b>	1	80	80	70	800	150	650	1,0	650
	2	100	70	60	1000	200	800	0,909	727
	3	200	70	60	2000	300	1700	0,826	1404
<b>Lifetime Value Kunde B</b>									<b>2781</b>

▲ Abb. 181 Beispiel Customer Lifetime Value (in Anlehnung an Weis 2001, S. 61)

<b>Daten</b> \ <b>Jahr</b>	<b>Jahr 1 (t = 0)</b>	<b>Jahr 2 (t = 1)</b>	<b>Jahr 3 (t = 2)</b>	<b>Jahr 4 (t = 3)</b>	<b>Jahr 5 (t = 4)</b>	<b>Summe</b>
<b>Umsatz mit physischen Produkten</b>	10 000 000	9 500 000	9 025 000	8 573 750	8 145 063	45 243 813
<b>Umsatz mit Dienstleistungen</b>	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	400 000
<b>Technologische Vorlaufkosten</b>	1 300 000					1 300 000
<b>Vertriebliche Vorlaufkosten</b>	220 000					220 000
<b>Begleitende Kosten</b>	100 000	100 000	300 000	100 000	100 000	700 000
<b>Variable Kosten</b>	6 900 000	6 417 000	5 967 810	5 550 063	5 161 559	29 996 432
<b>Kundenspezifische Vertriebskosten</b>	750 000	765 000	734 400	660 960	594 864	3 505 224
<b>Kundenspezifische fixe Kosten pro Fertigung</b>	1 800 000	1 854 000	1 909 620	1 966 909	2 025 916	9 556 445
<b>Folgekosten</b>					250 000	250 000
<b>Jährlicher Einnahmenüberschuss</b>	- 990 000	444 000	193 170	375 818	92 724	115 712
<b>Diskontierungsfaktor bei 10%</b>	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	
<b>Barwert</b>	<b>- 899 910</b>	<b>366 744</b>	<b>145 071</b>	<b>256 684</b>	<b>57 582</b>	<b>- 73 829</b>

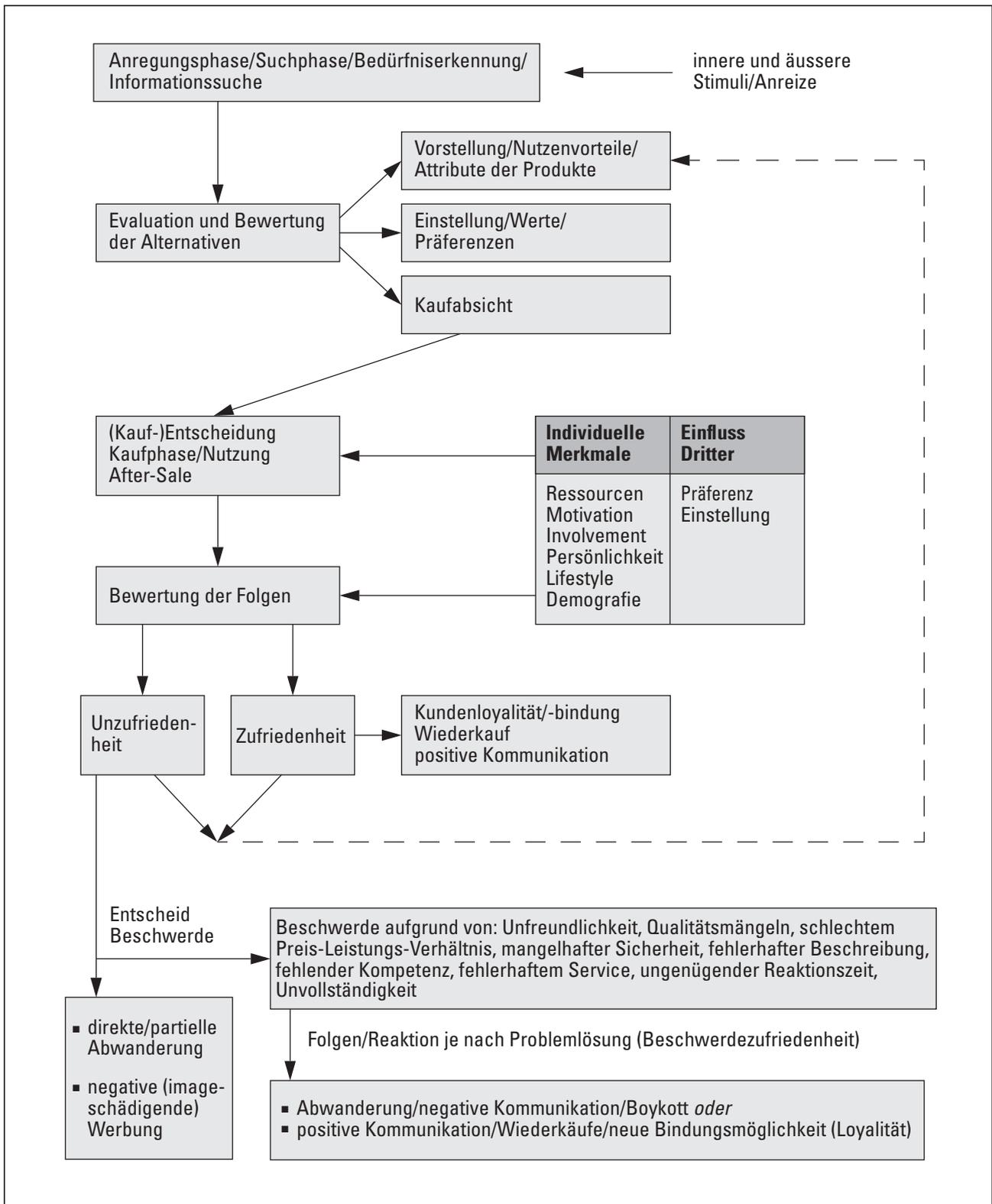
▲ Abb. 182 Berechnung CLV (in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2003, S. 1024)

<b>Herkömmliche Determinanten</b>	<b>Praxiseinsatz</b>	<b>Nutzen</b>	<b>Gefahren, Schwächen</b>
<b>Umsatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einteilung nach ABC-Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ erste grobe Bedeutungseinschätzung</li> <li>■ Basis für ausbalanciertes Kundenportfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausschliesslich vergangenheitsbezogen</li> <li>■ Kostenseite bleibt unberücksichtigt</li> </ul>
<b>Deckungsbeitrag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einteilung nach ABC-Kunden</li> <li>■ Verknüpfung mit anderen Kennzahlen (z. B. Umsatz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ergebnisorientiert</li> <li>■ Ausgangspunkt für weitergehende Analysen (z. B. Prozesskostenrechnung)</li> <li>■ Basis für ausbalanciertes Kundenportfolio (häufig in Umkehrung zur Umsatzbedeutung)</li> <li>■ Initiator renditestärkender Marketing-Investitionen, z. B. Stärkung des Key Account Managements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausschliesslich vergangenheitsbezogen</li> <li>■ exakte Kostenbestimmung pro Kunde aufwändig</li> </ul>
<b>Zahlungsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Installation eines Frühwarnsystems</li> <li>■ Staffelung von Zahlungszielen nach gesamtem Kundenwert</li> <li>■ Kredit scoring: Festsetzung kundenindividueller Kreditlimiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Minimierung von Zahlungsausfällen</li> <li>■ Liquiditätssicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenverärgerung möglich</li> </ul>
<b>Zukunftsorientierte Determinanten</b>	<b>Praxiseinsatz</b>	<b>Nutzen</b>	<b>Gefahren, Schwächen</b>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung/Pflege eines intranetbasierten Informationssystems</li> <li>■ zielgerichtete Auswertung des Beschwerde-Managements</li> <li>■ Installation von Innovationszirkeln</li> <li>■ Systempartnerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realisation, Ausbau der Innovationsführerschaft</li> <li>■ verstärkte Kundenbindung</li> <li>■ erhöhte Wertschöpfung</li> <li>■ Ausbau des Produkt-/Leistungsangebotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verlust von Kernkompetenz durch zu schnelle/zu breite Produktentwicklung</li> <li>■ falsche Wahl von Lead-Usern; Verärgerung bei unberücksichtigten Kunden</li> </ul>

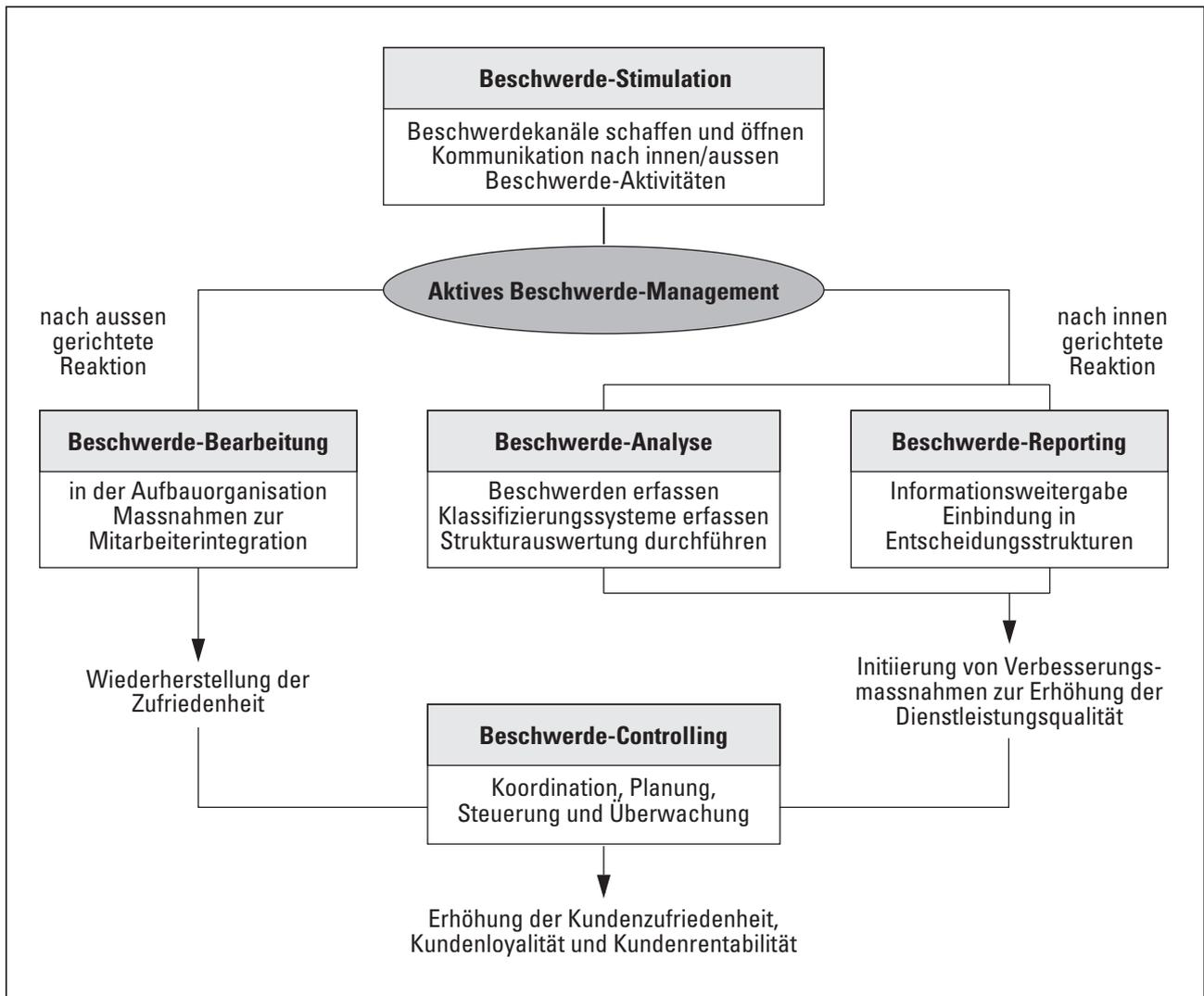
▲ Abb. 183 Kundenwertanalyse: Möglichkeiten und Grenzen der Potenzialausschöpfung (o. V. 2003b, S. 27)

<b>Referenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ aktive Bemühungen um Meinungsführer</li> <li>■ differenzierte Darstellung gemäss technischer Problemstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ starke Kommunikationswirkung</li> <li>■ mittelfristig hoher Umsatzzuwachs</li> <li>■ Umsatzzuwachs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ negative Referenzen bei Kundenverärgerung</li> </ul>
<b>Cross Selling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angebotsbündelung</li> <li>■ Teamwork zwischen Vertrieb und Produktentwicklung</li> <li>■ Systempartnerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ verstärkte Kundenbindung</li> <li>■ Ausweitung des After-Sales-Business: Kundens Schulung, Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verlust von Kernkompetenz durch zu schnelle/ zu breite Angebotsdifferenzierung</li> </ul>
<b>Customer Lifetime Value</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfassen aller Kauf- und Nachkaufvorgänge (Schulung, Service, Ersatzteilbedarf, Ersatzbeschaffung) über die Dauer einer Geschäftsbeziehung</li> <li>■ Optimierung einzelner Marketing-Mix-Faktoren (Produktanpassung, Preis) im Zeitverlauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ konkrete Bewertung langfristiger Geschäftsbeziehungen</li> <li>■ progressive Steigerung des Kundenwerts im Zeitverlauf</li> <li>■ verstärkte Kundenbindung</li> </ul>	

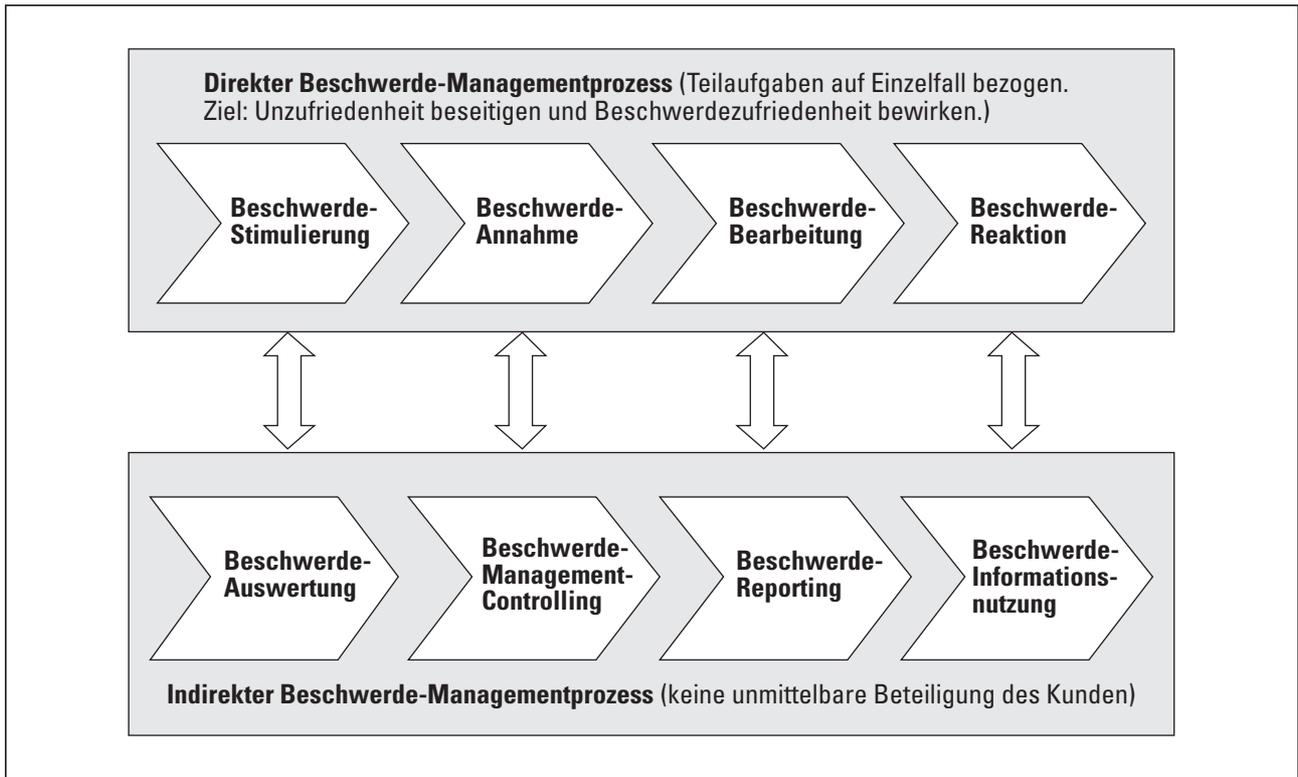
▲ Abb. 183 Kundenwertanalyse: Möglichkeiten und Grenzen der Potenzialausschöpfung (o.V. 2003b, S. 27) (Forts.)



▲ Abb. 184 Kaufprozess und die Folgen



▲ Abb. 185 Bestandteile eines aktiven Beschwerde-Managements (Büdel 1997, S. 37)



▲ Abb. 186 Beschwerde-Managementprozess (Stauss/Seidel 2002, S. 82)

Wollen Können	Ja	Nein
Ja	① <b>Können und wollen</b> Folge: Hohe Beschwerde-zufriedenheit	② <b>Können, aber nicht wollen</b> Folge: Hohe Beschwerde-unzufriedenheit
Nein	③ <b>Wollen, aber nicht können</b> Folge: Niedrige Beschwerde-unzufriedenheit	④ <b>Nicht können und nicht wollen</b> Folge: Hohe Beschwerde-unzufriedenheit

▲ Abb. 187 Können-Wollen-Matrix der Beschwerde-Reaktion (Stauss/Seidel 2002, S. 222)

<b>Kostenkategorie</b>	<b>Beispiele</b>	<b>Primärer Kostenfaktor</b>
<b>Beschwerde-Stimulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anzeigengestaltung</li> <li>■ Internetauftritt</li> <li>■ Broschüren</li> </ul>	Kommunikationskosten
<b>Beschwerde-Annahme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulungen</li> <li>■ externe Trainer</li> <li>■ Info-Center</li> </ul>	Personalkosten für interne und externe Dienstleistungen
<b>Beschwerde-Bearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschwerdesystem</li> <li>■ Beschwerdeformular</li> </ul>	interne Verwaltungs- und Personalkosten
<b>Beschwerde-Reaktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompensationsangebote</li> <li>■ Geschenke</li> <li>■ Beschwerdebriefe</li> </ul>	Verwaltungs- und Realisationskosten
<b>Beschwerde-Controlling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontrollsysteme</li> <li>■ Analyseprogramme</li> </ul>	interne Personalkosten und Betriebsmittelkosten

▲ Abb. 188 Kostenkategorien (Bruhn 1999a, S. 195)

