

Fachbuch zum Kurs Geprüfter Betriebswirt IHK

Marketing-Management

von

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK

IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

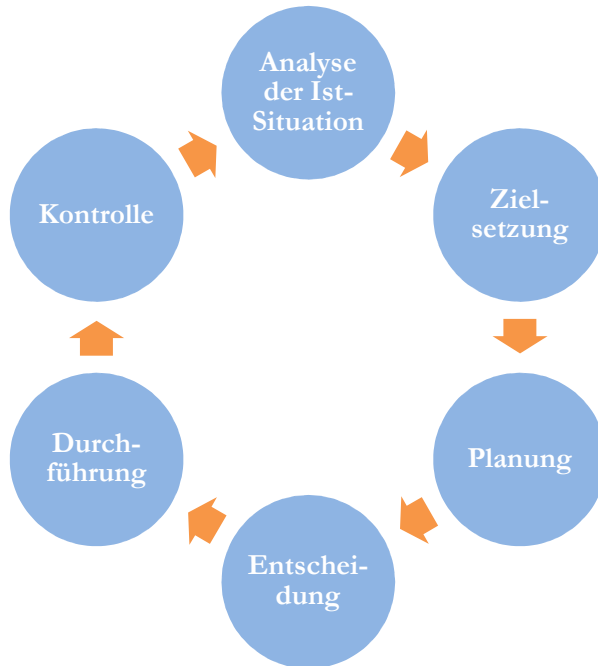
Inhaltsverzeichnis

Danksagung	4
Vorwort	5
1. Situationsanalyse	6
1.1 Umweltanalyse und Umweltprognose.....	12
1.1.1 Analyse Makro- und Mikroumfeld.....	13
1.1.2 Branchenanalyse – externes Benchmarking	16
1.1.3 Konkurrenzanalyse.....	19
1.1.5 Portfolioanalyse.....	22
1.2 Unternehmensanalyse	29
1.2.1 SWOT-Analyse	29
1.2.2 Erfahrungskurvenanalyse	31
1.2.4 Produktlebenszyklusanalyse.....	33
1.3 Marktsegmentierung und Zielgruppenanalyse	35
2. Strategie- und Zielformulierung	46
2.1 Zielsysteme	47
2.2 Die strategische Bedeutung des Marketingzielsystems	48
2.3 Marketingstrategien	49
2.3.1 Basisstrategien nach Porter	50
2.3.2 Ansoff-Matrix.....	51
2.3.3 Kooperationen als strategische Optionen	56
2.3.4 Kalkulation des Marketingbudgets	58
2.3.5 Ziel- und Strategiesetzung und Übergang in die Maßnahmen.....	61
3. Gestaltungsmöglichkeiten des Marketings	62
3.1 Product – die Produktpolitik	62
3.1.1 Programm- und Sortimentspolitik	63
3.1.2 Produktpolitik im engeren Sinn	69
3.1.3 Markenpolitik	71
3.1.4 Kundendienst und Service	77
3.1.5 Garantieleistungspolitik	79
3.2 Place – die Distributionspolitik	81

3.2.2 Standortpolitik.....	81
3.2.1 Absatzkanalstruktur.....	85
3.2.3 Physische Distribution – Marketinglogistik	91
3.3 Price – die Kontrahierungspolitik.....	98
3.3.1 Die Bedeutung der Preispolitik	98
3.3.2 Preispolitische Strategien.....	108
3.3.3 Preisdifferenzierung und Rabattpolitik	112
3.3.4 Preisfindung.....	114
3.3.5 Liefer- und Zahlungsbedingungen.....	117
3.3.6 Absatzkreditpolitik	121
3.4 Promotion – die Kommunikationspolitik	128
3.4.1 Ursprung und Geschichte der Werbung.....	129
3.4.2 Ziele und Strategien der Kommunikationspolitik.....	130
3.4.3 Werbebotschaft festlegen.....	132
3.4.3 Marketing-Kommunikationsinstrumente	135
3.5 Physical facilities – die Ausstattungspolitik	150
3.6 Process – die Prozesspolitik.....	152
3.7 Personnel – die Personalpolitik.....	159
3.8 Marketing-Mix aus einem Guss – die Marketingkonzeption und ein Ausblick auf die Herausforderungen der Zukunft.....	165
4. Marketingcontrolling	172
5. Exkurs: E-Commerce.....	176
5.1 Geschäftsmodelle und Strategiefindung	177
5.2 Systemarchitektur und Vertriebswege	181
5.3 Spezifische Marketinginstrumente	183
5.4 Rechtliche Basics.....	189
5.5 Controlling.....	192
6. Viel Erfolg! – Oder: Verhalten in der Prüfung	195
7. Übungsaufgaben	198
8. Lösungen.....	204
Index	216
Quellen- und Literaturverzeichnis	220

Vorwort

Der Rahmenlehrplan unterteilt das Marketing-Management in vier Bereiche, die sehr dem Ablauf des Managementregelkreises entsprechen, den Sie vermutlich bereits kennen.



Auch wenn der Rahmenlehrplan darüber hinaus wenig umfangreich ist, halten wir uns an diese Struktur und dieses Buch ist daher in vier große Teilbereiche gegliedert: Situationsanalyse, Strategie- und Zielformulierung, Gestaltungsmöglichkeiten des Marketings und das Marketingcontrolling.

Auch wenn es der Rahmenlehrplan an dieser Stelle nicht vermuten lässt, fallen doch sehr viele Themen und Theorien unter diese vier Punkte, sodass wir uns umfangreich mit jedem einzelnen Kapitel beschäftigen werden. Auf diese Weise bekommen Sie einen umfassenden Überblick und sind am Ende dieses Buches gut auf Ihre Prüfungen vorbereitet. Darüber hinaus wartet noch ein Bonuskapitel auf Sie, über das Thema E-Commerce, das in dem Umfang bisher weder im Rahmenlehrplan noch in der Prüfung gefragt ist, das aber absolut praxisrelevant ist und immer weiter an Bedeutung gewinnt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Durcharbeiten dieses Buches!

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK
IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

SGEs, die im Bereich der Diagonalen angesiedelt sind, müssen tiefergehenden Analysen unterzogen werden, um herauszufinden, welche Strategie für sie die Beste ist. In Frage kommen sowohl die Investitions- und Wachstumsstrategie, als auch die Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie.

1.2 Unternehmensanalyse

Sind diese Analysen abgeschlossen, geht man über zur Analyse des Unternehmens. Diese formale Trennung ist dabei nur ein Hilfskonstrukt, um die Analysephasen übersichtlicher zu gestalten. Denn wie Sie bereits gesehen haben, beinhaltet z.B. die Analyse des Produktportfolios sowohl eine externe Analyse des Unternehmensumfeldes, als auch eine interne Analyse der Produkte des Unternehmens. Verknüpfen lassen sich die Erkenntnisse beider Analysen – der des Umfeldes und der des Unternehmens an sich – wunderbar in der SWOT-Analyse.

1.2.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse kombiniert die Stärken und Schwächen eines Unternehmens mit den Chancen und Risiken des Marktes. Um sie durchführen zu können, muss das Unternehmen eine externe Umfeldanalyse und eine interne Unternehmensanalyse durchführen.

Dazu wird vielfach das **Stärken-Schwächen-Profil** eingesetzt. Mit seiner Hilfe vergleicht man das eigene Unternehmen z.B. mit dem Marktführer, oder man führt einen Vergleich im Zeitablauf über die eigene Betriebsentwicklung hinweg durch. Beim Benchmarking mit dem Marktführer kann es schwierig werden, alle notwendigen Daten zu bekommen, auf deren Wahrheitsgehalt man sich auch verlassen können muss.

Die Ergebnisse werden in der Regel grafisch dargestellt, wobei sich der genaue Aufbau der Tabelle von einem Autor zum anderen unterscheiden kann. Ein Beispiel dazu, wie so ein Stärken-Schwächen-Profil aussehen könnte, sehen Sie auf der nächsten Seite dargestellt.

Das eigene Unternehmen ist hier blau dargestellt und wird mit dem Marktführer verglichen, der in rot eingezeichnet ist.

Wie Sie sehen, ist unser Unternehmen nicht unbedingt schlecht aufgestellt, wenn man von der Forschung und Entwicklung und der finanziellen Situation einmal absieht. Es bietet sogar eine deutlich bessere Qualität an, als der Marktführer. Dennoch hängt es hinter dem Marktführer zurück. So lassen sich die eigenen Problembereiche gut identifizieren, um im Anschluss Strategien zur Lösung zu finden.

Auf dem Stärken-Schwächen-Profil baut anschließend die SWOT-Analyse auf.

Beurteilungskriterien	Bewertung								
	Schlecht			Mittel			Gut		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Marktanteil					●		●		
Produktportfolio							●	●	
Qualität							●		●
Finanzsituation			●				●		
Image							●	●	
Service								●	●
Mitarbeiter						●			●
Logistikabwicklung				●			●		
Lieferbereitschaft						●		●	
F & E		●					●		
Preispolitik						●		●	

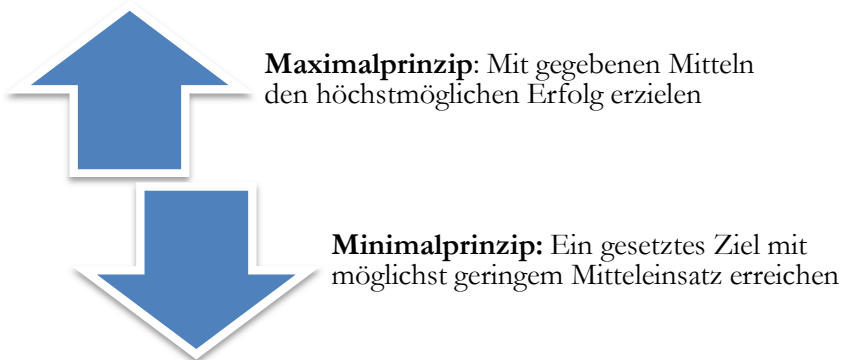
SWOT-Analyse		Interne Analyse des Unternehmens	
		Strength - Stärken	Weaknesses - Schwächen
Externe Analyse des Unternehmensumfeldes	Opportunities - Chancen	Verfolgen von Chancen des Marktes, die mit den eigenen Stärken zusammenfallen	Schwächen bearbeiten, um Chancen des Marktes wahrnehmen zu können
	Threats - Risiken	Stärken nutzen, um Risiken und Bedrohungen durch den Markt entgegen zu treten	Verringerung der Schwächen, um die Risiken des Marktes zu meiden

Die SWOT-Analyse kann entweder der Abschluss der gesamten Analysephase sein, oder aber Ausgangspunkt für vertiefende Betrachtungen in bestimmten Bereichen, die sich aus ihrer Aufstellung ergeben haben und die notwendig sind, um geeignete Strategien aufstellen zu können.

1.2.2 Erfahrungskurvenanalyse

Wir schließen an die SWOT-Analyse noch einige weitere Analyseverfahren an, bevor wir uns der Strategie- und Zielformulierung zuwenden.

Es gibt zwei ökonomische Prinzipien, denen sich ein Unternehmen verschreiben kann:



Egal welches Prinzip ein Unternehmen vordergründig verfolgt, beide unterstützen das Ziel, den Gewinn zu maximieren, das jedes Unternehmen mehr oder weniger stark ausgeprägt verfolgt. Abgesehen von Rationalisierungen und einem Streben nach immer mehr Effizienz, können auch die Dauer der Unternehmenstätigkeit, die Betriebsgröße und die Produktionsmenge einen Einfluss auf die Kostenstruktur und damit auf den Gewinn eines Unternehmens haben.

Erfahrungskurveneffekt

Je schneller ein Unternehmen wächst, je mehr es dabei produziert und je größer sein Marktanteil dabei wird, desto größer wird seine Erfahrung in diesem Bereich. Abläufe funktionieren immer reibungsloser, die Mitarbeiter merken, an welcher Stelle sie Prozesse und Abläufe noch weiter optimieren können und auch auf technischer Ebene können diese Erkenntnisse genutzt werden, um die Effizienz und Effektivität der Produktion zu optimieren. Werden diese Lerneffekte genutzt, ergibt sich ein enormes Kostensenkungspotenzial. Es gibt wissenschaftlich bewiesene Beispiele von Unternehmen, die ihre Kosten aufgrund von Erfahrungskurveneffekten deutlich senken konnten. Daraus ergab sich im Laufe der Zeit die Gesetzmäßigkeit, dass die Produktionskosten für ein Stück durchschnittlich um 20-30 % gesenkt werden können, sobald sich die Produktionserfahrung verdoppelt, die sich durch eine verdoppelte Produktionsmenge ausdrückt.

2. Strategie- und Zielformulierung

Nachdem die Analysephase abgeschlossen ist, kann das Management Ziele und Strategien für die einzelnen Geschäftsfelder oder SGEs aufstellen. Denn erst jetzt weiß die Unternehmensleitung über alle bestehenden und möglichen zukünftigen Chancen und Risiken des Marktes Bescheid und kann sie mit den Stärken und Schwächen des eigenen Betriebes kombinieren.

Ziele sind allgemein definiert als Zustände in der Zukunft, die erstrebenswert erscheinen und deswegen erreicht werden sollen. Um sie erreichen zu können, bedarf es einer guten Planung. **Planung** ist ein systematischer Prozess, um Ziele und zukünftige Handlungen festzulegen. Ziele werden sehr bewusst gesetzt und dienen als verbindliche Planwerte, die zu Leistungen anspornen, wenn sie richtig definiert wurden. Ziele sollten immer nach der SMARTI-Formel formuliert werden:

S – spezifisch – das Ziel ist genau definiert
M – messbar – es kann gemessen werden, ob das Ziel erreicht wurde
A – attraktiv – sollte ein Ziel sein, damit Kräfte mobilisiert werden, es zu erreichen
R – realistisch – es sollte realistisch zu erreichen sein, sonst wirkt es demotivierend
T – terminiert – ein Endzeitpunkt muss definiert sein, sonst verzettelt man sich
I – integriert – das Ziel muss in das Gesamtzielsystem des Unternehmens passen, sonst kann es sein, dass sich verschiedene Ziele gegenseitig behindern

Man spricht in diesem Zusammenhang auch davon Ziele zu operationalisieren. Operationalität meint, dass ein Ziel klar und vollständig hinsichtlich Inhalt (was soll erreicht werden?), Ausmaß (Wie viel?) und Zeitpunkt oder Zeitraum formuliert werden muss. Nur dann ist eine objektive Kontrolle möglich, ob das Ziel tatsächlich in der geplanten Art und Weise erreicht wurde. Vergleichen Sie dazu die folgenden Beispiele:

„Wir brauchen mehr Kunden und mehr Umsatz!“

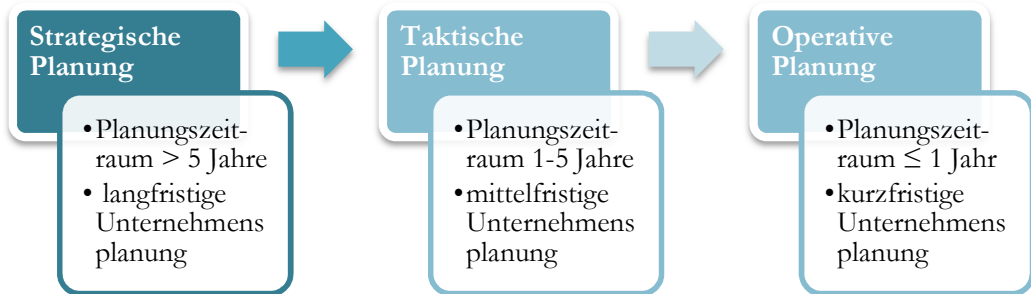
„Wir möchten in den folgenden vier Quartalen 200 Neukunden mit einem Mindestumsatz von 1.000 € gewinnen.“

Das erste Ziel ist absolut schwammig und dadurch wertlos. Sie wissen nicht, wie viel „mehr“ ist und es ist auch kein Zeitraum angegeben. Dadurch können Sie unendlich lang auf dieses Ziel hinarbeiten und Sie werden trotzdem nie wissen, wann Sie es erreicht haben.

Das zweite Ziel ist in Ausmaß, Zeit und Inhalt sehr klar definiert. Sie wissen genau wie viele Kunden mit welchem Umsatz Sie bis wann gewinnen sollen. Ergo können Sie am Ende des vierten Quartals kontrollieren, ob Sie es erreicht haben. Außerdem könnten Sie Zwischenkontrollen nach dem ersten, zweiten und dritten Quartal durchführen, um zu sehen, ob Sie auf einem guten Weg sind, oder Ihre Methoden anpassen müssen.

Planungszeiträume

Bei der Planung unterscheiden wir verschiedene Planungshorizonte:



Verschiedene Planungsinstrumente können Sie beim Planen von Strategien, Zielen oder Projekten unterstützen, z.B. die Netzplantechnik oder die Meilensteintechnik, die im Bereich des Projektmanagements eine wichtige Rolle spielen. Eine genaue Erklärung zu diesen Techniken, die für uns hier weiter keine Rolle spielen, finden Sie in meinen Büchern „Unternehmensorganisation, Projektmanagement und die Projektarbeit“, sowie in „Unternehmensführung“.

2.1 Zielsysteme

Eine Unterscheidung müssen wir noch vornehmen – man unterscheidet in der Betriebswirtschaftslehre ökonomische oder quantitative Ziele und vorökonomische Ziele, auch qualitative Ziele genannt, je nach Literatur:

Ökonomische Ziele	Vorökonomische Ziele
<ul style="list-style-type: none">• Umsatz• Gewinn• Deckungsbeitrag• Rentabilität• Marktanteil, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Image des Unternehmens• Bekanntheitsgrad• Kundenzufriedenheit• Kundenbindung• Mitarbeiterzufriedenheit, etc.

Ökonomische Ziele können Sie anhand von Zahlen, Daten und Fakten einfach messen.

„Im nächsten Halbjahr wollen wir unseren Umsatz auf 1 Mio. Euro erhöhen.“

„Wir wollen unseren Marktanteil im den nächsten 2 Jahren um 5 % steigern.“

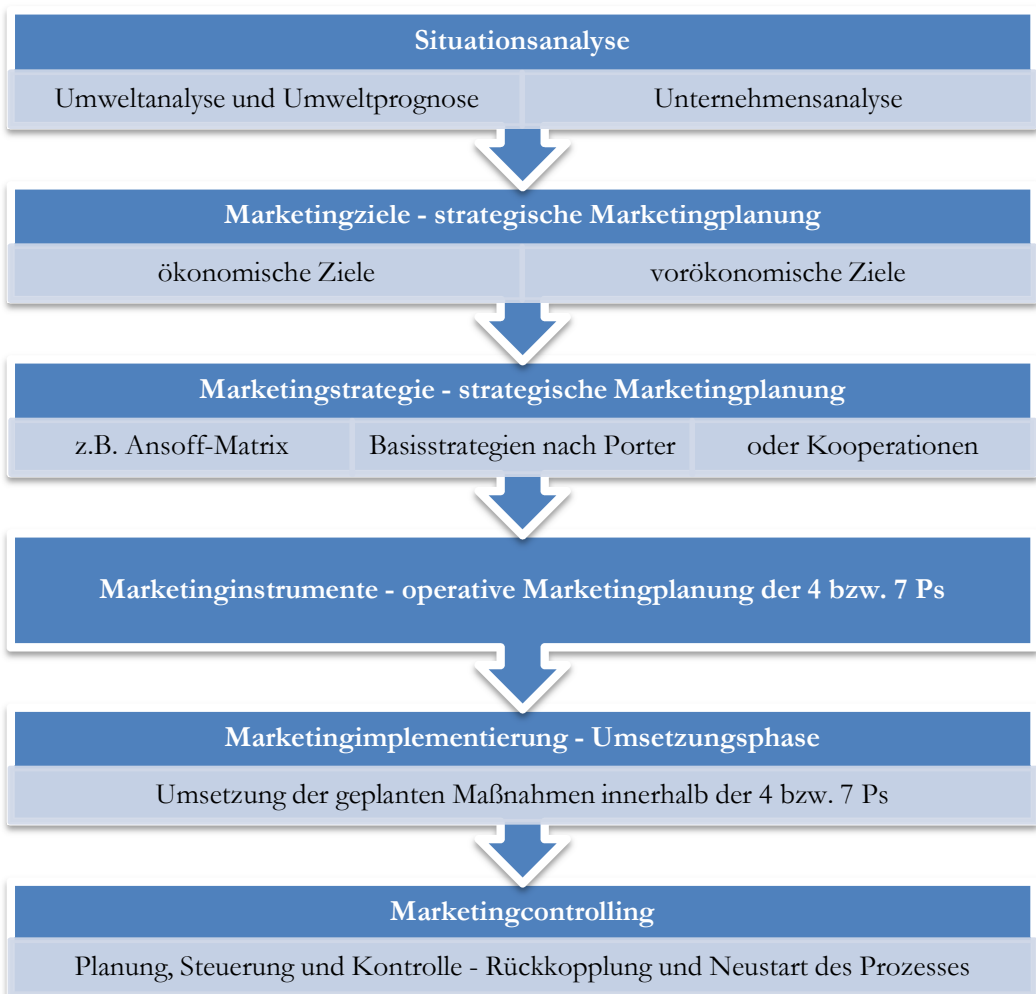
Natürlich müssen für diese Oberziele Maßnahmen entwickelt werden, um sie tatsächlich erreichen zu können.

Doch es ist von Anfang an klar, um was es geht und wie dies erreicht werden könnte, im Gegensatz dazu wenn man es mit vorökonomischen Zielen zu tun hat.

Diese lassen sich (noch) nicht in Euro und Cent messen, wie die ökonomischen Ziele. Doch sie dienen langfristig dazu, ökonomische Ziele zu erreichen, indem sie die Bedingungen schaffen, unter denen quantitative Ziele erreicht werden können. Eine Steigerung des Bekanntheitsgrades kann z.B. dazu führen, dass das Unternehmen mehr Umsatz macht, ebenso eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Beides zielt darauf ab, mehr Verkäufe zu tätigen, um mehr Umsatz und mehr Gewinn zu erzielen. Was uns zum nächsten Punkt führt – wie setzen wir die Ziele um?

2.2 Die strategische Bedeutung des Marketingziel-systems

Wir haben nun Ziele formuliert, die wir für erstrebenswert halten und die wir gerne erreichen würden, um unser Unternehmen voran zu bringen. Doch wie geht es weiter? Werfen wir dazu einmal einen Blick auf den **Marketingmanagementprozess**:



Wenn wir unsere Ziele definiert haben, brauchen wir im nächsten Schritt Strategien und ein durchdachtes Konzept, um sie zu erreichen. Diese Strategien leiten wir aus den Zielen ab und sie geben den Rahmen für einzelne Maßnahmen vor, die wir als Marketinginstrumente bezeichnen können, oder als die 4 Ps – Product, Place, Price und Promotion. Dieser Marketing-Mix wurde inzwischen auf 7 Ps erweitert – Physical facilities, Process und Personnel. Im nächsten Kapitel lernen Sie diese Instrumente alle ausführlich kennen.

In dieser Strategiestellungsphase wird letztendlich festgelegt, wie sich das Unternehmen in seinen Märkten verhalten will. Das Marketingcontrolling begleitet diesen Prozess und beginnt ihn bei Abweichungen von den Zielvorstellungen immer wieder neu.

2.3 Marketingstrategien

Ebenso wie es im Bereich der Analyse verschiedene Modelle gibt, die verschiedene Normstrategien formulieren, so gibt es auch im Bereich der Marketingstrategien einige Modelle, die Normstrategien anbieten – die Basisstrategien nach Porter und die Ansoff-Matrix.

Doch bevor wir auf diese näher eingehen, möchte ich Ihnen noch eine viel einfachere Strategie nahe bringen, und zwar die der **Marktabdeckungsstrategie**.

Nehmen wir an, Ihr Unternehmen stellt Geschirr aus Porzellan her. An wen möchten Sie verkaufen und was müssen Sie dafür produzieren?

Das hängt davon ab, ob Sie eine **Spezialisierung** vornehmen, oder ob Sie eine **Gesamtmarktabdeckung** planen. Wir unterscheiden Folgendes:

Bezeichnung	Beschreibung
Zielgruppenspezialisierung (Marktspezialisierung)	Sie können sich mit Ihrem Porzellan auf eine bestimmte Zielgruppe spezialisieren, z.B. sehr wohlhabende Kunden. Diesen bieten Sie eine komplette Produktpalette an.
Funktions- bzw. Bedürfnisspezialisierung (Produktspezialisierung)	Sie können sich aber auch auf eine kleine Produktpalette spezialisieren, die sie dann allen potenziellen Abnehmern ohne Unterschied anbieten, z.B. ausschließlich Geschirrssets mit ornamentalen Mustern, oder ausschließlich Teeservices.
Gesamtmarktabdeckungsstrategie	Bei dieser Strategie bieten Sie allen potenziellen Abnehmern die gesamte Produktpalette an.

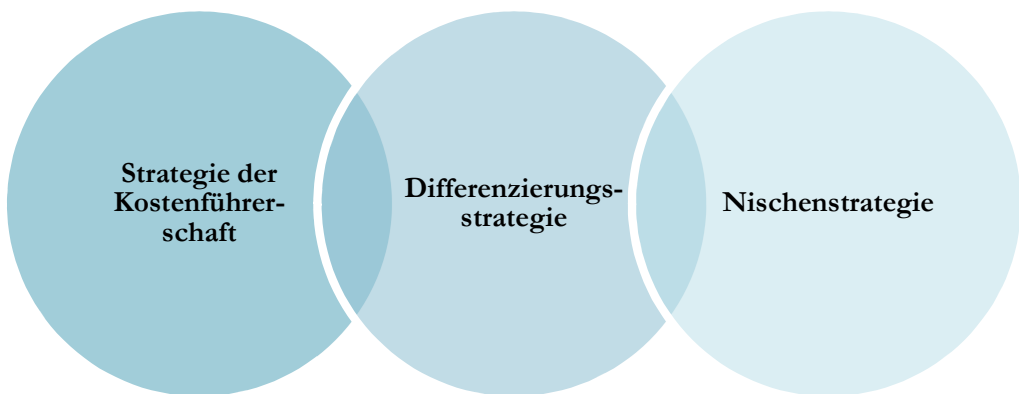
Eine Gesamtmarktabdeckung ist heute in den meisten Märkten nicht mehr möglich. Denn durch die Globalisierung sehen sich viele mittelständische und große Unternehmen nicht mehr nur einem regionalen oder nationalem, sondern einem globalen Wettbewerb gegenüber.

Dadurch steigt die Zahl der Mitbewerber und der Druck wächst, auch durch die neuen Kommunikationstechnologien. Der nächste Anbieter scheint nur mehr einen Klick weit weg zu sein.

Unternehmen die sich aus der Masse abheben wollen bzw. müssen, greifen daher vielfach zum Mittel der Spezialisierung.

2.3.1 Basisstrategien nach Porter

Michael Porter hat einen ähnlichen und doch wieder etwas anderen Ansatz, Strategien zu unterscheiden:



Strategie der Kostenführerschaft

Bei dieser Strategie verfolgt das Unternehmen den Ansatz, zu den niedrigsten Stückkosten zu wirtschaften und so die niedrigste langfristige Preisuntergrenze im Vergleich zu allen anderen Wettbewerbern zu haben. Dadurch ergeben sich entweder höhere Stückgewinne bei hohen Preisen, oder aber das Unternehmen nutzt seinen Kostenvorsprung um eine niedrigpreisorientierte Verdrängungsstrategie zu verfolgen, auch Discountstrategie genannt. Denn in der Tat lässt uns allein der Titel Strategie der Kostenführerschaft bereits an das System der Discounter denken. Sie haben es perfektioniert, ihr Angebot, ihre Produkte und ihren Service auf das absolut Notwendigste zu reduzieren, um so die Kosten so weit wie irgend möglich zu minimieren.

Differenzierungsstrategie

Die Differenzierungsstrategie verfolgt ein Unternehmen um sich von der Konkurrenz abzuheben – allerdings nicht über den Preis.

Die angebotene Leistung ist überragend und hebt sich in möglichst vielen Punkten von dem Angebot der Mitbewerber ab. Das Unternehmen hat in Bezug auf seine Produkte oder sein Unternehmen und dessen Philosophie und Werte Alleinstellungsmerkmale gefunden, für die der Kunde bereit ist Geld auszugeben. Dieses Alleinstellungsmerkmal wird als Unique Selling Proposition bezeichnet, USP in der Kurzform. Manche Literatur verwendet auch die Bezeichnung Unique Selling Point, gemeint ist aber immer das Gleiche.

3.3 Price – die Kontrahierungspolitik

Nachdem nun geklärt ist, was das Unternehmen wo und auf welche Art verkauft, muss das Management als nächstes die Frage beantworten zu welchem Preis verkauft werden soll und wie wir diesen Preis finden.

Im Rahmen der Preispolitik beschäftigen wir uns aber nicht nur mit der Preisfindung, sondern auch mit der Rabattpolitik, den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und AGBs. Außerdem werfen wir auch einen kurzen Blick auf die Absatzkreditpolitik.

3.3.1 Die Bedeutung der Preispolitik

Den richtigen Preis für eine Leistung oder ein Produkt zu finden, ist eminent wichtig. Denn insbesondere die Preispolitik bestimmt darüber, wie Sie am Markt mit einem Produkt auftreten können. Einen exklusiven Sportwagen für 150.000 € von BMW müssen Sie anders vermarkten, als einen Neuwagen von Dacia, der gerade einmal 9.000 € kostet. Sie sprechen damit eine ganz andere Zielgruppe an und Sie müssen entsprechend dieser Zielgruppe und dem Produkt Ihre Marketingaktivitäten ansetzen.

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Bedeutung der Preispolitik immer weiter zugenommen. Das hat verschiedenste Ursachen.

Zum einen befinden sich die Anbieter in den meisten Produktlinien heutzutage in Käufermärkten, in denen das Angebot die Nachfrage übersteigt. Die Kunden haben die Wahl, bei wem sie ihren Bedarf decken und da sich zudem viele Produkte ähneln oder faktisch gleich sind, differenzieren sich viele Anbieter über den Preis. Über ihn wird versucht, die Konkurrenz aus dem Markt zu drängen. Viele Anbieter sehen sich außerdem gezwungen, mit Preisentwicklungen mitzugehen, da ihr Angebot dem der Mitbewerber zu ähnlich ist und sie kein oder nur ein geringes Alleinstellungsmerkmal (USP) haben, über das sie einen höheren Preis rechtfertigen könnten. Dadurch sinken das allgemeine Preisniveau und die Bereitschaft der Kunden, einen höheren Preis zu bezahlen. Auch die Sonderangebotspolitik spielt dort mit hinein, denn warum soll man z.B. für eine Packung Waschmittel von Ariel oder Persil regulär 20 € zahlen, wenn sie doch regelmäßig irgendwo in der Werbung ist und dann nur 15 € kostet.

Der Wettbewerb hat sich in den letzten Jahrzehnten auch durch die fortschreitende Globalisierung und den Wegfall vieler Ländergrenzen verschärft. Anbieter aus Niedriglohnländern machen heimischen Herstellern starke Konkurrenz, die schlicht nicht zu diesem Preis verkaufen können – zur Freude der Kunden.

Der wichtigste Punkt, warum die Preispolitik inzwischen eine wichtige Rolle spielt, ist allerdings das gestiegene Preisbewusstsein der Kunden. Gehäufte Wirtschaftskrisen und die Taktiken großer Unternehmen Vieles über den Preis zu verkaufen, haben diese Tendenz verstärkt. Moderne Techniken wie das Internet und Vergleichsportale haben diese Entwicklung zum Teil erst möglich gemacht. Seit gefühlt fast jeder unter 50 Jahren ein Smartphone und mobiles Internet hat, stehen Preisvergleichen selbst im Geschäft nichts mehr im Wege. Die Kunden können überall und ständig nach dem günstigsten Preis suchen und dementsprechend ihre Wahl für diesen Anbieter treffen.

Aus diesem Grund ist die Preispolitik ein wichtiges Instrument im Marketing und in der Unternehmensführung, dennoch ist sie nicht das einzige Instrument, auf das es ankommt. Dazu später mehr.

Grundsätzlich ist es erst einmal wichtig, den richtigen Preis für eine Leistung oder ein Produkt zu finden. Ein zu hoher Preis kann genauso drastische Auswirkungen auf den Absatz und den Umsatz haben, wie ein zu niedriger Preis.

Übersteigt der Preis die Preisbereitschaft des Kunden, wird er mit einem Nichtkauf reagieren, weil er sich das Produkt nicht leisten kann oder für ihn die Kosten-Nutzen-Argumentation zu diesem Preis nicht passt. Ist der Preis umgekehrt zu niedrig angesetzt, kommen bei einem Interessenten schnell Zweifel an der Qualität des Angebots auf. Handelt es sich dann nicht ersichtlich um ein Sonderangebot im Rahmen einer einmaligen Aktion durch einen Anbieter, den der Kunde bereits kennt und dem er vertraut, wird er ebenfalls mit einem Nichtkauf reagieren. Vielleicht kennen Sie das, wenn Sie schon einmal Gebrauchtanzeigen angesehen haben, speziell über Autos. Fällt ein Auto preislich sehr aus dem Rahmen, ohne dass es einen erkennbaren Grund gibt, drängt sich bei Vielen unwillkürlich der Gedanke auf, dass es einen Haken an dem Angebot geben muss.

Daher ist es im ersten Schritt wichtig, den *richtigen* Preis zu finden.

Um dabei planvoll vorzugehen, müssen zunächst die Ziele der Preispolitik festgelegt werden. Manche meinen, die Gewinnmaximierung sei das einzige Ziel des Unternehmens und folglich auch der Preispolitik.

Doch das ist eine sehr kurzfristige Denkweise und es gibt noch mehr Ziele, die mit der Preispolitik verfolgt werden:

- Neue Kunden zu gewinnen
- Bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden
- Marktanteile gewinnen und ausbauen
- Ein zum Unternehmen passendes Preisimage aufbauen
- Die Konkurrenz durch eine Alleinstellung umgehen
- Aufbau einer optimalen Kostenstruktur
- Maximierung des Absatzes, um z.B. die Maschinen auslasten zu können

Egal für welche Preisstrategie sich ein Unternehmen letztendlich entscheidet, wichtig ist, dass die festgelegten Preise langfristig durchgehalten werden können. Legt ein Unternehmen einen sehr günstigen Preis fest, um Kunden anzuziehen, kann diesen aber nicht langfristig halten, weil es die Kostenstruktur nicht zulässt, ist das immer eine schlechte Situation. Denn das Unternehmen hat sich dadurch ein gewisses Image aufgebaut und die Kunden haben sich an die Preisstruktur gewöhnt. Fraglich ist, ob sie bei einer drastischen Veränderung dem Unternehmen dennoch die Treue halten.

Eine Preisstrategie wird nicht einmal festgelegt und besteht dann für immer. Es gibt viele Anlässe für ein Unternehmen, um über Preise nachzudenken, einige Beispiele sehen Sie auf der nächsten Seite im Schaubild dargestellt.



Andere mögliche Ursachen, die Preise zu überdenken, wären etwa Wirtschaftskrisen, in denen das Unternehmen gezwungen ist mit den Preisen bis zur lang- oder sogar kurzfristigen Preisuntergrenze herabzugehen, um überleben zu können. Oder grundlegende Veränderungen in der Wirtschaft, Politik, im Verbraucherverhalten etc., die eine Anpassung der Preise nach oben oder unten notwendig machen. Was sind denn überhaupt die Preisuntergrenzen und wie bestimmt man sie?

Preisuntergrenzen

Man unterscheidet kurzfristige und langfristige Preisuntergrenzen.

Die **kurzfristige Preisuntergrenze** liegt bei den Selbstkosten eines Produktes, sodass dieses nur seine eigenen variablen Kosten decken muss. Sie wird auch absolute Preisuntergrenze genannt, denn bei dieser Berechnung werden die Fixkosten nicht miteinbezogen. Auf diese Weise werden sie auch nicht über die Produkte erwirtschaftet.

3.4 Promotion – die Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist ein ebenfalls sehr wichtiger Bestandteil des Marketing-Mix. Man versteht darunter die Planung, Ausführung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen, die ein Unternehmen gegenüber seinen Zielgruppen durchführt, um seine kommunikationspolitischen Ziele und die Unternehmensziele zu erreichen. Auf diese Weise sollen die Meinungen, Einstellungen und Erwartungen der Zielgruppe beeinflusst werden, um bestimmte Verhaltensweisen hervorzurufen, die im Sinne des Unternehmens sind, z.B. einen Kauf zu tätigen. Kommunikationspolitik ist daher mehr als nur klassische Werbung, auch wenn wir uns zu Beginn dieses Kapitels mit ihr beschäftigen wollen.

Kommunikationspolitik wirkt sowohl nach innen, als auch nach außen. Als interne Zielgruppe der Kommunikationspolitik sind in erster Linie die Mitarbeiter des Unternehmens zu nennen, die dazu gebracht werden sollen, sich für das Unternehmen und die Unternehmensziele einzusetzen. In diesem Buch beschäftigen wir uns allerdings schwerpunktmäßig mit der externen Kommunikation, die sich an potenzielle und bestehende Kunden und Zielgruppen richtet. Wie Sie Mitarbeiter für sich gewinnen, an das Unternehmen binden und motivieren können erfahren Sie sehr ausführlich in meinem Buch „Personalmanagement“, an das ich Sie in Bezug auf die interne Zielgruppe Mitarbeiter verweisen möchte, wobei Ihnen ein kurzer Abriss in Kapitel 3.7 hier noch einmal begegnen wird.

Bedeutung der Kommunikationspolitik

Wenn Sie sich in unserer heutigen Welt umschaun, in der es von Informationen und Kommunikationsmaßnahmen durch Unternehmen nur so wimmelt, dann erklärt sich Ihnen schnell, warum Kommunikationspolitik für die Unternehmen so schwierig ist. Große Unternehmen wie BMW oder VW geben Millionen für ihr Werbebudget aus. Und damit sind sie nicht allein – die meisten Unternehmen geben Geld für Werbung aus, weil sie sich davon Umsätze und Gewinne versprechen. Doch in unserer Welt sind wir inzwischen so mit Werbung und Informationen überlastet, dass wir gar nicht mehr alle Kommunikationsmaßnahmen und Inhalte aufnehmen und verarbeiten können.

Da viele Unternehmen

- ihr Werbebudget nicht unendlich erhöhen können,
- durch die Internationalisierung einerseits mehr Märkte bearbeiten müssen
- und andererseits mehr Konkurrenten gegenüberstehen, die ebenfalls Werbung betreiben
- und es zudem durch immer neue Technologien immer mehr Kanäle gibt, die bearbeitet werden müssen,

ist eine durchdachte und planvolle Kommunikationspolitik so wichtig geworden.

3.4.1 Ursprung und Geschichte der Werbung

Werbung gab es schon immer. Keine Fernsehspots und keine Anzeigen in Zeitschriften, aber Händler und Handwerker haben schon immer für ihre Waren geworben. Bekanntes Beispiel sind die Marktschreier, die es auch schon in der Antike gab, die es zum Teil heute noch auf Märkten gibt und die ihre Angebote lautstark verkünden.

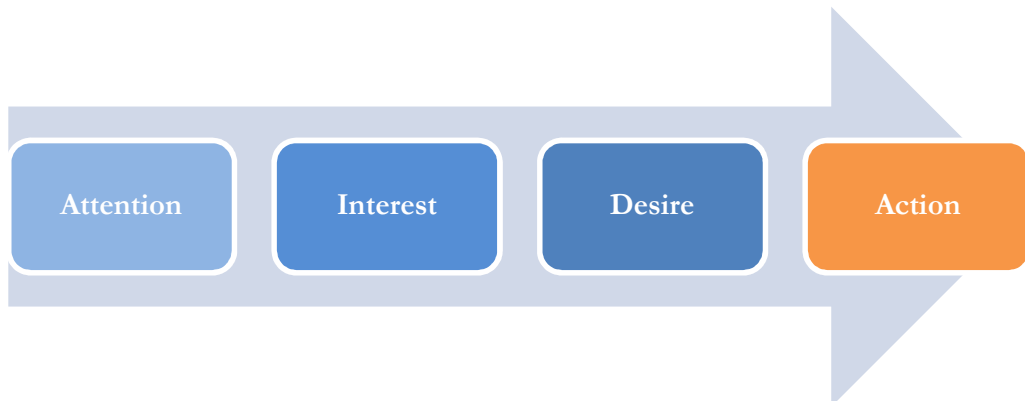
Werbung, wie wir sie kennen, gibt es seit Anfang des 17. Jahrhunderts, als die ersten Zeitungen mit Nachrichten gedruckt wurden, die schnell von Unternehmen als Möglichkeit entdeckt wurden, ihre Produkte anzupreisen.

Diese Unternehmen schalteten die ersten Anzeigen gegen Bezahlung, auch gab es bald reine Werbezeitungen mit solchen Anzeigen, die am ehesten mit unseren heutigen Werbeprospekten zu vergleichen sind, nur dass sie mit Anzeigen verschiedener Unternehmen gefüllt waren und nicht nur von einem einzigen Unternehmen stammten, so wie es heute der Fall ist.

Die Werbung veränderte sich in den folgenden Jahrhunderten. Zunächst waren es nur reine Produktbeschreibungen, die veröffentlicht wurden. Doch mit der Zeit wurden gezielt einzelne Zielgruppen angesprochen und die Unternehmen versuchten ihre Produkte als Marken zu etablieren, was vielen auch gelang, die wir heute noch als Marken kennen (Maggi, Tempo, Nivea, Dr. Oetker, Coca Cola, etc.).

Als Anfang des 20. Jahrhunderts das Fernsehen als neuer Werbekanal dazu kam, wurden für Unternehmen die Möglichkeiten, ihre Produkte zu bewerben, schlagartig größer und sie wurden nun erstmals im Zusammenhang mit kleinen Geschichten dargestellt. Die Hausfrau saugt das Wohnzimmer mit einem Hoover-Staubsauger, kocht mit Produkten von Maggi oder begrüßt liebevoll ihren Ehemann, der mit einem Auto von VW vorfährt. Wenn Sie sich dafür interessieren, schauen Sie mal in Youtube rein, dort finden Sie jede Menge solcher kleinen alten Werbefilmchen.

Die Unternehmen versuchten mit dieser Art der Werbung Bedürfnisse und Wünsche bei den Zuschauern zu wecken, um ihre Produkte zu verkaufen. Und das ist auch heute immer noch das meistverwendete Stilmittel in der Werbung – sie soll bei der Zielgruppe den Wunsch auslösen, ein bestimmtes Produkt zu erwerben, weil man es braucht oder glaubt es zu brauchen. Dazu gibt es das sogenannte **AIDA-Modell**, das in einfachen Worten ausdrückt, was jede kommunikationspolitische Maßnahme bei ihren Adressaten versucht zu erreichen:



3.4.2 Ziele und Strategien der Kommunikationspolitik

Jedes Unternehmen bemüht sich nach Kräften, seinen Marketing-Mix so zu gestalten, dass sich seine Zielgruppe davon angesprochen fühlt. Dazu werden die verschiedensten Maßnahmen ergriffen und miteinander kombiniert, um konsequent auf allen Ebenen ein durchgängiges Bild über das Unternehmen zu vermitteln.

Sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren und den eigenen USP herauszustellen, ist das oberste Ziel. Mit dieser Positionierung soll langfristig ein positives Image erreicht werden. Dazu muss das Unternehmen langfristige, strategische Grundsatzentscheidungen treffen, wie es in 5 oder 10 Jahren dastehen möchte, um entsprechende Maßnahmen planen und ergreifen zu können. Diese Maßnahmen beziehen sich nicht nur auf die Kommunikationspolitik, sondern betreffen das gesamte Unternehmen in allen Handlungsbereichen. Der Marketing-Mix ist ein sehr wichtiges Element, um diese Positionierung gegenüber der Zielgruppe deutlich zu machen und diese Positionierung kann über die Kommunikationspolitik direkt vermittelt werden.

Wie in anderen Bereichen, unterscheidet man auch in der Kommunikationspolitik quantitative (ökonomische) und qualitative (vorökonomische) Ziele:

Ökonomische Ziele	Vorökonomische Ziele
Absatz, Umsatz und Gewinn erhöhen	Bekanntheitsgrad und Wiedererkennungswert steigern
Marktanteil ausbauen	Image und eine positive Einstellung der Zielgruppe zum Unternehmen und seinen Produkten aufbauen
Steigerung der Rentabilität und Liquidität	Aufmerksamkeit potenzieller Kunden gewinnen und Kaufabsichten auslösen
Durchschnittlichen Kaufbetrag eines Kunden erhöhen	Aufbau von Kundentreue und einer Wiederkaufabsicht
Verkauf bestimmter Waren, z.B. Saison- oder Aktionsware	Wissen um die Produkte bei der Zielgruppe aufbauen
Impulskäufe forcieren	Differenzierung zu Wettbewerbern aufbauen und deutlich machen

Die vorökonomischen Ziele dienen vor allem dazu, das Image in der Öffentlichkeit und die direkte Beziehung zum Kunden so zu gestalten, dass nach einer gewissen Zeit die ökonomischen Ziele erreicht werden können.

Ziele müssen immer operationalisiert werden, das bedeutet in ihrem Inhalt, ihrem Ausmaß und in ihrer Zeit, die zum Erreichen zur Verfügung steht, genau definiert werden, damit eindeutig bestimmt werden kann, ob sie rechtzeitig im gewünschten Ausmaß erreicht wurden. Ökonomische Ziele zu operationalisieren ist leicht, z.B.:

„Wir wollen innerhalb der nächsten drei Monate 5 % mehr von Produkt x verkaufen, ohne den Preis zu senken.“

Sie können sehr leicht messen, ob dieses Ziel am Ende der drei Monate erreicht wurde. Vorökonomische Ziele zu messen ist dagegen schwieriger. Noch schwieriger ist es, den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen zu messen und einzelnen Maßnahmen zuzurechnen. In der Regel führen Unternehmen die verschiedensten Kommunikationsmaßnahmen zeitgleich oder zumindest eng aufeinander folgend durch, daher ist es in manchen Fällen nahezu unmöglich, einen Geschäftserfolg einer genauen Maßnahme zuzuordnen.

Bevor ein Unternehmen allerdings verschiedene Instrumente einsetzen kann, um seine Botschaften zu verbreiten, muss es zunächst eine Strategie aufstellen. Ausgangspunkt ist dabei immer folgende Fragestellung:

- **Was** (Botschaft, die kommuniziert werden soll)
- **wollen wir unter welchen Bedingungen** (Umwelt- und Wettbewerbssituation)
- **zu wem** (Empfänger, Adressat, Zielgruppe)
- **über welche Kanäle** (Instrumente, die eingesetzt werden sollen, wie Medien und Werbeträger)
- **wie kommunizieren** (Gestaltung der Botschaft)
- **und welches Ergebnis versprechen wir uns davon?** (Kommunikationserfolg)

Diese Fragestellung bildet das Grundgerüst für die Strategie, die innerhalb der Kommunikationspolitik verfolgt werden soll. Eng damit verbunden sind außerdem alle vorhergehenden Entscheidungen dazu, wie sich das Unternehmen im Markt und gegenüber seinen Zielgruppen und Mitbewerbern positionieren und abheben will. Soll die Preiswürdigkeit betont werden? – Dann muss dies auch in die Kommunikationsstrategie aufgenommen werden.

Oder möchte das Unternehmen seine Exklusivität und die hohe Qualität seiner Produkte betonen? – Dann wird auch das Teil der Strategie und der daraus resultierenden Maßnahmen.

Sie sehen, wie bei allem anderen auch, muss das Management zunächst Ziele und Strategien formulieren, die im Einklang mit allen anderen Unternehmensaktivitäten stehen, bevor es an die genaue Planung der Maßnahmen, ihre anschließende Umsetzung und ihre Kontrolle geht. Die Maßnahmen müssen zudem inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt werden, damit sie zum Erfolg führen. Zu beachten sind dabei sogenannte Carry-over und Spill-over-Effekte.