

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1. Situationsanalyse	5
1.1 Umweltanalyse und Umweltprognose.....	11
1.1.1 Analyse Makro- und Mikroumfeld.....	12
1.1.2 Branchenanalyse – externes Benchmarking	15
1.1.3 Konkurrenzanalyse.....	18
1.1.4 Portfolioanalyse.....	21
1.2 Unternehmensanalyse	28
1.2.1 SWOT-Analyse	28
1.2.2 Erfahrungskurvenanalyse	30
1.2.3 Produktlebenszyklusanalyse.....	32
1.3 Marktsegmentierung und Zielgruppenanalyse	34
2. Strategie- und Zielformulierung.....	45
2.1 Zielsysteme	46
2.2 Die strategische Bedeutung des Marketingzielsystems	47
2.3 Marketingstrategien	48
2.3.1 Basisstrategien nach Porter	49
2.3.2 Ansoff-Matrix.....	50
2.3.3 Kooperationen als strategische Optionen	55
2.3.4 Kalkulation des Marketingbudgets	57
2.3.5 Ziel- und Strategiesetzung und Übergang in die Maßnahmen.....	60
3. Gestaltungsmöglichkeiten des Marketings.....	61
3.1 Product – die Produktpolitik	61
3.1.1 Programm- und Sortimentspolitik	62
3.1.2 Produktpolitik im engeren Sinn	68
3.1.3 Markenpolitik	70
3.1.4 Kundendienst und Service	76
3.1.5 Garantieleistungspolitik	78
3.2 Place – die Distributionspolitik	80
3.2.1 Standortpolitik.....	80

3.2.2 Absatzkanalstruktur.....	84
3.2.3 Physische Distribution – Marketinglogistik	90
3.3 Price – die Kontrahierungspolitik.....	97
3.3.1 Die Bedeutung der Preispolitik	97
3.3.2 Preispolitische Strategien.....	107
3.3.3 Preisdifferenzierung und Rabattpolitik	111
3.3.4 Preisfindung.....	113
3.3.5 Liefer- und Zahlungsbedingungen.....	116
3.3.6 Absatzkreditpolitik	120
3.4 Promotion – die Kommunikationspolitik	127
3.4.1 Ursprung und Geschichte der Werbung.....	128
3.4.2 Ziele und Strategien der Kommunikationspolitik.....	129
3.4.3 Werbebotschaft festlegen.....	131
3.4.4 Marketing-Kommunikationsinstrumente	134
3.5 Physical facilities – die Ausstattungspolitik	149
3.6 Process – die Prozesspolitik.....	151
3.7 Personnel – die Personalpolitik.....	158
3.8 Marketing-Mix aus einem Guss – die Marketingkonzeption und ein Ausblick auf die Herausforderungen der Zukunft.....	164
4. Marketingcontrolling	171
5. Exkurs: E-Commerce.....	175
5.1 Geschäftsmodelle und Strategiefindung	176
5.2 Systemarchitektur und Vertriebswege	180
5.3 Spezifische Marketinginstrumente	182
5.4 Rechtliche Basics.....	188
5.5 Controlling.....	195
6. Viel Erfolg! – Oder: Verhalten in der Prüfung	198
7. Übungsaufgaben	201
8. Lösungen.....	207
Index	221
Quellen- und Literaturverzeichnis	225

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!“

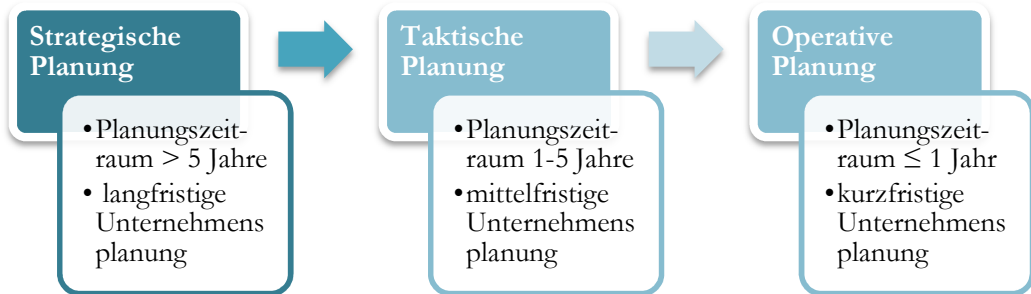
„Wir möchten in den folgenden vier Quartalen 200 Neukunden mit einem Mindestumsatz von 1.000 € gewinnen.“

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.“

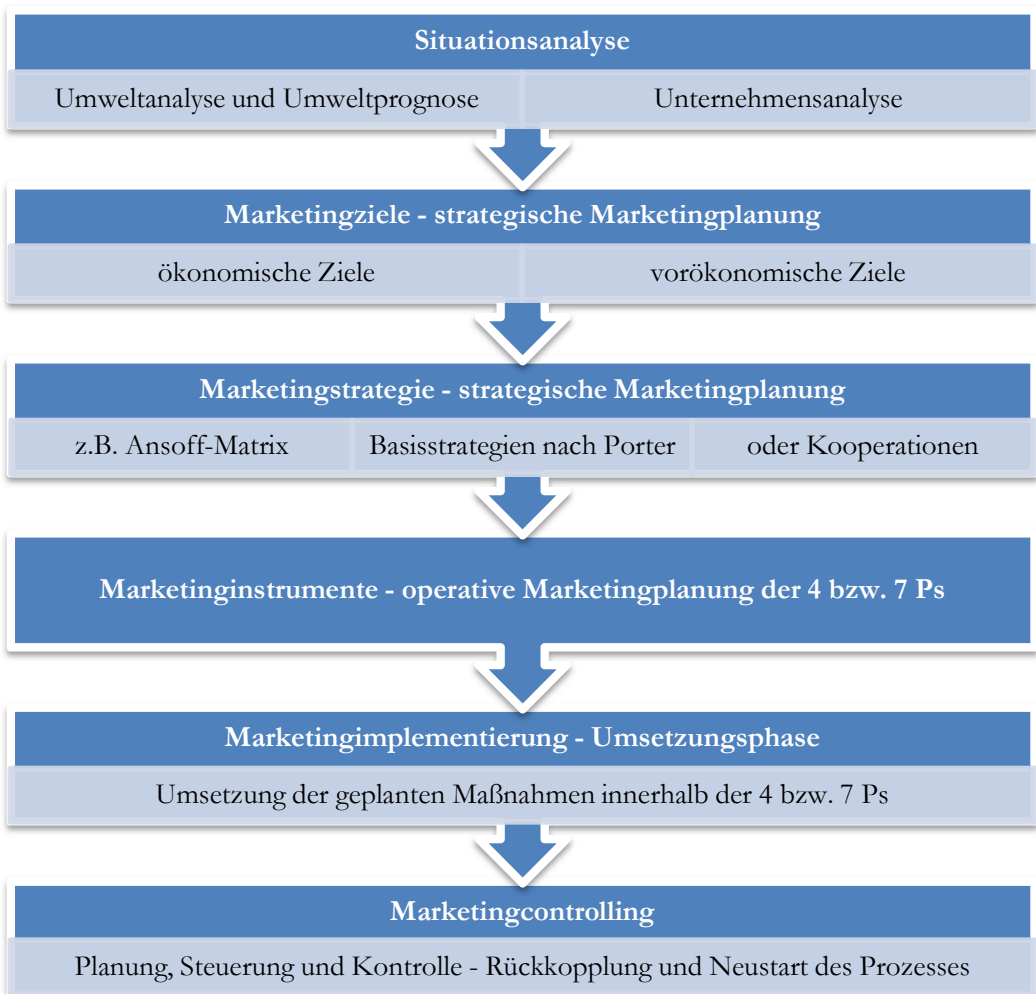
Natürlich müssen für diese Oberziele Maßnahmen entwickelt werden, um sie tatsächlich erreichen zu können.

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 Strategiewahlphase 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.

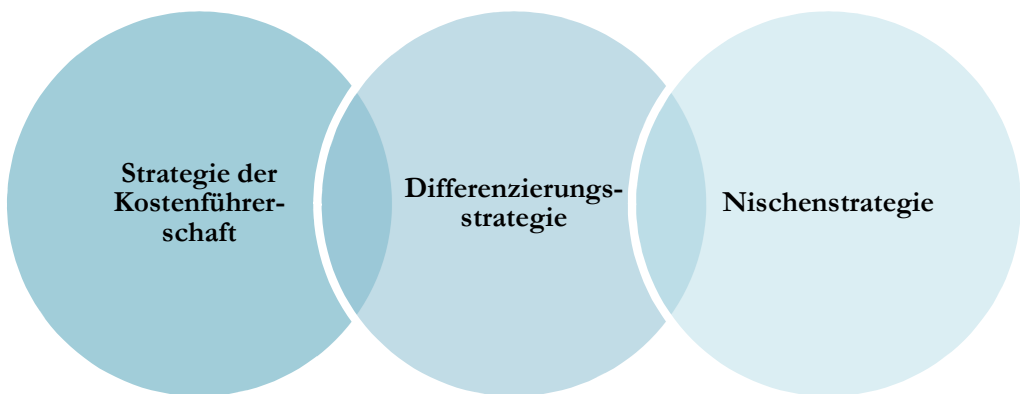
Eine Gesamtmarktabdeckung ist heute in den meisten Märkten nicht mehr möglich. Denn durch die Globalisierung sehen sich viele mittelständische und große Unternehmen nicht mehr nur einem regionalen oder nationalem, sondern einem globalen Wettbewerb gegenüber.

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.

Für kurze Zeit kann sich ein Unternehmen eine solche Strategie erlauben, z.B. wenn ein Produkt als Sonderangebot beworben wird und auf diese Weise Kunden in den Laden gezogen werden, die noch andere Dinge dort erwerben, in die eine Gewinnspanne einberechnet wurde.

Langfristig müssen sowohl alle variablen, als auch die fixen Kosten durch die Preise gedeckt werden. Das ist die **langfristige Preisuntergrenze**. Alle Kosten werden gedeckt, das Unternehmen erwirtschaftet aber noch keinen Gewinn. Eine Zeit lang kann ein Unternehmen so wirtschaften, z.B. wenn es eine Wirtschaftskrise gibt und es nur noch darum geht, dass das Unternehmen diese Krise überlebt und nicht die Insolvenz anmelden muss.

Langfristig müssen aber Gewinne erwirtschaftet werden, schon allein um Reinvestitionen tätigen zu können.

Berechnet werden die Preisuntergrenzen folgendermaßen:

$$\text{Absolute Preisuntergrenze} = \frac{K_v}{\text{Menge}} = k_v \text{ pro Stück}$$

$$\text{Langfristige Preisuntergrenze} = k_v + k_f \text{ pro Stück}$$

Preiselastizität

Wenn es darum geht die passende Preisstrategie zu bestimmen, ist es außerdem sinnvoll sich zunächst mit der Preiselastizität des entsprechenden Produktes zu befassen, sowie mit möglichen Substitutions- und Komplementärgütern für das eigene Produkt.

Komplementärgüter sind solche, die sich zwingend ergänzen und nur zusammen nutzbar sind. Stellen Sie sich vor, dass es ab morgen kein Benzin und keinen Diesel mehr gäbe. Niemand würde noch Autos kaufen oder Maschinen, die mit diesen Kraftstoffen angetrieben werden, wie Benzinrasenmäher, Benzinmotorsägen, Heckenscheren, Trecker und Landmaschinen, usw.

Substitutionsgüter sind dagegen solche, die sich gegenseitig ersetzen können. Wären Benzin und Diesel ab morgen und für immer tatsächlich nicht mehr erhältlich, würde die Nachfrage nach Elektrogeräten wie E-Autos, strombetriebenen Heckenscheren und Rasenmähern und nach Pferden wieder steigen, die nun gebraucht werden würden, um die Äcker weiter bestellen zu können.

Egal welches Produkt Sie verkaufen, Sie sollten sich immer bewusst sein ob und wenn ja welche Substitutions- und Komplementärgüter es dafür gibt und wie sich diese Produkte entwickeln.

Mit der Elastizität ist nun die Intensität der Reaktion der Nachfrager gemeint, wenn sich bestimmte Variable im Markt verändern, etwa der Preis eines Gutes, der Preis anderer Güter oder das Einkommen der Nachfrager.

Für uns interessant ist die **direkte Preiselastizität** oder auch Nachfrageelastizität, das ist die Nachfrageänderung, die eintritt, wenn sich der Preis eines Gutes verändert.

Normalerweise kann ein Unternehmer davon ausgehen, dass die Nachfrage nach einem Gut sinkt, wenn er den Preis dafür erhöht. Umgekehrt gilt, dass die Nachfrage in der Regel steigt, wenn der Preis sinkt. Es gibt allerdings nicht nur proportionale Veränderungen in dieser Preis-Absatz-Funktion.

Man unterscheidet daher eine vollkommen unelastische, eine unelastische und eine elastische Nachfrage.

Vollkommen unelastische (starre) Nachfrage	Die Nachfrage nach einem Gut ändert sich nicht, wenn sich der Preis ändert. Das gilt vor allem für lebensnotwendige Dinge, bei denen die Nachfrager nicht auf andere Produkte ausweichen können, z.B. bei lebensnotwendigen Medikamenten. Die Preiselastizität ist dann = 0.
Unelastische Nachfrage	Steigt der Preis für ein Gut, dann sinkt die Nachfrage, allerdings um weniger Prozentpunkte, als der Preis angestiegen ist. Die Marktmacht liegt bei diesem Gut beim Anbieter. Ein Beispiel sind Lebensmittel – steigt z.B. der Preis für Äpfel, weil die Erntesaison schlecht war, sinkt die Nachfrage, allerdings nicht gänzlich, da die Verbraucher trotzdem gerne Äpfel essen und keine Möglichkeit haben auszuweichen, wenn alle Produzenten den Preis anheben. Äpfel lassen sich außerdem nicht durch anderes Obst ersetzen. Die Preiselastizität ist dann < 1.
Elastische Nachfrage	Bei der elastischen Nachfrage liegt die Marktmacht beim Nachfrager. Erhöht sich der Preis für ein Gut z.B. um 10 %, dann sinkt die Nachfrage nach diesem Gut um mehr als 10 %. Dies tritt auf, wenn der Nachfrager die Möglichkeit hat ein ebenso gutes Substitutionsgut zu kaufen, oder auch bei Luxusgütern. Die Preiselastizität ist dann > 1.

Diese direkte Preiselastizität lässt sich in allen drei Fällen über folgende Formel berechnen:

$$\text{direkte Preiselastizität der Nachfrage} = \frac{\text{prozentuale Mengenänderung der Nachfrage}}{\text{prozentuale Preisänderung}}$$

Diese Formeln finden Sie auch alle noch einmal in Ihrer Formelsammlung. Bitte denken Sie aber daran, dass Sie diese bisher nicht in der Prüfung im Fachbereich Marketing benutzen dürfen, sie ist als Hilfsmittel nicht zugelassen.

In der Regel wird der Elastizitätskoeffizient als positiver Wert dargestellt, um ihn einfacher beurteilen zu können. Schauen wir uns dazu jeweils ein Beispiel an.

Beispiel

Welche Art von Preiselastizität liegt jeweils vor?

1. Aufgrund einer neuen Steuer erhöht sich der Preis für Zigaretten zum 1. Januar um 10 %. In der Folge sinkt die Nachfrage um 0,1 %.
2. Zu Ferienbeginn erhöhen die Tankstellenbetreiber wie gewohnt ihre Preise um 20 %. Die Nachfrage sinkt dadurch um 5 %.
3. Der Goldpreis steigt, sodass sich Goldnuggets für die Anleger um 5 % verteuern. Die Nachfrage sinkt in der Folge um 30 %.

Lösungen:

1. Wir berechnen bei den Zigaretten:

$$\text{direkte Preiselastizität der Nachfrage} = \frac{0,001 \text{ Mengenänderung}}{0,1 \text{ Preisänderung}} = 0,01$$

Es ist zwar eine Veränderung der Nachfrage zu bemerken, doch diese tendiert deutlich gegen Null, sodass es sich hier um eine vollkommen unelastische Nachfrage handelt. Die Konsumenten können nicht auf gleichwertige Ersatzprodukte ausweichen und kaufen daher weiterhin Zigaretten.

2. Wir berechnen bei den Spritpreisen:

$$\text{direkte Preiselastizität der Nachfrage} = \frac{0,05 \text{ Mengenänderung}}{0,2 \text{ Preisänderung}} = 0,25$$

Die Veränderung der Nachfrage ist kleiner als 1, aber deutlich größer als 0, sodass hier eine unelastische Nachfrage vorliegt. Diejenigen, die in der Ferienzeit in den Urlaub fahren wollen, müssen tanken, egal wie der Preis ist. Andere Autofahrer können mit dem Tanken unter Umständen bis nach den Ferien warten, wenn der Preis wieder gesunken ist, daher sinkt die Nachfrage ein wenig.

3. Für die Goldnuggets gilt:

$$\text{direkte Preiselastizität der Nachfrage} = \frac{0,3 \text{ Mengenänderung}}{0,05 \text{ Preisänderung}} = 6$$

Die Veränderung in der Nachfrage ist deutlich größer als 1, daher handelt es sich um eine elastische Nachfrage. Die Anleger weichen auf andere Produkte aus, da ihnen Gold als Anlageform zu teuer geworden ist.

Kreuzpreiselastizität

Darüber hinaus gibt es die Kreuzpreiselastizität. Mit Hilfe der Kreuzpreiselastizität kann man ermitteln, ob es sich bei den untersuchten Gütern um komplementäre Güter oder um Substitutionsgüter handeln könnte, oder um solche die zueinander indifferent sind, das bedeutet die in keiner Beziehung zueinander stehen.

Die Kreuzpreiselastizität berechnen Sie mit dieser Formel:

$$\text{Kreuzpreiselastizität} = \frac{\text{prozentuale Mengenänderung bei Gut A}}{\text{prozentuale Mengenänderung bei Gut B}}$$

Diese Betrachtungen sind besonders innerhalb des eigenen Produktprogramms interessant. Denn wenn Sie preispolitische Maßnahmen für Ihre eigenen Produkte planen, ist es gut zu wissen, welche Auswirkungen dies auf andere Produkte aus Ihrem eigenen Haus haben könnte – sowohl im positiven, als auch negativen Sinn.

Ist die Kreuzpreiselastizität 0 oder nahe 0, so reagiert die Nachfrage nicht oder kaum auf Preisänderungen eines anderen Gutes. In diesem Fall sind die Güter unabhängig oder indifferent. Die Nachfrage nach Computern wird z.B. nicht von Preisänderungen bei Fernsehern beeinflusst, da diese in keiner Beziehung zueinander stehen.

Ist die Kreuzpreiselastizität positiv und größer als 1, reagiert die Nachfrage überproportional auf Preisänderungen eines anderen Gutes. Das ist vor allem bei Substitutionsgütern der Fall. Steigt z.B. der Preis für Milch mit 1,5 % Fettgehalt stark an, wird deutlich mehr Milch mit 3,5 % Fettgehalt nachgefragt, da sie sich annähernd gegeneinander austauschen lassen.

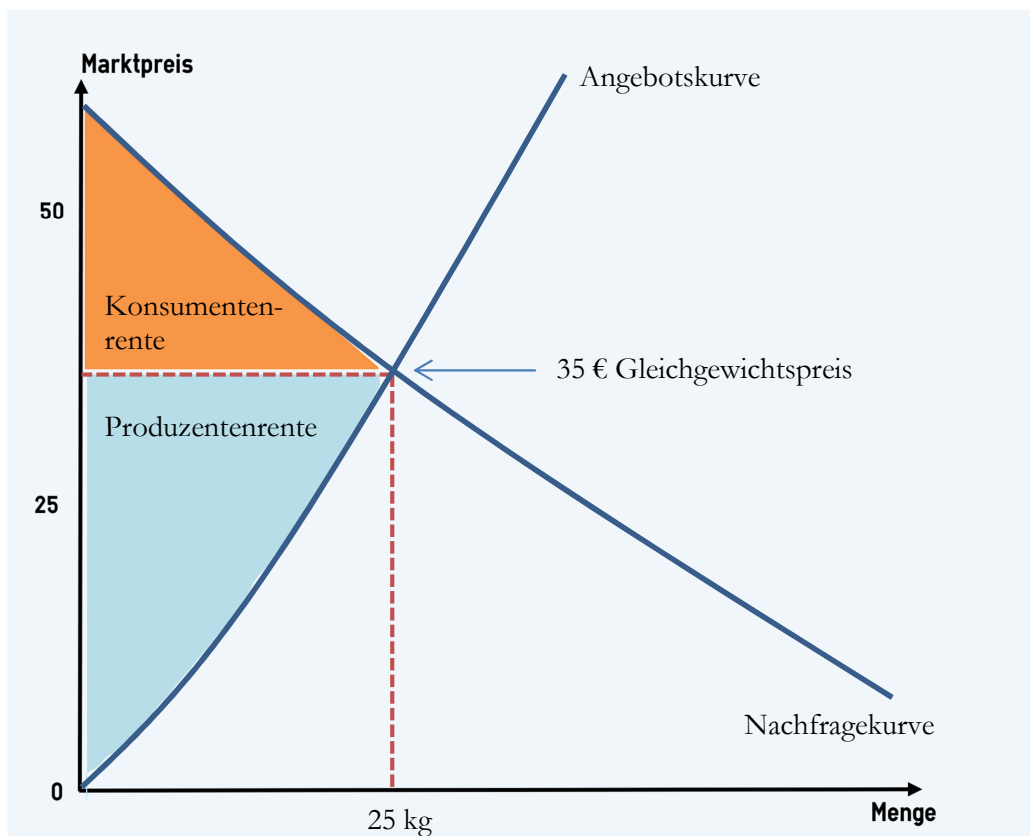
Die Kreuzpreiselastizität ist negativ, wenn die Güter komplementär zueinander sind. Die Nachfrage reagiert entgegengesetzt und überproportional auf die Preisveränderungen eines anderen Gutes. Steigt (langfristig) der Preis für Benzin und Diesel weiter, geht die Nachfrage nach Autos mit einem benzin- oder dieseltriebenen Motor zurück und die für Elektroautos oder die Nachfrage nach öffentlichen Verkehrsmitteln, Car-Sharing und ähnlichen Angeboten steigt, da es sich dabei um Substitutionsgüter handelt.

Produzenten- und Konsumentenrente

In manchen Büchern und Skripten zum Thema Marketing finden Sie im Bereich der Preispolitik Informationen zu der sogenannten Produzenten- und der Konsumentenrente, die vielfach sehr kompliziert ausgedrückt werden. Dabei kann man diese Begriffe auch mit einfachen Worten verständlich erklären, was ich an dieser Stelle tun möchte.

Stellen Sie sich vor, Sie stehen auf einem Wochenmarkt im Mittelalter auf dem noch richtig gehandelt wird und Sie möchten einen Sack Kartoffeln bei ihrem bevorzugten Bauern kaufen.

Sie haben aus den vergangenen Jahren verschiedene Preise im Kopf, die Sie jeweils für einen solchen 25 kg Sack bezahlen mussten, je nachdem wie die Erntesaison im betreffenden Jahr ausfiel. Sie sind bereit umgerechnet maximal 50 € für diesen Sack zu bezahlen, da die Erntesaison nicht schlecht war. Der Bauer wiederum weiß, dass er umgerechnet mindestens 25 € nehmen muss, um seine Kosten zu decken. Mehr wäre besser, damit ihm noch ein Gewinn übrig bleibt. Er fängt daher an mit Ihnen zu verhandeln, was eine gute Weile dauert. Am Ende einigen Sie sich auf umgerechnet 35 €. Sie sind sehr zufrieden mit Ihrem Kauf, haben Sie doch weniger bezahlt, als Sie bereit gewesen wären zu bezahlen und haben somit Geld gespart. Der Bauer ist ebenfalls sehr zufrieden, denn er hat einen besseren Preis erzielt, als er mindestens hätte erzielen müssen und hat einen schönen Gewinn gemacht. Die Differenz zwischen dem Gleichgewichtspreis und dem erwarteten bzw. mindestens benötigten Preis ist jeweils die Konsumenten- bzw. Produzentenrente.



Preisinteresse und Preiswissen der Nachfrager

Wie Sie bereits gesehen haben, gibt es verschiedene Gründe, warum das **Preisinteresse** der Nachfrager heutzutage ein wichtiger Faktor ist.

Kunden sind sich bewusst, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, ihr gewünschtes Produkt zu einem günstigen Preis zu bekommen:

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 begegnet 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.

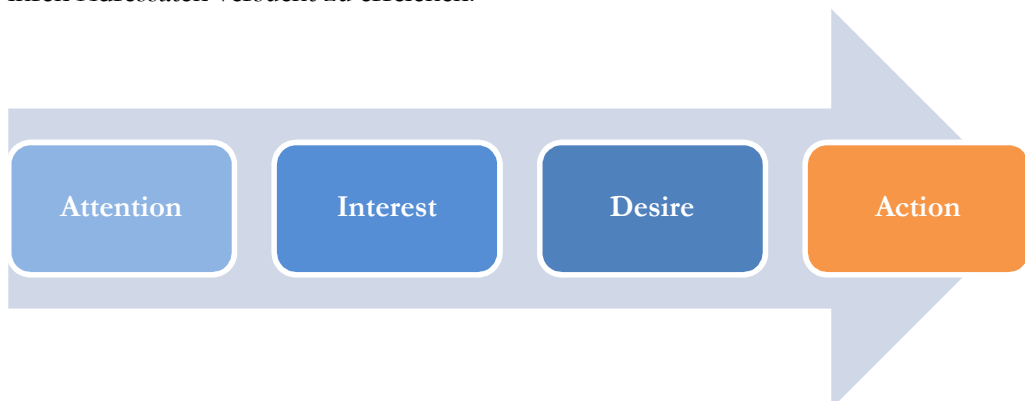
Werbung, wie wir sie kennen, gibt es seit Anfang des 17. Jahrhunderts, als die ersten Zeitungen mit Nachrichten gedruckt wurden, die schnell von Unternehmen als Möglichkeit entdeckt wurden, ihre Produkte anzupreisen.

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 das 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.

Carry-over-Effekte sind zeitliche Ausstrahlungseffekte, das sogenannte **time-lag** der Werbewirkung. Damit ist die Zeit gemeint, die zwischen dem Durchführen einer Werbemaßnahme und ihren Auswirkungen vergeht. Diese Zeit kann ganz verschieden sein und zwischen einigen Sekunden und mehreren Jahren betragen. Wenn Sie in einem Ladengeschäft ein Produkt auf eine besondere Art angeboten bekommen, z.B. über ein auffällig gestaltetes Display, entscheiden Sie innerhalb von Sekunden, ob Sie diesen Artikeln in Ihren Warenkorb legen oder nicht.

Bei anderen Dingen, insbesondere solchen die viel Geld kosten, das Sie nicht ohne weiteres übrig haben, wie z.B. für Autos, einen Swimming-Pool, ein Ferienhaus, ein Motorboot, oder was immer Sie vielleicht an größeren Träumen haben, vergehen Jahre, innerhalb derer Sie sich damit beschäftigen, Ihr Traummodell auszusuchen. Dieses Modell haben Sie wahrscheinlich über die eine oder andere kommunikationspolitische Maßnahme eines Unternehmens gefunden. Insbesondere diese zeitlichen Ausstrahlungseffekte machen es Unternehmen schwer, den Erfolg ihrer Werbemaßnahmen direkt zu messen.

Spill-over-Effekte sind sachliche Ausstrahlungseffekte, die etwas auf etwas anderes hat. Wenn Sie als Unternehmer ein neues Produkt einführen, kann dies positive oder negative Effekte auf Ihre anderen Produkte oder Ihr gesamtes Unternehmen haben. Gleiches gilt für kommunikationspolitische Maßnahmen. Wenn Sie einen Werbefilm zeigen, der auf Ihr Zielpublikum frauenfeindlich wirkt, kann sich dies negativ auf Ihr Image auswirken, selbst wenn Sie es gar nicht so gemeint haben. Spill-over-Effekte können daher immer positiv oder negativ sein und kommen in allen Bereichen des Unternehmens vor. Auch in der Servicepolitik, in der Personalpolitik oder in der Preispolitik, um einige weitere Beispiele zu nennen.

Haben Sie letztendlich Ihre kommunikationspolitischen Ziele und die dazu passenden Strategien festgelegt, müssen Sie noch den Werbeetat festlegen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dieses Budget festzulegen. Das Management kann sich zum einen an den voraussichtlichen Ausgaben orientieren, die bei einer Werbemaßnahme entstehen und die grundsätzlich nur durch das zur Verfügung stehende Gesamtbudget begrenzt werden, das den äußeren Rahmen vorgibt.

Oder man orientiert sich zunächst am Budget und passt die Kosten daran an, indem für einzelne Maßnahmen z.B. gewisse Prozentanteile des vorhandenen Budgets freigegeben werden, oder indem man sich an Vorjahresbudgets orientiert und den Etat ähnlich ansetzt. Ein Unternehmen kann sich auch mit anderen Unternehmen der gleichen Branche vergleichen und seinen Werbeetat entsprechend gestalten.

3.4.3 Werbebotschaft festlegen

Nachdem die Ziele, Strategien und der zur Verfügung stehende Etat festgelegt sind, muss im nächsten Schritt die genaue Werbebotschaft definiert werden, das was das Unternehmen seiner Zielgruppe vermitteln möchte. Man spricht dabei im Fachjargon auch von der **Copy-Strategie**, die festgelegt werden muss. Mit dieser auch als Kreativ-Strategie bezeichneten Werbebotschaft gehen vier Elemente einher, die Sie im nachfolgenden Schaubild dargestellt sehen.