

Arndt Beiderwieden

Marketing

Ein kompetenzorientiertes
Informations- und Arbeitsbuch

5. Auflage

Bestellnummer 01685

■ **Bildungsverlag EINS**
westermann

Die in diesem Produkt gemachten Angaben zu Unternehmen (Namen, Internet- und E-Mail-Adressen, Handelsregistereintragen, Bankverbindungen, Steuer-, Telefon- und Faxnummern und alle weiteren Angaben) sind i. d. R. fiktiv, d. h., sie stehen in keinem Zusammenhang mit einem real existierenden Unternehmen in der dargestellten oder einer ähnlichen Form. Dies gilt auch für alle Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartner der Unternehmen wie z. B. Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und andere Dienstleistungsunternehmen. Ausschließlich zum Zwecke der Authentizität werden die Namen real existierender Unternehmen und z. B. im Fall von Kreditinstituten auch deren IBANs und BICs verwendet.

Die in diesem Werk aufgeführten Internetadressen sind auf dem Stand zum Zeitpunkt der Drucklegung. Die ständige Aktualität der Adressen kann vonseiten des Verlages nicht gewährleistet werden. Darüber hinaus übernimmt der Verlag keine Verantwortung für die Inhalte dieser Seiten.

service@bv-1.de
www.bildungsverlag1.de

Bildungsverlag EINS GmbH
Ettore-Bugatti-Straße 6-14, 51149 Köln

ISBN 978-3-427-01685-4

westermann GRUPPE

© Copyright 2017: Bildungsverlag EINS GmbH, Köln

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Vorwort

Liebe Schülerinnen und Schüler,

zunächst möchte ich Ihnen einige Fragen beantworten, die sich rund um dieses Buch stellen:

Was versteht man unter Marketing?

Unter Marketing versteht man im engeren Sinne die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Im weiteren Sinne versteht man darunter die markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung. Ich selbst habe im Marketing der chemischen Industrie gearbeitet und weiß zu berichten, dass es sich um ein spannendes und vielseitiges Arbeitsgebiet handelt: Da ist die Produktentwicklung für kreative Querdenker, die Marktforschung und die Werbung für Freunde der Psychologie, die Preisfindung und das Marketingcontrolling für kühle Rechner und das strategische Marketing für pfiffige Strategen.

Was bringt mir dieses Buch?

Nach erfolgreicher Erarbeitung dieses Buches

- sind Sie in der Lage, in der Marketingabteilung eines realen Betriebs mitzuarbeiten,
- sind Sie auf typische Aufgabenstellungen in Klausuren und Prüfungen vorbereitet,
- können Sie einschätzen, ob Ihnen die Arbeit im Marketing Spaß macht.

Wie arbeite ich mit diesem Buch?

- Schauen Sie zu Stundenbeginn bitte stets in das **Inhaltsverzeichnis**. Es hilft Ihnen, sich zu orientieren, Zusammenhänge zu verstehen und die Übersicht über das Ganze zu behalten.
- Lesen Sie die **Infotexte** (blau hinterlegt) bitte sorgfältig durch, bevor Sie mit der Arbeit beginnen, damit Sie über das erforderliche Fachwissen verfügen. Sofern Sie Begriffe suchen, nutzen Sie bitte auch das **Glossar** und das **Sachwortverzeichnis** am Ende des Buches.
- Am Ende jedes Kapitels finden Sie im grünen Abschnitt **Kompaktwissen** Begriffsübersichten und Formelsammlungen. Diese helfen Ihnen bei der Vorbereitung von Klausuren und Prüfungen.
- Irren ist menschlich. Deshalb verwenden Sie bitte für die Arbeit mit diesem Buch einen **weichen Bleistift** (wir empfehlen einen Druckbleistift mit 0,7 B-Mine) und ein **Radiergummi**. So können Sie Fehler schnell und sauber korrigieren und behalten immer die Übersicht.
- Nutzen Sie bitte auch die **Download-Dateien**, die auf der Internetseite des Bildungsverlag EINS unter BuchPlusWeb hinterlegt sind. Zugangshinweise finden Sie ganz vorn im Buch.
- Prüfen Sie Ihre persönlichen Lernfortschritte mit der **Kann-Liste** (Seite 127).

Welche Vorkenntnisse benötige ich?

Sie benötigen keine fachlichen Vorkenntnisse. Jedoch müssen Sie, wie auch später in der Praxis, die Dreisatz- und Prozentrechnung beherrschen. Bei Bedarf finden Sie dazu viele Übungen im Internet.

Kann ich dem Autor ein Feedback geben?

Als Autor freue ich mich immer über Ihr Feedback und Ihre Verbesserungsvorschläge, welche Sie mir jederzeit über den Verlag zukommen lassen können. Die Kontaktdaten des Verlages finden Sie auf Seite 2 im Impressum.

Welche Titel gibt es noch in dieser Reihe?

Weitere Titel aus der Reihe „Ökonomische Kompetenz“ vom Bildungsverlag EINS:

- **Kosten- und Leistungsrechnung:** Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung als Vollkostenrechnung, Kostenträgerrechnung als Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung), Prozesskostenrechnung, Plankostenrechnung.

Autoren: Beiderwieden, Wagner

- **Investition und Finanzierung:** Investitionsrechnung, Finanzplanung, Innenfinanzierung, Beteiligungsfinanzierung, Kreditfinanzierung, Finanzcontrolling.
Autoren: Beiderwieden, Wagner
- **Personalwirtschaft:** Duales System der Berufsausbildung, Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinstellung, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalführung, Personalfreistellung.
Autoren: Beiderwieden, Stickdorn
- **Beschaffung:** Bedarfsermittlung, Beschaffungsprozess, Kaufvertrag, Erfüllungsstörungen, Beschaffungscontrolling, strategische Beschaffung.
Autoren: Beiderwieden, Wagner
- **Schlüsselkompetenzen:** Lerntechniken, Präsentationstechniken, Teammanagement, Projektmanagement, Facharbeiten (wissenschaftliches Arbeiten), Business-Knigge.
Autor: Beiderwieden

Alle Titel enthalten eine Kann-Liste zur Kontrolle des individuellen Lernfortschritts. Außerdem gibt es für jeden Titel digitale Materialien für den Unterricht am Computer. Über aktuelle Titel können Sie sich auf der Homepage des Bildungsverlag EINS unter <https://verlage.westermanngruppe.de/bildungsverlag-eins/> informieren.

Danke schön!

Abschließend möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Entwicklung dieses Buches über viele Jahre unterstützt haben. Mein Dank gilt insbesondere den Experten aus der Industrie, Udo Klüwer, Detlef und Ralf Hanisch für ihre wertvollen Praxishinweise, meinen Kolleginnen und Kollegen für die Tests im Unterricht und ihr Feedback sowie dem Team vom Bildungsverlag EINS für die geduldige und konstruktive Zusammenarbeit.

Arndt Beiderwieden

Inhaltsverzeichnis

■ A Einführung	8
Erkunden der Careli GmbH	8
Entwickeln einer Marketing-Landkarte	11
Abgrenzen: strategisches und operatives Marketing	14
■ B Strategische Analysen	15
Praxisfall „Careli GmbH“	15
1 Analysieren von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse)	16
2 Analysieren von Marktgrößen	18
3 Analysieren von Produktlebenszyklen	20
4 Analysieren des Produktportfolios	22
Kompaktwissen	24
Vertiefungsaufgaben	25
■ C Strategische Marketingplanung	26
Praxisfall „Careli GmbH“	26
1 Formulieren SMARTer Marketingziele	26
2 Aufzeigen alternativer Wachstumsstrategien	28
3 Auswählen attraktiver Marktsegmente	30
4 Positionieren gegenüber dem Wettbewerb	34
Kompaktwissen	36
Vertiefungsaufgaben	37
■ D Marktforschung	38
Praxisfall „Careli GmbH“	38
1 Planen des Ablaufs einer Befragung	38
2 Entwickeln des Fragebogens	40
3 Festlegen des Auswahlverfahrens	46
4 Auswerten der Befragungsergebnisse	48
5 Analysieren der Wettbewerbsprodukte	50
6 Ableiten von Empfehlungen für den Marketing-Mix	52
Kompaktwissen	53
Vertiefungsaufgaben	54
■ E Produkt- und Programmpolitik	56
Praxisfall „Careli GmbH“	56
1 Entwickeln eines Produktkonzepts	56
2 Gestalten eines Prototyps	59

3	Markieren des Produkts.	60
4	Aktualisieren des Produktprogramms.	62
	Kompaktwissen	64
	Vertiefungsaufgaben	65
F Preis- und Konditionenpolitik		66
	Praxisfall „Careli GmbH“	66
1	Analysieren der Nachfrage	66
2	Analysieren der Konkurrenzpreise.	70
3	Präsentieren einer Preisstrategie.	71
4	Kalkulieren der Kosten und des Listenverkaufspreises	74
5	Berechnen von Deckungsbeitrag und Break-even-Point	76
6	Einführen der Zielkostenrechnung (Target Costing)	79
	Kompaktwissen	86
	Vertiefungsaufgaben	88
G Distributionspolitik		90
	Praxisfall „Careli GmbH“	90
1	Visualisieren des Vertriebssystems der Careli GmbH.	90
2	Entscheiden für einen Reisenden oder einen Handelsvertreter	92
3	Diskutieren des Vertriebswegs „Factory-Outlet-Center“	93
4	Gegenüberstellen von Chancen und Risiken des Electronic-Commerce.	94
5	Entwickeln eines B2B-Webshops.	95
	Kompaktwissen	96
	Vertiefungsaufgaben	97
H Kommunikationspolitik		98
	Praxisfall „Careli GmbH“	98
1	Analysieren von Techniken der Werbepsychologie.	98
2	Entwickeln eines Werbe- und Mediaplans	104
3	Gestalten einer Werbeanzeige	111
4	Vorbereiten einer Social-Network-Kampagne	112
	Kompaktwissen	114
	Vertiefungsaufgaben	116
I Marketingcontrolling		117
	Praxisfall „Careli GmbH“	117
1	Berechnen und Analysieren des Betriebserfolgs.	117
2	Berechnen und Analysieren des Werbeerfolgs	118
3	Berechnen und Analysieren von Deckungsbeiträgen	119
	Kompaktwissen	120
	Vertiefungsaufgaben	121

J Glossar	122
K Kann-Liste	127
L Anhang: Checklisten für Marketingprojekte	131
M Sachwortverzeichnis	136
N Quellenverzeichnis	139
Bildquellenverzeichnis	139
Literaturverzeichnis	139

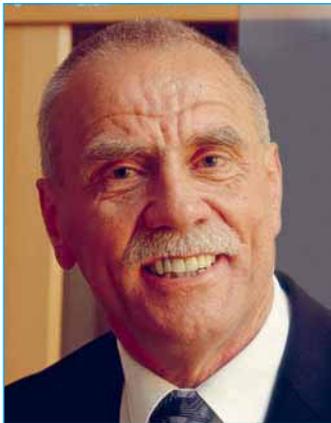
A Einführung

Erkunden der Careli GmbH

Das Unternehmen Careli GmbH ist ein mittelständischer Hersteller hochwertiger und einzigartiger Taschen mit Sitz in Bremen. Das Unternehmen hat seit jeher das Image, das es in Fragen der Produktgestaltung seine eigenen Wege geht: Alle Produkte sind bis in jedes Detail durchdacht und überraschen die Kunden immer wieder mit einzigartigen praktischen Lösungen, welche allen Alltagsanforderungen gerecht werden. Ein originelles Produktdesign ist dabei selbstverständlich. Die Einzigartigkeit seiner Ideen bringt das Unternehmen in folgendem Slogan in jeder Werbekampagne zum Ausdruck:

Careli – Wir können auch anders!

Zielgruppe sind Individualisten, welche sich nicht mit gewöhnlichen „08/15-Produkten“ zufrieden geben wollen und bereit sind, überdurchschnittlich hohe Preise zu bezahlen. Die Preise liegen deutlich über dem Durchschnitt, nicht zuletzt aufgrund der hohen Kosten des Unternehmens: Careli beschäftigt ausschließlich hoch qualifizierte Fachkräfte und betreibt einen modernen Maschinenpark. Produziert wird ausschließlich in Deutschland.



Unternehmensgründer Peter Careli

Geschichte des Unternehmens

- 1968 Der Designer und Querdenker Peter Careli gestaltet erfolgreich neuartige Handtaschen für eine Modemesse in Köln.
- 1975 Careli erwirbt eine Produktionsanlage, gründet die Careli GmbH und bietet nun auch Akten- und Reisetaschen an.
- 1977 Die Careli GmbH nimmt Outdoor-Rucksäcke in ihr Produktprogramm auf.
- 1995 Die Careli GmbH stellt den einhundertsten Mitarbeiter ein.
- 2002 Die Careli GmbH errichtet eine neue Produktionshalle in Bremen Sebaldsbrück.

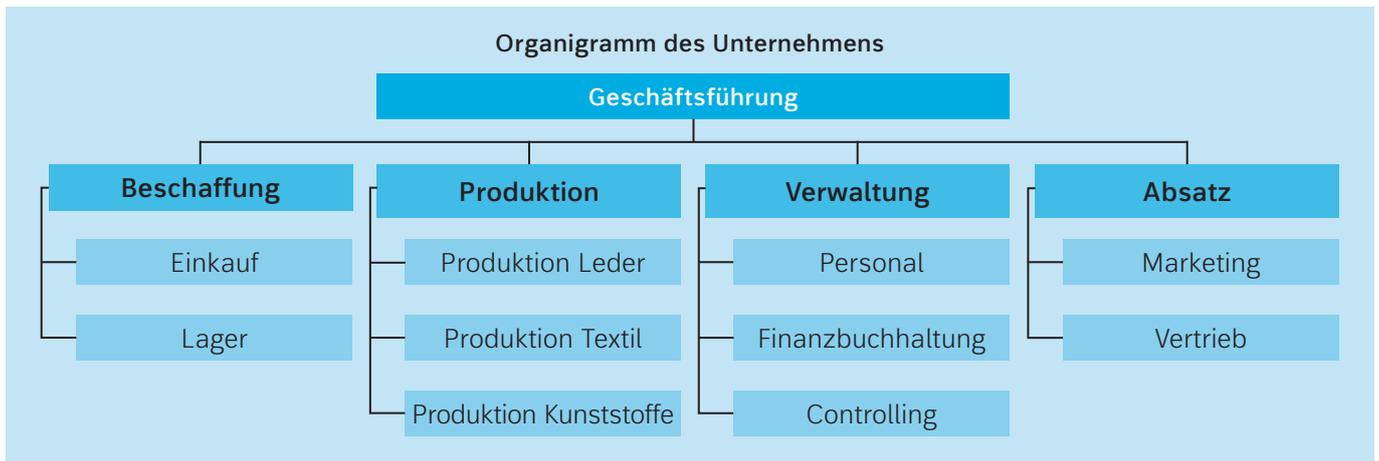
Vision und Unternehmensziele der Careli GmbH

Vision: Careli-Taschen stehen in ganz Europa für einzigartig durchdachte, hochqualitative Taschenprodukte.

- Leitbild:**
- Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit.
 - Wir stehen für beste Lösungen, Qualität und langlebige Produkte.
 - Wir tun alles, um Arbeitsplätze in Bremen zu erhalten.
 - Wir gehen respektvoll miteinander und mit allen Außenstehenden um.

Steckbrief Careli GmbH

Jahresumsatz	76,2 Mio. €
Absatzregionen	Deutschland, Frankreich, Spanien
Mitarbeiter/innen	174
Rechtsform	GmbH
Sitz	Bremen Findorff
HR-Eintrag	HRB 3780
Web	www.careli.de
E-Mail	info@careli.de



Artikelliste Careli GmbH

Artikel-Nr.	Produkt	Bezeichnung	Produktmerkmale	Preis (€)
Produktgruppe 1: „business“				
1-001	Aktentasche	Excellence	Kunstfaser, schwarz	149,00
1-002	Aktentasche	Comfort	Kunstfaser, grau	149,00
1-003	Aktentasche	Broker	Kunstfaser, braun	149,00
1-004	Aktentasche	Trade	Leder, grün	169,00
1-005	Aktentasche	Consult	Leder, schwarz	169,00
1-006	Aktentasche	Oversea	Leder, braun	169,00
Produktgruppe 2: „traveller“				
2-001	Reisetasche	Berlin	Kunstfaser, schwarz	119,00
2-002	Reisetasche	München	Kunstfaser, blau	119,00
2-003	Reisetasche	Köln	Textil, schwarz	129,00
2-004	Reisetasche	Bremen	Textil, beige	129,00
2-005	Reisetasche	London	Textil, blau	159,00
2-006	Reisetasche	Madrid	Textil, grün	159,00
Produktgruppe 3: „female“				
3-001	Handtasche	Monique	Leder, braun	159,00
3-002	Handtasche	Madeleine	Leder, beige	159,00
3-003	Handtasche	Chantal	Leder, rot	159,00
3-004	Handtasche	Elena	Textil, braun	129,00
3-005	Handtasche	Viva	Textil, beige	129,00
3-006	Handtasche	Elle	Textil, rot	129,00
Produktgruppe 4: „outdoor“				
4-001	Rucksack	Nordwind	Kunstfaser, schwarz	149,00
4-002	Rucksack	Sahara	Kunstfaser, beige	149,00
4-003	Rucksack	Explorer	Kunstfaser, grün	149,00

ARBEITSAUFTRÄGE

1. Suchen Sie die entsprechenden Abteilungen aus dem Organigramm heraus und ordnen Sie diese den beschriebenen Funktionen richtig zu. Fassen Sie dabei die drei Teilproduktionen zur Abteilung „Produktion“ zusammen.

Abteilung	Funktion
	Aufbau und Pflege der Kundenkontakte sowie Verkauf vor Ort
	Einlagern und Ausliefern von Material und Produkten
	Herstellung von Halbfertig- und Fertigteilen
	Erfassen aller betrieblichen Vorgänge und Vermögensteile in Zahlen
	Erfassen und Aufbereiten betrieblicher Kosten und Leistungen
	Langfristige Planung und Vermarktung des Produktprogramms
	Beschaffung, Verwaltung, Förderung und Freistellung der Mitarbeiter/-innen
	Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
	Leitung und Koordination aller Aktivitäten

2. Kreuzen Sie die zuständige Abteilung an:

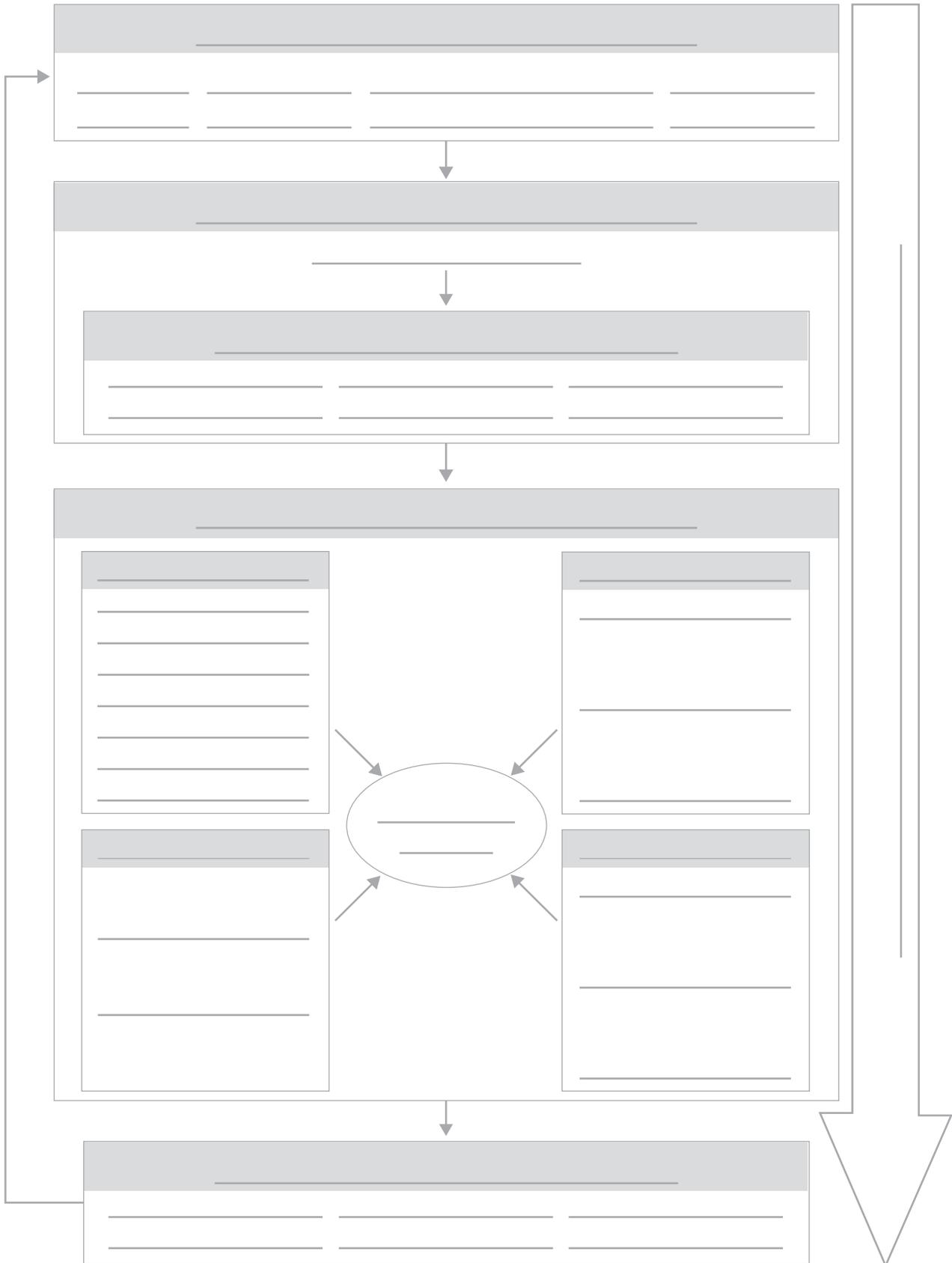
Nr.	Prozess	Abteilung							
		EK	La	Pr	Pe	FIBU	Co	Ma	Ve
1	Analysieren von Bewerbungsunterlagen								
2	Planen einer Kundenbefragung								
3	Analysieren der betrieblichen Kosten								
4	Erstellen der Bilanz								
5	Optimieren der Maschinenlaufzeiten								
6	Vergleichen von Lieferantenangeboten								
7	Durchführen von Soll-Ist-Vergleichen								
8	Kommissionieren der Ware (versandfertig machen)								
9	Beraten der Kunden								
10	Umsetzen einer Werbekampagne								
11	Erstellen von Gehaltsabrechnungen								
12	Buchen von Ein- und Ausgangsrechnungen								
13	Ermitteln neuer Bezugsquellen								
14	Festlegen der Vertriebswege								
15	Führen von Verkaufsgesprächen								
16	Umrüsten von Maschinen								
17	Be- und Entladen der LKW								
18	Entwickeln von Preisstrategien								

EK = Einkauf La = Lager Pr = Produktion Pe = Personal FIBU = Finanzbuchhaltung Co = Controlling Ma = Marketing Ve = Vertrieb

Entwickeln einer Marketing-Landkarte

ARBEITSAUFTRAG

Tragen Sie die kursiv gedruckten Fachbegriffe aus dem nachfolgenden Interview mit dem Leiter der Marketing-
 abteilung, Dr. Hanisch, in das Schema ein.



„Wirtschaft Spezial“ im Bremer Kurier

Heute: Interview mit dem Leiter der Marketingabteilung Dr. Hanisch



Dr. Hanisch ist seit 1995 Leiter der Abteilung Marketing des mittelständischen Taschenherstellers Careli GmbH in Bremen.

Bremer Kurier: Herr Dr. Hanisch, diese Woche wollen wir im Wirtschaftsteil unseren Lesern aus der Region das Thema „Marketing“ am Beispiel Ihres Unternehmens näher bringen. Ist Marketing dasselbe wie Werbung?

Dr. Hanisch: Nein, das ist ein Gerücht, das sich sehr hartnäckig hält, aber nicht stimmt.

Bremer Kurier: Sondern?

Dr. Hanisch: Wenn Sie es ganz einfach wollen, so ist Marketing eine konsequente Kundenorientierung – von der Produktentwicklung bis hin zum Kundenservice nach erfolgreichem Verkauf. Im Mittelpunkt jeder Marketingentscheidung steht immer der Kunde mit seinen Bedürfnissen.

Bremer Kurier: Sie sagten Produktentwicklung. Ich dachte immer, Marketing bezieht sich nur auf die Vermarktung der fertigen Produkte?

Dr. Hanisch: Früher war das so. In Zeiten der Verkäufermärkte hat der Betrieb einfach auf Lager produziert und der Vertrieb musste die Produkte unter die Leute bringen. Modernes Marketing in Zeiten von Käufermärkten sieht anders aus: Da werden schon vor der Produktentwicklung Kundenwünsche und Trends systematisch durch unsere Marktforschung analysiert.

Bremer Kurier: Also kann man Marktforschung als ersten Schritt des Marketings bezeichnen?

Dr. Hanisch: Nein, das kann man so nicht sagen, weil die *Marktforschung* das gesamte Marketing begleitet und alle wichtigen Marketingentscheidungen mit ihren Forschungsergebnissen unterstützt.

Bremer Kurier: Gibt es denn überhaupt so etwas wie einen ersten Schritt, also eine Reihenfolge?

Dr. Hanisch: Ja, wir müssen eine Reihenfolge einhalten: Zu Beginn eines Geschäftsjahres schauen wir erst mal, wo wir überhaupt stehen. Dazu gibt es *strategische Analysen*, nämlich

die *SWOT-Analyse*, die *Marktgrößenanalyse*, die *Produktlebenszyklusanalyse* und die *Portfolioanalyse*.

Bremer Kurier: Klingt sehr kompliziert. Was meinen Sie denn mit „Wo wir stehen?“

Dr. Hanisch: Na, welche Stärken und Schwächen wir im Wettbewerb haben, wie sich unsere Umsätze in den einzelnen Märkten entwickeln, wie groß unsere Marktanteile sind und so weiter. Schauen Sie, wenn wir nicht wissen, wo wir stehen, können wir ja auch nicht wissen, wo wir hin wollen. Wir müssen unsere Situation genau kennen, um uns realistische Marketingziele setzen zu können.

Bremer Kurier: Verstehe. Wie sehen denn solche Marketingziele aus?

Dr. Hanisch: Das sind typischerweise Umsatzziele, Marktanteilsziele aber beispielsweise auch Imageziele.

Bremer Kurier: Und wer macht das?

Dr. Hanisch: Dafür ist unsere *strategische Marketingplanung* zuständig. Das Formulieren von *Marketingzielen* und die Entwicklung zugehöriger *Marketingstrategien* sind die Hauptaufgaben der strategischen Marketingplanung.

Bremer Kurier: Strategische Planung, Ziele, Strategien – das klingt ja richtig militärisch.

Dr. Hanisch: Stimmt. Viele Grundgedanken des strategischen Marketings kommen ja aus den Militärwissenschaften, vor allem aus den USA.

Bremer Kurier: Was versteht man denn unter einer „Strategie“?

Dr. Hanisch: Da streiten sich die Gelehrten. Wir verstehen unter einer Strategie immer einen langfristig angelegten Plan, um ein Ziel zu erreichen, also den Weg zum Ziel. Mit einer Strategie wird die langfristige Grundausrichtung des Unternehmens festgelegt. Eine Marketingstrategie beantwortet im Kern die Frage: „Mit welchem Produkt mit welchem Alleinstellungsmerkmal wollen wir in welche Märkte?“

Bremer Kurier: Haben Sie mal ein konkretes Beispiel?

Dr. Hanisch: Nehmen Sie zum Beispiel die *Wachstumsstrategien*: Jedes Unternehmen muss sich fragen, ob es mit seinen bisherigen oder mit neuen Produkten in seinen bisherigen oder in neuen Märkten auftreten will, um zu wachsen. Und es muss auch entscheiden, ob es einen Massenmarkt pauschal bedient oder diesen lieber in Teilmärkte mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen zerlegt und attraktive Teilmärkte für sich herauspicks. Letzteres nennt man *Segmentierungsstrategien*. Und ganz wichtig: Sie müssen den Kunden ein „Alleinstellungsmerkmal“, also einen einzigartigen Verkaufsvorteil, vor Augen führen, damit Sie im unübersichtlichen Wettbewerb als etwas Besonderes wahrgenommen werden. Das nennt man „sich positionieren“. Also müssen Sie eine *Positionierungsstrategie* entwickeln – auch eine Aufgabe der strategischen Marketingplanung.

Bremer Kurier: Und wie sieht strategische Marketingplanung in der Praxis aus?

Dr. Hanisch: Wir machen das immer zu Beginn eines Geschäftsjahres in Form eines einwöchigen strategischen Workshops in einem Tagungshaus an der Ostsee, mit Blick auf's Meer und Fischsuppe.

Bremer Kurier: Verstehe. Und dann?

Dr. Hanisch: Dann setzt das *operative Marketing* diese Strategien im laufenden Tagesgeschäft in die Tat um. Dazu stehen zahlreiche Marketinginstrumente zur Verfügung, die man in die Bereiche *Produktpolitik*, *Preispolitik*, *Distributionspolitik* und *Kommunikationspolitik* einteilt. Im Englischen spricht man von den „four p's: product, price, place and promotion“, was man sich so vielleicht besser merken kann. Es sind gewissermaßen die Werkzeugkästen des Marketingmanagers.

Bremer Kurier: Werkzeugkästen? Sind denn da Werkzeuge drin?

Dr. Hanisch: Ganz genau. Ich mach's kurz: In der Produktpolitik wird entschieden, ob und welche Produkte neu entwickelt, abgeändert, um neue Produkte ergänzt oder vom Markt genommen werden sollen. Die entsprechenden Fachbegriffe sind *Produktinnovation*, *Produktvariation*, *Produktdifferenzierung* und *Produktelimination*. In der Produktpolitik wird auch über die *Markierung* und das *Verpackungsdesign* eines Produkts sowie über *Service und Wartung* entschieden. In der Preispolitik steht dann die *Preisbestimmung* im Mittelpunkt. Außerdem müssen hier *Preisstrategien* und *Konditionen* festgelegt werden. In der Distributionspolitik geht es um Entscheidungen zur *Logistik* und *Auswahl der Absatzkanäle*.

Bremer Kurier: Logistik und Absatzkanäle?

Dr. Hanisch: Logistik betrifft alle Entscheidungen zu Lagerung und Transport der Ware. Die Auswahl der Absatzkanäle beantwortet dagegen die Frage, über welche Absatzorgane das Produkt vom Hersteller zum Kunden gelangen soll. Wir können zum Beispiel die Produkte über eigene Verkaufsfilialen an den Kunden verkaufen oder bestimmte Handelsketten einschalten.

Bremer Kurier: Und die Kommunikationspolitik ist dann endlich die Werbung, oder?

Dr. Hanisch: Nicht nur: Die *Werbung* ist sicher die Hauptaufgabe der Kommunikationspolitik. Aber daneben gibt es noch die *PR*, steht für „Public Relations“, also die *Öffentlichkeitsarbeit*, die für das Unternehmensimage zuständig ist und diverse Maßnahmen der *Verkaufsförderung* vor Ort wie zum Beispiel die Schulung von Einzelhändlern.

Bremer Kurier: Puh, da sind ja ganz schön viele Dinge zu entscheiden. Besteht da nicht die Gefahr, dass das alles drunter und drüber geht und die vielen einzelnen Entscheidungen nicht zueinander passen? Nicht, dass Sie nachher Ihre hochpreisigen Qualitätstaschen in Billigmärkten anbieten.

Dr. Hanisch: Absolut korrekt, das muss alles aufeinander abgestimmt sein. Diese abgestimmte Kombination von Marketinginstrumenten nennt man übrigens „*Marketing-Mix*“.

Bremer Kurier: Gibt es eigentlich so etwas wie eine „Endkontrolle“?

Dr. Hanisch: Ja, die gibt es: Unser *Marketing-Controlling* führt spätestens am Ende des Geschäftsjahres diverse *Erfolgskontrollen* in Form von Soll-Ist-Vergleichen durch. Im Vordergrund stehen bei Careli die Kontrolle des *Betriebserfolgs*, des *Werbeerfolgs* und der *Deckungsbeiträge*. Die Ist-Werte liegen in der nächsten Periode wieder den Situationsanalysen zugrunde.

Bremer Kurier: Nun noch eine letzte Frage: Welches Produkt werden Sie als nächstes auf den Markt bringen?

Dr. Hanisch: Wir führen nächste Woche erst in Hohwacht an der Ostsee unseren Strategieworkshop durch. Dort legen wir dann die Linie für das neue Geschäftsjahr fest. Ich kann Ihnen daher jetzt noch nichts darüber sagen.

Bremer Kurier: Herr Dr. Hanisch, ich danke Ihnen für das Interview.

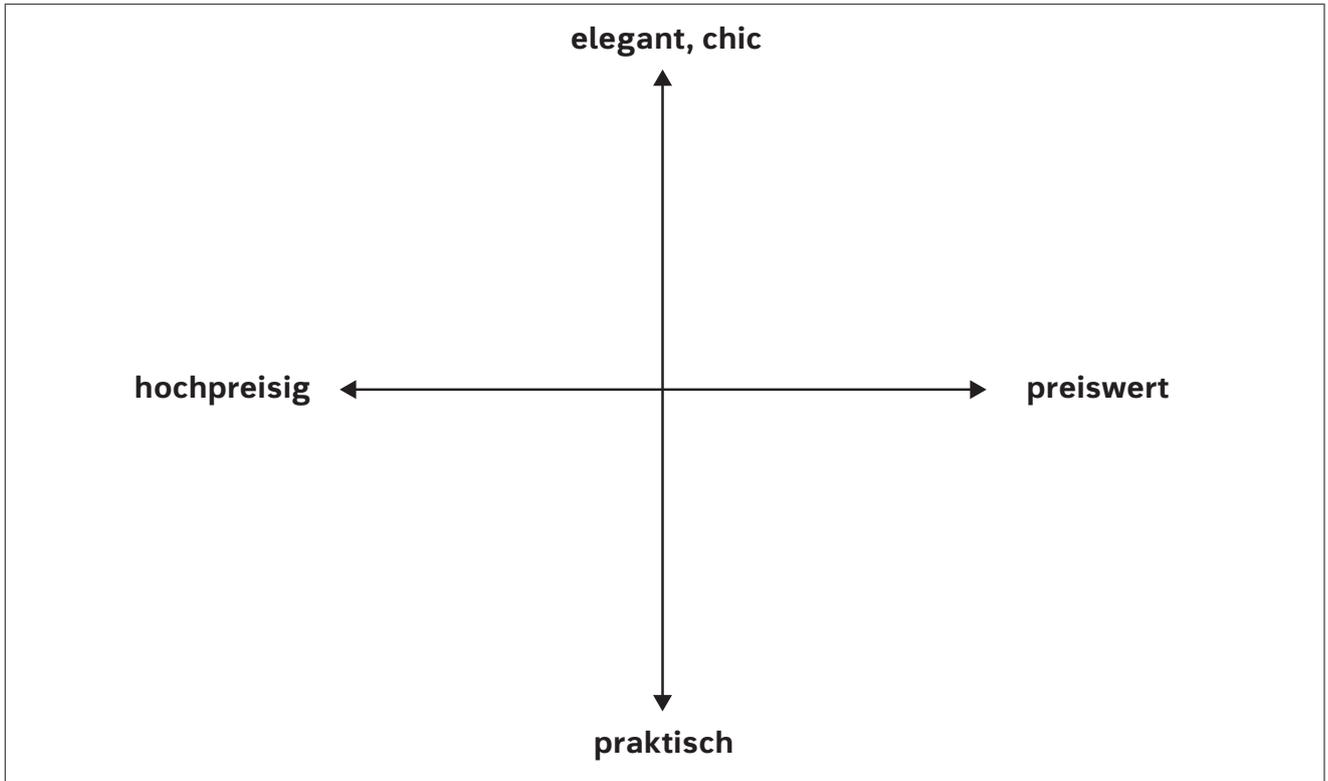
Das Interview führte Doris Liedtke.

4 Positionieren gegenüber dem Wettbewerb

Nun sollen die Positionierungsstrategien von Careli und seinen Wettbewerbern grafisch dargestellt werden.

ARBEITSAUFTRÄGE

1. Bestimmen Sie für das ausgewählte Marktsegment die Position der wichtigsten Konkurrenzmarken von Careli (Esprit, H&M, Eastpak, TCM von Tchibo, Lacoste, s.Oliver und bei Bedarf weitere) im Eigenschaftsraum. Nehmen Sie dabei den nachfolgenden Infotext zu Hilfe und tragen Sie alle Produkte in folgender Grafik ein:



2. Durch welche Marketingmaßnahmen haben sich diese Anbieter in Ihrer Gedankenwelt positioniert? Erläutern Sie, wie Sie auf die einzelnen Positionen gekommen sind.

3. Positionieren Sie nun auch die Careli GmbH im Eigenschaftsraum. Beziehen Sie dabei die Informationen von Seite 8 ein.

4. Diskutieren Sie, ob die Positionierungsstrategie beibehalten oder das Unternehmen „umpositioniert“ werden sollte. Bringen Sie dazu Ihre persönliche Überzeugung mit ein.

Infotext: Positionierungsstrategien

Positionierung durch ein Alleinstellungsmerkmal (USP)

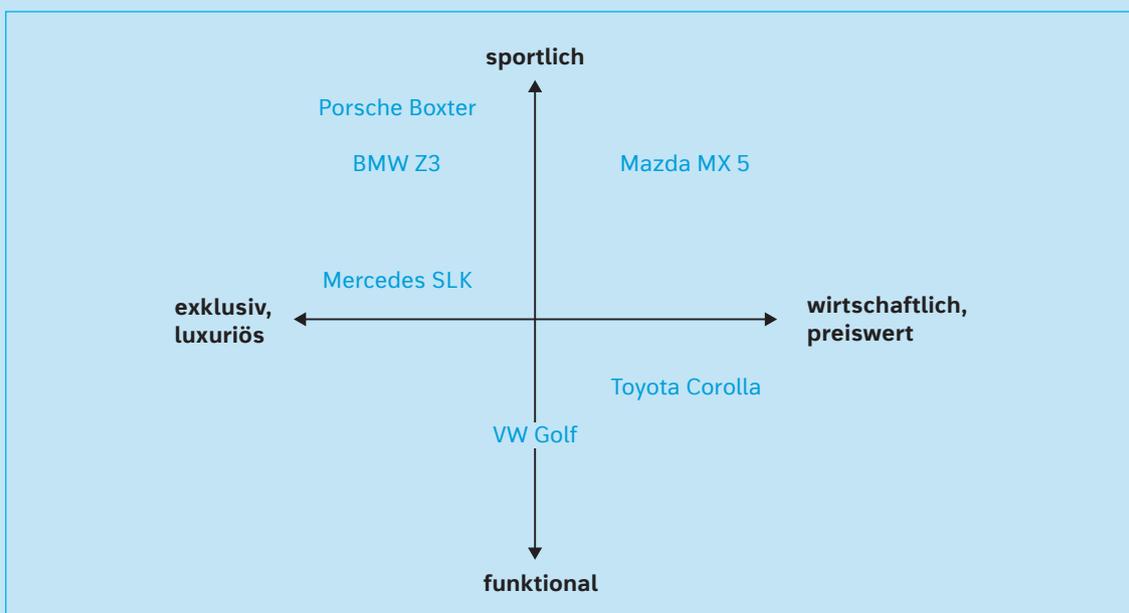
Um bei der Vielzahl der am Markt befindlichen Konkurrenzprodukte überhaupt noch vom Kunden wahrgenommen zu werden, muss jedes Unternehmen darauf bedacht sein, sich durch seine besonderen Stärken gegenüber der Konkurrenz abzuheben. Zu diesem Zweck wird für jedes Produkt bzw. jede Marke ein einzigartiger Verkaufsvorteil (Alleinstellungsmerkmal, auch „unique selling proposition“, kurz: „USP“) bestimmt und den Kunden vor Augen geführt. Auf diese Weise wird das Produkt in der Gedankenwelt des Kunden gegenüber den Konkurrenzprodukten abgegrenzt bzw. „positioniert“.

Beispiel: Apollinaris („Queen of Tablewaters“) positioniert sein Mineralwasser als edel und hochwertig; Sebamed-Duschgel wird als „medizinisches Duschgel“ positioniert; Media Markt positioniert sich als Niedrigpreisanbieter, Geox atmet usw.

Grafische Darstellung im Eigenschaftsraum

Oftmals lässt sich die Positionierung eines Produkts bzw. einer Marke durch einen „zweidimensionalen Eigenschaftsraum“ veranschaulichen. Als Achsenbezeichnungen werden relevante Produkteigenschaften eingetragen, welche aus Sicht der Verbraucher kaufentscheidend sind. Abhängig davon, wie ausgeprägt die einzelnen Produkteigenschaften von den Konsumenten wahrgenommen werden, lassen sich die einzelnen Produkte bzw. Marken im Eigenschaftsraum „positionieren“:

Beispiel:



Das Unternehmen sollte für seine Produkte bzw. Marken eine unbesetzte Positionierungslücke im Eigenschaftsraum aussuchen und diese als USP festlegen. Voraussetzung ist, dass es für diese Eigenschaftskombination eine ausreichende Nachfrage gibt.

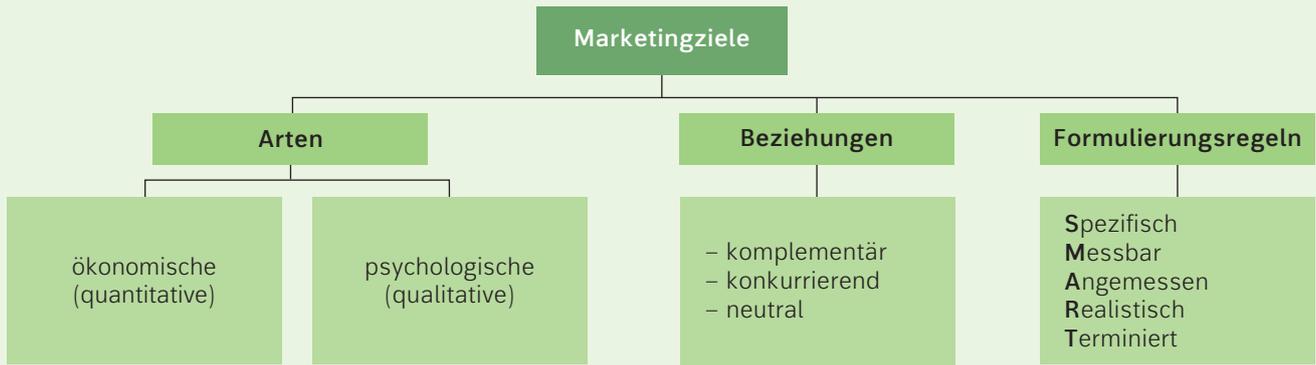
Anforderungen an eine erfolgreiche Positionierung

Nach Kotler sollte die Positionierung

- bereits vor der Produktentwicklung vorgenommen werden.
- nur eine Produkteigenschaft herausstellen (keine „Mehrfachpositionierung“).
- nicht ohne Weiteres von der Konkurrenz kopierbar sein.
- langfristig angelegt sein.¹

¹ Kotler, P.: Kottlers Marketing Guide, New York 2004, Seite 126 ff.

Kompaktwissen



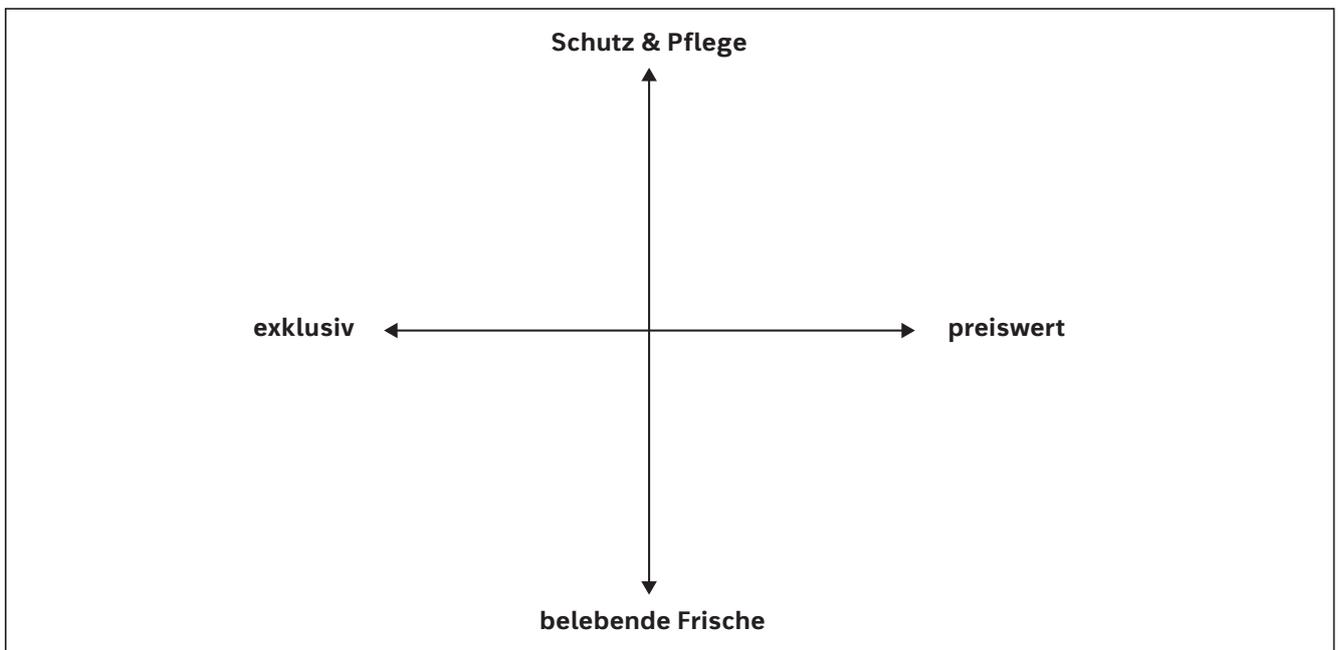
Wachstumsstrategien			
		Märkte	
		alt	neu
Produkte	alt	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie
	neu	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie ↓ horizontale vertikale laterale

Marktsegmentierungsstrategien			
undifferenzierte Marktbearbeitung	differenzierte Segmentbearbeitung		
Strategie der Nichtsegmentierung (Massenmarktstrategie)	Strategie der Segmentkonzentration	selektive Segmentspezialisierung	Strategie der Marktabdeckung

Weitere Marketingstrategien	
Positionierungsstrategien	Besetzen einer Position gegenüber dem Wettbewerb in der Wahrnehmung der Konsumenten mithilfe eines attraktiven Alleinstellungsmerkmals (einzigartiger Verkaufsvorteil, USP).
Customer-Relationship-Strategien (CRM)	Strategien zur langfristigen Bindung der Kunden an das Unternehmen; dazu werden alle betrieblichen Prozesse konsequent auf die Kunden ausgerichtet (z. B. durch Datenbanken mit allen Informationen über die Kunden in Verbindung mit Kundenkarten).
Strategien zur SWOT-Analyse	SO-Strategien: mit Stärken Chancen nutzen; ST-Strategien: mit Stärken Risiken senken; WO-Strategien: Schwächen abbauen, um Chancen nutzen zu können; WT-Strategien: Bedrohungen gegenüber eigenen Schwächen abwehren
Strategien zur Portfolioanalyse	Investitions- und Desinvestitionsstrategien: Aus- oder Rückbau strategischer Geschäftsfelder, z. B. Abschöpfungsstrategie (Abziehen finanzieller Mittel aus Geschäftsfeldern, die entsprechende Überschüsse erwirtschaften), ohne neu zu investieren

Vertiefungsaufgaben

- Warum werden Imageziele langfristiger (ca. auf fünf Jahre) festgelegt als Umsatzziele (ca. auf ein Jahr)?
- Ein Hersteller von Babynahrung verfolgt gleichzeitig das Ziel, auch in ausländischen Supermärkten vertreten zu sein sowie die Marketingkosten zu senken. Erläutern Sie die Zielbeziehung sowie die erforderliche Entscheidung.
- Das Programm des Fahrradherstellers Russ umfasst die Produktgruppen „Trekking-Bikes“, „Mountain-Bikes“, „traditionelle Stadtfahrräder“, „Hollandfahrräder“ sowie „technisches Zubehör“. Um einem Umsatzrückgang entgegenzuwirken, denkt Russ über verschiedene Wachstumsstrategien nach.
 - Um welche Wachstumsstrategien handelt es sich in den folgenden Fällen?
 - Aufnahme von Tandems in das Programm
 - Durchführen einer Sonderpreisaktion im Juli
 - Aufbau eines Webshops zur Gewinnung überregionaler Kunden
 - Aufnahme von Motorradkleidung in das Programm
 - Unterbreiten Sie Russ für jede der Ihnen bekannten Wachstumsstrategien einen eigenen Vorschlag.
- Positionieren Sie folgende Duschgels im Eigenschaftsraum: Adidas, Nivea, Axe, Fa, Dove, Calvin Klein, Isana (Rossmann), Sebamed, Palmolive



- Segmentieren Sie den Sporttaschenmarkt, indem Sie Kundengruppen mit gleichartigen Anforderungen an eine Sporttasche zusammenfassen. Kreisen Sie diese einfach mit einem Stift ein und begründen Sie Ihr Vorgehen.



- Welche Bedeutung haben Kundenkarten im Rahmen einer CRM-Strategie?

N Quellenverzeichnis

Bildquellenverzeichnis

Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall: 99.1
 Daimler AG, Stuttgart: 61.3
 Coca-Cola GmbH, Berlin: 61.1
 Fotolia Deutschland GmbH: 46.1 (cirquedesprit), 111.1 (Yuri Arcurs)
 Getränke Ahlers GmbH, Achim: 98.1
 M4 Media Werbeagentur, Münster: 61.2
 MÄURER & WIRTZ GmbH & Co. KG, Stolberg: 61.4
 MEV Verlag GmbH, Augsburg: 8.1, 12.1, 40.1, 71.1, 79.1

Literaturverzeichnis

Becker, J.: *Marketingkonzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 9. Auflage, München 2009

Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.: *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 10. Auflage, Wiesbaden 2004

Bruhn, M.: *Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis*, 11. Auflage, Wiesbaden 2012

Coenenberg, G.; Fischer, T. M.; Günther, T.: *Kostenrechnung und Kostenanalyse*, 7. Auflage, Stuttgart 2009

Däumler, K.-D.; Grabe, J.: *Kostenrechnung 3 – Plankostenrechnung und Kostenmanagement*, 8. Auflage, Herne 2009

Gruner & Jahr AG & Co KG: *Kommunikationsanalyse – Frauen in Deutschland: Einstellungen, Marken, Medien*, Hamburg 2012

Kotler, P.: *Kotlers Marketing Guide*, Frankfurt/New York 2004

Kotler, P.; Armstrong, G.; Wong, V.; Saunders, J.: *Grundlagen des Marketing*, 5. Auflage, München 2011

Kotler, P.; Bliemel, F.: *Marketing – Management – Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Stuttgart 2001

Kroeber-Riel, W.: *Strategie und Technik der Werbung*, 7. Auflage, Stuttgart 2011

Kreutzer, R. T.: *Praxisorientiertes Marketing – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele*, 3. Auflage, Wiesbaden 2010

Kuß, A.: *Marketing – Einführung, Grundlagen, Überblick, Beispiele*, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

Levy, J. R.: *Facebook Marketing – Gestalten Sie Ihre erfolgreichen Kampagnen*, München 2012

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 11. Auflage, Wiesbaden 2012

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: *Marketing*, 19. Auflage, Berlin 2002

Scharf, A.; Schubert, B.; Hehn, P.: *Marketing – Einführung in Theorie und Praxis*, 4. Auflage, 2009

Schmidt, A.: *Kostenrechnung – Grundlage der Vollkosten-, Deckungsbeitrags- und Plankostenrechnung sowie des Kostenmanagements*, 6. Auflage, Stuttgart 2011

Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 9. Auflage, München 2011

Schweiger, G.; Schrattenecker, G.: *Werbung*, 7. Auflage, Stuttgart 2009

Weis, H. C.: *Marketing*, 15. Auflage, Ludwigshaven (Rhein) 2009