

# Marketing

**Skript 1:** Grundlagen des Marketings, Marketingmanagement,  
Marke und Markenmanagement

**Dipl.-Kfm. (FH) Matthias Schubert, M.A.**



E-Mail: [mail@matthias-schubert.com](mailto:mail@matthias-schubert.com)

## Kurzvita

### Berufsausbildung:

Bankkaufmann bei der Berliner Volksbank eG  
Bankfachwirt (IHK)

### Erstes Studium:

Diplom-Kaufmann (FH) Fachhochschule für  
Wirtschaft Berlin (heute: HWR Berlin)

### Zweites Studium:

Master of Arts, Management Marketing &  
Communications  
Hochschule für Oekonomie & Management

FOM

## Aktuelle Lehraufträge im Bereich Marketing:

### VWA Akademie Potsdam:

- Marketing

### FOM Hochschule:

- Marketingmanagement

### IU Internationale Hochschule:

- Internationales und interkulturelles Marketing



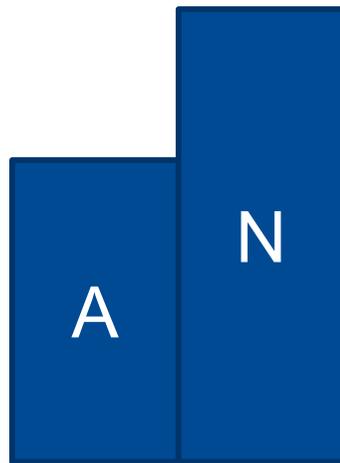
## Agenda des Semesters

Datum	Themengebiet	Skript
05.10.2023	Einführung ins Marketing	Teil 1
12.10.2023	Marke und Markenmanagement	Teil 1
26.10.2023	Marketinganalyse / -ziele	Teil 1
02.11.2023	Marketingstrategien	Teil 1
09.11.2023	Marketing-Mix 1: Produktpolitik	Teil 2
23.11.2023	Marketing-Mix 2: Preispolitik	Teil 2
30.11.2023	Marketing-Mix 3: Distributionspolitik	Teil 2
07.12.2023	Marketing-Mix 4: Kommunikationspolitik 1	Teil 2
14.12.2023	Marketing-Mix 4: Kommunikationspolitik 2 und Semester-Wiederholung	Teil 2



# Grundlagen des Marketings

## Verkäufermarkt



Verkaufskonzept

Produktionsorientiert:

- Beschaffen
- Produzieren
- Verkaufen



Wandel ab Mitte  
der 60er Jahre

## Käufermarkt



Marketingkonzept

Kundenorientiert:

- Bedürfnisse kennen
- Kompetenzen ausrichten
- Nutzen stiften

Quelle: Becker, J. (2013), S. 2

## **Klassifizierung nach Machtverteilung zwischen Käufern und Unternehmen**

### **Verkäufermärkte:**

- Angebot ist weniger als Nachfrage
- Dominanz der Angebotsseite
- Der Engpass im Unternehmen ist die Produktion

### **Käufermärkte:**

- Die Nachfrage ist geringer als das Angebot
- Dominanz der Nachfrageseite gegenüber der Angebotsseite
- Engpass im Unternehmen ist der Verkaufsbereich
- Unternehmen sind gezwungen, kundenorientierter zu werden

- Hohe Wettbewerbsintensität
  - Dynamische Marktentwicklungen
  - Hohe Sättigung der Märkte
  - Rasche technologische Entwicklungen
  - Starke Konkurrenz
  - Zunehmende Internationalisierung
- 
- Information Overload
  - Gesunkene Kundenloyalität
  - Steigende Anforderungen der Kunden
  - Beschleunigte Veränderungen des Kundenverhaltens
  - Hybrides Konsumverhalten

## 1950 – 1980er



1950er: Phase der Produktionsorientierung  
Sicherstellung der Produktion



1960er: Phase der Verkaufsorientierung  
Konzentration auf Vertrieb



1970er: Phase der Marktorientierung  
Spezifische Bedürfnisse befriedigen



1980er: Phase der Wettbewerbsorientierung  
Positionierung und USP

## 1990er – 2010er



1990er: Phase der Umfeldorientierung  
Anpassung an sich schneller ändernde Rahmenbedingungen



2000er: Phase der Beziehungsorientierung  
Systematisches Relationship Management



2010er: Phase der Netzwerkorientierung  
Soziale Netzwerke, Multi-Channel, mobile, etc.

Paradigmenwechsel ab den  
1990er/2000er Jahren: Vom  
Transaktionsmarketing zum  
Beziehungsmarketing

## Paradigmenwechsel in der Marketingwissenschaft (vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing)

	<b>Transaktionsmarketing</b>	<b>Beziehungsmarketing</b>
<b>Betrachtungsfristigkeit</b>	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
<b>Marketingobjekt</b>	Produkt	Produkt und Interaktion
<b>Marketingziel</b>	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
<b>Marketingstrategie</b>	Leistungsdarstellung	Dialog
<b>Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen</b>	Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Kosten	zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

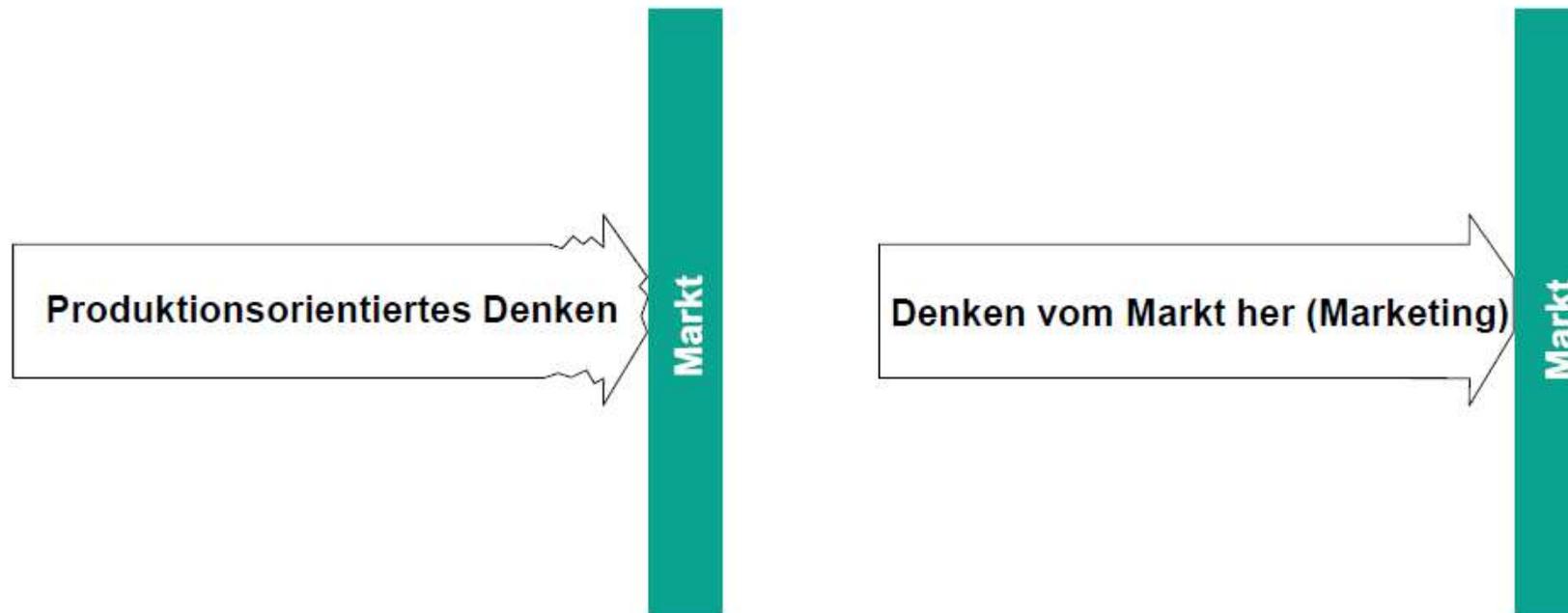
*Schaubild 1-8: Transaktions- versus Beziehungsmarketing*

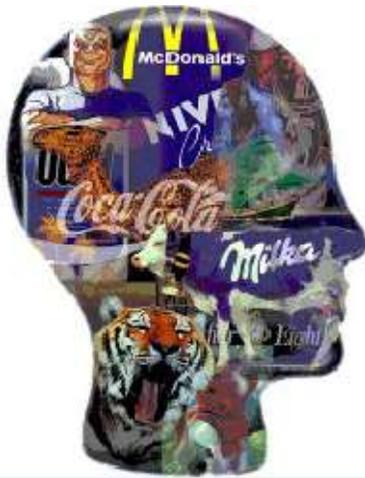
Grafikquelle: Bruhn (2012), S. 31

„Marketing ist eine **unternehmerische Denkhaltung**. Sie konkretisiert sich in der **Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten**, die durch die Ausrichtung der Unternehmensleistungen am **Kundennutzen** im Sinne einer konsequenten **Kundenorientierung** darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“  
(Bruhn (2012))

- Marketing ist die **konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens** an den **Bedürfnissen** des Marktes
- „Denken vom Markt her“
- Die **Bedürfnisse der Nachfrager** stehen im **Zentrum** der Unternehmensführung

- rasche technologische Entwicklung
- hohes Sättigungsniveau der Märkte
- steigende Anforderungen durch beschleunigte Veränderungen des Kundenverhaltens und der Kundenbedürfnisse
- stärkere Konkurrenz





## Identitätsbasierte Markenführung

## Marken-Definitionen

„... ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“ (Meffert/Burmann 1998)

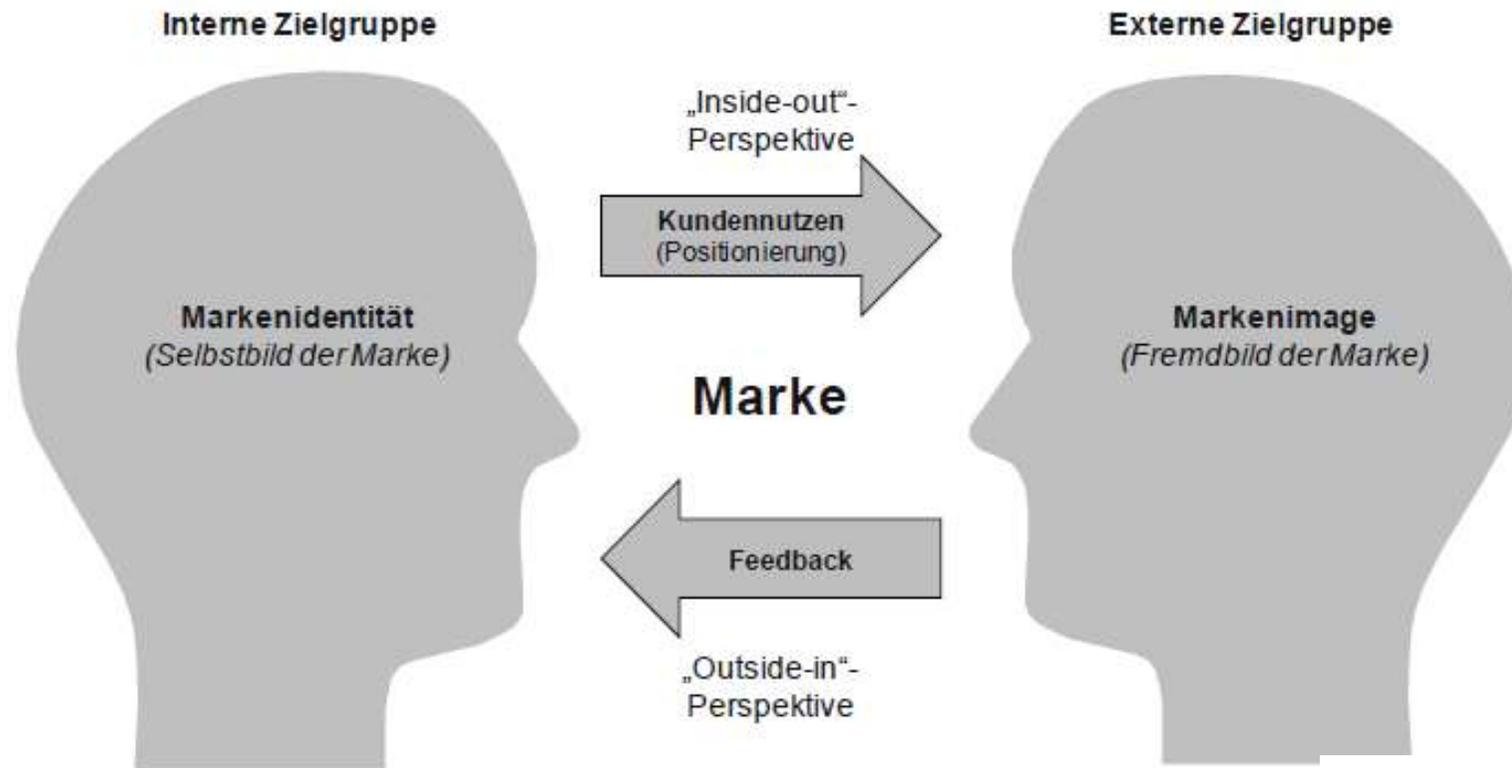
„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“ (Esch 2010)

„Marke. Ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen oder anderen wahrnehmbaren Bestandteilen, welche bei den relevanten bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt.“ (Baumgarth 2014)

„... Die Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Bedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“ (Burmann/Blinda/Nitschke 2000)

**Identität = Selbstbild** der Marke aus Sicht des Unternehmens

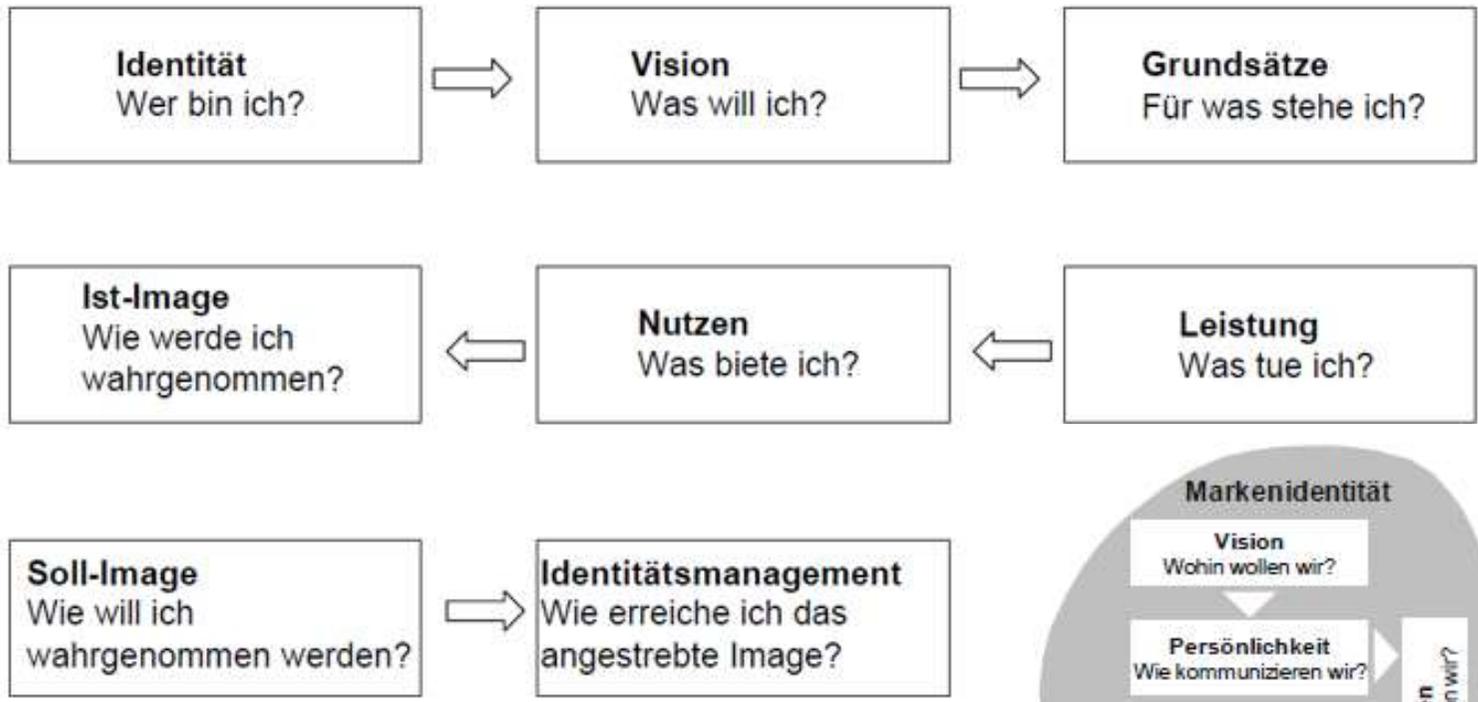
**Image = Fremdbild** der Marke aus Sicht der relevanten Anspruchsgruppen



Grafikquelle: Burmann et al. (2012), S. 29

„Ein Image bildet sich auch dann, wenn es nicht zu einer eindeutigen Festlegung der Identität ... gekommen ist. Werden z.B. Kommunikationsmaßnahmen nicht identitätsorientiert aufeinander abgestimmt... ist das aufgebaute Markenimage diffus und zersplittert.“ (Esch (2014), S. 63)

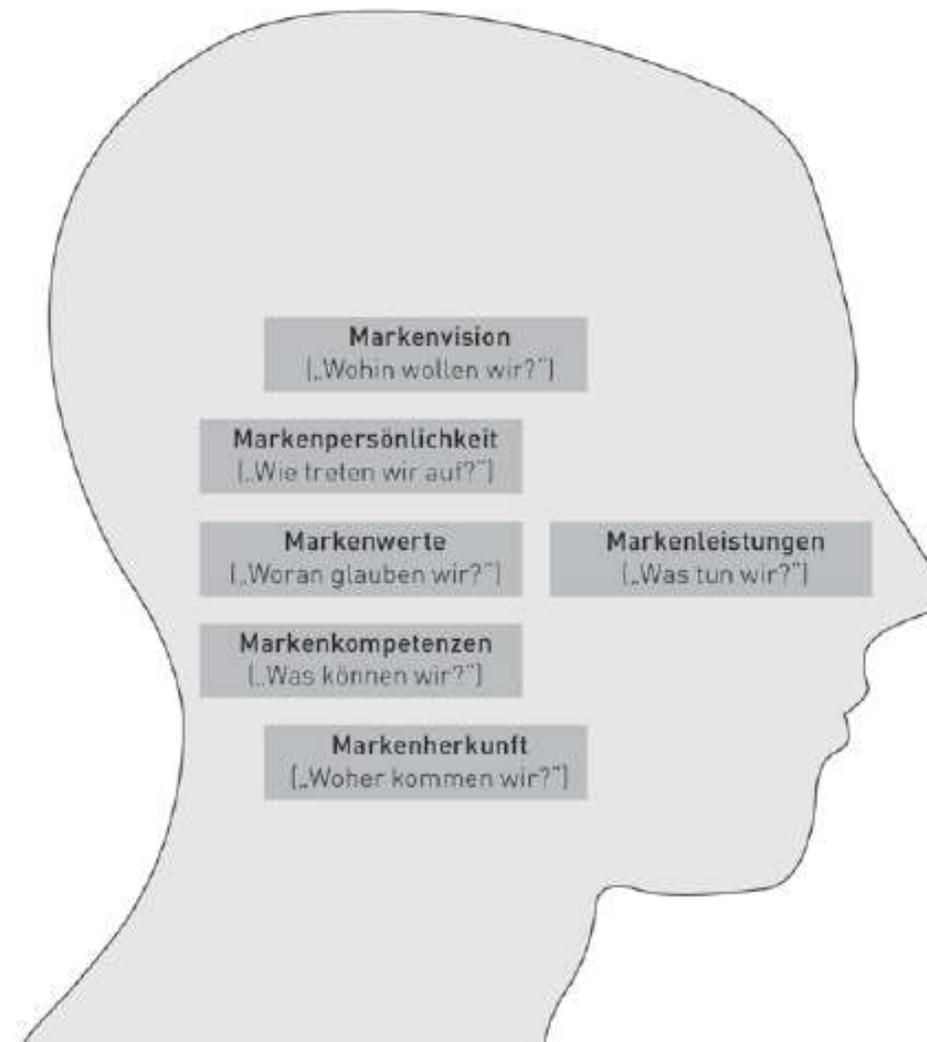
**Leitfragen**



Markenidentität als Selbstbild der internen Zielgruppen von der Marke

## Sechs konstitutive Komponenten der Markenidentität

- **Markenherkunft**
- **Markenvision**
- **Markenkompetenzen**
- **Markenwerte**
- **Markenpersönlichkeit**
- **Markenleistungen**



Grafikquelle: Radtke (2014), S. 25

# Markenherkunft

- Fundament der Markenidentität
- Hohe Relevanz für die Markenführung
- Wesentliche Aspekte der Markenhistorie, die mit der Marke in Verbindung gebracht werden
- Regionale, kulturelle und institutionelle Aspekte

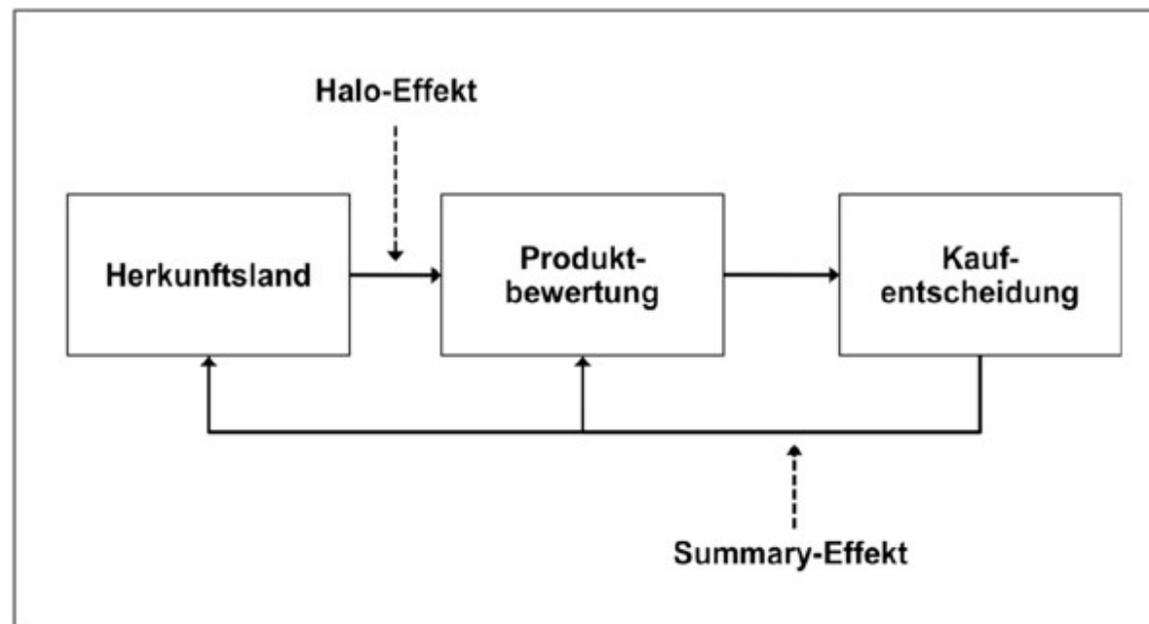


Vgl. Radtke (2014), S. 24; Bildquellen: mastrminda und unif (beide Pixabay.com)

- **Fundament der Markenidentität**
  - Markenherkunft ist prägende Identitätskomponente
  - „Wo kommen wir her?“
  - Langfristige Identitätskomponente
  - Geographische Markenherkunft hat hohe Bedeutung für die Bildung des Markenimages
  
- Marke wird im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen und interpretiert
- „Geburtsort“ und „Wohnort“ der Marke sind essentielle Bestandteile der Markenidentität
- Markenkompetenzen werden in hohem Maße durch die Markenherkunft geprägt

## ■ Country of Origin

- Qualitätsfaktor bei geringer Kenntnis des Produktes
  - „**Halo-Effekt**“: Image des Herkunftslandes wird auf die Eigenschaften des Produktes übertragen
  - Wahrgenommene Kompetenz einzelner Länder:
    - Frankreich: Essen, Mode
    - Japan: Elektronik
    - Deutschland: Automobile, Maschinen, Bier
  - „**Summary-Effekt**“: Verallgemeinerungsprozess, wenn Nachfrager Erfahrungen mit einem Produkt eines Landes gemacht hat



## Country of Origin (COO)

- Abstrahlung des Images des Landes auf das Image der Marke
- Verbraucher verwenden stereotype länderbezogene Produktassoziationen als zusammenfassenden Anhaltspunkt, um ähnliche Produkte aus einem Land zu bewerten
- Der COO-Effekt hat einen erheblichen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung von Produkten
- Einige Länder haben einen guten Ruf für bestimmte Produkte
- Beispiele:
  - Frankreich/Italien: Mode und Essen
  - Südkorea/Japan: Unterhaltungselektronik
  - Schweiz: Uhren
  - Deutschland: Automobil- und Maschinenbau (“Ingenieurswesen”)
- Das Herkunftsland kann wichtiger sein als der Markenname, insbesondere wenn der Markenname noch nicht bekannt ist.



Vgl. Alon et al. (2017), S. 421; Hollensen (2020), S. 473

## Strategien zur Nutzung von positiven COO-Stereotypen

Wenn eine günstige Übereinstimmung zwischen dem Länderimage und den gewünschten Produktmerkmalen besteht, könnte ein Unternehmen diese Übereinstimmung zwischen dem Länderimage und den gewünschten Produktmerkmalen ausnutzen, indem es für die Herkunft seines Produkts wirbt, vorausgesetzt, seine Hauptkonkurrenten haben nicht die gleiche (oder eine bessere) Herkunft (Investitionen in die Stärken ihres "Made-in").

**German Engineering**



**Everyone knows Germans craft brilliant and efficient machines.**

The question is, Why? At Bosch, it's because we relish a challenge. We prize the ability to overcome technological obstacles in order to produce precise, powerful machines that perform better, are more intuitive to use and use fewer resources, while delivering world-class performance.

Moreover, we aren't afraid of the exacting work it takes to produce elegant, stylish products with the most advanced technology available. Combine that with rigorous technical education, strict German efficiency guidelines and over two hundred days of rain driving us inside for long periods, well, maybe it's not that difficult to understand what drives Germans to engineer the world's best machines.

[LEARN MORE ABOUT BOSCH HISTORY](#)



=



Vgl. Kotabe/Helsen (2015), S. 318 - 320

## Strategien zum Umgang mit negativen COO-Stereotypen

- Verwendung eines Markennamens, der das Herkunftsland verschleiert oder sogar ein günstiges Herkunftsland suggeriert



Herkunftsland: Deutschland

- Der Verkauf des Produkts zu einem relativ niedrigen Preis wird preisbewusste Kunden anziehen, die sich keine großen Gedanken über das Herkunftsland der Marke machen.
- Stärkung des Markenimages (z. B. Corona Extra wird als Lifestyle-Bier vermarktet, während seine mexikanische Herkunft heruntergespielt wird)
- Verwendung des Images von Städten oder Regionen des Landes (z. B. "Made in Shanghai", das das kosmopolitische Image der chinesischen Stadt aufgreift)

## Hybrides Herkunftsland

Die Wahrnehmung der Nationalität eines Produkts kann unter anderem durch die folgenden Elemente beeinflusst werden:

- Das Herkunftsland des Unternehmens
- Das Herkunftsland der Marke
- Das Ursprungsland der Herstellung

**Hybride Produkte** haben mehr als ein Herkunftsland: Beispiel: die Marke **Gucci** hat Italien als Herstellungsland und Land der Marke, aber Frankreich ist das Herkunftsland des Unternehmens (Kering Group)



Marke WASA: Herkunftsland des Unternehmens: Italien (Barilla), Herkunftsland der Marke: Schweden, Herkunftsland der Produktion: Schweden und Deutschland

Vgl. Alon et al. (2017), S. 421

# Markenvision

- Gegenstück zur Markenherkunft (auf der Zeitachse)
- Gibt die langfristige zukünftige Entwicklungsrichtung vor und stellt für die interne Zielgruppe eine wichtige Motivation und Orientierung dar.
- Die Markenvision kann eine hohe Identifikationskraft entfalten und durch das Antizipieren des Zukunftsverhaltens identitätsstiftend wirken
- Die Markenvision bezieht sich auf einen zukünftig zu erreichenden Soll-Zustand der Markenidentität

Vgl. Radtke (2014), S. 24f

## Vision= Langfristige Entwicklungsrichtung der Marke

- Zeithorizont: 5 – 10 Jahre
- „Ideologie“ (gemeinsames Credo) – Identifikation für Mitarbeiter
- Genügend Differenzierungspotenzial für angestrebte Marktsegmente und gegenüber Wettbewerbern

„die begehrtesten Fashion- und Lifestyle Marke im Premium Segment zu sein“ („HUGO BOSS - Geschäftsbericht 2020“, 2021, S. 29)

"Apple is committed to bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world through its innovative hardware, software and Internet offerings."



BOSS  
HUGO BOSS



Logo-Quellen: wikimedia (creative commons)

## Markenkompetenzen

- Spezifische Fähigkeiten einer Organisation zur marktgerechten Kombination von Ressourcen
- Fähigkeit, vorhandene Ressourcen so zu kombinieren und veredeln, bzw. nicht vorhandene Ressourcen so aufzubauen, dass ein gegenüber der Konkurrenz überlegener Kundennutzen entsteht

## Markenwerte

- Grundüberzeugungen der Organisation
- Das, woran das Management und die Mitarbeiter glauben
- Spiegelt die grundsätzliche Auffassung der Organisation über das „Richtigsein und Falschsein“ von bestimmten Einstellungen und Verhalten wider
- Soll einen wichtigen Bezug zum symbolischer Nutzen haben, den die Marke verspricht

## Markenwerte repräsentieren die Grundüberzeugungen der hinter einer Marke stehenden Führungskräfte

- Markenwerte bringen eine wichtige emotionale Komponente der Markenidentität zum Ausdruck
- Woran „glaubt“ die Marke?
- Transport eines symbolischen Nutzens der Marke

„Wenn es keine Menschen gäbe, gäbe es keine Wirtschaft. Folglich ist die Wirtschaft für den Menschen da und nicht umgekehrt.“ (Götz W. Werner, Gründer von dm Drogeriemärkte)

Drei zentrale Werte:

- Verantwortlich leben
- Menschlich sein
- Nachhaltig handeln



# Markenpersönlichkeit

- „menschliche Merkmale“
- Findet ihren Ausdruck im verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil der Marke
- Stark von den Repräsentanten der Marke und der Markenherkunft geprägt
- Sie auch: Codes (in diesem Skript)

Vgl. Radtke (2014), S. 26

# Markenleistungen

- Grundsätzliche Nutzbarmachung der Marke für die Kunden
- Welchen funktionalen Nutzen hat die Marke für die Kunden?
- Welche technisch-qualitative und visuelle Ausstattung und Gestalt muss das Produkt/ die Dienstleistung dafür haben?
- Wichtig ist, dass diese Komponente kompatibel mit den anderen Identitätskomponenten ist

Vgl. Radtke (2014), S. 26

## Markensterrad von Esch

Sachlich-rational

emotional- bildhaft



Quelle: Esch (2010), S. 102

## Das Markensteuerrad von Esch besteht aus vier Dimensionen

Die beiden linken Dimensionen repräsentieren die „Hard Facts“ (sachlich-rationale Markeninhalte):

### Markenattribute: Über welche Eigenschaften verfügt die Marke?

- Dabei kann es sich um die Eigenschaften des Angebotes selbst handeln (z.B. Allradantrieb oder Aluminiumkarosserie bei Audi) oder um Eigenschaften des Unternehmens (z.B. VW als größter Automobilhersteller der Welt)

### Markennutzen: Was biete ich an?

- Kunden kaufen keine Eigenschaften, sondern nutzen. Allerdings muss der Nutzen durch die Eigenschaften begründet sein
- **Psychosozialer Nutzen:** Bspw.: „Mercedes Benz bietet Prestige“
- **Sachlich-funktionaler Nutzen:** Bspw.: „Skoda hat ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“

Vgl. Esch (2014), S. 68; Radtke (2014), S. 27

## Das Markensteuerrad von Esch besteht aus vier Dimensionen

Die beiden rechten Dimensionen repräsentieren die „Soft Facts“ (emotionale- bildhafte Markeninhalte):

### Markentonalität: Wie bin ich?

- Emotionen und Gefühlswelten, die mit der Marke verbunden werden
- **Markenpersönlichkeit:** alle „menschlichen“ Eigenschaften, die mit der Marke verbunden werden. Bspw.: Mercedes: älter und seriös, Mini: jung. Zudem können auch Persönlichkeitsmerkmale des CEO etc. auf die Marke übertragen werden (z.B. Richard Branson – Virgin, Elon Musk- Tesla)
- **Markenbeziehungen:** Beziehung der Marke zum Kunden und umgekehrt (z.B. IBM eher autoritär und formell, Apple eher freundschaftlich und unkompliziert)
- **Markenerlebnisse:** Google: unterstützend, BMW: sportlich. Erlebnisse entstehen durch Kommunikation oder persönliche Kontakte oder durch die Nutzung des Produktes

Vgl. Esch (2014), S. 69f; Radtke (2014), S. 27f

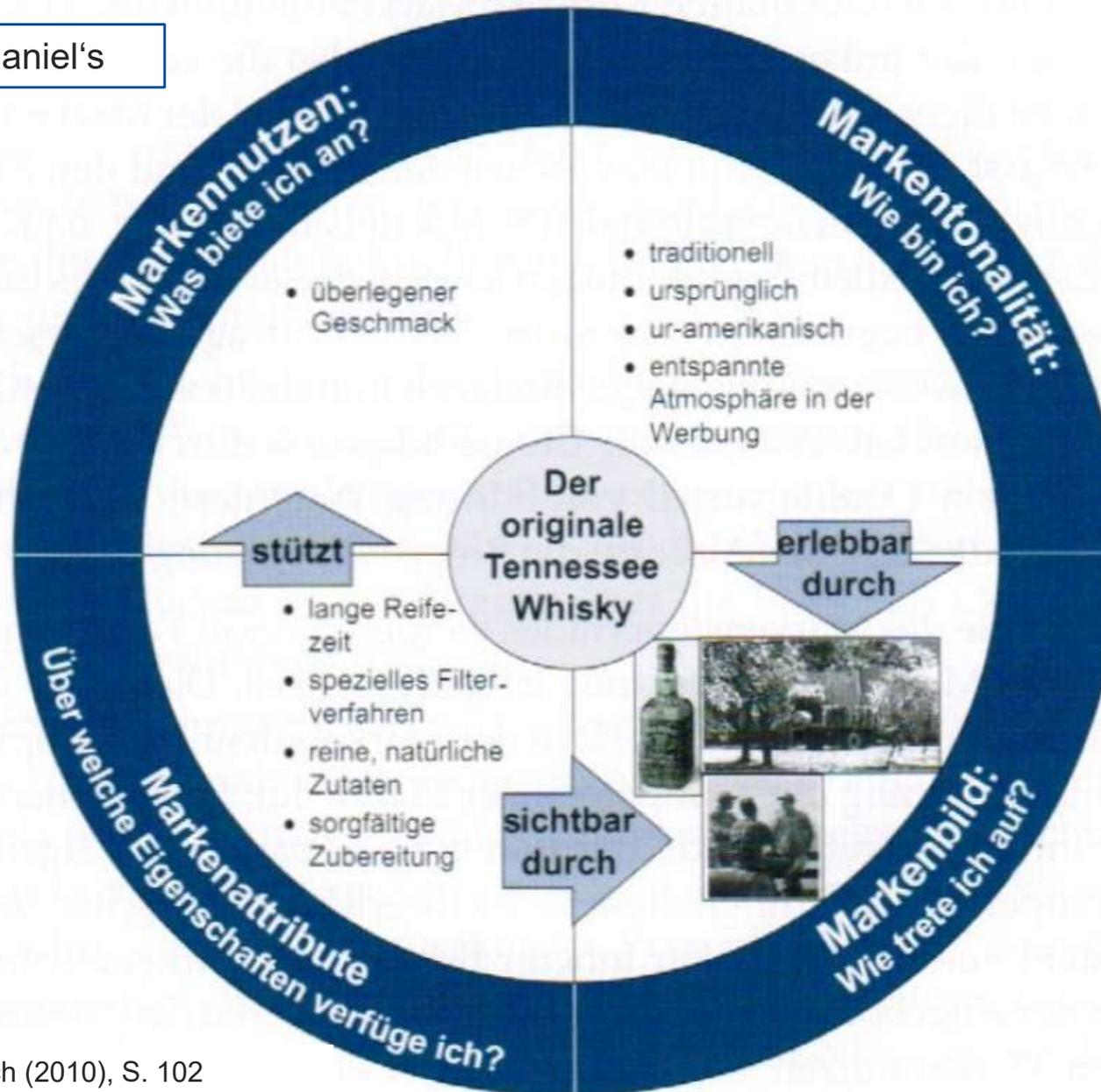
## Das Markensteuerrad von Esch besteht aus vier Dimensionen

Die beiden rechten Dimensionen repräsentieren die „Soft Facts“ (emotionale-  
bildhafte Markeninhalte):

### Markenbild: Wie trete ich auf?

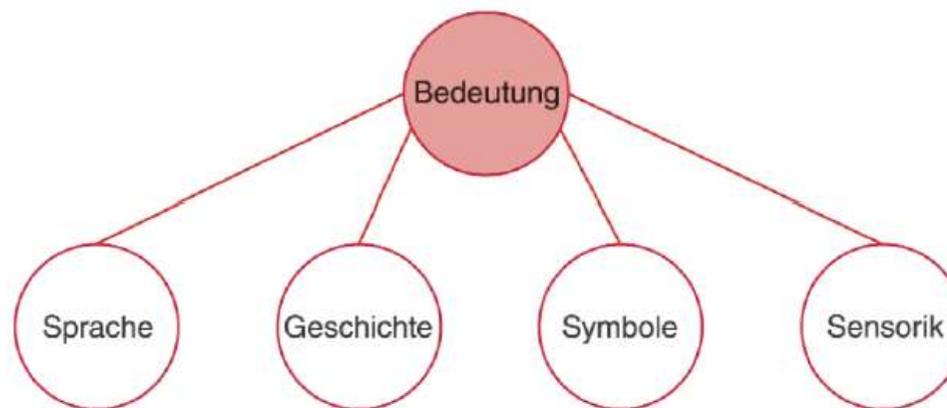
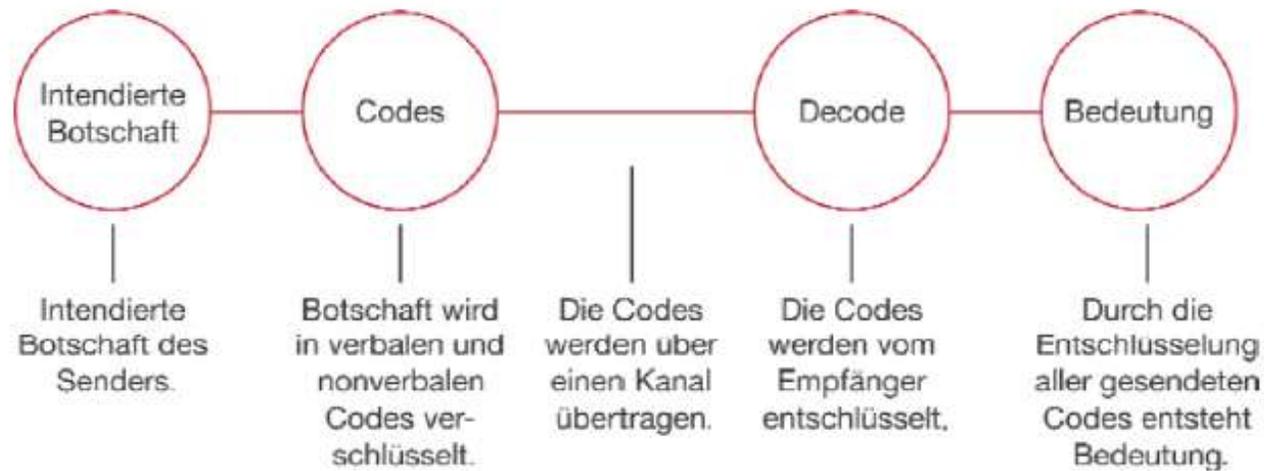
- Wird durch eine Vielfalt von Markeneindrücken geprägt
- **Im Wesentlichen durch Maßnahmen der persönlichen Kommunikation und der Massenkommunikation geprägt**
  - Personen, deren Verhalten und Kleidung, Gebäude, Verkaufsunterlagen
  - Produkte und deren Design
  - Werbung und Internettauftritt
  - usw.
- **Zusätzlich: akustische, haptische Bilder, Geruchs- und Geschmacksbilder**

Beispiel: Jack Daniel's



Quelle: Esch (2010), S. 102

## Die Markenpersönlichkeit wird über Codes vermittelt



**Abbildung 4.1:** Im Kommunikationsprozess wird die Bedeutung von Botschaften mit Hilfe dieser vier Bedeutungsträger transportiert.

## Die Markenpersönlichkeit wird über Codes vermittelt

### Sensorische Codes

- **Farben, Gerüche, Formen, Geschmäcker**
  - Wie riecht die Marke?
  - Wie schmeckt die Marke?
  - Wie sieht die Marke aus?
  - Wie fühlt sich die Marke an?
  
- **Symbolische Codes**
  - **Mit welchen Zeichen umgibt sich die Marke?**
  - Logos, Piktogramme
  - Gesichter
  - Schlüsselbilder (Cowboy, lila Kuh)

## Die Markenpersönlichkeit wird über Codes vermittelt

### Episodische Codes

- **Welche Geschichten erzählt die Marke?**
  - „Abenteuer“
  - „Freiheit“
  - „Fürsorge“
  - ...
- **Sprachcodes**
  - **Was sagt die Marke?**
  - Wie sagt sie das?
  - Sprache der Marke
  - Namen (z.B. „Bruno Banani“, „Miracoli“)

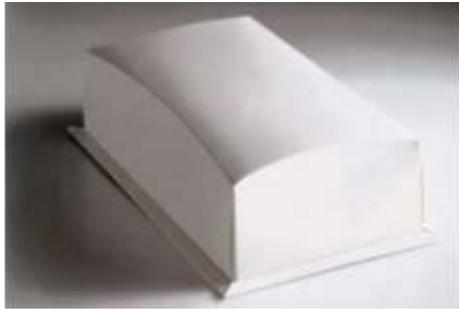
z.B. Farben



z.B. Formen



aufgrund ihrer sehr kantigen Form als zuverlässig, ordentlich, kontrolliert und effizient eingestuft



aufgrund ihrer Assoziation zu Butter vor allem mit traditionellen und Balance-orientierten Werten besetzt



„Sinnlich, kreativ, extravagant, phantasievoll“  
 → Emotionen im Genuss- und Stimulanz-Bereich



Dominanz - Männer



Gelbe Farbe aktiviert Emotionswelten aus dem Stimulanz-/Abenteuer-Bereich -> „Abenteurerin“

## Logos/Gesichter

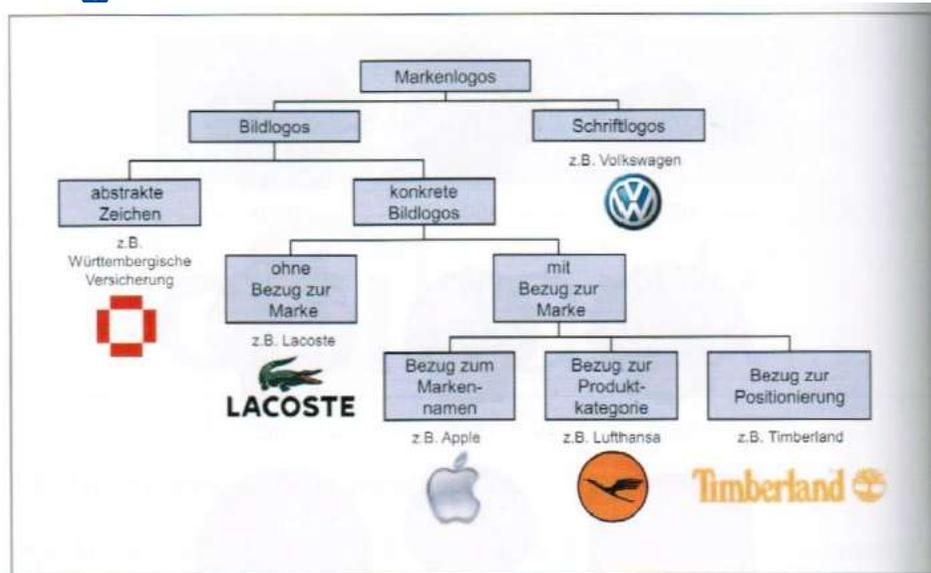


Abbildung 123: Arten von Markenlogos  
 Quelle: Esch/Langner, 2005c, S. 606.

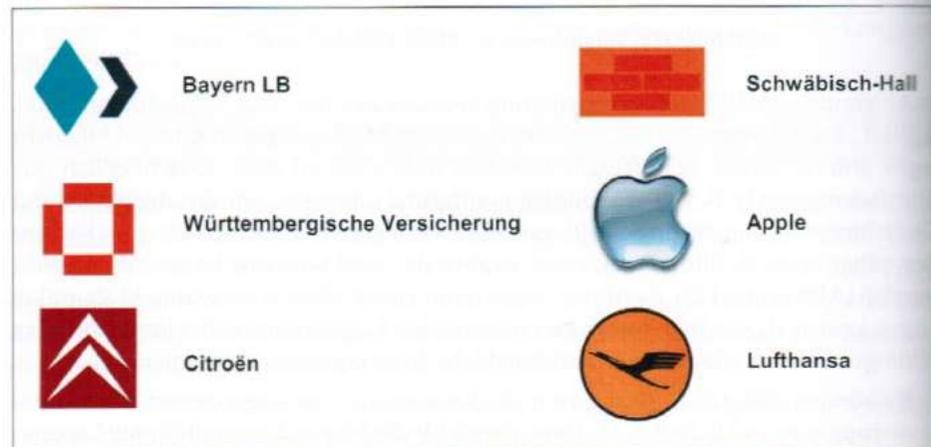


Abbildung 124: Abstrakte und konkrete Markenlogos  
 Quelle: Esch/Langner, 2005b, S. 584.

## Logos

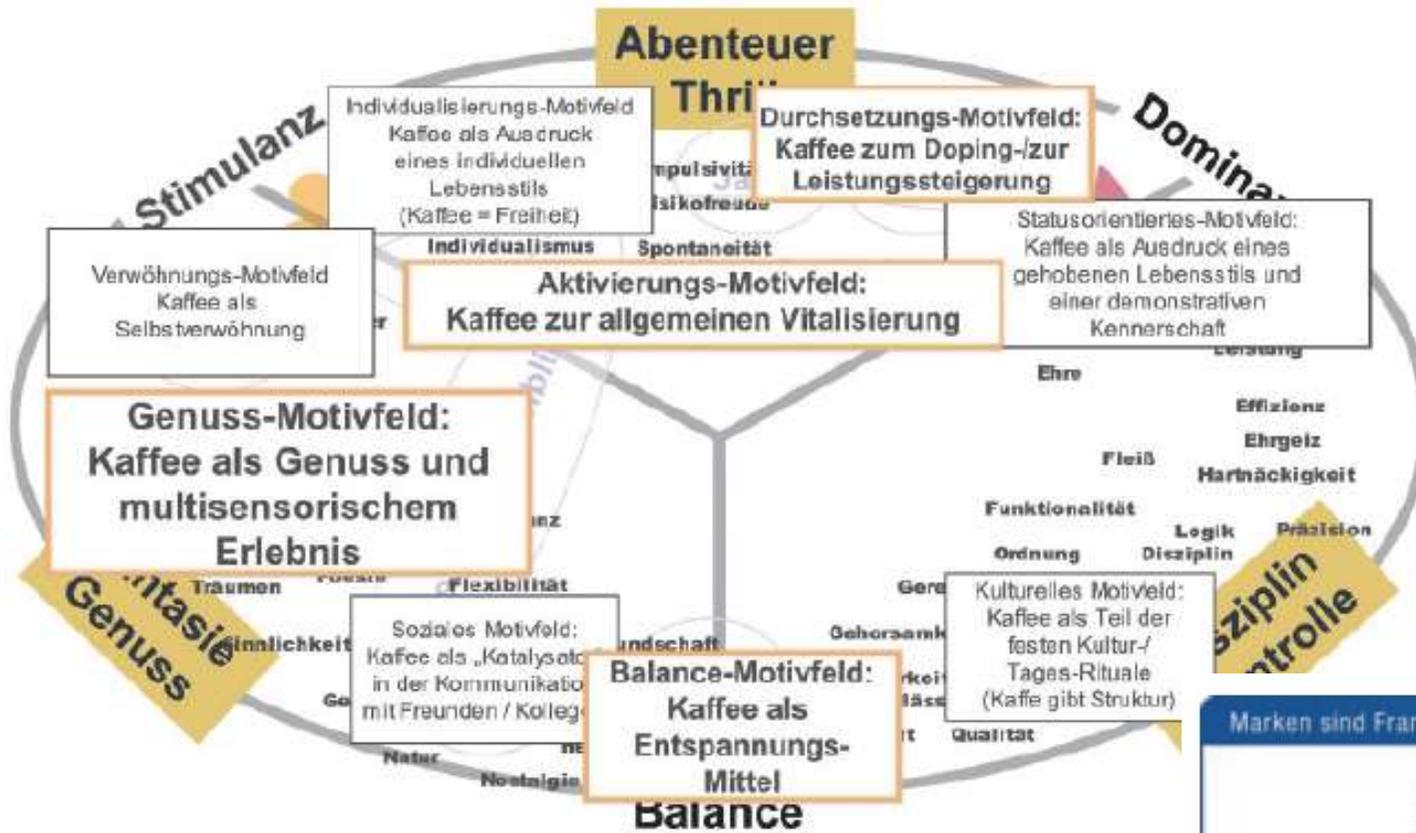


Abbildung 130: Markennamen und Markenzeichen mit hoher und geringer Prägnanz

Quelle: Esch (2010), S. 243



what's  
your  
story?



= Auszeit vom Alltag („Kurzurlaub“)

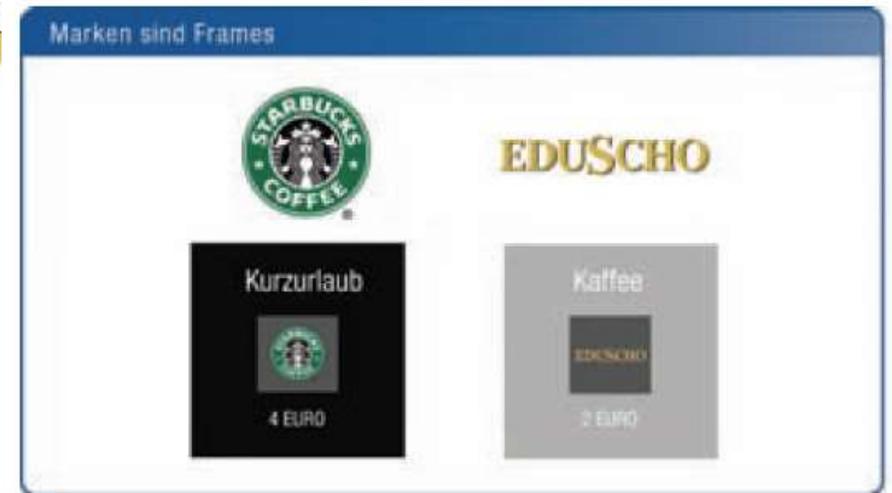


Abb. 20: Die Marke bildet implizit einen Referenzrahmen für das Produkt, der unabhängig von den originären Produktkategorien sein kann. Der Referenzrahmen gibt Antwort auf die Frage „In welchem Business sind wir?“.

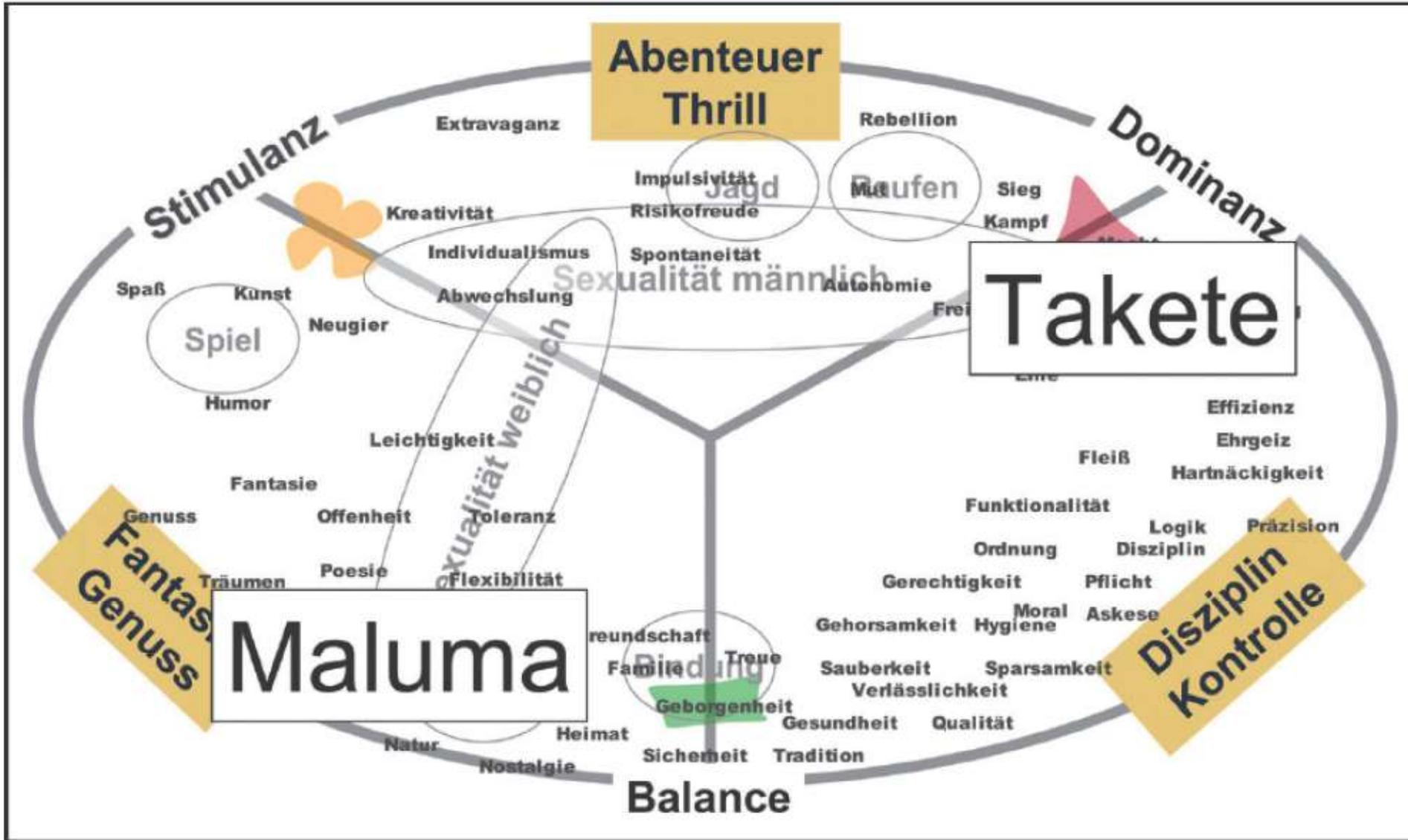




Abbildung 119: Gut und schlecht lesbare Markennamen



Abbildung 112: Namensgleichheiten führen zu Austauschbarkeit

Wertvoll, edel, dezent	Verspielt, heiter, phantasievoll	<i>Feminin, elegant, grazil</i>
<b>Maskulin, klar, übersichtlich</b>	Artifiziell, filigran, experimentell	Rustikal, handwerklich, bodenständig

Abbildung 120: Schriftarten, die unterschiedliche Assoziationen evozieren

Quelle: Esch (2010), S. 226, 233

Suffix	Wirkung	Beispiel
-a, ia, -ea	ausländisch, exotisch	FIESTA, VITA, VESPA
-elle, -ella, -etta, -ette	italienisch, französisch	SPIRELLA, COURTELLE
-ene, -ine, -in	medizinisch, chemisch	ASPIRIN, LISTERINE
-gen, -gene	pharmazeutisch, Gesundheit, hygienisch	OXIGEN, SANATOGEN
-on, -lon	wollig (Cotton)	FARLON, DALON, CHINON
-um	lateinisch	VALIUM
-san	sauber, weich	HAND SAN, SANARA
-fit	leistungsfähig	TAXOFIT, NESFIT
-vit	lebendig	DURAVIT, VITAKRAFT
-fix	schnell, einfach	KNORR FIX

*Abbildung 118: Assoziationen zu Suffixen in Markennamen*

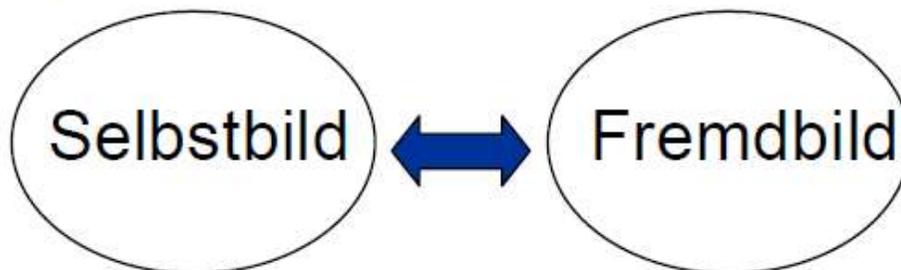
# Merkmale der Identität

1. Wechselseitigkeit
2. Konstanz
3. Konsistenz
4. Individualität

# 1. Wechselseitigkeit

Identität kann nur in Wechselwirkung mit der Außenwelt bzw. in Interaktion mit externen Anspruchsgruppen entstehen. Erst dadurch entsteht die Abgrenzung zu konkurrierenden Identitätsobjekten

- Identität als Erkenntnis vom Anderssein
  - Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern
- Identität durch Beziehung zu anderen Menschen
  - Dauerhafte, enge Beziehung zu den Kunden
- Intensiver Austausch führt zum Annähern von Selbstbild und Fremdbild



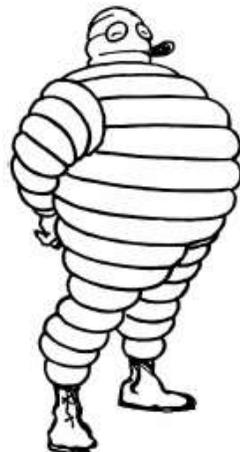
## 2. Konstanz

- Kontinuität des Markenleitbildes
  - Marlboro, Nivea, Mon Cherie
- “....die Persönlichkeit oder das Image einer Marke reift wie die eines Menschen über viele Jahre heran - und den Wert einer stimmigen Markenstrategie kann man gar nicht hoch genug veranschlagen.” (Aaker, 1992, 204)
- Personelle und materielle Konstanz

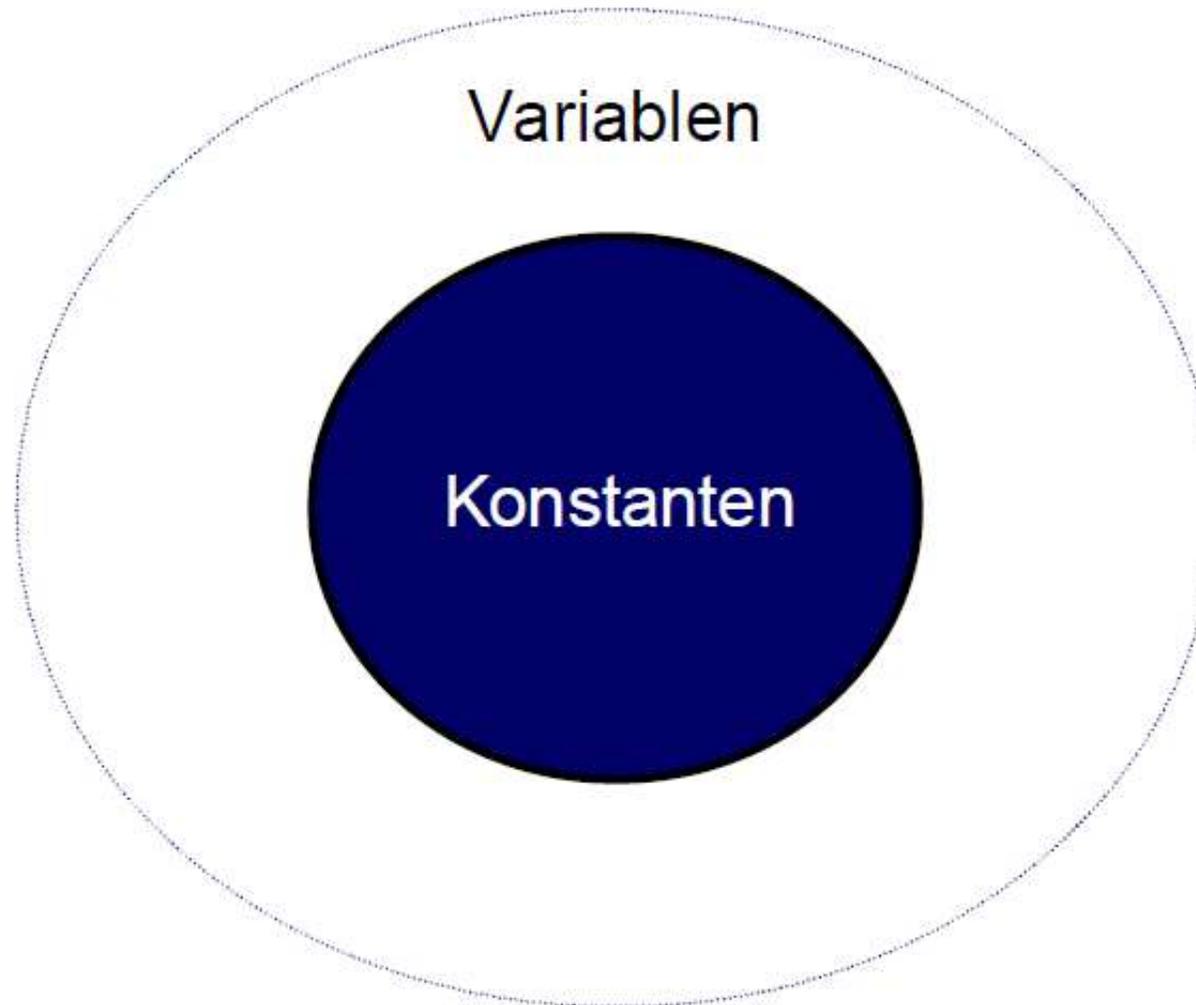
Beibehaltung wesentlicher bzw. essenzieller Merkmale einer Person oder Gruppe über einen längeren Zeitraum. Gehen die essenziellen Merkmale verloren, verwässert oder erlischt die Identität. Im Gegensatz dazu können sich akzidentielle Merkmale im Zeitablauf ändern, ohne dass die Identität damit verloren geht.

- **Aber: Eine Marke, die sich nicht weiterentwickelt, "versteinert" und verliert ihre Gültigkeit**
  - "Persil bleibt Persil, weil Persil nicht Persil bleibt". (Bodo Rieger)
- **Folge: Essentielle (bleibende) und akzidentielle (veränderbare) Identitätskomponenten**

**Grenzen  
der  
Konstanz**



# Merkmale der Persönlichkeit



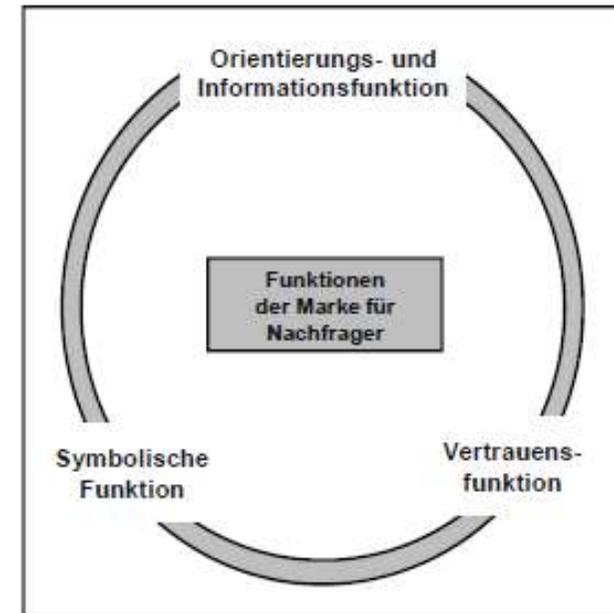
## Marken-Logos im Wandel der Zeit: Lego



Foto: © Vanessa Tschepe

### Orientierungsfunktion

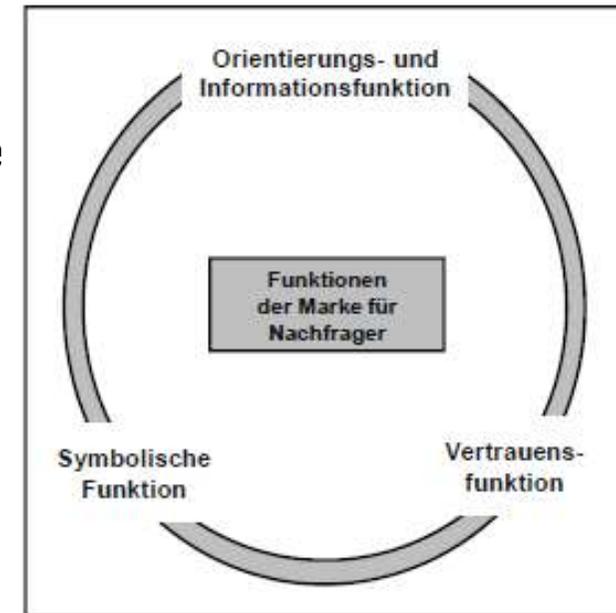
- Marke erhöht die Markttransparenz
- Die passende Leistung kann schneller werden
- Verringerung der Such- und Informationskosten



### Vertrauensfunktion

- Aufgrund von Bekanntheit und Kompetenz Marke Vertrauen entgegen
- Marke reduziert Informationsassymetrien
- Marke verringert das subjektiv empfundene Kaufrisiko

ge



### Marke als Grundlage von Vertrauen

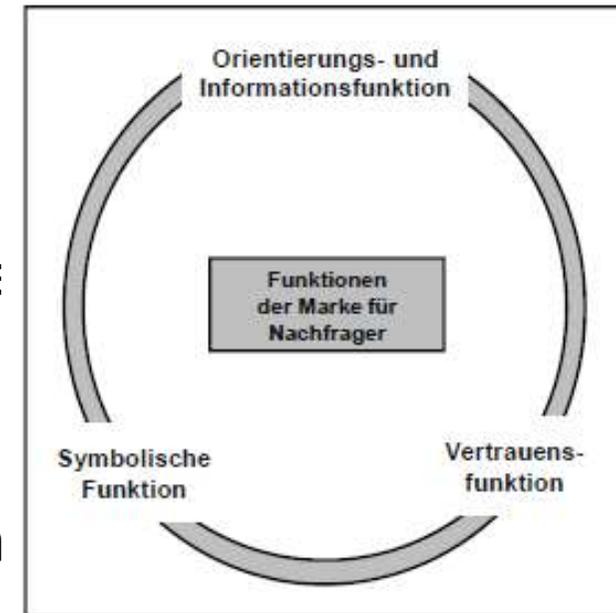
„Nur wen man kennt, dem vertraut man“

### Vertrauen als Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue

„Nur wem man vertraut, dem ist man treu“

## Symbolische Funktion

- Prestigefunktion
- Mittel der Kommunikation der eigenen Persönlichkeit gegenüber anderen (Identifizierung)
- Attribute der Marke werden auf sich selbst übertragen und unterstützen die Selbstdefinition (Selbstbild) (Identifizierungswirkung)
- Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe zum Ausdruck bringen



# Marketingmanagement

Aus der generellen Entwicklung von Verkäufermärkten zu Käufermärkten resultiert die Notwendigkeit einer konsequenten Markt- und Kundenorientierung von Unternehmen. Sämtliche Funktionen im Unternehmen sind den Markt- und Kundenanforderungen zu unterstellen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Somit ist das **Marketing als Führungsaufgabe** in der Unternehmenshierarchie einzuordnen.

„Marketing als die bewusste Führung des ganzen Unternehmens vom Absatzmarkt her ist nichts anderes als die rationale Antwort auf grundlegende Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen“  
(Becker (2019), S. 1)

## **Marketing als Philosophie der Unternehmensführung**

Ausrichtung auf den größten Engpassfaktor für das Überleben, nämlich Markt und Gesellschaft

## **Marketing als systematischer Planungsprozess**

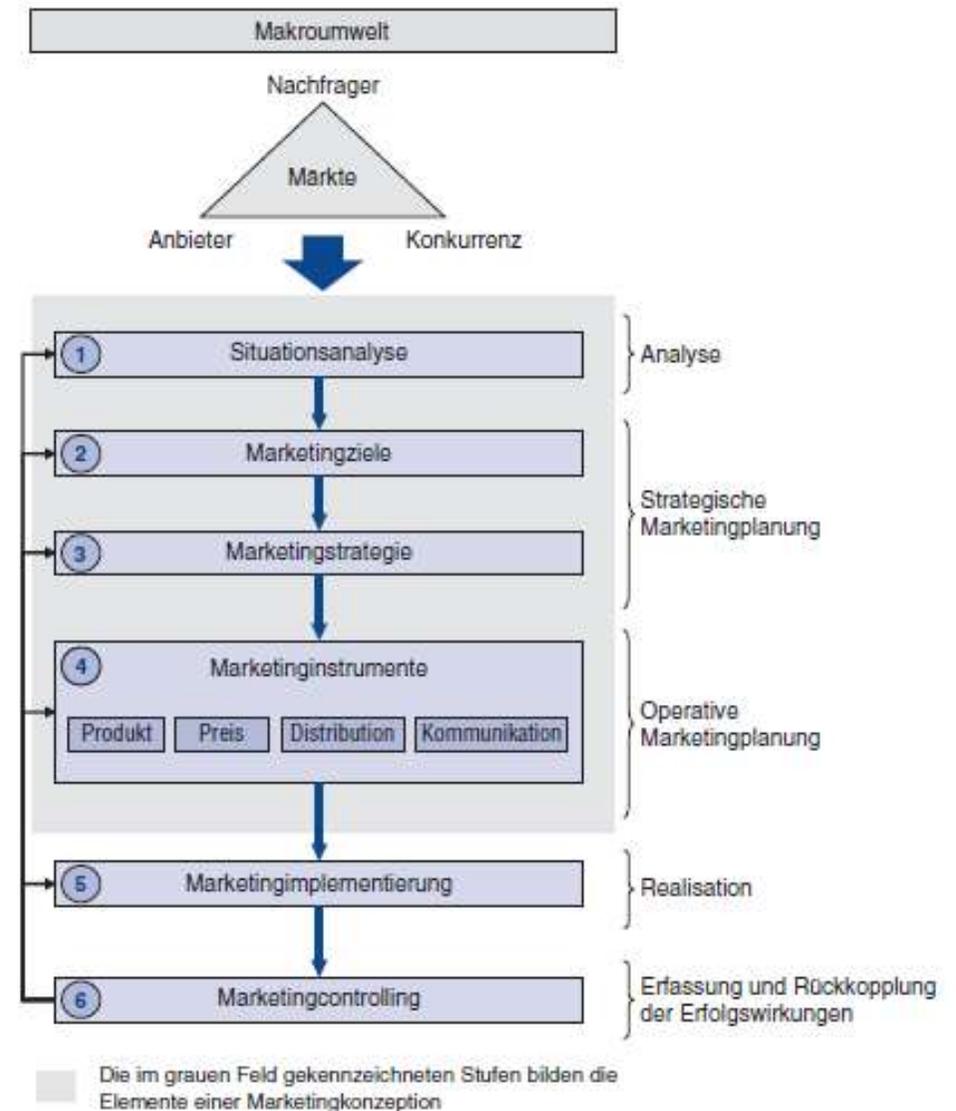
Unternehmen müssen ein **systematisches** Marketingmanagement betreiben

Vgl. Becker (2019), S. 1; Walsh et al. (2020), S. 18

Die Aufgaben des modernen, erweiterten Marketing werden in einem **systematisch strukturierten Prozess** geplant, umgesetzt und kontrolliert.

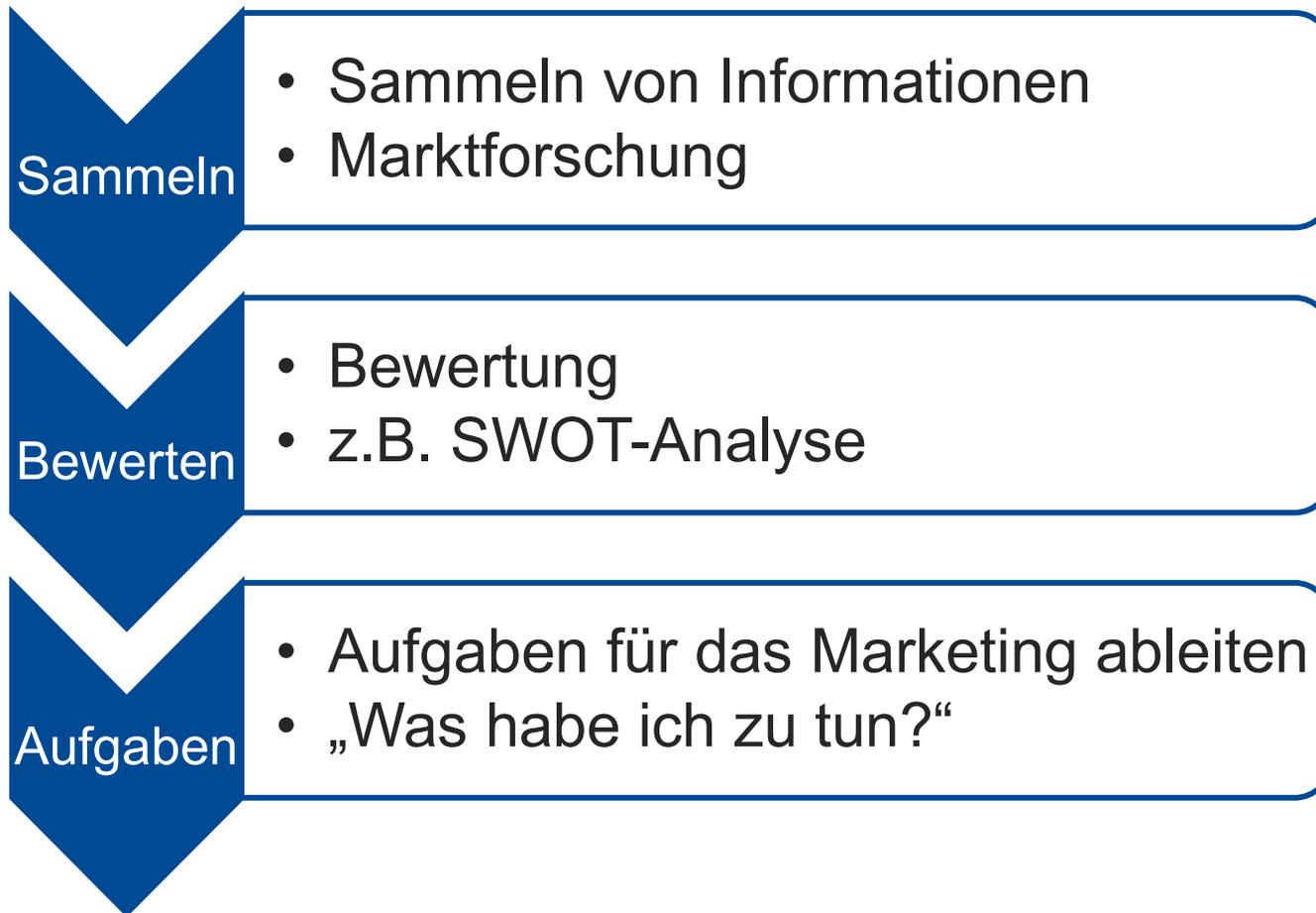
Dieser Sachverhalt wird durch den Begriff des **Marketingmanagements** gekennzeichnet.

Die Aufgaben des Marketings werden im Rahmen des Marketingmanagements in einen **systematischen Planungs-, Durchführungs- und Kontrollprozess eingeordnet**



Vgl. Meffert et al. (2019), S. 17f

**Analyse = klares Bild der eigenen Situation schaffen**



**Ergebnis: Ein klares Bild von der Situation und Entwicklungen**

## **1. Allgemeine Verfahren**

1. **Wettbewerbs-/Branchen-Analyse**
2. Umfeld-Analyse

## **2. Unternehmensanalyse**

1. Ressourcen- und Potenzial-Analyse
2. Wertkettenanalyse

## **3. Komplexe Verfahren**

1. SWOT-Analyse

## Chancen und Risiken der Branche

Bewertung der Branche i.S. der zu erwartenden Entwicklungen

Mögliche Analysebereiche:

- Marktentwicklung (Wachstum/Stagnation/Schrumpfung)
- Zugang zu neuen/alten Vertriebskanälen
- Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer oder des Austritts etablierter Wettbewerber
- Wahrscheinlichkeit der Vorwärts- oder Rückwärtsintegration anderer Unternehmen
- Preisentwicklung bei zentralen Rohstoffen
- Förderungen oder Behinderungen durch gesetzliche Initiativen
- Wahrscheinlichkeit der Marktreife von alternativen Technologien oder Produkten
- Veränderungen des Informations- und Kaufverhaltens (u.a. bedingt durch Wertewandel, demografische Entwicklungen, Internet)

Vgl. Kreutzer (2017), S. 89

# Fünf-Kräfte-Modell

- Einsatz im strategischen Management
- Entwickelt von Michael E. Porter
- Hilfsmittel zur Strategieanalyse in der unternehmerischen Planung
- Ergebnisse fließen in SWOT-Analyse ein
  - Kräfte, die von externer Umwelt auf Unternehmen einwirken

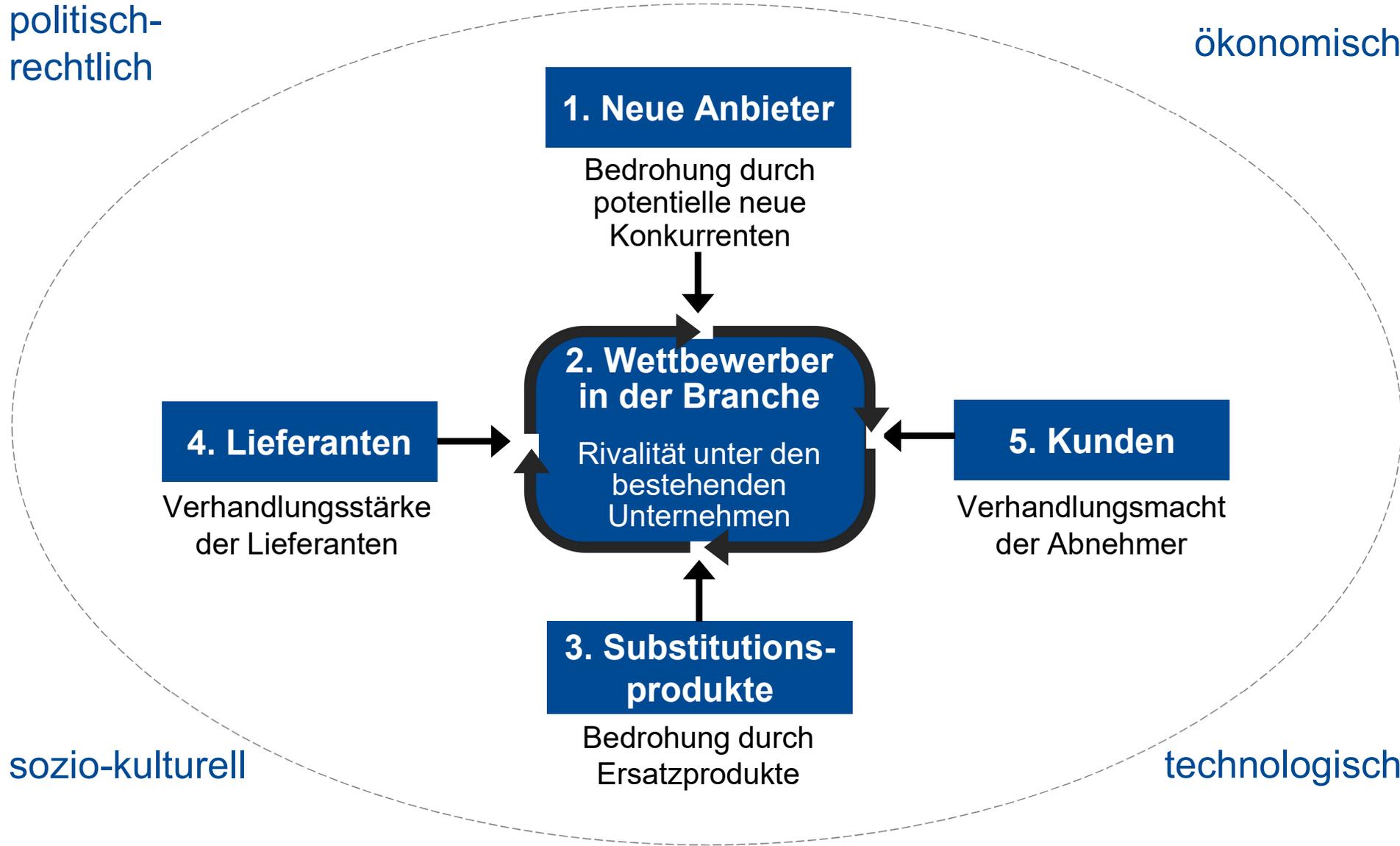
## Grundgedanke

- Attraktivität des Marktes vor allem durch Marktstruktur bestimmt
  - Marktstruktur wiederum beeinflusst strategisches Verhalten des Unternehmens (Wettbewerbsstrategie) und damit Markterfolg
- => Unternehmenserfolg zumindest indirekt von Marktstruktur abhängig**

Porter unterscheidet **5 Wettbewerbskräfte**.  
Für jedes Analysefeld existieren Bewertungs-Checklisten.

politisch-  
rechtlich

ökonomisch



**Aufgabe:**

**Bitte erstellen Sie ein Five-Forces-Modell für eine Linien-Fluggesellschaft**



Bildquelle: MathewBrowne / pixabay.com

## 5 Forces am Beispiel Linien-Airline



## Konsequenzen

- Unternehmen sollten in Branche mit attraktiver Branchenstruktur tätig sein und verteidigungsfähige Position aufbauen
  - Position in der die fünf Wettbewerbskräfte eine möglichst wenig bedrohliche Ausprägung aufweisen
- Unternehmen können auf fünf Kräfte durch strategische Ausrichtung einwirken
  - => kann Attraktivität der Branche erhöhen

**1. Allgemeine Verfahren**

1. Wettbewerbs-/Branchen-Analyse

**2. Umfeld-Analyse**

**2. Unternehmensanalyse**

1. Ressourcen- und Potenzial-Analyse
2. Wertkettenanalyse

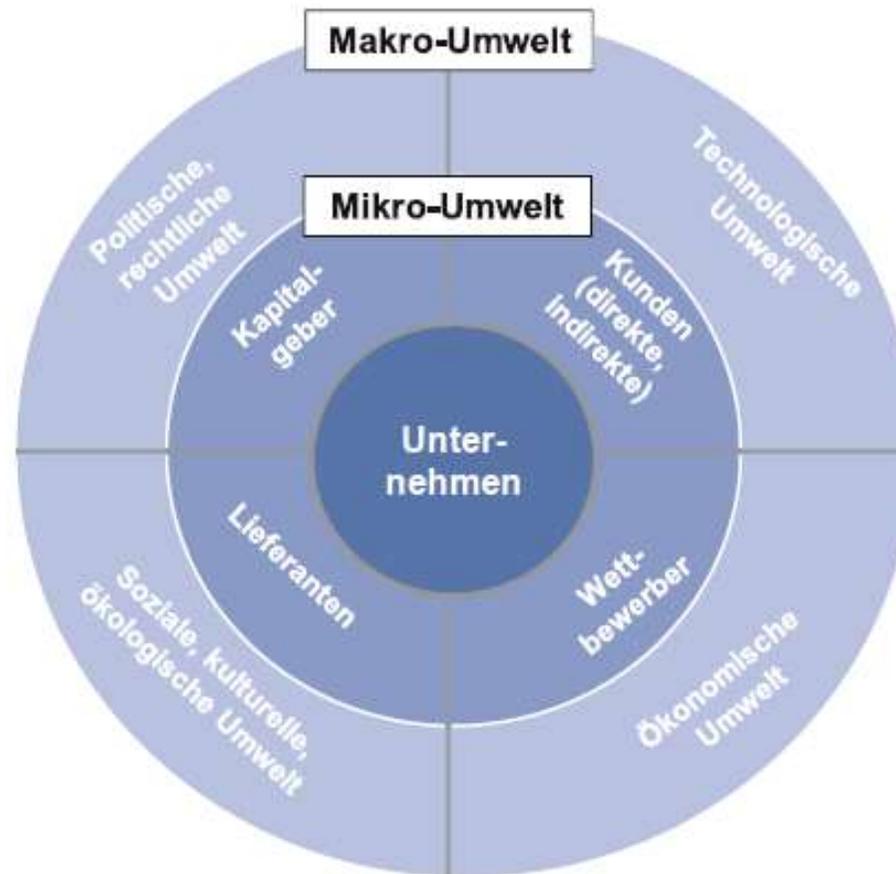
**3. Komplexe Verfahren**

1. SWOT-Analyse

- Systematische Erkundung der externen Umwelt hinsichtlich zukünftiger Trends, Chancen und Gefahren
- Untersuchung des unternehmerischen Umfeldes immer wichtiger
  - => Dynamisierung und Globalisierung der Märkte
- Annahmen:
  - Unternehmen sind offene Systeme
  - Austausch mit Umwelt überlebenswichtig
- Bedeutung der Umwelt für Unternehmen:
  - Absatzmarkt für Produkte und Dienstleistungen
  - Forderungen und Ansprüche an Unternehmen
  - (Rechtlicher) Rahmen für unternehmerisches Handeln

## Umfeld-Differenzierung: Mikro- und Makro-Umwelt

Abb. 1/1: Mikro- und Makro-Umwelt des Unternehmens

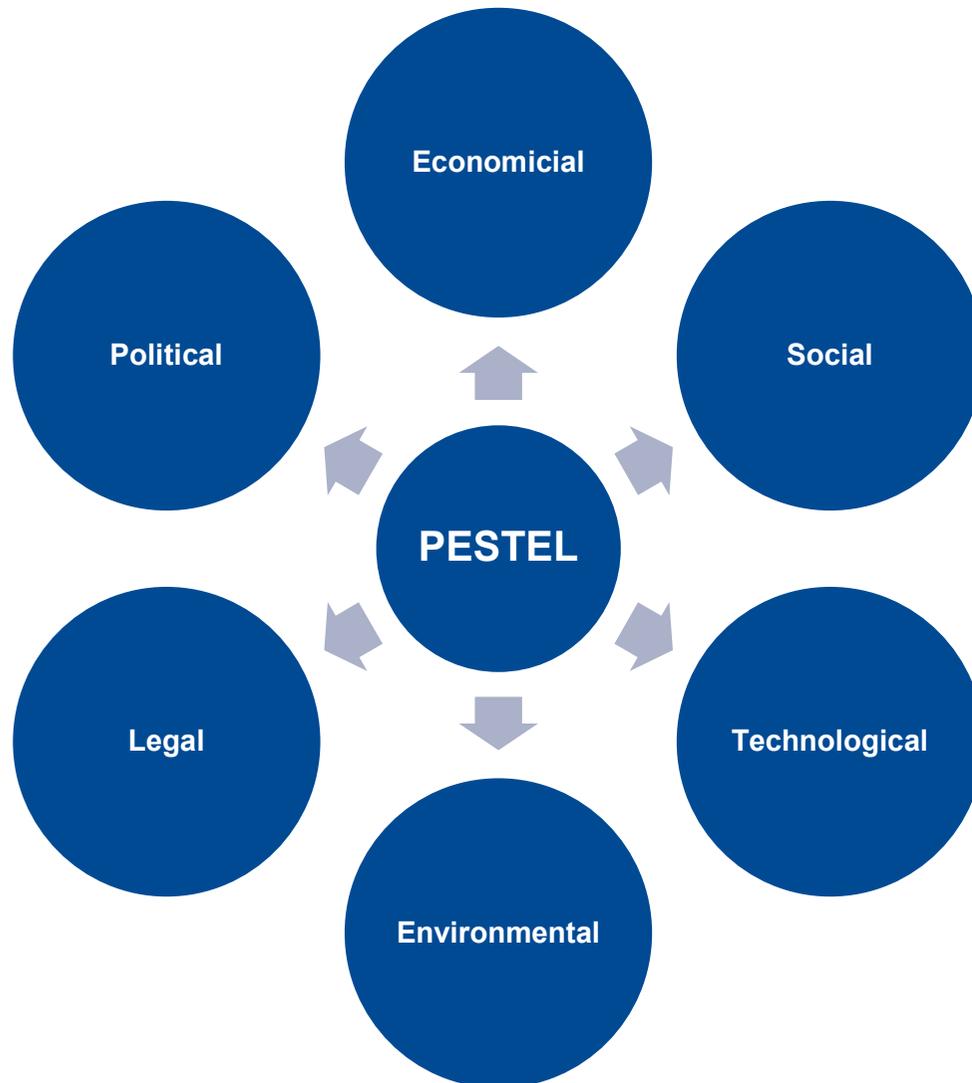


Quelle: Kreutzer (2013), S. 5

## **Globale Umwelt: PEST-Analyse (auch: „STEP-Analyse“)**



## Globale Umwelt: PESTEL-Analyse



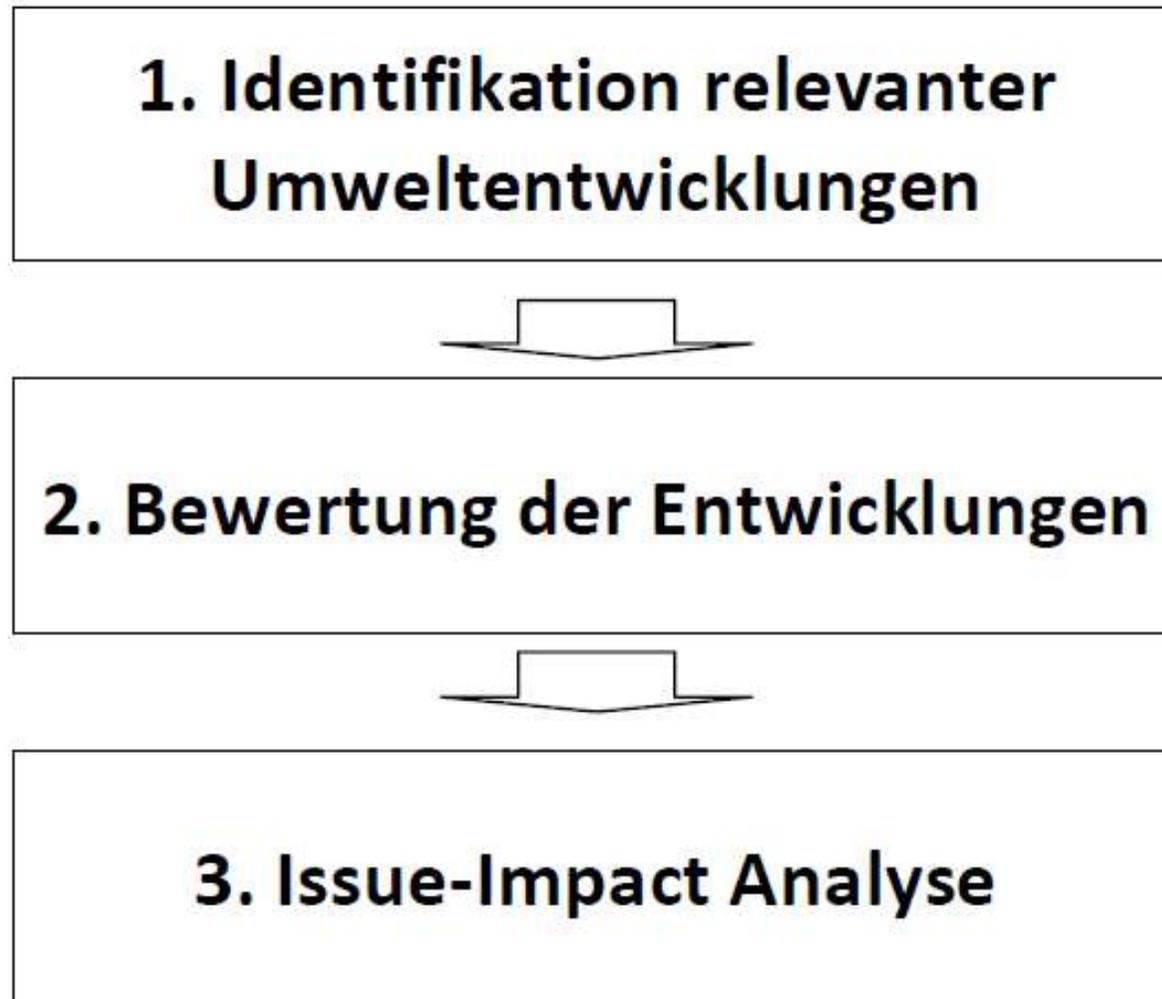
## **Globale Umwelt: PESTEL-Analyse**

### Umfeldbezogene Einflussfaktoren im Rahmen der PESTEL-Analyse

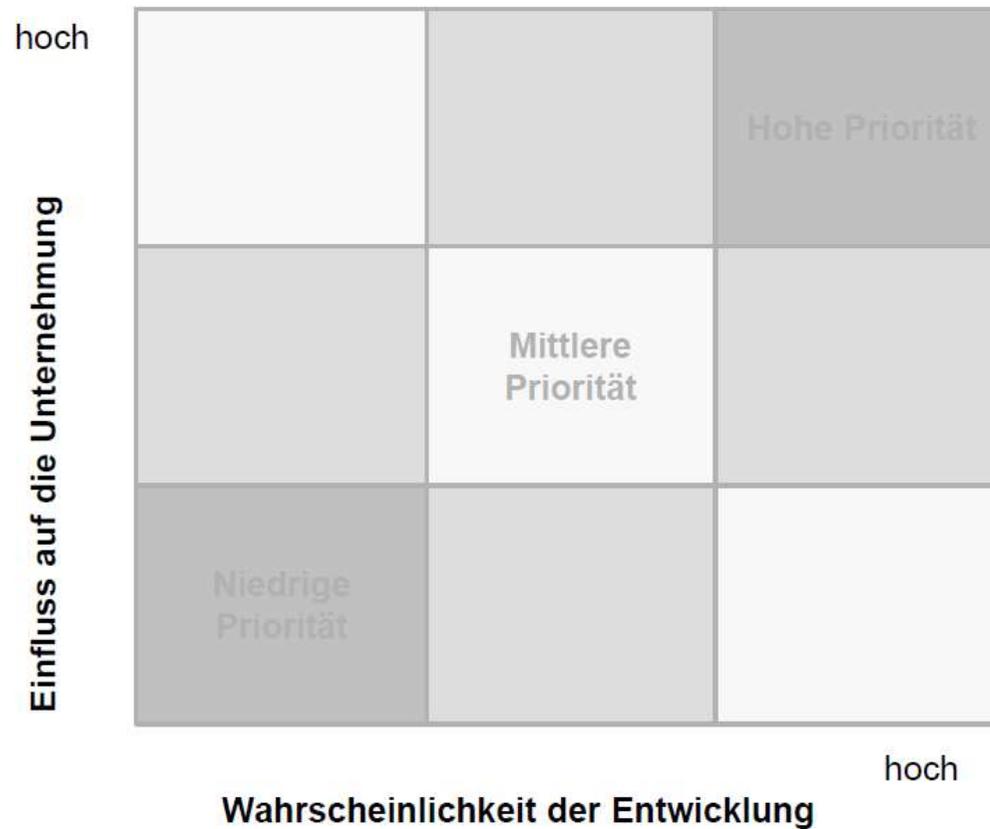
<b>Einflussfaktoren</b>	<b>Ausprägungen</b>
politische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Staatsform</li><li>– Wirtschaftsform</li><li>– allgemeine aktuelle Gesetzgebung</li><li>– internationale Verknüpfungen</li></ul>
ökonomische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kapital- und Geldmarkt</li><li>– Gütermarkt</li><li>– Arbeitsmarkt</li><li>– Außenhandel</li></ul>
soziokulturelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kultur</li><li>– Demografie</li><li>– Familienstand</li><li>– Bildungsniveau</li><li>– Konsumentenverhalten</li></ul>
technologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Innovationsrate</li><li>– Netzinfrastruktur</li></ul>
ökologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"><li>– Umweltbewusstsein</li><li>– Nachhaltigkeit</li></ul>
rechtliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"><li>– branchenspezifische Gesetzgebung</li><li>– regionale Gesetzgebung</li><li>– internationale (Handels-)Gesetzgebung</li></ul>

Quelle: Kürble/Lischka (2018), S. 6

**Vorgehen bei der Umfeld-Analyse:**



## Issue-Impact-Analyse:



**Kernfragen:**

- Wie wahrscheinlich werden bestimmte Entwicklungen eintreten?
- Welchen Einfluss werden sie auf mich haben?

# Umfeldanalyse: Vor/Nachteile

- **Vorteile:**

- Umfassende, lückenlose Dokumentation relevanter Aspekte
- Ergebnisse für weitere Analysen verwertbar

- **Nachteile:**

- Zeitaufwändig
- Hohe Kosten

## **1. Allgemeine Verfahren**

1. Wettbewerbs-/Branchen-Analyse
2. Umfeld-Analyse

## **2. Unternehmensanalyse**

1. **Ressourcen- und Potenzial-Analyse**
2. Wertkettenanalyse

## **3. Komplexe Verfahren**

1. SWOT-Analyse

## Ressourcenanalyse

Die individuelle Ausstattung an Kompetenzen und Ressourcen bildet die Grundlage, um Marktleistungen zu erstellen, die Kundennutzen erzeugen und eine Profilierung gegenüber dem Wettbewerb zu ermöglichen.

### Dreistufige Vorgehensweise:

- Erstellung eines Ressourcenprofils
- Ermittlung der Stärken und Schwächen
- Identifikation spezifischer Kompetenzen

Im **ersten Schritt** sind die vorhandenen finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen zu erfassen und zu bewerten

### Ressourcenanalyse

Im zweiten Schritt wird das ermittelte Ressourcenprofil den Schlüsselanforderungen des Marktes gegenübergestellt. Dadurch gelingt es, die Hauptstärken und Synergien zu identifizieren, auf denen eine erfolgreiche Strategie aufgebaut werden kann.

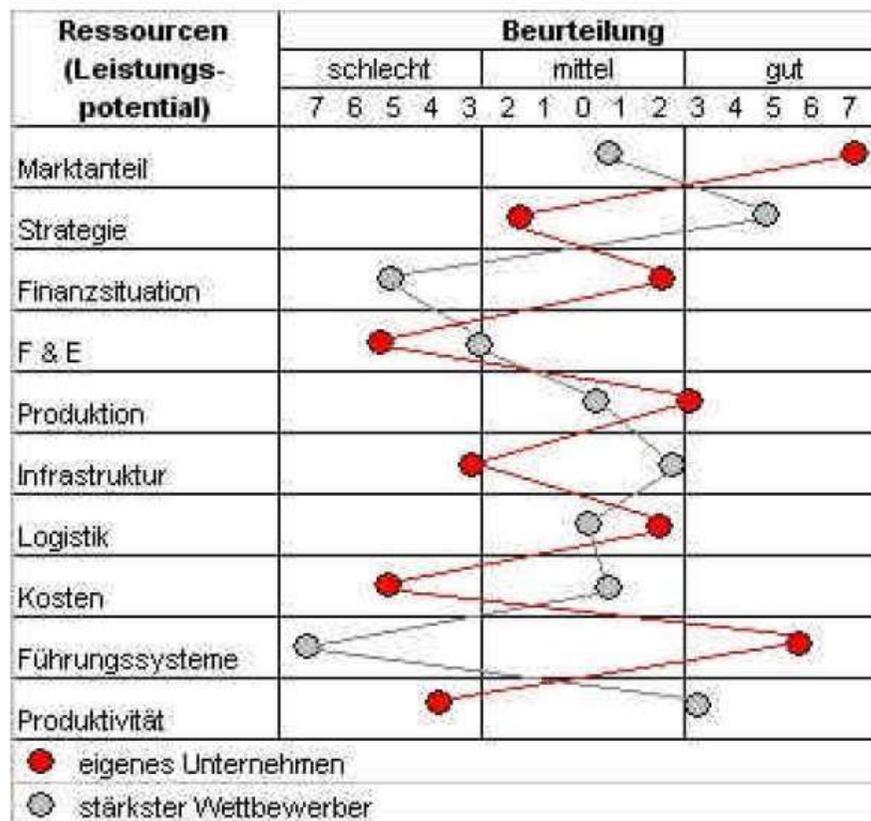
Beispiele:

- Art, Image, Marktstellung, Innovationsgrad und Qualität der Produkte/Dienstleistungen
- Vertriebsstärke (Organisation, Größe, Effizienz, Qualifikation)
- Produktivität der Gesamtorganisation und der Teilbereiche
- Kostensituation (F&E, Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Logistik, Personal insgesamt) und Finanzkraft
- F&E-Stärke (bspw. Qualifikation des entsprechenden Personals, verfügbare Budgethöhe)
- Qualifikation, Loyalität und Motivation der Mitarbeiter
- Organisationsstruktur (Flexibilität, Kundenorientierung, Schnelligkeit)
- Strategische Allianzen (i. S. von Verbindungen, die das Unternehmen bspw. bzgl. Vertrieb, Einkauf, Forschung, Produktion u. a. eingegangen ist)

Vgl. Kreutzer (2017), S. 87; Meffert et al. (2019), S. 272

## Ressourcenanalyse – Stärken-Schwächen-Profil

Im **dritten Schritt** sind durch die Analyse der spezifischen **Stärken und Schwächen** des Unternehmens im Vergleich mit denen der Hauptkonkurrenten die Kernkompetenzen zu identifizieren, die zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen erhalten oder ausgebaut werden müssen



Vgl. Kreutzer (2017), S. 87f; Meffert et al. (2019), S. 272

## **1. Allgemeine Verfahren**

1. Wettbewerbs-/Branchen-Analyse
2. Umfeld-Analyse

## **2. Unternehmensanalyse**

1. Ressourcen- und Potenzial-Analyse
2. **Wertkettenanalyse**

## **3. Komplexe Verfahren**

1. SWOT-Analyse

## Wertkettenanalyse (auch: Wertschöpfungskettenanalyse)

- Die Wertkettenanalyse basiert auf dem von Porter entwickelten Konzept der Wertkette (auch Value Chain)
- Die Wertkettenanalyse verfolgt zusammengefasst diese beiden Ziele:
  - Ermittlung der **Ursachen von Wettbewerbsvorteilen** – sowohl beim eigenen wie auch bei anderen Unternehmen
  - **Erkennen von Potenzialen** zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen für das eigene Unternehmen (Fokus: Quellen von zusätzlichem Kundennutzen und/oder Ansatzpunkte zur Verbesserung der eigenen Kostensituation)
- Folglich geht es im Kern darum, **Ansatzpunkte zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen** für das eigene Unternehmen zu ermitteln.

Vgl. Homburg (2017), S. 497f; Kreutzer (2017), S. 87f

## Wertkettenanalyse (auch: Wertschöpfungskettenanalyse)



Abbildung 2-2: Das Modell einer Wertkette

Grafikquelle: Porter (2000), S. 66

## **Wertkettenanalyse (auch: Wertschöpfungskettenanalyse)**

Die **primären Aktivitäten** bilden im Wesentlichen den physischen Durchlauf der zu erstellenden Leistungen durch das Unternehmen ab. Diese Aktivitäten dienen letztlich der Versorgung des Marktes mit Produkten. Zu diesen Aktivitäten zählen die Eingangslogistik, die Produktion, die Ausgangslogistik, das Marketing und der Service.

Die **unterstützenden Aktivitäten** hängen dagegen nicht unmittelbar mit dem physischen Durchlauf der Leistungen zusammen. Sie dienen der Versorgung des Unternehmens mit Leistungen, die zur Durchführung der primären Aktivitäten notwendig sind.

Wertkette = **Ansammlung von Tätigkeiten**, durch die Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, produziert, kommuniziert, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt werden können.

Vgl. Homburg (2017), S. 497f; Kreutzer (2017), S. 87f

## Wertkettenanalyse (auch: Wertschöpfungskettenanalyse)

- Jede Veränderung in der Ausgestaltung der flankierenden Prozesse bzw. der Kernprozesse kann die erreichbare Gewinnspanne beeinflussen, da sich diese aus der Differenz zwischen dem erzielten Umsatz und den zur Werteschaffung eingesetzten Kosten ergibt.
- Je effizienter bzw. effektiver der Mitteleinsatz erfolgt, desto größer ist die für das Unternehmen erzielte Wertschöpfung i. S. des erreichten Gewinns.
- Im Rahmen der Analyse der Wertschöpfungskette werden einzelne Aktivitäten dahingehend untersucht, **in welchem Ausmaß sie dem Kunden einen Zusatznutzen bieten** (also zur Wertschöpfung beitragen) und **inwiefern sie die Kostenposition des Unternehmens beeinflussen**.

### Mögliche Handlungsfelder:

- Anhaltspunkte zur Differenzierung der eigenen Leistungen
- Anhaltspunkte zur Reduktion von Kosten
- Anhaltspunkte zur Optimierung von Schnittstellen von Wertketten

Vgl. Homburg (2017), S. 497f; Kreutzer (2017), S. 87f

## Wertkettenanalyse (auch: Wertschöpfungskettenanalyse)

### Beispiele:

- Identifikation von Aktivitäten, die eliminiert werden können (hohe Kosten stehen geringem Nutzen gegenüber), z.B. Produktfeatures oder Dienstleistungsfelder, die keinen relevanten Kundennutzen generieren aber Kosten verursachen
- Identifikation, ob bestimmte Aktivitäten selbst oder durch externe Unternehmen durchgeführt werden sollen, die sie effizienter durchführen können (Outsourcing)
- Identifikation, ob Kosten durch eine Reduktion der Variantenvielfalt, modulare Fertigung oder Zusammenführung von Produktionsvolumina reduziert werden können

## **1. Allgemeine Verfahren**

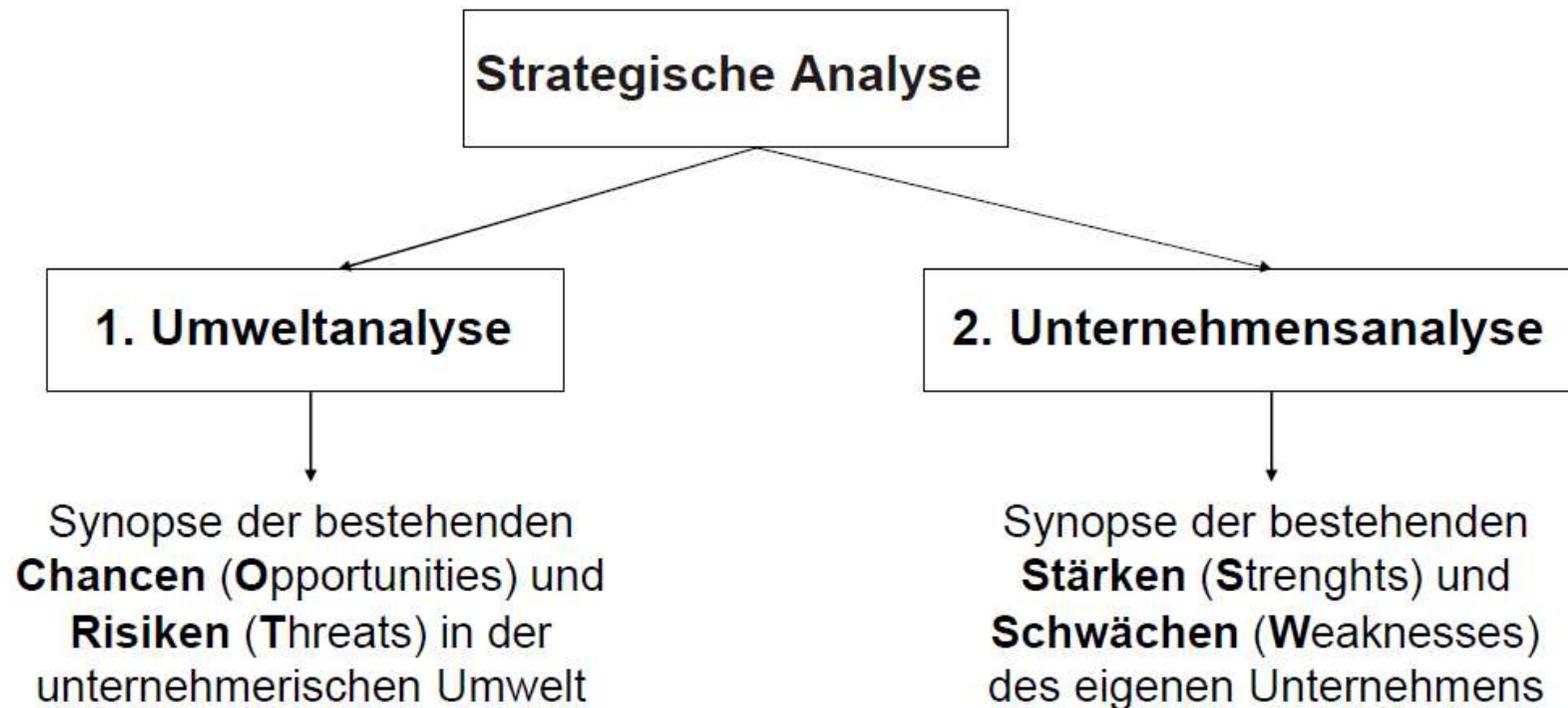
1. Wettbewerbs-/Branchen-Analyse
2. Umfeld-Analyse

## **2. Unternehmensanalyse**

1. Ressourcen- und Potenzial-Analyse
2. Wertkettenanalyse

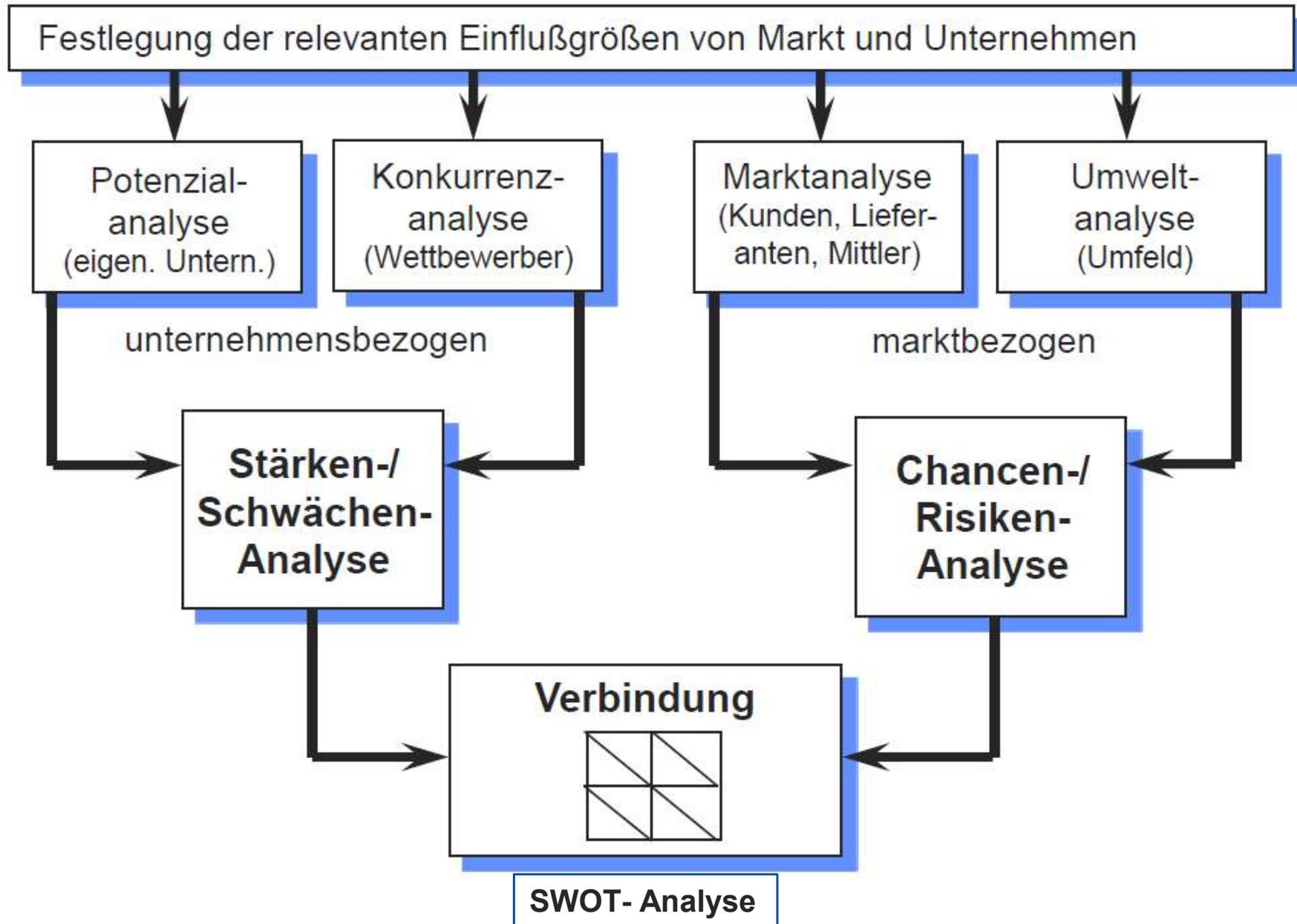
## **3. Komplexe Verfahren**

1. **SWOT-Analyse**

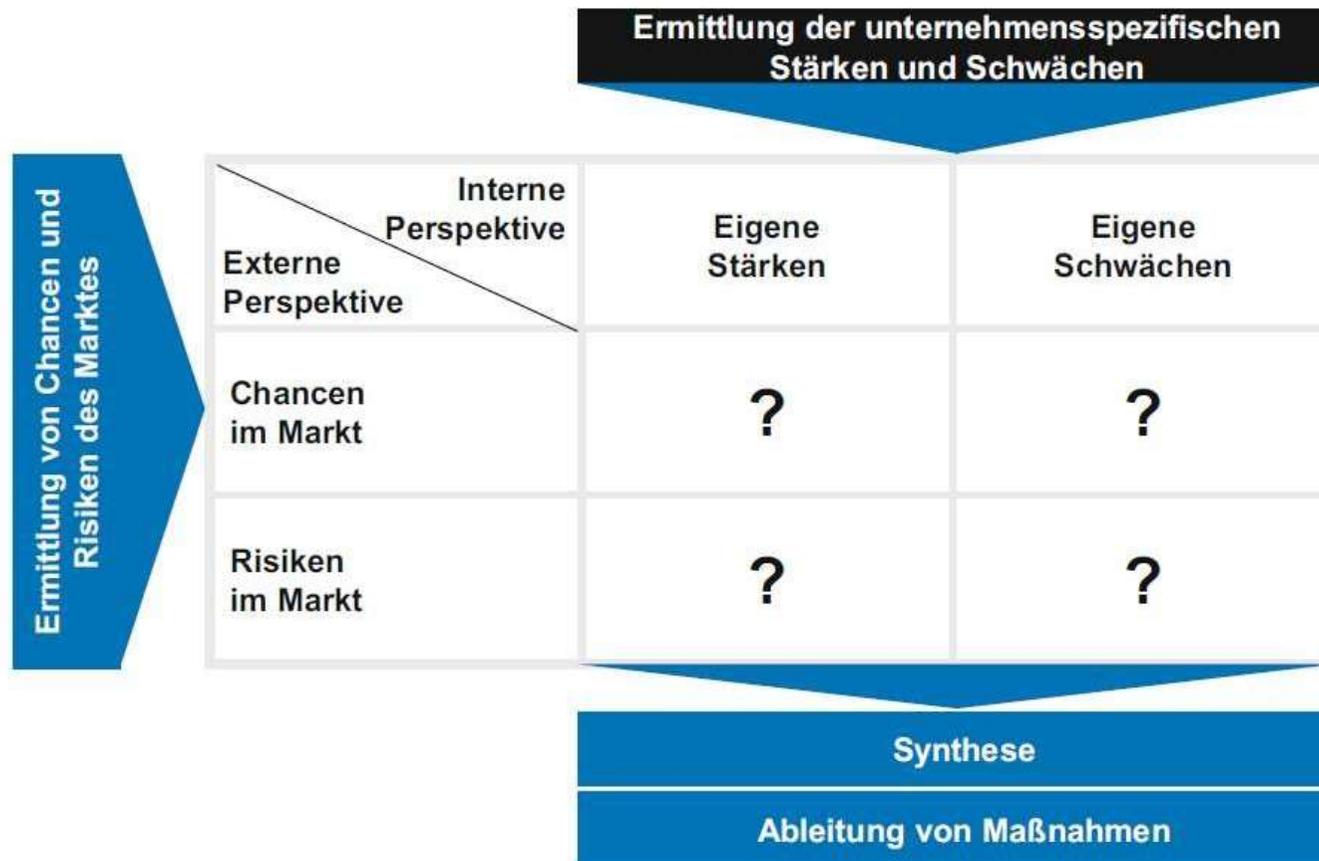


„Welche Konsequenzen kann ich ergreifen, um die Zukunft möglichst stark in meinem Sinne zu gestalten?“

# SWOT-Analyse



## Grundkonzept SWOT-Analyse

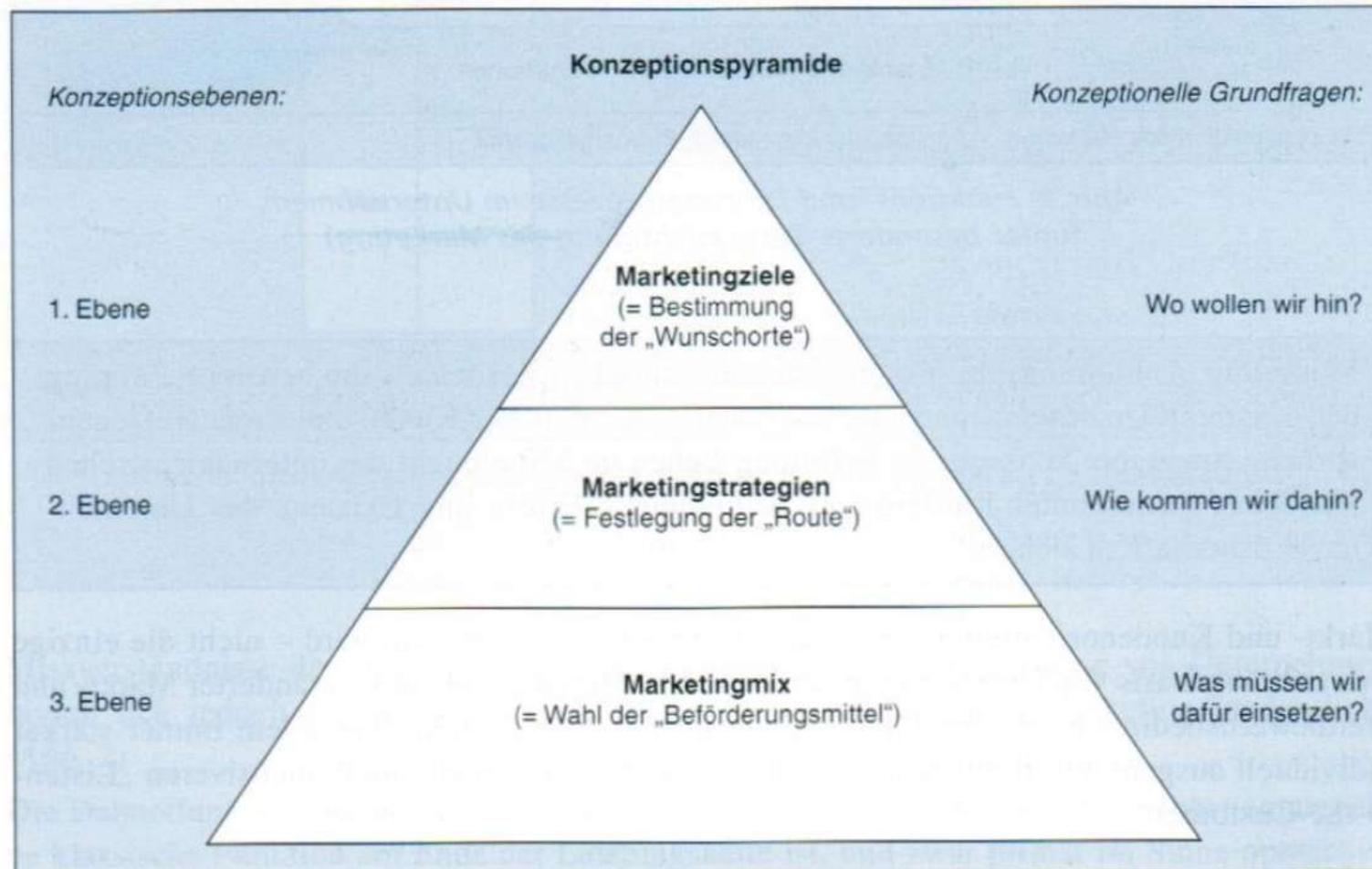


Quelle: Kreutzer (2017), S. 85

<b>INTERN</b>	Strengths	Weaknesses
<b>EXTERN</b>		
Opportunities	ausbauen	aufholen
Threats	absichern	meiden

# Marketingkonzeption

„Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan („Fahrplan“), der sich an angestrebten Zielen („Wunschorten“) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien („Route“) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) festlegt.“ (Becker (2019), S. 5)



Die Konzeptionspyramide (Quelle: Becker (2019), S. 4)

## Marketingziele

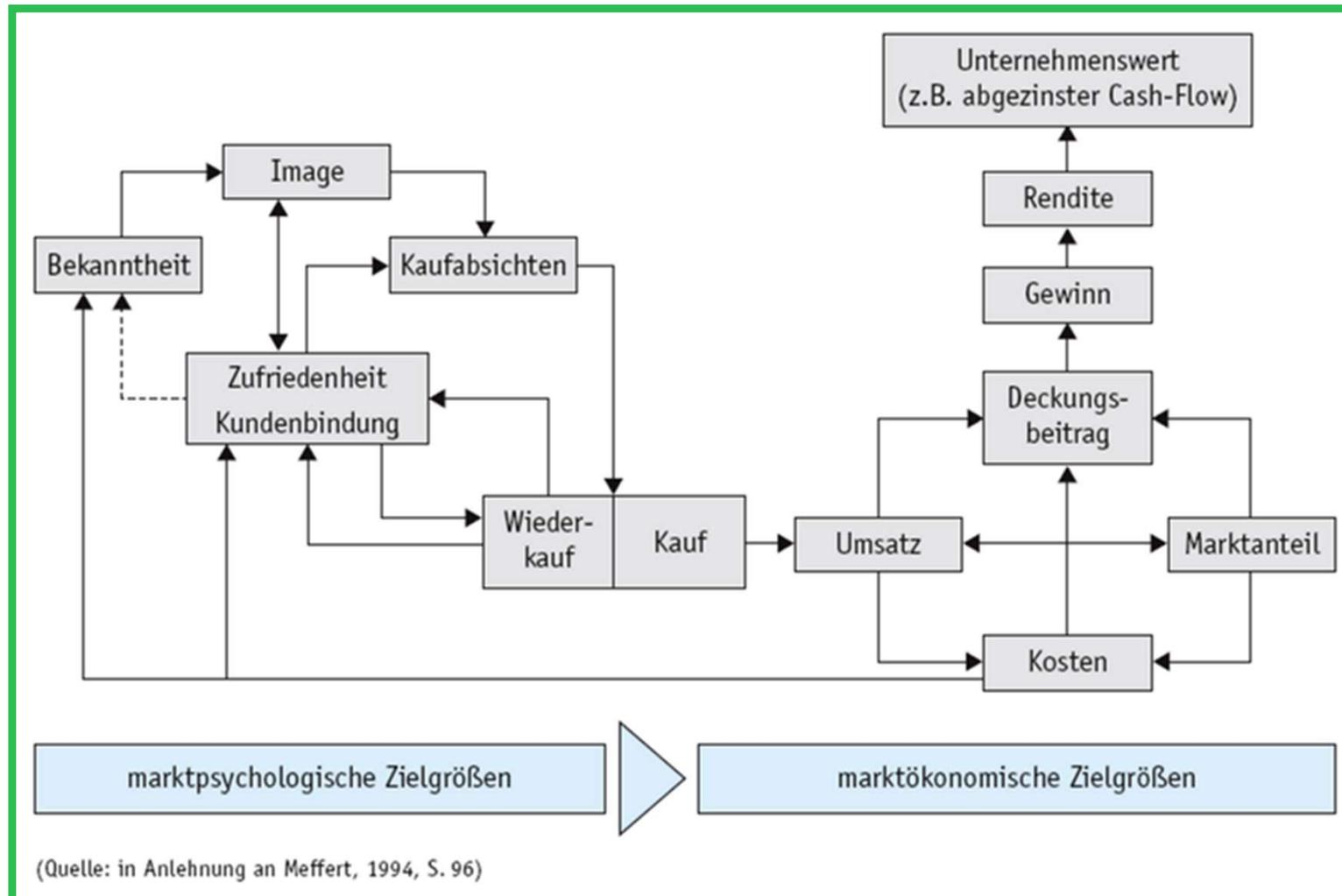
... sind angestrebte Sollzustände, die mit der Verfolgung von Marketingstrategien und dem Einsatz der Marketinginstrumente realisiert werden sollen.

## Marktökonomische/marktpsychologische Ziele

- **Marktökonomische Ziele:**
  - Beziehen sich direkt auf den Kaufakt
  - Im Marketing v.a. Deckungsbeiträge
- **Marktpsychologische Ziele**
  - Beziehen sich direkt auf das Verhalten des Konsumenten
  - Wichtig: Bekanntheitsgrad und Image

## Marktökonomische Ziele/marktpsychologische Ziele

### Wichtige Zielgrößen im Marketing



## Operationalisierung von Zielen (I)

Um überprüfen zu können, inwieweit die angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden, müssen sie operationalisiert bzw. messbar formuliert werden.

Hierfür werden üblicherweise 4 Dimensionen herangezogen:

- **Zielinhalt: Was** soll erreicht werden?

Der Zielinhalt ist eindeutig und präzise zu formulieren. Es reicht also nicht zu sagen, dass der Bekanntheitsgrad erhöht werden soll. Vielmehr ist festzulegen, bei welchen Produkten und Marken der Bekanntheitsgrad erhöht werden soll und ob es um die gestützte oder um die ungestützte Bekanntheit geht.

- **Zielausmaß: Wieviel** soll erreicht werden?

Man unterscheidet zwischen **punktuell definierten Zielen** (z.B. Umsatzziel: 5 Millionen Euro, Erhöhung der Markenbekanntheit um 10 Prozent) und definierten **Zielkorridoren** (z.B. Umsatzziel: 5 bis 6 Millionen Euro, Erhöhung der Markenbekanntheit um 10 bis 15 Prozent).

## Operationalisierung von Zielen (II)

- **Zielperiode: Wann** soll das Ziel erreicht werden?  
Bis zu welchem Zeitpunkt (z.B.: bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres soll der Marktanteil auf 35 Prozent steigen) oder in welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden (z.B.: in den nächsten 12 Monaten darf die ungestützte Markenbekanntheit nicht unter 70 Prozent fallen).
- **Zielbereich: Für welchen Bereich** soll das Ziel gelten?  
Der Zielbereich definiert den Bezugspunkt des formulierten Ziels. Dabei kann es sich um das ganze Unternehmen, ein Geschäftsfeld, eine Marke, eine Kundengruppe oder eine Region handeln (z.B. Steigerung der Absatzmenge in Frankreich, Erhöhung des Bekanntheitsgrads bei Frauen über 30 Jahre).

**Beispiele** für operational formulierte Ziele:

- Ausweiten des wertmäßigen Marktanteils von 12 auf 17 Prozent innerhalb der nächsten drei Jahre im Marktsegment Baby-Nahrung.
- 98prozentige Einhaltung der vom Kunden gewünschten Liefertermine im Jahr 2009 im Gesamtmarkt.

## Zielbeziehungen

- **Zwischen einzelnen Zielen müssen (mögliche) Zielbeziehungen berücksichtigt werden**
- **Grundsätzlich sind drei Typen von Zielbeziehungen denkbar:**
  - **Komplementäre Ziele:** Die Erreichung eines Ziels unterstützt die Erreichung eines anderen Ziels, z.B. Umsatz- und Gewinnziele.
  - **Indifferente Ziele:** Die Erreichung eines Ziels hat keinen Einfluss auf die Erreichung eines anderen Ziels, z.B. Mitarbeiterzufriedenheit und Bekanntheitsgrad.
  - **Konfligierende Ziele:** Die Erreichung eines Ziels beeinträchtigt die Erreichung eines anderen Ziels, z.B. Senkung der Vertriebskosten und Erhöhung des Absatzes

Vgl. Bruhn (2016), S. 46

## Marketingstrategien

... sind mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung, durch die eine bestimmte Stoßrichtung des unternehmerischen Handelns im Rahmen der Marketingkonzeption festgelegt wird.

Marketingstrategien als zentrales Bindeglied zwischen Marketingzielen und operativen Maßnahmen im Bereich des Marketingmix



### Mehrdimensionales Strategiekonzept nach Becker

Basiert auf vier strategischen Ebenen, die jeweils mehrere Strategieoptionen umfassen. Fragestellungen der Strategien:

1. Marktfeldstrategien

**Wie generiere ich Wachstum? Welche Produkte auf welchen Märkten?  
Vier Optionen: vorhandene oder neue Produkte auf vorhandenen oder neuen Märkten?**

2. Markstimulierungsstrategien

**Wie (mit welcher grundsätzlichen Ausrichtung) bearbeite ich den Markt?**

3. Marktparzellierungsstrategien

**Bediene ich einen Massenmarkt oder einzelne Marktsegmente?**

4. Marktarealstrategien

**Wo bewege ich mich räumlich mit meinem Marketing?**

## Marktfeldstrategien

...legen fest, mit welchen Produkten die Unternehmung auf welchen Märkten tätig sein will.

⇒ Produkt-Markt-Kombinationen

Grundlegende Marktfeldstrategische Optionen (*Ansoff-Matrix*)

	Märkte	gegenwärtig	neu
Produkte			
gegenwärtig		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

(Quelle: Ansoff, 1966, S. 132)

## Ausschöpfung des Marktpotenzials vorhandener Produkte und Dienstleistungen auf gegenwärtig bearbeiteten Absatzmärkten

Aus bestehenden Produkten in bestehenden Märkten „mehr“ machen.  
 Dieses „mehr“ zielt auf:

- Erhöhung der Absatzmengen
- Erhöhung der Marktanteile

**Kann erreicht werden durch:**

- Vergrößerung der Verkaufseinheiten
- Konsumsteigernde Argumentation (Werbung)
- Beschleunigung des Ersatzbedarfs
- Konkurrenzorientierte Preisgestaltung
- Angleichung der Produkte an Konkurrenzprodukte

Produkte	Märkte	gegenwärtig	neu
gegenwärtig		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

(Quelle: Ansoff, 1966, S. 132)



Große Verkaufseinheiten



Für jeden Tag



Angleichung an Konkurrenzprodukte

## Zusätzliche Ausdehnung auf neue Marktsegmente mit bereits bestehenden Produkten

**Ziel:** Für ein bestehendes Produkt zusätzliche Erträge auf einem oder mehreren von der Unternehmung noch nicht bearbeiteten Märkten. Optionen:

Produkte	Märkte	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung		Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung		Diversifikation

(Quelle: Ansoff, 1960, S. 132)

- **Gebietserweiterung:** Erschließung zusätzlicher Markträume (regional, überregional, national, international)
- **Neue Verwendungszwecke:** Schaffung neuer Anwendungsbereiche, Positionierung des Produktes zur Lösung anderer Probleme
- **Neue Verwender:** Erschließung neuer Teilmärkte (neue abnehmerspezifische Produkte oder Absatzwege)



Beispiel neue Verwendungszwecke und neue Verwender:  
Jägermeister: vom Kräuterlikör zum hippen Party-Drink

# Sicherung des Unternehmenswachstums durch Anbieten neuer Produkte

## Anbieten neuer Produkte auf bestehenden Märkten

### Optionen:

Produkte	Märkte	gegenwärtig	neu
gegenwärtig		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

(Quelle: Ansoff, 1966, S. 132)

- **Echte Innovationen:**
- Produkte, die es vorher nicht gab (z.B. Taschenrechner, CD-Player, Sofort-Bild-Kameras, Quarzuhr, Smartphone...)
- **Quasi-neue Produkte:**
- Produkte, die an bestehende Produkte anknüpfen (z.B. Mountainbike, Diätmargarine, Filzschreiber....)
- **Me-too-Produkte:**
- Nachempfundene, nachgeahmte Produkte (das x-te Spülmittel, das x-te Waschpulver...)



„Me-too“: Red Bull Cola



„Mee-too“: Coca Cola Energy

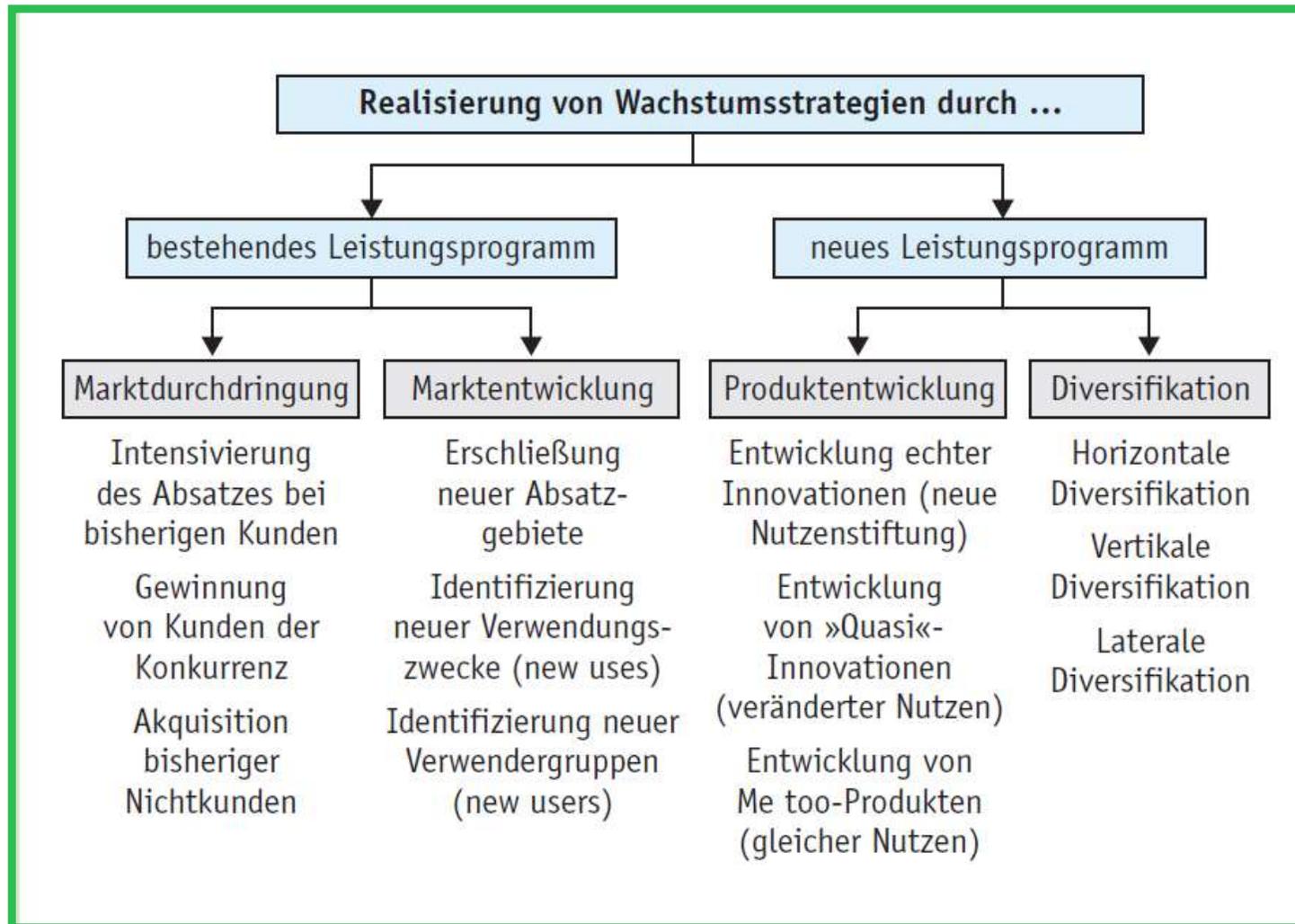
## Ausbrechen aus den angestammten Tätigkeitsfeldern in benachbarte oder weiter entfernte Aktivitätsfelder - Anbieten neuer Produkte auf neuen Märkten

Produkte	Märkte	gegenwärtig	neu
gegenwärtig		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

(Quelle: Ansoff, 1960, S. 132)

- **Horizontale Diversifikation:**
  - Erweiterung des bisherigen Produktprogramms auf verwandte/gleichartige Produkte auf der gleichen Wirtschaftsebene, bspw. BMW Autos und Motorräder
- **Vertikale Diversifikation:**
  - Aufnahme eines Produktes in das Programm, was den bisherigen Produkten in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert ist, bspw. Eiscreme-Hersteller steigt in Molkereiwirtschaft ein
- **Laterale Diversifikation:**
  - Vorstoß in völlig neue Produkt- bzw. Marktbereiche. Das neue Produkt hat keinen sachlichen Zusammenhang mit den bisherigen Produkten, bspw. Dr. Oetker betreibt eine Bank und eine Reederei

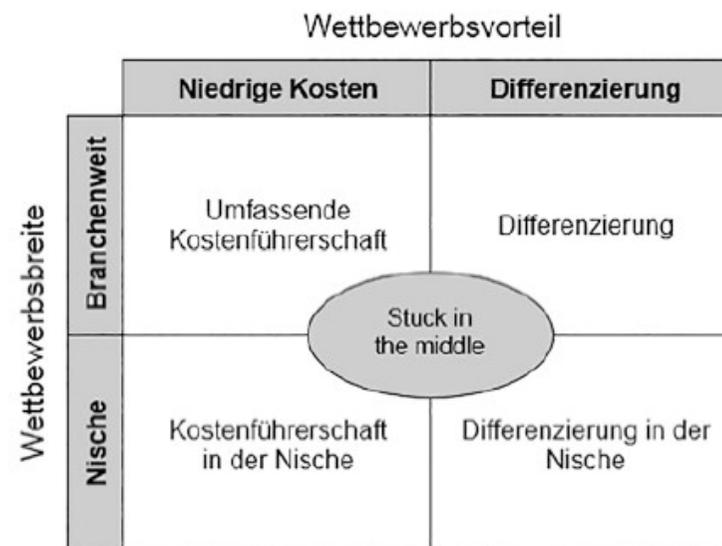
## Zusammenfassende Übersicht



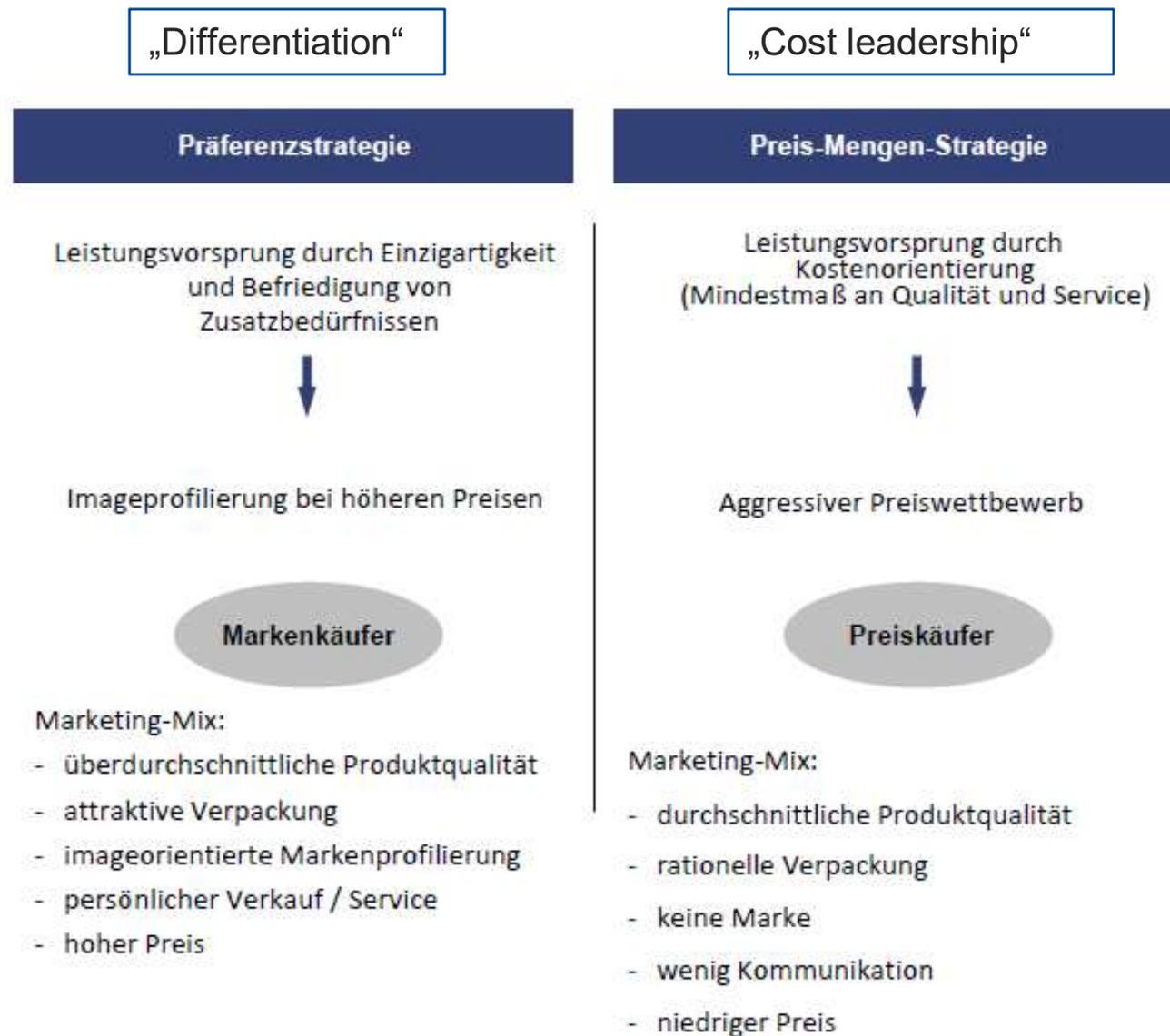
## Grundlage: Competitive Strategies (Generic strategies (Porter 1980))

Nach Porter lassen sich Wettbewerbsvorteile durch die folgenden Ausprägungen unterscheiden

- **Kostenführerschaft** (“Cost Leadership Strategy”)
- **Differenzierung** (“Differentiation Strategy”)
- **Nischenbearbeitung** (“Focus Strategy”)



Grafikquelle: Heupel et al. (2019), S. 10



## Preis-Mengen-Strategie

### Vorteile:

- Abdeckung des Grundmarktes
- Kostengünstige Produktion
- Geringer Marketing-Aufwand
- Geringes Marketing-Know-How erforderlich
- Schutz vor nachfragemächtigen Kunden
- Schutz vor mächtigen Lieferanten
- Markteintrittsbarrieren aufgrund von Kostenvorteilen
- Handlungsspielraum beim Auftreten von Ersatzprodukten

### Nachteile:

- Geringe Bedarfsentsprechung
- Preiswettbewerb
- Kein Aufbau von Präferenzen (Preisvorteil nur kurzfristig)
- Kostenminimierung
- Geringe Margen (Gewinne)
- Kostensenkungspotenziale können auch von Wettbewerbern "erlernt" werden
- Vernachlässigung der Anpassung an Markterfordernisse bei zu starker Konzentration auf die Kosten
- Kompensation des Preisvorteils bei unvorhersehbaren Kostensteigerungen

## Beispiel Preis-Mengen-Strategie



- **Lean-Operations-Prinzip**
- Flugreisen gelten als reines Transportmittel
- Kunden ohne zusätzliche Serviceangebote von Punkt A nach Punkt B bringen
- Entfernung aller Aktivitäten aus den Operations, die keinen Kundennutzen bringen (im Sinne des Prinzips)
- Speisen, Getränke sowie Gepäckservice sind nur gegen Aufpreis erhältlich
- Mehrklassenflugzeuge und Bordunterhaltung wurden vollständig eliminiert

Quelle des Ryanair-Logos (public domain): [https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Ryanair\\_Logo.svg](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Ryanair_Logo.svg)

## Präferenzstrategie

### Vorteile:

- Hohe Bedarfsentsprechung
- Bindung der Kunden an die Marke
- Geringe Preisempfindlichkeit der Kunden
- Überdurchschnittliche Preisspielräume
- Gute "Lenkung" des Marktes
- Qualitätswettbewerb ersetzt Preiswettbewerb
- Markteintrittsbarrieren aufgrund von Kundenloyalität
- Einfacher Umgang mit Lieferanten
- Geringe Nachfragemacht von Großkunden (wegen Alleinstellung)

### Nachteile:

- Komplizierter Einsatz des Marketing-Instrumentariums
- Vielfach Verzicht auf Massenproduktion
- Teilweise eingeschränkte Stabilität von Marktsegmenten
- Hoher Bedarf an Marketing-Know-How
- Hohe Vorinvestitionen in Produktentwicklung und Markenaufbau
- Erheblicher Preisvorsprung des Kostenführers (finanzielle Einsparungen für Kunden wichtiger als Marke)
- Überdurchschnittliche Gewinnspannen locken Wettbewerber
- Nachahmungen vermindern den erkennbaren Vorteil

## Beispiel Präferenzstrategie

- **Apple: Differenzierung durch Nutzererfahrung:**
- Apples innovative Produktführerschaft
- Apple-Produkte (z. B. Macs, iPods, iPads, iPhones, Apple Watches) waren/sind Spitzenprodukte
- Aber Apple-Produkte sind nicht nur Kreationen von Ingenieuren und Designern
- Die Differenzierung von Apple resultiert daraus, dass dem Verständnis der Kunden höchste Priorität eingeräumt und Produkte entwickelt werden, mit denen sie an der Spitze stehen
- **Apple schafft "Lebensgefühl" -Erlebnisse**

„Apple has shown „a marketing and creative genius with a rare ability to get inside the imaginations of consumers... Apple has been ‚obsessed‘ with the Apple user’s experience“

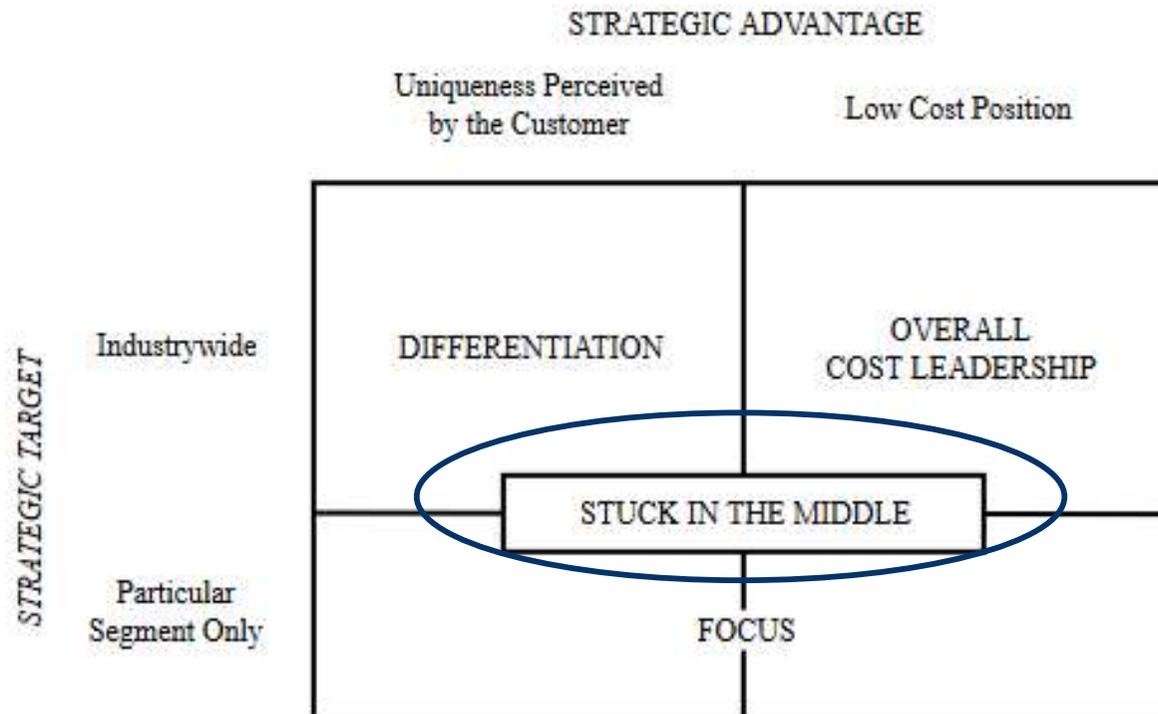


Consumer loyalty „Mac Fanatics“  
Bildquelle: Armstrong/Kotler  
(2013), S. 199

Präferenzstrategie	Preis-Mengen-Strategie
<p>Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exklusiver Ruf des Unternehmens</li><li>• Kostenintensive Maßnahmen<ul style="list-style-type: none"><li>- F&amp;E</li><li>- Produktdesign</li><li>- Materialien hoher Qualität</li><li>- Intensive Kundenbetreuung</li></ul></li><li>• Kundenorientierung</li><li>• Aktualisierung der Markenführung</li></ul>	<p>Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoher Marktanteil (Erfahrungskurveneffekte)</li><li>• Kostensenkungspotenziale nutzen, Ausgabenreduktion bei<ul style="list-style-type: none"><li>- F&amp;E</li><li>- Service</li><li>- Außendienst</li><li>- Kommunikation</li></ul></li><li>• Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz (z.B. Rohstoff)</li><li>• Produktionsanlagen effizienter Größe</li><li>• Strenge Aufwandskontrolle</li></ul>

## Voraussetzungen für erfolgreiche Umsetzung

## Stuck in the middle



## Stuck in the middle

- Unternehmen, die eine klare Strategie verfolgen, werden wahrscheinlich gute Ergebnisse erzielen
- Das Unternehmen, das diese Strategie am besten umsetzt, wird die meisten Gewinne erzielen
- Unternehmen, die keine klare Strategie verfolgen („Middle-of-the-Roader“), tun das Schlimmste, da sie in der Mitte stecken
- Mid-of-the-Roader versuchen, in allen strategischen Punkten gut zu sein, sind aber am Ende in nichts sehr gut

Beispiel: Holiday Inn Hotels und Karstadt hatten schwierige Zeiten, weil sie weder bei den niedrigsten Kosten noch bei dem höchsten wahrgenommenen Wert auffielen.

Vgl. Kotler/Armstrong (2014), S. 557;



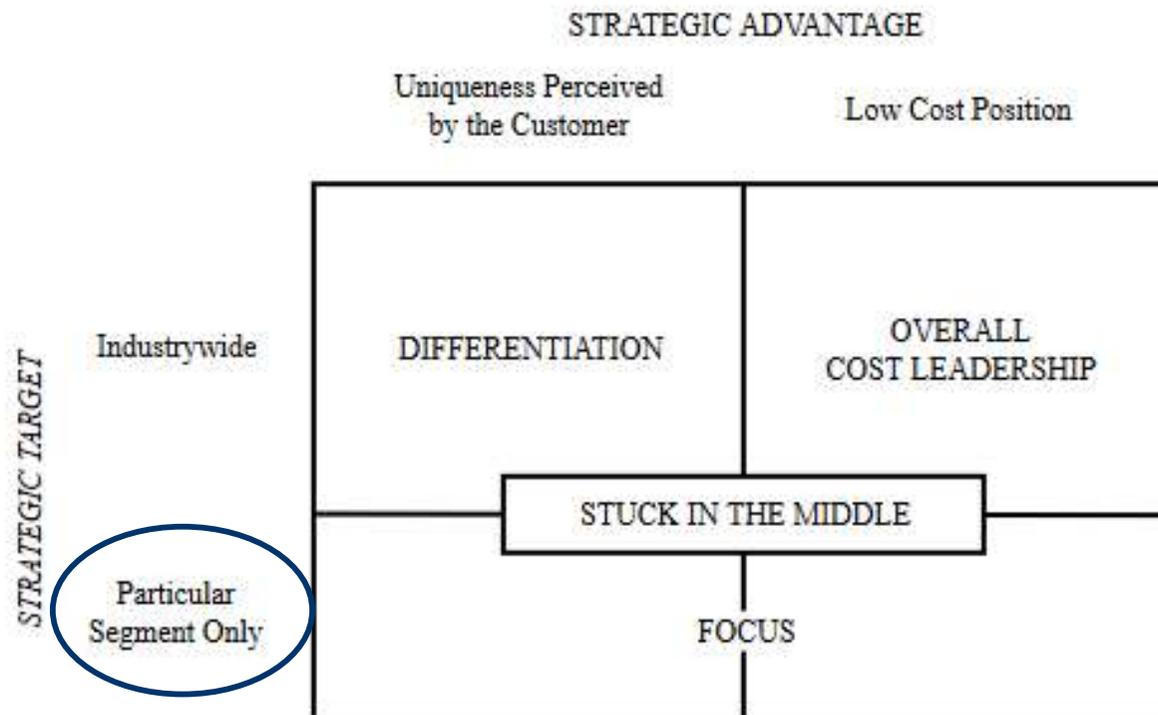
Geschlossene Karstadt-Filiale in Berlin (Foto: Matthias Schubert)

**Weitere Beispiele Competitive Strategies nach Michael Porter**



## Competitive Strategies nach Michael Porter (1980)

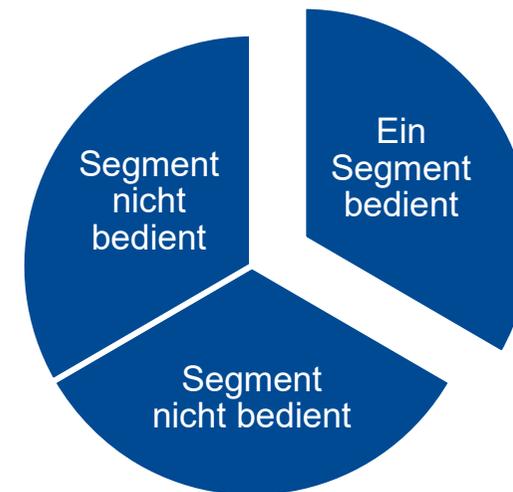
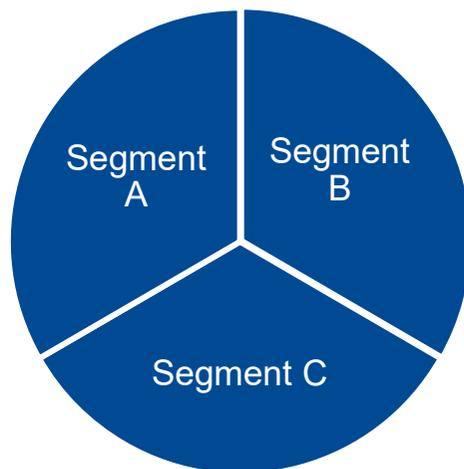
### Focus-Strategie



## Focus-Strategie

Durch die Wahl einer Fokusstrategie bedient ein Unternehmen nicht den gesamten Markt (branchenweit), sondern konzentriert sich darauf, einige (oder ein) Marktsegment(e) zu bedienen.

### Differenziertes (segmentiertes) Marketing    Konzentriertes (Nischen) Marketing



Vgl. Kotler/Armstrong (2017), S. 225; 557

## Marktparzellierungsstrategien

...legen fest, ob eine Unternehmung ihre Absatzmärkte aufteilt und getrennt bearbeitet oder nicht.

### **Massenmarktstrategie (= undifferenziertes Marketing):**

Befriedigung der Bedürfnisse einer möglichst großen Anzahl von Konsumenten mit einem entproblematisierten (Standard-)Produkt und dem entsprechenden Marketingmix (Massenabsatzwege, Massenwerbemedien).

#### ⇒ „**Schrotflintenkonzept**“

- Angebot konzentriert sich nicht darauf, was die Abnehmer unterscheidet, **sondern darauf, was sie verbindet**
- Marketing-Mix muss so ausgerichtet sein, dass damit **eine möglichst große Zahl von Abnehmern** angesprochen wird



**Marktsegmentierungsstrategie (= differenziertes Marketing)**

Aufteilung des heterogenen Gesamtmarktes in homogene Teilmärkte, die jeweils mit einem spezifischen Marketingmix angesprochen werden, um eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen dem Angebotsprofil und den Nutzenerwartungen der Konsumenten zu erreichen.

⇒ „**Scharfschützenkonzept**“

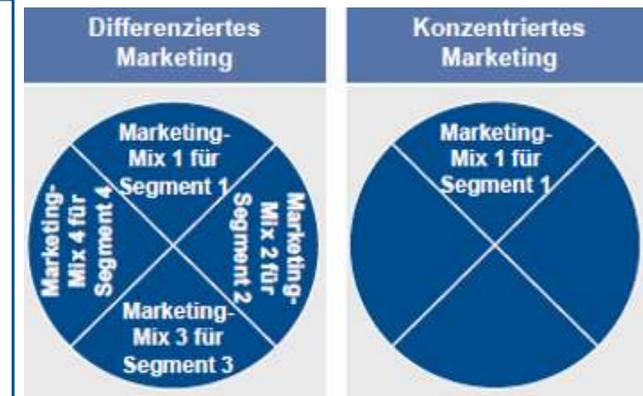
**Marktsegmentierung mit totaler Marktabdeckung:**

Unternehmung bearbeitet alle identifizierten Segmente des Gesamtmarktes

**Marktsegmentierung mit partialer Marktabdeckung:**

Unternehmung bearbeitet nur ein Segment oder wenige Segmente des Gesamtmarktes

- Aufteilung in homogene Untergruppen (Marktsegmente) (intern homogen, extern heterogen), die als Zielmarkt mit einem speziellen Marketing-Mix bearbeitet werden
- Die **Gruppen unterscheiden sich** im Hinblick auf bestimmte nachfragerrelevante Merkmale
- Primär in oberer und mittlerer Marktschicht (Präferenzstrategie)



**KRITERIEN ZUR ABGRENZUNG VON MARKTSEGMENTEN**

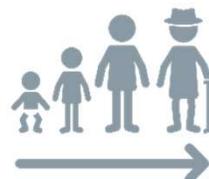
**geographisch**

- **Makrographische Merkmale:**  
Kontinente, Länder, Bundesländer, Stadt/Land, Regionen, Gemeinden
- **Mikrogeographische Merkmale:**  
Ortsteile, Wohngebiete, Straßenabschnitte



**soziodemographisch**

- **Demographische Merkmale:**  
Geschlecht, Alter, Familienstand, Zahl der Kinder, Haushaltsgröße
- **Sozioökonomische Kriterien:** Beruf, Ausbildung, Einkommen, Lebensphase



**psychographisch**

- **Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale:**  
Aktivitäten, Interessen, allg. Einstellungen, Risikoneigung
- **Produktspezifische Merkmale:**  
Wahrnehmungen, Motive, Nutzenvorstellungen, Kaufabsichten



**verhaltensorientiert**

- **Preisverhalten:**  
Preisklasse, Kauf von Sonderangeboten
- **Mediennutzung:**  
Art und Zahl, Nutzungsintensität
- **Einkaufsstättenwahl:**  
Betriebsformen, Geschäftstreue
- **Produktwahl:**  
Markentreue, Viel- / Wenigkäufer



Beispiel Soziodemografische Segmentierung

<b>Soziodemographische Segmentierungskriterien</b>	
<b>Demographische Kriterien</b>	<b>Sozioökonomische Kriterien</b>
Geschlecht	Schulabschluss
Alter	Ausbildung
Familienstand	Beruf
Anzahl und Alter der Kinder	Einkommen
Haushaltsgröße	Staatsangehörigkeit
...	...

- **Die Sinus Milieus als Beispiel Typologie**

Die Sinus-Milieus sind eine Gesellschafts- und Zielgruppentypologie, die Menschen nach Lebensauffassungen, Werthaltungen und sozialer Lage in „**Gruppen Gleichgesinnter**“ zusammenfasst

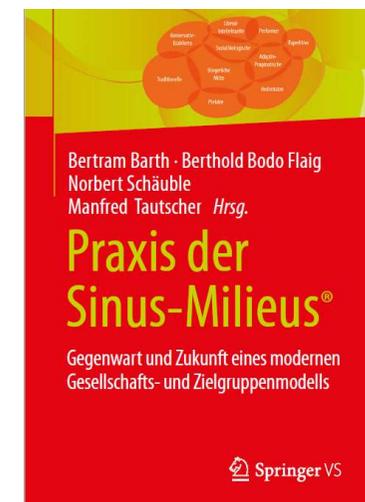
**Lifestyle-Typologien** sortieren Menschen nach ihren Wertvorstellungen und Lebensmaximen in Gruppierungen ein, von denen aus Rückschlüsse auf ihr Kaufverhalten gezogen werden können.

Das SINUS Institut Sociovision in Heidelberg führt jährlich eine repräsentative Befragung von über 100.000 Personen ab 14 Jahren durch.

Auf der Grundlage dieser Datenbasis konnten **zehn verschiedene soziale Milieus** für Deutschland identifiziert werden, die sich hinsichtlich ihrer **sozialen Lage** und Grundorientierungen unterscheiden und sich mittlerweile als trennscharf und stabil erwiesen haben.

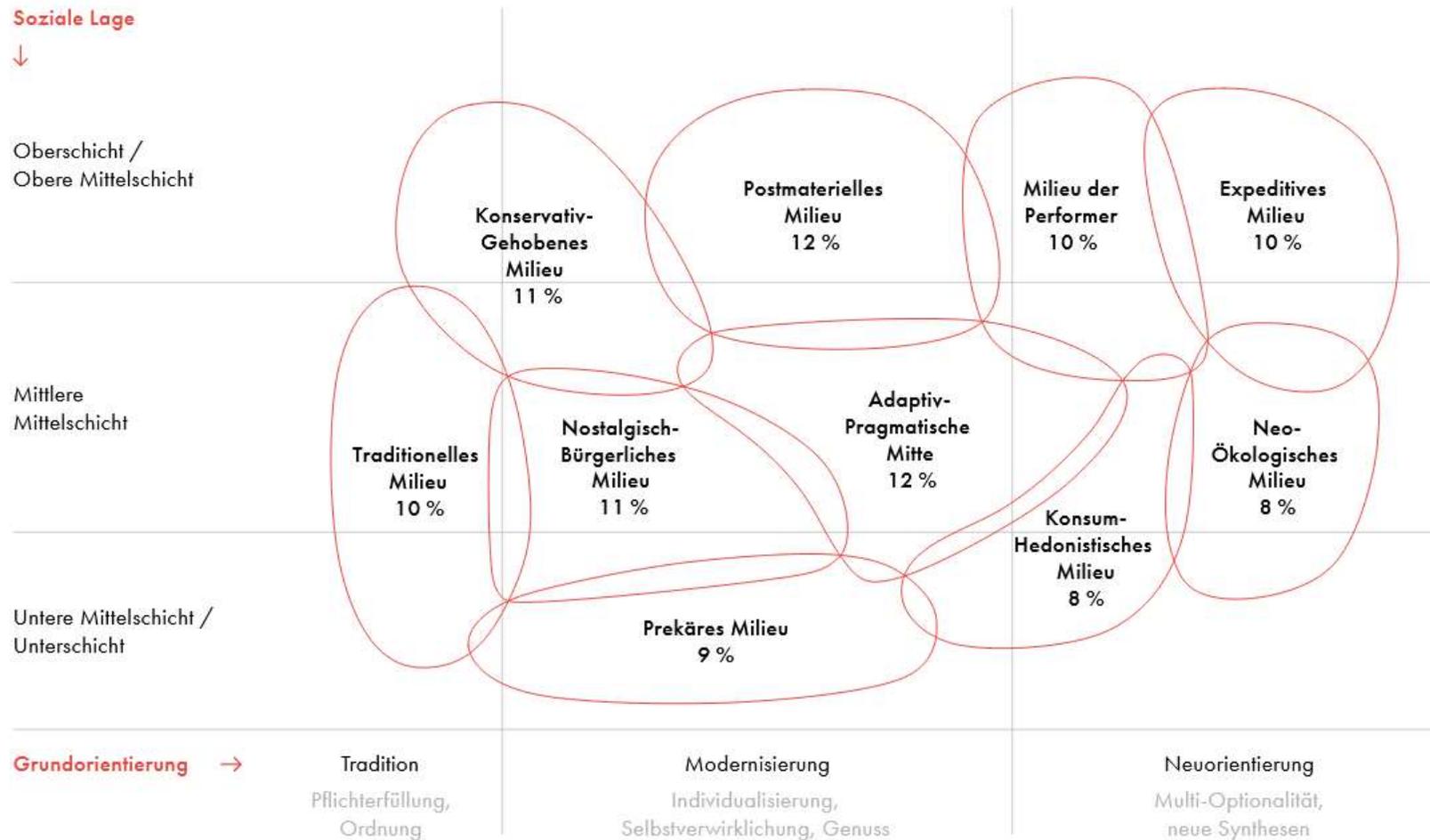
Die Verwendung von Milieustudien, hat sich in Marketing und Kommunikation durchgesetzt.

Vgl. Kallweit (2020), S. 28 – 29, Meffert et al. (2019), S. 231 - 235





## Die Sinus Milieus („Kartoffel-Matix“)



Die Sinus-Milieus gruppieren Menschen in "Gruppen Gleichgesinnter" entlang **zweier Dimensionen (Soziale Lage und normative Grundorientierung)**. Die Überschneidungen der "Kartoffeln" (siehe Grafik) zeigen an, dass die Übergänge zwischen den Milieus fließend sind.

Quelle: Sinus Markt- und Sozialforschung (2023)

## Leitmilieus

### **Konservativ-Gehobenes Milieu**

Die alte strukturkonservative Elite: klassische Verantwortungs- und Erfolgsethik sowie Exklusivitäts- und Statusansprüche; Wunsch nach Ordnung und Balance; Selbstbild als Fels in der Brandung postmoderner Beliebigkeit; Erosion der gesellschaftlichen Führungsrolle

### **Postmaterielles Milieu**

Engagiert-souveräne Bildungselite mit postmateriellen Wurzeln: Selbstbestimmung und -entfaltung sowie auch Gemeinwohlorientierung; Verfechter von Post-Wachstum, Nachhaltigkeit, diskriminierungsfreien Verhältnissen und Diversität; Selbstbild als gesellschaftliches Korrektiv

### **Milieu der Performer**

Die effizienzorientierte und fortschrittsoptimistische Leistungselite: globalökonomisches und liberales Denken; gesamtgesellschaftliche Perspektive auf der Basis von Eigenverantwortung; Selbstbild als Stil- und Konsum-Pioniere; hohe Technik- und Digital-Affinität

Quelle: Sinus Markt- und Sozialforschung (2023)

## Zukunftsmilieus

**Expeditives  
Milieu**

Die ambitionierte kreative Bohème: Urban, hip, digital, kosmopolitisch und vernetzt; auf der Suche nach neuen Grenzen und unkonventionellen Erfahrungen, Lösungen und Erfolgen; ausgeprägte Selbstdarstellungskompetenz, Selbstbild als postmoderne Elite

**Neo-Ökologisches  
Milieu**

Die progressiven Realisten: Optimismus und Aufbruchsmut bei gleichzeitig ausgeprägtem Problembewusstsein für die planetaren Herausforderungen; Selbstbild als Changemaker und Impulsgeber der globalen Transformation; offen für neue Wertesynthesen: Disruption und Pragmatismus, Erfolg und Nachhaltigkeit, Party und Protest; nachhaltiger Lebensstil ohne Verzichtsdeologie

## Moderner Mainstream

### **Adaptiv-Pragmatische Mitte**

Der moderne Mainstream: Anpassungs- und Leistungsbereitschaft, Nützlichkeitsdenken, aber auch Wunsch nach Spaß und Unterhaltung; starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit; wachsende Unzufriedenheit und Verunsicherung aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung; Selbstbild als flexible Pragmatiker

### **Konsum-Hedonistisches Milieu**

Die auf Konsum und Entertainment fokussierte (untere) Mitte: Spaßhaber im Hier und Jetzt; Selbstbild als cooler Lifestyle-Mainstream; starkes Geltungsbedürfnis; berufliche Anpassung vs. Freizeit-Eskapismus; zunehmend genervt vom Diktat der Nachhaltigkeit und Political Correctness

### **Prekäres Milieu**

Die um Orientierung und Teilhabe bemühte Unterschicht: Dazugehören und Anschluss halten an den Lebensstandard der breiten Mitte – aber Häufung sozialer Benachteiligungen und Ausgrenzungen; Gefühl des Abgehängtseins, Verbitterung und Ressentiments; Selbstbild als robuste Durchbeißer

Quelle: Sinus Markt- und Sozialforschung (2023)

## Traditioneller Mainstream

### **Nostalgisch-Bürgerliches Milieu**

Die harmonieorientierte (untere) Mitte: Wunsch nach gesicherten Verhältnissen und einem angemessenen Status; Selbstbild als Mitte der Gesellschaft, aber wachsende Überforderung und Abstiegsängste; gefühlter Verlust gelernter Regeln und Gewissheiten; Sehnsucht nach alten Zeiten

### **Traditionelles Milieu**

Die Sicherheit und Ordnung liebende ältere Generation: verhaftet in der kleinbürgerlichen Welt bzw. traditionellen Arbeiterkultur; anspruchslose Anpassung an die Notwendigkeiten; steigende Akzeptanz der neuen Nachhaltigkeitsnorm; Selbstbild als rechtschaffene kleine Leute

Quelle: Sinus Markt- und Sozialforschung (2023)