

Lektion 1

Grundlagen des Marketing

Autorin: Cordula Nussbaum

Schriftlicher Lehrgang

Praxiswissen Marketing
In 8 Lektionen zum Zertifikat

Fachliche Leitung: Prof. Dr. Jürgen Schwill

Hinweis des Herausgebers:

© 02/2011, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Lehrgangs ist die Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem Autor und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegen. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, photomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstigen Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

LESEPROBE

**Cordula Nussbaum**

Cordula Nussbaum arbeitet seit 1991 als Marketing-Journalistin (u. a. Focus, Wirtschaftswoche, w&v) sowie seit 2001 als Trainerin und Coach zu den Themen Marketing, Selbst- und Unternehmensmanagement. Nach ihrer Lehre zur Industrie-Kauffrau hat sie Kommunikationswissenschaft und Markt- und Werbepsychologie studiert (Abschluss M. A.) und fünf Jahre lang in der Marketing-Abteilung eines großen Konzerns gearbeitet. Die Münchnerin ist mehrfache Buchautorin zu den Themen Marketing und Zeitmanagement (u. a. „Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung“, Haufe). Als langjährige Trainerin und Coach an der Lexware-Akademie, der Akademie für Publizistik (HBG) oder der Akademie der Bayerischen Presse (MUC) hilft sie Unternehmern und Freelancern, sich richtig zu positionieren und (zahlende) Kunden zu finden.

LESEPROBE

Inhaltsverzeichnis

1	Marketing – Liebling oder Mauerblümchen?	5
2	Die Entwicklung des Marketing	7
2.1	Vom Verkäufer- zum Käufermarkt	7
2.2	Monopolist oder einer von vielen?	10
3	Der Marketing-Begriff	11
3.1	Definitionen	11
3.2	Marketing – Rolle im Unternehmen	12
3.3	Marketingarten	13
4	Marketing als roter Faden im Unternehmen	15
4.1	Konsequente Ausrichtung am Markt ist Basis	15
4.2	Übersicht: Der Marketing-Fahrplan	17
4.3	Erkenntnisse von außen nach innen transportieren	18
5	Situationsanalyse	20
5.1	Umweltanalyse: die Welt im Auge behalten	20
5.2	Marktanalyse: die Mitspieler im Auge behalten	22
5.2.1	Denken in Produkten	22
5.2.2	Bewusste Entscheidung für einen Markt	23
5.2.3	Lebenszyklus	24
5.2.4	Portfolioanalyse	27
5.3	Marktforschung liefert valide Daten	29
5.3.1	Primärforschung	30
5.3.2	Sekundärforschung	31
5.4	Kundenanalyse: das „unbekannte Wesen“ ins Auge fassen	31
5.4.1	Bedürfnisse	32
5.5	Vom Kunden zur Zielgruppe	36
5.5.1	Allen recht getan ist eine Kunst, die niemand kann	37
5.5.2	Zielgruppenbestimmung und Marktsegmentierung	37
5.5.3	Zielgruppenbeschreibung: Sinus-Milieus	39
5.5.4	Zielgruppenbeschreibung: Whole-Brain-Dominanz-Instrument	40
5.5.5	Kaufverhalten	42
5.5.6	Konsumgewohnheiten	50
6	Unternehmensanalyse: Möglichkeiten, Ziele und Strategien	51
6.1	Unternehmensziele und Ethik	51
6.2	Die eigenen Möglichkeiten	53
6.3	Mein idealer Kunde	54
6.4	Unique Selling Proposition (USP)	55
6.5	Marketingbudget	57
6.5.1	Methoden zur Planung eines Marketingbudgets	58
6.5.2	Klasse statt Masse	59
6.6	Marketingziele	61
6.7	Marketingstrategie	62

LESEPROBE

7	Der Marketing-Mix: Die 7 Ps im operativen Marketing	65
7.1	Produkt- oder Programmpolitik (engl. Product).....	66
7.2	Preis- oder Konditionenpolitik (engl. Price)	67
7.3	Distributions- bzw. Vertriebspolitik (engl. Place).....	68
7.4	Kommunikationspolitik (engl. Promotion).....	69
7.5	Personalpolitik (engl. People)	70
7.6	Prozessmanagement (engl. Process-Management)	70
7.7	Ausstattungs politik (engl. Physical Facilities)	70
7.8	Den engen Zusammenhang zwischen den Elementen beachten!	71
8	Lernkontrolle zu dieser Lektion	73

LESEPROBE

1 Marketing – Liebling oder Mauerblümchen?

Kaum ein Thema wird heutzutage in den Unternehmen so heftig diskutiert wie das Thema Marketing. Der Grund? Manche Unternehmer halten Marketing für nutzlosen Humbug, der lediglich Geld verbrennt und nichts bringt. Andere Unternehmer hingegen denken, mit einem „guten Marketing“ ließe sich auch noch der größte Schrott an den Mann und die Frau bringen. Und die Dritten glauben, bei diesem Thema natürlich mitreden zu können, weil schließlich jeder¹ täglich mit der bunten Welt der Werbung konfrontiert wird.

Schnell halten sich da alle vom Pfortner bis zum Aufsichtsrat für „Profis“, die kräftig besser wissen, was gut und was schlecht sei. Eine empirische Untersuchung zeigt, dass in der Praxis zu ca. 45 % Marketing mit Vertrieb oder Verkauf assoziiert wird, und ca. 50 % der Menschen sehen Marketing und Werbung als identisch an. Und es führt zu ganz skurrilen Aktionen Marke „Hier wirbt der Chef persönlich“ und dem Argument: „Ich sehe ja viel fern und lese Zeitung, da habe ich mir ein klares Bild gemacht, welche Werbung mir gefällt. Und deshalb mache ich die paar Anzeigen für mein Unternehmen auch selbst und spare mir das Geld für Besserwisser aus Agenturen.“

Unzählige Gründer machen einen Laden auf oder bringen ein Produkt oder eine Dienstleistung auf den Markt und hoffen, „das Ding wird sich schon verkaufen“. Andere starten bereits mit einer Handvoll Kunden und vertrauen auf ihr Glück, dass der Strom nicht versiegt. Der dritte Gründertyp eröffnet sein Geschäft immerhin mit einer schwungvollen Marketingoffensive und manchem Presse-Echo. Doch dann ist er so vom Tagesgeschäft beansprucht, dass er seinen Außenauftritt komplett vernachlässigt. Die Folge: Die Kunden werden weniger, der Umsatz sinkt, die Krise ist programmiert.

(Zählende!) Kunden zu finden ist immer wichtig – bei Gründern und Jungunternehmern noch viel mehr als bei etablierten Firmen, die mehr Zeit und Geld darauf verwenden, ihre Kunden zu halten. In über 80 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen findet ein systematisches Suchen nach Kunden allerdings gar nicht oder nur halbherzig statt, fand die Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ heraus. Viele Unternehmen sagen schlichtweg „Wir haben kein Geld für Marketing“ oder meinen, dass „Werbung nur vergeudetes Geld ist“. Ganz nach dem legendären Satz des Kaufhaus-Besitzers John Wanamaker: „Die Hälfte meiner Werbung ist zum Fenster heraus geworfenes Geld. Leider weiß ich nicht, welche Hälfte.“ (um 1900)

Ohne Marketing fehlt einem Unternehmen jedoch recht schnell das Wichtigste zum Überleben: die Kunden.

¹ In diesem Lehrgang wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Wir bitten dafür um Verständnis. Selbstverständlich sind weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint.

LESEPROBE

Schluss mit der Diskutiererei – hier kommen die Fakten. Lernen Sie in Ihrer ersten Lektion die Grundlagen des Marketings kennen. Entlarven Sie die häufigsten Märchen zwischen Akquise und Werbung und machen Sie sich vertraut mit den grundsätzlichen Mechanismen des Marketings.

Denn gutes Marketing zu machen ist ganz leicht: In dem Moment, in dem *alle* Mitarbeiter in einem Unternehmen den Kunden in den Mittelpunkt ihres Denkens und Tuns stellen und konsequent darüber nachdenken „Was will der Kunde?“, werden sie fast schon automatisch den Kunden zufriedenstellen – und damit ihren Umsatz sichern.

Nach dem Erarbeiten dieser ersten Lektion können Sie sich bereits mit einem guten Gefühl von Halbwahrheiten, Gerüchten und übertriebenen Erwartungen distanzieren. Und Sie werden erkennen: Egal, was ein Unternehmen tut oder nicht tut – alles hat eine Auswirkung auf den Erfolg des Unternehmens. Denn alles ist in irgendeiner Form „Marketing“.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Bearbeiten dieser Lektion!

LESEPROBE

2 Die Entwicklung des Marketing

Verkauft, gehandelt, geschachert und die Marktpositionen ausgenützt – das haben die Menschen schon immer. Ein Gewürzhändler auf einem römischen Markt, der seltene und begehrte Spezereien im Korb hatte, der konnte an manchen Tagen dem Kundenansturm kaum Herr werden und Mondpreise verlangen, während er an anderen Tagen, wenn viele seiner Kollegen rund um den Marktplatz saßen, um den Umsatz bangen musste. Clevere Händler nutzten beispielsweise auch die Gunst der Stunde, als die Goldgräber im Goldrausch Kalifornien umpflügten und boten den Männern, was diese im harten Alltag brauchten: Jeans, Fleisch, Obst, Alkohol und leichte Mädchen.

Sie galten oft als gerissene Geschäftsleute, doch im Prinzip taten sie nichts anderes als marktorientiert zu handeln – nämlich den Menschen das zu geben, was diese brauchten und dafür einen Preis zu nehmen, den diese bereit waren, zu zahlen. Sie taten es aus Bauchgefühl, kaufmännischem Weitblick oder als schnelle Reaktion auf die Entwicklung rund um den Erdball. Von „Marketing“ sprach damals noch keiner.

Der Ursprung des Marketings als Geisteshaltung entstand gegen Ende des 19. Jahrhunderts parallel zur amerikanischen Industrialisierung. Das heißt, die Grundzüge des Marketings als Wissenschaft stammen aus den USA. Im Jahre 1916 erschien das vermutlich erste Buch zum Marketing von Ralph Starr Butler mit dem Titel „Marketing Methods“, und erste Fachzeitschriften und Marktforschungsinstitute erwachten zum Leben.

In Deutschland wurden zwar bereits 1898 die ersten sogenannten Handelshochschulen in Leipzig und Aachen gegründet und 1928 formulierte Erich Schäfer die Grundzüge der marktorientierten Unternehmensführung in seinem Werk „Grundlagen der Marktbeobachtung“, doch erst viele Jahre später sollte sich dieses neue Marketingdenken in Europa wirklich etablieren.

In Deutschland dauerte es bis in die 60er Jahre, dass dieser wissenschaftliche Ansatz Beachtung fand. Kein Wunder, denn in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg waren Wissenschaft und Praxis mit anderen Problemen beschäftigt. Erst nach den fetten Wirtschaftsjahren erlebten wir hier erstmals so richtig das Phänomen gesättigter Märkte.

2.1 Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

Nach dem Krieg, in der ehemaligen DDR (und in vielen anderen Ländern noch heute) hatten oder haben die Menschen nur das Nötigste zum Überleben und sie kaufen, was es eben gibt. In solchen Märkten brauchen sich die Hersteller von Schokoriegeln, Autos oder Waschpulver fast keine Gedanken um ein passendes Marketing zu machen: Da es keine Alternativen gibt, reißen sich die Leute eben die Dinge aus den Händen, die den Weg in die halbleeren Geschäfte finden. Man nennt diese Märkte „Verkäufermärkte“, da die Verkäufer (also

LESEPROBE

die Hersteller und Händler) die Konditionen diktieren und die Käufer nichts zu melden haben.

Bei uns hat sich seit spätestens den Boomjahren in den 60ern die Marktsituation komplett verändert. Heute bestimmen die *Käufer* maßgeblich, wofür sie ihr Geld ausgeben und die Verkäufer treten miteinander in einen scharfen Wettbewerb, um die Kunden in ihre Läden bzw. hin zu ihren Produkten zu ziehen.

Die meisten Märkte gelten heute als gesättigt und haben sich in sogenannte Käufermärkte verwandelt. Das heißt, hier diktieren nun die Kunden, was sie wollen, und wer als Unternehmer oder Händler keine entsprechende Lösung bietet, ist schnell weg vom Fenster, da er keine Käufer findet. Bei den meisten Produkten und Dienstleistungen sind die Käufer echt wählerisch geworden. Kein Wunder: Wir können heute zwischen über 100 Fernsehkanälen wählen. Es gibt mehr als zwei Dutzend verschiedene Waschpulver und in den Kühlregalen finden wir Konsumenten bis zu acht (!) verschiedene Milchsorten. Hier buhlen Weihenstephaner, Berchtesgadener, Landliebe und einige mehr darum, im Einkaufswagen zu landen.

Markttyp	Besonderheit
Verkäufermarkt	Wenig Angebot und viel Nachfrage führen dazu, dass die Verkäufer „irgendwas“ auf den Markt werfen können und die Käufer für alles dankbar sind. Die Verkäufer diktieren die Konditionen (Preis, Qualität, Service). Marketing nicht/kaum nötig!
Käufermarkt	Viel Angebot und im Vergleich dazu wenig Nachfrage (z. B. weil nur wenige Menschen dieses Produkt brauchen, weil sie es bereits haben oder weil einfach die Auswahl riesengroß ist). Die Käufer bestimmen, bei wem sie kaufen und welchen Preis sie dafür zu zahlen bereit sind. Marketing sehr wichtig!

Eine Ausnahme davon sind Produkte oder Dienstleistungen, die absolut einzigartig sind und die zum richtigen Zeitpunkt auf ein dringendes Bedürfnis bei den Menschen stoßen. Diese bewegen sich dann tatsächlich eine Zeit lang wieder in einem Verkäufermarkt. Und zwar so lange, bis die Bedürfnisse befriedigt sind und keine neuen Kunden mehr gefunden werden können oder sobald zu viele Nachahmerprodukte auf dem Markt erscheinen und dem Trendsetter die Kunden abjagen, die dann ja plötzlich wieder die Wahl haben.

Beispiel

Als Beispiel für einen solchen Trendsetter kann sicherlich Microsoft mit seiner Softwarepalette Windows & Co. gelten. Damals gab es keine grafisch orientierte Software und Microsoft war der Platzhirsch, der die Konditionen diktierte: hohe Preise, viele Fehler, schlechter Service. Dann zogen andere Softwarehäuser nach.



LESEPROBE

Quintessenz

Gesättigter Markt = die Nachfrage steigt kaum oder gar nicht mehr, die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager sind weitgehend befriedigt. Fast immer sind gesättigte Märkte sogenannte **Käufermärkte**, d. h. das Angebot der Unternehmen ist größer als die Nachfrage der Kunden (s. u.).

Ungesättigter Markt = Nachfrage ist größer als das Angebot (Verkäufermarkt).

Mit diesem Wandel vieler Märkte von Verkäufermärkten hin zu Käufermärkten, auf denen die Käufer die stärkere Position innehaben, begann der Siegeszug des Marketings in Deutschland.

Angebot = Summe der auf einem Markt zu Verfügung stehenden Güter oder Dienstleistungen.

Nachfrage: Summe der Einheiten, die auf einem Markt von Käufern gerne erworben werden wollen. Nachfrager können einerseits Privatpersonen, auch Konsumenten oder Endverbraucher genannt, sein oder andererseits Unternehmen und andere Organisationen, z. B. Verbände, Vereine oder der Staat.

Markt = Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage (räumlich oder zeitlich evtl. beschränkt).

Bedürfnis = Wunsch eines potenziellen Käufers, ein Gut oder eine Dienstleistung zu haben oder zu nutzen.

Bedarf = Bedürfnis, verbunden mit den Möglichkeiten, dieses Gut/diese Dienstleistung auch wirklich zu erwerben (Geld, Zeit, räumliche Nähe ...).

Beispiel Luxusgüter: Viele Menschen haben zwar den Wunsch nach bestimmten Luxusprodukten, können aber nicht den geforderten Preis bezahlen. Deshalb zählen diese Wünsche nicht zur Nachfrage. Damit Unternehmen die Nachfrage realistisch einschätzen können, müssen sie also herausfinden, welche Personen nicht nur den Wunsch nach bestimmten Produkten haben, sondern sich diese auch leisten können.



LESEPROBE

2.2 Monopolist oder einer von vielen?

Eine wichtige Rolle bei allen Marketingaktivitäten spielt auch die Stellung des Anbieters und der Nachfrager. Prinzipiell unterscheiden wir zwischen monopolistischen, oligopolistischen und atomistischen Situationen.

So kann beispielsweise ein Monopolist (= alleiniger Anbieter) seine Marketingaktivitäten auf kleiner Flamme köcheln oder u. U. sogar komplett darauf verzichten und sein Geld z. B. in die Produktneuentwicklung stecken. Aber er tut gut daran, sich rechtzeitig auf Konkurrenz einzustellen und sich nicht von Mitbewerbern „überraschen“ zu lassen. Zu beobachten ist das an der Deutschen Post AG, die jahrzehntelang keinen Finger in Richtung Marketing rührte und nun seit einiger Zeit Image- und Produktwerbung macht – sogar für den Briefbereich, obwohl dieses Monopol noch gar nicht gefallen ist.

<u>Marktbegriffe, welche die Zahl der Anbieter und der Nachfrager unterscheiden</u>			
Anbieter Nachfrager	atomistisch (viele)	oligopolistisch (wenige)	monopolistisch (einer)
atomistisch (viele)	freie Konkurrenz Konsumgütermarkt, Kartoffelmarkt	Angebotsoligopol Mineralölfirmen, Automarkt	Angebotsmonopol öffentlicher Bereich, z.B. Post für Briefe
oligopolistisch (wenige)	Nachfrageoligopol Genossenschaften fragen am Markt nach	bilaterales Oligopol Großanlagenbau, z.B. Kernkraftwerke	beschränktes Angebotsmonopol kleiner Flughafen, nur Platz für wenige Fluggesellschaften
monopolistisch (einer)	Nachfragemonopol häufig, falls der Staat alleiniger Nachfrager ist z.B. für Lehrer	beschränktes Nachfragemonopol typisch Militärbereich z.B. Kampfhubschrauber	bilaterales Monopol bei Tarifverhandlungen

Übung

Bitte notieren Sie, was den Markt/die Märkte kennzeichnet, in dem Ihr Unternehmen tätig ist. Haben Sie eine Alleinstellung oder sind Sie ein Anbieter unter vielen? Herrscht ein großer Preisdruck oder haben Sie große Gewinnmargen? Brauchen viele oder nur wenige Menschen oder Unternehmen Ihr Angebot?



LESEPROBE

3 Der Marketing-Begriff

3.1 Definitionen

Beim Begriff „Marketing“ denken die meisten Menschen sofort an Werbung. Also z. B. an den TV-Spot für Mercedes, beim dem sich das Auto durch eine fantastische Landschaft schiebt oder an die nette Mami, die ihre spielenden Kinder nebst Papa mit leckeren Toffifee versorgt und damit zur besten Mami der Welt wird. Doch Marketing ist viel mehr als das, was der Konsument (also wir alle) zu guter Letzt in den Medien zu sehen bekommen.

Marketing ist im Idealfall der rote Faden, der sich durch das Unternehmen zieht und *alle* relevanten Entscheidungen beeinflusst. Und zwar insofern, als sich das Unternehmen in allen Überlegungen konsequent am Markt ausrichtet.

Quintessenz

Marketing sind alle Aktivitäten, die dem Absatz eines Produktes dienen und die auf den Kunden gerichtet sind. Dabei kann es sich auch um "firmeninterne" Kunden handeln, nicht nur um Endabnehmer eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Marketing bezeichnet die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensentscheidungen am Markt.

Kurz gesagt: Marketing = marktorientierte Unternehmensführung.



Vielleicht fragen Sie sich, warum wir dabei zunächst an das denken, was *im* Unternehmen geschieht. Wo es doch um Auswirkungen auf den Markt gehen soll. Ganz einfach: Alles, was ein Unternehmen tut oder auch nicht tut, hat eine massive Auswirkung auf den Markt. Ein Produkt wurde fehlerhaft ausgeliefert, die Service-Hotline ist unfreundlich zu den sich beschwerenden Kunden? Resultat: Auch der schönste TV-Spot kann diesen Imageschaden schwer wettmachen, Kunden werden abspringen und andere mitziehen.

Betrachten wir die *Außenwirkung*, dann verstehen wir unter Marketing tatsächlich alle Aktivitäten auf den Märkten. In einer engeren Sichtweise sprechen hier einige Experten nur von den Aktivitäten von Unternehmen, in einer weiteren Sichtweise sprechen die Experten von den Aktivitäten aller Marktteilnehmer. Doch wichtig ist zu verstehen, dass viele dieser Einflüsse auf die Außenwirkung im Unternehmen zu suchen sind. Auch wenn das viele Unternehmer nicht gerne so sehen (vgl. dazu S. 21, Turbolenzpotenziale).

LESEPROBE

Eine der bekanntesten Marketingdefinitionen im deutschsprachigen Raum stammt von Heribert Meffert (1977), der die engere Sichtweise des Marketings vertritt.

Quintessenz

Marketingdefinition nach Meffert

„Marketing bedeutet Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“



Im amerikanischen Raum hingegen dominieren Definitionen, die eine weitere Sichtweise des Marketings vertreten. Auf der Grundlage der Definition der American Marketing Association sagt der bekannteste Marketingwissenschaftler in den USA, Philip Kotler:

Quintessenz

Marketingdefinition nach Kotler

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.“



3.2 Marketing – Rolle im Unternehmen

Im Laufe der vergangenen Jahre hat das Marketing eine deutliche Ausweitung seiner Kompetenzen in den Unternehmen erfahren. Ursprünglich verstand man nämlich unter Marketing eine Unternehmensfunktion, die gleichberechtigt neben anderen Unternehmensfunktionen wie z. B. Beschaffung, Produktion, Forschung, Entwicklung etc. stand.

Heute begreifen wir das Marketing als unternehmerisches Führungskonzept, das dafür sorgt, dass alle Funktions- und Unternehmensbereiche sich marktorientiert ausrichten und koordinieren. Das gesamte Unternehmen soll damit auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden zielen und somit dem Wettbewerb davONSEGELN. Die Aktivitäten sollen Kunden binden und begeistern und es auf diese Weise dem Unternehmen gestatten, seine ökonomischen Ziele (Gewinn, Umsatz, Rendite, Spendengelder) und vorökonomischen Ziele (Bekanntheitsgrad, Image, Kundenzufriedenheit) zu erreichen. Somit

LESEPROBE

sollte die Marktorientierung also in allen Abteilungen üblich sein, und das permanente Denken an die Wünsche des Kunden Status quo.

So ist es zumindest in der Theorie. Denn in der Praxis – selbst in größeren Konzernen, die über teure Marketingprofis verfügen – läuft Marketing oft nicht optimal, weil die Marketingprofis stöhnen „Die Schnarchnasen in der Entwicklungsabteilung haben einfach keine Ahnung, was sich verkauft“ und die Entwickler dagegenhalten mit „Die Fuzzis in der Marketingabteilung haben keine Ahnung, was gut ist.“ Oder alle schimpfen auf die Geschäftsführung, weil „die einfach keine Ahnung hat“.

3.3 Marketingarten

Nach der erweiterten Abgrenzung können also nicht nur Unternehmen Marketing betreiben, sondern auch Einzelpersonen. Und wir meinen jetzt nicht nur den Kleinstunternehmer oder Freelancer, bei dem Mensch und Firma quasi identisch sind; denken Sie auch daran, wie sehr Ihre eigene Karriere durch „Marketing in eigener Sache“ (= Selbstmarketing) profitieren kann. Und auch gemeinnützige Organisationen mit nicht-erwerbswirtschaftlichen Zielen wie Greenpeace, SOS-Kinderdörfer oder Prominente, die eigene Hilfswerke gründen, betreiben nach dieser Definition Marketing und bedienen sich der Instrumente dieser Disziplin, um ihre Ziele zu erreichen.

Diese Beispiele zeigen, dass wir unseren Fokus in Bezug auf Marketing aufziehen dürfen, und zwar in Hinblick darauf:

- wer Marketing betreibt (Person, Unternehmen, Non-Profit-Organisation, s. o.),
- wer Adressat der Marketingaktivitäten ist,
- wofür man Marketing betreibt (Konsumgüter, Industriegüter, Dienstleistung, Handel, Non-Profit) und auch

wer der Adressat ist: Von der ursprünglichen Kundenfokussierung hat in den vergangenen Jahrzehnten ein Wandel stattgefunden hin zu einer Orientierung an sämtlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) des Unternehmens. Zu diesen zählen sämtliche Vereinigungen, Institutionen, Unternehmen und Gruppierungen, mit denen das Unternehmen interagiert, wie Banken, Anteilseigner, Mitarbeiter, der Staat usw. In diesem Sinne bezeichnen wir das moderne Marketingverständnis auch als „integriertes Marketing“, das funktionen- und anspruchsgruppenübergreifend ist.

Beispiel

Die Alguna GmbH zählt europaweit derzeit 800 Mitarbeiter. Friedrich Alguna, Enkel des Firmengründers und heute Seniorchef der Firma, legt großen Wert darauf, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, der seine Mitarbeiter unterstützt und ein familiär-enges Verhältnis unter al-



LESEPROBE

len Mitarbeitern fördert. Da sein 90-jähriges Traditionsunternehmen in den kommenden Jahren weiter wachsen soll und er gute, engagierte Mitarbeiter braucht, ist der *Bewerber-Markt* ein wichtiger Bereich, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und den Rahm unter den Nachwuchskräften abzuschöpfen.

Um das Wachstum zu finanzieren, ist Alguna auch auf weitere Geldquellen angewiesen. Aus diesem Grund setzt er alles daran, um bei *Kreditinstituten* als guter Geschäftspartner wahrgenommen zu werden und nach und nach auch für *private Investoren* attraktiv zu sein.

Nachdem in den vergangenen Jahren die Nachfrage nach biologisch und nachhaltig gewonnenen Rohstoffen für seine Seifen und Cremes explodiert ist und viele Mitbewerber den Rohstoffmarkt dominieren, baut Alguna derzeit ein neues Lieferantennetz in Südamerika auf. Über Kooperationspartner positioniert er sich dort als fairer Abnehmer, dem die Herstellungsbedingungen z. B. des Olivenöls sehr am Herzen liegen, der gerecht und pünktlich bezahlt. Sein positives Image auf dem *Lieferantenmarkt* sichert ihm auch langjährige gute Konditionen und Nachschub.

Übung

Bitte notieren Sie, in welchen Märkten (Arbeitsmarkt, Finanzmarkt, Lieferantenmarkt ...) Ihr Unternehmen aktiv ist. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen in den jeweiligen Märkten? Was tut es dafür? Wie beeinflussen sich die jeweiligen Ziele? Unterstützen sie sich, oder laufen sie konträr?



LESEPROBE

4 Marketing als roter Faden im Unternehmen

4.1 Konsequente Ausrichtung am Markt ist Basis

„Konsequente Ausrichtung am Markt“ – was bedeutet das?

Ein Markt ist das, wo Angebot und Nachfrage aufeinander treffen. Sie kennen das vom ursprünglichen Wort her vom Wochenmarkt in Ihrer Stadt oder von farbenprächtigen Märkten in Urlaubsorten. Hier bauen die Gemüse-, Fisch- und Fleischhändler einmal die Woche ihre Stände auf (Angebot) und die Einwohner gehen zum Einkaufen hin (Nachfrage).

Und schon hier sind wir mitten im „Marketing“. Denn: Wenn viel Angebot herrscht, also z. B. mehrere Fischhändler auf einem Markt auftreten und diese an diesem Tag wesentlich mehr Fisch anbieten, als die Einwohner kaufen wollen, was passiert dann?

Übung

Überlegen Sie bitte kurz, was in dieser Situation passiert wird. Wie werden die Fischhändler reagieren, wie werden die Käufer reagieren?



Vermutlich werden die Händler versuchen, sich lautstark gegenseitig zu übertönen und ihren eigenen Fisch als den frischesten, besten, schmackhaftesten anzupreisen. Sie werden unter Umständen mit ihren Preisen runtergehen müssen, um die Ware überhaupt an den Mann oder die Frau zu bringen und weniger gute Ware wird in ihren Eisauslagen liegen bleiben.

Ein Fischhändler schaut vielleicht, dass er seinen heutigen Fang unter die Leute bringt, auch wenn er weiß, dass er einigen Käufern schlechte Ware andreht. Aber er sagt sich: „Mir doch egal, ob die wiederkommen. Hauptsache, ich mache heute mein Geschäft!“

Vielleicht lehnt sich ein einziger Fischhändler entspannt zurück, weil er genügend Stammkunden hat, die in jedem Fall bei ihm kaufen, selbst wenn die anderen billiger wären oder lauter rufen, und er sich um seinen heutigen Verkauf keine Sorgen machen muss. Und er denkt in Ruhe darüber nach, wie er seine Stammkunden auch in den nächsten Wochen bei der Stange halten und zum Wiederkauf bewegen kann.

Ein anderer sitzt vielleicht frustriert hinter seinem Verkaufstresen und ärgert sich, dass alle anderen Geschäft machen, nur er nicht – wo er doch *eindeutig* den besten Fisch hat. Aber scheinbar sind die Kunden zu doof, um das zu erkennen ...

LESEPROBE

Übung

Überlegen Sie jetzt bitte kurz, was passiert, wenn nur **ein** Fischhändler am Markt ist und alle Bewohner und Wirte aus diesem Ort an diesem Tag unbedingt Fisch kaufen wollen (vielleicht ist Karfreitag?).



Klar, werden Sie sagen: Der Händler kann den Preis so hoch setzen wie er will, kann sich eine goldene Nase verdienen und die Leute sind froh, wenn sie überhaupt einen Fisch nach Hause bringen. Selbst wenn der Fisch schon ein wenig riecht und es eine andere Sorte ist, als der Käufer eigentlich wollte.

Der Händler kann aber auch fair bleiben, reelle Preise verlangen und nur frische, einwandfreie Ware verkaufen. Damit baut er sich einen guten Ruf auf, und wenn in der kommenden Woche wieder viele Händler da sind, hat er einen Vertrauensvorsprung vor den anderen und die zufriedenen Käufer kommen wieder.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: „Warum langweilt mich diese Lektion mit derartigen Banalitäten?“

Ganz einfach: *Obwohl* es so banal ist, scheitern ganz viele Unternehmen genau daran, dass sie nicht darauf achten, was um sie herum vorgeht und einfach „ihren Stiefel“ machen.

Nach einer Studie des Marktforschungsinstitutes Market Lab denken 79,4 Prozent der deutschen Start-Ups nicht an den Kunden. Bei uns grassiert das deutsche Phänomen des „Happy Engineering“. Das heißt, viele Unternehmen basteln jahrelang an ihren Angeboten herum, haben sich aber keine Gedanken gemacht, ob das überhaupt jemand braucht, welchen Nutzen die Erfindung bringt, was mögliche Mitbewerber auf dem Markt so tun und wie sie die möglichen Nutzer auf ihre Erfindung aufmerksam machen können.

In über 80 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen findet ein systematisches Suchen nach Kunden gar nicht oder nur halbherzig statt, fand die Zeitschrift „Absatzwirtschaft“ heraus.

Vielen Unternehmen ist das Angler-Latein „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ völlig unbekannt.

Haben Sie sich schon einmal mit einem Unternehmer unterhalten, der pleiteging? Was nannte er als Grund für das Scheitern? Sagte er: „Oh, ich habe den Kunden eben nicht das gegeben, was sie wollten und habe nicht entsprechend auf mein Angebot aufmerksam gemacht?“

Einige Unternehmer sind so selbstkritisch. Aber das Gros – was tun die? Die meisten Pleitiers schimpfen auf die undankbaren Kunden, den Staat, die verflixte Bürokratie oder die Billigkonkurrenz aus China, die schuld seien.

LESEPROBE

Fakt ist, dass viele Unternehmen einfach die Augen verschließen vor dem, was „draußen“ vor sich geht und dass sie Entwicklungen im Umfeld gar nicht oder zu spät innerhalb des eigenen Unternehmens umsetzen.

Doch in dem Moment, in dem Ihr Unternehmen nicht mehr den Markt im Blick hat – und Markt bedeutet: mögliche Käufer, Mitbewerber und andere Rahmenbedingungen –, ist es unmöglich, marktgerecht zu agieren. Dann finden Unternehmen vielleicht zufällig mal Kunden – aber sollte ein Unternehmen sein Überleben dem Zufall überlassen?

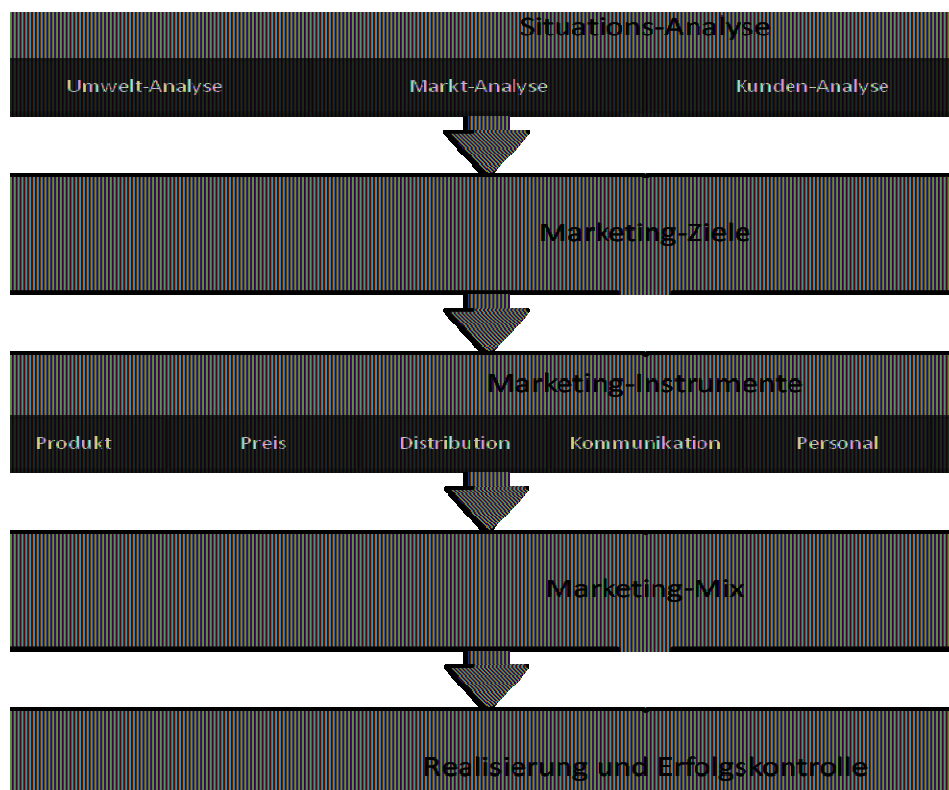
Die oben genannten Beispiele der Fischhändler sind in der Praxis gelebte Unternehmens- und Marketingstrategien. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 6.

Quintessenz

Wer marktorientiert handeln möchte, muss auch wirklich seinen Blick nach außen, auf den Markt, richten.

**4.2 Übersicht: Der Marketing-Fahrplan**

Marketing ist ein strategisches Vorgehen, das sich über einen längeren Zeitraum erstreckt und dabei immer mit einem Blick nach außen beginnen muss:



LESEPROBE

In diesem Lehrgang erfahren Sie zu jedem Punkt das Wichtigste, das Ihnen Ihre Arbeit und das Verständnis für die Vorgänge in Ihrem eigenen Unternehmen erleichtert. Hier erhalten Sie zunächst eine Übersicht.

4.3 Erkenntnisse von außen nach innen transportieren

Sie sehen, ein offener Blick nach außen ist die Grundlage, um ein erfolgreiches Marketing und damit ein erfolgreiches Geschäft aufzubauen und zu halten. Ebenso wichtig ist es dann aber auch, die Erkenntnisse, Chancen und Risiken, die von „außen“ kommen, innerhalb des Unternehmens einzuplanen und dann umzusetzen.

Bevor ein Unternehmen mit seinen Produkten oder Dienstleistungen an potenzielle Kunden herantritt, muss es also zunächst am „grünen Tisch“ fleißig sein und eine Menge Informationen sammeln.

Dabei richtet es zum einen den Blick nach außen, zu anderen nach innen (beides Kap. 5), und erstellt auf Basis dieser Informationen seine Marketingstrategie (Lektion 2), die dann in Marketingmaßnahmen mündet (Lektionen 3 bis 8).

Quintessenz

Marktorientierte Unternehmensführung heißt auch, dass ein Unternehmen die Einflüsse des Marktes innerhalb des Unternehmens berücksichtigt und rechtzeitig agiert.



Ein Unternehmen oder eine Geschäftsführung sowie die verantwortlichen Mitarbeiter justieren *permanent* die internen Entscheidungen und richten sie an den aktuellen Marktgegebenheiten sowie den internen Zielen aus. Marketing ist entsprechend eine Dauerbeschäftigung. Also nicht etwas, was man einmal macht und dann nie wieder, sondern dieses Wechselspiel zwischen „außen“ und „innen“ ist Tagesgeschäft.

Zum einen, weil sich die Umgebung ständig bewegt und verändert: Jedes Jahr kommen Tausende neue Produkte auf den Markt, Mitbewerber tauchen auf und verschwinden, der Geschmack der Konsumenten ändert sich. Zum anderen bewirkt auch ein Unternehmen durch sein Tun im Markt Veränderungen. Stellen Sie sich vor, Sie stehen an einem See und werfen einen Stein ins Wasser. Der Stein taucht an einer Stelle ein und bringt dann das Wasser kreisförmig um diese Stelle herum in Bewegung.

LESEPROBE

Beispiel

Alguna hat vor 90 Jahren mit der „Livano-Creme“ den Grundstein für den Unternehmenserfolg gelegt. Bereits 1917 hatte Firmengründer Friedrich Alguna es geschafft, den bisher rein auf Sauberkeit ausgelegten Kernseifen eine neue Funktion zu verpassen: die Zugabe von reinem Olivenöl sorgte dafür, dass die Haut beim Waschen nicht mehr austrocknete, sondern diese sogar noch pflegte. Noch aber war der Markt nicht reif, denn die Deutschen wollten, dass Seife sauber macht – alles andere galt als überflüssiger Schnickschnack. Alguna hielt seine Erfindung unter Verschluss.

Schneller akzeptierten die Deutschen eine Creme – die Livano-Creme –, die sich von allen anderen auf dem Markt befindlichen Cremes dadurch unterschied, dass sie schneller einzog und keine fettige und klebrige Hautoberfläche hinterließ. 1919 brachte Alguna diese neuartige Creme auf den Markt (Slogan: „Für kuschelzarte Haut“) – und wurde in nur zwei Jahren Marktführer.

Die Mitbewerber schliefen aber nicht und stellen ihrerseits die Produktion um, der Vorsprung schmolz. Zu diesem Zeitpunkt brachte Alguna die erste Olivenöl-Seife auf den Markt (die, die schon seit drei Jahren in der Schublade schlummerte), festigte erneut seinen Marktvorsprung und sicherte sich das Image als „pflegebewusster Saubermacher“. Neuer Slogan: „Nicht nur sauber, sondern kuschelzart.“



LESEPROBE

5 Situationsanalyse

Eine Situationsanalyse ist die unverzichtbare Basis für eine erfolgreiche Marketingstrategie. Wenn ein Unternehmen nicht weiß, unter welchen Bedingungen und von welchem Startpunkt es losmarschiert, wird es nie seine Ziele erreichen können.

Dabei gilt es, folgende Punkte abzufragen:

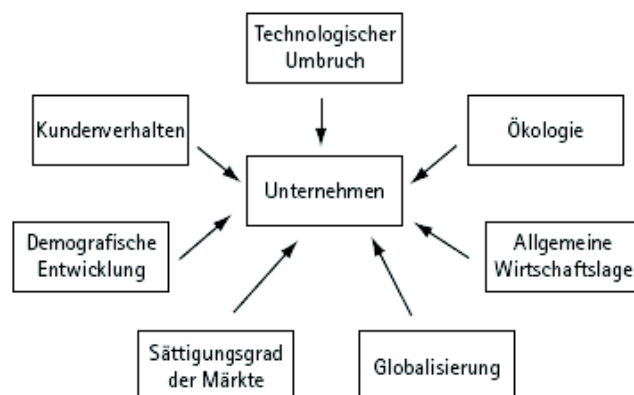
Quintessenz

1. Umweltanalyse: Was passiert um mich herum, welche Bedingungen herrschen in meinem Umfeld, welche Trends entstehen oder welche Risiken gilt es zu bedenken?
2. Marktanalyse: Wie ist mein Markt, wie ist die Entwicklung, was wollen die Kunden, was tun die Mitbewerber etc.?
3. Unternehmensanalyse: Was können wir gut, was können wir nicht? Wo liegen unsere Chancen, wo liegen unsere Schwächen? Was sind unsere internen Störfaktoren, wo wollen wir hin mit unserem Business?



5.1 Umweltanalyse: die Welt im Auge behalten

Elementar für eine marktorientierte Unternehmensführung ist, dass Unternehmer die Augen offen halten und beobachten, was um ihr Unternehmen herum passiert. Und zwar über Kunden und Mitbewerber hinaus.



Quelle Grafik: Nussbaum, Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung

LESEPROBE

Warum?

Jedes Geschäft ist vielen Einflüssen ausgesetzt. Einige davon kennt man unter dem Begriff „Turbulenzpotenziale“. Diese beschreiben Faktoren, die beeinflussen, wie sich ein Unternehmen entwickelt, über die der Unternehmer aber keine Macht hat. Nur wer also sein gesamtes Umfeld im Blick hat, kann entsprechende Schlüsse für die Strategie des Unternehmens ziehen. Wer diese Einflüsse nicht beachtet, der wird realitätsfremde Strategien entwickeln.

Welche Faktoren ein Unternehmen dabei mehr und welche es weniger heftig treffen, hängt natürlich von der Branche ab. Und davon, ob es regional, national oder international agiert. Eines aber ist sicher: Es gibt kein Unternehmen – ob es der Blumenladen an der Ecke, ein Handwerksbetrieb oder eine Hightech-Firma ist –, das sich diesen Einflüssen entziehen kann. Und das bedeutet, dass ein Unternehmen erst dann eine tragfähige Marketingstrategie entwickeln kann, wenn es sich intensiv mit den Turbulenzpotenzialen auseinandergesetzt hat und sich einige wichtige Fragen stellt, wie z. B.:

- Was bedeutet es für mein Geschäft, wenn durch die höhere Lebenserwartung und die niedrige Geburtenrate der Altersdurchschnitt der Bevölkerung steigt und gleichzeitig die Bevölkerungszahl zurückgeht bzw. der Ausländeranteil wächst?
- Inwiefern spielt das Internet bei unserem Geschäftsmodell eine Rolle? Wie wird es sich weiterentwickeln? Wie kann es uns nutzen? Wo erwächst uns virtuelle Konkurrenz?
- Welche Auswirkung hat es auf unser Geschäft, dass die Menschen immer mehr im Stress sind und immer weniger „Zeit haben“?
- Welche Auswirkungen hat das Rauchverbot in öffentlichen Gebäuden und Gastronomiebetrieben auf mein Geschäft?
- Welche Urteile und Verbote in Bezug auf Werbung (für Tabak, Süßigkeiten, im Umfeld von Schulen etc.) betreffen mein Business? Welche Verbote gibt es? Welche werden evtl. kommen?

Beispiel

Mit Sicherheit hat ein solches Turbulenzpotenzial den Babynahrungshersteller Hipp zum Nachdenken gebracht: sinkende Geburtenraten, schrumpfender Markt für Babynahrung, fallende Umsätze – bei starker Konkurrenz durch Milupa oder Alete. Was tun, wenn einem die Kunden nicht nachwachsen? – Man nehme die, die es schon gibt.

Eine Studie zeigte, dass jedes vierte Gläschen Hipp inzwischen Erwachsene auslöffelten. Was lag also näher, als diese Zielgruppe (genauer: ernährungsbewusste Frauen um die 30) anzusprechen?

Hipp tat das vorsichtig mit anfangs unverändertem Sortiment („ab dem 4. Monat“ kann ja fürs 4. Lebensjahrzehnt nicht schaden). Als



LESEPROBE

sich der Erfolg abzeichnete, traute man sich, innovative Neukreationen abseits der Standard-Babykost anzubieten.

Die Herausforderung bestand nun darin, offensiv für die „Hipp-Fruchtpause“, die Cerealien oder das Müsli „Hippness Crisp“ zu werben, ohne den Kernmarkt zu vernachlässigen. Denn die Gleichung Hipp = Qualität sollte auch weiterhin gelten. Die neue Strategie trägt zwar erst 2 % zum Umsatz von 240 Mio. Euro bei, wächst aber stark. (Quelle: www.beratungsletter.com, Ausgabe 49/2006)

5.2 Marktanalyse: die Mitspieler im Auge behalten

Bevor ein Unternehmen irgendeinen Schritt in punkto Marketing macht, muss es zunächst einmal forschen, beobachten:

- Welche Marktsituation finde ich vor? Welche Mitspieler habe ich? Wie ist die Gesamtsituation? Wo tummeln sich die Mitbewerber, mit welchen Konditionen? Wo spiele ich?
- Welche Märkte bediene ich? Sind das die richtigen/die besten für mich?
- Welche Märkte sind noch interessant?
- Kann ich im bestehenden Markt mehr Nachfrage generieren? Lohnt sich das überhaupt?

5.2.1 Denken in Produkten

In der Regel stellen die meisten Unternehmen mehrere Produkte her oder bieten mehrere Dienstleistungen an. Deshalb ist es sehr wichtig, seine Marktbetrachtungen pro Produkt vorzunehmen und keine Pauschalmaßnahmen zu ergreifen. In großen Konzernen ist ein spezifisches Vorgehen meist der Fall, da von Grund auf produktorientierte Units gegründet werden, die eigenverantwortlich Produkte entwickeln, herstellen und verkaufen.

Praxistipp

Wenn Sie mehrere Produkte herstellen, nehmen Sie Marktbetrachtungen immer je Produkt vor und ergreifen Sie keine Pauschalmaßnahmen.



In kleinen und mittelständischen Firmen werden hingegen oft die Maßnahmen über einen Kamm geschoren und bestimmte Marketingaktivitäten auch auf neue Produkte angewendet, obwohl diese eine völlig andere Marschrichtung bräuchten.

LESEPROBE

Es kann also sein, dass Ihre Firma ein Produkt hat, das eine Monopolstellung hat (z. B. weil die Technik noch durch ein Patent geschützt ist), andere hingegen im Haifischbecken der Mitbewerber schwimmen.

Und es ist klar, dass ein Produkt, das bereits sehr gut auf dem Markt eingeführt ist, weniger Marketingaufmerksamkeit braucht als ein Produkt, das neu auf den Markt kommt oder das gepusht werden soll.

5.2.2 Bewusste Entscheidung für einen Markt

Praxistipp

Jedes Unternehmen muss für seine Produkte früher oder später eine klare Entscheidung treffen, in welchem Markt es damit präsent sein will.



Ein Markt kann sein:

- alles rund ums Frühstück,
- Autos für Bastelfreunde *oder* Autos ohne Wartungsaufwand,
- langlebige Luxusuhren *oder* billige Trenduhren,
- Nachhilfe für Schüler in der Hauptschule,
- PC-Lösungen für Assistentinnen.

Damit kann das Unternehmen seine Marketingaktivitäten auf diesen Markt konzentrieren und sorgt dafür, dass es sich nicht in einer Vielzahl von Möglichkeiten verzettelt. Später – wenn es in diesem Markt etabliert ist – kann ein Unternehmen dann die Fühler weiter ausstrecken und – am besten unter einem anderen Markennamen – neue Märkte erschließen.

Beispiel: Erschließung weiterer Märkte

Das Modehaus Hugo Boss bedient drei verschiedene Marktsegmente, die sich an andere Zielgruppen richten:

Die Marke „Boss“ spricht den Durchschnittsmann im hohen Preissegment an.

Die Marke „Hugo“ zielt auf junge Leute im höheren Preissegment.

Die Marke „Baldessarini“ gilt als Luxusmarke – ein Anzug kostet rund dreimal mehr als ein „Boss-Anzug“.



LESEPROBE

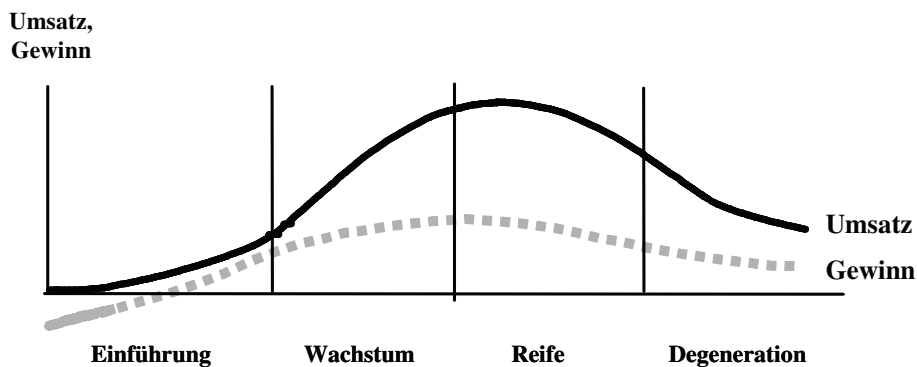
5.2.3 Lebenszyklus

Ein gutes Hilfsmittel, um beispielsweise die Höhe des Marketingbudgets festzulegen (vgl. Kap. 6.5), aber auch, um rechtzeitig neue Produkte zu entwickeln, ist der sogenannte Produktlebenszyklus. Am Puls der Zeit zu sein und sich weiterzuentwickeln ist das Erfolgsgeheimnis guter Selbstständiger. „Stillstand ist Rückschritt“, sagt ein schon reichlich abgegriffenes Bonmot, aber für ein Unternehmen trifft es den Nagel auf den Kopf.

Wer meint, nur weil der „Laden brummt“, würde das ewig so weitergehen, der irrt gewaltig. Wer sich jetzt auf dem Erfolg ausruht, der wird mit Entsetzen früher oder später erleben, dass die gewohnten Heerscharen von Kunden über Nacht plötzlich weg sind. Dann zu jammern bringt nichts. Denn auch für Ihr Angebot gilt die uralte Weisheit, dass Produkte älter und irgendwann überflüssig werden.

Aus dieser empirischen Erkenntnis entstand das Lebenszykluskonzept. Es geht davon aus, dass ein Produkt vier Phasen durchläuft:

1. die Einführungsphase,
2. die Wachstumsphase,
3. die Reifephase und
4. die Sättigungsphase.



Quelle: Schriftlicher Lehrgang BWL, Lektion 2

Die Dauer dieser Phasen hängt vom Produkt ab. Es können ein paar Monate, Jahre oder auch Jahrzehnte sein.

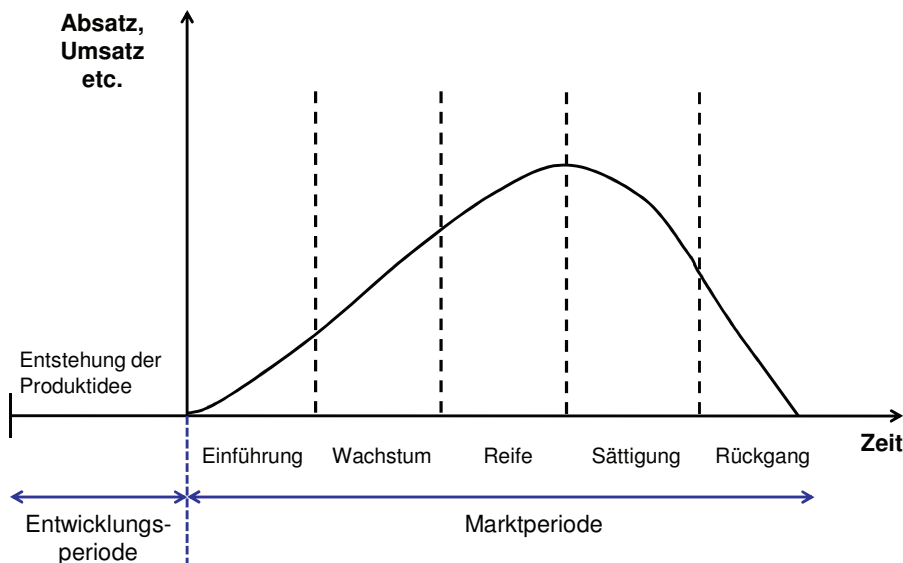
Beispiel: Kurzer Lebenszyklus bei Trendprodukten

Bei Trendprodukten – wie z. B. dem Tamagotchi – ist dieser Lebenszyklus sehr kurz, aber das macht nichts. Denn Trendprodukte sind auf ein kurzes Leben hin ausgerichtet und die Hersteller haben bereits das nächste Produkt in petto, bevor das alte abtritt.



LESEPROBE

Neben dem vierphasigen Produktlebenszyklus finden Sie in der Literatur häufig auch ein Lebenszyklusmodell, das fünf Phasen unterscheidet (vgl. die folgende Grafik sowie auch Lektion 3):



Der wesentliche Unterschied zwischen dem vier- und fünfphasigen Produktlebenszyklusmodell besteht darin, dass bei den fünf Phasen vor allem das Problem der Sättigung von Märkten noch deutlicher sichtbar wird. Gerade in gesättigten Märkten kann auch durch zusätzliche Stimulierung (z. B. durch weitere Werbeaufwendungen) der Produktabsatz kaum noch erhöht werden, während in der Reifephase diese Maßnahmen noch erfolgreich sein können.

Die einzelnen Phasen lassen sich nun wie folgt kurz beschreiben:

In der **Einführungsphase** wird das Produkt am Markt eingeführt und es fällt die Entscheidung, ob es vom Markt akzeptiert wird oder nicht. Da Entwicklungskosten hereingeholt werden müssen und hohe Ausgaben für Werbung und Verkaufsförderung anstehen, wird in dieser Phase normalerweise noch kein Gewinn erwirtschaftet.

In der **Wachstumsphase** tragen die Investitionen Früchte. Das Produkt ist bekannt und vom Markt akzeptiert, die Absatzzahlen steigen überproportional. Doch jetzt, wo es gerade am schönsten ist, dürfen Sie sich nicht auf Ihren Lorbeeren ausruhen. Denn Ihr Erfolg bleibt den Konkurrenten nicht verborgen. Die ersten Nachahmer kommen aus ihren Löchern. Das heißt, Sie müssen Maßnahmen zur Verteidigung Ihres Marktanteils planen.

LESEPROBE

In der **Reifephase** steigt die Nachfrage noch, aber die Zuwachsraten verringern sich. Denn auch mit der besten Abwehrstrategie können Sie nicht verhindern, dass Mitbewerber auf den fahrenden Zug aufspringen und an Ihrem Erfolg partizipieren. Ihr Gewinn geht zurück, denn die Verteidigung Ihres Marktanteils kostet Geld, sei es in Form von Preisnachlässen, höheren Marketingkosten oder Produkt- und Serviceverbesserungen.

Am Ende kommen Sie in die **Sättigungsphase** und wenig später in die **Degenerationsphase**. Zunächst stagniert die Nachfrage oder geht zurück, der Markt ist gesättigt. Ziehen Sie sich langsam zurück, indem sie nichts mehr investieren und das Produkt nur noch so lange im Markt lassen, wie es Gewinne erwirtschaftet. Diese Sättigung kann auch eintreten, weil Ihre Technik nicht mehr gefragt ist oder Ihr Angebot durch ein anderes substituiert wird (z. B. wurde die Langspielplatte von der CD abgelöst, Digitalkameras verdrängen herkömmliche Apparate).

Beispiel: Verfehlte Produktstrategie

Der Fotofilmhersteller Agfa blickte auf eine 130-jährige Geschichte zurück. Dann fiel das Traditionsunternehmen „der modernen Technik zum Opfer“. Wegen des Digitalbooms musste die Firma im Jahr 2005 Insolvenz anmelden. Für die Firma kam das völlig überraschend. Die negative Entwicklung der Sparten Fotopapier, Fotochemikalien und Laborgeräte sei so nicht absehbar gewesen, kommentierte ein Unternehmenssprecher die Pleite. Schaut so aus, als hätten da sämtliche Verantwortliche Augen und Ohren zugemacht und die Marktentwicklung einfach ignoriert. Oder wer kann schon davon ausgehen, wenn immer weniger Fotos auf Papier gemacht werden, dass davon nicht das Fotopapier und die Chemikalien betroffen sind? ...

**Praxistipp: Auswirkung auf die Kommunikationsstrategie**

Dass jedes Angebot einem bestimmten Lebenszyklus unterliegt, muss z. B. auch vor allem in der Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 7.4 und vertiefend dann in Lektion 5) berücksichtigt werden.

Einführungsphase: In der Einführungsphase sprechen Sie bei teuren Trendprodukten oder hoch spezialisierten Lösungen in aller Regel nur eine kleine Zielgruppe (Innovatoren bzw. Frühadoptoren) an. Für kleine Zielgruppen kommt das kostspielige Instrument der Werbung nur selten in Frage. Ausnahmen: Anzeigen in Lifestyle-Zeitschriften, die von der Zielgruppe gelesen werden. Besser sind z. B. Public Relations (z. B. Pressemitteilungen, Fachartikel) und Verkaufsförderung, die direkt im Laden (in dieser Phase meist der Fachhandel) ansetzt. Sinnvoll kann auch Dialogmarketing sein, hier vor allem genau auf die Zielgruppe zugeschnittene Werbebriefe. Handelt es sich bei Ihrem Pro-



LESEPROBE

dukt jedoch um ein Konsum- oder Verbrauchsgut, dann müssen Sie mit einem hohen Werbedruck massiv und schnell den Massenmarkt erobern. Gehen Sie zu zögerlich vor, dann wird Ihnen der Mitbewerber schnell ein Stück vom Kuchen streitig machen – und Ihre Bemühungen laufen ins Leere.

Wachstumsphase: In der Wachstumsphase setzen Sie – je nach Produkt und Zielgruppe – verstärkt Werbung ein und behalten die übrigen Kommunikationsinstrumente bei. Der (hoffentlich) stark wachsende Umsatz rechtfertigt die höheren Kommunikationskosten.

Reifephase: Spätestens mit Eintritt in die Reifephase drängen Mitbewerber mit Me-Too-Produkten (Produkte, die das gleiche Bedürfnis der Zielgruppen in vergleichbarer oder besserer Qualität befriedigen) auf den Markt. Jetzt heißt es, den Marktanteil mit hohem Werbedruck zu verteidigen. Alle Kommunikationsinstrumente einschließlich Sponsoring kommen zum Einsatz.

Sättigungsphase: Für die Sättigungsphase gelten die gleichen Regeln wie für die Reifephase.

Degenerationsphase: Ebbs das Interesse an Ihrem Produkt langsam ab, dann fahren Sie auch die Kommunikation zurück. Falls sie es noch nicht vom Markt nehmen wollen (da noch ein Rumpfmärkte besteht), verzichten Sie auf sämtliche Kommunikationsinstrumente. Stecken Sie das Geld lieber in die Entwicklung neuer, für das mittel- und langfristige Überleben des Unternehmens wichtigere Produkte.

5.2.4 Portfolioanalyse

Bringen Sie jetzt die gesamte Marktsituation und die Situation Ihres eigenen Produktes zusammen, und Sie können sehr gut erkennen, wie aktiv Sie werden müssen. Setzen Sie nicht aufs falsche Pferd, indem Sie aus dem Bauch heraus entscheiden. Denn alle Maßnahmen kosten Geld, und das sollten Sie schon in jene Angebote investieren, die Ihnen einen entsprechenden Return-on-Investment (ROI) garantieren. Machen Sie deshalb mit Ihren Produkten eine Portfolioanalyse, bevor Sie Fehler begehen.

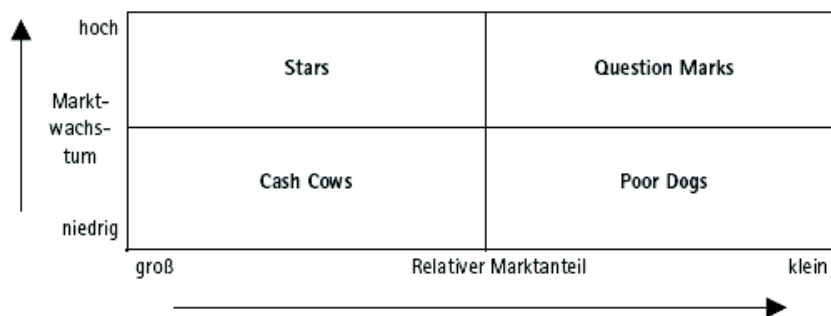
Die Portfolioanalyse baut auf dem Lebenszykluskonzept auf und bewertet die Marktsituation für Ihr Angebot. Je nach Position können Sie dann Ihre strategischen Entscheidungen ableiten. Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Marktwachstum: Wie stellt sich die Situation des Marktes für mein Produkt insgesamt derzeit dar? Ist es ein wachsender, stagnierender oder schrumpfender Markt?

LESEPROBE

- Marktanteil und relativer Marktanteil: Welchen Marktanteil hat mein Produkt in diesem Markt? Welchen relativen Marktanteil haben wir? (= Unternehmensumsatz in Bezug zum Umsatz des größten Wettbewerbers der Branche)

Aus dieser Überlegung entsteht eine übersichtliche Matrix, aus der Unternehmen ein optimales Vorgehen ableiten können.



Quelle Grafik: Nussbaum, Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung

„Question Marks“ sind Produkte mit einem relativ geringen Marktanteil in einem attraktiven Gesamtmarkt, der Wachstum verspricht. Hier können Ihre Nachwuchsangebote stehen, die noch in der Einführungsphase sind. Wenn Sie diese stark pushen, dann könnten sie zu „Stars“ aufsteigen. Sie riskieren aber auch, dass Sie zwar viel investieren (z. B. in Produktentwicklung, Werbung), aber Ihre schwache Position nicht ausbauen können.

In die „Stars“ dürfen Sie investieren. Diese Produkte haben sich in ihrem stark wachsenden Markt durchgesetzt, die Absatzkurve zeigt steil nach oben, Sie machen Gewinn. Nutzen Sie den Rückenwind, um den Marktanteil zu sichern oder sogar noch auszubauen.

Bremsen Sie bei den „Cash Cows“ und hören Sie auf zu investieren. Ihre „Stars“ werden zu „Milchkühen“, wenn sich das Wachstum deutlich verlangsamt. Melken sie Ihre Kühe, solange sie noch Milch geben. Aber die Tage dieser Produkte sind gezählt und Sie sollten keine teuren Lebenserhaltungsmaßnahmen ergreifen.

Die „Poor Dogs“ schließlich gilt es zu liquidieren. Halten Sie nicht aus sentimental Gründen an Produkten fest, die kein Marktpotenzial haben. Schaffen Sie Raum für Neues und trennen Sie sich von den „armen Hunden“.

LESEPROBE

Beispiel: Auch Stars können „arme Hunde“ sein

Im Januar 2004 übernahm der als harter Sanierer bekannte Niederländer Maarten Steinkamp die Geschäftsleitung der deutschen Tochter des Plattenriesen Bertelsmann Music Group (BMG). Im Juli gab BMG bekannt, dass 20 deutschen Künstlern wie Udo Lindenberg gekündigt worden sei, weil sie „kein Weiterentwicklungspotenzial haben“. Weitere Verträge von rund 100 Stars und Sternchen wie Daniel Küblböck oder Vicky Leandros würden derzeit überprüft, meldete die Süddeutsche Zeitung. Die Ladenhüter hätten BMG erhebliche Verluste eingebracht, zitiert das Blatt den BMG-Boss.



5.3 Marktforschung liefert valide Daten

Damit Unternehmen nicht im luftleeren Raum agieren und nur aufgrund von Vermutungen ihre Entscheidungen treffen, ist es sinnvoll und hilfreich, sich Informationen mit Hilfe von Marktforschung zu holen.

Natürlich ist das nicht billig (und deshalb scheuen sich viele Unternehmer vor dieser Ausgabe), aber in der Regel haben Sie die Investition für die Forschung recht schnell wieder herein, weil das Unternehmen im Anschluss sehr viel gezielter und effektiver den richtigen Kunden ansprechen kann.

Wir unterscheiden folgende Forschungsrichtungen:

Marketingforschung: umfasst die Gewinnung, Auswertung und Interpretation von Informationen über jetzige und zukünftige Marketingsituationen und -entscheidungen einer Unternehmung. Dabei untersucht man: Entwicklung des Marktes, Wirkungen der Marketinginstrumente, Verhalten der Marktteilnehmer, Beobachtung unternehmensspezifischer Marketingfaktoren.

Marktforschung: beschäftigt sich mit Tatbeständen der Gegenwart, das heißt der Suche nach marktrelevanten Informationen im Rahmen der Marktsituationsanalyse.

Marktprognose: beschäftigt sich mit der Voraussage relevanter Ereignisse der Zukunft.

Prinzipiell gibt es zwei Möglichkeiten, Informationen zu erhalten:

- Primärforschung,
- Sekundärforschung.

LESEPROBE

5.3.1 Primärforschung

Primärforschung bedeutet, dass ein Unternehmen selbst genau die Daten erhebt (oder durch ein Marktforschungsinstitut erheben lässt), die es für die jeweilige Entscheidung braucht. Der Vorteil von Primärforschung: man erhält auf die eigene Fragestellung bezogene und damit „zugeschnittene“ sowie aktuelle Daten. Der Nachteil: es ist zeitaufwändig und vergleichsweise teuer.

Methoden der Primärforschung:

- Befragung (Fragebogen, Interview),
- Beobachtung (z. B.: Wie verhält sich ein Käufer vor dem Marmeladenregal, wo greift er hin?),
- Experiment,
- Test-Markt (regional begrenzter „Markt“, in dem z. B. eine bestimmte Werbung für ein neues Produkt geschaltet wird und dann das Verhalten der dort wohnenden Bevölkerung beobachtet wird),
- Panel (Erhebung von Daten bei einem bestimmten gleich bleibenden Kreis von Personen oder Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum und/oder in zeitlichen Abständen über im Prinzip den gleichen Gegenstand befragt werden).

Beispiel

Das bekannteste Panel in Deutschland ist sicherlich das der GfK (Gesellschaft für Konsumforschung), das die täglichen Einschaltquoten von Fernsehsendungen misst. Vielleicht haben Sie sich schon einmal gefragt, woher man weiß, dass „Wetten, dass ...“ am vergangenen Samstag 8,7 Millionen Zuschauer hatte. Diese Daten kommen wie folgt zustande: In Deutschland haben 5.640 zufällig ausgewählte Haushalte mit ca. 13.000 Personen ein kleines Messgerät erhalten, die sogenannte „Quoten-Box“ oder „GfK-Meter“. Das Gerät verfügt über Personentasten und ist mit dem TV-Gerät verbunden.



Sieht ein Mitglied des Haushaltes fern, muss es einen Knopf auf der speziell ausgestatteten Fernbedienung betätigen. Das Messgerät zeichnet im Sekundentakt die gesehenen Sender auf. Kommt ein weiteres Haushaltsmitglied hinzu, muss auch dieses seinen Knopf auf dem Messgerät oder der Fernbedienung drücken, der Sender hat ab diesem Zeitpunkt einen Zuschauer mehr.

Jedes Messgerät schickt die gesammelten Daten täglich zwischen 5 und 6 Uhr (Deutschland) bzw. zwischen 3 und 5 Uhr (Österreich) per Modem an das Rechenzentrum, das die Daten auswertet.

Die Daten werden dann auf die 34 Millionen Fernsehhaushalte und ca. 73 Millionen TV-Zuschauer hochgerechnet und in Prozent und absolu-

LESEPROBE

ten Zahlen ausgewiesen. Diese Einschaltquoten für die Sendungen eines Tages liegen den TV-Sendern am nächsten Morgen ab ca. 8.30 Uhr vor.

5.3.2 Sekundärforschung

Sekundärforschung bedeutet, dass ein Unternehmen Studien, Marktuntersuchungen und Veröffentlichungen auswertet, die bereits vorhanden sind, also quasi Daten aus zweiter Hand benutzt. Dies kann man gut selbst machen, aber auch an einen externen Dienstleister delegieren. Der Vorteil von Sekundärforschung ist, dass die Daten schnell verfügbar und meist kostengünstig sind sowie einen schnellen Einblick in das Untersuchungsgebiet erlauben. Der Nachteil: Daten sind teilweise veraltet oder nicht gut genug auf das eigene Problem zugeschnitten. Zudem liegen öffentlich zugängliche Daten mit Sicherheit auch dem Mitbewerber vor und Sie haben keinen Vorteil mehr durch Informationsvorsprung.

Quellen der Sekundärforschung sind:

interne Quellen	externe Quellen
• Umsatzstatistiken • Vertriebsstatistiken • Kundenstatistiken • Berichte des Außendienstes • Kundendienstberichte • Beschwerdebriefe • Reklamationsstatistiken	• amtliche Statistiken (Bund, Länder, Städte, Gemeinden) • Erhebungen von Verbänden (IHK, HWK) sowie Informationen von wissenschaftlichen Instituten • Adressbücher, Datenbanken • Internet • Veröffentlichungen von Verlagen und spezielle Marktberichte wie z. B. „Kids Verbraucher-Analyse“ oder „Typologie der Wünsche“ • Zeitschriften, Medienberichte • Geschäftsberichte • Auskunftsteien (z. B. Creditreform)

5.4 Kundenanalyse: das „unbekannte Wesen“ ins Auge fassen

Für Marketingzwecke müssen uns jetzt die einzelnen Märkte genauer anschauen und uns auf den einzelnen Kunden konzentrieren. Denn hinter Märkten stehen ja immer Menschen (Männer, Frauen, Kinder, Haushalte, Entscheider in Firmen, Behörden oder Organisationen etc.). Und diese sind es, die die Kaufentscheidungen treffen. Wir haben es mit Menschen aus Fleisch und Blut zu tun, die Wünsche, Probleme und Bedürfnisse haben und diese mit einer guten Kaufentscheidung lösen bzw. befriedigen wollen.

LESEPROBE

Übung

Überlegen Sie bitte an dieser Stelle kurz und notieren Sie: Welches Problem löst Ihr Unternehmen mit seinen Angeboten bei Ihren Kunden? Welchen Nutzen haben die Kunden, wenn sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung kaufen?



5.4.1 Bedürfnisse

Welche Wünsche und Bedürfnisse können Menschen prinzipiell haben?

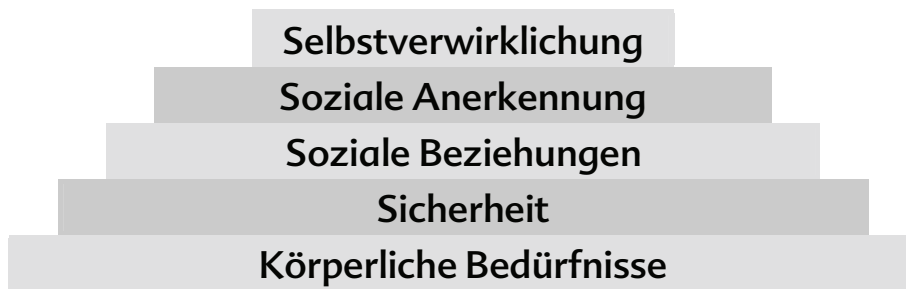
Wichtig

Bedürfnis = wahrgenommener Mangelzustand verbunden mit dem Wunsch, diesen Mangel zu beseitigen (ohne Zielorientierung).



Da sind zunächst einmal die Grundbedürfnisse, die jeder von uns hat und die wir zunächst befriedigen wollen. Der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow veröffentlichte 1943 ein Modell, um Motivationen von Menschen zu beschreiben. Die menschlichen Bedürfnisse bilden die „Stufen“ der Pyramide und bauen dieser eindimensionalen Theorie gemäß aufeinander auf. Der Mensch versucht demnach, zuerst die Bedürfnisse der niedrigen Stufen zu befriedigen, bevor die nächsten Stufen Bedeutung erlangen.

LESEPROBE

**Beispiele für die Stufen der Pyramide:**

Selbstverwirklichung: Individualität, Talententfaltung, Altruismus, Güte, Kunst, Philosophie und Glaube (Welterklärung und Leitlinien; Ethik).

Soziale Anerkennung: Status, Wohlstand, Geld, Macht, Karriere, sportliche Siege, Auszeichnungen, Statussymbole und Rangerfolge.

Soziale Beziehungen: Freundeskreis, Partnerschaft, Liebe, Nächstenliebe, Kommunikation und Fürsorge.

Sicherheit: Wohnung, fester Arbeitsplatz, Gesetze, Versicherungen, Gesundheit, Ordnung, Religion (Ritual und Handlungshilfen; Moral) und Lebensplanung (vor allem Planung der Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse und auch Geburtenkontrolle).

Körperliche Grundbedürfnisse: Atmung, Wärme, Trinken, Essen, Schlaf, körperliches Wohlbefinden und Sexualität.



Damit ein Unternehmen seine Angebote erfolgreich verkaufen kann, ist es also extrem wichtig, sich klarzumachen (oder mittels Marktforschung – vgl. Kap. 5.3 – herauszufinden), welche Bedürfnisse potenzielle Kunden haben und wie man sie *tatsächlich* befriedigen kann.

Beispiel: Menschen kaufen Nutzen und Lösungen

- Wer einen Bohrer kauft, kauft nicht einen Bohrer, sondern ein sauberes Loch in der Wand.
- Wer eine Waschmaschine kauft, kauft keine Waschmaschine, sondern saubere Wäsche, niedrige Wasserkosten, geringe Stromkosten, wenig Platzbedarf, keine Geräusche.
- Wer eine Versicherung abschließt, kauft ein gutes, sicheres Gefühl.
- Wer eine Rolex-Uhr kauft, der will nicht nur sehen, wie spät es ist, sondern er will ein Statussymbol.



LESEPROBE

- Wer Zeitungen, Zeitschriften oder Bücher kauft, will nicht bedrucktes Papier, sondern Information, Wissen und Unterhaltung.
- Wer Bürosoftware für seinen Computer kauft, will Arbeitserleichterung und Zeitersparnis.
- Harley Davidson geht sogar so weit zu sagen: „Wir verkaufen ein Lebensgefühl – das Motorrad gibt es gratis dazu.“

Das heißt, das Bedürfnis ist nicht „ich will einen Bohrer haben“, sondern „ich will ein Loch bohren“. Der Kunde kauft keine Sache, sondern eine Lösung seiner Probleme. Also dürfen Sie nicht nur eine physische Sache oder eine Dienstleistung anbieten, sondern ein Bündel an Lösungen. Dafür müssen Sie natürlich wissen, was der Kunde überhaupt will. Was sind seine Probleme? Seine Ansprüche? Welche Art von Lösung sucht er?

Internationale Unterschiede und Zeitgeist

Besonders für Firmen, die international tätig sind, kommen bei den Bedürfnissen der Menschen die kulturellen Unterschiede ins Spiel. Und so konnte Alguna mit seinem Deodorant, das ja den Nutzen bietet „Du riechst nicht mehr streng unter dem Arm“, bei einigen Völkern in Afrika nicht punkten, weil dort der Geruch des Achselschweißes als dominantes männliches Statussymbol gilt. Die unternehmerische Ausweitung auf den Kontinent erlitt damit einen herben Rückschlag.

Ebenso müssen Unternehmen beachten, dass sich die Geschmäcker der Menschen verändern. So wurde es in den 80er Jahren z. B. wichtig, dass Produkte auch umweltfreundlich sind. Heute weisen viele Unternehmen aus, wie stark (oder leicht) sie zum CO₂-Ausstoß beitragen. Auch in der Werbung sind solche Veränderungen gut zu beobachten. 1956 gab es z. B. einen Werbespot für das Spülmittel Pril, in dem gezeigt wurde, wie Pril die Oberflächenspannung des Wassers aufhebt (um eine bessere Reinigungswirkung zu erzielen). Dazu ließ man Enten in einem Becken schwimmen, gab dann Pril ins Wasser und die Enten gingen unter ...



Dazu brauchen Unternehmen Informationen direkt von der Basis. Nutzen Sie dafür Marktforschungsberichte oder sprechen Sie mit ausgewählten Interessenten.

Fragen Sie: „Wie müsste mein Angebot sein, damit Sie es kaufen würden?“ Machen Sie Ihre künftigen Kunden zu Ihren Unternehmensberatern, eine bessere und treffendere Meinung werden Sie nirgends finden. Und dann können Sie abgleichen: Kann mein Produkt die Erwartungen der Menschen erfüllen?

Falls ja: prima. Dann können Sie diesen Nutzen gezielt bewerben. Falls nein, dann haben Sie mehrere Möglichkeiten, die wir später noch beleuchten.

LESEPROBE

Zu den Grundbedürfnissen kommen heutzutage weitere Bedürfnisse, wie z. B. Zeitersparnis.

Beispiel: Der Zug der „Zeitlosen“

Viele Unternehmen springen auf den Zug der „Zeitlosen“ auf. Sie beleuchten bewusst ihr Angebot dahin gehend, wie der Kunde bei ihnen auch Zeit sparen kann.

McDonalds rief beispielsweise die 60-Sekunden-Buzzer-Aktion ins Leben (jede Bestellung, die nicht innerhalb von 60 Sekunden fertig war, brachte dem Kunden eine Cola).

Die Stadtsparkasse München warb mit dem „60-Minuten-Sofort-Entscheid“ bei der Vergabe von Immobilienkrediten.



Andere Bedürfnisse verschwinden bzw. werden abgelöst.

Beispiel: Duschgel

Früher warben die Hersteller von Seifen und Duschgels damit, dass die Haut „porentief sauber“ wurde und dass die Duschseife XY die beste Reinigungskraft hat. Heute ist es für uns selbstverständlich, dass Seife saubermacht, und unsere Ansprüche veränderten sich. Plötzlich mussten die Seifen gut riechen. Später sollten sie die Haut bitte auch noch pflegen und heute haben wir keine Duschgels mehr, sondern erleben die lebendige Frische und die sanfte Pflege von Produkten, die jetzt „Cashmere Dream“, „Touch of roses“ oder „Genuss der Sinne“ heißen.



Nur wenn Unternehmen mit ihren Angeboten ein aktuelles Bedürfnis bei den Menschen befriedigen, lösen sie einen Kaufimpuls aus. Wobei dieser Kundennutzen sehr individuell ist: Was Ihre Nachbarin vielleicht super findet und ständig kauft, stößt bei Ihnen nur auf Unverständnis (vgl. auch Kap. 5.5).

Je genauer die Unternehmen also hinschauen und ihre Zielgruppen und deren Bedürfnisse kennen, desto besser können sie die jeweiligen Bedürfnisse stillen. Und das macht Marketing sehr spannend und abwechslungsreich.

LESEPROBE

Quintessenz

Kunden wollen ein Bedürfnis befriedigen und kaufen eine Lösung bzw. einen Kundennutzen.

Dieser gefühlte Kundennutzen ändert sich mit den Bedürfnissen der Menschen im Laufe der Jahre (Trend). Neue Bedürfnisse kommen hinzu, andere verschwinden oder rücken in den Hintergrund.

Kundennutzen sind sehr individuell und nicht diskutierbar. Deshalb kann es ein Hersteller niemals *allen* Menschen recht machen!

**5.5 Vom Kunden zur Zielgruppe**

Käufer sind sehr individuelle Wesen. Jeder von uns hat seine persönlichen Erfahrungen, Vorlieben, Abneigungen und Bedürfnisse. Aus diesem Grunde müssen und dürfen alle Marketingmaßnahmen sehr individuell sein, und je hochwertiger mein Angebot ist und je seltener ein Kunde dieses kauft, desto gezielter kann ich ihn natürlich z. B. persönlich ansprechen.

Beispiel

Nach einem Bericht der Wirtschaftswoche (Nr. 35 vom 28.8.2006) wurden in Europa im Jahr 2004 rund 400 Luxusjachten verkauft. Nur wenige Superreiche können und wollen sich ein schwimmendes Domizil leisten – und so können die Hersteller bei Marketing und Vertrieb tatsächlich sehr gezielt vorgehen und potenzielle Käufer vorsichtig und diskret auf persönlicher Ebene ansprechen. Aber stellen Sie sich einmal vor, Dr. Best würde jeden Kunden, der seine Zahnbürste kauft, auch persönlich in maßgeschneiderten Briefen und Gesprächen ansprechen wollen ...



Bei den meisten Angeboten wäre es viel zu aufwändig, sich auf jeden einzelnen Kunden zu konzentrieren. Deshalb fassen Unternehmen Kunden mit unterschiedlichen Charakteristiken in „Zielgruppen“ zusammen.

Wichtig

Zielgruppe = Eine Zielgruppe im Bereich Marketing ist eine bestimmte Menge und Art von Marktteilnehmern, an die sich bestimmte Produkte, eine Werbung oder ein anderes Mittel der Marketingpolitik eines Unternehmens richten.



LESEPROBE

8 Lernkontrolle zu dieser Lektion



Anmerkung: Die Lösungen dieser Lernkontrollen finden Sie zum Download in Ihrer Lernumgebung unter <https://www.haufe-akademie.de/personalarea>

1. Aufgabe: Vorurteile und Hindernisse

Nennen Sie bitte drei Vorurteile und Hindernisse vieler Unternehmen zum Thema Marketing (z. B. Mein Produkt ist so gut, das verkauft sich von selbst, da brauchen wir kein „Marketing“).

1. _____
2. _____
3. _____

2. Aufgabe: Definition Marketing

Geben Sie bitte eine kurze Definition: Was ist Marketing und was bedeutet das in der Umsetzung? Inwiefern unterscheiden sich ein engerer und ein weiterer Ansatz?

3. Aufgabe: Häufigkeit

Wie oft muss ein Unternehmen über Marketing nachdenken? Bitte kreuzen Sie die richtige Antwort an.

- einmal zu Beginn der Tätigkeit
- nur wenn es in eine Krise zu geraten droht
- permanent
- nur wenn der Mitbewerber etwas in punkto Marketing tut

LESEPROBE

4. Aufgabe: Turbulenzpotenziale

Nennen Sie drei Turbulenzpotentiale!

1. _____
2. _____
3. _____

Nennen Sie bitte zwei weitere Turbulenzpotenziale, die das Unternehmen betreffen, in dem Sie derzeit arbeiten und die Auswirkungen auf interne Unternehmensentscheidungen haben.

1. _____
2. _____

5. Aufgabe: Markt

Was kennzeichnet einen Verkäufermarkt?

Was kennzeichnet einen Käufermarkt?

6. Aufgabe: Lebenszyklus

Was versteht man unter einem Lebenszyklus?

Welche Etappen kennt der Lebenszyklus?
