

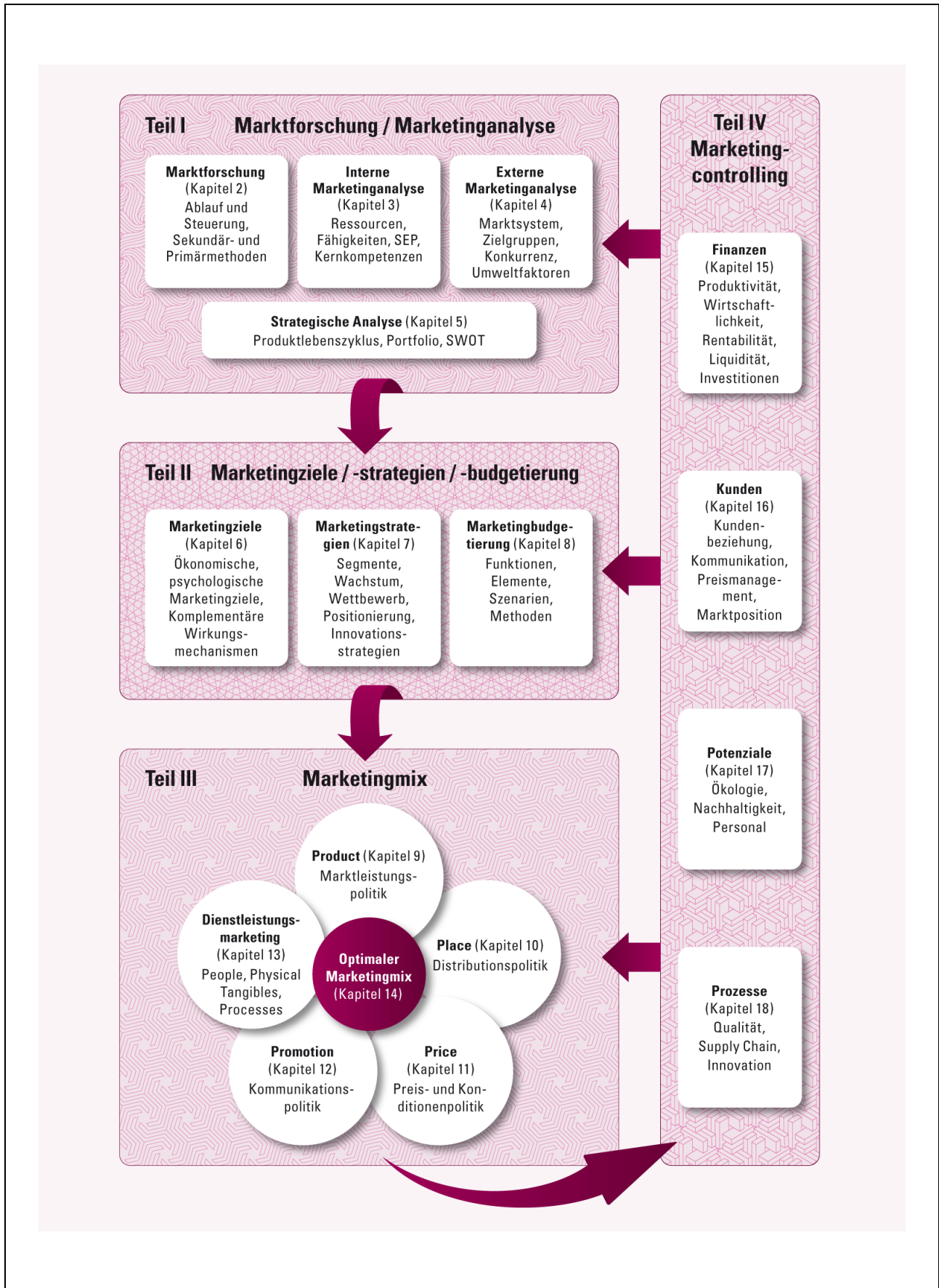
▲ Abb. 1 St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm/Grand, 2019, S. 43)

Neue Rahmenbedingungen durch Digitalisierung	Auswirkungen auf Unternehmen, Marketing und Geschäftsmodelle
Markteintrittshürden sinken	Im digitalen Verbund mit anderen Unternehmen lässt sich eine differenzierende Marktleistung auch mit begrenzten eigenen Ressourcen aufbauen, ohne alle funktionalen Tätigkeiten im eigenen Unternehmen abbilden zu müssen; die Fertigungstiefe und Markteintrittshürden sinken.
Nischenmärkte werden attraktiver	Digitale Instrumente erlauben eine hohe Zielgenauigkeit passend zu den Interessen der relevanten Kunden; diese können dabei geografisch weit verteilt sein und sind dennoch direkt ansprechbar.
Gesetz der grossen Zahl	Das Potenzial der digital erreichbaren Kunden ist aufgrund des globalen Zugangs immens. Somit ergeben sich auch bei vermeintlich geringen Erfolgsraten durch die grossen Volumina interessante Geschäftsmodelle.
Relevanz und Profitabilität	Der richtige Inhalt zur richtigen Zeit an den richtigen Adressaten birgt grosse Ertragspotenziale für digital versierte Unternehmen.
Skalierbarkeit	Digitale Leistungen können meist fast ohne Zusatzkosten skaliert werden; die einmaligen Erstellungskosten können mitunter zwar sehr hoch sein (App, Online-Game, Software). Solche Dienstleistungen einem weiteren Kunden anzubieten, verursacht quasi keine Zusatzkosten. Gerade in Märkten, auf denen bislang analoge Dienstleistungen neu digital angeboten werden können, verändert die Skalierbarkeit diese Märkte fundamental (z. B. Verkauf von Schuhen über physische Verkaufsstellen oder über Zalando).
Virales Verhalten und Marketing	Die klassische Mundpropaganda hat durch die sofortigen Interaktionen zwischen Akteuren in digitalen Netzwerken eine enorme Dynamik erreicht. Sowohl positive als auch negative virale Effekte eröffnen für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle mit direkter Kundeninteraktion ganz neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen.
Plattformökonomie	Es entstehen Geschäftsmodelle, die sich darauf beschränken, in digitalen Netzwerken neue Anbieter und Kunden in Kontakt zu bringen, ohne an der eigentlichen Erstellung der Marktleistung selbst zu partizipieren. Die Rolle einer solchen Plattform, als zentraler Ort des Austausches von Waren, Dienstleistungen und Informationen geht jedoch weit über die eines klassischen Vermittlers hinaus (z. B. Airbnb).
Messbarkeit und agile Verhaltensanpassung aufgrund von Daten	Ursache-Wirkungs-Ketten zum Verhalten von Kunden, Mitbewerbern und anderen Stakeholdern in digitalen Märkten lassen sich genauer, in Echtzeit und granular messen und nachvollziehen und das eigene Verhalten lässt sich im Netz ebenso sofort anpassen. Das Agieren in schnellen, wiederkehrenden Feedback-Loops übersteuert linear geplante Prozesse.

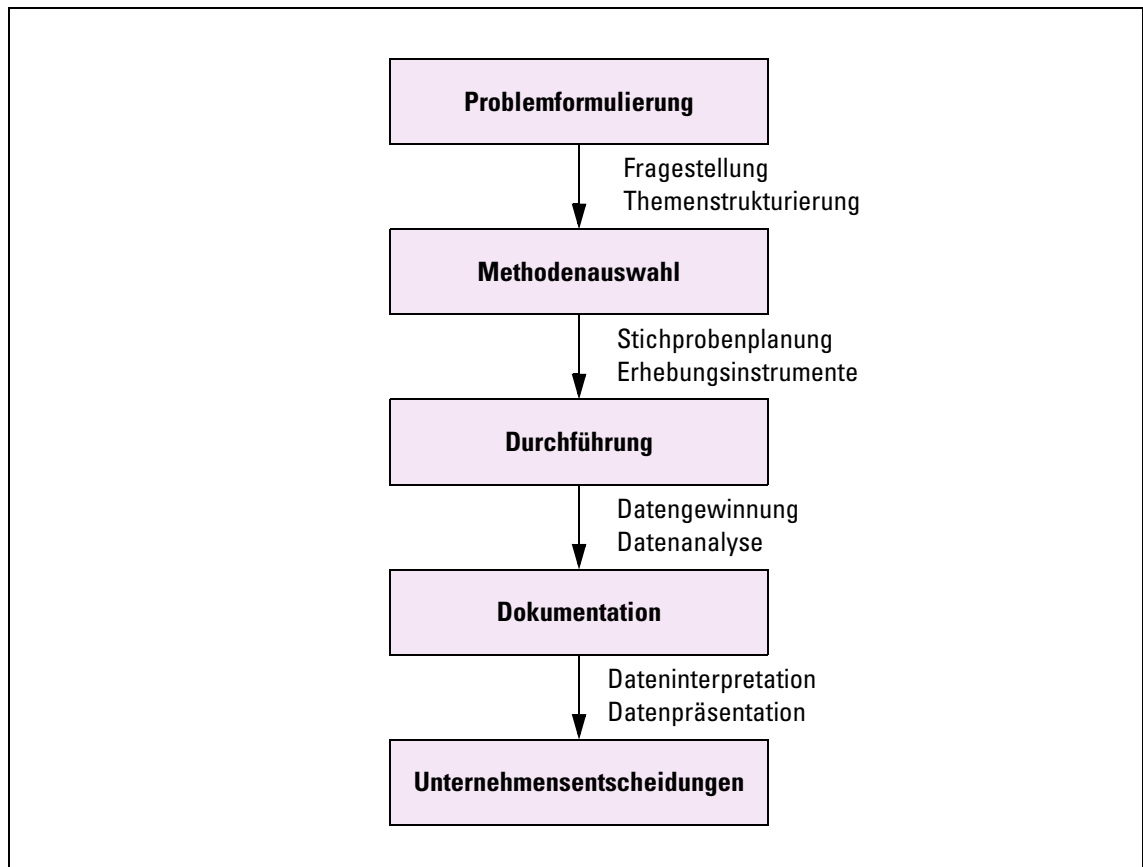
▲ Tab. 1 Auswirkungen der Digitalisierung auf das Marketing und auf Unternehmen

Beispiele Funktionsbereiche	Beispiele von Stakeholdern und Netzwerkpartnern	Beispiele von Netzwerkaufgaben und Verbindungen zu Marketing und Verkauf
Finanz- und Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenkapitalgeber ■ Fremdkapitalgeber ■ Revisionsgesellschaften ■ Versicherungsgesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalversorgung ■ Finanzielle Führung/Controlling ■ Investitions-Management ■ Sicherstellung Liquidität ■ Debitorenbewirtschaftung/Mahnwesen ■ Absatz-/Umsatz-/Ertrags-/Kosten- und Wertschöpfungsplanung
Beschaffung, Produktion und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lieferanten von Rohmaterialien, Halb- und Fertigfabrikaten ■ Lieferanten von Dienstleistungen wie Transporte, Versicherungen ■ Eigene Herstellung von physischen Produkten und von Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffungs-, Produktions- und Ressourcenplanung ■ Planung Mengengerüste und Verfügbarkeiten in Verbindung mit Absatzplanung ■ Kosten- und Wertschöpfungsplanung
Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitende ■ Sozialpartner ■ Behörden ■ Netzwerkpartner 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitative und quantitative Personalplanung ■ Planung und Durchführung Aus- und Weiterbildung ■ Unterstützung Zielvereinbarungsprozess ■ Kosten- und Wertschöpfungsplanung
Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundschaft ■ Systempartner ■ Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Umsetzung Absatz/Umsatz/Margen ■ Akquisition, Pflege und Entwicklung der Kunden ■ Strategische Kundenportfolio-Entwicklung ■ Kosten-, Ertrags- und Wertschöpfungsplanung
Recht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Behörden ■ Mitarbeitende ■ Lieferanten ■ Netzwerkpartner ■ Kundschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsrechtliche, vertragsrechtliche und marketingrechtliche Planung und Umsetzung ■ Rechtliche Beratung und Unterstützung aller internen Organisationseinheiten
Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Medien ■ Hard- und Software-Netzwerkpartner 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Umsetzung Daten-System-Architektur ■ IKT-spezifische Unterstützung aller internen Organisationsbereiche ■ Kosten- und Wertschöpfungsplanung

▲ Tab. 2 Beispiele von Stakeholdern und Netzwerkaufgaben in verschiedenen Funktionsbereichen



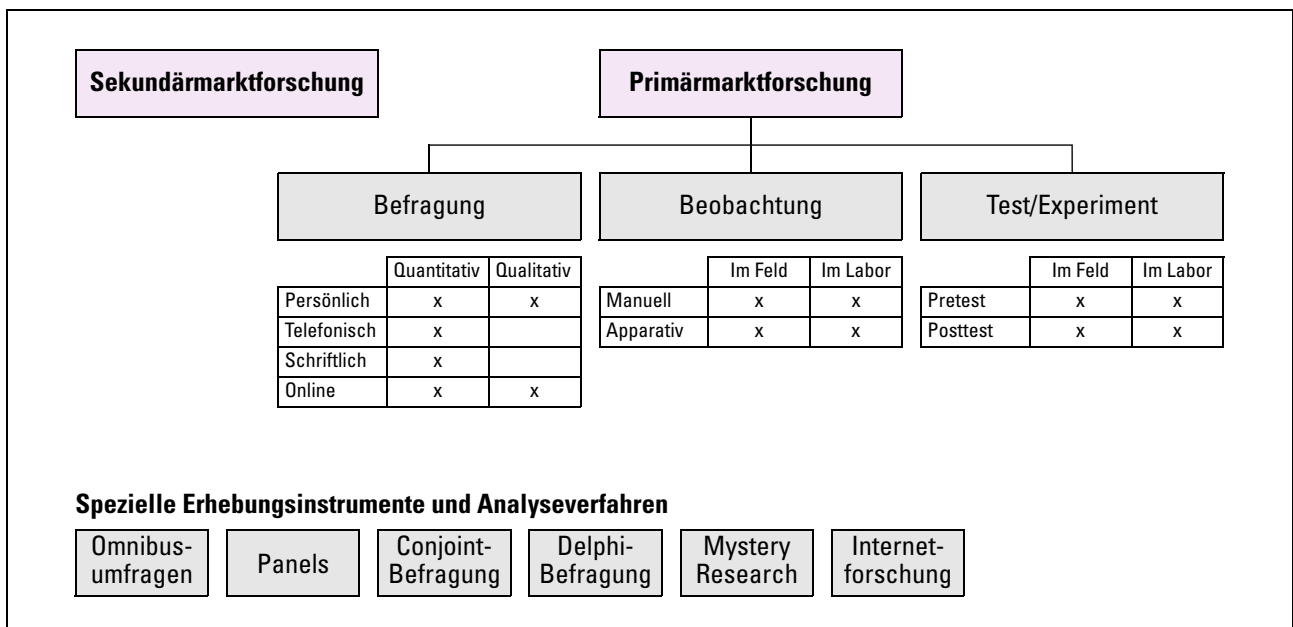
▲ Abb. 2 Phasenmodell eines Marketingkonzeptes



▲ Abb. 3 Problemlösungsprozess der Marktforschung (Bruhn, 2019, S. 91)

Funktionen	Bedeutung
Selektionsfunktion	Sie sorgt dafür, dass aus der Informationsflut die für die marketingbezogenen Ziel-, Strategie- und Massnahmenentscheidungen relevanten Informationen selektiert und aufbereitet werden
Frühwarnfunktion	Sie sorgt dafür, dass Risiken frühzeitig erkannt und abgeschätzt werden können
Innovationsfunktion	Sie trägt dazu bei, dass Chancen aufgedeckt, antizipiert und genutzt werden können
Strukturierungsfunktion	Sie fördert das Verständnis für die strukturierte und theoriegeleitete Gewinnung, Analyse und Interpretation von Informationen sowie die daraus abzuleitenden Ziel-, Strategie- und Massnahmenempfehlungen
Unsicherheitsreduktionsfunktion	Sie trägt in der Phase der Entscheidungsfindung zur Präzisierung und Objektivierung der Sachverhalte bei
Kontrollfunktion	Sie erforscht die Ursachen des Erfolgs bzw. Misserfolgs von Marketingentscheidungen
Intelligenzverstärkerfunktion	Sie trägt im willensbildenden Prozess zur Unterstützung des Marketingentscheiders bei

▲ Tab. 3 Funktionen der Marktforschung (Meffert et al., 2019, S. 174)



▲ Abb. 4 Marktforschungsmethodenübersicht (ter Hofte-Fankhauser/Wälty, 2017, S. 65)

Quellen	Beispiele
Innerbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatzstatistiken (Anzahl Verkaufspackungen oder Anzahl Dienstleistungseinheiten) ■ Umsatz- und Wertschöpfungsstatistiken (Herstellkosten, Vertriebskosten, Kommunikationskosten, Deckungsbeiträge) ■ Herstellstatistiken von Halb- und Fertigfabrikaten ■ Kapazitätsauslastung Dienstleistungsproduktion (Anzahl Dienstleistungen pro Mitarbeitende pro Zeiteinheit) ■ Kundenumsätze, -absätze, -feedbacks aus CRM oder Kunden-Informationssystem ■ Mitarbeitendenzufriedenheitswerte aus Mitarbeitendenumfragen, Fluktuationsdaten und Krankheitstage der Mitarbeitenden ■ Reportings aus dem Key-Account-Management, Vertrieb-Feedbacks aus den Kundenbesuchen (Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, Beanstandungen, Ideen für Produkt-/Dienstleistungsinnovationen) ■ Kundenzufriedenheitsdaten aus Reklamationsdatenbank, Statistiken aus dem First und Second Level Support ■ Konkurrenzbeobachtungen bzw. laufende Sammlungen von Mitbewerberunterlagen ■ Intranet, Web-Analytics (Click-Stream-Daten) ■ Auswertungen zum Nutzerverhalten auf den unternehmenseigenen Social-Media-Kanälen, Websites, Apps ■ Frühere Marktstudien und interne Publikationen
Ausserbetriebliche Quellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veröffentlichungen und Auskünfte staatlicher und halbstaatlicher Institutionen (Bundesamt für Statistik, Seco, Swissnex, Switzerland Global Enterprise, Botschaften, internationale Organisationen) ■ Internet-Suchmaschinen (z. B. Google) ■ Kommentare in sozialen Netzwerken, Beiträge in Online-Communities ■ Konsumentenforen ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Branchen- und Wirtschaftsverbänden ■ Publikationen von Mitwerbenden oder Distributionskanälen (Jahresberichte, Online- und Offline-Kommunikation, Preislisten, Broschüren, Sales Folder) ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Marktforschungsinstituten ■ Veröffentlichungen und Auskünfte von Banken, Investoren, Fonds ■ Publikationen in Fachzeitschriften, Tagespresse ■ Publikationen von Fachhochschulen und Universitäten, Forschungsberichte, Dissertationen, Fachliteratur ■ Blog-Informationen von Unternehmen, Medien, Influencern ■ Messen und Ausstellungen, Messekataloge, Auskünfte der Organisatoren sowie von Ausstellenden zur Verfügung gestelltes Informationsmaterial ■ Publikationen von politischen Parteien

▲ Tab. 4 Beispiele von internen und externen Sekundärdatenquellen

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Daten sind schnell und einfach verfügbar. ■ Die Datenbeschaffung ist meist kostengünstig. ■ Je nach Datenquelle sind die Daten in Zeitreihen verfügbar (z. B. statistische Daten vom Bundesamt für Statistik (BFS) oder interne Statistiken zu Kundenumsätzen). Somit können Entwicklungen und Trends abgeleitet werden. ■ Je nach Datenquelle (z. B. personenstatistische Daten des BFS oder Erhebungsdaten von Branchen- und Wirtschaftsverbänden) sind die Daten als Vollerhebung realisiert worden und können somit als repräsentativ beurteilt werden.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Daten sind möglicherweise nicht aktuell. ■ Externe Sekundärdaten sind nicht exklusiv. ■ Die Datenbeschaffungsmethoden sind nicht immer genau deklariert und somit ist die Datenqualität nicht vollständig transparent. ■ Das Gleiche gilt für die Organisation, welche die Daten zusammengestellt und publiziert hat. Es ist nicht immer eindeutig, wer dies war und welche Ziele die Organisationen verfolgen. ■ Daten sind häufig eher allgemein und nicht spezifisch auf die gewünschte Problemstellung ausgerichtet. ■ Der Zugriff auf die Rohdaten ist speziell bei externen Sekundärdaten nicht immer gewährleistet. Somit sind spezifische, problembezogene Datenauswertungen eher weniger möglich.

▲ Tab. 5 Vor- und Nachteile von Sekundärdaten

Kriterium/ Befragungsart	Quantitative Befragung	Qualitative Befragung
Synonyme	Umfrageforschung	Psychologische Marktforschung, Motivforschung
Schlüsselfrage	Wie viel? Marktvolumen, Marktanteile, Markenbekanntheit, Media-Reichweiten, Distributionsgrad, Kundenzufriedenheit	Warum? Beweggründe (Motive) des Verhaltens, Einstellungen, Handlungsantriebe, Kaufwiderstände
Strukturierungsgrad des Fragebogens	Hoch Standardisierter Fragebogen, d. h., die Befragung ist für alle Interviewten identisch (gleicher Wortlaut, gleiche Reihenfolge)	Gering Nichtstandardisierter Erhebungsleitfaden (Checkliste). Konsequenz: In der Interviewgestaltung muss sich der Befragter an einen bestimmten Befragungsrahmen halten.
Primär zum Einsatz gelangende Fragearten	Geschlossene Fragen, Skalenfragen	Offene Fragen und indirekte Fragen
Wichtigste Befragungsarten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Telefonische Befragung ■ Persönliche Befragung ■ Schriftliche Befragung ■ Online-Befragung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einzelexploration ■ Gruppendiskussion
Durchschnittliche Kosten pro Interview	Rund CHF 10 bis CHF 100, als Durchschnittswerte (deutliche Preisunterschiede bei CATI, Omnibus und persönlichen Interviews)	Pro Einzelexploration rund CHF 900 bis CHF 1100, pro Gruppendiskussion (mit 8 Teilnehmenden) rund CHF 8000 bis CHF 10 000
Stichprobengrösse	«Grosse» Stichproben (Hochrechnungen!), d. h. $n > 400$	«Kleine» Stichproben, d. h. $n = 5$ bis 20
Repräsentativität	Ja Repräsentativ, wenn die Merkmale der Stichprobe den Merkmalen der Grundgesamtheit entsprechen und eine Hochrechnung möglich ist	Nein Hauptgründe: zu geringe Stichprobengrösse («grosse» Stichproben wären viel zu kostspielig) und inhomogene Teilnahmebereitschaft
Auswahlverfahren	Random, Quota oder Mischformen	Oft «typische Auswahl» oder Quota
Ergebnisdarstellung	Kommentierte Zahlen, Tabellen, Grafiken	Praktisch ausschliesslich in Worten (Originalton-Zitate, Zusammenfassungen, Interpretationen, Hypothesen)
Wichtigste Einsatzbereiche/ Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Messen und Quantifizieren von objektiven Sachverhalten ■ Beschreiben/Überprüfen statistischer Zusammenhänge ■ Testen/Verifizieren von Hypothesen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ermitteln von subjektiven Meinungen, Einstellungen, Werten, Motiven, Beurteilungskriterien, Aversionen u. a. ■ Verstehen von Zusammenhängen ■ Erarbeiten von Hypothesen

▲ Tab. 6 Vergleiche zwischen quantitativer und qualitativer Befragung (ter Hofte-Fankhauser/Wälty, 2017, S. 73)

Kriterium/ Befragungsart	Quantitative Befragung	Qualitative Befragung
Wichtigste Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ «Hard Facts», d. h. quantifizierte, auf «grossen» Stichproben beruhende und somit hochrechenbare Daten ■ Grössere Ergebnis-Zuverlässigkeit und -Objektivität, da Erhebung und Auswertung stark standardisiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tiefgründige, psychologische Erkenntnisse mit hoher Erklärungskraft ■ Grössere Ergebnis-Gültigkeit, da flexibel und intensiv auf individuelle Gegebenheiten eingegangen werden kann ■ Chance, bisher unbekannte Sachverhalte zu entdecken oder kreative Inputs zu erhalten
Wichtigste Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eher oberflächliche Erkenntnisse, da aufgrund der Standardisierung kaum auf individuelle Feinheiten eingegangen werden kann ■ Eher künstliche Erhebungssituation, was die Ergebnis-Gültigkeit relativiert 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erkenntnisse bleiben hypothetisch ■ Erkenntnisse z.T. subjektiv, d. h. abhängig von Beteiligten ■ Keine quantifizierte Informationen ■ Zuweilen mehr unbeantwortete Fragen als zuvor

▲ Tab. 6 Vergleiche zwischen quantitativer und qualitativer Befragung (ter Hofte-Fankhauser/Wälty, 2017, S. 73) (Forts.)

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Gespräch wird entlang eines Leitfadens klar strukturiert und ist in der Regel quantitativ auswertbar. ■ Der persönliche Kontakt zwischen dem Interviewpersonal und den zu befragenden Personen ermöglicht, Fragen zu erklären, gegebenenfalls nachzufragen oder bei offensichtlich missverständlichen oder falschen Antworten zu reagieren. ■ Eine weitere Stärke dieser Befragungsart ist die mögliche Integration von akustischen und visuellen Elementen wie Bildern, Videos, Produkte- und Verpackungsmustern. ■ Der persönliche Kontakt zwischen Interviewenden und Probanden erlaubt, auch komplexere Inhalte zu befragen.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Persönliche Befragungen sind aufwendig, kostenintensiv und nicht kurzfristig erstell- und durchführbar. ■ Der Aufbau des Fragebogens, die Auswahl und die Schulung des Interviewpersonals beeinflussen massiv die Datenqualität und müssen in der Kostenrechnung und Projektierung mitberücksichtigt werden. ■ Aufgrund des Gesamtaufwandes und der Terminplanung ist die Stichprobengrösse meistens beschränkt (Frage der Repräsentativität). ■ Im Weiteren ist die Beeinflussbarkeit durch die Interviewenden möglich (Interviewer Bias) und muss bei der Konzipierung und bei der Umsetzung beachtet und minimiert werden.

▲ Tab. 7 Vor- und Nachteile der persönlichen, quantitativen Befragung

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es fallen relativ tiefe Kosten an. ■ Die Methode ist schnell initiiert und realisiert. ■ Unverständliche Fragen oder unklare Antworten können geklärt werden. ■ Die Befragungen sind eher anonym. Die Hemmschwelle bei persönlichen Fragen ist geringer. ■ Es erfolgt eine geringere Beeinflussung der Auskunftspersonen durch die Interviewenden. ■ Die Steuerung der Qualität in Bezug auf Schulung des Personals, der systemunterstützten Hilfeleistung (CATI – Computer Assisted Telephone Interview) und der Überwachung bzw. des Coachings der Interviewer über Aufsichtspersonen ist einfach möglich. ■ Eine systemunterstützte, einfache Auswertung ist jederzeit möglich, da die Daten bei der Befragung direkt in ein System eingegeben werden.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es ist eine stark steigende Verweigerungsrate beobachtbar (Zugangskontrolle über Nummernspeicherung des erwünschten Bekanntenkreises). ■ Die Zielgruppen sind mobil und über Festnetzanschlüsse wenig bis nicht erreichbar. ■ Zeigematerial kann nicht eingesetzt werden. ■ Für die Probanden ist oft unklar, ob es sich um eine telefonische Befragung oder um Telefonmarketing (mit Verkaufsabsichten) handelt.

▲ Tab. 8 Vor- und Nachteile der telefonischen Befragung

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schriftliche Befragungen sind einfach und kostengünstig (muss aber zu Rücklauf und Aussagekraft in Bezug gesetzt werden) durchzuführen. ■ Hohe Fallzahlen sind durch einen Massenversand realisierbar. ■ Bei internem Adressmaterial kann schnell und unkompliziert eine schriftliche Befragung durchgeführt werden. ■ Dank neuer Technologien ist es automatisiert möglich, ungültige Fragebogen zu erkennen und nicht in die Auswertung zu integrieren.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relevantes und qualitativ gutes Adressmaterial ist schwierig zu beschaffen. Bestimmte Zielgruppen (z.B. jüngere Personen) sind schwierig zu erreichen. ■ Niedrige Rücklaufquote. ■ Nicht kontrollierbar, wer den Fragebogen ausgefüllt hat (Identitätsproblem). ■ Komplexe Fragestellungen sind nicht möglich, eine einfache Sprache und selbsterklärende Antwortkategorien müssen verwendet werden. ■ Zeigematerial kann nur eingeschränkt genutzt werden. ■ Retournierte Fragebogen müssen systematisch erfasst werden (Input-Aufwand und Datenqualität der Erfassung). ■ Die Auskunftsperson kann den Fragebogen im Vorfeld durchlesen und die Fragen in der eigenen präferierten Reihenfolge beantworten. ■ Spontane Feedbacks, z.B. in Bezug auf gestützte oder ungestützte Bekanntheit von Marken, lassen sich schwer abfragen, da sich die Auskunftspersonen für die Beantwortung Zeit lassen können. ■ Vielfach kann aus schriftlichen Befragungen keine Repräsentativität gewonnen werden.

▲ Tab. 9 Vor- und Nachteile der schriftlichen Befragung

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Datensammlung, -analyse und -aufbereitung kann sehr schnell realisiert werden (Echtzeit). ■ Hohe Interaktivität möglich; Visualisierungen, Filme und Bildmaterial können genutzt werden. ■ Automatisierte Plausibilitätsprüfungen (Antwortkategorien/Vollständigkeit) möglich, Einsatz von Filterfragen. ■ Einfach und kostengünstig umsetzbar. ■ Hohe Fallzahlen sind durch Masseneinbezug realisierbar (z. B. Kundenstammdaten).
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Affinität der Zielgruppe wird vorausgesetzt; unter Umständen wird die Repräsentativität dadurch gemindert. ■ Technische Barrieren. ■ Da die Beantwortung sehr anonym ist, besteht die Gefahr der unseriösen Bearbeitung und Beantwortung durch die Probanden.

▲ Tab. 10 Vor- und Nachteile der Online-Befragung

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Über Einzelinterviews können projektive Tests realisiert werden (z. B. Produkt-Personifizierungen, bei denen die Probanden wie typische Zielgruppen für bestimmte Produkte und Dienstleistungen argumentieren. Es können auch Pretests von Kommunikationsmassnahmen durchgeführt werden). ■ Einzelinterviews sind kurzfristig durchführbar. ■ Durch das persönliche Gespräch ist hohe Interaktivität möglich. Motive, Einstellungen, Gefühle, Gründe für Zusagen oder Ablehnung sind evaluierbar (z. B. Analyse von Kaufentscheidungsprozessen). ■ Es ist auch möglich, Produktemuster, Konzeptunterlagen, Filme und Bildmaterial zu zeigen und darüber zu diskutieren. ■ Der persönliche Kontakt zwischen Interviewenden und Probanden und der meist grosse Zeitrahmen (60 bis 90 Minuten) erlauben auch, komplexe Sachverhalte zu diskutieren. ■ Bei Einzelinterviews lässt sich auch das Internet über Web-Cams und Skype nutzen. ■ Bei heiklen Fragefeldern wäre auch der Einsatz eines Online-Tagebuches möglich, oder je nach Studie und Studienziel ist die Verwendung von Blog-Portalen möglich, in denen Teilnehmende eigene Beiträge posten und andere Beiträge kommentieren können.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufwendig und kostenintensiv. ■ Der Aufbau des Leitfadens bzw. der Checkliste, die Auswahl und die Schulung des Interviewpersonals beeinflussen massiv die Datenqualität und müssen in der inhaltlichen Planung, der Kostenrechnung und zeitlichen Projektierung mitberücksichtigt werden. ■ Die Gesprächsbeeinflussung durch die Interviewenden kann relativ gross sein (Interviewenden-Bias). ■ Einzelinterviews sollten immer Pretests unterzogen werden. ■ Aufgrund des Gesamtaufwandes und der Terminplanung ist die Stichprobengrösse meistens beschränkt (keine Repräsentativität). ■ Manuelle Eingabe der Erhebungsdaten ist fast immer nötig – entweder über das Transkribieren der Audioaufzeichnung des Interviews oder über eine Codierung der Mitschrift aus dem Interview. Man muss damit rechnen, dass dafür mindestens die doppelte Interviewzeit zu investieren ist.

▲ Tab. 11 Vor- und Nachteile von Einzelinterviews

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Probanden können mit unterschiedlichen Meinungen interessante subjektive und objektive Aspekte für aktuelle und zukünftige Produkte, Dienstleistungen, Preisniveaus, Kommunikationsschwerpunkte diskutieren, sodass mögliche Wettbewerbsvorteile aus Teilnehmersicht verdeutlicht werden. ■ Pretestings von Unternehmenskonzepten sind realisierbar – dabei können Produktmuster, Konzeptunterlagen, Filme und Bildmaterial verwendet werden. ■ Hohe Interaktivität (Pros und Cons) fördert interessante Argumentationen zu Tage. ■ Der persönliche Kontakt und der grosse Zeitrahmen (60 bis 90 Minuten) erlauben komplexere Sachverhalte zu diskutieren. ■ Je nach Zeit und geographischer Mobilität können solche Gruppendiskussionen auch online durchgeführt werden. So wird der physische Gruppenraum zum Chatraum. ■ Eine Datendokumentation für die Auswertung des Gruppengesprächs kann auch in einfacher Form, z. B. über ein Foto-Protokoll, realisiert werden. Bei professioneller Durchführung werden Transkripte der Audioaufzeichnung oder Codierungen und Verschlüsselungen der Mitschrift aus dem Gespräch erstellt.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bezüglich der Minderung des «Ausreisser-Risikos» (kollektive Meinungssteuerung in der Gruppe durch dominante Teilnehmende) sollten mindestens zwei Gruppen-Interviews zum gleichen Thema durchgeführt werden. ■ Aufwendig und kostenintensiv. ■ Sie sind in der Regel nicht kurzfristig erstell- und durchführbar (abhängig vom Teilnehmendenkreis). ■ Der Aufbau des Leitfadens bzw. der Checkliste, die Auswahl und die Schulung des Moderatorenpersonals beeinflussen die Datenqualität und müssen in der inhaltlichen Planung, der Kostenrechnung und zeitlichen Projektierung mitberücksichtigt werden. ■ Die Gesprächsbeeinflussung durch die Moderierenden soll gering sein. Der Fokus sollte auf die Gesprächsanimation gelegt werden (Moderierenden-Bias).

▲ Tab. 12 Vor- und Nachteile von Gruppengesprächen

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ein direktes unmittelbares Erfassen des tatsächlichen Verhaltens der Testpersonen ist möglich (nicht wie bei qualitativen und quantitativen Befragungen lediglich die möglichen Absichten). ■ Die Ergebnisse sind (je nach Studienlayout) objektiv, besonders bei biotischen Beobachtungen. ■ Beobachtungen können kostengünstig und rasch konzipiert und realisiert werden.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es wird nur die effektive Reaktion festgehalten. Die Motive, warum sich eine Testperson so verhalten hat, bleiben verborgen. ■ Die beobachteten Testpersonen bleiben vielfach anonym (Ausnahme beobachtete Testpersonen bspw. bei nicht-biotischen Verfahren). ■ Verfahren mit technischen Hilfsmitteln erfordern teilweise beträchtliche Investitionen bzw. sind in der Beauftragung von spezialisierten Unternehmen relativ kostenintensiv.

▲ Tab. 13 Vor- und Nachteile von Beobachtungen

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durch Tests sind fundierte Entscheide bei der Konzeptentwicklung und -umsetzung möglich, da konkrete Marktreaktionen analysiert, verifiziert und prognostiziert werden können. ■ Wirtschaftliche Auswirkungen der Konzeptumsetzung sind evaluierbar. ■ Das Risiko von Misserfolgen (Produktqualität/Kommunikationskonzept/Preisniveau) kann reduziert werden. ■ Feedback (Posttest) zu notwendigen Veränderungen, Weiterentwicklungen (Produktvarianten, Packungsgrößen, Verfahrensoptimierung) können einfach und relativ zuverlässig gewonnen werden. ■ Monitoring (operatives Controlling) aller Umsetzungselemente im Marketingmix ist möglich.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tests können die Wirkung der Kreatividee von Kampagnen verzerrt wiedergeben und durch die geringe Zahl an Testpersonen möglicherweise negativ beeinflussen. ■ Marketinginstrumente wirken als Gesamtheit. Isoliert betrachtet ist das spezifische Testen von einzelnen Mixelementen beschränkt sowie sehr anspruchsvoll.

▲ Tab. 14 Vor- und Nachteile von Tests

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Vorteil von Omnibus- und Multi-Client-Umfragen ergibt sich aus den relativ tiefen Kosten im Vergleich zu einer speziell konzipierten Umfrage. ■ Insgesamt geringer Organisationsaufwand für die beteiligten Unternehmen. ■ Die gewünschten Daten sind verhältnismässig kurzfristig verfügbar, speziell bei regelmässig durchgeführten Umfragen in der gleichen Zielgruppe.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Themen der verschiedenen Auftraggeber passen nicht immer zusammen. Es treten Störeffekte auf, wenn die befragte Personengruppe nicht genau mit der Zielgruppe eines Unternehmens übereinstimmt. ■ Befragungsumfang ist relativ klein – es können nur wenige Fragen gestellt werden. ■ Fragefelder und Fragen anderer teilnehmender Unternehmen beeinflussen die Beantwortungsqualität der eigenen Fragen bei den entsprechenden Probandinnen und Probanden. ■ Untersuchungsdesign ist strikt vorgegeben und kann nicht auf Wünsche und Bedürfnisse einzelner Unternehmen angepasst werden.

▲ Tab. 15 Vor- und Nachteile von Omnibus-/Multi-Client-Umfragen

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es sind sowohl Querschnittanalysen (aktuelle Situation) als auch Längsschnittanalysen (Entwicklung) möglich. Untersuchungen nach spezifischen Zielgruppen sind realisierbar. ■ Strukturen und Verhalten der Kaufenden können repräsentativ im Zeitablauf erfasst und analysiert werden. ■ Aufgrund der grossen Datenmenge und der Untersuchungsinhalte sind quantitative, repräsentative Analysen und qualitative/quantitative Prognosen möglich. ■ Aufgrund jahrelanger nationaler und internationaler Erfahrung ist die Qualität der Paneluntersuchungen auf einem sehr hohen Niveau.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgrund der Standardisierung ist die Flexibilität des Untersuchungsdesigns eingeschränkt. Aufbau und Pflege eines Panels sind aufwendig. ■ Möglicher Paneffekt durch habitualisiertes Verhalten mit der Zeit (Panelroutine). ■ Insgesamt ist die Beteiligung am Panel kostenintensiv. ■ Die Panelergebnisse sind nicht exklusiv. Die Daten sind für alle Unternehmen kaufbar.

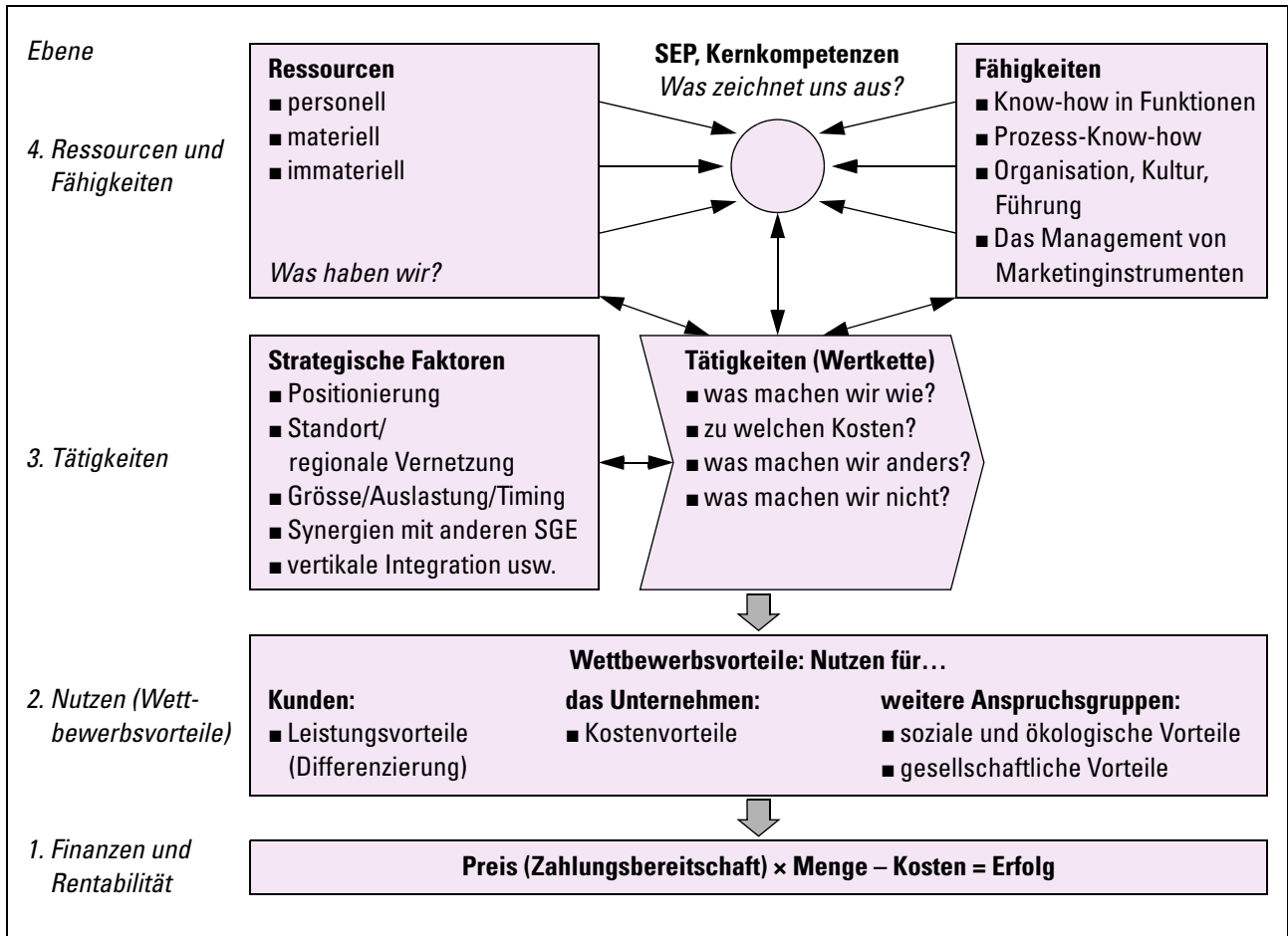
▲ Tab. 16 Vor- und Nachteile von Panels

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ganzheitliche Bewertung eines Produktes/einer Dienstleistung, welche den effektiven Marktverhältnissen sehr nahekommt. ■ Identifikation von Prioritäten einzelner Marktleistungselementen bzw. von Marktleistungskombinationen aus Sicht der Kunden. Hilfestellung zur Feinpositionierung von Marktleistungen.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Vorauswahl der zu untersuchenden Leistungsmerkmale muss gut überlegt sein. Evtl. vorgängige Evaluation über Fokusgruppen und/oder Experteninterviews.

▲ Tab. 17 Vor- und Nachteile von Conjoint-Analysen

Faktorenarten	Beispiele von Kaufentscheidungskriterien der Kunden	Beispiele von Ressourcen und Fähigkeiten für die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und zur Differenzierung gegenüber den Mitbewerbenden
Objektive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Physische Eigenschaften der Produkte: Leistung, Qualität, Ästhetik, Dauerhaftigkeit, Anwendbarkeit, Zuverlässigkeit, Verpackung ■ Verkauf, Lieferung, Dienstleistungen: Geschwindigkeit, Pünktlichkeit, Flexibilität, Standort, Komfort, Freundlichkeit, Kompetenz ■ Kundendienst: Training und Ausbildung, Ersatzteile, Garantie- und Reparaturleistungen ■ Zeitbezogene Eigenschaften: schnelle, zeitgerechte und innovative Leistungserstellung ■ Kostenersparnisse des Kunden bei der Anwendung des Produktes/der Dienstleistung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielle Ressourcen: Kapitalausstattung, Eigenfinanzierungs- und Fremdfinanzierungsgrad für zielgruppenorientierte Produkte-Entwicklung und -Testings, für die Herstellung und die Konfektionierung von Produkten, für den Vertrieb und die Services ■ Physische Ressourcen: Infrastruktur, Immobilien, Mobilen, Standorte für Verkaufsstellen, Produktionsanlagen, Logistikinfrastuktur und Servicestellen ■ IT-basierte Ressourcen: Software, Hardware, Netze ■ Humankapital: Ausbildungsstand, Berufserfahrung, Expertenwissen, Kompetenzprofile, Kreativität
Subjektive Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungserwartungen der Kunden: Unternehmens- und Produktimages oder die Dauer und die Qualität der Geschäftsbeziehungen ■ Vermittlung von Emotionen: Spass, Unterhaltung, Steigerung des Selbstwertgefühls, Vertrauen in das Unternehmen und in die Ansprechpersonen ■ Vermittlung sozialer Gefühle: Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rechtliche Ressourcen: Patente, Lizenzen, Marken ■ Informationen: über Kunden, Markt, Technologie-Entwicklung ■ Reputation: Bekanntheitsgrad und Image des Unternehmens, Marken und Mitarbeitenden ■ Beziehungen: zu Kunden, Partnern und Netzwerken ■ Managementsysteme: Kommunikations-, Planungs-, HR-Systeme

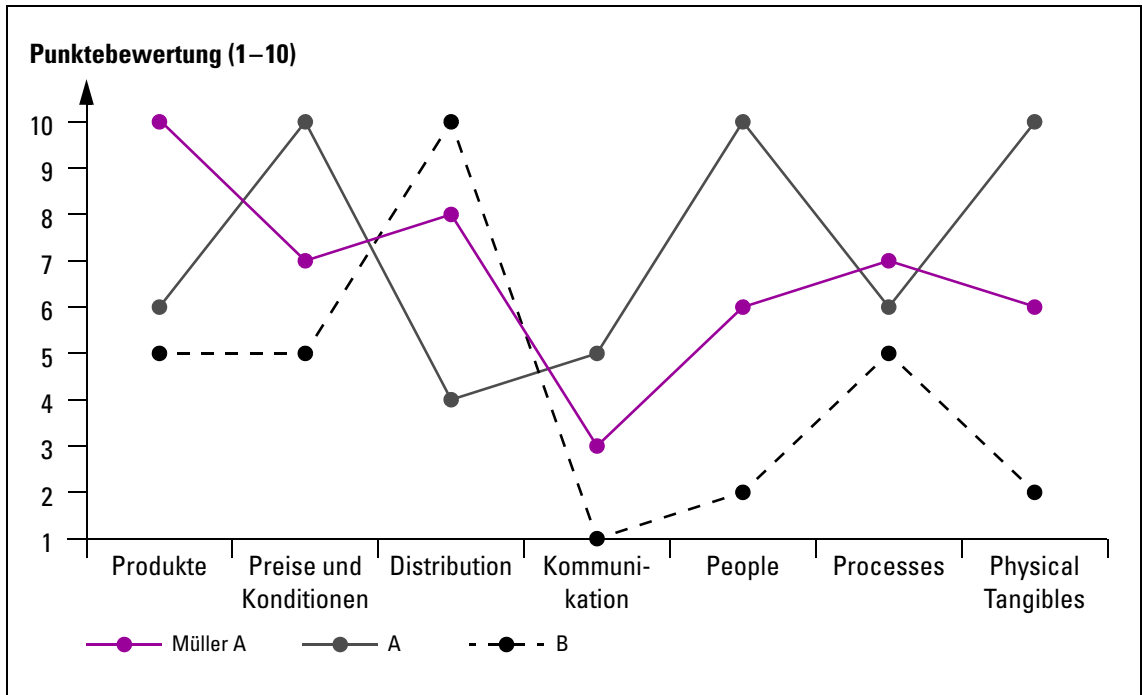
▲ Tab. 18 Leistungs- und Differenzierungspotenziale mit Ressourcen- und Fähigkeitsbezügen (in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 157ff.)



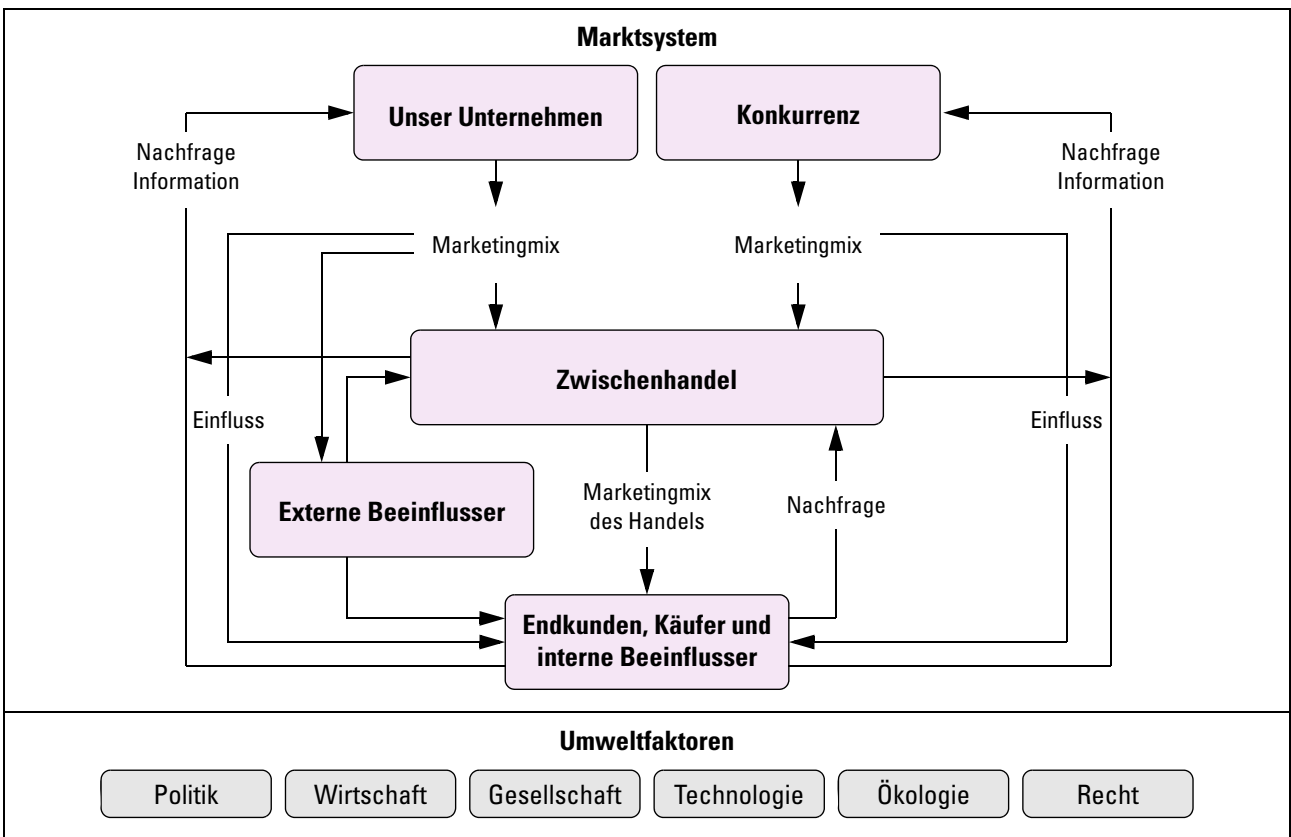
▲ Abb. 5 Vier-Ebenen-Modell der Ursachen und Wirkungen von Wettbewerbsvorteilen (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 156)

Kriterien		Bewertung im Vergleich zu Hauptkonkurrenten			Begründung
		schlechter	gleich	besser	
Marketingmix	Marketing-Submixe				
Marktleistung (product)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sortimentsbreite, -tiefe ■ Dienstleistungsbreite, -tiefe ■ Qualität ■ Image ■ Erfüllung von Zielgruppen-Bedürfnissen 	x	x x	x x	
Preis (price)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeine Preislage ■ Rabatte ■ Lieferkonditionen ■ Zahlungskonditionen ■ Dynamik der Preisbildung 		x x x x	x	
Distribution (place)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität der Absatzmittler ■ Marktabdeckung durch die Absatzmittler ■ Servicegrad der Absatzmittler ■ Lieferbereitschaft ■ Lieferflexibilität ■ Qualität Datentransfer 	x	x x x	x x	
Kommunikation (promotion)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität Web-Auftritt und Content Marketing ■ Gestützte und ungestützte Bekanntheit ■ Digitale Präsenz über Blogs, SEO, SEA, Video-Kommunikation ■ Verknüpfung Online- und Offline-Kommunikation ■ Verkaufsförderung ■ Messen/Ausstellungen ■ Kommunikationssupport für Aussen-, Innen- und Kundendienst ■ Public Relation ■ Sponsoring 	x x x	x x x x	x x	
Personal (people)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetenzprofile Aussen-/Innen-/Kundendienst ■ Dienstleistungskultur ■ Image der Mitarbeitenden ■ Mengengerüst/quantitative Marktabdeckung 	x	x	x x	
Prozesse (processes)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akquisitionsprozess Aussendienst ■ Dienstleistungsprozess Kundendienst ■ Backoffice-Prozesse Innendienst 	x	x	x	
Infrastruktur (physical tangibles)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausrüstung Aussendienst (Telekommunikation/ Fahrzeug/Demonstrationsmaterial) ■ Ausrüstung Innendienst (Tele-Arbeitsplatz) ■ Ausrüstung Kundendienst ■ Qualität und Verfügbarkeit Homepage ■ Qualität und Verfügbarkeit Intranet 	x x	x	x x	

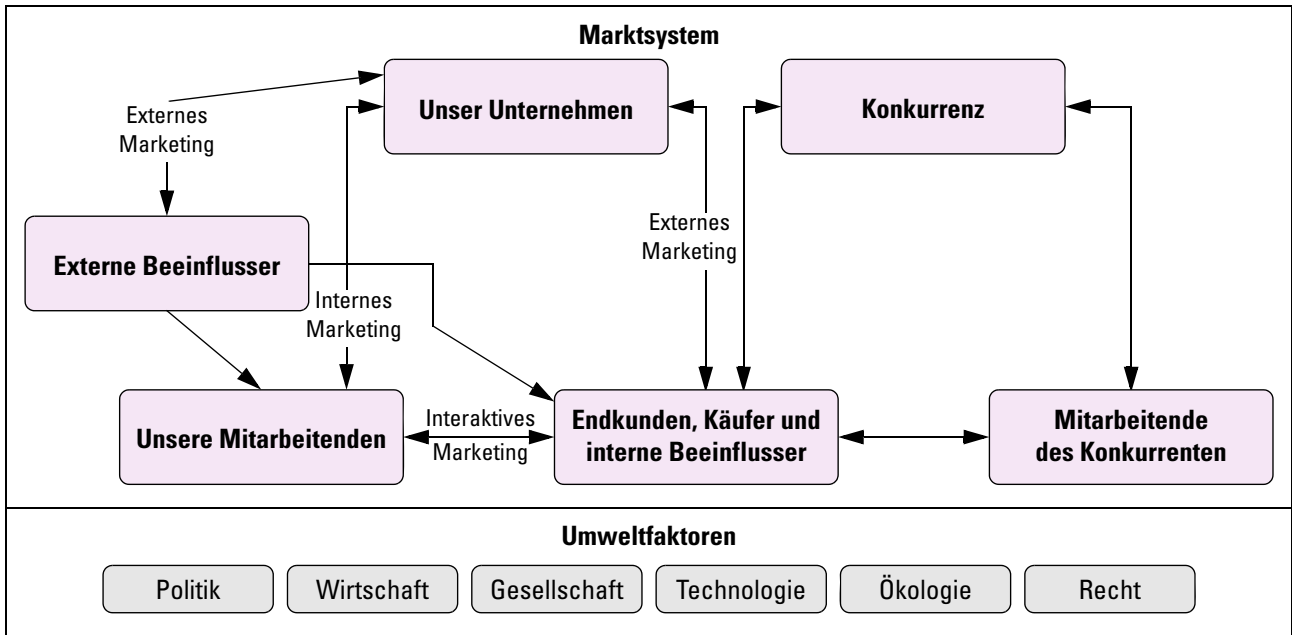
▲ Tab. 19 Beispiel für die Bewertung des Marketingmix im Vergleich zum Wettbewerb



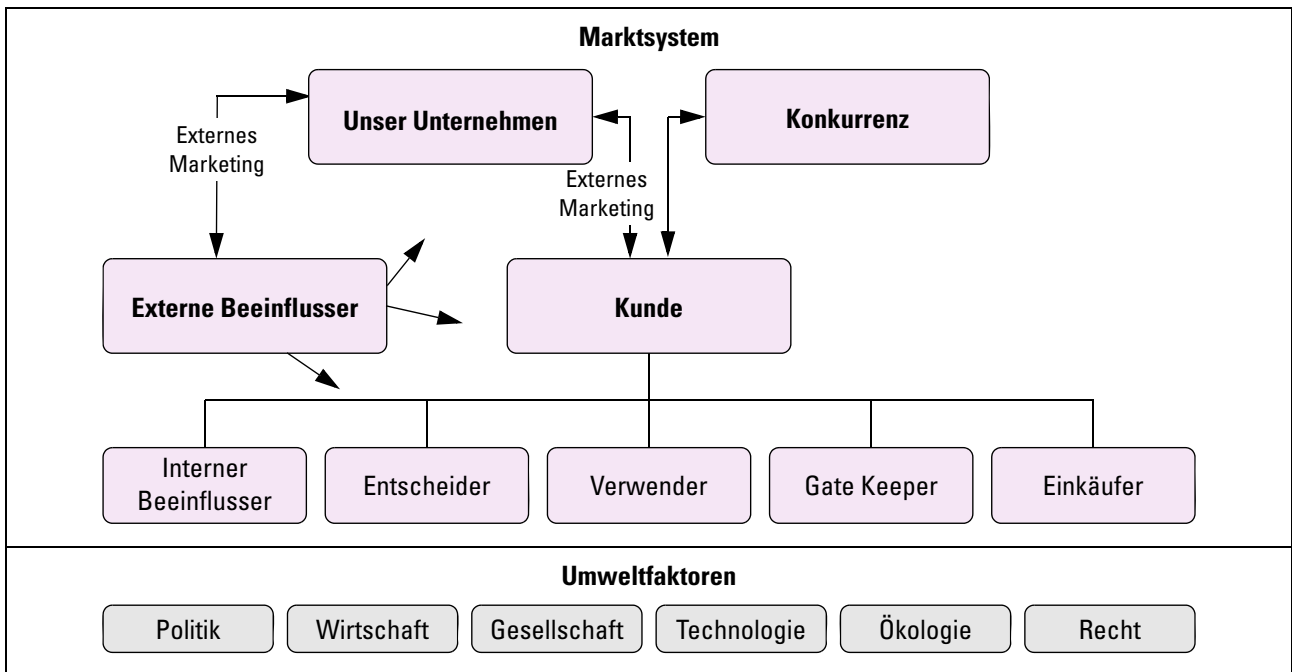
▲ Abb. 6 Beispiel eines Wettbewerbsvergleiches über die 7 Ps (in Anlehnung an Michel et al., 2018, S. 56)



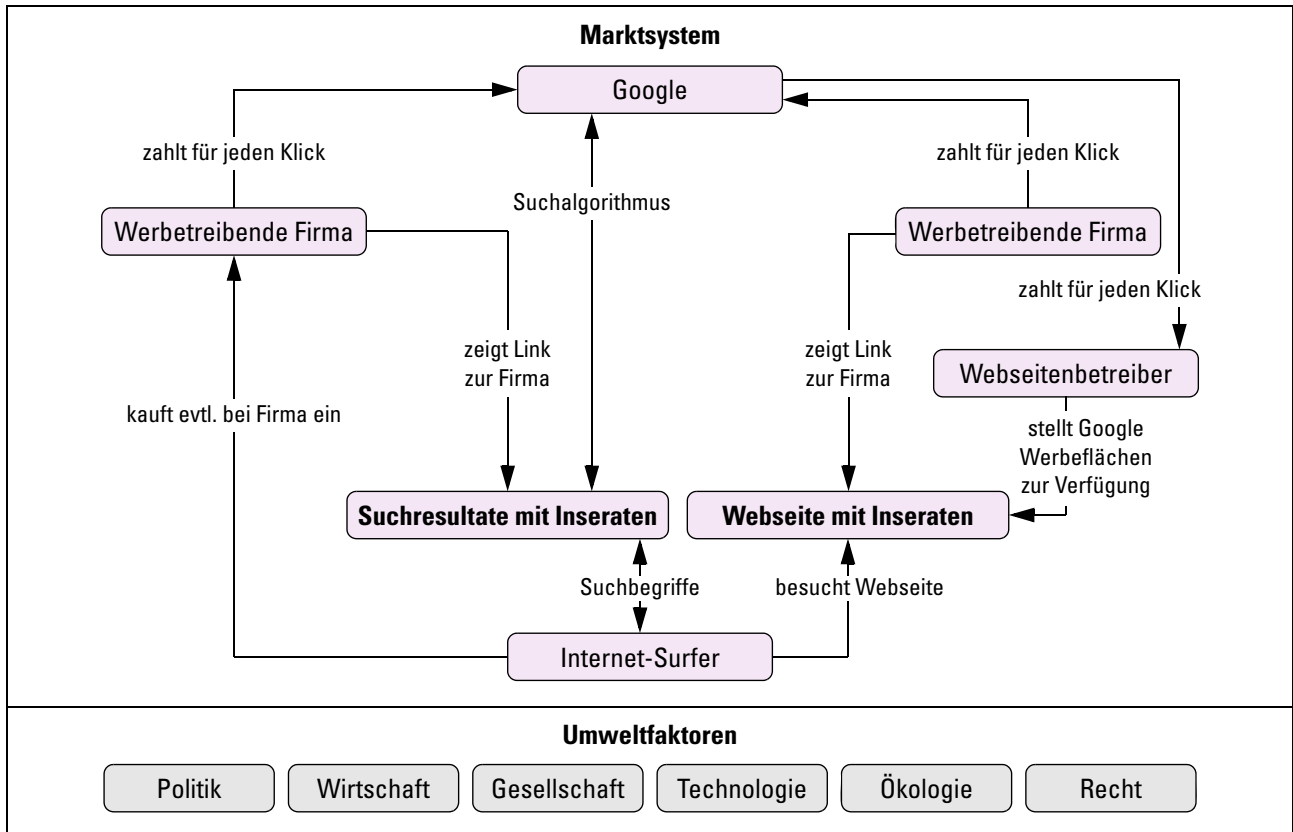
▲ Abb. 7 Marktgeschehen als System (Kühn, 2016, S. 28)



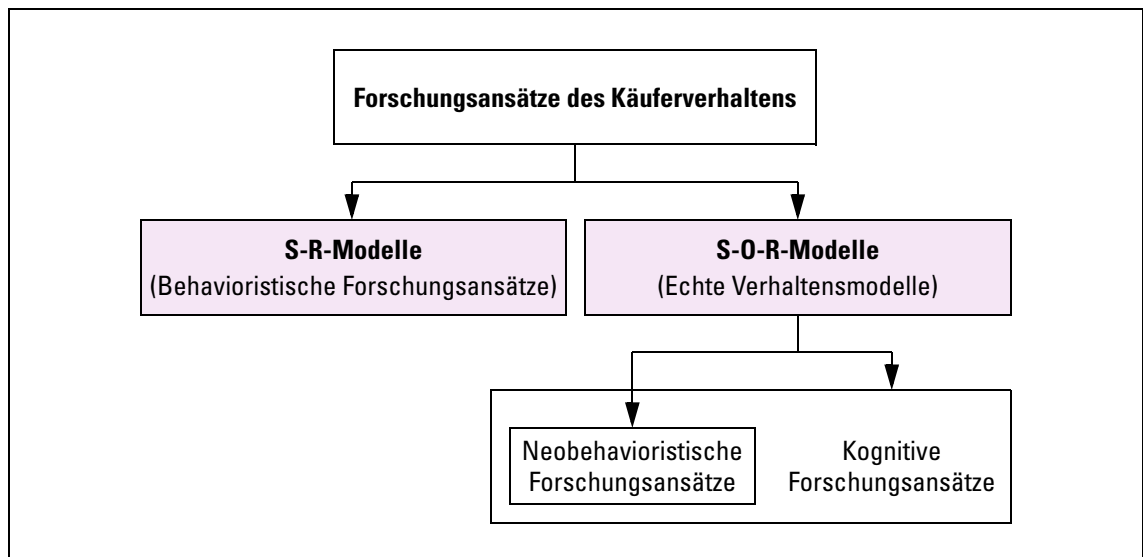
▲ Abb. 8 Marktsystem für konsumtive und investive Dienstleistungen



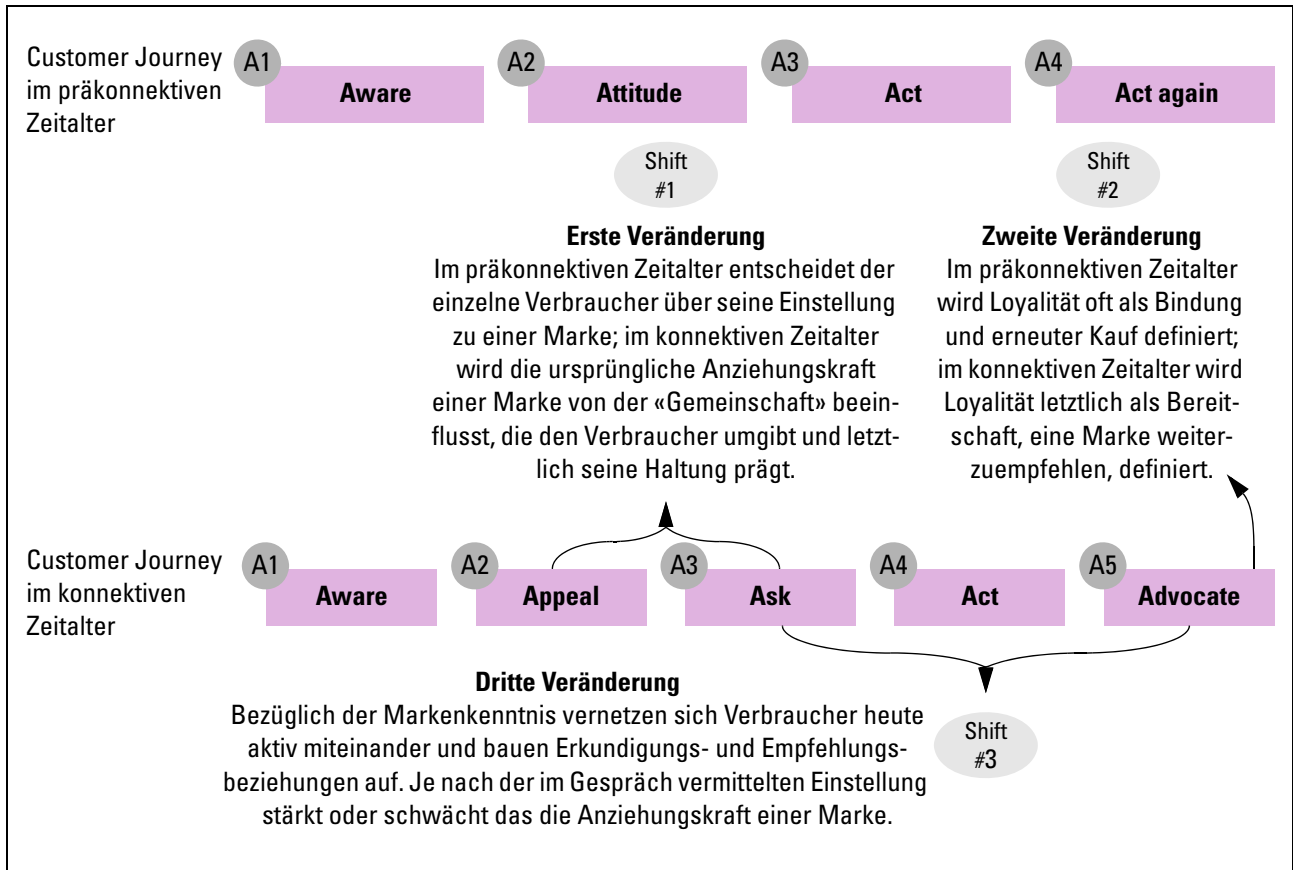
▲ Abb. 9 Marktsystem für Investitionsgüter und investive Dienstleistungen



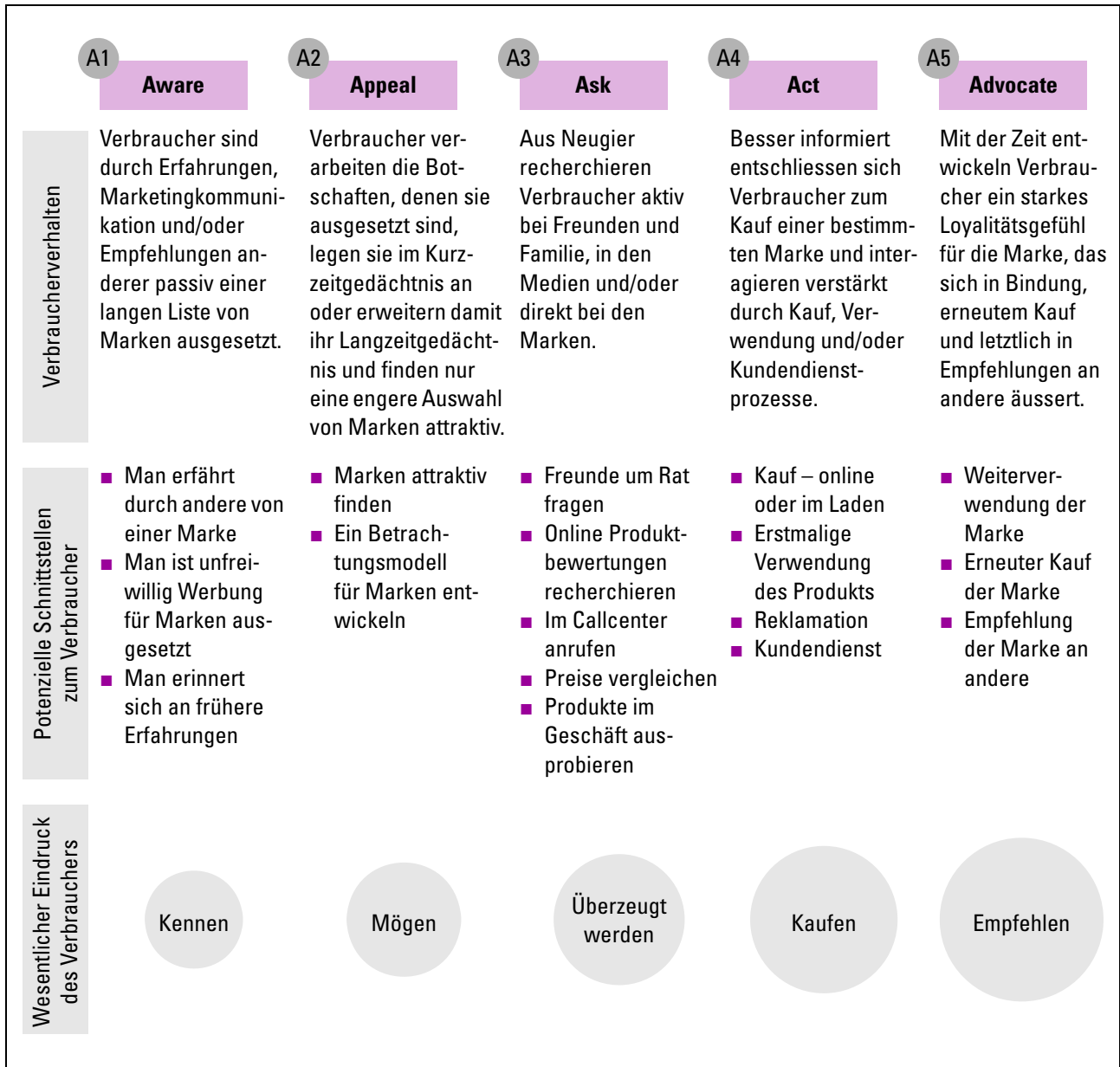
▲ Abb. 10 Marktsystem für Multi-sided-Plattform von Google (Michel et al., 2018, S. 28)



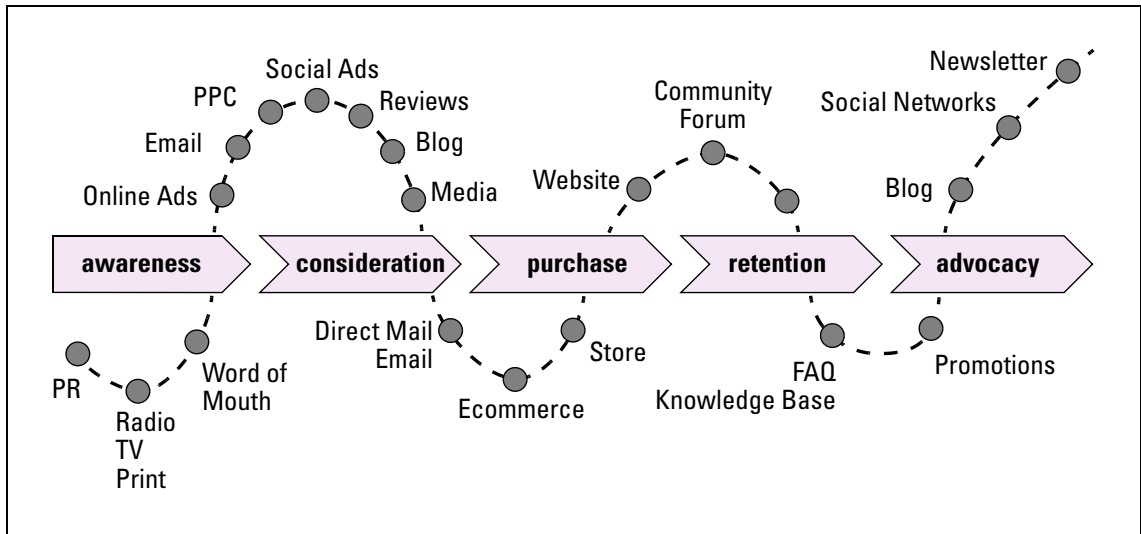
▲ Abb. 11 Kennzeichnung der Forschungsansätze des Kaufverhaltens (Meffert et al., 2019, S. 90)



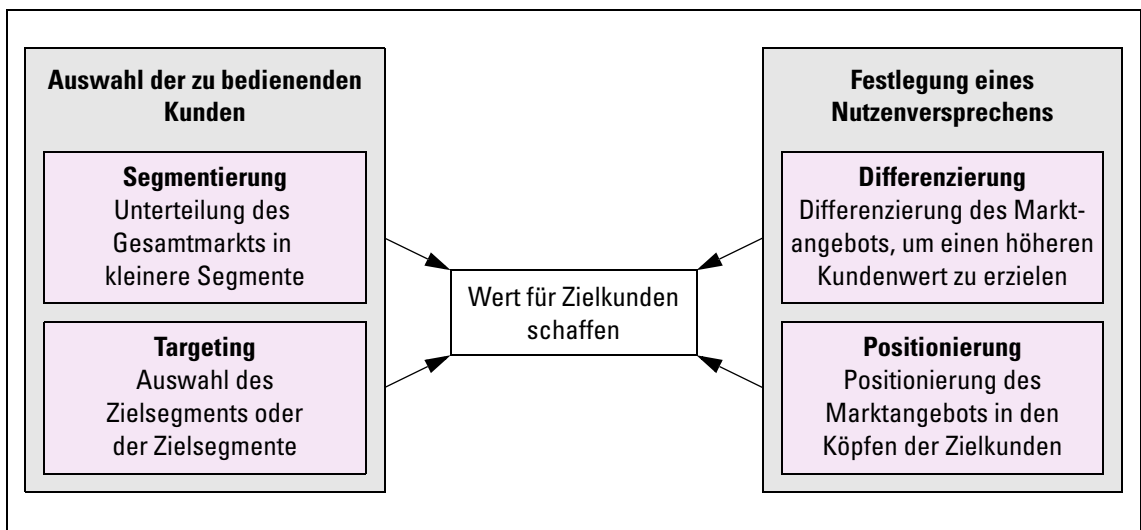
▲ Abb. 12 Veränderung der Customer Journey in einer vernetzten Welt (Kotler et al., 2017, S. 80)



▲ Abb. 13 Skizzierung der Customer Journey der fünf As (Kotler et al., 2017, S. 82)



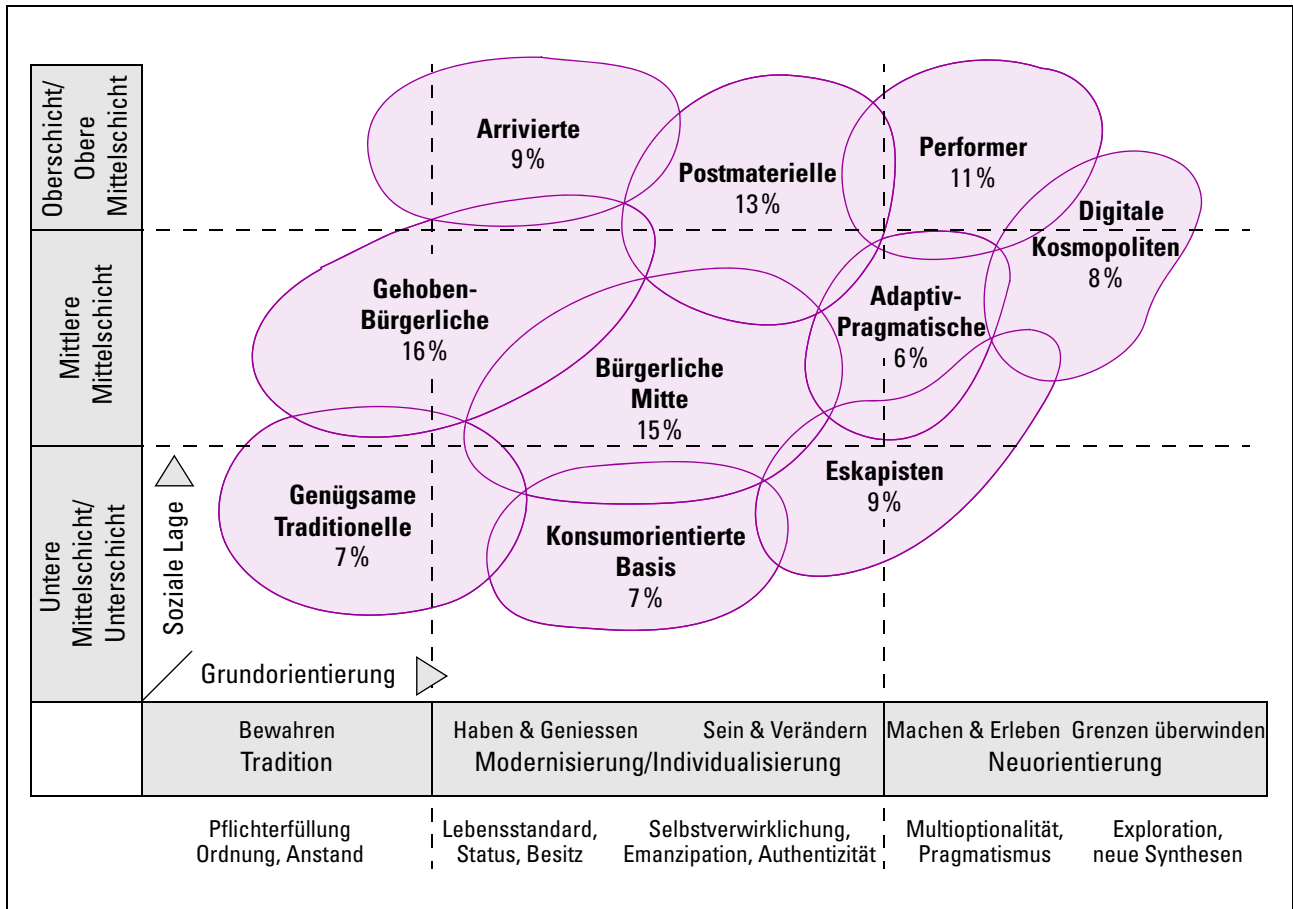
▲ Abb. 14 Entwicklung der Customer Journey mit beispielhafter Integration von physischen und digitalen Touchpoints (<https://www.surveygizmo.com/wp-content/uploads/2015/07/journeymap.png>)



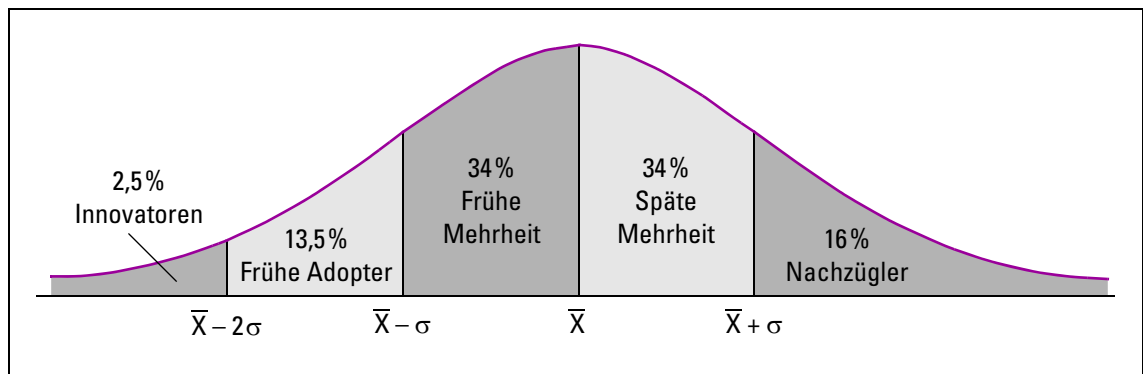
▲ Abb. 15 Marktsegmentierung, Marktauswahl und Marktpositionierung (Kotler et al., 2016, S. 352)

Segmentierungskriterien	Ausprägungsformen
Geographische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaftsraum ■ Land ■ Sprachregion ■ Kanton/Gemeinde ■ Siedlungsdichte (ländlich, städtisch) ■ Stadt (Quartier)
Soziodemographische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lebensalter ■ Geschlecht ■ Position im Familienlebenszyklus ■ Haushaltseinkommen ■ Haushaltsvermögen ■ Berufliche Tätigkeiten ■ Schul-/Studienabschlüsse ■ Religion ■ Staatsangehörigkeit ■ Zugehörigkeit zu sozialen Klassen/Schichten
Psychographische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lebensstil und Lebensziele ■ Wertvorstellungen/Persönlichkeit ■ Überzeugungen und Einstellungen ■ Einstellung gegenüber Marke, Unternehmen, Produkt, Dienstleistung
Verhaltensorientierte Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kaufanlass (Routinekauf/besonderer Kaufanlass) ■ Gesuchte Nutzen (Qualität, umfassende Dienstleistung, niedrige Preise) ■ Käuferstatus (Nichtkäufer, früherer Käufer, regelmässiger Käufer, Käufer und Nutzer, Nichtkäufer, aber Kaufempfeher) ■ Nutzungsintensität (niedrig, stark, gelegentlich) ■ Treueverhalten (kleine, mittlere, hohe Marken-/Produkt-/Dienstleistungstreue) ■ Stadien der Kaufbereitschaft (Stadium in der Customer Journey) ■ Informationsbeschaffung

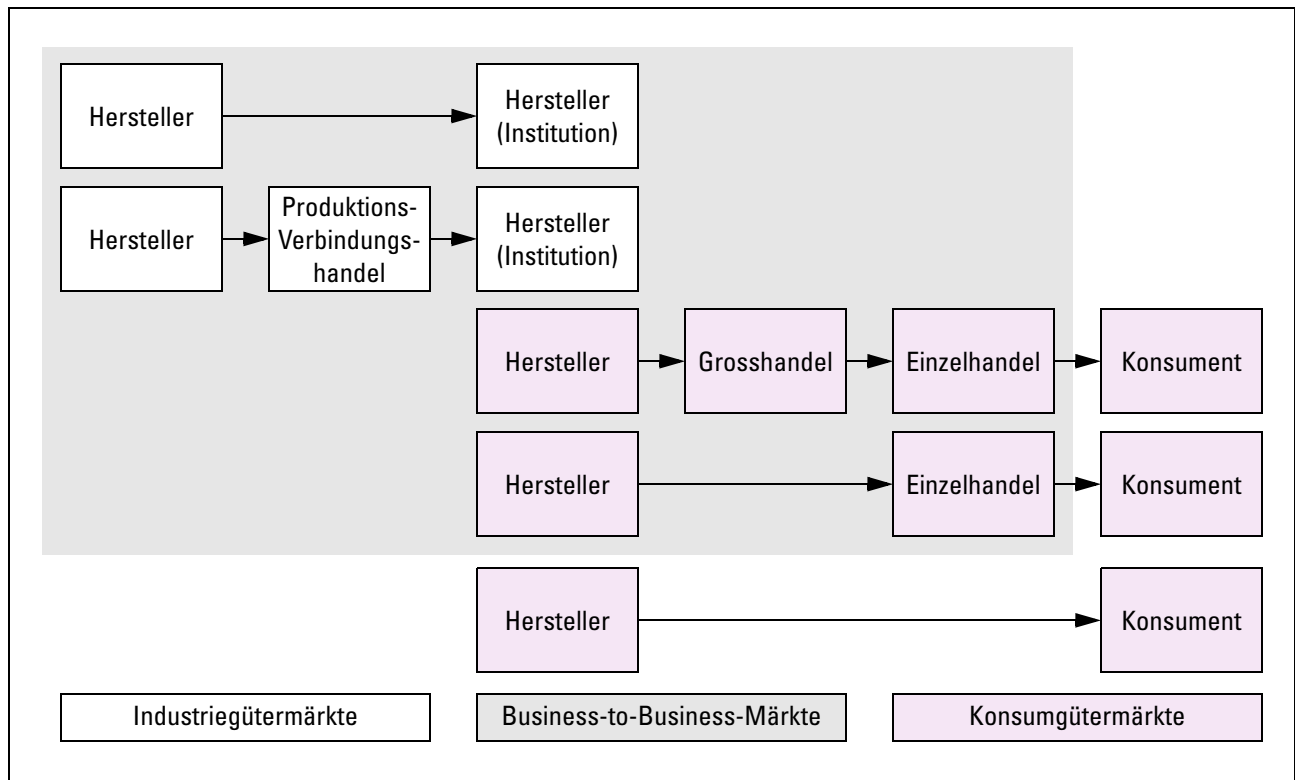
▲ Tab. 20 Segmentierungsübersicht für Konsumgüter und konsumtive Dienstleistungen (in Anlehnung an Kotler et al., 2016, S. 353f.)



▲ Abb. 16 Sinus-Milieus Schweiz 2019 (Publikation Sinus Milieu/Künzler Bachmann, 2019, S. 2)



▲ Abb. 17 Adoptionskurve: Unterschiede des Käuferverhaltens bei der Einführung von neuen Produkten und neuen Dienstleistungen (Kotler et al., 2016, S. 295)



▲ Abb. 18 Unterschiede zwischen Industriegütermärkten, Business-to-Business-Märkten und Konsumgütermärkten (Backhaus/Voeth, 2014, S. 5)

Abgeleitete Nachfrage	Die Nachfrage nach Industriegütern, nach investiven Dienstleistungen oder auch nach Handelsortimenten wird durch die Unternehmen der nachfolgenden Absatzstufen beeinflusst. Das heisst, Anbieter für B2B-Leistungen müssen immer auch die nachfolgenden Absatzstufen (Zielgruppen und Zielgruppenbedürfnisse) des B2B-Nachfrager-Geschäftes analysieren.
Buying-Center/ Professionelle Einkaufsorganisation	Die Beschaffung wird in der Regel durch eine professionelle Einkaufsorganisation vollzogen. In den meisten Fällen sind mehrere Abteilungen, Organisationen und Personen im Beschaffungsprozess integriert (Buying-Center). Die Planung und der Vollzug der Beschaffung werden durch multipersonale Gremien realisiert (z. B. Einkauf ERP-System wird durch Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und nahezu alle Organisationsbereiche mitbeeinflusst und mitentschieden).
Ausgeprägter Phasenbezug	Der Beschaffungsprozess für die Investitionsgüter, die investiven Dienstleistungen und die Handelsgeschäfte unterliegt dem Unternehmensplanungsprozess mit Analysen, Zielen, Strategien, Umsetzung und Controlling. Das Buying-Center kann in den unterschiedlichen Phasenplanungen verschieden zusammengesetzt sein. Die Phasenplanung kann von wenigen Wochen bis zu mehreren Jahren dauern.
Formalisierte Kaufentscheidung	Der Kaufprozess kann sowohl einfach (Einkauf von Büromaterial) als auch höchst komplex sein (Einkauf und Bewirtschaftung einer ERP-Lösung für das gesamte Unternehmen). Diese Komplexität des gesamten Investitionsvorhabens erfordert einen formalisierten Kaufentscheidungsprozess, mit Definition der Beschaffungsrichtlinien, der Erstellung des Lasten-/Pflichtenheftes, der Entscheidung über den Einbezug unterschiedlicher Abteilungen und Personen sowie deren Verantwortlichkeiten im Beschaffungsprozess (bzw. bei der Nutzung), über Beurteilungs- und Bewertungsmethoden für die Evaluation der Angebotsstellungen der möglichen Anbieter und die gesamte terminliche und finanzielle Projektplanung der Beschaffung.
Umfangreicher Problemlösungsbedarf	Vielfach besteht ein umfangreicher Problemlösungsbedarf, bei dem verschiedene Elemente in- und ausserhalb des Unternehmens koordiniert und abgestimmt werden müssen. So müssen zum Beispiel beim Einkauf einer Produktionsanlage u. a. die Projektgesamtleitung, die betriebswirtschaftliche und die technische Umsetzbarkeit, übergeordnete Software-Schnittstellen, Projektfinanzierung, Lieferung, Installation, Dokumentation, Wartung, Garantien geplant und organisiert werden.

▲ Tab. 21 Charakteristiken im B2B-Geschäft auf Nachfragerseite
(in Anlehnung an Meffert et al., 2019, S. 24)

Überwiegend nicht an einen anonymen Markt gerichtet	Die anbietenden Unternehmen richten ihre Marktleistungen nicht explizit an einen anonymen Markt, sondern fokussieren ihre Marketinganstrengungen auf ausgewählte Nachfrager-Unternehmen und -Organisationen (z. B. Ausrichtung von Schindler auf Personentransport-Herausforderungen der SBB).
Bedeutung des persönlichen Verkaufs/Selling-Center	In Analogie zum Buying-Center auf Nachfragerseite existiert, speziell bei grösseren Unternehmen, ein Selling-Center auf Anbieterseite. Dieses Selling-Center setzt sich aus relevanten Organisationseinheiten, Abteilungen und Personen zusammen (von Marketing und Sales über Produktherstellungsverantwortliche). Die jeweiligen Verantwortlichen bei den Anbietern bearbeiten in persönlichem Kontakt ihre entsprechenden Gesprächs- und Verhandlungspartner auf der Nachfragerseite. Bei den Anbietern wird dieser Prozess vielfach durch ein Key-Account-Management koordiniert. Das Personal in Verkauf und im Kundendienst ist vielfach branchen- und fachspezifisch sehr gut ausgebildet.
Kooperation mit Komplementär-anbietern	Die Komplexität und der Umfang des gesamten Geschäftes übersteigen vielfach die Ressourcen und die Fähigkeiten des Anbieters. Somit wird oft die Kooperation mit anderen Unternehmen/Organisationen, d. h. mit Komplementäranbietern, gesucht, um ein entsprechendes, nachfragegerechtes Gesamtangebot zu konzipieren und zu realisieren.
Hoher Individualisierungsgrad	B2B-Geschäfte sind oft durch einen hohen Individualisierungsgrad gekennzeichnet. Die Nachfrage bezieht sich auf die individuellen Markt- und Wertschöpfungsbedürfnisse der Unternehmen und Organisationen, somit ist die angebotene Lösung tailor-made, aus einem Systemangebot oder individuell auf die Bedürfnisse des Nachfragenden ausgerichtet. Unter Umständen werden die nachgefragten Marktleistungen gemeinsam konzipiert und entwickelt.
Nachfragevolumen und Nachfragehäufigkeit	Je nach Art des Geschäftes ist der Auftragsumfang auf die Kapazitätsbedürfnisse des Nachfragers ausgerichtet und kann oft nur einmalig sein, d. h. wiederkehrende Aufträge sind nicht unbedingt gewährleistet. Das Anbieterunternehmen sollte diesbezüglich einerseits seine Angebotskapazitäten wie auch sein Angebotsportfolio auf diese Situation (bzw. auf diese Spitzen) ausrichten.
Investitionsumfang	Der Umfang der nachgefragten Marktleistung kann, je nach Geschäftsvorfall, sowohl für den Nachfrager als auch für den Anbieter finanziell und organisatorisch sehr bedeutend sein. Somit gilt es beidseits die strategischen Chancen und Gefahren des Investments bzw. der qualitativen und quantitativen Wertschöpfung systematisch auszuloten und unternehmensspezifisch transparent zu entscheiden.
Regulierungen	Je nach Branchenart und geographischer Region untersteht das B2B-Geschäft entsprechenden Regulativen (z. B. Pharma, Chemie, Banken). Die aktuelle Situation und die zukünftigen Entwicklungen dieser Regulierungen müssen bekannt sein und in der Auftragsakquisition bzw. Auftragsbefreiung mitberücksichtigt werden.

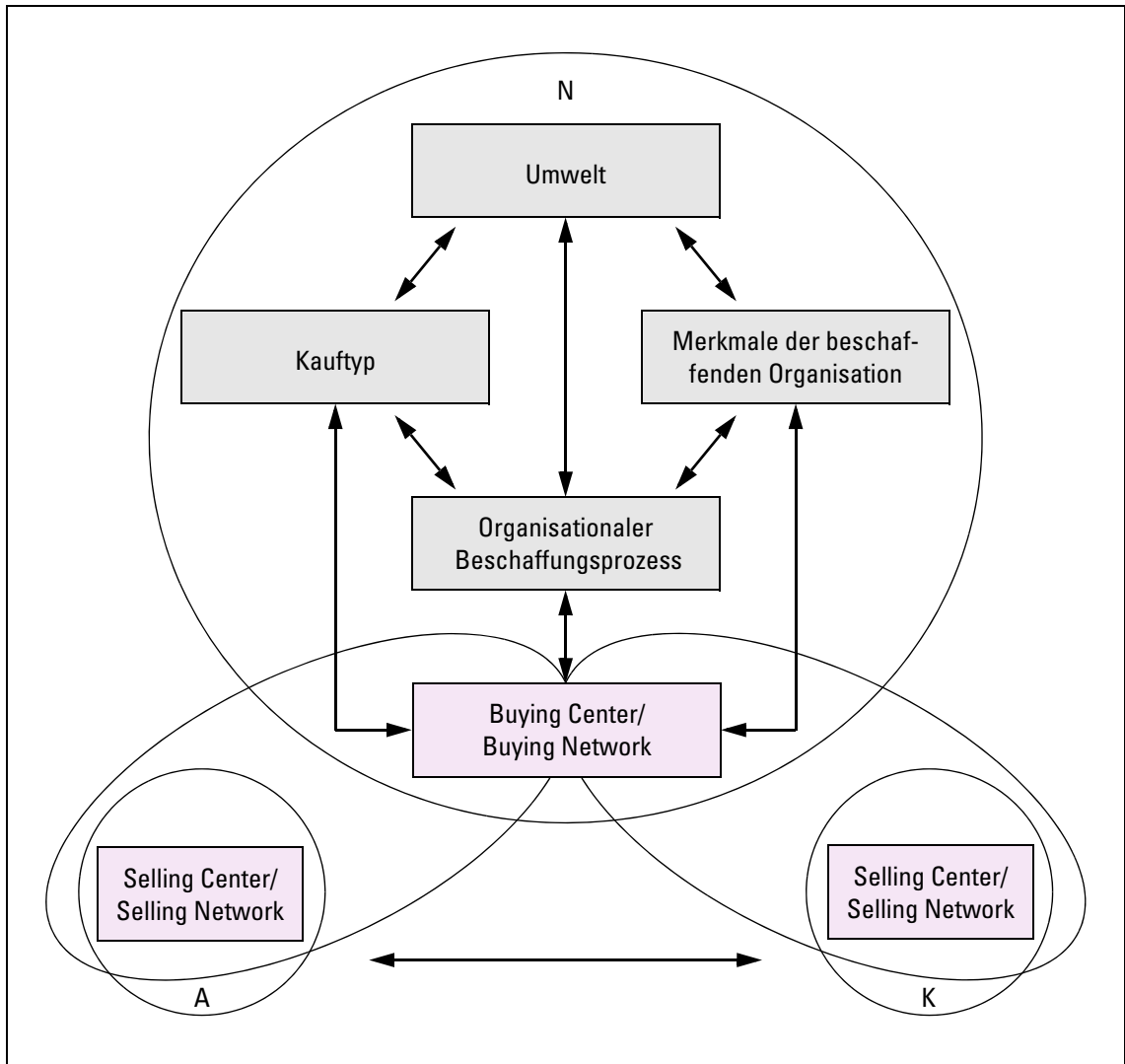
▲ Tab. 22 Charakteristiken im B2B-Geschäft auf Anbieterseite
(in Anlehnung an Meffert et al., 2019, S. 24f.)

Segmentierungskriterien	Ausprägungsformen
Geographische Merkmale (z. B. nach Hauptsitz und Gruppengesellschaften)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirtschaftsraum ■ Land ■ Sprachregion ■ Kanton/Gemeinde ■ Siedlungsdichte (ländlich, städtisch) ■ Stadt (Quartier)
Branchenbezogene Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Art der Branchen ■ Kultur der Branchen ■ Konjunktorentwicklung und Wettbewerbsintensität in der Branche ■ Regulative Rahmenbedingungen
Unternehmensspezifische Merkmale und Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Art des Unternehmens (z. B. Fertigungstiefe bei Herstellung/Herstellung und Dienstleistungen/Handel) ■ Rechtsform ■ Unternehmensgrösse (z. B. nach Anzahl Mitarbeitenden) ■ Standorte (Muttergesellschaft/Herstell- und Vertriebsgesellschaften) ■ Abgeleitete Nachfrage (Marktschwerpunkte des Käufers in seinen B2B/B2C-Märkten) ■ Angewandte Technologien ■ Fach- und Methodenkompetenzen ■ Produkt- und Dienstleistungskompetenzen ■ Marktcompetenzen
Beschaffungsorientierte Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffungspolitik ■ Machtstrukturen (zentrale und/oder dezentrale Beschaffung) ■ Erstinvestition/Wiederholungsinvestition ■ Beschaffungsverfahren (Ausschreibungs-/Offertverfahren) ■ Auftragsumfang (Einzelkauf/Einkaufs-Portfolio/mit oder ohne Dienstleistungen) ■ Beschaffungskriterien ■ Compliance- und Risiko-Profil ■ Lieferantentreue
Personenorientierte Merkmale und Buying-Center-Struktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buying-Center-Struktur (zentral/dezentral) <ul style="list-style-type: none"> □ Eingebundene Hierarchie-Ebenen und Fachbereiche □ Personenprofile innerhalb des Buying-Centers (soziodemographische, psychographische und verhaltensspezifische Merkmale der jeweiligen Buying-Center-Mitglieder) □ Rollenverteilung im Buying-Center □ Bedeutung der Buying-Center-Rollen im gesamten Beschaffungsprozess □ Beeinflussende Fachbereiche, Mitarbeitende ■ Bestehende Beziehungen zwischen Buying-Center des Käufers und Selling-Center des Verkäufers bzw. ausserhalb dieser Buying-/Selling-Center-Strukturen

▲ Tab. 23 Segmentierungsübersicht für B2B-Geschäft (in Anlehnung an Kotler et al., 2016, S. 353f.)

Benutzer (User)	Personen aus Organisations- und Fachbereichen, welche das Produkt bzw. die Dienstleistung nutzen bzw. verwenden. Die Nutzenden sind vielfach Auslöser der Beschaffung und leisten relevante Beiträge an die qualitativen (technisch, organisatorisch) und quantitativen (Kapazität/Wirtschaftlichkeit) Spezifikationsdefinitionen für die zu beschaffenden Produkte und Dienstleistungen.
Beeinflusser (Influencer)	Personen aus unterschiedlichen Organisations- und Fachbereichen, welche die Kaufentscheidung wie auch die qualitativen und quantitativen Beschaffungskriterien beeinflussen, aber nicht direkt Nutzende der entsprechenden Beschaffung sind. Dies können zum Beispiel Mitglieder von internen Normengremien sein, welche technische, betriebswirtschaftliche wie auch qualitative Standards (auch aufgrund von externen Branchenstandards) aus Vision, Mission, Leitbild und strategischer Ausrichtung des Unternehmens definieren bzw. beeinflussen.
Einkäufer (Buyer)	Personen, welche aufgrund ihrer formalen Verantwortung für den Einkauf bzw. für die Beschaffung (Lieferantenkontakt, Kauf- und die Vertragsbedingungen) verantwortlich sind. Sie sind nicht immer bei der Festlegung der technischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Spezifikationsdefinitionen beteiligt. Sie schaffen aber in der Regel den Kontakt mit den Lieferanten und führen die entsprechenden Verhandlungen.
Entscheider (Decider)	Personen, welche formelle und informelle Machtbefugnis haben und den Kaufentscheid fällen. Je nach Einkaufsvolumen, je nach Produkt- und Dienstleistungsart und deren strategischer Bedeutung sind dies unterschiedliche hierarchische Ebenen und Organisations- bzw. Fachbereiche des Unternehmens bzw. der Organisation.
Informations-selektierer (Gatekeeper)	Personen, welche aufgrund ihrer Funktion (Einkauf/Technik/Informatik, Personalwesen, Finanzen) den Informationsfluss innerhalb des jeweiligen Beschaffungsprozesses steuern. Dies können auch Personen sein, welche den Kontakt für Mitglieder des Buying-Centers oder zu den entsprechenden hierarchischen Ebenen, Organisations- und Fachbereichen ermöglichen bzw. verhindern (Empfang, Assistenten/-innen)

▲ Tab. 24 Buying-Center-Rollen in einem B2B-Kaufentscheidungsprozess
(in Anlehnung an Kotler et al., 2016, S. 323f.)

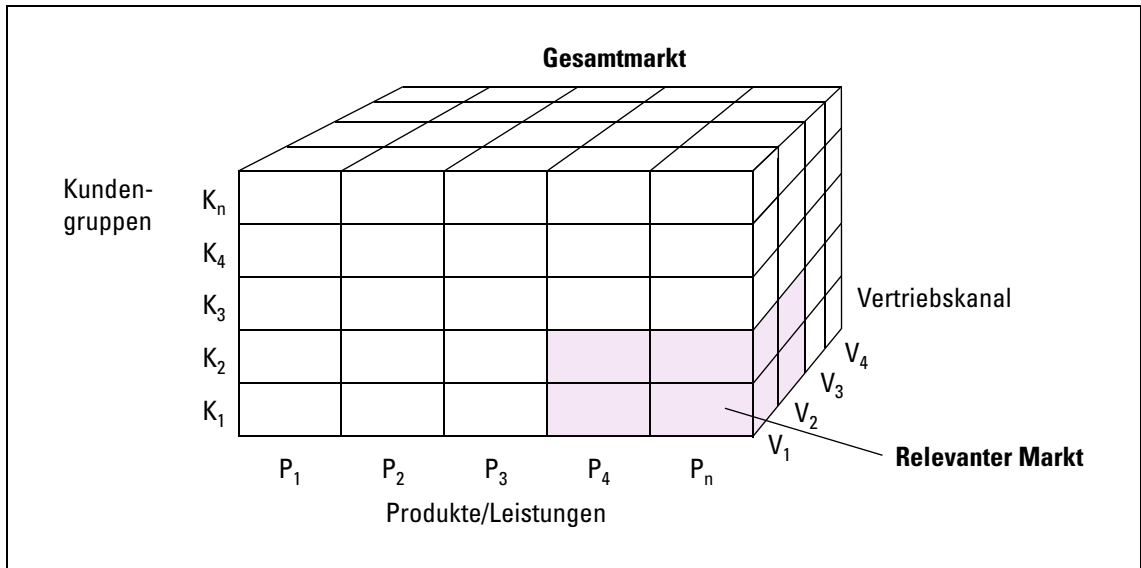


▲ Abb. 19 Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens (Backhaus/Voeth, 2014, S. 38)

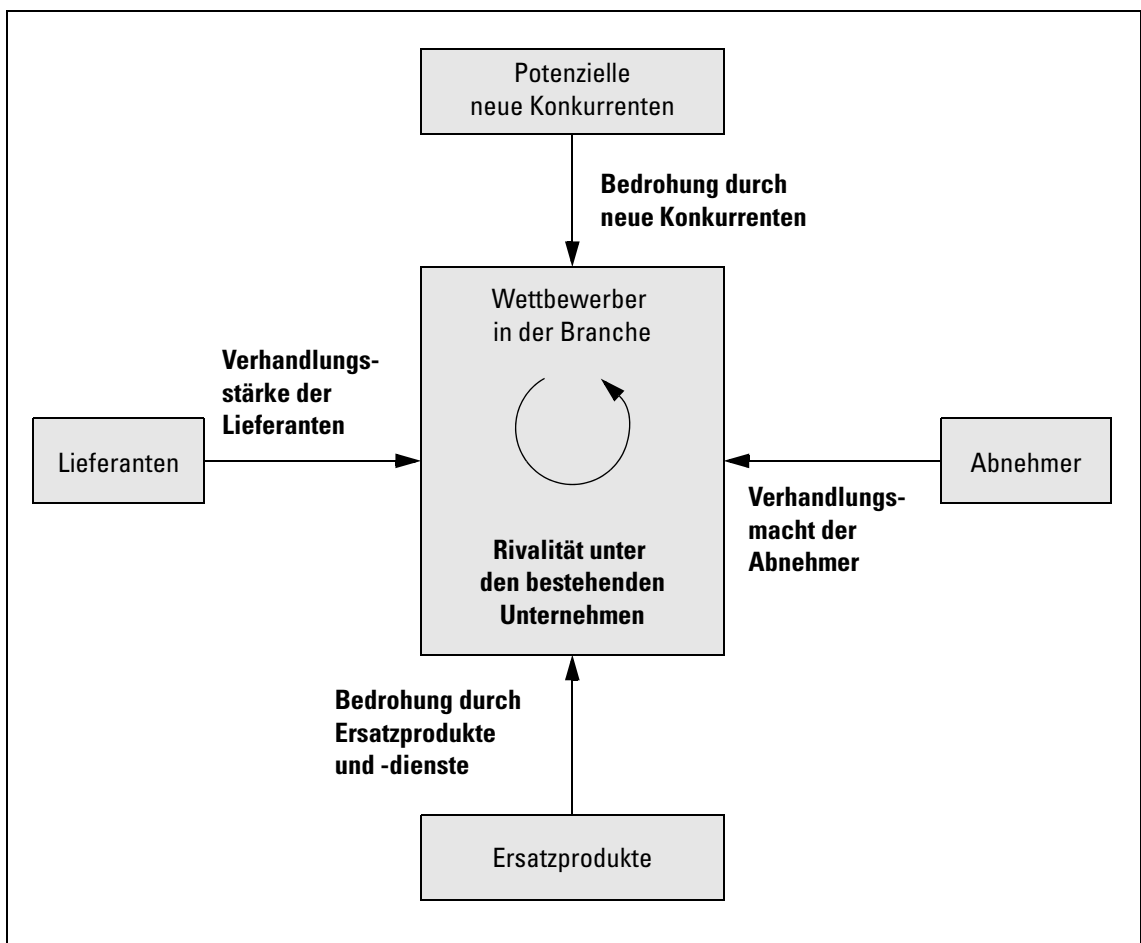
Teilmärkte	Marktsegmente			
	Junge Erwachsene 18–30 J.	Junge Familie mit Kleinkindern	Familie mit grösseren Kindern	Nach-Familie 50–65 J.
Untere Mittelklasse	1	3	3	1
Sportwagen	1	3	3	2
Van/Mini-Van	3	1	2	3
Obere Mittelklasse	3	3	2	1

Legende: 1 = sehr geeignet, 2 = teilweise geeignet, 3 = ungeeignet

▲ Tab. 25 Segments-Teilmarkt-Strukturierung am Beispiel von PKW-Kategorien



▲ Abb. 20 Beispielhafte Darstellung einer mehrdimensionalen Gliederung eines Marktes und Selektion von für ein Unternehmen relevanten Märkten



▲ Abb. 21 Triebkräfte eines Branchenwettbewerbs (Thommen, 2016, S. 855; nach Porter, 2014, S. 25)

<p>Poten- zielle neue Kon- kurrenten</p>	<p>Neue Marktteilnehmer erhöhen die qualitative und quantitative Kapazität der Branche und bringen neue wirtschaftliche, soziale und ökologische Produkt- und Dienstleistungskonzepte mit, welche auf die jeweilige Branche und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen einen grossen Einfluss haben. Die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts hängt im Wesentlichen von den erkennbaren Eintrittsbarrieren ab (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 108):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebsgrössensparnisse: Nutzung von Economies of Scope und Scale dank Schaffung und Nutzung von Synergien über die gesamte Wertkette der eigenen bzw. der Netzwerkunternehmen. ■ Netzwerkeffekte: Erhöhung der eigenen Produkt- und Dienstleistungsattraktivität durch eine steigende Anzahl von Kundinnen und Kunden. ■ Kapitalbedarf: Wenn mit hohen Investitionen in die Infrastruktur, Forschung und Entwicklung, in das Marketing und die Kommunikation und somit längeren Zeitspannen von Break-even oder Return on Investment zu rechnen ist. ■ Umstellungskosten der Abnehmer: Lieferantenwechsel können für Abnehmer mit höheren Kosten und organisatorischen und kommunikativen Umtrieben verbunden sein. ■ Begrenzter Zugang zu Vertriebskanälen: Neue Mitbewerber müssen entweder in den aktuellen Distributionskanälen die aktuellen Anbieter verdrängen oder neue Vertriebskanäle aufbauen. Somit können strategische Allianzen zwischen bestehenden Anbietern und bestehenden Distributionskanälen eine hohe Eintrittsbarriere für neue Mitbewerbende darstellen. ■ Grössenunabhängige Kostenvorteile: Know-how, Patentschutz, attraktive Standorte, Zugang zu Rohstoffen, staatliche Subventionen stellen für bisherige Wettbewerber grössenunabhängige Vorteile gegenüber Neu-Eintretenden dar. ■ Produktdifferenzierung: Markenbekanntheit, Markeninhalte, Produkt- und Dienstleistungsqualität, Kommunikation, dezentrale Standorte und kultureller Fit mit Zielgruppen müssen von neu eintretenden Unternehmen zuerst aufgebaut werden. ■ Staatliche Barrieren: Politisch-rechtliche Faktoren wie Gesetze, Reglemente und Kontrollen können, gleich wie wirtschaftliche, sozio-kulturelle, technologische und ökologische Rahmenbedingungen, neue Mitbewerbende anlocken oder auch abschrecken.
<p>Verhand- lungs- stärke der Abnehmer</p>	<p>Einzelne Abnehmer oder Abnehmergruppen beeinflussen den Wettbewerb und die Rentabilität einer Branche, indem sie versuchen, die Preise hinunterzudrücken, eine bessere Qualität oder Leistung zu verlangen oder die Wettbewerber gegeneinander auszuspielen. Die Stärke des Einflusses eines Abnehmers bzw. einer Abnehmergruppe ist in folgenden Situationen besonders gross (Porter, 2014, S. 27):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Abnehmerkonzentration: Es gibt nur relativ wenige Abnehmer und viele Anbieter (beschränktes Nachfragemonopol) ■ Angebotsprioritäten: Die Produkte, welche die Abnehmer von der jeweiligen Branche beziehen, bilden einen wesentlichen Anteil an den gesamten Kosten der Abnehmer ■ Abnehmervolumen: Die Anzahl der potenziellen Abnehmer (Personen, Haushalte, Unternehmen) an Produkten und/oder Dienstleistungen birgt ein interessantes Wertschöpfungspotenzial. ■ Preisempfindlichkeit der Abnehmer: Die Abnehmer reagieren unelastisch, wenig elastisch oder elastisch auf Preisniveaus. ■ Markenbewusstsein: Abnehmer sind mehr oder weniger stark an Marken interessiert. ■ Substituierbarkeit: Produkte und Dienstleistungen können relativ leicht durch ähnliche Produkte oder ähnliche Dienstleistungen substituiert werden. ■ Rückwärtsintegration: Die Abnehmer können glaubwürdig damit drohen, durch eine Rückwärtsintegration die Lieferanten zu umgehen. ■ Entscheidungsträger: Unterschiedliche Bedürfnisse der Entscheidungsträger bei den Abnehmern wirken sich unterschiedlich auf die Kaufbereitschaft aus.

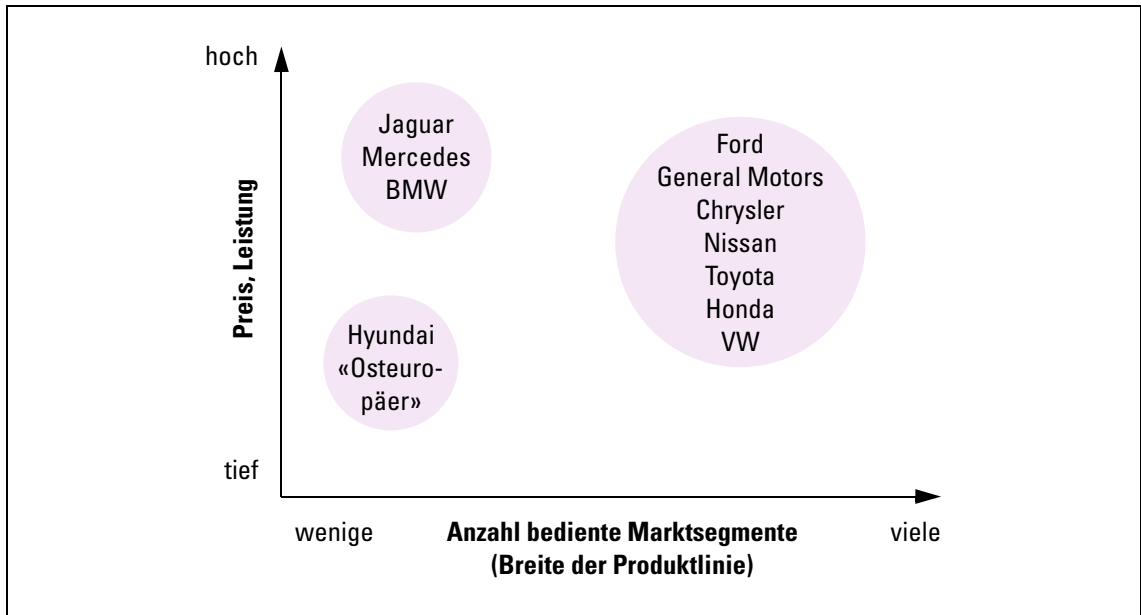
▲ Tab. 26 Analyse der Branchenstruktur in Anlehnung an Porter (Porter, 2014, S. 25ff.)

<p>Druck durch Substitutionsprodukte</p>	<p>Alle Unternehmen einer Branche stehen in Konkurrenz mit Branchen, die ein ähnliches Produkt oder eine ähnliche Dienstleistung anbieten (Substitut). Die Gefahr einer Substitution ist dabei umso grösser, je mehr die Funktionen der jeweiligen Produkte und Dienstleistungen übereinstimmen und je tiefer der Preis der Ersatzmarktleistung ist. Dass die Substitution aber vielfach nicht nur vom Preis oder von der eigentlichen Funktion der Marktleistung abhängt, zeigen verschiedene Beispiele, bei denen die gesellschaftlichen Normen oder ökonomischen Zwänge eine nicht unbedeutende Rolle spielen (Glas/Kunststoff, Öl/Gas/Elektrizität/alternative Energieträger, Auto/Zug/Flugzeug). Tendenziell kann festgestellt werden, dass potenzielle Ersatzmarktleistungen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nicht nur über das Preisniveau beeinflussen können. Folgende Faktoren können möglicherweise die Höhe der Eintrittsbarrieren bestimmen (Porter, 2015, S. 27):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Relatives Preis-Leistungs-Verhältnis: Vergleich des Preis-Leistungs-Verhältnisses zwischen Substituten und originären Produkten und Dienstleistungen. ■ Umstellungskosten der Abnehmer: Substitutionswechsel können für Abnehmer mit höheren Kosten und organisatorischen und kommunikativen Umtrieben verbunden sein. ■ Substitutionsneigung: In welchem Ausmass sind die Abnehmer für den Kauf und die Anwendung von Substituten.
<p>Verhandlungsstärke der Lieferanten</p>	<p>Ebenso wie die Abnehmer können auch die Lieferanten versuchen, durch Veränderung der Preise und/oder der Qualität der Produkte und Dienstleistungen den Wettbewerb bzw. die Wettbewerbsstruktur einer Branche zu beeinflussen. Sie besitzen – analog zu den Abnehmern – vor allem in den folgenden Fällen eine grosse Macht (Porter, 2015, S. 27):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Anbieterkonzentration: Es gibt nur wenige Lieferanten und relativ viele Nachfrager (Angebotsmonopol oder -oligopol). ■ Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten: Die Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig. ■ Ersatzinputs: Die an die Branche gelieferten Produkte werden nicht durch Ersatzprodukte oder Ersatzdienstleistungen konkurrenziert. ■ Einfluss auf Kosten oder Differenzierung bei Lieferanten: Das Produkt oder die Dienstleistung der Lieferanten ist ein wichtiger Input für das Geschäft der Lieferanten. ■ Vorwärtsintegration: Für Lieferanten könnte eine Vorwärtsintegration von Produkten und Dienstleistungen ihrer Branchenabnehmer einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung haben.

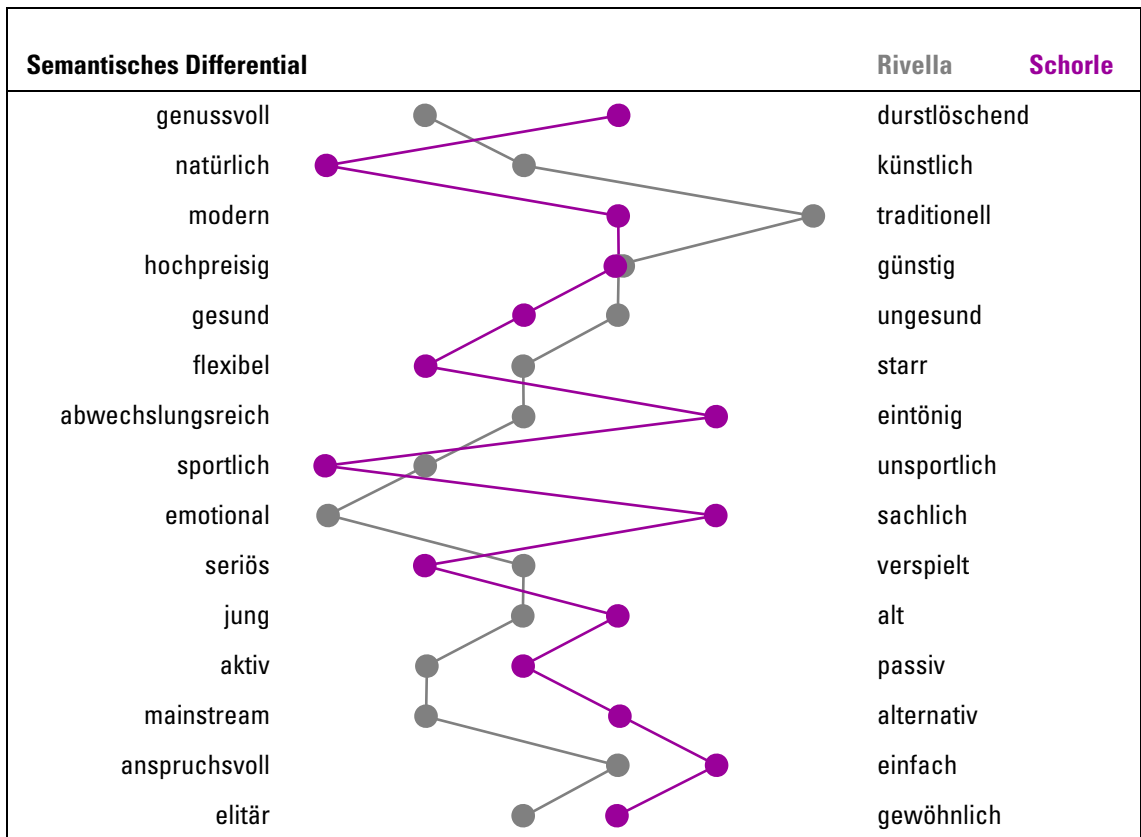
▲ Tab. 26 Analyse der Branchenstruktur in Anlehnung an Porter (Porter, 2014, S. 25ff.) (Forts.)

<p>Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern</p>	<p>Da die Unternehmen in einer bestimmten Branche wechselseitig voneinander abhängig sind, wird jedes Unternehmen durch das Verhalten eines Konkurrenten direkt oder indirekt getroffen. Preisänderungen, neue Produkte, neue Dienstleistungen oder neue Absatzkanäle eines Unternehmens führen deshalb meistens zu entsprechenden Reaktionen bei der Konkurrenz. Die Intensität des Wettbewerbs kann massgeblich durch die Branchenstruktur beeinflusst werden, wie folgende Beispiele zeigen (Porter, 2015, S. 27):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Branchenwachstum: Anzahl und Kaufkraft der Abnehmer und die diesbezügliche mengen- und wertmässige Entwicklung. ■ Marktleistungen: Unterschiede bei Produkten und Dienstleistungen oder auch Preisniveaus schaffen, wenn sie prioritäre Kundenbedürfnisse befriedigen, eine positive Differenzierung gegenüber Mitbewerbenden. ■ Wertschöpfung: Wettbewerbsvorteile bei Marktleistungen führen, je nach Strategie, zu tieferen Kosten, höheren Umsätzen, höheren Marktanteilen und möglicherweise höheren Gewinnen. ■ Umstellungskosten bei den Abnehmern: Wechsel von einem zu einem anderen Anbieter können für Abnehmer mit höheren Kosten und organisatorischen und kommunikativen Umtrieben verbunden sein. ■ Konzentration und Gleichgewicht: Fragmentierte Konkurrenzkonstellationen mit ähnlichen Grössenverhältnissen der Mitbewerbenden reagieren anders als Branchen mit einem gewissen Konzentrationsprozess (z.B. durch Übernahmen) von grösseren Anbietern (Angebotsoligopol). ■ Heterogene und homogene Konkurrenz: Branchen mit sehr unterschiedlichen Mitbewerberunternehmen (Branchenausrichtung, Strategische Unternehmensinteressen, Fähigkeits- und Ressourcenprofile) reagieren anders, als wenn eine gewisse Homogenität zwischen den Anbieterunternehmen besteht. ■ Austrittsbarrieren: Hohe Austrittsbarrieren in Form von Image-Verlusten, Kundenverluste, Kosten, Erträge, regulative Rahmenbedingungen wirken sich ebenfalls stark auf Rivalität unter Mitbewerbenden aus.
---	---

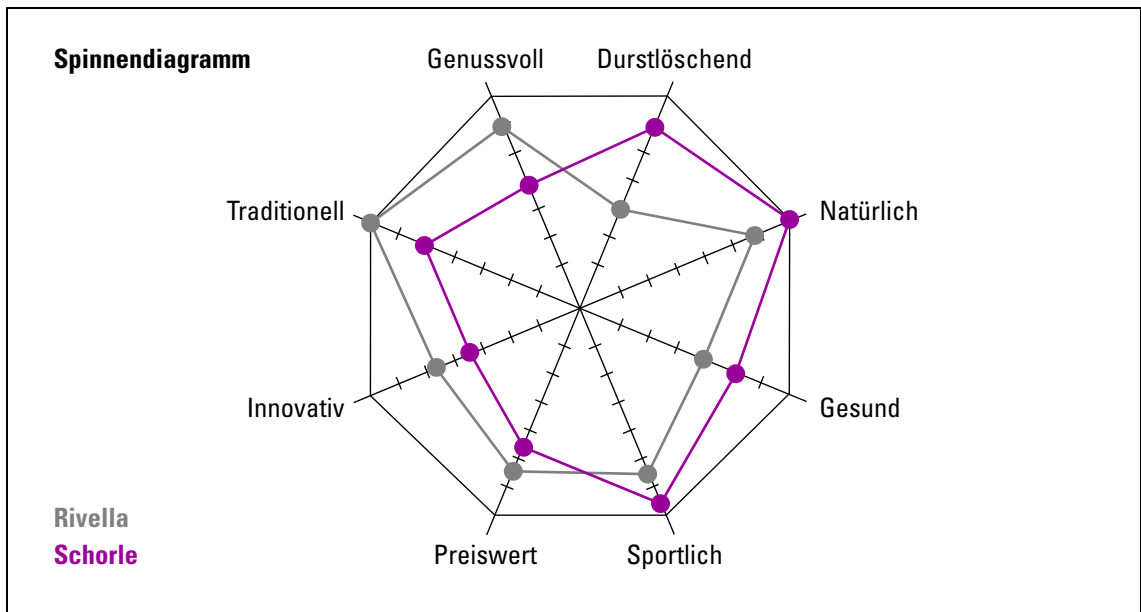
▲ Tab. 26 Analyse der Branchenstruktur in Anlehnung an Porter (Porter, 2014, S. 25ff.) (Forts.)



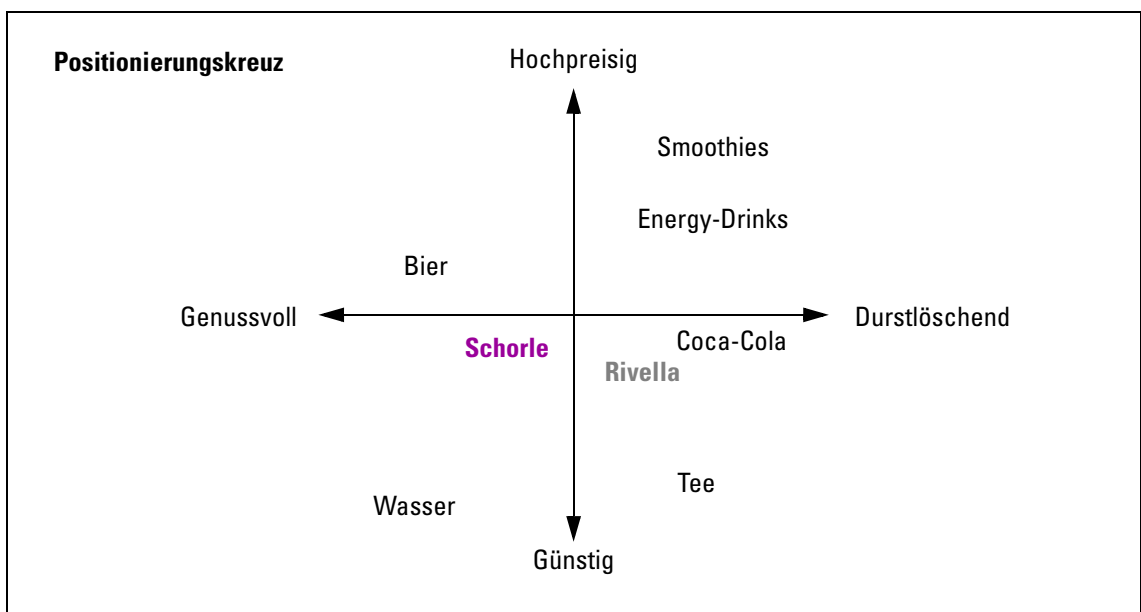
▲ Abb. 22 Beispiel von strategischen Gruppen in der Automobilbranche (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 117)



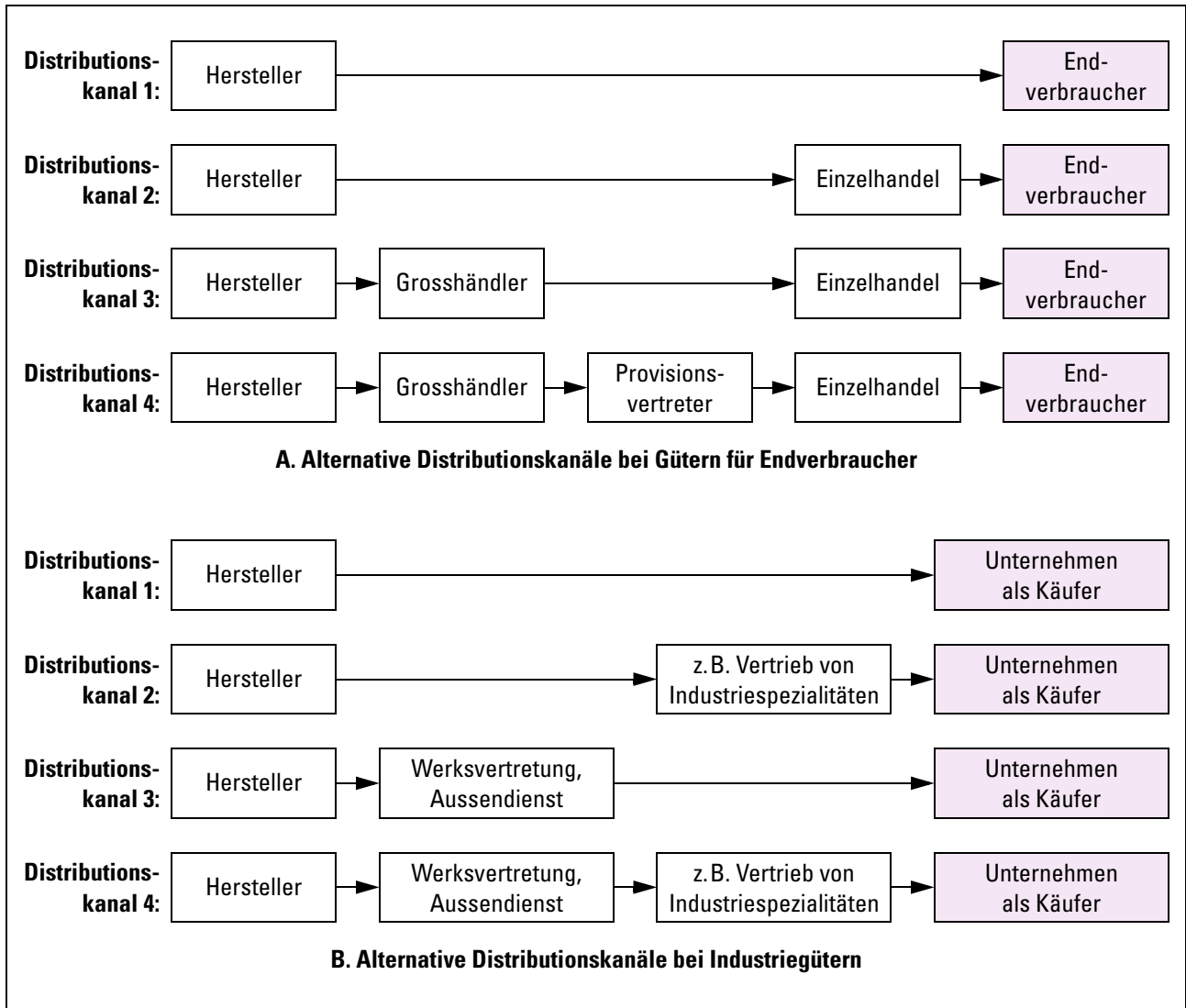
▲ Abb. 23 Semantisches Differential Rivella und Schorle



▲ Abb. 24 Spinnendiagramm Rivella und Schorle



▲ Abb. 25 Positionierungskreuz Rivella und Schorle



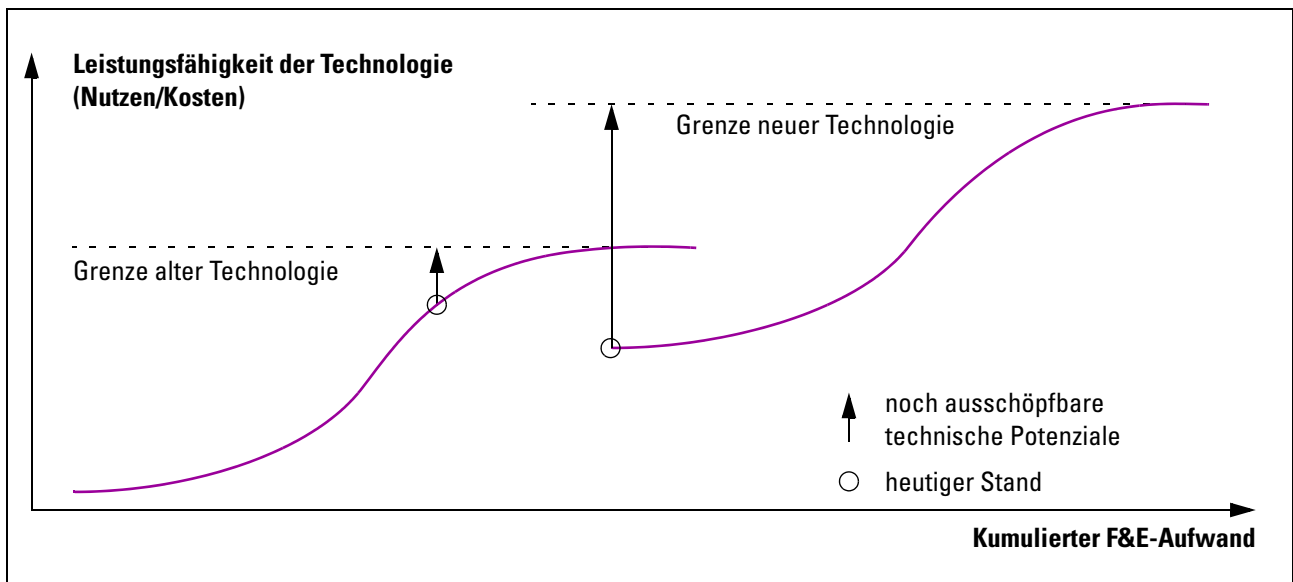
▲ Abb. 26 Distributionskanäle mit unterschiedlicher Anzahl an Stufen (Kotler et al., 2016, S. 590)

Segments-abdeckung und Erfüllung der Segmentbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Abdeckungsgrades der relevanten Zielgruppensegmente über physische und/oder virtuelle Vertriebs- und Servicestrukturen ■ Analyse der Kundenkompetenz in Bezug auf das Erkennen der Kundenbedürfnisse und Ausrichtung der Marktleistungen auf die Erfüllung dieser Segmentbedürfnisse ■ Analysen der Kundenzufriedenheiten und -feedbacks in den nachgelagerten Segmentstufen
Teilmarkt-Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Sortimentskompetenz in den relevanten Produkt-/Dienstleistungs- und Markenkategorien ■ Analyse der strategischen Erfolgspositionen und Kernkompetenzen der Distributionspartner
Image und Kulturwerte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des gestützten und ungestützten Bekanntheitsgrades ■ Analyse des Image-Wertes der Distributionsorganisationen in der Branche und bei den Zielgruppensegmenten, z. B. in Bezug auf Nachhaltigkeit, Offenheit, Transparenz, Vertrauen, Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit ■ Kultureller Fit mit Analyse der Kulturdimensionen im Unternehmens- und Branchenvergleich
Kapazität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der verfügbaren Ressourcen und Kapazitäten, z. B. finanzielle Stabilität, Anzahl Verkauf-/Servicestellen, Grösse der Verkaufsflächen, Anzahl Mitarbeitende in Verkauf und Service, Modernität und Integralität der Online-Applikation, logistische Kapazitäten ■ Analyse der Fähigkeitsprofile in Verkauf, Beratung, Pre-Sales-/Sales-/After-Sales-Services, Logistik, Re-Logistik, Recycling
Ziele und Strategien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der qualitativen und quantitativen Unternehmensziele, z. B. Triple Bottom Line (Wirtschaft, Soziales, Ökologie) ■ Analyse von Segmentstrategien, Teilmarktstrategien, Wachstumsstrategien, Wettbewerbs- und Positionierungsstrategien, Preisstrategien
Handelsspanne/Marge	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Preissystems bzw. Brutto-Preislagen, Rabattstrukturen, Liefer- und Zahlungskonditionen, Margen-Bedürfnisse
Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Anbindung an Muttergesellschaft oder andere verbundene Unternehmen, allfällige Unternehmensbeteiligungen von oder bei Mitbewerbenden oder/und weiteren Absatzstufen ■ Analyse von Rechtsform, Eignerschaft, Finanzierungsverhältnissen ■ Analyse der Bereitschaft und der Fähigkeit zur Kooperationsentwicklung
Aufbaudauer und Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Zeiträume für Vertragsabschluss und Umsetzung in den Organisationsstrukturen ■ Analyse der Rahmenbedingungen und der Möglichkeiten der Kooperations-Intensivierung wie weitere Roll-outs in den Vertriebsstrukturen oder Integration von weiteren Marktleistungen
Beeinflussbarkeit und Kontrollierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Möglichkeit von strategischen, innovativen Kooperationsentwicklungen und gemeinsamer operativer Aktionsplanung ■ Analyse der Controlling- und Reporting-Systeme innerhalb der Organisation und der Möglichkeit des organisationsübergreifenden Datentransfers
Prozessarchitektur und Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Prozessarchitektur wie Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse ■ Analyse der Organisationsform und der hierarchischen Ebenen, Buying- und Selling-Center-Strukturen, Ansprech- und Verhandlungspartner
Horizontale Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Wettbewerbsverhältnisses und des Verhaltens der Distributionskanäle gegenüber dem Wettbewerb auf gleicher Absatzstufe
Vertikale Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse der Wettbewerbskonstellation und des Geschäftsgebarens über die nachgelagerten Absatzstufen

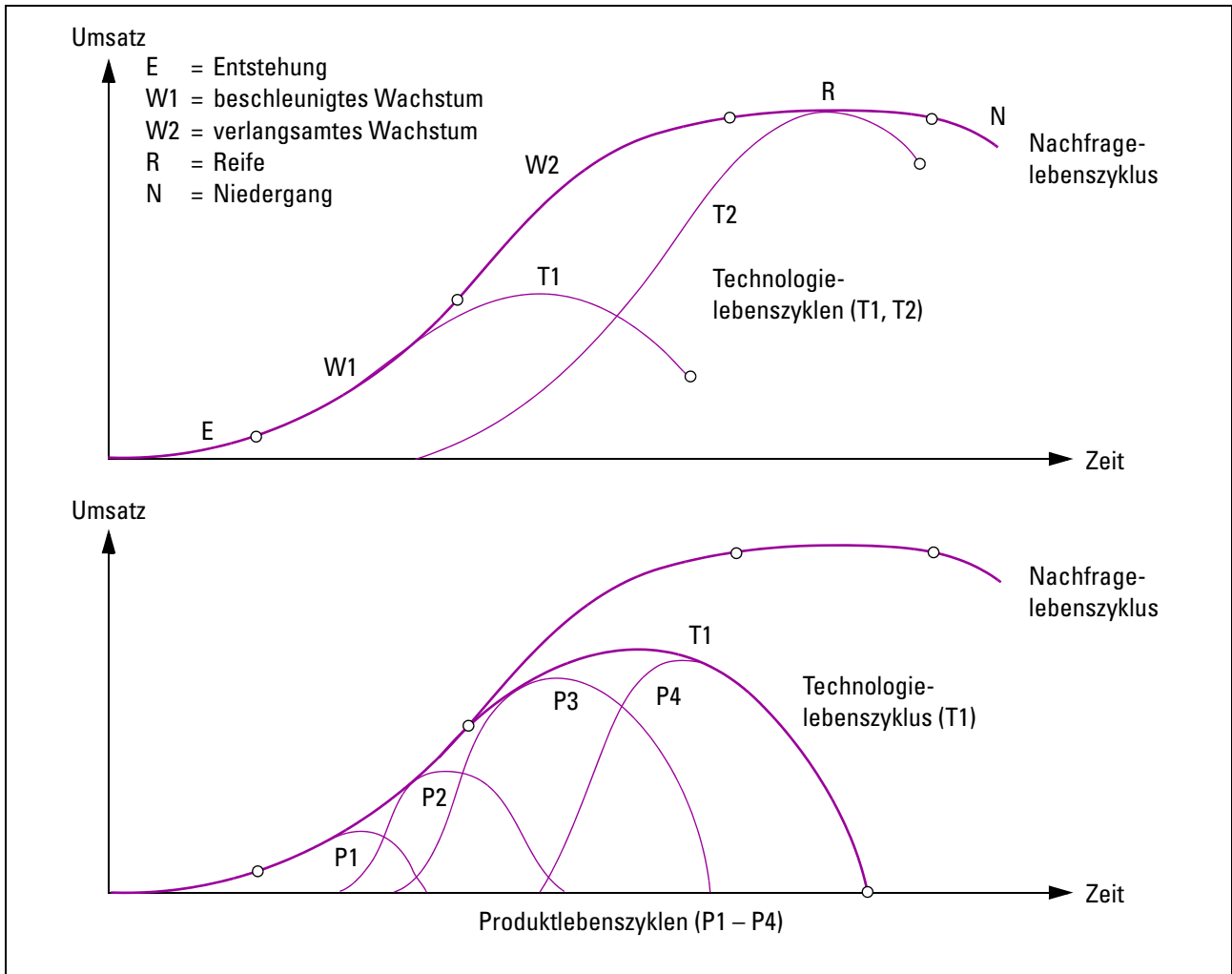
▲ Tab. 27 Aspekte der Distributionsanalyse

PESTEL-Dimensionen	Ausprägungen
Politik	Politische Strömungen, parteipolitische Entwicklungen, politische Stabilität, Handelshemmnisse, Subventionen
Ökonomie	Konjunkturlage, Konjunkturzyklen, Wirtschaftswachstum, Inflation, Zinsen, Wechselkurse, Steuern, Arbeitslosigkeit, Verfügbarkeit von Ressourcen, Entwicklung internationaler Handel, zu erwartende Investitionsneigung
Soziokulturelles	Gesellschaftliche Werte, Lebensstil, demografische Einflüsse, Einkommensverteilung, Bildung, Bevölkerungswachstum, Freizeitverhalten, Gesundheitsbewusstsein, Einstellung gegenüber Wirtschaft
Technologie	Stand der Forschung, Entwicklung bei Informations- und Kommunikationstechnologien, neue Verfahren und neue Prozesse im Markt, Substitutionstechnologien
Ökologie	Bewusstsein der Bevölkerung, Emissionsregelungen, Auswirkungen der globalen Erwärmung, Müllentsorgung, Recycling-Regulative, Verfügbarkeit von Rohstoffen, Strömungen im Umweltschutz
Gesetze	Gesetzliche Bestimmungen, Wettbewerbsregelungen, Steuerrichtlinien, Handlungsfreiheit der Unternehmen

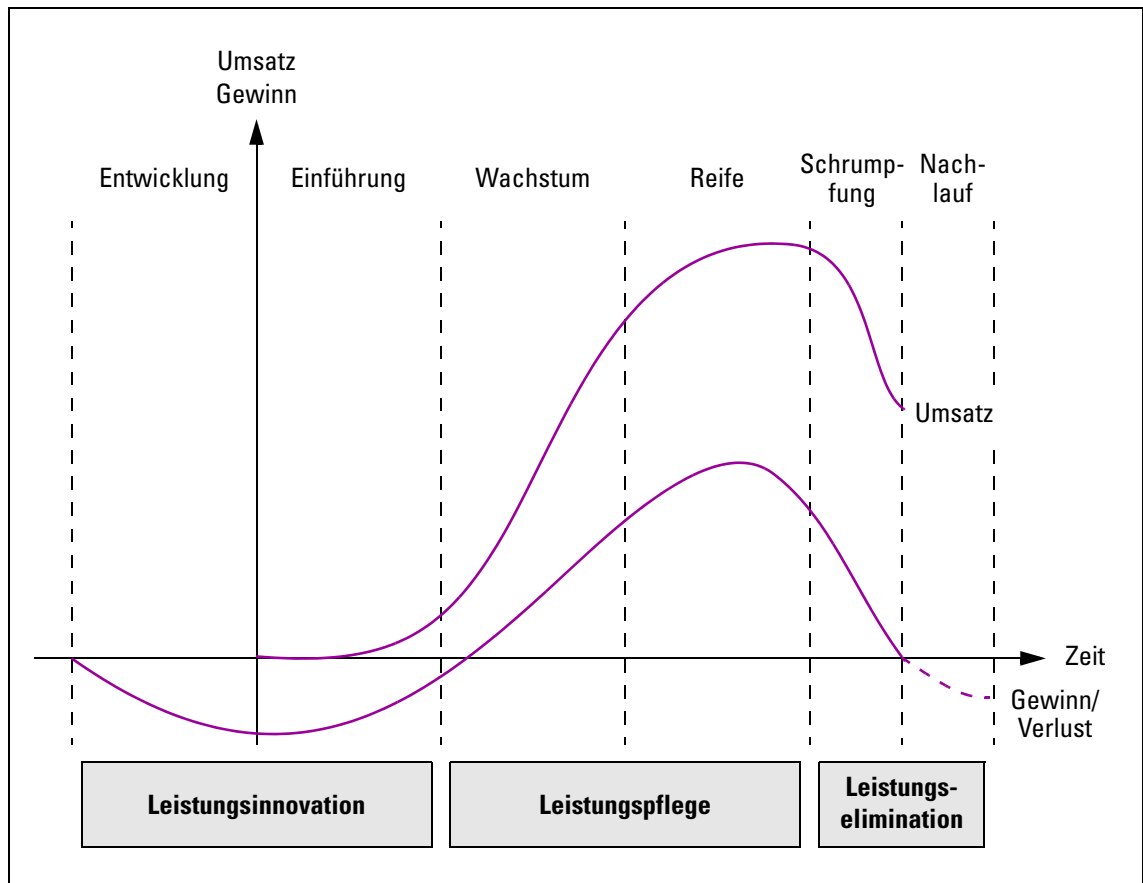
▲ Tab. 28 Dimensionen der PESTEL-Analyse und mögliche Ausprägungen (in Anlehnung an Michel et al., 2018, S. 57)



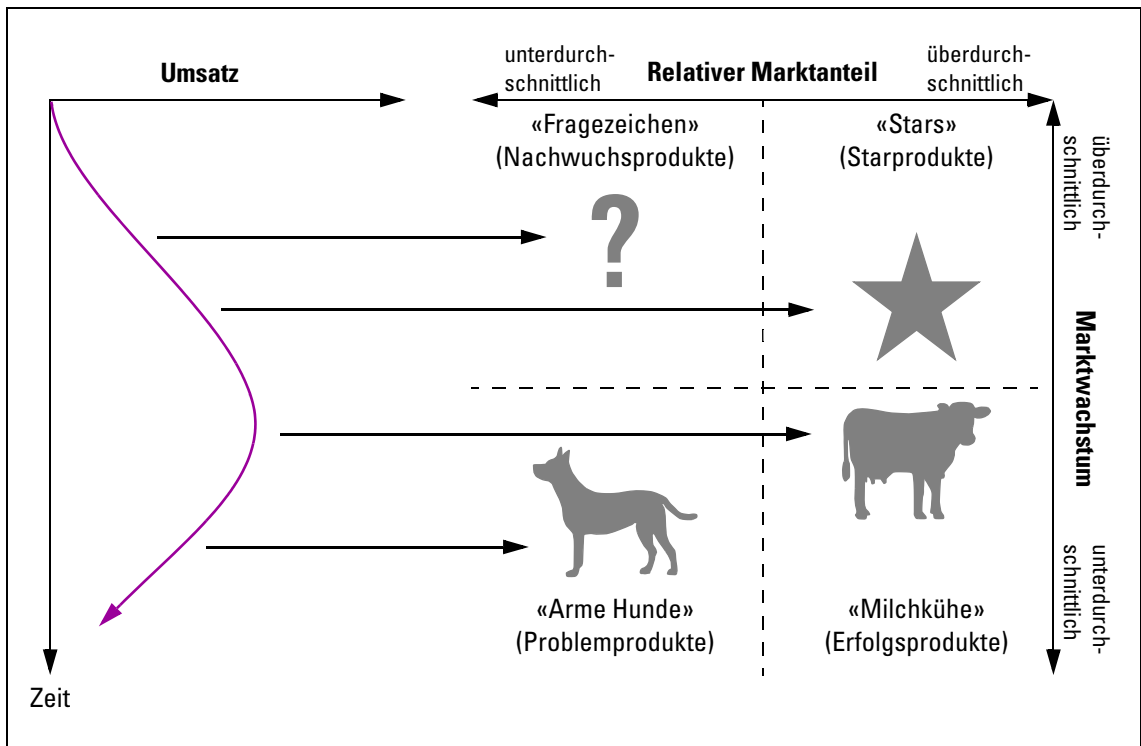
▲ Abb. 27 Das S-Kurven-Konzept in der Technologiesubstitution (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 211; nach Osterloh, 1994, S. 48)



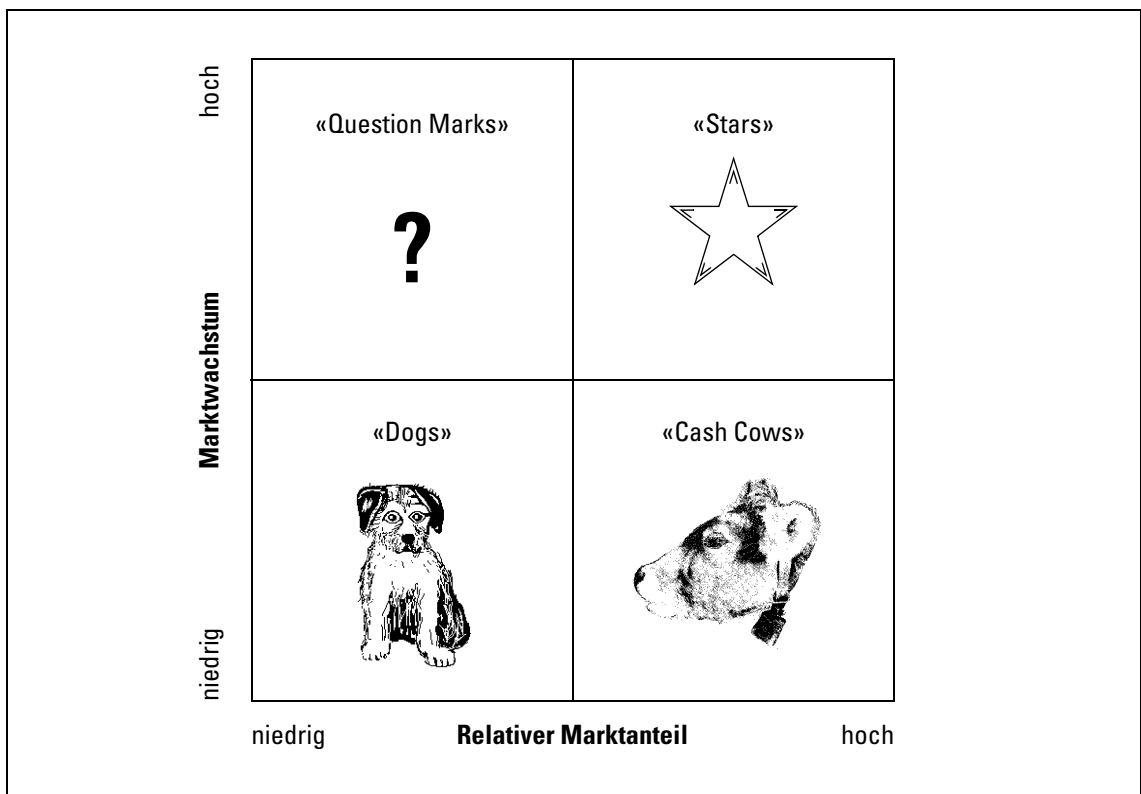
▲ Abb. 28 Nachfrage-, Technologie- und Produktlebenszyklen (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 209)



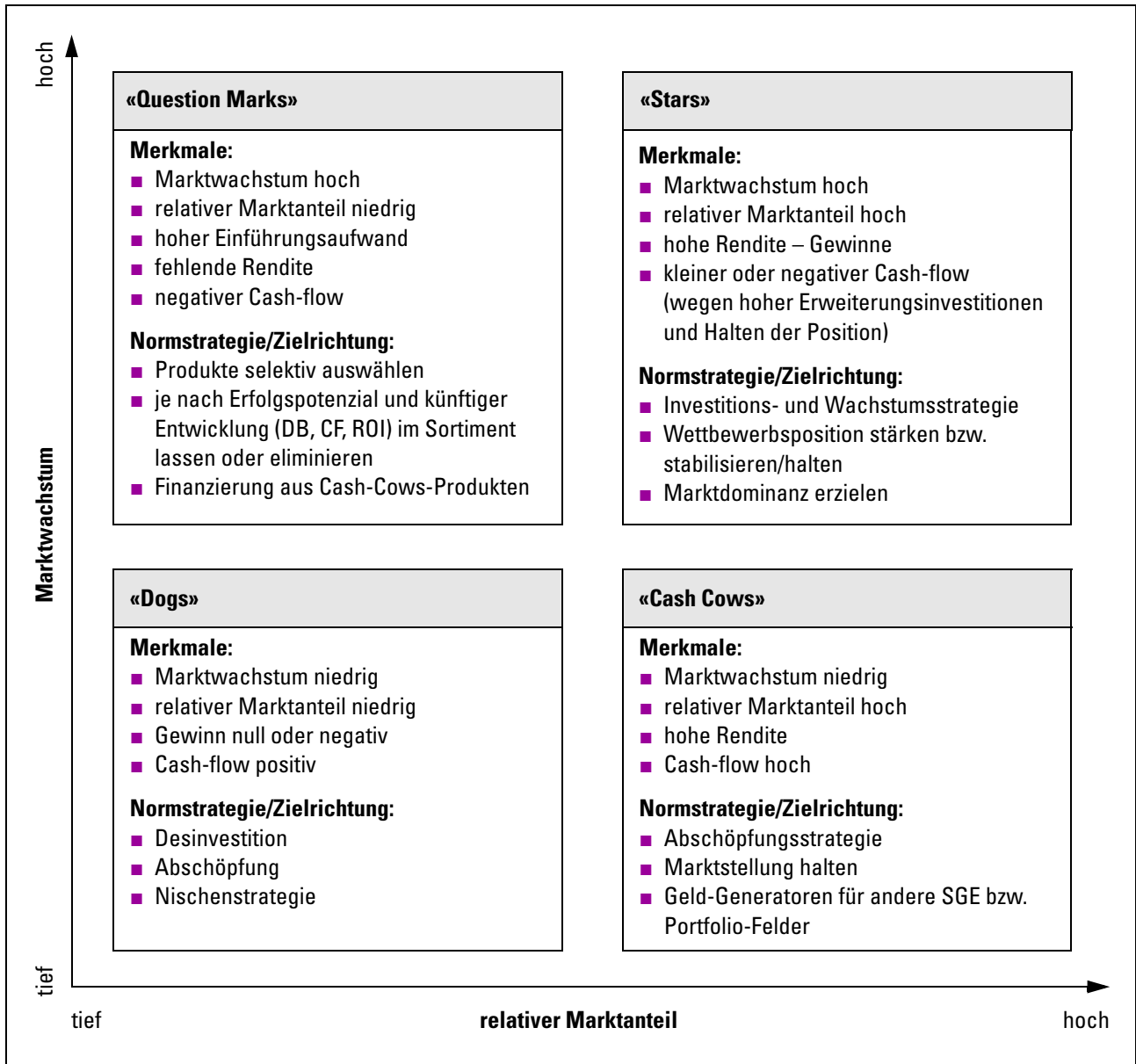
▲ Abb. 29 Konzept des Produktlebenszyklus (Lucco et al., 2017, S. 117; nach Bruhn/Hadwich, 2006, S. 66)



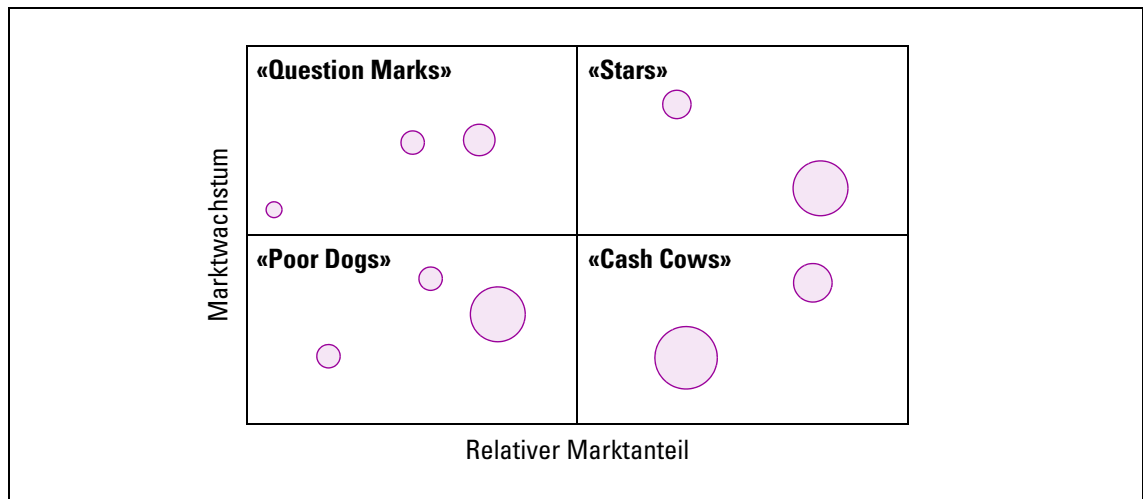
▲ Abb. 30 Der Produktlebenszyklus in der Portfoliodarstellung (Lucco et al., 2017, S. 119)



▲ Abb. 31 Marktwachstums-Marktanteils-Matrix der Boston Consulting Group



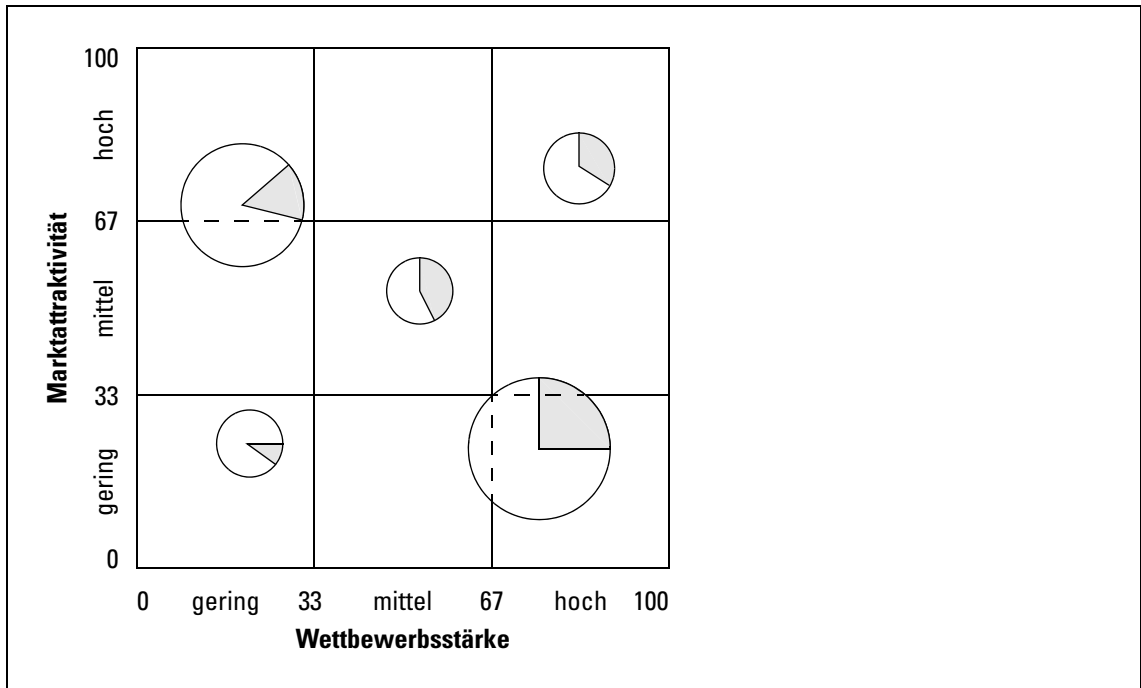
▲ Abb. 32 Merkmale und Zielrichtung der Portfolio-Felder



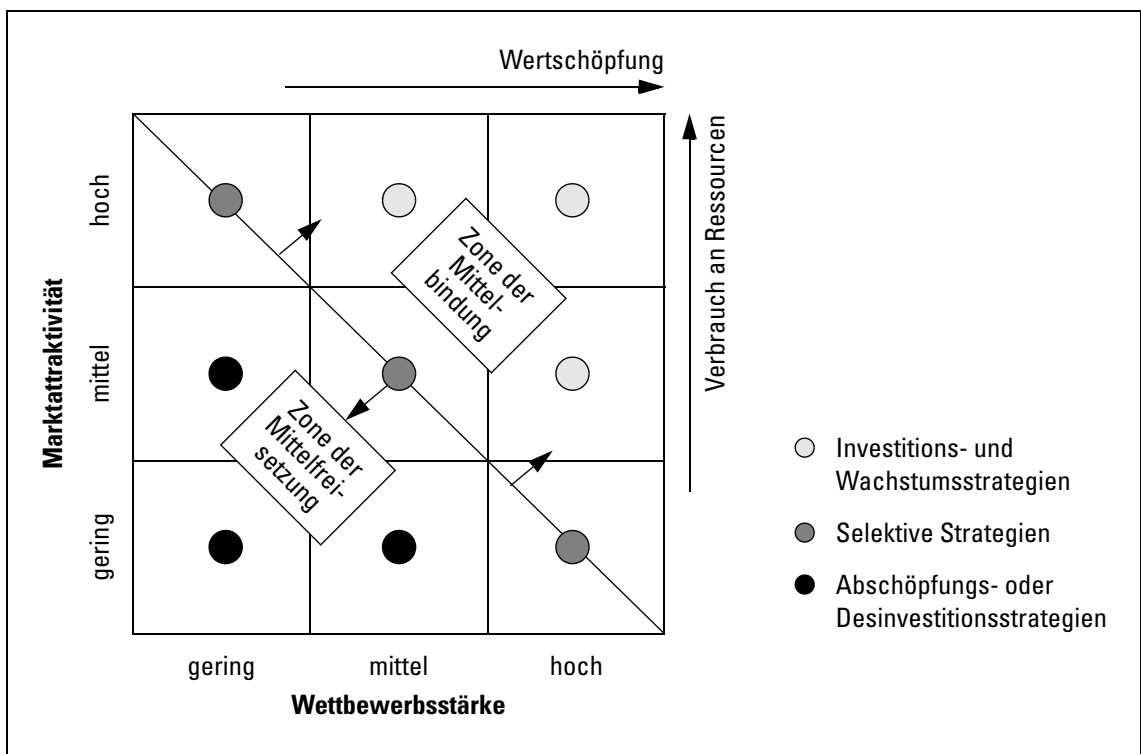
▲ Abb. 33 Boston Consulting Group Portfolio mit unterschiedlichen Portfolio-Größen (nach Kotler et al., 2016, S. 116)

Attraktivitätsdimension	Gewicht	Beurteilung	Gewichtete Punktzahl
Wachstum	0,20	67	13
Marktvolumen	0,20	50	10
Rentabilität der Branche	0,15	50	8
Verhandlungsstärke der Abnehmer	0,05	33	2
Eintrittsbarrieren	0,05	67	3
Wettbewerbsklima	0,05	50	3
Bedrohung durch Ersatzprodukte	0,05	50	3
Verhandlungsstärke der Lieferanten	0,05	50	3
Konjunkturabhängigkeit	0,10	67	7
Handelshemmnisse	0,10	67	7
Marktattraktivität	<u>1,00</u>		<u>59</u>

▲ Tab. 29 Beispiel einer Nutzwertanalyse in der Dimension Marktattraktivität (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 232)



▲ Abb. 34 Beispiel eines aggregierten McKinsey-Portfolios (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 233)



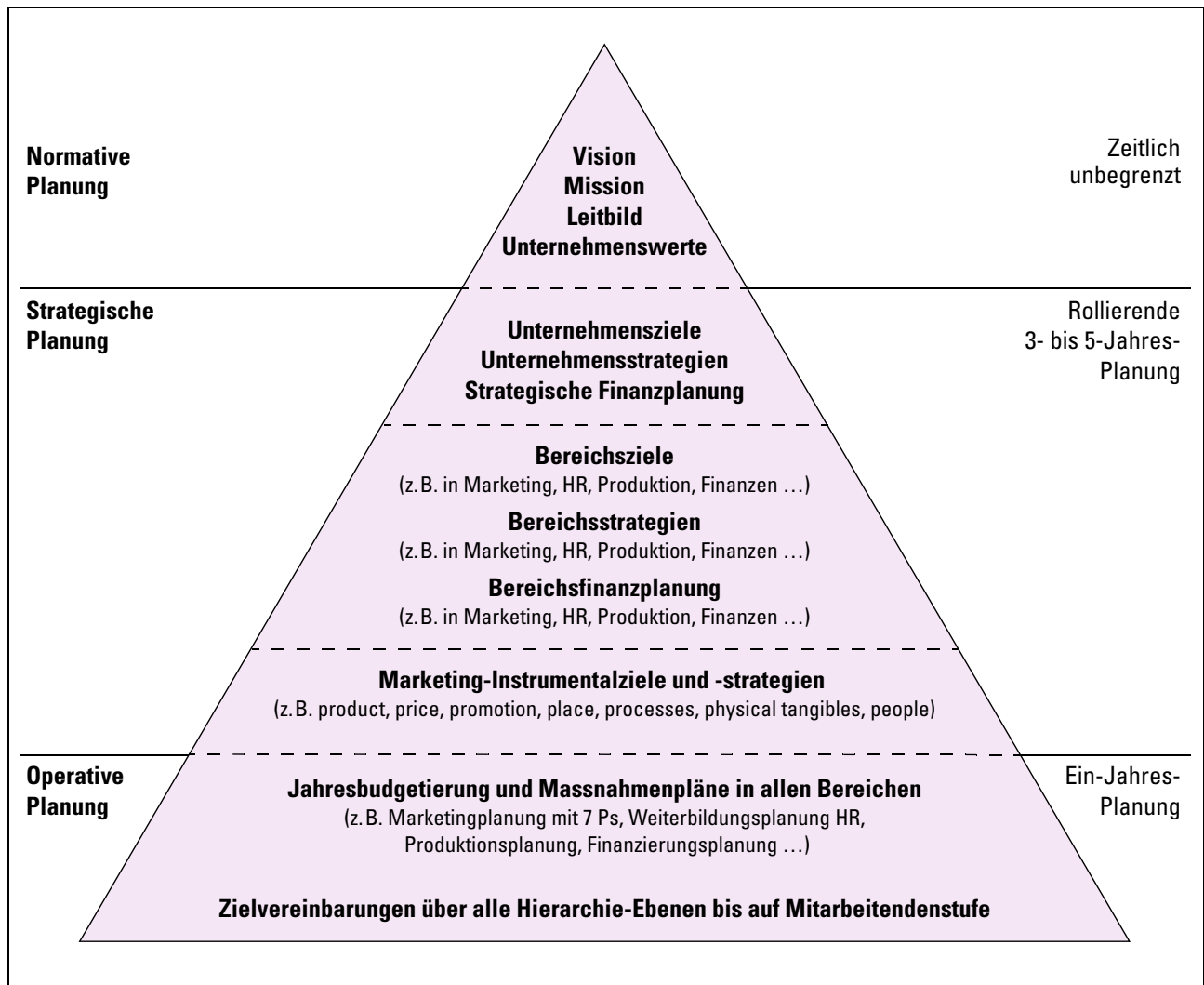
▲ Abb. 35 Grundschemata möglicher normstrategischer Ausrichtungen (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 234)

Marktattraktivität	hoch	Selektion <ul style="list-style-type: none"> ■ Spezialisieren ■ Nischen suchen ■ Akquisition erwägen 	Selektives Wachstum <ul style="list-style-type: none"> ■ Marktführer-Potenzial durch Segmentierung beurteilen ■ Schwächen identifizieren ■ Stärken aufbauen 	Investition und Wachstum <ul style="list-style-type: none"> ■ Wachsen ■ Vorherrschaft anstreben ■ Investitionen maximieren
	mittel	Abschöpfen/Liquidieren <ul style="list-style-type: none"> ■ Spezialisieren ■ Nischen suchen ■ Marktaustritt erwägen 	Selektion <ul style="list-style-type: none"> ■ Wachstumssegmente identifizieren ■ Spezialisieren ■ Selektiv investieren 	Selektives Wachstum <ul style="list-style-type: none"> ■ Wachstumssegmente identifizieren ■ Stark investieren ■ Ansonsten Position halten
	gering	Abschöpfen/Liquidieren <ul style="list-style-type: none"> ■ Zeit des Marktaustritts festlegen oder veräussern 	Abschöpfen/Liquidieren <ul style="list-style-type: none"> ■ Produktlinien straffen ■ Investitionen minimieren ■ Veräusserung vorbereiten 	Selektion <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtposition halten ■ Cash-flow anstreben ■ Investieren, um Position zu halten
		gering	mittel	hoch
		Wettbewerbsstärke		

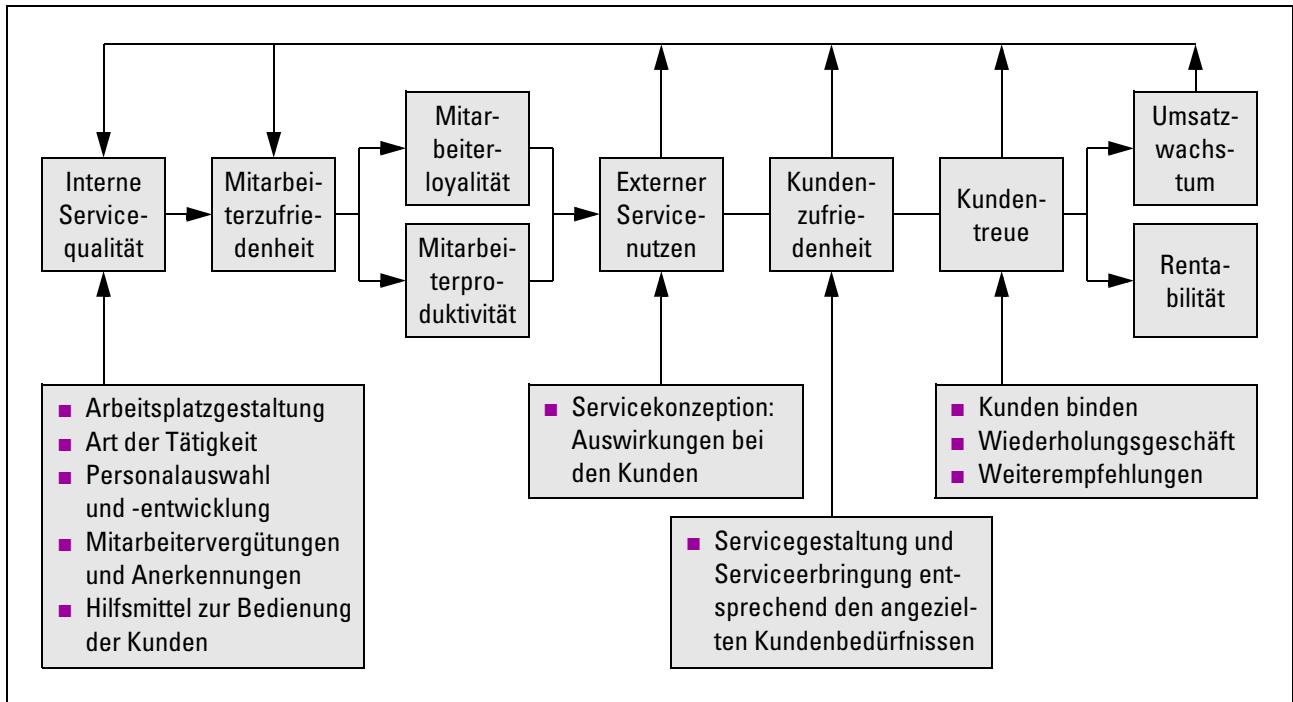
▲ Abb. 36 Strategische Schlussfolgerungen aus der McKinsey-Matrix nach A.T.Kearny (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 237; nach Hax/Majluf, 1991, S. 181 und 199)

Umweltfaktoren	Opportunities (Chancen) 1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p. a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen mit China 4. ...	Threats (Gefahren) 1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
Unternehmensfaktoren		
Strengths (Stärken) 1. Starke Cashposition 2. Forschung und Entwicklung 3. Mitarbeitermotivation 4. ...	SO-Strategien a) Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2/S3/O2) b) Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1/O3)	ST-Strategien a) Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1/T2) b) Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2/S3/T3)
Weaknesses (Schwächen) 1. Hohe Personalkosten 2. Schwaches Marketing im Südpazifik 3. Kapazitätsauslastung in Südeuropa nur bei 65% 4. ...	WO-Strategien a) Eingehen eines Joint Ventures mit einem japanischen Unternehmen (W2/O1) b) Produktionsverlagerung nach China (W1/O2/O3)	WT-Strategien a) Unrentable Operationen in Südeuropa schliessen (W3/T1) b) Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1/T3)

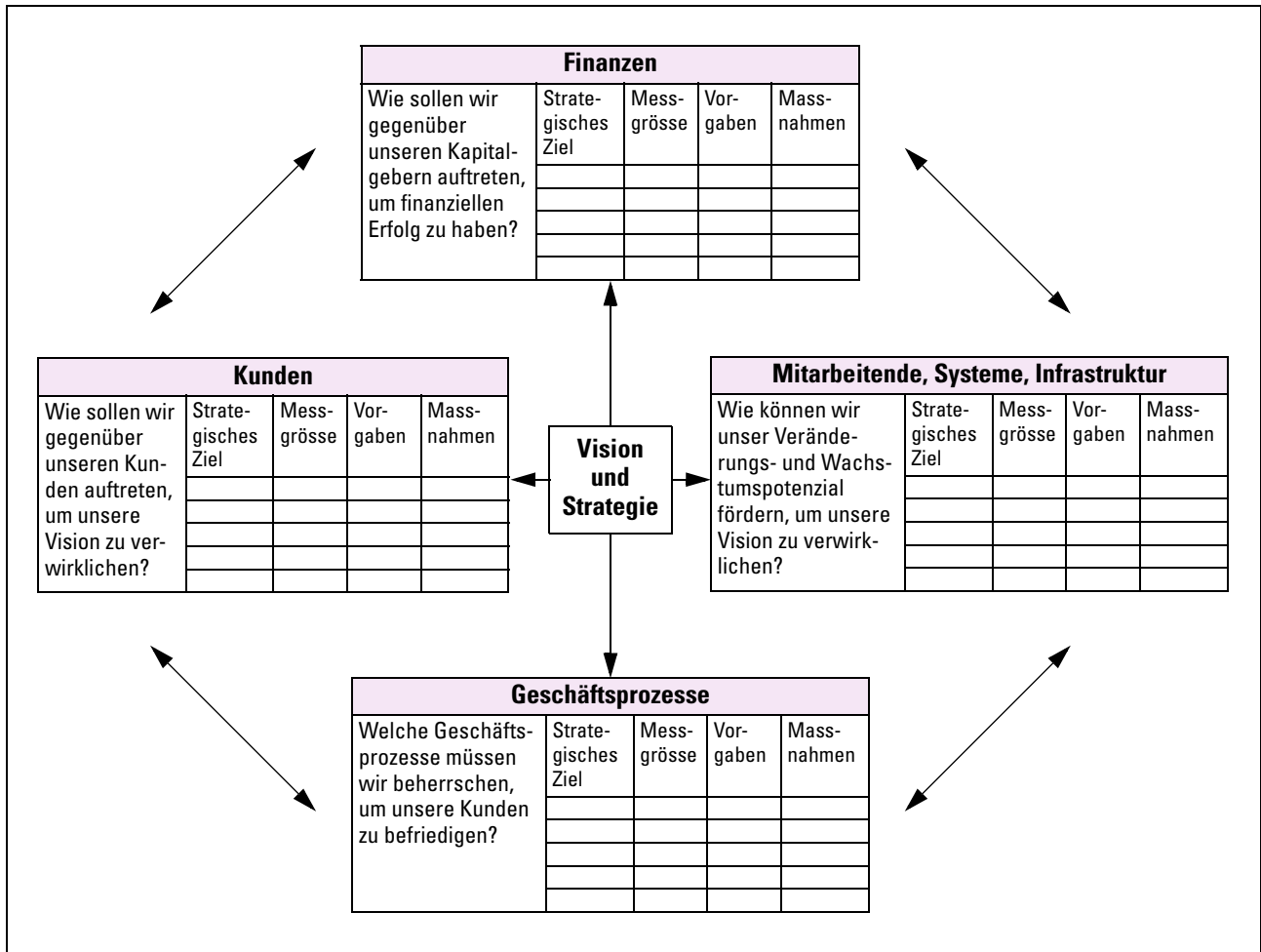
▲ Tab. 30 Einfache und erweiterte SWOT-Matrix eines Nahrungsmittelherstellers (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 222)



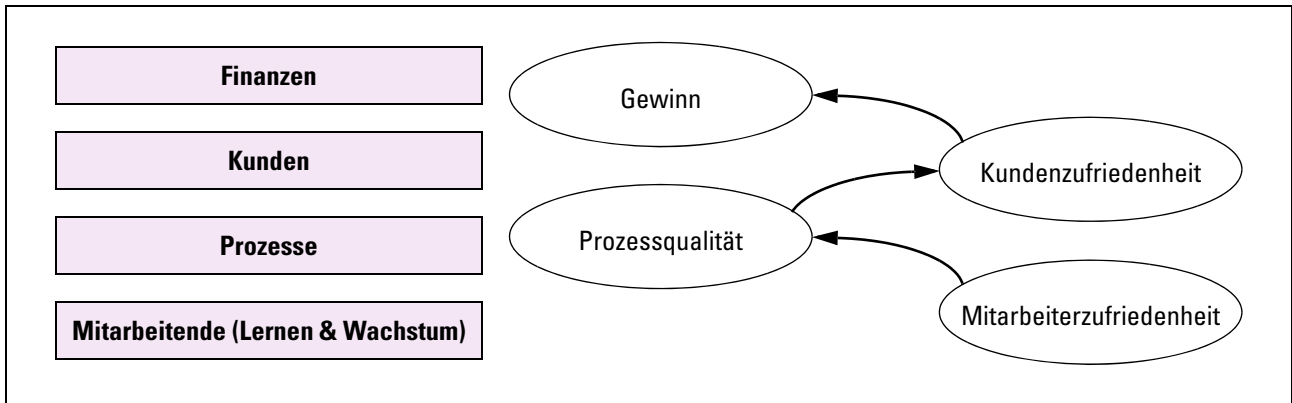
▲ Abb. 37 Werte-, Ziel- und Strategie-Hierarchie eines Unternehmens



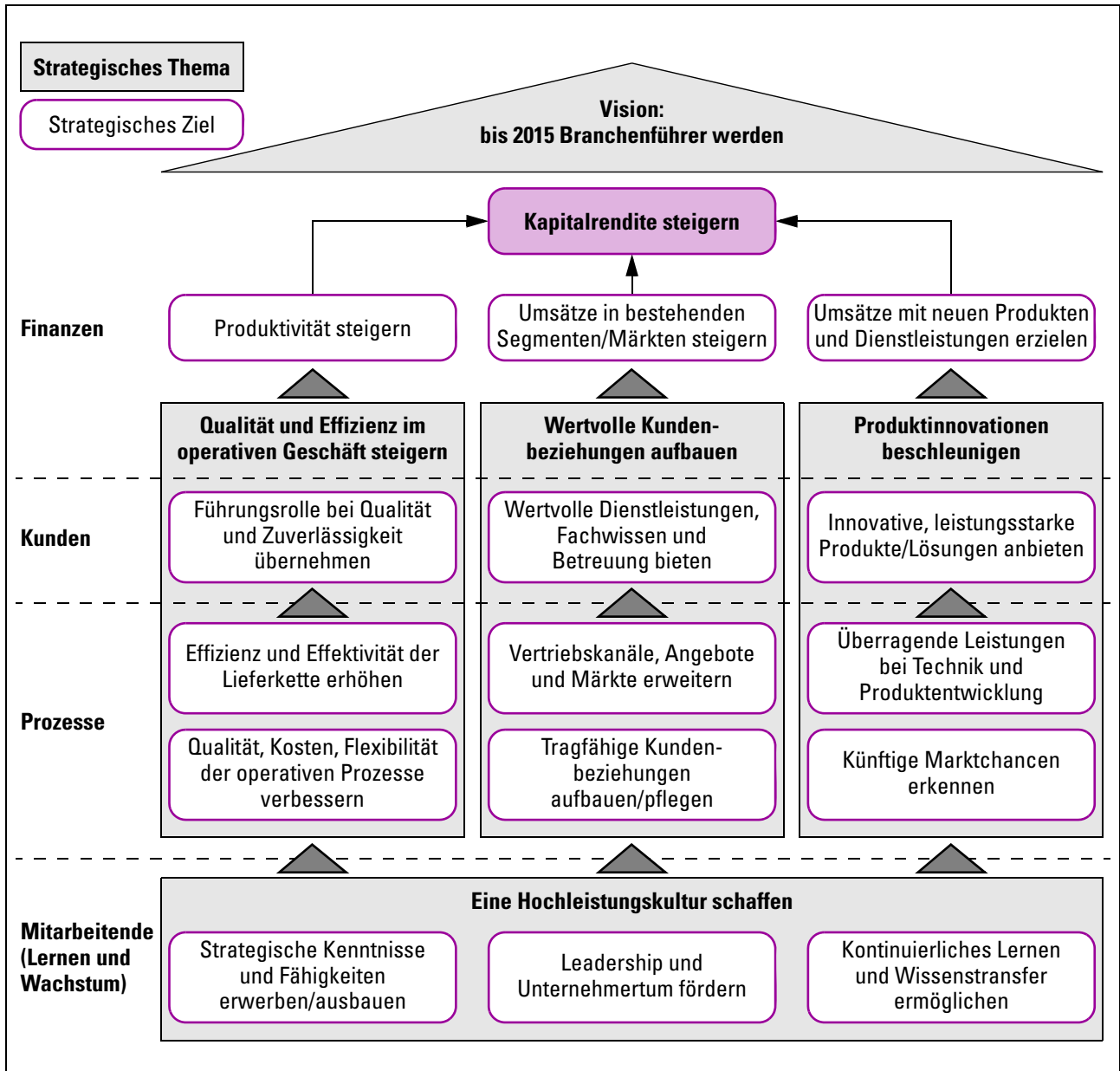
▲ Abb. 38 Service-Gewinn-Kette (in Anlehnung an Heskett et al., 2003, S. 154 ff.)



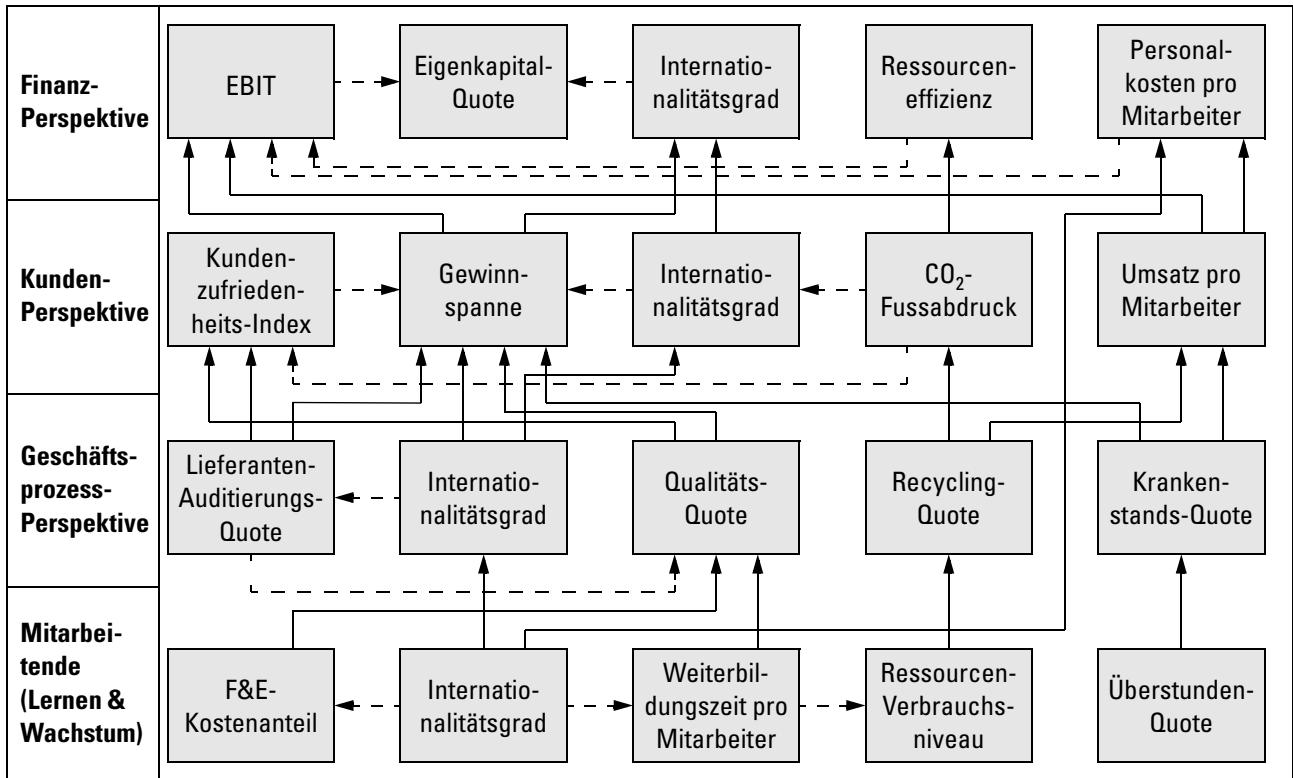
▲ Abb. 39 Balanced Scorecard (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 382)



▲ Abb. 40 Beispiel komplementärer Wirkungen über vier BSC-Perspektiven



▲ Abb. 41 Beispiel einer Zielsystem-Entwicklung (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 383)



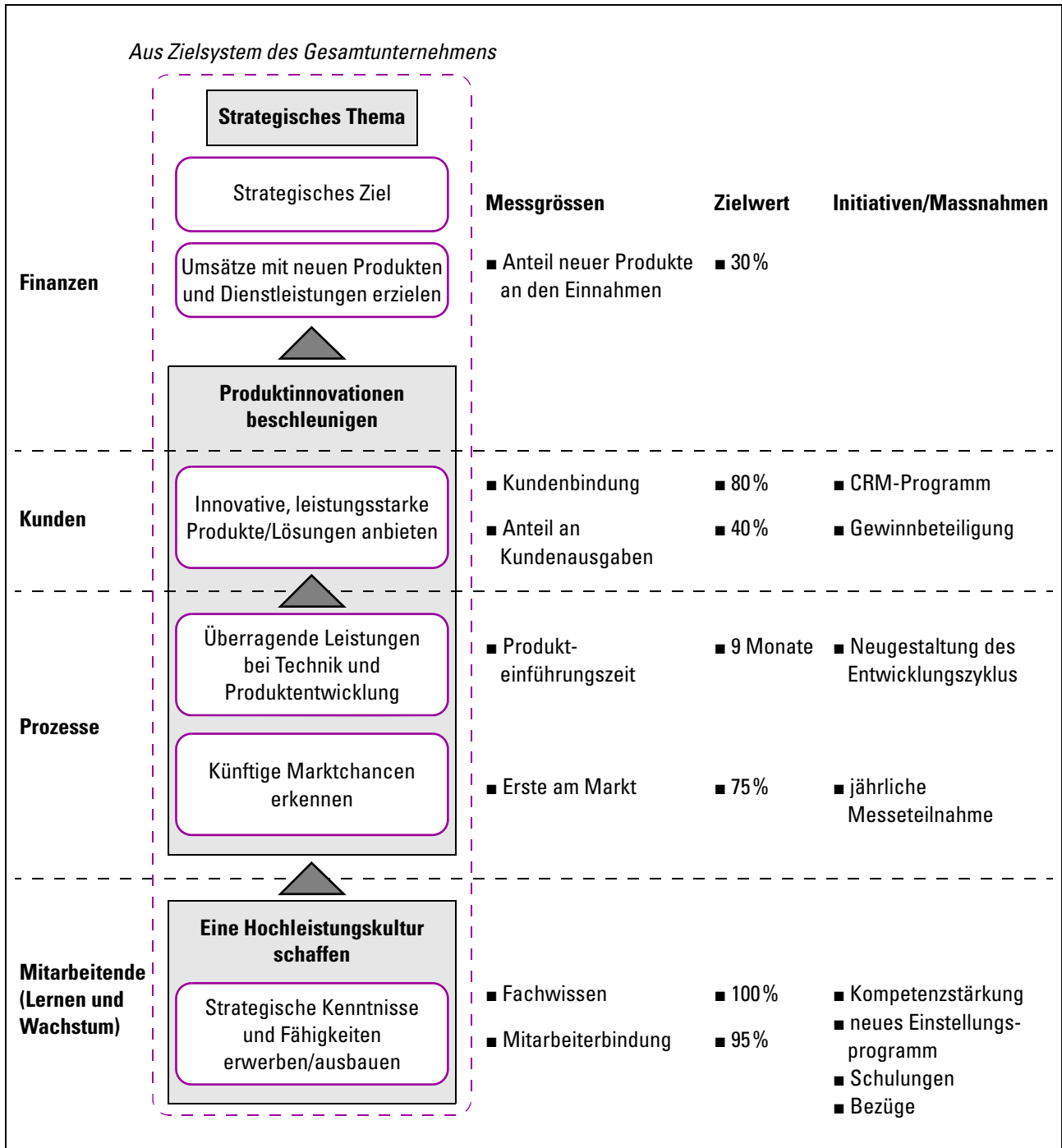
▲ Abb. 42 Strategisches Zielsystem für eine Sustainability Balanced Scorecard mit beispielhaften Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Krause, 2016, S. 377)

Ökonomische (quantitative) Ziele	Psychologische (qualitative/ausser-ökonomische Ziele)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatz in Stückzahlen bei physischen Produkten oder Prozesseinheiten bei Dienstleistungen oder pro Marke ■ Umsatz pro Produkt oder pro Dienstleistung oder pro Marke ■ Deckungsbeitrag pro Produkt oder pro Dienstleistung ■ Rentabilität pro Produktgruppe oder Dienstleistungsgruppe ■ Marktanteil pro Marke ■ Distributionsgrad (numerisch und gewichtet) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt- oder Servicequalität ■ Qualität der Kundenbetreuung ■ Gestützter und ungestützter Bekanntheitsgrad ■ Kundenzufriedenheit ■ Kundenloyalität/Kundenbindung ■ Kunden-Wiederkaufsrate ■ Mitarbeitendenzufriedenheit ■ Markenimage

▲ Tab. 31 Beispiele von ökonomischen und psychologischen Zielen

Marketing-mix	Zielgrößen	Ökonomisch	Psychologisch
Product	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzziel für ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Dienstleistung/eine Marke/einen Vertriebsbereich ■ Umsatzrentabilität oder Break-even für ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Dienstleistung/eine Marke ■ Marktanteilsziel für ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Dienstleistung/eine Marke ■ Kundenzufriedenheitsquote/Kundenbeanstandungsquote bezüglich Produkt- und Dienstleistungsqualität ■ Recyclingrate für physische Produkte ■ Wettbewerbsvorteile aus Produkten und Dienstleistungen 	X X X	 X X X
Price	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchschnittserlös für ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Dienstleistung ■ Rabatte/Zahlungskonditionen ■ Preispositionierung/Preisempfinden der Zielgruppe 	X X	 X
Place	<ul style="list-style-type: none"> ■ Numerischer Distributionsgrad ■ Gewichteter Distributionsgrad ■ Kundengewinnungsquote/Kundenabgangsquote/Kundenrückgewinnungsquote/Cross-Selling-Quote ■ Internationalisierungsgrad ■ Qualität eigene Verkaufsorgane (Aussendienst/Filialen) 	X X X X	 X X
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestützter und ungestützter Bekanntheitsgrad ■ Marken-Image ■ Click Through Rate ■ Conversion Rate ■ Wettbewerbsvorteile aus Kommunikationsauftritt, Kommunikationskanälen und -massnahmen 		X X X X X
People	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalkostenanteil ■ Know-how bei Personal ■ Weiterbildungsrate pro Mitarbeiter ■ Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterloyalität ■ Employer-Branding/Stellenattraktivität 	X	 X X X X
Processes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchlaufzeiten von Kundenbeauftragung bis und mit Auslieferung ■ Kundenbeanstandungsprozess von Beanstandung bis und mit Befriedigung der Kundenbedürfnisse 		X X
Physical Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundengerechte Gestaltung der Verkaufsstelle ■ Online-Ausrüstung Aussendienst- und Servicepersonal ■ Bedienungsfreundlichkeit des Webshops 		X X X

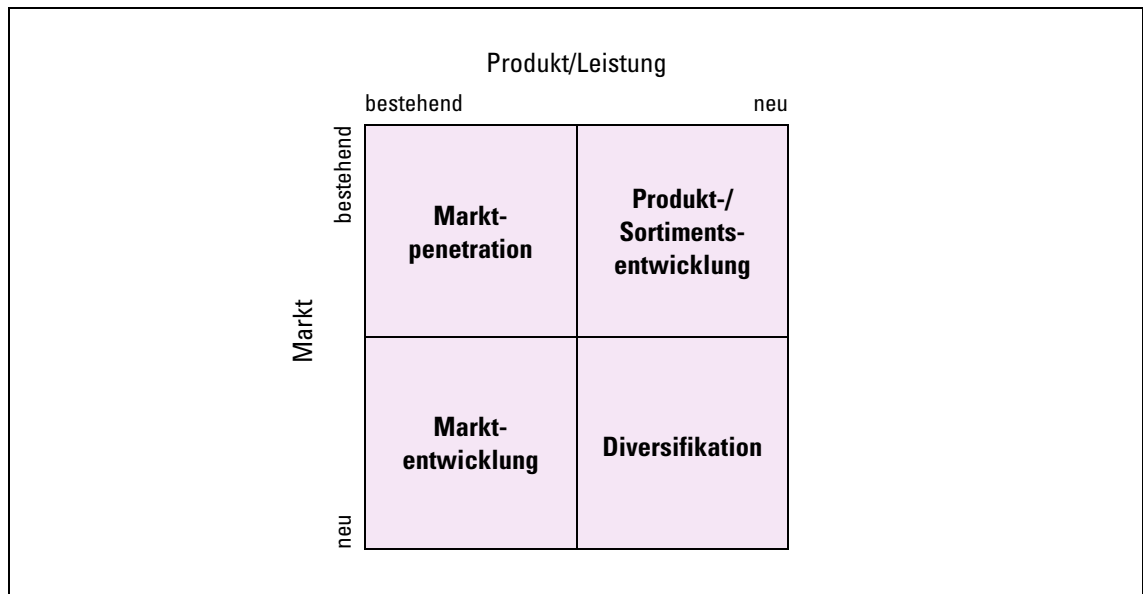
▲ Tab. 32 Nach Marketinginstrumentarien gegliederte Zielbeispiele



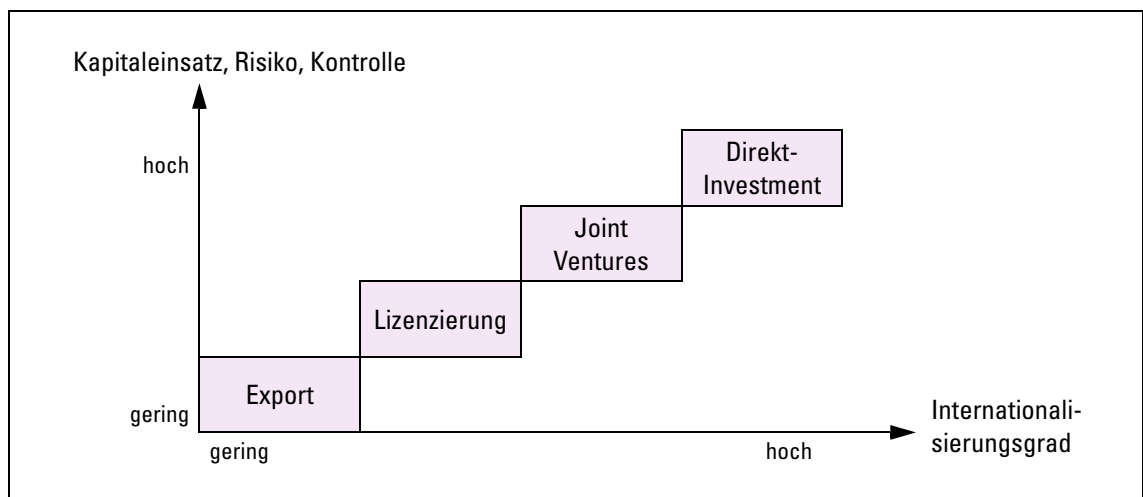
▲ Abb. 43 Balanced Scorecard mit strategischen Zielen, Messgrößen, Zielwerten und Beispielen von Massnahmen (Lombriser/Abplanalp, 2018, S. 385)

Basisstrategie	Strategiedimensionen	Inhalt der strategischen Festlegung	Strategische Optionen	
Marktwahlstrategien	Marktfeldstrategie	Festlegung der Produkt-Markt-Kombinationen	<ul style="list-style-type: none"> ■ gegenwärtige oder neue Produkte in gegenwärtigen oder neuen Märkten ■ Rückzug aus bestehenden Märkten 	
	Marktarealstrategie	Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes	<ul style="list-style-type: none"> ■ lokale, regionale, nationale ■ internationale, multinationale ■ globale 	Arealstrategie
	Marktsegmentierungsstrategie	Festlegung von Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ■ undifferenzierte ■ segmentorientierte ■ individuelle (One-to-One) 	Marktbearbeitung
Marktteilnehmerstrategien	Abnehmergerichtete Strategie	Festlegung der Marktbearbeitung gegenüber Abnehmern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovationsstrategie ■ Qualitätsstrategie ■ Markenstrategie ■ Programm-/Servicestrategie ■ Preis-Mengen-Strategie ■ Longtail-Strategie 	
	Absatzmittlergerichtete Strategie	Bestimmung der Verhaltensweisen gegenüber Absatzmittlern (Handel)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Anpassung ■ Ausweichen/Umgehung ■ Konflikt 	
	Konkurrenzgerichtete Strategie	Bestimmung der Verhaltensweisen gegenüber Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Anpassung ■ Ausweichen ■ Konflikt 	
	Anspruchsgruppengerichtete Strategie	Festlegung der Verhaltensweisen gegenüber indirekt marktbeeinflussenden gesellschaftlichen Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovation ■ Anpassung ■ Ausweichen ■ Widerstand 	

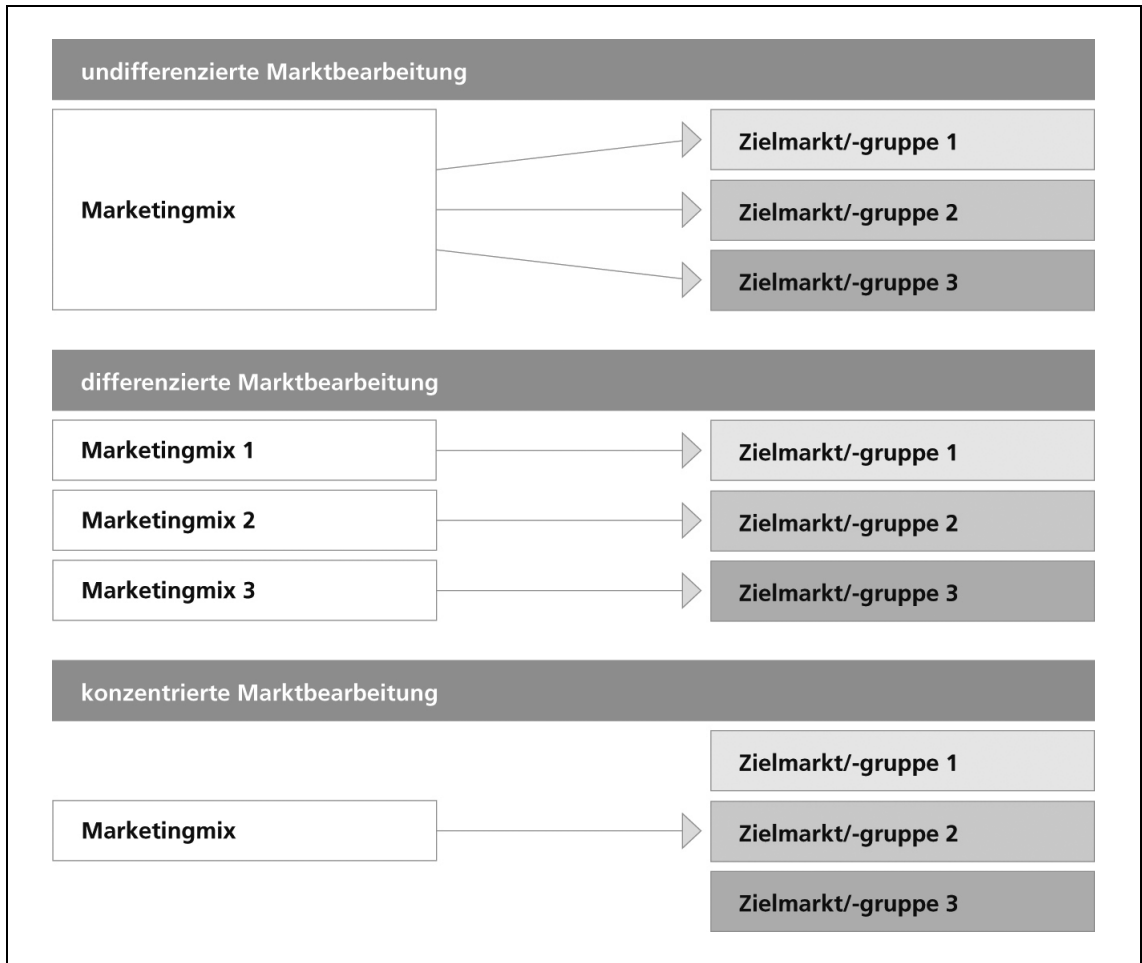
▲ Tab. 33 Systematik der Marketingstrategien und strategischen Optionen (Meffert et al., 2019, S. 327)



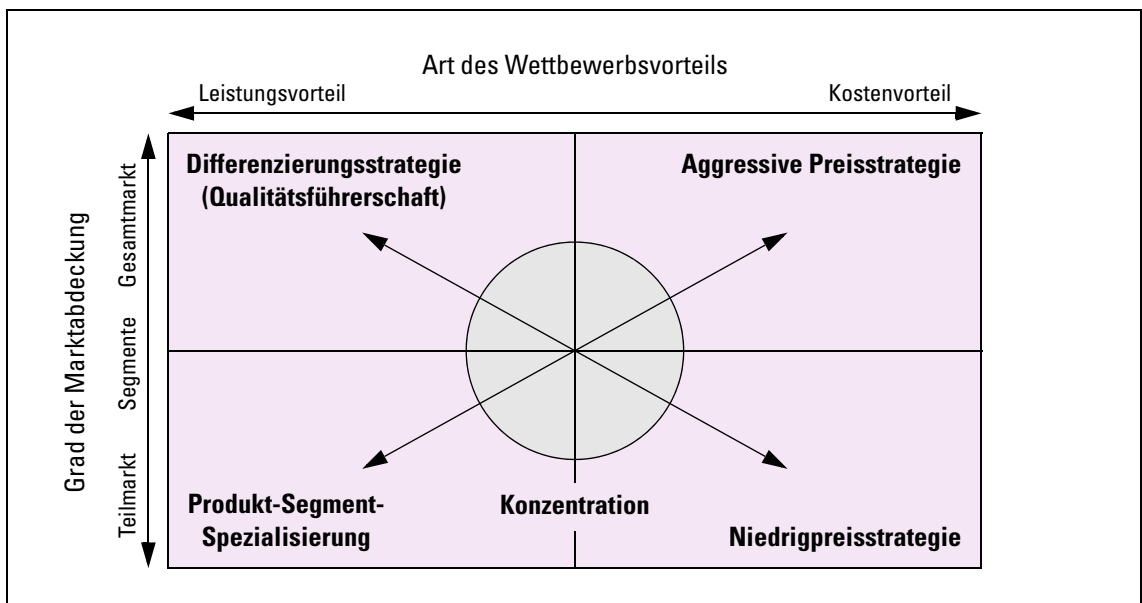
▲ Abb. 44 Wachstumsstrategien nach Ansoff (Ansoff, 1965, S. 174)



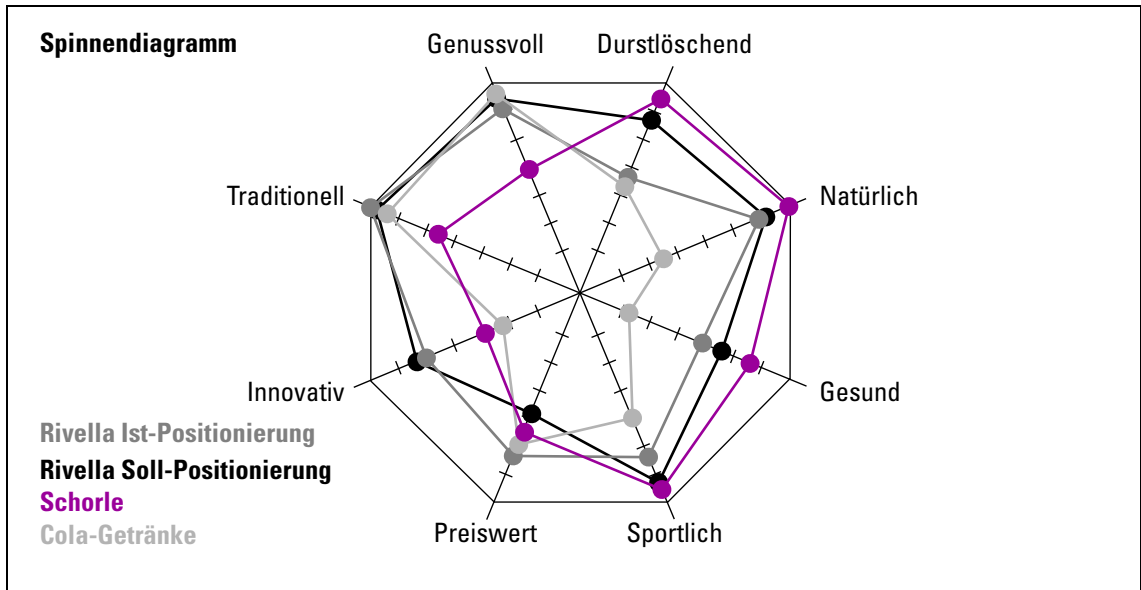
▲ Abb. 45 Formen des Markteintritts auf internationalen Märkten (Meffert et al., 2019, S. 332)



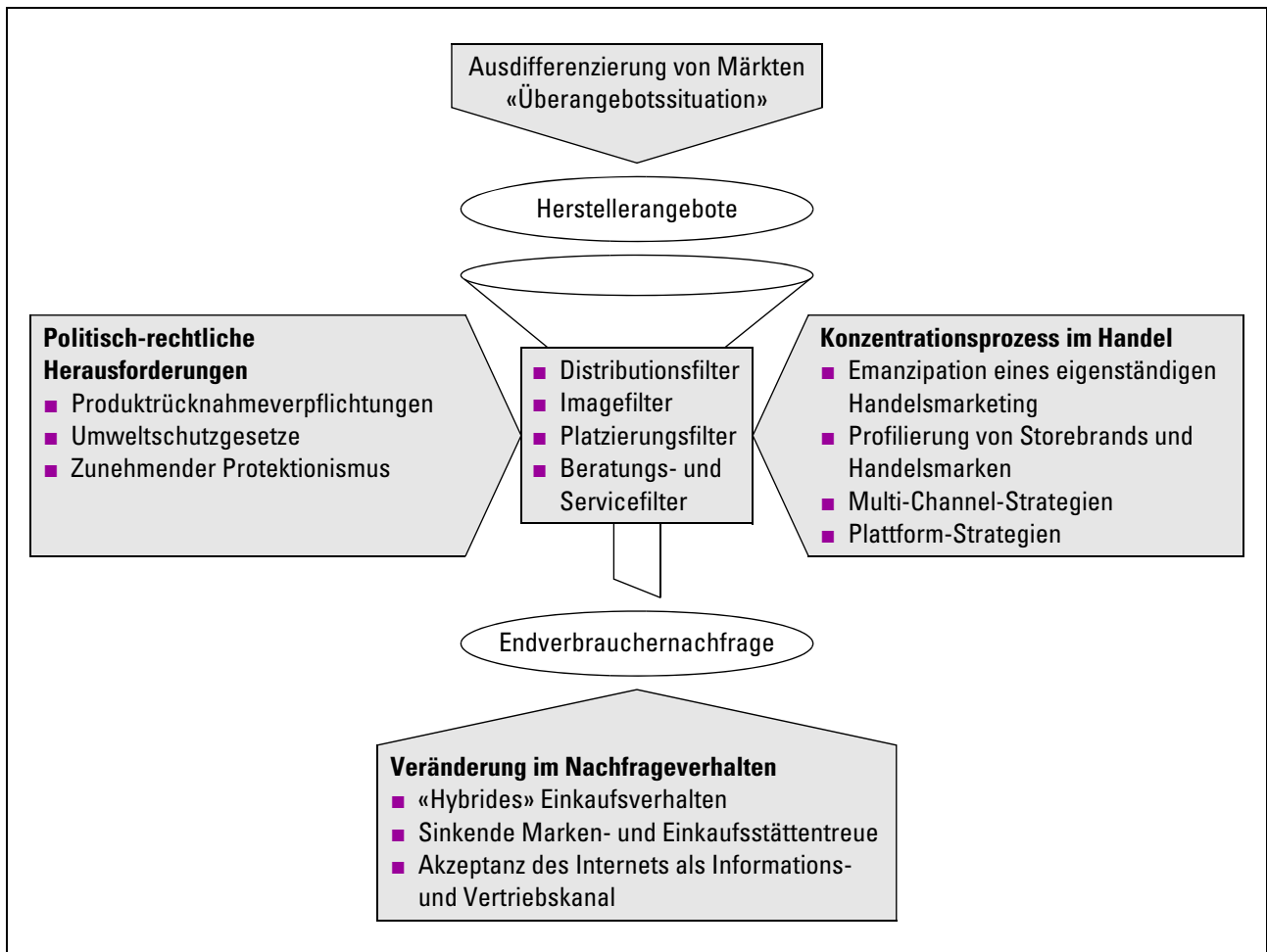
▲ Abb. 46 Differenzierungsgrad der Marktbearbeitung (Schürmann, 2019, S. 112)



▲ Abb. 47 Wettbewerbsstrategien nach Porter (Meffert et al., 2019, S. 339)



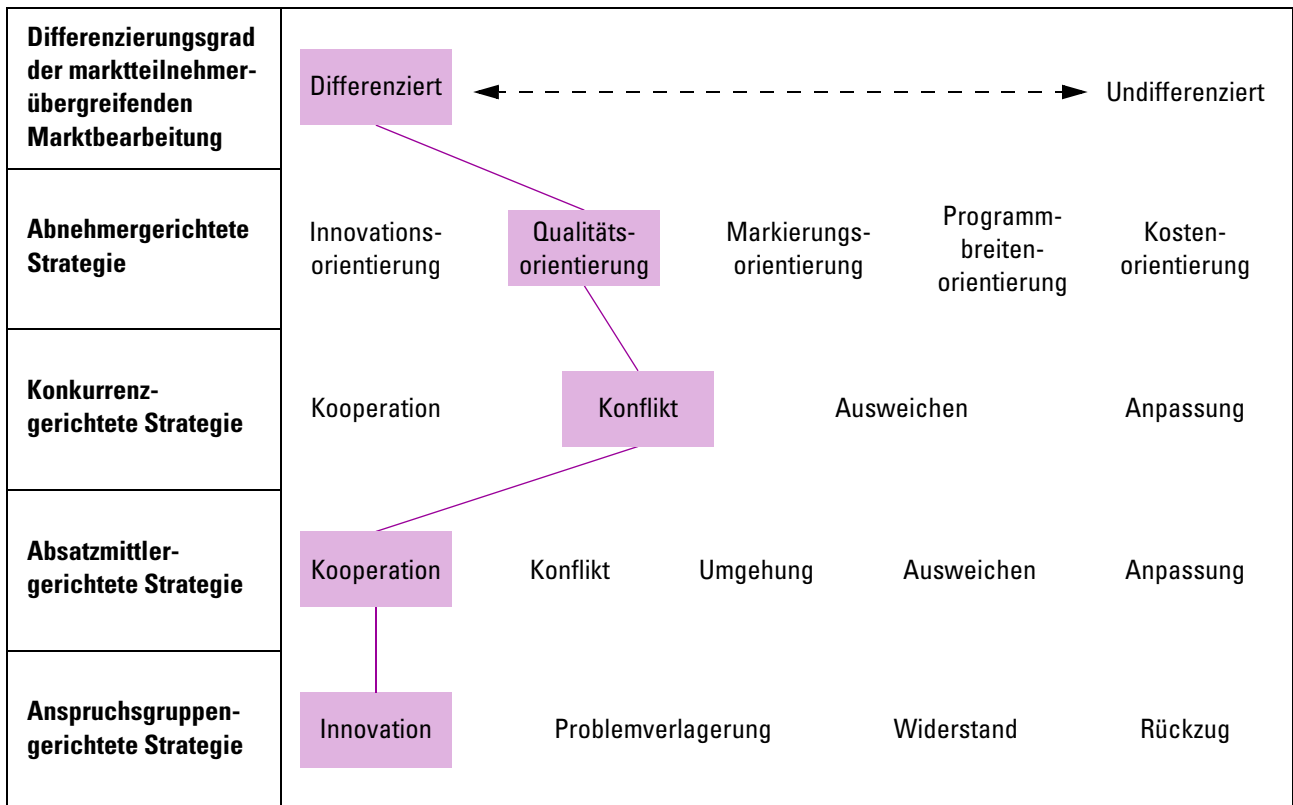
▲ Abb. 48 Ist- und Feinpositionierung im Wettbewerbsvergleich



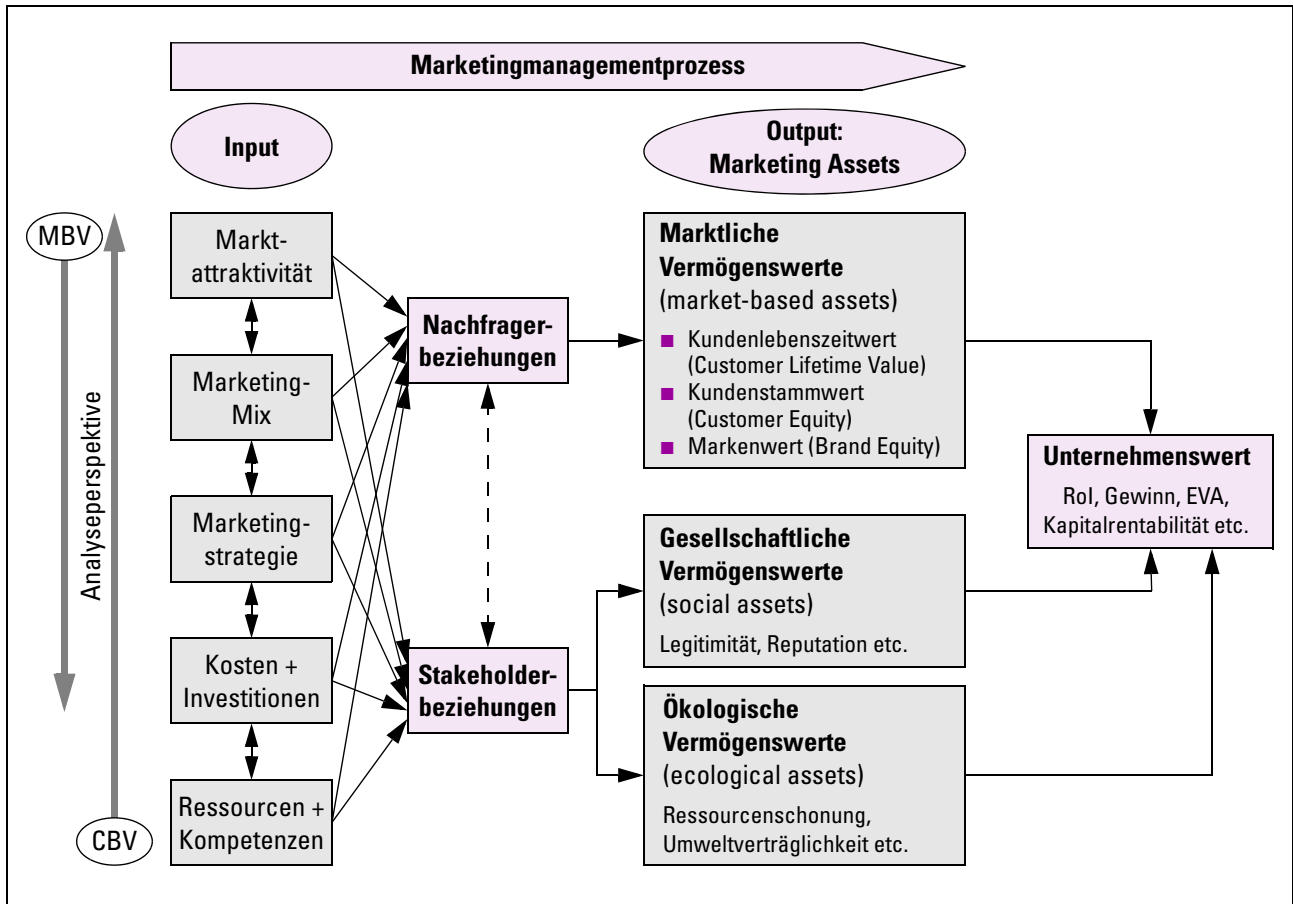
▲ Abb. 49 Vorgehen bei der Wahl der richtigen Distributionskanäle (Meffert et al., 2019, S. 354)

Unternehmensinterne Anspruchsgruppen	Unternehmensexterne Anspruchsgruppen	
	Nicht-Marktbezogen	Marktbezogen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmenseinheiten <ul style="list-style-type: none"> □ Abteilungen □ Tochterunternehmen ■ Eigenkapitalgeber <ul style="list-style-type: none"> □ Aktionäre □ Gesellschafter □ Einzelunternehmer etc. ■ Mitarbeiter (unterschieden nach): <ul style="list-style-type: none"> □ Hierarchie-Ebenen □ Tätigkeitsfeld □ Demographika 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> □ Verbraucherorganisationen □ Medien □ Bürgerinitiativen □ Kirche/Religion □ Bildungswesen □ kulturelle Institutionen □ Umweltorganisationen ■ Zukünftige Generationen ■ Staat (im Bereich): <ul style="list-style-type: none"> □ Legislative □ Exekutive □ Jurisdiktion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunden <ul style="list-style-type: none"> □ Grosshandel □ Einzelhandel □ Konsumenten etc. ■ Lieferanten <ul style="list-style-type: none"> □ direkte □ indirekte ■ Konkurrenten ■ Fremdkapitalgeber ■ Sonstige Dienstleister des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> □ Berater □ Caterer □ Support Services □ Selbstständige ■ Kooperationspartner

▲ Tab. 34 Stakeholder eines Unternehmens (nach Meffert et al., 2019, S. 360)



▲ Abb. 50 Beispiel eines Strategieprofils für eine strategische Geschäftseinheit (Meffert et al., 2019, S. 366)



▲ Abb. 51 Bewertung von marketingstrategischen Optionen anhand von erwarteten Wirkungen im Marketing-Erfolgssystem (Meffert et al., 2019, S. 367)

	2021	2022	2023	2024
1. Marktvolumen (in 1000 St.)	2 000	2 100	2 205	2 200
2. Marktanteil	3%	3%	4%	3%
3. Preis pro Stück in CHF	200	220	240	250
4. Variable Stückkosten in CHF	120	125	140	150
5. Deckungsbeitrag/Stück (3 – 4)	80	95	100	100
6. Verkäufe in Stück (1 · 2)	60 000	63 000	88 200	66 000
7. Umsatz in Mio. CHF (3 · 6)	12	13,86	21,168	16,5
8. Deckungsbeitrag (5 · 6) in Mio. CHF	4,8	5,985	8,82	6,6
9. Gemeinkosten in Mio. CHF	2	2	3,5	3,5
10. Bruttogewinn (8 – 9) in Mio. CHF	2,8	3,985	5,32	2,9
11. Werbung, Promotion in Mio. CHF	0,8	1	1	0,9
12. Verkauf und Distribution	0,7	1	1,1	1
13. Marketing-Forschung	0,1	0,12	0,15	0,1
14. Reingewinn (10 – 11 – 12 – 13)	1,2	1,865	3,07	1,1

▲ Tab. 35 Beispiel eines Mehrjahresmarketingbudgets (in Anlehnung an Michel et al., 2018, S. 314)

Massnahmen/Marketinginstrumente	Jahr 1 In CHF	Jahr 2 In CHF	Jahr 3 In CHF	Jahr 4 In CHF
Marketingmanagement <ul style="list-style-type: none"> ■ Marketingmitarbeitende (Gehälter und Sozialleistungen) ■ Marketinginfrastruktur (Gemeinkosten) ■ Marktforschung ■ Marketingcontrolling 				
Product <ul style="list-style-type: none"> ■ Verpackung ■ Aufbau Infohotline ■ Einführung Kundenbindungsprogramm ■ Forschung und Entwicklung (evtl.) 				
Price <ul style="list-style-type: none"> ■ Preisminderungen (Aktionen) 				
Place <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau und Pflege der Distributionskanäle ■ Listinggebühren ■ Verkaufsschulungen 				
Promotion <ul style="list-style-type: none"> ■ Kreation und Produktion Werbemittel ■ Schaltkosten Werbemittel ■ Direct-Mailings ■ PR-Massnahmen ■ Verkaufsförderungsmassnahmen ■ Events ■ Sponsoringbeiträge 				
Übrige Marketingkosten				
Total eingesetztes Budget				
Reserve für Unvorhergesehenes				
Total Marketingbudget				

▲ Tab. 36 Musterschema für eine Marketingbudgetierung (in Anlehnung an Schürmann, 2019, S. 282)

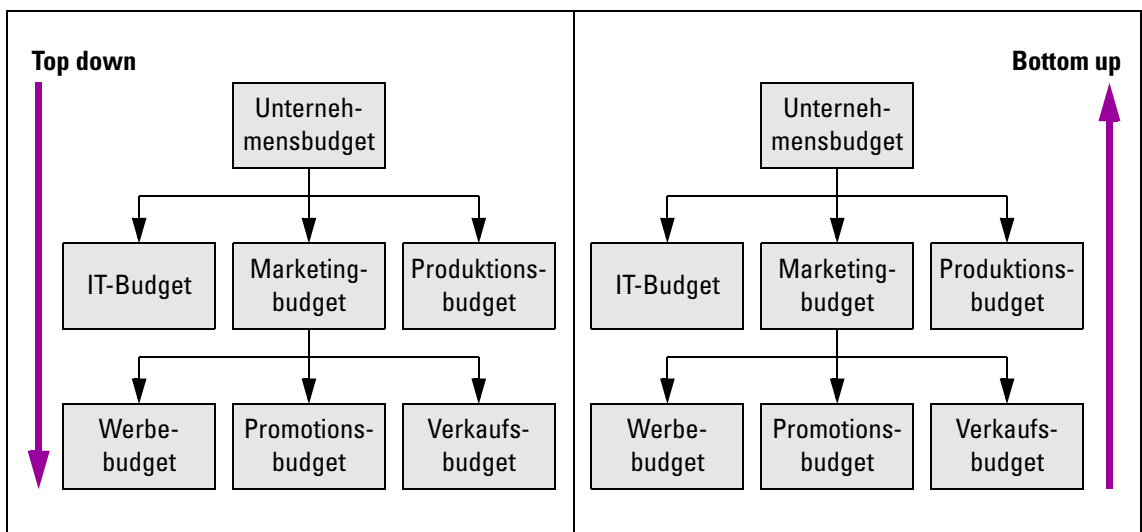
Worst-Case-Szenario	Anzahl	DB in CHF	Gesamt-DB in CHF
A-Kunden	25	120 000	3 000 000
B-Kunden	150	8 000	1 200 000
C-Kunden + 10	810	1 000	810 000
			5 010 000

Basis-Szenario	Anzahl	DB in CHF	Gesamt-DB in CHF
A-Kunden + 1	26	120 000	3 120 000
B-Kunden + 10	160	8 000	1 280 000
C-Kunden + 10	810	1 000	810 000
			5 210 000

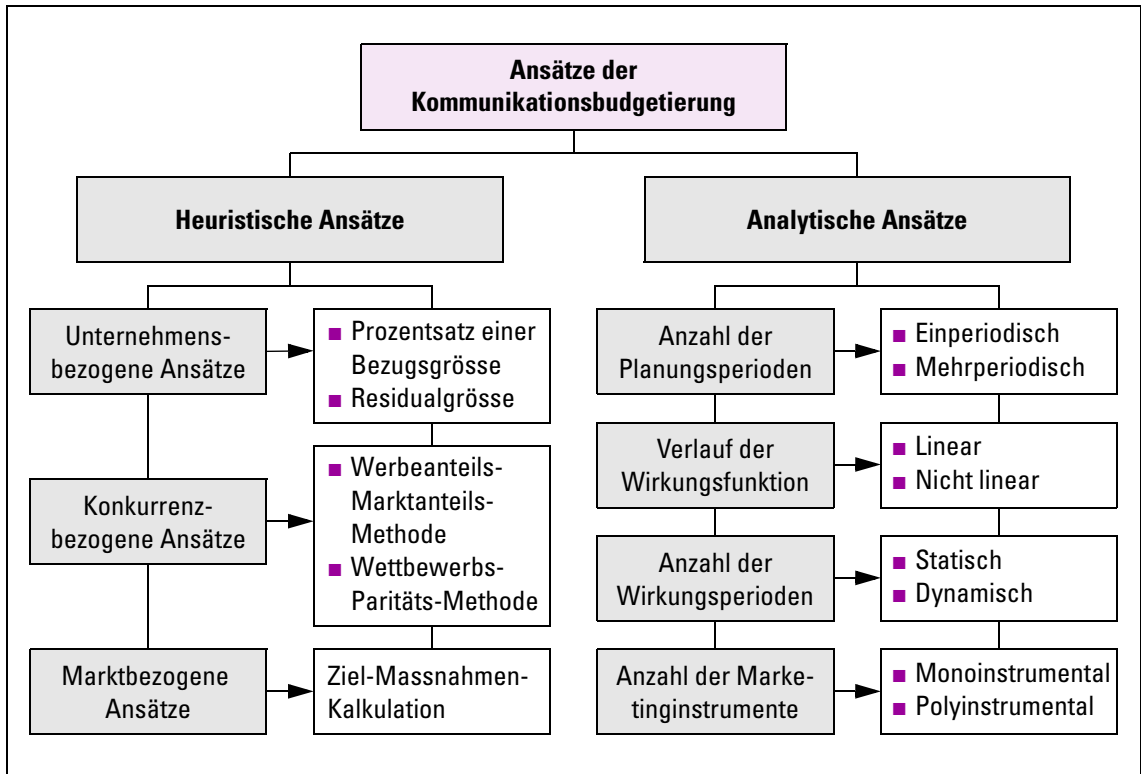
Basis-Plus-2%-DB-Szenario	Anzahl	DB in CHF	Gesamt-DB in CHF
A-Kunden + 1	26	122 400	3 182 400
B-Kunden + 10	160	8 160	1 305 600
C-Kunden + 10	810	1 020	626 000
			5 314 200

Basis-Case-Plus-2%-DB-Szenario	Anzahl	DB in CHF	Gesamt-DB in CHF
A-Kunden + 2	27	122 400	3 304 800
B-Kunden + 20	170	8 160	1 387 200
C-Kunden + 20	820	1 020	836 400
			5 528 400

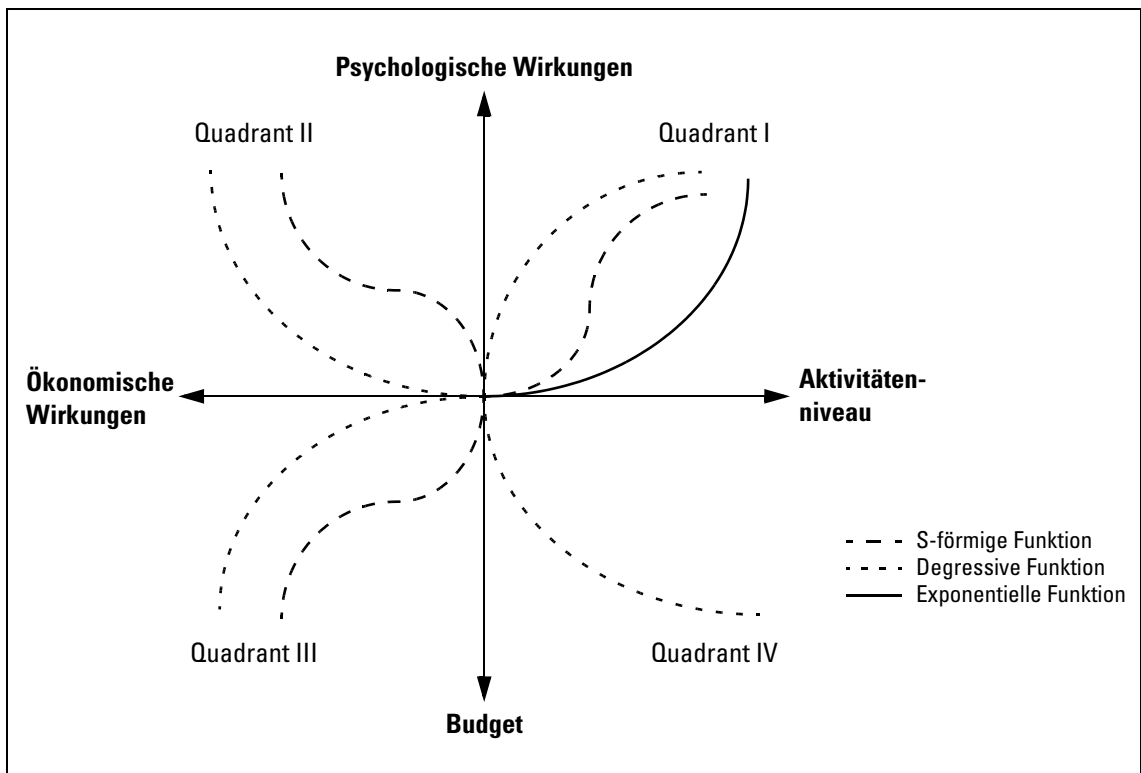
▲ Tab. 37 Beispielhafte Szenarioplanung (Michel et al., 2018, S. 317)



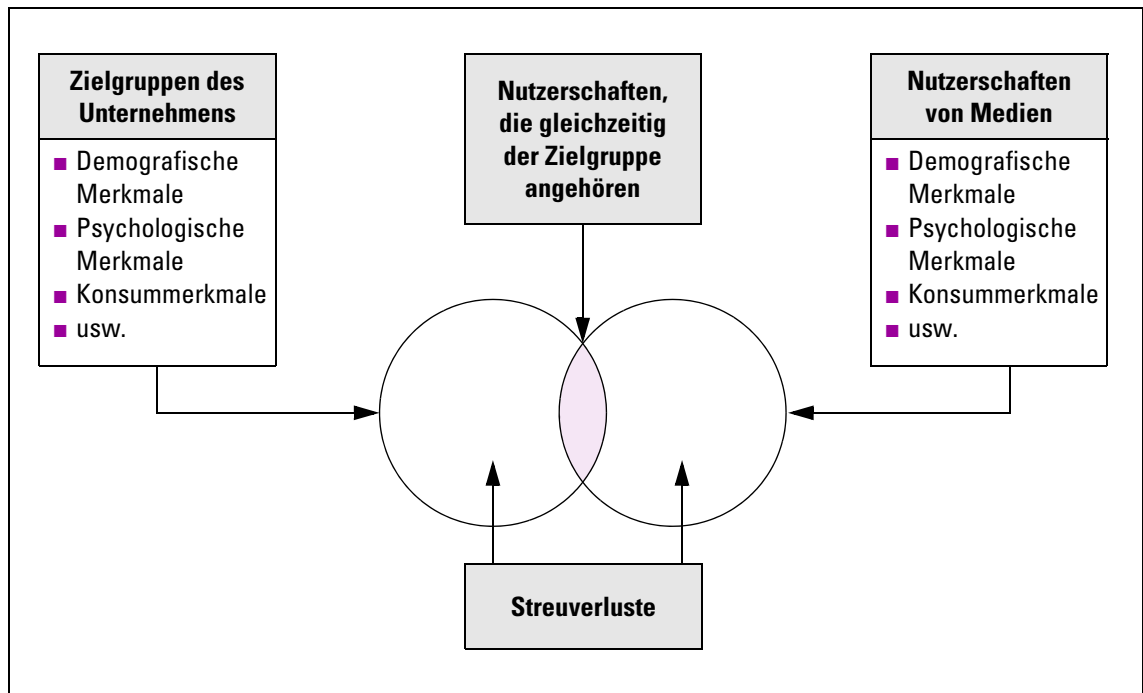
▲ Abb. 52 Top-down- und Bottom-up-Planung (Michel et al., 2018, S. 315)



▲ Abb. 53 Ausgewählte Ansätze zur Kommunikationsbudgetierung (Bruhn, 2010, S. 214)



▲ Abb. 54 Ermittlung von Kommunikations-Reaktionsfunktionen (Bruhn, 2019, S. 213)



▲ Abb. 55 Zielgruppenerreichbarkeit durch die Kommunikationsplanung (Bruhn, 2010, S. 218)

Budgetposten	Beispiel	Budgetbetrag in CHF
Marktforschung	Konzepttest qualitativ und quantitativ	50 000
Verpackungsentwicklung	Design & Naming – Agenturhonorar	50 000
Teilmix Endverbraucher		
Printmedien	Inserate Publikumsmedien	90 000
TV	TV und Online-TV, national alle Sender	1 100 000
Radio	–	
Plakat	Megaposter, F12-Plakatkampagne im Einzugsgebiet der grössten Einkaufszentren und Citys der Schweiz	100 000
Kino	–	
Events	Bahnhofssampling 2x im Jahr (Frühjahr und Herbst) in den grössten fünf Bahnhöfen der Schweiz inkl. Personal	80 000
Verkauf	–	
Promotion	–	
PR	Advertorials in verschiedenen Zeitschriften in Kooperation mit einem Verlagshaus	40 000
Website	Inhalt und Programmierung	30 000
Social Media	Facebook, Instagram	15 000
Werbemittel	Kühltaschen, Löffel, Postkarten, Preise für Gewinnspiele	35 000
Total Endverbraucher		1 590 000

▲ Tab. 38 Budget für die Markteinführung von YoQua im Teilmix Endverbraucher (Michel et al., 2018, S. 318)

Budgetposten	Beispiel	Budgetbetrag in CHF
Teilmix Handel		
Werbung	Inserate «Coop-Zeitung», 4 Stück, unterschiedliches Format	55 000
Special Interest	–	
Listing	Handel Schweiz, gesamt 4 Produkte	120 000
Verkauf	–	
Sampling	POS-Sampling, 2x im Jahr bei 80 Verkaufsstellen inkl. Personal	60 000
Werbebeiträge	Aktionen/Preisreduktionen im Schweizer Detailhandel	135 000
POS	–	
Konditionen, Incentive	–	
Schulung	–	
Events	–	
PR	Versand mit Mustern	10 000
Total Handel		380 000
Agenturkosten	Gemäss Agenturvertrag	80 000
Produktionskosten	TV und Print	200 000
Reserve	Rund 10% vom Total des Budgets	25 000
Total		2 275 000

▲ Tab. 39 Budget für die Markteinführung von YoQua im Teilmix Handel (Michel et al., 2018, S. 319)

Kriterium	Ausprägungen (in physischer wie auch in digitaler Form)
Verwendungszweck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konsumgüter ■ Konsumtive Dienstleistungen ■ Produktionsgüter (Investitionsgüter) ■ Investive Dienstleistungen
Verwendungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbrauchsgüter ■ Gebrauchsgüter
Erklärungsbedürftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ nicht erklärungsbedürftige Güter ■ erklärungsbedürftige Güter
Lagerfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ lagerfähige Güter ■ beschränkt lagerfähig Güter ■ nicht lagerfähig Güter
Zahl der Bedarfsträger	<ul style="list-style-type: none"> ■ Massengüter ■ Individualgüter
Art der Bedürfnisbefriedigung	zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> ■ Haushaltgüter ■ Freizeitgüter ■ Lebensmittel
Einkaufsgewohnheiten	zum Beispiel in Bezug auf <ul style="list-style-type: none"> ■ Art des Einkaufsgeschäfts ■ Anzahl Einkäufe pro Zeitperiode ■ Zeitpunkt des Einkaufs
Neuheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ■ neue Produkte ■ modifizierte alte Produkte ■ alte Produkte
Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> ■ anonyme Produkte ■ markierte Produkte ■ Markenprodukte

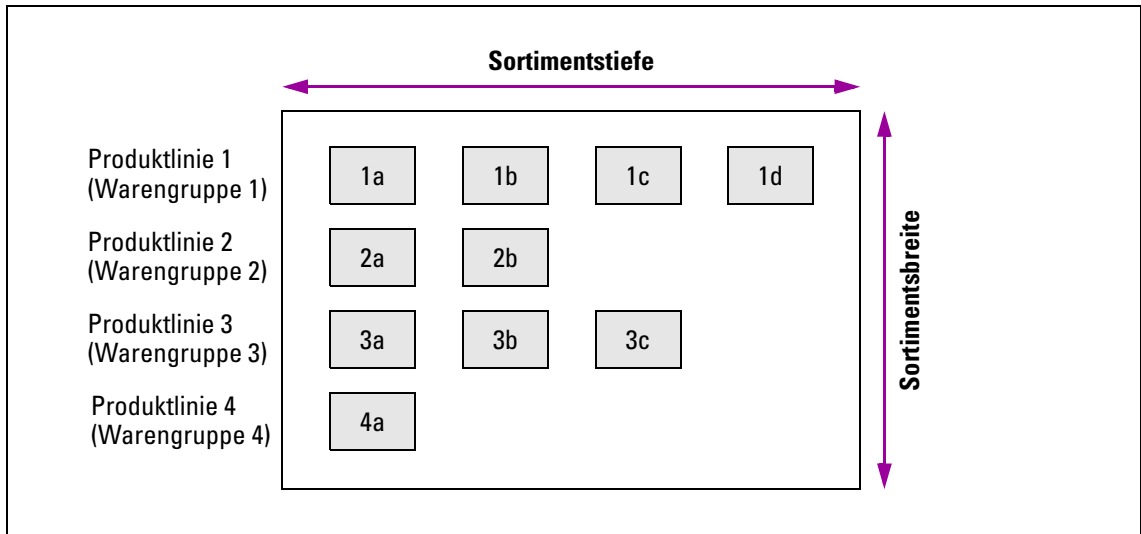
▲ Tab. 40 Produktmerkmale

Konsumgüter/Investitionsgüter	Konsumtive und investive Dienstleistungen
Produkt ist gegenständlich (greifbar)	Dienstleistung ist immateriell
Produkt kann gelagert werden	Dienstleistung ist nicht lagerfähig
Besitzwechsel nach dem Kauf	Kein Wechsel im Besitz
Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden (Probe)	Dienstleistung kann nicht vorgeführt werden (existiert vor dem Kauf noch nicht)
Produktion und Konsumtion fallen auseinander	Produktion und Marketing erfolgen gleichzeitig
Produktionsprozess erfolgt ohne Mitarbeit des Kunden	Interaktion zwischen Servicepersonal und den Kunden verkörpert den «Produktionsprozess»
Produktfehler entstehen im Produktionsprozess	«Produktfehler» sind Verhaltensfehler
Produkt hat seine Form nach dem Produktionsprozess erhalten	«Produkt» erhält seine Form erst in der Service-Situation

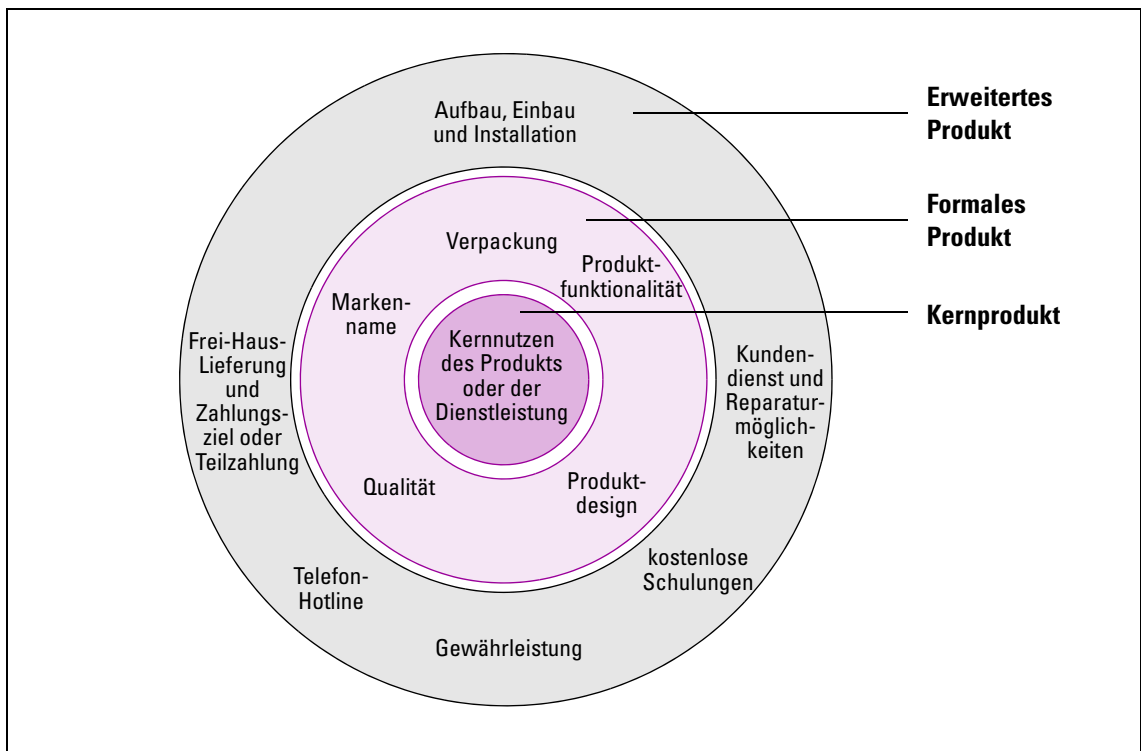
▲ Tab. 41 Unterschiede zwischen Gütern und Dienstleistungen

Produktlinien von Apple mit den verschiedenen Produktgruppen					
Mac	iPad	iPhone	Wearables, Home and Accessories		
<ul style="list-style-type: none"> ■ MacBook Air ■ MacBook Pro ■ Mac Pro ■ Pro Display XDR ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ iPad Pro ■ iPad Air ■ iPad ■ iPad mini ■ Smart Keyboard 	<ul style="list-style-type: none"> ■ iPhone 11 Pro ■ iPhone 11 ■ iPhone Xr ■ iPhone 8 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apple Watch ■ Apple Watch Nike ■ Apple Watch Hermès 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apple TV 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AirPods ■ Siri Remote ■ Apple Pencil ■ ...
Dienstleistungen					
Stores and Streaming	Apple Care	iCloud	Licensing	Other Services	
<ul style="list-style-type: none"> ■ App Store ■ TV App Store ■ Watch App Store ■ Apple Music 				<ul style="list-style-type: none"> ■ Apple Arcade ■ Apple Card ■ AppleNews+ ■ ApplePay 	

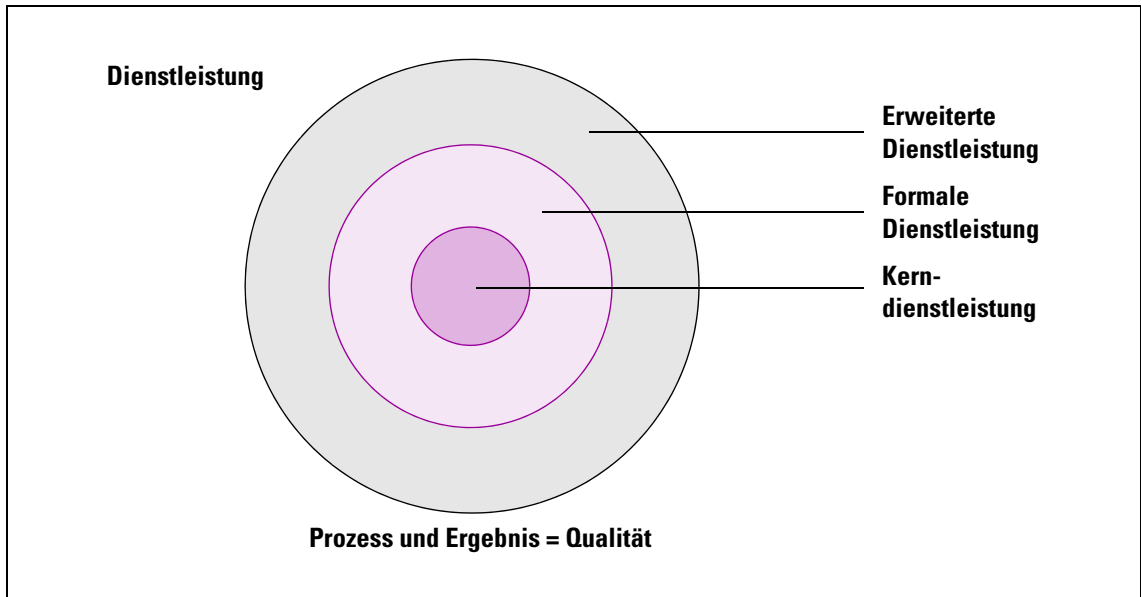
▲ Tab. 42 Produkt- und Dienstleistungslinien von Apple mit den verschiedenen Produkte- und Dienstleistungstiefen (Stand: Oktober 2019)



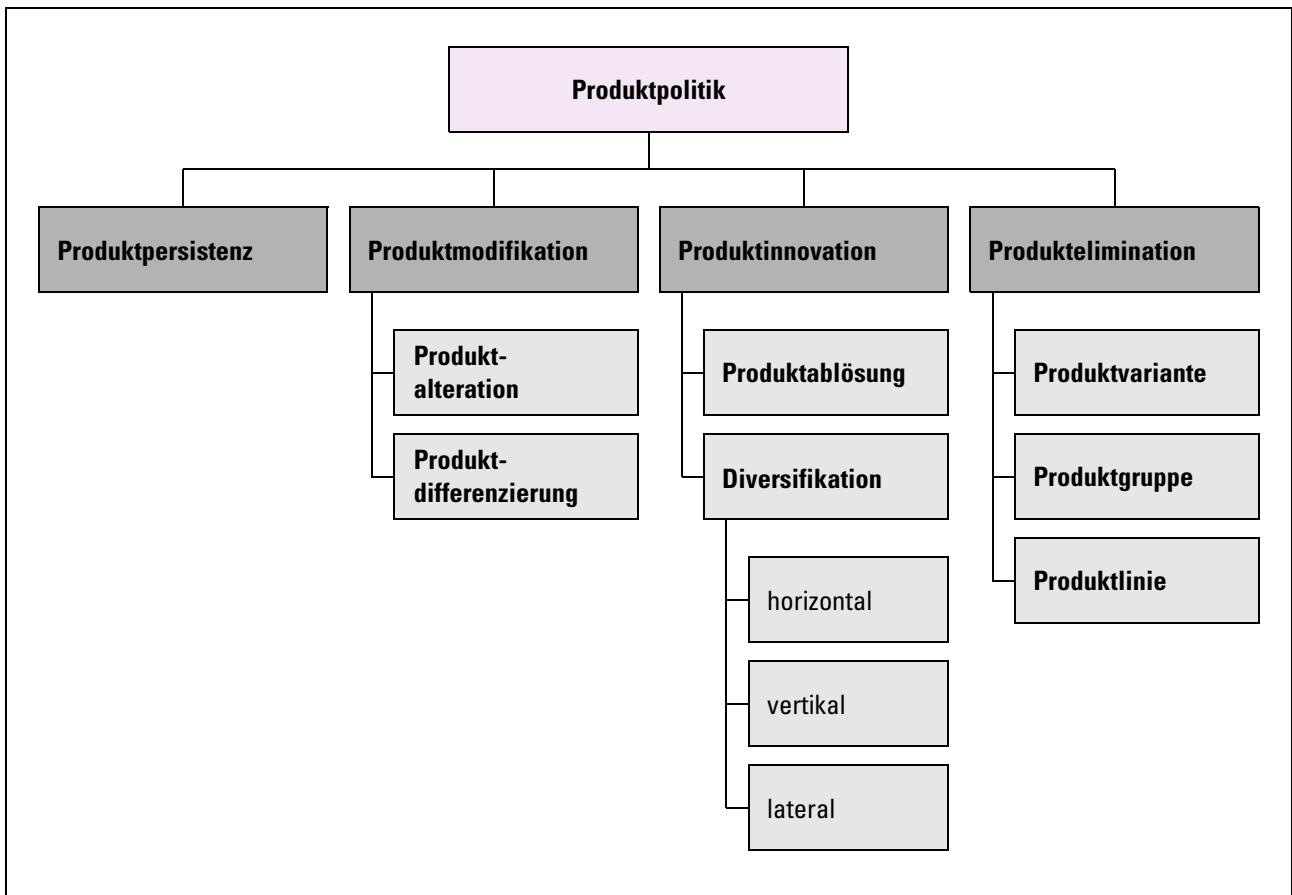
▲ Abb. 56 Sortimentsbreite und -tiefe



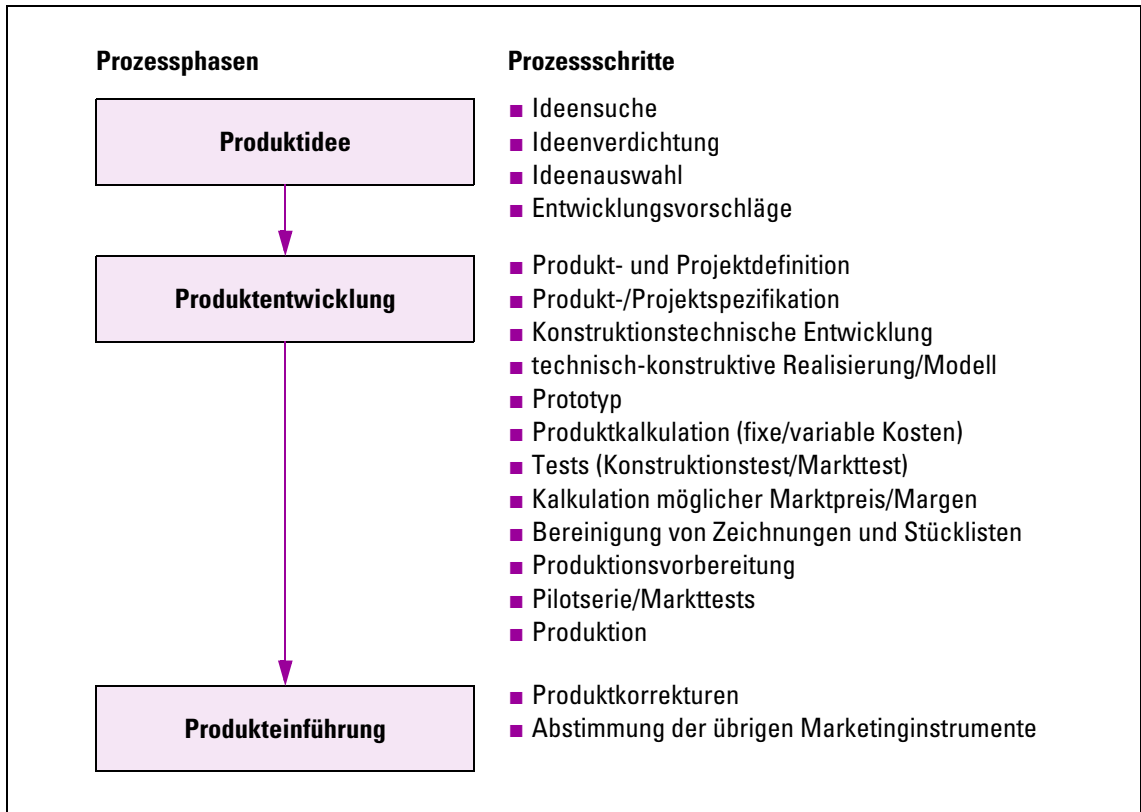
▲ Abb. 57 Die drei Produktebenen Kernprodukt, formales Produkt und erweitertes Produkt (in Anlehnung an Kotler et al., 2016, S. 410)



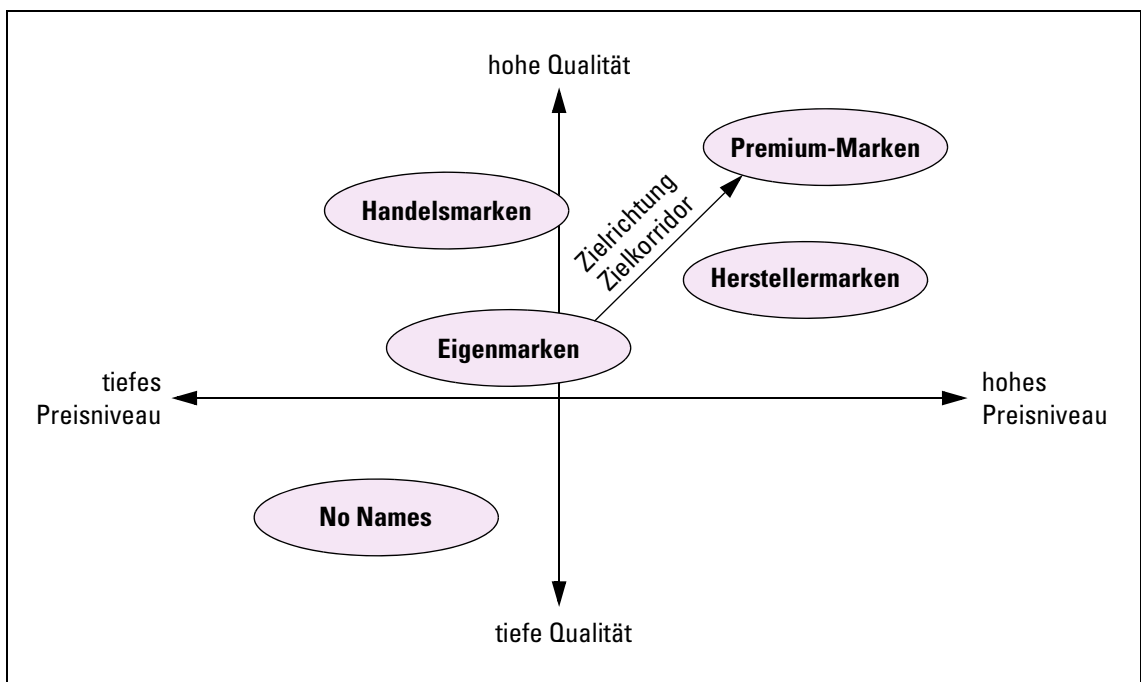
▲ Abb. 58 Die drei Dienstleistungsebenen Kerndienstleistung, formale Dienstleistung und erweiterte Dienstleistung (Michel et al., 2018, S. 200)



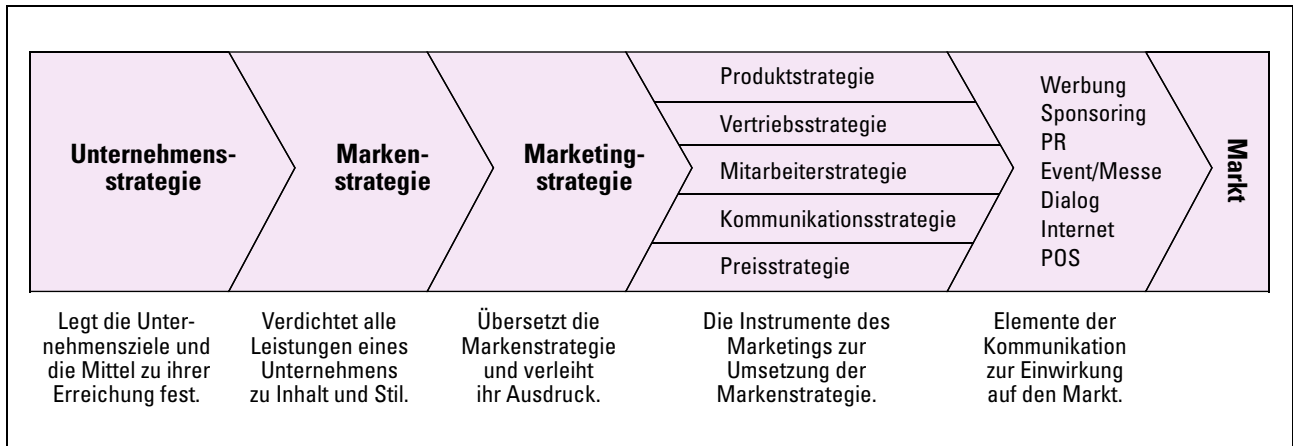
▲ Abb. 59 Produktpolitische Möglichkeiten



▲ Abb. 60 Produktentwicklungsprozess



▲ Abb. 61 Typologien von Marken



▲ Abb. 62 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Markenstrategie und Marketingstrategie (Gietl, 2011)

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ klare Profilierung eines Produkts ■ Konzentration auf eine definierte Zielgruppe ■ spezifische Positionierung ■ gute Möglichkeiten, den Innovationscharakter eines neuen Produkts darzustellen ■ Profilierungs- und Positionierungsfreiheit im Produktlebenszyklus (Relaunch-Massnahmen) ■ Vermeidung eines Badwill-Transfer-Effekts bei Misserfolg des Produkts auf andere Produkte des Unternehmens ■ gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente ■ spezifische Markendifferenzierung durch optimale Abstimmung von Bedürfnisprofilen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ ein Produkt trägt den gesamten Markenaufwand (Markenbudget) ■ Voraussetzung ist ein tragfähiges Marktvolumen (-potenzial) ■ langsamer Aufbau einer Markenpersönlichkeit (Brand Identity) ■ bei immer kürzeren Produktlebenszyklen Gefahr, dass der Break-even-Point nicht erreicht wird ■ Strukturwandel von Märkten kann die Überlebensfähigkeit produktspezifischer Marken gefährden ■ Probleme, geeignete und schutzfähige Markennamen zu finden

▲ Tab. 43 Vor- und Nachteile einer Einzelmarken-Strategie (Becker, 2001, S. 196; Meffert et al., 2002, S. 141)

<p>Vorteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ spezifische Profilierungsmöglichkeit ■ mehrere Produkte tragen den erforderlichen Markenaufwand (Markenbudget) ■ neue Produkte partizipieren am Goodwill der Familienmarke (Starthilfe) ■ spezielle Nutzenphilosophie bewirkt gute Ausschöpfungsmöglichkeiten von (neuen) Teilmärkten (Satellitenstrategie) ■ jedes neue «philosophiegerechte» Produkt stärkt das Markenimage (Markenkompetenz) ■ Ermöglichung eigenständiger «strategischer Geschäftsfelder» (Organisationseinheiten mit eigenen strategischen Erfolgsfaktoren) ■ Verringerung des Floprisikos ■ Verjüngung des Images der Muttermarke ■ gegenseitige Stärkung der Marken durch bessere Positionsabsicherung
<p>Nachteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Markenkern der Ausgangsmarke begrenzt Innovationsmöglichkeiten ■ Gefahr der Markenüberdehnung bzw. -verwässerung durch nicht philosophie-adäquate Neuprodukte («rubber effect») ■ bei der Profilierung einzelner Produkte muss Rücksicht auf die Basispositionierung genommen werden ■ wettbewerbsbedingte Restrukturierungsmassnahmen (Relaunch) sind begrenzt (insbesondere gegenüber starken Einzelmarken) ■ nur einsetzbar, wo die Abnehmer Angebotssysteme mit entsprechenden Nutzenklammern akzeptieren ■ Gefahr, wenn der Handel solche Familienmarken-systeme nicht voll aufnimmt (bzw. nicht als System präsentiert) ■ höherer Abstimmungsbedarf zwischen den Einzelmarken der Markenfamilie

▲ Tab. 44 Vor- und Nachteile einer Familienmarken-Strategie (Becker, 2001, S. 199; Meffert et al., 2002, S. 147)

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ alle Produkte tragen den Markenaufwand (Markenbudget) gemeinsam ■ relativ leichte Einführung neuer Produkte ■ neue Produkte partizipieren am Goodwill der Dachmarke (Starthilfe) ■ das Unternehmen kann sich auch in kleinen Teilmärkten engagieren ■ kurze Produktlebenszyklen bei einzelnen Produkten gefährden nicht die gesamte Ökonomie der Marke ■ keine aufwendige Suche nach neuen schutzfähigen Marken ■ Ansprache neuer Zielgruppen durch Marktausweitung ■ Verringerung des Floprisikos ■ schnellere Akzeptanz im Handel und bei den Konsumenten
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ klare Positionierung eines ganzen Programms unter einer Marke ist erschwert (nur «runde» Profilierung) ■ Konzentration auf einzelne Zielgruppen im Prinzip nicht möglich ■ allgemeine, eher unspezifische Positionierung ■ keine Rücksichtnahme auf Besonderheiten der Profilierung einzelner Programmteile möglich (auch bei Relaunch-Aktivitäten) ■ Innovationen können nicht spezifisch profiliert werden ■ im Falle des Scheiterns eines Produkts ergeben sich Badwill-Transfer-Effekte auf die Marke und alle ihre Produkte ■ höherer Koordinationsaufwand innerhalb der Dachmarke ■ Gefahr von Substitutionsbeziehungen

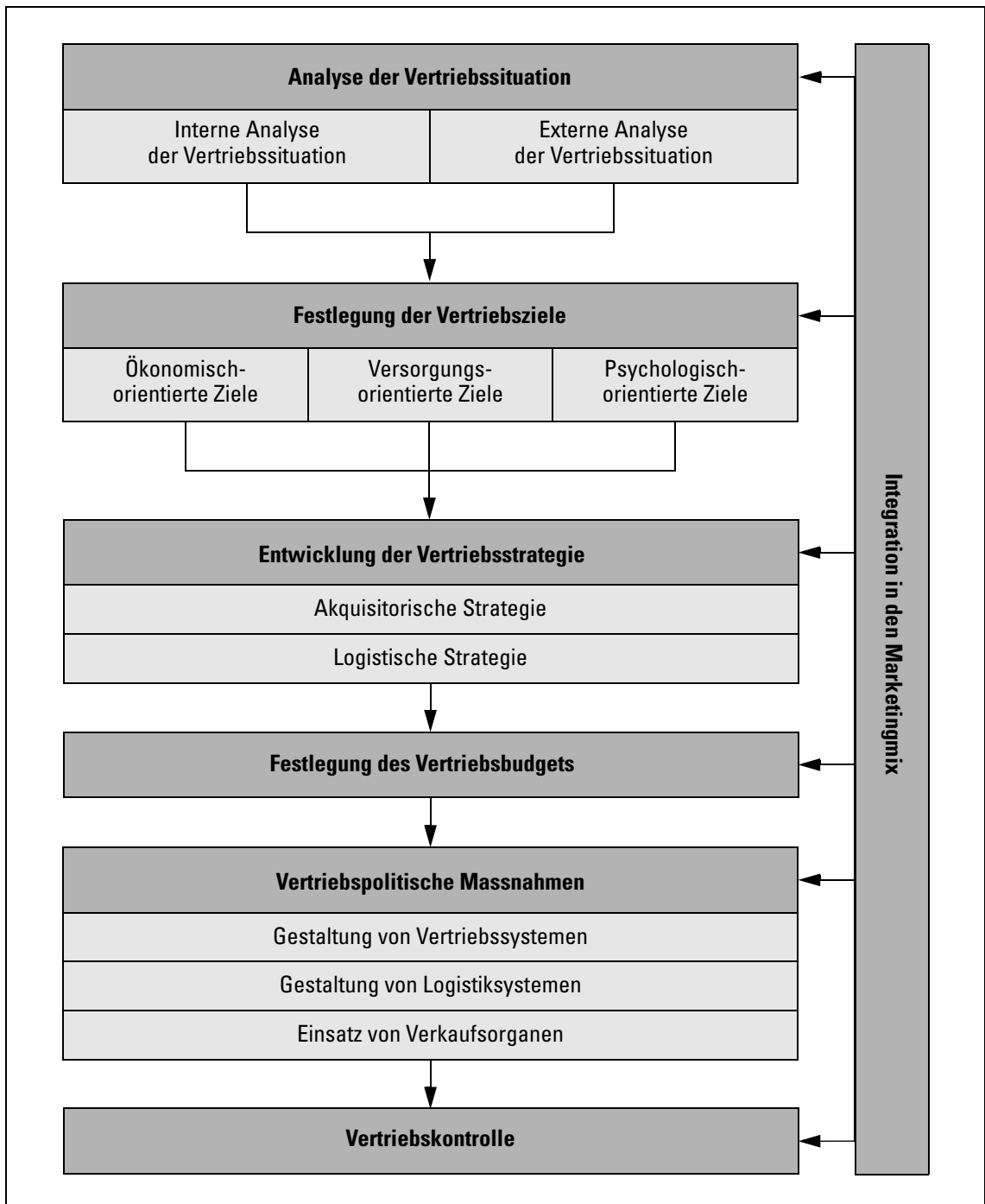
▲ Tab. 45 Vor- und Nachteile einer Dachmarken-Strategie (Becker, 2001, S. 198; Meffert et al., 2002, S. 147)

Produkt- linien Marken	bestehend	neu
bestehend	<p style="text-align: center;">Linienausweitung (Line Extension)</p> <p style="text-align: center;">Duschdas Abendsonne granini Guten Morgen Langnese Sommer-Spezialitäten Ritter Sport Trüffel-Sorten</p>	<p style="text-align: center;">Markentransfer (Brand Extension)</p> <p style="text-align: center;">Nivea Deo</p>
neu	<p style="text-align: center;">Parallelmarken-Einführung (Multi Branding)</p> <p style="text-align: center;">verschiedene Waschmittelmarken eines Waschmittelherstellers</p>	<p style="text-align: center;">Entwicklung neuer Marken und Linien</p> <p style="text-align: center;">Terra Biologica (Biowein) Müller Crema Joghurtschnee</p>

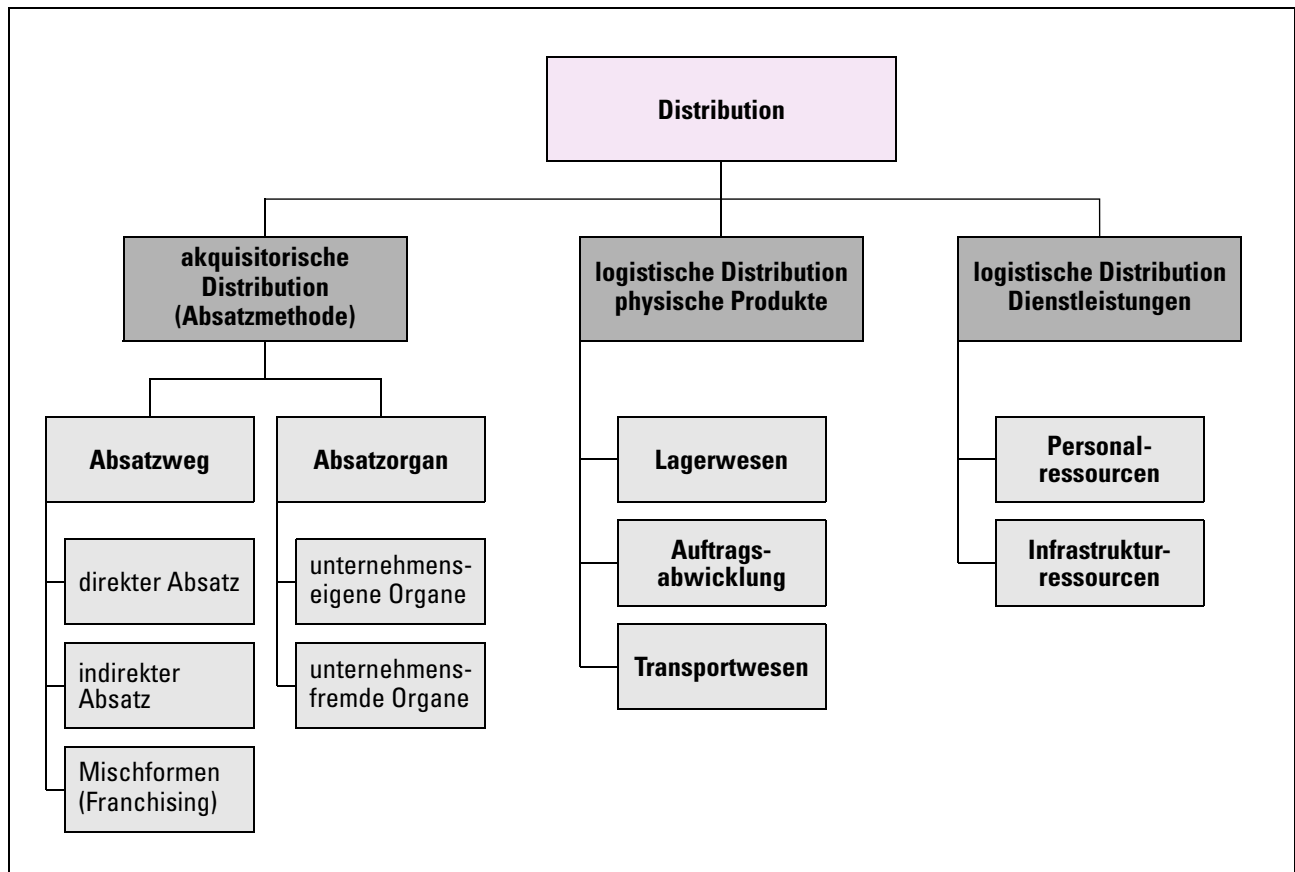
▲ Tab. 46 Produktlinien- und markenstrategische Optionen (in Anlehnung an Kotler/Bliemel, 2001, S. 760)

<p>Chancen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ schnellerer Marktzugang ■ geringere Kosten ■ Zeitvorteile ■ erleichterter Zugang in neue Produktbereiche aufgrund des Marken-Goodwills ■ Erleichterung der Markenumpositionierung ■ Wegfall des Namenfindungsprozesses ■ höhere Nachfrageakzeptanz ■ Intensivierung von Verbundeffekten ■ positive Rückwirkungen auf die Muttermarke ■ Reduzierung des Floprisikos ■ Umgehung von Werbebeschränkungen ■ erleichterter Zugang zum Handel ■ Entkoppelung von Marken- und Produktlebenszyklus ■ Möglichkeit des Einstiegs in höhere Produktkategorien (z. B. von Hand- zu Gesichtspflege) ■ einfacherer Kaufentscheid für Kunden aufgrund positiver Erfahrungen und Assoziationen mit der Ursprungsmarke
<p>Risiken</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unsicherheit der Erfolgswirkung ■ Imagebeeinträchtigung der Muttermarke ■ Erschwernis zielgruppenspezifischer Positionierung ■ Verwässerung des traditionellen/ursprünglichen Markenbildes ■ Einengung von Neuproduktepositionierungen ■ verstärkter Koordinationsbedarf ■ allgemeine Erschwernis der Distribution ■ Kannibalisierungseffekte ■ Profilverlust ■ Glaubwürdigkeitsverlust durch zu viele Brand Extensions

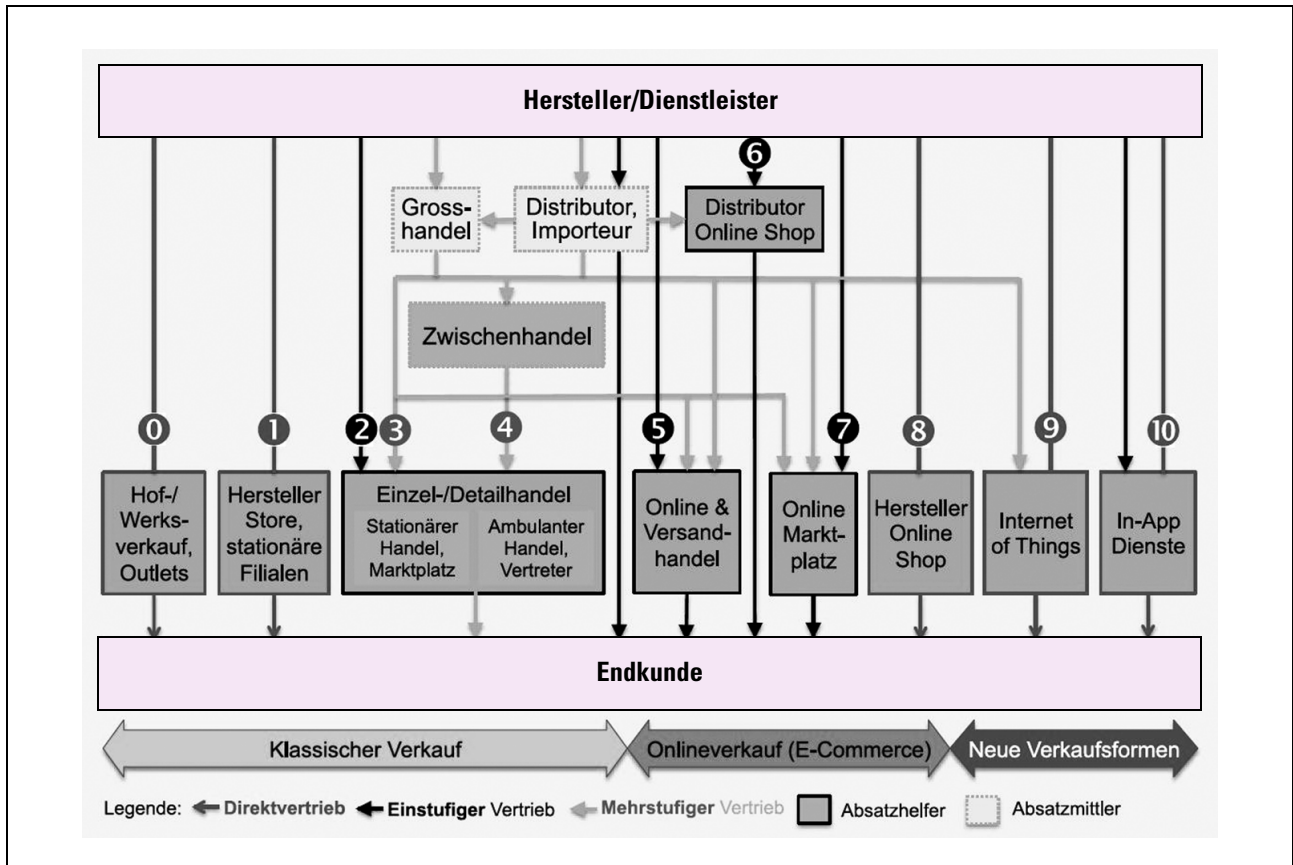
▲ Tab. 47 Chancen und Risiken des Brand Stretchings (in Anlehnung an Sattler, 2001, S. 148)



▲ Abb. 63 Planungsprozess der Vertriebspolitik (Bruhn, 2019, S. 248)



▲ Abb. 64 Überblick über die distributionspolitischen Entscheidungen



▲ Abb. 65 Vertriebsstrukturen des klassischen und digitalen Verkaufs (Zumstein/Sänger, 2016, S. 82)

<p>Vorteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höherer Umsatz und höhere Margen, keine Reduktion oder Teilung mit dem Handel/Netzwerkpartner ■ Direkter Kontakt zu Kunden für die direkte qualitative und quantitative Steuerung von Produkt- und Dienstleistungsqualität und direkte Informationsgenerierung über Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse ■ Direkter Einfluss der strategischen Positionierung (Image-Steuerung) ■ Kurze Reaktionszeiten und hohe Flexibilität durch eigene Ressourcensteuerung ■ Unabhängigkeit von externen Partnern
<p>Nachteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höherer Kapitaleinsatz und längerer Zeitbedarf für den Aufbau der eigenen physischen und virtuellen Vertriebsorgane ■ Eingeschränkte Marktdurchdringung bedingt durch die eigenen, beschränkten, verfügbaren Ressourcen. Eher geringe Multiplikation der Distribution. ■ Erhöhtes Risiko in Bezug auf Fehlentscheide ■ Beschränkte Ressourcen im Vergleich zur Kooperation mit Netzwerkpartnern bzw. Absatzmittlern ■ Beschränkte Einbettung der eigenen Unternehmensleistungen in ein Gesamtsortiment aus Sicht der Kunden

▲ Tab. 48 Vor- und Nachteile des direkten Absatzes über unternehmenseigene Vertriebsorgane

<p>Vorteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Unternehmen hat es nur mit einer beschränkten Anzahl von Kunden zu tun (z. B. Einzelhändler oder Grosshändler) und kann somit seine Distributionsressourcen strukturell reduzieren. ■ Das Unternehmen braucht kein Kapital zum Aufbau einer Distributionsorganisation. Eine Markterweiterung ist einfacher möglich. ■ Das Unternehmen müsste bei einem Direktverkauf auch die Komplementärprodukte führen, um das Sortiment auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Damit würde das Unternehmen selber zu einem Zwischenhändler. Die Kunden können beim Distributionspartner mit einer interessanten Sortimentsstruktur rechnen. ■ Die Aufteilung der Produktions- und Distributionsfunktion aufgrund des unterschiedlichen benötigten Know-hows führt zu einer Spezialisierung. Dadurch können die Kosten gesenkt werden. ■ Der Absatzmittler verfügt über bessere Marktkenntnisse, von denen das Unternehmen profitieren kann. ■ Vielfach können die finanziellen Mittel (Kapital) rentabler im angestammten Tätigkeitsbereich investiert werden. ■ Der Absatzmittler verfügt in der Regel über einen hohen Kundenstamm und ermöglicht dem Hersteller eine hohe Multiplikation der Zielgruppenerreichbarkeit und eine gewisse Risikosteuerung in der Distribution. ■ Für Neu-Einsteigende (Start-ups) ist über Absatzmittler eine schnelle und wirtschaftlich sinnvolle Markterschliessung möglich.
<p>Nachteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Je nach Vertragskonstellation mit dem Absatzmittler sind Qualität der Kundenberatung und die Umsetzung von markenpolitisch relevanten Produkt-/Dienstleistungsinhalten schwer steuerbar. ■ Zwar fallen die Distributionskosten weg, dafür erzielt das Unternehmen tiefere Verkaufspreise. ■ Falls das Unternehmen nur mit dem Absatzmittler Kontakt hat, besteht die Gefahr, dass es Marktveränderungen wegen des fehlenden Endverbraucherkontaktes nicht rechtzeitig zu erkennen vermag. ■ Arbeitet das Unternehmen mit nur wenigen Absatzmittlern zusammen, so besteht zudem die Gefahr, dass es von diesen in starkem Masse abhängig und zu einem nur noch ausführenden Lieferanten wird. Kontrolle und Einflussnahme nehmen ab.

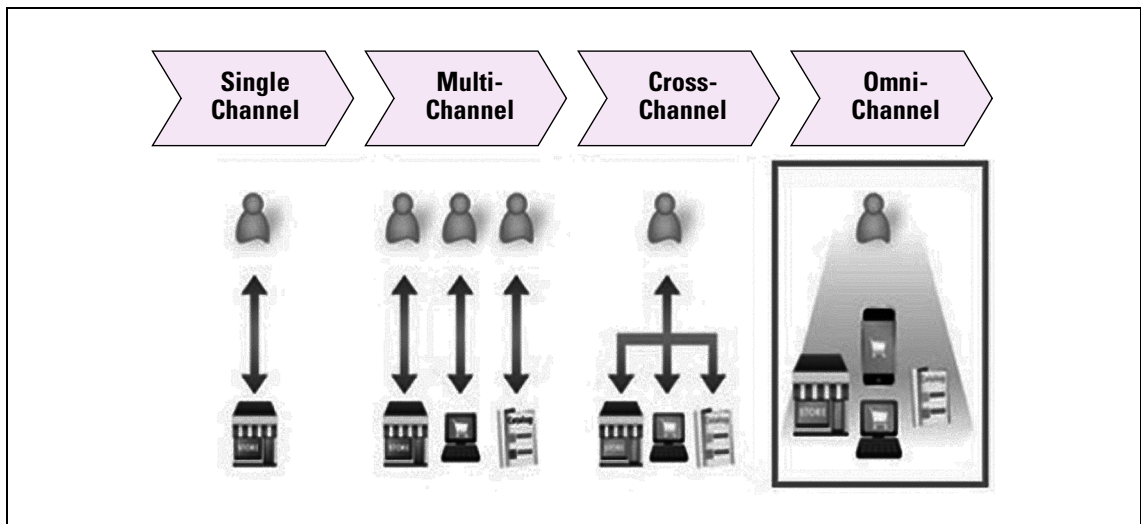
▲ Tab. 49 Vor- und Nachteile des indirekten Absatzes

Ziele	Hersteller	Handel
Produkt-politische Ziele	■ Markenimage auf Produktebene	■ Markenimage auf Sortiments-Ebene
	■ Platzierung neuer Produkte in den Regalen des Handels	■ Listing von «Renner»-Produkten, Auslistung von «Penner»-Produkten
	■ Mehr Regalplatz durch Produktdifferenzierung	■ Förderung der Handelsmarken
Preis-politische Ziele	■ Niedrige Handelsspanne	■ Hohe Handelsspanne
	■ Einheitliche Endverbraucherpreise einer Marke	■ Raum- und zeitbezogene Preisdifferenzierung
	■ Weitestgehende Preisstabilität	■ Sonderangebotspolitik (preispolitischer Ausgleich)
Distributions-politische Ziele	■ Kontinuierlicher Abverkauf an den Handel	■ Bestellmenge entsprechend der Nachfrage
	■ Distribution des gesamten Herstellersortimentes	■ Zielgruppenbezogene Auswahl einzelner Marken und Produktvarianten
	■ Keine Warenrücknahme (Remissionen)	■ Rückgaberecht für Lagerware
	■ Fertigungsoptimale Bestellmengen	■ Nur Regal füllende Bestellmengen
	■ Mindestbestellmengen für den Handel	■ Flexible Nachbestellmöglichkeiten
	■ Grosse Bestellmengen	■ Schnelle Lieferung auch kleiner Mengen
	■ Bevorzugte Regalplatzierung für eigene Marken (Zweitplatzierung)	■ Sortimentsgerechte Warenplatzierungen
	■ Hohe Distributionsdichte	■ Möglichst exklusive Distribution
Kommuni-kations-politische Ziele	■ Handel wirbt überregional für den Hersteller	■ Regionale und lokale Werbung für den eigenen Standort
	■ Hersteller gestaltet Marktauftritt am Point of Sale mit	■ Eigenständige Gestaltung des Marktauftrittes am Point of Sale
	■ Schaffung von Marken-Präferenzen	■ Profilierung der Einkaufsstätte als Marke
	■ Erhöhung oder Stabilisierung der Markentreue	■ Erhöhung oder Stabilisierung der Händlertreue

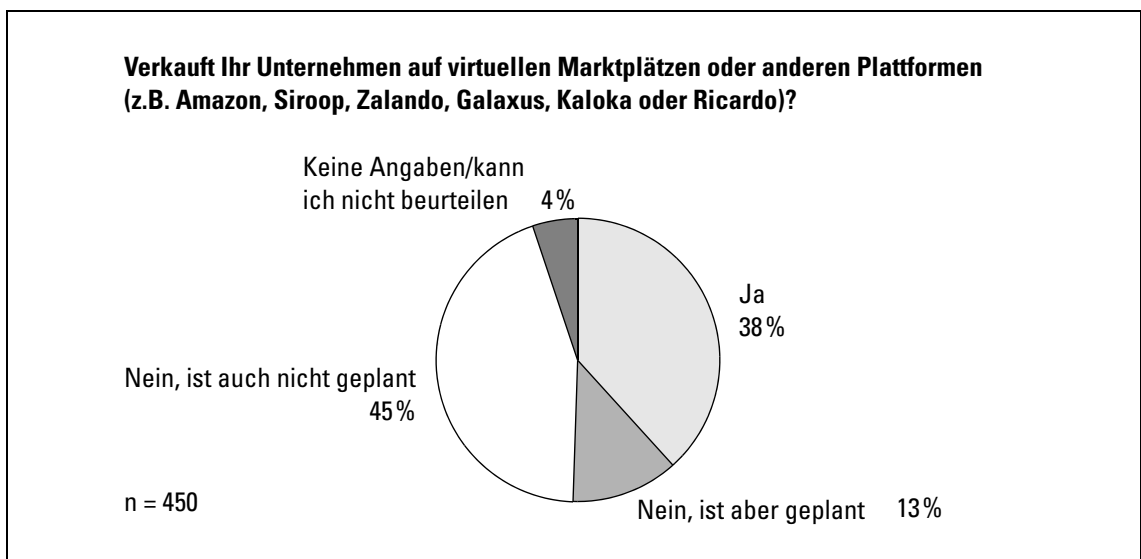
▲ Tab. 50 Mögliche Zielunterschiede zwischen Hersteller und Absatzmittler (Meffert et al., 2019, S. 584)

Vorteile für den Franchisegeber	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringe eigene finanzielle Mittel notwendig ■ Grosse Expansionsmöglichkeiten ■ Grössere Motivation beim selbstständig arbeitenden Unternehmer ■ Vorteilhafte Kostenstruktur (z. B. durch zentralisierte Erledigung bestimmter Aufgaben) ■ Ausnützen von lokalem Know-how des Franchisenehmers
Vorteile für den Franchisenehmer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aneignung von nicht vorhandenem Know-how (z. B. Management und Marketing) ■ Verminderung des Unternehmerrisikos durch ein funktionierendes Konzept ■ Bewahrung der unternehmerischen Selbstständigkeit (im Rahmen des Franchisingvertrages) ■ Sofortiger Wettbewerb mit allen Mitbietern des gleichen Produktes oder der gleichen Dienstleistung (keine zeitliche Verzögerung durch den Aufbau einer eigenen Vertriebsstruktur)

▲ Tab. 51 Vorteile für Franchisinggeber und -nehmer



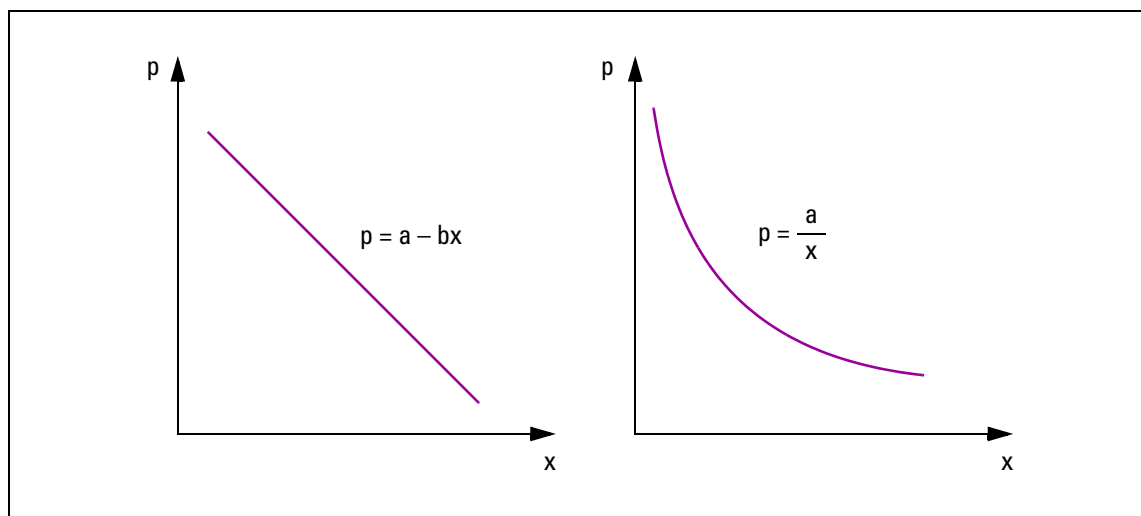
▲ Abb. 66 Entwicklung von Single zu Omni Channel



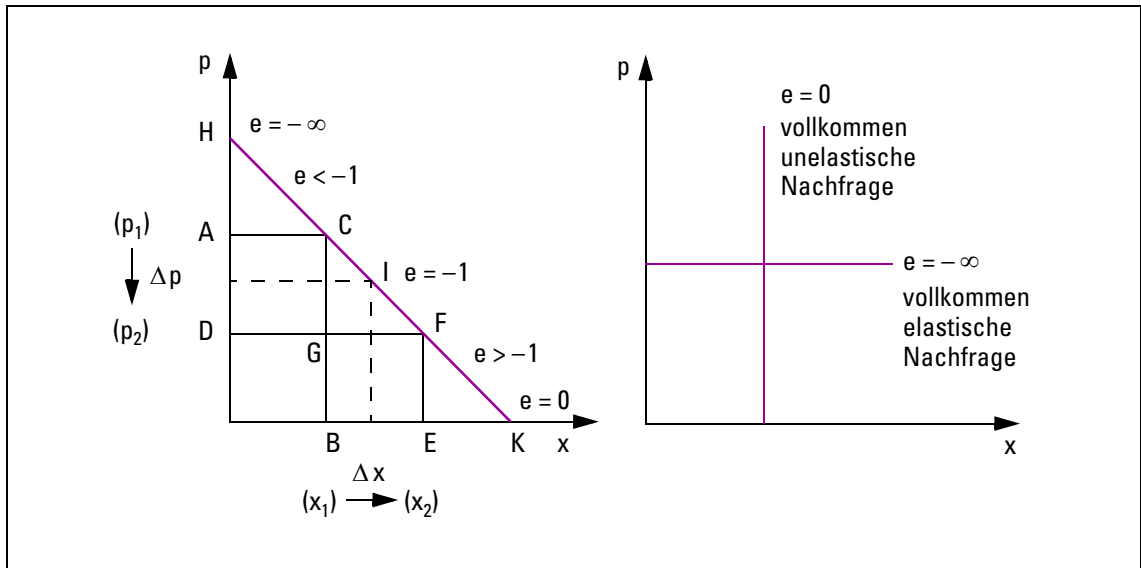
▲ Abb. 67 Umfrage zu Verkauf auf virtuellen Marktplätzen oder anderen Plattformen (Quelle: Hochschule Luzern Wirtschaft, 2018, Schweizer Onlinehändlerbefragung)

Vertriebstyp	Sub-Typ	Beispiele
Social-Shops	Traditionell	–
	Pure-Player	Stylight.de, Stylefruits.de, Smatch.com, Pinterest.de, Facebook.de, Mighty-buyer-shop.de, Houzz.com, TheBeautyDepartment.com
Customizer	Traditionell	NikeID.de, Adidas.de/mi_adidas, Dell.de, m&m.com
	Pure-Player	myMuesli.de, Cereal-club.de, Chocri.de, TailorStore.de, Tailorjack.de
Erlebnis-Shops	Traditionell	Agentprovocateur.com, 11Teamsports.de, Globetrotter.de, Kochhaus.de
	Pure-Player	ShopLeMonde.com, TVRunaway.com, Beautylish.com, Asos.de, Aboutyou.de, Digitalrev.tv
Curated Shopping	Traditionell	Myoutfit by Wöhrl: woehrl.de
	Pure-Player	Outfittery.de, Modomote.de, Zalon.de
Problem-löser	Traditionell	BestBuy.com, Homedepot.com, Ikea.de
	Pure-Player	PCSpezialist.de, ReifenDirekt.de, Tirendo.de, Küchenportal.de, Türen-und-Fenster.com
Abo-Anbieter	Traditionell	Kochboxen: Hellofresh.de, Lidlkochzauber.de; Probierboxen: BiteBox.com, brandnooz.de; Biokisten: biomano.de, GemüseKiste.abo-kiste.com
	Pure-Player	Spotify.de, Deezer.com, Dollarshaveclub.com

▲ Tab. 52 Weitere Online-Vertriebstypen (Swoboda et al., 2019, S. 120)



▲ Abb. 68 Preis-Absatz-Funktion



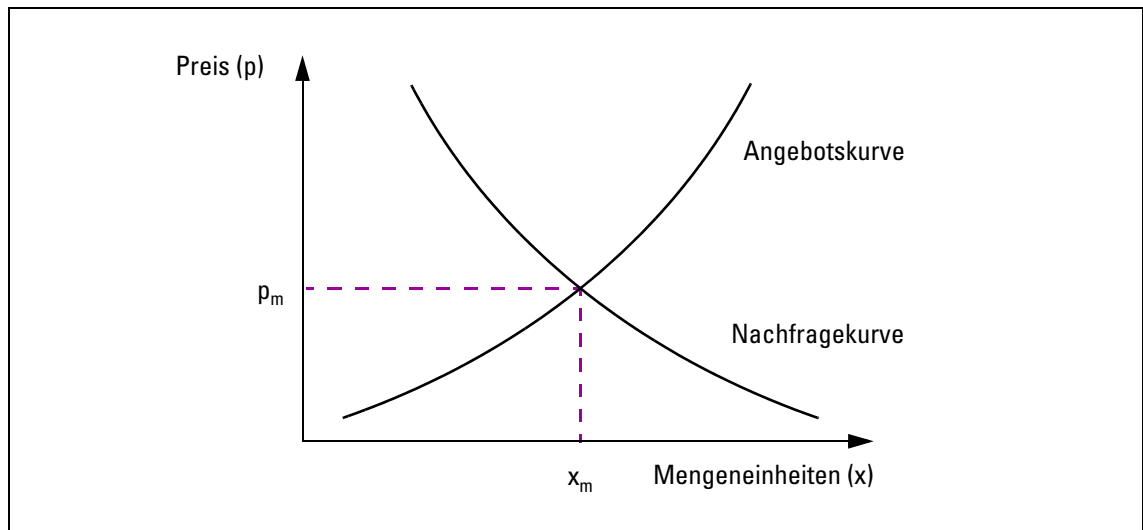
▲ Abb. 69 Preis-Absatz-Funktionen und Preiselastizität der Nachfrage (Meffert et al., 2019, S. 496)

Elastizität \ Preis-änderung		Elastizität		
		$e > -1$	$e = -1$	$e < -1$
Preiserhöhung		Umsatzsteigerung	Umsatz konstant	Umsatzsenkung
Preissenkung		Umsatzsenkung	Umsatz konstant	Umsatzsteigerung

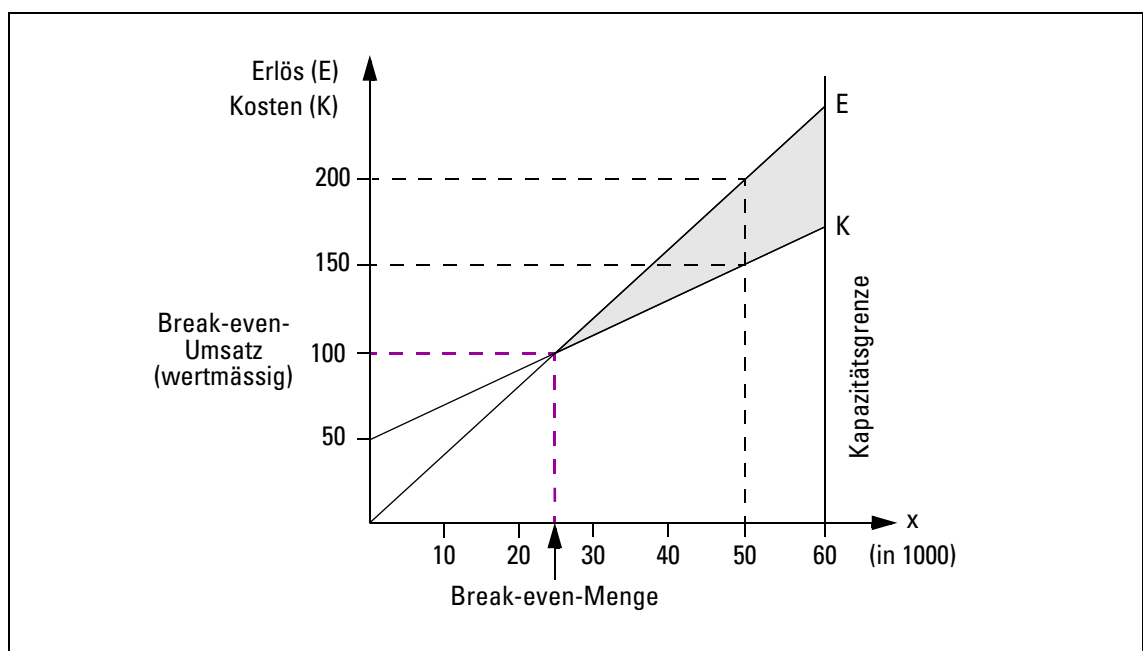
▲ Tab. 53 Zusammenhang zwischen Preisänderung und Preiselastizität

Anbieter \ Nachfrager		Anbieter		
		viele kleine	wenige mittelgrosse	ein grosser
viele kleine		atomistische Konkurrenz	Angebots-Oligopol	Angebots-Monopol
wenige mittelgrosse		Nachfrage-Oligopol	bilaterales Oligopol	beschränktes Angebots-Monopol
ein grosser		Nachfrage-Monopol	beschränktes Nachfrage-Monopol	bilaterales Monopol

▲ Tab. 54 Morphologische Einteilung vollkommener Märkte



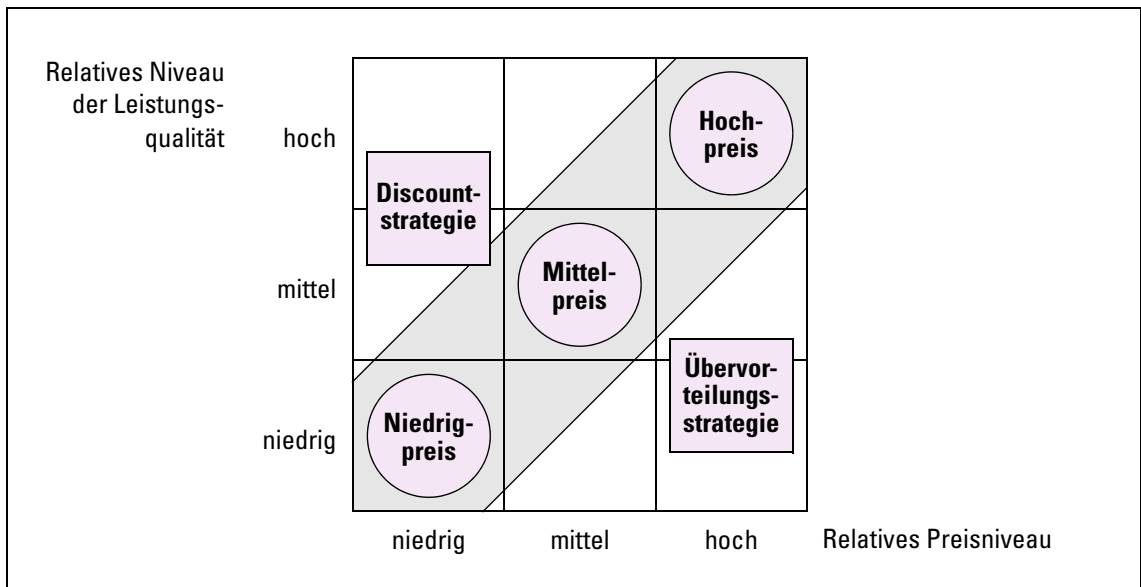
▲ Abb. 70 Gleichgewichtspreis bei atomistischer Konkurrenz auf einem vollkommenen Markt



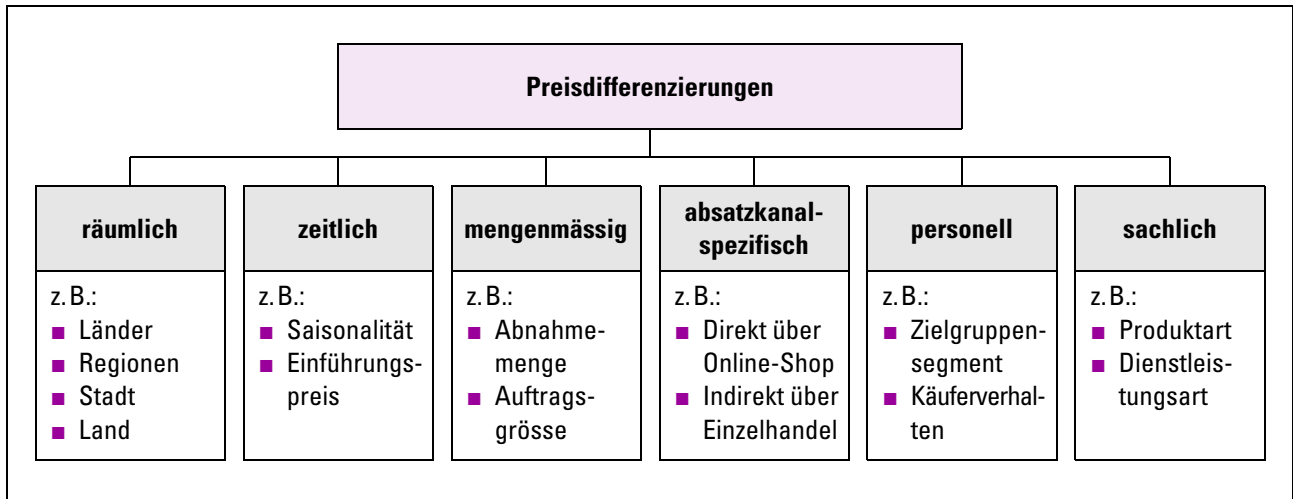
▲ Abb. 71 Break-even-Analyse

Ausgangslage	
Maximale Produktionskapazität pro Periode:	60 000 Stück
Fixkosten pro Periode (K_{fix}):	50 000 Fr.
variable Kosten pro Stück (k_{var}):	2 Fr.
Gewinnziel:	50 000 Fr.
Fragen und Lösungen	
a) Das Unternehmen schätzt den Absatz der nächsten Periode auf 50 000 Stück. Wie hoch muss es den Preis festsetzen?	
$p = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} + k_{\text{var}} = \frac{50\,000 \text{ Fr.} + 50\,000 \text{ Fr.}}{50\,000 \text{ Stück}} + 2 \text{ Fr.} = 4 \text{ Fr./Stück}$	
b) Wie stark darf die abgesetzte Menge zurückgehen, bis ein Verlust eintritt?	
$x = \frac{G + K_{\text{fix}}}{p - k_{\text{var}}} = \frac{0 + 50\,000 \text{ Fr.}}{4 \text{ Fr.} - 2 \text{ Fr.}} = 25\,000 \text{ (Stück)}$	
Das Unternehmen muss somit mehr als 25 000 Stück produzieren, um einen Gewinn zu erzielen	
c) Wie stark darf der Bruttogewinnzuschlag verkleinert werden, damit – ohne einen Verlust einstecken zu müssen – ein drohender Absatzrückgang über eine Preissenkung aufgefangen werden kann?	
$p - k_{\text{var}} = \frac{G + K_{\text{fix}}}{x} = \frac{0 + 50\,000 \text{ Fr.}}{50\,000 \text{ Stück}} = 1 \text{ Fr./Stück}$	
Der kritische Preis liegt bei 3 Fr./CHF mit diesem Preis kann das Unternehmen die geplante Kapazitätsauslastung von 50 000 Stück aufrechterhalten, wobei es weder einen Gewinn noch einen Verlust erzielt.	

▲ Tab. 55 Beispiel einer Break-even-Analyse



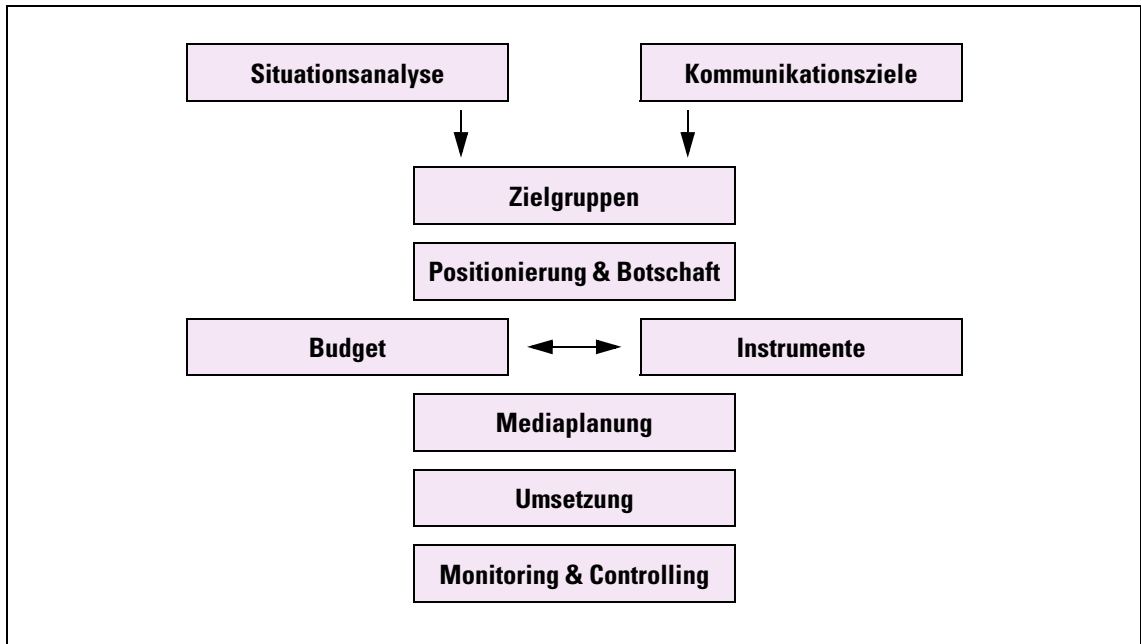
▲ Abb. 72 Preisstrategische Optionen (Meffert et al., 2019, S. 514)



▲ Abb. 73 Preisdifferenzierungsarten

Rabattart	Definition	Beispiele
Funktionsbezogene Rabatte	Abschläge für die Übernahme konkreter Dienstleistungen (Funktionen) für den Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenübernahmerabatt, z. B. für Transport oder Lagerung ■ Marktbearbeitungsrabatt ■ Messerabatt ■ Zweitplatzierungsrabatt ■ Sonderaktionsrabatt ■ Skonto ■ Delkredere ■ Inkasso
Mengenbezogene Rabatte	Abschläge für bestimmte Abnahmemengen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grossauftragsrabatt ■ Periodenrabatt ■ Umsatzrabatt
Zeitpunktbezogene Rabatte	Abschläge für bestimmte Bestellzeitpunkte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführungsrabatt ■ Vorbestellungsrabatt ■ (Nach-)Saisonrabatt ■ Veralterungsrabatt
Sortimentsbezogene Rabatte	Abschläge für den Bezug des gesamten Produktprogramms des Herstellers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abschlussrabatt
Bonus	Preisnachlass nach Lieferung am Ende eines Abrechnungszeitraums	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jahresbonus ■ Treuebonus ■ Sonderbonus ■ Werbebonus

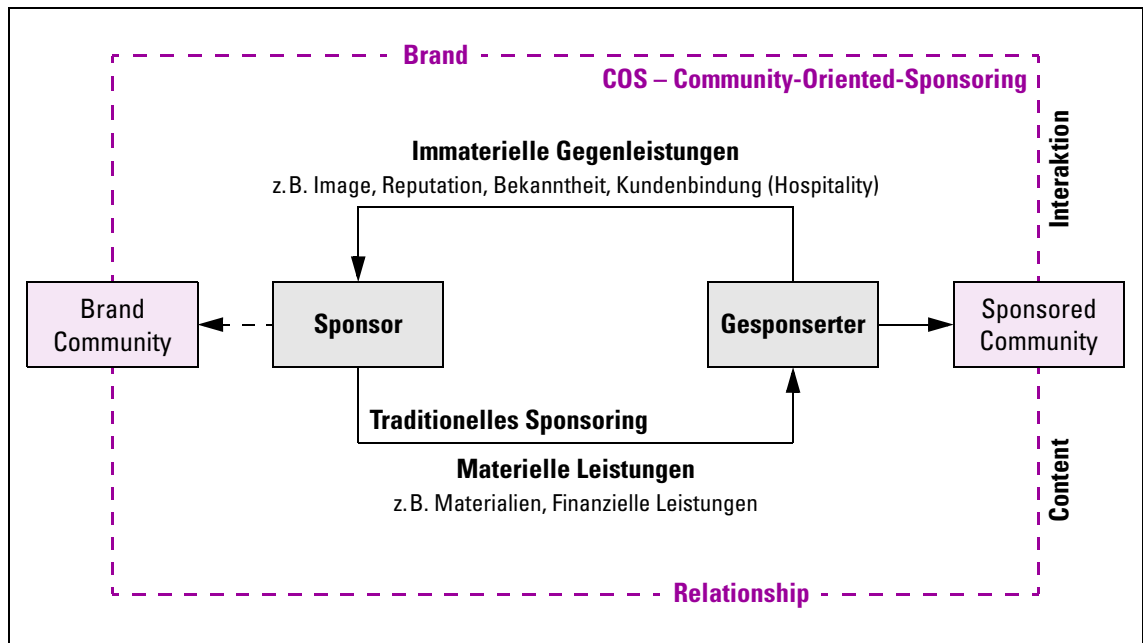
▲ Tab. 56 Rabatte auf der Wiederverkäuferebene (nach Meffert et al., 2015, S. 502ff.)



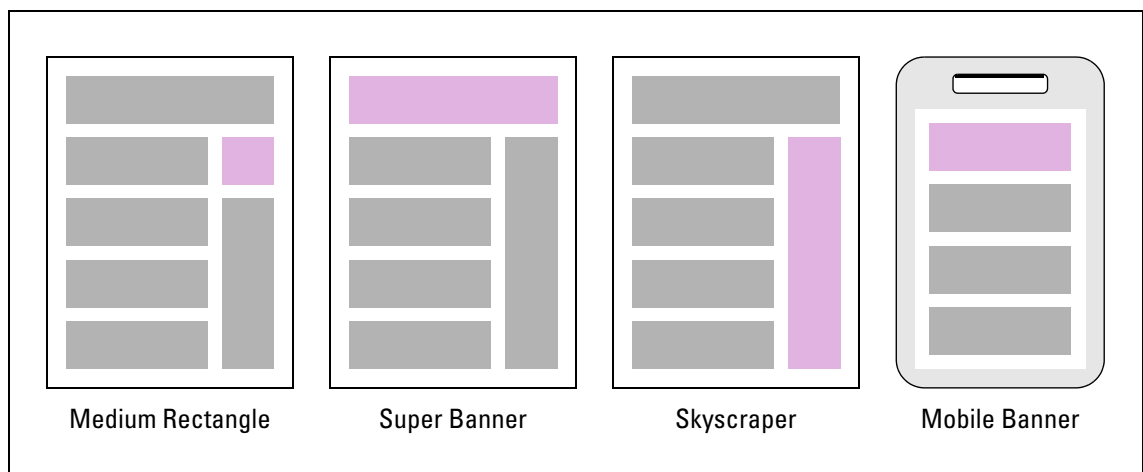
▲ Abb. 74 Bestandteile eines Kommunikationskonzepts

Werbemedium	2015	2016	2017	2018	2019
Presse	1 436	1 264	1 117	1 009	924
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tages-, regionale Wochen-, Sonntagspresse ■ Publikums-, Finanz- und Wirtschaftspresse ■ Spezialpresse ■ Fachpresse 					
Elektronische Medien	1 397	1 471	1 485	1 489	1 399
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fernsehen (Werbesekunden & Sponsoring) ■ Radio (inkl. Sponsoring) ■ Kino ■ Online (ohne Suchmaschinenmarketing und Social Media) 					
Übrige Medien	2 188	2 179	2 141	2 116	2 132
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aussenwerbung ■ Direktwerbung ■ Werbe- und Promotionsartikel 					
Netto-Werbeumsätze Schweiz	5 020	4 914	4 743	4 614	4 455
Quelle: Stiftung Werbestatistik Schweiz, https://werbestatistik.ch , Abrufdatum: 31.5.2019/27.5.2020					

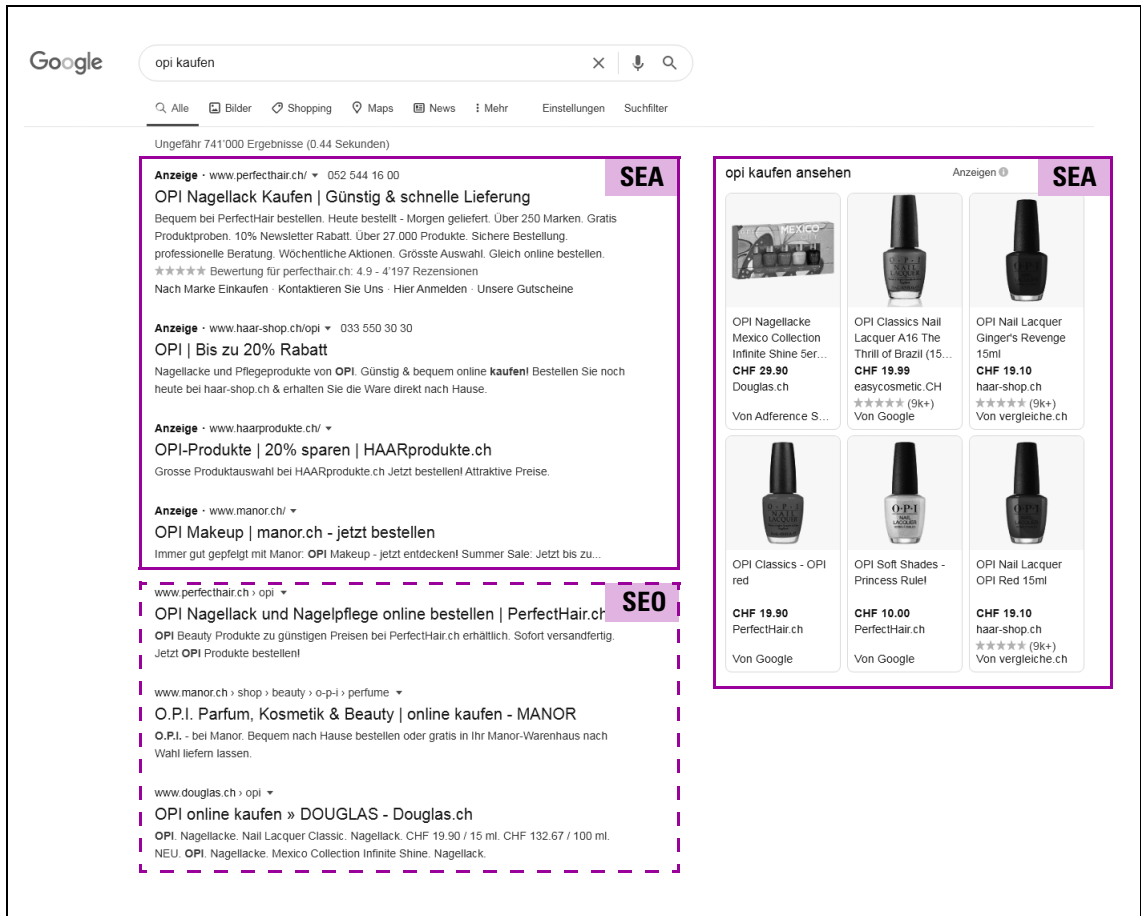
▲ Tab. 57 Erfasste Netto-Werbeumsätze Schweiz in Mio. CHF



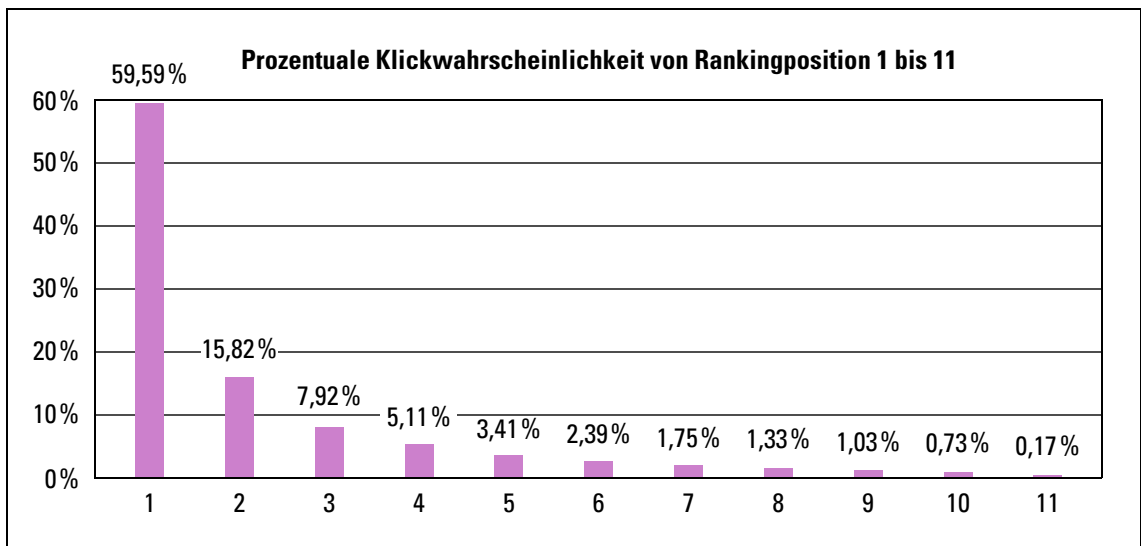
▲ Abb. 75 Erweitertes Konzept des Sponsoringengagements (Janoschka et al., 2018, S. 5)



▲ Abb. 76 Standardisierte Bannerformate



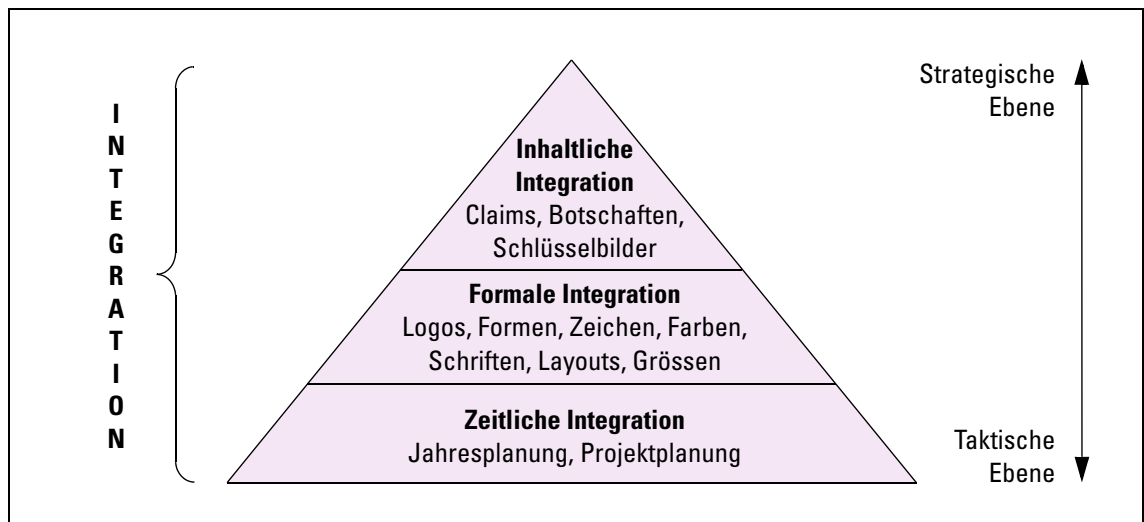
▲ Abb. 77 Organische (SEO) und bezahlte (SEA) Suchtreffer



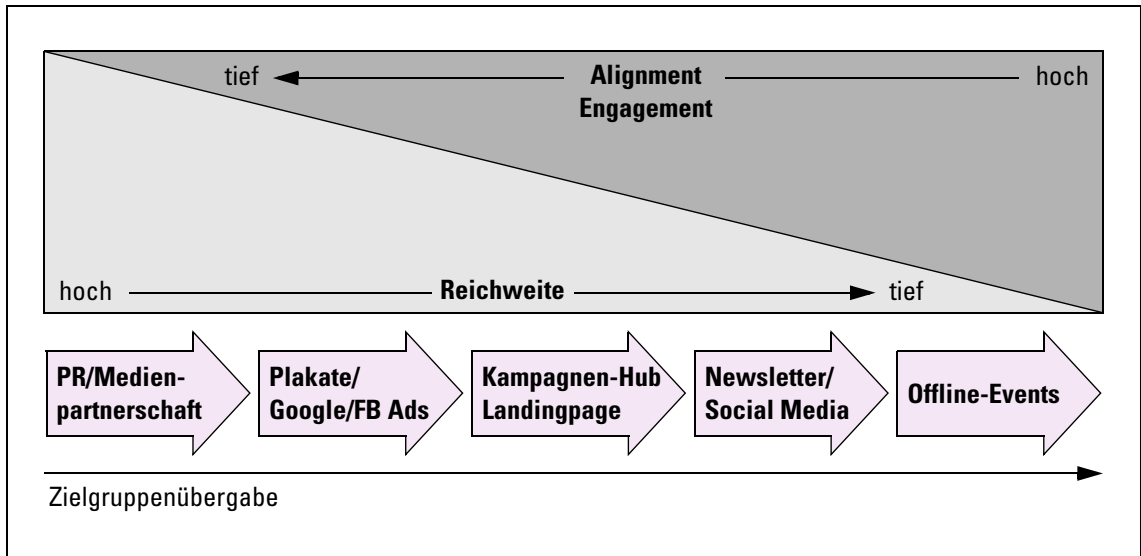
▲ Abb. 78 Klickwahrscheinlichkeit (Quelle: <https://www.sistrix.de/news/klickwahrscheinlichkeiten-in-den-google-serps/>)

Werbeträger	Leistung	Format	März					April				Mai				Juni				
			31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
			31	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30	6	13	20	27
TV	620																			
Zielgruppe: HHF 20–49	GRPs	30"			100	100	100	80		80		80		80						
Print Publikumszeitschriften	532																			
Zielgruppe: Familien	GRPs	2/1 Seiten																		
		1/1 Seiten																		
OOH	1 235 000																			
Zielgruppe: Alle	Kontakte	10"																		
Radio	1 865																			
Zielgruppe: 20–64 Jahren mit Kinder	GRPs	11"																		
Online Desktop	5 372 500																			
Zielgruppe: Alle	Als	AdSpotSitebar Wideboard																		
Online Mobile	22 350																			
Zielgruppe: Alle	Clicks	MobileInterstitial Mobile Banner, Ricchi																		
Online Social	25 837																			
Zielgruppe: Familie	Clicks	PagePostAds																		

▲ Abb. 79 Beispiel Mediaplan



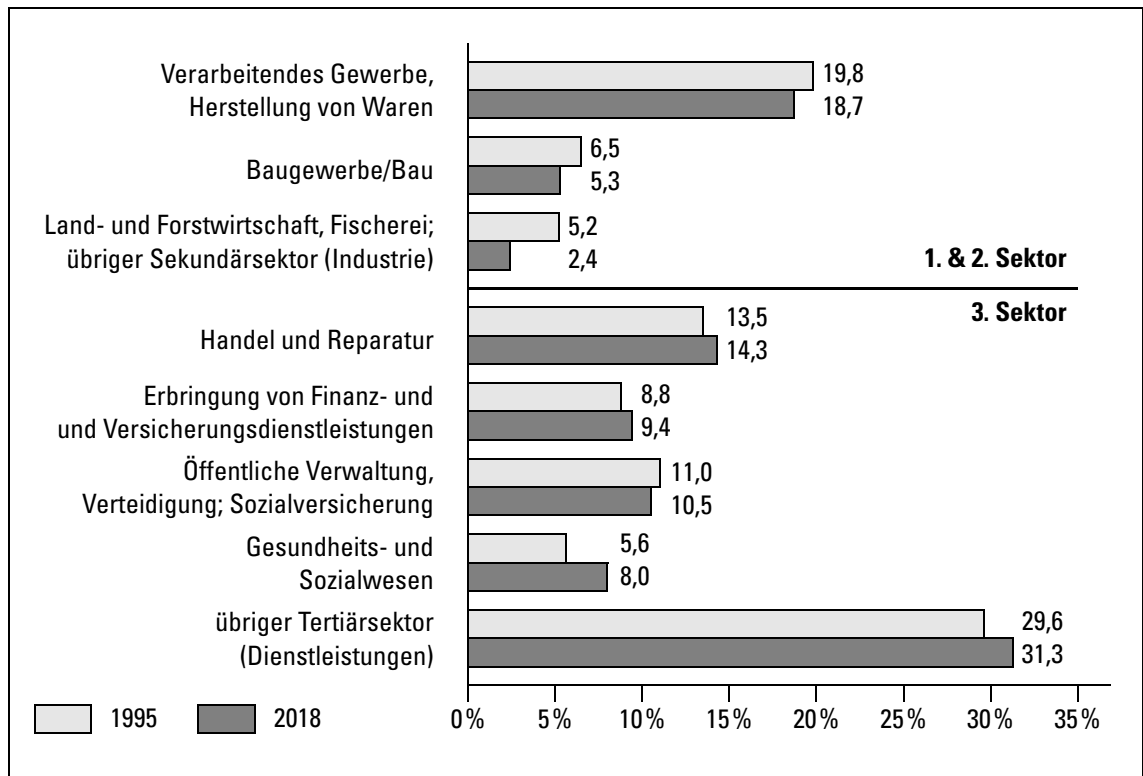
▲ Abb. 80 Formen der Integrierten Kommunikation (Bruhn, 2014)



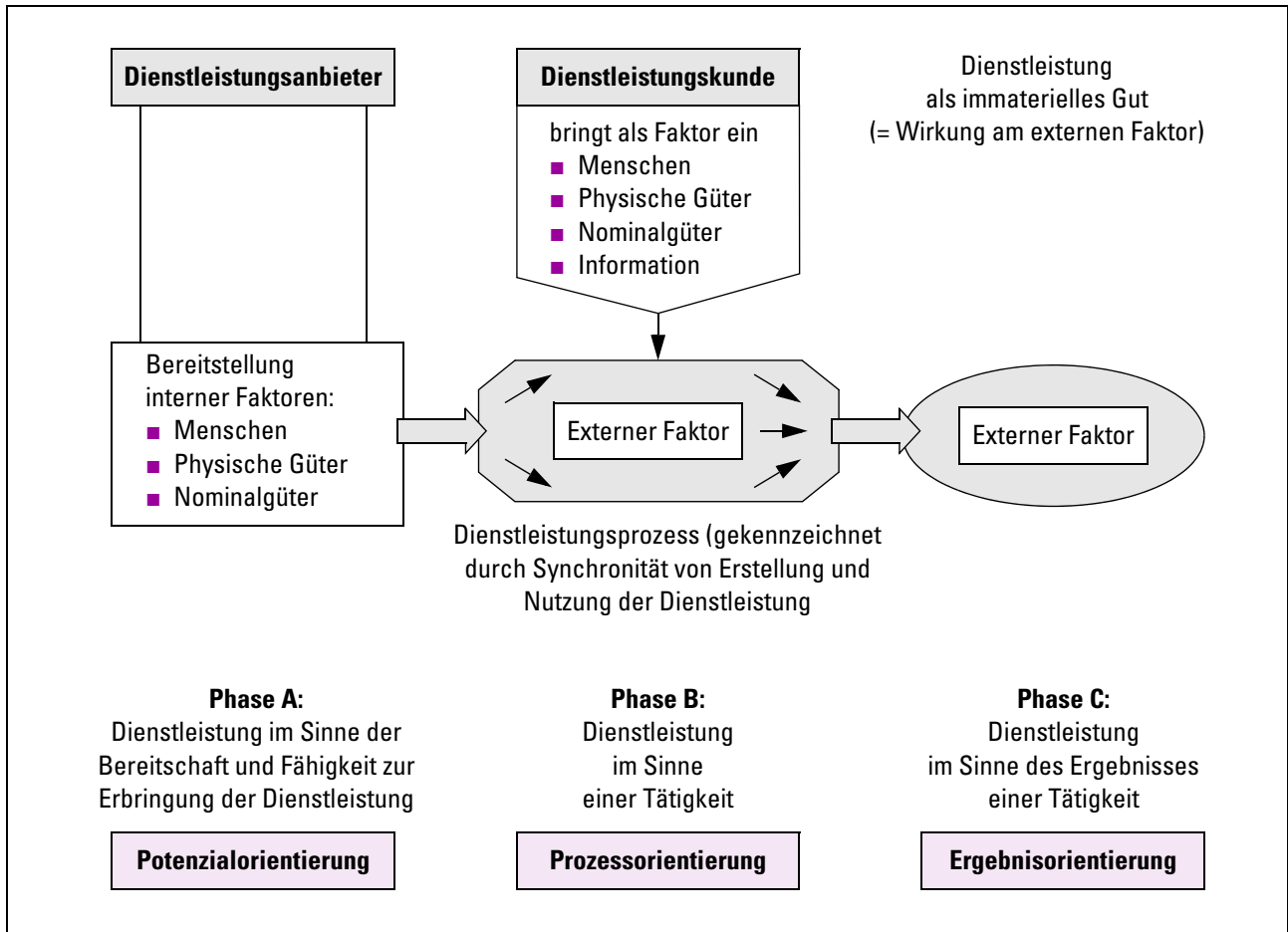
▲ Abb. 81 Beispielhafte Systematik crossmedialer Kampagnen

	Integrierte Kommunikation	Crossmediale Kampagnen
Ebene	Langfristige Denkhaltung (Zeithorizont ca. 5 Jahre)	Operative Planung und Realisation (Zeithorizont ca. 3–6 Monate)
Zielfokus	Aufbau konsistenter Erscheinungsbilder einer Marke	Interesse wecken, involvieren und Interaktionen inszenieren
Einsatz	Grundsätzlich bei allen Kommunikationsaufgaben	Wenn nähere Auseinandersetzung mit Thema oder Bindung Ziel ist
Zielgruppen	Für alle Zielgruppen in gleicher Weise geeignet	Anwendung bei online-affinen jüngeren Zielgruppensegmenten
Realisation	Inhaltliche, zeitliche und formale Abstimmung der Kommunikation	Dramaturgische Führung kommunikativer Beziehungen über vernetzte Kanäle
Medieneinsatz	Paralleler sequentieller Einsatz von Offline- und Online-Medien	Entwicklung des Medieneinsatzes von Reichweite zu Interaktion

▲ Tab. 58 Abgrenzung von integrierter und crossmedialer Kommunikation



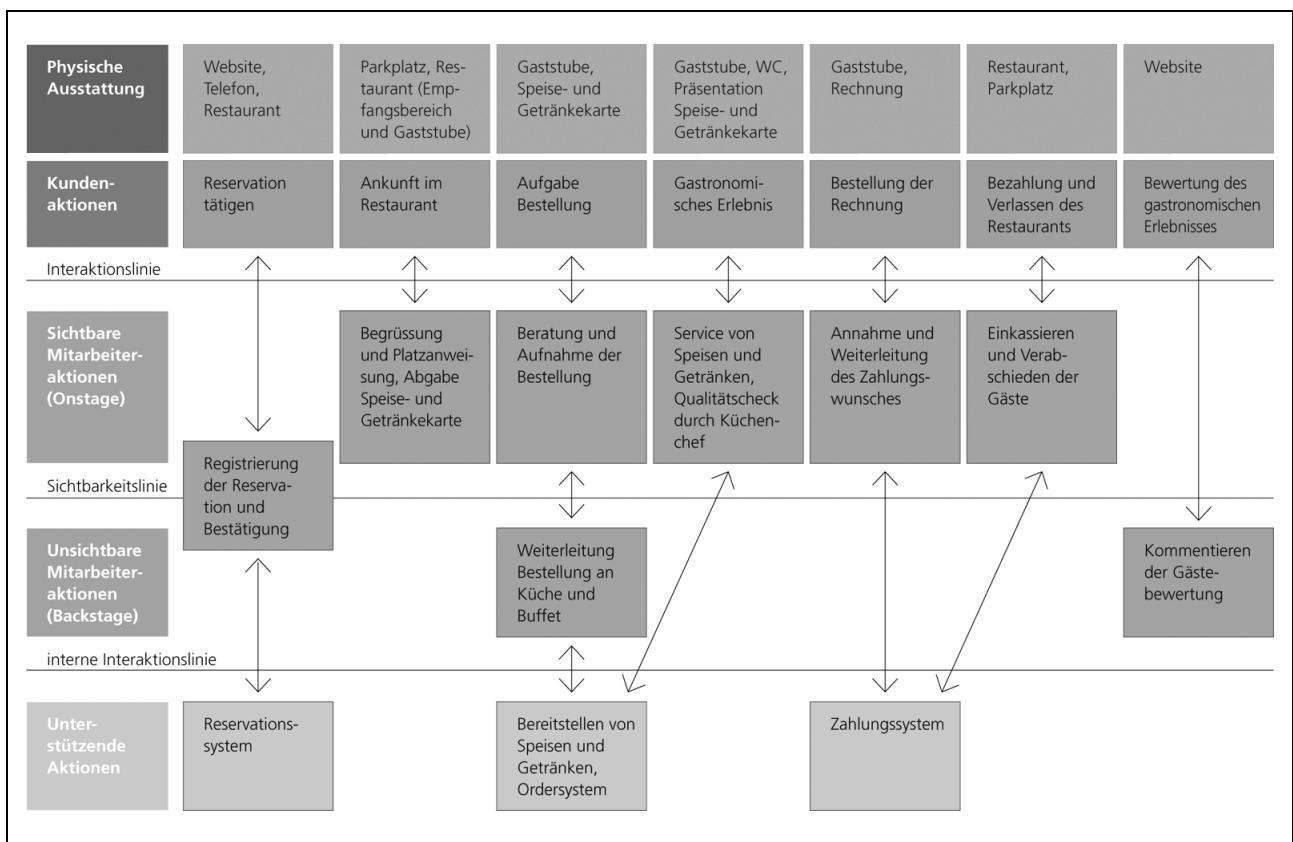
▲ Abb. 82 Bruttowertschöpfung nach Branchen im Vergleich 1995 und 2018 vor Berichtigungen (Quelle: BFS – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung 2019)



▲ Abb. 83 Phasen der Dienstleistungserstellung

Besonderheiten von Dienstleistungen	Aufgaben der Produktpolitik	Aufgaben der Kommunikationspolitik	Aufgaben der Preispolitik	Aufgaben der Distributionspolitik
Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentation der Leistungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenorientierte Preisfestlegung 	<ul style="list-style-type: none"> Häufig direkter Vertrieb
Integration des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Integration des Kunden ins Innovationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Erklärung der Dienstleistung Rolle der persönlichen Kommunikation Storytelling 	<ul style="list-style-type: none"> Preisdifferenzierung zum Ausgleich von Nachfrageschwankungen Wenig einheitliche Preisfestlegungen Einfluss des Kunden auf den Preis 	<ul style="list-style-type: none"> Standardisierung als Herausforderung
Immaterialität	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsbündelung Dienstleistungs-«Produkte» Geringere Priorisierung bestimmter Leistungselemente 	<ul style="list-style-type: none"> Tangibilisierung der Dienstleistung Personalisierung der Dienstleistung Integrierte Kommunikation/Branding 	<ul style="list-style-type: none"> Preis als Qualitätsindikator 	<ul style="list-style-type: none"> Vertrieb von Leistungsversprechen

▲ Tab. 59 Besonderheiten der klassischen 4 P des Dienstleistungsmarketingmix



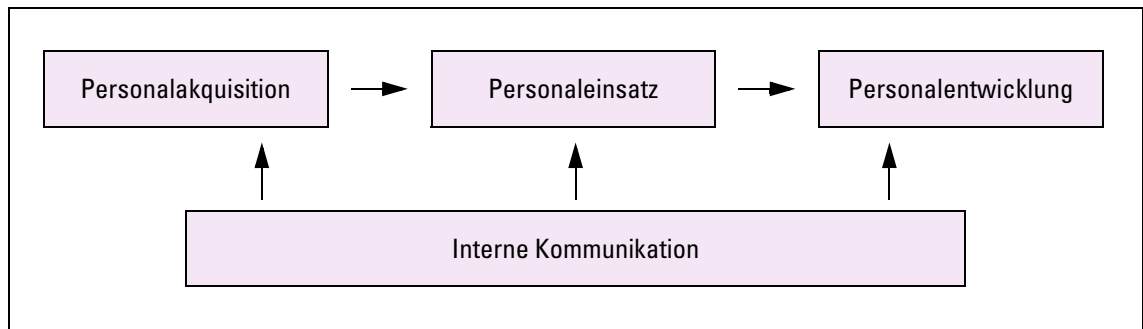
▲ Abb. 84 Exemplarischer Service Blueprint (Schürmann, 2019, S. 262)

Reliability (Zuverlässigkeit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Providing services as promised 2. Dependability in handling customers' service problems 3. Performing services right the first time 4. Providing services at the promised time 5. Maintaining error-free records
Responsiveness (Reaktionsfähigkeit)	<ol style="list-style-type: none"> 6. Keeping customers informed about when services will be performed 7. Prompt service to customers 8. Willingness to help customers 9. Readiness to respond to customers' requests
Assurance (Kompetenz)	<ol style="list-style-type: none"> 10. Employees who instill confidence in customers 11. Making customers feel safe in their transactions 12. Employees who are consistently courteous 13. Employees who have knowledge to answer customer questions
Empathy (Einfühlungsvermögen)	<ol style="list-style-type: none"> 14. Giving customers individual attention 15. Employees who deal with customers in a caring fashion 16. Having the customers' best interest at heart 17. Employees who understand the needs of their customers 18. Convenient business hours
Tangibles (Tangibles Umfeld)	<ol style="list-style-type: none"> 19. Modern equipment 20. Visually appealing facilities 21. Employees who have a neat, professional appearance 22. Visually appealing materials associated with the service

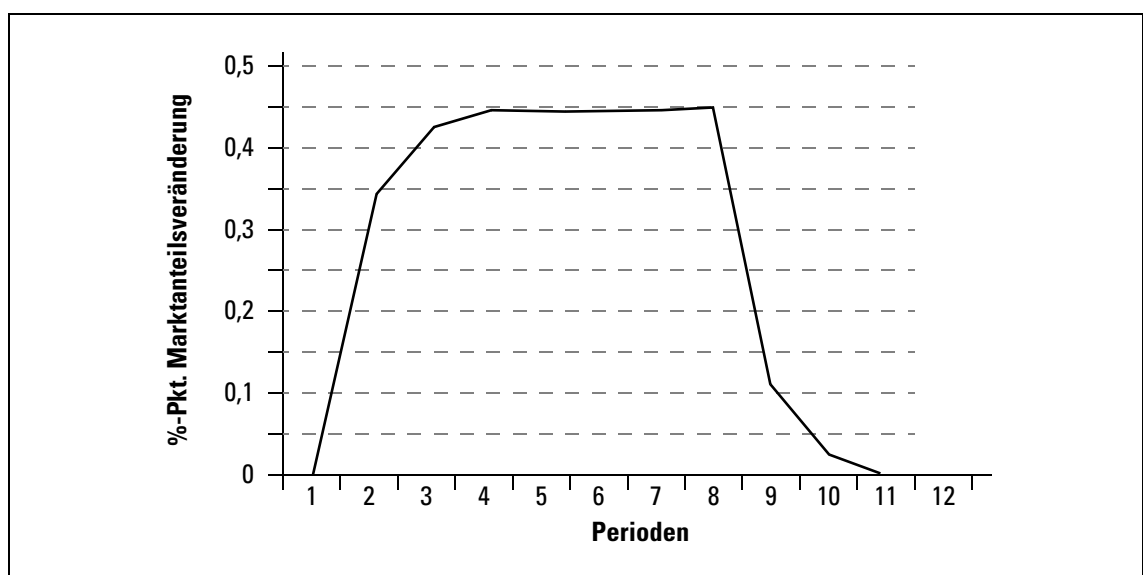
▲ Tab. 60 Dimensionen und Merkmale des SERVQUAL-Ansatzes (Parasuraman et al., 1988)

Erlebnis	Sinnesansprache	Umsetzung bei Starbucks Coffee
Visuelle Anmutung	Sehsinn (über die Augen aufgenommen)	Beschriftung, Uniformen der Mitarbeitenden, warmes Licht, Ladengestaltung in warmen Tönen (Braun, Gelb, Grün)
Auditive Anmutung	Gehörsinn (über die Ohren aufgenommen)	Hintergrundmusik und Geräusche der Kaffeemaschinen
Olfaktorische Anmutung	Geruchssinn (über die Nase aufgenommen)	Kaffeeduft und kein störender Zigarettenrauch
Haptische Anmutung	Tastsinn (durch Körperkontakt aufgenommen)	Bequeme Sitzgelegenheiten und eine angenehme Raumtemperatur
Gustatorische Anmutung	Geschmackssinn (über den Mund aufgenommen)	Ein breites Angebot an Kaffees mit unterschiedlichen, teilweise exotischen Geschmacksrichtungen

▲ Tab. 61 Sinneswahrnehmungen in Bezug auf das physische Umfeld



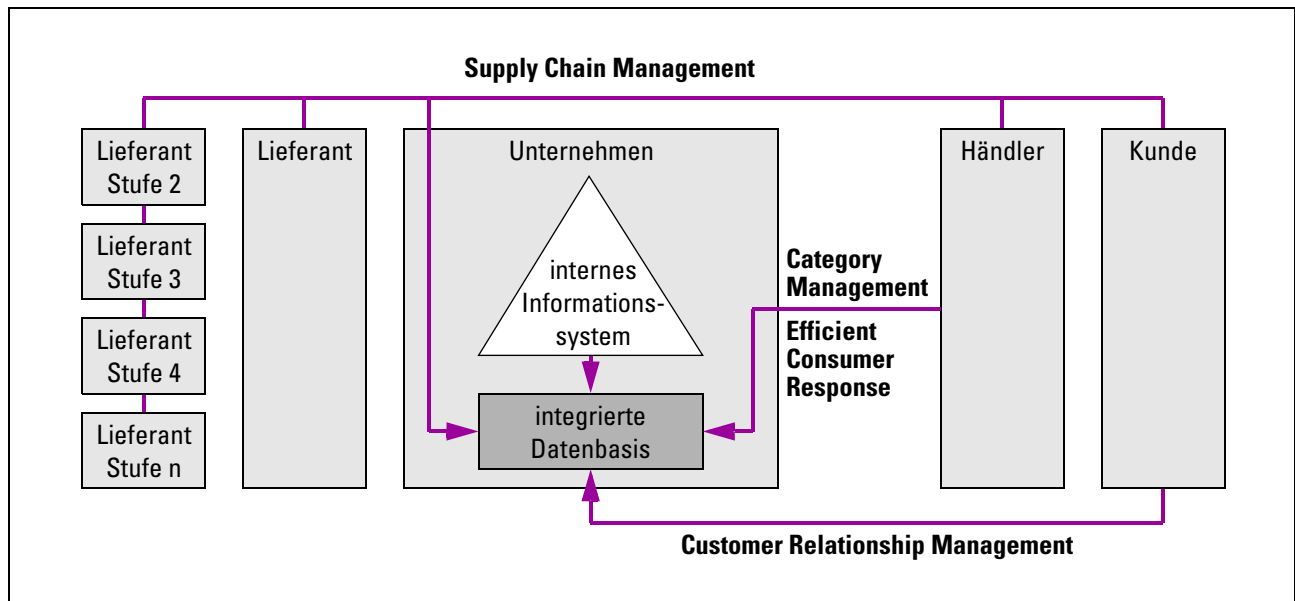
▲ Abb. 85 Aufgaben des Personalmanagements



▲ Abb. 86 Kommunikationswirkung während einer Produkteinführung (in Anlehnung an Halaszovich, 2011, S. 162)



▲ Abb. 87 Einordnung des Marketingcontrollings im gesamten Marketingprozess



▲ Abb. 88 Zusammenspiel interner und externen Informationssysteme (nach Meffert et al., 2019, S. 956)