

Theorie

Absatz und Marketing (Modul 5)

Detailhandelsspezialistin / Detailhandelsspezialist
mit eidg. Fachausweis

Der Aktivierungscode

ermöglicht die Nutzung des eBooks auf ebookx.ch bis zum Ablaufdatum 31.12.2026.

Den Aktivierungscode bitte einlösen auf <https://ebookx.ch/aktivierung>

Impressum

Absatz und Marketing (Modul 5) – Theorie

Artikelnummer: DHSPEZ-05T-24-P

Auflage: 2., überarbeitete Auflage 2024

Herausgeber: Kompetenzzentrum Detailhandel Schweiz kdhs, www.kdhs.ch

Projektleitung und Redaktion: Jilline Bornand, BüroPult GmbH

Autor: kdhs-Autorenteam

Fachlektorat: Daniel Ruch, PerforMarket GmbH

Grafik und Gestaltung: Tim Achermann, Lonusdesign

Coverfoto: Monkey Business Images / shutterstock.com

Druck: Edubook AG, Merenschwand

Dieses Buch ist nach dem Urheberrechtsgesetz eine geistige Schöpfung und damit geschützt. Die ganze oder teilweise Weitergabe ausserhalb des Unterrichts in fotokopierter, elektronischer oder anderer Form ohne schriftliche Einwilligung des kdhs ist nicht erlaubt.

Innerhalb des Unterrichts in der eigenen Klasse dürfen nur Ausschnitte, nicht aber ganze Kapitel gedruckt oder digital abgegeben werden.

Inhalt

Einleitung	5
A Marketing	7
A.1 Was ist Marketing?	7
A.1.1 Grundlagen des Marketings: Nachfrage und Angebot.....	7
A.1.2 Definitionen.....	8
A.2 An wen richtet sich das Marketing eines Unternehmens?	10
B Der Kunde im Zentrum	11
B.1 Kundenbeziehungsmanagement (Relationship-Marketing, CRM).....	11
B.2 Kundenbedürfnisse und Bedarfsanalyse	12
B.3 Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Messung der Kundenbindung.....	13
B.3.1 Kundenpflege (Up- und Cross-Selling-Potenziale nutzen)	15
B.3.2 Customer Journey	15
C Konzept, Marketingkonzept	17
C.1 Was ist ein Konzept?	17
C.2 Aufbau eines Marketingkonzepts.....	18
D Analyse und Diagnose	19
D.1 Marktdefinition und Marktabgrenzung	19
D.2 Markt als System verstehen	21
D.3 Marktgrößen und Marktkennzahlen (des definierten Markts).....	23
D.4 Unternehmensanalyse (Stärken, Schwächen).....	25
D.4.1 Tool zur Produktanalyse: Produktlebenszyklus-Analyse	26
D.4.2 Tool zur Sortimentsanalyse: BCG-Portfolio-Analyse	27
D.4.3 Tool zur Kundenanalyse: ABC-Analyse.....	28
D.5 Markt- und Umfeldanalyse (Chancen, Risiken)	29
D.6 Zusammenführen von Unternehmensanalyse und Markt-/Umfeldanalyse: SWOT-Matrix	30
D.7 Diagnose	31
E Marktforschung (Marketing Intelligence)	33
E.1 Einsatzgebiete und Ziele der MAFO	33
E.2 Methoden der MAFO	34
E.2.1 Sekundäre Marktforschung.....	35
E.2.2 Primäre Marktforschung	36
E.3 Marktforschungspraxis: Befragung zur Kundenzufriedenheit	37
F Marketingziele	39
F.1 Qualitative und quantitative Marketingziele	39
F.2 Ziele nach SMART definieren.....	40

G	Strategien	41
G.1	Überblick/Einführung	41
G.2	Unternehmens- und/oder Bereichsstrategien	42
G.2.1	Segmentierungsstrategien	42
G.2.2	Wettbewerbsstrategien	44
G.2.3	Positionierungsstrategien	45
G.2.4	Wachstumsstrategien nach Ansoff	46
H	Marketing-Mix	47
H.1	4 P's des Konsumgütermarketings	47
H.2	7 P's des Dienstleistungsmarketings	48
H.3	Submix Product (strategische Überlegungen zur Produktpolitik)	50
H.3.1	Produkt- und Markenstrategien	50
H.3.2	Sortimentspolitik (Sortimentsbreite, Sortimentstiefe)	51
H.3.3	Labels, Zertifizierungen	52
H.4	Submix Price (strategische Überlegungen zur Preispolitik)	53
H.4.1	Preisstrategien	53
H.4.2	Konditionenpolitik	54
H.5	Submix Place (strategische Überlegungen zur Distributions- politik)	55
H.5.1	Direkte und / oder indirekte Distribution	55
H.5.2	Multi-, Cross- und Omni-Channel-Strategien	56
H.5.3	Affiliate-Marketing	57
H.6	Submix Promotion (strategische Überlegungen zur Kommunikationspolitik)	58
I	Marketing-Instrumente (Massnahmen)	59
I.1	Submix Product	59
I.1.1	Instrument Produkt- und Leistungsgestaltung	59
I.1.2	Instrument Produktqualität	60
I.1.3	Instrumente Design, Styling, Verpackungsgestaltung	60
I.1.4	Instrument Sortimentsgestaltung	61
I.2	Submix Price	63
I.2.1	Instrument Preisbestimmung mit den 4K	63
I.2.2	Instrument Rabatte und Konditionen gestalten	63
I.3	Submix Place (physische oder Marketing-Distribution)	64
I.3.1	Instrument Kundendienst / Kundenservice	64
I.3.2	Instrument Retourenmanagement	64
I.3.3	Instrument Channel-Bewirtschaftung	65

I.4	Submix Promotion (Kommunikation)	66
I.4.1	Instrumente der Kommunikation - Überblick.....	66
I.4.2	Instrument Werbung	67
I.4.3	Instrument Verkaufsförderung	68
I.4.4	Instrument Persönlicher Verkauf	69
I.4.5	Instrumente PR, Sponsoring und Event-Marketing.....	70
I.4.6	Online-Kommunikationsinstrumente	72
J	Budget	75
K	Kontrolle	76
L	Verkaufsplanung	77
L.1	Verkaufsplanungskonzept	77
L.2	Erfolgreiche Verkaufsstrategien.....	79
M	Kunden- und Verhandlungsgespräche	81
M.1	Win-Win in der Verhandlung.....	82
M.2	Einwand und Einwandbehandlung	83
N	Projektmanagement	85
N.1	Projektziele definieren	87
N.2	Stakeholdermanagement.....	88
N.3	Projektorganisation planen	89
N.4	Projektstrukturplan.....	90
N.5	Ablauf- und Terminplanung	91
N.6	Strukturierte Problemlösung	93
	Stichwortverzeichnis	96

Einleitung



Max Muster arbeitet als Rayonleiter «Non Food» in einem Warenhaus. Er führt ein fünfköpfiges Team. Zu seinen Aufgaben gehört, das Sortiment zu gestalten, Verkaufsmassnahmen zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren sowie Kundenerlebnisse zu ermöglichen. Dabei geht er mit gutem Beispiel voran. Er kennt die strategischen Ziele des Unternehmens und richtet die operativen Ziele danach aus. Damit die Ziele erreicht werden, schenkt er der Motivation seines Teams sehr grosse Beachtung. Wenn Reklamationen auftreten, bearbeitet er sie sehr gewissenhaft und ergreift bei Bedarf nachhaltige Optimierungsmassnahmen.

Um immer à jour zu sein, sucht er häufig Kundenkontakt, eruiert deren Bedürfnisse und beobachtet das Kaufverhalten und den Markt.

Damit er seine Aufgaben wahrnehmen kann, muss er die wichtigsten Begriffe im Bereich von Marketing und Verkauf kennen.

In diesem Lehrmittel werden Inhalte der Themenfelder des Qualifikationsprofils in kurzen Theorieblöcken erklärt. Sie folgen nicht dem Aufbau des Schullehrplans, sondern dem nachvollziehbareren Aufbau des Marketingkonzepts.

Abgebildet werden die folgenden Leistungskriterien:

Nr.	Leistungskriterium	Modulkapitel
E1.4	verfügen über Anwenderkenntnisse der relevanten Instrumente zur Kundenbedürfnisanalyse aus der Verkaufspsychologie.	B.2
E1.5	verfügen über Anwenderkenntnisse bei der Trendanalyse zu Produkten aus ihrem Sortiment, zur Konkurrenz oder zu Umweltfaktoren in ihrer Branche.	D.4, D.5
E1.6	verfügen über vertiefte Kenntnisse zu Labels und Zertifizierungen.	H.3.3
E1.7	verfügen über Anwenderkenntnisse der betrieblichen und ausserbetrieblichen Informationsquellen.	D.3 / Teil E / Betrieb
E1.8/E4.7	verfügen über vertiefte Produkt-, Branchen- und Marktkenntnisse.	Teil D / H.3, I.1 / Betrieb
E1.9/E4.6	verfügen über Anwenderkenntnisse zu Verkaufsanalysen.	L.1
E1.10	verfügen über Anwenderkenntnisse der betrieblichen Unique Selling Propositions (USPs) und Möglichkeiten zur Umsetzung.	G.2.3
E1.11	verfügen über vertiefte Kenntnisse zu Verkaufsstrategien.	Teil L
E1.12	verfügen über vertiefte Kenntnisse der Mitbewerber.	G.2.2, G.2.3 / Betrieb
E2.2	setzen geeignete Marketingstrategien zum Erreichen der Umsatzziele im Verkauf um.	Teil G, H
E2.3	verfügen über grundlegende Marktkenntnisse.	D.1, D.2, D.3 / Betrieb
E2.4	verfügen über Anwenderkenntnisse bei Marktanalysen.	D.5, D.6
E2.5	verfügen über vertiefte Kenntnisse im Marketing.	Modul 5
E2.6/E6.7	verfügen über vertiefte Produkt- und Sortimentskenntnisse.	D.4 / H.3, I.1 / Betrieb
E2.7	verfügen über Anwenderkenntnisse relevanter betrieblicher Informationssysteme.	Betrieb



E2.8	verfügen über Anwenderkenntnisse im Bereich Verkaufsplanung.	L.1
E2.9/E.4.5	verfügen über vertiefte Kenntnisse der Kundenbedürfnisse.	B.2 / D.4.3
E2.10	verfügen über Anwenderkenntnisse zu Kontrollinstrumenten und Erfolgsevaluation.	Teil K
E2.11	verfügen über Anwenderkenntnisse zu betrieblichen Möglichkeiten der Kundenbindung.	B.3
E2.12	verfügen über Anwenderkenntnisse zur Planung von Kundenerlebnissen und Events.	I.4.5
E3.2	verfügen über Anwenderkenntnisse im Projektmanagement.	Teil N
E3.3	verfügen über vertiefte Kenntnisse im Bereich überzeugender Kommunikationstechniken.	L.2 / M.1 / Modul 2
E4.3	verfügen über Anwenderkenntnisse zur Hervorhebung ausgewählter Produktmerkmale (z.B. Nachhaltigkeit, Preis, Haltbarkeit).	G.2.3 / H.3.3 / I.1, I.2
E4.4	verfügen über Anwenderkenntnisse in der Planung, Organisation und Umsetzung von geeigneten Verkaufsfördermassnahmen für ihren Verkaufsbereich.	I.4.3 / Betrieb
E4.8	verfügen über Anwenderkenntnisse zu Kundenbindungsmassnahmen auf allen kundenrelevanten Kanälen.	Teil B, Teil I
E4.9	verfügen über Anwenderkenntnisse aktueller Hilfsmittel der Hard- und Software.	Betrieb
E4.10	verfügen über Anwenderkenntnisse zu Kontrollinstrumenten für Kundenbindungsmassnahmen.	B.3 / D.4.3
E5.3	verfügen über vertiefte Marktkenntnisse.	Teil D / Betrieb und Branche
E5.4	verfügen über Anwenderkenntnisse der gängigen Omni- und Multi-Channel-Systeme und -Konzepte.	H.5.2
E5.5	verfügen über Anwenderkenntnisse zur gewissenhaften Abstimmung der Kanäle.	I.3.3
E5.6	verfügen über grundlegende Kenntnisse der rechtlichen Grundlagen im Bereich Omni-, Cross- und Multi-Channel-Einsatz.	H.5.2
E6.3	verfügen über Anwenderkenntnisse in der Kundenbindung und -betreuung auf allen kundenrelevanten Kanälen.	Teil B
E6.4	verfügen über Anwenderkenntnisse von Gesprächstechniken.	L2 / Modul 2 / Grundbildung
E6.5	verfügen über vertiefte Kenntnisse der betrieblichen Service-Dienstleistungen und After-Sales-Angebote.	Betrieb
E6.6	verfügen über vertiefte Kenntnisse der betrieblichen Weisungen und Vorgaben.	Betrieb
E6.8	verfügen über Anwenderkenntnisse in der Mitarbeiterbetreuung.	Modul 2
E6.9	verfügen über Anwenderkenntnisse von Problemlösestrategien.	N.6 / Modul 1 und 2

A Marketing

Beim Begriff Marketing denkt man in erster Linie vermutlich an Werbung und Verkauf. Man stellt sich Menschen vor, die im Marketing arbeiten – extrovertiert, sprachgewandt und überzeugend. Dieser Aspekt spielt sicher eine Rolle. Dahinter steckt aber sehr viel «knochentrockene» Arbeit wie Analysen, Statistiken, Strategien, kurz: Marketing besteht aus viel mehr als dem blossen Verkaufen.

A.1 Was ist Marketing?

Das Marketing folgt einem zentralen Grundgedanken: Das gesamte Unternehmen wird konsequent an den Bedürfnissen des Markts ausgerichtet. Es ist also eine **unternehmerische Denkhaltung oder Philosophie**.

Konkret äussert sie sich in den Aufgaben des Marketingmanagements: Marktveränderungen und Änderungen von Bedürfnissen zu erkennen, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Es müssen Möglichkeiten gefunden und realisiert werden, die den Nutzen für die Kunden nachhaltig erhöhen.

A.1.1 Grundlagen des Marketings: Nachfrage und Angebot

In der Wirtschaft wird jedes Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage als Markt bezeichnet. Im Wesentlichen unterscheidet man Gütermärkte (= Märkte, auf denen Konsumgüter gehandelt werden) und Faktormärkte (= Märkte, auf denen Produktionsfaktoren wie die Arbeitskraft gehandelt werden).



(sicht wise Anbieter)

Hier setzt nun das Marketing ein und will folgende Fragen beantworten können:

- Was wird von den Nachfragern in welcher Qualität verlangt?
- Mit welchen Produkten oder Dienstleistungen können wir diese Bedürfnisse der Nachfrager befriedigen?
- Welchen Preis sind die Nachfrager bereit zu zahlen?
- Wie können wir unser Unternehmen, unsere Produkte / Dienstleistungen bei den Nachfragern bekannt machen?
- Wie können / wollen wir unsere Produkte / Dienstleistungen für die Nachfrager verfügbar machen?

A.1.2 Definitionen

Entsprechend weitgefasst sind auch die unzähligen Definitionen des Begriffs Marketing. Die grösste Akzeptanz hat die Definition der **American Marketing Association (AMA) von 1985** gefunden:

- » *Marketing ist der Prozess der Planung und Ausführung der Konzeption, Preisgestaltung, Promotion und Distribution von Ideen, Produkten und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zu ermöglichen, die individuelle Ziele und Ziele der Organisation erfüllen. (Man hat einen Kasten um die Bedürfnisse zuzufügen)*

Diese Definition stellt die Interessen des Unternehmens in den Vordergrund und geht von einer eindimensionalen Beziehung vom Unternehmen zu den Kunden aus.

2007 wurde diese Definition neu formuliert. Dabei wurden alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens einbezogen:

- » *Marketing bezeichnet die Aktivitäten, Institutionen und Prozesse zur Schaffung, Kommunikation, Bereitstellung und zum Austausch von Angeboten, die einen Wert für Kunden, Auftraggeber, Partner und die Gesellschaft insgesamt haben.*

Die bekannteste Definition von Marketing im deutschsprachigen Raum stammt von Heribert Meffert aus dem Jahr 1977. In ihrer heutigen Fassung lautet sie:

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

Marketing kann gemäss Prof. Dr. Richard Kühn aus **verschiedenen Perspektiven** betrachtet werden.



Wer **Marketing aus wissenschaftlicher Perspektive** betreibt, erforscht **bestimmte Phänomene im betriebswirtschaftlichen Umfeld**. Ein solcher Marketingforscher untersucht zum Beispiel, wie sich **Bandenwerbung im Fussball** auf das Konsumverhalten der Zuschauer in der Pause auswirkt.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist Marketing die Lehre davon,

- wie man Markt-, Kunden- und Konkurrenzinformationen beschafft.
- wie man das Käufer- und Konsumentenverhalten vorhersehen kann.
- wie man zweckmässige Marketing-Massnahmen angeht.

Wer **Marketing als Philosophie** betrachtet, **denkt marktorientiert**. Das sind z.B. die Mitarbeitenden eines Unternehmens, deren Verhalten gegenüber den Kunden durch das Eingehen auf die **Kunden und ihre Bedürfnisse geprägt ist**. Es ist auch die Unternehmensleitung, die marktorientierte Strategien plant und durchsetzt.

Marketing als unternehmerische Grundhaltung bedingt,

- dass man vom Markt her denkt und sich der Methoden zur Erforschung der Märkte bedient, um Bedürfnisse decken und wecken zu können.
- dass man sich in den Kunden hineinversetzt, seine Bedürfnisse erkennt und entsprechende Produkte oder Dienstleistungen anbietet, die ihm einen Nutzen stiften, und somit seine Akzeptanz gewinnen kann.

Wer **Marketing als Aktivität** ausübt, **macht Marketing**. Das sind z.B. die Mitarbeitenden, die das Sortiment bestimmen, Verkaufsmassnahmen planen oder Werbekampagnen initiieren.

Was ist Marketing **nicht**:

- Marketing ist nicht identisch mit der Marketingabteilung.
- Marketing ist nicht identisch mit Kommunikation oder Werbung.
- Marketing ist nicht identisch mit Manipulation.

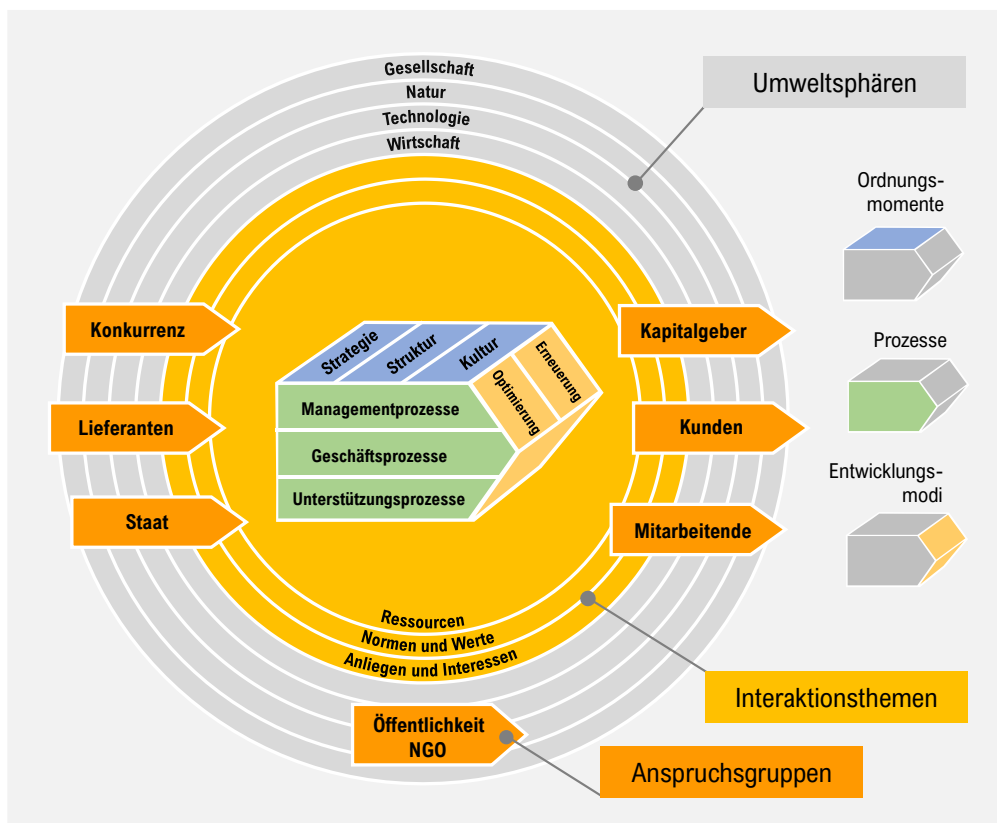


A.2 An wen richtet sich das Marketing eines Unternehmens?

Ursprünglich richtete sich das Marketing eines Unternehmens an die Kunden. Aus Unternehmenssicht sprach man von Absatzwirtschaft. Die Verkäufer und Anbieter profitierten von einer hohen Kunden-Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, und wenige Anbieter konnten diese Nachfrage befriedigen (sogenannter «Verkäufermarkt»).

Gesellschaftliche Werteveränderungen und nicht zuletzt die Möglichkeiten des Internets haben diese Situation grundlegend verändert. Immer mehr Anbieter drängten sich in die bestehenden und zunehmend gesättigten Märkte und buhlten um die Gunst der Kunden. Dies hat zum sogenannten «Käufermarkt» geführt und dem Kunden eine ungeheure Macht verliehen: Er entscheidet, bei wem er ein Produkt oder eine Dienstleistung bezieht, und kann meistens aus verschiedenen Anbietern aussuchen.

Die Frage «Warum soll der Kunde ausgerechnet bei mir kaufen?» ist eine der wichtigsten Leitfragen für einen Anbieter. Kunden und ihre Bedürfnisse, als **eine** mögliche Anspruchsgruppe des Unternehmens, stehen nach wie vor im Zentrum der Marketing-Überlegungen. Dass ein Unternehmen aber mit vielen weiteren Anspruchsgruppen in einer Beziehung steht, wird im sogenannten **St. Galler-Managementmodell** verdeutlicht.



In einer moderneren und erweiterten Auffassung wird Marketing so verstanden, dass ein Anbieter die Beziehungen zu sämtlichen Anspruchsgruppen aufbauen und pflegen sollte, um so vom Unternehmen und seinem Angebot ein möglichst weitgehendes, positives Gesamtbild (Corporate Identity, vgl. H.6) zu erzeugen. Die Wahrnehmung der Corporate Identity auf der Seite der Anspruchsgruppen nennt man **Image**.

B Der Kunde im Zentrum

Max Muster hört von seiner Vorgesetzten immer wieder, dass im Käufermarkt, in dem es für die allermeisten Produkte Konkurrenzprodukte gibt und das Angebot die Nachfrage übersteigt, der Verkäufer mehr tun müsse als nur die Ware oder Dienstleistung bereitzustellen. Im Zentrum stehe der Kunde mit seinen Bedürfnissen. Das Unternehmen wolle wissen, wie die Kunden auf Produkte reagieren. Das Sortiment soll auf die Kundenwünsche abgestimmt sein. Max solle sich Gedanken machen, welche Aspekte dazugehören und wie man diese Kundenorientierung im Unternehmen leben könne.

Für die allermeisten Produkte gibt es Konkurrenzprodukte und das Angebot übersteigt die Nachfrage. Deshalb reicht es nicht, wenn ein Unternehmen einfach die Ware oder Dienstleistung bereitstellt. Es muss sich an den Kunden orientieren.

Da es kostenintensiver ist, neue Kunden zu gewinnen, als bestehende Kunden zu halten, muss es das Ziel eines Unternehmens sein, eine Stammkundschaft zu gewinnen und diese langfristig an das Unternehmen zu binden.

B.1 Kundenbeziehungsmanagement (Relationship-Marketing, CRM)

Ein erfolgreicher Anbieter will die Kunden nicht mehr bloss für einen einmaligen Kauf (eine Transaktion) gewinnen, sondern eine aktive Rolle im Management der Beziehung zum Kunden einnehmen. Der Kunde wird dadurch zum «Wertbestandteil» des Unternehmens. Die Ziele einer aktiv gepflegten Kundenbeziehung liegen auf der Hand: Der Kunde soll sich zu einem loyalen Stammkunden entwickeln.

	Transaktionsmarketing ①	Beziehungsmarketing ②
Betrachtungszeitraum	kurzfristig	langfristig
Fokus	Produkt	Produkt und Interaktion
Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
Kommunikationsform	Information	Dialog
Relevante ökonomische Grössen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert

BSP: Restaurant

BSP: Red Bull / ON Schuhe

Diese Beziehungs-Aufgabe des Marketings nennt man **Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM)**. Damit es systematisch, zielorientiert und kundenspezifisch gestaltet werden kann, werden mithilfe von CRM-Datenbanken Kundendaten und Informationen generiert, gespeichert und analysiert.



B.2 Kundenbedürfnisse und Bedarfsanalyse

Kundenwünsche sind vielfältig und oft sind sich die Kundinnen und Kunden ihrer Wünsche gar nicht bewusst. Deshalb ist es wichtig, Kundenbedürfnisse zu ermitteln und mit entsprechenden Massnahmen darauf zu reagieren.

Beispiele für Kundenwünsche, die dahinterstehenden Motivationen und mögliche Massnahmen:

z. B.

Kundenbedürfnis	Motivation	Massnahme
Wenig Geld ausgeben	Die Kundin will sparen.	Rabattaktionen, Sonderangebote
Exklusivität	Der Kunde möchte sich besonders fühlen.	Mitgliederkarten, spezifische Angebote für besondere Kunden
Umtauschmöglichkeit	Die Kundin möchte Sicherheit.	Unkompliziertes und prominent deklariertes Rückgaberecht
Klimaneutrale Bereitstellung	Der Kunde möchte sein ökologisches Bewusstsein beruhigen.	Klimaneutraler Versand, plastikfreie Verpackung

Um die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu erkennen, muss man sich intensiv mit ihnen auseinandersetzen. Je besser man seine Kundinnen und Kunden kennt, desto besser kann man auf ihre Bedürfnisse eingehen, die Kundenzufriedenheit verbessern und die Kundenbindung stärken. Das ist ein fortlaufender Prozess, denn das Kundenverhalten verändert sich. Zum einen wegen sich verändernden Trends, zum andern wegen neuen Erwartungen neuer Generationen.

Der erste Schritt zum Kennenlernen der Kunden und ihrer Bedürfnisse ist eine **umfassende Kundenbedarfsanalyse**, die durch neue Technologien unterstützt wird. Sie kann in den folgenden Schritten erfolgen:

Schritt 1: Kundensegmentierung

Je genauere Daten über die Kunden vorhanden sind, desto einfacher fällt eine Einteilung. Gruppen können beispielsweise anhand der folgenden Kriterien gebildet werden:

- Beziehung: neue Kunden und langjährige Kunden
- Häufigkeit: seltene und regelmässige Kunden
- Durchschnittlicher Bestellwert: niedrig – mittel – hoch

Supportanfragen: häufige Beschwerden – manchmal – nie

Schritt 2: Feedback einholen

Like auf Youtube.

Direkte Rückmeldungen von Kunden sind eine sehr bedeutende Informationsquelle. Ideal dafür sind Umfragen. Diese können sich auf den gesamten Markt oder auch auf einzelne Produkte beziehen. Bei umfangreicheren Befragungen empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister.

Auch unaufgefordertes Feedback ist Gold wert. Es zeigt sich insbesondere in Bewertungen sowie in der Auswertung von Suchmaschinen-Daten.

Schritt 3: Datenanalyse

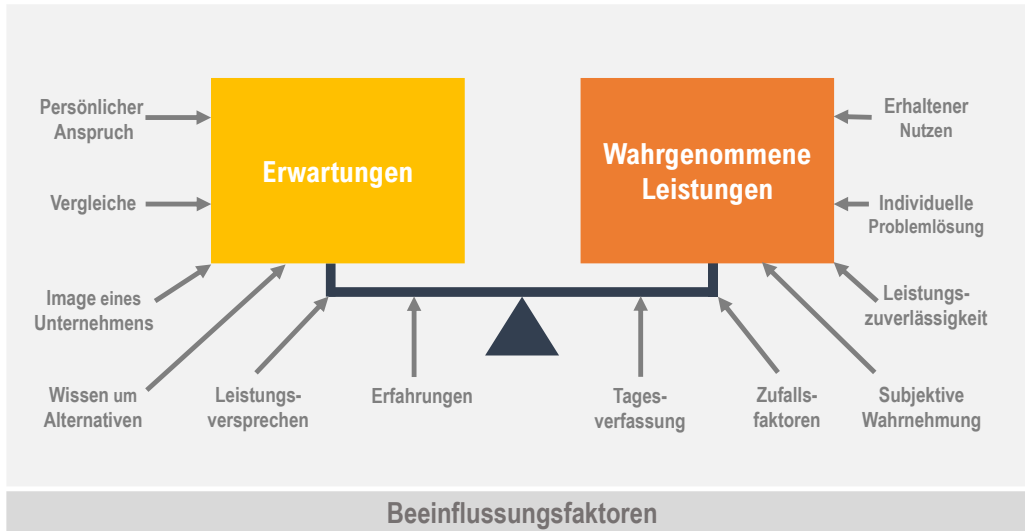
Alle gesammelten Daten werden in Bezug auf die wichtigsten Kundenbedürfnisse geordnet. Für eine übersichtliche Darstellung können sie zum einen **Personas** (vgl. G.2.1) und zum andern bestimmten Punkten in der **Customer Journey** (vgl. B.3.2) zugeordnet und entsprechende Massnahmen diskutiert werden.

Bei der Analyse von Kundendaten spielt die Künstliche Intelligenz (KI) eine immer grössere Rolle.

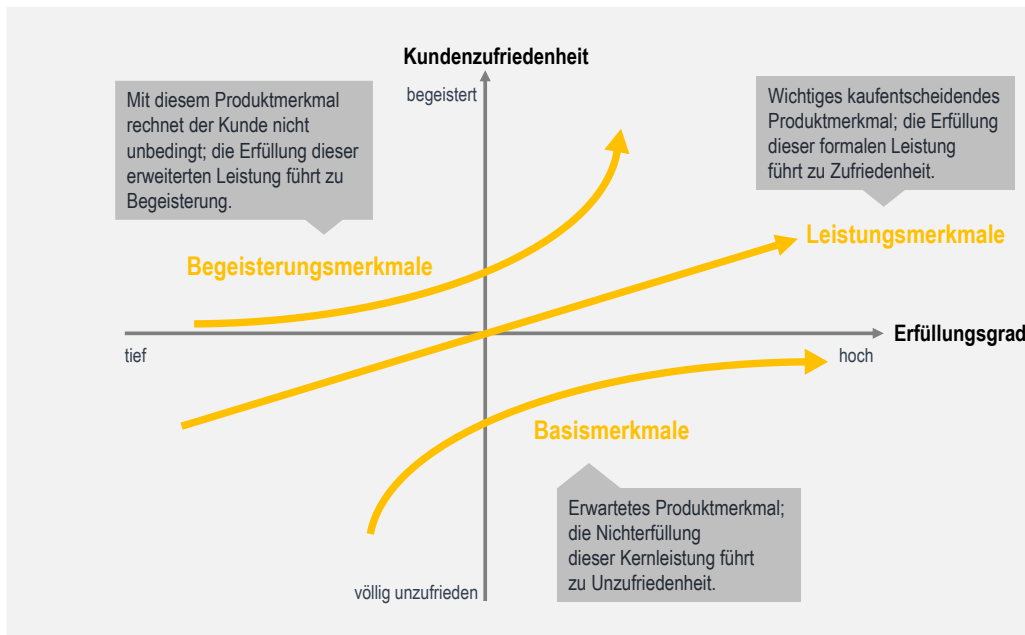
B.3 Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Messung der Kundenbindung

Eine positive Kundenbeziehung führt auf der Seite der Kunden zu einer höheren Fehlertoleranz und einer geringeren Preissensibilität, auf der Seite des Anbieters zu wichtigen Informationen bzgl. der Bedürfnisse der Kunden.

Voraussetzung für eine positive Kundenbeziehung ist die **Zufriedenheit** der Kunden. Sie entsteht aus dem Vergleich zwischen Erwartungen und wahrgenommenen Leistungen:



Das sog. **Kano-Modell** gliedert die Faktoren, die die Zufriedenheit beeinflussen, und zeigt ihre Wirkung auf:



Dabei führt Kundenzufriedenheit aber nicht automatisch zu einer verbesserten Kundenbindung. Erst überraschte und begeisterte Kunden haben mehr erhalten als erwartet. Hier ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sie dem Anbieter treu bleiben und ihm durch Zusatzgeschäfte (Cross-Selling), durch Verkäufe von höherwertigen Varianten eines Produkts (Up-Selling) und durch Empfehlungen / gute Bewertungen weiteren Umsatz generieren.

Kundenbindung ist mehr als Kundenorientierung und das Sicherstellen der Kundenzufriedenheit. Kundenbindung heisst, aus Erstkunden Stammkunden zu machen. Klassische Werkzeuge sind Bonus- oder Punkteprogramme. Heute setzt man vermehrt auf psychologische Kundenbindungsmaßnahmen.

Man unterscheidet die folgenden Arten der Kundenbindung:

- Vom Kunden ausgehend: emotionale / psychologische Kundenbindung
- Vom Unternehmen ausgehend: ökonomische, vertragliche und technisch/funktionale Kundenbindung



Emotionale / psychologische Bindung	Innere Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, seiner Marktleistung und der Ansprechperson. Sie kann aus guter Erfahrung, Überzeugung, Dankbarkeit oder auch durch die Meinungen von Freunden und Communities entstehen. Wer emotional mit einem Unternehmen verbunden ist, ist unempfindlich gegenüber Wechselanreizen der Konkurrenz. Emotionale Bindung wird auch als Loyalität bezeichnet.
Ökonomische Bindung	Der Kunde hat einen wirtschaftlichen Vorteil, wenn er seine Leistung bei einem Unternehmen bezieht, bzw. einen finanziellen Nachteil, wenn er den Anbieter wechselt. Beispiele sind Kundenkarten und Bonuspunkte.
Vertragliche Bindung	An einige Unternehmen ist man vertraglich gebunden, z.B. durch ein Handyabo, einen Hypothekarvertrag oder eine Versicherungspolice. Eine Kündigung ist meist mit einem Malus (Busse) verbunden.
Technisch/funktionale Bindung	Technische Eigenschaften eines Produkts erschweren oder verunmöglichen den Wechsel zu einem anderen Anbieter. Bei kleineren Anschaffungen (z.B. Seifenspender mit spezifischen Nachfüllbeuteln) mag ein Kunde eine Neuanschaffung ins Auge fassen. Bei kostspieligeren Produkten wie einem Computer oder einem Auto, zu dem es nur Originalzubehör gibt, wird der Kunde vermutlich nicht abwandern.

Ob die Massnahmen zur Kundenbindung Wirkung zeigen, kann anhand von Kennzahlen gemessen werden, z.B.:

- Net Promoter Score (NPS): In einer Befragung wird die Weiterempfehlungsbereitschaft eruiert («Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns Freunden weiterempfehlen?»).
- Repurchase Ratio (Wiederkaufsrate): Aus den Kundendaten wird ermittelt, wie viele Kunden wiederholt beim Unternehmen kaufen.
- Customer Retention Rate (Kundenbindungsrate): Aus den Kundendaten wird ermittelt, wie viel Prozent der Kunden über einen bestimmten Zeitraum Kunden geblieben sind.
- Churn Rate (Abwanderungsquote): Aus den Kundendaten wird ermittelt, wie viel Prozent der Kunden das Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum verlassen haben.
- Crossselling Rate: Aus den Kundendaten wird ermittelt, wie viele Kunden ein zusätzliches Produkt erwarben, das nichts mit dem zuerst gekauften zu tun hat.
- Customer Engagement Rate (CER): Hierbei wird die Anzahl positiver Interaktionen für das Produkt oder das Unternehmen betrachtet. Zum Beispiel Likes und Shares auf Social Media oder persönliche Empfehlungen.

B.3.1 Kundenpflege (Up- und Cross-Selling-Potenziale nutzen)

Mit dem bewussten Management der Kundenbeziehung (Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) begibt sich das Unternehmen auf eine Reise mit dem Kunden (Customer Journey, vgl. B.3.2). Ein aufmerksam betreuter, zufriedener Kunde wird in der Regel auch empfänglicher für Empfehlungen. Dies eröffnet dem Unternehmen die Möglichkeit, den Kunden auf Up- oder Cross-Selling-Potenziale anzusprechen.

- **Up-Selling** bezeichnet im Vertrieb das Bestreben eines Anbieters, dem Kunden statt einer günstigen Variante im nächsten Schritt ein höherwertiges Produkt oder eine höherwertige Dienstleistung anzubieten. Dazu sollen dem Kunden durch plausible Argumente und insbesondere durch Produktvorführungen die Vorteile der höheren Produkt- oder Dienstleistungskategorie nahegelegt werden, zum Beispiel grösserer Nutzen, zusätzlicher Komfort usw.
- **Cross-Selling** (auch Kreuzverkauf) bezeichnet im Marketing den Verkauf von zusätzlichen oder sich ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen.

B.3.2 Customer Journey

Der Begriff Customer Journey stammt aus dem Online-Marketing und bedeutet «Reise des Kunden». Sie beschreibt den Weg einer Person (Persona, vgl. G.2.1) mit einem Produkt, einem Service oder einer Marke vom ersten Interesse über den Erstkontakt bis zum Moment einer Aktion. Das kann ein Kauf sein, die Inanspruchnahme einer Dienstleistung, die Eintragung für einen Newsletter usw., je nach Ziel des Unternehmens.

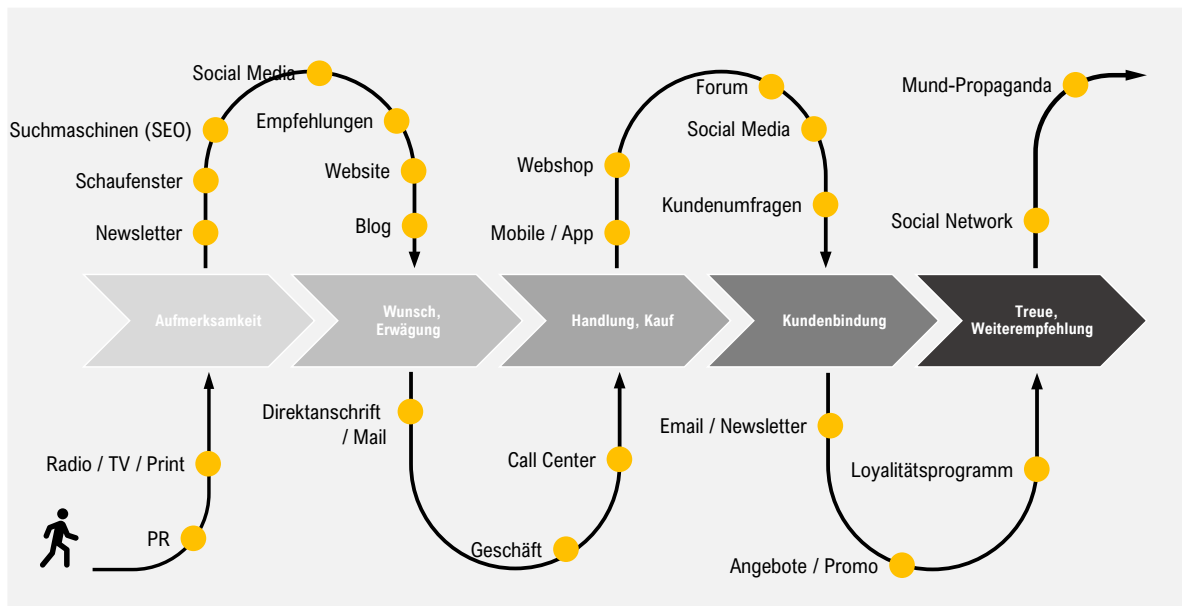
Die Konsumentin kommt in der Regel mehrfach mit einem Produkt in Berührung, bevor sie sich für einen Kauf bzw. eine Handlung entscheidet. Diese Berührungspunkte werden Touchpoints genannt. Mögliche Touchpoints offline sind z.B. TV- und Radiospots, Printwerbung oder Empfehlungen. Die Touchpoints im Online-Bereich sind leichter zu identifizieren und zu messen. Dazu gehören z.B. Blogs, Social Media, Bewertungsportale, Newsletter oder Influencer.

Eine Customer Journey Map zeichnet den gesamten Weg mit den Touchpoints auf. Im Mittelpunkt steht das, was der Kunde während der Reise tut, denkt und fühlt. Durch diese Aufstellung sollen Lücken im Kundenerlebnis auf allen Kanälen aufgedeckt werden, damit Massnahmen zur Optimierung der Erfahrung ergriffen werden können.

Die Customer Journey kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden:

- Aufmerksamkeit (Awareness): Die Kundin ist auf ein Produkt oder einen Service aufmerksam geworden.
- Interesse / Wunsch / Erwägung / Informationsbeschaffung (Consideration): Sie informiert sich und erwägt den Kauf.
- Handlung / Kauf (Conversion, Purchase, Acquisition): Die Kaufentscheidung wird getroffen.
- Kundenbindung / Nutzung (Service): Die Kundin erwartet auch nach dem Kauf guten Service.
- Treue, Weiterempfehlung (Loyalty): Die Kundin wird Fan, kauft wiederholt und empfiehlt weiter.

Customer Journey Map mit Touchpoints:



Es gibt nicht einfach eine Customer Journey, sondern diese sieht für jede Person anders aus. Am Anfang der Customer Journey Map steht daher das Erstellen einer Persona (vgl. G.2.1).

C Konzept, Marketingkonzept

Das Sortiment im Non-Food-Bereich von Max Muster soll durch eine neue Kosmetiklinie ergänzt werden. Damit die potenziellen Käufer darauf aufmerksam werden, sollen die Verkaufs- und Marketingaktivitäten gut geplant und gebündelt werden. Max Muster erhält den Auftrag, ein Marketingkonzept zu erstellen.

Es ist nicht zielführend, verschiedene Marketingaktivitäten planlos und mehr oder weniger spontan durchzuführen, ohne ein übergreifendes Marketingziel und den Weg dorthin definiert zu haben.

Ein Konzept hilft, dass man eine Aufgabe nicht planlos angeht. Man weiss, worauf man sich einlässt. Und man kann das Konzept jederzeit hervorholen und überprüfen, ob man noch im Plan ist.

C.1 Was ist ein Konzept?

Ein Konzept ist ein Planungsdokument. Man definiert damit die Ausgangslage (Analyse: Wo stehen wir?), ein Ziel (Idee, Vision: Wohin wollen wir?), die Schritte, damit das Ziel erreicht werden kann (Massnahmenplan: Welchen Weg gehen wir?), den Aufwand, den das Ganze mit sich bringt (Budgetierung: Welche personellen und finanziellen Ressourcen brauchen wir?) und man legt fest, wie man das Ergebnis kontrollieren will.

Das Konzept ist somit

- Grundlage für die interne Diskussion und **Entscheidungshilfe**.
- **praktische Richtschnur** für das Festlegen der Arbeitsabläufe.
- **Legitimations- und Planungsgrundlage** für den Budget- und Personalbedarf.
- **Motivationsinstrument** für die Mitarbeitenden dank Fokussierung auf gemeinsame Ziele.

Standardkonzeptraster:

Ausgangslage, Analyse des Ist-Zustands		
Zielgruppe(n) und Zielsetzung		
qualitativ		
quantitativ		
Leitidee / Strategie		
Massnahmen / Umsetzung	Wer?	Wann?
vor		
während		
nach		
Budget		
Kontrolle		



C.2 Aufbau eines Marketingkonzepts

Das Marketingkonzept soll eine neue Idee möglichst umfassend aus allen Perspektiven beleuchten.

Es soll dafür sorgen, dass alle Elemente des Marketings aufeinander abgestimmt sind und marktkonform, zielorientiert und langfristig den eigenen Möglichkeiten entsprechend ablaufen. Es orientiert sich an den Unternehmenszielen und kann für ein ganzes Unternehmen, für eine strategische Geschäftseinheit (vgl. D.1) oder ein einzelnes Produkt erstellt werden. Der Umfang variiert dadurch stark. Zu Beginn sollte deshalb festgehalten werden, worauf sich das Konzept bezieht:

- Umfang (z.B. Gesamtunternehmen, strategische Geschäftseinheit, bestimmte Marktleistung)
- Anlass (z.B. wiederkehrende Überarbeitung, aussergewöhnliches Ereignis)
- Empfänger (z.B. Geschäftsleitung, Mitarbeitende, Partner)
- Zweck (z.B. Schulung, Verkauf, Kapitalbeschaffung)
- Ersteller (z.B. Marketingleiterin, Produktverantwortlicher, Geschäftsleitung)

Ein Marketingkonzept enthält in der Regel die folgenden Elemente:



Ein Marketingkonzept wird anhand der folgenden Fragen beurteilt:

- Sind alle Elemente (Analyse bis Kontrolle) bearbeitet worden?
- Passen die einzelnen Elemente zusammen (roter Faden)?
- Passt das Marketingkonzept zu den übergeordneten Vorgaben (v.a. Unternehmensstrategie)?

D Analyse und Diagnose

Ein Unternehmen ist immer stark mit seiner Umwelt verbunden. Es muss z.B. hinterfragen, ob der alleinige Verkauf an einer Verkaufsstelle Sinn macht, wenn doch immer mehr Waren über den Online-Handel zu den Käufern gelangen. Damit es mit der Zeit gehen und sinnvolle und erfolgsversprechende Marketingaktivitäten planen kann, muss ein Unternehmen immer wieder sich selbst in seinem Umfeld analysieren.

Die Vorgesetzte von Max Muster möchte von ihm eine Einschätzung der Stärken und Schwächen seines Rayons sowie der Chancen und Risiken, die auf sein Rayon (von Markt und Umfeld her) in den nächsten zwei Jahren zukommen. Ebenso wünscht seine Vorgesetzte, dass Max Aussagen zu kritischen Erfolgsfaktoren macht.

D.1 Marktdefinition und Marktabgrenzung

Im Zusammenhang mit Marketing wird unter Markt in der Regel der Absatzmarkt verstanden. Er beinhaltet die Kunden, die Absatzmittler und die Konkurrenz. Es gibt nicht DEN Markt. Je nach Angebot eines Unternehmens ist es in einem unterschiedlichen Markt tätig. Dabei orientiert man sich nicht an den traditionellen Branchen, sondern an der Sicht der Kunden. Indem ein Unternehmen seinen relevanten Markt definiert, grenzt es ihn von anderen Märkten ab. Je genauer ein Unternehmen seinen Markt definiert, desto effizienter kann es diesen analysieren und sich selbst in diesem Markt positionieren.

Die einzelnen Schritte und wichtige Begriffe:

Schritt	z. B. Migros (teilweise Auszug aus Geschäftsbericht 2021)
1. Die gesamte Wirtschaft wird in Märkte unterteilt	Detailhandel
2. In der Grobmarktwahl entscheidet sich das Unternehmen, in welchen strategischen Geschäftsfeldern SGF («Markt im Markt») es tätig sein will. Strategische Geschäftsfelder werden durch organisatorische Gruppen im Unternehmen, sogenannte strategische Geschäftseinheiten (SGE) bearbeitet.	z.B. a) Genossenschaftlicher Detailhandel b) Finanzdienstleistungen c) Reisen z.B. a) Migros Super- und Verbrauchermärkte, Migros Fachmärkte (Micasa, SportX, melectronics) b) Migros Bank c) Hotelplan-Gruppe
3. Ein SGF wird unterteilt in verschiedene Teilmärkte (= Angebotsseite) und Marktsegmente (= Nachfragerseite, Zielgruppen)	Die SGF/SGE-Kombination «Finanzdienstleistungen / Migros Bank» könnte wie folgt weiter unterteilt werden: Teilmärkte , z.B. Zahlungsverkehr, Sparen, Anlegen, Hypotheken Segmente , z.B. Privatkunden, Geschäftskunden



Teilmärkte werden nach produktspezifischen Merkmalen eingeteilt.

Marktsegmente sind Gruppen von Personen, die innerhalb eines strategischen Geschäftsfelds ähnlich agieren. Sie haben vergleichbare, sogenannte **Segmentierungskriterien**:

- **Geografische** Merkmale (Herkunft, Sprachregion, Wohnort usw.)
- **Soziodemografische** Merkmale (Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, Bildung, Haushaltgröße usw.)
- **soziopsychologische** Merkmale (z.B. soziale Herkunft, persönliche Einstellung, Gewohnheiten, Lebensstil usw.)
- **Kaufverhalten** (z.B. Informationsbedarf, Qualitätsansprüche, Erwartungen an Verkaufsstandort usw.)

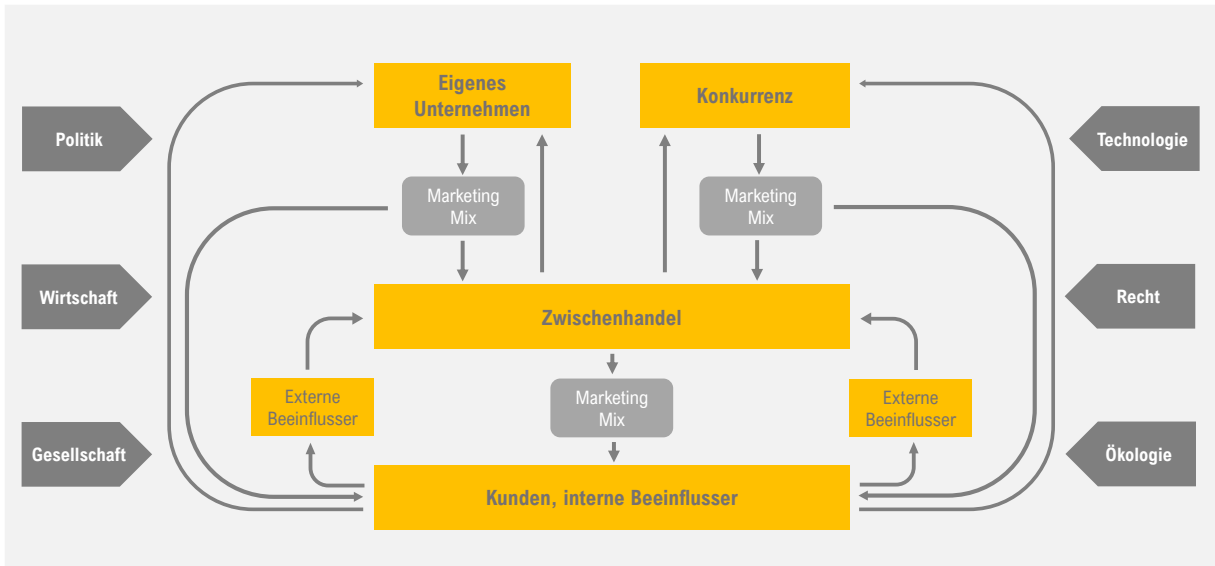
Die Segmentierung ermöglicht es dem Marketing, die so gebildeten Zielgruppen spezifisch und damit effektiver und effizienter zu bearbeiten.

D.2 Markt als System verstehen

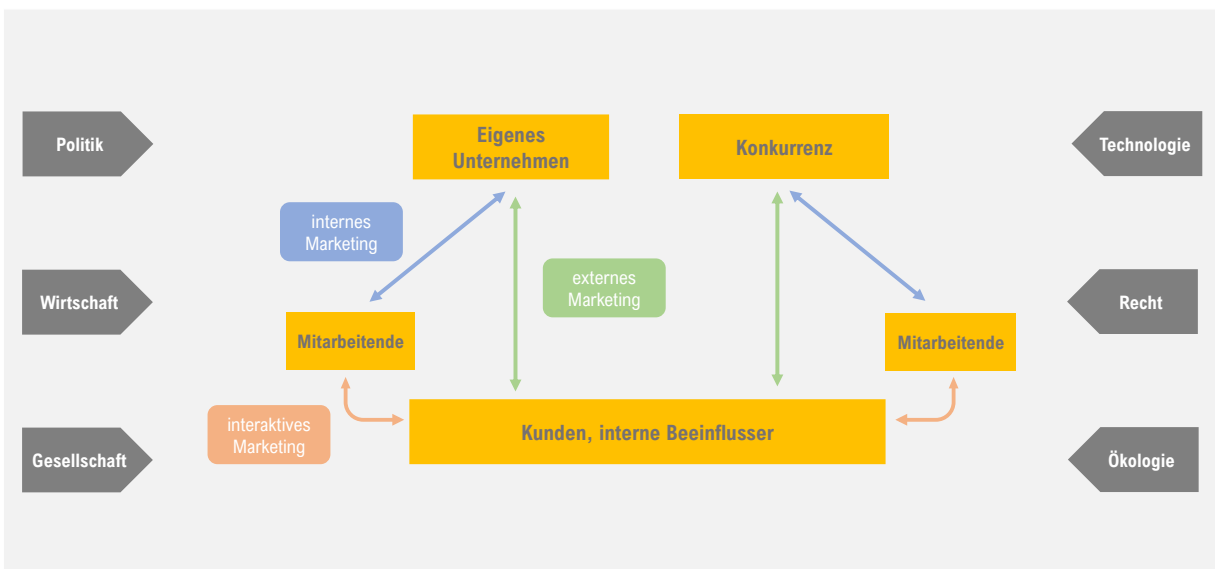
Den Markt, in dem ein Unternehmen tätig ist, kann man als **System** mit verschiedenen Teilnehmern beschreiben. Dabei unterscheidet sich das System eines Dienstleisters von dem eines Anbieters von Konsumgütern oder eines Anbieters von Investitionsgütern.

Eingebettet ist das Unternehmen immer in ein **Umfeld** mit den Umweltfaktoren Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Ökologie und Recht. Diese Faktoren wirken von aussen auf das Unternehmen und den Markt ein.

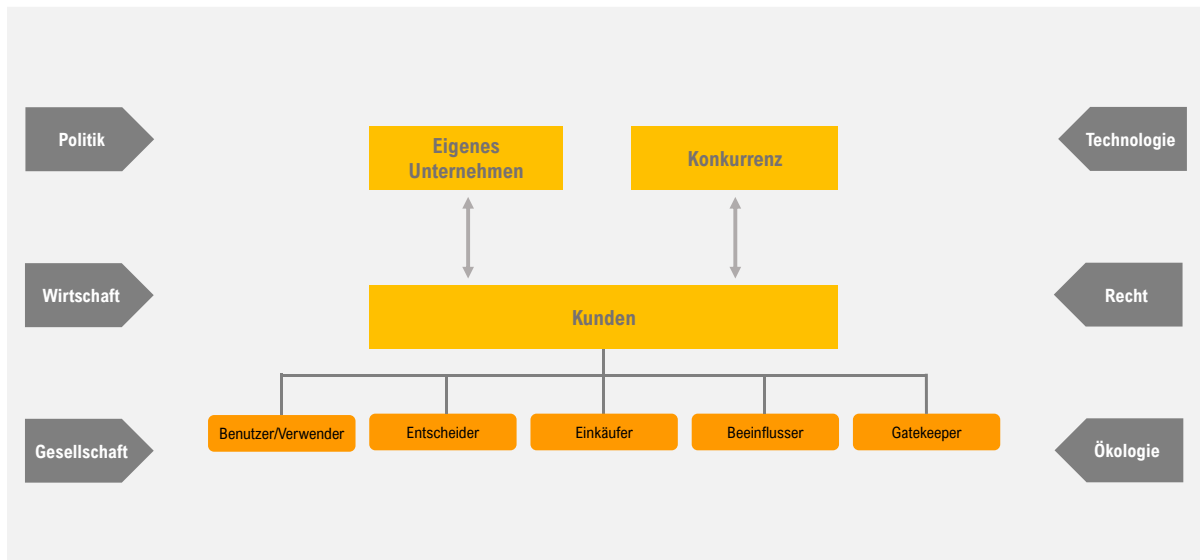
Die Marktteilnehmer im **Konsumgüterbereich** sind die folgenden:



Im System des personalintensiven **Dienstleistungsbereichs** gibt es keinen Zwischenhandel. Hier sind die **Mitarbeitenden** von zentraler Bedeutung, denn ihre Interaktion mit den Kunden stellen die eigentliche Marktleistung dar.



Im **Investitionsgüterbereich** besteht wie im Dienstleistungsbereich meist ein direkter Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden. Am Kauf beteiligt sind in der Regel verschiedene Personen, deren Bedürfnisse nach Möglichkeit vom Verkaufsteam erkannt und befriedigt werden müssen. Der Marktteilnehmer «Kunde» wird entsprechend aufgeteilt in unterschiedliche Rollen:



- Benutzer/Verwender: Person, die das Investitionsgut in der täglichen Arbeit einsetzt.
- Entscheider: Person, die über die Beschaffung entscheidet.
- Einkäufer: Person, die den Beschaffungsprozess organisiert.
- Beeinflusser: Person, die den Entscheidungsprozess beeinflussen kann, aber nicht entscheidungsberechtigt ist.
- Gatekeeper (Informationsselektierer) Person, die den Informationsfluss zwischen den verschiedenen Gruppen steuert und dadurch informell auf den Entscheid Einfluss nehmen kann.

Konsequenzen fürs Marketing aus den Marktsystemen:

	Konsumgütermarketing	Dienstleistungsmarketing	Investitionsgütermarketing
Typische Kunden	Privatpersonen ohne spezielle Kenntnisse	Privatpersonen oder Geschäftskunden in persönlichem Kontakt	Geschäftskunden mit Fachwissen, verschiedene Entscheider
Kundenstruktur	Viele kleine Kunden	Unterschiedlich	Wenige grosse Kunden
Produkt- und Marktleistungsmix	Standardisiert	Heterogen	Individuell
Preis- und Konditionenmix	Standardisiert, transparent	Variantenreich	Gem. komplexen Vertragsaushandlungen
Distributionsmix	Zwischenhandel bedeutend	Direkter Kundenkontakt	Viel Direktvertrieb, weniger Handel
Kommunikationsmix	Hauptsächlich Verkaufsförderung am POS	Bedeutend, um unsichtbare Leistung sichtbar zu machen	Wichtig für Information

D.3 Marktgrößen und Marktkennzahlen (des definierten Markts)

Marktgrößen und Marktkennzahlen beziehen sich auf ein Produkt oder eine Produktgruppe und geben Auskunft über die in einem Markt vorhandenen oder geschätzten Absatzzahlen.

- Sie beschreiben einen abgegrenzten Markt in quantitativer Hinsicht.
- Sie dienen als Basisinformationen für die Unternehmung und sind wichtige Ausgangsgrößen.
- Sie werden vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientiert erfasst und spielen sowohl für strategische wie auch für operative Entscheidungen eine wichtige Rolle.



z.B.

Marktkapazität: Die Marktkapazität für Hasenstreu ist die theoretisch maximale Menge an Hasenstreu, die von allen Hasenbesitzern gebraucht werden könnte, wenn das Hasenstreu nichts kosten würde

Marktpotenzial: Das Marktpotenzial entspricht der Menge von Hasenstreu, das in der Schweiz in einem Jahr abgesetzt werden könnte, wenn alle Hasenbesitzer, die sich Hasenstreu leisten wollen, auch Hasenstreu kaufen.

Marktvolumen: Das Marktvolumen entspricht dem tatsächlichen Absatz von Hasenstreu in der Schweiz in einem Jahr. Es entspricht nicht dem Potenzial, weil es Hasenbesitzer gibt, die z.B. anstelle von Streu Zeitungen verwenden.

Marktanteil: Der Marktanteil entspricht dem Absatz von Hasenstreu «Easyrabbit» verglichen mit dem Marktvolumen.

Marktsättigungsgrad: Der Marktsättigungsgrad entspricht dem tatsächlichen Absatz von Hasenstreu in der Schweiz in einem Jahr (Marktvolumen) verglichen mit dem möglichen Absatz von Hasenstreu (Marktpotenzial).

z.B.

Folgende Zahlen eines Markts sind bekannt:

Marktanteil Anbieter X: CHF 2 Mio.

Marktvolumen: CHF 8 Mio.

Marktpotenzial: CHF 10 Mio.

Berechnung des Marktanteils von Anbieter X in %:

CHF 2 Mio. (Marktanteil) dividiert durch CHF 8 Mio. (Marktvolumen) x 100

= **25% Marktanteil**

Berechnung des Marktvolumens in CHF aus der Sicht von Anbieter X:

CHF 2 Mio. (Marktanteil in CHF) dividiert durch 25 (Marktanteil in %) x 100 (Marktvolumen in %)

= **CHF 8 Mio. Marktvolumen**

Berechnung des Marktsättigungsgrads in %:

CHF 8 Mio. (Marktvolumen) dividiert durch CHF 10 Mio. (Marktpotenzial) x 100

= **80% Marktsättigungsgrad**

D.4 Unternehmensanalyse (Stärken, Schwächen)

Jedes Unternehmen hat Stärken und Schwächen, wenn man es genauer untersucht und mit der Konkurrenz vergleicht. Diese Stärken und Schwächen sind in ganz verschiedenen Bereichen auffindbar. Deshalb empfiehlt sich für eine seriöse Unternehmensanalyse ein gezieltes Vorgehen.

Eine Unternehmensanalyse ist keine einmalige Sache. Sie muss regelmässig durchgeführt werden. Erkannte Schwächen sollten angegangen und erkannte Stärken genutzt werden.

Angeschaut werden z.B. die folgenden Bereiche. Die Fragen sollen als Beispiele gelten und können je nach Unternehmen und Ziel der Analyse angepasst und erweitert werden.

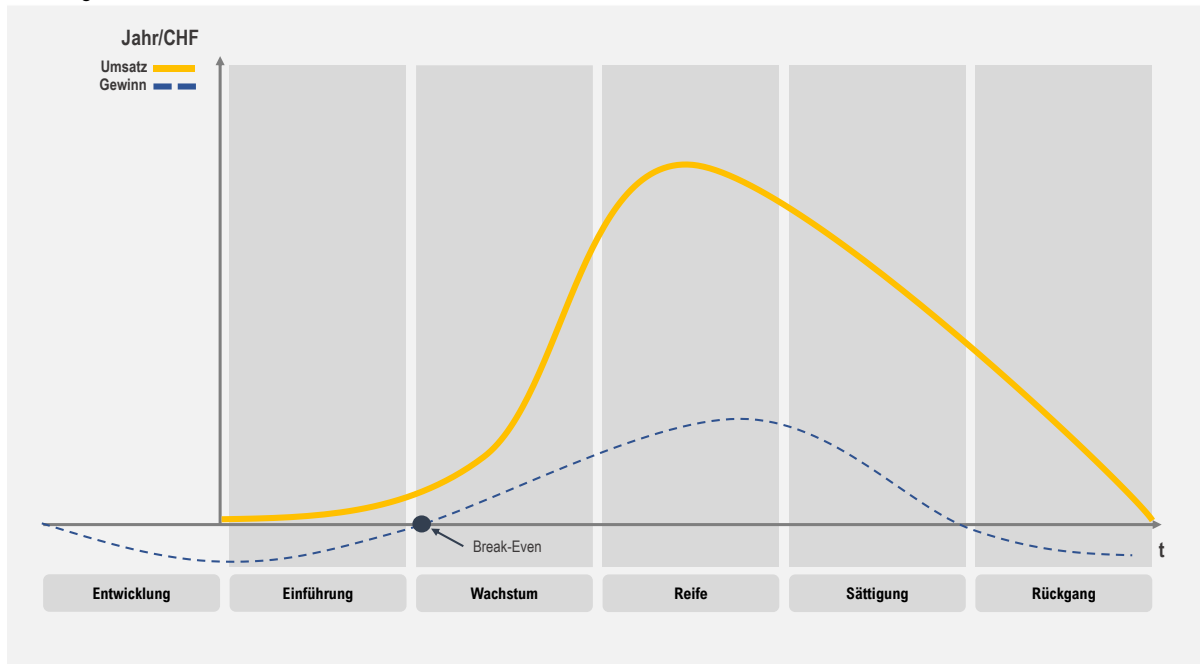
z.B.	
Produkte und Dienstleistungen (Product)	Was bieten wir an? Ist es qualitativ gut? Entspricht es dem Bedürfnis der Kunden? Bieten wir nützliche Nebenleistungen an? Befinden sich unsere Produkte in wachsenden Märkten? Wie sieht unser relativer Marktanteil aus? (Hinweis: Die folgende BCG-Matrix kann dazu verwendet werden, sich bezüglich Marktwachstum und Marktanteil seines Produktportfolios bewusst zu werden.)
Preise und Kosten (Price)	Sind unsere Preise konkurrenzfähig?
Distribution (Place)	Haben wir einen sinnvollen Vertrieb? Wie ist unser Image beim Handel?
Kundenbeziehung, Verkauf (Promotion)	Verkaufen wir gut? Gehen wir auf die Kunden ein und regen sie zum Kauf an?
Finanzen	Wie steht unser Unternehmen finanziell da? Machen wir nur Umsatz oder auch Gewinn? Haben wir genügend Liquidität? Wie sieht unsere Bilanzstruktur aus (Eigenkapital, Fremdkapital)?
Infrastruktur	Können wir mit unserer Infrastruktur effizient unserem Geschäft nachgehen? Sind die Verkaufsräume kundenfreundlich? Verfügen wir über moderne Arbeitsmittel?
Management	Ist unsere Unternehmensleitung fit und à jour? Hat das Unternehmen klare Ziele und eine erkennbare Strategie? Ist der Kommunikationsfluss ausreichend? Werden die Mitarbeitenden ihren Stärken entsprechend eingesetzt, gefördert und gefordert?
Personal	Sind unsere Mitarbeitenden motiviert und loyal? Wie steht es um ihre Zufriedenheit? Wie hoch ist die Fluktuation? Entwickeln sich unsere Mitarbeitenden weiter?

Stärken und Schwächen sind **unternehmensinterne Faktoren**, die beeinflusst werden können.

D.4.1 Tool zur Produktanalyse: Produktlebenszyklus-Analyse

Bei der Beurteilung, welche Marketinginstrumente eingesetzt werden sollen, spielt es eine wesentliche Rolle, in welchem Stadium sich ein Produkt befindet: Soll es neu eingeführt werden? Ist es ein Verkaufsschlager und soll es das auch noch möglichst lange bleiben? Ist seine Zeit langsam abgelaufen und es wird mittelfristig abgelöst? Man geht davon aus, dass jedes Konsumgut eine beschränkte «Lebensdauer» auf dem Markt hat.

Die Umsatz- und Gewinnentwicklung eines Produkts über die Zeit lässt sich bei Konsumgütern gut grafisch mit dem sogenannten **Produktlebenszyklus** abbilden. Beim Produktlebenszyklus wird die Lebensdauer eines Produkts am Markt in mehrere Phasen unterteilt, die die Hauptaufgaben der aktiven Produktpolitik im Rahmen des Lebenszyklus-Managements darstellen. Wie lange ein solcher Lebenszyklus dauert, kann nie genau vorausgesagt werden. Deshalb dient der Produktlebenszyklus hauptsächlich als Denkmodell, das Anregungen und Hinweise für die zukünftige Entwicklung liefert.



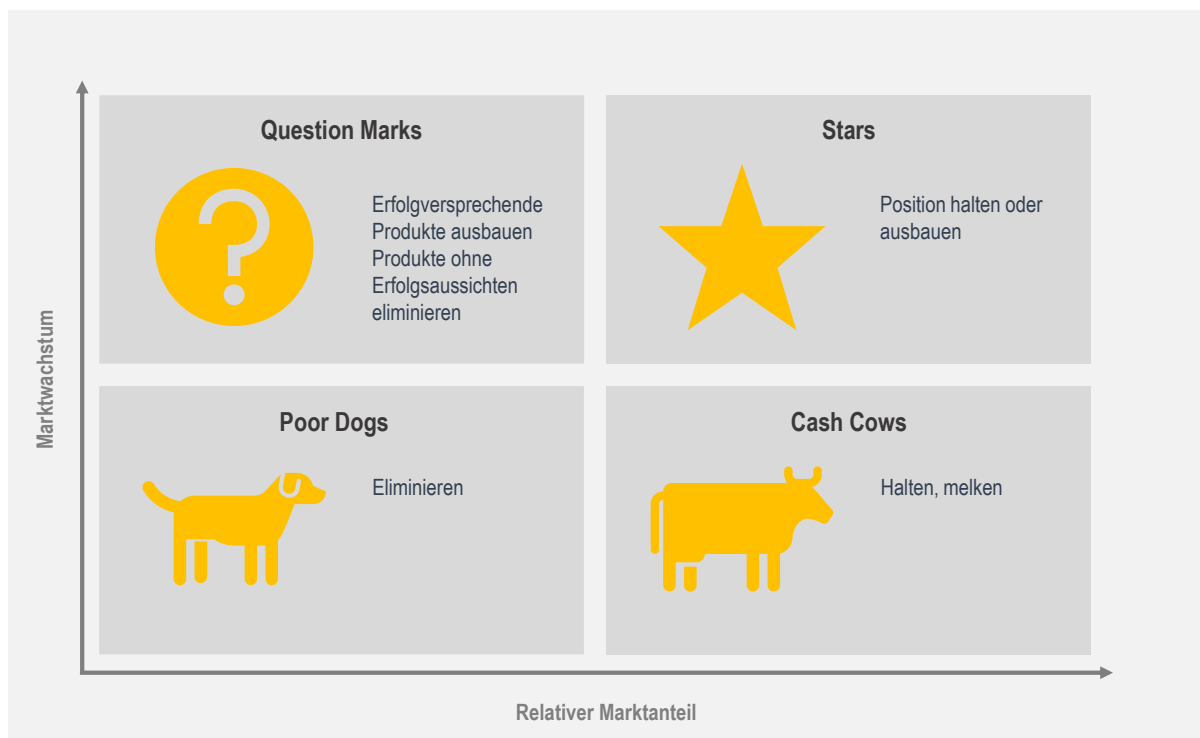
Entwicklung	Aus Herstellersicht: Ein Produkt wird bis zur Marktreife entwickelt.
Einführungsphase	Bis zur Einführung auf dem Markt sind bei einem Produkt nur Kosten entstanden. Weil durch intensive Marketingmassnahmen zusätzliche Kosten entstehen, kann noch nicht mit einem Gewinn gerechnet werden.
Wachstumsphase	Entspricht das Produkt tatsächlich einem Kundenbedürfnis, nimmt der Umsatz nun stark zu, sodass die Gewinnschwelle (Break-even) erreicht wird. Es ist aber damit zu rechnen, dass in dieser Phase erste Konkurrenzprodukte auf den Markt kommen.
Reifephase	Die Umsätze steigen, da das Marktvolumen zunimmt. Die Wachstumsraten gehen aber zurück. Da das Produkt am Markt bekannt ist und somit die Kosten für Einführungswerbung und Verkaufsförderung reduziert werden können, ist hier der grösste Gewinn zu erwarten.
Sättigungsphase	Der Umsatz wächst nicht mehr, weil der Markt gesättigt und der Konkurrenzkampf gross ist. Das Unternehmen kann versuchen, seinen Marktanteil zu steigern. Marketingmassnahmen können sich z.B. auf eine neue Verpackung, einen neuen Namen oder intensivierete Kommunikation konzentrieren. Ein Produkt neu zu positionieren nennt man Relaunch.
Rückgangphase (Degenerationsphase)	Neue Produkte, die den Kundenbedürfnissen besser entsprechen, führen dazu, dass die Umsätze stark zurückgehen. Das Unternehmen muss darauf achten, dass diese Verlustphase nicht allzu lang dauert.

In der Sättigungs- und Rückgangsphase stehen punkto Produkt und Sortiment die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung:

Produktmodifikation	<p>Teilveränderungen des Produkts, Grundkonzeption bleibt. Produktverbesserung oder Produktdifferenzierung</p> <p>Beispiel: Ein auf dem Markt schon länger eingeführtes Mobiltelefon wird mit einer verbesserten Kamera und längerer Akku-Laufzeit ausgestattet.</p>
Produktinnovation	<p>Ablösung eines Produkts oder völlig neue Produkte.</p> <p>Beispiel: Ein Automobilhersteller bringt sein erstes Elektro-Auto auf den Markt.</p>
Produktelimination	<p>Produkt fällt weg</p> <p>Beispiel: Getränkehalme aus Plastik werden nicht mehr im Sortiment geführt.</p>
Produktpersistenz	<p>Bestehende Produkte werden beibehalten.</p>

D.4.2 Tool zur Sortimentsanalyse: BCG-Portfolio-Analyse

Ein Instrument zur Analyse des bestehenden **Produkt- oder Sortimentportfolios** ist die **BCG-Matrix** (auch Portfolio-Analyse). Sie teilt die Produkte anhand der Kriterien Marktwachstum und relativer Marktanteil in 4 Felder ein. Für jedes Feld sind bestimmte Strategien vorgesehen.



D.4.3 Tool zur Kundenanalyse: ABC-Analyse

Zur Analyse der **Kunden** kann eine **ABC-Analyse** eingesetzt werden. Die einzelnen Kunden können dann je nach Zugehörigkeit zu einer der drei Klassen unterschiedlich bearbeitet werden.

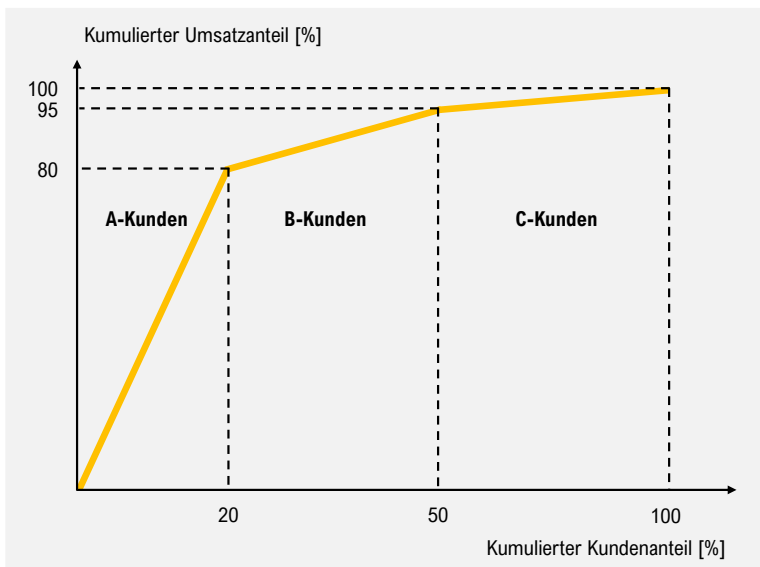
Meist sind es quantitative Kriterien (z.B. Umsatz), die darüber entscheiden, ob ein Kunde ein A-, ein B- oder ein C-Kunde ist. Die Kunden und ihr Umsatz werden absteigend aufgelistet. Dann wird aus der Gesamtsumme der prozentuale Anteil jedes Kunden berechnet und die Prozentsätze jeweils zusammengerechnet. Normalerweise werden die Klassengrenzen etwa folgendermassen festgelegt:

- A-Kunden: 60–80% Anteil am Umsatz, 10–20% der Kunden
- B-Kunden: 20–30% Anteil am Umsatz, 30–40% der Kunden
- C-Kunden: 10–20% Anteil am Umsatz, 40–60% der Kunden

Das Resultat einer ABC-Kundenanalyse eines Bekleidungsgeschäfts kann z.B. folgendermassen aussehen:

	Durchschnittsumsatz 20x1 in CHF	Damen (Anzahl)	Herren (Anzahl)
A-Kunden	3'000	84	76
B-Kunden	1'500	95	85
C-Kunden	500	187	113

Bei der Kundenanalyse stellt man erstaunlich oft fest, dass etwa 20% der Kunden für etwa 80% des Umsatzes verantwortlich sind. Diese Feststellung entspricht dem sogenannten Paretoprinzip. Dieses besagt, dass 80% der Ergebnisse mit 20% des Gesamtaufwands erreicht werden.



D.5 Markt- und Umfeldanalyse (Chancen, Risiken)

Ein Unternehmen steht nicht für sich allein, sondern ist immer in einem Umfeld, in seinem System, eingebettet. Verändert sich etwas in diesem System, sollte das Unternehmen darauf reagieren. Es muss Risiken minimieren und Chancen packen.

Die Markt- und Umfeldanalyse befasst sich mit den folgenden Bereichen:

Marktteilnehmer: Hier wird v.a. die Kunden- und Konkurrenzsituation angeschaut. Erreichen wir unsere potenziellen Kundinnen und Kunden? Welches sind ihre Bedürfnisse? Wie zahlreich ist die Konkurrenz? Was bietet sie an?

Umfeld: Die Umfeldanalyse wird oft auch PESTEL-Analyse genannt und betrachtet die folgenden Sphären:

- **Political** (politisches Umfeld), z.B. erhöhte Steuern
- **Economic** (wirtschaftliches Umfeld), z.B. Arbeitslosenquote, Zinsniveau
- **Social-cultural** (sozial-kulturelles Umfeld), z.B. Ausbildung, Demografie, Lebensstil
- **Technological** (technologische Rahmenbedingungen), z.B. neue Produkte oder Verfahren, Infrastruktur
- **Environmental** (Ökologie, Umwelt), z.B. natürliche Ressourcen, Umweltkatastrophen
- **Legal** (rechtliche Aspekte), z.B. Änderung des Monopolgesetzes

z.B.	
Politisch	Politisch stabile Lage. Im Nationalrat wird aber über die Erhöhung der Recyclinggebühren für Elektrogeräte debattiert.
Wirtschaftlich	Tiefes Zinsniveau führt zu hoher Bereitschaft für Investitionen.
Sozial, kulturell	Demografischer Wandel führt zu höherer Nachfrage nach seniorengerechten Produkten.
Technisch	Technologische Entwicklung führt zu erhöhtem Bedürfnis der Kunden, online bestellen zu können.
Ökologisch	Strengere Umweltschutzaufgaben verteuern die Produktion.
Rechtlich	Strengere Datenschutzrichtlinien erfordern erhöhte Sicherheitsmassnahmen bei elektronischen Daten.

Chancen und Risiken sind **unternehmensexterne Faktoren**, die nicht beeinflusst werden können.

D.6 Zusammenführen von Unternehmensanalyse und Markt-/Umfeldanalyse: SWOT-Matrix

SWOT steht für:

- **S**trengths (Stärken)
- **W**eaknesses (Schwächen)
- **O**pportunities (Chancen)
- **T**hreats (Gefahren)

Die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie die Chancen und Risiken aus Markt- und Umfeldanalyse werden in der SWOT-Analyse zusammengeführt:



Das Ziel ist aber nicht nur, diese Faktoren zu sammeln, sondern auch ihre Wechselwirkungen zu untersuchen und geeignete Massnahmen zu definieren. Sie werden daher in die sogenannte SWOT-Matrix eingefügt. Dabei entstehen die folgenden 4 Fälle:

	Chancen	Gefahren
Stärken	SO-Strategien	ST-Strategien
Schwächen	WO-Strategien	WT-Strategien

- **SO-Strategien:** Eine Stärke des Unternehmens trifft auf eine Chance im Umfeld. Das gilt es auszunutzen.
- **WO-Strategien:** Eine Schwäche des Unternehmens trifft auf eine Chance im Umfeld. Das Unternehmen muss entsprechend versuchen, die Schwäche in eine Stärke umzuwandeln, um die Chance erfolgreich nutzen zu können.
- **ST-Strategien:** Eine Stärke des Unternehmens trifft auf eine Gefahr im Umfeld. Hier ist genau hinzuschauen: Kann das Unternehmen mit seiner Stärke der Gefahr entgegentreten oder hat das Unternehmen eine falsche Strategie eingeschlagen, dass es aus einer Stärke kein Kapital schlagen kann?
- **WT-Strategien:** Eine Schwäche des Unternehmens trifft auf eine Gefahr im Umfeld. Hier hilft nur ein Rückzug aus diesem Bereich.

D.7 Diagnose

Die sogenannte Diagnose erfolgt auf Basis der Zusammenstellung der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren. Ziel ist es, eine solide Grundlage für die Strategieentwicklung zu schaffen.

Grundsätzlich muss sich ein Unternehmen bewusst sein, wann ein Markt attraktiv ist und wie sich das Unternehmen Wettbewerbsvorteile schaffen kann.

- Hohe **Marktattraktivität** hat z.B. ein Markt, der gross ist und noch wachsen kann, in dem vernünftige Preise herrschen und die Konkurrenz klein ist, der in einer innovativen Branche ist, der möglichst unabhängig vom Umfeld (Gesetze, Konjunktur) ist, der generell ein geringes Risiko (Ressourcenknappheit, Produktersatz, Umweltkatastrophen usw.) aufweist.
- **Wettbewerbsvorteile** hat z.B. ein Unternehmen, das einen hohen Marktanteil besitzt, eine gute Finanzlage aufweist, über solides technisches und marketingbezogenes Know-how verfügt, mit hervorragenden Produkten und Dienstleistungen eine hohe Kundentreue erlangt und an einem guten Standort positioniert ist.

Bei der Diagnose werden nun die kritischen Erfolgsfaktoren im Markt gesucht und es wird gefragt, welche Kernkompetenzen und strategischen Erfolgspositionen im Unternehmen aufgebaut und gestärkt werden müssen, um die kritischen Erfolgsfaktoren besser befriedigen zu können als die Konkurrenz.

- **Erfolgsfaktoren** sind von Branche zu Branche verschieden. Während es in einem Reisebüro z.B. die kompetente Beratung sein kann, sind bei einem Telekommunikationsanbieter ein gutes Netz und günstige Preise vermutlich wichtiger, während bei einem Produktionsunternehmen Qualität und pünktliche Lieferung im Zentrum stehen können. Erfolgsfaktoren verändern sich ständig. Sie können durch die Kunden ausgelöst oder durch das Unternehmen eingeführt werden.
- **Kernkompetenzen und strategische Erfolgspositionen** sind im Gegensatz zu den kritischen Erfolgsfaktoren nicht für alle Unternehmen einer Branche gültig, sondern unternehmensspezifisch definiert. Man unterscheidet die folgenden strategischen Erfolgspositionen (SEP):
 - Leistungsbezogene SEP: Kundenbedürfnisse effizient erkennen und darauf aufbauend kundengerechte Leistungen zu einem marktgerechten Preis auf einem bedürfnisgerechten Weg anbieten.
 - Marktbezogene SEP: Einen hohen Marktanteil oder eine besondere Kundenloyalität erreichen.
 - Funktionale SEP: Funktionen wie Servicequalität, Kundenberatung, Verkaufen, Distribution, Personalfindung und -schulung besser beherrschen als die Konkurrenz.



E Marktforschung (Marketing Intelligence)

Die Marktforschung stellt umfassende Informationen über Konkurrenz, Absatzmittler, Kunden und Beeinflusser eines Markts zur Verfügung und ermöglicht dadurch fundierte und begründete Marketingentscheidungen. In der Non-Food-Abteilung von Max Muster wurde eine neue Kosmetiklinie eingeführt. Nun soll ermittelt werden, ob der erwartete Umsatz eingetreten ist und ob sie den Bedürfnissen der Kunden gerecht wird und die Erwartungen erfüllt. Max Muster soll sich überlegen, mit welcher Marktforschungsmethode er das am besten herausfinden kann.

E.1 Einsatzgebiete und Ziele der MAFO

Marktforschung geht im Gegensatz zu anderen Formen der Informationsbeschaffung systematisch und mit wissenschaftlichen Methoden vor. Ziel der Marktforschung ist generell, das Marketing mit Analysen und Informationen zu versorgen, die als Grundlage für die Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle von Marketingmassnahmen dienen sollen.

Sie dient dazu,

- Entscheidungs- und Planungsprozesse zu unterstützen.
- Chancen und Risiken frühzeitig erkennen zu können.
- ungenaue Sachverhalte zu präzisieren.
- den Marketing-Mix optimal auf die Marktverhältnisse abstimmen zu können.

Eine noch so umfangreiche Marktforschung bietet keine Gewähr, dass ein darauf abgestützter Marketing-Mix einem Produkt zum Erfolg verhilft. Sie dient vielmehr der Begründung für eine bestimmte Strategie.

Einsatzgebiete sind die folgenden:

- Informationen zur Beurteilung der **Marktsituation**: Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteile, Marktstrukturen und Markttendenzen usw.
- Informationen zur Beurteilung der potenziellen **Zielgruppen**: Kauf- und Verwendungsverhalten, Bedürfnisse, Einstellungen, demografische Struktur, Lebensgewohnheiten etc.
- Informationen über die **Mitbewerber**: Marketingaktivitäten, Preise, Produkte, Sortimente, Umsatz- und Absatzzahlen, Werbeaktivitäten, Aktionen etc.
- Informationen über eigene **Marktleistung**: Positionierung, Qualität, Image, Bekanntheit, Akzeptanz von einzelnen Produkten oder der gesamten Unternehmung, Umsatz, Absatz, Anzahl Kunden etc.
- Informationen zu **Werbemassnahmen**: Erfolg einer Werbekampagne, Kontaktchancen von Werbemitteln etc.

Zwar liefert die Marktforschung viele Informationen, sie hat aber auch ihre Grenzen, z.B.:

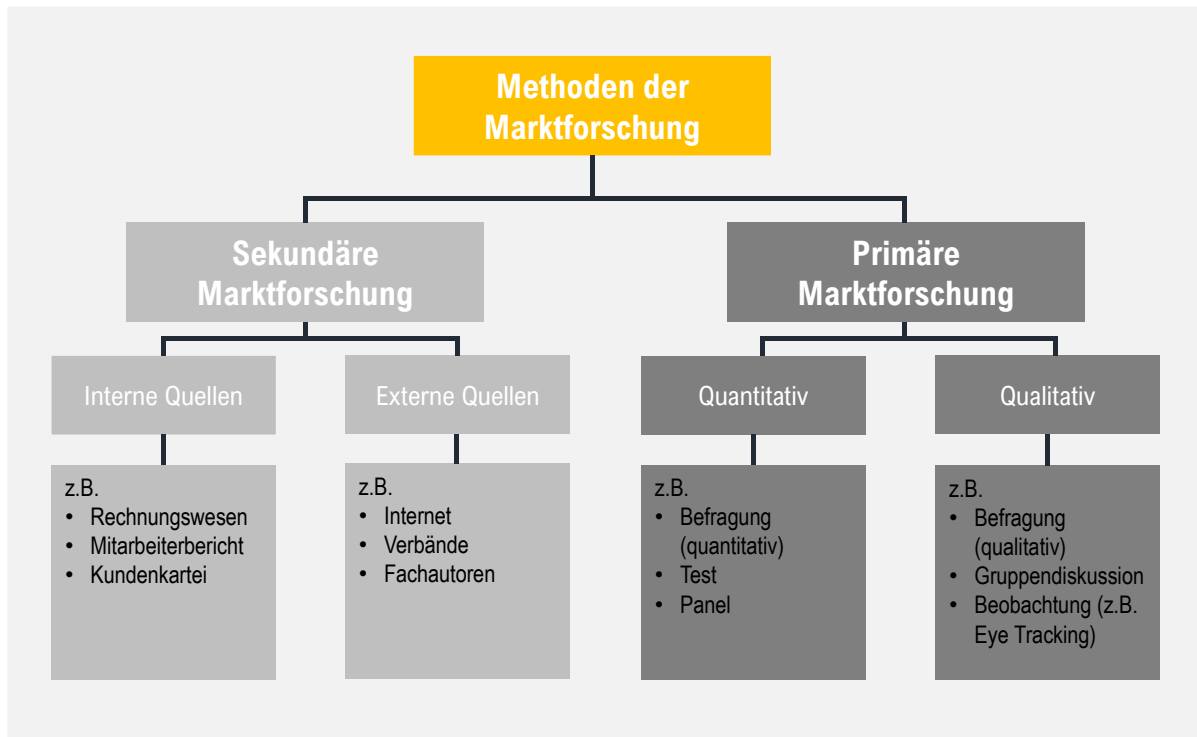
- Marktprognosen sind immer ungenau.
- Bei Befragungen hängt das Resultat immer auch von den Rahmenbedingungen (z.B. Einstellung, «Laune» der Befragten) ab.
- Es kann eine zu kleine Zahl befragt werden.
- Eine Marktanalyse ergibt eine Momentaufnahme, die die Veränderungen des Markts nicht berücksichtigt.

E.2 Methoden der MAFO

Je nach Fragestellung eignet sich eine andere Methode der Marktforschung.

Grundsätzlich unterscheidet man Marktforschung, die sich auf bereits vorhandene Daten stützt und diese aufbereitet und analysiert (**Sekundäre Marktforschung, Desk Research**) und Marktforschung, die Daten selbst erhebt (**Primäre Marktforschung, Field Research**).

In der Regel sichtet man zunächst bereits vorhandene Daten, bevor man entscheidet, ob es nötig ist, eigene Daten zu erheben. Wenn das der Fall ist, rückt die Fragestellung ins Zentrum. Geht es um ein «Wie viel», «Wann», «Wo», «Wie oft» etc., kommt die **quantitative Marktforschung** zum Zug. Fragt man nach dem «Warum», greift man zu Methoden der **qualitativen Marktforschung**.



E.2.1 Sekundäre Marktforschung

Die sekundäre Marktforschung stützt sich auf vorhandene interne und/oder externe Informationsquellen ab.

Das Ziel der Sekundärmarktforschung ist in erster Linie, Daten für spezifische, vordefinierte Zwecke aufzubereiten. Diese Daten dienen als Erst-, Zusatz-, Kontroll- und Ersatzinformationen.

Daten, die in der Sekundärmarktforschung verwendet werden, müssen daraufhin überprüft werden, ob sie für die Fragestellung relevant, vollständig, objektiv, zuverlässig und aktuell sind.

Typische **interne Quellen** von Daten sind:

- Betriebliches Rechnungswesen, z.B. Erfolgsrechnung, Umsatzanalyse, Lagerstatistik
- Datenbank (CRM), Kundenkartei, z.B. persönliche Daten, getätigte Geschäfte, Kaufverhalten
- Interne Rapporte, z.B. vom Aussendienst, über Reklamationen, von Messen
- Interne Studien, z.B. alte Marktforschungsberichte, spontane Untersuchungen/Befragungen

Typische **externe Quellen** von Daten sind:

- Amtliche Statistiken, z.B. Bundesamt für Statistik, Staatssekretariat für Wirtschaft
- Öffentlich zugängliche Studien von Marktforschungsinstituten
- Archive von Verbänden oder Interessengemeinschaften
- Geschäftsberichte und Unternehmenswebseiten
- Prospekte und Kataloge
- Fachpublikationen
- Internet-Suchmaschinen
- Soziale Netzwerke

Vor- und Nachteile der sekundären Marktforschung:

Vorteile	Nachteile
Reduzierter Kosten-, Zeit- und Ressourcenaufwand, schneller Einblick in breite Gebiete, gute Grundlage für Primärmarktforschung	Keine Exklusivität, keine Passgenauigkeit zur Fragestellung, da die Daten ursprünglich zu einem anderen Zweck erhoben wurden, meist nur Ergebnisse, nicht Einzeldaten, Unsicherheit bzgl. Quelle, Erhebung und Genauigkeit, z.T. veraltete Daten

E.2.2 Primäre Marktforschung

Die primäre Marktforschung erhebt selbst Informationen. Die Methoden der primären Marktforschung werden eingeteilt in die quantitative und die qualitative Marktforschung.

	Quantitative Marktforschung Auch: Umfrageforschung	Qualitative Marktforschung Auch: psychologische Marktforschung / Motivforschung
Frage	Wie viel? Wann? Wo? Wie oft? Etc.	Warum?
Resultat	Zahlen (z.B. Marktanteil, Bekanntheitsgrad) Grafische Aufbereitung	Erklärungen (z.B. Motive, Werte, Einstellungen) Textform
Ziel	Möglichst exakte Beschreibung der Marktlage und -entwicklung	Verstehen des Konsumverhaltens
Wann	Meist zu Beginn im Marktforschungsprozess	Eher in zweiter Phase des Marktforschungsprozesses
Wie	Grosse Stichproben, geschlossene Fragen	Meist kleine Stichproben, offene Fragen
Durch wen	Standardmässig instruierte Interviewer	Psychologisch geschulte Interviewer

Die wichtigsten **Erhebungstechniken** der Primärmarktforschung sind:

- **Befragung:** Personen werden mehr oder weniger stark strukturiert befragt. Das kann persönlich, telefonisch oder schriftlich (gedruckter Fragebogen oder online) erfolgen. Sind die Antworten standardisiert und messbar, spricht man von quantitativer Befragung, sind die Antwortkategorien nicht vorgegeben und haben die Befragter einen gewissen Spielraum, handelt es sich um qualitative Befragung.
- **Test:** In speziell geschaffenen Versuchssituationen werden Personen beobachtet oder befragt. Man unterscheidet Markttests (die Auswirkungen von Marketingmassnahmen werden überprüft), Produkttests (z.B. Degustationstest) und Werbetests (Werbekampagnen werden hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft)
- **Beobachtung:** Das Verhalten von Personen wird untersucht, ohne dass sie es merken und ohne dass die Situation beeinflusst wird.
- **Panel:** Regelmässig werden gleichbleibende Gruppen von Personen, Haushalten oder Unternehmen zu den gleichen Themen mit der gleichen Methode befragt oder beobachtet.

Vorteil der primären Marktforschung ist die Passgenauigkeit auf die Frage und die Aktualität, Nachteil ist der hohe Aufwand.

Sonderformen der Marktforschung:

- **Omnibus-Umfrage:** Mehrere Unternehmen befragen dieselbe Zielgruppe zu verschiedenen Themen, durchgeführt von einem Marktforschungsinstitut. Ziel: Aufwand senken.
- **Multi-Client-Studie:** Befragung verschiedener Auftraggeber zu einem Thema, durchgeführt von einem Marktforschungsinstitut. Ziel: Aufwand senken.
- **Mystery Shopping:** Anonyme Kunden überprüfen die Service- und Dienstleistungsqualität.
- **Data Mining:** Daten und Infos über jeden einzelnen Kunden werden verarbeitet und analysiert, um das Kundenverhalten und Trends zu erkennen.

E.3 Marktforschungspraxis: Befragung zur Kundenzufriedenheit

Damit man zuverlässige und gut verwertbare Resultate erhält, muss eine Befragung gut geplant sein und strukturiert durchgeführt werden. Der Ablauf sieht grob folgendermassen aus:



Zu einem Fragebogen gehören die folgenden Elemente:

- **Einleitung:** kurze Beschreibung, wer die Umfrage durchführt, welcher Zweck damit verfolgt wird und warum der Teilnehmer mitmachen sollte. Hinweis auf Vorgehen, Dauer und Anonymität sowie was mit den Resultaten geschieht.
- **Frageteil:** zunächst demografische Fragen, dann inhaltliche Fragen. Reihenfolge: vom Allgemeinen zum Konkreten und vom Einfachen zum Abstrakten. Möglichkeit für Anmerkungen.
- **Abschluss:** Dank.

F Marketingziele

Im Marketingkonzept folgt auf die Analyse die Zielsetzung. Ein Unternehmen muss sich Ziele setzen, um die richtigen Strategien zu bestimmen und Massnahmen anzugehen. Marketingziele werden von den Unternehmenszielen abgeleitet und auf die Analyse abgestimmt.

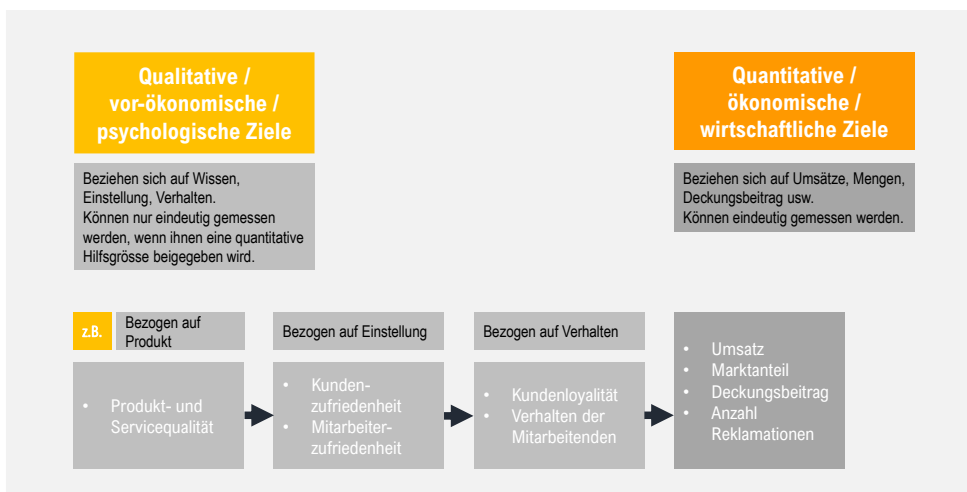
Als Max Muster vor einem Jahr zum Rayonleiter «Non Food» befördert wurde, waren bereits Ziele bestimmt worden, die seine Abteilung in diesem Jahr erreichen sollte. Nun ist es Herbst und es geht darum, das Marketingbudget für seine Abteilung festzulegen. Seine Vorgesetzte macht ihm klar, dass für ein Budget zunächst die zu erreichenden Ziele festgelegt werden.

F.1 Qualitative und quantitative Marketingziele

Nach dem **Zeitraum**, auf den Ziele ausgerichtet sind, kann man folgende Ebenen unterscheiden:

Planung	Zeit	Inhalte und Beispiele
Strategisch (langfristig)	3–5 Jahre	Marktanteil, Marktposition, Distribution usw. Den Marktanteil um xy% steigern.
Operativ (mittelfristig)	2–3 Jahre	Umsatz, Budget, Bekanntheitsgrad usw. Den Bekanntheitsgrad erhöhen.
Taktisch (kurzfristig)	1–12 Monate	Preis, Produktmix, Kommunikation usw. Inseratenkampagne für Umsatzerhöhung

Nach der **Art** der Ziele unterscheidet man zwischen qualitativen und quantitativen Zielen. Quantitative Ziele nennt man auch ökonomische oder wirtschaftliche Ziele. Qualitative Ziele nennt man auch vorökonomische oder psychologische Ziele.



Ziele können in unterschiedlichen **Beziehungen** zueinander stehen:

- **Zielharmonie:** Die Erreichung des einen Ziels unterstützt die Erreichung eines zweiten Ziels.
- **Zielneutralität:** Die Ziele beeinflussen sich nicht.
- **Zielkonflikt:** Die Erreichung des einen Ziels steht der Erreichung eines zweiten Ziels entgegen.

F.2 Ziele nach SMART definieren

Nur Ziele, die möglichst konkret definiert sind, können laufend überprüft und beurteilt werden. Man muss festlegen, was in welchem Umfang bis wann wo durch wen erledigt werden soll.

Für eine konkrete und unmissverständliche Zielformulierung hat sich die «SMART-Formel» bewährt.

S Specific (spezifisch)	Der Gegenstand muss klar definiert sein.
M Measurable (messbar)	Es sollten qualitative und quantitative Messgrössen bestimmt werden. Quantitative Ziele sind eindeutig messbar, qualitative Ziele sind eher beurteilbar und werden erst dann eindeutig messbar, wenn man ihnen eine quantitative Hilfsgrösse beigibt.
A Achievable (erreichbar)	Ein Ziel muss realistischerweise aufgrund der vorhandenen Mittel und Ressourcen erreichbar sein. So wirkt es auch motivierend und attraktiv.
R Result-oriented (ergebnisorientiert)	Nicht der Weg, sondern das Ergebnis in Form eines Endprodukts oder einer künftigen Situation wird formuliert.
T Time-related (terminiert)	Es ist ein Zeitpunkt oder Zeitraum zu definieren.

z.B.

Quantitative Marketingziele:

- Der Marktanteil des Produkts xy soll in den nächsten 3 Jahren in der Schweiz um 5% gesteigert werden.
- Wir wollen den Umsatz in der strategischen Geschäftseinheit 1 innerhalb von 5 Jahren verdoppeln.
- Durch die Aktion wollen wir in den nächsten 3 Monaten 15% mehr Stück des Produkts z verkaufen als in der Vorjahresperiode.

Qualitative Marketingziele:

- Bis zum 31. Dezember 20xx haben 10% unserer Zielgruppe in der Schweiz unsere Website besucht und unseren Newsletter bestellt.
- Ende 20xy ist die Zahl der Kundenreklamationen um 20% tiefer als in diesem Jahr.
- Durch die neuen Kommunikationsmassnahmen ist per Ende 20xy die Zahl der telefonischen Kundenanfragen am Kundendienst der Non-Food-Abteilung um 50% zurückgegangen im Vergleich zum Vorjahr.

Um Ziele ganz konkret zu formulieren, kann man sich nach den «5W» richten:

Zielinhalt	Zielausmass	Zielort	Zieltermin	Zielverantwortung
Was?	Wie viel?	Wo oder Wem?	Bis wann?	Wer?
Höherer Marktanteil Produkt x	5%	Schweiz	Ende 20x4	Teamleiter

G Strategien

Ein Ziel zu haben hilft, in die richtige Richtung zu marschieren. Es sagt aber noch nichts darüber aus, welchen Weg man wählt. Wohin man gehen will und wie man dorthin gelangen soll, wird in der Marketingstrategie festgelegt. Max Muster muss nicht selbst eine Marketingstrategie bestimmen. Aber da er in seinem Rayon für die Umsetzung von Massnahmen, die auf der Marketingstrategie beruhen, zuständig ist, will und muss er seine Kenntnisse auffrischen.

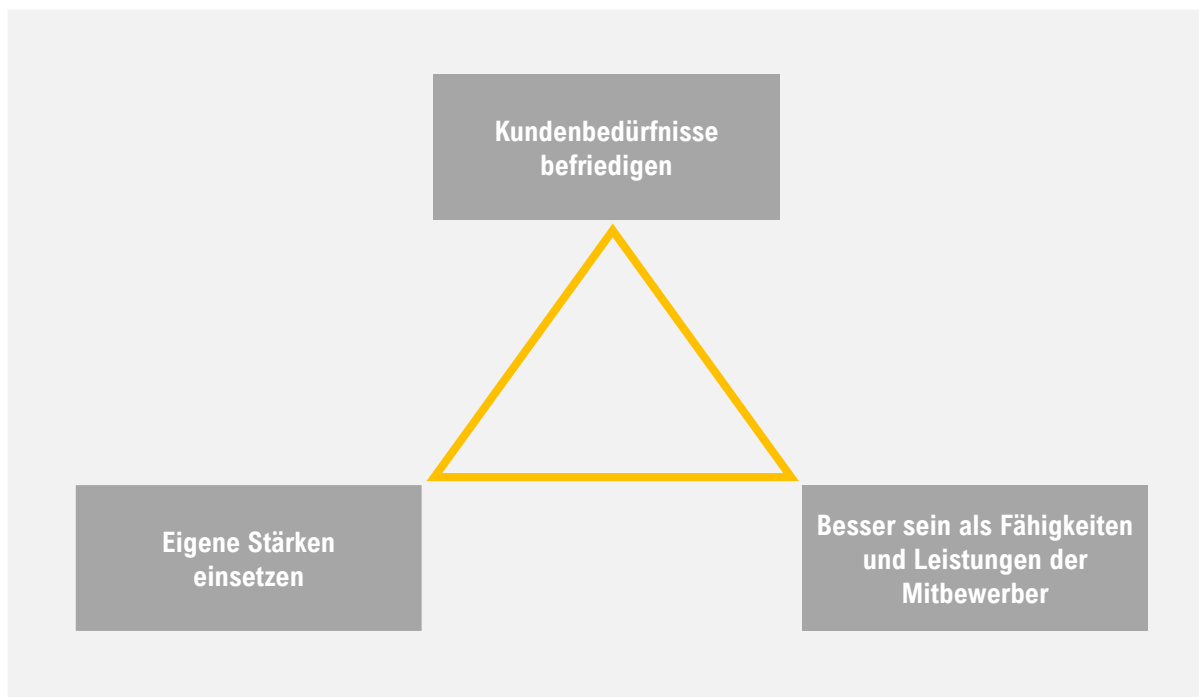
G.1 Überblick/Einführung

Die Marketingstrategie bestimmt, wie ein Unternehmen grundsätzlich vorgeht, um seine strategischen Marketingziele zu erreichen. In der Regel werden pro strategische Geschäftseinheit und Sortimentsteil die erfolgversprechendsten Strategien bestimmt. Dabei stützt man sich auf die Analysen, die vorgängig gemacht worden sind. Aufgabe des Unternehmens ist es, einen sinnvollen Mix von Marketingstrategien zu finden – es gibt nicht einfach DIE Strategie.

Die Marketingstrategie unterstützt das strategische Marketing, das langfristig (ca. 3 Jahre) ausgerichtet ist und auf den Unternehmenszielen basiert. Auf Basis der Zielsetzungen findet das Unternehmen seinen Strategiemix, in dem es folgende Fragen beantwortet:

- Welchen geografischen Markt wollen wir bearbeiten? (z.B. Stadt Bern, Kanton Zürich, Westschweiz etc.)
- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten wir in welchen Märkten an? (z.B. Drucker, Laptops, Fernsehgeräte etc.)
- Wer ist unsere hauptsächliche Zielgruppe? (z.B. Familien, Singles, Senioren etc.)
- Wodurch heben wir uns von den Mitbewerbern im Markt ab? (z.B. Preis, Dienstleistungen, Auftritt etc.)
- Wie positionieren wir uns? (z.B. Luxusprodukte, Massenware, exklusiver Service etc.)
- Welches Image wollen wir haben? (z.B. exklusiv, modern, verlässlich etc.)
- Welche Absatzkanäle können und werden wir nutzen? (z.B. Direktverkauf, Online-Handel, Zwischenhändler etc.)

Die Marketingstrategie bewegt sich im Dreieck zwischen verschiedenen Ansprüchen:



G.2 Unternehmens- und/oder Bereichsstrategien


G.2.1 Segmentierungsstrategien

Marktsegmentierung bedeutet die Unterteilung eines Markts in verschiedene Segmente und Teilmärkte, die mit jeweils einem eigenen Marketing-Mix angesprochen werden können (vgl. Kap.D.1). Zur Segmentierung setzt man in der Regel die folgenden Kriterien an:

- Geografische Kriterien, z.B. Wohnort, Herkunft
- Soziodemografische Kriterien, z.B. Geschlecht, Bildung
- Soziopsychologische Kriterien, z.B. Lebensstil, Gewohnheiten
- Kaufverhaltenorientierte Kriterien, z.B. Qualitätsansprüche, Informationsbedarf

Um Segmente bilden zu können, werden in der Regel sogenannte **Personas** definiert. Personas sind fiktive Personen, die einen bestimmten Typ der Zielgruppe verkörpern. Dabei wird die Persona möglichst genau beschrieben: nicht nur mit Namen und den demografischen Angaben wie Geschlecht, Alter und Wohnort, sondern auch mit ihrer Funktion, ihrem Werdegang, ihren Fähigkeiten und insbesondere auch ihrem Privatleben, ihren Aktivitäten, Zielen, Bedürfnissen, Verhaltensweisen, Vorlieben und Erwartungen. Idealerweise bekommt sie auch ein Gesicht.

Mit einem solchen konkreten Bild vor Augen kann man sich besser in die potenziellen Kunden hineinversetzen und kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen entwickeln oder optimieren sowie Marketingmassnahmen planen.



Motivation:

- Das Leben leben
- Selbstverwirklichung
- Dem Sohn eine gute Zukunft ermöglichen

Pain points / Frust:

- Selbstständigkeit und Familie ist schwer vereinbar
- Keine Klarheit über Ziele
- Schlechte Qualität

Einkaufsverhalten:
Stammkundin, auf Qualität bedacht, anspruchsvoll, experimentierfreudig

Bevorzugte Social-Media-Kanäle:

- Instagram
- LinkedIn

Persönlichkeit:

Introvertiert	Extrovertiert
Sozial	Ego
Denken	Fühlen

>> *Ich will später nie sagen „Ach, hätte ich doch...“* <<

Die Segmentierungsstrategie beantwortet die Frage: Mit welcher Priorität sollen welche Segmente mit welchen Teilmärkten bearbeitet werden? Die Segmentierung hat den Zweck, die potenzielle «Nutzergruppe» eines Produkts besser eingrenzen zu können.

Als Grundlage kann eine Matrix erstellt werden, in der die Segmente den Teilmärkten gegenübergestellt werden. Sie hilft, die möglichen Zielbereiche für den Einsatz des Marketing-Mixes zu definieren.

	Segment 1 z.B. Kinder	Segment 2 z.B. Freizeitsportler	Segment 3 z.B. Leistungssportler
Teilmarkt 1 z.B. Velo	**	***	***
Teilmarkt 2 z.B. Ski	**	***	0
Teilmarkt 3 z.B. Wandern	0	***	0

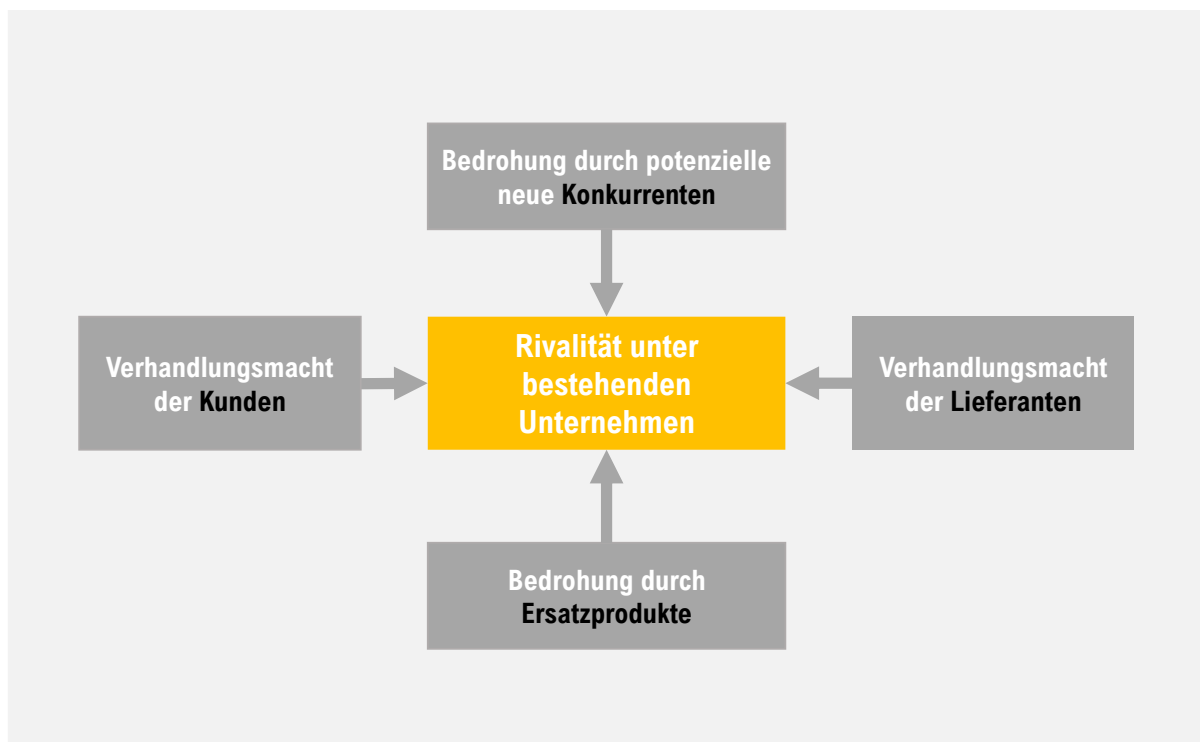
*** = Hauptfokussierung ** = 2. Priorität * = 3. Priorität 0 = Verzicht

Eine Fokussierung auf Segmente und Teilmärkte hat Vor- und Nachteile:

Vorteile	Nachteile
<p>Das Produkt / die Dienstleistung entspricht höchstmöglich den Wünschen, Ansprüchen und Bedürfnissen dieser Kundengruppe.</p> <p>Dadurch entsteht ein maximaler Spielraum bei der Preisgestaltung.</p>	<p>Es ist ein breites Marketinginstrumentarium und Marketing-Know-how nötig.</p> <p>Marktsegmente sind ggf. nicht stabil.</p>

G.2.2 Wettbewerbsstrategien

Ein Unternehmen will auf dem Markt eine starke Position haben. Die Wettbewerbsstrategie fokussiert auf die Kräfte, die in einem Markt spielen und den Wettbewerb bestimmen («Wettbewerbskräfte» nach Porter):



Ein Unternehmen kann sich zwischen diesen Kräften folgendermassen positionieren: mit besonderen Produkten (zu entsprechenden Preisen), mit Fokus auf Effizienz und geringe Kosten (und damit günstige Preise) oder in einem Segment, das von der Konkurrenz kaum oder nicht bearbeitet wird.

Dementsprechend unterscheidet man die folgenden 3 Wettbewerbsstrategien:

- **Strategie der Differenzierung:** Das Unternehmen richtet sich auf den Gesamtmarkt aus, positioniert sich darin aber mit unverwechselbaren Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften, z.B. hervorragende Qualität, innovatives Design oder überdurchschnittliche Zusatzdienstleistungen.
- **Strategie der Kostenführerschaft:** Das Unternehmen strebt an, der kostengünstigste Anbieter auf dem Gesamtmarkt zu sein. Dies kann durch niedere Herstellkosten und hohe Marktanteile erreicht werden.
- **Nischenstrategie:** Das Unternehmen konzentriert sich auf einen Teilmarkt, der von der Konkurrenz nicht oder wenig bearbeitet wird. Ressourcen können so gebündelt werden. Diese Strategie ist langfristig, wenn der Erfahrungsvorteil gegenüber Nachahmern ausgespielt werden kann.

Differenzierungsmöglichkeiten:

- Differenzierung auf der Produkt-/Dienstleistungsebene (Präferenzstrategie): Eigenschaften des Produkts oder der Dienstleistung verschaffen dem Kunden einen höheren Nutzen.
- Differenzierung auf der Preisebene (Preis-Mengen-Strategie): Die Preise bzw. Gesamtkosten sind tiefer.
- Differenzierung über die Kommunikation: Das Image wird von den Kunden als positiv wahrgenommen.
- Differenzierung über die Distribution: Das Produkt wird dem Kunden z.B. über einen untypischen Kanal angeboten oder über alle möglichen Kanäle verfügbar gemacht, die Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Distribution sind besonders kundenfreundlich usw.
- Imitation / Me-too-Strategie: Nachahmung einer erfolgreichen Marktleistung.

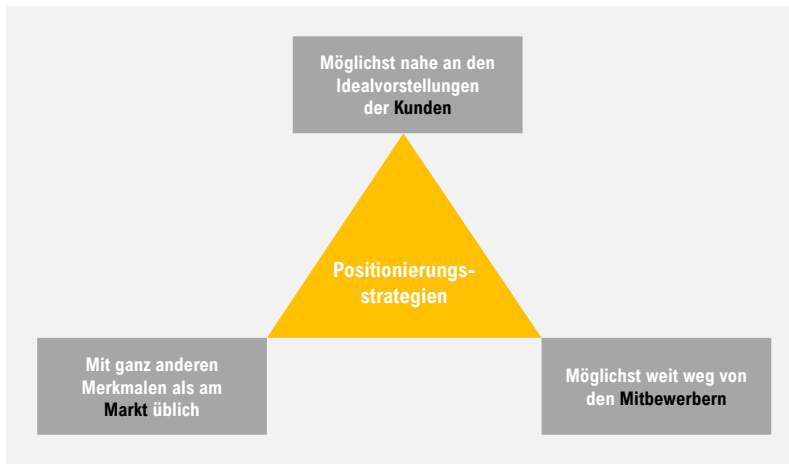
G.2.3 Positionierungsstrategien

Die Positionierung im Marketing bezeichnet das gezielte, planmässige Herausschälen von Stärken und Qualitäten, durch die sich ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Einschätzung der Zielgruppe klar und positiv von anderen Produkten oder Dienstleistungen unterscheidet – ein sogenannter USP.

Man unterscheidet:

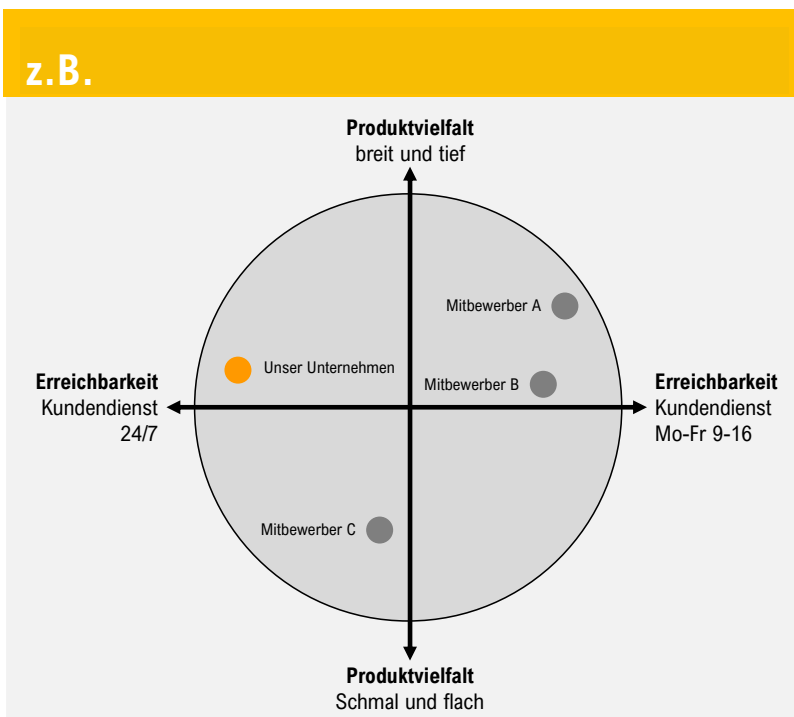
- **USP** (Unique Selling Proposition): Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz bezüglich der Marktleistung durch einen einzigartigen Produktvorteil.
- **UAP** (Unique Advertising Proposition): Eine einzigartige kreative, werbliche Alleinstellung, die unverwechselbar mit dem Produkt verknüpft ist.

Ein Unternehmen hat verschiedene Möglichkeiten, sich mit einem USP oder einem UAP zu positionieren, dementsprechend gibt es unterschiedliche Positionierungsstrategien:



Grobpositionierung (gegenüber Mitbewerber)

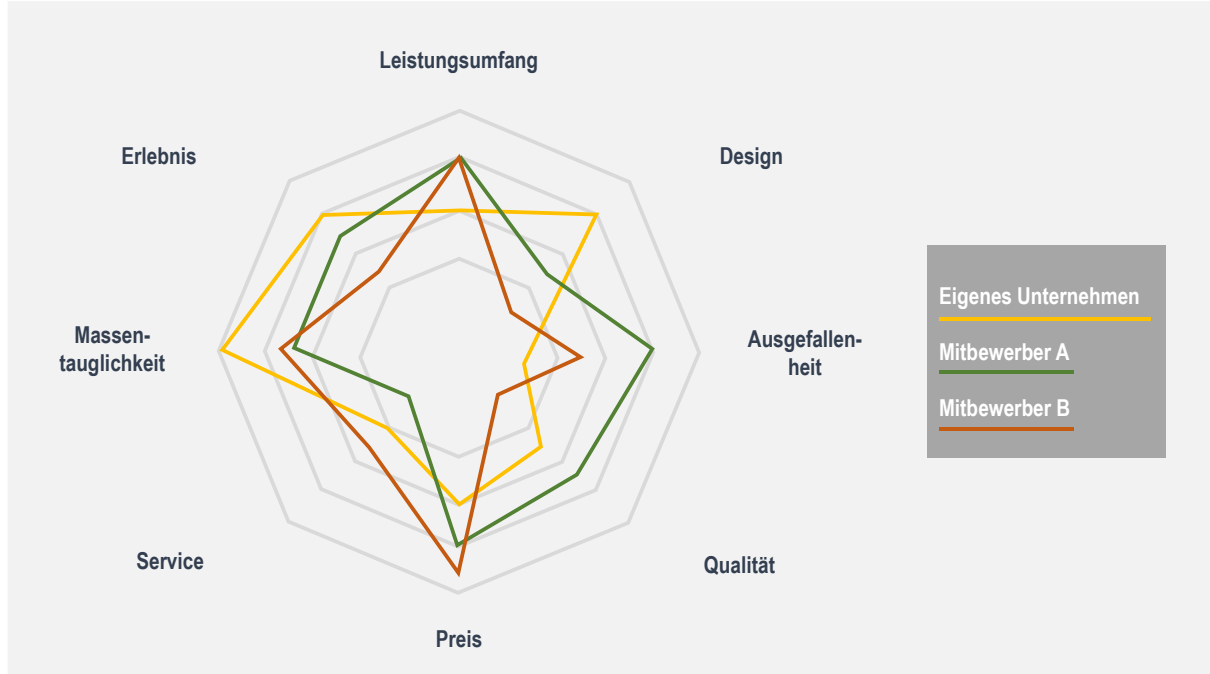
Mit der zweidimensional dargestellten Grobpositionierung macht sich das Unternehmen Gedanken darüber, welche Marktposition durch die Mitbewerber noch nicht besetzt ist, respektive, mit welchen «Eigenschaften» man sich von den Mitbewerbern in der Wahrnehmung der Kunden abheben könnte.



Feinpositionierung (angestrebte Kundenwahrnehmung)

Mit der mehrdimensional dargestellten Feinpositionierung macht sich das Unternehmen Gedanken darüber, mit welchen Positionierungsmerkmalen das Unternehmen oder ein Produkt in der Wahrnehmung der Kunden verankert werden soll.

z.B.



G.2.4 Wachstumsstrategien nach Ansoff

Märkte entwickeln sich schnell. Deshalb muss sich jedes Unternehmen mit der Frage befassen, wie sich die einzelnen Marktleistungen entwickeln werden. Wenn sich die erwartete Umsatzentwicklung von der ursprünglich geplanten und erwünschten Entwicklung unterscheidet, ergibt sich eine Wachstumslücke.

Grundsätzlich stellt sich die Frage: Sollen neue Märkte bearbeitet und/oder neue Produkte angeboten werden?

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung Marktanteil bestehender Produkte erhöhen	Produktentwicklung Produktinnovationen für neue Markt- und Kundenanforderungen
Neue Märkte	Marktentwicklung Erschliessung neuer Marktsegmente oder geografischer Regionen	Diversifikation Produktinnovation und / oder -Variationen für neue Markt- und Zielgruppen

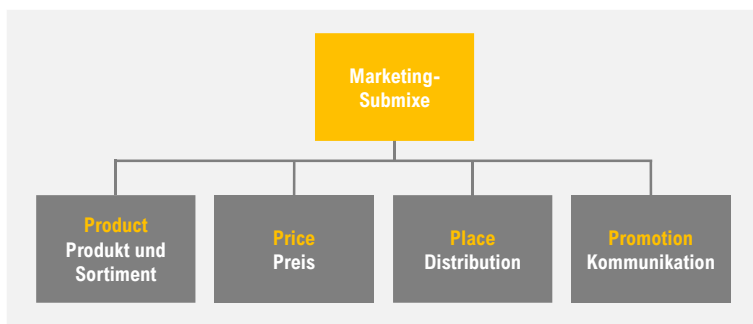
H Marketing-Mix

Es genügt nicht, wenn ein Produkt einfach «gut» ist. Denn was nützt ein gutes Produkt, wenn es sich niemand leisten kann? Oder wenn es den Weg nicht zu den Kunden findet? Oder wenn gar niemand weiss, dass das Produkt überhaupt existiert? Der Marketing-Mix zeigt auf, welche Marketinginstrumente wann wie und in welcher Kombination eingesetzt werden, damit ein Produkt oder eine Dienstleistung möglichst erfolgreich vermarktet werden kann.

H.1 4 P's des Konsumgütermarketings

Der Marketing-Mix basiert auf der Marketingstrategie und bildet die Grundlage für die Definition konkreter Marketingmassnahmen. Der Marketing-Mix im Konsumgütermarketing setzt sich aus den 4 P zusammen. Die P stehen dabei für Submixe und beinhalten verschiedene Marketinginstrumente (vgl. Kap. I).

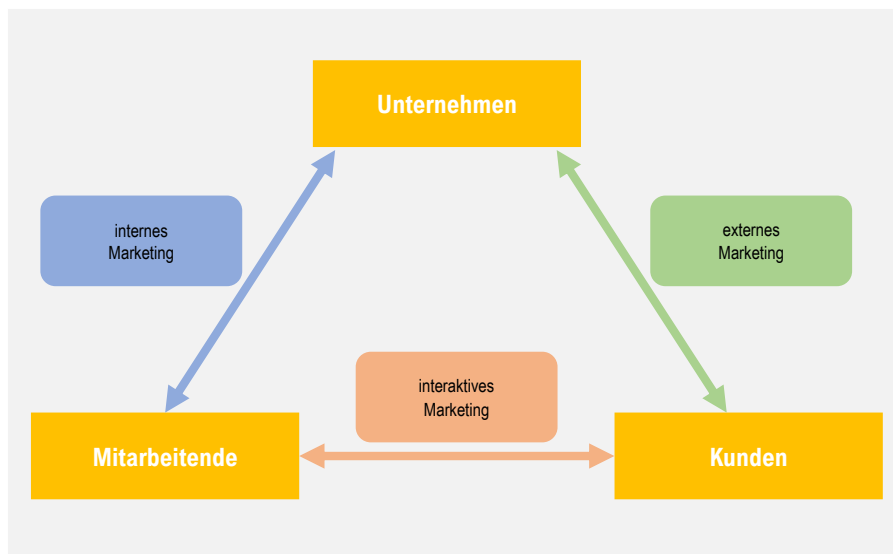
Marketing-Mix im Konsumgütermarketing:



Submix	Frage	Instrumente (Beispiele)
Product	<p><i>Fokus Kunde:</i> Was erwarte ich vom Produkt? Was ist mir wichtig, welchen Nutzen soll das Produkt erfüllen?</p> <p><i>Fokus Anbieter:</i> Wie können wir die Kundenanforderungen erfüllen? Wie müssen wir Produkt oder Dienstleistung entsprechend gestalten?</p>	Ausgestaltung, Marke, Produktqualität, Produktdesign, Verpackung, Sortiment, Serviceleistungen
Price	<p><i>Fokus Kunde:</i> Welchen Preis bin ich bereit zu bezahlen? Erwarte ich Rabatt, Zahlungserleichterungen, Finanzierungshilfen?</p> <p><i>Fokus Anbieter:</i> Wie gestalten wir die Preispolitik?</p>	Preisbestimmung, Preispolitik, Preisstrategie, Konditionen, Finanzierungsmöglichkeiten
Place	<p><i>Fokus Kunde:</i> Wie, wann und über welche Absatzkanäle kann ich das Produkt kaufen/bestellen? Wie und wann kommt das Produkt zu mir?</p> <p><i>Fokus Anbieter:</i> Welche Verkaufs- oder Bestellmöglichkeiten müssen wir anbieten? Wie organisieren wir Verkauf oder Versand?</p>	Vertrieb, Vertriebspartner, Versand, Absatzkanäle
Promotion	<p><i>Fokus Kunde:</i> Wo und wie kann ich mich über das Produkt/das Unternehmen informieren?</p> <p><i>Fokus Anbieter:</i> Wo, wann und wie erreichen wir unsere Kunden am besten? Wie können wir Information und Dialog am wirksamsten gestalten?</p>	Kommunikationspolitik, Werbung, PR, persönlicher Verkauf, Social Media, Verkaufsförderung, Event

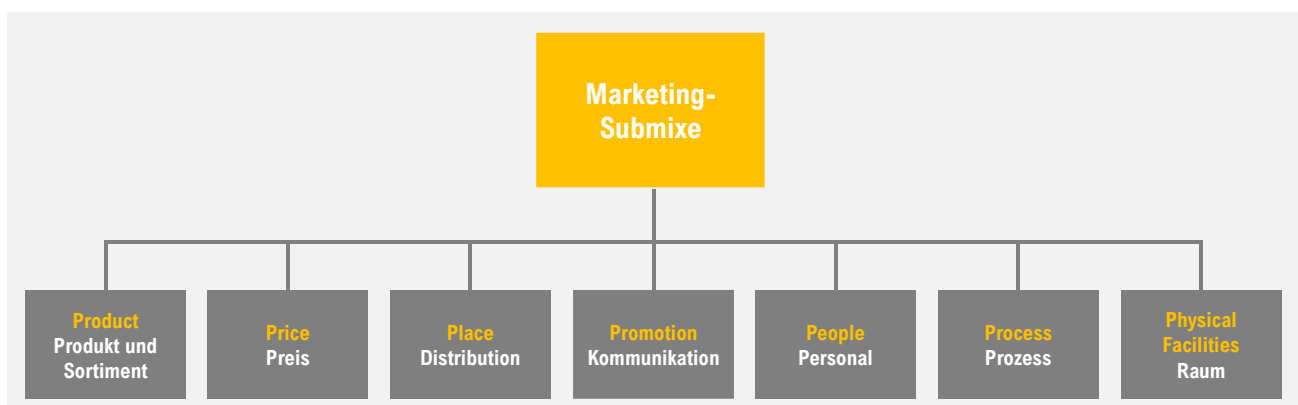
H.2 7 P's des Dienstleistungsmarketings

Dienstleistungen sind oft stark an Personen gebunden, das heisst, die Mitarbeitenden spielen eine wesentliche Rolle (vgl. Kap. D.2). Das wird im «Dreieck des Dienstleistungsmarketings» betont. Das externe Marketing, das bei Konsumgütern im Vordergrund steht, wird im Dienstleistungsmarketing durch das interne und das interaktive Marketing ergänzt:



Beim Dienstleistungsmarketing werden im Marketing-Mix die 4 P durch 3 weitere P ergänzt: People, Process, Physical Facilities.

Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing:



Submix	Frage	Instrumente (Beispiele)
People	Welches Personal erbringt die Dienstleistung?	Personaleinsatz, Personalbeschaffung, Personalschulung, interne Kommunikation, Motivation
Process	Wie begleiten wir die Kunden?	Kundenerlebnis, Prozessablauf in der Kundenbetreuung und -beratung, Optimierung
Physical Facilities / Physical Tangibles	Wo bedienen wir die Kunden?	Raumdesign, Einrichtung, Beschriftung, Corporate Design, Licht, Duft

Exkurs: Arten von Dienstleistungen

Der Begriff «Dienstleistung» umfasst sehr vieles. Der Kundendienst zu einem Produkt ist ebenso eine Dienstleistung wie das Haarschneiden beim Coiffeur. Zur Unterscheidung können Dienstleistungen in vier verschiedene Arten unterteilt werden:

- Originäre Dienstleistungen
- Personenbezogene Dienstleistungen
- Produktbegleitende Dienstleistungen
- Sachbezogene Dienstleistungen

Dienstleistung	Beschreibung	Beispiele
Originäre Dienstleistungen	Dienstleistungen, die nicht in einem Zusammenhang mit einem Produkt stehen. Sie werden von Unternehmen erbracht, die keine materiellen Güter herstellen.	Abschleppdienst, Schornsteinfeger
Personenbezogene Dienstleistungen	Dienstleistungen, die nur mit Kundenbeteiligung zustande kommen können. Ziel und Massnahmen, die dazu führen, werden zwischen Dienstleister und Kunde ausgehandelt.	Kunde passiv: Coiffeur, Arzt Kunde aktiv: Sprachkurs
Produktbegleitende Dienstleistungen (auch: industrienähe DL)	Dienstleistungen, die zusätzlich zu hergestellten materiellen Gütern angeboten werden und einen zusätzlichen Nutzen darstellen. Es wird unterteilt in Pre-Sale-Services = vor dem Kauf und After-Sale-Services = nach dem Kauf.	Pre-Sale: Beratung, Planung After-Sale: Wartung, Ersatzteilbeschaffung
Sachbezogene Dienstleistungen	Dienstleistungen, die einer Person weiterhelfen, aber nicht direkt an ihr ausgeführt werden.	Auskunftsdienst, Versicherungsberatung

H.3 Submix Product (strategische Überlegungen zur Produktpolitik)

H.3.1 Produkt- und Markenstrategien

Nur eine starke Marke («Brand») kann sich langfristig gegen die Wettbewerber durchsetzen und eine dauerhafte und bindungsstarke Kundschaft aufbauen. Nur sie wird von begeisterten Kunden sowohl on- wie auch offline weiterempfohlen.

Markenstrategie-Entscheidungen stehen immer dann an, wenn ein neues Produkt eingeführt oder wenn eine vorhandene Marke bearbeitet werden soll.

Marken können unterschiedlich eingeteilt werden:

Nach «Besitzer» (vertikale Marketingstrategien)

- **Herstellermarke/Markenartikel:** Wird vom Hersteller selbst aufgebaut und eingetragen, z.B. Rolex.
- **Handelsmarke:** Den Markenartikeln sehr ähnliche Produkte, die von grossen Unternehmungen selber hergestellt und eingetragen werden, z.B. Chocolat Frey. Dazu wird teilweise auch die Gattungsmarke gezählt; sie wird vom Handel selbst hergestellt, hat keine exklusive Qualität und ist in einem niedrigen Preissegment positioniert, z.B. M-Budget.

Einen Spezialfall bilden sogenannte **No Names** (Generika): Produkte ohne Namen, einfach und sachlich verpackt.

Einem Unternehmen stehen verschiedene Ausprägungen einer Markenstrategie zur Verfügung:

- **Einzelmarkenstrategie:** Jedes Produkt / jede Dienstleistung wird unter einer eigenen Marke angeboten. Der Firmenname ist meist nur als Hersteller erkennbar. Bei der Einzelmarkenstrategie wird für jede einzelne Marke ein spezifisches Marktsegment bearbeitet und jede Marke ist unterschiedlich positioniert. Vorteil ist die Passgenauigkeit auf die Zielgruppen, zudem hat es nicht automatisch Nachteile für die anderen Marken des Herstellers zur Folge, wenn mit einer Marke Probleme entstehen. Nachteil ist der hohe Aufwand zum Aufbau einer Marke für mehrere Produkte. Beispiele: Mars, Nutella.
- **Familienmarkenstrategie:** Ähnlich positionierte Produkte werden unter einer einheitlichen Marke angeboten. Normalerweise werden von einem Unternehmen verschiedene Markennamen nebeneinander angeboten, neue Produkte können einer erfolgreichen Marke zugeordnet werden. Vorteil ist, dass mehrere Produkte vom aufwändigen Markenaufbau profitieren können, allerdings sind bei einem Prestigeverlust auch mehrere Produkte davon betroffen. Beispiele: Nivea, Cardin.
- **Dachmarkenstrategie:** Alle Produkte eines Herstellers werden unter derselben Marke (meist dem Firmennamen) angeboten. Das senkt den Aufwand für die Markenentwicklung, erschwert aber auch die klare Profilierung. Beispiel: Dr. Oetker
- **Mehrmarkenstrategie:** Wie der Name bereits verrät, werden bei der Mehrmarkenstrategie für jede Produktart mehrere Marken eingesetzt. Im selben Produktbereich bestehen also mehrere Marken. Beispiel: Die «Volkswagen AG» führt mit «Audi», «Volkswagen» oder «Seat» mehrere Marken im selben Bereich.
- **Markentransferstrategie** (auch Brand Stretching genannt): Unternehmen bringen neue Produkte unter bereits bestehenden erfolgreichen Brands auf den Markt. Das Ziel dabei ist, das bereits gespeicherte positive Image einer Marke auf das neue Produkt zu transferieren. Beispiel: Coca Cola führte mit dieser Strategie «Coca Cola light» oder «Coca Cola Zero» ein.

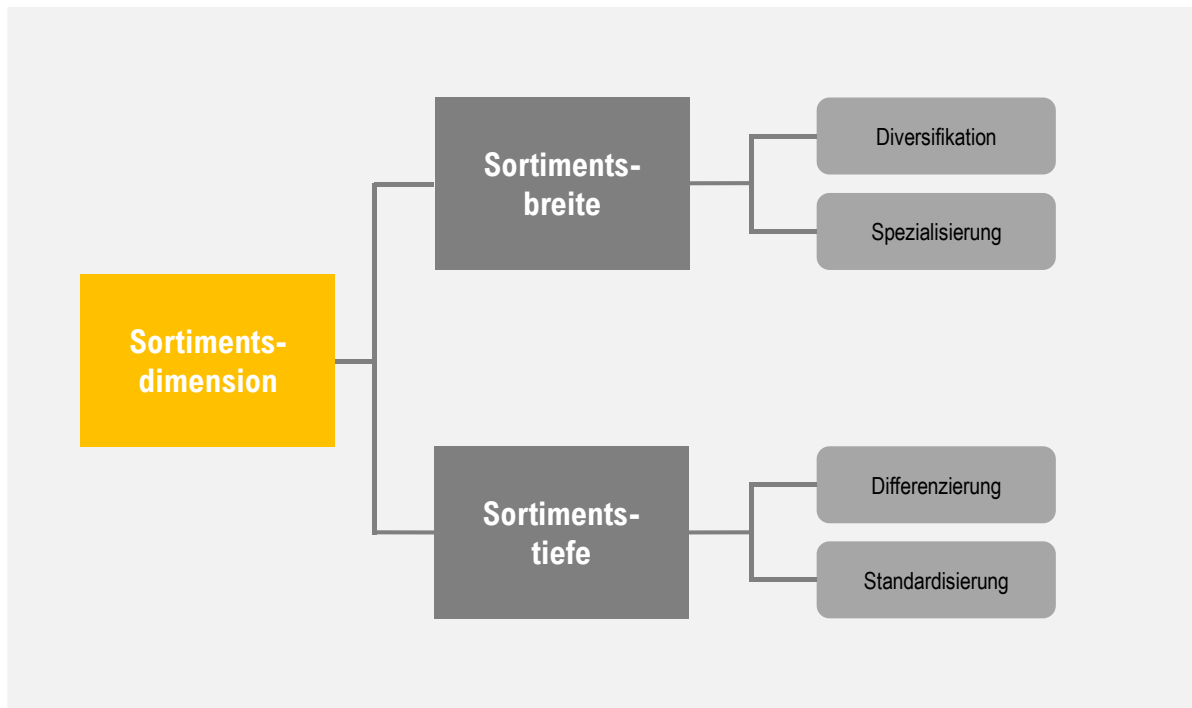
H.3.2 Sortimentspolitik / Sortimentsdimensionen

Die Sortimentspolitik hat das Ziel, ein marktgerechtes und kostenoptimiertes Angebot zu gestalten. Man spricht daher auch von Sortimentsgestaltung. In einem Produktionsbetrieb muss hierbei ein Ausgleich zwischen Konsumenten- und Produzentenwünschen gefunden werden:

- Konsumentenwünsche: Sortimentsvielfalt, bedürfnisorientierte Auswahl, zeitsparender Einkauf
- Produzenten- und Handelsinteressen: Sortimentsbeschränkung, wirtschaftliche Lagerbestände

Bei der Sortimentsbestimmung spielen z.B. auch aktuelle Beschaffungsmöglichkeiten und -preise eine Rolle. Auch die Wettbewerbssituation kann ausschlaggebend sein. So kann ein Produkt weiter produziert oder angeboten werden, weil dadurch die Konkurrenz abgewehrt werden kann, auch wenn kein Geld damit verdient wird.

Ein Sortiment kann sowohl in seiner Tiefe als auch in seiner Breite definiert werden:



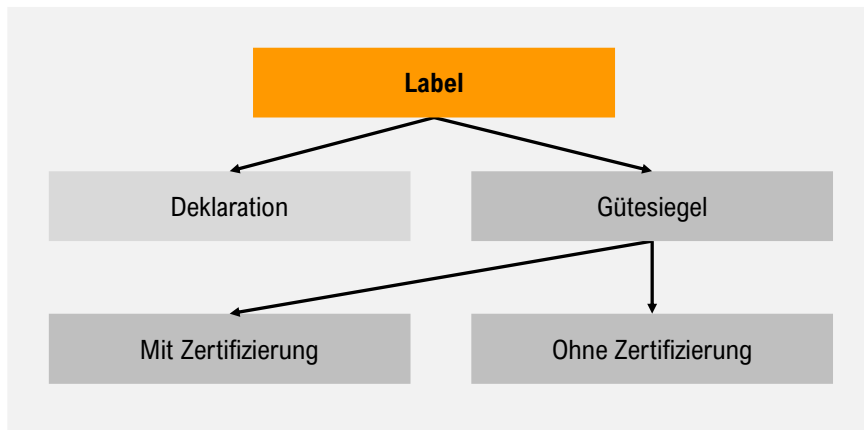
		z.B.
Sortimentsbreite	Breites Sortiment (Diversifikation) Viele verschiedene Produktarten	Coop, Migros, Denner
	Schmales Sortiment (Spezialisierung) Wenige Produktarten	Eine Weinhandlung ist auf Weine aus Spanien und Portugal spezialisiert.
Sortimentstiefe	Tiefes Sortiment (Differenzierung) Viele Varianten eines Produkts	Eine Schreinerei bietet Eichenparkett in allen Farbschattierungen und Größen an.
	Flaches Sortiment (Standardisierung) Wenige Varianten eines Produkts	Eine Schreinerei bietet pro Holzart nur zwei Breiten an.

H.3.3 Labels, Zertifizierungen

Produktlabels unterstützen die Kunden bei ihrem Kaufentscheid und geben ihnen Sicherheit. Ein Label ist ein Kennzeichen dafür, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung bestimmte Eigenschaften oder besondere Qualitäten aufweist. Allerdings gibt es keine gesetzlichen Regelungen dazu, sodass im Prinzip jedes Unternehmen ein eigenes Gütesiegel kreieren kann. Das führt teilweise zu Verwirrung. Vermehrt schliessen sich Hersteller und Anbieter einer bestimmten Produktart zusammen, um produktgruppenbezogene Gütezertifikate zu schaffen, z.B. das Wollsiegel.

Die Plattform www.labelinfo.ch verwendet den Begriff «Label» als «Oberbegriff für die unterschiedlichen Zeichen, die auf Produkten sichtbar sind». Dort finden Sie auch eine gute Übersicht über Labels in der Schweiz.

Der Oberbegriff «Label» kann folgendermassen unterteilt werden:



Die **Deklaration** bezieht sich auf das fertige Produkt und beachtet Kriterien zur Verarbeitung und Herstellung nicht. Die **Gütesiegel** können, müssen aber nicht, von einer unabhängigen akkreditierten Zertifizierungsstelle überprüft werden. Zu unterscheiden ist nach dieser Definition zwischen staatlichen Gütesiegeln wie dem EG-Bio-Siegel, Gütesiegeln einer Organisation oder eines Verbands wie Knospe Bio oder auch firmeneigenen Gütesiegeln.

Einige für den Detailhandel bedeutende Labels:








- Lebensmittel: Bio (z.B. BioSuisse, Migros Bio, Coop Naturaplan, demeter), IP-Suisse, MSC (Fisch und Meeresfrüchte aus nachhaltiger Fischerei), Fidelio, Agri Natura, Coop Naturafarm usw. (Fleisch aus tierfreundlicher Haltung), Fairtrade Max Havelaar, claro usw. (fair gehandelte Produkte)
- Textilien: Naturaline, Fair Wear Foundation usw.
- Elektronische Geräte: Blauer Engel, Energy Star, Energieetikette usw.
- Papierprodukte und Verpackungen: FSC, Der Grüne Punkt usw.

H.4 Submix Price (strategische Überlegungen zur Preispolitik)



H.4.1 Preisstrategien

Je nach Zielsetzung eines Unternehmens unterscheidet man verschiedene Preisstrategien. Grundsätzlich gibt es die folgende Einteilung:

- **Festpreisstrategie:** Man positioniert sich zu Beginn im Markt. Der Preis wird nicht verändert.
- **Preiswettbewerbsstrategie:** Die Positionierung bleibt, der Preis kann sich anpassen.
- **Preisabfolgestrategie:** Der Preis wird im Lauf der Zeit bewusst geändert.

Festpreisstrategien	Hochpreisstrategie (Premium) Hoher Preis im Vergleich zur Konkurrenz		Hochpreissegment Bessere Qualität Markenprodukt
	Niedrigpreisstrategie (Promotion) Niedriger Preis im Vergleich zur Konkurrenz		Niedrigpreissegment Preisorientierte Kunden
Preiswettbewerbsstrategien	Preiskämpfer / Preisanführer Unterbietet die Konkurrenz		Unternehmen mit günstiger Kostenstruktur
	Preisfolger Passt den Preis laufend dem Preisführer an; bleibt etwas darunter		Unternehmen in oftmals gesättigten Märkten
	Preisführer Höchster Preis		Grösstes Unternehmen Bessere Qualität Markenprodukt
Preisabfolgestrategien	Abschöpfungsstrategie (Skimming) Laufende Senkung des anfänglich hohen Preises		Unternehmen mit innovativem Produkt
	Marktdurchdringungsstrategie (Penetration) Laufende Erhöhung des anfänglich tiefen Preises		Eintritt in bestehenden Markt oder Abschreckung der Konkurrenz

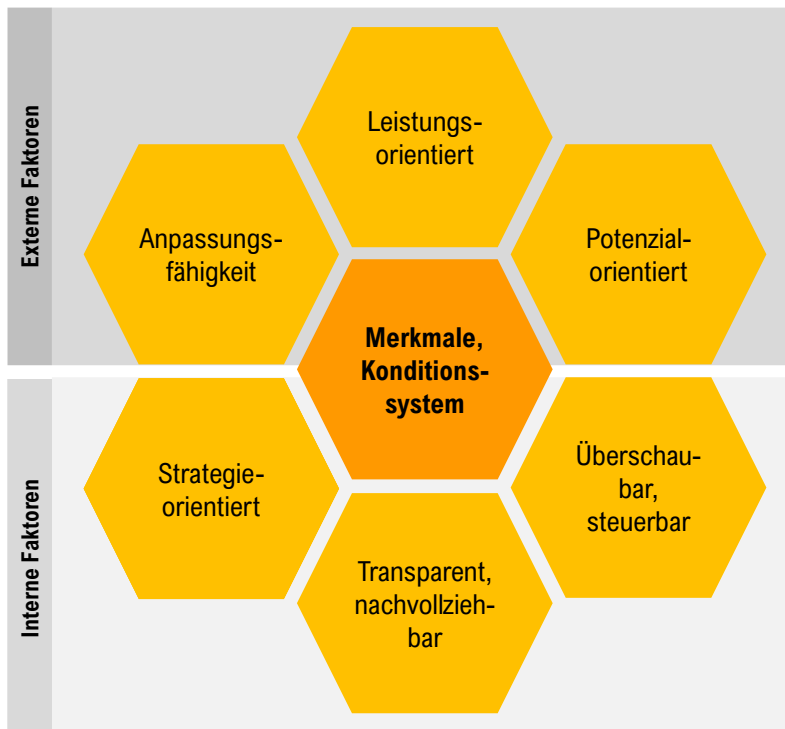
Legende:

-  Anbieter, der diese Preisstrategie verfolgt
-  Mitbewerber

H.4.2 Konditionenpolitik

Die **Konditionenpolitik** ist ein Instrument der Preispolitik. Ihr Ziel ist es, einen zusätzlichen Kaufanreiz zu schaffen. Mit der Änderung von Konditionen kann sich ein Anbieter flexibel den Markterfordernissen anpassen, ohne die Preispolitik zu ändern.

Ein modernes Konditionensystem muss die folgenden Anforderungen erfüllen:



Externe Faktoren	Beschreibung
Anpassungsfähigkeit	Das Konditionensystem kann an die tatsächlichen und aktuellen Markt- oder Nachfragesituationen angepasst werden.
Leistungsorientiert	Das Konditionensystem berücksichtigt die «Leistung des Kunden»: Ein Kunde, der viel und regelmässig kauft, soll andere Konditionen haben als ein «Einmalkunde».
Potenzialorientiert	Hat ein Kunde Potenzial für weitere Geschäfte mit dem Anbieter, kann dies in der Konditionengewährung berücksichtigt werden (Anreize für weitere Käufe).
Interne Faktoren	
Strategieorientiert	Das Konditionensystem unterstützt die gewählte Unternehmens- oder Marketingstrategie.
Transparent, nachvollziehbar	Das System wird vom gesamten Verkauf einheitlich gehandhabt und berücksichtigt nur identische, nachvollziehbare Gründe für die Konditionengewährung.
Überschaubar, steuerbar	Keine unendlich vielen Fantasie- oder Gefälligkeitsrabatte, sondern ein System, das in der Handhabung durch den Verkauf steuerbar ist.

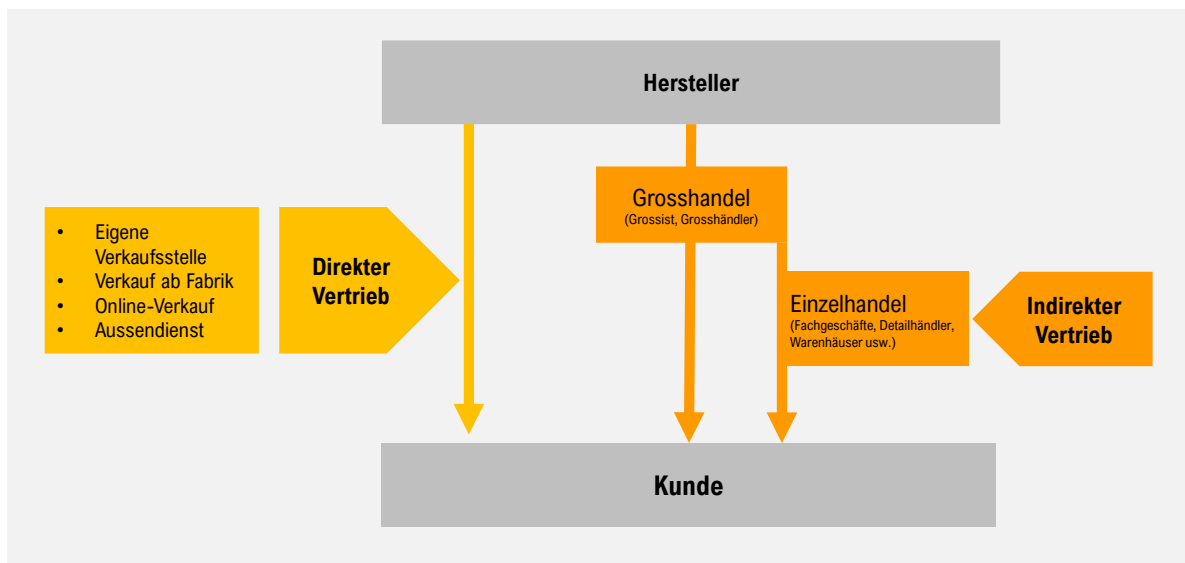
H.5 Submix Place (strategische Überlegungen zur Distributionspolitik)

H.5.1 Direkte und / oder indirekte Distribution

Die strategische Distribution beschäftigt sich mit der Frage, auf welchen Kanälen die Waren oder Dienstleistungen zu den Kunden gelangen sollen. Die Distribution ist das Bindeglied zwischen Produktion und Konsumation. Sie muss die Produkte im richtigen Zustand zur rechten Zeit am gewünschten Ort in der verlangten Menge mit entsprechenden Entsorgungsmöglichkeiten (Recycling) zu minimalen Kosten zur Verfügung zu stellen.

Aus Herstellersicht stellt sich die grundsätzliche Frage, ob er seine Produkte direkt, indirekt oder in einer Mischform anbieten will.

Entsprechend hat ein Kunde eine oder mehrere Möglichkeiten, das Produkt zu erwerben.



z.B.

Produkte, die von der Migros produziert werden, können nur in der Migros gekauft werden (→ direkter Vertrieb). Die Migros selbst ist Zwischenhändlerin für Produkte anderer Produzenten (→ indirekter Vertrieb).

Camille Bloch ist Hersteller von Ragusa und Torino (nebst anderen). Die Kunden können die Camille-Bloch-Produkte direkt im Besucherzentrum, direkt über seinen eigenen Webshop, aber auch indirekt im Handel (z.B. bei COOP) kaufen.

H.5.2 Multi-, Cross- und Omni-Channel-Strategien

Die Nutzung mehrerer Vertriebskanäle ist für einen Grossteil der heutigen Handelsunternehmen selbstverständlich geworden. Schon allein um konkurrenzfähig zu bleiben, ist es für viele Unternehmen sogar unerlässlich, dem Kunden auf unterschiedlichen Vertriebswegen zu begegnen. Unter dem Oberbegriff Multi-Channel-Vertrieb hat sich daher eine Vielzahl von Vertriebsmodellen entwickelt.

- **Multi-Channel-Strategie:** Ein Unternehmen betreibt zeitgleich mindestens zwei voneinander unabhängige Vertriebskanäle. Die Kanäle existieren getrennt nebeneinander und können beim Kaufprozess nicht miteinander kombiniert werden.
- **Cross-Channel-Strategie:** Ein Unternehmen betreibt wie bei der Multi-Channel-Strategie zeitgleich mehrere Vertriebskanäle. Im Gegensatz zur Multi-Channel-Strategie sind die Vertriebskanäle bei der Cross-Channel-Strategie jedoch inhaltlich (gleiches / ähnliches Angebot), optisch (Corporate Design) und grösstenteils auch technisch (z.B. CRM-Systeme) aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft. Die Kundin hat die Möglichkeit, während ihres Informations- und Kaufprozesses ohne Verlust ihrer Kundendaten zwischen den angebotenen Kanälen beliebig zu wechseln.
- **Omni-Channeling:** Zeitgleiche Nutzung aller möglichen Vertriebskanäle, über die Kunden jederzeit Zugriff auf das gesamte Angebot des Unternehmens haben, mit der Möglichkeit, sich kanalübergreifend zu informieren und auch zu kaufen.

z.B. Omni-Channel

Max bekommt über eine Facebook-Anzeige Werbung für eine Drohne angezeigt. Er klickt auf die Anzeige und wird zum Onlineshop weitergeleitet. Hier findet er detailliertere Informationen und Kundenrezensionen. Daraufhin bestellt und bezahlt er die Drohne online. Die Bestellung holt er im Laden ab. Nach erfolgreicher Testphase teilt er Bilder und seine Erfahrung auf seinen Social-Media-Kanälen. Und er bewertet die Drohne im Onlineshop.

Egal, ob ein Unternehmen eine Multi-, Cross- oder Omni-Channel-Strategie verfolgt: Wichtig ist, dass die Kundenerfahrung im Vordergrund steht. Der Informations- und Kaufprozess muss einfach und möglichst intuitiv gestaltet werden.

Damit bei der Cross- und Omni-Channel-Strategie ein kanalübergreifendes Kundenerlebnis möglich ist, muss der Kunde identifizierbar sein – und zwar zu jedem Zeitpunkt und auf jedem Kanal. Für diese Aufgabe sind IT-Systeme im Hintergrund nötig, die Kundendaten erfassen und auswerten sowie diese Informationen schnell und zuverlässig über alle Kanäle hinweg austauschen. Das bietet dem Kunden ein komfortables Käuferlebnis und dem Unternehmen die Möglichkeit, den Kunden während der gesamten Customer Journey mit favorisierten Produkten und Sucheinstellungen zu begleiten.

Wichtig für das Bespielen mehrerer Kanäle:

- Die Strategie sollte auf der Customer Journey basieren.
- Es sollten die favorisierten Kanäle der (potenziellen) Kunden sein.
- Die Informationen auf allen Kanälen müssen identisch sein.
- Die Kunden müssen den Kanal problemlos wechseln können.

Rechtliche Grundlagen im Omni-, Cross- und Multichannel-Einsatz

Für den normalen Verkauf im Geschäft von Angesicht zu Angesicht bestehen längst gesetzliche Bestimmungen, die im Wesentlichen im OR geregelt sind. Die Erweiterung der Vertriebskanäle und die Verschiebung in den Online-Bereich haben viele rechtliche Fragen aufgebracht. Grundlegende Bestimmungen für den Online-Handel sind die folgenden:

- Damit die Konsumentinnen und Konsumenten sicher sein können, dass sie nicht einem betrügerischen «Fake-Shop» auf den Leim kriechen, muss der Onlineshop transparent gestaltet sein: AGBs leicht auffindbar, Adresse und Kontaktdaten («Impressum») klar erkennbar, eine kostenlose Kundenhotline usw.
- Die AGBs (Allgemeine Geschäftsbedingungen) regeln beispielsweise Lieferbedingungen und -fristen, Rechnungs- und Zahlungsbedingungen, Retouren, Haftung und Datenschutz.
- Alle produktbezogenen Informationen wie Eigenschaften, Preis in CHF, Steuern, Gebühren, Versandkosten sowie Zahlungs- und Lieferfristen müssen klar erkenntlich sein. Der Gesamtpreis in CHF muss ausgewiesen sein.
- Bilder dürfen nicht einfach von anderen Webseiten übernommen werden, weil dadurch das Urheberrecht verletzt werden kann. In der Regel sind Bilder selbst zu erstellen oder es müssen Lizenzen gekauft werden.
- Sobald Kundendaten gesammelt werden, unterliegt ein Onlineshop dem Bundesgesetz über den Datenschutz. Es wird empfohlen, eine Datenschutzerklärung auf der Website zu veröffentlichen. Darin wird u.a. aufgezeigt, welchen gesetzlichen Bestimmungen das Vorgehen des Verkäufers im Bereich des Datenschutzes unterliegt, welche Personendaten zu welchem Zweck erhoben werden, zu welchem Zweck allenfalls Personendaten an Dritte weitergegeben werden, welche Rechte und Möglichkeiten der Käufer in Bezug auf seine Personendaten hat und welche Sicherheitsmassnahmen ergriffen werden, um die Personendaten zu schützen.
- Ein Kaufvertrag kann digital per Klick abgeschlossen werden, wenn sich die Vertragsparteien über die wesentlichen Punkte wie Kaufgegenstand und Kaufpreis einig sind (Art. 184 ff. OR). Wenn in den AGBs besondere Bestimmungen festgehalten sind, muss auf diese hingewiesen werden und man muss die Möglichkeit haben, sie zu lesen und ihnen zuzustimmen.
- Für den Online-Handel ist nach dem Abschicken der Bestellung kein gesetzliches Rückgaberecht vorgesehen. Der Ehrenkodex des Schweizerischen Versandhandels empfiehlt allerdings ein Rückgaberecht von 14 Tagen.
- Das Recht sieht keine Maximalfrist für Lieferungen vor.
- Im Fall eines Produktfehlers hat der Käufer dieselben Rechte wie beim stationären Kauf.

H.5.3 Affiliate-Marketing

Unter Affiliate-Marketing versteht man die internetgestützte Zusammenarbeit zwischen einem Verkäufer und einem Websitebetreiber. Der Websitebetreiber (Affiliate oder Publisher) stellt dem Verkäufer (Merchant, Advertiser) Werbemöglichkeiten auf seinen Seiten zur Verfügung bzw. platziert Werbemittel (z.B. Banner oder Verlinkungen zu Online-Shops) des Verkäufers. Dafür erhält der Affiliate eine Provision, die sich nach verschiedenen Vergütungsmodellen richtet.

- PPS (Pay per Sale): prozentuale Vergütung je nach Kaufpreis.
- PPL (Pay per Lead): fixe Vergütung, z.B. für das Registrieren für einen Newsletter oder den Abschluss eines Vertrags.
- PPC (Pay per Click): fixe Vergütung für jeden Klick auf die Online-Werbung.

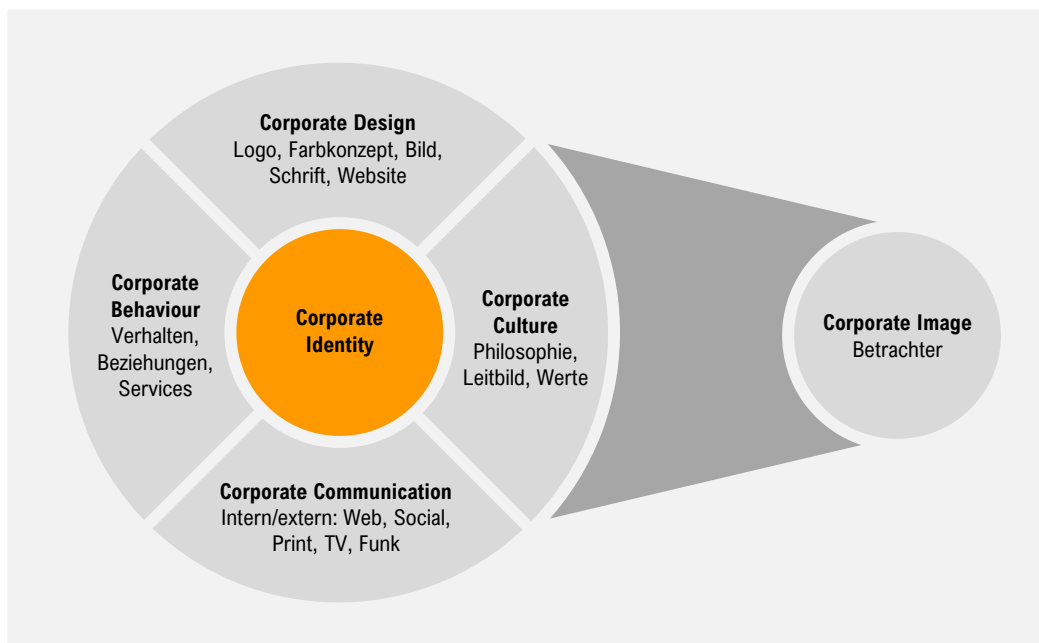
H.6 Submix Promotion (strategische Überlegungen zur Kommunikationspolitik)

Integrierte Kommunikation

Im Zusammenhang mit Kommunikation im Unternehmen begegnet man oft dem Begriff «**Integrierte Kommunikation**». Sie hat die Aufgabe, die Instrumente und Massnahmen sowohl der internen als auch der externen Kommunikation so auszuwählen und einzusetzen, dass gegenüber den Zielgruppen ein konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens entsteht. Dieses Erscheinungsbild nennt man Corporate Identity (CI).

Corporate Identity

Der Markt wird immer unübersichtlicher. Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen, vom Kunden erkannt zu werden und ihm mit seinem Image Sicherheit zu geben. Grundlage dazu ist die einheitliche Gestaltung aller Kommunikationsmittel wie beispielsweise Visitenkarten, Geschäftsunterlagen oder Kataloge. Der konsequente Aufbau der eigenen Corporate Identity ist ein unverzichtbares Instrument zur Präsentation des Unternehmens nach aussen. Dazu zählen verschiedene Aspekte:



I Marketing-Instrumente (Massnahmen)

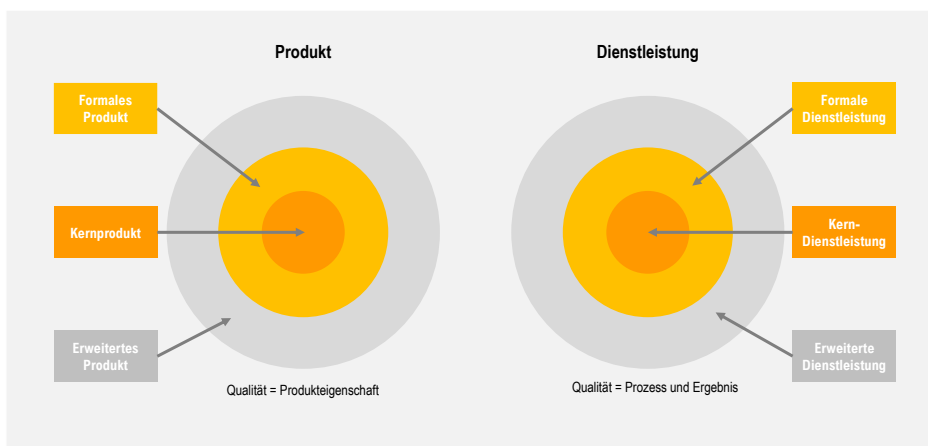
Max Muster hat mittlerweile gelernt, dass im Unternehmen strategische Überlegungen gemacht werden müssen, damit konkrete operative Massnahmen, die zur Erreichung der Unternehmensziele führen sollen, ergriffen werden können. Sich mit dem Submix «Product» zu beschäftigen, kann so z.B. einerseits heissen, strategische Überlegungen zur Sortimentspolitik anzustellen, aber andererseits auch, konkret eine Verpackung zu gestalten.

I.1 Submix Product

I.1.1 Instrument Produkt- und Leistungsgestaltung

Eine Kaffeemaschine soll Kaffee machen. Das ist ihr Hauptzweck. Die Kunden interessieren sich aber jeweils sehr für die möglichen Farben und auch für die Garantie und den Service.

Einem Produkt oder einer Dienstleistung kann man drei Ebenen zuordnen.



Über die verschiedenen Ebenen eines Produkts / einer Dienstleistung kann eine Leistung gezielt auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt gestaltet werden.

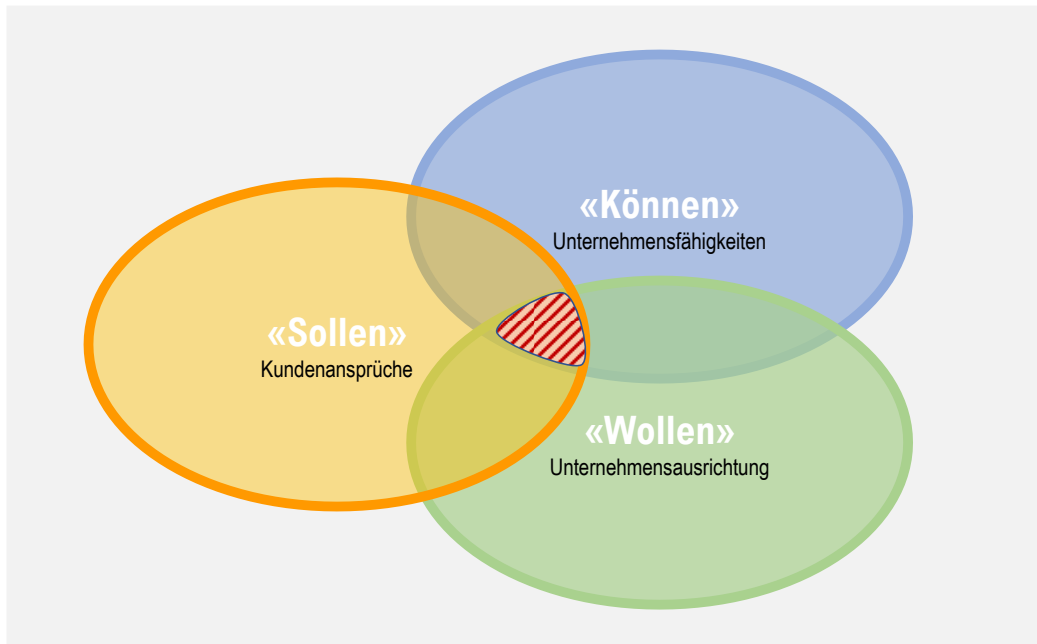
Ebene	Beschreibung	Beispiele
Kernprodukt	Grundnutzen	Brille: besser sehen
Kerndienstleistung	Hauptbedürfnis befriedigen	Friseur: Haare schneiden
Formales Produkt	Produkteigenschaften, Design, Verpackung, Markenname, Qualität	Brille: stabil, dünnes Glas, modern
Formale Dienstleistung	Prozess und Ergebnis	Friseur: schnelle Bedienung, guter Schnitt
Erweitertes Produkt	Zusätzliche Vorteile	Brille: Gratisreinigung, Probetragen
Erweiterte Dienstleistung		Friseur: Kaffee, Beratung bei Haarausfall

I.1.2 Instrument Produktqualität

Qualität ist eine Frage der Anschauung. Entscheidend für den Verkaufserfolg ist aber, ob der Kunde der Meinung ist, dass die Qualität des Produkts oder der Dienstleistung seine Anforderungen erfüllt und sein Geld wert ist. Er bestimmt – subjektiv –, was Qualität ist.

Ein Unternehmen hat dagegen objektive Qualitätsstandards, die es erreichen möchte. Dazu gehören z.B. der Gebrauchsnutzen, die Haltbarkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit. Jedes Unternehmen muss für seine Produkte oder Dienstleistungen die gewünschten Qualitätsstandards bestimmen. Entscheidend dafür ist nicht das «Beste», sondern das, was am ehesten den Bedürfnissen der Zielgruppen entspricht.

Die **unternehmerische Qualität** ergibt sich idealerweise aus der Schnittmenge der Ansprüche des Unternehmens (Können, Wollen) und der Ansprüche der Kunden (Sollen).



Um herauszufinden, ob ein Produkt den Anforderungen genügt oder was allenfalls neu entwickelt werden müsste, stützt sich das Unternehmen auf verschiedene Quellen, z.B. Marktforschung, Kundenfeedback, Vergleiche mit Marktleader oder Befragung der Mitarbeitenden.

I.1.3 Instrumente Design, Styling, Verpackungsgestaltung

Produkte werden durch die Marke mit einem Namen und/oder einem Symbol gekennzeichnet. Ziel der Markenpolitik ist es, sich von Konkurrenzmarken und -produkten abzuheben. Dies wird unter anderem durch einen gut klingenden Markennamen, der im Gedächtnis bleibt, ein funktionales und zugleich ansprechendes Design und eine schöne Verpackung angestrebt. Kundinnen und Kunden sollen die Marke wiedererkennen und ihr treu sein.

Design und Styling, also das äussere Erscheinungsbild eines Produkts, prägen den ersten Eindruck entscheidend. Sie spielen nicht in allen Märkten dieselbe Rolle.

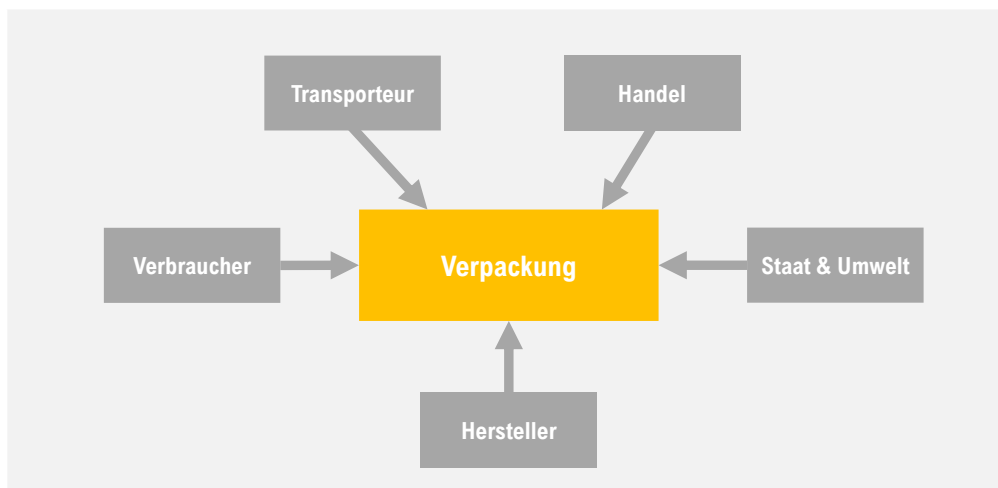
z.B.

Bei einem Fotoapparat sind die technischen Aspekte in der Regel bedeutend wichtiger als das Aussehen, bei einem Joghurt zählt in erster Linie der Geschmack. Auch einen Laptop wird man eher aufgrund der Eigenschaften kaufen als aufgrund des Designs. Beim Entscheid für eine Regenjacke spielt die Farbe bestimmt eine Rolle und bei einem neuen Sofa ist vermutlich in erster Linie wichtig, dass es optisch gut zur restlichen Einrichtung passt.

Die **Verpackung** erfüllt verschiedene Funktionen:

Rechtliche Funktion	Hygiene, Sicherheit, Kennzeichnung usw.
Technisch-logistische Funktion	Schutz, Handling, Transport, Haltbarkeit usw.
Absatzpolitische Funktion	Information, Werbung, Image usw.

Bei Verpackungsüberlegungen müssen verschiedene Anspruchsgruppen berücksichtigt werden:



- Rechtliche und ökologische Aspekte: z.B. Deklarationsvorschriften bei Lebensmitteln, Umweltverträglichkeit, Rezyklierbarkeit, Mehrwegverpackungen usw.
- Handel/Transporteur: Müssen einfach gelagert (Regale) und transportiert (Paletten, Container) werden können usw.
- Verbraucher: Einfach zu öffnen und ggf. wiederzuerschliessen, handlich usw.
- Hersteller: Image, Wiedererkennung usw.

Die Ansprüche der Konsumenten in Bezug auf Verpackung und Ökologie werden immer wichtiger und reichen von der Kaufentscheidung bis zur Entsorgung der Verpackung. Die Verpackung kann sogar zum kaufentscheidenden Kriterium werden. Deshalb sollten Unternehmen frühzeitig auf nachhaltige Verpackungen setzen und damit das Vertrauen der Kundinnen und Kunden gewinnen. Das Marketing kann zur Vertrauensbildung beispielsweise beitragen, indem es transparente Aussagen zur Ökobilanz einer Verpackung macht.

I.1.4 Instrument Sortimentsgestaltung

Das Sortiment lässt sich grundsätzlich in Produktgruppen und einzelne Produkte unterteilen.

Die Anzahl der Produktgruppen bestimmt die Sortimentsbreite (vgl. H.3.2): Je mehr Produktgruppen, desto breiter das Sortiment.

Die Anzahl Produktvarianten bestimmt die Sortimentstiefe: Je mehr Produktvarianten, desto tiefer das Sortiment.

Die Sortimentsgestaltung auf der Ebene der Produktgruppen kann folgende Massnahmen umfassen:

- **Diversifikation:** Das Unternehmen nimmt eine neue Produktgruppe ins Sortiment auf. Das Sortiment wird breiter.
- **Spezialisierung:** Das Unternehmen streicht eine Produktgruppe aus dem Sortiment. Das Sortiment wird schmaler.

Die Sortimentsgestaltung auf der Ebene der Produkte kann folgende Massnahmen umfassen:

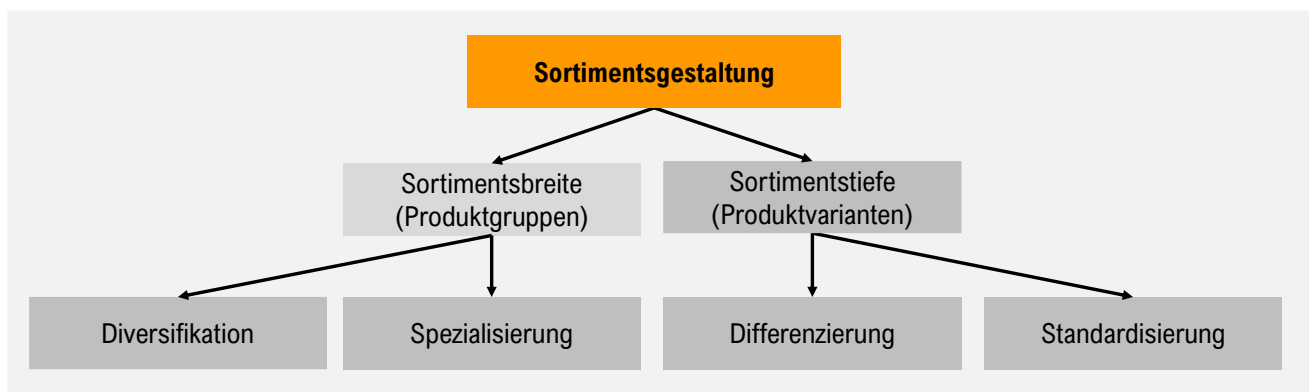
- **Differenzierung:** Das Unternehmen nimmt eine neue Produktvariante ins Sortiment auf. Das Sortiment wird tiefer.
- **Standardisierung:** Das Unternehmen nimmt eine Produktvariante vom Markt. Das Sortiment wird flacher.

z.B.

Ein kleines Elektronikfachgeschäft führt die Produktgruppen Laptops, Smartphones und Zubehör.

Eine Sortimentsanalyse hat ergeben, dass das Zubehör kaum mehr verkauft, sondern vermutlich im Internet bestellt wird. Die Geschäftsführerin entscheidet sich, sich auf das Kernsortiment zu konzentrieren und künftig kein Zubehör mehr zu verkaufen (Spezialisierung).

In letzter Zeit fragen Kundinnen und Kunden vermehrt nach einem leistungsstarken, aber eher kleinen Laptop. Dieses Bedürfnis bestätigt sich in einer Kundenbefragung. Das Geschäft führt allerdings nur ein Premiumlaptop mit grossem Bildschirm und ein kleineres, günstigeres Modell, das allerdings nicht so leistungsstark ist. Die Geschäftsführerin entscheidet sich, künftig eine weitere Variante anzubieten (Differenzierung).



I.2 Submix Price

I.2.1 Instrument Preisbestimmung mit den 4K

Da in der Praxis meist nicht alle wesentlichen Parameter zur Preisfestlegung vorhanden oder verfügbar sind, wird der Preis oftmals durch das Modell der «4K» (manchmal nur 1 K, manchmal 3, manchmal alle vier) definiert:



I.2.2 Instrument Rabatte und Konditionen gestalten

Zu den Konditionen gehören die Bedingungen, die mit einer Leistungserbringung zusammenhängen. Vor allem bezieht sie sich auf die Konditionen, die zwischen Lieferanten und Abnehmern der Waren und Dienstleistungen vereinbart werden, also die Gestaltung des Verhältnisses von Leistung und Gegenleistung. Mittel (Instrumente) dazu können sein:

Gestaltung von:

Lieferbedingungen	Lieferfristen, Kosten (z.B. frei Haus), Verpackung usw.
Zahlungsbedingungen	Zahlungsfristen, Skonto, Mahnungen usw.
Rabatte	Mengenrabatt, Wiederverkaufsrabatt, Zeitrabatt, Einführungsrabatt, Treuerabatt, Sonderrabatt usw.
Rücktrittsbedingungen	Umtausch, Rückgabe usw.
Garantieleistungen	Service, Umtausch usw.

Im weiteren Sinn zu den Konditionen kann die **Absatzfinanzierung** gezählt werden. Darunter versteht man die Finanzierung von zu verkaufenden Waren mittels Kredit.

- Gegenüber **Privatkunden** im Konsumbereich geschieht die Finanzierung in Form von **Privatkrediten** oder **Leasing**. Leasing heisst, ein Leasingobjekt wird vom Leasinggeber beschafft und finanziert und dem Leasingnehmer gegen Zahlung eines vereinbarten Leasingentgelts zur Nutzung überlassen. (= Gebrauchsüberlassung).
- Im **gewerblichen Bereich** gibt es eine Vielzahl von Finanzierungsformen, z.B.
 - **Lieferantenkredit**, auch Handels- oder Warenkredit genannt: Dabei handelt es sich um einen kurzfristigen Kredit, den ein Lieferant seinen Kunden durch Gewährung einer Valutafrist und/oder eines Zahlungsziels von 30 bis 90 Tagen für die Bezahlung seiner Lieferung einräumt.
 - **Factoring**: Finanzierungsquelle für mittelständische Unternehmen. Der Lieferant (Kreditor) verkauft seine «Forderungen aus Lieferungen und Leistungen» gegenüber dem Forderungsschuldner (Debitoren) an einen Factor (Kreditinstitut).

I.3 Submix Place (physische oder Marketing-Distribution)

Die physische Distribution wird auch als Marketing-Logistik und Absatz-Logistik bezeichnet. Sie umfasst alle Massnahmen eines Unternehmens, um den Kunden die bestellten Waren in der richtigen Art, Qualität und Menge, zur richtigen Zeit und zum richtigen Ort möglichst kostengünstig zu liefern. Die Hauptaufgaben der physischen Distribution sind die Lagerung und der Transport der Produkte. Wichtige Entscheidungen betreffen dabei die Optimierung der Lagerhaltung sowie die Wahl der Transportwege und -mittel.

Als operative Aufgaben bezeichnet man die Abwicklung von Aufträgen, den Versand, das Retourenmanagement, die Tourenplanung und den Kundenservice.

Ziel der Distributionslogistik ist es,

- die richtigen Produkte
- zur rechten Zeit
- am richtigen Ort
- in der richtigen Qualität
- und Quantität
- zu minimalen Kosten

zu verteilen.

I.3.1 Instrument Kundendienst / Kundenservice

Die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, also z.B. schnell auf ihre Fragen zu antworten, reicht nicht, um sie dauerhaft an sich zu binden. Nur wer sich wertgeschätzt fühlt, wird zum treuen Kunden. Wer dauernd in der Warteschleife hängt oder immer weitergereicht wird und jedesmal von vorn mit der Erklärung beginnen muss, fühlt sich nicht ernstgenommen. Ein Unternehmen muss also eine überzeugende Customer Experience bieten und die Erwartungen der Kunden übertreffen. Dazu gehört z.B., die Bedürfnisse der Kunden früh zu erkennen und Probleme aktiv anzugehen, bevor sie zu Unzufriedenheit führen. Der menschliche Aspekt, das Sich-Hineinfühlen in den Kunden bekommt hier eine wichtige Bedeutung. Um authentische Kundenbeziehungen aufzubauen, muss man auch mal die berühmte Extrameile gehen.

I.3.2 Instrument Retourenmanagement

Ein Produkt, das retourniert werden muss, führt zu Aufwand beim Verkäufer und basiert in der Regel auf einer Unzufriedenheit des Kunden. Ein professionelles Retourenmanagement und eine optimale Logistik sind für Unternehmen enorm wichtig, um Fehlerquellen zu vermeiden und Kunden zu binden. Retouren lassen sich nie ganz vermeiden, aber sie lassen sich reduzieren, z.B. durch folgende Massnahmen:

- Artikel so detailliert und realitätsnah wie möglich beschreiben
- Bearbeitungs- und Lieferzeiten genau angeben
- Bestellungen am selben Tag bearbeiten und versenden
- Falsche Lieferungen durch optimale Lagerlogistik möglichst vermeiden
- Auf dem Retourenschein nach dem Retourengrund fragen und die Angaben analysieren

Retouren sollten umgehend bearbeitet und die Kunden über den aktuellen Status informiert werden. Sind Rückerstattungen nötig, sollten diese unkompliziert und schnell in die Wege geleitet werden.

I.3.3 Instrument Channel-Bewirtschaftung

Wenn ein Unternehmen parallel auf mehrere Absatzkanäle wie z.B. Online-Shop und Direktvertrieb setzt, lauern im operativen Betrieb einige Herausforderungen, z.B.:

- Sortimentsstruktur, Produktbezeichnungen, Preise und Bestellnummern sollten in allen Kanälen identisch sein, damit die Kunden nicht unterschiedliche Informationen erhalten.
- Kunden wollen auf jedem Absatzweg denselben Service erleben. Jeder Kontaktpunkt im Unternehmen sollte über die Kaufhistorie der Kundin aktuell informiert sein. Mitarbeitende benötigen umfassenden Zugriff auf Kundendaten.
- Kunden möchten online prüfen können, ob ein Produkt z.B. in der Wunschfiliale verfügbar ist, und dieses auch gleich reservieren können. Dazu wird ein kanalübergreifendes Warenbewirtschaftungssystem benötigt.



I.4 Submix Promotion (Kommunikation)

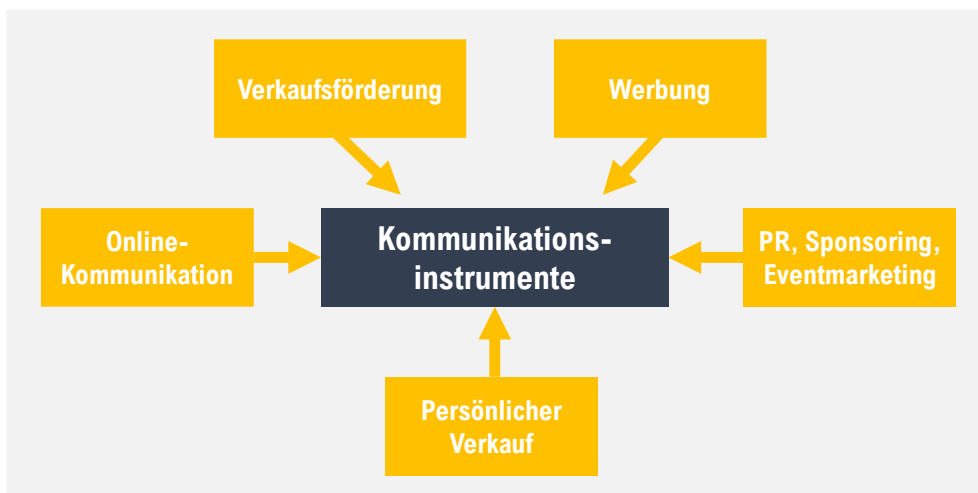
Der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen kommt eine zentrale Bedeutung zu.

Je nach Bewusstseinssebene, die man anspricht, hat die Kommunikation unterschiedliche Aufgaben und Ziele, und wird entsprechend ausgestaltet.

	Kognitiv (Wissen)		Affektiv (Emotionen)		Konativ (Handlung)
Aufgaben	Informieren	Instruieren	Profilieren	Überzeugen	Aktivieren
Ziele	Bekanntheitsgrad erhöhen	Sachverständnis vertiefen	Image stärken	Einstellung aufbauen/ändern	Zum Kauf anregen

I.4.1 Instrumente der Kommunikation – Überblick

Das beste Produkt und die vorzüglichste Dienstleistung nützen nichts, wenn die Kunden nichts davon wissen. Deshalb kommt dem Kommunikationsmix innerhalb des Marketing-Mixes eine wichtige Bedeutung zu.

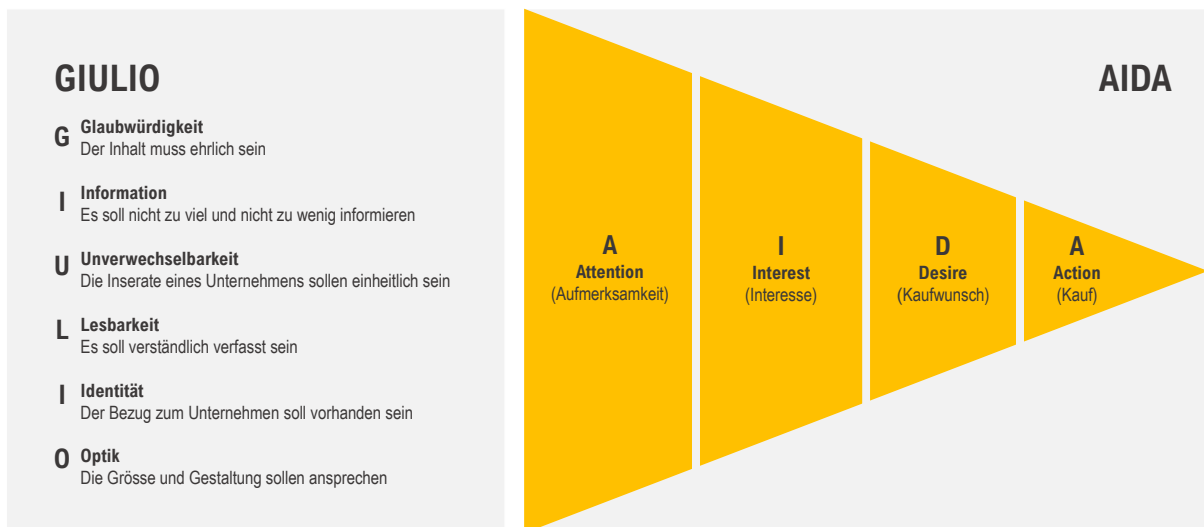


I.4.2 Instrument Werbung

Werbung ist gut sichtbar und hat eine breite Wirkung. Ihre Ziele spiegeln sich im sogenannten AIDA-Konzept wieder:

- A: **A**ufmerksamkeit der potenziellen Kunden erhalten
- I: die Kunden informieren und dadurch ihr **I**nteresse wecken
- D: eine positive Einstellung hervorrufen und dadurch den Wunsch (=Desire), das Produkt / die Dienstleistung zu erwerben
- A: die Kaufhandlung auslösen = **A**ction

Dieses AIDA-Konzept dient deshalb auch als Vorlage für die Gestaltung einer Werbebotschaft, die dem sogenannten GIULIO-Prinzip folgen soll:



Für die Werbung werden Werbemittel und Werbeträger eingesetzt.

- Werbemittel: reale, wahrnehmbare Erscheinungsform der Werbung
- Werbeträger: Instrument oder Informationskanal, durch den das Werbemittel zu den Kunden gebracht wird

Wichtige Werbemittel und Werbeträger:

Werbemittel	Werbeträger
Inserat	Zeitung, Zeitschrift, Veranstaltungsprogramm
Werbebrief / Direct Mail	Post, E-Mail
Plakate / Leuchtschriften	Plakatwände in Strassen, Bahnhöfen, Stadien, öffentlichen Verkehrsmitteln
Fernseh-, Radio-, Kinospots	Fernsehen, Radio, Kinos
Prospekte, Kataloge	Post
Banner, Homepage, e-Shop	Internet
Post / Nachricht	Soziale Medien

I.4.3 Instrument Verkaufsförderung

In einem gesättigten Markt, in dem ein Überangebot an Produkten und Dienstleistungen besteht, wird es für ein Unternehmen zunehmend schwierig, sich von der Konkurrenz abzuheben. Entsprechend verändert sich auch das Kundenverhalten – hin zu Schnäppchenjägern, die ihre Kaufentscheidungen spontan im Geschäft treffen. Mit Verkaufsförderung bezeichnet man alle zeitlich befristeten Aktivitäten, die auf einen schnellen Absatzerfolg zielen und andere Marketing-Massnahmen unterstützen. Sie müssen gut aufeinander abgestimmt werden.

Zielgruppen der Verkaufsförderung sind vor allem die folgenden Anspruchsgruppen:

Anspruchsgruppe	Ziele	Mögliche Massnahmen
Bestehende und potenzielle Kunden	Aufmerksamkeit Markenbekanntheit Kennenlernen der Produkte Kauf Höhere Kaufmenge, -häufigkeit	Sonderangebote Rabatte Gutscheine Produktdemonstrationen Warenproben Multipack Gewinnspiele
Absatzmittler, Handel	Produktinformation und -interesse Motivation und Unterstützung bei Händler-Promotion Bessere Produktplatzierung	Display-Material für Verkaufsräume Händlerberatung Workshops, Referate Wiederverkäufer-Aktionen Merchandising
Eigene Mitarbeitende	Motivation und Identifikation Besseres Produktwissen Bessere Verkaufsfähigkeiten	Incentives bei Erreichen von Zielen Prämien Verkaufsunterlagen Verkaufstraining
Externe Beeinflusser	Goodwill Information Motivation zur Mitarbeit	Warenmuster Information Mediendokumentation Events Direct Mailing

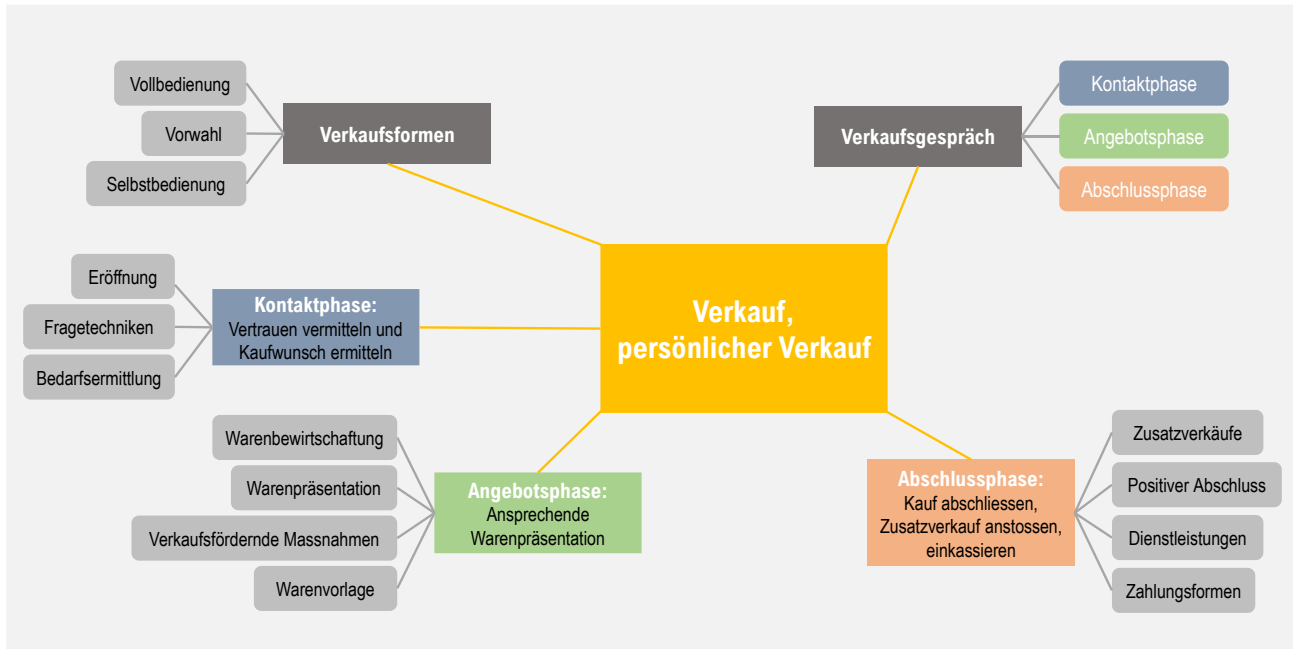
Verkaufsförderung wird in den Phasen des Produktlebenszyklus unterschiedlich eingesetzt:

- Einführung: Starker Einsatz. Produktnutzen und Wert werden erklärt.
- Wachstum, Reife: Punktueller Einsatz. Distribution wird ausgeweitet, Markentreue wird gestärkt.
- Sättigung: Starker Einsatz. Einkaufsvolumen und -häufigkeit werden gesteigert, Revival, evtl. Neupositionierung.
- Rückgang: Schwacher Einsatz. Rückgang beim Handel hinauszögern, Ausverkauf unterstützen.

I.4.4 Instrument Persönlicher Verkauf

Hinweis: Die Themen rund um den Verkauf wurden in der Grundbildung eingehend behandelt und werden hier nur anhand eines Mindmaps noch einmal aufgegriffen, aber nicht weiter erläutert. Sie können aber Thema an der Abschlussprüfung für angehende Detailhandelspezialisten sein.

In der Grundbildung wurden die folgenden Inhalte thematisiert, die hier nicht weiter erläutert werden.

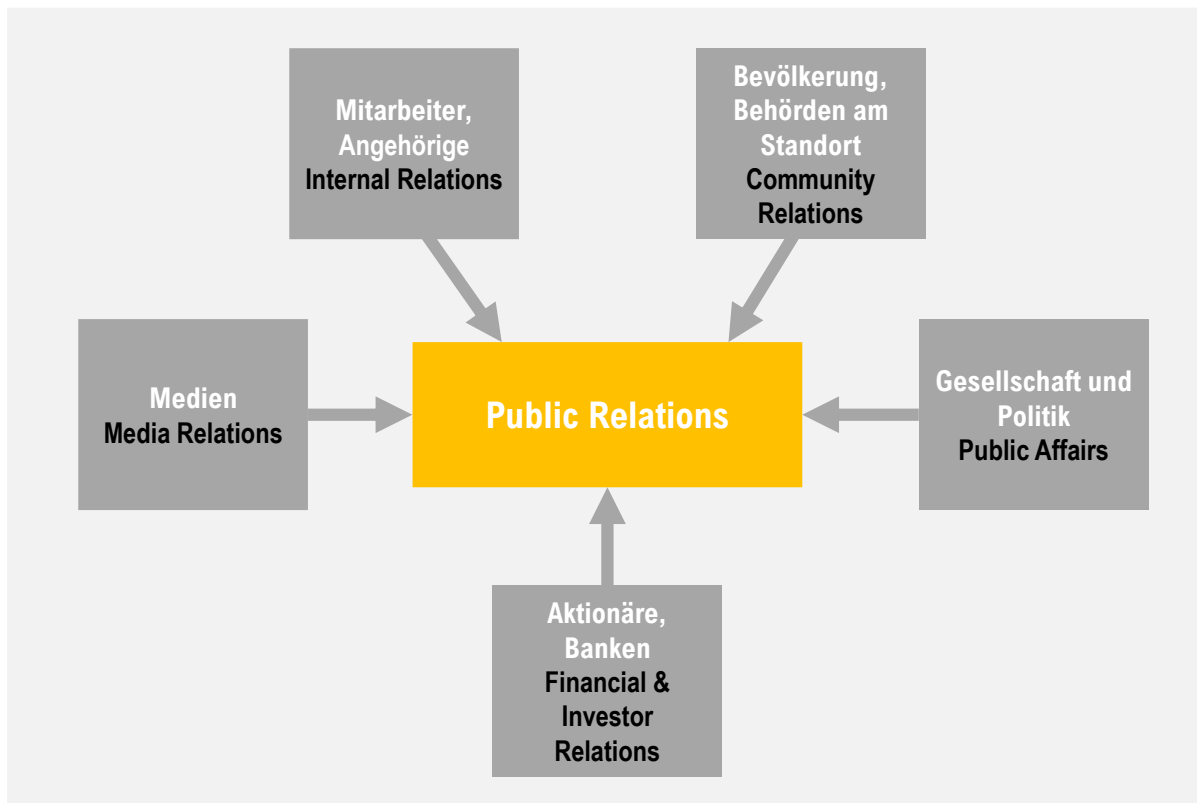


I.4.5 Instrumente PR, Sponsoring und Event-Marketing

Public Relations (PR) stellen nicht einzelne Produkte oder Dienstleistungen, sondern das **Unternehmen als Ganzes** in den Fokus. Deshalb sind sie auch Aufgabe der Geschäftsleitung und werden oft nicht zur Marketingkommunikation, sondern zur Unternehmenskommunikation gezählt.

Bei den internen und externen Anspruchsgruppen soll durch Information Vertrauen und Verständnis aufgebaut werden. Dazu informiert das Unternehmen die Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit über seine Tätigkeiten, seine Ziele, seine Unternehmenspolitik und es nimmt Stellung zu aktuellen Fragen und Ereignissen. Dadurch schafft es sich bei seinen Anspruchsgruppen ein unverwechselbares Image.

Zielgruppen der PR:



Instrumente der PR sind z.B.:

- Internal Relations: Mitarbeitergespräch, Team-Ausflug, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift
- Community Relations: Tag der offenen Tür, Sozialprojekt, Sponsoring
- Public Affairs: Positionspapier, Studie, Lobbying
- Financial & Investor Relations: Geschäftsbericht, Generalversammlung, Website
- Media Relations: Medienmitteilung, Interview, Mediacorner auf der Website

Grundsätze der PR:

- Wahr und transparent: Die Berufsethik verlangt es, die Öffentlichkeit nicht zu täuschen. Zudem kommen Unwahrheiten früher oder später ans Licht und schaden der Glaubwürdigkeit langfristig.
- Zum richtigen Zeitpunkt: zeitnah, aber erst, wenn alle Fakten gesichert sind.
- Geplant und kontinuierlich: Es ist formelle Kommunikation, die regelmässig stattfindet und sich an Regeln des Unternehmens hält.
- Intern vor extern: Mitarbeitende werden bei wichtigen Entscheiden grundsätzlich vor den externen Anspruchsgruppen informiert.

Unter dem Begriff **Sponsoring** versteht man die systematische Förderung von Institutionen, Organisationen, Vereinen, Veranstaltungen oder Personen. Es geht darum, das Image des Unternehmens zu fördern und einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erreichen. Es tritt in einem für die Zielgruppe positiven Zusammenhang an die Öffentlichkeit. Sponsoring wirkt langfristig.

Für den **Sponsor** stellt die Aktion eine Art Kommunikationsmittel dar, für den **Gesponserten** ein Mittel der Finanzierung.

Instrumente sind z.B.:

- Sportsponsoring: Bandenwerbung, Werbung auf Dresses, Inserate im Programmheft
- Kultursponsoring: Wettbewerbe/Preise, Logo auf Werbemitteln
- Soziosponsoring: Einbezug der Mitarbeitenden in Events, Logo auf Drucksachen
- Medien-/Programmsponsoring: Produktplatzierung, Nennung als Sponsor

Eventmarketing ist die systematische Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Events. Dabei werden insbesondere Emotionen ausgelöst.

Events sind einmalig und erlebnisorientiert. Zielgruppen von Events sind eigene Mitarbeitende, Kunden, potenzielle Kunden, die Öffentlichkeit, Absatzmittler, Lieferanten, Beeinflusser usw.

Ziele:

- Kognitive Ziele, z.B. Bekanntmachen und informieren über Produkte
- Affektive Ziele, z.B. emotionales Erleben des Unternehmens/der Marke/der Produkte, Stärkung des Markenbilds, Aufbau und Pflege des Images
- Konative Ziele, z.B. Kontaktpflege, Festigung der Kundenbindung, Wiedergewinnung von Kunden, Verkaufsförderung

z.B.

Ein neues Produkt wird an einem Event eingeführt.

An einem Event werden insbesondere neue Zielgruppen angesprochen.

Im Fokus steht der Erlebnis-/Erinnerungswert eines Events.

Erfolgreiche Marketingevents müssen ...

- Bestandteil einer ganzen Marketing-Strategie sein.
- exakt auf die Zielgruppe zugeschnitten sein.
- sorgfältig geplant sein.
- den Stil der veranstaltenden Firma dem Kunden nahebringen.
- eine Atmosphäre schaffen, in der sich der Kunde entspannt und wohl fühlt.



I.4.6 Online-Kommunikationsinstrumente

Digitales Marketing (auch Online- oder Internet-Marketing) ist ein allgemeiner Begriff für die Bemühungen eines Unternehmens, sich mit (potenziellen) Kunden über elektronische Technologien zu verbinden und ihnen Informationen über die Firma, Produkte oder Dienstleistungen zu liefern.

Zu diesen Technologien gehören zum Beispiel E-Mail, Geolocation, Mobile Marketing, Social Media, Online Communities, Webinare und andere Video-basierte Inhalte.

Ein Kaufentscheid basiert sehr oft auf Empfehlungen aus dem Umfeld. Heute greifen sehr viele Kunden auch auf Informationen von ihnen unbekanntenen Personen zurück – Erfahrungsberichte und Produktbewertungen aus dem Internet prägen den Kaufentscheid ausserordentlich stark. Ein Unternehmen kann mit einer starken Internetpräsenz seine Attraktivität steigern.

Vorteile des digitalen Marketings

Eine effektive digitale Marketingstrategie, kombiniert mit den richtigen Tools und Technologien, ermöglicht es einem Unternehmen, alle seine Umsätze mit dem ersten digitalen Berührungspunkt eines Kunden mit dem Unternehmen in Verbindung zu bringen. Man bezeichnet das als «Attribution».

Damit kann das Unternehmen Trends in der Art und Weise ermitteln, wie seine Kunden nach seinem Produkt suchen und es kaufen. Das hilft ihm dabei, besser informierte Entscheidungen darüber zu treffen, welchen Teilen seiner Marketingstrategie es sich detaillierter widmen sollte und welche Teile seiner Customer Journey verbessert werden müssen.

Content Marketing

Der Begriff «**Content Marketing**» ist in den letzten Jahren sehr populär geworden. Content Marketing hat zum Ziel, wertvollen Content (eigentlich: Inhalt) zu erstellen, um die Zielgruppen zu informieren und zu unterhalten. Es führt sie an die Angebote heran, stellt eine Bindung zum Unternehmen her und gewinnt sie im besten Fall als Kunden. Tatsächlich existierte die Grundidee des Content Marketings aber schon lange vor dem digitalen Zeitalter. Der deutsche Apotheker August Oetker begann 1891 redaktionellen Content in Form von Backrezepten auf seine Backpulver-Tüten zu drucken. 20 Jahre später entwickelte er das erste Dr. Oetker Schulkochbuch. Es stand nicht primär im Zeichen der Produktwerbung, sondern bot Tipps zur Haushaltsführung und Lebensmittellagerung.

Mobile Marketing

Eine weitere wichtige Komponente des digitalen Marketings ist das Marketing über Mobilgeräte. Digitale Medien werden heutzutage zu 60% auf Mobilgeräten konsumiert. Die restlichen 40% entfallen auf Desktopgeräte.

Deswegen ist es so wichtig, dass ein Unternehmen digitale Anzeigen, Websites, Bilder und andere digitale Materialien für Mobilgeräte optimiert.

Unter **Social Media** versteht man internetbasierte Angebote, die auf Austausch und Erstellung von medialen Inhalten und Interaktion basieren.

Zu den meistgenutzten sozialen Netzwerken in der Schweiz gehören Facebook, YouTube, Google+, Tumblr, X (vormals Twitter), Instagram und Pinterest.

Nutzen und Ziele von Social Media für ein Unternehmen sind z.B.:

- Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit wird erhöht.
- Vertrauen, Image, Reputation werden gefördert.
- Kundennähe und -loyalität werden gestärkt.
- Das Unternehmen erhält bessere Marktkennntnisse.
- Das Unternehmen steht weiter oben im Suchmaschinenranking.
- Das Unternehmen wird als modern, innovativ und meinungsführend empfunden.

Konkrete Möglichkeiten für ein Unternehmen sind z.B.:

- **Facebook-Profil des Unternehmens.** Hier können z.B. exklusive Neuigkeiten verbreitet, Gewinnspiele oder Wettbewerbe veranstaltet oder Umfragen lanciert werden. Ziel ist, die Kunden als Fans der Seite zu gewinnen und durch sie weiter bekanntgemacht zu werden. Ausserdem kann die einfache Kontaktaufnahme zum Kundenservice angeboten werden. Die Anzahl Likes, Shares und Kommentare auf eigene Posts geben Aufschluss über die Wirksamkeit.
- **Eigener Blog.** In diesem können aktuelle Themen aufgegriffen werden. Die Beiträge können in der Regel kommentiert werden; ein Blog ist daher mehr als eine klassische Website mit dem Charakter der Einwegkommunikation. Ähnlich wie bei einem Diskussionsforum kann man die Leser auffordern, zu den Blog-Einträgen Stellung zu beziehen.
- **X (vormals Twitter).** Mit einem Twitter-Account lassen sich innovative Ideen der Zielgruppen aufspüren. Zudem besteht hiermit eine gute Möglichkeit, den Support zu unterstützen.
- **Youtube.** Youtube ist zu einer der grössten «Suchmaschinen» geworden. Imagefilme, Anwendungshinweise oder Nutzerberichte finden hier eine schnelle Verbreitung.
- **Support-Community.** Kunden helfen sich gegenseitig bei Fragen und Problemen. Ein Community Manager unterstützt die Kunden dabei. So spart das Unternehmen Ressourcen im Kundenservice und erzeugt viel Engagement.
- **Instagram.** Unternehmen können Influencer verpflichten und somit ihren Produkten Aufmerksamkeit verschaffen.
- **Pay per Click (PPC).** Dieser Begriff bezeichnet eine Abrechnungsmethode in der bezahlten Online-Werbung, bei der man für jeden Klick auf die eigene Anzeige einen Betrag bezahlt. Einer der bekanntesten Anbieter von PPC-Anzeigen ist Google AdWords.
- **Suchmaschinenoptimierung (SEO).** Die Optimierung einer Website hat das Ziel, durch einen höheren Rang in Suchmaschinenergebnissen den organischen (kostenlosen) Traffic auf der Website zu erhöhen.

Wichtig: Wenn Social Media genutzt wird, dann muss es auch gepflegt und betreut werden. Negative Berichte (im schlimmsten Fall ein «Shitstorm») können dem Unternehmen massiv schaden.

Im Zusammenhang mit dem Marketing über Social-Media-Kanäle ist der Begriff «**Virales Marketing**» von grosser Bedeutung. Es bedeutet, dass vorhandene soziale Netzwerke bewusst genutzt werden, um die Markenbekanntheit durch eine epidemische («wie ein Virus») Verbreitung exponentiell zu steigern. Da diese Verbreitung sehr schnell eine Eigendynamik entwickelt, ist von entscheidender Bedeutung, dass eine **positive** Spirale in Gang gesetzt wird. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeitende und treue Kunden zu involvieren.



J Budget

Ein Budget zeigt die finanziellen Konsequenzen auf, die ein Plan hat. Bezogen auf das Marketingbudget kann das ein jährliches Zusammenstellen der geplanten Marketingmassnahmen und der erwarteten Kosten sein, aber auch ein einzelnes Projekt hat sein eigenes Budget. Wichtig ist, dass das Budget laufend auf seine Einhaltung überwacht wird.

Zum Budget vgl. auch Modul 3, Teil B. Grobe Kosten verschiedener Marketingmassnahmen:

Marketingmassnahme	Kosten ca. CHF
Quantitatives Interview durch ein Marktforschungsinstitut <ul style="list-style-type: none"> • telefonisch • online 	pro Interview <ul style="list-style-type: none"> • 50–100 • 20–50
Privatadressen ganze Schweiz nach gewünschten Merkmalen gefiltert 1'000 Adressen	200–400
Flyer A5, vierfarbig, zweiseitig, 1000 Stück <ul style="list-style-type: none"> • Druck (sehr grosse Unterschiede) • Zustellung direkt an Haushalte 	<ul style="list-style-type: none"> • 50–200 • 80–100
400 Rail-Poster 65x31 cm in S-Bahn Zürich 14 Tage	37'000 (Für CHF 240'000 können Sie eine SBB-Lokomotive während eines Jahres mit Ihrer Werbung versehen.)
Plakat Weltformat, vierfarbig <ul style="list-style-type: none"> • Digitaldruck 100 Stück • Offsetdruck 100 Stück • Aushang in Zürich an 102 Orten 7 Tage 	<ul style="list-style-type: none"> • 500–600 • 1'100–1'300 • 39'000
Zeitungsinserat <ul style="list-style-type: none"> • Ganzseitig, 20Minuten, Gesamtauflage • Kleininserat (1/8 Seite), Lokalzeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • 47'000 • 800–1'000
Radiospot im Lokalradio 15 Sekunden <ul style="list-style-type: none"> • Ausstrahlung 10 Mal 	<ul style="list-style-type: none"> • 3'000–6'000
Spot 10 Sekunden auf Screen BERNMOBIL (Bus und Tram) <ul style="list-style-type: none"> • Ausstrahlung 7 Tage, mind. 10x/h, ganzes Liniennetz 	<ul style="list-style-type: none"> • 6'000
Kinospot, 1 Kino (4 Säle) in Zürich, 4 Wochen <ul style="list-style-type: none"> • nicht animiert, ohne Ton, 7 Sekunden • animiert, mit Ton, 10 Sekunden 	<ul style="list-style-type: none"> • 2'000 • 2'600

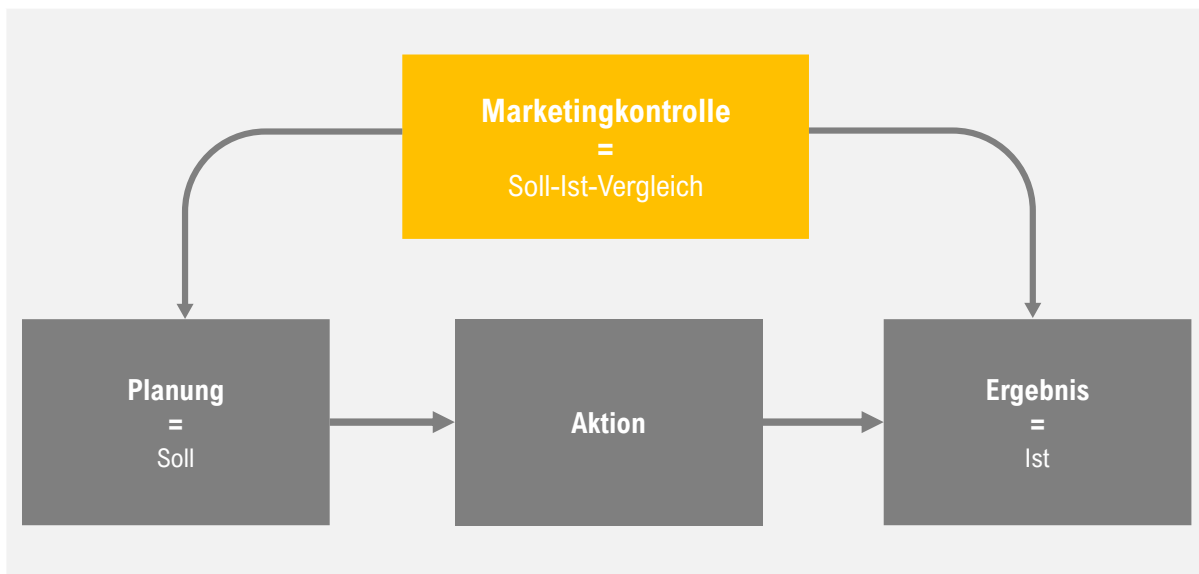
Beim Budgetieren von Marketingmassnahmen ist es wichtig, zum Total einen Posten «Reserve» in der Höhe zwischen 10 und 15% der Gesamtkosten vorzusehen.

K Kontrolle

Der letzte Schritt bei der Umsetzung eines Marketingkonzepts ist die Marketing-Kontrolle. Sie soll sicherstellen, dass die im Konzept definierten Ziele in Bezug auf Product, Price, Place und Promotion erreicht wurden. Sind Ziele nicht erreicht worden, werden Korrekturmaßnahmen bestimmt. Hier wird ein einfacher Kontrollplan aufgezeigt.

Für einen Kontrollplan müssen geeignete Kennzahlen und Zielgrößen gewählt werden, die einen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Zu den gängigsten Kennzahlen gehören Umsatz, Marktanteil und Erfolg.

Einfacher Regelkreis der Marketing-Kontrolle:



Ein einfacher Kontrollplan sieht folgendermassen aus:

Nr.	Was	Wie viel	Wer	Wie	Wann	Wie
	Der Inhalt, was kontrolliert wird	Die zu kontrollierende Menge	Wer für die Kontrolle zuständig ist	Mit welchen Instrumenten oder Hilfsmitteln kontrolliert wird	Wann die Kontrolle durchgeführt wird	Wie bei einer Zielabweichung reagiert werden soll
1						
2						
3						

L Verkaufsplanung

Max Muster ist verantwortlich dafür, dass sich Kundinnen und Kunden in seiner Abteilung zurechtfinden und durch eine ansprechende Präsentation und weitere verkaufsfördernde Massnahmen zum Kauf animiert werden. Für diese Aufgabe muss er wissen, was die Kundinnen und Kunden erwarten und was die Zielvorgaben des Warenhauses sind. Im Nachgang muss er Rechenschaft über den Erfolg der Massnahmen ablegen.

L.1 Verkaufsplanungskonzept

Das Verkaufsplanungskonzept ist in seiner Struktur ähnlich einem Marketingkonzept. Das heisst, die Konzeptsschritte sind identisch, aber im Verkaufskonzept gibt es noch einige fachspezifische Ergänzungen.

Damit ein Kauf überhaupt wahrscheinlich wird, muss der Verkäufer die Bedürfnisse des Kunden kennen, die Waren entsprechend beschaffen, so bereitstellen, dass der Kunde sie auffindet und so präsentieren, dass der Kunde zum Kauf animiert wird. Alle diese Schritte – Analyse – Ziele – Strategien – Verkaufspläne – Budget – Kontrolle – werden in einem Verkaufsplanungskonzept festgehalten.

Analyse

In der Analyse werden generell Markt und Unternehmen unter die Lupe genommen (vgl. Teil D).

In einer Verkaufsanalyse sind u.a. die folgenden Kennzahlen aussagekräftig:

Kennzahl	Bedeutung für...	Mögliche Massnahmen
Umsatz nach Produktgruppe / Produkt / Gebiet / Kundensegment usw.	Passgenauigkeit des Sortiments	Sortimentsanpassung gezielte Werbemassnahmen
Anzahl der Verkäufe	Umsatz Erkennen von Trends / saisonalen Effekten	Marketingmassnahmen intensivieren Anpassung der Lagerbestände
Einkaufswert pro Einkauf	Wirkung von Marketingkampagnen Zielabweichungen	gezielte Verkaufsförderungsmaßnahmen
Artikel pro Einkauf	Wirkung von Marketingkampagnen Zielabweichungen	Cross- und Upsellingmassnahmen intensivieren
Rückgabequote	Produktmängel	Qualitätsverbesserung Detailliertere Produktbeschreibung
Back Order Rate (Anzahl Bestellungen, die zum Zeitpunkt des Auftrags nicht erfüllt werden können)	Kundenzufriedenheit	effektives Lager- und Bestandsmanagement

Verkaufsziele

Es werden qualitative und quantitative Ziele definiert (vgl. Teil F).

Verkaufsstrategien

Mit der Verkaufsstrategie wird übergreifend – in der Regel von der Verkaufsleitung – definiert, auf welchem Weg (mit welchen Substrategien) die Verkaufsziele erreicht werden können. Sie ist in 6 Instrumente aufgeteilt (sogenannte Subvariablen):

- Kundenselektion: Definition der Zielgruppe (z.B. gemäss ABC-Analyse, vgl. D.4.3) oder Firmenkunden (B2B) und Privatkunden (B2C).
- Produkteselektion: Produktauswahl für die definierte Kundengruppe; Sortimentstiefe, Sortimentsbreite?
- Kontaktqualität: Definition von Inhalt und Umfang des einzelnen Verkaufskontakts.
- Kontaktquantität: Bestimmung der Anzahl Kontakte bis zum Kauf.
- Kontaktperiodizität: Festlegung der zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Verkaufskontakten innerhalb eines bestimmten Verkaufsprozesses.
- Feldgrösse: Definition des geografischen Verkaufsgebiets.

Verkaufs-/Aktionspläne

Man unterscheidet:

- Primäre Verkaufsplanung (Ressourcenplanung): Umsatz-/Absatzplanung und Personaleinsatzplanung
- Sekundäre Verkaufsplanung (Infrastrukturplanung): Organisationsplanung, Aus- und Weiterbildungsplanung, Entlohnungs- und Motivationsplanung, Verkaufshilfenplanung (technisch und personell)

Verkaufsbudget

Im Verkaufsbudget plant man die Kosten für die Verkaufsmassnahmen. Der Erlös aus der Umsatzplanung wird dem Aufwand (Personal-, Betriebs- und Vertriebskosten) gegenübergestellt.

Verkaufskontrolle

Bei der Verkaufskontrolle betrachtet man quantitative und qualitative Verkaufskennzahlen:

- Quantitativ: Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag, Kosten, Gewinn usw.
- Qualitativ: Kundenzufriedenheit, Image, Kundenverhalten, Servicequalität usw.

L.2 Erfolgreiche Verkaufsstrategien

Neben den übergreifenden Verkaufsstrategien gibt es einige Vorgehensweisen, die sich im persönlichen Verkauf bewährt haben. Dazu gehören unter anderem:

FAB-Methode Features-Advantages-Benefits-Methode	Ein Produkt wird möglichst positiv beschrieben. Zuerst die Features (Eigenschaften), dann die Advantages (Vorteile), zum Schluss die Benefits (Nutzen), die die Kunden mit dem Produkt haben. Dabei wird möglichst individuell auf die Situation der Kunden eingegangen.
SPIN-Selling	Bestimmte Fragen sollen dazu führen, dass die Kunden selbst zur Erkenntnis kommen, dass sie das Produkt benötigen. Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Situationsfragen: Welches Produkt verwenden Sie aktuell? • Problemfragen: Sind Sie mit Ihrem derzeitigen Produkt zufrieden? • Implikationsfragen: Was wäre einfacher, wenn das Problem nicht auftauchen würde? • Nutzenfragen: Würde es helfen, wenn das Problem nicht mehr vorhanden wäre?
Verbundenheitsgefühle wecken	Im Verkaufsgespräch wird versucht, eine Verbundenheit zu den Kunden herzustellen, z.B., indem sich die Verkäuferin vermeintlich auf die Seite des Kunden schlägt, indem sie ein billigeres Produkt empfiehlt.
Reziprozitätsfalle	Durch kleine Anreize (z.B. Werbegeschenk) entsteht bei der Kundin das Gefühl eines Ungleichgewichts, das – mit einem Kauf – wieder ausgeglichen werden kann.
Konsistenz	Es wird versucht, die Kunden dazu zu bringen, positive Aussagen zum Produkt zu machen. Als konsistente, also widerspruchsfreie Handlung daraus soll dann der Kauf folgen.
Verknappung	Das Produkt wird als besonders begehrt und schwer verfügbar dargestellt. Aus Angst, es sonst nicht mehr zu bekommen, greift die Kundin schnell zu.

Insbesondere in Supermärkten, wo der persönliche Verkauf kaum eine Rolle spielt, werden spezielle Verkaufsstrategien eingesetzt, z.B.:

- **Aufbau:** Das Geschäft ist so konzipiert, dass man einen langen Weg – an vielen Verlockungen vorbei – bis zur Kasse zurücklegen muss.
- **Licht, Geruch, Musik:** Das Licht wird so gewählt, dass das Produkt besonders gut zur Geltung kommt. Deshalb wird z.B. Fleisch anders angeleuchtet als Obst. Oft werden Backwaren frisch aufgebacken, um einen appetitanregenden Duft entstehen zu lassen.
- **Platzierung:** Obst und Gemüse ist meist am Anfang, damit eine «Marktstimmung» aufkommt und man durch die vielen Farben angeregt wird. Täglich benötigte Artikel sind im ganzen Supermarkt verteilt, damit ein langer Weg zurückzulegen ist.
- **Platzierung im Regal:** Auf Sichthöhe liegen Produkte, deren Verkauf gefördert werden soll. Günstige Produkte sind zuunterst in der Bückzone.
- **Stopper:** Aktionsschilder und Warenpräsentationen verhindern, dass man sich zu schnell durch das Geschäft bewegt.
- **Einkaufswagen:** Sie sind bedeutend grösser als früher. Man hat sehr lange das Gefühl, noch gar nicht viel bzw. genug gekauft zu haben.



M Kunden- und Verhandlungsgespräche

Manchmal hat Max Muster am Abend das Gefühl, nicht wirklich «gearbeitet», sondern nur «gequatscht» zu haben, Dabei übersieht er, dass Gespräche ein sehr bedeutender Bestandteil sowohl der Führungsarbeit als auch im Umgang mit andern Anspruchsgruppen ist. Je besser die Gespräche, desto besser die Beziehungen.

Aller modernen und effizienten Kommunikationsmittel zum Trotz: Ein persönliches Gespräch ist immer noch das beste Instrument, um eine Beziehung aufzubauen – das gilt für die Beziehung zu den Kunden, aber auch zu den Mitarbeitenden.

Es gibt unzählige verschiedene Gesprächssituationen, für die auch je nach Gesprächspartner, Situation, Kultur usw. immer andere Regeln gelten.

Man kann sich aber an grundsätzliche Gesprächstechniken halten (vgl. Modul 2):

- Aktiv zuhören und damit sicherstellen, dass man den Gesprächspartner richtig verstanden hat
- Ich-Botschaften senden, um nicht anklagend oder kritisierend zu wirken
- Passende Fragen stellen, um Empathie zu zeigen und das Gespräch zu lenken
- Metakommunikation nutzen, wenn Störungen im Gespräch auftreten

Als Detailhandelsspezialist/-in kommen Sie oft in die Situation, verhandeln zu müssen – sei dies mit Lieferanten, Kunden, Vorgesetzten oder Mitarbeitenden.



M.1 Win-Win in der Verhandlung

Bei Verhandlungsgesprächen geht es grundsätzlich darum, eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung zu finden. Deshalb müssen die Parteien eine Win-win-Haltung einnehmen, d.h. das Bestreben, die Interessen beider Seiten zu berücksichtigen. Das Resultat eines Verhandlungsgesprächs, das fair und auf Augenhöhe stattgefunden hat, wird vom Gegenüber mitgetragen und dadurch verbindlicher; das gegenseitige Vertrauen ist gestärkt.

Zu oft allerdings nehmen insbesondere Führungspersonen nicht eine Win-win-, sondern eine Win-lose-Haltung ein. Das heisst, ihre Argumente ergeben sich aus ihrer Machtposition oder aus Gesetzen und Reglementen. Sie diktieren die Lösung sozusagen von oben herab. Dadurch wird der Gesprächspartner zum Verlierer; er wird die Lösung nur zähneknirschend akzeptieren oder sich gar dagegen wehren.

Um ein Verhandlungsgespräch erfolgreich zu führen, wird oft das **Harvard-Konzept** angewendet. Ziel ist der grösstmögliche Nutzen beider Seiten. Dem Harvard-Konzept liegen vier Prinzipien zugrunde:



Im Verhandlungsgespräch empfiehlt sich z.B. folgendes Vorgehen:

Vorbereitung und Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> • Machen Sie sich bewusst, welches Ihr Interesse ist und wo Ihre Grenzen sind. • Überlegen Sie, welche Interessen der Verhandlungspartner hat und wie er argumentieren könnte. • Ihr Ziel muss eine Win-win-Situation sein. • Zeigen Sie diese Haltung zu Beginn des Gesprächs, statt das Problem anzusprechen.
Interessen aufzeigen	<ul style="list-style-type: none"> • Legen Sie nun nacheinander Ihre Anliegen, Interessen, Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen dar. Beschreiben Sie diese sachlich.
Lösungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Suchen Sie nach gemeinsamen Interessen, nach neutralen Interessen und nach solchen, die einander entgegenlaufen. • Stecken Sie einen gemeinsamen Handlungsspielraum ab. • Suchen Sie nach Lösungen, die die Interessen beider Seiten abdecken. • Halten Sie diese Lösungsvorschläge schriftlich fest.
Vereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechen und bewerten Sie die Lösungsvorschläge. • Suchen Sie nach der Lösung, die die Interessen beider Seiten bestmöglich berücksichtigt und praktikabel ist. • Vereinbaren Sie das weitere Vorgehen.
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Fassen Sie das Ergebnis zusammen. • Legen Sie ggf. einen weiteren Gesprächstermin fest. • Danken Sie für das Gespräch.

M.2 Einwand und Einwandbehandlung

Wenn Kunden unzufrieden sind, muss man das unbedingt ernst nehmen, um sie als Kunden behalten zu können. Das heisst aber nicht, dass man bei jeder Kritik sein eigenes Tun in Frage stellen soll. Es hilft, sich bewusst zu sein, dass es bei einer Kritik manchmal gar nicht so sehr um das Produkt oder die Dienstleistung geht, sondern auch andere Gründe dahinter stecken können. Einwände von Kunden können beispielsweise folgende Ursachen haben:

Ursache	Beschreibung	Reaktion
Sachlich begründete Kritik	Das Produkt oder die Dienstleistung deckt sich nicht mit den Erwartungen oder Bedürfnissen des Kunden.	Nachfragen, sachlich darauf eingehen, Ersatz bieten.
Bedürfnis nach Anerkennung oder Macht	Die Kundin bringt Einwände an, um ihr Wissen unter Beweis zu stellen oder ihren Status zu demonstrieren. Es geht weniger um das Produkt / die Dienstleistung.	Das Wissen würdigen und den Machtanspruch nicht infrage stellen. Produkte anbieten, die dem Bedürfnis entsprechen.
Aufgestauter Ärger	Der Kunde lässt seinem Frust freien Lauf, für den das Produkt / die Dienstleistung vielleicht nur der letzte Auslöser war.	Zuhören, mit offenen Fragen der Ursache auf den Grund gehen.
Bewusste Täuschung	Der Einwand entspricht nicht den Tatsachen und wird vorgebracht, um eine eigene Unzulänglichkeit zu überdecken (z.B. nicht in der Lage sein, den Preis zu zahlen).	Wenn kein finanzieller Schaden entsteht, akzeptieren. Ansonsten versuchen, offenen Grund zu ermitteln und eine Lösung zu finden.

Reklamationsbehandlung

Nur die wenigsten Kunden melden sich, wenn sie mit einem Produkt oder einer Dienstleistung unzufrieden sind. Deshalb sollte ein Unternehmen die wenigen Gelegenheiten als Chance nutzen und sich Reklamationen nicht verschliessen.

Tipps zum Umgang mit Beschwerden:

- **Zunächst schweigen:** Lassen Sie die Kundin zuerst Dampf ablassen. Nehmen Sie es nicht persönlich, wenn sich ein Kunde beschwert, sondern versuchen Sie, das Problem zu verstehen.
- **Aktiv zuhören:** Fragen Sie nach, ob Sie das Problem richtig verstanden haben, und wiederholen Sie es in Ihren eigenen Worten. So zeigen Sie, dass Sie das Anliegen ernst nehmen, und gewinnen das Vertrauen des Kunden.
- **Lösungsorientiert kommunizieren:** Fragen Sie Ihren Kunden direkt, wie Sie ihm helfen können bzw. was er von Ihnen erwartet. So stellen Sie sicher, dass Sie ihm nicht etwas anbieten, das er gar nicht will.
- **Entschuldigen:** Ein «Entschuldigung» oder «Es tut mir leid» wirkt sehr versöhnlich. Es geht nicht darum, eine Schuld einzugestehen. Vielmehr entschuldigen Sie sich für eine unangenehme Situation, die für die Kundin entstanden ist.
- **Verantwortung übernehmen:** Versuchen Sie nicht den Fehler auf andere zu schieben, sondern übernehmen Sie Verantwortung. Kunden verstehen, dass Fehler passieren können, und verzeihen diese, wenn man dazu steht. Jedoch verzeihen sie es nicht, wenn Fehler ignoriert und die Auswirkungen nicht korrigiert werden.
- **Hilfreiche Formulierungen verwenden:** Formulieren Sie positive Sätze. Sagen Sie beispielsweise: «Ich kläre das gern intern ab. Unter welcher Nummer darf ich Sie zurückrufen?» anstelle von «Das weiss ich leider auch nicht.» oder «Dafür bin ich nicht zuständig.»
- **Keine falschen Versprechungen machen:** Achten Sie darauf, dass Sie nur Versprechungen machen, die Sie auch einhalten können. Vermeiden Sie Ausdrücke wie: «ich glaube», «ich vermute» oder «es könnte sein».



- **Kunden überraschen:** Jedes Reklamationsgespräch sollte positiv enden. Bieten Sie Ihrem Kunden etwas, mit dem er nicht gerechnet hat, und übertreffen Sie so seine Erwartungen. Dies erfordert Kreativität. Er wird sich über diese Aufmerksamkeit freuen und nochmals aktiv wahrnehmen, dass Sie sich für seine Anliegen interessieren.
- **Nachfragen:** Nach der Reklamation ist vor der Reklamation. Ist die Reklamation bearbeitet oder das Problem behoben, fragen Sie nach, ob die Kundin nun zufrieden ist.

Bei eigenen Beschwerden empfiehlt sich das folgende Vorgehen und Verhalten:

- Mit etwas Positivem beginnen
- Das Problem klar darstellen (Ausgangslage, Schilderung des Schadens, Begründung der Beschwerde, Erwartung zur Lösung)
- Sachlich bleiben
- Sich in die Situation des anderen versetzen
- Gesichtsverlust beim andern vermeiden

N Projektmanagement

Zu Beginn seiner Tätigkeit als Rayonleiter hat Max Muster jeden Auftrag und jede Aufgabe als Projekt bezeichnet. Mittlerweile weiss er, dass man nur von einem Projekt spricht, wenn es bestimmte Merkmale aufweist. Es macht ihm Spass, Projekte umzusetzen und zu leiten. Besonders gefällt ihm, dass Projekte in der Regel gut strukturiert und auch einmal abgeschlossen sind und man dann neue in Angriff nehmen kann.

Sowohl beruflich als auch privat kommt man mit Projekten in Berührung, z.B.: Eine neue Druckmaschine wird beschafft, eine Hochzeit wird organisiert, eine neue Plattform zur Dokumentenverwaltung wird entwickelt.

Ein Projekt hat die folgenden Merkmale:

- zeitlich begrenzt
- klar definiertes Ziel
- einmalig
- besondere Organisationsform
- begrenzte Ressourcen
- risikobehaftet

z.B. Projekte

Eine Bäckerei entwickelt eine neue Rezeptur für glutenfreie Gipfeli.

Ein Elektronikfachgeschäft führt ein neues Warenbewirtschaftungssystem ein.

Ein Modegeschäft legt zwei Filialen zusammen.

Eine Kellerei führt einen Tag der offenen Tür durch.

Eine Buchhandlung ergänzt den physischen Verkauf durch Online-Versand.

Je nach Inhalt können grob folgende Projektarten unterschieden werden:

- Investitions- und Bauprojekte, z.B. Beschaffung einer neuen Druckmaschine
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte, z.B. Entwicklung eines neuen Weiterbildungsangebots
- Organisationsprojekte, z.B. Optimierung eines Prozesses
- IT-Projekte, z.B. Einführung eines neuen Webshops

Auch Marketingprojekte können als eine Projektart bezeichnet werden.

Weitere Unterscheidungskriterien sind z.B.:

- Umfang des Projekts: klein, mittel, gross
- Komplexität des Projekts: gering, hoch
- Dauer des Projekts: kurzfristig, mittelfristig, langfristig
- Auftraggeber: intern, extern

Ein Projekt läuft in verschiedenen Phasen ab, die je nach Inhalt und Grösse anders aussehen. Jede Phase endet mit einem Meilenstein. Grundsätzlich kann man unterscheiden:



Damit ein Projekt geordnet und zielorientiert abläuft, muss es geführt werden. Das **Projektmanagement (PM)** hat im Wesentlichen die folgenden Aufgaben:

- Projektinitialisierung: Konkretisierung einer Projektidee als Entscheidungsgrundlage für die Priorisierung, Formulieren eines Projektauftrags
- Projektplanung: Bestimmung der einzelnen Aufgaben, damit das Projektziel erreicht werden kann, der Meilensteine und der Projektorganisation
- Projektsteuerung / Projektcontrolling: Projektteam führen und motivieren und Konflikte konstruktiv nutzen. Projekt auf Kurs halten und laufend Projektstatus mit Planwerten vergleichen, bei Bedarf Korrekturmassnahmen einleiten
- Projektabschluss: Projektübergabe an Auftraggeber, Auflösen des Projektteams, Sicherstellen der weiteren Betreuung, Analyse
- Projektmarketing / Stakeholdermanagement: Projekt den relevanten Anspruchsgruppen bekannt machen und Betroffene miteinbeziehen
- Projektdokumentation und -information: Projektverlauf festhalten, Informationsbedürfnis ermitteln und Informationsfluss konzipieren

Damit ein Projekt erfolgreich verläuft, sind folgende Faktoren ausschlaggebend:

- Projektidee
- Projektumfeld inkl. Auftraggeber, Management
- Projektorganisation
- Projektleitung
- Projektteam
- Information und Kommunikation

N.1 Projektziele definieren

Ohne ein gemeinsames Ziel ist ein Projekt nicht durchführbar. Projektziele sind die Aufstellung von möglichst messbaren Anforderungen, die erfüllt sein müssen, damit ein Projekt als erfolgreich abgeschlossen betrachtet werden kann.

Es ist wichtig, dass die Projektleitung die Ziele schriftlich erfasst und mit allen Beteiligten (aktive Stakeholder) abstimmt. Dabei sollten Zielkonflikte vermieden werden.

Die Zieldefinition erfolgt nach der SMART-Methode (vgl. F.2), sodass die Ziele operationalisiert vorliegen:

- Spezifisch
- Messbar
- Erreichbar
- Ergebnisorientiert
- Terminiert

Nach der Definition werden die Ziele analysiert:

- Handelt es sich um echte Ziele? Unechte Ziele wären Beschreibungen von Problemlösungen oder Lösungswegen oder Ereignisse, die sowieso eintreten bzw. ohne Aktivität erreicht werden.
- Handelt es sich um Muss-, Soll- oder Kann-Ziele?
 - Muss-Ziele: Müssen im Projekt vollständig erreicht werden, ansonsten gilt es als gescheitert.
 - Soll-Ziele: Sollten im Projektverlauf weitestgehend erreicht werden.
 - Kann-Ziele: Wünschenswerte Ziele («nice to have»).
- Gibt es Zielkonflikte? Wenn ja, zwischen welcher Art von Zielen?

Damit eine Priorisierung möglich wird, werden Ziele gewichtet. Das heisst, es wird festgelegt, wie wichtig ein Ziel in % der gesamten Ziele ist.

Die finalen Ziele müssen schriftlich festgehalten und kommuniziert werden. Zum einen kann man damit in der Planungsphase überprüfen, ob sie vollständig sind. Zum andern schafft das eine Verbindlichkeit und Leitlinie für das Projekt sowie eine Überprüfungsmöglichkeit bei der Projektkontrolle.

N.2 Stakeholdermanagement

Stakeholder oder Anspruchsgruppen sind Personen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projekts haben. Dazu gehören z.B. Mitarbeitende, Kapitalgeber, Kundinnen, Lieferanten, Öffentlichkeit / NGOs.

Das Stakeholdermanagement besteht aus den folgenden Phasen:

- **Projektumfeldanalyse.** Hier geht es um die folgenden Fragen:
 - Welche Anspruchsgruppen sind vom Projekt betroffen (z.B. Auftraggeber, Entscheider, Kunden, Sponsoren, Opinionleader, Öffentlichkeit, Mitarbeitende usw.)?
 - Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben diese Anspruchsgruppen?
 - Welchen Einfluss und welches Interesse haben die ermittelten Anspruchsgruppen? Je höher Interesse und Einfluss, desto stärker müssen sie miteinbezogen werden.
- **Stakeholdermanagementkonzept entwickeln.** Hier wird definiert, wer wann was wie und wo mit welchen Anspruchsgruppen tut.
- **Umsetzung der im Konzept entwickelten Massnahmen planen.**
- **Wirksamkeitskontrolle.** Dabei wird analysiert, ob die Massnahmen den gewünschten Erfolg erzielen.

Gutes Stakeholdermanagement zeichnet sich durch die folgenden Eigenschaften aus:

Es wird rechtzeitig geplant und budgetiert.	Die finanziellen und personellen Ressourcen müssen einkalkuliert werden, was häufig vergessen geht.
Es wird aktiv eingesetzt.	Werden die Stakeholder von Beginn an einbezogen, kann allfälligen Gerüchten oder Widerstand vorgebeugt werden.
Es erfolgt adressaten- und situationsgerecht.	Eine zielgruppenspezifische, bedürfnisgerechte und den Gepflogenheiten entsprechende Kommunikation unterstützt eine nachhaltige Vertrauensbasis.
Es erfolgt sorgfältig und professionell.	Es ist der Akzeptanz dienlich, wenn genügend Zeit in die Vorbereitung von Sitzungen und Veranstaltungen investiert wird.
Es ist verbindlich.	Versprechen müssen eingehalten und Erwartungen erfüllt werden, damit es keine Enttäuschungen gibt.

N.3 Projektorganisation planen

Ein Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Projekts ist die Organisation. Diese muss gut überlegt sein.

Grundsätzlich kann man drei Formen der Projektorganisation unterscheiden. Je nach Organisationsform hat die Projektleitung unterschiedliche Weisungsbefugnisse und muss sich mit den Vorgesetzten der einzelnen Abteilungen abstimmen.

Organisationsform	Beschreibung	Wann eingesetzt
Reine Projektorganisation	Die Projektmitarbeitenden werden aus der angestammten Organisation herausgelöst und sind ausschliesslich für das Projekt tätig. Die Projektleitung hat sowohl fachliche als auch disziplinarische Weisungsbefugnis.	Sehr grosse, komplexe, terminkritische und lang dauernde Projekte mit hohem Risiko und sehr grosser Bedeutung für das Unternehmen
Stabs-Projektorganisation	Es besteht oft kein festes Projektteam und die Projektleitung hat weder fachliche noch disziplinarische Weisungsbefugnis.	Kleinere, kurze, einfache Projekte mit geringer Bedeutung für das Unternehmen
Matrix-Projektorganisation	Mischform zwischen reiner und Stabs-Projektorganisation. Die Projektmitarbeitenden verbleiben in ihren Abteilungen und stehen dem Projekt zu einem gewissen Prozentsatz zur Verfügung. Die Projektleitung hat fachliche Weisungsbefugnis, was die Projektinhalte betrifft.	Grosse Projekte mit mittlerer Dauer und Komplexität und grosser Bedeutung für das Unternehmen

An einem Projekt sind verschiedene Rollen beteiligt, die definiert werden müssen.

Lenkung:

- Auftraggeber / Unternehmensleitung
- Projektausschuss / Lenkungsausschuss

Führung:

- Projektleitung
- ggf. Teilprojektleitung

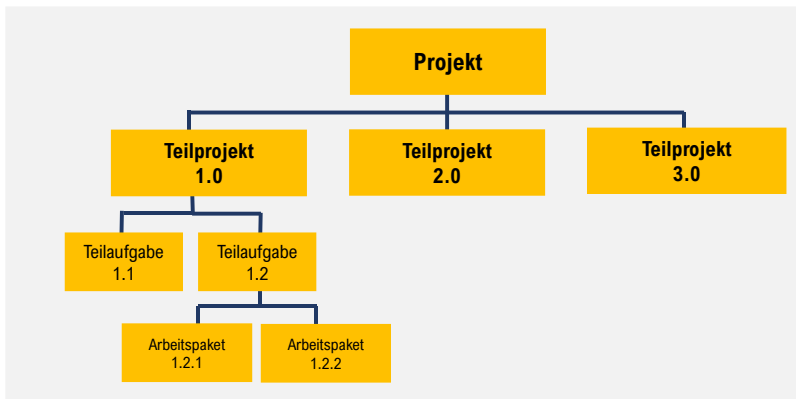
Ausführung:

- Projektmitarbeitende

Die Projektleitung hat dabei viele verschiedene Aufgaben. Einerseits muss sie das Projekt planen und leiten, die Projektergebnisse sicherstellen sowie das Stakeholdermanagement betreiben, zum andern muss sie die Projektmitarbeitenden anleiten und motivieren sowie Konflikte frühzeitig erkennen. Kurz: Sie ist dafür verantwortlich, dass der Projektauftrag erfüllt wird.

N.4 Projektstrukturplan

Komplexe Projekte werden, damit sie überschaubar bleiben, in Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilt.



Dies geschieht mit Hilfe eines Projektstrukturplans (PSP, englisch Work Breakdown Structure, WBS). Er gliedert ein Projekt in plan- und kontrollierbare Einzelemente und definiert die Reihenfolge, in der sie durchgeführt werden müssen, damit die Projektziele erreicht werden können. Arbeitspakete sind die kleinste Einheit im PSP und beschreiben in sich abgeschlossene und delegierbare Aufgaben.

Die Aufteilung kann grundsätzlich nach verschiedenen Gliederungsprinzipien geschehen:

Gliederungsprinzip	Beschreibung	Beispiel Hausbau
Objektorientierung	Gliederung nach konkreten Elementen, Bauteilen oder Objekten	Teilprojekte Keller, Bodenplatten, Wände, Fenster, Dach mit jeweiligen Teilaufgaben und Arbeitspaketen
Funktionsorientierung	Gliederung nach Aktivitäten und Tätigkeiten, analog zu den Unternehmensfunktionen	Teilprojekte Maurer, Zimmermann, Dachdecker, Innenausbau mit jeweiligen Teilaufgaben und Arbeitspaketen
Phasenorientierung	Gliederung nach zeitlichem Ablauf	Teilprojekte Aushub, Bau des Fundaments, Bau des Kellers, Bau der Geschosse, Bau des Dachs, Innenausbau mit jeweiligen Teilaufgaben und Arbeitspaketen

Die Arbeitspakete sind die Grundbausteine eines Projekts. Nur wenn sie richtig definiert sind, steht das Projektgebäude stabil. Sie sind für die Arbeitsverteilung an die Mitarbeitenden notwendig und ermöglichen effizientes Projektcontrolling.

Die Beschreibung der Arbeitspakete beinhaltet z.B. die folgenden Elemente:

- Projekt und Projektnummer
- Bezeichnung des Arbeitspakets
- Verantwortlichkeit
- Ziel
- Aktivitäten
- Abnahmekriterien
- Schnittstellen
- Risiken
- Aufwand, Kosten
- Dauer
- Ressourcen
- Start, Ende, Status

N.5 Ablauf- und Terminplanung

Sind die einzelnen Arbeitspakete geplant, werden sie in einer tabellarischen Aufstellung zusammengefasst. Diese Darstellung nennt man Vorgangsliste. Zu jedem Arbeitspaket werden mindestens die folgenden Angaben gemacht:

- Nummer
- Bezeichnung
- geschätzte Dauer
- Vorgänger, d.h. Arbeitspaket, das abgeschlossen sein muss

z.B. Vorgangsliste

Nummer	Bezeichnung	Verantwortlich	Dauer	Vorgänger
1	Anforderungen definieren	S. Kempf	7 Tage	
2	Anbieter evaluieren	T. Suter	14 Tage	1
3	Entscheid GL	P. Kurz	3 Tage	1, 2
4	Realisierungskonzept entwickeln	S. Kempf	6 Tage	3
5	Mitarbeiterinformation	S. Kempf	2 Tage	4

Anhand der Vorgangsliste kann ein erstes Mal abgeschätzt werden, ob es möglich ist, das Projektziel im angestrebten Zeitrahmen zu erreichen.

Für die Schätzung der Dauer eines Arbeitspakets gibt es verschiedene Methoden, z.B.:

- Delphi-Methode: Es werden mindestens zwei Fachspezialisten um eine Schätzung gebeten.
- Analogieverfahren: Es werden Erfahrungswerte aus ähnlichen Projekten herbeigezogen.
- Dreipunktmethode: Eine optimistische, normale und pessimistische Schätzung werden kombiniert.
- Standardwertverfahren: Man stützt sich auf Standardwerte ab (z.B. Aufwand pro Mitarbeiter).
- Prozentsatzverfahren: Aufgrund von Erfahrungswerten wird jeder Phase ein bestimmter Prozentsatz der gesamten Vorgangsdauer zugeteilt.

Aus der Vorgangsliste kann ein sogenannter **Netzplan** erstellt werden. Dazu werden die Vorgänge in Form von Knoten dargestellt und mit den Nachfolgern durch Pfeile verbunden. Zusätzlich werden nun frühester und spätester Anfangs- und Endzeitpunkt angegeben.

Vorgangsliste und Netzplan sind Basis für die Terminplanung.

Grundsätzlich geht man dabei folgendermassen vor:

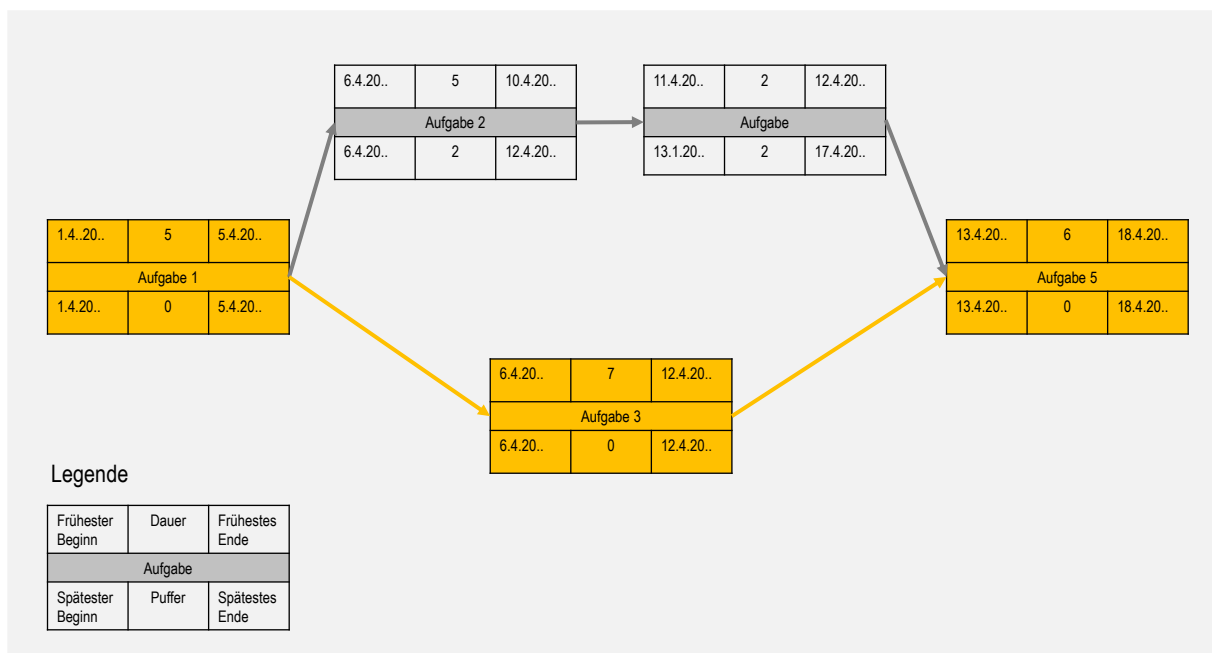
- Alle Arbeitspakete, die keinen Vorgänger haben, werden auf einem Zeitstrahl angeordnet. Sie können theoretisch gleich am Anfang abgearbeitet werden.
- Nun werden die Arbeitspakete angeschlossen, die nur die schon auf dem Zeitstrahl abgebildeten Arbeitspakete zum Vorgänger haben.
- So geht es mit allen weiteren Arbeitspaketen weiter.

So entsteht ein erster in sich logischer Terminplan aller Arbeitspakete und es wird sichtbar, wann welches Arbeitspaket läuft.

Im Anschluss müssen noch die folgenden Sachverhalte berücksichtigt werden:

- Urlaubszeiten, Fehlzeiten und Feiertage einplanen.
- Limitierte Ressourcen: Tätigkeiten, die theoretisch gleichzeitig erfolgen können, können oft nicht gleichzeitig ausgeführt werden, weil die Ressourcen fehlen.
- Äussere Sachzwänge, z.B. bereits definierte Zeiträume für Zwischenergebnisse zuhanden der Auftraggeber oder zeitlich begrenzte Angebote von Lieferanten.
- Planungsungenauigkeiten: In jedem Projekt gibt es Risiken und Planungsunsicherheiten. Es sind daher zwingend Pufferzeiten einzuplanen.

Im Terminplan kann der sogenannte **kritische Pfad** ermittelt werden. Damit bezeichnet man die längste Kette von Vorgängen und Meilensteinen, bei denen es keinen Puffer gibt. Das bedeutet, dass jede zeitliche Verzögerung in einem Arbeitspaket, das auf dem kritischen Pfad liegt, eine zeitliche Verzögerung des Projektendes zur Folge hat. Deshalb ist es wichtig, dass besonders die auf dem kritischen Pfad liegenden Arbeitspakete sorgfältig beobachtet und gesteuert werden.



N.6 Strukturierte Problemlösung

Ein Projekt kann noch so gut geplant sein und geführt werden. Probleme treten – wie im Arbeitsalltag und im Privatleben – immer wieder auf.

Ein Problem ist eine unerwünschte Abweichung des Ist-Zustands vom Soll-Zustand. Die Problemlösung ist der Vorgang, der den Ist-Zustand in den Soll-Zustand versetzt.

Ein grundlegendes Vorgehen zur Problemlösung beschreibt der Problemlösungszyklus AZPERK (vgl. auch Modul 2):



So wie es unzählige Arten von Problemen gibt, gibt es auch unterschiedliche strukturierte Vorgehensweisen zur Problemlösung.

- Einfache Probleme mit klaren Ursachen und Wirkungen, bei denen einfach «etwas falsch gelaufen» ist, können in der Regel durch eine Reaktion gut gelöst werden.
- Komplizierte Probleme, also solche, bei denen die Lösung nicht auf der Hand liegt und es auch nicht nur eine richtige Lösung gibt, müssen zuerst analysiert werden, bevor eine Reaktion möglich ist.
- Komplexe Probleme sind kaum durchschau- und vorhersehbar und es gibt keine Lösungen, die sicher richtig sind. Hier gilt es, verschiedene Lösungen auszuprobieren und zu bewerten, um eine zielführende zu erkennen.
- Chaotische Probleme schliesslich haben viele Unbekannte und keine erkennbaren Ursache-Wirkungsbeziehungen. Hier muss schnell gehandelt werden.

Es gibt zahlreiche Kreativitätstechniken, die bei spezifischen Problemen zu Lösungen führen können, z.B.:

- Brainstorming: Es wird ohne Bewertung den Gedanken freier Lauf gelassen, die stichwortartig notiert werden. Erst dann werden sie strukturiert, bewertet und gegebenenfalls weiterbearbeitet.
- Mindmapping: Das Problem wird auf ein grosses Blatt geschrieben. Darum herum werden Assoziationen notiert, die wiederum zu Assoziationen führen. So wird das Problem in verschiedene Aspekte aufgeteilt.
- 5-W-Methode (5 Why): Ein Problem wird so lange hinterfragt, bis die wirkliche Ursache erkennbar wird.
- 6 Hüte: Jeder (symbolische) Hut steht für eine bestimmte Perspektive, z.B. weiss = neutral, rot = persönliche Meinung, schwarz = Risikoabschätzung, gelb = Chancen, grün = Alternativen, blau = Kontrolle.
- Umkehrmethode: Das Problem wird auf den Kopf gestellt: Man diskutiert, was man auf keinen Fall tun darf, um das Problem zu lösen.

Stichwortverzeichnis

ABC-Analyse	28	Kostenführerschaft	44
Affiliate-Marketing	57	Kreativitätstechniken	94
AIDA-Konzept	67	Kritischer Pfad	92
Analogieverfahren	91	Kundenbedarfsanalyse	12
Arbeitspaket	90	Kundenbindung	14
AZPERK	93	Kundenzufriedenheit	13, 38
BCG-Matrix	27	Befragung	37
Beeinflusser	22	Label	52
Befragung	36	Leasing	63
Beobachtung	36	Lieferantenkredit	63
Channel-Bewirtschaftung	56, 65	Markenstrategien	50
Content Marketing	72	Marketing als Aktivität	9
Corporate Identity (CI)	58	Marketing als Philosophie	9
CRM	11	Marketing als Wissenschaft	8
Cross-Channel-Strategie	56	Marketingkonzept	18
Cross-Selling	13	Marketing-Mix	47
Customer Journey	15	Marketingstrategie	41
Data Mining	36	Marketingziele	
Delphi-Methode	91	qualitative	39
Desk Research	34	quantitative	39
Diagnose	31	Markt	7
Dienstleistungen	49	Markt- und Umfeldanalyse	29
Differenzierung	44, 62	Marktabgrenzung	19
Direkter Absatzweg	55	Marktanteil	23
Distributionspolitik	55	Marktattraktivität	31
Diversifikation	61	Marktdefinition	19
Dreipunktmethode	91	Marktforschung	
Einkäufer	22	primäre	34, 36
Einwandbehandlung	83	qualitative	34
Entscheider	22	quantitative	34
Erfolgsfaktoren	31	sekundäre	34, 35
Erweitertes Produkt	59	Marktkapazität	23
Eventmarketing	71	Marktpotenzial	23
FAB-Methode	79	Marktsättigungsgrad	23
Factoring	63	Marktsystem	21
Feinpositionierung	46	Marktteilnehmer	
Feldgrösse	78	Dienstleistungsbereich	21
Festpreisstrategie	53	Investitionsgüterbereich	22
Field Research	34	Konsumgüterbereich	21
Formales Produkt	59	Marktvolumen	23
Fragebogen	37	Mobile Marketing	72
GIULIO-Prinzip	67	Modell der 4K	63
Grobmarktwahl	19	Multi-Channel-Strategie	56
Grobpositionierung	45	Multi-Client-Studie	36
Harvard-Konzept	82	Mystery Shopping	36
Image	10	Netzplan	91
Indirekter Absatzweg	55	Nischenstrategie	44
Informationsselektierer	22	No Names	50
Integrierte Kommunikation	58	Omnibus-Umfrage	36
Kano-Modell	13	Omni-Channeling	56
Kennzahlen zur Kundenbindung	14	Panel	36
Kernkompetenzen	31	Paretoprinzip	28
Kernprodukt	59	Pay per Click (PPC)	57, 73
Konditionen	63	Pay per Lead (PPL)	57
Konditionenpolitik	54	Pay per Sale (PPS)	57
Kontrollplan	76	People	48, 54
Konzept	17	Persona	42
		PESTEL-Analyse	29



Physical Facilities / Physical Tangibles	48	Sortimentstiefe.....	51
Place.....	47	Spezialisierung	61
Portfolio-Analyse	27	SPIN-Selling	79
Positionierungsstrategie	45	Sponsoring	71
Preisabfolgestrategie	53	St. Galler-Managementmodell	10
Preisstrategien	53	Stakeholdermanagement.....	88
Preiswettbewerbsstrategie	53	Standardisierung	62
Price	47	Standardwertverfahren	91
Problemlösung.....	93	Strategische Erfolgspositionen (SEP).....	31
Process.....	48, 54	Strategische Geschäftseinheiten (SGE).....	19
Product.....	47, 59	Strategische Geschäftsfelder (SGF).....	19
Produktlebenszyklus	26	Suchmaschinenoptimierung (SEO)	73
Projekt	85	SWOT-Matrix.....	30
Erfolgskriterien.....	86	Test	36
Merkmale.....	85	UAP	45
Phasen	86	Unternehmensanalyse.....	25
Projektarten.....	85	Up-Selling.....	13
Projektleitung	89	USP	45
Projektmanagement.....	86	Verhandlungsgespräch	82
Projektorganisation	89	Verkaufsanalyse.....	77
Projektstrukturplan.....	90	Verkaufsförderung.....	68
Projektziele.....	87	Verkaufsplanungskonzept	77
Promotion	47	Verkaufsstrategien	79
Prozentsatzverfahren.....	91	Verpackung.....	61
Public Relations (PR).....	70	Virales Marketing.....	73
Reklamationsbehandlung	83	Vorgangsliste.....	91
Retourenmanagement.....	64	Werbemittel.....	67
Reziprozitätsfalle	79	Werbeträger	67
Segmentierungsstrategie	43	Werbung	67
SMART	40, 87	Wettbewerbskräfte	44
Social Media	72	Wettbewerbsstrategie	44
Sortimentsbreite.....	51	Wettbewerbsvorteile	31
Sortimentsdimension.....	51	Zielbeziehungen	39
Sortimentsgestaltung	61		
Sortimentspolitik.....	51		

