MARKETING UND VERTRIEB · KAPITEL 1

Marketingplanung

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Industriefachwirte (IHK)
Rahmenplan 7.1 · Vom Markt über Ziele und Analysen zur Strategie – und wie daraus ein Marketingplan wird

Vorlesungsfolien zum **Arbeits- und Übungsbuch Marketing und Vertrieb für Industriefachwirte (Fach 7)**
Seitenverweise „ÜB S.“ beziehen sich auf dieses Buch · ISBN 978-3-913327-30-3

kostenloser Download · fachwirt24.de

Kapitel 1 im Überblick

9
Abschnitte
1.1 bis 1.9

16/23
Prüfungen mit
Aufgaben zu 7.1

23 %
der Punkte
im Fach

DAS LERNST DU

- ✓ Du erklärst den Marketingbegriff und beschreibst den Marketingprozess von der Analyse bis zur Kontrolle.
- ✓ Du unterscheidest Instrumente der Marktforschung und wählst sie begründet aus.
- ✓ Du formulierst ökonomische und psychografische Marketingziele nach SMART.
- ✓ Du segmentierst einen Markt, beschreibst Zielgruppen und erklärst Positionierung und USP.
- ✓ Du wendest Ansoff-Matrix, Wettbewerbsstrategien, Produktlebenszyklus, Portfolio, Branchenstrukturanalyse, Konkurrenzanalyse und Erfahrungskurve am Fall an.
- ✓ Du strukturierst einen Marketingplan und füllst ihn für eine konkrete Situation aus.

SO OFT KAM ES IN 23 IHK-PRÜFUNGEN VOR

Thema	Prüfungen
1.1 Marketing und der Marketingprozess	☆☆☆ 0×
1.2 Situationsanalyse und Marktforschung	★★☆ 3×
1.3 Marketingziele	★☆☆ 1×
1.4 Marktsegmentierung, Zielgruppen und Positionierung	★☆☆ 1×
1.5 Marktfeld- und Wettbewerbsstrategien	★★★ 5×
1.6 Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse	☆☆☆ 0×
1.7 Branchenstruktur, Konkurrenz und Erfahrungskurve	★☆☆ 1×
1.8 SWOT-Analyse	★★☆ 3×
1.9 Der Marketingplan	★☆☆ 2×

Fahrplan durch Kapitel 1

1.1 ☆☆☆

Marketing und der Marketingprozess

ÜB S. 15–17

Marketingprozess oder Ablauf eines Marketingkonzepts beschreiben

1.2 ★★☆

Situationsanalyse und Marktforschung

ÜB S. 18–20

Marktforschungsverfahren auswählen, Fragebogen und Fragetechniken, Marktgrößen

1.3 ★☆☆

Marketingziele

ÜB S. 21–22

Marketingziele formulieren, ökonomische und psychografische Ziele

1.4 ★☆☆

Marktsegmentierung, Zielgruppen und Positionierung

ÜB S. 22–23

Zielgruppe nach soziodemografischen und psychografischen Merkmalen bestimmen

1.5 ★★★

Marktfeld- und Wettbewerbsstrategien

ÜB S. 24–25

Produkt-Markt-Matrix, Wachstumsstrategien mit Chancen und Risiken

1.6 ☆☆☆

Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse

ÜB S. 25–29

Phasen mit Merkmalen und Maßnahmen, Relaunch

1.7 ★☆☆

Branchenstruktur, Konkurrenz und Erfahrungskurve

ÜB S. 30–31

Wettbewerbskräfte analysieren, Kriterien je Kraft

1.8 ★★☆

SWOT-Analyse

ÜB S. 32

SWOT-Matrix erstellen und Strategien ableiten

1.9 ★☆☆

Der Marketingplan

ÜB S. 33–34

Marketingplan oder Marketingkonzept entwerfen, Ablaufschritte mit Instrumenten

1.1

Marketing und der Marketingprozess

Marketingprozess oder Ablauf eines Marketingkonzepts beschreiben

Prüfungsrelevanz ☆☆☆ Arbeitsbuch S. 15–17

ÜB S. 15

Marketing und der Marketingprozess

Noch in den 1950er-Jahren war es in vielen Branchen leicht, zu verkaufen: Die Nachfrage war größer als das Angebot, der Engpass lag in der Produktion. Auf einem solchen **Verkäufermarkt** bestimmt der Anbieter, was es gibt. Heute ist es meist umgekehrt. Auf dem **Käufermarkt** übersteigt das Angebot die Nachfrage, die Kunden können wählen – und der Engpass liegt im Absatz. Wer verkaufen will, muss deshalb die Wünsche der Kunden besser treffen als die Konkurrenz.

Marketing ist damit mehr als eine Abteilung. Es ist ein **Führungskonzept**: Entwicklung, Einkauf, Produktion, Service und Vertrieb richten sich am Kunden aus. Man spricht von **marktorientierter Unternehmensführung**. Dazu gehört auch, Kunden nicht nur zu gewinnen, sondern zu halten, denn eine Neukundin zu gewinnen kostet ein Vielfaches dessen, was die Pflege einer bestehenden Kundin kostet.

DEFINITION · MARKETING

Marketing ist die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse des Marktes. Nach Philip Kotler ist Marketing ein Prozess, durch den Einzelne und Gruppen das, was sie brauchen und wünschen, befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen und miteinander austauschen.

Die Marketingkonzeption

Eine schlüssige **Marketingkonzeption** beantwortet drei Fragen in einer festen Rangfolge. Jochen Becker hat das als **Konzeptionspyramide** dargestellt: Zuerst werden die Ziele festgelegt (Wo wollen wir hin?), dann die Strategien (Welchen Weg gehen wir?) und erst dann der Marketing-Mix (Welche Mittel setzen wir ein?). Die Strategie ist der „Kanal“, durch den die Instrumente gesteuert werden. Wer mit der Werbeanzeige beginnt, bevor Ziel und Zielgruppe feststehen, verschwendet Budget.

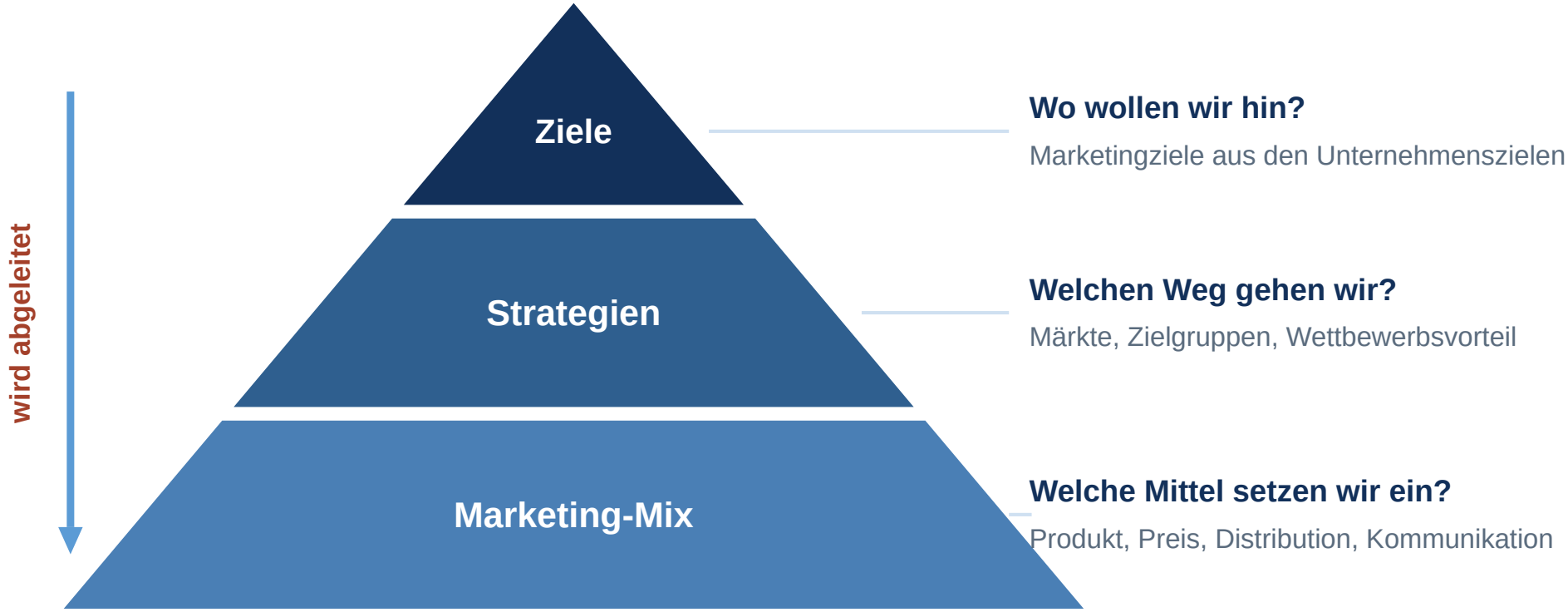


Abb. 1.1: Die Konzeptionspyramide nach Becker – von oben nach unten abgeleitet: erst Ziele, dann Strategien, dann der Marketing-Mix

Der Marketingprozess

Der **Marketingprozess** ist ein Regelkreis. Den Rahmen setzen die **Grobziele** des Unternehmens: Mission, Vision und Leitsätze legen fest, wofür das Unternehmen steht und wohin es langfristig will. Sie kommen aus der Unternehmensführung und werden im Marketing nicht neu erfunden, sondern übernommen. Danach folgen sechs Schritte: Er beginnt mit der Analyse der Istsituation und endet mit der Kontrolle, deren Ergebnisse in die nächste Planung einfließen.

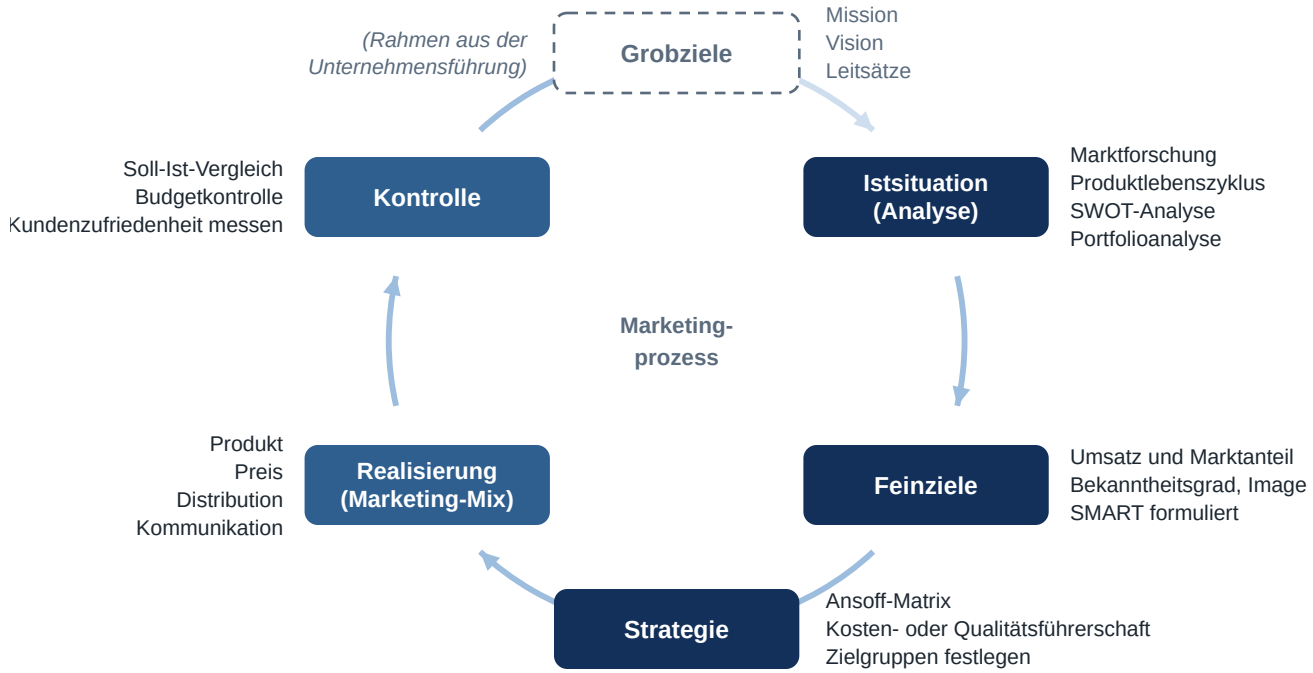


Abb. 1.2: Der Marketingprozess als Kreislauf – die Grobziele bilden nur den Rahmen. Die Abbildung fasst Planung des Marketing-Mix und Umsetzung zusammen; die folgende Aufzählung trennt beide Schritte.

Der Marketingprozess (Fortsetzung)

1. **Analyse der Istsituation und Prognose:** Wie entwickeln sich Markt, Kunden und Wettbewerb? Wo stehen wir? Instrumente sind Marktforschung, SWOT-Analyse, Portfolio und Konkurrenzanalyse.
2. **Marketingziele (Feinziele):** Was wollen wir bis wann erreichen, etwa Absatz, Marktanteil oder Bekanntheit? Die Feinziele werden aus den Grobzielen abgeleitet und SMART formuliert.
3. **Marketingstrategien:** Welche Märkte und Zielgruppen bearbeiten wir, und wie wollen wir uns gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen?
4. **Marketing-Mix:** Welche Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik setzen wir ein?
5. **Realisation:** Wer setzt welche Maßnahme mit welchem Budget bis wann um?
6. **Kontrolle:** Wurden die Ziele erreicht? Ein Soll-Ist-Vergleich deckt Abweichungen auf, die Ursachen werden analysiert und Gegenmaßnahmen eingeleitet.

PRAXISBEISPIEL

Marketing beginnt beim Kunden

Der Absatz der Kühlschränke der Nordwest Küchengeräte AG stagniert. Der erste Impuls im Vertrieb lautet: „Wir brauchen mehr Werbung." Marketingleiterin Nina Albers widerspricht. Sie lässt zuerst Kundendaten und Händlerbefragungen auswerten und stellt fest: Viele Kunden wünschen sich ein Gerät für Wein, das leise ist und in eine Einbauküche passt. Daraus entsteht das Ziel, ein neues Segment zu erschließen, die Strategie einer Produktentwicklung für den bestehenden Markt – und erst am Ende das Werbekonzept für den Weinkühlschrank „Vino".

PRÜFUNGSTIPP

Wird nach den Schritten eines Marketingkonzepts gefragt, nenne die Schritte in der richtigen Reihenfolge und ordne jedem Schritt ein Instrument und ein Beispiel aus dem Fall zu. Genau diese Verknüpfung von Schritt, Instrument und Fall bringt die Punkte.

1.2

Situationsanalyse und Marktforschung

Marktforschungsverfahren auswählen, Fragebogen und Fragetechniken, Marktgrößen

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 3 von 23 Prüfungen · bis zu 7 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 18–20

Situationsanalyse und Marktforschung

Jede Planung beginnt mit Informationen. Die **Situationsanalyse** untersucht das **Makroumfeld** (gesamtwirtschaftliche, politisch-rechtliche, technologische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen, oft als PESTEL-Analyse), das **Mikroumfeld** (Kunden, Handel, Wettbewerber, Lieferanten) und das eigene Unternehmen (Stärken und Schwächen). Die Informationen dafür liefert die Marktforschung.

DEFINITION · MARKTFORSCHUNG

Marktforschung ist die systematische Beschaffung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen über Märkte, um Marketingentscheidungen vorzubereiten. **Markterkundung** ist dagegen das gelegentliche, unsystematische Sammeln von Informationen, etwa im Gespräch mit Kunden auf einer Messe.

Marktgrößen

Für Ziele und Strategien braucht man die wichtigsten **Marktgrößen**:

Marktgröße	Bedeutung	Beispiel Kühlgeräte Deutschland
Marktpotenzial	maximale Absatzmenge, die alle Anbieter erreichen könnten, wenn alle möglichen Käufer kaufen	4,5 Mio. Geräte pro Jahr
Marktvolumen	tatsächlich realisierte Absatzmenge aller Anbieter in einem Zeitraum	3,2 Mio. Geräte
Absatzvolumen	Absatz des eigenen Unternehmens	224.000 Geräte
Marktanteil	Absatzvolumen ÷ Marktvolumen × 100	7 %
Sättigungsgrad	Marktvolumen ÷ Marktpotenzial × 100	rund 71 %

RECHENWEG

Marktanteil = 224.000 ÷ 3.200.000 × 100 = 7 %. Sättigungsgrad = 3,2 Mio. ÷ 4,5 Mio. × 100 ≈ 71 %. Ein hoher Sättigungsgrad spricht für einen reifen Markt, auf dem Wachstum vor allem durch Verdrängung entsteht.

Sekundär- und Primärforschung

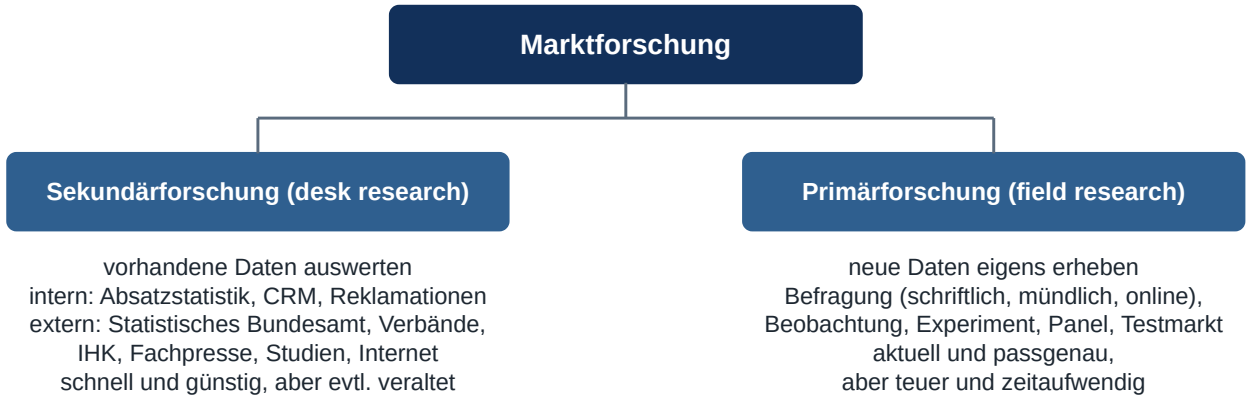


Abb. 1.3: Sekundär- und Primärforschung

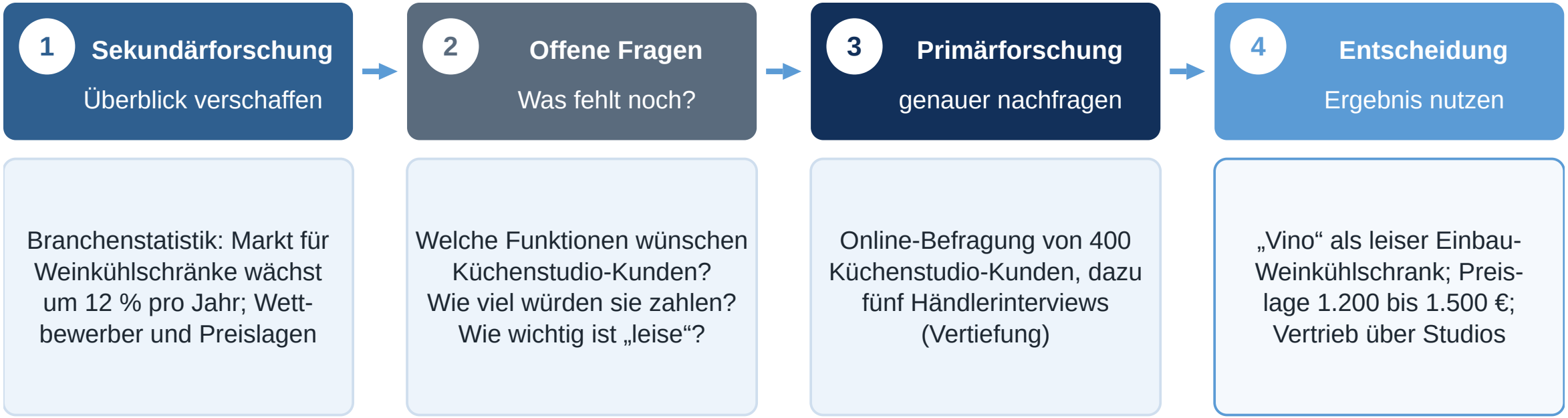
Die **Sekundärforschung** wertet vorhandene Daten aus, die ursprünglich für einen anderen Zweck erhoben wurden. Sie ist schnell und günstig und steht am Anfang jeder Untersuchung. Die **Primärforschung** erhebt neue Daten eigens für die konkrete Frage. Sie ist aktuell und genau auf die Frage zugeschnitten, aber teurer und zeitaufwendiger. Ob ihre Ergebnisse genauer sind, hängt von Stichprobe, Fragebogen und Durchführung ab. Erst wenn die Sekundärforschung die Frage nicht beantworten kann, lohnt die Primärforschung.

PRAXISBEISPIEL

Erst Überblick, dann genauer nachfragen

Bevor Nordwest den Weinkühlschrank „Vino“ entwickelt, verschafft sich Marketingleiterin Nina Albers zuerst einen Überblick mit **Sekundärforschung**: Die Statistik des Branchenverbands zeigt, dass der Markt für Weinkühlschränke um rund 12 % im Jahr wächst; Prospekte und Onlineshops der Wettbewerber zeigen Modelle und Preislagen; die eigene Absatzstatistik zeigt, dass Küchenstudios immer öfter nach Weingeräten fragen. Das kostet wenig und geht schnell. Offen bleibt aber, was die Kundschaft genau will und was sie zahlen würde. Diese Lücke schließt die **Primärforschung**: eine Online-Befragung von 400 Kundinnen und Kunden aus Küchenstudios und fünf vertiefende Interviews mit Händlern. Ergebnis: Die Befragten wünschen vor allem ein leises Einbaugerät und würden 1.200 bis 1.500 € zahlen. Damit stehen Produktidee, Preislage und Absatzweg fest.

Sekundär- und Primärforschung (Fortsetzung)



Erst die günstigen vorhandenen Daten nutzen, dann gezielt nur das erheben, was noch fehlt.

Abb. 1.4: Erst Sekundärforschung, dann Primärforschung – das Vorgehen am Beispiel „Vino“

Sekundär- und Primärforschung (Fortsetzung)



Abb. 1.5: Kundenbefragung und Anwendungstest liefern Informationen für die Entwicklung und Vermarktung eines neuen Kühlgeräts. KI-generierte Illustration, redaktionell bearbeitet für Fachwirt24.

LERNIMPULS
Welche Erkenntnisse liefert die Kundenbefragung, welche der technische Anwendungstest?

Methoden der Primärforschung

- **Befragung**: schriftlich, mündlich, telefonisch oder online. Sie liefert Meinungen, Einstellungen und Motive. Vorteil: viele Informationen, auch über Gründe; Nachteil: Antworten können geschönt sein (sozial erwünschte Antworten), Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen gering.
- **Beobachtung**: Verhalten wird erfasst, ohne dass gefragt wird, etwa das Laufverhalten im Küchenstudio oder Klickpfade im Onlineshop. Vorteil: tatsächliches statt behauptetes Verhalten; Nachteil: Gründe bleiben verborgen.
- **Experiment**: Eine Größe wird gezielt verändert und die Wirkung gemessen, etwa zwei Preise oder zwei Anzeigenvarianten (A/B-Test). Ein **Testmarkt** ist ein regional begrenzter Markt, auf dem ein neues Produkt vor der bundesweiten Einführung erprobt wird.
- **Panel**: Ein gleichbleibender Kreis von Personen, Haushalten oder Händlern wird regelmäßig zum gleichen Thema befragt oder beobachtet. So werden Entwicklungen über die Zeit sichtbar, etwa Marktanteile im Handel.

Nach der Zahl der Befragten unterscheidet man **Vollerhebung** (alle Personen der Grundgesamtheit) und **Teilerhebung** (Stichprobe, zufällig oder nach Quoten ausgewählt). Weil Vollerhebungen meist zu teuer sind, arbeitet die Praxis mit repräsentativen Stichproben.

Der Fragebogen

Ein guter **Fragebogen** beginnt mit leichten, interessanten Einstiegsfragen (Eisbrecherfragen), stellt die Kernfragen in der Mitte und erfasst persönliche Daten am Schluss. Jede Frage enthält nur einen Aspekt, ist kurz, neutral und für die Zielgruppe verständlich. Wichtige Fragetypen:

Fragetyp	Zweck	Beispiel
offene Frage	freie Antwort, liefert Motive und neue Ideen; schwer auszuwerten	„Was erwarten Sie von einem Weinkühlschrank?“
geschlossene Frage	Antwortmöglichkeiten vorgegeben, leicht auszuwerten	„Besitzen Sie einen Weinkühlschrank? ja/nein“
Skalafrage	misst Zufriedenheit oder Zustimmung abgestuft	„Wie zufrieden sind Sie? 1 bis 5“
Filterfrage	leitet zu passenden Folgefragen weiter	„Falls nein, weiter mit Frage 8“
Kontrollfrage	prüft die Glaubwürdigkeit früherer Antworten	dieselbe Frage später anders formuliert
Suggestivfrage	legt eine Antwort nahe – vermeiden	„Sie finden doch auch, dass …?“

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Primär- und Sekundärforschung werden oft verwechselt. Merke: Sekundär heißt „aus zweiter Hand“ – die Daten gibt es schon. Eine Auswertung der eigenen Absatzstatistik ist deshalb Sekundärforschung, auch wenn die Daten aus dem eigenen Haus stammen.

1.3

Marketingziele

Marketingziele formulieren, ökonomische und psychografische Ziele

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 1 von 23 Prüfungen · bis zu 4 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 21–22

Marketingziele

Aus den Unternehmenszielen werden die Marketingziele abgeleitet. Sie sind Oberziele für alle Marketinginstrumente und Maßstab für die spätere Kontrolle.

Ökonomische (quantitative) Ziele

Sie sind direkt in Zahlen messbar: Absatz, Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Distributionsgrad. Beispiel: „Der Umsatz mit Einbau-Kühlgeräten steigt im nächsten Jahr um 8 %."

Psychografische (qualitative) Ziele

Sie betreffen die Köpfe der Kunden: Bekanntheit, Image, Einstellung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kaufabsicht. Beispiel: „Die gestützte Bekanntheit der Marke Nordwest steigt bei 25- bis 45-Jährigen von 38 % auf 50 %."

Psychografische Ziele sind oft **Vorstufen** ökonomischer Ziele: Wer eine Marke kennt und schätzt, kauft sie eher. Sie lassen sich ebenfalls messen: Bekanntheit, Image und Einstellungen werden häufig durch Befragungen erhoben. Für Kundenbindung und Kaufabsicht können ergänzend Verhaltensindikatoren genutzt werden, etwa Wiederkauf- und Abwanderungsdaten.

ÜB S. 21

Zieldimensionen und SMART

Ein Marketingziel ist erst dann vollständig, wenn es drei **Zieldimensionen** festlegt: den **Zielinhalt** (was?), das **Zielausmaß** (wie viel?) und den **Zeitbezug** (bis wann?). Häufig kommt der Marktbezug hinzu (wo, bei welcher Zielgruppe?). Die **SMART**-Formel fasst die Anforderungen zusammen:

Kriterium	Bedeutung
spezifisch	eindeutig und konkret beschrieben: welches Produkt, welcher Markt, welche Größe
messbar	an einer Kennzahl überprüfbar
attraktiv / akzeptiert	von den Beteiligten getragen, motivierend
realistisch	mit den vorhandenen Mitteln erreichbar
terminiert	mit einem festen Zeitpunkt

PRAXISBEISPIEL

Ziele für den Weinkühlschrank „Vino“

Nina Albers formuliert für die Markteinführung: „Im ersten Verkaufsjahr setzen wir in Deutschland 9.000 Weinkühlschränke ‚Vino‘ ab und erreichen damit im Segment Einbau-Weinkühlschränke einen Marktanteil von 6 %.“ (ökonomisch) und „Bis zum 31. Dezember kennen 30 % der Küchenstudio-Kunden die Marke ‚Vino‘.“ (psychografisch).

ÜB S. 22

Zielbeziehungen

Marketingziele können sich gegenseitig fördern (**komplementär**, etwa höhere Bekanntheit und höherer Absatz), behindern (**konkurrierend**, etwa höherer Marktanteil durch Preissenkung und höhere Umsatzrendite) oder nicht berühren (**indifferent**). Konkurrierende Ziele brauchen eine Rangfolge oder einen Kompromiss.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

„Wir wollen deutlich mehr verkaufen“ ist kein Ziel, sondern ein Wunsch. Und „Wir schalten eine Social-Media-Kampagne“ ist eine Maßnahme. Ein Ziel beschreibt einen messbaren Zustand in der Zukunft.

1.4

Marktsegmentierung, Zielgruppen und Positionierung

Zielgruppe nach soziodemografischen und psychografischen Merkmalen bestimmen

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 1 von 23 Prüfungen · bis zu 6 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 22–23

Segmentierungskriterien

Kein Produkt passt für alle. Die **Marktsegmentierung** teilt einen heterogenen Gesamtmarkt in Teilmärkte (Segmente) auf, deren Käufer in sich möglichst ähnlich und untereinander möglichst verschieden sind. Für jedes Segment kann ein passender Marketing-Mix entwickelt werden.

Kriterium	Beispiele
geografisch	Land, Region, Stadt oder Land, Klimazone
soziodemografisch	Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen, Bildung, Beruf, Familienstand
psychografisch	Lebensstil, Werte, Einstellungen, Interessen, Persönlichkeit, etwa umweltbewusst, genussorientiert, technikbegeistert
kaufverhaltensbezogen	Markentreue, Preisbewusstsein, Kaufanlass, Verwendungsintensität, Mediennutzung, Einkaufsstätte

Im B2B-Geschäft segmentiert man nach Branche, Unternehmensgröße, Region, Abnahmemenge oder Einkaufsverhalten, etwa Küchenstudios, Möbelhäuser, Bauträger und Hotelketten.

Segmente sind nur nützlich, wenn sie bestimmte **Anforderungen** erfüllen: Sie müssen messbar, ausreichend groß und damit wirtschaftlich, erreichbar (über Medien und Absatzwege), kaufverhaltensrelevant und zeitlich stabil sein.

MERKE

Soziodemografische Merkmale sind leicht zu erheben, erklären das Kaufverhalten aber nur begrenzt: Zwei 45-jährige Frauen mit gleichem Einkommen können völlig unterschiedlich einkaufen. Psychografische Merkmale erklären das Verhalten besser, sind aber schwerer zu messen. Gute Zielgruppen kombinieren deshalb beide.

PRAXISBEISPIEL

Zielgruppe für den „Vino“

Soziodemografisch: Haushalte mit einem Nettoeinkommen über 4.500 € im Monat, Alter 35 bis 60 Jahre, Wohneigentum mit Einbauküche. Psychografisch: genussorientierte Menschen, die gerne Gäste bewirten und Wert auf Design und Qualität legen, sowie umweltbewusste Käufer, die auf Energieeffizienz achten. Begründung: Das Einkommen ermöglicht den Preis von 1.490 €, die Einbauküche den Einbau, und die Genussorientierung erklärt die Zahlungsbereitschaft.

Strategien der Marktbearbeitung

Nach der Segmentierung entscheidet das Unternehmen, wie viele Segmente es mit welchem Mix bearbeitet.

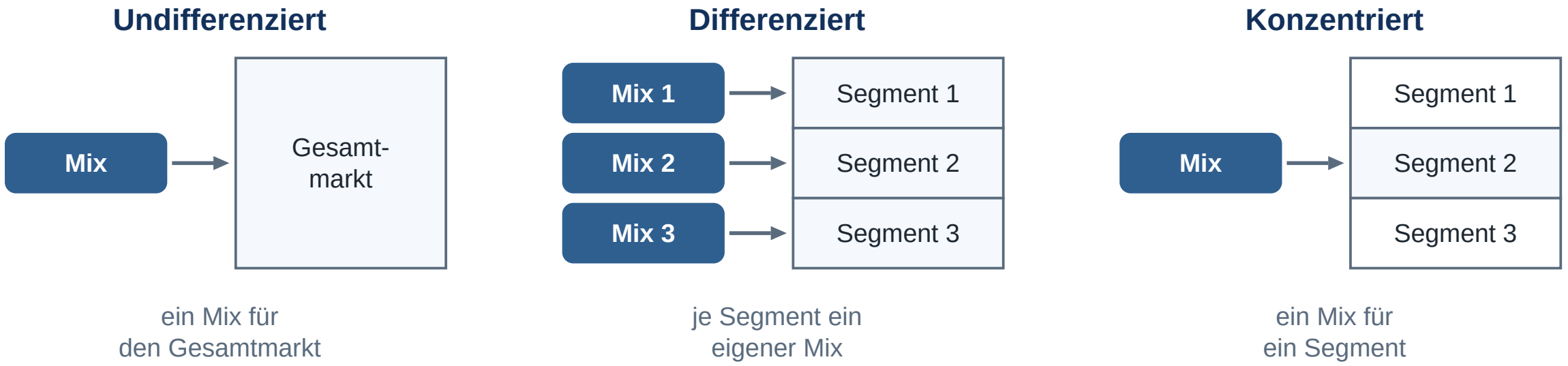


Abb. 1.6: Undifferenzierte, differenzierte und konzentrierte Marktbearbeitung

- **Undifferenziertes Marketing (Massenmarketing):** ein Marketing-Mix für den Gesamtmarkt; günstig, aber kaum auf Kundenwünsche zugeschnitten.
- **Differenziertes Marketing:** für mehrere Segmente je ein eigener Mix; hohe Kundennähe, aber hohe Kosten.
- **Konzentriertes Marketing (Nischenstrategie):** Konzentration auf ein Segment; Spezialisierung mit wenig Mitteln, aber hohes Risiko, wenn das Segment schrumpft.

ÜB S. 23

Positionierung und USP

Die **Positionierung** legt fest, welchen Platz ein Produkt in den Köpfen der Zielgruppe gegenüber den Wettbewerbsprodukten einnehmen soll. Sie wird oft in einem **Positionierungsmodell** mit zwei Achsen dargestellt, etwa Preis und Designanspruch. Ziel ist eine klare, glaubwürdige und schwer kopierbare Position.

Für Nordwest könnte der USP lauten: „Zehn Jahre Garantie auf den Kompressor und Ersatzteile für 15 Jahre.“ Er passt zur Marke (langlebig, reparierbar), ist für umweltbewusste Kunden wichtig und für Billiganbieter schwer zu kopieren.

DEFINITION · UNIQUE SELLING PROPOSITION

Die **Unique Selling Proposition**, auf Deutsch das **Alleinstellungsmerkmal** (wörtlich: einzigartiges Verkaufsversprechen), ist ein Leistungsmerkmal, das das Produkt oder Unternehmen eindeutig von der Konkurrenz abhebt, das für die Zielgruppe wichtig ist und das sie wahrnimmt. Ein USP kann funktional (Technik, Qualität, Service) oder emotional (Image, Erlebnis) sein; beruht die Alleinstellung vor allem auf der Kommunikation, etwa auf einem besonderen Markenbild, spricht man von einer **UAP** (Unique Advertising Proposition), einer kommunikativen Alleinstellung.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Ein USP ist kein beliebiger Vorteil. „Gute Qualität“ behauptet jeder Anbieter. Ein USP muss einzigartig, kundenrelevant, wahrnehmbar und möglichst dauerhaft verteidigbar sein. Nenne in der Prüfung deshalb einen konkreten, prüfbaren Sachverhalt aus dem Fall.

1.5

Marktfeld- und Wettbewerbsstrategien

Produkt-Markt-Matrix, Wachstumsstrategien mit Chancen und Risiken

Prüfungsrelevanz ★★★ in 5 von 23 Prüfungen · bis zu 13 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 24–25

Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Die **Produkt-Markt-Matrix** nach H. Igor Ansoff ordnet Wachstumsstrategien danach, ob ein Unternehmen mit bestehenden oder neuen Produkten auf bestehenden oder neuen Märkten wächst. Daraus ergeben sich vier **Marktfeldstrategien** mit steigendem Risiko.



Abb. 1.7: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (Fortsetzung)

Strategie	Ansatz	Beispiel Nordwest
Marktdurchdringung	Absatz bestehender Produkte auf bestehenden Märkten steigern: mehr Käufe je Kunde, Kunden der Konkurrenz gewinnen, Nichtverwender überzeugen	Aktionswochen und Händlerschulungen im deutschen Fachhandel
Marktentwicklung	bestehende Produkte auf neuen Märkten anbieten: neue Regionen, neue Zielgruppen, neue Verwendungen	Gefriertruhen für Brasilien, Kühlschränke für Arztpraxen
Produktentwicklung	neue oder verbesserte Produkte für bestehende Märkte	Weinkühlschrank „Vino“ für die eigenen Küchenstudio-Kunden
Diversifikation	neue Produkte für neue Märkte	Wärmepumpen für Einfamilienhäuser

Bei der Diversifikation unterscheidet man drei Formen: **horizontal** (verwandte Produkte auf gleicher Wirtschaftsstufe, etwa Dunstabzugshauben), **vertikal** (vor- oder nachgelagerte Stufe, etwa eine eigene Kompressorfertigung oder eigene Küchenstudios) und **lateral** (ohne Zusammenhang zum bisherigen Geschäft, etwa ein Fahrradverleih).

MERKE

Je weiter sich ein Unternehmen von bekannten Produkten und Märkten entfernt, desto weniger Erfahrung kann es nutzen und desto höher ist das Risiko. Die Diversifikation verteilt dafür das Risiko auf mehrere Standbeine.

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Michael E. Porter unterscheidet drei **Wettbewerbsstrategien**, mit denen ein Unternehmen einen dauerhaften Vorteil gegenüber der Konkurrenz erreichen kann.



Wer keine der Strategien klar verfolgt, droht „zwischen den Stühlen“ zu sitzen (stuck in the middle).

Abb. 1.8: Wettbewerbsstrategien nach Porter

- **Kostenführerschaft**: die niedrigsten Kosten der Branche erreichen, etwa durch große Mengen, Standardisierung und schlanke Prozesse. Der Kostenvorsprung erlaubt niedrige Preise oder hohe Margen.
- **Differenzierung**: Leistungen anbieten, die Kunden als einzigartig wahrnehmen und für die sie mehr bezahlen, etwa Qualität, Design, Service oder Marke.
- **Konzentration auf Schwerpunkte**: Beschränkung auf eine Nische, in der Kostenführerschaft oder Differenzierung verfolgt wird.

Wettbewerbsstrategien nach Porter (Fortsetzung)

Wer keine dieser Strategien konsequent verfolgt, läuft Gefahr, „zwischen den Stühlen“ zu sitzen (**Stuck in the Middle**): zu teuer für preisbewusste Kunden und zu wenig besonders für qualitätsbewusste. Moderne **hybride Strategien** verbinden dennoch beides, etwa durch Massenfertigung individueller Produkte (Mass Customization).

Ähnlich unterscheidet Becker bei den **Marktstimulierungsstrategien** die **Präferenzstrategie** (Kunden über Qualität, Marke und Service an sich binden, Preis im oberen Bereich) und die **Preis-Mengen-Strategie** (über niedrige Preise große Mengen absetzen).

Verhaltensstrategien und Markteintrittszeitpunkt

Wie sich ein Unternehmen gegenüber Konkurrenten verhält, beschreiben die **Verhaltensstrategien** nach Meffert: **Ausweichen** (Konfrontation meiden, etwa durch Nischen), **Konflikt** (Angriff mit Preiskampf oder Innovationen), **Anpassung** (sich am Marktführer orientieren und Preise übernehmen) und **Kooperation** (Zusammenarbeit, etwa gemeinsame Forschung oder Vertriebspartnerschaften). Beim **Markteintrittszeitpunkt** unterscheidet man den **Pionier** (als Erster im Markt: Imagevorsprung, aber hohe Kosten der Markterschließung), den **frühen Folger** (lernt aus Fehlern des Pioniers) und den **späten Folger** (geringes Risiko, aber harte Konkurrenz um Restanteile).

1.6

Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse

Phasen mit Merkmalen und Maßnahmen, Relaunch

Prüfungsrelevanz ☆☆☆ Arbeitsbuch S. 25–29

Der Produktlebenszyklus

Der **Produktlebenszyklus** beschreibt, wie sich Umsatz und Gewinn eines Produkts von der Einführung bis zum Ausscheiden aus dem Markt entwickeln. Er ist ein Modell: Nicht jedes Produkt durchläuft alle Phasen, und die Dauer ist sehr unterschiedlich.

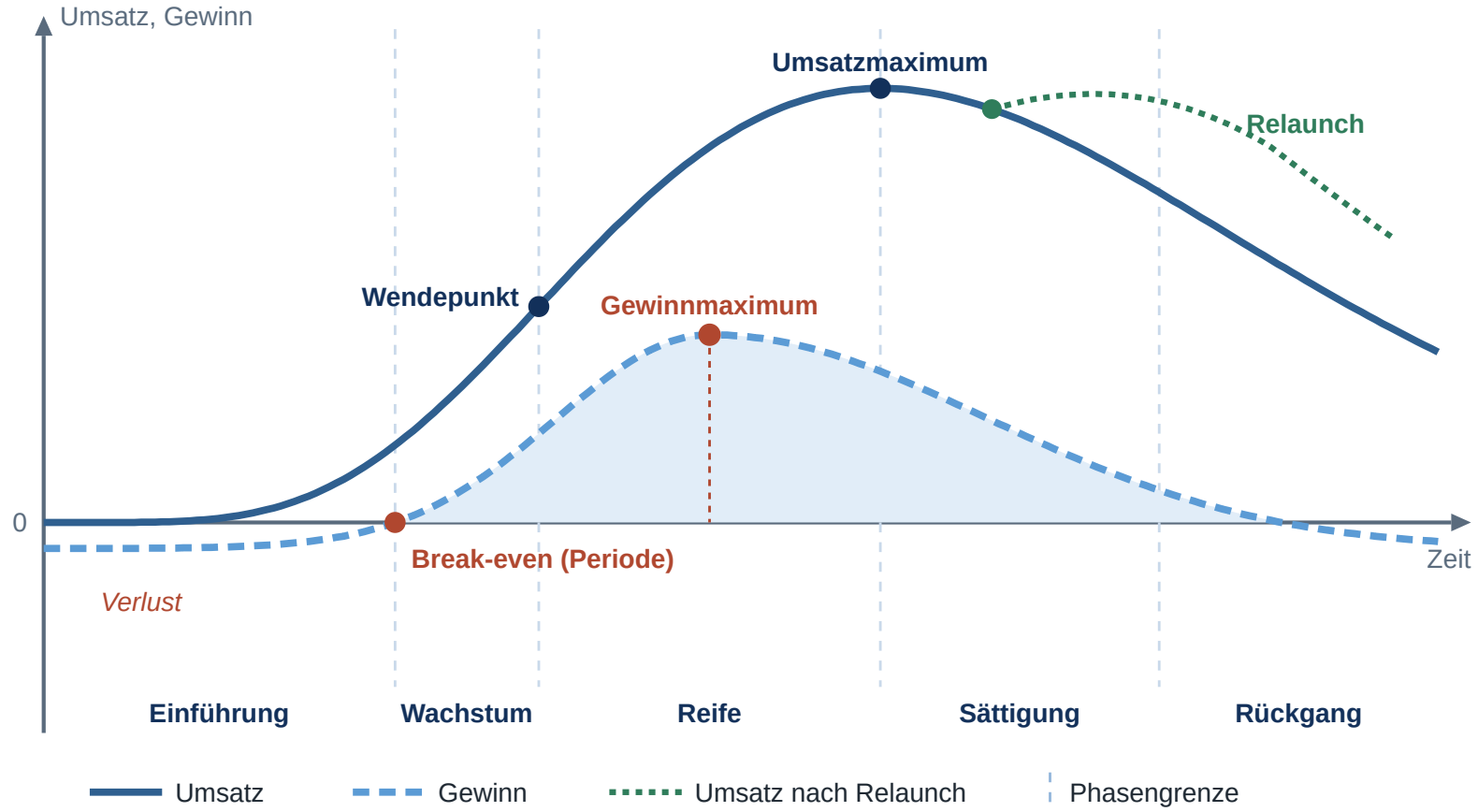


Abb. 1.9: Produktlebenszyklus mit Umsatz- und Gewinnverlauf, Break-even, Wendepunkt und Relaunch

Der Produktlebenszyklus (Fortsetzung)

Zwei Punkte gliedern die Kurve: Am **Break-even** (Gewinnschwelle) wird im dargestellten Modell der **Periodengewinn** positiv; hier endet im Modell die Einführung. Ob auch die kumulierten Anlaufverluste aus Entwicklung und Einführung schon gedeckt sind, zeigt erst eine kumulierte Ergebnisrechnung; diesen kumulierten Break-even kann man aus der Kurve nicht ablesen. Auch die Phasengrenzen sind Modellannahmen. Am **Wendepunkt** der Umsatzkurve wächst der Umsatz zwar noch, aber immer langsamer – hier beginnt die Reife. Der Gewinn erreicht sein Maximum in der Reifephase, also vor dem Umsatz, weil Preiskampf und Werbeaufwand zunehmen. Nach dem **Umsatzmaximum** folgen Sättigung und Rückgang.

Phase	Merkmale	typische Maßnahmen
Einführung	geringer Umsatz, hohe Kosten für Entwicklung und Werbung, Verlust, bis am Übergang zum Wachstum die periodische Gewinnschwelle erreicht wird; kaum Konkurrenz	Bekanntheit schaffen, Händler gewinnen, Einführungspreis (Abschöpfung oder Durchdringung)
Wachstum	stark steigender Umsatz, positiver, zunächst steigender Gewinn, Nachahmer treten auf	Distribution ausbauen, Marke stärken, Produkt verbessern
Reife	Umsatz wächst nur noch langsam, Gewinn erreicht sein Maximum, viele Wettbewerber	Produktvariation, Differenzierung, Erinnerungswerbung, Preisanpassungen
Sättigung	Umsatz stagniert, Gewinn sinkt, Preiskampf	Relaunch, neue Zielgruppen, Kosten senken
Rückgang	Umsatz und Gewinn sinken deutlich	Eliminierung vorbereiten, Restbestände abverkaufen, Nachfolger einführen

Ein **Relaunch** ist die Wiederbelebung eines Produkts in der Sättigungsphase durch eine Überarbeitung von Design, Technik, Verpackung oder Kommunikation, ohne dass ein völlig neues Produkt entsteht. In der Abbildung zweigt die grüne Linie deshalb direkt von der Umsatzkurve ab: Das Produkt bleibt dasselbe, nur sein Umsatz erhält einen neuen Schub, bevor er wieder sinkt. Beispiel: Nordwest bringt die Kühlschrankserie nach acht Jahren mit neuer Front, App-Steuerung und besserer Energieeffizienz erneut auf den Markt. Ein Relaunch lohnt sich, wenn die Marke noch stark ist und die Überarbeitung deutlich günstiger ist als eine Neuentwicklung.

Der Produktlebenszyklus (Fortsetzung)

Nach der **Diffusionstheorie** von Everett Rogers übernehmen Käufer ein neues Produkt zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Man teilt sie in fünf **Adopter**gruppen ein:

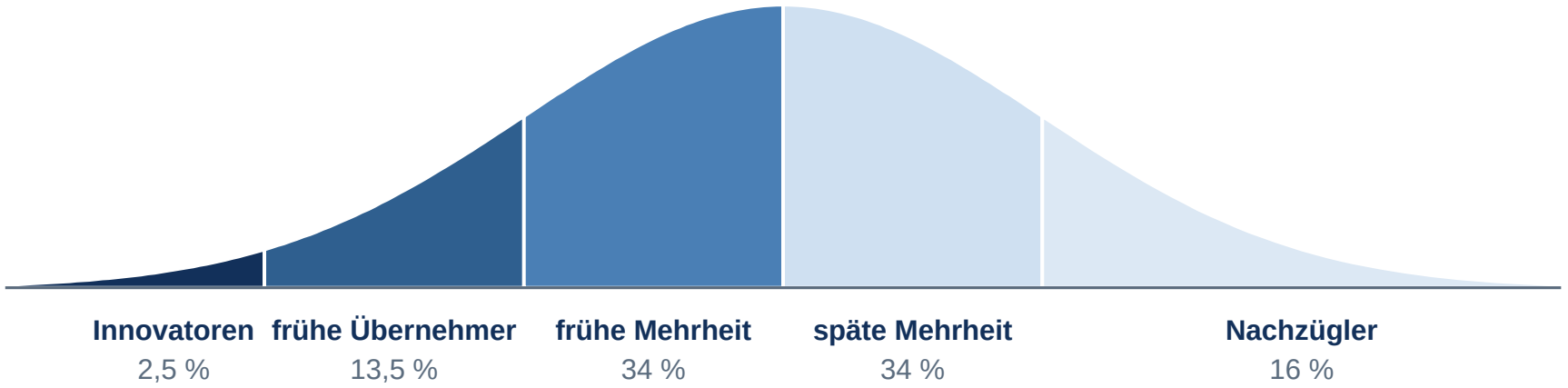


Abb. 1.10: Adoptergruppen nach Rogers – wer ein neues Produkt wann kauft

Gruppe	Anteil	Merkmale	Phase im Lebenszyklus
Innovatoren	2,5 %	probierfreudig, technikbegeistert, risikobereit, zahlen hohe Preise	Einführung
frühe Übernehmer	13,5 %	Meinungsführer, gut vernetzt, geben Empfehlungen weiter	Einführung und frühes Wachstum
frühe Mehrheit	34 %	überlegt, wartet erste Erfahrungen ab	Wachstum
späte Mehrheit	34 %	skeptisch, kauft, wenn das Produkt verbreitet und günstiger ist	Reife
Nachzügler	16 %	traditionell, kauft erst, wenn es kaum noch Alternativen gibt	Sättigung und Rückgang

Der Produktlebenszyklus (Fortsetzung)

In der Einführungsphase muss das Marketing deshalb vor allem die Innovatoren und die meinungsbildenden frühen Übernehmer erreichen, etwa über Fachmessen, Testberichte und ausgewählte Küchenstudios. Erst wenn sie das Produkt empfehlen, folgt die breite Mehrheit.

PRÜFUNGSTIPP

Bei Fragen zum Produktlebenszyklus wird fast immer verlangt, ein Produkt aus dem Fall einer Phase zuzuordnen und daraus Maßnahmen abzuleiten. Begründe die Zuordnung mit Daten aus dem Fall, etwa „Umsatz stagniert seit zwei Jahren, viele Wettbewerber“ – dann ist die Phase eindeutig.

Die Portfolio-Analyse (BCG-Matrix)

Die **Portfolio-Analyse** der Boston Consulting Group betrachtet alle strategischen Geschäftseinheiten eines Unternehmens gleichzeitig. Sie ordnet jede Einheit nach dem **Marktwachstum** (Attraktivität des Marktes, Phase im Lebenszyklus) und dem **relativen Marktanteil** (eigene Stärke im Vergleich zum größten Wettbewerber) in eine Vier-Felder-Matrix ein. Die Kreisgröße zeigt den Umsatz.

> RECHENWEG · RELATIVER MARKTANTEIL
>
> **Relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Konkurrenten.** Die entscheidende Grenze ist **1,0**: Über 1,0 ist das Unternehmen Marktführer, unter 1,0 ist ein Wettbewerber größer. Beispiel Kühlgeräte: 7 % ÷ 21 % = 0,33 – der Marktführer ist dreimal so groß. Die Grenze beim Marktwachstum liegt häufig bei 10 %; in reifen Märkten wird ein niedrigerer Wert gewählt, etwa das durchschnittliche Wachstum der Branche.

In der Matrix steht der Wert **niedrig im Koordinatenursprung**: Nach rechts steigt der relative Marktanteil, nach oben das Marktwachstum. Oben links stehen deshalb die Question Marks, oben rechts die Stars, unten rechts die Cash Cows und unten links die Poor Dogs.

Die Portfolio-Analyse (BCG-Matrix) (Fortsetzung)



Cash Cows finanzieren mit ihren Überschüssen Stars und ausgewählte Question Marks.

Abb. 1.11: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group mit Normstrategien

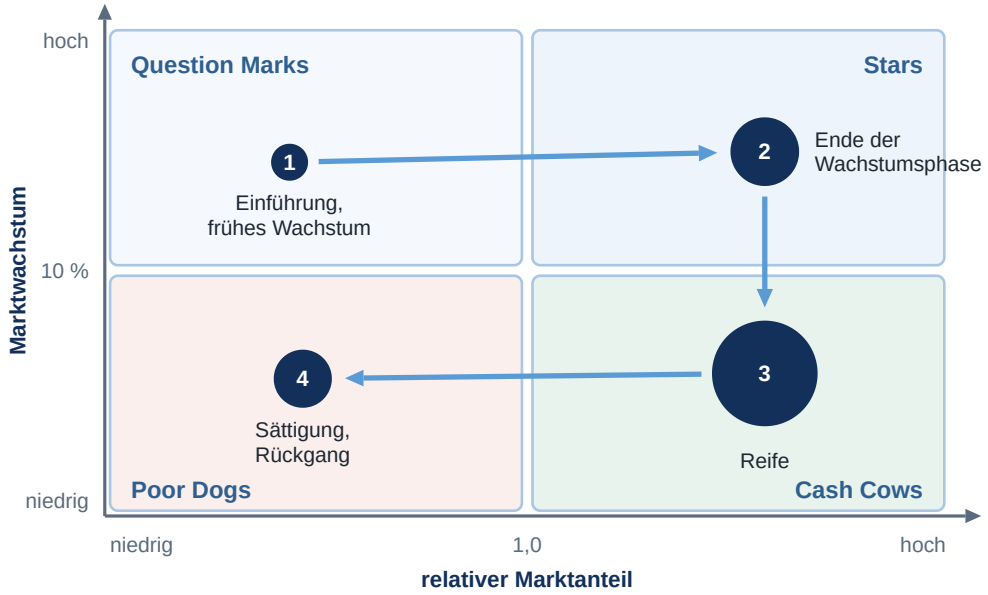
Feld	Situation	Normstrategie
Question Marks (Fragezeichen)	wachsender Markt, schwache Stellung; braucht viel Geld, bringt wenig	Offensivstrategie: gezielt investieren, um zum Star zu werden – oder aufgeben (selektiv entscheiden)
Stars (Sterne)	Marktführer im Wachstumsmarkt; finanziert sich etwa selbst	Investitionsstrategie: Marktanteil halten und ausbauen

Die Portfolio-Analyse (BCG-Matrix) (Fortsetzung)

Feld	Situation	Normstrategie
Cash Cows (Melkkühe)	Marktführer im reifen Markt; hoher Überschuss bei geringem Investitionsbedarf	Abschöpfungsstrategie: Position mit den nötigen Erhaltungsinvestitionen halten, Überschüsse in Question Marks und Stars lenken
Poor Dogs (arme Hunde)	schwache Stellung im stagnierenden Markt; wenig Ertrag	Desinvestitionsstrategie: Rückzug oder Verkauf, sofern das Produkt nicht für das Sortiment nötig ist

Portfolio und Produktlebenszyklus. Beide Modelle hängen zusammen, weil das Marktwachstum oft die Phase im Lebenszyklus widerspiegelt. Ein möglicher Entwicklungsweg: In der Einführung und am Anfang des Wachstums ist ein Produkt häufig ein Question Mark; setzt es sich durch, wird es zum Star, in der Reife zur Cash Cow und in Sättigung und Rückgang zum Poor Dog. Das ist aber kein Gesetz. Die Zuordnung ergibt sich aus Marktwachstum und relativem Marktanteil, nicht allein aus dem Produktalter, und der relative Marktanteil hängt vom Wettbewerb ab. Nicht jedes Produkt durchläuft alle vier Felder. Eine Cash Cow kann bei hohem relativem Marktanteil auch in einem schrumpfenden Markt Cash Cow bleiben.

Die Portfolio-Analyse (BCG-Matrix) (Fortsetzung)

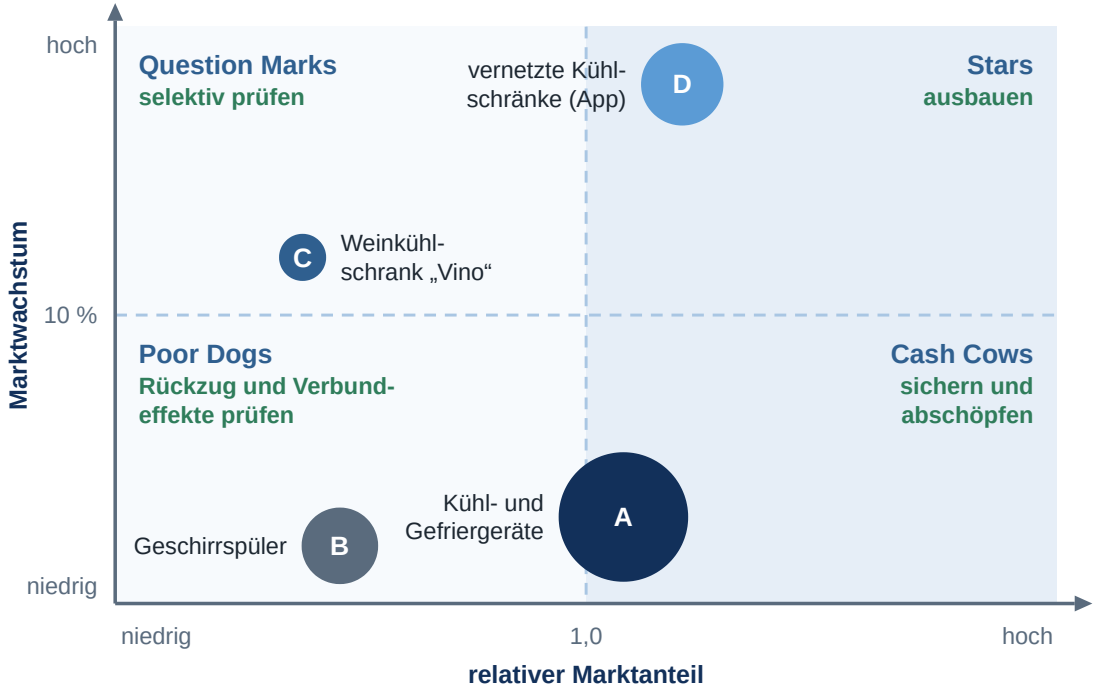


Beispielhafter Weg, kein zwingender Ablauf: Die Lage folgt aus Marktwachstum und relativem Marktanteil. Kreisgröße = Umsatz (schematisch).

Abb. 1.12: Ein möglicher Entwicklungsweg im BCG-Portfolio

Ein ausgewogenes Portfolio hat Cash Cows, die mit ihren Überschüssen Stars und ausgewählte Question Marks finanzieren. Manche Darstellungen zeichnen zusätzlich eine Diagonale als Investitionsgrenze ein. Darauf verzichten wir bewusst: Eine eingezeichnete Gerade ersetzt keine Wirtschaftlichkeitsprüfung, die Normstrategien sind feldbezogen zu beurteilen. Genauer sind die Empfehlungen je Feld: **Stars:** Wachstumsposition sichern. **Question Marks:** selektiv investieren oder aufgeben. **Cash Cows:** Position mit den erforderlichen Erhaltungsinvestitionen sichern und Überschüsse nutzen. **Poor Dogs:** Rückzug unter Beachtung von Verbundeffekten prüfen. Die Matrix verbindet damit den Produktlebenszyklus mit der Erfahrungskurve: Wer früh einen hohen Marktanteil erreicht, kann bei vergleichbaren Bedingungen Kostenvorteile erzielen. Der Marktanteil allein beweist aber noch keinen Kostenvorsprung.

Die Portfolio-Analyse (BCG-Matrix) (Fortsetzung)



Kreisgröße = Umsatz (schematisch). Die Normstrategien sind je Feld wirtschaftlich zu prüfen.

Abb. 1.13: BCG-Portfolio der Nordwest Küchengeräte AG mit Normstrategien je Feld (Kreisgröße nach Umsatz)

Kritik: Die BCG-Matrix nutzt nur zwei Kriterien, die Abgrenzung des relevanten Marktes ist schwierig, und die Normstrategien sind sehr grob. Das **McKinsey-Portfolio** verwendet deshalb neun Felder mit den zusammengesetzten Achsen Marktattraktivität und relative Wettbewerbsstärke.

PRAXISBEISPIEL

Das Portfolio der Nordwest Küchengeräte AG

Die Kühl- und Gefriergeräte erzielen den größten Umsatz in einem Markt, der kaum wächst; Nordwest ist dort mit einem relativen Marktanteil von 1,2 Marktführer im Einbausegment – eine Cash Cow. Die Geschirrspüler wachsen mit 2 % im Jahr bei einem relativen Marktanteil von 0,3 – ein Poor Dog. Der Weinkühlschrank „Vino“ ist ein Question Mark: Der Markt wächst um 12 %, Nordwest ist aber noch klein. Die vernetzten Kühlschränke mit App liegen in einem Markt mit 18 % Wachstum, in dem Nordwest bereits führt – ein Star. Folgerung: Die Überschüsse der Kühl- und Gefriergeräte fließen in die vernetzten Kühlschränke und gezielt in den „Vino“; bei den Geschirrspülern werden größere Wachstumsinvestitionen kritisch geprüft; notwendige Erhaltungs-, Qualitäts- und Serviceinvestitionen sowie Verbundeffekte bleiben zu berücksichtigen.

1.7

Branchenstruktur, Konkurrenz und Erfahrungskurve

Wettbewerbskräfte analysieren, Kriterien je Kraft

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 1 von 23 Prüfungen · bis zu 6 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 30–31

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter

Wie attraktiv eine Branche ist, hängt nach Porter von fünf **Wettbewerbskräfte**n ab. Je stärker sie sind, desto geringer sind die Gewinnchancen.

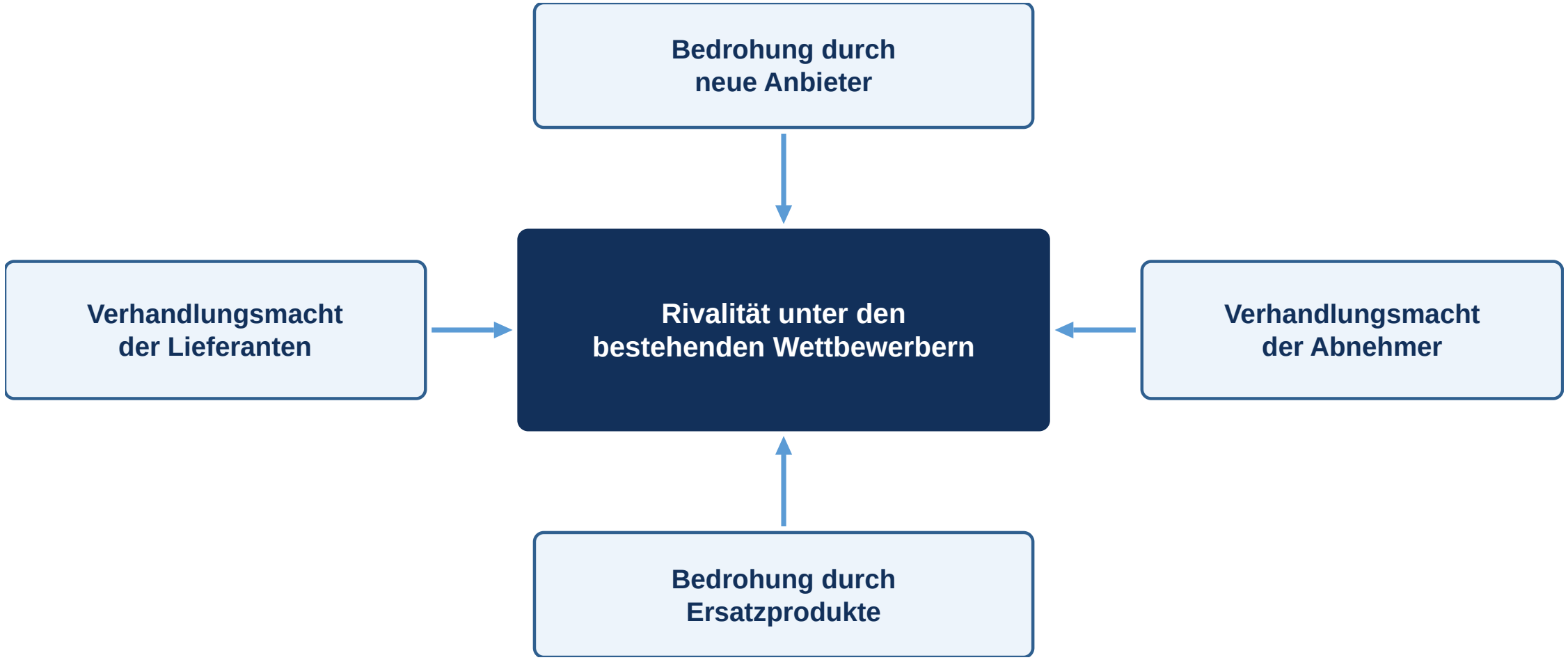


Abb. 1.14: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter (Fortsetzung)

Wettbewerbskraft	Kriterien und Beispiel Nordwest
Rivalität der Wettbewerber	Zahl und Größe der Konkurrenten, Marktwachstum, Überkapazitäten; viele europäische und asiatische Hersteller, gesättigter Markt
Bedrohung durch neue Anbieter	Markteintrittsbarrieren wie Kapitalbedarf, Markenbekanntheit, Zugang zum Handel, Patente; Anbieter aus Asien drängen in den Markt
Bedrohung durch Ersatzprodukte	Produkte, die dasselbe Bedürfnis anders befriedigen; Lieferdienste machen große Vorratshaltung überflüssig
Verhandlungsmacht der Lieferanten	Zahl der Lieferanten, Bedeutung des Vorprodukts; wenige Hersteller von Kompressoren und Elektronikchips
Verhandlungsmacht der Abnehmer	Konzentration der Abnehmer, Preistransparenz; große Elektrofachmarktketten und Onlineplattformen drücken die Preise

Die Konkurrenzanalyse

Die **Konkurrenzanalyse** untersucht die wichtigsten Wettbewerber im Detail: Wer sind sie, welche Ziele und Strategien verfolgen sie, wo liegen ihre Stärken und Schwächen, und wie werden sie auf eigene Maßnahmen reagieren? Typische Inhalte und Kennzahlen sind Umsatz und Marktanteil, Umsatzwachstum, Preisniveau und Rabatte, Produktprogramm, Qualität und Reklamationsquote, Lieferzeit, Vertriebswege und Zahl der Verkaufsstellen, Werbeausgaben, Finanzkraft (Eigenkapitalquote, Umsatzrendite) und Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse werden oft in einem **Stärken-Schwächen-Profil** gegenübergestellt.

Beim **Benchmarking** vergleicht sich ein Unternehmen gezielt mit dem Besten („best practice“), um von ihm zu lernen. Das kann ein Konkurrent sein (Wettbewerbsbenchmarking), ein Unternehmen einer anderen Branche mit einem vorbildlichen Prozess (funktionales Benchmarking) oder ein anderer Bereich des eigenen Konzerns (internes Benchmarking, etwa der Vergleich von Filialen).

Die Erfahrungskurve

Die **Erfahrungskurve** beschreibt, dass die wertschöpfungsbezogenen Stückkosten bei jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge potenziell um 20 bis 30 % sinken. Ursachen sind Lerneffekte der Mitarbeitenden, technischer Fortschritt, Rationalisierung und Größeneffekte (Economies of Scale). Der Effekt stellt sich nicht automatisch ein, sondern muss durch Management genutzt werden.

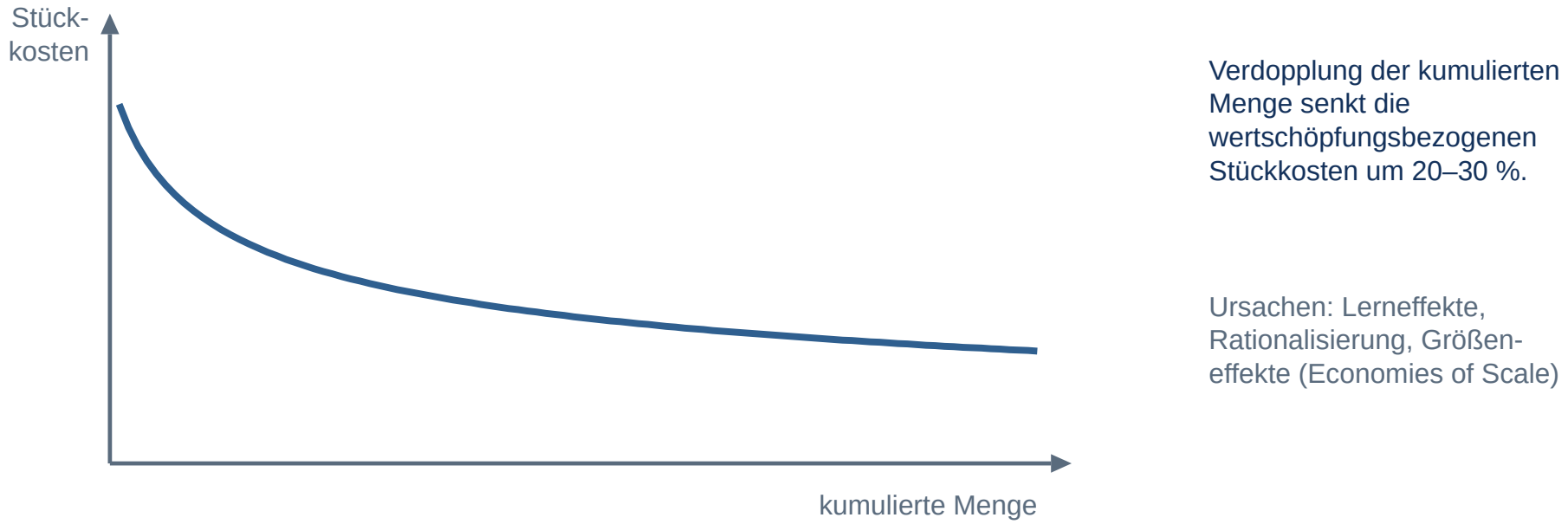


Abb. 1.15: Die Erfahrungskurve

Die strategische Folgerung: Wer früh einen hohen Marktanteil erreicht, sammelt schneller Erfahrung und kann bei vergleichbaren Bedingungen Kostenvorteile erzielen, die Spielraum für Preisangriffe schaffen. Ein Kostenvorsprung folgt aber nicht automatisch aus dem Marktanteil. Das begründet die Normstrategien der Portfolio-Analyse und die Durchdringungsstrategie bei der Preisgestaltung.

Die Erfahrungskurve (Fortsetzung)

RECHENWEG

Die wertschöpfungsbezogenen Stückkosten eines Kühlschranks betragen bei einer kumulierten Menge von 100.000 Stück 300 €. Unter der angenommenen Kostensenkungsrate von 20 % ergeben sich bei 200.000 Stück 300 € × 0,8 = 240 €, bei 400.000 Stück 240 € × 0,8 = 192 €.

1.8

SWOT-Analyse

SWOT-Matrix erstellen und Strategien ableiten

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 3 von 23 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 32

SWOT-Analyse

Die **SWOT-Analyse** verdichtet die Ergebnisse der Situationsanalyse. Die internen **Stärken (Strengths)** und **Schwächen (Weaknesses)** im Vergleich zum Wettbewerb werden den externen **Chancen (Opportunities)** und **Risiken (Threats)** aus dem Umfeld gegenübergestellt. Aus der Kombination ergeben sich vier Strategierichtungen.

	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	**SO-Strategie: Ausbauen** Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen	**WO-Strategie: Aufholen** Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
Risiken (Threats)	**ST-Strategie: Absichern** Stärken nutzen, um Risiken abzuwehren	**WT-Strategie: Vermeiden** Schwächen und Risiken meiden, ggf. Rückzug

Stärken und Schwächen: intern, im Vergleich zum Wettbewerb · Chancen und Risiken: extern, aus dem Umfeld

Abb. 1.16: SWOT-Matrix mit den vier Strategierichtungen

Das Vorgehen hat vier Schritte: Stärken und Schwächen ermitteln, Chancen und Risiken ermitteln, beides in die Matrix eintragen und für jedes Feld Strategien ableiten.

PRAXISBEISPIEL

SWOT für den „Vino“

Stärken: bekannte Marke im Fachhandel, leiser Kompressor, Service durch die Nordwest Service GmbH. Schwächen: keine Erfahrung mit Wein-Zielgruppen, hohe Herstellkosten. Chancen: wachsender Markt für Genussprodukte, Trend zur offenen Wohnküche. Risiken: spezialisierte Anbieter mit großer Modellauswahl, Kaufzurückhaltung bei hochpreisigen Geräten. Aus der Matrix leitet Nordwest für jedes Feld eine Strategie ab (Abb. 1.17).

SWOT-Analyse (Fortsetzung)

	Stärken	Schwächen
	• bekannte Marke im Fachhandel • leiser Kompressor • Service der Nordwest Service GmbH	• keine Erfahrung mit Wein-Zielgruppen • hohe Herstellkosten
Chancen • Markt für Genuss-produkte wächst • Trend zur offenen Wohnküche	**SO: Stärken × Chancen** „Vino“ als flüsterleises Design-gerät für offene Wohnküchen über Küchenstudios vermarkten	**WO: Schwächen × Chancen** Kooperation mit Weinhändlern und Sommeliers, um das fehlende Wein-Know-how auszugleichen
Risiken • Spezialanbieter mit großer Modellauswahl • Kaufzurückhaltung bei teuren Geräten	**ST: Stärken × Risiken** mit Marke, Fünf-Jahres-Garantie und Vor-Ort-Service gegen die Spezialanbieter abgrenzen	**WT: Schwächen × Risiken** Modellvielfalt begrenzen, Kosten senken, schlanke Einstiegs-version prüfen

Abb. 1.17: SWOT-Analyse des „Vino“ mit den abgeleiteten Strategien

PRAXISBEISPIEL

Die SO-Strategie Schritt für Schritt

Die SO-Strategie verbindet eine **Stärke** mit einer **Chance**: Nordwest hat einen besonders leisen Kompressor (Stärke), und immer mehr Kunden planen offene Wohnküchen, in denen jedes Betriebsgeräusch stört (Chance). Daraus folgt: Der „Vino“ wird als flüsterleises Designgerät für die offene Wohnküche positioniert. Maßnahmen: Schulung der Küchenstudios, Ausstellungsgeräte in Wohnküchen-Kojen, Werbung mit dem Geräuschwert in Dezibel. So wird die Stärke genau dort eingesetzt, wo der Markt wächst – das ist der Kern jeder SO-Strategie.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Interne und externe Faktoren werden oft vertauscht. Chancen und Risiken entstehen im Umfeld außerhalb des Unternehmens und sind meist nur begrenzt direkt steuerbar. „Hohe Rohstoffpreise“ ist deshalb ein Risiko, keine Schwäche; „veraltete Fertigungsanlagen“ ist eine Schwäche, kein Risiko.

1.9

Der Marketingplan

Marketingplan oder Marketingkonzept entwerfen, Ablaufschritte mit Instrumenten

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 2 von 23 Prüfungen · bis zu 15 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 33–34

Der Marketingplan

Der **Marketingplan** ist das schriftliche Ergebnis der Marketingplanung. Er fasst Analyse, Ziele, Strategien und Maßnahmen in einem Dokument zusammen und macht sie für alle Beteiligten verbindlich. Man unterscheidet den **strategischen** Marketingplan (drei bis fünf Jahre, Märkte und Positionierung) und den **operativen** Marketingplan (ein Jahr, konkrete Maßnahmen und Budgets).

Ausgangslage	Markt-, Wettbewerbs-, Unternehmensanalyse, SWOT
Ziele	Absatz, Umsatz, Marktanteil, Bekanntheit, Image
Strategie	Zielgruppe, Positionierung, Marktfeld-, Wettbewerbsstrategie
Maßnahmen	Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation mit Terminen
Budget und Verantwortung	Kosten je Maßnahme, Verantwortliche
Kontrolle	Kennzahlen, Meilensteine, Soll-Ist-Vergleich

Abb. 1.18: Aufbau eines Marketingplans

Der Marketingplan (Fortsetzung)

Baustein	Inhalt	Instrumente
1. Ausgangslage	Markt, Kunden, Wettbewerb, eigene Situation	Marktforschung, Konkurrenzanalyse, Portfolio, Produktlebenszyklus
2. Ziele	ökonomische und psychografische Marketingziele	SMART-Formel
3. Strategien	Zielgruppen, Positionierung, Marktfeld- und Wettbewerbsstrategie	Segmentierung, Ansoff-Matrix, Porter
4. Maßnahmen	Marketing-Mix mit Terminen	4 P, Zeitplan (Gantt)
5. Budget	Kosten je Maßnahme, Gesamtbudget	Budgetierung, Prozent-vom-Umsatz-Methode
6. Verantwortung	wer macht was bis wann	Maßnahmenplan
7. Kontrolle	Messgrößen und Termine des Soll-Ist-Vergleichs	Kennzahlen, Marketingcontrolling

PRÜFUNGSTIPP

Soll ein Marketingplan „entworfen“ oder „entwickelt“ werden, erwarten die Prüfenden ein fertiges Ergebnis: eine Gliederung mit allen Bausteinen und für jeden Baustein konkrete Inhalte aus dem Fall. Eine Tabelle mit den Spalten Baustein, Inhalt für das Unternehmen und Begründung ist dafür ideal. Achte darauf, dass Ziel, Zielgruppe und Maßnahmen zusammenpassen.

Kapitel 1 auf einen Blick: Marketingplanung

1.1 Marketing und Marketingprozess ☆☆☆

Marketing richtet das ganze Unternehmen am Markt aus. Konzeptionspyramide: erst Ziele, dann Strategien, dann Marketing-Mix; der Prozess läuft als Regelkreis von der Analyse bis zur Kontrolle.

1.2 Situationsanalyse und Marktforschung ★★☆

Sekundärforschung wertet vorhandene Daten aus, Primärforschung erhebt neue durch Befragung, Beobachtung, Experiment und Panel.

> Marktanteil = eigener Absatz ÷ Marktvolumen × 100

1.3 Marketingziele ★☆☆

Ökonomische und psychografische Ziele, formuliert mit Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug nach SMART.

1.4 Segmentierung und Positionierung ★☆☆

Segmente nach geografischen, soziodemografischen, psychografischen und verhaltensbezogenen Kriterien; Positionierung und USP grenzen vom Wettbewerb ab.

1.5 Marktfeld- und Wettbewerbsstrategien ★★★

Ansoff: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation. Porter: Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische.

1.6 Lebenszyklus und Portfolio ★★☆

Produktlebenszyklus mit fünf Phasen und Relaunch; BCG-Matrix mit Stars, Question Marks, Cash Cows und Poor Dogs und ihren Normstrategien.

> relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Wettbewerbers

1.7 Branche, Konkurrenz, Erfahrungskurve ★☆☆

Fünf Wettbewerbskräfte nach Porter, Konkurrenzanalyse mit Kennzahlen und Benchmarking; Erfahrungskurve: 20 bis 30 % weniger Stückkosten je Verdopplung der Menge. Branchenstruktur 1-mal geprüft; Konkurrenzanalyse und

1.8 SWOT-Analyse ★★☆

Verbindet interne Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Risiken und leitet daraus Strategien ab.

1.9 Der Marketingplan ★☆☆

Ausgangslage, Ziele, Strategien, Maßnahmen, Budget, Verantwortung und Kontrolle, jeweils mit konkreten Inhalten aus dem Fall.

SCHWERPUNKTE DER AUSGEWERTETEN PRÜFUNGEN

Ansoff-Matrix (5 von 23 Prüfungen), SWOT-Analyse, Portfolioanalyse und Marktforschung (je 3 von 23), Marketingplan und Marketingziele (3 von 23), Wettbewerbsstrategien (2 von 23), Zielgruppen und Branchenanalyse nach Porter (je 1 von 23).

HIER GEHEN PUNKTE VERLOREN

Primär- und Sekundärforschung verwechseln: die eigene Absatzstatistik ist Sekundärforschung · Wünsche oder Maßnahmen als Ziele ausgeben, ohne Ausmaß und Termin · in der SWOT interne Schwächen und externe Risiken vertauschen · beim Marketingplan nur Überschriften statt Inhalte aus dem Fall liefern.

Kapitel 1 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeite das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 1 und schließe Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3).

Multiple-Choice-Training
MC0010 · 86 Aufgaben mit Lösungen

Mindmap Kapitel 1
MM0010 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube
youtube.com/@fachwirt24

Weiter geht’s
Kapitel 2