

Teaching Notes - Lehrgespräche zu TOPSIM – Startup!

Titel: „Marketing-Mix für Gründungskonzepte“

Hinweis für die Benutzung der Teaching Notes:

In dem Bereich Produktpolitik unterscheiden sich die Marketing-Möglichkeiten für Gründer. Für **Produktionsunternehmen** sind die Ausführungen **blau** gekennzeichnet, für den **Handel grün** und für **Dienstleistungen orange**.

Anmerkungen zu den Folien:

1. Titel

2. Zitat

„Ohne Werbung Geschäfte machen zu wollen ist so, als winke man einem Mädchen im Dunkeln zu. Man selbst weiß zwar, was man will, aber niemand sonst.“

3. Was ist Marketing

Der Begriff Marketing bezeichnet eine umfassende Unternehmensphilosophie, die alle Ziele und Maßnahmen des Unternehmens nach den Erfordernissen und Möglichkeiten des Marktes ausrichtet.

Kundenorientiert: Orientierung an den Bedürfnissen und Problemen des Kunden

Wettbewerbsorientiert: Abgrenzung von den Produkten der Konkurrenten

Gesellschaftsorientiert: ethisch und moralisch verantwortungsvolles Handeln

4. Vorgehensweise

Die Marktforschung ist der elementarste Teil der Informationsbeschaffung. Je gründlicher und intensiver diese betrieben wird, desto besser kristallisiert sich das Potenzial der eigenen Geschäftsidee heraus.

5. Marktforschung

[Quelle: PORTER, „Fünf Kräfte Modell“]

Ziel der Unternehmung soll es sein, den Markt und den Wettbewerb aktiv mitzugestalten, anstatt sich von den Triebkräften des Wettbewerbs und den Marktbedingungen beeinflussen und lenken zu lassen.

Deswegen muss herausgefunden werden:

1. Welche Macht haben die Lieferanten, die die Rohstoffe, Waren oder Dienstleistungen liefern?
2. Welche Güter gibt es, die die angebotenen Produkte ersetzen?
3. Welche Macht hat die Abnehmerseite?
4. Welche Gefahr besteht durch den Markteintritt anderer Konkurrenten?

Das Wissen über Chancen und Risiken auf dem Markt /im Wettbewerb, führt zu erweiterten Handlungsmöglichkeiten für Gründer. Mit selbst gewählten Strategien kann er agieren und am Marktgeschehen aktiv teilnehmen.

6. Marktbeobachtung

1. Teilnehmer analysieren und bewerten

- a. Welche Rolle spielen die einzelnen Akteure (wer ist wichtig?)
- b. Aus welchen verschiedenen Sparten kommen die Akteure?
- c. Welche Netzwerke (Beziehungsgeflechte) bestehen?

2. verwandte Produkte erkennen und bewerten

- a. Welche Produkte können das eigene Produkt ersetzen?
- b. Welche Produkte sind durch das eigene Produkt ersetzbar?

3. Produktentwicklungen verfolgen

- a. Wohin entwickeln sich Konkurrenzprodukte?
- b. Wie entwickeln sich Lieferantenprodukte?

4. Marktentwicklung prognostizieren

- a. Wie entwickelt sich das Angebot → mehr/weniger Wettbewerber
- b. Wie entwickelt sich die Nachfrage?

5. Trends ausfindig machen

- a. Welche Produkte/Leistungen werden gewünscht?
- b. Welche Produkte/Leistungen werden bevorzugt abgenommen?

6. Geschäftsgebaren (Spielregeln) kennen lernen

- a. Wie bahnen sich Geschäfte an?
- b. Wie verhalten sich die Geschäftspartner?
- c. Wie werden Geschäfte abgewickelt

7. Konkurrenzanalyse

Das Sammeln von Informationen über Konkurrenten bietet entscheidende Vorteile: Man erhält einen Überblick über die

- Konkurrenzsituation (Marktanteile, Härte/Fairness des Wettbewerbs usw.)
- Leistungsspektren (Service, Qualität usw.)

- Marktsituation (Versorgung, Preise) und
- angewandten Strategien (Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft usw.).

Durch das „Screening“ der Konkurrenz lassen sich eigene Differenzierungsmöglichkeiten ableiten und umsetzen.

8. Kundennutzen:

Der Kunde steht im Mittelpunkt des absatzpolitischen Interesses. Die Möglichkeit, das Produkt/die Dienstleistung auf den kundenspezifischen Nutzen hin auszurichten, kann durch zusätzliche Produkt- und Serviceleistungen erzielt werden.

Im Kundennutzen steckt das Potenzial einer Geschäftsidee.

1. Welche Kundenbedürfnisse gibt es?
2. Welche Kundenbedürfnisse können befriedigt werden?
3. Wie flexibel können weitergehende Kundenbedürfnisse befriedigt werden?

Im Rahmen der kundenorientierten Betrachtung ist nicht nur nach dem spezifischen Kundennutzen des Produktes zu fragen, sondern vielmehr, welche Wünsche dem Kunden mit der Leistung befriedigt werden.

Viele Existenzgründer betrachten ihre Geschäftsidee vom Produkt her und nicht aus der Kundensicht. Wer argumentiert, dass sein Produkt beispielsweise 25% leichter ist oder ein Dienstleistungsprozess in nur fünf Schritten vollzogen wird denkt zu sehr produktbezogen. Wer allerdings sagt, dass das Produkt dadurch 25 % Energiekosten für den Kunden einspart oder dass die Dienstleistung 20 % billiger erstellt werden kann denkt von der Kundenseite her.

Kundenbezogenes Denken wird auch durch folgendes Beispiel deutlich: Ein Kunde wünscht sich keinen 8mm-Bohrer, sondern ein 8mm großes Loch in der Wand. Kundenseitiges Denken geht manchmal von einer anderen Argumentation aus. Deshalb sollte dem Kunden erst gar nicht das tolle Design des Bohrers mitgeteilt werden, sondern seine möglichst einfache Handhabung und die Vorteile, die sich beim Bohren ergeben.

Die „**Unique Selling Proposition**“ fordert, dass der Kundennutzen in einem einzigartigen Nutzenangebot formuliert werden soll. Der Kundennutzen eines Produkts ist wesentliches Differenzierungsmerkmal zu den bereits bestehenden, alternativ angebotenen Produkten.

9. Zielgruppenanalyse

Für die Zielgruppenanalyse sind folgende Fragestellungen relevant:

Welche Gruppe kauft das Produkt/Dienstleistung?

Welchen Nutzen bzw. Mehrwert haben Kunden?

Welche gemeinsamen Eigenschaften haben die Mitglieder dieser Gruppe?

Welche unterschiedlichen Eigenschaften haben die Mitglieder dieser Gruppe?

Wie kann das Produkt/die Dienstleistung den Bedürfnissen einer möglichst großen Gruppe gerecht werden?

Geografische Merkmale: bei Geschäftsideen mit „Ladencharakter“, Gastronomiebereich, Handwerksbereich usw.

10. Zielgruppenanalyse

Demografische Merkmale: Alter, Geschlecht, Bildung, Einkommen usw.

11. Zielgruppenanalyse

Psychische Merkmale: Verhaltenstypische Eigenschaften, z. B. Raucher, Sportler usw.

12. Zielgruppenanalyse

branchenspezifische Merkmale: z. B. Baubranche, Stahlbranche, Biotechnologie, öffentlicher Sektor usw.

13. Beispiel Zielgruppenanalyse (Fahrrad)

Für die Abgrenzung der potenziellen Käufer sollten alle Gruppen herausgenommen werden, die sich nicht für das Produkt interessieren. Das heißt also alle Käufer von professionellen Mountainbikes (für diese ist das hochwertige Mountainbike nicht professionell genug), sowie alle potenziellen Käufer von Damen- Herren-, Kinder und Touringrädern (dieser Gruppe ist das hochwertige Mountainbike entweder zu teuer oder es entspricht nicht deren Anforderungen).

Es bleibt also eine Gruppe von fahrradbegeisterten Freizeitsportlern, die ein qualitativ hochwertiges Fahrrad zu kaufen wünschen, das die neusten technischen Standards bietet.

Ausgehend von dieser Zielgruppe können **z. B.** zwei Segmentierungen vorgenommen werden. Eine Altersklasse von 16 – 35 Jahren, die in der Zielgruppe eher preisorientiert sind, viel Wert auf modernes und flippiges Design und auf einen Markennamen legen. Die Zielgruppe ist gemischt aus männlichen und weiblichen Interessenten.

Die potenziellen Käufer der Altersklasse 35 – 55 legen mehr Wert auf Service, Wartung (Service und Garantie) und höchsten Qualitätsanspruch in dieser Kategorie und sind größtenteils männlich.

14. Beispiel Zielgruppenanalyse (Fitness)

Für die Abgrenzung der Zielgruppe müssen auch hier all diejenigen herausgenommen werden für die ein Fitnessstudio als sportliche Betätigung nicht in Frage kommt. Es können dann sportlich aktive Menschen angesprochen werden, die im Einzugsgebiet des Fitnessstudios leben oder arbeiten und gesundheitsbewusst leben.

Aus dieser Zielgruppe könnte man beispielsweise folgende Gruppen segmentieren: Altersklasse 18 – 35 Jahre, kontaktfreudig und motiviert, keine allzu große Beratung nötig. Sie legen Wert auf einen nicht allzu hohen Mitgliedsbeitrag und verzichten auf Betreuung.

Eine andere Gruppe bilden die 35 – 55 Jährigen, die ein Fitnessstudio aufsuchen um präventiv gegen evtl. Berufskrankheiten vorzugehen. Sie benötigen therapeutische Beratung jedoch wenig Betreuungsaufwand. Sie sind bereit, einen hohen Preis zu zahlen und erwarten eine hohe Qualität der Beratung.

Ein drittes Segment lässt sich aus der Altersklasse der über 55-Jährigen bilden. Diese Gruppe ist sehr beratungs- und betreuungsintensiv. Sie sind bereit, einen mittleren Preis zu zahlen und erwarten eine ansprechende Beratung und Betreuung.

Eine andere bzw. auch weitergehende Segmentierung ist ebenfalls möglich.

15. Beispiel Zielgruppenanalyse (Segmentierung)

Die Abbildung zeigt nun eine Aufteilung der Zielgruppe in fünf Segmente. Beispielhaft werden zwei Eigenschaften, nämlich Preis und Qualität, in Verbindung gebracht. Anhand der Bubbles (Blasen) ist ersichtlich, wie groß der Anteil der Zielgruppe ist, denen diese Merkmale wichtig (5-7) oder unwichtig (1-3) sind. Diese Bubbles werden auch als Cluster bezeichnet.

Es können alle Eigenschaften (Merkmale) miteinander verglichen werden, die das Produkt von anderen Produkten oder Produktvarianten unterscheiden. Im Fahrradbeispiel wären dies neben Preis und Qualität: Design, Marke, Technik (Funktion) und Service.

Im vorangegangenen Fahrradbeispiel waren nur zwei Cluster gebildet worden. Nämlich die beiden Altersklassen zwischen 18 und 35 Jahren und die zwischen 35 und 55 Jahren. Das Beispiel aus dem Dienstleistungssektor hatte 3 Segmentierungen vorgesehen.

Im Rahmen einer Marktanalyse müsste nun herausgefunden werden, wie groß der Anteil dieser Gruppen jeweils ist.

16. Zielgruppen bündeln:

- Nutzen herausgestellt durch Leistungsangebot
- Nachfrager als Zielgruppe definiert
- Wie kommen Angebot und Nachfrage zusammen?

Anhand der beiden vorigen Beispiele kann man dann das Angebot auf die jeweiligen Zielgruppen ausrichten.

Der Fahrradproduzent kann sich entscheiden, eine der zwei Zielgruppen zu bedienen. Er kann beispielsweise die qualitäts- und serviceorientierte Zielgruppe bedienen, indem das Design etwas weniger flippig, aber gut verarbeitet wird sowie eine große Beratungsintensität beim Verkauf geboten wird und dafür einen höheren Preis verlangen.

Im Falle des Fitnesscenter könnte man überlegen, zwei Zielgruppen zu bedienen.

Viele Gründer machen oftmals den Fehler zu viele Geschäftsfelder an sich zu ziehen, ohne dass eindeutig erkennbar ist, welche Zielgruppe exakt angesprochen werden soll und welche Kompetenzen das Unternehmen überhaupt besitzt.

17. Marktanalyse:

Betrachtet werden muss der relevante Markt, d. h. der Markt, den die Zielgruppe bildet. Diesen abzugrenzen kann u. U. schwierig sein. Absatzzahlen und Gesamtvolumina müssen evtl. geschätzt werden.

Informationsquellen und Daten erhält man in Branchenfachverbänden, bei den Industrie- und Handelskammern, bei den Statistikämtern, bei Forschungseinrichtungen usw. Gegen Bezahlung können auch Marktforschungsinstitute beauftragt werden, die das Marktpotenzial ermitteln.

Bei der Ableitung des Marktanteils kann mit einer vorsichtigen und einer optimistischen Prognose gearbeitet werden. Es sind die Gründe herauszustellen, die zu dem gewünschten Absatz führen sollen.

1. Wodurch wird dieser Absatz erreicht?
2. Wieso wird der Absatz in dieser Höhe erreicht?
3. Welche Umstände müssen eintreten damit der Absatz erreicht wird?
4. Welche Umstände können dazu führen, dass der Absatz nicht erzielt wird?

18. Festlegen der Marketingziele

Mit der Definition des Marketingziels bzw. der Marketingziele legt ein Unternehmen fest, was es mit dem Marketingkonzept erreichen möchte. Diese Ziele sind mit den Unternehmenszielen abzustimmen.

Bei der Festlegung von Zielen ist darauf zu achten, dass sie erreichbar sind. Unrealistische Ziele führen zu mangelnder Glaubhaftigkeit. In den Zielformulierungen sollte immer eine Leistungskomponente und eine Zeitkomponente enthalten sein. Die Leistungskomponente kann qualitativ oder quantitativ ausgedrückt - die Zeitkomponente kann kurz-, mittel oder langfristig angelegt werden.

Beispiele für quantitative Zielstellungen:

- Innerhalb von sechs Monaten soll der Bekanntheitsgrad des Unternehmens in der Branche auf 10 % steigen.
- Nach viermonatiger Marktpräsenz soll der Absatzanteil bei 5% des betrachteten Marktes liegen.

Beispiele für qualitative Zielstellungen:

- Schaffung einer eigenständigen Markenidentität innerhalb eines Jahres.
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

19. Festlegen einer Marketingstrategie (Produkt-/Marktmatrix nach Ansoff)

Marktdurchdringung: Die Geschäftsidee kann bereits bestehende Produkte in schon bestehenden Märkten zum Inhalt haben. Dann wird quasi eine Geschäftsidee kopiert. Dies ist dann der Fall, wenn die Marktpotenziale nicht voll ausgeschöpft werden und keine hohen Markteintrittsbarrieren existieren. Strategische Maßnahmen dieses Geschäftsmodells werden als Marktdurchdringung (Marktpenetration) bezeichnet. Es wird versucht den Konkurrenten Kunden abzunehmen oder neue Kunden zu gewinnen. Dies erfolgt in der Regel mit einem anfänglich hohen Marketingaufwand.

Beispiel: Lebensmittelgeschäfte, Handwerksbetriebe

Marktentwicklungsstrategie: In diesem Geschäftsmodell werden bereits existierende Produkte verwendet, die in einem neuen Markt eingeführt werden. Neue Märkte können durch die Definition einer neuen Zielgruppe abgegrenzt werden.

Beispiel: Fitnessgeräte aus den USA, sollen nun in Deutschland vertrieben bzw. eingesetzt werden.

Produktentwicklungsstrategie: Mit diesem Geschäftsmodell steht die Schaffung eines neuen Produkts oder einer Dienstleistung im Mittelpunkt, das in bestehende Märkte eingeführt werden soll. Innovative Produkte rühren meist aus der technologieorientierten Forschung. Aber auch Produkte mit neuen Dienstleistungsangeboten können eine Innovation darstellen.

Beispiel: MP 3-Player

Diversifikation: Bei diesen Geschäftsideen werden neue Produkte geschaffen und dafür gleichzeitig neue Märkte erschlossen. Diese Modelle tragen das größte Risiko, da keine Marktstrukturen bekannt sind und das Käuferverhalten nicht abgeschätzt werden kann.

Beispiel: Smart (Dieser Autotyp hob sich von anderen Modellen erheblich ab. Auch gab es zu der Zeit der Markteinführung für diese Art von Autos keinen bestehenden Markt)

20. Festlegen einer Marketingstrategie

Man kann drei grundlegende Strategiearten des Marketings unterscheiden:

1. undifferenziertes Marketing

Der gesamte Markt wird undifferenziert bearbeitet. Dabei wird versucht, Produktions- und Absatzkosten so gering wie möglich zu halten. Das Produkt- und Marketingprogramm wird an den Bedürfnissen einer breiten Verbraucherschicht ausgerichtet. Ein undifferenziertes Marketing kommt nur noch in wenigen Fällen vor.

Beispiel: Werbung für Lotterien, Flyer auf Parkplätzen usw.

2. differenziertes Marketing

Es wird versucht, mittels unterschiedlichem Einsatz von Marketinginstrumenten alle in den einzelnen Marktsegmenten in Betracht kommenden Personen zu erreichen.

Beispiel: Bei der Gründung eines Fitnessstudios sollen Senioren und junge sportliche Menschen auf die Dienstleistung aufmerksam gemacht werden. Während man die jungen Menschen eher mit ausgefallenen, trendigen Werbemaßnahmen erreicht, sind ältere Leute eher mit konservativen Werbemaßnahmen zu erreichen.

3. konzentriertes Marketing

Konzentration auf besonders erfolgsversprechende Marktsegmente, um auf diesem Teilmarkt eine starke Position aufzubauen (Marktnischenstrategie)

Beispiel: Ein Computerdienstleistungsunternehmen spezialisiert sich auf den Verkauf und den Service von Computernetzwerken für Steuerberater. Neben den allgemeinen Computerdienstleistungen werden spezielle für Steuerberater relevante Softwareprogramme vertrieben und betreut.

21. Marketinginstrumente – Preispolitik

Der Preis ist abhängig von Angebot und Nachfrage.

Die Bedingung des Unternehmers lautet, dass aus seiner Rechnung: Umsatz - Kosten ein Gewinn erzielt wird. Jedoch basieren alle Annahmen auf prognostizierten Absatzmengen.

Welcher Preis ist also der richtige?

Hier wird das so oft angesprochene unternehmerische Risiko deutlich. Die Absatzzahlen sind nicht bekannt und die Höhe des Preises muss sich an den Marktgegebenheiten anpassen: Der Kunde möchte möglichst wenig Geld zahlen, der

Anbieter mindestens soviel verlangen, dass er mit seinem geschätzten Absatz über seinen Kosten liegt und einen Gewinn erwirtschaftet.

Gerade in der Gründungsphase ist es wichtig, finanzielle Reserven nicht durch Verluste, die durch einen zu niedrigen Preis verursacht werden, aufzuzehren. Für die Preisfindung ist deshalb die Führung eines internen Rechnungswesens hilfreich. Hier können kurz- und langfristige Preisuntergrenzen ermittelt, Deckungsbeiträge (zur Deckung der fixen (leistungsunabhängigen) Kosten) eingesehen werden.

Wie findet der Gründer seinen richtigen Preis?

Für die Preisfestlegung sollte zuerst erörtert werden, wie die Kundenstruktur geschaffen ist. Wie ist das Kundenverhalten zu beurteilen? Handelt es sich um eine Zielgruppe, die eher preis- oder qualitätsbewusst ist? Daraus lässt sich ableiten, ob die Nachfrage bei Preisänderungen „elastisch“ oder „unelastisch“ reagiert. Wenn das Nachfrageverhalten untersucht wurde, können erste Strategien abgeleitet bzw. bestimmte Strategien ausgeschlossen werden.

Nutzenorientierte Preise: Grundlage für diese Art der Preisfindung wäre der Nutzen, den der Kunde mit der Leistung erwirbt. Durch den Einsatz einer neuen Verpackungsmaschine werden beispielsweise in der Versandabteilung eines Online-Shops innerhalb von zwei Jahren 250.000 Euro gespart. Diese Ersparnis kann als Preisgrundlage herangezogen werden. Selbstverständlich sind bei der Preisfestlegung die Selbstkosten mit zu berücksichtigen.

Konkurrenzorientierte Preise: Bei dieser Art der Preisfindung wird der Preis des größten Konkurrenten als Grundlage herangezogen. Möglich ist auch, sich am Preis des Konkurrenten zu orientieren, dessen Leistungsmerkmale den eigenen am nächsten ist. Auch hier müssen natürlich die eigenen Kosten berücksichtigt werden, ob zu diesem Preis überhaupt angeboten werden kann.

Kalkulierte Preise: Bei dieser Festlegung werden alle Kosten und ein Gewinnzuschlag addiert. Das Problem dieser Berechnung liegt in der Zurechenbarkeit der anfallenden Kosten auf die Produkte. Wie können beispielsweise bei einem Maschinenhersteller die Kosten für eine Putzkolonne, die das Verwaltungsgebäude reinigen, auf die verschiedenen Maschinen (= Produkte) verrechnet werden? Eine Lösungsmöglichkeit bietet die Stückkostenrechnung. Sie nimmt die gesamten anfallenden Kosten und teilt sie durch die produzierte Menge. Hierbei sollte insbesondere darauf geachtet werden, ob die resultierenden Preise tatsächlich marktfähig sind. Für die kalkulierten Preise ist eine Kostenrechnung notwendig. Anhand dieser können auch kurz- und mittelfristige Preisuntergrenzen ermittelt werden.

Durchschnittspreise: Hier werden die Preise der Konkurrenten oder die Preise von möglichen Ersatzprodukten herangezogen und es wird daraus ein Mittel gebildet, welches den eigenen Preis darstellt.

22. Marketinginstrumente – Preispolitik

Preisstrategien

Preisdifferenzierungen können in unterschiedlicher Weise realisiert werden.

- geografisch (Export-/Importpreise oder in Großstädten teurer als in Kleinstädten, bzw. in Innenstadt teurer als in Stadtrandgebieten usw.),
- demografisch (z. B. billigere Preise für bestimmte Bevölkerungsgruppen (Senioren-, Studentenpreise usw.),
- kundenspezifisch (z.B. Großkunden, kommerzielle/private/öffentliche Preise, usw.).

Preissysteme bezeichnen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Berechnung von Preisen.

- Kalkulierte Preise (z.B. exakte Berechnung des Preises unter Aufführung aller zugehörigen Leistungen)
- Gebrochene Preise versuchen die Preisgestaltung „optisch“ zu verschönen (z. B. 99,90 € statt 100,50 €)
- Barzahlungspreise/Zielpreise setzen Anreize für den Kunden, flexibler zu bezahlen, bieten auch dem Unternehmer Liquiditätsverbesserungsmöglichkeiten → Vielfalt an Zahlungsbedingungen, schaffen aber auch u. U. Liquiditätsprobleme bei verspätetem Zahlungseingang
- Staffelpreise geben Großabnehmern/-kunden die Möglichkeit, Produkte und Leistungen billiger zu beziehen, indem sie Mengen- bzw. Rabattstaffeln in Anspruch nehmen
- Gewährung von Leasingangeboten (beeinflusst auch die Liquidität)

Preispsychologisches Element ist nicht nur die Festlegung von Schwellenpreisen (99,99 €), sondern hierzu gehört auch, den Preis zu „bewerben“. Dem Kunden muss deutlich gemacht werden, dass die Zahlung des Preises für die in Anspruch genommene Leistung (mehr als) gerechtfertigt ist. Besonders bei der Promotionspreisstrategie als Tiefpreisstrategie ist der Preis das wichtigste Werbemittel (z. B. Preise von Discountmärkten wie Aldi oder Lidl).

Hochpreisstrategie: Hohe Preise sind ein Signal für Kunden, welche hohe Qualität (Service und Technologie) versprechen. Diese Premium-Strategie wird meist bei Luxusartikeln und Markenartikeln benutzt. Entspricht die Qualität nicht den Anforderungen der Kunden, so schlägt eine Hochpreisstrategie fehl. Wiederkäufer und Neukunden fallen weg; das Vertrauen in das Unternehmen sinkt. Mit hohen Preisen geht meist auch an hoher Grad an Service oder Exklusivität einher. Wichtige Faktoren sind Image und Bekanntheit. Beispiele für Produkte mit Hochpreisstrategien: Rolex, Rolls Royce (für Luxusartikel); Nike, Persil, Ritter Sport (für Markenartikel).

Tiefpreisstrategie: Tiefe Preise sind nur durchzusetzen, wenn es die Kostenstruktur erlaubt. Sind die eigenen Produktionskosten geringer als die der Konkurrenz (Kostenführerschaft), so kann über die Erhöhung der Absatzmenge (bis zur Kapazitätsgrenze) der Umsatz angehoben werden, der die Kosten zu decken vermag. Für Jungunternehmer (Gründer) bedeutet dies jedoch, dass eine Innovation ein

Kostensenkungspotenzial eröffnen muss, dass bestehende Produktionsverfahren revolutioniert (dies wäre u. U. in der Softwareentwicklung noch denkbar). Ansonsten haben etablierte Unternehmen aufgrund ihrer Erfahrung eine bessere Kostenstruktur als neu gegründete Unternehmen (Lernkurve). Bei einer Tiefpreisstrategie muss auch bedacht werden, dass mit einem niedrigen Preis u. U. niedrige Qualität in Verbindung gebracht wird. Beispiele für Niedrigpreisstrategien: ALDI, Media Markt, ATU (Autoteile Unger)-Werkstätten

Markteinführung: Um die Produkte und Leistungen auf dem Markt einzuführen, kann in einer Markteinführungsstrategie ein niedriger Preis gewählt werden. Dieser dient als eine Art Lockangebot (im Sinne einer Werbemaßnahme). Der Kunde kann sich so vom Leistungsangebot überzeugen. Es sollte sich in jedem Falle um ein befristetes Angebot handeln.

Die Kosten der Markteinführung sind im Businessplan als Werbeaufwand zu berücksichtigen, der zu den Kosten für die Anlaufphase gehört.

Eine solche Markteinführungsstrategie würde sich z. B. bei Standardgütern und Standarddienstleistungen anbieten. Denkbar wäre diese Strategie z. B. bei Computerdienstleistungen, Frisöre, Restaurants, Fitnesscenter usw. Bekannte Beispiele für Standardprodukte, die zu einem niedrigen Preis eingeführt wurden, sind Zeitschriften und Zeitungen.

Neben der Strategie, mit einem niedrigen Preis einzusteigen, gibt es auch die Möglichkeit mit einem hohen Preis in den Markt einzutreten. Diese Strategie wird als „Skimming-Strategie“ (Abschöpfungsstrategie) bezeichnet und wird meist von Unternehmen mit innovativen Produkten gewählt. Um die Entwicklungskosten der Innovation wieder zu gewinnen, müssen Kunden, die einen großen Nutzen mit der Leistung erzielen, anfänglich die hohen Preise zahlen. Beispiele sind in der Praxis dazu immer wieder zu finden: Mobiltelefone, DVD-Player, MP3-Player. Auch in der Softwareindustrie werden zunächst Individualprogramme entwickelt, die dann teilweise später als standardisierte Produkte zu billigeren Preisen weiterverkauft werden.

23. Produktpolitik

Leistungsmerkmale des Produkts oder der Dienstleistung:

Durch Weiterentwicklung von Produkten (z. B. Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten) wird eine Verbesserung der Produkteigenschaften angestrebt.

- bessere Funktionalität
- neue Verwendungsmöglichkeiten
- höhere Qualität
- neue Produkte

Im Handel lassen sich Leistungsmerkmale durch ein vielfältigeres Angebot an Waren verbessern (Sortimentsbreite und Sortimentstiefe). Auch die Qualität der ausgesuchten, einzukaufenden Waren bestimmen die Leistungsmerkmale.

Im Dienstleistungsbereich können Leistungsmerkmale durch Serviceumfang, Servicequalität und durch Ausstattungsumfang und -qualität bestimmt werden. Die Servicequalität hängt im Wesentlichen von der Qualifikation der Mitarbeiter ab, Ausstattungsumfang und -qualität von den getätigten Investitionen.

(Beispiel: Leistungsumfang eines Fitnessstudios: Anzahl der Geräte, Qualität der Geräte, Qualität der Betreuung (Physiotherapeut), Angebot an Betreuung (Rückenschule))

Zusatzleistungen: Der Verkauf des Produkts/der Dienstleistung kann durch zusätzliche Leistungsangebote erweitert werden. Darunter fallen z. B. Auslieferung und Produktbeistellungen (z. B. Reinigungsmittel für die Pflege o.ä.)

Serviceleistungen: Das Leistungsangebot kann um Serviceleistungen ergänzt werden.

- bei Produktionsgütern z. B. um Wartungsangebote für technische Produkte oder Einführungsseminare zur Erklärung der Bedienung von Maschinen etc.
- bei Handelswaren, z. B. um Lieferservice („innerhalb von 24 Stunden“); kostenlosen Umtausch etc.
- bei Dienstleistungen, z. B. um Hotline-Support, zusätzliche Beratungsleistungen, etc.

Qualitätsleistungen: umfassen alle Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität (Investitionen in Qualitätsverbesserungen)

- Gewährung von Garantieleistungen
- Beachtung von Qualitätsnormen (z. B. DIN ISO 9001, Qualitätssicherung)
- „Geld-zurück-Garantien“

24. Kommunikationspolitik

Für Gründer ist es wichtig, der Zielgruppe zu signalisieren, dass ein (neuer) Anbieter auf dem Markt ist, bei dem bestimmte Leistungen nachgefragt werden können. Es müssen Leistungsangebot und die verschiedenen „Point of Sales“ (Verkaufspunkte wie z. B. Internet, Adresse, Kontaktmöglichkeiten etc.) vermittelt werden.

Werbung:

Beispiele:

Massenwerbung: Anzeigen, Spots, Aufschriften, Logos, Plakate, Prospekte, Flugblätter, Werbebanner usw.

Direktwerbung: Mailings, direkte Anschreiben, Telefonmarketing usw.

Anforderungen an Werbemaßnahmen:

A (Attention): Aufmerksamkeit erregen

I (Interest): Interesse wecken

D (Desire): Wunsch erzeugen

A (Action): (Kauf-) Aktion bewirken

Öffentlichkeitsarbeit:

Beispiele:

- Presseartikel schreiben (lassen)
- Fachbeiträge veröffentlichen
- Mitteilungen an Presse herausgeben

Gelegenheiten zur Öffentlichkeitsarbeit:

- Messen
- Ausstellungen
- Jubiläen
- Vorträge
- Aktionstage
- Neuheiten

Sales Promotion:

Beispiele:

- Gutscheine
- Gewinnspiele
- Demoversionen/Testprodukte/Proben
- Aktionsveranstaltungen (-wochen) usw.
- Add On's (Sticker, T-Shirts, Mützen usw.)

Corporate Identity:

Als Corporate Identity wird das Selbstbild eines Unternehmens bezeichnet. Ein eigenständiges Unternehmensbild kann dazu führen, sich im Wettbewerb besser zu profilieren, also von anderen abzugrenzen. Auch von der Öffentlichkeit kann die Forderung nach einer aufklärenden Selbstdarstellung ausgehen. Immer mehr Verbraucher möchten mehr über das Unternehmen wissen, dessen Produkte sie kaufen, wie es z. B. zum Umweltschutz steht, wie es Mitarbeiter behandelt usw. Das Bild, das sich die Verbraucher von dem Unternehmen machen, wird dann als Corporate Image bezeichnet. Das Ziel von Corporate Identity Maßnahmen ist, eine vollständige Übereinstimmung zwischen Corporate Identity und Corporate Image zu schaffen. Dies kann z. B. durch drei Maßnahmen geschehen:

Corporate Design: Es bezieht sich auf eine einheitliche Gestaltung von Firmennamen, Firmenzeichen, Firmenfarben, Logo, Geschäftspapier, Prospekten, Symbolen, Formularen, Visitenkarten, Messeständen, Architektur, Fahrzeugen, Produkten usw.

Corporate Communication: Es bezieht sich auf eine unternehmensbezogene Kommunikation und betrifft Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenswerbung. Gegenstand dieser Maßnahmen sind nicht Produktwerbungen, sondern z. B. Werbung um Vertrauen bei den Kunden oder Verbesserung des Unternehmensimages.

Corporate Behaviour: Hierunter werden alle Maßnahmen verstanden, die regeln, wie das Unternehmen gegenüber seiner Umwelt (also Kunden, Lieferanten, Geldgebern

usw.) auftritt. Mitarbeiter sollen z.B. in ihrem Auftreten und Verhalten das Unternehmen und seinen unverwechselbaren Stil repräsentieren.

Sponsoring:

Maßnahmen zur Image- und Kontaktpflege, Erhöhung der Bekanntheit, Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung.

Bereiche: Kultur, Sport, Bildung, Umwelt, Soziales.

25. Kommunikationspolitik

Kommunikations-Mix

Der Kommunikationsmix ist so auszuwählen, dass die größtmögliche Zielgruppe angesprochen wird. Dabei können die einzelnen Werbemaßnahmen so gestaltet werden, dass sie direkt auf die Zielgruppe gerichtet sind.

Beispiel: Zielgruppe ist sportlich, jung, aktiv. Werbung über das Fernsehen erreicht unter Umständen die Zielgruppe nicht (zu passiv). Stattdessen können Inserate in Fitnesszeitschriften eine bessere Wirkung erzielen.

26. Distributionspolitik

Ein reiner Dienstleistungsbetrieb hat wenig Einflussmöglichkeiten auf die Distributionspolitik, da die Leistung direkt am Kunden, beim Kunden oder an einem Kundenobjekt erbracht wird.

Vertrieb an Groß- und Einzelhändler: = indirekter Vertrieb

Vertrieb durch Handelsvertreter, Außendienstmitarbeiter, Verkäufer.

Selbstvertrieb (direkter Vertrieb): Beispiele

- eigenes Filialsystem
- Fabrikverkauf
- Interne Vertriebsabteilung

Fremdvertrieb: Beispiele

- Vertrieb an Franchiseunternehmen
- Verkauf an externen Vertrieb (fungiert als Alleinabnehmer)

Versandhandel:

Verkauf direkt an den Kunden (z. B. Internet-, TV-, Telefonshopping etc.)

Beteiligung an Ausschreibungen:

Angebotsabgabe bei öffentlichen Ausschreibungen (meist) großer Unternehmen oder öffentlicher Institutionen.

Export: Angebot der Produktpalette auf internationalen Märkten.

Geografische Marktpräsenz: lässt sich der Markt geografisch abgrenzen, so kann entschieden werden, auf welchem der Märkte die Leistung angeboten wird (z. B. Filialsystem in allen Großstädten Deutschlands – nicht auf dem Land).

27. Distributionspolitik (POS)

Der „Point of Sale“ bezeichnet den Verkaufspunkt. Für Dienstleistungsunternehmen stellt der POS den Moment der Wahrheit („moment of truth“) dar, denn es kommt zum direkten Kontakt zwischen Dienstleister und Kunden. (Beispiel: Fluggesellschaft als Dienstleistungsunternehmen -> Moment of truth: Behandlung des Passagiers vom Abflug bis zur Ankunft). An diesem Punkt und an dem Ergebnis der Dienstleistung wird kundenseitig die Qualität des Leistungsangebotes bewertet.

Die Gestaltung des Distributionskanals muss mit dem angebotenen Produkt in Übereinstimmung gebracht werden. Bietet z.B. ein Uhrenhersteller seine hochwertigen und teuren Uhren in einem Geschäft mit Selbstbedienung aus Regalsystemen an, wird u. U. nicht der optimale Umsatz erzielt, da die Käufergruppe entsprechend der Exklusivität des Produktes ebenfalls ein exklusives Ambiente erwartet. Die Gestaltung des POS ist auch wichtig bei der Gestaltung von Online-Shops im Internet (Gestaltung, Benutzerfreundlichkeit und Service des Shops).

Der POS ist entsprechend der Zielgruppe, welche die Leistung in Anspruch nehmen soll, auszurichten. Setzt sich die Zielgruppe z. B. vorwiegend aus älteren Menschen zusammen, dann ist u. U. eher ein konservativeres Ambiente zu schaffen.

Um herauszufinden, welche Eigenschaften den Zielgruppen beim Kauf oder Erwerb des Leistungsangebotes wichtig ist, kann ein sogenanntes Käufer-Audit durchgeführt werden. Dies ist z. B. durch Befragung der potenziellen Kunden möglich.

Wichtig für den POS ist schließlich auch die Standortwahl. Ist es für das neue Unternehmen z. B. wichtig in einem repräsentativen Viertel oder in der Innenstadt die Leistung anzubieten oder ansässig zu sein?

28. Marketing-Mix

Fragen bzw. Antworten zu:

Produktpolitik: Welche Leistung wird erbracht?

Preispolitik: Welche Gegenleistung wird erwartet?

Kommunikationspolitik: Wie kommen Informationen an den Kunden?

Distributionspolitik: Wie kommt die Leistung zum Kunden?

Kombiniert: Die Konzentration auf ein einziges Marketinginstrument führt zu einseitigen Effekten.

Beispiel: Bei der Wahl einer Tiefpreisstrategie ohne den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten (Werbung usw.) kann u. U. der erforderliche Absatz nicht erreicht werden, da die Zielgruppe über die tiefen Preise nicht informiert ist.

Es soll deshalb ein **ausgewogener Marketing-Mix** angestrebt werden, der alle Instrumente berücksichtigt.

Qualitativ optimiert: Die Marketingmaßnahmen sind so zu gestalten, dass die zu vermittelnden Informationen (z. B. Werbebotschaften) auch in richtiger Art und Weise kommuniziert werden (Der Slogan eines Produkts muss die richtige Gruppe ansprechen). Die Qualität der Marketingmaßnahmen soll auf die Qualität der Leistung schließen lassen.

Quantitativ optimiert: Die Anzahl der Marketingmaßnahmen soll möglichst optimal gestaltet werden. Ein „Zuviel“ an Werbung kann zu negativen Effekten führen (Die betroffene Zielgruppe ist genervt), ein „Zuwenig“ an Werbung verpufft und wird nicht wahrgenommen. Ebenso würde ein „Zuviel“ an Distributionsmaßnahmen die Rentabilität sinken lassen (zu hohe Ausgaben für die Betreuung der verschiedenen Absatzkanäle).

29. Umsetzen der Marketingstrategie

Beispiel:

Geschäftsidee: IT-Support für Kanzleien

Zielgruppe: Steuerberater, Rechtsanwälte, Notare

Kundennutzen: **Fachkompetente** Beratung und Wartung in Sachen Computersystemen und Webauftritt (Service aus einer Hand)

Ziele:

Oberste qualitative Ziele: Vertrauen der ersten Kunden gewinnen und rechtfertigen, Referenzen erwerben, Corporate Identity schaffen.

Oberstes quantitatives Ziel: Anteil des Umsatzes im betrachteten Markt nach einem Jahr von über 5 %.

Strategie:

Vorhandenes Produkt auf bestehendem Markt → Marktdurchdringungsstrategie

Einsatz der Instrumente:

Kommunikation: Werbung in Branchenmagazinen, Direkte Mailings und Telefonakquisition; professionelle Unterstützung für eigenes Corporate Design

Distribution: Anbieten der Leistung im gesamten Einzugsgebiet Berlins

Preis: Preis über dem Durchschnitt als Signal hoher Qualität

Spezielle Preisangebote bei Abschluss von Werkverträgen nach Dauer differenziert

Öffentlichkeitsarbeit (PR): Beteiligung an Fachaufsätzen diverser Zeitschriften, Unterstützung medienwirksamer Events.

Markteinführung:

Preis: befristetes 2-monatiges Angebot für kostenlosen Systemcheck, Rabattgewährung bei Webauftritten mit mehr als 15 Seiten

PR: Medienwirksame Büroeröffnung mit Eventcharakter

Kommunikation: massierte Werbung zur Erlangung der Bekanntheit
Verteilung/Versendung von Einladungskarten an Kanzleien mit hochwertigem Büroutensil (Kugelschreiber etc.)

Budgetierung:

Als Ausgaben für die Marketingmaßnahmen soll während der Markteinführungsstrategie ein Budget von 40.000 € bereitgestellt werden.

Für die weiteren Maßnahmen sollen zunächst 12 % des erwarteten Umsatzes für Marketingmaßnahmen investiert werden. Nach zwei Jahren soll dieser Anteil auf 8-10 % zurückgehen.