



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Philosophie und Grundlagen des Marketings: Erfolgreich Kunden und Kundinnen akquirieren und rentable Kunden und Kundinnen langfristig binden

Version Nr. 1, 18. Mai 2021

Greiwe, Stephanie

Helbling, Thomas

Samuel, Olga

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: [10.25938/oepms.245](https://doi.org/10.25938/oepms.245)



Open Education Platform
for Management Schools

Philosophie und Grundlagen des Marketings: Erfolgreich Kunden und Kundinnen akquirieren und rentable Kunden und Kundinnen langfristig binden

Version Nr. 1, 18. Mai 2021

Greiwe, Stephanie
Helbling, Thomas
Samuel, Olga
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Skript
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Marketing; Marketingphilosophie;
Marketinganalyse; Kundenakquise;
Kundenbindung
Einsatzbereich: Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Helbling, T., Samuel, O. & Greiwe, S. (2021). Philosophie und Grundlagen des Marketings: Erfolgreich Kunden und Kundinnen akquirieren und rentable Kunden und Kundinnen langfristig binden. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.245



Skript

Philosophie und Grundlagen des Marketings: Erfolgreich Kunden und Kundinnen akquirieren und rentable Kunden und Kundinnen langfristig binden

Stephanie Greiwe^a, Thomas Helbling^b und Olga Samuel^a

^a Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Riggbachstr. 16, 4600
Olten, stephanie.greiwe@fhnw.ch, olga.samuel@fhnw.ch

^b Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Technik, Klosterzelgstrasse 2, 5210
Windisch, thomas.helbling@fhnw.ch

Abstract. Das primäre Ziel des Marketings ist eine profitable Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Nach einer Einleitung in die Aufgaben des Marketings sowie Marketingphilosophie werden Kundenbedürfnisse und -nutzen näher erläutert und verschiedene Marketingkonzepte und Instrumente sowie die Durchführung von Marketinganalysen erläutert. Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Kundenakquisition und -bindung gelegt.

Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht.....	3
2. Einleitung.....	4
3. Markt- und kundenorientierte Unternehmensführung	4
3.1. “We are all Marketers now“	4
3.2. Schlüsselkonzepte des Marketings	5
4. Marketingkonzept für eine Produktgruppe	7
4.1. Marketing-Analyse	8
4.1.1. Datenherkunft	8
4.1.2. Analyse der Marketing-Umwelten (Makroumfeld)	10
4.2. Markt diagnose	18
4.3. Marketingstrategie	19
4.3.1. Definition der Marketingziele.....	19
4.3.2. Kundenstrategie	20
4.3.3. Marktbearbeitungsstrategie.....	21
4.3.4. Segmentierung	22
4.3.5. Differenzierung	22
4.3.6. Positionierung	22
5. Das operative Marketing für Produkte und Leistungen.....	22
5.1. Kurzübersicht über die zentralen Marketinginstrumente	23
5.2. Marketinginstrument „Product“	25
5.3. Marketinginstrument „Promotion“	26
5.4. Kommunikationsprozess	27
5.4.1. Effektive Marketingkommunikations-Aktivitäten entwickeln	28
5.4.2. Marketingkommunikationsinstrumente	32
5.4.3. Agenturbriefing – Checkliste.....	35
6. Marketingcontrolling	36
7. Kunden-Lebenszyklus.....	37
7.1. Kundenakquisition.....	37
7.2. Kundenwertmanagement	38
7.3. Kundenbindung	38
Literaturverzeichnis.....	40
Anhang 1 Marketingkonzept für eine Produktgruppe – Fragestellungen	41
Anhang 2 Fragestellungen zur Beurteilung der Qualität des Marketingkommunikationsprozesses	45
Anhang 3 Checkliste: Agenturbriefing mit Fokus auf konkrete Kommunikationsmassnahmen	46

1. Didaktischer Reflexionsbericht

Mit dem vorliegenden Skript für die Weiterbildung werden einerseits Studierende ohne fachliches Vorwissen auf den Marketingunterricht vorbereitet, damit sie sich während des Unterrichts vertieft auf praxisbezogene Fälle fokussieren können. Dadurch können erste Ansätze und Grundlagen vor dem Unterricht kognitiv angelegt und während des Unterrichts verfestigt und verknüpft werden. Zugleich ermöglicht es den Studierenden, sich auf das gesprochene Wort zu konzentrieren und weniger durch simultane Mitschriften abgelenkt zu werden. Somit können sie die dargelegten Konzepte leichter einordnen. Durch das Skript wird andererseits die Fülle an Fachbegriffen und Definitionen bereits vor dem Unterricht geklärt und eine gemeinsame Grundlage geschaffen. Ein weiterer Vorteil des Skripts beruht darin, dass es den Teilnehmenden auch nach der Veranstaltung als Nachschlagewerk dient. Insbesondere der letzte Teil des Skripts (Checkliste) hilft den Teilnehmenden, z.B. eine Marketingstrategie kritisch beurteilen zu können.

Die Studierenden sollen mittels Skripts folgende Lernziele erreichen: Die Studierenden können die aufgeführten Fachbegriffe nennen und mit praktischen Beispielen erklären. Sie nennen und erklären die Marketinggrundlagen und Konzepte. Die Studierenden erkennen die Kundenbedürfnisse und können daraus Angebote mit einem Kundennutzen ableiten. Des Weiteren können sie eine eigenständige Marketinganalyse durchführen. Sie kennen die Marketinginstrumente und können sie gezielt einsetzen. Sie kennen den Kunden-Lebenszyklus und können die einzelnen Zyklen korrekt zuteilen.

Eine gemeinsame Herausforderung in allen Weiterbildungskursen ist das unterschiedliche fachbezogene Vorwissen. Die Zielgruppe des Skripts besteht hauptsächlich aus Personen in unterschiedlichen Weiterbildungsangeboten der Hochschule. Die Teilnehmenden ohne methodische und fachliche Vorkenntnisse in Marketing erhalten das Dokument vor den jeweils ein- bis dreitägigen Intensivkursen zum Thema Marketing von den Dozierenden und können sich individuell auf die Präsenzveranstaltungen vorbereiten.

Das Skript wird seit 2014 in unterschiedlichen Weiterbildungskursen (CAS BWL für Nicht-BWLER, MAS HRM, MAS Corporate Communication, MAS Nonprofit Management, MAS Soziale Arbeit mit Schwerpunkt Soziale Innovation) eingesetzt. Der Inhalt des Skripts wurde in einem jährlichen Turnus den sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst und mit aktueller Literatur laufend ergänzt. Das Feedback der Teilnehmenden ist ausgesprochen positiv und das Skript wird sehr geschätzt.

Die Lesedauer des Skripts ist bewusst auf ca. zwei bis drei Stunden ausgelegt und wird künftig auch auf der Ausbildungsstufe in fachverwandten Disziplinen wie Wirtschaftsingenieurwissenschaften und Psychologie eingesetzt. Es empfiehlt sich, zu Unterrichtsbeginn allfällige offene Fragen aus dem Skript zu klären, damit auf einem gemeinsamen Verständnis aufgebaut werden kann. Zusätzlich hat es sich bewährt, situativ auf konkrete Textstellen zu verweisen, um ein noch besseres Verständnis zu erzielen.

2. Einleitung

Ein systematisches Marketing ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Die Analyse und Umsetzung eines stringenten Marketingkonzepts führt zu kohärenten Prozessen, die sich auf den Kundennutzen fokussieren. Das vorliegende Skript dient als Einführung in die Marketinggrundlagen und -philosophie. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Kundenakquisition und die Kundenbindung gelegt. Nach einer kurzen Einführung zur Markt- und Kundenorientierung sowie Definitionen von zentralen Fachbegriffen, werden einige Schlüsselkonzepte des Marketings präsentiert. Dabei wird auch explizit auf den Kundennutzen eingegangen. Anhand eines Marketingkonzepts für eine Produktgruppe werden die einzelnen Bestandteile einer Marketinganalyse präsentiert. Darauffolgend werden das Kaufverhalten und die Entscheidungsprozesse, welche zu einem Kauf führen können, im Detail beschrieben und anhand von praktischen Beispielen erklärt. Verschiedene Marketinginstrumente wie Promotion und Kommunikation werden näher erläutert und es wird kurz auf Marketingcontrolling eingegangen. Zuletzt wird ein typischer Kunden-Lebenszyklus präsentiert. Im Anhang befinden sich diverse Checklisten zur Beurteilung der Qualität eines Marketingkommunikationsprozesses und eines Agenturbriefings. Nach erfolgter Lektüre sollten zentrale Fachbegriffe genannt und beschrieben werden können, die Marketinggrundlagen und wichtigsten Konzepte sind bekannt und können anhand von Beispielen erklärt werden, die Wichtigkeit des Kundennutzens als zentraler Baustein wird erkannt.

3. Markt- und kundenorientierte Unternehmensführung

3.1. „We are all Marketers now“

Die American Marketing Association definiert Marketing folgendermassen: Marketing umfasst die Aktivität sowie die Kombination von Funktionen und Vorgehensweisen, mit denen Angebote erzeugt, kommuniziert, übermittelt und ausgetauscht werden, die für Abnehmer, Kunden, Partner und die breite Allgemeinheit von Wert sind (AMA, 2020).

Trotz dieser gesamtheitlichen, alle Anspruchsgruppen umfassenden Definition ist das primäre Ziel des Marketings die profitable Befriedigung der Kundenbedürfnisse, da nur so Einnahmen einer Organisation nachhaltig sichergestellt werden. Entsprechend leiten sich die folgenden Kernaufgaben für das Marketing ab:

- Potenzielle Kundinnen und Kunden akquirieren
- deren Bedürfnisse erkennen
- zweckmässige Produkte und Leistungen entwickeln
- Preise definieren
- Zielgruppe auf das Produkt oder die Leistung aufmerksam machen
- Produkte lagern und ausliefern bzw. Leistungen bereitstellen
- Kundinnen und Kunden binden

Während sich der Marketer¹ in Unternehmen auf die Akquisition und Bindung der bezahlenden Kundschaft (respektive deren Beeinflusser und Beeinflusserinnen) konzentrieren kann, ist diese Aufgabe bei nicht-profitorientierten Organisationen (NPO) komplexer. Neben den Leistungsempfangenden gilt es hier vor allem, „Leistungsermöglicher“ für die Finanzierung der Leistung zu gewinnen. Anstelle der „nachhaltig profitablen Bedürfnisbefriedigung“ steht in diesem Kontext die „Effizienz“ (Verhältnis = «Nutzen für Leistungsermöglicher und -empfänger» im Vergleich zum Aufwand) im Zentrum.

¹ Als Marketer (Vermarkter*in) wird jemand bezeichnet, der oder die mit einem (potenziellen) Kunden oder einer (potenziellen) Kundin eine Interaktion auszulösen versucht (Kotler, 2017, S. 840).

Die Bedürfnisse der Zielkunden stehen im Mittelpunkt der marktorientierten Organisationsführung. Die Realisierung der Kundenorientierung im betrieblichen Alltag ist Kernaufgabe von allen Mitarbeitenden und darf keinesfalls nur der „Marketingabteilung“ übertragen werden. Das Postulat der Kundenorientierung lautet, dass Unternehmen die Erwartungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einstellungen der (potenziellen) Kunden kennen und ein darauf abgestimmtes Angebot bereitstellen, mit dem sie die Kundenbedürfnisse besser als die Konkurrenten erfüllen und gleichzeitig ihre Unternehmensziele realisieren.

Kundenorientierte Unternehmensführung gemäss Marketingphilosophie bedeutet, dass der Kunde oder Kundin weder König*in ist, noch, dass er oder sie immer Recht hat. Angestrebt wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit beidseitigen Rechten und Pflichten. Basis für das anzustrebende partnerschaftliche Verhältnis ist die Wahlfreiheit der Kundschaft und Anbietenden. Diese Limitation gilt es bei der Umsetzung der Marketingphilosophie in verschiedenen NPO-Umgebungen zu berücksichtigen.

Die Marketingphilosophie ist branchenunabhängig. Dies im Gegensatz zu den Instrumenten, welche stark von den Charakteristika des Marktes und der Nachfragesituation (z.B. wachsender oder gesättigter Markt) abhängig sind. In B2B- (Business-to-Business) oder sogenannten Industriegüter-Märkten werden Güter und Dienstleistungen für die Herstellung anderer Produkte verkauft. In B2C (Business-to-Consumer) resp. Konsumgütermärkten werden Produkte an die Endkunden verkauft.

3.2. Schlüsselkonzepte des Marketings

Marketing befasst sich mit der Vermarktung von allem, was „handelbar“ ist: Der Oberbegriff „Produkt“ (Synonym: Leistung) umfasst die folgenden Hauptkategorien: Materielle Sachgüter (Waren) und Dienstleistungen, aber auch Ideen, Orte oder Personen. Gegenstand des Marketings können Organisationen (Profit oder Non-Profit) als Ganzes sein oder aber auch einzelne spezifische Produkte.

Unter Markt wird im volkswirtschaftlichen Sinne die Gesamtheit aller Käuferinnen und Käufer sowie Verkäuferinnen und Verkäufer definiert, die sich mit dem Handel eines bestimmten Produkts beschäftigen. Im Marketing ist das Begriffsverständnis von «Markt» enger. Hier wird unter Markt die Gesamtheit der potenziellen Käuferinnen und Käufer verstanden.

Als Bedürfnis wird das Gefühl eines Mangels bezeichnet. Die Kernaufgabe des Marketings ist es, die individuellen Kundenbedürfnisse respektive seiner Zielgruppe zu verstehen und entsprechende Lösungen zur Behebung dieses Mangels anzubieten. Eine Zielgruppe ist definitionsgemäss eine Gruppe von Personen oder Organisationen, die in ihren Bedürfnissen und Einstellungen zu den Marktleistungen der Anbieter spürbare Differenzen und deshalb auch verschiedenartiges Kauf- und Verbrauchsverhalten aufweisen (Kotler, Keller, & Opresnik, 2017). Die Marketingtheorie geht davon aus, dass Kundenbedürfnisse geweckt, nicht aber geschaffen werden. Aufgabe der Marketer ist es, potenziellen Kunden das Gefühl des Mangels auch kommunikativ bewusst zu machen und die Bedürfnisse in Wünsche umzuwandeln, indem konkrete Leistungen angeboten werden, die den Mangel beheben bzw. das Kundenbedürfnis befriedigen. Je besser Anbieter das Umfeld und die Erwartungen der Kunden kennen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, innovative Lösungen, die den Kundenbedürfnissen entsprechen, zu entwickeln und erfolgreich vermarkten zu können. Unter der Nachfrage versteht man den konkreten Kauf eines Produktes. Neben dem Wunsch nach einem konkreten Produkt oder einer konkreten Leistung muss der Kunde auch die Fähigkeit und Bereitschaft haben, dieses zu kaufen.

Nutzen entsteht dann, wenn eine angebotene Produkteigenschaft ein Bedürfnis befriedigt und der Kunde dies auch wahrnimmt. Da Kunden Nutzen und nicht Produkteigenschaften suchen und dann kaufen, sollten Lieferanten ihren Zielkunden immer aufzeigen, wie die angebotenen

Leistungen helfen, den Mangel (Bedürfnis) zu beseitigen (befriedigen). Die Umsetzung dieser konzeptionell einfachen Aufgabenstellung ist im betrieblichen Alltag eine grosse Herausforderung: Fehler passieren bei der Bedürfnisanalyse und insbesondere auch bei der Umsetzung des massgeschneiderten Marketing-Mixes. Digitalisierung und digitale Lösungen vereinfachen die Gestaltung kundenindividueller Leistungen und die kundenindividuelle Kommunikation, (zumindest im Vergleich zum Zeitalter der Massenproduktion), eine Bedürfnisanalyse ist aber nach wie vor zentral.

Der Wert einer Leistung entsteht immer erst durch den Gebrauch der Leistung beim Kunden (Vargo und Lusch, 2008). Ein Unternehmen kann Kunden nur Wertangebote machen (Value Propositions). Wert wird demnach erst generiert, wenn die Leistung vom Kunden wahrgenommen und erfahren wird (Bruhn und Hadwich, 2014). Business-Modelle basierend auf dem „Sharing Economy“ bauen auf dieser theoretischen Erkenntnis auf.

Käufer versuchen ihren Nutzen zu maximieren: Die wahrgenommenen Kosten (Preis und sonstiger monetärer und nicht-monetärer Aufwand für Anschaffung, Unterhalt und Entsorgung) dürfen den wahrgenommenen Nutzen (Summe aller immateriellen und materiellen Vorteile über den ganzen Nutzungszyklus) nicht übersteigen. Eine Kernaufgabe des Marketers ist es sicherzustellen, dass Kunden die bereitgestellten Produkteigenschaften als Nutzen wahrnehmen. Ziel ist es, den Zielkunden – im Vergleich zur Konkurrenz – Angebote mit dem besten „Preis-Leistungs-Verhältnis“ anzubieten, so Nachfrage zu erzeugen und die so gewonnenen Kunden langfristig zufrieden zu stellen.

Die Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis des Vergleichs der subjektiven Erwartungen, die vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung vorhanden waren, mit den subjektiv gemachten Erfahrungen (Bruhn und Meffert, 2013, S. 195). Entsprechen die gemachten Erfahrungen den Erwartungen, ist der Kunde zufrieden. Werden die Erwartungen an die Leistung von den Erfahrungen gar übertroffen, sprechen wir von dem begeisterten Kunden. Die Kundenzufriedenheit kann durch die bewusste Gestaltung der Faktoren, welche die Erwartungen oder/und die wahrgenommene Leistung beeinflussen, optimiert werden (Abbildung 1).

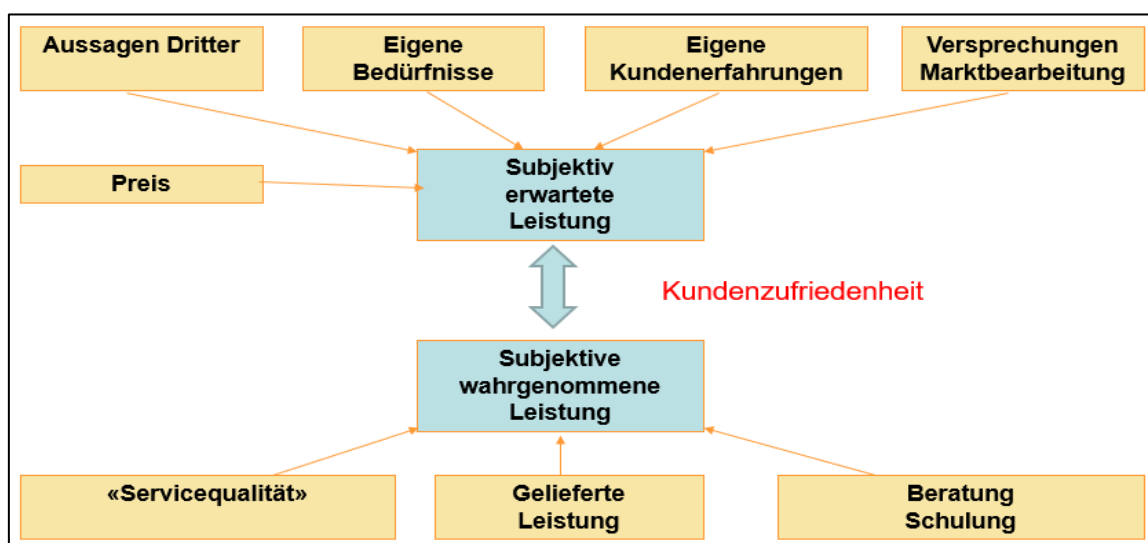


Abbildung. 1. Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (eigene Darstellung in Anlehnung an Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2016)

Da zufriedene Kunden sich typischerweise loyal verhalten (vgl. Grundregel: „Es ist günstiger, einen bestehenden Kunden zu binden, als einen neuen Kunden zu gewinnen“), gehört das Beziehungsmarketing zum Standardrepertoire von fast jeder Marketingstrategie. Als Beziehungsmarketing werden alle Aktivitäten verstanden, die ein Unternehmen gezielt einsetzt, um die profitablen Kunden besser kennenzulernen, wertzuschätzen, zu deren Zufriedenheit zu bedienen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Die Gestaltung von Kundennutzen und -zufriedenheit geschieht durch den zielgruppengerechten, bedürfnisorientierten, harmonischen Einsatz der Marketinginstrumente (vgl. Kap. 4).

4. Marketingkonzept für eine Produktgruppe

Aufbauend auf der Unternehmensstrategie und den übergeordneten Vorgaben, insbesondere in den Themenfeldern Positionierung und Markenführung, wird für jede Produkt(gruppe)/ Business-Unit idealtypisch bereits in der ersten Phase der Produkt- bzw. Leistungsentwicklung ein Marketingkonzept entwickelt und später an die Herausforderungen der unterschiedlichen Phasen im Produktlebenszyklus (Markteinführung, Wachstumsphase, Reifephase, Rückgang und evtl. Relaunch) adaptiert.

Entgegen der weit verbreiteten Meinung handelt es sich beim Marketingkonzept nicht primär um ein schriftliches Dokument, welches alle paar Jahre überarbeitet wird, sondern vielmehr um einen iterativen Prozess, in welchem die marketingstrategischen Fragen diskutiert und periodisch gemäss den gewonnenen neuen Erkenntnissen modifiziert und an die geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die einzelnen Elemente des Marketingkonzeptes.

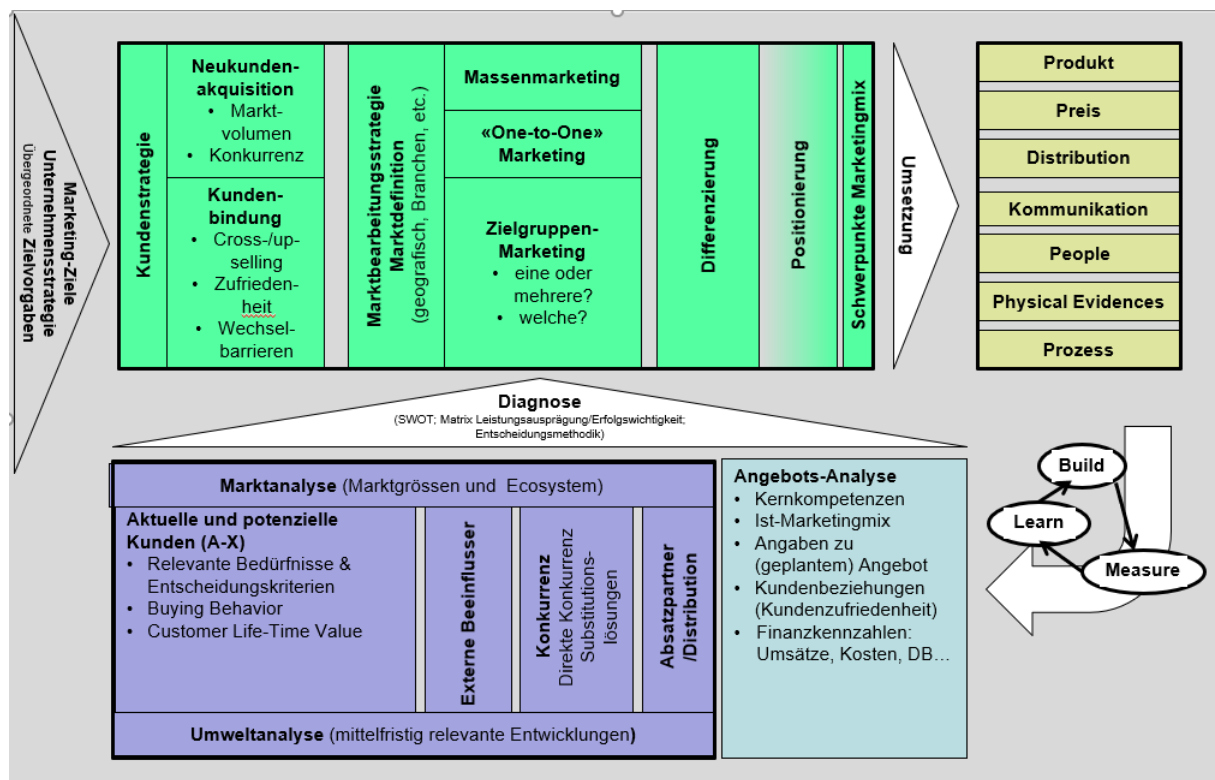


Abbildung. 2. Marketingkonzept für eine Kunden-/Produktgruppe (eigene Darstellung)

Ausgehend von den langfristigen Entscheidungen passen die meisten Unternehmen die verschiedenen Vorgehensweisen und Aktivitätsschwerpunkte jährlich (oder häufiger) an allfällig geänderte Rahmenbedingungen im Markt an und modifizieren diese gemäss den

internen finanziellen Zielsetzungen. Im betrieblichen Alltag wird der Output dieses Prozesses oft etwas irreführend als „Marketingstrategie“ bezeichnet.

Ein Marketing-Konzept umfasst folgende Elemente, die im Rahmen dieses Skriptes näher angeschaut werden sollen:

- Marketing-Analyse (Kapitel 3.1)
- Marktanalyse (Kapitel 3.2)
- Marketingstrategie (Kapitel 3.3)
- Gestaltung des Marketing-Mixes (Kapitel 4)

4.1. Marketing-Analyse

Die Marketing-Analyse ist der Ausgangspunkt jeder Produkt- und Leistungsentwicklung und das Fundament eines Marketing-Konzeptes. Dank dieser ist es möglich, die gesamte Tätigkeit systematisch auf den Markt auszurichten. Entsprechend bildet diese eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von fundierten Produkt-Marketingstrategien. Die Marketing-Analyse versteht sich als fortlaufender Prozess im Rahmen der Erarbeitung und Umsetzung einer erfolgreichen Marketingstrategie für eine Produktgruppe. Ziel ist nicht eine möglichst beeindruckende PowerPoint-Präsentation, sondern Erkenntnisse, welche die Basis für eine zielführende Strategie bilden und im Rahmen der Umsetzung konkreten Kundennutzen stiften.

Professionelle Marketing-Analysen

- bestätigen resp. widerlegen Annahmen («Bauchgefühl wie der Markt funktioniert») mittels quantifizierten Fakten.
- erkennen Zusammenhänge (Ursache-Wirkungen).
- erkennen Veränderungen im Marktumfeld.
- fokussieren auf das "Aufdecken von relevanten Unbekannten", statt auf die grafische und sprachliche Aufbereitung von allseits Bekanntem.
- werten nicht.
- haben den Mut, Know-how-Lücken zu benennen (inkl. Vorschlag zur Schliessung).
- Im Rahmen der Marketing-Analyse werden folgende Fragestellungen behandelt (vgl. Fragekatalog im Anhang, Seite 39 ff):
 - Wie gross ist der Markt?
 - Wer sind die „Player“ (Konkurrenten) im Markt?
 - Welche Vertriebskanäle sind wie wichtig?
 - Was sind die Bedürfnisse der Kunden?
 - Welches Kaufverhalten zeigen die Kunden?
 - Gibt es unterschiedliche Kundengruppen?
 - Was machen welche Konkurrenten anders? Was sind die Folgen?
 - Wie entwickelt sich der Markt?

4.1.1. Datenherkunft

Überdurchschnittlich erfolgreiche Marketer akzeptieren, dass sie für Entscheidungen notwendige Informationen oft nur unvollständig haben. Es gilt trotzdem, zu entscheiden und im Rahmen der Umsetzung permanent aus der Marktreaktion zu lernen. Dies entspricht der aus der Lean-Startup-Philosophie bekannten Methodik „build-measure-learn“.

Nebst diesem Ansatz, welcher insbesondere bei Entscheidungen mit grossen, langfristigen, finanziellen Folgen grosse Limitationen aufweist, stehen die traditionellen Marktforschungsmethoden zur Gewinnung eines umfassenden Einblicks in die Einstellungen und in das Kaufverhalten von Kunden zur Verfügung (Kotler et al., 2017). Entscheidend ist hier, dass die zu fällenden Entscheidungen systematisch und problem-adäquat erfolgen (Abbildung 3).

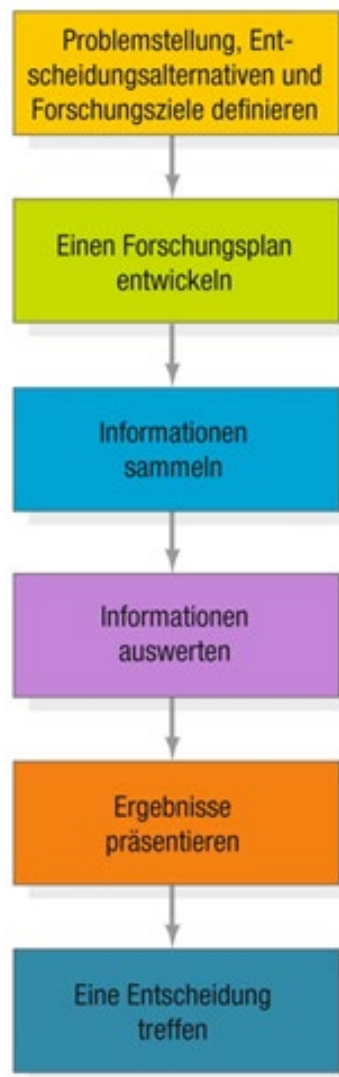


Abbildung. 3. Prozess der Marktforschung (Kotler et al., 2017)

Im ersten Schritt wird die Problemstellung definiert und es werden Entscheidungsalternativen und Forschungsziele vereinbart. Dabei gilt es, die richtige Balance zu finden, um Probleme nicht zu weit, aber auch nicht zu eng zu formulieren. Im nächsten Schritt wird ein Forschungsplan entwickelt. Dieser beinhaltet alle notwendigen Informationen, die es zu erheben gilt. Ebenfalls wird in diesem Schritt entschieden, mit welchen Datenquellen gearbeitet wird. Dabei werden Primär- und Sekundärdaten differenziert. Bei Primärdaten werden die Informationen neu erhoben, während Sekundärdaten bereits in der Organisation oder bei öffentlichen Quellen, wie z.B. dem Bundesamt für Statistik, vorhanden sind.

Die goldene Regel der Marktforschung „keine Primärerhebung vor Abklärung der verfügbaren Sekundärdaten“ gewinnt im Zeitalter der Digitalisierung weiter an Bedeutung: Insbesondere über bestehende Kunden sind in betriebsinternen Managementinformationssystemen (ERP und CRM) typischerweise mehr Daten verfügbar, als sich die Marketingabteilungen häufig bewusst sind. Gleichzeitig erfahren wir immer mehr über das Nutzungsverhalten z.B. der Websites und E-Shops (Google Analytics). Smarte Produkte geben einen fundierten Einblick in die jeweiligen Nutzungsdaten. Um die Daten zu erheben, bieten sich unterschiedliche Techniken an: Für eine Primärdatenerhebung können beispielsweise Beobachtung, Fokusgruppen (Gruppendiskussionen), Befragungen (schriftlich, telefonisch, persönlich, online), Verhaltens-

daten oder Experimente nützlich sein (siehe Kotler et al., 2016, S. 121ff). Die Instrumente werden nach Fragebögen, qualitativen Methoden (z.B. Experteninterviews) und technischen Geräten (z.B. Eyetracking) differenziert. Je nach Problemstellung gilt es, das richtige Instrument zu finden.

4.1.2. Analyse der Marketing-Umwelten (Makroumfeld)

Die Analyse des relevanten Makroumfelds umfasst die aus der Unternehmensstrategie bekannten Komponenten ("Umwelten"): demografisches, volkswirtschaftliches, soziokulturelles, natürliches, technologisches und politisch-rechtliches Umfeld.

Natürlich müssen die Entwicklungen der relevanten Umfelder individuell für alle Unternehmen und Produktgruppen oder Situationen analysiert werden. Die bekannten Megatrends wie z.B. Digitalisierung, Konnektivität, New Work, Silver Society, Individualität, Globalisierung, Urbanisierung etc. haben allerdings auf fast alle Organisationen einen Einfluss. Typischerweise wird dieser kurzfristig überschätzt, langfristig aber unterschätzt.

Die Digitalisierung und Globalisierung erfordern eine ständige Anpassung der Organisationen, denn die Möglichkeiten der Leistungsbereitstellung und die Kundenbedürfnisse ändern sich. Weitere Trends sind in der Deregulierung von Märkten zu sehen sowie in einer zunehmenden Privatisierung von ehemals staatlichen Betrieben. Durch die Globalisierung wird zugleich der Wettbewerb verschärft. Es gibt mehr Megamarken im Vergleich zu früher. Ein weiterer Trend wird in der Industriekonvergenz gesehen. Die Grenzen zwischen Industriesektoren wie z.B. Computer- und Unterhaltungstechnik verwischen. Der stationäre Einzelhandel ist weiterhin stark unter Druck und steht in direkter Konkurrenz mit Online-Shops, etc. Die Rolle der Verbraucherinnen und Verbraucher hat sich ebenso geändert. Durch die ständige Verfügbarkeit von Informationen mittels Internet haben Verbraucher heute eine stärkere Einkaufsmacht. Sie können weltweit und rund um die Uhr Produkte vergleichen und kaufen. Die Informationen sind teilweise sehr spezifisch und auf Expertenforen findet ein reger Austausch statt. Auch aus diesem Grund werden Verbraucherinnen und Verbraucher zunehmend in die Produktentwicklung involviert. Eine weitere Folge der neuen Einkaufsmacht der Verbraucher ist eine tiefere Markentreue. U.a. dadurch bedingt steigt das sogenannte «Variety Seeking»-Einkaufsverhalten (vgl. Abbildung 7). Die Digitalisierung bringt den Marketern viele neue Möglichkeiten: Das Internet kann als Informations- und Absatzkanal genutzt werden. Es können Informationen zu Märkten, Kunden, Interessenten und Konkurrenten gewonnen werden. Durch die Nutzung von Social Media kann die Reichweite von Markenbotschaften erweitert werden. Die externe Kommunikation über Online-Kanäle zwischen Kunden kann die traditionelle Mund-zu-Mund-Propaganda ersetzen. Die Produkte können individualisiert produziert und verkauft werden.

4.1.2.1. Analyse der Marktstruktur

Bevor im Rahmen der Analyse des Ecosystems (Synonym: Marktstruktur oder auch Marketinggesicht) eruiert wird, wer welche Bedeutung und Rolle im Markt hat, muss geklärt werden, welcher Markt überhaupt analysiert werden soll. Ziel ist eine möglichst klare Abgrenzung des zu analysierenden Marktes: Nebst der geografischen Marktdefinition müssen auch die angestrebten Leistungsmerkmale sowie der Kundennutzen grob definiert werden. Typischerweise wird diese Abgrenzung im Rahmen der Erarbeitung der Marketingstrategie (Schritt: Marktdefinition) nochmals weiter eingegrenzt.

Die relevanten Elemente werden im Marktsystem visualisiert (Abbildung 4). Im Gegensatz zu den Faktoren des Marktsystems ist das Umfeld durch den Anbieter nicht beeinflussbar, beeinflusst aber das Marktsystem.

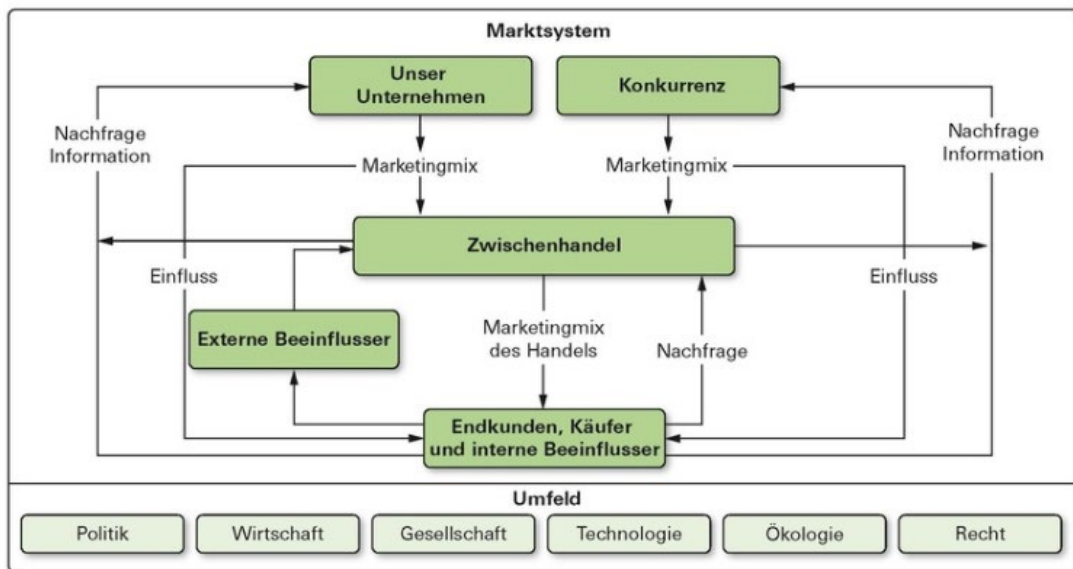


Abbildung. 4. Marktsystem (nach Kühn, Fuhrer, Kühn, Waldenmeyer, 2020)

4.1.2.2. Analyse der Marktgrößen

Die Erfassung der aktuellen und künftigen quantitativen Marktgrößen (z.B. Marktanteil) ist insbesondere wichtig für:

- die Beurteilung der Attraktivität eines Marktes (Produktes/Leistung)
- die Basis für realistische Ziele und Budgets

Ist das entsprechende Zahlenmaterial nicht verfügbar, kann dies entweder im Rahmen einer Primärmarktforschung ermittelt werden oder durch Ableitung aus anderen Märkten und mittels Erfahrung abgeschätzt werden. Die Marktgrößen definieren den Markt bezüglich Stückzahlen, Umsatz oder auch Anzahl potenzieller Produktverwender (siehe Abbildung 5).

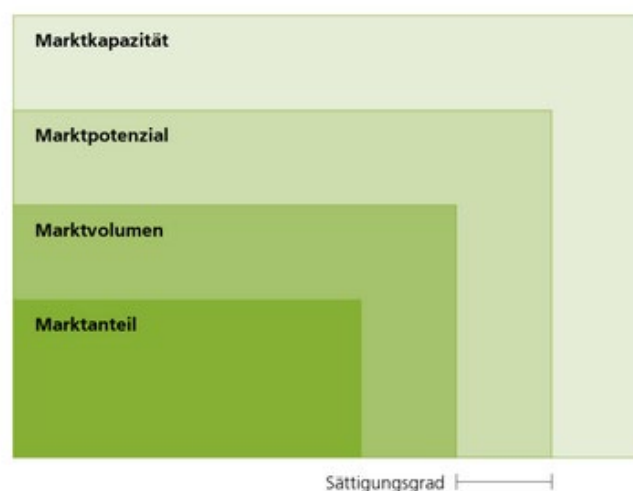


Abbildung. 5. Marktgrößen (Schürmann, 2019)

Die Marktkapazität ist ein hypothetischer Wert und beschreibt das maximale Aufnahmevermögen eines Marktes, wenn die angebotene Leistung (Produkt oder

Dienstleistung) keine Kosten verursachen würde. Das Resultat der Marktkapazitätsberechnung kann die maximale Anzahl an möglichen Produktverwendern, die Willens sind, beziehungsweise die maximale absetzbare Menge (Stückzahl) oder der max. erreichbare Umsatz sein. Die Marktkapazität errechnet sich folgendermassen:

Formel: Marktkapazität = Anzahl Bedürfnisträger mit entsprechendem Bedürfnis (alle möglichen Produktverwender) x durchschnittliche Verwendungsintensität (wie oft das Produkt pro Zeitperiode gekauft wird)

Beispiel: Ein Unternehmen stellt Fräsmaschinen für die Maschinenindustrie her (Lebensdauer 10 Jahre). In der Schweiz gibt es 20'000 Unternehmen, welche in dieser Branche tätig sind und Fräsmaschinen einsetzen könnten. Im Durchschnitt könnten pro Unternehmen 5 Fräsmaschinen eingesetzt werden. Somit ergibt sich eine langfristige Marktkapazität in der Schweiz pro Jahr von 10'000 Fräsmaschinen $((20\ 000 \times 5)/10)$.

Das Marktpotenzial ist, im Gegensatz zur Marktkapazität, ein realer Wert, da die Kaufkraft und das grundsätzliche Interesse der möglichen Produktverwender berücksichtigt werden.

Das Marktpotenzial beschreibt das Aufnahmevermögen eines Marktes unter Berücksichtigung der Kaufkraft und des Interessens an den angebotenen Leistungen. Das Marktpotenzial lässt sich wie folgt berechnen:

Formel: Marktpotenzial = Marktkapazität x Korrekturfaktor (beinhaltet den Preis, die Kaufkraft oder andere konsumrelevante Faktoren).

Beispiel „Fräsmaschinen“: Nur 50 % der möglichen, in der Marktkapazität berücksichtigten Kunden, haben grundsätzlich Interesse am angebotenen Fräsmaschinen-Typ und die dazu notwendigen Investitionsmittel. Somit ergibt sich ein langfristiges Marktpotenzial in der Schweiz pro Jahr von 5'000 Fräsmaschinen $((20\ 000 \times 5)/10 \times 50\ \%)$.

Das Marktvolumen beschreibt die tatsächlich, von allen Anbietern abgesetzte Leistung auf einem Markt in einer bestimmten Zeitspanne (in der Regel ein Jahr). Das Resultat kann die Anzahl abgesetzter Stücke (Menge) oder der erreichte Umsatz sein.

Formel: Marktvolumen = die tatsächliche, von allen Anbietern kumuliert abgesetzte Leistung pro Zeitspanne.

Beispiel „Fräsmaschinen“: In der Schweiz sind von allen Anbietern zusammen im letzten Jahr 2'000 Stück Fräsmaschinen verkauft worden. Das Marktvolumen pro Jahr beträgt somit in der Schweiz 2'000 Fräsmaschinen.

Der Marktanteil beschreibt den prozentualen Anteil (Stück oder Umsatz) eines Unternehmens am Marktvolumen und zeigt damit die Stärke eines Unternehmens am Markt. Nebst dem absoluten Wert sind insbesondere die Veränderungen des Marktanteils von besonderem Interesse, da diese den Vergleich zu Wettbewerbern ermöglichen. Im Weiteren kann durch den Vergleich der Marktanteilsentwicklung sowohl in Stück als auch beim Umsatz ein verlässlicher Rückschluss auf die Entwicklung des durchschnittlich am Markt realisierten Preisniveaus im Konkurrenzvergleich gezogen werden².

² Beispiel: Wächst der stückbasierte Marktanteil stärker als der umsatzorientierte Marktanteil, ist der durchschnittliche Verkaufspreis im Vergleich zum Gesamtmarkt rückläufig.
Open Education Platform – oepms.org

Formel: Marktanteil = abgesetzte Leistung (Stück oder Umsatz) eines Unternehmens / Marktvolumen x 100

Beispiel: Im letzten Jahr konnte Firma X 200 Fräsmaschinen in der Schweiz verkaufen. Das jährliche Marktvolumen beträgt 2'000 Maschinen in der Schweizer Maschinenindustrie. Entsprechend beträgt der Marktanteil in Stück der Firma X 10 %.

Der Marktsättigungsgrad beschreibt den prozentualen Anteil des Marktvolumens am Marktpotenzial. Ist das Marktvolumen = Marktpotenzial (in der Praxis etwa aber 80 %), sprechen wir von einem gesättigten Markt. In einem gesättigten Markt kann Wachstum primär durch das Verdrängen von Wettbewerbern generiert werden. Je gesättigter ein Markt ist, desto intensiver wird der oft auch preisorientierte Verdrängungswettbewerb zwischen den einzelnen Anbietern.

Formel: Marktsättigungsgrad = (Marktvolumen / Marktpotenzial) x 100

Beispiel: Das jährliche Marktvolumen für Fräsmaschinen in der Schweiz beträgt 2'000 Stück. Das entsprechende Marktpotenzial ist 5'000 Stück. Somit ergibt sich ein Marktsättigungsgrad von 40 %. Der Markt ist in diesem Fall noch nicht gesättigt.

4.1.2.3. Analyse der aktuellen und potenziellen Kundschaft

Die Analyse der Produktverwender muss klären, welche Bedürfnisse und Verhalten bestehende und potenzielle Kunden haben. Es gilt insbesondere auch zu klären, ob alle aktuellen und potenziellen Kunden die gleichen Bedürfnisse und Verhaltensweisen haben oder ob es verschiedene Zielgruppen (Segmente) gibt und was diese Zielgruppen charakterisiert.

Im Weiteren muss geklärt werden, wie der Kaufprozess bei den unterschiedlichen Kundengruppen abläuft, wer diesen wie beeinflusst und was die Erfolgskriterien der Leistung aus Kundenperspektive sind.

Folgende Fragen müssen nach realisierter Analyse der Produktverwender für die Gegenwart und die Zukunft beantwortet werden können (siehe auch Kapitel 3.5.4 zu Segmentierung):

- Wer bildet den Markt?
- Was wird gekauft?
- Warum wird gekauft?
- Wer spielt mit im Kaufprozess?
- Wie wird gekauft?
- Wann wird gekauft?
- Wo wird gekauft?
- Wieso entscheidet sich ein potenzieller Kunde für ein bestimmtes Produkt?
- Wie läuft dieser Entscheidungsprozess ab?
- Wodurch wird der Prozess (von wem) wie beeinflusst?
- Wie reagieren die Verbraucher auf verschiedene Anreize?

Bedürfnisanalyse

Das Konzept der Bedürfnisanalyse ist weit mehr als nur die Befragung von Kunden nach deren Wünschen. Im Gegensatz zum Konzept der traditionellen Kundenorientierung ist es nicht zufriedenstellend, was die Kunden sagen, sondern es wird versucht, Bedürfnisse und die dahinterliegenden Motive zu ergründen, deren sich die betrachteten Personen unter Umständen nicht bewusst sind (Kotler et al., 2017, S. 155-225). Wichtig ist, dass bei der Bedürfnisanalyse nicht nur bestehende Kunden nach ihren aktuellen Wünschen befragt werden. Um das ganze Spektrum abzudecken, müssen zusätzlich die Bedürfnisse von potenziellen Kunden analysiert

werden und nebst den artikulierten auch die nicht ausgesprochenen und die künftigen Bedürfnisse mit entsprechenden Fragen offengelegt werden.

Im Marketing werden vier verschiedene Bedürfnistypen unterschieden:

1. Geäusserte Bedürfnisse (stated needs)
2. Echte Bedürfnisse (real needs)
3. Nicht geäusserte Bedürfnisse (unstated needs)
4. Versteckte Bedürfnisse (secret needs)

Es gilt zu akzeptieren, dass befragte Personen z. B. auf die Frage „Welche Funktionen sollten beim Produkt X verfügbar sein?“ nur die ihnen im Zeitpunkt der Durchführung bewussten „stated needs“ nennen. Die für die Kaufentscheidung wesentlichen „echten Bedürfnisse“ und „versteckten Bedürfnisse“ müssen mittels Nachfrage nach dem „Warum?“ schrittweise an den Tag gelegt werden. Die systematische Bedürfnisanalyse wird mit den Instrumenten der Marktforschung realisiert.

Buying Behavior: Kaufprozess und Käuferverhalten

Je nach Leistung und Know-how des Marktsegments läuft der Kaufprozess unterschiedlich ab. Gerade Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie vor dem Kauf und der Konsumation von potenziellen Kunden überwiegend nicht geprüft werden können (siehe Abbildung 6). Entsprechend handelt es sich um sogenannte Erfahrungsgüter, d.h. erst nach dem Konsum kann der Konsument beurteilen, ob er mit der Leistung zufrieden ist. Typisches Beispiel: Ferienaufenthalt an einem neuen Urlaubsort ist ein solches Vertrauensgut, d.h. auch nach der Konsumation kann die Leistung nicht nachvollziehbar beurteilt werden. Die Zufriedenheit basiert auf Vertrauen in die Leistung und auf der Beurteilung von Äusserlichkeiten. Ein weiteres typisches Beispiel: Die Beurteilung von medizinischen Leistungen durch medizinische Laien.

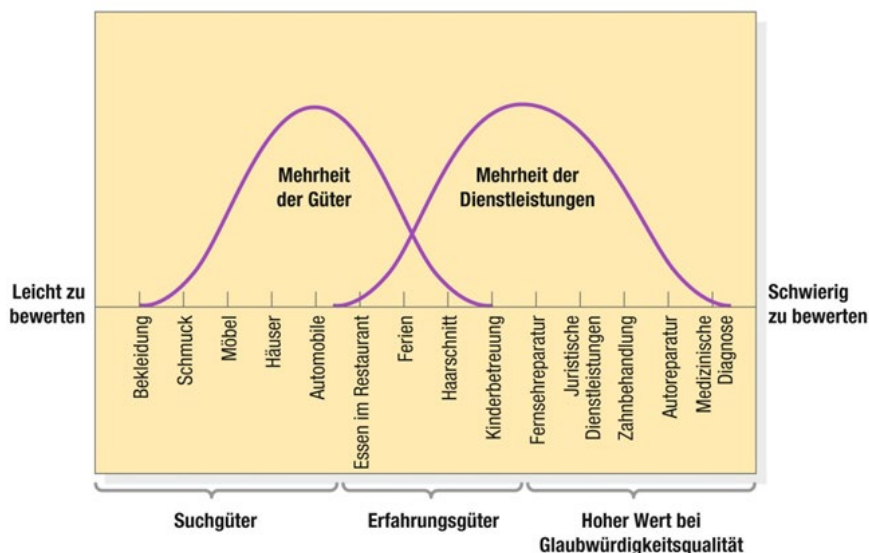


Abbildung. 6. Bewertungskontinuum unterschiedlicher Produkttypen (Kotler et al., 2017)

Da das Kaufrisiko bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern wesentlich grösser ist als bei vor dem Kauf prüfbareren Suchgütern, verhalten sich zufriedene Kunden bei solchen Dienstleistungen eher loyaler und weniger preissensitiv. Je weniger Kunden „echte“ bzw. objektiv vorhandene Leistungsbestandteile bewerten und vergleichen können, desto

- bedeutender wird die Meinung und Erfahrung Dritter (Mund-zu-Mund-Propaganda: mehr als 2/3 der Wahl von Dienstleistungsangeboten wird ausschliesslich aufgrund von Empfehlungen vorgenommen).

- wichtiger ist das Firmenimage.
- grösser ist der Einfluss der „weichen“ Faktoren (Beziehungsqualität).
- wichtiger werden Ersatzindikatoren wie z.B. Bekleidung und Einrichtung der Verkaufslokale.

Nebst der Bewertbarkeit einer Leistung wird der Kaufprozess wesentlich vom Involvement der Kunden bei der entsprechenden Wahl beeinflusst. Unter Involvement versteht man die von einer Person individuell wahrgenommene Relevanz eines Objektes basierend auf Bedürfnissen, Werten und Interessen. Dabei steht die Stärke der Beziehung bzw. die Wichtigkeit für den Konsumenten im Mittelpunkt.

Die Zusammenführung der zwei Dimensionen „Bewertbarkeit“ und „Involvement“ führt zu vier verschiedenen Kaufprozessarten (siehe Abbildung 7).

		High Involvement	Low Involvement
Grosse Unterschiede zwischen Marken		Komplexes Kaufverhalten	Variety Seeking
Geringe Unterschiede zwischen Marken		Dissonanz minderndes Kaufverhalten	Habitualisiertes Kaufverhalten

Abbildung. 7. Vier Ausprägungen von Kaufentscheidungen (Kotler et al., 2017)

Da die Kaufprozesse je nach Art des Käuferverhaltens sehr unterschiedlich sind und entsprechend bei der Gestaltung der Produkte und der Marktbearbeitung berücksichtigt werden müssen, ist die richtige Zuordnung des Käuferverhaltens eines Marktsegmentes absolut erfolgskritisch. Nur bei einer kleinen Minderheit der B2C-Kaufentscheidungen zeigen die Käufer ein komplexes Käuferverhalten (Problemanalyse – Alternativen suchen und bewerten – Entscheidung – Kauf). Beim Dissonanz mindernden Käuferverhalten haben sich die Käufer bereits vor dem eigentlichen Vergleich der Alternativen für eine Lösung entschieden und suchen primär nach Argumenten für die bereits getroffenen Entscheidungen.

Das Konsumentenverhalten mit psychologischen Abläufen spielt zunehmend eine wichtigere Rolle im Marketing (vgl. Erkenntnisse der „behavior economics“ und des Neuromarketings). Das Reiz-Reaktions-Modell (Abbildung 8) zeigt auf, wie Marketing- und Umweltreize den Konsumenten beeinflussen und weitere psychologische Prozesse (Motivation, Wahrnehmung, Lernen, Erinnerung) schlussendlich zu einer Kaufentscheidung führen.

Obwohl im B2C-Geschäftsverhältnis Entscheidungen typischerweise nicht im Rahmen eines Buying Centers getroffen werden, muss der Einfluss von z.B. Familienmitgliedern bei der Kaufentscheidung geklärt werden, damit sichergestellt ist, dass alle wesentlichen Bedürfnisse und Personen bei der Marktbearbeitung berücksichtigt werden (z.B. entscheiden bei mehr als 50 % der Familien die Kinder bezüglich der Wahl des Ferienortes)³. Ziel ist die Klärung der

³ Als Buying Center wird eine Gruppe von Personen bezeichnet, die an einer Kaufentscheidung beteiligt ist (siehe Kotler et al., 2017, S. 240ff).

Frage, ob und, wenn ja, von wem der Kaufprozess wie beeinflusst wird und welche Bedürfnisse diese Personen haben.

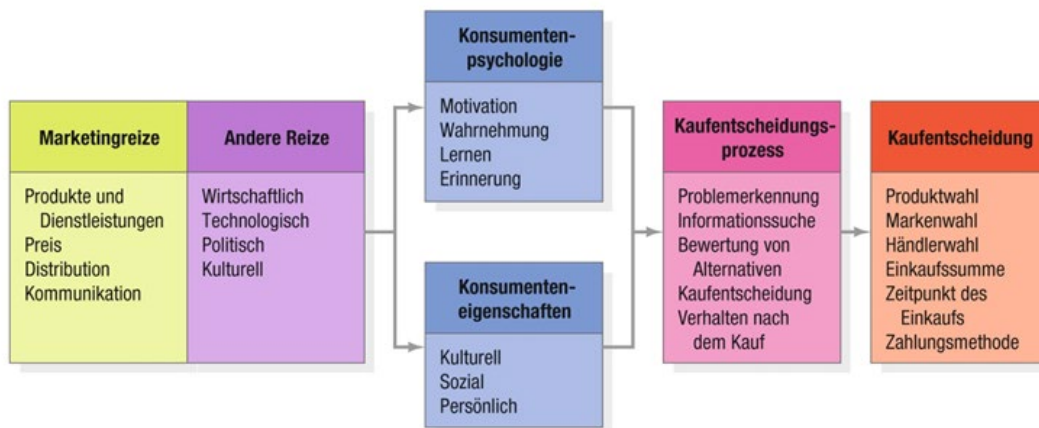


Abbildung. 8. Modell des Konsumentenverhaltens (Kotler et al., 2017)

4.1.2.4. Analyse der externen Beeinflusser

Externe Beeinflusser sind Personen oder Institutionen, die weder dem Zwischenhandel noch den Haushalten oder den Organisationen der Produktverwender zuzurechnen sind. Sie können die Produktverwender und deren Verhalten durch entsprechende Empfehlungen beeinflussen, ohne davon einen finanziellen Nutzen zu haben.

Die Bedeutung der externen Beeinflusser ist in den letzten Jahren bedingt durch die Zunahme an verschiedenen Kommunikationskanälen stark gestiegen: Social Media und Bewertungsplattformen wie z.B. Tripadvisor oder die vielbeschriebenen „Shitstorms“ können methodisch den externen Beeinflussern zugeordnet werden.

Folgende Personen oder Institutionen können bspw. die Rolle der externen Beeinflusser übernehmen:

- Bestehende Kundschaft
- Bewertungsplattformen wie z.B. Tripadvisor.com
- Influencer (z.B. auf Instagram, TikTok, Youtube etc.)
- Medien (Fachzeitschriften, Zeitungen, Radio, Internet etc.)
- Konsumentenorganisationen, Prüfinstitute
- Fachverbände, Interessengruppen, staatliche Stellen
- Externe Berater

Bei der Analyse der externen Beeinflusser werden zuerst die zentralen Beeinflusser eruiert und anschliessend analysiert. Die externen Beeinflusser werden konkret beschrieben und es werden nach Möglichkeit Angaben zur Art und Bedeutung ihres Einflusses auf die Produktverwender gemacht. Diese Informationen helfen zu einem späteren Zeitpunkt, die externen Beeinflusser selbst mit geeigneten Marketing(kommunikations)massnahmen zu bearbeiten.

4.1.2.5. Analyse der Vertriebsituation

Die Vertriebsituation variiert je nach Markt. In manchen Märkten existiert der Zwischenhandel sogar auf mehreren Ebenen, in anderen Märkten, wie z. B. in grossen Teilen des Dienstleistungssektors oder B2B-Märkten, existieren überhaupt keine Zwischenhandelsstufen. Der Absatzweg führt dann direkt vom Hersteller zum Produktverwender.

Auch alle Aspekte rund um E-Commerce werden im Rahmen der Vertriebsituation analysiert. Die Bedeutung des Online-Handels ist je nach Branche stark unterschiedlich. Gemäss dem aktuellen Erkenntnisstand steigt die Bedeutung von sogenannten Multi- oder Omnichannel-Distributionssystemen in den nächsten Jahren weiter an (Wölflé & Leimstoll, 2019). Trotz dieser Möglichkeit ist die Kooperation mit den „richtigen“ Detailhändlern insbesondere für

Anbieter von „Fast Moving Consumer Goods“ wie z.B. Lebensmittel weiterhin erfolgsentscheidend.

Bei der Analyse der Vertriebssituation interessiert pro Absatzkanal insbesondere:

- Marktanteile und Absatzvolumen der einzelnen Kanäle und die diesbezüglichen Entwicklungstendenzen
- Potenzial und Marketing-Infrastruktur pro Kanal (stationär und online) (z. B. Anzahl Verkaufsstellen, gesamte Verkaufsfläche etc.)
- Besonderheiten des Marketing-Mix pro Kanal (Sortimentsgestaltung, Preispolitik, Verkaufsförderungspolitik, Werbung etc.)
- Bedürfnisse, Probleme und Einkaufskriterien der Handelsorganisationen und der wichtigen Entscheidungs-Personen
- Konkurrenzsituation im Vertriebskanal für die uns interessierenden Warengruppen
- Bei der Analyse der Vertriebssituation kann analog wie oben beschrieben wie folgt vorgegangen werden:
- Definition und Abgrenzung der wichtigsten Zwischenhandelsstufen bzw. Absatzkanäle
- Erfassung der wichtigsten quantitativen Merkmale der Absatzkanäle (Anzahl Handelsunternehmen und Verkaufsstellen pro Kanal, Marktanteil der Kanäle, Marktanteile wichtiger Konkurrenten etc.)
- Erfassung der wichtigsten sonstigen Merkmale der Absatzkanäle (Image und Bedeutung der Kanäle bei den Produktverwendern, spezifische Anforderungen der Kanäle an den Marketing-Mix der Hersteller etc.)

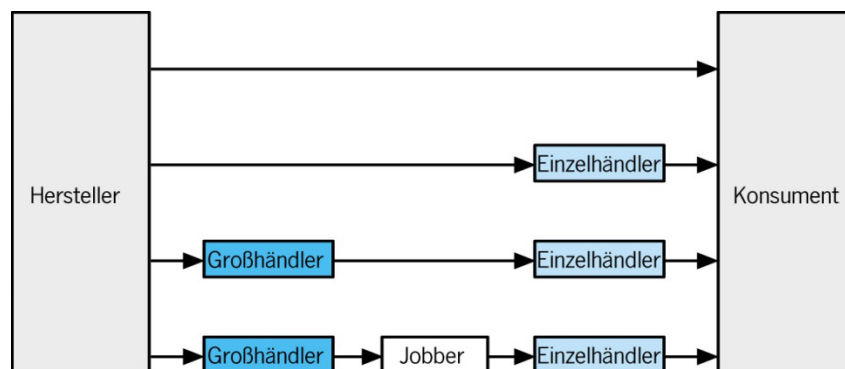


Abbildung. 9. Distributionssystem B2C (Kotler P., Bliemel F., 2001)

4.1.2.6. Konkurrenzanalyse

Ziel der Konkurrenzanalyse ist die Bewertung der Konkurrenzfähigkeit des eigenen Produktes und/oder Unternehmens, um Ansatzpunkte für Verbesserungen der eigenen Leistung zu gewinnen oder – bei relevanten Stärken – Elemente zur Differenzierung zu erhalten. Diese Stärken müssen in die Positionierung der Produkte und in die Marketingkommunikation einfließen.

Die Analyse der Konkurrenz ist mehr als der Vergleich von technischen Werten und darf nicht Selbstzweck sein. Entsprechend muss die Wahl der relevanten, betrachteten Dimensionen aus der Perspektive der Zielkunden vorgenommen werden und die Bewertung der Punkte muss der Wahrnehmung der Kunden entsprechen. Bei mehreren Zielgruppen müssten unter Umständen punktuell mehrere Konkurrenzanalysen vorgenommen werden.

Für eine Konkurrenzanalyse empfiehlt sich beispielsweise folgendes Vorgehen:

1. Definieren, welche Konkurrenzlösungen relevant sind, und analysieren, welches Produkt der Benchmark ist. Neben den bereits auf dem Markt befindlichen Produkten und Anbietern dürfen Substitutionskonkurrenten (vgl. Trend zur Digitalisierung mit

- Potenzial für sogenannte disruptive Innovationen wie z.B. Uber) auf keinen Fall vergessen werden.
2. Definition der zu analysierenden Faktoren (vgl. Kundenerwartungen; wesentliche Entscheidungskriterien)
 - a. Strategie und Ziele der Konkurrenz (Image, Preiswahrnehmung etc.)
 - b. Stärken und Schwächen der Leistung
 3. Bewertung (desk or field research)

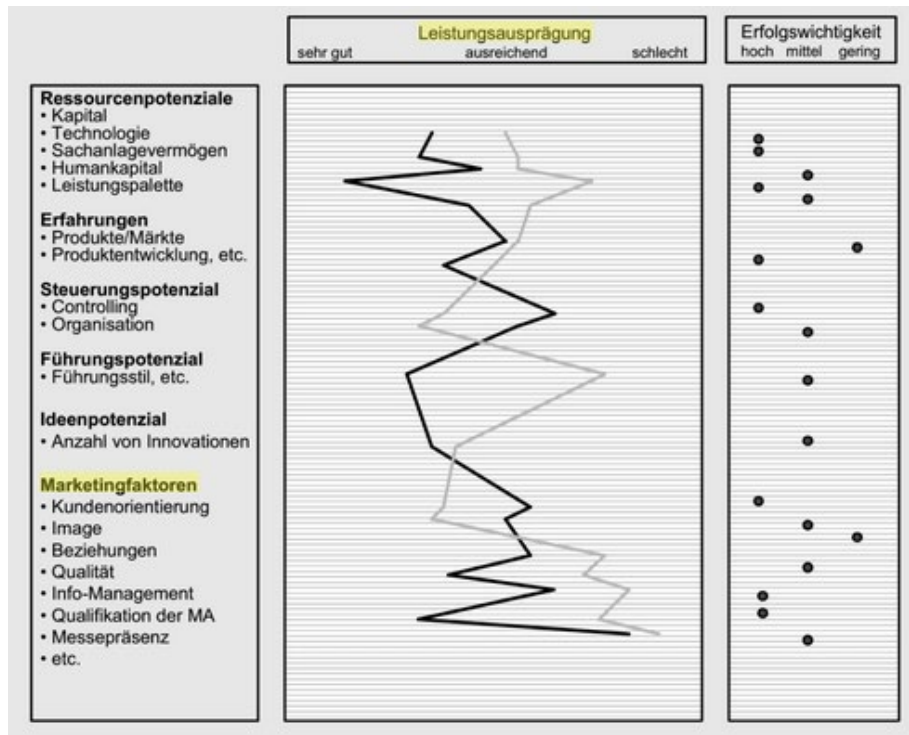


Abbildung. 10. Konkurrenzanalyse – mögliche Kriterien (Werani, Gaubinger, & Kindermann, 2006)

4.2. Markt diagnose

Die SWOT-Analyse, die den Studierenden bereits aus dem Unterrichtsmodul «Strategische Unternehmensplanung» vertraut sein sollte und deshalb hier nicht detaillierter beschrieben ist, wird im betrieblichen Alltag häufig auch zur Zusammenfassung der Ergebnisse der Marketing-Analyse verwendet. In der SWOT-Analyse werden die externen Chancen und Risiken der Umweltentwicklungen den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenübergestellt. So ist es möglich, kritische Problemfelder zu identifizieren und mit Normstrategien aus der SWOT-Analyse aufzuzeigen, wie zum Beispiel Unternehmensstärken eingesetzt werden können, um Marktchancen zu realisieren.

Da nicht alle in der Analyse ermittelten Faktoren für den Erfolg einer Marktleistung aus Kundenperspektive gleich relevant sind, empfiehlt sich ergänzend zur SWOT-Analyse die Matrix „Leistungsausprägung/Erfolgswichtigkeit“. Die Lage der einzelnen Faktoren ergibt sich aus den Ergebnissen der Konkurrenzanalyse (Dimension: Leistungsausprägung). Die Erfolgswichtigkeit (aus Kundenperspektive) dieses Faktors wurde im Rahmen der Bedürfnis- und Entscheidungsprozessanalyse eruiert und kann nun nur noch übertragen werden.

Je nach Lage der Faktoren ergeben sich unterschiedliche Normstrategien (siehe Abbildung 11).

Insbesondere zur Definition der Differenzierung und Positionierung leistet die Matrix mit den Erfolgsfaktoren wertvolle Dienste (siehe Kap. 3.5.4ff).

		Leistungsausprägung	
		Gering	Groß
Erfolgswichtigkeit	Hoch	A. Anstrengungen verstärken	B. Weiter gute Arbeit leisten
	Gering	C. Verbesserungen nicht dringlich	D. Vorsicht vor übertriebenem Einsatz

Abbildung. 11. Matrix Erfolgsfaktoren (Kotler et al., 2007)

4.3. Marketingstrategie

4.3.1. Definition der Marketingziele

In Abhängigkeit der Ergebnisse der Marketing-Analyse und unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und der übergeordneten Zielvorgaben sind die entsprechenden Marketingziele abzuleiten. Die Marketingstrategie zeigt dann, wie die Marketingziele erreicht werden sollen.

Die Marketingziele bestimmen in Verbindung mit der Marketingstrategie Ausmass, Gebiet und die Richtung zukünftiger Entwicklungen. Dabei wird generell zwischen zwei ökonomischen und psychologischen Marketingzielen unterschieden (vgl. Abbildung 12).

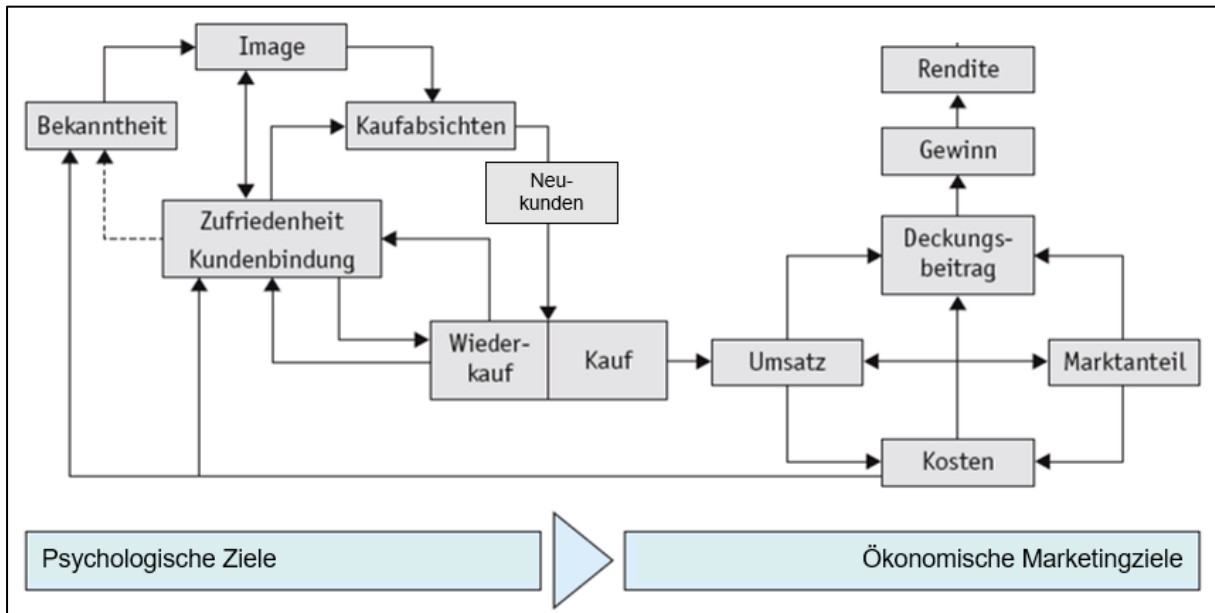


Abbildung. 12. Marketingzielsystem (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 2016)

Ökonomische Marketingziele lassen sich in betriebswirtschaftlichen Kategorien erfassen und sind meist leicht zu messen. Dem Marktanteil kommt (neben Umsatz- und Renditezielen) in der Unternehmenspraxis eine besondere Bedeutung zu. Der Marktanteil ist vielfach Ausdruck der Marktstellung des Unternehmens und gibt Hinweise auf Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten. Psychologische Zielgrößen wie «Bekanntheitsgrad» oder «Image eines Produktes» sind häufig Konstrukte, die im Kopf der (potenziellen) Kunden ablaufen. Entsprechend sind diese nicht direkt beobachtbar und oft nur schwierig im Rahmen von Befragungen zu messen, steuern aber das Verhalten der Kundschaft.

Ökonomische und psychologische Marketingziele stehen in einer Wechselbeziehung. Vielfach sind die einzelnen psychologischen Marketingziele Voraussetzung für die Erreichung der finanziellen Ziele (Bruhn, 2016).

4.3.2. Kundenstrategie

„Welche Kunden sollen aus welchen Gründen gerade unsere Leistungen kaufen?“ Die Beantwortung dieser Schlüsselfrage steht im Zentrum bei der Erarbeitung der Marketingstrategie. Angepasst auf die NPO-Situation lauten unsere Schlüsselfragen: „Welche Leistungsermöglichlicher sollen aus welchen Gründen gerade unsere Leistung unterstützen? Wieso sollen welche Leistungsempfänger gerade unsere Leistungen nutzen?“

Die im Rahmen der Marktsegmentierung identifizierten möglichst homogenen Marktsegmente bilden die Basis für die Zielgruppenbestimmung. Leitend ist die Frage, ob Unternehmen den gesamten Markt abdecken oder nur einen Teilmarkt adressieren möchten.

Während es bei der Marketinganalyse darum ging, potenziell erfolgsversprechende Ansatzpunkte zur Erreichung der im Regelfall vorgegebenen finanziellen Ziele aufzudecken, steht bei der Erarbeitung der Marketingstrategie für eine Produktgruppe die Wahl der erfolgsversprechendsten Entscheidungskombination im Zentrum (vgl. Zusammenstellung von potenziell zu klärenden Fragen im Anhang). Dabei gilt es, die übergeordneten Vorgaben (inkl. Markenstrategie) zu berücksichtigen. In der Marketingstrategie wird das anzustrebende „Soll“

definiert. Obwohl eine visionäre Definition auf den ersten Blick motivierend sein kann, empfiehlt es sich, u.a. aus Gründen der internen Glaubwürdigkeit und der Umsetzbarkeit bei der Marketingstrategie für eine Produktgruppe das Soll realistisch zu definieren.

Ausgangspunkt jeder Marketingstrategie muss die Definition des zu bearbeitenden Marktes sein. Konkret muss definiert werden, welches geografische Gebiet bearbeitet werden soll und für welche Bedürfnisse Leistungen angeboten werden sollen.

Beispiel „Regionalspital“: Ein Regionalspital definiert in diesem Schritt z.B. das angestrebte Einzugsgebiet der Patienten und für welche Krankheitsbilder Behandlungen angeboten werden sollen. Die Fragestellung der Bedeutung von ambulanten Behandlungen und welche medizinischen Fachbereiche (z.B. Geburtshilfe, Augenheilkunde) wird dagegen typischerweise im Rahmen der Unternehmensstrategie geklärt.

Zentral im Rahmen der Kundenstrategie ist es zudem, ob man die definierten Marketingziele primär durch Neukundenakquisition oder durch Kundenbindung erreichen möchte.

4.3.3. Marktbearbeitungsstrategie

Im Rahmen der Wahl der Marktbearbeitungsstrategie wird definiert, ob der Markt differenziert oder undifferenziert bearbeitet werden soll. Bei der undifferenzierten Marktbearbeitung („Massenmarketing“) ist der Marketing-Mix für alle potenziellen Kunden gleich, unabhängig davon, ob diese eventuell unterschiedliche Bedürfnisse haben. Bei der differenzierten Marktbearbeitung kann zwischen dem „one-to-one-Marketing“ (oft synonym verwendet: Key Accounting) und dem zielgruppenorientierten Ansatz gewählt werden. Bei Kunden mit sehr hohem Customer-Lifetime-Value rechnet sich ein ressourcenintensiver kundenindividueller Marketing-Mix (sprich: one-to-one-Marketing). Insbesondere im B2C-Marketing ist der zielgruppenorientierte Ansatz stark verbreitet. Die Herausforderung liegt dabei bei der Bildung der Zielgruppen.

Der Fachbereich Orthopädie des Regionalspitals wählt für die Bearbeitung der zuweisenden Ärzteschaft die individuelle one-to-one-Marktbearbeitung. Das Patientenmarketing geschieht je nach Konkurrenzumfeld und verfügbaren Ressourcen undifferenziert oder nach dem Zielgruppen-Ansatz.

Nachdem bekannt ist, wer die potenzielle Kundschaft für das Leistungsangebot sein soll, geht es nun in einem nächsten Schritt im Rahmen der Differenzierung und Positionierung darum, zu klären, wieso diese Kundschaft gerade diese Leistung wählen soll. Alle Marketinginstrumente bieten grundsätzlich Potenzial, die Marktleistung einzigartig zu machen. Im betrieblichen Alltag ergibt sich die Differenzierung zur Konkurrenz meist aus einer einzigartigen Kombination verschiedener Elemente. Ein eindimensionales Alleinstellungsmerkmal, bekannt unter dem Begriff USP („Unique Selling Proposition“) ist eher die Ausnahme. Gerade in stark umkämpften, gesättigten Märkten sind es oft für die Zielkundschaft relevante Kleinigkeiten, welche den Unterschied zur Konkurrenz ausmachen. Insbesondere bei der Positionierung des Leistungsangebotes ist unbedingt auf die Kompatibilität der den Produktgruppen übergeordneten Vorgaben zu achten (vgl. Markenstrategie und Unternehmensimage).

Zur Marketingstrategie gehören auch die Klärung der Priorisierung der Aufgaben „Kundenakquisition“ und „Kundenbindung“ sowie die Definition der Schwerpunkte des Marketing-Mix‘.

4.3.4. Segmentierung

Marktsegmentierung ist die Aufteilung des relevanten Marktes in homogene Gruppen bzw. Segmente. Im Rahmen der Marktsegmentierung werden Unterschiede zwischen den einzelnen Käufergruppen herausgefiltert und Kunden mit einem ähnlichen Kauf- und Konsum- bzw. Gebrauchsverhalten zu möglichst homogenen Gruppen zusammengefasst.

Ziel der Marktsegmentierung ist es, der Nachfrage eines bestehenden Teilbereiches ein möglichst gut angepasstes Angebot gegenüberzustellen. Typische Segmentierungskriterien im B2C-Bereich sind zum Beispiel sozio-demografische Kriterien wie Alter, Geschlecht oder Einkommen, geographische Kriterien wie Wohnort, psychografische Kriterien wie Lebensstil oder kaufverhaltensbezogene Kriterien wie Kaufgründe oder Verwendungs- oder Kaufhäufigkeit. Im B2B-Bereich wird häufig demografisch nach Branche, Unternehmensgrösse oder Standort segmentiert. Aber auch Kriterien wie Kaufgründe, Auftragsumfang oder Dringlichkeit von Bestellungen bilden eine sinnvolle Basis, um homogene Gruppen von Geschäftskunden zu identifizieren. Die Grundlagen der Segmentierung werden im Rahmen der Marketing-Analyse erarbeitet. Die Auswahl der Marktsegmente, die effektiv bearbeitet werden sollen, bezeichnet man auch als Targeting.

4.3.5. Differenzierung

Welche Vorteile bietet mein Produkt, meine Leistung gegenüber dem Wettbewerbsprodukt? Wodurch möchte ich mich von Konkurrenten differenzieren, um aktuelle und potenzielle Kundinnen und Kunden auf mein Leistungsangebot aufmerksam zu machen? Zwei grundsätzliche Differenzierungsmöglichkeiten bestehen darin, sich durch Qualität oder den Preis von Konkurrenten zu unterscheiden. Bei immer vergleichbareren Produkten nimmt die Bedeutung der Differenzierung durch Zusatzleistungen wie z.B. die Schnelligkeit der Leistungserbringung, Garantien, Wartung und Reparaturen, aber durch Mitarbeitende zu.

4.3.6. Positionierung

Positionierung ist die Gestaltung von Angeboten und des Images eines Unternehmens mit dem Ziel, im Bewusstsein der Zielkunden einen besonderen und von Wettbewerbern differenzierten Platz einzunehmen. Ziel der Positionierung ist es, die Marke oder das Leistungsangebot mit einem klaren Bild im Bewusstsein der Kunden zu verankern. Eine richtig positionierte Marke sollte in den Augen der Kunden unverwechselbar sein. Anders als bei der Differenzierung geht es nicht um eine faktenbasierte Unterscheidung, sondern ausschliesslich um die Wahrnehmung bei der Zielgruppe.

5. Das operative Marketing für Produkte und Leistungen

Mit dem Marketing-Mix beschreiben Unternehmen, wie sie die im Marketingkonzept formulierten Marketingziele taktisch erreichen wollen. Wie sieht der optimale Marketing-Mix aus, damit der ausgewählten Zielgruppe das passende Marktangebot auf dem richtigen Wege bereitgestellt wird? Dies ist dabei die leitende Frage. Die Konkretisierung der Marketingstrategie erfolgt durch die Ausgestaltung und Umsetzung des Marketing-Mix. Unter diesem Begriff werden alle Entscheidungen und Handlungen zusammengefasst, die eine erfolgreiche Gestaltung und Vermarktung von Leistungen ermöglichen. Der traditionelle Marketing-Mix von McCarthy aus dem Jahr 1960 («4Ps») umfasst die Instrumente Produkt-, Preis- Distributions- (engl. Place) und Kommunikationspolitik (engl. Promoton) (Perreault & McCarthy, 2013). Durch die Erweiterung diese Mixes mit den Instrumente People, Process und

Physical Evidences werden die Besonderheiten von Dienstleistungen speziell berücksichtigt (Abbildung 12).



Abbildung. 12. The 7 P's of the marketing mix (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2016)

Instrumentalstrategien beinhalten die grundsätzlichen Entscheidungen, wie sich das Unternehmen hinsichtlich der Ausgestaltung der Marketinginstrumente Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb verhalten wird. Typische Fragen für die vier Ps sind zum Beispiel:

- Produkt: Welches Qualitätsniveau soll angeboten werden?
- Preis: Hochpreis- oder Niedrigpreisstrategie? Wollen wir Preisdifferenzierungsstrategien für verschiedene Marktsegmente anwenden?
- Kommunikation: Wie sieht die Strategie des Markenaufbaus aus und wie wollen wir unsere Marke pflegen?
- Vertrieb: Wollen wir uns durch Distributionskanäle differenzieren? Es ist zu entscheiden, welche Vertriebskanäle die Qualitäts- oder Kostenführerschaftsstrategie am besten unterstützen

5.1. Kurzübersicht über die zentralen Marketinginstrumente

Hier gibt es eine Kurzübersicht über die sieben zentralen Marketinginstrumente Product, Price, Place, Promotion, People, Process und Physical Evidences. Die Marketinginstrumente Product und Promotion werden in den nachfolgenden Unterkapiteln exemplarisch vertieft angeschaut.

Product - Wenn es um die konkrete Gestaltung des Produktes geht, gibt es grundsätzlich verschiedene Entscheidungen zu treffen. Die konkreten Produkteigenschaften wie Qualität, Ausstattung, Design müssen festgelegt werden, auch die Markengebung und die Verpackung sind Bestandteil des Marketinginstrumentes Product. Zudem sollte definiert werden, welche produktunterstützenden Dienst- bzw. Zusatzleistungen angeboten werden.

Price – Beim Marketinginstrument “Price” geht es darum, dass Unternehmen den für ihre Zielgruppe und das eigene Leistungsangebot optimalen Preis festlegen. Dazu gehört u.a. auch die Entscheidung, ob Preise je nach Käufergruppe, Kauf- oder Konsumationszeitpunkt oder Distributionskanal differenziert werden. Zudem müssen Unternehmen Zahlungsbedingungen und Rabatte festlegen und entscheiden, welchen Spielraum sie z.B. Handelspartnern bei der Preisfestlegung gewähren.

Place – Zum Marketinginstrument «Place» geht es um alle Aktivitäten eines Unternehmens, um der Zielgruppe das Produkt oder die Dienstleistung zugänglich und verfügbar zu machen. Dabei geht es um die Auswahl und Struktur der Absatzkanäle (direkt oder indirekt, Einkanal oder Multi-Channel), um die vertragliche Bindung der Distributionspartner und darum, die Beziehung zu Partnern und Absatzmittlern so zu gestalten, dass die Marketingziele erreicht werden.

Promotion – Zum Marketinginstrument “Promotion” gehören alle Aktivitäten, mit denen ein Unternehmen versucht, seine Zielgruppe über Produkte oder Leistungsangebote zu informieren, zu überzeugen und auf diese Weise dafür zu sorgen, dass ein Kauf oder eine Nutzung in Erwähnung gezogen wird.

People – Gerade bei Dienstleistung spielt das Marketinginstrument «People» eine zentrale Rolle. Für den Kauf gerade immaterieller Güter kann es entscheidend sein, als wie gut die Mitarbeitenden (Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Erreichbarkeit, Freundlichkeit, etc.) von den Kundinnen und Kunden wahrgenommen werden. Es gilt festzulegen, wie diese verschiedenen Dimensionen im Rahmen eines stimmigen Marketing-Mixes aussehen sollen.

Process – Beim Marketinginstrument «Process» müssen Unternehmen festlegen, wie die Prozesse in der Pre-Sales-, der Sales- und der After-Sales-Phase gestaltet sein sollen, um die Zielgruppe zufriedenzustellen und im Zusammenhang mit dem Leistungsversprechen stimmig zu gestalten. Die Geschäftsprozesse sollten eine leichte und zufriedenstellende Inanspruchnahme des Leistungsangebotes unterstützen.

Physical Evidences – Beim Marketinginstrument “Physical Evidences” geht es darum zu entscheiden, wie die Umgebung eines Produktes oder einer Dienstleistung aussehen soll. Gerade bei Dienstleistungen suchen Kunden für die Kaufentscheidung physische Objekte, die das Kaufrisiko reduzieren sollen. Physical Evidences unterstützen die Wahrnehmung des Kunden bezüglich Qualität und Preis des Services. Physical Evidences können z.B. Gebäude, Innenausstattung, Beschilderung, Broschüren und auch Rechnungen sein.

5.2. Marketinginstrument „Product“

Ein Produkt beinhaltet nicht nur tangible Güter, sondern auch Dienstleistungen, Erfahrungen, Ereignisse etc. Klassisch werden die Produktebeneigenschaften folgendermassen dargestellt:

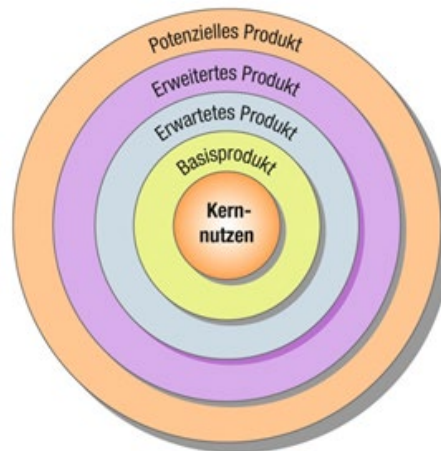


Abbildung. 13. Die fünf Produktebenen (Kotler et al., 2017)

Der Kernnutzen ist die Leistung, welche der Kunde eigentlich nachfragt (z.B. Leben ohne Schmerzen) (siehe Abbildung 14).

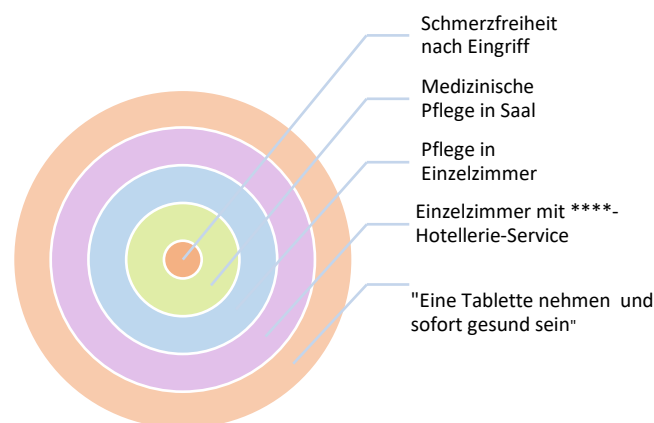


Abbildung. 14. Die fünf Produktebenen mit Beispiel eines Akutkrankenhauses (eigene Darstellung)

Typischerweise werden der Kernnutzen und das Basisprodukt gar nicht mehr nachgefragt, da viele Angebote auf der Stufe „erwartetes Produkt“ existieren. Beim erwarteten Produkt werden dem Käufer diejenigen Eigenschaften und Merkmale angeboten, welche der Käufer erwartet. Auf der vierten Ebene wird ein erweitertes oder auch augmentiertes Produkt angeboten, welches die Kundenerwartung übertrifft. Auf der fünften Ebene steht ein Produkt, welches künftige Erweiterungen oder Möglichkeiten beinhaltet, um sich von der Konkurrenz differenzieren zu können. Jede zusätzliche Ebene erhöht den Kundenwert.

Produktdifferenzierung lässt sich beispielsweise durch unterschiedliche Formen (Grösse, Gestalt, Struktur), Merkmale und Funktionen, Customization (individuelle Wünsche der Kunden oder Mass Customization), Leistungsqualität, Konformität, Lebensdauer, Zuverlässigkeit, Reparaturmöglichkeit und Stil erzielen. Bezüglich Differenzierung bei Dienstleistungen gibt es andere Möglichkeiten. So lässt sich beispielsweise eine Differenzierung durch die Einfachheit des Bestellvorgangs oder Lieferung, Installation, Kundens Schulung und -beratung, Wartung und Reparatur sowie Rücksendungen erzielen.

Ein Produktmix (oder Produktsortiment) ist die Summe aller Produkte und Artikel, die ein Verkäufer anbietet. Die Breite eines Produktmixes bezieht sich auf die Anzahl unterschiedlicher Produktlinien (Waschmittel, Zahnpasta, Seife, Papier). Die Länge eines Produktmixes beinhaltet die Gesamtsumme von Artikeln im Mix (alle Untermarken). Die Tiefe eines Produktmixes bezieht sich auf die Anzahl (eigenständiger) Varianten eines Produkts in der Linie (z.B. Waschmittel in Flüssig- und Pulverform und jeweils in zwei Duftvarianten ergibt eine Tiefe von vier).

Oft sind Dienstleistungen sogenannte Vertrauensgüter, welche je nach Zielgruppe nur anhand von Indikatoren beurteilt werden können. Typischerweise nutzen Kunden dienstleistungsbegleitende Sachgüter als solche Qualitätsindikatoren (bspw. schliessen medizinische Laien vom Essen im Spital auf die Behandlungsqualität).

Definitionsgemäss sind Dienstleistungen immateriell und können entsprechend nur schwierig dargestellt werden. Dienstleistungen werden im Gegensatz zu physischen Gütern zur gleichen Zeit erschaffen und konsumiert; sie sind daher nicht lagerfähig. Die Qualität einer Dienstleistung ist abhängig davon, wer sie wann wo für wen ausführt. Um die Qualität zu verbessern, können Anbieter beispielsweise in Mitarbeitergewinnungs- und Schulungsprogramme investieren, Dienstleistungen innerhalb der Organisation standardisieren und die Kundenzufriedenheit regelmässig überprüfen.

Die fehlende Lagerfähigkeit von Dienstleistungen führt insbesondere bei einer schwankenden Nachfrage zu einer Herausforderung. Um die Angebots- und Nachfrageseite besser zu koordinieren, bestehen verschiedene Möglichkeiten. Auf der Nachfrageseite kann eine Preisdifferenzierung (z.B. Rabatt zu Leerzeiten im Nahverkehr), Nachfrage ausserhalb der Stosszeiten, Komplementärdienstleistungen (als Alternative für wartende Kunden) oder ein Reservierungssystem (z.B. Fluggesellschaften) zum erwünschten Resultat führen.

Kundenorientierte Dienstleistungen zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Verlässlichkeit (umfasst Aspekte wie Termintreue oder die Fähigkeit, die versprochene Leistung zuverlässig und exakt auszuführen)
- Reaktionsfähigkeit (umfasst Aspekte wie Einsatzbereitschaft, schnelle Reaktion oder den Willen, Kunden bei der Lösung ihrer Probleme zu unterstützen)
- Leistungskompetenz (umfasst Aspekte wie Sicherheit, Vertrauenswürdigkeit, aber auch Auftreten und Höflichkeit der Mitarbeitenden)
- Einfühlungsvermögen (Verstehen der Kundenbedürfnisse und Bereitschaft, auf diese einzugehen)

5.3. Marketinginstrument „Promotion“

Marketingkommunikation (Synonym: Promotion, absatzfördernde Kommunikation) umfasst alle Aktivitäten, mit denen Organisationen versuchen, Konsumierende und ihre relevanten Partner (vgl. Abbildung 15) über

- verkaufte Produkte und Marken zu informieren
- von deren Vorteilhaftigkeit zu überzeugen und
- einen Impuls zu deren (Wieder-)Kauf zu geben

Ziel ist, kurz- und/oder langfristig den Absatz zu steigern, respektive zu sichern. Im Gegensatz zur Unternehmenskommunikation fokussiert sich die Marketingkommunikation ausschliesslich auf die (potenziellen) Kunden und deren Beeinflusser. Nicht erst seit der Digitalisierung mit ihren neuen Kommunikationsmitteln steht dabei der Dialog zum Aufbau und Pflege der Kundenbeziehung im Vordergrund. Unter integrierter Kommunikation wird die inhaltliche (Botschaft) und formale (u.a. Corporate Design „CD“) Abstimmung aller persönlichen und unpersönlichen Touchpoints verstanden.

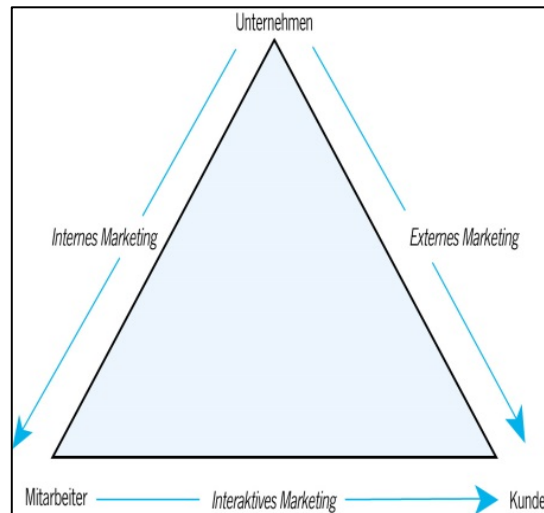


Abbildung. 15. Beziehungsdreieck (Bruhn, 2016)

Die integrierte Kommunikation ist Voraussetzung für die nachhaltige Verankerung der Positionierungsbotschaft in den Köpfen der Zielgruppe. Ziel ist die Erreichung einer maximalen Wirkung des investierten Kommunikationsbudgets. Organisationen neigen dazu, den finanziellen Aufwand für die Marketingkommunikation zu unterschätzen. Unter Berücksichtigung der Personalkosten (insbesondere für den Verkauf) machen die Marketingkommunikationsbudgets auch bei B2B-Unternehmen und NPO oft mehr als 20 % des Umsatzes aus. Entsprechend wichtig ist es, diese substanziellen Ausgaben genauso kritisch wie alle anderen betrieblichen Kosten zu hinterfragen. Sämtliche Kommunikationsoptionen müssen auf ihre Effektivität (wie gut werden die definierten Kommunikationsziele erreicht?) und Effizienz (was kosten sie?) überprüft werden. Die zentrale Fragestellung der Marketingkommunikationsabteilungen lautet entsprechend: "Wie erreichen wir ein definiertes Marketingkommunikationsziel mit einem möglichst geringen Aufwand?"

5.4. Kommunikationsprozess

Kommunikation wird als ein interaktiver Dialog zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden angesehen, der sich nicht nur auf die Phase des Kaufes beschränkt, sondern auch die Vor- und Nachkaufphase umfasst.

Bei der Gestaltung der Kommunikation steht die Beantwortung der folgenden Fragen im Zentrum:

- Wer
- sagt was
- über welchen Kanal
- zu wem
- mit welcher Auswirkung?

Das bekannte Kommunikations-Modell (Abbildung 16) veranschaulicht die wesentlichen Wirkungskomponenten des Kommunikationsprozesses und die Herausforderungen bei der Gestaltung effektiver Kommunikation.

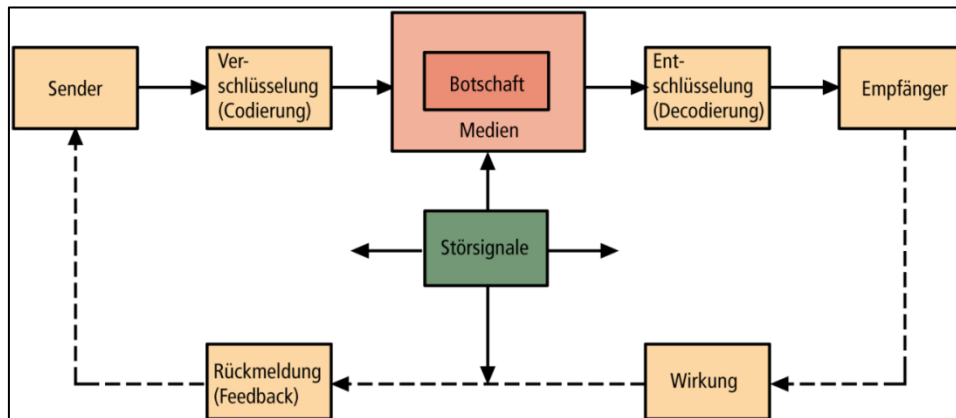


Abbildung. 16. Elemente im Kommunikationsprozess (Kotler et al., 2017)

Der Sender muss wissen, welches Publikum er erreichen will und welche Wirkung er mit seiner Kommunikation auslösen möchte. Je mehr der Sender über den Empfänger weiss, desto effektiver ist im Regelfall die Kommunikation. Er muss seine Botschaft so verschlüsseln, dass der Empfänger sie mühelos entschlüsseln kann. Dabei muss der Marketer beachten, dass Botschaften vom Empfänger

- selektiv wahrgenommen (nicht alle übermittelten Reize werden wahrgenommen)
- selektiv verzerrt (es wird nur wahrgenommen, was wahrgenommen werden will) und
- selektiv erinnert (es wird nur ein kleiner Teil der Botschaften abgespeichert) werden.

Folgende Faktoren haben einen Einfluss auf die Wirkung einer Botschaft:

- Je ausgeprägter die Alleinstellung der Kommunikationsquelle, desto grösser die Wirkung beim Empfänger.
- Die Wirkung ist am grössten, wenn die übermittelte Botschaft mit den bestehenden Meinungen, Überzeugungen und Neigungen des Empfängers übereinstimmt.
- Die Botschaft kann Einstellungsänderungen am wirkungsvollsten bei solchen Themen hervorrufen, die nicht im Zentrum des Wertesystems des Empfängers angesiedelt sind, d.h. ihm nicht vertraut und weniger wichtig sind.
- Die Botschaft ist wirksamer, wenn man dem Überbringer Fachwissen, hohen Status, Objektivität oder Beliebtheit zuschreibt.

Von der Herkunftsquelle bis hin zum Empfänger muss die Botschaft durch leistungsfähige Medien übermittelt werden. Der Kommunikator muss Rückmeldungskanäle aufbauen, so dass er die Wirkung der Botschaft auf den Rezipienten erkennen kann.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein potenzieller Empfänger die Botschaft beachtet, lässt sich mit folgender Formel abschätzen:

$$\text{Wahrscheinlichkeit der Betrachtung} = \frac{\text{Wahrgenommene mögl. Vorteile} - \text{wahrgenommene mögl. Nachteile}}{\text{Wahrgenommener Aufwand}}$$

5.4.1. Effektive Marketingkommunikations-Aktivitäten entwickeln

Überdurchschnittlich erfolgreiche Marketingkommunikationsaktivitäten basieren meist auf einem systematischen Prozess (siehe Abbildung 17). Die Einhaltung des nachfolgend beschriebenen Ablaufes reduziert insbesondere die Gefahr meist wirkungsloser, spontaner, singulärer Kommunikations-Aktivitäten (z.B. „Wir müssen wieder einmal ein Inserat

schalten“) oder von „kreativer Selbstverwirklichungsprogrammen“ der Marketingkommunikations-Abteilungen (z.B. „Unsere Bildwelt muss wieder einmal überarbeitet werden“).

Basis für alle Marketingkommunikationsaktivitäten sind die Vorgaben der Marketingstrategie, insbesondere bezüglich Marktbearbeitungsstrategie und Positionierung (Markenführung). Zentral ist das Bewusstsein in den Köpfen der Entscheidenden, dass Kommunikationsaktivitäten ein Instrument sind, um die gewählte Strategie umzusetzen und nie Selbstzweck sein dürfen. In einem ersten Schritt wird die Zielgruppe der geplanten Kommunikationsaktivität definiert. Typischerweise ist diese eine Teilmenge der in der Marketingstrategie gewählten Zielgruppe. Je präziser die Zielgruppe erfasst ist (z.B. aktuelle oder potenzielle Kunden? Bekanntheit und Image unseres Angebotes bei der Zielgruppe? Rolle im Buying Center?), desto grösser sind die Erfolgchancen. Es muss klar sein, ob die Zielgruppe bereits eine Kaufabsicht hat oder erst das grundsätzliche Bedürfnis (sogenanntes „Category Need“) geweckt werden muss. Nebst der präzisen Abgrenzung der zu bearbeitenden Zielgruppen sind die Analyse der Bedürfnisse und Entscheidungskriterien (sogenannte "Customer Insights“) entscheidend. Im Rahmen der Marketinganalyse realisierte Marktforschungsstudien können hier oft einen entscheidenden Beitrag leisten.

Als nächstes muss der Marketer das angestrebte Kommunikationsziel bestimmen. Es gilt nun festzulegen, welche Wirkung beim Zielpublikum ausgelöst werden soll. Meist kann eine Kommunikationsaktivität nur helfen, das Zielpublikum von einer Phase der Kaufbereitschaft in die Nächste zu leiten.

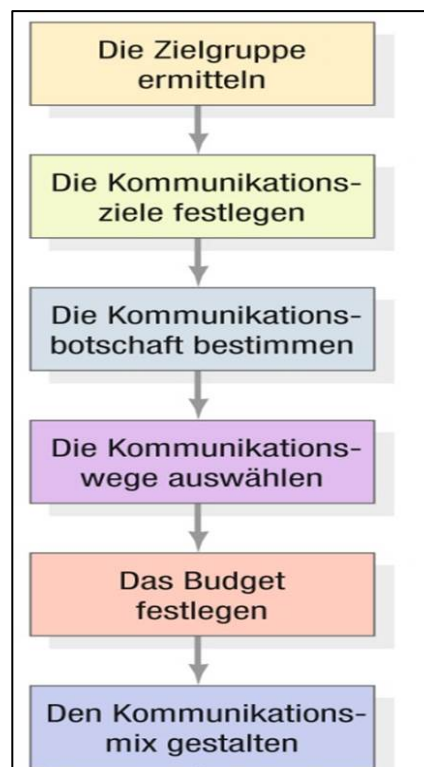


Abbildung. 17. Schritte zur Entwicklung effektiver Kommunikation (Kotler, Keller & Opresnik, 2017)

Die meisten Versuche, Stufen des Wirkungshierarchiemodells (Abbildung 18) zu überspringen und direkt den Kauf anzustreben, scheitern. Entsprechend leitet sich das Kommunikationsziel im Regelfall aus der entsprechenden IST-Einstufung im Kaufprozess der Zielgruppe ab. Marketingkommunikations-Aktivitäten können auf die

- rationale Erkenntnisebene (kognitive Ebene)
- Gefühlsebene (affektive Ebene)
- Verhaltensebene (konative Ebene)

einwirken. Entsprechend sollten auch für die drei Ebenen jeweils separate, möglichst konkrete Ziele definiert werden (z.B. Zielsetzung für die Verhaltensebene: 30 % Steigerung der Anzahl Besucher auf der Webpage).

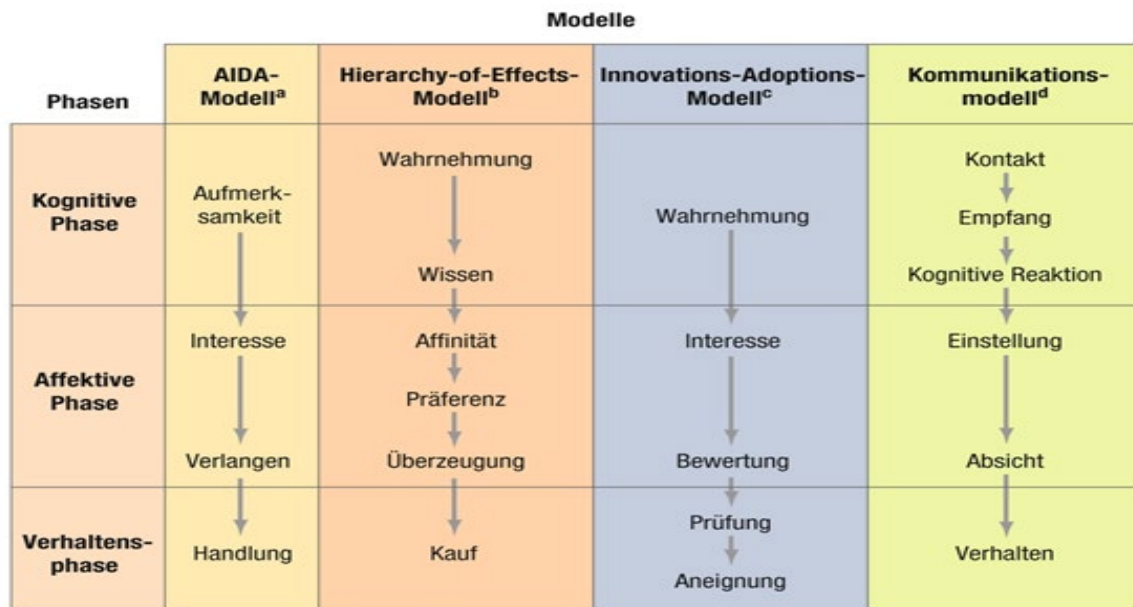


Abbildung. 18. Hierarchische Reaktionsmodelle (Kotler et al., 2017, S. 591)

Am Ende dieser Wirkungsstufen steht die Zufriedenstellung. Die Kommunikation kann auch nach dem Kauf einen Beitrag dazu leisten, dass der Käufer durch das Produkt zufriedengestellt wird. Sie muss dann darauf hinwirken, dass der Käufer das Produkt richtig und nutzbringend anwendet und den mit dem Produkt erworbenen Nutzen klar erkennt.

Gestaltung der Botschaft

Als nächstes wird die Kommunikationsbotschaft erarbeitet. Der Inhalt der Botschaft, die kreative Gestaltung und die Quelle der Botschaft werden definiert.

Im Idealfall sollte diese Botschaft Beachtung finden, Interesse auf sich ziehen, Wünsche entstehen lassen und zur Handlung auffordern (vgl. AIDA-Wirkungsmodell in Abbildung 17).

Zur Gestaltung der Botschaft müssen fünf Problemfragen gelöst werden:

- Was soll gesagt werden (Inhalt der Botschaft = Thema, Idee, "USP")?

Hier sollten die Produktvorteile und der Kundennutzen, (inkl. Begründungen) zusammengestellt werden, damit sich das Zielpublikum Gedanken über das Angebot machen oder sich eingehender damit beschäftigen kann.

- Welche Ansprechmotive sollen gewählt werden (Appell der Botschaft)?

Es gibt drei Grundarten von Ansprechmotiven oder Appellen:

Rationale Appelle wenden sich an das rational begründete Eigeninteresse der Zielgruppe. Beispiele dafür sind Appelle, die Qualität, Nutzen, Wirtschaftlichkeit oder Leistung eines Produkts herausstellen.

Emotionale Appelle sollen positive oder negative Gefühle wie Angst, Schuld, Scham, Liebe, Humor, Freude oder Stolz auslösen, die zum Kauf motivieren.

Moralische Appelle richten sich an das Gerechtigkeitsgefühl des Zielpublikums, wie etwa Appelle gegen Umweltverschmutzung, Rassendiskriminierung oder für Gleichberechtigung.

- Wie kann es auf schlüssige Weise gesagt werden (Aufbau der Botschaft)?

Bei der Schlussfolgerung geht es um die Frage, ob der Kommunikator für das Zielpublikum eine bestimmte Schlussfolgerung ziehen soll (was bei gewissen Gelegenheiten z.B. bei einem nicht vertrauenswürdigen Kommunikator, sehr persönlichen Themen etc. negative Reaktionen auslösen kann) oder diese Folgerung dem Zielpublikum selbst überlassen ist (neue Untersuchungen weisen diese Methode als wirkungsvoller aus).

Bei der einseitigen bzw. zweiseitigen Argumentation ist zu entscheiden, ob der Kommunikator für das Produkt ausschliesslich positiv argumentieren soll oder ob er auch auf einige (für den Kunden nicht wesentliche) Unzulänglichkeiten hinweisen sollte, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.

Bei der Abfolge der Argumente stellt sich die Frage, ob der Kommunikator die stärksten Argumente zuerst oder zuletzt präsentieren sollte.

- Wie kann es sinnbildlich ausgedrückt werden (Ausdrucksform der Botschaft)?

Die Ausdrucksform muss dem entsprechenden Kommunikationskanal angepasst und entsprechend gestaltet werden (Headline, Text, Illustration, Farbgebung, Wortwahl, Stimmqualität, etc.). Die Kunst besteht darin, der Botschaft eine ausdrucksstarke Form zu geben, so dass sie in der Vorstellung des Kunden zum Leben erwacht.

- Wer soll es sagen (Überbringer der Botschaft)?

Der Überbringer sollte vom Image her zum beworbenen Produkt und zum Wesen der Botschaft passen. Für die Eignung des Botschaftsüberbringers sind besonders folgende Faktoren entscheidend:

- Expertenkompetenz (= das dem Überbringer zugeschriebene Fachwissen)
- Vertrauenswürdigkeit (= das Ausmass an Objektivität und Aufrichtigkeit, die man beim Überbringer erkennt)
- sympathisches Auftreten (= die Ausstrahlung des Überbringers auf das Publikum)

Kommunikationsweg auswählen

Bei den persönlichen Kommunikationskanälen treten zwei oder mehrere Personen direkt miteinander in Kontakt. Dieser Kontakt kann im Rahmen eines persönlichen Gespräches oder digital erfolgen. Im Gegensatz zum Massenmarketing kann der Inhalt individuell auf die Bedürfnisse und Reaktionen des Kommunikationspartners angepasst werden.

Typische Instrumente sind Social Media, Mund-zu-Mund-Kommunikation oder persönlicher

Viele Kampagnen können nie ihre Wirkung entfalten, weil die Marketingmanager zu ungeduldig auf Ergebnisse warten. Keine noch so gute Marketingkommunikationsstrategie kann in kürzester Zeit zu messbaren Ergebnissen führen! Ausnahmen bestätigen die Regel.

Werbekampagnen werden oft zu früh abgebrochen oder verändert, nur weil sie nicht schnell genug Ergebnisse zeigen oder weil sich der Auftraggeber an seiner eigenen Werbung satt gesehen hat.

Untersuchungen haben ergeben, dass eine Marketinginformation ungefähr neunmal das Bewusstsein eines Menschen erreichen muss, damit sie relevant wird. Dies führt zu dem Phänomen, dass oft Kampagnen gestoppt werden, wenn diese endlich in das Bewusstsein der Zielgruppe dringen (Schmid, 2015).

und telefonischer Verkauf. Insbesondere bei der Vermarktung von Erfahrungs- und Vertrauensgütern lohnen sich die im Vergleich zum Massenmarketing typischerweise höheren Kosten pro Kontakt, da sie zu einer höheren Glaubwürdigkeit führen.

Bei nicht persönlichen Kommunikationskanälen richtet sich die Botschaft an eine grosse Gruppe von Personen mit mehr oder weniger gleichen Bedürfnissen (vgl. Zielgruppe). Im

sogenannten Massenmarketing stehen verschiedene Werkzeuge zur Auswahl: Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring, Eventmarketing und Public Relations (Kotler et al., 2017, S. 617ff).

Die verhältnismässig tiefen Kosten pro Kontakt zeichnen den unpersönlichen Kommunikationskanal aus. Die wichtigsten Nachteile sind der grosse Streuverlust und die beschränkte Wirkung. Häufige Einsatzgebiete sind der Ausbau und die Pflege von B2C-Marken (Bekanntheit und Image) und die unbewusste Stimulation von Wiederkäufen. Im B2B-Umfeld hat die unpersönliche Kommunikation eine geringe Bedeutung, da die Zielgruppen typischerweise klein sind und der Streuverlust dadurch zu gross ist.

Das notwendige Budget hängt gemäss der Marketingmethodik von verschiedenen Faktoren ab: Der Phase im Produktlebenszyklus, der Marktanteil- und Umsatzzielsetzung, dem Wettbewerb oder der Substituierbarkeit des Produktes. Im betrieblichen Alltag orientiert sich die Höhe des Marketingkommunikationsbudgets meist an Vorjahreswerten, den aktuellen finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens, an einem Prozentsatz des Umsatzes oder auch an den Aktivitäten der Konkurrenten.

Als Letztes folgt die Gestaltung des Kommunikations-Mix. Das verfügbare Budget wird basierend auf dem gewählten Kommunikationsweg den relevanten Kommunikationsformen zugeordnet. Gerade bei beschränkten Budgets droht die Gefahr der Verzettelung. Die Konzentration auf nur sehr wenige unterschiedliche Kommunikationsformen bei gleichzeitig hoher Schaltfrequenz erhöht im Regelfall die Wirkung.

5.4.2. Marketingkommunikationsinstrumente

Je nach Zielsetzung und Ausgangssituation werden ein oder mehrere Kommunikationsinstrumente (siehe Abbildung 19) gewählt und zum Marketingkommunikationsmix kombiniert. Die Werbung beinhaltet bezahlte Präsentationen oder Darstellungen der selbstbestimmten Botschaft in unterschiedlichen Medien. Werbung kann eine kosteneffektive Möglichkeit sein, Markenbekanntheit, -image und -präferenzen aufzubauen und Kaufimpulse auszulösen.

Werbung	Verkaufsförderung	Sponsoring und Eventmarketing	Public Relations	Direktes und interaktives Marketing	Mund-zu-Mund-Kommunikation	Persönlicher Verkauf
Anzeigen und Werbespots	Wettbewerbe, Spiele, Verlosungen, Lotterien	Sport	Pressemappen	Kataloge	Persönliche Weitergabe	Verkaufspräsentationen
Äußere Produktverpackung	Prämien und Geschenke	Unterhaltung	Reden	Mailings	Chatrooms	Verkaufsm Meetings
Innere Produktverpackung/ Beilagen	Muster, Proben	Festivals	Seminare	Telefonmarketing	Blogs	Incentive-Programme
Kino	(Fach-)Messen	Kunst	Jahresberichte	Elektronisches Einkaufen/ E-Commerce		Warenproben
Prospekte und Broschüren	Ausstellungen	Soziale/wohltätige Zwecke	Spenden an gemeinnützige Vereine	TV-Shopping		(Fach-)Messen
Poster und Handzettel	Vorführungen	Werksbesichtigungen	Veröffentlichungen	Fax		
Verzeichnisse	Coupons	Firmenmuseen	Kontaktpflege mit der Allgemeinheit	E-Mail		
Neudrucke von Anzeigen	Rabatte	Aktivitäten auf der Straße/in Fußgängerzonen	Lobbyarbeit	Sprachmitteilung/SMS		
Plakate	Finanzierung zu niedrigen Zinsen		Identitätsbildende Mediennutzung	Unternehmensblogs		
Werbeaufsteller	Inzahlungnahme		Unternehmensmagazin	Webseiten		
Werbeaufsteller am Point of Purchase	Kundenbindungsprogramme					
DVDs	Verbundwerbung					Verkaufspräsentationen

Abbildung. 19. Übliche Kommunikationsplattformen (Kotler et al., 2017, S. 589)

Je nach Zielsetzung (vgl. 5.2.1. Marketingkommunikationsprozess) wird die Art der Werbung unterschieden: Die informative Werbung zielt darauf ab, die Markenbekanntheit und das Wissen über neue Produkte oder neue Eigenschaften bestehender Produkte zu optimieren. Die überzeugende Werbung soll dazu führen, dass Konsumenten einem Produkt mehr Sympathie oder Überzeugung entgegenbringen. Die erinnernde Werbung hat zum Ziel, Wiederholungskäufe anzuregen. Und verstärkende Werbung soll bestehende Kunden davon überzeugen, die richtige Wahl getroffen zu haben.

Die Werbekampagne erfolgt oft in Zusammenarbeit mit spezialisierten Werbeagenturen. Dabei wird eine Botschaft entwickelt und entschieden, welche Werbeträger (TV-Spots, Printanzeigen, Radiospots, Onlinewerbung) oder welcher Mix davon das Ziel am besten erreichen bzw. erreicht (siehe Kotler et al., 2017, S. 620ff).

Eine Zusammenstellung oft kurzfristiger Massnahmen, welche den Verkauf oder das Ausprobieren eines Produkts oder einer Dienstleistung fördern, wird als Verkaufsförderung

Typisch für Marketingkommunikationsaktivitäten ist, dass Nicht-Kommunikations-Profis die Qualität von geplanten Marketingkommunikationsaktivitäten beurteilen. Die Abstimmungen über das „beste“ Sujet für die künftige Plakatkampagne in der Geschäftsleitungssitzung sind legendär. Oft wird Marketingkommunikation zur „Chefsache“.

Um zu verhindern, dass nach den eigenen Präferenzen („gefällt mir“) entschieden wird, empfiehlt sich die Beurteilung des Prozesses, welcher zum Vorschlag geführt hat: Ziel ist zu prüfen, ob alle relevanten Prozessschritte der effektiven Marketingkommunikation abgearbeitet wurden und ob die getroffenen Entscheidungen konsistent sind. Im Anhang finden sich potenzielle Fragen zum kritischen Hinterfragen der Prozessqualität.

(Sales Promotion) bezeichnet. Die Werbung fördert idealerweise den Grund für den Kauf, während die Verkaufsförderung zusätzliche Kaufanreize (sogenannte „Impulse“) gibt. Dazu gehören beispielsweise Warenproben, Gutscheine, Sonderangebote, Treueprogramme etc. Verkaufsförderung in Märkten mit ähnlichen Produkten kann kurzfristig einen höheren Absatz generieren, jedoch werden eher selten längerfristige Marktanteile dazugewonnen.

Mittels Sponsorings und Eventmarketing soll die Beziehung zu potenziellen und existierenden Käufern intensiviert werden. Durch die häufige Begegnung mit einer Marke in unterschiedlichen Situationen wird versucht, die Wahrscheinlichkeit für einen Kauf zu erhöhen und eine bessere Markentreue zu erreichen.

Mit Public Relations (PR) sollen alle Gruppen, welche die Interessen des Unternehmens tangieren und die Ziele beeinflussen können, bearbeitet werden. Dazu gehören Pressebeziehungen, Produktwerbung, Unternehmenskommunikation, Lobbying und Beratung der Geschäftsleitung.

Direktmarketing

Der Einsatz von Postwurfsendungen, Telefon oder E-Mail wird als Direktmarketing bezeichnet. Im Direktmarketing wird eine personifizierte Kommunikation mit den Käuferinnen und Käufern gesucht. Zum richtigen Zeitpunkt sollen die richtigen Kunden effektiv angesprochen werden. Dazu gehören beispielsweise Geburtstagswünsche, Prämien oder Treueprogramme.

Anstatt Massen unpersönlich anzusprechen, werden die Botschaften auf spezifische Kerngruppen oder Personen zugeschnitten. Mittels Direktmarketings können Marketer beispielsweise alternative Medien und Botschaften austesten, um die kosteneffektivste Methode zu finden. Reaktionen auf Kampagnen können spezifisch gemessen werden. Kundeninteraktionen können auch genutzt werden, um Up- und Cross-Selling zu fördern.

Im Direct Mailing werden selektive Mailinglisten benutzt, um Personen mittels Versands von Angeboten etc. persönlich anzusprechen. Eine gute Rücklaufquote in Form von Bestellungen liegt zwischen zwei bis vier Prozent. Mittels Direct Mailing können beispielsweise auch neue Kundenkontakte geknüpft oder bestehende Kunden in ihrer Kaufentscheidung bestärkt werden. Interaktives Marketing (Digitale Marketingkommunikation) beinhaltet sämtliche Online-Aktivitäten und Programme, welche direkt oder indirekt das Kundeninteresse zu gewinnen versuchen. Eine gemeinsame Eigenschaft der digitalen Instrumente ist die Interaktivität: Die Botschaften können auf die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kundschaft zugeschnitten und über verschiedene Kanäle vermittelt werden.

In suchgebundenen Anzeigen (Pay-per-Click-Werbung) versuchen Marketer, mit geschickten Suchwörtern ihre Produkte optimal auf Plattformen zu positionieren. Die Inserenten bezahlen, wenn die entsprechenden Links angeklickt werden. Die Kosten pro Click hängen stark von der Beliebtheit eines Stichworts ab.

Unter Display-Werbung werden Textfelder verstanden, die zur Bewerbung von Unternehmen oder Produkten dienen. Interstitials sind Werbesequenzen, die beim Wechsel von Webseiten erscheinen. Diese können jedoch mittels einer Software, welche Pop-ups sperrt, unterbunden werden.

Mobiles Marketing ist ein stark wachsendes Instrument. Mittels mobilen Apps werden die Kunden digital bearbeitet. So können beispielsweise zeitnahe Angebote versendet werden, wenn sich ein Kunde in der Nähe eines Point-of-Purchase befindet. Apps eignen sich primär für die Kundenbindung.

E-Mailings und Newsletter gelten insbesondere im B2B-Umfeld als ausserordentlich effiziente Kommunikationstools. Dies auch bedingt durch die tiefen Kontaktkosten. Um der Gefahr des

Spams vorzubeugen, muss die Gestaltung der Botschaft unbedingt empfängergerecht sein. Gleichzeitig müssen die speziellen, länderspezifischen gesetzlichen Regelungen (wie bei allen Marketingaktivitäten) eingehalten werden.

Gemäss aktuellen Schätzungen belaufen sich die Ausgaben für digitale Marketingkommunikation in der Schweiz auf etwa 2.450 Mio. CHF. Davon fällt das grösste Volumen mit 1.129 Mio. CHF in den Bereich Suchmaschinenwerbung (Statista, 2020).

Mund-zu-Mund-Kommunikation und Social Media

Mund-zu-Mund-Kommunikation beinhaltet mündliche, schriftliche oder elektronische Kommunikation zwischen Personen. Insbesondere für Organisationen mit persönlichen Beziehungen zu Kunden sind positive Referenzen von sehr hoher Bedeutung. Im Zeitalter der Digitalisierung spielen hierbei Social Media eine zentrale Rolle. Dabei wird zwischen Online-Communities und Foren, Blogs und sozialen Netzwerken differenziert. Online-Communities und Foren entstehen entweder durch Konsumenten, die kein kommerzielles Interesse haben, oder werden direkt von Unternehmen gegründet oder finanziell unterstützt. Die Online-Plattformen bieten einerseits interessante Informationen für die Unternehmen und können andererseits entsprechend von Unternehmen gesteuert werden. Blogs sind regelmässig aktualisierte Online-Journale oder Tagebücher, welche bestimmten Personen, Gruppen oder allen zugänglich sind. Unternehmen gründen auch eigene Blogs und geben Informationen gezielt weiter. Viele Konsumenten testen neue Produkte und bewerten diese online.

Zu den sozialen Netzwerken gehören Facebook, MySpace, LinkedIn und Twitter sowie weitere Anbieter. Soziale Netzwerke spielen nicht nur im B2C-Marketing, sondern zunehmend auch im B2B-Marketing eine wichtige Rolle. Der persönliche Verkauf beschreibt die direkte Interaktion zwischen Personen, in der es um einen Verkauf oder eine Produkt-Vorführung, etc. geht.

5.4.3. Agenturbriefing – Checkliste

Abhängig davon, ob es sich um einen Erstauftrag handelt oder sich die Agentur und der Auftraggeber bereits kennen, fällt das Briefing unterschiedlich umfassend aus. Die Checkliste für ein Agenturbriefing (vgl. Anhang 4) setzt eine bestehende Zusammenarbeit zwischen Agentur und Auftraggeber voraus. Sie verzichtet daher auf Angaben zum Unternehmen (CI/CD, Marktumfeld, Tätigkeitsfeld etc.) und fokussiert auf die konkreten Kommunikationsmassnahmen. Ein Agenturbriefing sollte stets individuell, auf die Anforderungen des konkreten Projekts ausgestaltet sein.

6. Marketingcontrolling

Die Marketingimplementierung umfasst den Prozess, in dem die Pläne in aktionsfähige Aufgaben umgewandelt werden, so dass sie schlussendlich das Ziel erreichen (Kotler et al., 2017, S. 795ff.). Die Strategie entscheidet das „Was“ und „Warum“, während die Umsetzung die Aspekte „wer“, „wo“, „wann“ und „wie“ berücksichtigt. Marketingtransaktionen sind idealerweise effizient und transparent sowie messbar gestaltet. Dazu kann beispielsweise eine Marketing-Ressource-Management (MRM)-Software zu Hilfe genommen werden. Im Marketingcontrolling finden die Jahres-, Profitabilitäts-, Effizienz- und Strategiekontrolle statt (siehe Abbildung 20).

Formen des Marketingcontrollings			
Controllingform	Vorrangige Verantwortung	Zweck des Controllings	Ansätze
I. Jahresplan-kontrolle	Topmanagement Mittlere Führungsebene	Feststellen, ob die geplanten Ziele erreicht wurden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzanalyse ■ Marktanteilanalyse ■ Verhältnis Umsatz-Kosten ■ Finanzanalyse ■ Marktbasierte Scorecard-Analyse
II. Profitabilitäts-kontrolle	Marketingcontroller	Feststellen, an welchen Stellen das Unternehmen Geld verdient und an welchen es Geld verliert	Rentabilität nach: <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt ■ Gebiet ■ Kunde ■ Segment ■ Vertriebskanal ■ Bestellgröße
III. Effizienz-kontrolle	Linien- und Personalmanagement Marketingcontroller	Die Ausgabeneffizienz und die Wirkung der Marketingausgaben bewerten und verbessern	Effizienz von: <ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebspersonal ■ Werbung ■ Verkaufsförderung ■ Vertrieb
IV. Strategische Kontrolle	Topmanagement Marketingprüfer	Feststellen, ob das Unternehmen seine besten Chancen hinsichtlich der Märkte, Produkte und Kanäle verfolgt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instrument zur Bewertung der Marketingeffektivität ■ Marketingaudit ■ Bewertung der Marketingexzellenz ■ Bericht über die ethische und soziale Verantwortung des Unternehmens

Abbildung. 20. Formen des Marketingcontrollings (Kotler et al., 2017, S. 796)

Im Bereich des strategischen Controllings sollte regelmässig ein Marketingaudit vorgenommen werden. Ein Marketingaudit ist eine „umfassende, systematische, unabhängige und regelmässige Untersuchung von Marketingumfeld, -zielen, -strategien und -aktivitäten eines Unternehmens oder einer strategischen Geschäftseinheit“ (Kotler et al., 2017, S. 798).

Das systematische Messen der Kundenzufriedenheit hat bei Unternehmen einen hohen Stellenwert. Der sogenannte „Net Promoter Score“ ist eine wesentliche Zielgrösse, gerade auch bei „Service-Providern“. Der Net Promoter Score gibt auf einer Skala von 0 bis 10 Aufschluss über die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Leistung weiterempfiehlt. Berechnet wird er durch die Differenz der Promotoren (Anteil derjenigen, die 9 und 10 antworten) und Kritikern (Anteil derjenigen, die 0 bis 6 angeben).

Die transparente Kommunikation evtl. auch unerwünschter Ergebnisse an alle Stakeholder und das Aufzeigen der eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen sind wesentlicher als die jährliche Durchführung der Erhebung. Je nach Situation ist eine Erfolgskontrolle der umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen etwa alle drei bis fünf Jahre angezeigt.

Das optimale Erhebungsverfahren zur Analyse der Kundenzufriedenheit ist abhängig von der Ausgangslage. Es empfiehlt sich, die Zufriedenheit (respektive die sogenannte Weiterempfehlung) gleichzeitig mit Bedürfnisanalysen zu eruieren. Um unbeeinflusste, repräsentative Ergebnisse zu erhalten, lohnt sich die Zusammenarbeit mit (externen) Marktforschungsexperten bei der Konzeption sowie der Realisation von Kundenzufriedenheitsmessungen. Die Kosten für die Durchführung betragen meist 15'000 bis 30'000 Franken. Erfahrungsgemäss schätzen die Befragten das durch die Befragung gezeigte Interesse. Rücklaufquoten von über 15 % sind (in der Schweiz) üblich.

7. Kunden-Lebenszyklus

Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein, reicht es nicht, Produkte und Leistungen zu entwickeln und anzubieten, die den Bedürfnissen der potenziellen Kunden entsprechen. Die erfolgreiche Akquisition von Kunden sowie das Halten bzw. Binden von profitablen Kunden gehören zu den Kernaufgaben erfolgreicher Marketer. Da die Kundenakquisition in der Regel mit Kosten verbunden ist und sich die Kundenbeziehung erst nach einiger Zeit wirtschaftlich rentabel gestaltet, ist es zentral, bestehende Kunden zu halten (zumindest, wenn mit diesen Kunden Gewinn erzielt wird) und durch geeignete Massnahmen ein Cross- oder Up-Selling zu realisieren. Auch in der Marketingstrategie kann festgelegt werden, ob Wachstum primär durch Kundenakquisition (Markterweiterung oder Abwerben der Kunden von Konkurrenten) oder durch Kundenbindung erzielt werden soll.

7.1. Kundenakquisition

Die Gewinnung eines neuen Kunden ist typischerweise ein mehrstufiger Prozess (Abbildung 21). Die erste Herausforderung ist aus anonymen Mitgliedern der Zielgruppen sogenannte Leads zu erzeugen. Als Lead versteht man ein Individuum mit Namen und Kontaktdaten. Im Rahmen der Qualifizierung des Leads geht es darum die Erfolgchance eines Leads abzuschätzen. Im Rahmen eines mehr oder weniger langen sogenannten «Nurturing-Process» geht es darum die möglichen Kunden zu einem Erstauftrag zu motivieren. Gerade im B2B-Marketing liegen z.T. Jahre zwischen einem Erstkontakt und dem Vertragsabschluss.

Die Schlüsselfragen bei der Neukundenakquisition lauten entsprechend:

- Wie generieren wir «Leads»?
- Wie machen wir aus «Leads» Kunden?



Abbildung. 21. Sales Funnel (D’Haen & van den Poel, 2013)

7.2. Kundenwertmanagement

Eine Hauptaufgabe des Marketings ist es, profitable Kunden zu gewinnen und zu binden. Deshalb ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, welche Kunden profitabel sind und welche Kunden mehr Kosten als Ertrag verursachen. Sie sollten deswegen regelmässige Kundenrentabilitätsanalysen nicht scheuen. Die langfristige Kundenrentabilität wird im Konzept des Customer-Lifetime-Values angestrebt. Customer-Lifetime-Value beschreibt den erwarteten Kapitalwert, den ein Kunde während seiner gesamten Kundenbeziehung zu einem Unternehmen realisiert. Hier werden neben den zu erwartenden Gewinnen auch die Akquisitions- und Bindungs-Kosten je Kunde über die gesamte voraussichtliche Kundenbeziehungsdauer hinweg analysiert. Ziel ist es, Kunden mit hohem Customer-Lifetime-Value zu identifizieren und diese längerfristig zu binden und Marketingaktivitäten weniger stark auf Kunden mit einem niedrigen Customer-Lifetime-Value zu fokussieren.

7.3. Kundenbindung

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, Kunden stärker an sich zu binden. Sie können die Geschäftsbeziehung zum Beispiel durch die Schaffung von Wechselbarrieren festigen. Solche Wechselbarrieren können z.B. finanzieller Art sein oder in längerfristigen Verträgen bestehen. Auch indem ganze Systeme verkauft oder für Kunden spezifische Distributionskanäle entwickelt werden, können funktionale Wechselbarrieren aufgebaut werden.

Eine weitere Möglichkeit, die Kundenbindung und vor allem auch die emotionale Verbundenheit der Kunden zu steigern, besteht in einer Individualisierung der Geschäftsbeziehung. Um die Beziehung für den Kunden langfristig attraktiv zu gestalten, sollte diese auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden angepasst werden. Eine solche emotionale Kundenbindung kann z.B. geschehen, indem Unternehmen Kunden in die Produktentwicklung mit einbezieht, indem Produkte und Leistungen für Kunden individualisiert oder durch kundenspezifische Zusatzleistungen ergänzt werden oder aber durch individuelle Rabatte und Gutscheine oder Bonusprogramme. Persönliche Ansprechpersonen, enge und regelmässige Kundenkontakte sowie Einladungen zu Events oder Seminaren erhöhen die emotionale Kundenbindung.

Auch durch eine gezielte Steigerung der Leistungsnutzung und durch ein aktives Cross- und Up-Selling können Unternehmen die Bindung rentabler Kunden an ihr Unternehmen fördern. Beim Cross-Selling wird die Kundenbeziehung aktiv genutzt, um bestehenden Kunden weitere oder ergänzende Produkte und Leistungen zu verkaufen. Beim Up-Selling versuchen Anbieter ihren bestehenden Kunden in einem nächsten Schritt höherwertigere Produkte oder höherwertige Dienstleistung anzubieten. Das Cross-Selling kann durch Direct Marketing mit Hinweisen auf ähnliche oder zusätzliche Produkte, durch individuelle Rabatte auf weitere Produkte oder Preisbündelung mit anderen Leistungen unterstützt werden. Auch individualisierte oder ausgeweitete Öffnungs- oder Verkaufszeiten können die Leistungsnutzung erhöhen und Kundenbindung unterstützen. Zudem macht es Sinn, Kunden, bei denen ein Umsatzpotenzial eruiert wurde, gezielt im Hinblick auf ein Up-Selling ein höherwertiges Produkt oder eine höherwertige Dienstleistung zu verkaufen und so höhere Erträge zu genießen.

Literaturverzeichnis

- AMA (2020). *American Marketing Association*. Abgerufen von <https://www.ama.org/topics/marketing-definition/>
- Bruhn, M., & Meffert, H. (Eds.). (2013). *Handbuch Dienstleistungsmanagement: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. Springer-Verlag.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (Eds.). (2014). *Service Value als Werttreiber: Konzepte, Messung und Steuerung Forum Dienstleistungsmanagement*. Springer-Verlag
- Bruhn, M. (2016). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09803-2>
- D'Haen, J., & van den Poel, D. (2013). *Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework*. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544–551. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>
- Kotler, P., & Bliemel, F. (2001). *Marketing-Management*, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage. *Schäffer-Poeschel: Stuttgart*.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Bliemel, F. (2007). *Marketing-management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. Pearson Deutschland GmbH.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing management* (3rd edition). Harlow, England, London, New York, Boston, San Francisco, Toronto, Sydney: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing-Management: Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien* (15., aktualisierte Auflage). Hallbergmoos: Pearson. Retrieved from <http://lib.myilibrary.com?id=1024587>
- Kühn, R., Fuhrer, U., Kühn, C., & Waldenmeyer, Z. (2020). *Marketing: Analyse und Strategie* (16., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage).
- Perreault Jr, W., Cannon, J., & McCarthy, E. J. (2013). *Basic marketing*. McGraw-Hill Higher Education.
- Schmid, J. (2015). *Die wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Marketer*. Abgerufen von <http://www.kmuratgeber.ch/docs/Verkauf-Erfolg-O.pdf>.
- Statista (2020). *Digital Werbung Schweiz*. Abgerufen von <https://de.statista.com/outlook/216/155/digitale-werbung/schweiz?currency=chf>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). *Service-dominant logic: Continuing the evolution*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Werani, T., Gaubinger, K., & Kindermann, H. (2006). *Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing: Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Retrieved from <https://books.google.ch/books?id=2yZloBzGZGYC> <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9287-1>
- Wilson, A. M., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2016). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (Third european edition). London: McGraw-Hill.
- Wölflé, R., & Leimstoll, U. (2019). *E-Commerce-Report Schweiz: Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten. Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter* (10. Auflage). Olten: FHNW.

Anhang 1 Marketingkonzept für eine Produktgruppe – Fragestellungen

Marketinganalyse

Aufgabe	Relevante Fragen
Marktdefinition	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welche Produktart bietet das Unternehmen an? ➤ Wer ist der Marktleader? ➤ In welchem geografischen Gebiet? ➤ Welche Teilmärkte sind in der Branche üblich? ➤ Wie gross ist das Marktpotenzial (Units und Umsatz)? ➤ Wie gross ist das Marktvolumen (Units und Umsatz)? ➤ Von welchen Faktoren ist das Marktvolumen abhängig (vor- und nachgelagerte Märkte)? ➤ Wer sind der oder die Marktanteilsgewinner? ➤ Warum sind sie erfolgreich? ➤ Wer verliert Marktanteil? ➤ Welche Ursachen sind für diese Entwicklung verantwortlich? ➤ Wie gesättigt ist der Markt? ➤ Wie konjunkturanfällig ist der Markt?
Marktstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wer sind die Produktverwender? ➤ Welche Rolle spielt der Handel und wie viele Handelsstufen existieren im Markt? ➤ Welche verschiedenen Distributionsformen/Handelsstufen sind auf dem Markt bereits etabliert? ➤ Wie viele Handelsstufen durchläuft das Produkt? ➤ Welche Absatzkanäle sind von Bedeutung? ➤ Wie stellt sich die Konkurrenzsituation dar? ➤ Welche Umweltfaktoren sind für das Unternehmen relevant? ➤ Gibt es externe Beeinflusser? Welche?
Analyse der Produktverwendung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sind unsere Kunden Privatpersonen, Unternehmen, Nonprofit Organisationen oder staatliche Stellen? ➤ Inwieweit können potenzielle Kunden die Leistungen vor dem Kauf beurteilen? ➤ Welche Bedeutung hat die Kaufentscheidung für den Kunden? Wie hoch ist das Involvement? ➤ Gibt es potenzielle Kunden(gruppen) mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Verhalten? Was unterscheidet diese Gruppen? ➤ Wird die Entscheidung alleine oder in einer Gruppe getroffen? ➤ Wie läuft der Entscheidungsprozess ab?

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wieso entscheidet sich ein potenzieller Kunde für ein bestimmtes Produkt? Was sind die Entscheidungskriterien? Welchen Stellenwert hat der Preis? ➤ Wodurch wird der Prozess (von wem) wie beeinflusst? ➤ Wie reagieren die Verbraucher auf verschiedene Anreize? ➤ Wie (Instrumente und Zeit) kann ich das Kaufverhalten zu meinen Gunsten beeinflussen? ➤ Wie hoch ist der Anteil der Impulskäufe? ➤ Welche für unseren Markt relevanten Bedürfnisse sind vorhanden? ➤ Welches sind die relevanten Segmentierungskriterien?
Analyse der Vertriebsituation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie gross ist die Marktmacht der einzelnen Handelspartner? ➤ Welcher Stellenwert kommt dem Handel zu? ➤ Welche Handelskanäle gibt es? Welchen Marktanteil haben diese bei welchen Kundengruppen? ➤ Bedeutung von Listing-Gebühren?
Konkurrenzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welche alternativen Lösungsmöglichkeiten hat der Kunde? ➤ Wer sind die gegenwärtigen Konkurrenten? ➤ Wer sind die möglichen neuen Konkurrenten? ➤ Wer ist der führende Konkurrent? Was sind seine Erfolgsrezepte? Welche Stärken/Schwächen haben diese? Was sind deren Strategien? ➤ Was kann ich von welchem Konkurrent lernen respektive kopieren?
Umweltanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welches sind die relevanten Umweltfaktoren für das Unternehmen? ➤ Wie sehen die relevanten Umwelten heute und in Zukunft aus (demografisch, volkswirtschaftlich, naturgebunden, technologisch, politisch-rechtlich, soziokulturell)? ➤ Welche für meine Lösung relevanten Entwicklungen sind möglich? ➤ Was ist der beste, schlechteste und wahrscheinlichste Fall?
Analyse der externen Beeinflusser	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie kann ich die externen Beeinflusser bearbeiten? ➤ Welchen Einfluss haben die externen Beeinflusser auf die Kundschaft?
Unternehmensanalyse & Marktleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wo liegen die Stärken und Schwächen meiner Lösung? ➤ In welcher Phase des Produktlebenszyklus befinden wir uns?

Marketingstrategie

Aufgabe	Relevante Fragen
Marketingziele	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wie müsste sich der Absatz entwickeln, um die vorgegebenen (Rentabilitäts-)ziele zu erreichen? ➤ Wie viele Neukunden müssen wir pro Periode gewinnen? Wie viele Leads benötigen wir dazu? ➤ Wie viele Offerten müssen wir erstellen pro Neukunde?
Marktsegmentstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welcher Markt wird bearbeitet?

& Zielmarktbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soll der ganze Markt oder nur (einzelne/mehrere) Teilmärkte bearbeitet werden? ➤ Lohnt sich eine segmentspezifische Bearbeitung? Haben wir die notwendigen Ressourcen/Know-how dazu? ➤ Wollen wir eines oder mehrere Segmente bearbeiten? ➤ Was genau charakterisiert die Mitglieder des gewählten Segmentes: Welche Bedürfnisse und Konsum, Medien, Freizeit...-verhalten haben diese? ➤ Wie ist das Informationsverhalten unserer Zielgruppe?
Differenzierung & Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Was sind die diesbezüglichen Vorgaben der Unternehmens/SGF-Strategie? ➤ Was sollen unsere Zielkunden von unserer Lösung denken? ➤ Wie unterscheidet sich meine Lösung von derjenigen der Konkurrenz? In welchen Bereichen ist unsere Lösung leistungsfähiger, wo sind wir schlechter? ➤ Welches sind die unterschiedlichen Merkmale/Charakteristika (Facts) von Vergleichsobjekten aus Sicht der Kunden?
Wettbewerbsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ist die Markt(-volumen)-Entwicklungsstrategie oder die Konkurrenzstrategie vorzuziehen? ➤ Wieso sollen Kunden von der Konkurrenz auf unsere Lösung wechseln?
Kundenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wollen wir neue Kunden gewinnen oder sind Cross- und/oder Up-Selling attraktiver? ➤ Erreichen wir die Kundenbindung mit Kundenzufriedenheit oder Wechselbarrieren?
Marktbearbeitungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wollen wir direkten Endkundenkontakt oder konzentrieren wir uns auf die Bearbeitung vom Handel? ➤ Gewähren wir dem Handel Exklusivitäten? ➤ Welchen Anteil unserer Marketingressourcen investieren wir in den Handel? ➤ Welche externen Beeinflusser wollen wir für unsere Lösung gewinnen? Wie machen wir dies konkret? Wie viel Ressourcen investieren wir in diese Bearbeitung?
Schwerpunkt Marketing-Mix	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welches M-Instrument unterscheidet uns hauptsächlich von der Konkurrenzlösung? ➤ Welche Eckpunkte setzen wir uns für die Gestaltung der P? ➤ Welche Preisnachlässe (Rabatte, Skonto, etc.) bieten wir an? In welchem Umfang? ➤ Welche Zusatzleistungen (Service i.w.S.) bieten wir an? ➤ Wie gestalten wir den After Sales? ➤ Wie gestalten wir unser Produktsortiment (Tiefe und Breite)? ➤ Welchen Stellenwert hat die Markenführung, Verpackung, Design, Beratung, etc.? ➤ Welche Absatzwege wählen wir? Was sind die Vor- und Nachteile?

	<ul style="list-style-type: none">➤ Was ist die Bedeutung und das Ziel der Marketingkommunikation für unser Produkt?➤ Welche Kommunikationswege und welchen -schwerpunkt wählen wir?➤ Welchen Stellenwert hat der persönliche Verkauf?➤ Wie gestalten wir die Eckpunkte des Vertriebs?➤ Wie beeinflussen wir die Mund-zu-Mund-Kommunikation?➤ Wie viel Ressourcen benötigen wir zur Realisation der geplanten Aktivitäten?➤ Wie gehen wir vor bei der Umsetzung? Wer macht was bis wann?
--	--

Anhang 2: Fragestellungen zur Beurteilung der Qualität des Marketingkommunikationsprozesses

Der nachfolgende Fragekatalog beinhaltet nur potenzielle Fragestellungen zur Evaluation der Prozessqualität. Je nach Situation müssen die Fragen gewählt, resp. ergänzt werden.

1. Fragen zur Zielgruppe
 - Wer genau ist die Zielgruppe?
 - Was denkt diese Zielgruppe über unser Angebot?
 - Wie bekannt ist ihnen dieses?
 - Was gibt den Ausschlag dafür, dass sich die Zielgruppe für ein Angebot entscheidet?
 - Wie läuft dieser Entscheidungsprozess bei der Zielgruppe ab?
 - Welche Bedeutung hat unsere Leistung für unsere Zielgruppe (Involvement)?
 - Welche Rolle im Buying Center haben die angesprochenen Personen?
 - ...
2. Fragen zur Kommunikationszielsetzung
 - Was genau soll mit der Aktivität erreicht werden?
 - Wie kann diese Zielsetzung gemessen werden?
 - Welche Indikatoren gibt es für die Beurteilung der Zielerreichung?
 - ...
3. Fragen zur Botschaft
 - Was ist der Kernnutzen, welche den Kunden kommuniziert werden soll?
 - Wieso wurde das Ansprechmotiv rational/emotional/moralisch gewählt?
 - Wie ist sichergestellt, dass die Botschaft gesehen wird („Attention“)?
 - Wer ist der Botschaftsüberbringer? Wie wurde dessen Akzeptanz bei der Zielgruppe überprüft?
 - Wie wurde die gewählte Botschaft bezüglich „Wirkung“ getestet?
 - ...
4. Fragen zum Kommunikationsweg
 - Aus welchem Grund wurde der Kommunikationsweg „persönlich“/„unpersönlich“ gewählt?
 - ...
5. Fragen zum Budget
 - Wie hoch ist das Budget für die Aktivitäten? Sind die Personalkosten darin beinhaltet? Falls nicht, wie hoch wird der Stundenaufwand geschätzt?
 - Wie hoch ist der Break-Even der vorgeschlagenen Aktivität?
6. Fragen zu gewählten Kommunikationsinstrumenten
 - Wieso wurden Kommunikationsinstrument A, B, ... gewählt? Welche Alternativen wurden geprüft?
 - Wie ist das Verhältnis der Kosten für die Gestaltung zu den Kosten für die Schaltung?
 - Wie viele OTS („Opportunity to See“) hat die Zielgruppe? (Erfahrungsgemäss sind Werte < 5 bei unpersönlichen Kommunikationsinstrumenten wenig empfehlenswert)
 - Wie hoch sind die Kontaktkosten (Preis pro 1000 potenzielle Kontakte)?
 - Wie hoch sind der Streuverlust und die Reichweite?
 -

Anhang 3: Checkliste - Agenturbriefing mit Fokus auf konkrete Kommunikationsmassnahmen

Das Agenturbriefing bildet die Basis zur Auftragserfüllung. Abhängig davon, ob es sich um einen Erstauftrag handelt oder sich die Agentur und der Auftraggeber bereits kennen, fällt das Briefing unterschiedlich umfassend aus. Die nachfolgende Checkliste für ein Agenturbriefing setzt eine bestehende Zusammenarbeit zwischen Agentur und Auftraggeber voraus. Sie verzichtet daher auf Angaben zum Unternehmen (CI/CD, Marktumfeld, Tätigkeitsfeld etc.) und fokussiert auf die konkreten Kommunikationsmassnahmen. Ein Agenturbriefing sollte stets individuell, auf die Anforderungen des konkreten Projekts, ausgestaltet sein. Nachfolgende Fragen zu den geplanten Massnahmen sollten Sie im Briefing jedoch auf jeden Fall beantworten:

1. Ausgangslage

- Auftragsgegenstand (Produkt / Dienstleistung)
- Rahmenbedingungen (Strategische Vorgaben, Gestaltungswünsche, etc.)
- Marketing-Analyse
 - Wettbewerbsaktivitäten
 - Konkurrenz
 - Marktstellung
 - Image des Produkts / Dienstleistung

2. Positionierung (USP)

- Kundennutzen / Mehrwert
- Alleinstellungsmerkmal
- Reason Why

3. Zielsetzung der kommunikativen Massnahmen

Marketing- und Vertriebsziele

- Umsatz / Absatz
- Deckungsbeitrag / Return-on-Investment
- Gewinn
- Rendite
- Marktanteil
- Distribution
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung

Kommunikationsziele

- Bekanntheit (Wissen)
- Image (Einstellungen)
- Engagement (Verhalten)

4. Zielgruppen

- Käuferstruktur (Anwender / Entscheider)
- Käuferverhalten
- Konsumenteneinstellung

5. Botschaft

- Übergreifende Key Message (Kernnutzen, Mehrwert, Reason Why)
- Key Messages (Nutzen, Reason Why)

6. Stil / Tonalität

- Sachlich, rational, technisch
- State-of-the-art
- Menschlich, sympathisch, emotional
- Exklusiv
- Mainstream
- Etc.

7. Kommunikationsinstrumente (Kommunikationsmix, owned / paid)

- Verkaufsförderung
- Produkt-PR
- Mediawerbung
- Messen / Events
- Direktmarketing
- Online-Kommunikation
- Etc.

8. Zeitplan

- Werbeperiode
- Einschalt- / Versandtermine
- Milestones

9. Aufgabenstellung der Agentur

- Kreation
- Umsetzung

10. Budget

- Agentur-Budget