

## Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit allen Entscheidungen, die zum Ziel haben eine angemessene Verfügbarkeit der eigenen Produkte am Absatzmarkt zu erreichen

<i>Akquisitorische Distribution</i> (syn. Marktkanal-, Vertriebswegegestaltung)	Beschäftigt sich mit allen Entscheidungen im Zusammenhang mit den Gestaltung von Länge und Struktur der Vertriebswege (des "Marktkanals") eines Unternehmens
<i>Physische Distribution</i> (syn. Marketing-Logistik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigt sich mit allen Entscheidungen im Bereich der Vertriebslogistik</li> <li>• Transportwesen, Lagerhaltung, logistische Informationswirtschaft, Warenwirtschaftssysteme</li> </ul>

### Akquisitorische Distribution

#### *Mögliche Elemente des Marktkanals*

Unternehmenseigene Elemente	Reisende, Vertriebsabteilung, Vertriebsniederlassung, Vertriebsgesellschaft, Factory Outlet, Web-Outlet, Marketing-/Unternehmensleitung
Unternehmensexterne Elemente	Absatzhelfer: Handelsvertreter, Kommissionär, Makler Absatzmittler: Großhandel, Einzelhandel
Marktveranstaltungen	Auktion, Börse, Messe, Ausstellung

**Klassisches Entscheidungsproblem:** Reisenden-Vertreter-Problem

#### **Groß- und Einzelhandel als Absatzmittler**

Funktionen des Handels: Raumüberbrückungsfunktion, Zeitüberbrückungsfunktion, Quantitätsfunktion, Qualitätsfunktion, Werbefunktion, Kreditfunktion

#### Der Großhandel:

- Historisch gewachsene Abgrenzung zum Einzelhandel
- Das „Ausschaltungsproblem“

#### Der Einzelhandel:

- *Marketing-Mix: Standort-, Sortiments-, Service-, Preis-, Verkaufspersonal-, Kommunikationspolitik, Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation (Visual Merchandising)*
- *Ausgewählte Betriebsformen: Fachgeschäft, SB-Warenhaus, Warenhaus, Kaufhaus, Fachmarkt, Discounter, Versandhandel*

## **Physische Distribution**

### ***Mögliche Elemente der Physischen Distribution***

- Transporteinrichtungen
- Lagereinrichtungen
- Cross-Docking-Terminals

### ***Informationswirtschaftliche Grundlagen***

- Warenwirtschaftssysteme (offen/geschlossen, integriert/nicht integriert)
- ERP-Software
- EAN-Code
- Scanner
- RFID

Weitere ausgewählte Konzepte der Physischen Distribution:

- Supply-Chain-Management
- Efficient Consumer Response
- Vendor Managed Inventory
- Category Management

# Kommunikationspolitik

## Grundlagen

Die Kommunikationspolitik umfaßt alle Entscheidungen, die sich mit der *Information* des Unternehmensumfeldes über die Produkte, Dienstleistungen und aller unternehmerischen Belange sowie der *Beeinflussung* des Unternehmensumfeldes hinsichtlich der Unternehmensziele beschäftigen.

*Vorökonomische Ziele* wie Bekanntheitsgrad, Image, Präferenz spielen gegenüber *ökonomischen Zielgrößen* wegen *carry-over-* und *spill-over-Effekten* (zeitliche und sachliche Ausstrahlungseffekte) eine dominierende Rolle.

Grundlegende Begriffe: Werbeziel, Werbetreibender, Werbesubjekt, Werbeobjekt, Werbebotschaft (Copy), Werbeträger, Werbemittel, Werbebudget, Werbetiming, Briefing

Elemente der Werbebotschaft (Copy-Strategie):

- Consumer Benefit
- Reason Why
- Tonality

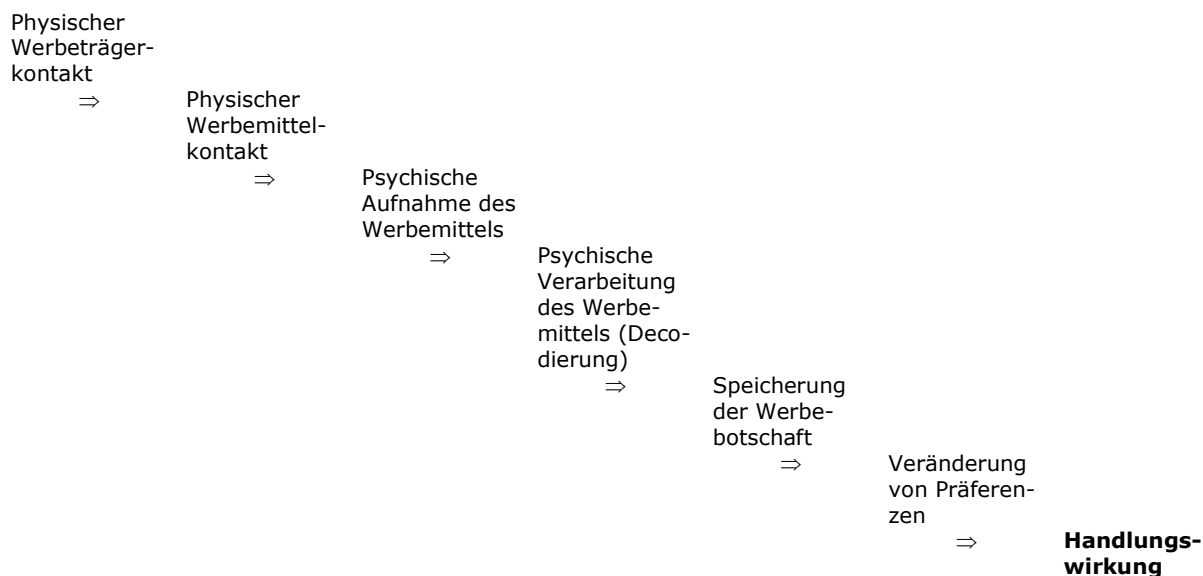
## Der Prozess der Marktkommunikation

***Kommunikationsmodelle:***

- Einstufiges Sender-Empfänger-Modell (Shannon-Weaver-Modell)
- Meinungsführermodell

## Modelle der Werbewirkung:

- AIDA-Modell
- AIDCAS-Modell
- Erweitertes Werbewirkungsmodell



## Klassische Instrumente der Kommunikationspolitik

Mediawerbung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittel- bis langfristige Zielrichtung</li> <li>• Fokus: <i>Bekanntheitsgrad</i> und <i>Image</i> von Unternehmen und Produkten</li> <li>• Werbeträgerplanung: Inter- und Intramedia-selektion mit Hilfe von Reichweitenkennzahlen</li> </ul>
Sales Promotions (Verkaufsförderung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige Zielrichtung</li> <li>• Fokus: Steigerung des Umsatz (bzw. Absatz)</li> <li>• Staff-, Dealer- und Consumerpromotions</li> </ul>
Public Relations (PR, Öffentlichkeitsarbeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Zielrichtung</li> <li>• Fokus: Schaffung eines positiven Image ("Goodwill") im gesamten Unternehmensumfeld; Verankerung des Unternehmens im gesellschaftlichen Kontext ("Balanced-Marketing-Aspekt")</li> <li>• Sponsoring, Medienarbeit, Corporate Identity</li> </ul>
Direktwerbung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewußter Versuch unter Vermeidung von Streuverlusten gezielt bestimmte Personen, Institutionen oder eng definierte Personen-/Institutionenkreise anzusprechen</li> <li>• Direct Mail, Direct-eMail, persönlicher Verkauf</li> </ul>

# Marketing-Planung und -Kontrolle

## Grundbegriffe

### *Planung*

Definition: Unter Planung versteht man die gedankliche, systematische Vorwegnahme der Zukunft

Diese Definition beinhaltet *drei Aspekte*:

- Planung findet im Kopf statt
- Man beschäftigt sich mit der Zukunft
- Man tut dies auf systematische Weise

Wer nicht plant, oder mangelhaft plant, der ist gezwungen von Fall zu Fall zu improvisieren und setzt sich selbst unter zeitlichen und sachlichen Druck, da vormals offene Entscheidungswege verbaut sein können. Im schlimmsten Fall führt Improvisation ins Chaos.

*Inhalte der Planung:*

- Allgemeine Beschäftigung mit der Zukunft
- Prüfen von Handlungsalternativen im Hinblick auf die Zukunft und die Ziele
- Auswählen von Handlungsalternativen (Entscheiden)

*Aufgaben der Planung:*

- Minimierung des Risikos von Fehlentscheidungen
- Schaffung zukünftiger Handlungsspielräume durch Vermeidung von Zeit- und Sachzwängen
- Komplexitätsreduktion
- Integration von Einzelentscheidungen zu einem stimmigen Gesamtkonzept

Die *Notwendigkeit zur Planung* ergibt sich aus folgenden Gründen:

- Komplexität der Umwelt
- Dynamik der Umwelt
- Strukturbrüche
- Allgemein höheres Planungsniveau der Konkurrenten

## **Ziele**

Definition: Ein Ziel ist ein gewünschter, zukünftig zu erreichender Zustand

Ziele sind:

- Bewertungskriterien für Alternativen
- Voraussetzung für Kontrolle
- Dienen der Koordination von Teilplänen

*Ziele müssen sein:*

- Realistisch erreichbar
- Vollständig formuliert
- Aufgaben-/stellenadäquat
- Koordinationsgerecht

Viele Praktiker vertreten die Auffassung, daß Ziele als Zahlen formuliert sein sollen um die bestmöglichen Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten zu erhalten. So viele Sachverhalte wie möglich sollten also über eine geeignete Messung von qualitativer in quantitative Natur übergeführt werden.

*Typische Unternehmensziele:*

<b>Zielkategorie</b>	<b>Ziele (Beispiele)</b>
Gewinnziele	Gewinnmaximierung Gewinn Gewinnsteigerung
Marktanteilsziele	Erzielung eines bestimmten Gewinns Marktanteilsmaximierung (Monopol) Marktanteilerhöhung Erreichen eines bestimmten Marktanteils
Rentabilitätsziele	Return on Investment Return on Equity Return on Total Assets
Imageziele	Qualitätsführerschaft Preisführerschaft
Ethische Ziele	Versorgung der Bevölkerung Sicherung von Arbeitsplätzen Verbreitung von Weltanschauungen
Sonstige	Shareholder Value

## **Strategien**

Definition: Strategien geben als Ergebnis der strategischen Planung an, mit welchen Produkten das Unternehmen welche Märkte bearbeiten soll um die strategischen Ziele zu erreichen. Im Rahmen der strategischen Planung wird das Unternehmen ins Verhältnis zu seiner Umwelt gesetzt.

### *Aufgaben der strategischen Planung:*

- Schaffung und Sicherung von Erfolgspotentialen
- Erarbeitung von Produkt-Markt-Konzepten
- Überwachung und Analyse der Umwelt
- Abstimmung des Handelns auf künftige Entwicklungen
- Vorgabe von Rahmenbedingungen für die taktische und operative Planung
- Suche nach Erfolgsfaktoren

Häufig werden für die Divisionen (Strategische Geschäftseinheiten SGE, Strategic Business Units SBU) des Unternehmens eigenständige Strategien entwickelt. Die Formulierbarkeit eigenständiger Strategien dient hierbei auch als Abgrenzungskriterium für die Definition der SGE`s.

## **Der Prozess der Marketing-Planung**

### **Leitbildplanung**

Ein Synonym für das eines Unternehmens ist die „Unternehmensphilosophie“.

Im Rahmen der Leitbildplanung werden der grundsätzliche Tätigkeitsbereich der Unternehmung und die grundsätzlichen Ziele festgelegt. Nicht selten findet hier auch die Einordnung des Unternehmens in den gesellschaftlichen Gesamtkomplex statt. Häufig wird das Leitbild durch die persönliche Weltsicht der Unternehmensgründer beeinflusst. Auch ethische Fragen finden Eingang in das Leitbild der Unternehmung.

Die Leitbildplanung mit dem Leitbild, bzw. der Unternehmensphilosophie als Ergebnis, bildet den Bezugsrahmen für die strategische Planung, die sich ihr anschließt.

## **Strategische Planung**

### Umweltanalyse

<b>Umweltkategorie</b>	<b>Inhalt</b>
Globale Umwelt (Makro-Umwelt)	Ökonomische Umwelt
	Technologische Umwelt
	Politisch-rechtliche Umwelt
	Sozio-kulturelle Umwelt
	Physische Umwelt
Aufgabenspezifische Umwelt (Mikro-Umwelt)	Kunden
	Lieferanten
	Konkurrenten
	Absatzmittler/-helfer
	Arbeitnehmersvertreter

### Branchenanalyse nach PORTER

Ein bedeutender Ansatz zur Branchenanalyse als spezielle Form der Umweltanalyse stammt von Michael PORTER. Dieser versuchte zu erklären, warum in manchen Branchen hohe Renditen erzielt werden, in anderen Branchen relativ niedrige und kam zu folgendem Katalog von fünf „Wettbewerbskräften“, die die Rentabilität der Branchenmitglieder beeinflussen sollen:

1. Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen der Branche
2. Verhandlungsmacht der Lieferanten
3. Verhandlungsmacht der Abnehmer
4. Bedrohung durch neue Konkurrenten
5. Bedrohung durch Ersatzprodukte

Besondere Bedeutung kommt im Konzept PORTERS den **Eintritts- und Austrittsbarrieren** zu. Während Eintrittsbarrieren verhindern sollen, daß ein neuer Konkurrent in die Branche eintritt, verhindern die Austrittsbarrieren das Verlassen der Branche und können unkalkulierbare Verzweiflungsaktionen der Betroffenen zur Folge haben.

### Konkurrentenanalyse

Unter einer Konkurrentenanalyse versteht man die Analyse aller Daten der Konkurrenzunternehmen, die für eigene Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensplanung von Bedeutung sind.



## Unternehmensanalyse

Nachdem in den vorangegangenen Feldern primär die Umwelt analysiert wurde, muß nun das eigene Unternehmen einer kritischen Durchleuchtung unterzogen werden. Hierbei kann in vielen Fällen auf das Rechnungswesen zurückgegriffen werden, wobei hier besonders die Kostenrechnung herauszuheben ist.

- Analyse der Werte und Grundeinstellungen der Führungskräfte
- Potential- und Lückenanalyse (GAP-Analyse)
- Erfahrungskurvenanalyse
- Wertschöpfungskette (☞ wird an anderer Stelle ausführlich behandelt)
- Gemeinkostenwertanalyse
- Zero-Base-Budgeting
- Stärken-Schwächen-Analyse

## Strategieformulierung

Im Anschluß an die Umweltanalysen und die Unternehmensanalyse erfolgt die Definition der Strategien, die das Ergebnis der strategischen Planung darstellen. Strategien sollen immer an den strategischen Zielen der Unternehmung orientiert sein.

Strategische Ziele sollten immer einen „strategischen Wettbewerbsvorteil“ zum Gegenstand haben, der dadurch gekennzeichnet ist, daß er ein, den Kunden subjektiv wichtiges Leistungsmerkmal betrifft, als solcher perzipiert wird und schwer imitierbar ist.

Die Literatur unterscheidet folgende *Basisstrategien*:

- Basisstrategien nach ANSOFF (nach Produkten und Märkten; alt und neu):
  - Marktdurchdringung
  - Marktentwicklung
  - Innovation
  - Diversifikation
- Basisstrategien nach PORTER:
  - Kostenführerschaft
  - Qualitätsführerschaft
  - Nischenpolitik

Diese Basisstrategien können als erste Orientierungspunkte herangezogen werden, bedürfen aber einer individuellen Anpassung an die spezielle Situation.

### ***Taktische und Operative Planung***

Integration der Strategien auf mittel –und kurzfristigen Zeitebenen

### ***Durchführung und Kontrolle***

## **Instrumente und Entscheidungshilfen der Marketing-Planung**

### ***SWOT-Analyse***

- Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threads
- Zusammenschau von Umweltanalyse und Unternehmensanalyse

### ***Produktlebenszyklus***

Siehe Kapitel 5.3.3 (Produktpolitik)

### ***Erfahrungskurve***

- 1966 von der *Boston Consulting Group* aus der empirischen Erkenntnis geboren, daß bei zunehmender Produktionserfahrung die Stückkosten sinken.
- Zur Operationalisierung der Produktionserfahrung wird die hergestellte, kumulierte Stückzahl verwendet.
- Untersuchungen haben gezeigt, daß in Abhängigkeit von der Branche bei einer Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge mit einer Stückkostensenkung von 20 bis 30% zu rechnen ist.
- Dieser als „Erfahrungskurveneffekt“ bekannte Zusammenhang kann auf folgende Ursachen zurückgeführt werden:
  - Mengendegression (Verteilung der Fixkosten auf mehr Stück, günstigere Konditionen bei Lieferanten von Rohstoffen und Halbfertigerzeugnissen)
  - Technologiedegression (bei hoher Stückzahl können kostengünstigere Verfahren verwendet werden)
  - Erfahrungsdegression (Lerneffekte bei den Mitarbeitern)
- Die Erfahrungskurve selbst, wird zu Prognosezwecken in der Kostenplanung und -kontrolle eingesetzt und kann zur Unterstützung der langfristigen Preisstrategie verwendet werden.

## **Portfolio-Konzepte**

- Portfolio-Techniken wurden aus der Finanzierungswissenschaft abgeleitet, wo man ein Paket von Wertpapieren oder Aktien als „Portfeuille“ (franz. Brieftasche) bezeichnet.
- Der Urvater aller Portfolios ist das „Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio“ der Boston Consulting Group. Inzwischen ist die Anzahl verschiedenster Portfolios für unterschiedlichste Zwecke kaum mehr überschaubar und zählt zum Standardrepertoire aller Unternehmensberater.
- Den meisten Portfolios ist gemeinsam, daß Sie aus zwei Dimensionen aufgebaut sind, von den die eine als vom Unternehmen nicht beeinflussbar, die andere als beeinflussbar betrachtet wird.
- Mit Hilfe von Portfolio-Techniken sollen i.d.R. Strategien abgeleitet werden, indem entweder SGE`s oder die Produkte des Unternehmens im Portfolio positioniert werden.
- Der Wert der Portfolio-Techniken besteht darin, daß eine Diskussionsgrundlage für Budgetierungsentscheidungen geschaffen wird und streng systematisch an ein Problem herangegangen wird.

### Das Portfolio der Boston Consulting Group

- Vier-Felder-Matrix
- Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio
- Question-Marks, Stars, Cash Cows, Poor Dogs
- Basisstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategie, pAbschöpfungsstrategie, Desinvestitionsstrategie, Selektive Strategie

### Das Portfolio von McKinsey und General Electric

- 9-Felder-Matrix
- Branchenattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio
- Zone der Mittelbindung, Zone der Mittelfreisetzung

## **Kontrollkonzepte**

### Ergebnisorientierte Kontrolle

- Soll-Ist-Vergleich auf Basis quantitativer Kennzahlen
- „Heckwasserbetrachtung“
- Parallelkontrolle mit „Meilensteinen“
- Durchführungskontrolle

## Marketing-Audit

- Regelmäßige, konstruktiv-kritische Durchsicht des gesamten Marketing-Geschehens auf Basis primär qualitativer Analysen
- Prämissen-Audit, Strategien-Audit, Marketing-Mix-Audit, Organisations- und Verfahrens-Audit

## ***Kontrolle und Controlling***

- „to control“ (engl.) = steuern, lenken und bedeutet nicht „kontrollieren“!
- Controlling beinhaltet neben Kontrolle auch Planung, Informationsversorgung der Entscheidungsträger und Entscheidungsvorbereitung
- Der Marketing-Controller ist mehr interner Berater als „Kontrolleur“!