

Prof. Dr. Karsten Hadwich

# Strategisches Marketing

Sommersemester 2009

Prof. Dr. Karsten Hadwich  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Universität Hohenheim



Wollgrasweg 23, 70593 Stuttgart  
E-Mail: [hadwich@uni-hohenheim.de](mailto:hadwich@uni-hohenheim.de)  
Internet: [www.dlm.uni-hohenheim.de](http://www.dlm.uni-hohenheim.de)  
Tel.: 0711/459 24461  
Fax: 0711/459 24462

## Vorstellung

### Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement

---



*Prof. Dr. Karsten Hadwich*  
Lehrstuhlinhaber  
seit November 2008  
karsten.hadwich@uni-hohenheim.de



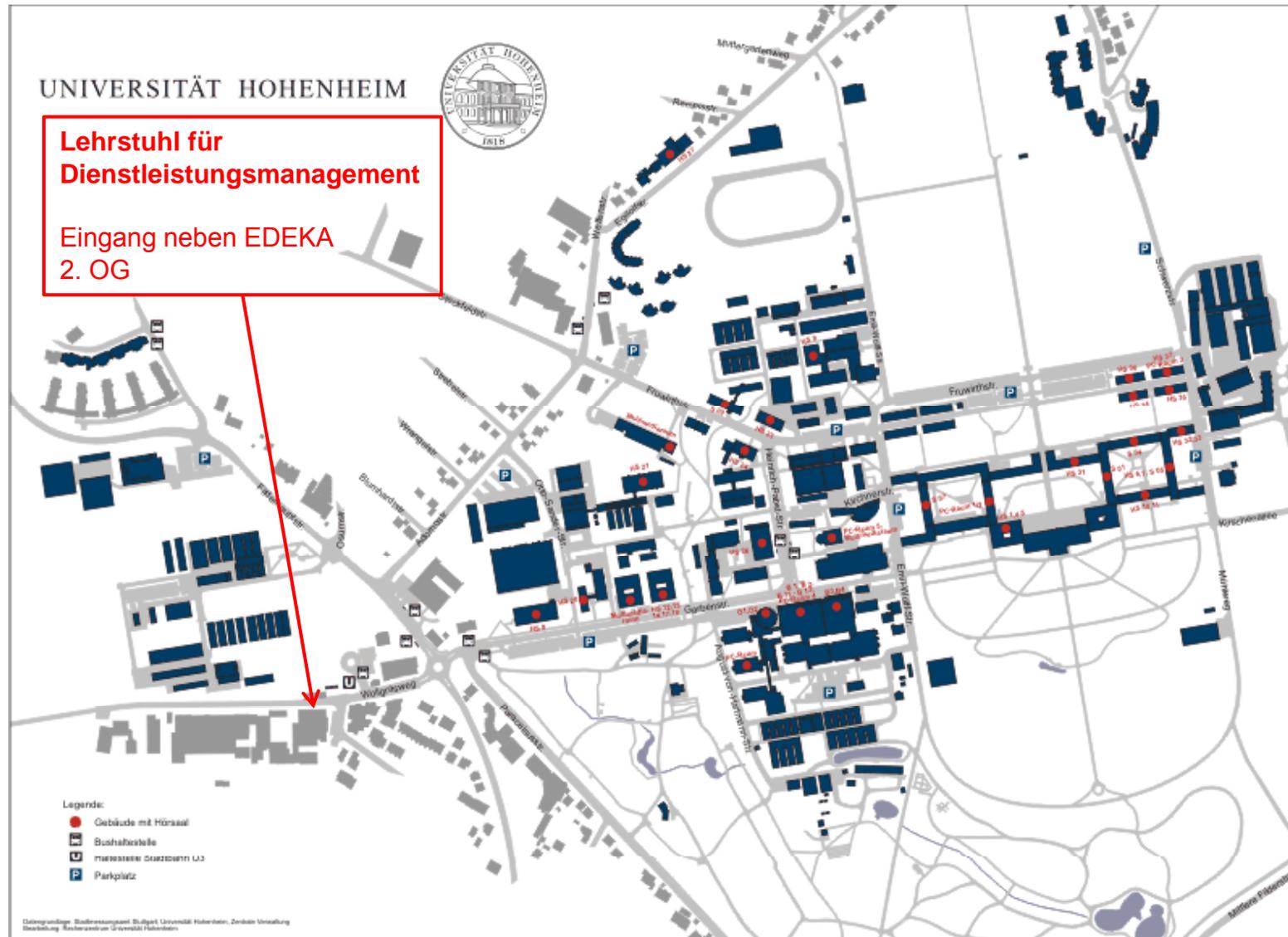
*Dipl. oec. Stephanie Bothe*  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
seit Januar 2009  
stephanie.bothe@uni-hohenheim.de



*Dipl. oec. Steffen Munk*  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
seit Januar 2009  
steffen.munk@uni-hohenheim.de

Vorstellung

Wo man uns findet



Vorstellung

Unsere Lehre

---

**Diplom**

- Vorlesung „Strategisches Marketing“
- Diplomarbeiten in der Vertiefungsrichtung „Marketing“

**Bachelor**

- Aufbau des Bachelor-Studienschwerpunktes „Europäisches Innovations- und Dienstleistungsmanagement“
- Bachelor-Profilmfach „Servicemanagement“
- Allgemeine BWL
- Bachelorarbeiten

**Master**

- Vorlesungen und Seminare im Schwerpunkt „Marketing & Management“ des „Hohenheimer Master in Management“
- Allgemeine BWL
- Masterarbeiten

Vorstellung

## Unsere Forschung

---

### **Forschungs- felder**

- Aktuelle Marketing- und Managementproblemstellungen des Dienstleistungssektors, insbesondere:
- Dienstleistungsqualität
- Serviceinnovation
- Technologiebasierte Dienstleistungen
- Internationalisierung von Dienstleistungen
- Kundenmanagement/Relationship Marketing

### **Forschungs- methoden**

- Theoriegeleitete und quantitativ-empirische Forschung
- Unternehmensbefragungen
- Kundenbefragungen
- Strukturgleichungsmodelle (z.B. Amos, Lisrel, PLS)

1. Grundlagen des strategischen Marketing
2. Strategische Entscheidungen der Marktwahl
  - 2.1 Abgrenzung des relevanten Marktes
  - 2.2 Kundensegmentierung
  - 2.3 Festlegung strategischer Geschäftsfelder
  - 2.4 Wettbewerbsanalyse
  - 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

# Inhaltsübersicht

---

3. Strategien der Marktbearbeitung
  - 3.1 Preisführerstrategie
  - 3.2 Qualitätsführerstrategie
  - 3.3 Beziehungsführerstrategie
  - 3.4 Timingstrategie
4. Dynamisierung von Marketingstrategien
5. Implementierung von Marketingstrategien
6. Fallstudie zum strategischen Marketing

**Backhaus, K./Schneider, H. (2007):** Strategisches Marketing, Stuttgart.

**Backhaus, K./Voeth, M. (2007):** Industriegütermarketing, 8. Aufl., München.

**Bruhn, M. (2009):** Relationship Marketing. Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München.

**Homburg, C./Krohmer, H. (2006):** Marketingmanagement. Strategien, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden.

**Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden.

# Inhaltsübersicht

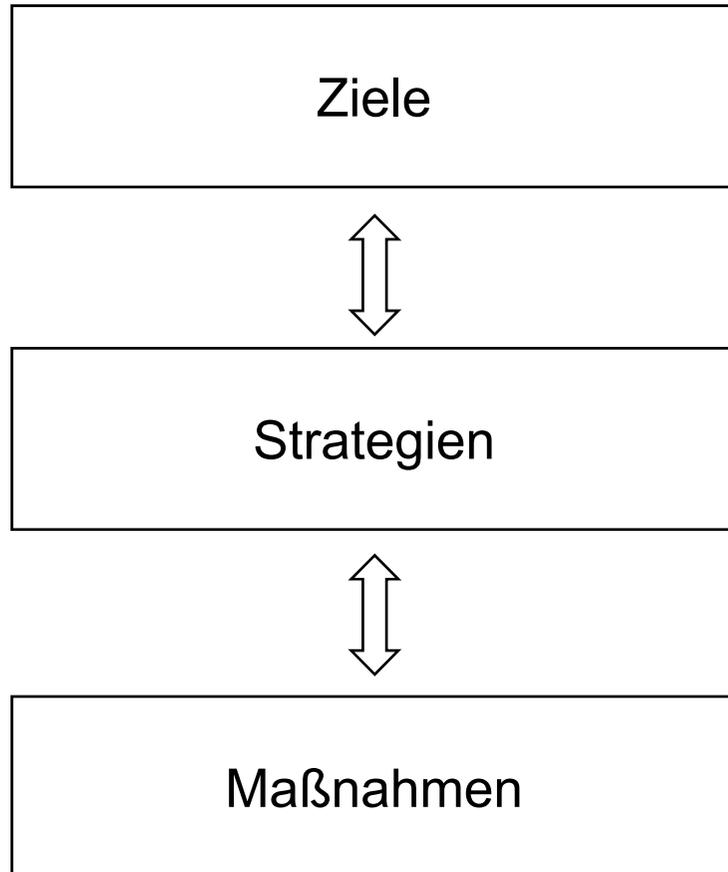
---

1. Grundlagen des strategischen Marketing
2. Strategische Entscheidungen der Marktwahl
3. Strategien der Marktbearbeitung
4. Dynamisierung von Marketingstrategien
5. Implementierung von Marketingstrategien
6. Fallstudie zum strategischen Marketing

# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Abgrenzung des Strategiebegriffs

---



Ziele = Ziele sind erstrebenswerte Zustände  
(Meffert et al. 2008)

**Wo wollen wir hin?**

Strategie = Strategy is a game plan for  
getting there (Kotler et al. 2007)

**Wie kommen wir grundsätzlich  
dahin?**

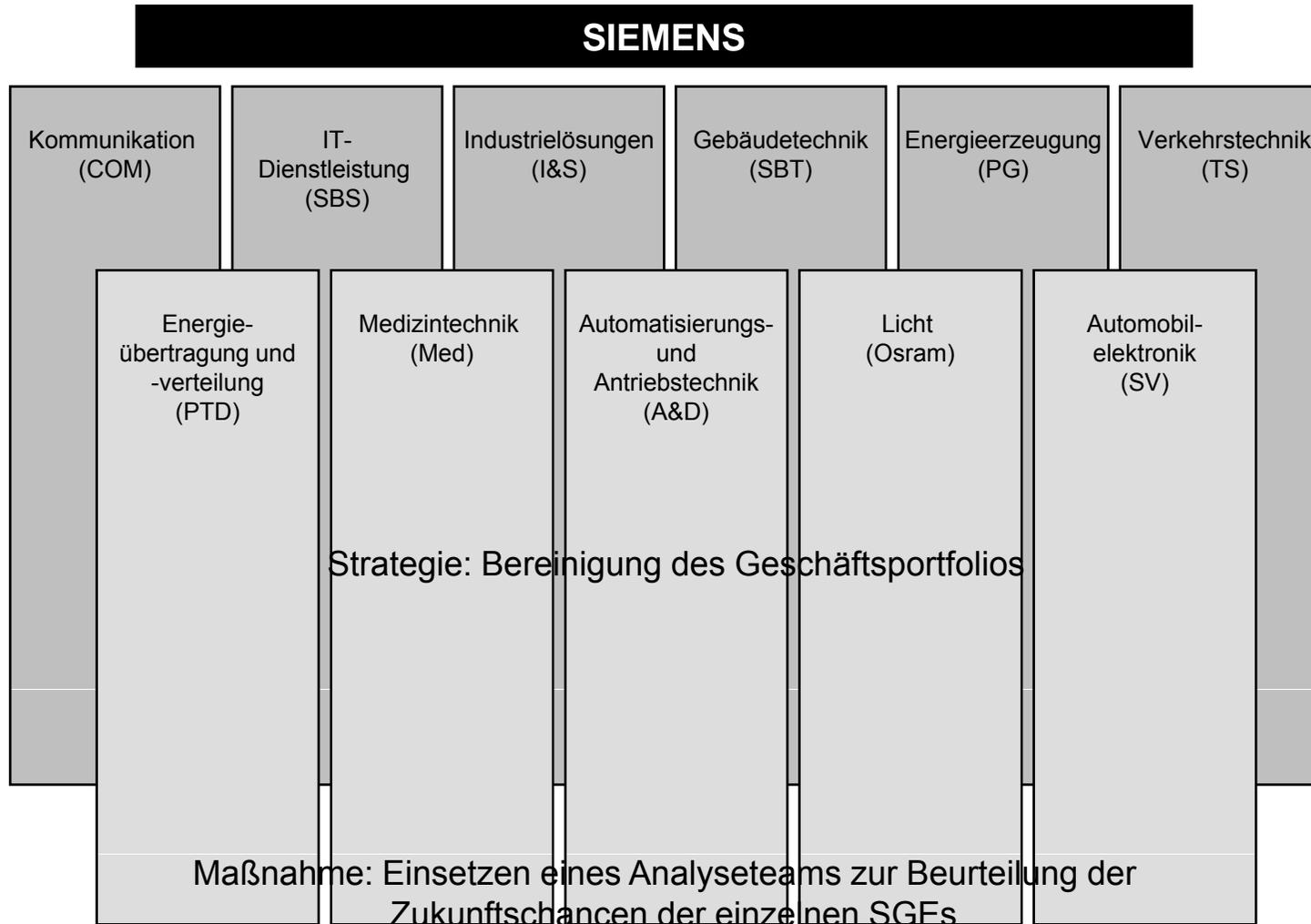
Maßnahmen = Specific action programs are  
tangible, short-term tasks that can be  
precisely identified, monitored and  
evaluated (Hax/Majluf 1996)

**Was müssen wir dafür konkret tun?**

# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Ziele, Strategien, Maßnahmen am Beispiel Siemens

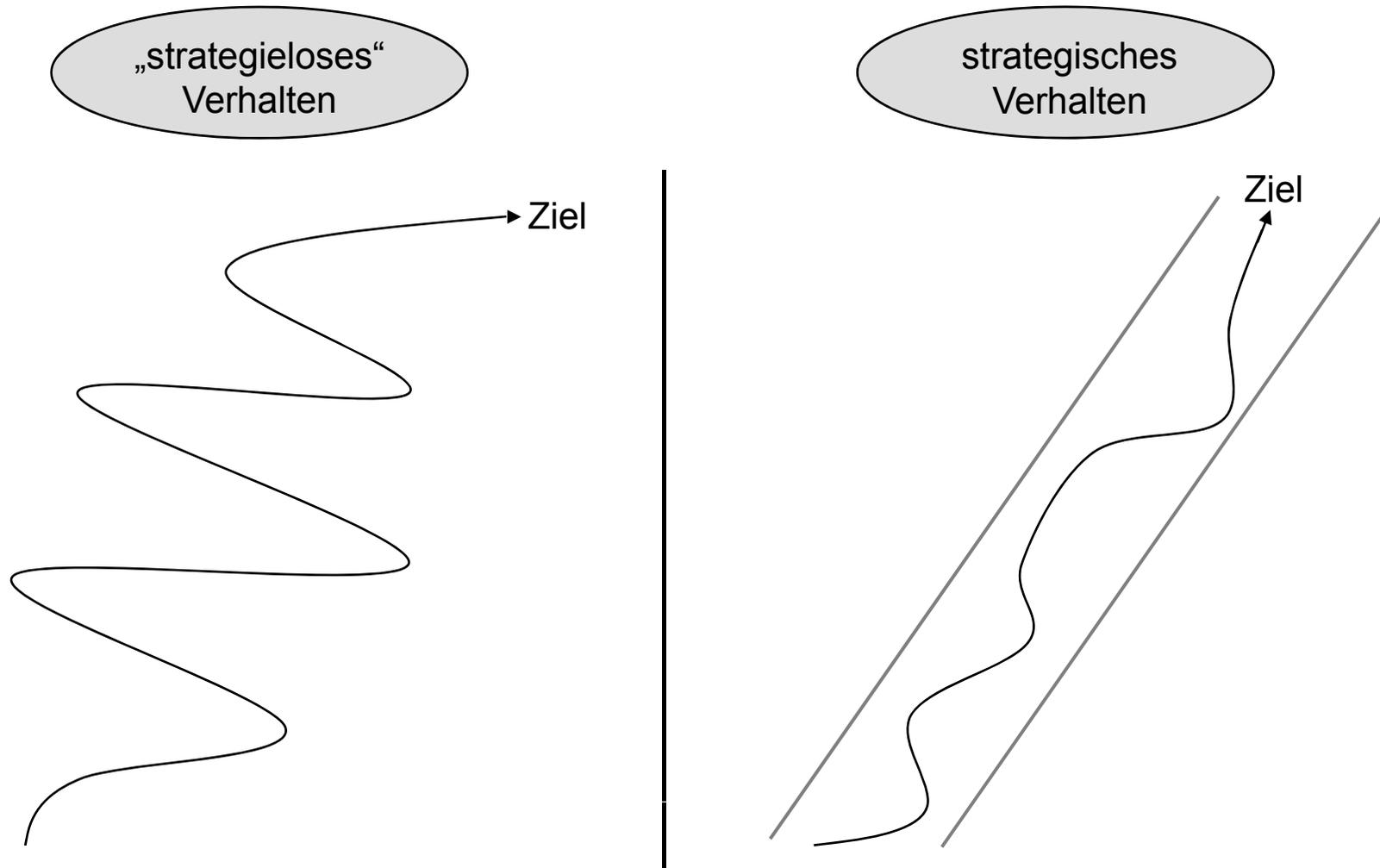
Ziel: Doppeltes Wachstum im Vergleich zum weltweiten durchschn. BIP



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

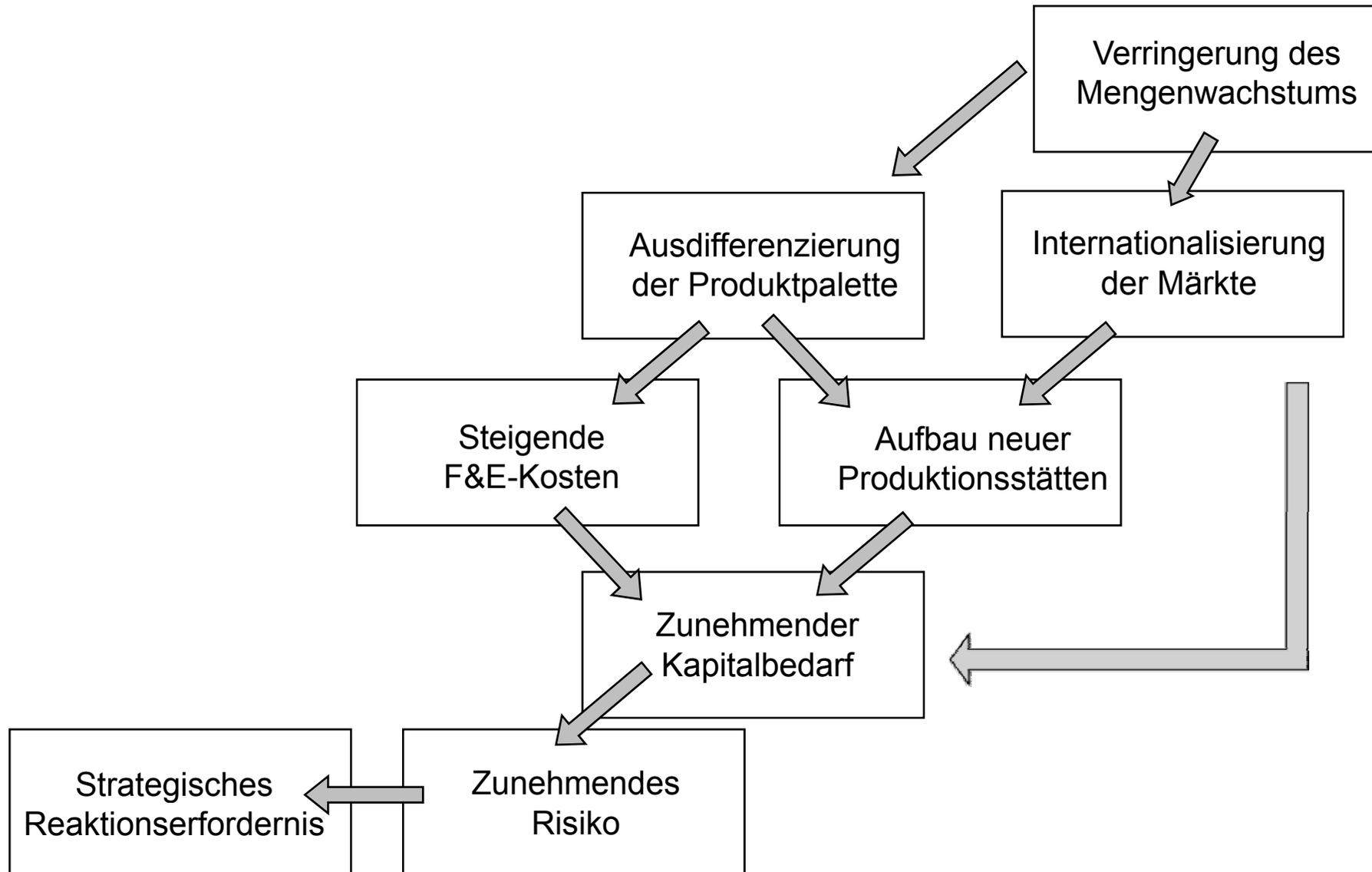
## Die Strategie als „grober Handlungsrahmen“

Quelle: Becker 1995



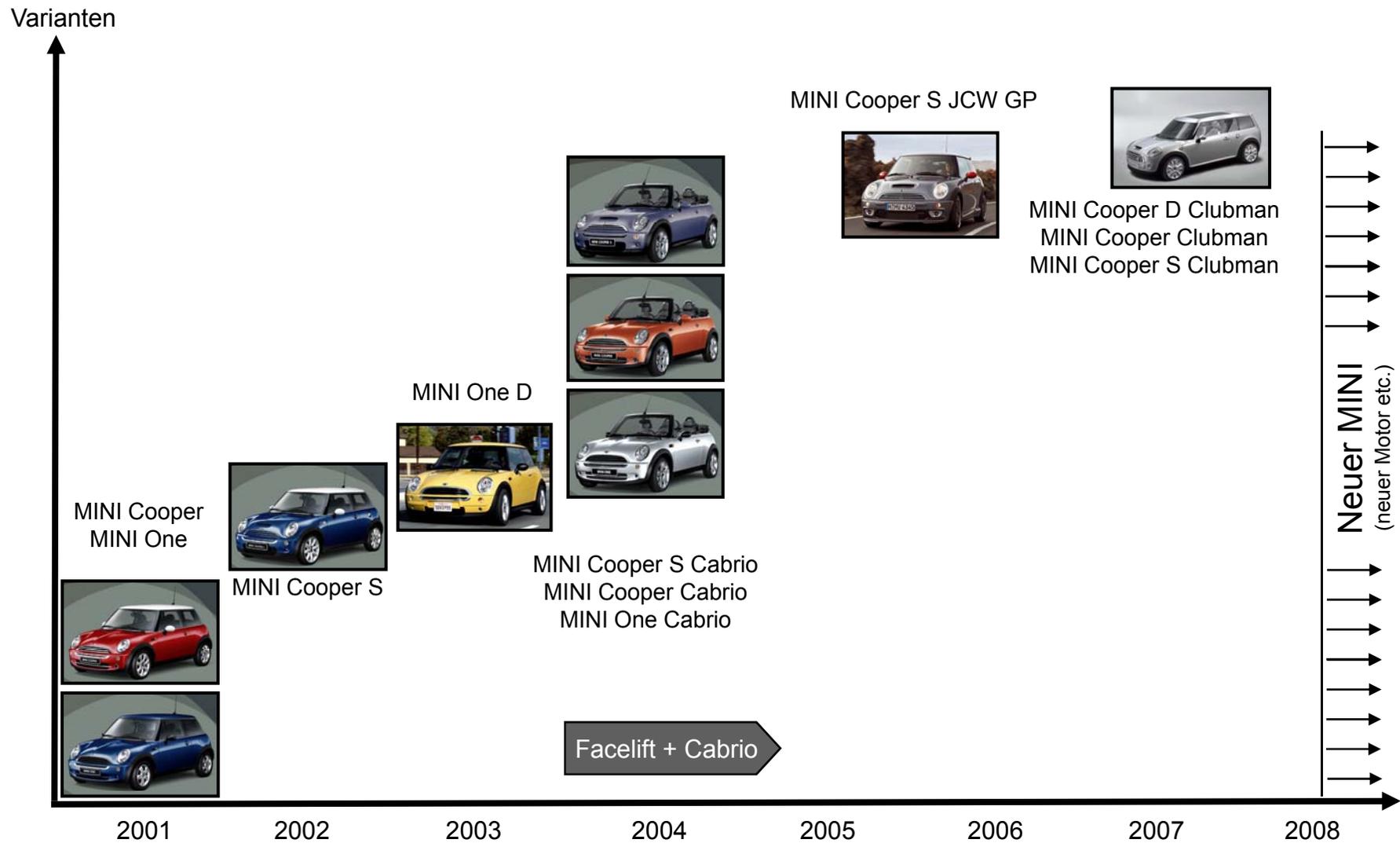
# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Abgrenzung von Strategien: Beispiel Automobilindustrie (1)



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

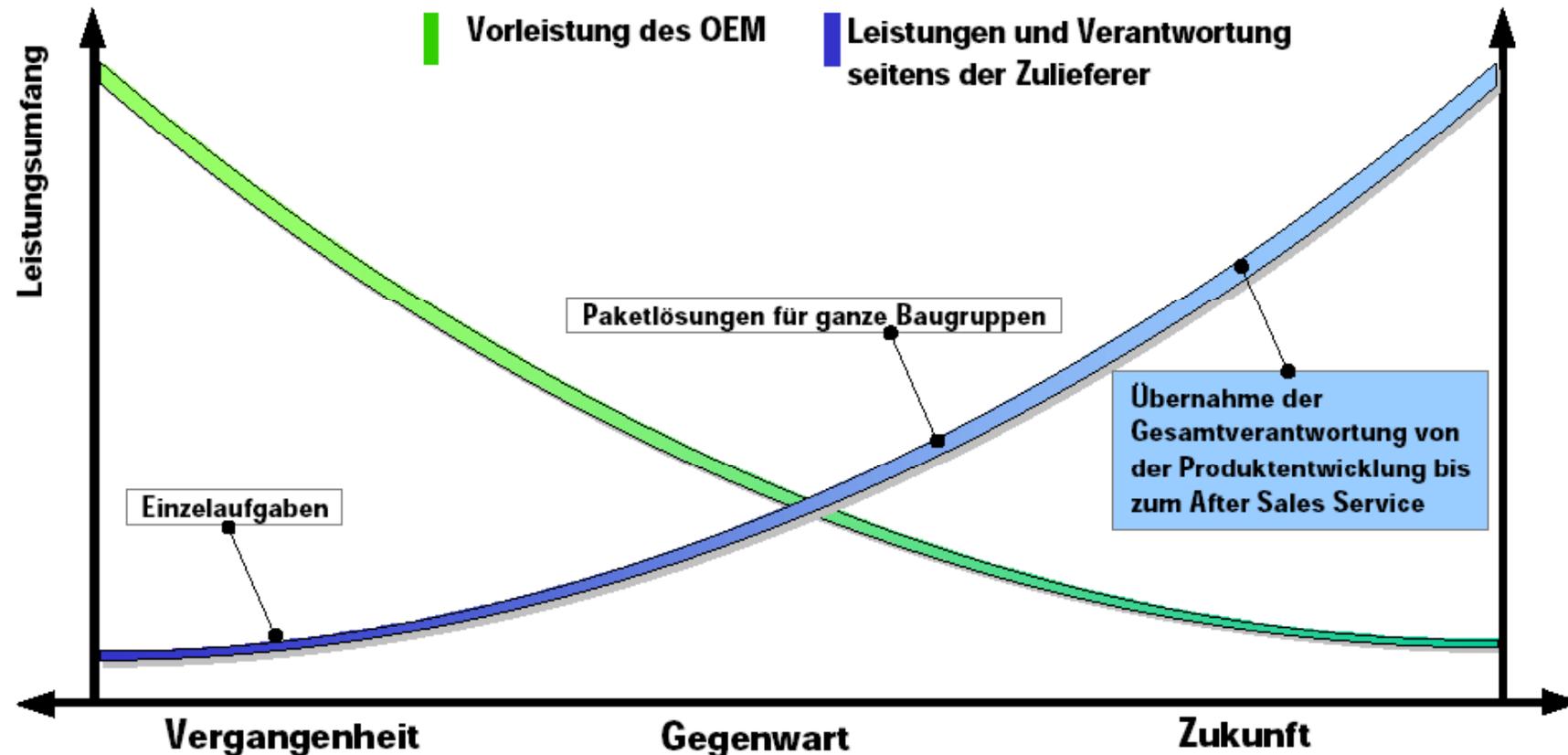
## Abgrenzung von Strategien: Beispiel Automobilindustrie (2)



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Abgrenzung von Strategien: Beispiel Automobilindustrie (3)

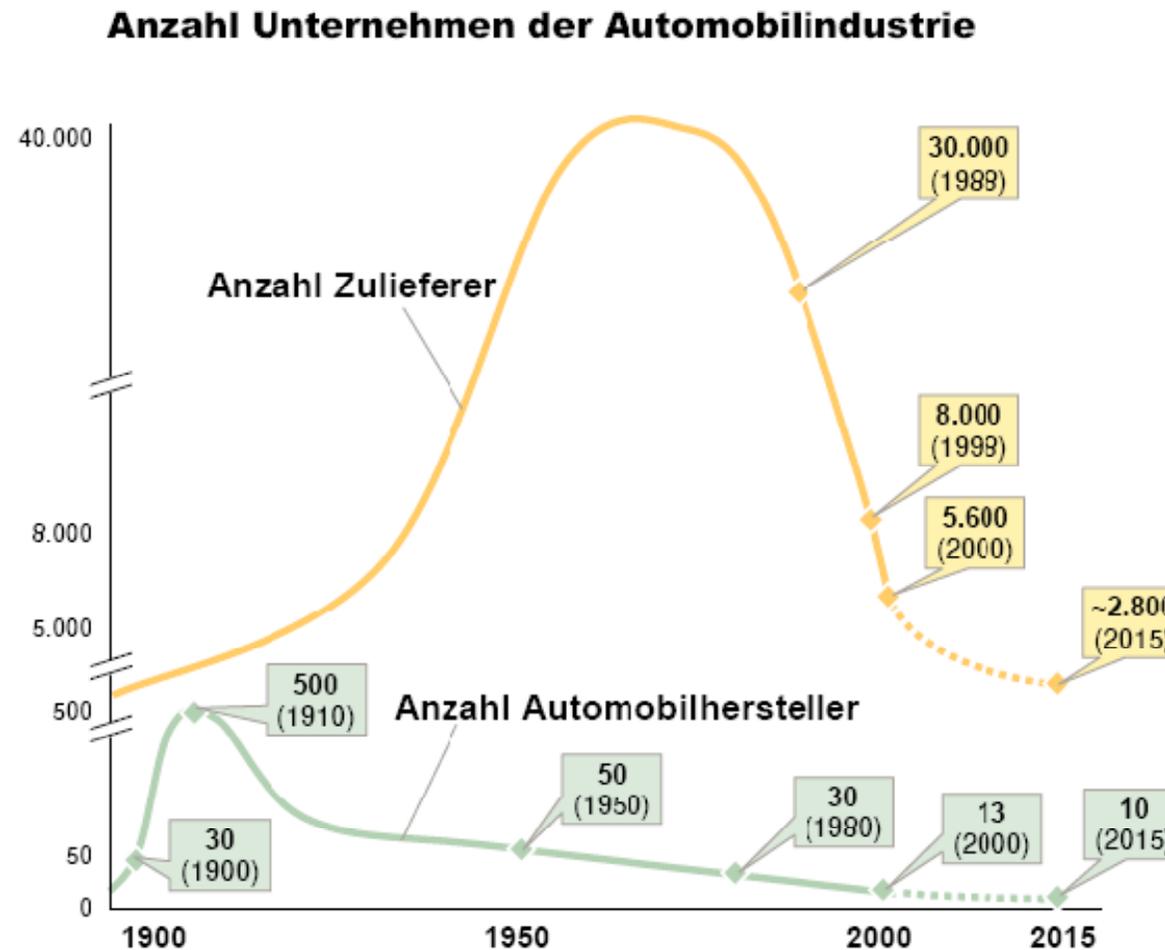
Quelle: ThyssenKrupp Technologies 2001



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Abgrenzung von Strategien: Beispiel Automobilindustrie (4)

Quelle: Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft 2004



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Erscheinungsformen von „Strategien“ im Marketing

---



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Strategieebenen (1)

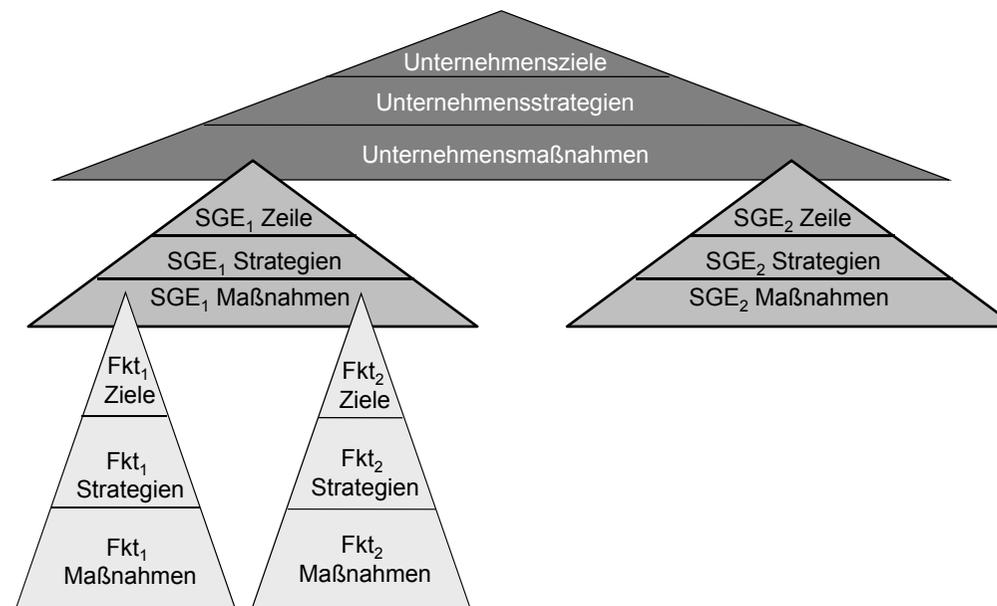
**Kleinhückelskoten/Schnetkamp:** Der Begriff der „Marketingstrategie“ ist in der Literatur nicht klar definiert. In **enger Auslegung** handelt es sich um eine Funktionalstrategie, also Partialstrategie. In **breiter Auslegung** ist Marketingstrategie mit dem allgemeinen Strategiebegriff identisch, weil alle Unternehmensaktivitäten marktorientiert sein sollten. (Kleinhückelskoten/Schnetkamp, 1989, S. 258)

**Der Begriff „Strategie“ ist immer eine Frage der Betrachtungsebene.**

Unternehmens-  
ebene

Geschäftsfeld-  
ebene

Funktions-  
ebene



Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 17

# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Strategieebenen (2)

Quelle: in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2006, S. 437



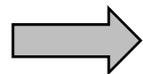
## 1. Grundlagen des strategischen Marketing

### Vom Marketing zur Marketing-Strategie

---

Marketing stellt ein Konzept marktorientierter Unternehmensführung dar, bei dem Marketingziele, -strategien und -maßnahmen so festgelegt und umgesetzt werden, dass hierdurch **komparative Konkurrenzvorteile** in den Augen der Nachfrager entstehen.

Ein **komparativer Konkurrenzvorteil** ist nur auf der Ebene von SGEs erzielbar.



**Deshalb: Marketing-Strategie ist SGE-bezogen!**



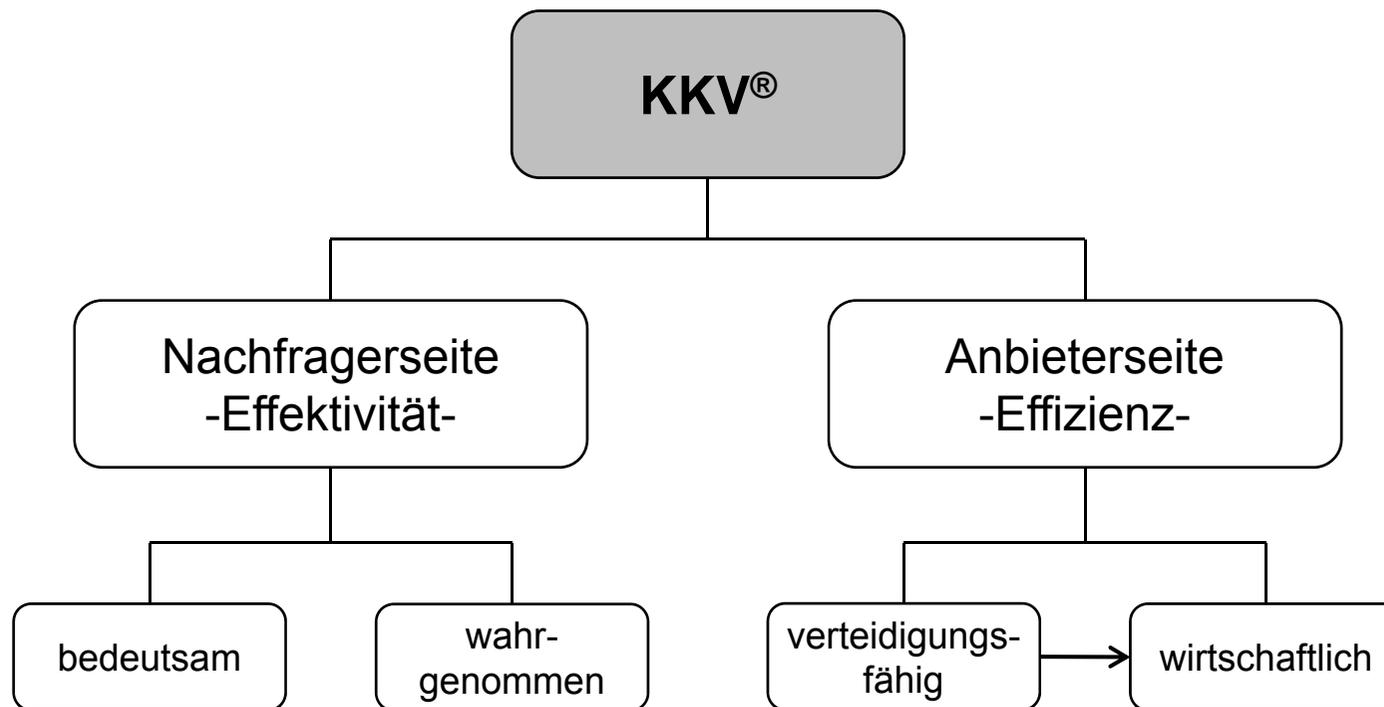
**Marketing-Strategie ist SGE-Strategie!**

# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Marketing als Management von komparativen Konkurrenzvorteilen

Quelle: Backhaus/Voeth 2007, S. 35f.

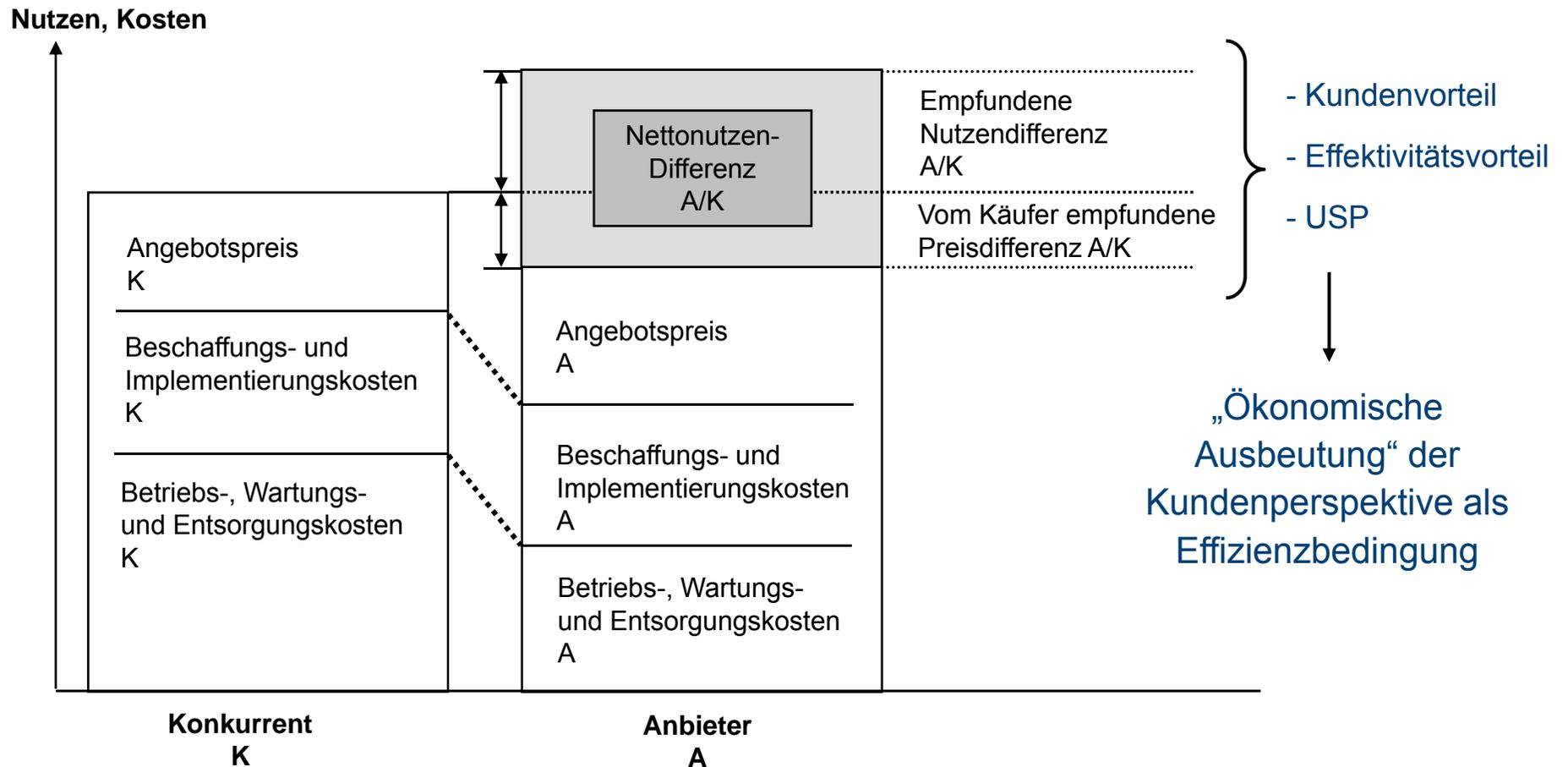
Ein KKV liegt vor, wenn ein Leistungsangebot in der Wahrnehmung der Nachfrager im Vergleich zu allen relevanten Konkurrenzprodukten als überlegen eingestuft wird und zugleich für den Anbieter einen Ergebnisüberschuss erzeugt.



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Marketing als Management von komparativen Konkurrenzvorteilen

Quelle: Plinke 2000, S. 80



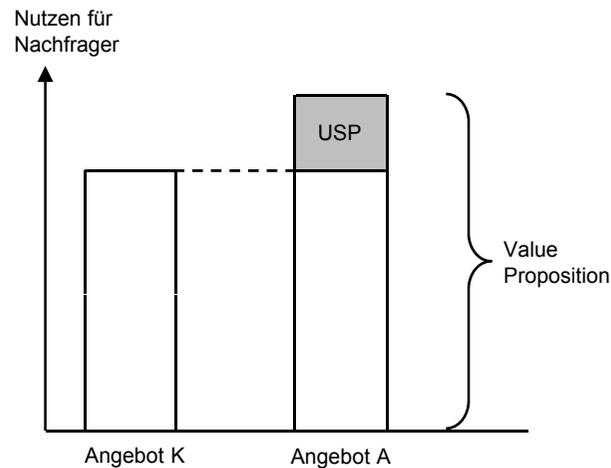
# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Übersicht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzepte (1)

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 28

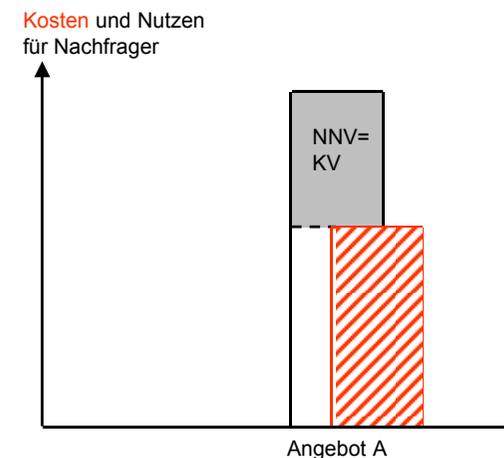
### Effektivitätsorientierung

#### Unique Selling Proposition (USP)



Einzigkeit des Leistungsangebots von Anbieter A im Vergleich zur Konkurrenz K.

#### Netto-Nutzen-Vorteil (NNV) = Kundenvorteil (KV)



Der Nutzen des Angebots von A ist größer als die dafür entstehenden Kosten beim Nachfrager.

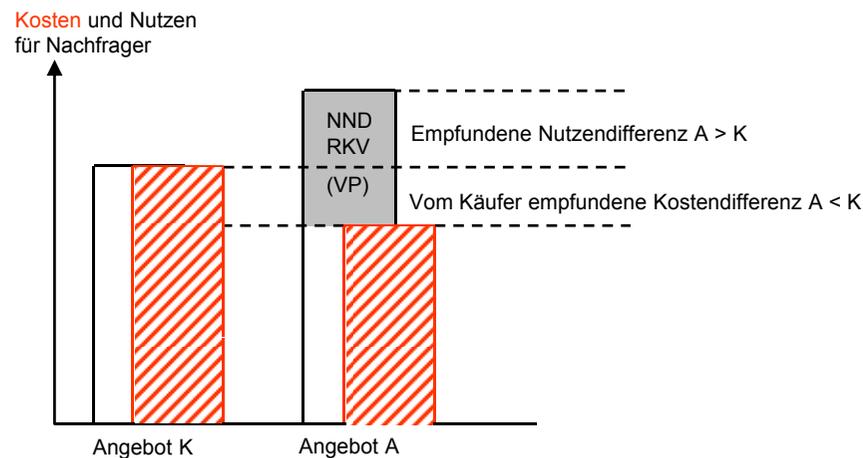
# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Übersicht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzepte (2)

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 28

### Effektivitätsorientierung

**Netto-Nutzen-Differenz (NND)  
= Relativer Kundenvorteil (RKV)**



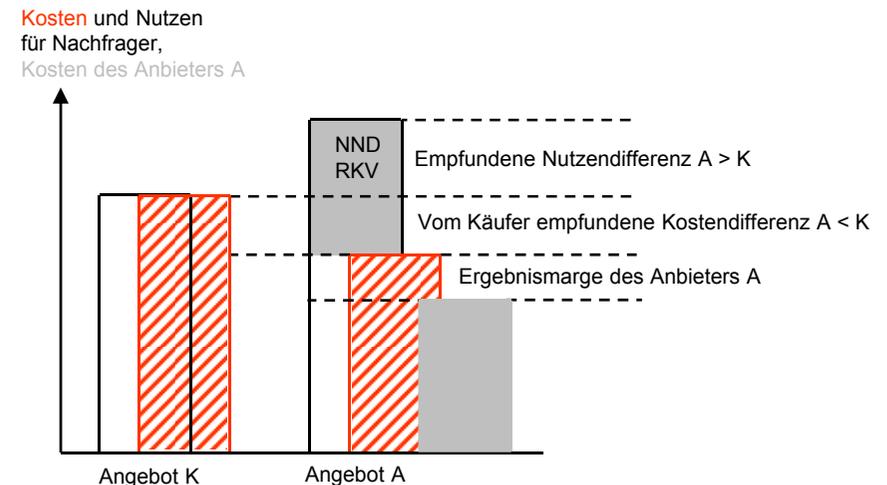
*Der Netto-Nutzen-Vorteil von A  
ist größer als die NNVs aller  
Konkurrenten.*

**= Value Proposition (VP)**

*Der Kundennutzen bei der NND ist in  
Geldeinheiten messbar*

### Effizienzorientierung

**Komparativer Konkurrenzvorteil  
KKV®**



*Es ist eine positive NND bzw. Value Proposition  
gegeben, die ein zielkonformes Ergebnis  
für den Anbieter erbringt.*

# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Herausforderungen an das strategische Marketing

---



# 1. Grundlagen des strategischen Marketing

## Herausforderungen an das strategische Marketing

---

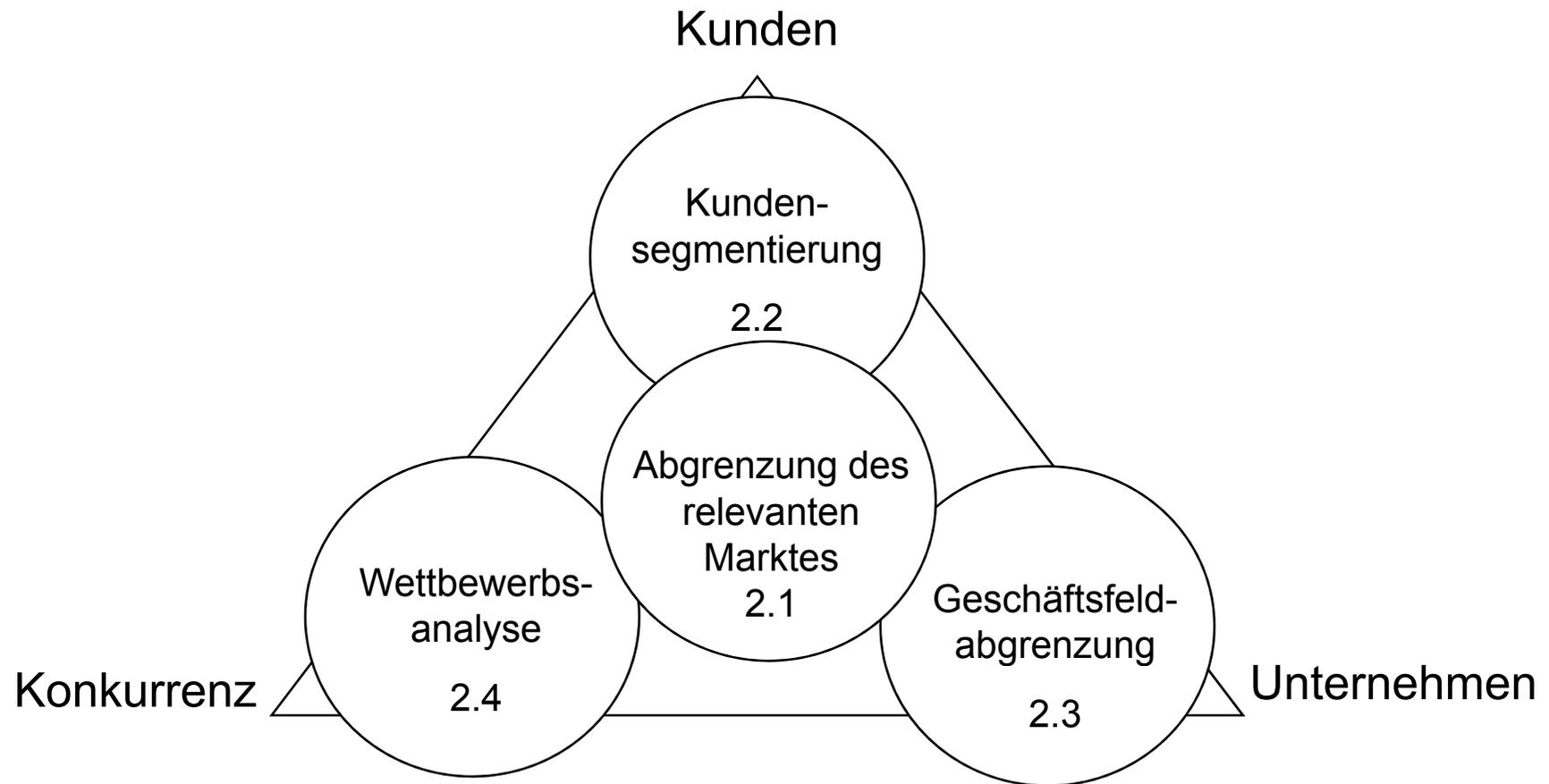
<p style="text-align: center;"><b>Trends im Handelsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Konzentrationsprozess im Handel</li><li>■ Betriebsformenpolarisierung</li><li>■ Rückwärtsintegration des Handels</li><li>■ Recyclingkonzepte des Handels</li><li>■ E-Commerce</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Trends im Kundenverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ökologisierung des Kaufverhaltens</li><li>■ Steigendes Vorsorge- und Sicherheitsdenken</li><li>■ Hybrides Kaufverhalten</li><li>■ Sinkende Markentreue</li><li>■ Steigende Informationsnachfrage</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Trends im Wettbewerbsverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Globaler Wettbewerb</li><li>■ Neue Wettbewerbsstrukturen</li><li>■ Zeit als „Waffe“ im Wettbewerb</li><li>■ De-Vertikalisierungstendenzen</li><li>■ Erosion der Firmen- und Branchengrenzen</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Trends im Lieferantenverhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Zunehmende Kooperationen</li><li>■ Elektronischer Datenaustausch</li><li>■ Größere Anzahl an Lieferanten durch Outsourcing</li><li>■ Zusammenarbeit in F&amp;E</li></ul>

1. Grundlagen des strategischen Marketing
2. Strategische Entscheidungen der Marktwahl
  - 2.1 Abgrenzung des relevanten Marktes
  - 2.2 Kundensegmentierung
  - 2.3 Festlegung strategischer Geschäftsfelder
  - 2.4 Wettbewerbsanalyse
  - 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung
3. Strategien der Marktbearbeitung
4. Dynamisierung von Marketingstrategien
5. Implementierung von Marketingstrategien
6. Fallstudie zum strategischen Marketing

## 2. Strategische Entscheidungen der Marktwahl

### Der Markt und die Marktteilnehmer

---



## 2.1 Abgrenzung des relevanten Marktes

### Abgrenzung des relevanten Marktes

Quelle: Meffert et al. 2008, S. 51ff.

#### Zielsetzung

Auf welche Märkte – also auf welche Kunden und Wettbewerber – sollen sich Marketingstrategie und -aktivitäten beziehen? Ziel ist die Strukturierung eines Marktes, verbunden mit einer Abgrenzung relevanter Marktbereiche.

#### Abgrenzungskriterien

- **räumlich**  
(z. B. lokale, regionale, nationale Märkte, EU-Binnenmarkt, Weltmarkt)
- **zeitlich**  
(z. B. Neuentwicklung von Produkten, saisonale Nachfrage)
- **sachlich**  
(Konkurrenzprodukte:  
Gegen wen trete ich an?)



**Zermatt im Winter**

Das Skiparadies mit Schneegarantie

**Zermatt im Sommer**

Bevorzugt abwechslungsreiches und Skilif markiertes Bergland

**Wandern und Bergsteigen**

Zermatt bietet ein unerschöpfliches Wandergebiet. Ausgedehnte, markierte Spazier- und Wanderwege (400 km) führen durch duftende Bergwälder, zu stillen Alpenseen und in die Regionen der Gletscher. Die Bergbahnen erleichtern den Weg in die höher gelegenen Wandergebiete. Zahlreiche Berghütten und Restaurants laden zum gemütlichen Verweilen ein.

Umgeben von 38 Viertausendern ist Zermatt seit jeher das Ziel von Bergsteigern aus aller Welt. Das [Alpin Center Zermatt](#) organisiert täglich Ausbildungen, Tagestouren und Gletscherwanderungen. Für grössere Touren stehen dem Gast 80 diplomierte Bergführer zu Verfügung.



## 2.1 Abgrenzung des relevanten Marktes

### Sachliche Abgrenzung des relevanten Marktes

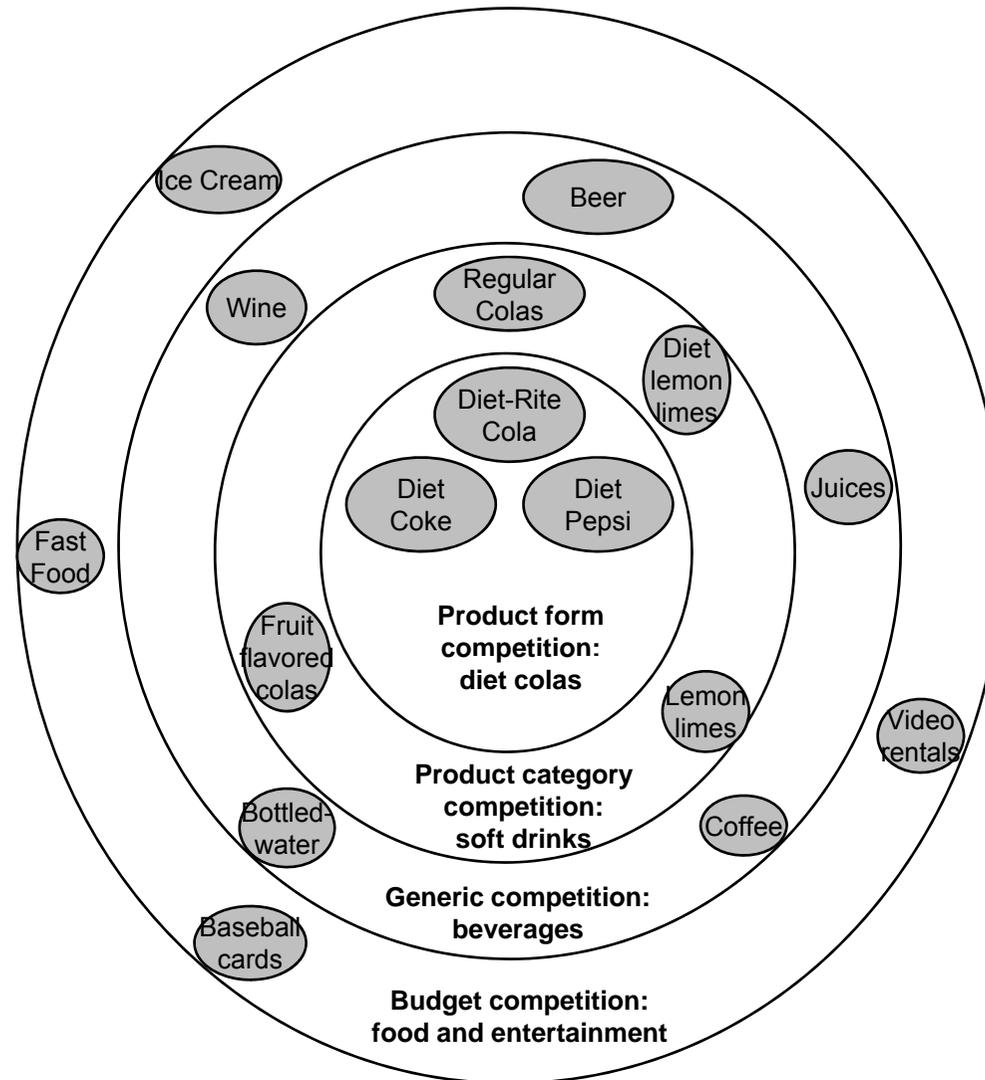
Quelle: Backhaus 1997

Konzepte	Aussage	Vertreter
1. „Datenkranzkonzept“	Preistheoretische Modelle: Ausgangspunkt ist eine bestimmte Preisabsatzfunktion. Der Markt ist eine gegebene, exogene Größe.	Cournot
2. Elementarmarktkonzept	Jedes Gut hat einen eigenen relevanten Markt.	Stackelberg
3. Konzept der physisch-technischen Ähnlichkeit	Der relevante Markt umfasst alle Produkte, die sich nach Stoff, Verarbeitung, Form und technischer Gestaltung gleichen.	A. Marshall
4. Konzept der Kreuzpreiselastizität	Der relevante Markt umfasst alle Produkte, die sich durch eine hohe Kreuzpreiselastizität auszeichnen.	Triffin
5. Grundbedürfniskonzept bzw. Konzept der funktionalen Ähnlichkeit	Der relevante Markt umfasst alle Güter, die das gleiche Grundbedürfnis bzw. die gleiche Funktion erfüllen. (Verwenderorientiertes Konzept)	Abbott H. Arndt
6. Konzept der konjunkturalen Konkurrenzreaktion	Der relevante Markt umfasst alle Konkurrenzprodukte, die ein Anbieter bei seinen Absatzplanungen berücksichtigt. (Anbieterorientiertes Konzept)	E. Schneider
7. Konzept der verwenderorientierten, subjektiven Austauschbarkeit	Der relevante Markt umfasst alle Produkte, die vom Verwender als subjektiv austauschbar angesehen werden.	Dichtl u.a.

## 2.1 Abgrenzung des relevanten Marktes

### Beispiel für unterschiedliche Ebenen der Marktabgrenzung

Quelle: Cravens 1997

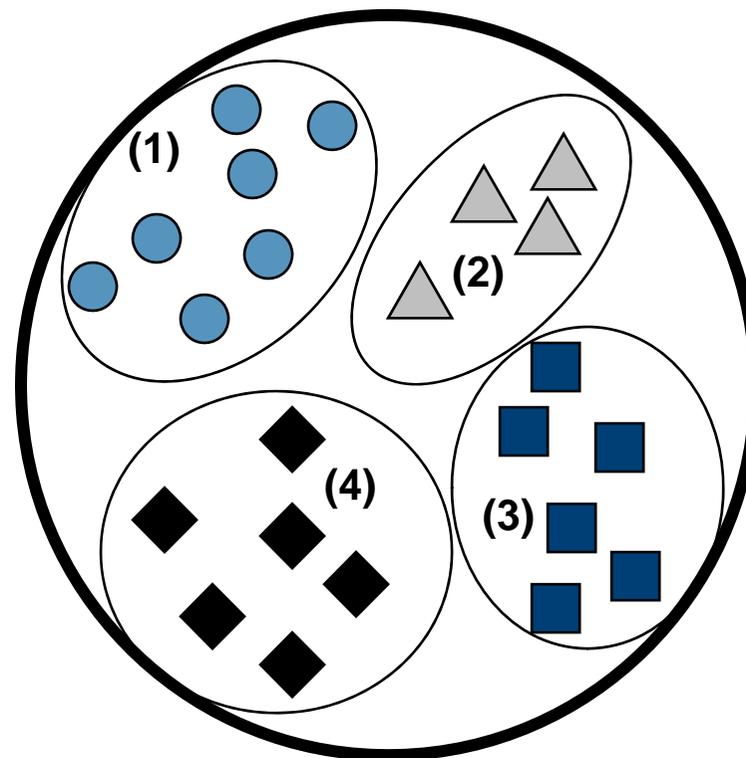


## 2.2 Kundensegmentierung

### Marktsegmentierung

Meffert et al. 2008, S. 182

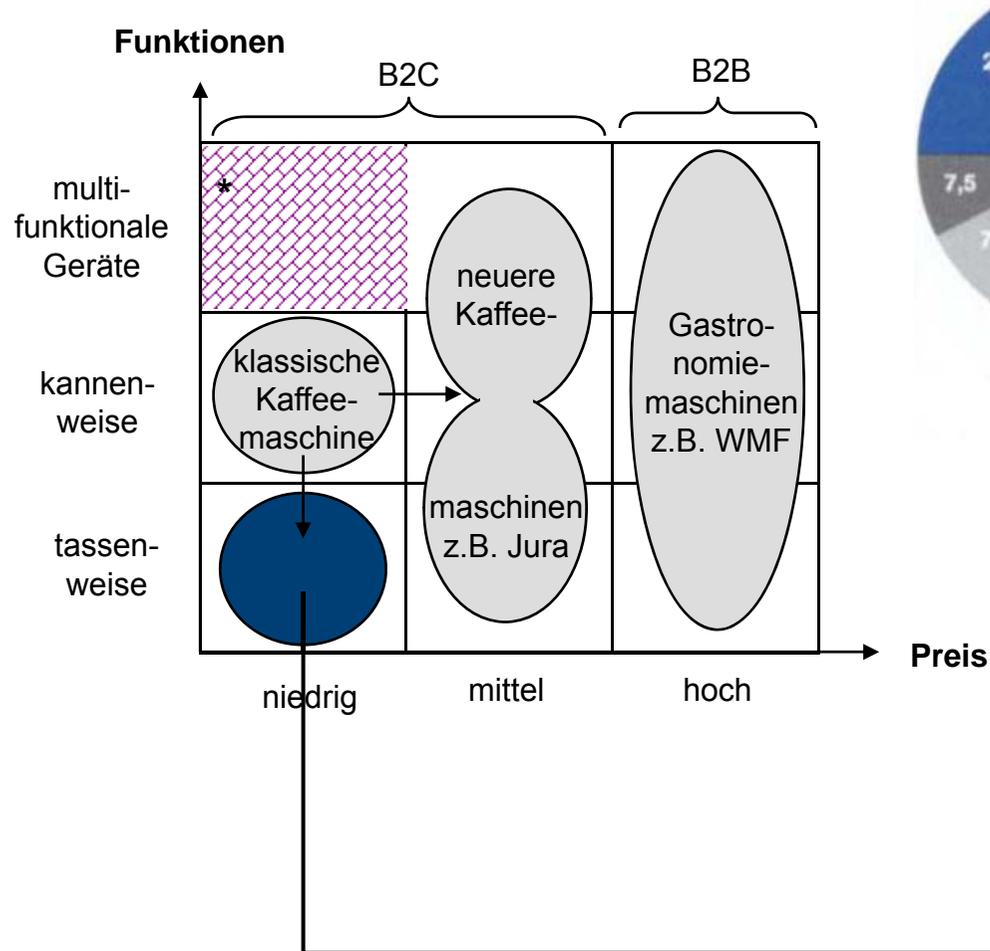
Unter Marktsegmentierung wird die **Aufteilung** eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die **Bearbeitung** eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden.



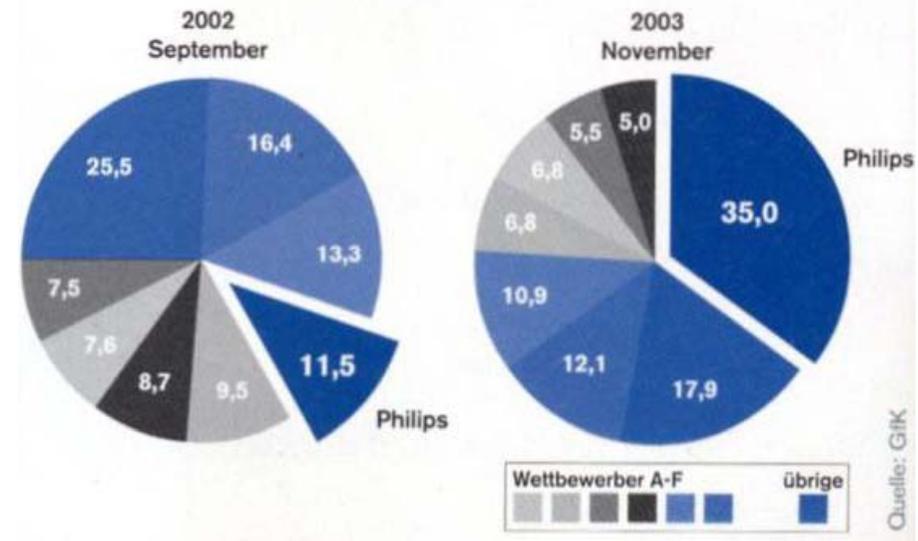
## 2.2 Kundensegmentierung

### Marktsegmentierung / Auffinden von Marktnischen (Beispiel)

Beispiel: Philips - Senseo



Konsumentenkäufe (in %)



## 2.2 Kundensegmentierung

### Vereinfachende Indikatoren der Marktsegmentierung

Quelle: in Anlehnung an Meffert et al. 2008, S. 191

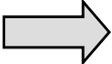
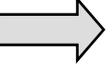
Zunehmende Nähe zum Kaufverhalten 	<b>Soziodemographische Kriterien</b>	
	Demographische Merkmale	Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße
	Sozioökonomische Merkmale	Beruf, Einkommen, Ausbildung
	<b>Geographische Kriterien</b>	
	Makrogeographische Merkmale	Land, Bundesland, Stadt, Nielsen-Gebiete
	Mikrogeographische Merkmale	Ortsteile, Straßenabschnitte
	<b>Psychologische Kriterien</b>	
	Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale	Lebensstil, Risikoneigung
	Produktspezifische Merkmale	Motive, Einstellungen, Nutzenvorstellungen
	<b>Verhaltensorientierte Merkmale</b>	
	Preisverhalten	Preisklasse, Kauf von Sonderangeboten
	Mediennutzung	Art und Anzahl genutzter Medien, Nutzungsintensität
	Einkaufsstättenwahl	Betriebsformen, Geschäftstreue
	Produktwahl	Produktwahl, Kaufvolumen

## 2.2 Kundensegmentierung

### Anforderungen an vereinfachende Segmentierungsindikatoren

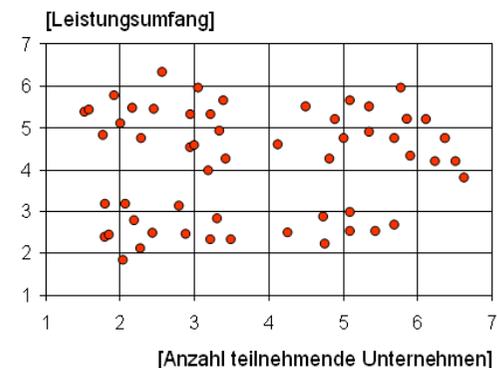
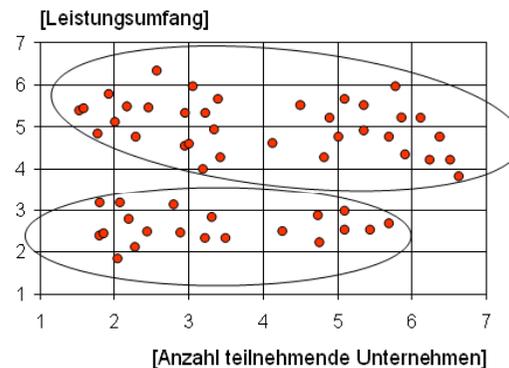
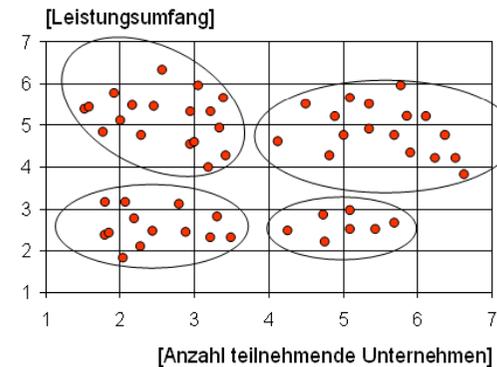
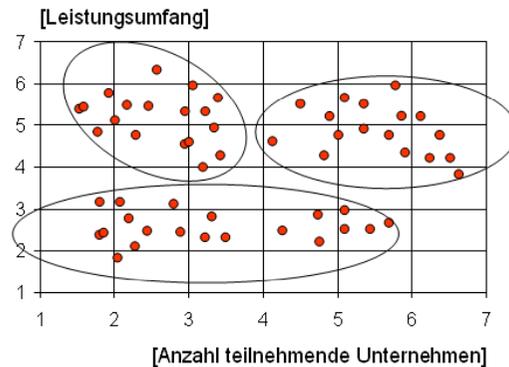
---

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 61

-  Kaufverhaltensrelevanz
-  Messbarkeit (Operationalität)
-  Erreichbarkeit bzw. Zuverlässigkeit
-  Handlungsfähigkeit
-  Wirtschaftlichkeit
-  Zeitliche Stabilität

## 2.2 Kundensegmentierung

# Clusteranalyse als Methode zur Marktsegmentierung

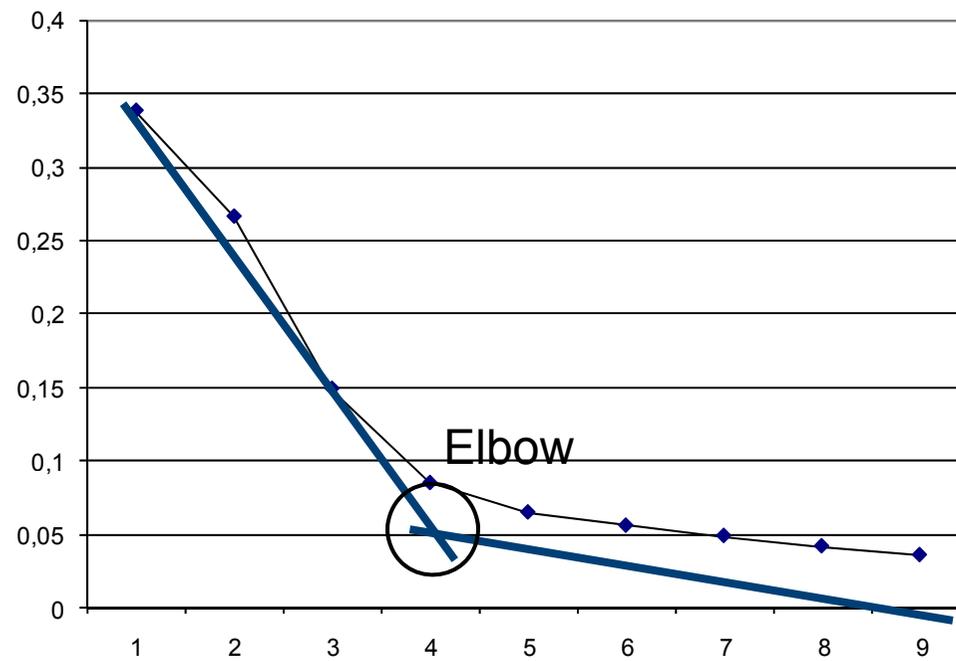


Im Rahmen der Clusteranalyse (vgl. Vorlesung „Marktforschung“) wird das Ziel verfolgt, eine vorgegebene Zahl von Objekten so in Gruppen zu unterteilen, dass **innerhalb** der gebildeten Gruppen möglichst **große Homogenität** und **zwischen** den Gruppen eine möglichst **große Heterogenität** im Hinblick auf die zur Beschreibung der Objekte herangezogenen Eigenschaften besteht.

## 2.2 Kundensegmentierung

### Bildung der Segmente – Bestimmung der Clusteranzahl

Entwicklung des Heterogenitätsmaßes



Clusteranzahl

## 2.2 Kundensegmentierung

### Beispiel einer Marktsegmentierung (Zahncrememarkt)

Segment Kriterien	Die Sensorischen	Die Sozialen	Die Ängstlichen	Die Unabhängigen
Wichtige Nutzen- erwartungen	Geschmack und Produkt- aufmachung	weiße, strahlende Zähne	Verhütung von Zahnverfall	Preis
Demo- graphische Merkmale	Kinder	Teenager, junge Leute	große Familien	Männer
Besondere Verhaltens- weisen	lieben Zahnpaste mit Pfefferminz- geschmack	Raucher	Intensivverwender	Intensivverwender
Bevorzugte Marken	Colgate, Stripe	MacLeans, Plus White, Ultra Brite	Crest	Sonderangebote
Persönlichkeits- merkmale	mit sich selbst Beschäftigte	sehr kontaktfreudig und aufgeschlossen	hypochondrisch veranlagt	selbständig, autonom
Einstellung zur Lebens- führung	hedonistisch	aktiv	konservativ	wertorientiert

## 2.2 Kundensegmentierung

# Kundenwert als Auswahlkriterium von Marktsegmenten

Quelle: in Anlehnung an Stuhldreier 2002, S. 70ff.

### Idee/Hintergrund

- Marketingeffizienz erfährt insbesondere auf stagnierenden oder schrumpfenden Märkten einen Bedeutungszuwachs
- Rückgang zur Verfügung stehender Ressourcen (z.B. Personal, Marketingbudget)

### Ziele

- Erkennen und Fördern lukrativer Kundengruppen
- Bindung profitabler Kunden durch ertragsorientierte Marktsegmentierung
- Kunden nach ihrem Wertbeitrag für das Unternehmen behandeln

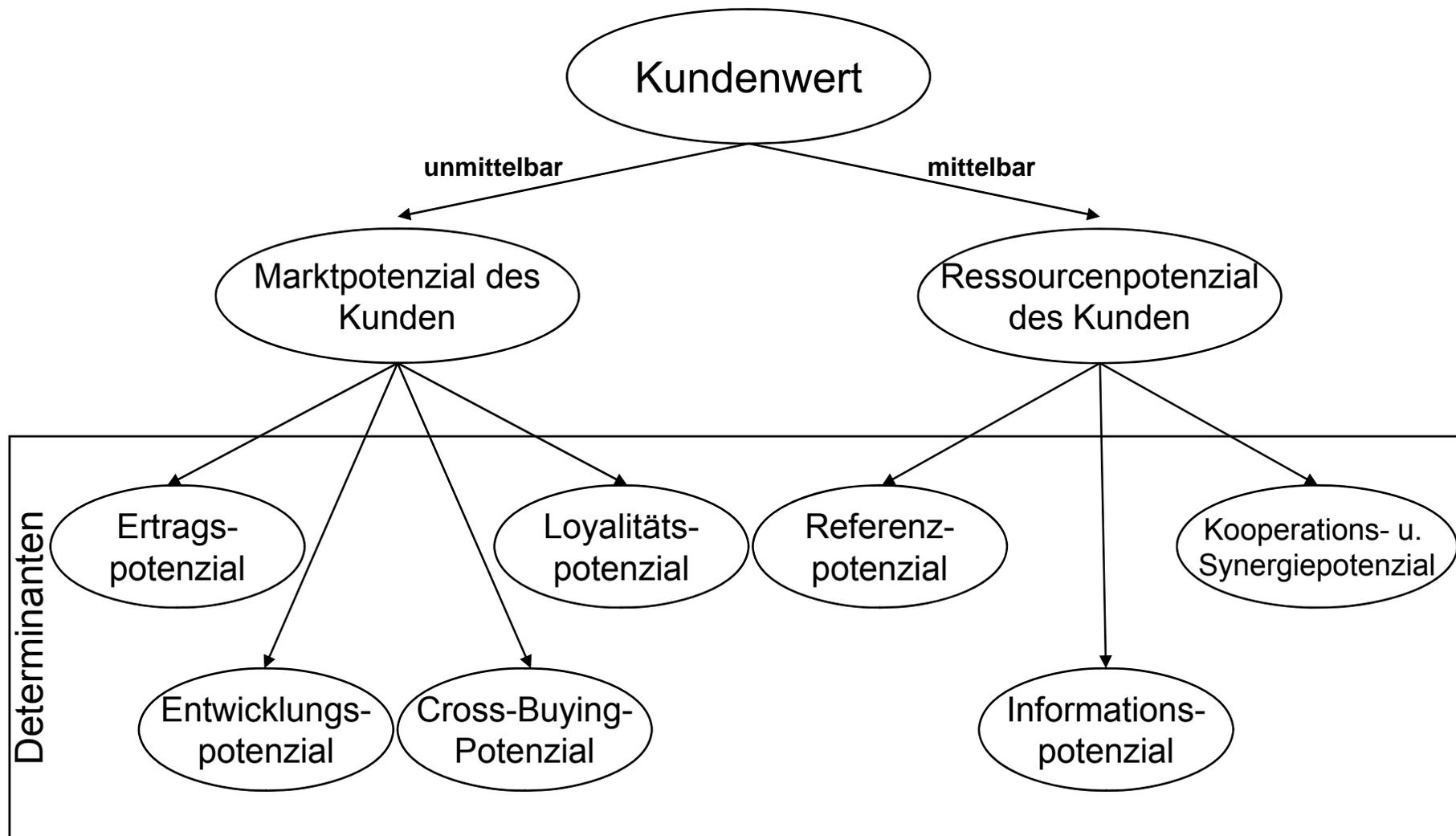
### Umsetzungsalternativen

- Abkehr von den klassischen Segmentierungsansätzen und Segmentierung über Kundenwert
- Integration einer kundenwertorientierten Betrachtung in die klassische Segmentierungssystematik

## 2.2 Kundensegmentierung

# Kundenwert als Auswahlkriterium von Marktsegmenten

Quelle: in Anlehnung an Tomczak/Rudolf-Sipötz 2001, S. 132



## 2.2 Kundensegmentierung

### Methoden der Kundenbewertung

Quelle: Krafft/Albers 2000, S. 517

<b>Zuordnung</b> <b>Bewertung</b>	<b>individuelle Darstellung</b>	<b>kumulierte Darstellung</b>
<b>Eindimensional</b>	Kunden- deckungsbeitrags- rechnung Customer Lifetime Value (CLV)	ABC-Analyse
<b>Mehrdimensional</b>	Scoring-Ansätze (z.B. RFM)	Kundenportfolio

## 2.2 Kundensegmentierung

### Kundendeckungsbeitragsrechnung

Quelle: Cornelsen 2000, S. 107ff.; Krafft/Rusatz 2003, S. 275ff.; Günter/Helm 2003

-	Kunden-Bruttoerlöse pro Periode
-	Erlösschmälerungen
=	<b>Kunden-Nettoerlöse pro Periode</b>
-	Kosten der von Kunden bezogenen Produkte (variable Stückkosten lt. Produktkalkulation, multipliziert mit den Kaufmengen)
=	<b>Kundendeckungsbeitrag I</b>
-	Eindeutig kundenbedingte Auftragskosten (z. B. Vorrichtungen, Versandkosten)
=	<b>Kundendeckungsbeitrag II</b>
-	Eindeutig kundenbedingte Besuchskosten (z. B. Kosten der Anreise zum Kunden)
-	Sonstige relative Einzelkosten des Kunden pro Periode (z. B. Gehalt eines speziell zuständigen Key-Account-Managers; Engineering-Hilfen; Mailing-Kosten; Zinsen auf Forderungsausstände; bei Kunden auf der Handelsstufe: Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren und ähnliche Vergütungen)
=	<b>Kundendeckungsbeitrag III</b>

## 2.2 Kundensegmentierung

### Customer-Lifetime-Value (1)

Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2001, S. 221

<b>Customer Lifetime Value</b> (Present Value)	$CLV = -a_0 + \sum_{t=0}^T \frac{x_t \cdot (p_t - k_t) - M_t}{(1+i)^t}$
<b>Customer Lifetime Value</b> (Present Value mit Kundenbindungswahrscheinlichkeit)	$CLV = -a_0 + \sum_{t=0}^T (x_t \cdot (p_t - k_t) - M_t) \cdot \frac{R^t}{(1+i)^t}$

$a_0$  = Akquisitionskosten im Zeitpunkt  $t = 0$

$t$  = Jahr

$T$  = voraussichtliche Zahl der Jahre, in denen der umworbene Kunde bleibt

$x_t$  = Abnahmeproggnose für das Jahr  $t$

$p_t$  = (kundenindividueller) Produktpreis für das Jahr  $t$

$k_t$  = Stückkosten im Jahr  $t$

$M_t$  = kundenspezifische Marketingaufwendungen im Jahr  $t$

$i$  = Kalkulationszinsfuß

$R$  = Retention Rate (zw. 0 und 1)

## 2.2 Kundensegmentierung

### Customer-Lifetime-Value (2)

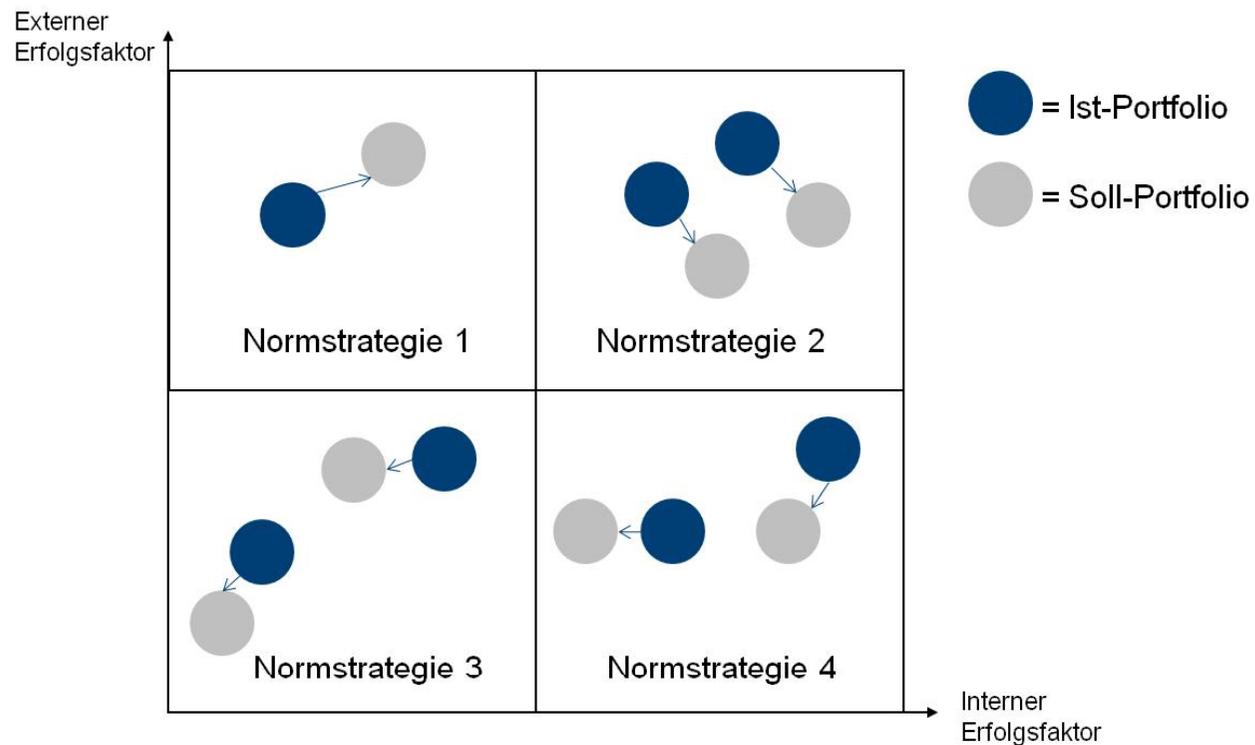
Quelle: in Anlehnung an Bruhn et al. 2000, S. 172

	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5	t=6	t=7	
<b>Abnahmeprognose</b>	4	6	10	16	20	20	20	20	
<b>Produktpreis</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	
<b>Stückbezogene Auszahlungen</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Marketingauszahlungen</b>	20	30	40	40	30	30	20	20	
<b>Akquisitionszahlungen</b>	50	-	-	-	-	-	-	-	
Überschuss	-42,00	12,00	30,00	72,00	110,00	110,00	120,00	120,00	
<b>Abzinsungsfaktor</b>	1,00	1,20	1,44	1,73	2,07	2,49	2,99	3,58	<b>Present CLV</b>
Überschuss (diskontiert)	-42,00	10,00	20,83	41,62	53,14	44,17	40,13	33,52	$\Sigma = 201,41 \text{ GE}$
<b>Kundenbindungs- wahrscheinlichkeit (R = 0,75) und Abzinsung (i = 0,2)</b>	1,00	0,63	0,39	0,24	0,15	0,10	0,06	0,04	<b>Present CLV mit Kundenbindungs- wahrscheinlichkeit</b>
Überschuss (diskontiert und mit Retention Rate)	-42,00	7,56	11,70	17,28	16,50	11,00	7,20	4,80	$\Sigma = 34,04 \text{ GE}$

## 2.2 Kundensegmentierung

### Ziel und Aufbau der Portfolioanalyse

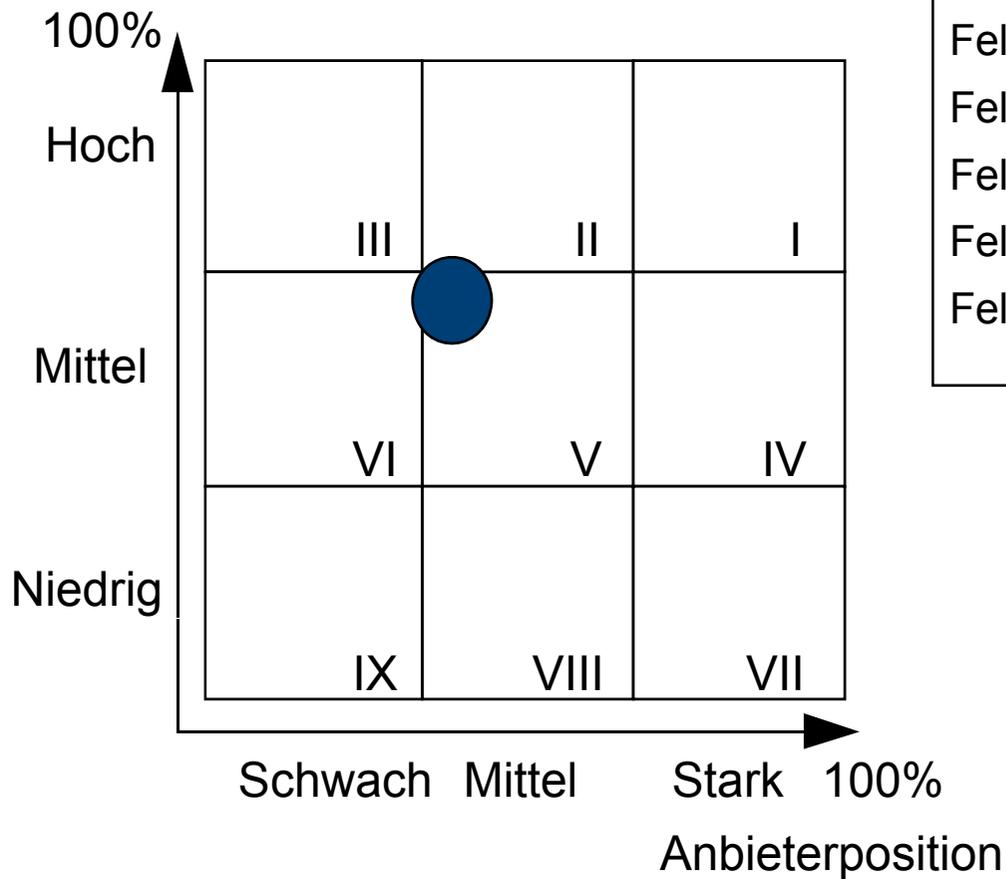
Portfolioanalysen geben in einer zweidimensionalen Darstellung einen Überblick über die Marktsituation von Strategischen Geschäftseinheiten, Produkten, Kunden oder anderen Analyseobjekten, um daraus Schlussfolgerungen für eine strategische (Neu-)Orientierung dieser Analyseobjekte zu ziehen.



## 2.2 Kundensegmentierung

### Erstellung eines Kundenportfolios

Kundenattraktivität



Feld I/II:	Starkunden
Feld III:	Entwicklungskunden
Feld IV:	Perspektivkunden
Feld V/VII:	Abschöpfungskunden
Feld VI/VIII:	Mitnahmekunden
Feld IX:	Verzichtskunden

## 2.2 Kundensegmentierung

### Kundenattraktivität und Anbieterposition

#### KUNDENATTRAKTIVITÄT

Kriterien	Bewertung (1 = sehr schlecht; 5 = sehr gut)	Gewichtung (in Prozent)	Punktwert (= Bewertung x Gewichtung) (Max. Wert = 500)
Bedarfsvolumen	1	10	10
Bedarfs- wachstum	5	25	125
Preisdurch- setzbarkeit	3	10	30
Deckungs- beitrags- potenzial	2	25	50
Loyalität	3	30	90
<b>Summe</b>		<b>100</b>	<b>305 = 61% vom Maximalwert</b>

#### ANBIETERPOSITION

Kriterien	Bewertung (1 = sehr schlecht; 5 = sehr gut)	Gewichtung (in Prozent)	Punktwert (= Bewertung x Gewichtung) (Max. Wert = 500)
Share of Wallet	1	30	30
Kunden- zufriedenheit	3	15	45
Programmbreite	4	10	40
Image beim Kunden	3	20	60
Dauer der Beziehung	1	25	25
<b>Summe</b>		<b>100</b>	<b>200 = 40% vom Maximalwert</b>

## 2.3 Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder

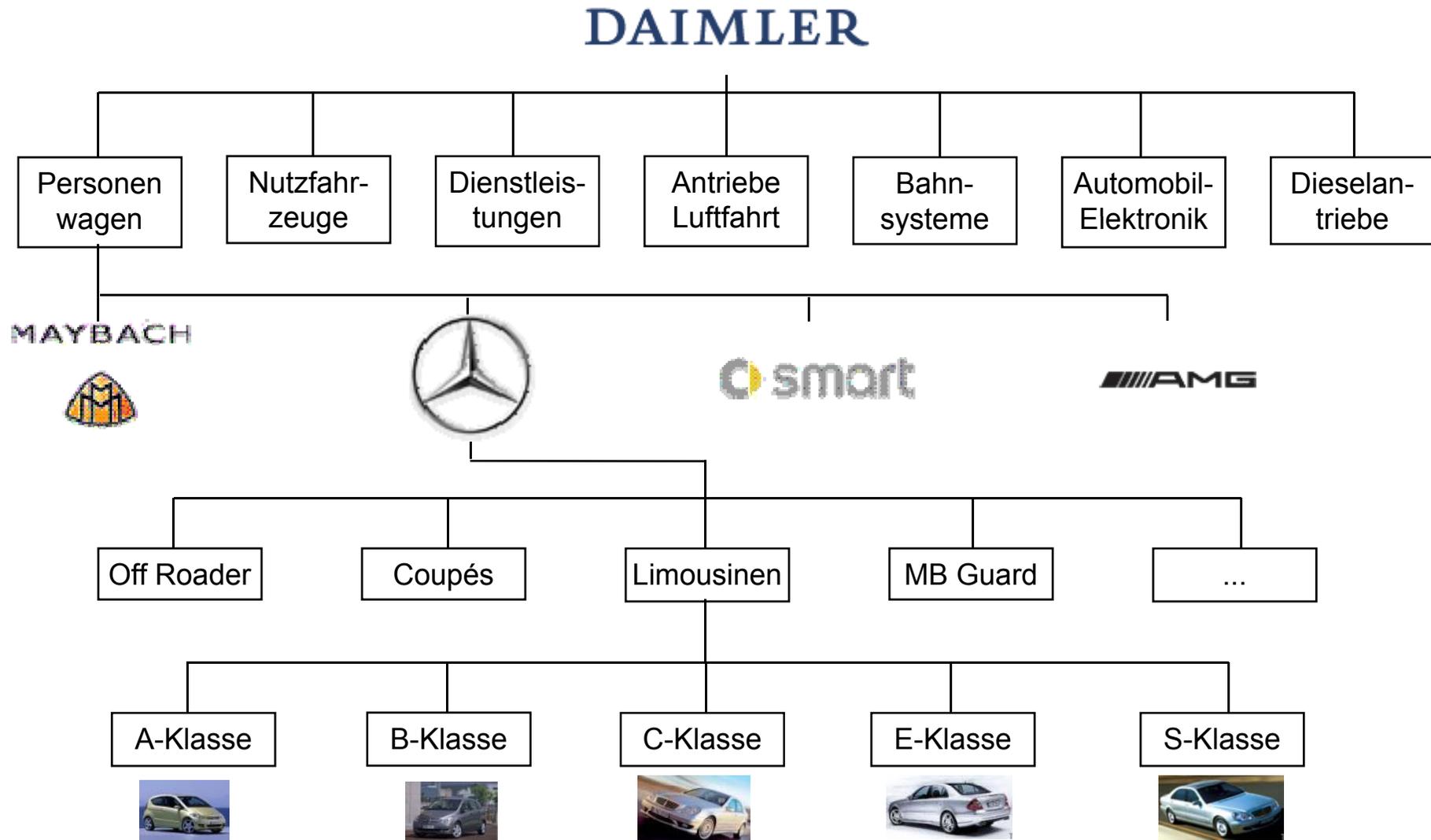
### Eigenschaften von strategischen Geschäftsfeldern

---

- ➔ ähnliche Produkte, Wettbewerber und Nachfrager
- ➔ eigene (von anderen Geschäftseinheiten) unabhängige Marktaufgabe („Unique Business Mission“)
- ➔ Existenz eines eigenständigen strategischen Handlungsplans
- ➔ Lieferung eines eigenständigen Beitrags zur Steigerung des Erfolgspotenzials des Gesamtunternehmens
- ➔ ausreichende Größe

## 2.3 Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder

### Beispiel aus der Automobilindustrie



## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Konzepte zur Wettbewerbsanalyse

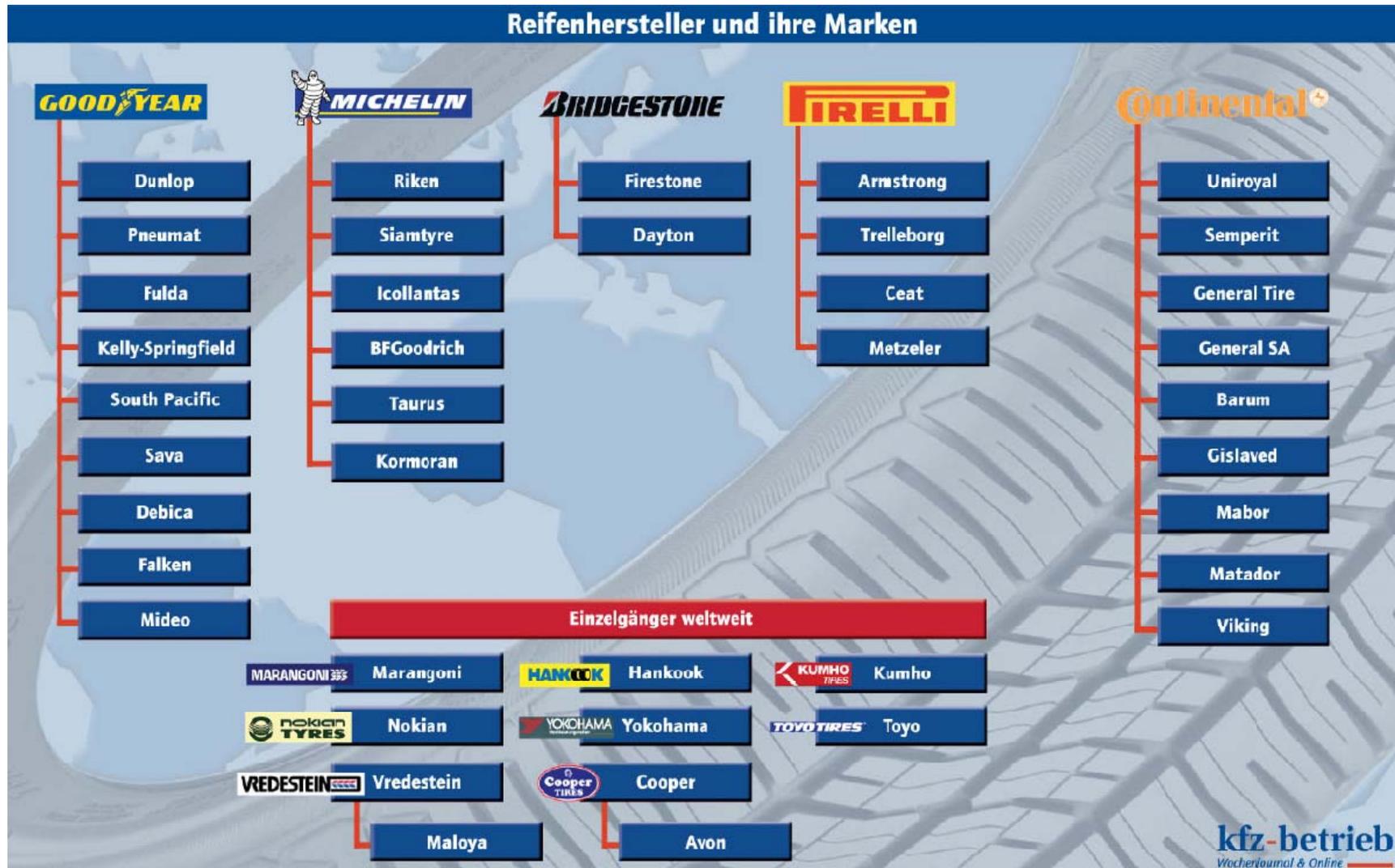
---

Spezifität ↓	<b>Branchenanalyse</b>	Betrachtung der gesamten Branche sowie der wirkenden Triebkräfte	Analyse von Markteintrittsbarrieren sowie von Veränderungen des Marktes
	<b>Strategische Gruppenanalyse</b>	Betrachtung von Gruppen einer Branche, die sich hinsichtlich der verfolgten Strategien ähneln	Analyse von Mobilitätsbarrieren, Prognose von Verhalten der jeweiligen Gruppen
	<b>Konkurrenzanalyse</b>	Betrachtung von direkten Konkurrenzunternehmen	Analyse von Stärken und Schwächen der einzelnen Konkurrenzunternehmen

## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Branchenanalyse (Beispiel internationale Reifenhersteller)

Quelle: [www.automobilindustrie.de](http://www.automobilindustrie.de) [Abruf: 06.12.06]



## 2.4 Wettbewerbsanalyse

# „Five Forces“ im deutschen Markt für Personenwagen



Ansturm in Belgien

### Billigauto nach zwei Tagen ausverkauft

Das Billigauto Logan der rumänischen Renault-Tochter Dacia wird nun auch in Westeuropa zum Kassenschlager. Ein belgisches Autohaus hatte 45 Fahrzeuge auf eigene Rechnung importiert - und schon nach einem Wochenende waren alle Exemplare verkauft.

### Lieferanten

- Trend zum Outsourcing (modular sourcing)
- Gegenseitige Abhängigkeit von Zulieferer und Hersteller

Porsche verlängert Zusammenarbeit mit Valmet Automotive



Porsche Boxster

Photo Porsche

Boxster-Auftragsfertigung in Ungarn wieder langfristig sicher gestellt

Stuttgart - Die Daimler AG, Stuttgart, hat sich langfristig auf die Zusammenarbeit mit der finnischen Firma Valmet Automotive Inc. in Tuusula, Finnland festgelegt. Seit 1997 ist Valmet der Fertiger der Boxster-Boxster. Der neuzeitlich abgeschlossene Vertrag hat eine Laufzeit - einschließlich einer Option für Porsche über eine einjährige Verlängerung - bis zum Jahr 2014. Beide Partner haben zusammen einen Antriebsvertrag unterschrieben, er umfasst weiterhin die Auftragsfertigung von Boxster-Fahrzeugen und läuft bis zum Jahr 2010 mit der Möglichkeit der Verlängerung bis 2011.

### Potenzielle neue Konkurrenten

- günstigere Autos aus Japan/Korea etc.
- aber Markteintrittsbarrieren:  
Netzwerk von Fertigungsstätten  
Netzwerk von Vertriebskanälen  
Hohe Fixkosten bei Errichtung von Produktionsstätten  
Loyale Käufer

### Wettbewerber in der Branche

- Seit 2001: Automarkt in Konjunkturkrise
- Fahrzeugneuanmeldungen rückläufig
- zunehmender Wettbewerb, vor allem mit japanischen und koreanischen Herstellern

### Ersatzprodukte

- Fahrrad, Motorrad keine Alternative
- Öff. Verkehrsmittel stellen nur eine Alternative bei attraktiver Zugänglichkeit und hoher Netzichte dar

### „Sechste Kraft“

- #### Nationale und Europäische Gesetze und Richtlinien
- Erhöhung Kraftstoffpreise
  - Rückgabe Altautos
  - Umweltauflagen: Emission

### Abnehmer

- Loyalität ggü. Fabrikat vs. zunehmendes Preisbewusstsein
- Frage der Switching-Costs

### Neue EU-Immissionsgrenzwerte

Ab 1. Januar 2005 ist die Schonzeit abgelaufen

Am 27. September 1996 traf der Europäische Rat, kaum wahrgenommen von der Öffentlichkeit, eine wegweisende Entscheidung. Die damals verabschiedete „Luftqualitäts-Rahmenrichtlinie“ soll ein Problem endlich entschärfen, das die Menschen überall in Europa seit Beginn der Industrialisierung begleitet, belastet, krank macht und bis heute zigtausendfach tötet: die Verschmutzung der Atemluft durch giftige Abgase und gesundheits-schädliche Staub- und Rußpartikel.

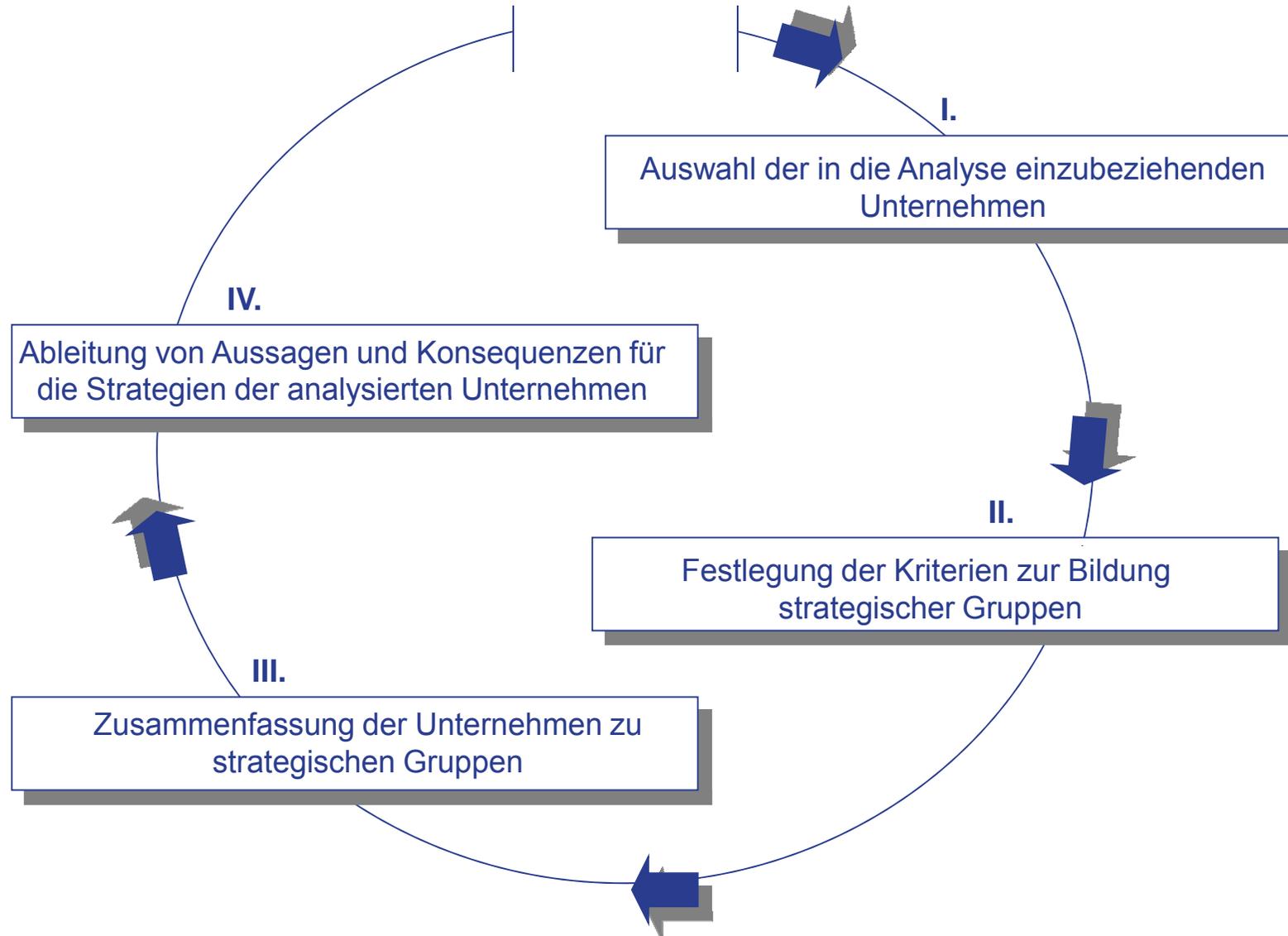


Mehr als acht Jahre nach seiner Verabschiedung sorgt das ehrgeizige Paragrafenwerk doch noch für Wirbel und politische Turbulenzen. Von Lissabon bis Tallinn, von Rom bis Kärnten, von Berlin bis Donaueschingen verspricht die Brüsseler Order unter dem Codenamen 96/62/EG frische Luft für alle.

## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Konzept der Strategischen Gruppen

---



## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Mobilitätsbarrieren: Indikatoren zur Abgrenzung Strat. Gruppen

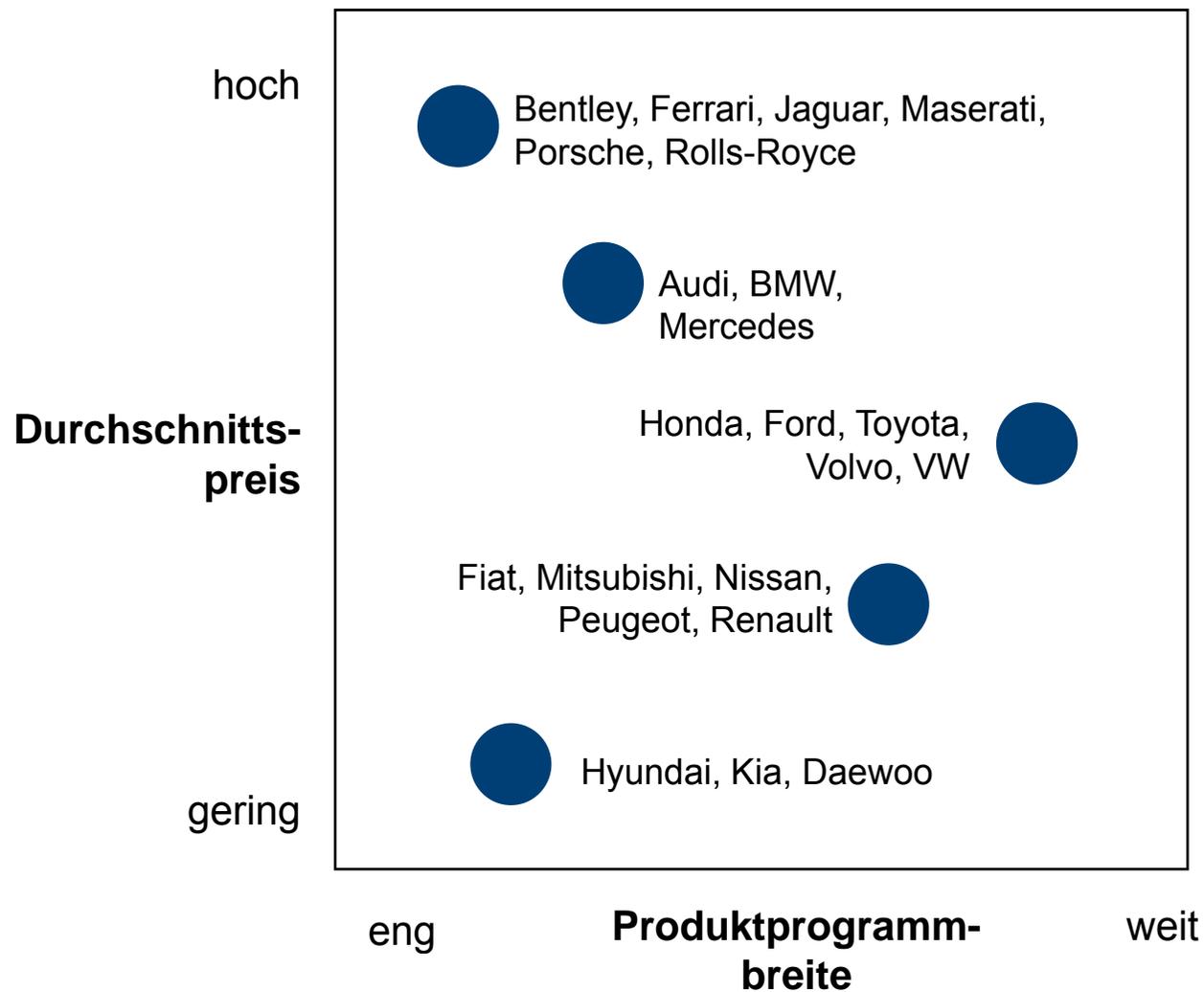
Quelle: Homburg/Sütterlin 1992, S. 639

	Quellen von Mobilitätsbarrieren		
	Marktbezogene Aspekte	Rahmenbedingungen der Wertschöpfung in der Branchen	Strukturmerkmale des einzelnen Unternehmens
Beispiele für Mobilitätsbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Breite/Struktur der Produktpalette</li> <li>– Anwendertechnologien</li> <li>– Marktsegmentierung</li> <li>– Vertriebskanäle</li> <li>– Markennamen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kostendegressionsmöglichkeiten (Economies of Scale) in den Bereichen Fertigung, Marketing/ Vertrieb, Verwaltung</li> <li>– Fertigungsverfahren</li> <li>– F&amp;E-Know-how</li> <li>– Marketing- und Vertriebssysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eigentumsverhältnisse</li> <li>– Organisationsstruktur</li> <li>– Management-Know-how</li> <li>– Grad der Diversifikation</li> <li>– Grad der vertikalen Integration</li> <li>– Unternehmensgröße</li> <li>– Beziehung zu Interessenverbänden</li> </ul>

## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Strategische Gruppen: Beispiel Automobilindustrie

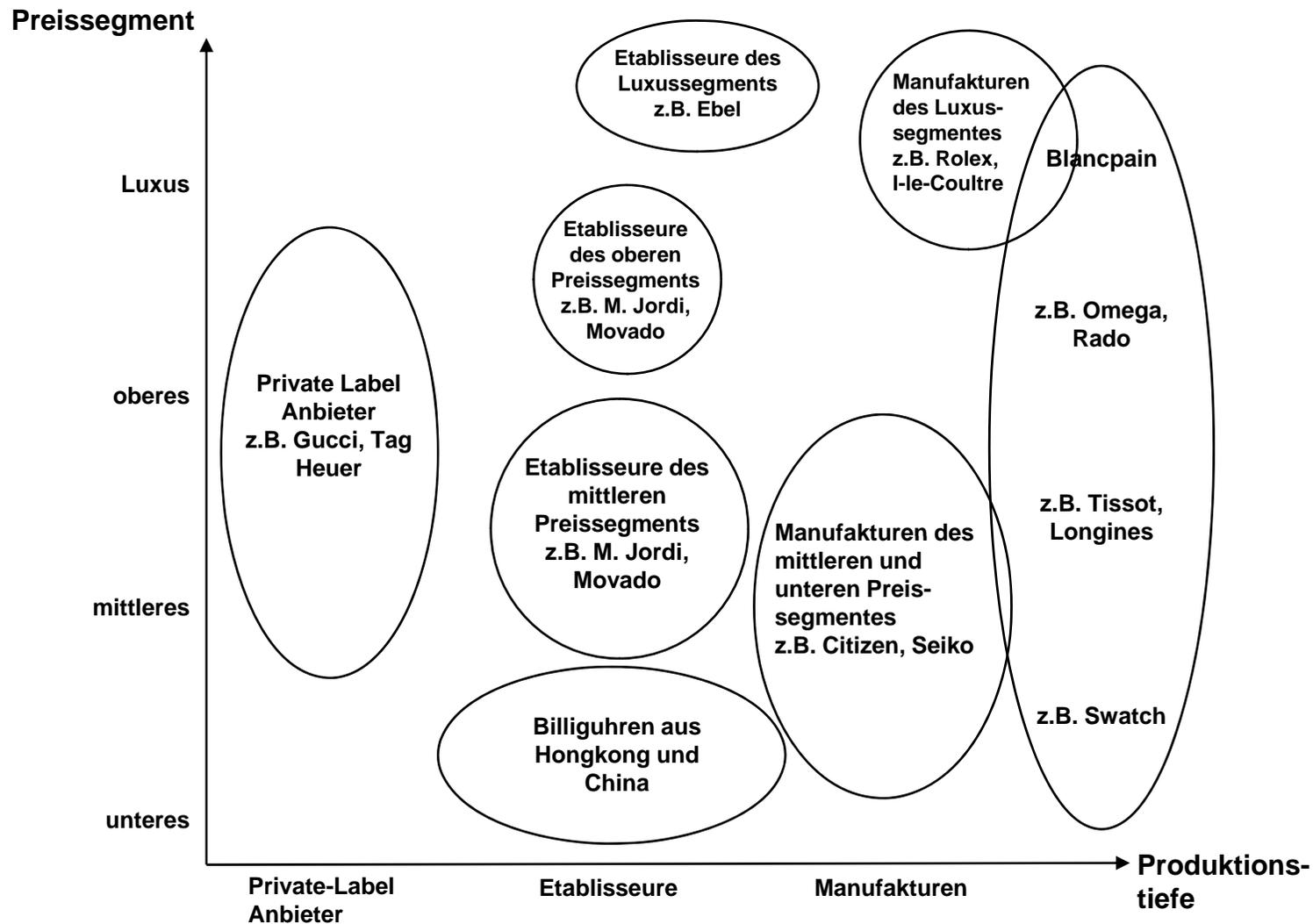
Müller-Stewens 2001, S. 143



## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Strategische Gruppen: Beispiel Uhrenindustrie

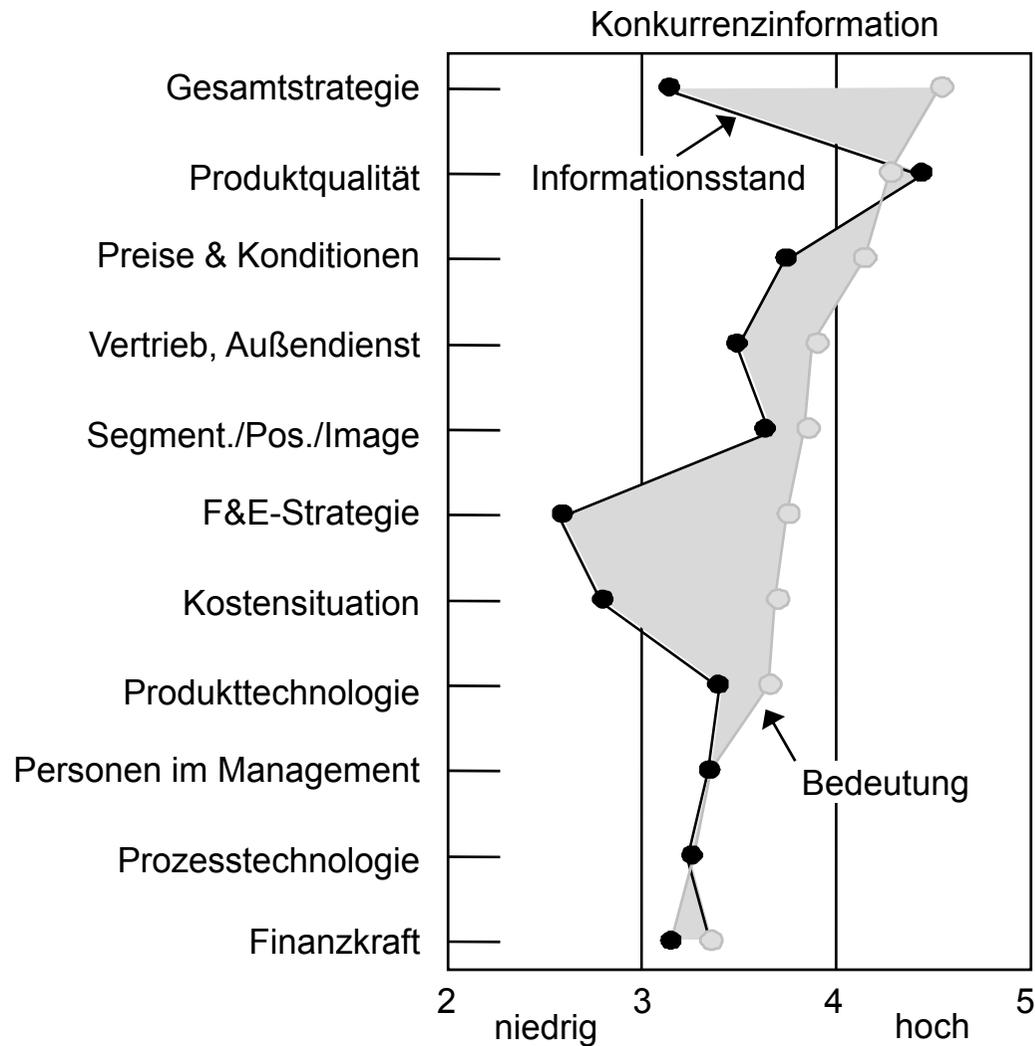
Kühn/Grünig 2000, S. 137



## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Bedeutung und Informationsstand bzgl. Konkurrenzmerkmalen

Quelle: Simon 1992, S. 74

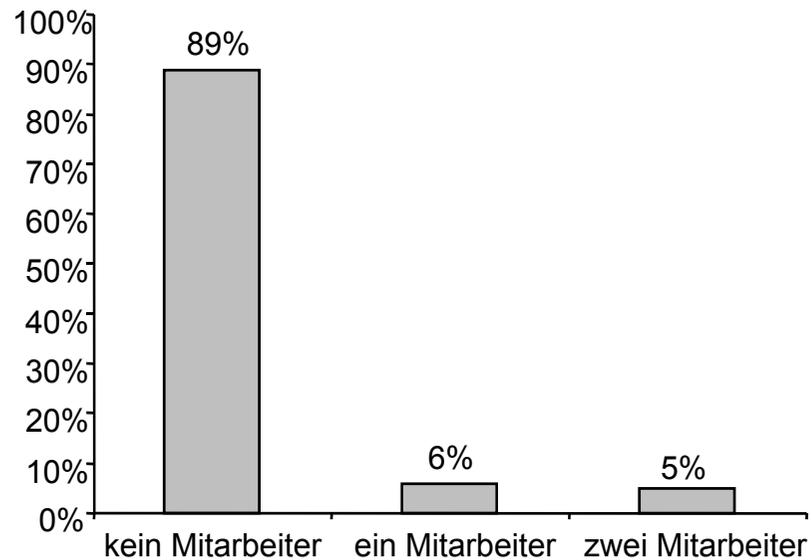


## 2.4 Wettbewerbsanalyse

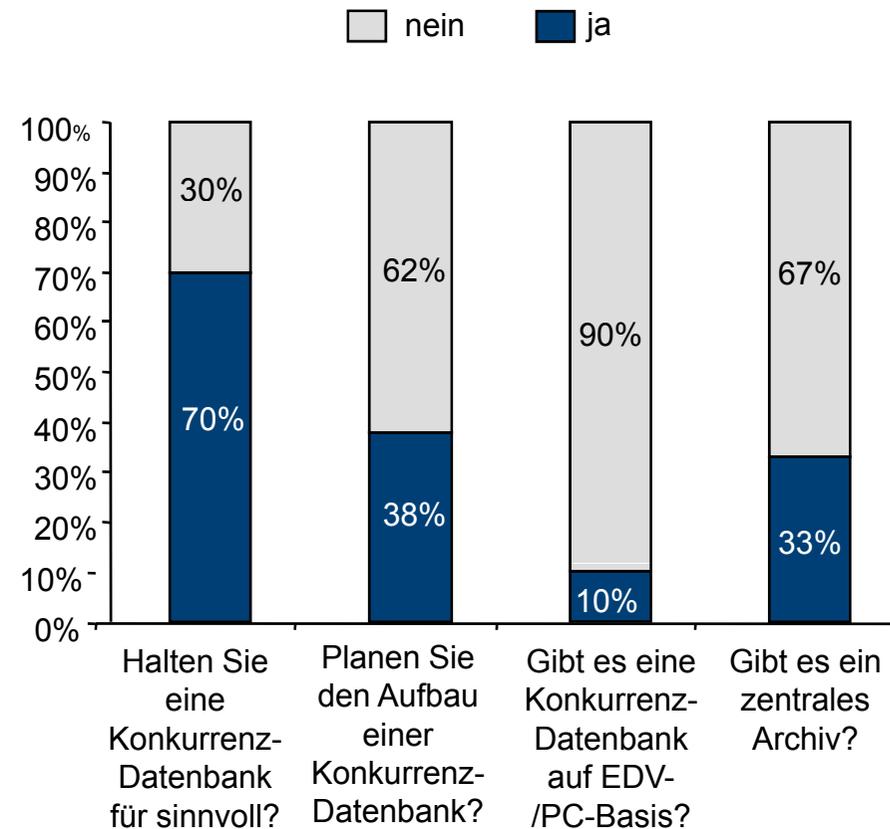
# Konkurrenzüberwachung in deutschen Unternehmen

Quelle: Kairies 2002, S. 10 und 12

Wie viele Mitarbeiter im Unternehmen befassen sich ausschließlich mit Konkurrenzuntersuchungen?



Fragen zur Archivierung und Verwendung von Datenbanken:



## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Informationsquellen zur Konkurrenzanalyse

---

#### **Primärquellen**

- Berichte des Außendienstes
- Berichte des Einkaufs und anderer Bereiche
- Gespräche mit Mitarbeitern der Konkurrenz
- Befragungen aller Art
- Marktanalysen, z. B. als Positionierungsanalyse
- Messen und Ausstellungen
- Fachtagungen
- Technische Analysen der Konkurrenzprodukte

#### **Sekundärquellen:**

- Tageszeitungen, Wirtschaftszeitungen
- Stellenanzeigen
- Fachzeitschriften
- Prospekte und Werbemittel
- Statistiken
- Geschäftsberichte
- Patentschriften

## 2.4 Wettbewerbsanalyse

### Nutzung von Informationsquellen

Quelle: Kairies 2002, S. 11

Welche Informationsquellen werden genutzt?

<b>Prospekte, Kataloge, Preislisten</b>	<b>100%</b>
<b>Messen</b>	<b>100%</b>
<b>Zeitschriften</b>	<b>95%</b>
<b>Internet</b>	<b>92%</b>
<b>Außendienst</b>	<b>88%</b>
<b>Wettbewerbsprodukte</b>	<b>86%</b>
<b>Patente des Wettbewerbs</b>	<b>62%</b>
<b>Telefonische und persönliche Befragungen</b>	<b>62%</b>
<b>Kundendienst</b>	<b>51%</b>
<b>Marktforschungsinstitute/Unternehmensberatung</b>	<b>33%</b>
<b>Online-Datenbanken</b>	<b>22%</b>

## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Positionierungsanalyse: Grundlagen und Erkenntnisse

---

#### Grundlagen

- Graphische Abbildung (Positionierung) von Leistungsangeboten im Wahrnehmungs- und Präferenzraum der Nachfrager
- Abbildung erfolgt auf sog. Wahrnehmungs- oder Präferenzlandkarten
- Zentrale Positionierungsgröße ist dabei die subjektive Wahrnehmung der Nachfrager

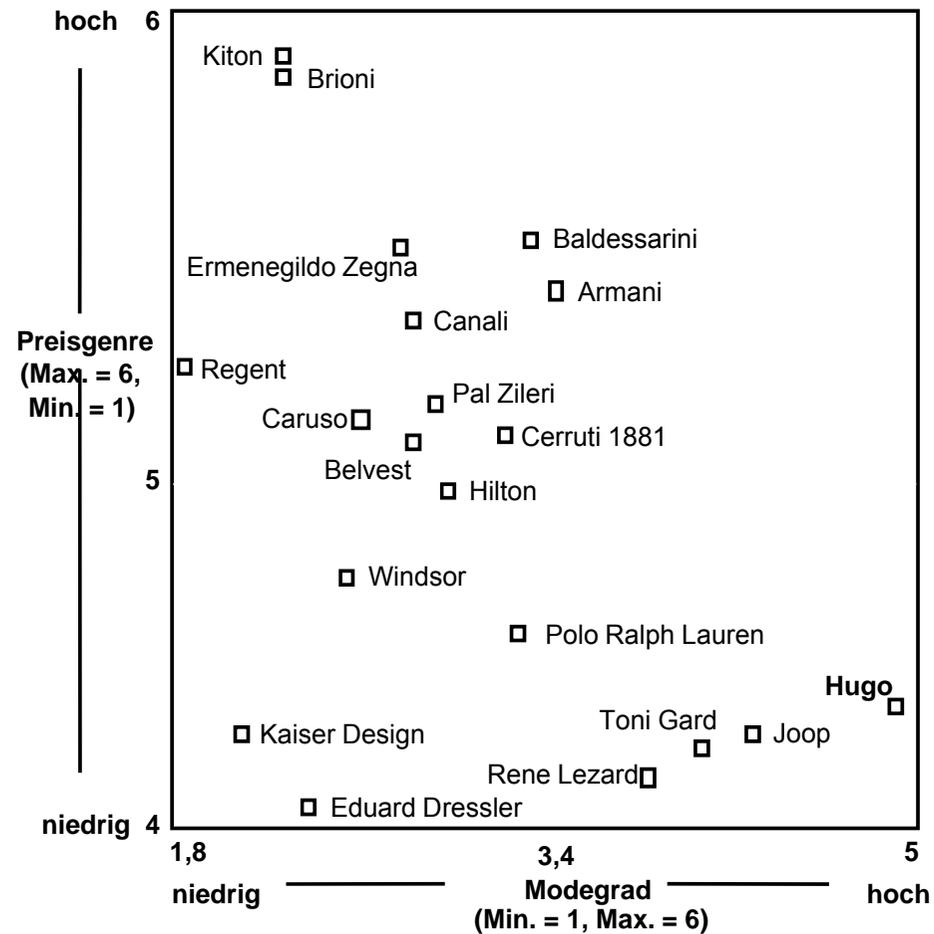
#### Erkenntnisse

- Einschätzung von Marktchancen aufgrund der Kenntnis der Marktstruktur
- Erkennen von Marktlücken
- Bessere Anpassung des Angebots an die vom Nachfrager erwarteten Leistungsmerkmale durch:
  - ➡ produktspezifische Anpassungen / Verbesserungen
  - ➡ Änderungen im Rahmen des Marketingmix (z.B. Kommunikationspolitik)

## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Markenposition im Bekleidungsmarkt

Quelle: Sälzer 2004



**HUGO**  
HUGO BOSS

#### Modegrad:

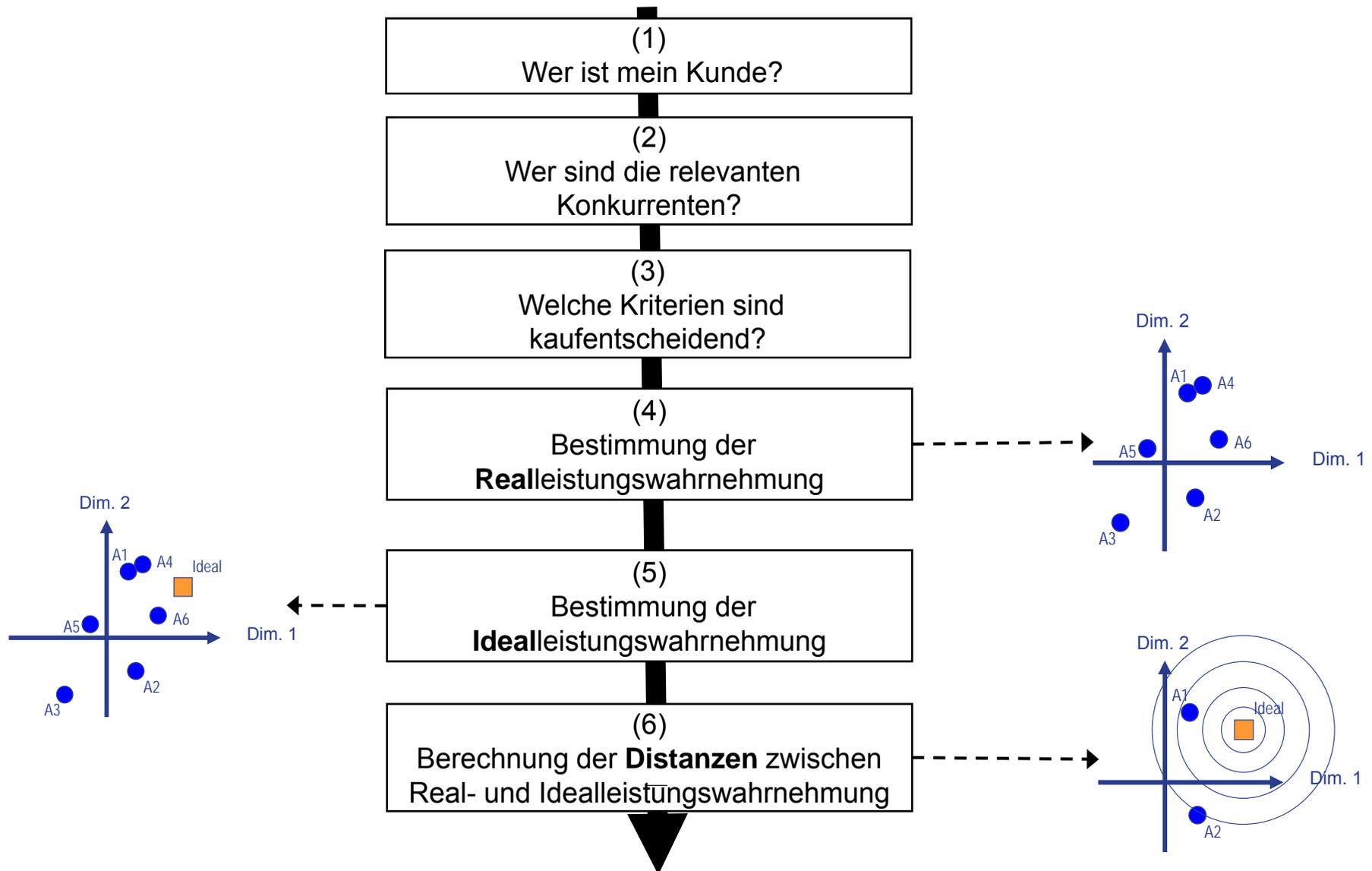
- 1 = streng klassisch zeitlos
- 2 = gemässigt klassisch zeitlos
- 3 = modisch zeitgemäss
- 4 = modisch aktuell
- 5 = sehr modisch
- 6 = modisch avantgardistisch

#### Genre:

- 1 = Billig-Genre
- 2 = Konsum-Genre
- 3 = mittleres Genre
- 4 = gehobenes Genre
- 5 = hohes Genre
- 6 = sehr hohes Genre

## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Ablauf der Positionierungsanalyse



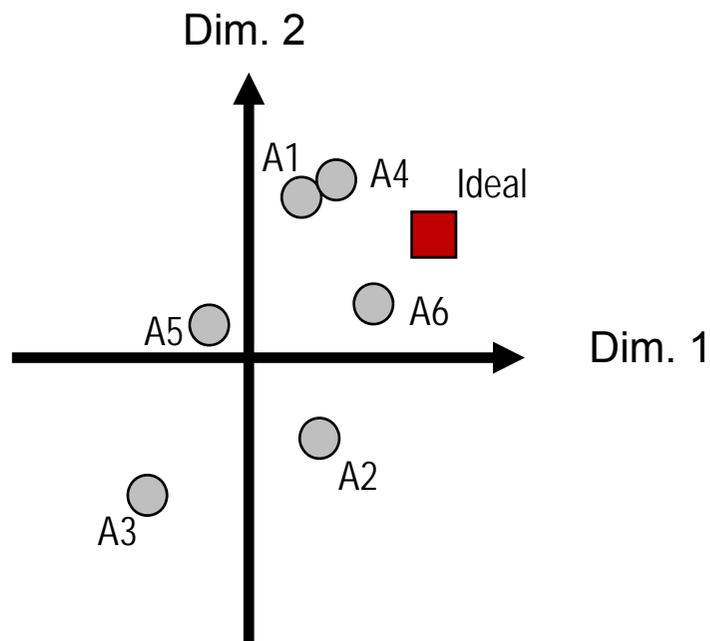
## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Bestimmung der Idealleistungswahrnehmung

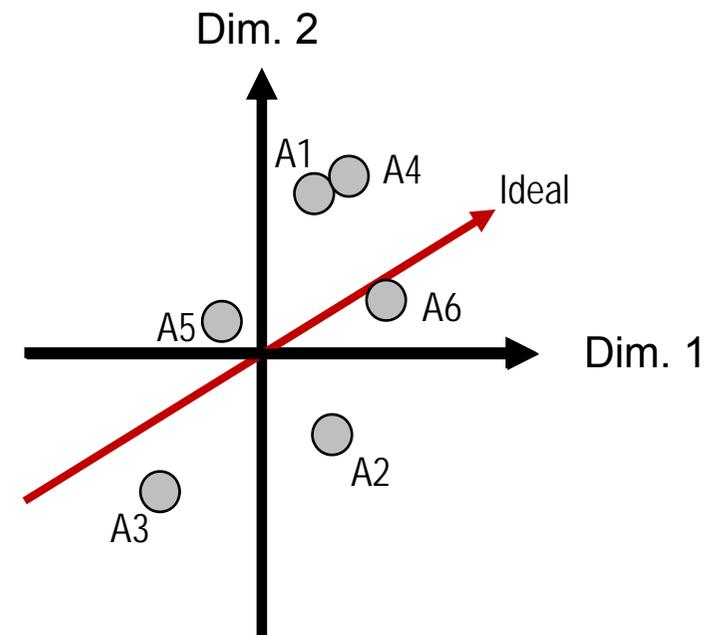
Quelle: in Anlehnung an Backhaus et al. 2006, S. 650ff.

„Performance Map“ - Einbeziehung von Präferenzurteilen zur Ableitung von Strategien

#### Idealpunktmodell



#### Idealvektormodell



## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

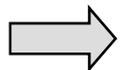
### Verfahren zur Positionierung von Objekten

---

Um die Position von Objekten im Wahrnehmungsraum einer Person bestimmen zu können, stehen zwei grundlegende Messansätze zur Verfügung:

#### **Merkmalsgestützte Wahrnehmungsmessung**

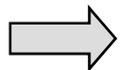
Hierbei werden die Probanden gebeten, die zu positionierende Objekte anhand ausgewählter Eigenschaften zu beurteilen (z.B. durch Einstufung auf einer Ratingskala). Im Anschluss können mit Hilfe einer **Faktorenanalyse** Dimensionen zur Positionierung abgeleitet werden.



Problem: Vorgabe von relevanten Eigenschaften

#### **Nicht-Merkmalsgestützte Wahrnehmungsmessung**

Hier muss die Auskunftsperson lediglich subjektiv empfundene (Un-)Ähnlichkeiten für die zu positionierende Objekte angeben. Mit Hilfe der **MDS** (Multidimensionale Skalierung) lässt sich dann die Konfiguration der Objekte im Wahrnehmungsraum vornehmen.

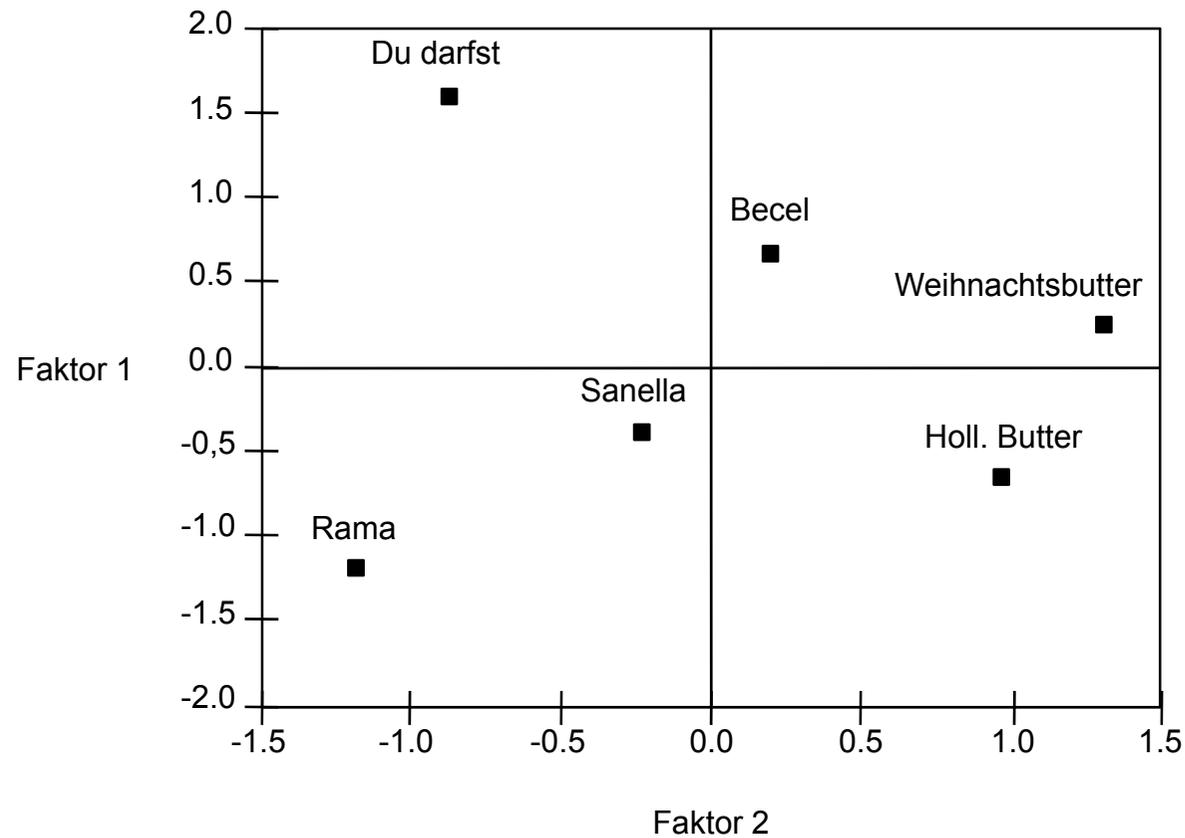


Vorteil: Relevante Eigenschaften können unbekannt sein, keine Beeinflussung des Ergebnisses durch die Auswahl der Determinanten und mögliche Idealprodukte!

## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Positionierung mittels Faktorenanalyse (Beispiel)

Quelle: Backhaus et al. 2006, S. 267

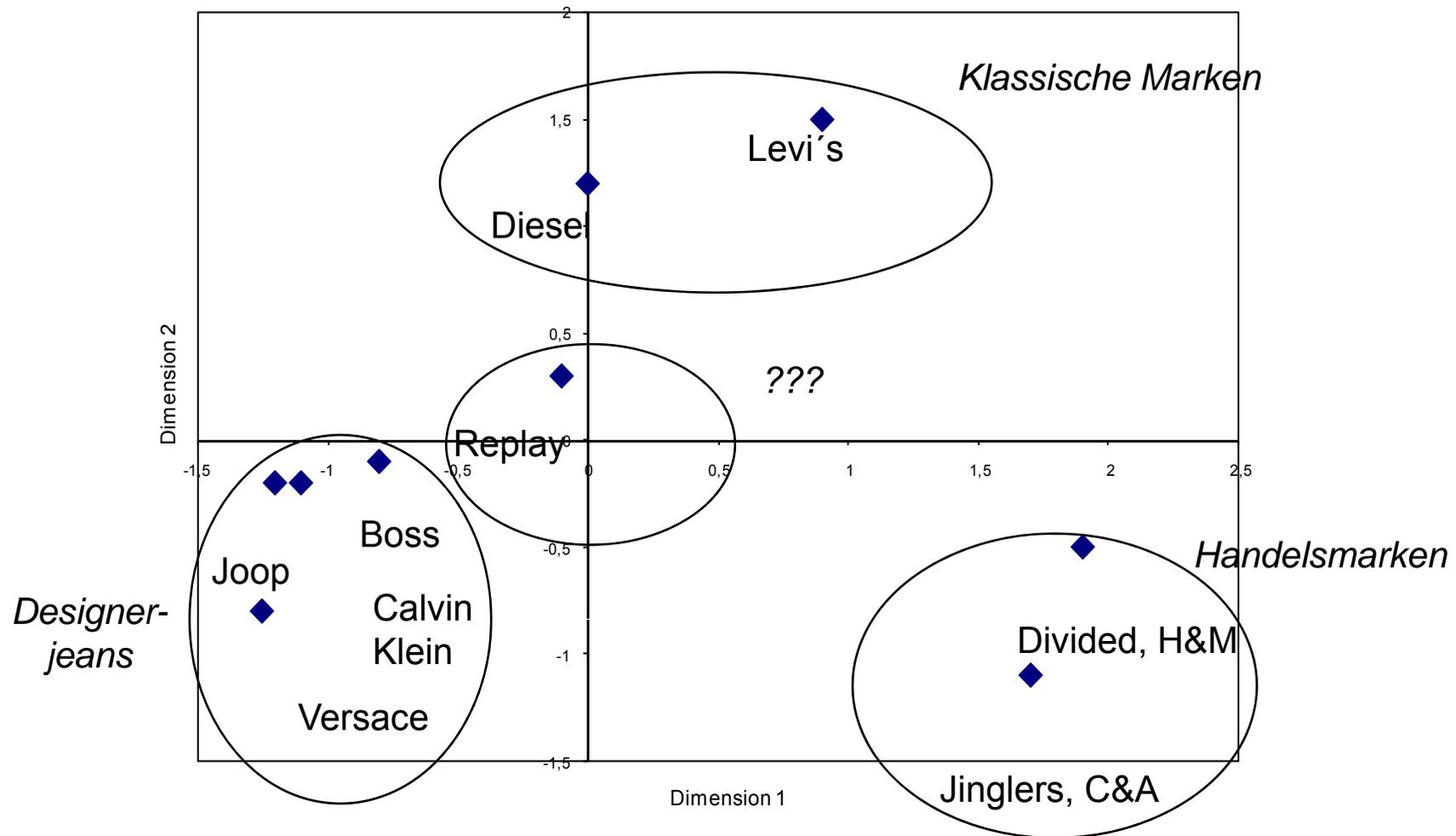


## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Bestimmung der Realleistungswahrnehmung mit MDS (Beispiel)

Quelle: BUGH Wuppertal 2001, S. 66

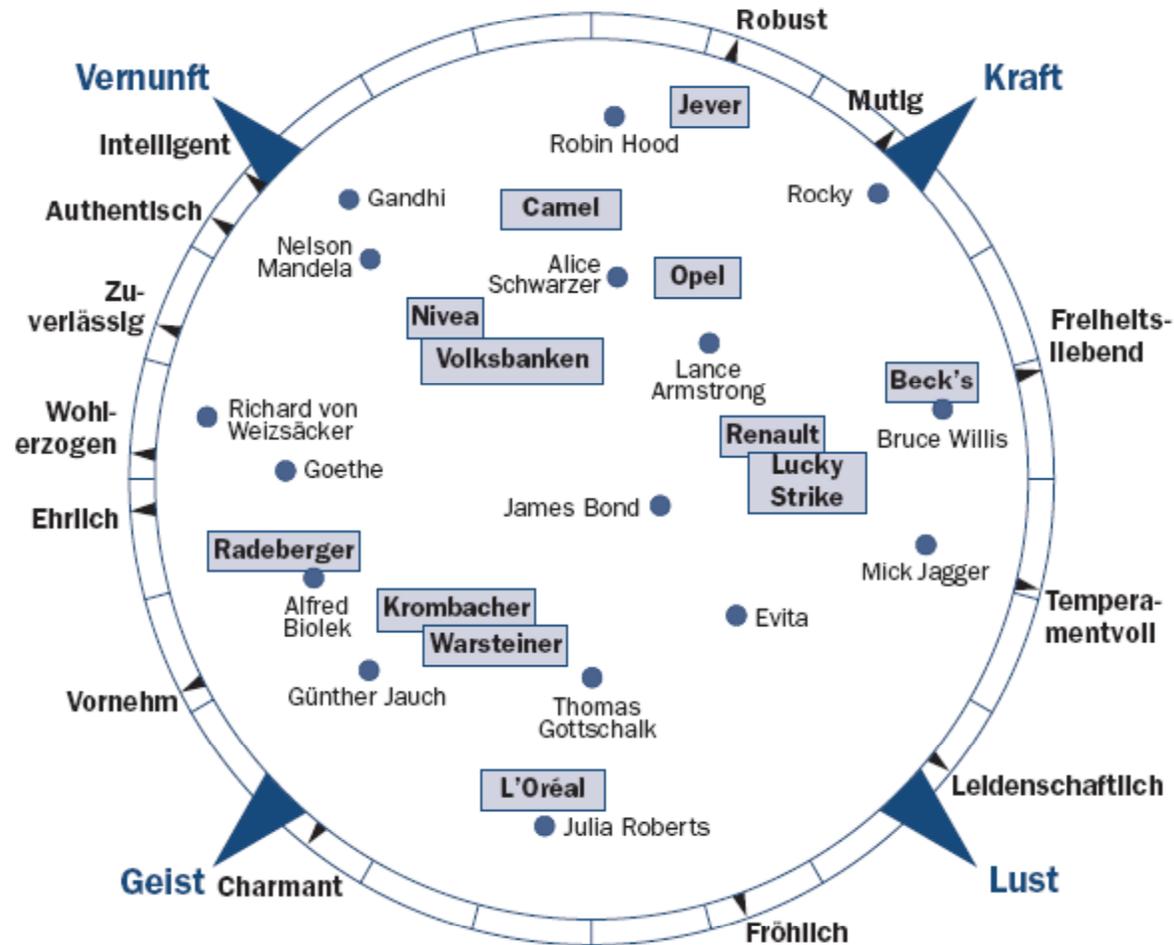
Realleistungswahrnehmung für ausgewählte Jeansmarken



## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Bestimmung der Markenpersönlichkeit mit MDS (Beispiel)

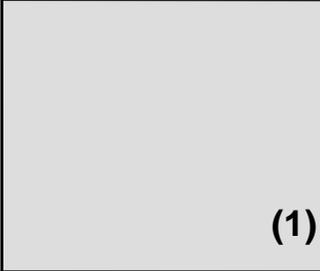
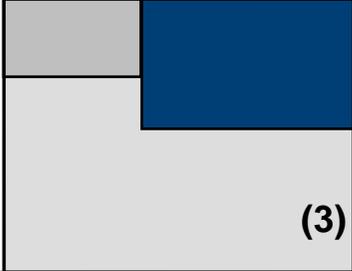
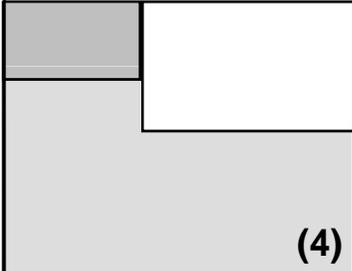
Quelle: McKinsey 2002, S. 6



## 2.5 Positionierungsanalyse und Marktsegmentbearbeitung

### Segmentspezifische Marktbearbeitungsstrategien

Quelle: Freter 1983, S. 110

Ab- deckung des Marktes	Grad der Diffe- renzierung			
	undifferenziert		differenziert	
<b>vollständig</b>	Undiffe- renziertes Marketing	Gesamtmarkt	Diffe- renziertes Marketing (Gesamtmarkt)	Gesamtmarkt
		 (1)		 (3)
<b>teilweise</b>	Konzentriertes Marketing	Gesamtmarkt	Diffe- renziertes Marketing (einzelne Segmente)	Gesamtmarkt
		 (2)		 (4)

## Inhaltsübersicht

---

1. Grundlagen des strategischen Marketing
2. Strategische Entscheidungen der Marktwahl
3. Strategien der Marktbearbeitung
  - 3.1 Preisführerstrategie
  - 3.2 Qualitätsführerstrategie
  - 3.3 Beziehungsführerstrategie
  - 3.4 Timingstrategie
4. Dynamisierung von Marketingstrategien
5. Implementierung von Marketingstrategien
6. Fallstudie zum strategischen Marketing

### 3. Strategien der Marktbearbeitung

## Ausgestaltung von Wettbewerbsstrategien

---

Ansatzpunkte über die Vorteilhaftigkeit und Ausgestaltung unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien können mit Hilfe von grundsätzlich allgemein anwendbaren Instrumenten generiert werden. Hierbei können zwei Perspektiven unterschieden werden:

„Inside“-Perspektive:

**Wertkette**

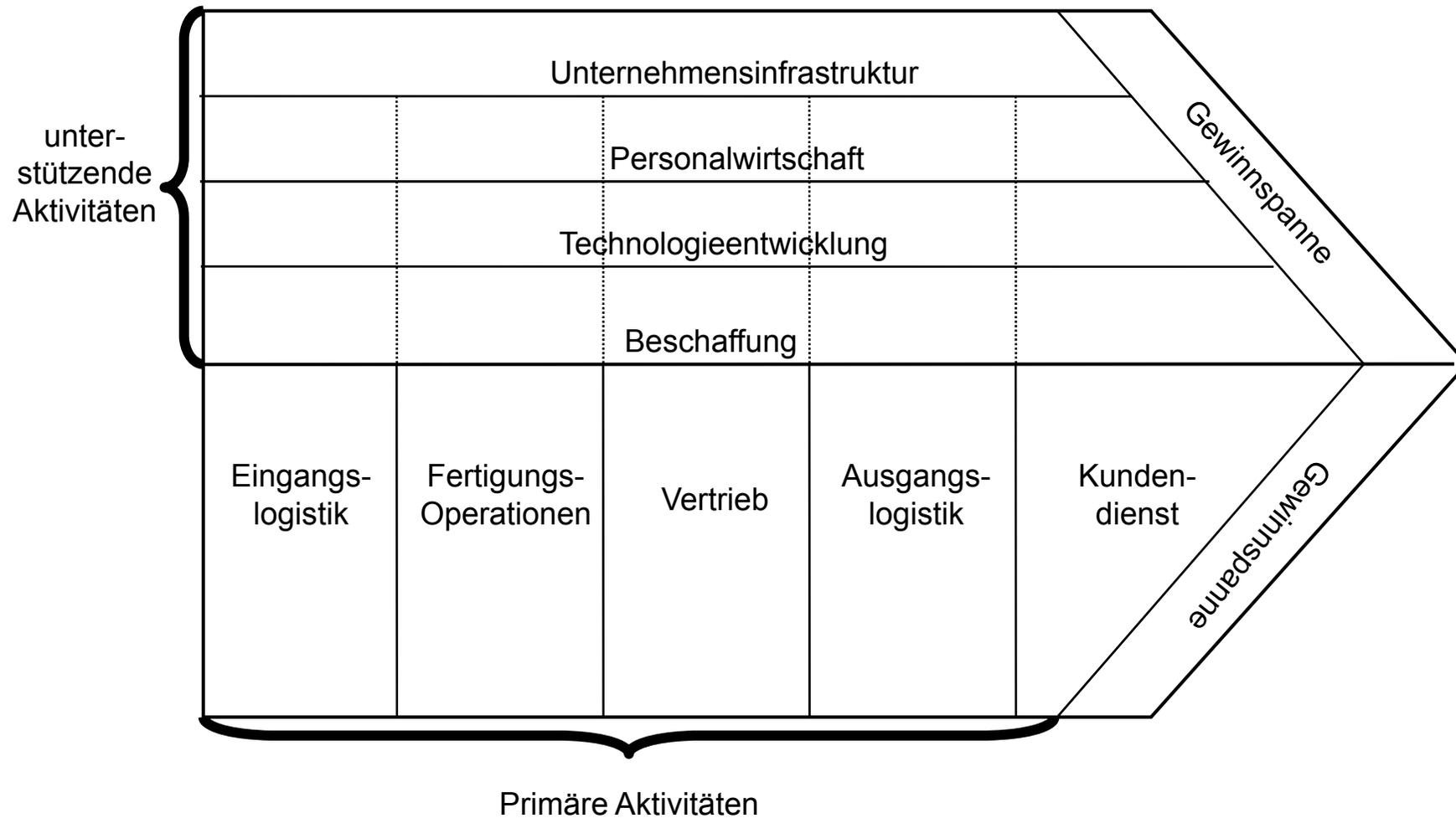
„Outside“-Perspektive:

**Benchmarking**

### 3. Strategien der Marktbearbeitung

## Wertkette nach Porter

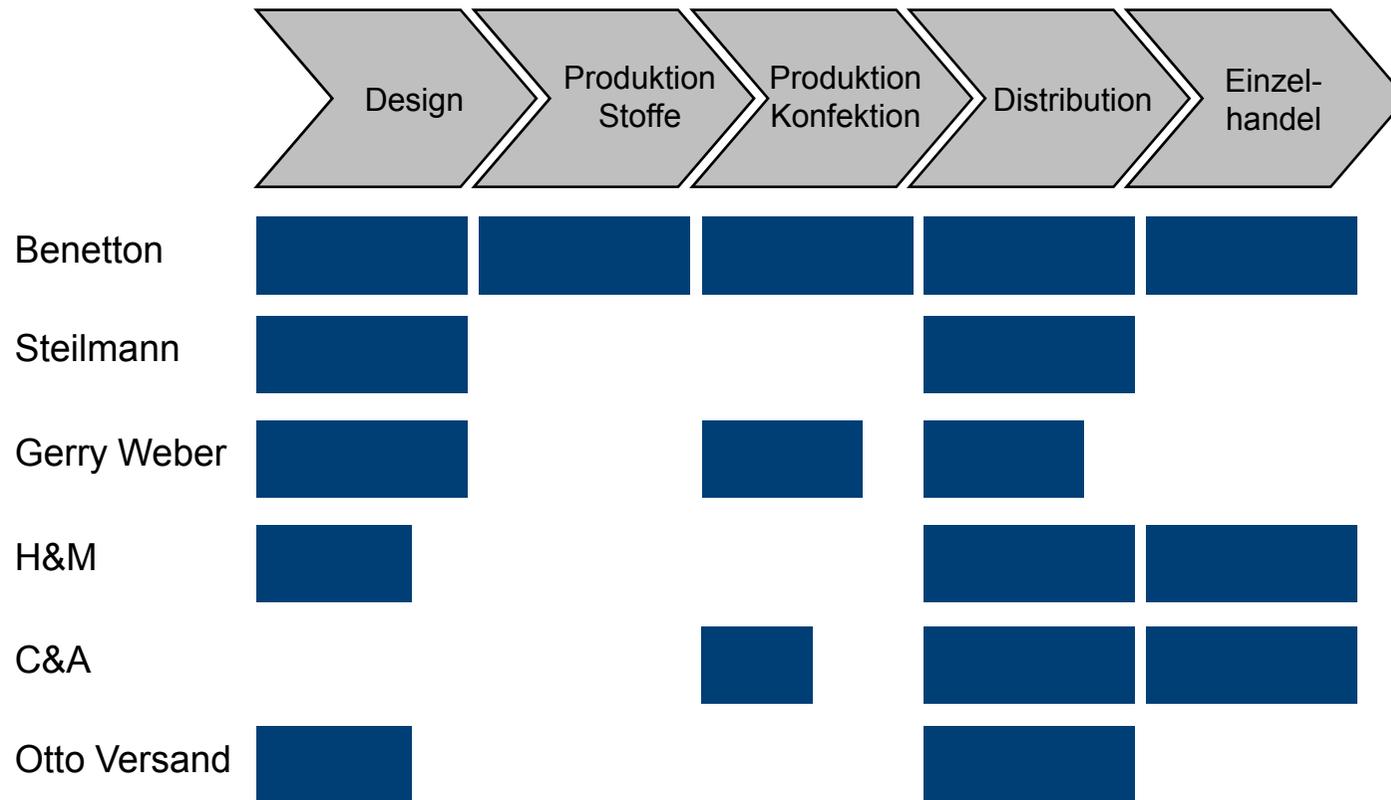
Quelle: Porter 1999, S. 66



### 3. Strategien der Marktbearbeitung

## Unternehmensspezifische Unterschiede in den Wertaktivitäten

Quelle: Müller-Stewens 2001, S. 294



### 3. Strategien der Marktbearbeitung

## Wertkettenvergleich in der Möbelbranche

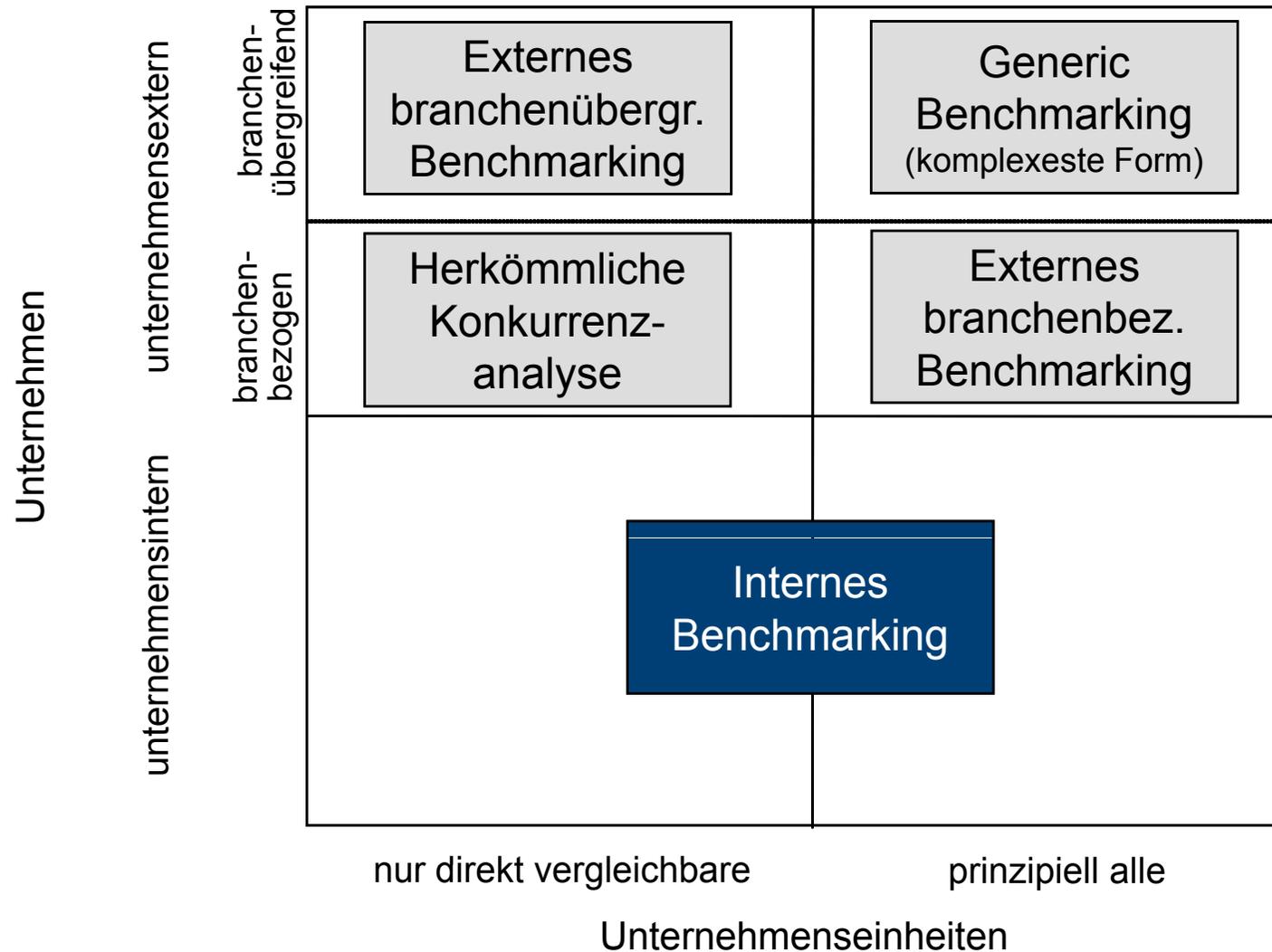
Quelle: Welge/Al-Laham 2003, S. 281

	Roh-material	Her-stellung	Montage	Transport	Show-room	Lieferzeit	Anlie-ferung
Herkömm-liche Möbel-anbieter	Je nach Material: Geringe bis hohe Kosten	Kleine Mengen: hohe Kosten	Arbeits-intensiv: hohe Kosten	Luft: hohe Kosten	Zentrale Lage: hohe Kosten	Kleines Lager: lang	Luft: hohe Kosten
IKEA	Geringe bis hohe Kosten	Große Mengen: geringe Kosten	Durch Kunden: keine Kosten	Kompakt zerlegt: geringe Kosten	Außerhalb: geringe Kosten	Großes Lager: kurz	Abholung durch Kunde: keine Kosten

### 3. Strategien der Marktbearbeitung

## Relevante Untersuchungsdimensionen beim Benchmarking

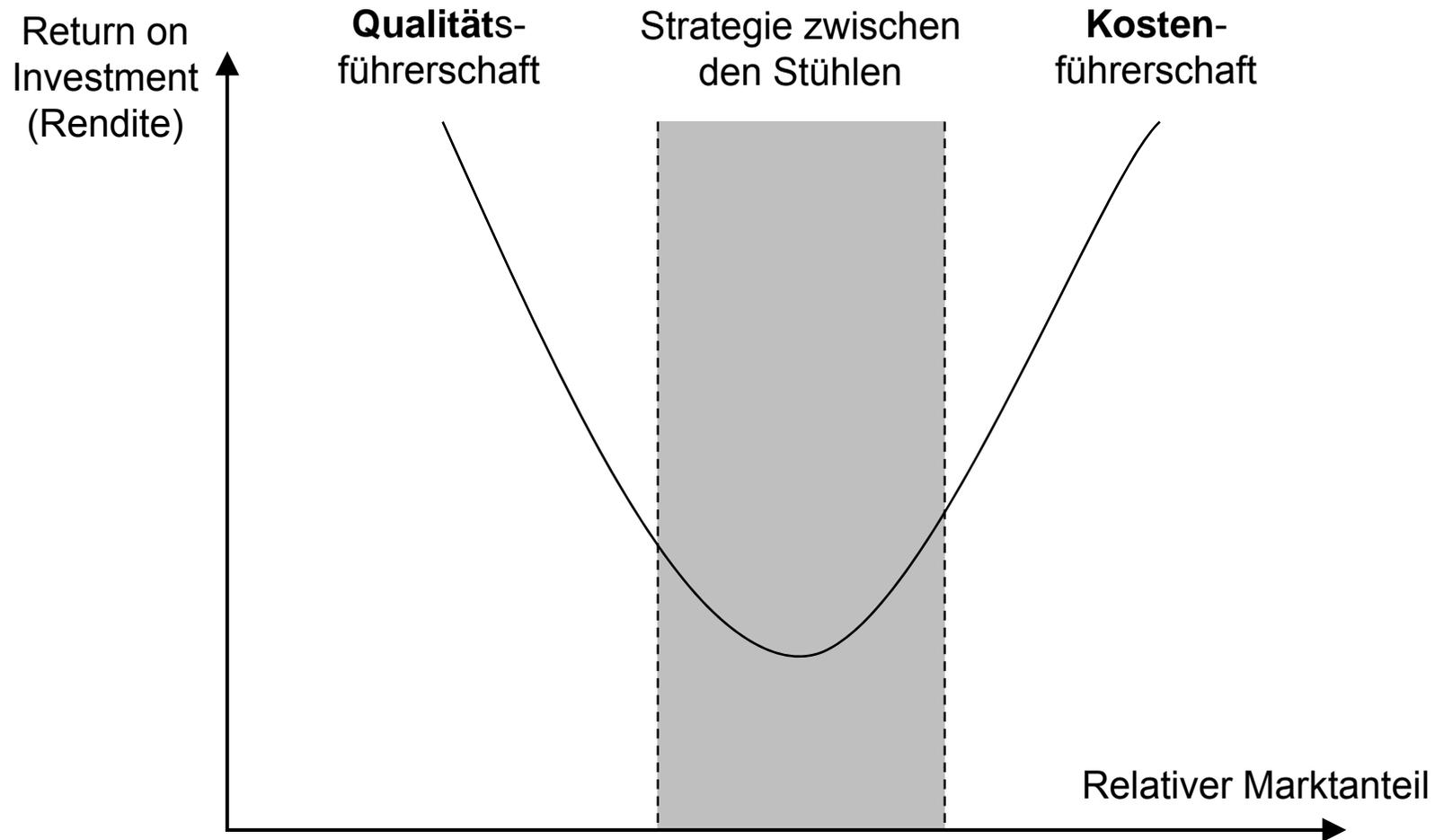
Quelle: Backhaus/Voeth 2007, S. 138



### 3. Strategien der Marktbearbeitung

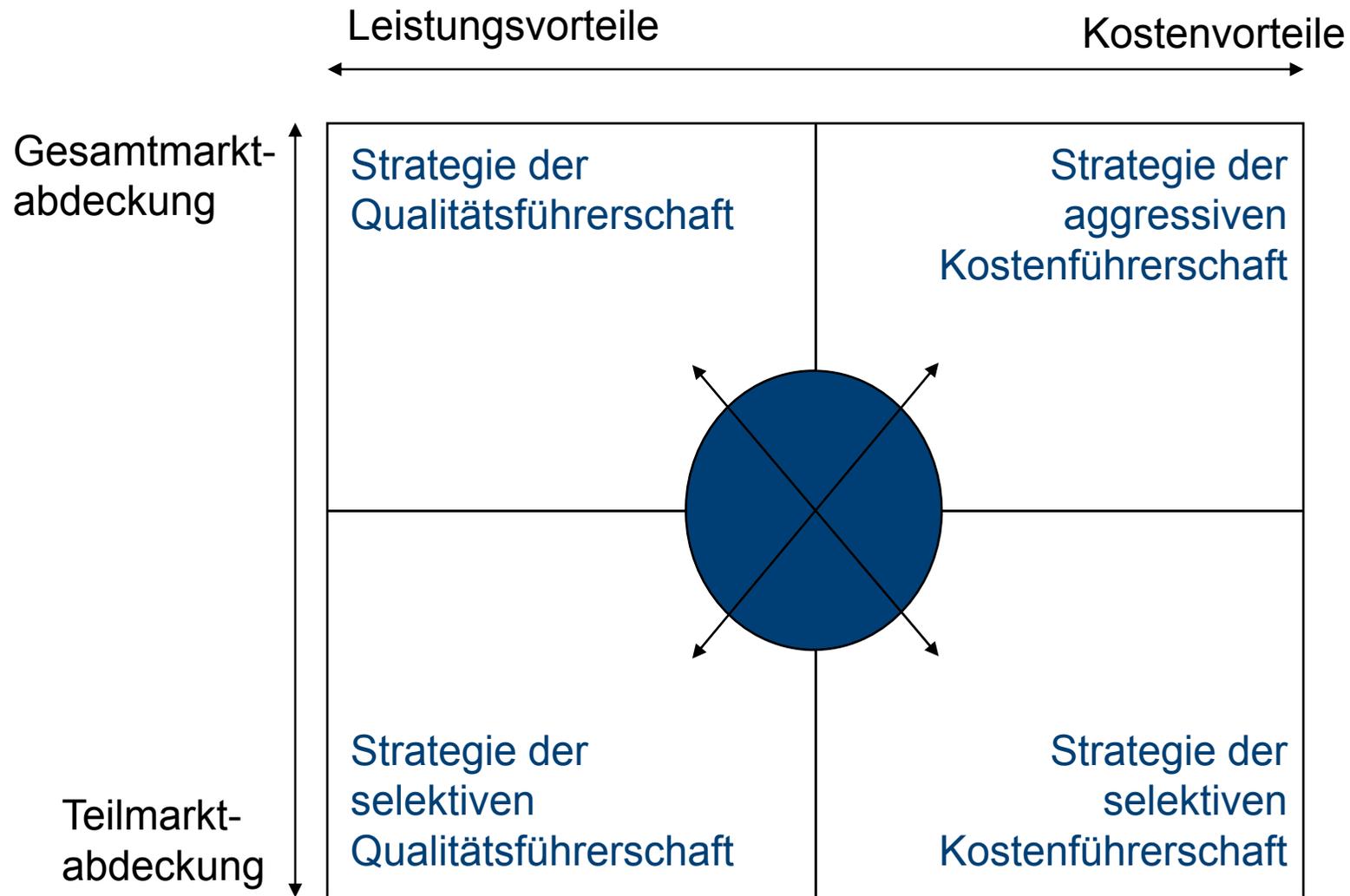
## Früher: Generische Marketingstrategien nach Porter

---



### 3. Strategien der Marktbearbeitung

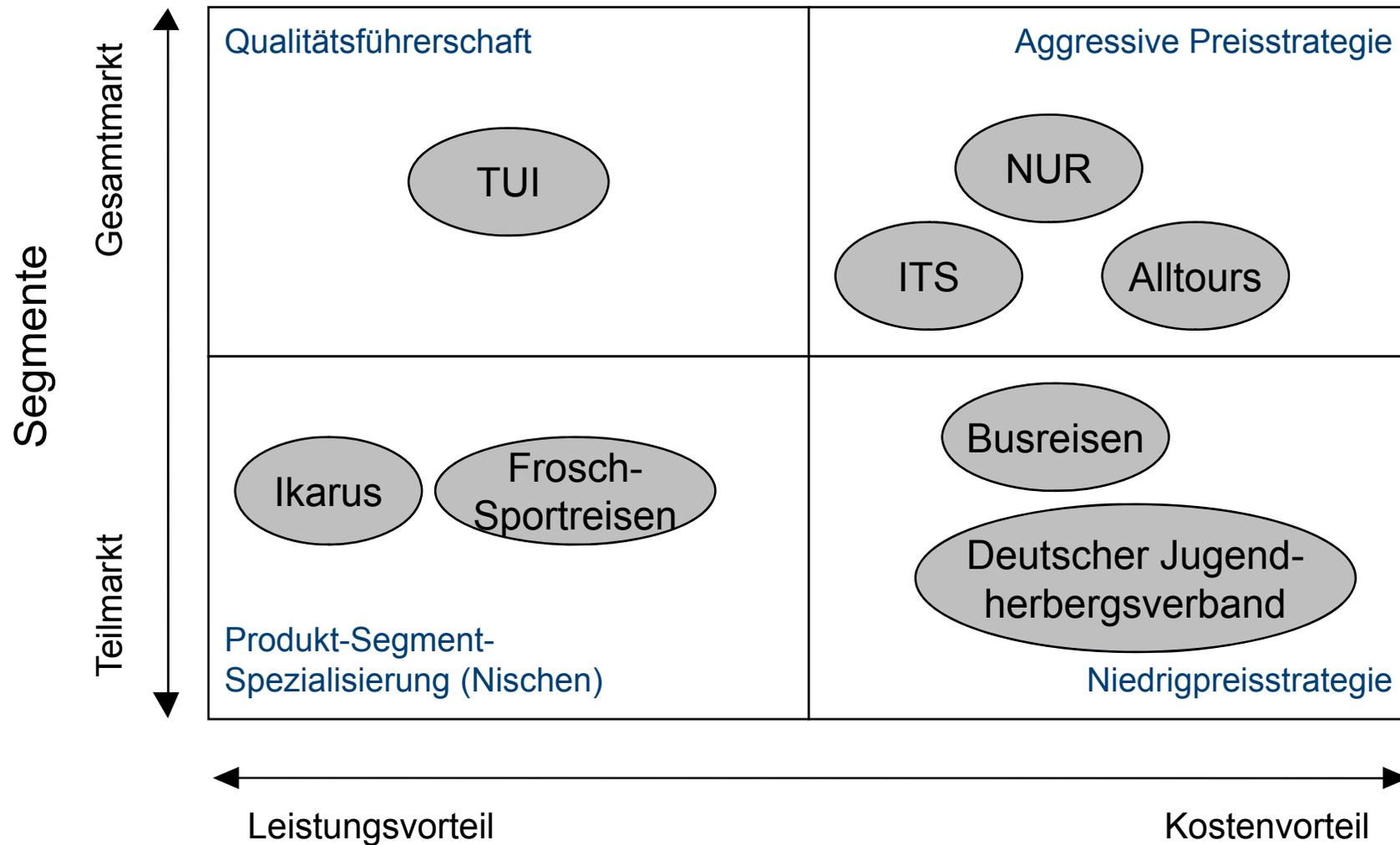
## Wettbewerbsvorteils-Marktabdeckungs-Strategien nach Porter



### 3. Strategien der Marktbearbeitung

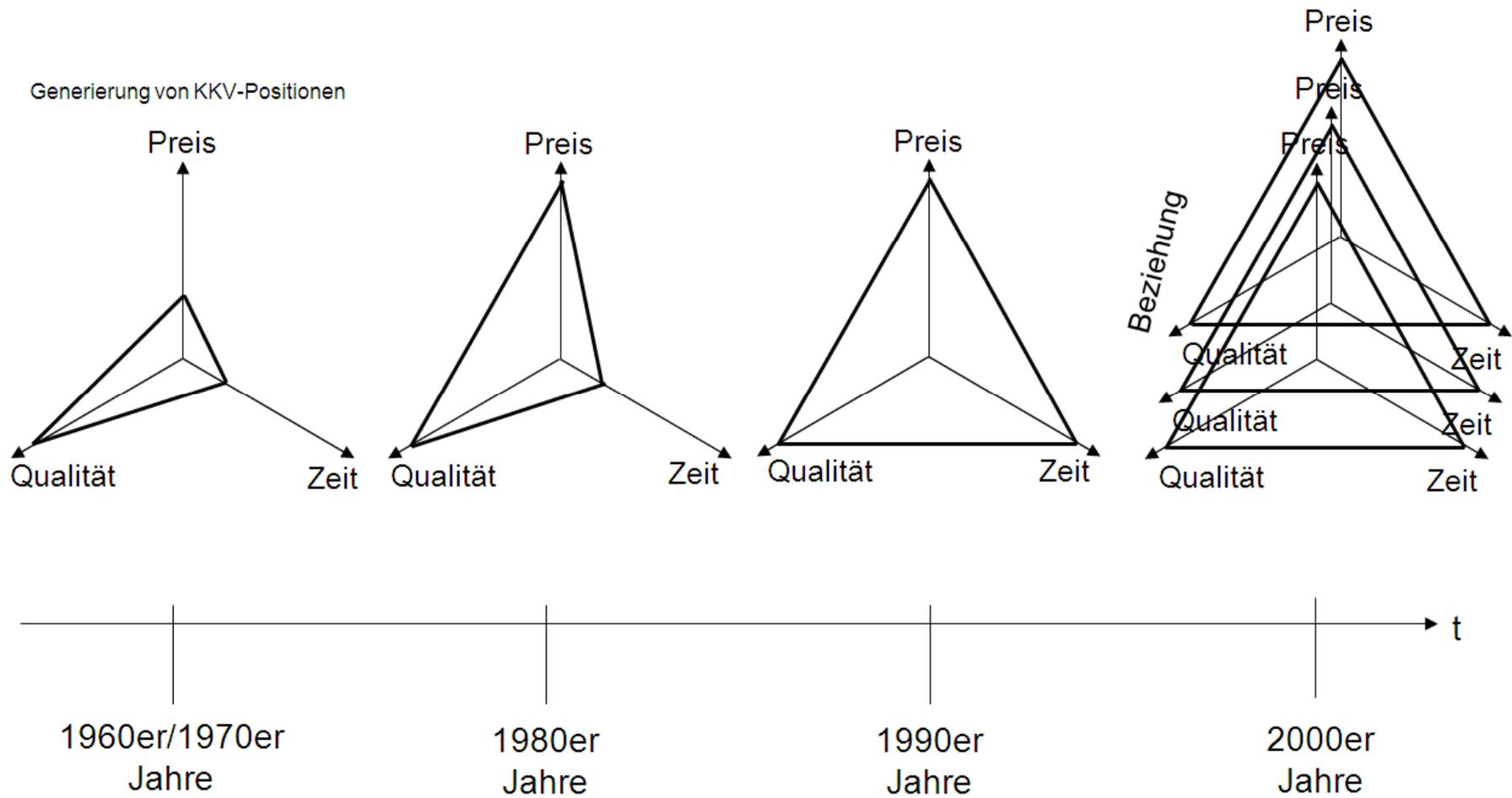
## Beispiel Reiseveranstalter

Quelle: Meffert/Bruhn 2008



### 3. Strategien der Marktbearbeitung

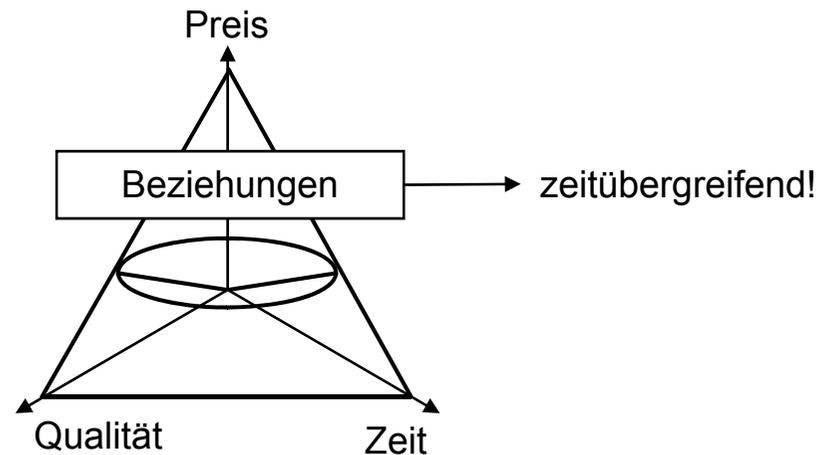
## Wettbewerbsdimensionen im Wandel der Zeit



### 3. Strategien der Marktbearbeitung

## Die Beziehung als 4. strategische Dimension

---



Neben die klassischen Strategischen Dimensionen

➡ **Preis, (Leistungs-)Qualität und Zeit**

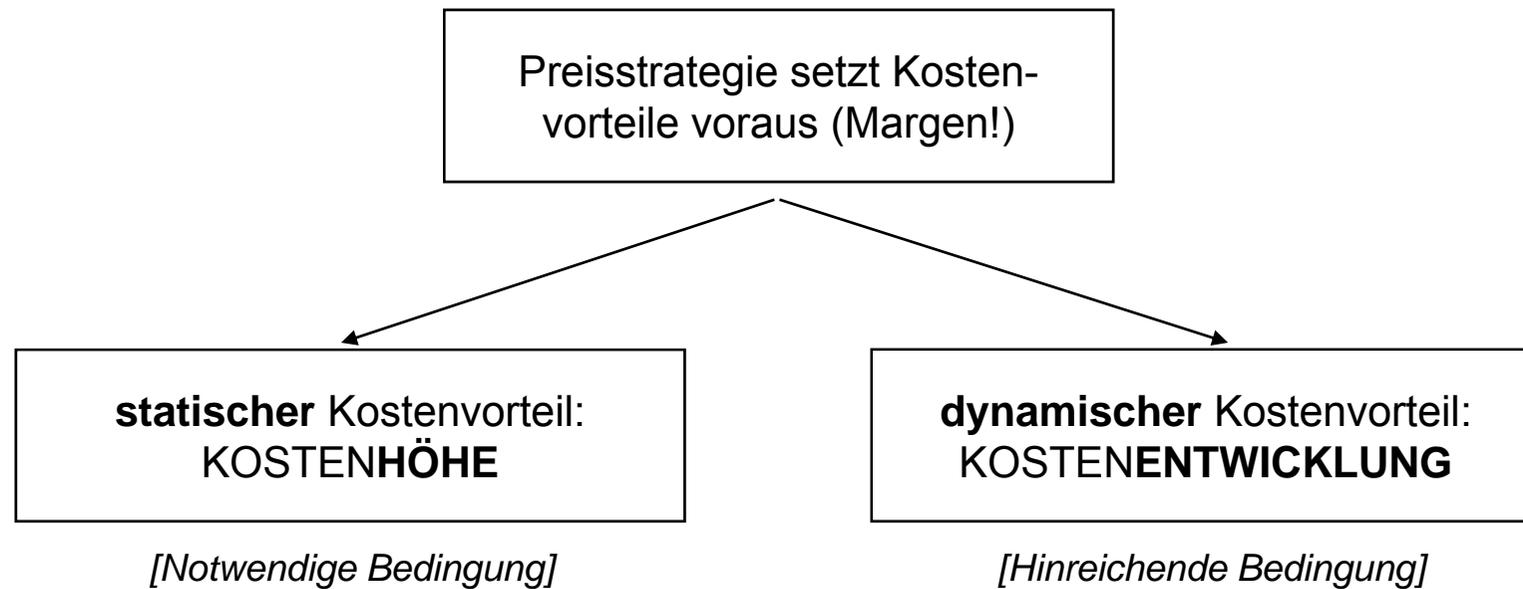
tritt als neue 4. Strategische Dimension die

➡ Qualität der **Beziehungen**.

### 3.1 Preisführerstrategie

## Preisführerschaft durch Kostenvorteile

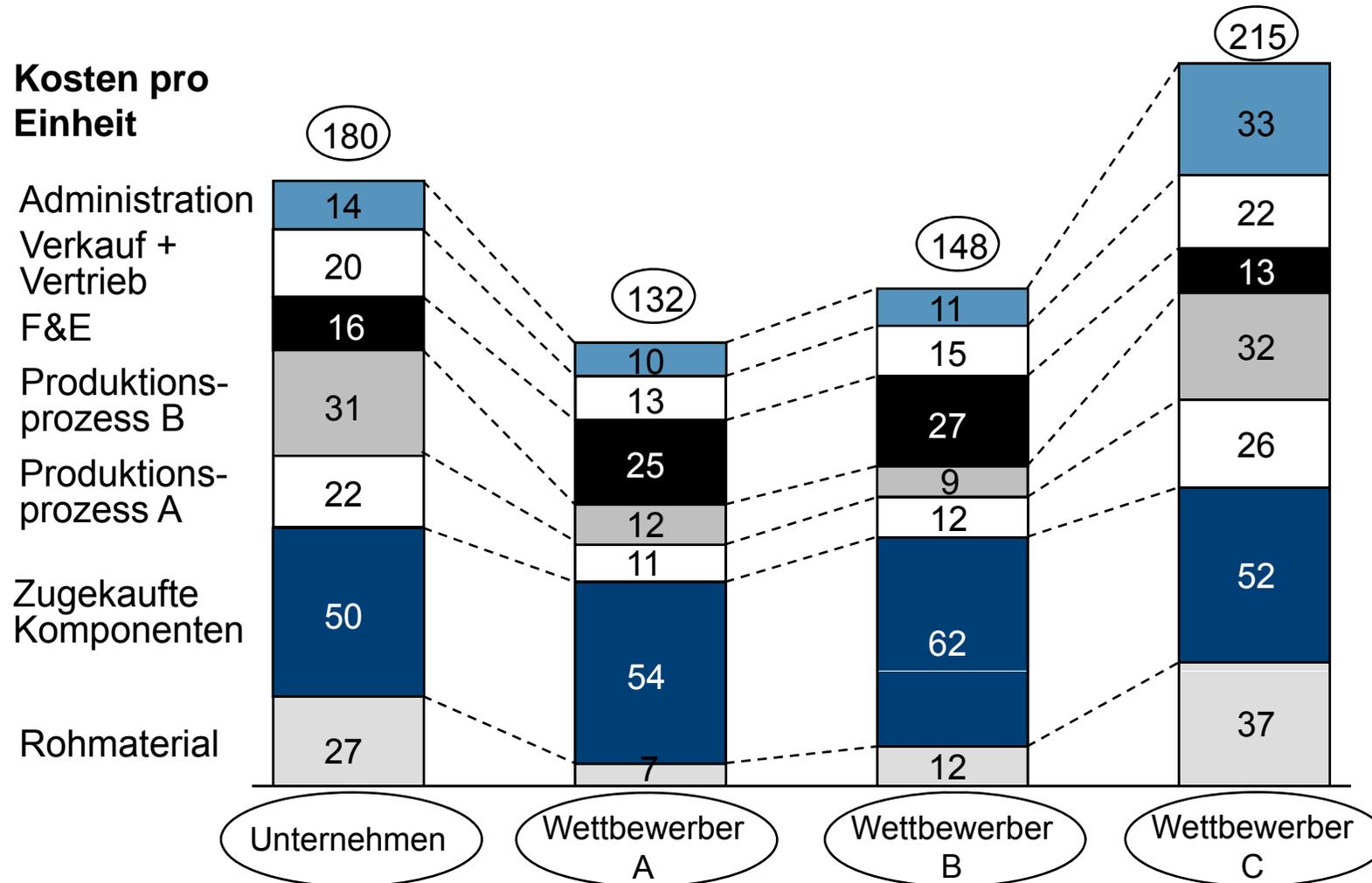
---



### 3.1 Preisführerstrategie

## Wettbewerbsbezogener Kostenvergleich

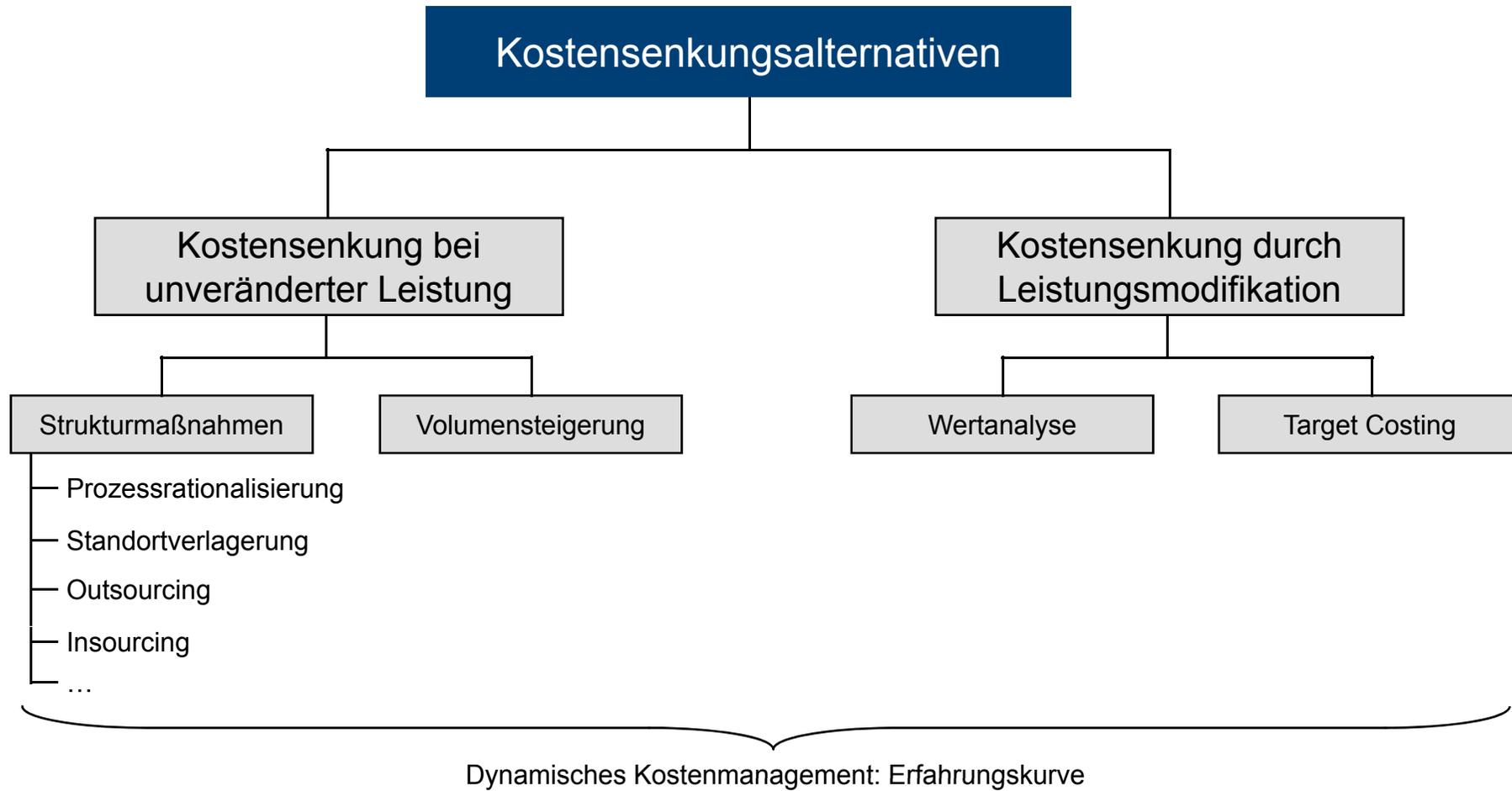
Quelle: Kreuz 1997, S. 289



## 3.1 Preisführerstrategie

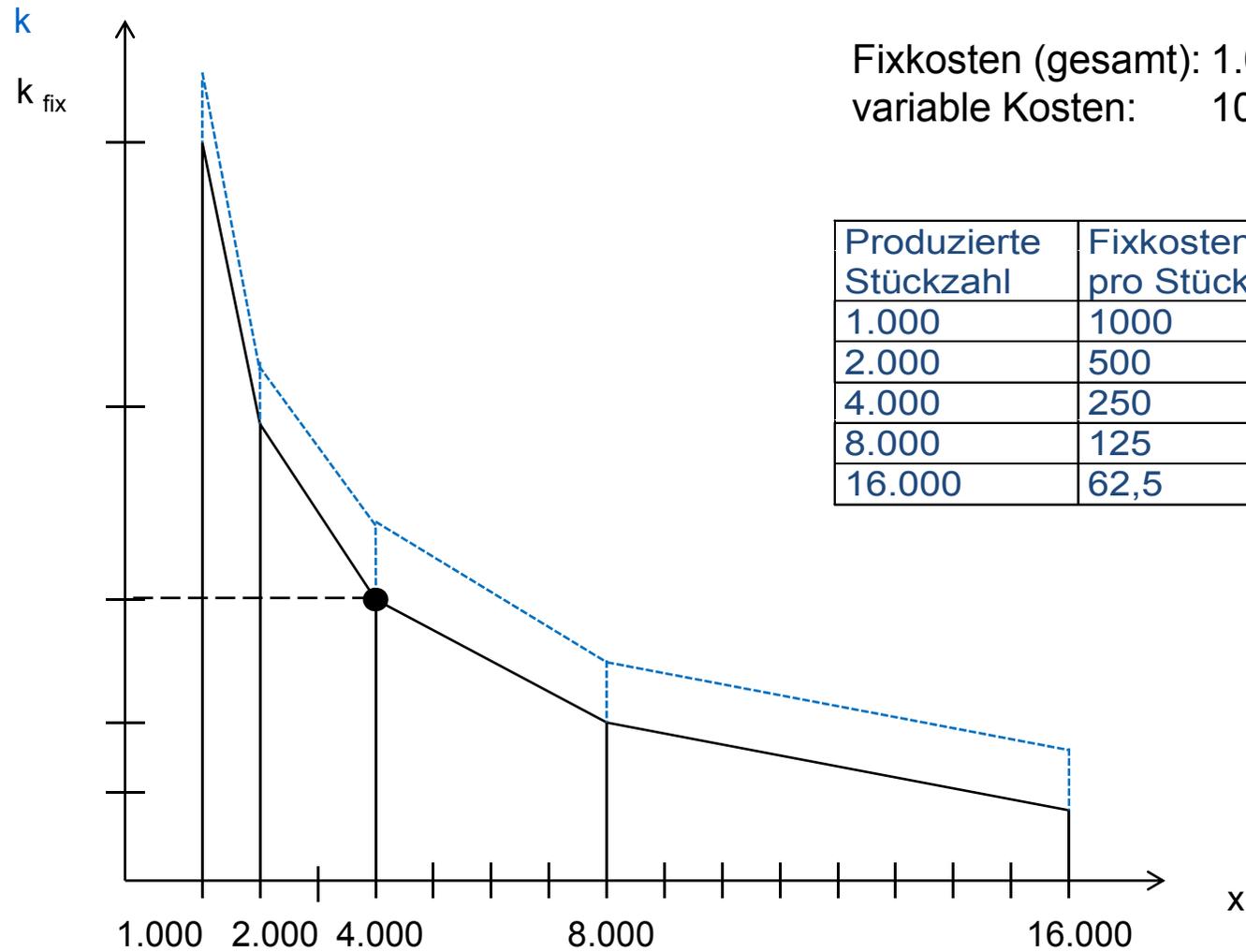
### Kostensenkungsalternativen

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 97



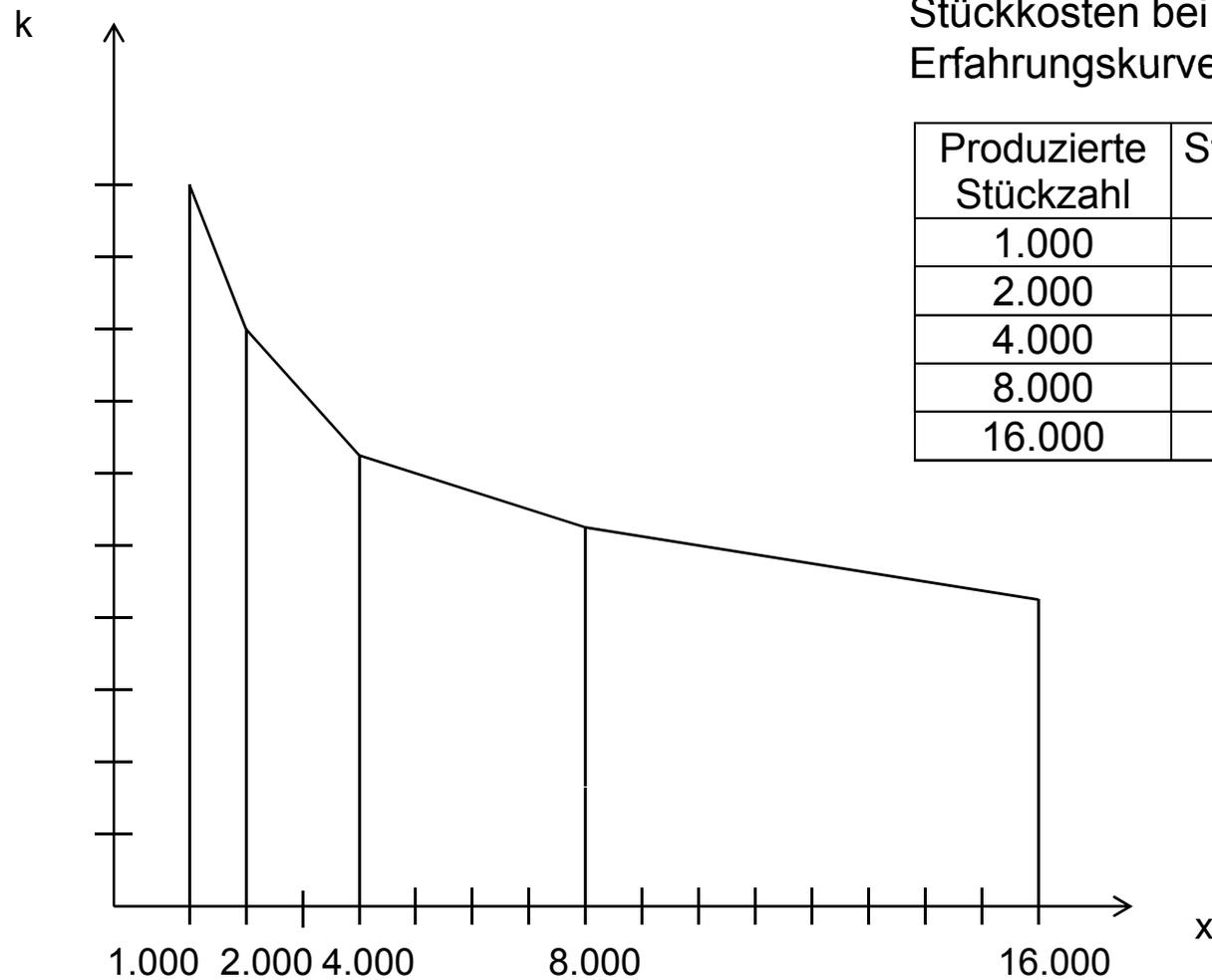
### 3.1 Preisführerstrategie

## Kostenentwicklung: Fixkostendegressionseffekte



### 3.1 Preisführerstrategie

## Kostenentwicklung: Erfahrungskurveneffekte (1)



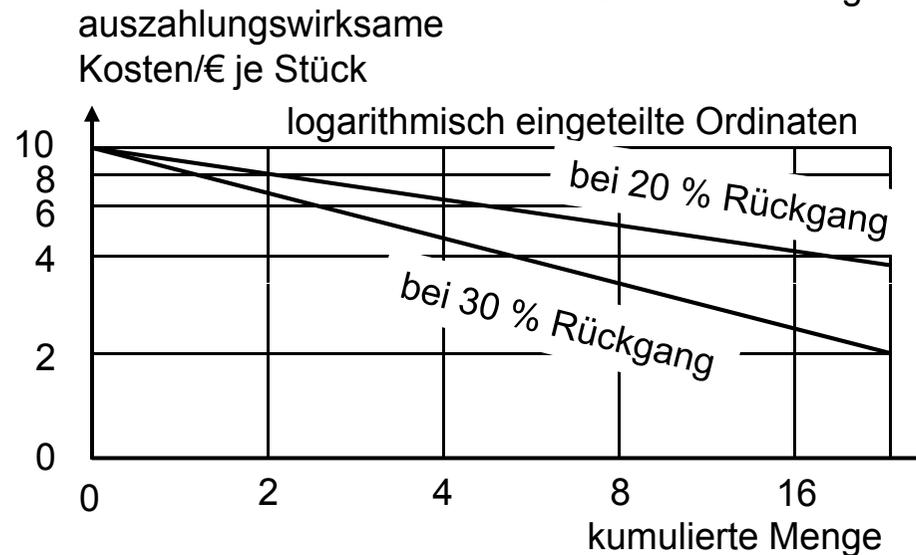
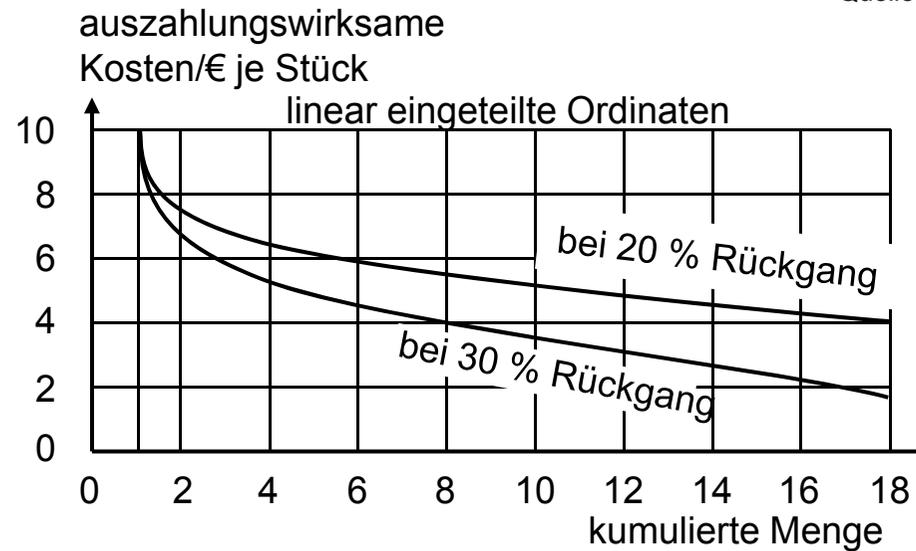
Stückkosten bei  $x = 1.000$ : 1.000 EUR  
Erfahrungskurveneffekt: 20%

Produzierte Stückzahl	Stückkosten
1.000	1000
2.000	800
4.000	640
8.000	512
16.000	409,6

### 3.1 Preisführerstrategie

## Kostenentwicklung: Erfahrungskurveneffekte (2)

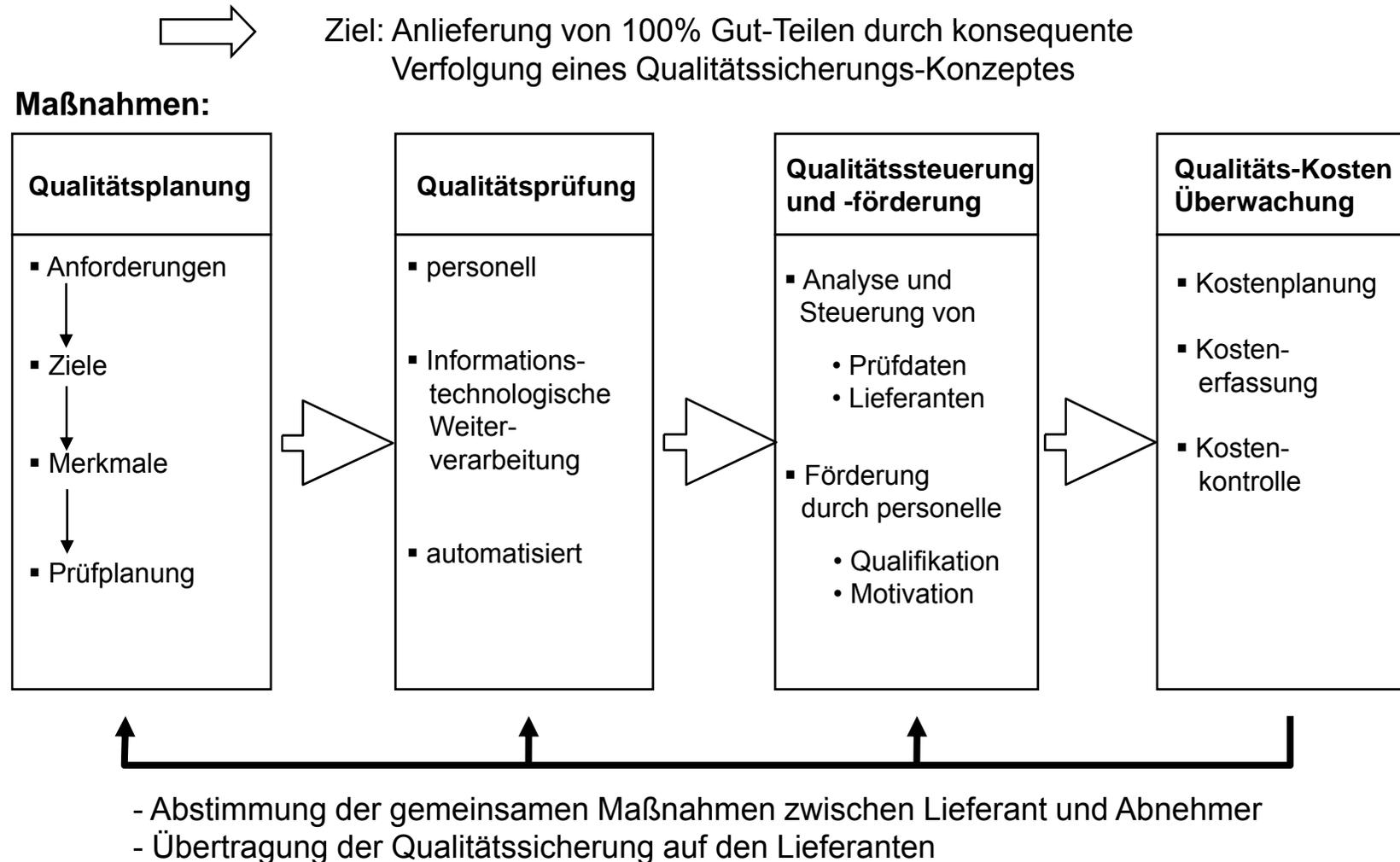
Quelle: in Anlehnung an Coenenberg 1999, S. 200



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

### Traditionelles Verständnis von Qualität

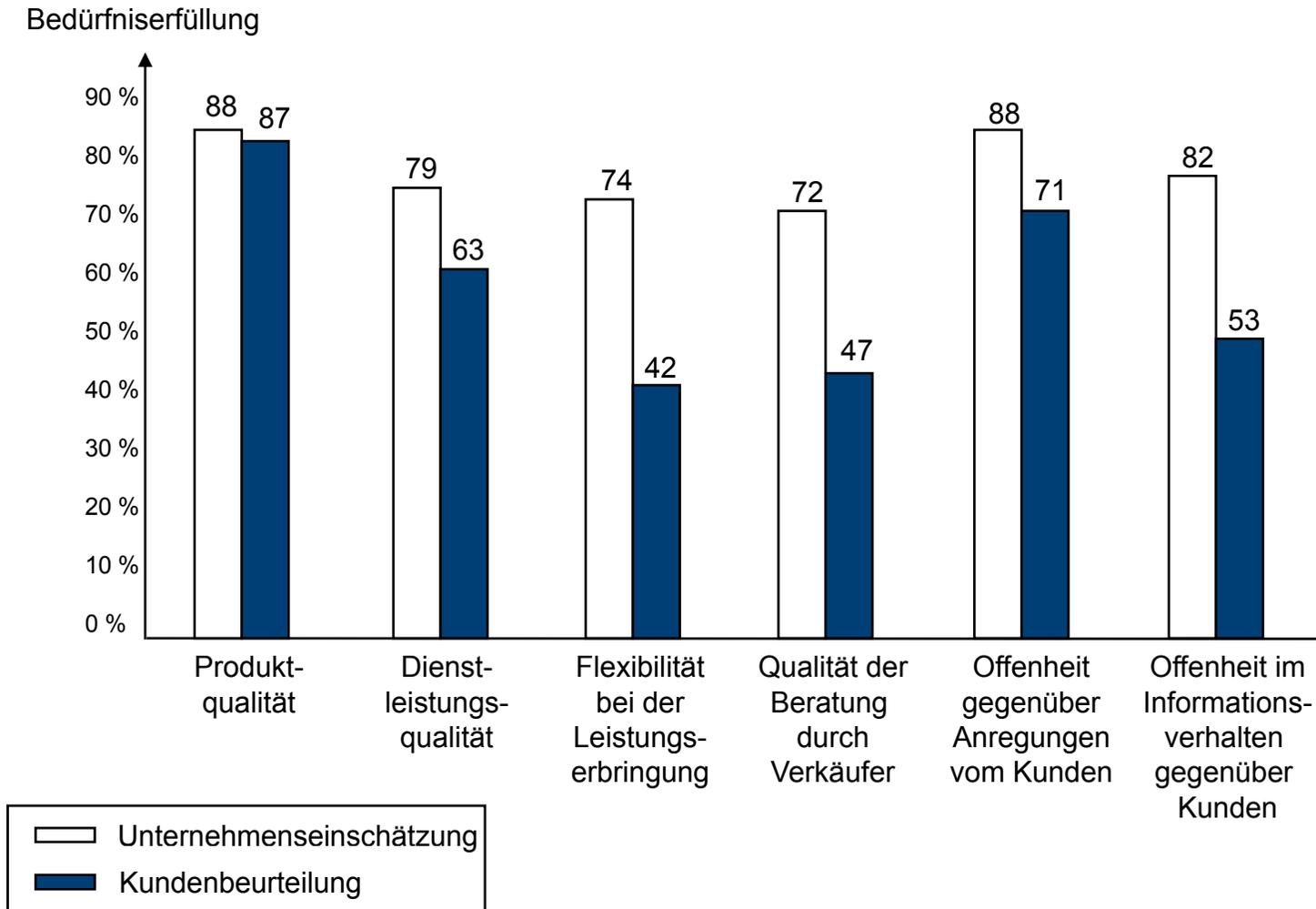
Herstellerperspektive (Verkäufermarkt)



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

### Weitergehende Perspektive im Qualitätsverständnis

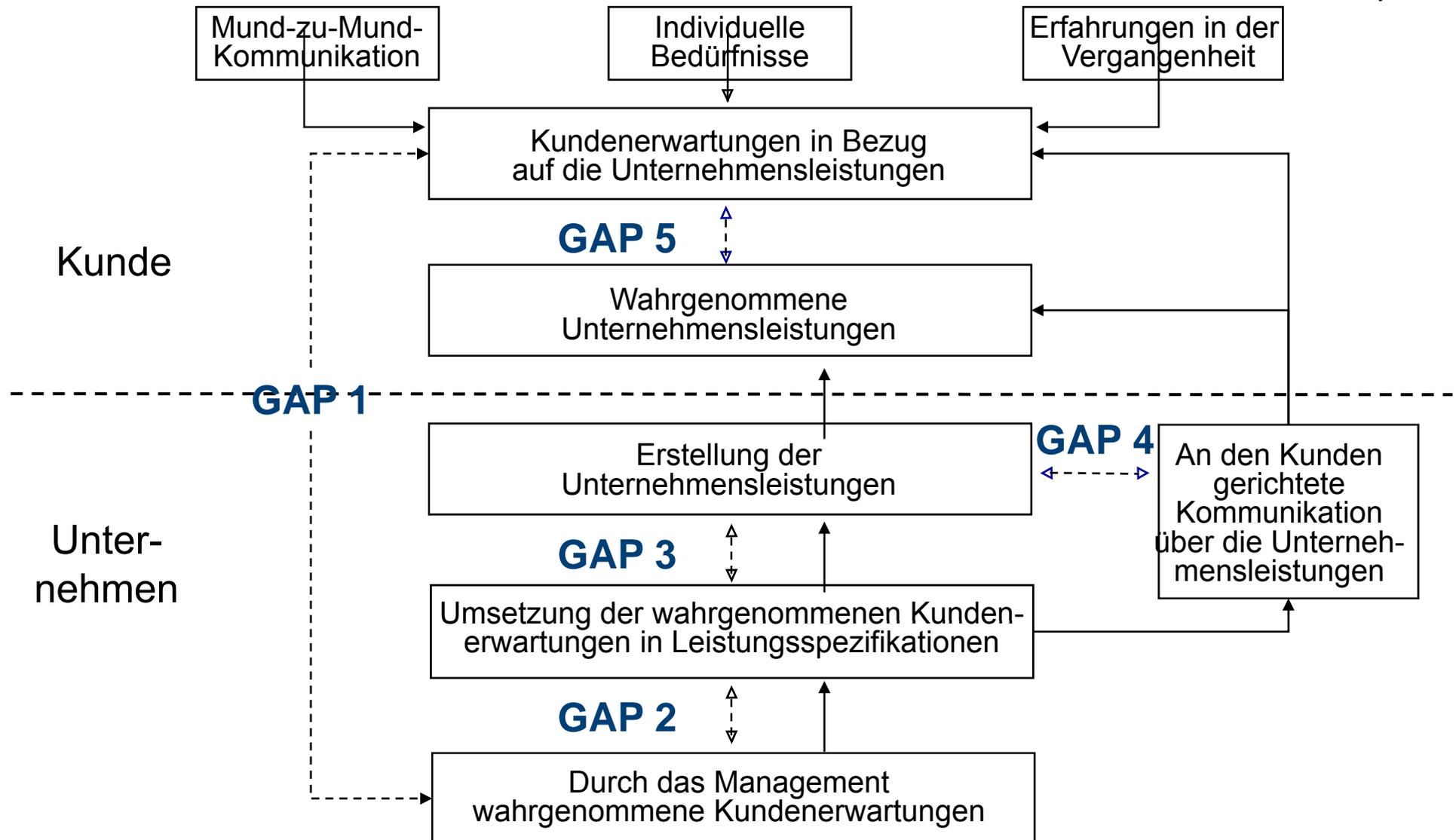
Quelle: Homburg 1996



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

### GAP-Modell der Servicequalität

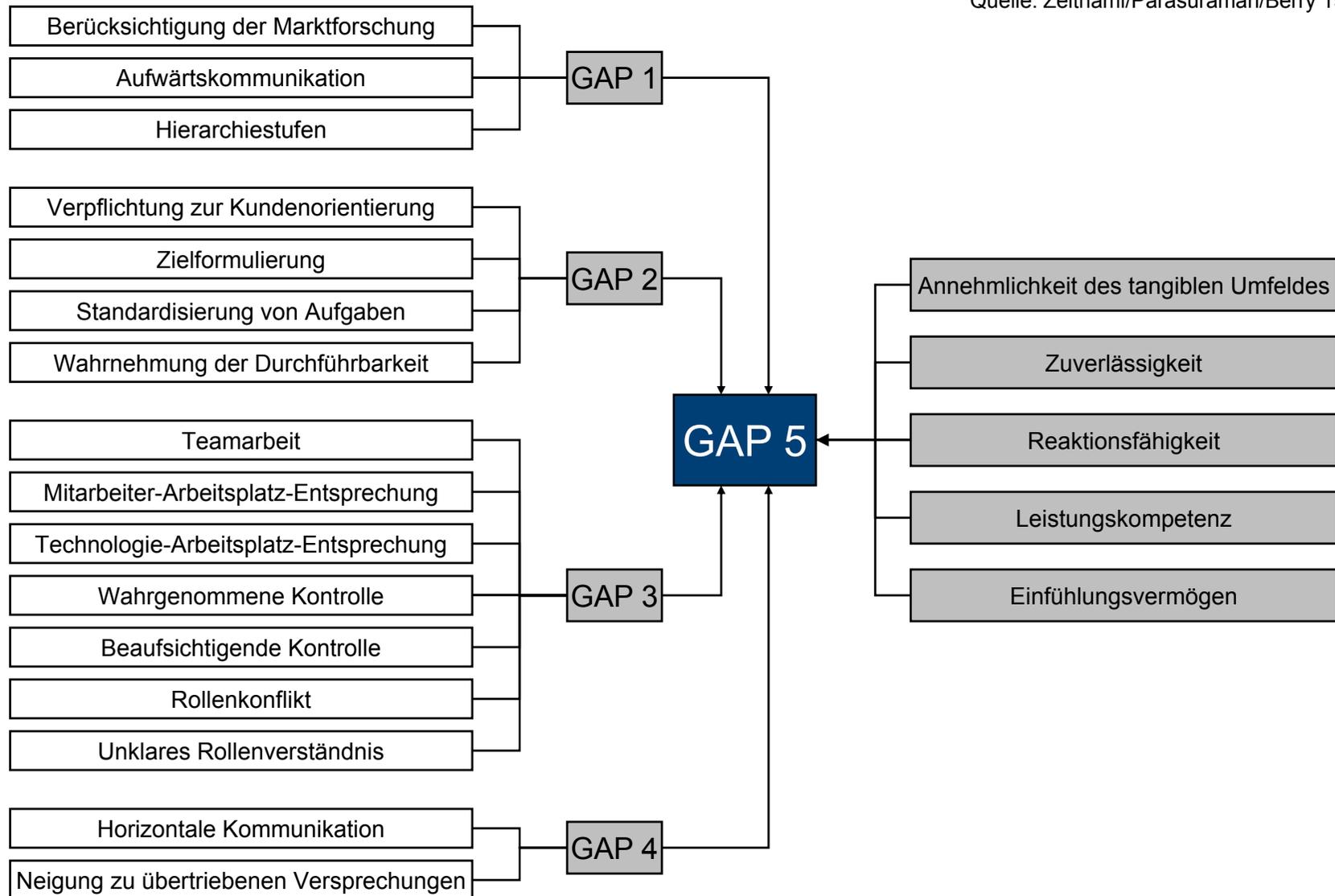
Quelle: Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

### Einflussfaktoren des GAP-Modells

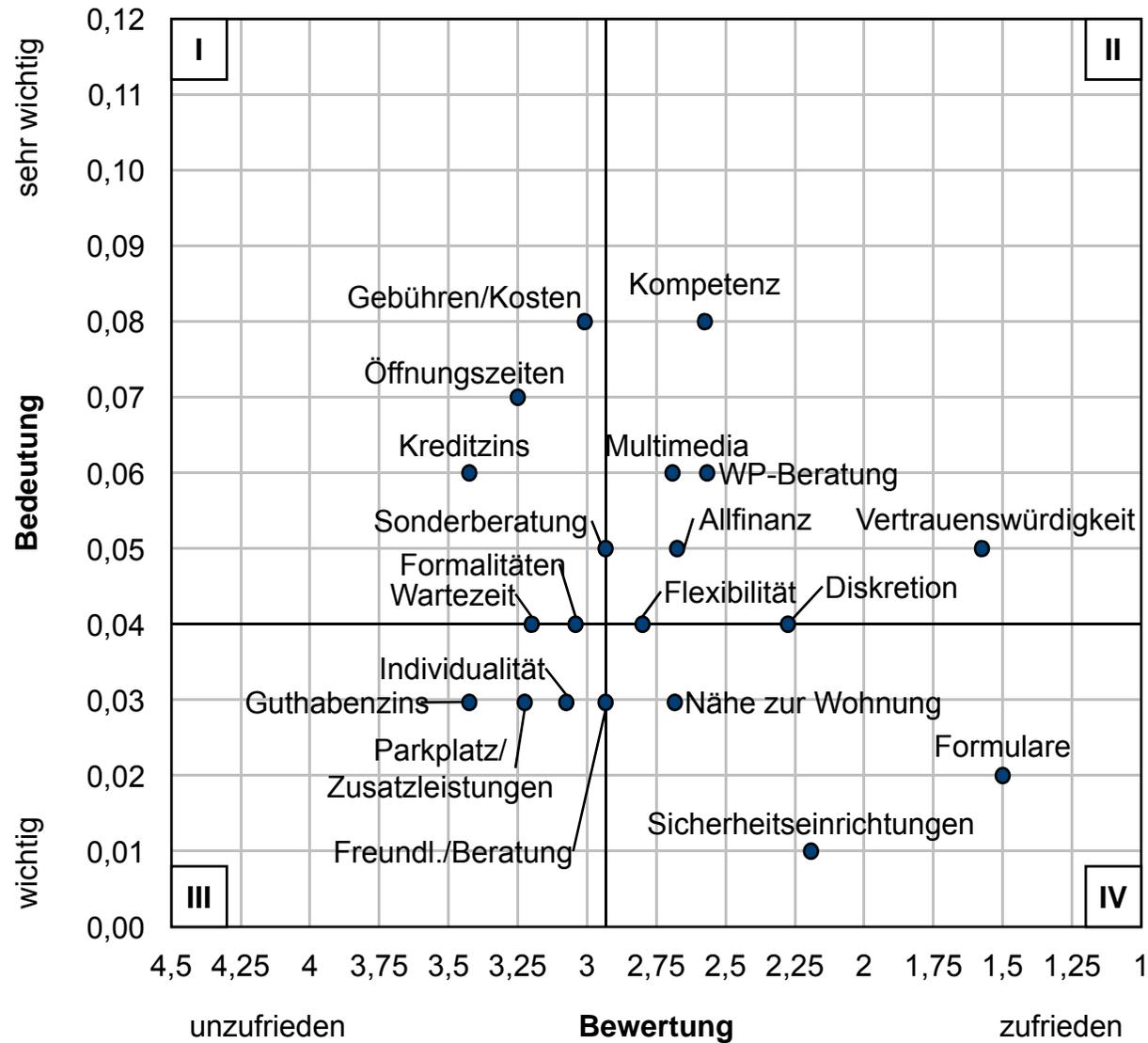
Quelle: Zeithaml/Parasuraman/Berry 1990



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

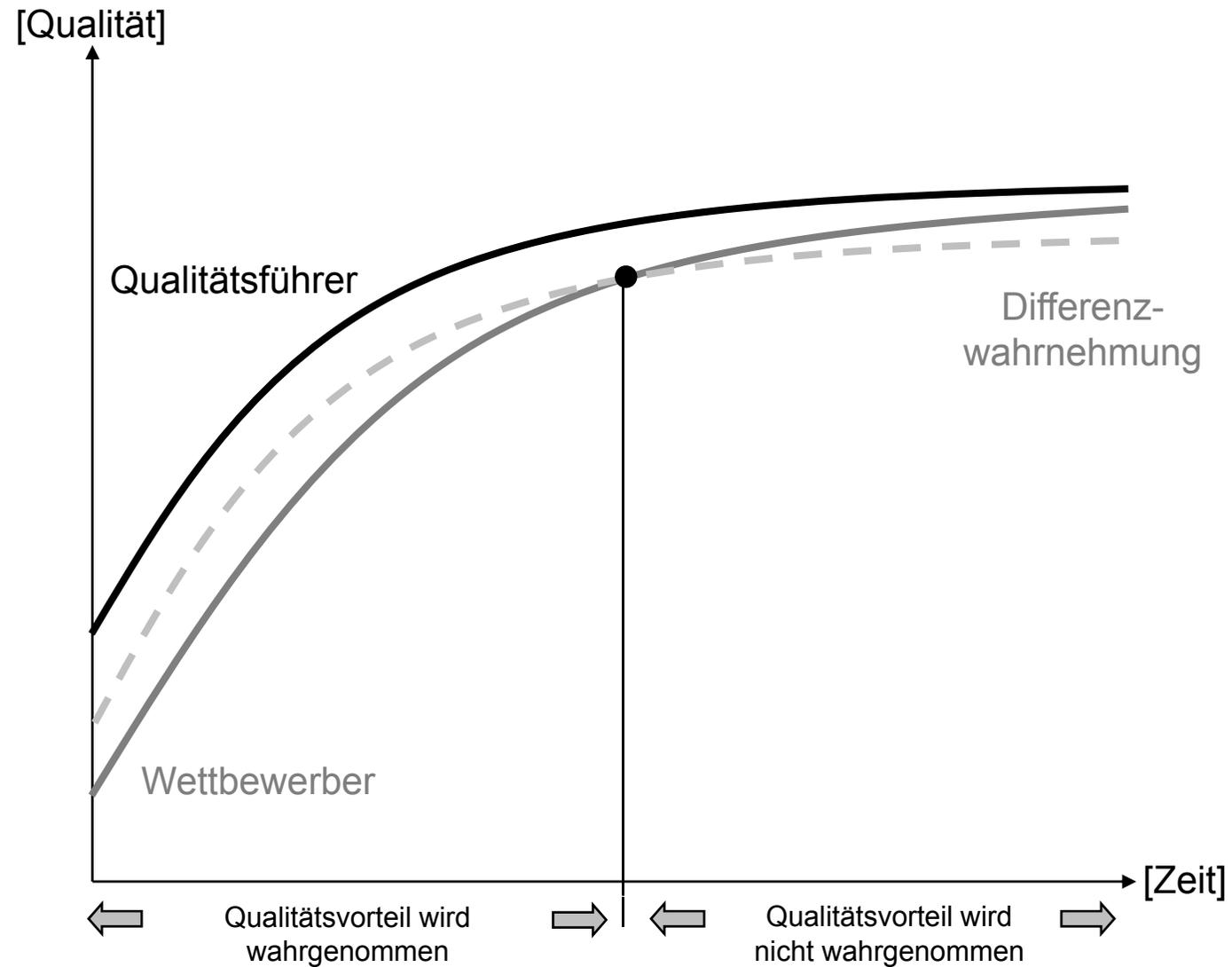
### Importance-Performance-Analyse für eine Bankfiliale

Quelle: Bauer et al. 2002



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

### Problem der Qualitätswahrnehmung

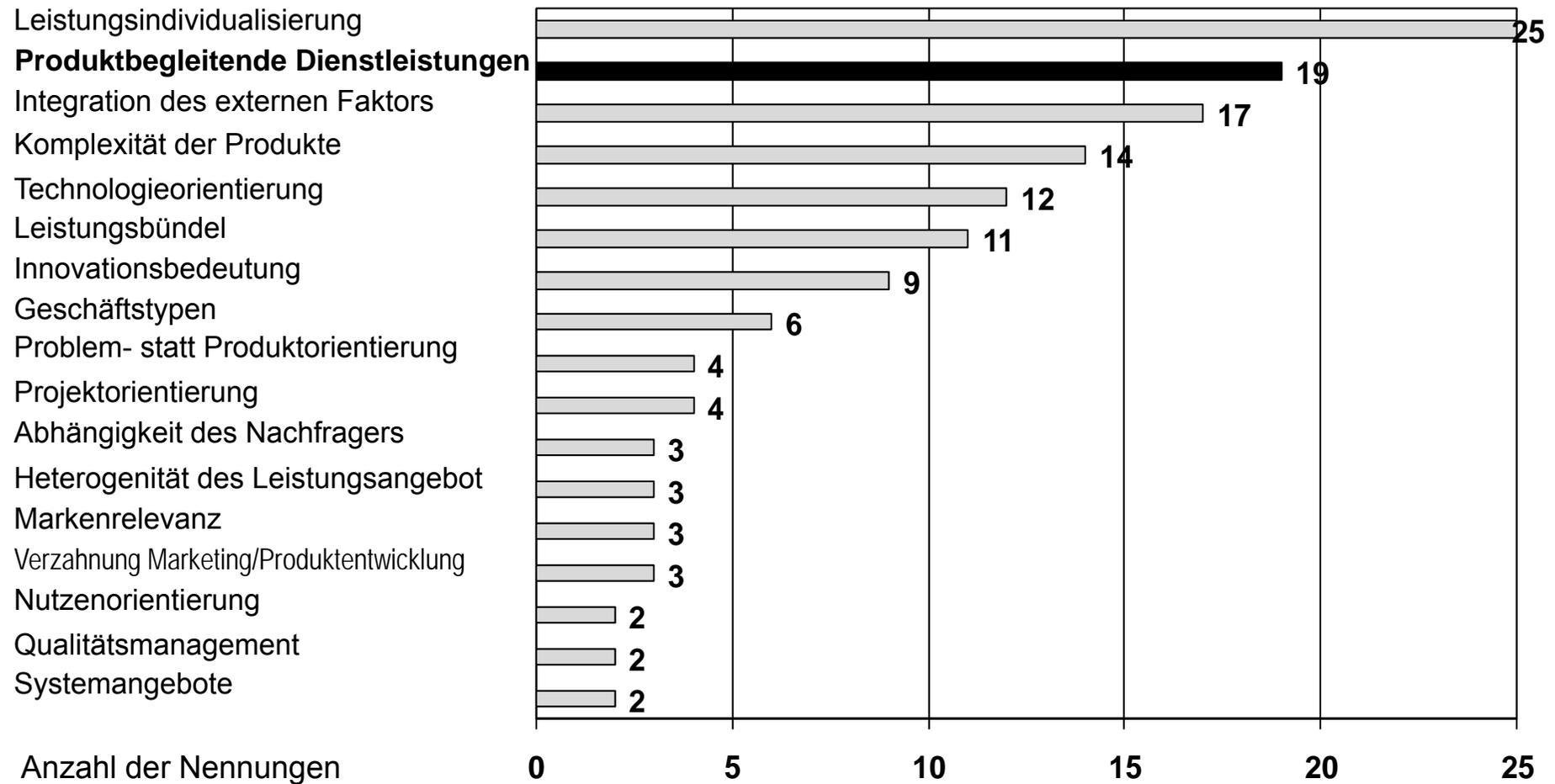


## 3.2 Qualitätsführerstrategie

# Bedeutung von Dienstleistungen für Industriegüterhersteller

Quelle: Erhebung von Backhaus/Voeth 2004

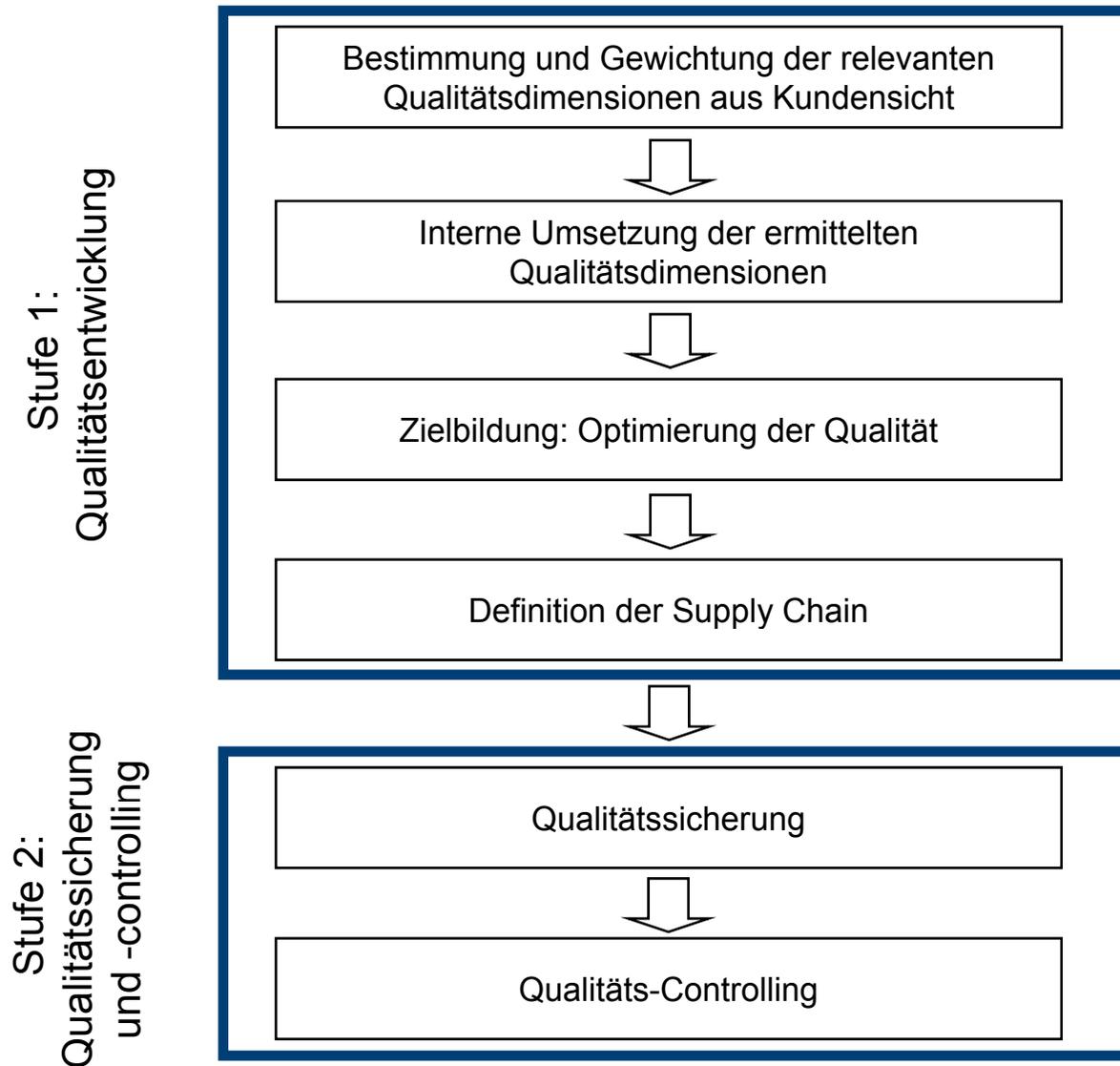
Welche produktpolitischen Aspekte weisen für Ihr Unternehmen die höchste Bedeutung auf?



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

### Zweistufiges Prozessmodell zur Qualitätsführerschaft

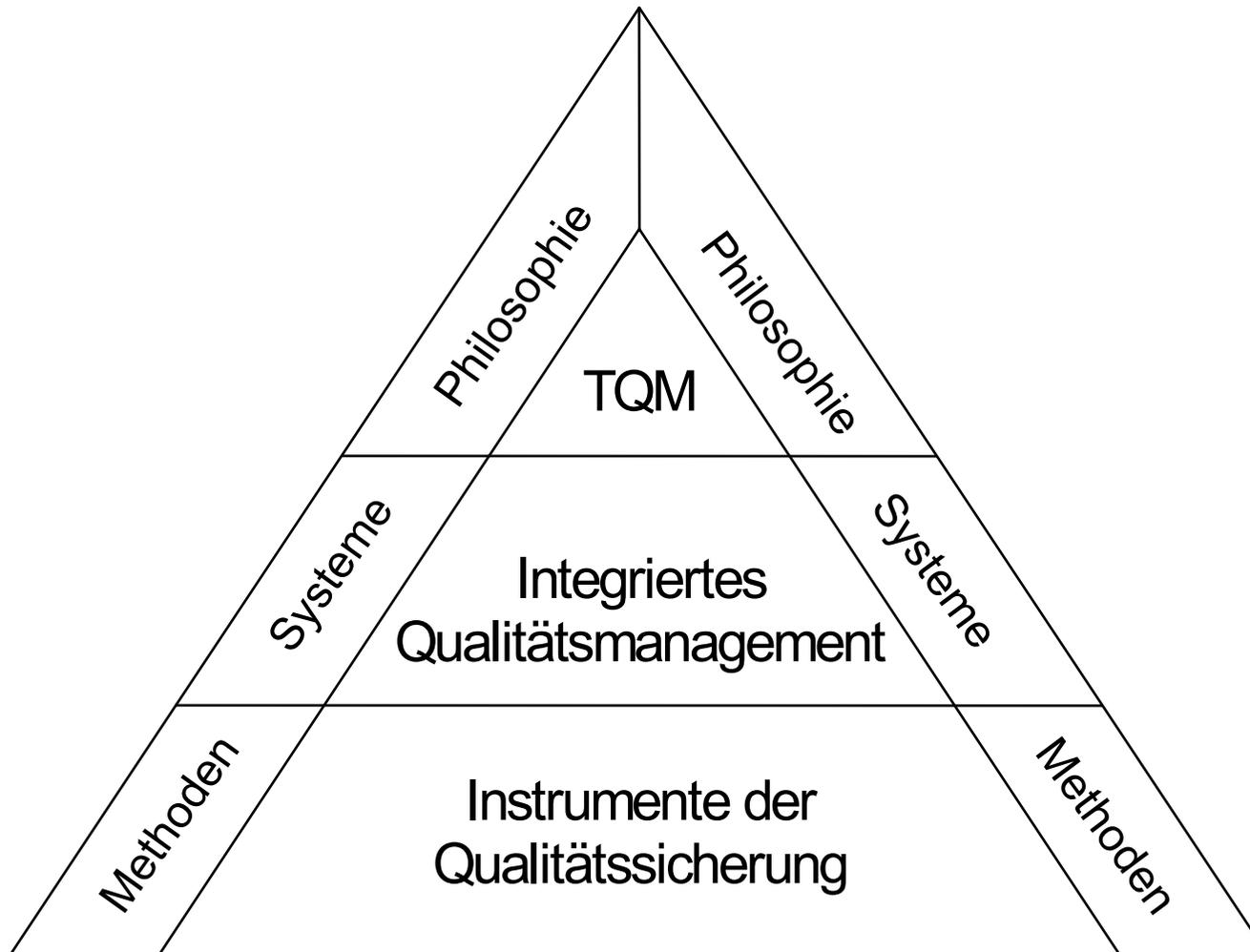
Quelle: Backhaus/Schneider 2007



## 3.2 Qualitätsführerstrategie

### „Qualitätspyramide“ zur Sicherstellung der Qualität

Quelle: Bruhn 2009



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Klassisches Marketingverständnis vs. Relationship-Marketing

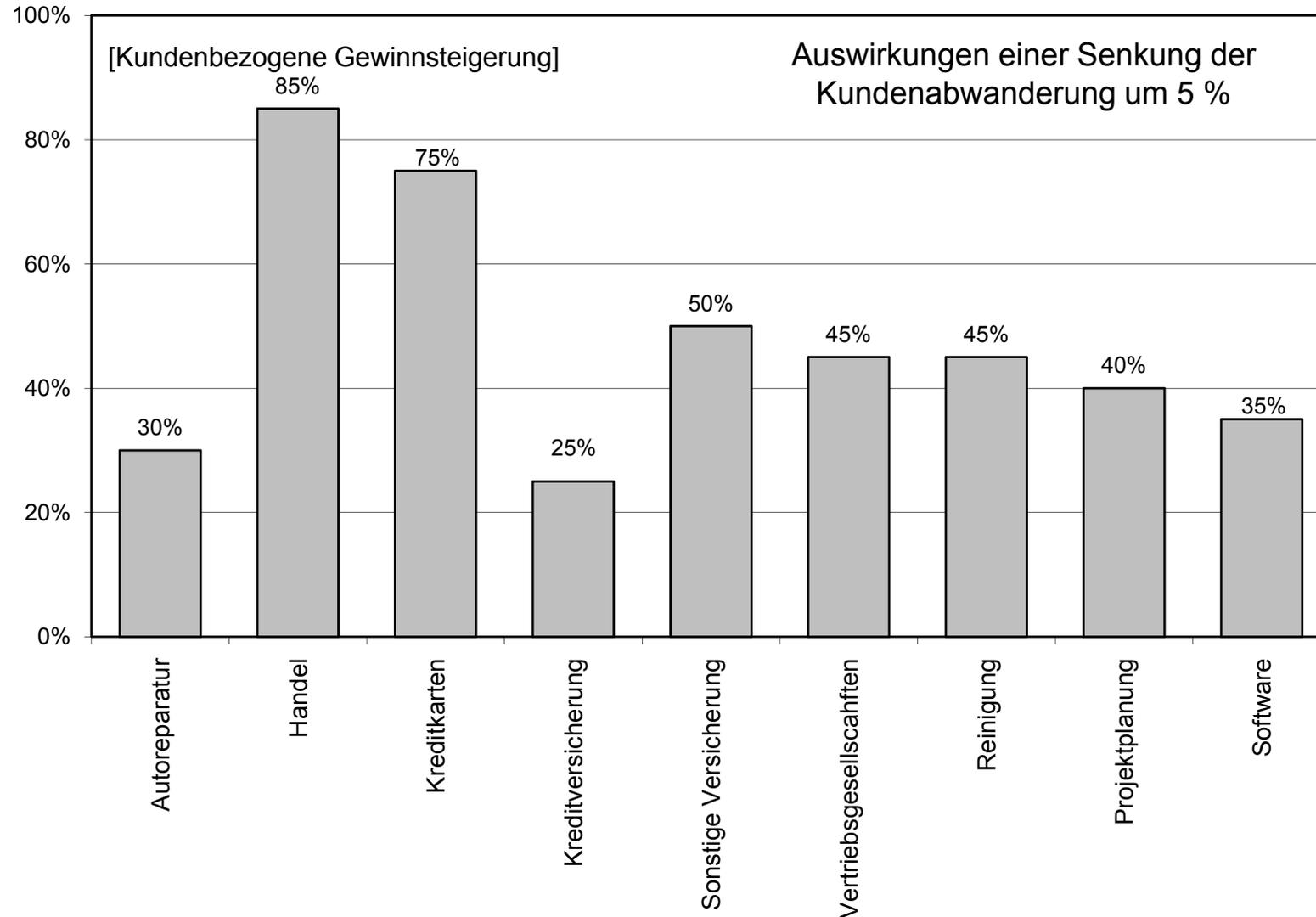
Quelle: in Anlehnung an Bruhn 2009, S. 12

	Klassisches Marketingverständnis	Relationship Marketing
Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
Marketingstrategie	Anbahnung einzelner Transaktionen: Leistungsdarstellung (4Ps)	Steuerung von Beziehungen: Dialog
Marketingobjekt	Produkte	Produkte und Kunden
Ökonomische Erfolgs- und Steuerungsgrößen	Gewinn, Deckungsbeitrag, Umsatz, Kosten	zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert
Betrachtungs- fristigkeit	kurzfristig (einperiodig)	langfristig (mehrperiodig)
Ausgangspunkt	Konsumgütermarketing	Industriegütermarketing Dienstleistungsmarketing

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Auswirkungen einer Senkung der Kundenabwanderung

Quelle: Reichheld/Sasser 1990, S. 110

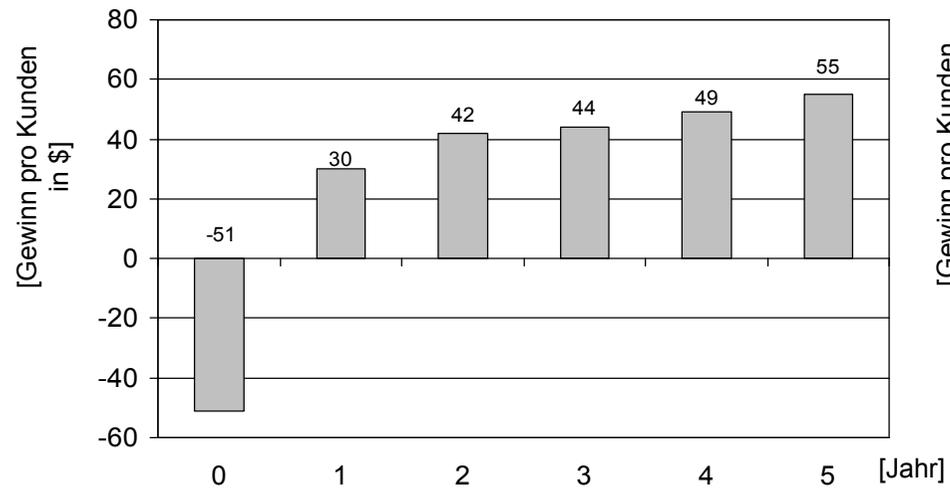


### 3.3 Beziehungsführerstrategie

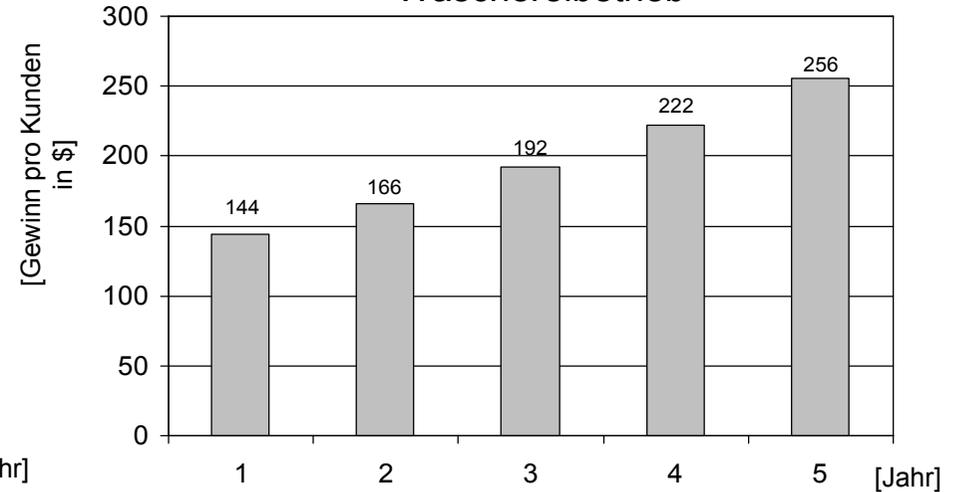
## Branchenspezifische Entwicklung des Gewinns pro Kunden

Quelle: Reichheld/Sasser 1991, S. 113

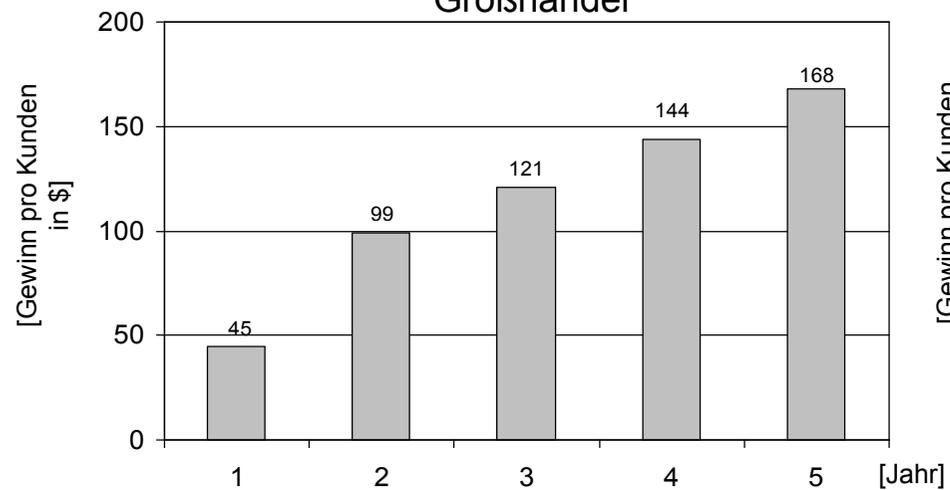
#### Kreditkartenorganisation



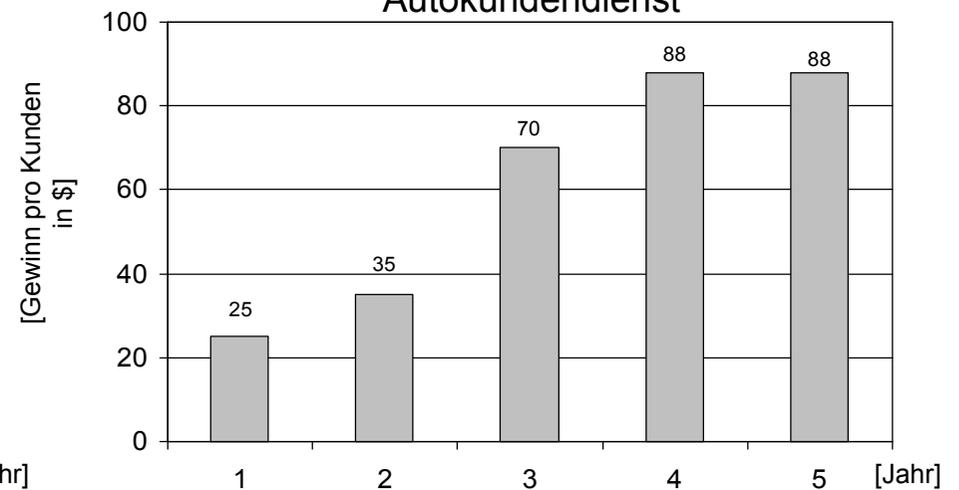
#### Wäschereibetrieb



#### Großhandel



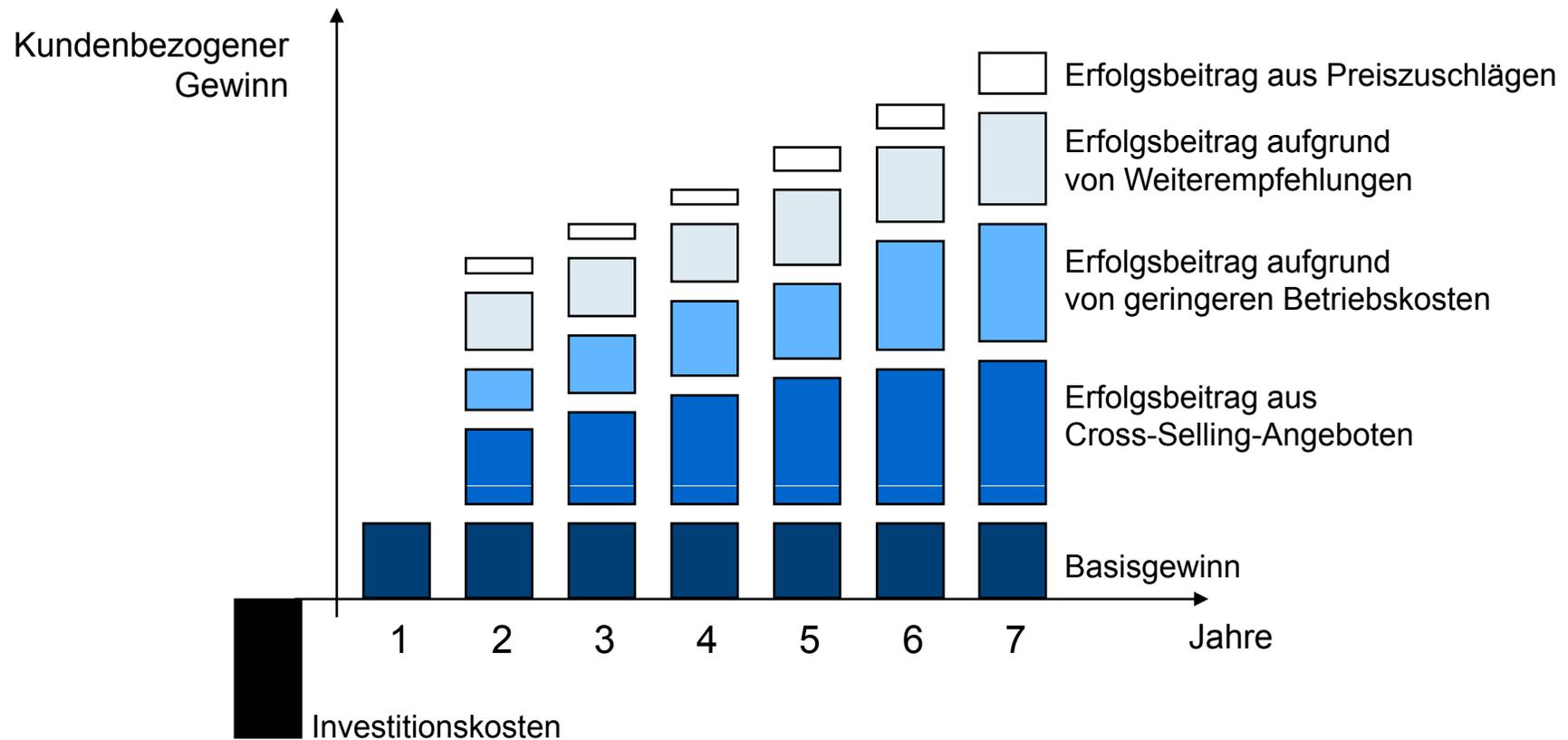
#### Autokundendienst



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

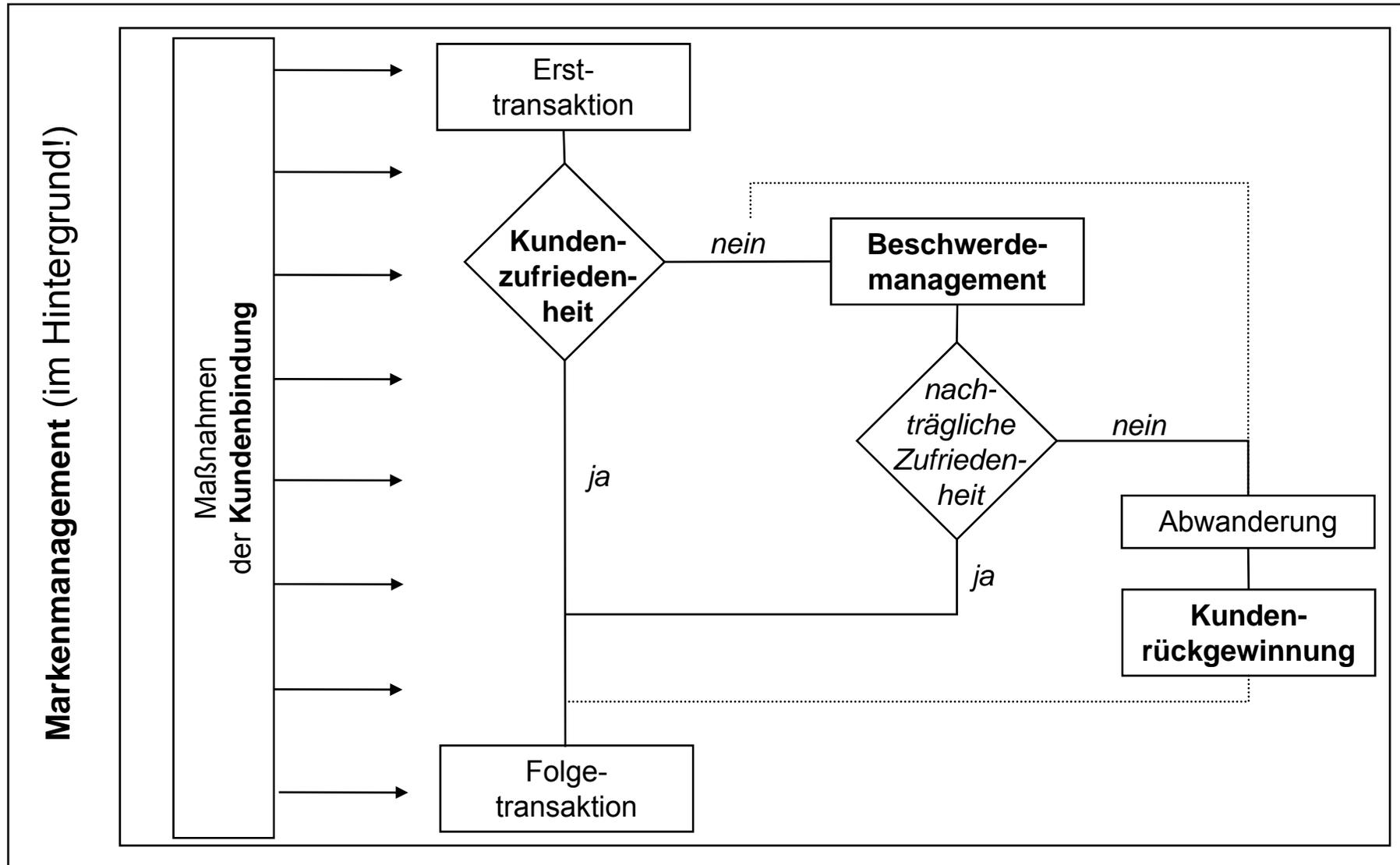
## Gewinnpotenzial eines Kunden im Zeitablauf

Quelle: Reichheld/Sasser 1990, S. 108



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

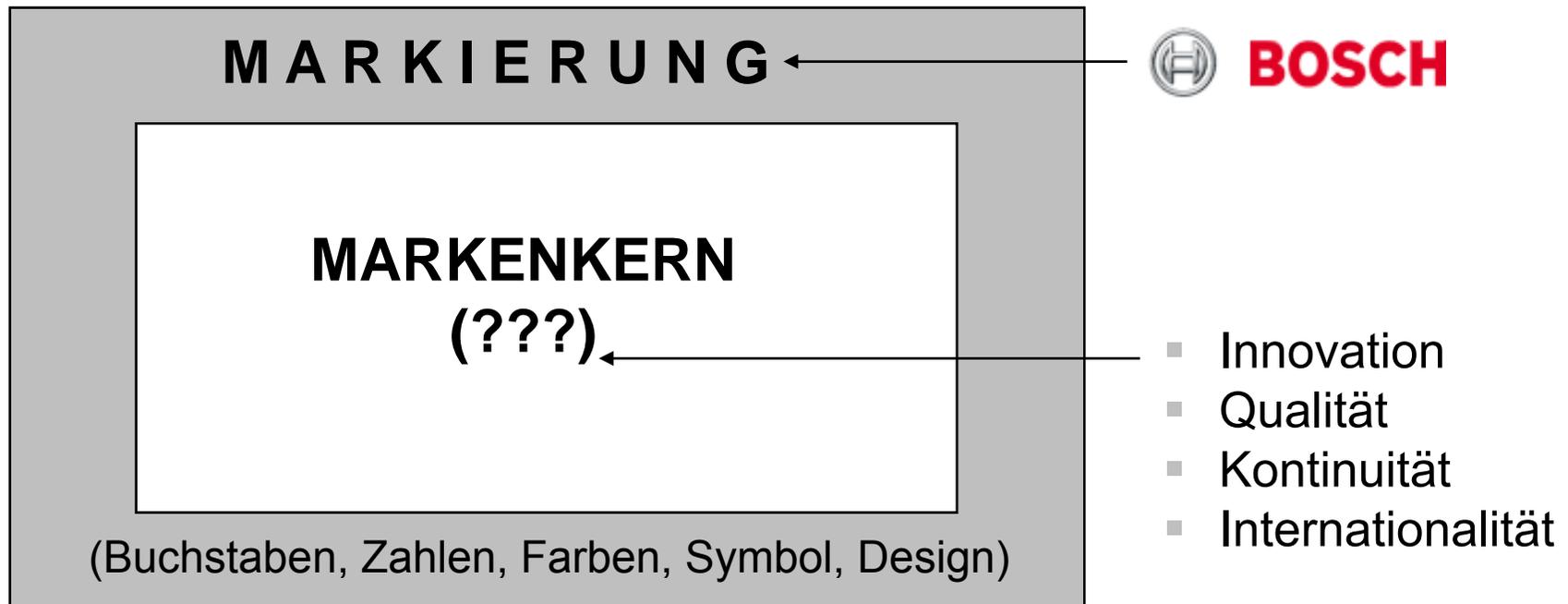
## Bestandteile des Relationship Marketing im Überblick



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

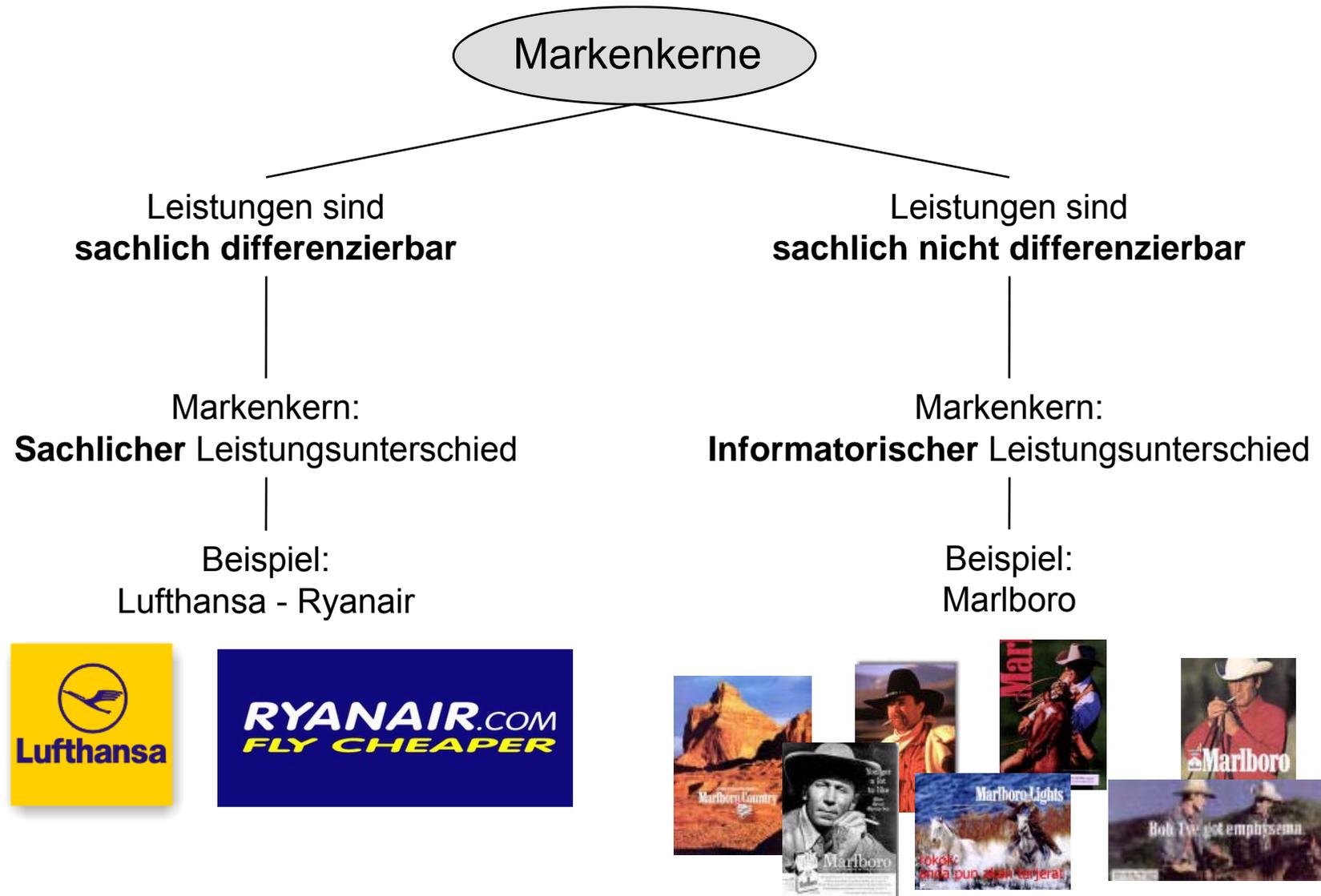
## Markenmanagement als Strategie-Tool des Beziehungsmanagements

---



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Sachlicher und Informatorischer Markenkern



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Markenkern und die erweiterte Markenidentität (Beispiel)

Quelle: BMW AG 2000, zitiert nach Esch 2004, S. 93

„Freude am Fahren“



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Zur Bedeutung der Marke (Beispiel)

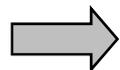
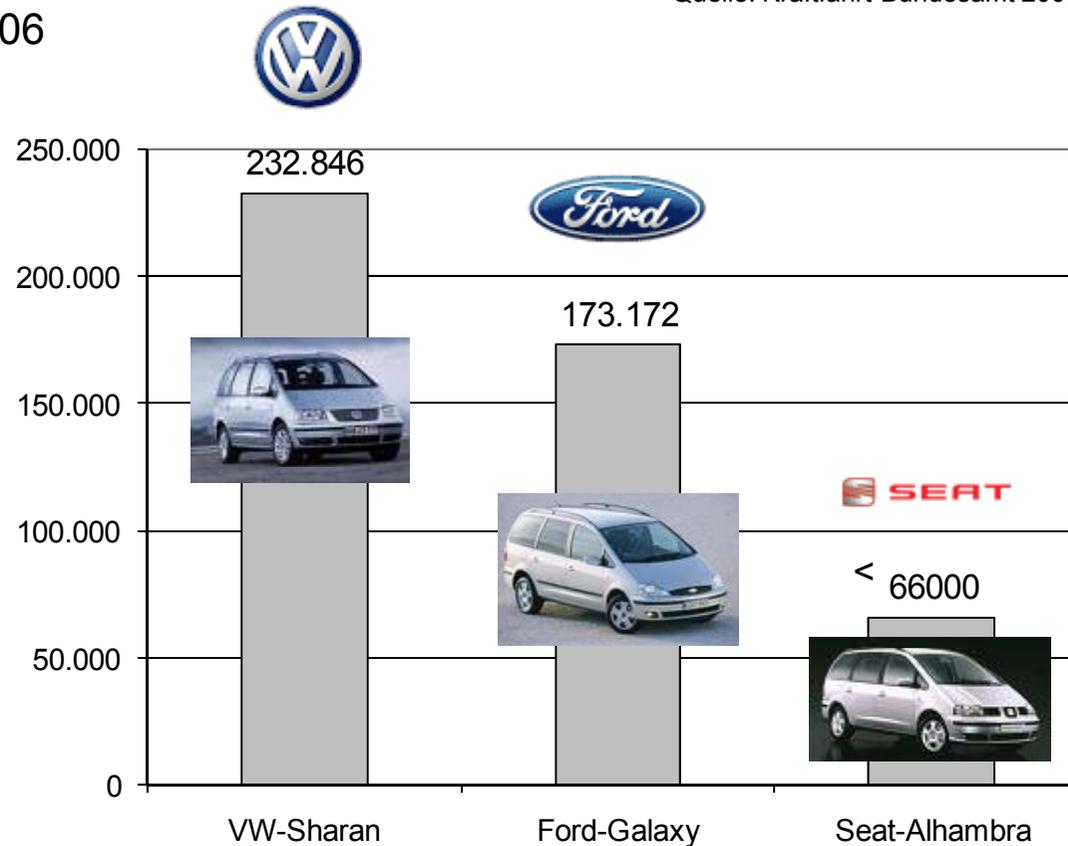
Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt 2006; Esch 2004, S. 12f.

### Fahrzeugbestand Januar 2006

VW Sharan  
Ford Galaxy  
Seat Alhambra

Bis Ende 2005 liefen alle drei Modelle vom gleichen Band in Portugal. Erst seit 2006 entwickeln Ford und VW-Konzern eigenständig.

Der Seat Alhambra gehört nicht zu den hundert am meist gefahrenen Automobilen in Deutschland. Er erscheint nicht in der Statistik.



Trotz der Tatsache, dass alle drei Automobile in der gleichen Fabrik gefertigt wurden und sich nur in Nuancen (z.B. anderer Kühlergrill) unterscheiden, konnte VW insgesamt mehr Modelle verkaufen als die beiden „Konkurrenten“ zusammen, obwohl der VW-Sharan ausstattungsbereinigt ca. 2.500 EUR teurer ist, als die beiden anderen Wagen.

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Funktionen von Marken im Wettbewerb

---

Quelle: McKinsey 2003

- ➔ Stiftung ideellen Nutzens
- ➔ Risikoreduktion
- ➔ Steigerung der Informationseffizienz

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Markenarchitektur-Matrix

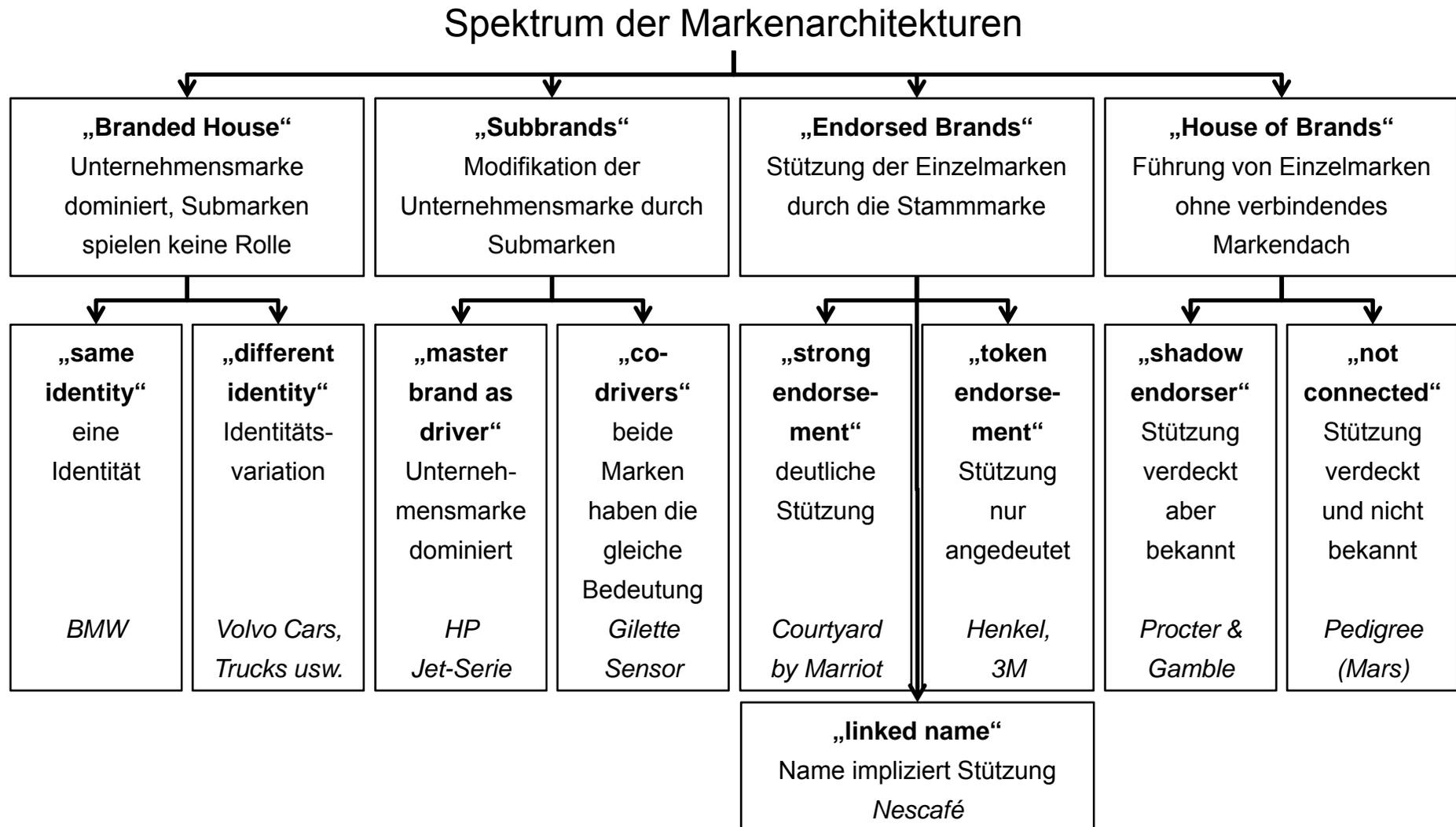
Quelle: Esch 2005, S. 422



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Spektrum der Markenarchitekturen

Quelle: in Anlehnung an Aaker/Joachimsthaler 2000, S. 105



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb (1)

Quelle: in Anlehnung an Meffert 2000 sowie Esch 2004, S. 266f.

### Einzelmarkenstrategie

Bei der Einzelmarkenstrategie wird jedes Produkt bzw. jede Dienstleistung unter einer eigenen Marke angeboten. Jedes Marktsegment wird dabei nur von einer Marke bearbeitet.

Beispiel: Verlag Gruner&Jahr

### Mehrmarkenstrategie

Bei der Mehrmarkenstrategie werden von einem Unternehmen mindestens zwei Marken im selben Produktbereich parallel geführt. Diese sind meist auf den Gesamtmarkt ausgerichtet. Im Dienstleistungsbereich sind Mehrmarken eher selten vorzufinden.

Beispiel: Metro-Konzern

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb (2)

### Familienmarkenstrategie

Die Familienmarkenstrategie fasst mehrere verwandte Produkte unter einer Marke zusammen, ohne auf den Unternehmensnamen direkt Bezug zu nehmen.

Beispiel: Springer-Verlag (Bild-Zeitung)



### Dachmarkenstrategie

Bei der Dachmarkenstrategie werden alle Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke geführt. Dieser Strategietyp ist bei Industriegütern, Dienstleistungen (ca. 80% aller Dienstleistungsmarken sind Dachmarken) und Gebrauchsgütern weit verbreitet. Zu beobachten ist allerdings eine Entwicklung zur Positionierung von Subbrands (z.B. HP Deskjet, HP Laserjet).

Beispiel: AXA Versicherungen, HP, Dr. Oetker



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb (3)

### **Markenallianzen: Co-Promotion, Co-Branding**

Das Co-Branding ist eine Form der kooperativen Markenpolitik, bei welcher i.d.R. 2 Hersteller von Markenartikeln ihre jeweils bereits etablierten Marken gemeinsam für ein Produkt/eine Leistung verwenden. Ziele sind u.a. die Erhöhung der Markenbekanntheit sowie des Markenwertes durch Synergieeffekte.

Beispiel: Miles&More/Visa-Karte; McDonalds/Disney; Vodafone/Motorola



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Strategische Optionen für Marken- und Produktkombinationen

Quelle: Sattler 1998, S. 481

Mit **Markendehnungen** will man Investitionen in die Marke durch den Transfer aufgebauter Vorstellungsbilder und damit verbundener Präferenzen in neue Produkte kapitalisieren.

	bisheriger Markenname	neuer Markenname
bisherige Produktkategorie	Produktlinien- erweiterung	flankierende Marke
neue Produktkategorie	<b>Marken- erweiterung</b>	neue Marke
neue Produkte	<b>Produkt- entwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>
gegenwärtige Produkte	Markt- durchdringung	Markt- entwicklung
	bisherige Märkte	Neue Märkte

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Einflussgrößen auf die Markendehnung

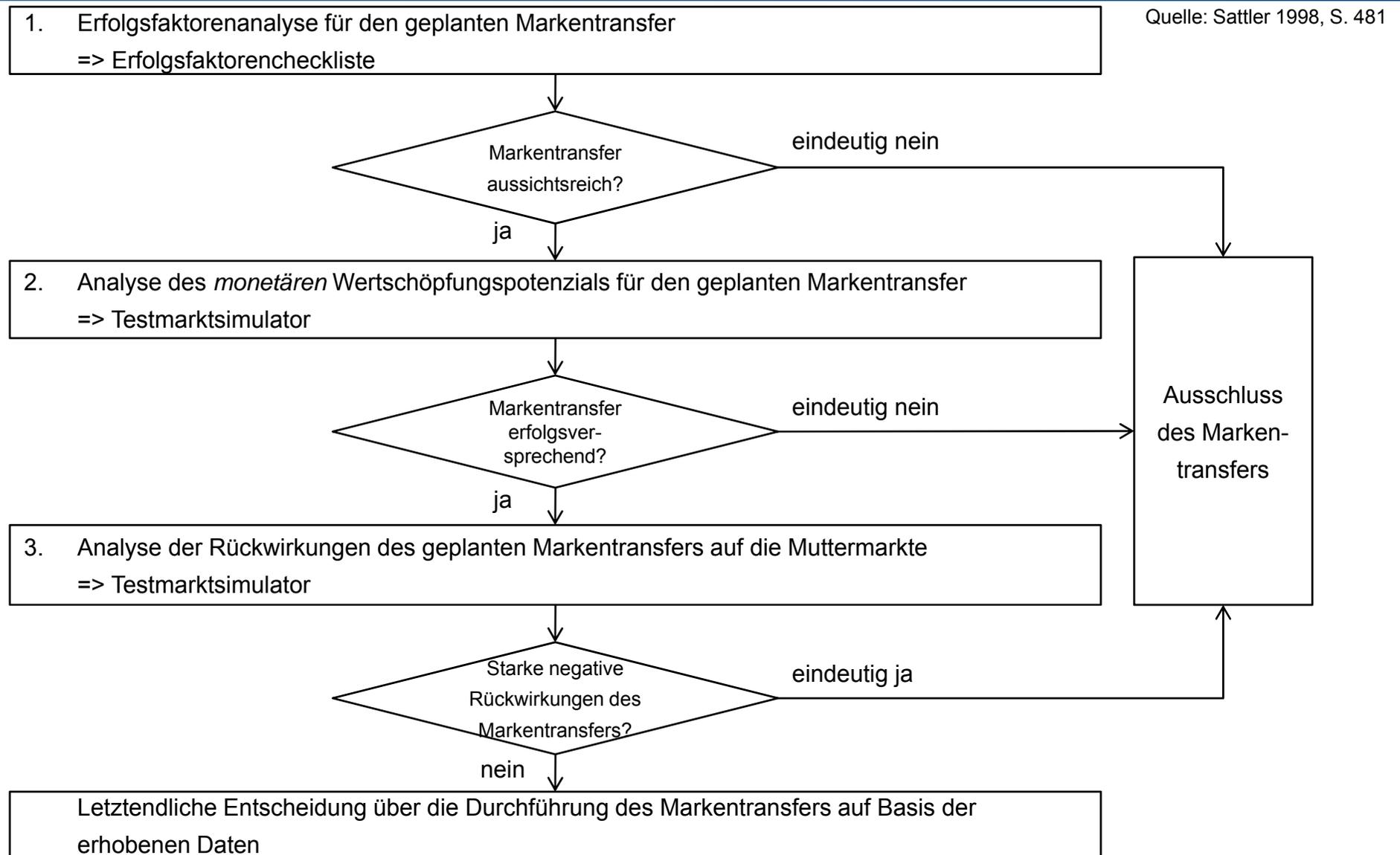
---

Quelle: Voeth/Rentner/Herbst 2008

- Fit zwischen dem Dehnungsprodukt und der Muttermarke
- Subjektive Qualitätseinschätzung der Muttermarke durch potenzielle Nachfrager
- Historie vorangegangener Markendehnungen
- Charakteristika der Produktkategorie des Markendehnungsobjektes
- Art der von der Muttermarke auf das Dehnungsprodukt transferierten Informationen
- Namensgebung des Dehnungsproduktes

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

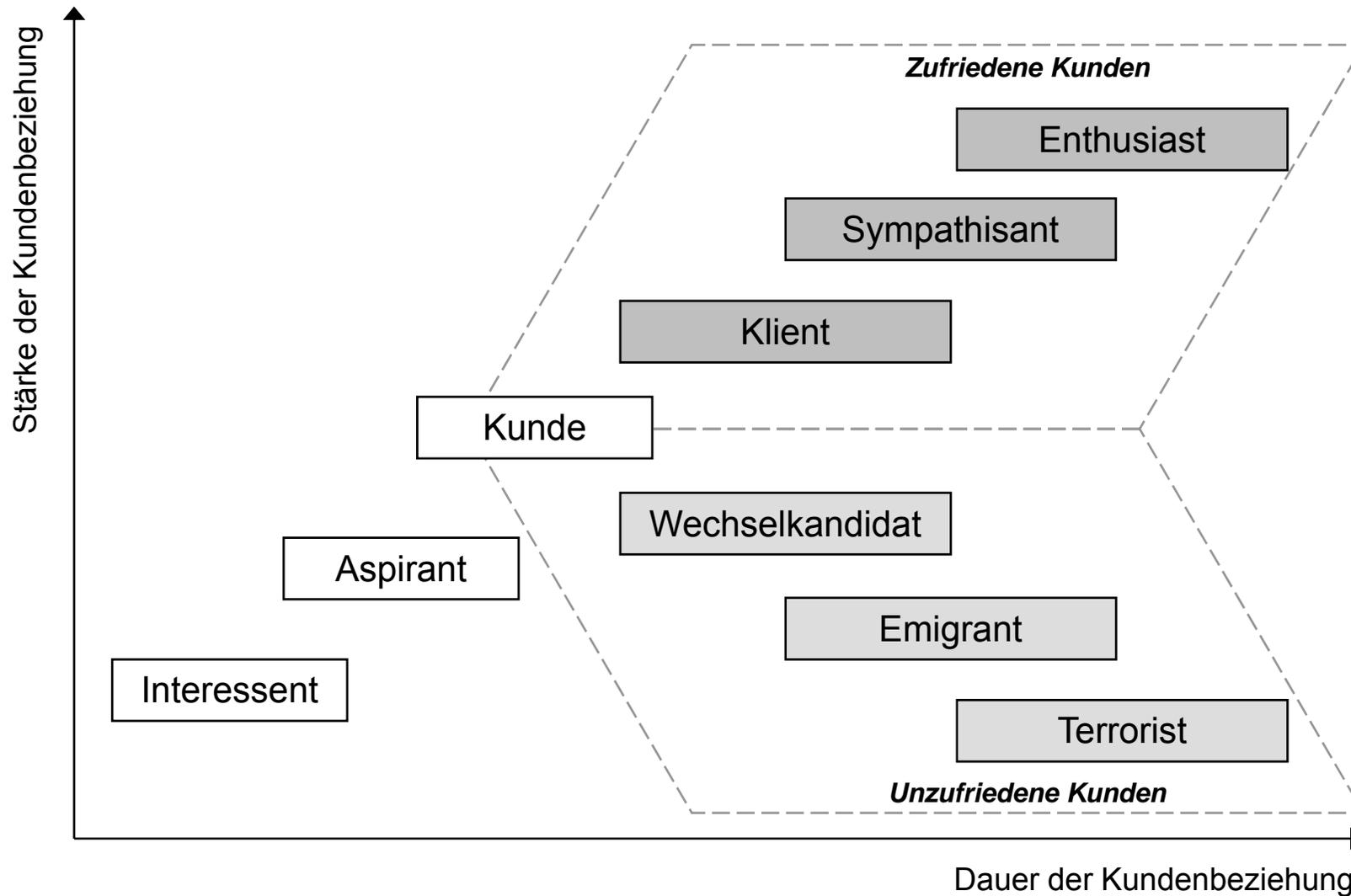
## Erfolgschancen eines Markentransfers



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Phasen einer Kundenbeziehung

Quelle: Bruhn 2009, S. 6



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Kundenmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus

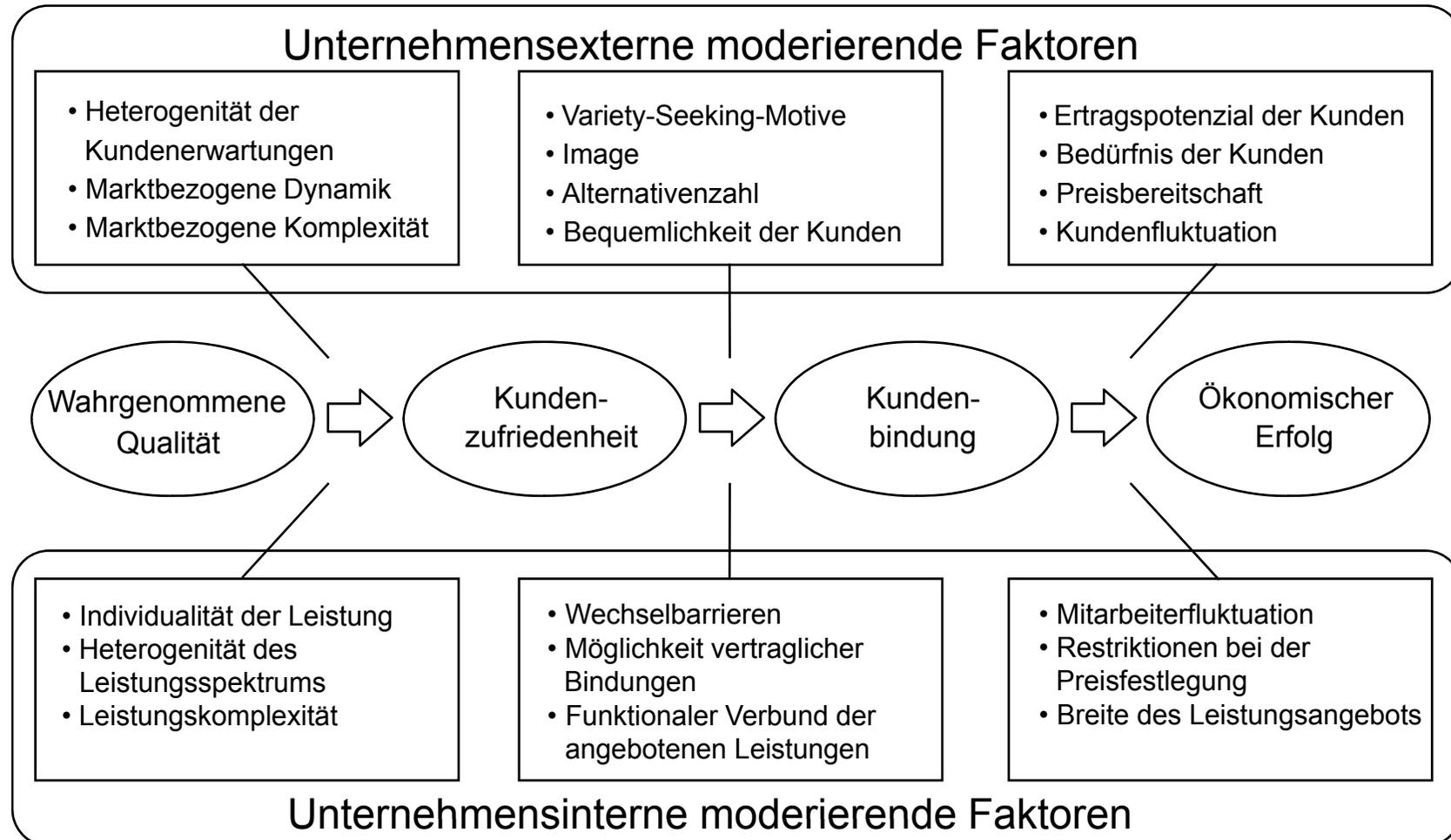
Quelle: Stauss 2000, S. 18



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Service Profit Chain

Quelle: Bruhn 2009



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Paradigma der Kundenzufriedenheit

Quelle: Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 85

u. a. Beeinflussung der Erwartungen durch  
Anbieter, Konkurrenz etc.

Vergleichsstandard  
(Soll-Leistung)

u. a. tatsächliche Anbieterleistung

Wahrgenommenes  
Leistungsniveau  
(Ist-Leistung)

Vergleichsprozess

Negative  
Diskonfirmation  
(Ist < Soll)

Konfirmation  
(Ist = Soll)

Positive  
Diskonfirmation  
(Ist > Soll)

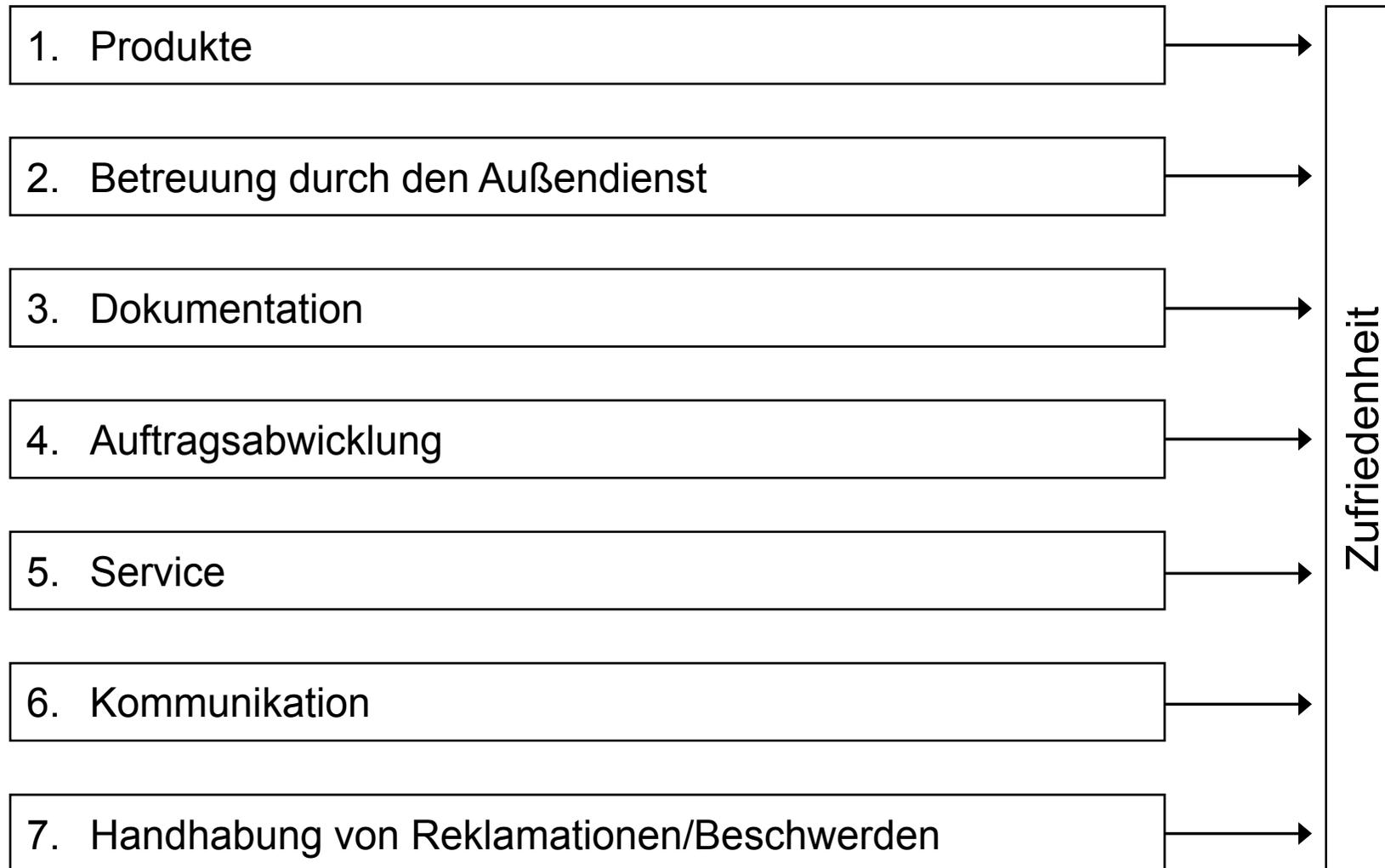
Unzufriedenheit

Zufriedenheit

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Mögliche Determinanten der Kundenzufriedenheit

---



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit

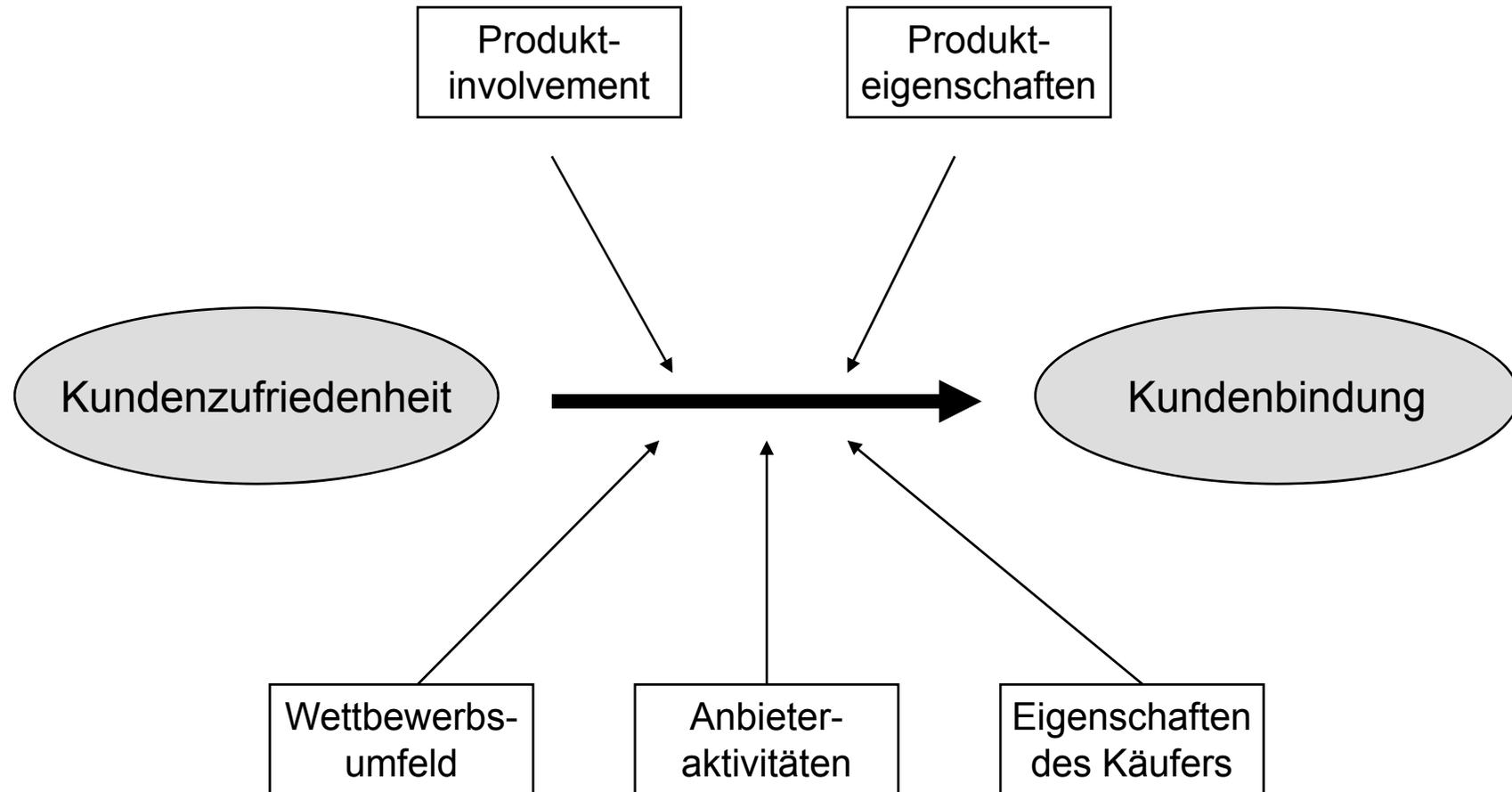
Quelle: Becker 2001, S. 876

Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren
<p>Erfassung von Marktbearbeitungsgrößen wie</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Absatz</li><li>▪ Umsatz</li><li>▪ Marktanteil</li><li>▪ Wiederkauftrate</li><li>▪ Kundeneroberungs-/Kundenverlustraten</li></ul> <p>Erfassung der Häufigkeit von</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Produktmängeln</li><li>▪ Gewährleistungsansprüchen</li><li>▪ Reparaturen</li></ul> <p>Durchführung von Qualitätskontrollen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ im eigenen Unternehmen</li><li>▪ beim Handel</li><li>▪ bei Endverbrauchern</li></ul>	<p>Merkmalsgestützte Verfahren (indirekte Messung)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erfassung von Beschwerden</li><li>▪ Erfassung von Beschwerdezufriedenheit</li><li>▪ Häufigkeit von nicht artikulierten Klagen (Unvoiced Complaints)</li><li>▪ Problem-Panels</li></ul> <p>Merkmalsgestützte Verfahren (direkte Messung) z.B. Gap-Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erfassung enttäuschter Erwartungen (ex-ante/ex-post bzw. ex-post)</li><li>▪ Messung von Kundenzufriedenheitsgraden (ein- bzw. mehrdimensional)</li><li>▪ Meinungsforschung bei Verkäufern bzw. Handel</li></ul> <p>Ereignisorientierte Verfahren (Critical Incidents)</p>

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

#### Moderierende Variablen

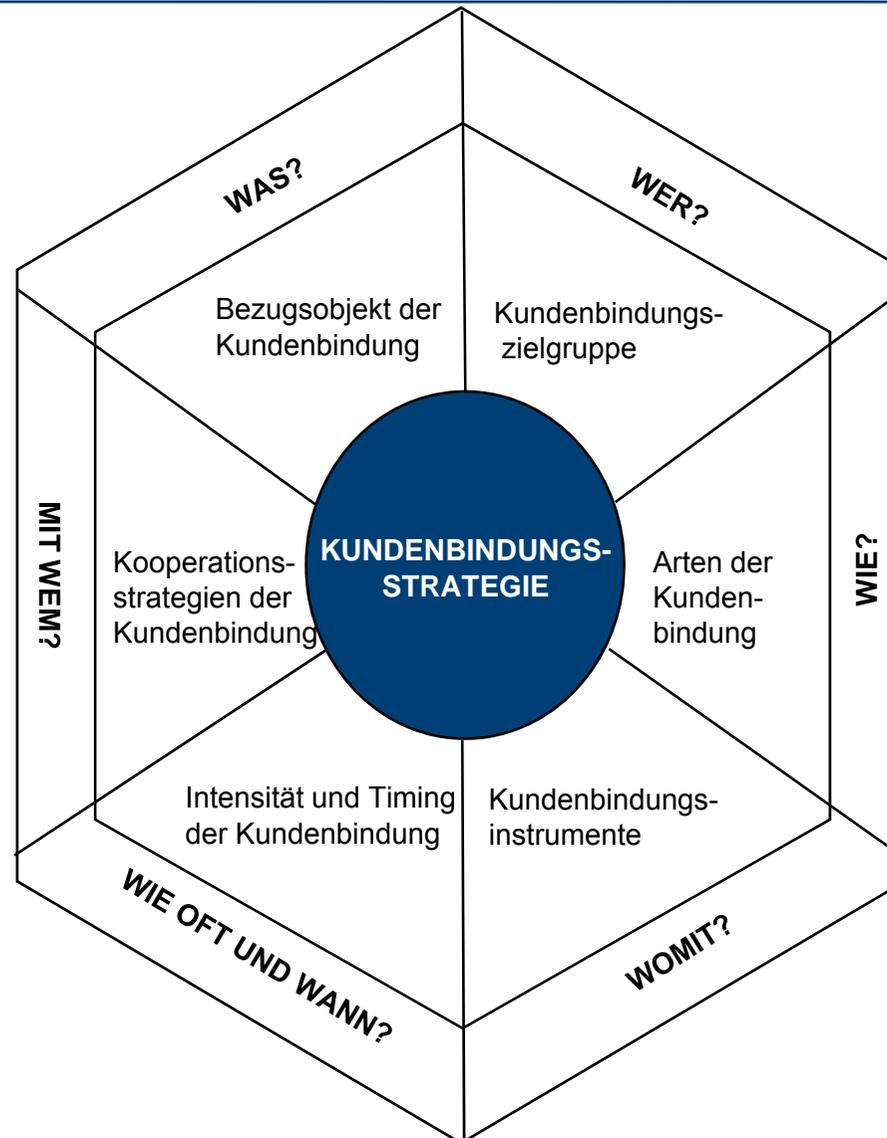
Quelle: Homburg/Giering/Hentschel 2000, S. 99



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Dimensionen einer Kundenbindungsstrategie

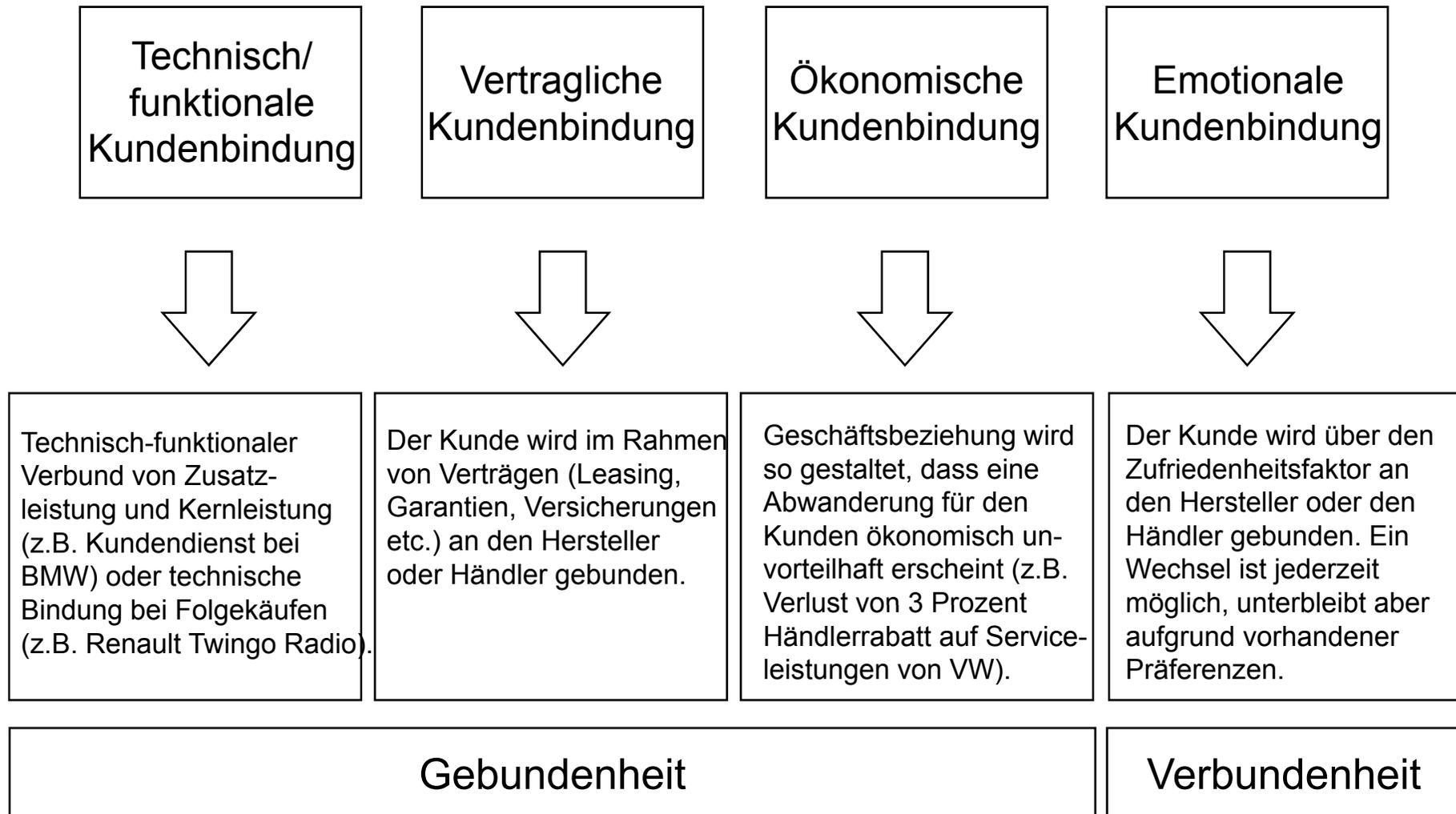
Quelle: Homburg/Bruhn 2007



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Arten der Kundenbindung

Quelle: Homburg/Bruhn 2007



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Instrumente der Kundenbindung

Quelle: Homburg/Bruhn 2007

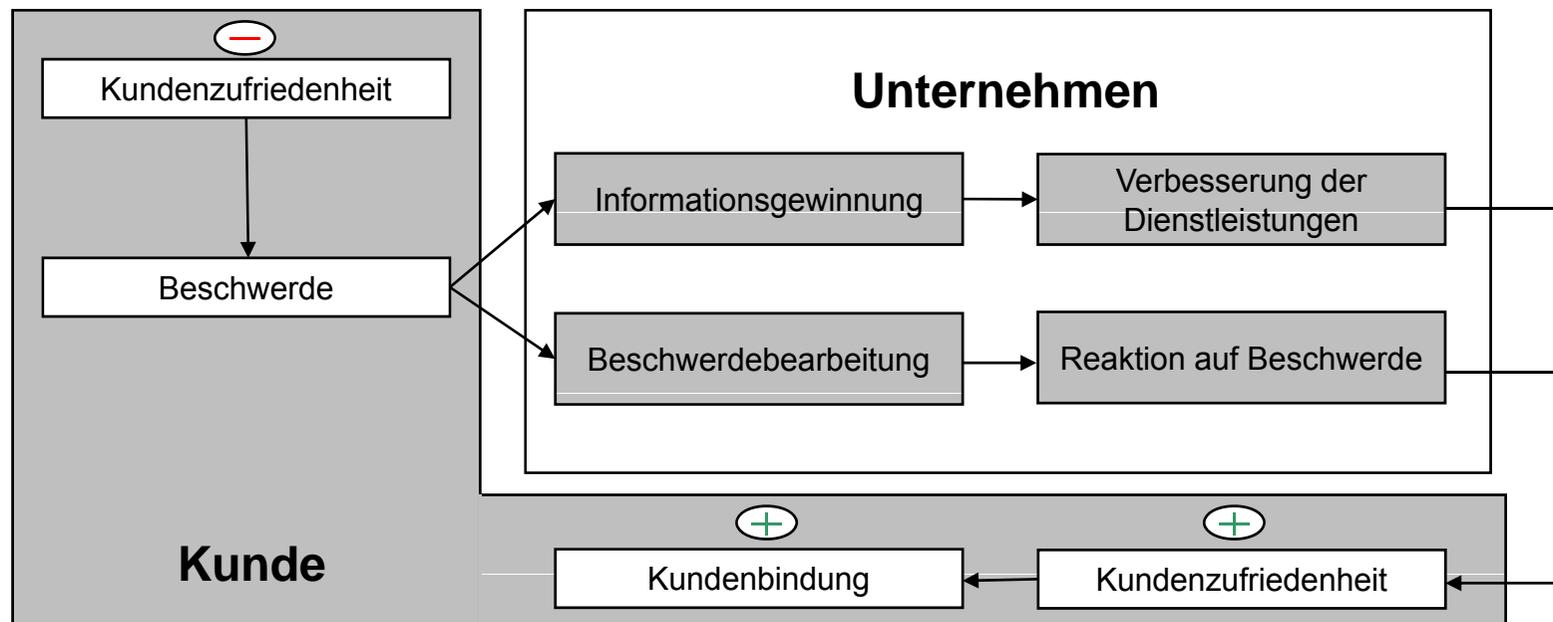
Primäre Wirkung Instrumentebereich	Fokus Interaktion	Fokus Zufriedenheit	Fokus Wechselbarrieren
<b>Produktpolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsame Produktentwicklung</li> <li>– Internalisierung/ Externalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Individuelle Angebote</li> <li>– Qualitätsstandards</li> <li>– Zusatzleistungen</li> <li>– Besonderes Produktdesign</li> <li>– Leistungsgarantien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Individuelle technische Standards</li> <li>– Value Added Services</li> </ul>
<b>Preispolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Preisgarantien</li> <li>– Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rabatt- und Bonussysteme</li> <li>– Preisdifferenzierung</li> <li>– Finanzielle Anreize</li> <li>– Kundenkarten (bei Rabattgewährung)</li> </ul>
<b>Kommunikationspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direct Mail</li> <li>– Event-Marketing</li> <li>– Online-Marketing</li> <li>– Proaktive Kundenkontakte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenclubs</li> <li>– Kundenzeitschriften</li> <li>– Beschwerdemanagement</li> <li>– Persönliche Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mailings, die individuelle Informationen übermitteln</li> <li>– Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle</li> </ul>
<b>Distributionspolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internet/Gewinnspiele</li> <li>– Produkt Sampling</li> <li>– Werkstattbesuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Online-Bestellung</li> <li>– Katalogverkauf</li> <li>– Direktlieferung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ubiquität</li> <li>– Kundenorientierte Standortwahl</li> </ul>

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Beschwerdemanagement

Quelle: Stauss 2003

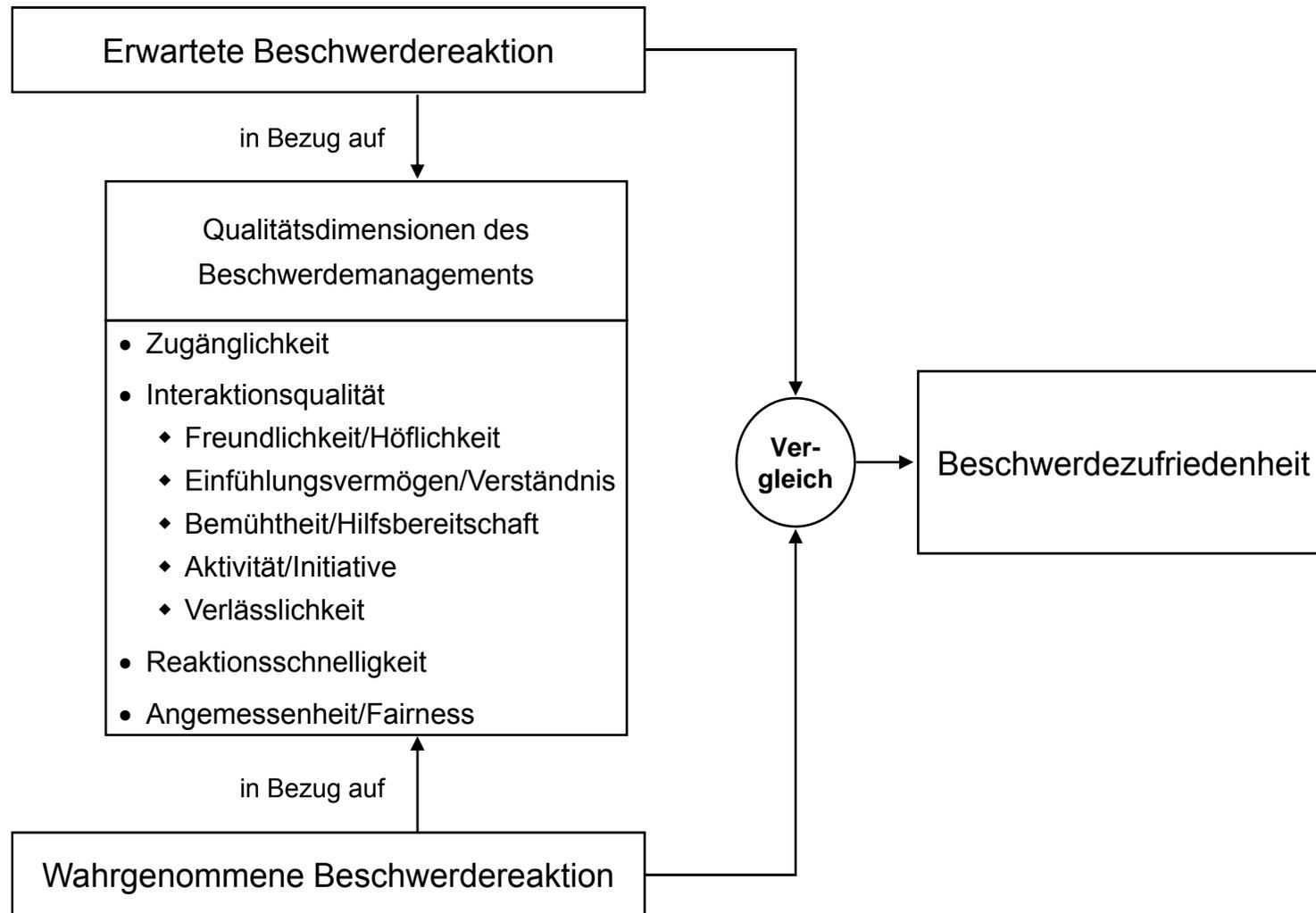
Beschwerden sind Artikulationen der Unzufriedenheit eines Kunden, die gegenüber einem Dienstleistungsunternehmen (oder auch Drittinstitutionen) vorgebracht werden, wenn der Kunde die erlebten Probleme subjektiv als schwerwiegend betrachtet. Beschwerden bieten dem Unternehmen neben dem Kundenbindungsaspekt die Gelegenheit, Schwachstellen zu erkennen.



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Entstehung von Beschwerde(un)zufriedenheit

Quelle: Stauss/Seidel 2008



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

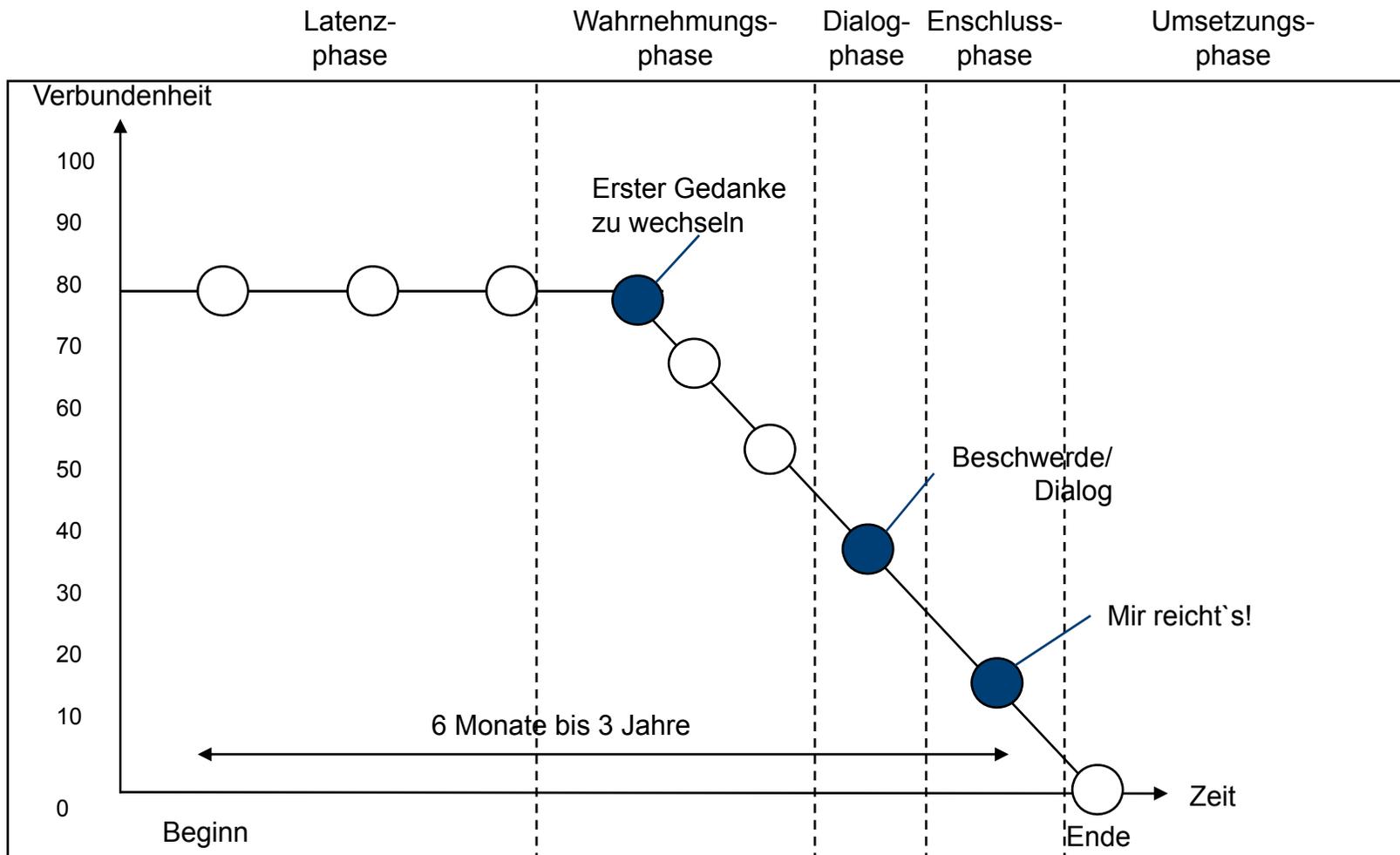
## Ergebnisse zum Beschwerdemanagement

---

- Zentrale Rolle der Reaktionsschnelligkeit
- Empowerment
- Beschwerde-„Paradoxon“
- Beschwerden als „Spitze des Eisberges“
- Complaint Ownership
- Beschwerdekultur im Unternehmen

### 3.3 Beziehungsführerstrategie

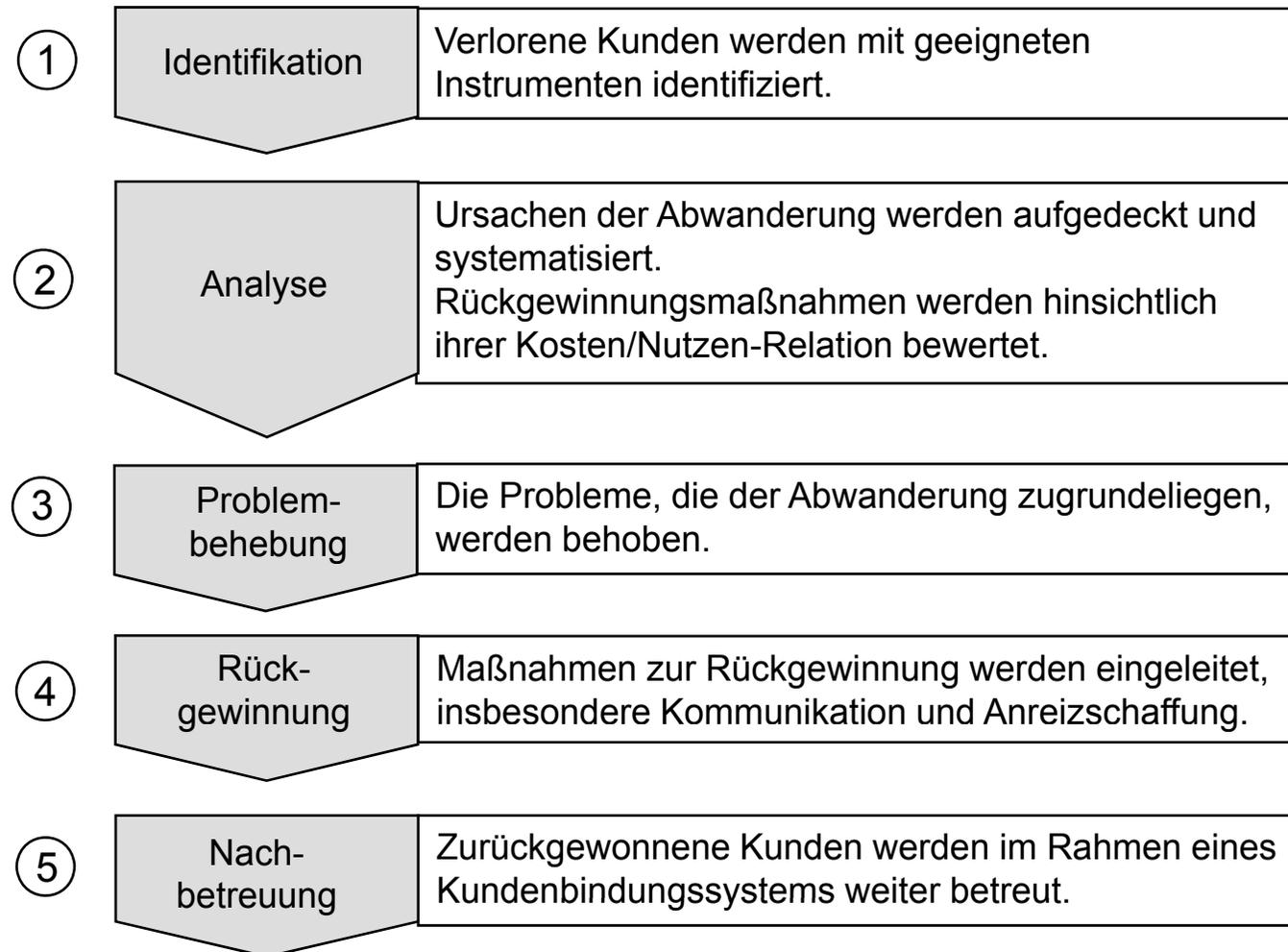
## Phasen der Kundenabwanderung



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

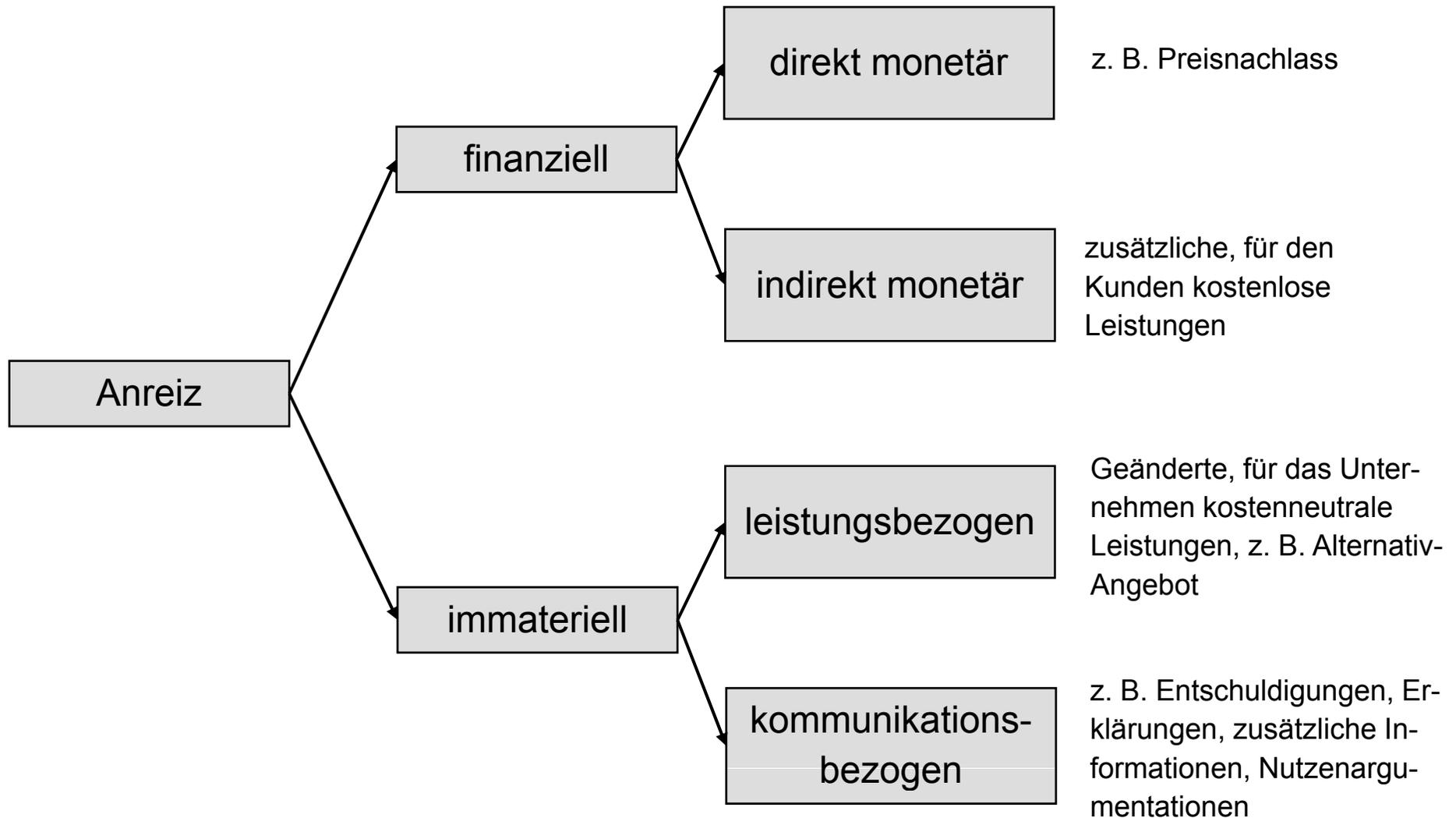
## Prozess der Kundenrückgewinnung

Quelle: Beutin 2003, S. 456f.



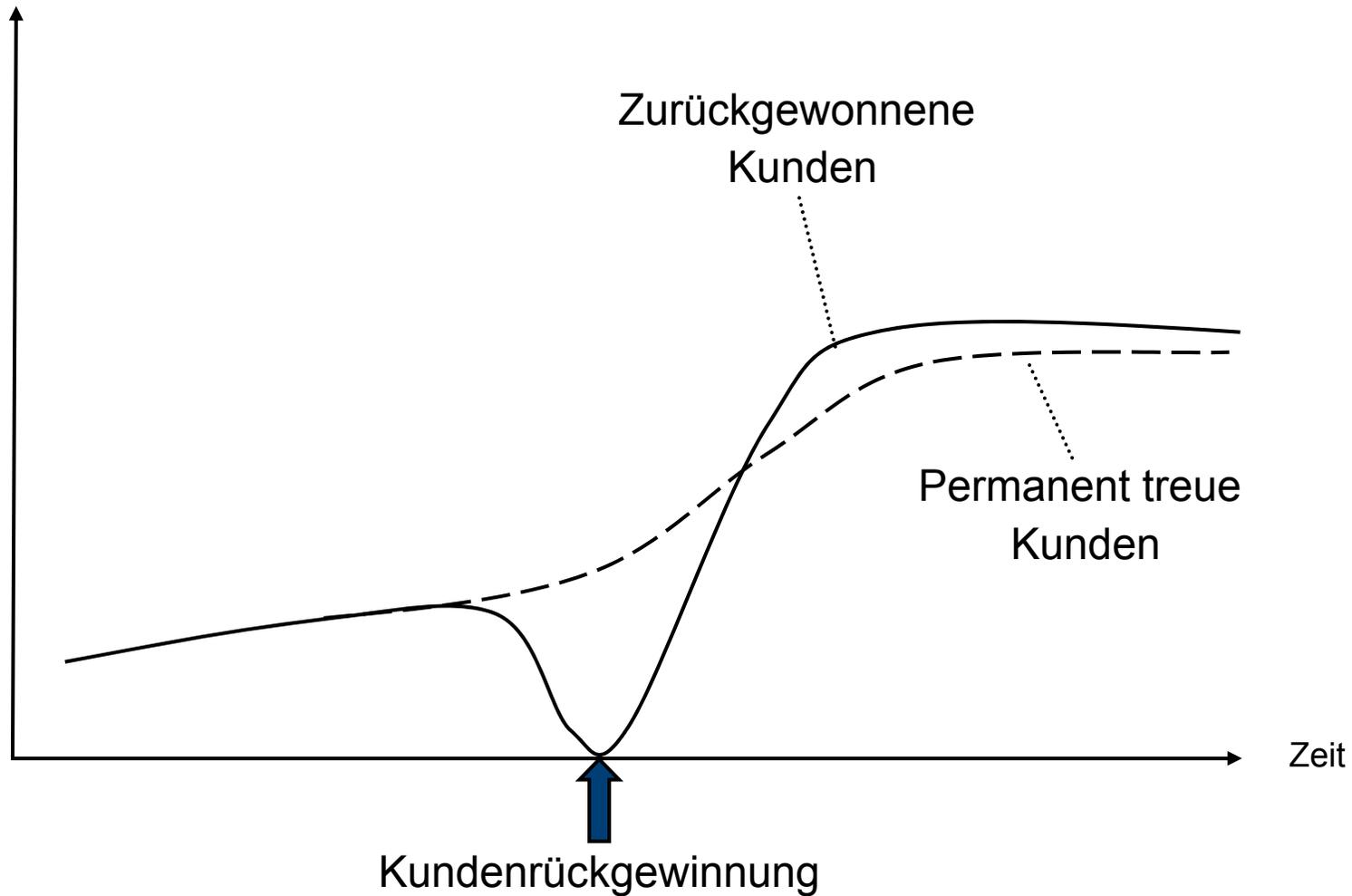
### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Anreize zur Kundenrückgewinnung



### 3.3 Beziehungsführerstrategie

## Wirkung der Rückgewinnung auf die Loyalität von Kunden



## 3.4 Timingstrategie

### Dreiteilung der Zeitführer-Strategie

---

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 143

#### **Pionier (first-to-market):**

Der Anbieter, der als erster eine neue Technologie bzw. ein völlig neuartiges Produkt am Markt anbietet.

#### **Frühe Folger (early follower/early-to-market):**

Anbieter, die kurze Zeit nach dem Pionier mit einer Problemlösung am Markt erscheinen, wobei offen bleibt, ob es sich hierbei um eine technologische Verbesserung handelt oder nicht.

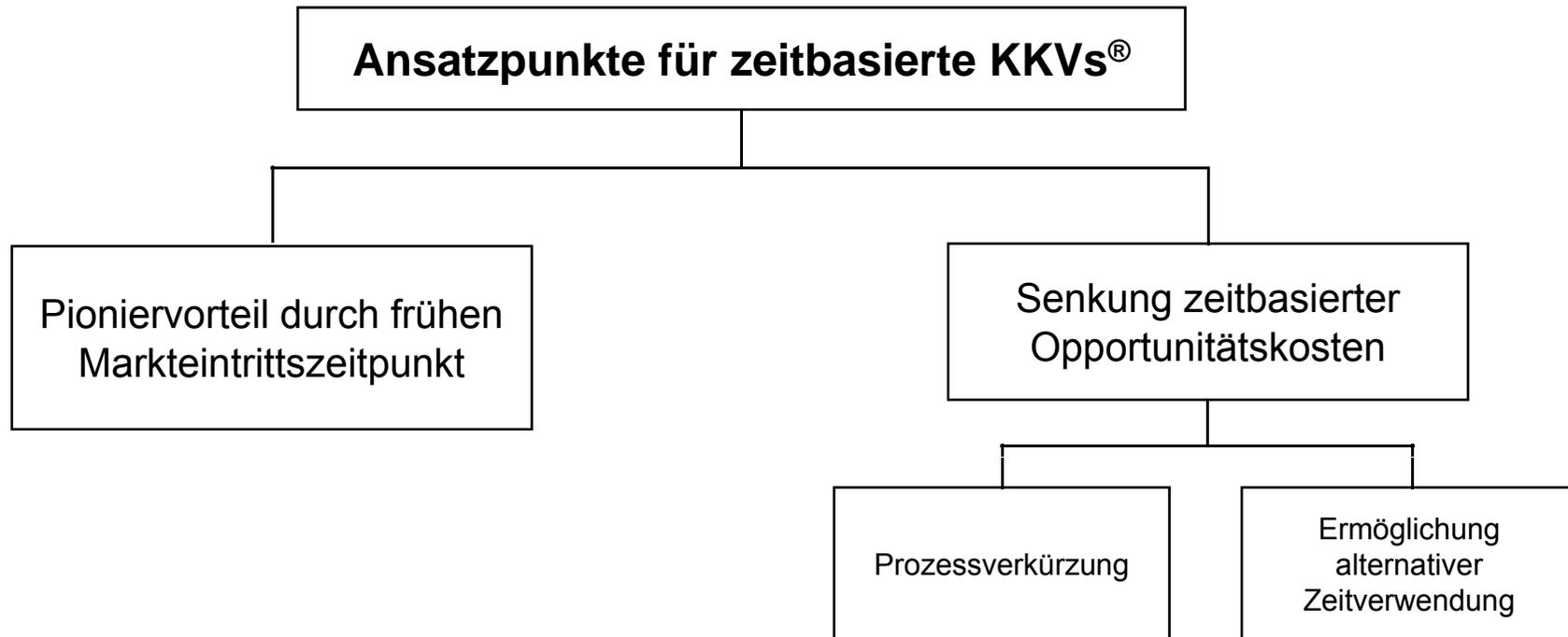
#### **Späte Folger (late-to-market):**

Anbieter, die erst relativ spät in den Markt eintreten, wenn sich schon grundlegende Marktstrukturen und -regeln entwickelt haben.

### 3.4 Timingstrategie

## Strategische Stoßrichtungen der Zeitführerschafts-Strategie

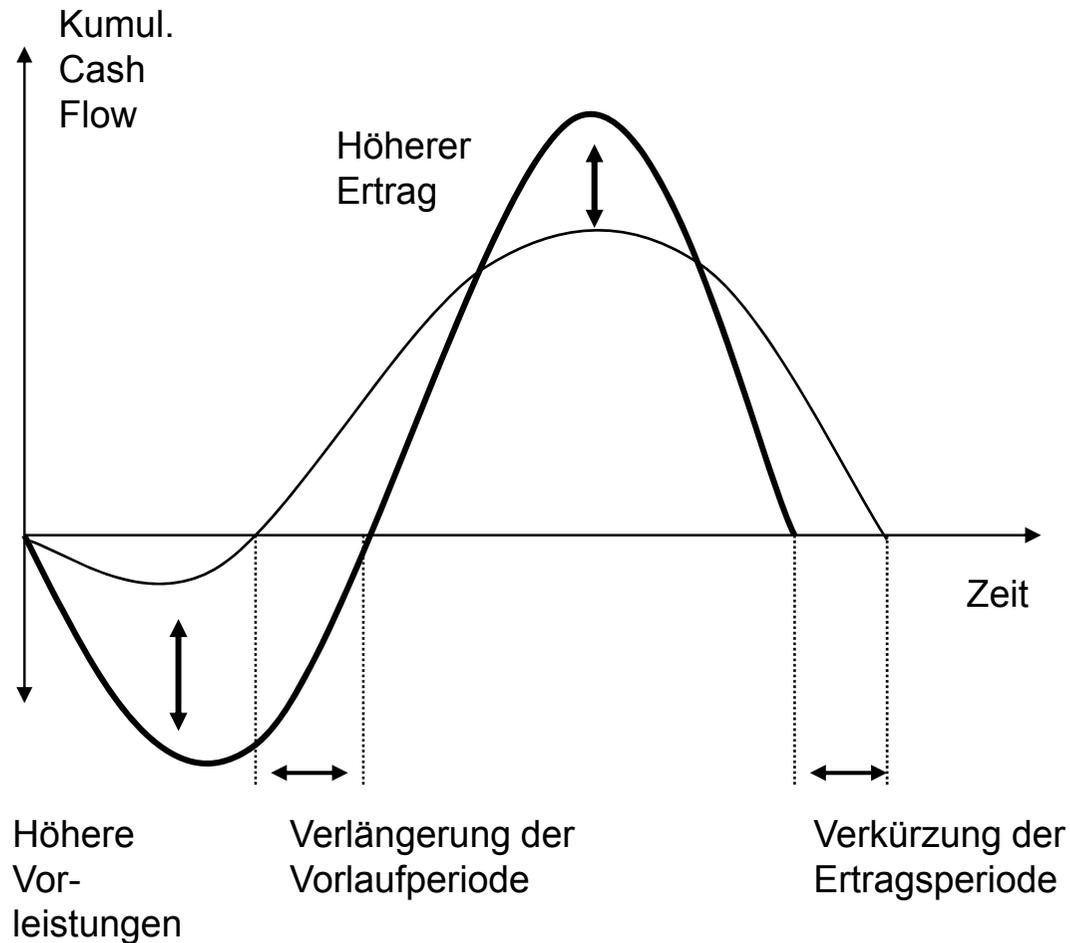
---



### 3.4 Timingstrategie

## Zeitführerschaft

Quelle: Hofmaier 1992, S. 39



- Entwicklungsaufwand steigt
- Entwicklungszeiten werden länger

- Technologiewandel beschleunigt sich
- Vermarktungszeiten werden kürzer
- Wettbewerbsdruck wird größer

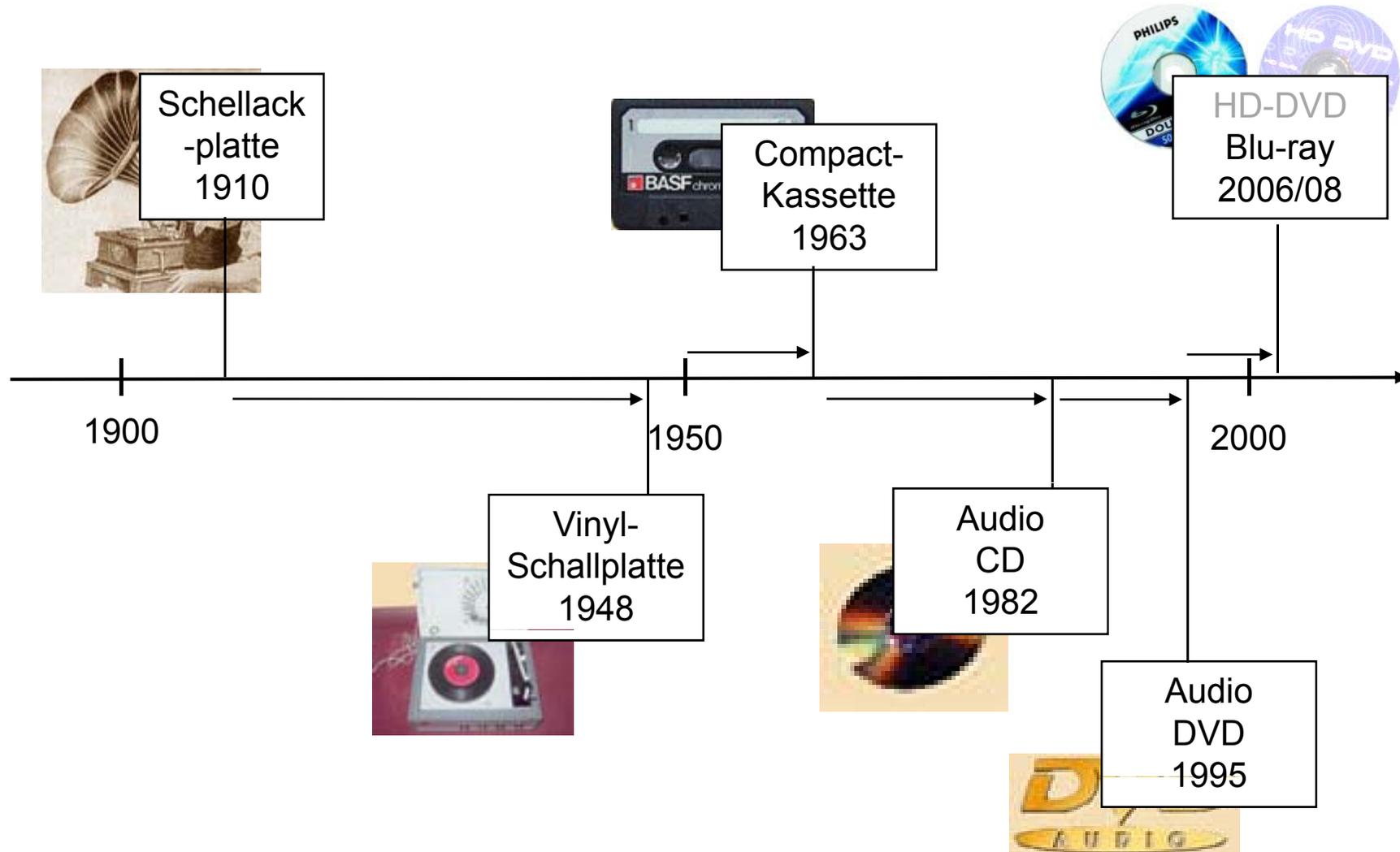
Zeitvorteile werden strategisch kritisch

### 3.4 Timingstrategie

## Zeitführerschaft

### Medien zur Audioaufzeichnung

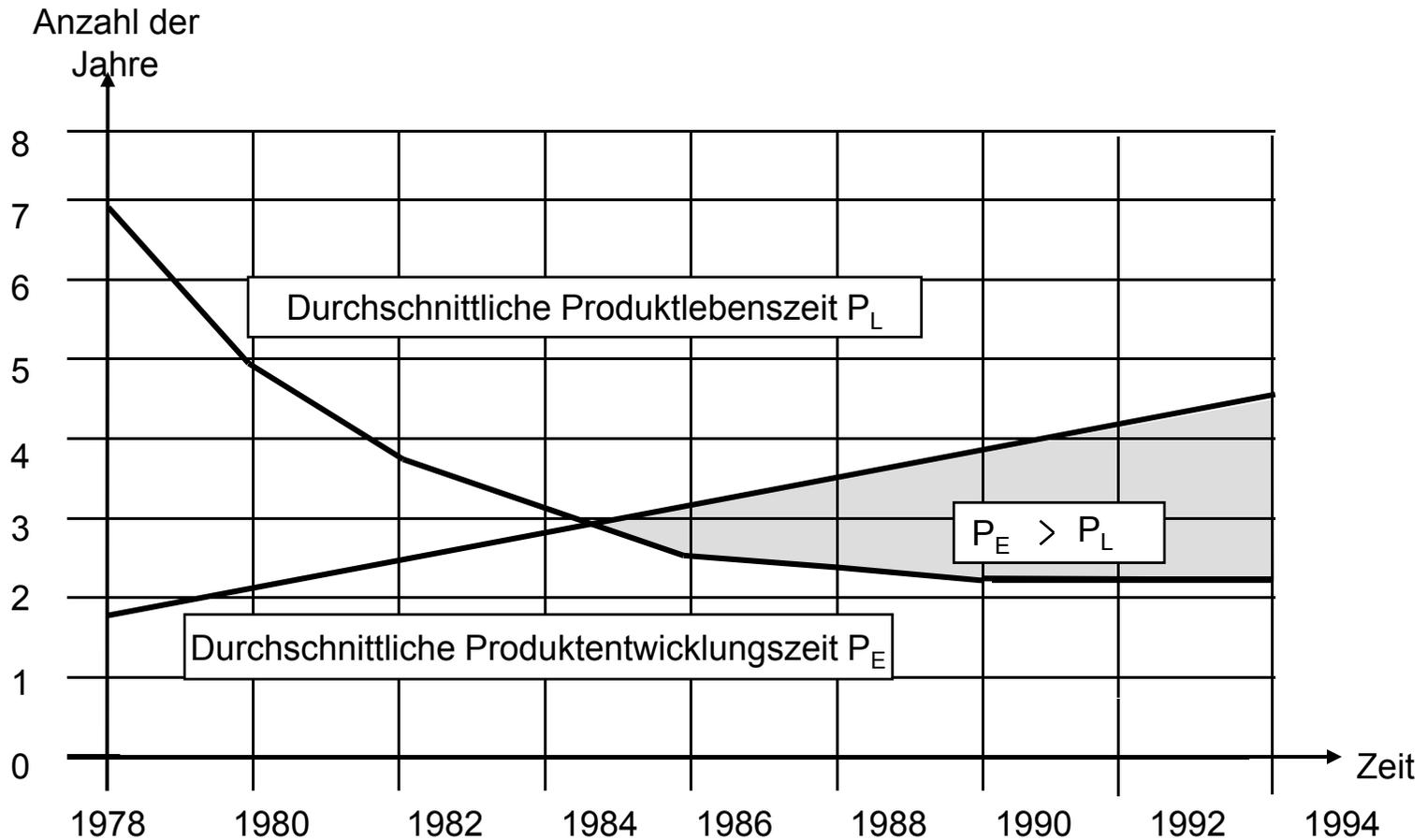
Quelle: [www.tonaufzeichnung.de](http://www.tonaufzeichnung.de) [Abruf: 19.03.04]



### 3.4 Timingstrategie

## Veränderung der Produktlebens- und Entwicklungszeiten

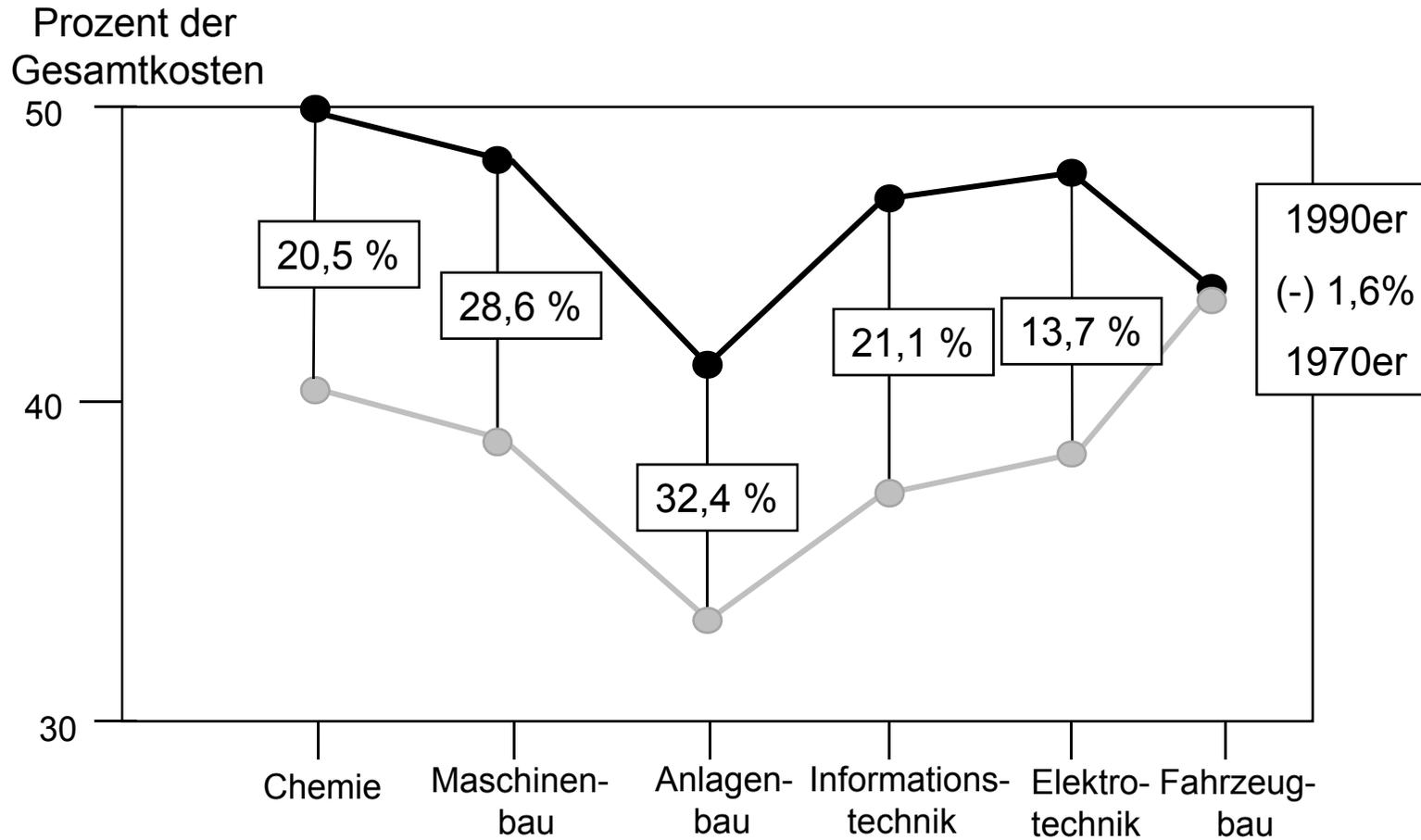
Quelle: Bullinger/Wasserloos 1990, S. 16



### 3.4 Timingstrategie

## Branchenspezifische Erhöhung des Fixkostenblocks

Quelle: Backhaus/Funke 1995, S. 6



## 3.4 Timingstrategie

### Dreiteilung der Timingstrategie

---

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 143

#### **Pionier (first-to-market):**

Der Anbieter, der als erster eine neue Technologie bzw. ein völlig neuartiges Produkt am Markt anbietet.

#### **Frühe Folger (early follower/early-to-market):**

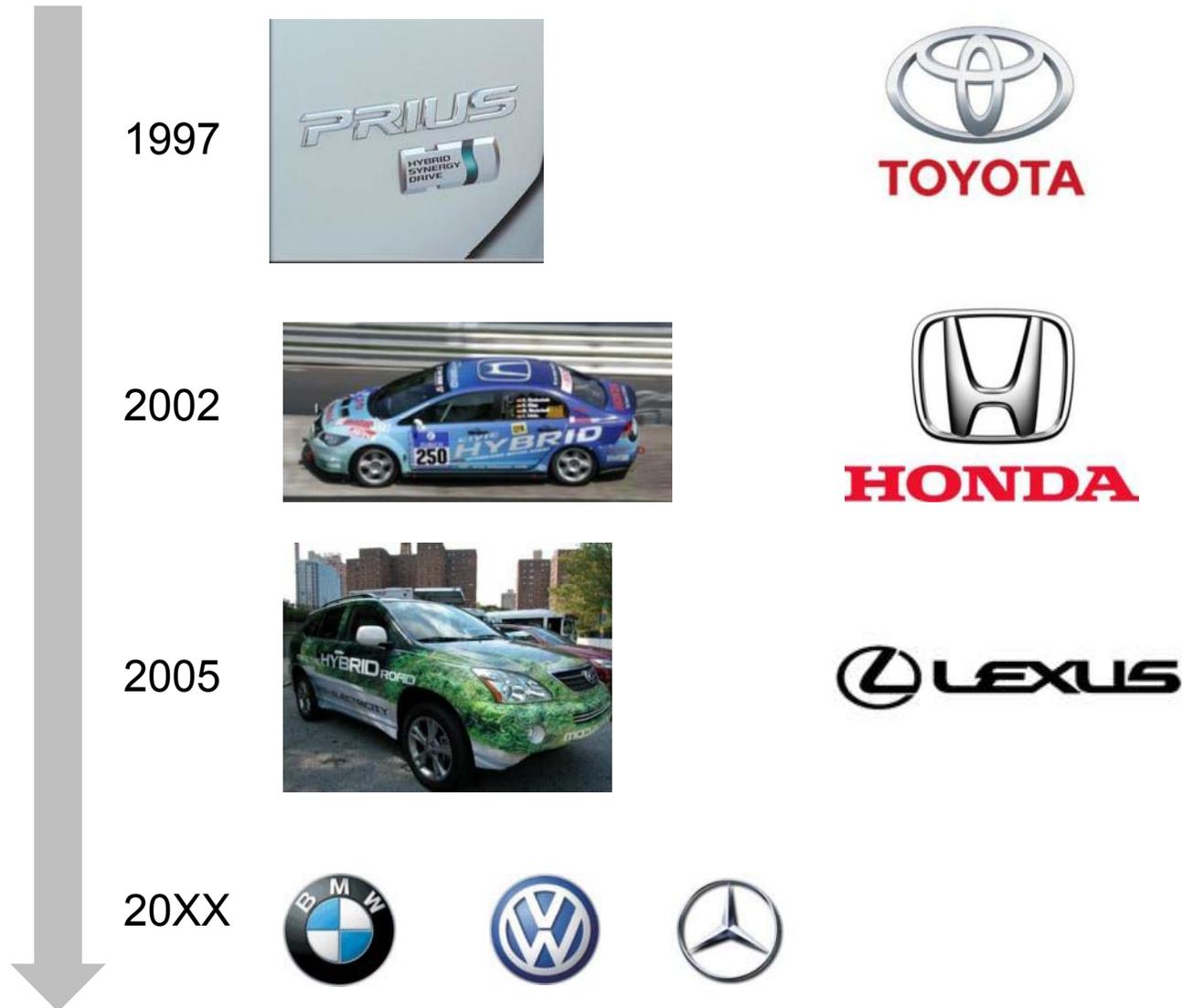
Anbieter, die kurze Zeit nach dem Pionier mit einer Problemlösung am Markt erscheinen, wobei offen bleibt, ob es sich hierbei um eine technologische Verbesserung handelt oder nicht.

#### **Späte Folger (late-to-market):**

Anbieter, die erst relativ spät in den Markt eintreten, wenn sich schon grundlegende Marktstrukturen und -regeln entwickelt haben.

### 3.4 Timingstrategie

#### Dreiteilung der Timingstrategie



## 3.4 Timingstrategie

### Pro und Contra der Pionier-Strategie

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 145

#### **Pro:**

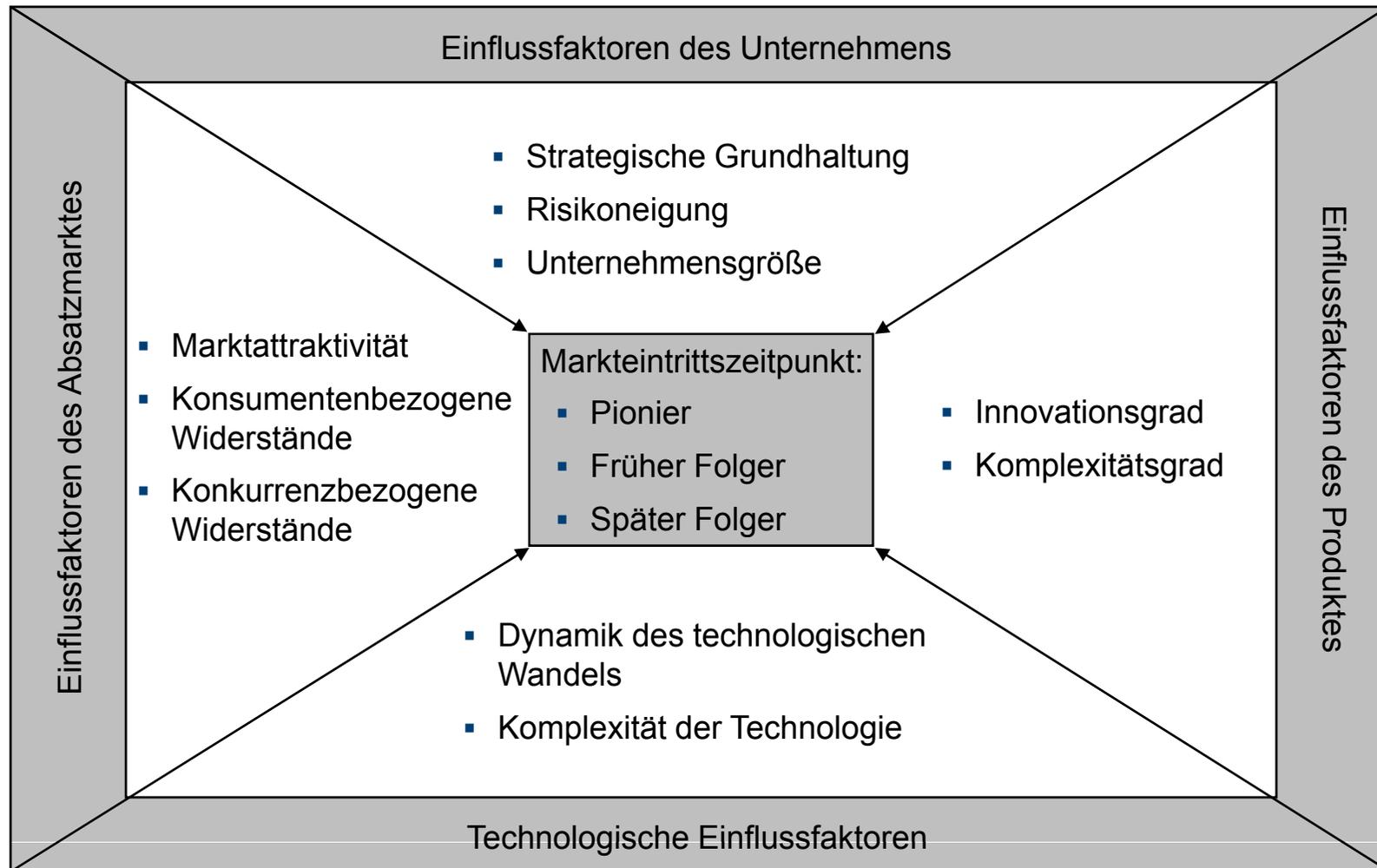
- Am Anfang kein direkter Konkurrenzeinfluss
- Preispolitische Spielräume
- Chance zur Etablierung eines dominanten Designs
- Vorsprung auf der Erfahrungskurve ermöglicht langfristige Kostenvorteile
- Längste Verweildauer im Markt
- Entwicklung eines produkttechnologischen Industriestandards
- Aufbau von Markt-Know-how
- Imagevorteile
- Aufbau von Kunden- und Lieferantenkontakten

#### **Contra:**

- Ungewissheit über weitere ökonomische und technologische Marktentwicklung
- Gefahr von Technologiesprüngen
- Hohe Markterschließungskosten
- Nutzen der Markterschließung kommt auch den Followern zugute
- Überzeugungsaufwand beim Kunden
- Hohe F&E-Aufwendungen

### 3.4 Timingstrategie

## Einflussfaktoren der Wahl des Markteintrittszeitpunktes



## Inhaltsübersicht

---

1. Grundlagen des strategischen Marketing
2. Strategische Entscheidungen der Marktwahl
3. Strategien der Marktbearbeitung
4. Dynamisierung von Marketingstrategien
5. Implementierung von Marketingstrategien
6. Fallstudie zum strategischen Marketing

#### 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

### „Das einzig Beständige ist der Wandel“ – Exogene Regeln

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 212

Saison	Absolut			in %		
	Siege	Unentschieden	Niederlagen	Siege	Unentschieden	Niederlagen
90/91	200	212	200	33	35	33
91/92*	256	248	256	34	33	34
92/93	214	184	214	35	30	35
93/94	223	166	223	36	27	36
94/95	220	172	220	36	28	36
<b>95/96</b>	<b>198</b>	<b>216</b>	<b>198</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>32</b>
96/97	236	140	236	39	23	39
97/98	221	170	221	36	28	36
98/99	219	174	219	36	28	36
99/00	219	174	219	36	28	36
00/01	237	138	237	39	23	39

\* In der Saison 91/92 bestand die Bundesliga aufgrund der deutschen Einheit aus 20 statt den ansonsten üblichen 18 Mannschaften.

## 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

### Strategische Allianzen zur marktstrategischen Koordination

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 218

**Definition:** Koalitionen von zwei oder mehr rechtlich selbständigen Unternehmen mit dem Ziel, individuelle Stärken in einzelnen Geschäftsbereichen zu vereinen.

Zusammenschließende Firmen	Jahr	Branchen / Märkte
Daimler-Benz, Ford Motor Company, Ballard Power Systems, BP, Shell Hydrogen	1999	Automobilbranche / Brennstoffzellenentwicklung
Google + Lycos Europe	2003	IT-Branche
Daimler-Chrysler + Hyundai	2004	Automobilbranche
Roche + ArQule	2004	Pharmabranche (Onkologie)
Novartis + MorphoSys	2004	Pharmaindustrie (Antikörperforschung)
Hermes + TNT	2005	B2C Parcel Market
Borland + Capgemini	2005	IT-Branche (Anwendungen)
LG Electronis + Nintendo	2006	Unterhaltungselektronik
3M + Durst Phototechnik	2006	Werbetechnik-Markt

#### 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

### Partner-Fit als Erfolgsfaktor für strategische Allianzen

---

(1) Gemeinsame Koordination der Marktspielregeln möglich?

- Willens-Fit?
- Strategie-Fit?

(2) Schaffung einer gemeinsamen Vertrauensbasis

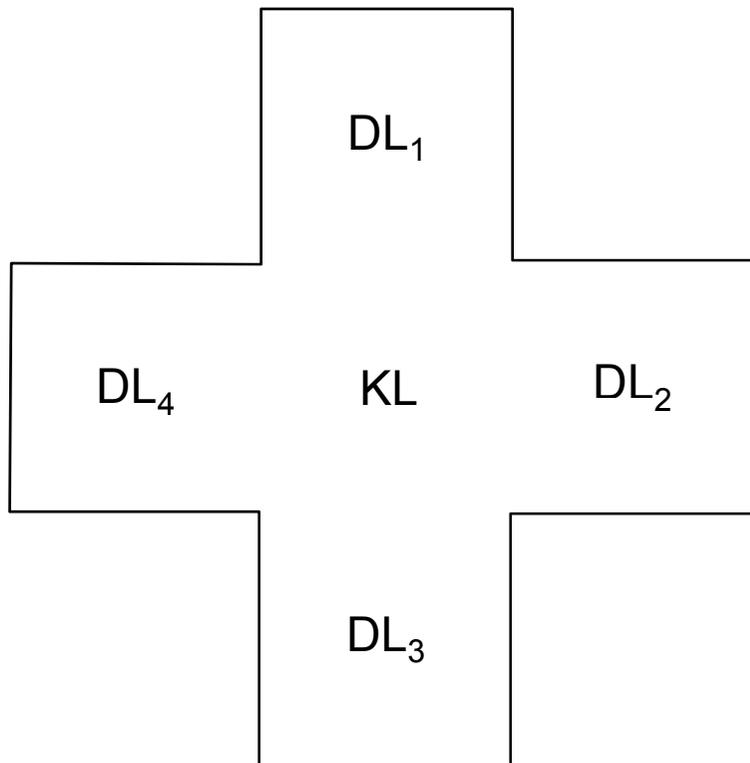
- Vertrauen
- Spezifische Investitionen

## 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

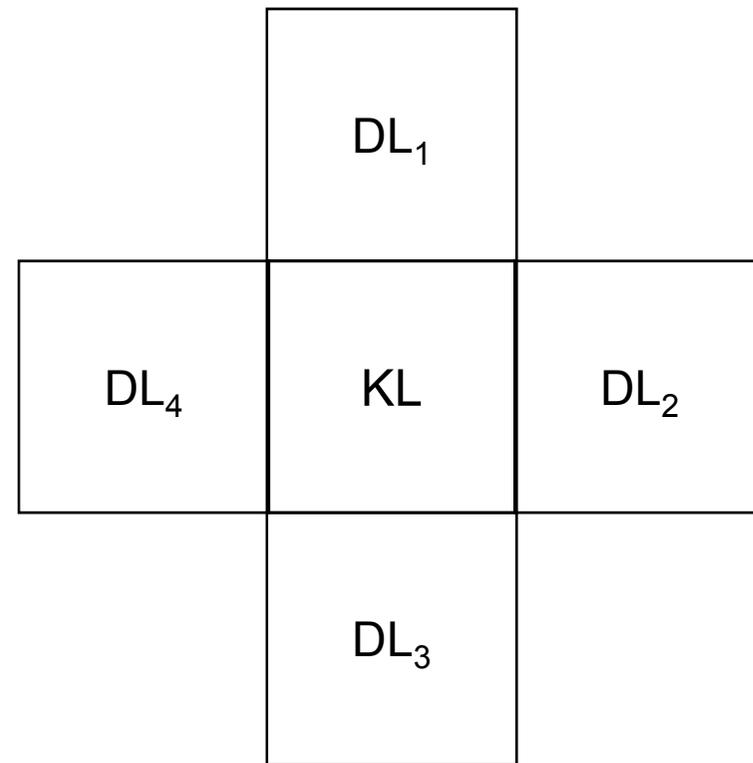
### Neudefinition des Nutzenversprechens

---

Dienstleistung als Teil  
der Kernleistung  
(Trennung nicht möglich)



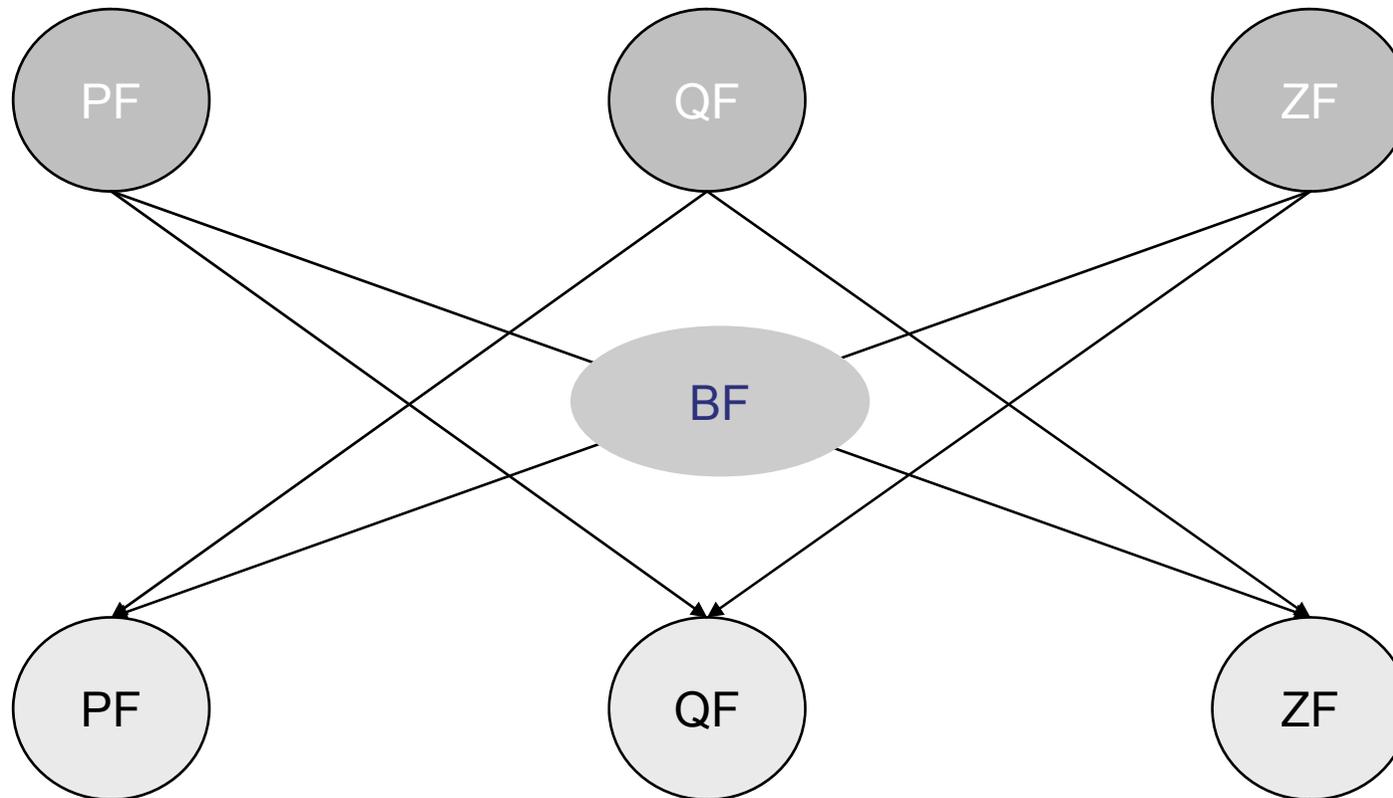
Produktbegleitende  
Dienstleistung  
(Trennung möglich)



## 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

### Möglichkeiten des Strategiewechsels

---

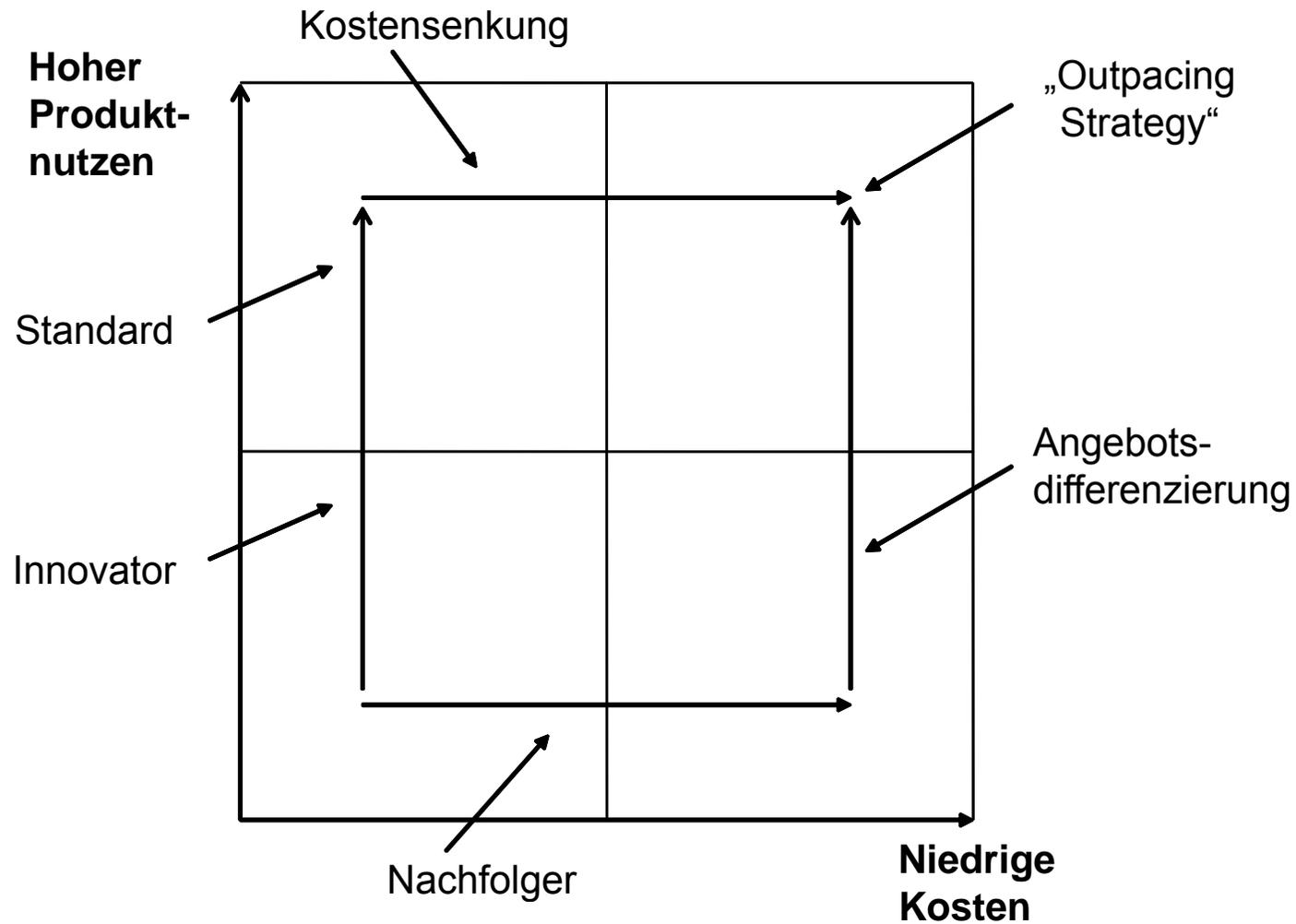


Legende:  
BF=Beziehungsführerschaft  
PF=Preisführerschaft  
QF=Qualitätsführerschaft  
ZF=Zeitführerschaft

## 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

### Der „Outpacing Strategies“-Ansatz

Quelle: in Anlehnung an Gilbert/Strebel 1987, S. 32



## 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

### Grenzen der Outpacing-Strategien

---

#### **(1) Unbestimmter Zeitpunkt des Strategiewechsels**

z.B. Wechsel von Qualitätsführer- auf Preisführerstrategie:

- Keine Möglichkeiten mehr, die wahrgenommene Qualität zu steigern
- Realisierbare technologische Möglichkeiten stoßen auf mangelnde Akzeptanz auf Nachfragerseite
- Konkurrenzpreise sind so gering, dass Nachfrager trotz Qualitätsvorteilen nicht mehr bereit sind die Preisdifferenz zu akzeptieren

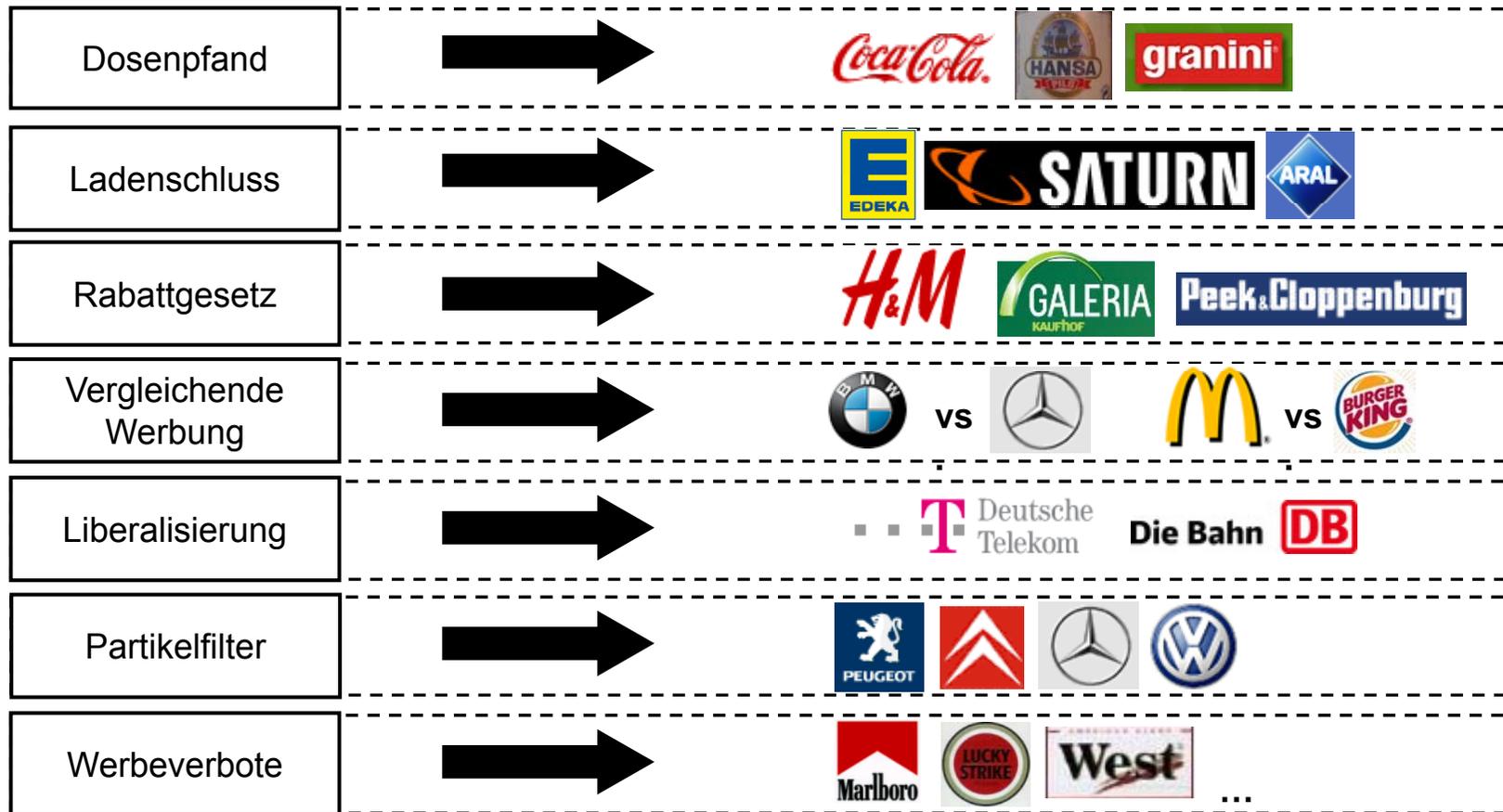
#### **(2) Immanente Probleme eines Strategiewechsels**

- Der Wechsel der Wettbewerbsdimension kann Risiken beinhalten
- Kompatibilitätsprobleme der einzelnen Strategierichtungen

## 4. Dynamisierung von Marketingstrategien

### Beispiele für Veränderungen exogener Wettbewerbsregeln

Quelle: Backhaus/Schneider 2007, S. 213



## Inhaltsübersicht

---

1. Grundlagen des strategischen Marketing
2. Strategische Entscheidungen der Marktwahl
3. Strategien der Marktbearbeitung
4. Dynamisierung von Marketingstrategien
5. Implementierung von Marketingstrategien
6. Fallstudie zum strategischen Marketing

## 5. Implementierung von Marketingstrategien

### Gründe für das Scheitern von Strategien

---

#### Analyselücke

Existenz großer Differenzen zwischen Unternehmens- und Kundeneinschätzung in Bezug auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Dies lässt auf eine fehlende Analyse der eigenen Stärken und Schwächen schließen.

#### Planungslücke

Fehlen einer langfristigen und strategischen Planung von Unternehmenszielen und -strategien und in der Folge zu starke Konzentration auf das Tagesgeschäft.

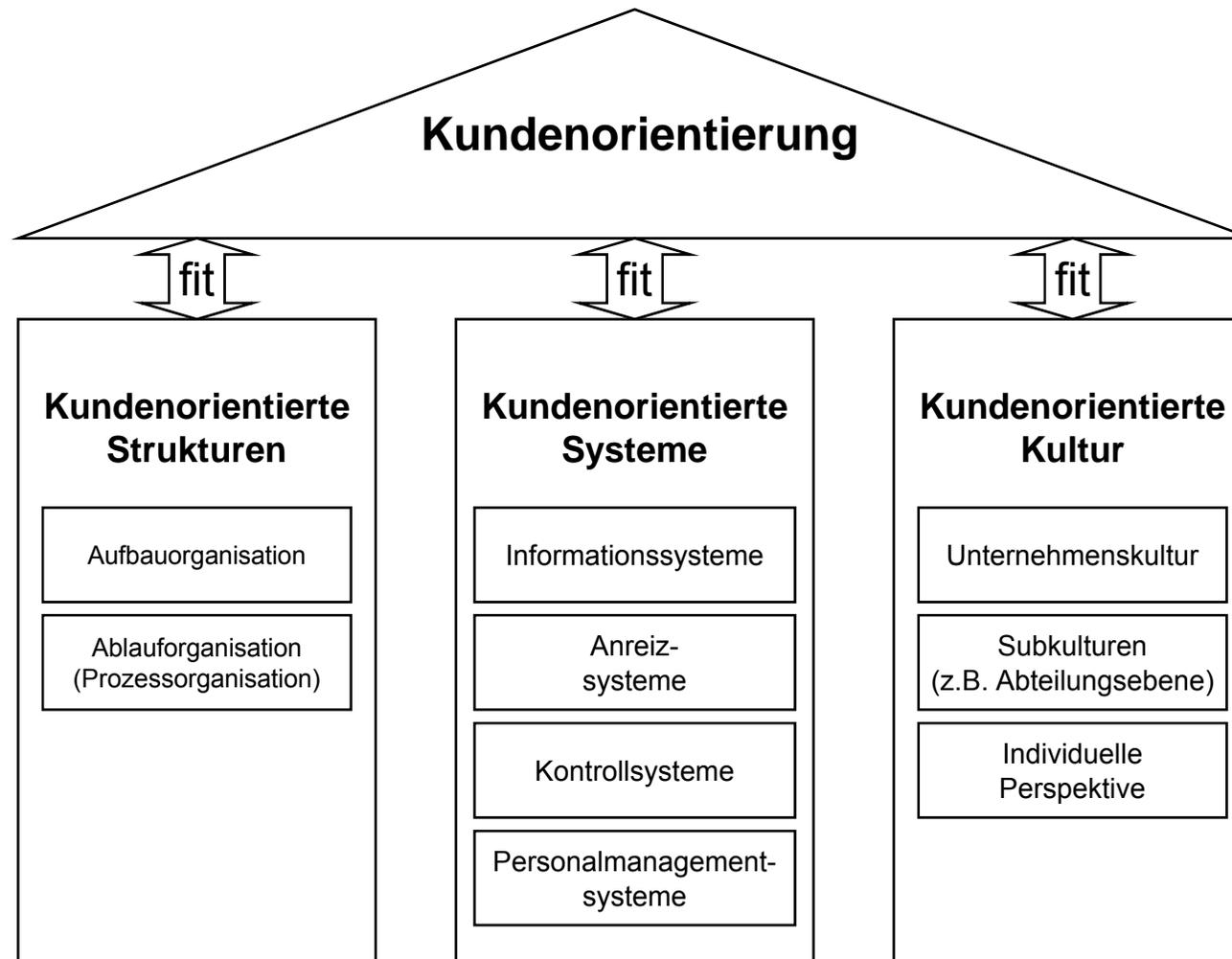
#### Implementierungslücke

Fehlen einer konsequenten Um- und Durchsetzung der Konzepte durch das Management mit dem Ziel, Marketingstrategien in aktionsfähige Aufgaben umzuwandeln.

## 5. Implementierung von Marketingstrategien

### Implementierung der Kundenorientierung

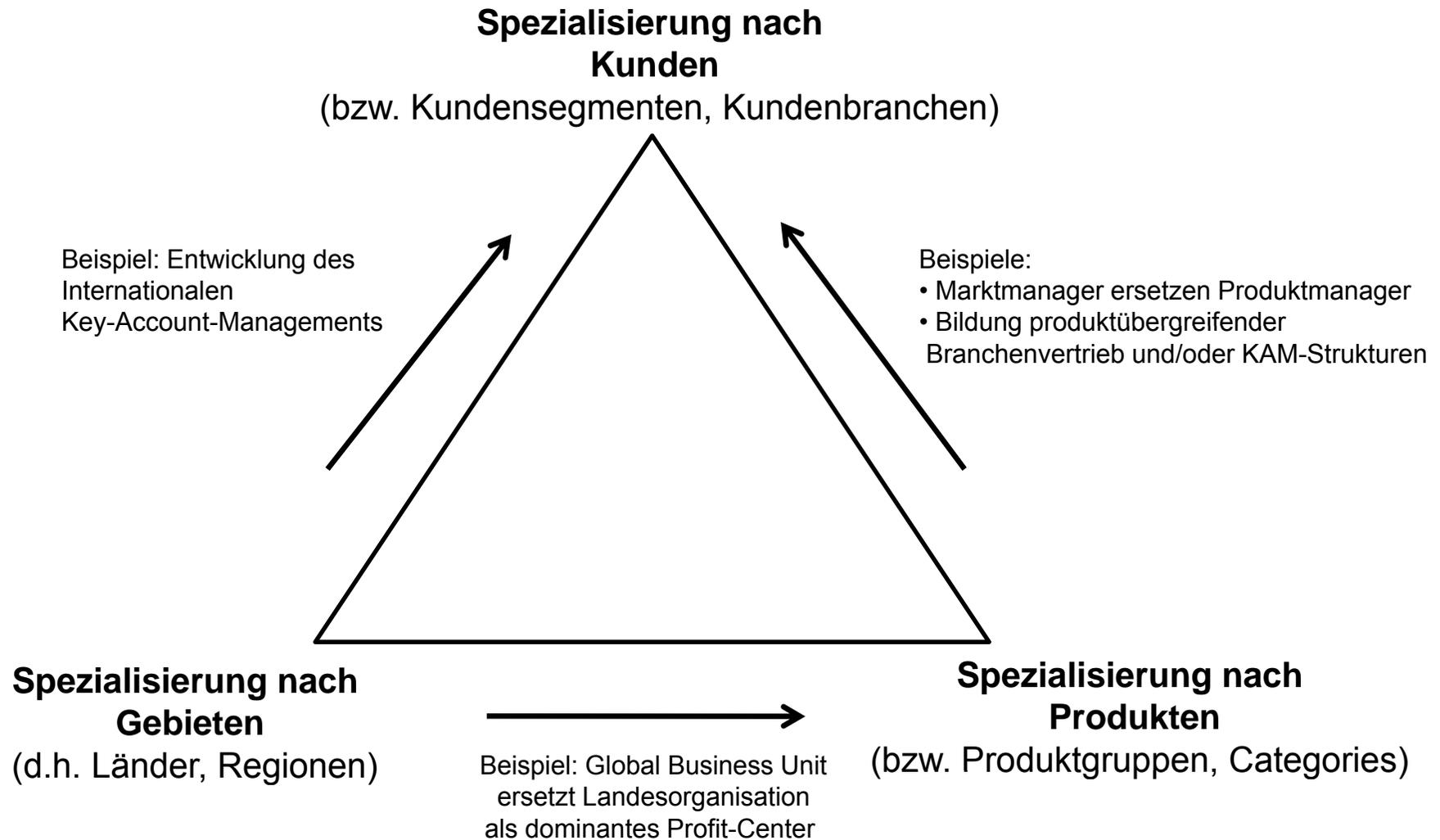
Quelle: Bruhn 2002



## 5. Implementierung von Marketingstrategien

### Wege zur kundenorientierten Spezialisierung

Quelle: Homburg/Workman/Jensen 2000, S. 468

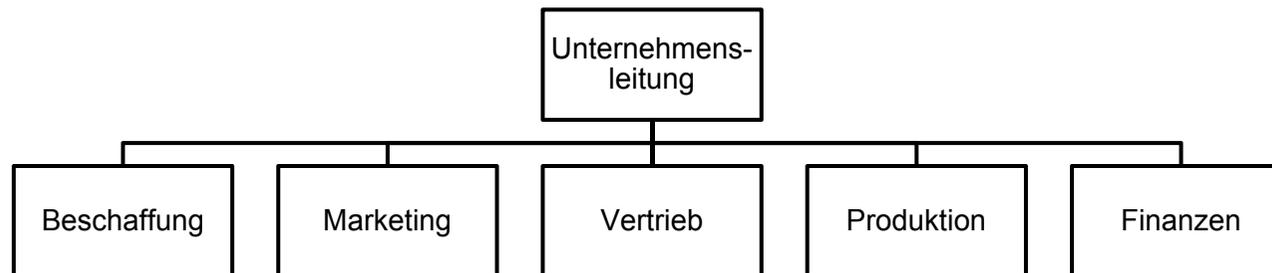


## 5. Implementierung von Marketingstrategien

### Organisationsformen auf dem Weg zur Kundenorientierung (1)

Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 1151

#### A. Funktionale Organisation



- Klassische Organisationsform vieler Unternehmen
- Reine Orientierung an Funktionen, daher

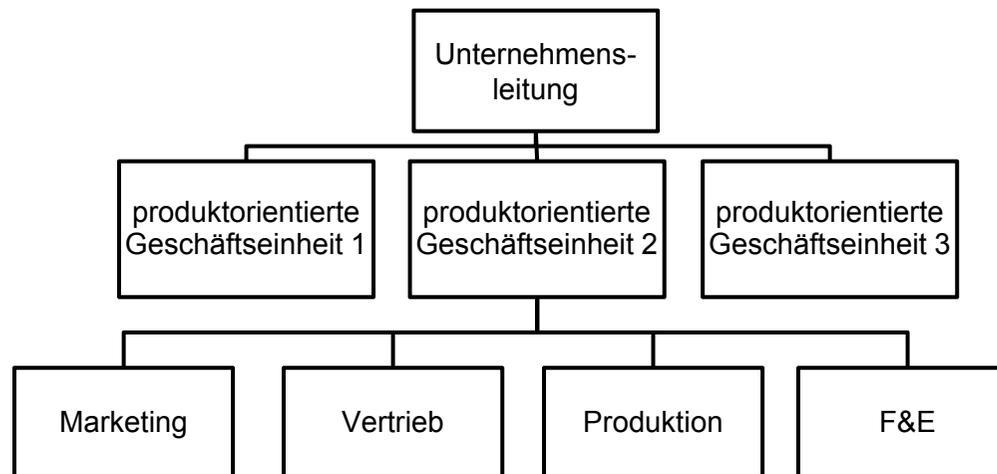
→ Geringe Kundenorientierung

## 5. Implementierung von Marketingstrategien

### Organisationsformen auf dem Weg zur Kundenorientierung (2)

Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 1151

#### B. Produktorientierte strategische Geschäftseinheiten



- Divisionale Strukturen
- Ergebnisverantwortliche Profit-Center
- Produktorientierte Geschäftseinheiten
- Besserer Fokus auf einzelne Märkte

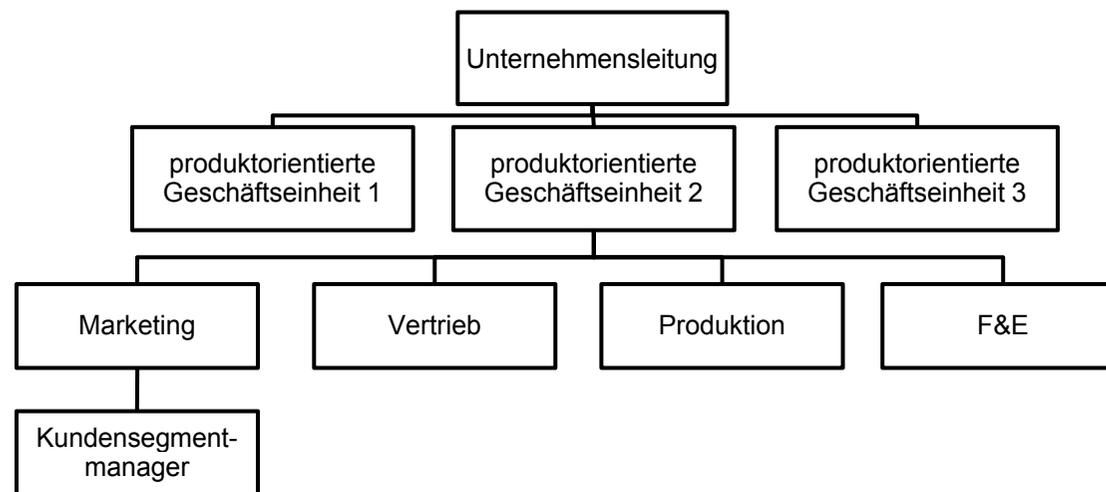
→ Höhere Kundenorientierung im Vergleich zur funktionalen Organisation

## 5. Implementierung von Marketingstrategien

### Organisationsformen auf dem Weg zur Kundenorientierung (3)

Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 1151

#### C. Einführung von Managern mit Verantwortung für einzelne Märkte/Segmente



Einführung von Kundensegmentmanagern:

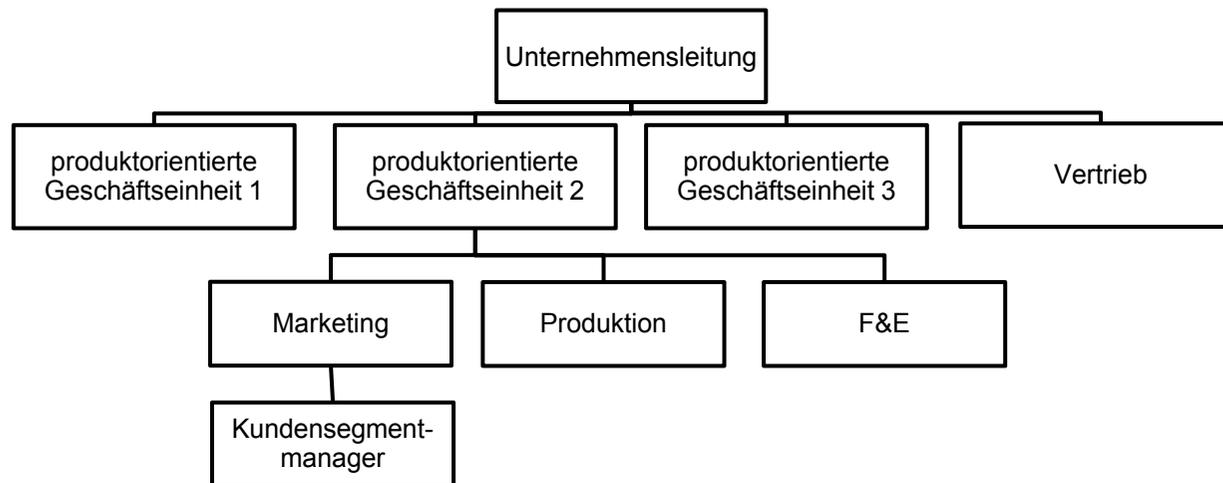
- Ziel: Koordination von Marketingaktivitäten in Bezug auf verschiedene Kundengruppen
  - funktionsübergreifend innerhalb der eigenen Geschäftseinheit
  - (informell) zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten
- Problem: Fehlende Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitarbeitern aus den einzelnen Funktionen

## 5. Implementierung von Marketingstrategien

### Organisationsformen auf dem Weg zur Kundenorientierung (4)

Quelle: Homburg/Krohmer 2006, S. 1151

#### D. Bildung einer geschäftseinheitenübergreifenden Vertriebsgruppe



Bildung eines übergreifenden Vertriebs:

- Verantwortlich für Produkte aller Geschäftseinheiten (one face to the customer),
- da Kunden häufig Produkte mehrerer Geschäftseinheiten beziehen
- Häufig regionale Strukturierung
- Machtverlust der produktorientierten Geschäftseinheiten

Verbesserungspotenziale:

- Organisation des Vertriebs nach Märkten/Kundengruppen
- Vertriebseinheiten als gewinnverantwortliche Profit-Center