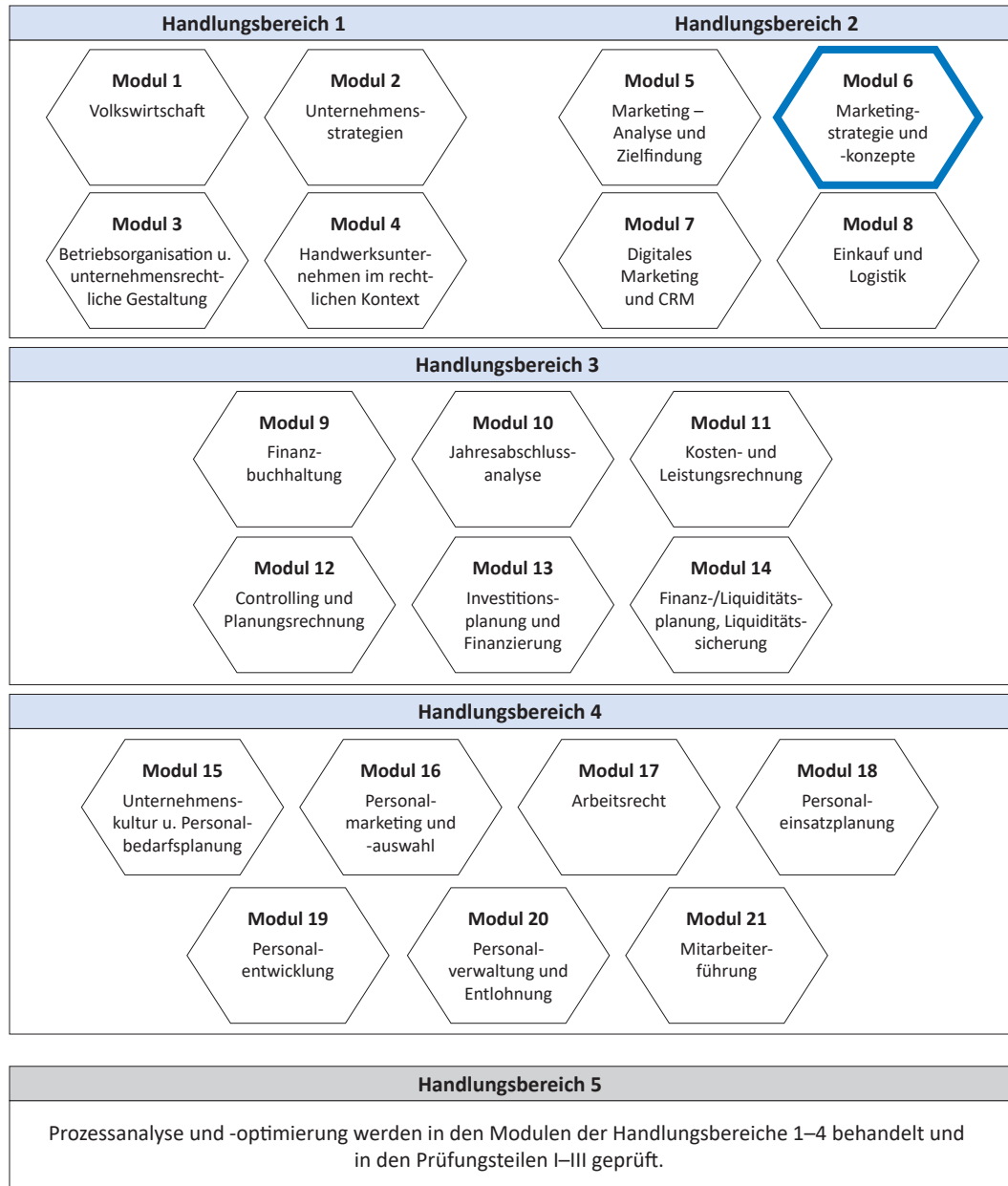


Inhalt

Übersicht Module für kaufmännische Qualifikationen	5
Modellunternehmen Malerfachbetrieb Weißmacher OHG	6
Kapitel 1 Einführung	8
Kapitel 2 Entwicklung von Marketingstrategien	10
2.1 Marketingstrategien für das Gesamtunternehmen.....	10
2.1.1 Positionierung im Markt.....	10
2.1.2 Strategische Uhr	12
2.1.3 Unternehmensimage und Corporate Identity	15
2.1.4 Handwerksbetriebe als Mikromarken	17
2.2 Marketingstrategien für einzelne SGFs.....	17
2.3 Bezug zu marktökonomischen und marktpsychologischen Zielen	19
2.4 Bewertung von marketingstrategischen Optionen	20
Kapitel 3 Instrumente der Leistungs- und Servicepolitik.....	23
3.1 Strategien der Leistungs- und Servicepolitik	24
3.1.1 Strategie der Durchdringung	24
3.1.2 Strategie der Leistungsentwicklung.....	25
3.1.3 Strategie der SGF-Entwicklung	30
3.1.4 Strategie der Diversifikation	31
3.2 Weitere Instrumente der Leistungs- und Servicepolitik.....	32
3.2.1 Verpackung und Präsentation	32
3.2.2 Design und Ästhetik.....	33
3.2.3 Standardisierung und Individualisierung.....	34
Kapitel 4 Instrumente der Preis- und Konditionenpolitik	36
4.1 Strategien der Preispolitik	36
4.1.1 Kostenorientierte Preisbestimmung.....	37

	4.1.2	Nachfrageorientierte Preisbestimmung	41
	4.1.3	Wettbewerbsorientierte Preisbestimmung.....	44
	4.1.4	Preisbestimmung in der Praxis.....	45
	4.2	Instrumente der Konditionenpolitik.....	46
	4.2.1	Rabattpolitik	46
	4.2.2	Absatzkredite.....	48
	4.2.3	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	49
	4.3	Preisoptik (Preispsychologie).....	50
Kapitel	5	Instrumente der Vertriebs- und Distributionspolitik	53
	5.1	Vertriebswege.....	54
	5.1.1	Direkte Vertriebswege	54
	5.1.2	Indirekte Vertriebswege	56
	5.1.3	Vor- und Nachteile der Vertriebswege	57
	5.2	Vertriebsorganisation	57
	5.3	Distributionslogistik.....	58
Kapitel	6	Instrumente der Kommunikations- und Werbepolitik.....	61
	6.1	Werbung	61
	6.2	Verkaufsförderung	63
	6.3	Öffentlichkeitsarbeit.....	64
Kapitel	7	Optimaler Marketingmix	67
		Abkürzungsverzeichnis	69
		Literaturverzeichnis	69
		Stichwortverzeichnis	70
		Legende.....	72

Übersicht Module für kaufmännische Qualifikationen



Prüfungsteil I

Prüfungsteil II

Prüfungsteil III

Dieses Modul liefert einen Beitrag zur Erreichung folgender Kompetenzen:

Geprüfte Kaufmännische Fachwirte (HWO)

- ▶ leiten Konsequenzen der Unternehmensstrategie für die Ausgestaltung der Marketinginstrumente ab,
- ▶ planen, kalkulieren und organisieren die Umsetzung der Marketinginstrumente unter Berücksichtigung digitaler Vertriebswege,
- ▶ leiten Vorschläge zur Optimierung von Prozessen ab.

Kompetenzen



Modellunternehmen Malerfachbetrieb Weißmacher OHG

Firma

Malerfachbetrieb Weißmacher OHG
 Gewerk: Malerhandwerk
 Gegründet: vor 25 Jahren
 Standort: Karlsruhe-Durlach

Leitung/Beschäftigungsstruktur

Leitung: Daniel Weißmacher, Maler- und Lackierermeister
 Uwe Weißmacher, Maler- und Lackierermeister

Mitarbeiter: 16 Fachangestellte
 2 kaufmännische Angestellte
 (darunter: Kim Hoffmann, Kaufm. Fachwirtin)
 5 Auszubildende

Geschäftsfelder

- ▶ Maler-, Lackier-, Tapezierarbeiten in privaten Neubauobjekten
- ▶ Renovieren und Sanieren bestehender Bausubstanz durch Maler-, Lackier-, Tapezierarbeiten
- ▶ Bodenbelagsarbeiten
- ▶ Schimmelsanierung von Innenräumen und Sanierung von Wasserschäden

Übergeordnete Unternehmensziele

- ▶ Umsatzerhaltung und Umsatzsteigerung
- ▶ Sicherung der Marktposition
- ▶ Steigerung der Marktanteile

Märkte

Beschreibung des Absatzmarktes:

- ▶ Schwerpunkt Privatkunden (Malerarbeiten bei Renovierungen und Sanierungen bestehender Bausubstanzen)
- ▶ Konkurrenzsituation: bis 2012 nur ein weiterer Malerfachbetrieb im Umkreis von 5 km, Ansiedlung von weiteren zwei Malerfachbetrieben im näheren Umkreis zwischen 2012 und 2014, seit 2014 zusätzliche Ansiedlung eines Stuckateurmeisterbetriebes mit Spezialisierung auf Altbausanierung

Beschreibung des Beschaffungsmarktes:

- ▶ zwei Großhändler für Farben, Lacke, Tapeten, Bodenbeläge und Werkzeuge in der Region, ein Großhändler für Wohnraumgestaltung
- ▶ diverse Online-Großhändler bezüglich umweltgerechter Materialien für die Schimmelbeseitigung und Sanierungsarbeiten
- ▶ Baumärkte vor Ort

Unternehmensphase

Das Unternehmen hat sich über die Jahre mit seinen Geschäftsfeldern etabliert und versuchte stetig, diese zu festigen und auszubauen. Eine rückläufige Auftragslage im letzten Geschäftsjahr zwingt aber jetzt zu einer umfassenden Analyse und einer Korrektur der Marketingstrategie.

Betriebliche Situation

Der seit zehn Jahren von Daniel und Uwe Weißmacher geführte Malerfachbetrieb lief bisher erfolgreich. Der Schwerpunkt des Unternehmens liegt bei Renovierungen und Sanierungen von bestehenden Bausubstanzen für Privatkunden. Erweitert wurde das bisherige Leistungsangebot bereits um die Sanierung von Schimmelpilz- und Wasserschäden sowie das Verlegen und Bearbeiten diverser Bodenbeläge.

Die zurückgehende Auftragslage im letzten Geschäftsjahr zwingt zu strategischen Überlegungen über die zukünftige Ausrichtung in der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik des Unternehmens.

Die angehende Kaufmännische Fachwirtin Kim Hoffmann hat den Ist-Zustand des Unternehmens genau untersucht. Sie hat Kunden, angebotene Leistungen, Wettbewerb und den Markt unter die Lupe genommen, um die Brüder Weißmacher bei der erfolgreicherer Neuausrichtung der Marketingziele und der strategischen Geschäftsfelder zu unterstützen.

Die Ziele geben nun bei der Entwicklung der Marketingstrategie die Richtung vor: Kim Hoffmanns nächste Aufgabe ist, einen Vorschlag zu erarbeiten, welche Positionierung im Markt langfristig den Erfolg des Unternehmens sichert. Außerdem müssen Entscheidungen vorbereitet werden, mit welchen Marketinginstrumenten die Strategien in die Praxis umgesetzt werden sollen.

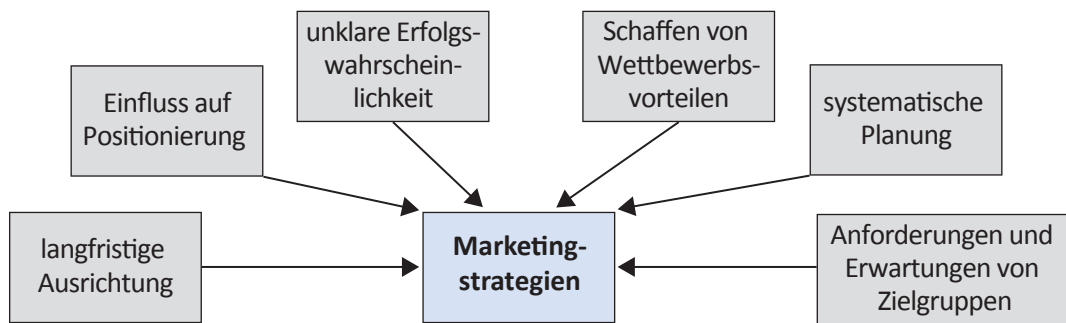


1 Einführung

Die aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleiteten Marketingziele geben der Ausgestaltung des weiteren Marketingkonzeptes die Richtung vor. Um alle Ziele zu erreichen, bedarf es einer geeigneten Wegbeschreibung, in der Sprache des Marketings eine „Strategie“. Es muss außerdem festgelegt werden, mit welchen Hilfsmitteln der Weg zum Ziel am besten beschritten wird. Dabei unterstützt der Marketingmix: die bestmögliche Auswahl und Kombination aus den Marketinginstrumenten, die einem Handwerksbetrieb zur Verfügung stehen.

Strategisches Denken

Ursprünglich war ein „strategos“ im alten Athen ein militärischer Befehlshaber und Mitglied des Kriegsrates. Römische Geschichtsschreiber führten später den Terminus „strategia“ ein, um ein Gebiet zu bezeichnen, welches sich unter der Kontrolle eines „strategos“ befand. Aus der unternehmerischen Sicht kann man die strategischen Geschäftsfelder als solche „Gebiete“ bezeichnen, deren Entwicklung wir in unserem Sinne positiv beeinflussen wollen.



© Verlagsanstalt Handwerk GmbH

Abb. 1: Charakteristika von Marketingstrategien

► langfristige Ausrichtung

Marketingstrategien werden für einen langfristigen Zeithorizont festgelegt. Das unterscheidet sie von der Taktik, einer eher mittel-/kurzfristigen Festlegung und (operativen) Reaktion auf aktuelle Gegebenheiten. Man kann auch sagen, dass Marketingstrategien sich mit der langfristigen Unternehmensplanung beschäftigen, während eine Taktik die Grundlage für schnellere Entscheidungen im Geschäftsalltag ist. Eine taktische Entscheidung wäre es demnach, auf die Preisoffensive eines Wettbewerbers zu reagieren, indem man eine eigene Rabattaktion startet. Bei guter Unternehmensführung sind taktische Entscheidungen immer kompatibel mit der strategischen Planung. So sollte z. B. eine taktische Rabattaktion nicht kontraproduktiv im Hinblick auf das Ziel „Aufbau eines Images als qualitätsorientierter Premiumanbieter“ sein.

► Einfluss auf Positionierung

Marketingstrategien bestimmen die aktuelle und zukünftige Positionierung einzelner strategischer Geschäftsfelder (SGF) sowie des Gesamtunternehmens im Markt. Damit haben strategische Entscheidungen immer einen Einfluss auf den Handwerksbetrieb als Ganzes sowie häufig auch auf die Auswahl von Lieferanten und Zielgruppen.

Taktik vs. Strategie

Positionierung

- ▶ unklare Erfolgswahrscheinlichkeit
Marketingstrategische Entscheidungen werden in einem dynamischen und damit häufig auch unvorhersehbaren Marktumfeld getroffen. Marketingstrategien unterliegen somit einer eingeschränkten Planbarkeit.
Durch unzureichende Analysen und Informationsdefizite wird ein Abschätzen der Erfolgswahrscheinlichkeit strategischer Entscheidungen zusätzlich erschwert.
- ▶ Schaffen von Wettbewerbsvorteilen
Grundsätzlich muss jede einzelne marketingstrategische Entscheidung sowie die Unternehmensstrategie als Ganzes darauf abzielen, Wettbewerbsvorteile für den Handwerksbetrieb zu schaffen und dadurch seine Überlebens- und Wachstumsfähigkeit im Markt zu erhöhen.
- ▶ systematische Planung
Grundlage des Auf- und Ausbaus von Wettbewerbsvorteilen ist der systematische Einsatz von Marketinginstrumenten, die einem Handwerksbetrieb zur Verfügung stehen.
- ▶ Anforderungen und Erwartungen von Zielgruppen
Die Marketingstrategie wie auch die Gesamtstrategie eines Handwerksbetriebes müssen immer darauf abzielen, die Anforderungen und Erwartungen unserer Zielgruppen bestmöglich zu erfüllen.

! Marketingstrategien beschreiben die langfristige Ausrichtung der strategischen Geschäftsfelder sowie des Gesamtunternehmens mit dem Ziel, in einem dynamischen Marktumfeld Wettbewerbsvorteile durch den systematischen Einsatz von Marketinginstrumenten zu erlangen und so die Anforderungen und Erwartungen von Zielgruppen zu erfüllen.

Im Rahmen des in Modul 5 beschriebenen Marketingkonzeptes ist es nun die Aufgabe der marketingstrategischen Planung, einen Weg zur Erreichung der definierten marktökonomischen und marktpsychologischen Ziele festzulegen. Dieser wird in der weiteren Planung dann durch die Zusammenstellung des Marketingmix konkretisiert.

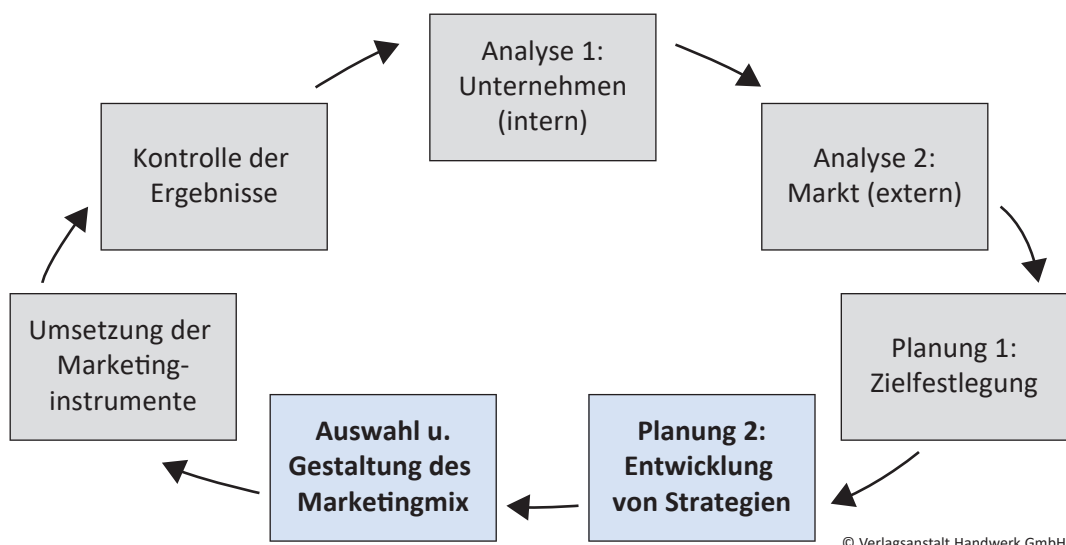


Abb. 2: Marketingstrategien und Marketingmix im Rahmen des Marketingkonzeptes

eingeschränkte
Planbarkeit

Wettbewerbsvorteile

systematischer
Einsatz

Zielgruppen-
orientierung



Modul 5

2 Entwicklung von Marketingstrategien



Daniel und Uwe Weißmacher haben auf Grundlage von Kim Hoffmanns interner Unternehmensanalyse und der externen Umfeldanalyse sowie den darauf aufbauenden Zielvorschlägen mehrere Marketingziele festgelegt. Kims Aufgabe soll es nun wiederum sein, Vorschläge für eine geeignete Positionierungsstrategie zu entwickeln, mit denen die Weißmacher OHG ihre Ziele erreichen kann. Wichtig ist den beiden Inhabern, dass sie sich von ihren Wettbewerbern abgrenzen können. Gleichzeitig soll zusätzlicher Nutzen für bestehende und zukünftige Kunden geschaffen werden, damit sie sich bevorzugt für die Handwerksleistungen der Weißmachers und ihres Teams entscheiden. Daniel und Uwe Weißmacher legen dabei großen Wert auf die Qualität ihrer handwerklichen Leistung.

Leitfragen

Welche marketingstrategischen Optionen hat die Weißmacher OHG für die Positionierung in ihrem regionalen Markt?

Welchen Zusammenhang zwischen der internen und externen Analyse, der Zielsetzung und der Wahl der strategischen Positionierung muss Kim Hoffmann berücksichtigen?

2.1 Marketingstrategien für das Gesamtunternehmen

Analog zur schon bekannten Zielhierarchie lassen sich zu einem Marketingstrategien entwickeln, die auf das Auftreten und Verhalten des Handwerksbetriebes als Ganzes in seinem Marktumfeld abzielen. Zum anderen kann es je nach Betriebsgröße und Ausgestaltung des SGF-Portfolios sinnvoll sein, zusätzlich SGF-spezifische Marketingstrategien zu entwickeln.

Zu den wichtigsten marketingstrategischen Entscheidungen eines Unternehmens gehört die Positionierung im Markt. Aus ihr lassen sich spezifische Entscheidungen für die Ausgestaltung der Leistungs- und Servicepolitik sowie der Preis- und Konditionenpolitik ableiten. Auch Entscheidungen der Vertriebs- und Distributionspolitik sowie der Kommunikations- und Werbepolitik werden von ihr beeinflusst.

Weiterhin steht die angestrebte Positionierung in direkter Wechselwirkung zum Selbstverständnis des Unternehmens (Corporate Identity) und der daraus resultierenden Qualitätswahrnehmung (Image) beim Kunden.

Je nach gewählter Positionierung ist es denkbar, dass ein Handwerksbetrieb sich als Mikromarke positioniert (siehe Kapitel 2.1.4) und dazu besonders im Rahmen der Kommunikations- und Werbepolitik Strategien der Markenführung (Branding) einsetzt.

Nicht zuletzt beeinflusst die Positionierung des Gesamtunternehmens auch die Strategien der einzelnen SGFs bzw. des gesamten SGF-Portfolios.

2.1.1 Positionierung im Markt

In einer Wettbewerbssituation treffen Kunden ihre Kaufentscheidungen immer auf der Grundlage des (erwarteten) Nutzens einer Leistung in Verbindung mit dem geforderten Preis der im Markt agierenden Handwerksbetriebe. Diese Abwägung und Bewertung

Modul 5



von Leistungsnutzen und Leistungspreis zeigt, dass die reine Einteilung eines Marktes in Preissegmente (z. B. niedrig, mittel, hoch) wenig sinnvoll ist.

Schließlich ist kein Kunde bereit, unangemessen hohe Preise für eine bestimmte Leistung zu zahlen. Er erwartet immer eine dem Preis angemessene Gegenleistung. Ist der wahrgenommene Nutzen der vom Handwerksbetrieb erbrachten Leistung für den Kunden hoch, ist er eher bereit, einen höheren Preis zu zahlen.

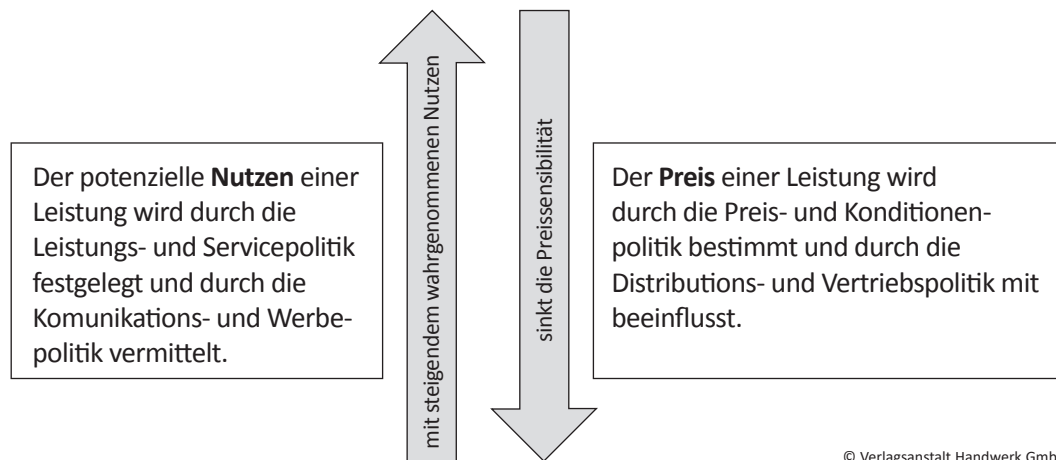


Abb. 3: Verhältnis zwischen wahrgenommenen Nutzen und Preissensibilität

! Mit steigendem wahrgenommenen Nutzen einer Leistung sinkt i. d. R. die Preissensibilität des Kunden.

Die Positionierung im Markt erfolgt durch das gezielte Schaffen und Kommunizieren eines Nutzen-Preis-Verhältnisses, durch das sich ein Leistungsangebot in der Einschätzung der Zielgruppe klar und positiv von anderen Leistungsangeboten unterscheidet.

Umgekehrt gilt: Kann der Nutzen nur unklar wahrgenommen werden, bleibt auch die Positionierung im Markt undeutlich.

Erst vor wenigen Tagen musste sich Kim Hoffman mit einer aufgeregten Neukundin am Telefon auseinandersetzen. Sie hatte die Rechnung für die beauftragten Renovierungsarbeiten erhalten und war nun der Meinung, dass die Rechnung zu hoch sei. Und außerdem gäbe es im Internet viel günstigere Anbieter. Kim Hoffman vergleicht das vorab erstellte Angebot mit der Rechnung und sie stellt fest, dass alles korrekt abgerechnet wurde. Auf Nachfrage erhält sie von dem für die Ausführung verantwortlichen Malergesellen die Rückmeldung, dass er sogar noch eine halbe Stunde länger vor Ort war, um die Möbel (in Abwesenheit der Kundin) wieder an ihren alten Platz zu stellen. Diese Leistung war aber gar nicht vereinbart und wurde auch nicht in Rechnung gestellt. Auch die Beratung zu Beginn war sehr ausführlich und das Angebot wurde vorab mehrfach angepasst, da die Kundin sich lange nicht zwischen verschiedenen Farbtönen entscheiden konnte.

Nutzen-Preis-Sensibilität

Nutzen-Preis-Verhältnis

