

Kapitel 1

Marketingplanung

Vom Markt über Ziele und Analysen zur Strategie – und wie daraus ein Marketingplan wird

Rahmenplan 7.1 Marketingplanung durchführen



7.1 Marketingplanung durchführen

Nr.	Qualifikationsinhalt	Taxonomie	Hinweise zur Vermittlung
7.1.1	Marketingprozess	kennen	–
7.1.2	Marketing-Ziele	kennen	z. B. Kundenorientierung, Zieldefinition in Bezug zu Marketinginstrumenten, Märkten/Produkten und Marktteilnehmern
7.1.3	Marketingstrategien	überblicken	z. B. Produkte- und Marktkombination, Preis und Qualität, Eintritt in den Markt, Positionierung, Instrumente
7.1.3.1	Arten von Strategien: Marktsegmentierung, Marktstrategien, Verhaltensstrategien, Wettbewerbsstrategien	überblicken	z. B. Wachstumsstrategien, Ansoff-Matrix
7.1.3.2	Techniken der strategischen Marketingplanung und -analyse: Produktlebenszyklus, Portfolio-Analyse, Branchenstrukturanalyse, Konkurrenz-Analyse, Erfahrungskurven-Analyse	überblicken	5.4.6.3
7.1.4	Marketingplan	strukturieren	Leitbild, Strategien, Maßnahmen

Quelle: DIHK-Rahmenplan mit Lernzielen Geprüfte Industriefachwirte, Handlungsspezifische Qualifikationen, Abschnitt 7.

Das kannst du nach diesem Kapitel

- Du erklärst den Marketingbegriff und beschreibst den **Marketingprozess** von der Analyse bis zur Kontrolle.
- Du unterscheidest Instrumente der **Marktforschung** und wählst sie begründet aus.
- Du formulierst ökonomische und psychografische **Marketingziele nach SMART** und leitest sie aus dem Leitbild ab.
- Du segmentierst einen Markt, beschreibst **Zielgruppen** und erklärst Positionierung und USP.
- Du wendest **Ansoff, Porter**, Verhaltensstrategien, Produktlebenszyklus, Portfolio, Branchenstruktur-, Konkurrenzanalyse und Erfahrungskurve am Fall an.
- Du strukturierst einen **Marketingplan** vom Leitbild bis zur Kontrolle.

7.1 in 15 von 23 Prüfungen – Ansoff ist der Dauerbrenner

- Rahmenplanbereich 7.1 kam in **15 von 23** IHK-Prüfungen (2015 bis 2026) vor und bringt rund **21 %** der Marketingpunkte.
- Spitzenreiter: **Ansoff-Matrix** (7 Prüfungen, bis 16 Punkte), meist um Auslandsmärkte oder eine neue Produktlinie einzuordnen.
- Dazu: **Porters Wettbewerbsstrategien** (3, bis 20 Punkte), **Marketingziele** (3), **SWOT** mit strategischen Zielen (2) und der **Marketingplan** in Phasen (2).
- Typische Situation: Die Geschäftsleitung plant ein neues Produkt oder einen neuen Markt, und du beurteilst als Assistenz Strategien und gibst eine **begründete Empfehlung**.
- Punkte bringt immer die Verbindung aus Fachbegriff, Begründung und **Bezug zum Fall**.

1.1

Marketing und der Marketingprozess

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

Vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt

- **Verkäufermarkt** (etwa 1950er-Jahre): Nachfrage größer als Angebot, Engpass in der **Produktion**, der Anbieter bestimmt das Angebot.
- **Käufermarkt** (heute meist): Angebot größer als Nachfrage, Kunden können wählen, Engpass im **Absatz**.
- Wer verkaufen will, muss die Wünsche der Kunden besser treffen als die Konkurrenz.
- Kunden halten ist günstiger als Kunden gewinnen: Eine Neukundin zu gewinnen kostet ein Vielfaches der Pflege einer Bestandskundin.

MERKE

Auf dem Käufermarkt richtet sich das ganze Unternehmen am Markt aus. Marketing ist deshalb ein Führungskonzept, nicht nur eine Abteilung.

Was ist Marketing?

MARKETING

Konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse des Marktes. Nach Kotler ein Prozess, durch den Einzelne und Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen und austauschen.

- **Marktorientierte Unternehmensführung:** Entwicklung, Einkauf, Produktion, Service und Vertrieb richten sich am Kunden aus.
- Im Industrieunternehmen: Die Entwicklung baut, was Kunden brauchen, nicht nur, was technisch möglich ist.
- Die Produktion plant Varianten und Lieferzeiten so, dass der Vertrieb sie verkaufen kann.

Die Konzeptionspyramide nach Becker

- **1. Ziele:** Wo wollen wir hin?
- **2. Strategien:** Welchen Weg gehen wir?
- **3. Marketing-Mix:** Welche Mittel setzen wir ein?
- Die Strategie ist der „Kanal“, durch den die Instrumente gesteuert werden.

TYPISCHER FEHLER

Wer mit der Werbeanzeige beginnt, bevor Ziel und Zielgruppe feststehen, verschwendet Budget.

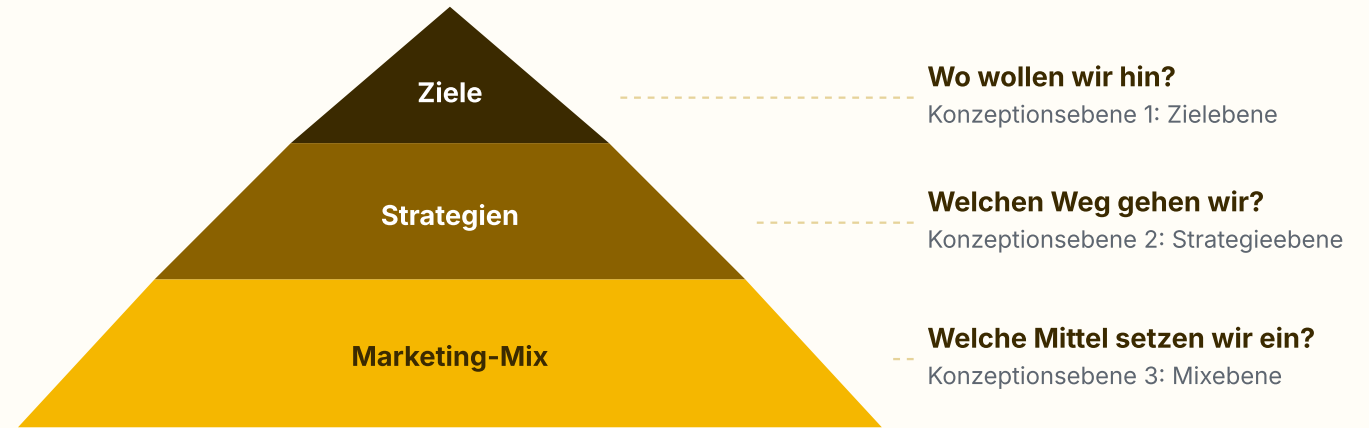
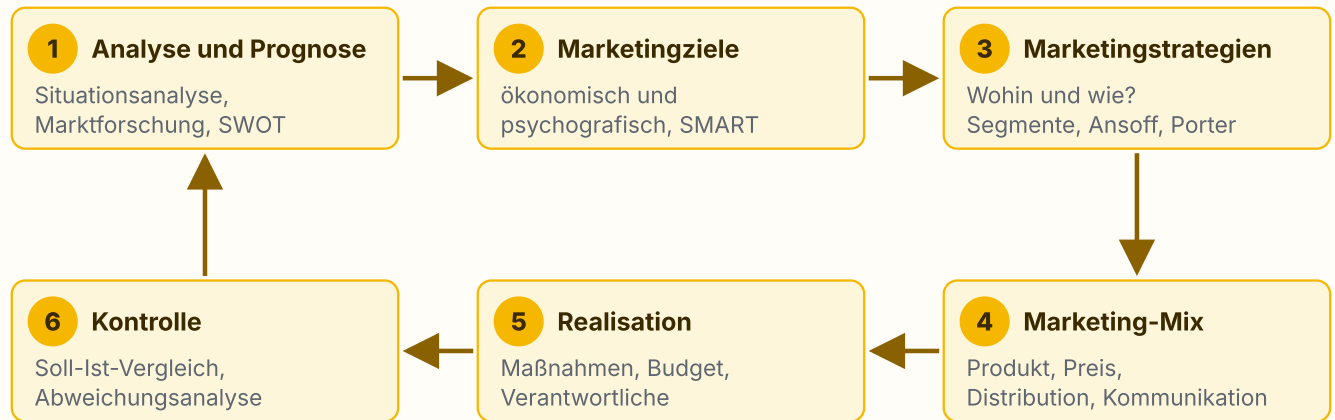


Abb. 1.1: Die Konzeptionspyramide nach Becker – erst Ziele, dann Strategien, dann der Marketing-Mix

Der Marketingprozess als Regelkreis

- **Analyse und Prognose:**
Marktforschung, SWOT, Portfolio
- **Marketingziele:** Absatz, Marktanteil, Bekanntheit
- **Marketingstrategien:** Märkte, Zielgruppen, Wettbewerb
- **Marketing-Mix:** Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation
- **Realisation:** wer, was, Budget, bis wann
- **Kontrolle:** Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Rückkopplung



Rückkopplung: Kontrollergebnisse fließen in die nächste Planung ein

Abb. 1.2: Der Marketingprozess als Regelkreis

Marketing beginnt beim Kunden

PRAXIS · NORDWEST KÜCHENGERÄTE AG: DER WEINKÜHLSCHRANK „VINO“

Der Absatz der Kühlschränke stagniert, der Vertrieb ruft nach mehr Werbung. Marketingleiterin Nina Albers lässt zuerst Kundendaten und Händlerbefragungen auswerten: Viele Kunden wünschen sich ein leises Gerät für Wein, das in eine Einbauküche passt. Daraus entstehen das Ziel (neues Segment), die Strategie (Produktentwicklung) und erst am Ende das Werbekonzept für den „Vino“.

PRÜFUNGSTIPP

Wird nach den Schritten eines Marketingkonzepts gefragt: Schritte in der richtigen Reihenfolge nennen und jedem Schritt ein Instrument und ein Beispiel aus dem Fall zuordnen. Genau diese Verknüpfung bringt die Punkte.

1.2

Situationsanalyse und Marktforschung

★ ★ ★ in 2 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Die Situationsanalyse

- **Makroumfeld:** gesamtwirtschaftliche, politisch-rechtliche, technologische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen (PESTEL-Analyse)
- **Mikroumfeld:** Kunden, Handel, Wettbewerber, Lieferanten
- **Eigenes Unternehmen:** Stärken und Schwächen

MARKTFORSCHUNG

Systematische Beschaffung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen über Märkte, um Marketingentscheidungen vorzubereiten. **Markterkundung** ist dagegen das gelegentliche, unsystematische Sammeln von Informationen, etwa im Messegespräch.

Die wichtigsten Marktgrößen

Marktgröße	Bedeutung	Beispiel Kühlgeräte
Marktpotenzial	maximal mögliche Absatzmenge aller Anbieter	4,5 Mio. Geräte
Marktvolumen	tatsächlich realisierte Absatzmenge aller Anbieter	3,2 Mio. Geräte
Absatzvolumen	Absatz des eigenen Unternehmens	224.000 Geräte
Marktanteil	$\text{Absatzvolumen} \div \text{Marktvolumen} \times 100$	7 %
Sättigungsgrad	$\text{Marktvolumen} \div \text{Marktpotenzial} \times 100$	rund 71 %

RECHENWEG

$224.000 \div 3.200.000 \times 100 = 7 \%$ Marktanteil · $3,2 \div 4,5 \times 100 \approx 71 \%$ Sättigung. Ein hoher Sättigungsgrad spricht für einen reifen Markt: Wachstum entsteht vor allem durch Verdrängung.

Sekundär- und Primärforschung

- **Sekundärforschung:** wertet vorhandene Daten aus, die für einen anderen Zweck erhoben wurden. Schnell und günstig, steht am Anfang.
- **Primärforschung:** erhebt neue Daten eigens für die Frage. Aktuell und passgenau, aber teurer und zeitaufwendiger.
- Primärforschung lohnt erst, wenn die Sekundärforschung die Frage nicht beantwortet.

TYPISCHER FEHLER

Die Auswertung der eigenen Absatzstatistik ist **Sekundärforschung**, auch wenn die Daten aus dem eigenen Haus stammen: Die Daten gibt es schon.

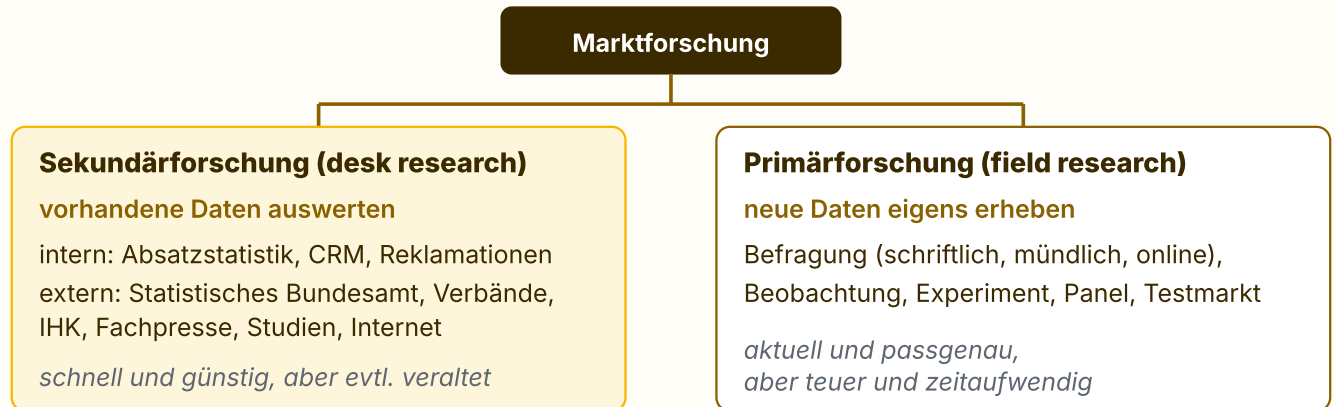


Abb. 1.3: Sekundär- und Primärforschung

Methoden der Primärforschung

- **Befragung** (schriftlich, mündlich, telefonisch, online): liefert Meinungen und Motive; Risiko sozial erwünschter Antworten, geringe Rücklaufquote.
- **Beobachtung**: tatsächliches statt behauptetes Verhalten, etwa Klickpfade im Shop; die Gründe bleiben verborgen.
- **Experiment**: eine Größe gezielt verändern und die Wirkung messen (A/B-Test); **Testmarkt** = regional begrenzte Erprobung vor der Einführung.
- **Panel**: gleichbleibender Kreis wird regelmäßig zum gleichen Thema befragt oder beobachtet; zeigt Entwicklungen über die Zeit.
- **Vollerhebung** (alle) oder **Teilerhebung** (Stichprobe, zufällig oder nach Quoten); im B2B kann eine Vollerhebung der wichtigsten Kunden sinnvoll sein.

Der Fragebogen

Fragetyp	Zweck	Beispiel
offene Frage	freie Antwort, Motive und Ideen; schwer auszuwerten	„Was erwarten Sie von einem Weinkühlschrank?“
geschlossene Frage	Antworten vorgegeben, leicht auszuwerten	„Besitzen Sie einen Weinkühlschrank? ja/nein“
Skalafrage	misst Zufriedenheit oder Zustimmung abgestuft	„Wie zufrieden sind Sie? 1 bis 5“
Filterfrage	leitet zu passenden Folgefragen	„Falls nein, weiter mit Frage 8“
Kontrollfrage	prüft die Glaubwürdigkeit	dieselbe Frage später anders formuliert
Suggestivfrage	legt eine Antwort nahe – vermeiden	„Sie finden doch auch, dass ...?“

MERKE

Aufbau: Eisbrecherfragen am Anfang, Kernfragen in der Mitte, persönliche Daten am Schluss. Jede Frage nur ein Aspekt, kurz, neutral, verständlich.

1.3

Marketingziele

★ ★ ☆ in 3 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Ziele aus dem Leitbild ableiten

- Marketingziele leiten sich aus dem **Leitbild** und den Unternehmenszielen ab.
- Sie sind Oberziele für alle Instrumente und Maßstab für die spätere Kontrolle.
- Unterziele werden gebildet für
 - **Instrumente** (Werbeziel, Distributionsziel)
 - **Märkte und Produkte** (Absatz des „Vino“ in Deutschland)
 - **Marktteilnehmer** (Endkunden, Küchenstudios, Großkunden)
- Leitgedanke ist immer die **Kundenorientierung**.

Ökonomische und psychografische Ziele

ÖKONOMISCHE (QUANTITATIVE) ZIELE

Direkt in Zahlen messbar: Absatz, Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Distributionsgrad. „Der Umsatz mit Einbau-Kühlgeräten steigt im nächsten Jahr um 8 %.“

PSYCHOGRAFISCHE (QUALITATIVE) ZIELE

Betreffen die Köpfe der Kunden: Bekanntheit, Image, Einstellung, Zufriedenheit, Kundenbindung, Kaufabsicht. „Die gestützte Bekanntheit der Marke Northwest steigt bei 25- bis 45-Jährigen von 38 % auf 50 %.“

- Psychografische Ziele sind oft Vorstufen ökonomischer Ziele und werden meist durch Befragungen gemessen.

Zieldimensionen und SMART

- Vollständig ist ein Ziel mit **Zielinhalt** (was?), **Zielausmaß** (wie viel?) und **Zeitbezug** (bis wann?), oft auch **Marktbezug** (wo, bei wem?).

Kriterium	Bedeutung
spezifisch	eindeutig: welches Produkt, welcher Markt, welche Größe
messbar	an einer Kennzahl überprüfbar
attraktiv / akzeptiert	von den Beteiligten getragen
realistisch	mit den vorhandenen Mitteln erreichbar
terminiert	mit festem Zeitpunkt

PRAXIS · NORTHWEST KÜCHENGERÄTE AG: ZIEL FÜR DEN „VINO“

„Im ersten Verkaufsjahr setzen wir in Deutschland 9.000 ‚Vino‘ ab und erreichen im Segment Einbau-Weinkühlschränke einen Marktanteil von 6 %.“

Zielbeziehungen

- **Komplementär:** Ziele fördern sich gegenseitig, etwa höhere Bekanntheit und höherer Absatz.
- **Konkurrierend:** Ziele behindern sich, etwa höherer Marktanteil durch Preissenkung und höhere Umsatzrendite.
- **Indifferent:** Ziele berühren sich nicht.
- Konkurrierende Ziele brauchen eine **Rangfolge** oder einen **Kompromiss**.

TYPISCHER FEHLER

„Wir wollen deutlich mehr verkaufen“ ist ein Wunsch, kein Ziel. „Wir schalten eine Social-Media-Kampagne“ ist eine Maßnahme. Ein Ziel beschreibt einen messbaren Zustand in der Zukunft.

1.4

Marktsegmentierung, Zielgruppen und Positionierung

★ ★ ★ in 2 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Marktsegmentierung

- Teilt einen heterogenen Gesamtmarkt in Segmente, die **in sich ähnlich** und **untereinander verschieden** sind.

Kriterium	Beispiele
geografisch	Land, Region, Stadt oder Land, Klimazone
soziodemografisch	Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen, Bildung, Beruf
psychografisch	Lebensstil, Werte, Einstellungen, Interessen
kaufverhaltensbezogen	Markentreue, Preisbewusstsein, Kaufanlass, Mediennutzung

- **B2B:** Branche, Unternehmensgröße, Region, Abnahmemenge, Einkaufsverhalten, Buying Center.

Gute Segmente und Zielgruppen

- Anforderungen an Segmente: **messbar, ausreichend groß** (wirtschaftlich), **erreichbar**, kaufverhaltensrelevant, zeitlich stabil.

MERKE

Soziodemografische Merkmale sind leicht zu erheben, erklären das Kaufverhalten aber nur begrenzt. Psychografische erklären es besser, sind aber schwer zu messen. Gute Zielgruppen kombinieren beide.

PRAXIS · NORDWEST KÜCHENGERÄTE AG: ZIELGRUPPE „VINO“

Haushalte mit über 4.500 € netto, 35 bis 60 Jahre, Wohneigentum mit Einbauküche; genussorientiert, Gastgeber, Wert auf Design und Energieeffizienz. Das Einkommen trägt den Preis von 1.490 €, die Genussorientierung erklärt die Zahlungsbereitschaft.

Strategien der Marktbearbeitung

- **Undifferenziert** (Massenmarketing): ein Mix für den Gesamtmarkt; günstig, kaum zugeschnitten.
- **Differenziert**: je Segment ein eigener Mix; hohe Kundennähe, hohe Kosten.
- **Konzentriert** (Nische): ein Segment; Spezialisierung mit wenig Mitteln, hohes Risiko, wenn das Segment schrumpft.

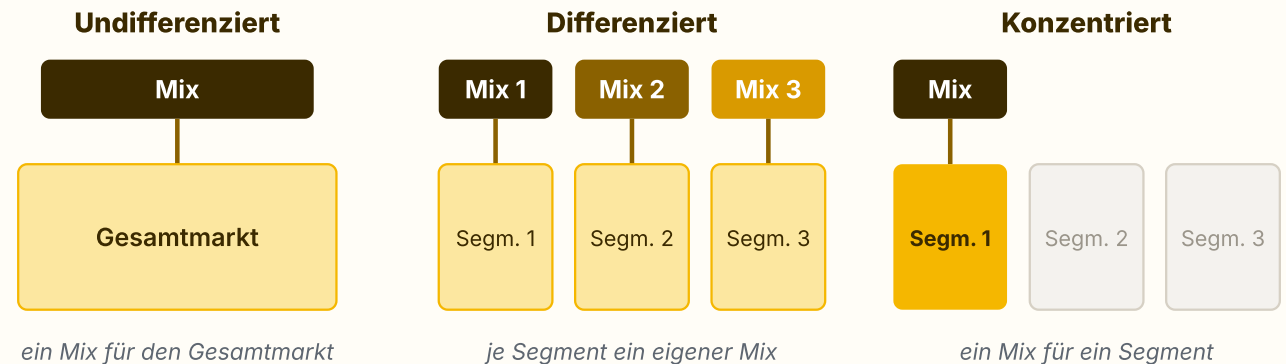


Abb. 1.4: Undifferenzierte, differenzierte und konzentrierte Marktbearbeitung

Positionierung und USP

- **Positionierung:** welchen Platz das Produkt in den Köpfen der Zielgruppe gegenüber dem Wettbewerb einnimmt, oft im Modell mit zwei Achsen (etwa Preis und Design).

UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP)

Einzigartiges Verkaufsversprechen: ein Leistungsmerkmal, das das Produkt eindeutig von der Konkurrenz abhebt, für die Zielgruppe wichtig ist und wahrgenommen wird. Beruht die Alleinstellung vor allem auf der Kommunikation, spricht man von einer **UAP** (Unique Advertising Proposition).

- Beispiel Nordwest: „Zehn Jahre Garantie auf den Kompressor und Ersatzteile für 15 Jahre.“

TYPISCHER FEHLER

„Gute Qualität“ ist kein USP, das behauptet jeder. Ein USP ist einzigartig, kundenrelevant, wahrnehmbar und verteidigbar.

1.5

Marktfeld-, Wettbewerbs- und Verhaltensstrategien

★ ★ ★ in 7 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

- Ordnet **Wachstumsstrategien** nach bestehenden oder neuen Produkten und Märkten.
- **Marktdurchdringung:** bestehende Produkte, bestehende Märkte
- **Marktentwicklung:** bestehende Produkte, neue Märkte
- **Produktentwicklung:** neue Produkte, bestehende Märkte
- **Diversifikation:** neue Produkte, neue Märkte
- Das Risiko steigt von der Marktdurchdringung zur Diversifikation.



Abb. 1.5: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Ansoff am Fall Northwest

Strategie	Ansatz	Beispiel Northwest
Marktdurchdringung	mehr Käufe je Kunde, Kunden der Konkurrenz, Nichtverwender	Aktionswochen und Händlerschulungen im Fachhandel
Marktentwicklung	neue Regionen, Zielgruppen, Verwendungen	Gefriertruhen für Brasilien, Kühlschränke für Arztpraxen
Produktentwicklung	neue oder verbesserte Produkte	„Vino“ für die eigenen Küchenstudio-Kunden
Diversifikation	neue Produkte für neue Märkte	Wärmepumpen für Einfamilienhäuser

- Diversifikation **horizontal** (verwandte Produkte, gleiche Stufe: Dunstabzugshauben), **vertikal** (vor- oder nachgelagert: eigene Kompressorfertigung), **lateral** (ohne Zusammenhang: Fahrradverleih).

Wettbewerbsstrategien nach Porter

- **Kostenführerschaft:**
kostengünstigster Anbieter durch Menge, Standardisierung, schlanke Prozesse.
- **Differenzierung:** einzigartige Leistung, für die Kunden mehr zahlen: Qualität, Design, Service, Marke.
- **Konzentration auf Schwerpunkte:**
Nische, in der Kostenführerschaft oder Differenzierung verfolgt wird.



Wer keine der Strategien klar verfolgt, droht „zwischen den Stühlen“ zu sitzen (stuck in the middle).

Abb. 1.6: Wettbewerbsstrategien nach Porter

Zwischen den Stühlen und hybride Strategien

- **Stuck in the Middle:** keine Strategie konsequent verfolgt, zu teuer für Preisbewusste, zu wenig besonders für Qualitätsbewusste.
- **Hybride Strategien** verbinden beides, etwa **Mass Customization:** Massenfertigung individueller Produkte durch Baukastensysteme und flexible Fertigung.
- **Becker** (Marktstimulierung): **Präferenzstrategie** (Qualität, Marke, Service, höherer Preis) oder **Preis-Mengen-Strategie** (niedrige Preise, große Mengen).

PRÜFUNGSTIPP

Porter wurde mit bis zu 20 Punkten gefragt. Empfehle eine Strategie und begründe sie mit Daten aus dem Fall: Kostenstruktur, Marke, Zielgruppe, Wettbewerber.

Verhaltensstrategien und Markteintritt

- **Verhaltensstrategien nach Meffert** gegenüber Konkurrenten:
 - **Ausweichen:** Konfrontation meiden, etwa durch Nischen
 - **Konflikt:** Angriff mit Preiskampf oder Innovationen
 - **Anpassung:** am Marktführer orientieren, Preise übernehmen
 - **Kooperation:** gemeinsame Forschung, Vertriebspartnerschaften
- Gegenüber dem Handel: umgehen, anpassen, kooperieren oder Konflikt austragen.
- **Markteintrittszeitpunkt: Pionier** (Imagevorsprung, hohe Erschließungskosten), **früher Folger** (lernt aus Fehlern des Pioniers), **später Folger** (geringes Risiko, harte Konkurrenz um Restanteile).

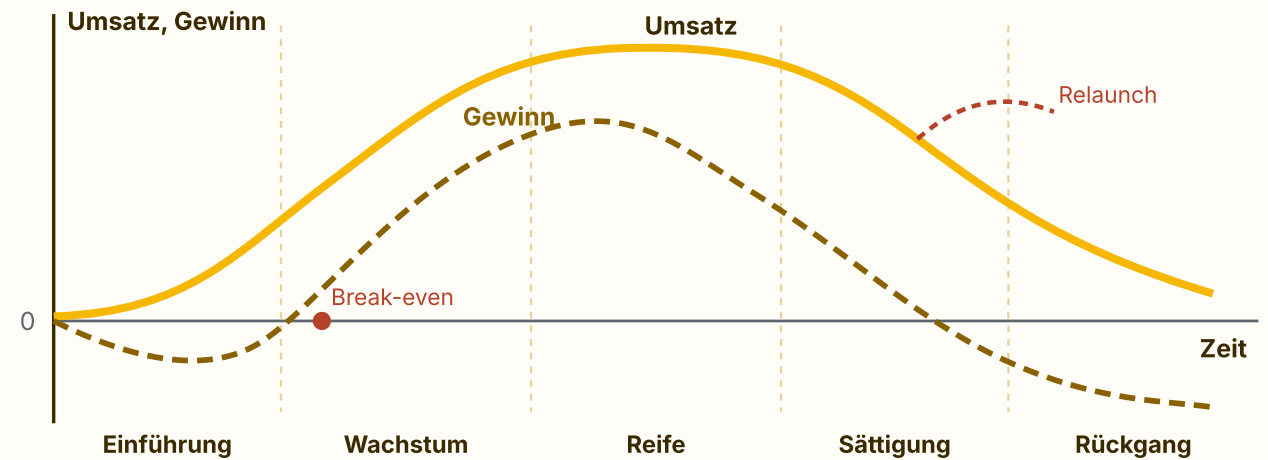
1.6

Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

Der Produktlebenszyklus

- Beschreibt Umsatz und Gewinn eines Produkts von der Einführung bis zum Ausscheiden.
- Fünf Phasen: **Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Rückgang.**
- Ein Modell: Nicht jedes Produkt durchläuft alle Phasen, die Dauer ist sehr unterschiedlich.
- Der Gewinn erreicht sein Maximum in der **Reifephase**, der Umsatz meist erst danach.



Adopter: Innovatoren 2,5 % · frühe Übernehmer 13,5 % · frühe Mehrheit 34 % · späte Mehrheit 34 % · Nachzügler 16 %

Abb. 1.7: Produktlebenszyklus mit Umsatz- und Gewinnverlauf

Phasen, Merkmale und Maßnahmen

Phase	Merkmale	typische Maßnahmen
Einführung	geringer Umsatz, hohe Kosten, Verlust, kaum Konkurrenz	Bekanntheit schaffen, Händler gewinnen, Einführungspreis
Wachstum	stark steigender Umsatz, Gewinnschwelle, Nachahmer	Distribution ausbauen, Marke stärken, Produkt verbessern
Reife	Umsatz wächst langsam, Gewinnmaximum, viele Wettbewerber	Produktvariation, Differenzierung, Erinnerungswerbung
Sättigung	Umsatz stagniert, Gewinn sinkt, Preiskampf	Relaunch, neue Zielgruppen, Kosten senken
Rückgang	Umsatz und Gewinn sinken deutlich	Elimination vorbereiten, Restbestände abverkaufen, Nachfolger

Relaunch und Diffusion

- **Relaunch:** Wiederbelebung in der Sättigungsphase durch überarbeitetes Design, Technik, Verpackung oder Kommunikation; Ziel ist ein neuer Wachstumsschub.
- **Diffusionstheorie:** Innovatoren 2,5 %, frühe Übernehmer 13,5 %, frühe Mehrheit 34 %, späte Mehrheit 34 %, Nachzügler 16 %.
- In der Einführung zuerst die meinungsbildenden **Innovatoren und frühen Übernehmer** erreichen.

PRÜFUNGSTIPP

Ordne ein Produkt aus dem Fall einer Phase zu und begründe mit Daten („Umsatz stagniert seit zwei Jahren, viele Wettbewerber“). Dann leite Maßnahmen ab.

VERNETZT DENKEN

Einführung: Anlaufkapazität und kleine Lose (HB 6). Reife: großer Ausstoß zu niedrigen Stückkosten. Rückgang: Auslauf mit Ersatzteilbevorratung. Für die Finanzwirtschaft (HB 5) zeigt der Zyklus, wann ein Produkt Geld verbraucht und wann es Überschüsse liefert.

Die Portfolio-Analyse der BCG

- Ordnet alle strategischen Geschäftseinheiten nach **Marktwachstum** und **relativem Marktanteil**.
- Die Kreisgröße zeigt oft den Umsatz.

RECHENWEG: RELATIVER MARKTANTEIL

eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Konkurrenten. $7\% \div 21\% = 0,33$. Werte über 1,0 bedeuten Marktführerschaft.

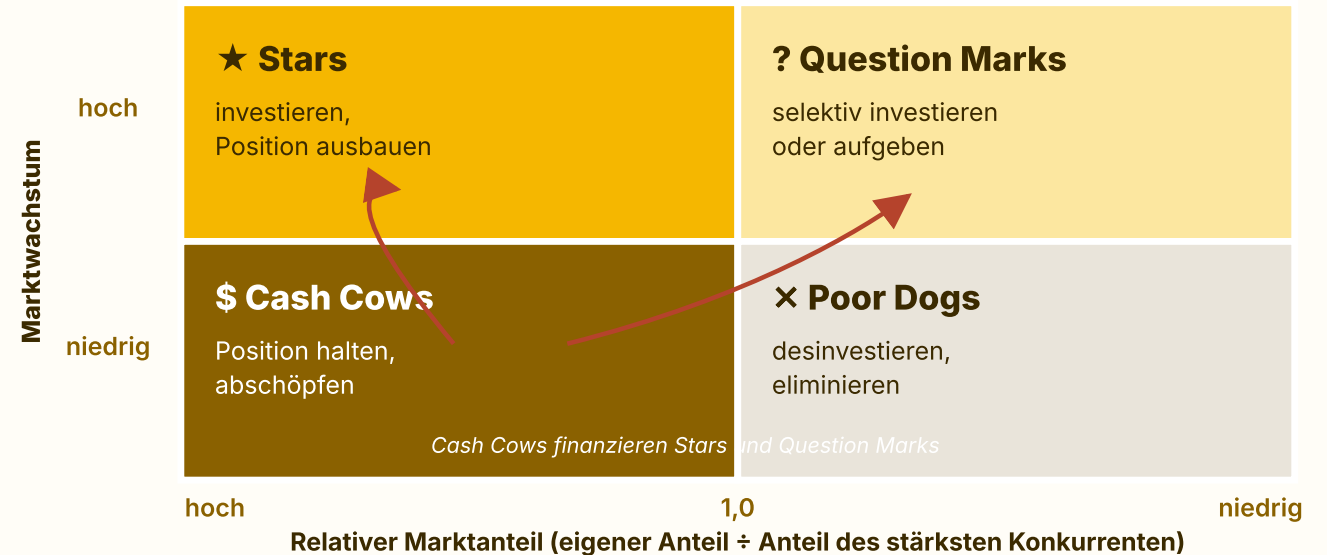


Abb. 1.8: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group mit Normstrategien

Normstrategien im Portfolio

- **Question Marks:** hohes Wachstum, geringer Anteil, brauchen Geld; gezielt investieren oder aufgeben.
- **Stars:** hohes Wachstum, hoher Anteil; investieren, Position ausbauen.
- **Cash Cows:** geringes Wachstum, hoher Anteil, hohe Überschüsse; halten, abschöpfen.
- **Poor Dogs:** geringes Wachstum, geringer Anteil; desinvestieren, sofern nicht fürs Sortiment nötig.
- Ausgewogen: **Cash Cows finanzieren Stars und ausgewählte Question Marks.**
- Kritik: nur zwei Kriterien, Marktabgrenzung schwierig, grobe Normstrategien. Das **McKinsey-Portfolio** nutzt neun Felder (Marktattraktivität, Wettbewerbsstärke).

Das Portfolio der Northwest Küchengeräte AG

Geschäftseinheit	Marktwachstum	relativer Marktanteil	Feld
Kühl- und Gefriergeräte	kaum Wachstum	1,2	Cash Cow
Geschirrspüler	3 %	0,25 (5 % ÷ 20 %)	Poor Dog
Weinkühlschrank „Vino“	12 %	klein	Question Mark
vernetzte Kühlschränke mit App	18 %	Marktführer	Star

MERKE

Die Matrix verbindet den Produktlebenszyklus mit der Erfahrungskurve. Der Marktanteil allein beweist aber noch keinen Kostenvorsprung.

1.7

Branchenstruktur, Konkurrenz und Erfahrungskurve

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

- **Rivalität** der Wettbewerber: Zahl, Größe, Wachstum, Überkapazitäten
- **Neue Anbieter:** Markteintrittsbarrieren wie Kapital, Marke, Handelszugang, Patente
- **Ersatzprodukte:** gleiches Bedürfnis, andere Lösung
- **Lieferanten:** Verhandlungsmacht, etwa wenige Kompressorhersteller
- **Abnehmer:** Verhandlungsmacht, etwa große Fachmarktketten
- Je stärker die Kräfte, desto **geringer die Gewinnchancen** der Branche.

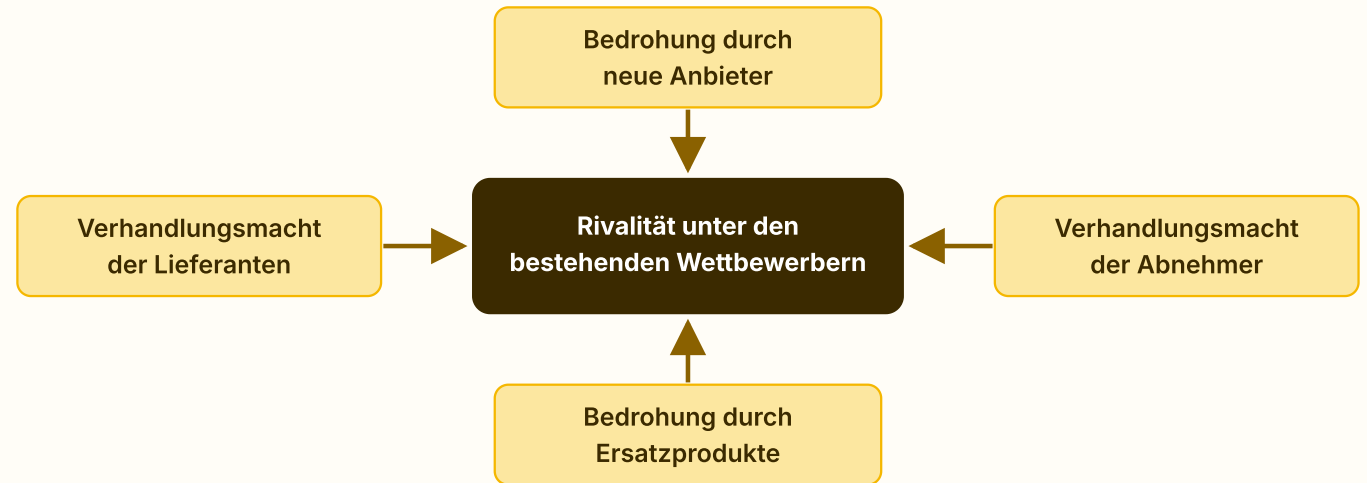


Abb. 1.9: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

Konkurrenzanalyse und Benchmarking

- **Konkurrenzanalyse:** Wer sind die Wettbewerber, welche Ziele und Strategien, Stärken und Schwächen, wie reagieren sie?
- Kennzahlen: Umsatz und Marktanteil, Wachstum, Preisniveau und Rabatte, Programm, Qualität und Reklamationsquote, Lieferzeit, Vertriebswege, Werbeausgaben, Finanzkraft, Kundenzufriedenheit.
- Darstellung oft als **Stärken-Schwächen-Profil**.
- **Benchmarking:** Vergleich mit dem Besten („best practice“)
 - Wettbewerbsbenchmarking (Konkurrent)
 - funktionales Benchmarking (andere Branche, vorbildlicher Prozess)
 - internes Benchmarking (Werke, Vertriebsgebiete)

Die Erfahrungskurve

- Bei jeder **Verdopplung der kumulierten Menge** sinken die wertschöpfungsbezogenen Stückkosten potenziell um **20 bis 30 %**.
- Ursachen: Lerneffekte, technischer Fortschritt, Rationalisierung, Economies of Scale.
- Der Effekt kommt nicht automatisch, er muss gemanagt werden.

RECHENWEG

300 € bei 100.000 Stück,
Erfahrungskurve 20 %: 200.000 Stück →
240 €, 400.000 Stück → 192 €.

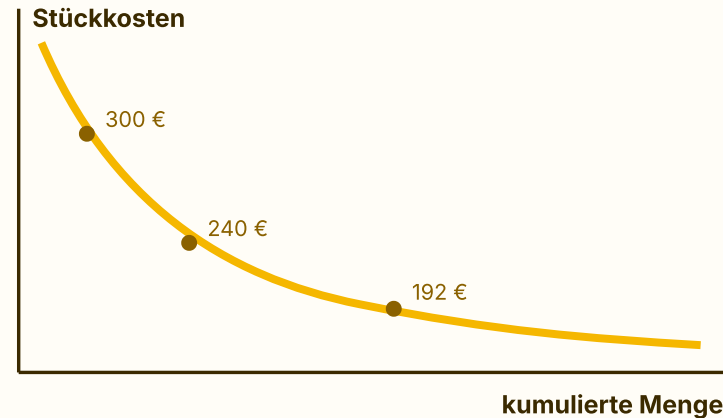


Abb. 1.10: Die Erfahrungskurve

Verdopplung der kumulierten Menge senkt die wertschöpfungsbezogenen Stückkosten um 20–30 %.

Ursachen: Lerneffekte, Rationalisierung, techn. Fortschritt, Größeneffekte (Economies of Scale)

1.8

SWOT-Analyse

★ ★ ★ in 2 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Die SWOT-Analyse

- Verdichtet die Situationsanalyse: **intern** Stärken und Schwächen, **extern** Chancen und Risiken.
- Vier Schritte: Stärken/Schwächen ermitteln, Chancen/Risiken ermitteln, in die Matrix eintragen, je Feld Strategien ableiten.
- **SO**: Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen
- **ST**: Stärken nutzen, um Risiken abzuwehren
- **WO**: Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
- **WT**: Schwächen abbauen und Risiken vermeiden

	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	SO-Strategie: Ausbauen Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen	WO-Strategie: Aufholen Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
Risiken (Threats)	ST-Strategie: Absichern Stärken nutzen, um Risiken abzuwehren	WT-Strategie: Vermeiden Schwächen und Risiken meiden, ggf. Rückzug

Stärken und Schwächen: intern, im Vergleich zum Wettbewerb · Chancen und Risiken: extern, aus dem Umfeld

Abb. 1.11: SWOT-Matrix mit den vier Strategierichtungen

SWOT für den „Vino“

Feld	Inhalt
Stärken	bekannte Marke im Fachhandel, leiser Kompressor, Service durch die Northwest Service GmbH
Schwächen	keine Erfahrung mit Wein-Zielgruppen, hohe Herstellkosten
Chancen	wachsender Markt für Genussprodukte, Trend zur offenen Wohnküche
Risiken	spezialisierte Anbieter, Kaufzurückhaltung bei hochpreisigen Geräten

- **SO-Strategie:** mit Marke und leisem Kompressor gezielt Küchenstudios ansprechen, die offene Wohnküchen planen.

TYPISCHER FEHLER

„Hohe Rohstoffpreise“ ist ein **Risiko** (extern), keine Schwäche. „Veraltete Fertigungsanlagen“ ist eine **Schwäche** (intern), kein Risiko.

1.9

Der Marketingplan

★ ★ ★ in 2 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Der Marketingplan

- Schriftliches Ergebnis der Marketingplanung: Analyse, Ziele, Strategien und Maßnahmen verbindlich in einem Dokument.
- Rahmenplan: Struktur aus **Leitbild, Strategien und Maßnahmen**.
- **Strategischer** Marketingplan: drei bis fünf Jahre, Märkte und Positionierung.
- **Operativer** Marketingplan: ein Jahr, konkrete Maßnahmen und Budgets.

LEITBILD

Beschreibt Zweck (Mission), Zukunftsbild (Vision) und Werte. „Wir bauen langlebige, reparierbare Küchengeräte für Menschen, die gerne kochen – entwickelt und gefertigt in Norddeutschland.“

Aufbau vom Leitbild bis zur Kontrolle

Leitbild	Mission, Vision, Werte – der Rahmen für alles Weitere
Ausgangslage	Markt-, Wettbewerbs-, Unternehmensanalyse, SWOT
Ziele	Absatz, Umsatz, Marktanteil, Bekanntheit, Image (SMART)
Strategie	Zielgruppe, Positionierung, Marktfeld-, Wettbewerbsstrategie
Maßnahmen	Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation mit Terminen
Budget und Verantwortung	Kosten je Maßnahme, Verantwortliche
Kontrolle	Kennzahlen, Meilensteine, Soll-Ist-Vergleich

Abb. 1.12: Aufbau eines Marketingplans vom Leitbild bis zur Kontrolle

Die acht Bausteine

Baustein	Inhalt	Instrumente
1. Leitbild	Zweck, Vision, Werte	Unternehmensleitbild, -ziele
2. Ausgangslage	Markt, Kunden, Wettbewerb, eigene Lage	Marktforschung, Portfolio, PLZ, SWOT
3. Ziele	ökonomisch und psychografisch	SMART
4. Strategien	Zielgruppen, Positionierung, Marktfeld, Wettbewerb	Segmentierung, Ansoff, Porter
5. Maßnahmen	Marketing-Mix mit Terminen	4 P, Zeitplan (Gantt)
6. Budget	Kosten je Maßnahme, Gesamtbudget	Prozent-vom-Umsatz-Methode
7. Verantwortung	wer macht was bis wann	Maßnahmenplan
8. Kontrolle	Messgrößen, Termine des Soll-Ist-Vergleichs	Kennzahlen, Marketingcontrolling

Marketingplan in der Prüfung

PRÜFUNGSTIPP

Soll ein Marketingplan „entworfen“ oder „entwickelt“ werden, erwarten die Prüfenden ein fertiges Ergebnis: eine Gliederung mit allen Bausteinen und konkreten Inhalten aus dem Fall.

- Ideal ist eine Tabelle mit den Spalten **Baustein · Inhalt für das Unternehmen · Begründung**.
- Prüfe am Ende: Passen **Leitbild, Ziel, Zielgruppe und Maßnahmen** zusammen?
- Jede Maßnahme braucht Termin, Budget und Verantwortlichen, sonst ist es kein Plan.
- Die Kontrolle nennt Kennzahlen, die zu den Zielen passen (Absatz, Marktanteil, Bekanntheit).

Auf einen Blick

- Marketing ist die Ausrichtung des ganzen Unternehmens am Markt; auf Käufermärkten liegt der Engpass im Absatz.
- Konzeptionspyramide: erst Ziele, dann Strategien, dann Marketing-Mix. Der Marketingprozess ist ein Regelkreis von der Analyse bis zur Kontrolle.
- Sekundärforschung nutzt vorhandene Daten, Primärforschung erhebt neue durch Befragung, Beobachtung, Experiment und Panel.
- Marketingziele: aus dem Leitbild abgeleitet, ökonomisch oder psychografisch, mit Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug nach SMART.
- Segmentierung geografisch, soziodemografisch, psychografisch, kaufverhaltensbezogen; Bearbeitung undifferenziert, differenziert, konzentriert; Positionierung und USP.
- Ansoff: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation. Porter: Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische.
- Produktlebenszyklus, BCG-Portfolio, fünf Wettbewerbskräfte, Erfahrungskurve (20 bis 30 % je Verdopplung), SWOT.
- Marketingplan: Leitbild, Ausgangslage, Ziele, Strategien, Maßnahmen, Budget, Verantwortung, Kontrolle.

So geht es weiter

Mindmap Kapitel 1 (A3): der ganze Stoff auf einer Seite, mit den Abbildungen aus dem Buch

Multiple-Choice-Aufgaben Kapitel 1 mit Lösungen und Erklärungen

Arbeits- und Übungsbuch „Marketing und Vertrieb“, Fach 7: Kapitel 1, Seite 19 bis 49, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 35

Lernkarten, Richtig-oder-falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Stufen im Lern- und Übungsteil des Kapitels