

MARKETING UND VERTRIEB · KAPITEL 1

# Marketingplanung

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK)

Rahmenplan 8.1 · Marketingprozess, Marktforschung, Ziele, Zielgruppen, Strategien und Marketingplan

# Kapitel 1 im Überblick

**9**

Abschnitte 1.1 bis 1.9

**20/22**Prüfungen mit  
Aufgaben zu 8.1**10–20**Punkte bei großen  
Aufgaben

## Was Sie erwartet

- Marketingprozess und Konzeptionspyramide
- Marktforschung: Sekundär- und Primärforschung, Fragebogen, Marktgrößen
- Marketingziele nach SMART, Zielgruppen, Positionierung und USP
- Strategien: Ansoff, Porter, Produktlebenszyklus, BCG-Portfolio, Five Forces, SWOT
- Der Marketingplan als fertiges Prüfungsergebnis

## So oft kam es in 22 IHK-Prüfungen vor

| Thema                           | Prüfungen |
|---------------------------------|-----------|
| Marketingplan, Marketingkonzept | ★★★★ 9×   |
| Marktforschung                  | ★★★★ 7×   |
| Marketingprozess                | ★★★ 4×    |
| Zielgruppen, Segmentierung      | ★★★ 4×    |
| Ansoff-Matrix                   | ★★★ 4×    |
| Konkurrenzanalyse, Benchmarking | ★★★ 4×    |
| SWOT-Analyse                    | ★★★ 3×    |
| Wettbewerbsstrategien           | ★★★ 3×    |

# Fahrplan durch Kapitel 1

**1.1** ★★☆☆

Marketing und Marketingprozess

ÜB S. 15–17

**1.2** ★★★★★

Situationsanalyse und Marktforschung

ÜB S. 17–19

**1.3** ★★☆☆

Marketingziele

ÜB S. 19–20

**1.4** ★★☆☆Segmentierung, Zielgruppen,  
Positionierung

ÜB S. 20–22

**1.5** ★★☆☆

Marktfeld- und Wettbewerbsstrategien

ÜB S. 22–24

**1.6** ★★☆☆

Produktlebenszyklus und Portfolio

ÜB S. 24–26

**1.7** ★★☆☆Branchenstruktur, Konkurrenz,  
Erfahrungskurve

ÜB S. 26–28

**1.8** ★★☆☆

SWOT-Analyse

ÜB S. 28–29

**1.9** ★★★★★

Der Marketingplan

ÜB S. 29–30

**MERKE**

Die Sterne zeigen, wie oft ein Thema in 22 IHK-Prüfungen (Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2026) vorkam: ★★★★★ fünfmal oder öfter, ★★★ drei- bis viermal, ★ ein- bis zweimal. Sie sind keine Garantie für künftige Prüfungen.

# Unser Fallunternehmen: Northwest Küchengeräte AG

|                   |                                                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Branche</b>    | Kühl- und Gefriergeräte, Herde, Geschirrspüler, Kleingeräte                                             |
| <b>Größe</b>      | rund 1.200 Mitarbeitende, rund 280 Mio. € Umsatz, 18 % Ausland                                          |
| <b>Absatzwege</b> | Küchenstudios, Elektrofachhandel, Möbelhäuser, neuer Onlineshop                                         |
| <b>Lage</b>       | Kunden preisbewusster, Handelsketten und Plattformen mächtiger, Anbieter aus Asien drängen in den Markt |
| <b>Tochter</b>    | Nordwest Service GmbH, Bremen: Kundendienst, 140 Beschäftigte                                           |

## TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Sie sind Assistenz der Geschäftsleitung und sollen Zielgruppen bestimmen, Strategien beurteilen oder einen Marketingplan entwerfen.

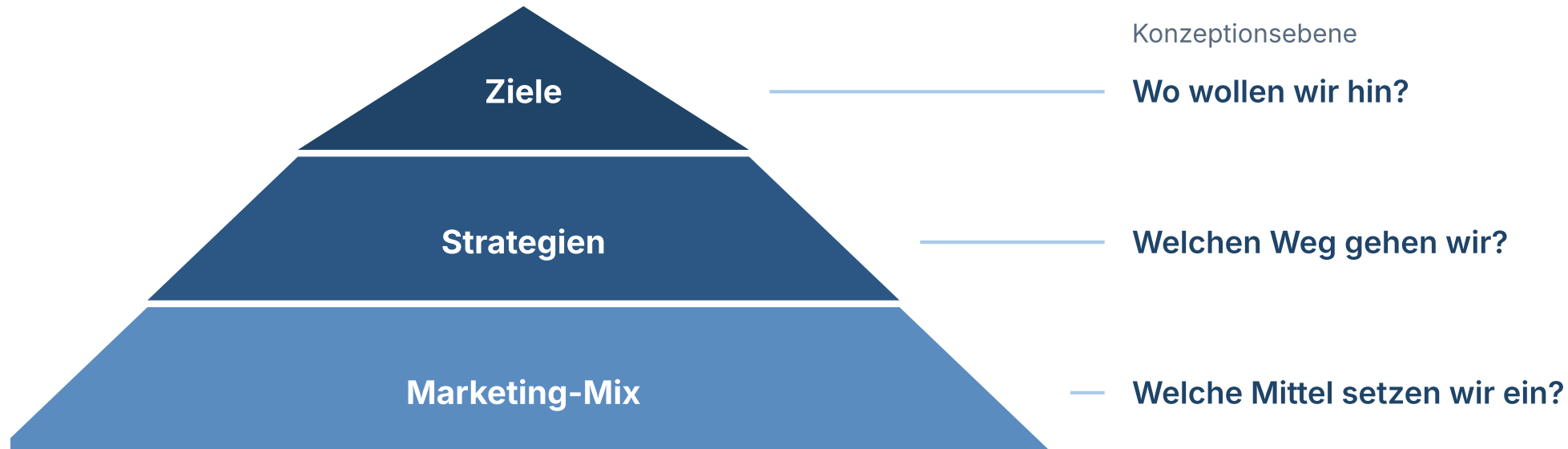
## Personen

- Dr. Helga Brandt, Vorstandsvorsitzende
- Nina Albers, Leiterin Marketing
- Marco Petersen, Leiter Vertrieb
- Lena Hoffmann, Produktmanagerin Kühlen

## Projekte in Kapitel 1

- Weinkühlschrank „Vino“: Ziele, Zielgruppe, SWOT, Marketingplan
- Portfolio der Geschäftsfelder
- Marktforschung vor der Einführung

# Der rote Faden der Marketingplanung



## KONZEPTIONSPYRAMIDE NACH BECKER

Erst die Ziele (Wo wollen wir hin?), dann die Strategien (Welchen Weg gehen wir?), dann der Marketing-Mix (Welche Mittel setzen wir ein?). Wer mit der Anzeige beginnt, verschwendet Budget.

## TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Die Geschäftsleitung plant ein neues Produkt oder einen neuen Markt. Sie sollen den Ablauf eines Marketingkonzepts beschreiben und je Schritt ein Instrument mit Fallbezug nennen.

# 1.1

## Marketing und Marketingprozess

Vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt – und warum Marketing ein Führungskonzept ist

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 4 von 22 Prüfungen · bis zu 20 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 15–17

# Käufermarkt: Der Engpass liegt im Absatz

|                      | Verkäufermarkt      | Käufermarkt         |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Lage</b>          | Nachfrage > Angebot | Angebot > Nachfrage |
| <b>Wer bestimmt?</b> | der Anbieter        | der Kunde wählt     |
| <b>Engpass</b>       | Produktion          | Absatz              |
| <b>Beispiel</b>      | 1950er-Jahre        | Küchengeräte heute  |

## DEFINITION

**Marketing** ist die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Bedürfnisse des Marktes (marktorientierte Unternehmensführung).

- Marketing ist mehr als eine Abteilung: ein **Führungskonzept**
- Entwicklung, Einkauf, Produktion, Service und Vertrieb richten sich am Kunden aus
- Kotler: Austausch von Produkten und Werten, um Bedürfnisse zu befriedigen
- **Kunden halten** ist günstiger als neue gewinnen

## PRAXIS NORTHWEST

Der Absatz der Kühlschränke stagniert. Nina Albers lässt erst Kunden- und Händlerdaten auswerten, statt sofort mehr Werbung zu schalten.

# Der Marketingprozess als Regelkreis



| Schritt                                              | Leitfrage                                                     | Instrumente                                        |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>1 Analyse und Prognose</b>                        | Wo stehen wir, wie entwickeln sich Markt, Kunden, Wettbewerb? | Marktforschung, SWOT, Portfolio, Konkurrenzanalyse |
| <b>2 Marketingziele</b>                              | Was wollen wir bis wann erreichen?                            | SMART, ökonomisch und psychografisch               |
| <b>3 Marketingstrategien</b>                         | Welche Märkte und Zielgruppen, wie gegen den Wettbewerb?      | Segmentierung, Ansoff, Porter                      |
| <b>4 Marketing-Mix · 5 Realisation · 6 Kontrolle</b> | Welche Maßnahmen, wer, wann, Budget? Ziel erreicht?           | 4 P, Maßnahmenplan, Soll-Ist-Vergleich             |

# Marketing beginnt beim Kunden

## PRAXIS NORDWEST: WEINKÜHLSCHRANK „VINO“

- 1. Analyse:** Händlerbefragung zeigt Wunsch nach leisem Weingerät für die Einbauküche
- 2. Ziel:** neues Segment Einbau-Weinkühlschränke erschließen
- 3. Strategie:** Produktentwicklung für den bestehenden Markt (Ansoff)
- 4. Mix:** „Vino“ für 1.490 €, Küchenstudios, Werbekonzept
- 5. Realisation und Kontrolle:** Maßnahmenplan, Soll-Ist-Vergleich

## PRÜFUNGSTIPP

Fragt die Aufgabe nach den Schritten eines Marketingkonzepts, nennen Sie die Schritte **in der richtigen Reihenfolge** und ordnen Sie jedem Schritt **ein Instrument und ein Beispiel aus dem Fall** zu. Genau diese Verknüpfung bringt die Punkte.

## ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Maßnahmen vor den Zielen planen: „Wir brauchen mehr Werbung“ ist keine Analyse und kein Ziel.

# 1.2

## Situationsanalyse und Marktforschung

Jede Planung beginnt mit Informationen

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 7 von 22 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 17–19

# Situationsanalyse: Umfeld, Markt und eigenes Unternehmen

## Makroumfeld (PESTEL)

politisch-rechtlich, ökonomisch, gesellschaftlich, technologisch, ökologisch, rechtlich – etwa Energieeffizienzvorgaben oder Zinsniveau

## Mikroumfeld

Kunden, Handel, Wettbewerber, Lieferanten – etwa Macht der Elektrofachmarktketten

## Eigenes Unternehmen

Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb – etwa Marke im Fachhandel, hohe Herstellkosten

## DEFINITION

**Marktforschung** ist die systematische Beschaffung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen über Märkte, um Marketingentscheidungen vorzubereiten.

## MERKE

**Markterkundung** ist dagegen das gelegentliche, unsystematische Sammeln von Informationen, etwa im Gespräch mit Kunden auf einer Messe.

Die Ergebnisse fließen in **SWOT-Analyse**, Ziele und Strategien ein.

# Marktgrößen berechnen

| Marktgröße            | Bedeutung                                                   | Kühlgeräte D    |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Marktpotenzial</b> | maximal mögliche Absatzmenge aller Anbieter                 | 4,5 Mio. Geräte |
| <b>Marktvolumen</b>   | tatsächlicher Absatz aller Anbieter                         | 3,2 Mio. Geräte |
| <b>Absatzvolumen</b>  | Absatz des eigenen Unternehmens                             | 224.000 Geräte  |
| <b>Marktanteil</b>    | $\text{Absatzvolumen} \div \text{Marktvolumen} \times 100$  | 7 %             |
| <b>Sättigungsgrad</b> | $\text{Marktvolumen} \div \text{Marktpotenzial} \times 100$ | rund 71 %       |

## RECHENWEG

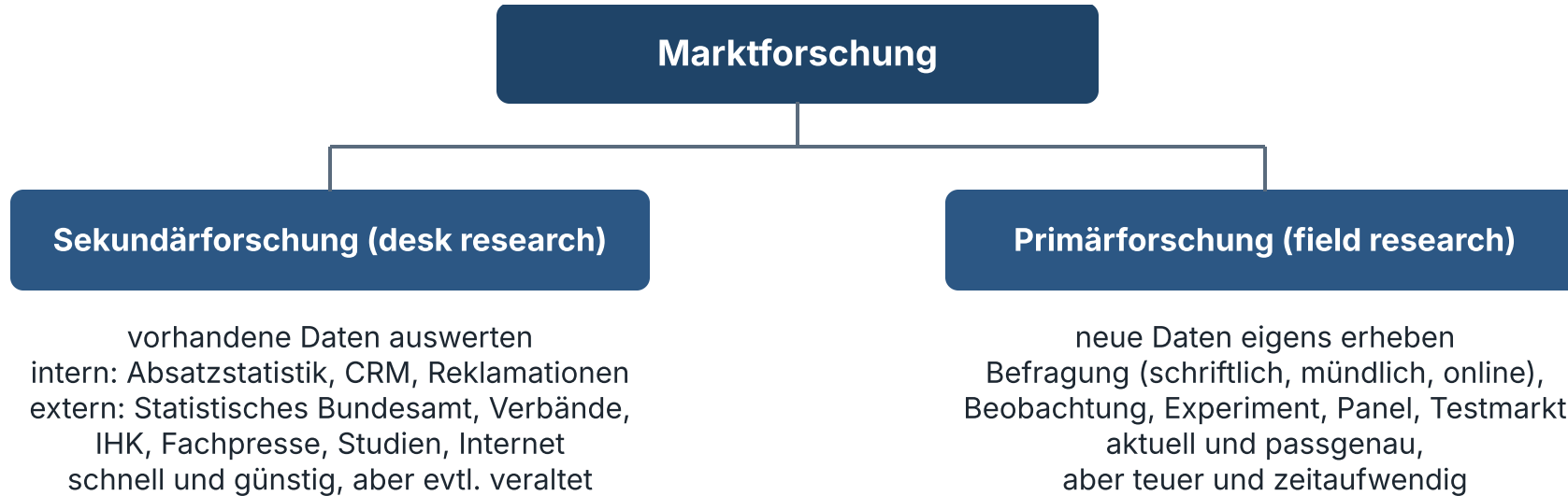
Marktanteil =  $224.000 \div 3.200.000 \times 100 = 7 \%$

Sättigungsgrad =  $3,2 \text{ Mio.} \div 4,5 \text{ Mio.} \times 100 \approx 71 \%$

## MERKE

Ein hoher Sättigungsgrad spricht für einen reifen Markt: Wachstum entsteht dort vor allem durch **Verdrängung** von Wettbewerbern.

# Sekundär- und Primärforschung



- **Sekundärforschung:** vorhandene Daten, für einen anderen Zweck erhoben – schnell, günstig, steht am Anfang
- **Primärforschung:** neue Daten eigens für die Frage – aktuell und passgenau, aber teurer und zeitaufwendiger
- Primärforschung lohnt erst, wenn die Sekundärforschung die Frage nicht beantwortet

## ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Sekundär heißt „aus zweiter Hand“: Die eigene **Absatzstatistik** ist Sekundärforschung, auch wenn die Daten aus dem eigenen Haus stammen.

# Methoden der Primärforschung

| Methode            | Was wird erfasst?                                                             | Vorteil                                   | Nachteil                                           |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Befragung</b>   | Meinungen, Einstellungen, Motive (schriftlich, mündlich, telefonisch, online) | viele Informationen, auch über Gründe     | sozial erwünschte Antworten, geringe Rücklaufquote |
| <b>Beobachtung</b> | Verhalten, etwa Laufwege im Küchenstudio, Klickpfade im Shop                  | tatsächliches statt behauptetes Verhalten | Gründe bleiben verborgen                           |
| <b>Experiment</b>  | Wirkung einer gezielt veränderten Größe (A/B-Test, Testmarkt)                 | Ursache-Wirkung messbar                   | aufwendig, Störeinflüsse                           |
| <b>Panel</b>       | gleicher Kreis von Personen oder Händlern, regelmäßig zum gleichen Thema      | Entwicklungen über die Zeit sichtbar      | Panelsterblichkeit, Gewöhnungseffekte              |

## MERKE

**Vollerhebung:** alle Personen der Grundgesamtheit.

**Teilerhebung:** Stichprobe, zufällig oder nach Quoten – in der Praxis die Regel.

## DEFINITION

Ein **Testmarkt** ist ein regional begrenzter Markt, auf dem ein neues Produkt vor der bundesweiten Einführung erprobt wird.

# Der Fragebogen: Aufbau und Fragetypen

1. **Einstieg:** leichte, interessante Eisbrecherfragen
2. **Mitte:** die Kernfragen
3. **Schluss:** persönliche Daten

## MERKE

Jede Frage enthält **nur einen Aspekt**, ist kurz, neutral und für die Zielgruppe verständlich.

## ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Suggestivfragen („Sie finden doch auch, dass ...?“) und Doppelfragen verfälschen das Ergebnis.

| Fragetyp       | Beispiel „Vino“                               |
|----------------|-----------------------------------------------|
| offen          | „Was erwarten Sie von einem Weinkühlschrank?“ |
| geschlossen    | „Besitzen Sie einen Weinkühlschrank? ja/nein“ |
| Skalafrage     | „Wie zufrieden sind Sie? 1 bis 5“             |
| Filterfrage    | „Falls nein, weiter mit Frage 8“              |
| Kontrollfrage  | dieselbe Frage später anders formuliert       |
| Suggestivfrage | legt Antwort nahe – vermeiden                 |

# 1.3

## Marketingziele

Messbare Zustände in der Zukunft – Maßstab für die spätere Kontrolle

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 2 von 22 Prüfungen · bis zu 6 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 19–20

# Ökonomische und psychografische Marketingziele

## Ökonomisch (quantitativ)

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

## Psychografisch (qualitativ)

- 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 %.“

### MERKE

Psychografische Ziele sind oft **Vorstufen** ökonomischer Ziele: Wer eine Marke kennt und schätzt, kauft sie eher. Gemessen werden sie meist durch Befragungen, Kundenbindung ergänzend über Wiederkauf- und Abwanderungsdaten.

# Ziele vollständig formulieren: Dimensionen und SMART

Ein Ziel legt drei **Zieldimensionen** fest:

- **Zielinhalt** – was?
- **Zielausmaß** – wie viel?
- **Zeitbezug** – bis wann?
- oft zusätzlich **Marktbezug** – wo, bei wem?

## PRAXIS NORDWEST: ZIELE FÜR DEN „VINO“

„Im ersten Verkaufsjahr setzen wir in Deutschland 9.000 ‚Vino‘ ab und erreichen im Segment Einbau-Weinkühlschränke 6 % Marktanteil.“ (ökonomisch) · „Bis 31.12. kennen 30 % der Küchenstudio-Kunden die Marke ‚Vino‘.“ (psychografisch)

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

# Zielbeziehungen – und was kein Ziel ist

| Beziehung            | Wirkung                   | Beispiel                                       |
|----------------------|---------------------------|------------------------------------------------|
| <b>komplementär</b>  | Ziele fördern sich        | höhere Bekanntheit → höherer Absatz            |
| <b>konkurrierend</b> | Ziele behindern sich      | Marktanteil durch Preissenkung ↔ Umsatzrendite |
| <b>indifferent</b>   | Ziele berühren sich nicht | Image der Ersatzteile ↔ Absatz Kleingeräte     |

Konkurrierende Ziele brauchen eine **Rangfolge** oder einen **Kompromiss**.

## ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

„Wir wollen deutlich mehr verkaufen“ ist ein **Wunsch**: Ausmaß, Zeit und Markt fehlen.

„Wir schalten eine Social-Media-Kampagne“ ist eine **Maßnahme**.

Ein Ziel beschreibt einen **messbaren Zustand in der Zukunft**.

# 1.4

## Segmentierung, Zielgruppen und Positionierung

Kein Produkt passt für alle

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 4 von 22 Prüfungen · bis zu 8 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 20–22

# Marktsegmentierung: Kriterien

Die **Marktsegmentierung** teilt einen heterogenen Gesamtmarkt in Teilmärkte, die **in sich ähnlich** und **untereinander verschieden** sind. Jedes Segment erhält einen passenden Mix.

| Kriterium                     | Beispiele                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>geografisch</b>            | Land, Region, Stadt oder Land, Klimazone                                             |
| <b>soziodemografisch</b>      | Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Einkommen, Bildung, Beruf                         |
| <b>psychografisch</b>         | Lebensstil, Werte, Einstellungen: umweltbewusst, genussorientiert, technikbegeistert |
| <b>kaufverhaltens-bezogen</b> | Markentreue, Preisbewusstsein, Kaufanlass, Mediennutzung, Einkaufsstätte             |

## MERKE

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

## B2B

B2B-Segmente: Branche, Unternehmensgröße, Region, Abnahmemenge, Einkaufsverhalten – etwa Küchenstudios, Möbelhäuser, Bauträger, Hotelketten.

# Anforderungen an Segmente und die Zielgruppe für den „Vino“

Segmente sind nur nützlich, wenn sie

- **messbar** sind
- **ausreichend groß** und damit wirtschaftlich
- **erreichbar** über Medien und Absatzwege
- **kaufverhaltensrelevant** sind
- **zeitlich stabil** bleiben

## PRAXIS NORDWEST: ZIELGRUPPE „VINO“

**Soziodemografisch:** Haushalte mit über 4.500 € netto im Monat, 35 bis 60 Jahre, Wohneigentum mit Einbauküche.

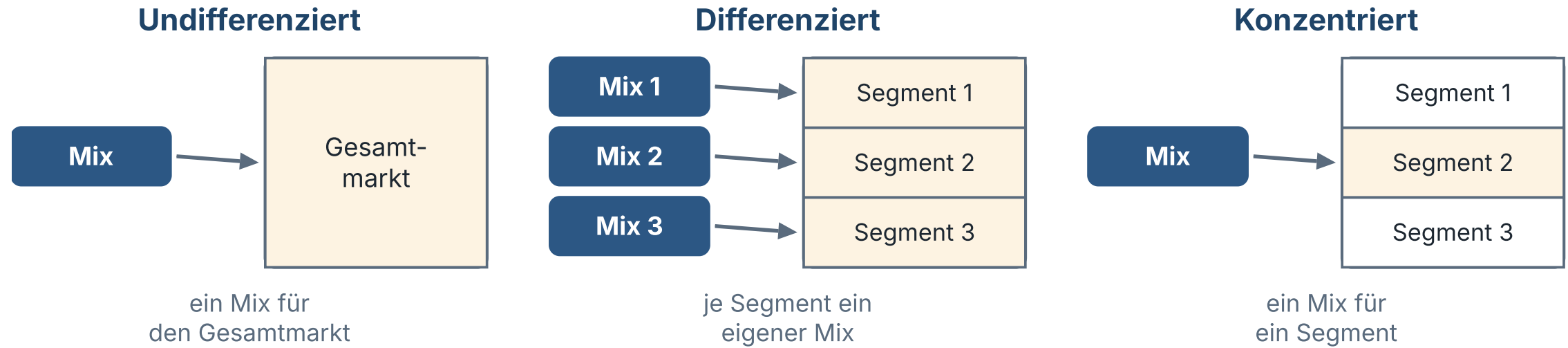
**Psychografisch:** genussorientiert, bewirten gern Gäste, legen Wert auf Design und Qualität; umweltbewusst mit Blick auf Energieeffizienz.

**Begründung:** Einkommen ermöglicht 1.490 €, Einbauküche den Einbau, Genussorientierung erklärt die Zahlungsbereitschaft.

## PRÜFUNGSTIPP

Zielgruppe immer **begründen**: Warum passt genau dieses Merkmal zum Produkt?

# Strategien der Marktbearbeitung



| Strategie                                | Vorgehen                    | Bewertung                                                       |
|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Undifferenziert (Massenmarketing)</b> | ein Mix für den Gesamtmarkt | günstig, aber kaum auf Kundenwünsche zugeschnitten              |
| <b>Differenziert</b>                     | je Segment ein eigener Mix  | hohe Kundennähe, aber hohe Kosten                               |
| <b>Konzentriert (Nische)</b>             | nur ein Segment             | Spezialisierung mit wenig Mitteln, hohes Risiko bei Schrumpfung |

## Positionierung, USP und UAP

Die **Positionierung** legt fest, welchen Platz ein Produkt **in den Köpfen der Zielgruppe** gegenüber Wettbewerbsprodukten einnimmt – oft im Positionierungsmodell mit zwei Achsen, etwa Preis und Designanspruch.

### DEFINITION

Die **USP** (Unique Selling Proposition) ist ein Leistungsmerkmal, das das Angebot eindeutig von der Konkurrenz abhebt, für die Zielgruppe **wichtig** ist und von ihr **wahrgenommen** wird. Beruht die Alleinstellung vor allem auf der Kommunikation, spricht man von einer **UAP** (Unique Advertising Proposition).

### PRAXIS NORTHWEST: MÖGLICHER USP

„Zehn Jahre Garantie auf den Kompressor und Ersatzteile für 15 Jahre.“ Passt zur Marke (langlebig, reparierbar), ist für umweltbewusste Kunden wichtig, für Billiganbieter schwer kopierbar.

### ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

„Gute Qualität“ behauptet jeder. Ein USP ist **einzigartig, kundenrelevant, wahrnehmbar und verteidigbar** – nennen Sie einen konkreten, prüfbaren Sachverhalt aus dem Fall.

# 1.5

## Marktfeld- und Wettbewerbsstrategien

Wo wollen wir wachsen – und wie setzen wir uns gegen die Konkurrenz durch?

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 4 von 22 Prüfungen · bis zu 10 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 22–24

# Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff



Vier Marktfeldstrategien mit steigendem Risiko: Je weiter weg von bekannten Produkten und Märkten, desto weniger Erfahrung lässt sich nutzen.

# Ansoff-Strategien am Beispiel Nordwest

| Strategie                 | Beispiel Nordwest                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Marktdurchdringung</b> | Aktionswochen, Händlerschulungen im deutschen Fachhandel   |
| <b>Marktentwicklung</b>   | Gefriertruhen für Brasilien, Kühlschränke für Arztpraxen   |
| <b>Produktentwicklung</b> | Weinkühlschrank „Vino“ für die eigenen Küchenstudio-Kunden |
| <b>Diversifikation</b>    | Wärmepumpen für Einfamilienhäuser                          |

## MERKE

Je weiter sich ein Unternehmen von bekannten Produkten und Märkten entfernt, desto **höher das Risiko** – die Diversifikation verteilt es dafür auf mehrere Standbeine.

## PRÜFUNGSTIPP

Ordnen Sie eine geplante Maßnahme aus dem Fall dem richtigen Feld zu und nennen Sie **je eine Chance und ein Risiko** dieser Strategie.

# Marktdurchdringung bis Diversifikation im Detail

- **Marktdurchdringung:** mehr Käufe je Kunde, Kunden der Konkurrenz gewinnen, Nichtverwender überzeugen – geringstes Risiko
- **Marktentwicklung:** neue Regionen, neue Zielgruppen, neue Verwendungen
- **Produktentwicklung:** neue oder verbesserte Produkte für bekannte Kunden
- **Diversifikation:** neue Produkte für neue Märkte – höchstes Risiko

## Horizontal

verwandte Produkte auf gleicher Wirtschaftsstufe:  
Dunstabzugshauben

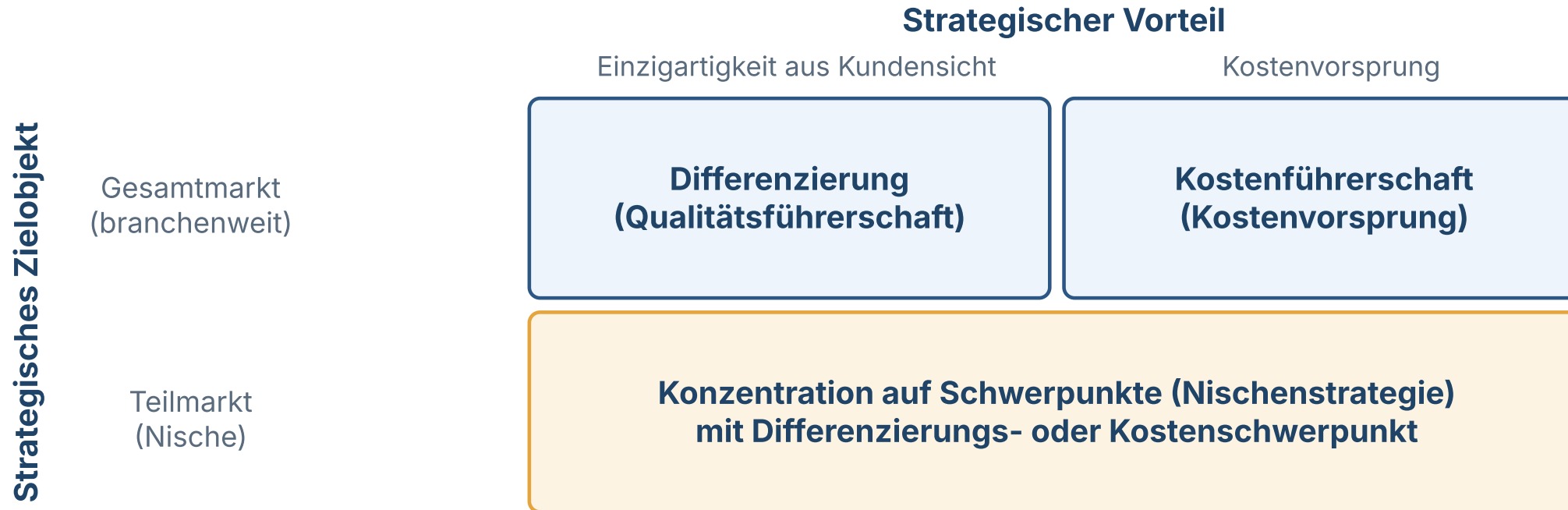
## Vertikal

vor- oder nachgelagerte Stufe: eigene  
Kompressorfertigung, eigene Küchenstudios

## Lateral

ohne Zusammenhang zum bisherigen Geschäft:  
Fahrradverleih

# Wettbewerbsstrategien nach Porter



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

## ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

**Stuck in the Middle:** Wer keine Strategie konsequent verfolgt, ist zu teuer für Preisbewusste und zu wenig besonders für Qualitätsbewusste.

# Kostenführerschaft, Differenzierung, Nische

- **Kostenführerschaft:** kostengünstigster Anbieter durch Menge, Standardisierung, schlanke Prozesse
- **Differenzierung:** einzigartige Leistung (Qualität, Design, Service, Marke), für die Kunden mehr zahlen
- **Konzentration auf Schwerpunkte:** Nische, darin Kosten- oder Differenzierungsvorteil
- **Hybride Strategien** verbinden beides, etwa Mass Customization

## MARKTSTIMULIERUNG NACH BECKER

Becker unterscheidet bei den Marktstimulierungsstrategien die **Präferenzstrategie** (Kunden über Qualität, Marke und Service binden, Preis im oberen Bereich) und die **Preis-Mengen-Strategie** (über niedrige Preise große Mengen absetzen).

## PRAXIS NORTHWEST

Northwest setzt beim „Vino“ auf **Differenzierung**: leiser Kompressor, Design, Service und Marke rechtfertigen den Preis von 1.490 €.

# Verhaltensstrategien und Markteintrittszeitpunkt

## Verhaltensstrategien nach Meffert

| Strategie          | Verhalten gegenüber Konkurrenten                  |
|--------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Ausweichen</b>  | Konfrontation meiden, etwa durch Nischen          |
| <b>Konflikt</b>    | Angriff mit Preiskampf oder Innovationen          |
| <b>Anpassung</b>   | am Marktführer orientieren, Preise übernehmen     |
| <b>Kooperation</b> | gemeinsame Forschung,<br>Vertriebspartnerschaften |

## Markteintrittszeitpunkt

### Pionier

als Erster im Markt: Imagevorsprung, aber hohe Kosten der Markterschließung

### Früher Folger

lernt aus den Fehlern des Pioniers

### Später Folger

geringes Risiko, aber harte Konkurrenz um Restanteile

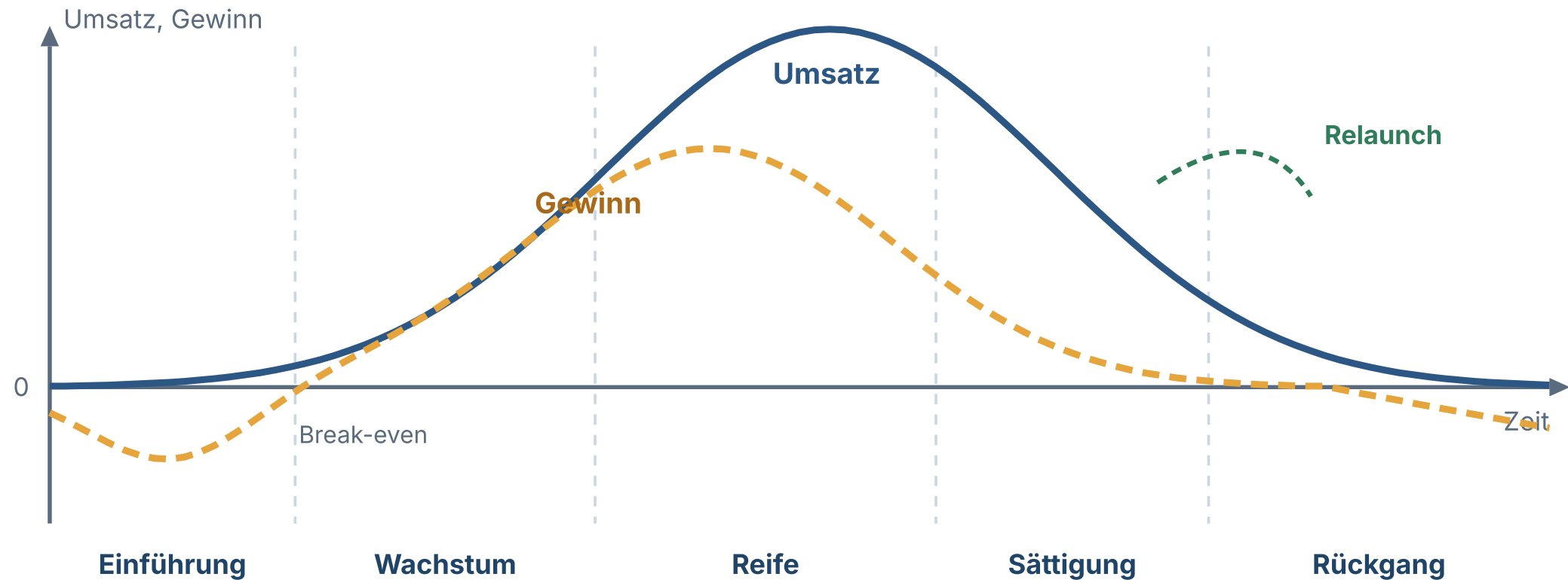
# 1.6

## Produktlebenszyklus und Portfolio-Analyse

Wo steht ein Produkt – und wohin fließt das Geld?

Prüfungsrelevanz ★★ in 2 von 22 Prüfungen · bis zu 14 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 24–26

# Der Produktlebenszyklus



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

# Relaunch und Diffusion neuer Produkte

- Modell für den Verlauf von **Umsatz und Gewinn** von der Einführung bis zum Ausscheiden
- nicht jedes Produkt durchläuft alle Phasen, die Dauer ist sehr unterschiedlich
- **Relaunch:** Wiederbelebung in der Sättigung durch Überarbeitung von Design, Technik, Verpackung oder Kommunikation
- **Diffusion:** Käufer übernehmen ein neues Produkt zu unterschiedlichen Zeitpunkten

| Adoptergruppe    | Anteil |
|------------------|--------|
| Innovatoren      | 2,5 %  |
| Frühe Übernehmer | 13,5 % |
| Frühe Mehrheit   | 34 %   |
| Späte Mehrheit   | 34 %   |
| Nachzügler       | 16 %   |

**MERKE**

In der Einführungsphase muss das Marketing vor allem die **meinungsbildenden Innovatoren und frühen Übernehmer** erreichen.

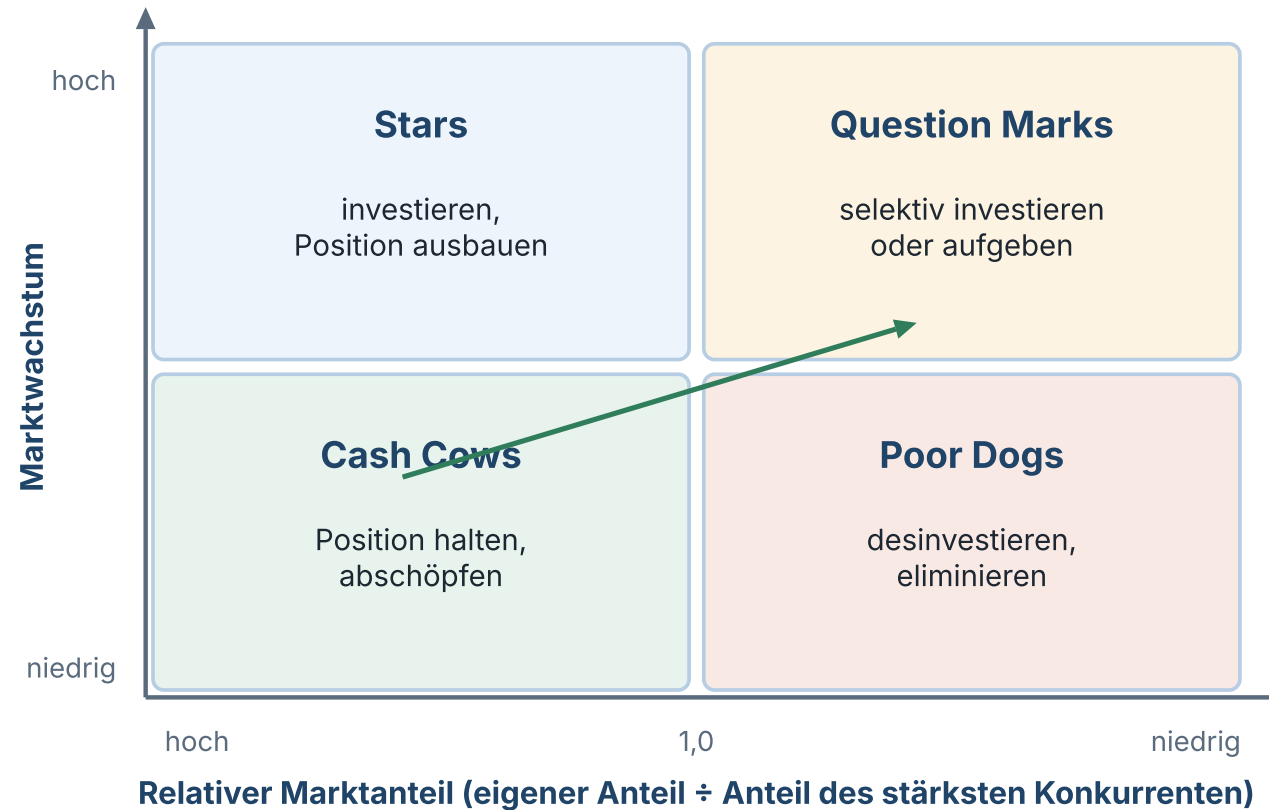
# Phasen, Merkmale und Maßnahmen

| Phase             | Merkmale                                                         | typische Maßnahmen                                                                        |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Einführung</b> | geringer Umsatz, hohe Kosten, Verlust, kaum Konkurrenz           | Bekanntheit schaffen, Händler gewinnen, Einführungspreis (Abschöpfung oder Durchdringung) |
| <b>Wachstum</b>   | stark steigender Umsatz, Gewinnschwelle überschritten, Nachahmer | Distribution ausbauen, Marke stärken, Produkt verbessern                                  |
| <b>Reife</b>      | langsames Wachstum, Gewinnmaximum, viele Wettbewerber            | Produktvariation, Differenzierung, Erinnerungswerbung                                     |
| <b>Sättigung</b>  | Umsatz stagniert, Gewinn sinkt, Preiskampf                       | Relaunch, neue Zielgruppen, Kosten senken                                                 |
| <b>Rückgang</b>   | Umsatz und Gewinn sinken deutlich                                | Eliminierung vorbereiten, Restbestände abverkaufen, Nachfolger einführen                  |

## PRÜFUNGSTIPP

Ordnen Sie ein Produkt aus dem Fall einer Phase zu und **begründen Sie mit Falldaten** („Umsatz stagniert seit zwei Jahren, viele Wettbewerber“). Dann leiten Sie passende Maßnahmen ab.

# Portfolio-Analyse nach BCG



Cash Cows finanzieren Stars und ausgewählte Question Marks.

# Achsen, Kreisgröße und relativer Marktanteil

## RECHENWEG RELATIVER MARKTANTEIL

Relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Konkurrenten

Kühlgeräte: 7 % ÷ 21 % = **0,33** · Werte über 1,0 = Marktführer

- Achsen: **Marktwachstum** (Attraktivität) und **relativer Marktanteil** (eigene Stärke)
- Kreisgröße zeigt oft den Umsatz
- **Cash Cows** finanzieren Stars und ausgewählte Question Marks

## MERKE

Die Matrix verbindet **Produktlebenszyklus** (Marktwachstum) und **Erfahrungskurve** (Marktanteil): Wer früh einen hohen Anteil erreicht, kann Kostenvorteile erzielen. Der Marktanteil allein beweist aber noch keinen Kostenvorsprung.

## PRÜFUNGSTIPP

Rechnen Sie den relativen Marktanteil immer aus und ordnen Sie dann mit **beiden** Achsen ein. Nennen Sie danach die Normstrategie mit Fallbezug.

# Normstrategien und das Portfolio von Nordwest

| Feld                 | Lage                               | Normstrategie                     |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Question Mark</b> | hohes Wachstum, geringer Anteil    | gezielt investieren oder aufgeben |
| <b>Star</b>          | hohes Wachstum, hoher Anteil       | investieren, Position ausbauen    |
| <b>Cash Cow</b>      | geringes Wachstum, hoher Anteil    | halten, abschöpfen                |
| <b>Poor Dog</b>      | geringes Wachstum, geringer Anteil | desinvestieren, eliminieren       |

## GRENZEN DER BCG-MATRIX

Kritik: nur zwei Kriterien, schwierige Marktabgrenzung, grobe Normstrategien. Das **McKinsey-Portfolio** nutzt neun Felder (Marktattraktivität, Wettbewerbsstärke).

## PRAXIS NORDWEST

- **Kühl- und Gefriergeräte:** größter Umsatz, kaum Wachstum, relativer Marktanteil 1,2 → Cash Cow
- **Geschirrspüler:** 2 % Wachstum, relativer Marktanteil 0,3 → Poor Dog
- **„Vino“:** Markt wächst 12 %, Nordwest noch klein → Question Mark
- **Vernetzte Kühlschränke mit App:** 18 % Wachstum, Nordwest führt → Star

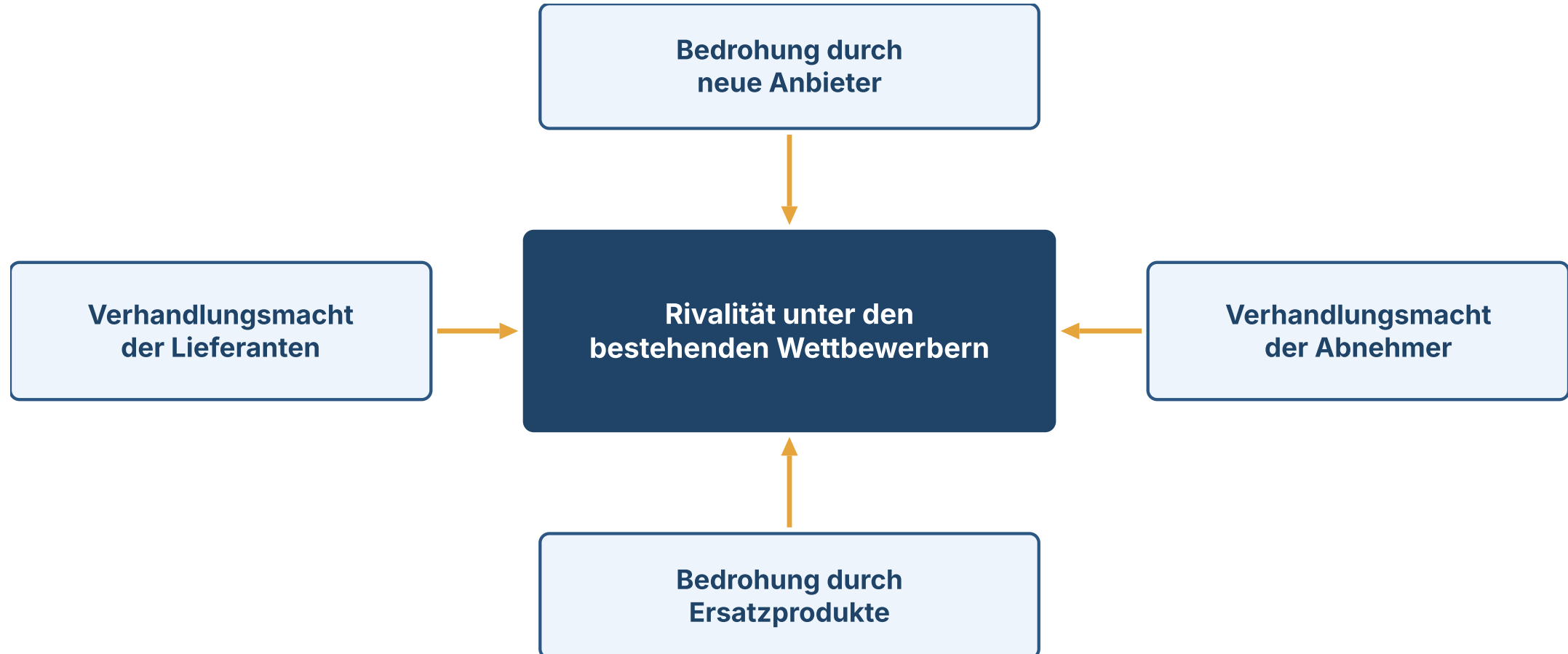
# 1.7

## Branchenstruktur, Konkurrenz und Erfahrungskurve

Wie attraktiv ist die Branche – und wie stark sind die Wettbewerber?

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 4 von 22 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 26–28

# Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter



Branchenstrukturanalyse: Je stärker die fünf Kräfte, desto geringer die Gewinnchancen einer Branche.

# Five Forces am Beispiel der Küchengerätebranche

| Kraft                 | Beispiel Northwest                                                    |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Rivalität</b>      | viele europäische und asiatische Hersteller, gesättigter Markt        |
| <b>Neue Anbieter</b>  | Anbieter aus Asien; Barrieren: Kapital, Marke, Handelszugang, Patente |
| <b>Ersatzprodukte</b> | Lieferdienste machen große Vorratshaltung überflüssig                 |
| <b>Lieferanten</b>    | wenige Hersteller von Kompressoren und Chips                          |
| <b>Abnehmer</b>       | Fachmarktketten und Plattformen drücken die Preise                    |

**MERKE**

Je stärker die Kräfte, desto **geringer die Gewinnchancen** der Branche.

**PRÜFUNGSTIPP**

Nennen Sie je Kraft ein **Kriterium** (etwa Markteintrittsbarrieren, Konzentration der Abnehmer) und ein **Beispiel aus dem Fall**.

# Konkurrenzanalyse und Benchmarking

Die **Konkurrenzanalyse** untersucht die wichtigsten Wettbewerber: Ziele, Strategien, Stärken, Schwächen, erwartete Reaktionen.

## Typische Kennzahlen

- Umsatz, Marktanteil, Umsatzwachstum
- Preisniveau und Rabatte, Produktprogramm
- Qualität, Reklamationsquote, Lieferzeit
- Vertriebswege, Zahl der Verkaufsstellen, Werbeausgaben
- Finanzkraft (Eigenkapitalquote, Umsatzrendite), Kundenzufriedenheit

Darstellung oft als Stärken-Schwächen-Profil.

**Benchmarking:** gezielter Vergleich mit dem Besten („best practice“), um zu lernen.

### Wettbewerbsbenchmarking

Vergleich mit einem direkten Konkurrenten

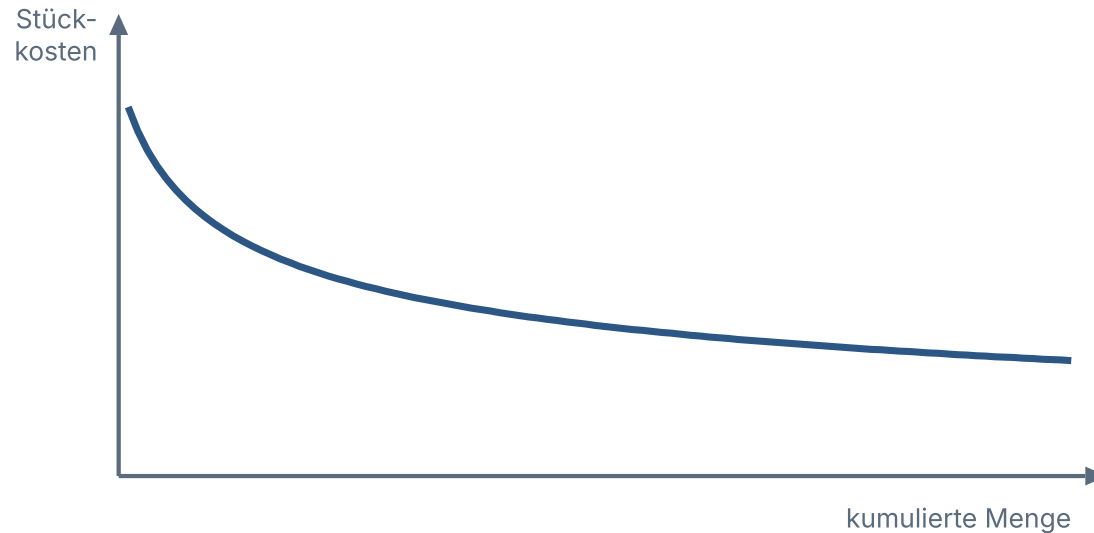
### Funktionales Benchmarking

Vergleich mit einem Unternehmen einer anderen Branche mit vorbildlichem Prozess

### Internes Benchmarking

Vergleich von Bereichen oder Filialen im eigenen Konzern

# Die Erfahrungskurve



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

Ursachen: Lerneffekte, Rationalisierung, Größeneffekte (Economies of Scale)

- 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 muss durch Management **aktiv genutzt** werden

## RECHENWEG

100.000 Stück: 300 € · 200.000 Stück:  $300 € \times 0,8 = \mathbf{240 €}$  ·  
400.000 Stück:  $240 € \times 0,8 = \mathbf{192 €}$  (Erfahrungsrage 20 %)

# 1.8

## SWOT-Analyse

Interne Stärken und Schwächen treffen auf externe Chancen und Risiken

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 3 von 22 Prüfungen · bis zu 7 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 28–29

# Die SWOT-Matrix

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

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

Die SWOT-Analyse verdichtet die Ergebnisse der Situationsanalyse zu vier Strategierichtungen.

# Vorgehen und Strategierichtungen

1. Stärken und Schwächen ermitteln (**intern**, im Vergleich zum Wettbewerb)
2. Chancen und Risiken ermitteln (**extern**, aus dem Umfeld)
3. beides in die Matrix eintragen
4. für jedes Feld Strategien ableiten

| Kombination                                | Strategierichtung       |
|--------------------------------------------|-------------------------|
| <b>S + O: Stärken nutzen Chancen</b>       | ausbauen                |
| <b>W + O: Schwächen hindern an Chancen</b> | aufholen                |
| <b>S + T: Stärken gegen Risiken</b>        | absichern               |
| <b>W + T: Schwächen treffen Risiken</b>    | vermeiden, zurückziehen |

# SWOT für den „Vino“

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

## SO-STRATEGIE

Mit Marke und leisem Kompressor gezielt Küchenstudios ansprechen, die offene Wohnküchen planen.

## ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Interne und externe Faktoren werden oft vertauscht.

„Hohe Rohstoffpreise“ = **Risiko** (Umfeld, kaum steuerbar), keine Schwäche.

„Veraltete Fertigungsanlagen“ = **Schwäche**, kein Risiko.

# 1.9

## Der Marketingplan

Das schriftliche Ergebnis der Marketingplanung – der Dauerbrenner der Prüfung

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 9 von 22 Prüfungen · bis zu 20 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 29–30

# Aufbau eines Marketingplans

| Baustein               | Inhalt                                                           | Instrumente                                       |
|------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>1 Ausgangslage</b>  | Markt, Kunden, Wettbewerb, eigene Situation                      | Marktforschung, Konkurrenzanalyse, Portfolio, PLZ |
| <b>2 Ziele</b>         | ökonomische und psychografische Marketingziele                   | SMART-Formel                                      |
| <b>3 Strategien</b>    | Zielgruppen, Positionierung, Marktfeld- und Wettbewerbsstrategie | Segmentierung, Ansoff, Porter                     |
| <b>4 Maßnahmen</b>     | Marketing-Mix mit Terminen                                       | 4 P, Zeitplan (Gantt)                             |
| <b>5 Budget</b>        | Kosten je Maßnahme, Gesamtbudget                                 | Budgetierung, Prozent vom Umsatz                  |
| <b>6 Verantwortung</b> | wer macht was bis wann                                           | Maßnahmenplan                                     |
| <b>7 Kontrolle</b>     | Messgrößen und Termine des Soll-Ist-Vergleichs                   | Kennzahlen, Marketingcontrolling                  |

**Strategischer** Marketingplan: drei bis fünf Jahre, Märkte und Positionierung · **Operativer** Marketingplan: ein Jahr, konkrete Maßnahmen und Budgets.

# So entwerfen Sie einen Marketingplan in der Prüfung

| Baustein                                | Inhalt für den „Vino“                                                        | Begründung                           |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Ausgangslage</b>                     | Segment wächst um 12 %, Northwest noch klein (Question Mark)                 | Portfolio und Marktforschung         |
| <b>Ziele</b>                            | 9.000 Geräte, 6 % Marktanteil im 1. Jahr; 30 % Bekanntheit bei Studio-Kunden | SMART, ökonomisch und psychografisch |
| <b>Strategie</b>                        | Produktentwicklung, Differenzierung, genussorientierte Zielgruppe 35–60      | Ansoff, Porter, Segmentierung        |
| <b>Maßnahmen</b>                        | „Vino by Northwest“, 1.490 €, Küchenstudios, Messe, Händlerschulung          | schlüssiger Mix                      |
| <b>Budget, Verantwortung, Kontrolle</b> | Budget je Maßnahme; Nina Albers; quartalsweiser Soll-Ist-Vergleich           | Steuerung und Kontrolle              |

## PRÜFUNGSTIPP

„Entwerfen“ oder „entwickeln“ verlangt ein **fertiges Ergebnis**: alle Bausteine mit konkreten Inhalten aus dem Fall. Eine Tabelle **Baustein – Inhalt – Begründung** ist ideal. Ziel, Zielgruppe und Maßnahmen müssen zusammenpassen.

# Auf einen Blick: Kapitel 1

- Marketing richtet das ganze Unternehmen am Markt aus; auf Käufermärkten liegt der Engpass im Absatz
- Konzeptionspyramide: Ziele → Strategien → Mix; Marketingprozess als Regelkreis
- Sekundärforschung nutzt vorhandene Daten, Primärforschung erhebt neue (Befragung, Beobachtung, Experiment, Panel)
- Ziele ökonomisch oder psychografisch, mit Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug nach SMART
- Segmentierung geografisch, soziodemografisch, psychografisch, kaufverhaltensbezogen; Positionierung und USP
- Ansoff: Durchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation · Porter: Kosten, Differenzierung, Nische
- PLZ mit fünf Phasen, BCG-Portfolio, Five Forces, Erfahrungskurve 20–30 %
- SWOT: intern gegen extern · Marketingplan: Ausgangslage bis Kontrolle

# Kapitel 1 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeite das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 1 und schließe Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3).

## Multiple-Choice- Training

MC0010 · mit Lösungen

## Mindmap Kapitel 1

MM0010 · A3 quer

## Vorlesung auf YouTube

Kanal @fachwirt24

## Weiter geht's

Kapitel 2: Marketing-Mix