
Marktorientierte Unternehmensführung

Verantwortungsorientierte, unternehmerische Denkhaltung

Leon Muscat



Contents

0 Einführung	2
0.1 Lernziele	2
0.2 Prüfung	2
0.3 Literatur	2
1 Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung	3
1.1 Die Entwicklung des Marketings	3
1.2 Das Konzept der Triple-Bottom-Line	4
1.3 Formen von Märkten	4
1.3.1 B2C (Business-to-Consumer) Märkte	4
1.3.2 B2B (Business-to-Business) Märkte	4
1.3.3 Weitere Märkte	5
2 Konsumenten und ihre Bedürfnisse	5
2.1 Motivationale Konflikte	5
2.2 Theorie der kognitiven Dissonanz	6
2.3 Wert eines Produkts	6
2.4 Means-End Chain Ansatz	6
3 Die 4P	6
3.1 Product	6
3.1.1 Produktnutzen	7
3.1.2 Produktarten	7
3.2 Price	8
3.2.1 Methoden zur Preisbestimmung	8
3.2.2 Netzwerkeffekt	9
3.3 Place	10
3.4 Promotion	11
3.4.1 Umfang der Kommunikation	11

0 Einführung

Der Kurs behandelt wichtige Konzepte und Theorien des Marketings, des Konsumverhaltens, der Marktforschung und Leistungserstellung.

0.1 Lernziele

Im Kurs werden insbesondere folgende Inhalte behandelt:

- Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung und das Konzept der Triple-Bottom-Line Motivation und Bedürfnisse von Konsument:innen
- Grundlagen der Vermarktung von Leistungen: Produkte (und deren Nutzen) / Preise (und Ansätze zur Preisfindung & -entwicklung) / Kommunikation (und Kommunikationskonzepte & -formen) / Distribution (und Distributionsformen)
- Grundlagen der Marktforschung (Qualitative und Quantitative Ansätze) und der Means-End-Chain Ansatz
- Grundlagen der Markenführung
- Die Entscheidungsfindung im Marketing: Der Predictive Approach (Outside-In) und der Effectual Approach (Inside-Out)

0.2 Prüfung

Es gibt eine Gruppenarbeit mit 4-5 Personen, in Form einer Präsentation, die 50% der finalen Note ausmacht. Die Gruppenarbeit umfasst die Entwicklung einer Produkt- und Vermarktungsidee. Die Präsentation soll 10min lang sein und anschließend gibt es ein Q&A mit der Jury. Die Präsentation findet am 9.5 statt. Jede Gruppe bekommt eine gemeinsame Note.

Die dezentrale Prüfung am 23.5 macht 50% aus. Erlaubte Hilfsmittel sind ein Taschenrechner.

0.3 Literatur

Torsten Tomczak, Alfred Kuß und Sven Reinecke (2014): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7. Auflage. (Hauptquelle)

Michael Solomon (2020): Consumer Behavior: Buying Having, and Being, 13th Global Edition.

Chris Fill (2016): Marketing Communications: Discovery, Creation, and Conversations, 7th Edition.

Stuart Read, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song and Robert Wiltbank (2009): Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach, Journal of Marketing Vol.73(3).

1 Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung

Ganz allgemein geht es im Marketing um die Vermarktung. Eine genauere Definition ist

Marketing bezeichnet die Aktivitäten, Institutionen und Prozesse zur **Schaffung, Kommunikation, Bereitstellung und zum Austausch von Angeboten**, die einen Wert haben für Kunden, Auftraggeber, Partner und die Gesellschaft insgesamt.

oder

Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die **Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten und -prozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen**.

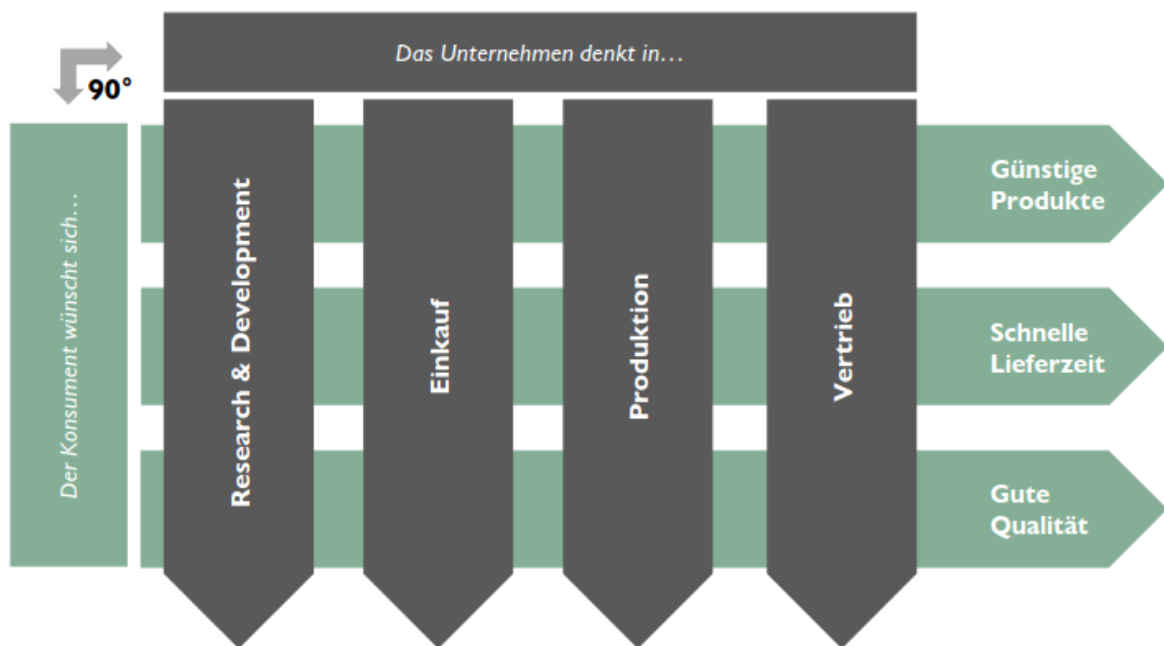


Figure 1: Marktorientierung

1.1 Die Entwicklung des Marketings

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
Ziel	Produkte verkaufen	Verbraucher zufriedenstellen und binden	Die Welt verbessern
Einfluss	Industrielle Revolution	Informationstechnologie	New-Wave-Technologie
Wertangebot	Funktional	Funktional, Emotional	Funktional, Emotional, Ethisch
Interaktion mit Verbraucher	One-to-Many	One-to-One	Many-to-Many

1.2 Das Konzept der Triple-Bottom-Line

- **Planet:** Ökologische Nachhaltigkeit
- **People:** Soziale Nachhaltigkeit
- **Profit:** Ökonomische Nachhaltigkeit

Unternehmen (und damit auch das Marketing) sollten so agieren, dass sie längerfristig (und damit generationsübergreifend) ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltig handeln.

1.3 Formen von Märkten

1.3.1 B2C (Business-to-Consumer) Märkte

- Große Zahl von potenziellen Nachfragern
- Große Zahl kleiner Einzelkäufe
- Bedarf von Privathaushalten
- Anonymität des Marktes (abnehmend, vor allem durch E-Business, Kartenzahlung, ...)
- Relativ geringer Informationsstand bei potenziellen Nachfragern

1.3.2 B2B (Business-to-Business) Märkte

- Relativ kleine Zahl potenzieller Nachfrager
- Feste Geschäftsbeziehung
- Direkte Marktkontakte
- Fundierte und formalisierte Kaufentscheidungen

- Mehr-Personen-Entscheidungen
- Lang dauernde Kaufentscheidungsprozesse

1.3.3 Weitere Märkte

Es gibt noch weitere Märkte, wie C2B2C (Ebay), B2B2C (Amazon)

2 Konsumenten und ihre Bedürfnisse

Motivation bezieht sich auf den Prozess, der Menschen dazu führt, sich so zu verhalten, wie sie es tun. Sie entsteht, wenn ein Bedürfnis geweckt wird, das der Mensch befriedigen möchte

Ein Bedürfnis kann utilitaristisch oder hedonistisch sein. Ein utilitaristisches Bedürfnis bezieht sich auf einen praktischen / funktionalen Nutzen bzw. Mehrwert. Ein hedonistisches Bedürfnis hingegen ist ein Erlebnisbedürfnis, das Emotionen oder Fantasien erwecken soll.

Die Stärke des Bedürfnis, das Ziel zu erreichen, ist die Stärke der Motivation.

Bei der Motivation unterscheidet man zwischen Triebtheorie (dem biologischen Ansatz) und Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (dem kognitiven / gelernten Ansatz). Die Triebtheorie besagt, dass sich die Motivation an biologischen Bedürfnissen, die unangenehme Zustände hervorrufen, gesteuert wird (z.B.: Hunger -> Motivation zu essen). Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie geht davon aus, dass Motivation durch die Erwartung auf den Endzustand des Ziels gesteuert ist.

2.1 Motivationale Konflikte

Oftmals entsteht bei der Motivation ein innerer Konflikt. Man unterscheidet zwischen 3 Arten motivationalen Konflikten:

1. **Approach - Approach:** Es muss eine Wahl zwischen zwei wünschenswerten Alternativen getroffen werden (es entsteht kognitive Dissonanz). Beispiel: Auswahl zwischen Strandurlaub am Mittelmeer und Skiurlaub in Kanada.
2. **Approach - Avoidance:** Eine Entscheidung ist mit positiven als auch negativen Konsequenzen verbunden (Wunschschuld tritt auf). Beispiel: Radiohead Konzert kostet 120 CHF.
3. **Avoidance - Avoidance:** Es muss zwischen zwei unattraktiven Alternativen abgewogen und entschieden werden. Beispiel: Arbeitsweg mit Auto (Auto ist teuer) oder ÖPNV (langsam).

2.2 Theorie der kognitiven Dissonanz

Leo Festingers „Theorie der kognitiven Dissonanz“ konzentriert sich auf das Streben des Menschen nach innerer Konsistenz – insbesondere was Verhalten und Einstellungen angeht. Das Erleben von Inkonsistenz, das als Dissonanz bezeichnet wird, führt bei den meisten Menschen zu psychischem Unwohlsein.

Arten der Dissonanzreduktion:

- Verhalten, die zu dieser Dissonanz führt, verändern
- Informationen, welche diese Dissonanz erzeugen, umgehen bzw. ausblenden
- Dissonanz akzeptieren (selten), obwohl sie mit bestimmten Verhaltensweisen und Einstellungen verbunden ist

2.3 Wert eines Produkts

Die Grundidee eines Wertes ist verbunden mit dem Glauben daran, dass eine Kondition besser als eine andere ist. Ein Wertesystem ist der gemeinschaftliche Glaube an bestimmte Präferenzen.

2.4 Means-End Chain Ansatz

Der MEA geht davon aus, dass Menschen konkrete Produkteigenschaften indirekt mit Endwerten verknüpfen. Mittels Laddering-Technik können Assoziationen der Konsumenten zwischen bestimmten Produkteigenschaften und Endwerten aufgedeckt werden und vice versa.

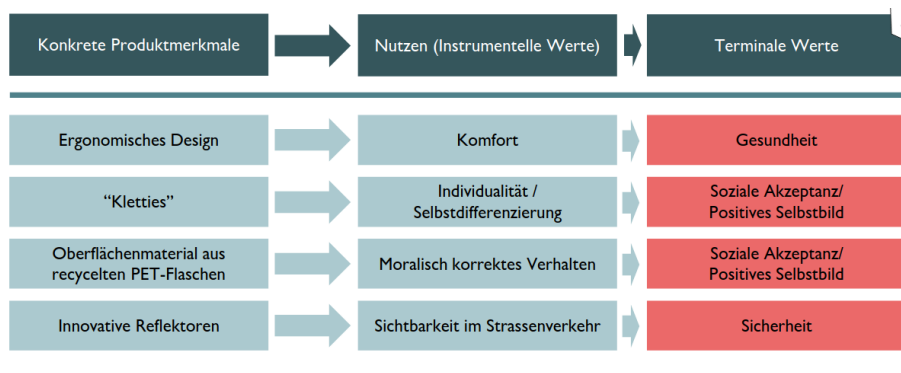
Z.B. kann das ergonomische Design eines Rucksacks zu Komfort des Trägers führen, was der Träger mit besserer Gesundheit assoziiert. Siehe [Abbildung 2](#).

3 Die 4P

Die 4Ps sind Product, Price, Place, and Promotion (Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation).

3.1 Product

Produkte können Sachgüter, Dienstleistungen und Rechte sowie Kombinationen davon sein. Unter Rechten wird der Anspruch auf Nutzung bestimmter Sachgüter oder Dienstleistungen sowie der Anspruch auf ausgewählte finanzielle Leistungen verstanden.



Die differenzierenden Produkteigenschaften des Ergobags sprechen relevante Verbraucherbedürfnisse an (siehe Buying Center*)

Figure 2: Means-End Chain Analyse von Ergobags

3.1.1 Produktnutzen

Der Nutzen eines Produkts besteht aus (Beispiel Apple iPhone):

- **Funktionaler Nutzen** (utilitaristisch): Bezieht sich auf das Ausmass, in dem das Produkt der Befriedigung instrumenteller Bedürfnisse dient. (Bsp. Telefonieren, Social Media, ...)
- **Symbolischer Nutzen** (hedonistisch): Bezieht sich auf die Bedeutungen / die Assoziationen, welche das Produkt hervorruft. (Bsp. Statussymbol)
- **Ästhetischer Nutzen** (hedonistisch): Bezieht sich auf die sensorischen Erfahrungen, die das Produkt hervorruft. (Bsp. Guter Bau, wackelt nicht, wenn aufm Tisch, ...)

3.1.2 Produktarten

Traditionell unterscheidet man zwischen Gütern und Dienstleistungen.

Güter sind objektartig, häufig lagerbar und begrenzt individualisierbar. Außerdem erfordert das Produkt kaum Integration der Kunden. Ein Gut ist z.B. ein Stift.

Dienstleistungen sind prozessartig, häufig nicht lagerbar und stark individualisierbar. Außerdem erfordert das Produkt Integration der Kunden. Eine Dienstleistung ist z.B. ein Haarschnitt.

Diese Unterscheidung ist heutzutage teilweise überholt, da z.B. IT-Dienstleistungen oftmals eine Mischform aus Gut und Dienstleistung.

3.1.2.1 Der Wandel zu einer dienstleistungsorientierten Industrie In den letzten Jahrzehnten lässt sich (vor allem in Industrienationen) der Trend hinzu von Dienstleistungen dominierten Wirtschaften

erkennen.

Auch Produkte, die traditionell Güter sind, wie Kaffee werden zunehmend zu einer Dienstleistung, indem ein Erlebnis für den Kunden geschaffen wird. Siehe Abbildung 3.

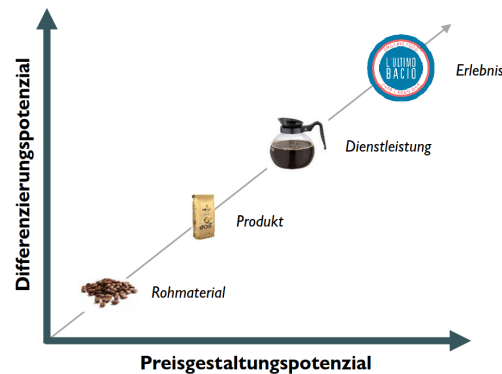


Figure 3: Gut als Erlebnis

3.2 Price

Der Preis eines Produkts oder einer Dienstleistung ist die Zahl der Geldeinheiten, die ein Käufer für eine Mengeneinheit des Produktes bzw. der Dienstleistung in bestimmter Qualität entrichten muss.

3.2.1 Methoden zur Preisbestimmung

3.2.1.1 Bestimmung mittels statischer Methoden

- Kosten- und unternehmensorientierte Methoden: Einnahmen durch ein Produkt müssen langfristig (mindestens) die variablen und die fixen Kosten der Produkterstellung decken (Vollkostenrechnung).
- Wettbewerbsorientierte Methoden: Die Preisgestaltung der Konkurrenz muss bei der eigenen Preisbestimmung berücksichtigt werden (je homogener die Leistungen, desto stärker).
- Nachfrageorientierte Methoden: Die Preisgestaltung muss die Zahlungsbereitschaft (siehe auch Preiselastizität) der Nachfrage berücksichtigen.

3.2.1.2 Bestimmung mittels dynamischer Ansätze

- Skimmingstrategie (Abschöpfungsstrategie): Bei der Skimmingstrategie wird ein Produkt zu einem vergleichsweise hohen Preis eingeführt. Dieser Preis wird dann im Laufe der Zeit sukzessive gesenkt (um Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen). Besonders geeignet ist diese Strategie für Produkte mit einem sehr hohen Neuheitsgrad und einer niedrigen (kurzfristigen) Preiselastizität.

- Penetrationsstrategie (Durchdringungsstrategie): Bei der Penetrationsstrategie wird eine Marktleistung zu einem besonders niedrigen Preis eingeführt, um möglichst schnell Umsatz zu generieren und Marktanteil zu gewinnen (siehe auch Netzwerkeffekte). Die Preisänderung im Laufe der Zeit ist nicht grundsätzlich festgelegt.

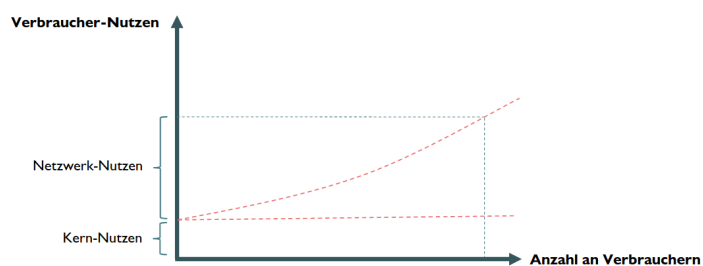
3.2.2 Netzwerkeffekt

Der Netzwerkeffekt bezieht sich auf den Umstand, dass in einigen Kontexten der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung von der Anzahl dessen Nutzer in einem Netzwerk abhängt. Ein positiver Netzwerkeffekt bedeutet, dass ein grösserer Absatz / Vertrieb für beide Seiten (den Hersteller und den Nutzer) von Vorteil ist.

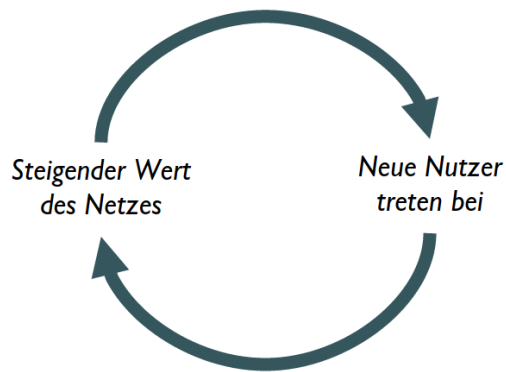
3.2.2.1 Auswirkung von Netzwerkeffekten Aus dem Netzwerkeffekt können positive Verbrauchereffekte entstehen, die durch die stärkere Verbreitung / Verteilung eines Gutes für den Verbraucher entstehen. Bekanntes Beispiel sind soziale Netzwerke.

Aus dem Netzwerkeffekt können auch positive Produktionseffekte entstehen. Die durchschnittlichen Kosten für die Produktion einer Produkteinheit sinken mit einem steigenden Produktvolumen. Dieser Effekt wird auch Economies-of-Scale genannt.

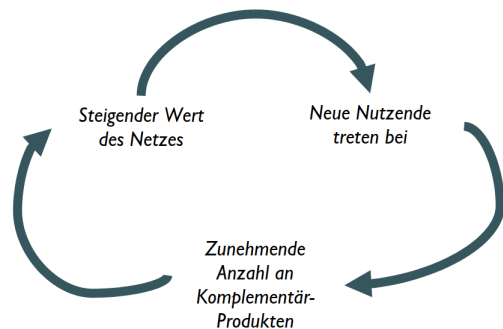
3.2.2.2 Metcalfe Gesetz Der Gesamtnutzen eines Netzwerks ist proportional zum Quadrat der Anzahl der Nutzer. So führt z. B. die Verdoppelung der Nutzer eines Gutes zu einer Vervierfachung des Netzwerk-Nutzens.



3.2.2.3 Direkte Netzwerkeffekte Die Attraktivität eines Netzwerks wird durch die Anzahl (& Qualität) dessen Nutzer bestimmt (z. B. Telefon, Dating-App)



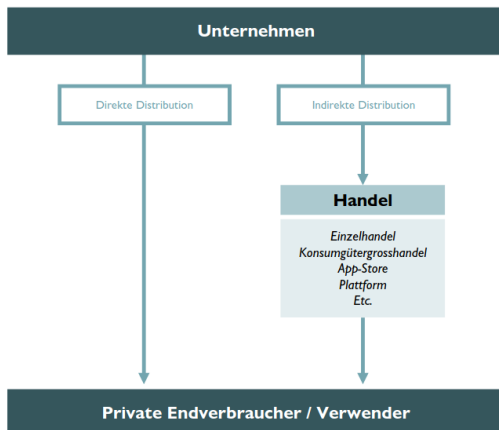
3.2.2.4 Indirekter Netzwerkeffekte Die Verbreitung eines Produkts / einer Plattform bestimmt das Angebot an komplementären Angeboten (z. B. iPhone und Apps, Konsolen und Videospiele)



3.3 Place

Die Distribution umfasst alle Aufgaben und Institutionen, durch welche Marktleistungen zur Verwendungs- bzw. Konsumreife geführt werden. Dazu zählen alle Entscheidungen eines Unternehmens, die dazu dienen, die verschiedenen Leistungselemente des Angebots dem Nachfrager zur Verfügung zu stellen. Entscheidungen bezüglich der Distributionskanäle beziehen sich insbesondere auf die Struktur, das heißt auf die Art, Länge und Kombination der Distributionskanäle.

Man unterscheidet zwischen direkter und indirekter Distribution:



3.4 Promotion

Marketingkommunikation wird verwendet, um Elemente des Angebots einer Organisation an eine Zielgruppe zu kommunizieren. Dieses Angebot kann sich beispielsweise auf ein Produkt, eine Dienstleistung oder die Organisation selbst beziehen.



3.4.1 Umfang der Kommunikation

Zusätzlich zu geplanten Arten der Marketingkommunikation, gibt es weitere häufig unbeabsichtigte / ungeplante Erfahrungen, welche Konsumenten mit einer Marke / einem Unternehmen machen können.

Wichtig bei Kommunikation ist, dass man nicht nicht kommunizieren kann!

3.4.1.1 Geplante Marketingkommunikation

- Direkte Markenerlebnisse (Produkt- & Service-Erlebnisse)

- Klassische Kommunikationskampagnen (Paid-, Owned- und Earned-Media)
- Social-Media Kommunikation (insbesondere für Meinungsführer)

3.4.1.2 Ungeplante Marketingkommunikation

- Medienberichterstattung
- Expertenkommentare Dritter
- Gesetz- und Regulierungsänderungen
- Aktionen von Mitbewerbern
- Word-of-Mouth