

EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Büro 2.1

Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Informationsband

2. Ausbildungsjahr

Camin Debus Keiser Scholz

3. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 77127



Autoren

Britta Camin, 68775 Ketsch

Martin Debus, 45659 Recklinghausen

Ilona Hochmuth †

Dr. Gerd Keiser †

Annika Scholz, 45665 Recklinghausen

Verlagslektorat

Anke Hahn

3. Auflage 2024

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-7725-3

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2024 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

Umschlag, Satz: Grafische Produktionen Jürgen Neumann, 97222 Rimpar

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © Vladitto–shutterstock.com

Druck: APPL aprinta druck GmbH, 86650 Wemding

Vorwort

Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein Lehr- und Lernbuch für den Ausbildungsberuf „**Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement**“. Der **Informationsband** ist Bestandteil des umfassenden Europa-Programms **Büro 2.1**. Dieses Programm wurde zur Entwicklung einer beruflichen Handlungskompetenz für die Bearbeitung von Geschäfts- und Büroprozessen in den kaufmännischen Abteilungen von Unternehmen der verschiedensten Wirtschaftsbereiche oder im öffentlichen Dienst erstellt.

Büro 2.1 ist ein **modernes Komplettprogramm**. Es folgt dem kompetenzorientierten Rahmenlehrplan nach dem Lernfeldkonzept. Die Unterrichtswerke des Programms (**Informationsbände** und **Arbeitsbücher mit Lernsituationen** für alle Jahrgangsstufen sowie die entsprechenden **Lehrerlösungen, Hefte zur Informationsverarbeitung** in Excel, Word und PowerPoint, **Lernspiele**, konventionelle und digitale **Prüfungsvorbereitung** für Teil 1 und Teil 2 der gestreckten Abschlussprüfung sowie **Office now!** inkl. digitalem Vokabeltrainer für den Englischunterricht) sind aufeinander abgestimmt. Sie sind gezielt an einer Didaktik ausgerichtet, die **Handlungsorientierung** betont und Lernende zu **selbstständigem Planen, Durchführen, Kontrollieren und Beurteilen** von Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung aller Kompetenzdimensionen führt. Dabei wird die berufliche Wirklichkeit als Ganzes mit ihren ökonomischen, ökologischen, rechtlichen und sozialen Aspekten erfasst.

Das Konzept von **Büro 2.1**, das handlungs- und fachsystematische Strukturen miteinander verschränkt, deckt alle Anforderungen des Ausbildungsberufes von der fachlichen Aufgabenerfüllung bis hin zu einem reflektierten Verständnis von Handeln in beruflichen Zusammenhängen ab. Ein Vorschlag für eine **kompetenzorientierte didaktische Jahresplanung** unterstützt die Arbeit im Bildungsgang.

Der Informationsband 2. Ausbildungsjahr umfasst die Lernfelder 5 - 8 des Rahmenlehrplans:

Lernfeld 5: Kunden akquirieren und binden

Lernfeld 6: Werteströme erfassen und beurteilen

Lernfeld 7: Gesprächssituationen bewältigen

Lernfeld 8: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

Die Inhalte entsprechen konsequent den **Aufgabenprofilen des modernen Büromanagements**. Die Informationen sind schülergerecht, übersichtlich und verständlich aufbereitet und **werden** anschaulich in zahlreichen Beispielen, Tabellen, Struktogrammen und kurzen, präzisen Zusammenfassungen präsentiert. **Aufgabenblöcke** nach jedem Teilkapitel ergänzen die informativen Darstellungen. Die ausdrückliche Einbeziehung kommunikativer Aspekte (**Fachsprache** und **Fremdsprache als integrative Bestandteile**) sowie der **Informationsverarbeitung im Anwendungszusammenhang** unterstützt die Entwicklung einer ganzheitlichen, prozessorientierten Handlungskompetenz.

Die systematisierenden Sachdarstellungen stellen zudem die zur Bewältigung der **Lernsituationen** von **Büro 2.1** notwendigen **Wissensbestände** vollständig bereit; sie greifen aber auch verallgemeinernd über die Situationsbezüge hinaus, z. B. durch zahlreiche Hinweise auf Gesetzestexte.

Ihr Feedback ist uns wichtig!

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen noch weiter zu optimieren, schreiben Sie uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de.

Das Autorenteam freut sich auf Anregung und Unterstützung durch Kritik und wünscht erfolgreiches Arbeiten mit dem neuen Lehrwerk.

LF 5: Kunden akquirieren und binden	9
1 Marketing zur Akquirierung und Bindung von Kunden planen	10
1.1 Marketing im Wandel der Zeit	11
1.1.1 Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten	11
1.1.2 Marketingkonzepte im Wandel der Zeit.....	12
1.2 Marketingkonzeption.....	14
1.2.1 Bausteine einer Marketingkonzeption.....	14
1.3 Marketinginformationsbedarf und Situationsanalyse	18
1.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	21
2 Informationen mithilfe der Marktforschung gewinnen und auswerten	24
2.1 Gegenstand der Marktforschung und Marktforschungsprozess.....	24
2.1.1 Gegenstand der Marktforschung.....	24
2.1.2 Marktforschungsprozess.....	25
2.2 Methoden der Marktforschung.....	26
2.2.1 Sekundärforschung.....	27
2.2.2 Primärforschung.....	28
2.2.3 Erstellung eines Fragebogens.....	34
2.2.4 Datenauswertung und Darstellung der Marktforschungsdaten	39
2.3 Konjunkturzyklus	42
2.3.1 Konjunktur und Konjunkturphasen.....	42
2.3.2 Kundenorientierung und Wettbewerberverhalten im idealtypischen Konjunkturzyklus.....	44
2.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	44
3 Marketinginstrumente einsetzen	50
3.1 Produkt-, Sortiments- und Servicepolitik	50
3.1.1 Produktpolitik.....	51
3.1.2 Sortimentspolitik.....	59
3.1.3 Servicepolitik	60
3.1.4 Zusammenfassung und Aufgaben	61
3.2 Preis- und Konditionenpolitik	64
3.2.1 Marktpreisbildung im Modell.....	64
3.2.2 Betriebliche Preispolitik	73
3.2.3 Konditionenpolitik	83
3.2.4 Zusammenfassung und Aufgaben	85
3.3 Kommunikationspolitik	89
3.3.1 Absatzwerbung	89
3.3.2 Verkaufsförderung (Sales Promotion)	99
3.3.3 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	100
3.3.4 Moderne Marketinginstrumente der Kommunikationspolitik	102
3.3.5 Grenzen der Werbefreiheit	105
3.3.6 Zusammenfassung und Aufgaben	110
3.4 Distributionspolitik	115
3.4.1 Absatzformen und Absatzorgane.....	115
3.4.2 Absatzwege.....	120
3.4.3 Zusammenfassung und Aufgaben	121
4 Einen Marketing-Mix entwickeln und kontrollieren	123
4.1 Elemente des Marketing-Mix	123
4.2 Kombination der Marketinginstrumente.....	124
4.3 Marketing-Controlling	125
4.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	127

LF 6: Werteströme erfassen und beurteilen	129
1 Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens kennenlernen	130
1.1 Güterströme, Geldströme und Informationsströme im Unternehmen	130
1.2 Aufgabenbereiche des betrieblichen Rechnungswesens	131
1.3 Kaufmännische Buchführungspflicht	132
1.4 Zusammenfassung und Aufgaben	135
2 Das System der doppelten Buchführung verstehen	137
2.1 Bilanz als Dokumentation von Vermögen und Kapital	137
2.2 Veränderung der Bilanz durch erfolgsneutrale Geschäftsfälle	140
2.2.1 Geschäftsfälle und Belege	140
2.2.2 Bilanzveränderungen durch Geschäftsfälle	143
2.3 Erfassen von Geschäftsfällen auf Bestandskonten	144
2.4 Buchen auf Bestandskonten	146
2.5 Zusammenfassung und Aufgaben	148
3 Grundbuch und Hauptbuch führen	151
3.1 Buchungssatz (Grundbuch)	151
3.2 Grundbuch und Hauptbuch	154
3.3 Eröffnung und Abschluss der Bestandskonten	155
3.3.1 Eröffnungsbilanzkonto	155
3.3.2 Schlussbilanzkonto	157
3.3.3 Vom Eröffnungsbilanzkonto zum Schlussbilanzkonto	158
3.4 Zusammenfassung und Aufgaben	162
4 Auf Erfolgskonten buchen und die Gewinn- und Verlustrechnung erstellen	165
4.1 Erfolgskonten	165
4.2 Überblick: Das System der doppelten Buchführung mit Bestands- und Erfolgskonten	169
4.3 Zusammenfassung und Aufgaben	170
5 Kontenrahmen und Kontenplan als Organisationsmittel einsetzen	172
5.1 Aufbau des Industriekontenrahmens	172
5.2 Zusammenfassung und Aufgaben	174
6 Umsatzsteuer und Vorsteuer buchen	177
6.1 Das System der Umsatzsteuer	178
6.2 Buchhalterische Erfassung der Umsatzsteuer	181
6.3 Zusammenfassung und Aufgaben	184
7 Warengeschäfte buchen	187
7.1 Aufwandsorientierte Buchung des Wareneinkaufs	187
7.2 Frachtkosten, Warenrücksendungen und Skonti im Einkauf und Verkauf	191
7.2.1 Fracht- und Verpackungskosten	191
7.2.2 Warenrücksendungen	193
7.2.3 Skonti	194
7.3 Zusammenfassung und Aufgaben	198
8 Anlagevermögen buchhalterisch erfassen	204
8.1 Einkauf von Anlagevermögen – Ermittlung der Anschaffungskosten	204
8.2 Abschreibung auf Sachanlagen	206
8.2.1 Berechnung der Abschreibung	207
8.2.2 Buchung der Abschreibungen	210
8.3 Zusammenfassung und Aufgaben	211

9	Den Jahresabschluss erstellen und den wirtschaftlichen Erfolg bewerten.....	214
9.1	Inventur.....	214
9.1.1	Durchführung der Inventur und Inventurarten.....	215
9.1.2	Inventurverfahren/Inventurvereinfachungsverfahren.....	216
9.2	Inventar.....	217
9.3	Zusammenhang von Buchführung und Bilanz.....	219
9.4	Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs.....	220
9.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	224
LF 7:	Gesprächssituationen bewältigen.....	231
1	Grundlagen der Kommunikation erfassen.....	232
1.1	Gesprächssituationen und -arten.....	232
1.2	Ebenen der Kommunikation.....	232
1.3	Formen der Kommunikation.....	233
1.4	Kommunikationsmodelle.....	234
1.4.1	Eisbergmodell der Kommunikation.....	234
1.4.2	Schulz von Thun: 4-Ohren-Modell.....	234
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	236
2	Techniken und Regeln der Gesprächsführung anwenden.....	238
2.1	Aktives Zuhören.....	238
2.2	Ich-Botschaften.....	238
2.3	Fragetechniken.....	239
2.4	Sprache und Verhalten.....	240
2.5	Argumentation.....	241
2.5.1	Vorbereitung der Argumentation.....	242
2.5.2	Argumenttypen.....	243
2.5.3	Aufbau einer Argumentation.....	243
2.6	Gesprächsregeln.....	244
2.7	Zusammenfassung und Aufgaben.....	245
3	Informations- und Beratungsgespräche vorbereiten.....	247
3.1	Organisatorische Voraussetzungen.....	247
3.1.1	Terminierte Informations- und Beratungsgespräche.....	247
3.1.2	Spontane Informations- und Beratungsgespräche.....	249
3.1.3	Informations- und Beratungsgespräche am Telefon.....	249
3.2	Berücksichtigung von betrieblichen und rechtlichen Regelungen.....	250
3.2.1	Betriebliche Regelungen bei Videokonferenzen.....	250
3.2.2	Rechtliche Regelungen bei Telefongesprächen.....	250
3.3	Vorbereitung der Gesprächsinhalte: Gesprächsziele und Argumente.....	252
3.4	Gesprächspartner.....	254
3.4.1	Gesprächs- und Kundentypen.....	254
3.4.2	Gesprächsverhalten in unterschiedlichen Kulturen.....	255
3.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	256
4	Informations- und Beratungsgespräche durchführen.....	258
4.1	Gesprächsphasen.....	258
4.1.1	Begrüßung und Gesprächseinstieg.....	258
4.1.2	Bedarfsermittlung.....	258
4.1.3	Produktpräsentation.....	259
4.1.4	Nutzenargumentation.....	259
4.1.5	Preisargumentation.....	259

4.1.6	Einwandbehandlung.....	260
4.1.7	Serviceangebote.....	263
4.1.8	Zusatzleistungen.....	263
4.1.9	Verkaufs- und Gesprächsabschluss.....	264
4.1.10	Besonderheiten bei Telefongesprächen.....	265
4.2	Informieren und Beraten in einer fremden Sprache.....	267
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	268
5	Mit schwierigen Gesprächssituationen umgehen.....	270
5.1	Umgang mit Konflikten.....	270
5.1.1	Konfliktsituationen und ihre Ursachen.....	270
5.1.2	Anzeichen von Konflikten.....	272
5.1.3	Strategien zur Konfliktvermeidung und -bewältigung.....	273
5.2	Umgang mit Beschwerden und Reklamationen.....	276
5.2.1	Beschwerdeursachen.....	277
5.2.2	Phasen des Beschwerdegesprächs.....	278
5.2.3	Berücksichtigung von kulturbedingten Besonderheiten.....	279
5.2.4	Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung.....	279
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	281
6	Exkurs: Beurteilung von Gesprächen.....	283
6.1	Kriterienkatalog zur Beurteilung der Gespräche.....	283
6.2	Feedbackregeln.....	284
LF 8:	Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen.....	285
1	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft beschreiben.....	286
1.1	Ziele der Personalwirtschaft.....	288
1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft.....	289
1.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	291
2	Den Personalbestand und Personalbedarf planen.....	293
2.1	Personalbestandsplanung.....	293
2.2	Personalbedarfsplanung.....	294
2.2.1	Einflussgrößen der Personalbedarfsplanung.....	295
2.2.2	Methoden zur quantitativen Personalbedarfsplanung.....	296
2.2.3	Berechnung und Klassifizierung des quantitativen Personalbedarfs.....	298
2.2.4	Qualitative Personalbedarfsplanung.....	299
2.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	302
3	Personal beschaffen.....	304
3.1	Personalbeschaffungswege.....	304
3.1.1	Interne Personalbeschaffung.....	305
3.1.2	Externe Personalbeschaffung.....	306
3.1.3	Stellenanzeige.....	309
3.2	Bewerbung.....	311
3.2.1	Bewerbungsunterlagen.....	311
3.2.2	Tipps zur Gestaltung der Bewerbung.....	312
3.2.3	Tipps zur Gestaltung von Online-Bewerbungen.....	314
3.3	Personalauswahl.....	316
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	324
4	Rechtliche Grundlagen bei der Personaleinstellung beachten und Arbeitsverträge schließen.....	328
4.1	Rechtliche Grundlagen des Arbeitsverhältnisses.....	328

4.1.1	Rang- und Günstigkeitsprinzip.....	328
4.1.2	Tarifverträge.....	329
4.1.3	Betriebsvereinbarungen.....	331
4.2	Arbeitsvertrag.....	332
4.2.1	Rechtliche Grundlagen und Inhalte des Arbeitsvertrages.....	332
4.2.2	Arten des Arbeitsvertrages.....	334
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	337
5	Personal betreuen und Aufgaben der Personalverwaltung wahrnehmen.....	340
5.1	Personaleinführung.....	340
5.2	Personalverwaltung.....	341
5.2.1	Personalpapiere und Personalunterlagen.....	341
5.2.2	Personalakte und Personaldatenverwaltung.....	342
5.2.3	Datenschutz und Datensicherheit.....	343
5.2.4	Datenschutz in Beschäftigungsverhältnissen.....	344
5.3	Personaleinsatz.....	348
5.3.1	Arbeitszeitmodelle.....	348
5.3.2	Berücksichtigung wichtiger Rechtsregelungen beim Personaleinsatz.....	351
5.3.3	Personaleinsatzplanung.....	356
5.3.4	Personalstatistiken.....	357
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	358
6	Maßstäbe der Entlohnung beachten und Löhne und Gehälter abrechnen.....	362
6.1	Lohngerechtigkeit.....	362
6.2	Entgeltformen.....	363
6.2.1	Zeitlohn.....	364
6.2.2	Leistungslohn.....	364
6.2.3	Ergänzende Entgeltformen.....	366
6.3	Lohn- und Gehaltsabrechnung (Entgeltabrechnung).....	367
6.3.1	Abzüge vom Bruttoentgelt.....	368
6.3.2	Berechnung der Steuern.....	370
6.3.3	Ermittlung der Sozialversicherungsabzüge.....	373
6.3.4	Erstellen einer Lohn- und Gehaltsabrechnung.....	374
6.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	378
7	Personalentwicklung planen und Personal beurteilen.....	382
7.1	Personalentwicklung.....	382
7.1.1	Ziele der Personalentwicklung.....	382
7.1.2	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	383
7.1.3	Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung.....	384
7.2	Personalbeurteilung.....	385
7.2.1	Beurteilungsarten.....	386
7.2.2	Beurteilungsverfahren.....	386
7.3	Arbeitszeugnisse.....	387
7.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	391
8	Arbeitsverhältnisse beenden.....	394
8.1	Arten der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.....	394
8.1.1	Ordentliche Kündigung.....	394
8.1.2	Außerordentliche (fristlose) Kündigung.....	396
8.2	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	397
8.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	400

Kunden akquirieren und binden



Kunden akquirieren und binden

1

Marketing zur Akquirierung und Bindung von Kunden planen



©nickylarson974-fotolia.com

Der Begriff **Marketing** wird häufig mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet: „Telefonmarketing“ z. B. kann situativ bedeuten, dass man mit mehr oder weniger aufdringlicher Werbung über neue oder verbesserte Produkte (z. B. Anbieter von Telefon- oder Internetdienstleistungen) konfrontiert wird, Auskunft geben soll über die Zufriedenheit mit seiner Kfz-Werkstatt oder über Lesegewohnheiten. „Marketinganstrengung“ kann meinen, dass ein Ladenhüter nun mal wirklich an den Mann oder die Frau gebracht werden muss.

Für Unternehmen auf den heutigen wettbewerbsintensiven Märkten bedeutet Marketing, dass die **gesamte Denk- und Handlungsweise** (Unternehmensführung unter Marketingaspekten) konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse und Anforderungen der Märkte ausgerichtet wird. Marketing wird damit zu einer Grundstrategie der Unternehmensführung: Es werden

- alle Funktionsbereiche wie z. B. Beschaffung, Produktion, Finanzierung und Personal sowie
- die gesamte wirtschaftliche, rechtliche, kulturelle, technische und ökologische Umwelt

in die Gestaltung von marktbezogenen Aktivitäten einbezogen, um Kunden akquirieren bzw. binden zu können. Dazu sind Informationen notwendig, die insbesondere durch Marktforschung bereitgestellt werden.

©fotodo-fotolia.com



Merke

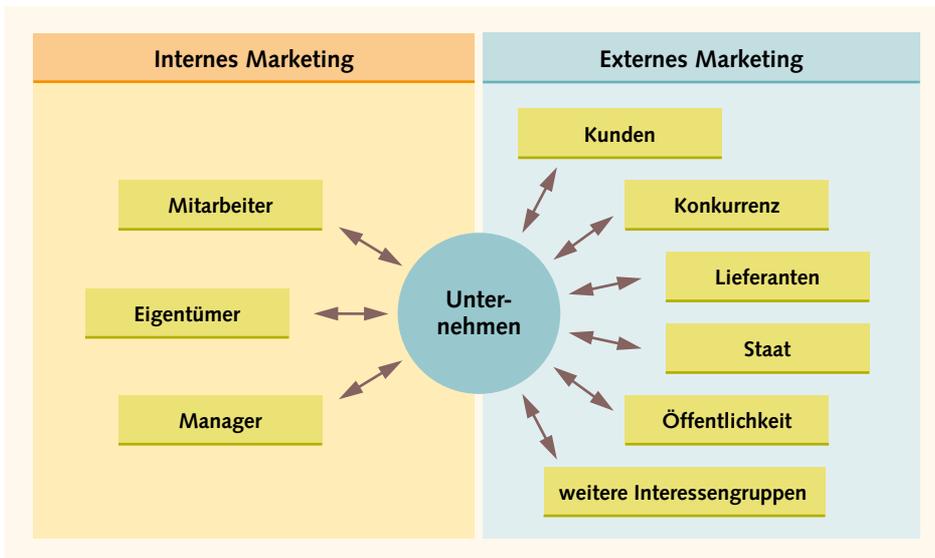
Ein heute weitgehend akzeptiertes Marketingverständnis lässt sich unternehmensbezogen so formulieren:

Marketing bedeutet die bewusst **marktorientierte Führung** eines Unternehmens, in die alle Funktionsbereiche eingebunden sind und die sich auf die gesamte Umwelt bezieht.

Die Verankerung von Marketing als Denkhaltung (z. B. bei Mitarbeitern, Eigentümern und Managern), sich an den Bedürfnissen und Erwartungen des Marktes zu orientieren, sowie die Schaffung der unternehmensbezogenen Voraussetzungen für marktorientierte Entscheidungen bezeichnet man als **internes Marketing**.

Das auf die gesamte Unternehmensumwelt (z. B. Konkurrenten, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit und insbesondere Kunden) gerichtete Marketing zur Umsetzung der Unternehmensziele wird als **externes Marketing** bezeichnet.

Es kommt beim Marketing also darauf an, alle internen und externen Maßnahmen aufeinander abzustimmen, um die eigene Marktposition im Wettbewerb zu erhalten und zu verbessern.



1.1 Marketing im Wandel der Zeit

Das Verständnis von Marketing ist dem Wandel unterworfen: Es ist ein Spiegel sich verändernder Marktverhältnisse und gesellschaftlicher Entwicklungen. Im Mittelpunkt des Interesses stand zunächst allein der Verbraucher. Dann rückte der Handel in den Vordergrund (Rolle des „Türöffners“ beim Zugang zum Verbraucher). Dabei prägte sich eine zunehmende Konkurrenzorientierung aus („Ringens um Wettbewerbspositionen“). Im Laufe der Zeit gewannen Bezüge zur natürlichen und sozialen Umwelt immer mehr an Bedeutung (Aufnahme von Ansprüchen an ökologische und soziale Verträglichkeit).

1.1.1 Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten

Von herausragender Bedeutung ist dabei der Wandel von **Verkäufermärkten** zu **Käufermärkten**. In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg war das Angebot an Waren und Dienstleistungen i. d. R. knapp. Der „Engpass“ lag eher bei der Steigerung von Angebotsmöglichkeiten als auf der Nachfrageseite. Insofern bestimmten maßgeblich die Verkäufer das Marktgeschehen (Verkäufermarkt). In einer solchen Situation stellen Bemühungen um den Absatz grundsätzlich kein herausragendes Problem dar. Es geht vorrangig darum, knappe Güter auf den Markt zu bringen. Dabei kommt es i. d. R. zu steigenden Preisen.



Merkmale des Verkäufermarktes

- Die Nachfrage ist größer als das Angebot ($N > A$).
- Die Anbieter (Verkäufer) bestimmen das Marktgeschehen.
- Es herrscht geringer Wettbewerb unter den Anbietern.
- Die Produktions- bzw. Einkaufsmöglichkeiten bestimmen den Absatzplan.
- Absatzmarktforschung ist nicht oder nur in geringem Umfang nötig.

Im Verlauf der weiteren Wirtschaftsentwicklung wuchs das Angebot tendenziell stärker als die Nachfrage, sodass der Absatz zum „Engpass“ wurde und (Absatz-)Marketing mit der Zeit immer stärkere Bedeutung gewann (Käufermarkt). Der Wettbewerb verschärfte sich.

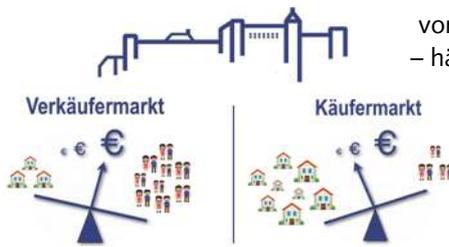


©Erwin Wodicka-fotolia.com

Merkmale des Käufermarktes

- Das Angebot ist größer als die Nachfrage ($A > N$).
- Die Nachfrager (Käufer) bestimmen das Marktgeschehen.
- Es herrscht starker Wettbewerb unter den Anbietern.
- Der Absatzplan bestimmt den Beschaffungs- und Produktionsplan.
- Das Nachfrageverhalten wird immer kritischer z. B. im Hinblick auf Preis, Nutzen, Umweltverträglichkeit.
- Marktforschung wird zunehmend zur zentralen Aufgabe und zur Grundlage von Marketingkonzeptionen, durch die das Unternehmen insgesamt gesteuert wird.

Auch wenn in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung Käufermärkte vorherrschen, so sind durch gezielte Einschränkungen oder Fehlplanungen – häufig vorübergehend – auf Teilmärkten Verkäufermärkte möglich.



©www.lumpiimmosaltzburg.com

Beispiel

In Großstädten wie Hamburg und München ist die Immobiliennachfrage größer als das Angebot mit der Folge von Preissteigerungen.

1.1.2 Marketingkonzepte im Wandel der Zeit



©Marco2811-fotolia.com

Das Marketing entwickelt sich über veränderte Problemstellungen. Die Marktanbieter müssen ihre Marketingaktivitäten den jeweiligen Marktverhältnissen (Verkäufer-/Käufermärkte) anpassen. Stand anfangs eher ein logistischer Aspekt (Verteilung) im Vordergrund, so gewannen Marketing-Instrumente zur Förderung des Absatzes (Marketing-Mix) mit der Zeit an Gewicht. Dabei entwickelte sich das Marketingverständnis zunehmend zu einer marktorientierten Konzeption der Unternehmensführung unter Berücksichtigung aller internen und externen Beziehungen.

Beim klassischen Marketing findet die Kommunikation z. B. über TV, Radio oder Printprodukte vom Unternehmen zum Kunden statt („one-to-one“ Kommunikation). Es wird auch als **Outbound Marketing** bezeichnet.

Das Internet als Informations- und Kommunikationsmedium hat eine neue Form des Marketings hervorgebracht. Das sogenannte **Inbound Marketing** ist interaktiv („two-way“ Kommunikation) und zielt darauf ab, sich von Kunden über z. B. Suchmaschinen oder Social Media (Facebook, Twitter, Google) finden zu lassen und die Kunden an die Marke zu binden.

1.2 Marketingkonzeption



Die weitere Entwicklung von Marketingkonzepten macht deutlich, dass die Anforderungen an Marketingentscheidungen immer stärker gewachsen sind. Ohne einen **schlüssigen, ganzheitlichen Handlungsplan** ist es nicht möglich, Marketing erfolgreich zu konzipieren, zu gestalten und zu kontrollieren. Unternehmen entwickeln dafür **Konzeptionen** (Pläne), mit deren Hilfe sich ihre Vorstellungen umsetzen lassen.

Dabei spielen Informationen eine immer größere Rolle. Der Marketinginformationsbedarf einer Unternehmung ist deshalb grundsätzlich auf alle Ebenen der Marketingkonzeption (Ziele, Strategien, Instrumenteneinsatz) gerichtet.

1.2.1 Bausteine einer Marketingkonzeption

Eine **Marketingkonzeption** enthält Bausteine auf unterschiedlichen Konzeptionsebenen:

- Es sind **(Marketing-)Ziele** zu formulieren, die vom Unternehmen angestrebt werden (z. B. hinsichtlich Marktanteil, Erschließung von Märkten).
- Geeignete **Strategien** zur Realisierung dieser Ziele sind zu wählen (z. B. Qualitätsführerschaft, Preiskampf).
- **Marketinginstrumente** zur Umsetzung der Strategie sind festzulegen (z. B. Werbekampagne, Sondermodelle).



Man kann dies mit einer Reiseplanung vergleichen, bei der man sich über den Wunschort klar wird (Ziel), dann eine Route auswählt (Strategie) und schließlich ein passendes Beförderungsmittel festlegt (Instrument).

Der Planungs- und Entwicklungsprozess, der zu einer Marketingkonzeption führt, ist „dynamisch“ und durch vielfältige Rückkoppelungen und Durchläufe gekennzeichnet. Auch wenn Marketingkonzeptionen eher langfristig angelegt sind, so ist es für gute Erfolgchancen doch erforderlich, auf aktuelle Veränderungen der Unternehmens- bzw. Marktsituation flexibel zu reagieren.

Marketingziele

Die Marketingziele sind in das Zielsystem der Unternehmung unter Berücksichtigung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Dimensionen einzubinden und auf Kompatibilität zu überprüfen.

Beispiel

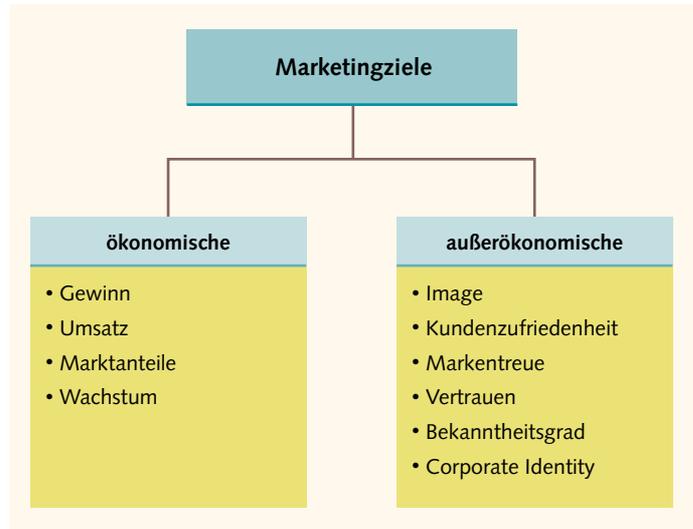
Hat sich eine Handelskette dem Umweltschutz verpflichtet, sollten keine Einwegverpackungen beworben und ggf. auch nicht angeboten werden.

Neben den **ökonomischen** (quantitativen) Zielen sind auch die **außerökonomischen** (qualitativen) Ziele für das Marketing bedeutsam.

Marketingziele sind so präzise zu formulieren, dass ihre Zielerreichung später hinreichend kontrolliert werden kann: konkret, erreichbar und messbar. Dazu kann z. B. die Zielgruppe angegeben werden oder ein Zeitpunkt.

Beispiel

Die Markgraf Brunnen GmbH, regionaler Getränkehersteller von Mineralwasser, Limonaden und Säften, stellt **allen Stammkunden im Laufe von 6 Wochen** ihr neues Produkt vor: **Markgraf BioFair**.



Bei quantitativen Zielen ist der Zielerreichungsgrad genau zu bezeichnen (z. B. Zuwachs in Prozent).

Beispiel

Die Markgraf Brunnen GmbH setzt sich zum Ziel, für die Marke Markgraf BioFair einen **Umsatz** von 250 000,00 EUR im ersten Jahr zu erreichen.

Insofern ist ausgehend von den allgemeinen Unternehmenszielen (z. B. Wachstum) das Marketingziel zu formulieren (z. B. Sortimentserweiterung durch eine neue Produktlinie) und über Teilziele zu präzisieren (z. B. Information der Stammkunden).



Marketingstrategien

Marketingstrategien umfassen langfristige Verhaltenspläne, auf welche Weise die Marketingziele am Markt durch Auswahl, Gewichtung und Ausgestaltung der absatzpolitischen Instrumente realisiert werden sollen.

Grundlegende Marketingstrategien sind u. a.:

<p>Wachstumsstrategien</p> <p>Formen von Marketingstrategien, die auf ein Wachsen des Umsatzes/Absatzes oder des Marktanteils gerichtet sind</p>		<p>Wettbewerbsstrategien</p> <p>Formen von Marketingstrategien, die auf die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gerichtet sind</p>
<p>Marktsegmentierungsstrategien</p> <p>Ansprache von Käufergruppen durch Aufteilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Merkmalen</p>		<p>Preispolitische Strategien</p> <p>Einsatz unterschiedlicher Preisniveaus zur Positionierung eines Produktes am Markt</p>

■ Wachstumsstrategien

Hat ein Unternehmen ein Wachstumsziel festgelegt, so stehen als Wachstumsstrategien vier Produkt-Markt-Kombinationen zur Verfügung:

- **Marktdurchdringung:** stärkere Durchdringung des Marktes mit vorhandenen Produkten auf vorhandenen Märkten,
- **Marktentwicklung:** neue Märkte für vorhandene Produkte,
- **Produktentwicklung:** neue Produkte für bestehende Märkte durch z. B. Quasi-Innovationen (verbesserte Produkte) oder echte Innovationen,
- **Diversifikation:** neue Produkte für neue Märkte.

Wachstumsstrategien		
Produkte \ Märkte	vorhandene Produkte	neue Produkte
vorhandene Märkte	Marktdurchdringung z. B. Verdrängung der Wettbewerber, Gewinnung von Neukunden, Erhöhung der Produktverwendung	Produktentwicklung z. B. Quasi-Innovationen (verbesserte Produkte) und echte Innovationen
neue Märkte	Marktentwicklung z. B. Erschließung von Zusatzmärkten, Internationalisierung	Diversifikation z. B. Aufbau neuer Handelsbeziehungen für innovative Produkte

Analyserraster für Wachstumsstrategien nach Ansoff

■ Marktsegmentierungsstrategien

Vor allem aus Kostengründen ist es notwendig, das Marketing möglichst genau auf die gewünschte Zielgruppe auszurichten. Dabei wird der Gesamtmarkt in Segmente aufgeteilt, u. a. nach folgenden Kriterien:

- **geografisch:** z. B. Land oder Region;
- **demografisch:** z. B. Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, Bildung;
- **psychografisch:** z. B. sozialer Status, Persönlichkeitstyp;
- **verhaltensabhängig:** z. B. Intensität der Produktnutzung, Nutzungsgewohnheiten.



Bildung von Zielgruppen durch Marktsegmentierung

wohlhabende Zielgruppe



©BMW AG



©Peter Atkins-fotolia.com

junge, sportliche Zielgruppe



©BMW AG



©Syda Productions-fotolia.com

Wettbewerbsstrategien

Mit der gewählten Wettbewerbsstrategie positioniert sich ein Unternehmen im Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz entweder durch günstige Preise, besondere Produkte oder die Konzentration auf Marktnischen:

- **Kostenführerschaft:** niedrigere Kosten als die Konkurrenz, günstigere Preise;
- **Produktdifferenzierung:** Abheben der eigenen Produkte von Konkurrenzprodukten, z.B. durch Qualität, Service oder Innovationen;
- **Nischenstrategie:** Fokussierung auf einen Teilmarkt (Marktnische), z.B. auf den Sportwagenmarkt statt Automarkt.

Preispolitische Strategien

Im Rahmen der Preispolitik (vgl. Kapitel 3.2) ist zu entscheiden, mit welchem Preis ein Produkt auf dem Markt angeboten wird und ob bzw. wie sich der Preis im Zeitablauf verändern soll. Dazu können als Grundstrategien

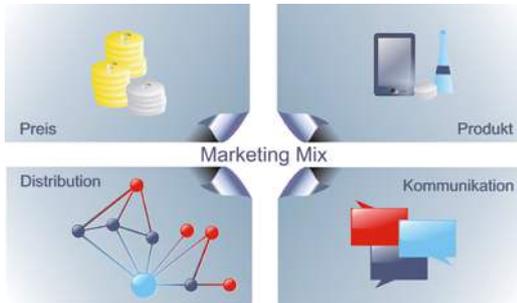
- eine **Hochpreispolitik**,
- eine **Niedrigpreispolitik** oder
- eine **Mittelfeldpreispolitik**

verfolgt werden.



Marketinginstrumente

Nach Festlegung der Marketingziele und -strategien sind unter Berücksichtigung der Marktanalyse geeignete Instrumente für eine absatzorientierte Marketingkampagne auszuwählen. Die Instrumente sind in einem Marketing-Mix optimal aufeinander abzustimmen. Als klassische Elemente des Marketing-Mix haben sich (nach McCarthy) folgende Instrumente etabliert:



- Produkt-, Sortiments- und Servicepolitik,
- Preis- und Konditionenpolitik,
- Distributionspolitik,
- Kommunikationspolitik.

(Zu Details vgl. Kapitel 3 „Marketinginstrumente einsetzen“ und Kapitel 4 „Einen Marketing-Mix entwickeln und kontrollieren“.)

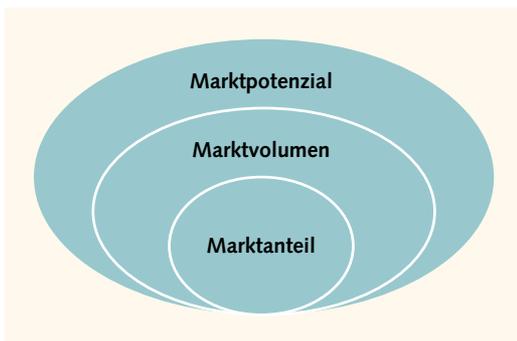
1.3 Marketinginformationsbedarf und Situationsanalyse

Die Realisierung einer Marketingkonzeption kann nur unter Beachtung der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Bedingungen gewährleistet werden. Deshalb erfordert ihre Festlegung eine fundierte **Situationsanalyse** der internen Unternehmenssituation sowie möglichst der gesamten Unternehmensumwelt einschließlich der Kundenbedürfnisse.

Marketinginformationen betreffen in erster Linie die Außenbeziehungen der Unternehmen zu **Abnehmern** und **Zulieferern** sowie zur **Konkurrenz** und auch die **Umweltbezüge** der Unternehmen (z. B. zu Staat, Interessengruppen, Öffentlichkeit). Entsprechend werden Analysen mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchgeführt:

Marktanalyse

Bei einer **quantitativen Marktanalyse** werden die Marktgrößen mengen- und wertmäßig erfasst, um eine fundiertere Einschätzung der eigenen Marktstellung vornehmen zu können. Als Marktgrößen unterscheidet man das **Marktpotenzial**, das **Marktvolumen** und den **Marktanteil**.



- Unter **Marktpotenzial** versteht man die maximale Aufnahmefähigkeit eines Marktes für eine Sach- oder Dienstleistung.
- Als **Marktvolumen** wird die tatsächliche Absatzmenge aller Anbieter bezeichnet.
- Der **Marktanteil** ist der realisierte prozentuale Anteil eines Unternehmens am Marktvolumen.

■ Kundenanalyse

Für den Betrieb ist es wirtschaftlich nur sinnvoll, solche Güter und Dienstleistungen anzubieten, die auch am Markt verkauft werden können. Das gesamte Leistungsprogramm wird deshalb auf die Bedürfnisse des Marktes abgestimmt. Dazu müssen die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden laufend erkundet werden. Anhand konkreter Fragestellungen können Hinweise über die Kundenstruktur sowie das Kunden- und Kaufverhalten analysiert werden, z. B.:

- Wer sind die derzeitigen bzw. zukünftigen Kunden?
- Wie sieht die genaue Kundenstruktur aus (z. B. Alter, Geschlecht)?
- Welche Kunden sind besonders „wertvoll“ (wichtige und weniger wichtige Kunden)?
- Welche Erwartungen haben die Kunden (z. B. an Qualität, an das Sortiment)?
- Wie zufrieden sind die Kunden?



©Olivier Le Moal-fotolia.com

■ Konkurrenzanalyse

Ihr Ziel ist es, die Konkurrenten hinsichtlich ihrer Produkte, Stärken und Schwächen besser einschätzen zu können und diese Informationen für die eigene Marketingstrategie zu nutzen. Bedeutsame Informationen über die Stellung der Konkurrenten im Wettbewerb sind z. B.:

- Wie viele und welche relevanten Mitanbieter gibt es insgesamt?
- Welches sind die wichtigsten Wettbewerber?
- Mit welchen Strategien positionieren sich die Wettbewerber am Markt?
- Welche Marketinginstrumente setzen sie ein?
- Was sind die Stärken und Schwächen der Konkurrenten?

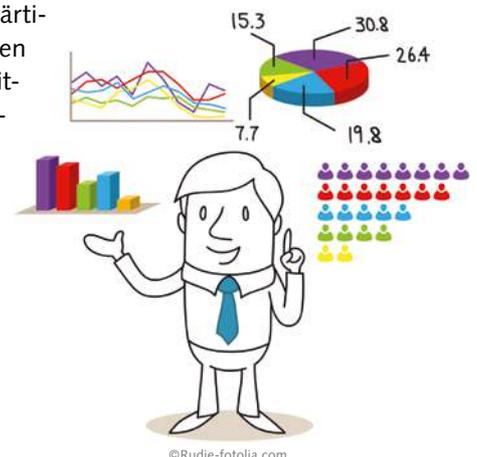


©pojier11-fotolia.com

■ Unternehmensanalyse

Fundierten Marketingentscheidungen wird eine Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenssituation vorausgehen. Dabei können unterschiedlichste Aspekte in den Fokus genommen werden, z. B. Mitarbeiter, Marktanteile, Finanzlage, Produktivität, Kostensituation, Forschung und Entwicklung, Standortqualität. Wichtige Fragen hierbei sind z. B.:

- Wie ist unsere Marktstellung im Rahmen des Wettbewerbs zu bewerten?
- Wie sind unsere Mitarbeiterpotenziale einzuschätzen?
- Wie stellen sich unsere Finanzlage und die Kostensituation dar?
- Wie gut ist unsere Standortqualität?
- Wie zweckmäßig ist unsere Absatzorganisation?



©Rudie-fotolia.com

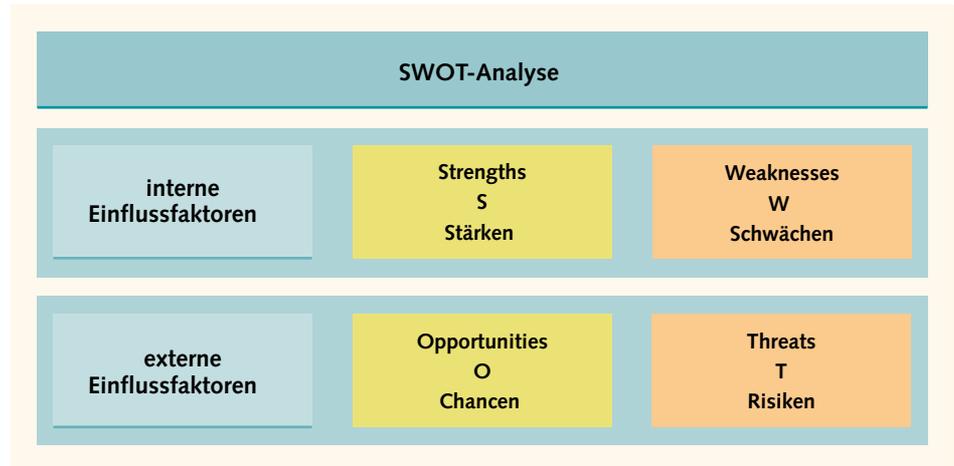
SWOT-Analyse



©fotodo-fotolia.com

SWOT-Analyse

Die **SWOT-Analyse** ist ein wichtiges Instrument zur Entwicklung von Marketingstrategien, bei dem unternehmensinterne Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) reflektiert und in Beziehung gesetzt werden zu den Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) der externen Unternehmensumwelt. Sie setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:



Aus der Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Analyse können

- die Ausgangssituation für die Formulierung von Marketingzielen geklärt,
- die Herausforderungen an die Marketingstrategie eingeschätzt und
- die Instrumente für das weitere Vorgehen beleuchtet werden.

Matrix einer SWOT-Analyse (Beispiel)	Stärken (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • Qualität • Preis-Leistungs-Verhältnis • Design 	Schwächen (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb • Funktionalität • Umweltorientierung • unrentable Produktionsstätte
	Chancen (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftssituation • demografische Veränderungen • neue Trends 	Stärken einsetzen, um Chancen optimal zu nutzen Beispiel: Entwicklung eines kleinen SUVs auf der Basis eines erfolgreichen Pkws
Risiken (Threats) <ul style="list-style-type: none"> • neue Konkurrenz • gesetzliche Auflagen • Veränderung des Kundenverhaltens 	Stärken einsetzen, um Risiken zu minimieren Beispiel: Eingehen eines Joint-Ventures mit einem japanischen Hersteller	An Schwächen arbeiten, um Risiken zu beherrschen Beispiel: Schließung einer unrentablen Produktionsstätte