

Werner Pepels

Der Marketing- und Vertriebsplan

**Eckpunkte der Marketingstrategie,
der Absatzvorbereitung und der Vertriebskonzeption**

**Dritte, komplett überarbeitete
und erweiterte Auflage**

- I. Strategische Marketing- und Vertriebsplanung
- II. Operative Produkt- und Programmplanung
- III. Operative Preis- und Konditionenplanung
- IV. Operative Kommunikations- und Identitätsplanung
- V. Operative Distributions- und Verkaufsplanung
- VI. Instrumentalabstimmung

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Der Marketing- und Vertriebsplan

Der Marketing- und Vertriebsplan

Eckpunkte der Marketingstrategie,
der Absatzvorbereitung und der Vertriebskonzeption

Von

Werner Pepels

Dritte, komplett überarbeitete
und erweiterte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2023 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: TextFormA(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-18932-8 (Print)

ISBN 978-3-428-58932-6 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Ein Marketing- und Vertriebsplan ist so individuell wie jedes Unternehmen, für das er erstellt wird. Und er hat ganz verschiedenartige Einflussgrößen, je nach Betriebsgröße, nach Branche, nach Geschäftsmodell, nach Alter etc. differierend. Insofern ist jede Form der Schematisierung eines solchen Plans unergiebig. Was jedoch bei aller Varietät gleich bleibt, sind die Stellgrößen für einen professionellen Marketing- und Vertriebsplan.

Im vorliegenden Werk werden diese Parameter mit ihrer jeweiligen Basis abgeleitet, mit ihren Optionen dargestellt und in ihren Konsequenzen auch bewertet. Dabei lassen sich im Grundsatz zwei Bereiche unterscheiden: die strategische Planung und die operative Planung. Die operative Planung wiederum ergibt sich analog zu den bewährten Marketing-Mix-Instrumenten der 4 P. Innerhalb der strategischen Planung geht es um die fundamentalen, langfristig bindenden, ökonomisch bedeutsamen Entscheide. In der operativen Planung geht es dann um die Ausfüllung dieses Rahmens mit der Angebots-, Gegenleistungs-, Informations- und Verfügbarkeitspolitik und deren Abstimmung.

Zur Erstellung eines fundierten Marketing- und Vertriebsplans sind diese Stellgrößen auf die individuelle Planungsrelevanz hin zu prüfen und in ihren Ausprägungen zu bestimmen. Dabei kommen je nach Planungssituation immer nur einzelne davon konkret zum Einsatz, die anderen werden aber sicherlich von Unternehmen anderer individueller Planungssituation benötigt. In Bezug auf die ausgewählten Stellgrößen ist deren Justierung zu bestimmen, die wiederum Grundkenntnisse der Struktur und Prozesse jeder Stellgröße erfordern, die in diesem Werk ausgeführt werden.

Dies betrifft nicht nur die absatzvorbereitenden Aktivitäten, also das Marketing i. e. S., sondern vor allem auch die absatzdurchführenden Aktivitäten. Daher werden die Gestaltungsmöglichkeiten im Vertrieb in Breite und Tiefe verstärkt ausgeführt.

Ein stimmiger Marketing- und Vertriebsplan ist somit die Basis jedes Markterfolgs. Wichtig ist, dass Entscheidern die Bedeutung dieser Parameter für den Gesamterfolg präsent ist. Daher ist der Erklärungsanteil des Inhalts in der Neuauflage gegenüber den Voraufgaben erheblich verstärkt worden, so dass keine besonderen marketingbezogenen Vorkenntnisse mehr erforderlich sind.

Leser erhalten in diesem Band nicht nur einen „Bauplan“ für den Marketing- und Vertriebsplan, sondern vielfältige konkrete Hilfestellungen für die Ausarbeitung. Diese werden durch umfangreiche praktische Beispiele für jeden Arbeitsschritt

und Abbildungen zur Verdeutlichung der Zusammenhänge unterstützt. All dies geschieht auf Basis fundierter, theoretisch gestützter Erkenntnisse.

Die erste Auflage ist unter dem Titel „Der Marketingplan“ 2006 im Redline-Verlag erschienen, die Folgeauflage 2007 ebenfalls dort. Bei beiden Ausgaben handelte es sich um schmale Einführungshefte. Für die Neuauflage ist die Inhaltsbreite und -tiefe erheblich verstärkt und zusätzlich das Thema Vertrieb betont worden. Für diese Möglichkeit dankt der Autor dem Duncker & Humblot-Verlag, Berlin, namentlich Dr. Andreas Beck, Programmleitung, und Heike Frank, Herstellungsleitung.

Die Nennung von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, insb. Marken/Produkten/Firmen etc., in diesem Werk dient nur der praktischen Veranschaulichung. Die Rechte der jeweiligen Zeicheninhaber werden dabei ausdrücklich respektiert. Verlag und Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung richtig und vollständig sind, ohne dafür jedoch Gewähr zu übernehmen. Trotz sorgfältiger Korrektur- und Lektoratsarbeiten etwaig verbleibende Fehler gehen allein zulasten des Autors. Der besseren Lesbarkeit halber wird nachfolgend auf eine Genderisierung im Text verzichtet.

Krefeld, im August 2023

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

Kapitel I

Strategische Marketing- und Vertriebsplanung	37
1. Marketingdenkhaltung	37
2. Zielsetzung im Marketing- und Vertriebsplan	45
3. Status quo-Diagnose	90
4. Elemente der Strategieentwicklung	138
5. Marketingkonzeption	225
6. Erfolgsfaktoren im Marketing	282
7. Elemente der Implementierung	302
8. Schnittstelle Marketing-Mix	343

Kapitel II

Operative Produkt- und Programmplanung	355
1. Bedeutung des Markenartikels	355
2. Produktinnovation	375
3. Neuheitsumsetzung	392
4. Produkteinführung	434
5. Produktpflege	440
6. Programmstruktur	454
7. Packung	473
8. Kundendienst	483
9. Produktqualität	487

Kapitel III

Operative Preis- und Konditionenplanung	504
1. Preistheoretische Erkenntnisse	504
2. Determinanten der Nachfrage	516
3. Determinanten des Markts	536

4.	Determinanten der Zielsetzung	548
5.	Determinanten der Administration	562
6.	Determinanten der Kosten	570
7.	Effektivpreisbildung	582
8.	Zahlungsbedingungen	590
9.	Lieferungsbedingungen	599

Kapitel IV

	Operative Kommunikations- und Identitätsplanung	609
1.	Kommunikationsprozess	609
2.	Eckdaten der Kommunikation	611
3.	Klassische Medien	624
4.	Web 1.0-Onlinemedien	644
5.	Web 2.0-Onlinemedien	666
6.	Nicht-klassische Medien	680
7.	Intermediavergleich	699
8.	Identitätssicherung	704

Kapitel V

	Operative Distributions- und Verkaufsplanung	713
1.	Absatzkanal	713
2.	Absatzmethode	731
3.	Absatzmittler	739
4.	Konzentration im Absatzkanal	777
5.	Kooperation im Absatzkanal	790
6.	Absatzhelfereinsatz	805
7.	Reisendeneinsatz	813
8.	Abschlussmärkte	817
9.	Logistisches Distributionssystem	821
10.	Verkauf im Handel	831
11.	E-Commerce-Verkauf	840
12.	Persönlicher Verkauf	892

13. Verkaufsförderung	906
14. Auslandsvertrieb	914
15. Industriegütervertrieb	932
16. Dienstleistungsvertrieb	953

Kapitel VI

Instrumentalabstimmung	984
1. Einflüsselemente	984
2. Entscheidungsdilemmata	986
Literaturhinweise	989
Sachverzeichnis	992
Firmen-/Markenbeispiele (Auszug)	1010

Inhaltsverzeichnis

Kapitel I

Strategische Marketing- und Vertriebsplanung

	37
1. Marketingdenkhaltung	37
1.1 Fundament	37
1.2 Entwicklung	40
2. Zielsetzung im Marketing- und Vertriebsplan	45
2.1 Planungsbasis	46
2.2 Elemente des Zielsystems	50
2.2.1 Oberziele	50
2.2.2 Unternehmenskultur	55
2.2.2.1 Bedeutung	55
2.2.2.2 Kultureller Wandel	57
2.2.2.3 Unternehmensleitsätze	59
2.2.3 Kernkompetenz	63
2.2.4 Geschäftsmodell	67
2.2.5 Wertgestaltung	74
2.2.5.1 Geschäftsprozess	74
2.2.5.2 Wertkettenstruktur	75
2.2.5.3 Wertkettenspanne	78
2.2.5.4 Wertkettenverschränkung	81
2.2.6 Zieldimensionen	85
3. Status quo-Diagnose	90
3.1 Reduzierte Analyseverfahren	90
3.1.1 Lebenszyklus-Analyse	90
3.1.2 PESTEL-Analyse	94
3.1.3 Branchenstruktur-Analyse	97
3.1.4 Ressourcen-Analyse	105
3.1.5 Potenzial-Analyse	106
3.1.6 Engpass-Analyse	108
3.1.7 Profit Pool-Analyse	110
3.1.8 Anteilsstruktur-Analyse	111

3.2	Komplexe Analyseverfahren	114
3.2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	114
3.2.2	Chancen-Risiken-Analyse	117
3.2.3	SWOT-Tableau	119
3.2.4	TOWS-Matrix	120
3.2.5	Portfolio-Analysen	122
3.2.5.1	Strategische Geschäftseinheit	122
3.2.5.2	Vierfelder-Ansatz	126
3.2.5.3	Neunfelder-Ansatz	132
3.2.5.4	Kritische Würdigung	135
3.2.5.5	Ziel-Portfolio	137
4.	Elemente der Strategieentwicklung	138
4.1	Strategiebegriff	139
4.2	Strategische Ansätze	141
4.3	Strategisches Geschäftsfeld	143
4.3.1	Monokriterielle Abgrenzung	143
4.3.2	Dualkriterielle Abgrenzung	147
4.3.3	Multikriterielle Abgrenzung	148
4.4	Strategische Gruppe	149
4.4.1	Anlage	149
4.4.2	Optionen	151
4.5	Marktparzellenwahl	156
4.5.1	Optionen der Markterfassung	156
4.5.2	Marktsegmentierung	161
4.5.3	Marktbarrieren	166
4.5.3.1	Markteintritt	166
4.5.3.2	Marktaustritt	169
4.5.4	Marktwahlkombinationen	172
4.6	Komparativer Konkurrenzvorteil	174
4.6.1	Zweifelder-Ansatz	174
4.6.1.1	Bedeutung	174
4.6.1.2	Präferenz-Position	177
4.6.1.3	Preis-Mengen-Position	180
4.6.2	Dreifelder-Ansatz	181
4.6.3	Vierfelder-Ansatz	185

4.7	Marktrollenverhalten	191
4.7.1	Marktanführer	191
4.7.2	Marktherausforderer	194
4.7.3	Marktmitläufer	197
4.7.4	Marktnischenanbieter	198
4.7.5	Neue Spielregeln am Markt	200
4.8	Markttiming	204
4.8.1	Statische Perspektive	204
4.8.1.1	Pionier	204
4.8.1.2	Früher Folger	207
4.8.1.3	Später Folger	209
4.8.1.4	Nachzügler	210
4.8.2	Dynamische Perspektive	212
4.8.2.1	Outpacing-Konzept	212
4.8.2.2	Hyper Competition-Konzept	214
4.9	Verfahren zur Strategiebewertung	216
5.	Marketingkonzeption	225
5.1	Absatzquellenbestimmung	225
5.1.1	Konzept der Strategischen Lücke	225
5.1.2	Optionen der Marktdurchdringung	229
5.1.3	Optionen der Angebotsausweitung	234
5.1.4	Optionen der Nachfrageentwicklung	239
5.2	Zielgruppenabgrenzung	244
5.2.1	Consumer-Märkte	244
5.2.1.1	Demografische Kriterien	244
5.2.1.2	Aktiografische Kriterien	246
5.2.1.3	Psychografische Kriterien	246
5.2.1.4	Soziografische Kriterien	251
5.2.1.5	Typologische Kriterien	254
5.2.1.6	Neuroökonomische Kriterien	257
5.2.2	Business-Märkte	259
5.2.2.1	Organisationales Beschaffungsverhalten	259
5.2.2.2	Segmentierungsansätze	262
5.3	Positionierungsentwicklung	264
5.3.1	Verfahrensschritte	264
5.3.2	Einsatz	269
5.3.2.1	Positionierungsanlässe	269
5.3.2.2	Positionierungsoptionen	271

5.3.3	Positioning Statement	278
5.3.4	Positionierungsanforderungen	281
6.	Erfolgsfaktoren im Marketing	282
6.1	PIMS-Studie	282
6.1.1	Untersuchungsanlage	282
6.1.2	Kritische Bewertung	287
6.2	Peters/Waterman-Ansatz	289
6.3	Prozessorientierung	293
6.3.1	Charakteristika	293
6.3.2	Komplexität	295
6.3.3	Mass Customization	298
7.	Elemente der Implementierung	302
7.1	Informationsbasis	302
7.1.1	Datensysteme	302
7.1.2	Krisenbewusstsein	304
7.1.3	Wissensnutzung	307
7.1.4	Wettbewerbsforschung	308
7.2	Organisationsbasis	311
7.2.1	Inhalte	311
7.2.2	Willensbildung	317
7.3	Entscheidungsbasis	318
7.3.1	Entscheidungshilfen	318
7.3.2	Arbeitstechniken	327
7.3.2.1	Netzplan	327
7.3.2.2	Sonstige Techniken	331
7.3.3	Budgetierung	333
7.4	Lenkungsbasis	336
7.4.1	Kennzahlen	336
7.4.2	Benchmarking	341
8.	Schnittstelle Marketing-Mix	343
8.1	Produktarten-spezifisches Marketing	343
8.2	Marktarten-spezifisches Marketing	350
8.3	Marketing-Mix-Instrumentarium	352

*Kapitel II***Operative Produkt- und Programmplanung**

355

1.	Bedeutung des Markenartikels	355
1.1	Elemente	356
1.1.1	Markeninhalte	356
1.1.2	Markeneigenschaften	357
1.1.3	Name/Zeichen	360
1.2	Markenführung	363
1.2.1	Horizontale Markenarten	363
1.2.2	Vertikale Markenarten	365
1.2.3	Laterale Markenarten	366
1.2.4	Verbreitungsgebiet	369
1.2.5	Markenwert	370
1.2.6	Markenpflege	373
2.	Produktinnovation	375
2.1	Arten	376
2.2	Ideenquellen	377
2.3	Kreativitätstechniken	378
2.3.1	Logisch-diskursive Verfahren	378
2.3.2	Intuitiv-laterale Verfahren	380
2.3.3	Systematische Verfahren	383
2.4	Ideensichtung und -bewertung	385
2.5	Gewerblicher Rechtsschutz	386
2.5.1	Funktion	386
2.5.2	Patentschutz	387
2.5.3	Gebrauchsmusterschutz	389
2.5.4	Geschmacksmusterschutz	390
2.5.5	Markenschutz	390
3.	Neuheitsumsetzung	392
3.1	Forschung und Entwicklung	392
3.1.1	Stufen und Risiken	392
3.1.2	Träger	394
3.1.3	Technologien	397

3.2	Marktinformation	399
3.2.1	Sekundärforschung	399
3.2.2	Primärforschungsquelle Befragung	401
3.2.2.1	Persönliche Formen	401
3.2.2.2	Mediale Formen	404
3.2.2.3	Computergestützte Formen	407
3.2.3	Primärforschungsquelle Beobachtung	409
3.2.4	Auswahlverfahren	412
3.3	Investitionsentscheidung	415
3.3.1	Erkenntnisse statischer Rechenverfahren	415
3.3.2	Erkenntnisse dynamischer Rechenverfahren	418
3.4	Produkttest	421
3.4.1	Explorative Verfahren	421
3.4.2	Apparative Verfahren	422
3.4.2.1	Aktualgenese	422
3.4.2.2	Psychomotorik	424
3.4.2.3	Mechanik	426
3.4.3	Projektiv-assoziative Verfahren	427
3.4.4	Testsituation	428
3.5	Markttest	429
3.5.1	Regionaler Markttest	429
3.5.2	Testmarktreduktion	431
3.5.3	Testaufbau	432
4.	Produkteinführung	434
4.1	Markterwartungen	434
4.2	Absatzprognose	437
4.2.1	Quantitative Verfahren	437
4.2.2	Qualitative Verfahren	438
5.	Produktpflege	440
5.1	Produktmodifikation	441
5.2	Produktvariation	445
5.2.1	Relaunch	445
5.2.2	Bündelung	447
5.3	Produktelimination	449
5.3.1	Anlage	449
5.3.2	Durchführung	451

6.	Programmstruktur	454
6.1	Programmumfang	454
6.1.1	Programmbreite	454
6.1.2	Programmtiefe	458
6.2	Programminhalt	461
6.2.1	Produktions- und Absatzprogramm	461
6.2.2	Eigenfertigung vs. Fremdbezug	463
6.3	Programmdiversifizierung	465
6.3.1	Homogene Diversifizierung	465
6.3.2	Heterogene Diversifikation	467
6.3.3	Business Migration	471
6.3.4	Umsetzungsformen	471
7.	Packung	473
7.1	Begriff	473
7.1.1	Abgrenzung	473
7.1.2	Verwandte Begriffe	474
7.2	Funktionen	476
7.2.1	Rationalisierung	476
7.2.2	Kommunikation	478
7.2.3	Verwendungserleichterung	479
7.3	Nachhaltigkeit	480
8.	Kundendienst	483
8.1	Privatkundendienste	484
8.2	Gewerbekundendienste	486
9.	Produktqualität	487
9.1	Dimensionen	487
9.2	Prozessqualität	490
9.2.1	Ausgewählte Qualitätswerkzeuge	490
9.2.2	Qualitätskosten	495
9.2.3	Fehlerbegriff	497
9.2.4	Fehlerfolgen	499

Kapitel III

	Operative Preis- und Konditionenplanung	504
1.	Preistheoretische Erkenntnisse	504
1.1	Standardvoraussetzungen	505
1.2	Modelle mit Praxisrelevanz	510
1.2.1	Doppelt-geknickte Preis-Absatz-Funktion	510
1.2.2	Einfach-geknickte Preis-Absatz-Funktion	513
2.	Determinanten der Nachfrage	516
2.1	Familienlebenszyklus	516
2.1.1	Zeitverlauf	516
2.1.2	Entscheidungsanteil	519
2.2	Preis-Leistungs-Quotient	520
2.2.1	Darstellung	520
2.2.2	Bedeutung	523
2.3	Preispsychologie	524
2.3.1	Preiswahrnehmung	524
2.3.2	Nachfrageeffekte	525
2.3.3	Preisinteresse	526
2.3.4	Hybrides Kaufverhalten	527
2.3.5	Kaufvereinfachung	529
2.3.6	Kaufkraft	531
2.4	Erstmalige Preisfindung	534
3.	Determinanten des Markts	536
3.1	Preisbildung	536
3.2	Struktur	537
3.2.1	Marktformen	537
3.2.2	Preiselastizität	540
3.2.3	Preisführerschaft	542
3.3	Wettbewerb	543
3.3.1	Prinzipien	543
3.3.2	Verstöße	546
4.	Determinanten der Zielsetzung	548
4.1	Preispositionierung	548
4.1.1	Starre Preissetzung	548
4.1.2	Flexible Preissetzung	550
4.2	Preisdifferenzierung	553

4.3	Preispolitischer Ausgleich	557
4.4	Verringerung der Preistransparenz	558
4.4.1	Preisbaukasten	558
4.4.2	Preisbündelung	560
4.4.3	Yield Management	561
5.	Determinanten der Administration	562
5.1	Preishöhe	563
5.1.1	Preisvorgabe	563
5.1.2	Preisempfehlung	565
5.1.3	Preisbindung	567
5.2	Kalkulationsvorgabe	569
6.	Determinanten der Kosten	570
6.1	Kalkulationsgrundlagen	570
6.2	Kalkulationsverfahren	572
6.3	Zielkosten-Analyse	576
6.4	Gewinnschwellen-Analyse	579
7.	Effektivpreisbildung	582
7.1	Rabatte	582
7.2	Nichtleistungs-Konditionen	584
7.3	Preiszuschläge	587
7.4	Preisklauseln	589
8.	Zahlungsbedingungen	590
8.1	Formen	590
8.2	Kreditierung	593
8.2.1	Alleinfinanzierung	593
8.2.2	Refinanzierung	595
8.2.3	Drittfinanzierung	596
8.2.3.1	Leasing	596
8.2.3.2	Factoring	598
9.	Lieferungsbedingungen	599
9.1	Konditionen	600
9.1.1	Vertragsformen	600
9.1.2	Austauschklauseln	602
9.2	Geschäftsbedingungen	603
9.3	Leistungsstörungen	604

*Kapitel IV***Operative Kommunikations- und Identitätsplanung** 609

1.	Kommunikationsprozess	609
2.	Eckdaten der Kommunikation	611
2.1	Kommunikationsziel	612
2.2	Kommunikationsobjekt	614
2.3	Kommunikationszeit	616
2.4	Kommunikationsgebiet	619
2.5	Nutzenversprechen	620
2.6	Nutzendarlegung	623
3.	Klassische Medien	624
3.1	Medienprofil Printwerbung	625
3.1.1	Zeitung	625
3.1.2	Zeitschrift	626
3.1.3	Sonstige Printwerbung	627
3.1.4	Anzeigenbesonderheiten	628
3.2	Medienprofil Rundfunkwerbung	629
3.2.1	Fernsehen	629
3.2.2	Hörfunk	632
3.2.3	Kino	634
3.3	Medienprofil Außenwerbung	636
3.4	Sonderform Fachwerbung	637
3.5	Medialeistungswerte	639
3.6	Mediadurchführung	643
4.	Web 1.0-Onlinemedien	644
4.1	Corporate Website	645
4.1.1	Charakteristika	645
4.1.2	Funktionalitäten	647
4.1.3	Nutzerführung	650
4.2	Display-Werbung	652
4.2.1	Formen	652
4.2.2	Einkaufsprogrammatik	655
4.3	Electronic Mail-Werbung	656
4.3.1	Applikation	656
4.3.2	Funktionalitäten	657

4.4	Suchmaschineneinsatz	660
4.4.1	Typen von Suchmaschinen	660
4.4.2	Nutzung für Marketingzwecke	662
4.5	Mediaplanung	664
5.	Web 2.0-Onlinemedien	666
5.1	Soziales Netzwerk	667
5.2	Weblog	668
5.3	Mediasharing	670
5.4	Community	671
5.5	Inhaltsaggregation	672
5.6	Besonderheiten bei Mobile-Werbung	674
5.6.1	Generische Medienvorteile	674
5.6.2	Verbreitete Anwendungen	675
5.7	Mediaplanung	678
6.	Nicht-klassische Medien	680
6.1	Bezahlte B-t-L-Medien	682
6.1.1	Schauwerbung	682
6.1.1.1	Ausstellung	682
6.1.1.2	Event und weitere Formen	685
6.1.2	Direktwerbung	686
6.1.2.1	Aussendung	686
6.1.2.2	Weitere Formen	688
6.2	Neutrale B-t-L-Medien	690
6.2.1	Traditionelle PR-Formen	690
6.2.2	Moderne PR-Formen	692
6.3	Unternehmenseigene B-t-L-Medien	694
6.3.1	Verkaufsliteratur	694
6.3.1.1	Streuprospert	694
6.3.1.2	Katalog	695
6.3.2	Gebrauchsanleitung	697
6.3.3	Geschäftsausstattung	698
7.	Intermediavergleich	699
8.	Identitätssicherung	704
8.1	Corporate Identity	705
8.2	Externe Kommunikationsberatung	707
8.3	Controlling der Werbung	708

*Kapitel V***Operative Distributions- und Verkaufsplanung**

	713
1. Absatzkanal	713
1.1 Akteure	714
1.2 Absatzkanalbreite	716
1.2.1 Darstellung	716
1.2.2 Kritische Würdigung	718
1.2.3 Mehrkanaldistribution	721
1.3 Absatzkanaltiefe	724
1.3.1 Darstellung	724
1.3.2 Kritische Würdigung	726
1.3.3 Absatzkanalbeziehungen	729
2. Absatzmethode	731
2.1 Absatzform	731
2.2 Vertriebssystem	733
2.3 Direktabsatz über Handlungsgehilfen	735
3. Absatzmittler	739
3.1 Funktionen	739
3.2 Großhandel	743
3.2.1 Betriebsformen	743
3.2.2 Kritische Würdigung	747
3.3 Einzelhandel	748
3.3.1 Einteilung	748
3.3.2 Betriebsformen	752
3.4 Dynamik der Handelsbetriebsformen	756
3.4.1 Darstellung	756
3.4.2 Versorgungs- vs. Erlebnishandel	758
3.5 Warenbestand	760
3.5.1 Ladenorganisation	760
3.5.2 Vorzugsplatzierung	763
3.5.3 Erfolgskontrolle	764
3.5.4 Erfolgssteuerung	766
3.5.5 Warenversorgung	769
3.6 Warendurchsatz	772
3.6.1 Regalplatzwettbewerb	772
3.6.2 Pipeline-Effekte	775

4.	Konzentration im Absatzkanal	777
4.1	Darstellung	777
4.2	Vertikale Konflikte im Absatzkanal	779
4.2.1	Angebotsparameter	779
4.2.2	Gegenleistungsparameter	781
4.2.3	Informationsparameter	784
4.2.4	Verfügbarkeitsparameter	786
4.3	Absatzkanalpräsenz	788
5.	Kooperation im Absatzkanal	790
5.1	Darstellung	790
5.2	Abstimmung mit der Einzelhandelsstufe	792
5.3	Raumvermietungsgeschäfte des Einzelhandels	794
5.4	Warenvermittlungsgeschäfte des Einzelhandels	796
5.4.1	Agenturvertrieb	796
5.4.2	Kommissionsvertrieb	797
5.5	Warenverkaufsgeschäfte des Einzelhandels	799
5.5.1	Depotsystem im Eigenhandel	799
5.5.2	Vertriebslizenz	800
5.5.3	Franchising	801
5.5.4	Vertragshändler	803
5.6	Sonderformen zwischen den Handelsstufen	804
6.	Absatzhelfereinsatz	805
6.1	Akquisitorische Absatzhelfer	806
6.1.1	Handelsvertreter	806
6.1.2	Weitere Formen	809
6.2	Logistische Absatzhelfer und weitere Formen	811
7.	Reisendeneinsatz	813
7.1	Vergleichende Bewertung	813
7.2	Motivation	816
8.	Abschlussmärkte	817
8.1	Reglementierte Formen	818
8.2	Offene Formen	820
9.	Logistisches Distributionssystem	821
9.1	Marketinglogistik	822
9.1.1	Darstellung	822
9.1.2	Serviceniveau	823

9.2	Technik der Logistik	825
9.2.1	Lagerung	825
9.2.2	Transportmittelwahl	826
9.2.3	Transportmittelbetrieb	829
10.	Verkauf im Handel	831
10.1	Profilmarketing	831
10.2	Handelsforschung	836
11.	E-Commerce-Verkauf	840
11.1	Breite des Online-Marktzugriffs	840
11.1.1	Markterfassung	840
11.1.2	Zugangsmöglichkeit	843
11.2	Tiefe des Online-Marktzugriffs	845
11.2.1	Nullstufiger Direktabsatz	845
11.2.1.1	E-Shop	845
11.2.1.2	Nutzererlebnis	849
11.2.2	Halbstufiger Direktabsatz	850
11.2.2.1	Affiliation	850
11.2.2.2	Online-Marktplatz	857
11.2.2.3	Online-Börse	859
11.2.3	Indirektabsatz	860
11.3	Prozessphasen des Online-Absatzes	862
11.3.1	Angebotspräsentation	862
11.3.2	Kaufvorbereitung	866
11.3.3	Kassen-Check out	868
11.3.4	Bezahlvorgang	871
11.3.4.1	Pränumerando	871
11.3.4.2	Zug-um-Zug	874
11.3.4.3	Sukzessiv	876
11.3.5	Kaufabsicherung	878
11.3.6	Auftragskommunikation	882
11.3.7	Auftragslogistik	885
11.3.8	Retourenhandling	887
12.	Persönlicher Verkauf	892
12.1	Einflussfaktoren im Verkaufsgespräch	892
12.2	Verkaufsgesprächsphasen	894
12.2.1	Gesprächseinstieg	894
12.2.2	Kundenqualifizierung	896

12.2.3	Vorteilspräsentation	897
12.2.4	Einwandbehandlung	899
12.2.5	Konfliktüberwindung	900
12.2.6	Preisargumentation	902
12.2.7	Kaufabschluss	903
12.2.8	Kaufnachbereitung	905
13.	Verkaufsförderung	906
13.1	Zielgruppen	907
13.2	Maßnahmengliederung	908
13.3	Anlage von Aktionen	911
13.4	Restriktionen	912
14.	Auslandsvertrieb	914
14.1	Marktwahl	914
14.2	Vertriebsformen im Ausland	917
14.2.1	Außenhandel	917
14.2.2	Vertragsabsatz	920
14.2.3	Vertriebsdirektinvestition	922
14.3	Marktorientierung	924
14.3.1	Optionen der Marktabfolge	924
14.3.2	Optionen der Marktführung	925
14.4	Internationale Kulturunterschiede	927
14.5	Incoterms	929
15.	Industriegütervertrieb	932
15.1	Industrielle Anlagen	933
15.2	Anwendungssysteme	934
15.3	Verarbeitete Produkte	936
15.4	Unverarbeitete Produkte	938
15.5	Beschaffungsprozess	940
15.5.1	Problemerkennung	940
15.5.2	Produktbeschreibung	943
15.5.3	Einkaufstaktik	944
15.5.4	Angebotseinholung	946
15.5.5	Angebotsbewertung	948
15.5.6	Lieferantenauswahl	950
15.5.7	Bestellverfahren	951
15.5.8	Nachkaufzufriedenheit	952

16. Dienstleistungsvertrieb	953
16.1 Besonderheiten von Dienstleistungen	954
16.2 Akquisitorische Verfügbarkeit	958
16.2.1 Methode des Marktzugangs	958
16.2.2 Stufigkeit des Marktzugangs	961
16.2.2.1 Direkter Dienstleistungsabsatz	961
16.2.2.2 Indirekter Dienstleistungsabsatz	962
16.2.3 Struktur des Marktzugangs	965
16.3 Logistische Verfügbarkeit	966
16.3.1 Raumdimension	966
16.3.1.1 Standort	966
16.3.1.2 Netzwerkkonzept	970
16.3.1.3 Zwischenlagerung und Zwischentransport	972
16.3.2 Zeitdimension	973
16.3.2.1 Abwicklungszeit	973
16.3.2.2 Fristverkürzung	974
16.3.3 Ausgangslogistik	977

Kapitel VI

Instrumentalabstimmung	984
1. Einflüsselemente	984
2. Entscheidungsdilemmata	986
Literaturhinweise	989
Sachverzeichnis	992
Firmen-/Markenbeispiele (Auszug)	1010

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Marketingphasen	40
Abbildung 2:	Elemente der Planungsbasis	47
Abbildung 3:	Parameter des Zielsystems	50
Abbildung 4:	Unternehmenskulturpyramide	56
Abbildung 5:	Elemente des Geschäftsmodells	69
Abbildung 6:	Denkmodell der Wertkettenstruktur	76
Abbildung 7:	Wertschöpfungsbreite	78
Abbildung 8:	Wertschöpfungstiefe	81
Abbildung 9:	Zieldimensionen	85
Abbildung 10:	Lebenszykluskurve	91
Abbildung 11:	Branchenstruktur	97
Abbildung 12:	Ressourcen-Analyse (Beispiel)	105
Abbildung 13:	Potenzial-Analyse (Beispiel)	107
Abbildung 14:	Zusammenhang deskriptiver Analyseverfahren	107
Abbildung 15:	Engpass-Analyse (Beispiel)	108
Abbildung 16:	Profit Pool-Analyse (Beispiel: Bleistiftindustrie)	111
Abbildung 17:	Umsatzanteils-Analyse (Beispiel)	112
Abbildung 18:	Kundenanteils-Analyse (Beispiel)	112
Abbildung 19:	Altersquerschnitt-Analyse (Beispiel)	113
Abbildung 20:	Stärken-Schwächen-Analyse (Beispiel: Spektraldiagramm)	114
Abbildung 21:	Chancen-Analyse und Risiken-Analyse	117
Abbildung 22:	SWOT-Tableau (Schema)	120
Abbildung 23:	TOWS-Matrix (Schema)	121
Abbildung 24:	Produkt-Markt-Kombinationen als SGEs (Beispiel)	123
Abbildung 25:	Vierfelder-Portfolio (Beispiel)	126
Abbildung 26:	Vierfelder-Portfolio (Zusammenhang)	127
Abbildung 27:	Vierfelder-Portfolio (Zuordnung)	128
Abbildung 28:	Neunfelder-Portfolio (Beispiel)	133
Abbildung 29:	Neunfelder-Portfolio (Normstrategien)	134
Abbildung 30:	Abgrenzungsoptionen des Relevanten Markts	144
Abbildung 31:	Prinzip der Strategischen Gruppen (zweidimensional)	149
Abbildung 32:	Optionen in der Strategischen Gruppe	152

Abbildung 33: Optionen der Marktparzellierung	157
Abbildung 34: Abfolge der Marktsegmentierung	161
Abbildung 35: Marktbarrieren	166
Abbildung 36: Marktwahlkombinationen	172
Abbildung 37: Zweifelder-Ansatz des Konkurrenzvorteils	177
Abbildung 38: Dreifelder-Ansatz des Konkurrenzvorteils	182
Abbildung 39: Vierfelder-Ansatz des Konkurrenzvorteils	185
Abbildung 40: Zusammenhang der Wettbewerbspositionsmatrix	186
Abbildung 41: Optionen des Marktverhaltens	191
Abbildung 42: Handlungsoptionen des Marktherausforderers	195
Abbildung 43: Optionen auf dem Strategischen Spielbrett	201
Abbildung 44: Optionen der Innovationsneigung	204
Abbildung 45: Alternativen im Outpacing-Konzept	212
Abbildung 46: Hyper Competition-Kette	215
Abbildung 47: Längsschnitt-/Querschnittvergleiche	217
Abbildung 48: Paarvergleichs-Matrix (Beispiel)	218
Abbildung 49: Dominanz-Grafik (bei zwei Kriterien) (Beispiel)	219
Abbildung 50: Punktbewertungsverfahren (Beispiel)	221
Abbildung 51: Nutzwert-Analyse (Beispiel)	222
Abbildung 52: Prinzip der Kapitalwertmethode (Endwert)	223
Abbildung 53: Capital Asset Pricing Model (Beispiel)	224
Abbildung 54: Gap-Analyse (Prinzip)	226
Abbildung 55: Optionen der Absatzquelle	228
Abbildung 56: Optionen der B-t-C-Zielgruppenabgrenzung	245
Abbildung 57: Entwicklung der Positionierung	265
Abbildung 58: Vier- und multidimensionale Mappings (Beispiele)	266
Abbildung 59: Mapping mit Idealposition (Beispiel)	267
Abbildung 60: Mapping mit Zielposition	269
Abbildung 61: Positionierungsanlässe	270
Abbildung 62: Positionierungsoptionen	272
Abbildung 63: PIMS-Projekt (I)	285
Abbildung 64: PIMS-Projekt (II)	286
Abbildung 65: Formen der Strukturorganisation im Marketing	313
Abbildung 66: Netzplantechniken	328
Abbildung 67: Vorgangsknoten-Netzplan (Beispiel: Produkteinführung)	330
Abbildung 68: Budgetierungsverfahren	335
Abbildung 69: Markenarten	363

Abbildung 70: Wertvollste globale Marken 2022	370
Abbildung 71: Arten der Produktinnovation	376
Abbildung 72: Verfahren zur Ideenfindung	378
Abbildung 73: Gewerbliche Schutzrechte	387
Abbildung 74: Stufen der Forschung und Entwicklung	393
Abbildung 75: Marktforschungsverfahren (Auswahl)	399
Abbildung 76: Investitionsrechenverfahren	415
Abbildung 77: Produkttestverfahren (Auswahl)	421
Abbildung 78: Markterwartungen	435
Abbildung 79: Produktpflegemaßnahmen	441
Abbildung 80: Umsetzungen der Produktelimination	453
Abbildung 81: Programmdimensionen	455
Abbildung 82: Programminhalt	461
Abbildung 83: Optionen der Diversifikation	466
Abbildung 84: Packungsfunktionen	476
Abbildung 85: Prinzip des House of Quality	491
Abbildung 86: Prinzip der Qualitätsregelkarte	493
Abbildung 87: Fischgrät-Analyse/Ishikawa-Diagramm	495
Abbildung 88: Doppelt-geknickte Preis-Absatz-Funktion	511
Abbildung 89: Einfach-geknickte Preis-Absatz-Funktion	514
Abbildung 90: Typische Stadien des Familienlebenszyklus	517
Abbildung 91: Kaufentscheidungsanteil im Haushalt	519
Abbildung 92: Hybrides Kaufverhalten	528
Abbildung 93: Kaufkraftlandkarte BRD 2022	533
Abbildung 94: Morphologie der Marktformen	538
Abbildung 95: Starre und flexible Preissetzungen	548
Abbildung 96: Deglomerative Preisdifferenzierung	555
Abbildung 97: Agglomerative Preisdifferenzierung (bei zwei Teilmärkten)	556
Abbildung 98: Optionen des Preisbalkens	559
Abbildung 99: Gestörte Marktmechanik	564
Abbildung 100: Prinzip des Target Costing	577
Abbildung 101: Optionale Preisuntergrenzen	580
Abbildung 102: Preisnachlassformen	583
Abbildung 103: Prinzip der Preistreppen	586
Abbildung 104: Zahlungsbedingungen	591
Abbildung 105: Lieferungsbedingungen	599
Abbildung 106: Kommunikationsprozess	610

Abbildung 107: Kommunikationstrichter	613
Abbildung 108: Einsatztiming der Werbung	616
Abbildung 109: Einsatzabfolge der Werbung	618
Abbildung 110: Endnutzen	621
Abbildung 111: Zeitschriftentypen	626
Abbildung 112: Medialeistungswerte	640
Abbildung 113: Web 1.0 Medien	644
Abbildung 114: Web 2.0-Medien	667
Abbildung 115: Nicht-klassische Medien	681
Abbildung 116: Intermediavergleich (Kurzübersicht)	700
Abbildung 117: Optionen der Absatzkanalbreite	717
Abbildung 118: Mehrkanaldistribution	722
Abbildung 119: Optionale Absatzwege	725
Abbildung 120: B-t-C- und B-t-B-Absatzwege	727
Abbildung 121: Absatzkanalbeziehungen	729
Abbildung 122: Elemente der Absatzmethode	731
Abbildung 123: Eigengestaltete Absatzformen	732
Abbildung 124: Handelsfunktionen	740
Abbildung 125: Einteilungskriterien der Betriebsformen des Einzelhandels	748
Abbildung 126: Versorgungs- vs. Erlebnishandel	760
Abbildung 127: Warenbestand und Warendurchsatz	761
Abbildung 128: Ladenlayout (Beispiel: Aldi)	762
Abbildung 129: Erfolgsparameter im Einzelhandel	766
Abbildung 130: Überwindung von Pipeline-Effekten	775
Abbildung 131: Vertikale Konflikte im Absatzkanal	780
Abbildung 132: Optionen der Absatzkanalpräsenz	788
Abbildung 133: Vertikale Kooperationsformen im Absatzkanal	792
Abbildung 134: Formen von Absatzhelfern	806
Abbildung 135: Reisender vs. (Einfirmen-)Handelsvertreter	814
Abbildung 136: Formen von Abschlussmärkten	817
Abbildung 137: Trade-off zwischen Logistikservice und Logistikkosten	825
Abbildung 138: Spezifische Transportmittelkosten	830
Abbildung 139: Auslegungen des E-Commerce-Absatzes	841
Abbildung 140: Phasen des Online-Absatzprozesses	862
Abbildung 141: Optionen beim E-Commerce-Bezahlvorgang	872
Abbildung 142: Verkaufsgesprächsphasen	894
Abbildung 143: Verkaufsförderungsmechanik	907

Abbildung 144: Vertriebsformen im Ausland	917
Abbildung 145: Optionen der internationalen Marktabfolge	924
Abbildung 146: International Commercial Terms	929
Abbildung 147: Industrielle Produktarten	932
Abbildung 148: Beschaffungsprozess	941
Abbildung 149: Prinzip der Dienstleistungs-Externalisierung	958
Abbildung 150: Marketing-Mix-Beziehungen (am Beispiel von zwei Instrumenten) . . .	985

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Oberziele des Unternehmens (Formular)	54
Tabelle 2: Kernkompetenz (Formular)	67
Tabelle 3: Zieldimensionen im Marketing (Formular)	89
Tabelle 4: PESTEL-Analyseraster (Formular)	96
Tabelle 5: Branchenstruktur-Analyse (Formular)	104
Tabelle 6: Stärken-Schwächen-Analyse (Formular)	116
Tabelle 7: Chancen-Risiken-Analyse (Formular)	118
Tabelle 8: Vierfelder-Portfolio (Formular)	131
Tabelle 9: Vorgangsknoten-Netzplan (Beispiel: Produkteinführung)	329
Tabelle 10: Produkt- und Programmplanung (Formular)	501
Tabelle 11: Elektive Zuschlagskalkulation (Beispiel)	573
Tabelle 12: Deckungsbeitragsrechnung (Beispiel)	574
Tabelle 13: Retrograde Stückkalkulation (Beispiel)	575
Tabelle 14: Preisbildung nach Zielkosten (Beispiel)	578
Tabelle 15: Differenzierte Break even-Ermittlung (Beispiel)	581
Tabelle 16: Preis- und Konditionenplanung (Formular)	607
Tabelle 17: Rangreihung (Beispiel)	642
Tabelle 18: Intermediavergleich Klassische Medien	701
Tabelle 19: Intermediavergleich Online-Mobile-Digital-Medien	703
Tabelle 20: Intermediavergleich unternehmenseigene Medien	704
Tabelle 21: Kommunikations- und Identitätsplanung (Formular)	710
Tabelle 22: Distribution im E-Commerce	861
Tabelle 23: Umfeld-Analyseraster (Formular)	916
Tabelle 24: Distributions- und Verkaufsplanung (Formular)	979

Abkürzungsverzeichnis

A-t-B	Administration to Business
A-t-C	Administration to Consumer
A-t-L	Above the Line (für Klassische Werbung)
ABC	Activity-based Costing (Prozesskostenrechnung)
AE	Annoncen-Expedition (Agenturprovisionsbasis)
AfG	Alkoholfreie Getränke
AGB	Allgemeine Geschäfts-Bedingungen
B-t-B	Business to Business (Gewerbekundengeschäft)
B-t-C	Business to Consumer (Privatkundengeschäft)
B-t-L	Below the Line (für Nicht-klassische Werbung)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BERI	Business Environment Risk Information (Länderrisiko-Bewertung)
BIP	Brutto-Inlands-Produkt (inländische Wertschöpfung)
BSC	Balanced Score-Card (Kennzahlen)
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAD	Computer Aided Design
CAPI	Computer-assisted Personal Interviewing (Marktforschung)
CASI	Computer-assisted Self Interviewing (Marktforschung)
CATI	Computer-assisted Telephone Interviewing (Marktforschung)
CB	Corporate Behavior
CC	Corporate Communications
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CMS	Content Management System (Inhalte-Verwaltungs-System)
CPFR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment (Absatzkanalkonzept)
CPO	Cost per Order
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
CSR	Corporate Social Responsibility (Ethische Unternehmensführung)
DAB	Digital Audio Broadcast (DAB +)
DM	Direktmarketing
DOB	Damen-Ober-Bekleidung
DPMA	Deutsches Patent- und Marken-Amt
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität (absolut)
DPR	Direkte Produkt-Rentabilität (relativ)
DSD	Duales System Deutschland (Verpackungsentsorgung)
DSL	Digital Subscriber Line (Breitbandübertragung)
DV	Datenverarbeitung
E-V	Einstellung – Verhalten
ECR	Efficient Consumer Response (Absatzkanalkonzept)
EPRG	Internationales Marktführungskonzept (Perlmutter)
ERP	Enterprise Resource Planning (unternehmensweite Ressourcenplanung)

ESG	Ecology – Social – Governance (Achtsame Unternehmensführung)
FAQ	Frequently Asked Questions (meist im Internet)
FFF	Film – Funk – Fernsehen (Spotproduktion)
FiFo	First in – First out (Lagerhaltungsverfahren)
FuE	Forschung und Entwicklung
GE	Geldeinheit
GebrMG	Gebrauchsmustergesetz
GMT	Greenwich Mean Time
GRP	Gross Rating Points (Bruttokontaktsumme)
GTIN	Global Trade Item Number (Nachfolger von EAN)
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
GZS	Gesellschaft für Zahlungs-Systeme
HaKa	Herren- und Knabenoberbekleidung
HHNE	Haushalts-Netto-Einkommen
HoQ	House of Quality (Qualitätswerkzeug)
HR	Human Resources (Personal)
HTML	Hypertext Markup Language (Internetsprache)
Incoterms	International Commercial Terms (internationaler Handelsbrauch)
IP	Internet Protocol
IRC	Internet Relay Chat
ISO	International Organisation for Standardization
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern
J-i-T	Just in Time (Logistikkonzept)
KEP	Kurier – Express – Paket
KI	Künstliche Intelligenz
KKP	Kunden-Kontakt-Programm
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator (Schlüsselkennzahl)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (Qualitätskonzept)
LAN	Local Area Network
LEH	Lebensmittel-Einzel-Handel
LNF	Leichtes Nutzfahrzeug
LoI	Letter of Intent
MHD	Mindest-Haltbarkeits-Datum
NFC	Near-field Communication
OEM	Original Equipment Manufacturer (Erstausstatter)
OLAP	Online Analytical Processing (Datenanalyse)
OR	Operations Research (Unternehmensforschung)
OTC	Over the Counter (rezeptfreie Arzneimittel)
PAF	Preis-Absatz-Funktion
PatG	Patentgesetz
PDCA	Plan – Do – Control – Act (Qualitätskreislauf)
PDF	Portable Document Format (Internetdatei)
PESTEL	Politik, Ökonomie, Soziales, Technologie, Ökologie, Recht (Akronym)
PIMS	Profit Impact of Market Strategies (Markterfolgsfaktorenforschung)
PIN	Persönliche Identifikations-Nummer

PoS	Point of Sales (Verkaufsort)
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
ProdSG	Produktsicherheitsgesetz
PZ	Publikumszeitschrift
QFD	Quality Function Deployment (Qualitätswerkzeug)
QR	Quick Response (zweidimensionaler Code)
QRK	Qualitäts-Regel-Karte (Qualitätswerkzeug)
RFID	Radio Frequency Identification (kontaktloser Datenaustausch)
RoI	Return on Investment (Anlagerentabilität)
RoS	Return on Sales (Umsatzrentabilität)
RSS	Really Simple Syndication (Internet)
S-O-R	Stimulus – Organism – Response
SCM	Supply Chain Management
SE	Simultaneous Engineering
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinenwerbung)
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)
SET	Secure Electronic Transaction (Sicherheitsprotokoll)
SGE	Strategische Geschäfts-Einheit (Produkt-Markt-Kombination)
SGF	Strategisches Geschäfts-Feld (Relevanter Markt/Arena)
SGr	Strategische Gruppe (direkte Konkurrenten)
SMART	Specific – Measurable – Ambitious – Realistic – Time-based
SMS	Short Message Service (elektronische Textnachricht)
SoA	Share of Advertising (Werbeaufwandsanteil)
SOHO	Small Office/Home Office
SoV	Share of Voice (Werbedruckanteil)
SPC	Statistical Process Control (Qualitätswerkzeug)
STEPP	Socio-cultural – Technological – Economical – Political-legal – Physical-ecological
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Akronym)
TLD	Top Level Domain (Internetadresse)
TLS	Transport Layer Security (Verschlüsselungssystem, vormals SSL)
TOWS	Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths (Akronym)
TQM	Total Quality Management (Qualitätskonzept)
TSE	Technische Sicherheits-Einrichtung
TZ	Tageszeitung (oder nur Zeitung)
UAP	Unique Advertising Proposition (werbliche Alleinstellung)
UE	Unterhaltungs-Elektronik
UEPV	Unter-Einstands-Preis-Verkauf
UGC	User Generated Content
UPE	Unverbindliche Preis-Empfehlung
URL	Unique Resource Locator (eindeutige Internetadresse)
USB	Universal Serial Bus
USP	Unique Selling Proposition (faktische Alleinstellung)
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
V-E	Verhalten – Einstellung
VADM	Verkaufs-Außendienst-Mitarbeitender
VKF	Verkaufsförderung (Sales Promotion)
VR	Virtual Reality

VRIO	Value – Rareness – Imperfect Imitability – Organizational Specificity (Kernkompetenz)
WKZ	Werbe-Kosten-Zuschuss
ZBB	Zero Base Budgeting

Kapitel I

Strategische Marketing- und Vertriebsplanung

Eine Strategie ist Voraussetzung für jedweden planvollen operativen Marketing- und Vertriebsinsatz. Das heißt, sich mit den Marketing-Mix-Instrumenten zu beschäftigen, macht erst Sinn auf Basis einer stimmigen, also vollständigen und konsistenten strategischen Basis. Dabei wird der Vertrieb als integraler Bestandteil des Marketing-Mix verstanden, wenngleich mit einer Schwerpunktsetzung, wie im Folgenden erklärt. Der Marketing-Mix besteht nach vorherrschender Ansicht aus vier Instrumenten, der Gestaltung des Angebots, der Gegenleistung, der Information und der Bereitstellung. Während die ersten drei Instrumente der Absatzvorbereitung dienen, steht das vierte Instrument für den Absatzvollzug. Im Vertrieb findet somit die Monetarisierung der internen Anstrengungen zur Verfügbarmachung einer Marktleistung statt. Im Absatzvollzug entstehen somit die Erlöse, welche die aufgelaufenen Kosten der Absatzvorbereitung kompensieren können.

Der Marketing- und Vertriebs-Plan spiegelt in seinem strategischen Teil die grundlegenden unternehmerischen Überlegungen. Jede Strategie besteht aus vier Schritten:

- der Zielsetzung, der Istsituations-Analyse, den strategischen Stellgrößen sowie den konzeptionellen Stellgrößen dort.

Diese vier Bausteine werden im Folgenden behandelt (2.–5.). Ergänzt werden sie durch die Erfolgsfaktoren und die Planumsetzung (6. + 7.).

1. Marketingdenkhaltung

Eingangs sei ein kurzer Blick auf das Fundament der Marketingdenkhaltung gelenkt (1.1), gefolgt von einer Übersicht der Entwicklung des Marketing, das sich in vergleichsweise kurzen Zeitabständen immer wieder neu erfindet (1.2).

1.1 Fundament

Marketing ist innerhalb der Betriebswirtschaftslehre erst aus wechselnden ökonomischen Engpässen entstanden:

- Da war zunächst der Engpass der *Leistungserstellung*, der vornehmlich durch Produktionstechnik überwunden wurde.

- Dann entstand der Engpass der *Ressourcenbeschaffung* von Rohstoffen, Kapital und Personal, der vornehmlich durch Importhandel, neue Rechtsformen und Duale Ausbildung überwunden wurde.
- Damit trat historisch der Engpass der *Leistungsverwertung* in Kraft. Dieser hält bis heute an und wird als Käufermarktsituation bezeichnet.
- Er geht aber stetig über in den neuen Engpass der *Versorgungssicherung*, die infolge ökologischer Dramatik zunehmend gefährdet ist. Darauf hat sich Marketing zu fokussieren.

Immer limitiert der Engpass den gesamten wirtschaftlichen Erfolg, d. h., selbst ein Überschuss an Produktion, Rohstoff, Kapital und Personal führt zu keinem besseren Betriebsergebnis, solange ein Mehrabsatz von daraus resultierenden Gütern nicht gewährleistet ist (Ausgleichsgesetz der Planung/Gutenberg).

Aber auch die Nachfrage unterliegt Wandlungen:

- In Mangelzeiten sind die Anstrengungen, die Nachfrager unternehmen müssen, um in den Besitz gewünschter Waren zu gelangen, größer als die der Anbieter. Man spricht von einer *Verkäufermarktsituation*.
- Glücklicherweise haben die entwickelten Industrienationen diesen Zustand weitgehend hinter sich gelassen. Die Realität ist heute vielmehr die des *Käufermarkts*. Dabei müssen Anbieter im Parallelwettbewerb zueinander versuchen, Nachfrager an ihre Leistung zu binden, neu zu akquirieren oder vom Mitbewerb wegzulocken, während die Nachfrageseite bequem verschiedenste Angebote vergleichen und das bevorzugte auswählen kann.

Damit aber wird Marketing zum *Engpass* für den Geschäftserfolg und muss dafür Sorge tragen, dass das eigene Unternehmen gegen konkurrierende andere bei Abnehmern zum Zuge kommt. Ansonsten wenden diese sich Mitbewerbern zu und decken ihre Bedarfe dort. Darauf wirken vor allem ökologisch-soziale Restriktionen als Anforderungen ein, neuerdings auch politische.

Marketing ist somit letztlich überlebenswichtig für jedes erfolgreiche Unternehmen. Seine Aktivitäten können dabei sowohl auf die Einkaufsseite als auch auf die Absatzseite gerichtet sein. Ersteres betrifft das *Beschaffungsmarketing* für Personal, Betriebsmittel, Finanzen, letzteres das *Absatzmarketing* von Gütern und Diensten des eigenen Unternehmens am Markt. Dieses steht hier im Vordergrund, wengleich eine Betonung der Beschaffung zukünftig unabwendbar ist.

Zudem entstanden im Verlauf der Zeit zwei Trends in der Marketingdenkhaltung:

- Einerseits ergab sich ein *Broadening* des Marketing vom rein geschäftsmäßigen Business Marketing über das *Non Profit Marketing* (auch Social Marketing) zum *Non Business Marketing* (z. B. für Öffentliche Betriebe) und schließlich hin zum *Generic Marketing* als zielorientierter Anbahnung, Erleichterung, Abwicklung und Bewertung des allgemeinen Austauschs von ideellen und materiellen Werten zwischen Parteien.

- Außerdem ergab sich ein *Deepening* durch Einbeziehung über die rein kommerziellen Beweggründe hinausgehender Aspekte in das Marketing wie die verstärkte Berücksichtigung *humanitärer*, sozialer Pflichten (Human Concept), der *gesamtgesellschaftlichen*, ethischen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Citizenship) und zum Einbezug nachhaltig wirkender *ökologischer*, belastbarer Argumente (Sustainable Development). Dies manifestiert sich im CSR-Konzept (Corporate Social Responsibility).

Marketing ist ein nach geisteswissenschaftlichen Maßstäben vergleichsweise junger Wissensbereich. Die Ursprünge der Marketingentwicklung liegen in Deutschland in der *Handelsbetriebslehre*. Aus diesen Anfängen zur vorletzten Jahrhundertwende entwickelte sich zwischen etwa 1925 und 1970 die *Absatzwirtschaftslehre*. In deren Mittelpunkt stand die Distributionsfunktion, also die Verwertung der wie auch immer erstellten Unternehmensleistung zur Liquidierung am Markt. Im darauf folgenden Jahrzehnt ergab sich daraus, aufbauend auf amerikanischen Ansätzen (Kotler, Levitt), die *Marketinglehre*. Ab etwa 1980 wurde dieser Ansatz entscheidend dadurch erweitert, dass die Marketingsichtweise als Maßgabe für jedwede strategische Ausrichtung angesehen wurde, nämlich als *Marketing-Management*, um damit entscheidende komparative Konkurrenzvorteile zu erreichen. Zwischen etwa 1990 und der Jahrtausendwende wurde Marketing als *marktorientiertes Führungskonzept* verstanden, das die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf sein Vermarktungsumfeld umfasst, also alle Anspruchsgruppen integriert. Im neuen Jahrtausend (bis 2010) stand nicht mehr der Absatz, sondern die Gestaltung von stabilen (*Geschäfts-*)*Beziehungen* (Relationship Marketing) mit Marktakteuren zum Zwecke der Absatzerzielung bzw. deren Flankierung im Vordergrund. Ab etwa 2010 vollzog sich eine Ausrichtung auf Achtsamkeit und Verantwortung im Zuge des *Nachhaltigkeitsmarketing*, das nach wie vor den bestimmenden Tenor ausmacht. In neuester Zeit verändert die *Digitalisierung* beinahe aller Lebensbereiche naturgemäß auch das Marketing, sowohl was die Denkhaltung anbelangt als auch die Instrumente.

Als aktuelle Definition des Marketing wird hier Folgendes zugrunde gelegt:

Marketing bedeutet die Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle aller Aktivitäten mit der Absicht der Erreichung qualitativer und/oder quantitativer Vorgaben bei Kunden und deren Kunden durch Aufbau, Unterhalt, Ausbau oder Wiederherstellung von Geschäftsbeziehungen mit jeweils relevanten Zielgruppen im Absatzbereich durch reale und virtuelle Austauschprozesse von materiellen wie ideellen Werten.

Diese Definition besteht aus verschiedenen Elementen wie folgt:

- „Planung, Organisation, Implementierung, Kontrolle“, dies ist die Umschreibung der marktorientierten Unternehmensführung (auch Marketing-Management),
- „qualitative und quantitative Vorgaben“, dies bezieht sich auf zu verfolgende vorökonomische und ökonomische Zielsetzungen,