

Betriebs- wirtschaftslehre

Marketing

Marketing-Mix

Prof. Dr. Christian Dechêne, Brühl

Mit dem Marketing-Mix wird die Marketingstrategie des Unternehmens in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Hier wird ein Überblick über die Instrumente des Produkt- und des Dienstleistungsmarketings gegeben.

1. Einführung

Nach der Formulierung der Marketingstrategie, die sich aus den Unternehmens- und Marketingzielen ableitet, wird im Rahmen des Marketingmanagments der Marketing-Mix beschlossen. Jetzt gilt es, die Marketinginstrumente so aufeinander abzustimmen, dass neue Käufer hinzugewonnen und bestehende Kundenbeziehungen weiter ausgebaut werden (Abb. 1).

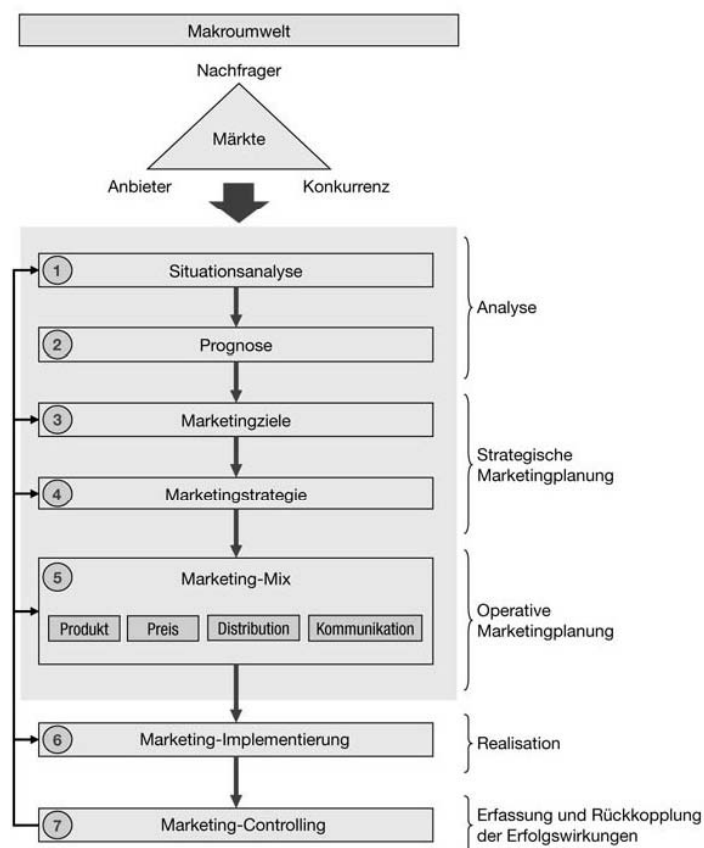


Abb. 1: Einordnung des Marketing-Mix in das Marketingmanagement (vgl. Meffert et al., S. 20)

**Die 4P
des Produktmarketings**

Die bekannteste Klassifizierung der Instrumente beim Produktmarketing geht auf McCarthy zurück (vgl. McCarthy). Sie stammt aus dem Jahr 1960 und umfasst die vier Bereiche **Product** (Produktpolitik), **Price** (Preispolitik), **Promotion** (Kommunikationspolitik) und **Placement** (Vertriebspolitik), weshalb sie auch als 4P bezeichnet wird.

**Die 7P
des Dienstleistungs-
marketings**

Beim Dienstleistungsmarketing kommen **Personnel** (Personalpolitik), **Physical Facilities** (Ausstattungs politik) und **Processes** (Prozesspolitik) hinzu, weshalb man auch von 7P spricht (Abb. 2).

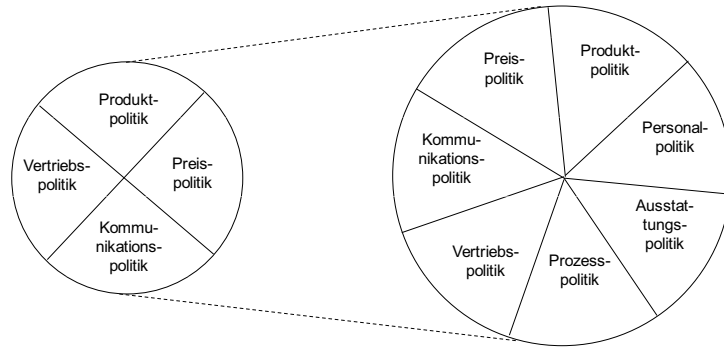


Abb. 2: Der erweiterte Marketing-Mix beim Dienstleistungsmarketing (vgl. Homburg, S. 1004)

2. Product (Produktpolitik)

Die Produktpolitik umfasst alle Entscheidungen, die sich auf die Gestaltung der vorhandenen und künftigen Leistungen des Unternehmens beziehen (vgl. Homburg, S. 556).

Dabei lassen sich vier Bereiche unterscheiden (vgl. Scharf et al., S. 235 ff.; Dechêne 2017):

- **Produkt- und Servicegestaltung:** Hier geht es um den Produktkern (technisch-funktionale Eigenschaften) und die Verpackung sowie um zusätzliche Services, Garantien und die Marke. So können zu einer Waschmaschine Zusatzleistungen wie ihre Anlieferung, Installation, Instandhaltung, die Ersatzteillieferung und die Entsorgung gehören. Wird ein bestehendes Produkt verändert, spricht man von Produktvariation bzw. -modifikation, werden neue Varianten hinzugefügt von Produktdifferenzierung.
- **Produkt- und Serviceinnovationen:** Angesichts kürzerer Produktlebenszyklen wird die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen immer wichtiger. Dies beginnt bei der Suche nach einem Zielmarkt sowie der Ideen- und Konzeptfindung, geht über die Produktgestaltung mit entsprechenden Tests und endet mit der Einführung am Markt (vgl. Homburg, S. 566; Scharf et al., S. 298). Dies kann zu echten (radikalen) Innovationen, Quasi-Innovationen (Produktverbesserungen) oder Me-too-Innovationen (Kopien von Konkurrenzprodukten) führen. Schrittweise Innovationen werden auch als inkrementelle Innovationen bezeichnet.
- **Programm- bzw. Sortimentsgestaltung:** Dabei geht es um die Breite (Anzahl der angebotenen Produktlinien) und um die Tiefe (Anzahl der Produktvarianten innerhalb einer Produktlinie; vgl. Dechêne 2017, S. 68). Ein tiefes Programm bzw. ein tiefes Sortiment im Handel spiegelt oft eine starke Marktsegmentierung wider, etwa indem Käufer angesprochen werden, die sich an der Marke oder am Preis orientieren. Ein breites Programm bzw. Sortiment ist Ausdruck einer starken Diversifizierung des Unternehmens.
- **Markenpolitik:** Marken sind Bilder in der Vorstellung der Nachfrager. Sie haben eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion und beeinflussen auf diese Weise das Kaufverhalten (vgl. Meffert et al., S. 325 ff.). Die Wahl der Markenstrategie (Dachmarken-, Familienmarken-, Einzelmarkenstrategie) prägt das Bild der Produkte am Markt. Während eine Dachmarke (Unternehmensmarke) die Unternehmensreputation nutzt und eine vergleichsweise kostengünstige Vermarktung der Produkte ermöglicht, bieten die Familien- und insbesondere die Einzelmarkenstrategie viele Möglichkeiten, die einzelnen Marken zu profilieren, allerdings zu erheblich höheren Kosten.

Vier Bereiche

Konsumgüter vs. B2B

Während es bei Konsumgütern meist um standardisierte Güter geht, werden die Kunden bei Business-to-Business (B2B) häufig in den Entwicklungsprozess der Produkte einbezogen, da sie eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Leistung wünschen. Bei Industriegütern (z.B. Anlagen- und Zuliefergeschäft) kommen oft Buying Center zum Einsatz (vgl. Backhaus/Voeth, S. 45). Außerdem spielt die Marke bei Konsumgütern eine größere Rolle, da sie häufig einen emotionalen und sozialen Zusatznutzen stiftet, während die Kaufentscheidungen im B2B-Bereich in der Regel von professionellen Einkäufern getroffen werden und damit meist rationaler sind.

Frage 1: Worum geht es bei der Produktpolitik? Verdeutlichen Sie dies am Beispiel eines Herstellers von Smartphones, der neue Märkte erschließen möchte.

3. Price (Preispolitik)

Die Preispolitik umfasst alle Fragen, die mit dem für ein Produkt zu entrichtenden Entgelt zusammenhängen (vgl. Homburg, S. 665). Da heute viele Märkte gesättigt oder nahezu gesättigt sind, sich die Produkte oft kaum unterscheiden und die Markttransparenz — nicht zuletzt durch das Internet (Vergleichsportale etc.) — stark zugenommen hat, kommt der Preispolitik große Bedeutung zu.

Fünf Bereiche

Dabei lassen sich fünf Bereiche unterscheiden:

- **Listenpreis:** Der Listenpreis wird vom Käufer dann entrichtet, wenn er keine Rabatte/Sonderkonditionen erhält. Dabei wird zwischen der kosten-, wettbewerbs- und nutzenorientierten (Value Pricing) Preisfindung unterschieden. Für die kosten- und wettbewerbsorientierte Preisfindung spricht, dass meist eine gute Datengrundlage vorhanden ist. Allerdings werden hier oft Gewinnpotenziale verschenkt, weil sich die Zahlungsbereitschaft des Käufers nur schwer feststellen lässt.
- **Preisdifferenzierung:** Hier wird ein (nahezu) identisches Gut zu unterschiedlichen Preisen verkauft, um die individuelle Zahlungsbereitschaft der Kunden zu nutzen bzw. ihr Verhalten zu steuern. Man unterscheidet zwischen zeitlicher Preisdifferenzierung (z.B. Nebensaisonpreis), räumlicher Preisdifferenzierung (z.B. Auslandspreis), personenbezogener Preisdifferenzierung (z.B. Studenten-/Seniorenrabatt), mengenbezogener Preisdifferenzierung und vertriebswegbezogener Preisdifferenzierung (z.B. hohe Preise an Flughäfen, geringe Preis beim E-Commerce). Hier ist auch das Dynamic Pricing beim Online-Handel anzusiedeln, bei dem individuelle Preise genannt werden, die sich permanent ändern können und sich an der Nachfrage oder der Zahlungsbereitschaft des Interessenten orientieren. Letztere wird etwa über den Computertyp (Apple-Besitzer haben ein höheres Einkommen und zahlen mehr), den Standort des Nachfragers (Interessenten in teuren Wohnvierteln zahlen ebenfalls mehr) oder sein bisheriges Kaufverhalten ermittelt.
- **Preis für neue Produkte:** Bei der Skimmingstrategie wird der Preis für ein neues Produkt bei der Markteinführung hoch angesetzt, um die hohe Zahlungsbereitschaft der Pionierkäufer abzuschöpfen, damit sich die Forschungs- und Entwicklungskosten schnell amortisieren. Der Preis wird danach sukzessive gesenkt, um auch die geringere Zahlungsbereitschaft späterer Käufer abzuschöpfen. Bei der Penetrationsstrategie wird das Produkt hingegen zu einem niedrigen Preis eingeführt, um Wettbewerber abzuschrecken und durch die hohen Stückzahlen die Kostenvorteile der Massenproduktion zu nutzen.
- **Rabatte/Sonderkonditionen:** Rabatte und Sonderkonditionen sind Nachlässe auf den Listenpreis. Damit kann auch das Verhalten des Kunden gesteuert werden, etwa indem sie nur gewährt werden, wenn er die Ware selbst abholt (Abholerrabatt) oder nach Rechnungsstellung schnell bezahlt (Skonto).
- **Absatzfinanzierung:** Hier wird dem Käufer ein Darlehen vom Verkäufer eingeräumt. So bieten Händler bei hochpreisigen Gütern (z.B. Kücheneinrichtungen, Möbelgarnituren, Autos) Ratenzahlung an, um zum Kauf anzuregen.

Konsumgüter vs. B2B

Während bei Konsumgütern Standardpreise üblich sind, finden bei B2B-Gütern in der Regel komplexe Preisverhandlungen statt. Anbieter bieten gestaffelte Rabatte und Sonderkonditionen und gewähren zusätzlich Boni, um Kunden zu gewinnen. Oft finden seitens der Käufer auch Ausschreibungen statt, zunehmend werden auch Auktionen eingesetzt (vgl. Dechêne/Nesper, S. 73).

Frage 2: Ein Wellness-Hotel will seine Kapazität mittels Preisdifferenzierung besser auslasten und so seinen Umsatz steigern. Wie könnte die Preisdifferenzierung aussehen?

4. Promotion (Kommunikationspolitik)

Bei der Kommunikationspolitik geht es um die Gestaltung und Übermittlung von Informationen, mit denen das Wissen, die Einstellungen, Erwartungen und das Verhalten der Adressaten im Sinne der Unternehmensziele beeinflusst werden sollen (vgl. Homburg, S. 761).

Sechs Bereiche

Hier sind sechs Bereiche zu unterscheiden (vgl. Bruhn, S. 243):

- **Kommunikationsobjekt:** Es kann sich um einen Anbieter, eine Marke oder ein sonstiges Bezugsobjekt handeln (z.B. einen Urlaubsort).

- **Zielgruppen:** Hier ist zu entscheiden, an welche Adressaten sich die Kommunikation richtet.
- **Botschaft:** Es muss bestimmt werden, mit welchen Inhalten die Adressaten angesprochen werden und wie die Werbemittel zu gestalten sind. Bei Low-Involvement-Gütern (z.B. Erfrischungsgetränke, Haar-Shampoos) dominieren häufig emotionale Botschaften, während bei High-Involvement-Gütern sachliche Produktinformationen im Vordergrund stehen (vgl. Dechêne 2016a, S. 906).
- **Kommunikationsinstrumente:** Hier ist zu entscheiden, welche Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden. Neben der Werbung in klassischen Medien (Print, TV, Hörfunk) gewinnen die digitalen Medien immer mehr an Bedeutung, da die Adressaten durch Online-Kommunikation individuell (personalisiert) angesprochen werden können. Ein Nachteil sind jedoch Ad-Blocker, und dass immer mehr Internet-Nutzer die Werbung als zu invasiv empfinden und sie deshalb bewusst ignorieren. Häufig werden klassische und digitale Medien kombiniert. Zu beachten ist auch, dass TV-Werbung meist eine größere Reichweite als Print und Funk hat, während digitale Medien (z.B. soziale Medien) große und kleine Reichweiten haben können.
- **Timing:** Hier sind die Zeitpunkte der Kommunikation zu bestimmen. So kann es sinnvoll sein, unmittelbar vor einer Fußball-Weltmeisterschaft die Werbung für eine Biermarke massiv zu verstärken. In der Regel erweist sich bei Gütern des täglichen Bedarfs eine gleichmäßige Verteilung der Werbung als sinnvoll.
- **Kommunikationsareal:** Hier wird entschieden, wo kommuniziert wird. So kann es für einen Freizeitpark sinnvoll sein, nur regional zu werben, während eine Brauerei landesweit wirbt.

Bei der Wahl der Kommunikationsinstrumente haben Unternehmen heute zahlreiche Möglichkeiten. Hier wird unter anderem zwischen „Above-the-line“- und „Below-the-line“-Kommunikation unterschieden (Abb. 3). Bei Ersterem ist dem Adressaten bewusst, dass er mit kommerzieller Absicht angesprochen wird, bei Letzterem interpretiert er die Kommunikation nicht zwangsläufig als kommerzielle Beeinflussung (z.B. bei Events und Product Placement).

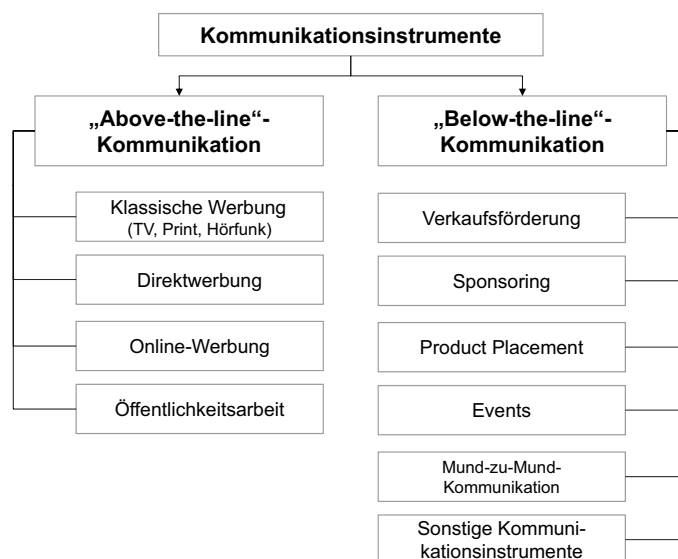


Abb. 3: Systematik von Kommunikationsinstrumenten (in Anlehnung an Scharf et al., S. 388)

Konsumgüter vs. B2B

Das Konsumgütermarketing zeichnet sich durch einseitige Kommunikation über Massenmedien aus, wobei die digitale Kommunikation die höchsten Wachstumsraten aufweist, während Print-Werbung rückläufig ist (vgl. Statista 2018a). Beim B2B-Marketing dominiert die direkte und zweiseitige Kommunikation (z.B. auf Messen), da komplexe Produkte detailliert dargestellt werden müssen. Ein Teil der Kommunikation findet auch über Fachzeitschriften statt. Zudem erfolgt die Kommunikation bei B2B-Gütern zum Großteil über den Vertrieb (Innen- und Außendienst) sowie den Kundendienst.

Frage 3: Ein Hersteller von Kräuterlikör, der vor allem über die Gastronomie an ältere Konsumenten verkauft wird, möchte mehr jüngere Abnehmer gewinnen. Welche Kommunikationsziele schlagen Sie vor? Welche Kommunikationsinstrumente eignen sich dafür?

5. Placement (Vertriebspolitik)

Bei der Vertriebspolitik geht es um alle Fragen, die mit den direkten oder indirekten Absatzwegen — vom Hersteller bis zum Abnehmer — verbunden sind.

Zwei Bereiche

Dabei handelt es sich um zwei Bereiche (vgl. Scharf et al., S. 453 ff.; Dechêne 2016):

- **Akquisitorische Distribution (Warenverkaufsprozesse):** Dazu gehören zunächst die Auswahl von Distributionsorganen und die Schaffung eines Systems von Absatzkanälen. Dabei werden der Außendienst und Key-Account-Manager und/oder abhängige außenstehende Dritte wie Vertragshändler und Franchisenehmer oder unabhängige Absatzhelfer oder Händler eingesetzt. Ziel der akquisitorischen Distribution ist ein hoher Distributionsgrad.
- **Logistische Distribution (Warenverteilungsprozesse):** Dazu gehören Auftragsabwicklung, Lagerhaltung, Transport und Verpackung. Ziel der logistischen Distribution ist es, einen guten Lieferservice zu bieten.

Konsumgüter vs. B2B

Konsumgüter werden typischerweise indirekt über den Handel vertrieben. Die Industrie weitet allerdings ihren Direktvertrieb aus (z.B. durch E-Commerce, eigene Filialen). Bei B2B dominieren Direktvertrieb und der Verkauf durch den Außendienst bzw. das Key Account Management (vgl. Dechêne 2018). Verkäufe werden häufig auf Messen angebahnt bzw. getätigt.

6. Dienstleistungsmarketing

Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen ist in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen. Ihr Anteil am Bruttoinlandsprodukt lag 2017 bei knapp 70 Prozent (vgl. Statista 2018b).

Unterschiede zum Produktmarketing

Bei der Vermarktung unterscheiden sich Produkte und Dienstleistungen in mehreren Punkten:

- **Integration des externen Faktors:** Bei Dienstleistungen wirkt der Kunde als externer Faktor häufig entscheidend mit. So erfordert die Beratung eines Unternehmens, dass es den Consultants detaillierte Informationen zur Verfügung stellt. Die oft sehr starke Einbindung des Kunden in den Leistungsprozess hat zur Folge, dass die Qualität der Dienstleistungen und damit ihr Ergebnis oft uneinheitlich sind. So erfordern viele Krankheiten, dass sich der Patient strikt an die Anweisungen des Arztes hält. Geschieht dies nicht, kann die Behandlung im schlimmsten Fall fehlschlagen. Die uneinheitliche Qualität und das uneinheitliche Ergebnis erschweren die Vermarktung von Dienstleistungen oft erheblich.
- **Uno-Acto-Prinzip:** Der Anbieter von Dienstleistungen muss oft Räume, technische Ausstattungen, Personal etc. bereitstellen, die jedoch erst benötigt werden, wenn die Dienstleistung in Anspruch genommen wird. Gemeinsam mit dem Kunden erfolgt dann die Leistung, wobei dieser Informationen einbringt, ohne die die Leistung nicht oder nicht in vollem Umfang möglich ist. In der Regel erfolgen die Dienstleistung und ihre Annahme durch den Kunden uno acto, also gleichzeitig (vgl. Walsh). Anders bei Sachgütern, die ohne die Mitwirkung des Kunden hergestellt werden, womit dieser auch nicht am Wertschöpfungsprozess teilnimmt (vgl. Fließ 2009, S. 12 f.).
- **Immaterialität:** Anders als Sachgüter zeichnen sich Dienstleistungen durch Immaterialität aus. Deshalb lässt sich vor dem Kauf nicht zeigen, wie sie beim jeweiligen Kunden ausgeführt werden. Es kann allenfalls gezeigt werden, wie sie bei anderen Kunden ausgeführt wurden, etwa wie diese ein Fitnessprogramm durchliefen oder Fahrschulunterricht nahmen. Die Anbieter von Dienstleistungen geben in der Regel zuvor ein Leistungsversprechen ab, das sich jedoch erst konkretisiert, wenn der Kunde die Dienstleistung in Anspruch nimmt. Gehören zu einer Dienstleistung — etwa die Beratung und Prozeßvertretung durch einen spezialisierten Rechtsanwalt — verschiedene Fähigkeiten und Eigenschaften des Anbieters, spielen auch dessen Erfahrungen und Kompetenzen und das Vertrauen des Nachfragers in diese Eigenschaften eine wichtige Rolle. Allerdings kann der Nachfrager diese Eigenschaften des Anbieters erst nach der Dienstleistung oder — mangels Fachwissen — auch gar nicht einschätzen. Demgegenüber können Produkte angefasst, ausprobiert und im Vorfeld begutachtet werden. Sie haben also einen hohen Anteil an wahrnehmbaren Eigenschaften, die auch die Suche nach ihnen einfacher machen. Außerdem erleichtert dies die Vermarktung. Ersatzweise versuchen die Nachfrager von Dienstleistungen oft, sich zuvor vom Leistungspotenzial des Anbieters indirekt einen Eindruck zu verschaffen, indem sie etwa prüfen, ob der Friseursalon oder die Wäscherei einen professionellen Ein-

druck macht (vgl. Fließ 2000, S. 268 f.). Oder man orientiert sich an den Referenzen anderer Kunden und an Zertifizierungen des Anbieters (vgl. Meffert et al., S. 39).

- **Nicht lagerbar:** Dienstleistungen lassen sich nicht lagern und damit auch nicht auf Vorrat halten, etwa um Nachfrageschwankungen auszugleichen. Da der Kunde zudem häufig bei der Leistung zugegen sein muss, ist eine gleichermaßen hohe Kapazitätsauslastung oft schwierig. Dienstleister versuchen dem etwa durch Preisdifferenzierungen zu begegnen (vgl. Voeth/Herbst, S. 393), indem in Zeiten geringer Nachfrage niedrigere Preise verlangt werden.
- **Nicht transportierbar:** Während ein Industrieunternehmen im Prinzip von einer einzigen Fertigungsstätte aus Kunden in der ganzen Welt beliefern kann, lassen sich Dienstleistungen oft nur regional anbieten. So haben Ärzte und Friseure meist nur Kunden aus ihrer Region. Wollen Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer überregional tätig sein, erfordert dies meist weitere Büros in der Nähe der Mandanten oder die Mitgliedschaft in entsprechenden Netzwerken.

Drei weitere Marketinginstrumente

Beim Dienstleistungsmarketing kommen drei weitere Marketinginstrumente zum Einsatz, deren Zielsetzungen Abb. 4 verdeutlicht.

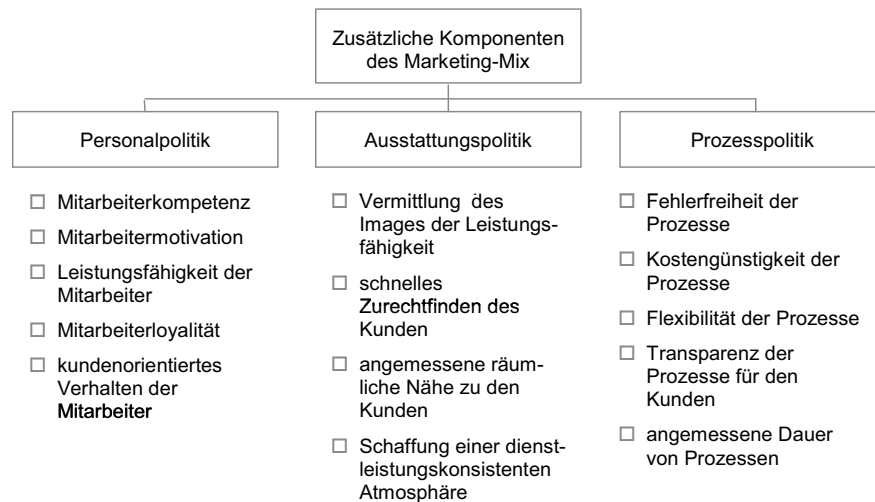


Abb. 4: Grundlegende Zielsetzungen der drei zusätzlichen Komponenten des Marketing-Mix bei Dienstleistungen (vgl. Homburg, S. 1005)

7. Personal (Personalpolitik)

Durch den meist direkten Kontakt des Dienstleisters mit dem Kunden bzw. durch die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess spielt das Personal, das die Dienstleistung erbringt, für deren **Qualität** und damit die **Kundenzufriedenheit** eine entscheidende Rolle.

Drei Faktoren

Dabei stehen drei Faktoren im Mittelpunkt (vgl. Homburg, S. 1004 ff.):

- **Kompetenz der Mitarbeiter:** Dabei geht es um fachliche und soziale Kompetenz sowie um Kundenorientierung. So beurteilen Patienten nicht nur die von ihnen wahrgenommene fachliche und soziale Kompetenz (Kommunikation, Fürsorglichkeit, Empathie etc.) des Arztes, sondern auch das kundenfreundliche Verhalten eines Friseurs. Dazu gehört auch, flexibel auf Sonderwünsche der Kunden einzugehen.
- **Motivation der Mitarbeiter:** Da das Personal die Qualität der Dienstleistung maßgebend bestimmt, können sich Motivations- und Anreizsysteme für die Mitarbeiter sehr positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken.
- **Leistungsvermögen der Mitarbeiter:** Das Personal muss nicht nur die fachlichen und sozialen Kompetenzen haben, sondern auch den möglicherweise hohen Anforderungen (Arbeitsbelastung, schwierige Kunden) gerecht werden. Hier können entsprechende Trainings helfen.
- **Loyalität der Mitarbeiter:** Da Dienstleistungen oft wiederkehrende Leistungen (z.B. bei Steuerberatern, Ärzten, Friseuren etc.) sind und Kunden nicht immer einfach zu gewinnen sind, kommt der Kundenbindung besondere Bedeutung zu. Damit geht die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Arbeitgeber einher. Denn eine Mitarbeiterfluktuation kann dazu führen, dass Kunden das Unternehmen mit den Mitarbeitern verlassen und zum neuen Arbeitgeber des Mitarbeiters wechseln (z.B. zu einem neuen Steuerberater, zu einer neuen Werbeagentur etc.).

8. Physical Facilities (Ausstattungspolitik)

Bei der Ausstattung geht es um die sichtbare Infrastruktur der Dienstleistung (z.B. Behandlungsräume, Empfangsräume, Kleidung der Mitarbeiter, Servicefahrzeuge etc.), die von den Kunden meist als ein Indiz für die Qualität der Dienstleistung gesehen wird (vgl. Homburg, S. 1006).

Vier Faktoren

Dabei spielen diese vier Faktoren eine wichtige Rolle:

- **Auftreten muss Leistungsfähigkeit vermitteln:** Dies betrifft die personelle, räumliche und technische Ausstattung des Dienstleisters. So muss ein Seminarveranstalter neben aktuellen Themen, qualifizierten Dozenten auch zweckdienliche, angenehme und mit moderner Kommunikationstechnik ausgestattete Räumlichkeiten anbieten.
- **Kunden müssen sich leicht zurechtfinden:** In einem Hotel oder auf einem Kreuzfahrtschiff müssen sich die Gäste bzw. Passagiere leicht zurechtfinden können. Das erfordert unter anderem eine gut verständliche Informationsbroschüre in mehreren Sprachen (bzw. ein kurzes Infovideo) im Hotelzimmer bzw. in der Kabine, eine klare Ausschilderung in den Gängen und Fahrstühlen sowie eine Rezeption bzw. Infostellen auf dem Schiff, die mit freundlichem, hilfsbereitem und kompetentem Personal besetzt sind.
- **Räumliche Nähe zum Kunden:** Die Nähe zum Kunden kann durch eine entsprechende Anzahl an Außenstellen (z.B. Bankfilialen) erreicht werden oder indem die Dienstleistung beim Kunden ausgeführt wird (z.B. Catering, häusliche Pflege). Ein Vertriebskonzept, das die Nähe zum Kunden erhöht, ist Franchising.
- **Geschäftsfördernde Atmosphäre:** Durch entsprechende Innenausstattungen, Dekorationen, Musikeinblendungen, Lichtverhältnisse etc. kann eine förderliche Atmosphäre für die betreffende Dienstleistung geschaffen werden, die den Aufenthalt des Kunden beim Dienstleister zusätzlich angenehm macht.

9. Processes (Prozesspolitik)

Bei den Prozessen geht es um die organisatorische und zeitliche Planung der Dienstleistung, die Abgrenzung der einzelnen Schritte und um die Aufgaben der beteiligten Akteure.

Fünf Ziele

Im Mittelpunkt stehen vor allem um diese fünf Ziele (vgl. Homburg, S. 1007 f.):

- **Fehlerfreiheit:** Um sie zu erreichen, spielen Regeln (z.B. ein professionelles Schnittstellenmanagement, Verhaltens- und Qualitätsstandards) eine zentrale Rolle.
- **Kostengünstigkeit:** Sie ist für den Anbieter und den Kunden von großer Bedeutung, da sie die Profitabilität des Anbieters erhöht und zu einem wettbewerbsfähigen Preis für den Kunden führt.
- **Flexibilität:** Kann auf kurzfristige Änderungswünsche des Kunden eingegangen werden, erhöht das seine Zufriedenheit meist beträchtlich.
- **Transparenz:** Werden Verzögerungen oder Qualitätsprobleme transparent und nachvollziehbar kommuniziert, erhöht sich die Chance, dass die Kundenzufriedenheit am Ende nicht darunter leidet.
- **Angemessene Dauer:** Die Dauer der Dienstleistung muss ihrer Bedeutung für den Kunden entsprechen. So sollte die Zustellung eines Pakets möglichst schnell erfolgen, während der Aufenthalt in einem Freizeitpark möglichst lange möglich sein sollte. Um welche Dienstleistung es sich auch immer handelt: Lange Wartezeiten können stets dazu führen, dass sich der Interessent einen anderen Anbieter sucht.

Frage 4: Wie kann eine Unternehmensberatung die Unsicherheit eines Interessenten hinsichtlich ihrer Kompetenz und Qualität reduzieren?

Bei der Festlegung des Marketing-Mix sollten die einzelnen Instrumente möglichst gut aufeinander abgestimmt werden, damit den Zielkunden das Angebot attraktiv und stimmgig erscheint. Da der Anteil der Dienstleistungen am BIP weiter steigen wird, sollten sich die Anbieter verstärkt mit den entsprechenden Marketinginstrumenten befassen. Das erhöht die Kundenzufriedenheit und damit die Gewinnchancen.

Literatur:

Backhaus, K./Voeth, M.: Industriegütermarketing. 10. Aufl., Wiesbaden 2014.
Bruhn, M.: Kommunikationspolitik — systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl., Wiesbaden 2015.

- Dechêne, C.: Vertriebs- und Distributionspolitik. In: WISU, 45. Jg. (2016), Heft 5, S. 567 - 573.
- Dechêne, C.: Produktmanagement. In: WISU, 46. Jg. (2017), Heft 1, S. 63 - 69.
- Dechêne, C.: Kundenbewertung und Key Account Management. In: WISU, 47. Jg. (2018), Heft 6, S. 685 - 692.
- Dechêne, C./Nesper, J.: Industriegütermarketing. In: WISU, 47. Jg. (2018), Heft 1, S. 69 - 75.
- Fließ, S.: Industrielles Kaufverhalten. In: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb — Grundlagen des Business to Business Marketing. Berlin 2000, S. 251 - 369.
- Fließ, S.: Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern. Wiesbaden 2009.
- Homburg, C.: Marketingmanagement. Strategie — Instrumente — Umsetzung — Unternehmensführung. 6. Aufl., Wiesbaden 2017.
- McCarthy, E.J.: Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood 1960.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P.: Marketing. Einführung in Theorie und Praxis. 5. Aufl., Stuttgart 2012.
- Statista (2018a): Ausgaben für Werbung in den einzelnen Werbemedien in Deutschland in den Jahren 2014 und 2015 sowie eine Prognose bis 2019, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/538527/umfrage/werbeausgaben-nach-medien-in-deutschland>, Abruf am 28.12.2018.
- Statista (2018b): Anteil der Wirtschaftssektoren an der Bruttowertschöpfung in Deutschland im Jahr 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt>, Abruf am 28.12.2018.
- Voeth, M./Herbst, U.: Marketing-Management. Grundlagen, Konzeption und Umsetzung. Stuttgart 2013.
- Walsh, G.: Dienstleistungsmarketing. In: Walsh, G./Deseniss, A./Kilian, T. (Hrsg.): Marketing — Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, Wiesbaden 2009, S. 423 - 450.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.

Kostenrechnung

Kostenträgerrechnung

Prof. Dr. Thomas Corsten, Neuss

Die Kostenträgerrechnung ist nach der Kostenarten- und der Kostenstellenrechnung der dritte und letzte Schritt der Kostenrechnung. Mit ihr werden die Kosten und Preise für die erstellten betrieblichen Leistungen kalkuliert und die Informationen für den betrieblichen Erfolg ermittelt. Hier werden die Verfahren der Kostenträgerrechnung vorgestellt.

1. Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung

Mit der Kosten- und Leistungsrechnung werden in erster Linie der **geplante bzw. entstandene Güterverbrauch sowie die geplante und angefallene Güterentstehung** ermittelt, um durch ihre Gegenüberstellung das periodenbezogene Betriebsergebnis des Unternehmens zu ermitteln (vgl. Schweitzer et al., S. 35 ff.). Dabei ist grundsätzlich zwischen diesen Begriffen zu unterscheiden (vgl. Dechêne, S. 1101):

- **Einzahlungen** sind der Zugang, **Auszahlungen** der Abgang von Bar- oder Buchgeld in einer Abrechnungsperiode.
- **Erträge** sind der Erfolg durch die Erstellung, Bereitstellung oder den Absatz von Gütern, während **Aufwendungen** zur Reduzierung des Erfolgs durch den Ver- oder Gebrauch von Produktionsfaktoren führen.
- Entstehen die Erträge bzw. Aufwendungen im Rahmen der gewöhnlichen betrieblichen Tätigkeit in der laufenden Abrechnungsperiode, spricht man von **Leistungen** bzw. **Kosten** (vgl. Kalenberg, S. 8).
- Ergänzend spielen bei der Kostenrechnung **kalkulatorische Kosten** eine Rolle, denen entweder kein Aufwand (Zusatzkosten, z.B. der kalkulatorische Unternehmerlohn) oder ein Aufwand in anderer Höhe (Anderskosten, z.B. aufgrund unterschiedlicher Abschreibungsverfahren) gegenübersteht.

Betriebliches Rechnungswesen