

Manfred Bruhn

Marketingübungen

Manfred Bruhn

# **Marketingübungen**

Basiswissen, Aufgaben, Lösungen

Selbständiges Lerntraining  
für Studium und Beruf

3., überarbeitete  
und erweiterte Auflage



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.

**Prof. Dr. Manfred Bruhn** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

1. Auflage 2001
2. Auflage 2004
3. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1759-1

# Vorwort

Die Entwicklung des Marketing von einer betrieblichen Funktion zu einem Leitkonzept der Unternehmensführung hat neben den Veränderungen innerhalb der Unternehmen auch zu Konsequenzen in der Marketingausbildung geführt. Sowohl in der Erstausbildung als auch in der Weiterbildung kommt es darauf an, Philosophie, Konzepte und Instrumente des Marketing auf konkrete Fragestellungen der Praxis zu übertragen.

Durch das Aufgreifen praxisnaher Fragestellungen des Marketing versucht das vorliegende Buch, einen Beitrag hierzu zu leisten. Es beinhaltet in zehn Kapiteln Aufgaben und Lösungen zu den Teilbereichen Marketingplanung, Marketingstrategie, Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik, Marketingorganisation und -controlling. Damit folgt das Buch in seiner Struktur dem Lehrbuch „*Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*“ und ist parallel zu diesem ideal einsetzbar. Gleichzeitig erlaubt eine kurze Einführung in die jeweils behandelte Thematik, die jeder Aufgabenlösung vorangestellt ist, auch eine vom Lehrbuch unabhängige Nutzung.

Das vorliegende Buch richtet sich an Studierende der Betriebswirtschaftslehre im Bachelorstudium und Führungskräfte, die eine Zusatzqualifikation im Marketing suchen. Es zielt darauf ab, die Vertiefung des Grundlagenwissens zu erleichtern und ist entsprechend z.B. auch zur Prüfungsvorbereitung einsetzbar.

Die in der zweiten Auflage bewährte Struktur wurde beibehalten: Jedes Kapitel ist in einen Aufgaben- und Lösungsteil unterteilt. Für einen optimalen Lerneffekt empfiehlt es sich, zunächst die Aufgaben selbstständig zu lösen und erst dann einen Abgleich mit den Lösungshinweisen vorzunehmen; auf diese Weise wird das eigene Wissen überprüft und ergänzt. Die als Transferfragen konzipierten Aufgaben eignen sich alternativ z.B. auch im Rahmen von Gruppenarbeiten als Diskussionsgrundlage bzw. sind – aus Sicht von Lehrenden – auch als Beispiele im Rahmen von Vorlesungen und/oder als Übungsaufgaben in Tutoriaten/Übungen einsetzbar.

Die vorliegende Neuauflage des Buches wurde genutzt, um an einigen Stellen Verbesserungen vorzunehmen: Zu Themenfeldern, in denen seit Erscheinen der letzten Auflage Weiterentwicklungen bzw. Veränderungen im Marketing stattgefunden haben, erfolgte eine entsprechende Aktualisierung, Erweiterung oder ein Austausch der Aufgaben und Lösungen. Zudem fand eine Beseitigung kleinerer formaler, didaktischer und inhaltlicher Mängel statt.

Mein Dank gilt zunächst allen bisherigen Lesern und Leserinnen, die hilfreiche Hinweise für diese Neuauflage gegeben haben. Besonders bedanken möchte ich mich auch bei Frau Dipl.-SpOec. Isabel Schmidt für die Betreuung der Überarbeitung dieser Neuauflage.

Basel, im Juli 2009

*Professor Dr. Manfred Bruhn*

## *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*

Zur Vertiefung der im vorliegenden Übungsbuch angesprochenen Inhalte wird dieses **Lehrbuch** empfohlen. Es vermittelt die gesamten Grundlagen des Marketing und nimmt dabei konsequent Bezug auf die Praxis. Die anwendungsorientierte Darstellung soll den Leser in die Lage versetzen, Marketingprobleme zu analysieren und eigenständig Problemlösungen zu erarbeiten.

Behandelte **Themenschwerpunkte** sind:

- Marketingplanung,
- Strategisches Marketing,
- Marketingforschung,
- Produkt- und Preispolitik,
- Kommunikations- und Vertriebspolitik sowie
- Marketingorganisation und Marketingcontrolling.

Studierende und Praktiker erhalten in kompakter Weise eine systematische Einführung in die Denkweisen des Marketing und lernen Prinzipien, Entscheidungstatbestände, Konzepte und Instrumente des Marketing kennen.

*Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis.*

9. , überarbeitete Auflage

Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, ISBN 978-3-8349-0975-6

## *Gabler Lexikon Marketing*

In mehr als 4.200 Stichwörtern bietet Ihnen das **Gabler Lexikon Marketing** einen breiten Überblick über den State of the Art des gesamten Marketing. Dabei orientiert sich die Zusammenstellung der Informationen an einer direkten Anwendung in der Praxis. So wird vorhandenes Wissen leicht aufgefrischt und neues Wissen einfach erschlossen.

Das Gabler Lexikon Marketing bietet Ihnen umfassende und praxisgerechte Informationen darüber, wie mit Marketingkonzepten erfolgreiche Maßnahmen geplant werden, wie Prozesse und Strukturen im Marketing optimal zu steuern sind, wie sich marketingpolitische Instrumente sinnvoll einsetzen lassen und vieles mehr.

Manfred Bruhn und Christian Homburg haben in diesem Werk die junge Generation der renommiertesten Marketing-Fachleute im deutschsprachigen Raum versammelt.

*Gabler Lexikon Marketing*

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Gabler Verlag, Wiesbaden 2004, ISBN 3-409-29971-8

# Inhalt

<b>Kapitel 1: Grundbegriffe und -konzepte des Marketing</b> .....	15
<b>Aufgaben</b> .....	15
Aufgabe 1-1: Begriff und Merkmale des Marketing.....	15
Aufgabe 1-2: Entwicklungsphasen des Marketing .....	15
Aufgabe 1-3: Marktabgrenzung.....	16
Aufgabe 1-4: Aufgaben des Marketingmanagements.....	16
Aufgabe 1-5: Marketing als marktorientiertes Entscheidungsverhalten .....	17
Aufgabe 1-6: Paradigmenwechsel im Marketing.....	18
Aufgabe 1-7: Institutionelle Besonderheiten des Marketing.....	18
<b>Lösungshinweise</b> .....	21
Lösungshinweise Aufgabe 1-1.....	21
Lösungshinweise Aufgabe 1-2.....	22
Lösungshinweise Aufgabe 1-3.....	24
Lösungshinweise Aufgabe 1-4.....	27
Lösungshinweise Aufgabe 1-5.....	31
Lösungshinweise Aufgabe 1-6.....	35
Lösungshinweise Aufgabe 1-7.....	36
<b>Kapitel 2: Festlegung des Marketingplans</b> .....	41
<b>Aufgaben</b> .....	41
Aufgabe 2-1: Marketing als Managementfunktion.....	41
Aufgabe 2-2: Analyse der Marketingsituation.....	41
Aufgabe 2-3: Festlegung der Marktsegmente und Marketingziele .....	42
Aufgabe 2-4: Formulierung der Marketingstrategie .....	43
Aufgabe 2-5: Festlegung der Marketingmaßnahmen.....	43
Aufgabe 2-6: Bestimmung des Marketingbudgets.....	43
Aufgabe 2-7: Ebenen der Marketingplanung.....	44
<b>Lösungshinweise</b> .....	45
Lösungshinweise Aufgabe 2-1.....	45
Lösungshinweise Aufgabe 2-2.....	48
Lösungshinweise Aufgabe 2-3.....	50
Lösungshinweise Aufgabe 2-4.....	52

Lösungshinweise Aufgabe 2-5.....	52
Lösungshinweise Aufgabe 2-6.....	53
Lösungshinweise Aufgabe 2-7.....	56

**Kapitel 3: Entwicklung von Marketingstrategien..... 59**

**Aufgaben..... 59**

Aufgabe 3-1: Begriff und Merkmale von Marketingstrategien .....	59
Aufgabe 3-2: Typen von Marketingstrategien .....	59
Aufgabe 3-3: Bildung Strategischer Geschäftseinheiten .....	60
Aufgabe 3-4: Auswahl und Abgrenzung von Marktsegmenten.....	61
Aufgabe 3-5: Lebenszyklusanalyse .....	62
Aufgabe 3-6: Positionierungsanalyse.....	63
Aufgabe 3-7: Portfolioanalyse .....	65
Aufgabe 3-8: Abnehmergerichtete Strategien.....	66
Aufgabe 3-9: Konkurrenzgerichtete Strategien .....	67
Aufgabe 3-10: Absatzmittlergerichtete Strategien.....	67
Aufgabe 3-11: Instrumentalstrategien.....	68
Aufgabe 3-12: Implementierung von Marketingstrategien.....	70

**Lösungshinweise ..... 71**

Lösungshinweise Aufgabe 3-1.....	71
Lösungshinweise Aufgabe 3-2.....	73
Lösungshinweise Aufgabe 3-3.....	74
Lösungshinweise Aufgabe 3-4.....	78
Lösungshinweise Aufgabe 3-5.....	82
Lösungshinweise Aufgabe 3-6.....	84
Lösungshinweise Aufgabe 3-7.....	86
Lösungshinweise Aufgabe 3-8.....	89
Lösungshinweise Aufgabe 3-9.....	91
Lösungshinweise Aufgabe 3-10.....	91
Lösungshinweise Aufgabe 3-11.....	92
Lösungshinweise Aufgabe 3-12.....	95

**Kapitel 4: Methoden der Marketingforschung ..... 99**

**Aufgaben..... 99**

Aufgabe 4-1: Funktionen und Untersuchungsbereiche der Marketingforschung.....	99
--	----

Aufgabe 4-2: Auswahl der Befragungselemente im Rahmen der Stichprobenplanung .....	99
Aufgabe 4-3: Bestimmung der Anzahl der Befragungselemente im Rahmen der Stichprobenplanung .....	100
Aufgabe 4-4: Primär- und Sekundärforschung sowie Befragung und Beobachtung als Methoden der Datengewinnung .....	101
Aufgabe 4-5: Experimente als Spezialform der Datengewinnung .....	101
Aufgabe 4-6: Panel als Spezialform der Datenerhebung .....	102
Aufgabe 4-7: Methoden der Datenanalyse .....	103
Aufgabe 4-8: Entwicklungsprognose .....	106
Aufgabe 4-9: Wirkungsprognose .....	106
Aufgabe 4-10: Qualitative Prognosemethoden .....	107
<b>Lösungshinweise</b> .....	109
Lösungshinweise Aufgabe 4-1 .....	109
Lösungshinweise Aufgabe 4-2 .....	111
Lösungshinweise Aufgabe 4-3 .....	114
Lösungshinweise Aufgabe 4-4 .....	116
Lösungshinweise Aufgabe 4-5 .....	121
Lösungshinweise Aufgabe 4-6 .....	123
Lösungshinweise Aufgabe 4-7 .....	125
Lösungshinweise Aufgabe 4-8 .....	131
Lösungshinweise Aufgabe 4-9 .....	138
Lösungshinweise Aufgabe 4-10 .....	143
<b>Kapitel 5: Entscheidungen der Produktpolitik</b> .....	145
<b>Aufgaben</b> .....	145
Aufgabe 5-1: Festlegung des Leistungsprogramms .....	145
Aufgabe 5-2: Aufgaben des Produktmanagements .....	145
Aufgabe 5-3: Prozess des Produktmanagements .....	146
Aufgabe 5-4: Suche nach Produktideen .....	147
Aufgabe 5-5: Grobauswahl von Produktideen .....	147
Aufgabe 5-6: Entwicklung und Prüfung von Produktkonzepten .....	149
Aufgabe 5-7: Feinauswahl von Produktkonzepten .....	149
Aufgabe 5-8: Einführung des Neuproduktes .....	151
Aufgabe 5-9: Entscheidungen der Markenpolitik .....	151
Aufgabe 5-10: Entscheidungen der Verpackungspolitik .....	152
Aufgabe 5-11: Garantie- und Lieferleistungspolitik .....	153
Aufgabe 5-12: Kundendienstpolitik .....	153



Aufgabe 5-13: Value Added Services.....	154
Aufgabe 5-14: Entscheidungen der Sortimentspolitik .....	155
Aufgabe 5-15: Methoden der Sortimentsplanung .....	156
<b>Lösungshinweise</b> .....	159
Lösungshinweise Aufgabe 5-1.....	159
Lösungshinweise Aufgabe 5-2.....	160
Lösungshinweise Aufgabe 5-3.....	161
Lösungshinweise Aufgabe 5-4.....	164
Lösungshinweise Aufgabe 5-5.....	166
Lösungshinweise Aufgabe 5-6.....	168
Lösungshinweise Aufgabe 5-7.....	170
Lösungshinweise Aufgabe 5-8.....	173
Lösungshinweise Aufgabe 5-9.....	175
Lösungshinweise Aufgabe 5-10.....	177
Lösungshinweise Aufgabe 5-11.....	180
Lösungshinweise Aufgabe 5-12.....	181
Lösungshinweise Aufgabe 5-13.....	183
Lösungshinweise Aufgabe 5-14.....	186
Lösungshinweise Aufgabe 5-15.....	189
<b>Kapitel 6: Entscheidungen der Preispolitik</b> .....	195
<b>Aufgaben</b> .....	195
Aufgabe 6-1: Preispolitische Strategien.....	195
Aufgabe 6-2: Kostenorientierte Preisbestimmung .....	195
Aufgabe 6-3: Marktorientierte Preisbestimmung (Break-Even-Analyse und Deckungsbeitragsrate).....	196
Aufgabe 6-4: Marktorientierte Preisbestimmung (Entscheidungssituationen unter Risiko) .....	197
Aufgabe 6-5: Marginalanalyse (Monopol) .....	199
Aufgabe 6-6: Marginalanalyse (Oligopol und Polypol).....	200
Aufgabe 6-7: Dynamisches Preismanagement.....	201
<b>Lösungshinweise</b> .....	203
Lösungshinweise Aufgabe 6-1.....	203
Lösungshinweise Aufgabe 6-2.....	206
Lösungshinweise Aufgabe 6-3.....	209
Lösungshinweise Aufgabe 6-4.....	212
Lösungshinweise Aufgabe 6-5.....	216
Lösungshinweise Aufgabe 6-6.....	222

Lösungshinweise Aufgabe 6-7.....	225
----------------------------------	-----

**Kapitel 7: Entscheidungen der Kommunikationspolitik..... 227**

**Aufgaben..... 227**

Aufgabe 7-1: Begriff und Entwicklung der Kommunikationspolitik .....	227
--	-----

Aufgabe 7-2: Prozess der Kommunikationsplanung.....	228
---	-----

Aufgabe 7-3: Erscheinungsformen der Mediawerbung .....	228
--	-----

Aufgabe 7-4: Festlegung der Werbeziele.....	229
---	-----

Aufgabe 7-5: Beschreibung der Zielgruppen der Werbung .....	229
---	-----

Aufgabe 7-6: Entwicklung der Werbestrategie.....	230
--	-----

Aufgabe 7-7: Festlegung des Werbebudgets .....	231
--	-----

Aufgabe 7-8: Verteilung des Werbebudgets (Reichweite und Tausenderkontaktpreis).....	232
---	-----

Aufgabe 7-9: Verteilung des Werbebudgets (Zielgruppenplanung und Lineare Programmierung) .....	233
---	-----

Aufgabe 7-10: Gestaltung der Werbebotschaft.....	234
--	-----

Aufgabe 7-11: Kontrolle der Werbewirkungen .....	235
--	-----

Aufgabe 7-12: Einsatz der Verkaufsförderung .....	236
---	-----

Aufgabe 7-13: Einsatz des Direct Marketing.....	237
---	-----

Aufgabe 7-14: Einsatz der Public Relations .....	237
--	-----

Aufgabe 7-15: Einsatz des Sponsoring .....	238
--	-----

Aufgabe 7-16: Einsatz der Multimediakommunikation.....	239
--	-----

Aufgabe 7-17: Einsatz weiterer Kommunikationsinstrumente .....	239
--	-----

Aufgabe 7-18: Integrierte Kommunikation.....	239
--	-----

**Lösungshinweise ..... 241**

Lösungshinweise Aufgabe 7-1.....	241
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-2.....	243
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-3.....	245
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-4.....	247
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-5.....	249
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-6.....	251
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-7.....	253
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-8.....	255
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-9.....	259
----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-10.....	263
-----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-11.....	265
-----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-12.....	266
-----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-13.....	268
-----------------------------------	-----

Lösungshinweise Aufgabe 7-14.....	270
Lösungshinweise Aufgabe 7-15.....	272
Lösungshinweise Aufgabe 7-16.....	274
Lösungshinweise Aufgabe 7-17.....	275
Lösungshinweise Aufgabe 7-18.....	276

**Kapitel 8: Entscheidungen der Vertriebspolitik ..... 279**

<b>Aufgaben</b> .....	279
Aufgabe 8-1: Ziele und Entscheidungstatbestände der Vertriebspolitik.....	279
Aufgabe 8-2: Prozess der Vertriebsplanung .....	279
Aufgabe 8-3: Auswahl der Vertriebssysteme .....	280
Aufgabe 8-4: Akquisition und Stimulierung der Vertriebssysteme .....	280
Aufgabe 8-5: Vertragliche Bindung der Vertriebssysteme .....	281
Aufgabe 8-6: Auswahl der Verkaufsorgane.....	281
Aufgabe 8-7: Steuerung der Verkaufsorgane und Anreizsysteme .....	282
Aufgabe 8-8: Gestaltung der Logistiksysteme.....	283
Aufgabe 8-9: Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel .....	284

<b>Lösungshinweise</b> .....	285
Lösungshinweise Aufgabe 8-1.....	285
Lösungshinweise Aufgabe 8-2.....	286
Lösungshinweise Aufgabe 8-3.....	288
Lösungshinweise Aufgabe 8-4.....	291
Lösungshinweise Aufgabe 8-5.....	292
Lösungshinweise Aufgabe 8-6.....	293
Lösungshinweise Aufgabe 8-7.....	297
Lösungshinweise Aufgabe 8-8.....	300
Lösungshinweise Aufgabe 8-9.....	303

**Kapitel 9: Gestaltung der Marketingorganisation..... 305**

<b>Aufgaben</b> .....	305
Aufgabe 9-1: Marketing- und Vertriebskoordination .....	305
Aufgabe 9-2: Reorganisation und Beurteilung von Matrixorganisationen ....	305
Aufgabe 9-3: Produktmanagement .....	306
Aufgabe 9-4: Key Account Management .....	307

<b>Lösungshinweise</b> .....	309
Lösungshinweise Aufgabe 9-1.....	309
Lösungshinweise Aufgabe 9-2.....	312

Lösungshinweise Aufgabe 9-3.....	316
Lösungshinweise Aufgabe 9-4.....	317
<b>Kapitel 10: Aufbau eines Marketingcontrolling.....</b>	<b>321</b>
<b>Aufgaben.....</b>	<b>321</b>
Aufgabe 10-1: Begriff und Ziele des Marketingcontrolling .....	321
Aufgabe 10-2: Aufgaben des Marketingcontrolling .....	321
Aufgabe 10-3: Instrumente zur Koordination der Informationsversorgung.....	322
Aufgabe 10-4: Instrumente zur Koordination der Planung .....	322
Aufgabe 10-5: Instrumente der klassischen Marketingkontrolle .....	323
Aufgabe 10-6: Instrumente des Marketing-Auditing .....	325
Aufgabe 10-7: Schnittstellenbeziehungen des Marketingcontrolling .....	325
<b>Lösungshinweise .....</b>	<b>327</b>
Lösungshinweise Aufgabe 10-1.....	327
Lösungshinweise Aufgabe 10-2.....	328
Lösungshinweise Aufgabe 10-3.....	329
Lösungshinweise Aufgabe 10-4.....	330
Lösungshinweise Aufgabe 10-5.....	331
Lösungshinweise Aufgabe 10-6.....	335
Lösungshinweise Aufgabe 10-7.....	336
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>339</b>

# Kapitel 1: Grundbegriffe und -konzepte des Marketing (Aufgaben)

## Aufgabe 1-1

### Begriff und Merkmale des Marketing

Die Brauerei „Fässchen-Pils AG“ produziert und verkauft auf dem nationalen Markt verschiedene Biersorten sowie weitere Erfrischungsgetränke. Das Unternehmen will neuen Anforderungen des Wettbewerbs entgegenreten, indem es eine **marktorientierte Führung** einführt. Welche **Anpassungserfordernisse** ergeben sich für die Brauerei „Fässchen-Pils AG“ bei der Implementierung einer marktorientierten Führung?

## Aufgabe 1-2

### Entwicklungsphasen des Marketing

Das im Jahre 1944 von Hans Delting Sen. gegründete und inzwischen als Traditionsunternehmen am Markt etablierte Elektronikunternehmen „Delta AG“ hat in seiner Entwicklung **verschiedene Phasen der Marktbearbeitung** durchlaufen. Nach einer **Anlaufphase** von mehreren Jahren gelang es dem Unternehmen Mitte der **1950er Jahre**, einen Schwarzweißfernseher für die breite Masse auf den Markt zu bringen. In den Folgejahren baute das Unternehmen kontinuierlich seine Produktionskapazitäten aus, so dass bereits Anfang der **1960er Jahre** die Marktführerschaft erreicht wurde. Man versuchte nun, den Fernseher nicht mehr nur über den Fachhandel zu vertreiben, sondern auch andere Vertriebswege – insbesondere preisorientierte Betriebsformen – für den Vertrieb des Fernsehers zu nutzen. Gleichzeitig wurde das Logistiksystem modernisiert.

Anfang der **1970er Jahre** erfolgte eine Produktdifferenzierung, so dass für jedes Kundensegment Bildschirme mit spezifischen Eigenschaften (z.B. Farbfernseher mit anspruchsvoller Fernbedienung) angeboten wurden. In den **1980er Jahren** führte „Delta AG“ als erstes Unternehmen der Branche einen „full-time“-Reparatur-Service und gleichzeitig außergewöhnlich lange Garantiezeiten ein. In den **1990er Jahren** startete die „Delta AG“ gemeinsam mit ihrem Hauptkonkur-

renten „Ultima“ eine Kooperation im Bereich Forschung und Entwicklung, um der zunehmend auf den Markt drängenden internationalen Konkurrenz gewappnet zu sein. Seit **Anfang des neuen Jahrtausends** laufen bei „Delta AG“ eine Vielzahl neuer Projekte an, z.B. der Vertrieb von Fernsehern, Computerbildschirmen und Flachbildschirmen über das Internet.

Ordnen Sie die Veränderungen in der Marktbearbeitung der „Delta AG“ den unterschiedlichen **Phasen der Entwicklung des Marketing** zu und beschreiben Sie die Merkmale jeder Phase!

## Aufgabe 1-3

### Marktabgrenzung

Die „Railmax AG“ ist ein ehemals staatliches, privatisiertes Bahnunternehmen. Die Kernleistung des Unternehmens besteht in der Beförderung von Personen und Gütern. Dabei werden sowohl Transporte über lange als auch über kurze Strecken angeboten.

Nach wie vor schreibt das Unternehmen in der Geschäftssparte Personenverkehr rote Zahlen. Man glaubt, dass der Absatzmarkt nicht optimal bearbeitet wird. Bisher unterscheidet man die Zielgruppen der Geschäftsreisenden und der Privatpersonen. Daher hat man Sie damit beauftragt, für die **Sparte Personenverkehr** erneut eine Marktabgrenzung für das Unternehmen vorzunehmen und einen Vorschlag für eine differenziertere Marktbearbeitung zu erarbeiten. Damit wird das Ziel verfolgt, zukünftig eine systematische Bearbeitung des Absatzmarktes sicherzustellen.

- (a) Geben Sie einen Überblick darüber, wie das **Marketingsystem** der „Railmax AG“ für die Sparte Personenverkehr aussehen könnte!
- (b) Grenzen Sie den **relevanten Markt** der „Railmax AG“ nach geeigneten Kriterien ab!

## Aufgabe 1-4

### Aufgaben des Marketingmanagements

Die „Sonnen Ski & Surf GmbH“ ist ein mittelständischer Sportartikelhersteller, der in Deutschland Ski, Surfbretter und Segel vertreibt. Die für die Fertigung be-

nötigten Materialien bezieht das Unternehmen von verschiedenen Zulieferern. Verkauft werden die Produkte einerseits ab Lager und über den Fachhandel an die Konsumenten, andererseits werden Touristikdienstleister mit eigenen Ski- bzw. Surfstationen direkt beliefert. Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile 75 Mitarbeitende. Eine weitere Expansion der Aktivitäten, auch in das europäische Ausland, ist geplant. Vor diesem Hintergrund hat man Sie eingestellt und mit der Aufgabe betraut, eine Marketingabteilung im Unternehmen aufzubauen.

- (a) Welche **Aufgaben des Marketingmanagements** fallen bei der „Sonnen Ski & Surf GmbH“ an?
- (b) Erarbeiten Sie jeweils für die von Ansoff vorgeschlagenen **Marktbearbeitungsstrategien** einen Vorschlag, wie sich die dort generell gültige Marketingaufgabe für die „Sonnen Ski & Surf GmbH“ umsetzen lässt!

## Aufgabe 1-5

### Marketing als marktorientiertes Entscheidungsverhalten

Die „Phonica AG“ ist ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche, das neben einem Mobilfunknetz der neuen Generation auch die Telefonie über das Festnetz anbietet. Der Bereich Internet wird über einen Kooperationspartner abgewickelt. Ihre Produkte bietet die „Phonica AG“ in einer größeren Anzahl eigener Verkaufs- und Servicestellen an. Ein Großteil des Mobilfunkgeschäftes wird darüber hinaus über den Fachhandel abgewickelt.

Seit der Liberalisierung sieht sich die „Phonica AG“ als inzwischen privatisierter – ehemals staatlicher – Marktführer neben einer zunehmenden Konkurrenz auch dem Erfordernis ausgesetzt, eine höhere Serviceorientierung in den Köpfen seiner Mitarbeitenden zu erreichen. Das Wechselverhalten der Kunden ist durch die Möglichkeit, mit einer „call-by-call-Nummer“ stets den günstigsten Anbieter zu nutzen, deutlich angewachsen. Dem versucht die „Phonica AG“ z.B. durch besonders günstige „preselect“-Tarife entgegenzutreten. Die Mobiltelefone bezieht die „Phonica AG“ ausschließlich über den Anbieter „GDL“. Inzwischen sind der „Phonica AG“ durch zahlreiche Unternehmenszusammenschlüsse mächtige Konkurrenten erwachsen.

Vor wenigen Jahren fand eine limitierte Vergabe von „UMTS“-Mobilfunklizenzen im nationalen Markt statt. Für den Erwerb einer Lizenz wurden für die „Phonica AG“ hohe Investitionen notwendig.

Für das kommende Geschäftsjahr strebt die Unternehmensführung das Ziel einer Gewinnerhöhung um 1,4 Prozent auf 1 Mrd. GE an.

- (a) Kennzeichnen Sie systematisch die Bestimmungsfaktoren der **Marketing-situation** der „Phonica AG“!
- (b) Wie beurteilen Sie die **Vollständigkeit** des oben formulierten Ziels?
- (c) Welche weiteren ökonomischen und psychologischen **Marketingziele** sind neben dem genannten Ziel von zentraler Bedeutung für die „Phonica AG“?
- (d) Warum ist gerade auch die Erreichung **psychologischer Ziele** für die „Phonica AG“ wichtig?
- (e) Welche **Marketinginstrumente** lassen sich einsetzen, um die von Ihnen vorgeschlagenen Ziele des Unternehmens zu erreichen?

## Aufgabe 1-6

### Paradigmenwechsel im Marketing

Die Versicherung „Happy-Crash AG“ bietet Kfz- sowie Lebensversicherungen auf dem nationalen Markt Deutschland an. Der Vorstandsvorsitzende der Versicherung hat über den Wechsel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing gehört. Er möchte nun wissen, was dieser Wechsel für das Marketing der „Happy-Crash AG“ bedeutet.

Nehmen Sie eine **Systematisierung** beispielhafter Marketinginstrumente nach den 3 Rs im Marketing für das Versicherungsunternehmen „Happy-Crash AG“ vor!

## Aufgabe 1-7

### Institutionelle Besonderheiten des Marketing

Je nach Branche und Art der erstellten Leistung ergeben sich spezifische Herausforderungen und **Branchenbesonderheiten** des Marketing. Stellen Sie diese beispielhaft für folgende Unternehmen dar:

- (a) Das Unternehmen „Zahn-Fix AG“ produziert **Zahnpasta** für den Konsumgütermarkt.



- (b) Der **Flugzeugbauer** „Airworks AG“ produziert Langstreckenflugzeuge für den internationalen Industriegütermarkt.
- (c) Das **Bauunternehmen** „Easybuild AG“ ist ein nationaler Dienstleister in Deutschland.
- (d) Die **Kaufhauskette** „Kaufmann“ ist mit zahlreichen Filialen in Deutschland tätig.
- (e) Das **Theater** „Schaulust“ ist eine staatliche Institution im Non-Profit-Bereich.

# Kapitel 1: Grundbegriffe und -konzepte des Marketing (Lösungshinweise)

## Lösungshinweise Aufgabe 1-1

Dem **Begriffsverständnis** des Marketing liegt der Grundgedanke einer konsequenten Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes zugrunde. „Marketing ist eine **unternehmerische Denkhaltung**. Sie konkretisiert sich in der **Analyse, Planung, Umsetzung** und **Kontrolle** sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer **konsequenten Kundenorientierung** darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn 2009a). Marketing ist nicht nur eine **betriebliche Funktion** (neben Beschaffung, Produktion und Finanzierung usw.), sondern v.a. eine **unternehmerische Denkhaltung** und ein **Leitkonzept** der Unternehmensführung.

Für die Brauerei „Fässchen-Pils AG“ ergeben sich bei Einführung einer markt-orientierten Unternehmensführung folgende zentrale **Implikationen**:

- Bei einer **markt- und kundenorientierten** Führung der Brauerei „Fässchen-Pils AG“ stehen entsprechend die Erfordernisse des Marktes und des Kundennutzens, nicht der Verkauf vorhandener Produkte, im Zentrum des Marketing. Diese Philosophie ist im gesamten Unternehmen durchzusetzen. Hierzu empfehlen sich Workshops für die Mitarbeitenden und ggf. Weiterbildungsmaßnahmen.
- Nach dem aktuellen Marketingverständnis hat eine **Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen** zu erfolgen. Hierzu ist zu überlegen, in welchen Bereichen des Leistungsprogrammes der „Fässchen-Pils AG“ zusätzliche Nutzenpotenziale vorhanden sind, die den Wert der Produkte für den Kunden steigern. Ein Beispiel wäre das zusätzliche Angebot von 10-Flaschen-Kästen, wenn bisher nur Kästen mit 20 Flaschen verkauft wurden, die den nicht-motorisierten Abnehmern Probleme beim Transport bereiteten.

- Sämtliche Unternehmensaktivitäten unterliegen von nun an **systematischen Planungs- und Entscheidungsprozessen**. Der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten für die einzelnen Biermarken der „Fässchen-Pils AG“ hat z.B. systematisch durch eine Situationsanalyse, Zielformulierung, Strategieausrichtung, Budgetierung usw. bis hin zur Kontrolle zu erfolgen.
- Für das Erzielen von Markterfolgen sind **kreative und innovative Problemlösungen** zu suchen. Anfang der 1990er Jahre legte z.B. der Trend nach Light-Produkten die Entwicklung von Light- und alkoholfreiem Bier nahe.
- Zudem ist eine interne und externe **Integration sämtlicher Marketingaktivitäten** notwendig, um die Wirkung der einzelnen Maßnahmen gegenüber dem Kunden zu erhöhen. Hierzu zählt ein Abstimmen einzelner, von der „Fässchen-Pils AG“ eingesetzter, Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Plakat- und Printwerbung für die Biermarken) untereinander ebenso wie die Abstimmung der gesamten Kommunikationspolitik mit der Vertriebspolitik sowie ein abgestimmtes Vorgehen mit externen Partnern. Ein Beispiel für eine derartige Integration von Kommunikations- und Vertriebspolitik wäre das Aufgreifen des Trinkens von „Fässchen-Pils“-Bier in Gaststätten in der Werbung, wenn ein hoher Absatz von Bierkonsum in Gaststätten zu erzeugen ist. Für ein abgestimmtes Vorgehen mit externen Partnern sind z.B. die kommunikationspolitischen Maßnahmen der „Fässchen-Pils AG“ mit den Maßnahmen jener Gaststätten, die das Bier ausschenken, zu koordinieren.

### Lösungshinweise Aufgabe 1-2

Sowohl die Bedeutung als auch die **Denkhaltung im Marketing** haben sich vor dem Hintergrund der sich wandelnden Wettbewerbsbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich verändert und weiterentwickelt. Folgende Phasen lassen sich voneinander abgrenzen:

In der **Phase der Produktionsorientierung** liegen keine Engpässe im Absatzmarkt vor. Vielmehr steht in dieser Verkäufermarktsituation die Bewältigung der Produktionsprobleme im Vordergrund.

In der **Phase der Verkaufsorientierung** kommt dem Vertrieb die Aufgabe zu, die erstellten Produkte mit Hilfe des Außendienstes zu verkaufen.

In der **Phase der Marktorientierung** liegen erste Sättigungserscheinungen in den Märkten vor, die dazu führen, dass Unternehmen nach dem Prinzip der differenzierten Marktbearbeitung (Marktsegmentierung) vorgehen.

In der **Phase der Wettbewerbsorientierung** haben Unternehmen zur Konkurrenzabgrenzung darauf zu achten, strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und im Markt durchzusetzen.

In der **Phase der Umfeldorientierung** gewinnt bei einer zunehmenden Dynamik der Technologie, der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen u.a.m. zusätzlich der Zeitwettbewerb an Bedeutung.

Es ist zu erwarten, dass in Zukunft der Wettbewerb noch vielschichtiger, aggressiver, schneller und komplexer wird als bisher. Zudem ist ein Trend zu einem individuellen, multioptionalen und vernetzten (Beziehungs-) Marketing zu erkennen. Um diesen komplexen Herausforderungen gerecht zu werden, hat das Agieren in Netzwerken an Bedeutung gewonnen (**Phase der Netzwerkorientierung**).

Die Veränderungen in der Marktbearbeitung bei „**Delta AG**“ lassen sich diesen Entwicklungsphasen wie folgt zuordnen:

**Phase der Produktionsorientierung:** In den 1950er Jahren hatte kaum ein Haushalt einen Fernseher. Das Angebot an verschiedenen Modellen war klein – es gab lediglich das Schwarzweißfernsehen. Die zentrale Aufgabe der „Delta AG“ bestand darin, den deutlichen Nachfrageüberhang nach Fernsehern dadurch zu decken, dass der Produktionsbereich kontinuierlich ausgebaut und somit eine ausreichende Produktion sichergestellt wurde. In dieser Phase herrschte ein typischer **Verkäufermarkt** – deshalb waren diejenigen Unternehmen erfolgreich, denen es mit Massenproduktion gelang, die Bedürfnisse möglichst vieler Konsumenten kostengünstig zu befriedigen.

**Phase der Verkauforientierung:** In dieser Phase (1960er Jahre) verlagerte sich für die „Delta AG“ der Engpass von der Produktion hin zum **Vertrieb** der Fernseher: Zum einen wird dies durch die Modernisierung des Logistiksystems deutlich. Zum anderen wurden neue Vertriebskanäle (in erster Linie preisorientierte Vertriebsformen) erschlossen, um den Distributionsgrad zu erhöhen.

**Phase der Marktorientierung:** Aus dem Verkäufermarkt war in den 1970er Jahren ein **Käufermarkt** geworden. Der Engpass verlagerte sich für „Delta AG“ nun vom Vertrieb hin zum **Abnehmer** als entscheidenden Engpassfaktor. Wichtig wurde eine differenzierte Marktbearbeitung, um die spezifischen Bedürfnisse der Abnehmer optimal zu befriedigen. Bei „Delta AG“ wurde eine umfassende Marktsegmentierung durchgeführt. Durch die Differenzierung des Leistungsangebots (z.B. Farbfernseher, Computerbildschirme für Unternehmen und für den Heimbedarf) erfolgte eine gezielte Bearbeitung lukrativer Marktsegmente (z.B. Privathaushalte sowie klein- und mittelständische Unternehmen).