



Impressum

Foliensatz zum Buch XMK 023 | Artikelnummer 15019 | Zeitcode N1107

Sprache: DE Code: XMK 023

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Der Inhalt der vorliegenden Folien ist nach dem Urheberrechtsgesetz eine geistige Schöpfung und damit geschützt.

Die Nutzung des Inhalts für den Unterricht ist nach Gesetz an strenge Regeln gebunden. Die Weitergabe von Ausschnitten an Dritte ausserhalb des Unterrichts in der Klasse ist untersagt, verletzt Rechte der Urheber und Urheberinnen sowie des Verlags und wird geahndet.

Die ganze oder teilweise Weitergabe des Werks ausserhalb des Unterrichts in fotokopierter, digital gespeicherter oder anderer Form ohne schriftliche Einwilligung von Compendio Bildungsmedien AG ist untersagt.

Copyright © 2017, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

XMK 023



[1-1] **Marketing-Begriffe**

	Marketing als Aktivität	Marketing als Philosophie	Marketing als Wissenschaft
Umschrei- bung	Ich mache Marketing.	lch denke markt- orientiert.	Ich erforsche ein Markt- phänomen.
Personen	Werberin, Product Manager, PR-Beraterin.	Alle Mitarbeitenden eines marktorientierten Unternehmens sind Träger, Unternehmens- leitende sind Präger der Philosophie.	Marketing-Forscher.
Beispiel	Werbekampagne, Preispolitik, Sortiments- planung.	Marktorientierung (Kunden- und Konkurrenz- orientierung) neben anderen Orientierungen.	Studie zur Wirkung von Werbung im Fernsehen.



[1-2] Merkmale eines Konzepts

Merkmale eines Konzepts	Beispiel
Jedes Konzept beruht auf Voraussetzungen oder Grundannahmen, die als gegeben angenommen werden.	Mobility richtet sich auf den Personentransport mit Autos aus. Die Kunden benutzen Mobility nicht exklusiv, sondern in Kombination mit anderen Verkehrsträgern. Das Unter- nehmen arbeitet wirtschaftlich.
Das Konzept enthält das Ordnungsmuster für die Gestaltung eines zusammenhängenden Ganzen.	Das Marketingkonzept von Mobility beruht auf den drei Elementen Marketinganalyse, Marketingstrategie und Marketinginstrumente.



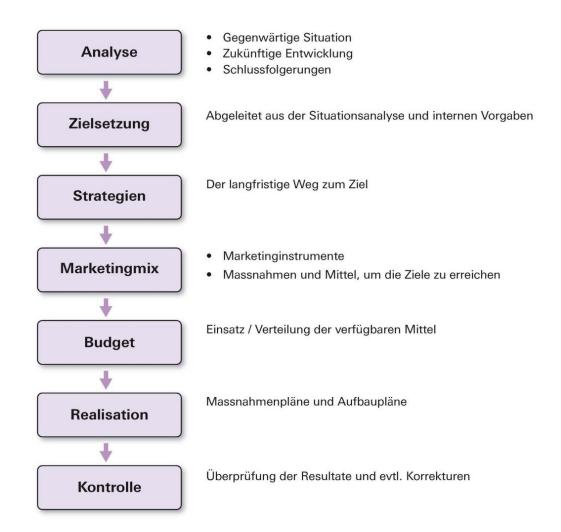
[1-3] Arten von Marketingkonzepten

	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
Umfang	Gesamtes Unternehmen (z.B. Bank)	Strategische Geschäftseinheit ^[1] (z.B. Passivgeschäft Private Schweiz)	Marktleistung (Produkt / Dienst- leistung) (z.B. neue Hypothek)
Anlass	Regelmässige Überarbeitung	Aussergewöhnliches Ereignis	Markteintritt
Empfänger	Management	Mitarbeitende	Partner, z. B. Werbeagentur, Marktforschungsinstitut (Briefing)
Ersteller	Geschäftsleitung	Marketingleiterin	Product Manager

^[1] Strategische Geschäftseinheit (SGE): organisatorische Einheit im Unternehmen, die bestimmte Geschäftsfelder bearbeitet. Wir behandeln die SGE in Kapitel 5, S. 70 dieses Buchs.

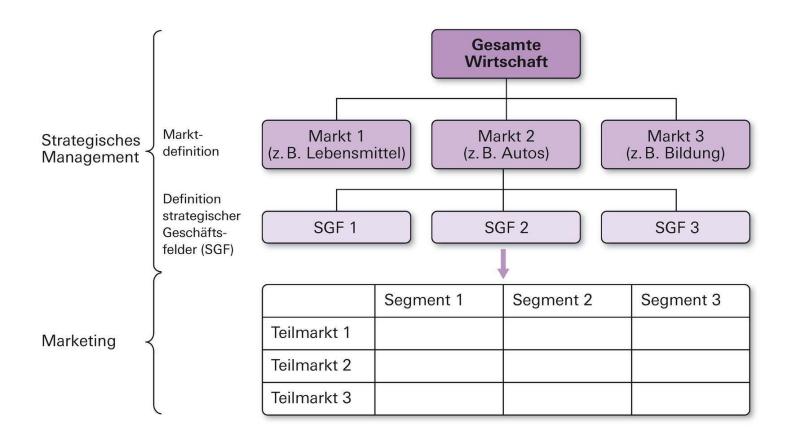


[1-4] Erarbeitung eines Marketingkonzepts



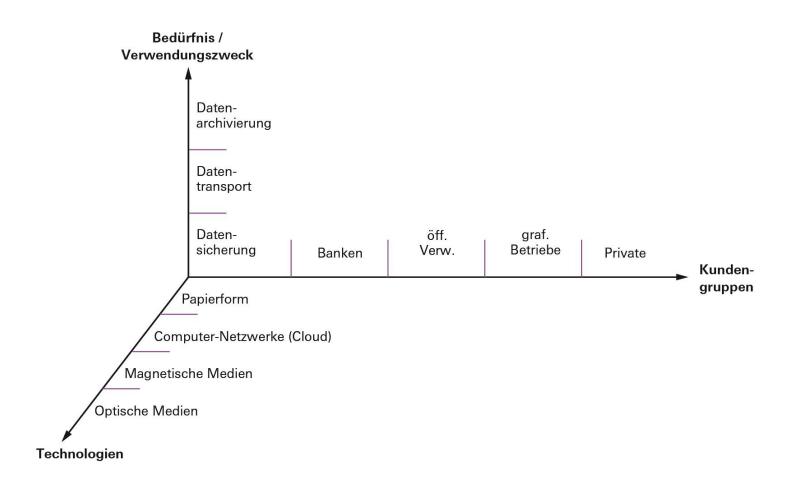


[2-2] Marktdefinition und -abgrenzung als Vorbereitung der Analyse



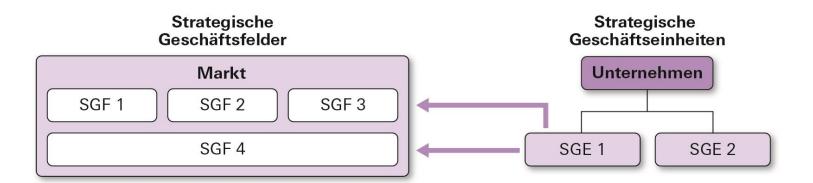


[2-3] Bildung strategischer Geschäftsfelder am Beispiel des Markts für die Speicherung von Informationen





[2-4] Unterscheidung zwischen strategischen Geschäftsfeldern (SGF) und strategischen Geschäftseinheiten (SGE)





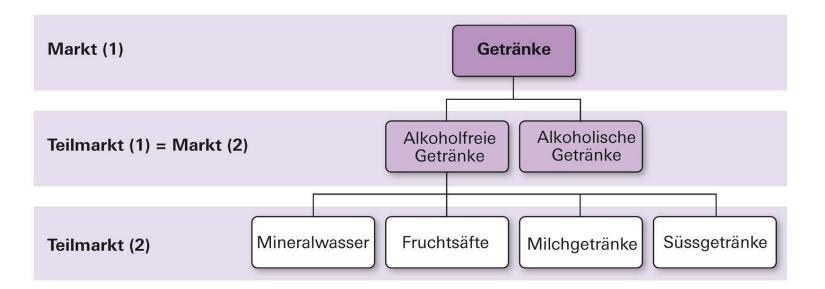
[2-5] Teilmärkte und Marktsegmente bei Fotoapparaten

Teilmärkte	Segmente			
	Professioneller Fotograf	Amateurfotograf	Anfänger, Gele- genheitsknipser	
Digitalkamera bis CHF 300	3	3	1	
Digitalkamera CHF 300–1 000	3	1	2	
Digitalkamera ab CHF 1 000	1	1	3	
Analog 35-mm-Spiegelreflexkamera	2	2	3	
Analog Mittelbildformatkamera	1	3	3	

Legende: 1 = sehr geeignet, 2 = teilweise geeignet, 3 = ungeeignet



[2-6] Aggregationsstufen der Markt- und Teilmarktdefinition





[2-8] Diagramm der Hierarchie von Marktgrössen

Marktkapazität

Maximale Menge einer bestimmten Marktleistung, die zum Preis 0 in einem bestimmten Zeitraum im relevanten Markt abgesetzt werden könnte

Marktpotenzial

Gesamter Umsatz oder Absatz aller Anbieter einer bestimmten Marktleistung, der unter optimalem Einsatz der Marketinginstrumente bei heutiger Kaufkraft in einem bestimmten Zeitraum im relevanten Markt erzielt werden könnte

Marktvolumen

Gesamter von allen Anbietern effektiv realisierter Umsatz oder Absatz einer Marktleistung in einem bestimmten Zeitraum im relevanten Markt

Marktanteil

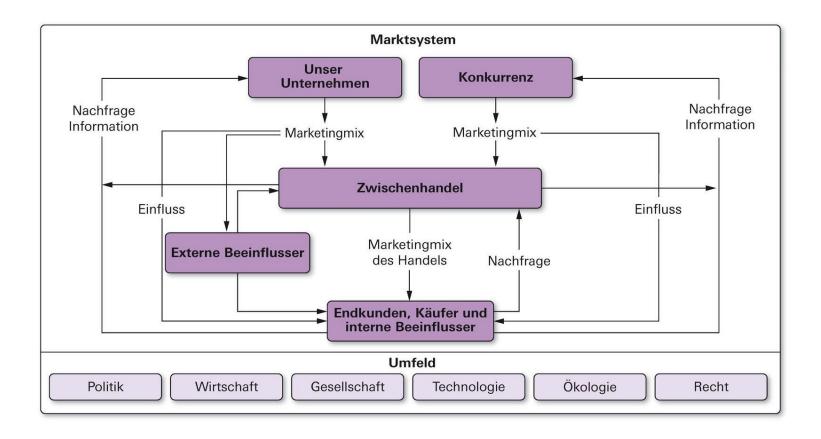
Prozentualer Umsatz- oder Absatzanteil von Anbieter X am Marktvolumen des relevanten Markts in einem bestimmten Zeitraum

Marktsättigungsgrad

Prozentualer Anteil des Marktvolumens am Marktpotenzial in einem bestimmten Zeitraum

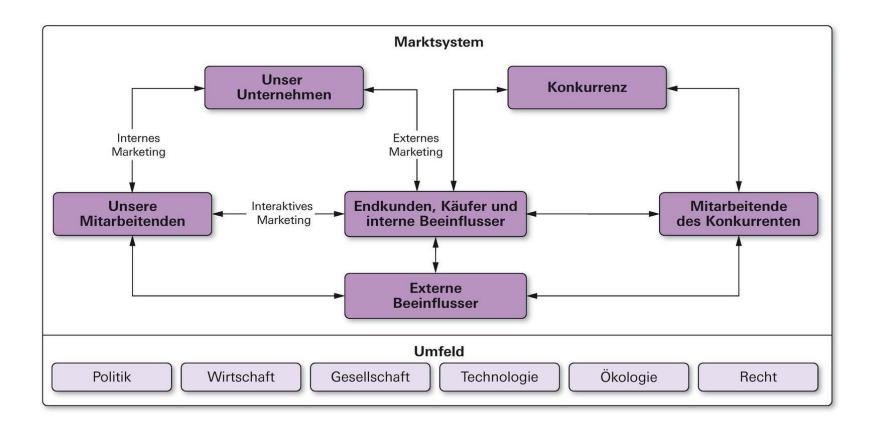


[2-9] Das Marktgeschehen als System nach Kühn



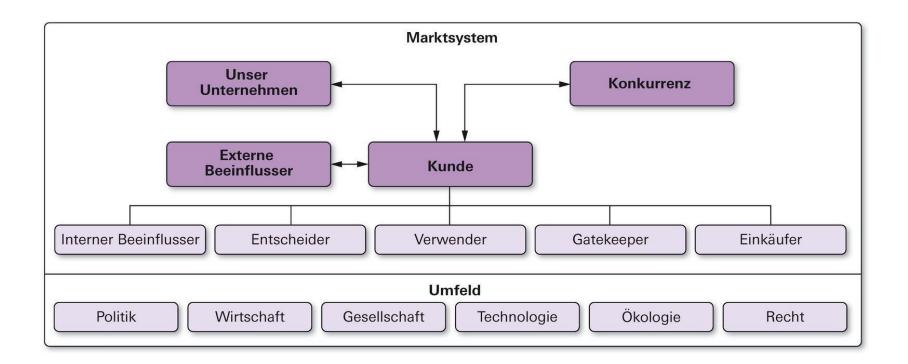


[2-10] Marktsystem für personalintensive Dienstleistungen



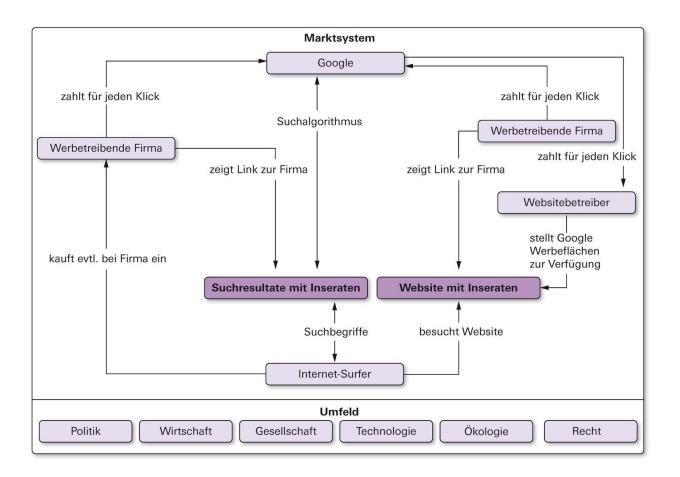


[2-11] Marktsystem für Investitionsgüter



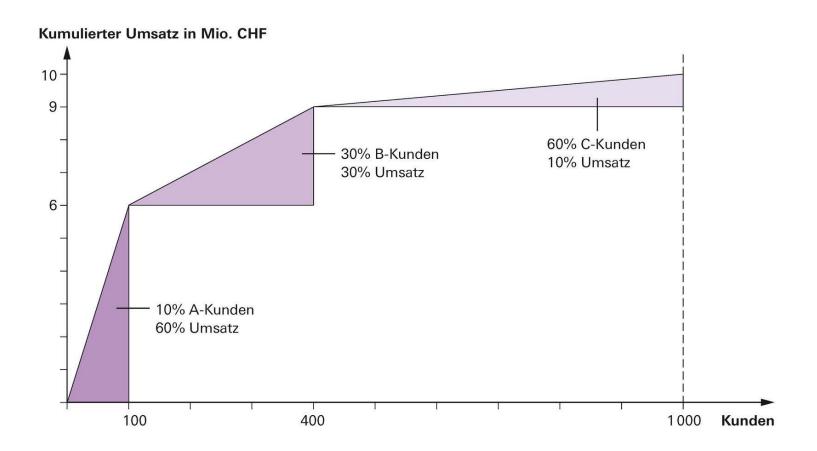


[2-12] Marktsystem für Google





[3-1] **ABC-Analyse nach Umsatz**



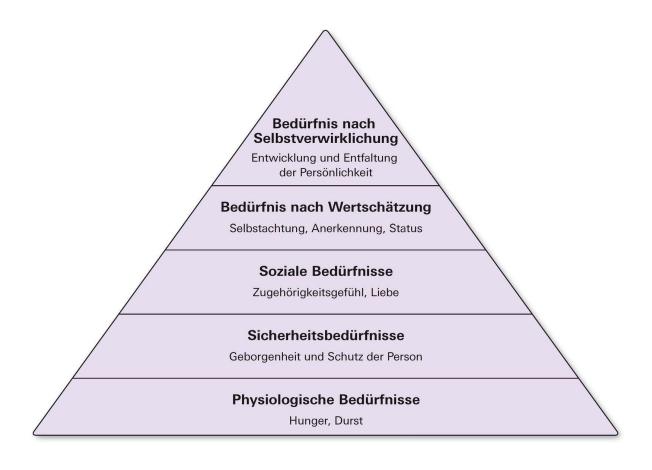


[3-2] Scoringmodell für Consors-Kunden

Faktoren	Startwert: +25	artwert: +25 Punkte				
Letztes Transaktions- datum	Letzte 30 Tage +40 Punkte	Vor 1–3 Monaten +25 Punkte	Vor 4–6 Monaten +15 Punkte	Vor 7–9 Monaten +5 Punkte	Vor 10–12 Monaten –5 Punkte	Vor 13+ Monaten –15 Punkte
Anzahl Transaktionen in den letzten 6 Monaten	Über 5 000 +100 Punkte	2 501–5 000 +50 Punkte	251–2 500 +30 Punkte	51–250 +15 Punkte	6 bis 50 +5 Punkte	0–5 –5 Punkte
Erlöse aus Trans- aktionen in den letzten 6 Monaten	Über 50 000 +100 Punkte	5 000–50 000 +50 Punkte	500–5 000 + 30 Punkte	50–500 +15 Punkte	10–50 +5 Punkte	0–10 +5 Punkte
Anzahl Kundenkon- takte in den letzten 6 Monaten	0 bis 1 +0 Punkte	2–3 –5 Punkte	4-6 -10 Punkte	7–10 –20 Punkte	11–15 –30 Punkte	Über 15 –40 Punkte
Anzahl Marketing- aktionen in den letzten 6 Monaten	0 bis 1 +0 Punkte	2–3 –5 Punkte	4-6 -10 Punkte	7–10 –20 Punkte	11–15 –30 Punkte	Über 15 –40 Punkte



[3-3] Motivationspyramide nach Maslow





[3-4] **Involvement und Kaufverhalten**

Involvement		Kaufverhalten
Gedanklich	Gefühlsmässig	
Ausgeprägt	Ausgeprägt	Extensive Kaufentscheidung
Ausgeprägt	Nicht ausgeprägt	Vereinfachte Kaufentscheidung
Nicht ausgeprägt	Ausgeprägt	Impulsives Verhalten
Nicht ausgeprägt	Nicht ausgeprägt	Zufallsauswahl

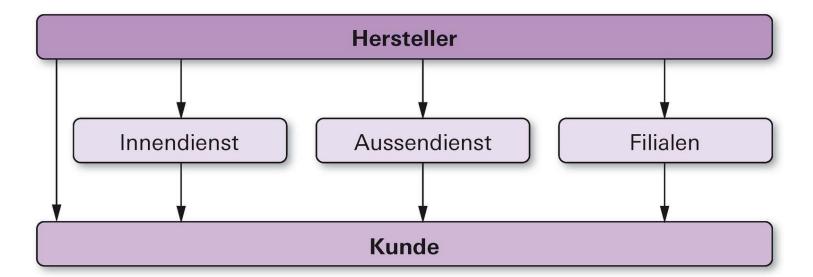


[3-5] Funktionen der Vertriebskanäle

Funktion	Beschreibung	Beispiel
Information	Sie sammeln Informationen über die Konsumenten, die Hersteller und andere Distributionsteilnehmer und leiten diese weiter.	Auf der Website der Uhrenmarke Omega (https://www.omegawatches.com/) können sich Interessierte über die aktuellen Modelle und die Geschichte von Omega informieren. Die Nutzung der Website gibt Omega Hinweise darauf, welche Modelle in welchen Ländern besonders starkes Interesse generieren. Uhren können auf der Website aber keine gekauft werden. Es wird auf die entsprechenden Händler verwiesen.
Absatzförderung	Sie kommunizieren über das bestehende Angebot.	Zeitungsinserate von Mobilezone machen die Handy-Modelle von Samsung, Apple, Huawei bekannt.
Kontakte	Sie suchen neue potenzielle Kunden und stellen den Kontakt zu ihnen her.	Die Firma Tourmedia verkauft Inserate, indem sie aktiv Bildungs- und Tourismusanbieter als Inserenten akquiriert.
Bestellungen	Sie erledigen das Anpassen des Angebots auf die Bedürfnisse der Kundschaft. Das umfasst die Verarbeitung, das Anpassen, das Zusam- mensetzen und das Verpacken der Produkte.	Die Apotheke stellt dem Patienten die ver- schriebenen Medikamente in der richtigen Menge und Verabreichungsform zusammen.
Verhandlungen	Sie sind besorgt darum, dass zwischen den einzelnen Parteien im Distributionsnetz eine Einigung über den Preis der Ware und weitere Konditionen der Lieferung oder Lagerung erzielt wird.	Versicherungsagentinnen verhandeln mit Firmenkunden und der Versicherung über komplexe Versicherungspolicen.

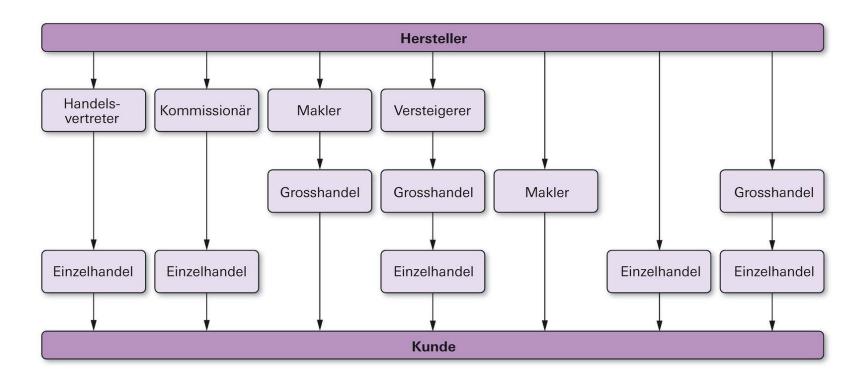


[3-6] Typische direkte Vertriebskanäle bei Dienstleistungen



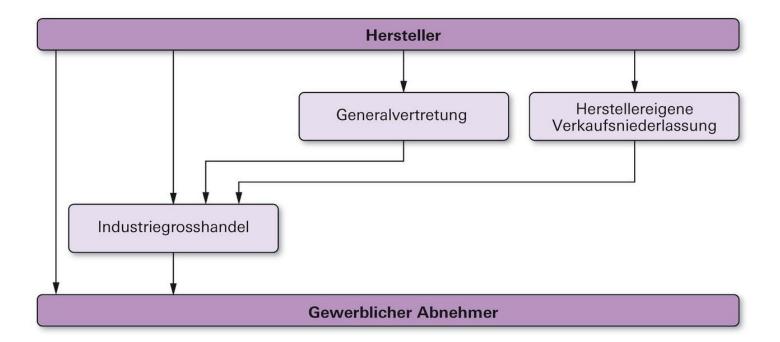


[3-7] Typische indirekte Vertriebskanäle im Konsumgüterbereich





[3-8] Typische Vertriebskanäle im Industriegüterbereich



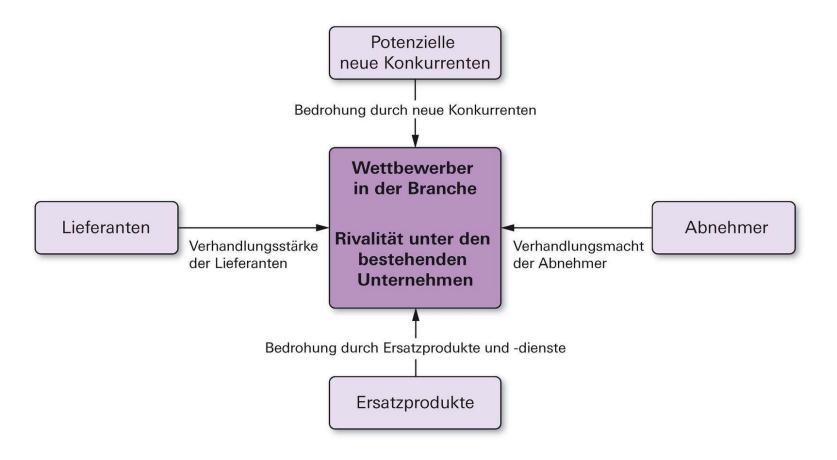


[3-9] **Externe Beeinflusser**

Externer Beeinflusser	Käufer	Verkäufer	Produktempfehlung
Architekt	Bauherrin	Fensterfabrikant	Fenster
Bergführerin	Wanderer	Sportgeschäft	Kletterausrüstung
Journalist	Leserin	Versicherung	Lebensversicherung
Dozentin	Student	Buchverlag	Lehrbuch
Filmkritiker	Besucherin	Filmvertrieb	Kinofilm
Taxifahrerin	Tourist	Hotel	Hotel
Werbeagentur	Inserent	Zeitung	Inseratplatzierung



[3-10] Modell der Wettbewerbskräfte nach Porter





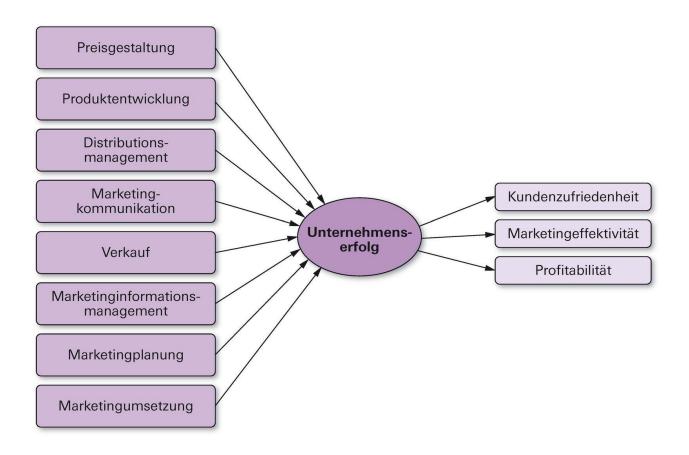
[3-12] Vergleich der Kosten bei Lebensversicherungen



Kosten in Euro pro Police in Westeuropa, Vergleich des teuersten Viertels mit dem kostengünstigsten Viertel



[3-13] Marketing-Benchmark-Prozesse für Wettbewerbsvorteile



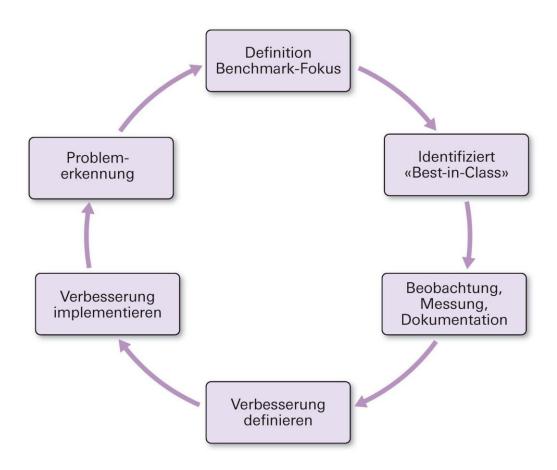


[3-14] Konkrete Fragestellungen für den Marketing-Benchmark

Prozess	Fragestellung		
Preisgestaltung	 Kenntnis der Preisstrategien der Mitbewerber Professionelle Preis- und Produktpolitik Verfolgen der Preise und Preisänderungen der Konkurrenz 		
Produktentwicklung	 Fähigkeit, neue Produkte / Dienstleistungen zu entwickeln Erfolgreiche Lancierung von neuen Produkten / Dienstleistungen 		
Verkauf	 Training der Verkaufsmitarbeiter Planung des Verkaufsmanagements und des Kontrollsystem 		
 Kundenzufriedenheit Einen Wert für die Kunden erbringen Kundenbedürfnisse erfüllen 			
Marketingeffektivität	Akquisition von neuen KundenSteigerung der Verkäufe der bestehenden Kunden		

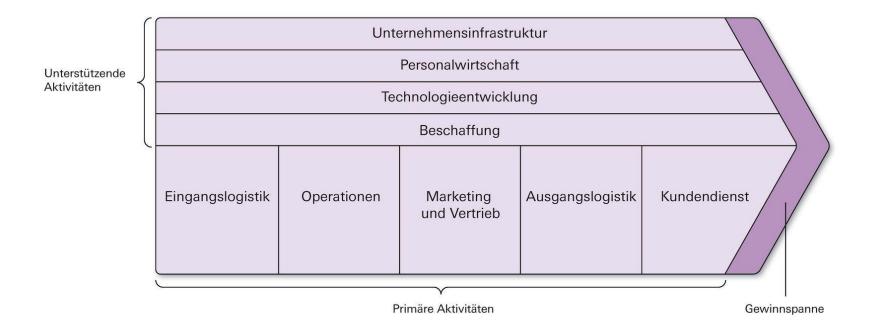


[3-15] **Benchmarking-Prozess für organisationales Lernen**



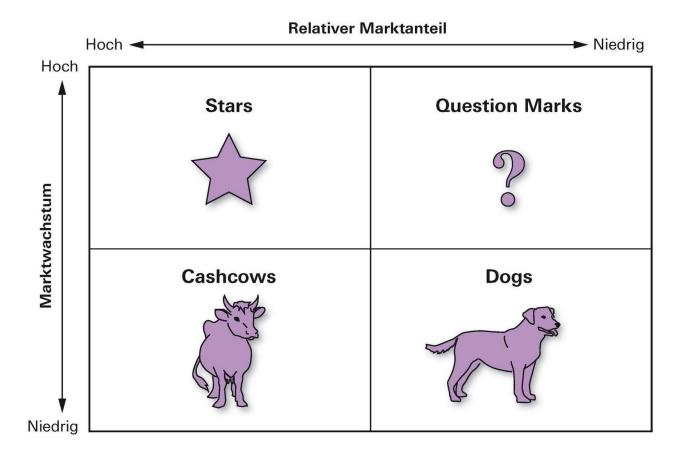


[4-1] Wertkette





[4-2] **Boston-Consulting-Group-Portfolio**



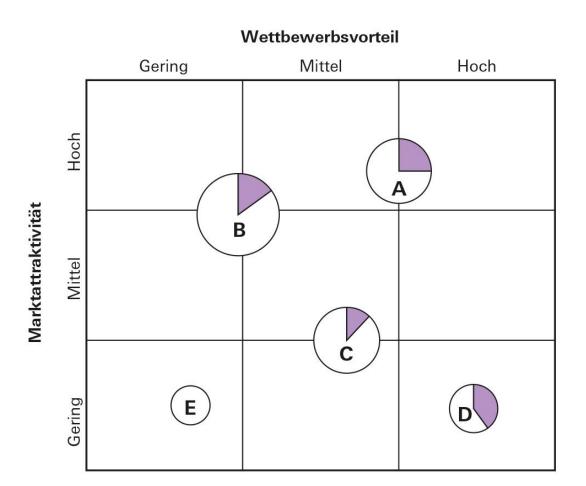


[4-3] Vier Felder des Boston-Consulting-Group-Portfolios

Feld	Beschreibung
Question Marks	Hat eine SGE einen relativ kleinen Marktanteil in einem wachsenden Markt, so sind in der Regel hohe Investitionen nötig, um in diesem Wachstumsmarkt mitzuhalten. Insofern stellt sich für das Unternehmen die Frage (deshalb das Fragezeichen), ob es weiter investieren will, um aus dem Fragezeichen einen Star zu machen.
Stars	Als Stars werden SGE bezeichnet, die über einen grossen Marktanteil in einem wachsenden Markt verfügen. Diese erfolgreichen Produkte und Dienstleistungen bringen in der Regel viel Umsatz, allerdings kostet es viel Geld, die Marktanteile zu halten und den Markt weiterzuentwickeln.
Cashcows	Aus den Stars werden häufig Cashcows, sobald das Marktwachstum sich verlangsamt. In der Regel zahlen sich hier die Investitionen aus: Die SGE hat einen hohen Marktanteil und der Markt verlangt keine hohen Investitionen mehr. SGE in diesem Feld liefern dem Unternehmen Geld (deshalb Cashcow), sodass damit zukunftsträchtige Question Marks und Stars finanziert werden.
Dogs	In diesem Feld sind Marktanteil und Marktwachstum niedrig . Die SGE sollten in ein anderes Feld überführt werden können, sonst werden sie in der Regel aufgelöst.



[4-4] **9-Felder-Matrix von McKinsey**





[4-5] Vergleich Boston-Consulting-Group-Portfolio und McKinsey-Portfolio

	Boston-Consulting-Group-(BCG-)Portfolio 4-Felder-Portfolio	McKinsey-Portfolio bzw. 9-Felder-Portfolio
Analyseeinheit	Vor allem Produkte, teilweise auch SGE	Vor allem SGE und ganze Unternehmen
Stufe im Marketingkonzept		
Dimensionen	Eindimensionale Achsen (relativer Marktanteil und Marktwachstum)	Mehrdimensionale Achsen (Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität)
Betrachtungszeit	Ist-Zustand	Zukunftsbetrachtung, da Wettbewerbsvorteile und Marktattraktivität zukunftsgerichtet definiert sind

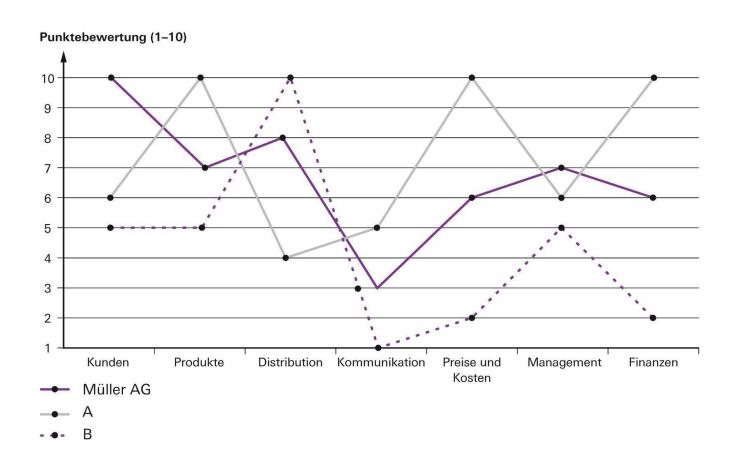


[4-7] Kreuztabelle

	Müller AG	Konkurrent A	Konkurrent B
Kunden	10	6	5
Produkte	7	10	5
Distribution	8	4	10
Kommunikation	3	5	1
Preise und Kosten	6	10	2
Management	7	6	5
Finanzen	6	10	2



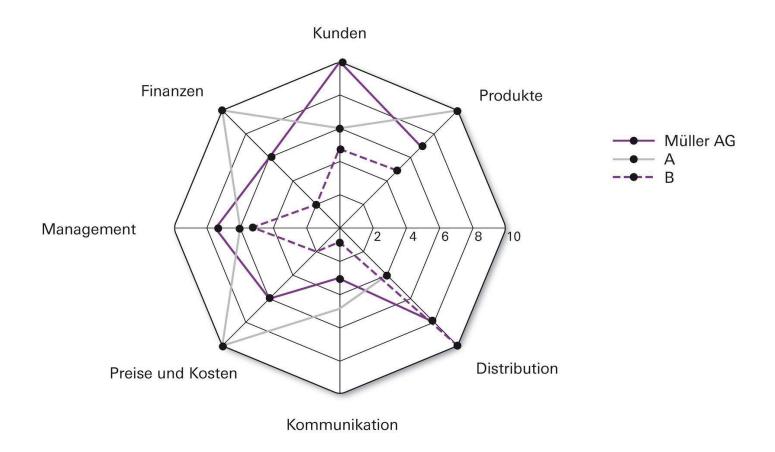
[4-8] Darstellung Profil (Beispiel eines Stärken-Schwächen-Profils der Firma Müller AG)



XMK 023 | Seite 61 37



[4-9] **Spinne**



XMK 023 | Seite 61 38



[4-10] **Beispiele von PESTEL-Faktoren**

Abk.	Sphäre	Indikatoren	Beispiel
Р	Politisch	Innenpolitik, Gewerkschaften, Steuern, Zölle.	Eine Steuer auf Alcopops senkt den Konsum von Alcopops.
Е	Wirtschaft- lich	Inflation, Arbeitslosigkeit, Preisniveau, Zugang zu Rohstoffen.	Ein tiefes Zinsniveau führt zu einer erhöhten Nachfrage nach Wohneigentum.
S	Sozial, kulturell	Ausbildung, Zuwanderung, Religion, Demografie, Lebensstile.	Das lebenslange Lernen löst die einmalige Berufs- ausbildung ab. Die Nachfrage nach Nachdiplomstudien nimmt zu.
Т	Technisch	Erfindungen, neue Produkte, neue Rohstoffe.	Die Miniaturisierung von Telefonen und neue Übertragungstechniken lösen einen Mobiltelefonboom aus.
Е	Ökologisch	Die CO ₂ -Reduktion wird mittels Appellen und Steuern angestrebt.	Die Nachfrage nach Hybridautos und Autos mit weniger Benzinverbrauch nimmt zu.
L	Rechtlich	Die Buchpreisbindung in der Schweiz wird aufgehoben.	Der Buchhandel ist frei in der Preisfestsetzung. Die Preise von Bestsellern werden tendenziell sinken.

XMK 023 | Seite 62



[4-11] **SWOT-Matrix**

	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)	
Strengths (Stärken)	SO-Strategien	ST-Strategien	
Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien WT-Strategien		

XMK 023 | Seite 63 40



[4-12] Externe und interne Faktoren für Kieser

Externe Faktoren (Pestel)	Interne Faktoren ^[1]
 (1) Überalterung der Bevölkerung (2) Bewegungsmangel der Bevölkerung (3) Mehr Bürojobs (4) Erhöhtes Körperbewusstsein der jungen Generation (5) Rückzug in die Privatsphäre (6) Zunehmende Mobilität (7) Vereinsamung der Berufstätigen (8) Erhöhte Scheidungsraten (9) Kostendruck bei Krankenkassen (10) Trend zu «sanften» Betätigungen (Pilates, Yoga) (11) Trend zu Outdoorbetätigungen (12) Berufstätige leben unter Zeitdruck 	 Kunden Konzentration auf eine klar definierte Zielgruppe Produkte und Dienstleistungen Spezialisierung auf präventives Krafttraining und medizinische Kräftigungstherapie Medizinische Ausrichtung z. B. durch ärztliche Trainingsberatung und Vorabklärung Geringer Zeitaufwand (30 Min) bei hoher Effizienz Hochwertige Trainingstechnologie für nahezu isoliertes Training der Muskulatur Drei begleitete Einführungstrainings, regelmässige Kontrolltrainings und Neuprogramme Individuelles, auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmtes Trainingsprogramm Qualitop- (CH) und TÜV- (DE) geprüfte Betriebe Distribution / Standort Standortkombination von Kieser Training und medizinischer Kräftigungstherapie Standardisierte Einrichtung aller Franchise- und Tochterbetriebe in Australien, Deutschland, Grossbritannien, Luxemburg, Österreich, den Niederlanden und der Schweiz in gut erschlossenen Lagen in der Stadt Kommunikation Sachliche Kommunikation, Ursache → Wirkung Preise und Kosten preisliche Positionierung im mittleren Segment

[1] Siehe die sieben Dimensionen in Kapitel 4.2, S. 59.

XMK 023 | Seite 64 41



[4-13] **SWOT-Matrix für Kieser**

	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
Strengths (Stärken)	SO-Strategien (1c) Ältere Leute suchen den medizinischen Nutzen des Krafttrainings und schätzen den Verzicht auf (zu laute) Hintergrundmusik beim Training (f, a, h). (2c) Schwächung der Muskulatur durch Bewegungsmangel kann mit Kieser Training wieder ausgeglichen werden. (3i) Berufstätige wollen ohne Zeitverlust trainieren, Kieser-Lokale sind nahe bei den Arbeitsplätzen und das in mehreren Städten (6j). (11d) Das Training braucht wenig Zeit, wenn ein Kieser-Center in der Nähe des Arbeitsorts ist (11i, j).	ST-Strategien (9b) Krankenkassen schliessen Krafttraining aus ihrer Deckung aus (9l).
Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien (4b) Die Jungen pflegen ihren Körper, brauchen aber mehr als nur Krafttraining. (7b, 8b) Andere Fitnesscenter dienen auch als Kontaktcenter, Kieser bietet dies jedoch nicht an. Die Atmosphäre ist nüchtern, der Kundenmix richtet sich nicht an Singles.	WT-Strategien (5i) Die Kunden können Krafttraining zu Hause betreiben, z. T. mit denselben Maschinen (5l). (10b) Der Trend zum ganzheitlichen Körper widerspricht der mechanistischen Kieser-Philosophie.

XMK 023 | Seite 65



[4-14] Leitsätze für die Definition, die Bildung und die Pflege von SEP

Leitsätze

- 1. Das Vorhandensein von SEP bestimmt den Unternehmenserfolg.
- 2. SEP werden durch die Zuordnung von Ressourcen aufgebaut.
- 3. Einer vorgegebenen SEP zugeordnete Ressourcen müssen anderen möglichen SEP entzogen werden, es sei denn, zwischen ihnen besteht eine Synergie.
- 4. Die Anzahl aufbaubarer SEP ist begrenzt.
- 5. Die Erhaltung aufgebauter SEP ist nur dann möglich, wenn diese durch entsprechende Ressourcenzuteilung laufend gepflegt werden.
- 6. Aufzubauende SEP können in einem harmonischen, einem neutralen oder einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen.
- 7. Starke SEP können nur dann aufgebaut werden, wenn alle Unternehmensbereiche durch interdisziplinäre Zusammenarbeit dazu beitragen.
- 8. Der Aufbau von SEP ist eine mittel- bis langfristige Angelegenheit.
- 9. Der Nutzen von SEP ändert sich im Zeitablauf.
- 10. Zwischen Unternehmenskultur und SEP bestehen enge Wechselbeziehungen.

XMK 023 | Seite 68 43



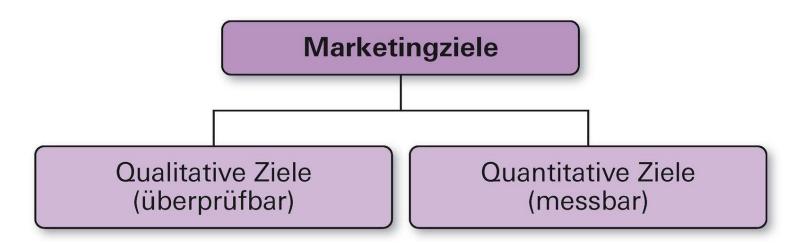
[5-1] Strategische, operative und taktische Marketingziele für eine Internationalisierungsstrategie (Beispiel)



XMK 023 | Seite 71 44



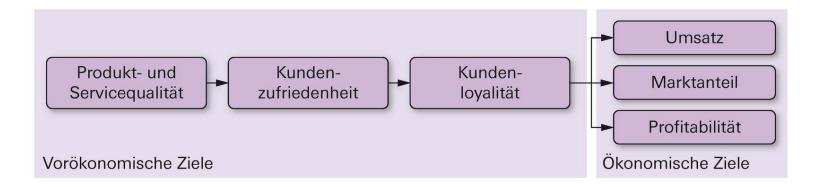
[5-2] **Einteilung der Marketingziele**



XMK 023 | Seite 72 45



[5-3] Marketingziele als Wirkungskette



XMK 023 | Seite 72 46



[5-4] Vorökonomische Ziele als Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg

Positives Image Hohe Beziehungsqualität Hohe Kundenbindung Höherer Kundenwert Ökonomischer Erfolg

XMK 023 | Seite 73 47



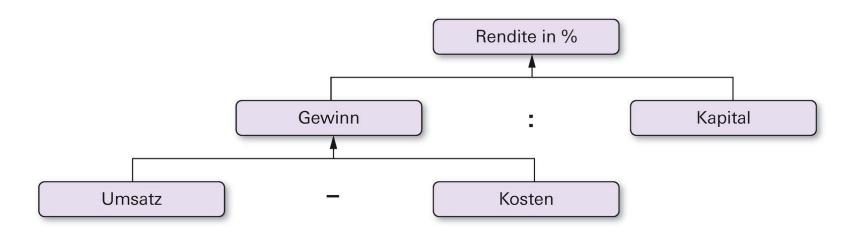
[5-6] Operationalisierung von Marketingzielen mit den 5 W

W?	Was? Zielinhalt	Wie viel? Zielquantifizie- rung	Wem? Zielgruppe / Segment	Wann? Zielperiode	Wo? Zielmarkt
Frage	Welche Ziel- grösse soll erreicht werden?	Welcher Wert soll erreicht werden?	Bei welchem Seg- ment soll dieser Wert erreicht werden?	Bis wann soll die- ses Ziel erreicht werden?	Wie ist der Markt geografisch defi- niert?
Beispiel 1	Kunden- zufriedenheit	Auf einer Skala von 1 bis 5 ant- worten 80% mit 4 (zufrieden) oder 5 (sehr zufrieden).	Alle Kunden mit mehr als CHF 100 000.00 Umsatz im Jahr 2017	Die Befragung wird im 3. Quartal 2018 durchge- führt.	Kunden mit Standort Schweiz
Beispiel 2	Anteil Umsatz ausserhalb der Schweiz im Vergleich zum Gesamtumsatz	25%	Im Segment «Druckereien»	lm Jahr 2020	Ganze Welt

XMK 023 | Seite 74 48



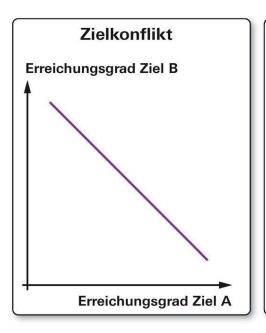
[5-7] **Beispiel einer Zielhierarchie**

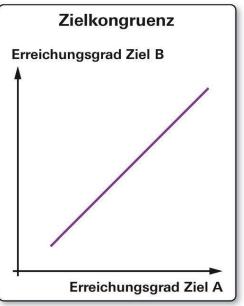


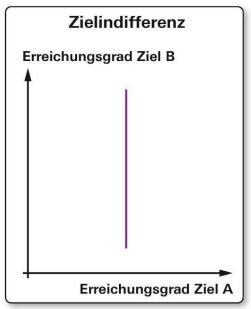
XMK 023 | Seite 75



[5-8] Zielkonflikt, -kongruenz und -indifferenz



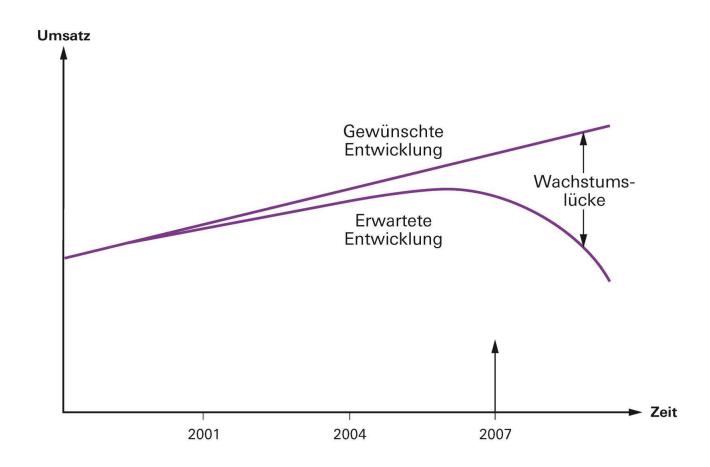




XMK 023 | Seite 76 50



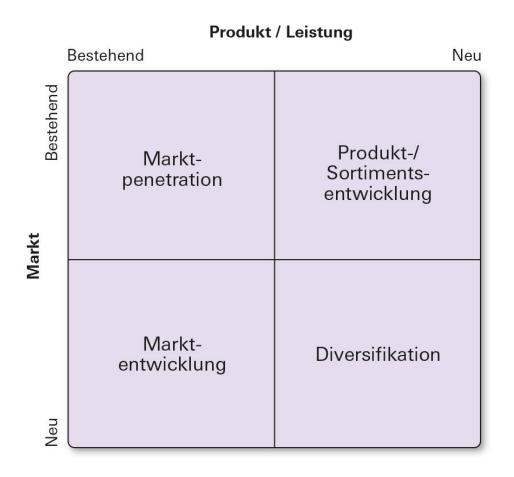
[6-2] Strategische Lücke



XMK 023 | Seite 80 51



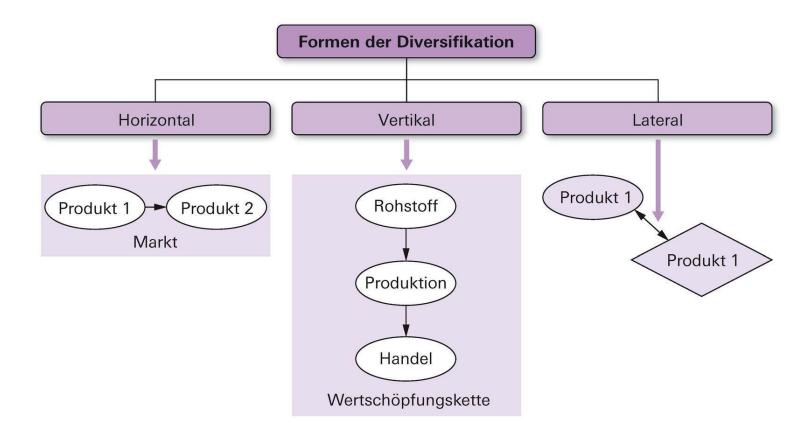
[6-3] Wachstumsstrategien nach Ansoff



XMK 023 | Seite 81 52



[6-4] Formen der Diversifikation



XMK 023 | Seite 83 53



[6-5] Umsatz in Abhängigkeit von Marktvolumen und Marktanteil

Umsatz (in CHF) = Marktanteil in % · Marktvolumen (in CHF)

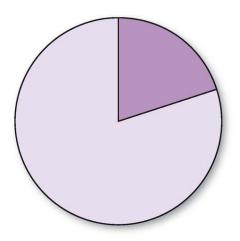
480 000 CHF = 15% · 3.2 Mio. CHF

XMK 023 | Seite 84 54



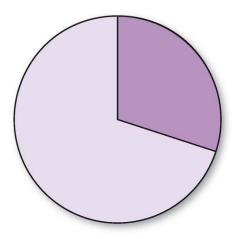
[6-6] Konkurrenzstrategie

20% Marktanteil von CHF 10 Mio. = CHF 2 Mio.



- Unternehmen
- Konkurrenz

30% Marktanteil von CHF 10 Mio. = CHF 3 Mio.



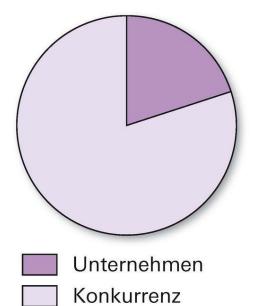
- Unternehmen
- Konkurrenz

XMK 023 | Seite 84 55

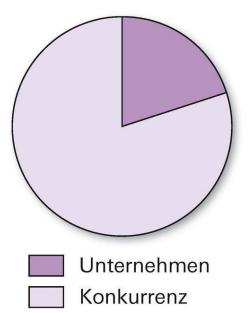


[6-7] **Gesamtmarktentwicklungsstrategien**

20% Marktanteil von CHF 10 Mio. = CHF 2 Mio.



20% Marktanteil von CHF 15 Mio. = CHF 3 Mio.



XMK 023 | Seite 85



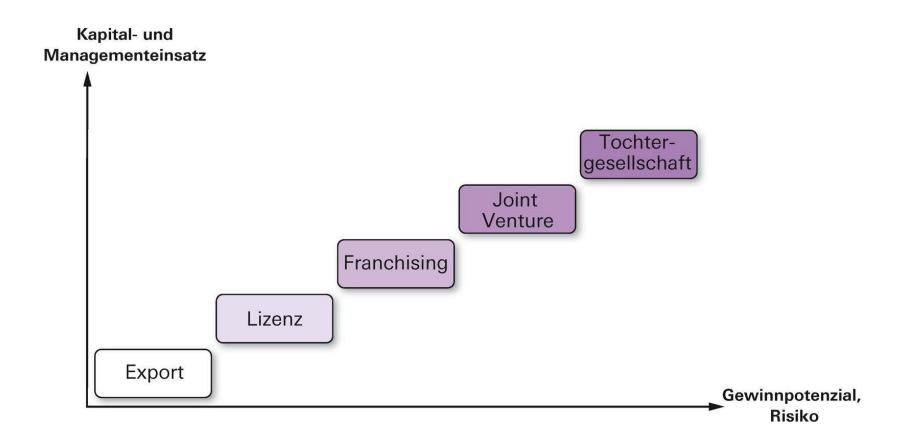
[6-8] **Geografische Differenzierung des Marketings**

Nationales Marketing Das Marketingkonzept ist nicht länderübergreifend, sondern deckt ein Land ab. Noch kle räumiger spricht man von regionalem oder gar lokalem Marketing.			
Internationales Marketing	Von internationalem Marketing wird gesprochen, wenn ein Unternehmen aus seinem Stammland Güter und Dienstleistungen in andere Länder exportiert.		
Multinationales Marketing	Ein multinational orientiertes Unternehmen ist in mehr als nur in einem Land fest verankert. Seine Geschäftstätigkeit geht nicht von einem dominanten Stammland aus, sondern bildet ein Netz von multinationalen Produktionsstandorten und Märkten.		
Globales Marketing	Globales Marketing bedingt nicht nur eine Organisation, die den ganzen Erdball umspannt, sondern auch globale Märkte. Die Mode-, die Telekommunikations- oder die Computerindustrie sind Beispiele globaler Märkte, in denen globales Marketing betrieben wird.		

XMK 023 | Seite 86 57



[6-9] Formen der Internationalisierung



XMK 023 | Seite 86 58



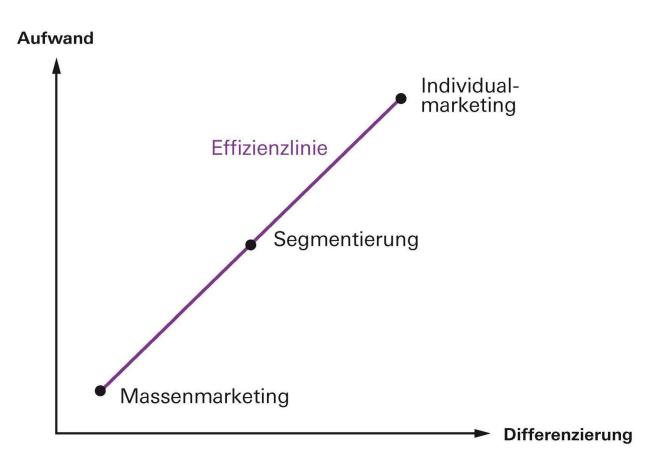
[6-11] Rechte und Pflichten der Franchisepartner

Rechte und Pflichten des Franchisegebers	Rechte und Pflichten des Franchisenehmers		
 Überlassen des System-Know-hows Stellt Produkt und Markennamen zur Verfügung Hilfe beim Betriebsaufbau Werbung, Verkaufsförderung und Sortimentsplanung Laufende Aus- und Weiterbildung 	 Einhalten der vorgegebenen Richtlinien Verwenden von Produkt- und Markennamen des Franchisegebers Einsatz für das System Periodische Ergebnismeldungen Duldung von Inspektionen und Kontrollen 		

XMK 023 | Seite 89 59



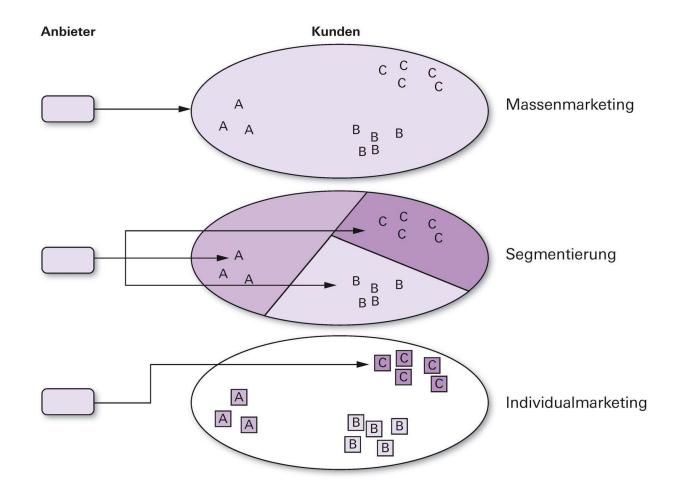
[6-12] Feinsegmentierung als Optimierung zwischen Massen- und Individualmarketing



XMK 023 | Seite 91 60



[6-13] Massenmarketing, Segmentierung und Individualisierung



XMK 023 | Seite 92 61



[6-14] Segmentierungskriterien für private Kunden

Geografisch	 Region / Gebiet Ortsgrösse Bevölkerungsdichte Usw.
Demografisch	 Alter Geschlecht Familienstatus (z. B. Single, Paar ohne Kinder, Familie mit Kleinkindern, Familie mit schulpflichtigen Kindern usw.) Einkommen / Kaufkraft Beruf Ausbildung Konfession Nationalität Usw.
Psychografisch	 Soziale Schicht Lebensstil Persönlichkeit Usw.
Kaufverhalten- bezogen	 Kaufanlässe Kaufgrund (Nutzen) Verwenderstatus (Erstverwender, regelmässiger Verwender usw.) Verwendungshäufigkeit Stadium der Kaufbereitschaft Einstellung zum Produkt Usw.

XMK 023 | Seite 93



[6-15] **Segmentierungskriterien für Firmenkunden**

Demografisch	BranchenUnternehmensgrössenStandortUsw.
Operativ	Technologie der KundenAnwenderstatusKundenkompetenzUsw.
Beschaffungs- orientiert	 Organisation der Beschaffungsfunktion beim Kunden Machtstruktur Bestehende Beziehungen Allgemeine Beschaffungspolitik Kaufkriterien Usw.
Kaufsituations- bedingt	 Dringlichkeit Spezifische Produktanwendung Auftragsumfang Usw.
Personengebunden	 Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Käufer Risikobereitschaft Lieferantentreue Usw.

XMK 023 | Seite 94 63



[6-16] Unterscheidung zwischen Grob- und Feinpositionierung

Grobpositionierung		Feinpositionierung		
Strategisches Ziel ^[1]	Entscheid, in welchen SGF wir im Unterschied zur Konkurrenz anbieten	Positionierung im Wahrnehmungsraum der Kunden gegenüber der Konkurrenz		
Entscheidungs- hierarchie ^[2]	Entscheid für Präferenzstrategie, Preisstrategie oder Me-too-Strategie	Positionierung im Wahrnehmungsraum der Kunden gegenüber der Konkurrenz		

^[1] Michel, Stefan und Oberholzer Michel, Karin: Marketing. Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 2. Auflage, Zürich: Compendio, 2014.

[2] Kühn, Richard und Patric Vifian: Marketing: Analyse und Strategie, Zürich: TA-Medien, 2003, S. 41.

XMK 023 | Seite 96 64



[6-17] Die wichtigsten Fragen der Positionierung

Ziel	Vorgehen		
Das Unternehmen muss entscheiden, in welchen strategischen Geschäftsfeldern (SGF) es anbieten will und wo es nicht anbietet.	Grobpositionierung: Durch die Marktwahl grenzt sich das Unternehmen von Konkurrenten ab, die andere SGF bearbeiten.		
Das Unternehmen möchte sich und sein Angebot von der Konkurrenz abheben.	Differenzierung, z.B. durch bessere Produkte, freundlicheren Service, höhere Garantien.		
Deshalb muss das Unternehmen zeigen, wie es sich von der Konkurrenz unterscheidet.	Positionierung: Das Unternehmen muss eine bestimmte Position im Markt einnehmen.		
Das Unternehmen muss kommunizieren, wie es positioniert ist.	Markierung (Branding): Anhand von Marken können die Kunden die Positionen der Konkur- renten unterscheiden.		

XMK 023 | Seite 96 65



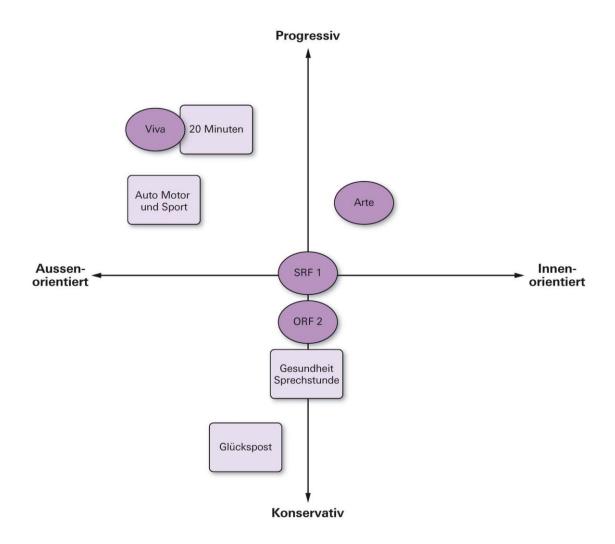
[6-18] Wert als ökonomische Grösse

Wert =
$$\frac{\text{Nutzen}}{\text{Kosten}}$$
 Wert = $\frac{\text{Nutzen}}{\text{Kosten}}$

XMK 023 | Seite 97



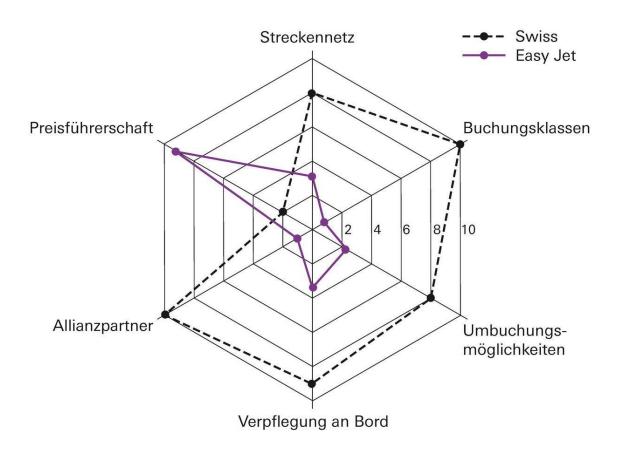
[6-20] **Positionierungskreuz im Medienmarkt**



XMK 023 | Seite 100 67



[6-21] Positionierung in der Spinnendarstellung



XMK 023 | Seite 100 68



[7-1] Erarbeitung eines Marketingkonzepts



XMK 023 | Seite 103 69



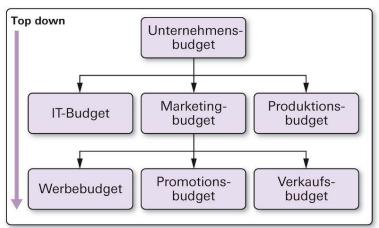
[7-2] **Jahresbudget**

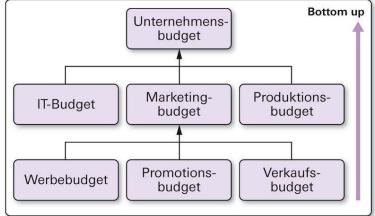
	Jahr t-2	Jahr t-1	Jahr t	Jahr t+1
1. Marktvolumen (in 1 000 St.)	2 000	2 100	2 2 0 5	2 200
2. Marktanteil	3%	3%	4%	3%
3. Preis pro Stück in CHF	200	220	240	250
4. Variable Stückkosten in CHF	120	125	140	150
5. Deckungsbeitrag / Stück (3-4)	80	95	100	100
6. Verkäufe in Stück (1 · 2)	60 000	63 000	88 200	66 000
7. Umsatz in Mio. CHF (3 \cdot 6)	12	13.86	21.168	16.5
8. Deckungsbeitrag (5 · 6) in Mio. CHF	4.8	5.985	8.82	6.6
9. Gemeinkosten in Mio. CHF	2	2	3.5	3.5
10. Bruttogewinn (8–9) in Mio. CHF	2.8	3.985	5.32	2.9
11. Werbung, Promotion in Mio. CHF	0.8	1	1	0.9
12. Verkauf und Distribution	0.7	1	1.1	1
13. Marketingforschung	0.1	0.12	0.15	0.1
14. Reingewinn (10-11-12-13)	1.2	1.865	3.07	1.1

XMK 023 | Seite 104 70



[7-3] **Top-down- und Bottom-up-Budgetierung**





XMK 023 | Seite 105 71



[7-4] Budget für Roadshow-Event einer Speditionsfirma

Ausgangslage 20_1	Anzahl	DB ^[1] in CHF	Gesamt DB in CHF
A-Kunden	25	120 000	3 000 000
B-Kunden	150	8 000	1 200 000
C-Kunden	800	1 000	800 000
			5 000 000
Fünf Roadshow-Events 20_2			
Eventkonzeption, Design, CI		30 000	30 000
Promo-Material		20 000	20 000
Pro Event (100 Teilnehmende)			
Speaker, Show		5 000	
Technik		5 000	
Catering		4 000	
Administration		3 000	
		17 000	85 000
Ad-hoc-Budget			135 000

^[1] DB = Deckungsbeitrag.

XMK 023 | Seite 105



[7-6] Effizienzkontrollen im Verkauf, der Werbung und der Verkaufsförderung

Verkaufskontrolle	 Durchschnittliche Verkaufserfolgsquote pro Verkaufsbesuch Durchschnittliche Wiederkaufsrate von Erstkäufern Anzahl neu akquirierter Kunden Anteil der Kosten für den Verkauf gemessen am Umsatz
Werbekontrolle	 Werbekosten pro tausend Kontakten in der Zielgruppe nach Werbemedium Anteil des Zielpublikums, das sich an die Werbung erinnern kann Einstellung des Zielpublikums zum Produkt vor und nach der Werbekampagne Rücklaufquoten
Verkaufsförderungs- kontrolle	 Verkaufssteigerung bei Zweitplatzierungen Verkaufssteigerung bei Aktionen, Doppelpackungen etc. Anteil der Verkaufsförderungsausgaben an den gesamten Marketingausgaben Verhältnis von Mitarbeiter-Verkaufsförderung (staff promotion), Handels-Verkaufsförderung (dealer promotion) und Kunden-Verkaufsförderung (consumer promotion)

XMK 023 | Seite 113 73



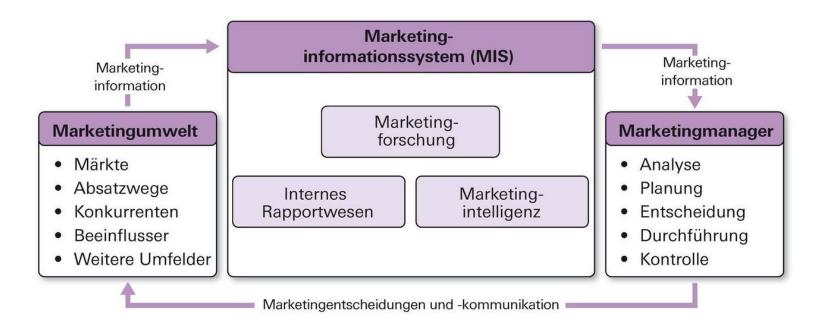
[7-7] Beispiel eines Kontrollplans für ein Musical in Zürich

Was?	Wie?	Wer?	Wann?
(Zielobjekt / Zielgrösse)	(Kontrollmethode)	(Verantwortlichkeit)	(Zeitpunkt)
Gestützte Bekanntheit ist 10% in der Bevölkerung der Deutschschweiz im Segment der über 30-Jährigen drei Monate vor Premiere	Omnibus-Telefon-	Roman Plüss (intern),	Drei Monate vor
	umfrage	LINK (extern)	Premiere
20% der Tickets sind zwei Monate vor	Interne Verkaufs-	Roman Plüss (intern)	Zwei Monate vor
Premiere verkauft	statistik		Premiere
Besprechung des Musicals in Tages Anzeiger, NZZ, 20 Minuten und Blick	Argus Medien- beobachtung	Roman Plüss (intern), Argus Medien- beobachtung (extern)	Wöchentlich, ab Vorpremiere bis Ende der Laufzeit

XMK 023 | Seite 114 74



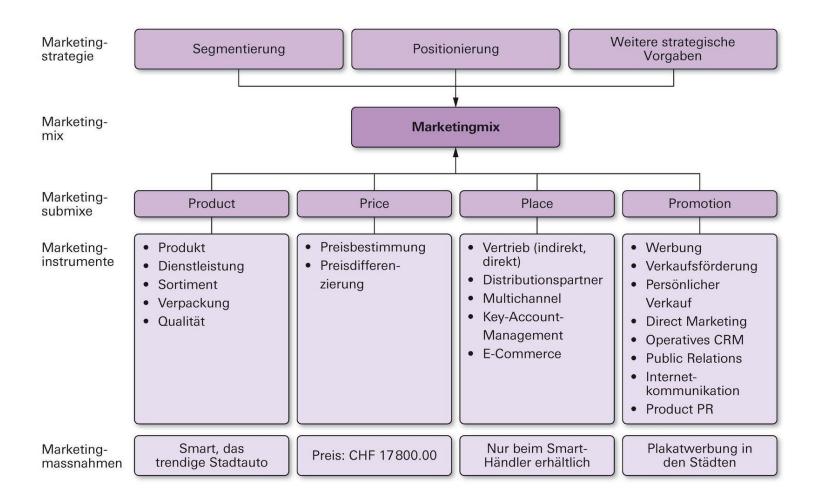
[7-8] Marketinginformationssystem



XMK 023 | Seite 114 75



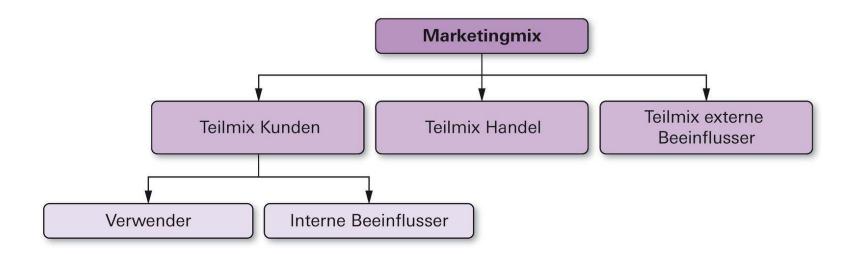
[8-1] Marketingmix, Submixe, Instrumente und Massnahmen



XMK 023 | Seite 120 76



[8-2] **Marketing-Teilmixe**



XMK 023 | Seite 121 77



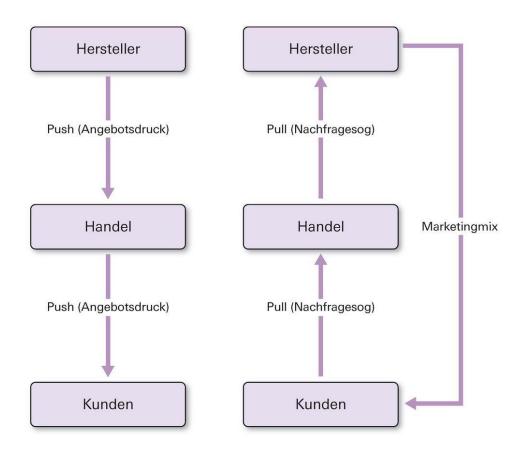
[8-3] **Zieldivergenzen Hersteller-Handel**

Zielbereiche	Herstellerziele	Handelsziele
Produkt	Hohes Produkt- und Markenimage	Hohes Sortiments- und Ladenimage
	Hohe Produktinnovation	Hohe Produktkonstanz
	Forcierung Herstellermarken	Forcierung Handelsmarken
Preis	Eher hochpreisige Politik	Eher tiefpreisige Politik
	Abbau überhöhter Spannen	Durchsetzung zusätzlicher Konditionen
Distribution	Grosse Bestellmengen	Schnelle Auslieferung kleiner Bestellmengen
	Hohe (optimale) Distributionsdichte	Selektive Distribution (evtl. Alleinvertretungs- ansprüche)
	Günstige Platzierung der eigenen Ware	Günstige Platzierung des gesamten Sortiments
	Hohe Lieferbereitschaft	Niedrige Lagerhaltung
	Möglichst viel Beratung und Service	Möglichst wenig Beratung und Service
Kommunikation	Produktwerbung	Firmenwerbung
	Aufbau von Markenpräferenzen	Aufbau von Präferenzen für den Laden
	Bevorzugte Markenplatzierung	Sortimentsgerechte Platzierung
	Herstellerorientierte Verkaufsförderung	Handelsorientierte Verkaufsförderung
	Erhöhung der Markentreue	Erhöhung der Ladentreue

XMK 023 | Seite 122 78



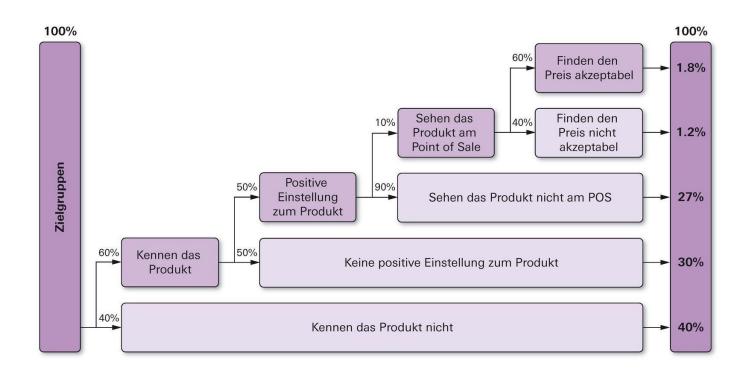
[8-4] **Push- und Pull-Wirkung**



XMK 023 | Seite 122 79



[8-5] Kaufanalyse Produkt 1



Die Marke 2 erzielt ebenfalls eine Penetration von 1.8%, allerdings «verliert» sie die Kunden auf anderen Stufen, insbesondere bei der Bekanntheit. 80% der Zielgruppe kennen die Marke nicht und 60% der Konsumenten, die die Marke kennen, habe eine negative Einstellung zu ihr. Mit 75% Kundenkontakt am Point of Sale ist die Marke aber sehr gut vertreten. Allerdings ist sie mit 30% Preisakzeptanz eher hochpreisig positioniert.

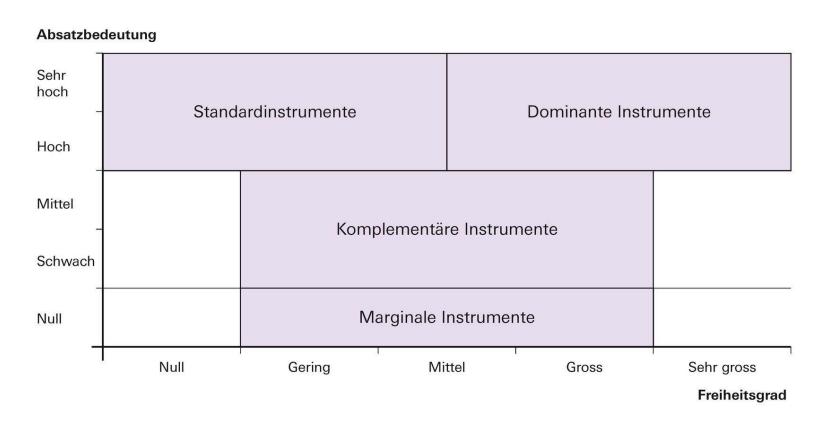


[8-7] Kurzzusammenfassung der Argumente

Teilmix	Begründung	
Kunde	Zielgruppe sind werdende Eltern. Da die Dienstleistung relativ neu und in vielen Kreisen auch umstritten ist (religiöse Gründe, Verhältnismässigkeit, ethische Gründe, finanzieller Aufwand), ist der Informationsbedarf relativ gross. Es ist auch wichtig, durch ein Innovatorensegment rasch positive Mundpropaganda zu erzielen. Werdende Eltern haben ein grosses Informationsbedürfnis, das sie in ihren sozialen Kreisen durch Diskussionen stillen.	
Handel	Da CBR direkt vertreibt, entfällt der Teilmix-Handel.	
Beeinflusser	Als wichtigste Beeinflusser gelten die Hebammen, die vor allem in Geburtsvorbereitungskursen viele Informationen vermitteln, und Gynäkologen, die die Geburt medizinisch begleiten. Auch in diesen Kreisen bestehen grosse Vorbehalte, sodass ein Ziel ist, den Befürwortern genügend Argumente zu liefern. Gleichzeitig wird versucht, eine ursprünglich ablehnende Haltung in eine neutrale Meinung zu überführen, damit die Hebamme oder die Gynäkologin den Wunsch der Eltern nach einer Stammzellen-Konservierung respektieren und sie bei der Prozedur unterstützen.	



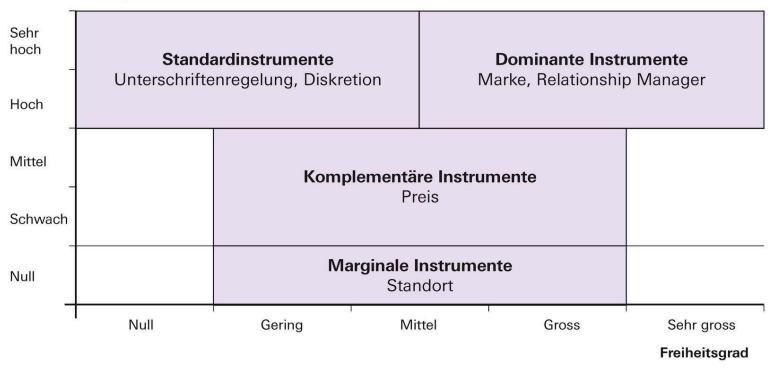
[8-9] Massnahmenschwerpunkte im Marketingmix





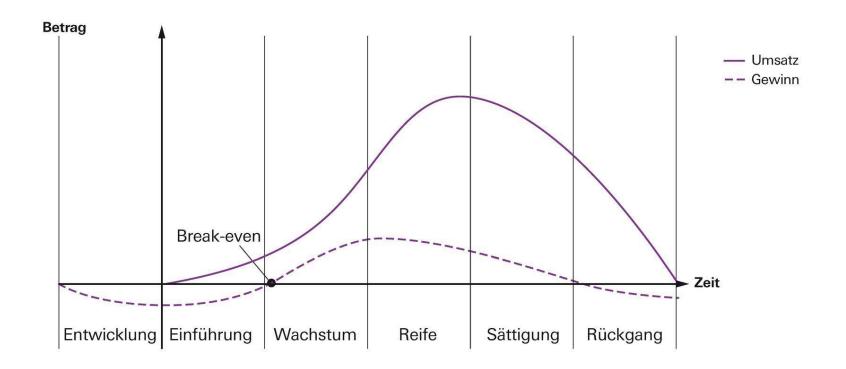
[8-10] Standard-Dominanz-Modell im Private Banking

Absatzbedeutung





[8-11] **Produktlebenszyklus mit Umsatz- und Gewinnkurve**





[8-13] Marketingmix in der Einführungsphase

	Viel Kommunikation	Wenig Kommunikation
Hoher Preis	Schnelle Marktabschöpfung	Langsame Marktabschöpfung
Niedriger Preis	Schnelle Marktpenetration	Langsame Marktpenetration



[8-14] Unterscheidung zwischen Relaunch und Revival

	Relaunch	Revival
Stufe im Produkt- lebenszyklus	Produkt / Marke ist in der Sättigungs- oder Rückgangsphase	Produkt / Marke ist nicht mehr aktiv im Markt präsent
Marketingmix	Meistens Kommunikationsmix	Meistens alle Elemente des Marketingmix
		Üblicher Begriff in der Mode, in der Musik, seltener verwendet im Marketing
Beispiel	Auto VW Golf I bis Golf V	Auto Mini Cooper



[8-15] **Differenzierungsstrategien nach der Marktleistung und Kommunikation**

Kommunikation	Marktleistung			
	Gleiche	Angepasste	Neue	
	Marktleistung	Marktleistung	Marktleistung	
Gleiche	Direkte Übertragung	Produktanpassung	Entwicklung einer	
Kommunikation	(Standardisierung)		neuen Marktleistung	
Angepasste Kommunikation	Kommunikative Anpassung	Zweifachanpassung		

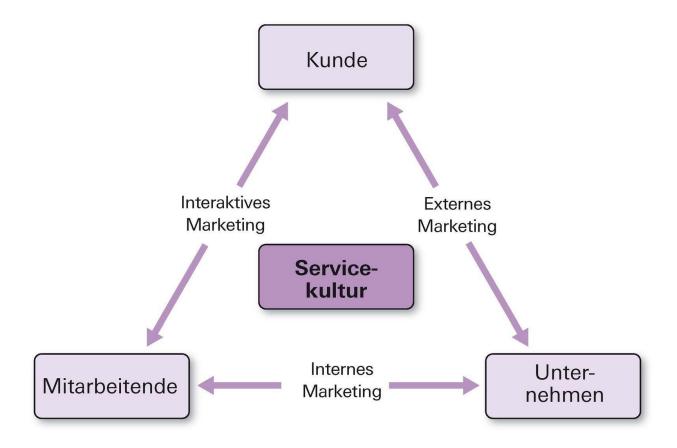


[8-17] Begründung der zusätzlichen 3 P im Dienstleistungsmarketing

Eigenschaft der Dienstleistung →	Konsequenz für das Marketing 🗲	Marketingsubmix
Interaktion →	Mitarbeitende erbringen die Leistung im direkten Kundenkontakt →	People (Personal)
Kundenbeteiligung →	Die Leistung wird mit dem Kunden zusammen erstellt →	Process (Prozess)
Simultanität →	Der Kunde ist bei der «Produktion» aktiv oder passiv anwesend →	Physical Tangibles (Umgebung)



[8-18] Externes, internes und interaktives Marketing



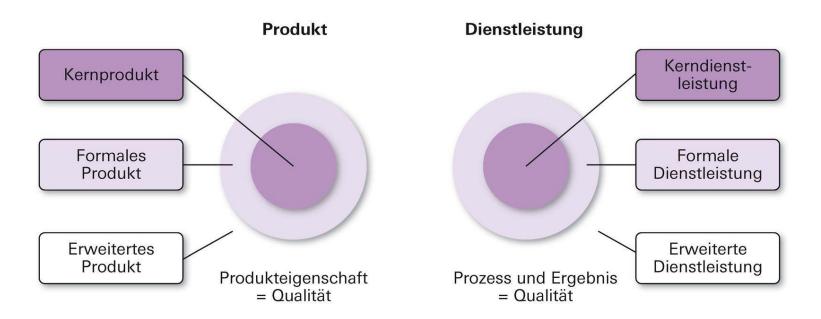


[8-20] Nicht gewinnorientiertes Marketing

Marketingansatz	Beschreibung	Marketingziel	Beispiele von Marketingstrategien und -instrumenten
Soziales Marketing	Die Krankenkassen versu- chen, die Bevölkerung mit einer Kampagne vom Rau- chen abzuhalten	Anteil der Raucher in der Bevölkerung senken, Konsum der Raucher senken, Jugend- liche vom Rauchen abhalten	TV-Spots mit dem Slogan «Uns stinkts» und Signal von aussetzenden Herztönen
Kirchenmarketing	Die Kirchen organisieren Events, um die Besucherzahl zu steigern	Kurzfristige Steigerung der Besucherzahl, langfristige Zunahme der gläubigen Kirchengänger	Segmentierung (z.B. junge Familien), Event-Marketing (Brunch mit Gospel)
Politmarketing	Parteien betreiben Werbung, um eine Abstimmung zu gewinnen	Gewinn der Abstimmung und Erhöhung des Wähler- potenzials	Werbeplakate, Veranstaltungen, Informationsmaterial
Bewerbungs- marketing	Eine Fachhochschulabsolven- tin erstellt ein Marketing- konzept für ihre eigene Stellensuche	Stellenangebot von einem attraktiven Arbeitgeber	SWOT-Analyse, Segmentie- rung, Positionierung, Kommu- nikation, Preis
Kulturmarketing	Ein Verein organisiert kultu- relle Veranstaltungen mit loka- len Künstlern	Unterstützung für Kulturschaf- fende und Verbesserung des Vereins- und Dorflebens	Werbeplakate, Zeitungsartikel, Vorträge an Schulen



[9-1] Drei Ebenen des Produkts und der Dienstleistung



XMK 023 | Seite 150 91

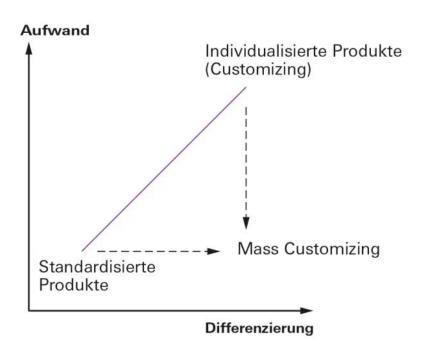


[9-2] Kategorien von Produkten



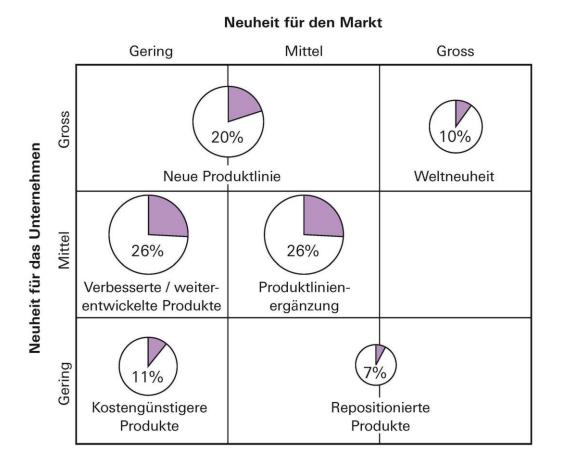


[9-3] Mass Customization als Alternative zwischen standardisierten und individualisierten Produkten





[10-1] Kategorien von Produktentwicklungen



XMK 023 | Seite 158 94



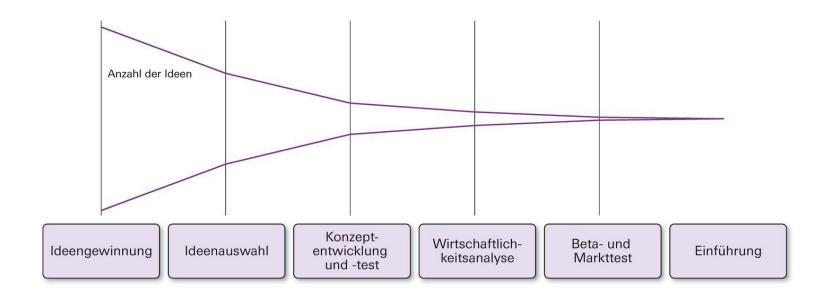
[10-2] Innovationstrichter mit Kostenfolge

Phase	Anzahl Ideen	Elimina- tion	Kosten pro Projekt	Summe
Ideengewinnung	100	50%		
Ideenauswahl	50	64%	CHF 500	CHF 25 000
Konzeptentwicklung und -test	18	56%	CHF 5 000	CHF 90 000
Wirtschaftlichkeitsanalyse	8	63%	CHF 25 000	CHF 200 000
Beta-Test und Markttest	3	67%	CHF 450 000	CHF 1 350 000
Markteinführung	1		CHF 600 000	CHF 600 000
			CHF 1 080 500	CHF 2 265 000
				-

XMK 023 | Seite 159 95



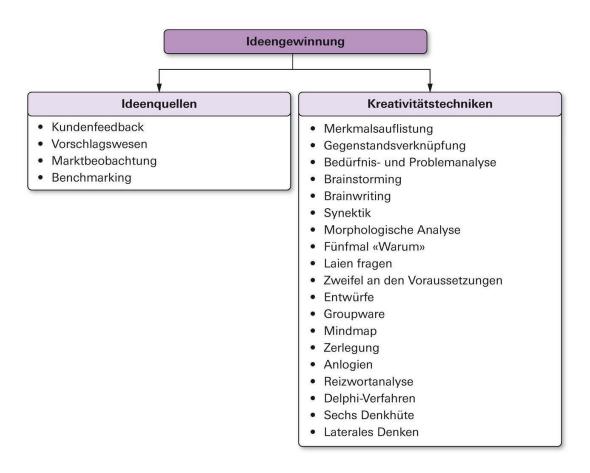
[10-3] Trichter



XMK 023 | Seite 160 96



[10-4] Ansätze zur Ideengewinnung



XMK 023 | Seite 160 97



[10-5] **Methode 635 – Beispiel**

Thema / Problemstellung: neuer Firmenname		Datum: 23.02.200x
1.1 Delux	1.2 Lichtblicke	1.3 BrightLight
2.1 Bellux	2.2 Klarsicht	2.3 Illuminosa
3.1 Luminando	3.2 EinLeuchten	3.3 sichtLicht
4.1 Leuchtkörper	4.2	4.3
5.1	5.2	5.3
6.1	6.2	6.3

XMK 023 | Seite 163 98



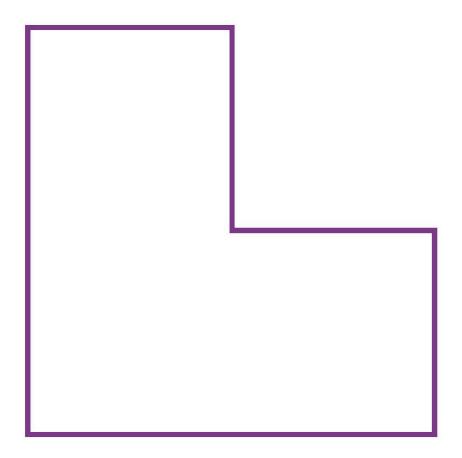
[10-6] **Synektischer Kreativitätsprozess**

Ph	ase	Erläuterung
1	Analyse und Information	In einem ersten Schritt werden die Teilnehmenden über das Problem informiert.
2	Spontanreaktion	Die Teilnehmenden nennen Problemlösungen, die ihnen spontan einfallen. Dies bezweckt, dass niemand auf einer Idee «sitzen bleibt», denn nicht geäusserte Ideen blockieren neue Ideen.
3	Neuformulierung des Problems	Das Problem wird nochmals neu formuliert, wenn möglich auf einer abstrakteren Ebene.
4	Analogienbildung	 Man entfernt sich vom Ausgangsproblem und bildet Analogien, wie z. B.: Für technische Probleme: Analogien aus der Natur Für zwischenmenschliche Probleme: Analogien aus der Technik Symbolische Analogien: scheinbar widersprüchliche Kombinationen, z. B. «beschwingte Schwerfälligkeit», «helle Nacht» usw.
5	Analyse und Beschreibung der Analogien	 Die fünfte Phase des synektischen Kreativitätsprozesses leitet die Rückkehr zum Ausgangsproblem ein: Die gefundenen Analogien werden analysiert und beschrieben. Die Beschreibung soll im Idealfall so einfach sein, dass ein sechs- bis achtjähriges Kind sie verstehen kann.
6	Projektion	Zuletzt führt man die Betrachtungsmerkmale aus den Analogien auf das ursprüngliche Problem zurück. Dies kann z.B. mit der Frage geschehen: «Wie kann uns dieses Bild helfen, neue Lösungsvorschläge für das Problem zu finden?»

XMK 023 | Seite 164 99

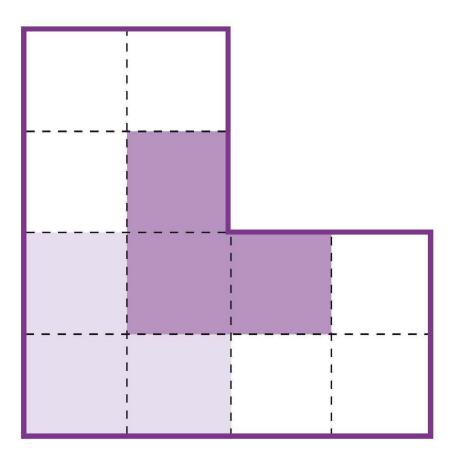


[10-7] Ausgangsfigur für morphologische Analyse



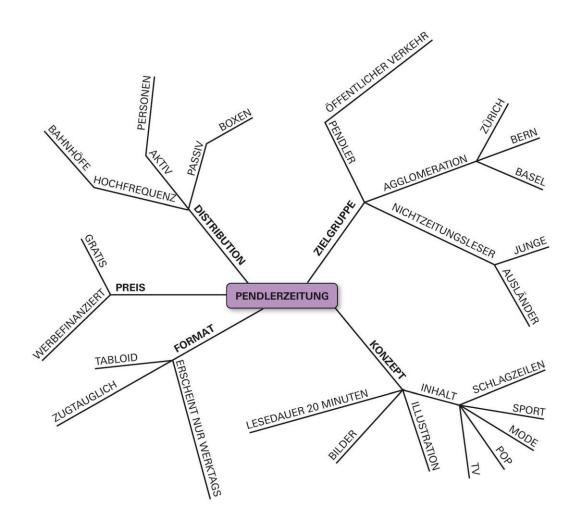


[10-8] Figur in vier deckungsgleiche Teile zerlegt



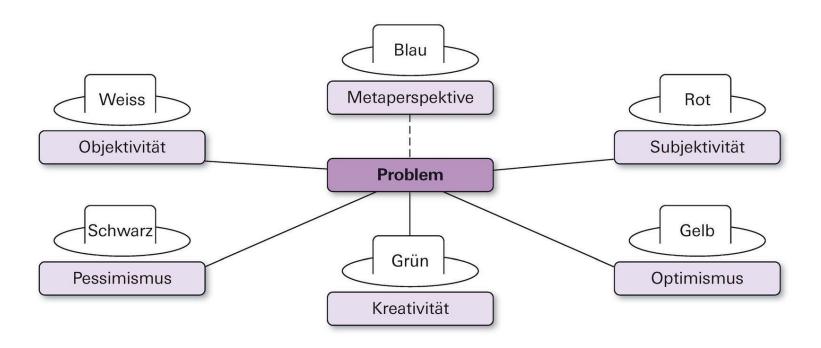


[10-9] Beispiel für ein Mindmap zur Innovation «Pendlerzeitung»



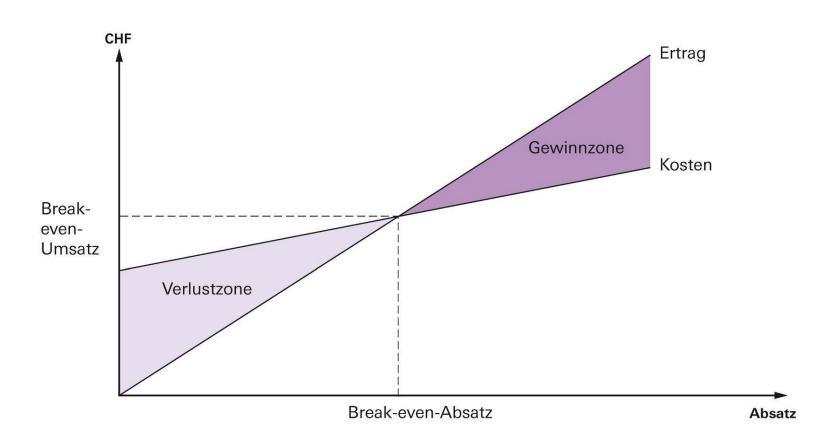


[10-10] «Sechs Denkhüte» nach de Bono



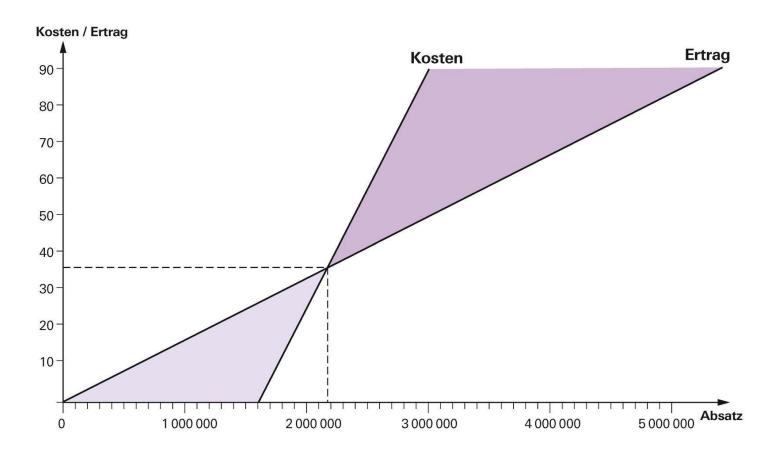


[10-11] **Break-even-Diagramm**



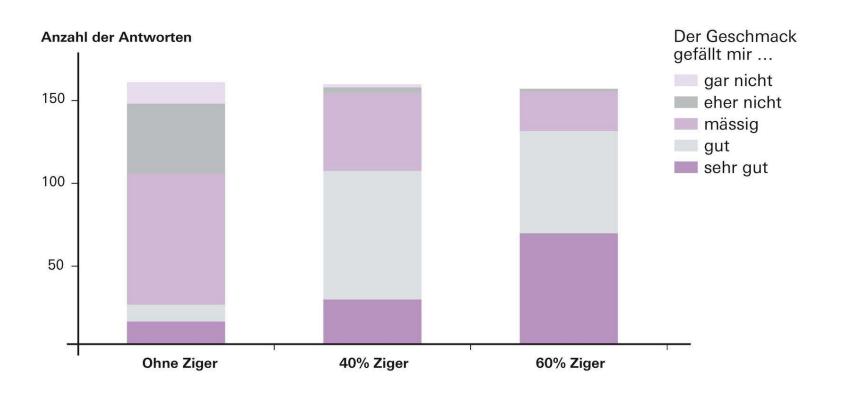


[10-12] Grafische Darstellung der Schätzungen



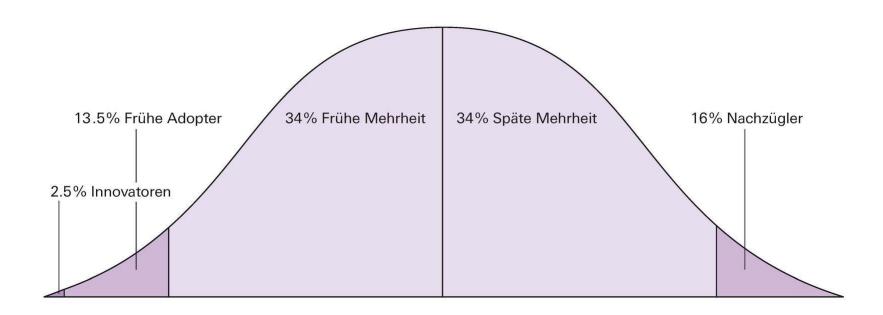


[10-13] Ergebnisse eines Markttests für Käse



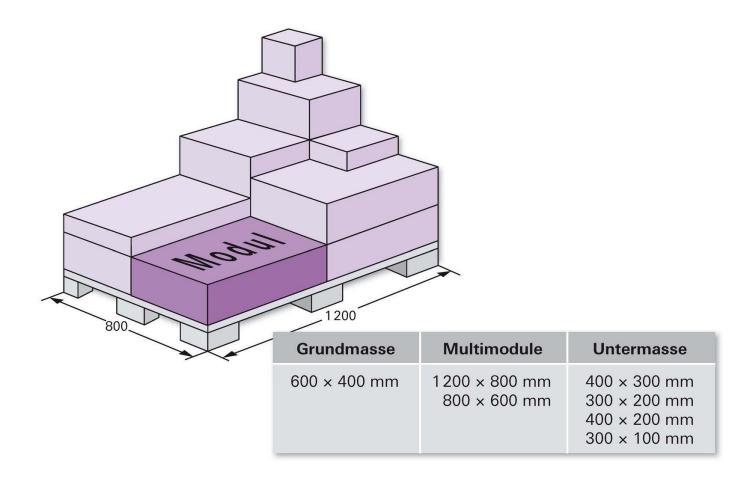


[10-14] Innovationssegmente nach Rogers





[11-1] Masse von Paletten





[11-2] **EAN-13-Strichcode**

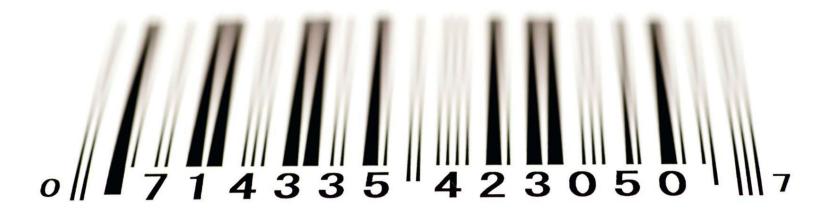


Bild: WendellandCarolyn / iStock / Getty Images Plus

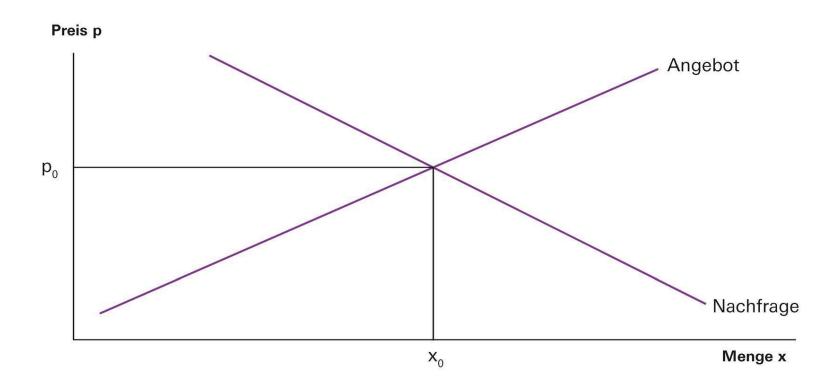


[12-2] Marktformen

		Nachfrager		
		Einer	Wenige	Viele
Anbieter	Einer	Bilaterales Monopol	Beschränktes Monopol	Monopol
	Wenige	Beschränktes Nachfrage-Monopol	Bilaterales Oligopol	Oligopol
	Viele	Nachfrage-Monopol	Nachfrage-Oligopol	Polypol

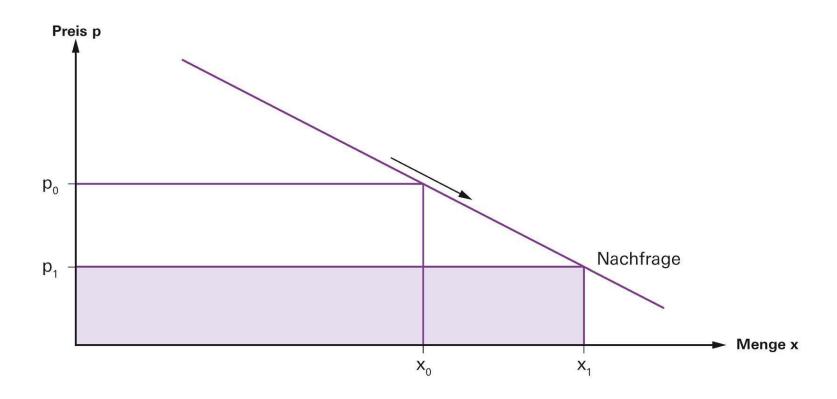


[12-3] Preis-Mengen-Gleichgewicht in der vollständigen Konkurrenz



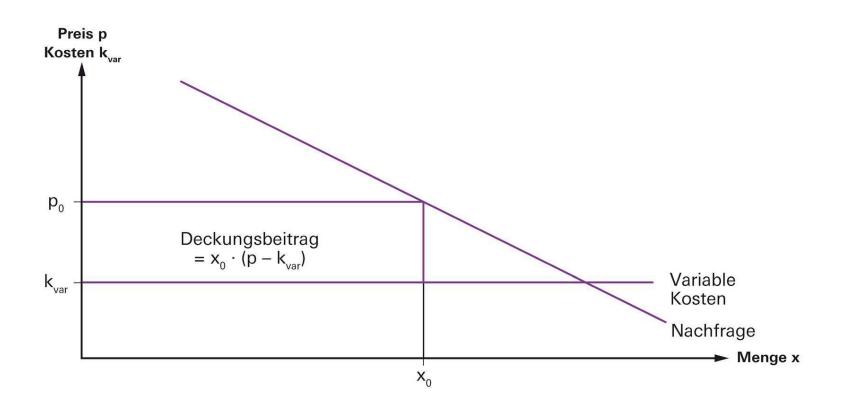


[12-4] Umsatzveränderung durch Preisänderung



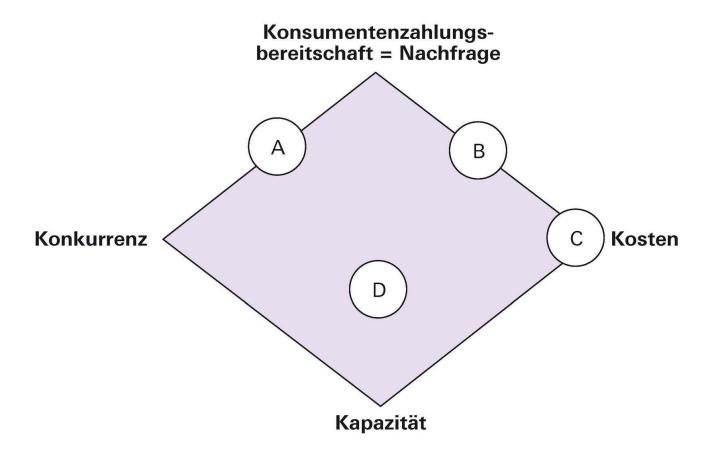


[12-5] Umsatzveränderung durch Preisänderung





[12-6] **Preisbestimmung mit den 4 K**





[12-7] **Beispiel BMW-Rabattsystem**

Rabattarten	Höhe
Grundrabatt	14.5%
Mengenrabatt	Bis 2.5%
Leistungsrabatte:	
Teilnahme am Händlerbetriebsvergleich	1%
 Planung und Durchführung von Werbe- und Verkaufsförderungsmass- nahmen 	Bis 0.9%
Anstrengungen im Neuwagenmanagement	Bis 1.0%
Anstrengungen im Gebrauchtwagenmanagement	Bis 0.3%
Schriftliche Kundenbefragung alle 2 Jahre	Bis 0.5%
Top-Bonus bei hoher Kundenzufriedenheit	Bis 0.5%
Gesamtrabatt	14.5–20.7%



[13-1] Zusammenhang zwischen Qualität und Kundenzufriedenheit

		Eine hohe Qualität führt zur Kundenzufriedenheit	
		Ja	Nein
Eine niedrige Qualität	Ja	Soll-Faktor	Muss-Faktor
führt zur Kunden- unzufriedenheit		(wird erwartet)	(wird zwingend erwartet)
unzumedennet	Nein	Plus-Faktor	Unbedeutender Faktor
		(wird nicht erwartet, aber geschätzt)	(wird weder erwartet noch geschätzt)

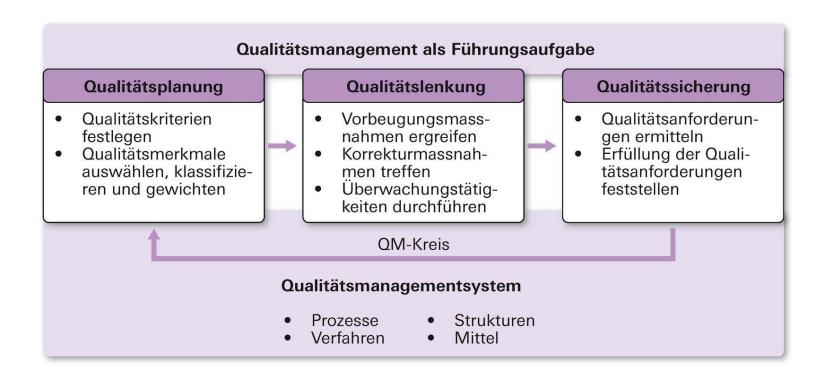


[13-2] Kundendienstinstrumente

Kundendienstinstrumente	Beispiele
Service vor dem Kauf	Information, Beratung, Projektierung, Auswahlmöglichkeiten
Service nach dem Kauf	Montage, Einschulung, Garantie, Eildienst, Abverkaufshilfen, Gebrauchsanweisung, Callcenter-Hotline, Ersatzgerät
Kaufmännische Dienste	Vorführungen, Auswahlsendungen, Lieferung zur Probe, Zustellung, Umtauschrecht, Werbehilfen, Deko-Dienste
Technische Dienste	Montage, technische Notdienste, Inspektionen, Inbetrieb- nahmen, Reparaturservice
Weitere Dienste	Marktinformationen



[13-3] Aufgabenbereiche des Qualitätsmanagements im Überblick





[13-4] Qualitätsmanagementprozess

Planen Entscheiden	 Messbare lang-, mittel- und kurzfristige Ziele zur Qualitätsverbesserung formulieren. Umsetzungsmassnahmen festlegen. Qualitätsaktionsplan mit Zuweisung der Verantwortlichkeiten.
3. Umsetzen	 Tragende Säulen einer erfolgreichen Umsetzung sind: Commitment: Qualitätsmanagement muss auf allen Stufen des Unternehmens eine langfristige Selbstverpflichtung bedeuten. Dazu gehört, dass den Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung gestellt werden. Culture: Die Bemühungen um eine kontinuierliche Verbesserung sind alltäglich und selbstverständlich und somit Teil der Unternehmenskultur. Dazu gehören auch die Bereitschaft zu Veränderungen und die Kundenorientierung. Costs: Verschwendung und Ineffizienz müssen mit Nachdruck verhindert werden.
4. Kontrollieren	 Abweichungen von Zielen und Ursachen für Probleme analysieren: Qualitätsniveau, Kundenbedürfnisse, Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden, Kostenfolgen von Qualitätsfehlern usw. Benchmarking: Vergleich eigener Leistungen mit denjenigen der in der Branche erfolgreichsten Unternehmen oder internes Benchmarking zwischen verschiedenen Produktbereichen. Ableiten neuer Ziele und Verbesserungsmassnahmen.

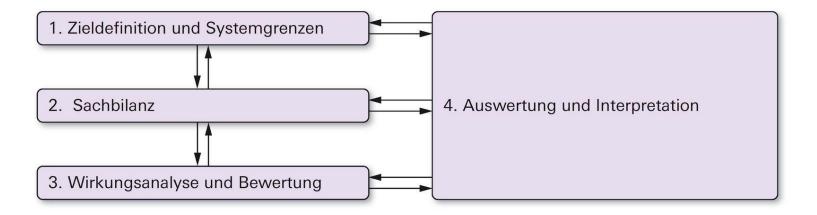


[13-6] Unterschiede zwischen der traditionellen Qualitätskontrolle und dem umfassenden Qualitätsmanagement nach TQM

Qualitätskontrolle/-sicherung	Total Quality Management
Herstellerorientierter Qualitätsbegriff	Mehrdimensionaler Qualitätsbegriff
Eng begrenzter Kundenbegriff	Erweiterter Kundenbegriff (interner und externer Kunde)
Unternehmen als geschlossenes System	Unternehmen als offenes System
Funktionale Qualitätspolitik	Integrative Qualitätspolitik
Qualität ist die Aufgabe weniger Mitarbeitender	Qualität ist die Aufgabe aller Mitarbeitenden
Produkt- und fertigungsbezogene Qualitätskontrolle bzwsicherung	Unternehmensweites Qualitätsmanagement
Einhaltung von Toleranzen und Erfüllung bestimmter Kundenanforderungen	Minimierung der Fehler und Maximierung der Kundenzufriedenheit
Qualität als operative Aufgabe	Qualität als strategisches Ziel
Qualität gegen Produktivität (Widerspruch)	Produktivität durch Qualität (Ergänzung)
Ergebnisbezogene Qualitätsmassnahmen	Präventive Qualitätsmassnahmen

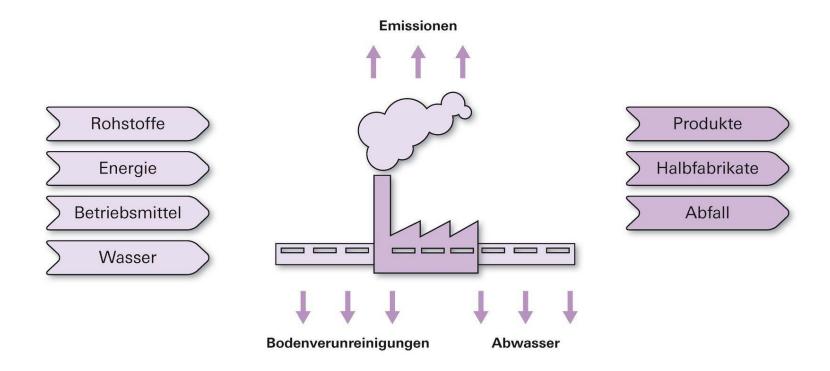


[14-1] Ablaufschema einer Ökobilanz nach ISO 14040





[14-2] Umweltleistung eines Unternehmens



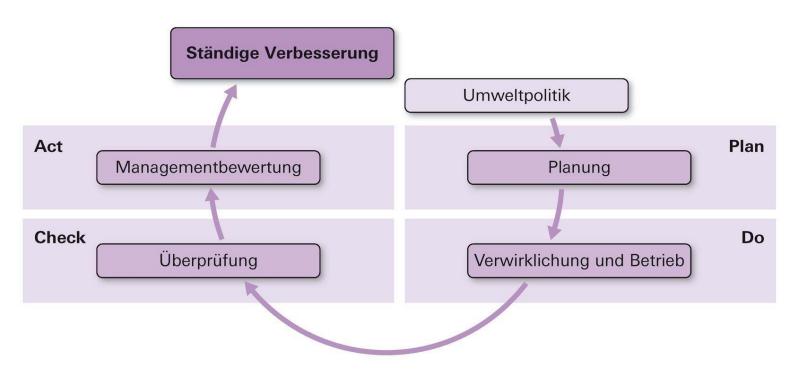


[14-3] Vier Kernforderungen von ISO 14001

Rechtskonformität	Die Aufrechterhaltung eines dokumentierten Verfahrens, um die relevanten gesetzlichen Forderungen zu ermitteln, zugänglich zu machen und regelmässig zu bewerten.
Andere Forderungen an Unternehmen	Die Aufrechterhaltung eines dokumentierten Verfahrens, um die relevanten Forderungen von anderen Anspruchsgruppen zu ermitteln und zugänglich zu machen.
Verhütung von Umweltbelastungen	Die umweltbezogenen Zielsetzungen und Einzelziele müssen im Einklang mit der Verpflichtung zur Verhütung von Umweltbelastungen stehen.
Kontinuierliche Verbesserung	Prozess zur Weiterentwicklung des Umweltmanagementsystems und zur ständigen Verbesserung der umweltorientierten Leistung.



[14-4] PDCA-Zyklus zur kontinuierlichen Verbesserung nach Darstellung in ISO 14001



Quelle: Skript Kalaidos Fachhochschule: Nachhaltige Entwicklung und Umweltmanagement, 2010



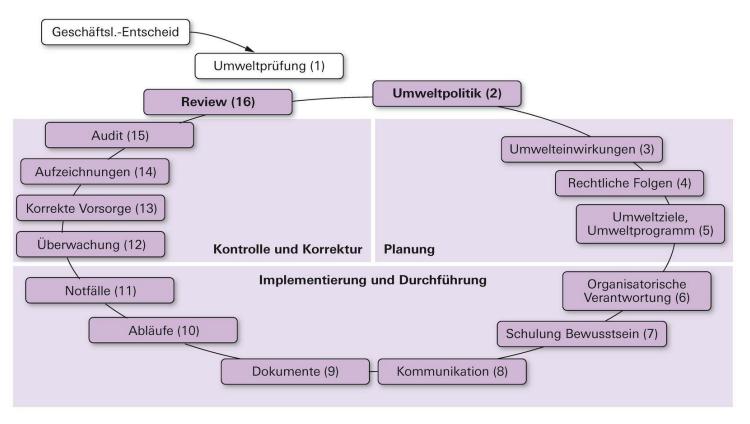
[14-5] Audits für ein ISO-14001-Zertifikat



Quelle: Skript Kalaidos Fachhochschule: Nachhaltige Entwicklung und Umweltmanagement, 2010



[14-6] Ablauf PDCA-Zyklus im Umweltmanagementsystem



Quelle: Skript Kalaidos Fachhochschule: Nachhaltige Entwicklung und Umweltmanagement, 2010

XMK 023 | Seite 226 126



[15-1] Vier Bausteine der Beschwerde

Phase	Inhalt
1. Worum geht es?	Schilderung der Ausgangslage
2. Was ist passiert?	Schilderung des Vorfalls, des Schadens
3. Warum akzeptiere ich etwas nicht?	Begründung der Beschwerde
4. Wie soll es weitergehen?	Erwartungen des Beschwerdeführers