

Hug
Knauer
Köhn
Lennartz
Speth

Büromanagement
*Kaufmann/-frau für
Büromanagement*



Büroprozesse Kompetenzen Informationstechnik Geschäftsprozesse
Steuerung und Kontrolle Kundenbeziehungen Projektmanagement
Wirtschafts- und Sozialkunde
Kommunikation



Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Sabine Knauer

Harald Köhn, Dipl.-Ing. oec.

Martina Lennartz, Dipl.-Math. oec.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

Coverbild (Mitte): © Maksim Smeljov - Fotolia.com
(links): © arsdigital - Fotolia.com
(rechts): © XtravaganT - Fotolia.com
(Struktur): © marigold_88 - Fotolia.com

* * * * *

6. Auflage 2026

© 2015 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0672-06

ISBN 978-3-8120-1208-9

Vorwort

Das **Lernbuch „Büromanagement 2“** ist der zweite Teil einer dreibändigen Buchreihe für den Ausbildungsberuf **„Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement“**. Das Lernbuch konzentriert sich auf die Lernfelder des zweiten Ausbildungsjahres:

- LF 5:** Kunden akquirieren und binden
- LF 6:** Werteströme erfassen und beurteilen
- LF 7:** Gesprächssituationen gestalten
- LF 8:** Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen

Die Lernfelder 1 bis 4 (1. Ausbildungsjahr) werden durch das **Merkurbuch 0671**, die Lernfelder 9 bis 13 (3. Ausbildungsjahr) durch das **Merkurbuch 0673** abgedeckt.

Für die Arbeit mit dem Buch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Im Vordergrund steht das Ziel, die Auszubildenden zu befähigen, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme **zielerorientiert, sachgerecht, methodengeleitet** und **selbstständig** zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.
- Das Buch eignet sich ideal als **Informationspool** für die Erarbeitung von Lernsituationen, zur systematischen Wiederholung und zur eigenverantwortlichen Nachbearbeitung.
- Durch das **integrierte Kompetenztraining** werden neben der Fachkompetenz auch die Selbst- und die Sozialkompetenzen eingeübt.
- Der Einsatz von Programmen zur **Textverarbeitung** und zur **Tabellenkalkulation** sowie der Erwerb von **Fremdsprachenkompetenz** ist integraler Bestandteil der Lernfelder. Im Buch wird diese Integration im Rahmen des Kompetenztrainings berücksichtigt, gekennzeichnet durch die folgenden Symbole:



- Zur **systematischen Erarbeitung der Grundlagen von WORD, EXCEL und Englisch** stehen weitere lernfeldorientierte Schulbücher bereit:

Erfolgreiches Büromanagement mit ...

WORD 2024/365

Merkurbuch 0824

oder

WORD 2021/365

Merkurbuch 0819

oder

WORD 2019

Merkurbuch 0816

EXCEL 2024/365

Merkurbuch 0825

oder

EXCEL 2021/365

Merkurbuch 0820

oder

EXCEL 2019

Merkurbuch 0817

Business Class
Merkurbuch 0855

Jedes dieser Schulbücher umfasst die EDV- bzw. fremdsprachenbezogenen Kompetenzen **für alle drei Ausbildungsjahre**.

- Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender **Handlungskompetenz** zu fördern. Das vorliegende Schulbuch wird deshalb durch das **Arbeitsheft „Lernsituationen Büromanagement 2“ (Merkurbuch 1672)** ergänzt. Schulbuch und Arbeitsheft sind aufeinander abgestimmt. Im Schulbuch wird im Inhaltsverzeichnis und am Seitenrand durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet, bei welchen Unterrichtsthemen auf geeignete Lernsituationen aus dem Arbeitsheft zurückgegriffen werden kann. Es ist daher ideal, wenn Schulbuch und Arbeitsheft gemeinsam im Unterricht eingesetzt werden.



- Durch die **Verzahnung der Unterrichtsmaterialien** werden der Erwerb themenübergreifender Kompetenzen und die Ausarbeitung der didaktischen Jahresplanung einerseits vereinfacht; durch die **relative Selbstständigkeit** der einzelnen Materialien wird andererseits der pädagogische und schulorganisatorische Freiraum gewährleistet, der für die erfolgreiche Umsetzung des Rahmenlehrplans unseres Erachtens notwendig ist.
- Als unterstützende Anschauungshilfe werden in der Einführungsphase im Buchführungsteil (Lernfeld 6) bei allen Beispielen folgende Farben beim Buchen verwendet: Aktivkonten: grün, Passivkonten: rot, Aufwendungen: violett, Erträge: blau.

Der Rahmenlehrplan gibt vor, dass sich die Buchungen auf die Bereiche Dienstleistungen, Anlagevermögen und Handelswaren beschränken sollen. Damit wird eine **Handelsbuchführung** vorgeschrieben.

Fibu-Inhalte, die über die Vorgaben des Rahmenlehrplans hinausgehen, sind als fakultative Inhalte mit nebenstehendem Symbol gekennzeichnet.



Vorwort zur 6. Auflage

Das Buch deckt die Vorgaben des aktuellen Rahmenlehrplans vom 20.03.2025 für den Ausbildungsberuf Kaufmann für Büromanagement und Kauffrau für Büromanagement ab. Im Rahmen der Überarbeitung wurden – insbesondere im Bereich der Personalprozesse – zahlreiche Aktualisierungen vorgenommen. Auf vielfachen Wunsch erfolgt die Einführung in die Buchführung mithilfe der Bilanzmethode.

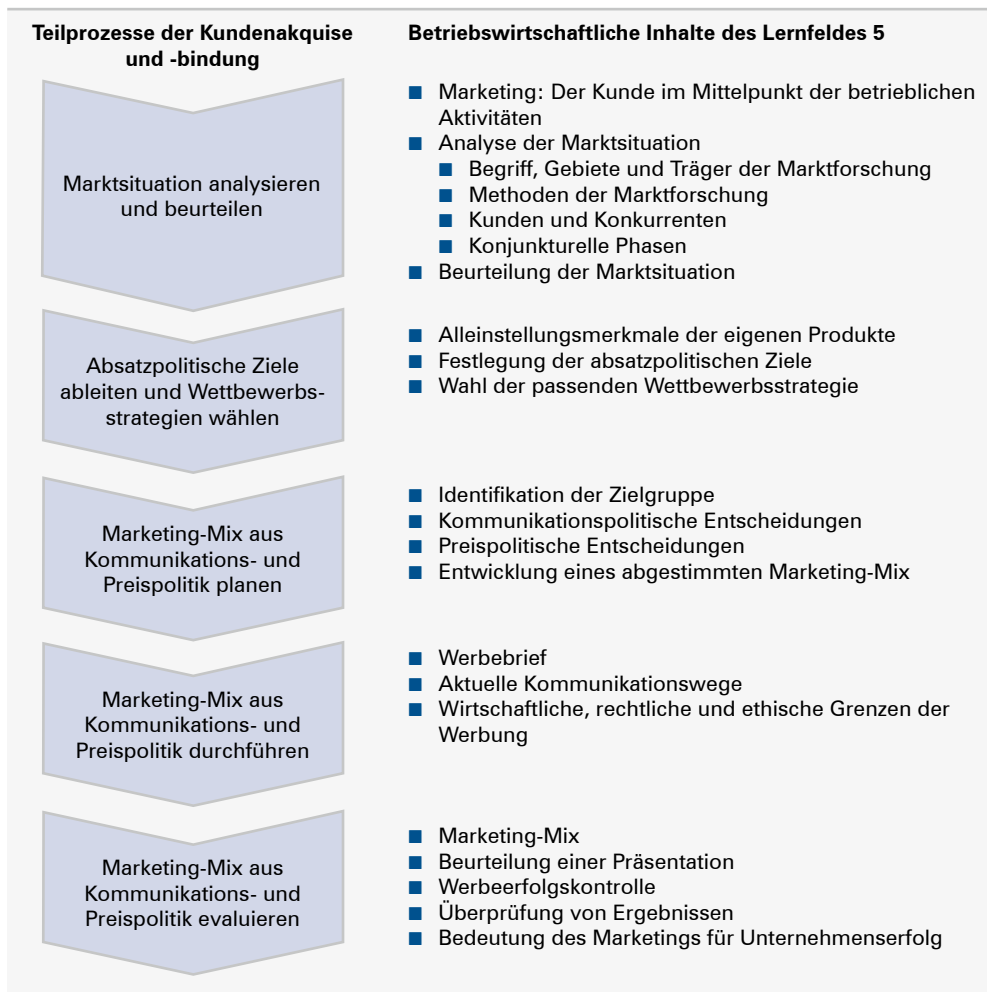
Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Kunden akquirieren und binden

1 Einen Überblick gewinnen über den Geschäftsprozess „Kunden akquirieren und binden“

Der Geschäftsprozess „Kunden akquirieren¹ und binden“ ist Teil des **Absatzprozesses**. Er umfasst folgende Teilprozesse:



¹ **Akquirieren:** erwerben, anschaffen.

2 Marktsituation analysieren und beurteilen

2.1 Marketing: Den Kunden im Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten wahrnehmen



Grundaufgabe eines jeden Unternehmens ist es, den Absatz seiner Ideen, Waren und Dienstleistungen so zu organisieren, dass es auf dem gewählten Markt erfolgreich ist.

(1) Entwicklung zur Marketingkonzeption

Durch die zunehmende Sättigung der Bedürfnisse, den technischen Fortschritt und die Liberalisierung der Märkte kommt es zu einem **Überhang des Leistungsangebots**. Dies führt dazu, dass weniger die Produktion und ihre Gestaltung, sondern der **Absatz der erzeugten Produkte** zur Hauptaufgabe der Unternehmen wird.

Diese Veränderungen bleiben nicht ohne nachhaltige Auswirkungen auf die Durchführung des Absatzes. Während früher vorrangig die Produktion und die Verteilung der Erzeugnisse das Problem war, kommt es nun darauf an, den **Absatzmarkt systematisch zu erschließen**. Dies erfordert für das Erreichen der Unternehmensziele, dass alle Unternehmensfunktionen zunehmend auf die tatsächlichen und die zu erwartenden Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden. Für diese Führungskonzeption wird das aus dem Amerikanischen übernommene Wort **Marketing** verwendet.

(2) Begriff Marketing

Die Marketingkonzeption besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung des gesetzten Unternehmensziels darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Mitbewerber. Oberstes **Ziel des Marketings** ist die **Kundenzufriedenheit**.

Ein zufriedener Kunde

- kauft mehr und bleibt länger „treu“,
- kauft bevorzugt vom gleichen Unternehmen, wenn dieses neue oder verbesserte Produkte bringt,
- denkt und spricht gut über das Unternehmen und seine Produkte,
- beachtet Marken, Werbe- und Preisangebote der Mitbewerber weniger stark,
- bietet dem Unternehmen gern neue Ideen zu Produkt und Service an.



- **Marketing** ist eine Konzeption, bei der alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.
- Ziel der Marketingkonzeption ist die **Kundenzufriedenheit**.

(3) Einbindung der Kundenorientierung in die Unternehmenskultur

Durch die Marketingkonzeption rückt der Kunde in den Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten. Es geht dabei um mehr als um die Verwaltung der Kundendaten – es geht um die Wertschätzung des Kunden als Partner, um die Übererfüllung seiner Erwartungen und einen guten Service. Dies gelingt nur, wenn das Unternehmen zuvor detaillierte Kenntnisse über die Kunden und den Markt gewonnen hat. Verfügt das Unternehmen über die erforderlichen Informationen, dann kann es mit allen Mitteln und Möglichkeiten dafür sorgen, dass der Kunde mit der Leistung seinerseits gute Geschäfte macht.

- Wird der Kunde als Partner des Unternehmens gesehen, lassen sich die **Probleme des Kunden besser ermitteln und lösen**.
- Gelingt es, diese über den **spezifischen Nutzen der eigenen Produkte** besser zu lösen als die Wettbewerber, stellt sich für das Unternehmen der Erfolg ein.
- Es gilt also, das eigene Handeln „**vom Markt her**“ zu denken.



2.2 Eigene Marktsituation anhand der Marktforschungs- und Kundendaten analysieren

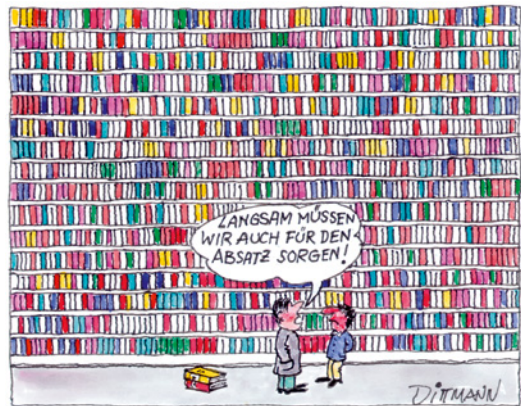
LS 1, 2, 3

2.2.1 Begriff Marktforschung und die Träger der Marktforschung

(1) Begriff Marktforschung

Unternehmen, die ohne grundlegende Kenntnisse der Märkte und ohne wohlüberlegte Abstimmung der marktbezogenen Aktivitäten ihre Produkte auf den Markt bringen, laufen Gefahr, am Markt vorbei zu produzieren.

Werden hingegen **vor** der Produktentwicklung Marktinformationen (z. B. über Kundenwünsche, Kaufkraft der Kunden, Verhalten der Konkurrenten, die Lage auf den Absatzmärkten und allgemeine Marktdaten) beschafft, sind die Aussichten wesentlich besser, die Absatzpläne zu verwirklichen.



- **Marktforschung** ist die systematische Erforschung, Beschaffung und Aufbereitung von Marktinformationen.
- Marktforschung geschieht durch **Marktanalyse** und **Marktbeobachtung**.



■ Marktanalyse

- Die **Marktanalyse** untersucht die Marktgegebenheiten bezogen auf einen **bestimmten Zeitpunkt**.
- Sie macht Aussagen über vorhandene **Strukturen** im Zielmarkt.



Eine Marktanalyse wird z. B. vorgenommen, wenn **neue Produkte** oder **weiterentwickelte Produkte** auf den Markt gebracht werden sollen. **Untersuchungsgegenstände** sind z. B.:

- Anzahl der Personen, Unternehmen und Verwaltungen, die als Käufer infrage kommen,
- Einkommens- und Vermögensverhältnisse der mutmaßlichen Käufer,
- persönliche Meinung der (möglichen) Käufer zum angebotenen Produkt,
- Beschaffung von Daten über die Konkurrenzunternehmen, die den zu untersuchenden Markt bereits beliefern (z. B. deren Preise, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, Qualitäten der angebotenen Erzeugnisse, Werbung).

■ Marktbeobachtung



- Die **Marktbeobachtung** hat die Aufgabe, **Veränderungen** auf den Märkten **laufend** zu erfassen und auszuwerten.
- Beobachtet werden zum einen die vorhandenen bzw. neu zu gewinnenden **Kunden** und zum anderen das Verhalten der Konkurrenzunternehmen.
- Sie trifft Aussagen über **Kundenwanderungen** und **Veränderungen bei Konkurrenten**.

Die **Fragestellungen** lauten z. B.:

- Wie entwickelt sich die Zahl der Nachfrager, wie die mengen- und wertmäßige Nachfrage nach einem bestimmten Produkt?
- Wie entwickeln sich die Einkommen, wie die Vermögensverhältnisse der Abnehmer?
- Wie verändert sich die Einstellung der Käufer zum angebotenen Produkt?
- Wie reagieren die Konkurrenzunternehmen auf absatzpolitische Maßnahmen (z. B. Preisänderungen, Werbemaßnahmen)?

Ziel der Marktbeobachtung ist die Ermittlung von Tendenzen, Veränderungen sowie Trends innerhalb eines bestimmten Zeitraums auf dem Zielmarkt.

(2) Träger der Marktforschung

Die Träger der Marktforschung sind Großbetriebe mit ihren wissenschaftlichen Stäben, wissenschaftliche Institute und vor allem **Marktforschungsinstitute**.

Diese sind gewerbliche Einrichtungen und Unternehmen, die sich im Auftrag von Industrie und Handel der Meinungsforschung und der Marktforschung widmen.

Beispiele:

- NIQ (NielsenIQ)
- Kantar Deutschland
- Ipsos Gruppe Deutschland
- Infas Institut GmbH

2.2.2 Verfahren zur Datenerhebung

Informationen über Marktdaten (z. B. über die Kunden eines Unternehmens) können unmittelbar am Markt erhoben oder es kann auf bereits vorhandenes Datenmaterial zurückgegriffen werden. Im ersten Fall spricht man von **Primärforschung¹ (Feldforschung)**. Sie ermittelt **Primärdaten**. Im zweiten Fall spricht man von **Sekundärforschung² (Schreibtischforschung)**. Sie geht von Daten aus, die häufig bereits für andere Zwecke ermittelt worden sind. Man bezeichnet diese Daten als **Sekundärdaten**.



(1) Primärforschung

Bei der **Primärforschung** werden die Informationen **extra zu diesem Zweck** direkt an ihrem Entstehungsort erhoben.



Voraussetzung für die Gewinnung von Marktinformationen (z. B. über die Kunden) ist eine möglichst umfassende und genaue Planung aller erforderlichen Einzelschritte.

Der **Ablauf einer Primärerhebung** umfasst vier Phasen:

| Phasen | Erläuterungen | Beispiele |
|---|--|---|
| Phase der Problemformulierung | Es ist zu klären, worin das Marketingproblem besteht. Anschließend sind die Erhebungsziele zu formulieren. | Rückgang von Bestellungen und Umsatzeinbruch. Erhebungsziel: Rückgewinnung von Kunden. |
| Phase der Informationsgewinnung | Auswahl der Methoden, mit denen die gewünschten Daten gewonnen werden sollen. | Befragung der Kundenmeinung über das Image des Unternehmens, die Qualität und Aktualität der Produkte mithilfe von Fragebögen und Interviews. |
| Phase der Informationsverarbeitung | Die gewonnenen Informationen werden aufbereitet, ausgewertet, interpretiert und dokumentiert. | Die Produkte haben mindere Qualität und sind technisch veraltet. Außerdem fehlt ein modernes Design. |
| Phase der Ergebnispräsentation | Die dokumentierten Ergebnisse werden den zuständigen Entscheidungsträgern präsentiert. | Der Geschäftsführung werden die Informationen mit einem Vorschlag zur Verbesserung der Produkte präsentiert. |

1 **Primär**: an erster Stelle stehend, vorrangig.

2 **Sekundär**: an zweiter Stelle stehend, zweitrangig.

(2) Sekundärforschung



Gegenstand der **Sekundärforschung** ist die Beschaffung, Zusammenstellung und Aufbereitung bereits vorhandenen Datenmaterials.

Die Daten können aus **internen und externen Informationsquellen** stammen. Diese Form der Informationsgewinnung ist im Vergleich zur Gewinnung von Primärdaten schneller und kostengünstiger. Bestimmte Daten (z. B. volkswirtschaftliche Gesamtgrößen, Branchenkennziffern, Entwicklungszahlen) sind für das einzelne Unternehmen nur über Sekundärquellen zugänglich. Außerdem erweitert die Verfügbarkeit weltweiter elektronischer Netze (z. B. Internet) und Datenbanken sowie Abfragen an eine KI (Prompts) die Möglichkeiten der Sekundärforschung erheblich, bei vergleichsweise geringen Kosten.

Einen **Überblick über Quellen der Sekundärforschung** zeigt die folgende Aufstellung:

| I. Unternehmensinterne Quellen | Beispiele für die darin enthaltenen Informationen |
|---|---|
| Umsatz- und Absatzstatistik | Umsatzstarke und umsatzschwache Artikel („Renner und Penner“) |
| Auftragsstatistik | <ul style="list-style-type: none"> ■ Veränderungen von Kundenwünschen ■ Schwankungen des Auftragsvolumens im Jahresverlauf |
| Vertreter- und Kundendienstberichte | <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung neuer Modetrends ■ Angebote der Konkurrenz |
| Kostenrechnung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Deckungsbeiträge einzelner Produkte und Produktgruppen ■ Auswirkung von Marketingmaßnahmen |
| II. Unternehmensexterne Quellen | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Amtliche Quellen (z. B. Berichte des Statistischen Bundesamtes: Daten zur Entwicklung von Bevölkerung, Verbrauch, Preisen, Einkommen, Umsatz und Produktion einzelner Wirtschaftszweige, Konkurrenz usw.; Statistische Landesämter: regionale Wirtschafts- und Bevölkerungsdaten; Kommunale statistische Ämter: Wirtschafts- und demografische Daten auf Kreis- und Stadtebene), ■ Internationale Organisationen (z. B. EU, UN, OECD), ■ Staatliche oder halbstaatliche Einrichtungen (z. B. Bundesversicherungsanstalt, IHK, Krankenkassen, Kraftfahrzeugbundesamt), ■ Verbände und Organisationen (z. B. Zentralausschuss der Werbewirtschaft, Ring Deutscher Makler, Deutscher Direktmarketing Verband, Architektenkammer), ■ Firmenveröffentlichungen (z. B. Geschäftsberichte, Prospekte), ■ Wirtschaftswissenschaftliche Institute, Hochschulen, Fachzeitschriften u. Ä., ■ Online-Dienste (z. B. Ifo-Institut, statistische Ämter, Börsen, Suchhilfen im WWW), ■ Externe Datenbanken. | |



KOMPETENZTRAINING

- 1
 1. Beschreiben Sie die Gründe, die für das Entstehen des Marketings maßgebend waren!
 2. Erläutern Sie den Begriff Marketing mit eigenen Worten!

- 2
 1. Um eine Entscheidung treffen zu können, soll Marktforschung betrieben werden. Informationen können mithilfe der Primärforschung oder mithilfe der Sekundärforschung beschafft werden.
Aufgaben:
 - 1.1 Erläutern Sie die Begriffe Primärforschung und Sekundärforschung!
 - 1.2 Nennen Sie Vorteile von Sekundärerhebungen!
 - 1.3 Beschreiben Sie den Ablauf einer Primärforschung!
 - 1.4 Beschreiben Sie jeweils an einem Beispiel die Vor- und Nachteile der internen und der externen Informationsbeschaffung!
 2. Der französische Käsehersteller Dubois S. A. möchte die neue Käsesorte „Tête de Chèvre“ auf den deutschen Markt bringen. Um die Absatzchancen zu untersuchen, wird intensive Marktforschung betrieben.
Aufgaben:
 - 2.1 Erläutern Sie, warum die Marktforschung die Grundlage für Entscheidungen im Marketing liefert!
 - 2.2 Erläutern Sie, warum der Käsehersteller zunächst Primärforschung in Form von Marktanalyse (und nicht Marktbeobachtung) betreiben muss!
 3. Die Molkerei Allgäu AG möchte ihr Produktprogramm optimieren und beauftragt ein Marktforschungsinstitut in einer Langzeitstudie die Kaufgewohnheiten der Verbraucher (Art der Milchprodukte, Menge, bevorzugte Preistellung, Geschmacksrichtungen ...) zu erforschen.
Aufgaben:
 - 3.1 Begründen Sie, ob eine Marktbeobachtung oder eine Marktanalyse vorliegt!
 - 3.2 Erläutern Sie, auf welche Bereiche des Marketings die ermittelten Ergebnisse Auswirkungen haben können!

2.3 Kundenstruktur ermitteln

2.3.1 Analyse der Kundenstruktur

Um das Unternehmen auf die verschiedenen Absatzbedingungen der Kundengruppen ausrichten zu können, brauchen die Unternehmen Informationen über ihre Kunden. In der nachfolgenden Übersicht werden beispielhaft wichtige Bereiche angeführt, über die Informationen benötigt werden. Aus den gewonnenen Daten erstellt das Unternehmen dann ein **Kundenprofil**. Das Kundenprofil hat besondere Bedeutung für den **Absatz der Waren**, für die **Risikosituation des Unternehmens** und es zeigt die **Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Abnehmern** auf.

| Bereiche (Beispiele) | Benötigte Informationen | |
|--|---|---|
| | Privatpersonen | Unternehmen |
| Wer sind unsere Kunden und welche potenziellen ¹ Kunden kaufen nicht bei uns? | Wohnort, Alter, Beruf, Familienstand, Einkommens- und Besitzverhältnisse u. Ä. | Unternehmensgröße, Wirtschaftszweig, Abnehmerstufe (Hersteller, Wiederverkäufer, Großverbraucher), Unternehmensform, finanzielle Ausstattung (z. B. anhand von Bilanzen) u. Ä. |
| Welches Kaufverhalten haben die Kunden entwickelt? | <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Mengen, Qualitäten, Preislagen, Größen, Einheiten usw. werden bevorzugt? ■ Wie viel Euro beträgt der durchschnittliche Kaufbetrag? ■ Wann kaufen die Kunden (Stunde, Wochentag, Monat, Jahreszeit)? ■ Wie bzw. durch wen lassen sich die Betroffenen zu Einkäufen anregen? ■ Welche Gewohnheiten bestehen beim Verbrauch/Gebrauch der erworbenen Güter? ■ ... | <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Unternehmen kommen als Abnehmer in Betracht? ■ Wer ist für den Einkauf zuständig (Namen der entscheidenden Personen, Abteilungen, ...)? ■ Bestehen kapitalmäßige Verflechtungen oder sonstige Bindungen an andere Unternehmen? ■ Welchen Jahresbedarf hat ein bestimmter Abnehmer? Wie viel wurde bisher von uns bezogen? ■ Wo hat ein potenzieller Kunde bisher eingekauft? Bestehen langfristige Verträge? ■ Wie verhält es sich mit der Zahlungsmoral des Kunden? ■ ... |
| Welche Größenordnungen liegen bei den verschiedenen Kundengruppen vor? | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zahl der potenziellen Kunden (Personen, Haushalte). ■ Wie entwickelt sich die Zahl der Jugendlichen, Arbeitnehmer, Rentner, Haushalte, ...? ■ Welche Veränderungen der Lebensbedingungen sind zu erwarten? ■ ... | <ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl der Unternehmen als potenzielle Kunden. ■ Gliederung der Unternehmen nach Größe, Rechtsform, Branche, ... ■ Entwicklung der Gesamtwirtschaft, von bestimmten Branchen, Einfluss der Globalisierung, ... ■ Welche Teilmärkte sind bereits gesättigt? ■ ... |

¹ **Potenziell:** möglich, denkbar.

2.3.2 Bestands-, Neu- und ABC-Kunden unterscheiden

2.3.2.1 Bestandskunden binden und Neukunden gewinnen

(1) Bestandskunden binden

Bestandskunden sind Kunden, die bereits mit dem Unternehmen in Geschäftsbeziehung stehen.



Bestandskunden kennen das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen, seine Preise, seinen Service und die Ansprechpartner. Sie können wesentlich zum Gewinn des Unternehmens beitragen, denn je länger ein Kunde dem Unternehmen treu bleibt, desto mehr Geld gibt dieser aus. Er entwickelt Vertrauen zum Unternehmen und empfiehlt das Unternehmen weiter. Ein wichtiges Marketingziel ist es, die Bestandskunden dem Unternehmen durch Maßnahmen der Kundenbindung zu erhalten.

(2) Neukunden gewinnen

Neukunden sind Kunden, die erstmals mit dem Unternehmen in Geschäftsbeziehung treten.



Neukunden können auf drei Wegen gewonnen werden:

| Marktsituation | Beschaffungsweg |
|---|--|
| Auf dem Markt gibt es Nachfrager mit freier Kaufkraft . ¹ | Es wird ein neuer Bedarf geschaffen, z.B. durch Werbung, innovative Produkte, neue Modetrends. |
| Auf dem Markt gibt es Nachfrager ohne freie Kaufkraft . | Neukunden werden gewonnen, indem das angebotene Produkt (z. B. Auto) mit einem Kredit- oder Leasingangebot verknüpft wird. |
| Der Markt ist von Wettbewerbern besetzt . | Neukunden werden gewonnen, indem den Wettbewerbern Marktanteile abgerungen werden, z.B. über niedrigere Preise, höhere Qualität. |

2.3.2.2 ABC-Kunden

(1) Begriff ABC-Kunden



LS 4

Im Lernfeld 4 wurde im Rahmen der ABC-Analyse der wertmäßige Verbrauch an Werkstoffen als Bewertungsmaßstab für die Strukturierung der Werkstoffe in ABC-Klassen angewandt.² Dieses Verfahren lässt sich auch für die Kundenstrukturierung anwenden.

Bei einer **ABC-Analyse** werden die Kunden in A-, B- und C-Kunden klassifiziert.



Als Kriterium für diese Einteilung wird in der Regel die Umsatzhöhe mit dem Kunden herangezogen.³ Für die Bildung der ABC-Klassen gibt es keine zwingend verbindliche Regel.

¹ **Kaufkraft** ist der Geldbetrag, der Nachfragern für Einkaufszwecke zur Verfügung steht.

² Vgl. Lernfeld 4, Kapitel 2.4.

³ Weitere mögliche Kriterien sind Kundentreue, Bestellhäufigkeit, Gewinnsatz.

Als Faustregel kann etwa gelten:

- **A-Kunden:** sehr wichtig; umsatzstärkste Gruppe; obwohl sie nur ca. 20 % der Kundenzahl ausmachen, erwirtschaftet das Unternehmen mit ihnen rund 75 % des gesamten Umsatzes.
- **B-Kunden:** mittelwichtig; durchschnittliche Umsatzstärke; ca. 35 % der Kundenzahl erwirtschaften ca. 20 % des gesamten Umsatzes.
- **C-Kunden:** weniger wichtig; umsatzschwächste Gruppe; ca. 45 % der Kundenzahl erwirtschaften ca. 5 % des gesamten Umsatzes.

(2) Vorteile und Nachteile der ABC-Kundenanalyse

| | |
|------------------|--|
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ist ein einfach anwendbares Instrumentarium, um einen groben Überblick über die Ist-Situation zu erhalten, ■ für die wesentlichen Kunden können zielgerichtete, strategische Entscheidungen getroffen werden, ■ gibt einen einfachen, verständlichen und schnellen Überblick über die Kundenstruktur, ■ verursacht einen geringen Analyseaufwand. |
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ein erzielter Umsatz muss nicht zwangsläufig zu Gewinn führen, und auch die Zahlungsfähigkeit des Kunden ist damit nicht gesichert. ■ Sie verwendet Werte aus der Vergangenheit. Diese müssen nicht zwingend auch in der Zukunft Gültigkeit haben. Mögliche Entwicklungspotenziale werden nicht berücksichtigt. ■ Ein C-Kunde von heute könnte der A-Kunde von morgen sein. Eine ausschließliche Orientierung an den vergangenen Ist-Daten macht blind gegenüber dem möglichen Wachstumspfad eines Neukunden zum späteren Stammkunden. Folge: Ihm wird nicht die erforderliche Aufmerksamkeit geschenkt, sodass er unter Umständen verloren geht. |

2.3.2.3 Wertvorstellungen der Kunden



Wertvorstellungen der Kunden sind Vorstellungen darüber, welche Eigenschaften eines Produktes und/oder Handlungsweisen eines Geschäftspartners wünschenswert sind.

Mit seinen Wertvorstellungen verbindet der Kunde auch Erwartungshaltungen an den Geschäftspartner. Schätzt der Kunde z.B. im besonderen Maße Verlässlichkeit in der Einhaltung von Vereinbarungen, dann ist der günstigste Preis für ihn nur ein Nebenkriterium für den Vertragsabschluss. Unabhängig von den vielfältigen und individuell sehr unterschiedlich bedeutsamen Wertvorstellungen gibt es solche, die für eine auf Dauer angelegte Geschäftsbeziehung unabdingbar sind.



| Wertvorstellungen, die in aller Regel für Kunden bedeutsam sind | Erläuterungen |
|---|---|
| Verlässlichkeit | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wenn die Kunden die Erfahrung machen, dass sie sich auf das Handeln des Unternehmens verlassen können, werden sie es ihm mit Vertrauen und langfristiger Partnerschaft danken. ■ Das Vertrauen lässt sich nicht einfordern, sondern muss immer wieder durch verlässliches Verhalten gesichert werden. <p style="margin-top: 10px;">Beispiel: Vertrauen in den Geschäftspartner ist unerlässlich in Just-in-time-Situationen, in denen der Kunde seine Lagervorräte auf nur noch wenige Stunden reduziert.</p> |
| Aufrichtigkeit | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufrichtigkeit ist die Übereinstimmung von Tun und Reden. Aufrichtig handelt, wer seine eigene, innere Überzeugung vertritt, ohne sich zu verstellen. Gegenbegriffe zur Aufrichtigkeit sind Heuchelei, Schmeichelei und Käuflichkeit. ■ Kunden erkennen sehr schnell den schmalen Grat, der ein aufrichtiges Kompliment, eine höfliche Nettigkeit von einer geschmeichelten Anbiederung trennt. |
| Fairness | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fairness bedeutet, den Geschäftspartner als Partner zu achten. Insbesondere die Tatsache, dass ein Unternehmen sich in aller Regel gegen Wettbewerber durchsetzen muss, macht es nicht leicht, fair zu sein – weder gegenüber den Kunden noch gegenüber den Wettbewerbern. ■ Unfaire Ellenbogenmentalität gegenüber Wettbewerbern (z. B. durch Dumpingangebote) trifft nicht nur den Wettbewerber, sondern letztlich auch das eigene Unternehmen. ■ Unfares Verhalten gegenüber dem Kunden (z. B. durch Schaffen von Zeitdruck beim Vertragsabschluss) führt dazu, dass letzterer sich über den Tisch gezogen fühlt. Ein solcher Kunde ist als Referenz verloren und das Image des eigenen Unternehmens geschädigt. |

Welche Werte einem Kunden besonders wichtig sind, kann durchaus erfragt werden, z. B. dadurch, dass man im Rahmen einer Befragung den Befragten vorgegebene Werte in eine für ihn geltende Reihenfolge bringen lässt.

2.3.2.4 Kaufmotive der Kunden

(1) Begriff Kaufmotive

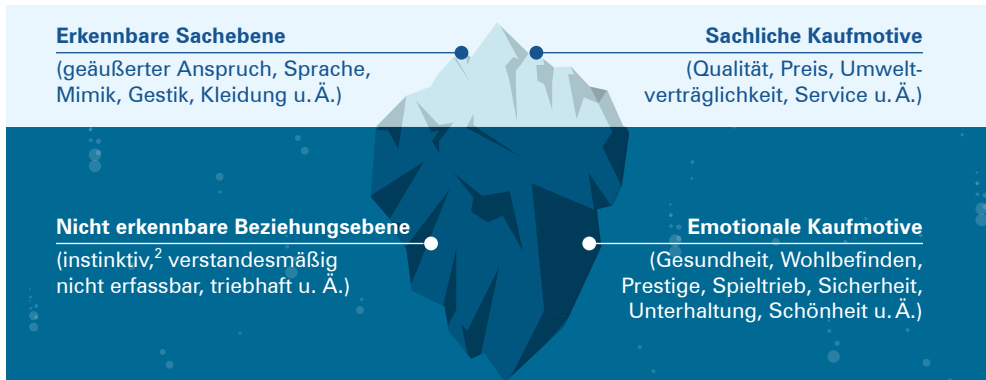
Kaufmotive sind Beweggründe, die den Menschen dazu veranlassen, sich für eine Ware zu interessieren und sie gegebenenfalls auch zu kaufen.



Warum Menschen etwas kaufen, ist ihnen oft selbst nicht immer bewusst. Das bedeutet, der Verkäufer muss damit rechnen, dass der vom Kunden geäußerte Anspruch und die Kaufmotive nicht übereinstimmen.

Das Bild des Eisbergs kann diese Situation verdeutlichen. Beim Eisberg ist es so, dass man nur ein Zehntel seines Volumens sehen kann, 90 % schwimmen unter Wasser und sind daher unsichtbar. Ähnlich ist es beim Verkaufsgespräch. Erkennbar für den Verkäufer sind die geäußerten Ansprüche, seine Sprache (**sachliche oder rationale¹ Kaufmotive**). Nicht erkennbar sind die unbewussten Kaufmotive (**gefühlsorientierte oder emotionale Kaufmotive**).

Die Beziehungen zwischen Verkäufer und Käufer verlaufen somit zum einen auf einer bewussten **rationalen Ebene (Sachebene)** und zum anderen auf einer unbewussten, **emotionalen Ebene (Beziehungsebene)**.



(2) Arten von Kaufmotiven

■ Gliederung der Kaufmotive nach der Erkennbarkeit

| Kaufmotive | Erklärungen | Beispiele |
|------------------------------|--|---|
| sachliches Kaufmotiv | Es liegt vor, wenn die Kaufentscheidung vom Verstand beeinflusst wird. | Wunsch nach Qualität, Geldersparnis, Zeitersparnis, Gesundheit, Umweltschutz, Sicherheit, Streben nach Wissen, Verantwortung gegenüber Angehörigen. |
| emotionales Kaufmotiv | Es liegt vor, wenn die Kaufentscheidung von Gefühlen (Emotionen) beeinflusst wird. | Anerkennung, Genuss, Prestige, Schönheit, Nachahmung, Spielleidenschaft, Neugier. |

■ Gliederung der Kaufmotive nach der Dringlichkeit des Bedarfs

Die Kaufmotive können danach gegliedert werden, wie dringend der Bedarf vom Kunden empfunden wird. Die Skala reicht hier vom Kaufmotiv „Grundbedürfnisse“ befriedigen bis hin zum Kaufmotiv „Ansehen und Geltung“ erlangen.

¹ **Rational:** vernunftgemäß.

² **Instinktiv:** unwillkürlich.

Man spricht in diesem Zusammenhang auch von den **4-P-Bereichen**:

| | | |
|---|----------|--|
| P | Pride | Stolz, Anerkennung, Achtung, Bewunderung |
| P | Pleasure | Spaß, Genuss, Unterhaltung |
| P | Profit | Gewinn, Vorteile, Einsparungen |
| P | Peace | Beruhigung, Sicherheit, Freiheit, Ruhe |

In der Praxis sind meist mehrere Motive für den Kauf einer Ware entscheidend. Sie bilden ein **Motivbündel**. Innerhalb dieses Motivbündels haben die einzelnen Motive für den Käufer ein unterschiedliches Gewicht. Einige Motive sind für ihn sehr wichtig, andere sind weniger wichtig.

2.4 Wettbewerberstruktur ermitteln

Bevor ein Unternehmen in den Markt eintritt bzw. sich mit seinen Produkten neu positioniert, muss es die Wettbewerbersituation ermitteln, d.h. eine **Wettbewerberanalyse** durchführen. Für die **Beurteilung** der Situation der **Wettbewerber** sind vor allem folgende Kriterien von Bedeutung:¹

| Beurteilungskriterien | Beispiele |
|--|--|
| Marketingressourcen und -fähigkeiten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Art und Qualität der Produkte ■ Breite und Tiefe des Produktprogramms ■ Altersstruktur der Produkte ■ Anteil der Produktneuentwicklungen ■ Qualität des Services, Kundendienst ■ Image des Unternehmens ... |
| Produktionsressourcen und Forschungspotenzial | <ul style="list-style-type: none"> ■ Auslastung und Flexibilität der Produktion ■ Ausmaß der Rationalisierungsanstrengungen ■ Technischer Stand und Automatisierungsgrad der Fertigung ■ Qualität und Innovationsgrad der Forschung ■ Anzahl der Patentanmeldungen und Lizenzbeziehungen ■ Standortvor- und -nachteile ... |
| Finanzkraft und Rentabilität | <ul style="list-style-type: none"> ■ Höhe der aufgenommenen Kredite ■ Gewinnsituation ■ Verzinsung des investierten Kapitals ■ Möglichkeiten zur Finanzierung des weiteren Wachstums ... |
| Fähigkeiten des Managements | <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität der Führungskräfte und Mitarbeiter ■ Umsatz und Kosten je Mitarbeiter ■ Effektivität der Organisationsstruktur ■ Umfang von Aus- und Weiterbildung ■ Qualität der Informationssysteme ■ EDV-technische Durchdringung des Unternehmens (KI) ... |

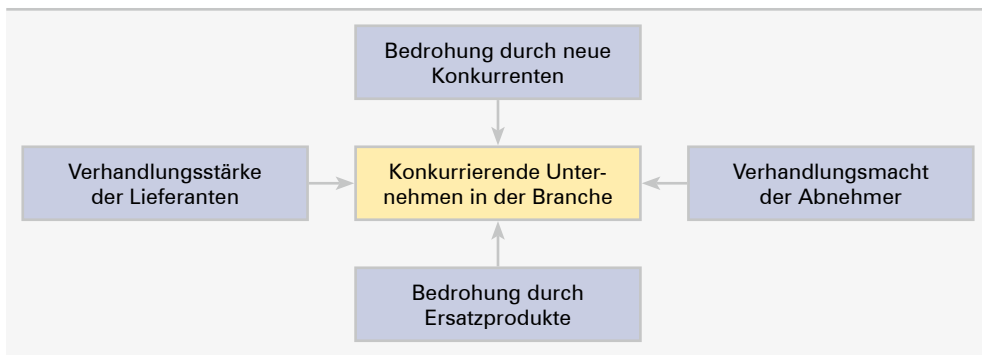
¹ Die Daten werden im Rahmen der Marktforschung erhoben. Vgl. im folgenden Nieschlag u.a., Marketing.

2.5 Wettbewerbssituation der Branche analysieren

Es reicht nicht aus, lediglich die aktuell auf dem Markt agierenden Konkurrenten in die Untersuchung einzubeziehen. Neben dem Konkurrenzkampf mit den direkten Mitbewerbern in der Branche ist die Wettbewerbssituation eines Unternehmens noch geprägt von

- der Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- dem Ausweichen auf Substitutionsprodukte,¹
- der Verhandlungsstärke der Lieferanten und
- der Verhandlungsmacht der Abnehmer.

Ein Unternehmen, das sich langfristig am Markt behaupten will, muss daher nicht nur seine Kundenstruktur und die Mitbewerberstruktur analysieren, sondern die gesamte Wettbewerbssituation betrachten.²



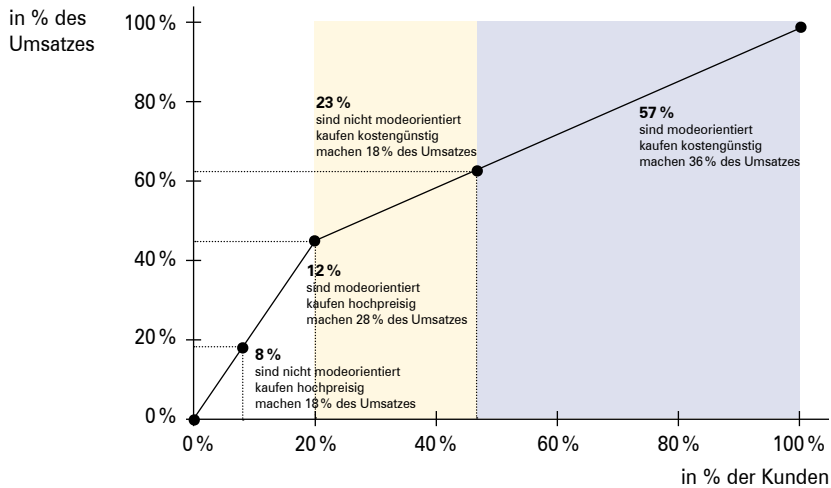
KOMPETENZTRAINING

- 3
 1. Erläutern Sie, warum ein Unternehmen bestrebt ist, von den einzelnen Kunden ein Kundenprofil zu erstellen!
 2. Erklären Sie, warum der Betreuung der Bestandskunden im Vergleich zur Neukundengewinnung mehr Bedeutung eingeräumt wird!
 3. Erläutern Sie das nachfolgende Schaubild!

¹ **Substitution:** Stellvertretung; **Substitutionsprodukte:** Ersatzprodukte.

Beispiel Behälterglasindustrie: Die in diesem Wirtschaftszweig agierenden Unternehmen stehen nicht nur mit ihresgleichen im Wettbewerb, sondern auch mit solchen, die Blechdosen (z. B. Bierdosen), Kartons (z. B. Milch), Aluminiumbehältnisse (z. B. Fruchtsaft) und Plastikgebilde (z. B. Joghurt) vermarkten.

² Dem Schema liegt das Konzept der Wettbewerbsstrategie von Porter zugrunde. Die Grafik ist angelehnt an Nieschlag u. a., Marketing.



Basis: Befragung der Zeitschrift Textilwirtschaft 1996

Quelle: Ramme, Iris: Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 2004, S. 75.

4. 4.1 Erläutern Sie, warum Unternehmen eine Wettbewerberanalyse betreiben!
- 4.2 Nennen Sie vier Bereiche, auf die sich eine Wettbewerberanalyse beziehen kann, und bilden Sie zu jedem Bereich zwei Beispiele!
- 4.3 Erläutern Sie den Unterschied zwischen der Wettbewerberanalyse und der Analyse der Wettbewerbssituation!

2.6 Verhalten der Wettbewerber und Kunden vor dem Hintergrund konjunktureller Phasen erfassen



LS 5

2.6.1 Begriff Konjunktur

Das Phänomen¹ ist den Menschen seit jeher bekannt: Die wirtschaftliche Entwicklung vollzieht sich nicht regelmäßig, sondern in „Schwankungen“. Selbst die Bibel berichtet von den „sieben fetten und den sieben mageren Jahren“.

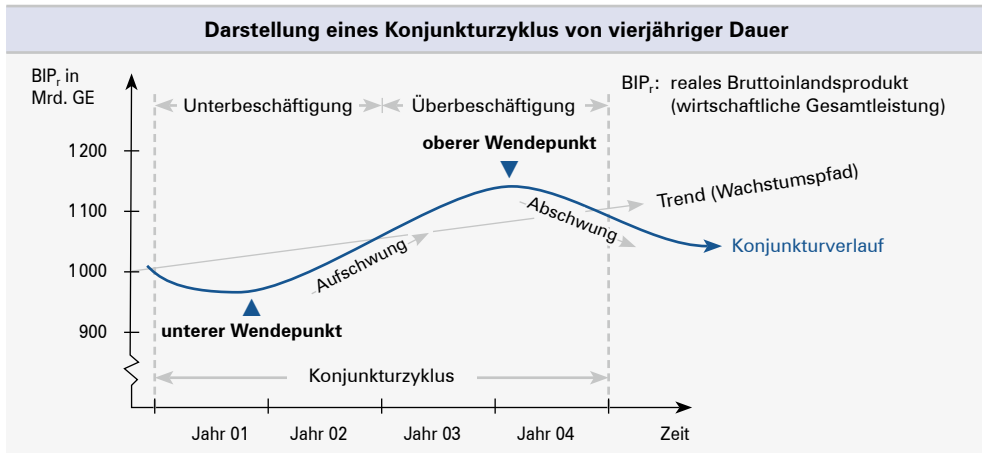
Unter **Konjunktur** versteht man mittelfristige Schwankungen der wirtschaftlichen Aktivitäten in einer Volkswirtschaft mit einer Dauer von 4 bis 6 Jahren.



¹ **Phänomen:** Erscheinung.

2.6.2 Merkmale des Konjunkturverlaufs

Die Wirtschaftsschwankungen, wegen ihrer Regelmäßigkeit auch **Zyklen¹ (Konjunkturzyklen)** genannt, erscheinen als Wellenbewegungen um den Trend (langfristiger Wachstumspfad einer Wirtschaft). Grafisch lässt sich der idealtypische Konjunkturverlauf wie folgt darstellen:



Erläuterungen:

- **Aufschwung:** Der konjunkturelle Aufschwung ist durch zunehmende Kapazitätsauslastung und abnehmende Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Da die Unternehmen jetzt mit sinkenden Stückkosten arbeiten, bleibt trotz steigender Nachfrage nach Konsum- und Investitionsgütern das Preisniveau weitgehend stabil.

Zu Beginn des Aufschwungs ist der Kreditmarkt noch flüssig, d. h., die Banken besitzen genügend finanzielle Mittel zur Kreditgewährung. Somit bleiben die Zinsen noch verhältnismäßig niedrig.

- **Oberer Wendepunkt (Boom, Hochkonjunktur):** Bevor die Konjunktur „umkippt“, tritt die Situation der **Konjunkturüberhitzung** ein. Auf den Kreditmärkten werden die Mittel knapp. Die Zinsen steigen. Die Preissteigerungsraten erhöhen sich. Ebenso steigen die Löhne verhältnismäßig schnell, weil die Arbeitskräfte knapp sind: Die Gewerkschaften haben eine starke Stellung. Infolge der erhöhten Kosten nehmen die Unternehmensgewinne ab.

Die Investitionsgüternachfrage geht zurück, während die Nachfrage nach Konsumgütern noch steigt. Im Investitionsgüterbereich finden die ersten Betriebsstilllegungen und Entlassungen statt. Die Krise (**oberer Wendepunkt** des Konjunkturverlaufs) tritt ein, der Abschwung wird eingeleitet.

- **Abschwung (Rezession):** Die allgemeine Grundhaltung der Verbraucher und Unternehmer ist pessimistisch. Die allseits zu beobachtende Kaufzurückhaltung führt zu Umsatzeinbußen, zu weiteren Betriebsstilllegungen, Vergleichen und Insolvenzen.

Die Arbeitslosenzahl steigt. Die abnehmende Kreditnachfrage führt zu sinkenden Zinssätzen. Einen lang anhaltenden Abschwung wirtschaftlicher Aktivitäten bezeichnet man als **Stagnation**.²

- **Unterer Wendepunkt (Talsole):** Kommt der Abschwung zum Stillstand und beginnt sich die Konjunktur wieder zu erholen, nimmt die Nachfrage also wieder zu, ist der untere Wendepunkt überschritten.

Einen lang anhaltenden wirtschaftlichen Abschwung nennt man **Depression**. Die Depression ist Ausdruck einer tiefgreifenden strukturellen Krise.³

1 **Zyklus** (griech./lat.): Folge, Reihe.

2 **Stagnation** (lat.): Stillstand.

3 Der Begriff „Krise“ wird hier im Sinne von „Ungleichgewicht“, „Störung“ gebraucht.

2.6.3 Indikatoren im Verhalten der Wettbewerber und Kunden im Ablauf eines Konjunkturzyklus

Kein Konjunkturzyklus ist mit dem anderen vergleichbar, denn die sozialen, technischen und wirtschaftlichen Bedingungen sind laufenden Änderungen unterworfen. Den langfristigen Trend der Auf- und Abwärtsbewegung bezeichnet man als **Wachstumspfad**. Er zeigt an, wie die Volkswirtschaft langfristig wächst, stagniert (gleich bleibt) oder gar sinkt.

Die nachfolgende Tabelle nennt Indikatoren¹ im Verhalten der Wettbewerber und der Kunden im Ablauf eines Konjunkturzyklus.

| Konjunkturphasen | Indikatoren im Verhalten der Wettbewerber (Anbieter) | Indikatoren im Verhalten der Kunden (Nachfrager) |
|--|--|--|
| Aufschwung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgrund der sich abzeichnenden Nachfragerhöhung erhöhen sich die Auftragsbestände in den Unternehmen. ■ Die Auslastung der Produktionskapazitäten nimmt zu. ■ Infolge zunehmender Kapazitätsauslastung kommt es zu einer steigenden Investitionsbereitschaft. ■ Die Unternehmen stellen Mitarbeiter ein. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Zukunftserwartung ist optimistisch, da künftig Lohnerhöhungen zu erwarten sind bzw. Arbeitsplätze angeboten werden. ■ Das Preisniveau ist noch relativ stabil und das Zinsniveau noch niedrig. Daher nutzen die Kunden diese Situation und planen Anschaffungen in größerem Umfang. ■ Es zeichnet sich eine steigende Nachfrage nach Konsum und Investitionsgütern ab. |
| <p>Schlussfolgerung: Sowohl unter den Wettbewerbern als auch unter den Kunden steigt die optimistische Zukunftserwartung. Die Bereitschaft, vertragliche Verpflichtungen einzugehen zum Zweck von Konsum- und Investitionsausgaben nimmt zu. Die Chancen auf Gewinnung neuer Kunden und auf Vertragsabschlüsse steigen.</p> | | |
| oberer Wendepunkt (Boom, Hochkonjunktur) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Obgleich die Nachfrage nach Investitionsgütern bereits stagniert, steigt die Nachfrage nach Konsumgütern immer noch. Die Auftragslage ist daher sehr gut, die Produktion ausgelastet, Lagerbestände können abgebaut werden. ■ Da die Unternehmen nicht mehr jeden Auftrag annehmen müssen, picken sie bevorzugt die attraktiven Aufträge heraus mit der Folge, dass die Preise rasch steigen. ■ Für alle Wettbewerber ist der „Tisch reich gedeckt“. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sinkende Arbeitslosenzahlen und deutliche Lohnerhöhungen sorgen für kräftige Nachfrage, die zusätzlich genährt wird, weil die Nachfrager den künftigen Preissteigerungen zuvorkommen wollen. ■ Die Sparneigung ist gering, es wächst die Bereitschaft, sich zu verschulden. |
| <p>Schlussfolgerung: Für Kundengewinnung und die Möglichkeit, Verträge zu besonders lukrativen Bedingungen abzuschließen, ist dies die beste aller Zeiten. Es gilt aber, bereits jetzt vorausszuschauen und Neukunden langfristig zu binden, um gewappnet zu sein für die Zeiten des Abschwungs.</p> | | |

¹ **Indikator:** Merkmal, das als Hinweis auf etwas anderes dient.

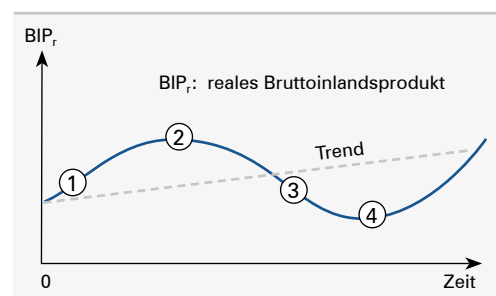
| Konjunkturphasen | Indikatoren im Verhalten der Wettbewerber (Anbieter) | Indikatoren im Verhalten der Kunden (Nachfrager) |
|---|---|---|
| Abschwung (Rezession) | <ul style="list-style-type: none"> Die sinkende Ausgabebereitschaft der Kunden führt zu sinkenden Auftragseingängen. Die Produktionsplanung wird zurückgenommen. Die Lagerbestände nehmen zu. Der Druck unter den Wettbewerbern um die sinkenden Aufträge steigt. Da sie gezwungen sind, die Preise der Wettbewerber zu unterbieten, sinkt das Preisniveau. Nicht mehr alle Arbeitnehmer können beschäftigt werden, die Arbeitslosigkeit beginnt zu steigen. | <ul style="list-style-type: none"> Die Güterpreise und die Kreditzinsen steigen. Das steigende Einkommen hält mit den rascher steigenden Ausgaben nicht mehr Schritt. Die Zukunftserwartung wird pessimistischer, die Sparneigung steigt, die Ausgabebereitschaft sinkt. Die Lohnerhöhungen sinken und beschränken sich in erster Linie auf einen Inflationsausgleich. Anschaffungen werden zurückgestellt oder zumindest nicht mehr „auf Pump“ gekauft. Daher sinken die Kreditzinsen. |
| <p>Schlussfolgerung: Am Horizont ziehen dunkle Wolken auf. Der Kampf um die Kunden wird härter. Im Vorteil ist der Wettbewerber, dem es gelungen ist, in den Zeiten des Booms möglichst viele Stammkunden zu gewinnen und an sich zu binden.</p> | | |
| unterer Wendepunkt (Talsohle) | <ul style="list-style-type: none"> Die Auftragseingänge sind auf sehr geringem Niveau. Der Druck zwischen den Wettbewerbern ist hoch. Sie kämpfen u.U. mit „Dumpingpreisen“ um jeden Auftrag. Die Lohnerhöhungen sind sehr gering oder fallen ganz aus. | <ul style="list-style-type: none"> Mit niedrigen Zinsen versucht die Kreditwirtschaft, die Nachfrage anzukurbeln. Die Preissteigerung ist gering. Aus Furcht vor Arbeitslosigkeit sind die Kunden sehr vorsichtig mit ihren Ausgaben und tragen ihr Geld bevorzugt auf das Sparkonto. |
| <p>Schlussfolgerung: „Überleben“ heißt die Devise. Der Wettbewerb ist hart. Unter Umständen müssen großzügige Zugeständnisse an die Kunden gemacht werden, um diese zu halten.</p> | | |

KOMPETENZTRAINING

- 4 In nebenstehender Abbildung sind die wesentlichen Phasen des typischen Konjunkturverlaufs mit den Ziffern ①–④ versehen.

Aufgaben:

- Erklären Sie den Begriff Konjunktur!
- 2.1 Benennen Sie die einzelnen Konjunkturphasen!
- 2.2 Kennzeichnen Sie das Verhalten der Wettbewerber und der Kunden in den einzelnen Konjunkturphasen!



3. 3.1 Nennen Sie Faktoren, die für einen Konjunkturaufschwung förderlich sind!
- 3.2 Begründen Sie Ihre Entscheidung!
4. 4.1 Nennen Sie Faktoren, die einen Konjunkturabschwung auslösen können!
- 4.2 Begründen Sie Ihre Entscheidung!
5. Begründen Sie, warum die Wirtschaft nicht stetig entlang des langfristigen Trends steigt, sondern in Schwankungen um diesen Trend herum wächst!

2.7 Einen Fragebogen zur primären Marktforschung entwickeln und gestalten



LS 6

(1) Begriff Befragung

Der direkte Weg, neue, bisher noch nicht erhobene Daten über die Kunden zu gewinnen, besteht darin, diese zu befragen.

Im Rahmen einer **Befragung** werden **ausgewählte Personen** durch **gezielte Fragen** zur **Herausgabe von Informationen** veranlasst.



Bevor die Befragung durchgeführt werden kann, muss durch entsprechende Vorüberlegungen sichergestellt werden, dass die gewünschten Informationen mit vertretbarem Aufwand erlangt werden.

Zu diesen Vorüberlegungen gehören

- die Festlegung des **Auswahlverfahrens**,
- die **Befragungsmethode**.



(2) Auswahlverfahren

Werden alle Mitglieder einer **Grundgesamtheit**¹ in die Untersuchung einbezogen, dann wird von einer **Vollerhebung** gesprochen. Diese ist nur dann mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand durchzuführen, wenn die Grundgesamtheit relativ überschaubar ist, z. B. alle Tankstellen einer bestimmten Region.

| Vorteil der Vollerhebung | Nachteil der Vollerhebung |
|---|-----------------------------------|
| Genaueres und aussagekräftigeres Ergebnis | Hohe Kosten und hoher Zeitaufwand |

Der **Nachteil der Vollerhebung** lässt sich umgehen, indem man sich auf eine **Teilerhebung (Stichprobe)** beschränkt. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Stichprobe die Eigenschaften der Grundgesamtheit repräsentiert.²

¹ Eine **Grundgesamtheit** ist die Gesamtmenge der Teilnehmer, über die aufgrund der Befragung Aussagen getroffen werden sollen (z. B. alle Schüler, die Einwohner eines Landes, alle Pendler, Ärzte usw.).

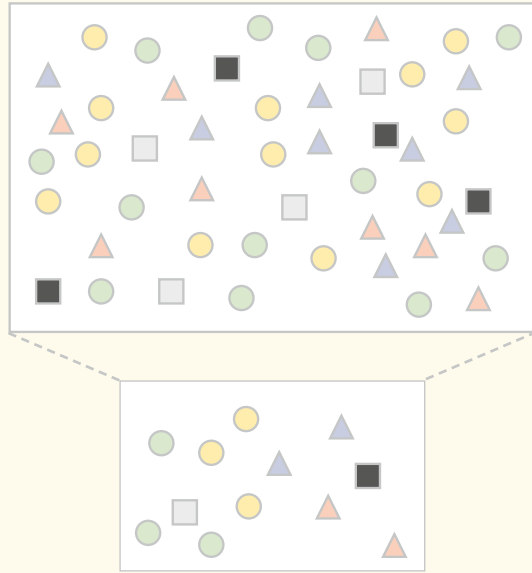
² Eine **repräsentative Stichprobe** ist eine verkleinerte Abbildung der Grundgesamtheit. Aus den so gewonnenen Aussagen der Befragung lassen sich anschließend verlässliche Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit ziehen.

Beispiel:

Die nebenstehende Grafik zeigt die **Grundgesamtheit** einer Befragungsgruppe. Dabei veranschaulichen die Kreise, Dreiecke und Quadrate in den verschiedenen Farben die unterschiedlichen Eigenschaften der Grundgesamtheit.

Die danach folgende Grafik zeigt die hieraus gezogene **Stichprobe**. Diese beschränkt sich auf $\frac{1}{4}$ der Befragungsmenge. Die Teilnehmer der Stichprobe müssen so ausgewählt werden, dass sie in ihrer Zusammensetzung exakt die Zusammensetzung der Grundgesamtheit widerspiegeln. Eine **repräsentative Stichprobe** kann demnach nur gebildet werden, wenn zuvor geklärt ist,

- wer überhaupt zur Grundgesamtheit gehört und
- welche Eigenschaften die Elemente der Grundgesamtheit haben.

**(3) Generelle Frageformen**

| Frageformen | Merkmale | Beispiele |
|--|--|--|
| offene Fragen | Der Befragte hat die Möglichkeit, die Antwort frei zu formulieren. Voraussetzung ist, dass der Befragte ein gewisses Maß an Ausdrucksfähigkeit besitzt und gewillt ist, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. | <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Warum lesen Sie Bücher?</i> ■ <i>Nach welchen Kriterien beurteilen Sie eine gute Schule?</i> |
| geschlossene Fragen | Die möglichen Antworten sind vorgegeben. | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Alternativfragen | Die mögliche Antwort lautet z. B. nur ja oder nein. | <i>Sie sind</i> <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Mehrfachauswahlfragen | Mehrere Alternativen stehen als Antwort zur Verfügung. | <i>Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?</i> <input type="checkbox"/> Werbung <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Empfehlung durch Freunde, Bekannte <input type="checkbox"/> Sonstiges |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Skalenfragen | Der Grad des Zutreffens einer Antwort kann <ul style="list-style-type: none"> ■ verbal, ■ numerisch (z. B. Schulnoten), ■ durch Symbole (z. B. Smileys) ausgedrückt werden. | <i>Kreuzen Sie an! Welche Schulnote geben Sie der Bundesregierung beim Klimaschutz?</i> <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 |

(4) Tipps zur Erstellung eines Fragebogens

Bei der Erstellung eines Fragebogens sind einige wichtige Regeln zu beachten, damit die gewonnenen Daten auch aussagekräftig sind.

1. Die Zahl der Fragen sollte **nicht zu umfangreich sein**. Die Bereitschaft, den Fragebogen zu beantworten, ist umso höher, je kürzer die hierfür erforderliche Zeit ist. 20 Fragen bzw. 10 Minuten Beantwortungszeit ist eine grobe Richtschnur für die Obergrenze.
2. Begründen Sie kurz, warum diese Befragung durchgeführt wird und welcher **Nutzen für die Teilnehmer** aus der Befragung zu erwarten ist. Gegebenenfalls können Sie den Teilnehmern an der Befragung eine **Belohnung** in Aussicht stellen („*Unter allen Teilnehmern verlosen wir ...*“).
3. Sichern Sie den Befragten auf jeden Fall **Anonymität und Datenschutz** zu.
4. Die Fragen müssen **einfach** (keine doppelten Verneinungen, keine Schachtelsätze, keine Fremdwörter oder Abkürzungen) und **unmissverständlich formuliert** sein, sodass die Fragen nicht zusätzlich durch Erklärungen unterstützt werden müssen. („*Wie beurteilen Sie die Response-time unseres Kundendienstes?*“, „*Kennen Sie unser E-Mail-Supportsystem?*“) Andernfalls droht die Ermüdung des Befragten und er bricht die Befragung ab.
5. Bei **Multiple-Choice-Fragen** muss der Befragte aus mehreren vorgegebenen Antworten eine Auswahl treffen. Bei dieser Frageform sollten Antworten wie „Weiß nicht“ oder „Sonstiges“ zugelassen werden. Denn nicht immer passen die vorgegebenen Alternativen exakt auf das, was der Befragte sagen will. Gibt es die „Hintertür“ nicht, dann bleibt ihm nur die Möglichkeit, jene Alternative anzukreuzen, die seiner Antwort am nächsten kommt oder die Frage zu überspringen. Möglich wäre auch eine Alternative, bei der er die Antwort frei formulieren kann.
6. Vermeiden Sie **Suggestivfragen**¹ („*Wie zufrieden sind Sie mit unserem hervorragenden Kundendienst?*“).
7. **Vermeiden** Sie die **Verknüpfung mehrerer Frageteile** durch **und** bzw. **oder** („*Waren Sie mit unserer Speiseauswahl und unserem Service zufrieden? Ja/Nein?*“ → Was antwortet ein Gast, der zwar mit dem Service zufrieden war, nicht aber mit der Auswahl auf der Speisekarte?).
8. Bleiben Sie mit Ihren Fragen **möglichst konkret** (**Nicht**: „*Wie beurteilen Sie unseren Kundendienst?*“ **Besser** z.B.: „*Wie lange [in Stunden] mussten Sie warten, bis Sie mit unserem Kundendienst einen verbindlichen Servicetermin vereinbaren konnten?*“ **Nicht**: „*Wie groß ist Ihre Wohnung?*“ **Besser**: „*Wie viele Zimmer [ohne Küche] hat Ihre Wohnung?*“).
9. **Vermeiden Sie hypothetische**² **Fragen** im Sinne von „Was-wäre-wenn-Situationen“, die außerhalb der gegenwärtigen Lebenswirklichkeit des Befragten liegen („*Wie viel Geld würden Sie beim Kauf eines Neuwagens für ein LED-Intelligent-Light-System ausgeben?*“).
10. Mit der Antwortalternative **ja/nein** dringen Sie nicht sehr weit vor. Häufig verlangt die Antwort auch Zwischentöne. Hilfreich ist hier, die Frage mit „Wie“ beginnen zu lassen („*Wie zufrieden sind Sie mit dem Angebot im Spa-Bereich unseres Hotels?*“).
11. Lassen Sie am Schluss noch Platz für **freie Formulierungen** des Befragten für **Kritik, Wünsche und Anregungen**.
12. **Bedanken** Sie sich für die Mithilfe!
13. Prüfen Sie den Fragebogen im Rahmen eines **Pre-Test-Verfahrens**³ (z.B. bei ausgewählten Kunden) dahingehend, ob die Fragen verständlich sind und ob er für das gewünschte Untersuchungsziel vollständig und geeignet ist.



1 **Suggestiv**: einen Menschen unterschwellig stark beeinflussen.

2 **Hypothetisch**: nur angenommen.

3 Siehe Ausführungen Kapitel 6.2, S. 110.

Beispiel: Fragebogen eines Schuhhauses zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit

Kundenbefragung Mo Di Mi Do Fr Sa Uhrzeit: 9–12 12–16 16–20

Sehr geehrte Kundin, sehr geehrter Kunde,

Ihre Meinung ist uns wichtig. Bitte beantworten Sie uns einige Fragen, damit wir in Zukunft **noch besser** auf Ihre Wünsche eingehen können.

| | Ihre persönliche Erwartung | | | | Erfüllung | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--|
| | sehr wichtig | wichtig | weniger wichtig | nicht wichtig | 😊😊 | 😊 | ☹ | ☹☹ | |
| 1. Gestaltung der Schaufenster | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 2. Gestaltung der Verkaufsräume | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3. aktuelles, modisches Angebot | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4. freundliches, hilfsbereites Personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5. fachkundige, ehrliche Beratung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6. hohe Warenqualität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 7. übersichtliche Warenpräsentation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 8. gutes Preis-Leistungs-Verhältnis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 9. Sauberkeit des Geschäfts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10. Die Wartezeiten sind: | <input type="checkbox"/> angemessen | | <input type="checkbox"/> zu lang | | | | | | |
| 11. Reklamationen (soweit beurteilbar) werden | 😊😊 <input type="checkbox"/> | | 😊 <input type="checkbox"/> | | ☹ <input type="checkbox"/> | | ☹☹ <input type="checkbox"/> abgewickelt. | | |
| 12. Anlass für meinen Besuch heute ist: | | | | | | | | | |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ein geplanter/gezielter Kauf | <input type="checkbox"/> ein interessantes Warenangebot im Schaufenster |
| <input type="checkbox"/> ich wollte mich nur umschaun | <input type="checkbox"/> ein interessantes Warenangebot in der Eingangszone |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ | <input type="checkbox"/> Ihre Werbung |

13. Ihr Angebot an _____ finde ich (soweit beurteilbar ankreuzen):

| | 😊😊 | 😊 | ☹ | ☹☹ |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Damenschuhen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Herrschuhen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kinderschuhen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sportschuhen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hausschuhen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Als welchen Modetyp würden Sie sich bezeichnen?
(Mehrfachnennungen möglich)

- | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> jugendlich | <input type="checkbox"/> sportiv | <input type="checkbox"/> modebewusst |
| <input type="checkbox"/> flippig | <input type="checkbox"/> elegant | <input type="checkbox"/> klassisch |

15. Meine Lieblingsmarken bei Schuhen sind: _____

Folgende Marken wünsche ich mir zusätzlich: _____

16. Wurden Sie über ergänzende Artikel (Pflege etc.) informiert? ja nein
17. Mein Besuch in diesem Geschäft hat mir Spaß gemacht:
 ohne Einschränkung trifft nicht zu
 mit Einschränkung Warum nicht: _____
18. Dieses Geschäft würde ich weiterempfehlen:
 ohne Einschränkung trifft nicht zu
 mit Einschränkung Warum nicht: _____
19. Wegen folgender Faktoren bin **ich lieber Kunde bei Ihnen** als bei Ihrer Konkurrenz:

20. Wegen folgender Faktoren **bin ich lieber Kunde bei Ihrer Konkurrenz** als bei Ihnen:

21. Für Ihre **Kritik/Anregungen/Wünsche** (Ware/Service) sind wir dankbar:

- | Alter: | | Geschlecht: | | Kunde: | |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> bis 25 | <input type="checkbox"/> 46 – 55 | <input type="checkbox"/> weiblich | <input type="checkbox"/> Ich bin Stammkunde/-in | <input type="checkbox"/> Ich kaufe gelegentlich hier | |
| <input type="checkbox"/> 26 – 35 | <input type="checkbox"/> 56 – 65 | <input type="checkbox"/> männlich | <input type="checkbox"/> Ich bin das erste Mal hier | | |
| <input type="checkbox"/> 36 – 45 | <input type="checkbox"/> über 65 | <input type="checkbox"/> divers | | | |

Für Ihre Hilfe möchten wir uns bei Ihnen herzlich bedanken.

Auch bei großer Sorgfalt bei der Erstellung des Fragebogens ist es möglich, dass ein Kunde sich der Befragung entzieht und man daher nicht die notwendigen Informationen erhält, um die Marktsituation fundiert¹ beurteilen zu können.

Gründe hierfür können z. B. sein:

- Der Kunde ist mit der bisherigen Auftragsabwicklung unzufrieden, weil sie z.B. mehrfach mangelhaft oder verspätet war.
- Er mag die erforderliche Zeit für eine differenzierte und ehrliche Beantwortung nicht aufbringen oder fürchtet sich vor bohrenden Rückfragen.
- Er tendiert eher zum Abbruch der Geschäftsverbindungen und geht allen Diskussionen aus dem Weg.
- Er nimmt die Befragung eher als Marketinggag und erwartet nicht, dass sich im Anschluss Entscheidendes ändert.

¹ **Fundiert:** fest begründet, untermauert.

2.8 Eigene Marktsituation aufgrund der Analyse des Fragebogens beurteilen

2.8.1 Aufbereitung und Analyse der Befragung

(1) Aufbereitung der Befragung

Nachdem die Befragung abgeschlossen ist, müssen die gewonnenen Informationen zunächst aufbereitet werden, damit sie anschließend ausgewertet werden können. Wurde die Befragung online durchgeführt, wird die Aufbereitung u.U. wirkungsvoll durch ein entsprechendes Programm unterstützt. In einer weniger professionellen Befragung kann die Aufbereitung der Daten mithilfe eines Tabellenkalkulationsprogrammes sehr einfach durchgeführt werden.

Beispiel:

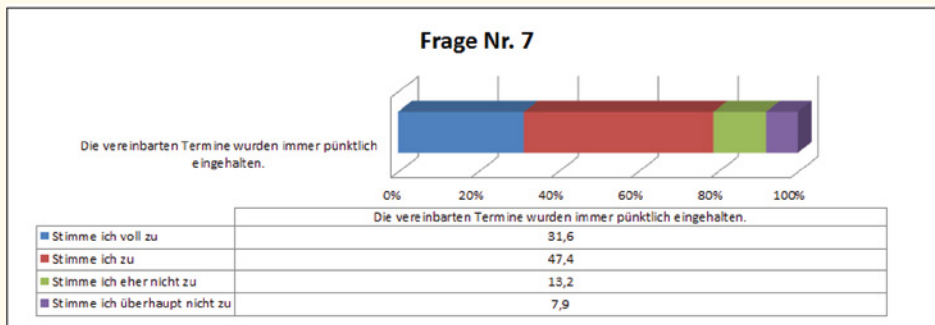
Angenommen, im Fragebogen hätte eine Aussage gelautet:

„Die vereinbarten Termine wurden immer pünktlich eingehalten.“

Die Durchführung der Befragung hat die in der Zeile 5 enthaltenen Werte ergeben (grün hinterlegt).

| | A | B | C | D | E | F |
|---|---|---|----------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. | Fragebogen zur Kundenzufriedenheit | | | | |
| 4 | Frage Nr. 7 | Stimme ich voll zu | Stimme ich zu | Stimme ich eher nicht zu | überhaupt nicht zu | |
| 5 | Die vereinbarten Termine wurden immer pünktlich eingehalten. | 12 | 18 | 5 | 3 | Nennungen, absolut |
| 6 | | 31,6 | 47,4 | 13,2 | 7,9 | Nennungen in % |

Um die Aussagen über alle Fragen hinweg vergleichbar zu machen, ist es ratsam, für die einzelnen Zustimmungskategorien die Häufigkeit der Nennungen als Prozentwert zu ermitteln (beige hinterlegt; die kopierfähige Formel in Zelle B6 lautet: = B5*100/Summe(\$B\$5:\$E\$5)). Dieser „Zahlenfriedhof“ lässt sich innerhalb des Tabellenkalkulationsprogramms anschließend leicht in ein aussagekräftiges Diagramm umwandeln.¹



¹ Zur Erstellung von Diagrammen mithilfe des Tabellenkalkulationsprogramms EXCEL siehe Merkbuch 0817 (EXCEL 2019) bzw. Merkbuch 0820 (EXCEL 2021/365) bzw. Merkbuch 0825 (EXCEL 2024/365), Axel Zimmermann: Erfolgreiches Büromanagement mit EXCEL, Kapitel 3.4 Diagramme in EXCEL erstellen.



(2) Analyse der Befragung

Ziel der anschließenden Analyse ist es, die gewonnenen und aufbereiteten Informationen richtig zu „lesen“, um hieraus Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Strukturen zu erkennen, z. B. mit folgenden Fragestellungen:

- Gibt es unter den einzelnen Aussagen Zusammenhänge?

Beispiel:

Eine Fragestellung bezieht sich auf das Alter der Kundinnen. In einer anderen Fragestellung soll das Preis-Leistungs-Verhältnis der angebotenen Pflegeprodukte bewertet werden. Bei der Analyse ergibt sich folgender Zusammenhang zwischen beiden Fragestellungen: Ältere Kundinnen äußern sich häufiger positiv bei der Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses als jüngere Kundinnen.

- Wie stark sind die Zusammenhänge?
- Sind die Aussagen der Stichprobenmenge so stabil, dass daraus auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann?
- Können hieraus Aussagen für die Zukunft abgeleitet werden?

2.8.2 Marktsituation analysieren und beurteilen

Ist die Befragung analysiert, müssen differenzierte Aussagen darüber abgeleitet werden, in welcher Marktsituation sich das Unternehmen befindet. Dies lässt sich beschreiben durch verschiedene Faktoren.

(1) Unternehmensinterne Faktoren

| Beispiele für die Faktoren | Typische Fragestellungen |
|---|--|
| angebotenes Sortiments- bzw. Leistungsprogramm | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ist unser Angebot leicht kopierbar? ■ Haben wir es durch Patente geschützt? ■ Erzielen wir hierfür einen angemessenen Preis? |
| Produktionskapazität und -technik | <ul style="list-style-type: none"> ■ Haben wir einen flexiblen Produktionsapparat? ■ Können wir flexibel auf geänderte Kundenwünsche reagieren? ■ Sind unsere Produktionskapazitäten gut oder schlecht ausgelastet? ■ Haben wir auf dem Firmengelände noch Möglichkeiten zu Erweiterungen? |
| Know-how unserer Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sind unsere Mitarbeiter auf dem neusten Stand der Technik? ■ Nehmen sie die angebotenen internen und externen Fortbildungsmöglichkeiten wahr? |
| Kernkompetenzen unseres Unternehmens | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wo fühlen wir uns stark? ■ Was können wir besser als andere? ■ Wo haben wir noch Schwächen? |

| Beispiele für die Faktoren | Typische Fragestellungen |
|--|--|
| zur Verfügung stehende Finanzmittel | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wie hoch ist unser Eigenkapital? ■ Reicht das Eigenkapital aus? ■ Haben wir noch weitere Möglichkeiten zur Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital? |

(2) Unternehmensexterne Faktoren

| Beispiele für die Faktoren | Typische Fragestellungen |
|---|---|
| Markteintrittsschranken für einen Konkurrenten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ist die Leistungserbringung an den Besitz von Patenten gebunden? ■ Ist hierfür ein bestimmtes Mindestkapital oder ein besonderes technisches Verständnis erforderlich? ■ Ist der Zugang zu den Beschaffungsmärkten für alle offen? |
| Wachstumsrate der Branche | <ul style="list-style-type: none"> ■ Handelt es sich um eine Branche mit Zukunftsperspektiven (z.B. Biotechnologie, Cloud Computing, Big Data, Internet der Dinge, erneuerbare Energien)? |
| verwaltungsrechtliche Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wie hoch ist die Gewerbesteuer? ■ Welche Bauvorschriften sind gegeben? |
| wirtschaftliche Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Wie ist die verkehrstechnische und informationstechnische Infrastruktur? ■ Werden Fördermittel und Subventionen gewährt? |
| ökologische Rahmenbedingungen | Welche Vorschriften zur Vermeidung von Umweltbelastung durch Lärm, Abluft, Abwasser sind zu berücksichtigen? |
| Ansprüche kritischer Gesellschaftsgruppen | (Durchaus berechtigte) Ansprüche können auf unterschiedlichem Fundament stehen, z.B. Berücksichtigung naturschutzrechtlicher Belange. |
| Gesamtsituation des Marktes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Befindet sich das Unternehmen auf einem Verkäufermarkt, auf dem die Nachfrage nach Gütern größer ist als das Angebot (Nachfrageüberhang¹)? ■ Liegt der umgekehrte Fall eines Käufermarktes vor mit einem Angebotsüberhang¹ oder ist das Unternehmen auf einem Gleichgewichtsmarkt tätig? |

Die Antworten auf diese Fragestellungen, zu denen auch der Fragebogen beigetragen hat, ist eine Zustandsbeschreibung der Marktsituation, die vom Unternehmen nicht direkt und nicht rasch verändert werden kann. Die Gegebenheiten müssen zunächst akzeptiert werden. Im Rahmen der langfristigen Marketingplanung werden hieraus die absatzpolitischen Ziele festgelegt (siehe Kapitel 3.2) und die dazu passende Wettbewerbsstrategie gewählt (Kapitel 3.3).

¹ Zu Nachfrage- und Angebotsüberhang siehe Kapitel 3.4.3.4 Marktungleichgewichte, S. 55.