

Fragestunde vor Prüfung:

- Beispielfragen? (allgemeine einfache Fragen???)

Lernziele Kontexte: gibt es keine direkt... Erfahrung machen / Sichtweise darlegen

- Wie ticken Ingenieure, Betriebswissenschaftler, Marketing Spezialisten?
- Unterschiede / Gemeinsamkeiten
- Wie wichtig sind die Schnittstellen?
- Welche Rolle spielt die Kommunikation?

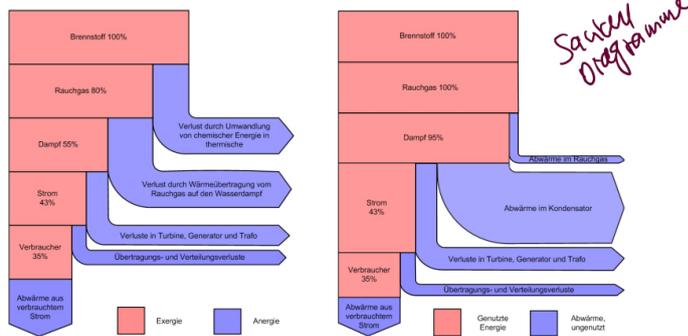
1 Technik: *griechisch: Kunst / Handwerk / Kunstfertigkeit*

- die von Menschen **gemachten Gegenstände**
- die **Entstehung und Verwendung der technischen Sachen**
- das **dafür erforderliche Können und Wissen**

→ Einteilung in verschiedene Fachgebiete (Bautechnik, Maschinenbau, Fahrzeugtechnik...)

Sankey-Diagramm: graphische Darstellung von Mengenflüssen *(Hilfsmittel zur Visualisierung von Energie- und Materialflüssen)*

Exergie- und Energiebilanz eines Kraftwerkes



Verwandte Worte:

Technologie = Wissenschaft und Lehre von der Technik zur Planung und Herstellung von Industrieprodukten

Ingenieurwissenschaften (Technikwissenschaften) = Wissenschaften, die sich mit der Technik beschäftigen

Erhaltungsprinzip: Eingangsmenge = Austrittsmenge

Vorlesung KT-1-Technik, Folie 11

2 Energie: *Erhaltungsgrösse, speicherbare Grösse, eine Wirkung, die von "innen" herrührt.*

- Äusserliche / innerliche Energie
- Potentielle / kinetische Energie
- Ordentliche / unordentliche Energie

Energie: eine Wirkung, die von «innen» herrührt, speicherbare Grösse, hinterlässt Wirkung, und ist übertragbar (Transport), lässt sich von einem Ort zum anderen übertragen und eine Form in eine andere umwandeln. *Transport- & Lagerfähigkeit*

→ Energie ist eine **Erhaltungsgrösse**, das bedeutet Energie kann weder erzeugt noch vernichtet werden!

→ Qualitative Unterschiede bezüglich Verwendbarkeit: **Ort / Zeit / Qualität**

Potentielle Energie: vorhanden durch Kräftewirkung (Gravitation, Anziehung / Abstossung) *Lageenergie*

Chemische Energie: Form von potentieller Energie (Moleküle)

Kinetische Energie: Bewegungsenergie, können wir wahrnehmen

Elektrische Energie: Art von Bewegungsenergie (Bewegung Elektronen)

Thermische Energie: auch Bewegungsenergie der kleinen Teilchen

Ordentliche Energie: wirkt immer in die vorgegebene Richtung (potentielle Energie; Gravitationskraft, **Arbeit, elektrische Energie**) *kinetische Energie eines Festkörpers (Auto), eines Fluides (Wasserstrahl)*

Unordentliche Energie: alle Teile bewegen sich in unterschiedliche Richtungen (**Thermische Energie, Wärme**) *kinetische Energie von Molekülen, von Atomen innerhalb Molekülen*

Innere Energie: Summe aus thermischer, chemischer und nuklearer Energie

Äussere Energie: Kinetische Energie eines Festkörpers => z.B. Fahrzeug *(äusserlich wahrnehmbar)*

Enthalpie: Energieinhalt eines Stoffes *(definiert durch innere Energie & Wechselwirkung seiner Umgebung (Druck & Volumen))*

Entropie: eine mengenartige Grösse, die immer fließen muss, wenn Wärme übertragen wird, kann zwar nicht zerstört, aber erschaffen werden. *(Wissensch. Formulierung unserer Wahrnehmung von Zeit) → Entropie ist ein Qualitätskriterium für Energie*

2 Erhaltungsgrössen: Masse & Energie (Einstein verneint das)

... um mit Energie etwas anfangen zu können, bedarf es eines **"Potentialunterschiedes"**, d.h. eines "Ungleichgewichtes" in der Natur *(thermisches Potential: Temperaturunterschied...)*

3 Zusammenhänge Techniker (Ingenieur) / Betriebswirtschaftler / Marketing-Spezialist

Verschiedene Sichtweisen erschweren Kommunikation untereinander.

Sichtweise Techniker/Ingenieure: Prozesse in der Natur streben nicht nach Effizienz, sondern nach Stabilität

Techniker beurteilen Prozesse hinsichtlich der von Natur vorgegebenen Gesetzmässigkeiten (gegeben und unveränderbar) = Objektive Realität

Energieerhaltungssatz: Energie kann weder erzeugt noch vernichtet werden (1. Hauptsatz der Thermodynamik)

Die Änderung der Zustandsgrösse Entropie gibt an, in welcher zeitlichen Richtung Prozesse stattfinden können **(2. Hauptsatz der Thermodynamik)** (schränkt Möglichkeit der Energieumwandlung ein)

Wirtschaftswissenschaftler betrachten Prozesse hinsichtlich vom Menschen aufgestellter Gesetzmässigkeiten = Intersubjektive Realität (ausgedachte Realität: Geld ist vom Mensch geschaffen)

Ökonomische Prozesse verlangen nach Gesetzen der Wirtschaft beständiges Wachstum, dies widerspricht dem Denken eines Technikers, der in technischen Prozessen ein hohes Mass an Sicherheit, d.h. Stabilität, anstrebt.

Prozesse in der Natur streben nicht nach Effizienz, sondern nach Stabilität.

Techniker: Betrachtung Umsetzbarkeit eines Vorhabens in Bezug auf die Wirkung natürlicher Gesetzmässigkeiten (Festes Weltbild, natürliche Gesetzmässigkeiten: nicht vom Menschen erdacht, Naturwissenschaftler)

Betriebswirtschaftler: Betrachtung Umsetzbarkeit eines Vorhabens in Bezug auf ein vom Menschen erdachtes Wirtschaftssystem (Verhältnis Aufwand / Erlös, Gesetze der Wirtschaft = vom Menschen gemachte Gesetze)

Marketing- Spezialist: Analyse von Bedürfnissen der Menschen (Absatzmenge) und der Versorgungssituation (Preis) (in wirtschaftliche Faktoren umwandeln)

Stimulation des Bedarfs (Bedarf schaffen)

Schlussfolgerung:

Es stellt sich nicht die Frage nach der Beschaffung von genügend Energie als solche, sondern es kommt vielmehr darauf an, einen an Ort und Zeit gebundenen Bedarf an einer bestimmten Qualität von Energie.

BWL: St. Galler Management-Modell & Interaktionsthemenanalyse

Lernziele:

- die Merkmale und den Zweck von Modellen nennen.
- das Grundverständnis, welches hinter dem St. Galler Management-Modell liegt, erklären.
- die Grundkategorien und die einzelnen Elemente des St. Galler Management-Modells (2002) beschreiben.
- einfache **Interaktionsthemenanalysen** in verschiedenen Kontexten durchführen.

Merkmale & Zwecke von Modellen:

Merkmale	Zweck
Gesamtüberblick	<ul style="list-style-type: none">• Orientierung• Ganzheitliche Sicht
Vereinfachung	<ul style="list-style-type: none">• Zusammenhänge verstehen• Wesentliches erkennen
Sichtweise	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikation

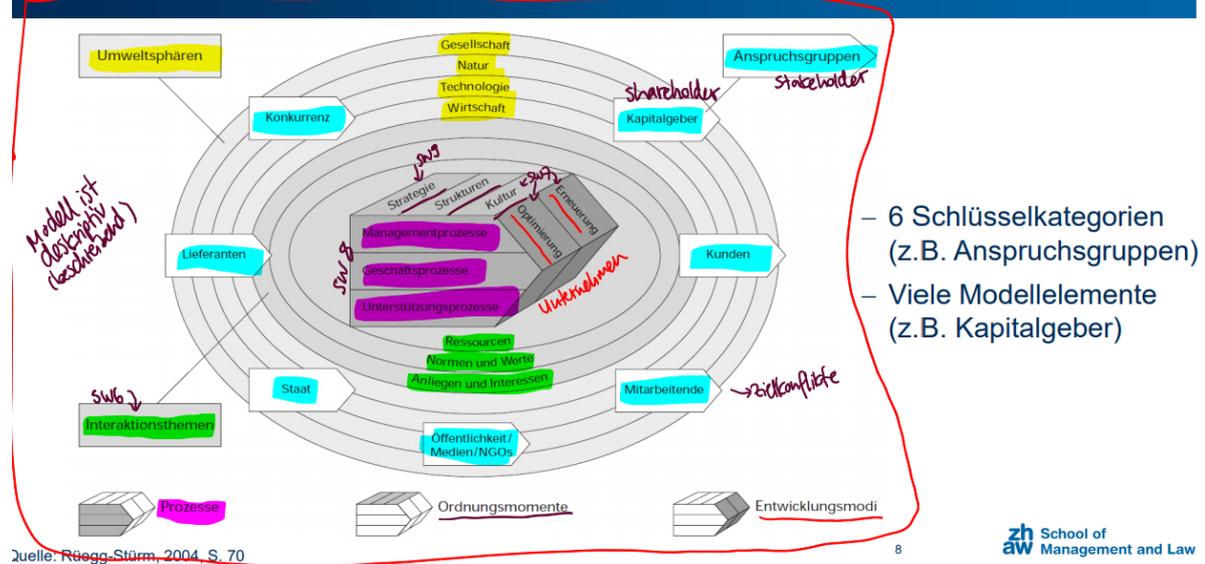
- ➔ Modelle werden dazu verwendet, kompliziertere Sachverhalte einfacher darzustellen und besser zu verstehen.

Gesamtüberblick: Man sieht alles, was für ein Unternehmen alles wichtig ist, auf einen Blick. Somit geht nichts vergessen.

Vereinfachung: Modelle zeigen, wie einzelne Komponenten zusammengehören und erleichtert somit das Verstehen dieser Zusammenhänge.

Sichtweise: Durch das Modell weiss man, wer alles Teil der Kommunikation in der Firma ist. Es können Zielkonflikte etc. erkannt werden.

St. Galler Management-Modell (2002) (SGMM) – im Überblick



Grundverständnis: Es dient als Rahmenmodell und Strukturhilfe. Es stellt die komplexen unternehmerischen Vorgänge verständlich und anschaulich dar und gibt eine Übersicht über deren Wechselwirkungen.

Das St. Galler Management-Modell versteht Unternehmen als produktive, soziale, sich wandelnde und komplexe Systeme.

Grundkategorien:

- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Interaktionsthemen
- Ordnungsmomente
- Prozesse
- Entwicklungsmodi

Einzelne Elemente: sind miteinander verknüpft

- 4 Umweltsphären: Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft
- 7 Anspruchsgruppen: Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit/NGOs, Staat, Lieferanten, Konkurrenz
- 3 Interaktionsthemen: Anliegen und Interessen, Normen und Werte, Ressourcen
- 3 Ordnungsmomente: Strategie, Strukturen, Kultur
- 3 Prozesse: Management-, Geschäfts-, Unterstützungsprozesse
- 2 Entwicklungsmodi: Optimierung, Erneuerung

Einzelne Elemente beschreiben:

- **Umweltsphären:**

- Gesellschaft - **Trends**, Wertewandel (Altersstruktur, Feminisierung, Lebensqualität, politische Unruhen, Nachtflugverbot)
- Natur - Umweltschonende Produkte und Produktionsmittel (Umweltpolitik vom Staat, Öffentlicher Druck, Ressourcenlieferant, Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten, Erdbeben)
- Technologie - **Entwicklung**/Nutzen (verändern Waren/DL Rationalisierung und Automation, Optimierung interner Prozesse/Produkte)
- Wirtschaft – Beschaffungsmarkt (günstige Rohstoffe), Arbeitsmarkt (Rekrutierung), Kapitalmarkt (günstiges Kapital), Absatzmarkt (Konjunktur, Wechselkurs, ...)
Monopol = ein Anbieter vs. viel Konkurrenz
Konjunkturlage = Schwankungen der Nachfrage und Preisniveau
Wechselkurse CHF = Aufwertung, Abwertung

- **Anspruchsgruppen: Stakeholder**

- **Kapitalgeber** - Gewinnorientiert (Shareholder, Fremdkapitalgeber/Eigenkapitalgeber)
- **Kunden** - gute Produkte zu fairen Preise
- **Mitarbeitende** - sicheren Arbeitsplatz angemessene Entlohnung
- **Öffentlichkeit / NGOs**
- **Lieferanten** - fairen und zuverlässigen Partner
- **Konkurrenten** - faires Wettbewerbsverhalten
- **Staat und Gesellschaft** - Einhaltung der Gesetze und Zahlung der Steuern

Unmittelbar von unternehmerischer Wertschöpfung betroffen

Dem Unternehmen Rahmenbedingungen setzend

➔ Zielkonflikte: erreichen eines Ziels verhindert/erschwert Realisation des anderen Ziel

Mitarbeiter (hoher Lohn) vs. Kapitalgeber (Gewinnstreben)
Kunden (tiefer Preis) vs. Lieferanten (hoher Produktpreis)
Konkurrenz (Preisabsprachen) vs. Kunden (tiefer Preis)
Kapitalgeber (hohe Dividende) vs. Management (hoher Selbstfinanzierungsgrad)
Kunden/Kunden (Kompetente Beratung, guter Kundenservice, Diverse DL) / (Preisgünstige Waren, DL)
Mitarbeiter/Kunden (Hohes Einkommen) / (Preisgünstige Waren und DL)
Lieferanten/Kunden (Fordern hohe Preise) / (Preisgünstige Waren und DL)
NGOs/Kapitalgeber (verlangen Ökologisch einwandfreie Produktion) / (Hohe Rendite)

Staat/Kunden (Abgaben und Steuern, Einhaltung der Gesetze) / (Preisgünstige Waren & DL)
Konkurrenz/Staat (Kooperation, Preisabsprache) / (Staat, Kartellgesetz-Wettbewerb)
Kapitalgeber/Mitarbeiter (hohe Rendite) / (angemessenes Einkommen)

- ➔ Zielharmonie: zwei Ziele verstärken sich gegenseitig
- ➔ Zielneutralität: zwei Ziele haben keinen Einfluss aufeinander

- **Interaktionsthemen:**

- Anliegen und Interessen
- Normen und Werte
- Ressourcen

- **Ordnungsmomente**

- Strategie *Was? Ausrichtung*
- Strukturen *Wie? Kohärenz*
- Kultur *Wozu? Sinn (Vision, Werte, Identität, Zugehörigkeit)*

- **Prozesse:**

- Managementprozesse (**Schreibtischarbeit**: Planen, Gestalten, Lenken)
- Geschäftsprozesse (**Kernaktivität**: Resti: Kochen & Gast servieren, EWZ: Stromproduktion)
- Unterstützungsprozesse (**Supportprozesse**: Alles was dazu **dient**, Kernprozess durchzuführen: Resti: Zahlterminals, Webseite (Tisch reservieren), EWZ: Wartung Anlagen, Finanzen, Personal, ...)

- **Entwicklungsmodi:**

- Optimierung: besser, schneller günstiger
- Erneuerung: Innovation, Auto: nicht nur Benziner/Diesel, neu auch Elektroauto = Innovation, für Unternehmen neu (muss nicht 1. auf Markt sein)

Interaktionsthemenanalyse

- Interaktionsthema schreiben
- **Interaktionsthema:** Betrifft Unternehmen in seinen **Ressourcen** (Arbeit, Boden, Kapital, Wissen, ... Marke, Reputation, Image, Vertrauen, ...)
- Welche Umweltsphäre betroffen
- Bezug auf bestimmte Anspruchsgruppe (Bsp. Green Peace)
- Anliegen und Interessen Anspruchsgruppen (Anliegen: Anteil Solarstrom ausbauen, Interessen: Solarstrom wieder einführen)
- **Prüfung Normen und Werte** (Normen: Vertragsfreiheit, Werte: Nachhaltigkeit)
- Mögliche Gefahren und Reaktionen (Gefahren: Imageverlust, Reaktionen: Aktion rückgängig machen)

Ansprüche: aus Sicht einer oder mehreren Anspruchsgruppen wichtig, für Unternehmen aber eher unbedeutend.

Interaktionsthemen: Ansprüche einer konkreten Anspruchsgruppe werden dann zu Interaktionsthemen, wenn diese Bereiche tangieren, die für Unternehmen bedeutsam sind.

Interaktionsthemenanalyse		
Interaktionsthema (Sachverhalt)	1.	Mögliche Gefahren aus Unternehmenssicht
Ressource (Produktionsfaktor)	a)	3.a)
Umweltsphäre (Kontext der Veränderung)	b)	
Anspruchsgruppe (Stakeholder)	2.	
Anliegen (verallgemeinerungsfähige Ziele)	a)	Mögliche Reaktionen aus Unternehmenssicht
Interesse (unmittelbarer Eigennutzen)	b)	3.b)
Normen (explizite Gesetze und Regeln)	c)	
Werte (erstrebenswertes Leben)	d)	

→ Siehe BWL_Kontexte_SW 6 Folie 27/30

BWL: Ordnungsmomente & Entwicklungsmodi

Lernziele:

- verschiedene Kulturmodelle erläutern und anwenden.
- Unternehmenskulturen von verschiedenen Unternehmen beschreiben.
- die Unterschiede der beiden Entwicklungsmodi Optimierung und Erneuerung erläutern.

Leitfragen PP:

1. Welche Unterschiede bestehen zwischen den beiden Arbeitssituationen?

Früher: Viel formeller (Siezen, Traktanden, Schriftart, ...), Jubilare,

Heute: Atmosphäre sehr leger, «Duzis», Musik hören.

2. Wo würden Sie lieber arbeiten und weshalb?

Für mich persönlich fände ich eine Mischung aus beidem gut. Ich finde es wichtig, dass es am Arbeitsplatz schon noch ein bisschen anders zugeht wie in der Freizeit. Eine gemütliche Atmosphäre finde ich aber genauso wichtig.

Denkstopp: Unternehmenskultur beurteilen: Hotel Crowne Plaza Zürich

a) Welche Symbolsysteme können Sie identifizieren?

Verschiedene Uniformen für alle, die vor Gast sind. GM Anzug. Uniformen in allen Crowne Plaza gleich:

Wiedererkennungswert, Gast fühlt sich wohl, wie Zuhause.

Architektur nicht wirklich...

b) Welche Basisannahmen stehen möglicherweise dahinter?

Übermittlung einer gewissen Professionalität durch Uniform. Arbeitsplatz keine Webseiten gesperrt, eine kurze Zeit auch Töggelikasten in Kantine.

c) Würden Sie die Kultur als eher stark oder eher schwach klassifizieren?

Stark, allein durch das Auftreten gegen aussen. (Corporate Identity der Kette, Uniform)

d) Wie gerne arbeiten Sie dort? Was würden Sie verändern, wenn Sie eine vorgesetzte Person wären?

Ich habe gerne dort gearbeitet. Wenn ich jedoch eine vorgesetzte Person wäre, würde ich als Hauptanliegen die Kommunikation verbessern wollen und auch die Uniformen anpassen (kaputte ersetzen, ...)

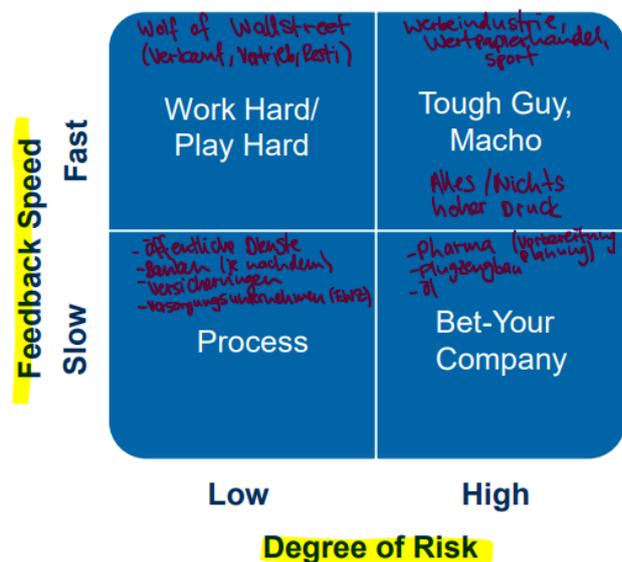
Modell von Schein 3 Ebenen

- 1. Ebene: **sichtbarer** und direkt beobachtbare Ebene (Symbolsysteme)
 - o Uniform, kann Unternehmenskultur repräsentieren (Bank / Startup)
 - o Architektur (Büro / Unternehmenskampus) (Roche Basel, CS Paradeplatz)
 - o Art der Kommunikation
 - o Umgangsformen
- 2. Ebene: gefühlte, **nicht mehr sichtbare** Ebene (Normen und Standards)
 - o Weniger sichtbar: Handlungsmaximen, Verhaltensrichtlinien, implizite Verbote
 - o Sichtbarer Teil: Code of Conduct, Führungsrichtlinien, Mission Statement
 - o Aktiv gelebter Nachhaltigkeitsgedanke
 - o Fehlerkultur (offen und konstruktiv / destruktiv)
 - o Keine Privatkontakte mit Vorgesetzten, ...
- 3. Ebene: Grundannahmen (Basis-Annahmen) (= Vision, bis zu gewissem Grad...)
 - o Orientierungs- und Verhaltensmuster, welche Wahrnehmung und Handeln von Menschen einer Kultur beeinflussen
 - o Gesellschaftliche Einflüsse
 - o Weltanschauungen (Du oder Sie? Gewisse Länder kein Sie)
 - o Klassische Grundthemen:
 - Umwelt (Chance/Bedrohung?)
 - Wahrheit und Zeit (wem glaube ich? Zahlen, Fakten, Vorbild, Bauchgefühl?)
 - Natur des Menschen (Wahrnehmung des typischen MA: böswillig, gutwillig)
 - Menschliches Handeln (Charakter Arbeit und Ausmass an Aktivität)
 - Natur sozialer Beziehungen (Trennung Privat/Beruf, Zwischenmenschlichkeit)

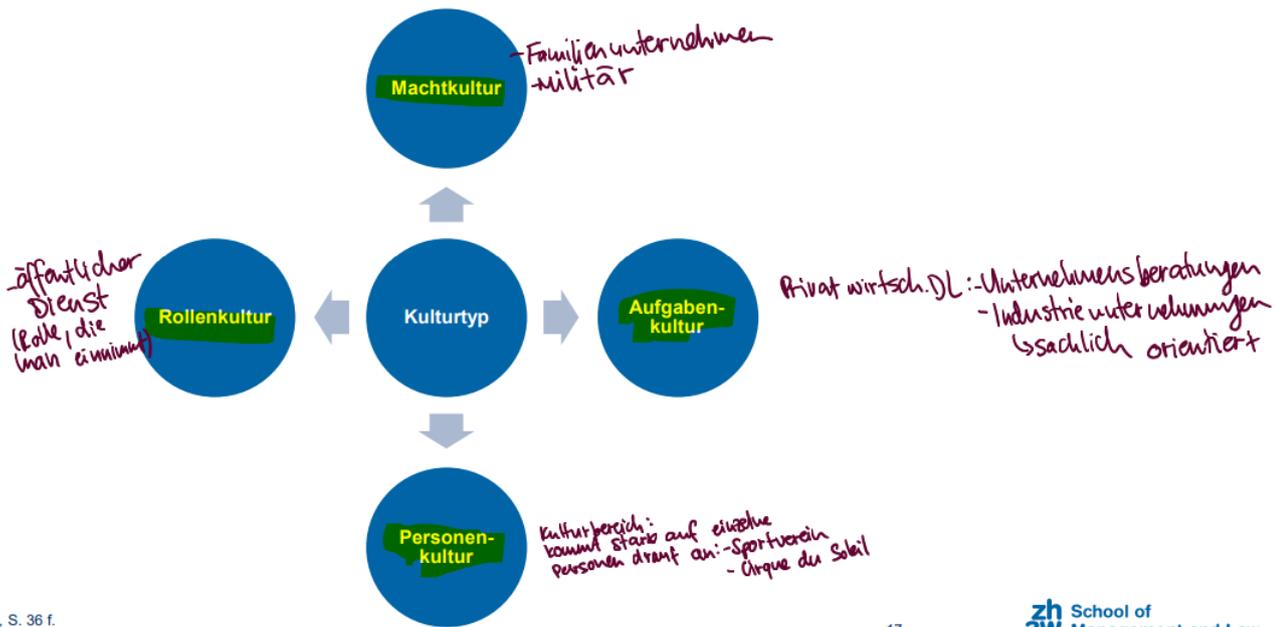
→ Beeinflussen sich gegenseitig!

Modell nach Deal und Kennedy

- Alles-oder-Nichts-Kultur (Tough-Guy Macho Culture)
- Saure Wochen/Schöne Feste-Kultur (Work Hard, Play Hard Culture)
- Analytische Projekt-Kultur (Bet-Your-Company Culture)
- Prozess-Kultur (Process Culture)



Kulturtypologie nach Handy



Beurteilungsdimensionen zur Stärke einer Unternehmenskultur

Prägnanz (Sichtbarkeit)

- Orientierungsmuster und Werthaltung (vermitteln unmissverständlich, was erwünscht ist und was nicht)

Verbreitungsgrad

- Ausmass der MA Bereitschaft die Kultur zu teilen (möglichst viele MA Kulturwerte weitertragen)

Verankerungstiefe

- Internalisierung kultureller Muster (tragen sie die Kultur mit? Wenn ja, wie?)
 - o Kulturkonformes Verhalten als **Kalkulierte Anpassung (nicht davon überzeugt)**
 - o Kulturkonformes Verhalten als Ausfluss **internationalisierter Orientierungsmuster** (verinnerlichen, **tragen Kultur tatsächlich mit**) ^{internalisierter}

Entwicklungsmodi

die Unterschiede der beiden Entwicklungsmodi Optimierung und Erneuerung erläutern:

Optimierung verbessert ein bereits bestehendes Produkt/Prozess, in kleinen Schritten (Step by Step) wie zum Beispiel die Optimierung der diversen iPhones, es ist immer ein wenig besser. Die **Erneuerung (Innovation) ist eine radikal neue Erfindung eines Produkts/Prozesses** für das Unternehmen in grossen Schritten, wie z. B. Hybridenfahrzeuge bei Autoherstellern. Eine Erneuerung für die Unternehmung muss nicht der erste auf dem Markt sein, sondern einfach neu für das Unternehmen.

Optimieren und Erneuern – wandeln - uns.

Interne und Externe (Zukauf) Treiber

Umweltveränderungen, die Wandel auslösen können.

Produkte/Prozesse

Beispiel Produkte:

Optimierung, kleine Würfe: Kleine Schritte, immer step by step (iPhone), immer ein bisschen besser, Rezeptur laufend verbessern im Restaurant

Erneuerungen/Innovation, grosse Würfe: radikal neue Erfindung für uns, was es so noch nicht gab (erster iPod, ...) Wichtig: auch wenn wir nicht die ersten auf dem Markt sind, bleibt es für unsere Unternehmung eine Erneuerung. Für uns ist es neu. Restaurant nicht mehr nur italienisch sondern auch asiatische Gerichte. Konzept verändern.

Beispiel Prozesse:

Börsengeschäft, früher ausschliesslich Pockethandel, face to face, mittlerweile alles Online. Prozess hat sich komplett verändert.

Entwicklungsmodi	
OPTIMIERUNG <i>Step by Step</i>	ERNEUERUNG
= Inkrementeller Wandel = Evolution	= Radikaler Wandel = Revolution = Innovation
<ul style="list-style-type: none">• Kontinuierliche Verbesserung• In kleinen Schritten• Geringe Veränderung	<ul style="list-style-type: none">• Wegweisende Innovationen• In grossen Schritten• Fundamentale Veränderung
<i>Toyota bringt einen sparsamen Benzinmotor auf den Markt und optimiert sein Produktionssystem</i>	<i>Mit der Entwicklung des Hybridfahrzeuges Prius hat sich Toyota an die veränderten Umweltbedingungen und Kundenwünsche angepasst.</i>

BWL: Prozessorientierte Unternehmensführung (Wertschöpfungskette)

Lernziele:

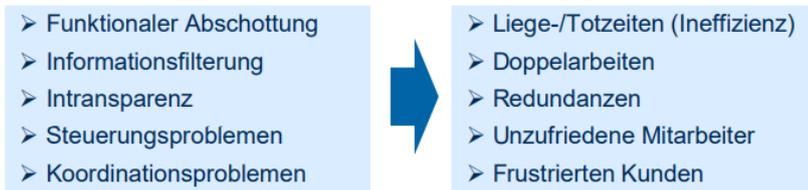
- die Bedeutung von Prozessen in heutigen Wirtschaftsleben erläutern.
- die Wertkette von Porter erklären und zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten unterscheiden.
- strategisches und operatives Prozessmanagement differenzieren.
- die Wertschöpfungsarchitektur von Unternehmen beschreiben.

L1: Warum sind Prozesse so wichtig? Sie bilden ein einheitliches Sprachverständnis/Definition, sie greifen alle ineinander. Prozessperspektive anstatt operative Inseln... keine Misskommunikation etc.

Supply Chain Management SCM = Wertschöpfungskettenmanagement = versuchen, Werte schöpfen

Prozessperspektive anstatt operative Inseln:

Funktionsbarrieren (IT, Marketing, Kommunikation im Organigramm) + **Hierarchiebarrieren** (CEO, Bereichsleitung) = **Fragmentierte Organisation** (Probleme in Schnittstellen, operative Inseln (Silos)), führt zu:



Managementprozesse / Führungsprozess (Schreibtischarbeit, Planen)

Norminative Orientierungsprozesse (oftmals öffentlich)

- der Kunde ist König, EWZ: ökologisch produzierter Strom
- Leitbild / Mission Statement
- Grundsätzliche Fragestellung (Homepage: Vision...)

Strategische Entwicklungsprozesse (oftmals intern)

- Erarbeitung von Unternehmens-, Vertriebs-, IT-, Marketing- oder Digitalstrategien
- Finanzielle Führung
- Kommunikation

Operative Führungsprozesse (oftmals intern)

- Mitarbeiterführung
- Jahresbudgetierung
- Qualitätsmanagement

Geschäftsprozesse / Kernprozesse (operative Umsetzung)

Kundenprozesse

- Verkauf (Marketing & Vertrieb)
- Kundenakquise & -Bindung
- Beratung & Support

Leistungserstellungsprozesse

- Einkauf & Beschaffung (Supply Chain Management)
- Produktion / Dienstleistung
- Logistik

Leistungsinnovationsprozesse

- Forschung & Entwicklung (F&E)
- Produktentwicklung

Unterstützungsprozesse

- **Personalarbeit** (Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung und Honorierung von Mitarbeitenden)
- **Bildungsarbeit** (Weiterbildung, Ausbau Lernkultur)
- **Infrastrukturbewirtschaftung**: Bereitstellung und Unterhaltung der Infrastruktur (Gebäude, etc.)
- **Informationsbewältigung (Homepage)**: Aufbereitung von Betriebs -, Finanz - , Vertriebs -, Marketing -Daten & Kennzahlen (Cockpits)
- **Kommunikation**: Social Media, Public Relations, Geschäftsbericht
- **Risiko & Recht** (juristische Begleitung)

Kernprozesse im SCM Strom (EWZ): Erzeugung Strom, Transport Strom, Umwandlung bis zur Steckdose

Prozesse in Hintergrund: Wartungen, Überwachungen...

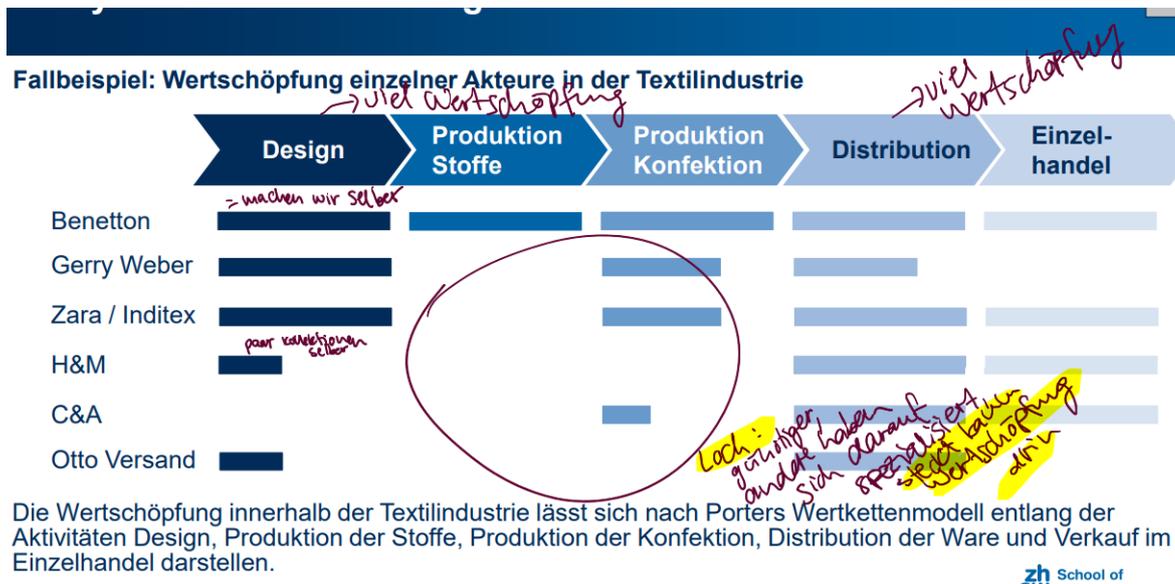


Abbildung Kette Ziel:

- Wettbewerbsvorteile generieren
- höherer Umsatz
- geringerer Kosteneinsatz
- > jede Aktivität hat Potenzial, Differenzierungsansätze aufzuzeigen

Kette, die von Produktherstellung bis zu Kundenbetreuung reicht.

Wertekette nach Porter



Balken = machen wir selber

Loch = steckt kaum Wertschöpfung drin (andere haben sich darauf spezialisiert, müssen wir nicht selber machen)

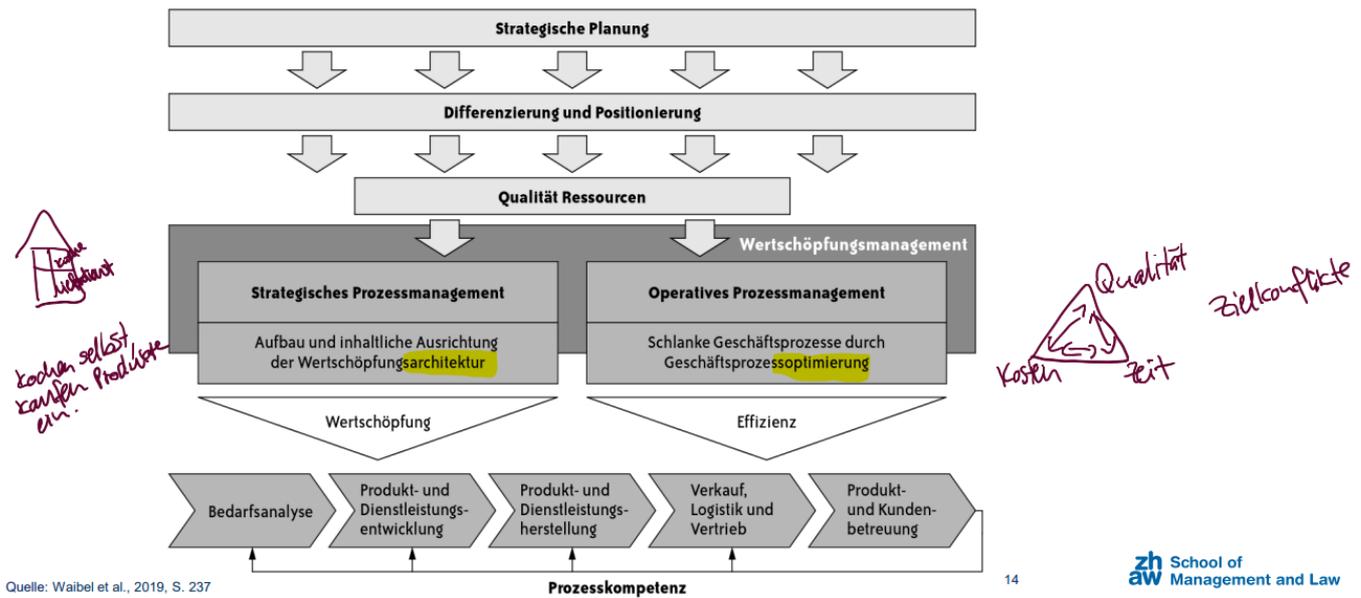
Unterschied primärer und unterstützender Aktivitäten erklären:

Primäre Aktivitäten: Geschäftsprozesse: bilden die Kette von der Produktherstellung über den Verkauf bis zur Kundenbetreuung ab: Eingangslogistik, Produktion/Operations, Marketing and Sales, Ausgangslogistik, Kundendienste.

Unterstützende Aktivitäten: Unterstützungsprozesse: tragen nicht direkt zu Produktion oder Verkauf bei, sind jedoch erforderlich, damit die primären Aktivitäten durchgeführt werden können: Infrastrukturentwicklung, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung, Beschaffung.

➔ Ziel sämtlicher Aktivitäten ist die Schaffung von Wert, dargestellt als „Gewinn“.

Wertschöpfungsmanagement



Quelle: Waibel et al., 2019, S. 237

14

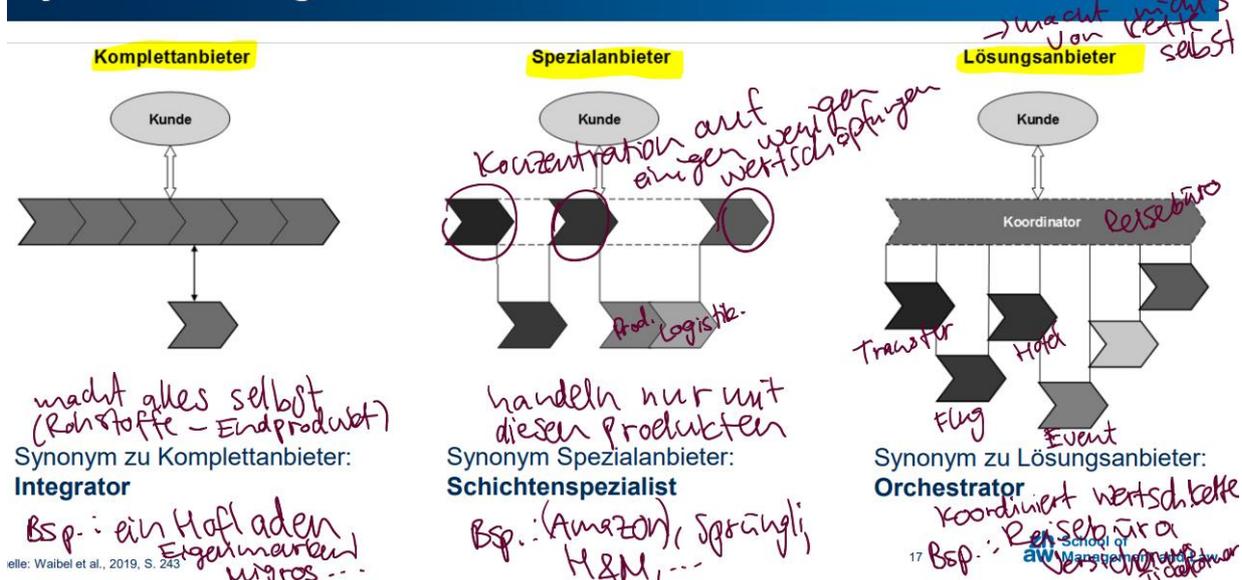
Strategisches Prozessmanagement (Haus) = langfristig

- Strategisch ausgerichtete Ausgestaltung der WS-Kette (**Wertschöpfungsarchitektur** mit In-/Outsourcing-Entscheiden) Outsourcing = nicht Kernprozess (ZHAW: Mensa, Reinigung)
 - ➔ Effektive Erfüllung der Kundenbedürfnisse
- Suche nach Wettbewerbsvorteilen durch richtige Wahl des Geschäftsmodells
- **Instrumente:** Prozesslandkarte, Wertekette nach Porter und Kernkompetenzen

Grundtypen der Wertschöpfungsarchitektur

- o **Komplettanbieter** / Integrator (macht alles selbst: Produktion, Vertrieb, etc.)
- o **Spezialanbieter** / Schichtenspezialist (handeln nur mit diesen Produkten, konzentrieren sich auf einige wenige Wertschöpfungen)
- o **Lösungsanbieter** / Orchestrator (macht nichts von Kette selbst, koordiniert Wertsch.kette)

Systematisierung



Quelle: Waibel et al., 2019, S. 243

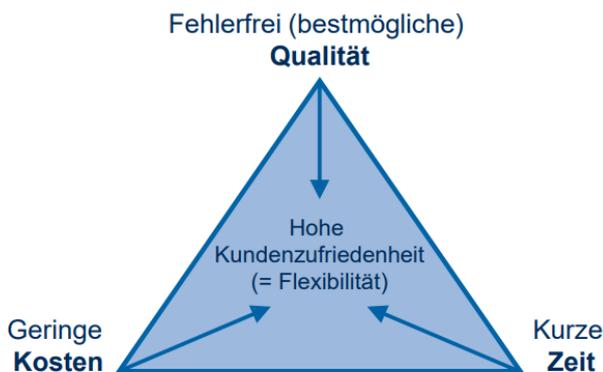
17

Operatives Prozessmanagement (Magisches Dreieck) = Tagesgeschäft

- Ziel: **Operative Optimierung** der Abläufe in Bezug auf **Kosten, Zeit und Qualität** (evolutives Konzept)
- **Zielkonflikte** zwischen den drei Dimensionen
- **Instrumente:**
 - o KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) **Kaizen**: Plan, Do, Check, Act
 - o TQM: Total Quality Management (**evolutiv**), Optimieren, effizienter machen
 - o BFR: Business Process Reengineering (**radikal**) Zweifel: Weinbauer -> Chips

Geschäftsprozesse optimieren

- **Magisches Dreieck Kosten, Qualität, Zeit (Effizienz)**
 - Gleichzeitiges Erreichen unrealistisch



Konzepte Prozessoptimierung: radikal und evolutionär

Radikal = Erneuerung

Evolutionär = Optimierung = **Kaizen**

Kaizen = Kultur stetiger Verbesserungen in kleinen Schritten (Kai = Veränderung, Zen = zum Besseren = kontinuierliche Verbesserung)

- Jedes System zerfällt ab Zeitpunkt der Einrichtung, wenn nicht **ständig erneuert/verbessert**
- **Kein Tag ohne Verbesserung**
- **Philosophie der ewigen Veränderung und Flexibilität**, um auf Veränderung der Umwelt zu reagieren

Bsp. Swiss: alle MA inkl. Management ist daran beteiligt, «**Warum tun wir bestimmte Dinge?**», **kleine Änderungen haben grosse Auswirkungen**

BWL: Strategische Unternehmensführung

Lernziele:

- die Merkmale einer Strategie nennen.
- das 5-Kräfte-Modell von Porter anwenden.
- eine SWOT-Analyse durchführen.
- die Wettbewerbsstrategien nach Porter erläutern.
- die Wachstumsstrategien nach Ansoff erläutern.
- die BCG-Matrix anwenden.

Strategische Grundlagen

Mission: Leitbild, Ziel -> auf Homepage etc.

Strategie: leitet sich aus Mission/Vision, ist langfristig (3-5 Jahre, = beständig) und vertraulich (intern, kennt i.d.R. nur VR und GL), definiert Marschrichtung (Weg zum Ziel, Ziel setzen und Umsetzung)

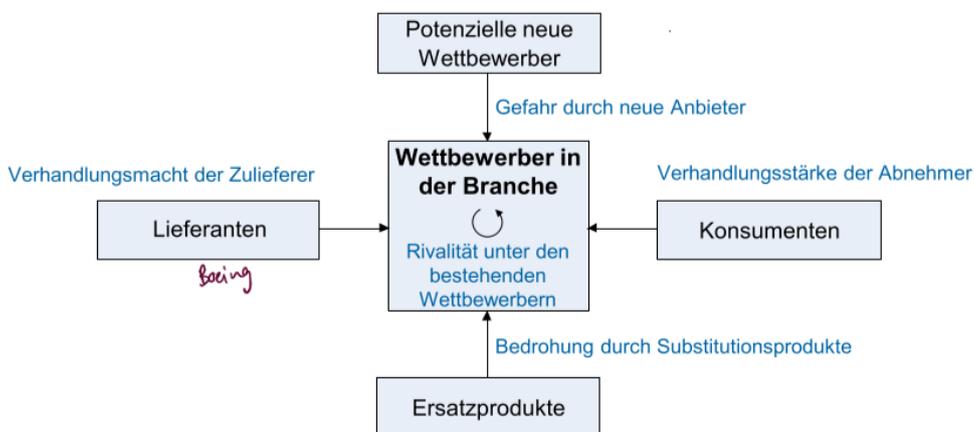
Strategiefindungsprozess: 4. Schritte (Strategische Analyse, Strategische Planung, Strategische Durchführung/Umsetzung, Strategische Kontrolle/Messung)

Strategische Analyse (1. Schritt)

5-Kräfte-Modell nach Porter (Branchenanalyse, Umfeldanalyse) (anwenden)

Die Branchenattraktivität wird durch die Ausprägung der Wettbewerbskräfte bestimmt. Grundidee: Suche attraktive Branchen (wo Geld verdient wird)

Je stärker die Bedrohung ist, desto unattraktiver ist die Branche: Airline = 0 Star, Softdrink = 5 Star



Airline = viel **Wettbewerb**, je mehr Konkurrenz, desto schlechter für uns. = 0 Star, Airline schreiben Verluste, die wenigsten schreiben Gewinne.

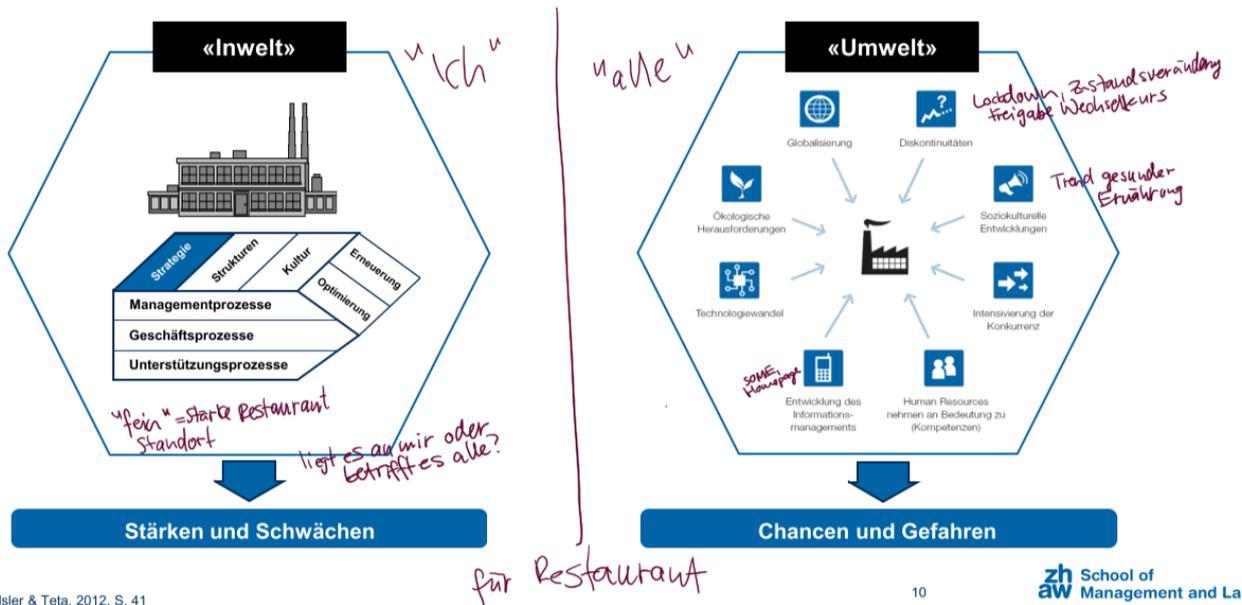
Lieferanten: 2 zur Auswahl, nicht so gut. Haben grosse Verhandlungsmacht (hätten wir mehr Auswahl, besser für uns)

Konsumenten: Verhandlungsstärke schwach, Kunde kann nicht verhandeln. In der Gesamtheit Verhandlungsposition mittel (gewisse Trends, Covid, Klima...)

Ersatzprodukte: Flug ZRH-AMS: Zug, FlixBus, Auto... für Kurz- und Mittelstreckenflüge viele Substitute. Je mehr, desto schlechter für uns. Langstreckenflüge nicht viele Substitutionsmöglichkeiten.

➔ Softdrink Industrie viel besser!

SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) (durchführen)



root Isler & Teta, 2012, S. 14

10

zhaw School of Management and Law

Inwelt: rein unternehmensspezifisch

- **Strengths & Weaknesses:** Aus Sicht der eigenen Unternehmung bzw. des eigenen Projektes

Umwelt: unternehmensunabhängig; spricht für alle Marktteilnehmer gleich

- **Opportunities & Threats:** Aus wirtschaftlicher, sozialer, kultureller, ökologischer, technologischer, juristischer Sicht etc. (St. Galler Managementmodell)

Beispiel Nahrungsmittelhersteller

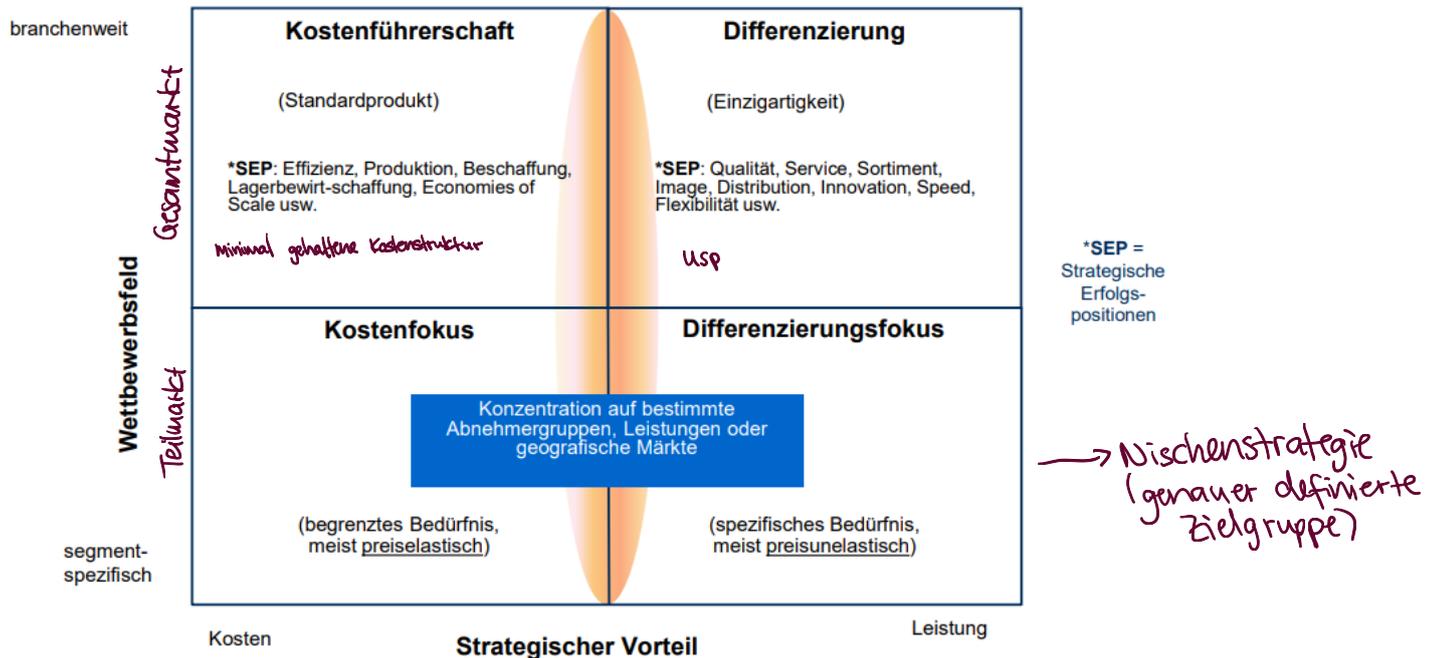
1. Strategische UMSETZUNG

Umweltfaktoren	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
Unternehmensfaktoren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigerung des persönlichen Einkommens um 12% p. a. im Südpazifik 2. Weltweit zunehmendes Gesundheitsbewusstsein 3. Handelsabkommen mit China 4. ... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zunahme der gesetzlichen Beschränkungen im EU-Raum 2. Neue ausländische Konkurrenz 3. Erodierende Margen im Food-Bereich 4. ...
Strengths (Stärken)	<p>SO-Strategien:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte (S2, S3, O2) b. Kauf eines Nahrungsmittelherstellers in Hongkong mit starker Stellung in China (S1, O3) 	<p>ST-Strategien:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Drastische Erhöhung der Werbeausgaben (S1, T2) b. Neue, innovative Produkte im traditionellen Food-Bereich entwickeln (S2, S3, T3)
Weaknesses (Schwächen)	<p>WO-Strategien:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Eingehen eines Joint Venture mit einem japanischen Unternehmen (W2, O1) b. Produktionsverlagerung nach China (W1, O2, O3) <p>➔ Biontec / Pfizer Impfstoff Kooperation</p>	<p>WT-Strategien:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Unrentable Operationen in Südeuropa schliessen (W3, T1) b. Diversifikation in Nonfood-Bereich (W1, T3)

Strategische Planung (2. Schritt)

Strategieformulierung und -auswahl, 3 Modelle

Wettbewerbsstrategien nach Porter (SEP = Strategische Erfolgspositionen) (erläutern)



Suche nach branchenweiten Grössenvorteilen:

- **Kostenführerschaft:** IKEA, Aldi, Fiat (**Standardprodukt, Menge**), SEP: Effizienz, Produktion, Beschaffung, Lagerbewirtschaftung, ...
- **Differenzierung:** Apple, Porsche, Starbucks (**Einzigartigkeit, Lifestyle**), SEP: Qualität, Service, Sortiment, Image, Distribution, Innovation, Speed, ...

Konzentration auf bestimmte Leistungen, Abnehmergruppe, Märkte:

- **Kostenfokus:** z. B. Secondhand für Kinder (begrenzttes Bedürfnis, meist preiselastisch)
- **Differenzierungsfokus:** Bugatti, Tibits, Leica (analoge Fotografie) (spezifisches Bedürfnis, meist preisunelastisch)

→ **Oranger Teil: Stuck in the Middle / Zwischen den Stühlen sitzen:** weder Fisch noch Fleisch.
 Man kann durchaus überleben, jedoch mit niedrigen Margen.

Wachstumsstrategien nach Ansoff (erläutern)

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung (= Penetration) Ausschöpfen des Marktes (Umsatz steigern) mit dem Ziel, bei Kunden erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kunden der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukunden zu gewinnen.	Marktentwicklung Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann.
Neue Produkte	Produktentwicklung Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes für gegenwärtige Märkte.	Diversifikation Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes durch horizontale, vertikale oder laterale Diversifikation.

→ Geografisch
→ Kundengruppen
→ Anwendungen

Marktdurchdringung: höchste Erfolgswahrscheinlichkeit, Bsp. **Coca-Cola:**

- überall erhältlich (Distribution)
- Marketing (Namen auf Flasche, 10% mehr Umsatz durch Etiketten)
- Kleinere Flaschen, höherer Umsatz
- «Made in Switzerland» (lokale Wertschöpfung)

Marktentwicklung: Coca-Cola nur NICHT erhältlich in: Nordkorea, Kuba -> Distributionsstärke

Produktentwicklung: Coke life, Coke zero, Coke light, ...

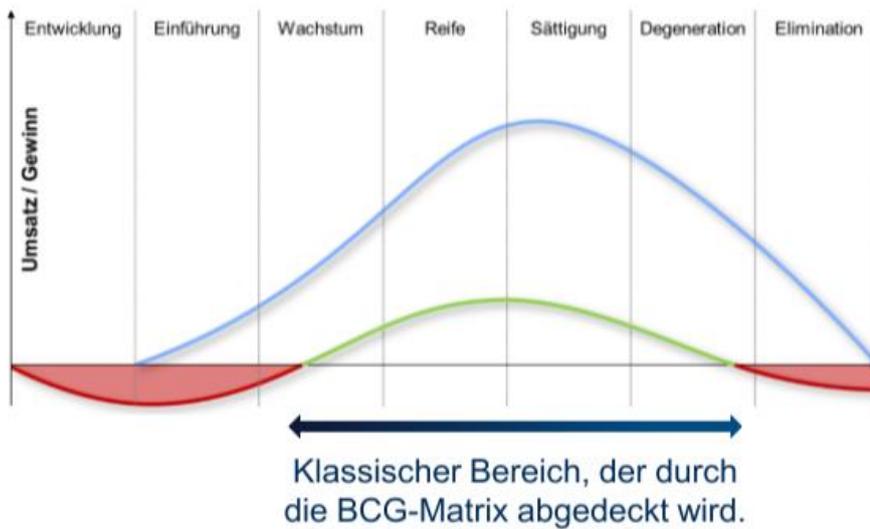
Diversifikation: neues Produkt, neuer Markt

- **Horizontale Diversifikation:** gleiche Stufe der Wertschöpfung (Produktion), Coca-Cola macht Süssigkeiten (neue Produkte)
- **Vertikale Diversifikation:** neue Stufe in Wertschöpfungskette (Vertrieb, Rohstoffe), Coca-Cola kauft Zuckerhersteller (Rohstoffe)
- **Laterale Diversifikation:** keinen Zusammenhang mit bisheriger Produktpalette, Autohersteller, der eine App für Kunden entwickelt.

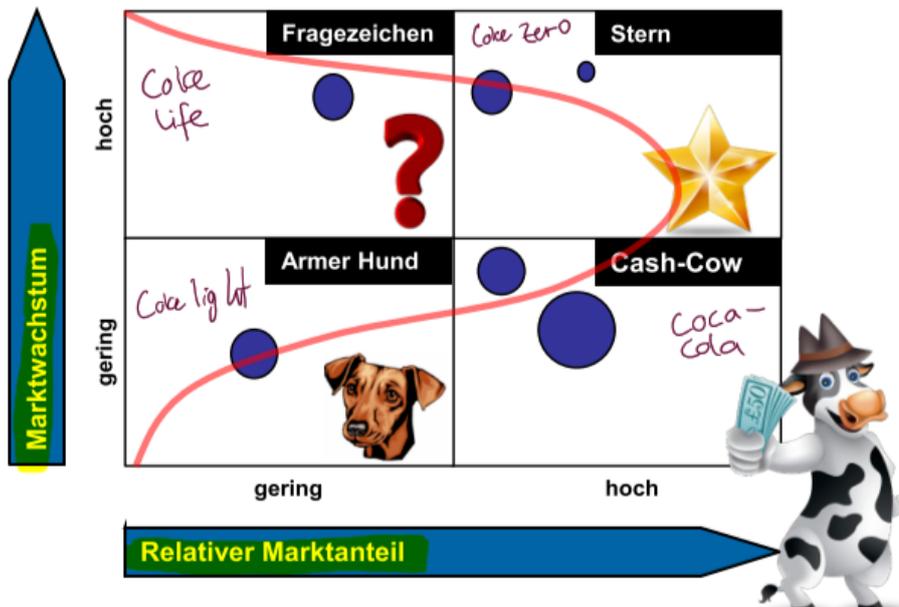
BCG-Matrix (Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group) (anwenden)

Produktlebenszyklus (Marketingmassnahmen haben das Ziel, Lebenszyklus zu verlängern)

Zusammenhang Produktlebenszyklus & Kostenerfahrungskurve



Blau = Umsatzzone
Grün = Gewinnzone
Rot = Verlustzone



Rote Kurve = Produktlebenszykluskurve

Blaue Punkte = Umsatz eines Produktes/ einer Dienstleistung im betreffenden Segment

Question Mark: hoher Marktwachstum aber geringer Marktanteil. Haben Potential, sich zum Star zu entwickeln oder mittelfristig zur Cash-Cow zu werden.

Star: hoher Marktanteil und hoher Marktwachstum. Kann jedoch irgendwann auch zur Cash-Cow werden.

Poor Dog: geringer Marktanteil sowie geringer Marktwachstum.

Cash-Cow: Marktanteil hoch ist, Marktwachstum jedoch gering. Auch Produkte, die weder Wachstum noch Konkurrenz haben.

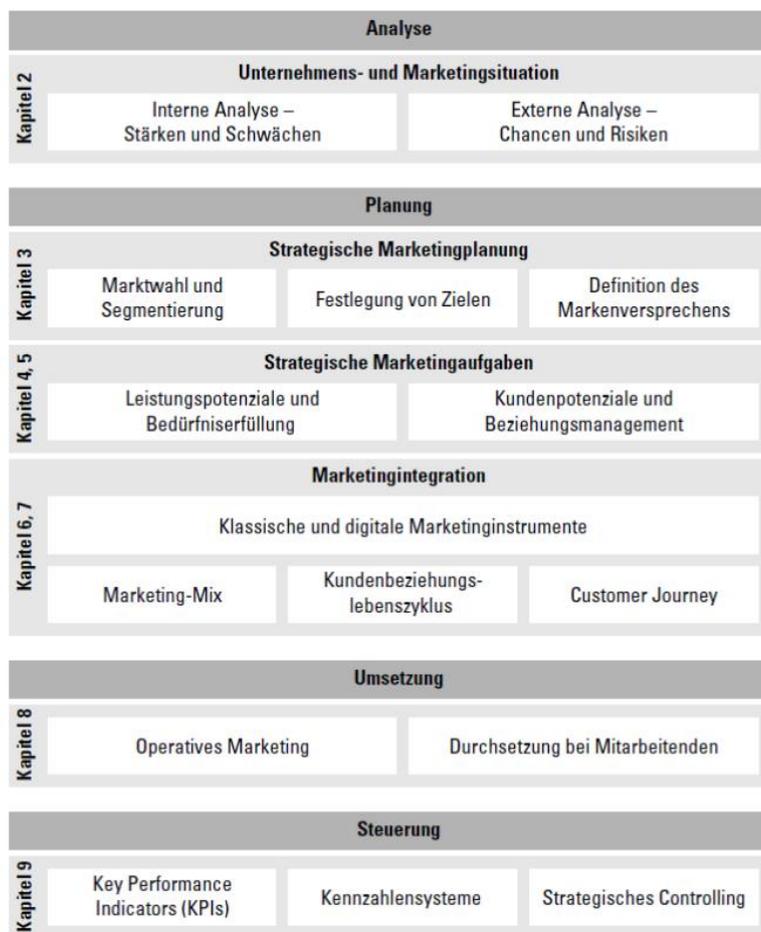
➔ Firmen intensive Forschungs und Entwicklungsarbeit betreiben, um die Produkte-Pipeline weiter neu befüllen zu können. Neue Fragezeichen mit „Star-Potential“ müssen her.

Marketing: Einführung, Geschichtlicher Kontext, Trends

Lernziele: Die Studierenden können...

- wiedergeben, was Marketing ist. Sie kennen die **Definitionen und Abgrenzungen** von anderen Disziplinen.
- Die **historischen Entwicklungen** im Marketing wiedergeben.
- Die **aktuellen Herausforderungen und Trends** im Marketing benennen.

Marketing nach Managementprozess, immer 4 Phasen: Analyse, Planung, Umsetzung, Steuerung (Kontrolle)



Was ist Marketing?

Marketing ist... eine unternehmerische Denkhaltung und ein strukturiertes Vorgehen.

- **Unternehmerische Denkhaltung**, konkretisiert in **Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle** interner und externen Unternehmensaktivitäten
- Durch **Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen** (konsequente **Kundenorientierung**) wird darauf abgezielt, **absatzmarktorientierte Unternehmensziele** zu erreichen. (hoher Umsatz)
- Werbung ist ein Teil davon
- Austauschprozesse werden optimal gestaltet (Kundenbedürfnisse verstehen)

Auf was sollte man achten, bevor man selbst etwas verkaufen will? (Bsp. Händler Wochenmarkt)

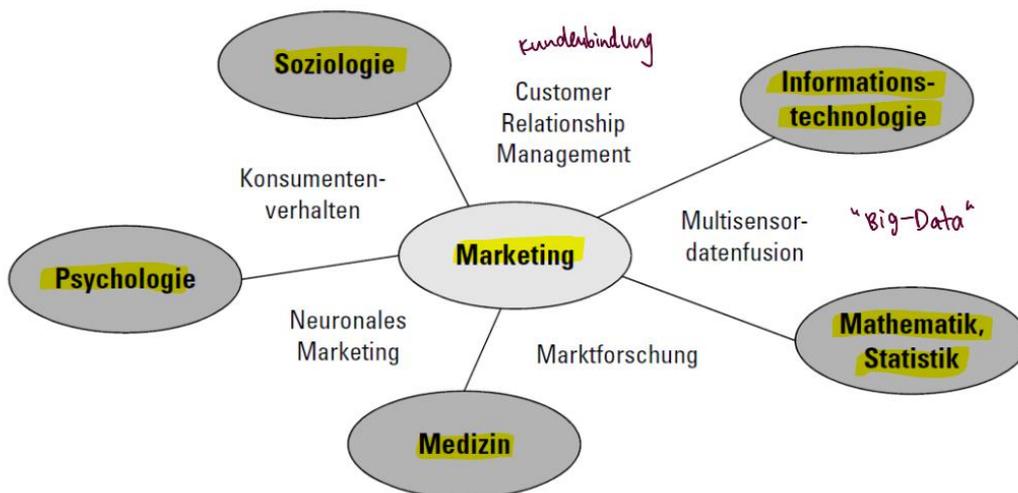
- Habe ich das Produkt, das sich auf diesem Markt verkaufen lässt?
- Konkurrenzanalyse (wer verkauft was und wie teuer)
- Angebot/Nachfrage (aktuelle Preislage)
- Standregeln (bei Märkten, guten Platz aussuchen)
- Genug Mitarbeiter, die auch qualifiziert sind?
- Wie stelle ich Produkte dar? (Melonen unten oder oben? Wo werden mehr gekauft?)

Herkunft Wort «Marketing»

- Früher Subsistenzwirtschaft / Bedarfswirtschaft (Selbstversorgung, Familie, kleine Gemeinschaft)
- Durch Technologie höhere Produktivität = **Überschuss an Produkten**, diese wollen sie dann **auf dem Markt loswerden**
- Auf dem Markt mussten Kartoffeln dann verkauft werden zu einem Preis (**vermarkten**)
- **«Distributing market goods»**
- 1971 1. Lehrstuhl (es wird zur Wissenschaft)

Ist Marketing eine Wissenschaft?

- **Marketing als interdisziplinäre Wissenschaft = mehrere Wissenschaften betreffend**
- Wissenschaft = neues Wissen schaffen, Hypothesen überprüfen
- Wissenschaft = Falsifizierbarkeit (Nachweis der Ungültigkeit einer Aussage, Methode, These, Hypothese oder Theorie)



Beispiel Neuromarketing-Marktforschung (Marketing / Medizin)

- eine **Marke hat einen Einfluss auf Geschmacksempfindung** von Konsumenten durch **Erinnerungen** anhand der Marke, welche **Emotionen** hervorrufen.

Interdisziplinäre Marketingforschung, **pos. Beeinflussung Kaufreiz**, Assoziationen in einem Weinladen:

- Verkauft deutsche und französische Weine, an einem Tag deutsche Musik, am anderen französische
→ An dem jeweiligen Tag mit der gleichen Musik wurde mehr von diesem Wein gekauft.
→ Warum Kunde für Wein entschieden? **Unbewusst**. Jedoch wusste Verkäufer bereits durch **Priming**, dass die **Musik ausschlaggebend** ist.

Interdis. Marktf. / Analyse «Big Data», **determinieren Konsumdaten** zukünftige Bedürfnisse von Kunden?

- Target REDcard = **Loyalitätskarte**
- Zielpublikum: Schwangere Frauen (neues **Einkaufsverhalten**)
- Durch Karte wird herausgefunden, was schwangere Frauen kaufen und diese bekommen dann Coupons, die genau auf sie abgestimmt sind. (**Kundenbindung**) (**Predictive Analytics**)

Entstehungsgeschichte des Marketings

Entwicklungsphasen und Merkmale

	Produktion	Vertrieb	Markt	Wettbewerb	Umfeld	Beziehung	Netzwerk	Co-Creation
<i>Boom-Zeit</i>								
<i>Globalisierung, Wachstum, Innovation</i>								
<i>Kundenbindung</i>								
<i>Social Media</i>								
<i>orientierung</i>								
<i>Zeitskala</i>	1950er	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er	2010er	2020er
<i>Merkmale</i>	Hohe Nachfrage in der Nachkriegszeit	Von der Produktion zum Vertrieb	Marktsegmentierung nach Bedürfnissen	Entwicklung von Unique Selling Propositions (USP)	Kosten-, Qualitäts- und Zeitwettbewerb	Interaktive Kommunikation	Web 2.0, social net, Word-of-Mouth	Big Data, Konsumentenpsychologie, Wertesystem
	«Wie stelle ich Produkte her? Wie baue ich einen Produktionsbetrieb auf?»	«Wie werden meine Produkte verkauft? Wie baue ich einen Vertrieb auf?»	«Welche Teilmärkte soll ich ansprechen? Welche Zielgruppen bewegen sich im Markt?»	«Wie differenziere ich mich von Mitbewerbern? Was macht mich einzigartig?»	«Wie lassen sich Ressourcen optimieren und Umfeldveränderungen erkennen?»	«Wie lassen sich langfristige Kundenbeziehungen aufbauen?»	«Wie lassen sich soziale Netzwerke zur Vermarktung nutzen und Kundenverhalten antizipieren?»	«Wie kann Marketing in einem Wertesystem Wissen nutzen sowie Wert generieren mit Kunden und Partnern?»
			<i>Verkäufermarkt</i>	<i>Käufermarkt</i>				

Entwicklung Verkäufermarkt zu Käufermarkt: Übersteigt Nachfrage das Angebot?

Verkäufermarkt:

- Monopolstellung
- Mangels Produkte (Verkäufer bestimmen Preise, Nachfrage sehr hoch)
- Branche mit heutigem Verkäufermarkt: **Wohnungsbranche** (Mangel bezahlbare Wohnungen in Städten)

Käufermarkt:

- Vielzahl an Wettbewerbern / Leistungen
- Kunde haben Wahl

1950: Produktionsorientierung, Nachkriegszeit: Wie lassen sich Produkte herstellen?

- Nachholbedarf steigt (nach Krieg)
- Bevölkerungswachstum, Nachfrage steigt, Löhne steigen
- Rohstoffe werden beschafft und günstig Produkte hergestellt, die zu einem Wunschpreis verkauft werden = höhere Margen
- Industrialisierung

1960: Vertriebsorientierung: Wie lassen sich Produkte verkaufen?

- Industrialisierung – Spezialisierung (Arbeitsteilung): Spezialisierung Vertrieb, Produktion, ...
- Verbessertes Aussendienst (Leute, die Produkt vermarkten, Bescheid wissen)
- Absatzförderung (Werbung, Bsp. Migros Bus)
- **Einführung Markennamen**

1970: Marktorientierung: Wie lassen sich spezifische Zielgruppen ansprechen?

- **Wandel Verkäufer- zu Käufermarkt**
- **Marktsättigung** steigt, **Konkurrenz** grösser
- Produktion = Marktbedürfnis
- Was will Kunde? **Systematische Marktforschung** (Kundenbedürfnisse verstehen)

1980: Wettbewerbsorientierung: Wie differenziere ich mich von meinen Mitbewerbern?

- Immer mehr Anbieter
- Konsumenten werden kritischer (mehr Auswahl)
- **Preise sinken wegen Konkurrenzfähigkeit**
- **Margen sinken**
- Entwicklung **strategische Marktstellung** = Service, Preis, Kommunikation abgrenzen von Mitbewerbern (**Marken-Image**)
- **USP** (Unique Selling Proposition)
- **UCP** (Unique Communication Proposition): Werbung, die von Konkurrenz abhebt (Coca Cola: The unique taste)

1990: Umfeldorientierung: Wie lassen sich Umfeldveränderungen frühzeitig erkennen?

- **Geburtsstunde Trendforschung**
- Einfluss Börse
- **Shareholder Value**
- möglichst viel Rendite
- **strategisches Kundendenken** (Bedürfnisse, Zukunft Kundensegment)
- Produkt Portfolio (Versionen von Produkten für diverse Kunden: Nivea Man, 50+, ...)

2000: Kundenorientierung: Wie lassen sich langfristige Kundenbeziehungen aufbauen?

- Einfacher, bestehende Kunden zu binden als neue
- **Customer Relationship Management** (CRM, Akquise, Kundenhalten)
- Differenzierte Wünsche Kunden kennen (Daten sammeln)
- **Beziehung -> langfristige Loyalität**
- Personalisierte Coupons (Cumulus, Famigros)

2010: Netzwerkorientierung: Wie nutzt man soziale Netzwerke und antizipiert Kundenverhalten? (vorwegnehmen)

- Folge für Marketing: **Digitalisierung** von Services, Produkten, Prozessen
- **Social Media Marketing** (Kostengünstiger)
- **Customer Experience Management**

Zukunft: Alles hängt mit allem Zusammen

- Marketing muss weiterhin **7 P** gestalten:
 - o **Product** (Produktpolitik), **Price** (Preispolitik), **Place** (Distributionspolitik), **Promotion** (Kommunikationspolitik)
 - o **People** (Personalpolitik), **Process** (Prozesspolitik), **Physical Evidence** (Ausstattungs politik) = vor allem im DL-Bereich (Servicegedanke im Vordergrund)
- **Customer Relationship Management (CRM)** ist etabliert, **Customer Experience Management (CEM)** hat Service Quality Gedanken abgelöst
- **Digitale Transformation** findet weiter statt

Aktuelle Herausforderungen / Trends

- **Globalisierung** (Produktionskette eines Smartphones, Greenmarketing)
- **Demografischer Wandel - Überalterung**
- **Sharing** (Airbnb, Sharely)

Wichtigste Punkte:

Absatzmarktorientierte Unternehmensziele: die Marketing erzielen sollen

Umsatzzahlen (mehr Umsatz, mehr verkaufen, Verkauf eines Produktes)

Absatz (wv. Stück)

Gewinn (wv. Gewinn)

Mehr Marktanteil (oder auf neuen Markt)

Kundenbindung / Kundenzufriedenheit

Marke: Image, Bekanntheitsgrad

Was macht Marketing zur Wissenschaft?

Sie ist interdisziplinär, bezieht Wissen aus vielen anderen Wissenschaften und wendet diese dann auf unsere marktorientierten Fragestellungen an.

Falsifizierbarkeit einer Aussage: Popper, Aussagen aus dem generierten Wissen muss an Grenze gebracht werden (hinterfragen), aber ist das auch unter diesen Bedingungen so? Verschiedene Methodiken/Kontexte, und wenn immer a zu b führt, stimmt es wahrscheinlich (Wissenschaftlicher Konsensus).

Wenn wir testen, muss Test muss scheitern können, je nach Methodik. = Falsifizierbar, überprüfbar.

Falsifizierbarkeit = Grundstein der Wissenschaft (wenn... dann, je ...desto, ...)

Aussagen, nicht falsifizierbar sein können, sind keine wissenschaftlichen Aussagen.

Marketing-Entwicklung:

Grosse Entwicklung: **Verkäufermarkt zu Käufermarkt** (Verkäufermarkt: Verkäufer bestimmen Preise weil Mangel Produkten und hohe Nachfrage, Käufermarkt: Käufer bestimmen Preise da viele Wettbewerber/Leistungen, Kunden haben Wahl)

Verkäufer/Käufer dominierender Markt

Marketing: Der Marketing-Management-Prozess

Lernziele:

- Kennen die **verschiedenen Arten des Marketings**: Konsumgütermarketing, Dienstleistungsmarketing, Non-Profit Marketing, Business-to-Business Marketing
- Kennen den **Marketing Management Prozess**
- Können die im Marketingmanagementprozess enthaltenen vier Hauptaktivitäten beschreiben (**Analyse, Planung, Umsetzung, Steuerung**)

Die verschiedenen Arten des Marketings

6 Arten, 3 Kategorien



Typisches Marketing: klassisches Konsumgut B2C Marketing

Konsumgütermarketing: lagerbar, materiell, Verbrauch oder Gebrauch



z.B.

- Lebensmittel (Brot, Butter, Limonade, ...)
- Medikamente
- Waschmittel

z.B.

- Kraftfahrzeuge (Auto, Motorrad, ...)
- Staubsauger
- Möbel

Es gibt viele Marken, jedoch nur einige grosse Konzerne (Nestlé, Mondelez, Coca Cola, Unilever, ...), denen Marken gehören. Eigenmarke/Handelsmarke: M-Budget, Herstellermarke: Hersteller besitzt Marke & kann sie verkaufen (Rechte)

Dienstleistungsmarketing: persönlich, automatisiert



Herausforderung persönliche Dienstleistungen an Menschen: gleichbleibende Qualitäten erbringen

- Jeder Kunde bringt sich in Prozess ein, jeder ist anders/variiert (andere Haare, andere Erwartungen, etc.)
 - Evtl. Unzufriedenheit
- Mitarbeiter variieren ebenfalls, nicht jeder kann gleich gut alle Haartypen schneiden.
 - **Ziel: gleichbleibende Qualität erbringen**

Non-Profit Marketing: Nonprofit-Dienstleistungen und Produkte

Herausforderung:

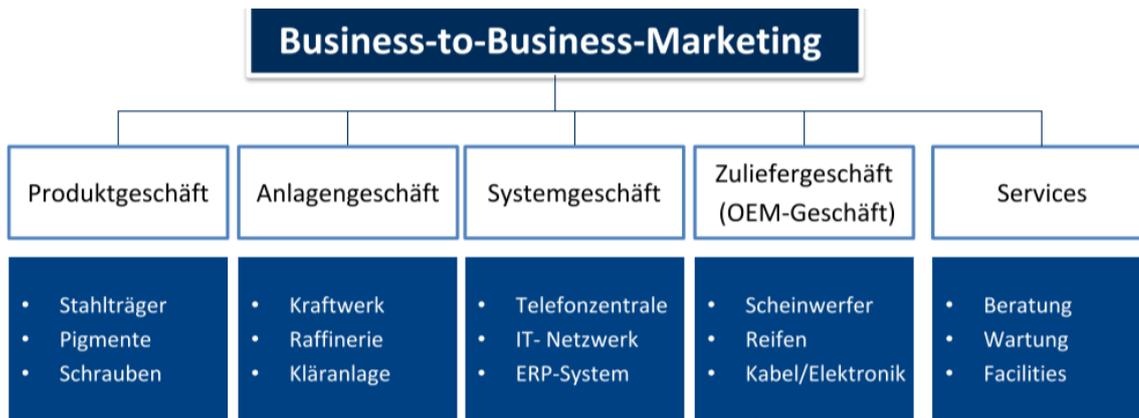
- Wer ist Zielgruppe, Abgrenzung des relevanten Marktes: Gesamte Gesellschaft, betroffene Personen/deren Angehörigen?
- Charakterisierung des Produktes/Leistung
- Bestimmung Nachfrager und Konsumenten/Empfänger/- Verwender der Leistung vielfach weniger eindeutig

Beispiel Greenpeace: Wer ist Konsument? Wer profitiert? Welche Gegenleistung bekomme ich: Gutes Gefühl, von Steuern abziehen

Vorteil: Sie haben Geschichte, die bewegen und können diese vermarkten.

Ziele: Allgemeinnutzen, Konkurrenzverhalten und sie müssen ihre eigenen Kosten Decken, nicht gewinnorientiert

Business-to-Business Marketing B2B: Warenhandel zwischen Unternehmen



(fast) reiner / klassische B2B: Rohstoffe, Zeitungsdruckmaschinen

Geringer B2B-Anteil: Weiterbildungsangebote (manchmal für Firmen), Zahnbürsten (Hotels...)

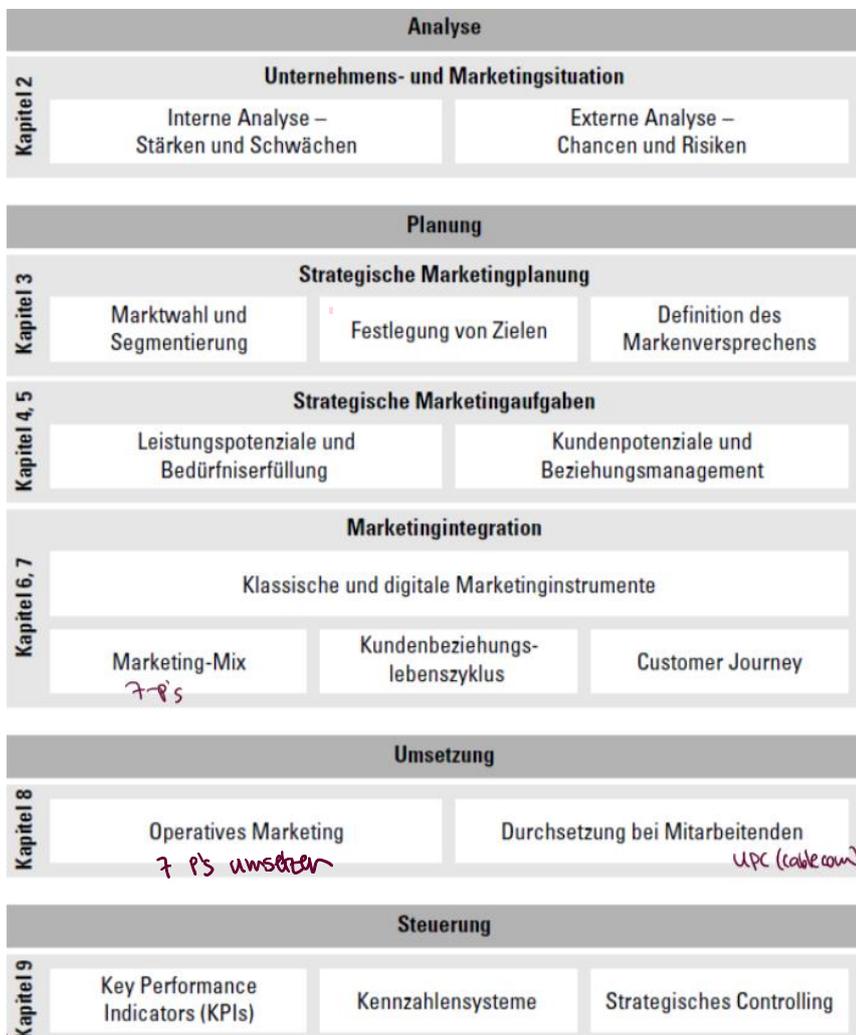
Anlagengeschäft Kraftwerk: nicht viele Abnehmer, persönlicher Kontakt wichtig! Vertrauen aufbauen

Business-to-Consumer Marketing B2C: Marketing an Endkonsumenten

Klassisches (Profit-)Marketing: absatzorientierte Organisation

Der Marketing-Management-Prozess (grob Ablauf kennen, wo welche Entscheidungen, nicht Details)

Das muss in einem guten Marketingplan enthalten sein:



Analyse

Analyse	
Kapitel 2	Unternehmens- und Marketingsituation
	Interne Analyse – Stärken und Schwächen
	Externe Analyse – Chancen und Risiken

- SWOT-Analyse

Planung (langfristig)

Planung		
Kapitel 3	Strategische Marketingplanung	
	Marktwahl und Segmentierung	Festlegung von Zielen
		Definition des Markenversprechens
Kapitel 4, 5	Strategische Marketingaufgaben	
	Leistungspotenziale und Bedürfniserfüllung	Kundenpotenziale und Beziehungsmanagement
Kapitel 6, 7	Marketingintegration	
	Klassische und digitale Marketinginstrumente	
	Marketing-Mix <i>7 P's</i>	Kundenbeziehungslebenszyklus
		Customer Journey

Strategische Marketingplanung:

- Marktwahl & Segmentierung: Wo ist mein Markt, wer sind meine Kunden?
- Definition des Markenversprechens: Unternehmen steht für etwas. Abheben von anderen.
- Festlegung von Zielen

Strategische Marketingaufgaben: Wie erreichen wir unsere Ziele?

- Leistungspotenziale und Bedürfniserfüllung: Welche Produkte erfüllen Bedürfnis des Kunden?
- Kundenpotenziale und Beziehungsmanagement: Wie gewinne und halte ich Kunden?

Marketingintegration: Wie setze ich das nun konkret um? Der richtige Mix macht es!

Marketing-Mix: 7 P's

- **Product:** wie viele Produkte habe ich? Verpackungen (nachhaltig, andere)
- **Price:** hohe / tiefe Preisstrategie?
- **Promotion:** Kommunikationspolitik, Werbekampagnen, Newsletter = «typisches Marketing» für uns
- **Place:** Distributionspolitik (wie kommt mein Produkt an den Kunden), Onlineshop

3 zusätzliche für Dienstleistungen:

- o **People:** gleiche Qualität, Personalauswahl/Planung, Aus- und Weiterbildungen
- o **Process:** bei DL wird Prozess durchlaufen, kann evtl. etwas verbessert werden?
- o **Physical Evidence:** wie gestalten sie Laden/Webseite? Erster Eindruck

Umsetzung Marketing-Umsetzung



UPC, früher UPC Cablecom: Rebranding, um von Callcenter Image wegzukommen.

Steuerung / Controlling



Hat es etwas gebracht? Wurden Ziele erreicht? Wo muss ich investieren? Regelmässig messen.

→ Nur das, was messbar ist, können wir auswerten und optimieren.

Marketing: Der Kunde im Zentrum: Kundenorientierung

Lernziele:

Fokus 3 Modelle: SOR Modell, CRM (Service-Profit-Chain), Kundenwert ABC-Analyse und Bewertung

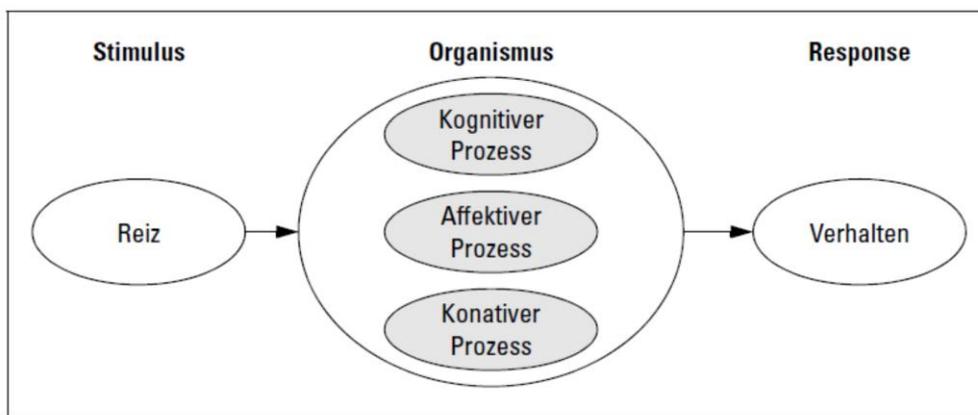
+ AIDA

- SOR-Modell & AIDA-Modell kennen und wiedergeben
- wissen, was Touchpoints und die Customer Journey bedeuten
- Marktsegmentierung: Segmentierungskriterien, Anforderungen an Segmente
- Kennen Customer Relationship Management (CRM)

Stimulus-Organismus-Response-Modell (SOR)

Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und Verhalten (Psychologie)

Modell erklärt, wie Reize von einem Organismus als Sinneswahrnehmung verarbeitet werden und dessen Verhalten beeinflussen.



Stimulus: Wahrnehmung von Objekten, i. d. R. als Bündel von Reizen. Interne Verarbeitung: Verhalten.

Reize: visuell (Bild), olfaktorisch (Geruch), auditiv (Sprache, Ton), taktil (Druck, Schmerz, Wärme, Kälte) oder geschmacklich wahrgenommen.

Marketing: Wahrnehmung von Produkt, Preis, Kommunikationsbotschaft, Vertriebskanal

Organismus:

Kognitiver Prozess: Verarbeitung im Gehirn, bewusst (Erkennung von etwas, Lernen, Entscheidungen)

Affektiver Prozess: unterbewusst/unbewusst, Gefühl, Motivation, Emotion

Konativer Prozess: Willensbildung oder Verhaltensabsicht entsteht

Response: Verhalten

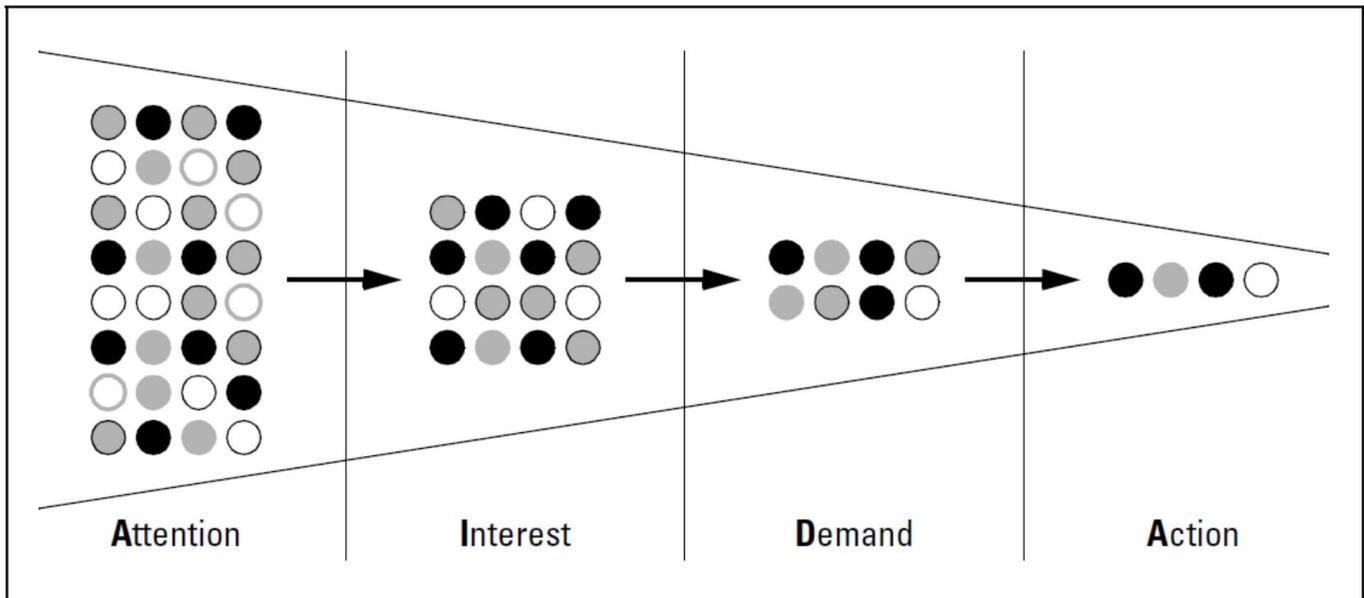
In Praxis **Weinladen** mit Musik: Alle 3 Prozesse sind betroffen.

In Praxis **Hotelbuchung**: Reiz = Hotelsuche in Paris, Kogn. Pr.: Qualität (Bewertungen), affekt. Pr.: Bild (Emotionen), kon. Pr.: sehr gefragt (nur noch 5 Zimmer: Handlungsdruck)

In Praxis kognitive Botschaft **gegen schnelles Fahren**: wenig wirksam, Fahrer überschätzen ihre Fähigkeiten: sie relativieren Gefahr = Abwehrverhalten. **Widerstand gegen Botschaft = Reaktanz**

AIDA-Modell

Einmalige Kaufentscheidung, Kampagnen können dieser Achse entlang aufgebaut werden.



Attention: herausstechen mit z. B. Werbung

Interest: Produkt erfüllt Bedürfnis, erschafft Erleichterung oder anderer Nutzen, z. B. Verweis von Webseite auf Werbung, Kunde ist interessiert

Desire/Demand: Wunsch erwecken, dass Kunde Produkt wirklich will, z. B. weitere Infos zum Produkt

Action: Kauf Produkt / Dienstleistung = Vollendung des Prozesses (Kaufentscheid)

(Manche Modelle haben noch **Advocacy:** Fürsprecher des Produkts und **Loyalty**)

Bsp. Rivella:

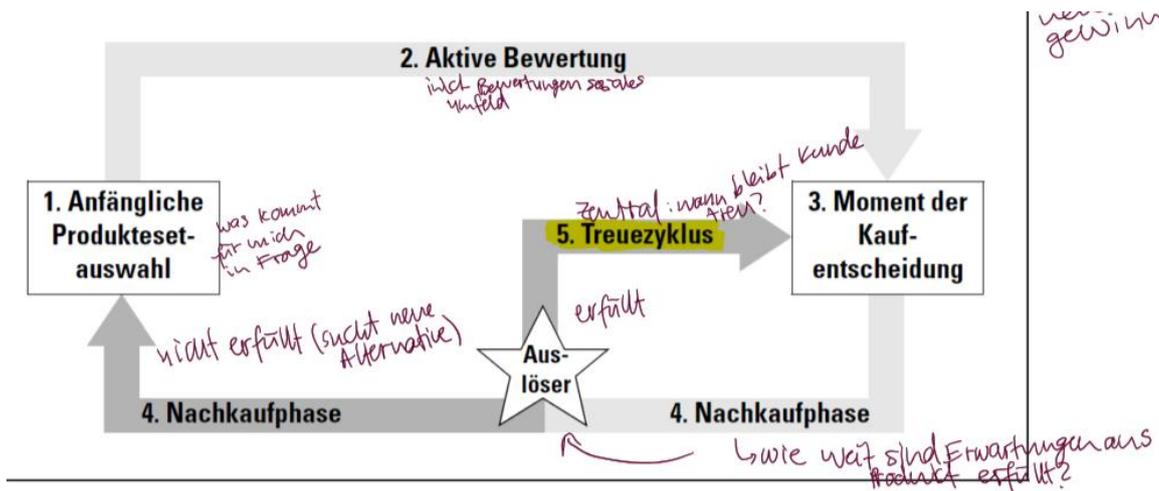
Rivella-Plakatwerbung

AIDA	Kommunikationsziel	Beispiel
A für Attention	Aufmerksamkeit auf die Werbeaktion und damit auf die Leistung des Unternehmens lenken.	Das Plakat mit dem glücklichen Paar, der schönen Landschaft und dem einprägsamen Slogan fällt einer Passantin auf.
I für Interest	Das Werbeversprechen weckt das Interesse für das Produkt oder für die Dienstleistung.	Die Plakatwerbung verspricht ihr sofortige Erfrischung.
D für Desire	Den Wunsch für den Kauf der Leistung erzeugen.	Deshalb möchte sie dieses Getränk ausprobieren und erfahren, ob es wirklich so erfrischend ist.
A für Action	Das Werbeversprechen löst den Kauf aus.	Sie geht in den Supermarkt und kauft sich dort das Getränk.



Customer Decision Journey

Kaufentscheide in Zyklen, Kunden behalten ist günstiger als Neue gewinnen.



Customer Journey

Customer Experience = Ergebnis aus Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden während ihrer Beziehung miteinander. **Berührungspunkte = Touchpoints: Vor / Während / Nach Kauf und Nutzung einer Dienstleistung: Episode die Kunde erlebt = Customer Journey.**



Es gibt **digitale und physische Touchpoints** in Verbindung mit Customer Journey:

Digital Touchpoints Beispiele: E-Mail, Social Media, Website, Community, Survey, Loyalty Program, ...

Physical Touchpoints: PR, Radio/TV/Print/Outdoor, Word-of-Mouth, Call Center, Direct Mail, ...

Customer Journey und Marketing Mix

		Customer Journey					
		Aufmerksamkeit	Informieren/Auswählen	Kaufen/Finanzieren	Fahrzeugübergabe	Nutzung	Service/Werkstatt
Marketinginstrumente (7 P)	Product	Marketing-Mix zur Schaffung von Aufmerksamkeit	Marketing-Mix zur optimalen Informationsbereitstellung und Auswahl	Marketing-Mix zur Schaffung eines optimalen Käuferlebnisses	Marketing-Mix zur Schaffung einer einzigartigen Fahrzeugübergabe	Marketing-Mix für eine reibungslose Nutzung des Fahrzeuges	Marketing-Mix zur Sicherstellung eines herausragenden Fahrzeugservices
	Price						
	Place						
	Promotion						
	People						
	Process						
	Physical Evidence						

Customer Relationship Management (CRM)

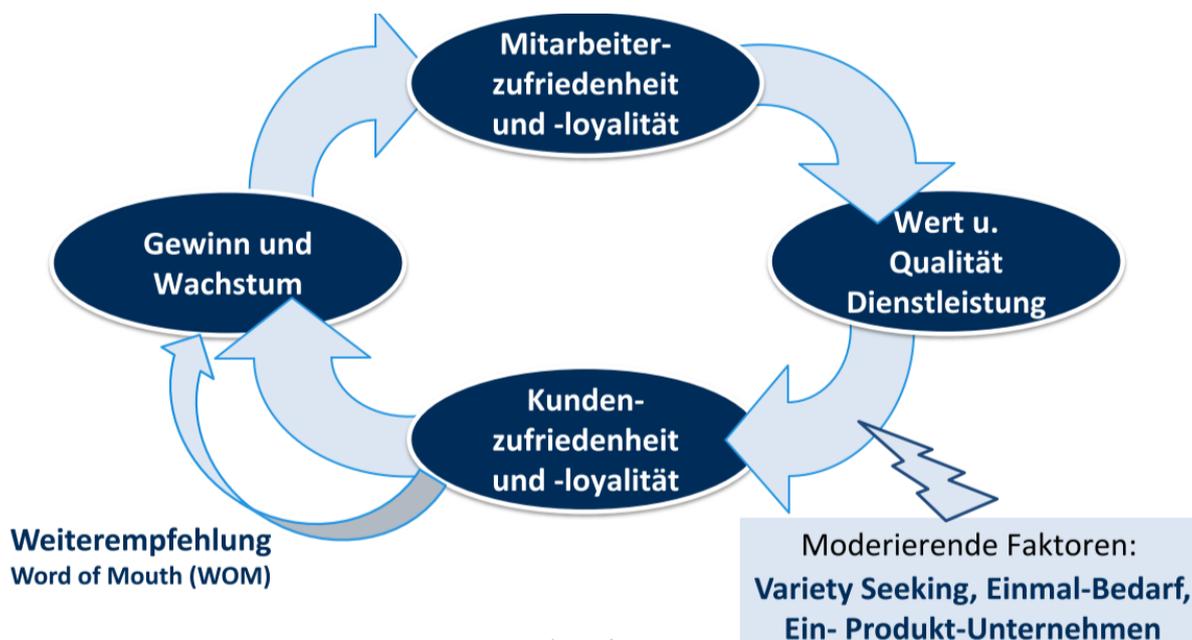
Marketing aus Perspektive der Kundenbeziehung betrachtet, Fokus liegt auf Kunde und auf Beziehung zu diesem.

Definition: CRM ist der Managementprozess zur Initiierung, Festigung, Bindung, Rückgewinnung von profitablen und Beendigung von unprofitablen Kundenbeziehungen.

Beschwerdemanagement:

- Nur ca. 4% beschweren sich
- 1'000 Beschwerden im Jahr = 25'000 Beschwerdeanlässe = 24'000 reklamieren nicht = 24'000 fehlende wertvolle Verbesserungsvorschläge.
- Die 25'000 Beschwerdeanlässe erzählen es je 9 Bekannten = 225'000 negative Äusserungen. (plus soziale Medien, grosse/schnelle Reichweite)

Service-Profit-Chain / Erfolgskette



Beginnt mit Mitarbeiterzufriedenheit

CRM-Tools: z. B. Bonussysteme, Kundenkarten, ... (bei Preis in Marketing-Mix)

Moderierende Faktoren:

Variety Seeking: Ausnahme: zufriedene Kunden, die nicht loyal sind (Hotel): Hotel in Griechenland super, das nächste Mal will ich aber nicht mehr an gleichen Ort (Variety)

Einmal-Bedarf: Hochzeitsring etc.

Kundenbeziehungszyklus vereinfacht (CRM-Aktivitäten entlang drei Phasen)



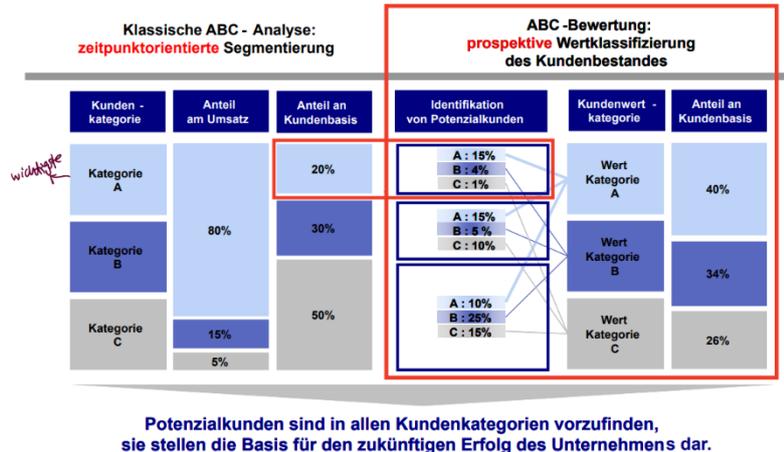
identifizieren

Kundentyp	Potenzielle Kunden <i>= leads</i>	Aktuelle Kunden				Verlorene Kunden	
Beziehungs-status	Potenziell	Neu	Stabil	Gefährdet (Beschwerde)	Gefährdet (anderer Grund)	Gekündigt	Verloren
Ziel	Initiieren	Stärken		Stabilisieren		Wieder gewinnen	
CRM Aufgaben	Interessentenmanagement	Neukundenmanagement	Kundenbindungsmanagement i.e.S.	Beschwerde-management	Abwanderungsmanagement	Kündigungsmanagement	Rückgewinnungsmanagement

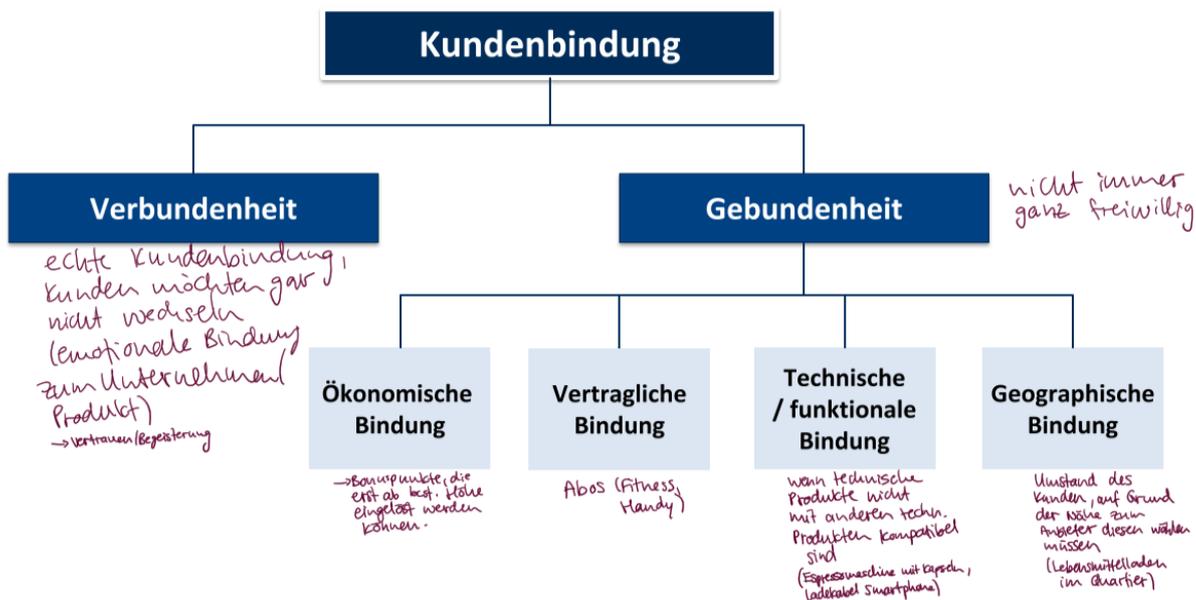
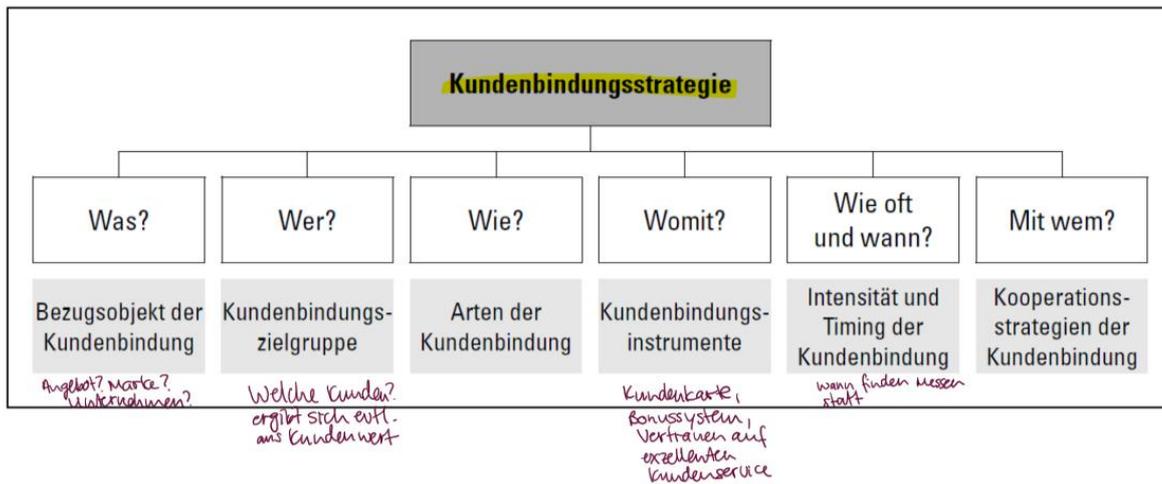
identifizieren & evtl. an Abwanderung binden

Interessenten-Management

Kundenwert = Summe aller Zahlungen des Kunden abzüglich der Investition (Akquisition) dieses Kunden
(ABC-Analyse und Bewertung) *Segmentierung nach Wert & Konversionswahrscheinlichkeit*



Kundenbindungs-Management



Verbundenheit: echte Kundenbindung, Kunden möchten gar nicht wechseln (emotionale Bindung zum Unternehmen/Produkt) -> Vertrauen, Begeisterung

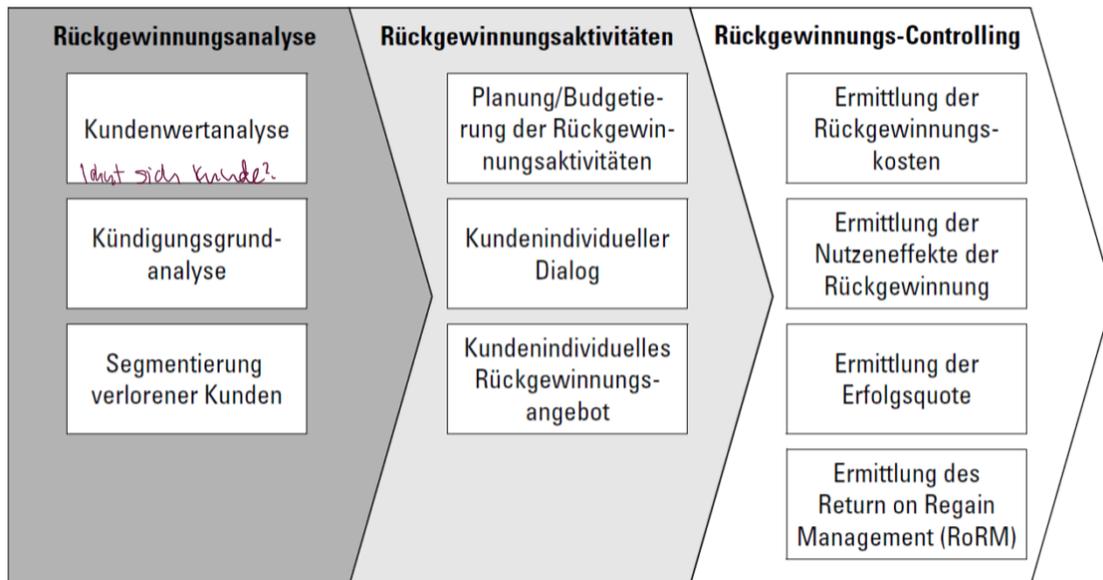
Gebundenheit: ökonomische Bindung, vertragliche Bindung, technische / funktionale Bindung, geographische Bindung

Kündigungs-Management

Kunden springen von selbst ab

	Kundenorientiert	Unternehmensorientiert
Indirekt (Auflösung der Kundenbeziehung wird nicht direkt geäußert)	«Fading away» (Schwindender Abgang, einschlafen lassen, «auf Tauchstation gehen»)	«Cost Escalation» (Kosteneskalation , Versuch der «Re-Rentabilisierung», Signalling)
Direkt (Auflösung der Kundenbeziehung wird direkt geäußert)	«Mutual State-of-the-Relationship Talk» (Einvernehmliches Gespräch)	«Fait accompli» (Kompromisslose Beendigung, ggf. Schuldzuweisungen)

Rückgewinnungs-Management



Beschwerdeparadoxon

Kunden, deren Beschwerde zu ihrer vollen Zufriedenheit bearbeitet wurde, weisen häufig anschliessend eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen auf als vor der Beschwerde. **ABER ACHTUNG: Am besten beim ersten Mal richtig machen... es gibt nicht immer eine 2. Chance!**

Die Studierenden kennen...

- ...die Definition der **Marke**
- Die Identitätsbasierte **Markenführung**:
 - Analyse Markenidentität
 - Strategisches Markenmanagement (Einzelmarke, Familienmarke, Dachmarke)
 - Operatives Markenmanagement
- **Definition des Markenwerts**

Marketing: Marke und Markensegmentierung

Lernziele: Fokus auf Elemente des Markenwertes

Branding

Qualitätsmerkmal (von aussen alle gleich/austauschbar, durch Branding speziell, Qualitätssiegel)

Kommt von Rinderzucht (Brandmarken; woher kommt Tier, etc.)

Stellenwert der Marktsegmentierung

Verschiedene Menschen haben verschiedene Charakteristiken: Bedürfnisse / Verhaltensweisen

Segmentierung: Formen Gruppen basierend auf Merkmalen (Segmenten)

Unter **Marktsegmentierung** wird die **Aufteilung** eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die **Bearbeitung** eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden.

Intern homogen: innerhalb der Gruppe ähnliche Merkmale (gleichmässig aufgebaut, einheitlich)

Untereinander heterogen: verschiedene Gruppen untereinander (uneinheitlich, nicht gleichartig aufgebaut im Inneren)

Beispiel: Medikament, welches zu verschiedenen Zeiten eingenommen werden muss. In einer Zeit homogen aber unter verschiedenen Zeiten heterogen.

Anforderungen an die Segmentierungskriterien

- **Homogenität** innerhalb eines Marktsegments: Alle Kunden in einem Marktsegment sind untereinander ähnlich.
- **Verhaltensrelevanz**: Die definierten Marktsegmente haben einen unmittelbaren Zusammenhang zum Kauf- und Konsumverhalten.
- **Messbarkeit**: Das Potenzial der Marktsegmente ist quantifizierbar und damit messbar.
- **Zeitliche Stabilität**: Die Marktsegmente sind mittel- bis langfristig stabil. (keine Hypes)
- **Zugänglichkeit**: Die Kunden lassen sich kosten- und zeiteffizient erreichen.

Beispiel Katzenfutter: Babyphase zwar kurz aber jede Katze durchläuft sie. Daher macht es Sinn, solches Futter zu vermarkten. Babyfutter enthält gewisse Nährstoffe und gewöhnen Katze auch an Marke. **Besitzer kauft dann Adult, Senioren Futter der gleichen Marke**. Dementsprechend sollte Marke nicht nur auf Babyfutter fokussiert sein.

Segmentierungskriterien

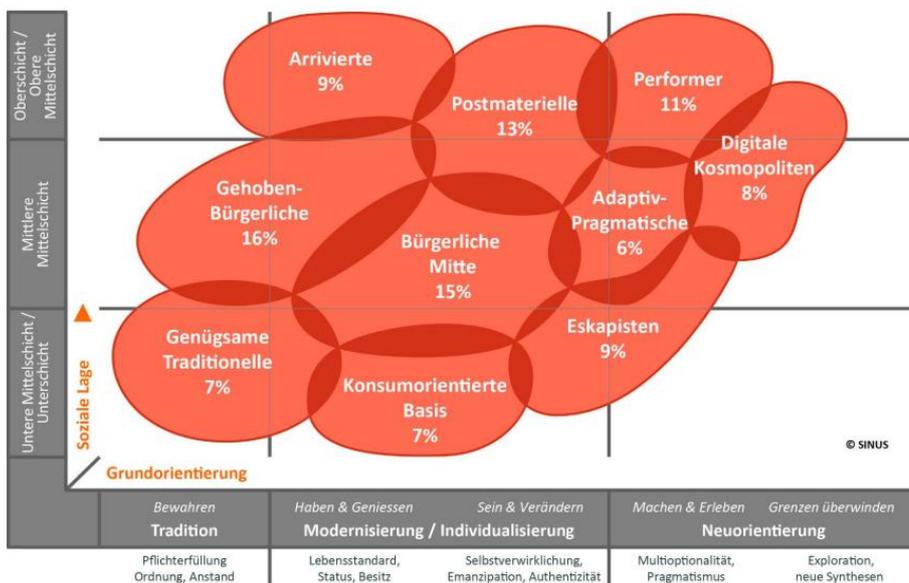
Geografisch, demografisch, sozialpsychologisch, verhaltensbezogen

Kriterium	Ausprägung
Geografische Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebiet: Region, Kanton, Bezirk, Gemeinde ■ Bevölkerungsdichte: städtisch, ländlich ■ Klima: nördlich, südlich ■ Sprache: italienische, französische, deutsche und rätoromanische Schweiz
Demografische Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alter, Geschlecht ■ Haushaltsgrösse, Einkommen, Beruf, Nationalität ■ Religion, Ausbildung
Sozialpsychologische Segmentierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lebensstil: verschwenderisch, sparsam ■ Selbstständigkeit: angestellt, selbständig ■ Kontaktfähigkeit: Einzelgänger, gesellig ■ Zielerreichung: ehrgeizig, gleichgültig ■ Temperament: impulsiv, ruhig ■ Werthaltung: konservativ, progressiv ■ Soziale Schicht: Unter-, Mittel- und Oberschicht
Verhaltensbezogene Segmentierung	<p>Allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Art der Freizeitgestaltung ■ Ess- und Trinkgewohnheiten ■ Urlaubsgestaltung ■ Fernsehgewohnheiten ■ Vereinsmitgliedschaften <p>Auf Produkt oder Dienstleistung bezogen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kaufanlass: regelmässiger, besonderer, zufälliger Anlass ■ Kaufmotive: Qualität, Preis, Bequemlichkeit, Prestige ■ Produktbindung: keine, mittel, stark ■ Benutzerkenntnis: nicht vertraut mit Produkt/Dienstleistung, Erstbenutzer, durchschnittliche Produkt-/Dienstleistungskennntnis, Power-User ■ Informationsquelle: TV, Radio, Inserate, persönliche Kontakte

Wenn man also nur Alter, Herkunft, etc. (rein soziodemografische Faktoren) von einer Person kennt, kann man noch nicht sagen, welche Werthaltung die Person hat. **Die Wertvorstellung ist sehr ausschlaggebend. Verhaltensbezogene Faktoren sind nötig.**

Sinus-Milieus

Die Sinus-Milieus® in der Schweiz 2019



Die Kraft der Marke

CI macht Markenwert/Botschaft aus, 2 Dinge reichen, um Marke zu erkennen (Farbe und Schriftart, z. B. Nivea)

Marke = Symbol, das mit positiven Erinnerungen verknüpft ist.

Marken sind die Summe aller Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Konkurrenz), die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das **Wahlverhalten** prägen.

Autor	Definition
David A. Aaker:	Eine Marke ist ein charakteristischer Name und/oder ein Symbol.
Jean Noel Kapferer:	Die Marke ist für den potenziellen Käufer ein Erkennungszeichen.
Kevin Lane Keller:	A brand is (...) a product but one that adds other dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same need.
American Marketing Association:	A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's goods or services as distinct from those of other sellers.

Marke vs. Produkt

Produkt erfüllt bestimmte Nutzenarten

- **Grundnutzen:** Basiseigenschaften zur resultierenden Bedürfnisbefriedigung (Auto: individueller Transport von A nach B)
- **Zusatznutzen:**
 - o **Technisch-funktionaler Zusatznutzen:** Alles, was über den reinen Transport hinausgehenden technisch-funktionalen Nutzen. (z. B. hoher Sicherheitsstandard, besondere Umweltfreundlichkeit)
 - o **Erbauungsnutzen:** ästhetische Wirkung (Schönheitsempfinden, Form/Farbe des Aussen- und Innendesigns)
 - o **Geltungsnutzen:** sozialen Wirkung eines Produktes (Soziale Anerkennung oder Aufwertung durch Kauf und öffentliche Nutzung eines auffälligen, leistungsstarken Sportwagens)

= Nutzen der Leistung (Summe aller Nutzenkomponenten des Produkts)

Bsp. Goldige UBS-Karte: Grundnutzen: Bezahlen (contactless), Zusatznutzen: Erbauungsnutzen (Freude an Farbe Gold)

Marke ist ein Produkt, aber sie beinhaltet Dimensionen, welche sie vom Wettbewerber differenzieren.

Diese Faktoren sind:

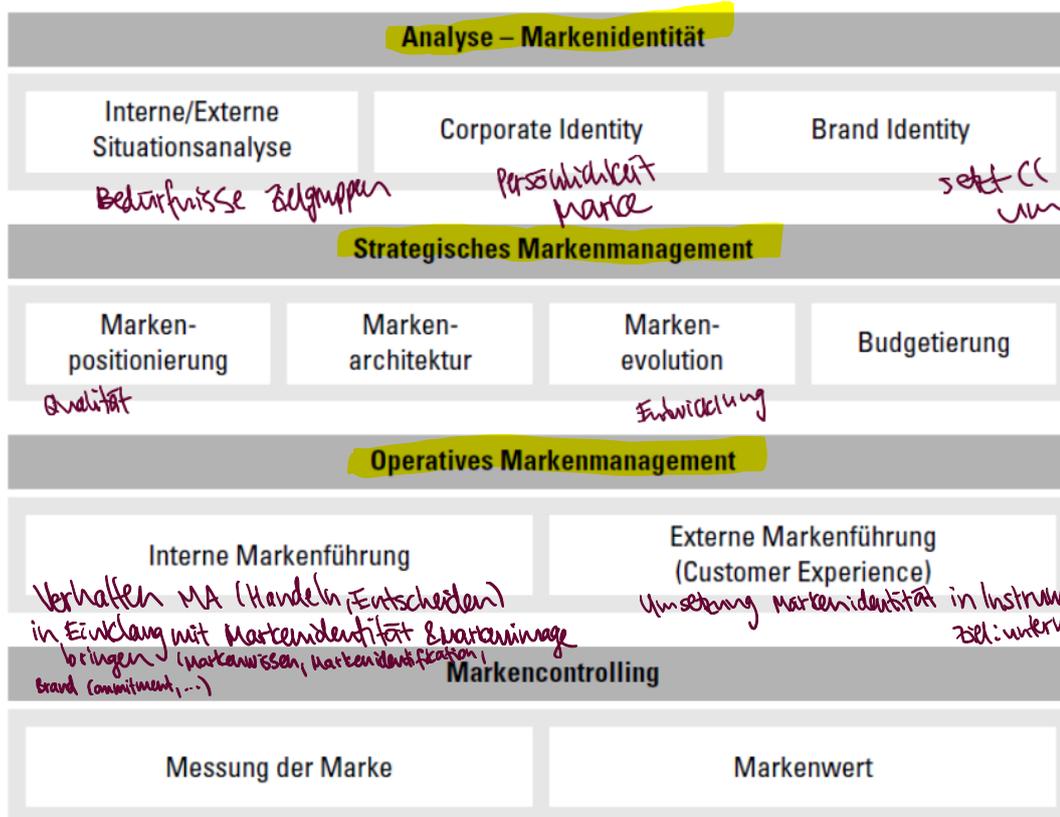
- **Rational und materiell** (auf Produktperformance bezogen)
- **Symbolisch, immateriell, emotional** (was die Marke repräsentiert)

Marken-Halo-Effekt

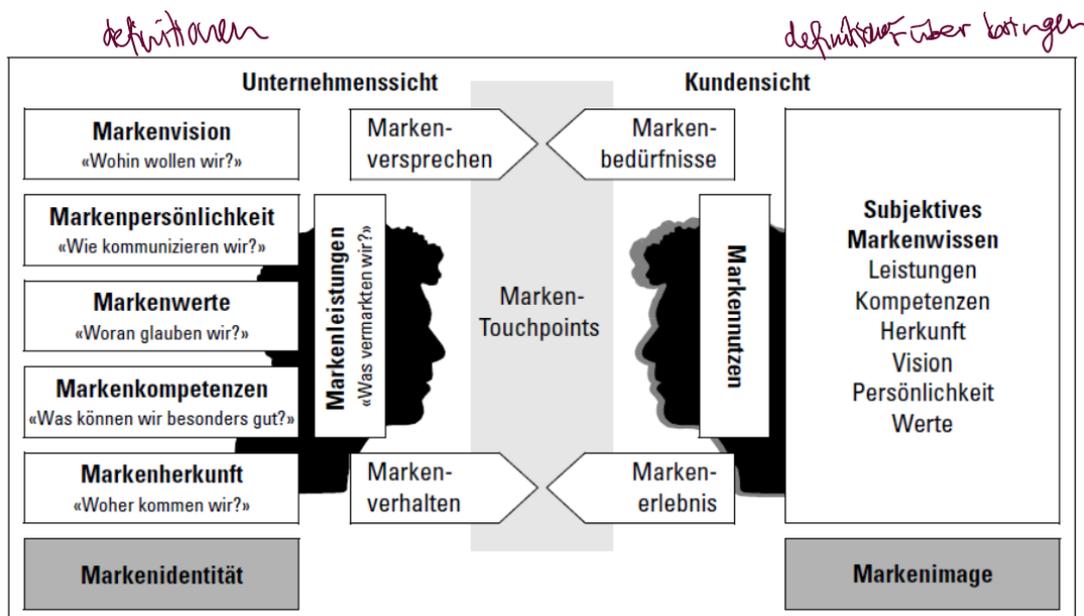
Entscheidende Rolle bei Auswahl:



Managementprozess einer identitätsbasierten Markenführung



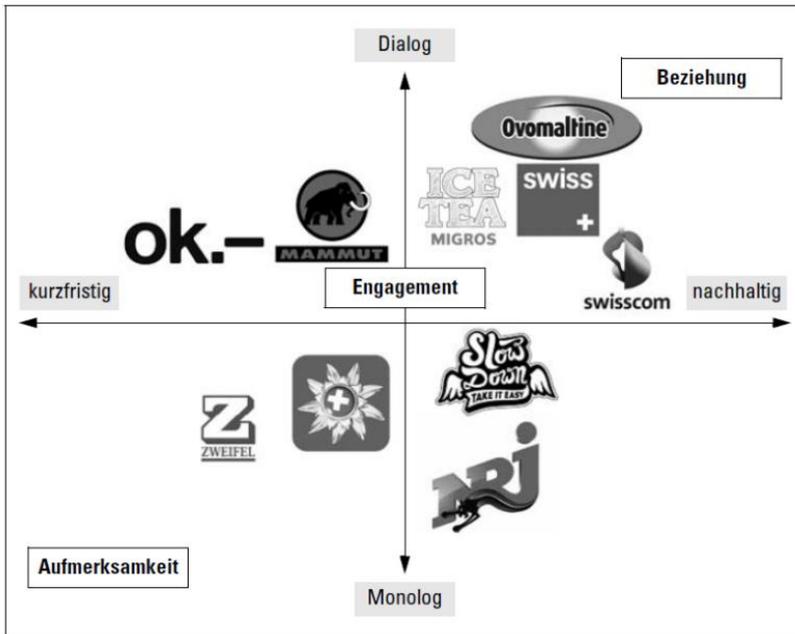
Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung



Strategisches Markenmanagement: Positionierung

Analyse Markenidentität:

- Kurzfristig / nachhaltig?
- Dialog / Monolog?
- Aufmerksamkeit, Engagement, Beziehung?



Positionierungsanalyse

- Relevanter **Wahrnehmungsraum** aus Kundensicht (was ist wichtig)
- Eigene **Positionierung** im Vergleich zu den Mitbewerbern
- Grad der Eigenständigkeit in der **Kundenwahrnehmung** („Freiraum“ um die eigene Marke)
- Grad der Übereinstimmung zwischen **Realbild (Kunden)** und **Idealbild (so wie wir es sehen wollen)** in den Augen der Kunden („wie ist das Vergleichsobjekt, und wie wäre es idealerweise?“)
- Grad der Übereinstimmung zwischen dem **Eigenbild des Unternehmens** und dem **Fremdbild aus den Augen der Kunden (≈ Realbild)** („Wie nahe ist unser eigenes Bild des Vergleichsobjektes an dem unserer Kunden?“)
- Freie, **nicht besetzte Wahrnehmungsräume** identifizieren und den vorteilhaftesten von diesen besetzen

Strategisches Markenmanagement: Markenarchitektur

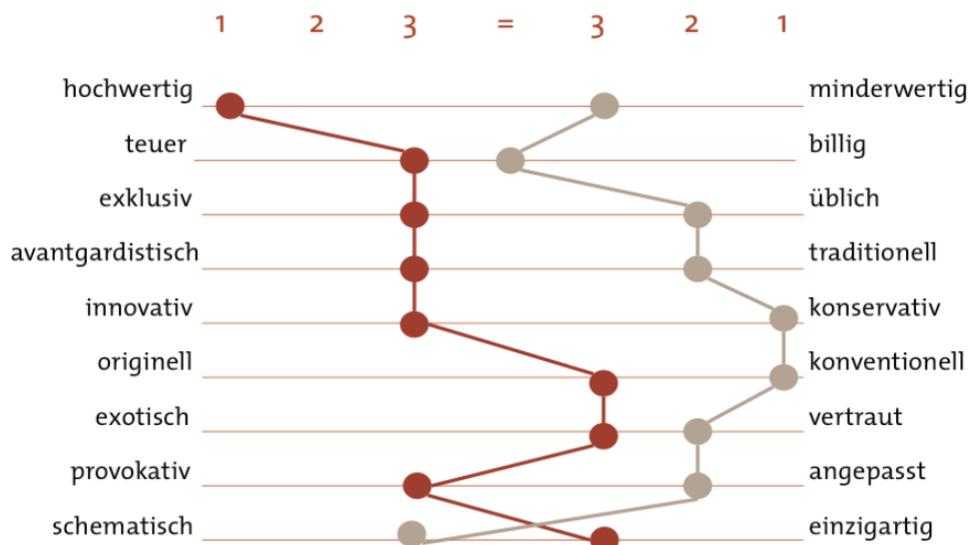
Umsetzung der Markenstrategien

- **Einzelmarkenstrategien:** alle gehören einer Firma, diese ist jedoch nicht auf Marke/Produkt drauf
- **Familienmarke:** Beispiel Nivea, versch. Zielgruppen aber selbe Marke
- **Dachmarkenstrategien:** Beispiel Siemens, bilden Unternehmen als Ganzes ab, müssen nicht für jede eine Marke gestalten, Name gilt als Dachmerkmal für alle Produkte

Prozess des Markenmanagements

Steuerung des Markenimages: Beispiel Semantisches Differential (Umfragen)

Dort, wo Gap am grössten, besteht am meisten Handlungsbedarf

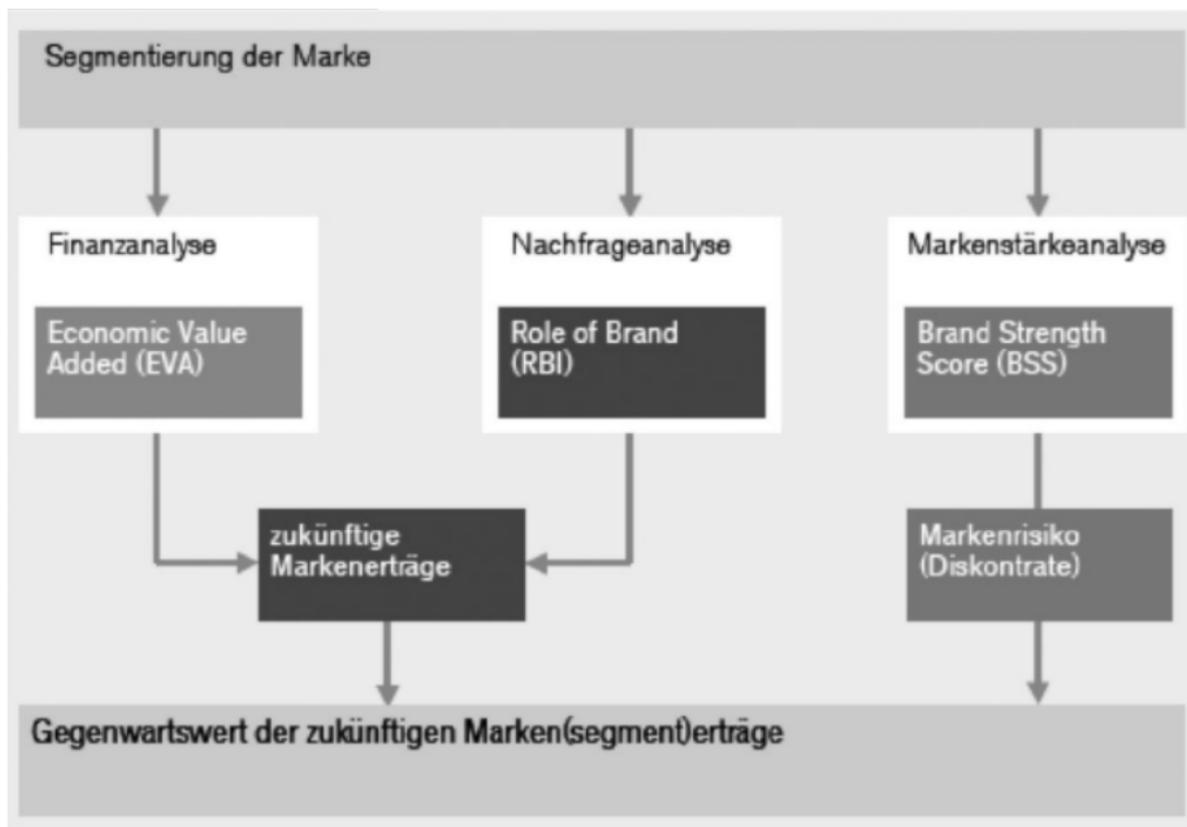


Wie bestimmt sich der Wert einer Marke? Das Interbrand-Modell (Markenranking)

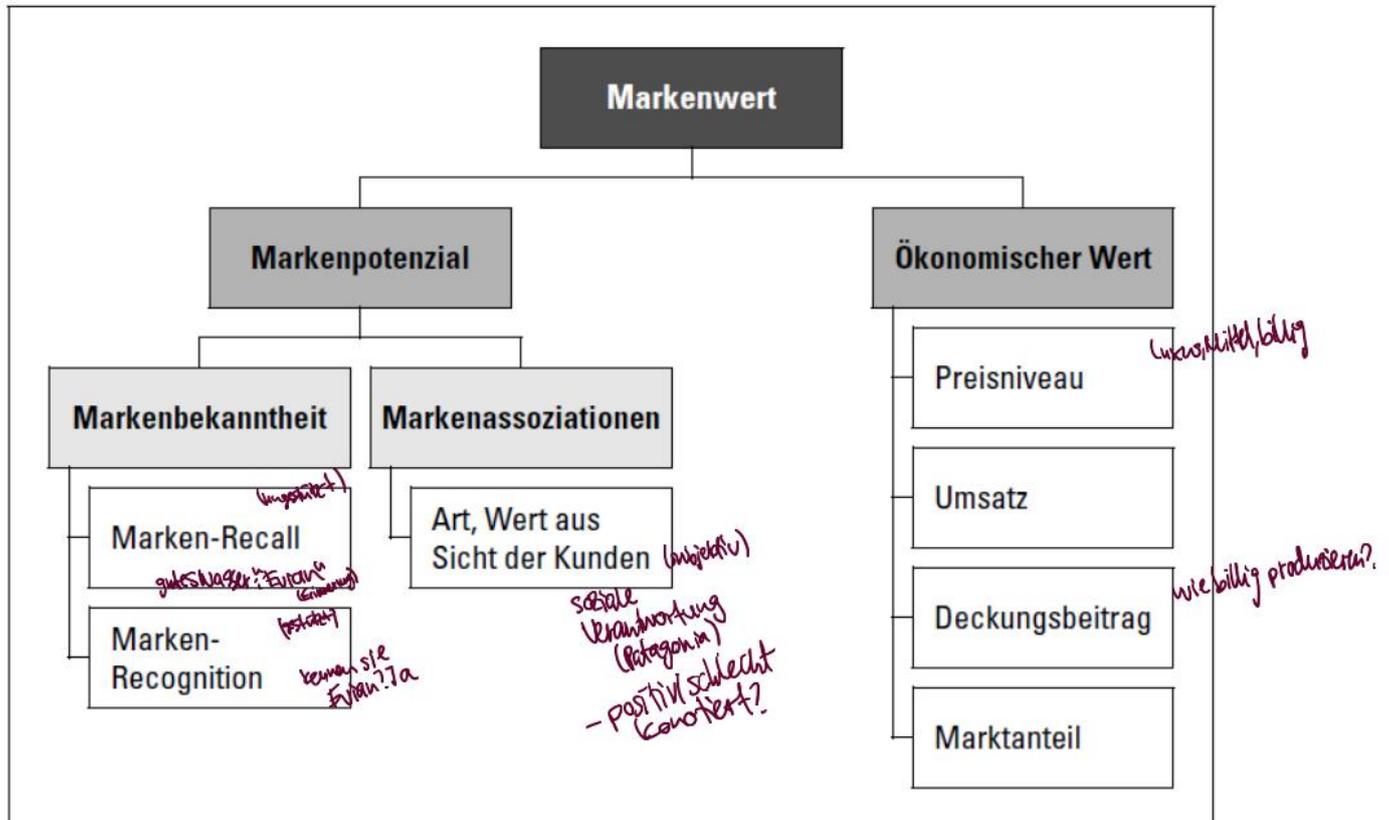
Welt: Apple, Google, Amazon, Microsoft, ...

CH most valuable: Nestle, UBS, ABB, Zurich Versicherungen, Rolex, ...

CH strongest: Rolex, Swisscom, Nescafe, Nestle, Omega



PRÜFUNG!



Markenwert

- **Markenpotential**
 - o **Markenbekanntheit**
 - **Marken-Recall** (Erinnerung, ungestützt): Sag mir ein gutes Wasser: Evian
 - **Marken-Recognition** (gestützt): Kennen Sie Evian? Ja.
 - o **Markenassoziationen**
 - **Art, Wert aus Sicht der Kunden** (subjektiv; soziale Verantwortung (Bsp. Patagonia), positiv / schlecht konotiert?)
- **Ökonomischer Wert**
 - **Preisniveau** (Luxus, Mittelklasse, billig)
 - **Umsatz**
 - **Deckungsbeitrag** (wie billig kann ich produzieren?)
 - **Marktanteil**

Definition: Markenwert ist der strategische und finanzielle Wert, den eine Marke für den Hersteller haben kann. Monetäre (Finanzen betreffend, geldlich) Grösse, die den Wert einer Marke darstellt.