

hohem Maße als *interdependent* anzusehen sind (= notwendige Abstimmungsprozesse zwischen den drei Konzeptionsebenen einschließlich entsprechender Rückkopplungen).

In den anderen Funktionsbereichen ist es weniger üblich, derartige Aktionsfelder bzw. Instrumentalsysteme in aller Konsequenz abzugrenzen. Trotzdem ist das Bestreben unverkennbar, in **allen Funktionsbereichen** (-lehren), entscheidungsorientierte Subsysteme bzw. differenzierte instrumentale Ansatzpunkte zu unterscheiden (vgl. zur Produktion(slehre) z. B. *Zäpfel*, 2001, zur Finanzierung(slehre) z. B. *Perridon/Steiner*, 2004, zur Personal(lehre) z. B. *Scholz*, 2000, zur Beschaffung(slehre) insbesondere *Biergans*, 1986; er hat versucht, aus den üblichen Marketinginstrumenten für den Absatzmarkt in Analogie solche für den Beschaffungsmarkt abzuleiten). Je besser es gelingt, innerhalb der verschiedenen Funktionsbereiche (Funktionsbereichslehren) solche Aktionsbereiche bzw. Instrumentalvariablen schlüssig und vollständig zu entwickeln, desto bessere Voraussetzungen bestehen, für alle Funktionsbereiche umfassende (**Teil-)Zielsysteme** zu schaffen. Insoweit haben wissenschaftlich erarbeitete Aktionsfeld- wie auch Instrumente-Systematiken auch erhebliche praktische Relevanz; denn die Ziel-Konzeptionierungsaufgabe ist zunächst einmal eine Systematisierungsaufgabe.

Nachdem beispielhaft typische Marketingaktionsfeld- und Marketinginstrumentalziele skizziert worden sind, sollen nun noch wichtige **Basisziele** des Marketing im einzelnen herausgearbeitet werden. Hierbei soll an zwei grundlegenden Zielkategorien (marktökonomische und marktpsychologische Ziele), wie sie für das Marketing besonders typisch sind, angeknüpft werden. Daran anschließend sollen grundlegende Schlüsselziele des Marketing identifiziert und ihre zentrale Bedeutung für die Steuerung des Marketinghandelns diskutiert werden.

## II. Marketingziele als grundlegende Bausteine des Zielsystems

Wie schon hervorgehoben, hat man sich in der Vergangenheit im Rahmen der Zieldiskussion sehr stark auf die oberen Leitziele des Unternehmens konzentriert. Die Bereichsziele des Unternehmens (und damit auch die Marketingziele) sind dagegen eher fragmentarisch behandelt worden. Andererseits spielen gerade sie für die **Unternehmenssteuerung** im Sinne konsequenter Planung und Kontrolle eine grundlegende Rolle. Das gilt in ganz besonderer Weise für die Marketingziele. Gerade dann, wenn sich Unternehmen bewusst markt- und kundenorientiert verhalten, d. h. mit anderen Worten die Marketing-Philosophie ihrem unternehmerischen Handeln zugrunde legen, kommt den Marketingzielen eine wichtige Steuerungs- und Koordinationsfunktion zu. Gleichwohl erschwert es die Vielzahl und die Komplexität der Marketingziele, ein **vollständiges und schlüssiges System** von Marketingzielen zu entwerfen bzw. die Marketingziele zielhierarchisch widerspruchsfrei zu integrieren. Sowohl die marketingbezogene Zielsystematik als auch die marketingorientierte Zielhierarchie wird in der Literatur deshalb meist nur ausschnittsweise und mehr beispielhaft dargestellt (generell u. a. *Steiner*, 1971; *Hahn*, 1974 bzw. 1996; *Wild*, 1974 bzw. 1982; marketing-spezifisch etwa *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen*, 1997 bzw. 2002; *Meffert*, 1994 b bzw. 2000 sowie *Cundiff/Still*, 1971; *Bell*, 1972; *Assael*, 1990 und *Kotler*, 1982 bzw. *Kotler/Bliemel*, 2001). Das gilt übrigens auch für in der Unternehmenspraxis entwickelte Zielsysteme, die nicht selten – zumindest in der Anfangsphase einer bewussten Marketingziel-Planung – nur „Torsolösungen“ darstellen. An dieser Ausgangssituation soll im Folgenden angeknüpft werden.

## 1. Wesen und Arten von Marketingzielen

Marketingziele stellen insgesamt **zentrale Ausgangspunkte** für die schlüssige Ableitung von Marketingstrategien und Marketingmix (vgl. 2. und 3. Teil des Buches) dar. Auf sie muss deshalb detailliert eingegangen werden.

Marketingziele determinieren jene angestrebten zukünftigen Sollzustände (marktspezifischen Zielpositionen), die mit dem Verfolgen von Marketingstrategien und dem Einsatz der Marketinginstrumente realisiert werden sollen. Die Marketing-Zielplanung knüpft dabei sowohl an den zukünftigen Marktmöglichkeiten als auch an den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens an.

Je nachdem, welcher der Orientierungspole dominant ist, kann man zwischen

- **offensiver Zielbestimmung und**
- **defensiver Zielbestimmung**

unterscheiden (*Bidlingmaier*, 1973, I, S. 137). Erfolgreiche Unternehmen sind durch offensive (ehrgeizige, eigeninitiierte) Zielbildungen gekennzeichnet.

Was die Zahl bzw. Arten möglicher Marketingziele betrifft, so ist sie durch eine große Fülle gekennzeichnet. Zwei Grundkategorien von Marketingzielen müssen grundsätzlich unterschieden werden:

- **marktökonomische Ziele und**
- **marktpsychologische Ziele.**

Zunächst sollen die marktökonomischen Ziele näher behandelt werden.

### a) Marktökonomische Ziele

Bezüglich der marktökonomischen Ziele muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Marketingziele trotz ihrer zentralen Rolle bei marktorientiert operierenden Unternehmen **keine autonomen Ziele** darstellen, sondern vielmehr aus der obersten Unternehmenszielsetzung abzuleitende Ziele sind. Zwischen übergeordneten Unternehmenszielen und den nachgeordneten Marketingzielen gibt es jedoch eine ganz zentrale Schnittstelle. Diese Schnittstelle markiert der **Deckungsbeitrag** als marktspezifischer Erfolgsbeitrag.

Dieser Erfolgsbeitrag lässt sich auch beschreiben als die Antwort auf die Zielfragen,

- **welche Absatzmenge,**
- **mit welchen Absatzpreisen und**
- **mit welchen Kosten**

erreicht werden sollen. Formal-mathematisch lässt sich dieser Zusammenhang wie folgt definieren:

$$(1) M \times P = U \quad (2) U - K = DB$$

M = Absatzmenge, P = Absatzpreis, U = Umsatzerlöse, K = Kosten („relative Einzelkosten“), DB = Deckungsbeitrag.

Der Deckungsbeitrag („Netto-Marktbeitrag“) ist eine **Residualgröße**, die sich aus den die Kosten übersteigenden Umsatzerlösen ergibt. Die Umsatzerlöse können als Output des Marketingprozesses angesehen werden. Für ihre Realisierung ist der Einsatz von Marketing-

instrumenten notwendig, der sich in den Marketing-Budgets bzw. den Marketingkosten niederschlägt. Die **Marketingkosten** können in dieser Hinsicht auch als Input des Marketingprozesses angesehen werden. Was die Marketingziele des Unternehmens betrifft, kann demnach zwischen

- **Inputzielen** und
- **Outputzielen**

unterschieden werden. Als Inputziele sind dabei jene Instrumentalziele anzusehen, die sich bei ihrer Realisierung als Marketingkosten in der Marketing-Erfolgsrechnung entsprechend niederschlagen. Die Marketingkosten sind also gleichsam ihre monetäre Entsprechung. Outputziele sind demgegenüber **Ergebnisziele**, die auf die Erfüllung des unternehmerischen Oberzieles (ROI) ausgerichtet sind.

Diese Verknüpfung von Out- und Inputzielen wird am Beispiel der **Marketing-/Vertriebserefolgsrechnung** besonders transparent. Diese Erfolgsrechnung, deren Aussagewert speziell bei marktspezifischer Differenzierung nach Kundengruppen, Produktgruppen, Absatzkanälen und/oder Absatzgebieten zunimmt (vgl. *Geist*, 1975 sowie *Köhler*, 1993, S. 303 ff.; *Sieglwart*, 2002, S. 79 f.), soll hier schematisch verdeutlicht werden (*Abb. 35*).

	Brutto-Umsatz des Teilmarktes
∕.	Mehrwertsteuer
∕.	Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti)
=	Netto-Umsatz des Teilmarktes
∕.	variable Herstellkosten der verkauften Erzeugnisse
∕.	umsatzvariable Absatzkosten (Vertreterprovisionen, Versandkosten, Auftragsbearbeitungskosten)
=	Deckungsbeitrag I des Teilmarktes
∕.	nicht umsatzvariable Absatzkosten des Teilmarktes (Teilmarktfixkosten wie Werbekosten, teilmarktspezifische Vertriebsgehälter, Kundendienstkosten, Marktforschungskosten)
=	Deckungsbeitrag II des Teilmarktes
∑	aller Deckungsbeiträge (I und II)
∕.	fixe Marketing- bzw. Vertriebskosten (Gehälter der Marketing- bzw. Vertriebsleitung, Fuhrpark, Anlagenverzinsung)
=	Netto-Marktbeitrag (III)

*Abb. 35: Beispiel einer Marketing-/Vertriebskostenrechnung*

Die Deckungsbeiträge I, II und III stellen gleichsam Outputziele auf bestimmten **Stufen des Systems** dar, während die ihnen zugeordneten Kosten das monetäre Spiegelbild instrumentaler Ziele sind, die – wie gesagt – als Input-Ziele angesehen werden können. Diese Input-Ziele unterscheiden sich dabei hinsichtlich ihrer Dispositionsfähigkeit (umsatzvariable bzw. nicht umsatzvariable Kosten) wie auch hinsichtlich ihrer Fristigkeit (kurz-, mittel- bzw. langfristige Kosten).

Was den **Zusammenhang** zwischen Kosten und Zielen insgesamt betrifft, so stehen die Werbekosten beispielsweise als Kosten für die Verfolgung bzw. Erfüllung von Werbezwecken oder die Kundendienstkosten für die Realisierung von Servicezielen. Die Instrumentalziele („Inputziele“), von denen es grundsätzlich so viele gibt wie Marketinginstrumente (einschließlich ihrer Differenzierungen), sind letztlich auf die Erfüllung des zentralen Marketingzieles **Umsatz** ausgerichtet. Die Instrumentalziele bzw. die an ihnen orientierten Instrumentalmaßnahmen versuchen – im Sinne einer Mittel-Zweck-Beziehung – auf die beiden Basisgrößen

- **Absatzmenge** und
- **Absatzpreis**

einzuwirken, aus deren Multiplikation der Umsatz entsteht.

Der **Absatzpreis** ist – im Gegensatz zu den anderen Marketinginstrumenten – eine natürliche monetäre Erfolgsgröße und Marketinginstrument zugleich. Alle übrigen Instrumente haben dagegen selbst keinen monetären Charakter. Ihr Einsatz, der auf die Beeinflussung der Absatzmenge und/oder des Absatzpreises gerichtet ist, ist allerdings an einen entsprechenden finanziellen Mitteleinsatz (= Marketingkosten) gebunden. Diese Instrumente schlagen sich insoweit als Kostengrößen nieder. Streng genommen können aber auch bestimmte Preisinstrumente Kostencharakter annehmen (z. B. Erlösschmälerungen wie Sonderrabatte, Jahresrückvergütungen usw.). Man kann sie jedoch auch als „Erlösverzichtsgrößen“ auffassen.

Je nach der Wettbewerbsstruktur auf der einen und der verfolgten Marketingstrategie (siehe insbesondere die Darlegungen im 2. Teil „Marketingstrategien“, speziell zu den Marktstimulierungsstrategien) auf der anderen Seite, wird mehr auf die Absatzmenge oder auf den Absatzpreis **Einfluss** zu nehmen gesucht. Die Fixierung der Instrumentalziele hängt insgesamt vom angestrebten marktspezifischen Erfolgsbeitrag (DB) zum Return on Investment (ROI) ab. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Umsatzziele wie auch Deckungsbeitragsziele als grundlegende Outputziele des Marketing nicht nur von den eigenen Marketingvariablen, sondern auch von den Verhaltensweisen bzw. dem Instrumenteneinsatz der Konkurrenten und Absatzmittler abhängen.

### b) *Marktpsychologische Ziele*

Während die bisher diskutierten marktökonomischen Ziele an konkreten Leistungsübergangsprozessen (Absatz bzw. Verkauf) und damit an unmittelbar registrierbaren Marktergebnissen anknüpfen, beziehen sich die im folgenden noch anzusprechenden marktpsychologischen Ziele auf **geistige Verarbeitungsprozesse** der Käufer selbst. Sie berücksichtigen die Tatsache, dass bei den Abnehmern zwischen ihren aktivierenden und kognitiven Prozessen einerseits und ihrem tatsächlichen Kaufverhalten enge Beziehungen bestehen. Marktpsychologische Ziele sind so gesehen auf beabsichtigte, ober-zielkonforme Verhaltensänderungen der Abnehmer gerichtet. Diese außer- bzw. vor-ökonomischen Ziele sind für den Marketingbereich besonders typisch. Diese Besonderheit resultiert aus der Tatsache, dass monetär formulierte Marketingziele auf der Instrumental-Ebene (= sog. Inputziele) lediglich Kosten- bzw. Etatgrößen, z. B. den Werbeetat, definieren, während sie die Wirkungsfrage (sog. Marktreaktionsfunktion) weitgehend offenlassen, da die **Werbewirkung** etwa

- nicht nur von der **Etatgröße** (= quantitativer Aspekt),
- sondern auch von der **Werbe(botschafts-)gestaltung** (= qualitativer Aspekt)

abhängig ist. Die besondere Bedeutung der **qualitativen Seite** der Werbewirkung kommt nicht zuletzt in empirischen Erfahrungen zum Ausdruck, dass eine kreative, zielgruppenadäquate Werbegestaltung quantitative Etatgröße kompensieren kann, in aller Regel aber nicht umgekehrt die Etatgröße eine zielgruppen-unspezifische Werbung.

Während man zunächst bei Zielfragen sehr stark auf ökonomische Größen (und hier wiederum auf monetäre) abgestellt hat, haben neuere Einsichten in **Marktreaktionsfunktionen** dazu geführt, der Zielung des Marketinginstrumenten-Einsatzes verstärkt psychologische, d. h. vor-ökonomische Messkategorien zugrunde zulegen (*Steffenhagen, 1978, S. 87 ff.; Köhler, 1993, S. 208 f. bzw. S. 221; Meffert, 2000, S. 78 bzw. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2008, S. 247*). Als grundlegende Ziel- bzw. Wirkgrößen wurden vor allem

- **Markenbekanntheit,**
- **Markenimage,**
- **Käuferpenetration und Kaufintensität,**
- **Kundenzufriedenheit und Kundenbindung,**
- **Marken- bzw. Einkaufsstättentreue.**

erkannt. Zwar sind diese Marketing-Messgrößen an sich nicht neu; sie wurden jedoch lange überwiegend bis ausschließlich für Zwecke der Werbeerfolgskontrolle bzw. -prognose herangezogen. Vergleichsweise neu ist dagegen die Ausdehnung ihres Anwendungsspektrums auf gesamt-konzeptionelle Zielbildungsprozesse.

Das Problem dieser Ziel- bzw. Wirkgrößen besteht jedoch darin, dass sie in aller Regel nicht das Ergebnis jeweils eines Marketinginstrumentes oder wenigstens einer homogenen Instrumentengruppierung sind, sondern letztlich das **Resultat aller Marketinginstrumente**. So ist das Image (Vorstellungsbild im Sinne einer spezifisch wertenden Ansicht oder Haltung) eines Produktes bzw. einer Marke zwar dominant abhängig von kommunikationspolitischen Instrumenten – allem voran von der Werbung –, aber auch die übrigen Marketinginstrumente wie Produktqualität, Preisgestaltung, Absatzweg usw. wirken auf das Produktimage ein (*Müller, 1971, S. 173 ff.*). Analoges gilt z. B. auch für den Bekanntheitsgrad. Diese Ziele *vor-ökonomischer* Art (vor-ökonomisch deshalb, weil ihre psychologische Wirkung der ökonomischen Wirkung etwa in Form von Umsätzen quasi vorgelagert ist) sind daher nur auf einer höheren, aggregierteren Zielebene operational, und zwar unabhängig von messtechnischen Grundfragen. Darauf soll im nächsten Abschnitt zu den sog. Marketing-Leitbildern näher eingegangen werden.

Was die messtechnischen Fragen betrifft, so ist die Berücksichtigung dieser vor-ökonomischen Ziele an ein spezielles Messinstrumentarium gebunden. Während ökonomische Ziele, primär die monetären, im klassischen **Rechnungswesen** abbildbar bzw. mit ihm messbar sind, bedürfen die genannten qualitativen Marketingziele spezieller Verfahren der **Marketingforschung**. Erst mit deren Entwicklung bzw. Verfeinerung ist die Operationalisierung dieser Ziele heute grundsätzlich möglich geworden (siehe hierzu auch die Ausführungen im III. Kapitel „Grundfragen der Formulierung von Marketingzielen“).

Die Vielfalt von Marketing-Zielen, die den Kategorien nach zunächst vorgestellt worden ist, führt zu einer **hohen Komplexität** der Marketing-Zielableitungsaufgabe insgesamt. Das soll am Beispiel einer Produktzielsetzung (Entwicklung eines neuen Produktes) verdeutlicht werden. Diese Zielsetzung kann nämlich auf sehr unterschiedliche, jedoch nicht vollständig überschneidungsfreie Weise u. a. wie folgt definiert werden:

- Für die Entwicklung der Produktvariante  $A_3$  soll ein Produktentwicklungsbudget von 500 TDM eingesetzt werden = **ökonomisches Etatziel**.
- Die Produktvariante  $A_3$  soll durch Ersatz des Rohstoffes X durch Z geschaffen werden = **ökonomisches Maßnahmenziel**.

- Die Produktvariante A<sub>3</sub> soll gegenüber der bisherigen Produktlinie A einen um 10 % höheren Deckungsbeitrag erzielen = **ökonomisches Ergebnisziel**.
- Für die Produktvariante A<sub>3</sub> soll ein attraktives Markenimage aufgebaut werden, das auf den Imagequalitäten „Geschmack“ und „Gesundheit“ fußt = **vor-ökonomisches Ergebnisziel**.

Diese Komplexität der Marketingziele erschwert naturgemäß die Ableitung eines konsistenten Marketing-Zielsystems. Ein Lösungsansatz für die Ableitung umfassender, differenzierter Marketing-Zielsysteme ist in erster Linie in einer strengen **Hierarchisierung** der Marketingziele, d. h. in einer schlüssigen Mittel-Zweck-Beziehungsstruktur, zu sehen. Bevor auf diese spezielle Fragestellung näher eingegangen wird, soll zunächst noch die Bedeutung von Marketing-Leitbildern im Sinne „aggregierter“ Zielsysteme herausgearbeitet werden.

## 2. Marketing-Leitbilder als aggregierte Zielsysteme

Konsequent marktorientiert operierende Unternehmen legen ihren unternehmerischen Aktionen nicht nur eine Vielzahl detaillierter Marketing-Ziele der bisher diskutierten Art zugrunde, sondern sie orientieren ihr Marketinghandeln nicht selten auch an grundlegenden **Schlüsselzielen** quasi als „Kurzschrift“ umfassender Marketing-Zielsysteme. Andererseits konzentrieren sich Unternehmen, die glauben, auf eine differenzierte Zielsteuerung verzichten zu können, wenigstens auf die Festlegung und Verfolgung solcher Schlüsselziele. Sie haben gerade bei diesen Unternehmen den Charakter von zentralen **Leitzielen** und bilden in ihrer Zusammenfassung eine Art **Marketing-Leitbild**.

Diese auf marktpositions-orientierten **Schlüsselzielen** (Competive Strength Objectives, *Kollat/Blackwell/Robeson*, 1972; s. a. *Wilson/Gilligan*, 1997, S. 213 ff.) beruhenden Marketing-Leitbilder versuchen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und seine spezifische Rolle im Markt, wie sie bereits im Rahmen des Unternehmenszwecks (Mission) vorformuliert sind, marktspezifisch zu konkretisieren. Derartige Leitaussagen können sich dabei zunächst einmal auf zwei verschiedene Arten von **Marktpositionszielen** stützen:

- **Marktanteilsziele** (wert-/mengenmäßig), als Unterart: Feldanteilsziele = Maßstäbe für die Marktstellung,
- **Distributionsziele** (numerisch/gewichtet) = Maßstäbe für die Marktdurchsetzung.

Auf sie soll im Folgenden näher eingegangen werden.

### a) Marktanteils- und Distributionsziele

Der **Marktanteil** ist ein Maßstab für die Marktstellung gegenüber der Konkurrenz bzw. für die Position im Gesamtmarkt. Er ist definiert:

- **wertmäßig:** 
$$\frac{\text{Unternehmenseigener Umsatz} \cdot 100}{\text{Gesamtumsatz aller Anbieter}}$$
- **mengenmäßig:** 
$$\frac{\text{Unternehmenseigene Absatzmenge} \cdot 100}{\text{Gesamtabsatz aller Anbieter}}$$

Im Rahmen der Panelforschung werden regelmäßig die Marktanteile aufgrund der erhobenen Daten bzw. ihrer Auswertungen ausgewiesen. Andererseits lassen sie sich auch sekundärstatistisch ermitteln. Ein **Modellbeispiel** aus dem Investitionsgüterbereich (z. B. Werkzeugmaschinen X) verdeutlicht die Vorgehensweise (*Abb. 36*).

a) Ausgangsdaten	
Erfassung des Gesamtumsatzes (Warengruppe X)	Erfassung des Umsatzes der eigenen Marke A in der Warengruppe X
Produktion (Produktionsstatistik): 1000	eigene Umsatzstatistik: <u>200</u>
- Export (Außenhandelsstatistik): 300	
+ Import (Außenhandelsstatistik): 100	
= sog. Inlandsverfügbarkeit:* <u>800</u>	
* entspricht, wenn keine gravierenden Lagerbestandsveränderungen gegeben sind, in etwa dem Gesamtumsatz aller Anbieter des Marktes	
b) Ermittlung des Marktanteils	
$\text{Marktanteil (wertmäßig)} = \frac{\text{unternehmenseigener Umsatz} \times 100}{\text{Gesamtumsatz aller Anbieter}}$	
$\text{Marktanteil (wertmäßig)} = \frac{200 \times 100}{800} = 25 \%$	

Abb. 36: Ermittlung des wertmäßigen Marktanteils der Marke A auf sekundärstatistischer Basis

Die Ermittlung des *mengenmäßigen* Marktanteils erfolgt analog, d. h. hierzu werden die entsprechenden mengenmäßigen Daten zugrunde gelegt.

Der **sog. Feldanteil** kann dann als Surrogat zur Messung der Marktposition herangezogen werden, wenn Gesamtumsatz- bzw. Gesamtabsatzzahlen weder sekundär- noch primärstatistisch bekannt sind. Er gibt den Anteil der Kunden an der Gesamtzahl der Bedarfsträger an (Fuchs, 1974, S. 653):

$$\text{Feldanteil} = \frac{\text{Zahl der Kunden} \cdot 100}{\text{Gesamtzahl der Bedarfsträger}}$$

Für die **Beurteilung der Marktposition** des Unternehmens wie für die Fixierung einer anzustrebenden Marktposition ist es in der Regel sinnvoll, sowohl den wert- als auch mengenmäßigen Marktanteil heranzuziehen. So weist etwa ein mengenmäßiger Marktanteil von 25 % und ein wertmäßiger von nur 18 % darauf hin, dass das Unternehmen unterdurchschnittliche Absatzerlöse realisiert bzw. mit seinen Produkten eher unteren Markt- bzw. Preisschichten angehört (vgl. hierzu auch folgenden Abschnitt b) Preispositionierungsziel).

Je nach Branche ergeben sich, was die Beurteilung bzw. die Festlegung der Marktposition betrifft, ggf. **Differenzierungszwänge**. So ist es z. B. im Touristik-Marketing üblich, zwischen Marktanteilen nach Umsatz und nach Reiseteilnehmern zu unterscheiden (Abb. 37).

Reiseveranstalter	Marktanteile	
	nach Umsatz	nach Teilnehmern
A	29,8	27,1
B	15,6	15,2
C	14,8	11,6
D	5,6	7,4

Abb. 37: Marktanteile der vier größten Reiseveranstalter nach Umsatz und Teilnehmern (für Beispieljahr in %)

Aus dieser Übersicht geht hervor, dass die Marktanteile umsatz- und teilnehmerbezogen bei allen drei Veranstaltern divergieren. Sie sind Ausdruck der unterschiedlichen Preis-Leistungs-Verhältnisse und/oder der unterschiedlichen Reisedauer (was für konzeptionelle Überlegungen bzw. Festlegungen – u. a. basierend auf entsprechenden **Wettbewerbsanalysen** – spezifisch zu untersuchen ist).

Marktpositionsziele müssen – das gilt es zu beachten – nicht nur im Sinne quantitativer Marktanteile definiert sein. Speziell eine angestrebte **Marktführerschaft** eines Unternehmens hat sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Dimension. Im Prinzip setzt eine quantitative Marktführerschaft (= größter Marktanteil in einem konkreten Markt) eine *qualitative* Marktführerschaft (= qualitativ und/oder imagemäßig das als „beste“ eingestufte Unternehmen/Marke) voraus. Umgekehrt führt das Gewinnen einer qualitativen Marktführerschaft (= beste Marke, Marke der Kenner) nicht selten auch zur Erringung der quantitativen Marktführerschaft (= gemessen am quantitativen Marktanteil nach Menge/Wert).

Fallbeispiel: Qualitative und quantitative Marktführerschaft

Was den Stufenprozess einer Marktführerschaft angeht, so hatte z. B. die ursprünglich kleine Landbrauerei *Diebels* zunächst durch objektiv überdurchschnittliche, geschmacklich nachvollziehbare Produktqualität wie durch konsequente Markenführung im Sinne geplanter Evolution (vom einfachen Landbier zur Altbierspezialität und „Premium-Bier“) die *qualitative* Marktführerschaft errungen (= bestes Altbier, Altbier der Kenner). Diese qualitative Spitzenstellung objektiver und subjektiver Art hat dann schließlich dazu geführt, dass die Brauerei *Diebels* – in Verbindung mit einem klaren Marketing- und Vertriebs-Konzept – auch die *quantitative* Marktführerschaft erlangt und damit den langjährigen (quantitativen) Marktführer *Hannen* nachhaltig abgelöst hat.

Die **Distribution** ist demgegenüber ein Kriterium für die Marktdurchdringung eines Produktes (Marke) in den Absatzkanälen bzw. für die Dichte der Marktpräsenz. Sie beschreibt differenziert Folgendes (*Stern*, 1974, S. 531; *Hammann/Erichson*, 2000, S. 166):

- **numerisch:**  $\frac{\text{Anzahl der produkt- bzw. markenführenden Geschäfte} \cdot 100}{\text{Gesamtzahl aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte}}$
- **gewichtet:**  $\frac{\text{Umsatz der produkt- bzw. markenführenden Geschäfte} \cdot 100}{\text{Gesamtumsatz aller die entsprechende Warengruppe führenden Geschäfte}}$

Auch die Distributionsdaten (numerische/gewichtete Distribution) werden im Rahmen der Panelforschung (Panelberichte) regelmäßig erhoben bzw. ausgewiesen. Ein Modellbeispiel für die Distribution einer Körperpflegemarke im Fachhandel soll die Ermittlung verdeutlichen (*Abb. 38*).

Distributionsziele definieren – speziell bei Marken-(artikel-)Konzepten – wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchsetzung von Marken am Markt. Die sog. Überallerhältlichkeit (Ubiquität, vgl. hierzu auch die Darlegungen zur Präferenzstrategie im 2. Teil „Marketingstrategien“) stellt jedenfalls einen wesentlichen **Erfolgsfaktor** von Marken dar. Sie kann anhand von Distributionsanalysen auf Basis von Handelspanel-Daten geprüft werden, um daraus dann entsprechende Sollvorgaben (= Distributionsziele) abzuleiten. Das soll an einem Beispiel aus dem Lebensmittelbereich/-handel verdeutlicht werden (*Abb. 39*).