
Universität Karlsruhe (TH)

Institut für Sport und Sportwissenschaft

Oberseminar

Themenfelder der Sportwissenschaft

SS 2006

Leitung: Prof. Dr. Hans Steiner, Claudia Hildebrand, Silke Wenninger



Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen

Thema 8: Marketing im Fitness- Gesundheitssektor

Tag der Abgabe: 24.04.2006

Evelyn Jäck

Gerwigstr. 2

76131 Karlsruhe

Mail: evelynjaeck@hotmail.com

Sarah Lang

Reinhold-Frank-Str. 53

76133 Karlsruhe

Mail: lalalang@web.de

Inhaltsverzeichnis	2
<hr/>	
1 Einleitung	4
<i>Teil I: Allgemeine Grundlagen des Marketing</i>	
2 Grundlagen.....	6
2.1 Was ist Marketing? – Definitionen und Begriffsbestimmungen.....	6
2.1.1 Die Vielfalt der Marketing-Definitionen	6
2.1.2 Traditionelles und modernes Marketing (à Marketing-Management)...	8
2.2 Entwicklungsstufen des Marketing	10
2.2.1 Historische Entwicklung	10
2.2.2 Vom instrumentellen Marketing zur Marketing-Management-Methode	11
2.3 Märkte und Markttypen	13
2.3.1 Wandel der Märkte.....	14
2.3.2 Analyse der Märkte mittels verschiedener Kriterien	16
3 Der Marketing-Management-Prozess	20
3.1 Analysephase	22
3.2 Konzeptionsphase	26
3.3 Gestaltungsphase	26
3.4 Realisierungsphase	26
3.5 Kontrollphase	26
3.6 Zusammenfassung.....	27
4 Strategisches Marketing.....	28
4.1 Unternehmensziel	28
4.2 Marketingziele.....	29
5 Operatives Marketing – der Marketing Mix.....	31
5.1 Produkt- oder Sortimentpolitik (product).....	32
5.2 Entgeltpolitik (price).....	33
5.3 Distributionspolitik (place)	34
5.4 Kommunikationspolitik (promotion).....	35
5.5 Zusammenfassung.....	36

Teil II: Dienstleistungsmarketing in der Praxis

6	Der Fitness- und Gesundheitssektor	37
6.1	Besonderheiten des Fitness- und Gesundheitsmarktes	37
6.2	Dienstleistungsmarketing im Fitness- und Gesundheits- Sektor	39
6.2.1	Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	40
6.2.2	Strategien des Marketings in dienstleistungsorientierten Unternehmen	41
6.2.3	Beispiele aus der Praxis.....	45
7	Zusammenfassung und Schlussbetrachtung	52
8	Ausblick und Perspektiven	53
9	Literaturverzeichnis	54
10	Abbildungsverzeichnis.....	56

1 Einleitung

„Marketing muss den Markt treiben, statt sich treiben zu lassen.“

Peter Lorange

(Präsident der Business School IMD, Lausanne)

Marketing (engl. *marketing à Vermarktung, Öffentlichkeitsarbeit oder Vertriebswesen*) ist heute weit aus mehr als die in der Umgangssprache als Synonyme verwendeten Begriffe *Werbung* und *Öffentlichkeitsarbeit*. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit stellen lediglich zwei kleine Bausteine des komplexen Marketings dar. Im Laufe der Jahre hat das Marketing sich von einer betrieblichen Funktion hin zu einem Leitkonzept der Unternehmensführung weiterentwickelt und den bis dahin weit verbreiteten Begriff „Absatz“ verdrängt.

Das Marketing bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten, strategische sowie operative Entscheidungen eines Unternehmens marktorientiert zu treffen und sich so eine langfristig erfolgreiche Position am Markt zu sichern.

Im Laufe des letzten Jahrhunderts hat sich der Sportbegriff entscheidend verändert. Der Sport erarbeitete sich in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts eine zunehmende gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung. Begriffe wie *schneller, höher* und *weiter* sowie *Fitness, Gesundheit & Wohlbefinden* prägen das heutige Sportverständnis. Sport entwickelte sich zunehmend zu einem „kommerziellen Unterhaltungsmarkt“, in dessen Fokus die Erbringung sportspezifischer Dienstleistungen steht“ (vgl. HERMANN/RIEDMÜLLER, 2001, zitiert nach WOLL, 2004, S. 47). Unzweifelhaft ist Sport, Fitness & Gesundheit zu einem mächtigen Wirtschaftsfaktor geworden, der professionelles Marketing von beiden Seiten – Sport, Fitness, Gesundheit sowie Wirtschaft – erfordert.

Unser Oberseminar setzt sich intensiv mit dem Themenkomplex des Marketings auseinander. Teil I unserer Ausarbeitung befasst sich mit den theoretischen Grundlagen des Marketings. Neben der Darstellung verschiedener Definitionen sowie der Begriffsbestimmung, werden die Entwicklungsstufen des Marketings vorgestellt und kurz auf die unterschiedlichen Märkte und Markttypen eingegangen. Der Fokus des ersten Teils liegt eindeutig auf den daran anschließenden Themenbereichen *Marketing-Management-Prozess*, *Strategisches Marketing* sowie *Operative Marketing – der Marketing-Mix*.

Im zweiten Teil sollen diese beschriebenen theoretischen Grundlagen auf die Praxis im Dienstleistungssektor, bzw. den Fitness- und Gesundheitssektor übertragen werden. Die Wichtigkeit des Dienstleistungsmarketing wird herausgestellt und deren zusätzliche Grundlagen erläutert. Des Weiteren gehen wir auf die grundlegenden Besonderheiten des Fitness- und Gesundheitsmarktes ein. Zwei Exkursionen in die Praxis – einmal in das innerbetriebliche Marketing bei MICHELIN und beim zweiten Mal zu MOTIO, einem Vorzeigeunternehmen im Bereich externem Marketing – sollen die Marketingtheorie an einfachen Beispielen veranschaulichen.

2 Grundlagen

Um einen allgemeinen Einblick in das komplexe Themengebiet des Marketing zu erhalten, werden im folgenden Abschnitt die Grundlagen des Marketing behandelt.

2.1 Was ist Marketing? – Definitionen und Begriffsbestimmungen

Marketing stammt aus dem englischen Sprachraum und bedeutet hier soviel wie *Vermarktung, Öffentlichkeitsarbeit oder Vertriebswesen*. Die in der Umgangssprache meist als Synonym verwendete Begriffe *Werbung* und *Öffentlichkeitsarbeit* stellen nur einen kleinen Teil des komplexen Marketingverlaufs dar.

Die wesentliche Bedeutung des Marketings ist bereits im Namen selbst enthalten. Als zentraler Bezugspunkt allen Denkens und Handelns ist der *Markt* selbst zu verstehen. Alle Anbieteraktivitäten sollen somit an den Wünschen der Nachfrager unter Berücksichtigung der Mitanbieter oder Konkurrenten ausgerichtet werden. Das Marketing bietet Organisationen einen systematischen Ansatz, um Entscheidungen markt- und kundenorientiert zu treffen. Diese Kunden- und Marktorientierung verkörpert die zentrale unternehmerische Denkrichtung.

2.1.1 Die Vielfalt der Marketing-Definitionen

Gerade im Bereich des Marketings kann eine unzählige Fülle an verschiedensten Marketingdefinitionen entdeckt werden. Im Folgenden Abschnitt haben wir versucht, eine kleine Auswahl an - nach unserer Meinung - aussagekräftigen Definitionen darzustellen.

Bereits im Jahre 1968 definierte die „American Marketing Association“ (AMA) das Marketing als den Planungsprozess der *Konzeption, Preispolitik, Promotion* und *Distribution* von Produkten und Dienstleistungen, um diejenigen Austauschprozesse zu erreichen, die individuelle und organisatorische Ziele erfüllen.

(vgl. <http://www.wikipedia.org/wiki/Marketing>, Zugriff am 19.03.2006)

Auch ERICH GUTENBERG versuchte bereits in frühen Jahren den Marketingbegriff zu definieren. Für ihn stellte das Marketing einen Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge dar, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander tauschen (vgl. älterer Absatzbegriff von ERICH GUTENBERG, zitiert nach WIKIPEDIA).

Nach OTTE (2002, S.5) ist Marketing die Ausrichtung von Unternehmen, Organisationen und anderen wirtschaftlichen Einheiten auf Kunden und Märkte. Durch Marketing wird ein Unternehmen mit seiner Umwelt verbunden. Im Vordergrund steht dabei meistens das Ziel der Gewinnmaximierung.

BRUHN definiert Marketing als „eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (BRUHN, zitiert nach WOLL, 2004, S. 8).

KLAUS BACKHAUS und HERIBERT MEFFERT – zwei Wirtschaftswissenschaftler, die vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und starken Bezug zum Investitionsgütermarkt besitzen – fassen den Marketingbegriff weiter. Insbesondere MEFFERT greift die unternehmensweite Funktion des Marketings auf. Er definiert Marketing als eine bewusst marktorientierte Führung des Unternehmens, welche sich in Planung, Organisation sowie Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten niederschlägt.

(vgl. <http://www.wikipedia.org/wiki/Marketing>, Zugriff am 19.03.2006)

Nach heutigen Definitionen ist Marketing zusammenfassend ein fester Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Fachsprache sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Es beschreibt eine weit ausdifferenzierte Disziplin, die sich als Leitidee bzw. Führungsphilosophie und als „Werkzeug“ zur Erreichung eines Ziels versteht (vgl. FREYER, 2003 S. 4).

Demzufolge ist Marketing gleichermaßen

1. Marktorientiertes Denken und Handeln
2. Steuernde Funktion zur Ausrichtung unternehmerischer Aktivitäten in Absatz- und Beschaffungsmärkten
3. ein Instrumentarium (z.B. Werbung, Marktforschung,...).

Als zentrale Ziele verfolgt das Marketing die Sicherstellung der Marktorientierung des Unternehmens sowie die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Vorgaben.

Generell unterscheidet man zwischen *strategischem* und *operativem Marketing*. Das *strategische Marketing* beschäftigt sich mit Zielrichtungen des Unternehmens. So werden beispielsweise folgende Fragen gestellt:

- „Welche Märkte liegen vor?“
- „Was sind unsere Ziele?“

Die gewählten Strategien beschreiben sodann den grundlegenden Weg, auf dem das Unternehmen seine vorgelagerten Ziele erreichen will (vgl. OTTE, 1996, S. 5). Im *operativen Marketing* wird die programmatische Umsetzung dieser Strategien geplant und umgesetzt. Zu diesem Zweck bedient sich ein Unternehmen verschiedener absatzpolitischer Instrumente, die in ihrer Kombination als Marketing-Mix bezeichnet werden (KOTLER/BLIEMEL, 1995, S. 140).

2.1.2 Traditionelles und modernes Marketing (à Marketing-Management)

Beim *traditionellen Marketing* – auch bezeichnet als altes Marketing – finden die Verkaufsüberlegungen nach der Produktion statt. Das Marketing ist hier lediglich ein absatzpolitisches Instrumentarium (à instrumentelles Marketing), was zur Folge hat, dass die Produktion dem Marketing übergeordnet wird. Es wird verkauft, was produziert wurde und nicht umgekehrt produziert, was man verkaufen könnte! Das Marketing findet erst auf nachgelagertem Wege statt.

Auch heute gibt es noch immer viele Bereiche des Wirtschaftslebens, die sich am „alten Marketing“ festhalten. Vor allem in Bereichen, die sich als „neu“ erweisen und sich erst auf dem Markt etablieren müssen, wird diese „traditionelle Theorie“ vorrangig eingesetzt.

Folgende Abbildung vergleicht graphisch die neue mit der traditionellen Marketingtheorie nach FREYER (2004, S.8).

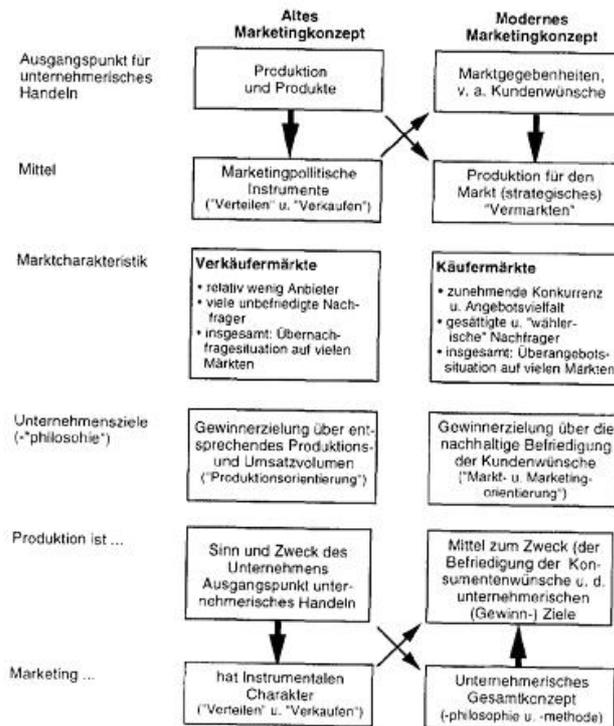


Abb. 1: Altes und modernes Marketingkonzept (FREYER, 2004, S.8)

Das *moderne Marketingkonzept* sieht den Kunden im Zentrum und das Marketing als die Integrationsfunktion. Die unternehmerische Planung orientiert sich hauptsächlich am Markt und nicht an den Produktionskapazitäten oder anderen Faktoren. Hier wird die Produktion an die durch Markt- und Marketingforschung ermittelten Situationen angepasst. Folglich kann modernes Marketing als die Reaktion des Unternehmens auf Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld und der Märkte bezeichnet werden. Die gesichteten Entwicklungen werden mit eigenen unternehmerischen Zielen und Produktionsmöglichkeiten verknüpft, um daraus anschließend ein entsprechendes Angebot an Sachgütern und Dienstleistungen zu realisieren.

Aus dieser Sichtweise findet das Marketing im Gegensatz zum traditionellen Marketing vor der eigentlichen Produktion statt und ist dieser übergeordnet (vgl. FREYER, 2002, S. 7). Folgende Graphik versucht dies zu veranschaulichen:



Abb. 2: Das moderne Marketingkonzept (OTTE, 2002, S.7)

Heute wird das moderne Marketing als eine Konzeption der Unternehmensführung – Unternehmensphilosophie, Leitidee, Denkrichtung – wenn nicht sogar als Maxime angesehen. Hierbei sollten im Interesse des Erreichens von Unternehmensziele alle Aktivitäten des Betriebes dauerhaft auf die gegenwärtigen und auch künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden (vgl. FREYER, 2002, S. 7).

2.2 Entwicklungsstufen des Marketing

Das Marketing hat im Laufe seines Bestehens mehrere Entwicklungsstufen durchlaufen. In der Unternehmenspolitik ist das Marketing ein relativ neuer Begriff, der sich bis einschließlich heute in ständiger Veränderung befindet. Folgendes Kapitel soll in kurzen Zügen die Entwicklung des heutigen Marketings aufzeigen.

2.2.1 Historische Entwicklung

Der „Marketingbegriff“ fand erstmals Verwendung an US-amerikanischen Universitäten in der Zeit zwischen 1905 und 1920.

Deutsche Fachleute hingegen verwendeten bis in die 1960er Jahre die Bezeichnung „Absatzwirtschaft“, wobei Verkauf und Werbung im Mittelpunkt des absatzpolitischen Instrumentariums standen.

Der heutige Marketingbegriff wurde vom Wandel der Absatzmärkte begleitet. Man bewegte sich immer weiter weg von einem Verkäufermarkt, in welchem der Verkäufer aufgrund des Mangels an Gütern und Dienstleistungen weitgehend die Preise und Konditionen bestimmt, hin zu einem Käufermarkt, bei dem die Anzahl der Wettbewerber dem Kunden die Wahl zur Angebotsannahme ermöglichen.

Die Erfindung des Backpulvers „Dr. Oetker“ brachte den endgültigen Durchbruch des Marketings. Mit Hilfe von Massenwerbung wurde dem Kunden erstmalig ein Produkt angeboten, was ihm zur Erleichterung seiner Arbeit beitragen sollte. Damals wusste der Kunde noch nicht, dass er dies überhaupt gebrauchen könnte. Der Erfolg des Angebots reicht bis in die Gegenwart, denn die Weiterentwicklung schritt durch Erfindung neuer Produktvarianten immer weiter voran.

Ende der 1960er bzw. Anfang der 1970 entwickelte sich das Marketing auf universitärer Ebene. Heribert Meffert eröffnete an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster das erste Institut für Marketing.

(vgl. <http://www.wikipedia.org/wiki/Marketing>, Zugriff am 19.03.2006)

2.2.2 Vom instrumentellen Marketing zur Marketing-Management-Methode

Der Wandel vom klassischen Marketing hin zur modernen Marketing-Management-Methode kann bei funktionaler und methodischer Betrachtungsweise in vier Stufen zusammengefasst werden. In den Anfängen des Marketings stand im Wesentlichen die instrumentelle Ausrichtung im Vordergrund. Im Laufe der Zeit gewannen jedoch immer mehr strategische und normative Gesichtspunkte an Bedeutung.

1. Stufe: Instrumentelles Marketing:

Die Anfänge des Marketing liegen im „kommerziellen“ Bereich der Gesellschaft. Hier stand anfangs die instrumentelle Orientierung – die Diskussion verschiedener absatzpolitischer Instrumente für privatwirtschaftliche Firmen – im Fokus der Betrachtung.

Bereits in den 70ern wurde darüber debattiert, das Marketing auf weitere Bereiche zu übertragen (vgl. KOTLER/LEVY, 1969, zitiert nach FREYER, 2002, S. 10).

Man versuchte herauszufinden, inwieweit die traditionellen Marketingüberlegungen auch auf andere Bereiche, insbesondere auf das Sozialwesen und auf öffentliche Einrichtungen, zu übertragen sind. Diese Ausweitung des Marketings bezeichnete man als „Broadening“. Über alle Perioden hinweg hat sich das instrumentelle Marketing weiter entwickelt; die Erkenntnisse über den Marketing-Mix (Produkt, Preis, Platzierung und Promotion; näheres in Kapitel 5) haben sich hierbei jedoch erweitert und vertieft (à Deepening). Neue Kommunikationsmittel wie beispielsweise das Sponsoring oder auch Events kamen in den 80er und 90er hinzu. Auch das Marketing-Instrument selbst hat sich aufgrund steigender Dienstleistungsorientierung verändert. Des Weiteren kamen Service- und Qualitätsinstrumente hinzu. Neue Technologien im Bereich des Informationswesens (z. B. das Internet) beeinflussen seit den 90ern bis einschließlich heute das instrumentelle Marketing.

2. Stufe: Marketing-Management-Methode:

Das Resultat der „Broadening“ - Diskussion führte dazu, dass sich das Marketing zur umfassenden Marketing-Management-Methode entwickelte. Diese ist in ähnlicher Form auf die verschiedensten Gebiete der Wirtschaft anwendbar, wobei die Besonderheiten der jeweiligen Bereiche mit in Betracht gezogen werden sollten. An für sich ist diese Management- oder auch Führungsmethode jedoch weitgehend wertneutral. Im Fokus stand das „marktbezogene“ Führen bzw. „managen“ von Organisationen und Einheiten des wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen gesellschaftlichen Bereiches. Neben der Konkurrenz galt das Interesse auf dem Markt hauptsächlich den jeweiligen Zielgruppen, deren Wünsche und Interessen die Grundlage (Ausgangs- und Zielpunkte) des unternehmerischen Handelns bilden sollten.

3. Stufe: Normatives Marketing:

Ab dem Ende der 80er und in den 90ern wurden gesellschaftliche Werte mit in das Marketing integriert. Sowohl *gesellschaftliche*, *ethische*, *ökologische* als auch *pädagogische* Ziele ergänzten die traditionellen monetären Zielgrößen der Unternehmensphilosophie. Es fand ein Wandel hin zu einem „ganzheitlichen“ Marketing statt (vgl. FAESSLER, 1989 & FREYER, 1991, zitiert nach FREYER, 2004, S. 11).

Nachstehende Abbildung veranschaulicht den zeitlichen Wandel bis hin zum Normativen Marketing.

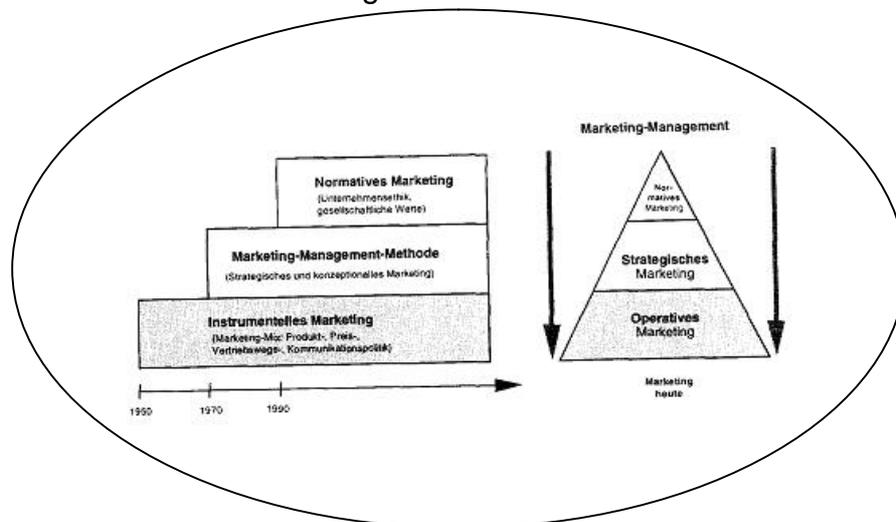


Abb. 3: Entwicklungsstufen zur modernen Marketing-Management-Methode (FREYER, 2004, S.11)

4. Stufe: Marketing heute: Philosophie und Management Funktion:

Marketing heute wird als umfassende Marketingmethode für Unternehmen verstanden, die ihr Handeln primär am Markt mit seinen Veränderungen orientieren und dabei die gesellschaftlichen Werte nicht außer Acht lassen (siehe Kapitel 2.1).

2.3 Märkte und Markttypen

Unter einem Markt versteht man einen gedachten Ort, an dem Angebot und Nachfrage nach Produkten - Güter und Dienstleistungen – aufeinander treffen. Je nach Perspektive kann man die Märkte nach verschiedenen Kriterien analysieren und somit auch einteilen.

2.3.1 Wandel der Märkte

Dem Marketingdenken im heutigen wirtschaftlichen Leben kommt eine starke Bedeutung zu. Dies wird unter anderem mit den auf den Märkten stattfindenden Veränderungen begründet. Man spricht von dem Wandel eines Verkäufermarktes hin zu einem Käufermarkt. Dieser Wandel brachte einige Veränderungen im Marketinggeschehen mit sich.

Bis etwa Mitte der 50er Jahre des 20. Jahrhundert war die Situation in den westlichen Industrienationen des einen Verkäufermarktes. Ein Verkäufermarkt ist dadurch gekennzeichnet, dass die Nachfrage nach bestimmten Produkten die Angebotsmenge übersteigt, deshalb mussten die Verkäufer sich wenig Gedanken darüber machen, wie sie ihre Leistungen an den Abnehmer bringen. Ohne besonderen Marketingaufwand war es ihnen möglich, ihre Produkte zu verkaufen. Der Ausgangs- und Bezugspunkt unternehmerischen Denkens und Handelns war ausschließlich die Produktion. Folglich richtete sich die Nachfrage stets nach dem Angebot. Auch war es den Anbietern möglich, die Qualität, den Preis und die Ausstattung ihrer Produkte weitgehend selbst zu steuern.

Durch diese vorherrschende Marktmacht der Produzenten bestand nur eine geringe Konkurrenz; es waren kaum Mitanbieter mit den gleichen Produkten auf dem Markt. Auch waren die Produkte meist bekannt, so dass aufwendige Marketingmaßnahmen nicht von Notwendigkeit waren. Die Marktmacht ging von den Produzenten aus. Man spricht daher auch von einer absoluten oder relativen Monopolstellung der Anbieter, wie in der Abbildung zu sehen ist.

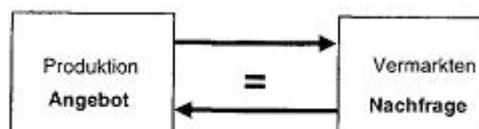


Abb. 4: Marketing als „Verkaufen und Vermarkten“ (FREYER, 2004, S.16)

Im Laufe der Zeit haben sich diese Marktgegebenheiten in vielen Marktbereichen zum Nachteil der Anbieter verändert. Auf der Angebotsseite ist durch das Hinzukommen von Mitstreitern das Konkurrenzverhalten deutlich angestiegen. Auch die Nachfrageseite hat sich durch eine weitgehende Sättigung der Produkte und einer Verlagerung auf andere, neue Produkte für die Anbieter zum Negativen verändert. Des Weiteren kann man gegenwärtig zunehmende Informationsprobleme aufgrund des vielfältigen Angebots auf den Märkten feststellen. Dies alles zieht eine veränderte Marktsituation, die sogenannte Käufermarktsituation nach sich. Das Angebot ist mengenmäßig und in seiner Vielfalt meist deutlich größer als die Nachfrage. Folglich müssen sich die Verkäufer deutlich mehr um die Nachfrager bemühen. Sie müssen diese besser über ihre Produkte informieren, um dadurch das Produktinteresse beim Käufer drastisch zu steigern.

Von eben so großer Bedeutung ist die deutliche Abgrenzung und Hervorhebung von Mitstreitern. Die Nachfrager verfügen bei dieser Marktsituation über eine gewisse Marktmacht. Daher auch der Name Konsumenten- oder Käufermarkt. Da hier der Nachfrager das Marktgeschehen dominiert, orientiert sich der Firmenstil am Kunden.

Freyer zeigt in seiner Abbildung diesen Käufermarkt.

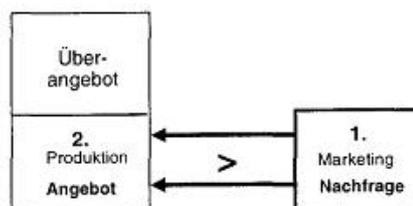


Abb. 5: Marketing als „Modernes strategisches Marketing“ (FREYER, 2004, S.17)

Dieser beschriebene Wandel vom Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt war der Ausgangspunkt für das moderne Marketingdenken.

Beispiele für den Wandel:

- Stagnation oder Rückgang der Mitgliederzahlen im Turnverein und ein drastischer Anstieg an Fitness-Studios
- Zunehmende Zahl von Sportangeboten und kurzfristigen Sporttrends

Dieser soeben als zeitlich abfolgender Wandel von Verkäufer- zu Käufermarkt darf nicht strikt voneinander getrennt betrachtet werden. Zu allen Zeiten waren beide Markttypen vorhanden. Sie existierten und existieren auch heute noch im Hinblick auf diverse Märkte und Marktsegmente nebeneinander. Genauso wichtig ist die Tatsache, dass sich innerhalb kürzester Zeit ein Markt von einem Verkäufermarkt hin zu einem Käufermarkt verändern kann.

(vgl. FREYER, 2002, S. 14-18)

2.3.2 Analyse der Märkte mittels verschiedener Kriterien

Märkte können mittels unterschiedlichen Kriterien analysiert und eingeteilt werden. So ist es möglich eine Einteilung der Märkte an Hand der Anzahl der *Marktakteure*, der Art des *Abnehmertyps*, der *Produktart* oder auch dem *Lebenszyklus* der Marken vorzunehmen.

Klassifikation nach Anzahl der Marktakteure:

Zu allererst werden die Märkte nach Anzahl und der relativen Größe der Marktakteure (Anbieter & Nachfrager) eingeteilt. Diese Kategorisierung ermöglicht eine grundlegende Einteilung von Märkten, anhand deren eine Analyse der Spielregeln und Verhaltensformen für Märkte stattfindet, auf welcher wiederum weitere Analysen aufbauen können. In der Praxis gibt es eine Menge an Mischformen.

- a) Polypol: Viele kleine Anbieter stehen vielen kleinen Nachfragern gegenüber. Man spricht von einer vollkommenen Konkurrenz. Die hohe Anzahl der Anbieter und Nachfrager erlauben keine Absprache über die Produktpreise. Der Marktpreis bildet sich selbstständig heraus, da sich die Konkurrenten solange unter- bzw. überbieten bis sich ein Gleichgewichtspreis automatisch einstellt.
- b) Monopol: Ein monopolärer Markt ist dadurch gekennzeichnet, dass ein großer Anbieter vielen kleinen Nachfragern gegenübersteht. Diese Konstellation verschafft dem Anbieter, dem Monopolist eine sehr mächtige Position und ermöglicht ihm, den Preis und somit auch die Absatzmenge zu bestimmen. Ziel des Anbieters ist es, den Gewinn seines Produktes zu maximieren. Die Käufer reagieren bei der Preisfestsetzung mittels der Kaufmenge und passen sich dadurch dem Preis an (vgl. OTTE, 2002, zitiert nach WOLL, 2004, S. 13).
- c) Oligopol: Ein Oligopol ist ein Markt, bei dem mehrere große oder mittelgroße Anbieter nebeneinander konkurrieren. Ein oligopolärer Markt versorgt viele kleine oder auch mehrere mittelgroße Nachfrager. Sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager können hier über eine gewisse Marktmacht verfügen (vg. OTTE, 2002, zitiert nach WOLL, 2004, S. 13). Dieser Markttyp existiert heute am häufigsten.

Je nach vorliegender Marktform werden verschiedene Anforderungen an das Marketing gestellt.

Auch die beschriebene Unterscheidung in Käufer- und Verkäufermärkte wird zur Klassifikation nach Anzahl der Marktakteure gezählt.

Klassifikation nach Lebenszyklen:

Dem Lebenszyklusmodell liegt die Annahme zugrunde, dass das „Gesetz des Werdens und Vergehens“ auch auf die Bereiche der Wirtschaft (Märkte & Produkte) übertragbar ist. Nach OTTE (2002, S. 21) haben Produkte, Märkte und Marken unter bestimmten Voraussetzungen einen zu erwartenden Lebenszyklus. Sie durchlaufen innerhalb dieser Lebensspanne bestimmte Phasen – Phasen des Heranwachsens, der Reife sowie der Alterung –, welche wiederum verschiedene Herausforderungen an das Marketing-Management stellen.

Nach BRUHN (2002, S. 63, zitiert nach WOLL, 2004, S. 15) versucht die Lebenszyklusanalyse, Gesetzmäßigkeiten im Verlauf des Untersuchungsgegenstandes zu identifizieren, um daraus Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitung zu ziehen. Lebenszyklen lassen sich bei Produktkategorien (z. B. Wellness-Center), Produkten (z. B. reine Bodybuilding Studios) und Marken feststellen (z.B. Puma, Adidas, Nike) (vgl. WOLL, 2004, S. 15).

In der Literatur kann man feststellen, dass die Bezeichnung und die Abgrenzung der verschiedenen Phasen nicht immer identisch sind. So ist in mancher Literatur die Rede von lediglich vier Phasen, in anderen jedoch von fünf. Generell ist jedoch die Rede von der Einführungsphase (Kristallisierungsphase), der Wachstumsphase, der Reifephase, der Sättigungsphase und der Degenerationsphase (Niedergangsphase). Sehr oft wird eben die Sättigungsphase als der letzten Teil der Reifephase oder als der Beginn der Degenerationsphase angesehen (vgl. FREYER, 2004, S. 283). An die Degenerationsphase kann sich zusätzlich noch die Relaunchphase anschließen.¹

¹ Die Beschreibung der verschiedenen Phasen erfolgt der Zugehörigkeit wegen erst in Kapitel 4.

Folgende Abbildung zeigt die graphische Darstellung des Produktlebenszyklus nach FREYER (2004, S. 284)

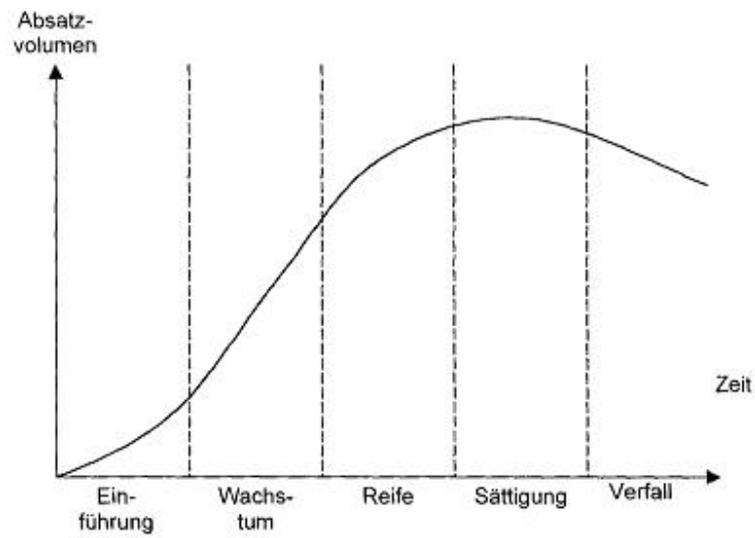


Abb. 6: Die Phasen eines Lebenszyklus (FREYER, 2004, S. 284)

3 Der Marketing-Management-Prozess

Im Laufe der Zeit hat sich aus der früheren eher instrumentellen Sichtweise des Marketing, welche sich auf die Teilgebiete der Werbung und des Verkaufs und später auch auf die Instrumente des Marketing Mix (Kapitel 5) beschränkte, eine umfassende und mehrstufige Planungsmethode des modernen Marketing entwickelt (vgl. FREYER, 2003, S.106).

In der Literatur werden die vielfältigen Aufgaben des Marketing Management meist in ein Phasenschema eingeordnet. Es soll die Aufgabenfelder in der Reihenfolge ihrer Erfüllung aufzeigen. Folgende Systematik zeigt die klassischen Aufgabenfelder in der allgemeinen Form. Sie umfasst die Gestaltung aller mit dem Marketing zusammenhängenden Aktivitäten.

- I: Analysephase
- II: Konzeptionsphase
- III: Gestaltungsphase
- IV: Realisierungsphase
- V: Kontrollphase

(vgl. FREYER, 2003, S.107)

Zu beachten ist, dass andere Autoren die Einteilung zum Teil anders gegeneinander abgrenzen, in mehr oder weniger Phasen. Eine Einteilung nach BIBERSTEIN (2001, S. 64) gliedert sich beispielsweise in Situationsanalyse, Internes / Externes Marketing, Implementierung, Kontrolle des Marketingplanes.

MEFFERT (in WOLL, 2004, S. 9) versucht den Marketing-Management-Prozess beispielsweise graphisch folgendermaßen darzustellen:

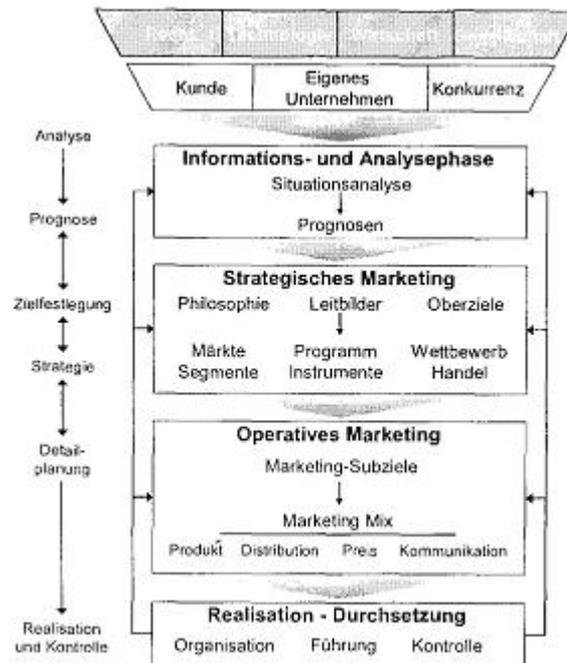


Abb. 7: Der Marketing-Management Prozess nach MEFFERT (nach OTTE, 2002, S.8)

In dieser Skizze lassen sich die Phasen von FREYER (2003, S.107) wieder finden, teils jedoch mit anderer Bezeichnung. Eindeutig ersichtlich ist die notwendige zeitliche Abfolge, begonnen bei der Analyse bis hin zur Realisation, bzw. Kontrolle.

Allen Autoren gemein ist demnach die systematische Methode, mit dem Ziel der Entwicklung der Marketingstrategien zu die das Ziel hat, die Marketingstrategien zu entwickeln. Der Schwerpunkt der unternehmensspezifischen Überlegungen für dieses Marketing Management liegt sodann in der Ausgestaltung der marketingpolitischen Instrumente.

3.1 Analysephase

Diese auch als Informationsphase bekannte Phase des Marketing Management Prozesses ist Ausgangspunkt der Marketing-Konzeption. Im Rahmen dieser Situationsanalyse sind alle externen und internen, „für die spezifische Ausgangssituation des Dienstleistungsbetriebes kennzeichnenden (,) Daten zu erheben und auszuwerten“ (BIEBERSTEIN, 2001, S.65). Das Unternehmen entwickelt deshalb verschiedene Methoden zur Erfassung dieser Ausgangssituation. Die Analyse ist breit gefächert und reicht von der generellen Umfeldanalyse bis hin zur ausführlichen Marktanalyse.

- **Stärken-Schwächen-Analyse:** In dieser Ressourcen-Analyse werden die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens herausgestellt und mit denen der Konkurrenten verglichen.
- **Chancen-Risiken-Analyse:** Ähnlich den Stärken und Schwächen werden die möglichen Chancen und Risiken des Unternehmens in Bezug auf das spezielle Produkt oder die Dienstleistung kalkuliert und ausgewertet. Parallel erfolgt die Verbindung zu den im Umfeld vorhandenen Entwicklungsmöglichkeiten.
- **Lebenszyklusanalyse:** Diese Analyse ist im Marketing weit verbreitet und in der Zwischenzeit eine der beliebtesten Methoden und das obwohl sie eigentlich kein eigenständiges Analyseverfahren ist, sondern sie findet sich vielmehr in den vorhergehenden und vor allem in der Portfolio-Analyse wieder. Im Folgenden gehen wir auf die Phasen des Produktlebenszyklus ein (graphische Darstellung siehe S. 19):

1. *Produktinnovation (Entwicklungsphase):*

Zu Beginn steht die Produktidee, welche zu einem konkreten Produkt umgesetzt wird und damit verbunden werden die Produktkapazitäten aufgebaut. Es entstehen hohe Kosten, ohne Erzielung jeglichen Umsatzes. Daher nennt man diese Phase auch Produktinnovation.

2. *Einführungsphase (Kristallisierungsphase):*

Das Produkt wurde mittels Markteinführung auf den Markt gebracht und muss dem Kunden bzw. dem Markt vorgestellt werden. Es handelt sich um neue, meist noch unbekannte und von den Nachfragern noch nicht akzeptierte Angebote. Für das Unternehmen stellt dies eine Eroberung von neuen Märkten dar. Da die Kosten für die Einführung des Produkts auf dem Markt (im Wesentlichen verursacht durch die Kommunikationspolitik) sehr hoch sind und auch eine Fixkostenbelastung vorliegt, können auch hier noch keine Gewinne erzielt werden. Ziel dieser Stufe ist ein schneller Bekanntheitsgrad, verbunden mit einer schnellen und hohen Kundenakzeptanz. Daher spielen Werbung, Testangebote und niedrige „Einführungspreise“ eine große Rolle. Die Umsätze steigen nur langsam an.

Der Verlauf dieser Phase lässt sich hauptsächlich durch die Erfolge der Einführungsmaßnahmen und durch Neugier-Käufer erklären. Es herrscht eine hohe Unsicherheit über den Markterfolg. Ist die Akzeptanz auf dem Markt zu gering oder mangelt es an Organisation, überleben die neuen Produkte die Einführungsphase nicht.

3. *Wachstumsphase:*

In der Wachstumsphase sind die Produkte dem Kunden bereits bekannt und werden von ihm akzeptiert. Die Anbieter beginnen, ihre Marktanteile zu erobern. Bleiben die Kosten für Kommunikation hoch, steigen die Umsätze progressiv an. Das Ende der Kurve ist gekennzeichnet durch einen Wendepunkt der Umsatzkurve von einer progressiven hin zu einer degressiven Steigung. Durch den schnellen Anstieg des Marktwachstums werden Konkurrenten angelockt, welche versuchen mit eigenen Produkten den Markt für sich zu gewinnen.

Unternehmen können in dieser Phase ihre Produkte verbessern. Überlegungen werden angestellt, mittels weiteren Produkteinführungen, Produktentwicklungen und Marktausweitungen, neue Primärnachfragen zu gestalten. Eine wichtige marketingstrategische Überlegung stellt die Preispolitik dar. Sie kann sowohl aus taktischen als auch aus Positionierungsgründen verändert werden.

4. *Reifephase (Konsolidierungsphase):*

In der Reifephase ist das Produkt vollständig entwickelt und am Markt akzeptiert. Die Umsätze wachsen hier nur noch degressiv an; es tritt eine Konsolidierung, sprich Festigung ein. Die Gewinnzone ist für gewöhnlich erreicht. Auch ist diese Phase durch einen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, weshalb die Senkung der Kosten zu bedenken ist. Mittels verschiedener Instrumente des Marketing-Mix kann die Loyalität des Produkts erhöht werden. So kann das Produkt verbessert, die Produktlinie ausbreitet oder sekundäre Produkteigenschaften (z. B. Service) bereitgestellt werden. Mit Modifikationen versucht man Kunden der Konkurrenz für sich zu gewinnen und somit neue Marktsegmente zu erschließen.

5. *Sättigungsphase:*

Das Interesse am Produkt lässt in dieser Phase nach, gleichzeitig findet jedoch auch eine weitere Konsolidierung statt. Der Umsatz ist hier auf seinem Höhepunkt. Werden in dieser Phase die Kosten gesenkt, so führt dies zu einer hohen Profitabilität. Werden auf der anderen Seite jedoch Marktanteile verloren, so befindet man sich auf dem Übergang zur Degenerationsphase.

6. *Degenerationsphase (Niedergangsphase):*

Die Umsätze und Gewinne sinken dauerhaft; der Markt beginnt sich aufzulösen. Viele Unternehmen verabschieden sich vom Markt (Marktaustritt) oder versuchen durch eine weitere Kostenreduktion in der Gewinnzone zu bleiben. Eine weitere Möglichkeit zu Markterhaltung besteht in der Modifizierung und der damit neuen Positionierung der Produkte. Diese so genannte Relaunchphase (Rekonsolidierungsphase) soll helfen, einen neuen Lebenszyklus bereits im fortgeschrittenen Stadium zu beginnen. Eine vollkommene Neuentwicklung ist daher nicht notwendig.

(vgl. FREYER, 2004, S. 283-285; WOLL, 2004, zitiert nach OTTE, 2002, S. 21-23 & PREIßNER, 1996, S. 99-107)

- **Portfolio-Analyse**: Ausgangspunkt dieser Analyse ist das Modell des Produktlebenszyklus, für das in den verschiedenen Phasen unterschiedliche Zielsetzungen gelten. Die Portfolio-Analyse ermöglicht eine umfassende Betrachtung der Marktchancen und –risiken mit den Schwächen und Stärken des jeweiligen Betriebes. Sie verbindet demnach die Chancen- und Risiken-Analyse mit der Stärken- und Schwächen-Analyse und bringt zusätzlich noch Komponenten von Umwelt-, Markt- und Betriebsanalyse mit in die Sichtweise.
- **SWOT-Analyse**: FREYER (2003, S.281) beschreibt die SWOT-Analyse als Weiterentwicklung der Chancen-Risiken, sowie der Stärken-Schwächen-Analyse. Ähnlich der Portfolio-Analyse bringt auch dieses Verfahren externe und interne Aspekte mit in den Vergleich. SWOT steht als Abkürzung für die englischen Ausdrücke **Strenghts**, **Weaknesses**, **Opportunities** und **Threats**. Neben der Erhebung der Daten sind diese zu verdichten und zu bewerten, um daraus realistische Marketingziele ableiten zu können.

3.2 Konzeptionsphase

Die Konzeptionsphase ist das eigentlich Strategische Marketing (siehe Kapitel 4).

Im modernen Marketing ist der wesentliche Aspekt die Entwicklung langfristig geltender betrieblichen Ziele und Strategien. Auf der Grundlage von den in der Analysephase gewonnenen Daten werden in dieser Phase die allgemeinen Zielstrukturen und zum Erreichen der Ziele benötigten Strategien entwickelt.

3.3 Gestaltungsphase

In diesem dritten Teilbereich des Marketing-Management-Prozesses, dem eigentlichen operativen Marketing, werden die verschiedenen Instrumente „zur Gestaltung der Marketing-Strategien behandelt“ (FREYER, 2003, S.108). Wie in Kapitel 5 beschrieben, dürfen die einzelnen Felder oder Instrumente des Marketing-Mix nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern immer im Zusammenhang mit den jeweils anderen.

3.4 Realisierungsphase

Die Realisierungs- oder Umsetzungsphase wird bei FREYER (2003, S.109f.) mit der Kontrollphase zum operativen Marketing gezählt. Sie beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Konkretisierung und der Planung von Organisation, Zeit, Personal und Finanzen, also der Implementierung der verschiedenen Marketing-Überlegungen.

3.5 Kontrollphase

Eine Kontrolle über den Einsatz der verschiedenen Methoden und Strategien, sowie über den Erfolg kann zum einen als Parallelkontrolle (Controlling) erfolgen und zum anderen auch als Ex-post-Kontrolle. Das Unternehmen beschäftigt sich in dieser Phase vor allem mit der Überwachung von den zuvor formulierten Zielen und deren erfolgter Realisierung.

3.6 Zusammenfassung

Bei dem hier vorgestellten Konzept des Marketing Management ist erkennbar, dass es sich um ein geschlossenes System handelt, bei welchem nach jeder Phase zu prüfen ist, ob die vorherigen Schritte erfolgreich waren und die neuen Information müssen in den Kreislauf eingeschleust werden. Deshalb ist das Synonym des permanenten Marketings sehr treffend.

In den folgenden zwei Kapiteln sollen die Konzeptions- und die Gestaltungsphase dieses Prozesses näher erläutert werden. Zum einen, weil es wichtige Strategien und Taktiken des Marketings enthält und zum anderen, weil sie die Basis des späteren Erfolgs darstellen.

4 Strategisches Marketing

In der Unternehmenspolitik wird allgemein zwischen strategischem und operativen Management unterschieden. Wie auch in vorherigem Kapitel und der Gliederung zu sehen, ist das strategische Marketing dem operativen vorgeschaltet und somit Basis, bzw. Voraussetzung für alle Entscheidungen im operativen Marketing (siehe Kapitel 5).

Das strategische Marketing ist nach ausreichender Marktforschung (der Analysephase) „die Festlegung der grundlegenden Zielrichtung des Unternehmens im Hinblick auf Märkte, Produkte und Wettbewerber“ (WOLL, 2004, S.23). Es enthält alle Entscheidungen, die ein Unternehmen langfristig nach außen und innen bestimmt. Ein Unternehmen muss sich demnach klar werden, was es erreichen will und mit welchen Strategien diese(s) Ziel(e) erreicht werden soll(en), um die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern.

Die hauptsächlichen Merkmale dieser oft im Synonym verwendeten Unternehmenspolitik sind vor allem die originären Entscheidungen langfristiger Art (Entscheidungen, die nicht aus höherwertigen Entscheidungen abgeleitet werden können), welche die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen in den entsprechenden Teilbereichen darstellen. Sie sind demnach auch mit Rahmenbedingungen vergleichbar. Diese Entscheidungen sind allgemein formuliert und beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes. Im folgenden Kapitel sollen die Merkmale und hauptsächlichen Aufgaben des strategischen Marketings weiter herausgestellt werden.

4.1 Unternehmensziel

Im Unternehmensziel werden die fundamentalen Fragen eines Unternehmens formuliert; sie „stellen den Daseinszweck des Unternehmens dar“ (WOLL, 2004, S.23).

WOLL (2004, S.23) unterscheidet vier Faktoren, die das Unternehmensziel entscheidend prägen:

- *Unternehmensgeschichte*: Was möchte das Unternehmen repräsentieren?
- *Einstellung des Top-Management*: Anpassung und Änderungen an zeitgemäße Ziele
- *Unternehmensressourcen*: Kapital, Personal, Technologie
- *Spezifische Kompetenzen*: dynamisches Umfeld, Märkte, Kundenbedürfnisse

4.2 Marketingziele

Die Marketingziele kristallisieren sich aus der Unternehmensphilosophie und den daraus abgeleiteten Unternehmenszielen heraus. Sie dienen dem Marketing als Richtungspfeil. Bei der Formulierung von Marketingzielen muss ein Unternehmen folgende allgemeine Dimensionen beachten:

- Zielinhalt: Was soll in welchen Märkten angestrebt werden?
- Zielobjekt: Wie soll das Ergebnis erreicht werden?
- Zielausmaß: Welcher Erreichungsgrad wird angestrebt?
- Zeitbezug: In welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden?

(vgl. BIEBERSTEIN, 2001, S.139)

Unterschieden wird nach WOLL (2004, S.25) und BIEBERSTEIN (2001, S.140f.) in Ökonomische und Psychologische Marketingziele oder Zielarten.

Ökonomische Marketingziele sind einteilbar in betriebswirtschaftliche Kategorien. Sie werden zum Teil auch als quantitative Ziele bezeichnet und knüpfen unmittelbar an Komponenten der Erwerbsziele.

Beispiele für solche Ziele sind die Absatz- und Umsatzsteigerung, der Marktanteil oder auch die Gewinnmaximierung. *Psychologische Marketingziele* (qualitative Marketingziele) sind schwerer zu erfassen und beziehen sich auf den Kunden, seine Bedürfnisse und Gedanken; so also auf seine kognitiven, affektiven und konativen Reaktionen, zum Beispiel die Kundenzufriedenheit, das Unternehmensimage, die Kundenbindung, usw..

5 Operatives Marketing – der Marketing Mix

Im Anschluss an die im strategischen Marketing getroffenen Entscheidungen und Analysen werden die eigentlichen Marketing Maßnahmen durchgeführt. Diese Phase wird als operatives Marketing bezeichnet – es werden Entscheidungen über den Marketing Mix getroffen. Wichtig dabei ist jedoch, dass ein Analytiker sich nicht in einem starren Instrumentenschema einengen lassen darf, sondern er muss sich vielmehr „in Abhängigkeit der konkreten Marktsituation“ (PÜTZ, zitiert nach FREYER, 2003, S. 357) zum Teil auch anderer Marketinginstrumente bedienen. Außerdem ist zu beachten, dass in der Literatur die operative Phase zum Teil auch erst bei der (in der Systematik von Kapitel 3 an vierter Stelle gesetzten) Realisierungsphase anfängt. Dennoch soll im Folgenden der Marketing-Mix in Anlehnung an BURDELSKI (2004) beschrieben werden.

Elemente des Marketing-Mix – die 4 P's

Wie oben schon ersichtlich wurde, ist das primäre Ziel des Marketings, beim Kunden oder Konsumenten eine bevorzugte Stellung der eigenen Produkte zu erreichen, um die Kunden so zum Kauf oder zur Kundentreue zu bewegen. Hierfür bedient sich das Unternehmen der so genannten Präferenzpolitik – Instrumente zur Präferenzbildung sind im Wesentlichen: Produkt- oder Sortimentpolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Distributionspolitik und nicht zuletzt Werbung oder Kommunikationspolitik. Diese vier wichtigsten marketingpolitischen Instrumente (wegen der angelsächsischen Alliteration auch die 4 P's genannt) werden wegen ihrer zentralen eigenständigen und in sich noch weiter untergliedernden Bedeutung im Folgenden gesondert behandelt.

5.1 Sortimentpolitik (product)

Dieses Instrumentarium gilt als einer der wichtigsten Bausteine der Unternehmenspolitik. Es „umfasst alle Entscheidungstatbestände, welche sich auf die marktgerechte Gestaltung des Leistungsprogramms eines Unternehmens beziehen“ (MEFFERT, zitiert nach OTTE, 2002, S.37) und hat somit zum Ziel, das Produkt- und Dienstleistungsangebot marktgerecht zugestalten. Dies beginnt anhand des Produktlebenszyklus (siehe Kapitel 2.3.2) bei der Suche nach Produktideen und endet mit der Produkteliminierung. Umgesetzt wird die Produktpolitik mithilfe der produktpolitischen Aktionen, die sich wiederum untergliedern lassen in

- Suche nach Produktidee und neuen Märkten (abhängig von Bedarf, Nachfrage, technischem Wissen und Kapazität),
- Neuprodukteinführung (Berücksichtigung von Pretests, Absatzprognosen),
- Produktgestaltung und –differenzierung (Festlegung von Produktionsverfahren, Verwendungszweck und Verpackung / Design)
- Festlegung optimaler Produktprogramme und Sortimente (z.B. Bestimmung der Breite und Tiefe des Sortiments) und
- Markenpolitik (Sicherheit, gleich bleibende Qualität, breite Verfügbarkeit, Kommunikationsanstrengungen)

(vgl. BURDELSKI, S. 6, 2004)

Im Sport hat die Produktpolitik besondere Bedeutung in der Gestaltung von Sportbetrieben, so zum Beispiel in der Bereitstellung von Kern- und Zusatzleistungen (freundliches Personal, Skidesign, duftende Tennisbälle), in der Palette und dem Sortiment der Kurse und in ihrer Qualität (Abgrenzung zu anderen Vereinen, Kursen) oder auch in der Gestaltung der Richtung, sprich der Bewahrung, Verkleinerung oder Vergrößerung von Angeboten (vgl. FREYER, 2003, S.365).

5.2 Entgeltpolitik (price)

Die allgemeine Entgeltpolitik oder Preispolitik stellt die monetären Bedingungen der Unternehmen auf, unter denen ein Produkt oder eine angebotene Leistung an den Konsumenten übergeben wird. Für eine optimale Handhabung dieses Instrumentariums ist die Kenntnis der Nachfrage, der eigenen Kostenstruktur und der Konkurrenten notwendig.

Wie alle anderen Instrumente des Marketing-Mix ist auch die Preispolitik nicht isoliert zu betrachten, sondern gerade bei der Preisgestaltung tritt das Preis-Leistungsverhältnis in den Mittelpunkt der preis- und marketingpolitischen Überlegungen. Es lassen sich drei Verfahren zur Preisfestsetzung unterscheiden.

- Nachfrageorientierte Preisfestsetzung: Diese Methode orientiert sich am Markt selbst. Mit Hilfe von Befragungen, statistischen Analysen und Markttests wird die Preiselastizität analysiert. Vom Kunden geht dabei die Annahme aus, dass ein höherer Preis eine bessere Qualität mit sich bringt und umgekehrt.
- Kostenorientierte Preisfestsetzung: Das Unternehmen ermittelt die Kosten für das Produkt und addiert einen Zuschlag. Die Summe ergibt den Verkaufspreis. Um neue Kunden zu locken, kann hier die gewinnbringende Schwelle kurzfristig unterschritten werden, der Preiskampf mit Konkurrenten ist reduziert.
- Wettbewerbsorientierte Preisfestsetzung: Auf dem Markt existiert ein Leitpreis, der den Durchschnittspreis der Branche, bzw. des Produktes wiedergibt. Je nach Unternehmensstrategie wird dieser Preis imitiert, über- oder unterboten.

Eine weitere Preisfestsetzung oder –Unterscheidung kann in Preisänderungen, Preisdifferenzierungen oder Tarifierungen geschehen, beispielsweise räumliche oder zeitliche Preisdifferenzierungen (Saison, Tageszeit), oder Unterscheidungen nach Abnehmergruppen (Alter, Geschlecht, Beschäftigung).

Genauso spielt die Konditionenpolitik, die Rabatte, Zahlungsbedingungen und Dienstleistungen bestimmt, eine wichtige Rolle (vgl. WOLL, 2003, S. 30ff).

5.3 Distributionspolitik (place)

Eine weitere Hauptaufgabe des Betriebes ist die Gestaltung von optimalen Verbindungen zwischen Herstellern und Abnehmern. Ziel der Distributions-, Absatz- oder Vertriebspolitik ist zum einen die Verminderung von räumlichen und zeitlichen Distanzen zwischen Angebot und Nachfrage und zum anderen die „wirkungsvollste Auswahl der im Distributionsprozess einzusetzenden Absatzorgane“ (BURDELSKI, 2004, S.15).

Unterteilt wird dieses Instrumentarium in

- Physische Distribution (Beförderung des Produktes bis zum Ort der Bestimmung, Wahl des Vertriebssystems)
- Akquisitorische Distribution (Auswahl der geeigneten Absatzmittler, um möglichst günstige Chancen für den Absatz eines Produktes zu schaffen)
- Distributionsgrad oder Marketinglogistik (Erhältlichkeit eines Produktes im Handel, Lagerhaltung, Produktion)

Wichtige Überlegungen muss ein Unternehmen in der Auswahl und Gestaltung von Absatzkanälen treffen. Die wichtigste Entscheidung stellt sich zwischen dem direkten und dem indirekten Absatz. Ein direkter Absatz – direkter Verkauf von Produzenten an den Endverbraucher – ist für das Unternehmen günstiger, da kein Absatzmittler wie beim indirekten Absatzweg eingesetzt werden muss.

Nachteilig daran ist allerdings der schlechtere Distributionsgrad, die größere Konjunkturanfälligkeit und höhere Kosten für die Logistik. Vorteile für den Einsatz von Absatzmittleren (Großhandel, Einzelhandel), dem indirekten Absatzweg, liegen beispielsweise in der besseren Öffentlichkeitsarbeit, der Marktbeobachtung oder der Verhandlung mit Kunden.

Spezielle Betriebssysteme im Sport liegen im Sponsoring, Tourneen, in Marketingagenturen (Spielertransfere, Rechtevertrieb) oder auch im Vertrieb über Medien vor.

5.4 Kommunikationspolitik (promotion)

Die Kommunikationspolitik, ist die „zielgerichtete Gestaltung von Information und ihre Übermittlung an den Absatzmarkt“ (GÖPPL, 2003, S. 123). Sie umfasst die Bereiche der Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit und hat das Ziel, das Kaufverhalten der Marktteilnehmer zu beeinflussen.²

Das auffälligste Instrument ist dabei die *Werbung*. „Werbung ist jede Form nicht persönlicher Präsentation und Unterstützung von Ideen, Produkten oder Dienstleistungen durch einen identifizierbaren Auftraggeber.“ (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, zitiert nach BURDELSKI, 2004, S.20). Dies umfasst sowohl Massenkommunikation (Zeitung, Radio, Fernsehen) als auch die direkte Kommunikation mit dem Kunden (Werbebriefe oder Flyer).

In der *Verkaufsförderung* werden Methoden wie Beratung, Betreuung, Regalpflege und Angebotspräsentation sowie Produktproben (Samples oder kostenloses Probetraining), Zugaben oder Sonderaktionen angewandt. Dies ist ein indirekter Versuch, den Verkauf eines Produktes zu steigern. Der Kunde soll nicht merken, dass es sich hierbei um „Werbung“ handelt.

² Diese Einteilung ist in der Literatur nicht immer einheitlich und wird vielfach weiter unterteilt, bzw. erweitert. Dennoch erschien uns diese Einteilung nach BURDELSKI (2004, S.20) am sinnvollsten.

Die *Öffentlichkeitsarbeit* bedient sich Methoden wie dem Image, Public Relations, Pressekonferenzen aber auch Spenden und Stiftungen, was als innovative Kommunikationsinstrumente bezeichnet wird.

(vgl. BURDELSKI, 2004, S.20)

Im Sport ist gerade dieses Marketing-Instrument sehr auffallend, so ist beispielsweise schon allein das Sportevent selbst eine Kommunikation zwischen Sportlern, bzw. Veranstaltern und ihren Zuschauern. Gleichzeitig kann eine Kommunikation auf indirektem Weg geschehen; stellvertretend für ein Unternehmen senden die Sportler Werbebotschaften durch einen Produkt- oder Markennamen an die Zuschauer.

5.5 Zusammenfassung

Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Marketing-Mix-Instrumenten sind sehr vielfältig und müssen, wie in Einleitung von Kapitel 5 schon angesprochen, in allen Überlegungen beachtet werden. So kann ein Instrument nie isoliert betrachtet und eingesetzt werden, sondern muss immer im Zusammenhang mit den oben beschriebenen vier wichtigsten Marketing-Mix-Instrumenten gesehen werden.

6 Der Fitness- und Gesundheitssektor

Der Fitness- und Gesundheitsmarkt ändert sich in Struktur und Geschwindigkeit wie fast kein anderer Markt. Vor dem Hintergrund der Finanzierungsproblematik verschärft sich zunehmend der Wettbewerb um die Gunst der Käufer von Gesundheitsprodukten und Dienstleistungen.

Ein Unternehmen, das erfolgreich in diesem Wettbewerb bestehen möchte, kommt ohne eine präzise und prozessorientierte Ausrichtung seiner Aktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden kaum noch aus. Für Hersteller von Gesundheitsprodukten sowie für Dienstleistungsunternehmen im Fitness- und Gesundheitsmarkt ist es immer wichtiger die Marktentwicklung zu verfolgen, den Wettbewerb zu beobachten, innovative Produkte sowie Dienstleistungen zu entwickeln, die Position zu bestimmen und die richtige Zielgruppe anzusprechen.

Das folgende Kapitel stellt die wesentlichen Besonderheiten des Sportmarketings bzw. des Fitness- und Gesundheitsmarktes vor. Im daran anknüpfenden Kapitel 6.2 wird intensiv auf das Dienstleistungsmarketing – welches hauptsächlich den Fitness- und Gesundheitssektor dominiert – eingegangen. Kapitel 6.3 zeigt im Anschluss zwei Beispiele aus der Praxis des Dienstleistungsmarketing.

6.1 Besonderheiten des Fitness- und Gesundheitsmarktes

Auch im Fitness- und Gesundheitssektor sind, wie in allen anderen Wirtschaftsbereichen, Besonderheiten festzustellen, die einen Einfluss auf Marketingkonzepte haben. Nur wenn man diese Besonderheiten bei der Konzeption von Marketingmaßnahmen berücksichtigt, bzw. beachtet, kann man gezieltes und erfolgreiches „Sportmarketing“ betreiben.

Hauptunterschiede des „Sportmarketing“ zu anderen Wirtschaftsbereichen ergeben sich vor allem aufgrund der spezifischen

1. Marktsituationen, denen sich Sportanbieter ausgesetzt sehen
2. Eigenschaften von Sportprodukten

3. „Sportanbieter“ bzw. „Sportproduzenten“
4. Nachfrager und Nachfragestrukturen im Sport

(vgl. FREYER, 2004, S. 64/65)

Folgende Abbildung stellt aus der Sicht der Ökonomie die Besonderheiten des Sportmarketing graphisch dar.



Abb. 8: Besonderheiten des Sportmarketing aus der Sicht der Ökonomie (FREYER, 2004, S.65)

Diese Graphik soll lediglich dazu beitragen, einen groben Überblick über die Besonderheiten des Sportmarketing zu erhalten. Detaillierter gehen wir auf die Besonderheiten nicht mehr ein, da dies den Rahmen unserer Arbeit deutlich überschreiten würde.

Beim Marketing in den Bereichen Freizeit- und Breitensport, Fitnesssport und Gesundheitssport findet man andere Strukturen vor, als beispielsweise im Leistungs- und Spitzensport. Folglich muss man sich hier anderen Mitteln der Kommunikation, der Umsetzung und der Wirkungsweise bedienen. Wichtig ist hierbei, dass sich das Unternehmen glaubwürdig präsentiert und sich des Weiteren mit gesellschaftlichen und sozialen Fragen auseinandersetzt.

Die Basis für die Kooperation mit möglichen Partnern sowie für eine positive Resonanz der angestrebten Zielgruppe und der Gesellschaft ist die *Glaubwürdigkeit*. Das kann das Unternehmen nur erreichen, wenn es sich inhaltlich mit diesem Anliegen identifizieren kann.

Auch sollte sich das Unternehmen damit schon im Vorfeld intensiv beschäftigt haben. Da man im Fitness- und Gesundheitssport eine sehr „sensible Öffentlichkeit“ vorfindet, können hier starke positive wie auch negative Rückwirkungen auf das eigene Image stattfinden. Daher gilt hier für ein überzeugendes Marketing, dass nichts ohne Verantwortung gegenüber der Zielgruppe, den Mitgliedern und der Gesellschaft stattfinden kann. Folglich sollte jedes Engagement in diesem Bereich begründet werden. Diese Begründung kann entweder auf der *ethischen* (Verantwortung des Unternehmens für gesellschaftspolitische Fragen steht an erster Stelle), der *sachlichen* (im Mittelpunkt steht hier der Beitrag des Unternehmens zur Lösung von sozial oder gesellschaftspolitischen Fragen) oder auch der *kommunikativen Ebene* (umfassender Dialog mit der Zielgruppe wird angestrebt) stattfinden.

(vgl. WOLL, 2004, S. 61-61)

6.2 Dienstleistungsmarketing im Fitness- und Gesundheits- Sektor

Professor BIEBERSTEIN schreibt schon 2001 (in WEIS, S.15) von einer „erheblichen Ausweitung des konsumtiven Dienstleistungsangebots – vor allem in den Bereichen Freizeit, Bildung, Unterhaltung und Gesundheitsfürsorge“. Dieses starke Wachstum erhöht bei den einzelnen Unternehmen und Dienstleistungsbetriebe selbstverständlich das Interesse an der Ausweitung des Dienstleistungsmarketings – nicht zu letzt des Wettbewerbs und der Kundenbindung wegen.

So hat in allen Bereichen des Sports (Vereine und Verbände, Kursanbieter, Fitness- und Gesundheitsstudios) die Bedeutung des Sportmarketings infolge der strukturellen und wirtschaftlichen Veränderungen, wie der wachsenden Konkurrenzsituation und vor allem den knapper werdenden öffentlichen Mitteln deutlich zugenommen.

„Sportvereine und –verbände stehen heute in einer starken Konkurrenz zu den verschiedensten anderen Freizeitangeboten.“ (IST-STUDIENINSTITUT). Gerade deshalb müssen geeignete Lösungen und Angebote gefunden werden, um sich mit innovativen Marketingansätzen eine entsprechende Marktposition zu erwerben und sich von den anderen Anbietern / Konkurrenten abzuheben. Das Dienstleistungsmarketing beschreibt also die gezielte Arbeit an der eigenen Vermarktung, so auch in allen Bereichen des Fitness- und Gesundheitssektors. Im Folgenden sollen nun zunächst die theoretischen Grundlagen und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings herausgestellt und im Anschluss an wenigen Praxisbeispielen veranschaulicht werden.

6.2.1 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing

Das Marketing in Dienstleistungsunternehmen ist ein relativ junger Bereich. Bis in die 70er Jahre hat sich das Marketingkonzept hauptsächlich auf die Konsum- und Investitionsgüterindustrie bezogen, nicht zuletzt wegen der heterogenen Einteilung des Dienstleistungssektors, die keine einheitlichen Aussagen für Branchen und Anwendungssituationen zuließ. Zwar gab es in der Zwischenzeit einige Ansätze zur Suche nach Marketingkonzepten, jedoch findet jener Bereich erst in jüngster Zeit seine tatsächliche Bedeutung und Berücksichtigung in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. WEIS, 2001, S.16).

Wie in Teil I – allgemeine Grundlagen des Marketings schon deutlich wurde, ist der Marketing-Mix ausschlaggebend für die Umsetzung der Marketingziele und –strategien. Wegen den vielfältigen Besonderheiten des Dienstleistungssektors kann der oben genannte Marketing-Mix jedoch nicht einfach nur übernommen werden. Laut WEIS (2001, S.181) reichen diese herkömmlichen Instrumente nicht aus, um gerade eben diese Besonderheiten der Dienstleistungsunternehmen zu erfassen. Deshalb wird das Instrumentarium um drei Instrumente zu den **7P's** erweitert. Man könnte es auch eine dienstleistungsspezifische Erweiterung nennen mit folgenden Bereichen: physische Einrichtungen (**p**hysical facilities), Prozessmanagement (**p**rocess management) und Personal (**p**ersonal).

Dienstleistungsmarketing ist sodann zum einen ganz allgemein die Erweiterung des Marketing-Mix, und zum anderen aber auch eine

„Management-Konzeption zur zielorientierten Gestaltung von Austauschprozessen mit externen und internen Partnern, Das interne Marketing zielt auf die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit betriebinternen Personen, um personelle und organisatorische Voraussetzungen für ein effizientes externes Marketing zu schaffen (vgl. RAFFÉÉ, 1994). Das externe Marketing bildet den Schwerpunkt des Konzeptes, das sich nicht nur mit der Gestaltung und Vermarktung materieller und immaterieller Leistungsergebnisse beschäftigt, sondern ebenso mit dem Prozess der Leistungserstellung.“ (WEIS, 2001, S.45)

6.2.2 Strategien des Marketings in dienstleistungsorientierten Unternehmen

Image-Marketing

Das Image des Betriebes oder Unternehmens ist ein wichtiger Faktor im Kaufentscheidungsprozess potentieller Dienstleistungskunden. Genauer gesagt versteht man unter Image „die Ganzheit aller – richtigen oder falschen – Vorstellungen, die sich Menschen über einen Meinungsgegenstand (z.B. über andere Menschen, Betriebe, Produkte, Dienstleistungen, Ideen, etc.) machen“ (WEIS, 2001, S. 108). Wichtig dabei ist, dass das Image, bzw. das Bild, was ein Kunde von einem Dienstleistungsbetrieb oder –angebot erhält, immer auch subjektiv angehaucht ist. Ein einmal gebildetes Image lässt sich nur sehr langsam verändern, deshalb ist es Aufgabe der Marketingabteilung, von Anfang an ein positives Image zu vermitteln.

Ein Image-Marketing hat sodann folgende Aufgaben:

- Erreichung einer höheren Bekanntheit in der Öffentlichkeit
- Besseres allgemeines Image (der Firma, des Betriebes, des Produktes)
- Schaffung einer erfolgreichen internen Kommunikation

Nur mit Hilfe von Kreativität, multimedialem und planerischem Denken, sprich der Konzeption, können bei einem Dienstleistungsunternehmen Wettbewerbsvorteile herausgeholt werden.

Beispiel im Sportbereich wäre das Image der „Fitness Company“. Dieses Fitnessstudio hat den Ruf eines gehobenen, besseren oder auch edleren Ambiente für Sportler, die gern als ‚snobby‘ dargestellt werden.

Internes Marketing

„Ein Dienstleistungsunternehmen kann nur so gut sein wie seine Mitarbeiter!“

Kunden haben bestimmte Erwartungen an ein Dienstleistungsunternehmen; werden diese nicht erfüllt, so wird auch die Dienstleistung, bzw. das spezielle Produkt diese Erwartungen nicht erfüllen können.

Der Mensch spielt in den dienstleistungsorientierten Unternehmen eine große Rolle als interner Produktionsfaktor und deshalb ist – für eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung – eine Marketingstrategie zu aller erst eine Optimierung der unternehmensinternen Prozesse.

STAUSS / SCHULZE (1990, zitiert nach WEIS, 2001, S.362) definieren das interne Marketing als die „planmäßige Gestaltung von Austauschbeziehungen eines Betriebes mit seinen Mitarbeitern zu absatzmarktbezogenen Zwecken. Personalwirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen dienen der Beeinflussung des Personals im Hinblick auf ihr kundenorientiertes Verhalten.“

Zu den Instrumenten des internen Marketings gehören alle Maßnahmen, die Einfluss auf die Motivation, Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter nehmen. Sie lassen sich einteilen in die zwei Kategorien Personal und Kommunikation.

A) Personalpolitische Instrumente

- Personalbeschaffung (Findung von servicegeeignetem Personal – Kontaktfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Einfühlungsvermögen, Flexibilität)
- Personaleinsatz (Aus- und Weiterbildung – Vorbereitung auf bevorstehende Aufgaben)
- Entgeltpolitik (Personalbindung, Karriereförderung)

B) Kommunikationspolitische Instrumente

- Interne Individualkommunikation
- Interne Massenkommunikation

Mit dem Ziel der Schaffung von Vertrauensverhältnissen

- *verbale Kommunikation* mit Vorträgen, Seminaren, Gesprächen, Versammlungen, Diskussionsrunden
- *schriftliche Kommunikation* mit persönlichen Briefen, Rundschreiben, Flugblättern, Betriebszeitschriften
- *bildliche Kommunikation* mit Zeichnungen, Fotos, Schwarzes Brett, Filme

Externes Marketing

Das externe, absatzmarktgerichtete Marketing entspricht den **4P's**, den herkömmlichen Instrumenten des Marketing-Mix zur Erfüllung, bzw. Umsetzung der zuvor formulierten Marketingziele und –strategien. Diese wurden ausreichend schon in Kapitel 5 diskutiert und sollen hier der Vollständigkeit halber nur aufgezählt werden:

- Distribution
- Produkt
- Preis
- Kommunikation

Methoden, dieses Marketing durchzuführen, sind unter anderem die eindeutige Aufmachung der Dienstleistung, verbesserte oder gleich bleibende Angebotsinhalte, standardisierte Leistungserstellung und –erbringung, systematische Kommunikation, hohe Bekanntheit und Anerkennung.

Das Entwickeln einer eigenen Marke erhöht auch im Dienstleistungssektor stark die Kundenorientierung und unmittelbare Wahrnehmung der Dienstleistung, bzw. des –unternehmens.

Interaktives Marketing

Neben dem erworbenen Image in der Öffentlichkeit hängt die wahrgenommene Dienstleistung stark von der Qualität der Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Dienstleistungsanbieter ab. Die Maßnahmen beziehen sich insbesondere auf die Dienstleistungserstellung. Hierzu zählen vor allem die Korrespondenz, der Empfang und das Gespräch. Diese lassen sich positiv steuern und eröffnen vielfältige Möglichkeiten, eine dauerhafte Kundenbindung und –neugewinnung zu erzielen.

Die Kommunikation, bzw. Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations (ein Instrument des externen Marketings) spielt in einem Dienstleistungsunternehmen eine sehr wichtige Rolle. Während im Konsum- und Investitionsgütermarketing die Produkte auf Vorrat produziert werden können, ist dies in eben genannten Sektor nicht möglich. Ebenso wenig ist das dort „produzierte Gut“ nicht immer konkret auf Qualität prüfbar. Gerade aus diesen Gründen ist der Aufbau von einer Vertrauensbasis zwischen dem Kunden und dem Dienstleistungspersonal von äußerster Wichtigkeit. BERRY führt in WEIS (2001, S.227) sogar aus, dass Dienstleistungsmarketing hauptsächlich an der „Kundenfront“ stattfindet, was heißt, dass gerade in diesen Sektoren das interaktive Marketing das wichtigste Instrumentarium ist. Die Unternehmen müssen sich demnach stark damit befassen, wie sich das Kontaktpersonal mit den potentiellen Kunden verhält. Die Devise „Der erste Kontakt zählt“ nimmt hier vorrangige Stellung ein.

Public Relations ist deshalb das Stichwort. Es geht hier um das „bewusste, geplante und dauernde Bemühen von Betrieben, Verständnis und Vertrauen, Ansehen und Wohlwollen für den Betrieb in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen“ (JASPERT, 1997, zitiert nach WEIS, 2001, S.351).

Folgendes Schaubild veranschaulicht zusammenfassend die Beziehung zwischen dem internen, dem externen und dem interaktiven Marketing.

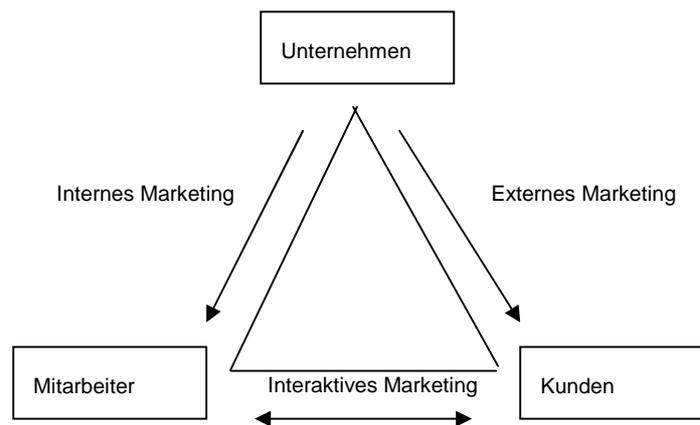


Abb. 9: Verknüpfung des internen, externen und interaktiven Marketings in Dienstleistungsunternehmen (vgl. KOTLER in WEIS, 2001, S.225)

6.2.3 Beispiele aus der Praxis

Im Folgenden wird versucht, die komplexen theoretischen Grundlagen von Marketing, insbesondere im Bereich des Dienstleistungssektors, anschaulich und vereinfacht mit zwei Beispielen aus der Praxis zu verknüpfen. Es wird nicht explizit auf die einzelnen Instrumente des Marketing-Mixes verwiesen. Sie sind alle miteinander verschmolzen und greifen ineinander über. Bei genauerer Betrachtungsweise sind die vier P's ersichtlich; der Schwerpunkt liegt bei unserer Darstellungsweise jedoch im Wesentlichen bei der Promotion oder Kommunikation.

A) Konzept „Balance-Raum“ bei Michelin

Einführung

Das Unternehmen Michelin hat vor ein paar Jahren im Rahmen der BGF „Balance“ gegründet. Unter dem Namen „Balance“ koordiniert am Standort Karlsruhe eine Arbeitsgruppe die bereits existierenden Programme und Aktivitäten aus den Bereichen Gesundheit, Ergonomie, Sport und Wohlfühlen. Ziel ist es, die Gesundheit & das Wohlbefinden der Mitarbeiter gezielter und effizienter zu fördern, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern und folglich das Image von Michelin zu erhöhen

Im vergangenen Jahr kam die Idee auf, einen Erholungs- und Entspannungsraum für alle Mitarbeiter zu gestalten. Im folgenden Abschnitt gehen wir auf die Gestaltung sowie Vermarktung des „Balance-Raumes“ ein.

Wellness & Entspannungsraume „Balance:“

Im Rahmen der Arbeitsgruppe „Balance“ überlegten sich die Sitzungsteilnehmer, was Michelin ihren Mitarbeitern Neues anbieten könnte (Informationsphase à Umfeldanalyse). Hierbei entstand die Idee, einen etwas anderen „Pausenraum“ für alle Mitarbeiter Michelins zu kreieren. Der Raum „Balance“ soll neben der Möglichkeit einer Entspannungspause und zum Stressabbau während des Arbeitsalltags gleichzeitig als räumliche Möglichkeit für Entspannungskurse (Yoga etc.) dienen. Des Weiteren wird in diesen Räumlichkeiten einmal pro Woche zu Beginn der Mittagspause ein 20-minütiger Rückenkurs für alle Büro-Angestellten angeboten.

Durch die Kooperation mit PhysioVitalis, einer Praxis für Physiotherapie, sollen die Mitarbeiter zukünftig die Möglichkeit haben, therapeutische oder Wellness-Massagen im Balance-Raum zu erhalten.

Die Erstellung des Konzeptes, die eigentliche Gestaltungs- und Realisierungsphase des Raumes wurden von Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Balance“ übernommen.

Um die Mitarbeiter auf diese neue Räumlichkeit aufmerksam zu machen, wurden verschiedenste kommunikative Instrumente eingesetzt:

Neben diversen Plakaten, Banner, Flyer, Infos per Mail und auch Präsentationsfolien auf dem Oskar (ein Computersystem, das an fest installierten Computern in Pausenräumen die neusten Infos den ganzen Tag über wieder gibt), wurde versucht das Interesse für den Balance-Raum mit Hilfe eines schön dekorierten „Balance-Tisches“ mit Fotos des Raumes, Wellness-Plakaten und Infos zu wecken. Dieser Eye-Catcher wurde in der Kantine in der Höhe des Treppenhauses mit direktem Wegweiser ins Kellergeschoß zum „Balance-Raum“ platziert.

Das bedeutendste kommunikative Instrument zur Bekanntmachung war das offizielle Eröffnungsereignis des Balance-Raumes, welches am 21.04.2005 durchgeführt wurde. Zahlreiche Attraktionen sollten die Mitarbeiter zur Besichtigung des Raumes anlocken und ihnen die Gelegenheit geben, sich in allen Bereichen des Gesundheitsmanagements zu informieren. Die Physiotherapeuten Praxis „PhysioVitalis“ bot kostenlose Schnuppermassagen an, die BKK Fortisnova und der Kantinenbetreiber Aramark gaben Tipps zur gesunden Ernährung, die Michelin Sportgruppen stellten ihre aktuellen Programme vor und Dr. Zipp – Betriebsarzt Michelin – machte mit Interessierten ein Diabetisscreening. Des Weiteren konnten die Besucher am Stand der Balance Arbeitsgruppe versuchen, ihre „Balance“ auf einem Airkissen zu finden. Belohnt wurde das Ganze mit einem kleinen Geschenk. Höhepunkt des Balance-Tages war die Autogrammstunde mit Narcisse Ewodo, einem Top-Korbjäger des Basketball-Erstligisten BG Karlsruhe. Die Resonanz am Ende des Balance-Tages war sowohl bei den Veranstaltern als auch bei den Besuchern sehr positiv.

Resümee dieser BGF-Maßnahme ist, dass der Balance-Raum mit seinen Angeboten wie Yoga, Massagen, Wirbelsäulengymnastik oder einfach nur Entspannung vom gestressten Arbeitsalltag von den Michelin-Mitarbeitern in Anspruch genommen wird.

Verschiedene regionale Radiosender berichteten am Tage der Einweihung von dem Eröffnungsereignis des Balance-Raumes und dem dahinter stehenden Konzept des betrieblichen Gesundheitsmanagements „Balance“. Diverse bekannte Unternehmen, wie beispielsweise Siemens aus Karlsruhe oder auch BASF aus Ludwigshafen, interessierten sich für das Projekt „Balance“ und den Raum und kamen zur Besichtigung zu Michelin nach Karlsruhe.

Aus dem zuerst lediglich nur innerbetrieblich angelegten Marketing entwickelte sich ein Marketing, das sich auch nach extern etablierte. Michelin hat es geschafft, sich im Bereich der BGF einen Namen zu machen und hat folglich sein Image im Hinblick auf ihre Mitarbeiterorientierung verbessert.

B) Motio

Einführung

Die Motio GmbH ist ein im Jahre 1987 gegründetes Unternehmen, das sich im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagement, der Team-, Organisations- und Kommunikationsentwicklung spezialisiert hat. Mittlerweile bietet sie mit 15 Kompetenzzentren eine flächendeckende Beratung in ganz Deutschland an.

Motio ist ein praktisches Beispiel für ein, dem Dienstleistungsmarketing angehörigen, externes Marketing.

Motios Mitarbeiter gehen zu und in Unternehmen aller Art und bieten jegliche Methoden und Instrumente des strategischen und operativen Marketings zu oben genannten Bereich an: Analysen, Beratungen, Coaching, Prozessbegleitungen, Seminare, Workshops und Training on the Job. In Zusammenarbeit mit Fachleuten aus dem Unternehmen wird versucht, kontinuierliche Optimierungsprozesse zu finden, auszuarbeiten und im Anschluss daran selbstverantwortlich und zielorientiert fortzusetzen. Ziel ihrer Arbeit ist demnach die Verbesserung der Selbstvermarktung des Unternehmens vor Ort.

Im Folgenden soll anhand der zwei Bereiche – Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personal- / Kommunikationsentwicklung – beispielhaft die Arbeit von Motio vorgestellt werden und in Bezug auf das externe Marketing, sowie weiteren Instrumenten und Strategien des Dienstleistungsmarketing veranschaulicht werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Motio möchte den Unternehmen die Bedeutung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter näher bringen und versucht deshalb alle Beteiligten mit in den Prozess und die Projekte einzubinden.

Im „Fokus steht die Reduktion arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und das Wohlbefinden der Mitarbeiter“ (Homepage www.motio.de, Zugriff am 20.04.2006).

Die folgenden vier Ebenen wirken auf und beeinflussen die Mitarbeiter in großem Maße:

- Ebene der Arbeitsplatzverhältnisse (Arbeitsplatzgestaltung und –umgebung)
- Organisatorische Ebene (Strukturen, Arbeitsprozesse, Arbeitszeitgestaltung)
- Psycho-soziale Ebene (Arbeitsklima, Führungsstil, Kommunikationsklima)
- Ebene der physiologischen Voraussetzungen (persönliche Voraussetzungen, Verhaltenskompetenz)

Um diese Ebenen zu optimieren und oben genanntes Ziel zu erreichen, werden vielfältige Aktionen wie Gesundheitstage, Screenings, Beratungen und Informationsveranstaltungen angeboten.

Die Analyse als strategisches Instrument des Dienstleistungsmarketings bildet die wesentliche Grundlage zur Einführung und Umsetzung von Projekten in der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Motio setzt deshalb unter anderen diese Analyseinstrumente ein:

- Arbeitsplatzbegehungen (Identifikation von arbeitsbedingten Belastungen)
- Arbeitsplatzsituationsanalysen
- Experteninterviews,
- Gesundheitszirkel (Ergründung von Krankheits- und Fluktuationsraten, mangelnder Motivation,... unter Einbeziehung der Betroffenen und unternehmensinternen Experten)
- Gesundheitsberichte (Arbeitsunfähigkeitsdaten der Betriebskrankenkasse werden mit Daten der Organisationseinheiten verknüpft)
- Mitarbeiterbefragungen (Fragen zum Betriebsklima, Unternehmenskultur, Fehlzeiten, Fortbildungsbedarf,...)

Des Weiteren werden auch die Stärken-Schwächen-Analyse und der Ist-Soll-Vergleich eingesetzt.

Personal- und Kommunikationsentwicklung

Motio sieht die Teamfähigkeit, die soziale Kompetenz der Mitarbeiter eines Unternehmens und eine transparente Kommunikation als wesentliche Säulen des Erfolgs. Zur Bildung einer solchen Unternehmenskultur bedarf es geschulter und kompetenter Führungskräfte und Mitarbeiter. Zur Erlernung dieser sensiblen Verhaltensweisen, Kommunikation und Strategien bietet Motio verschiedene Seminare, Trainings und Coaching an. Vorrangiges Ziel dieser ist es, „eine Entwicklung zu starten, die durch systematisches Denken und Handeln die Führungskräfte, ihrer (sic) Teams und der einzelnen Mitarbeiter das Unternehmen voranbringt.“ (Homepage Motio, www.motio.de).

Fazit von Motio

Motio ist demnach ein Unternehmen, das sich das Ziel gesetzt hat, anderen Unternehmen in ihrer Selbstvermarktung zu helfen und somit das interne Marketing in diesem zu optimieren. Mit Betonung auf der Wichtigkeit von Betrieblicher Gesundheitsförderung und Kommunikation innerhalb des Unternehmens versucht Motio, Kunden zu werben und erfolgreich an Land zu ziehen. Das weite Spektrum der Dienstleistungsangebote erhöht die Wettbewerbsfähigkeit und erlaubt Motio, seinen guten Standpunkt am Markt zu behaupten.

Kunden wie die Sanofi – Aventis Deutschland GmbH, die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH oder die BMW AG, sowie Daimler Chrysler AG oder auch die Deutsche Post AG sind Referenzen, die deutschlandweit einen Namen hinterlassen und das Image von Motio positiv prägen. Mit den in der Einführung genannten 15 Kompetenzpartnern in ganz Deutschland bietet Motio ein flächendeckendes Netz an, welches durch ein Corporate Design und einheitliche Qualität der Dienstleistungen glänzt. So ist Motio einerseits ein Arbeitgeber, der anderen Unternehmen zu Selbstvermarktung und Erfolgsoptimierung verhilft und andererseits ist die Motio GmbH ein Vorzeigemodell für erfolgreiches Dienstleistungsmarketing an sich.

7 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit setzt sich im Wesentlichen mit den theoretischen Grundlagen des Marketing auseinander. Marketing nimmt im heutigen Wirtschaftsgeschehen einen bedeutenden Stellenwert ein. Ein Überleben am Markt und eine gute Unternehmens-, bzw. Produkt- & Dienstleistungspositionierung ist ohne ausgiebiges Marketing unmöglich. Daher erscheint es uns als wichtig, diesen theoretischen Themenkomplex zu beherrschen. Ohne das Verständnis und der intensiven Auseinandersetzung mit dem Marketing-Mix, dem Strategischen und dem Operativen Marketing, lässt sich Marketing in die Praxis nicht umsetzen.

Die beiden Beispiele des Dienstleistungsmarketing (MICHELIN und MOTIO) sollen einen kleinen Einblick in die Marketingpraxis geben. Sie verdeutlichen die Wichtigkeit des strukturierten Vorgehens, ohne jedoch den Aufbau explizit aufzuzeigen. Vielmehr kristallisiert sich die Verschmelzung der einzelnen Marketingbausteine heraus.

Binnen kürzester Zeit entwickelte sich der Sportmarkt zu einem mächtigen Wirtschaftsfaktor. Die Entwicklung hin zum heute bestehenden kommerziellen Unterhaltungsmarkt, in dessen Fokus die Erbringung sportspezifischer Dienstleistungen steht, konnte und kann ohne professionelles Marketing von Wirtschaft und Sport nicht stattfinden.

Die strukturellen und personellen Voraussetzungen für den Erfolg im Sportdienstleistungsbereich müssen deshalb mit der Ökonomie standhalten. Der Transfer von der Theorie des Marketing in die Praxis ist eine Aufgabe, die auch Sportwissenschaftler beherrschen sollten. Daher gilt auch hier der Ausspruch: *Die Übung macht den Meister!*

8 Ausblick und Perspektiven

Die Charaktermerkmale *höher, weiter, schneller* werden auch in Zukunft den Sportmarkt stetig vorantreiben und dominieren. Das kontinuierliche Wachstum des Dienstleistungsmarktes erhöht die Bedeutung und somit die Notwendigkeit eines erfolgreichen Marketing.

Gute und erfolgsversprechende Marketingkonzepte für alle Unternehmen des Sportmarktes müssen zunächst erstellt werden, da in diesem Bereich noch deutliche Marktlücken zu finden sind. Gerade für mittlere und kleine Unternehmen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung fehlt es an Ideen und Konzepten. Den aktuellen Prognosen nach wird „Gesundheit“, und damit verbunden auch der Sport, zum dominierenden Wirtschaftsfaktor werden. Dies eröffnet für Sportwissenschaftler ideale Aussichten, in diesem Gebiet Fuß zu fassen.

Da nur „Übung den Meister“ macht, ist es wichtig, jegliche Möglichkeiten zur Erarbeitung von Marketingkonzepten zu nutzen. Wir möchten deshalb im Rahmen dieses Projektseminars unseren Kommilitonen die Chance geben, ein Konzept für mittlere und kleinere Unternehmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung eigenständig zu entwerfen. Knotenpunkte des Konzepts haben wir bereits erarbeitet und werden sie als Richtlinien zur Verfügung stellen.

Vielleicht ergibt sich die Möglichkeit, dieses sodann erstellte Konzept in die Praxis umzusetzen und erfolgreich zu „verkaufen“.

9 Literaturverzeichnis

Primärliteratur:

BRUHN, M. und MEFFERT H. (2002). *Exzellenz im Dienstleistungsmarketing. Fallstudien zur Kundenorientierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

BURDELSKI, T. (2004). Skript: Betriebswirtschaftslehre II. Karlsruhe: Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung.

FREYER, W. (2003). *Sportmarketing* (3. vollst. überarb., Auflage). Dresden: FIT Forschungsinstitut für Tourismus.

GÖPPL, H. Prof. Dr. (2003). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Skript der Vorlesung: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung. Universität Karlsruhe.

Meffert, H. (2002). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (9. überarb. und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

OTTE, M. (2002). *Marketing: mit Übungen und Lösungen* (3., neu bearb. Aufl.). Köln: WRW-Verlag.

WEIS, H.C. (2001). (Hrsg.). *Dienstleistungs-Marketing. Modernes Marketing für Studium und Praxis* (3.Auflage). Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag GmbH.

WOLL, A. (2004). Skript: (Event-)Marketing im Sport. Karlsruhe: Institut für Sport und Sportwissenschaft

Weiterführende Literatur:

FISCHEL, B. (2005). *E-Sportbusiness: Online-Marketing und –Management für Sportvereine*. Mörlenbach: Strauss GmbH.

BADURA, B. und HEHLMANN, T. (2003). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin: Springer Verlag.

Internetquellen:

IST-Studieninstitut – Düsseldorf: www.ist.de (letzter Zugriff: 13. April 2006)

Homepage von Wikipedia: www.wikipedia.de (letzter Zugriff: 13. April 2006)

10 Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1:</i> Altes und modernes Marketingkonzept (FREYER, 2004, S.8).....	9
<i>Abb. 2:</i> Das moderne Marketingkonzept (OTTE, 2002, S.7).....	10
<i>Abb. 3:</i> Entwicklungsstufen zur modernen Marketing-Management- Methode (FREYER, 2004, S.11)	13
<i>Abb. 4:</i> Marketing als „Verkaufen und Vermarkten“	
(FREYER, 2004, S.16)	14
<i>Abb. 5:</i> Marketing als „Modernes strategisches Marketing“ (FREYER, 2004, S.17)	15
<i>Abb. 6:</i> Die Phasen eines Lebenszyklus (FREYER, 2004, S. 284).....	19
<i>Abb. 7:</i> Der Marketing-Management Prozess nach MEFFERT.....	
(nach OTTE, 2002, S.8)	21