

Marketing für Discounter – Besonderheiten und Beispiele der fünf größten deutschen Lebensmitteldiscounter

von Claudia Poltermann

Versicherungsmarketing – Besonderheiten und Beispiele des Marketing von Erstversicherern in Deutschland

von Sascha Kirchner

Erfurter Hefte zum angewandten Marketing

**IHRE DEUTSCHEN
VERSICHERER**

Heft 32

Branchenspezifisches Marketing

Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Drees



**FACHHOCHSCHULE
ERFURT** UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Wirtschafts-
wissenschaften

Inhalt:**Marketing für Discounter – Besonderheiten und Beispiele der fünf größten deutschen Lebensmitteldiscounter**

von Claudia Poltermann

1 Grundlagen des Discountermarketing	3
1.1 Begriffserläuterung	3
1.1.1 Begriff Handel	3
1.1.2 Begriff Discounter	4
1.2 Einordnung in das Handelsmarketing	4
2 Branchenstruktur	5
2.1 Wettbewerbssituation	5
2.2 Zielgruppenbeschreibung	6
3 Strategisches Marketing der Lebensmitteldiscounter	7
3.1 Ziele der Lebensmitteldiscounter	7
3.2 Strategien der Lebensmitteldiscounter	7
3.2.1 Positionierungsstrategie	7
3.2.2 Wettbewerbsstrategie	7
4 Instrumente des Discountermarketing	8
4.1 Sortimentspolitik der Lebensmitteldiscounter	8
4.1.1 Begriff Sortiment	8
4.1.2 Sortimentsdimensionen	9
4.1.3 Sortimentsausrichtung	9
4.1.4 Sortimentsveränderung	10
4.1.4.1 Sortimentsausrichtung	10
4.1.4.2 Diversifikation	11
4.2 Markenpolitik der Lebensmitteldiscounter	12
4.2.1 Handelsmarken der Lebensmitteldiscounter	13
4.2.1.1 Begriff Handelsmarken	13
4.2.1.2 Ziele des Handelsmarkenmanagements der Discounter	14
4.2.1.3 Markenstrategien der Lebensmitteldiscounter	14
4.2.2 Betriebstypenmarken	15
4.3 Standortpolitik	16
4.24 Kommunikationspolitik	17
5 Fazit	18
Quellenverzeichnis	18

Versicherungsmarketing – Besonderheiten und Beispiele des Marketing von Erstversicherern in Deutschland

von Sascha Kirchner

1 Grundlagen des Versicherungsmarketing	21
1.1 Terminologie	21
1.1.1 Marketing	21
1.1.2 Versicherung	21
1.2 Anbieter von Versicherungsleistungen und Wettbewerbssituation	22
1.3 Besonderheiten von Versicherungsleistungen bzw. -produkten	23
1.4 Dienstleistungscharakteristik	24
2 Ziele des Versicherungsmarketing	25
2.1 Image	26
2.2 Kundenzufriedenheit	26
2.3 Kundenbindung	27
2.4 Zwischenfazit	27
3 Der Marketing-Mix in der Versicherungsbranche	28
3.1 Produkt- bzw. Leistungs politik	28
3.1.1 Problematik des Produktverständnisses in der Versicherungsbranche	28
3.1.2 Produktdifferenzierung	29
3.1.3 Markenpolitik	29
3.1.3.1 Exkurs: Grundlagen zur Markenpolitik	29
3.1.3.2 Markenbildung in der Versicherungsbranche	30
3.2 Preis- bzw. Prämienpolitik	32
3.3 Kommunikationspolitik	33
3.3.1 Instrumente der Kommunikationspolitik	33
3.3.1.1 Instrumente der Marketingkommunikation	33
3.3.1.2 Instrumente der Unternehmenskommunikation	33
3.3.1.3 Instrumente der Dialogkommunikation	35
3.3.2 Interne Kommunikation	35
3.4 Distributionspolitik	35
3.5 Personalpolitik	36
4 Fazit	37
Quellenverzeichnis	

Druckauflage: 5.500 Exemplare

Heft 32 (2011): **Branchenspezifisches Marketing**

Marketing für Discounter – Besonderheiten und Beispiele der fünf größten deutschen Lebensmitteldiscounter

von Claudia Poltermann

Versicherungsmarketing – Besonderheiten und Beispiele des Marketing von Erstversicherern in Deutschland

von Sascha Kirchner

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr

Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© 2011 Copyright beim Herausgeber, alle Rechte vorbehalten. **ISSN 1439-1392**

Marketing für Discounter – Besonderheiten und Beispiele der fünf größten deutschen Lebensmitteldiscounter

von Claudia Poltermann

Seit rund vier Jahrzehnten agieren Discounter als fester Bestandteil des Konsumgüterhandels in Deutschland. Die deutschen Discounter stellen mit ihrer begrenzten Sortimentsstruktur, ihrer Vielzahl an Eigenmarken und ihrem inzwischen flächendeckenden Filialnetz einen weltweit einzigartigen Handelstypus dar und sind darüber hinaus ein ‚Exportschlagere‘ in zahlreichen anderen Ländern.¹

1946 legten die Brüder Karl und Theo Albrecht den Grundstein für den Erfolg der deutschen Lebensmitteldiscounter, indem sie den 100 Quadratmeter großen Krämerladen ihrer Mutter übernahmen. Unter dem Motto: „Die beste Qualität zum niedrigsten Preis“ muss die Aldi-Gruppe inzwischen global gegen Nachahmer kämpfen. Die Aldi Erfolgsgeschichte ist eine Lehre von der Einfachheit – die Konzentration auf das Wesentliche. Hinter dem Erfolg steht ein einfaches Konzept: kleines Sortiment, einfache Ausstattung, vor allem aber niedrige Preise.²

Mittlerweile haben die Discounter, insbesondere Aldi, unter dem Druck der wirtschaftlichen Verhältnisse, in der Beurteilung der Verbraucher einen Imagewandel vom leicht schmutzigen „Billigheimer“ zum bedarfsgerechten Nahversorger durchgemacht.³ Sie wollen vor allem mit der Qualität ihrer Eigenmarken und der ständigen Weiterentwicklung ihres Sortiments dem veränderten Konsumentenbewusstsein Rechnung tragen. In der folgenden Ausarbeitung soll auf das Marketing der fünf größten deutschen Lebensmitteldiscounter eingegangen und dieses anhand der strategischen Ausrichtung sowie des Einsatzes der Marketinginstrumente beschrieben werden. Unter Berücksichtigung der strategischen Entwicklung der Discounter werden die Besonderheiten ihres Marketing in den Fokus dieses Beitrages gerückt.

1 Grundlagen des Discountermarketing

In diesem Abschnitt wird die notwendige Terminologie für das Thema „Marketing für Lebensmitteldiscounter“ erläutert. Des Weiteren wird das Marketing für Lebensmitteldiscounter in das Handelsmarketing eingeordnet.

1.1 Begriffserläuterung

Wirtschaftliche Güter müssen nicht nur produziert werden, sondern sie müssen auch in den Versorgungsbereich der Nachfrager gelangen. Dazu haben sich in der Wirtschaft vielfältige Distributionswege ausgebildet, auf denen die wegen der Arbeitsteilung getrennt agierenden Wirtschaftssubjekte ihre Leistungen austauschen.⁴ Als Grundlage für die weitere Diskussion soll daher die Terminologie des Handels und des Discounters, im Speziellen des Lebensmitteldiscounters, erörtert werden.

1.1.1 Begriff Handel

Der Begriff des Handels kann im funktionellen und im institutionellen Sinne gedeutet werden. „Handel im funktionellen Sinn liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelswaren), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen.“⁵ Dabei ist zu beachten, dass Manipulationen wie z.B. Sortieren, Mischen und Abpacken nicht als Be- oder Verarbeitung gelten.⁶

„Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung, Handelsbetrieb oder Handlung bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist.“⁷

Handelsbetriebe übernehmen somit sowohl eine logistische als auch eine akquisitorische Funktion. Die logistische Komponente erfüllen sie, indem sie räumliche, zeitliche, quantitative und qualitative Differenzen, die zwischen der Produktion und der Konsumtion von Gütern und Dienstleistungen entstehen, ausgleichen.⁸ Handelsbetriebe verändern dabei aber nicht die physischen Produkteigenschaften der Handelswaren. Zum anderen erfüllt der Handel eine akquisitorische Komponente, in dem er Einfluss auf die Vorstellungen, die der Verbraucher von einem bestimmten Gut hat, nimmt und Wünsche weckt. Darunter zählt auch, Sortimente zusammenzustellen, Verkaufsräume zu gestalten, zu informieren und zu werben. Norma beschreibt die Händlerfunktion als Lebensmitteldiscounter wie folgt: „Die Aufgabe von Norma in seiner Händlerfunktion als Lebensmitteldiscounter liegt darin, Kundenwünsche, Trends und aktuelle Themen aufzunehmen und im Rahmen seines Sortiments sowie der Aktions-Artikel-Angebote mit hoher Qualität zum Niedrigpreis auf Dauer den Kunden anzubieten.“⁹ Jedoch ist zu beachten, dass die Beschränkung auf die logistische und/oder akquisitorische Funktion des Handels eine idealtypische Sichtweise darstellt. Denn es gibt durchaus Handelsunternehmungen, die auch eigene Produkte erzeugen. Auch die in letzter Zeit gewachsene Bedeutung von Handelsmarken ist ein Indiz dafür, auch wenn Handelsunternehmen die Fertigung ihrer Handelsmarken oft spezialisierten Herstellerbetrieben übertragen.¹⁰ Auf die Markenpolitik der Discounter soll im Abschnitt 4.2 näher eingegangen werden. Auf dieser Grundlage kann der Handel zusammenfassend wie folgt definiert werden: „Die Tätigkeit des Handels besteht in der Überbrückung von räumlichen, zeitlichen, quantitativen und qualitativen Spannungen zwischen ersten Anbietern und letzten Nachfragern durch die Gestaltung von eigenen Beschaffungs- und Absatzsystemen sowie insbesondere von Sortimenten. Seine charakteristische Leistungserstellung als Zwischennachfrager und Zwischenanbieter besteht aus dem Umschlag eines Sortiments, wodurch als konstitutives Merkmal ein zweifacher Eigentumsübergang beim Händler begründet wird. Die hierdurch beschafften und abgesetzten Versorgungsobjekte werden vom Handel substantiell nicht verändert.“¹¹

BA Claudia Poltermann
studiert im Masterstudiengang
„Business Management“ an der
Fachhochschule Erfurt.



claudia.poltermann@googlemail.com

¹ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.379.

² Vgl. Teevs, C. (2010).

³ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.379.

⁴ Vgl. Müller-Hagedorn, L., Natter, M. (2011), S.16.

⁵ Müller-Hagedorn, L. (2005), S.2.

⁶ Vgl. Hennig, A., Schneider, W. (2011).

⁷ Müller-Hagedorn, L. (2005), S.3.

⁸ Vgl. Mattmüller, R., Tunder, R. (2004), S.10.

⁹ www.norma-online.de (2011).

¹⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L., Natter, M. (2011), S.19f.

¹¹ Mattmüller, R., Tunder, R. (2004), S.10.

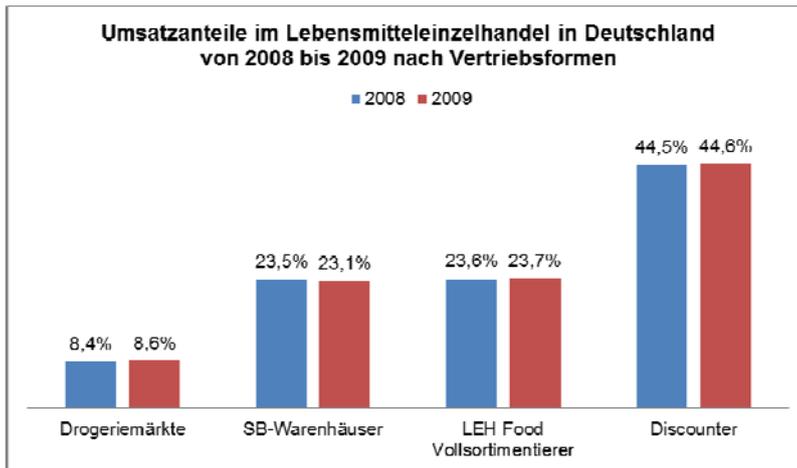


Abb. 1: Umsatzanteil im Lebensmitteleinzelhandel
Quelle: in Anlehnung an de.statista.com

Platz	Konzern	Gesamtumsatz 2009
1.	Edeka-Gruppe (u.a. Edeka, Netto)	43,6 Milliarden Euro / 10,877 Milliarden Euro
2.	Rewe-Gruppe (u.a. Rewe, Penny)	36,3 Milliarden Euro / 7683 Millionen Euro
3.	Metro-Gruppe (u.a. Real)	30,7 Milliarden Euro
4.	Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland)	27,4 Milliarden Euro / 15,125 Milliarden Euro
5.	Aldi	25,5 Milliarden Euro
6.	Lekkerland	7,9 Milliarden Euro
7.	Tengelmann-Gruppe	7,2 Milliarden Euro
8.	Schlecker	4,7 Milliarden Euro
9.	Globus	4,2 Milliarden Euro
...		
13.	Norma	2400 Millionen Euro

Abb. 2: Größte Lebensmittelhändler in Deutschland 2009
Quelle: in Anlehnung an o.V. (2010a).

Aufbauend auf dieser Definition können Handelsbetriebe in Großhandel, Einzelhandel und Handelsvermittler eingeteilt werden. Im Zuge dieser Ausarbeitung soll auf eine Erläuterung der einzelnen Begriffe verzichtet werden und nur der Einzelhandel, im Speziellen der Lebensmitteleinzelhandel, definiert werden.

Der Lebensmitteleinzelhandel ist ein Sammelbegriff für Unternehmen des Einzelhandels, deren Märkte oder Geschäfte ein Sortiment führen, das überwiegend aus Lebensmitteln besteht. Dazu zählen bspw. Supermärkte, Verbrauchermärkte, Discounter und Selbstbedienungswarenhäuser. Diese Märkte bieten zum Teil auch Nonfood-Waren wie Textilien, Haushaltswaren, Elektronikprodukte etc. an.¹² Der Verkauf von Nonfood-Artikel, im Speziellen die Partievermarktung der Discounter, wird im Abschnitt 4.1.3 näher erläutert.

1.1.2 Begriff Discounter

„Unter einem Discountmarkt versteht man ein Selbstbedienungsgeschäft, das ein auf umsatzstarke Artikel konzentriertes Angebot führt und die Verbraucher insbesondere über seine Niedrigpreispolitik anspricht.“¹³ Die einfache Ausstattung und der Verzicht auf sämtliche Bedienungsleistungen ermöglicht das niedrige Preisniveau. Das präsentierte Sortiment ist straff gegliedert, wobei vorwiegend Artikel mit hoher Umschlaghäufigkeit (Schnelldreher) angeboten werden.

Man differenziert zwischen den sogenannten „harten“ und „weichen“ Discountern.¹⁴ Die Hard-discounter setzen das Discounterprinzip (wenig Frische, wenig Service, niedrige Preise) mit hoher Konsequenz um, auch wenn dies mit Sortimentslücken verbunden ist. Sie zeichnen sich durch eine überschaubare Artikelanzahl (600-800) aus und das Sortiment besteht nur aus „Schnelldreher“. Die „harten“ Discounter der ersten Generation verzichteten sogar gänzlich auf Frischwaren. Aldi ist der Pionier dieser Discounterform und zählt auch heute noch dazu, genau wie Norma.¹⁵ Die „weichen“ Discounter haben über die Jahre ihr Sortiment erweitert und mehr Markenartikel und Frischprodukte aufgenommen. Zudem bieten sie zusätzliche Services und ein angenehmeres Ladenlayout an. Sie haben ein etwas umfangreicheres Sortiment (1400-3500 Artikel) und offerieren dem Kunden somit eine größere Auswahl.¹⁶

Anders kann auch zwischen Markenartikeldiscountern, wie z.B. Netto, und Handelsmarkendiscountern, wie z.B. Aldi, Norma, unterschieden werden. Markenartikeldiscounter führen in ihrem Sortiment überwiegend Herstellermarken, während sich Handelsmarkendiscounter überwiegend auf ihre Handelsmarken stützen.¹⁷

Die wichtigsten Eigenschaften der Lebensmitteleinzelhandelsbetriebe können folgendermaßen zusammengefasst werden: Das Sortiment setzt sich aus einer stark begrenzten Anzahl an Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs zusammen. Die Gestaltung der Preise wird durch dauerhafte Niedrigpreise bestimmt, dadurch sollen als wesentlich empfundene Preisvorteile gegenüber konkurrierenden Betriebsformen entstehen. Es wird nach einer hohen Flächendeckung und in der Folge einem hohen Filialisierungsgrad gestrebt. Die Food- oder Nonfood-Artikel werden im Selbstbedienungsprinzip angeboten.¹⁸

1.2 Einordnung in das Handelsmarketing

Aufgrund der im Abschnitt 1.1 erläuterten Terminologie zeigt sich, dass der Discounter eine Betriebsform des Einzelhandels ist. Schlussfolgernd ordnet man das Marketing für Discounter dem Handelsmarketing zu. Das Marketing des Handels ist trotz der Tatsache, dass Handelsbetriebe als Dienstleistungsunternehmen angesehen werden können, aufgrund der besonderen Funktion des Handels sowie der zunehmenden Wettbewerbsrelevanz vom Dienstleistungsmarketing abzugrenzen und differenziert zu betrachten.¹⁹ Handelsmarketing wird dabei zum einen verstanden als das Marketing der Industrie gegenüber den Handelsunternehmen (auch als vertikales Marketing oder Trade Marketing bezeichnet), zum anderen als das Marketing der Handelsbetriebe. Letzteres ist die in dieser Ausarbeitung verwendete Sichtweise.²⁰ Handelsmarketing lässt sich wie folgt definieren: „Unter dem Begriff Handelsmarketing versteht man die Planung, Realisation und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten institutioneller Handelsunternehmen, wobei die

¹⁴ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.227.

¹⁵ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.379.

¹⁶ Vgl. Haller, S. (2008), S.161.

¹⁷ Vgl. Haller, S. (2008), S.38ff.

¹⁸ Vgl. Seul, G. (2006), S.14.

¹⁹ Vgl. Bruhn, M. (2004), S.35.

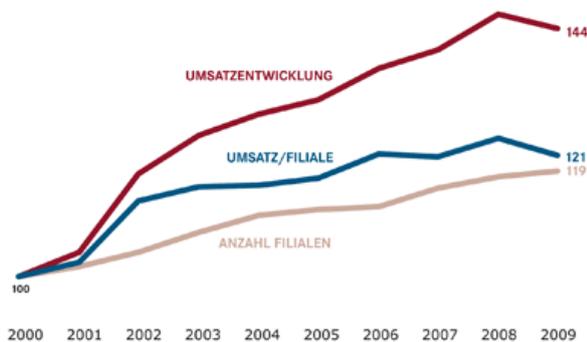
²⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L., Natter, M. (2011), S. 23.

¹² Metro-AG (2011), S.153.

¹³ Weis, H.C. (2007), S.400.

Knick in der Kurve

Umsatzindex für Lebensmitteldiscounter in Deutschland



Quelle: BBE Retail Experts, Branchenreport „Discount“, Jahrgang 2009/2010

Abb. 3: Umsatzindex für Lebensmitteldiscounter in DeutschlandQuelle: www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-50949.html

Unternehmensziele durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse und aktive Gestaltung der Märkte verwirklicht werden soll.²¹

2 Branchenstruktur

Bezugspunkt für jedes unternehmerische Handeln ist stets der relevante Markt, auf dem eine Unternehmung mit ihrem Leistungsprogramm vertreten ist. Somit ist es wichtig, den Wettbewerb in einer Branche stets im Auge zu behalten. Nach Porter beeinflussen unter anderem konkurrierende Unternehmen die Wettbewerbsintensität durch ihr Wachstum, ihre Konzentration und ihre Leistungsunterschiede, zudem üben die Abnehmer eine starke Verhandlungsmacht aus.²²

In den folgenden Abschnitten soll die Wettbewerbssituation der Lebensmitteldiscounter beleuchtet und auf die Zielgruppe der Discounter eingegangen werden.

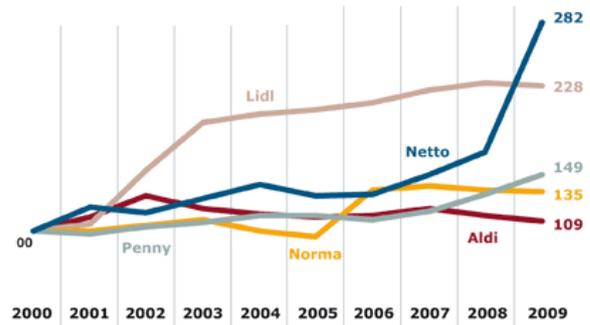
2.1 Wettbewerbssituation

Der Einzelhandel differenziert sich durch eine Vielzahl von Betriebsformen. In den letzten zwanzig Jahren hat sich ein deutlicher Trend hin zu den großflächigen Discounterformen und zu den Filialgeschäften gezeigt. Verlierer dieses Trends sind die traditionellen Fachgeschäfte. Hauptgewinner dieser Entwicklung sind die Discounter, die ihren Umsatzanteil zwischen 1995 und 2005 von 29 Prozent auf 41 Prozent des gesamten Lebensmittelhandels steigern konnten. Zum Vergleich hatten die Supermärkte in diesem Zeitraum Umsatzeinbußen von acht Prozent. Die Entwicklung der Discounter zeigte sich auch in den Jahren von 2005 bis 2009 positiv, so konnten sie ihre Umsatzanteile auf 44,6 Prozent ausweiten (siehe Abbildung 1). Diese Umsatzzuwächse werden vor allem über Flächenexpansion der Discounter realisiert. Hatten die Discounter 1995 noch 10.630 Geschäfte, so waren es 2005 schon 14.610 Geschäfte. Dabei ist zu beachten, dass sich die Gesamtzahl der Filialen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in diesem Zeitraum um rund 20 Prozent reduziert hat. Insbesondere die Anzahl der Supermarkt-Filialen ist stark zurückgegangen.²³

Betrachtet man die Handelsketten, ist die Edeka-Gruppe 2009 Deutschlands größte Einzelhandelskette. Nach Angaben der ‚Lebensmittel-Zeitung‘ und der ‚TradeDimensions‘ profitierte Edeka vor allem vom Wachstum ihrer Discountkette Netto und

Aldi stagniert

Umsatzentwicklung einzelner Discounter (Index; 2000 = 100)



Quelle: BBE Retail Experts, Branchenreport „Discount“, Jahrgang 2009/2010

Abb. 4: Umsatzentwicklung einzelner DiscounterQuelle: www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-50949.html

konnte ihren Umsatz den Angaben zufolge auf 43,6 Milliarden Euro steigern. Die Edeka-Gruppe hat somit einen Marktanteil von 19,8 Prozent. Die Rewe-Gruppe, mit ihrer Discountkette Penny, folgt mit deutlichem Abstand auf Platz zwei und hat einen Marktanteil von 16,5 Prozent. In Abbildung 2 sind die größten Lebensmittelhändler Deutschlands 2009 aufgeführt. Betrachtet man nur die Discounter liegt Aldi (Aldi Nord und Aldi Süd) mit einem Gesamtumsatz von 25,5 Milliarden Euro auf Platz eins, gefolgt von Lidl mit 15,125 Milliarden Euro und Netto mit 10,877 Milliarden Euro Gesamtumsatz.²⁴

2009 gaben die Bundesbürger nach Angaben des Frankfurter Handelsforschungsinstitut TradeDimensions 220,2 Milliarden Euro für Lebensmittel und Drogeriewaren aus. Gemäß dem Handelsverband Deutschland ist der Konsum bei Lebensmitteln stabil.²⁵ Entgegen dieser Entwicklung stoßen die Discounter seit 2009 an ihre Grenzen. Trotz der schlechten wirtschaftlichen Situation ist der Umsatz der Discounter zurückgegangen (siehe Abbildung 3). Laut einer Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) zufolge ist der Marktanteil in den ersten vier Monaten des Jahres 2010 gesunken. Die Umsätze schrumpften in diesem Zeitraum um ein Prozent, während sich die Vollsortimenter wie Edeka oder Rewe um denselben Wert steigern konnten. Nach GfK-Angaben kauften die Verbraucher auch nicht häufiger bei den Discountern ein. Nur der Discounter Lidl konnte nach zwischenzeitlicher Schwächephase in diesem Zeitraum wachsen und hat sich so gegen diesen negativen Trend gestemmt. Dies lässt sich vor allem darauf begründen, dass Lidl verstärkt Markenartikel, zu Lasten der Handelsmarken, in sein Sortiment aufgenommen hat und somit dem Trend hin zur Markenware gefolgt ist. Die Umsatzeinbußen von Aldi (siehe Abbildung 4) betragen in diesem Zeitraum knapp vier Prozent, das könnte laut der GfK auch daran liegen, dass der Marktführer sein Sortiment zu 95 Prozent mit Eigenmarken versieht. Ein weiterer Grund für den Umsatzrückgang sind die monatlichen Preissenkungen, mit denen sich die Discounter gegenseitig unterbieten. Darüber hinaus können die Discounter in Deutschland nur noch über Verdrängung wachsen. Mit der Plus-Übernahme durch die Edeka-Tochter Netto 2009 ist der Konkurrenzkampf noch stärker gestiegen. Denn Netto wurde somit schlagartig zum Branchendritten und setzt somit Aldi und Lidl stark unter Druck.²⁶ 2009 hat Netto durch die Übernahme 3.881 Filialen in Deutschland und liegt somit

²¹ Theis, H.-J. (2007), S.97.²² Vgl. Weis, H.C. (2007), S.110.²³ Vgl. Haller, S. (2008), S.44ff.²⁴ Vgl. o.V. (2010a) sowie Dierig, C. (2010).²⁵ Vgl. o.V. (2010a).²⁶ Vgl. Fichtel, K. (2010).

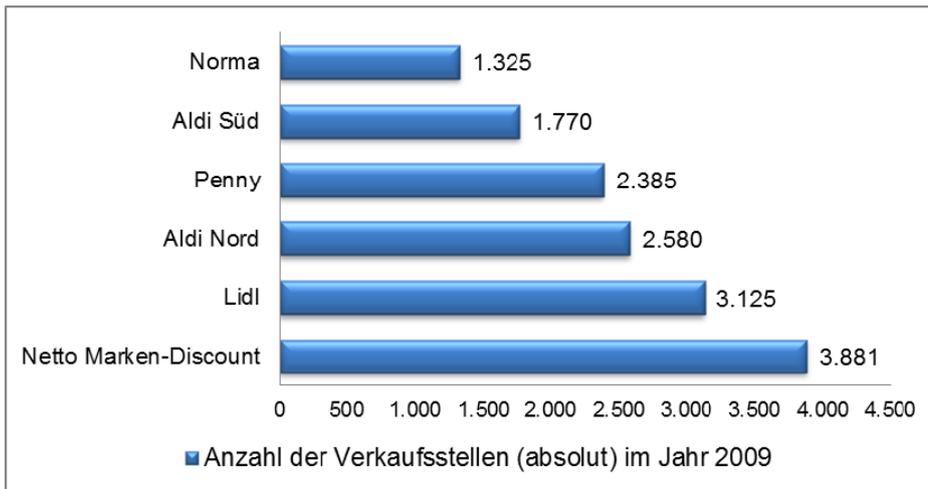


Abb. 5: Anzahl der Verkaufsstellen im Jahr 2009

Quelle: in Anlehnung an de.statista.com/statistik/daten/studie/156110/umfrage/marken-staerke-der-handelsunternehmen-in-deutschland-im-jahr-2009

vor Lidl und Aldi Nord (siehe Abbildung 5). Der Umsatzrückgang bei den Discountern lässt sich unter anderem auch damit erklären, dass das Geschäft mit der Partieware (siehe Abschnitt 4.1.3) nicht mehr gut läuft. Laut der GfK sind die Deutschen mit Kochtöpfen und Bohrmaschinen einfach überversorgt.²⁷ Dennoch ist das Wachstum der Discounters beeindruckend, denn mit einem wertmäßigen Marktanteil von rund 44 Prozent sind sie die größten Akteure am Markt.²⁸

2.2 Zielgruppenbeschreibung

Bei der Kaufentscheidung zählt nicht mehr allein der Preis, sondern der Konsument achtet zunehmend auf die Faktoren Gesundheit, Nachhaltigkeit, fairer Handel und artgerechte Tierhaltung.²⁹ In jüngerer Vergangenheit hat sich der Lebensmittelmarkt somit zu einem Handelssegment gewandelt, in dem der Kunde gleichermaßen Wert auf Preis und Qualität legt.³⁰ Aus einer Studie des Verbraucherfokus, welcher das Kaufverhalten von Konsumenten 2010 untersuchte, geht hervor, dass 49 Prozent der Verbraucher bei Ausgaben für Ernährung stärker auf die Qualität achten als auf den Preis.³¹ In dem Spannungsfeld von Preis und Qualität haben sich zwei Konsumenten-Phänomene entwickelt, die sich durch ein omnipräsentes, hartnäckiges Hinterfragen jedes Mehrpreises kennzeichnen.³² Zum einen der ‚hybride Konsument‘ und zum anderen der ‚Smart-Shopper‘. Unter dem Phänomen des hybriden Kaufverhaltens versteht man, dass ein und dieselbe Person in bestimmten Situationen „Schnäppchen“ und in der nächsten Situation Luxusmarken kauft – ein zweigeteilter Kunde, der bei Aldi billig einkauft und trotzdem Porsche fährt. Hinter diesem Begriff steht durchaus ein rational entscheidender Konsument, der bei Waren, die nur einen Grundnutzen aufweisen, eine Niedrigpreisorientierung besitzt und bei Waren mit Zusatznutzen durchaus zu höheren Ausgaben bereit ist. Unter dem Begriff ‚Smart-Shopping‘ versteht man das Phänomen, dass Abnehmer zwar markenorientiert einkaufen, dabei aber versuchen, Marken zu besonders günstigen Preisen zu erwerben.³³ Das Credo des ‚Smart-Shoppers‘ lautet: „Wer zu früh kauft, den bestraft das Sonderangebot.“ Sie sind sehr preis/leistungsbewusst und haben im Kopf ein breites ‚Rele-

vant Set‘ an Marken, indem sie ständig das bessere Angebot suchen.³⁴ Gerade beim Lebensmitteleinkauf favorisiert der ‚Smart-Shopper‘ eindeutig die Discounter und zeichnet sich durch einen hohen Informationsstand bzgl. Konkurrenzprodukten und deren Preisen aus. Die Discounter profitieren von diesen Verhaltensformen, sind aber auch maßgeblich an ihrer Entstehung beteiligt. Durch die Dauerniedrigpreise und Sonderangebote hat der Verbraucher gelernt, dass auch zu günstigen Preisen gute Qualität erhältlich ist.³⁵ Die ‚Smart-Shopper‘ unterscheiden sich dabei wesentlich von den Schnäppchenjägern, denn während die ‚Smart-Shopper‘ im Discounter einkaufen wollen, sind die Schnäppchenjäger darauf angewiesen, aufgrund

ihres niedrigen Einkommensniveaus die Preisvorteile beim Discounter zu nutzen und sich an Sonderangeboten, Rotstift- und Dauer-Niedrigpreisen zu orientieren.

So gehen vor allem krisengefährdete Haushalte, die verstärkt auf den Preis achten müssen, vermehrt zum Discounter. Haushalte in finanziell angespannten Situationen haben ein Bedürfnis nach Sicherheit und Ehrlichkeit und suchen die richtige Balance zwischen Qualität und Preis, daher tätigen sie ihre Einkäufe auch mehrheitlich beim Discounter, zumeist bei Lidl.³⁶

Vor allem junge Männer zwischen 20 und 39 Jahren bevorzugen den Discounter gegenüber dem Vollsortimenter. Jedoch sind allgemein alle Altersstrukturen ab 20 Jahre beim Discounter zu finden. Zu beachten ist, dass je älter die Verbraucher werden, desto seltener und weniger kaufen sie in Discountern ein und wenden sich hingegen wieder dem klassischen Supermarkt zu. Nach Angaben der Unternehmensberatung Accenture und der GfK fehlen den älteren Konsumenten dort Dinge wie Komfort und soziale Kontakte zu den Angestellten, die z.B. bei der Warensuche helfen. Daher verläuft die demografische und gesellschaftliche Entwicklung zuungunsten der Discounter. Bereits heute entfallen 40 Prozent der Kaufkraft auf die Gruppe der über 55jährigen. Zudem wird die Bedeutung dieser Konsumentengruppe zunehmen.³⁷ Die Discounter müssen daher versuchen, ihre jetzige Klientel auch im Alter an sich zu binden, um ihren Marktanteil im Lebensmitteleinzelhandel langfristig halten zu können.³⁸

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Konsumenten von Discountern sich als preisbewusst charakterisieren. Sie sind auf der ständigen Suche nach Sonderangeboten und betrachten gern Anzeigen und andere Werbung. Dabei wird die Werbung überdurchschnittlich stark als hilfreich betrachtet. Darüber hinaus nehmen sie sich besonders viel Zeit, um Marken miteinander zu vergleichen.³⁹ Da das Sortiment aber fast ausschließlich aus Massenbedarfsartikeln besteht, kann jeder Mensch grundsätzlich als potenzieller Kunde betrachtet werden,⁴⁰ was sich auch darin bestätigt, dass heutzutage 98 Prozent der Deutschen mehr oder weniger regelmäßig bei den Billiganbietern einkaufen.⁴¹

²⁷ Vgl. Martell, M. (2010).

²⁸ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.383.

²⁹ Vgl. SevenOne Media GmbH (2009a).

³⁰ Vgl. Seul, G. (2006), S.66.

³¹ Vgl. Sieweck, J. (2011).

³² Vgl. Neuhaus, V. (2001), S.14.

³³ Vgl. Baumgarth, C. (2008), S.15.

³⁴ Vgl. Neuhaus, V. (2001), S.14f.

³⁵ Vgl. Seul, G. (2006), S.69.

³⁶ Vgl. SevenOne Media GmbH (2009a).

³⁷ Vgl. Metro-AG(2011), S.26.

³⁸ Vgl. Frank, S., Schuster, J. (2008).

³⁹ Vgl. SevenOne Media GmbH (2004).

⁴⁰ Vgl. Seul, G. (2006), S.32.

⁴¹ Vgl. Frank, S., Schuster, J. (2008).

3 Strategisches Marketing der Lebensmitteldiscounter

In diesem Kapitel soll auf die strategischen Überlegungen von Lebensmitteldiscountern eingegangen werden. Welche Zielsetzungen verfolgen die fünf größten Discounter Deutschlands und welche Strategien setzen sie um? Diese Fragen werden nachfolgend diskutiert.

3.1 Ziele der Lebensmitteldiscounter

Ziele sind die Orientierungs- und Richtgrößen für unternehmerisches Handeln.⁴² Der Handelsbetrieb will mit den ihm zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Mitteln die relevante Nachfrage in seinem Einzugsgebiet auf seine Betriebsstätte lenken und eine Betriebsstättenprofilierung erreichen. Diese Zielsetzung leitet sich dabei unmittelbar aus den Ansprüchen der Kunden ab,⁴³ die Produkte in guter Qualität zu vernünftigen Preisen in leicht erreichbaren Örtlichkeiten erwerben möchten.⁴⁴

Es gibt nur wenige Informationen darüber, wie die großen Discounter ihre Ziele genau definiert haben, was unter anderem daran liegt, dass die Discounter eine starke Zurückhaltung gegenüber der Öffentlichkeit üben. Auf den einzelnen Internetseiten heißt es aber:

Netto Marken-Discount: „Unser Ziel ist es, durch beste Qualität zu besten Preisen alle unsere Kunden Tag für Tag zufrieden zu stellen.“⁴⁵

Lidl: „Wir kaufen ein und verkaufen mit der Zielsetzung, unseren Kunden die Artikel des täglichen Bedarfs in guter Qualität zum billigen Preis anzubieten.“⁴⁶

Aldi-Süd: „Unser Ziel ist es, dauerhaft Top-Qualität zu günstigen Preisen anzubieten. So können wir unseren Kunden ein verlässlicher Partner sein. Unser Ziel ist es, hochwertige Produkte für jeden erschwinglich zu machen.“⁴⁷

Die wichtigsten Ziele sind somit schlussfolgernd: niedrigster Preis, beste Qualität und geringste Kosten.⁴⁸

3.2 Strategien der Lebensmitteldiscounter

Marketingstrategien werden auf unterschiedlichen Ebenen und in differenzierten Konkretisierungsgraden formuliert. Sie legen die grundlegende Ausrichtung bzw. den Handlungsrahmen für alle künftigen Marketingaktivitäten fest. Als Marketingstrategie bezeichnet man eine bestimmte zeitlich festgelegte Verhaltensweise auf dem Markt, mit der ein Unternehmen erfolgreich sein will.⁴⁹ Mit einem in sich geschlossenen, mehrdimensionalen Strategiesystem kann ein Handelsunternehmen sich über einen entsprechenden Kundennutzen eine Profilierung bei den Konsumenten und zugleich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen, um dadurch eine gewisse Alleinstellung am Markt zu erreichen.⁵⁰ Nachfolgend soll die Strategie der Discounter hinsichtlich ihrer Positionierung am Markt betrachtet und anschließend auf die Wettbewerbsstrategie eingegangen werden.

3.2.1 Positionierungsstrategie

Positionierung ist das Bestreben einer Unternehmung, ihr Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt. Bei der Positionierungsstrategie geht es somit um die Identifikation, die Besetzung und den Ausbau von Marktpositionen innerhalb relevanter Ziel-

märkte. Dies soll zu einer Konsumentenprofilierung und Wettbewerberdifferenzierung beitragen. Im Geschäftsbild manifestiert sich dabei das subjektive Vorstellungsbild des Konsumenten (Einstellungen, Meinungen, Erfahrungen, Wünsche, Gefühle, etc.), inwieweit z.B. der Discounter zur Befriedigung seiner Bedürfnisse (z.B. bzgl. Auswahl, Qualität) geeignet ist.⁵¹ Die Grundlage für den Aufbau einer Einkaufsstättenidentität, die zur Profilierung bei den Konsumenten und zur Differenzierung von den Wettbewerbern dient, ist eine klare Positionierung.

Die Marktsituation im Lebensmitteleinzelhandel ist durch einen intensiven Wettbewerb gekennzeichnet und erfordert somit klare Vorstellungen darüber, wie das eigene Leistungsangebot in Relation zu den Wettbewerbsangeboten positioniert werden soll. Bei der Überlegung der Positionierung stößt man auf ein besonderes Problem der Discounter, denn die generische Stärke eines jeden Discounters ist der günstige Preis.⁵² Die Discounter wollen Wettbewerbsvorteile durch die Preis-Mengen-Strategie aufbauen und absichern. Diese Strategie der segmentspezifischen Preisführerschaft oder auch Discountstrategie genannt, ist auf einen aggressiven Preiswettbewerb ausgerichtet, der durch ein begrenztes Angebot an Waren und Dienstleistungen ermöglicht wird.⁵³ Da aber mittlerweile tendenziell alle mit dem Preis argumentieren, versuchen die Discounter auch Präferenzen aufzubauen und sich verstärkt über das Preis-Leistungs-Verhältnis zu positionieren. Mit der Discountstrategie muss daher nicht zwingend ein Verzicht auf jegliche präferenzbildende Maßnahmen verbunden sein, was sich in der aktuellen Discounterlandschaft zeigt. Netto und Lidl setzen z.B. auf klare Markenpräferenzen der Verbraucher. Somit ist die Kostenführerschaft des Unternehmens und nicht der Verzicht auf präferenzpolitische Maßnahmen das konstitutive Element der Discountstrategie.⁵⁴ Wichtige Voraussetzungen für die Strategie der Kostenführerschaft sind ein Sortiment an Schnelldrehern (schnell verkaufbare Güter des täglichen Bedarfs) sowie niedrige Waren-, Personal- und Raumkosten.⁵⁵

3.2.2 Wettbewerbsstrategie

Die Entscheidung für eine bestimmte Verhaltensweise gegenüber seinen Wettbewerbern ergibt sich unmittelbar aus der zuvor erläuterten Einkaufsstätten-Positionierung, denn die Konsumenten entscheiden durch eine Beurteilung des Unternehmens im Vergleich zu den Konkurrenten über den Erfolg oder Misserfolg einer Wettbewerbsstrategie. Die Lebensmitteldiscounter verfolgen eine Kampfstrategie, die sich durch ein aggressives Verhalten untereinander kennzeichnet und auf das Ausschalten des Wettbewerbs abzielt. Die Discounter streben mit Hilfe von Niedrigpreisstrategien und Untereinstandspreisverkäufe eine Wettbewerbsverdrängung an.⁵⁶ Seit 2009 herrscht unter den Discountern ein Preiskrieg. Fast monatlich werden die Preise im Kampf um Marktanteile gesenkt. Durch günstigere Preise versuchen die Lebensmitteldiscounter neue Kunden zu gewinnen. In der Regel läutet der Marktführer Aldi die Preissenkungsrunden ein und die Konkurrenten ziehen nach.⁵⁷

⁴² Vgl. Haller, S. (2008), S.152.

⁴³ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.99.

⁴⁴ Vgl. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003), S.57.

⁴⁵ www.netto-online.de (2011d)

⁴⁶ www.karriere-bei-lidl.de (2011).

⁴⁷ www.aldi-sued.de (2011b).

⁴⁸ Vgl. Brandes, D. (2004).

⁴⁹ Vgl. Weis, H.C. (2007), S.125f.

⁵⁰ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.202.

⁵¹ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.233f.

⁵² Vgl. Seul, G. (2006), S.76.

⁵³ Vgl. Mattmüller, R., Tunder, R. (2004), S.113.

⁵⁴ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.245f.

⁵⁵ Vgl. Haller, S. (2008), S.162.

⁵⁶ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.252f.

⁵⁷ Vgl. o.V. (2010b).

Strukturierungsansätze des Handelsmarketing		
Jahr	Autor	Instrumentalbereiche
2011	Müller-Hagedorn/ Natter	Sortiment, Personal, Standort, Preise und Konditionen, Werbung, Verkaufsraum
2008	Haller	Sortiment, Preis, Kommunikation, Standort
2007	Theis	Sortiment, Standort, Marketinglogistik, Geschäftszeiten, Sicherung, Service, Entgelt, Kommunikation, Präsentation, Werbung
2002	Schröder	Standort, Sortiment, Preis, Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung, Kommunikation (intern und extern), Kundendienst, Handelsmarken
2001	Oehme	Standort, Leistungsangebot, Preis, Vertriebsform, Kommunikation
2000	Birker/ Voss	Sortiment, Werbung, Warenpräsentation und Verkaufsraumgestaltung, Preis und Konditionen, Kundenservice, Personal und Beratung, Standort
1995	Berekoven	Sortiment, Handelsmarken, Qualität und Qualitätssicherung, Service, Preis, Werbung, Verkaufsförderung, Verkaufsraum und Warenpräsentation, Verkaufspersonal, Standort
1990	Hansen	Standort, Sortiment, Produkt insb. Eigenmarken, Verkauf, Preis, Absatzfinanzierung, Werbung, Kundenservice, Beschwerden

- Sortimentspolitik
- Markenpolitik
- Standortpolitik
- Präsentationspolitik
- Preispolitik
- Personalpolitik
- Kommunikationspolitik.

In diesem Kapitel soll auf die Instrumente des Marketing-Mix eingegangen und dieses anhand der fünf größten deutschen Lebensmitteldiscounter dargestellt werden. Dabei soll besonderer Fokus auf die Sortiments- und Markenpolitik gelegt werden. Bei der Standort- und Kommunikationspolitik werden kurz die Besonderheiten gegenüber anderen Betriebsformen dargelegt. Auf die übrigen absatzpolitischen Instrumente Präsentations-, Personal- und Preispolitik wird nicht eingegangen, da diese sich zum Teil schon aus der Definition des Discounterbegriffs ergeben, und eine genaue Betrachtung aller Elemente des Marketing-Mix den Rahmen dieser Ausarbeitung sprengen würde.

Abb. 6: Übersicht über Strukturierungsansätze des Handelsmarketing
Quelle: in Anlehnung an Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S. 21.

4.1 Sortimentspolitik der Lebensmitteldiscounter

„Unter dem Begriff Sortimentspolitik versteht man die Summe aller Maßnahmen, die auf die bewusste, planmäßige Gestaltung und Beeinflussung des Waren- und Dienstleistungsangebots eines Handelsunternehmens gerichtet sind.“⁶³ Die Sortimentspolitik nimmt im Handelsmarketing eine dominierende Rolle ein, denn Sortimentsentscheidungen sollen das akquisitorische Potenzial einer Handelsunternehmung erhöhen und auf die aktuellen und potenziellen Kunden eine höchstmögliche Anziehungskraft ausüben.⁶⁴ Eine weitere Aufgabe der Sortimentspolitik ist es, Wettbewerber zu verdrängen und zur Profilierung und zum Aufbau eines positiven Images beizutragen. Die Preisgestaltung, der Einsatz von Kommunikationsmitteln, die Ladengestaltung, der Einkauf und der Raumbedarf orientieren sich an der Sortimentspolitik. Dieses absatzpolitische Instrument wird dazu eingesetzt, die Ziele des gesamten Unternehmens zu erreichen.⁶⁵ Grundsätzliche Entscheidungen innerhalb der Sortimentspolitik betreffen die Festlegung hinsichtlich der Sortimentsausrichtung und -dimensionen, diese werden in den folgenden Abschnitten betrachtet und an Beispielen der Lebensmitteldiscounter dargestellt. Des Weiteren führen die schnellen Veränderungen von Konsumentenbedürfnissen und Wettbewerberumfeld dazu, dass das Sortiment angepasst und verändert werden muss.⁶⁶ Im Abschnitt 4.1.4 werden die Möglichkeiten der Sortimentsveränderung beschrieben. Vorab soll der Begriff des Sortiments definiert werden.

4 Instrumente des Discountermarketing

Aufgabe des Marketing ist unter anderem die Planung und Kontrolle der dem Handelsbetrieb zur Verfügung stehenden Marketing-Mix-Elemente (absatzpolitische Instrumente). „Unter den Marketing-Mix-Elementen werden alle Größen verstanden, die durch die Unternehmung festgelegt werden können (Aktionsparameter) und die Einfluss auf das Einkaufsverhalten der Nachfrager ausüben.“⁵⁸

Zwischen dem Marketing-Mix einer Industrieunternehmung und dem Handelsmarketing-Mix gibt es große Unterschiede. Zum großen Teil ergeben sich diese Unterschiede aus den Besonderheiten der Handelsfunktion. Der „klassische“ 4P-Ansatz (Price, Place, Product, Promotion) wird in der gängigen Literatur daher regelmäßig modifiziert⁵⁹ (siehe Abbildung 6). Die Übersicht zeigt, dass sich die Autoren mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Ansätzen der Strukturierung des Handelsmarketing nähern.⁶⁰ Der Grund für die heterogene Herangehensweise dürfte darin bestehen, dass es sich beim Handelsmarketing um eine vergleichsweise junge Disziplin handelt und sich daher noch kein Standard in der Theorie herausbilden konnte.⁶¹ Weitgehend unstrittig können die Bereiche Standort, Sortiment, Preis und Personal sowie Kommunikation und Warenpräsentation dem Handelsmarketing zugeordnet werden. Um der großen Bedeutung von Marken für den Erfolg eines Handelsunternehmens gerecht zu werden, soll die Markenpolitik ebenfalls als eigenständiges Instrumentarium aufgenommen werden.⁶² Da das Marketing für Discounter dem Handelsmarketing zuzuordnen ist, ergibt sich für die vorliegende Ausarbeitung folgende Einteilung des Discountermarketing-Mix:

4.1.1 Begriff Sortiment

„Bei einem Sortiment handelt es sich um die Summe aller Absatzobjekte (Sachgüter, Dienstleistungen, Rechte), die ein anbietendes Handelsunternehmen in einer bestimmten Zeitspanne (z.B. Tag, Woche, Saison) physisch oder auf andere Weise im Absatzmarkt anbieten will, wobei es sich idealtypisch

⁵⁸ Müller-Hagedorn, L., Natter, M. (2011), S.25.

⁵⁹ Vgl. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.21.

⁶⁰ Vgl. Schröder, H. (2002), S.42.

⁶¹ Vgl. Baum, F. (2002), S.134.

⁶² Vgl. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.22.

⁶³ Theis, H.-J. (2007), S.291.

⁶⁴ Vgl. Mattmüller, R., Tunder, R. (2004), S.189.

⁶⁵ Vgl. Haller, S. (2008), S.179.

⁶⁶ Vgl. Haller, S. (2008), S.190.

	Artikel ca.
Aldi Süd	700
Aldi Nord	850
Penny	1400
Netto	3500
Lidl	2000
Norma	800

Abb. 7: Artikelzahl im Sortiment der Discounter
Quelle: eigene Darstellung

	Discounter	Supermarkt
Fleisch/Wurst/Fisch/Geflügel	126	308
Obst und Gemüse	72	239
Brot und Backwaren (nur SB)	50	172
Biere, alkoholfreie Getränke	77	479
Dauerbackwaren, Süßwaren, Knabberartikel	191	752

Abb. 8: Durchschnittliche Artikelzahl im Vergleich
Quelle: in Anlehnung an EHI Retail Institute 2007.

um beschaffte Güter handelt, es aber auch denkbar ist, dass die Güter selbst erstellt worden sind.⁶⁷ Wie sich aus dieser Definition ergibt, sind neben den angebotenen Waren auch waren- und kundenbezogene Dienstleistungen von Bedeutung. Handelsbetriebliche Dienstleistungen können als eigenständige Absatzleistungen mit dem Charakter einer Unternehmenskernleistung und dem Ziel der direkten Gewinnerzielung interpretiert werden. Dabei kann zwischen Primär- und Sekundärdienstleistungen unterschieden werden. Unter Primärdienstleistungen versteht man eigenständige Hauptleistungen, denen ein entsprechender Grundnutzen zugeordnet werden kann. Der Handelsbetrieb bietet sie als eigenständige Leistung auch ohne Verknüpfung mit dem Warengeschäft an. Die Lebensmitteldiscounter vertreiben im Zuge der Diversifikation (siehe Abschnitt 4.1.4.2) darunter z.B. Reisen, Foto- und Blumenservice oder mobiles Internet sowie Telefonie. Sekundärdienstleistungen generieren dagegen einen zusätzlichen Nutzen, der über den Grundnutzen der eigentliche Ware oder Dienstleistung hinausgeht.⁶⁸ Durch das Angebot von Dienstleistungen wird der Fokus bei den Discountern vom reinen Preiswettbewerb auf eine Profilierung durch Leistung gerückt. Das Unternehmen kann sich vom Wettbewerb abheben und seine Austauschbarkeit erschweren. Vor allem können Kunden dadurch langfristig an das Unternehmen gebunden werden.⁶⁹

4.1.2 Sortimentsdimensionen

Die Sortimentsbreite und -tiefe betreffen zentrale Entscheidungen im Rahmen der Sortimentspolitik. Die Sortimentsbreite wird dabei durch die Anzahl unterschiedlicher Warenbereiche bestimmt. Dabei handelt es sich um unterschiedliche Waren und nicht um die Anzahl der Artikel.⁷⁰ Ein breites Sortiment umfasst somit viele Warengruppen, ein schmales indessen nur wenige. Die Sortimentsbreite stellt somit das Spektrum additiver Kaufmöglichkeiten aus Sicht der Kunden dar. Es hat den Vorteil, dass ein Kunde seinen Bedarf aus unterschiedlichen Warenbereichen während eines einzigen Einkaufs befriedigen kann. Die Sortimentstiefe umfasst die Anzahl gleichartiger Artikel und Sorten. Ein tiefes Sortiment besteht somit aus vielen Artikeln und Sorten innerhalb einer Warengruppe, ein flaches Sortiment beinhaltet nur wenige.⁷¹ Die Tiefe des Sortiments charakterisiert die Auswahlmöglichkeiten (z.B. Marken, Geschmacksrichtungen, Qualitäten), die innerhalb einer Warengruppe zur Verfügung stehen.⁷²

Die Discounter verfügen im Bereich Nahrungsmittel über ein schmales und flaches Sortiment. Die Artikelzahl variiert zwischen den einzelnen Discountern. So besteht das Sortiment bei Aldi Süd aus ca. 700 Artikeln, während dessen der Netto-

Marken-Discount 3.500 Artikel führt. In Abbildung 7 ist die im Sortiment gehalten Artikelanzahl der einzelnen Discounter aufgeführt. Mittlerweile ist das Wachstum beim Sortiment vor allem bei den Discountern Netto und Lidl unter dem Aspekt des Discounterbegriffs stark ausgereizt und verwässert so das Image eines Discounters. Unter anderem bieten die Discounter ein immer breiter gefächertes Angebot an Frischwaren an. Trotzdem führen die Discounter im Gegensatz zu den Supermärkten eine wesentlich geringere Anzahl von Artikeln (siehe Abbildung 8). Denn in einem durchschnittlichen Supermarkt werden heute zwischen 7.000 und 30.000 unterschiedliche Artikel angeboten. Die vereinfachte Auswahl beim Discounter trägt damit unter anderem zur Attraktivität derer bei.⁷³

4.1.3 Sortimentsausrichtung

Neben den im vorangegangenen Abschnitt genannten Sortimentsdimensionen gibt es noch weitere Merkmale, mit denen sich Sortimente charakterisieren lassen. Der Schwerpunkt des Sortiments beim Discounter lässt sich über das Kern- und Zusatzsortiment differenzieren.⁷⁴ Das Kernsortiment (auch Standardsortiment) fasst die Hauptumsatzträger zusammen, also die Waren, auf die sich das Unternehmen schwerpunktmäßig spezialisiert hat. Der Sortimentsschwerpunkt von Netto liegt z.B. auf einer Vielzahl an Frische-Artikeln wie z.B. Obst und Gemüse, SB-Fleisch und SB-Wurstartikeln sowie Molke-reprodukten.⁷⁵ Auch Penny charakterisiert seinen Schwerpunkt durch ein breitgefächertes Frischwaren-Angebot aus SB-Wurst, Käse und Feinkost, SB-verpacktem Frischfleisch, sowie in fast allen Filialen aus ofenwarmen Brötchen und Brot-artikeln.⁷⁶

Unter dem Zusatzsortiment versteht man Waren, die das Kernsortiment sinnvoll ergänzen. Darunter fallen bei den Discountern die Zeitschriften und der Non-Food-Bereich.⁷⁷ Netto bietet in seinem Zusatzsortiment neben Zeitschriften auch frei verkäufliche Medizinprodukte, Pflege- sowie Wasch-, Putz-, und Reinigungsprodukte an.⁷⁸ Penny offeriert in seinem Zusatzsortiment über 50 Zeitungen und Zeitschriften.⁷⁹ Des Weiteren kann das Sortiment der Discounter über die zeitliche Zugehörigkeit zum Sortiment beschrieben werden. Dabei befinden sich Artikel des Basissortiments ständig im Angebot der Discounter, währenddessen Saisonartikel immer zu bestimmten Jahreszeiten oder Anlässen wiederkehren, wie z.B. Weihnachtsartikel. Darüber hinaus gibt es die zeitlich begrenzte Partieware.⁸⁰ Partiewaren gehören weder zum Kernsortiment noch zum Saisonsortiment. Vielmehr handelt es

⁶⁷ Müller-Hagedorn, L., Natter, M. (2011), S.263.

⁶⁸ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.500f.

⁶⁹ Vgl. Haller, S. (2008), S.236.

⁷⁰ Vgl. Oehme, W. (2001), S.142.

⁷¹ Vgl. Baum, F. (2002), S.203.

⁷² Vgl. Haller, S. (2008), S.181.

⁷³ Vgl. Haller, S. (2008), S.188.

⁷⁴ Vgl. Schröder, H. (2002), S.64.

⁷⁵ Vgl. www.netto-online.de (2011a).

⁷⁶ Vgl. www.penny.de (2011a).

⁷⁷ Vgl. Haller, S. (2008), S.183.

⁷⁸ Vgl. www.netto-online.de (2011a).

⁷⁹ Vgl. www.penny.de (2011a)

⁸⁰ Vgl. Schröder, H. (2002), S.64.

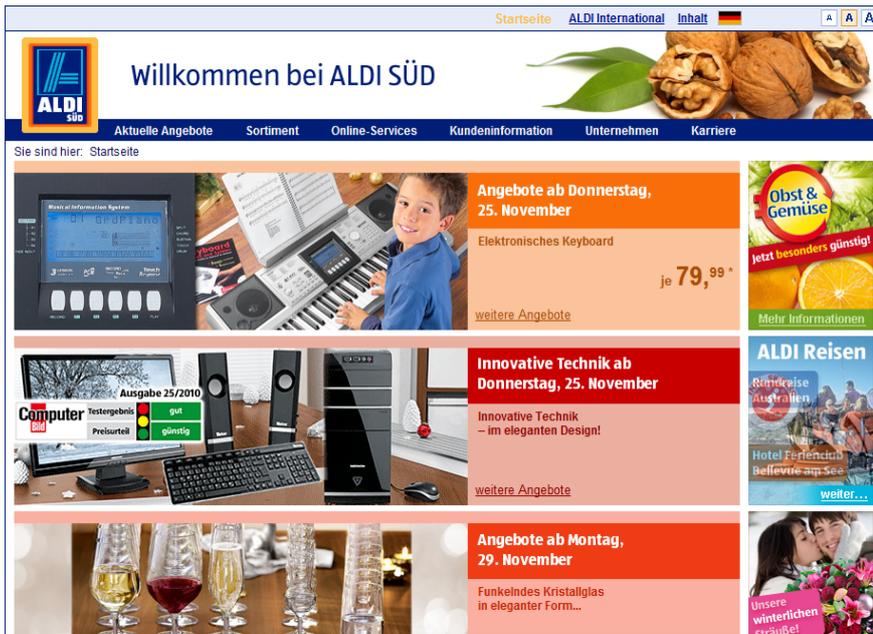


Abb. 9: Partiewaren einzelner Discounter
Quelle: Internetseiten der Discounter

sich dabei um mengenmäßig begrenzte und einmalig angebotene Aktionsware. Sonderangebote aus dem Standardsortiment, d.h. Waren, die nur vorübergehend im Preis gesenkt wurden, oder Sondergrößen, d.h. vorübergehend in anderen Packungsgrößen angebotene Waren, dürfen nicht mit der Partieware verwechselt werden.⁸¹ Dadurch, dass Partiewaren mengenmäßig begrenzt und nur für kurze Zeit verfügbar sind, ergibt sich für den Kunden eine hohe Attraktivität: er muss seinen Bedarf decken, bevor die Ware ausverkauft ist. Für die Partievermarktung ist weiterhin charakteristisch, dass die Artikel unter Umständen in dieser Form nie wieder angeboten werden. Das Angebot von Partien ist eine Form der künstlichen Verknappung von Waren.⁸² Es kann hinsichtlich der Preisstellung nicht von dem konstitutiven Merkmal ausgegangen werden, dass Partiewaren immer besonders preisgünstig sind. Aufgrund der Exklusivität und kurzen Verweildauer im Sortiment ist ein Preisvergleich mit identischen oder anderen Produkten der Gattung meist nicht möglich. Entscheidend für den Erfolg der Partieware ist, dass der Verbraucher den Eindruck bekommt ein ‚Schnäppchen‘ ergattert zu haben. Dies lässt das Angebot als preiswürdig erscheinen. Häufig reichen aber das mengenmäßig und zeitlich begrenzte Angebot und die räumliche Nähe aus, um einen Impulskauf zu initiieren. Der Effekt der Einzigartigkeit wird dadurch verstärkt, dass die Nachfrage nach Partiewaren für die Verbraucher nicht vor ihrer Bewerbung durch die Discounter planbar ist. Die Konsumenten erfahren meist erst ein bis zwei Wochen vorher, welche Sonderposten angeboten werden und können daher nicht damit rechnen, dass in absehbarer Zeit bestimmte Artikel als Partieware offeriert werden.⁸³ Durch die meist wöchentlich wechselnden Partien wird der Verbraucher zudem dazu angeregt den Discounter häufiger zu besuchen und somit wünschenswerterweise auch häufiger seine regulären Einkäufe dort zu tätigen.

Die Discounter ergänzen ihr Standardsortiment mit fast jeder Art von Sonderposten, wie z.B. Schuhen, Hemden, Fernsehern, Computern, Angler- und Reiterbedarf, um den Kunden stärker an sich zu binden, die Besuchsfrequenz zu erhöhen

und Impulskäufe zu verstärken.⁸⁴ In Abbildung 9 sind Beispiele für Partiewaren der Discounter zusammengestellt.

4.1.4 Sortimentsveränderung

Aufgrund von Veränderungen am Markt muss das Sortiment stets angepasst werden. Die Sortimentsveränderung führt somit zu einer besseren Bedarfsentsprechung und schafft Wettbewerbsvorteile. Durch die Veränderung des Sortiments sollen alle Kaufabsichten der Zielgruppe befriedigt werden. Möglichkeiten, sein Sortiment zu verändern, bietet die Sortimentsexpansion, die sich auf die Erweiterung der Sortimentsbreite und/oder -tiefe bezieht. Mögliche Handlungsalternativen sind die Differenzierung und die Diversifikation.⁸⁵ Diese sollen nachfolgend am Beispiel der Discounter vorgestellt werden.

4.1.4.1 Differenzierung

Aufgrund des geänderten Konsumentenbewusstseins haben die Discounter im Rahmen der Differenzierung zusätzlich zu den vorhandenen Artikeln neue Artikel der gleichen Artikelgruppe aufgenommen und somit die Sortimentstiefe erweitert. Dies führt dazu, dass der Konsument innerhalb des gegebenen Sortiments aus einer größeren Anzahl von Artikeln auswählen kann. Dadurch werden die alternativen, nicht aber die additiven Kaufmöglichkeiten verbessert,⁸⁶ denn es handelt sich dabei um das Angebot zusätzlicher, jedoch ähnlicher Artikel, die meist auch das Niveau des Sortiments verbessern.⁸⁷ Die Veränderung des Sortiments der Discounter ist nicht nur auf dem veränderten Konsumentenbewusstsein begründet, sondern auch ein Versuch, sich über das Sortiment von der Konkurrenz zu differenzieren. So bot Plus als erster Discounter in Deutschland 2002 unter der Eigenmarke ‚BioBio‘ Artikel an, welche alle mit dem bundeseinheitlichen Bio-Siegel gekennzeichnet waren.⁸⁸ Mittlerweile haben alle Discounter ihr Sortiment um Wellness- und Öko-Produkte erweitert. Zwischen 2004 und 2008 steigerten die Discounter ihren Marktanteil im Bereich der ökologisch angebauten Lebensmittel von 12,5 auf

⁸¹ Vgl. Schröder, H., Mehling, K. (2001), S.399.
⁸² Vgl. Haller, S. (2008), S.195f.
⁸³ Vgl. Schröder, H., Mehling, K. (2001), S.399f.

⁸⁴ Vgl. Haller, S. (2008), S.197.
⁸⁵ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.338ff.
⁸⁶ Vgl. Haller, S. (2008), S.186.
⁸⁷ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.340.
⁸⁸ Vgl. Seul, G. (2006), S.80.

26,9 Prozent. Das größte Bio-Sortiment bieten dabei Netto und Norma.⁸⁹ In Abbildung 10 sind die einzelnen Bio-Sortimente der Discounter zusammengestellt.

Norma möchte sich zudem durch das Angebot einer hohen Anzahl an regionalen Produkten und dem Einlisten von bekannten und beliebten heimischen Qualitätsprodukten aus den neuen Bundesländern unter dem Begriff „Qualität aus unseren Landen“ von der Konkurrenz differenzieren und dem Kunden zugleich Kreativität, Flexibilität und Innovationsfreude vermitteln.⁹⁰ Ferner war Penny der erste deutsche Discounter, der seinen Kunden u.a. frisch aufgebackene Brötchen, Baguettes und Brote angeboten hatte und versuchte sich so von der Konkurrenz zu unterscheiden.⁹¹ 2010 hat nun aber auch Aldi-Süd seine Filialen mit Backautomaten ausgerüstet.⁹² Zudem wächst seit 2002 das Frische-Sortiment der Discounter kontinuierlich an.⁹³ Zeichneten sich die ursprünglichen Discounter noch dadurch aus, gänzlich auf Frische zu verzichten, ergänzen sie heutzutage Stück für Stück ihr Frischesortiment um zusätzliche Artikel. Neben frischgebackenem Brot und Brötchen bei Aldi und Penny bieten nunmehr alle Discounter eine Auswahl an frischem Obst und Gemüse. Penny offeriert zudem von Donnerstag bis Samstag ein ausgewähltes Angebot an fangfrischem Fisch.⁹⁴

Aber auch im Bereich der Dienstleistungen versuchen sich die Discounter untereinander zu differenzieren. Ursprünglich verfolgten die Lebensmitteldiscounter aufgrund der Kosteneffizienz eine Non-Service-Strategie.⁹⁵ Um zu sparen, verzichteten sie bei der Einrichtung der Filialen auf Annehmlichkeiten und versuchten, die Personalkosten so gering wie möglich zu halten. Angesichts der Umsatzeinbrüche und Zuwächse bei den Vollsortimentern setzten die Discounter nunmehr verstärkt auf mehr Service. 2004 weitete Lidl seine Öffnungszeiten deutschlandweit auf acht bis zwanzig Uhr aus, und die anderen Discounter zogen Stück für Stück nach. Um sich Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu sichern, verbesserte Lidl 2004 durch interne Schulungen zum Thema Kundenservice die Beratung und verkürzte die Wartezeiten an den Kassen indem er mehr Mitarbeiter einstellte.⁹⁶ Diese neue Serviceorientierung von Lidl trägt Früchte: Hatte der Branchenzweite 2004 noch sechs Prozent Umsatz verloren, konnte er sich 2010 gegen den negativen Trend stemmen und sogar ein Stück wachsen.⁹⁷ Darüber hinaus führte Lidl 2003 das bargeldlose Bezahlen in seinen Filialen ein und die Konkurrenten zogen nach.⁹⁸ Penny erspart seinen Kunden mittlerweile den Weg zur Bank: Ab einem Einkaufswert in Höhe von 25 Euro kann der Kunde gebührenfrei bis zu 200 Euro Bargeld mit der EC-Karte an der Kasse abheben.⁹⁹



Abb. 10: Bio-Sortimente einzelner Discounter
Quelle: Internetseiten der Discounter

4.1.4.2 Diversifikation

Eine weitere Möglichkeit der Sortimentsveränderung ist neben der Differenzierung die Diversifikation. Diese Form der Sortimentsveränderung gehört mittlerweile zum Alltag des Handels. Besonders der Lebensmittelhandel, dessen Sortimente vom Markt her zu einer Stagnation gezwungen werden, halten verstärkt Ausschau nach Diversifikationsmöglichkeiten.¹⁰⁰ „Die Strategie der Diversifikation ist durch eine Ausweitung des unternehmerischen Handelns auf neue Marktsegmente mit neuen Sach- und/oder Dienstleistungsangeboten gekennzeichnet.“¹⁰¹ Die Discounter nutzen vor allem im Bereich der Dienstleistungen die Diversifikation und bieten zusätzlich zu ihrem Kernsortiment unter anderem Reisedienste, Foto-Shop, Immobilien, Mobilfunkdienste und Blumenversand über ihre Internetauftritte an. In Abbildung 11 sind Dienstleistungen einzelner Discounter zusammengestellt. Auf diese Weise kann der geänderten Ausgabenstruktur der Verbraucher Rechnung getragen werden. Die Konsumausgaben für Nahrungsmittel sind rückläufig, vor allem weil die Ausgaben für Energie ständig steigen. Angesichts der steigenden Benzinpreise hat Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle die Lebensmitteldiscounter ermuntert, in den Benzinmarkt einzusteigen. In Österreich unterbietet die Hofer-Diskont-Tankstelle regelmäßig die Konkurrenz um mehrere Cent.¹⁰² Hofer ist eine Tochter von Aldi Süd und Partner des Diskont-Tankstellenbetreibers Free Energy Trading GmbH.¹⁰³ Vielleicht eröffnet die Aufforderung des Ministers neue Wege der Diversifikation für die Lebensmittel-discounter in Deutschland.

⁸⁹ Vgl. SevenOne Media GmbH (12.11.2009a).

⁹⁰ Vgl. www.norma-online.de (2011).

⁹¹ Vgl. www.penny.de (2011a).

⁹² Vgl. o.V. (2009b).

⁹³ Vgl. o.V. (2007).

⁹⁴ Vgl. www.penny.de (2011a).

⁹⁵ Vgl. Oehme, W. (2001), S.225.

⁹⁶ Vgl. Sucher, J. (2004).

⁹⁷ Vgl. Martell, M. (2010).

⁹⁸ Vgl. Seul, G. (2006), S.80.

⁹⁹ Vgl. www.penny.de (2011b).

¹⁰⁰ Vgl. Oehme, W. (2001), S.210f.

¹⁰¹ Theis, H.-J. (2007), S.265.

¹⁰² Vgl. o.V. (2011).

¹⁰³ Vgl. o.V. (29.06.2009a).

The image shows a collage of advertisements for Netto services and a Lidl-shop.de banner. The Netto services include:

- Netto Shops**: Netto cardNmore (check points, get offers), Netto Reiseshop (travel offers), Netto (Partner der Volksversand-Apotheke), Netto TVShop (TV advertising).
- NettoKOM Shop**: 9 Cent pro Minute & SMS (mobile phone services).
- Netto Blumenshop**: Fresh flowers delivery.
- Netto Foto-Digital**: Quality photos, photo books, etc.
- ALDI Reisen**: Turkey Alara/Karaburun.
- ALDI Blumen Service**: Further information on flowers.
- ALDI Foto Service**: Personal photo as a puzzle game.
- ALDI TALK**: Mobile phone services.

The Lidl-shop.de banner features a navigation bar (Reisen, Blumen, Fotos, Partner-Apotheke, Lidl.de) and a main headline "lidl-shop.de - Einfach online einkaufen!". It includes a "NEU! zum Valentinstag!" promotion for flowers starting at €19.99, and a search bar for "Artikel suchen...". Product categories shown include gifts, relaxation, bath products, and garden/household items.

Abb. 11: Diversifikationsansätze einzelner Discounter
Quelle: Internetseiten der Discounter

Im Bereich der Dienstleistungen verzeichnet sich bei den Discountern somit eine große Innovationstätigkeit.¹⁰⁴ Penny bietet z.B. auf seiner Internetseite ein Nährstofflexikon an, auf der Seite von Aldi-Süd und Penny kann man sich zudem die Zeit mit Spielen vertreiben und auf der Internetseite von Netto findet man unter dem Kulinarium verschiedene Rezeptideen. Aldi-Süd hat darüber hinaus als erster Discounter eine Verbraucher-Informations-Applikation für Frischfleisch, mit derer ein direkter Zugang auf die Datenbank der Lieferanten ermöglicht wird. Damit reagiert er auf die Verunsicherung der Verbraucher durch zahlreiche Lebensmittelskandale.¹⁰⁵ Mittlerweile haben alle Discounter ihr Sortiment so an die Bedarfsstruktur des Marktes angepasst, dass eine Differenzierung darüber kaum noch möglich ist. Damit es für die Verbraucher stets abwechslungsreich bleibt, müssen sich die Discounter ständig etwas Neues einfallen lassen und ihr Produktangebot optimieren.¹⁰⁶ Um Präferenzen aufzubauen, nutzen sie

dies nun mehr verstärkt im Bereich ihrer Eigenmarken. Der nachfolgende Abschnitt soll daher der Markenpolitik der Lebensmitteldiscounter gewidmet werden.

4.2 Markenpolitik der Lebensmitteldiscounter

In den letzten Jahren hat das Markenkonzept im Handel eine erhebliche Aufwertung erfahren. Dies begründet sich zum einen darin, dass Marken dem Kunden immer dann einen Nutzen stiften, wenn er eine Entscheidung fällen muss, denn Marken erleichtern den Entscheidungsfindungsprozess messbar. Mit dem Markenlogo verbindet der Kunde positive Erfahrungen, die bewusst oder unbewusst die zu treffende Kaufentscheidung beeinflussen.¹⁰⁷ Zum anderen leiden die Herstellermarken unter einem Autoritätsverlust – unverzichtbare Werte wie Unterscheidbarkeit, Charakter, stabile Preise als Gewähr für Markenwert werden mehr und mehr vernachlässigt. Das Ergebnis ist, dass die Bindung zwischen Marke und Verbraucher nachlässt. Unter einer Marke versteht man dabei im

¹⁰⁴ Vgl. Baum, F. (2002), S.228.
¹⁰⁵ Vgl. www.aldi-sued.de (2011a).
¹⁰⁶ Vgl. www.lidl.de (2011).

¹⁰⁷ Vgl. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.143.

Allgemeinen „Namen, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen, welches bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt.“¹⁰⁸ Zudem eröffnet die zunehmende Gleichheit der Marken dem Verbraucher, dass er beim Einkauf kaum noch einen Fehler machen kann. Qualitäts- und Leistungs-Tests zeigen ihm auf, dass in der Regel alle Produkte gleich gut sind. In dieser Situation wurden die Marken des Handels eine zunehmend attraktive Alternative zu den Herstellermarken.¹⁰⁹

Die Markenfrage ist im Handel in zwei Bereichen von Bedeutung. Zum einen stellt sich die Frage, inwieweit eine Handelsunternehmung bei einzelnen Artikeln bzw. in einzelnen Artikelgruppen eine eigene Markenpolitik betreiben soll und zum anderen, inwieweit das Unternehmen oder einzelne Unternehmensbereiche selbst zu einer Marke werden.¹¹⁰ Somit ist im Handel über die Etablierung von Handelsmarken hinaus eine starke Tendenz zu sogenannten Betriebstypenmarken zu beobachten.¹¹¹ In den nachfolgenden Abschnitten soll auf die Handelsmarken- und Betriebstypenmarkenpolitik der Discounter näher eingegangen werden.

4.2.1 Handelsmarken der Lebensmitteldiscounter

Im Zusammenhang mit der Tatsache, dass der Preis für die Verbraucher kein alleiniges Qualitätsmerkmal mehr darstellt, steht die steigende Etablierung von Handels- oder Eigenmarken. Diese bieten eine preisgünstige und meist attraktive Alternative zu Herstellermarken.¹¹² Dennoch ist kaum ein Gebiet der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur so unübersichtlich und wenig erforscht, wie das der Handelsmarken. Dies kann unter anderem dadurch begründet sein, dass zahlreiche bedeutsame Händler, wie z.B. Aldi, Aussagen zu ihren Handelsmarken in der Vergangenheit kategorisch verweigert haben. Vor diesem Hintergrund soll vorab eine Arbeitsdefinition des Handelsmarkenbegriffs als Basis für diese Ausarbeitung zugrunde gelegt werden.¹¹³ Nachfolgend werden die Ziele des Handelsmarkenmanagements beschrieben und die Markenstrategien der einzelnen Lebensmitteldiscounter dargestellt.

4.2.1.1 Begriff Handelsmarken

Der Begriff der Handelsmarke wird terminologisch als Gegenstück zum Begriff der Herstellermarke verwendet. Handelsmarken sind nach der Standarddefinition des Bundesministeriums für Wirtschaft: „Waren- oder Firmenzeichen, mit denen eine Handelsunternehmung oder Verbundgruppe Waren markiert oder markieren lässt, um die so gekennzeichneten Waren exklusiv und im Allgemeinen nur in den eigenen Verkaufsstätten zu vertreiben.“¹¹⁴ Diese Definition vernachlässigt dabei aber vollständig den Kundenaspekt, da dadurch dem Kunden völlig unbekannte Labels automatisch zu Marken werden würden. Zum einen widerspricht dies aber der Definition einer Marke und zum anderen auch dem umgangssprachlichen Markenverständnis, nach dem die Marke etwas Wertvolles begründet und somit nicht jedes markierte Produkt einen Markenartikel darstellen kann.¹¹⁵ Darüber hinaus legt diese Definition lediglich den Handel als Träger der Marke fest. Daher herrschte lange Zeit Uneinigkeit darüber, ob es sich bei Handelsmarken überhaupt um echte Marken handeln kann. Betrachtet man das Kriterium der Ubiquität als Voraussetzung für

die Entwicklung eines Produktes zum Markenartikel, wird ersichtlich, dass die Handelsmarke dies nicht erfüllen kann, da sie zumeist nur in den Geschäftsstätten eines Handelsunternehmens erhältlich ist. Nach der Markendefinition im Abschnitt 4.2 können Handelsmarken jedoch durchaus den Rang einer echten Marke erreichen. Zu beachten ist aber, dass vielen ‚Marken‘ des Handels auf der Produktebene aufgrund ihrer vollständigen Austauschbarkeit ein Markenstatus nicht zuzusprechen ist¹¹⁶ und letztendlich die Entscheidung darüber, ob eine Handelsunternehmung überhaupt eine einzige Handelsmarke führt, in den Köpfen der Kunden fällt. Unter der Berücksichtigung dieses Problems lässt sich der Handelsmarkenbegriff wie folgt definieren: „Eine Handelsmarke ist eine Marke, deren Markenrechte sich im Eigentum einer Handelsunternehmung befinden und mit der die jeweilige Handelsunternehmung Artikel kennzeichnet.“¹¹⁷ Der Begriff Eigenmarke wird als Synonym für die Handelsmarke genutzt. Handelsmarken treten in verschiedenen Formen in Erscheinung. Unter einer klassischen Handelsmarke versteht man Produkte, die sich bei vergleichbaren Ausstattungs- und Qualitätsmerkmalen durch einen deutlichen Preisvorteil gegenüber den Herstellermarken auszeichnen. In der Aufmachung und Packungsgestaltung lehnen sie sich häufig an umsatzstarke Herstellermarken an (Me-too-Produkte) und befinden sich in einer Produktkategorie, in der die Kunden eine hohe Bereitschaft zum Markenwechsel zeigen. Ende der 70er Jahre führte der Lebensmitteleinzelhandel zudem erstmals Gattungsmarken ein. Ursache der damaligen Ergänzung des Sortiments der klassischen Handelsmarken waren die steigenden Marktanteile der Discounter. Durch das Angebot dieses Markentyps, der sich durch eine einfache Produktgestaltung und Verpackung sowie durch einen sehr niedrigen Preis charakterisiert, wurde das Ziel verfolgt, eine Alternative zu den Discountmarken zu bieten. Discountmarken definierten sich darüber, dass sie nur im Discounter erhältlich waren und mit einem niedrigen Leistungsniveau und einem sehr niedrigen Preis die Grundbedürfnisse der Konsumenten befriedigten. Die Einführung der Gattungsmarken führte zu einer zunehmenden Konkurrenz zwischen den Supermärkten und Discountern und verstärkte so den Wettbewerb. Aufgrund des resultierenden aggressiven Preiswettbewerbs überdachten die Supermärkte, aber auch die Discounter, ihre grundsätzliche Strategieausrichtung der Handelsmarkenpolitik und konzentrierten sich auf das Angebot von qualitativ hochwertigen Produkten als preiswerte Alternative zu marktführenden Herstellermarken. Mittlerweile versuchen die Lebensmittelhändler, darunter auch die Discounter, ihre Eigenmarken im Premium-Handelsmarkenbereich zu etablieren. Sie charakterisieren sich durch eine hohe Qualität und entsprechend hohe Preise, die vergleichbar mit marktführenden Produkten sind.¹¹⁸ Der hohe Zusatznutzen für die Verbraucher soll zu einer stärkeren Kundenbindung beitragen. Die Entwicklung und Vermarktung qualitativ hochwertiger Handelsmarken wurde dabei durch die sinkenden Vorbehalte der Markenartikelhersteller gegenüber einer Produktion von Handelsmarken begünstigt.¹¹⁹ Premium-Handelsmarken der Discounter finden sich vor allem im Bereich ihrer Bio-Marken.¹²⁰ Ein anderes Beispiel für ein Discounter-Premiumprodukt ist die Schokoladenmarke ‚Moser-Roth‘ von Aldi, welche mit 22 Prozent über dem Durchschnittspreis rangiert¹²¹ und unter der „Spezialitäten für Genießer gehobener Chocolatier-Kunst“¹²² angeboten werden.

¹⁰⁸ Baumgarth, C. (2008), S.6.

¹⁰⁹ Vgl. Neuhaus, V. (2001), S.19.

¹¹⁰ Vgl. Müller-Hagedorn, L. (2005), S.57.

¹¹¹ Vgl. Baumgarth, C. (2008), S.14.

¹¹² Vgl. Seul, G. (2006), S.66.

¹¹³ Vgl. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.147.

¹¹⁴ Ausschuss für Begriffsdefinition aus Handel und Distribution (2006), S.73.

¹¹⁵ Vgl. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.148.

¹¹⁶ Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2005), S.179.

¹¹⁷ Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.148.

¹¹⁸ vgl. Theis, H.-J. (2007), S.330f.

¹¹⁹ vgl. Bruhn, M. (2001), S.13f.

¹²⁰ vgl. Haller, S. (2008), S.225.

¹²¹ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.392.

¹²² Vgl. www.aldi-nord.de (2011).



Abb. 12: Zertifizierungen und Siegel als Qualitätsnachweis für Eigenmarken am Bsp. von Netto
 Quelle: www.netto-online.de/verantwortung/zertifizierung.php

4.2.1.2 Ziele des Handelsmarkenmanagements der Discounter

Die Discounter verfolgen mit der Führung von Handelsmarken vielfältige Ziele und wollen sich in erster Linie profilieren. Eine Profilierung lässt sich dabei nur erreichen, wenn sich die Handelsmarken vom Wettbewerb abheben. Neben diesem Profilierungsziel möchten die Discounter aber vor allem auch ihre Handelsspannen erhöhen. Dieses Ziel wird tatsächlich aber nur selten erreicht, da dem Händler oftmals nur die Möglichkeit verbleibt, seine Handelsmarken über den Preis zu profilieren, was wiederum dazu führt, dass die Renditen niedrig bleiben. Vor allem die ständigen Preissenkungsrunden verringern die Renditen der Discounter. Aldi weist trotz seiner rückläufigen Marktanteile aufgrund seines strikten Kostenregimes als einziger Umsatzrenditen von rund vier Prozent auf.¹²³ Ferner können die Discounter durch ihren großen Anteil an Eigenmarken Kosten im Beschaffungsbereich senken und Verkaufsfläche einsparen, da häufig mehrere Herstellermarken von sekundärer Bedeutung und gleicher Bedarfsrichtung durch eine Handelsmarke ersetzt werden. Ein weiteres bedeutsames Ziel ist die Neukundengewinnung und Kundenbindung, indem die Nachfrager aufgrund ihrer Zufriedenheit die Handelsmarke wiederkaufen und weiterempfehlen.¹²⁴ Unter anderem hat die zunehmende Gleichartigkeit der Sortimente der einzelnen Discounter dazu geführt, dass mit den Handelsmarken ein Differenzierungsziel gegenüber der Konkurrenz verfolgt wird. Dabei wirkt das exklusive Angebot eigener Marken der Austauschbarkeit der Discountersortimente entgegen.¹²⁵ Mittlerweile hat auch Aldi-Nord erkannt, dass Handelsmarken einen Ansatzpunkt bieten, um sich vom Preisvergleich mit der Konkurrenz abzukoppeln und bewirbt 2010 erstmals in seiner Unternehmensgeschichte seine Eigenmarken in einer Kampagne.¹²⁶

4.2.1.3 Markenstrategie der Lebensmitteldiscounter

Im Wesentlichen kann die positive Entwicklung der Handelsmarken in Deutschland auf die starke Position der Discounter zurückgeführt werden. 2004 wurden rund 80 Prozent des Handelsmarkenumsatzes mit Fast Moving Consumer Goods

(ohne Frische) von insgesamt 32,6 Mrd. Euro bei den Discountern erzielt. Dabei ist Aldi der wichtigste Katalysator für die Handelsmarken.¹²⁷ Während früher die Strategie darin bestand, einfache Artikel mit einem Gattungsnamen oder einer Phantasiemarke in das Sortiment aufzunehmen, gelingt ihnen heute die Führung anspruchsvoller, hochpreisiger und hochqualitativer Eigenmarken.¹²⁸ Vor allem die für den Erfolg einer Handelsmarke wesentliche Preis-Leistung-Funktion wird immer besser erfüllt. Der Preisabstand von Discounter-Handelsmarken zu vergleichbaren Herstellermarken liegt in der Regel bei rund 40 bis 50 Prozent. Dabei ist die vom Kunden wahrgenommene Qualität vielfach mit den Herstellermarken vergleichbar.

Die Handelsmarkenpolitik der einzelnen Discounter charakterisiert sich jedoch teilweise sehr unterschiedlich. Aldi führt bis auf ganz wenige Ausnahmen (z.B. Haribo) ausschließlich Eigenmarken und kommentiert auf seiner Internetseite: „Aus Gründen der Unabhängigkeit verzichten wir weitgehend auf den Verkauf von Markenartikeln. ALDI SÜD setzt konsequent auf den Ausbau von Eigenmarken. Mit unseren eigenen Marken können wir Qualität besser steuern, kontrollieren und zu günstigen Preisen anbieten.“¹²⁹ Dem gegenüber differenziert sich Netto als der Marken-Discount, bei dem es sowohl hochwertige Eigenmarken gibt, die von Industriepartnern exklusiv für Netto hergestellt werden, als auch bekannte Marken-Artikel.¹³⁰ Lidl ist zudem ein gutes Beispiel dafür, dass Discounter auch über starke Marken in manchen Bereichen besser wachsen können als nur mit Handelsmarken und setzt seit 2005 noch stärker auf Herstellermarken.¹³¹

Die Discounter versuchen aufgrund der annähernd gleichen Gewichtung von Preis und Qualität als Kaufentscheidungskriterium durch Eigenmarken einen Kompromiss zwischen günstigen Angeboten und einer akzeptablen Qualität zu finden.¹³² Aldi Süd hat den Anspruch, das preisgünstige Discountprinzip mit einer konsequenten und hohen Qualität zu verbinden, und verdeutlicht dies mit der Veröffentlichung von Testergebnissen der Stiftung Warentest und Öko-Test.¹³³ Die Ergebnisse der Verbraucherverbände spielen für alle Discounter eine große Rolle, denn wenn ihre Handelsmarken Spitzenplätze belegen, ist das mehr wert als millionenschwere Imagekampagnen.¹³⁴ Ferner versehen die Discounter ihre Eigenmarken aus dem Biosortiment mit dem staatlichen Bio-Siegel und verdeutlichen so, dass sie sich an die Bestimmungen der EG-Öko-Verordnung halten und sich den vorgeschriebenen Kontrollen unterziehen.¹³⁵ Des Weiteren heben die Discounter ihre Lebensmittelqualität durch unterschiedlichste Zertifizierungen und Siegel hervor, die auf den Internetseiten veröffentlicht werden. In Abbildung 12 sind die einzelnen Gütesiegel am Beispiel des Netto Marken-Discount zusammengestellt.

Die Discounter imitieren zudem mit ihren Eigenmarken oft die Charakteristika populärer Herstellermarken, um von deren Erfolg zu profitieren. Dabei wird oft die Verpackung einer bekannten Herstellermarke als Vorbild für die Gestaltung der Eigenmarke verwendet.¹³⁶ Beispiele der Adaption des Designs sind in der Abbildung 13 zu finden.

Die Discounter wenden oft die Warengruppenstrategie an. Z.B. vertreibt Netto unter der Eigenmarke ‚BioBio‘ Marken-Discount-Produkte (Bio Milch, Bio Wurst, etc.) aus kontrolliert ökologischer Landwirtschaft. Aldi Nord bietet hochwertige Bio-Produkte unter der Eigenmarke ‚GutBio‘ an. Die Eigenmarke

¹²³ Vgl. Martell, M. (2010).

¹²⁴ Vgl. Burmann, C., Meffert, H., Koers, M. (2005), S.10ff.

¹²⁵ Vgl. Ahlert, D., Kenning, P., Schneider, D. (2000), S.43ff.

¹²⁶ Vgl. o.V. (2010c).

¹²⁷ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.387.

¹²⁸ Vgl. Haller, S. (2008), S.224.

¹²⁹ www.aldi-sued.de (2011b).

¹³⁰ Vgl. www.netto-online.de (2011a).

¹³¹ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.389.

¹³² Vgl. Seul, G. (2006), S. 66f.

¹³³ Vgl. www.aldi-sued.de (2011c).

¹³⁴ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.385.

¹³⁵ Vgl. www.netto-online.de (2011c).

¹³⁶ Vgl. Burmann, C., Meffert, H. (2005), S.180.

‚Conradl‘ steht bei Aldi Nord für Konditoreiwaren. Unter der Marke ‚Be Light‘ vertreibt Aldi Süd Lebensmittel für den leichten Genuss. Norma führt unter der Eigenmarke ‚BioSonne‘ seine Bio-Produkte und Penny hat die Eigenmarke ‚BIO‘ für seine Produkte aus kontrollierter Landwirtschaft. In Abbildung 14 sind Beispiele für weitere Eigenmarken der Discounter zusammengestellt. Durch die Warengruppenstrategie können spezielle Produktkompetenzen mit Marken für einzelne Waren- oder Zielgruppen aufgebaut werden. Die Einzelmarkenstrategie kommt dagegen aufgrund begrenzten Nutzens und vergleichsweise sehr hoher Kosten immer seltener zum Tragen. Beispiel dafür ist aber nach wie vor das Waschmittel ‚Tandil‘ von Aldi.¹³⁷

Wie bereits erwähnt, wurden die Handelsmarken der Discounter für den Niedrigpreisbereich ausgelegt. Mittlerweile dringen die Discounter mit ihren Bio- und Gourmet-Marken aber mehr und mehr in die höherpreisigen Bereiche vor. Mit dieser Professionalisierung der Markenführung verändert sich auch die Kommunikation der Discounter. Wurden Handelsmarken früher überhaupt nicht oder nur über Preiswerbung beworben, finden sich heute erste Anzeichen für den Aufbau von Präferenzen.¹³⁸ Und auch Aldi hat erkannt: *„Die Zeiten, in denen Ware im grauen Karton verkauft werden konnte, sind vorbei. Wir wollen dem Kunden auch über die verbesserte Aufmachung deutlich machen, dass wir eine hohe Qualität bieten.“*¹³⁹

4.2.2 Betriebstypenmarken

Betriebstypenmarken sind ein weiteres, wichtiges Element der Markenpolitik im Handel. Handelsunternehmen wie z.B. ALDI, IKEA und H&M haben dem deutschen Konsumgüterhandel offenbart, wie profitabel es ist, mit Hilfe einer eigenen Marke eine Monopolstellung im Kopf des Verbrauchers zu erzielen. Durch die Positionierung des eigenen Namens ist es möglich, dass Konsumenten nicht mehr darauf achten, welchen Namen das Produkt trägt, sondern nur noch darauf, in welchem Geschäft sie das Produkt einkaufen.¹⁴⁰ Betriebstypenmarken erlauben somit eine dauerhafte Differenzierung vom Wettbewerb, da sie fast das Einzige im Handel sind, was nicht von der Konkurrenz kopiert werden kann. Unter einer Betriebstypenmarke, oder auch Händlermarke, versteht man eine Marke, die sich im rechtlichen Eigentum einer Handelsunternehmung befindet und mit der die jeweilige Handelsunternehmung ihre Betriebstypen zum Zwecke der Differenzierung kennzeichnet.¹⁴¹ Aufgrund der geringen Vergleichbarkeit mit der Konkurrenz ist natürlich für jeden Händler erstrebenswert, den Status einer Betriebstypenmarke zu erreichen. Im Lebensmitteleinzelhandel ist Aldi die Betriebstypenmarke für die Discounter der Aldi Gruppe. Netto ist die Marke für die Discounter der Edeka-Gruppe, Penny für die Discounter der Rewe-Gruppe und Lidl die Betriebstypenmarke für die Discounter der Schwarz-Gruppe. In Abbildung 15 sind die einzelnen Betriebstypenmarken-Logos der Discounter zusammengestellt. Ob aber ein Händler zur Händlermarke geworden ist, lässt sich ganz leicht testen: Antwortet der Konsument auf die Frage, welches Produkt er da gerade gekauft hat, nicht mit dem Namen, der auf dem Produkt steht, sondern mit dem Namen des Discounters, wie z.B. „Das ist der Saft von Aldi.“, liegt eine Händlermarke vor.¹⁴²

Betriebstypenmarken sind eine Kombination aus Waren und Dienstleistungen. Das bedeutet, dass die markierte Leistung einerseits intangibel (z.B. der gebotene Service) ist, andererseits ist aber auch ein großer Teil der gekennzeichneten Leistung tangibel (das Sortiment). Die Betriebstypenmarke muss



Produkt des Discounters Netto



Markenprodukt



Produkt des Discounters Lidl



Markenprodukt



Produkt des Discounters Aldi Süd



Markenprodukt



Produktlogo des Discounters Aldi



Produktlogo der Herstellermarke

Abb. 13: Anlehnung an den Produktauftritt von Herstellermarken

Quelle: www.welt.de/wirtschaft/article5436465/Supermaerkte-greifen-Premiummarken-wie-Lindt-an.html

daher nicht nur bzgl. der Produktqualität Kompetenzen aufweisen, sondern auch die Sortimentskompetenz kann den Vertrauensbildungsprozess beeinflussen. Ein weiteres konstitutives Merkmal der Betriebstypenmarke ist, dass sie aus einer Vielzahl von Attributen besteht. So besteht z.B. die Marke des Discounters Netto aus einer Kombination von rund 3.500 Artikeln (Waren) und über 64.000 Mitarbeitern (Menschen), sowie rund 4.000 Filialen (Raum). Die Betriebstypenmarke bietet dem Kunden eine Hilfe bei der Entscheidung zur Wahl der Einkaufsstätte. Die Markierung ermöglicht es dem Verbraucher, bestimmte Leistungen mit einer bestimmten Einkaufsstätte zu verbinden. Die Betriebstypenmarke erlaubt dem Konsumenten, vergangene Erfahrungen in die zukünftige Kaufentscheidungen einzubeziehen, und kann somit dazu beitragen, Präferenzen gegenüber einer bestimmten Einkaufsstätte zu bilden, die dann wiederum die Teilentscheidungen über die Produktart und -marke beeinflussen können. Diese Präferenzen des Konsumenten ermöglichen es dem Handelsunternehmen, neben dem akquisitorischen Potenzial hinsichtlich Menge, Preis und Kosten z.B. auch an kommunikativen Maßnahmen zu sparen.¹⁴³ Eine Händlermarke muss in erster Linie einen hohen Bekanntheitsgrad besitzen. Weitere Kriterien sind

¹³⁷ Vgl. Haller, S. (2008), S.231ff.

¹³⁸ Vgl. Haller, S. (2008), S.231ff.

¹³⁹ o.V. (2010c).

¹⁴⁰ Vgl. Roeb, T. (2001), S.293.

¹⁴¹ Vgl. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.157ff.

¹⁴² Vgl. Roeb, T. (2001), S.294.

¹⁴³ Vgl. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.157ff.



Abb. 14: Beispiele für Eigenmarken der Lebensmitteldiscounter
Quelle: Internetseiten der einzelnen Discounter

die Einheitlichkeit der Qualität und des Preises, die einheitliche Kennzeichnung sowie ein eigenständiges Image und eine weite Verbreitung der Händlermarke.¹⁴⁴ Aldi erfüllt alle diese Kriterien in hohem Maße, Daher ist es nicht verwunderlich, dass der Discounter in der Studie der BBDO Consulting GmbH 2009 eine sehr hohe Markenstärke aufweist, aber auch Lidl ist in den Top 25 der deutschen Handelsunternehmen zu finden. In dieser Studie wurde die Stärke deutscher Betriebstypenmarken analysiert (siehe Abbildung 16). In die Betrachtung wurden Einzelaspekte wie Preis, Sortiment, Einkaufsatmosphäre und Kundenzufriedenheit einbezogen. Zudem wurde die Markenstärke aus der Kundenperspektive ermittelt, die aus den beiden Komponenten Markenpräsenz und Markennutzen resultiert. Die Markenpräsenz setzt sich aus der Bekanntheit und der Klarheit des Bildes, das die Konsumenten von der Betriebstypenmarke haben, zusammen. Der Markennutzen berücksichtigt sowohl die dem Unternehmen entgegengebrachte Sympathie und das Vertrauen als auch die Einzigartigkeit und die Orientierung des Händlers an den Kundenbedürfnissen.¹⁴⁵

Auch in einer Studie des Forschungsnetzwerks Access Marketing Management, bei der die Einschätzung der fünf wichtigsten deutschen Discounter Aldi, Lidl, Netto, Norma und Penny in der Wahrnehmung junger Erwachsener, im Alter von 18 bis 29 Jahren, untersucht wurde, ging hervor: „Mehr als jeder andere Discounter hat Aldi es geschafft, sich selbst als Marke

zu etablieren.“ Die Analyse spiegelte die Probleme bzgl. der Umsatzeinbußen von Aldi nicht wider, sondern bewertete Aldi mit dem besten Gesamtimage. Lidl hingegen verharrt laut dieser Studie in der Rolle des ewigen Verfolgers und konnte inhaltlich in keinem relevanten Aspekt Aldi überholen. Auch Netto konnte sich mit seiner Positionierung über Marken, Qualität und Frische noch nicht zufriedenstellend in den Köpfen der Kunden verankern. Penny schneidet in vielen Aspekten am schlechtesten ab und wird als der Discounter mit dem schlechtesten Preis-Leistungs-Verhältnis gesehen.¹⁴⁶ Im Anhang ist die Positionierung der Discounter im dreidimensionalen Merkmalsraum dargestellt (siehe Abbildung 17, Seite 18).

4.3 Standortpolitik

„Als Standort einer Handelsunternehmung ist jener räumliche Ort anzusehen, an dem die Handelsunternehmung zum Zweck der Erreichung ihrer Ziele ihre Produktionsfaktoren kombiniert.“¹⁴⁷ Die Aufgabe der Standortpolitik besteht darin, für ein Handelsunternehmen einen qualitativ hochwertigen Standort oder im Fall der Discounter, die eine hohe Filialisierung anstreben, eine Vielzahl von qualitativ hochwertigen Standorten zu beschaffen. Sie beschäftigt sich mit allen Entscheidungen und den daraus resultierenden Maßnahmen, welche dazu dienen, den Ort der Leistungserstellung ausfindig zu machen und zu erschließen. Standortentscheidungen ziehen erhebliche Investitionen nach sich, somit spielt die Qualität des

¹⁴⁴ Vgl. Roeb, T. (2001), S.304ff.

¹⁴⁵ Vgl. de.statista.com (2011).

¹⁴⁶ Vgl. AMM e.V. (2010).

¹⁴⁷ Ahlert, D., Kenning, P. (2007), S.23.



Abb. 15: Betriebstypenmarken-Logos der einzelnen Discounter

Quelle: einzelne Internetseiten der Discounter

Standortes eine wesentliche Rolle.¹⁴⁸ Mit der Standortwahl legt der Discounter sein zu bearbeitendes Marktsegment und seine Wettbewerber in regionaler Hinsicht fest und beeinflusst von daher alle absatz- und beschaffungspolitischen Aktionsmöglichkeiten.¹⁴⁹

Die Standortanforderungen der Discounter weisen große Übereinstimmungen und eine geringe Spezifität auf. Ein geeigneter Standort muss lediglich eine ausreichend große (600 bis 1200 m²) und ebenerdige Fläche, ausreichend viele Bewohner im Einzugsgebiet, hinreichend Parkraum (zwischen 70 und 140 Stellplätze) sowie eine gute Verkehrsanbindung aufweisen. Diese niedrigen Ansprüche der Discounter begründen sich dadurch, dass im Gegensatz zu konkurrierenden Betriebsformen es den Discountern möglich ist, aufgrund der geringeren Sortimentsbreite den Flächenanspruch und damit die Betriebsgröße zu reduzieren. Daraus ergeben sich für die Discounter ein größerer Handlungsspielraum und eine höhere Flexibilität in der Standortwahl.¹⁵⁰

Darüber hinaus suchen die Discounter bei der Standortwahl bewusst die Nähe zu einer bereits existenten Konkurrenz-Filiale. Dies kann zum einen dadurch erklärt werden, dass eine bedingungslose Expansion oberste Priorität hat und Konkurrenzaktionen mit Gleichgültigkeit begegnet wird. Zum anderen erfüllen diese Standorte die annähernd gleichen Anforderungen der Discounter im Zielgebiet ideal. Hinter der direkten Nachbarschaft kann aber auch die Entscheidung stehen, dem härtesten Konkurrenten Umsatz zu nehmen. Dies ist für die Discounter mindestens ebenso wichtig, wie eigenen Umsatz zu generieren.¹⁵¹

4.4 Kommunikationspolitik

Unter der Kommunikationspolitik versteht man die Summe aller Maßnahmen, die dazu dienen, die Kunden eines Handelsunternehmens sowie die Öffentlichkeit zu informieren und zu beeinflussen.¹⁵² Die Discounter setzen überwiegend die klassische Werbung als Instrument der Kommunikationspolitik ein. Damit „wird jene Form der Werbung bezeichnet, die Werbepotschaften in Massenmedien (TV, Radio, Zeitschriften, Zeitungen, etc.) schaltet, um eine große Zahl an Personen zu erreichen“¹⁵³. Die Werbemittel der Discounter sind überwiegend Anzeigen und Prospekte. Die Discounter nutzen für die Verbreitung ihrer Werbung vor allem die Tageszeitungen als Basismedium, da sie von der hohen Glaubwürdigkeit und dem positiven Image der Zeitung sowie deren weiten Verbreitung profitieren wollen. In der Regel enthält die Werbepotschaft, die auf eine kurzfristige Wirkung ausgelegt ist, nur den Namen der

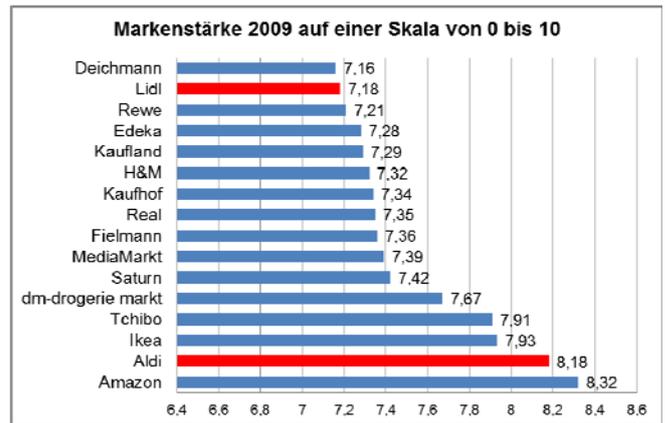


Abb. 16: Markenstärke deutscher Handelsunternehmen 2009

Quelle: in Anlehnung an de.statista.com/statistik/daten/studie/156110/umfrage/markenstaerke-der-handelsunternehmen-in-deutschland-im-jahr-2009/

beworbenen Produkte, die Größen- und die Preisangaben.¹⁵⁴ Wobei in den Prospekten eine umfassendere Darstellung von Sortimentsteilen oder Sonderangeboten möglich ist. Aufgrund der hohen Anzahl von verschiedenen Werbeanzeigen und Prospekten in einer Zeitung kann es aber zu einer verminderten Aufmerksamkeit kommen, zumal in der Vergangenheit alle Discounter ihren Schwerpunkt auf die Preiswerbung gelegt haben und durch die darüber hinaus gleiche Gestaltung eine Differenzierung kaum noch möglich ist.¹⁵⁵ Daher testete Aldi Süd 2010 in Baden-Württemberg eine alternative Marketingmethode aus, um abzutasten, ob es nicht auch ohne ganzseitige, teure Anzeigen in der Tagespresse geht. Das eingesparte Werbebudget sollte für mehr Prospekte eingesetzt werden, die in Filialen ausliegen oder anderweitig in die Briefkästen gelangen. Nachteil dieser Aktion könnte gewesen sein, dass den Discounter aufgrund von „Keine Werbung“-Aufklebern viele potenzielle Kunden verloren gingen.¹⁵⁶

In den letzten Jahren haben die Discounter, vor allem Aldi und Lidl, ihre Werbeausgaben erheblich gesteigert. Dies liegt unter anderem an dem harten Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen Discountern. Die stark gestiegenen Werbeausgaben werden zudem in ursächlichem Zusammenhang mit dem schwindenden Umsatzwachstum gesehen. Mit der Erhöhung der Werbeausgaben ist gleichzeitig ein sichtlich veränderter Werbeauftritt zu beobachten. Die Discounter gehen in ihrer Kommunikationspolitik weg von einer reinen Aufzählung niedriger Preise und bewerben das Standard-Sortiment nur noch bei Preissenkungen. Dies begründet sich darin, dass die Kunden das Sortiment und die Preise der Lebensmitteldiscounter mittlerweile sehr genau kennen. Des Weiteren ersetzte Aldi seine bislang schlichten Werbebeilagen durch kleine Kataloge, welche auf 20 Hochglanzseiten unter der Überschrift „Aldi informiert“ die Partiewaren und seit kurzem auch die Eigenmarken präsentieren.¹⁵⁷ Darüber hinaus informieren alle Discounter sehr ausführlich über ihr Sortiment auf ihren Internetseiten und kommunizieren dort vor allem die gute Qualität ihrer Eigenmarken.

Bei der TV-Werbung sind die Discounter sehr zurückhaltend. Dies liegt unter anderem daran, dass sich ihre Werbung immer auf den Preis und die Nonfood-Produkte fokussiert und nicht den Discounter als Marke in den Mittelpunkt rückt. Nur Lidl setzt hingegen seit 2008 deutlich auf TV-Werbung und hat damit unter den Discountern ein Alleinstellungsmerkmal, was

¹⁴⁸ Vgl. Oehme, W. (2001), S.79.

¹⁴⁹ Vgl. Theis, H.-J. (2007), S.383.

¹⁵⁰ Vgl. Seul, G. (2006), S.31f.

¹⁵¹ Vgl. Seul, G. (2006), S.37.

¹⁵² Vgl. Baum, F. (2002), S.304.

¹⁵³ Schröder, H. (2002), S.155.

¹⁵⁴ Vgl. Weis, H. C. (2007), S.432.

¹⁵⁵ Vgl. Haller, S. (2008), S. 315ff.

¹⁵⁶ Vgl. Bouhs, D. (2010).

¹⁵⁷ Vgl. Seul, G. (2006), S.75.

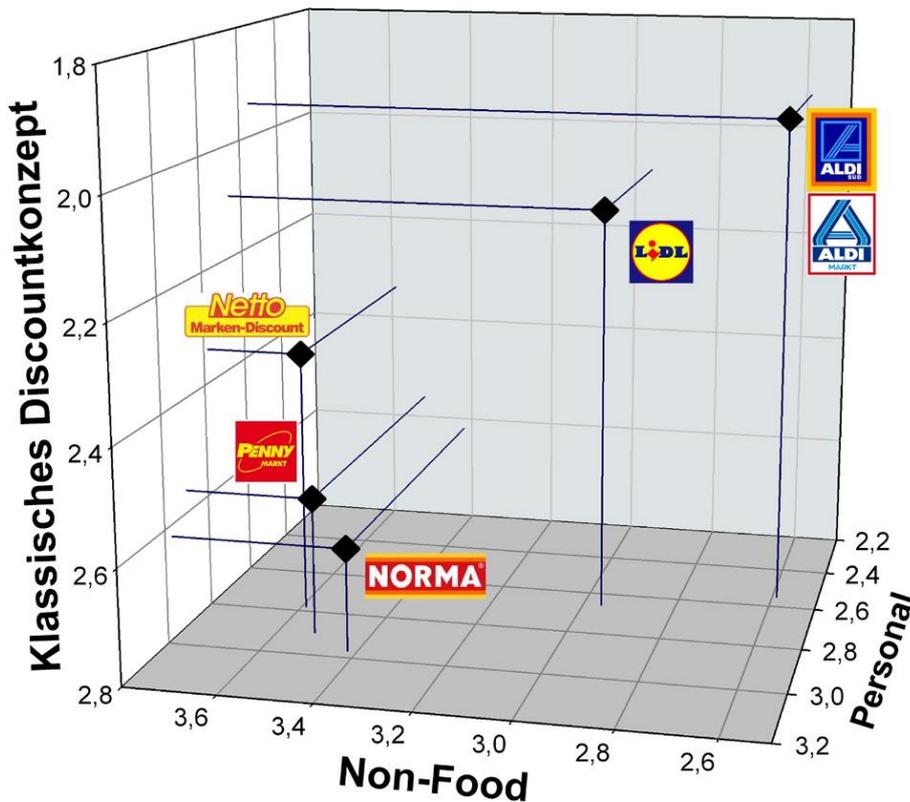


Abb. 17: Positionierung der Discounter im dreidimensionalen Merkmalsraum
 Quelle: www.openpr.de/news/479803/Discount-Bei-jungen-Zielgruppen-akzeptiert-aber-mit-Positionierungsdefiziten.html

die Aufmerksamkeit deutlich steigert und unter anderem ursächlich für die positive Entwicklung des Discounters ist. Unter dem Slogan „Ein Einkauf bei Lidl kann so ziemlich alles sein. Außer teuer. Lidl lohnt sich.“ bewirbt der Discounter, als derzeit Einziger, seine Produkte mit emotionalen Aspekten und versucht dadurch deutlich Präferenzen aufzubauen.¹⁵⁸ Zuvor hatte nur der Discounter Plus versucht sich mit den personalisierten, sympathisch gestalteten ‚Kleinen Preisen‘ über Emotionen von der Konkurrenz zu differenzieren.¹⁵⁹

Dem gegenüber baut Netto seit kurzem neben Printwerbung und Zeitungsbeilagen, auf Hörfunkwerbung und wirbt mit dem Slogan „Lass dich überraschen“ für seine Sonderangebote.¹⁶⁰ Darüber hinaus verdeutlicht Netto im Februar 2011 in einer ganzseitigen Anzeige den Konkurrenzkampf zwischen den Discountern und den Supermärkten. Er differenziert sich damit deutlich von den für Discounter typischen Printwerbungen, indem er seine Betriebstypenmarke und nicht die Produkte in den Mittelpunkt setzt. Er spielt in dieser Anzeige nicht nur auf die Gattungsmarke ‚Ja!‘ des Vollsortimenters Rewe an, sondern macht auch klar, dass der Discounter im Gegensatz zu den Supermärkten immer günstige Preise anbietet und nicht nur kurzzeitig.

5 Fazit

Die Discounter zeichnen sich vor allem durch Einfachheit und Übersichtlichkeit aus. Darüber hinaus sind sie aufgrund der überwiegend verkehrsgünstig gelegenen Standorte der Filialen immer gut zu erreichen. Dennoch haben sie mit veränderten Marktbedingungen zu kämpfen. Die Zeiten in denen sie unermüdlich gewachsen

¹⁵⁸ Vgl. SevenOne Media (2009b).
¹⁵⁹ Vgl. Seul, G. (2006), S.80.
¹⁶⁰ Vgl. www.netto.de (2011b).

sind, scheinen vorbei. „Geiz ist geil“ war die Philosophie von gestern. Die reine Orientierung am Preis ist überholt, denn die Konsumenten wollen in ein Produkt wieder Vertrauen haben und setzen darum verstärkt auf Qualität. Die Discounter haben das erkannt und ihr Sortiment um Bio-Produkte und Premiummarken erweitert. Die Deutschen sind und bleiben aber preisbewusst und wollen am liebsten hohe Qualität zum niedrigen Preis.¹⁶¹ Die Chance der Discounter besteht darin, sich in der Wahrnehmung der Konsumenten als diejenigen Anbieter zu etablieren, die beide Anforderungen optimal verbinden.¹⁶² Zukünftig sind der entscheidende Wachstumstreiber daher für die Discounter neben der Preisführerschaft, ihre Eigenmarken, zumal weiteres Flächenwachstum verstärkt zu Kannibalisierungseffekten innerhalb der Vertriebschiene führt. Die Discounter profitieren nicht mehr in ausreichendem Maße allein von der Preisachtsamkeit der Verbraucher, sondern müssen sich zusätzlich verstärkt über die Qualität ihrer Produkte vom Wettbewerb differenzieren¹⁶³, und in diesem

Sinne auch ihre (Marken-)Kommunikation der Professionalisierung der Markenführung anpassen.¹⁶⁴

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Ahlert, D., Kenning, P., Schneider, D., (2000): Markenmanagement im Handel, Wiesbaden 2000.
 Ahlert, D., Kenning, P. (2007): Handelsmarketing, Berlin 2007.
 Ausschuss für Begriffsdefinition aus Handel und Distribution (2006): Katalog E, 5. Ausgabe, Köln 2006.
 Baum, F. (2002): Handelsmarketing, Berlin 2002.
 Baumgarth, C. (2008): Markenpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.
 Bruhn, M. (2004): Marketing, 7. Auflage, Wiesbaden 2004.
 Burmann, C., Meffert, H. (2005): Gestaltung von Markenarchitekturen, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2005. S.163-182.
 Burmann, C., Meffert, H., Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2005. S.3-17.
 Haller, S. (2008):, Handelsmarketing, 3. Auflage, Ludwigshafen (Rhein), 2008.
 Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Auflage, München 2003.
 Mattmüller, R., Tunder, R. (2004): Strategisches Handelsmarketing, München 2004.
 Müller-Hagedorn, L. (2005): Handelsmarketing, Stuttgart 2005.
 Müller-Hagedorn, L., Natter, M. (2011): Handelsmarketing, 5. Auflage, Stuttgart 2011.

¹⁶¹ Vgl. Waldermann, A. (2007).
¹⁶² Vgl. Seul, G. (2006), S.65.
¹⁶³ Vgl. Twardawa, W. (2006), S.392.
¹⁶⁴ Vgl. Haller, S. (2008), S.231ff.

- Neuhaus, V. (2001):** Smart Shopper – Herausforderungen einer neuen Konsumgeneration, in: Frey, U. D., POS-Marketing, Wiesbaden 2001. S.11-31.
- Oehme, W. (2001):** Handels-Marketing, 3. Auflage, München 2001.
- Roeb, T. (2001):** Von der Handelsmarke zur Händlermarke – Die Retailerbrands als Markenstrategie für den Einzelhandel, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handelsmarken, 3. Auflage, Stuttgart 2001. S.291-312.
- Schröder, H., Mehling, K. (2001):** Handels- und Exklusivmarken als Gegenstand der Partievermarktung, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Handelsmarken, 3. Auflage, Stuttgart 2001. S.395-413.
- Schröder, H. (2002):** Handelsmarketing, München 2002.
- Seul, G. (2006):** Discounter aus Sicht der Konsumenten – Grundlagen, Erfolgsfaktoren, Vergleich, Saarbrücken 2006.
- Theis, H.-J. (2007):** Handbuch Handelsmarketing, Band 1, Frankfurt 2007.
- Twardawa, W. (2006):** Die Rolle der Discounter im deutschen LEH, in: Zentes, J. (Hrsg.), Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden 2006. S.377-393.
- Weis, H. C. (2007):** Marketing, 14. Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2007.
- Internetverzeichnis**
- AMM e.V. (2010):** Discount: Bei jungen Zielgruppen akzeptiert, aber mit Positionierungsdefiziten, 27.10.2010, unter: www.openpr.de/news/479803/Discount-Bei-jungen-Zielgruppen-akzeptiert-aber-mit-Positionierungsdefiziten.html, Stand: 14.02.2011.
- Brandes, D. (2004):** Das Geheimnis des Aldi-Erfolgs, 23.04.2004, unter: www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,291316,00.html, Stand: 04.02.2011.
- Bouhs, D. (2010):** Machtprobe der Discounter, 31.05.2010, unter: www.taz.de/1/leben/medien/artikel/1/machtprobe-der-discounter/, Stand: 17.02.2011.
- de.statista.com (2011),** Markenstärke der Handelsunternehmen in Deutschland im Jahr 2009, unter: de.statista.com/statistik/daten/studie/156110/umfrage/markenstaerke-der-handelsunternehmen-in-deutschland-im-jahr-2009/ Stand: 14.02.2011.
- Dierig, C. (2010):** Rangliste der Supermärkte – Dies sind die größten deutschen Handelsketten, 19.03.2010, unter: www.welt.de/wirtschaft/article6848769/Dies-sind-die-groessten-deutschen-Handelsketten.html, Stand: 02.02.2011.
- Fichtel, K. (2010):** Aldi und Co. – Discounter stoßen an ihre Grenzen – Marktanteil sinkt, 01.06.2010, unter: www.abendblatt.de/wirtschaft/article1515464/Discounter-stossen-an-ihre-Grenzen-Marktanteil-sinkt.html, Stand: 02.02.2011.
- Frank, S., Schuster, J. (2008):** Handel – Die Discounter-Delle, 09.06.2008, unter: www.focus.de/finanzen/news/handel-die-discounter-delle_aid_307308.html, Stand: 02.02.2011.
- Hennig, A., Schneider, W. (2011):** Handel, unter: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/handel.html, Stand: 02.02.2011.
- Martell, M. (2010):** Grenzen des Wachstums – Discounter am Limit, 31.01.2010, unter: www.n-tv.de/wirtschaft/Discounter-am-Limit-article705531.html, Stand: 22.11.2010.
- Metro-AG (2011):** Metro-Handelslexikon 2010/2011 – Daten, Fakten und Adresse zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt, unter: www.metrogroup.de, Stand: 10.02.2011.
- o.V. (2007):** Bio-Bananen statt Schnürsenkel, 25.09.2007, unter: www.ehi.org/de/presse/pressemitteilungen/detailanzeige/article/bio-bananen.html, Stand: 02.02.2011.
- o.V. (2009a):** Hofer-Tankstellen bringen Dumping-Diesel um 0,56 Euro, 29.06.2009, unter: www.diepresse.com/home/wirtschaft/economist/491097/HoferTankstellen-bringen-DumpingDiesel-um-056-Euro, Stand: 10.02.2011.
- o.V. (2009b):** Automaten im Discounter – Aldi steigt groß ins Bäckerei-Geschäft ein, 21.12.2009, unter: www.welt.de/wirtschaft/article5597932/Aldi-steigt-gross-ins-Baekerei-Geschaeft-ein.html, Stand: 09.02.2011.
- o.V. (2010a):** Rangliste der größten Lebensmittelhändler – Edeka bleibt die Nummer eins, 22.03.2010, unter: www.tagesschau.de/wirtschaft/lebensmittelhandel100.html, Stand: 02.02.2011.
- o.V. (2010b):** Discounter – Aldi setzt den Preiskampf fort, 10.10.2010, unter: www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/0,2828,722323,00.html, Stand: 08.02.2011.
- o.V. (2010c):** Aldi Nord wirbt für seine Marken, 18.11.2010, unter: www.bild.de/BILD/Newsticker/news-ticker/2010/11/18/18-16-aldi.html, Stand: 08.02.2011.
- o.V. (2011):** Brüderle würde Benzin bei Aldi kaufen, 17.01.2011, unter: www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/0,2828,739855,00.html, Stand: 10.02.2011.
- SevenOne Media GmbH (2004):** Discounter – Semiometrische Käuferprofile, Mai 2004, unter: www.sevenonemedia.de/imperia/md/content/content/TopThemen/Research/Downloads/semiometrie/semio_discounter1.pdf, Stand: 02.02.2011.
- SevenOne Media GmbH (2009a):** Handel erhöht Werbespendings in der Krise, Discounter investieren stärker in TV, 12.11.2009, unter: www.sevenonemedia.de/unternehmen/presse/pm/index.php?method=pmview&pmid=27949&plattform=som_de, Stand: 09.02.2011.
- SevenOne Media GmbH (2009b):** MiV – Discounter im Lebensmittel-einzelhandel, 12.2009, unter: blog.initiativemedia.de/wp-content/uploads/2010/03/Dez-09_MiV-Discounter-im-LEH.pdf, Stand: 17.02.2011.
- Sieweck, J. (2011):** Kaufverhalten von Konsumenten 2010 – Verbraucherfokus, unter: www.marktstudien24.de/Kaufverhalten, Stand: 04.02.2011.
- Sucher, J. (2004):** Lidl startet Service-Offensive, 10.11.2004, unter: www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,327227,00.html, Stand: 14.02.2011.
- Teevs, C. (2010):** Geschichte der Aldi-Brüder – Der doppelte Imperator, 28.07.2010, unter: www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,708958,00.html, Stand: 16.02.2011.
- Waldemann, A. (2007):** Geiz war geil, 29.05.2007, unter: www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,485489,00.html, Stand: 20.02.2011.
- www.aldi-nord.de (2011):** Marken exklusiv bei Aldi, unter: www.aldi-nord.de/aldi_moser_roth_236.html, Stand: 17.02.2011.
- www.aldi-süd.de (2011a):** Aldi Qualität und Sicherheit, unter: www.aldi-sued.de/de/html/product_range/qualitaet_und_sicherheit.htm?WT_z_src=main, Stand: 17.02.2011.
- www.aldi-süd.de (2011b):** Philosophie, unter: www.aldi-sued.de/de/html/company/philosophie.htm, Stand: 17.02.2011
- www.aldi-süd.de (2011c):** Testergebnisse, unter: www.aldi-sued.de/de/html/product_range/sortiment_testergebnisse.htm?WT_z_src=main, Stand: 17.02.2011.
- www.karriere-bei-lidl.de (2011):** Lidl – eine international operierende Unternehmensgruppe, unter: www.karriere-bei-lidl.de/cps/rde/xchg/lidl_ji/hs.xsl/4035.htm, Stand: 17.02.2011.
- www.lidl.de (2011):** Eigenmarkenübersicht, unter: www.lidl.de/cps/rde/xchg/SID-7CA2F614-507BA235/lidl_de/hs.xsl/6823.htm?offerdate=&idcheck=true&ar2=&id=8203&country=DE&zipcode=99086&city=Erfurt&district=Johannesplatz&street=Eislebener+Stra%DFe+4&ar=19&nf=True, Stand: 17.02.2011.
- www.netto-online.de (2011a),** Wir über uns, unter: www.netto-online.de/unternehmen/wir_ueber_uns.php, Stand: 17.02.2011.
- www.netto-online.de (2011b),** Netto Werbespots, unter: www.netto-online.de/video/, Stand: 17.02.2011.
- www.netto-online.de (2011c),** Bio-Produkte, unter: www.netto-online.de/verantwortung/bio.php, Stand: 17.02.2011.
- www.netto-online.de (2011d),** Sortiment/ Lebensmittel, unter: www.netto-online.de/verantwortung/sortiment_und_lebensmittel.php, Stand: 17.02.2011.
- www.norma-online.de (2011),** Unser Sortiment, unter: norma-online.de/_d/_sortiment/_sta.endig-im-sortiment/, Stand: 17.02.2011.
- www.penny.de (2011a),** Das Unternehmen, unter: www.penny.de/index.php?id=8309, Stand: 17.02.2011.
- www.penny.de (2011b),** Bargeld-Auszahlung, unter: www.penny.de/index.php?id=8959, Stand: 17.02.2011.

Versicherungsmarketing – Besonderheiten und Beispiele des Marketing von Erstversicherern in Deutschland

von Sascha Kirchner

Seit Jahren muss sich die deutsche Versicherungsbranche den Herausforderungen eines liberalisierten Marktes, der durch stagnierendes Wachstum und intensivierten Wettbewerb geprägt ist, stellen. Zusätzlich üben insbesondere das stagnierende Bevölkerungswachstum und die sich verändernde Bevölkerungsstruktur in Verbindung mit soziokulturellen Trends (z.B. Abnahme von Familien-, Zunahme von Single-Haushalten) einen starken Einfluss auf die Beschaffenheit des Versicherungsmarktes aus.¹ Dies zeigt sich vor allem in sich ändernden Nachfragemotivationen. So verliert beispielsweise, aufgrund der zunehmenden Single-Haushalte, die Hinterbliebenenversorgung an Bedeutung, während die private Altersvorsorge und die Kapitalanlagen an Relevanz gewinnen. Zudem haben auch Veränderungen des Konsum- und Freizeitverhaltens (z.B. hybrides Kaufverhalten und gestiegene Ansprüche durch erhöhtes Bildungsniveau), veränderte politische Rahmenbedingungen (z.B. Verlagerung von staatlichen Leistungen auf den Privatsektor) und die erhebliche Veränderung der Wettbewerbssituation, als Resultat der Deregulierung des Versicherungsmarktes, immense Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb der Versicherungsgesellschaften.² Die zukünftig erwartete Marktentwicklung bietet den Versicherungsunternehmen trotzdem oder vor allem deswegen große Chancen, ihre Marktposition zu verbessern. Dem gegenüber steht allerdings das Risiko, Marktanteile durch den starken Verdrängungswettbewerb zu verlieren. Im Zuge dieser Entwicklungen haben die, in der Versicherungswirtschaft lange Zeit vernachlässigten, Marketingansätze einen begründeten Bedeutungszuwachs erfahren. Das Versicherungsmarketing wurde mittlerweile als maßgeblicher Stellhebel identifiziert, die Marktchancen zu realisieren und das Risiko des Verdrängungswettbewerbes zu minimieren. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Besonderheiten denen sich das Marketing in der Versicherungsbranche gegenüber sieht zu analysieren und daraus spezifische Implikationen für den Marketing-Mix abzuleiten und anhand von Beispielen darzustellen.

1 Grundlagen des Versicherungsmarketing

Dieser Abschnitt der Arbeit soll auf die Grundlagen des Versicherungsmarketing eingehen. Dazu ist es zunächst notwendig, die Begriffe Marketing und Versicherung näher zu bestimmen. Anschließend sollen darauf aufbauend die Marktsituation auf dem deutschen Versicherungsmarkt sowie Besonderheiten von Versicherungsleistungen erläutert werden. Schlussendlich ist es für das Verständnis des Kerngedankens der Arbeit von Bedeutung, das Versicherungsmarketing adäquat in das Marketing einzuordnen.

1.1 Terminologie

Um die in dieser Arbeit behandelten Sachverhalte und deren Zusammenhänge besser nachvollziehen zu können, sollten die Termini Marketing und Versicherung klar definiert sein.

1.1.1 Marketing

„Marketing“ ist ein Fachbegriff aus dem Englischen, in dem das Wort Market (= Markt) steckt. Demzufolge bezeichnet das „Marketing“ jedes unternehmerische Handeln, das sich

am Markt orientiert.³ Es ist unumstritten, dass auf den heutigen, wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Dabei ist eine der wichtigsten Herausforderungen des Marketing, Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen zu erkennen, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen.⁴ In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen. Dass sich in den letzten Jahren die dominant kundenorientierte Sicht mehr und mehr zugunsten einer breiten, auch sonstige Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Anteilseigner, Staat, Umwelt etc.) einbeziehenden Betrachtungsweise erweitert hat, verdeutlicht die Definition von Kotler: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Austauschobjekte von Wert erzeugen, anbieten und miteinander tauschen.“⁵

Diese Interpretation verdeutlicht die Komplexität des Marketing als zufriedenstellende Gestaltung sämtlicher Austauschprozesse des Unternehmens mit den bestehenden Bezugsgruppen. Aus diesem Marketingverständnis heraus abgeleitet, und als Basis für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit dienend, verdeutlicht Bruhn die zentrale Philosophie des Marketing pragmatisch wie folgt:

„Marketing ist 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.“⁶

1.1.2 Versicherung

Versicherungen dienen allgemein betrachtet der Deckung von nicht abschätzbaren Risiken.⁷ Folglich ist der Grundgedanke einer Versicherung, dass eine Gruppe von Versicherungsnehmern, durch Zahlung einer Prämie (die Versicherungsprämie) an ein Versicherungsunternehmen, eine finanzielle Risikovorsorge betreibt.⁸ Dabei interpretiert das traditionelle Konzept eines Versicherungsproduktes oder Versicherungsgeschäftes dessen Kern als Versicherungsschutz. Es umfasst das Versicherungsschutzversprechen und dessen Einlösung in Form von Versicherungsleistungen nach Eintritt exakt definierter Versicherungsfälle.⁹ Eine rechtliche Definition des Versicherungsbegriffes findet sich allerdings weder im Zivilrecht noch im Aufsichtsrecht. Da

BA Sascha Kirchner
studiert im Masterstudiengang
„Business Management“ an der
Fachhochschule Erfurt



s.kirchner79@gmx.de

¹ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.8ff.

² Vgl. Görgen, F. (2002), S.16ff.

³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2010), S.1.

⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2011a).

⁵ Kotler, P., Keller, K., Bliemel, F. (2007), S.11.

⁶ Bruhn, M. (2007), S.14.

⁷ Vgl. info-magazin online (2011).

⁸ Vgl. Finanzkompakt online (2011).

⁹ Vgl. Farny, D. (2006), S. 8.

	VU mit Geschäftstätigkeit			VU ohne Geschäftstätigkeit		
	Bundes- aufsicht	Landes- aufsicht	Gesamt	Bundes- aufsicht	Landes- aufsicht	Gesamt
Lebens-VU	96	3	99	10	0	10
Pensionskassen	153	0	153	0	0	0
Sterbekassen	41	0	41	0	0	0
Kranken-VU	51	0	51	0	0	0
Schaden-/Unfall-VU	217	6	223	6	1	7
Rück-VU	38	0	38	3	0	3
Gesamt	596	9	605	19	1	20
Pensionsfonds	29	0	29	0	0	0

Abb. 1: Anzahl der beaufsichtigten Versicherungsunternehmen und Pensionsfonds 2009
Quelle: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009), S. 83.

aber von der genauen Bestimmung dieses Begriffes abhängt, ob ein Unternehmen der Versicherungsaufsicht unterliegt oder nicht, wird sich von der Aufsichtsbehörde auf die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts als Definition bezogen. Diese besagt, dass ein Versicherungsgeschäft dann vorliegt, wenn gegen Entgelt für den Fall eines ungewissen Ereignisses bestimmte Leistungen versprochen werden, wobei das übernommene Risiko auf eine Vielzahl durch die gleiche Gefahr bedrohter Personen verteilt wird und der Risikoübernahme eine auf dem Gesetz der großen Zahl beruhende Kalkulation zugrunde liegt.¹⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll die Definition von *Farny* als Grundlage dienen, weil sie alle zentralen Wesensmerkmale der Versicherung umfasst und überdies gemeinhin anerkannt ist. Er unterscheidet dabei den Versicherungsbegriff aus Kundensicht sowie aus Versicherersicht:

Versicherung ist der Transfer einer aus Sicht des Kunden ungewissen Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden auf den Versicherer gegen Zahlung einer tendenziell festen Prämie.

*Versicherung ist die Deckung (aus Sicht des Versicherers) im einzelnen ungewissen, insgesamt geschätzten Mittelbedarfs auf der Grundlage des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit.*¹¹

1.2 Anbieter von Versicherungsleistungen und Wettbewerbssituation

Eine Vielzahl von Unternehmen und Institutionen stellen in Deutschland Versicherungsleistungen unterschiedlicher Art zur Verfügung. Dabei wird grundsätzlich zwischen Individual- und Sozialversicherungen unterschieden. Die **Sozialversicherung** ist ein gesetzliches Versicherungssystem, das als Teil der sozialen Sicherung in Deutschland eine wichtige Rolle spielt.¹² Das Versicherungsverhältnis entsteht per Gesetz durch die Aufnahme einer Beschäftigung, sofern eine bestimmte Einkommensgrenze nicht überschritten wird. Die Beiträge für die Sozialversicherung orientieren sich an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Beitragszahlers.¹³ Die Sozialversicherung agiert also nach dem Solidaritätsprinzip und unterteilt sich dabei in fünf Zweige, die im Wesentlichen in den Sozialgesetzbüchern geregelt sind: gesetzliche Rentenversicherung (SGB VI), gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung (SGB V + XI), gesetzliche Arbeitslosenversicherung (SGB III) sowie die gesetzliche Unfallversicherung (SGB VII).¹⁴ Bei der Rechtsform der

Sozialversicherung handelt es sich um Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung.¹⁵ Im Gegensatz zur Sozialversicherung hat bei der **Individualversicherung** jeder grundsätzlich die Wahl, ob eine Versicherung per individuellen Vertrag abgeschlossen wird und bei welchem Anbieter dieses erfolgt. Eine Ausnahme ist allerdings die Haftpflichtversicherung für Kraftfahrzeuge, da diese für eine Zulassung abgeschlossen sein muss.¹⁶ Damit die Belange der Versicherten ausreichend gewahrt werden können und um sicherzustellen, dass die Verpflichtungen aus den Versicherungsverträgen jederzeit erfüllbar sind, unterliegen alle Versicherungsunternehmen der so genannten Versicherungsaufsicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistung (BaFin). Als Grundlage zur Versicherungsaufsicht dient der BaFin das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG).¹⁷ Eine weitere rechtliche Grundlage für Individualversicherungsunternehmen bildet das Versicherungsvertragsgesetz (VVG), das zum 01. Januar 2008 neu aufgelegt wurde.¹⁸ Versicherungsverträgen liegt das Äquivalenzprinzip zugrunde, d.h. dass jeder einzelne nach Art und Umfang des zu versicherten Risikos tarifiert wird, also sich die Beitragshöhe dem Risiko entsprechend bemisst.¹⁹ Zudem sind nach dem deutschen Aufsichtsrecht für den Betrieb von Erstversicherungsgeschäften nur die Aktiengesellschaft (AG), der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) und die öffentlich-rechtliche Körperschaft bzw. Anstalt als Rechtsform erlaubt.²⁰ Die am deutschen Markt tätigen Versicherungsunternehmen der verschiedenen Formen lassen sich prinzipiell in zwei wirtschaftliche Erscheinungsformen unterteilen: Erstversicherungsunternehmen und Rückversicherungsunternehmen.²¹ Erstversicherungsunternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Versicherungsleistungen an Endverbraucher liefern. In diesem Sinne versteht man unter dem Erstversicherungsgeschäft den Handel zwischen dem Versicherungsunternehmen und Privathaushalten, öffentlichen Haushalten sowie gewerblichen Unternehmen.²² Ein Erstversicherungsunternehmen darf aufgrund des gesetzlichen Spartentrennungsprinzips nicht alle Versicherungszweige betreiben, sondern muss das Lebens-, Kranken- sowie das Schadens- und Unfallversicherungsgeschäft generell in jeweils rechtlich selbständigen Versicherungsunternehmen führen. Dieses Prinzip hat die auf dem Versicherungsmarkt übliche Konzernbildung zur Folge, um verschiedene Versicherungsarten „aus einer Hand“ anbieten zu können. Da sich die Ausführungen

¹⁰ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2011b).
¹¹ Vgl. Farny, D. (2006), S.8 und S.22.
¹² Vgl. Deutsche Sozialversicherung (2011a).
¹³ Vgl. Tolkmitt, V. (2007), S.362.
¹⁴ Vgl. Führer, C., Grimmer, A. (2009), S.31ff.

¹⁵ Vgl. Deutsche Sozialversicherung (2011b).
¹⁶ Vgl. Dorka, M. (2010), S.7.
¹⁷ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistung online (2011).
¹⁸ Vgl. Bundesministerium der Justiz (Hrsg.) (2008).
¹⁹ Vgl. Versicherungsarchiv online (2011).
²⁰ Vgl. Dorka, M. (2010), S.7.
²¹ Vgl. Mayerhofer, W. (2009), S.15.
²² Vgl. Führer, C., Grimmer, A. (2009), S.38.



Abb. 2: Beispiele für deutsche Versicherungsunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ihre Versicherer online (2011), Abruf am 01.02.2011.

hinsichtlich des Marketing von Versicherungsunternehmen in der vorliegenden Arbeit ausschließlich auf Marketingaktivitäten von Erstversicherungsunternehmen und deren Geschäfte mit privaten Haushalten beziehen, wird hier auf eine nähere Erläuterung von Rückversicherungsunternehmen verzichtet. Laut Farny lassen sich nach der Geschäftsbezeichnung in der Praxis folgende Typen von Erstversicherungsunternehmen unterscheiden:

Lebensversicherungsunternehmen, Krankenversicherungsunternehmen, Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen, Rechtsschutzunternehmen sowie Kreditversicherungsunternehmen.

Nicht alle Versicherungsunternehmen betreiben jeweils alle möglichen Versicherungszweige. Es gibt auch Unternehmen, die sich auf einen oder wenige Zweige spezialisiert haben²³ (z.B. Advocard auf den Rechtsschutz).²⁴ Auf dem deutschen Markt belief sich die Anzahl der unter Bundesaufsicht stehenden Versicherungsunternehmen im Jahr 2009 auf 615 Versicherer, davon 596 Unternehmen mit und 19 ohne Geschäftstätigkeit. Die Verteilung auf die verschiedenen Zweige zeigt die Abbildung 1. Die wichtigsten Sparten (Lebens-, Schadens- und Unfallversicherung) erzielten dabei zusammen ein Volumen von 139,3 Mrd. Euro an gebuchten Brutto-Beiträgen.²⁵ Nach Angaben des GDV²⁶ konnten im Jahr 2009 insgesamt 169,6 Mrd. Euro Beitrags-einnahmen verbucht werden.²⁷ Obwohl die Zahl der Versicherungsunternehmen in den vergangenen Jahren etwas abgenommen hat, verdeutlichen die Zahlen, dass in der Versicherungsbranche eine starke Wettbewerbssituation vorliegt (siehe Abbildung 2), auf die es mit gezielten Marke-

tingaktivitäten zu reagieren gilt. Allerdings verdeutlicht die Verteilung der Marktanteile in den besagten signifikanten Zweigen, dass sich die Zahl der so genannten „Big Player“ auf etwa fünfzehn Unternehmen eingrenzen lässt, da diese den Großteil des Marktes abdecken (siehe Abbildung 3).²⁸

1.3 Besonderheiten von Versicherungsleistungen bzw. -produkten

Versicherungsleistungen bzw. -produkte sind von einigen Besonderheiten geprägt, die sie von herkömmlichen Sachleistungen (z.B. Bücher, Lebensmittel etc.) unterscheiden und die für die Einordnung des Versicherungsgeschäftes in das Marketing eine hohe Relevanz besitzen. Daraus lassen sich entsprechende Implikationen für die Anforderungen des Versicherungsmarketing ableiten.

Image und negative Assoziation: Die Versicherungsbranche hat nach wie vor mit einem vergleichsweise schlechten Image zu kämpfen.²⁹ Diese Imageprobleme entwickelten sich vor allem aufgrund der Verdrängung des Gemeinnützigkeitsprinzips durch das Gewinnmaximierungsprinzip der Versicherer und die spätere Einführung von Provisionszahlungen an Versicherungsvermittler. Zudem ist auch das Eintreten eines Schaden-/Leistungsfalles häufig mit einem Unglück verbunden, woraus negative Assoziationen zu einem Produkt entstehen.³⁰

Immaterialität: Versicherungsleistungen sind für den Kunden nicht greif- bzw. wahrnehmbar.³¹ Der Versicherungsschutz stellt lediglich ein rechtlich fixiertes Leistungsversprechen gegen Entgelt dar, welches über die komplette Dauer des Versicherungsvertrages gilt und erst dann

²³ Vgl. Farny, D. (2006), S.234.

²⁴ Vgl. Advocard online (2011).

²⁵ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009), S.83ff.

²⁶ Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) mit Sitz in Berlin ist die Dachorganisation der privaten Versicherer in Deutschland.

²⁷ Vgl. GDV online (2009).

²⁸ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht online (2008), S.11f.

²⁹ Vgl. Versicherungsarchiv online (2010).

³⁰ Vgl. Brajak, R., De Marco, N. (2010), S.47.

³¹ Vgl. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003), S.733.

2008		
Rang		Anteil %
1	Allianz	14,91
2	AXA	4,46
3	HDI-Gerling Industrie	4,15
4	R+V	4,03
5	Allianz Global	3,53
6	Zurich	3,37
7	Generali	2,79
8	Victoria	2,57
9	Gothaer Allgemeine	2,28
10	Württembergische	2,20
11	LVM	2,19
12	HUK-Coburg VVaG	2,13
13	VHV Allgemeine	1,91
14	SV Sparkassenversicherung	1,90
15	HUK-Coburg Allgemeine	1,78

2007		
Rang		Anteil %
1	Allianz	15,03
2	HDI-Gerling Industrie	4,54
3	AXA	4,38
4	R+V	3,90
5	Zurich	3,67
6	Allianz Global	3,53
7	Victoria	2,48
8	Württembergische	2,41
9	Gothaer Allgemeine	2,25
10	HUK-Coburg VVaG	2,16
11	LVM	2,15
12	VHV Allgemeine	1,85
13	SV Sparkassenversicherung	1,83
14	HUK-Coburg Allgemeine	1,79
15	AachenMünchener	1,71

2008		
Rang		Anteil %
1	Allianz	17,04
2	AachenMünchener	5,39
3	R+V	4,94
4	Zurich Deutscher Herold	4,80
5	Generali	4,69
6	Hamburg Mannheimer	3,78
7	Debeka	3,71
8	Württembergische	2,77
9	Nürnberger	2,69
10	Bayern-Versicherung	2,68
11	HDI-Gerling	2,59
12	Victoria	2,53
13	AXA	2,47
14	SV Sparkassen	2,04
15	Provinzial NordWest	1,79

2007		
Rang		Anteil %
1	Allianz	16,97
2	AachenMünchener	5,15
3	Zurich Deutscher Herold	4,82
4	R+V	4,47
5	Hamburg Mannheimer	4,11
6	Debeka	3,62
7	Volksfürsorge	3,23
8	Württembergische	2,89
9	HDI-Gerling	2,69
10	Victoria	2,62
11	AXA	2,59
12	Bayern-Versicherung	2,58
13	Nürnberger	2,57
14	SV Sparkassen	2,07
15	DBV-Winterthur	1,86

Abb. 3: Marktanteile in der Lebensversicherung (oben) und in der Sach- und Unfallversicherung (unten) nach verdienten Brutto-Beiträgen
 Quelle: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht online (2008), S. 11f., Abruf am 01.02.2011.

wahrnehmbar wird, wenn ein festgelegter Versicherungsfall (Schaden) eintritt.³²

Erklärungsbedürftigkeit und langfristige Bindung: Aufgrund der sehr umfangreichen und oft komplexen Vertragsinhalte sowie der Immaterialität der Leistung sind Versicherungsprodukte in hohem Maße erklärungsbedürftig. Einerseits muss dem Kunden ein abstraktes Bild dessen gegeben werden, was seinen Bedarf und das nutzenbringende Produkt ausmacht. Andererseits dürfen Vertragsbedingungen und meist juristisch ausformulierte Vertragsklauseln nicht unerklärt bleiben. Da die Laufzeiten von Versicherungsprodukten über mehrere Jahrzehnte (z.B. Lebensversicherung) gehen können, entstehen zudem für beide Seiten Entscheidungsprobleme beim Vertragsabschluss. Für den Versicherer ergibt dies zusätzlich eine entsprechend lange Serviceverpflichtung und Verantwortung.³³

Produktion und externer Faktor: Da eine Versicherungsleistung nur in Kontakt und auf Wunsch eines Kunden erstellt wird, und der Akt der Leistungserstellung danach wieder vergangen ist, kann keine Lagerung erfolgen. Der Versicherer hat dadurch nicht die Option, auf Vorrat zu produzieren, was erhebliche Kosten (z.B. Antragsprüfung, Policen, Mit- und Rückversicherungskosten) verursacht.³⁴ Da die Produktion von Versicherungsschutz auf dem Risikoausgleich im Kollektiv und dem „Gesetz der großen Zahlen“ beruht, sind Versicherer stets bemüht, ihren Absatz zu for-

cieren.³⁵ Der Kunde (externer Faktor) muss bei der Leistungsgestaltung durch Informations- und Auskunftsbereitschaft mitwirken. *Meffert* bezeichnet dies als Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess. Dieses zwingende Aufeinandertreffen der internen und externen Produktionsfaktoren im Rahmen der Versicherungsleistungsproduktion bezeichnet man als „Uno-actu-Prinzip“.³⁶

Nicht erkennbarer Bedarf: Oftmals haben potentielle Versicherungsnehmer nur geringe Vorstellungen über den Bedarf von Versicherungsschutz. Er wird von den meisten verdrängt, obwohl er objektiv begründet und auch gegeben ist.³⁷ Eine wichtige Aufgabe des Versicherers (bzw. Versicherungsvermittlers) ist also, den Kunden ihren individuellen Bedarf aufzuzeigen.

1.4 Dienstleistungscharakteristik

Aufgrund der Besonderheiten und Eigenschaften von Versicherungsleistungen wird diesen in der Literatur grundsätzlich ein Dienstleistungscharakter zugesprochen. Nach *Kotler* ist eine Dienstleistung „jede einem anderen angebotene Leistung, die im Wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt“.³⁸ Sie weisen gegenüber Sachgütern verschiedene Besonderheiten auf und kennzeichnen sich durch drei

³² Vgl. Führer, C., Grimmer, A. (2009), S.20.
³³ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.14f.
³⁴ Vgl. Haller, S. (2010), S.20.

³⁵ Vgl. Kühlmann, K., Käßler-Pawelka, G., Wengert, H., Kurtenbach, W. (2002), S.32.
³⁶ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.42.
³⁷ Vgl. Brajak, R., De Marco, N. (2010), S.48.
³⁸ Kotler, P., Keller, K., Bliemel, F. (2007), S.547.

konstituierende Merkmale, aus denen sich verschiedene Implikationen für das (Versicherungs-) Marketing ableiten:

Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters:

Die Erstellung einer Dienstleistung ist nur möglich, wenn man über spezifische Leistungsfähigkeiten (z.B. Know-how, körperliche Fähigkeiten, Technologien) verfügt. Für fähigkeitsintensive Dienstleister wie Versicherungen bedeutet das, besonders bei herausragenden Wettbewerbsvorteilen, z.B. aufgrund von Testergebnissen, die vorhandenen Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen und dokumentieren zu müssen. Bei marktüblichen Standards, sind dagegen das Personal (z.B. Erscheinungsbild, Kompetenz), das Unternehmen per se (z.B. Räumlichkeiten, Ausstattung etc.) oder bestimmte profilierende Leistungselemente zu betonen.³⁹ Vor allem die Kommunikationspolitik ist gefordert, derartige Leistungsbeweise nach außen zu tragen.

Integration des externen Faktors: Wie schon im vorangegangenen Abschnitt festgestellt wurde, ist die Integration des externen Faktors, d.h. die Einbindung des Kunden oder eines ihm gehörenden Objektes zwingend notwendig, da der Dienstleistungserstellungsprozess stets auf eine Veränderung an bestehenden Objekten oder Menschen abzielt.⁴⁰ Ziel von Versicherungen ist in diesem Kontext beispielsweise das Erreichen einer inneren Sicherheit des Kunden (Wissen um Versicherungsschutz). Der Versicherer ist an die Mitwirkung des Kunden geknüpft, dessen Beteiligung sowohl aktiv als auch passiv erfolgen kann. Daraus ergibt sich für das Versicherungsmarketing gleichermaßen die Erfordernis sowie die Chance, den Kunden in die Leistungserstellung einzubinden.⁴¹

Immaterialität der Leistung: Die durch die Immaterialität bedingte Intangibilität von Versicherungsleistungen und die dadurch verursachte Nichtlagerfähigkeit sowie Nichttransportfähigkeit (Uno-actu-Prinzip) erfordern in erster Linie eine intensive Koordination von Innen-(Produktion) und Außendienst (Produktnachfrage). Versicherungsleistungen müssen materialisiert werden, um die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden zu wecken und auf die Art und Qualität der Leistung hinzuweisen.⁴² In der Abbildung 4 werden die Resultate der Abschnitte 1.3 und 1.4 nochmal zusammengefasst dargestellt.

2 Ziele des Versicherungsmarketing

Marketingziele zu formulieren ist wichtig, um den geplanten bzw. angestrebten Zustand mit dem tatsächlich realisierten Zustand marketingrelevanter Größen zu vergleichen. Zusätzlich zu dieser Kontrollfunktion haben Marketingziele



Abb. 4: Zusammenfassung Besonderheiten und Charakteristik von Versicherungsleistungen und deren Implikation für das Versicherungsmarketing

Quelle: In Anlehnung an Sutor, T. (2010), S. 85.

zudem eine Koordinations- und Motivationsfunktion. Bei der Festlegung von Marketingzielen sind die übergeordneten Unternehmensziele zu berücksichtigen.⁴³ Diese Ziele lassen sich in Unternehmenszweck (Business Mission), Unternehmensgrundsätze (Corporate Policies) und Unternehmensidentität (Corporate Identity) unterteilen. Die Business Mission bestimmt, welche Arten von Leistungen das Unternehmen als Teil der Gesamtwirtschaft erbringen soll. Gemeinsam mit der Corporate Identity, die im Verhalten, in der Kommunikation und im Erscheinungsbild des Unternehmens zum Ausdruck kommt, bildet der Unternehmenszweck die Basis für die Unternehmensgrundsätze, welche die Zielinhalte maßgeblich beeinflussen.⁴⁴ Im Internetauftritt der *Allianz* finden sich zum Beispiel die Corporate Mission des Unternehmens sowie verschiedene Aussagen zu den Unternehmensgrundsätzen dokumentiert.⁴⁵ Die darauf fußenden Oberziele des Unternehmens lassen sich für Versicherungsunternehmen in allgemeine betriebswirtschaftliche und versicherungsspezifische Ziele unterteilen, die sich aus dem besonderen Charakter des Versicherungsgeschäftes ergeben. Den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Zielen sind vor allem die Gewinnerzielung, das Wachstum des Unternehmens und die Unternehmenswertsteigerung zuzuordnen. Ein versicherungsspezifisches Ziel stellt hingegen das Streben nach einer optimalen Bedarfsdeckung dar, was zugleich indirekt den Wunsch nach einer hohen Kundenzufriedenheit impliziert.⁴⁶ In diesem Zusammenhang spielen für das Versicherungsmarketing psychologische Ziele, wie der Bekanntheitsgrad und die Kundenbindung, eine wichtige Rolle. Bestimmende Einflussfaktoren der Kundenbindung sind insbesondere das Image des Unternehmens bzw. der Branche, die Präferenzbildung und die Zufriedenheit des Kunden.⁴⁷

³⁹ Vgl. Sutor, T. (2010), S.82.

⁴⁰ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.42.

⁴¹ Vgl. Sutor, T. (2010), S.83.

⁴² Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.44.

⁴³ Vgl. Görgen, F. (2002), S.27.

⁴⁴ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.239ff.

⁴⁵ Vgl. Allianz online (2011a).

⁴⁶ Vgl. Führer, C., Grimmer, A. (2009), S.153.

⁴⁷ Vgl. Görgen, F. (2002), S.29.

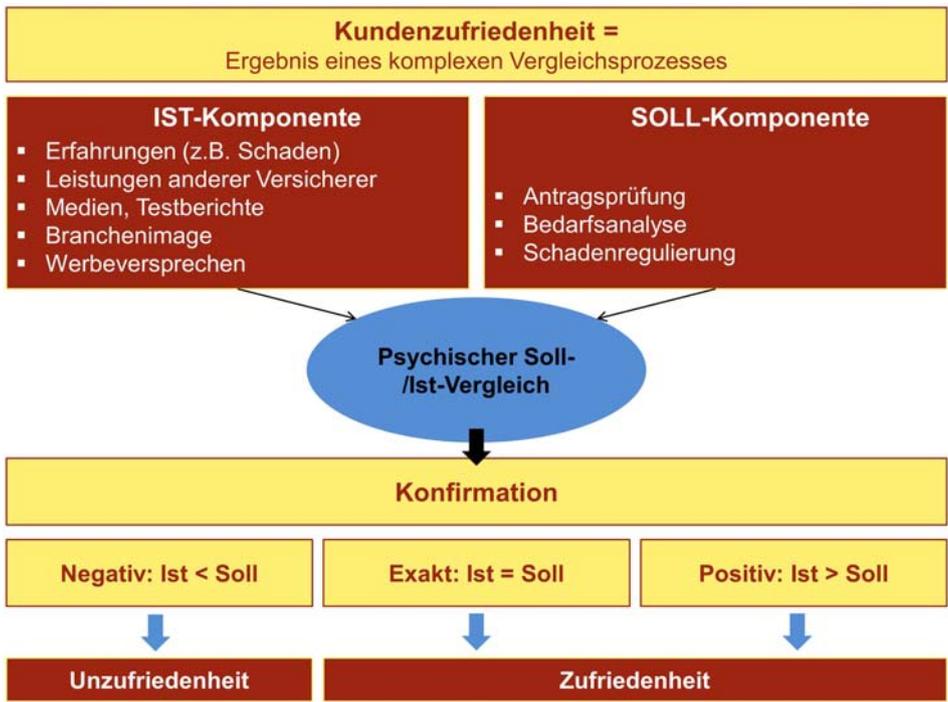


Abb. 5: Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma für die Versicherungsbranche
Quelle: Görge, F. (2007), S. 265.

2.1 Image

Nach Meffert und Bruhn versteht man unter dem Image „die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter. Es stellt einen wesentlichen Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung dar und trägt zur Reduktion des empfundenen Kaufrisikos bei.“⁴⁸ Da Versicherungen häufig nicht zum konkreten Leistungsfall führen, es kein visuelles oder haptisches Erlebnis gibt, wie bei Sachgütern, gastronomischen oder touristischen Dienstleistungen, ist das Image oft der einzige Orientierungswert, der dem potentiellen Kunden für seine Entscheidung bei der Anbieterwahl zur Verfügung steht. Dadurch wird die Bedeutung von Image, Marke und Bekanntheitsgrad im Versicherungswesen besonders deutlich.⁴⁹ Allerdings ergeben Imagemessungen in der Versicherungsbranche auf den ersten Blick widersprüchliche Ergebnisse. Dieser Widerspruch leitet sich aus der stark unterschiedlichen Imagebewertung durch die Versicherungsnehmer (Nahbild) einerseits und die breite Öffentlichkeit (Fernbild) andererseits ab. Empirischen Untersuchungen nach zu urteilen sind die Meinungen von Versicherungsnehmern gegenüber ihrem Versicherungsunternehmen bzw. dessen Mitarbeitern (Nahbild) wesentlich positiver als die Ansichten von Bürgern gegenüber der Gesamtheit von Versicherungsunternehmen bzw. der Versicherungswirtschaft (Fernbild).⁵⁰ Das so genannte Fernbild ist dabei nicht das Ergebnis konkreter Erfahrungen zum Beispiel mit der Schadenregulierungspraxis eines Anbieters, sondern Ausdruck einer allgemeinen Grundstimmung unter den potentiellen Versicherungsnachfragern.⁵¹ Zur Verbesserung des Branchenimages trägt beispielsweise der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft bei. Anfang des Jahres 2010 wurde diesbezüglich eine Kampagne mit der Aussage „gut dass es Versicherungen gibt“ ins Leben gerufen, die in Tageszeitungen, Wirtschaftsmagazinen sowie als TV-

⁴⁸ Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.93.
⁴⁹ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.26.
⁵⁰ Vgl. Farny, D. (2006), S.103.
⁵¹ Vgl. Görge, F. (2007), S.242.

Werbespots und Kinospots geschaltet wurde.⁵² Beim Nahbild fällt die Beurteilung der Anbieter besser aus, je höher die Kenntnisse über Versicherungsprodukte sind. Ein schlechtes Unternehmensimage ist also kein Naturgesetz, sondern häufig auf ein Versäumnis zurückzuführen, Produktleistungen verständlich und ansprechend gegenüber der Bevölkerung zu beschreiben.⁵³ Hierbei sind insbesondere auch die Versicherungsvermittler gefragt, durch kompetente Beratung, gepflegtes Auftreten und Unternehmensidentifikation das Vertrauen der Kunden zu erlangen und zu rechtfertigen.

2.2 Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses, dessen Entstehung auf dem sogenannten Confirmation/ Disconfirmation-Paradigma beruht.⁵⁴ Dessen Kernaussage lautet, dass Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) resultiert. Im Falle einer Übereinstimmung der wahrgenommenen Ist-Leistung mit der Soll-Leistung spricht man von Bestätigung (Confirmation). Das dabei vorliegende Zufriedenheitsniveau bezeichnet man als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit. Wird die Soll-Leistung von der Ist-Leistung übertroffen, entsteht ein Zufriedenheitsniveau, das über dem Konfirmationsniveau liegt (hohe Zufriedenheit). Umgekehrt verhält es sich, wenn die Ist-Leistung unterhalb der Soll-Leistung liegt (Unzufriedenheit).⁵⁵ Interpretiert werden könnte dieser Ansatz, speziell für die Versicherungsbranche, wie in Abbildung 5 dargestellt, auch wenn es trotzdem mit gewissen Schwierigkeiten verbunden ist. Beispielsweise kann eine relativ große Gruppe von Kunden die Qualität der Leistung des Versicherungsunternehmens gar nicht beurteilen, da eine konkrete Erfahrung (z.B. mit der Schadenregulierungspraxis) nicht vorliegt. Im Rahmen der Soll-Komponente können erhebliche Schwierigkeiten der Kunden damit verbunden sein, dass sie Funktionsstörungen weder vor noch nach dem Vertragsabschluss zuverlässig abschätzen können. Im Grunde bleibt ihnen nur die Möglichkeit, auf die Leistungsqualität in der Zukunft zu vertrauen.⁵⁶ Eine hohe Kundenzufriedenheit hat enorme Auswirkungen auf den Erfolg eines Versicherungsunternehmens. So besteht unter anderem eine positive Kausalbeziehung zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität. Das wiederum bedeutet, dass zufriedene Kunden eine hohe Marken-, Unternehmens- und Geschäftstreue aufweisen. Für die Versicherungsbranche heißt das, dass zufriedene Versicherungsnehmer bereit sind, sowohl denselben Versicherungsberater als auch dasselbe Versicherungsunternehmen wieder zu wählen und bei diesem Unternehmen auch Verträge

⁵² Vgl. Versicherungsarchiv online (2010).
⁵³ Vgl. Görge, F. (2007), S.243.
⁵⁴ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.92.
⁵⁵ Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S.45.
⁵⁶ Vgl. Görge, F. (2007), S.264.

für andere Versicherungssparten abzuschließen.⁵⁷ Von besonders hoher Relevanz in diesem Zusammenhang ist die Beschwerde- und Schadenregulierungszufriedenheit des Versicherungskunden. Studien haben gezeigt, dass nur wenige Kunden, deren Beschwerde bzw. Schaden zufriedenstellend bearbeitet wurde, ihren Vertrag im Anschluss kündigten. Jedoch tat das die Hälfte der Kunden, deren Beschwerde unzureichend bearbeitet wurde. Damit kommt dem Beschwerde- und Schadenmanagement eines Versicherungsunternehmens eine tragende Rolle bei der Generierung von Kundenzufriedenheit zu.⁵⁸

2.3 Kundenbindung

Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität bilden die Basis für die zentrale Erfolgsgröße eines Versicherungsunternehmens – die Kundenbindung. Sie umfasst sämtliche Maßnahmen, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.⁵⁹ Versicherungsunternehmen sind demnach gefordert, auf eine positive Gestaltung der Kunden-Gesellschafts-Beziehung abzielen, aus der heraus sich der Kunde freiwillig an den Anbieter bindet. Dabei kommt vor allem dem Versicherungsvermittler eine hohe Bedeutung zu, da dieser das Bindeglied zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsanbieter darstellt. Es kann also festgehalten werden, dass die Kundenzufriedenheit sowie persönliche Beziehungen zentrale Wirkungsgrößen der Kundenbindung in der Versicherungsbranche sind. Denn häufig fühlt sich der Versicherungsnehmer nicht bei der Versicherungsgesellschaft, sondern beim „Vertreter aus der Nachbarschaft“ versichert.⁶⁰ Die besondere Bedeutung dieses Vertrauenskonstrukts zwischen Kunde und Anbieter liegt, neben den genannten psychologischen und sozialen Wechselbarrieren, in ihren vielfältigen Einflüssen auf die ökonomischen Erfolgsgrößen. Beispielsweise wird die Mengenkomponente des Umsatzes durch im Zeitverlauf erhöhte Kauffrequenzen und größere Absatzmengen positiv beeinflusst. Diese Wirkungen sind auf die wachsende Vertrautheit mit der Leistung sowie die Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen zurückzuführen.⁶¹ Zudem konnte im Versicherungsbereich ein Zusammenhang zwischen der Kundenbindungsdauer und dem Rückgang der Preissensitivität bzw. Schadensquote festgestellt werden.⁶² Dauerhafte Kundenbeziehungen haben des Weiteren auch eine Reduzierung der Kosten zur Folge, da zunehmende Lerneffekte bei der Interaktion zwischen Versicherungskunden und -vermittler langfristig zu einer Senkung der Kundenbetreuungskosten führen. Aus der Verbundenheit des Kunden heraus wirkt sich auch die positive Mund-zu-Mund-Kommunikation (Weiterempfehlung) vielversprechend auf

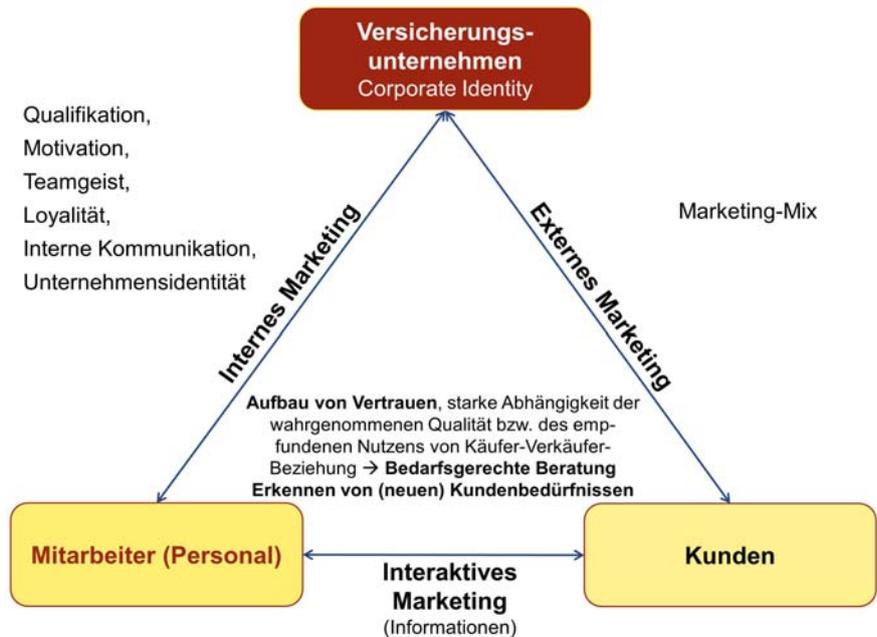


Abb. 6: Externes, internes und interaktives Marketing in der Versicherungsbranche
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Michel, S., Oberholzer-Michel, K. (2009), S. 260.

die ökonomischen Einflussgrößen aus. Gleichzeitig wird die wahrgenommene Attraktivität von Wettbewerbern verringert.⁶³ Mögliche Maßnahmen zur Realisierung von Kundenbindung könnten wie folgt aussehen⁶⁴:

- Angebot umfangreicher Services (z.B. Notfall-Hotline)
- Bedarfsgerechte Beratung (z.B. Problemlösung/Nutzen hervorheben)
- Auf- und Ausbau von Assistance-Leistungen (z.B. Krankenrücktransporte aus dem Ausland)
- Personalentwicklung (z.B. Schulungen)
- Optimierung des Schadenregulierungs- und Beschwerdemanagements
- Integration eines Kundenbindungsmanagements.

2.4 Zwischenfazit

Die bisherigen Erkenntnisse haben gezeigt, dass es bei der Geschäftsabwicklung auf dem Versicherungsmarkt drei miteinander unabdingbar verknüpfte Marktteilnehmer gibt. Neben dem Versicherungsunternehmen sind dies der Versicherungsnehmer und der Versicherungsvermittler. Als Versicherungsnehmer im Rahmen dieser Arbeit werden Kunden aus den privaten Haushalten in Deutschland definiert. Sie haben in den meisten Fällen kaum konkrete Vorstellungen über den Nutzen bzw. den Bedarf eines Versicherungsproduktes und lassen sich bei der Suche nach Informationen sowie ihrer Kaufentscheidung häufig von Emotionen, sozialen Einflüssen, der Markenstärke und den Werbeaktivitäten der Versicherungsunternehmen leiten. Während die Versicherungsunternehmen als Produzenten des Versicherungsschutzes fungieren, wirken die Versicherungsvermittler bei der Anbahnung und Abwicklung von Versicherungsgeschäften als Händler. Das Versicherungsunternehmen gewährt also als Risikoträger dem Versicherungsnehmer das Versicherungsschutzversprechen gegen Zahlung einer Prämie. Beim Zustandekommen eines Versicherungsgeschäftes erhält der Versicherungsvermittler eine Vergütung (i.d.R. in Form einer Provision). Aufgrund dieser Konstellation und der Besonderheiten des Versicherungsproduktes, lässt sich das Versicherungsge-

⁵⁷ Vgl. Mayerhofer, W. (2009), S.110.

⁵⁸ Vgl. Rudolf, B. (1999), S.21.

⁵⁹ Vgl. Homburg, C., Bruhn, M. (2008), S.8.

⁶⁰ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.268.

⁶¹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.101.

⁶² Vgl. Görgen, F. (2002), S.32.

⁶³ Vgl. Haller, S. (2010), S.43.

⁶⁴ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.269ff.



Abb. 7: Produktebenen im Versicherungswesen

Quelle: In Anlehnung an Kotler, P., Bliemel, F. (2001), S.717 und Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003), S.616.

schäft in die Dienstleistungsbranche einordnen. Die sich daraus ergebenden Implikationen für das Versicherungsmarketing verdeutlichen, dass für einen erfolgreichen Geschäftsprozess nicht nur externes Marketing erforderlich ist, sondern noch zwei weitere Aktivitätsbereiche hinzukommen: das interne Marketing und das interaktive Marketing (siehe Abbildung 6).

Das **externe Marketing** beinhaltet alle Aktivitäten des Unternehmens zur Bereitstellung, Preisfindung, Distribution und Absatzförderung der Dienst(Versicherungs-)leistung für die Kunden. Die **internen Marketingmaßnahmen** umfassen alle Aktivitäten, die das Unternehmen durchführt, um sein gesamtes Personal zu schulen und zu motivieren, als Team den Bedürfnissen des Kunden gerecht zu werden. Unter dem **interaktiven Marketing** versteht man, wie geschickt und zuvorkommend die Mitarbeiter mit dem Kunden umgehen.⁶⁵ Dies ist insofern sehr bedeutend, als dass die wahrgenommene Qualität der Versicherungsleistung entscheidend von der Qualität der Interaktion zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsvermittler abhängt. Erst eine starke Käufer-Verkäufer-Beziehung schafft die Vertrauensbasis, die für eine wechselseitige Partizipation vonnöten ist. Einerseits beurteilt der Kunde die Qualität eines Versicherungsproduktes nach technischen Kriterien („Welchen Nutzen habe ich davon? Serviceumfang?“). Andererseits erfolgt eine Beurteilung auch nach funktionalen und emotionalen Kriterien („Ist der Vermittler sympathisch? Berät er mich bedarfsgerecht?“).⁶⁶ Für den Vermittler ist dagegen dieser Austausch insbesondere zum Erhalt von Informationen wichtig („Was wollen die Kunden (zukünftig)?“).

3 Der Marketing-Mix in der Versicherungsbranche

Anfang der 1960er Jahre wurde der so genannte Marketing-Mix durch *McCarthy* erstmals definiert. Dabei wurde das bestehende Marketingverständnis als Werbung und Verkauf in eine umfassendere Systematik der Marketingaktivitäten integriert – die so genannten vier Ps: Produktpolitik (**P**roduct), Preispolitik (**P**rice), Kommunikationspolitik (**P**romotion, integriert den Teilbereich Werbung) und Vertriebspolitik (**P**lace, integriert den Teilbereich Verkauf). Bis heute hat dieses Verständnis des Marketing als Anwendung der Instrumente des Marketing-Mix seine Bedeutung beibehal-

ten.⁶⁷ Im Dienstleistungsbereich, dem die Versicherungsbranche zuzuordnen ist, wird häufig eine Erweiterung der vier P's um drei weitere diskutiert. Die betriebswirtschaftliche Literatur spricht dabei zusätzlich von Prozesspolitik (**P**rocess Management), Personalpolitik (**P**ersonnel) und Ausstattungspolitik (**P**hysical Facilities).⁶⁸ Allerdings herrscht keine Einigkeit über den Sinn dieser Ergänzung, weil es einerseits zu Abgrenzungsproblemen mit anderen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre führt (z.B. Personalwirtschaft, Operation Management) und sich andererseits die zusätzlichen Faktoren teilweise unter den klassischen Marketinginstrumenten subsumieren (z.B. Physical Facilities als Bestandteil der Corporate Identity in der Kommunikationspolitik).⁶⁹ In der vorliegenden Arbeit wird die Sichtweise des Dienstleistungsmarketing bezogen auf das Instrumentarium des Versicherungsmarketing insoweit geteilt, als dass die Personalpolitik als elementarer Teil der operativen Umsetzung gesehen wird.

zogen auf das Instrumentarium des Versicherungsmarketing insoweit geteilt, als dass die Personalpolitik als elementarer Teil der operativen Umsetzung gesehen wird.

3.1 Produkt- bzw. Leistungspolitik

In diesem Abschnitt wird zunächst auf das Produktverständnis in der Versicherungsbranche eingegangen bevor anschließend einige Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung und die Relevanz der Markenpolitik erörtert werden.

3.1.1 Problematik des Produktverständnisses in der Versicherungsbranche

Bei produktpolitischen Entscheidungen von Versicherungsunternehmen standen in der Vergangenheit fast ausschließlich versicherungstechnische Überlegungen im Vordergrund. Diese sind auch nach wie vor von enormer Bedeutung, da die Konzeption von Versicherungsprodukten auf Basis einer mangelhaften Konzeption zum Ruin einer Gesellschaft führen kann.⁷⁰ Vor der Deregulierung des Versicherungsmarktes wurde die Produktpolitik kaum als probates Mittel zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen oder zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen genutzt.⁷¹ Erst durch die Deregulierung 1994 wurde den Versicherungsgesellschaften ein größerer Spielraum geschaffen, da sie nicht mehr an einheitliche Standards gebunden waren. Versicherungsbedingungen sowie Tarifklassen können seitdem frei gewählt werden, was eine stärkere Flexibilität in der Produktentwicklung und -gestaltung mit sich bringt.⁷² Aufgrund des dadurch entwickelten Versicherungsproduktverständnisses bietet es sich an, die von *Kotler* beschriebenen Konzeptionsebenen eines Produktes auf das Versicherungswesen zu übertragen.⁷³ Danach lassen sich die Ebenen der Versicherungsleistung in vier Teilprodukte aufspalten: das Kernprodukt bzw. den Kernnutzen, das generische Produkt, das erwartete Produkt und das augmentierte Produkt (siehe Abbildung 7). Der **Kernnutzen** wird dabei insbesondere durch die Gewährleistung von Versicherungsschutz sowie

⁶⁵ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (2001), S.781f.

⁶⁶ Vgl. Michel, S., Oberholzer-Michel, K. (2009), S.261.

⁶⁷ Vgl. Homburg, C., Bruhn, M. (2008), S.7.

⁶⁸ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.243.

⁶⁹ Vgl. Haller, S. (2010), S.103.

⁷⁰ Vgl. Karten, W. (1995), S.57.

⁷¹ Vgl. Görgen, F. (2007), S.141.

⁷² Vgl. Die Zeit online (1999).

⁷³ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (2001), S.717.

die Abwicklung von Spar- und Entsparprozessen bestimmt.⁷⁴ Dieser Kernnutzen ist anschließend in ein **generisches Produkt** umzusetzen, um den Versicherungsschutz handhabbar und verkehrsfähig zu machen. Dazu sind einige Abwicklungsleistungen vonnöten, die sich auf den Informationsaustausch über den Versicherungsschutz und die Versicherungsleistungen sowie Geldbewegungen für Prämien- und Schadenzahlungen erstrecken.⁷⁵ Auf der nächsten Ebene, dem **erwarteten Produkt**, geht es um eine Kombination von Eigenschaften und Rahmenbedingungen, die die Kunden beim Erwerb des Produktes erwarten. Serviceleistungen sind, im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Abwicklungsleistungen, nicht zwingend notwendig, aus Kundensicht jedoch sinnvoll. Auf dieser Ebene spielt demnach vor allem der hauptleistungsbezogene Service eine wichtige Rolle, der sich auf die Beratung vor und bei Abschluss des Vertrages, während der vertraglichen Laufzeit, bei Vertragsende und im Schadenfall bezieht.⁷⁶ Bei dem **augmentierten Produkt** handelt es sich letztendlich um Serviceleistungen, die einen eigenen vom Kernnutzen unabhängigen Nutzen stiften sollen,⁷⁷ wie beispielsweise Assistance-Leistungen oder Informationen zu versicherungsnahen Themengebieten. In diesem Zusammenhang sind aber auch die Namensgebung einzelner Produkte und die Verwendung von Marken als wichtige Aspekte zu nennen.⁷⁸

3.1.2 Produktdifferenzierung

Bei der Produktdifferenzierung werden vorhandene Produkte z.B. auf neue Nachfragerschichten ausgerichtet und dazu insbesondere mit zusätzlichen Nutzenkomponenten ausgestattet.⁷⁹ Eine Möglichkeit der Produktdifferenzierung ist beispielsweise die Differenzierung nach Zielgruppen, wie es die *Generali Deutschland Gruppe* praktiziert. Sie unterscheidet dabei zwischen „*Generali Junge Starter – Entspannt und abgesichert in die Zukunft!*“, „*Generali Privat 50 PLUS – Für ganz besondere Ansprüche.*“, „*Finanzservice 50 PLUS – Beratung und Produkte auf Augenhöhe*“ und „*FauenFinanzService – Leichtigkeit erleben.*“⁸⁰ Die konkrete Ansprache von Frauen als Zielgruppe sticht dabei heraus. Diese Lösung ist speziell auf die Bedürfnisse von Frauen zugeschnitten, wobei selbst die Beratung per se von einer weiblichen Mitarbeiterin durchgeführt wird. Individuelle Beratung von Frau zu Frau lautet dabei das Motto und bringt im Rahmen dieses Paketes eine vielseitige Auswahl verschiedener Produkte (z.B. Berufsunfähigkeit smart – für Frauen bis 29 Jahre) mit sich.⁸¹ Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung ist das so genannte Bausteinprinzip, bei dem bestehende abgrenzbare, gesondert handelbare Komponenten von Versicherungsschutz und ggf. ergänzende Produktelemente nach Bedarf kombiniert werden (z.B. Haftpflicht-, Unfall-, Lebens- und Berufsunfähigkeitsversicherung). Dadurch kann eine umfassende Bedarfserfüllung/Problemlösung für den Kunden erarbeitet werden.⁸² Auch die Serviceleistungen (z.B. Assistance-Leistungen) eines Versicherers können im weitesten Sinne zu einer Produktdifferenzierung beitragen. Jede Art der Serviceleistung sollte allerdings so konzipiert sein, dass sie die Individualität des Kunden in den Vordergrund stellt, da dieser sich grundsätzlich persönlich und individuell beraten fühlen muss.⁸³ So bietet zum Beispiel die DKV eine Vielzahl von

Services, wie einen vereinfachten Rechnungsservice, Beitragsrückerstattung in der Krankenversicherung, Gesundheitsinformationen und eine Telefonhotline an.⁸⁴ Assistance-Leistungen sind ein weiteres Serviceinstrument, um seine Produkte gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen. Bekannt sind solche Leistungen vor allem bei Kfz-Versicherern, die das Abschleppen und die Pannenhilfe in ihre Produkte integriert haben. Aber auch in der Hausrat-, Unfall-, Rechtsschutz-, oder Krankenversicherung sind Hilfeleistungen in Form von Assistance-Leistungen nicht unüblich⁸⁵ (z.B. Unfall 60 Aktiv der *Allianz* mit Hilfeleistungen für den Versicherungsnehmer und dessen Haushalt bis zu sechs Monate nach dem Unfallereignis).⁸⁶

3.1.3 Markenpolitik

Durch das Produktverständnis in der Assekuranz zeigt sich vor allem die im Grunde recht gleichförmige Landschaft der Versicherungsprodukte am Markt. Fast alle Versicherungsunternehmen versuchen, die unterschiedlichen Ebenen von Versicherungsprodukten zu einem ganzheitlichen Produktversprechen zu verknüpfen, um damit den Kundenwünschen weitestgehend gerecht zu werden. Diese Bausteine sind allerdings meist leicht nachzuahmen, was es sehr schwer macht, sich über ein bestimmtes Produkt von der Masse abzuheben. Dabei kann eine starke Marke helfen, die Anonymität zu beseitigen.

3.1.3.1 Exkurs: Grundlagen zur Markenpolitik

Versicherungsmarken sollen insbesondere dazu beitragen Identität, Präferenzen, die Vorstellung von Kompetenzen, Profil und Qualität sowie insgesamt Vertrauen in den Anbieter und seine Produkte zu erzeugen.⁸⁷ *Haedrich, Tomczak* und *Kaetzke* definieren den Markenbegriff wie folgt: „*Als Marke wird jedes Angebot bezeichnet (Konsumgut, Dienstleistung, Investitionsgut), das mit einem Markennamen und zusätzlich mit festen Markenelementen gekennzeichnet ist, das den Angehörigen der Zielgruppen und weiteren Bezugsgruppen bekannt und mit einem ausgeprägten und unverwechselbaren Markenbild (Image) versehen ist.*“⁸⁸ Angesichts des Dienstleistungscharakters von Versicherungsleistungen scheint allerdings die Interpretation von *Bruhn* als Basis für die weiteren Ausführungen geeigneter. Er bezeichnet die Marke als „*eine unterscheidungsfähige Markierung, die durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen gibt, das eine dauerhafte werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.*“⁸⁹

Die Etablierung einer Versicherungsmarke ist speziell aufgrund der Immaterialität der Versicherungsleistung ein durchaus vielversprechender Lösungsansatz, um beispielsweise Präferenzen zu schaffen und Vertrauen aufzubauen, sowie die Identifikationspotenziale von Mitarbeitern und Vermittlern zu stärken. Da hinsichtlich der Intangibilität, d.h. des hohen Anteils an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften und der damit einhergehenden schwierigen Bewertbarkeit der Leistung, Versicherungskunden ex-ante tendenziell ein höheres Kaufrisiko empfinden, sollen starke Versicherungsmarken als eine Art Vertrauensanker fungieren und Orientierung geben.⁹⁰ Sie stellen also als Informationssubstitute und Qualitätssurrogate ein Mittel dar, um die

⁷⁴ Vgl. Farny, D. (2006), S.380.

⁷⁵ Vgl. Görgen, F. (2002), S.142.

⁷⁶ Vgl. Görgen, F. (2007), S.142.

⁷⁷ Vgl. Kotler, P. et.al. (2003), S.616.

⁷⁸ Vgl. Farny, D. (2006), S.400.

⁷⁹ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.107.

⁸⁰ Vgl. Generali online (2011a).

⁸¹ Vgl. Generali online (2011b).

⁸² Vgl. Görgen, F. (2007), S.150.

⁸³ Vgl. absatzwirtschaft online (2010).

⁸⁴ Vgl. DKV online (2011).

⁸⁵ Vgl. Versicherung-in online (2011a).

⁸⁶ Vgl. Allianz online (2011b).

⁸⁷ Vgl. Farny, D. (2006), S.401.

⁸⁸ Haedrich, G., Tomczak, T., Kaetzke, P. (2003), S.17.

⁸⁹ Bruhn, M. (2004), S.21.

⁹⁰ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.266.

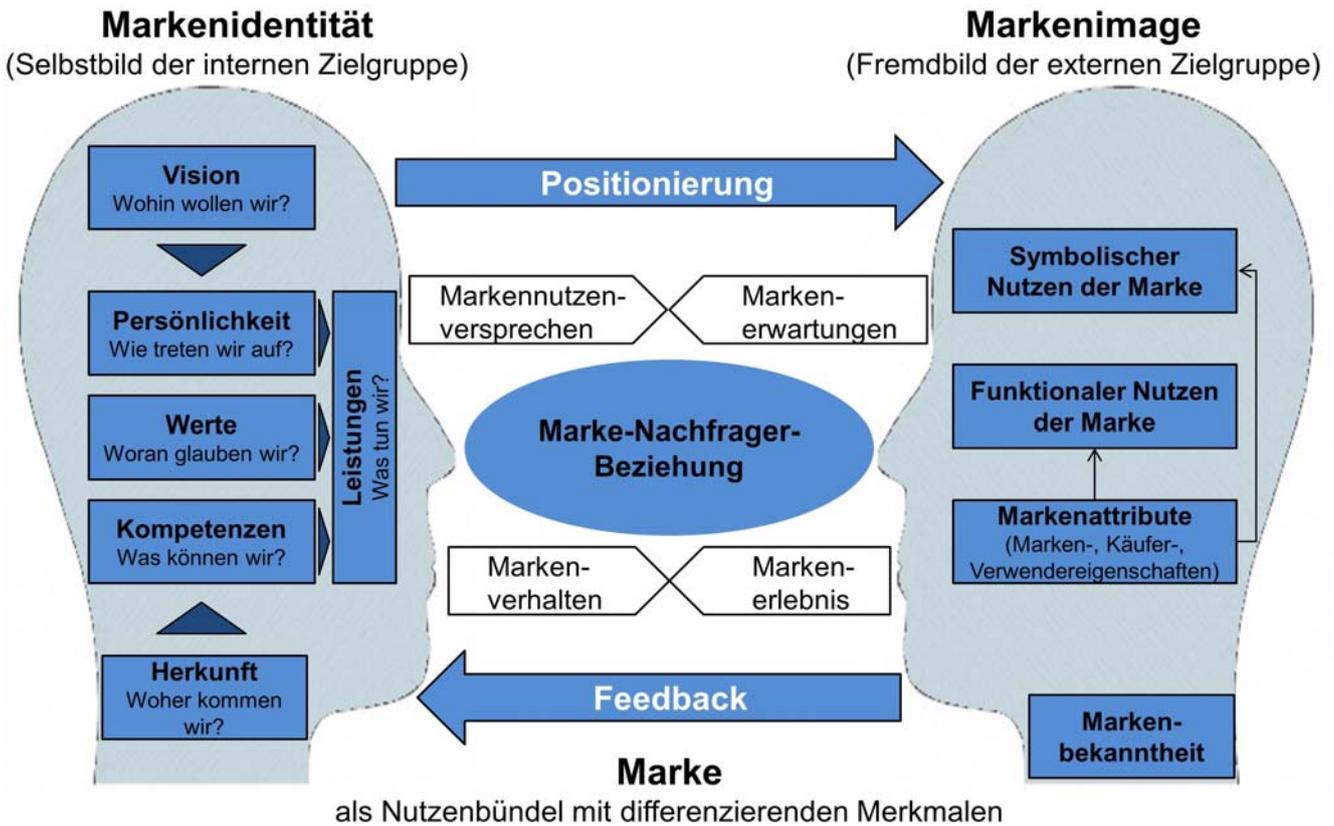


Abb. 8: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenbildung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.359ff. und Burmann, C., Meffert, H. (2005), S.52ff.

unerkennbare Leistungsfähigkeit nachzuweisen und Angebote greifbar zu machen. Das wahrgenommen Risiko wird durch die gewissermaßen übernommene Garantiefunktion vermindert.⁹¹ Um diesen besonderen Aufgaben von Versicherungsmarken gerecht zu werden, darf aber die übergeordnete Anforderung an eine Marke, die erforderliche Hilfeleistung und Sicherheit bei Kauf- und Auswahlentscheidungen, nicht außer Acht gelassen werden.

Dabei stellt aber die Marke als Ergebnis von Werbung, Design, Logo und Präsentation nur einen marginalen Teil des Ganzen dar. Der größere und schwerwiegendere Teil ist das Ergebnis systematischer strategischer Marketingarbeit. Denn nur wenn diese erfolgreich umgesetzt wird, verbinden Kunden mit Marken Assoziationen, Erlebnisse und Geschichten, die sich in den Köpfen verankern sowie Orientierung und Sicherheit geben.⁹² Nach Meffert und Bruhn ist hierbei vor allem der Aufbau einer starken Markenidentität erforderlich, wobei zur Vermeidung von verwässerten Markenidentitäten eine Homogenität von Selbstbild und Fremdbild der Marke notwendig ist.⁹³ Die Markenidentität (Selbstbild) soll zum Ausdruck bringen, wofür die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen steht. Sie umfasst diejenigen raum- und zeitähnlichen Attribute der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen. Sie kann auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Forschungsergebnisse in sechs Komponenten zerlegt werden: Markenherkunft, Markenführungskompetenzen, Markenwerte, Markenpersönlichkeit, Markenvision und Markenleistung. Im Gegensatz zur gezielten Gestaltungsmöglichkeit der Markenidentität, formt sich das Fremdbild der Marke (Markenimage) bei den verschie-

den externen Zielgruppen erst zeitverzögert und über einen zumeist längeren Zeitraum. Es stellt ein in der Psyche relevanter Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke dar. Dieses Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung wird in der Abbildung 8 nochmals verdeutlicht.⁹⁴

3.1.3.2 Markenbildung in der Versicherungsbranche

Auch und vor allem in der Versicherungsbranche wurden die genannten Aspekte und deren Bedeutung für die Markenbildung erkannt. Die Gründe hierfür liegen vornehmlich in dem verstärkten Wettbewerb sowie den vermehrten Unternehmensakquisitionen in der Branche seit Anfang der 1990er Jahre. Deshalb haben sich die Bemühungen der Versicherungsunternehmen, ein klares Markenbild zu schaffen, spürbar verstärkt.⁹⁵ Bisher war selbst der traditionelle Gedanke, dass die Markierung dem optischen Erscheinungsbild dient, in der Versicherungswirtschaft wenig spektakulär ausgeprägt. Nur einige Unternehmen verwendeten beispielsweise als Markensymbol eine besondere Bildmarke. Der Löwe der *Generali* oder das Schutzschild der *HUK Coburg* (siehe Abbildung 9) können dabei zur Veranschaulichung heran gezogen werden. Die meisten Versicherungsunternehmen grenzen sich lediglich durch eine Wortmarke und eine spezielle Farbgebung ab. Wortmarken in der Versicherungsbranche können zum Beispiel Namen⁹⁶

- mit einem Bezug zu einer Region (z.B. *Winterthur, Zürich*),
- in Form von Abkürzungen (z.B. *DKV* – Deutsche Krankenversicherung),

⁹¹ Vgl. Ahlert et.al. (2009), S.16.

⁹² Vgl. Esch, F.-R. (2010), S.25ff.

⁹³ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.267.

⁹⁴ Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.359.

⁹⁵ Vgl. Kuzmany, K. (2004), S.750.

⁹⁶ Vgl. Görgen, F. (2007), S.106.

- mit einer Verbindung zum Produkt (z.B. *Allianz* – als das dem Kernprodukt anhaftende Prinzip der Gefahrengemeinschaft) oder solche,
- die Kunstnamen darstellen (z.B. AXA) sein.

Als bedeutendste Strategien für eine erfolgreiche Markenpositionierung kann eine Unterscheidung in Einzel-, Mehr- und Dachmarken vorgenommen werden. Beim **Einzelmarkenkonzept** wird jedes Produkt des Versicherungsunternehmens unter einer eigenen Marke angeboten. Der Vorteil dieses Konzepts liegt vor allem in der Möglichkeit, für jede Marke eine eigene und unverwechselbare Identität sowie ein eigenes Image aufzubauen. Anhand dieses Vorgehens wird eine gezielte Bearbeitung einzelner Kundensegmente bei gleichzeitigem Ausschluss negativer Ausstrahlungseffekte ermöglicht.⁹⁷ Demgegenüber steht allerdings ein hoher Aufwand zur Markenführung, da jede Produktmarke einzeln eingeführt und gepflegt werden muss. Auch wenn man innerhalb der Assekuranz nur wenige Beispiele für die Umsetzung einer solchen Strategie findet, kann das Konzept der *Mannheimer Versicherung*, die spezielle Zielgruppen mit maßgeschneiderten Produkten (z.B. das Produkt SINFONIMA als Versicherungsschutz für Musikinstrumente) ansprechen, genannt werden.⁹⁸

Von einer **Mehrmarkenstrategie** spricht man, wenn ein Unternehmen mindestens zwei auf den Gesamtmarkt ausgerichtete Marken in einem Produktbereich parallel führt. Dabei zeichnen sich die Marken durch unterschiedliche Produkteigenschaften, Preise und Werbeauftritte aus, wodurch den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden besser Rechnung getragen werden soll.⁹⁹ In diesem Zusammenhang ist in der Versicherungsbranche besonders die Positionierung von Direktvertriebsmarken von Bedeutung. Wenn sich das Leistungsprogramm der Direktversicherung nicht auf alle Versicherungssparten erstreckt, liegt es nahe, einen völlig eigenständigen Markennamen zu wählen (z.B. die zur *Zürich-Versicherungsgruppe* gehörende *DA-Direkt* deren Schwerpunkt im Kfz-Versicherungsbereich liegt).¹⁰⁰ Die **Dachmarkenstrategie** beschreibt die Zusammenfassung sämtlicher Leistungen eines Unternehmens unter einer Marke. Im Rahmen dieses Konzeptes werden sämtliche Produkte unter einem Markennamen – zumeist der Name des Anbieters – angeboten. Diese Strategie stellt insbesondere im Versicherungsbereich die häufigste Form der Markierung dar, weil dabei das Unternehmen in den Vordergrund rückt.¹⁰¹ Für die Verwendung einer Dachmarke spricht die relativ einfache Einführung neuer Produkte bzw. Leistungen, da diese am so genannten Goodwill der bestehenden Marke partizipieren können. Demgegenüber stehen allerdings eine erschwerte Positionierung sowie die kaum realisierbare Konzentration auf einzelne Zielgruppen über



Abb. 9: Beispiele für die Verwendung von Markensymbolen in der Assekuranz
Quelle: <http://www.adendorfer-ec.com/cms/images/generali%20logo.png> und http://admin.telvi.de/UserFiles/Image/antenne-kh/adventskalender/2009/gewinne/huk_logo2.jpg, Abruf am 15.02.2011.



Abb. 10: Allianz-Dachmarkensymbol und dessen Entwicklung seit 1890
Quelle: <http://www.topnews.de/wp-content/uploads/2010/02/allianz-logo.jpg> und http://www.markenlexikon.com/d_charts/allianz_seit_1890.jpg, 15.02.2011.



Abb. 11: Markenauftritt der ERGO-Versicherungsgruppe vor und nach der Neustrukturierung
Quelle: <http://www.designtagebuch.de/wp-content/uploads/2010/07/ERGO-logo.gif>, Abruf am 15.02.2011.

unterschiedliche Markennamen.¹⁰² Zudem birgt diese Vorgehensweise das Risiko negativer Ausstrahlungseffekte zwischen verschiedenen Leistungsarten (z.B. Qualitätsmängel).

Aufgrund des Vorrangs von Dachmarken in der Versicherungsbranche erlangt die Auswahl eines geeigneten Dachmarkennamens/-symbols besondere Bedeutung, der auch vor dem Hintergrund einer möglichen Internationalisierung gewählt werden sollte.¹⁰³ Erfolgreich umgesetzt wurde diese Strategie sowohl in Deutschland als auch im internationalen Geschäft von der *Allianz* (Dachmarkensymbol der *Allianz*, siehe Abbildung 10), die unter der Dachmarke weltweit bereits über 76 Millionen Kunden in etwa 70 Ländern bedient.¹⁰⁴ Jüngstes Beispiel einer Dachmarkenstrategie auf dem deutschen Versicherungsmarkt ist die ERGO-Versicherungsgruppe, in welcher seit Juni 2010 die Lebens- und Schaden-/Unfallversicherung unter der Marke ERGO geführt werden. Dadurch wurden die Marken *Hamburg-Mannheimer* und *Victoria* gänzlich vom Markt genommen. Im Zuge dieser Umstrukturierung wurde auch der Markenauftritt überarbeitet¹⁰⁵ (siehe Abbildung 11).

⁹⁷ Vgl. Esch, F.-R. (2010), S.350f.

⁹⁸ Vgl. Mannheimer Versicherung online (2011).

⁹⁹ Vgl. Sattler, H., Völcker, F. (2001), S.118.

¹⁰⁰ Vgl. DA-Direkt online (2011).

¹⁰¹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.273.

¹⁰² Vgl. Baumgarth, C. (2008), S.148.

¹⁰³ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.273.

¹⁰⁴ Vgl. Allianz online (2011c).

¹⁰⁵ Vgl. Designtagebuch online (2010).



Abb. 12: Prämiengestaltung in der Versicherungsbranche

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Puschmann, K.-H. (2003), S. 141ff.

Einer Studie der Managementberatung *67Rockwell* zufolge können Konsumenten Versicherungsprodukte allerdings oft nicht voneinander unterscheiden und kennen die Markennamen vieler Versicherungen nicht. Die Untersuchung zeigt neben der mangelnden Markenbekanntheit besonders die hohe Austauschbarkeit von Versicherungsmarken. Einzige Ausnahme bildete dabei der Direktversicherer *Cosmos Direkt*, der von den Probanden als differenzierte Marke wahrgenommen wurde und für ein gutes Preis-Leistungsverhältnis steht. Daraus ergibt sich der Nachholbedarf von Versicherungsunternehmen im Bereich der Markenpolitik, welcher durch die Aussage von Dr. Stephan Paprottka (Geschäftsführer von *67Rockwell*), die vor allem die Markenkommunikation betrifft, noch unterstrichen wird: „Konsumenten wünschen sich eindeutige und unterscheidbare Markenbilder. Versicherungen verschwenden ihre Marketingbudgets, wenn sie in klassische Werbung investieren, die von den Konsumenten als zu wenig greifbar empfunden wird.“¹⁰⁶

3.2 Preis- bzw. Prämienpolitik

Mithilfe der Preispolitik sollen die Preise für die abzusetzenden bzw. abgesetzten Versicherungsprodukte bestimmt werden. In der Versicherungsbranche spricht man allerdings von einer Prämie, die für den Versicherungsschutz zu zahlen ist. Die Prämien bestimmen maßgeblich die Erfüllung der Absatzziele und darüber hinaus auch die Erfüllung der obersten Unternehmensziele Wachstum, Gewinn und Erhaltung.¹⁰⁷ Prämienpolitische Entscheidungen sind auch bei der Assekuranz von elementarer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit, da sie flexibel eingesetzt werden können und meist eine schnelle Wirkung zeigen. In bestimmten Kundensegmenten wie beispielsweise dem Direktversicherungsgeschäft hat die Preisorientierung einen noch höheren Stellenwert.¹⁰⁸ Allerdings ist der Preis aus rechtlichen Gründen (z.B. wegen vertraglicher Vereinbarungen), anders als

in anderen Branchen, in vielen Versicherungssparten nicht kurzfristig variierbar. Besonders wichtig für die Preispolitik ist dabei die Bestimmung einer kalkulatorisch notwendigen Prämie. Die Schadendaten einzelner Risiken unterliegen Zufallseinflüssen, was dazu führt, dass eine Ermittlung der Kalkulationsgrundlagen auf der Ebene des Kollektivs erforderlich ist. Entsprechend der erwarteten Schadenkosten kalkulieren Versicherungsunternehmen daher zunächst eine Nettorisikoprämie auf Grundlage des Äquivalenzprinzips. Die Bruttoprämie ergibt sich anschließend über einen bestimmten Sicherheitszuschlag.¹⁰⁹ Dieser Kalkulationsprozess stellt für Versicherer eine große Herausforderung dar, da auf der Basis von Vergangenheitswerten im Schadenverlauf künftige Prämien zu bestimmen sind. Der Hauptbestandteil der Kalkulation, die Schadenkosten,

sind zum Zeitpunkt der Kalkulation nicht bekannt. In diesem Aspekt unterscheidet sich das Rechenwerk der Versicherungsgesellschaften essenziell von der Kalkulation anderer Wirtschaftszweige, was einen insgesamt eingeschränkten Spielraum zur Folge hat.¹¹⁰ Mithilfe einiger ergänzender Parameter – der Prämienregulative – soll sich die Preisbildung dennoch der individuellen Prämien-Risiko-Äquivalenz nähern können. *Puschmann* zeigt dazu folgende Möglichkeiten auf, durch die eine risikogerechte Preisdifferenzierung erreicht werden kann¹¹¹ (siehe Abb. 12):

- **Rabatte und/oder Zuschläge:** Hierzu zählen vor allem Rabatte und Zuschläge in Korrespondenz zum Versicherungsschutz (z.B. Risikoausschlüsse im Tarif), Selbstbeteiligungen (z.B. für Kleinschäden in der Sachversicherung und Teilschäden in der Kaskoversicherung), Rabatte für Schadenverhütung (z.B. Schadenfreiheitrabatt in der Kfz-Versicherung), Rabatte und Zuschläge im Hinblick auf die Vertragsgröße (z.B. Höhe der Versicherungssumme einer Lebensversicherung) sowie Rabatte für langjährige Vertragslaufzeiten.
- **Rückerstattungen:** Beitragsrückvergütungen werden gewährt, um die wegen des Vorsichtsprinzips überhöht kalkulierten Prämien den tatsächlich niedrigeren Kosten und Leistungen anzugleichen (z.B. Beitragsrückerstattung der *Debeka*-Krankenversicherung¹¹²).
- **Individuelle Tarife:** Eine regelmäßige Entwicklung und Überarbeitung von Tarifmerkmalen führt zu einer trennscharfen Unterscheidung einzelner Kundengruppen nach der Risikohöhe.
- **Prämienanpassungen:** Um sich verändernde Schadenleistungen oder Änderungen der Schadeneinflussfaktoren angemessen berücksichtigen zu können, sind Prämienanpassungen erforderlich.

¹⁰⁶ Vgl. absatzwirtschaft online (2009).

¹⁰⁷ Vgl. Farny, D. (2006), S.679.

¹⁰⁸ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S. 140.

¹⁰⁹ Vgl. Ganster, B. (2008), S.49ff.

¹¹⁰ Vgl. Görgen, F. (2007), S.158.

¹¹¹ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.143ff.

¹¹² Vgl. Debeka online (2011b).

3.3 Kommunikationspolitik

Grundsätzliche Eigenschaften der Kommunikation sind die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zur Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischen Erwartungen. Aufgrund der Tatsache, dass Versicherungsleistungen immaterieller Natur sind, besteht die Aufgabe der Kommunikationspolitik vor allem darin, intangible Elemente zu materialisieren und zu visualisieren (z.B. durch die Darstellung von Mitarbeitern – Herr Kaiser von der ehemaligen *Hamburg-Mannheimer*).¹¹³ Bruhn definiert in diesem Zusammenhang die Kommunikationspolitik eines Dienstleistungsunternehmens als „die Gesamtheit der Instrumente und Maßnahmen der marktgerichteten, externen Kommunikation (z.B. Anzeigenwerbung), der innerbetrieblichen, internen Kommunikation (z.B. Mitarbeiterzeitschrift, Intranet) und der interaktiven Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden (z.B. Kundengespräch).“¹¹⁴ Dabei wird deutlich, dass besonders die persönliche Kommunikation zwischen dem Versicherungsvermittler und der Kundenseite eine bedeutende Rolle in der Kommunikationspolitik von Versicherungsunternehmen spielt.

3.3.1 Instrumente der Kommunikationspolitik

Zur Realisierung relevanter Kommunikationsziele (z.B. Image, Kundengewinnung, Markenbekanntheit etc.) ist der Einsatz einer Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten denkbar.

3.3.1.1 Instrumente der Marketingkommunikation

Mithilfe dieser Instrumente werden der Verkauf von Produkten angestrebt und ökonomische Ziele wie Absatz- und Umsatzsteigerung sowie psychologische Ziele wie der Aufbau von Image verfolgt.¹¹⁵

Klassische Mediawerbung: Nach Bruhn ist die Mediawerbung der „Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung unternehmensspezifischer Kommunikationsziele zu erreichen.“¹¹⁶ Die Herausforderung besteht nun darin, die Aussage des immateriellen Gutes auf das Medium zu übertragen, um die Werbebotschaft beim Kunden zu platzieren. Weiterhin können sich aber auch die generelle Informationsüberlastung des Empfängers und die eingeschränkte Glaubwürdigkeit der heutigen Werbung als problematisch erweisen.¹¹⁷ Es gilt also, genau diese Hürden zu überwinden, um eine auf klassischer Mediawerbung beruhende Werbekampagne erfolgreich gestalten und eine Differenzierung von den Wettbewerbern erreichen zu können. Als gutes Beispiel dient dazu die neue Kampagne der Allianz („Die Erfahrung unserer Kunden“), die anhand von Erfahrungsberichten verschiedener Versicherungsnehmer aus unterschiedlichen Versiche-



Abb. 13: Überblick über ausgewählte Ausprägungen von Public Relations mit einem Beispiel für eine Kundenzeitschrift

Quelle: Rohbock, U. / Jagoda, M. (2010), S. 402 und

<http://www.arag.de/service/fuer-alle/blaetterkataloge/stark-01-2010/>, Abruf am 17.02.2011.

rungssparten die Werbebotschaft geschickt verpackt und es dadurch gleichzeitig versteht, das Leistungsversprechen (Nutzen) greifbar zu machen.¹¹⁸

Verkaufsförderung: Verkaufsförderung – auch ‚Sales Promotion‘ genannt – „bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich befristeter Maßnahmen mit Aktionscharakter, die das Ziel verfolgen, auf nachgelagerte Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele eines Unternehmens zu erreichen.“¹¹⁹ Im Zuge der externen Kommunikation kommen dabei in der Versicherungsbranche insbesondere kleine Geschenke und Display-Materialien, Informationsbroschüren, Wettbewerbe, Preisausschreiben, Demonstrationen (z.B. Vorträge), kurzfristige Preisreduktionen, Zusatzversicherungsangebote, kooperative Verkaufsförderungsmaßnahmen (z.B. HUK24/Postbank) sowie Newsletter zum Einsatz. Damit kann ebenfalls ein positives Erlebnis erzeugt werden, um die Versicherung zu veranschaulichen und ein gutes Image zu kreieren. In der internen Kommunikation bedient man sich vor allem Schulungsmaßnahmen und Verkaufstrainings, um die Vertriebsmitarbeiter gezielt vorzubereiten.¹²⁰

3.3.1.2 Instrumente der Unternehmenskommunikation

Primäre Ziele des Instrumentariums der Unternehmenskommunikation sind die Prägung eines einheitlichen institutionellen Erscheinungsbildes des Unternehmens, die Steigerung der Bekanntheit und des Goodwill des Unternehmens, der Aufbau eines positiven Firmenimages sowie die Umsetzung einer anvisierten Positionierung. Weitere Ziele im Sinne der Kommunikation liegen im Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie der Demonstration der Kompetenzen und der Leistungsfähigkeit.¹²¹

¹¹³ Vgl. Haller, S. (2010), S.170f.

¹¹⁴ Bruhn, M. (2008), S.199.

¹¹⁵ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.292.

¹¹⁶ Bruhn, M. (2010), S.373.

¹¹⁷ Vgl. Fuchs, W., Unger, F. (2007), S.164.

¹¹⁸ Vgl. Allianz online (2011d).

¹¹⁹ Bruhn, M. (2010), S.384.

¹²⁰ Vgl. Görgen, F. (2002), S.181f.

¹²¹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.288.



Abb. 14: Beispiele für Sportsponsoring von Versicherungsunternehmen

Quelle: http://www.sponsoring.allianz.com/static/sites/default/media/allianz-arena/arenaviews/allianz-arena-views_18_72dpi.jpg und http://www.ergo.com/de/Presse/Overview/Mediathek/Bilder/~/_media/ERGOcom/Bilder/Content/72dpi/Sponsoring/ERGO-DHB-Innsbruck1-72dpi.ashx, Abruf am 17.02.2011.

Corporate Identity: Eine sinnvolle Verbindung von Produkt- und Imagewerbung, aber zu allen sonstigen Kommunikationsaspekten ebenfalls, verwirklicht sich in der Corporate Identity (CI).¹²⁶ Die Corporate Identity kann verstanden werden als die strategisch geplante und operativ umgesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente eines Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen darzustellen.¹²⁷ Die CI stellt also einen einheitlichen Orientierungsrahmen für sämtliche Kommunikationsprozesse eines Unternehmens dar. Ihr kommt deshalb besonders in der Versicherungsbranche eine hohe Bedeutung zu. Durch die Aktivitäten zur Wahrung und Schaffung einer CI wird damit das Spektrum der Kommunikationsinstrumente auch um solche Elemente der Unternehmenstätigkeit erweitert, deren primärer Zweck nicht in der Außenkommunikation selbst liegt. Beispielhaft sollen in diesem Zusammenhang die bauliche Gestaltung von Standorten eines Versicherungskonzerns, die Ausstattung der Büroräume, die Kleidung von Mitarbeitern oder das Layout von internen Botschaften genannt werden.¹²⁸ Die CI setzt sich aus drei Komponenten zusammen: Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior. Das Corporate Design beinhaltet die Gestaltung aller Elemente des Erscheinungsbildes und ist somit die optische Umsetzung der CI. Die Corporate Communication umfasst die Anwendung der Leitlinien der CI sowie vor allem des Corporate Designs im Rahmen der Nutzung der Kommunikationsinstrumente. Corporate Behavior impliziert das Verhalten

Öffentlichkeitsarbeit: Die Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR) dient dem Zweck der Gestaltung von Beziehungen zwischen dem Unternehmen und verschiedenen Teilöffentlichkeiten mit dem Ziel, Vertrauen und Verständnis zu gewinnen und auszubauen. Da Versicherungen Vertrauensgüter sind, sollte die Öffentlichkeitsarbeit als eine der wichtigsten Aufgaben der Kommunikation betrachtet werden.¹²² Sie trägt wesentlich dazu bei, Vertrauen zu den Kunden aufzubauen und das Unternehmensimage zu verbessern, was durch die Publikation von positiven Tatsachen und Fakten über das Unternehmen ermöglicht wird.¹²³ Die vielfältigen Möglichkeiten Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben zeigt die Abbildung 13.

Sponsoring: Das Sponsoring entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem etablierten Instrument der Kommunikationspolitik. Darunter versteht man „die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien verbunden sind...“¹²⁴ Es lässt sich sowohl für das Gesamtunternehmen (Corporate Sponsoring) als auch für Produkte bzw. Marken (Product Sponsoring) einsetzen. Dabei ist zu beobachten, dass je größer das Unternehmen und je heterogener das Leistungsprogramm ist (z.B. bei Versicherungskonzernen), desto häufiger vor allem das Corporate Sponsoring auftritt.¹²⁵ Versicherungsunternehmen sind dabei zumeist im Sportsponsoring aktiv, wie die Beispiele Allianz und ERGO zeigen (siehe Abbildung 14). Die DKV arbeitet dagegen im Rahmen eines Sponsoring-Engagements mit dem Deutschen Hygiene-Museum zusammen.

Das Sponsoring entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem etablierten Instrument der Kommunikationspolitik. Darunter versteht man „die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien verbunden sind...“¹²⁴ Es lässt sich sowohl für das Gesamtunternehmen (Corporate Sponsoring) als auch für Produkte bzw. Marken (Product Sponsoring) einsetzen. Dabei ist zu beobachten, dass je größer das Unternehmen und je heterogener das Leistungsprogramm ist (z.B. bei Versicherungskonzernen), desto häufiger vor allem das Corporate Sponsoring auftritt.¹²⁵ Versicherungsunternehmen sind dabei zumeist im Sportsponsoring aktiv, wie die Beispiele Allianz und ERGO zeigen (siehe Abbildung 14). Die DKV arbeitet dagegen im Rahmen eines Sponsoring-Engagements mit dem Deutschen Hygiene-Museum zusammen.



Corporate Design Mitte der 1960er Jahre begann die HUK-COBURG mit der Entwicklung eines eigenen Firmenlogos.

Neue Identität Das neue Logo der HUK-COBURG wurde ab 1968 verwendet. Im gleichen Jahr gründete das Unternehmen eine Lebensversicherung und begann, sich vom Spezial- zum Universalversicherer zu entwickeln.

Neues Image Mit neuem Logo und Slogan startete die HUK-COBURG 1998 eine erfolgreiche Marketing-Offensive.

Abb. 15: Entwicklung des Corporate Design als Komponente der Corporate Identity der HUK-Coburg

Quelle: Eiaene Darstelluna in Anlehnuna an HUK-Cobura (Hrsa.) (2008). S. 24ff.

¹²² Vgl. Görgen, F. (2007), S.182.

¹²³ Vgl. Rohbock, U., Jagoda, M. (2010), S.401.

¹²⁴ Bruhn, M. (2010), S.429.

¹²⁵ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.290.

¹²⁶ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.185.

¹²⁷ Vgl. Birkigt, K., Stadler, M., Funk, H. (2002), S.18.

¹²⁸ Vgl. Homburg, C., Krohmer, H. (2009), S.803.

der Unternehmensmitarbeiter, insbesondere das Verhalten gegenüber Kunden.¹²⁹ In Abbildung 15 ist die Entwicklung der CI unter dem Aspekt des Corporate Designs der *HUK-Coburg* dargestellt.

3.3.1.3 Instrumente der Dialogkommunikation

Die Dialogkommunikation fördert den Aufbau und die Intensivierung des Dialogs mit potenziellen und aktuellen Kunden durch individuelle Kommunikation. Ferner dient sie dem Vertrauensaufbau, der Pflege von Geschäftsbeziehungen und der Information über Leistungsspezifika.¹³⁰

Persönliche Kommunikation:

Speziell in der Versicherungsbranche, deren Produkte aufgrund ihrer Besonderheiten in hohem Maße erklärungsbedürftig sind, herrscht traditionell eine starke Kundenorientierung, die sich auch in einer starken Vertriebsorientierung widerspiegelt. All diese Aspekte machen den persönlichen Kontakt mit dem Kunden (externer Faktor) unabdingbar, woraus die enorme Relevanz der persönlichen Kommunikation resultiert.¹³¹ Die individuelle Kommunikation (meist das Verkaufsgespräch) umfasst die Präsentation eines Versicherungsproduktes im Rahmen eines Gespräches mit einem oder mehreren potentiellen Käufern und dem primären Ziel, einen Vertragsabschluss zu erreichen. Aufgrund der Tatsache, dass Versicherungsprodukte i.d.R. schwer verständlich und deren Nutzen nur bedingt greifbar ist, hängt der Absatz entscheidend von der persönlichen Kommunikation bzw. Beratung ab. Im Rahmen dieses komplexen Prozesses kommt es vor allem darauf an, den Kunden möglichst bedarfsgerecht und seiner Situation entsprechend zu informieren und zu beraten.¹³²

Direktmarketing: Ein weiteres elementares Instrument bei Vertrauensgütern wie einer Versicherung stellt die persönliche Kundenansprache im Sinne von Direktmarketing dar. Ziel dabei ist es insbesondere, die Glaubwürdigkeit zu steigern und Vertrauen zu schaffen.¹³³ Einer Studie der *psychonomics AG* zufolge erwarten sogar rund zwei Drittel der Versicherungskunden in Deutschland, von ihren Versicherern regelmäßig schriftlich über neue Angebote informiert zu werden.¹³⁴ Die Investition in Direktmarketingmaßnahmen ist durchaus sinnvoll, da aufgrund der unmittelbaren und individuellen Kundenansprache, im Gegensatz zur klassischen Mediawerbung, eine Rückkopplung stattfindet. Der Versicherungsnehmer fühlt sich individuell angesprochen und muss das passende Angebot nicht erst aus einer Vielzahl der nicht zielgerichteten Werbebotschaften herausfiltern.¹³⁵

3.3.2 Interne Kommunikation

Da in der vertriebsorientierten Versicherungsbranche, neben der Versicherungsleistung per se, die Mitarbeiter (speziell die Versicherungsvermittler) das größte Kapital eines Unternehmens darstellen, ist auch die interne Kommunika-

Öffentlichkeitsarbeit			
	Unternehmenseigen	Unternehmensgebunden	Unternehmensfremd
Grundlage	Rechtlich und wirtschaftlich abhängig	Rechtlich unabhängig, wirtschaftlich abhängig	Rechtlich und wirtschaftlich unabhängig
Ausprägung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale / Direktion ▪ Geschäftsstelle ▪ Angestellter Außendienst 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfirmen-/Konzernvertreter (Außschließlichkeitsvertreter) ▪ Mehrfirmenvertreter ▪ Nebenberufliche Vertreter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehrfirmenvertreter ▪ Versicherungsmakler ▪ Verbände, Vereine, Organisationen ▪ Banken
Sonderformen: Strukturvertriebe, Versicherungsgesellschaften, Direktvertrieb (z.B. Internet)			

Abb. 16: Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

Quelle: In Anlehnung an Köhne, T. / Lange, M. (2009), S.169.

tion in den Fokus der Kommunikationsmaßnahmen zu rücken. Im Zuge dessen gilt es, die Mitarbeiter von der eigenen Leistungsfähigkeit (z.B. der Produkte) zu überzeugen. Denn je überzeugter ein Mitarbeiter auftritt, desto glaubwürdiger wird er auch beim Kunden auftreten.¹³⁶ Deshalb ist bereits bei der Personalauswahl darauf zu achten, dass eine hohe Konformität zwischen der Unternehmensidentität und der Identität des neuen Mitarbeiters besteht. Nur dann, wenn ein absolutes Commitment zum Unternehmen und dessen Werten und Zielen existiert, kann sich der Mitarbeiter positiv auf die Unternehmenskommunikation auswirken.¹³⁷ Ein weiterer wichtiger Nutzen der internen Kommunikation liegt im Informationsaustausch über die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden begründet, die dem Vermittler im persönlichen Kontakt anvertraut werden und die von dem Versicherungsunternehmen erfolgreich aufgegriffen bzw. verarbeitet werden können.

3.4 Distributionspolitik

Die Merkmale des Versicherungsproduktes und das häufig geringe Interesse der Privatkunden an Versicherungsfragen sind für die große Bedeutung des (personengebundenen) Vertriebs verantwortlich. Auch wenn grundsätzlich das Bedürfnis nach Absicherung gegeben ist, muss der konkrete Versicherungsbedarf im Einzelfall meist erst durch Vermittler geweckt werden.¹³⁸ In der Versicherungsbranche herrscht Einigkeit darüber, dass der Vertrieb die Stimme und das Gesicht eines Versicherungsunternehmens ist. Die Vermittler haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, welche Einstellung die Kunden zu ihrem Unternehmen haben und ob sie es ggf. auch an Freunde und Bekannte weiterempfehlen. Aber insbesondere bei der Wahrnehmung der Produkte durch den Kunden und dessen Kaufverhalten sind die Vertriebsmitarbeiter nach Einschätzung der Branche der Schlüssel zum Erfolg. Diese Erkenntnisse sind das Ergebnis des „Vertriebsmonitors für die Assekuranz 2010“, der vom *Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen* und vom *Deutscher Ring Krankenversicherungsverein a.G.* erstellt wurde.¹³⁹ Deshalb sind Vertriebsorgane in der Versicherungsbranche mithin als Wertschöpfungsträger zu interpretieren, die über den gesamten Dienstleistungsprozess hinweg die jeweils aus Kundensicht gewünschten Funktionen des Kundenkontakts erfüllen. Dazu zählen die

¹²⁹ Vgl. Görgen, F. (2007), S.42f.

¹³⁰ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.296.

¹³¹ Vgl. Bruhn, M. (2010), S.448.

¹³² Vgl. Prof. Dr. Tristan Nguyen online (2011), S.27.

¹³³ Vgl. Rohbock, U., Jagoda, M. (2010), S. 401.

¹³⁴ Vgl. psychonomics online – Metz, A. (2006).

¹³⁵ Vgl. Görgen, F. (2002), S. 178f.

¹³⁶ Vgl. Rohbock, U., Jagoda, M. (2010), S.401.

¹³⁷ Vgl. Burmann, C., Schleusener, M., Weers, J.-P. (2005), S.421.

¹³⁸ Vgl. Köhne, T., Lange, M. (2009), S.169.

¹³⁹ Vgl. Pressemitteilungen Online (2010).

Vertriebswegeanteile – Gesamtmarkt

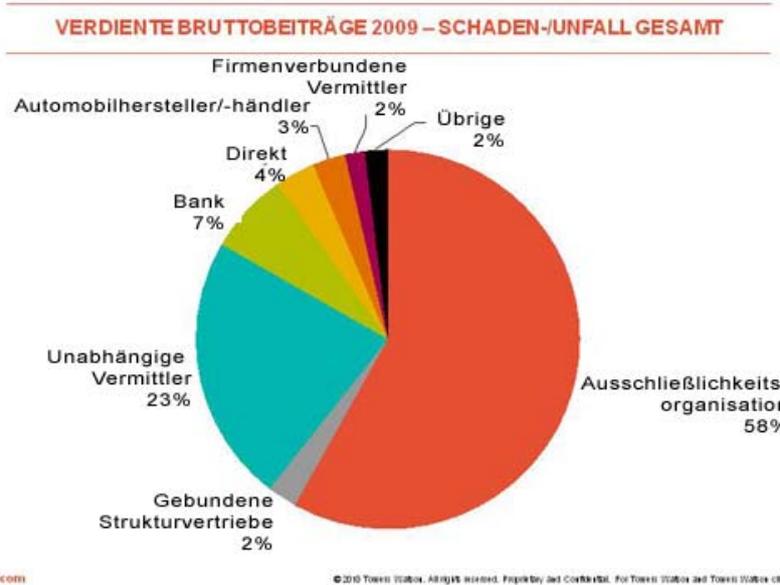


Abb. 17: Vertriebsweganteile in der deutschen Versicherungswirtschaft (Beispiel: Schaden-/Unfallversicherung)

Quelle: http://www.bocquel-news.de/live/images/extern//bocquel/sonstige_bilder/vertriebswegeanteile2009.jpg, Abruf am 17.02.2011.

Kontaktfunktion (Erstkontakt – Folgekontakt – Betreuungskontakt), die Beratungs- und Informationsfunktion (Informationsaustausch und bedarfsgerechte Beratung), die Akquisitionsfunktion (Vertragsabschluss) und die Betreuungsfunktion (Maßnahmen zur Kundenbetreuung nach Vertragsabschluss sowie im Falle der Schadenregulierung).¹⁴⁰ Die möglichen Vertriebswege der Assekuranz lassen sich nach ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Abhängigkeit einteilen (siehe Abbildung 16). Die Unterscheidung erfolgt dabei nach unternehmenseigenen (z.B. angestellter Außendienst), unternehmensgebundenen (z.B. Ausschließlichkeitsvertreter) und unternehmensfremden (z.B. Versicherungsmakler) Distributionskanälen. Als Sonderformen lassen sich zudem Strukturvertriebe, Vertriebsgesellschaften und der Direktvertrieb nennen.¹⁴¹ Stärkstes Absatzorgan in der Versicherungswirtschaft ist der Ausschließlichkeitsvertreter (insbesondere in der Schaden- und Unfallversicherung – siehe Abbildung 17), der den Status eines gebundenen Versicherungsvertreters inne hat und i.d.R. nur für eine Versicherungsgesellschaft Produkte vermittelt.¹⁴² Neben den meist im Außendienst tätigen Vertriebsorganen spielt aber auch die Standortfrage eines Versicherungsunternehmens eine wichtige Rolle. Hierunter fallen Entscheidungen über die Standorte der Verwaltungsbetriebe (z.B. Hauptverwaltung, regionale Verwaltungsgeschäftsstellen), die Standorte der Geschäftsstellen und Absatzgebiete (z.B. Filialen etc.) sowie die Standorte der Vermittler (z.B. Servicebüros). Dabei gilt es sowohl den Aspekt der Kundennähe als auch den Aspekt der unternehmensgerechten (Stichwort: Corporate Identity) Ausstattung bzw. Präsentation der Geschäftsräume sowie das Auftreten der Vermittler zu beachten, um einen kompetenten Gesamteindruck beim Kunden vermitteln zu können.¹⁴³ Dass dies leider nicht immer gelingt, zeigte ein Test des Nachrichtensenders N-TV in Zusammenarbeit mit

dem Deutschen Institut für Servicequalität (DISQ), bei dem in fast einem Viertel aller Fälle die Testkunden neben fehlender Diskretion auch die Sauberkeit der Büros und ein ungepflegtes Auftreten der Vermittler bemängelten.¹⁴⁴

3.5 Personalpolitik

Die hohe Bedeutung einer professionellen Personalpolitik begründet sich vor allem durch die Besonderheiten der Versicherungsleistung und die sich daraus ergebende surrogatähnliche Funktion des Versicherungsvermittlers beim Verkauf von Versicherungsprodukten. Damit sind Versicherungsunternehmen in der Pflicht, mithilfe gezielter Personalpolitik die bestmögliche Versorgung von potentiellen Kunden durch qualifizierte Mitarbeiter zu gewährleisten.¹⁴⁵ Zur Betrachtung der Relevanz der Personalpolitik sollen die drei konstituierenden Merkmale, die sich aus dem Dienstleistungscharakter der Versicherungs-

leistung ergeben, herangezogen und die jeweils wichtigsten Implikationen für die Personalpolitik abgeleitet werden.

Leistungsfähigkeit des Anbieters: Durch die enge Mitarbeiter-Kunden-Beziehung rücken eine umfassende Qualifikation und die Persönlichkeit der Mitarbeitenden in den Vordergrund. Dabei ist neben den fachlichen Fähigkeiten auch die soziale Kompetenz (z.B. Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen) von Bedeutung. Ferner ist es notwendig, dass die Vermittler in der Lage sind, das Leistungspotenzial des Versicherungsunternehmens zu dokumentieren bzw. zu kommunizieren.¹⁴⁶ Auf diese Aspekte ist nicht nur bei der Einstellung von Mitarbeitern zu achten, sondern auch während des Arbeitsverhältnisses (z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen, Kommunikationsschulungen).

Integration des externen Faktors: Durch eine Kontinuität in der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung ist es möglich, die aus der Integration des Kunden resultierende Heterogenität des Leistungserstellungsprozesses teilweise zu homogenisieren. Zudem wird aufgrund der Integration des externen Faktors und des direkten Mitarbeiter-Kunden-Kontaktes angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit besteht, woraus sich die Notwendigkeit des Erreichens einer möglichst hohen Mitarbeiterzufriedenheit ergibt.¹⁴⁷ In der Versicherungswirtschaft wird versucht, diese Zufriedenheit vor allem mithilfe von so genannten Anreizsystemen zur Motivation (z.B. Provisionssysteme, Beratungshonorare, Bonus- oder Incentive-Systeme) zu generieren.¹⁴⁸

Immaterialität der Leistung: Aufgrund der Intangibilität der Leistung ist die Aufgabe der Personalpolitik ein konsistentes Bild der Mitarbeitenden zu erzeugen (z.B. durch das Tragen eines Anzuges und einer Krawatte), das zum einen Kompe-

¹⁴⁰ Vgl. Köhne, T., Lange, M. (2009), S.169.
¹⁴¹ Vgl. Görgen, F. (2007), S.188ff.
¹⁴² Vgl. Versicherung-in online (2011b).
¹⁴³ Vgl. Puschmann, K.-H. (2003), S.155ff.

¹⁴⁴ Vgl. VersicherungsJournal online (2011).
¹⁴⁵ Vgl. Matys, E. (2004), S.152.
¹⁴⁶ Vgl. Reich, M., Pietzsch, O. (2010), S.353.
¹⁴⁷ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.360.
¹⁴⁸ Vgl. Görgen, F. (2007), S.201ff.

tenz signalisiert und dementsprechend Vertrauen generiert, und zum anderen das Erreichen eines hohen tatsächlichen Kompetenz- und Qualitätsniveaus der Mitarbeiter sicherstellt. Denn die Versicherungsvermittler sind der Qualitätsindikator eines Versicherungsunternehmens. Der intensive Mitarbeiter-Kunden-Kontakt führt des Weiteren auch zum Aufbau eines personenbezogenen Unternehmensimages, das positiv mit der Einstellung des Mitarbeitenden zum Unternehmen und zum Kunden korreliert.¹⁴⁹

4 Fazit

Zentraler Aspekt des Versicherungsmarketing ist es, das immaterielle Produkt so darzustellen, dass es für den Konsumenten greifbar wird. Beruhend auf den branchenspezifischen Besonderheiten, die das Versicherungsgeschäft mit sich bringt, ist dabei insbesondere das präzise Zusammenwirken zwischen den beteiligten Akteuren (siehe Abbildung 8) hervorzuheben. Im Rahmen der Marketingaktivitäten in der Versicherungsbranche ist es deshalb wichtig, sämtliche Maßnahmen so auszurichten, dass die Wechselwirkungen zwischen den jeweilig Beteiligten unterstützt und optimiert werden. Für die wahrgenommene Qualität bzw. den empfundenen Nutzen einer Versicherungsleistung ist das Käufer-Verkäufer-Verhältnis von enormer Bedeutung, welches besonders unter der Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Beratung und dem Erkennen von (neuen) Kundenwünschen, den signifikanten Erfolgsfaktor darstellt. An dem Versicherungsunternehmen ist es, sich durch eine unverwechselbare Corporate Identity und die damit ebenfalls verknüpfte Markenidentität sowie durch innovative und individuelle Zielgruppenansprachen über die Versicherungsprodukte von Wettbewerbern zu differenzieren. Im Zuge dessen können gleichzeitig Imagekomponenten sowohl für das Unternehmen als auch für die Branche positiv aufgeladen werden. Allerdings kommt auch in diesem Punkt dem Versicherungsaußendienst eine tragende Rolle zu, was vor allem qualifizierte und gut geschulte Mitarbeiter unabdingbar macht. Die Unternehmensphilosophie und neue Lösungsansätze für Kundenbedürfnisse sollten deshalb zwingend in engem Kontakt mit den Mitarbeitern verfolgt und ausgebaut werden. Daraus resultierend sollte künftig ein noch stärkerer Fokus auf die Kundenbeziehung gelegt werden, denn eine intensivere und individuellere Kundenansprache ist in einer Informationsgesellschaft unerlässlich.¹⁵⁰ Dabei könnte sich z.B. die Etablierung eines Customer-Relationship-Managements positiv auf die Gestaltung von Kundenbeziehungsprozessen auswirken. Zusätzlich zu den bereits umgesetzten Aktivitäten könnten künftig beispielsweise eine integrierte Kommunikation (Abstimmung sämtlicher Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens), der Ausbau von Service- und Assistance-Leistungen, die Optimierung des Schadenmanagements sowie die Fokussierung von Web 2.0-Möglichkeiten (z.B. Foren, Communities, Social Networks etc.) zur Kundengewinnung und -bindung beitragen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Versicherungsmarketing immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Kundenorientiert und zielgenau umgesetzt lassen sich damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzeugen.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D., Backhaus, C., Blut, M., Michaelis, M. (2009): Management internationaler Dienstleistungsmarken, Wiesbaden 2009.
 Baumgarth, C. (2008): Markenpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.

- Birkigt, K., Stadler, M., Funk, H. (2002): Corporate Identity, 11. Auflage, München 2002.
 Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2009): Jahresbericht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht '09, Bonn und Frankfurt am Main 2009.
 Bundesministerium der Justiz (Hrsg.) (2008): Das neue Versicherungsvertragsgesetz, Berlin 2008.
 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2010): Marketing – Der Kunde ist König, in: GründerZeiten – Informationen zur Existenzgründung und -sicherung, Nr. 20, 05/2010, S.1–4.
 Brajak, R., De Marco, N. (2010): Besonderheiten und Systematisierung von Versicherungsleistungen, in: Zerres, M., Reich, M. (Hrsg.) (2010): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg 2010, S.43–52.
 Bruhn, M. (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.) (2004): Handbuch Markenführung, Band 1, Wiesbaden 2004, S.3–49.
 Bruhn, M. (2010): Kommunikationspolitik, 6. Auflage, München 2010.
 Bruhn, M. (2007): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden 2007.
 Bruhn, M. (2008): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Auflage, Wiesbaden 2008
 Burmann, C., Schleusener, M., Weers, J.-P. (2005): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.) (2005): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S.273-296.
 Burmann, C., Meffert, H. (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.) (2005): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S.37-72.
 Sattler, H., Völcker, F. (2001): Markenpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 2001.
 Dorka, M. (2010): Anbieter von Versicherungsleistungen, in: Zerres, M., Reich, M. (Hrsg.) (2010): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg 2010, S.3-18.
 Esch, F.-R. (2010): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Auflage, München 2010.
 Farny, D. (2006): Versicherungsbetriebslehre, 4. Auflage, Karlsruhe 2006.
 Fuchs, W., Unger, F. (2007): Management der Marketing-Kommunikation, 4. Auflage, Berlin 2007.
 Führer, C., Grimmer, A. (2009): Versicherungsbetriebslehre, Ludwigshafen (Rhein) 2009.
 Ganster, B. (2008): Die Prämienzahlung im Versicherungsrecht, Karlsruhe 2008.
 Görgen, F. (2002): Versicherungsmarketing, Stuttgart 2002.
 Görgen, F. (2007): Versicherungsmarketing – Strategien, Instrumente und Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 2007.
 Haedrich, G., Tomczak, T., Kaetzke, P. (2003): Strategische Markenführung, 3. Auflage, Stuttgart 2003.
 Haller, S. (2010): Dienstleistungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden 2010.
 Homburg, C., Bruhn, M. (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.) (2008): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S.3-37.
 Homburg, C., Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2010.
 HUK-Coburg (Hrsg.) (2008): Gut versichert. 75 Jahre HUK-Coburg, Coburg 2008.
 Karten, W. (1995): Versicherungsproduktgestaltung – ökonomische Grundlagen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 84, 1995, S.57-77.
 Kotler, P., Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, 10. Auflage, Stuttgart 2001.
 Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Auflage, München 2003.
 Kotler, P., Keller, K., Bliemel, F. (2007): Marketing-Management, 12. Auflage, München 2007.
 Köhne, T., Lange, M. (2009): Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, Karlsruhe 2009.
 Kuzmany, K. (2004): Werbemitteldesign und Markenpolitik in Versicherungsunternehmen – eine explorative Studie, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Bd. 93, 2004, S.737 -751.
 Kühlmann, K., Käbler-Pawelka, G., Wengert, H., Kurtenbach, W. (2002): Marketing für Finanzdienstleistungen – Mit Besonderheiten für Banken, Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds, Frankfurt am Main 2002.
 Matys, E. (2004): Dienstleistungsmarketing, Frankfurt 2004.
 Mayerhofer, W. (2009): Einflussfaktoren auf den Abschluss von Versicherungen und der Beitrag des Versicherungsmaklers, Wien 2009.

¹⁴⁹ Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2009), S.361.

¹⁵⁰ Vgl. Rohbock, U., Jagoda, M. (2010), S.407.

- Meffert, H., Bruhn, M. (2009):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 6. Auflage, Wiesbaden 2009.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Michel, S., Oberholzer-Michel, K. (2009):** Marketing – Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 4. Auflage, Zürich 2009.
- Puschmann, K.-H. (2003):** Praxis des Versicherungsmarketing, 2. Auflage, Karlsruhe 2003.
- Reich, M., Pietzsch, O. (2010):** Effektive Personalauswahl, in: Zerres, M., Reich, M. (Hrsg.) (2010): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg 2010, S.353–366.
- Rudolf, B. (1999):** Beschwerden als Chancen nutzen, in: Versicherungsmagazin, Heft 7/1999, S.20-22.
- Sutor, T. (2010):** Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing, in: Zerres, M., Reich, M. (Hrsg.) (2010): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg 2010, S.81-100.
- Rohbock, U., Jagoda, M. (2010):** Kommunikationspolitik im Versicherungssektor, in: Zerres, M., Reich, M. (Hrsg.) (2010): Handbuch Versicherungsmarketing, Heidelberg 2010, S.397-409.
- Tolkmitt, V. (2007):** Neue Bankbetriebslehre – Basiswissen zu Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.
- Wirtz, B. (2005):** Integriertes Direktmarketing: Grundlagen – Instrumente – Prozesse, Wiesbaden 2005.

Internetquellen

- absatzwirtschaft online (2009):** Versicherungsmarken weisen bei Wahrnehmung Schwächen auf, vom 17.09.2009, unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/content/communication/news/versicherungsmarken-weisen-bei-wahrnehmung-schwaechen-auf;68895>, Stand: 14.02.2011.
- absatzwirtschaft online (2010):** Assekuranz – Kundenbindung wird durch proaktive Hilfestellung beflügelt, vom 23.08.2010, unter: http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/marketingstrategie/news/_b=71590_p=1003002_t=fthighlight,highlightkey=versicherung, Stand: 10.02.2011.
- Advocard online (2011):** Über uns, 2011, unter: <http://www.advocard.de/ueber-uns.html>, Stand: 01.02.2011.
- Allianz online (2011a):** Sustainable Development: Mission and Value statement, 2011, unter: https://www.allianz.com/staticresources/en/about_allianz/sustainability/media/documents/our_mission.pdf, Stand: 08.02.2011.
- Allianz online (2011b):** 60 Aktiv, unter: https://www.allianz.de/produkte/unfall/dynamische_unfallversicherung/en/unfall_60_aktiv/, Stand: 10.02.2011.
- Allianz online (2011c):** Allianz im Profil, unter: https://www.allianz.com/de/ueber_uns/profil/index.html, Stand: 14.02.2011.
- Allianz online (2011d):** Die Erfahrung unserer Kunden, unter: https://www.allianz.de/ratgeber/vanessa-song-song-download.html?int_key1=Teaser&int_key2=T1&int_key3=Privatkunden&int_key5=Die%20neue%20Kunden-Kampagne, Stand: 15.02.2011.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht online (2008):** Statistik der BaFin - Erstversicherungsunternehmen, 2008, unter: http://www.bafin.de/clin_161/SharedDocs/Downloads/DE/Service/Statistiken/Statistiken2008/Erstversicherungsunternehmen/st_08_erstvu_text,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/st_08_erstvu_text.pdf, Stand: 01.02.2011.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht online (2011):** Versicherungsaufsicht, 2011, unter: http://www.bafin.de/DE/BaFin/Aufgaben/Versicherungsaufsicht/versicherungsaufsicht_node.html?__nnn=true, Stand: 01.02.2011.
- DA-Direkt online (2011):** DA-Direkt, 2011, unter: http://www.dadirekt.de/?merkmalid=618&aktionscode=900410&utm_medium=CPC&utm_source=Google&utm_term=Brand&utm_campaign=neutral&utm_content=1&utm_adg=3_a, Stand: 14.11.2011.
- Debeka online (2011a):** Private Krankenversicherer im Test: Debeka seit 11 Jahren auf Platz 1, vom 26.01.2011, unter: http://www.debeka.de/unternehmen/presse/presse/map-report_kv_2011.html, Stand: 01.02.2011.
- Debeka online (2011b):** 10 Pluspunkte der Debeka Krankenversicherung, 2011, unter: http://www.debeka.de/produkte/versicherern/krankenversicherung/10_pluspunkte.html#7, Stand: 11.02.2011.
- Designtagebuch online (2010):** ERGO Versicherungsgruppe modifiziert Markenauftritt, 2010, unter: <http://www.designtagebuch.de/ergo-versicherungsgruppe-modifiziert-markenauftritt/>, Stand: 14.02.2011.

- Deutsche Sozialversicherung online (2011a):** Soziale Sicherheit in Deutschland, 2011, unter: <http://www.deutsche-sozialversicherung.de/>, Stand: 01.02.2011.
- Deutsche Sozialversicherung online (2011b):** Einführung, 2011, unter: <http://www.deutsche-sozialversicherung.de/de/wegweiser/einfuehrung.html>, Stand: 01.02.2011.
- Die Zeit online (1999):** "Ziemlich viel Chaos" – Nach der Deregulierung ist ein Vergleich von Versicherungen für den Verbraucher weit schwieriger geworden, vom Juni 1999, unter: http://www.zeit.de/1999/06/Ziemlich_viel_Chaos, Stand: 10.02.2011.
- DKV online (2011):** Service, 2011, unter: http://www.dkv.com/service-dkv_63.html, Stand: 10.02.2011.
- Finanzkompakt online (2011):** Definition Versicherung, 2011, unter: <http://www.finanzkompakt.de/versicherungen.html>, Stand: 01.02.2011.
- Gabler Wirtschaftslexikon online (2011a):** Marketing, 2011, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1286/marketing-v8.html>, Stand: 01.02.2011.
- Gabler Wirtschaftslexikon online (2011b):** Versicherung, 2011, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55059/versicherung-v4.html>, Stand: 01.02.2011.
- Generali online (2011a):** Für Privatkunden wählen sie aus folgenden Bereichen, 2011, unter: <http://www.generali.de/online/portal/geninetnet/content/11478/11616>, Stand: 10.02.2011.
- Generali online (2011b):** Leichtigkeit erleben. – FrauenFinanzService, 2011, unter: <http://www.generali.de/online/portal/geninetnet/content/11478/45176>, Stand: 10.02.2011.
- GDV online (2009):** Beitragseinnahmen der Versicherungswirtschaft, 2009, unter: http://www.gdv.de/Grafiken/Zahlen_Daten_Fakten_2009/02_Beitragseinnahmejn_der_Versicherungswirtschaft.pdf, Stand: 01.02.2011.
- Ihre Versicherer online (2011):** Ihre deutschen Versicherer, 2011, unter: http://www.ihre-versicherer.de/ihreversicherer?et_cid=1&et_lid=17&et_sub=versicherungen_{versicherungen#}, Stand: 01.02.2011.
- info-magazin online (2011):** Versicherungen, 2011, unter: <http://www.info-magazin.com/index.php?suchbegriff=Versicherungen>, Stand: 01.02.2011.
- Mannheimer Versicherung online (2011):** SINFONIMA...Versicherungsschutz rund um die Musik, 2011, unter: <http://www.mannheimer.de/privatkunden/sinfonima/>, Stand: 14.02.2011.
- Pressemitteilungen Online (2010):** Der Vertrieb prägt das Image einer Versicherung maßgeblich, vom 17.08.2010, unter: <http://www.pressemitteilungen-online.de/index.php/der-vertrieb-praegt-das-image-einer-versicherung-massgeblich/>, Stand: 18.02.2011.
- Prof. Dr. Tristan Nguyen online (2011):** Absatz bei Versicherungsunternehmen, 2011, unter: <http://www.tristan-nguyen.de/pdf/Absatz.pdf>, Stand: 16.02.2011.
- psychonomics online – Metz, A. (2006):** Versicherungsmarketing: Kunden wünschen differenzierte Ansprache statt unpersönlicher Massenwerbung, vom 22.09.2006, unter: <http://www.psychonomics.de/filemanager/download/1229>, Stand: 16.02.2011.
- Versicherungsarchiv online (2010):** GDV wirbt für Image der Versicherungen, vom 13.05.2010, unter: <http://www.versicherungsarchiv.de/001496/gdv-wirbt-fuer-image-der-versicherungen/>, Stand: 08.02.2011.
- Versicherungsarchiv online (2011):** Äquivalenzprinzip, 2011, unter: <http://www.versicherungsarchiv.de/versicherungsvergleich/aequivalenzprinzip/>, Stand: 01.02.2011.
- Versicherung-in online (2011a):** Assistance-Leistungen der Versicherer für den Notfall, 2011, unter: <http://www.versicherung-in.de/assistance-leistungen-der-versicherer-fuer-den-notfall-5206/>, Stand: 10.02.2011.
- Versicherung-in online (2011b):** Ausschließlichkeitsvertreter, 2011, unter: <http://www.versicherung-in.de/ausschliesslichkeitsvertreter-6075/>, Stand: 18.02.2011.
- VersicherungsJournal online (2011):** Die besten Vermittler, vom 14.01.2011, unter: <http://www.versicherungsjournal.de/vertrieb-und-marketing/die-besten-vermittler-106624.php>, Stand: 18.02.2011.

In der Reihe der Erfurter Hefte zum angewandten Marketing sind bisher die folgenden Titel erschienen:

Heft 1 (1998): **Elektronische Zahlungssysteme im Internet – Formen, Bewertung, Praxisbeispiele** von *Sven Leischner*

Heft 2 (1998): **Das Internet als neues, innovatives Tool im Marketing** von *Jan Vorwerk*

Heft 3 (1999): **Praxisbeispiele zur Markenführung - Ausgewählte Gastvorträge 1998**

Heft 4 (1999): **Möglichkeiten und Grenzen des Marketing für Rechtsanwälte** von *Andreas Tröger*
Grenzen der Werbung – Status und Perspektiven von Werberecht und Werbekontrolle von *Claudia Thelen*

Heft 5 (1999): **Stadtmarketing**
Stadtmarketing . Besonderheiten, Konzepte und Beispiele von *Janko Tietzel*
Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt - Ein Projektbericht von *Thomas Heinz und Sören Schiller*

Heft 6 (1999): **Markenbewertung**
Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Studie und Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung von *Norbert Drees*

Heft 7 (2000): **Marktkommunikation**
Vergleichende Werbung - neue Möglichkeiten und neue Grenzen von *Claudia Thelen*
Messeauftritt einer Fachhochschule – die FH Erfurt auf der "Marketing Services" 1999 - ein Projektbericht von *Stephan Lenz und Steffen Trautwein*

Heft 8 (2000): **Electronic Commerce I**
Erfolgsfaktoren von Electronic Commerce von *Peter Behrens*
Electronic Commerce im Business-to-Business-Bereich - Möglichkeiten, Grenzen und Beispiele von *Steffen Weber*

Heft 9 (2000): **Zielgruppenmarketing**
Singles als Marketing-Zielgruppe von *Norbert Drees und Wolfgang Himmel*
Kinder als Marketing-Zielgruppe von *Kathrin Götze*

Heft 10 (2000): **Werbeerfolgskontrolle**
Erfolgskontrolle bei Sales Promotions – Möglichkeiten und Grenzen von *Kerstin Mäder*

Heft 11 (2001): **Electronic Commerce II**
Elektronische Business-to-Business-Marktplätze – Entwicklungsstand und Perspektiven von *Steffen Weber*

Heft 12 (2002): **Kooperationen im Marketing**
Horizontale Markenkooperation in der Marketingkommunikation – Grundlagen, Entscheidungsprozess, Beispiele und Checkliste von *Florian Hendrik Kunze*
Co-Branding – eine neue Strategie in der Markenführung? von *Wolfgang Himmel*

Heft 13 (2002): **Recht im Marketing**
Rechtsrahmen einer marktorientierten Unternehmensführung von *Thomas C. Zerres*
Kommentierte Literaturempfehlungen zum Marketingrecht von *Thomas C. Zerres*

Heft 14 (2002): **Customer Relationship Management**
Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing von *Susanne Engelhardt*
Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand? von *Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzner*

Heft 15 (2007): **Guerilla-Marketing**
Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente, Beispiele von *Markus Jäckel*
Ambush Marketing – eine qualitative Analyse am Beispiel der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006 von *Martin Liebetrau*

Heft 16 (2007): **Temporäre Produktdifferenzierung**
Temporäre Produktdifferenzierung – Konzept, Ziele, Erfolgsfaktoren von *Norbert Drees und Ina Helbig*
Erscheinungsformen temporärer Produktdifferenzierung von *Ina Helbig*

Heft 17 (2008): **Internationales Marketing**
Marktkommunikation in China – Besonderheiten und Beispiele von *Mingming Du*

Heft 18 (2008): **Electronic Commerce III**
Multimediale Produktwerbung - Möglichkeiten, Grenzen, Beispiele von *Michael Jasperneite*
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2007 von *Norbert Drees*

Heft 19 (2008): **Fokus Kunde**
Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität von *Norbert Drees und Sören Schiller*
Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing von *Stefanie Boldt*
Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbereich von *Stephan Huck*

Heft 20 (2008): **Marktforschung heute**
Im Fokus: Marktforschung und Marketingberatung in Deutschland - eine Studie zur kundenseitigen Bewertung ihrer Dienstleister von *Norbert Drees*
Entwicklungen und Veränderungen in der Marktforschung von *Christoph Prox und Bernd Christian*
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. Halbjahr 2008 von *Norbert Drees*

Heft 21 (2009): **Spezialaspekte der Produktpolitik**
Produktimitation versus Produktpiraterie - Strategische Produktpolitik versus Rechtsbruch von *Eric Seidel*
Mass Customization als innovativer Ansatz in der Produktpolitik von *Patrick Schledz*
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2. Halbjahr 2008 von *Steffen Trautwein*

Heft 22 (2009): **Zielgruppenmarketing**
Jugendliche als Marketingzielgruppe – Besonderheiten, Konzepte, Beispiele von *Anne Fleischmann*
Ausländer als Marketingzielgruppe – Besonderheiten des Ethno-Marketing von *Fatima Tanis*

Heft 23 (2009): **Unternehmenskommunikation**
Weblogs als Kommunikationsinstrument für Unternehmen von *Eric Seidel*
Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. bis 3. Quartal 2009 von *Andreas Tröger*

Heft 24 (2009): **Gender Marketing**
Gender Marketing – Die Geschlechterrollen heute und daraus resultierende Ansätze für das Marketing von *Julia Canzler*

Heft 25 (2010): **Markenpolitik**
Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing von *Dr. Rembert Horstmann*
Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen von *Sascha Kirchner*

Heft 26 (2010): **Stadt- und Regionenmarketing**
Regionenmarketing von *Marco Hering*
Stadtmarketing in der Praxis – Das Beispiel Erfurt von *Hanno Heintze*
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2009 und 1. Quartal 2010 von *Sören Schiller*

Heft 27 (2010): **Electronic Marketing**
Social Commerce als Fortentwicklung des Electronic Commerce – Eine Potential- und Risikoanalyse für den stationären Handel von *Robert Meyer*
Marktkommunikation im Internet – Erscheinungsformen, Möglichkeiten und Beispiele von *Florian Schwarz und Carlos Heinecke*
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2010 von *Andreas Tröger*

Heft 28 (2010): **Marktsegmentierung**
Lifestyle-Typologien – Einstellungen und Konsumentenverhaltensmuster als Ansatz zur Marktsegmentierung von *Sascha Kirchner*

Heft 29 (2011): **Markenmanagement**
West-Ost-Markenstudie 2010 (WOM 2010) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West von *Niels N. von Haken und Sören Schiller*
Markenerweiterung – Ansatzpunkte und Erfolgsfaktoren von *Rainer Behnke*
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2010 und 1. Quartal 2011 von *Norbert Drees*

Heft 30 (2011): **Branchenspezifisches Marketing**
Besonderheiten des Marketings für Fluggesellschaften von *Torsten Görl*
Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt von *Lars Schönfelder*

Heft 31 (2011): **Mobile Marketing**
Mobile Marketing als innovativer Ansatz für die Unternehmenskommunikation von *Jennifer Jänicke*
Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2011 von *Andreas Tröger*

Heft 32 (2011): **Branchenspezifisches Marketing**
Marketing für Discounter – Besonderheiten und Beispiele der fünf größten deutschen Lebensmitteldiscounter von *Claudia Poltermann*
Versicherungsmarketing – Besonderheiten und Beispiele des Marketing von Erstversicherern in Deutschland von *Sascha Kirchner*

Die Hefte sind gegen eine Schutzgebühr in Höhe von € 10,- je Heft über den Herausgeber erhältlich.