



House of Resources
KAISERSLAUTERN

Marketing – Ein Wegweiser für Vereinsarbeit

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

**Deutsche
Angestellten-Akademie**
daa-kaiserslautern.de



Bildung schafft Zukunft.



Inhalt

■ Zur Einstimmung	04
■ Marketing – mehr als nur Werbung	05
■ Marketingziele definieren – SMART handeln	06
■ Marktforschung – Datensammlung für weitere Entscheidungen	07
■ Marketingstrategien kennen – ohne Strategie keine Umsetzung	08
■ Marketing-Mix gestalten – die Feinabstimmung Ihrer Leistungen	09
■ Marketingumsetzung – von der Planung zur Umsetzung	10
■ Marketingcontrolling – Planung, Steuerung und Kontrolle Ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten	11
■ Ein Nachwort	12
■ Quellenverzeichnis	13



Zur Einstimmung

Marketing ist ein enorm großes Themenfeld, welches in unterschiedlichen Branchen und Berufen umgesetzt wird. Je nach Ausrichtung findet sich einschlägige Literatur für die Bereiche Handel, Industrie oder speziell für den Bereich Dienstleistungen. Marketing deckt den nationalen wie auch den internationalen Bereich mit seinen jeweiligen Besonderheiten ab und wird immer wieder flankiert mit neuen, auch dem technologischen Wandel unterworfenen Ausrichtungen. An dieser Stelle soll nur einmal auf die weitreichenden Möglichkeiten des E-Commerce (Electronic Commerce = elektronischer Vertrieb, z. B. stationär online in einem Webshop einkaufen) und M-Commerce (Mobile Commerce = mobiler Vertrieb, z. B. über ein Endgerät wie Smartphone oder Tablet einkaufen) hingewiesen werden.

In dieser Broschüre soll Ihnen ein Auszug aus dem Bereich Marketing helfen, Ihre Vereinsarbeit unter grundlegenden Gesichtspunkten besser zu gestalten. Die hier verwendete Literatur ist in den meisten Fällen typische Lehliteratur; greifen Sie gerne darauf zu. Wenn Sie sich noch tiefer mit dem Thema Marketing beschäftigen möchten oder Ihre Vereinsarbeit konzeptionell umsetzen lassen möchten, empfehle ich Ihnen auch Rat bei einer fachkundigen Person einzuholen.

Marketing – mehr als nur Werbung

Viele Menschen verbinden mit Marketing „Werbung“. Doch Marketing ist weit mehr: Es ist neben Werbung vor allem eine Darstellung der eigenen Leistung, der eigenen Produkte und der Organisation nach Außen – aber auch nach Innen. Dies geschieht auf ganz unterschiedliche Weise, z. B. durch die oben angesprochene Werbung mittels Anzeigen oder durch gedruckte Plakate. Sie können Radiowerbung schalten, ein Sponsoring übernehmen, einen Tag der offenen Tür veranstalten oder auf Messen vertreten sein. Sicherlich kostet dies auch hier und da mal etwas mehr und belastet Ihr Budget; daher ist ein konzeptionelles Vorgehen äußerst wichtig. Durch Marketing versucht man somit den eigenen Betrieb – oder wie in Ihrem Fall – den eigenen Verein positiv darzustellen und ihn aus Sicht seiner Zielgruppen zu führen.

Peter F. Drucker, ein amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, hat es einmal in der Art formuliert: **„Marketing is the whole business seen from the point of view of its result, from the customer's point of view.“** (zit. n. Simon, H., Zitate 2005, S. 111).

Sie werden in der einschlägigen Literatur noch weitere zahlreiche Beispiele finden, um eine Definition für Marketing zu kreieren (Vgl. u. a.: Meffert, H., Marketing 1995, Spalte 1472 oder Kotler, P., Marketing 1999, S. 156, zit. n. Winkelmann, P., Vertriebskonzeption 2008, S. 12). An dieser Stelle können Sie sich gerne an obiger Version von Drucker orientieren, um ein solides Verständnis für Marketing zu entwickeln.

Merke: Marketing bedeutet das Führen Ihrer gesamten Organisation aus Sicht Ihrer Zielgruppen.

Für Ihre Vereinsarbeit und den damit unausweichlich miteinander verbundenen Kosten ist es sehr wichtig, dass Sie gezielt vorgehen. Sie können sich sicherlich vorstellen, dass man im Bereich Marketing sehr viele Möglichkeiten hat auf sich aufmerksam zu machen. Dabei unterscheiden sich die Marketingaktivitäten eines Vereines deutlich von Maßnahmen eines Industrie- oder Handelsbetriebes. Selbst innerhalb der einzelnen Vereine gibt es differenzierte Motive, wie beispielsweise eine Anlaufstelle für betroffene Menschen aus Krisengebieten zu sein.

Im weiteren Verlauf werden die folgenden Bereiche bearbeitet, damit Sie Ihre Vereinsarbeit auch konzeptionell und werbewirksam umsetzen können:

- Marketingziele definieren
- Marktforschung durchführen
- Marketingstrategien kennen
- Marketing-Mix gestalten
- Marketingumsetzung
- Marketingcontrolling

Marketingziele definieren – SMART handeln

Ohne ein Ziel kann keine Reise beginnen! Als Verein verfolgen Sie doch auch eine klare Zielsetzung. Sofern Sie sich aber noch keine „richtigen“ Gedanken gemacht haben, sollten Sie sich jetzt erst einmal kritisch mit Ihrer Vereinsphilosophie und deren Ziele auseinandersetzen. Hier ein Auszug hilfreicher Leitfragen:

- Was möchte ich mit meinem Verein erreichen?
- Was unterscheidet meinen Verein von anderen?
- Was ist mein konkretes Alleinstellungsmerkmal?
- Möchte ich schnell einen großen Bekanntheitsgrad erreichen?
- Möchte ich an anderen Standorten auch noch Vereine gründen?

Diese und viele weitere Fragen sollten Sie zunächst einmal für sich oder in einer Gruppe besprechen. Die konkreten Ziele sollte man dann aufschreiben. Sie können sich somit immer wieder selbst daran orientieren, warum Sie diesen Verein gegründet haben und was genau Ihre Motive zum Handeln sind.

Ziele können dabei auch sehr schnell falsch formuliert werden und gefährden somit Ihre Zielerreichung. Um Ziele richtig setzen zu können, sollte man sich der SMART-Regel bedienen:

Kriterium	Inhalt / Fragestellung
Spezifisch konkret	Ist das Ziel genau formuliert?
Messbar	Kann ich objektiv meine Zielerreichung erkennen?
Aktiv beeinflussbar	Kann meine Zielerreichung von allen Mitgliedern beeinflusst werden?
Realistisch	Ist das Ziel auch erreichbar?
Terminiert	Sind die Termine klar fixiert?

(In Anlehnung an Hemmrich, A., Harrant, H., Projektmanagement 2007, S.14)

Eine mögliche Zielsetzung könnte also lauten: „Bis Ende des nächsten Jahres möchten wir unsere Mitgliederzahl auf 100 erhöhen.“

Merke: Durch eine gut formulierte Zielsetzung schaffen Sie den Handlungsrahmen für weitere Marketingmaßnahmen!

Diese Marketingziele leiten sich jedoch schlüssig aus noch höher gelegenen Zielen ab. Becker nennt hierzu 4 Zielebenen, „wenn das Ergebnis ein vollständiges Zielsystem sein soll.“ (Vgl. Becker, J., Marketingkonzept 2005, S. 7).

1. Unternehmensgrundsätze
2. Mission und Vision
3. Unternehmensziele
4. Marketingziele

Wie Sie somit sehen können, ist es entscheidend für Ihre Arbeit, dass Sie sich auch über Ihr grundsätzliches Handeln, Ihre Motivation, Ihr zukünftiges Handeln aber auch über solide wirtschaftliche Ziele Gedanken machen und diese auch schriftlich fixieren.

Marktforschung – Datensammlung für weitere Entscheidungen

Nach der erfolgten Zielsetzung sollten Sie nun Marktforschung betreiben. Dies ist die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte (...) (Vgl. Pepels, W., Marketing-Lexikon 2002, S. 509). Marktforschung durchzuführen bedeutet herauszufinden wer ähnliche Leistungen wie Sie anbietet und welche Zielgruppen Interesse an Ihrer Vereinsarbeit haben. Das heißt, Sie müssen Ihren Markt erstmal segmentieren. Eine mögliche Definition für Marktsegmentierung lautet: „Unter Marktsegmentierung versteht man die Unterteilung eines Gesamtmarktes in voneinander klar abgrenzbare, in sich aber homogene Kundengruppen.“ (Wirtschaftslexikon24.com, Schlagwort: Marktsegmentierung, Zugriff am 25.11.22).

Merke: Marktsegmentierung ist ein wichtiger Schritt, um Ihren Markt überschaubarer zu machen!

Wie sollten Sie nun hierzu vorgehen? Unterteilen Sie zunächst Ihre Zielgruppe z.B. nach dem Alter, dem Geschlecht oder der Herkunft. Damit können Sie schon erste Gruppen bilden, was die weitere Untersuchung vereinfacht. Die Informationsbeschaffung selbst kann nun auf zwei Arten erfolgen; als Primärforschung und als Sekundärforschung (Vgl. Henrich, M., Grundlagenwissen Marketing 2013, S. 20).

Für die Primärforschung bieten sich beispielsweise die Befragung oder die Beobachtung an. Bei der Sekundärforschung nutzen Sie Quellen, welche bereits Daten über Ihre Forschungsfrage ermittelt haben, wie z. B. das Internet, das Statistische Bundesamt, Datenbanken und Publikationen von Bundesministerien usw.



Bei der Sekundärforschung sehen Sie für sich bestimmt viele Vorteile, da es relativ schnell geht und kostengünstig ist. Sofern diese Daten jedoch für Sie nicht 100%ig zufriedenstellend sind, sollten Sie doch eher auf die oben angesprochenen Möglichkeiten der Primärforschung zugreifen als mit unbrauchbarem Datenmaterial weitere (ggf. fehlerhafte) Schritte einzuleiten.

Merke: Der Umfang der Datensammlung kann schnell ins bodenlose ausufern. Es ist unbedingt zu empfehlen, dass Sie sich konkret Gedanken über das machen, was Sie mit Ihrer Arbeit erreichen und wen genau Sie dazu untersuchen wollen.

Marketingstrategien kennen – ohne Strategie keine Umsetzung

Ziele stellen die Grundlage der Unternehmensführung dar und müssen strategisch gelenkt werden. Nur so lässt sich der Marketing-Mix festlegen und realisieren. Strategien legen also den Handlungsrahmen fest, um sicherzustellen, dass alle Instrumente auch richtig greifen (vgl. Becker, J., a. a. O., S. 39).

An dieser Stelle sollen Sie einen ersten Überblick über die vielfältigen Strategien erhalten, welche im Bereich Marketing Anwendung finden; oftmals sind diese eher für Handels- oder Industriebetriebe geeignet und nicht direkt für Vereine; jedoch können Sie ausgewählte Strategien auch in Grundzügen für sich nutzen, sollten diese dann aber konzeptionell durcharbeiten. Bei Becker finden sich hierzu sehr ausführliche Erläuterungen mit zahlreichen Beispielen im Bereich abnehmerorientierten Strategieebenen (vgl. für die folgenden Strategien Becker, J., a. a. O., S. 39 – 81).

An erster Stelle werden die Marktfeldstrategien beschrieben; diese stellen die grundsätzliche Ausrichtung Ihrer Leistungen und die wachstumsorientierte Richtung fest. Es werden hierbei neue und bestehende Leistungen sowie neue und bestehende Märkte in einer Vier-Felder-Kombination gegenübergestellt. Zu den einzelnen Schnittpunkten gibt es dann wiederum Handlungsempfehlungen. Die Vier-Felder-Matrix ist auch als Ansoff-Matrix bekannt und wird meist in dieser Form dargestellt:

	bisherige Märkte	neue Märkte
bisherige Produkte	Marktdurchdringung = optimale Ausschöpfung	Marktentwicklung = neue Zwecke und Verwender*innen
neue Produkte	Produktentwicklung = Innovation	Diversifikation = Neuland“

(eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, J., a. a. O., S. 40)

Bei der zweiten Strategieebene geht es um die grundsätzliche Bestimmung, wie der Markt mit Hilfe von Marktstimulierungsstrategien beeinflusst werden kann; dies geschieht meist mit einer

Präferenzstrategie (findet sich bei Markenartikeln und einem damit verbundenen Leistungsvorteil) sowie der Preis-Mengen-Strategie (eher eine Discountstrategie mit Preisvorteilen für den Abnehmer). Insbesondere bei der Präferenzstrategie wird der Markenpolitik eine deutliche Aufmerksamkeit geschenkt und kann nochmals intensiv unterteilt werden.

An dritter Stelle folgen so genannte Marktparzellierungsstrategien. Dabei wird ein Unternehmen seine Zielgruppen festlegen, indem es sich auf die Art und Weise der Differenzierung konzentriert. Es werden hierbei zwei Grundmuster unterschieden; die Massenmarktstrategie und die Marktsegmentierungsstrategie, jeweils mit einer vollständigen oder einer in Teilen fokussierten Marktabdeckung. Entscheidend für eine zielgruppengerechte Marktbearbeitung sind definierte Abgrenzungskriterien. Hierzu zählen unter anderem:

- Alter
- Geschlecht
- Wohnort
- Motive
- Wertevorstellungen
- Präferenzen
- Nutzungsgewohnheiten

Bei der letzten strategischen Entscheidung werden die Marktrealstrategien behandelt. Dabei wird sich planmäßig auf den Marktraum konzentriert. Für viele operative Maßnahmen ist die geostrategische Ausbreitung sehr wichtig, da hier ggf. spezifische Voraussetzung in den Bereichen Produkte, Vertriebswege, Marke und insbesondere der Kommunikation beachtet werden müssen.

Geert Hofstede, Ph. D., emeritierter Professor für Organisationsanthropologie an der Universität Maastricht, hat ein viel beachtetes Werk über kulturelle Werte veröffentlicht, welches für Ihre Vereinsarbeit sicherlich einen Mehrwert darstellen könnte. Hofstede greift hierbei verschiedene Kulturdimensionen auf und untersucht diese im weltweiten Vergleich (Hofstede, G., Lokales Denken, globales Handeln, 2006).



Marketing-Mix gestalten – die Feinabstimmung Ihrer Leistungen

In den bisherigen Kapiteln haben Sie grundlegende erste Schritte Ihrer Marketingkonzeption kennengelernt. Bevor Sie jedoch Ihren Verein und Ihre Leistungen werbewirksam vermarkten, sind noch zahlreiche weitere Maßnahmen zu planen. Für die operative Umsetzung sind hierfür absatzpolitische Instrumente zu planen. Diese Instrumente sind als 4P bzw. 7P-Ansatz bekannt und finden im Handel und Industrie deutlich mehr Anwendung als in der Vereinsarbeit. Die Abkürzungen stammen aus den englischen Begriffen:

(Klassischer) 4P-Ansatz:

- Product (Produktpolitik)
- Price (Preispolitik)
- Promotion (Kommunikationspolitik)
- Place (Distributionspolitik)

(Erweiterter) 7P-Ansatz:

- People (Personalpolitik)
- Process (Prozesspolitik)
- Physical Evidence (Ausstattungs politik)

Bei Ihrer Vereinsarbeit wenden Sie die kommunikationspolitischen Möglichkeiten am meisten an. Legen Sie hierauf Ihren besonderen Fokus. An dieser Stelle folgt eine kurze Auflistung mit wichtigen Punkten zu den 4Ps. Vertiefende Erläuterungen finden sich u. a. bei Henrich (vgl. Henrich, M., a. a. O., S. 64-112).

Marketinginstrument	Themenbereiche
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Produkteigenschaften • Produktgestaltung • Sortimentsbildung • Nutzenbefriedigung • Umweltverträglichkeit
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Kosten • Preise der Wettbewerber • Preisakzeptanz des Kunden • Preisstrategien • Preiskosmetik • Liefer- und Zahlungsbedingungen
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Werbung (Werbudget, Werbebotschaft, AIDA-Formel, Auswahl von Werbeträger und -mittel, Tausender-Kontakt-Preis, Werbeerfolgskontrolle, UWG) • Public Relations (Externe und Interne PR, im Fokus steht das Unternehmen, Corporate Identity) • Sales Promotion (Verkaufsförderung eines Produktes oder einer Dienstleistung stehen im Fokus, Preisausschreiben, Verlosung, Proben, Wettbewerbe, Werbehilfen oder Werbekostenzuschüsse) • Persönlicher Verkauf (face2face, bei erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen, kulturelle Besonderheiten beachten) • Sponsoring (Leistung mit Gegenleistungen, z. B. Sport-, Kultur- oder Ökosponsoring) • Product Placement (Darstellung von Produkten in Filmen, welche unbewusst den Konsumenten beeinflussen sollen)
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzwege • Absatzmittler • Point of Sale

Zu den weiteren Instrumenten und deren inhaltlichen Ausgestaltung beachten Sie Booms und Bitner. Die Autoren ergänzen den Marketing-Mix von Dienstleistungsunternehmen um weitere 3 Ps; durch People (Personen, z. B. mittels Schulung und Motivation), Physical Evidence (Physische Signale, z. B. der Ausstattung einer konkreten

Leistung) und Process (Prozess, also der gesamten Prozessgestaltung). (Vgl. Booms, B. H., Bitner, M. J., Marketing Strategies 1981, S. 47-51, zit. n. Kotler, P., Bliemel, F., Marketing 1999, S. 728).

Marketingumsetzung – von der Planung zur Umsetzung

Die Grundlagen der Marketingkonzeption haben Sie nun kennen gelernt. Jetzt gilt es diese Inhalte umzusetzen. Dafür ist es ratsam einen Marketingplan zu erstellen; dieser wird meist jährlich im Sommer/Herbst für das kommende Jahr erstellt. Nutzen Sie hierfür beispielsweise einen Jahreskalender. Tragen Sie alle an Ihrem Standort besonderen Veranstaltungen ein; notieren Sie auch Ferienzeiten, Feiertage oder Zeiten, welche für Sie von besonderer Relevanz sind. Interessant für Ihre Vereinsarbeit sind auch die jeweils landestypischen Feiertage. Diese Tage können Sie nicht nur für Ihre Mitglieder nutzen, sondern auch für einen mehrseitigen Dialog unterschiedlicher Landesvertreter*innen nutzen. Drucken Sie diesen Plan aus oder besser noch: kaufen Sie einen großen Wandplaner, auf den Sie mit abwaschbaren Stiften Ihre Planungen mehrfarbig eintragen können.

Merke: Ein visuelles Instrument hilft Ihnen immer, die Übersicht über Ihre Aktionen nicht zu verlieren!

Planen Sie nun auch Ihr Werbebudget. Es gilt nämlich die vorhandenen Ressourcen zielführend einzusetzen. Daher sollten Sie Prioritäten setzen; nicht jede Werbung oder Veranstaltung können Sie auch umsetzen. Sie müssen sich entscheiden, was für Sie besonders wichtig ist und auf welche Maßnahmen Sie unter Umständen zunächst verzichten könnten.

Verfolgen Sie Fundraising, um an Finanzmittel zu gelangen. Auch kostenlose Arbeitsleistungen, z. B. bei einer späteren Veranstaltung sind nicht zu unterschätzen und strapazieren nicht Ihr Werbebudget.

Aktionen selbst müssen selbstverständlich auch geplant werden. Planen Sie hierzu insbesondere folgende Punkte:

- Zeit und Dauer der Aktion
- Personeller Einsatz
- Finanzmittel
- Kommunikation zu öffentlichen Medien und deren Vertretern
- Aktualisierung Ihrer Website
- Druck von Plakaten, Flyern oder Handzetteln
- Genehmigungen einholen
- Musikprogramm
- Catering (beachten Sie hierzu auch notwendige Hygienevorschriften)
- Kinderbelustigung und -betreuung
- Gewinnspiele arrangieren
- Sponsoren einladen und namentlich erwähnen
- Nach der Veranstaltung Dank aussprechen und auf Website oder in Zeitung erwähnen
- usw.

Marketingcontrolling – Planung, Steuerung und Kontrolle Ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten

Wer plant, wird auch analysieren, kontrollieren, koordinieren, unterstützen und verbessern. Modernes Controlling bedeutet nicht Nachkontrollieren (Vgl. Preißler, P. R., Controlling 2000, S. 13 – 16, zit. n. Winkelmann, P., a. a. O., S. 642). Um eine Marketingkonzeption erfolgreich durchzusetzen müssen die operative Zielerreichung sowie die strategischen Bedingungen überprüft werden. Somit kann die weitere Tragfähigkeit des Konzeptes festgestellt werden. Die Überprüfung der Marketing-Konzeption ist eine wichtige Führungs- und Managementfunktion. Controlling ist in diesem Sinn ein korrespondierendes Element der konzeptionellen Planung (Vgl. Becker, J., a. a. O., S. 205 f.). Typische Aufgaben, welche man dem Vertriebscontrolling zusprechen kann, finden sich bei Winkelmann (Vgl. Winkelmann, P., a. a. O., S. 643):

- Durchführung permanenter Soll-/Ist-Vergleiche
- Analyse qualitativer Parameter wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Imageprofile
- Hochrechnungen der Ist-Ergebnisse um Planungslücken zu erkennen
- Aufdecken von Schwachstellen
- Aufbau eines Kennzahlensystems
- usw.

In der Praxis sollten Sie sich also konkrete Messwerte für Ihre Ziele definieren (siehe auch weiter oben; Marketingziele definieren). Die Messgrößen (SOLL) können Sie dann zum gegebenen Zeitpunkt untersuchen (IST). Im Ergebnis erhalten Sie den SOLL-IST-Vergleich.

Diese Ergebnisse analysieren Sie nun, um herauszufinden warum ein IST-Wert schlechter oder besser ausfällt als Ihre Zielsetzung. Hinterfragen Sie Ihre Aktivitäten, versuchen Sie Schwachstellen ausfindig zu machen und verbessern Sie den Prozess. Setzen Sie sich neue Ziele und analysieren Sie wiederum regelmäßig Ihre Ergebnisse. Zu Kennzahlen oder zur Ausgestaltung ganzer Kennzahlensystemen gibt es keine generelle Vorschrift; es sollte jedoch zweckmäßig sein. Folgende Kennzahlen könnten Ihnen helfen Ihre Aktivitäten zu steuern:



- Responsequote
- neue Mitglieder pro Quartal
- Bekanntheitsgrad
- Image
- durchschnittlicher Spendenwert pro Spender
- durchschnittliche Kosten pro Event
- usw.

Für die Analyse des Internetauftritts können wiederum andere Kennzahlen hilfreich sein. Die bekanntesten sind:

- Click-through-rate (Klickrate, wird bei der Erfolgsmessung hinsichtlich Bannerwerbung verwendet)
- Anzahl der Follower*innen (bezieht sich auf ein positives Empfinden in sozialen Netzwerken)
- Anzahl von Likes (Nutzer*innen bringen ihre positive Einstellung zum Ausdruck)

Quellenverzeichnis

- Becker, J., (Marketingkonzept 2005), as Marketingkonzept, Zielstrebig zum Markterfolg, 3., verbesserte und erweiterte Auflage, München 2005
- Booms, B. H., Bitner, M. J., (Marketing Strategies 1981), Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, in: J. H. Donnelly und W. R. George (eds.): Marketing of Services, Chicago: American Marketing Association, 1981
- Hemmrich, A., Harrant, H., (Projektmanagement 2007), Projektmanagement, In 7 Schritten zum Erfolg, 2. Auflage, München 2007
- Henrich, M., (Grundlagenwissen Marketing 2013), Grundlagenwissen Marketing, Berlin 2013
- Hofstede, G., (Lokales Denken, globales Handeln, 2006), Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3., vollständig überarbeitete Auflage, München 2006
- Kotler, P., (Marketing 1999), Marketing – Märkte schaffen, erobern und beherrschen, München 1999
- Kotler, P., Bliemel, F., (Marketing 1999), Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 1999
- Meffert, H., (Marketing 1995), in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg): Handwörterbuch des Marketings, 2. Auflage, Stuttgart 1995
- Pepels, W., (Marketing-Lexikon 2002), Marketing-Lexikon, Über 3000 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf, 2., völlig überarbeitete Auflage, München 2002
- Preißler, P. R., (Controlling 2000), Controlling, 12. Auflage, München – Wien 2000
- Simon, H., (Zitate 2005), Die besten Zitate und Aphorismen für Manager, in: Handelsblatt Management Bibliothek, Band 6, Frankfurt/Main 2005
- Winkelmann, P., (Vertriebskonzeption 2008), Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2008

Onlinequelle

www.wirtschaftslexikon24.com

Impressum

Herausgeber

Deutsche Angestellten-Akademie GmbH
DAA Kaiserslautern
Richard-Wagner-Straße 1
67655 Kaiserslautern
Telefon 0631 36643-0
E-Mail info.kaiserslautern@daa.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Broschüre darf ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form und zu keinem Zweck reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Stand: 04/2023

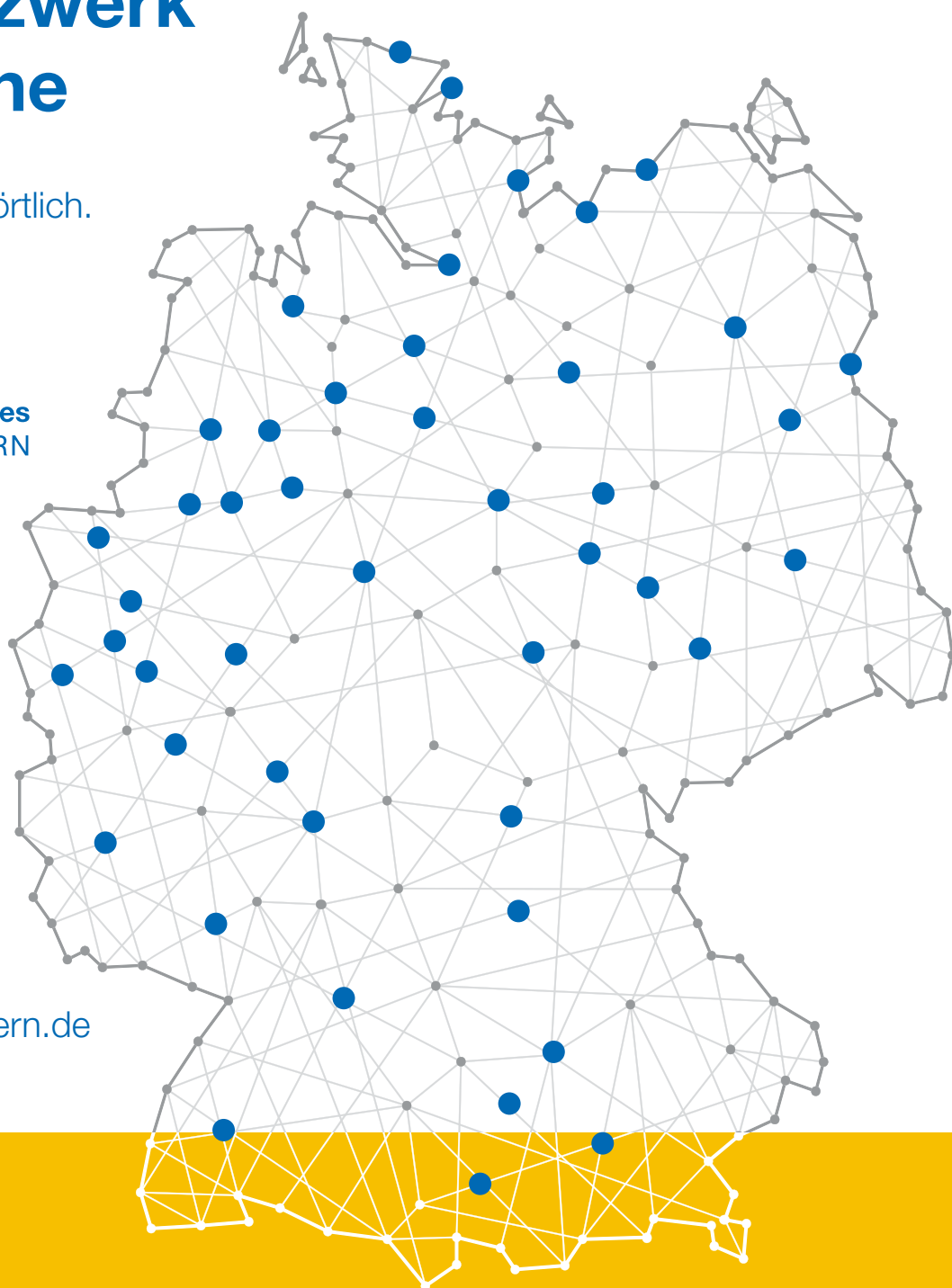
Ihr Netzwerk der Nähe

Wir nehmen
Kundennähe wörtlich.



House of Resources
KAISERSLAUTERN

daa-kaiserslautern.de



Ein Gespür zu haben für die Bedürfnisse unserer Kunden,
für ihre beruflichen Ziele und Weiterbildungswünsche – das kann man
nur, wenn man nah dran ist. Und das im wahrsten Sinne
des Wortes.

Mit mehr als 300 DAA-Kundenzentren bundesweit ist eines
auch in Ihrer Nähe – mit der ganzen Sicherheit zertifizierter
Qualität und Kompetenz.

Nutzen Sie jetzt Ihre Chance zur Weiterbildung und zum
beruflichen Vorwärtkommen.

Deutsche
Angestellten-Akademie GmbH
DAA Kaiserslautern

Richard-Wagner-Straße 1
67655 Kaiserslautern

Telefon 0631 36643-0
E-Mail info.kaiserslautern@daa.de