

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Martina Lennartz, Dipl.-Math. oec., Argenbühl

Aloys Waltermann, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl., Fröndenberg

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

* * * * *

8. Auflage 2024

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0576-08

ISBN 978-3-8120-1122-8

Kursthema: Prozess der Leistungserstellung

1 Planung der Leistungserstellung

1.1 Produktion als Kernprozess eines Industrieunternehmens¹

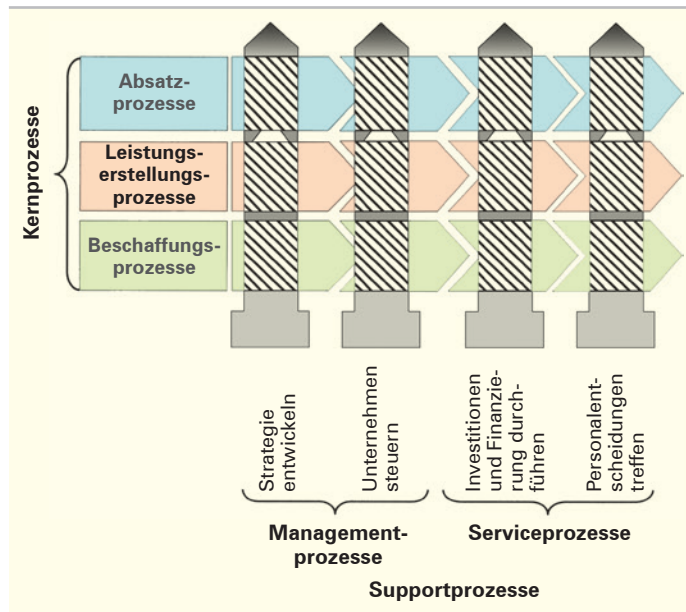
Die nebenstehende Abbildung dient der Standortbestimmung des Abschnittes Planung der Leistungserstellung. Sie hebt die Einordnung des Kernprozesses „Leistungserstellung“ in das Schaubild als einer der drei Kernprozesse besonders hervor. Dieser Kernprozess ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an betrieblicher Wertschöpfung.

Isoliert man den Leistungserstellungsprozess aus nebenstehendem Schaubild heraus und gliedert ihn stufenweise zunächst in **Planungsprozesse**, **Steuerungsprozesse** und **Controllingprozesse** und diese wiederum in Teilprozesse, dann erhält man die

nachfolgende Übersicht (siehe S. 16), mit deren Hilfe zugleich eine Zuordnung zwischen den einzelnen Teilprozessen und deren betriebswirtschaftlichen Inhalten möglich ist.

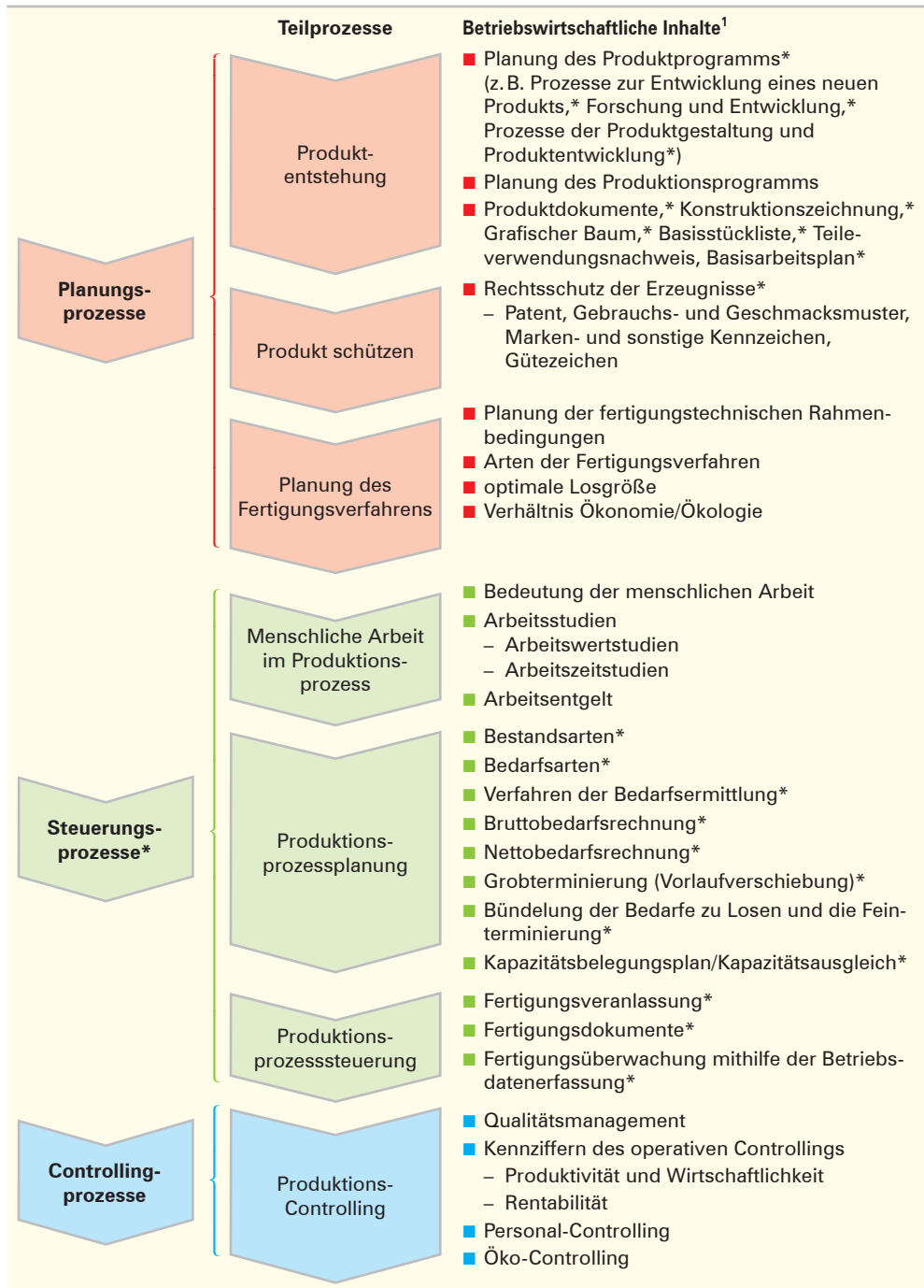
Die **Kernprozesse** des Produktionsbereiches werden angestoßen, wenn entweder

- ein **Kundenauftrag** aus den vorhandenen Fertigerzeugnissen nicht bedient werden kann, weil es sich um eine reine Auftragsfertigung handelt oder die Vorräte an Fertigerzeugnissen nicht ausreichend sind, oder
- weil aufgrund des Absatzplanes von einem Standarderzeugnis der Vorrat an verkaufsfähigen Einheiten ergänzt werden muss. In diesem Fall spricht man von einem **Betriebsauftrag**.



¹ Zum Gesamtkonzept betrieblicher Geschäftsprozesse vgl. Band 1, Jahrgangsstufe 11, S. 55ff.

Die Begriffe **Unternehmen** und **Betrieb** werden in diesem Schulbuch synonym (in der gleichen Bedeutung) verwendet.



¹ Die mit einem Sternchen versehenen betriebswirtschaftlichen Inhalte sind nach dem Bildungsplan nicht zu behandeln. Teilweise sieht der Bildungsplan auch für die Stoffinhalte dieses Geschäftsprozesses eine andere Reihenfolge vor.

1.2 Planung des Produktionsprogramms

1.2.1 Begriffe Produktprogramm und Produktionsprogramm

Zu den strategisch bedeutsamen Festlegungen eines Industrieunternehmens gehört die Entscheidung über die Zusammensetzung des Produktprogramms.¹

Im **Produktprogramm** sind Art und Menge der Produkte festgelegt, die ein Unternehmen anbietet.



Die **Gestaltung des Produktprogramms** kann unter **strategischen** oder **operativen Gesichtspunkten** betrachtet werden.

- Im Rahmen der **strategischen Produktprogrammplanung** wird der **Produktprogrammrahmen** hinsichtlich Art und Menge der herzustellenden Produkte festgelegt.
- Im Rahmen der **operativen Produktprogrammplanung** wird das **Produktionsprogramm (Fertigungsprogramm)**² bestimmt. Es legt konkret die Art und Menge der in den nächsten kurzfristigen Perioden zu produzierenden Produkte fest. Die operative Produktprogrammplanung wird in der Praxis meist als Jahres-, Quartals- und Monatsplanung durchgeführt.

- Die **strategische Produktprogrammplanung** schafft den Produktprogrammrahmen.
- Die **operative Produktprogrammplanung** legt das **Produktionsprogramm** für eine gegebene Planungsperiode nach Art, Menge und Zeitpunkt der herzustellenden Produkte fest. Das Produktionsprogramm schafft die Basis für die weitere Planung, Steuerung und Kontrolle des Produktionsprozesses.



1.2.2 Faktoren des Produktionsprogramms

1.2.2.1 Absatzwirtschaftliche Faktoren

Betrachtet man das Produktionsprogramm unter den Aspekten **Fertigungsbreite** und **Fertigungstiefe**, dann kann einerseits zwischen einem breiten und schmalen Produktionsprogramm und andererseits zwischen einer hohen und einer geringen Fertigungstiefe unterschieden werden.

(1) Produktionsprogramm unter dem Gesichtspunkt der Fertigungsbreite

Kriterien	Erläuterungen	Beispiele
breites Produktionsprogramm	Es werden mehrere Produktarten hergestellt, die zudem in vielen Varianten angeboten werden.	Eine Möbelfabrik stellt Küchen-, Arbeits-, Wohn- und Schlafzimmermöbel her. Innerhalb der Küchenmöbel gibt es eine klassische und eine Landhausreihe. Die Fronten gibt es in verschiedenen Kunststoffdekoren, in verschiedenen Holzarten sowie in vielen Farben. Entsprechend gibt es auch Varianten der Arbeits-, Wohn- und Schlafzimmermöbel.

¹ Auf die Entwicklung, den Aufbau und die Zusammensetzung des Produktprogramms wird im Folgenden nicht eingegangen.

² Die Begriffe Produktionsprogramm und Fertigungsprogramm werden im Folgenden synonym verwendet.

Kriterien	Erläuterungen	Beispiele
schmales Produktionsprogramm	Es wird nur ein Produkt oder nur wenige Produktarten hergestellt. Die Herstellung beschränkt sich auf wenige Varianten.	Eine Möbelfabrik spezialisiert sich auf die Herstellung von Einbauküchen.

(2) Produktionsprogramm unter dem Gesichtspunkt der Fertigungstiefe

■ Hohe Fertigungstiefe

Dies bedeutet, dass das Unternehmen im eigenen Haus einen **hohen Grad der Wertschöpfung** erzielt. Dies kommt dadurch zustande, dass auf der Beschaffungsseite überwiegend Rohstoffe beschafft werden (z. B. Walzblech, Stangenmaterial aus Eisen unterschiedlicher Breite und Länge, Kunststoffgranulat usw.). Diese Rohstoffe werden zunächst zu Einzelteilen (z. B. Tischbeine), dann zu Baukastenkomponenten und letztlich zu Enderzeugnissen verarbeitet.

Eine hohe Fertigungstiefe verbindet sich mit folgenden Rahmenbedingungen:

- Das erfolgsspezifische Know-how bleibt überwiegend im eigenen Unternehmen.
- Hohes Maß an Fixkostenbelastung, weil für alle Produktionsschritte Menschen, Maschinen und Räume vorhanden sein müssen.
- Geringes Maß an Flexibilität in Bezug auf veränderte Marktanforderungen.

■ Geringe Fertigungstiefe

Dies bedeutet, dass im eigenen Haus nur ein **geringer Grad der Wertschöpfung** erzielt wird. Ein Großteil der Produktion und Entwicklung findet bereits beim Lieferer statt und wird als komplette Systemkomponente (z. B. vollständiges Auspuffsystem mit Katalysator, Getriebe usw.) in das Enderzeugnis eingebaut.

Eine geringe Fertigungstiefe verbindet sich mit folgenden Rahmenbedingungen:

- Das erfolgsspezifische Know-how muss mit dem Lieferer geteilt werden. Entsprechende Rahmenvereinbarungen schützen das Unternehmen vor Missbrauch.
- Weniger fixe Kosten, da ein Großteil der Produktionsschritte entfällt und – salopp ausgedrückt – nicht mehr produziert, sondern vielmehr nur noch montiert wird.
- Hohes Maß an Flexibilität in Bezug auf veränderte Marktanforderungen, da der Lieferer einen Teil des Fixkostenrisikos trägt und es leichter ist, einen anderen Lieferer zu gewinnen als auf eine vorhandene Fertigungsausstattung umzustellen.

1.2.2.2 Produktionswirtschaftliche Faktoren

(1) Produktionsprogramm unter dem Aspekt der Fertigungsverfahren¹

Aus **produktionswirtschaftlicher Sicht** ist ein möglichst schmales Produktionsprogramm wünschenswert. Durch die Beschränkung auf eine geringere Teilevielfalt bei gleichzeitig größeren Serien erhöht sich die Anzahl gleichartiger Arbeitsabläufe. Dies bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich:

¹ Fertigungsverfahren und Leistungserstellungsverfahren sind Begriffe, die synonym verwendet werden. Zu den Fertigungsverfahren siehe Kapitel 1.3., S. S. 21ff.

- Je höher die Anzahl gleichartiger Arbeitsabläufe, desto eher kommen technisch vollkommene Leistungserstellungsverfahren zum Einsatz und damit Spezialmaschinen und einheitliche Werkzeuge.
- Die Rüstkosten verringern sich.
- Die räumliche Reihenfolge der Arbeitsstationen orientiert sich an der Folge der erforderlichen Arbeitsschritte, die innerbetrieblichen Transportwege verringern sich, ebenso wie die Bestände an Zwischenlagern.

Aus **absatzwirtschaftlicher Sicht** ist ein **breites Produktionsprogramm** wünschenswert, um einerseits die sehr individuellen Wünsche der Käufer bedarfsgerecht zu decken und andererseits Nachfrageschwankungen bei einzelnen Erzeugnissen innerhalb des Produktionsprogramms leichter ausgleichen zu können.

Da wir in einem Käufermarkt¹ leben, hat der Käufer die Marktmacht. Dieser Macht müssen sich die Hersteller beugen. Wenn aber schon eine Massenproduktion auf der Ebene des Enderzeugnisses am Markt nicht durchgesetzt werden kann, so können sie doch zumindest auf der tieferen Ebene der Baugruppen und der Einzelteile eine teilweise Massenproduktion anstreben. Durch Kombination unterschiedlicher Baugruppen erreichen die Betriebe eine Vielzahl von Erzeugnisvarianten. Beispiel hierfür ist das Konzept des Modulares Querbaukastens der Volkswagen AG. Ausführliche Informationen finden Sie hierfür im Internet.² Die „Zauberformel“ heißt: **„Nach innen standardisieren und nach außen differenzieren“**.³



- Durch **Standardisierung** erreicht man die produktionstechnischen Vorteile einer zumindest teilweisen Massenproduktion auf der Ebene der Teile und Baugruppen.
- Durch **Differenzierung** wird dem Kunden ein breites Produktionsprogramm geboten.



(2) Produktionsprogramm unter dem Aspekt der Kostenstruktur

Je schmaler das Produktionsprogramm, je mehr gleichartige Erzeugnisse hergestellt werden, desto technisch vollkommener ist in der Regel das Fertigungsverfahren (z. B. Fließbandfertigung). Damit verbunden steigt der Anteil an Fixkosten und es sinkt der Anteil an variablen Kosten. Dies hat Folgen für den Fall, dass sich die Produktionsmenge verändert: Variable Kosten sinken (steigen), wenn die Produktionsmenge sinkt (steigt), fixe Kosten hingegen bleiben konstant.

Mit der **Festlegung des Produktionsprogramms entscheidet** das Unternehmen in hohem Maße über die **Kostenstruktur**.

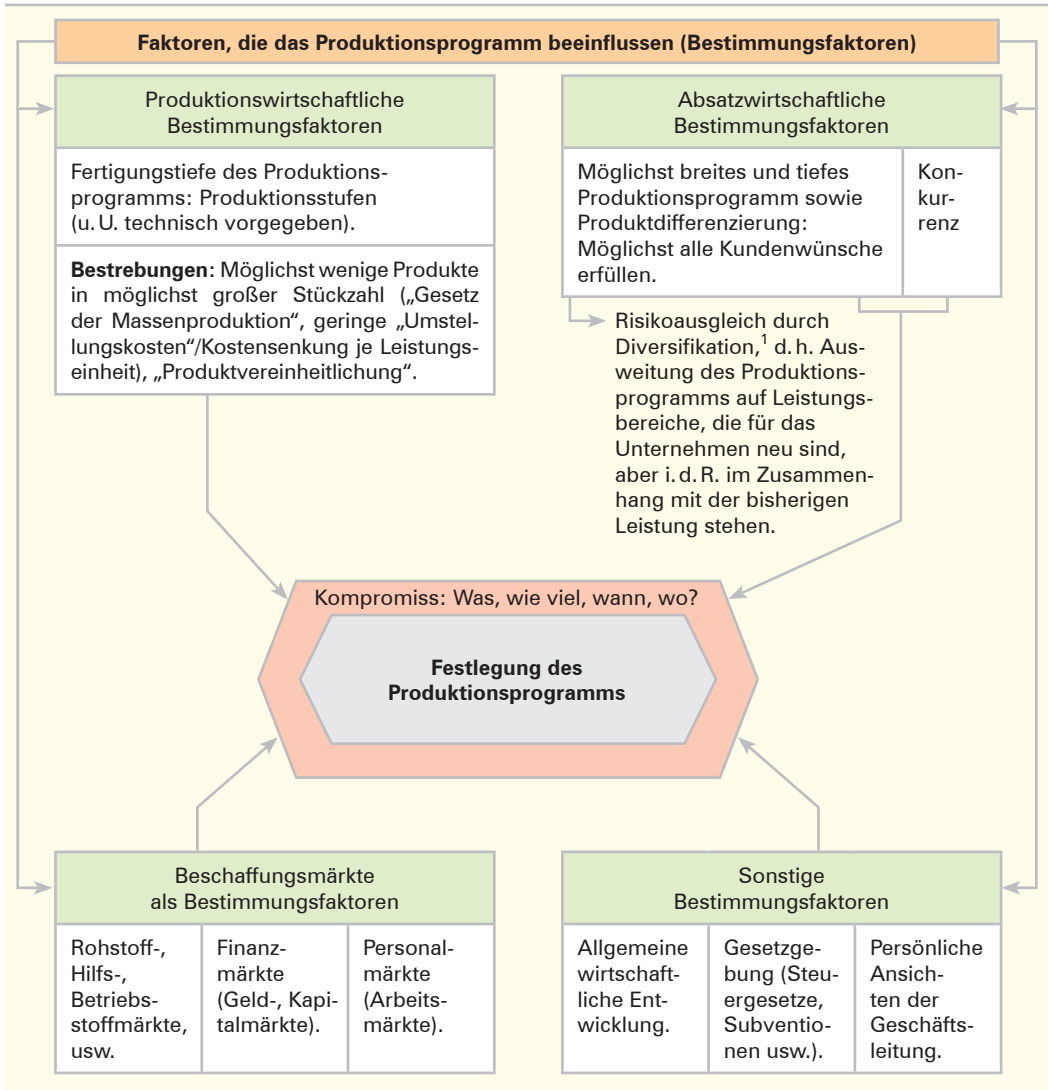


1 Zu Einzelheiten siehe S. 257.

2 Zum Beispiel:

<https://www.volkswagen-newsroom.com/de/modularer-querbaukasten-3655> oder <https://www.auto-motor-und-sport.de/tech-zukunft/modularer-querbaukasten-von-vw-zehn-antworten-zum-mqb/>; 05.05.2020.

3 Darin liegt auch das Erfolgskonzept der Evolution. Zum Beispiel leben ein grönländischer Schneehase und ein australisches Känguru in völlig unterschiedlichen Welten. Sie bewegen sich anders fort, leben in anderen Klimazonen und sehen völlig anders aus. Nach außen hat die Evolution also differenziert. Aber beide haben in ihrem Körper dieselben Standardbaugruppen (Organe) wie Herz, Magen, Leber, Niere, Lunge usw.



Zusammenfassung

- Das **Produktprogramm** legt die Anzahl der verschiedenen Produkte und ihre Ausführungen, die ein Industrieunternehmen anbietet, fest.
- Das **Produktionsprogramm** legt für eine gegebene Planungsperiode Art, Menge und Zeitpunkt der herzustellenden Produkte fest.

¹ **Diversifikation** (lat): Abwechslung, Veränderung.

- Nach dem **Gesichtspunkt der Fertigungsbreite** kann zwischen einem **breiten** und einem **schmalen Produktionsprogramm** unterschieden werden.
- Nach dem **Gesichtspunkt der Fertigungstiefe** kann zwischen einer **hohen** und einer **geringen Fertigungstiefe** unterschieden werden.
- Die **Planung des Produktionsprogramms** hängt insbesondere von **absatz- und produktionswirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren** ab.
- Die **Festlegung des Produktionsprogramms** ist immer ein **Kompromiss**.

Übungsaufgabe

1 Formen des Produktionsprogramms

1. Nennen Sie jeweils drei Argumente, die für bzw. gegen ein breites Produktionsprogramm sprechen!
2. Stellen Sie die Konsequenzen dar, die sich aus einer hohen bzw. geringen Fertigungstiefe ergeben!

1.3 Fertigungsverfahren

1.3.1 Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen

Die Verfahrensweisen industrieller Fertigung sind in der Wirklichkeit äußerst vielfältig und im Grunde in jedem Industriebetrieb anders. Die Theorie kann daher nur versuchen, die charakteristischen Merkmale herauszuarbeiten.

Die **Gestaltung der Fertigungsverfahren**, also die technisch-organisatorische Durchführung der Produktion, hängt u. a. ab

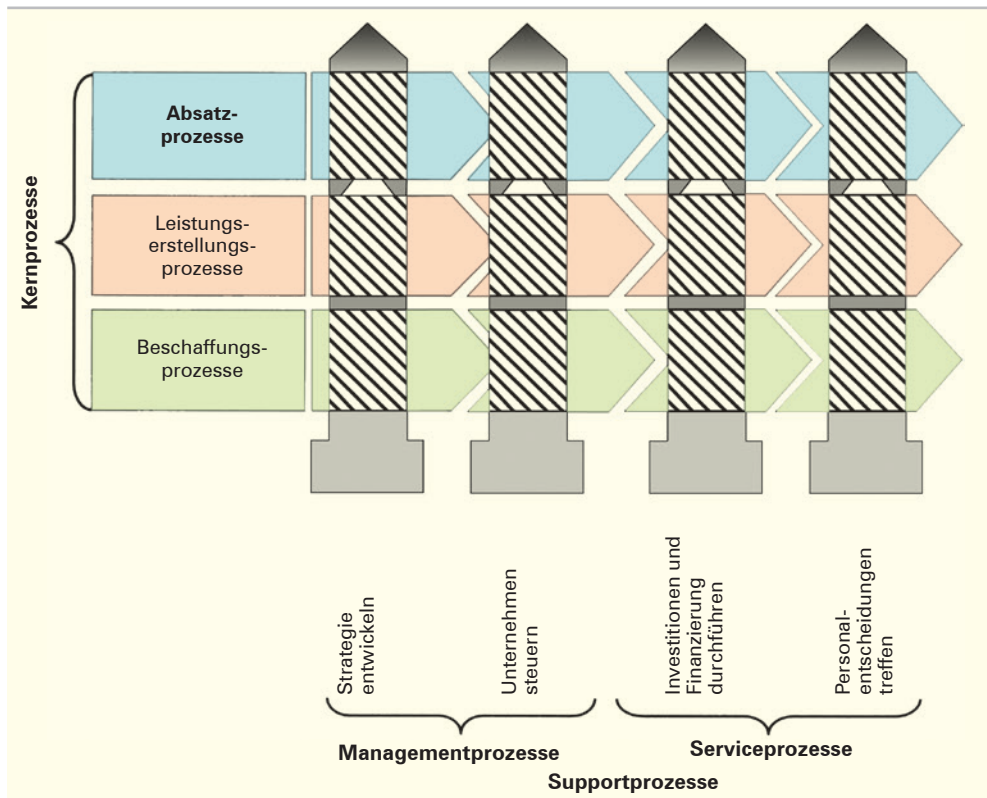
vom Produktionsprogramm	So ist z.B. bei der Baustellenfertigung verhältnismäßig viel, bei der Massenfertigung verhältnismäßig wenig Handarbeit erforderlich. In der chemischen Industrie unterscheiden sich die Fertigungsverfahren völlig von denen der Textilindustrie und die wiederum von denen des Maschinenbaus.
von der Höhe der Lohnkosten	In Regionen mit niedrigem Lohnniveau sind in der Regel mehr Menschen in der Produktion beschäftigt als in Regionen mit hohen Lohnkosten.
von der Höhe des Kapitalbedarfs	Kapitalintensive Fertigungsverfahren, wie z.B. die Massenfertigung mit „Automaten“, erfordern einen viel höheren Kapitaleinsatz als arbeitsintensive Verfahren. Sie verursachen deshalb auch höhere Kapitalkosten (Abschreibungs- und Zinskosten). Die erforderlichen hohen Finanzmittel müssen auf dem Kapitalmarkt beschafft werden. Je höher die Zinskosten in einem Land sind, desto geringer wird die Neigung sein, in kapitalintensive Fertigungsverfahren zu investieren.
von den staatlichen Vorschriften	Regierungen in den verschiedenen Ländern nehmen mit unterschiedlichen Vorschriften (z. B. Umweltauflagen, Verbot der Kinderarbeit, Arbeitsschutz) Einfluss auf die Wahl der Fertigungsverfahren.

Kursthema: Prozess der Leistungsverwertung

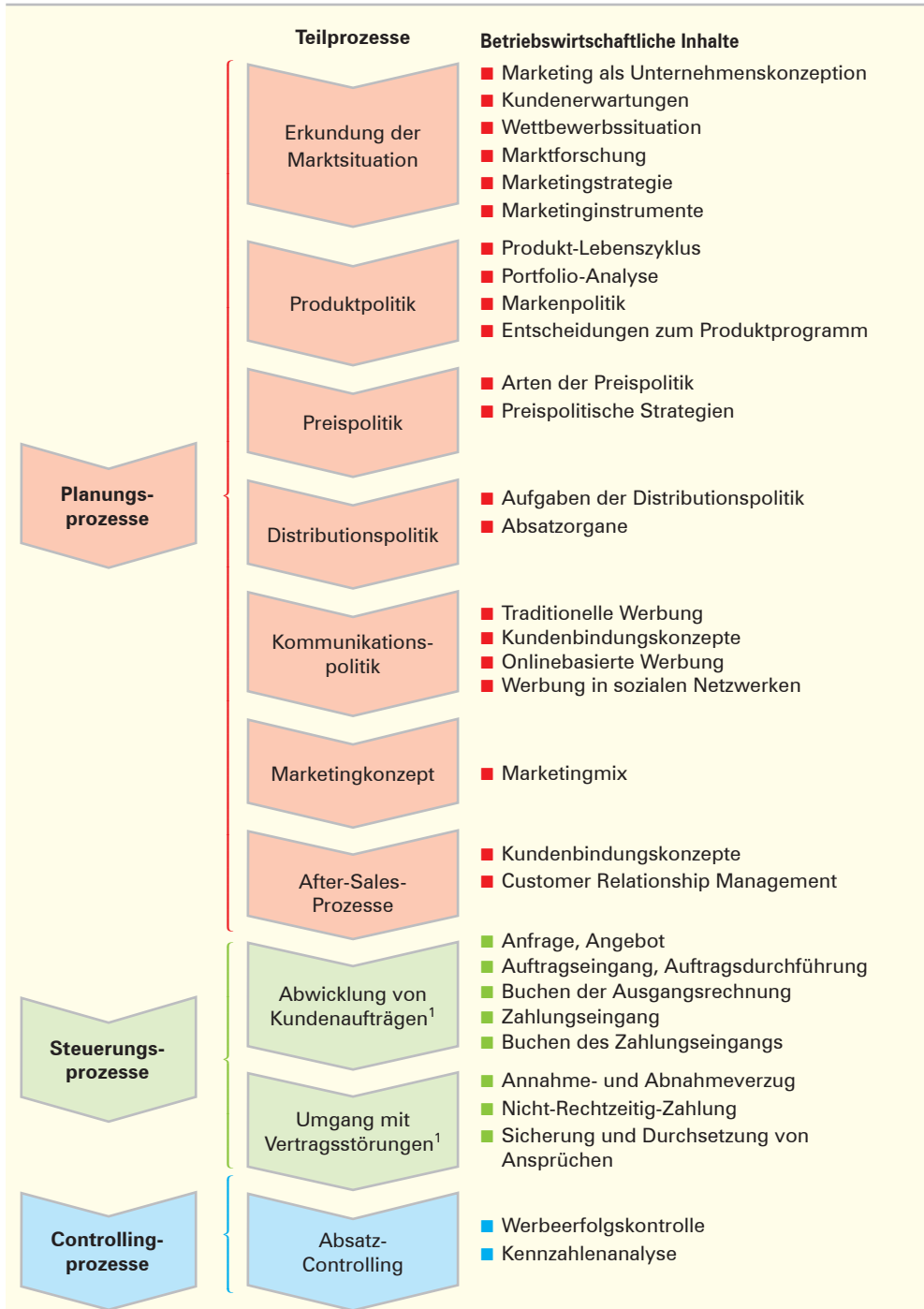
1 Marktsituation

1.1 Einbettung des Absatzprozesses (Prozess der Leistungsverwertung) in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse

Die nachfolgende Abbildung dient der Standortbestimmung des **Kernprozesses Absatz (Prozess der Leistungsverwertung)**.



Isoliert man den Kernprozess **Absatz** aus obigem Schaubild heraus und gliedert ihn stufenweise zunächst in **Planungsprozesse, Steuerungsprozesse** und **Controllingprozesse** und diese wiederum in ihre einzelnen **Teilprozesse (Subprozesse)**, erhält man die auf S. 253 abgebildete Übersicht, mit deren Hilfe zugleich eine Zuordnung zwischen den einzelnen Teilprozessen und deren betriebswirtschaftlichen Inhalten möglich ist.



¹ Diese Steuerungsprozesse wurden bereits im Kurshalbjahr 11.2 behandelt.

1.2 Marketing als Unternehmenskonzeption auf Käufermärkten

1.2.1 Grundlagen des Marketings

Grundaufgabe eines jeden Unternehmens ist, den Absatz seiner Ideen, Waren und Dienstleistungen so zu organisieren, dass es auf dem gewählten Markt erfolgreich ist.

(1) Entwicklung der Marketingkonzeption

Derzeit beobachtet man auf den Märkten einen stetig wachsenden Überhang des Leistungsangebots. Die Ursachen liegen in

- der zunehmenden Sättigung der Bedürfnisse der Konsumenten,
- dem technischen Fortschritt,
- der demografischen Entwicklung mit ihren sinkenden Bevölkerungszahlen und
- der Liberalisierung der globalen Märkte.

Die Märkte entwickeln sich vom **Verkäufermarkt** zum **Käufermarkt**.



- Der **Verkäufermarkt** ist ein Markt, in dem die Nachfrage nach Gütern größer ist als das Güterangebot. Es besteht ein **Nachfrageüberhang**. Die **Marktmacht** hat der **Verkäufer**.
- Der **Käufermarkt** ist ein Markt, in dem das Angebot an Gütern größer ist als die Nachfrage nach Gütern. Es besteht ein **Angebotsüberhang**. Die **Marktmacht** hat der **Käufer**.

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt führt dazu, dass weniger die Produktion und ihre Gestaltung, sondern der Absatz der erzeugten Produkte zur Hauptaufgabe der Unternehmen wird. Während zu Zeiten des Verkäufermarktes vorrangig die Verteilung der Erzeugnisse das Problem war, kommt es nun darauf an, den Absatzmarkt systematisch zu erschließen. Dies erfordert, dass alle Unternehmensaufgaben auf die Bedürfnisse der Abnehmer ausgerichtet werden. Für diese Führungskonzeption wird das aus dem Amerikanischen übernommene Wort **Marketing**¹ verwendet.

(2) Begriff Marketing

Die Marketingkonzeption besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Mitbewerber. Oberstes **Ziel des Marketings** ist die **Kundenzufriedenheit**.

Schlagworte zum Marketing

- Entdecke Kundenwünsche und erfülle sie!
- Erfülle Kundenbedürfnisse auf profitable Art!
- Wir richten es, wie Sie es wollen!
- Bei uns sind Sie der Boss!

¹ **Marketing** (engl.): Markt machen, d. h. einen Markt für seine eigenen Produkte schaffen bzw. ausschöpfen.

Ein zufriedener Kunde

- kauft mehr und bleibt länger „treu“,
- kauft bevorzugt vom gleichen Unternehmen, wenn dieses neue oder verbesserte Produkte bringt,
- denkt und spricht gut über das Unternehmen und seine Produkte,
- beachtet Marken, Werbe- und Preisangebote der Mitbewerber weniger stark,
- bietet dem Unternehmen gern neue Ideen zu Produkt und Service an.

- **Marketing** ist eine Konzeption, bei der alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.
- Ziel der Marketingkonzeption ist die **Kundenzufriedenheit**.



1.2.2 Marketingziele

(1) Notwendigkeit von Zielformulierungen

Ziele beschreiben einen angestrebten Zustand in der Zukunft.



Wichtige Aufgaben von Zielformulierungen sind:

Orientierung geben	Ziele geben die Marschrichtung vor. Das Engagement der Mitarbeiter findet eine Richtung, alle ziehen am gleichen Strang. Sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Arbeitskraft, Kapital, Zeit) knapp, dann helfen die Zielformulierungen, die knappen Mittel so zu verteilen, dass der höchste Nutzen erzielt wird.	
Kontrolle vornehmen	Durch einen Vergleich der formulierten Ziele mit den erreichten Ergebnissen kann der Unternehmenserfolg kontrolliert und beurteilt werden.	
Lenkung erreichen	<i>„Nichts macht erfolgreicher als der Erfolg.“</i> Wird das Erreichen von realistischen (!) Zielen verknüpft mit Belohnungen (Provisionen, Gewinnbeteiligung, Beförderung), fördert dies die Motivation der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen.	

(2) Begriff Marketingziele

Marketingziele beschreiben eine angestrebte künftige Marktposition, die durch **abgestimmte Marketinginstrumente** erreicht werden soll.



(3) Anforderungen an die Formulierung von Marketingzielen

Ein Marketingziel ist umfassend formuliert, wenn es hinsichtlich der folgenden vier Anforderungen genau bestimmt ist. Diese vier Anforderungen werden am Beispiel des Ziels **Absatzsteigerung** dargestellt:

Anforderungen	Fragestellungen	Beispiele
Zielinhalt	Was soll erreicht werden?	Der Absatz unserer E-Bikes soll gesteigert werden.
Zielausmaß	Wie viel soll erreicht werden?	Wir wollen den Absatz unserer E-Bikes um 15 % steigern.
Zeithorizont	Bis wann soll das Ziel erreicht werden?	Bis zum Ende des nächsten Jahres wollen wir den Absatz unserer E-Bikes um 15 % steigern.
Geltungsbereich	Wo soll dieses Ziel erreicht werden?	Bis Ende des nächsten Jahres wollen wir den Absatz unserer E-Bikes im Inland um 15 % steigern.

(4) Beispiele für die Formulierung von Marketingzielen

Marketingziele	Erläuterungen	Zielformulierungen (Beispiele)
Absatzsteigerung	Die Absatzsteigerung wird gemessen am Absatz des vergangenen Jahres, ausgedrückt in Prozent. $\text{Absatzsteigerung} = \frac{\text{Absatzsteigerung (Stück, Liter ...) } \cdot 100}{\text{Absatz des vergangenen Jahres}}$	Bis zum Ende des nächsten Jahres wollen wir den Absatz unserer E-Bikes im Inland um 15 % steigern.
Marktanteil	Er ist der Anteil des eigenen Absatzes (Absatzvolumen ¹) gemessen am Gesamtabsatz aller Unternehmen auf einem Teilmarkt innerhalb einer Periode (Marktvolumen ¹), ausgedrückt in Prozent. $\text{Marktanteil (mengenorientiert)} = \frac{\text{Absatzvolumen} \cdot 100}{\text{Marktvolumen}}$ $\text{Marktanteil (wertorientiert)} = \frac{\text{Umsatz} \cdot 100}{\text{Gesamtumsatz des Marktes}}$	Bis Ende des Jahres 20.. wollen wir im Inland für unsere Mountainbikes einen Marktanteil von 20 % erreicht haben.
Bekanntheitsgrad	Er besagt, welche Wertschätzung die Kunden dem Produkt, der Dienstleistung und der Marke entgegenbringen. Die Steigerung des Bekanntheitsgrades drückt sich in Merkmalen wie Werte, Motive, Einstellungen oder Interessen der Kunden aus. Aus deren Kenntnis kann man Rückschlüsse ziehen auf die Bedürfnisse der Kunden. Und daraus wiederum lassen sich Aussagen ableiten über das künftige Kundenverhalten.	Wir wollen innerhalb von 3 Jahren in unserer Region einen Bekanntheitsgrad von 25 % erzielen.

¹ Zu Einzelheiten siehe S. 282f.