

MANAGEMENTINFO

EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



AUF DEN RICHTIGEN MARKETING-MIX KOMMT ES AN

INHALT AUSGABE NR. 50

Gerade wegen der vielfältigen **Kombinationsmöglichkeiten** kommt dem richtigen Marketing-Mix so eine große Bedeutung zu. Man versteht darunter die konkrete Ausgestaltung und die **optimale Kombination** der **absatzpolitischen Instrumente**. Als Teil eines größeren Ganzen ist der Marketing-Mix ein Teilbereich der **Absatzplanung und Absatzkontrolle** im Unternehmen. Der richtige Marketing-Mix soll die **Effektivität** des Marketings erhöhen und etwa zu höheren Umsätzen, Verkaufszahlen oder Marktanteilen beitragen.

Absatzplanung und Absatzkontrolle verlaufen grundsätzlich in **sechs Schritten** – die **Marktdiagnose** und **Marktprognose** im Sinne der **Analyse der Absatzkon-**

trolle repräsentieren dabei den ersten Schritt. Während im Zuge der **Marktdiagnose** die Erfassung der gegenwärtigen Marktsituation und der Absatzsituation des Unternehmens im Vordergrund steht, beschäftigt sich die **Marktprognose** mit der Abschätzung der voraussichtlichen Markt- und Absatzentwicklung. Für eine gute Marktprognose ist die **möglichst genaue** Abschätzung von Parametern wie Umsatzentwicklung, Marktanteilsentwicklung und Kostenentwicklung wichtig. Der nächste Schritt umfasst die **Festlegung der Absatzziele (Zielplanung)**, wobei hier grundsätzlich zwischen **Sachzielen** (z.B. Absatzgebiete, Kundengruppen), ökonomischen **Formalzielen** (z.B. Umsatz, Marktanteil, Rentabilität, Cash

- » Auf den richtigen Marketing-Mix kommt es an
- » Arztbesuch im Krankenstand muss dem Arbeitgeber angekündigt werden
- » Keine Maklerprovision bei Nichterfüllen der vereinbarten Bedingung

AUF DEN RICHTIGEN MARKETING-MIX KOMMT ES AN

(Fortsetzung von Seite 1)

Flow) und **psychografischen Zielen** (wie sind Kaufverhalten und Motive der potentiellen Käufer?) zu unterscheiden ist. Im Sinne einer Zielerreichung sind überdies die mit den Zielen verbundenen **Restriktionen** zu berücksichtigen, von denen etwa die Konjunkturlage, Konsumgewohnheiten, die Einkommensentwicklung und die Marktmacht der einzelnen Wettbewerber wesentlich sein können. Der **Marketing-Mix** ist Teil des nächsten Schrittes, der **Entwicklung der Absatzstrategie (Strategieplanung)**. Als Schritte Nr. 4 und 5 gestalten sich die **Budgetplanung (Festlegung des Absatzbudgets)** und die **Maßnahmenplanung (Festlegung und Realisierung der Absatzmaßnahmen)**. Bei der **Budgetplanung** geht es vor allem um die Höhe des Absatzbudgets, damit die Strategie umgesetzt werden kann. Im Rahmen der **Maßnahmenplanung** werden Maßnahmen wie etwa Werbekampagnen definiert, um die Absatzstrategie entsprechend umsetzen zu können. Der sechste und letzte Schritt umfasst die **Absatzkontrolle**, welche dem Vergleich zwischen den geplanten Soll-Werten und den realisierten Ist-Werten dient. Die Absatzkontrolle erleichtert die Optimierung des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente – etwaige **Abweichungen zwischen Soll und Ist** werden analysiert und Maßnahmen werden ergriffen, um die Zielerreichung zu gewährleisten.

VIER SUBMIX-BEREICHE – DIE „VIER P'S“

Im Sinne einer erfolgreichen Absatzstrategie muss für jedes **Marktsegment** der richtige Marketing-Mix bestimmt werden. Die Chancen und zugleich Schwierigkeiten liegen darin, dass die absatzpolitischen Instrumente in **verschiedener Kombination** und in **unterschiedlicher Intensität** eingesetzt werden können. Für die Zusammenstellung des richtigen Marketing-Mix sind die **vier Submix-Bereiche**, welche auch die „**Vier P's**“ genannt werden, maßgebend:



- » Product (Produktmix, Sortimentsmix),
- » Price (Preis- und Konditionen-Mix, Kontrahierungs-Mix),
- » Place (Distributions-Mix),
- » Promotion (Kommunikations-Mix).

Bei dem **Produktmix** stellen sich z.B. Fragen nach der **Qualität** und dem Sortiment der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, während es bei dem **Preis-Mix** nicht nur um den Preis an sich, sondern auch um **Liefer- und Zahlungsbedingungen** geht. Der **Distributions-Mix** befasst sich schließlich damit, an wen und auf welchem Weg die Produkte oder Dienstleistungen verkauft werden sollen - wesentliche Parameter sind hier die Wahl der **Absatzkanäle**, Logistik, Lagerung, Transport, Lieferzeit etc. Im Submix **Promotion** müssen sich die Unternehmensverantwortlichen mit der Frage der richtigen Werbung für die angebotenen Waren oder Dienstleistungen auseinandersetzen. Ausgangspunkte für die vielfältigen Möglichkeiten sind etwa Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf oder **Public Relations**.

HERAUSFORDERUNGEN UND STOLPERSTEINE AUF DEM WEGE ZUM „RICHTIGEN MARKETING-MIX“

Wenngleich mittels optimalem Marketing-Mix die angestrebten Marketing-Ziele erfolgreich erreicht werden können, ist der Weg im konkreten Fall oftmals schwierig. Grund dafür sind mehrere „**Stolpersteine**“

wie z.B. der Umstand, dass der Marketing-Mix aus einer **Vielzahl** denkbarer oder möglicher **Kombinationen** ausgewählt werden muss. Aus **zeitlicher Perspektive** besteht die Schwierigkeit, dass der Marketing-Mix zu einem bestimmten Zeitpunkt optimal sein soll und es jedoch sein kann, dass manche **Marketingmaßnahmen** erst **verzögert** positive Auswirkungen mit sich bringen (sogenannter **Time-lag-Effekt**). Darüber hinaus sind die (sachlichen) Interdependenzen nicht zu unterschätzen, da der Marketingeinsatz für ein Produkt Auswirkungen auf andere Produkte bzw. Dienstleistungen haben kann. Ebenso darf das **Kosten-Nutzen-Verhältnis** der Marketinginstrumente nicht aus den Augen verloren werden. Bei der Suche nach dem optimalen Marketing-Mix ist auch zu beachten, in welcher **Phase des Produktlebenszyklus** sich das Produkt oder die Dienstleistung gerade befindet. Grundsätzlich setzt sich der Produktlebenszyklus aus Einführungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase, Degenerationsphase und gegebenenfalls Nachlaufphase zusammen. Eine Herausforderung besteht auch darin, dass die eigenen Marketingmaßnahmen auch **Reaktionen durch die Konkurrenz** hervorrufen und oftmals genau die (vormals) erfolgreichen eigenen Marketingmaßnahmen von der Konkurrenz kopiert werden.

ARZTBESUCH IM KRANKENSTAND MUSS DEM ARBEITGEBER ANGEKÜNDIGT WERDEN

Der Krankenstand dient der **Genesung des Arbeitnehmers** und ist daher mit gewissen **Pflichten** des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers verbunden. Bedeutend ist dabei, dass sich der **Arbeitnehmer schonen** soll und daher auch der Aufenthalt außerhalb seines Zuhauses - abgesehen z.B. von Arztbesuchen bzw. wenn es der Heilung förderlich ist – nur begrenzt erlaubt ist. Auf der anderen Seite soll auch der Arbeitgeber den kranken Arbeitnehmer während des Krankenstands „in Ruhe lassen“. Im Sinne der Wahrung der **betrieblichen Interessen** des **Arbeitgebers** kann es vor allem bei längeren Krankenständen jedoch sein, dass der Arbeitnehmer seiner Auskunftspflicht auch während des Krankenstands nachkommen muss (z.B. per E-Mail oder Telefon).

Selbst der **Weg zum Arzt**, welcher ja während des Krankenstands regelmäßig von zuhause aus erfolgt, sollte aus **versicherungstechnischen Gründen** mit Bedacht besprochen werden. Der **Oberste Gerichtshof** hatte sich diesbezüglich mit einem tragischen Fall (GZ 10 ObS 131/15k vom 19.1.2016) auseinanderzusetzen. Es ging dabei um die Frage, ob **gesetzlicher Unfallversicherungsschutz** auch auf dem Weg von zuhause zum Arzt (und retour) während des Krankenstands besteht. Konkret hatte sich ein nunmehr rund 40jähriger Mann während seiner unselbständigen Tätigkeit mit dem Schraubenzieher in die linke Hand gestochen. Die Verletzung verheilte ohne Komplikationen, jedoch bildete sich **mehrere Jahre nach dem Arbeitsunfall** an der Einstichstelle ein kleines Knötchen, das operativ entfernt werden musste. Während des Krankenstandes nach diesem operativen Eingriff fuhr der Mann **von seiner Wohnung zu seinem Hausarzt**, um Kontrolle und Verbandswechsel durchführen zu lassen. Auf dem **Rückweg** von der Ordination erlitt der Patient bedingt durch Straßenglätte einen **Verkehrsunfall**, welcher **sehr schwere Verletzungen** (Läh-



mung vom achten Brustwirbel abwärts) nach sich zog. Da der Verkehrsunfall letztlich auf den Arbeitsunfall vor mehreren Jahren zurückzuführen ist, wollte der Verunfallte bei der **Unfallversicherungsanstalt** (mit Hinweis auf den gesetzlichen Unfallversicherungsschutz) eine **Vollrente** (Versehrtenrente) geltend machen.

ARZTBESUCH MUSS FÜR ERHALT DES VERSICHERUNGSSCHUTZES DEM ARBEITGEBER ZUVOR ANGEKÜNDIGT WERDEN

Nachdem die **Vorinstanzen** die Inanspruchnahme der Unfallversicherungsanstalt **verneinten**, betonte der OGH in seiner Entscheidung, dass Maßnahmen zur Erhaltung oder Wiederherstellung der **Gesundheit** grundsätzlich dem **unversicherten persönlichen Lebensbereich** zuzurechnen sind. Etwas anderes gilt jedoch bei **Arbeitsunfällen**, welche auch **Unfälle** miteinschließen, die sich auf dem Weg **von der Arbeitsstätte** (Ausbildungsstätte) oder der **Wohnung zur Untersuchungs- oder Behandlungsstelle** ereignen. Hintergrund dafür ist, dass der mit der Arbeitstätigkeit zeitlich zusammenhängende **Arztweg** in den **Schutz** der gesetzlichen **Unfallversicherung einbezogen** werden soll, **sofern der Arztbesuch dem Dienstgeber zuvor bekannt gegeben** worden ist. Mit der **Vorankündigung** des Arztbesuches wird der Versicherungsträger durch zumindest zeitlich im Vorhinein festgelegte Grenzen vor missbräuchlicher Inanspruchnahme geschützt. Wird der **Arbeitgeber nicht** im Vorfeld über den (geplanten) **Arztbesuch**

informiert, so **fehlt** es an dem **unmittelbaren Zusammenhang** mit einem Weg von oder zur Arbeitsstätte, welcher bei einem **Arztbesuch während des Krankenstands** ja regelmäßig per se nicht gegeben ist (der Arbeitnehmer befindet sich ja gerade nicht an seinem Arbeitsplatz). An dem dann fehlenden gesetzlichen Unfallversicherungsschutz ändert sich auch nichts, wenn - wie im zugrundeliegenden Fall - der **Krankenstand** durch einen **früheren Arbeitsunfall** verursacht worden war.

Der **OGH** bleibt in dieser **hart anmutenden Entscheidung** seiner Linie treu und macht die **vorherige Meldung des Arztbesuchs** am Arbeitsplatz zur **Bedingung** für den **gesetzlichen Unfallversicherungsschutz**. Es ist daher ratsam, **vor** einem **Arztbesuch** während des Krankenstands, welcher ja im Regelfall von zuhause aus angetreten wird, **unbedingt** den **Arbeitgeber** zu **informieren**, um nachteilige Konsequenzen zu vermeiden. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um einen „normalen“ Krankenstand handelt oder dieser durch einen früheren Arbeitsunfall bedingt ist. Selbst wenn sehr viel Pech zusammenkommen muss, damit man auf dem Weg zum Arzt bzw. am Rückweg vom Arzt einen schweren Unfall erleidet, sollte man die **rechtzeitige Meldung** beim **Arbeitgeber** (z.B. mittels Anruf oder E-Mail **vor Antritt** des Weges) nicht scheuen. Ansonsten besteht **kein gesetzlicher Unfallversicherungsschutz** und man muss privat für die oftmals beträchtlichen Folgekosten aufkommen.

KEINE MAKLERPROVISION BEI NICHTERFÜLLEN DER VEREINBARTEN BEDINGUNG

Obwohl Makler sowohl für Verkäufer als auch für Käufer hilfreich sind, wird gerne an dem Nutzen ihrer Dienstleistungen gezweifelt, wenn es darum geht, die **Maklerprovision** zu bezahlen. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Maklerprovision im Erfolgsfall absolut gesehen einen nicht unwesentlichen Kostenfaktor ausmachen kann. Oftmals liegt es auch daran, dass die **Vereinbarungen** zwischen Makler und Auftraggeber **Raum für Diskussion** bieten. Im nachfolgenden Fall hatte sich der **Oberste Gerichtshof** (GZ 8 Ob 131/15w vom 29.3.2016) mit der Frage auseinanderzusetzen, ob dem Makler selbst dann eine **Provision zusteht**, wenn eine vorher ausgemachte **Bedingung nicht eingetreten** ist.

Ausgangspunkt war die Beauftragung eines Maklerbüros für den **Verkauf von zwei Häusern**, wobei von dem Verkäufer auch der **Alleinvermittlungsauftrag** an das Maklerbüro vergeben wurde wie auch eine **besondere Provisionsvereinbarung** für den Fall fehlenden Vermittlungserfolges unterzeichnet wurde. Ebenso wurde **vereinbart und schriftlich festgehalten**, dass **zunächst** das eine Haus (das **Haus seiner Lebensgefährtin**) verkauft werden müsse und **erst danach sein eigenes Haus**. Bei einem späteren Besichtigungstermin erklärte sich der Verkäufer gegenüber einem Interessenten bereit, sein Haus verkaufen zu wollen, da er ja auch zu seiner Lebensgefährtin ziehen könne. Für die **Maklerin** war damit offensichtlich, dass der **Verkäufer von seiner ursprünglichen Bedingung** (Verkauf des Hauses der Lebensgefährtin vor Verkauf des eigenen Hauses) **abgegangen** war und sobald wie möglich verkaufen wollte. Wenig später wurde besagtes Haus jedoch nicht an die Interessenten vom Besichtigungstermin verkauft, sondern der **Verkäufer einigte sich mit zwei anderen Käufern**. Infolge wurden auch die Alleinvermittlungsaufträge für die

beiden Häuser gekündigt. Mit Hinweis auf mehrere Gründe **begehrte die Maklerin** die **Zahlung der Maklergebühr** – auch deshalb, da das Haus des Verkäufers vor Auflösung des Alleinvermittlungsauftrags verkauft wurde und er ja überdies den **Entschluss, sein Haus** nun doch vor dem Haus seiner Lebensgefährtin **verkaufen zu wollen**, gegenüber der Maklerin (mündlich) **bekundet** hatte.

SCHRIFTFORM SCHÜTZT VERBRAUCHER VOR IRRTÜMERN, ÜBERRASCHUNGEN ODER FALSCHEN VORSTELLUNGEN ÜBER BESONDERE VERTRAGSINHALTE

Das im vorliegenden Fall zur Anwendung kommende **Konsumentenschutzgesetz** (KSchG) sieht vor, dass Vereinbarungen über den **Abschluss und die Verlängerung von Alleinvermittlungsaufträgen** sowie **Vereinbarungen für Fälle fehlenden Vermittlungserfolgs** nur gelten, wenn sie **ausdrücklich und schriftlich** erfolgt sind. Unter **Ausdrücklichkeit** ist zu verstehen, dass die **schriftliche Vereinbarung** eine hervorgehobene, dem Verbraucher **deutlich erkennbare** und **eindeutige** Regelung dieser Punkte enthalten muss. Der OGH betonte, dass dem **Schutzzweck** entsprechend auch **nur schriftlich** von einer **vereinbarten aufschiebenden Bedingung abgegangen** werden könne. Das **bloß mündliche Abgehen** von dieser Bedingung während eines Besichtigungstermins ist demnach **nicht ausreichend**. Hierbei kann auch **nicht** nur von **Änderungen von Einzelheiten** eines dem KSchG unterliegenden Vertrags,

welche nicht der Schriftform bedingen, ausgegangen werden. Der **Verkäufer** muss **keine Maklerprovision** zahlen, da die **aufschiebende Bedingung nicht eingetreten** ist; nämlich, dass das **Haus der Lebensgefährtin (zuerst) verkauft wurde**.

Der OGH merkte außerdem noch an, dass selbst im Falle des bloßen **Vermittlungsauftrags** für das Haus des Verkäufers **kein Provisionsanspruch** seitens der Maklerin besteht. Bei **Immobilienmaklern** genügt für die **Begründung eines Provisionsanspruchs** regelmäßig der **Nachweis der Kaufgelegenheit** – praktisch betrachtet ist dies die erstmalige **Namhaftmachung** eines neuen, bisher unbekanntem potentiellen Interessenten für den Vertragsabschluss. Dies gilt selbst dann, wenn der an der Immobilie Interessierte selbst beim Verkäufer erscheint und sich dort vorstellt. Jedoch begründet der Immobilienmakler dann **keinen Provisionsanspruch**, wenn der Interessent dem Auftraggeber verschweigt, dass er aufgrund der Tätigkeit des Immobilienmaklers von der Kaufangelegenheit erfahren hat und deshalb den Auftraggeber (Verkäufer) kontaktiert hat. Im **vorliegenden Fall** **verneinte** der **OGH** – wie auch bereits das Berufungsgericht – den Anspruch auf die **Maklerprovision** aus dem bloßen Vermittlungsauftrag, da die **Maklerin** den Verkauf der Liegenschaft an die tatsächlichen Käufer ja gerade **nicht vermittelt** hat.

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:
 Klienten-Info - Klier, Krenn & Partner KG
 Redaktion: F. Klier, H. Krenn, alle 1090 Wien, Julius-Tandler-Platz 6/9
 Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klienten von Steuer- u. Unternehmensberatungskanzleien bestimmt.
 Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.
 Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0;
 E-Mail: office@klienten-info.at, Internet: www.management-info.at