

LEHRBUCH

Andreas Scharf | Bernd Schubert | Patrick Hehn

Marketing

Einführung in Theorie und Praxis

7. Auflage

MIT
FALLSTUDIEN
UND
VIDEOBEISPIELEN
IM
ONLINE-PORTAL

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Exklusiv für Buchkäufer:

- kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich
- viele Video- und Praxisbeispiele zu den verschiedenen Buchkapiteln
- weitere ausführliche Fallstudien zum Download
- für die Lernzielkontrolle Hinweise zum Online-Lernquiz

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4330-mark

Marketing

Andreas Scharf/Bernd Schubert/Patrick Hehn

Marketing

Einführung in Theorie und Praxis

7., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden weiterführendes Lehrmaterial für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4330-2 Bestell-Nr. 20868-0002

ePub: ISBN 978-3-7910-4332-6 Bestell-Nr. 20868-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4331-9 Bestell-Nr. 20868-0151

Andreas Scharf/Bernd Schubert/Patrick Hehn

Marketing

7. Auflage, Juni 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Monkey Business Images, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort zur siebten Auflage

Liebe Leserin, lieber Leser,

auch in der siebten Auflage liefert unser Lehrbuch Studierenden im Bachelor- und Masterprogramm sowie Praktikern in der Aus- und Weiterbildung einen ganzheitlichen Einstieg in das Marketing sowohl aus Managementsicht als auch aus entscheidungs- und verhaltensorientierter Perspektive.

Marketing hat sich in den letzten Jahren aufgrund der hohen Dynamik in der Unternehmensumwelt weiterentwickelt bzw. tiefgreifend verändert. Insbesondere die digitale Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft stellt an das Marketingmanagement ganz neue Anforderungen. Die jetzt vorliegende siebte Auflage wurde deshalb an zahlreichen Stellen gründlich überarbeitet, aktualisiert und erweitert. Wir haben aber auch etliche redaktionelle Kürzungen vorgenommen, um die Kompaktheit unseres Standardwerks weiterhin zu gewährleisten.

Das zentrale Anliegen dieser siebten Auflage besteht darin, die Auswirkungen der digitalen Transformation, aber auch anderer aktueller Entwicklungen, in allen zehn Kapiteln nachvollziehbar herauszuarbeiten. Beispielsweise werden im Rahmen der Marktforschung die neuen Methoden der digitalen Datenerhebung und Datenanalyse erläutert (z.B. »Web-Analyse«, »Big Data«). In Bezug auf die Entscheidungsbereiche der Produktpolitik stehen digitale Sachgüter und Dienstleistungen stärker im Fokus, neue Modelle und Methoden des Innovationsmanagements werden erläutert (z.B. »Open Innovation Funnel«, »Design Sprint«). Bei der Preispolitik werden unter anderem neue Ansätze der Preisdifferenzierung und der Konditionenpolitik im elektronischen Handel dargestellt (z.B. »Electronic Pricing«, »Yield Management«). Auch die Kapitel zur Kommunikations- und Distributionspolitik wurden entsprechend aktualisiert (z. B. "Social-Media-Kommunikation", "Multi-Channel-Vertrieb"). Im abschließenden Kapitel zum Marketingmix wird der Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft mit der neuen Netflix-Fallstudie Rechnung getragen.

Schließlich beinhaltet das Kapitel zur Konsumentenverhaltensforschung aufgrund der zahlreichen neuen Erkenntnisse in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen eine neue Strukturierung (z.B. »Einflussfaktoren des Käuferverhaltens«) sowie zahlreiche inhaltliche Aktualisierungen (z.B. »Hakenmodell«). Berücksichtigung findet hier auch die Beeinflussung psychischer und kognitiver Prozesse durch die Digitalisierung (z.B. »Gamification«, »Nudging«).

Den Herausforderungen der gesamtgesellschaftlichen Informationsüberlastung versuchen wir auch mit der neuen Auflage unseres Lehrbuchs durch verschiedene Maßnahmen Rechnung zu tragen: Die Sprache ist leicht verständlich, das Layout ist leserfreundlich, und mehr als 400 mehrfarbige übersichtliche Abbildungen verbessern den schnellen Zugang zum Text. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.

Die zahlreichen Kästen »Aus der Praxis« dienen der Unterstützung des Transfers, außerdem werden an geeigneten Stellen interessante Forschungsergebnisse aus der Wissenschaft präsentiert. Lernziele und Lernzielkontrollfragen zu jedem Kapitel helfen dabei, das Gelernte zuverlässig zu verankern. Als bewährte didaktische Elemente dienen außerdem das ausführliche Glossar mit Definitionen der wichtigsten Marketingbegriffe sowie ein umfangreiches Stichwortverzeichnis.

Der Unterstützung von Lernprozessen durch den Einsatz digitaler Medien haben wir in der neuen Auflage dadurch Rechnung getragen, dass an zahlreichen Textstellen Hinweise auf die Verlagsseite **myBook** eingefügt sind, dort finden die Leserin und der Leser zusätzliche Informationen, aktuelle Praxisbeispiele und interessante Fallstudien. Neu ist die Möglichkeit, die Lernzielkontrolle mittels Online-Quiz zu realisieren. Für jedes Kapitel steht ein Pool aus Lernzielkontrollfragen zur Verfügung, die online beantwortet werden können, sodass der aktuelle Lernstand automatisch in Echtzeit rückgekoppelt wird.

Wir hoffen, dass es uns auch mit der neuen siebten Auflage unseres Marketinglehrbuches gelungen ist, den Leserinnen und Lesern eine kompakte, fundierte, aktuelle und didaktisch ansprechende Einführung in das spannende Fachgebiet des Marketing liefern zu können. Der Abschluss des Projektes wäre jedoch ohne Unterstützung nicht möglich gewesen: Unser Dank gilt – wie bei allen vorherigen Auflagen – zunächst dem Schäffer-Poeschel-Verlag – und hier vor allem Frau Claudia Dreiseitel und Herrn Dr. Frank Baumgärtner – für die Geduld während der Zeit der Manuskripterstellung sowie für die professionelle Unterstützung bei der Umsetzung der Druckfassung. Außerdem danken wir M.A. Stephanie Glassl von der Hochschule Nordhausen für ihre unermüdliche Arbeit an überzeugenden Praxisbeispielen, aktuellen Quellen, ansprechenden Abbildungen und geeigneten Stichwörtern. Abschließend möchten wir alle Leserinnen und Leser dazu auffordern, uns über einen der zahlreichen Kommunikationskanäle ihre Rückmeldung zur siebten Auflage unseres Buches zu übermitteln.

*Andreas Scharf,
Bernd Schubert und Patrick Hehn
im September 2021*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur siebten Auflage	7
1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Marketing	15
1.1 Begriff und Grundgedanke des Marketing	15
1.2 Grundhaltungen gegenüber dem Absatzmarkt	28
1.3 Sektorale Besonderheiten	44
1.3.1 Besonderheiten des Konsumgütermarketing	44
1.3.2 Besonderheiten des Investitionsgütermarketing	46
1.3.3 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	51
1.3.4 Besonderheiten des Handelsmarketing	53
1.3.5 Besonderheiten des Non-Profit-Marketing	55
2 Unternehmerische Voraussetzungen für marktorientiertes Handeln	61
2.1 Begriff und Aufgaben des Marketingmanagements	61
2.2 Marketingmanagementprozess	63
2.3 Marketingorganisation	73
2.3.1 Aufbauorganisation	74
2.3.2 Ablauforganisation	82
3 Erforschung des Konsumentenverhaltens	89
3.1 Begriff und Zielsetzung der Konsumentenverhaltensforschung	89
3.2 Modelle der Konsumentenverhaltensforschung	93
3.3 Einflussfaktoren des Konsumentenverhaltens	104
3.4 Psychische Prozesse	109
3.4.1 Aktivierende Prozesse	118
3.4.1.1 Aktivierung	119
3.4.1.2 Emotionen	126
3.4.1.3 Motivationen	127
3.4.1.4 Einstellungen	136
3.4.2 Kognitive Prozesse	146
3.4.2.1 Zeit- und inhaltsbezogene Gedächtniskategorien	146
3.4.2.2 Prozess der Informationsaufnahme	151
3.4.2.3 Prozess der Informationsverarbeitung – Wahrnehmen und Beurteilen	153
3.4.2.4 Prozess der Informationsspeicherung – Lernen	166
4 Marktforschung	173
4.1 Grundlegende Aspekte der Marktforschung	173
4.1.1 Entwicklung, Begriff und wesentliche Aufgabenbereiche der Marktforschung	173
4.1.2 Träger der Marktforschungsfunktion	177

4.1.3	Forschungsansätze im Rahmen der Marktforschung	181
4.1.4	Phasen des Marktforschungsprozesses	186
4.2	Entscheidungsprobleme im Rahmen der Datenerhebung	189
4.2.1	Primär- und Sekundärforschung	189
4.2.2	Messtheoretische Grundlagen	192
4.2.3	Auswahlverfahren	199
4.2.3.1	Verfahren der Zufallsauswahl	201
4.2.3.2	Verfahren der bewussten Auswahl	203
4.3	Methoden der Primärforschung	205
4.3.1	Befragung	206
4.3.1.1	Art der Kommunikation mit dem Befragten	207
4.3.1.2	Grad der Standardisierung einer Befragung – quantitative und qualitative Interviews	215
4.3.1.3	Art der Fragestellung	219
4.3.2	Beobachtung	221
4.3.2.1	Formen der Beobachtung	222
4.3.2.2	Anwendungsfelder der Beobachtung in der Marktforschungspraxis	223
4.3.3	Spezielle Ansätze der Primärforschung	226
4.3.3.1	Experiment	226
4.3.3.2	Panelerhebung	234
4.4	Datenanalyse	237
4.4.1	Univariate Verfahren	239
4.4.2	Bivariate Verfahren	243
4.4.3	Multivariate Datenanalyse	250
4.4.3.1	Multivariate Verfahren der Interdependenzanalyse	252
4.4.3.2	Multivariate Verfahren der Dependenzanalyse	264
5	Marketingziele und Marketingstrategien	275
5.1	Festlegung der Marketingziele	275
5.2	Entwicklung von Marketingstrategien	281
5.2.1	Marktfeldstrategien	285
5.2.2	Marktstimulierungsstrategien	302
5.2.3	Marktparzellierungsstrategien	310
5.2.4	Marktarealstrategien	321
5.2.5	Konkurrenzgerichtete Marketingstrategien	323
6	Produktpolitik	331
6.1	Grundlagen der Produktpolitik	331
6.1.1	Wesen und Gegenstand der Produktpolitik	331
6.1.2	Dimensionen des Produktbegriffs	332
6.1.3	Ziele der Produktpolitik	338
6.2	Programmgestaltung	340
6.2.1	Festlegung der Programmstruktur	341
6.2.2	Analyse des Produktprogramms	343

6.2.3	Entscheidungen der Programmpolitik	347
6.3	Produktgestaltung	349
6.3.1	Ziele der Produktgestaltung	350
6.3.2	Bereiche der Produktgestaltung	350
6.3.2.1	Gestaltung der Produktqualität	351
6.3.2.2	Produktausstattung (Produktfeatures).....	353
6.3.2.3	Produktdesign	353
6.3.2.4	Gestaltung der Verpackung.....	356
6.3.2.5	Produktbezogene Dienstleistungen	357
6.3.3	Produktgestaltung als psychophysikalischer Transformationsprozess	358
6.4	Markenpolitik	370
6.4.1	Grundlegende Aspekte der Markenpolitik	371
6.4.1.1	Herausforderungen für die Markenpolitik	371
6.4.1.2	Begriff und Erscheinungsformen von Marken.....	372
6.4.1.3	Funktionen von Marken	377
6.4.2	Strategische Entscheidungen der Markenpolitik	381
6.4.2.1	Markenstrategien.....	381
6.4.2.2	Markensysteme	386
6.4.3	Operative Entscheidungen der Markenpolitik	395
6.4.3.1	Prozess der Markengestaltung	395
6.4.3.2	Bestimmung der Markenidentität	396
6.4.3.3	Markenpositionierung	401
6.4.3.4	Markengestaltung (Branding).....	404
6.5	Produktinnovation	412
6.5.1	Begriff und Bedeutung der Produktinnovation	412
6.5.2	Produktinnovation als mehrstufiger Planungs- und Entscheidungsprozess ..	416
6.5.2.1	Bestimmung des Zielmarktes.....	418
6.5.2.2	Ideenfindung und Ideenbewertung	421
6.5.2.3	Konzeptentwicklung.....	434
6.5.2.4	Produktentwicklung.....	437
6.5.2.5	Markteinführung	439
6.5.3	Fallstudie zur Produktinnovation	441
7	Preispolitik	453
7.1	Wesen und Bedeutung des Preises und der Preispolitik	453
7.2	Ansatzpunkte zur Bestimmung des optimalen Angebotspreises	461
7.2.1	Kostenorientierte Bestimmung des Angebotspreises	461
7.2.2	Nachfrageorientierte Festsetzung des Angebotspreises	467
7.2.2.1	Preis-Absatz-Funktion als wichtiges Grundmodell der klassischen Preistheorie.....	468
7.2.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Modelle der Preistheorie.....	474
7.2.3	Wettbewerbsorientierte Festsetzung des Angebotspreises	480
7.2.4	Integrative Bestimmung des optimalen Angebotspreises	482
7.3	Preisdifferenzierung	483
7.4	Preisfestsetzung bei der Einführung neuer Produkte	497

7.5	Konditionenpolitik	501
7.5.1	Rabattpolitik	501
7.5.2	Absatzkreditpolitik	506
7.5.3	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	508
8	Kommunikationspolitik	511
8.1	Grundlegende Aspekte der Kommunikationspolitik	511
8.1.1	Begriff und Wesen der Kommunikationspolitik	511
8.1.2	Modell der Marktkommunikation	514
8.1.3	Ziele und Aufgaben der Kommunikationspolitik	517
8.1.4	Rahmenbedingungen und aktuelle Probleme der Kommunikationspolitik ..	522
8.2	Instrumente der Kommunikationspolitik	528
8.2.1	Begriffliche und systematische Grundlagen	528
8.2.2	Instrumente der »Above-the-Line«-Kommunikation	533
8.2.2.1	Klassische Werbung	533
8.2.2.2	Online-Werbung	534
8.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit	540
8.2.3	Instrumente der »Below-the-line«-Kommunikation	546
8.2.3.1	Verkaufsförderung	546
8.2.3.2	Product Placement	550
8.2.3.3	Sponsoring	551
8.2.3.4	Event-Kommunikation	553
8.2.3.5	Mund-zu-Mund-Kommunikation	554
8.2.3.6	Sonstige Kommunikationsinstrumente	558
8.2.4	Auswahl der Kommunikationsinstrumente und integrierte Kommunikation	559
8.3	Planungs- und Entscheidungsprozess einer Werbekampagne	562
8.3.1	Überblick	562
8.3.2	Werbeanalyse	562
8.3.2.1	Werbeobjekte	562
8.3.2.2	Zielgruppen der Werbung	564
8.3.3	Festlegung der Werbeziele	564
8.3.3.1	Ökonomische Werbeziele	564
8.3.3.2	Werbewirkungsmodelle	565
8.3.3.3	Psychologische Beeinflussungsziele der Werbung	567
8.3.4	Werbefbudgetierung	570
8.3.5	Werbefbriefing und Copy-Strategie	573
8.3.6	Bestimmung der Werbemedien und der Werbemittel	575
8.3.6.1	Begriffliche Grundlagen	575
8.3.6.2	Kriterien der Mediawahl	577
8.3.6.3	Ausgewählte Werbemedien	580
8.3.7	Gestaltung der Werbebotschaft	584
8.3.7.1	Bestimmungsfaktoren	584
8.3.7.2	Inhaltliche Aspekte der Anzeigengestaltung	586
8.3.7.3	Formale Gestaltung der Werbebotschaft	595
8.3.7.4	Kriterien der Anzeigengestaltung	597

8.3.8	Werbewirkungsanalyse	604
8.3.8.1	Gegenstand der Werbewirkungsanalyse	604
8.3.8.2	Kontrolle der Werbewirkung	607
9	Distributionspolitik	613
9.1	Grundlegende Aspekte der Distributionspolitik	613
9.1.1	Wesen und Bedeutung der Distributionspolitik	613
9.1.2	Ziele und Aufgaben der Distributionspolitik	617
9.1.3	Rahmenbedingungen der Distributionspolitik	619
9.2	Akquisitorische Distribution	624
9.2.1	Gestaltung der Distributionswege	627
9.2.2	Organe des direkten Distributionsweges	630
9.2.2.1	Unternehmenseigene Distributionsorgane	631
9.2.2.2	Selbstständige Distributionsorgane	633
9.2.2.3	Marktveranstaltungen	634
9.2.3	Organe des indirekten Distributionsweges	635
9.2.3.1	Betriebsformen des Großhandels	635
9.2.3.2	Betriebsformen des Einzelhandels	637
9.2.4	Management der Distributionswege	646
9.2.4.1	Auswahl von Absatzmittlern	647
9.2.4.2	Anreizsysteme für Absatzmittler	649
9.2.4.3	Gestaltung der Distributionsbeziehungen	651
9.2.5	Gestaltung der Verkaufspolitik	659
9.2.5.1	Persönlicher Verkauf	659
9.2.5.2	Auswahl und Größe der Verkaufsorganisation	661
9.2.5.3	Steuerung und Kontrolle des Außendienstes	663
9.3	Physische Distribution	666
9.3.1	Ziele und Aufgaben logistischer Systeme	667
9.3.2	Komponenten und Bedeutung des Lieferservices	667
9.3.3	Logistische Teilsysteme	671
9.3.3.1	Auftragsabwicklung	672
9.3.3.2	Lagerhaltung	673
9.3.3.3	Verpackung und Transport	674
9.3.4	Redistribution	675
10	Marketingmix	681
10.1	Begriff und Ausgestaltung des Marketingmix	681
10.2	Ausrichtung des Marketingmix an Marketingzielen und Marketingstrategien	686
10.3	Fallbeispiel – Ausgestaltung des Marketingmix der Marke Nespresso	691
10.3.1	Das Unternehmen Nestlé und die Marke Nespresso	692
10.3.2	Marketingziele und Marketingstrategien für die Marke Nespresso	694
10.3.3	Gestaltung des Marketingmix für die Marke Nespresso	697
10.3.3.1	Produktpolitik für die Marke Nespresso	697
10.3.3.2	Preispolitik für die Marke Nespresso	705
10.3.3.3	Kommunikationspolitik für die Marke Nespresso	709
10.3.3.4	Distributionspolitik für die Marke Nespresso	718

10.3.3.5	Abschließende kritische Würdigung des Marketingmix für die Marke Nespresso	722
10.4	Fallbeispiel – Ausgestaltung des Marketingmix der Marke Netflix	724
10.4.1	Das Unternehmen Netflix	725
10.4.2	Marketingziele und Marketingstrategien für Netflix	725
10.4.3	Gestaltung des Marketingmix für die Marke Netflix	729
10.4.3.1	Produktpolitik für die Marke Netflix	729
10.4.3.2	Preispolitik für die Marke Netflix	731
10.4.3.3	Kommunikationspolitik für die Marke Netflix	734
10.4.3.4	Distributionspolitik für die Marke Netflix	735
10.4.3.5	Abschließende kritische Würdigung des Marketingmix für die Marke Netflix	736
	Glossar	739
	Literaturverzeichnis	769
	Sonstige Quellen	793
	Stichwortverzeichnis	802
	Autoren	811

1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Marketing

LERNZIELE

- Sie kennen den Grundgedanken des Marketing und können die marketingrelevanten Grundbegriffe richtig einordnen.
- Sie verstehen, welche unterschiedlichen Grundhaltungen sich hinter dem Begriff Marketing verbergen.
- Sie erkennen, dass die verschiedenen Akteure des Marketing (z. B. Industrie-, Dienstleistungs-, Handelsbetriebe) Besonderheiten aufweisen, die es im Marketing zu berücksichtigen gilt.

1.1 Begriff und Grundgedanke des Marketing

Der amerikanische Autoproduzent Henry Ford soll einmal gesagt haben, dass jeder Kunde seinen Wagen in jeder gewünschten Farbe bekommen könne – solange es Schwarz sei. In den Anfängen der Fließbandproduktion ab 1914 war Schwarz die Standardfarbe von Ford. Die Farbe konnte industriell gefertigt werden, war kostengünstig und lange haltbar. Für die Käufer war die Wahl der Lackfarbe damals von untergeordneter Bedeutung. Im Vordergrund stand die erschwingliche individuelle Mobilität, wie sie das Modell T von Ford geboten hat. Heutzutage ist es undenkbar, dass Autos nur in einer Standardfarbe mit einer Standardausstattung angeboten werden. Allein die Volkswagen AG führte Anfang 2021 unter der Marke VW 13 PKW-Modelle (Sub-Brands) in einer Vielzahl von Fahrzeug- und Ausstattungsvarianten, die die Kunden durch die Wahl diverser Lackfarben, Sitzbezüge und weiterer Fahrzeugausstattungen ihren individuellen Bedürfnissen und ihrem Budget anpassen können. Kombiniert man alle Merkmale miteinander, führt dies alleine beim VW Golf zu mehreren tausend Varianten.

Wie ist es zu einer solchen Vielfalt an Wahlmöglichkeiten gekommen? Verdeutlichen lässt sich diese Entwicklung am Beispiel des Ford Modell T, des ersten am Fließband produzierten Automobils. Der Ford T bediente 1908 einen latenten, unerfüllten Bedarf an kostengünstiger, robuster, individueller Fortbewegung und stieß damit in eine Marktlücke. Während andere Hersteller ihre teuren Autos an die wohlhabende Stadtbevölkerung verkauften, wurde das Auto mit dem Ford T auch für weniger wohlhabende Zielgruppen erschwinglich. Diesen Markt bediente Ford als Erstes und lange als einziges Unternehmen, sodass das Modell T zum Welterfolg wurde. Steigender Wohlstand der Bevölkerung und die Reaktion der Konkurrenten auf den Erfolg des Modell T sorgten für ein stetig anwachsendes, häufig auch verbessertes Angebot an Alternativen in dieser Fahrzeugklasse. Nach wenigen Jahren erfüllte der Ford T nur noch einen Grundnutzen, während sich die Wünsche der Autofahrer über diesen Grundnutzen hinaus erweiterten. Sie verlangten nach mehr Komfort und Geschwindigkeit, und das Design der Autos wurde wichtiger. Den Konkurrenten gelang es, diese unterschiedlichen Bedürfnisse durch ein verbessertes und differenziertes Angebot zu bedienen. Der anfangs so begehrte Ford T berücksichtigte am

Unternehmen reagieren auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse mit einem vielfältigen Angebot.

Ende viele dieser Entwicklungen nicht mehr, verlor an Attraktivität und wurde 1927 letztmalig produziert (Casey, 2008).

AUS DER PRAXIS 1-1

Wettbewerbsvorteile bei Fielmann

Der Name Fielmann steht heute synonym für »Brille«. Der norddeutsche Optiker Günther Fielmann hat in der Republik seit 1972 ein Netz von rund 900 Filialen etabliert und verkauft heute jede zweite Brille in Deutschland. Sein Unternehmen überschreitet inzwischen die Umsatzmilliarde und beschäftigt mehr als 21.800 Mitarbeiter. Die Geschichte von Günther Fielmann zeigt, wie ein findiger Unternehmer einen Markt durch konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen tiefgreifend verändern kann.

Seit Eröffnung des ersten Geschäfts in Cuxhaven ist Fielmann neue Wege gegangen und hat seine Kunden und Wettbewerber wiederholt durch Innovationen überrascht. Vor 1972 lagen die Preise der Optiker einheitlich hoch, günstige Kassenbrillen waren zeitlos hässlich und die Optiker versprühten in ihren weißen Kitteln den Charme einer Arztpraxis. Fielmann brach mit diesen ungeschriebenen Zunftregeln und differenzierte sich bewusst von den traditionellen Optikern, indem er sich am Discount-Prinzip orientierte: Er begnügte sich mit einem Bruchteil der damals üblichen Gewinnspannen von bis zu 300 Prozent bei Markenbrillen und bot den Rezeptkunden modische Kassenbrillen an (siehe Abbildung 1–1). Voraussetzung dafür waren ein großes Filialnetz, eine unbürokratische Verwaltung und ein klarer Expansionskurs. Zudem schaltete Fielmann den Zwischenhandel aus und begann selbst mit der Brillenproduktion (zur Vorstufendiversifikation vgl. Kapitel 5.2.1). Dadurch distanzierte er sich von der kartellartigen Optikerbranche und konzentrierte sich ganz auf das latente Bedürfnis der Menschen nach günstigen und gleichzeitig modischen Brillen.

Die Konkurrenten warfen ihm Preisdumping, Wettbewerbsverstöße oder Qualitätsmängel vor und belegten Fielmann mit Hunderten von Klagen. Weil er sich davon nicht aufhalten ließ, mussten sich immer mehr Optiker dem Wettbewerb stellen, sodass das Preisniveau insgesamt sank und die Konsumenten nun auch bei anderen Anbietern günstige Brillen erhalten konnten. Der bis dahin einzigartige Vorteil von Fielmann, das Angebot modischer Kassen- und günstiger Markenbrillen, lief Gefahr, immer mehr zum Branchenstandard zu werden. Um seinen Wettbewerbsvorteil nicht zu verlieren, musste das Unternehmen kontinuierlich nach weiteren innovativen Ansätzen suchen. Zunächst gab es auf die Brillen drei Jahre Garantie. Später wurden in Kooperation mit Ortskrankenkassen modische Brillengestelle in 640 Varianten zum Nulltarif, also ohne Zuzahlung der Rezeptkunden, angeboten. Ein weiterer Schock für die Wettbewerber war die Geld-Zurück-Garantie: Wer sein Brillenmodell innerhalb eines bestimmten Zeitraums bei einem anderen Optiker günstiger sah, bekam sein Geld zurück. Schließlich kooperierte Fielmann mit Versicherungsunternehmen und bot eine innovative Brillenversicherung an. Er konnte mit seinen Regelbrüchen nur deshalb so erfolgreich sein, weil seine regelmäßigen Innovationen stets latent vorhandene Kundenbedürfnisse befriedigten und eine Abhebung vom Wettbewerb ermöglichten.

Bedingt durch den digitalen Wandel ergeben sich seit einiger Zeit neue Möglichkeiten der Marktbearbeitung. Bereits 2008 eröffnete Mister Spex als inzwischen führender Online-Optiker seinen Webshop, der es den Kunden erlaubt, durch Such- und Filterfunktionen anhand von Kopfbreite, Gesichtsform und gewünschten Brillenmerkmalen das passende Modell zu finden. Die Wunschmodelle kann man seit 2011 entweder virtuell anprobieren, indem man per Webcam ein Video des eigenen Gesichts aufnimmt, über das eine 3-D-Ansicht der Brille gelegt wird, oder indem man sich bis zu vier Brillen zur zehntägigen Anprobe kostenlos nach Hause bestellt. Zur Bestimmung der Sehstärke startete das Unternehmen 2011 ein Partnerprogramm, das mittlerweile über 400 Partneroptiker vor Ort umfasst. Seit April 2020 sind bei bestimmten Voraussetzungen auch Online-Sehtests in Kooperation mit einem Partnerunternehmen möglich. Wegen hoher Retourenzahlen wird der Online-Verkauf alleine als wirtschaftlich noch nicht optimal angesehen.

Auch Fielmann verkauft seit 2016 Sonnenbrillen und Kontaktlinsen online bzw. per App, Brillen mit Sehstärke sind nach wie vor nur in den Filialen erhältlich. Dies wird zum einen mit der komplexen Messtechnologie der Sehstärkenbestimmung begründet, zum anderen mit der hausinternen Prognose, dass bei Korrektionsbrillen mittelfristig der Anteil an stationären Geschäften bei 90 Prozent liegen wird. 2020 wurden lediglich 2 Prozent der in Deutschland verkauften Brillen rein online verkauft, 89 Prozent hingegen rein stationär und bei 9 Prozent wurden beide Bereiche tangiert. Beim Brillenkauf bevorzugen die Kunden weiterhin die persönliche Beratung im Geschäft. Daher eröffnen auch immer mehr Online-Anbieter wie Mister-Spex-Läden in den Innenstädten. Dennoch sieht Fielmann in der Digitalisierung und Automatisierung Zukunftschancen und beschäftigt hierfür 300 Mitarbeiter im Tochterunternehmen Fielmann Ventures. Für die Zukunft ist beispielsweise ein Zeitmanagement geplant, mit dem Kunden im Geschäft über die aktuelle Wartezeit informiert werden und solange noch etwas anderes erledigen können, bis sie an der Reihe sind. Im Hamburger Flagship-Store lassen sich per Funktechnologie (RFID) alle Gestelle binnen Sekunden auf die Schublade genau lokalisieren, sodass langwierige Suchzeit gespart wird. Menschen mit starker Fehlsichtigkeit müssen bislang bei der Brillenanprobe sehr nah an den Spiegel, um etwas erkennen zu können. Für dieses Problem hat Fielmann eine Software entwickelt, die die eigene Brille aus dem Gesicht herausrechnet und in Echtzeit durch das Anprobemodell ersetzt, ohne dass die Kunden die eigene Brille absetzen müssen (diminished reality). Auch Fassungen aus dem 3-D-Drucker wären bereits möglich, allerdings wird wegen der vergleichsweise hohen Kosten und der geringen Preisbereitschaft der Kunden hierin zurzeit kein Geschäftspotenzial gesehen.

Für die Vernetzung von Online- und Offline-Welt arbeitet Fielmann an einer App für 3-D-Anprobe, millimetergenaue 3-D-Anpassung und einen verlässlichen Online-Sehtest (siehe Abbildung 1–2). Den Zugriff auf relevante Schlüsseltechnologien sichert man sich bei Bedarf über Unternehmensbeteiligungen, z. B. an einem Augmented-Reality-Start-up für die virtuelle 3-D-Anprobe von über 100.000 Brillenfassungen sowie am weltweit führenden Hersteller von Datenbrillen (»Smart-glasses«), mit denen bereits heute über 400 Industrieunternehmen wie Airbus,

BMW und Siemens ihre Mitarbeiter ausstatten, um sie durch Visualisierungen auf der Datenbrille bei Montage, Fehlerdiagnose und Reparatur komplexer Anlagen und Geräte zu unterstützen. Fielmann tätigt diese Investitionen, um sich auch für die Zukunft Wettbewerbsvorteile zu sichern.

(Quellen: Förster/Kreuz, 2008, S. 113 ff.; Gienke, 1999; Mister Spex, 2021; Nicolai, 2021; Schadwinkel, 2020; Schmitz, 2021, S. 7; Tuma, 2020; corporate.fielmann.com; fielmann-ventures.com)



Abb. 1–1: Kassenbrillen vor (links) und nach (rechts) Markteintritt von Fielmann
Quelle: Fielmann-Werbespot „Super 8“

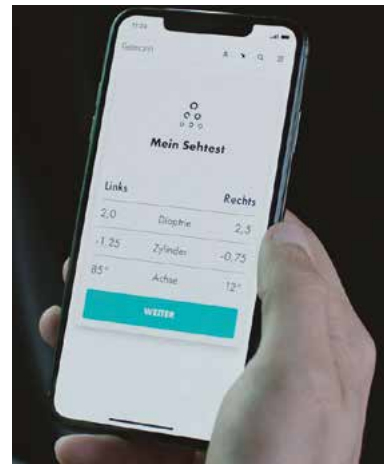


Abb. 1–2: Entwicklung des Online-Augentests
Quelle: Fielmann Ventures

Ein Bedürfnis ist das Gefühl eines Mangels und der Wunsch, diesen Mangel zu beseitigen.

Das einfache Beispiel des Ford Modell T zeigt, dass die Ausrichtung des Angebots an den Kundenbedürfnissen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die menschlichen Bedürfnisse und Wünsche gelten daher als Ausgangspunkt des Marketing. Unter einem **Bedürfnis** versteht man das Gefühl eines Mangels und den damit verbundenen Wunsch, diesen Mangel zu beseitigen. Die Befriedigung der Bedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Wohnung ist lebensnotwendig, während die Befriedigung von Kultur- oder Luxusbedürfnissen wie Reisen, Musizieren oder Autofahren lediglich den Lebensstandard bzw. das Lebensgefühl erhöht. Bedürfnisse können auch persönlichkeitspsychologischer Natur sein und sich durch einen Mangel an Abwechslung äußern, der zu einem Streben nach neuen Produkten führt (»variety seeking«, Foscht et al., 2017, S. 64). Neben diesen Individualbedürfnissen ergeben sich aus dem Zusammenleben der Menschen (Zivilisation) Kollektivbedürfnisse, das heißt der Wunsch, bestimmte Aufgaben gemeinsam zu lösen, zum Beispiel das Bedürfnis nach einer angemessenen Krankenversorgung, Infrastruktur, Kommunikation und Sicherheit (zu den Determinanten des Käuferverhaltens sowie Bedürfnissen und Motivationen vgl. Kapitel 3.3 und 3.4.1.3).

Bedarf ist das mit Kaufkraft ausgestattete Bedürfnis.

Nachfrage ist wirksam gewordener Bedarf.

Bedarf im wirtschaftlichen Sinne beinhaltet nur denjenigen Teil der Bedürfnisse, den ein Individuum mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln befriedigen kann und will. Bedarfe sind also die mit Kaufkraft ausgestatteten Bedürfnisse. Den Bedürfnissen und Bedarfen kommen Unternehmen durch die Erforschung des Käuferverhaltens (Kapitel 3) und mit

den Methoden der Marktforschung (Kapitel 4) auf die Spur. Von **Nachfrage** kann erst dann gesprochen werden, wenn die auf dem Markt angebotenen Güter auch tatsächlich verlangt werden. Es handelt sich also um den auf dem Markt wirksam werdenden Bedarf.

Den Zusammenhang zwischen Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage kann man sich auch an folgendem Beispiel verdeutlichen: Ein Student, der ständig am Schreibtisch sitzt, verspürt das Bedürfnis, sich in der Freizeit mehr zu bewegen. Aus diesem Grund überlegt er, ob er sich von seinem gesparten Geld einen Heimtrainer, ein Rennrad, eine Joggingausrüstung oder eine Jahreskarte für das Hallenbad kaufen soll. Bedarf besteht grundsätzlich an allen Produkten, da sie gleichermaßen zur Befriedigung des Bedürfnisses nach mehr Bewegung geeignet sind. Da das Sparguthaben nur für ein Produkt ausreicht, entscheidet sich der Student beispielsweise für ein Rennrad. Hierdurch konkretisiert sich der Bedarf zur Nachfrage auf dem Markt für Rennräder.

Da sich Kundenbedürfnisse im Zeitablauf verändern und erweitern, müssen Unternehmen ihre Produkte anpassen, ergänzen oder völlig neu entwickeln, damit sich ein langfristiger Erfolg einstellen kann. Einen Wettbewerbsvorteil erzielt man dann, wenn dem eigenen Unternehmen die Berücksichtigung der Kundenwünsche besser gelingt als der Konkurrenz (Aus der Praxis 1–1). Aus diesen Erkenntnissen leitet sich der Grundgedanke des Marketing ab, wonach die gesamten Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Nachfrager ausgerichtet werden (siehe Abbildung 1–3).

Bedürfnisse der Konsumenten ändern sich mit der Zeit.

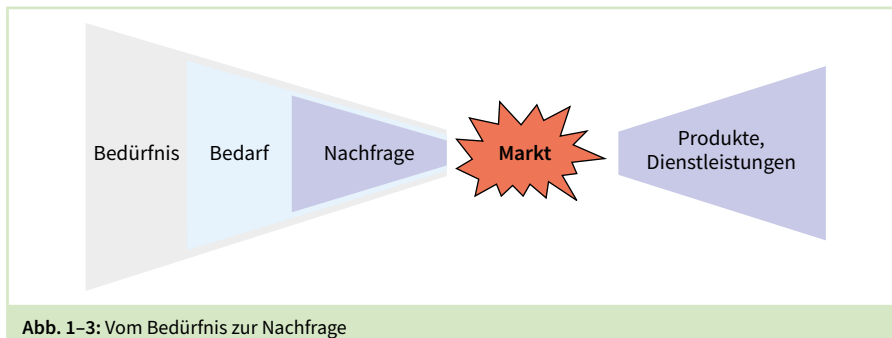


Abb. 1–3: Vom Bedürfnis zur Nachfrage

Es geht also darum, Marktentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und durch angemessene Maßnahmen zu bewältigen oder derartige Marktentwicklungen durch Erfolg versprechende Produktinnovationen selbst anzustoßen. Wichtig ist in jedem Fall, Marketing als »Denken vom Markt her« zu verstehen (vgl. Bruhn, 2019, S. 13). Die konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen bezeichnet man verkürzt auch als **Kundenorientierung**. Sie bedeutet, dass Unternehmen die Erwartungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einstellungen der (potenziellen) Kunden kennen und ein darauf abgestimmtes, aus Kundensicht wenigstens zufriedenstellendes Angebot bereitstellen, mit dem sie die Kundenbedürfnisse besser als die Wettbewerber erfüllen und gleichzeitig ihre Unternehmensziele realisieren (vgl. Esch et al., 2017, S. 5).

Das Denken vom Markt her ist Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Daneben spielen zwei weitere Faktoren für den Unternehmenserfolg eine große Rolle. Es

handelt sich um die verfügbaren Ressourcen und die Kompetenzen eines Unternehmens (vgl. Meffert et al., 2019, S. 6, 37 ff.). **Ressourcen** sind vereinfacht gesagt notwendig, um die Marktkennntnisse in Produkte und Dienstleistungen zu überführen. Zu den wichtigsten Unternehmensressourcen gehören finanzielle Mittel, Arbeitskräfte, Gebäude, Maschinen, Transportmittel, Rohstoffe, Wissen und Zeit. Unterschiede im Unternehmenserfolg können durch die unterschiedliche Verfügbarkeit dieser Ressourcen und deren mehr oder weniger effizienten Einsatz entstehen. So mögen zwei Unternehmen zwar über die gleichen Marktkennntnisse verfügen und dieselbe Produktidee verfolgen, doch eines dieser Unternehmen ist wegen einer besseren finanziellen Ausstattung, dem gezielteren Einsatz von Arbeitskräften und einer moderneren Produktionsanlage schneller mit der Produktentwicklung fertig, somit frühzeitiger am Markt und erlangt dadurch einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil.

Unternehmen sind bestrebt, ihre knappen Ressourcen optimal zu kombinieren, um einen möglichst hohen Kundennutzen bieten und den eigenen Gewinn maximieren zu können. Die Fähigkeit, Ressourcen optimal einzusetzen, hängt mit den **Kompetenzen** des Unternehmens zusammen. Unternehmenskompetenzen sind zielgerichtet und wiederholt eingesetzte Fähigkeiten, die auf der Nutzung von Wissen beruhen und dem Unternehmen helfen, Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Kompetenzen können sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen. Dazu gehört, die Markt- und Umweltinformationen regelmäßig zu aktualisieren und aus ihnen die »richtigen« Schlussfolgerungen für die eigene Leistungserstellung zu ziehen, die Leistungsbereitschaft zu garantieren (z.B. das erforderliche Maß an Produktionsmitteln, Rohstoffen, Standorten vorhalten), die Leistung zu erstellen (Produktion) und sie dem Markt zuzuführen (Vertrieb). Bedingt durch die digitale Transformation (digitaler Wandel) ist das Vorhandensein entsprechender unternehmerischer Kompetenzen für den Aufbau digitaler Geschäftsmodelle bereits heute in vielen Bereichen relevant. Digitale Transformation bezieht sich auf fortlaufende tiefgreifende Veränderungsprozesse auf der Basis von digitalen Technologien (Kollmann, 2020, S. 2 ff.).

Marktkennntnis
muss durch
Ressourcen und
Kompetenzen in
bedarfsgerechte
Produkte über-
führt werden.

Der Unternehmenserfolg hängt letztlich davon ab, inwieweit es gelingt, die Marktkennntnis durch den effizienten Einsatz der Ressourcen und Kompetenzen in bedarfsgerechte Produkte zu transformieren. Damit wird klar, dass Marketing nicht nur eine **Unternehmensfunktion** ist, die gleichberechtigt neben den übrigen Funktionen (z.B. Einkauf, Produktion, Personal- und Finanzwirtschaft) steht, sondern dass Marketing darüber hinaus als übergeordnetes und umfassendes **Leitkonzept der Unternehmensführung** aufzufassen ist. Während sich die Marketingfunktion auf die spezifischen Kompetenzen zur Gestaltung der Austauschbeziehungen mit den Nachfragern bezieht, dient das Marketing als Managementleitbild der marktorientierten Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche (vgl. Meffert et al., 2019, S. 12 f.). Die folgende Definition des Marketingbegriffs berücksichtigt dieses **duale Konzept der marktorientierten Unternehmensführung**:

Marketing koor-
diniert Unterneh-
mensaktivitäten,
die sich konse-
quent am Kunden
ausrichten
müssen.

Unter **Marketing** versteht man die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, die darauf abzielen, durch eine konsequente Ausrichtung des eigenen Leistungsprogramms an den Wünschen der Kunden die absatzmarktorientierten Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Bruhn, 2019, S. 14).

Die **funktionsübergreifende Dimension** des Marketing bezieht sich auf den Managementprozess zur Koordination aller Unternehmensaktivitäten und damit auch auf den effizienten Ressourceneinsatz zwecks Bedürfnisbefriedigung. Die **funktionsbezogene Dimension** kommt durch die marktorientierte Erstellung des eigenen Leistungsprogramms zum Ausdruck. Von **Absatzwirtschaft** spricht man, wenn der marktgerichtete Warenstrom, also die Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, betrachtet werden. Die Beschaffung ist deshalb Teil der Absatzwirtschaft, weil bereits der Rohstoff- und Wareneinkauf die Grundlage für die Produktqualität bildet und sich von daher an den Bedürfnissen und der Nachfrage zu orientieren hat (vgl. Gutenberg, 1984, S. 2f.). Der Marketingbegriff ist weiter gefasst als der der Absatzwirtschaft, da er auch den Beitrag unternehmensinterner Vorgänge (z. B. Forschung & Entwicklung) zum Unternehmenserfolg bis hin zur Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse betrachtet.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die deutsche Fachsprache mit einer Vielzahl angelsächsischer Begriffe durchsetzt, unter ihnen auch das Wort Marketing. Ursprünglich verstand man darunter nichts anderes als die Vermarktung von Gütern, für die eine ausreichende Nachfrage besteht, sodass sich die absatzwirtschaftlichen Anstrengungen der Unternehmen im Wesentlichen auf die Erfüllung der Verteilungsfunktion (Distribution) beschränkte.

Mit dem Übergang von der Knappheitswirtschaft (Nachfrageüberhang) zur Überfluggesellschaft (Angebotsüberhang) und dem damit verbundenen sogenannten **Käufermarkt** waren die Unternehmen in zunehmendem Maße gezwungen, ihre Absatzmärkte systematisch zu erschließen und zu bearbeiten. Der Absatzbereich wurde in immer mehr Wirtschaftszweigen zum Engpassfaktor. Aufgrund dieser Veränderung der Marktseitenverhältnisse wurde – zunächst in den USA – dem Begriff Marketing immer stärker auch ein zweiter Bedeutungsinhalt zugewiesen: Marketing als Philosophie einer marktorientierten Führung des gesamten Unternehmens, in welchem der Absatzmarkt den Ausgangspunkt aller strategischen und taktischen Planungen bildet (vgl. Kotler et al., 2019, S. 54; Meffert et al., 2019, S. 6, 15).

In Käufermärkten besteht ein Angebotsüberhang.

Marketing versucht, die Bedürfnisse der Menschen durch die Entwicklung bedarfsge rechter Produkte möglichst gut zu befriedigen bzw. einen empfundenen Mangel der Nachfrager zu beseitigen. Das Wort **Produkt** ist als Oberbegriff für alle Waren (materielle Produkte) und Dienstleistungen (immaterielle Produkte) zu verstehen. Hierzu zählen nicht nur konventionelle Waren und Dienstleistungen, sondern auch digitale Produkte (vgl. Kapitel 6.1.2). Als digitale Gebrauchsgüter kann man beispielsweise gekaufte Software-Lizenzen klassifizieren. Zu digitalen Dienstleistungen gehören etwa das Online-Banking und Online-Preisvergleichsportale. Zunächst ist man geneigt, ein materielles Produkt anhand seiner physikalischen und chemischen Eigenschaften und der äußeren Form zu beschreiben. Das Produkt wird in diesem Fall als technische Leistung betrachtet. Unter diesem Aspekt lässt sich beispielsweise ein PKW durch die Motorstärke, das Ladevolumen, den Benzinverbrauch und so weiter beschreiben. Aufgrund der Tatsache, dass Unternehmen heutzutage vornehmlich auf Märkten mit einem ausgeprägten Angebotsüberhang agieren, ist es jedoch erforderlich, bei der Definition des Produktbegriffs einen umfassenderen, an den Kunden ausgerichteten Ansatz zu wählen (vgl. Kapitel 6).

Ein Produkt besteht danach aus einem Bündel von Eigenschaften, die der Anbieter so zu kombinieren versucht, dass bestimmte Bedürfnisse bzw. Wünsche tatsächlicher oder potenzieller Abnehmer durch den Gebrauch bzw. Verbrauch dieses Produkts befriedigt werden können.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von Ansätzen zur **Kategorisierung von Gütern**. Wichtige marketingrelevante Unterscheidungsmerkmale sind zum Beispiel Verwendungsreife, Verwendungszweck und Beschaffungsaufwand (vgl. Knoblich, 1969, S. 85 ff.).

Güter können nach Verwendungsreife und -zweck sowie Beschaffungsaufwand kategorisiert werden.

Die Unterteilung von Erzeugnissen nach der **Verwendungsreife** zielt darauf ab, inwieweit ein Produkt unmittelbar einer konsumtiven oder einer produktiven Verwendung zugeführt werden kann. Ur- bzw. Rohstoffe (z. B. Holz, Milch) sind als Naturgüter (noch) keiner wesentlichen Bearbeitung unterzogen worden. Halbfertigerzeugnisse (Zwischenprodukte) haben bereits einen industriellen oder handwerklichen Bearbeitungsprozess durchlaufen, sind jedoch noch nicht dazu geeignet, ihrem letzten Verwendungszweck zugeführt zu werden. Sie müssen entweder noch weiterverarbeitet (z. B. Rohstahl) oder mit anderen Zwischenprodukten verbunden werden (z. B. Fernsehdisplay). Fertigerzeugnisse (z. B. Fernsehgeräte) können direkt einem bestimmten Verwendungszweck zugeleitet werden.

Teilt man materielle Produkte nach ihrem **Verwendungszweck** ein, so lassen sich zum einen Konsumgüter (Verwendung für den privaten Konsum) und Produktivgüter (Verwendung im gewerblichen Bereich) sowie zum anderen Verbrauchsgüter (einmalige Nutzung) und Gebrauchsgüter (längerfristige bzw. mehrmalige Nutzung) unterscheiden. Bestimmte Produktarten (z. B. PKW, Taschenrechner, Strom) können sowohl als Konsum- wie auch als Produktivgüter eingesetzt werden.

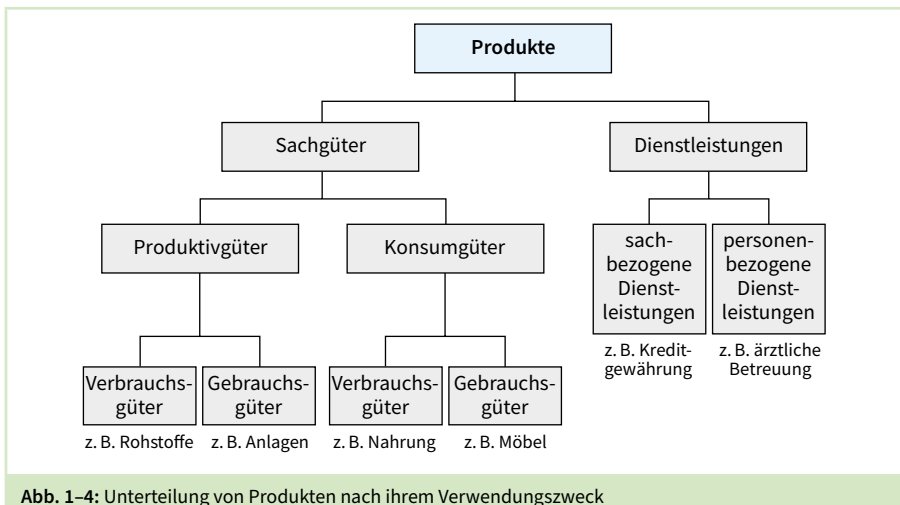


Abb. 1-4: Unterteilung von Produkten nach ihrem Verwendungszweck

Im Hinblick auf den **Beschaffungsaufwand** lassen sich idealtypisch drei Produktkategorien unterscheiden (nach Copeland, 1923): »Convenience Goods« (z. B. Brot, Süßwaren) werden von den Konsumenten oft und ohne große Beschaffungsmühe (Kosten, Zeit) ge-

kauft. Die Nachfrager verfügen bereits vor der Entstehung des Beschaffungsanlasses über eine genaue Vorstellung in Bezug auf die bevorzugte Alternative (z. B. Vollkornbrot, Lakritze). »Shopping Goods« (z. B. Schuhe) werden zwar seltener, aber auch regelmäßig gekauft. Erst nach einem sorgfältigen Vergleich der Produktvor- und -nachteile relevanter Alternativen (z. B. Preis- und Qualitätsvergleich in mehreren Einkaufsstätten) entscheidet sich der Abnehmer für ein Produkt. »Speciality Goods« (z. B. Fotoausrüstung, Weltreise) sind im Allgemeinen sehr teuer und werden in großen Abständen, im Extremfall nur einmal im Leben, erworben. Der Käufer versucht, unter allen Umständen die nutzenmaximierende Alternative zu bekommen. Entsprechend groß ist bei dieser Produktkategorie der Beschaffungsaufwand (z. B. Fahrt zu weit entfernten Fachgeschäften, Lesen von Spezialliteratur; zu extensiven Kaufentscheidungen vgl. Kapitel 3.4.2.3).

Abbildung 1–3 zeigt, dass die Bedürfnisse der Nachfrager den Angeboten der Produzenten gegenüberstehen. Die Verbraucher werden in der Regel unter den verfügbaren Produkten das auswählen, das ihnen zur Bedürfnisbefriedigung am geeignetsten erscheint. Ökonomisch ausgedrückt fragen sie die Produkte nach, die ihnen den größten Nutzen stiften. Der **Nutzen** »ist die Einschätzung des Verbrauchers bezüglich der Fähigkeit des Produkts zur Bedürfnisbefriedigung« (Kotler et al., 2007, S. 13). Verbraucher fragen also eigentlich keine Produkte nach, sondern Mittel zur Bedürfnisbefriedigung. Da dem Nutzen eines Produkts auch **Kosten** gegenüberstehen, wägen die Verbraucher ihre individuellen Nutzen- und Kostenerwartungen gegeneinander ab, bevor sie sich für ein Produkt entscheiden. Bei der Differenz zwischen dem Produktnutzen und dem zu zahlenden Preis spricht man auch von **Nettonutzen** (Backhaus/Schneider, 2020, S. 55; vgl. auch Kapitel 7.1 zur Preispolitik).

Konsumenten wägen zur Kaufentscheidung individuelle Kosten- und Nutzen-erwartungen ab.

Zur Austauschbeziehung zwischen Nachfrager und Anbieter kommt es in der Regel dann, wenn der Produktnutzen für einen Verbraucher mindestens ebenso groß ist wie die Kosten, die ihm für das Produkt entstehen. Kommt es zu einem Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager, spricht man von einer Transaktion. Ein Markt ist das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. In der Volkswirtschaftslehre werden unter »Markt« alle Verkäufer und Käufer zusammengefasst, die sich dem Geschäft mit einer bestimmten Produktart widmen (z. B. Getreidemarkt, Wohnungsmarkt, Arbeitsmarkt). Man spricht hier vom »Markt im objektiven Sinn«. Demgegenüber kann der Markt im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre und speziell aus Marketingsicht als Absatzpotenzial der betrachteten Unternehmung für ihre Produkte angesehen werden (»Markt im subjektiven Sinn«). Es ergibt sich folgende Definition:

Ein **Markt** besteht aus allen tatsächlichen und potenziellen Abnehmern mit einem spezifischen Bedürfnis, welches die Unternehmung mit ihrem Produkt zu befriedigen versucht.

Markt ist das Zusammentreffen von Abnehmern mit einem Bedürfnis und Unternehmen mit entsprechenden Produkten.

Das Marktgeschehen ist in nahezu allen Branchen durch einen intensiven und dynamischen, zum Teil auf internationaler Ebene ausgetragenen Wettbewerb gekennzeichnet, bei dem es sehr auf die Differenzierungsfähigkeit der Anbieter ankommt. Die Hersteller versuchen, über ihre Produktvarianten Präferenzen für das eigene Angebot zu schaffen und damit der Fülle an Bedürfnissen zu entsprechen. Die heutige Vielfalt an Alternativen einer Produktart ist also auf die Vielfalt der Bedürfnisse auf gesättigten Märkten zurückzuführen.

Eine Reihe von Faktoren ist für den starken Wettbewerb verantwortlich: Bei vielen Sachgütern (z.B. Kühlschränken) und Dienstleistungen (z.B. Versicherungen) ist der Erstbedarf weitgehend gedeckt. Die Lebensdauer von Produkten hat sich aufgrund der hohen Geschwindigkeit von Substitutionsprozessen dramatisch verringert (z.B. Computerhardware und -software). Die Bedürfnisse der Abnehmer werden von den Anbietern mit qualitativ hochwertigen Produkten befriedigt (z.B. Automobile), sodass nur noch geringe Spielräume bestehen, um sich von den zahlreichen Konkurrenten abzuheben. Die vor allem auf Konzentrationsprozessen beruhende starke Position des Handels (z.B. Edeka) mit seinen eigenen Marken- und Marketingkonzepten schwächt die traditionelle Markenartikelindustrie.

Betriebliche Entscheidungsträger müssen deshalb erkennen, dass sie ihre Ziele langfristig nur durch eine konsequent auf die eigenen Absatzmärkte ausgerichtete Unternehmenspolitik erreichen können. Das Marketing wird dadurch zum zentralen Element der gesamten Unternehmensführung: Erfolg hat nur derjenige, der die Wünsche und Vorlieben potenzieller Kunden kennt, ihre Interessen und Präferenzen bei der Erstellung eigener Angebote berücksichtigt und folglich alle Entscheidungen vom Markt her trifft. Wie effizientes Marketing unter den oben skizzierten Marktbedingungen betrieben werden kann, soll folgendes Beispiel veranschaulichen (Aus der Praxis 1-2):

AUS DER PRAXIS 1-2

Nestlé: Kaffee immer wieder neu

Kaffee gehört in Mitteleuropa seit Langem zu den beliebtesten Genussmitteln. Wie jeder Kaffeetrinker jedoch weiß, ist die frische Zubereitung einer Tasse Filterkaffee mit einem gewissen Aufwand verbunden. Als erstes Unternehmen brachte deshalb die Firma Nestlé einen löslichen Kaffee (Nescafé) auf den Markt, dessen Vorteil darin besteht, dass sich der Konsument an nahezu jedem Ort innerhalb kürzester Zeit auf einfachste Weise einen Kaffee zubereiten kann. Dieser Produktvorteil wurde jedoch in den 1970er-Jahren durch die zunehmende Verbreitung preiswerter und raffinierter Kaffeemaschinen (z.B. mit Zeitschaltuhr) zurückgedrängt, welche die Filterkaffee-Zubereitung entscheidend erleichterten. Heute verfügt nahezu jeder Haushalt und jedes Büro über eine Kaffeemaschine. Marktforschungsergebnisse deuteten außerdem auf das steigende Bedürfnis der Kaffeetrinker nach Kaffeespezialitäten hin. Die Anbieter von löslichem Kaffee mussten also nach neuen Produkten bzw. Produktvorteilen suchen, um ihre Erzeugnisse absetzen zu können. 1980 wurde der erste tassenfertige lösliche Espresso eingeführt, 1986 kamen Milch-Mischgetränke auf Kaffeebasis (z.B. Eiskaffee) auf den Markt.

Unter anderem aufgrund der zunehmenden Beliebtheit italienischer Speisen und Getränke entwickelte Nestlé 1987 den ersten tassenfertigen Cappuccino, einen Espresso mit aufgeschäumter Milch und Zucker, dessen Markteinführung 1989 ein voller Erfolg wurde. Diese Kaffeespezialität bekam man vorher nur in einem Café, da für ihre Zubereitung eine besondere Maschine (Espressomaschine mit Dampfdüse) und relativ viel Zeit erforderlich waren. Der tassenfertige Cappuccino kann nun jederzeit ohne großen Aufwand zu Hause oder am Arbeits-

platz genossen werden. 1992 gab es bereits sieben Anbieter von tassenfertigem Cappuccino, das Marktvolumen hat sich seit 1989 jedes Jahr fast verdoppelt, das Umsatzvolumen betrug 1995 bereits mehr als 250 Mio. Euro. Durch Produktdifferenzierungen versuchen die Anbieter, den Geschmacksvorlieben lukrativer Kundensegmente noch stärker Rechnung zu tragen. So bietet Nestlé auch die löslichen Kaffeespezialitäten »Double Choca«, »Cappuccino cremig zart« und »Cappuccino weniger süß« an.

Neben den Instant-Kaffeespezialitäten haben sich inzwischen auch spezielle Kaffeemaschinen zur Einzeltassenzubereitung etabliert. Diese sogenannten Single-Serve-Systeme wurden bereits in den 1970er-Jahren von Nestlé und Illy entwickelt, haben aber erst mit der Markteinführung von Senseo im Jahre 2001 eine großflächige Akzeptanz und Verbreitung gefunden. Zur Zubereitung legt man entweder Pads oder Kapseln, die mit einer vorportionierten Menge an gemahlenem Kaffee gefüllt sind, in die Maschinen ein. Die Kaffeespezialität wird vom Gerät unter Druck mit heißem Wasser aufgebrüht. Viele Kunden bevorzugen diese Systeme, weil sie geschmacklich die Instant-Produkte übertreffen und gegenüber Filterkaffeemaschinen einfacher zu handhaben sind. Zu den gängigsten Marken gehören neben Senseo auch Nespresso, Tassimo und Cafissimo. Allein Nestlé, nach eigenen Angaben Weltmarktführer für portionierte Spitzenkaffees, erzielte 2020 mit der Marke Nespresso weltweit einen Umsatz von 5,9 Milliarden Schweizer Franken (ca. 5,5 Milliarden Euro) und konnte ihn damit gegenüber 2010 fast verdoppeln. Bereits 2010 wurden weltweit mehr als 6,4 Milliarden Kaffeekapseln verkauft, sodass statistisch gesehen jede Minute 12.300 Tassen Nespresso getrunken wurden (Quellen: Nestlé Nespresso, 2011, Nestlé, 2021a, S. 58 – siehe Kapitel 10.3).

Das Beispiel zeigt, wie Bedürfnisse von Abnehmern (hier: schneller und bequemer Genuss einer Kaffeespezialität) den Ausgangspunkt für erfolgreiche neue Produkte bilden. Um ein Unternehmen konsequent vom Markt her führen zu können, sind fundierte und differenzierte Marketingkenntnisse erforderlich.

Häufig liest man, dass Märkte bedroht, gewachsen oder geschrumpft sind, sich im Wandel befinden bzw. erschlossen, bearbeitet oder gepflegt werden müssen. Hinter diesen und vielen anderen Aussagen zum Absatzgeschehen stecken zweifellos Vorstellungen von ganz bestimmten Märkten. Eine zentrale Aufgabe der Marketingmanager besteht deshalb darin, den Absatzmarkt ihres Unternehmens abzugrenzen (»Wer sind meine Konkurrenten?«) und näher zu beschreiben (»Wie verhalten sich die Konkurrenten auf dem Markt?«) (vgl. hierzu ausführlich Bauer, 1989, S. 108 ff.; Scharf, 1991, S. 97 ff.).

Da letztlich immer der Nachfrager darüber entscheidet, was er kauft und welche Leistungen für ihn als Angebotsalternativen (Substitutionsprodukte) infrage kommen, ist es sinnvoll, den relevanten Markt über das Nachfrageverhalten zu definieren. Unter einem **relevanten Absatzmarkt** versteht man deshalb denjenigen Teil des Gesamtmarktes, auf dem das Erzeugnis einer Unternehmung im Wettbewerb mit vergleichbaren anderen Erzeugnissen steht. Um einschätzen zu können, ob sich Aktivitäten auf einem relevanten Absatzmarkt für das Unternehmen lohnen, muss man diesen zunächst genauer definieren. Dazu grenzt man den Markt in räumlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht ab.

Die Marktabgrenzung dient der Spezifikation des relevanten Marktes.

- Die **räumliche Marktabgrenzung** erfolgt nach der Region, in der die Produkte angeboten werden sollen. Zu unterscheiden sind lokale, regionale, nationale, internationale und globale Märkte (z. B. Erfurt, Ruhrgebiet, europäischer Markt).
- Die **zeitliche Abgrenzung** erfolgt nach temporären Kriterien. Dabei gilt es zu ermitteln, wie lange die gegenwärtigen Nachfrage- und Konkurrenzbeziehungen konstant bleiben. Diese Art der Abgrenzung ist vor allem bei Saisonprodukten (z. B. Lebkuchen, Sommerreifen, Skiausrüstung) einfach nachzuvollziehen. Sie kann aber auch bei veränderten Rahmenbedingungen relevant sein, etwa wenn eine veränderte Rechtslage dazu führt, dass sich ausländische Banken mit aggressiv angebotenen Konsumkrediten Marktzutritt verschaffen.
- Die **sachliche Abgrenzung** orientiert sich an der Art der Leistungen, mit denen sich das Unternehmen dem Wettbewerb stellt. Eine Bank für Privatkunden konkurriert beispielsweise nicht nur mit anderen Banken um Konsumkredite, sondern auch mit Handelsbetrieben und Kreditkartengesellschaften.

Die sachliche Marktabgrenzung ist am schwierigsten vorzunehmen. Oftmals richtet sich der Blick auf das Produkt als technische Leistung und entsprechend wird nur eine bestimmte Produktgattung als relevanter Absatzmarkt berücksichtigt. Hierbei spricht man von **Produktmarktkonzept**.

Sachliche Marktabgrenzung erfolgt besser bedürfnisorientiert als rein über die Produktart.

Da Produkte aber als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung zu sehen sind, kann die Konzentration auf die Produktart zu folgenschweren Fehlentscheidungen führen (zum Begriff der Produktart vgl. Kapitel 6.2.1). Probleme sind insbesondere dann zu erwarten, wenn ein Bedürfnis auf sehr unterschiedliche Weise befriedigt werden kann. In dem Fall können sich verschiedene Produkte substituieren bzw. gegenseitig ersetzen. Beispielsweise konkurriert die Deutsche Bahn nicht nur mit anderen Bahngesellschaften (z. B. Metronom, Flixbahn), sondern auch mit innerdeutschen Fluglinien, Fernbussen und Autovermietungen und damit nicht nur mit dem Personenverkehr auf der Schiene, sondern sie agiert insgesamt auf einem Mobilitätsmarkt. Ebenso konkurriert ein Hersteller von Schokoriegeln nicht nur mit anderen Riegelproduzenten, sondern er befindet sich im Wettbewerb auf einem Markt für Zwischenmahlzeiten. Dazu gehören neben weiteren Süßwaren (z. B. Müsliriegel) auch herzhaftere Produkte (z. B. Salamistangen, Sandwiches). Deshalb empfiehlt es sich, entsprechend dem **Bedarfsmarktkonzept** einer erweiterten, bedürfnisorientierten Marktabgrenzung zu folgen, die zum einen Konkurrenzbeziehungen im weiteren Sinne aufdeckt, die einem Anbieter bei einer rein technischen Produktsicht möglicherweise überhaupt nicht bewusst sind. Zum anderen erweitert sie den Suchraum für Produktinnovationen, weil Unternehmen auch abseits der eigenen Produktart nach Problemlösungen suchen.

Das Bedarfsmarktkonzept erweitert den Blick auf das Wettbewerbsumfeld und den Innovationspielraum.

Nach erfolgter Marktabgrenzung kann man insbesondere durch den Einsatz der Marktforschung einschätzen, wie groß der relevante Markt ist, wie viele Wettbewerber und Hauptkonkurrenten er beinhaltet, welcher Umsatz zu erwarten ist und wie die Nachfrager und Wettbewerber auf Veränderungen im Einsatz der Marketinginstrumente reagieren (vgl. Meffert et al., 2019, S.54f.). Die Marketingaktivitäten sind auf diesen relevanten Markt auszurichten.

Die **Austauschprozesse** auf einem Markt kommen dann zustande, wenn die Partner im Kauf bzw. Verkauf eine »Belohnung« für sich sehen. Es müssen also Tauschanreize für die Anbieter und Nachfrager bestehen. Im Beispiel des Modell T waren die Ford-Kunden beispielsweise daran interessiert, ein robustes, reparaturfreundliches und langlebiges Fahrzeug mit einfacher Bedienung zu einem angemessenen Preis zu erhalten. Die Belohnung bekommen sie in Form von Bedürfnisbefriedigung, Produktzufriedenheit und Prestige. Die Ford Motor Company war sowohl an der Erzielung eines guten Preises interessiert, der pünktlich gezahlt wird, als auch am Wiederkauf (Markentreue) und an der Weiterempfehlung durch die eigenen Kunden. Ford wurde also durch dauerhaften Umsatz, Gewinne und einen guten Ruf belohnt. Da die Marktpartner mit dem Austausch Belohnungen bzw. Gratifikationen anstreben, spricht man auch vom **Gratifikationsprinzip** (Meffert et al., 2019, S. 4; Silberer, 1979).

Austauschprozesse basieren im Wesentlichen auf dem Gratifikationsprinzip.

Abbildung 1–3 wird durch Abbildung 1–5 näher spezifiziert. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager verfolgen eigene Interessen, die sich insbesondere auf Verbraucherseite aus den Bedürfnissen der Konsumenten ableiten. Das Unternehmen verfügt über marktrelevante Informationen bezüglich der Verbraucherbedürfnisse und kann die Nachfrage auf Basis dieser Daten abschätzen. Die Nachfrager bzw. Bedarfsträger verfügen über Informationen darüber, welche Unternehmen am besten dazu in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Ein Austausch kommt dann zustande, wenn Anbieter und Nachfrager darin eine Gratifikation bzw. einen Nutzen für sich sehen und wenn sie über die entsprechenden Ressourcen zum Austausch verfügen (z.B. Produktionsmittel auf Anbieterseite, finanzielle Mittel auf Verbraucherseite). Die Kompetenz im Ressourceneinsatz spielt auf Unternehmensseite eine wesentlich wichtigere Rolle (z.B. Fertigungs- und Absatzwissen auf Anbieterseite) als auf Nachfragerseite. Zwar verfügen kompetente Verbraucher möglicherweise über einen Vorteil, wenn es um die Auswahl eines geeigneten Angebots geht, aber auch weniger kompetente oder wenig informierte Konsumenten treten in Austauschbeziehungen, wenn ihnen ein Angebot zusagt.

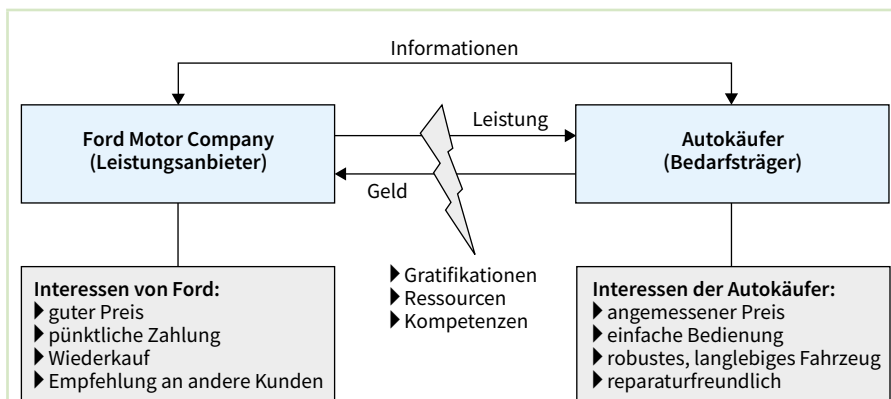


Abb. 1–5: Beispiel für Austauschbeziehungen als Grundlage des Marketing
Quelle: in Anlehnung an Kotler et al., 2019, S. 46 und Meffert et al., 2019, S. 4

Je genauer die Bedürfnisse und Ressourcen der Nachfrager bei den Unternehmen bekannt sind, desto besser sind sie in der Lage, Produkte mit hohem Nutzen bereitzustellen. Insbesondere ist es nicht immer sinnvoll, sich auf die finanzielle Kapazität der Nachfrager

Unternehmen müssen auf gesättigten Märkten Wettbewerbsvorteile erzielen.

zu konzentrieren (Preiswettbewerb), sondern auch die anderen knappen Ressourcen wie Information (z. B. bessere Kundenberatung) oder Zeit (z. B. schnelle Bedienung/Heimlieferung) zu berücksichtigen. Insgesamt steigt mit zunehmender Marktentwicklung auch die Bedeutung der Ressourcen und Kompetenzen, denn auf gesättigten Märkten benötigen Unternehmen die Fähigkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, und Verbraucher müssen mit der enormen Angebotsvielfalt umgehen können.

1.2 Grundhaltungen gegenüber dem Absatzmarkt

Welche Ausrichtung soll eine Unternehmensphilosophie konkret aufweisen, die das Marketing positiv beeinflusst? Welches Gewicht erhalten die Ziele der Unternehmung, die Wünsche der Kunden und die Erfordernisse der Gesellschaft – häufig widerstreitende Interessenlagen? Die einzelnen Marketingaktivitäten müssen im Rahmen einer sorgfältig definierten Grundeinstellung effektiv und verantwortungsbewusst ausgeführt werden. Unterschiedliche, historisch bedingte Denkansätze stehen sich dabei gegenüber. In einer idealtypischen Betrachtung lassen sich folgende unternehmerische Haltungen gegenüber dem Absatzmarkt unterscheiden (vgl. zum Folgenden Kotler et al., 2017b, S. 22 ff.):

(1) Produktionsorientierung

Die Produktionsorientierung konzentriert sich auf hohe Fertigungseffizienz und flächendeckende Distribution.

Die Produktionsorientierung ist die älteste Einstellung, von der sich die betrieblichen Entscheidungsträger leiten lassen können. Sie wird von der Überzeugung getragen, dass die Abnehmer diejenigen Produkte bevorzugen, die ihnen zur Verfügung stehen und die kostengünstig sind. Die Manager im produktionsorientierten Unternehmen konzentrieren sich auf zwei Ziele: eine hohe Fertigungseffizienz und ein flächendeckendes Distributionssystem. So lag der Preis für einen Taschenrechner mittlerer Leistungsfähigkeit in den 1970er-Jahren noch zwischen 50 und 100 Euro. Der Einsatz moderner Fertigungstechniken und die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten aufgrund erheblich größerer Produktionsmengen führten zu starken Preissenkungen auf diesem Markt. Vergleichbare Rechner, insbesondere von fernöstlichen Herstellern, sind heute für weniger als 10 Euro im Handel oder gratis als Smartphone-App erhältlich.

Die produktionsorientierte Denkhaltung ist schlüssig, wenn eine der beiden folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt übersteigt das Angebot (Verkäufermarkt).
- Die Produktionsstückkosten sind zu hoch und müssen durch einen größeren Mengenausstoß gesenkt werden, damit es gelingt, über niedrigere Verkaufspreise den Absatz auszudehnen. Diese Maßnahme der Preissenkung wirkt umso stärker, je sensibler die Nachfrager auf Preisänderungen reagieren (vgl. Kapitel 7.2.2.1). Dieses Konzept wird insbesondere von vielen chinesischen Unternehmen zum strategischen Schlüsselement erhoben. Das Marketing konzentriert sich dabei vor allem auf die Senkung der Preise für die Käufer.

Der Nachteil dieser Denkweise beruht darauf, dass die nichtpreislichen Parameter der Nachfrage vernachlässigt werden. Auf die Nutzenerwartungen des Kunden wird wenig