

Fritz/von der Oelsnitz/Seegebarth

Marketing

Elemente marktorientierter
Unternehmensführung

5., erweiterte und
überarbeitete Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Dieses Buch widmen wir
Herrn Professor Dr. Hans Raffée
Universität Mannheim

zu seinem 90. Geburtstag am 13. August 2019
und verbinden damit unsere herzlichen Glückwünsche.

Wolfgang Fritz
Dietrich von der Oelsnitz
Barbara Seegebarth

Wolfgang Fritz
Dietrich von der Oelsnitz
Barbara Seegebarth

Marketing

Elemente marktorientierter
Unternehmensführung

5., erweiterte und überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

5., erweiterte und überarbeitete Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-031902-8

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17- 031903-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort zur fünften Auflage

Eine erfolgreiche Unternehmensführung setzt stets marktorientiertes Denken und Handeln voraus. Auch in der vorliegenden 5. Auflage des kompakten Einführungslehrbuchs zum Marketing werden die zentralen Elemente der marktorientierten Unternehmensführung wissenschaftlich fundiert und zugleich praxisnah dargestellt. Dies geschieht insbesondere mit Blick auf die zentralen Herausforderungen, denen sich die marktorientierte Unternehmensführung seit geraumer Zeit gegenüberstellt und deren Einfluss sich noch erheblich verstärken dürfte. Insbesondere gilt dies für die *Digitale Transformation*, die z. B. durch Big Data Analytics und den Einsatz selbstständig lernender, auf künstlicher Intelligenz beruhender automatisierter Marketing-Systeme nicht nur die Forschung erheblich verändert, sondern auch den Marketing-Mix umgestaltet. Das neue Kapitel zur *digitalen Kommunikation* ist nur ein Ausdruck davon.

Darüber hinaus werden die Auswirkungen weiterer *Megatrends*, wie der *Sharing Economy*, der *Discountisierung* und der *fortschreitenden Globalisierung* auf das Marketing thematisiert. Von großer Bedeutung ist auch der *neue komplexe demographische Wandel*, aus dem eine wachsende gesellschaftliche Diversität entsteht, die das Marketing nicht ignorieren kann. Ferner bleibt die Verankerung der *Nachhaltigkeit* als Leitidee der marktorientierten Unternehmensführung eine in vielen Unternehmen nach wie vor ungelöste Aufgabe.

Neben diesen sind viele *weitere neue Themen* in das Lehrbuch aufgenommen worden. Dazu zählen u. a. *Open Innovation*, *Design Thinking*, *Scrum*, *smarte Produkte*, *Dynamic Pricing*, *Real-Time Advertising*, *Suchmaschinen-Marketing*, *Social-Media-Kommunikation*, *mobile Kommunikation*, *Influencer Marketing*, *Omni-Channel-Marketing*, *Customer Journey* und *Net Promoter Score*.

Die Anfertigung der 5. Auflage des Lehrbuchs wäre uns ohne die Unterstützung von dritter Seite nicht gelungen. Wir danken Frau Dr. Stefanie Sohn und Frau Madleen Moritz für wertvolle inhaltliche Anregungen und Vorarbeiten. Darüber hinaus gilt unser Dank Frau Birgit Hübner sowie den

an der Vollendung der Druckvorlage beteiligten wissenschaftlichen Hilfskräften, insbesondere Katharina Stephan, Tim Rudolph und Hermann Freuser.

Für sehr wertvolle inhaltliche Anregungen danken wir auch Herrn Professor Dr. Bernd Meier, dem Hauptgeschäftsführer der IHK Braunschweig.

Erneut schulden wir dem Kohlhammer-Verlag und insbesondere Herrn Dr. Uwe Fliegau für die motivierende Unterstützung des Buchprojekts und seine grenzenlose Geduld einen großen Dank.

Wir gratulieren Herrn Professor Dr. Hans Raffée, Universität Mannheim, zu seinem 90. Geburtstag und widmen ihm aus diesem Anlass das vorliegende Buch. Er hat als akademischer Lehrer unser berufliches Leben in vielfältiger Weise positiv beeinflusst, wofür wir ihm sehr dankbar sind.

Braunschweig, im Juni 2019

Wolfgang Fritz

Dietrich von der Oelsnitz

Barbara Seegebarth

(Zu diesem Buch steht ein PDF-Dokument von rd. 400 Seiten Umfang zum Download im Internet bereit. Den Zugang teilen wir auf Anfrage unter <w.fritz@tu-braunschweig.de> gerne mit.)

Vorwort zur vierten Auflage

Das Marketing steht einer Reihe neuer Herausforderungen gegenüber, die sich aus gravierenden Veränderungen vielfältiger Art ergeben. So tritt z.B. als *gesellschaftliche Entwicklung* der demographische Wandel zunehmend in Erscheinung, der den meisten Industrienationen einen wachsenden Anteil älterer und einen entsprechend schrumpfenden Anteil jüngerer Menschen beschert – ein Trend, der sich aufgrund des Geburtenrückgangs nicht abschwächen wird. Eine weitere gesellschaftliche Herausforderung bildet die lauter werdende öffentliche Forderung nach Übernahme von mehr sozialer Verantwortung durch die Unternehmen, die durch zahlreiche Wirtschaftsskandale der letzten Jahre ausgelöst worden ist und der sich auch das Marketing stellen muss.

Neue Technologien eröffnen bisher unbekannte Gestaltungsmöglichkeiten und verlangen nach kreativen Marketing-Konzepten. Ein maßgeblicher Träger dieser Entwicklung ist das Internet, dessen Siegeszug trotz aller Rückschläge weiter anhält. Es gibt kaum noch einen Bereich der Geschäftswelt und des privaten Lebens, der nicht vom Internet beeinflusst ist. Eine „stille Revolution“ hat sich ereignet und trägt täglich neue Früchte.

In vielen Unternehmen wächst die Erkenntnis, dass Wettbewerbsvorteile, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nachhaltig nur dann entstehen können, wenn sich alle Bereiche und Mitglieder des Unternehmens dafür verantwortlich fühlen und entsprechend handeln. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines *organisationalen Wandels* der Unternehmen in Richtung auf eine stärkere Markt- bzw. Kundenorientierung der gesamten Unternehmensführung. Trotz dieser im Prinzip seit langem bekannten Erkenntnis gelingt es vielen Unternehmen nicht, ihr Marketing z.B. mit der strategischen Planung, der Produktion, dem Supply-Chain-Management sowie dem Personal- und Finanzbereich ausreichend eng zu verknüpfen. Dadurch verliert das Marketing sogar an unternehmenspolitischer Bedeutung, was heute in nicht wenigen Fällen auch zu beobachten ist.

Diese Beispiele machen deutlich, dass die Marketing-Praxis und die Marketing-Lehre zum Teil einer Neuorientierung bedürfen. Die Möglichkeit,

die genannten Entwicklungen im Rahmen eines einführenden Marketing-Lehrbuchs aufzugreifen, ist naturgemäß sehr begrenzt. Dennoch haben die neuen Herausforderungen zur inhaltlichen Überarbeitung und moderaten Erweiterung unseres Lehrbuchs beigetragen. Sichtbar wird dies beispielsweise im neu aufgenommenen Issue Management sowie im Kapitel zur Marketing-Implementierung, dessen Abschnitte zur Unternehmenskultur und zum kundenbezogenen Personalmanagement völlig neu gefasst wurden. Ferner finden sich in der vorliegenden Auflage erstmals das noch junge Phänomen der Innovationspartnerschaften im Abschnitt zur marktorientierten Prozessorganisation sowie neue Überlegungen zur Bedeutung des Internet u.a. im Rahmen des Multikanalvertriebs. Darüber hinaus ist auch ein kurzes neues Kapitel zur paradigmatischen Basis der marktorientierten Unternehmensführung aufgenommen worden: dem Customer-based View der Unternehmung. Als Konsequenz davon mussten u.a. ein Kapitel zur Kundenzufriedenheit neu aufgenommen und das Kapitel zur Marketing-Kontrolle um eine Reihe kundenorientierter Kontrollinstrumente erweitert werden.

Die rasche Anfertigung der vorliegenden vierten Auflage unseres Lehrbuchs wäre uns ohne die Unterstützung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht gelungen. An erster Stelle danken wir Frau Dipl.-Wirtsch.-Ing. Bettina Lorenz für die erfolgreiche Koordination des Buchprojekts und für wertvolle inhaltliche Anregungen. Darüber hinaus gilt unser Dank Frau Ingrid Birker und Frau Gerlinde Franz sowie den an der Vollendung der Druckvorlage beteiligten wissenschaftlichen Hilfskräften, insbesondere Frau Ruth Fulst, Frau Janne Jacobson, Frau Doris Porsche, Herrn Marius Hebig, Herrn Tim Heinemann und Herrn Jan-Hinnerk Schünemann, TU Braunschweig.

Erneut danken wir dem Verlag W. Kohlhammer und insbesondere Herrn Uwe Fliegau für die hervorragende Unterstützung des Buchprojekts.

Braunschweig und Ilmenau,
im Juli 2006

*Wolfgang Fritz
Dietrich von der Oelsnitz*

Vorwort zur dritten Auflage

Zweieinhalb Jahre nach ihrer Veröffentlichung ist auch die zweite Auflage unseres Marketing-Lehrbuchs nahezu ausverkauft. Offenbar hat unsere kompakte Einführung in das Marketing ihren Platz im Markt gefunden.

Die vorliegende dritte Auflage des Buchs beruht nach wie vor auf dem bewährten Grundkonzept, das an den Hauptaufgaben im Prozeß der markt-orientierten Unternehmensführung anknüpft und daher einen Bogen spannt von der Marketing-Analyse über die Planung der Marketing-Konzeption (Ziele, Strategien, Maßnahmen) bis hin zu deren Implementierung und Kontrolle. In diesem Rahmen sind nun zahlreiche neuere Entwicklungen im Marketing berücksichtigt worden. Dazu zählen z.B. das Customer Relationship Management (CRM), Brand Parks sowie die immer deutlicher werdenden Konsequenzen des Internet und des Electronic Commerce für das Marketing, die durchgängig berücksichtigt sind. Völlig neu gefaßt ist das Kapitel zur Marketing-Implementierung, womit der in Forschung und Praxis wachsenden Bedeutung der Um- und Durchsetzung der Marketing-Konzeption entsprochen werden soll. Trotz dieser und weiterer inhaltlicher Ergänzungen sowie zahlreicher Aktualisierungen haben wir erneut darauf geachtet, den Umfang des Lehrbuchs nicht wesentlich zu erhöhen, um den Charakter eines komprimierten Einführungstextes beizubehalten.

Wieder einmal hat uns Herr Dipl.-Wirtsch.-Inform. Stefan Bennemann sehr wertvolle Dienste bei der Entwicklung der Druckvorlage und der Koordination aller Aktivitäten geleistet, wofür wir ihm ganz herzlich danken. Ebenso gilt unser Dank Frau Susanne Dubbers für die erfolgreiche Betreuung des Buchprojekts durch das wirtschaftswissenschaftliche Lehrstuhl im Kohlhammer-Verlag. Auch allen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung Marketing der TU Braunschweig gilt unser Dank.

Zu diesem Buch stehen zahlreiche Web-Seiten zur Verfügung. Den Internet-Zugang teilen wir auf Anfrage gerne mit (w.fritz@tu-bs.de).

Braunschweig und Ilmenau,
im März 2001

*Wolfgang Fritz
Dietrich von der Oelsnitz*

Vorwort zur zweiten Auflage

Die Veröffentlichung eines einführenden Marketing-Lehrbuchs stellt heute für Autor und Verleger angesichts des gesättigten Lehrbuchmarkts ein Risiko dar. Um so erfreulicher ist es, wenn das neue Buch bereits zwei Jahre nach seinem Erscheinen vergriffen ist und die anhaltende Nachfrage eine weitere Auflage verlangt.

Auch in seiner zweiten Auflage ist dieses Lehrbuch als kurzer, komprimierter Einführungstext in das moderne Marketing-Management gedacht. Der Text wurde vollständig überarbeitet und dort, wo es uns erforderlich zu sein schien, aktualisiert und inhaltlich ergänzt (z.B. Relationship-Marketing; Multimedia-Kommunikation; Marketing-Implementierung; Marketing-Kontrolle). Darüber hinaus wurden Fehler beseitigt und Versäumnisse behoben (z.B. Messen und Ausstellungen). Besonderen Wert haben wir darauf gelegt, den Seitenumfang durch die Überarbeitung nicht wesentlich zu erhöhen.

Unser Dank gilt auch diesmal Herrn Dipl.-Wirtsch.-Inform. Stefan Benne-
mann, der erneut die technischen Probleme der Druckvorlage souverän
gemeistert hat. Zu Dank verpflichtet sind wir auch Frau Dipl.-Wirtsch.-
Psych. Antje Möllenberg, die den Text kritisch durchgesehen und durch
viele Anregungen verbessert hat. Und schließlich danken wir Herrn Frank
Katzenmayer für die anhaltende Unterstützung durch den Kohlhammer-
Verlag.

Braunschweig und Ilmenau,
im Juli 1998

*Wolfgang Fritz
Dietrich von der Oelsnitz*

Vorwort zur ersten Auflage

Es gibt seit langem eine Reihe sehr guter und umfassender Marketing-Lehrbücher, unter denen die Texte von Kotler und Bliemel, Meffert sowie insbesondere Nieschlag, Dichtl und Hörschgen die auflagenstärksten im deutschsprachigen Raum sind. In ihren neuesten Auflagen erreichen die Lehrbücher dieser Kategorie meist einen Umfang von weit mehr als 1.000 Seiten didaktisch hervorragend aufbereiteten Lehrstoffs, der zuweilen, etwa in dem Grundlagenwerk von Berndt, sogar in mehreren Bänden präsentiert wird. Auch jene Bücher, die ursprünglich nur als kurze Einführungen in das Marketing gedacht waren, bewegen sich in ihren neuesten Auflagen auf ähnlich enzyklopädische Dimensionen zu. Demgegenüber besteht jedoch ein Mangel an kurzen Einführungstexten, die einen komprimierten Überblick über die Elemente moderner marktorientierter Unternehmensführung bieten.

Genau dies aber ist das Anliegen des vorliegenden Lehrbuchs, das einer Grundlagenvorlesung entspringt, die die Autoren seit 1993 an der Technischen Universität Braunschweig im Rahmen des Grundstudiums sowie an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Braunschweig halten. Die Zuhörerschaft setzt sich dabei überwiegend aus Studierenden zusammen, die noch kaum fachspezifische Vorkenntnisse besitzen. Die wiederholte Anfrage aus diesem Kreis nach einem kurzen, auch für Anfänger verständlichen Einführungstext hat uns zur Erstellung dieses Studienbuchs angeregt. Es richtet sich damit an Studierende an Universitäten, Fachhochschulen, Verwaltungs- und Wirtschafts- sowie Berufsakademien, die damit beginnen, sich die Begriffe und Konzepte unseres Fachs anzueignen, aber auch an Wirtschaftspraktiker und fachfremde Leser, die sich kurz und prägnant über den wesentlichen Inhalt der heutigen Marketing-Lehre informieren wollen.

Unser Buch heißt im Untertitel „Elemente marktorientierter Unternehmensführung“. Damit wollen wir deutlich machen, daß modernes Marketing längst aus dem Stadium einer bloßen Absatzlehre hinausgelangt und mittlerweile zu einer Gesamtkonzeption der bewußt an Markterfordernissen orientierten Unternehmensführung geworden ist.

Um diese Schrift anzufertigen, mußten viele Personen tatkräftig zusammenwirken. Zu danken haben wir vor allem Frau Edeltraut Lilge, die den Hauptteil dieses Textes EDV-erfaßt hat, den Herren Dipl.-Kfm. Jens Effenberger und Dipl.-Kfm. Martin Kerner für die kritische Durchsicht des Manuskripts sowie Herrn Dipl.-Wirtschaftsinformatiker Stefan Bennemann, der mit seiner Umsicht und seinem Organisationstalent zur Bewältigung der technischen Probleme bei der Erstellung dieses Lehrbuchs maßgeblich beigetragen hat.

Zu danken ist ferner allen anderen wissenschaftlichen Hilfskräften, die den Großteil der Abbildungen erstellt haben, sowie Herrn Katzenmayer vom Kohlhammer-Verlag, der uns verständnisvoll betreut und mit sanfter Hand in die richtigen Bahnen gelenkt hat.

Braunschweig, im April 1996

*Wolfgang Fritz
Dietrich von der Oelsnitz*

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis.....	19
1 Einleitung.....	23
2 Grundlagen des Marketings.....	26
2.1 Grundversionen des Marketing-Begriffs.....	26
2.2 Das Nachhaltigkeits-Marketing als Variante des unternehmerischen Marketings.....	30
2.3 Der Beitrag des Marketings zum Unternehmenserfolg.....	32
2.4 Die Aufgaben des Marketing-Managements.....	35
3 Marketing-Analyse.....	37
3.1 Die Marketing-Situation.....	37
3.1.1 Die Unternehmenssituation.....	37
3.1.2 Die Umweltsituation.....	40
3.1.2.1 Die Umwelt I.....	40
3.1.2.2 Die Umwelt II.....	43
3.2 Das Käuferverhalten.....	45
3.2.1 Das Kaufverhalten von Konsumenten.....	46
3.2.1.1 Typen und Phasen individueller Kaufentscheidung.....	46
3.2.1.2 Psychologische Ansätze zur Erklärung des Konsumentenverhaltens.....	50
3.2.1.3 Soziologische Ansätze zur Erklärung des Konsumentenverhaltens.....	63
3.2.2 Das Kaufverhalten von Organisationen.....	69
3.2.3 Die Kundenzufriedenheit als zentrales verhaltenswissenschaftliches Konstrukt im Marketing ...	74
3.3 Marketingrelevante Megatrends.....	77
3.3.1 Die Digitale Transformation.....	78

3.3.2.	Die Sharing Economy.....	80
3.3.3	Der Discountisierungstrend.....	83
3.3.4	Der neue komplexe demographische Wandel.....	85
3.3.5	Die fortschreitende Globalisierung.....	87
3.4	Marketing-Forschung.....	89
3.4.1	Begriff und Ziele der Marketing-Forschung.....	89
3.4.2	Allgemeine Aufgaben der Marketing-Forschung.....	93
3.4.2.1	Die fünf „Ds“ der Marketing-Forschung.....	93
3.4.2.2	Die Datenerhebung.....	95
3.4.2.2.1	Grundformen der Datenerhebung.....	96
3.4.2.2.2	Sonderformen der Datenerhebung.....	102
3.4.2.3	Die Datenanalyse.....	106
3.4.3	Spezielle Aufgaben der Marketing-Forschung.....	109
3.4.4	Big Data als Herausforderung für die Marketing-Forschung.....	111
4	Ziele und Basisstrategien des Marketings.....	116
4.1	Marketing-Ziele.....	116
4.1.1	Unternehmens- und Marketing-Ziele.....	116
4.1.2	Aspekte der Zielplanung.....	118
4.1.2.1	„Defining the Business“: Sachziel- bzw. Geschäftsfeldplanung.....	118
4.1.2.2	„Defining the Business Mission“: Formalzielplanung.....	121
4.2	Marketing-Basisstrategien.....	125
4.2.1	Begriff und Systematik.....	125
4.2.2	Kundenorientierte Strategien.....	127
4.2.2.1	Kundenorientierte Strategien nach Becker	127
4.2.2.2	Die Marktsegmentierung als Strategiebeispiel.....	129

4.2.2.3	Das Customer-Relationship-Management als Strategiebeispiel	133
4.2.3	Konkurrentenorientierte Strategien	137
4.2.3.1	Der komparative Konkurrenzvorteil als Orientierungsgröße	137
4.2.3.2	Die Wettbewerbsstrategien nach Porter	138
4.2.3.3	Weitere Konzepte der Wettbewerbsstrategie.	142
4.2.4	Übergreifende Strategien: Strategische Partnerschaften	144
4.2.4.1	Vertikale und diagonale strategische Partnerschaften (strategische Netzwerke).....	144
4.2.4.2	Horizontale strategische Partnerschaften (strategische Allianzen).....	146
4.3	Instrumente des Absatzmarketings	151
4.3.1	Überblick	151
4.3.2	Produktpolitik und Markenmanagement	153
4.3.2.1	Der produktpolitische Gestaltungsbereich.....	153
4.3.2.2	Spezielle Aspekte der Produktgestaltung	160
4.3.2.2.1	Produktinnovation	160
4.3.2.2.1.1	Bedeutung und Arten der Produktinnovation	160
4.3.2.2.1.2	Der Produktinnovationsprozess	161
4.3.2.2.1.3	Open Innovation und Design Thinking als Innovationsansätze ..	180
4.3.2.2.2	Produktmodifikation und -elimination	186
4.3.2.3	Spezielle Aspekte des Markenmanagements.	191
4.3.2.4	Spezielle Aspekte der Verpackungsgestaltung	196
4.3.3	Preispolitik	199
4.3.3.1	Der preispolitische Gestaltungsbereich	199
4.3.3.2	Spezielle Aspekte der Preispolitik	200

4.3.3.2.1	Ansätze zur Preisbestimmung	200
4.3.3.2.1.1	Kostenorientierte Ansätze	200
4.3.3.2.1.2	Marktorientierte Ansätze	205
4.3.3.2.2	Dynamische Preispolitik	210
4.3.3.2.3	Preisdifferenzierung	214
4.3.3.2.4	Produktübergreifende Preispolitik	217
4.3.4	Distributionspolitik	219
4.3.4.1	Der distributionspolitische Gestaltungsbereich	219
4.3.4.2	Spezielle Aspekte der Distributionspolitik	222
4.3.4.2.1	Die Wahl der Absatzwege	222
4.3.4.2.1.1	Direktvertrieb vs. indirekter Vertrieb	222
4.3.4.2.1.2	Einkanal- vs. Mehrkanalvertrieb ...	227
4.3.4.2.1.3	Omni-Channel-Marketing	230
4.3.4.2.2	Aspekte der Absatzwegesteuerung	233
4.3.4.2.2.1	Die Notwendigkeit eines ge- zielten Absatzwegemanagements ..	233
4.3.4.2.2.2	Auswahl und Gewinnung von Absatzmittlern	234
4.3.4.2.2.3	Gestaltung der vertraglichen Vertriebsform	236
4.3.4.2.3	Die Außendienstgestaltung	239
4.3.4.2.3.1	Grundprobleme der Außendienstgestaltung	239
4.3.4.2.3.2	Größe der Außendienstorganisation	241
4.3.4.2.3.3	Auswahl der Außendienstmitarbeiter	242
4.3.4.2.3.4	Außendienststeuerung	246

4.3.5	Kommunikationspolitik.....	248
4.3.5.1	Der kommunikationspolitische Gestaltungsbereich	248
4.3.5.2	Spezielle Aspekte der Kommunikationspolitik.....	249
4.3.5.2.1	Werbung	249
4.3.5.2.1.1	Mediawerbung	250
4.3.5.2.1.2	Direct Marketing.....	256
4.3.5.2.2	Verkaufsförderung (Sales Promotion).....	259
4.3.5.2.3	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und Issue-Management	260
4.3.5.2.4	Messen und Ausstellungen	264
4.3.5.2.5	Product Placement.....	265
4.3.5.2.6	Sponsoring.....	269
4.3.5.2.7	Event-Marketing	274
4.3.5.2.8	Digitale Kommunikation.....	277
4.3.5.2.8.1	Das Spektrum der digitalen Kommunikation.....	277
4.3.5.2.8.2	Online-Kommunikation	278
4.3.5.2.8.3	Social-Media-Kommunikation und Influencer-Marketing	285
4.3.5.2.8.4	Mobile Kommunikation.....	289
4.3.5.2.9	Integrierte Kommunikation.....	290
4.3.6	Marketing-Mix.....	293
4.3.6.1	Das Problem der Kombination der Marketing-Instrumente.....	293
4.3.6.2	Ausgewählte Problemlösungsansätze	295
4.3.6.2.1	Verfahren der Grobauswahl	295
4.3.6.2.2	Ansätze zur Feinauswahl	298
4.3.6.2.3	Praktikerregeln	298

5	Marketing-Implementierung	300
5.1	Aufgaben und Gestaltungsbereiche der Marketing-Implementierung	300
5.2	Marktorientierte Organisationsstruktur	302
5.2.1	Die strukturelle Verankerung des Marketings	302
5.2.2	Produktmanagement	304
5.2.3	Kategoriemanagement (Category Management).....	307
5.2.4	Kunden- bzw. Marktmanagement	309
5.3	Marktorientiert-agile Organisationsprozesse	312
5.3.1	Von der Prozessorganisation zum kundenorientierten Prozessmanagement.....	312
5.3.2	Prozessorientierte Innovationspartnerschaften	316
5.3.3	Business Reengineering	320
5.4	Marktorientierte Führungsprozesse und -systeme.....	322
5.4.1	Marktorientierter Personalprozess.....	322
5.4.2	Marktorientierte Anreiz- und Vergütungssysteme.....	328
5.5	Marktorientierte Unternehmenskultur	331
6	Marketing-Kontrolle	336
6.1	Der Gegenstandsbereich der Marketing-Kontrolle	336
6.2	Formen der Marketing-Kontrolle	336
6.2.1	Ergebnisorientierte Marketing-Kontrolle.....	336
6.2.1.1	Effektivitätskontrollen.....	337
6.2.1.2	Effizienzkontrollen.....	346
6.2.1.3	Budgetkontrollen	347
6.2.2	Marketing-Audit	347
6.2.3	Strategische Überwachung	348
7	Ausblick	351
	Literaturverzeichnis	355
	Stichwortverzeichnis.....	391

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die kausalen Zusammenhänge des Customer-based View (CBV) der Unternehmung	34
Abb. 2: Die Aufgaben des Marketing-Managements.....	36
Abb. 3: Einflussfaktoren des Kaufverhaltens von Konsumenten	50
Abb. 4: Der Zusammenhang zwischen Aktivierung und Leistung	56
Abb. 5: Prägnante und weniger prägnante Markenzeichen	63
Abb. 6: Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2019	66
Abb. 7: Eine Version der Barbie-Puppe (links) und die Fulla-Puppe in Saudi-Arabien (rechts).....	69
Abb. 8: Modell des organisationalen Kaufverhaltens nach Webster/Wind	72
Abb. 9: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma der Kundenzufriedenheit.....	75
Abb. 10: Gegenstandsbereich der Marketing-Forschung.....	91
Abb. 11: Prozessphasen der Marketing-Forschung.....	93
Abb. 12: Vor- und Nachteile von fünf Methoden der Befragung	100
Abb. 13: Ausgewählte multivariate Verfahren der Datenanalyse und dafür typische Fragestellungen in der Marketing-Forschung ..	108
Abb. 14: Die vier Dimensionen von Big Data	113
Abb. 15: Unternehmensziele in vier empirischen Studien.....	117
Abb. 16: Ansatz zur Geschäftsfeldabgrenzung eines Kreditinstituts.....	120
Abb. 17: Empirisch ermittelte Zielbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen	124
Abb. 18: Kategorien von Marketing-Basisstrategien.....	126
Abb. 19: Undifferenziertes, differenziertes und konzentriertes Marketing.....	132
Abb. 20: Die großen strategischen Allianzen im Luftverkehr	148

Abb. 21: Closing-Gap- vs. Critical-Mass-Allianzen	150
Abb. 22: Typische Nutzenstruktur verschiedener Produktkategorien und Ansatzpunkte für eine Nutzenerweiterung	155
Abb. 23: Programmbreite und Programmtiefe	159
Abb. 24: Phasen und ausgewählte Instrumente im Produktinnovationsprozess	162
Abb. 25: Vereinfachtes Beispiel eines morphologischen Kastens für ein neues Fahrrad	166
Abb. 26: Der Kofferrisch als Vorbild für das Konzeptfahrzeug Mercedes-Benz Bionic Car	169
Abb. 27: Scoring-Modell	171
Abb. 28: Break-Even-Analyse	174
Abb. 29: Verschiedene Adoptertypen	179
Abb. 30: Phasen des Design Thinking-Prozesses	184
Abb. 31: Ein erweitertes Konzept des Produktlebenszyklus	188
Abb. 32: Markenwerte bedeutender Marken 2018	193
Abb. 33: Verschiedene Markentypen	195
Abb. 34: Elemente des Zielkostenmanagements	204
Abb. 35: Preissenkung im elastischen und unelastischen Bereich einer Preis-Absatz-Funktion	206
Abb. 36: Umsatzwirkungen einer Preisänderung bei verschiedenen Preiselastizitäten	207
Abb. 37: Abschöpfungs-, Penetrations- und Freemium-Strategie	211
Abb. 38: Direkte und indirekte Distribution	225
Abb. 39: Die größten Einzelhändler 2018 weltweit	225
Abb. 40: Einflussfaktoren auf die Wahl des Absatzkanals	226
Abb. 41: Das Multikanalsystem von Nike in den USA	228
Abb. 42: Customer Journey und Customer Touchpoints entlang des Kaufprozesses	232
Abb. 43: Ausgewählte Zielkonflikte zwischen Hersteller und Handel...	234

Abb. 44: Die 10 größten Franchise-Systeme in Deutschland im Jahre 2017	238
Abb. 45: Modell des kritischen Umsatzes	243
Abb. 46: Formen der Steuerung eines Verkaufsaußendienstes.....	246
Abb. 47: Schritte bei der Werbeplanung und -realisierung.....	250
Abb. 48: Die wichtigsten Werbeträger in Deutschland 2017	252
Abb. 49: Tausender-Kontaktpreise und Reichweiten von Publikumszeitschriften in der Zielgruppe „Junge Familien“ ...	254
Abb. 50: Werbebanner auf einer Homepage	281
Abb. 51: Ergebnisseite der Suchmaschine Google	283
Abb. 52: Das Produktmanagement als Matrix-Organisation	305
Abb. 53: Das Kategoriemanagement in der Absatzorganisation von Schwarzkopf & Henkel.....	308
Abb. 54: Kundengruppenorientierte Marketing-Organisation.....	310
Abb. 55: Prozessarten im Unternehmen	314
Abb. 56: Grundidee von Innovationspartnerschaften	318
Abb. 57: Auswirkungen einer marktorientierten Unternehmenskultur ..	333
Abb. 58: Vereinfachtes Beispiel einer Absatzsegmentrechnung für zwei Absatzgebiete und vier Produktgruppen.....	338
Abb. 59: Kundenbezogene ABC-Analyse eines fiktiven Herstellers	339
Abb. 60: Ermittlung des Net Promoter® Score.....	340
Abb. 61: Gebräuchliche Formulierungen zur Kontrolle der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung mittels Befragung.....	342
Abb. 62: Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungsmatrix am Beispiel eines fiktiven Herstellers	343
Abb. 63: Hypothetisches Kundenportfolio eines Investitionsgüterherstellers.....	345

1 Einleitung

Marketing ist, im Gegensatz zu einer populären Meinung, weit mehr als nur Werbung. Marketing wird heute vielfach gleichgesetzt mit marktorientierter Unternehmensführung. Dies bedeutet, dass wesentliche betriebliche Funktionen, wie z.B. Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Vertrieb, konsequent auf die Anforderungen der Märkte hin ausgerichtet werden müssen. Diese betrieblichen Aktivitäten haben dann vor allem im Dienste einer umfassenden Kunden- und Wettbewerbsorientierung des Unternehmens zu stehen.

Die wissenschaftliche Forschung zeigt, dass das **Marketing** zu den **wichtigsten Quellen des Unternehmenserfolgs** zählt. Zusammen mit anderen grundlegenden Dimensionen und Funktionen der Unternehmensführung, etwa der Mitarbeiterorientierung, sichert insbesondere die Marktorientierung den Erfolg von Unternehmen nachhaltig. Dies belegt seit vielen Jahren eine große Anzahl empirischer Studien (vgl. u.a. Fritz 1995a; Fritz 1997, Kumar et al. 2011; Frösén et al. 2016).

Angesichts dieser recht eindeutigen wissenschaftlichen Erkenntnis überrascht es, dass das Marketing in der Wirtschaftspraxis teilweise auf Zurückhaltung stößt. So glauben manche Unternehmen (nicht nur) in der Investitionsgüterindustrie, allein ihre Technologiekompetenz reiche aus, um im Wettbewerb zu bestehen. Andere Unternehmen suchen ihren Erfolg durch einseitig auf Kosteneinsparung fixierte Rationalisierungsstrategien oder durch Maßnahmen zur Steigerung des Börsenkurses ihrer Aktien zu sichern, um den Ansprüchen von Finanzanalysten und Kapitalgebern zu genügen. Das Marketing verliert dadurch an Einfluss im Unternehmen (vgl. Sheth/Sisodia 2005; Webster 2005; Homburg et al. 2015).

In diesen Fällen setzen sich die Unternehmen aber einem erheblichen Risiko aus, denn sie vernachlässigen den **Kunden**, der aber letztlich über ihren Markterfolg entscheidet. Und sie unterschätzen die grundsätzliche Bedeutung des Marketings, dessen besondere Aufgabe und Kompetenz es gerade ist, für eine möglichst große Kundennähe des Unternehmens zu sorgen. Unternehmen können daher auf das Marketing nicht verzichten. Sie müssen in vielen Fällen Marketing sogar intensiver und konsequenter praktizieren, um im Wettbewerb auf Dauer erfolgreich zu sein.

Die grundlegenden Ansatzpunkte für eine konsequent marktorientierte Unternehmensführung werden in diesem Buch verdeutlicht. Ausgegangen wird dabei von begrifflichen und empirischen **Grundlagen** des Marketings (*Kapitel 2*).

Danach gliedert sich das Buch nach den allgemeinen Aufgaben des Marketing-Managements (Analyse, Planung, Realisation, Kontrolle). Dabei steht zunächst die **Marketing-Analyse** im Vordergrund, deren Funktion es ist, Informationen zur Planung, Realisation und Kontrolle der Marketing-Konzeption des Unternehmens bereitzustellen. Von besonderem Interesse sind dabei Informationen über das Käuferverhalten und die grundlegenden, marketingrelevanten Trends in Wirtschaft und Gesellschaft, die mit den Instrumenten der Marketing-Forschung erhoben und untersucht werden (*Kapitel 3*).

Die Marketing-Analyse stellt somit Informationen zur Verfügung, die für die **Planung** und inhaltliche Gestaltung der **Marketing-Konzeption** erforderlich sind. Die Marketing-Konzeption stellt das gesamte marktorientierte Handlungsprogramm eines Unternehmens dar. Ihr Entwurf umfasst zunächst die Festlegung der **Marketing-Ziele**, d.h. der aus der Sicht des Marketings erwünschten Situationen, sowie die Wahl geeigneter **Marketing-Strategien**, die den langfristigen Korridor der Zielverfolgung festlegen. Nach Maßgabe der Ziele und Strategien des Marketings bedarf es dann der Bestimmung geeigneter **Marketing-Maßnahmen** der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, um die übergeordneten Vorgaben auch tatsächlich zu erreichen (*Kapitel 4*).

Bei der Realisation der Marketing-Konzeption sind meist auch Anpassungen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation, der Führungssysteme sowie der Unternehmenskultur erforderlich, um das Marketing im Unternehmen zur vollen Entfaltung zu bringen; daher wird auch auf die **Marketing-Implementierung** eingegangen (*Kapitel 5*).

Ob die gewählten Maßnahmen zur Umsetzung der Marketing-Konzeption den gewünschten Erfolg erzielt haben, bedarf anschließend der genauen Überprüfung. Dies ist die zentrale Aufgabe der **Marketing-Kontrolle** (*Kapitel 6*).

Diese grundlegenden Aufgaben des Marketing-Managements eines Unternehmens sowie die Ansatzpunkte zu ihrer Bewältigung werden in diesem Lehrbuch vorgestellt. Darüber hinaus werden in einem kurzen **Ausblick**

(Kapitel 7) einige wichtige Umfeldentwicklungen skizziert, die das Marketing in den nächsten Jahrzehnten erheblich prägen dürften.

Die folgenden Überlegungen finden – den Möglichkeiten eines einführenden Lehrbuchs entsprechend – überwiegend aus der **Perspektive des Absatzmarktes eines Unternehmens der Konsumgüterindustrie** statt. An manchen Stellen wird dieser Blickwinkel aber kurz verlassen, um die Reichweite des Marketings anzudeuten, das neben dem Konsumgüterbereich u. a. auch für den Investitionsgüter- und den Dienstleistungssektor ebenso wie für viele nichtkommerzielle Organisationen von Bedeutung ist.

2 Grundlagen des Marketings

2.1 Grundversionen des Marketing-Begriffs

Der Begriff „**Marketing**“ leitet sich vom Stammesbegriff „market“ („Markt“) ab. Ein **Markt** ist der Ort des *Austauschs* der Leistungen von Anbietern (z.B. Produkte) und der Gegenleistungen von Nachfragern (z.B. Geld). Auf Märkten treffen sich somit Anbieter und Nachfrager, um ihre Austauschprozesse zu gestalten. Märkte bilden zugleich die „*Arena des Marketings*“ (Meffert et al. 2019, S. 47).

Grundsätzlich lassen sich verschiedene *Arten von Märkten* unterscheiden, etwa nach der Richtung der Transaktion (*Absatz- und Beschaffungsmärkte*), nach der Art der Güter (*Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmärkte*) und nach der regionalen Ausdehnung (*lokale, regionale, nationale, internationale und globale Märkte*; vgl. Homburg 2017, S. 4). In der Marketing-Praxis findet sich aber häufig die Tendenz, mit dem Begriff „Markt“ nur die Kundengruppen eines Unternehmens zu bezeichnen und ihn damit auf den *Absatzmarkt* zu reduzieren (vgl. Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 9).

Diese absatzmarktbezogene Perspektive kennzeichnet auch ein weit verbreitetes Grundverständnis des Marketing-Begriffs. Insgesamt aber lassen sich vereinfacht mindestens **drei grundlegende Begriffsversionen** unterscheiden, nämlich das Marketing als betriebliche Funktion der Absatzpolitik von Unternehmen, das Marketing als marktorientierte Unternehmensführung und das Marketing als Management von Austauschprozessen und Austauschbeziehungen (vgl. Fritz 1995b, S. 8 f.; ders. 1995c). Diese drei Grundversionen des Marketing-Begriffs werden im Folgenden erläutert (Zu weiteren Begriffsversionen und -perspektiven vgl. z.B. Meffert et al. 2019, S. 6 ff.; Homburg 2017, S. 6 ff.; Kumar 2015).

a) **Marketing als betriebliche Funktion der Absatzpolitik von Unternehmen („MARKETING₀“)**

Die älteste, jedoch auch heute noch vielfach vertretene Auffassung identifiziert das Marketing mit der **Absatzwirtschaft** bzw. der **Absatzpolitik** eines Unternehmens (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 18). Damit

ist jene **spezielle betriebliche Funktion** gemeint, die in der marktlichen Verwertung der Sach- und Dienstleistungen eines Unternehmens besteht (Leistungsverwertung). Diese Funktion ist anderen betrieblichen Funktionen teils unter-, teils gleichgeordnet, etwa der Führung, der Beschaffung, der Produktion (Leistungserstellung), der Finanzierung und der Kontrolle (vgl. Gutenberg 1958, S. 23). Dieser Sichtweise entstammt der Entwurf eines **absatzpolitischen Instrumentariums**, das die verschiedenen Mittel und Möglichkeiten eines Unternehmens bezeichnet, die Vorgänge auf seinem Absatzmarkt zu gestalten (vgl. Gutenberg 1958, S. 85 ff.). Heutzutage werden meist **vier Kategorien absatzpolitischer Instrumente** unterschieden, die auch als Instrumente des „Marketing-Mix“ bezeichnet werden (vgl. z.B. Meffert et al. 2019, S. 20; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 20; Homburg 2017, S. 13 f.):

- die **Produkt- und Programmpolitik** (z.B. Produkt- und Verpackungsgestaltung; Markenpolitik; Kundendienst; Angebotsprogramm);
- die **Preispolitik** (z.B. Preiskalkulation; Preisanpassung; Rabatte; Zahlungsbedingungen; Kreditgewährung);
- die **Distributions- oder Vertriebspolitik** (z.B. Absatzwegewahl; Gestaltung des Vertriebssystems; persönlicher Verkauf; Distributionslogistik);
- die **Kommunikationspolitik** (z.B. Werbung; Verkaufsförderung; Öffentlichkeitsarbeit; Messen und Ausstellungen; Sponsoring; Product Placement; Event-Marketing; digitale Kommunikation).

Diese absatzpolitischen Instrumente bilden auch wesentliche Bestandteile moderner Marketing-Versionen. Sie werden dort jedoch in einen größeren Zusammenhang als den der betrieblichen Absatzfunktion gestellt.

b) **Marketing als marktorientierte Unternehmensführung („MARKETING₁“)**

Marketing wird heutzutage häufig mit **marktorientierter Unternehmensführung** gleichgesetzt (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 18; Fritz 1995a, S. 32 f.; Meffert et al. 2019, S. 13 f.; Homburg 2017, S. 8). Dies bedeutet speziell für die modernen Industrienationen, in denen der Absatz meist den dominanten Engpass des unternehmerischen Handelns bildet,

dass alle betrieblichen Funktionen (insbesondere Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb) konsequent auf die Anforderungen des Absatzmarkts hin ausgerichtet werden müssen. **Alle** betrieblichen Prozesse und Funktionen, d.h. die gesamten wertschöpfenden unternehmerischen Aktivitäten und somit nicht nur die Absatzpolitik, stehen dann im Dienste einer **umfassenden Kunden- und Wettbewerbsorientierung** des Unternehmens (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 28). Die oben erwähnten absatzpolitischen Instrumente kommen dann im Rahmen einer marktbezogenen Gesamtkonzeption der Unternehmensführung zum Einsatz, in der alle betrieblichen Aktivitäten letztlich im Dienste der **Schaffung von Kundennutzen und der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen** stehen.

Vor diesem Hintergrund ist es die zentrale Aufgabe des Managements eines Unternehmens, die Wettbewerber dauerhaft darin zu übertreffen, Kundenwünsche zu erkennen und profitabel zu erfüllen. Dazu bedarf es insbesondere der systematischen Analyse der Kundenbedürfnisse und der Konkurrenzangebote, der Entwicklung eigener Leistungsangebote, mit denen ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann, der Kommunikation des Leistungsvorteils im Kreise der aktuellen und potenziellen Kunden, der Bereitstellung der Leistung beim Kunden, sowie der Beachtung der technischen, ökonomischen, politisch-rechtlichen, demographischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Anbieter- und Nachfragerverhaltens (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 19). Darüber hinaus ist vielfach auch eine Anpassung der unternehmensinternen Prozesse, der Unternehmenskultur und der Organisationsstruktur an die Erfordernisse des Markts notwendig (vgl. hierzu Kapitel 5).

c) **Marketing als Management von Austauschprozessen und Austauschbeziehungen („MARKETING₂“)**

Versteht man Marketing als einen Prozess der **Herbeiführung und Gestaltung von Austauschprozessen und -beziehungen** zum gegenseitigen Nutzen der Austauschpartner (vgl. Kotler/Keller 2009, S. 45; Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 5), so ergibt sich daraus die wohl umfassendste denkbare Marketing-Perspektive. In dieser Sicht können nämlich sowohl Einzelpersonen und Personengruppen als auch Organisationen jeder Art Marketing betreiben. Unter dem zuletzt genannten Aspekt kommen nicht nur erwerbswirtschaftliche Betriebe (Unternehmen) in Betracht (**Business- oder kommerzielles Marketing**), sondern auch nicht-erwerbswirtschaftliche oder nichtkommerzielle Institutio-

nen, wie z.B. Gebietskörperschaften, Parteien, Kirchen, Theater (**Non-Business-** oder **nichtkommerzielles Marketing**). Die zu gestaltenden Austauschvorgänge können sich zum einen organisationsintern vollziehen (**internes Marketing**) oder aber im organisationsexternen Bereich (**externes Marketing**) etwa mit Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten oder in der allgemeinen Öffentlichkeit stattfinden (**Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing**; vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann 1994, S. 45). Steht die Gestaltung von Austauschphänomenen speziell im Dienste der Lösung sozialer Probleme, so spricht man von **Social-** oder **Sozio-Marketing** (vgl. ebenda, S. 37). Ein austauschorientiertes Marketing umfasst die Gestaltung kurzfristiger **Transaktionen** ebenso wie das Management langfristiger **Beziehungen** mit den Austauschpartnern im Sinne des Relationship-Marketings (vgl. Meffert et al. 2019, S. 16).

Die auf der Grundlage der Austauschidee vorgenommene erhebliche Ausweitung der Marketing-Perspektive ist nicht unumstritten (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 22). Dennoch hat sich das Marketing nicht nur im Bereich der Unternehmen, sondern z.B. auch in dem der Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Betriebe durchaus bewährt (vgl. Kotler 1978; Raffée/Fritz/Wiedmann 1994).

Die *American Marketing Association (AMA)* definiert seit 2013 den Marketing-Begriff ebenfalls in einer umfassenden Weise: *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“* (AMA 2018). Diese Definition weist dem Marketing die Aufgabe zu, Angebote bereitzustellen, die den Austauschpartnern, d.h. den Kunden, Auftraggebern, Partnern und den Mitgliedern der Gesellschaft einen Nutzen stiften und die letztlich auch für den Anbieter profitabel sind (vgl. Kotler/Keller 2009, S. 45; Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 5).

Vor dem Hintergrund eines derart weit gefassten Marketing-Begriffs sind zahlreiche **alternative Marketing-Konzeptionen** entstanden, die das Konzept des unternehmerischen Marketings erheblich erweitert und vertieft haben. Diese sind andernorts ausführlicher dargestellt worden (vgl. Fritz/v. d. Oelsnitz 2006, S. 29-41). Aus diesem Spektrum soll lediglich auf das **Nachhaltigkeits-Marketing** näher eingegangen werden, weil dieses in Forschung und Praxis auf wachsendes Interesse stößt (vgl. Meffert 2014, S. XIII; Meffert et al. 2019, S. 286).