

PROFESSIONELLES MARKETING

Von den Grundlagen bis
zum Marketingplan

alles,
was sie wissen müssen

Werner Pepels

Professionelles Marketing

Werner Pepels

Professionelles Marketing

Von den Grundlagen bis zum Marketingplan

alles, _____
was sie wissen müssen _____

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Für Fragen und Anregungen:

pepels@redline-verlag.de

1. Auflage 2013

© 2013 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Die vorherigen Auflagen erschienen unter den Titeln *Basiswissen Marketing* und *Der Marketingplan* im Redline Verlag.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Jana Stahl, Heidelberg
Satz: Carsten Klein, München
Druck: Konrad Tritsch GmbH, Ochsenfurt
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-482-8
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-429-5
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-430-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

1. Die Inhalte der Marketingdenkhaltung	9
1.1 Was ist und wozu dient Marketing?	9
1.2 Der Entwicklungspfad der Marketinginhalte.....	13
1.3 Die zentralen Elemente des Marketings	17
2. Die Zielsetzung im strategischen Marketing	39
2.1 Die Bestimmung der Kernkompetenz	39
2.2 Die Identifizierung von Vision und Mission.....	41
2.3 Die Ausprägung der Unternehmenskultur	45
2.4 Die Festlegung der Zielinhalte	49
2.5 Die Anforderungen an Zielsetzungen	50
3. Die Istsituations-Analyse im strategischen Marketing....	53
3.1 Die Tools zur Analyse des Marktumfelds	53
3.2 Die Erstellung einer SWOT-Analyse	71
3.3 Die Normstrategien in der Portfolio-Analyse (BCG)...	75

4. Die Stellgrößen im strategischen Marketing	83
4.1 Die Bestimmung der gewünschten Marktparzelle.....	83
4.2 Die Bestimmung des komparativen Konkurrenzvorteils	88
4.3 Die Festlegung des angestrebten Marktverhaltens	95
4.4 Die Wahl des passenden Markttimings	101
4.5 Das Strategieraster als Planungsübersicht	107
4.6 Die Verfahren zur Strategiebewertung	109
4.7 Die Gestaltung der Wertschöpfungskette zur Umsetzung der Strategie.....	118
5. Die Konzeption im strategischen Marketing	125
5.1 Die Erschließung der favorisierten Absatzquelle	125
5.2 Die wirksame Segmentierung der Zielgruppe.....	135
5.3 Die Entwicklung einer schlüssigen Positionierung	144
5.4 Vom strategischen zum operativen Marketing	162
6. Die Gestaltung der akquisitorischen Anbieterleistung im operativen Marketing	167
6.1 Das Teilinstrument der Produktpolitik.....	167
6.2 Das Teilinstrument der Programmpolitik	181

7. Die Gestaltung einer angemessenen Gegenleistung im operativen Marketing	191
7.1 Das Teilinstrument der Preispolitik.....	191
7.2 Das Teilinstrument der Konditionenpolitik	211
8. Die Gestaltung der absatzfördernden Information im operativen Marketing	215
8.1 Das Teilinstrument der Kommunikationspolitik.....	216
8.2 Die Teilinstrumente der Identitätspolitik.....	280
9. Die Gestaltung eines leistungsfähigen Vertriebs im operativen Marketing	289
9.1 Das Teilinstrument der Distributionspolitik	289
9.2 Das Teilinstrument der Verkaufspolitik	301
10. Der Marketing-Mix.....	311
Anhang.....	315
Literaturhinweise.....	315
Abbildungsverzeichnis	318
Abkürzungsverzeichnis	321
Stichwortverzeichnis.....	323

Wie wichtig die Marketingdenkhaltung ist, zeigt das bekannte Beispiel von den zwei Schuhverkäufern, die von ihrem Unternehmen in Gebiete Zentralafrikas geschickt werden, um die Vermarktungschancen von Schuhen dort zu prüfen. Der eine Verkäufer meldet frustriert zurück: »Niemand hier trägt Schuhe. Marketing ist deshalb völlig aussichtslos.« Der andere Verkäufer meldet hingegen euphorisch: »Niemand hier trägt Schuhe. Das ist ein riesiges Absatzpotenzial, das wir erschließen können.«

1 Die Inhalte der Marketingdenkhaltung

1.1 Was ist und wozu dient Marketing?

Was ist und wofür braucht man eigentlich Marketing? Nun, im Zeitablauf sahen sich Unternehmen wechselnden ökonomischen Engpässen gegenüber. Da war zunächst der Engpass der Produktion, der durch Fertigungstechniken wie Fließbandprinzip, Dampferzeugung, Elektrizität et cetera überwunden wurde (Leistungserstellung). Dann der Engpass der Beschaffung von Rohstoffen, Kapital und Personal, der durch Logistik, zum Beispiel im Rahmen der Kolonialisierung, Bildung von Kapitalgesellschaften, vor allem AGs, und Qualifizierung, wie im dualen Ausbildungssystem, überwunden wurde (Leistungsvoraussetzungen). Damit trat historisch der Engpass der Leistungsverwertung in den Vordergrund. Immer limitierte dieser Engpass den gesamten wirtschaftlichen Erfolg, das heißt, selbst ein Überschuss an Rohstoff, Kapital und Personal führte zu keinem besseren Betriebsergebnis, solange ein Mehrabsatz von damit erstellten Gütern nicht gewährleistet ist.

Aber auch die Nachfrageseite unterliegt nennenswerten Wandlungen. In Mangelzeiten sind die Anstrengungen, die Nachfrager unternehmen müssen, um in den Besitz gewünschter Waren zu gelangen, größer als die der Anbieter, diese Waren loszuwerden. Man spricht dann von einer Verkäufermarkt-Situation. Die entwickelten Industrienationen haben diesen Zustand längst hinter sich gelassen. Die Realität ist heute die des Käufermarkts. Dabei müssen Anbieter, zumal im Parallelwettbewerb zueinander, versuchen, Nachfrager an ihre Leistung zu binden, neu zu akquirieren oder vom Mitbewerb wegzulocken, während die Nachfrageseite

bequem verschiedenste Angebote vergleichen und das von ihr bevorzugte auswählen kann. Damit aber wird Marketing zum Engpass für den Geschäftserfolg und muss dafür Sorge tragen, dass das eigene Unternehmen gegen konkurrierende Anbieter bei Abnehmern zum Zuge kommt. Ansonsten wenden diese sich Mitbewerbern zu.

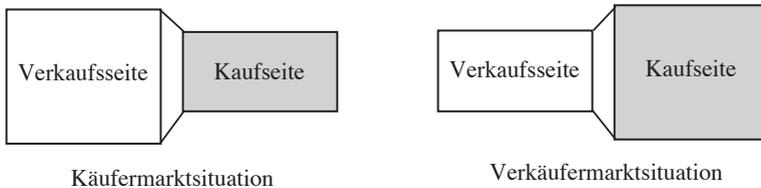


Abbildung 1: Marktseitenverhältnisse

Marketing wird damit überlebenswichtig für jedes erfolgreiche Unternehmen. Seine Aktivitäten können dabei sowohl auf die Einkaufsseite als auch auf die Absatzseite gerichtet sein. Ersteres betrifft das Beschaffungsmarketing für Personal, Finanzen, Betriebsmittel, Werkstoffe et cetera, Letzteres das Absatzmarketing von Gütern und Diensten des eigenen Unternehmens am Markt.

Der aufkommenden Marketingorientierung im Absatz wurde zunächst durch Betonung des Verkaufs entsprochen. Die Orientierung am vermarktbarsten Angebot bestimmte die gesamte Unternehmensausrichtung. Als sich dies als nicht mehr ausreichend herausstellte, kam es zur Betonung der Endabnehmer als Nachfrager von Leistungen. Kundennähe bestimmte damit die Unternehmensausrichtung. Als sich immer mehr Anbieter auch dies zu eigen machten, wurde eine Betonung der Absatzmittler erforderlich, weil sich dort vielfach bei weit verbreitetem indirektem Absatz, also über zwischengeschaltete Händler, ein Engpass für die Vermarktung gebildet hatte. Zwar ist dieser Bereich bis heute nicht »befriedet«, dennoch wurde angesichts weithin stagnierender Marktvolumina danach eine Betonung der Wettbewerbssicht erforderlich. Denn der eigene Erfolg ist zumeist nur noch zulasten der direkten Konkurrenten erreichbar.

Die nächste Herausforderung stellte sich durch die Betonung der Ökologiesicht, die durch zunehmend restriktive Umweltbedingungen unumgänglich geworden ist. Aktuell werden Marketingaktivitäten vor allem aus Netzwerksicht betrachtet, das heißt als die Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen Marktpartnern zum gegenseitigen Vorteil.

Im Verlauf der Zeit ergab sich dabei außerdem ein Deepening des Marketing vom Business Marketing über das Non-Profit-Marketing, auch Social Marketing genannt, zum Non-Business-Marketing, zum Beispiel für öffentliche Betriebe und Verwaltungen, bis schließlich hin zum Generic Marketing als zielorientierter Anbahnung, Erleichterung, Abwicklung und Bewertung des allgemeinen Austauschs von ideellen und materiellen Werten zwischen Parteien. Weiterhin ergab sich ein Broadening des Marketing durch Einbeziehung über die rein kommerziellen Beweggründe hinausgehender Aspekte in das Marketing, wie die verstärkte Berücksichtigung humanitärer Pflichten (Human Concept), die gesamtgesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Citizenship) und der Einbezug nachhaltig wirkender ökologischer Elemente (Sustainable Development). Diesen Anforderungen wird leider immer noch nicht genügend Rechnung getragen.

Marketing setzt dabei zu seiner Berechtigung immer mindestens zwei Parteien als gegeben voraus. Jede Partei muss etwas haben, was für die andere von Wert ist, normalerweise die eine Partei Produkte irgendeiner Art (Industriegüter, Konsumgüter, Dienstleistungen) und die andere Geld irgendeiner Form (bar, unbar, geldwert). Die beiden Parteien müssen miteinander in Kontakt treten und das Tauschobjekt abgeben beziehungsweise annehmen können, was voraussetzt, dass sie zu Austauschaktivitäten bereit sind. Dieser Tausch findet auf einem Markt statt, der damit auch konstitutive Voraussetzung für jede Art von Marketing ist. Die Parteien müssen frei in der Annahme oder Ablehnung des Tauschobjekts sein. Dabei nimmt jede Partei in Kauf, dass sie jedes Tauschobjekt nur einmal erhalten beziehungsweise abgeben kann, die Anzahl möglicher Tauschakte also absolut begrenzt ist.

Marketing beruht damit im Kern auf zwei Prinzipien. Das Gratifikationsprinzip besagt, dass ein Austausch zwischen Marktpartnern nur stattfindet, wenn dieser für beide Parteien vorteilhaft ist (Win-win-Situation). Das Knappheitsprinzip besagt, dass beim Streben nach Austauschprozessen die Kapazitätsengpasssituation in der Bereitstellung von Tauschobjekten das Verhalten der Parteien bestimmt.

Transaktionspartner können organisationsintern (Internes Marketing) oder, regelmäßig, am externen Markt angesiedelt sein. Wird auf überbetriebliche, gesamtwirtschaftliche Ziele abgestellt, spricht man von Makro-Marketing wie etwa beim Standortmarketing für Städte, Regionen oder Länder.

Die Ursprünge der Marketingentwicklung liegen in Deutschland in der Handelsbetriebslehre. Aus diesen Anfängen zur vorletzten Jahrhundertwende entwickelte sich zwischen etwa 1925 und 1970 die Absatzwirtschaftslehre. In deren Mittelpunkt stand die Distributionsfunktion, also die Verwertung der wie auch immer erstellten Unternehmensleistung zur Liquidierung am Markt. Zwischen etwa 1965 und 1985 ergab sich daraus, aufbauend auf amerikanischen Ansätzen (Kotler, Levitt), die Marketinglehre. Ab etwa 1980 wurde dieser Ansatz entscheidend dadurch erweitert, dass die Marketingsichtweise als Maßgabe für jedwede unternehmensstrategische Ausrichtung angesehen wurde, nämlich als Marketing-Management, um damit entscheidende (komparative) Konkurrenzvorteile zu erreichen (Meffert). Aktuell schließlich wird Marketing überwiegend als marktorientiertes Führungskonzept verstanden, das die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf sein Vermarktungsumfeld umfasst, also alle relevanten Anspruchsgruppen integriert. Die Zukunft gehört einem dominanten CSR-Konzept. Darunter versteht man die über die ökonomische Dimension hinausgehende Verpflichtung zu gesellschaftlicher und ökologischer Compliance (Triple Bottom Line).

1.2 Der Entwicklungspfad der Marketinginhalte

Zur Systematisierung der Marketinginhalte bietet sich eine Unterscheidung in fünf Marketing-Definitions-klassen im Zeitablauf an. Die dabei vorzufindenden, fundamentalen Veränderungen der Sichtweise innerhalb einer, nach Forschungsmaßstäben, recht knappen Frist sind typisch für eine vergleichsweise junge Wissenschaft wie die des Marketing, die in relativ kurzer Zeit die Entwicklungen, die »traditionelle« Zweige der Betriebswirtschaftslehre bereits hinter sich gelassen haben, nachvollziehen muss.

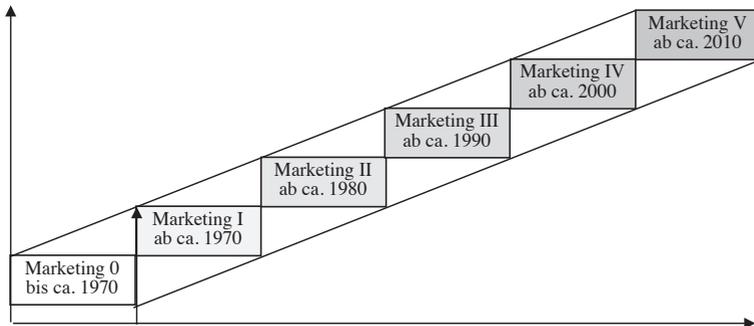


Abbildung 2: Wandel der Marketinginhalte

Marketing 0, bis etwa 1970, betrifft die Vor-Marketing-Ära. In dieser waren naturgemäß dennoch absatzwirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen. Nur waren diese auf verschiedene andere betriebliche Bereiche verteilt und diesen untergeordnet. Auch fand keinerlei cross-funktionale Integration der dabei ablaufenden Aktivitäten statt. Dies wurde aufgrund auskömmlicher Marktsituationen als nicht erforderlich angesehen. Im Zuge restriktiverer Vermarktungsbedingungen reichte diese Sichtweise jedoch nicht mehr aus.

Marketing I, ab etwa 1970, betrifft das Marketing als Absatzpolitik von Unternehmen (traditionelle Absatzwirtschaft). Dies führte zu einer Sichtweise des absatzpolitischen Instrumentariums mit der Produkt- und Programmpolitik, der Preis- und Konditionenpolitik, der Kommunikations- und Identitätspolitik sowie, mit einem gewissen Schwerpunkt, der Distributions- und Verkaufspolitik (4 Ps). Es geht bei Marketing I also um die Stimulierung des Flusses vor allem von Waren, aber auch Geldern und Informationen, im Absatzkanal. Die absatzpolitischen Instrumente gelten im Wesentlichen bis heute unverändert.

Marketing II, ab etwa 1980, betrifft das Marketing als Marktanpassung. Dabei steht die Fiktion im Vordergrund, dass ein Unternehmen in dem Maße erfolgreich sein wird, in dem es ihm gelingt, die Bedarfe seiner, auch potenziellen, Nachfrager zu erkennen und Produkte und Dienste bereitzustellen, die diese Bedarfe befriedigen. Problematisch ist allerdings, dass Nachfrage nicht kreativ ist, sondern nur auf vorhandenes Angebot reagieren kann, zumal die Bedarfe schneller wechseln, als die Produktion mit der Realisierung nachkommt (Hase-Igel-Rennen). Im Zweifel ist Nachfrage zudem »unverschämt« und fordert betriebswirtschaftlich nicht realisierbare Kombinationen aus Preis und Leistung.

Marketing III, ab etwa 1990, betrifft das Marketing als Marktgestaltung. Dieses geht davon aus, dass Bedarfe kreativ formbar sind. Wenn es einem Unternehmen also gelingt, auch potenziellen, Bedarfe seiner Nachfrager zu aktualisieren oder eigenständig neu zu generieren, schafft es sich die Kunden selbst, die sein Absatz braucht. Meist gelingt dies nur über die Schaffung von Problemen, die Nachfrager ohne den Anbieter nicht hätten, die sie aber auch sofort wieder loswerden, da der Anbieter ihnen die Problemlösung zugleich mitliefert (in Deutschland zum ersten Mal zum Beispiel als »Gefrierbrand«/Melitta-Gefrierfolie).

Marketing IV, ab etwa 2000, betrifft das Management von Austauschprozessen und -beziehungen (= Beziehungsmarketing). Es geht dabei um Prozesse von Einzelpersonen, Personengruppen, Organisationen und eine Erweiterung der einzelbetrieblichen Sichtweise um makroökono-

mische Aspekte. Marketing IV führt somit zum Management von Austauschprozessen und -beziehungen mit unternehmensinternen und -externen Partnern, insbesondere mit Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie im Bereich der allgemeinen Öffentlichkeit.

Marketing V aber, etwa 2010, ist nicht mehr nur auf ökonomische Aktivitäten begrenzt, sondern betrifft jegliche Art sozialer Beziehungen (Generic Marketing). Damit ist das ganze Leben durchsetzt von Marketing und nichts anderes als Ausdruck weithin normalen menschlichen Verhaltens. Marketing umfasst demnach die Gesamtheit der Bemühungen zur Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationen und Individuen. Grundlage sind jeweils Transaktionen, also der Austausch von Dingen von individuellem Wert (wie Produkte, Dienstleistungen, Ideen, Gefühle, Verhaltensweisen etc.). Immer dann, wenn vor einem Transaktionsprozess bedacht wird, wie ein individuelles Ziel unter Einbeziehung der Interessen beteiligter anderer besser erreicht werden kann, handelt es sich demnach um Marketing V.

Derzeit ist ein Paradigmenwechsel im Marketing erkennbar. Dominierte in jüngerer Vergangenheit noch die Sichtweise der Marktgestaltung (Marketing III), so wird zukünftig, vor allem unter dem Einfluss der Erkenntnisse des Dienstleistungsmanagements (Service Dominant Logic), die Sichtweise des Beziehungsmarketings (Marketing IV) in den Vordergrund gerückt. Es ist zwar klar, dass dieses nur einen inhaltlichen Ausschnitt des Generischen Marketings darstellt, es besteht jedoch eine Konvention dahingehend, dass die Sichtweise des Generischen Marketings, jenseits ihrer weithin unbestrittenen sachlichen Berechtigung, nicht zweckmäßig ist. Denn damit würde Marketing auf eine Metaebene gehoben, die als Schirm über allen menschlichen Aktivitäten liegt. Und wenn alles Marketing ist, ist letztlich nichts mehr Marketing.

Daraus leitet sich eine aktuelle Definition des Marketings wie folgt ab:

Marketing ist die

- Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle (Managementaspekt)
- aller Aktivitäten mit der Absicht der Erreichung qualitativer und/oder quantitativer Vorgaben (Entscheidungsaspekt)
- durch Auswahl und Aufbau, Unterhalt und Referenzierung, Ausbau und Intensivierung bzw. Wiederherstellung oder Ausgrenzung von Geschäftsbeziehungen (Pflegeaspekt)
- mit jeweils relevanten Zielgruppen in Absatz, Beschaffung, Produktion, Umfeld und Medien (Anspruchsgruppenaspekt).

Da Marketing wahrscheinlich noch auf einige Zeit hinaus diesen umfassenden Anspruch nicht wird einlösen können, bietet sich vorläufig eine engere Fassung wie folgt an:

Marketing ist die Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle aller Aktivitäten mit der Absicht der Erreichung qualitativer und/oder quantitativer Vorgaben bei Kunden und deren Kunden durch Aufbau, Unterhalt, Ausbau oder Wiederherstellung von Geschäftsbeziehungen mit jeweils relevanten Zielgruppen im Absatzbereich.

Das heißt, Aktivitäten zu anderen Handlungsträgern werden vorläufig nur insoweit als für das Marketing relevant betrachtet, als sie einen Einfluss auf die Zielerreichung bei Kunden und deren Kunden (»Demandholders«) haben. Aktivitäten mit anderen Handlungsträgern zu anderen Zielen gehören danach vorläufig nicht zum Marketingobjektbereich.

Aus der Sichtweise des Beziehungsmarketings wird die für das Marketing so typische, verbreitet vorkommende zweistufige Kundenbeziehung deutlich, nämlich die Gestaltung der Beziehungen zu (gewerblichen oder privaten) Endabnehmern (= Pull) über häufig eingeschaltete (gewerbliche) Zwischenabnehmer (Absatzmittler/-helfer, Weiterverarbeiter = Push).

1.3 Die zentralen Elemente des Marketings

1.3.1 Beziehungsmanagement als Fundament

Marketing betrachtet also Austauschprozesse nicht mehr nur in einer Episode, sondern auf mehrere Episoden, eine gesamte Transaktionsperiode, verteilt in Form des Beziehungsmanagements (Relationship Marketing) zentral zu Kunden, ergänzend aber auch zu Lieferanten, Kapitalgebern, Konkurrenten, Öffentlichkeit, Management et cetera (Stakeholders). Stakeholders sind alle Handlungsträger, die in der Lage sind, den eigenen Organisationserfolg positiv oder negativ zu beeinflussen. Sie leisten Beiträge (Stakes) für den Geschäftserfolg des Anbieters und leiten daraus Ansprüche an den Beitragsempfänger ab. Diese Ansprüche sind materieller und/oder immaterieller Natur. So entstehen bilaterale Transaktions- und Interaktionsbeziehungen mit einem Fluss von Leistungen und Gegenleistungen. Stakeholders verfügen über Machtmittel, die sie im Zweifel zur Durchsetzung ihrer Interessen einsetzen und die im Einzelnen auf verschiedenen Basen beruhen.

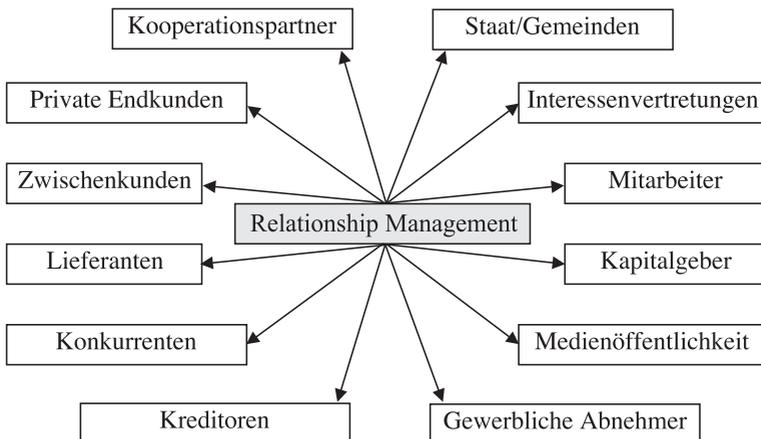


Abbildung 3: Anspruchsgruppen des Marketings

Dazu einige Beispiele:

- Mitarbeiter fordern zum Beispiel leistungsgerechte Bezahlung oder produktive Arbeitsatmosphäre. Ihre Machtmittel sind Gewerkschaftsunterstützung/Streik, Mobilisierung der Öffentlichkeit etc.;
- Kapitalgeber/Aktionäre fordern zum Beispiel höhere Dividenden oder Kurspflege der Aktien (Shareholder Value). Ihre Machtmittel sind Hauptversammlungsauftritt, Prüfung der Geschäftsbücher etc.;
- Gewerbliche Abnehmer fordern zum Beispiel faire Geschäftspraktiken oder zuverlässige Leistungen. Ihre Machtmittel sind Abwanderung zur Konkurrenz, Boykott von nicht zufriedenstellenden Angeboten etc.;
- Konkurrenten fordern zum Beispiel solide Marktstrategien oder stärkere Branchensolidarität. Ihre Machtmittel sind Innovationen, die andere zum Nachziehen oder Aufgeben zwingen, Preisunterbietung etc.;
- Kooperationspartner fordern zum Beispiel Know-how-Einbringung oder faire Ertragsverteilung. Ihre Machtmittel sind Blockade, Wechsel zu Marktgegnern etc.;
- Kreditoren fordern zum Beispiel pünktliche Zins- und Tilgungszahlung oder Bonitätssicherung. Ihre Machtmittel sind Rückforderung von Darlehen/Streichung von Kreditlinien, falls Zahlungen ausbleiben, Verweigerung zusätzlicher Kredite etc.;
- Staatliche Stellen fordern zum Beispiel bessere Steuermoral, wirtschaftliche Entwicklung, Beschäftigung ortsansässiger Arbeitnehmer, Rücksicht auf Umwelt und Infrastruktur. Ihre Machtmittel sind Regulierungen/Sanktionen, Vergabe/Einschränkung laufender Genehmigungen etc.;
- Lieferanten fordern zum Beispiel regelmäßigen Auftragseingang oder Unterdrückung der Nachfragemacht. Ihre Machtmittel sind Zurückweisung von Aufträgen bei unzumutbaren Vertragsbedingungen, Belieferung von Konkurrenten etc.;
- Absatzmittler fordern zum Beispiel zeitgemäße Leistungen zu vernünftigen Preisen oder Leistungen, die hohe Nachfrageakzeptanz aufweisen. Ihre Machtmittel sind Zuliefererwechsel bei schlechten Vertragsbedingungen, Boykott von nicht reagierenden Anbietern etc.;
- Medien fordern zum Beispiel bessere Informationsbereitstellung oder mehr Kontrolle der Unternehmenstätigkeit. Ihre Machtmittel sind Veröffentlichungen, die das Publikum negativ beeinflussen können, Zurückweisung von Werbeeinschaltungen etc.

- Verbände/Interessenvertretungen fordern zum Beispiel nachhaltigere Unterstützung bei der Anpassung an veränderte Umfeldbedingungen und mehr Solidarität. Ihre Machtmittel sind Unterstützung sich wohl verhaltender Unternehmen, Veröffentlichungen etc.;
- Endverbraucher fordern zum Beispiel Schutz sozialer Werte und Risikominderung. Ihre Machtmittel sind Ausübung von Druck auf die Regierung, Sanktionen gegenüber einzelnen Unternehmen etc.

Tatsächlich liegt in der Praxis aber zumindest derzeit noch eine Fokussierung auf den Beziehungen zwischen privaten und gewerblichen Endkunden vor. Im Zuge dessen ist es zweckmäßig, vier Phasen des Beziehungsmanagements zu diesen Kunden (die 4 Rs) zu unterscheiden.

Die erste Phase ist die der Erreichung neuer Kundenbeziehungen (Customer recruitment/Kundenakquisition). Dabei geht es um die erstmalige Aufnahme einer Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Dazu ist anbieterseitig regelmäßig der Einsatz hoher Akquisitionsaufwendungen erforderlich. Zudem bleibt die Erfolgswahrscheinlichkeit (Hitrate) angesichts verstärkten Wettbewerbs begrenzt. Zur Forcierung wird das Vorkaufmarketing eingesetzt.

Die zweite Phase ist die der Pflege dieser gewonnenen Kundenbeziehungen (Customer Retention/Kundenbindung). Denn Kunden werden erst profitabel, wenn sie über den Erstabschluss hinaus in regelmäßigen, möglichst kurzen Abständen Umsätze mit dem Unternehmen tätigen (Wiederkauf). Insofern ist es erforderlich, die einmal akquirierten Kunden gegen die Akquisitionsbemühungen der Konkurrenz zu verteidigen und an sich zu binden. Dies erfolgt durch Maßnahmen zur Steigerung der (freiwilligen) Kundenverbundenheit und durchaus auch der (erzwungenen) Kundengebundenheit. Man spricht dann vom Wallet-Sizing zur Realisierung aller Umsätze, die ein Kunde in einer Produktgruppe (Kategorie) tätigt.

Die dritte Phase ist die des Ausbaus der Kundenbeziehung (Customer Reinforcement/Kundenentwicklung). Denn ist eine Kundenbeziehung erst einmal stabilisiert, bietet sie hervorragende Möglichkeiten zur Aus-

weitung des Geschäftsumfangs, zum einen wegen der zuwachsenden Informationen über Kundenbedarfe auf Lieferantenseite, zum anderen wegen der erarbeiteten Vertrauensbasis auf Abnehmerseite.

Die vierte Phase schließlich ist, falls es doch zum Kundenverlust kommen sollte, die des Wiederaufbaus zerbrochener Kundenbeziehungen (Customer Recovery/Kundenrückgewinnung). Denn angesichts stagnierender Märkte darf die Abwanderung von Kunden zu Mitbewerbern nicht hingenommen werden, sondern muss unbedingt mit der Absicht zu deren Rückholung in den Kundenstamm beantwortet werden. Nur dies sichert den langfristigen Markterfolg.

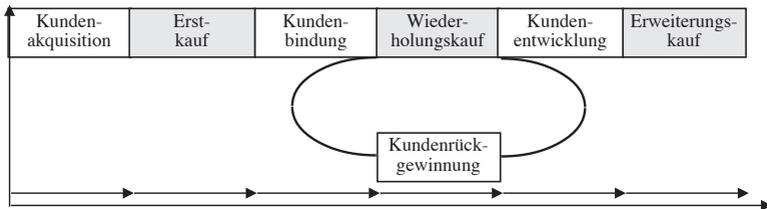


Abbildung 4: Phasen des Beziehungsmanagements

Die Phasen zwei bis vier finden nicht mehr in der Vorkauf- sondern in der Nachkaufphase statt. Dadurch ist es zu erklären, dass der Fokus der Aktivitäten im Marketing sich immer mehr zugunsten der Nachkaufphase verschiebt. Außer bei Aufbau eines neuen Geschäfts (Existenzgründung) oder angesichts stark expandierender Märkte (z.B. Telekommunikation) kann das beste Neugeschäft immer mit bestehenden Kunden erreicht werden. Zumal die Bedienung bestehender Kunden um ein Vielfaches kostengünstiger zu bewerkstelligen ist als die Akquisition neuer Kunden. Ziel ist daher die Realisierung einer progressiven Kundenleiter. Die Abfolge ist dabei Kundennähe, dies führt zu Kundenzufriedenheit, dies resultiert in Kundenbindung und dies materialisiert sich in Kundenwert. Ein Mittel zur Erreichung dieser Kundenleiter ist das Networking, das häufig in Form von Kundenclubs und Kundenkarten umgesetzt wird.

Da die betrieblichen Ressourcen zur Beziehungspflege begrenzt sind, ist es sinnvoll, diese auf diejenigen Kunden zu konzentrieren, die dies am meisten rechtfertigen. Dieser Ansatz führt zur Sichtweise des Kundenwerts (Customer Equity) als Betrachtung der Werthaltigkeit von Kundenbeziehungen im Zeitablauf. Der Kundenwert ist die Summe aller Einnahmeüberschüsse, die von einem Anbieter im Zeitablauf aus der Geschäftsbeziehung zu einem spezifischen Kunden erzielt werden. Er resultiert neben dem derzeitigen Sockelgeschäft aus dem Cross-Selling- beziehungsweise Up-Selling-Geschäft, dem Informationsnutzen und dem Referenznutzen. Durch die dynamische Sichtweise des Kundenlebenszeitwerts (Customer Lifetime Value) wird zudem rechnerisch der unterschiedliche zeitliche Anfall von Einnahmen von und Ausgaben für Kunden durch deren Diskontierung auf einen gemeinsamen Zeitpunkt berücksichtigt. Derzeit ist es zwar kaum möglich, finanzielle Kundenwerte auszuweisen, es reicht aber bereits ein zukunftsbezogenes Ranking anstelle vergangenheitsbezogener Bewertungen, um Absatzressourcen zielgerichteter einsetzen zu können.

	pagatorische Größen	spekulative Größen
unmittelbarer Kundenwert	Sockelgeschäft	Informationsnutzen
mittelbarer Kundenwert	Cross-Selling/ Up-Selling-Geschäft	Referenznutzen

Abbildung 5: Kundenwertgrößen

1.3.2 Marktsegmentierung als Notwendigkeit

Unter Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung eines Gesamtmarkts hinsichtlich ihrer Marktreaktion intern weitgehend gleichartiger und extern weitgehend verschiedenartiger Teilmärkte. Eine Marktsegmentierung ist konstitutiv für jedes Marketing.

Wird ein gegebener Markt dabei künstlich in Teilmärkte aufgesplittet, handelt es sich um eine horizontale (deglomerative) Marktsegmentierung. Gibt es von vornherein unterschiedlich reagierende Märkte, die differenziert bearbeitet werden, handelt es sich um eine vertikale (agglomerative) Marktsegmentierung.

Beispiele

So wird der Markt für Bahnreisen künstlich in Erste- und Zweite-Klasse-Reisende aufgeteilt, die (beinahe) identische Leistungen zu erheblich abweichenden Preisen erhalten. Der Markt für Heizöl und Dieselkraftstoff ist hingegen von vornherein unterschiedlich und wird mit im Wesentlichen gleichen Leistungen zu abweichenden Preisen bedient.

Die größtmögliche Segmentzahl liegt bei der Gesamtzahl aller Nachfrager am Markt, die Untergrenze bei zwei Teilmärkten. Das Optimum liegt zwischen einer Mindestzahl von Marktsegmenten, die erforderlich ist, um in jedem Teilmarkt eine möglichst hohe Übereinstimmung von Anforderungs- und Leistungsprofil zu erreichen, sowie einer Höchstzahl von Teilmärkten, die eine Realisierung bei vertretbaren Mehrkosten der Segmentierung gerade noch erlaubt. Theoretisch ist dies dort der Fall, wo die Nachfrageelastizität der (mit Kosten bewerteten) Marketinginstrumente für jedes Segment gleich groß ist.

Durch Marktsegmentierung soll es vor allem zur Abschöpfung der Konsumentenrente beziehungsweise zum Einbehalt einer Produzentenrente kommen, indem die unterschiedliche Preisbereitschaft und Leistungserwartung der Nachfrager berücksichtigt wird. Außerdem soll der Markenwert besser kapitalisiert werden, indem ein Angebot, das aus einem Marktsegment bekannt und vertraut ist, in ein anderes Marktsegment transferiert werden kann.

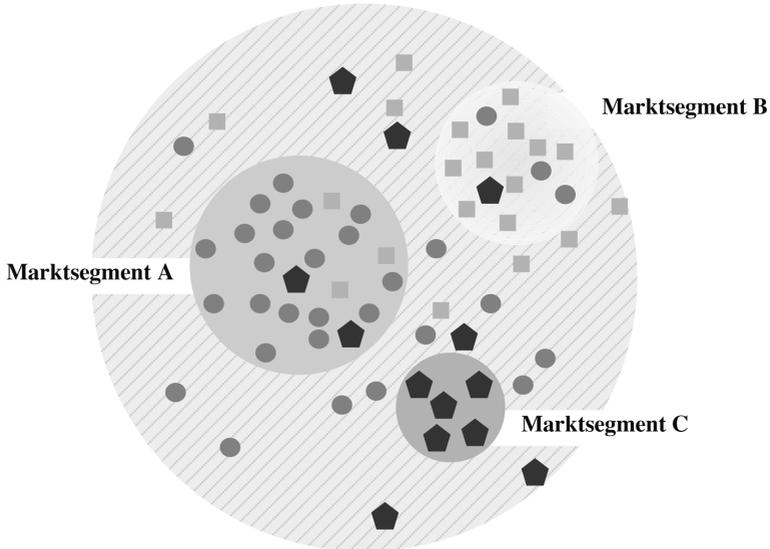


Abbildung 6: Prinzip der Marktsegmentierung

Die Marktsegmentierung führt in der Konsequenz zur Differenzierung bei den Marketing-Instrumenten. Für eine erfolgreiche Marktsegmentierung müssen kumulativ mindestens folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

Als Basis müssen Abweichungen physikalisch-chemischer, funktionaler, ästhetischer, symbolischer oder serviceverbundener Art der Angebote auf den verschiedenen Teilmärkten vorhanden sein, die objektiv so gegeben sind oder subjektiv von Nachfragern so empfunden werden.

Der Gesamtmarkt muss sich in mindestens zwei Teilmärkte ohne Arbitrage aufteilen lassen, das heißt, es müssen Marktunvollkommenheiten herrschen. Das gewählte Segmentierungskriterium muss dazu möglichst trennscharf sein, damit keine Schnittmengen zwischen bearbeiteten und nicht bearbeiteten (= Streuverluste durch Trittbrettfahrgeschäfte) beziehungsweise zwischen mehreren bearbeiteten Segmenten (= Schnittmengen für Kannibalisierungsgeschäfte) entstehen.

Die Marktspaltung muss durchsetzbar sein (Trennfähigkeit). Dazu gehören eine unterschiedliche Reaktion der Nachfrager auf marketingpolitische Maßnahmen und eine Konkurrenzsituation, die diese Differenzierung zulässt. Die Differenzierung darf dabei aber nicht diskriminierend wirken, das heißt, nicht zu einer dem Gerechtigkeitsempfinden des Markts widersprechenden Angebotsstruktur führen.

Die Differenzierung muss ökonomisch sinnvoll sein, das heißt, die Kosten der Aufspaltung des Gesamtmarkts in Segmente dürfen nicht die zusätzlichen Erlöse aus einer damit verbundenen Angebotsdifferenzierung egalalisieren. Ansonsten sind die Segmente nicht tragfähig genug, um eine getrennte Bearbeitung zu rechtfertigen. Die Segmente müssen dazu vor allem beständig sein, da ansonsten die Gefahr besteht, dass eine Segmentierung nicht operational beziehungsweise zu aufwändig wird.

Die einzelnen Segmente müssen erreichbar sein, damit die Segmentierung am Markt überhaupt greifen kann (Zugänglichkeit). Sind Segmente nicht zugänglich, können sie auch nicht ausgeschöpft werden. Dies ist etwa der Fall, wenn keine Indikation für die Kaufrelevanz des Instrumentaleinsatzes gegeben ist, das heißt, entweder Reaktionsunterschiede darauf nicht messbar oder Erfolgsbedeutungen nicht vorhanden sind.

Die Marktsegmentierung kann nach vier Gesichtspunkten erfolgen:

- als räumliche Segmentierung. Hier sind intranationale und internationale Abgrenzungen üblich, Erstere wiederum innerhalb der Landesgrenzen lokal, regional oder national, Letztere ländergrenzenüberschreitend individualisiert oder standardisiert;
- als sachliche Abgrenzung. Hier ist nach Leistungsarten, und innerhalb dieser in Leistungsklassen zu unterscheiden. Diese kann aus Anbietersicht (im Rahmen der Positionierung) oder Nachfragersicht (als Relevanter Markt) erfolgen;
- als personelle Abgrenzung. Hier können Nachfrager als private Endabnehmer, als gewerbliche Endabnehmer oder als gewerbliche Zwischenabnehmer unterschieden werden;

- als zeitliche Abgrenzung. Hier können dauerhafte oder temporäre Angebote unterschieden werden.

Diese Kriterien können einzeln oder kumulativ angelegt werden. Kumulativ führt zu einer präziseren Fokussierung, grenzt jedoch das Marktpotenzial unter Umständen erheblich ein.

Als Marktsegmentenschwerpunkte für die verschiedenen Ausstattungsvarianten der Mercedes-Benz-C-Klasse können folgende genannt werden:

- Classic-Grundausstattung: Männer und Frauen im Alter von 45 bis 50 Jahren, verheiratet und mit Kindern, zuverlässig, bedächtig, beharrlich, konservativ, bodenständig, rustikal;
- Elegance-Zusatzausstattung: Männer und Frauen im Alter ab 50 Jahren, verheiratet, mit erwachsenen Kindern, seriös, erfolgsorientiert, willensstark, konservativ, gehoben elegant;
- Sport-Zusatzausstattung: Männer im Alter von 30 bis 40 Jahren, ledig, temperamentvoll, selbstsicher, karriereorientiert, sportlich, stilsicher, leger;
- Esprit-Zusatzausstattung: eher Frauen im Alter von 25 bis 40 Jahren, mit Partner unverheiratet zusammenlebend, optimistisch, spontan, oberflächlich, individualistisch, jugendlich, extravagant.

Die Abgrenzung des Marktsegments bestimmt zugleich die Zielgruppe im Marketing, denn hinter jedem Segment verbergen sich immer Menschen, nicht Unternehmen, Organisationen, Netze oder Ähnliches, sondern Personen in Unternehmen, Organisationen und Netzen mit all ihren liebenswerten Schwächen und Macken. Dies darf man angesichts von Schlagwörtern wie New Economy oder Ähnlichem nicht vergessen. Marketing ist immer »People Business«. Gerade daraus folgt ja die dargestellte Berechtigung des Marketings als Beziehungsmanagement.

1.3.3 Markenartikel zur Profilierung

Bedeutung der Marke

Ohne Markenartikel gibt es kein Marketing, man kann sogar sagen: Marketing heißt, Marken machen. Prominente Marken haben Charakterzüge, wie sie sonst allenfalls noch vertrauten Personen des Umfelds zugeschrieben werden. Man spricht deshalb nicht zu Unrecht und sehr anschaulich auch von Markenpersönlichkeiten. Sie dienen als die Visitenkarten ihrer Nutzer.

Hinsichtlich der Definition, was ein Markenartikel ist, tut man sich etwas schwer. Bereits 1963 hat Mellerowicz eine »Legaldefinition« formuliert. Markenartikel sind danach für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise erworben haben.

Problematisch daran ist jedoch, dass diese Kriterien ausgesprochen unscharf und gemeinsam kaum anzutreffen sind. Daher wird von Bruhn eine analytische Definition vorgeschlagen. Sie lautet, leicht verändert, wie folgt:

»Als Marke werden solche Leistungen bezeichnet, die über eine unterscheidungskräftige Markierung durch ein schutzfähiges Zeichen verbunden mit einem systematischen Absatzkonzept verfügen. Durch den integrierten Einsatz verschiedener Instrumente zur Marktbearbeitung durch den Anbieter wird dem Markt ein Qualitätsversprechen gegeben, das dort eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt. Dadurch ist bei Nachfragern der relevanten Zielgruppe durch die Erfüllung ihrer Kundenerwartungen ein nachhaltiger Erfolg im Markt realisierbar, der sich ausdrückt in der Erzielung eines hohen Bekanntheitsgrads, eines positiven Images, eines klaren, eigenständigen Bildes von der Markenpersönlichkeit, einer hohen Wertschätzung, einer hohen Kundenzufriedenheit und -bindung sowie eines ökonomischen Erfolgs.«

Horizontale Markentypen

Für die strukturelle Markenführung, man spricht auch von Markenarchitektur, bieten sich in der Praxis vielfältige Markentypen an. Horizontale Markentypen befassen sich mit der Einordnung von Marken innerhalb eines Unternehmens, die nebeneinander auf einer Ebene stehen. Nach Teilmärkten ergeben sich die Markentypen Einzelmarke, Monomarke und Mehrmarken.

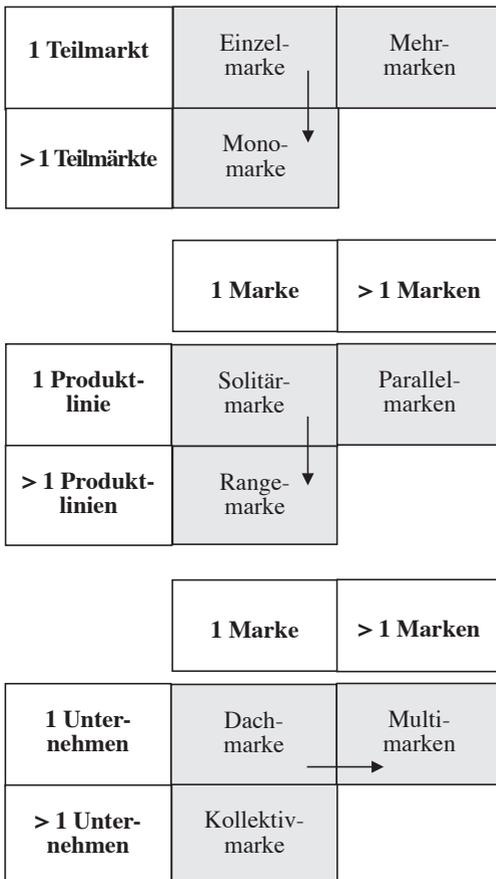


Abbildung 7: Systematik der Markenstrategien

Eine Einzelmarke liegt vor, wenn ein Anbieter nur einen Teilmarkt mit einer Marke bearbeitet (z.B. Verpoorten Eierlikör). Dabei gibt es einen Trend zur Line Extension, das heißt zur Ergänzung des Ausgangsprodukts um verschiedene Versionen.

Jacobs Kaffee wird unter anderem in den Versionen Krönung, Krönung mild, Meister Krönung, Krönung light, Crema, Night&Day, Espresso angeboten.

Eine Monomärke liegt vor, wenn mehrere Teilmärkte mit nur einer einzigen Marke bearbeitet werden, es im gesamten Unternehmensprogramm also nur eine Marke gibt (z.B. Porsche). Eine solche Monomärke entsteht häufig durch Markendehnung einer Einzelmarke.

Mehrmarken liegen vor, wenn in einem Teilmarkt von einem Anbieter mehr als eine Marke geführt wird. Dies ist weit verbreitete Praxis der Markenartikler. Dabei werden erfolgreiche Produktlinien häufig im Zeitablauf zu eigenständigen Marken.

Im Ferrero-Konzern finden sich unter anderem Marken wie Rocher, Duplo, Milchschnitte, Kinderüberraschung, Hanuta, Giotto, Mon Chérie, Yogurette, Nutella, Raffaello, Ferrero Küsschen und Kinderschokolade, die alle dem Süßwarenereich zuzuordnen sind.

Nach Produktlinien ergeben sich die Markentypen Solitärmarke, Rangemarke und Parallelmarken. Eine Solitärmarke ist gegeben, wenn hinter der Marke nur eine Produktlinie steht (z.B. Der Spiegel). Häufig besteht diese Monomärke zur besseren Marktabdeckung aus mehreren Produktlinien (Flankers). Mit dieser Markenfüllung erfolgt dann der Übergang von der Solitär- zur Rangemarke.

Ein Beispiel einer Solitärmarke aus mehreren Produktlinien ist Dove von Masterfood mit den Flankers Liason, Amicelli, Promises und Waves.

Eine Rangemarke liegt vor, wenn eine Marke mehrere differenzierte Produktlinien repräsentiert. Meist ist die Range aus einer erfolgreichen Mono- oder Dachmarke entstanden (= unechte Rangemarkenstrategie), seltener ist die Range gleich mit mehreren Produkten gestartet (= echte Rangemarkenstrategie).

Beispiel einer unechten Rangemarke ist Nivea. Sie besteht aus unterschiedlichen Pflegeprodukten, die in Subranges zusammengefasst sind: Nivea Creme (Ausgangsprodukt), Nivea Sun, Nivea Soft, Nivea Men, Nivea Deodorant, Nivea Visage, Nivea HairCare, Nivea Baby, Nivea Vital, Nivea Body, Nivea Beauté, Nivea BathCare.

Parallelmarken sind gegeben, wenn ein Hersteller seine Produktlinie unter zwei (oder mehreren) »gleichwertigen« Produktnamen vermarktet. Absicht ist dabei die Erhöhung der Kaufwahrscheinlichkeit bei Nachfragern durch höheren eigenen Anteil am Evoked Set.

Beispiele finden sich bei BSH (Bosch-Siemens-Haushaltsgeräte), die gleiche Produkte sowohl unter der Marke Bosch als auch unter der Marke Siemens anbieten. Das gilt ebenso für baugleiche Unterhaltungselektronik-Geräte, die sowohl unter der Marke Philips als auch unter der Marke Grundig innerhalb des Philips-Konzerns angeboten werden.

Als unternehmensbezogene Markentypen ergeben sich die Dachmarke, Multimarken und Kollektivmarke. Gibt es im Unternehmen nur eine Marke, liegt eine Dachmarke vor. Sind Marke und Firma dabei

- namensidentisch, spricht man von einer Singulärmarke (One Firm), z.B. Siemens,
- namensverschieden, von einer Schirmmarke (House Brand), z.B. Idee Kaffee/Darboven, oder
- namensverbunden, von einer Unterstützungsmarke (Endorsed Brand), z.B. Aspirin von Bayer, Persil von Henkel.

Die Dachmarke geht durch Markenvervielfachung zumeist in Multimarken über.

Multimarken liegen vor, wenn mehrere Teilmärkte mit mehreren Marken bearbeitet werden. Es besteht ein Trend zur Erweiterung von einer Solitärmarken- zur Multimarkenstrategie.

Der Procter&Gamble-Konzern bedient ganz unterschiedliche, vorwiegend Nonfood-Märkte mit zahlreichen Marken wie zum Beispiel Pampers, Always, Clearasil, Vizion, Luvs, Head&Shoulders, Fairy Ultra, Dash, Tempo, Sanso, Pantene Pro-V, Bess, Blend-a-dent 2 Phasen, Vidal Sassoon, Rei, Demak Up, Camay, Lenor, Meister Proper, Wick, Ariel, Blend-a-med, Litamin, Charmin.

Bei der Kollektivmarke nutzen zwei oder mehrere Unternehmen gemeinsam eine Marke als Absender. Dies erfolgt vor allem aus Gründen der Kostenersparnis bei den Beteiligten, die in konkurrierendem oder ergänzendem Verhältnis zueinander stehen.

Ein Beispiel für substitutive Anbieter mit einer Kollektivmarke ist Fleurop, ein Beispiel für komplementäre Anbieter mit einer Kollektivmarke (Co-Branding) ist Lufthansa und Avis/Fly&Drive.

Vertikale Markentypen

Vertikale Markentypen befassen sich mit der gegenseitigen Über- beziehungsweise Unterordnung von Marken innerhalb eines Unternehmens. Die Erstmarke nimmt dabei die zentrale Position innerhalb der Markenhierarchie ein.

Die Premiummarke ist oberhalb der Erstmarke positioniert. Sie dient vor allem der Abschöpfung der Preisbereitschaft anspruchsvoller Nachfrager.

Premiummarke innerhalb des Henkell-Konzerns ist Fürst von Metternich-Sekt in Relation zu Henkell Trocken.