

Vahlens Kurzlehrbücher

Andreas Huber

Marketing

Vahlen

3. Auflage

Zum Inhalt:

Erfolgreiches Marketing erfordert ein komplexes Denken in Gesamtzusammenhängen und die Ausrichtung an vielfältigen Ansprüchen global agierender Unternehmen. Herausforderungen durch kontinuierliche Veränderungsprozesse auf Märkten und bei Kunden sowie die Berücksichtigung differenzierter Interessen der Stakeholder benötigen zukunftsorientierte Lösungsansätze.

Das vollständig überarbeitete Lehrbuch stellt in ganzheitlicher Sichtweise Konzepte, Kompetenzen und Innovationspotenziale im Marketing dar und geht auf Anwendungen und Trends ein.

Das Buch beinhaltet sowohl die klassischen Marketingthemen und berücksichtigt auch die aktuellen Entwicklungen in Theorie und Praxis: Marken-, Service- und Qualitätsmanagement, Online- und Social-Media-Marketing, Dienstleistungsmarketing, Vertriebsmanagement, Customer Relationship Marketing, Multi-Channel-Marketing und Eventmarketing.

Zum Autor:

Prof. Dr. Andreas Huber ist Fachbereichsleiter Marketing und Media an der accadis Hochschule Bad Homburg.

Marketing

Von

Prof. Dr. Andreas Huber

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Der vorliegende Band eines in 3. Auflage vollständig neu konzipierten Kurzlehrbuchs für Marketing richtet sich an Studierende der Wirtschaftswissenschaften und Auszubildende in Bachelor- und Masterstudiengängen, die sich vorlesungsbegleitend oder im Rahmen ihrer Prüfungsvorbereitung einen elementarisierten Überblick über traditionelle und aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet des Marketings verschaffen wollen. Das Lehrbuch basiert auf zahlreichen Vorlesungen und Tutorien, die an verschiedenen Hochschulen über einen längeren Zeitraum gehalten worden sind und ist deshalb ausgerichtet auf die expliziten Bedürfnisse von Studierenden und deren Berufsperspektiven. Es ist konzeptionell so verfasst, dass Studierende sowohl einen umfassenden als auch einen praxisorientierten Zugang zur Materie erhalten sollen und damit effektives und effizientes Lernen ermöglicht wird. Ein ganzheitlicher Ansatz zu Inhalten des Marketings wird durch folgende Ausrichtungen geboten:

- Konzeptorientierung mit Entwicklungsperspektiven
- Kompetenzorientierung mit Praxisperspektiven
- Innovationsorientierung mit Trendperspektiven

Der Band bietet gegenüber anderen Lehrbüchern eine primär generalistische Sicht auf die relevanten Bereiche des Marketings mit dem Anspruch, eine möglichst allseitige, thematische Breite der Inhalte zu berücksichtigen. Mit Bezug zum *State-of-the-Art* von Standardwerken, die im Marketing häufig einen erheblichen Seitenumfang besitzen, werden prüfungsrelevante Themen und aktuelle Entwicklungen in besonderem Maße komprimiert und integriert.

Ziel dieses Kurzlehrbuchs ist es weiterhin, den theoriebezogenen und praxisrelevanten Stoff des Marketings zu verzahnen und in einfacher und verständlicher Weise darzustellen. Mithilfe lernpsychologischer Strukturierungshilfen, wie Lernstichwörtern, Lösungshinweisen zur Bearbeitung der Aufgaben und durch den Verweis auf Berufsperspektiven, wird in den einzelnen Kapiteln der Einstieg in die Materie erheblich erleichtert. Insbesondere durch das innovative Didaktik-Tool des *Creative Case Choice (CCC)* am Ende eines jeden Kapitels, soll über die Bearbeitung eines selbst gewählten Praxisbeispiels eine anwendungsbezogene Motivationsgrundlage entfaltet werden. Damit werden einerseits häufig schnell veraltende Daten von Fallbeispielen vermieden und andererseits interaktives, selbst initiiertes Lernen gefördert.

Für das administrative Management der Textproduktion und kritische Kommentierung danke ich Herrn Lazar Radan sowie für die Gestaltung der Abbildungen Mikael GB Horstmann.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Einleitung	1
1. Marketing: Dynamik und Dimensionen	3
1.1 Struktur und Lernziele des Kapitels.	3
1.1.1 Konzeptionelle Sichtweisen des Marketings	3
1.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven	4
1.2 Marketing: Positionen und Potenziale	6
1.2.1 Begriffe und Dimensionen des Marketings	6
1.2.2 Märkte, Kunden, Transaktionen und Wertschöpfung.	11
1.3 Zielkonfigurationen und Projektionen im Marketing	16
1.3.1 Zieldimensionen des Marketings	16
1.3.2 Projektionen: Umfeld, Orientierungen und Trends im Marketing	20
1.4 Grenzen des Marketings.	22
1.4.1 Strukturen einer Marketingkultur	22
1.4.2 Grenzen des Marketings durch Ethik, Recht und Akzeptanz	25
1.5 Evolution einzelner Marketingbereiche	27
1.5.1 Konsumgütermarketing.	27
1.5.2 Industriegütermarketing	29
1.5.3 Dienstleistungsmarketing	31
1.5.4 Customer Relationship Marketing	35
1.5.5 Internationales Marketing	39
1.5.6 Green und Non-Profit-Marketing	44
1.5.7 E-Marketing, M-Marketing and More	46
1.6 Aufgaben und Literaturhinweise	52
1.6.1 Aufgaben.	52
1.6.2 Literaturhinweise	53
1.6.3 Creative Case Choice I	54
2. Strategisches Marketingmanagement.	57
2.1 Struktur und Lernziele des Kapitels.	57
2.1.1 Gestaltungsdimensionen des Marketings.	57
2.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven	58
2.2 Ziele und Planung im strategischen Marketing	59
2.2.1 Gestaltungsintentionen durch Marketingstrategien	59
2.2.2 Analyse und Planung in der strategischen Ausgangs- situation	61

2.3. Analyse- und Planungsinstrumente im strategischen Marketing . .	64
2.3.1 Instrumente deskriptiver strategischer Situationsanalyse . .	64
2.3.2 Instrumente konzeptioneller Strategieberatung	68
2.4 Konzeptionelle Marketingstrategien	70
2.4.1 Optionen zur Auswahl von Marketingstrategien	70
2.4.2 Marktfeld- und Marktstimulierungsstrategien	71
2.4.3 Marktparzellierungs- und Marktarealstrategien	72
2.4.4 Optimierungsgestaltung im strategischen Marketing	76
2.6 Aufgaben und Literaturhinweise	77
2.6.1 Aufgaben	77
2.6.2 Literaturhinweise	78
2.6.3 Creative Case Choice II	79
3. Marktforschung	81
3.1 Struktur und Lernziele des Kapitels	81
3.1.1 Informationsdimensionen des Marketings	81
3.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven	82
3.2 Gegenstand und Aufgaben der Marktforschung	84
3.2.1 Dimensionen der Marktforschung	84
3.2.2 Marktforschungsarten und Marktforschungsplan	85
3.3 Verfahren der Datenerhebung	87
3.3.1 Auswahl von Datenerhebungsmethoden	87
3.3.2 Primärdatenerhebung und Sekundärdatennutzung	89
3.3.3 Panelerhebungen	92
3.4 Verfahren der Datenerfassung	93
3.4.1 Messung und Skalierung	93
3.4.2 Auswahl der Erhebungseinheiten	98
3.5 Verfahren der Datenanalyse	100
3.5.1 Uni- und bivariate Datenanalyse	100
3.5.2 Multivariate Datenanalyse	105
3.6 Aufgaben und Literaturhinweise	108
3.6.1 Aufgaben	108
3.6.2 Literaturhinweise	109
3.6.3 Creative Case Choice III	110
4. Kunden und Konsumentenverhaltensforschung	111
4.1 Struktur und Lernziele des Kapitels	111
4.1.1 Verhaltensdimensionen des Marketings	111
4.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven	112
4.2 Kunden und Kundenmanagement	114
4.2.1 Kunden, Kundenkonzepte und Consumer Behaviour	114
4.2.2 Konsumentenverhalten und Konsumentenforschung	115
4.2.3 Determinanten des Konsumentenverhaltens	117
4.2.4 Komplexe Optimierung der Analyse des Kaufverhaltens . . .	123

4.3 Modelle des Kaufverhaltens und der Kaufentscheidung	124
4.3.1 Psychologische Modelle des Kaufverhaltens	124
4.3.2 Ökonomische Modelle des Kaufverhaltens	127
4.3.3 Consumer-Behaviour-Ansätze von Organisationen	130
4.3.4 Praxis von Kaufentscheidungsprozessen	131
4.4 Aufgaben und Literaturhinweise	134
4.4.1 Aufgaben.	134
4.4.2 Literaturhinweise	135
4.4.3 Creative Case Choice IV	135
5. Produktmanagement.	137
5.1 Struktur und Lernziele des Kapitels.	137
5.1.1 Leistungsdimensionen des Marketings.	137
5.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven.	138
5.2 Dimensionen des Produktmanagements.	140
5.2.1 Begriffe und Konzepte im Produktmanagement.	140
5.2.2 Dynamik des Produktmanagements	143
5.2.3 Produktmanagement and More	144
5.3 Gestaltungspotenziale des Produktmanagements.	146
5.3.1 Innovationsmanagement	146
5.3.2 Management bestehender Produkte.	149
5.3.3 Qualitätsmanagement von Produkten.	151
5.4 Markenmanagement	155
5.4.1 Marken und Markenmanagement	155
5.4.2 Markenarchitekturen, Markenstrategien, Markenführung. .	158
5.4.3 Markenbewertung und Markenrechtsschutz	162
5.5 Customer Services und Servicemanagement	163
5.5.1 Service und Servicemanagement	163
5.5.2 Servicekomponenten durch Primärleistungen.	163
5.5.3 Servicefunktionen durch Sekundärleistungen.	165
5.6 Aufgaben und Literaturhinweise	168
5.6.1 Aufgaben.	168
5.6.2 Literaturhinweise	169
5.6.3 Creative Case Choice V.	170
6. Preismanagement.	173
6.1 Struktur und Lernziele des Kapitels.	173
6.1.1 Gegenleistungsdimensionen des Marketings.	173
6.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven.	174
6.2 Dimensionen des Preismanagements.	175
6.2.1 Konzepte und Dynamik im Preismanagement	175
6.2.2 Markt, Preisbildung und Preismanagement.	178
6.2.3 Preismanagement und Preisfindung	183
6.2.4 Verhaltenswissenschaftliches Preismanagement.	186

6.3	Gestaltungspotenziale des Preismanagements	188
6.3.1	Management von Preisdifferenzierungen	188
6.3.2	Preisdifferenzierungen in der Praxis	190
6.3.3	Preismanagement and More	191
6.4	Neuere Ansätze des Preismanagements	193
6.4.1	Revenue oder Yieldmanagement	193
6.4.2	Idee und Anwendung von Referenzpreiskonzepten	194
6.4.3	Konzepte und Methoden des E-Pricings	195
6.5	Aufgaben und Literaturhinweise	196
6.5.1	Aufgaben	196
6.5.2	Literaturhinweise	197
6.5.3	Creative Case Choice VI	197
7.	Kommunikationsmanagement	199
7.1	Struktur und Lernziele des Kapitels	199
7.1.1	Interaktionsdimensionen des Marketings	199
7.1.2	Lernziele und Berufsperspektiven	200
7.2	Dimensionen des Kommunikationsmanagements	201
7.2.1	Konzepte und Dynamik im Kommunikationsmanagement	201
7.2.2	Optionen im Kommunikationsmanagement	205
7.2.3	Ziele, Planung und Einsatz von Kommunikations- management	206
7.2.4	Evaluierung und Controlling des Kommunikations- managements	211
7.3	Gestaltungspotenziale des Kommunikationsmanagements	211
7.3.1	Klassische Mediawerbung und Außenwerbung	211
7.3.2	Direktmarketing/Persönlicher Verkauf und Kommuni- kation	216
7.3.3	Verkaufsförderung und Product Placement	219
7.3.4	Sponsoring	221
7.3.5	Öffentlichkeitsarbeit	224
7.3.6	Messen/Ausstellungen und Event-Marketing	226
7.3.7	Multimedia-Kommunikation/Multi-Channel-Kommuni- kation	228
7.4	Aufgaben und Literaturhinweise	229
7.4.1	Aufgaben	229
7.4.2	Literaturhinweise	230
7.4.3	Creative Case Choice VII	231
8.	Distributionsmanagement	233
8.1	Struktur und Lernziele des Kapitels	233
8.1.1	Absatzdimensionen des Marketings	233
8.1.2	Lernziele und Berufsperspektiven	234
8.2	Dimensionen des Distributionsmanagements	235
8.2.1	Konzepte und Dynamik im Distributionsmanagement	235

8.2.2 System von Vertriebs- und Logistikmanagement	237
8.2.3 System der Vertriebsorgane	239
8.3 Strukturen eines Vertriebsmanagements	247
8.3.1 Direkte und indirekte Vertriebsstrukturen	247
8.3.2 Strukturen hybrider Vertriebsformen	250
8.3.3 Management der Beziehungen zu Vertriebspartnern	251
8.4 Strukturen eines Logistikmanagements	253
8.4.1 Kundenorientierte Logistiksysteme	253
8.4.2 Funktionsorientierte Marketinglogistik	254
8.5 Aufgaben und Literaturhinweise	256
8.5.1 Aufgaben	256
8.5.2 Literaturhinweise	257
8.5.3 Creative Case Choice VIII	258
9. Gestaltungsoptimierung des Marketings	259
9.1 Struktur und Lernziele des Kapitels	259
9.1.1 Optimierungsdimensionen des Marketings	259
9.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven	260
9.2 Optimierung des Marketing-Mix und Multi-Channel-Marketing ..	261
9.2.1 System und Gestaltungsoptionen des Marketing-Mix	261
9.2.2 Multi-Channel-Marketing	263
9.3 Personal- und Organisationsmanagement im Marketing	265
9.3.1 Personalmanagement im Marketing	265
9.3.2 Organisationsmanagement im Marketing	268
9.4 Controlling im Marketingmanagement	271
9.4.1 Strukturen und Funktionen eines Marketingcontrollings ..	271
9.4.2 Strategisches und operatives Marketingcontrolling	273
9.5 Aufgaben und Literaturhinweise	274
9.5.1 Aufgaben	274
9.5.2 Literaturhinweise	275
9.5.3 Creative Case Choice IX	275
Lösungshinweise	277
Literaturverzeichnis	287
Sachverzeichnis	297

Einleitung

Das vorliegende Kurzlehrbuch soll Studierenden der Wirtschaftswissenschaften eine grundlegende Einführung in wesentliche Bereiche des Marketings geben. Gleichzeitig soll es die Prüfungsvorbereitung für einzelne Module ihrer Studien- und Ausbildungsgänge erleichtern. Elementare Grundlagen des Marketings werden durch detaillierte, didaktische Aufbereitung mit Lernstichworten, Strukturierungshilfen, Bearbeitungsangaben zu Übungsaufgaben und selbst initiiertem Fallbeispielgestaltung sowie mit Hinweisen auf Berufsperspektiven dargestellt.

Im **1. Abschnitt** werden *Begriffe, Dynamik und Dimensionen des Marketings* aufbereitet, ergänzt um *Zielstrukturen, Projektionen, Potenziale und Grenzen des Marketings* sowie die *Evolution einzelner Marketingbereiche* skizziert.

Im **2. Abschnitt** wird strategisches Marketing durch Zugänge über *Analyse und Planung in der strategischen Ausgangssituation* erläutert, ergänzt um *Aspekte von Strategiebildung* und der *Darstellung und Optimierung von Marketingstrategien*.

Im **3. Abschnitt** werden die Bereiche der Marktforschung durch *Gegenstand und Aufgaben* verdeutlicht sowie *Verfahren der Datenerhebung und Datenerfassung* dargestellt, ergänzt um *Verfahren der uni-, bi- und multivariaten Datenanalyse*.

Im **4. Abschnitt** werden *Gegenstand und Dimensionen von Kundenmanagement und Konsumentenverhaltensforschung* ausgeführt. Unter dem Aspekt des Konsumentenverhaltens werden *Modelle des Kaufverhaltens und der Kaufentscheidung* behandelt.

Im **5. Abschnitt** wird *Produktmanagement* über Dimensionen und Gestaltungspotenziale, darunter *Innovations- und Qualitätsmanagement*, dargestellt. Behandelt werden weiterhin *Grundstrukturen des Marken- und Servicemanagements*.

Im **6. Abschnitt** werden *Grundzüge des Preismanagements* beschrieben, darunter *Märkte und Preisbildung, Preisdifferenzierung* sowie neuere Ansätze im Preismanagement, wie *Yield Management, Referenzpreiskonzepte und E-Pricing*.

Im **7. Abschnitt** werden *Grundzüge des Kommunikationsmanagements* skizziert mit Fokus auf dessen *Gestaltungspotenziale, Medienoptionen und Instrumente* sowie deren *Evaluation* im Kontext ihrer Wirkungsbeziehungen.

Im **8. Abschnitt** werden *Aspekte des Distributionsmanagements* mit Bezug zu *Vertriebsmanagement* sowie dessen differenzierten Vertriebsstrukturen behandelt, ergänzt um *Logistikmanagement* mit kunden- und funktionsorientierten Logistiksystemen.

Im **9. Abschnitt** werden einzelne *Ansätze der Gestaltungsoptimierung im Marketing* aufgezeigt, darunter *Marketing-Mix-Optimierung, Multi-Channel-Marketing, Personal- und Organisationsmanagement* sowie *Controlling im Marketing*.

1. Marketing: Dynamik und Dimensionen

1.1 Struktur und Lernziele des Kapitels

1.1.1 Konzeptionelle Sichtweisen des Marketings

Mit der konzeptionellen Sichtweise des Marketings in diesem Lehrbuch sollen *Basiselemente, Entwürfe* und *Bausteine* einer Gestaltung von Aufgaben der Marketingpraxis vorgestellt werden. Beabsichtigt ist insbesondere – unter Bezug auf eine zeitlich-problemorientierte Dimension – zu zeigen, welche *Optionen* und *Alternativen* sich bei der *Gestaltung von Marketingaufgaben* ergeben haben, aktuell ergeben und sich prinzipiell für die Zukunft ergeben könnten. Mit dieser perspektivischen Darstellung soll es ermöglicht werden, die Entwicklungslinien und Gestaltungspotenziale des Marketings, quasi in einem **Panoramablick**, wahrzunehmen.



Struktur von Kapitel 1

Mit einem konzeptionellen Einstieg in die Marketing-Thematik werden zunächst alternative Einblicke und Zugänge ermöglicht, wie sie in der systematischen Struktur des Marketing-Kanons als Grundkenntnisse von praxisorientiertem Marketing verfügbar sind. Selbst wenn in Theorie und Praxis Begrifflichkeiten nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar sind oder

4 1. Marketing: Dynamik und Dimensionen

abgegrenzt werden, so macht es doch Sinn, entsprechende Profilierungen vorzunehmen, um den Lernprozess effektiv und effizient zu gestalten.

Mit den **Positionen** im Marketing werden über unterschiedliche Definitionen, Paradigmen und Potenziale im Rahmen des Managements von Marketingaufgaben vielfältige Zugänge zur Thematik eröffnet. Darüber hinaus wird ein erster Einblick in das Verständnis von Märkten, Kunden, Transaktionen und Wertschöpfungsprozessen ermöglicht.

Die **Ziele** des Marketings werden zunächst ganzheitlich aus allgemeinen Unternehmensgrundsätzen abgeleitet und dann als Zielsystem mit einer expliziten Unterscheidung von quantitativen und qualitativen Marketingzielen einschließlich deren Zielbeziehungen dargestellt.

Mit den **Grenzen** des Marketings wird die Einbettung von Marketingaktivitäten in eine Marketingkultur von Unternehmen thematisiert, die gleichzeitig als Ausdruck normativer Unternehmenstätigkeit gilt, ergänzt um begrenzende Rahmenbedingungen des Marketings, die sich aus Ethik, Recht und Akzeptanz ergeben.

Mit der Darstellung von **Evolutionen** einzelner Marketingbereiche wird dem Umstand Rechnung getragen, dass wegen der Notwendigkeit einer fachspezifischen Spezialisierung, grundlegende Anpassungen und Neuausrichtungen des allgemeinen Marketings erforderlich sind.

1.1.2 Lernziele und Berufsperspektiven

Im Rahmen der Lernziele dieses Kapitels sollen sowohl ein grundlegender **Überblick** über verschiedene Perspektiven auf das Marketing ermöglicht als auch die **Fähigkeit** erworben werden, diese unterschiedlichen Sichtweisen auf konkrete Aufgaben des Marketings in Unternehmen anzuwenden. Folgende Lernziele stehen dabei im Vordergrund:

- **Lernziele** ○ **Sichtweisen des Marketings** über Definitionen und Paradigmen **verstehen**. Bedeutung von Märkten, Kunden, Transaktionen und Wertschöpfung kennen
- **Ziele des Marketings erfassen** und aufstellen sowie Zielbeziehungen erkennen können. **Aktuelle Entwicklungen und Trends nachvollziehen** können
- **Strukturen einer Marketingkultur verstehen** und **Grenzen des Marketings** durch Ethik, Recht und Akzeptanz **aufzeigen** können
- **Evolution einzelner Marketingbereiche beschreiben** können, darunter Konsum- und Industriegütermarketing, Dienstleistungsmarketing, Customer Relationship Marketing, Internationales Marketing, Green und Non-Profit-Marketing sowie E- und M-Marketing. **Besonderheiten erfassen** und deren **Ausprägungen erkennen** können sowie **Anwendungen nachvollziehen** können

Um eine Vorstellung davon zu geben, welche beruflichen Aufgabenfelder über die Inhalte des nachfolgenden Kapitels zugänglich gemacht werden können, sollen exemplarisch einige **spezifische Berufsfelder** und deren **Kompetenzprofile** herausgestellt werden. Dadurch kann eine explizite *Kompetenzorientierung mit Praxisperspektiven* in diesem Lehrbuch erfüllt werden, die es ermöglicht, sich einen Eindruck über denkbare Einsatzgebiete themenbezogen zu verschaffen. Berufliche Aufgabenfelder, die im engeren Zusammenhang mit den Inhalten dieses Kapitels stehen, zeichnen sich tendenziell durch die Notwendigkeit von ganzheitlich generalistischen Kompetenzprofilen aus. Folgende Tätigkeitsbereiche lassen sich hierüber abbilden:

- *Beratung Marketing* benötigt eine generalistische Sichtweise auf alle Bereiche des Marketings, erforderlich sind Kenntnisse sowohl einer allgemeinen Ausrichtung des Marketings als auch spezielle Fähigkeiten Problemzusammenhänge unterschiedlichster Branchen und Bereiche zu erfassen. Agenturen mit allgemeiner Beratungskompetenz bieten hierfür entsprechende Tätigkeitsfelder.
- *Leitung Marketing* erfordert umfassende Marketingkenntnisse für unterschiedlichste Unternehmen und Branchen. Wissen über den *State-of-the-Art* für konzeptionell ausgerichtete Aktivitäten zeichnet dieses Berufsfeld ebenso aus, wie die Fähigkeit, innovative Trends für Einzelbereiche des Marketings zu erkennen und kreative Lösungsansätze im größeren Handlungskontext zu entwickeln.
- *Management Relationship Marketing* setzt ganzheitliche Kenntnisse mit einem ausgeprägten Kompetenzprofil für die Entwicklung, Gestaltung und Implementierung von Kundenbeziehungsqualitäten voraus. IT-basierte Kundenbindungsprogramme erfordern ergänzend, wegen ihrer Aufgabenkomplexität, eine umfassende Konzept- und Erfahrungskompetenz.

Die oben aufgeführten Tätigkeitsfelder lassen sich gleichermaßen in Unternehmen verschiedener Branchen und deren eigenständiger Marketingabteilungen finden als auch in Agenturen oder privaten und öffentlichen Organisationen.

Literaturhinweise: Zur Vorbereitung auf die Inhalte des 1. Kapitels können ergänzend folgende Lehrwerke und Internetseiten als relevante Quellen herangezogen werden:

- ☞ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015b), Kapitel 1: Grundlagen des Marketing
- ☞ Esch/Herrmann/Sattler (2013), A: Manager für Marketing sensibilisieren
- ☞ www.marketingverband.de, Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)
- ☞ www.absatzwirtschaft.de, Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing

1.2 Marketing: Positionen und Potenziale

1.2.1 Begriffe und Dimensionen des Marketings

Marketing gehört als Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre aktuell zu den bedeutsamsten Entwicklungspotenzialen einer **markt- und kundenorientierten Managementlehre**. In Deutschland hat sich die Bezeichnung *Marketing* erst relativ spät durchgesetzt und löste den Begriff *Absatzwirtschaft*, welcher der betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Unternehmensfunktionen entspricht, zunehmend ab. Lange Zeit wurde der Marketingbegriff mit marktorientierter Unternehmensführung gleichgesetzt, wobei dies der Perspektive einer Orientierung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an der Marktentwicklung entspricht. Dabei steht die Ausrichtung des Marktfokus sowohl auf Abnehmer oder Kunden als auch auf Mitbewerber im Vordergrund. Schließlich führte dieser **Ansatz einer marktorientierten Unternehmensführung** zu einem Paradigmenwechsel mit der Perspektive, den Aspekt eines Beziehungsmarketings zum Kunden stärker in den Vordergrund zu stellen und damit den **Ansatz eines Customer Relationship Marketings** zu begründen. Mögliche Konsequenzen zeigen sich bereits in zahlreichen Versuchen, damit auch eine Neustrukturierung der Marketinginstrumente vorzunehmen. (Nieschlag et al 2002, 13; Voeth/Herbst 2013, 3 ff.; Wöhe 2013, 369 ff.)

Die historische Entwicklung eines Marketingverständnisses lässt sich am deutlichsten durch die gewandelten **Positionen** erkennen, die in den folgenden *Marketingdefinitionen* zum Ausdruck kommen (Meffert et al 2012, 11 f./Abbildung 1.1):



Abbildung 1.1: Begriffe des Marketings

Eine frühe Distributionsorientierung des Marketings zeigt sich im Selbstverständnis der American Marketing Association von 1948: *'Marketing ist die Erfüllung derjenigen Unternehmensfunktionen, die den Fluss von Gütern und Dienstleistungen vom Produzenten zum Verbraucher bzw. Verwender lenken'*.

Die Konsumentenorientierung des Marketings im Hinblick auf kundenspezifische Bedürfnisse formuliert Kotler bereits 1967: *'Marketing ist die Analyse, Organisation, Planung und Kontrolle von kundenbezogenen Ressourcen, Verhaltensweisen und Aktionsorientierung einer Firma mit dem Ziel, die Wünsche und Bedürfnisse des Marketings ausgewählter Kundengruppen gewinnbringend zu befriedigen'*.

In der klassischen Definition von Meffert von 1974 bedeutet *'Marketing (...) die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden'*.

Kotler formuliert 1980 schließlich eine wettbewerbsorientierte Idee des Marketings: *'Das Marketingkonzept geht davon aus, dass der Schlüssel zur Erreichung der Unternehmensziele in der Bestimmung der Bedürfnisse und Wünsche von Zielmärkten und der Befriedigung dieser Wünsche in einer effektiveren und effizienteren Art und Weise als der Wettbewerb besteht'*.

Marketing als Management von Kundenbeziehungen kommt schließlich in der Auffassung von Grönroos aus dem Jahre 1990, wie folgt zum Ausdruck: *'Marketing hat als Unternehmensaufgabe den Aufbau, die Aufrechterhaltung und Verstärkung der Beziehungen zum Kunden, anderen Partnern (Stakeholdern) und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten. Mit der Sicherung der Unternehmensziele sollen auch die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen befriedigt werden'*.

Eine konzeptionelle Ausrichtung des Marketings formuliert Becker 1998: *'Marketing als Führungsphilosophie kann umschrieben werden als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, d. h. der Kunde und seine Nutzenansprüche sowie ihre konsequente Erfüllung stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, um so unter Käufermarkt-Bedingungen Erfolg und Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern'*.

Nicht selten wird **Marketing** als eine **umfassende Philosophie und Konzeption unternehmerischen Planens und Handelns** auch im Sinne einer unternehmerischen Denkhaltung gesehen, bei der über ein systematisches Informationsmanagement alle Aktivitäten des Unternehmens an gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernissen der Märkte ausgerichtet sind und werden, primär mit dem Ziel einer individuellen und dauerhaften Befriedigung von Bedürfnissen des Markts bzw. von Zielen seiner Teilnehmer und weiterer Beteiligter. Diese Perspektive bezieht sich vorrangig auf ein Unternehmenskonzept als *externes Marketing*, jedoch richtet sich Marketing auch im Rahmen moderner Unternehmenskulturen (Corporate Culture) als *internes Marketing* an die Kundenorientierung aller Mitarbeiter und bezieht sich deshalb auf kundenorientiertes Prozessmanagement und auf ein Marketing in Unternehmenskooperationen. (Bruhn 2014a, 14 f.; Homburg 2015, 10/Abbildung 1.2)

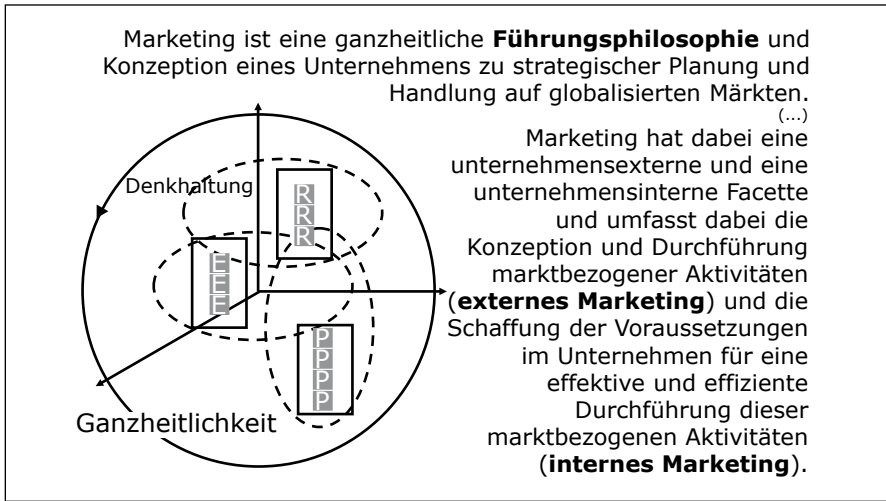


Abbildung 1.2: Marketing in ganzheitlicher Unternehmensführung

Durch eine explizite Orientierung und Ausrichtung des Marketings an den Managementfunktionen der Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle, wird die Verwendung des Begriffs '**Marketingmanagement**' sinnvoll, wie dies zunehmend auch im Selbstverständnis zahlreicher Marketingkonzeptionen und praxisbezogener Vorgehensweisen zum Ausdruck kommt.

Unabhängig von den stark ausdifferenzierten **Perspektiven** des Marketings, die heute durch eine ebenso ausgeprägte **Dynamik** in allen Marketingbereichen gekennzeichnet sind, lassen sich der Einfachheit halber und wegen eines Orientierungsverständnisses folgende dominante *Sichtweisen* (Paradigmen) im Marketing unterscheiden: der **Ansatz einer marktorientierten Unternehmensführung**, der auf Meffert zurückgeht, begreift Marketing als die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Marketing stellt dabei ein **duales Führungskonzept** für Unternehmen dar, das sowohl als *Leitbild des Managements* wie auch als *gleichberechtigte Unternehmensfunktion* dient. Im modernen Marketingmanagement treten insbesondere im Zusammenhang mit der Marketing-Konzeption, verstanden als Planung, Umsetzung und Kontrolle von Marketingaktivitäten, die vier operativen Dimensionen des Marketing-Mix als Instrumente auf, die sich nicht nur im englischsprachigen Raum seit McCarthy als **4Ps** etabliert, sondern auch im deutschsprachigen Raum als klassisches Marketing Equipment durchgesetzt haben (Meffert et al 2012, 13 ff., 21 ff./Abbildung 1.3):

- **Product:** *Produktpolitik* bzw. *Produktmanagement* mit den klassischen Komponenten der Produktgestaltung, des Innovations-, Marken-, Qualitäts- und Servicemanagements sowie ergänzenden, den Produktbereich betreffenden Perspektiven



Abbildung 1.3: Marketing als marktorientierte Unternehmensführung

- **Price:** *Preispolitik* bzw. *Preismanagement* mit Preisfunktionen, Preisbildung, Preisstrategien, Preisdifferenzierung und neueren Ansätzen konzeptioneller Preisgestaltungsoptionen
- **Promotion:** *Kommunikationspolitik* bzw. *Kommunikationsmanagement* als umfassendes, interaktives Informationsmanagement eines Unternehmens mit seinen Kunden und anderen Stakeholdern sowie einer Vielzahl von klassischen und neueren Kommunikationsinstrumenten
- **Place:** *Distributionspolitik* bzw. *Distributionsmanagement* mit den Bereichen des Vertriebsmanagements, einschließlich einer akquisitorischen Vertriebstopologie sowie des Logistikmanagements mit funktions- und kundenorientierten Logistiksystemen

Marktorientierte Unternehmensführung hat als Paradigma des Marketings nichts an Bedeutung verloren, es gilt nach wie vor als konzeptionell ausgereifter und entwicklungsfähiger Ansatz im gegenwärtigen Marketingmanagement.

Mit der zunehmend internetbedingten Transparenz der Märkte sowie einer Vergleichbarkeit von Produkten und Serviceleistungen rückte in Abkehr vom Fokus auf einzelne Markttransaktionen (Transaction Marketing) seit den 1990er Jahren ein weiteres Paradigma in den Vordergrund, das die längerfristige *Beziehung zum Kunden* herausstellt. Mit dem sogenannten **Customer Relationship Marketing (CRM)** oder *Beziehungsmarketing* wurde eine neue Ausrichtung der Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden etabliert, die sowohl unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten (Vermeidung von Neuakquisekosten; Kundenlebenszeitwert) als auch unter dem Aspekt einer gestiegenen Serviceerwartung (verlässliche Problemlösungskompetenz; Kundenbeziehungsstatus) Vorteile besitzt. Die traditionelle Ausrichtung des Marketings an den 4Ps wurde durch einen neuen Fokus auf die sogenannten 3Rs modifiziert (Bruhn 2014a, 32; Bruhn 2015, 4 ff./Abbildung 1.4):

- **Recruitment:** *Kundenakquisition* bedeutet die gezielte Ausrichtung von Marketingaktivitäten auf attraktive Produktangebote, gute Preis-Leistungs-Verhältnisse, Kundenservice und Kundendialog, etc.

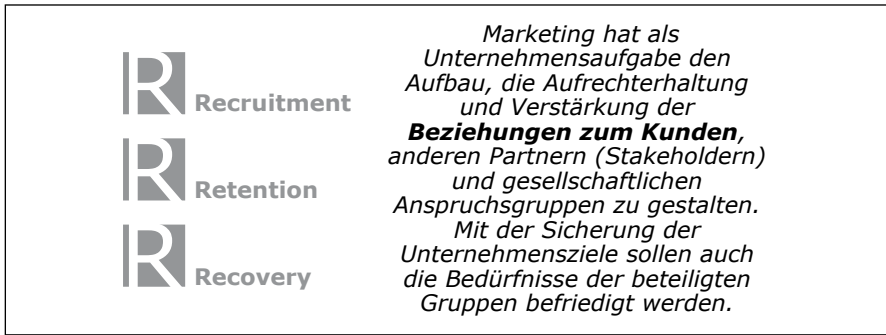


Abbildung 1.4: Marketing als Relationship Management

- **Retention:** *Kundenbindung* erzielt mit der systematischen Steuerung von Kundenerwartungen in Bezug auf Produkterfahrung ein hohes Potenzial an Kundenzufriedenheit, z. B. über Preisgarantien, Lieferservice, etc.
- **Recovery:** *Kundenrückgewinnung* versucht auf der Basis einer gezielten Auswertung von Kundenfeedbacks/Beschwerden Wechselbarrieren zu Mitbewerbern zu erhöhen, Produktinnovationen zu generieren, Sonderkonditionen zu gewähren, etc.

Die vorbezeichnete Ausrichtung des Marketings am Kundennutzen und den Kundenbedürfnissen versteht sich zwar als eigenständiger, paradigmatischer Marketingansatz, jedoch bleibt eine kontinuierliche Marktperspektive mit Konkurrenzbeobachtung für konzeptionelle Weiterentwicklungen nach wie vor bedeutsam. Insbesondere erweist sich die *Hybridisierung des Kunden* durch multioptionales Kaufverhalten in Verbindung mit intransparenten Preisstrategien und Produktstandardisierungen zunehmend als Problemszenario für dauerhafte Beziehungen von Kunden zu Unternehmen. Bezüglich der *Anwendungsbereiche* des Customer Relationship Marketings können deshalb *Einschränkungen* vor allem aufgrund folgender Sachverhalte gegeben sein: In Märkten, in denen prinzipiell austauschbare Produkte nachgefragt werden oder ein hoher Standardisierungsgrad von Unternehmensleistungen für Kunden erkennbar sind, kann Customer Relationship Marketing tendenziell eine nachrangige Bedeutung erhalten. (Bruhn 2015, 17 f.)

Unter der Perspektive aktueller **Trendentwicklungen im Marketing**, mit einer Tendenz zur *Emotionalisierung von Marketingstrategien* unter Rekurs auf die Nutzung von Eventfokussierung in der sogenannten Fun- und Freizeitgesellschaft und über den Einsatz von Multimediaelementen im interaktiven Kundenbezug (Netzwerkorientierung), deutet sich eine weitere Perspektive im Sinne einer paradigmatischen Ausrichtung von Marketingaktivitäten an. Dieser Marketingtrend lässt sich in seinen Ansätzen mit dem Begriff des **3E-Drive** bezeichnen (Huber 2012, 3, 12 ff.). Derartige gegenwärtig zu beobachtende Entwicklungen, die sich mit Kundenbegeisterung, Produktfaszination, Ikonen des Cool, offenen Lifestyle-Konzepten, kommunikativ-interaktivem Eventcharakter oder einem verstärkten Einsatz von Multi- und Social-Media-Elementen, etc., beschreiben lassen, verweisen zunehmend auf die Ausprägung und gezielte Nutzung von

3Es in Marketingstrategien (Huber 2012, 3, 12 ff./Abbildung 1.5; Rüeger/Hannich 2010, IX ff.; Mikunda 2016, 23 ff., 30 ff.):

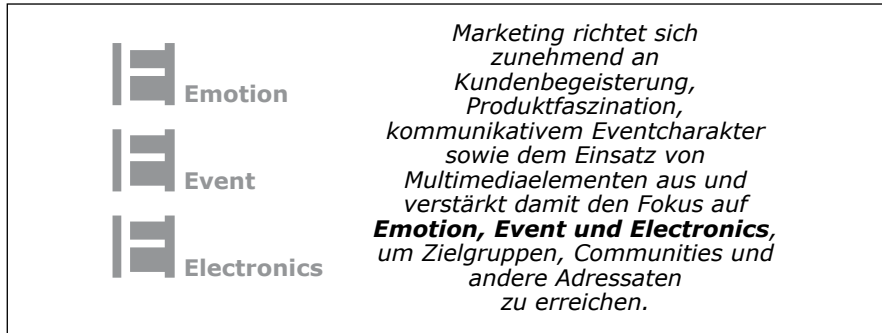


Abbildung 1.5: 3E-Drive im Marketing

- **Emotion:** Emotionalisierte Marketingstrategien kanalisieren Grundemotionen und deren Variationen über Produkt- oder Servicekomponenten und beziehen eine Nutzenorientierung von Produkten auf die emotionalen Bedürfnisse von Kunden (personenbezogene, interne Faktoren des 3E-Drives)
- **Event:** Erlebnis- und Begeisterungsfähigkeit von Kunden lassen sich insbesondere über den Eventcharakter von interaktiven Kommunikationsformen installieren und mit vielfältigen Erlebniswelten in entsprechenden Kommunikationskanälen programmatisch verbinden (umweltbezogene, externe Faktoren des 3E-Drives)
- **Electronics:** Elektronische Multimediakanäle werden sowohl zur Generierung von sozialen Netzwerken genutzt als auch zur expliziten Inszenierung von Emotionen und Events. Damit ergänzen und unterlegen sie interaktiv die vorbezeichneten E-Drive-Komponenten (interaktionsbezogene, technische Faktoren des 3E-Drives)

Mit der expliziten Rezeption von psychologischem und informationstechnischem Potenzial sowie systematischer Kombinationsformen von Komponenten des 3E-Drives gelingt es, Technologieentwicklungen mit individuellen und sozialen Belangen zu verbinden und damit sowohl personalisierte Kundennutzenoptionen (One-to-one-Marketing) der neuen Nachfrager als auch Wertschöpfungspotenziale für neue Anbieter zu generieren.

1.2.2 Märkte, Kunden, Transaktionen und Wertschöpfung

Märkte gelten als Bezugs- und Zielobjekte des Marketings: Märkte setzen zunächst als **Bezugsobjekte** die Rahmenbedingungen für Anbieter (Unternehmen) und Nachfrager (Kunden), die mithilfe des Marketings die Anbahnung, Erleichterung und Durchführung von wirtschaftlichen und sozialen Austauschprozessen (Transaktionen) aktivieren. Ein Absatzmarkt oder relevanter Markt bezeichnet im Marketing in der Regel den räumlich, persönlich, sachlich und

zeitlich abgrenzbaren Bereich, in dem Unternehmen ihre Leistungen erbringen bzw. absetzen. Märkte sind aber auch die **Zielobjekte** des Marketings insofern, als durch Marketingaktivitäten diese *Märkte* gestaltet und *Akteure* (Konkurrenz und Kunden) beeinflusst werden sollen. Märkte können reale oder virtuelle Orte sein, auf denen das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage organisiert ist und auf denen sich die Preise für Produkte, also Güter und Dienstleistungen, bilden (Homburg 2015, 2 f.; Piekenbrock/Henning 2013, 5 ff.):

- Auf der **Nachfrageseite** von Märkten werden *Bedürfnisse* artikuliert, es entsteht ein *Bedarf*, der sich in potenzieller oder realisierter *Nachfrage* auswirkt und sich als Kauf auf entsprechenden Märkten niederschlägt.
- Auf der **Angebotsseite** konkurrieren Anbieter mit ihren *Kompetenzen*, Produzenten oder Vertriebspartner mit ihren Produkten um die Gunst der Nachfrager, die als *Kunden* in Form von privaten Konsumenten oder industriellen und öffentlichen Abnehmern auftreten.

Märkte gelten in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und in der unternehmerischen Praxis als entscheidende Orte, über die sich der Erfolg von wirtschaftlichen Aktivitäten entwickelt. Im Hinblick auf eine konkrete Marktanalyse, Marktbearbeitung oder Marktgestaltung haben sich unterschiedliche **Abgrenzungskriterien** für Märkte herausgebildet (Meffert et al 2012, 47 ff.; Bruhn 2014, 18 ff./Abbildung 1.6):

Aus *volkswirtschaftlicher Perspektive* werden Märkte unter dem Aspekt von Angebot und Nachfrage, Preisbildung, Güter und Wettbewerb betrachtet. Hierbei spielen unterschiedliche **Marktformen**, wie Polypol, Oligopol und Monopol eine Rolle. In mikroökonomischer Perspektive kommen diese Marktformen in Abhängigkeit von der Anzahl der Marktteilnehmer in relativer Größe auf der Anbieter- und Nachfragerseite zustande. Die Abgrenzung erfolgt diesbezüglich indirekt nach dem Kriterium der Vollkommenheit und erzeugt dann unter den *Modellbedingungen eines vollkommenen Markts* den Modelltyp **Polypol**. Zu den Modellbedingungen eines vollkommenen Markts zählen (a) *Nutzenmaximierung der Nachfrager*, (b) *Gewinnmaximierung der Anbieter*, (c) *Homogenität der Güter*, (d) *Abwesenheit von persönlichen, räumlichen und zeitlichen Präferenzen*, (e) *vollkommene Markttransparenz*, (f) *unendlich schnelle Reaktionen* sowie (g) *Abwesenheit von Transaktionskosten* (Engelkamp/Sell 2013, 115 ff.). Dem Modelltyp **Oligopol** entsprechen sogenannte Branchenmärkte, in denen wenig große Anbieter einer Vielzahl von Nachfragern gegenüberstehen. Im umgekehrten Fall, wenn eine Vielzahl von Anbietern auf wenige Nachfrager trifft, spricht man von Oligopson (Nachfrageoligopol). Vom Modelltyp **Monopol** spricht man immer dann, wenn ein Anbieter auf eine Vielzahl von Nachfrager trifft, umgekehrt, im Falle vieler Anbieter und einem Nachfrager von einem Monopson (Nachfragemonopol).

Aus *betriebswirtschaftlicher Perspektive* stehen die Akteure der Märkte im Mittelpunkt der Betrachtung: Hierbei werden die Teilnehmer, die auf beiden Seiten des Markts auftreten, weiter differenziert, also tendenziell stärker die **Perspektiven** einer bestimmten Marktpartei, entweder als *Anbieterperspektive* oder als *Nachfragerperspektive*, in den Vordergrund gerückt, wobei damit auch der

Umfang aktueller oder potenzieller Aktivitäten von Marktbeteiligten fokussiert werden kann. Eine **begriffliche Unterscheidung** der Marktteilnehmer als *Nachfrager* kann vorgenommen werden über *Käufer*, die sich dadurch auszeichnen, dass sie ein Produkt erwerben oder erworben haben, weiterhin *Kunden* oder *Interessenten*, die aus Sicht von Unternehmen als tatsächliche oder potenzielle Nachfrager bezeichnet werden. Darüber hinaus *Konsumenten*, die in der Regel als private Nachfrager über ihr Verhalten unterschieden werden, schließlich 'bewusste' Nutzer von Produkten, für die häufig auch der Begriff Verbraucher verwendet wird. (Meffert et al 2012, 47 ff.)

Zur Bezeichnung verschiedener **Markformen** werden weiterhin die Art der ausgetauschten Leistungen herangezogen und *Konsum- oder Investitionsgütermärkte* unterschieden, wenn Nachfrager als Privatpersonen oder Unternehmen bzw. Institutionen auftreten. Konsumgüter werden häufig in Verbrauchs- und Gebrauchsgüter unterteilt, infolgedessen treten hier *Verbrauchs- und Gebrauchsgütermärkte* auf. Von *Güter- oder Dienstleistungsmärkten* spricht man immer dann, wenn materielle oder immaterielle Güter auftreten. Spezifisch monetäre Transaktionen liegen einer Abgrenzung der Finanzmärkte zugrunde. In Abhängigkeit von spezifischen Knappheiten und der Machtverteilung auf Märkten werden *Verkäufermärkte* unterschieden, bei denen die Nachfrage größer ist als das Angebot und Produktionsengpässe bestehen; demgegenüber spricht man von *Käufermärkten*, wenn der Absatzbereich als Engpassfaktor auftritt, weil das Angebot an Produkten größer ist als die Nachfrage nach diesen und den Marketingaktivitäten deshalb eine besondere Bedeutung zukommt. Nach ihrer *regionalen Ausdehnung* werden schließlich lokale, regionale, nationale, internationale oder globale Märkte unterschieden. (Homburg 2015, 2 ff.; Backhaus/Schneider 2009, 55 ff.)

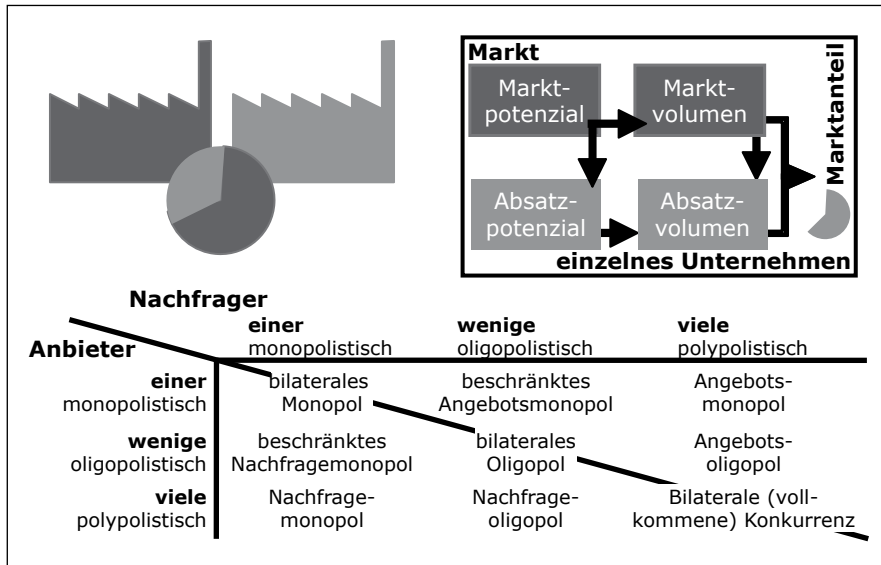


Abbildung 1.6: Märkte und Marktabgrenzungen

Als **Orientierungsgrößen für Märkte** bzw. für die Marktbearbeitung durch Unternehmen unterscheidet man zwischen folgenden Abgrenzungen (Kreutzer 2013, 37 ff./Abbildung 1.6):

- Das **Marktpotenzial** bezeichnet die gesamte mögliche Aufnahmefähigkeit eines Markts für ein Produkt, also ein Gut oder eine Dienstleistung und somit den maximal erreichbaren Absatz überhaupt.
- Das **Absatzpotenzial** gibt demgegenüber denjenigen Anteil am Marktpotenzial an, den ein Unternehmen maximal erreichen kann.
- Das **Marktvolumen** bezeichnet den realisierten Absatz, Umsatz oder andere ausgewählte Größen, die durch die Marktteilnehmer einer Branche realisiert oder prognostiziert werden können.
- Das **Absatzvolumen** stellt demgegenüber den realisierten, mengen- oder wertmäßigen Absatz eines einzelnen Unternehmens pro Periode in einem Markt dar.
- Der **Marktanteil** schließlich gibt das Verhältnis zwischen Absatzvolumen und Marktvolumen an, also den prozentualen Anteil des in Mengen- oder Werteinheiten gemessenen Absatzes eines Unternehmens am gesamten Marktvolumen.

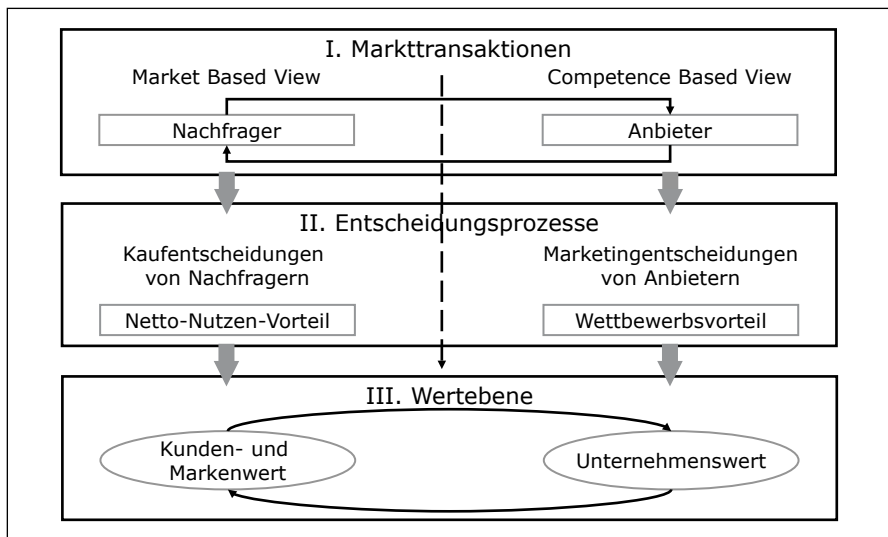


Abbildung 1.7: Nachfrager- und Anbieterperspektive

Anbieter- und Nachfragerperspektive werden im Marketing sinnvollerweise auf drei Ebenen untersucht: (1) Auf der *Ebene von Markttransaktionen* steht der Markt im Fokus, wobei auf der Nachfrageseite (Market Based View) das Käuferverhalten und die Kaufentscheidungen von Nachfragern betrachtet werden. Auf der Anbieterseite (Competence Based View) werden die Marketingentscheidungen von Unternehmen, deren Ressourcen und Kompetenzen betrachtet. (2) Auf der *Ebene der Entscheidungsprozesse* werden durch Nachfrager Kaufentscheidungen

über Marktinformationen und Bedürfnisse initiiert, woraus sich letztendlich Netto-Nutzen-Vorteile ergeben sollen. Auf der Anbieterseite erfolgt über eine Analyse der Ausgangssituation der gesamte Prozess der Initiierung von Marketingaktivitäten, von der Marketingzielsetzung bis zum Marketingcontrolling, woraus spezifische Wettbewerbsvorteile generiert werden sollen. (3) Auf der *Wertebene* schließlich ergibt sich für die Nachfrager ein Kunden- oder Markenwert, für die Anbieter ein Unternehmenswert als erfolgswirksame Größe. (Meffert et al 2012, 93 ff./Abbildung 1.7)

Aufgrund der Tatsache, dass Marketingaktivitäten einen umfassenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, lassen sich verschiedene Ausrichtungen im Sinne von Akzentuierungen oder **Orientierungen** im Marketing wie folgt unterscheiden (Meffert et al 2012, 15 ff.; Oehlrich 2013, 25 ff.; Walsh et al 2014, 11 ff.):

Mit der Kundenperspektive bzw. **Kundenorientierung** im Marketing wird der klassische Adressat für Markttransaktionen avisiert. Zentrale Zielsetzung des Marketings besteht seit jeher in der Generierung von *Kundennutzen*, der dann erreicht wird, wenn Kunden durch den Erwerb von Produkten, wie z. B. Güter- oder Dienstleistungen, gezielt einen Nutzen im Sinne einer Befriedigung ihrer Bedürfnisse erfahren. Soll damit eine langfristige Beziehung zum Kunden aufgebaut werden und *Wiederkäufe* angeregt werden spricht man von **Beziehungsorientierung** der Marketingausrichtung. Der Kundennutzen lässt sich direkt oder indirekt über die Zahlungsbereitschaft des Kunden beobachten, wobei der erwartete Bruttonutzen eines Produkts alle Aufwendungen und Belastungen übersteigen muss. Der Saldo aus erwartetem Produktnutzen und den Kosten einer Kaufentscheidung wird als Nettonutzen bezeichnet und stellt nur dann einen Anreiz für eine Markttransaktion dar, wenn dieser größer Null ist. (Backhaus/Schneider 2009, 22 ff.)

Mit der **Wertschöpfungsorientierung** soll das Marketing einen finanziellen Erfolgsbeitrag für das Unternehmen liefern, in dem unter Bezug zu Kundenbedürfnissen die Schaffung eines Netto-Nutzen-Vorteils für den Kunden generiert wird. Damit zielt das Marketing ebenfalls auf einen finanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg im Sinne von Umsatzerhöhung, Gewinn- oder Renditezuwachs. In enger Verbindung damit steht das Grundprinzip der **Wettbewerbsorientierung** unter Berücksichtigung allgemeiner und spezieller Marktentwicklungen und einer Profilierung des eigenen Angebots am Markt gegenüber konkurrierenden Produkten von Mitbewerbern (Blue Ocean versus Red Ocean Strategy; Kim/Mauborgne 2005). Gleichzeitig tritt damit **Potenzialorientierung** auf den Plan, was bedeutet, Stärken und Schwächen der eigenen Positionierung einer permanenten Analyse zu unterziehen, und die einzigartige Ausstattung an Kompetenzen und Ressourcen kontinuierlich im Sinne einer strategischen Kernkompetenzentwicklung voranzutreiben. (Meffert et al 2012, 15 ff.)

Mit der sogenannten **Stakeholderorientierung** wird auf das weitere Umfeld des Unternehmens, der unternehmenseigenen Potenziale sowie einer spezifischen Professionalisierung des Außenbezugs des Unternehmens rekurriert. Als Stakeholder werden all jene Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens bezeichnet, deren Einfluss für das Unternehmen direkt oder indirekt wirksam

wird. Strategische Unternehmenskommunikation stellt hier eine bedeutsame Voraussetzung nicht nur für die Zufriedenstellung von Kunden, sondern auch für die Einbettung des Unternehmens und seiner Produkte in ein z. B. umweltverträgliches Szenario dar, aus dessen nachhaltiger Wirkung ein ebenso bedeutsamer Erfolgsfaktor generiert werden kann.

1.3 Zielkonfigurationen und Projektionen im Marketing

1.3.1 Zieldimensionen des Marketings

Unternehmen sind nicht nur funktionale, einzelwirtschaftlich orientierte Gebilde, sondern geben ganz bewusst **Unternehmensgrundsätze** vor, durch die sie eine Gesamtverantwortung oder allgemeine Wertvorstellungen (*Basic Beliefs*) kommunizieren. Diese sogenannten Metaziele reichen von Festlegungen für eine bestimmte Position oder Engagement bezüglich gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder kultureller Auffassungen (*Leitbilder*), bis hin zu Grundprinzipien eines Verhaltenskodex im Sinne von normativen Verhaltensweisen (*Code of Conduct*) im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder der Öffentlichkeit. In der Regel werden damit identifizierbare Wertaussagen eines Unternehmens definiert, die in ihrer Summe entscheidende Dimensionen einer Unternehmensidentität (*Corporate Identity*) ausmachen. Unternehmenskulturen, die in gewisser Weise diese Wert- und Normvorstellungen bündeln und Denk- und Verhaltensmuster bei Handlungs- und Entscheidungsszenarien prägen, dienen damit auch dem Ausgleich legitimer Ansprüche von verschiedenen Interessensgruppen, die entweder unternehmensinternen Ansprüchen gerecht werden sollen, wie z. B. Eigentümer, Management, Mitarbeiter, etc., oder durch unternehmensexterne Motivlagen profiliert werden können, wie z. B. im Falle von Fremdkapitalgebern, Lieferanten, Kunden, Konkurrenz, Staat und Gesellschaft, etc. In der Summe führt die Berücksichtigung von Anspruchs- oder Interessensgruppen in der Ausrichtung der Unternehmensstrategie zu einem umfassenden Verständnis des sogenannten *Stakeholder-Konzepts*. (Macharzina/Wolf 2015, 211 ff.)

Unternehmen werden einzel- oder gesamtwirtschaftlichen Aufgaben oder Ansprüchen dadurch gerecht, dass sie eine charakteristische Unternehmens-tätigkeit (Mission) verfolgen. Eine **Mission** profiliert den eigentlichen Unternehmenszweck als klare Absicht (Claim) oder Anspruch eines Unternehmens und ermöglicht in Verbindung mit einer **Vision** im Sinne einer ehrgeizigen Zukunftsvorstellung einen bestimmten Handlungsrahmen bzw. eine bestimmte Handlungsrichtung (Flow). Mission und Vision werden somit zum Point-of-Departure für jegliche Unternehmens- und Marketingplanung. Beide, Mission und Vision, basieren letztendlich auf einer Unternehmens- oder Führungsphilosophie, die sich unmittelbar auf marktorientierte Unternehmensaktivitäten des Marketings auswirken (Becker 2013, 43 ff., 46 ff./Abbildung 1.8):

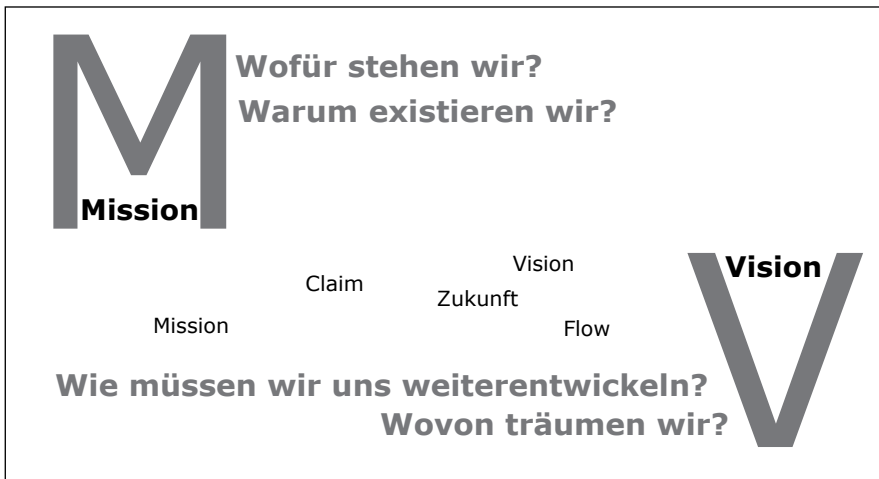


Abbildung 1.8: Mission und Vision

Eine *Mission* besitzt eine sinngebende Funktion für das Unternehmen und kann durch folgende Grundfragen erzeugt werden: Was sind wir? Warum existieren wir? Wofür stehen wir? Woran glauben wir? Eine solche Aufgabe oder Mission versteht sich im Sinne einer Daseinsberechtigung markt- bzw. kundenorientiert und richtet das gesamte Unternehmen danach aus. Demgegenüber konturiert eine *Vision* einen ehrgeizigen Zukunftsanspruch eines Unternehmens zur Belebung der Leistungsreserven im Sinne einer machbaren Utopie oder eines Quantensprungs und lässt sich mit folgenden Fragen umschreiben: Wohin müssen wir? Wie müssen wir uns weiterentwickeln? Wie können wir Existenz/Wachstum sichern? Wovon träumen wir? Obwohl die meisten konsequent markt- und kundenorientiert agierenden Unternehmen ihr Zielsystem durch eine Vielzahl differenzierter Vorgaben festlegen, münden diese Zielsetzungen insgesamt in zentrale Leitbilder, als Ausdruck eines aggregierten Zielsystems.

Marketingziele werden in Abhängigkeit von allgemeinen oder teilbereichsspezifischen Unternehmenszielen abgeleitet. Grundsätzlich unterscheidet man bei der Strukturierung von Zielen nach allgemeiner *Kategorisierung* in Form der Art und Ordnung von Zielen, z. B. Haupt- und Nebenziele, etc. sowie einer *Konkretisierung* im Sinne einer Operationalisierung durch Festlegung der Messung. Im Rahmen der Zielkonkretisierung, d. h. der Fixierung operativer Ziele, müssen folgende Dimensionen näher festgelegt werden (Becker 2013, 23/Abbildung 1.9):

- Zielinhalt: Was soll erreicht werden?
- Zielausmaß: Wie viel soll erreicht werden?
- Zielperiode: Wann soll etwas erreicht werden?

Bei der Fixierung von Marketingzielen als **Zielsystem des Unternehmens** ist ebenfalls regelmäßig auf wechselseitige Abhängigkeiten von hierarchisch angeordneten Unternehmenszielen Bezug zu nehmen, wie im Falle von Unter-

nehmensmission, Ziele des Unternehmens, Ziele des Marketings, Ziele der Funktionsbereiche des Unternehmens, einschließlich funktionaler Ober- und Unterziele, wie z. B. für Produktgruppen sowie funktionale Ziele für einzelne Instrumente und operationale Ziele. Ohne hier auf die Komplexität, Interdependenz und Differenzierung einzelner Unternehmensziele eingehen zu können, lassen sich Marketingziele z. B. durch eine Unterscheidung in qualitative und quantitative sowie kurz-, mittel- und langfristige Zielkorridore oder in monetäre bzw. nicht-monetäre Ziele einteilen. (Becker 2013, 23 ff.)

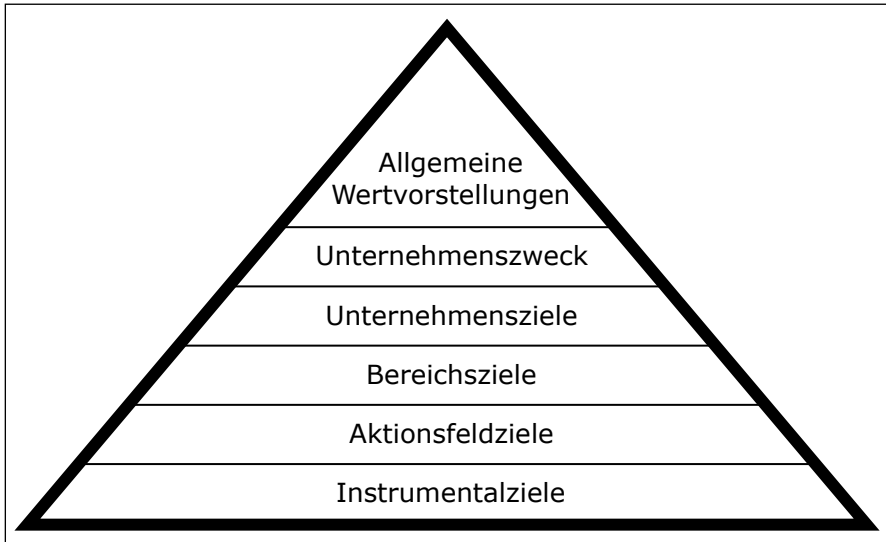


Abbildung 1.9: Zielhierarchie im Marketing

Quantitative Marketingziele, die einer Operationalisierung in der Regel gut zugänglich sind, stellen überwiegend rein ökonomische Zieldimensionen dar, wie Absatz-, Umsatz- oder Gewinnziele, Wachstums- und Marktanteilsziele, Kostenziele oder Dimensionen der Marktführerschaft. Häufig entziehen sich demgegenüber **qualitative Marketingziele** mit ihren psychologischen Dimensionen einer direkten Operationalisierung bzw. Messung: Der Bekanntheitsgrad, Aspekte von Image und Corporate Identity, Wertgehalte, wie z. B. Vertrauen, Qualität und Zuverlässigkeit, Kundenzufriedenheit oder Kaufpräferenzen, etc., lassen sich als qualitative Marketingziele oft nur indirekt messen. (Becker 2013, 67)

Aus der Summe bzw. einer **Gewichtung** der dargestellten und ausgeführten Marketingziele ergeben sich marketingspezifische Aufgaben, die einerseits in einer umfassenden Marktinformationsbeschaffung (Marktforschung) geleistet werden müssen, andererseits durch den Einsatz von marketingpolitischen Instrumenten im Einzelfall oder im Verbund zu absolvieren sind. Bei der Festlegung von Zielen kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese grundsätzlich unabhängig voneinander realisiert werden können, vielmehr lassen sich folgende **Zielbeziehungen** angeben (Becker 2013, 20 f./Abbildung 1.10):

- *Komplementäre Zielbeziehungen* liegen immer dann vor, wenn die positive Ausprägung eines Zielerreichungsgrads ebenso zu einer positiven Ausprägung eines anderen Zielerreichungsgrads führt, z. B. wenn die Erhöhung der Umsätze oder Marktanteile auch mit Leistungs- und Gewinnsteigerung verbunden ist.
- *Indifferente Zielbeziehungen* bestehen immer dann, wenn die Erfüllung einer ganz bestimmten Zielsetzung keinen Einfluss auf die Erfüllung einer anderen Zielsetzung hat, z. B. wenn ein schulungsbedingter Zuwachs der Mitarbeiterkompetenz nicht notwendigerweise zur Steigerung der Bekanntheit der Produkte führt, weil kein zwingender Bezug zwischen beiden Sachverhalten besteht.
- *Konkurrierende Zielbeziehungen* bestehen jeweils dann, wenn die Erhöhung eines Zielerreichungsgrads zur Verminderung eines anderen Zielerreichungsgrads führt, z. B. wenn Kostensenkungspotenziale im Vertriebsmanagement nicht notwendigerweise zur Erhöhung, sondern im Gegenteil zur Senkung der Absatzzahlen der Produkte führen.

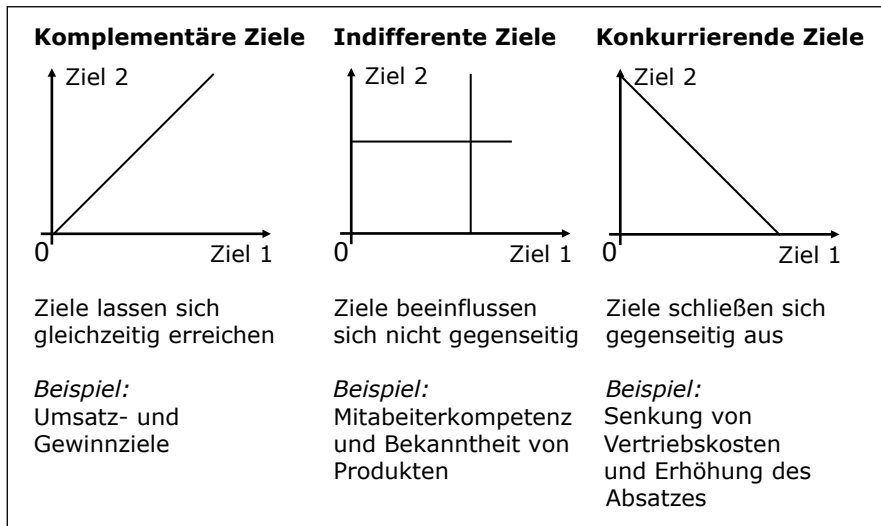


Abbildung 1.10: Arten von Zielbeziehungen

In der Unternehmenspraxis kann durch eine komplexe Zielstruktur das *Problem verdeckter Zielbeziehungen* auftreten, oder es erfolgt ein Wechsel der Beziehungsstrukturen. Zudem werden Zielhierarchisierungen vorgenommen, die über den Ausweis von Ober- und Unterzielen oder Haupt- und Nebenzielen verdeutlicht werden können. (Becker 2013, 21)

1.3.2 Projektionen: Umfeld, Orientierungen und Trends im Marketing

Marketingaktivitäten entwickeln sich in einem komplexen **Umfeld** mit hoher Dynamik und unterschiedlichsten Einflussfaktoren. Man unterscheidet hierbei das sogenannte **Mikro-Umfeld** des Marketings, das auch als engeres Umfeld des Unternehmens bezeichnet wird und durch unterschiedlichste Stakeholder, wie z. B. Lieferanten, Partner, Kunden, Konkurrenten und die Öffentlichkeit, etc. geprägt ist. Das **Makro-Umfeld** des Marketings besteht aus Einflussfaktoren, die in einem größeren gesellschaftlichen Zusammenhang stehen, wie z. B. allgemeine demografische Entwicklung, volkswirtschaftliche Rahmendaten, Wirtschaftspolitik, technologische Entwicklung sowie politische und kulturelle Einflussfaktoren, etc. (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, 499 ff.)

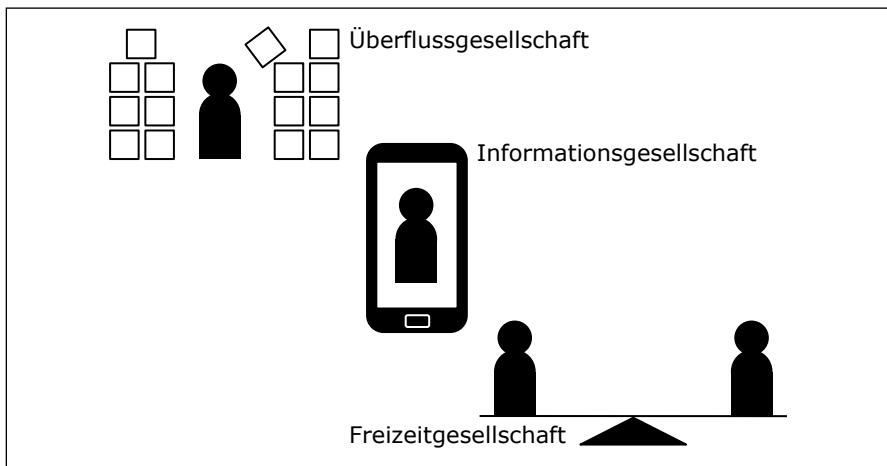


Abbildung 1.11: Gesellschaftliche Einflussfaktoren im Marketing

Im Hinblick auf allgemeine gesellschaftliche Einflussfaktoren auf das Marketing können folgende **Gesellschaftsformate** unterschieden werden (Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, 631; Bruhn 2014, 14, 77 ff./Abbildung 1.11):

- In einer *Überfluggesellschaft* (affluent society) besitzen breite Bevölkerungsschichten einen hohen Lebensstandard, Konsumentenbedürfnisse sind vielfältig und befinden sich in ständigem Wandel, die technologische Entwicklung erfolgt schnell, der Wettbewerb ist auf vielen Märkten global, etc.
- In einer *Informationsgesellschaft* (information society) nutzen breite Bevölkerungsschichten I- und K-Technologien, es besteht eine neue Dimension von Quantität und Qualität der Information, Konsumentenbedürfnisse orientieren sich am Informationsstand, es herrscht weiterhin schneller technischer Fortschritt und globaler Wettbewerb auf vielen Märkten, etc.
- In einer *Fun- und Freizeitgesellschaft* (fun and leisure society) werden folgende Phänomene favorisiert: Erlebniswerte, Lebensstilkonzepte, Trends und

Modeströmungen, offen-fraktale Lebenssituationen, Informations- und Internetbezüge (Social Media Networking), Entnormierungen und Work-Life-Balance-Konzepte sowie Quality Time, Fair Trade und Social Responsibility, etc.

Für die Durchführung von Marketingaktivitäten haben sich im Marketingmanagement Basisausrichtungen in alter und neuer Form herausgebildet, welche Unternehmen grundsätzlich als **Orientierungskonzepte** anwenden können, um Marketingaktivitäten zu entfalten (Kotler et al 2011, 56 ff):

Mit der *Produktionsorientierung* kann eine Vermarktung des Herstellungsprozesses erfolgen, es sollen Produkte zu niedrigen Kosten schnell lieferbar hergestellt werden und die Produktionsmethoden optimiert werden. Diese optimale Produktion lässt sich gegebenenfalls selbst als Marketinginstrument verwenden, wenn Produktionsstätten offen oder transparent sind und damit für Kunden sichtbar vermarktet werden.

Mit der *Produktorientierung* fokussieren Unternehmen den Kundennutzen ihrer Leistungseinheiten und damit diejenigen Produkte, welche mit bester Qualität, höchstem Leistungsprofil und kontinuierlichem Innovationsgehalt ausgestattet sind. Dies führt entweder zu einer Markierung von Produkten oder es werden emotionalisierte Lifestyle-Produkte mit hoher Kundenbindungsqualität generiert.

Mit der *Verkaufsorientierung* avisiert das Marketing Vertriebsstrategien im Sinne einer Vermarktung von Vertriebskanälen, hohem Werbeaufwand und Verkaufsförderungsmaßnahmen, um einen entsprechend erfolgreichen Absatz der Produkte zu erzielen. Neuere Ideen zu diesem Konzept stellen das Multi-Channel-Marketing mit On- und Offline-Kanälen dar oder Knappheitskonzepte, wie z. B. Limited-Edition-Produkte etc., dar, um entweder annehmblichen Produktkauf oder Aufmerksamkeitseffekte zu erzielen.

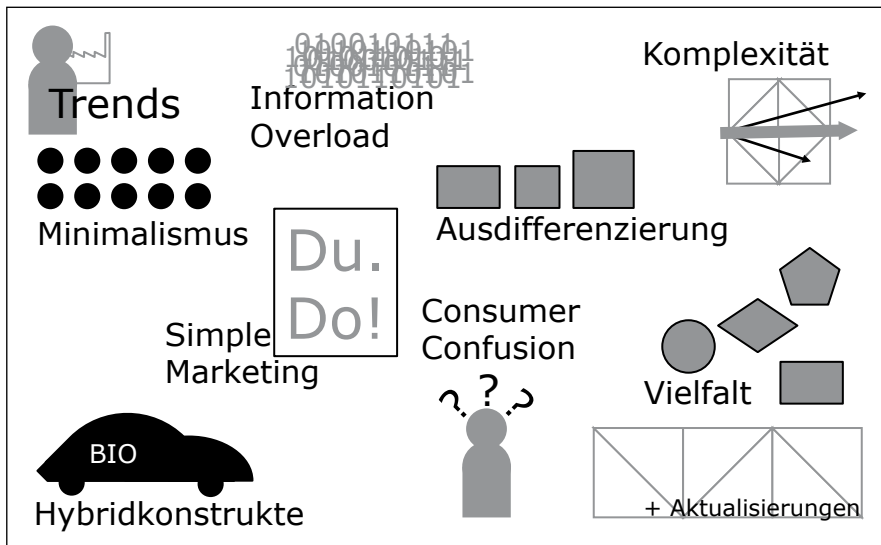


Abbildung 1.12: Trendperspektiven im Marketing

Mit dem *Integrierten Marketingkonzept* erfolgt eine Vermarktung von Unternehmenskompetenzen, indem auf ein ganzheitliches Marketingverständnis abgestellt wird, und damit Synergie-Effekte, Kernkompetenzen oder eine Unternehmenskulturprofilierung funktionsübergreifend herausgestellt werden. Die Unternehmenskultur kann in dieser Hinsicht als Ganzes ebenso vermarktet werden, wie Kernkompetenzen einzelner Abteilungen durch die Herausstellung von Synergie-Effekten.

Mit dem *Promise Concept* werden schließlich Erwartungshaltungen vermarktet, die als Anspruchsgrundlage für Produkte und deren Zusatzkomponenten profiliert werden. Mit der Steuerung von Erwartungshaltungen (Erwartungsmanagement) lässt sich dann auch das Niveau der Kundenzufriedenheit steuern. Im Idealfall übertreffen Ist-Erwartungen (wahrgenommene Produkteigenschaften) die sogenannten Soll-Erwartungen (erwartete Produkteigenschaften). Die Botschaft von offenen oder moderaten Erwartungshaltungen ermöglicht hier bisweilen ein höheres Integrationspotenzial für Kundenzufriedenheit.

Erfolgreiches Marketing lebt von **Trendperspektiven** und versucht diese über zahlenbasierte Marktprojektionen, strategische Zukunftsperspektiven oder innovatives Wissensmanagement zu generieren. Dabei lassen sich gegenwärtig höchst unterschiedliche, teilweise divergierende oder widersprüchliche Entwicklungsstränge ausmachen: Einerseits nimmt die *Komplexität und Vielfalt* von Marketingerscheinungen deutlich zu und verursacht bzw. erfordert weitere *Ausdifferenzierungsprozesse* einzelner Evolutionsbereiche des Marketings (Bindestrich-Marketing). Dies wird beobachtbar durch die Anwendung von systemisch vernetztem Denken, wie z. B. Denk-Design-Fabriken, etc., durch interdisziplinäre Ansätzen, wie z. B. Neuromarketing, etc., und kommt durch *Hybridkonstrukte*, Komplexitätsreduktionen, synergetische Effekte und holistische Komplettierungen, etc. zum Ausdruck. Andererseits entstehen angesichts von Intransparenz, Konsumentenverwirrtheit (Consumer Confusion) und eines Information Overloads in Verbindung mit einer Knappheit von Aufmerksamkeit sowie inflationärem Variety Seeking, neue Bedürfnisse nach Vereinfachung, die sich bereits in Begriffen wie 'Simple Marketing' niederschlagen und an Erscheinungsformen, wie einem neuen Reduktionismus, Minimalismus, einer Orientierung an Essenziellem, wie z. B. Produktausstattung, Kommunikationsformen, etc., zu beobachten sind. (Sabel/Weiser 2008, V ff.; Bernecker 2013; Opaschowski 2013, 705 ff./Abbildung 1.12; Brühl 2015, 11 ff.; Meffert et al 2015b, 861)

1.4 Grenzen des Marketings

1.4.1 Strukturen einer Marketingkultur

Mit der **Idee einer Marketingkultur** wird jene Profilierung im Wertbezug des Marketings auf den Plan gerufen, die in *Unternehmenskulturen* bereits mit Ansprüchen, wie Vertrauen, Verantwortung, Normbindung oder ethisch reflektierten Unternehmensprinzipien Anklang findet. Die Forderung nach einer