Franz-Rudolf Esch
Andreas Herrmann
Henrik Sattler

MARKETING

Eine managementorientierte Einführung

4. Auflage

Vahlen

Zum Inhalt:

Marketing als marktorientierte Unternehmensführung bedeutet die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten und – prozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Marktpartner. Damit ist Marketing Chefsache. Das Marketingverständnis und Kenntnisse über wesentliche Methoden und Maßnahmen des Marketing sind das kleine Einmaleins für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und gehören zum Rüstzeug eines guten Managers.
Dieses Marketingbuch stellt in einem managementorientierten Ansatz wesentliche Marketinginhalte kompakt und gleichzeitig wissenschaftlich fundiert dar. Aufgrund der systematischen Vorgehensweise und einer klaren Sprache vermittelt es Studierenden und Praktikern auch komplexe Sachverhalte in verständlicher Form. Zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis erhöhen den Anwendungsbezug und schaffen so ein Fundament für die selbständige Analyse und Lösung zentraler Probleme des Marketingmanagements.

Inhalt:
- Manager für Marketing sensibilisieren
- Verständnis für Kunden entwickeln
- Märkte analysieren
- Ziele und Strategien planen
- Maßnahmen gestalten
- Ziele, Strategien und Maßnahmen kontrollieren
- Marketing im Unternehmen verankern

Die vierte Auflage basiert auf der etablierten Gliederung des Buches. Sämtliche Kapitel wurden grundlegend überarbeitet und inhaltlich auf den neuesten Stand gebracht.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Head of Marketing, Chair of Brand Management and Automotive Marketing, Direktor Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Academic Director Automotive Institute for Management, EBS Business School, Oestrich-Winkel.
Prof. Dr. Andreas Herrmann, Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight, Universität St. Gallen.
Prof. Dr. Henrik Sattler, Direktor des Instituts für Marketing und Medien, Lehrstuhl für Marketing und Branding, Universität Hamburg.

Marketing

Eine managementorientierte Einführung

von

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

und

Prof. Dr. Andreas Herrmann

und

Prof. Dr. Henrik Sattler

4., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 4. Auflage

Die dritte Auflage unseres Marketing-Buchs war ebenfalls schnell vergriffen. Wir danken allen Lesern für Ihr Vertrauen sowie den zahlreichen Kollegen für die Nutzung unseres Buches an ihren Hochschulen. Wir haben die Überarbeitung zur vierten Auflage genutzt, um das gesamte Lehrbuch zu aktualisieren und Beispiele auf den neusten Stand zu bringen. Das Konzept und die Struktur des Buches wurden beibehalten, da sie auf sehr viel positive Resonanz im Leserkreis gestoßen ist. Zudem konnten einige kleine Fehler, Widersprüchlichkeiten und textliche und bildliche Unsauberkeiten korrigiert werden. Dabei haben uns auch die vielfältigen Hinweise und Anregungen unserer Leser geholfen, die uns immer wieder gute Impulse für die weitere Optimierung des Buches liefern.

Als Dozentenservice gibt es auf der Verlagswebsite www.vahlen.de nach Registrierung Folien, Abbildungen, Übungsaufgaben und Fallbeispiele zum Download.

Auch bei dieser vierten Auflage haben wir vielfältige Unterstützung von unseren Mitarbeiterinnen erhalten. Hierfür bedanken wir uns ganz herzlich bei Julia Krimgen, Anna Zakharova, Sabrina Eichenauer, Janina Petri, Claudia Höck und Sabine Meyer.

Wir wünschen allen Lesern der vierten Auflage viel Spaß und zahlreiche Anregungen rund um das Thema Marketing!

Oestrich-Winkel, St. Gallen, Hamburg, Juli 2013

Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Andreas Herrmann, St.Gallen
Henrik Sattler, Hamburg

Vorwort zur 1. Auflage

Im letzten Jahr kamen in Deutschland mehr als 50.000 neue Produkte, rund 50.000 neue Marken und über 200 neue Marketingbücher auf den Markt.

Jetzt gibt es ein neues Marketing-Lehrbuch.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und danken unseren Mitarbeitern für ihre tatkräftige Unterstützung.

Mitgewirkt haben (v.l.n.r.): Frau Dr. Franziska Völckner, Herr Dipl.-Kfm. Mario Farsky, Herr Dipl.-Kfm. Felix Eggers, Frau Dipl.-Kffr. Gwen Kaufmann, Frau Dipl.-Kffr. Claudia Riediger, Herr Dipl.-Kfm. Christian Reinstrom, Frau Dipl.-Kffr. Sonja Kröger, Frau Veronika Hauser, Herr Dr. Tobias Langner, Herr Dipl.-Kfm. Jan Eric Rempel, Herr Dipl.-Kfm. Christian Brunner, Herr Dipl.-Kfm. Kai Winter, Herr Dipl.-Kfm. Thorsten Möll, Frau Angelika Straß-Volk, Herr Dipl.-Kfm. Jan Rutenberg, Frau Dipl.-Kffr. Kristina Strödter, Frau Dipl.-Kffr. Andrea Honal, Frau Dipl.-Kffr. Kerstin Hartmann und Frau Dipl.-Kffr. Eva Nentwich.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Head of Marketing
Chair of Brand Management and Automotive Marketing
Direktor Institut für Marken- und Kommunikations-forschung
Academic Director Automotive Institute for Management
EBS Universität für Wirtschaft und Recht (i. Gr.)
EBS Business School
Rheingaustr. 1
D-65375 Oestrich-Winkel
Tel.: +49 611 7102 2069
Fax: +49 611 710210 2069
E-Mail: Franz-Rudolf.Esch@ebs.edu

Prof. Dr. Andreas Herrmann
Zentrum für Business Metrics
Universität St. Gallen
Guisanstraße 1 a
CH-9000 St. Gallen
Tel.: + 41 71224-2131
Fax: + 41 71224-2132
E-Mail: Andreas.Herrmann@unisg.de

Prof. Dr. Henrik Sattler
Direktor des Instituts für Marketing und Medien
Lehrstuhl für Marketing und Branding
Universität Hamburg
Welckerstraße 8
20354 Hamburg
Tel.: +49 40 42838-8714
Fax: +49 40 42838 8715
E-Mail: henriksattler@googlemail.com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Abbildungsverzeichnis XIII

A. Manager für Marketing sensibilisieren 1
1. Revolution im Marketing 1
2. Ziele und Aufgaben des Marketings definieren 21
2.1 Ziele des Marketings kennen 21
2.2 Aufgaben des Marketings verstehen 29

B. Verständnis für Kunden entwickeln 41
1. Einflüsse auf das Kundenverhalten erkennen 41
2. Fühlen, Denken und Handeln von Kunden verstehen 42
2.1 Aktivierende Prozesse verstehen 43
2.2 Kognitive Prozesse analysieren 61
3. Interaktion zwischen Kunden und Umwelt beachten 74
3.1 Komplexe Umwelteinflüsse verstehen 74
3.2 Räumliche Umwelten gestalten 76
3.3 Soziale Umwelten gestalten 81

C. Märkte analysieren 91
1. Der Marktforschungsprozess im Überblick 91
2. Den Marktforschungsprozess planen 92
2.1 Entscheidungsprobleme formulieren 92
2.2 Informationsbedarf klären 92
2.3 Studienart auswählen: Explorativ, deskriptiv oder kausal 94
2.4 Datentyp auswählen: Primär- versus Sekundärdatenforschung 96
2.5 Marktforscher auswählen: Eigen- versus Fremdforschung 97
3. Daten erfassen 99
3.1 Erhebungsobjekte auswählen 100

3.2 Variablen auswählen und skalieren ... 103
3.3 Befragen ... 106
3.4 Beobachten ... 111
3.5 Tests und Experimente durchführen ... 114
3.6 Panels erheben ... 119
4. Daten auswerten ... 122
4.1 Daten aufbereiten und sichten ... 122
4.2 Daten verdichten ... 126
4.3 Datenzusammenhänge analysieren ... 133
4.4 Präferenzen analysieren ... 146
4.5 Datengüte beurteilen ... 154

D. Ziele und Strategien planen ... 159
1. Struktur und Methodik der Marketingplanung verstehen ... 159
2. Ziele festlegen ... 160
3. Strategien bestimmen ... 171
4. Maßnahmen definieren ... 189

E. Maßnahmen gestalten ... 199
1. Markenoptionen auswählen ... 199
1.1 Marken charakterisieren ... 199
1.2 Relevanz der Markenführung einschätzen ... 201
1.3 Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung bestimmen ... 203
1.4 Markenstrategien festlegen ... 208
1.5 Markenkontrollen durchführen ... 222
2. Produkte und Services gestalten ... 225
2.1 Ziele und Aufgaben im Produkt- und Servicemanagement festlegen ... 225
2.2 Produkte und Services als Problemlösungen auffassen ... 226
2.3 Kunden verstehen und Nutzen stiften ... 230
2.4 Aufgaben im Produkt- und Servicemanagement bestimmen ... 235
3. Kommunikation managen ... 259
3.1 Markt- und Kommunikationsbedingungen analysieren ... 259
3.2 Steigende Bedeutung von Online Medien beachten ... 261
3.3 Kommunikationsziele festlegen ... 263

3.4 Wirkungen der Kommunikation und Wirkungsmodelle erfassen 263
3.5 Kommunikation wirksam gestalten 266
3.6 Kommunikationsinstrumente zielbezogen einsetzen 272
3.7 Integrierte Kommunikation umsetzen 296
3.8 Kommunikationsbudget festlegen und verteilen 299
3.9 Kommunikationskontrollen durchführen 305
4. Preise bilden 307
4.1 Charakteristika von Preisentscheidungen kennen 307
4.2 Preisverhalten analysieren 311
4.3 Preisreaktion messen 319
4.4 Preise setzen 327
5. Distributionsentscheidungen treffen 338
5.1 Grundlagen der Distributionsentscheidungen kennen 338
5.2 Strategische Absatzkanalentscheidungen fällen 341
5.3 Logistische Entscheidungen treffen 358
5.4 Verkaufsaktivitäten gestalten 364
6. Marketing-Mix optimieren 369
6.1 Marketing-Mix-Optimierungen verstehen 369
6.2 Marketing-Mix analysieren: Marktreaktionsfunktionen bestimmen 373
6.3 Marketing-Mix-Optimierung umsetzen 386

F. Ziele, Strategien und Maßnahmen kontrollieren 393
1. Idee der Kontrolle verstehen 393
2. Strategisches Marketing-Controlling realisieren 396
3. Operatives Marketing-Controlling umsetzen 400
4. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert analysieren 409
4.1 Kundenzufriedenheit 409
4.2 Kundenbindung 412
4.3 Kundenwert 414
4.4 Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert erkennen 423
5. Markenwert analysieren 426
5.1 Markenwertrelevanz erkennen 426
5.2 Markenbewertungszwecke identifizieren 427

5.3 Markenwert messen 429
5.4 Markenwert gestalten 434

G. Marketing im Unternehmen verankern 437

1. Aufbau- und Ablaufstrukturen bilden 437
2. Aufbau- und Ablaufstrukturen evaluieren 441
2.1 Einlinien- vs. Mehrliniensysteme 441
2.2 Funktionsorientierter Aufbau 441
2.3 Produktmanagement / Category Management 443
2.4 Kundenmanagement / Key-Account 445
2.5 Regionenmanagement 445
2.6 Projektorganisation 446
2.7 Virtuelle Marketingorganisation 447
3. Prozessbezogenes Schnittstellen- und Wertkettenmanagement implementieren 448

Literaturverzeichnis 455
Stichwortverzeichnis 483

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A.1: Entwicklungsphasen des Marketings 2
Abbildung A.2: Kundenbedürfnisse und Markenwahl 6
Abbildung A.3: Der „Buying Cycle“ 7
Abbildung A.4: Marktinvestitionen und Marktanteile 8
Abbildung A.5: Marktpotenzial, Marktvolumen und Absatzvolumen 10
Abbildung A.6: Abgrenzung des relevanten Marktes für Automobilhersteller ... 11
Abbildung A.7: Entwicklungsphasen von Märkten 13
Abbildung A.8: Deepening und Broadening des kommerziellen Marketings 14
Abbildung A.9: Beispiele für Nonprofit-Marketing 15
Abbildung A.10: Marketingtheorien im Überblick 16
Abbildung A.11: Konzept des integrierten Marketings 19
Abbildung A.12: Beispiel für Zielbeziehungstypen 23
Abbildung A.13: Zielpyramide 24
Abbildung A.14: Zusammenhang zwischen ökonomischen, außerökonomischen sowie psychografischen Zielen 25
Abbildung A.15: Zielgrößen im Marketing 26
Abbildung A.16: Maßgrößen aggregierten Kaufverhaltens als Marketing-Ziele ... 29
Abbildung A.17: Aufgaben des Marketings als Managementprozess 33
Abbildung A.18: Der Marketing-Mix am Beispiel der Marke Licher 35

Abbildung B.1: Determinanten des Kundenverhaltens 41
Abbildung B.2: Psychische Determinanten des Konsumentenverhaltens 42
Abbildung B.3: Stimulus-Organism-Response-(SOR-) Modell 43
Abbildung B.4: Zusammenhang zwischen Aktivierung, Emotion, Motivation und Einstellung 44
Abbildung B.5: Beziehung zwischen Aktivierung und Leistung 45
Abbildung B.6: Aktivierung durch physisch intensive und durch emotionale Reize 46
Abbildung B.7: Aktivierung durch kognitiv überraschende Reize 47
Abbildung B.8: Beispiel für irritierende Werbung 47
Abbildung B.9: Beispiele für Primäremotionen und daraus abgeleitete Sekundäremotionen 49
Abbildung B.10: Schaffung einer positiven Wahrnehmungsatmosphäre 50
Abbildung B.11: Bacardi-Erlebniswelt 51
Abbildung B.12: Bedürfnispyramide 52

Abbildung B.13: Beeinflussungsfaktoren der Kundenzufriedenheit 57
Abbildung B.14: Beziehung Stammkunden und Zufriedenheit 58
Abbildung B.15: Zusammenhang zwischen einer 5-prozentigen Senkung der Migrationsrate und dem durchschnittlichen Kundenwert in verschiedenen Branchen 59
Abbildung B.16: Konsequenzen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit 60
Abbildung B.17: Gedächtnismodell zur Darstellung elementarer kognitiver Prozesse 59
Abbildung B.18: Einflussfaktoren auf die Produktbeurteilung 64
Abbildung B.19: Denkschablonen 66
Abbildung B.20: Kaufentscheidungen auf einem Kaufentscheidungskontinuum .. 67
Abbildung B.21: Entscheidungsverhalten und Markentreue 69
Abbildung B.22: Anzahl der Impulskäufe in verschiedenen Kategorien 69
Abbildung B.23: Semantisches Netzwerk zur Sektmarke Freixenet 72
Abbildung B.24: System der Umweltvariablen 75
Abbildung B.25: Wirkungen von Verkaufsräumen 76
Abbildung B.26: Beispiel für die atmosphärische Wirkung von Verkaufsräumen .. 77
Abbildung B.27: Das umweltpsychologische Modell von Mehrabian und Russell . 78
Abbildung B.28: Zur Beziehung zwischen Lust und Erregung und dem Annäherungs- und Meidungsverhalten im Laden 79
Abbildung B.29: Prozess der Orientierung in Einzelhandelsgeschäften 80
Abbildung B.30: Beispiel für gute und schlechte Orientierung in Verkaufsräumen 80
Abbildung B.31: Beispiel einer sozio-ökonomischen Marktsegmentierung 82
Abbildung B.32: Familie als wichtiger Filter für soziale Einflüsse 83
Abbildung B.33: Familienzyklus in Abhängigkeit zur sozialen Schicht 84
Abbildung B.34: Beispiele für Bezugsgruppen 85
Abbildung B.35: Wirkung des sozialen Einflusses von Bezugsgruppen 86
Abbildung B.36: Bezugsgruppeneinfluss auf Kaufentscheidungen für Produkte und Marken 87
Abbildung B.37: Schematische Darstellung der einstufigen und zweistufigen Kommunikation 88
Abbildung B.38: Funktionen der Meinungsführer 89
Abbildung B.39: Schema zum Kommunikationsfluss beim Diffusionsprozess 90

Abbildung C.1: Wahl der Studienart 95
Abbildung C.2: Sekundärquellen 96
Abbildung C.3: Entwicklung der Marktforschung in Deutschland 98
Abbildung C.4: Eigen- versus Fremdforschung 98
Abbildung C.5: Auswahlkriterien bei der Institutswahl 99
Abbildung C.6: Elemente des Auswahlplans 101

Abbildung C.7: Beispiel eines Quotenplans ... 102
Abbildung C.8: Skalentypen ... 104
Abbildung C.9: Beispiele für in der Marktforschung verwendete Rating-Skalen ... 106
Abbildung C.10: Kommunikationsformen bei der Befragung ... 110
Abbildung C.11: Erfassung und Verarbeitung von Scannerdaten ... 112
Abbildung C.12: Beobachtung versus Befragung ... 113
Abbildung C.13: BehaviorScan der GfK ... 115
Abbildung C.14: Beispielhafter Aufbau eines Experiments ... 118
Abbildung C.15: Datenerfassung im Rahmen eines Haushaltspanels ... 120
Abbildung C.16: Prozess der Datenauswertung ... 122
Abbildung C.17: Antworten zu Fragen auf einer kodierten Likertskala ... 123
Abbildung C.18: Beispiel einer Datenmatrix ... 123
Abbildung C.19: Beispiel für ein Ergebnis einer Faktorenanalyse ... 127
Abbildung C.20: Teilausschnitt einer Korrelationsmatrix ... 128
Abbildung C.21: Grafische Extraktion von Faktoren ... 129
Abbildung C.22: Beispiel für ein Dendrogramm ... 131
Abbildung C.23: Ergebnis der 2-Cluster-Lösung ... 132
Abbildung C.24: Rohdaten zur Schätzung eines Regressionsmodells ... 134
Abbildung C.25: Streuungsdiagramm der Regression von Absatz auf Preis ... 135
Abbildung C.26: Schätzungsergebnisse der Regression ... 135
Abbildung C.27: ANOVA des Regressionsmodells ... 136
Abbildung C.28: Logistischer Funktionsverlauf ... 139
Abbildung C.29: Schätzergebnisse für die logistische Regression ... 140
Abbildung C.30: Klassifikationsmatrix ... 141
Abbildung C.31: Messmodell und Strukturmodell der Kausalanalyse ... 143
Abbildung C.32: Ausgewählte Ergebnisse der Parameterschätzung ... 145
Abbildung C.33: Beispiel einer Präferenzmessung mittels direkter Befragung ... 148
Abbildung C.34: Prognostizierte Wahlanteile für alternative Marktkonstellationen 149
Abbildung C.35: Alternative Produktbündel im Rahmen einer Conjoint-Analyse ... 150
Abbildung C.36: Nutzenschätzung mittels einer Conjoint-Analyse ... 151
Abbildung C.37: Wahrnehmungsraum für Schokoladenmarken ... 152
Abbildung C.38: Ähnlichkeitsmessung für Schokoladenmarken ... 153
Abbildung C.39: Ursachen für systematische Fehler ... 155
Abbildung C.40: Multitrait-Multimethod-Matrix ... 156

Abbildung D.1: Konzept der Marketingplanung ... 159
Abbildung D.2: Elemente einer Zielpyramide ... 162
Abbildung D.3: Beispiele für Visionen ... 163
Abbildung D.4: Vivid description für Ford ... 164

Abbildung D.5: Die Mission der Mövenpick AG ... 164
Abbildung D.6: Die Mission der BASF AG ... 165
Abbildung D.7: Das Du-Pont-Zielsystem ... 166
Abbildung D.8: Wettbewerbskräfte nach Porter ... 168
Abbildung D.9: Beispiel für eine SWOT-Analyse ... 169
Abbildung D.10: Grundstruktur der Balanced Scorecard ... 171
Abbildung D.11: Strategische Optionen im Überblick ... 173
Abbildung D.12: Grundstruktur der Ansoff-Matrix ... 174
Abbildung D.13: Kombination der strategischen Optionen ... 176
Abbildung D.14: Beispiel für eine Gap-Analyse ... 168
Abbildung D.15: Beispiel eines Marktanteil-Marktwachstum-Portfolios ... 180
Abbildung D.16: Beispiel eines Technologie-Portfolios ... 181
Abbildung D.17: Beispiele für Preis-/Mengen- und Präferenzstrategien ... 183
Abbildung D.18: Zusammenhang zwischen Preis- bzw. Leistungsvorteil und Markterfolg ... 184
Abbildung D.19: Outpacing-Strategien im Überblick ... 185
Abbildung D.20: Kriterien innerhalb des BERI ... 187
Abbildung D.21: Das Aktivitätenset von Southwest Airlines ... 188
Abbildung D.22: Grundstruktur des Dominanz-Standard-Modells ... 190
Abbildung D.23: Beispiel einer Anwendung des Dominanz-Standard-Modells ... 191
Abbildung D.24: Typischer Verlauf eines Produktlebenszyklus ... 193
Abbildung D.25: Beispiele für Instrumentalziele ... 196
Abbildung D.26: Zusammenhang zwischen Anliegen und Instrument ... 197

Abbildung E.1: Semantisches Netzwerk am Beispiel der Marke Milka ... 200
Abbildung E.2: Markenwerte nach Interbrand ... 202
Abbildung E.3: Positionierungsmodell ... 204
Abbildung E.4: Positionierungsstrategien ... 206
Abbildung E.5: Die strategischen Dreiecke der Positionierung ... 207
Abbildung E.6: Einzelmarken der Firma Ferrero ... 209
Abbildung E.7: Vor- und Nachteile der Einzelmarkenstrategie ... 210
Abbildung E.8: Familienmarke Nivea ... 211
Abbildung E.9: Wichtige Vor- und Nachteile der Familienmarke ... 212
Abbildung E.10: Beispiele für Dachmarken ... 213
Abbildung E.11: Wichtige Vor- und Nachteile der Dachmarkenstrategie ... 213
Abbildung E.12: Markenarchitektur-Matrix ... 214
Abbildung E.13: Chancen und Risiken einer Markenerweiterung ... 215
Abbildung E.14: Beispiele für Markenallianzen ... 217
Abbildung E.15: Beispiele für Ingredient Branding ... 219

Abbildung E.16: Mehrmarkenstrategie im Henkel-Konzern 220
Abbildung E.17: Wirkungsbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen 221
Abbildung E.18: Erfassung von Beziehungen bei klassischen Imageprofilen versus netzwerkartiger Speicherung von Markenwissen im Gedächtnis . 224
Abbildung E.19: Aufgaben im Produkt- und Servicemanagement 226
Abbildung E.20: Produktbegriffe im Überblick 227
Abbildung E.21: Eigenschaftsbezogene versus nutzenorientierte Leistungsdefinition 228
Abbildung E.22: Zusammenhang zwischen der Gestaltungs- und Wahrnehmungs- bzw. Beurteilungsebene 230
Abbildung E.23: Die Nutzenleiter von Vershofen 232
Abbildung E.24: Grundstruktur einer Means-end-Kette für Laufschuhe 233
Abbildung E.25: Ausgewählte Means-end-Ketten im Überblick 234
Abbildung E.26: Merkmale zur Segmentierung von Nachfragern 236
Abbildung E.27: Bezugsrahmen zur Erfassung des Lebensstils 237
Abbildung E.28: Sinus-Milieus 238
Abbildung E.29: Anforderungen an die Verpackung aus Sicht von drei Bezugsgruppen 239
Abbildung E.30: Verpackungsbeispiel des Migros-Konzerns 241
Abbildung E.31: Innovationen in Deutschland im Vergleich 244
Abbildung E.32: Systematisierung von Innovationen 244
Abbildung E.33: Arten von Innovationen im Überblick 245
Abbildung E.34: Grundstruktur des Innovationsprozesses 247
Abbildung E.35: Interne und externe Quellen zur Generierung von Produktideen 252
Abbildung E.36: Produkttests im Überblick 254
Abbildung E.37: Ausgewählte Variationen des Waschmittels Persil 257
Abbildung E.38: Limousinen der E-Klasse von Mercedes 258
Abbildung E.39: Testurteile Stiftung Warentest 260
Abbildung E.40: Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland ... 261
Abbildung E.41: Das Nutzungsverhalten des Internet variiert je nach Alter 262
Abbildung E.42: Grundmodelle der Werbewirkungspfade 265
Abbildung E.43: Unterschiedliche Wirkungspfade bei sachlicher und emotionaler Werbung 266
Abbildung E.44: Aufmerksamkeitsstarke versus aufmerksamkeitsschwache Werbung 268
Abbildung E.45: Leicht und schwer verständliche Werbeanzeige 269
Abbildung E.46: Werbeanzeige mit atmosphärischer Wirkung und Erlebnis 271
Abbildung E.47: Einteilung der Kommunikationsinstrumente 272
Abbildung E.48: Merkmale von persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation 274

Abbildung E.49: Kommunikation in Low- und High-Involvement-Situationen ... 276
Abbildung E.50: Buying-Cycle mit dazugehörenden Kommunikationsinstrumenten für ein Automobil ... 277
Abbildung E.51: Abgrenzung von Kommunikationsinstrumenten nach (primär) strategischer oder taktischer Bedeutung ... 278
Abbildung E.52: Netto-Umsätze der Mediengruppen (in Mio. €) ... 279
Abbildung E.53: Fifa World Cup 2010 Sponsorship ... 280
Abbildung E.54: Product Placement von Automobil-Marken ... 281
Abbildung E.55: Ebenen der Verkaufsförderung ... 282
Abbildung E.56: Beispiele für Verkaufsförderungsmaßnahmen ... 283
Abbildung E.57: PR-Aufgaben ... 285
Abbildung E.58: Coca-Cola Truck ... 286
Abbildung E.59: Guerilla Marketing: Rama Ambient Medium, Nike Ambush Aktion, Sweppes Sensation Marketing ... 287
Abbildung E.60: Kommunikationselemente im Verkaufsgespräch ... 289
Abbildung E.61: Wirkungen nonverbaler Kommunikation ... 290
Abbildung E.62: Werbespiele für VW Touareg und VW Polo ... 293
Abbildung E.63: Kundenintegration und Steuerbarkeit Viraler Markenkommunikation ... 295
Abbildung E.64: Integrationsmatrix ... 297
Abbildung E.65: Beispiele für formale und inhaltliche Integration ... 298
Abbildung E.66: Wirkung antizyklischer Kommunikationsbudgets in rezessiven Phasen ... 301
Abbildung E.67: Das Modell von Vidale und Wolfe ... 302
Abbildung E.68: Beispiel für quantitative Reichweiten ... 303
Abbildung E.69: Beispiel für qualitative Reichweiten bei Publikumszeitschriften ... 304
Abbildung E.70: Beispiele für preisorientierte Marketingstrategien ... 307
Abbildung E.71: Bestimmung eines gewinnmaximalen Preises auf Basis einer Preisresponsefunktion ... 309
Abbildung E.72: Zentrale Stellgrößen für die Festlegung von Preisen ... 309
Abbildung E.73: Preiswissen von Konsumenten in ausgewählten Produktkategorien ... 314
Abbildung E.74: Preisfunktionen ... 315
Abbildung E.75: Positive Preisfunktionen und Preisslogans ... 316
Abbildung E.76: Preisbeurteilung ... 317
Abbildung E.77: Preise (€) für Volvic stilles Mineralwasser ... 319
Abbildung E.78: Messung von Zahlungsbereitschaften ... 320
Abbildung E.79: Preisabsatzfunktionen auf Basis eines Feldexperiments ... 323
Abbildung E.80: Preis-Absatz-Daten für eine Biermarke auf Basis nichtexperimenteller Scanner-Paneldaten ... 324

Abbildung E.81: Eine alte Idee ... 325
Abbildung E.82: Vergleich von Instrumenten zur Messung von Zahlungsbereitschaften 327
Abbildung E.83: Optionen strategischer Preispositionierung 329
Abbildung E.84: Beispiele für Preisimagepositionierungen 330
Abbildung E.85: Das Grundprinzip der Preisdifferenzierung 335
Abbildung E.86: Formen der Preisdifferenzierung 336
Abbildung E.87: Funktionen der Distribution 339
Abbildung E.88: Reduzierung von Kontakten durch Zwischenhandel 341
Abbildung E.89: Festlegung der vertikalen Absatzkanalstruktur 342
Abbildung E.90: Distributionskanäle im Konsumgüterbereich 343
Abbildung E.91: Problemkreise im Management von Multi-Channel-Distributionssystemen 347
Abbildung E.92: Vor- und Nachteile des Einsatzes von Reisenden bzw. Handelsvertretern 350
Abbildung E.93: Ansätze für ein Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel 351
Abbildung E.94: Die Basisstrategien des ECR-Konzeptes 353
Abbildung E.95: Systematisierung von Rabattarten 354
Abbildung E.96: Franchise-Unternehmen in Deutschland mit mehr als 500 Betrieben 356
Abbildung E.97: Wesentliche Merkmale von Franchiseverträgen 357
Abbildung E.98: Erlös- und Kostenwirkungen des Lieferserviceniveaus 359
Abbildung E.99: Alternative vertikale Warenverteilungsstrukturen 361
Abbildung E.100: Kriterien für die Errichtung zentraler oder dezentraler Lagerstrukturen 362
Abbildung E.101: Phasen im Verkaufsprozess 365
Abbildung E.102: Entscheidungsfelder im Verkaufsmanagement 367
Abbildung E.103: Anzeige SmartTouch-XL von Philips über Media-Markt 370
Abbildung E.104: Plausible Vorzeichen von Kreuzelastizitäten 372
Abbildung E.105: Fünf Grundformen von Marktreaktionsfunktionen 375
Abbildung E.106: Eigenschaften verschiedener Funktionsformen 377
Abbildung E.107: Dynamische Marktreaktionen 378
Abbildung E.108: Modelle auf der Basis disaggregierter Daten 381
Abbildung E.109: Geschätzte Elastizitäten 383
Abbildung E.110: Quellen von Vergangenheitsdaten 384
Abbildung E.111: Vergleich von Methoden der Parameterbestimmung 385
Abbildung E.112: Beispiel zur optimalen Preis-Werbe-Politik 388
Abbildung E.113: Das Prinzip des flachen Maximums 390

Abbildung E.114: Heuristik einer gewichteten, dynamischen Budgetallokation über Länder und Produkte ... 392

Abbildung F.1: Funktionen des Marketing-Controllings ... 394
Abbildung F.2: Vergleich der gerichteten und ungerichteten Kontrolle ... 399
Abbildung F.3: Krisensymptome und mögliche Reaktionen ... 399
Abbildung F.4: Schema der operativen Marketingplanung ... 400
Abbildung F.5: Schema des operativen Marketing-Controllings ... 401
Abbildung F.6: Beispiel einer Deckungsbeitragsrechnung ... 404
Abbildung F.7: Schema zur Analyse von Soll-Ist-Abweichungen ... 404
Abbildung F.8: Bestimmung des Preis-, Mengen- und Interaktionseffekts ... 406
Abbildung F.9: Analyse der Deckungsbeitragsänderung ... 407
Abbildung F.10: Bestimmung von Preis-, Mengen- und Interaktionseffekt ... 407
Abbildung F.11: Bestimmung von Kosten-, Mengen- und Interaktionseffekt ... 407
Abbildung F.12: Bestimmung der Einflussfaktoren auf Preis und Absatzmenge ... 408
Abbildung F.13: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit ... 411
Abbildung F.14: Zufriedenheits- und Unzufriedenheitstypen im Überblick ... 413
Abbildung F.15: Ausgewählte Ansätze der Kundenbewertung ... 417
Abbildung F.16: Grundschema einer stufenweisen Kundendeckungsbeitragsrechnung ... 418
Abbildung F.17: Umsatzbezogene ABC-Analyse ... 419
Abbildung F.18: Beispiel für ein Kundenscoring ... 421
Abbildung F.19: Kundenattraktivität/Wettbewerbsposition-Portfolio ... 422
Abbildung F.20: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung ... 424
Abbildung F.21: Gewinnentwicklung in Abhängigkeit der Dauer einer Geschäftsbeziehung ... 425
Abbildung F.22: Verwendungszwecke von Markenbewertungen ... 428
Abbildung F.23: Grundprobleme und Komponenten einer Markenwertmessung ... 430
Abbildung F.24: Alternative Konstellationen für ein Preis- und Mengenpremium ... 432
Abbildung F.25: Semantisches Netzwerk am Beispiel Dalmayr Kaffee ... 436

Abbildung G.1: Ein- und Mehrliniensysteme ... 438
Abbildung G.2: Funktionale Organisation: BMW (Stand: Februar 2004) ... 439
Abbildung G.3: Aufbauorganisatorische Grundmodelle ... 440
Abbildung G.4: Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation ... 442
Abbildung G.5: Vor- und Nachteile der produktorientierten Marketingorganisation 444
Abbildung G.6: Vor- und Nachteile des regionenorientierten Marketings ... 446
Abbildung G.7: Vor- und Nachteile der virtuellen Unternehmung ... 448
Abbildung G.8: Wertkette nach Porter ... 451
Abbildung G.9: Geschäftsmodelle der Layer Competition ... 452

A. Manager für Marketing sensibilisieren

1. Revolution im Marketing

> *„Would you want your daughter to marry a marketing man?"*
> *R. N. Farmer*

Entwicklung des Marketings

Seit 6000 Jahren glaubt man, dass diejenigen, die Marketing betreiben, Künstler im schnellen und leichten Verdienen, gewissenlose Betrüger und Händler schäbiger Waren seien. Zu viele von uns sind sicher schon einmal jemandem ins Netz gegangen und wir alle sind hin und wieder dazu angestachelt worden, alle möglichen Dinge zu kaufen, die wir nicht gebrauchen konnten und – wie wir später feststellen mussten – überhaupt nicht haben wollten. Diese Aussage traf Farmer im Jahr 1967 in seinem Beitrag „Would you want your daughter to marry a marketing man?" (Farmer, 1967, S. 1). Marketing wird selbst heute noch teilweise falsch verstanden und mit Verkauf und Werbung gleichgesetzt.

Das Marketingverständnis selbst hat sich allerdings grundlegend geändert. Es ist im Zeitablauf breiter geworden. Zudem weiß man heute, dass es beim Marketing eben nicht um den schnellen Verkauf geht, sondern darum, Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen, um die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und dabei gleichzeitig die Gewinnziele des Unternehmens zu erfüllen.

Zunächst stand Marketing als Synonym für Verkaufen. Ziel und Aufgabe von Marketingaktionen war es demnach, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens am Markt zu vertreiben. Andere Funktionen und Bereiche, wie etwa die Produktion oder die Beschaffung, standen im Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses. Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt stieg auch der Stellenwert des Marketings in Wissenschaft und Praxis. Heute hat sich in vielen Branchen eine konsequente Ausrichtung der gesamten Unternehmensführung auf den Markt durchgesetzt. Diese Entwicklung vollzog sich in mehreren Etappen (Abbildung A.1).

Ihren Ursprung hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Marketingbegriff zu Beginn des 20. Jahrhunderts (Bartels, 1951). Vor allem der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen war damals zentrale Komponente des Marketingverständnisses. Nach Beendigung des Zweiten Weltkrieges herrschte in Deutschland aufgrund der vorherrschenden Mangelsituation eine **Beschaffungsorientierung**. Produktion und Absatz richte-

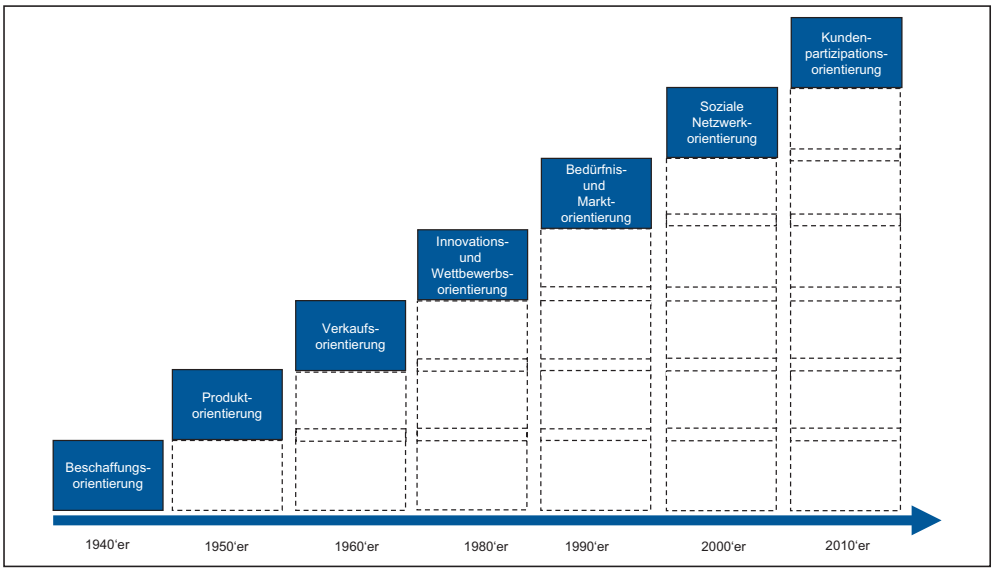

Abbildung A.1: Entwicklungsphasen des Marketings
Quelle: in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 8.

ten sich nach verfügbaren Rohstoffen und Betriebsmitteln. Das Nadelöhr war zu dieser Zeit nicht der Verkauf der Produkte, sondern vor allem die Sicherstellung regelmäßiger Lieferungen der Marktpartner.

In den Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs der 50er Jahre orientierte sich das Marketing an den Produkten und der Produktion. Ziel dieser **Produktorientierung** war es, so viel wie möglich zu produzieren. Die Nachfrage überstieg das Angebot. Es lag also ein Verkäufermarkt vor. Massenproduktion und die Entwicklung rationeller Produktionstechnologien waren für diese Entwicklungsphase des Marketings kritische Erfolgsfaktoren.

Nach und nach traten Sättigungstendenzen auf der Nachfragerseite auf. Zudem erschwerte die wachsende Anzahl von Substitutionsmöglichkeiten den Absatz der Produkte. Es galt in der Phase der **Verkaufsorientierung**, die in Deutschland zeitlich etwa den 60er Jahren zuzuordnen ist, abzusetzen was produziert wurde. Dazu wurden verstärkt Werbung, aggressive Verkaufs- und Preispolitik eingesetzt.

Die zunehmende Marktsättigung sowie das steigende Einkommen und Konsumbewusstsein führten zu einer wachsenden Bedeutung von Innovationen. Forschung und Entwicklung wurden zu zentralen Bereichen der Unternehmensführung. Ziel dieser **Innovations- und Wettbewerbsorientierung** war es, durch einen erhöhten Investitionsaufwand eine Differenzierung gegenüber konkurrierenden Unternehmen zu erreichen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Diese Phase ist in Deutschland zeitlich etwa in die 70er/80er Jahre einzuordnen.

Die vollständige Entwicklung zum Käufermarkt vollzog sich in Deutschland ungefähr zu Beginn der 90er Jahre. Rahmenbedingungen, wie eine wachsende Globalisierung der

Märkte, Verkürzung der Produktlebenszyklen, austauschbare Produkte und Dienstleistungen mit vergleichbaren Qualitäten sowie Sättigungserscheinungen bei den Kunden, führten zu einer noch stärkeren Marketingorientierung der Unternehmen. Dies beinhaltet eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensführung an den Bedürfnissen der Kunden und am Markt. Die Maxime lautet nun, das zu produzieren, was man möglichst gewinnoptimal absetzen kann. Demnach werden künftig alle Aktivitäten des Unternehmens, inklusive der Forschung und Entwicklung, am Markt ausgerichtet.

Im 21. Jahrhundert ermöglichen technische Neuerungen der Informations- und Kommunikationstechnologien Konsumenten zunehmend den digitalen Zugriff auf Informationen, wann und wo sie wollen. Die Digitalisierung erlaubt zudem eine zunehmende **Vernetzung** zwischen Konsumenten untereinander und Unternehmen. Medien, wie z. B. Soziale Netzwerke und Blogs, läuten das individuelle, multioptionale Beziehungsmarketing ein und brechen damit die Informationshoheit der Unternehmen (Meffert, 2000; Ceyp/Scupin, 2013). Die Distanz zum Kunden wird geringer, kommunikative Maßnahmen können gezielter eingesetzt werden. Gleichzeitig steigt die Gefahr von Markenkrisen, durch negative Stimmen im Netz, die sich schnell verbreiten können (Esch/Weyler, 2012). Michelis (2009) sagt für das angebrochene Jahrzehnt einen weiter steigenden Einfluss der Konsumenten als aktive Teilnehmer und Gestalter von Produkten, Dienstleistungen und Kommunikation von Unternehmen voraus. Diese **Kundenpartizipation** bezeichnet also die neueste Entwicklung, welche die Herausforderungen der kommenden Jahre bestimmen wird.

Begriffsabgrenzung zum Marketing

Die Entwicklungsphasen im Marketing reflektieren sich auch in der Vielzahl von Definitionen zum Marketing. Im Folgenden werden einige ausgewählte Begriffe vorgestellt.

In den 70er Jahren verstand man Marketing als Orientierung der Unternehmung an den Absatzmärkten. Raffée (1979, S. 3 f.) erweiterte dieses Begriffsverständnis um eine zusätzliche Orientierung an den Beschaffungsmärkten. Nur dann, wenn Absatzmärkte den „Engpass Nr. 1" bilden, sollte eine konsequente Absatzmarktorientierung erfolgen. Treten hingegen mehrere Engpässe z. B. auf Absatz- und Beschaffungsmärkten gleichzeitig auf, müssen diese i.S.e. „Balanced Marketing" ausbalanciert werden (Raffée, 1979, S. 4 f.). Zusätzlich muss das Marketing die natürliche und gesellschaftliche Umwelt der Unternehmung berücksichtigen (Raffée, 1979, S. 5 f.).

Meffert (1974) versteht unter Marketing die „... Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die **aktuellen und potentiellen Märkte** ausgerichteten Unternehmensaktivitäten". Durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden (Meffert, 1974, S. 8). Diese Definition betont demnach den Anspruch des Marketings, immer dann, wenn der Engpass für Unternehmen im Markt liegt, eine marktorientierte Unternehmensführung zu betreiben. Der Fokus liegt jedoch noch auf Unternehmen.

Kotler, Keller und Bliemel (2007) erweitern diese Perspektive und beziehen das Marketing auf jede Form eines Austausches zwischen zwei Marktteilnehmern. Demnach ist Marketing „ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre **Bedürfnisse und Wünsche befriedigen**, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen" (Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 11). Diese Definition umfasst auch Austauschprozesse zwischen nichtkommerziellen Institutionen und einzelnen Personen.

Der Prozesscharakter des Marketings spiegelt sich in der Definition der American Marketing Association (AMA) wider. „Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to **create exchanges** that satisfy individual and organizational objectives" (o. V., 1985). Demzufolge enthält Marketing sowohl unternehmensinterne Komponenten, in Form von Planungs- und Koordinationsprozessen, als auch unternehmensexterne Facetten, die durch die Austauschprozesse zwischen den Individuen und der Organisation auftreten. Im Jahr 2007 erweiterte die AMA die Definition des Marketings wie folgt, „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customer, clients, partners, and society at large" (AMA, 2007).

Der Deutsche Marketing-Verband verbindet in einer Definition von Esch diese Perspektiven wie folgt: Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten und -prozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Deutscher Marketing-Verband, 2001, S. 5).

Nieschlag, Dichtl und Hörschgen (2002) stellen den Dominanzanspruch des Marketings in den Mittelpunkt ihrer Definition. Dieser besagt, dass die Absatz- und Marktorientierung aller betriebswirtschaftlichen Teilbereiche des Unternehmens auch auf die innerbetriebliche Leistungserstellung zurückwirkt, die sich ebenfalls am Markt orientieren muss. Marketing ist demnach die konsequente „… Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Bedarfsträger …" (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S. 14 f.). In diesem Sinne ist Marketing als Grundhaltung der Unternehmensführung zu verstehen **(Marketing als Maxime)**. Man ist dabei unablässig herausgefordert, sich auf den Nutzen, den eine Leistung den Abnehmern vermittelt, zu konzentrieren und ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Durch den koordinierten Einsatz marktbeeinflussender Instrumente des Marketing-Mix sollen dauerhaft Präferenzen geschaffen und Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden **(Marketing als Mittel)**. Durch Strategieverfahren und Anwendung systematischer, moderner Techniken kann Marketing außerdem einen Beitrag zur bestmöglichen Entscheidung und deren Realisation leisten **(Marketing als Methode)**.

All diese unterschiedlichen Marketingdefinitionen weisen zwei grundlegende Gemeinsamkeiten auf (Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 4 f.):

- Eine Transaktion zwischen Marktteilnehmern findet nur dann statt, wenn diese für alle Parteien von Vorteil ist **(Gratifikationsprinzip)**.

- Die Knappheit der Güter und Dienstleistungen bestimmt das Verhalten der Marktteilnehmer **(Kapazitäts- bzw. Knappheitsprinzip)**.

Zentrale Anforderungen an das Marketing

Von zentraler Bedeutung für das Marketing sind dabei die Identifizierung von Kundenwünschen und die Orientierung des Marketings an diesen (Drucker, 1954, S. 37; Levitt, 1986, S. 127 f.). Darüber hinaus verdeutlichen die Definitionen, dass der Kunde im Mittelpunkt des Marketings steht.

Unter **Kundenorientierung** versteht man die **genaue Kenntnis der Wahrnehmungen, Erfahrungen, Einstellungen sowie Erwartungen des Kunden** und die Bereitstellung eines **aus Kundensicht zufrieden stellenden** Leistungsangebotes. Dieses soll die Ziele und Bedürfnisse des Kunden **besser erfüllen, als das Angebot der Konkurrenz und gleichzeitig Unternehmensgewinnziele realisieren.**

Dabei genügt es nicht, Leistungen, die objektiv gegenüber konkurrierenden überlegen sind, anzubieten. Sie müssen auch von den Kunden subjektiv überlegen wahrgenommen werden. Objektiv können viele Biere frisch und natürlich sein. Subjektiv wird jedoch gerade Beck's als frisches und herbes Bier von den Kunden wahrgenommen. Dies wird nicht zuletzt durch die grüne Flasche und die maritime Welt von Beck's Bier bewirkt (Esch, 2012, S. 606; siehe auch Kapitel E. 1.).

Die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten ist Grundlage für das Marketing. Charles Revlon von Revlon Inc. brachte diese Denkweise auf den Punkt:

„In the factory we make cosmetics. In the store we sell hope" (Levitt, 1986, S. 127).

Es geht also nicht darum, dem Konsumenten eine Zusammensetzung verschiedener Inhalts- und Wirkungsstoffe zu verkaufen, sondern die Bedürfnisse der Konsumenten anzusprechen und diesen zu vermitteln, dass das Produkt geeignet ist, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Generell kann dabei zwischen emotionalen (z. B. nach Liebe oder Geborgenheit) und rationalen Bedürfnissen (z. B. Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit) unterschieden werden. Welches Bedürfnis für Kunden überwiegend relevant ist, hängt von vielen Faktoren ab, wie z. B. dem jeweiligen Markt, der Vergleichbarkeit der Angebote und Leistungen, dem Kundeninteresse usw.

Neben der Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden muss aus Unternehmenssicht eine Differenzierung der Kunden vorgenommen werden (Abbildung A.2). Es gilt, die Kundenorientierung insbesondere auf die Zielkunden auszurichten. Grundsätzlich muss dabei zwischen Stamm- und Neukunden unterschieden werden. Es gilt zu beachten, dass es typischerweise teurer ist, Neukunden zu akquirieren, als bereits vorhandene Kunden zu halten.

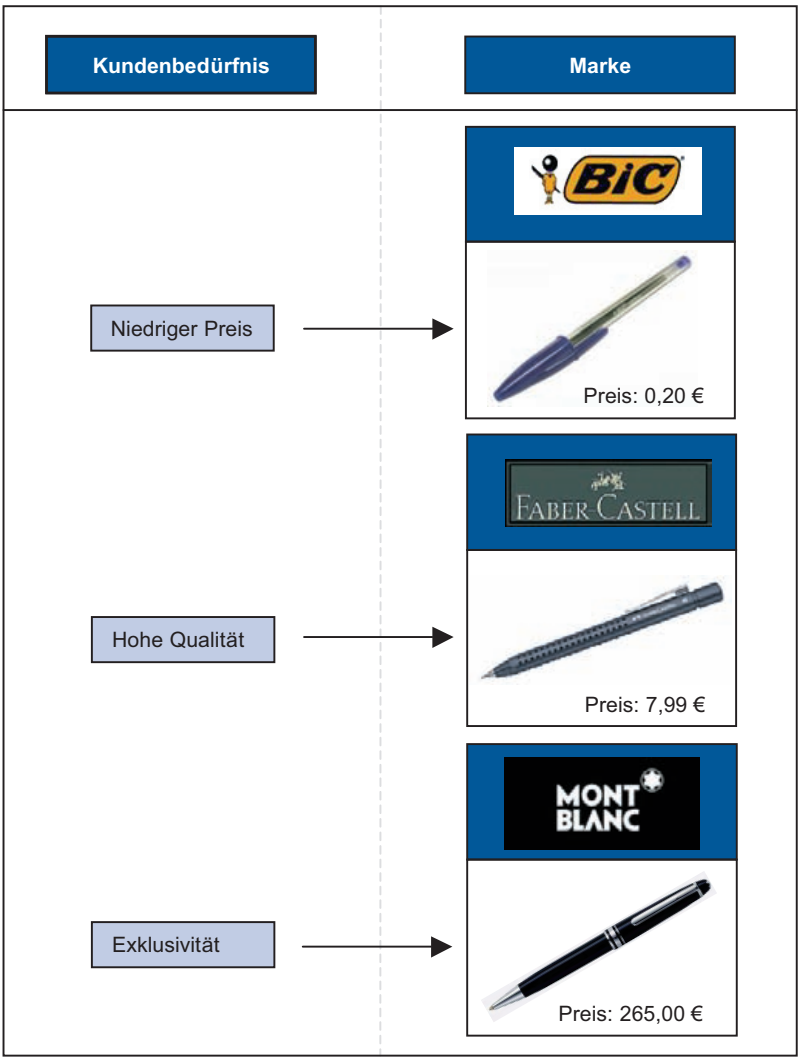

Abbildung A.2: Kundenbedürfnisse und Markenwahl

Die Akquisitionskosten von Neukunden sind meist um ein Vielfaches höher als die Kosten zur Beibehaltung von Stammkunden.

Wichtig ist es, in diesem Zusammenhang den „Buying Cycle" des Kunden zu begleiten und die Kundenkontakte auf allen Ebenen zu verbessern. Um den Kunden optimal zu betreuen und seinen Bedürfnissen gerecht zu werden, müssen Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden definiert und analysiert werden. Der „Buying Cycle" gibt den gesamten Ablauf des Verkaufs und der Auftragsabwicklung sowie die Kontaktpunkte mit dem Kunden wieder (Abbildung A.3). Zu Beginn des Zyklus kennt der Kunde den An-

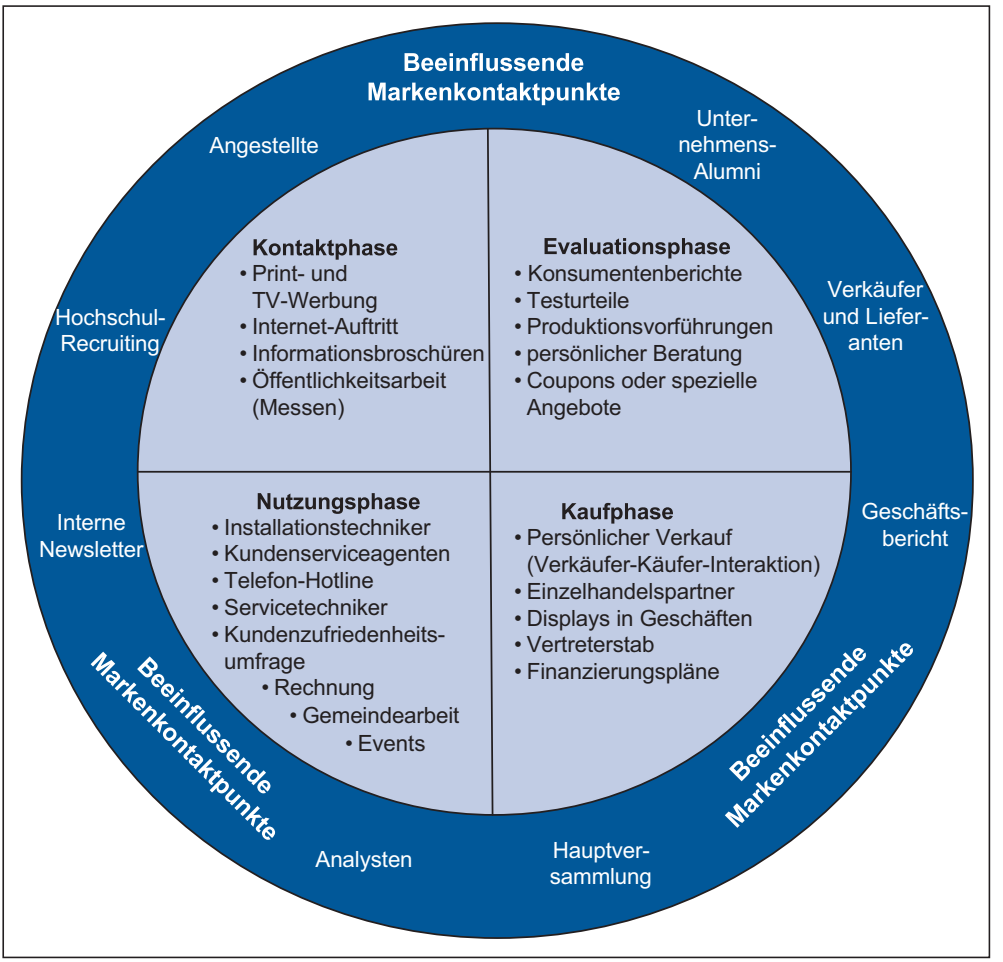

Abbildung A.3: Der „Buying Cycle"
Quelle: modifiziert und erweitert in Anlehnung an Davis/Dunn, 2002, S. 61 und Esch, 2012, S. 148.

bieter noch nicht. Im weiteren Verlauf entstehen Verkaufskontakte, auf die Auftragsabwicklung und Serviceleistungen folgen. Am Ende steht die allgemeine Beziehungspflege zu den Kunden. Grob kann der Zyklus in vier Phasen unterteilt werden: Die Kontakt-, die Evaluations-, die Kauf- und die Nutzungs- (Nachkauf-)phase. Einen allgemein gültigen Buying Cycle gibt es nicht. In der Praxis existiert für jedes Unternehmen mindestens ein individueller Zyklus. Bei verschiedenen Angeboten können auch mehrere Buying Cycles für ein Unternehmen entstehen. Darüber hinaus gibt es starke Heterogenität zwischen den Kunden.

Kundenorientierung erfordert Investitionen. **Marktinvestitionen** sind dabei zu behandeln wie Investitionen in das Sachkapital (z. B. Anschaffung neuer Maschinen). Marktinvestitionen dienen u. a. dem Aufbau und der Stärkung des Marken- und des Kundenwertes.

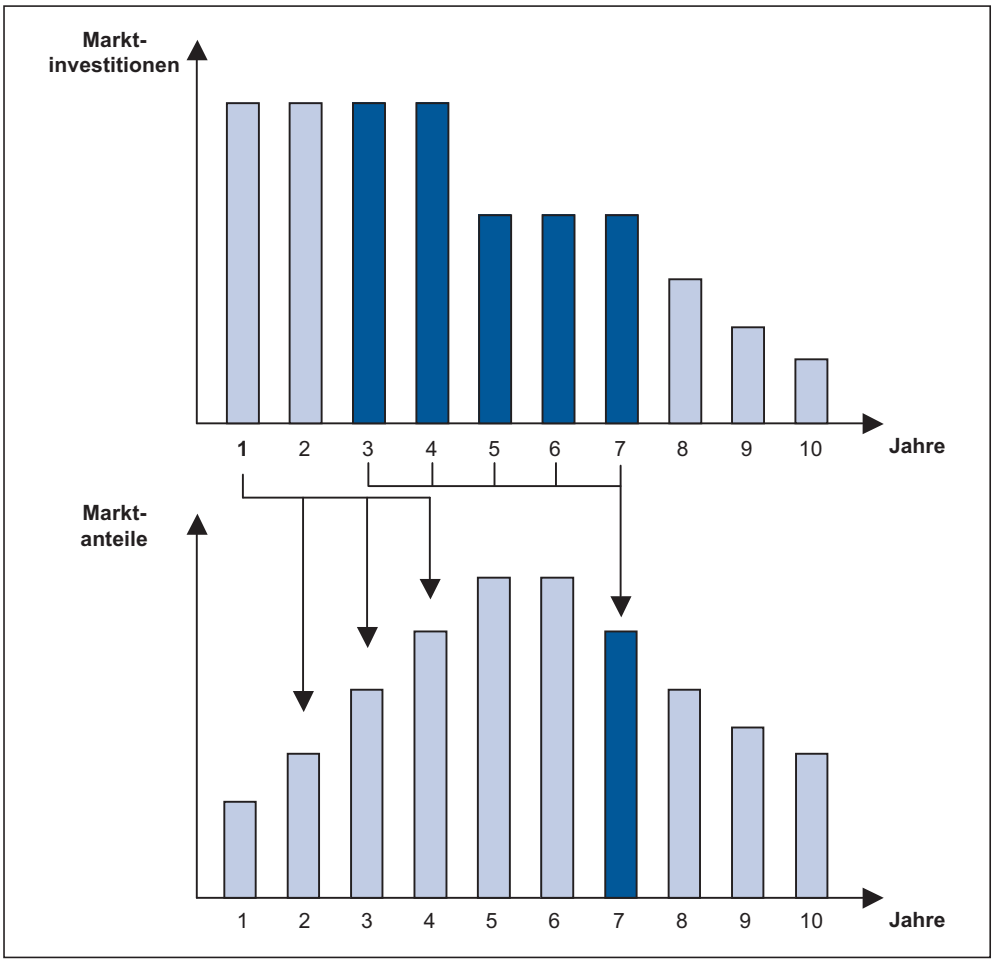

Abbildung A.4: Marktinvestitionen und Marktanteile
Quelle: Slywotzky/Shapiro, 1994.

Dabei erfordern diese Investitionen eine langfristige Planung und eine regelmäßige Kontrolle. Es gilt zu beachten, dass Marktinvestitionen nicht kurzfristig wirken, sondern eine zeitliche Verzögerung, ein so genanntes „time lag", einkalkuliert werden muss (Abbildung A.4; siehe hierzu auch Kapitel E. 6.). So ist nicht zu erwarten, dass Markenwerbung, die heute gesendet wird, auch unmittelbar zum Kauf der Marke führt. Vielmehr müssen durch wiederholte Kontakte eine Markenbekanntheit und ein Markenimage aufgebaut werden, welche dann – bei entsprechender Relevanz für die Kunden – zum Kauf führen.

Beschreibung der Märkte für das Marketing

Um im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher auf den Zusammenhang verschiedener Marktkennzahlen eingehen zu können, ist zunächst der Begriff Markt zu klären (Kotler/Keller/Bliemel, 2007).

Räumlich fixierte Märkte: Klassische Beispiele sind der Viktualienmarkt in München oder der Fischmarkt in Hamburg. Diese beziehen sich auf ein bestimmtes territoriales Gebiet und finden immer an der gleichen Stelle statt.

Grundsätzlich kann ein Markt als das Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage definiert werden (z. B. Arbeits-, Güter- oder Wohnungsmarkt). Je nachdem, ob man zu den Verkäufern oder den Käufern zählt, befindet man sich auf dem **Absatz**- oder **Beschaffungsmarkt**.

Absatzmärkte können wiederum in Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industriegütermärkte gegliedert werden.

- Von **Konsumgütern** spricht man, wenn es sich entweder um ein Gebrauchsgut (z. B. Rasierapparat) oder ein Verbrauchsgut (z. B. Lebensmittel) handelt. Typische Merkmale dieser Märkte sind der originäre Bedarf der Nachfrager, die große Zahl an potenziellen Konsumenten, viele kleine Einzelkäufe, die Anonymität des Marktes und der relativ geringe Informationsstand bei den Nachfragern. Im Normalfall sind Käufer von Konsumgütern eher gering involviert und verwenden nur wenig gedankliche Anstrengung beim Kauf der Produkte. Mitunter reicht nur das Wiedererkennen einer Marke am Point of Sale aus, um die Konsumenten zum Kauf des Produktes zu veranlassen.
- Bei **Industriegütern** (z. B. Maschinen, Produktionsanlagen) leitet sich der Bedarf in besonderem Maße aus den Bedürfnissen der Kunden ab. Auf diesen Märkten existiert nur eine kleine Zahl potenzieller Nachfrager. Meistens bestehen feste Geschäftsbeziehungen und direkte Kontakte zwischen den Marktteilnehmern. Der Markt ist weniger anonym als bei den Konsumgütern und der Informationsstand bei den Käufern ist höher. Sie treffen in der Regel fundierte und formalisierte Kaufentscheidungen, in die oft mehrere Personen einbezogen werden. Dies alles führt zu einem lang andauernden Kaufentscheidungsprozess.
- **Dienstleistungsmärkte** haben hingegen intangible Güter zum Gegenstand. Dazu zählen klassische Branchen, wie Versicherungen, Banken, Handelsunternehmen, Beratungen, aber auch Friseure und Schneider. Die Grenzen zwischen den verschiedenen Bereichen verschwimmen zunehmend. Ein Hersteller wie die Heidelberger Druckmaschinen AG, die Druckmaschinen produziert, vermarktet auch zunehmend Servicedienstleistungen zur Rundum-Betreuung der Kunden. Das Gleiche gilt für Unternehmen wie die Telekom, die im Rahmen der Telefonie eine Dienstleistung erbringt, gleichzeitig jedoch auch Produkte (Telefone, Faxgeräte usw.) vermarktet.

Grundlegend kann man auch zwischen B2C- (Business to Consumer) sowie B2B-(Business to Business) Märkten unterscheiden. Konsumgütermärkte sind klassische B2C-Märkte. Hingegen können sich Dienstleistungen sowohl an Konsumenten (z. B. Lebensversicherungen, Friseur usw.) als auch an Geschäftskunden richten (Unternehmensberatung, Versicherung für Unternehmen oder Absicherung des Risikos von Versicherungen).

Bei den bisherigen Ausführungen handelt es sich um Grobklassifikationen im Markt nach bekannten Kriterien. Zur wahren Spezifikation impliziert der Marktbegriff im Marketing grundlegend den Bezug auf die **Bedürfnisse** der Kunden. Ein Markt gilt demnach als eine Menge potenzieller Kunden „… mit bestimmten Bedürfnissen oder Wünschen, die wil-

lens und fähig sind, durch einen Austauschprozess die Bedürfnisse oder die Wünsche zu befriedigen“ (Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 16).

Um herauszufinden, welche Märkte für Unternehmen relevant sind, also wer als Wettbewerber oder Kunde in Betracht kommt, kann man einen Top-down- oder einen Bottom-up-Ansatz verfolgen (Day, 1984, S. 83).

Der **Top-down-Ansatz** setzt im Unternehmen selbst an. Ausgangspunkt sind die vorhandenen Ressourcen. Märkte werden definiert als Bereiche, auf denen Unternehmensressourcen Erfolg versprechend eingesetzt werden können. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt in den Vorteilen des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern in Hinblick auf Kosten, Erfahrung, Know-how usw. Als (neue) Teilmärkte werden demnach diejenigen identifiziert, in denen das Unternehmen beispielsweise neue Technologien oder die Schwächen von Wettbewerbern nutzen kann, also vorhandene Vorteile gegenüber den Konkurrenten ausspielen kann (Day, 1984, S. 84). Dies ist beispielsweise ein Weg, den der Chip-Hersteller Intel beschreitet.

An den Bedürfnissen der Konsumenten setzt hingegen der **Bottom-up-Ansatz** an. Um relevante Teilmärkte zu identifizieren, sucht das Unternehmen nach neuen oder bisher unbefriedigten Bedürfnissen der Konsumenten. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Wahrnehmung des Produktnutzens aus subjektiver Sicht des Kunden im Vergleich zum Wettbewerb. Entscheidend ist also nicht der reale Produktnutzen, sondern die Wahrnehmung der Konsumenten. Märkte gelten demnach als sich verschiebende Gruppierungen von Kundenwünschen. So deckt beispielsweise Schwartau in der Produktkategorie Konfitüren durch die Produktlinien Schwartau extra, Schwartau extra Wellness, Schwartau

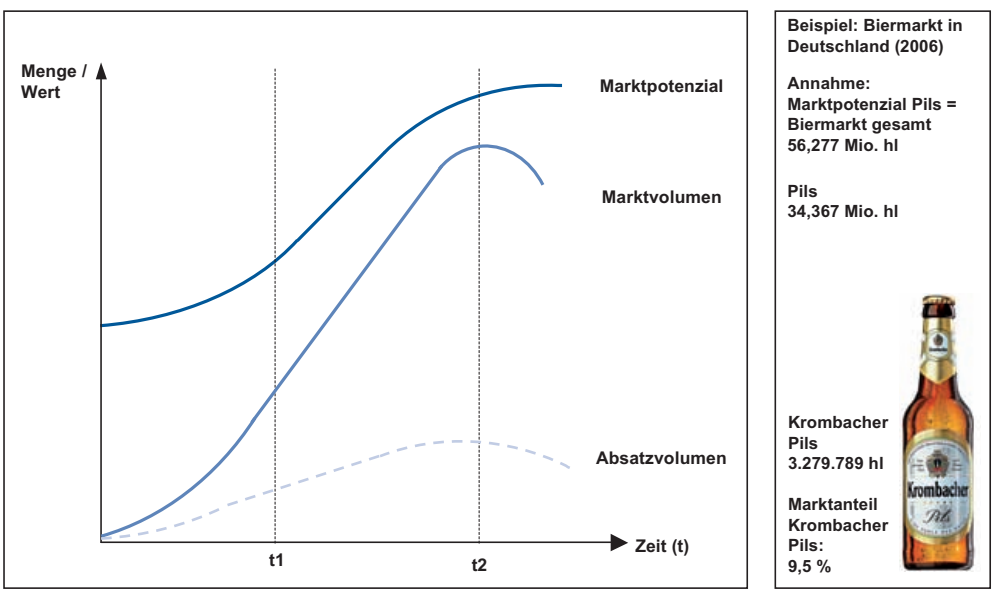

Abbildung A.5: Marktpotenzial, Marktvolumen und Absatzvolumen
Quelle: in Anlehnung an Meffert, 1992, S. 334; A. C. Nielsen, 2007.

extra Samt, Schwartau Diät und Schwartau Spezialitäten verschiedene Konsumentenbedürfnisse ab.

Zur Beschreibung und Analyse eines (relevanten) Marktes wird auf verschiedene Größen zurückgegriffen. Abbildung A.5 zeigt den Zusammenhang zwischen den Marktgrößen Marktpotenzial, Marktvolumen, Absatzvolumen und Marktanteil.

Als **Marktpotenzial** wird die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein bestimmtes Produkt bezeichnet, also die maximal erreichbare Absatzmenge bzw. der maximal erzielbare Umsatz, wenn alle potenziellen Kunden ihren Bedarf decken würden. Das **Marktvolumen** gibt die prognostizierte oder realisierte Absatzmenge einer Branche in einer Periode an. Als **Absatzpotenzial** beschreibt man den Anteil am Marktpotenzial, den ein einzelnes Unternehmen maximal erreichen kann. Das **Absatzvolumen** ist die Gesamtheit der erzielten Absatzmenge eines Unternehmens. Der **Marktanteil** errechnet sich dann aus dem Verhältnis zwischen Absatzvolumen und Marktvolumen. Er kann mengen- oder wertmäßig berechnet werden (Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 54 ff.).

Bei der Messung des Marktanteils können sich verschiedene Probleme ergeben:

- **Definition und Abgrenzung des Produktes:** Vor allem bei Unternehmen/Konzernen mit einem breiten oder tiefen Produktprogramm kann es zu Schwierigkeiten bezüglich der Abgrenzung des zu messenden Marktanteils kommen. Es ist daher notwendig, von vornherein die Zielgrößen genau zu definieren und abzugrenzen. Beispielsweise müsste VW festlegen, ob der Marktanteil für den Konzern, für eine der Marken (VW, Audi, Skoda, ...), für eine bestimmte Subbrand (Passat, Golf, Polo, ...) oder, noch spezieller, für bestimmte Fahrzeugtypen (VW-Golf-Limousine, VW-Golf-Variant) gemessen wird. Je nach Produktabgrenzung ergibt sich auch ein unterschiedliches Wettbewerbsumfeld.

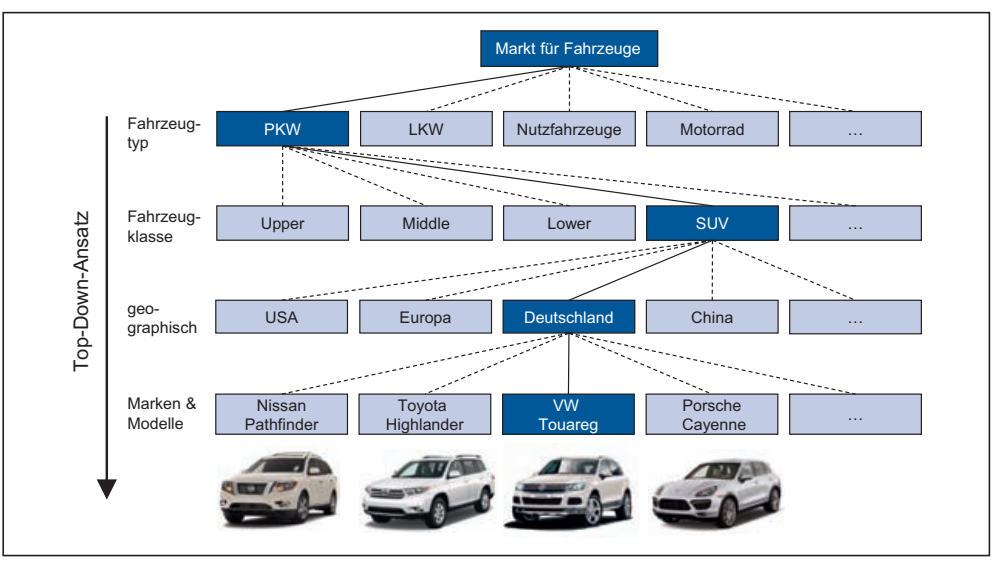

Abbildung A.6: Abgrenzung des relevanten Marktes für Automobilhersteller

- **Definition und Abgrenzung des Marktes:** Probleme können sich auch hinsichtlich der Abgrenzung des zu betrachtenden Marktes ergeben. So kann beispielsweise die regionale Abgrenzung (Weltmarkt, europäischer Markt, deutscher Markt, …) oder die Abgrenzung in Bezug auf relevante Produktmerkmale Schwierigkeiten bereiten (Pkw-Markt gesamt oder Markt für exklusive Pkw) (Abbildung A.6).
- **Festlegung des Bezugszeitpunktes:** Auch die genaue Festsetzung des Bezugszeitraums kann bei der Berechnung des Marktanteils Probleme bereiten. So können saisonale Schwankungen bei kurzfristiger Betrachtung zu Verzerrungen führen, bei zu langen Betrachtungsphasen wiederum werden Veränderungen erst zu spät wahrgenommen, und Maßnahmen zum Entgegensteuern werden dann unter Umständen zu spät ergriffen.

Ist das vorhandene Marktpotenzial deutlich größer als das Marktvolumen, spricht man von wachsenden Märkten. Die (potenzielle) Nachfrage liegt demnach über dem derzeitigen Angebot. Unternehmen, die auf stark wachsenden Märkten agieren, können von dem Marktwachstum profitieren. Sie wachsen mit dem Markt. Marktanteile lassen sich relativ leicht gewinnen. In stark wachsenden Märkten ist der Preisvorteil von Seiten der Abnehmer und Wettbewerber geringer. Es lassen sich für die Unternehmen leichter Gewinne erzielen. Ein Beispiel für einen wachsenden Markt ist der für Smartphones. Häufig finden sich auf wachsenden Märkten echte Innovationen.

Bei **gesättigten Märkten** ist hingegen das Marktpotenzial durch das Marktvolumen ausgeschöpft. Umsatz- bzw. Absatzzuwächse sind nicht durch Marktwachstum möglich. Eine Steigerung des Marktanteils ist nur auf Kosten der Konkurrenz realisierbar. Dementsprechend hart ist der Verdrängungswettbewerb unter den Unternehmen. Die Produktqualität ist auf gesättigten Märkten ausgereift und bei allen Anbietern annähernd gleich. Die Konsumenten können sich auf gute Qualität verlassen. Eine Differenzierung der Angebote ist daher über reine Produktmerkmale nur noch eingeschränkt möglich. Konsumenten kaufen verstärkt erlebnisbetonte Produkte oder preisbewusst. Rund 75 % aller Märkte gelten als gesättigt (Harrigan, 1989, S. 23 f.; Boston Consulting Group, 2004, S. 7 f.). Abbildung A.7 stellt die verschiedenen Phasen, die Märkte in ihrer Entwicklung durchlaufen, dar.

Um erfolgreich am Markt agieren zu können, müssen Unternehmen die anderen **Marktteilnehmer** analysieren.

Zu den Teilnehmern zählen Anbieter, Nachfrager, Lieferanten und Absatzmittler. Des Weiteren wird das Unternehmen durch andere Triebkräfte des Marktes beeinflusst, wie etwa durch den Staat, die Infrastruktur oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Typische Beispiele sind die Gesetzgebungen zum Dosenpfand, die erhebliche Auswirkungen auf die Bierbrauer hatten, die Harmonisierung von EU-Richtlinien, die sich beispielsweise auf Vorgaben zur Werbung oder zur Preisharmonisierung beziehen, kulturelle Unterschiede zwischen Japan, China und Deutschland oder die Diskrepanzen in der Ausstattung mit Telefonen und Handys in Asien und Europa.