

Franz–Rudolf Esch
Andreas Herrmann
Henrik Sattler

MARKETING

Eine managementorientierte
Einführung

5. 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 werden Studierenden und Praktikern auch komplexe Sachverhalte in verständlicher Form vermittelt. 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 fünfte 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, Direktor Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Universität, Oestrich-Winkel; Gründer, ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Prof. Dr. Andreas Herrmann, Direktor des Instituts für Customer Insight, Universität St. Gallen.

Prof. Dr. Henrik Sattler, Direktor des Instituts für Marketing, Lehrstuhl für Marketing und Branding, Universität Hamburg.

Marketing

Eine managementorientierte Einführung

von

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Andreas Herrmann

Prof. Dr. Henrik Sattler

5., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 5. Auflage

Die vierte 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 fünften Auflage genutzt, um das gesamte Lehrbuch zu aktualisieren und Beispiele auf den neuesten Stand zu bringen. Das Konzept und die Struktur des Buches wurden beibehalten, da sie auf sehr viel positive Resonanz im Leserkreis gestoßen sind. 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 Impulse für die weitere Optimierung des Buches liefern. Als Dozentenservice gibt es auf der Verlagswebsite www.vahlen.de nach Registrierung die Abbildungen des Buches zum Download.



Auch bei dieser fünften Auflage haben wir vielfältige Unterstützung von unseren Mitarbeiterinnen erhalten. Hierfür bedanken wir uns ganz herzlich bei Julia Krimgen, Daniel Boller, Claudia van den Berg, Sabrina Ströhlein, Jan-Frederik Gräve, Marius Johnen, Timo Mandler, Carsten Ovens, Claudia Höck und Sabine Meyer.

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

Oestrich-Winkel, St. Gallen, Hamburg, Juli 2017

Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel

Andreas Herrmann, St.Gallen

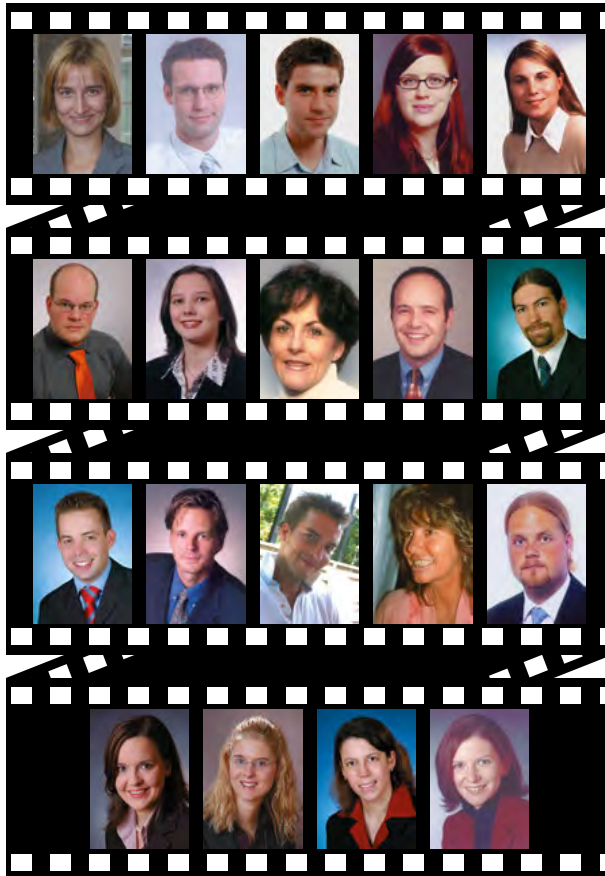
Henrik Sattler, Hamburg

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
 Direktor Institut für
 Marken- und Kommunika-
 tionsforschung
 EBS Universität für Wirt-
 schaft und Recht
 EBS Business School
 Rheingastr. 1
 D-65375 Oestrich-Winkel
 Tel.: +49 611 7102 2069
 E-Mail: Franz-Rudolf.Esch@
 ebs.edu



Prof. Dr. Andreas Herrmann
 Institut für Customer
 Insight
 Universität St. Gallen
 Bahnhofstrasse 8
 CH-9000 St. Gallen
 Tel.: + 41 71224-2131
 E-Mail: Andreas.Herrmann
 @unisg.de



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

Gründer von: ESCH.
 The Brand Consultants
 Kaiser-Friedrich-Ring 8
 66740 Saarlouis
 Tel. +4968319595610
 Fax: +4968319595699
 E-Mail: f.-r.esch@esch-brand.
 com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
A. Manager für Marketing sensibilisieren	1
1. Revolution im Marketing	1
2. Ziele und Aufgaben des Marketings definieren	22
2.1 Ziele des Marketings kennen	22
2.2 Aufgaben des Marketings verstehen	30
B. Verständnis für den 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	75
3.1 Komplexe Umwelteinflüsse verstehen	75
3.2 Räumliche Umwelten gestalten	77
3.3 Soziale Umwelten gestalten	82
C. Märkte analysieren	93
1. Der Marktforschungsprozess im Überblick	93
2. Den Marktforschungsprozess planen	94
2.1 Entscheidungsprobleme formulieren	94
2.2 Informationsbedarf klären	94
2.3 Studienart auswählen: Explorativ, deskriptiv oder kausal	96
2.4 Datentyp auswählen: Primär- versus Sekundärforschung	98
2.5 Marktforscher auswählen: Eigen- versus Fremdforschung	99
3. Daten erfassen	101
3.1 Erhebungsobjekte auswählen	102
3.2 Variablen auswählen und skalieren	105

3.3 Befragen	108
3.4 Beobachten	112
3.5 Tests und Experimente durchführen	116
3.6 Panels erheben	121
4. Daten auswerten	124
4.1 Daten aufbereiten und sichten	124
4.2 Daten verdichten	128
4.3 Datenzusammenhänge analysieren	135
4.4 Präferenzen analysieren	150
4.5 Datengüte beurteilen	157
D. Ziele und Strategien planen	161
1. Struktur und Methodik der Marketingplanung verstehen	161
2. Ziele festlegen	162
3. Strategien bestimmen	173
4. Maßnahmen definieren	191
E. Maßnahmen gestalten	201
1. Markenoptionen auswählen	201
1.1 Marken charakterisieren	201
1.2 Relevanz der Markenführung einschätzen	203
1.3 Markenidentität und Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung bestimmen	205
1.4 Markenstrategien festlegen	212
1.5 Markenkontrollen durchführen	227
2. Produkte und Services gestalten	230
2.1 Ziele und Aufgaben im Produkt- und Servicemanagement festlegen ..	230
2.2 Produkte und Services als Problemlösungen auffassen	231
2.3 Kunden verstehen und Nutzen stiften	235
2.4 Aufgaben im Produkt- und Servicemanagement bestimmen	240
3. Kommunikation managen	264
3.1 Markt- und Kommunikationsbedingungen analysieren	264
3.2 Hohe Bedeutung digitaler Medien beachten	267
3.3 Kommunikationsziele festlegen	268
3.4 Wirkungen der Kommunikation und Wirkungsmodelle erfassen	269
3.5 Kommunikation wirksam gestalten	272

3.6	Kommunikationsinstrumente zielbezogen einsetzen	278
3.7	Integrierte Kommunikation umsetzen	303
3.8	Kommunikationsbudget festlegen und verteilen	306
3.9	Kommunikationskontrollen durchführen	312
4.	Preise bilden	314
4.1	Charakteristika von Preisentscheidungen kennen	314
4.2	Preisverhalten analysieren	318
4.3	Preisreaktion messen	326
4.4	Preise setzen	335
5.	Distributionsentscheidungen treffen	345
5.1	Grundlagen der Distributionsentscheidungen kennen	345
5.2	Strategische Absatzkanalentscheidungen fällen	349
5.3	Logistische Entscheidungen treffen	366
5.4	Verkaufsaktivitäten gestalten	372
6.	Marketing-Mix optimieren	377
6.1	Marketing-Mix-Optimierungen verstehen	377
6.2	Marketing-Mix analysieren: Marktreaktionsfunktionen bestimmen . . .	381
6.3	Marketing-Mix-Optimierung umsetzen	394
F.	Ziele, Strategien und Maßnahmen kontrollieren	403
1.	Idee der Kontrolle verstehen	403
2.	Strategisches Marketing-Controlling realisieren	406
3.	Operatives Marketing-Controlling umsetzen	410
4.	Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert analysieren	419
4.1	Kundenzufriedenheit	419
4.2	Kundenbindung	422
4.3	Kundenwert	424
4.4	Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert erkennen	433
5.	Markenwert analysieren	436
5.1	Markenwertrelevanz erkennen	436
5.2	Markenbewertungszwecke identifizieren	437
5.3	Markenwert messen	439
5.4	Markenwert gestalten	444

G. Marketing im Unternehmen verankern	447
1. Aufbau- und Ablaufstrukturen bilden	447
2. Aufbau- und Ablaufstrukturen evaluieren	451
2.1 Einlinien- vs. Mehrliniensysteme	451
2.2 Funktionsorientierter Aufbau	451
2.3 Produktmanagement/Category Management	453
2.4 Kundenmanagement/Key-Account	455
2.5 Regionenmanagement	456
2.6 Projektorganisation	456
2.7 Virtuelle Marketingorganisation	457
3. Prozessbezogenes Schnittstellen- und Wertkettenmanagement implementieren	458
Literaturverzeichnis	465
Stichwortverzeichnis	493

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A.1:	Entwicklungsphasen des Marketings	2
Abbildung A.2:	Kundenbedürfnisse und Markenwahl	6
Abbildung A.3:	Der „Buying Cycle“	8
Abbildung A.4:	Marktinvestitionen und Marktanteile	9
Abbildung A.5:	Marktpotenzial, Marktvolumen und Absatzvolumen	11
Abbildung A.6:	Abgrenzung des relevanten Marktes für Automobilhersteller ..	12
Abbildung A.7:	Entwicklungsphasen von Märkten	14
Abbildung A.8:	Deepening und Broadening des kommerziellen Marketings ...	15
Abbildung A.9:	Beispiele für Nonprofit-Marketing	16
Abbildung A.10:	Marketingtheorien im Überblick	17
Abbildung A.11:	Konzept des integrierten Marketings	20
Abbildung A.12:	Beispiel für Zielbeziehungstypen	24
Abbildung A.13:	Zielpyramide	25
Abbildung A.14:	Zusammenhang zwischen ökonomischen, außerökonomi- schen sowie psychografischen Zielen	26
Abbildung A.15:	Zielgrößen im Marketing	27
Abbildung A.16:	Maßgrößen aggregierten Kaufverhaltens als Marketing-Ziele ..	30
Abbildung A.17:	Aufgaben des Marketings als Managementprozess	34
Abbildung A.18:	Der Marketing-Mix am Beispiel der Marke MINI	36
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	48
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	53
Abbildung B.13:	Beeinflussungsfaktoren der Kundenzufriedenheit	58
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	61
Abbildung B.17:	Gedächtnismodell zur Darstellung elementarer kognitiver Prozesse	62
Abbildung B.18:	Einflussfaktoren auf die Produktbeurteilung	65
Abbildung B.19:	Denkschablonen	67
Abbildung B.20:	Kaufentscheidungen auf einem Kaufentscheidungskontinuum	68
Abbildung B.21:	Entscheidungsverhalten und Markentreue	70
Abbildung B.22:	Anzahl der Impulskäufe in verschiedenen Kategorien	70
Abbildung B.23:	Semantisches Netzwerk zur Sektmarke Freixenet	73
Abbildung B.24:	System der Umweltvariablen	76
Abbildung B.25:	Wirkungen von Verkaufsräumen	77
Abbildung B.26:	Beispiel für die atmosphärische Wirkung von Verkaufsräumen	78
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	81
Abbildung B.30:	Beispiel für gute und schlechte Orientierung in Verkaufsräumen	81
Abbildung B.31:	Aktuelleres Beispiel einer Marktsegmentierung	83
Abbildung B.32:	Familie als wichtiger Filter für soziale Einflüsse	84
Abbildung B.33:	Familienzyklus in Abhängigkeit zur sozialen Schicht	85
Abbildung B.34:	Beispiele für Bezugsgruppen	86
Abbildung B.35:	Wirkung des sozialen Einflusses von Bezugsgruppen	87
Abbildung B.36:	Bezugsgruppeneinfluss auf Kaufentscheidungen für Produkte und Marken	88
Abbildung B.37:	Funktionen der Meinungsführer	89
Abbildung B.38:	Entwicklung der Word-of-Mouth-Theorie	91
Abbildung C.1:	Wahl der Studienart	97
Abbildung C.2:	Sekundärquellen	98
Abbildung C.3:	Entwicklung der Marktforschung in Deutschland	100
Abbildung C.4:	Eigen- versus Fremdforschung	100
Abbildung C.5:	Auswahlkriterien bei der Institutswahl	101
Abbildung C.6:	Elemente des Auswahlplans	103
Abbildung C.7:	Beispiel eines Quotenplans	104
Abbildung C.8:	Skalentypen	107
Abbildung C.9:	Beispiele für in der Marktforschung verwendete Rating-Skalen	108
Abbildung C.10:	Kommunikationsformen bei der Befragung	112
Abbildung C.11:	Erfassung und Verarbeitung von Scannerdaten	113
Abbildung C.12:	Beobachtung versus Befragung	116

Abbildung C.13:	GfK Shopper Lab	118
Abbildung C.14:	Beispielhafter Aufbau eines Experiments	121
Abbildung C.15:	Datenerfassung im Rahmen eines Haushaltspanels	123
Abbildung C.16:	Prozess der Datenauswertung	125
Abbildung C.17:	Antworten zu Fragen auf einer kodierten Likertskala	126
Abbildung C.18:	Beispiel einer Datenmatrix	126
Abbildung C.19:	Beispiel für ein Ergebnis einer Faktorenanalyse	129
Abbildung C.20:	Teilausschnitt einer Korrelationsmatrix	130
Abbildung C.21:	Grafische Extraktion von Faktoren	131
Abbildung C.22:	Beispiel für ein Dendrogramm	134
Abbildung C.23:	Ergebnis der 2-Cluster-Lösung	135
Abbildung C.24:	Rohdaten zur Schätzung eines Regressionsmodells	136
Abbildung C.25:	Streuungsdiagramm der Regression von Absatz auf Preis	137
Abbildung C.26:	Schätzungsergebnisse der Regression	138
Abbildung C.27:	ANOVA des Regressionsmodells	139
Abbildung C.28:	Logistischer Funktionsverlauf	142
Abbildung C.29:	Schätzergebnisse für die logistische Regression	142
Abbildung C.30:	Klassifikationsmatrix	143
Abbildung C.31:	Messmodell und Strukturmodell des Strukturgleichungsmodells	146
Abbildung C.32:	Ausgewählte Ergebnisse der Parameterschätzung	148
Abbildung C.33:	Beispiel einer Präferenzmessung mittels direkter Befragung	151
Abbildung C.34:	Prognostizierte Wahlanteile für alternative Marktconstellations	152
Abbildung C.35:	Alternative Produktbündel im Rahmen einer Conjoint-Analyse	153
Abbildung C.36:	Nutzenschätzung mittels einer Conjoint-Analyse	154
Abbildung C.37:	Wahrnehmungsraum für Schokoladenmarken	155
Abbildung C.38:	Ähnlichkeitsmessung für Schokoladenmarken	156
Abbildung C.39:	Ursachen für systematische Fehler	159
Abbildung C.40:	Multitrait-Multimethod-Matrix	160
Abbildung D.1:	Konzept der Marketingplanung	161
Abbildung D.2:	Elemente einer Zielpyramide	164
Abbildung D.3:	Beispiele für Visionen	165
Abbildung D.4:	Vivid description für Ford	166
Abbildung D.5:	Die Mission der Mövenpick AG	166
Abbildung D.6:	Die Mission der BASF AG	167
Abbildung D.7:	Das Du-Pont-Zielsystem	168
Abbildung D.8:	Wettbewerbskräfte nach Porter	170
Abbildung D.9:	Beispiel für eine SWOT-Analyse	171
Abbildung D.10:	Grundstruktur der Balanced Scorecard	173
Abbildung D.11:	Strategische Optionen im Überblick	175
Abbildung D.12:	Grundstruktur der Ansoff-Matrix	176

Abbildung D.13:	Kombination der strategischen Optionen	178
Abbildung D.14:	Beispiel für eine Gap-Analyse	180
Abbildung D.15:	Beispiel eines Marktanteil-Marktwachstum-Portfolios	182
Abbildung D.16:	Beispiel eines Technologie-Portfolios	183
Abbildung D.17:	Beispiele für Preis-/Mengen- und Präferenzstrategien	184
Abbildung D.18:	Zusammenhang zwischen Preis- bzw. Leistungsvorteil und Markterfolg	186
Abbildung D.19:	Outpacing-Strategien im Überblick	187
Abbildung D.20:	Kriterien innerhalb des BERI	189
Abbildung D.21:	Das Aktivitätenset von Southwest Airlines	190
Abbildung D.22:	Grundstruktur des Dominanz-Standard-Modells	192
Abbildung D.23:	Beispiel einer Anwendung des Dominanz-Standard-Modells ..	193
Abbildung D.24:	Typischer Verlauf eines Produktlebenszyklus	195
Abbildung D.25:	Beispiele für Instrumentalziele	198
Abbildung D.26:	Zusammenhang zwischen Anliegen und Instrument	199
Abbildung E.1:	Semantisches Netzwerk am Beispiel der Marke Milka	202
Abbildung E.2:	Markenwerte nach Interbrand	204
Abbildung E.3:	Markenstueerrad	206
Abbildung E.4:	Positionierungsmodell	208
Abbildung E.5:	Positionierungsstrategien	209
Abbildung E.6:	Die strategischen Dreiecke der Positionierung	211
Abbildung E.7:	Einzelmarken der Firma Ferrero	213
Abbildung E.8:	Vor- und Nachteile der Einzelmarkenstrategie	214
Abbildung E.9:	Familienmarke Nivea	215
Abbildung E.10:	Wichtige Vor- und Nachteile der Familienmarke	216
Abbildung E.11:	Beispiele für Dachmarken	217
Abbildung E.12:	Wichtige Vor- und Nachteile der Dachmarkenstrategie	217
Abbildung E.13:	Markenarchitektur-Matrix	218
Abbildung E.14:	Chancen und Risiken einer Markenerweiterung	219
Abbildung E.15:	Beispiele für Markenallianzen	222
Abbildung E.16:	Beispiele für Ingredient Branding	223
Abbildung E.17:	Mehrmarkenstrategie im Henkel-Konzern	224
Abbildung E.18:	Wirkungsbezogene Klassifikation von Markenarchitekturen ..	226
Abbildung E.19:	Erfassung von Beziehungen bei klassischen Imageprofilen versus netzwerkartiger Speicherung von Markenwissen im Gedächtnis	229
Abbildung E.20:	Aufgaben im Produkt- und Servicemanagement	230
Abbildung E.21:	Produktbegriffe im Überblick	232
Abbildung E.22:	Eigenschaftsbezogene versus nutzenorientierte Leistungsdefinition	233
Abbildung E.23:	Zusammenhang zwischen der Gestaltungs- und Wahrneh- mungs- bzw. Beurteilungsebene	235

Abbildung E.24:	Die Nutzenleiter von Vershofen	237
Abbildung E.25:	Grundstruktur einer Means-end-Kette für Laufschuhe	238
Abbildung E.26:	Ausgewählte Means-end-Ketten im Überblick	239
Abbildung E.27:	Merkmale zur Segmentierung von Nachfragern	241
Abbildung E.28:	Bezugsrahmen zur Erfassung des Lebensstils	241
Abbildung E.29:	Sinus-Milieus	243
Abbildung E.30:	Anforderungen an die Verpackung aus Sicht von drei Bezugsgruppen	244
Abbildung E.31:	Verpackungsbeispiel des Migros-Konzerns	246
Abbildung E.32:	Innovationen in Deutschland im Vergleich	249
Abbildung E.33:	Systematisierung von Innovationen	249
Abbildung E.34:	Arten von Innovationen im Überblick	250
Abbildung E.35:	Grundstruktur des Innovationsprozesses	252
Abbildung E.36:	Interne und externe Quellen zur Generierung von Produk- tideen	257
Abbildung E.37:	Produkttests im Überblick	259
Abbildung E.38:	Ausgewählte Variationen des Waschmittels Persil	262
Abbildung E.39:	Limousinen der E-Klasse von Mercedes	263
Abbildung E.40:	Testurteile Stiftung Warentest	265
Abbildung E.41:	Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland	266
Abbildung E.42:	Grundmodelle der Werbewirkungspfade	270
Abbildung E.43:	Unterschiedliche Wirkungspfade bei sachlicher und emotio- naler Werbung	271
Abbildung E.44:	Aufmerksamkeitsstarke versus aufmerksamkeitschwache Werbung	273
Abbildung E.45:	Leicht und schwer verständliche Werbeanzeige	275
Abbildung E.46:	Werbeanzeige mit atmosphärischer Wirkung und Erlebnis	276
Abbildung E.47:	Einteilung der Kommunikationsinstrumente	278
Abbildung E.48:	Merkmale von persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation	279
Abbildung E.49:	Kommunikation in Low- und High-Involvement-Situationen	281
Abbildung E.50:	Buying-Cycle mit dazu gehörenden Kommunikations- instrumenten für ein Automobil	282
Abbildung E.51:	Abgrenzung von Kommunikationsinstrumenten nach (pri- mär) strategischer oder taktischer Bedeutung	283
Abbildung E.52:	Netto-Werbeeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutsch- land (in Mio. €)	284
Abbildung E.53:	„Global FiFA Partners“ und „FIFA World Cup Sponsors“ der WM 2014 in Brasilien	286
Abbildung E.54:	Product Placement von Automobil-Marken	287
Abbildung E.55:	Ebenen der Verkaufsförderung	288
Abbildung E.56:	Beispiele für Verkaufsförderungsmaßnahmen	289
Abbildung E.57:	PR-Aufgaben	291

Abbildung E.58:	Coca-Cola Truck	292
Abbildung E.59:	Kategorisierung alternativer Kommunikationsinstrumente	293
Abbildung E.60:	Guerilla Marketing: IBM Ambient Medium, Nike Ambush Aktion, Lego Sensation Marketing	294
Abbildung E.61:	Klassifikation kommunikativer Ausdrucksformen im Verkaufsgespräch	295
Abbildung E.62:	Wirkungen nonverbaler Kommunikation	296
Abbildung E.63:	Einteilung sozialer Medien	299
Abbildung E.64:	Werbispiele für VW Touareg und VW Polo	300
Abbildung E.65:	Kundenintegration und Steuerbarkeit Viraler Marken- kommunikation	303
Abbildung E.66:	Integrationsmatrix	305
Abbildung E.67:	Beispiele für formale und inhaltliche Integration	306
Abbildung E.68:	Wirkung antizyklischer Kommunikationsbudgets in rezessi- ven Phasen	308
Abbildung E.69:	Das Modell von Vidale und Wolfe	309
Abbildung E.70:	Beispiel für quantitative Reichweiten	311
Abbildung E.71:	Beispiel für qualitative Reichweiten bei Publikumszeitschriften	312
Abbildung E.72:	Beispiele für preisorientierte Marketingstrategien	315
Abbildung E.73:	Bestimmung eines gewinnmaximalen Preises auf Basis einer Preisresponsefunktion	316
Abbildung E.74:	Zentrale Stellgrößen für die Festlegung von Preisen	317
Abbildung E.75:	Preiswissen von Konsumenten in ausgewählten Produkt- kategorien	321
Abbildung E.76:	Preisfunktionen	322
Abbildung E.77:	Positive Preisfunktionen und Preisslogans	323
Abbildung E.78:	Preisbeurteilung	325
Abbildung E.79:	Preise (€) für Volvic stilles Mineralwasser	327
Abbildung E.80:	Messung von Zahlungsbereitschaften	328
Abbildung E.81:	Preisabsatzfunktionen auf Basis eines Feldexperiments	330
Abbildung E.82:	Preis-Absatz-Daten für eine Biermarke auf Basis nicht-experimenteller Scanner-Paneldaten	331
Abbildung E.83:	Eine alte Idee	332
Abbildung E.84:	Vergleich von Instrumenten zur Messung von Zahlungsbereitschaften	334
Abbildung E.85:	Optionen strategischer Preispositionierung	337
Abbildung E.86:	Beispiele für Preisimagepositionierungen	337
Abbildung E.87:	Das Grundprinzip der Preisdifferenzierung	342
Abbildung E.88:	Formen der Preisdifferenzierung	344
Abbildung E.89:	Funktionen der Distribution	347
Abbildung E.90:	Reduzierung von Kontakten durch Zwischenhandel	348
Abbildung E.91:	Festlegung der vertikalen Absatzkanalstruktur	350
Abbildung E.92:	Distributionskanäle im Konsumgüterbereich	351

Abbildung E.93: Problemkreise im Management von Multi-Channel-Distributionssystemen	355
Abbildung E.94: Vor- und Nachteile des Einsatzes von Reisenden bzw. Handelsvertretern	358
Abbildung E.95: Ansätze für ein Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel	359
Abbildung E.96: Die Basisstrategien des ECR-Konzeptes	360
Abbildung E.97: Systematisierung von Rabattarten	362
Abbildung E.98: Ausgewählte Franchise-Unternehmen in Deutschland	364
Abbildung E.99: Wesentliche Merkmale von Franchiseverträgen	365
Abbildung E.100: Erlös- und Kostenwirkungen des Lieferserviceniveaus	367
Abbildung E.101: Alternative vertikale Warenverteilungsstrukturen	369
Abbildung E.102: Kriterien für die Errichtung zentraler oder dezentraler Lagerstrukturen	370
Abbildung E.103: Phasen im Verkaufsprozess	373
Abbildung E.104: Entscheidungsfelder im Verkaufsmanagement	375
Abbildung E.105: Anzeige „Schnapp des Tages“ Samsung-TV	378
Abbildung E.106: Plausible Vorzeichen von Kreuzelastizitäten	380
Abbildung E.107: Fünf Grundformen von Marktreaktionsfunktionen	383
Abbildung E.108: Eigenschaften verschiedener Funktionsformen	385
Abbildung E.109: Dynamische Marktreaktionen	386
Abbildung E.110: Modelle auf der Basis disaggregierter Daten	390
Abbildung E.111: Geschätzte Elastizitäten	391
Abbildung E.112: Quellen von Vergangenheitsdaten	393
Abbildung E.114: Beispiel zur optimalen Preis-Werbe-Politik	396
Abbildung E.115: Das Prinzip des flachen Maximums	398
Abbildung E.116: Heuristik einer gewichteten, dynamischen Budgetallokation über Länder und Produkte	401
Abbildung F.1: Funktionen des Marketing-Controllings	404
Abbildung F.2: Vergleich der gerichteten und ungerichteten Kontrolle	409
Abbildung F.3: Krisensymptome und mögliche Reaktionen	409
Abbildung F.4: Schema der operativen Marketingplanung	410
Abbildung F.5: Schema des operativen Marketing-Controllings	411
Abbildung F.6: Beispiel einer Deckungsbeitragsrechnung	414
Abbildung F.7: Schema zur Analyse von Soll-Ist-Abweichungen	414
Abbildung F.8: Bestimmung des Preis-, Mengen- und Interaktionseffekts	416
Abbildung F.9: Analyse der Deckungsbeitragsänderung	417
Abbildung F.10: Bestimmung von Preis-, Mengen- und Interaktionseffekt	417
Abbildung F.11: Bestimmung von Kosten-, Mengen- und Interaktionseffekt	417
Abbildung F.12: Bestimmung der Einflussfaktoren auf Preis und Absatzmenge	418
Abbildung F.13: Ansätze zur Messung der Kundenzufriedenheit	421
Abbildung F.14: Zufriedenheits- und Unzufriedenheitstypen im Überblick	423

Abbildung F.15:	Ausgewählte Ansätze der Kundenbewertung	427
Abbildung F.16:	Grundschema einer stufenweisen Kundendeckungsbeitrags- rechnung	428
Abbildung F.17:	Umsatzbezogene ABC-Analyse	429
Abbildung F.18:	Beispiel für ein Kundenscoring	431
Abbildung F.19:	Kundenattraktivität/Wettbewerbsposition-Portfolio	432
Abbildung F.20:	Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung	434
Abbildung F.21:	Gewinnentwicklung in Abhängigkeit der Dauer einer Geschäftsbeziehung	435
Abbildung F.22:	Verwendungszwecke von Markenbewertungen	438
Abbildung F.23:	Grundprobleme und Komponenten einer Markenwertmessung	440
Abbildung F.24:	Alternative Konstellationen für ein Preis- und Mengenpremi- um	442
Abbildung F.25:	Semantisches Netzwerk am Beispiel Dalmayr Kaffee	445
Abbildung G.1:	Ein- und Mehrliniensysteme	448
Abbildung G.2:	Funktionale Organisation: BMW (Stand: Februar 2004)	449
Abbildung G.3:	Aufbauorganisatorische Grundmodelle	450
Abbildung G.4:	Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation	452
Abbildung G.5:	Vor- und Nachteile der produktorientierten Marketingorgani- sation	454
Abbildung G.6:	Vor- und Nachteile des regionenorientierten Marketings	456
Abbildung G.7:	Vor- und Nachteile der virtuellen Unternehmung	458
Abbildung G.8:	Wertkette nach Porter	461
Abbildung G.9:	Geschäftsmodelle der Layer Competition	462

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

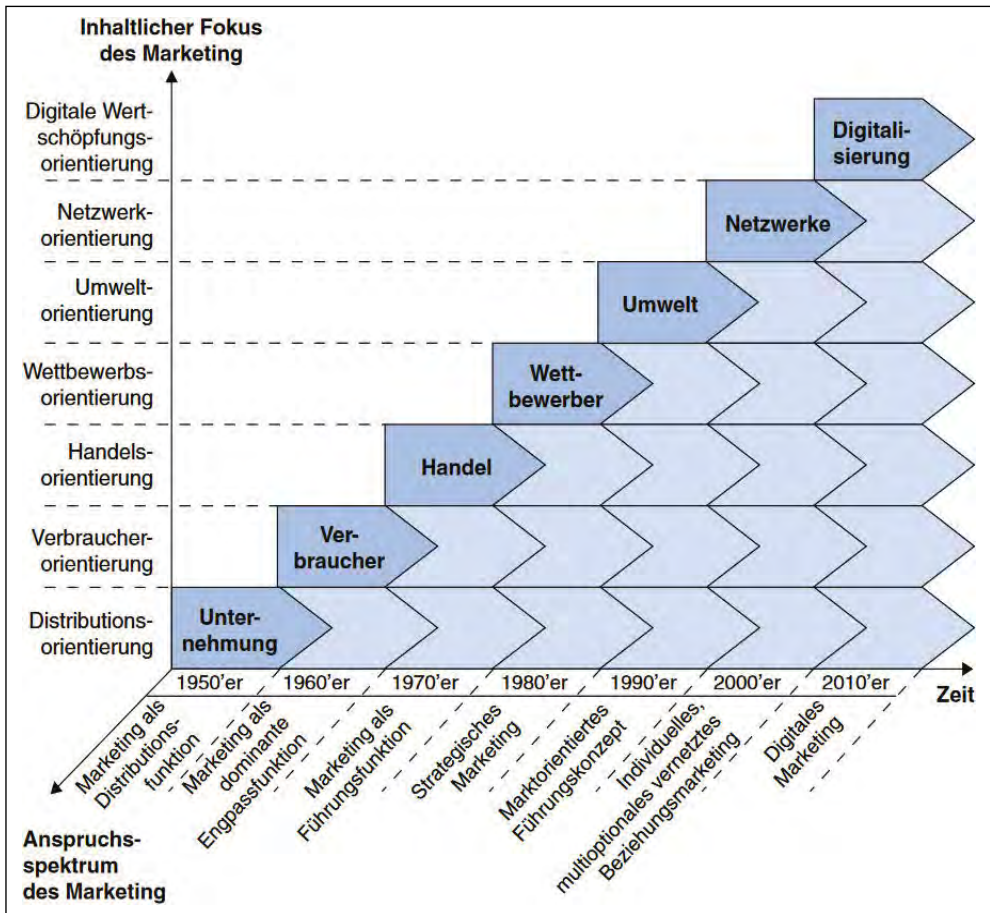


Abbildung A.1: Entwicklungsphasen des Marketings
 Quelle: in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2014, S. 8

richteten 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 den digitalen Zugriff auf Informationen, wann und wo sie wollen. Die Digitalisierung erlaubt zudem eine stärkere **Vernetzung** zwischen Konsumenten untereinander und Unternehmen durch neue Formen der Kommunikation und Interaktion. Digitale Medien, wie z. B. Soziale Netzwerke, Blogs und Mobile Marketing, läuten das individuelle, multioptionale Beziehungsmarketing ein und brechen damit die Informationshoheit der Unternehmen (Ceylan/Scupin, 2013). Die Konsumenten agieren nicht mehr als stille Dulder, sondern als aktive Teilnehmer und Markenbotschafter, in gewünschter oder unerwünschter Richtung aus Sicht der Unternehmen (Roth, Esch, 2017). Inhalte können individuell ausgewählt, der Dialog mit dem Unternehmen gesucht und durch Kommentare und Bewertungen von Produkten und Services aktiv Einfluss auf die Meinungen Dritter genommen werden. Zudem können Konsumenten sich im Rahmen von Crowdsourcing-Maßnahmen auch zunehmend in die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen einbringen. Die Distanz zum Kunden wird geringer, kommunikative Maßnahmen können gezielter eingesetzt werden.

Gleichzeitig steigt die Gefahr von Markenkrisen und Shitstorms, durch negative Stimmen im Netz, die sich schnell verbreiten können (Esch/Weyler, 2012; Esch, Petry, 2016).

Neben der Auswirkungen der Digitalisierung auf Interaktion und Kommunikation mit Konsumenten sowie deren Einbindung in die Wertschöpfung von Unternehmen, entstehen durch die Digitalisierung auch neue Geschäftsmodelle und somit Märkte. Typische Beispiele sind Amazon, als digitalem Händler, Netflix, als digitalem Filmvertrieber ohne eigene Kinos, Uber, als Taxiunternehmen ohne eigenen Taxis oder AirBNB als Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten ohne eigene Wohnungen oder Hotels. All diese Geschäftsmodelle werden nur durch intelligente Nutzung digitaler Techniken möglich. Uber verbindet beispielsweise über eine App Kunden, die von A nach B gebracht werden wollen, mit Fahrern, die mit ihren privaten PKW's von Uber Fahraufträge erhalten und

anschließend von den Kunden bewertet werden können. Die Kunden werden dabei automatisch informiert, wann der Fahrer kommt und können dies auch auf ihrer App tracken. Was bleibt ist allerdings die Orientierung an starken Marken, die bei zunehmender Komplexität und Dynamik der Umwelt sowie der herrschenden Informationsflut den Menschen Entlastung bieten. Dies zeigt sich an der Nutzung digitaler Angebote, die bei starken Marken um ein Vielfaches größer ist als bei schwachen Marken (Esch, 2016).

Begriffsabgrenzung zum Marketing

Eine Vielzahl von Definitionen reflektieren die Entwicklungsphasen im 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 nicht-kommerziellen 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. 14f.). 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, 2014, S. 4f.):

- 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. 127f.). 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, 2014, S. 646; 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:

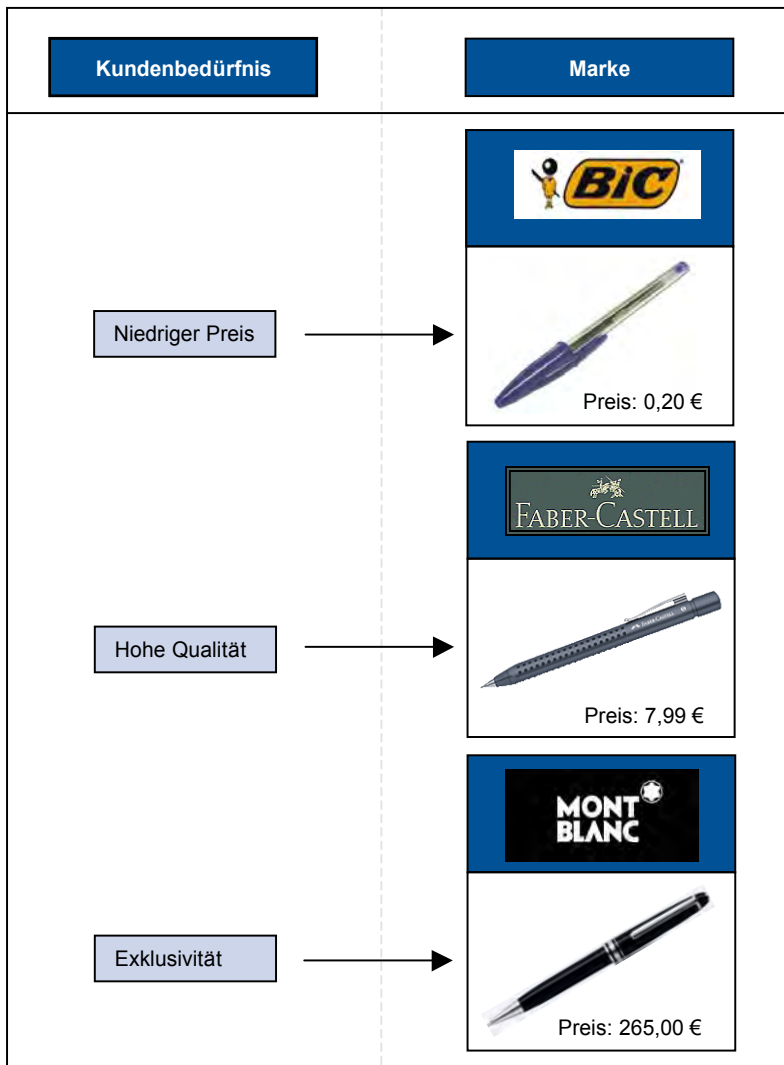


Abbildung A.2: Kundenbedürfnisse und Markenwahl

„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.

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 Anbieter 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.

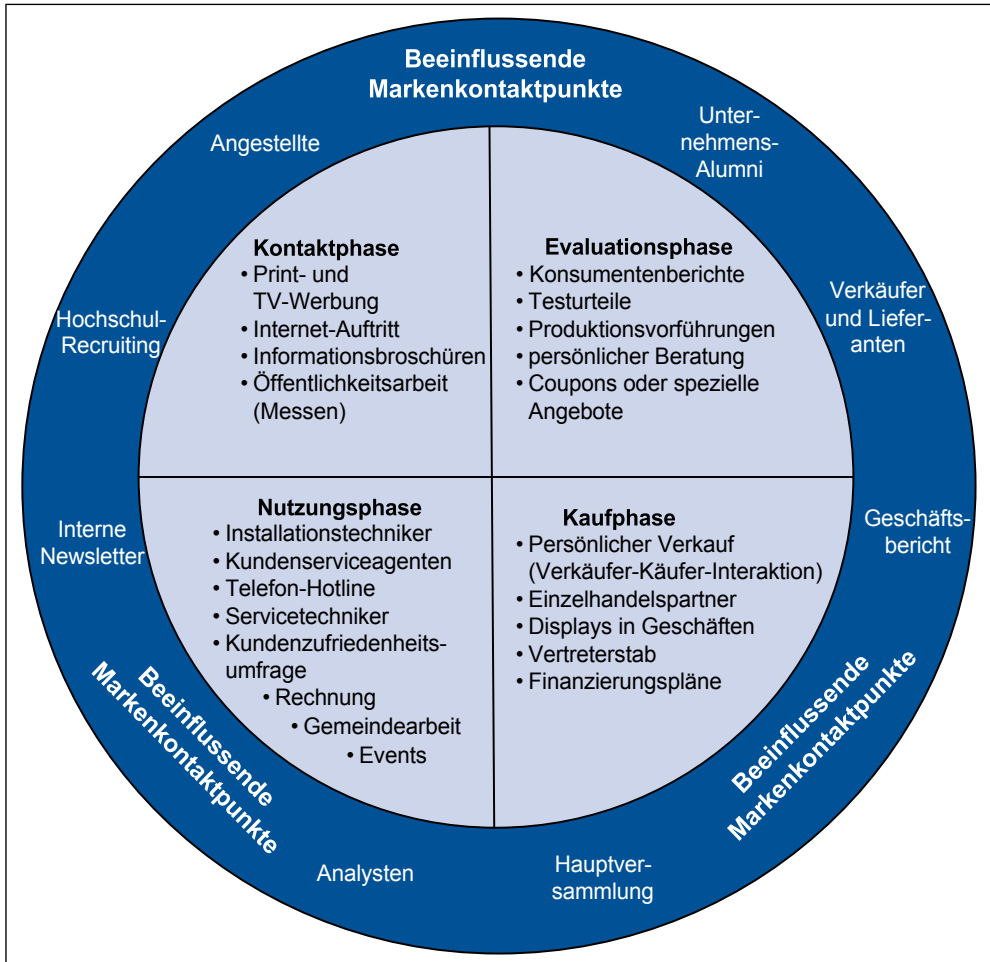


Abbildung A.3: Der „Buying Cycle“

Quelle: modifiziert und erweitert in Anlehnung an Davis/Dunn, 2002, S. 61 und Esch, 2014, S. 246

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. 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.

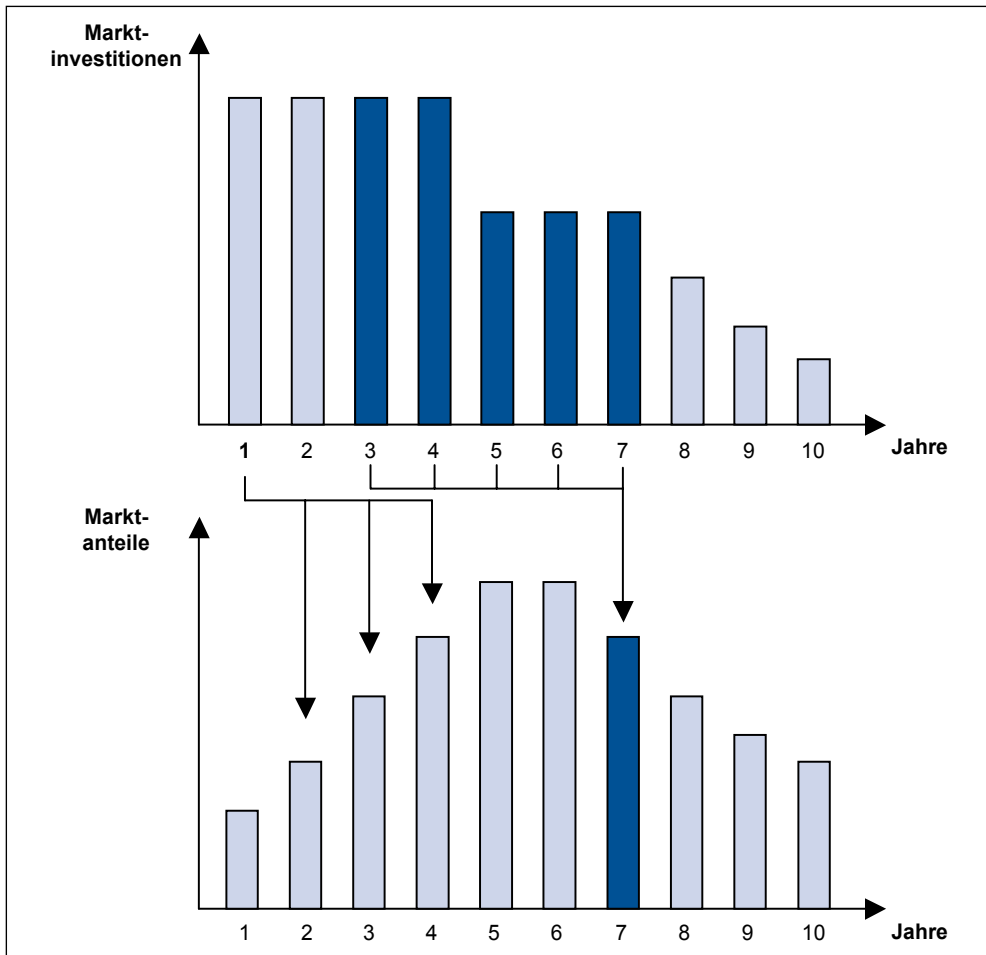


Abbildung A.4: Marktinvestitionen und Marktanteile

Quelle: Slywotzky/Shapiro, 1994

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 **Be-schaffungsmarkt**.

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 Marktbezug 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 willens 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 Samt, Schwartau Hofladen, Schwartau Fruttissima, Schwartau Pura und Schwartau Spezialitäten verschiedene Konsumentenbedürfnisse ab. Mymüsli geht mit seinem Online-Angebot für individuelles Bio-Müsli einen Schritt weiter. Hier können Konsumenten ihre persönliche Müsli-Mischung individuell zusammenstellen. Nach Angaben des Herstellers ergeben sich aus insgesamt 80 Zutaten 866 Milliarden Müsli-Variationen. Zur

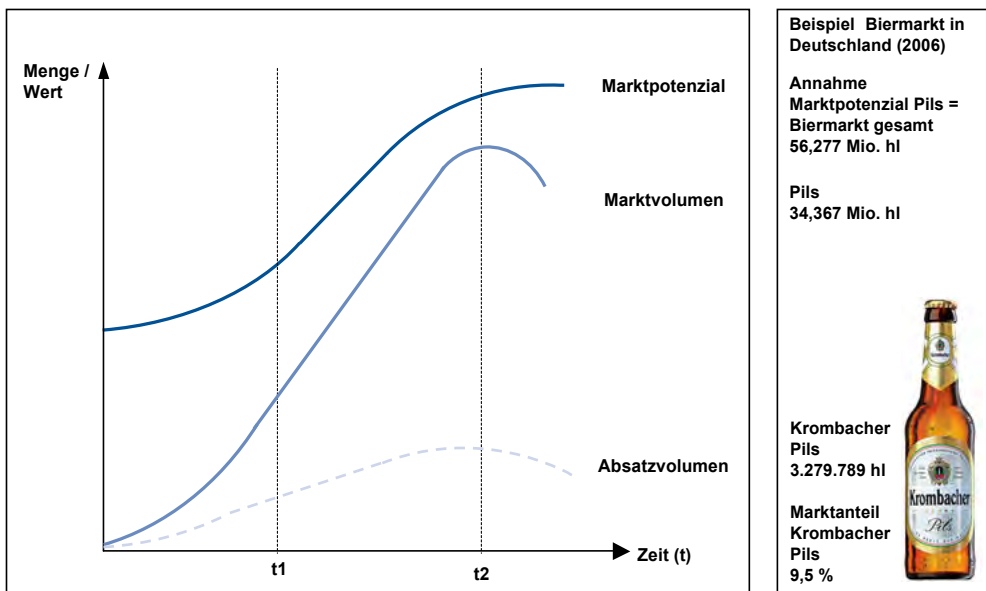


Abbildung A.5: Marktpotenzial, Marktvolumen und Absatzvolumen

Quelle: in Anlehnung an Meffert, 1992, S. 334; A. C. Nielsen, 2007

besseren Orientierung werden die 50 beliebtesten Müslis auf Basis bisheriger Bestelldaten als Favoriten empfohlen und mit weiteren Produktentwicklungen wie Müsliriegeln und Säften on- und offline angeboten.

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, 2014, 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

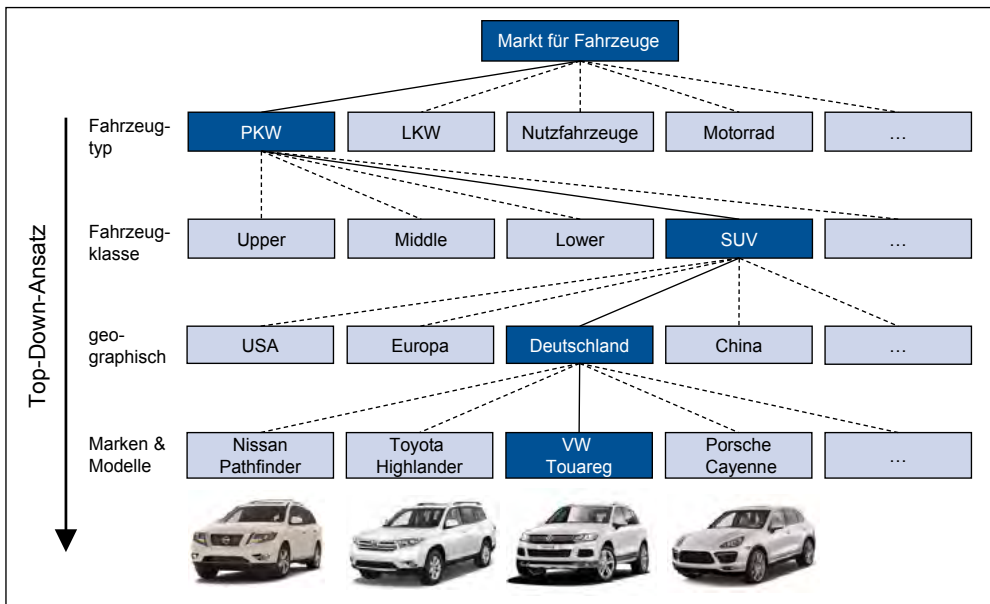


Abbildung A.6: Abgrenzung des relevanten Marktes für Automobilhersteller