

Markus Voeth / Uta Herbst

Marketing- Management

Grundlagen, Konzeption und
Umsetzung

*3000 Multiple-Choice-Fragen
im Online-Tool*



eBook

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Markus Voeth / Uta Herbst

Marketing-Management

Grundlagen, Konzeption und Umsetzung

Unter Mitarbeit von Viola Austen, Tatjana Becker,
Victoria Bertels, Julia Heigl, Hannes Huttelmaier,
Aline Kugler, Jeanette Loos, Christoph Meister,
Björn Rentner, Jenny Richter, Natalie Schmidt,
Daniel Schwarz und Sabine Schwarz

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Markus Voeth
Universität Hohenheim, Institut für Marketing & Management,
Lehrstuhl für Marketing I, Stuttgart

Prof. Dr. Uta Herbst
Universität Potsdam, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Lehrstuhl für Marketing II, Potsdam

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter
www.sp-dozenten.de/3271 (Registrierung erforderlich).

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6824-0

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

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos (Foto: Shutterstock.com)
Layout: Ingrid Gnoth | GD 90
Satz: Dörr+Schiller GmbH, Stuttgart

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Eine Abfrage unter dem Suchbegriff »Marketing + Lehrbuch« auf www.buch-katalog.de, der Webseite des größten Buchhändlers im deutschsprachigen Raum, ergab am 7. Januar 2013 genau 627 Buchtitel. Die Suche unter dem Begriff »Marketing-Management + Lehrbuch« ergab immerhin noch 271 Titel. Warum also noch ein weiteres Lehrbuch zum Thema »Marketing-Management«?

Zwei Gründe haben uns dazu veranlasst, ein neues Lehrbuch zum Thema »Marketing-Management« vorzulegen:

- ▶ Zunächst einmal lassen sich die meisten der vorliegenden Lehrbücher zum Marketing oder Marketing-Management in die Kategorien »Einführungswerke« oder »Nachschlagewerke« einteilen: Die Einführungswerke erheben nicht den Anspruch, das Thema »Marketing-Management« umfassend darzustellen. Stattdessen wollen diese Bücher zumeist allein auf 200 oder 250 Seiten einen ersten Einblick in das Thema geben. Aus Sicht von Lehrenden im Bereich Marketing lassen sich diese Bücher vor allem im Bachelor-Grundstudium einsetzen. Für das Bachelor-Vertiefungsstudium oder für das Masterstudium sind diese Bücher hingegen nicht geeignet.

Die zweite Kategorie von Marketing-Lehrbüchern wird durch Bücher gebildet, die das Thema Marketing-Management auf z.T. mehr als 1.000 Seiten aus vielen verschiedenen Perspektiven behandeln. Von Studierenden haben wir immer wieder die Rückmeldung erhalten, dass sich diese Bücher nur sehr schwer als Lernhilfe einsetzen lassen, da sie eher Nachschlagewerke darstellen.

Das vorliegende Lehrbuch stellt einen Mittelweg zwischen »Einführungswerk« und »Nachschlagewerk« dar, indem es das Marketing konsequent aus einer bestimmten, bewusst gewählten Perspektive behandelt, nämlich der Management-Perspektive.

- ▶ Ein zweiter Grund für die Entwicklung eines neuen Lehrbuchs zum Marketing-Management war die Beobachtung, dass für die meisten Lehrbücher keine umfangreichen Lernhilfen zur Verfügung gestellt werden. Zwar werden heute bei praktisch jedem Lehrbuch Materialien für Dozenten wie z.B. Chartbook, Übungsfälle etc. angeboten, für Studierende liegen jedoch nur selten Hilfsmittel vor, sich die in den Lehrbüchern behandelten Inhalte anzueignen. Mit anderen Worten existieren zwar »Lehrmaterialien«, aber keine »Lernmaterialien«. Diese sind unserer Erfahrung nach aber unbedingt erforderlich, um Studierende (wieder) dazu zu motivieren, Vorlesungsinhalte auch anhand von Lehrbüchern nachzuvollziehen, zu verstehen und zu vertiefen. Zu dem von uns vorgelegten Lehrbuch bieten wir daher nicht nur die für Dozenten üblichen Lehrmaterialien an (ein Chartbook mit allen Abbildungen dieses Buches; ein Vorlesungsskript, das zusätzliche Strukturierungsfolien enthält). Diese Materialien können von Dozenten über den Dozentenservice des Verlags www.sp-dozenten.de bezogen werden.

Zusätzlich haben wir ein spezielles Lernerfolgstool zu diesem Lehrbuch entwickelt. Das Tool »*Multiple Choice Marketing Check (MCMC)*« kurz »*MC²*« erlaubt es Studierenden, ihren Wissensstand in Bezug auf die in unserem Lehrbuch enthaltenen Inhalte selbstständig zu überprüfen. Für das gesamte Buch, aber auch für einzelne Teilkapitel, kann mit Hilfe dieses webbasierten Multiple-Choice-Tests ermittelt werden, wie gut das im Buch bzw. den Teilkapiteln vermittelte Wissen aufgenommen wurde. Erste Tests von *MC²* haben gezeigt, dass Studierende diese Zusatzfunktion sehr schätzen, da sie mit Hilfe dieser Lernerfolgskontrolle jederzeit ihren Wissensstand überprüfen können und sich das Tool deshalb ideal innerhalb von Klausur- und Prüfungsvorbereitungen einsetzen lässt.

Nähere Informationen zu *MC²* finden Sie auf S. VIII ff. dieses Buches sowie auf der Homepage »www.mc2-online.de«.

Ein so umfangreiches Projekt wie die Entwicklung eines Lehrbuchs zum Marketing-Management sowie eines Tools wie *MC²* lässt sich nicht ohne Hilfestellung und Unterstützung realisieren. Unser großer Dank gebührt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich in diesem Projekt mit großen Einsatz engagiert haben. So haben einige Mitarbeiter für Teilkapitel erste Textvorschläge entwickelt: Frau Dr. Viola Austen, Frau Dipl. oec. Tatjana Becker, Frau Dr. Victoria Bertels, Frau Dipl.-Kffr. Julia Heigl, Herr Dipl. oec. Hannes Huttelmaier, Frau M.Sc. Aline Kugler, Frau Dr. Jeanette Loos, Herr Dipl. oec. Christoph Meister, Herr Dr. Björn Rentner, Frau Dipl. oec. Jenny Richter, Frau Dipl.-Kffr. Natalie Schmidt, Herr Dipl. oec. Daniel Schwarz und Frau Dr. Sabine Schwarz danken wir hierfür herzlich.

Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Erstellungsprozess des Buches unterstützt. Frau Monika Fielk vom Lehrstuhl für Marketing I der Universität Hohenheim hat umfangreiche Schreibebeiten bei der Erstellung des Buches übernommen. Frau Julia Grabein und Herr Nikolas Holzen vom Lehrstuhl für Marketing II der Universität Potsdam haben das Buch Korrektur gelesen. Frau Pia Burghartz, Frau Jana Daume, Frau Anne Theresa Eidhoff, Frau Ann-Kathrin Fritz, Frau Maren Giebing, Frau Miriam Grupp, Herr Jan Huschmann, Herr Nils Kern, Frau Katrin Mischke, Herr Jonathan Palmer und Herr Simon Waldstätter haben Abbildungen gestaltet, Korrekturen eingearbeitet oder Verzeichnisse erstellt. Auch Ihnen gilt unser großer Dank.

Auch die Lernplattform *MC²* wäre nicht ohne vielfältige Unterstützung möglich gewesen. Zunächst einmal bedanken wir uns bei den Mitarbeitern unserer Lehrstühle für die Entwicklung einer (sehr) großen Zahl an Multiple Choice-Fragen zu den Inhalten dieses Buches. Im Einzelnen haben Frau Dr. Viola Austen, Frau Dipl. oec. Tatjana Becker, Frau Dr. Victoria Bertels, Frau Jana Daume, Herr Tobias Erdbrink, Frau M.Sc. Jana Frey, Frau Ann-Kathrin Fritz, Frau Dipl.-Kffr. Julia Heigl, Herr Nikolas Holzen, Herr Dipl. oec. Hannes Huttelmaier, Frau M.Sc. Aline Kugler, Frau Dr. Jeanette Loos, Herr Dipl. oec. Christoph Meister, Frau Katrin Mischke, Frau Dipl.-Kffr. Natalie Schmidt, Herr Dipl. oec. Daniel Schwarz und Herr M.Sc. Philip Sipos *MC*-Fragen beigesteuert. Darüber hinaus

bedanken wir uns bei unserem IT-Partner, der IWI GmbH, Münster, und hier speziell bei ihrem Geschäftsführer, Herrn Dr. Bernd Schneider, der für eine professionelle Umsetzung unserer Lernplattform-Idee gesorgt hat.

Ebenso danken wir Herrn Stefan Brückner, Programmbereichsleiter des Schäffer-Poeschel Verlags, für die engagierte Begleitung und Unterstützung dieses Buchprojektes.

Unser ganz besonderer Dank gilt schließlich dem »Kernteam«, das das gesamte Projektmanagement bei diesem Buch übernommen hat. Herr Dipl. oec. Hannes Huttelmaier, Frau Dr. Jeanette Loos und Frau Dipl.-Kffr. Natalie Schmidt haben in den letzten 12 Monaten viel Zeit (und Nerven) in dieses Projekt investiert. Vielen, vielen Dank hierfür!

Wie jede erste Auflage bei einem Lehrbuch wird auch diese erste Auflage (vermutlich) nicht fehlerfrei sein. Die Verantwortung für alle, trotz intensiver Überarbeitungsrunden noch verbliebenen Fehler liegt natürlich bei uns Autoren!

Wir widmen dieses Buch unseren Kindern Henri (*2. März 2010) und Vera (*10. März 2011), die in ihren ersten Lebensjahren sehr viel auf ihre Eltern verzichten mussten.

Hohenheim, Potsdam, im Januar 2013

Markus Voeth

Uta Herbst

Lernplattform MC² (www.mc2-online.de)

Sie möchten Ihren Lernfortschritt beim Durcharbeiten dieses Buches überprüfen? Sie wollen den Stoff des Buches wiederholen und wissen, ob Sie diesen beherrschen? Dann stellt **MC²** eine ideale Ergänzung für Sie dar!

MC² (»Multiple Choice Marketing Check«) ist eine webbasierte Lernplattform, mit der Leser prüfen können, inwieweit sie die in diesem Buch vermittelten Inhalte nachvollzogen haben. Die Lernplattform besteht aus Multiple-Choice-Tests, bei denen dem Leser zu dem von ihm festgelegten Stoffgebieten des Buches jeweils 20 Multiple-Choice-Fragen gestellt werden. Die Fragen werden bei jedem Test zufällig aus einem Fragenpool von insgesamt mehr als 3.000 Wissensfragen gezogen. Nach den Tests erhält der Leser eine testspezifische Auswertung, aus der ersichtlich wird, in welchen Teilgebieten Testfragen nicht korrekt beantwortet wurden.

Zugang zur Lernplattform

Das Tool MC² kann über die Homepage

www.mc2-online.de

aufgerufen werden.



Erstmalige Registrierung

Auf der Homepage müssen sich Leser zunächst registrieren lassen, um die Services von MC² nutzen zu können. Hierzu erscheint auf der Webseite die unten stehende Eingabemaske:

Vorname	<input type="text"/>
Nachname	<input type="text"/>
E-Mail-Adresse	<input type="text"/>
Wiederholung E-Mail	<input type="text"/>
Gewünschtes Passwort	<input type="text"/>
Wiederholung Passwort	<input type="text"/>
Registrierungs-Code	<input type="text"/>
	Freiwillige Angaben:
Universität	<input type="text"/>
Veranstaltung	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Registrieren"/> <input type="button" value="Formular zurücksetzen"/>
Sie erhalten anschließend eine Bestätigungs-E-Mail, mit der Sie Ihr Konto freischalten können.	

Bitte beachten Sie folgende Erläuterungen:

- ▶ **(Vor-)Name, persönliche Mail-Adresse** und **Passwort** werden benötigt, damit Sie sich nach der erfolgreichen Registrierung wiederholt auf der Lernplattform einloggen können.
- ▶ Bitte tragen Sie bei Ihrer Registrierung den **Registrierungs-Code** ein (z. B. 69g6no87oc), den Sie ganz vorne im Buch finden. Diesen Code brauchen Sie, um Ihr Benutzerkonto anzulegen. Jedes Buchexemplar erhält einen spezifischen Code. Jeder Code kann nur einmal in Kombination mit einer einzigen E-Mail-Adresse für die Registrierung bei MC² verwendet werden. Es ist nicht möglich, einem Code z. B. mehrere E-Mail-Adressen zuzuweisen.

Nach dem Ausfüllen des Registrierungsfensters, das Sie durch Klicken des »Registrieren«-Buttons abschließen, erhalten Sie anschließend eine Bestätigungs-E-Mail, die einen Link enthält, mit dem Sie Ihr Konto freischalten können.

Einloggen und Tests absolvieren

Ist Ihr Konto freigeschaltet, können Sie sich mit Ihrer E-Mail-Adresse und dem Passwort jederzeit unter **www.mc2-online.de** einloggen, dort für Ihre Tests ggf. den Stoffumfang auf Teile des Buches einschränken und die Tests durchführen (siehe den unten stehenden Screenshot).

MC²-Test durchführen

Bitte beantworten Sie die folgenden Multiple Choice-Fragen. Bitte beachten Sie, dass jeweils keine, eine oder mehrere Antwortalternativen zutreffend sein können.

Frage 1

Welche Aussagen zur Preis-Absatz-Funktion sind richtig?

Kapitel: Preispolitik: Preisfindung (2D.II2.2.2.1.1)

Ihre Antwort(en)

- Liegt eine Normalverteilung bezüglich der Preisbereitschaften vor, so weisen viele Kunden eine sehr hohe oder sehr geringe Preisbereitschaft auf und nur wenige eine durchschnittlich hohe Preisbereitschaft.
- Von der Annahme ausgehend, dass Preisbereitschaften der Kunden gleichverteilt sind, führt jede Preisveränderung zu einer identischen Zunahme oder Abnahme an kaufwilligen Kunden.
- Eine durchgängig linearisierte Vereinfachung der wahren Funktion kann als sogenannte doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion dargestellt werden.

Beantworten
Antworten zurücksetzen

[Frage überspringen](#) - [Test abbrechen](#)



Einführung

MC²-Test

- **Kapitelauswahl**
- **starten**

Persönliche Daten

Abmelden

[Impressum](#)

Übermittlung der Testergebnisse

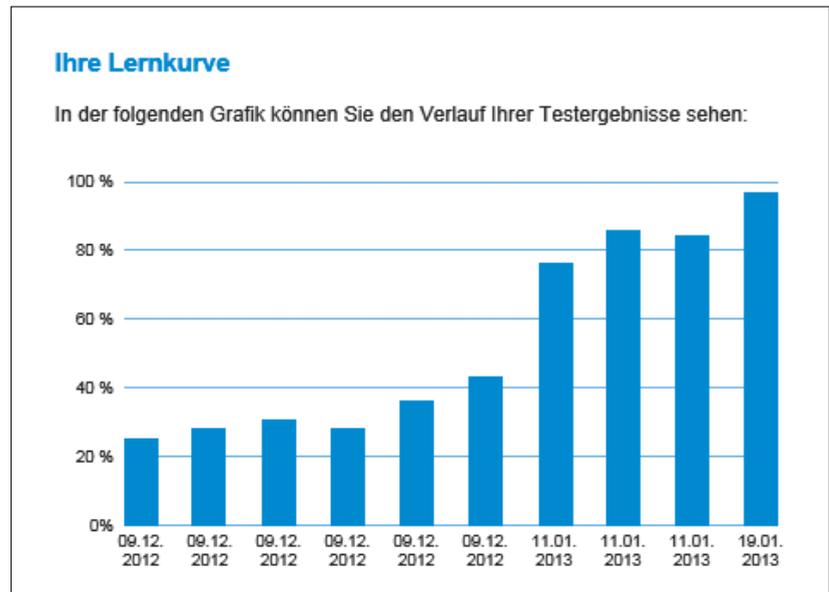
Nach Abschluss von Tests werden Ihnen Ihre Testergebnisse individuell an die von Ihnen hinterlegte E-Mail-Adresse gesendet. Aus den Testergebnissen können Sie ersehen,

- ▶ in welchem Umfang die im jeweiligen Test möglichen Wissenspunkte – die Fragen sind je nach Schwierigkeitsgrad mit einer unterschiedlichen Anzahl an Wissenspunkten belegt – auch tatsächlich erreicht worden sind,

- ▶ mit welcher (Schul-)Note das erzielte Punktergebnisse typischerweise in einer Prüfungssituation verbunden wäre und
- ▶ wo Sie noch Schwächen aufweisen, d. h. zu welchen Inhalten Fragen in dem Test nicht korrekt beantwortet worden sind.

Verfolgen des Lernfortschritts

Die Gesamtergebnisse Ihrer bislang absolvierten Tests können Sie sich anschließend auf der Lernplattform anschauen. Anhand einer anschaulichen Lernkurve (siehe unten stehenden Screenshot) können Sie Ihren Lernfortschritt verfolgen.



Kontakt

Bei Fragen oder Anregungen zur Lernplattform MC² wenden Sie sich bitte an folgende E-Mail-Adresse: administrator@mc2-online.de

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Was ist Marketing?

A	Marketing: Philosophie der Unternehmensführung und Aufgabenbereich für das Management	3
----------	--	----------

B	Marketing – Das Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV®)	9
I	Der KKV als Marketing-Navigator	9
II	Zusammenfassendes Marketing-Verständnis	17

C	Der konzeptionelle Ansatz im Marketing	19
----------	---	-----------

Teil 2 Bestandteile einer Marketing-Konzeption

A	Situationsanalyse	25
I	Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung	26
1	Marktbegriff	26
2	Formen der Markt- und Geschäftsfeldabgrenzung	27
II	Analyse des Marketing-Dreiecks	33
1	Bestandteile der Analyse	33
1.1	Nachfrageranalyse	34
1.1.1	Kaufverhaltensforschung	34
1.1.1.1	Begriff und Relevanz der Kaufverhaltensforschung	34
1.1.1.2	Fragestellungen der Kaufverhaltensforschung	34
1.1.1.3	Modelle des Kaufverhaltens von Konsumenten	42
1.1.2	Marktsegmentierung	58
1.1.2.1	Begriff und Grundlagen der Marktsegmentierung	58
1.1.2.2	Ablaufschritte einer Marktsegmentierung	59
1.1.2.2.1	Auswahl von Marktsegmentierungskriterien	59
1.1.2.2.2	Bildung von Segmenten	69
1.2	Wettbewerbsanalyse	71
1.2.1	Branchenanalyse	74
1.2.2	Analyse strategischer Gruppen	77
1.2.3	Konkurrenzanalyse	81
1.3	Ressourcenanalyse	84

2	Methoden der Analyse: Markt- und Wettbewerbsforschung.....	86
2.1	Definition des Untersuchungsproblems	87
2.2	Festlegung der Untersuchungsziele	88
2.3	Festlegung der Untersuchungsdesigns.....	89
2.3.1	Datengewinnung	90
2.3.1.1	Typen von Datenquellen	90
2.3.1.2	Formen von Datenerhebungen	92
2.3.1.2.1	Befragung	92
2.3.1.2.2	Beobachtung	102
2.3.1.2.3	Experimente.....	109
2.3.1.2.4	Panel.....	113
2.3.2	Vorgehen bei der Stichprobenziehung.....	119
2.4	Entwicklung von Messinstrumenten	125
2.4.1	Skalenniveaus.....	125
2.4.2	Gütekriterien.....	128
2.5	Datenanalyse.....	129
2.5.1	Univariate Methoden	130
2.5.2	Bi- und multivariate Methoden	130
2.6	Datenbericht	135
III	Formen einer übergreifenden Marktanalyse.....	138
1	Qualitative Marktanalyse: Positionierungsanalyse.....	138
2	Quantitative Marktanalyse: Marktvolumens- und Potenzialanalyse	149
2.1	Bezugsgrößen der quantitativen Marktanalyse	150
2.2	Ablauf der quantitativen Marktanalyse.....	152
<hr/>		
B	Marketing-Ziele	163
I	Einordnung von Marketing-Zielen in die Zielpyramide von Unternehmen	163
II	Arten von Marketing-Zielen.....	167
III	Formulierung von Marketing-Zielen	174
<hr/>		
C	Marketing-Strategien	177
I	Zielgruppenstrategie (»Wer?«): Auswahl von Segmenten nach dem Kundenwert	179
1	Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts.....	181
2	Methoden der Kundenwertbestimmung	184
3	Segmentauswahl und -bearbeitung	189
II	Timingstrategie (»Wann?«)	190

III	Marktstimulierungsstrategie (»Wie?«)	196
1	Eindimensionale Wettbewerbsstrategien	198
1.1	Qualitätsführerschaft	198
1.1.1	Marktorientiertes Qualitätsverständnis	198
1.1.2	Durchsetzung von Qualitätsführerschaft	199
1.2	Preisführerschaft	201
1.2.1	Kostenanalyse	201
1.2.2	Kostenmanagement	206
1.2.3	Preiskommunikation	206
1.3	Zeitführerschaft	207
1.3.1	Flexibilitätsstrategie	207
1.3.2	Strategie zeitbasierten Opportunitätsnutzens	208
1.4	Beziehungsführerschaft	211
1.4.1	Grundlagen der Beziehungsführer-Strategie	211
1.4.2	Bestandteile einer Beziehungsstrategie	216
1.4.2.1	Markenmanagement	218
1.4.2.2	Kundenzufriedenheitsmanagement	240
1.4.2.2.1	Grundlagen	240
1.4.2.2.2	Aufgaben des Kundenzufriedenheitsmanagements	244
1.4.2.3	Beschwerdemanagement	247
1.4.2.3.1	Einordnung der Kundenreaktion »Beschwerde«	247
1.4.2.3.2	Anforderungen an ein systematisches Beschwerde- management	248
1.4.2.3.3	Beschwerdemanagementprozess	250
1.4.2.4	Kundenbindungsmanagement	253
1.4.2.5	Kundenrückgewinnungsmanagement	258
2	Mehrdimensionale Wettbewerbsstrategien	260
IV	Kooperationspartnerstrategie (»Mit wem?«)	261
1	Formen von Kooperationen	262
2	Umsetzung der Kooperationsstrategie	265
D	Marketing-Instrumente	269
I	Strukturierungsmöglichkeiten für Marketing- Instrumente	269
II	Vorstellung der einzelnen Marketing-Instrumente	271
1	Produktpolitik	271
1.1	Sachliche Entscheidungstatbestände	273
1.1.1	Produktkern	273
1.1.2	Formales Produkt	278
1.1.2.1	Design	278
1.1.2.2	Verpackung	280
1.1.2.3	Markierung	284
1.1.3	Erweitertes Produkt	287

1.2	Zeitliche Entscheidungstatbestände	292
1.2.1	Das Produktlebenszyklus-Konzept als Ausgangspunkt	292
1.2.2	Entscheidungen im Produktlebenszyklus	295
1.2.2.1	Produktinnovation	295
1.2.2.1.1	Ideengewinnung	298
1.2.2.1.2	Grobauswahl	305
1.2.2.1.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse	312
1.2.2.1.4	Technische Produktentwicklung	315
1.2.2.1.5	Pretests von Produktkonzepten	315
1.2.2.1.6	Markteinführung des Neuprodukts	322
1.2.2.2	Produktvariation	324
1.2.2.3	Produktdifferenzierung	327
1.2.2.4	Produktelimination	330
1.3	Programm- und sortimentspolitische Entscheidungstatbestände	334
1.3.1	Charakteristika von Produktprogrammen und -sortimenten	334
1.3.2	Kennzahlen zur Programm- und Sortimentsbeurteilung	338
1.3.3	Gestaltungsoptionen für Programme und Sortimente	342
2	Preispolitik	345
2.1	Zur aktuellen Bedeutung der Preispolitik	346
2.2	Preispolitische Entscheidungstatbestände	349
2.2.1	Preisinformationen	351
2.2.1.1	Anbieterbezogene Informationen	353
2.2.1.2	Wettbewerbsbezogene Informationen	354
2.2.1.3	Nachfragerbezogene Informationen	359
2.2.1.3.1	Preis- bzw. Zahlungsbereitschaft	361
2.2.1.3.2	Verhaltenswissenschaftliche preispolitische Einflussfaktoren	369
2.2.2	Preisfindung und Preisgestaltung	376
2.2.2.1	Marktpricing	376
2.2.2.1.1	Preisfindung	376
2.2.2.1.2	Preisgestaltung	384
2.2.2.2	Einzelkundenpreisfindung	398
2.2.3	Preisabwicklung	409
3	Vertriebs- und Distributionspolitik	411
3.1	Akquisitorische Aufgaben	412
3.1.1	Grundsätzliche Gestaltungsformen der Absatzwege	413
3.1.2	Management des Vertriebssystems	417
3.1.2.1	Management des direkten Vertriebs	417
3.1.2.1.1	Organe des direkten Vertriebs	417
3.1.2.1.2	Entscheidungstatbestände	425
3.1.2.2	Management des indirekten Vertriebs	434
3.1.2.2.1	Organe des indirekten Vertriebs	434
3.1.2.2.2	Entscheidungstatbestände	445

3.1.2.3	Multi Channel-Management	456
3.1.2.3.1	Begriff und Zielsetzung	456
3.1.2.3.2	Prozess des Multi Channel-Managements	457
3.2	Logistische Aufgaben	464
4	Kommunikationspolitik	471
4.1	Kommunikationspolitische Anlässe und Ziele	474
4.1.1	Anlässe für Kommunikationspolitik	474
4.1.2	Kommunikationsziele	477
4.2	Instrumente der Kommunikationspolitik	481
4.2.1	Instrumente mit unmittelbarem Produktbezug	483
4.2.1.1	Instrumente ohne persönlichen Kundenkontakt	483
4.2.1.1.1	Werbung	483
4.2.1.1.2	Direct Marketing	489
4.2.1.1.3	Product Placement	495
4.2.1.1.4	Online-Kommunikation	500
4.2.1.1.5	Mobile Kommunikation	515
4.2.1.1.6	Guerilla-Marketing	519
4.2.1.2	Instrumente mit persönlichem Kundenkontakt	527
4.2.1.2.1	Verkaufsförderung	527
4.2.1.2.2	Persönliche Kommunikation	537
4.2.1.2.3	Messen und Ausstellungen	544
4.2.2	Instrumente ohne unmittelbaren Produktbezug	550
4.2.2.1	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	550
4.2.2.2	Sponsoring	554
4.2.2.3	Event-Marketing	560
4.3	Kommunikationspolitische Planungsprozesse	562
4.3.1	Kommunikationseffektivität	562
4.3.2	Kommunikationseffizienz	565
4.3.2.1	Budgetplanung	566
4.3.2.2	Budgetallokation	571
III	Marketing-Mix	574
<hr/>		
E	Marketing-Controlling	591
I	Controlling und die Notwendigkeit spezifischer Subsysteme	591
II	Definition und Entwicklung des Marketing-Controlling	592
III	Aufgaben des Marketing-Controlling	594
IV	Ausgewählte Instrumente des Marketing-Controlling	600

Teil 3 Marketing-Implementierung

A	Ziel der Marketing-Implementierung	619
----------	---	------------

B	Durchsetzung der Marketing-Konzeption – die personelle Dimension	621
----------	---	------------

C	Umsetzung der Marketing-Konzeption – die kulturelle, strukturelle und systemische Dimension	625
I	Kulturelle Dimension	625
II	Strukturelle Dimension	628
III	Systemische Dimension	633
	Literatur	635
	Sachregister	675

Teil 1

Was ist Marketing?

A Marketing: Philosophie der Unternehmensführung und Aufgabenbereich für das Management

Lernziele

- ▶ Sie wissen, was sich hinter dem Begriff Marketing verbirgt, und verstehen, warum Marketing gleichsam eine Führungsphilosophie als auch ein Funktionsbereich in Unternehmen ist.
- ▶ Sie wissen, dass Marketing sowohl eine innen- und außengerichtete Teilperspektive als auch eine horizontale und vertikale Teilperspektive beinhaltet.
- ▶ Sie kennen die Historie des Marketing und können erklären, wie sich Marketing als wissenschaftliche Disziplin, aber auch in der Praxis entwickelt hat.
- ▶ Sie verstehen, dass Marketing als das Management »Komparativer Konkurrenzvorteile« (KKV) aufgefasst werden kann. Dabei wissen Sie auch, dass sich ein KKV aus einer Effektivitäts- und einer Effizienzdimension zusammensetzt.
- ▶ Sie haben einen ersten Überblick über den konzeptionellen Ansatz im Marketing: Sie wissen, dass sich dieser aus den fünf Schritten Situationsanalyse, Ziele, Strategien, Maßnahmen und Controlling zusammensetzt und kennen die jeweils dahinterstehenden Entscheidungstatbestände.

Marketing, verstanden als die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Erfordernisse aktueller und potenzieller Märkte (vgl. *Meffert/Burmann/Kirchgeorg*, 2012, S. 10), hat sich seit den 1960er- und 1970er-Jahren in immer mehr Branchen und Unternehmen zu einem etablierten und in der Organisation fest verankerten Aufgabengebiet des Managements entwickelt. Allerdings kann das Marketing im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen wie Finanzierung, Produktion oder Rechnungswesen nur auf eine relativ **kurze Historie** zurückblicken. Dass sich die Disziplin erst in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt hat und seitdem in vielen Unternehmen eine schnell gestiegene Bedeutung erlangt hat, ist das Ergebnis grundlegender und nachhaltiger **Marktveränderungen**, die in vielen Branchen in der jüngeren Vergangenheit stattgefunden haben.

Historie der Disziplin Marketing

Anders als in den USA bestand in Deutschland bis in die 1960er-Jahre in praktisch allen Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsbranchen ein großer **Nachfrageüberhang** (die Nachfrage ist größer als das verfügbare Angebot aller im Markt aktiven Wettbewerber). Da im 2. Weltkrieg große Teile der Produktionskapazitäten in Deutschland zerstört worden waren und der Wiederaufbau dieser Kapazitäten nach 1945 einen sehr langen Zeitraum in Anspruch

Etabliertes Aufgabenfeld
des Managements

Verkäufermarkt:
Anbieter dominiert

Engpass »interne Kapazitäten«

Absatz-Aufgabe: effektive Leistungsverteilung

Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

nahm, übertraf die Nachfrage das bestehende Angebot in den meisten Märkten noch bis in die 1960er-Jahre. In dieser klassischen **Verkäufermarkt**-Situation (der Verkäufer dominiert die Anbieter-Nachfrager-Beziehung, da im Markt mehr Nachfrage als Angebot vorhanden ist) bestand die vornehmliche Aufgabe des Managements von Unternehmen darin, die vorhandenen knappen internen (Produktions-)Kapazitäten möglichst effizient einzusetzen. Dass die meisten Unternehmen in dieser Situation eine starke **Produktions- und Innenorientierung** im Management-Denken aufwiesen, war für diese Marktsituation zweckmäßig und angemessen, da die internen Kapazitäten, nicht aber der Markt einen Engpassfaktor für die Unternehmen darstellten. Produkte und Leistungen konnten so auch dann im Markt abgesetzt werden, wenn diese nicht exakt den Idealvorstellungen potenzieller Nachfrager entsprachen. Da für die Nachfrager kaum Alternativen im Markt vorhanden waren, mussten die Nachfrager auch dann Produkte und Leistungen abnehmen, wenn diese nicht exakt ihren Wunschvorstellungen entsprachen.

Die zentrale marktseitige Aufgabe der Unternehmen bestand in solchen Märkten vor allem darin, den **Absatz** zu organisieren. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre existierte daher folgerichtig der Bereich der **Absatzwirtschaftslehre**. Ihr ging es vor allem darum, für eine effiziente und – soweit möglich – effektive Leistungsverteilung im Markt zu sorgen. Mit dem Markt und seinen Anforderungen beschäftigte sich die Absatzwirtschaftslehre dabei auch, allerdings vor allem im Hinblick auf die Frage, welche alternativ möglichen Ressourcenverwendungen den größtmöglichen Nutzen für Unternehmen (und ggf. Gesellschaft) erzeugen würden. Daher spielte innerhalb der Absatzwirtschaftslehre die **Distributionsaufgabe** eine relativ große Rolle. Folgerichtig wies die Absatzwirtschaftslehre eine starke inhaltliche Nähe zur Handelsbetriebslehre auf. In den Unternehmen oblag die Organisation des Absatzes dabei zumeist dem **Vertrieb** oder dem **Verkauf**. Diese Abteilungen standen am Ende der güterwirtschaftlichen Aufgabenkette, die daneben aus Entwicklung, Beschaffung und Produktion gebildet wurde. Stark vereinfacht ausgedrückt bestand die Aufgabe des Vertriebs/Verkaufs auf Verkäufermärkten vor allem darin, die innerhalb der vorgelagerten Stufe Produktion hergestellten Leistungen zu übernehmen und im Markt unter Einsatz des absatzwirtschaftlichen Instrumentariums abzusetzen.

Erst ab Ende der 1950er-Jahre, als in Deutschland das Wirtschaftswunder seinen Höhepunkt erreicht und anschließend überschritten hatte, mehrten sich die Anzeichen – zunächst in vielen klassischen Konsumgütermärkten (Kunde = Privathaushalt, Letztabnehmer) –, dass sich das Angebot zunehmend der Nachfrage angleich und diese sogar immer häufiger übertraf. Aus dem zuvor bestehenden Nachfrageüberhang wurde schrittweise ein **Angebotsüberhang** (das Angebot, das alle Wettbewerber im Markt anbieten, übersteigt die Nachfrage). Der damit verbundene Wandel von Verkäufermärkten zu den sich nun entwickelnden **Käufermärkten** (der Käufer dominiert die Anbieter-Nachfrager-Beziehung, da im Markt mehr Angebot als Nachfrage vorhanden ist) veränderte zugleich auch die oben beschriebene Engpasssituation in den Unternehmen. War der er-

folgskritische Faktor für betriebswirtschaftliches Handeln zuvor vor allem im internen Kapazitätenmanagement zu sehen, so stellte nun der Markt immer häufiger den entscheidenden Engpass dar. Produkte, bei deren Entwicklung und Fertigung bislang allein oder zumindest überwiegend an eine möglichst effiziente Ausnutzung vorhandener Kapazitäten gedacht worden war und die daher nicht unbedingt exakt den Vorstellungen der Kunden entsprachen, fanden im Markt immer häufiger keine Abnehmer mehr. Für die Nachfrager führte der entstehende Angebotsüberhang dazu, dass sie zwischen verschiedenen Leistungen im Markt wählen konnten. Da die Nachfrager aber nun natürlich die Leistungen bevorzugten, die ihren Bedürfnissen und Vorstellungen am umfangreichsten entsprachen, setzten sich im Markt auch zunehmend nur noch diese Leistungen durch. Unternehmen, die nicht Gefahr laufen wollten, aus dem Markt verdrängt zu werden, waren nun gezwungen, die bisherige Produktions- und Innenorientierung durch eine stärkere **Markt- und Außenorientierung** zu ersetzen.

Da sich der Markt ab den 1960er-Jahren also immer stärker zum entscheidenden Engpassfaktor für das Management von Unternehmen entwickelte, entstand in den Unternehmen die Notwendigkeit, dieser veränderten Aufgabenstellung auch durch **organisatorische Veränderungen** Rechnung zu tragen. Dies betraf zunächst das **Aufgabenfeld des Vertriebs**, das verändert und erweitert werden musste. Während der Vertrieb bislang sein Hauptaugenmerk auf die Distribution von im Unternehmen erstellten Leistungen gelegt hatte, wuchs diesem Bereich nun zusätzlich die Aufgabe zu, Produkte und Leistungen aktiv zu verkaufen. Da Kunden nun zwischen den Leistungen verschiedener Anbieter wählen konnten und daher von den Produkten der Anbieter überzeugt werden mussten, bestand die Hauptschwierigkeit für den Vertrieb (und den Handel) jetzt nicht mehr in der Leistungsverteilung, sondern im Verkaufen. Darüber hinaus fiel dem Vertrieb auch die Aufgabe zu, relevante Informationen über Kunden und Konkurrenten im Markt zu sammeln und vorgelagerten Unternehmensbereichen zur Verfügung zu stellen. Allerdings reichten diese Erweiterungen des Aufgabenspektrums des Vertriebs nicht aus, um den durch den Marktwandel notwendig gewordenen **Perspektivenwechsel im Unternehmen** zu realisieren. So führte die Position des Vertriebs am Ende der güterwirtschaftlichen Wertschöpfungskette (entwickeln, beschaffen, produzieren, absetzen/vertreiben) dazu, dass dessen Neuausrichtung nicht automatisch zu einem grundsätzlichen Umdenken innerhalb des Gesamtunternehmens führte.

Aus diesem Grund übernahmen viele Unternehmen die bereits in den 1940er- und 1950er-Jahren in den USA entstandene Idee, eine zusätzliche **Querschnittsfunktion** im Unternehmen zu schaffen, die alle unternehmerischen Aktivitäten auf die Erfordernisse des Marktes ausrichten soll. Den Abteilungen, die die Bezeichnung Marketing führten, fiel dabei anfänglich vor allem die Aufgabe zu, die Denkhaltung im Gesamtunternehmen zu verändern. Während zuvor die Produktionsorientierung und Innenperspektive vorgeherrscht hatte, sollte nun die Markt- und Außenperspektive in den Vordergrund rücken. Dies führte dazu, dass Marketing anfänglich vor allem als ein neuartiges **Konzept der Unternehmensführung** verstanden wurde. Marketing sollte sicherstellen,

Engpass »Markt«

Perspektivenwechsel

»Marketing« als
zusätzliche Quer-
schnittsfunktion

Ausdehnung der Marketing-Idee

dass sich alle unternehmerischen Aktivitäten an den Markterfordernissen orientieren. Damit verstand sich das Marketing im Verhältnis zum Vertrieb von Beginn an eher als eine Ergänzung und nicht als dessen Substitution: Während die eher operativen marktseitigen Aufgaben des unmittelbaren Verkaufens weiterhin Sache des Vertriebs/Verkaufs waren, ging es dem Marketing eher um grundsätzliche, strategische Aufgaben der Neuausrichtung der Unternehmensführung.

Die beschriebene, zunächst in klassischen **Konsumgütermärkten (Business-to-Consumer-/B-to-C-Märkten)** beobachtbare Entwicklung fand seit den 1960er- und 1970er-Jahren auch in anderen Branchen und Bereichen statt: Da sich in der Folge auch viele **Industriegütermärkte** (Kunde = Unternehmen oder Organisation) (**Business-to-Business-/B-to-B-Märkte**) oder **Dienstleistungsmärkte** (Produkt = immaterielle Leistungen) von Verkäufer- zu Käufermärkten entwickelten, entstand auch auf diesen Märkten die Notwendigkeit, einen Turnaround von der Innen- zur Außenorientierung vorzunehmen und Marketing als Führungsphilosophie zu übernehmen. Schließlich mussten in jüngerer Zeit auch **Unternehmen des öffentlichen Sektors** erkennen, dass sie ebenfalls eine stärkere Marktorientierung schaffen müssen und daher Marketing-Abteilungen benötigen (z. B. Hochschulmarketing, Verbandsmarketing, Stadtmarketing etc.).

Implementierungsphase: Marketing als Philosophie der Unternehmensführung

Grundansatz des Marketing

Marketing vor allem als ein **Konzept der Unternehmensführung** zu verstehen, erscheint dann sinnvoll, wenn Unternehmen bislang durch eine grundsätzlich andere, nämlich stark innengerichtete Denkhaltung geprägt sind. Insofern steht das Verständnis, Marketing als Philosophie der Unternehmensführung aufzufassen, vor allem für die anfängliche **Implementierungsphase**. Allerdings impliziert ein solches Verständnis auch, dass die Bedeutung eines so verstandenen Marketing dann automatisch geringer wird, wenn der Prozess der Implementierung des Marketing in Unternehmen vorangeschritten ist und die Außen- und Marktorientierung eine vormals bestehende Innen- und Produktionsorientierung tatsächlich ersetzt bzw. ergänzt hat. So haben inzwischen viele Unternehmen diesen Wandel vollzogen und ein »vom Markt her Denken« als grundsätzliches Führungsprinzip akzeptiert. In diesem Zusammenhang haben auch viele andere betriebswirtschaftliche Funktions- und Querschnittsbereiche ihre anfängliche Distanz zur marktbezogenen Perspektive aufgegeben und entsprechende Anpassungen der eigenen Instrumente und Tools vorgenommen. Beispielsweise hat sich die Controlling-Funktion in vielen Unternehmen von der klassischen Kostenrechnung kommend zu einer Koordinations- und Steuerungseinheit entwickelt, die inzwischen gleichermaßen von innen (vom Unternehmen) und von außen (vom Markt) kommende Informationen berücksichtigt.

Marketing als dualer Denkansatz: Führungsaufgabe und Funktion

Vor diesem Hintergrund lässt sich beobachten, dass das Marketing in vielen Unternehmen inzwischen seine ursprüngliche Aufgabe der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Markterfordernisse in großen Teilen erfüllt hat. Daher ist das ursprüngliche Selbstverständnis heute letztlich nicht mehr

zeitgemäß. So musste sich das Marketing weiterentwickeln, z. B. indem zusätzlich auch **funktionsbezogene Aufgaben** übernommen wurden. *Heribert Meffert*, einer der bekanntesten Pioniere des Marketing in Deutschland, sah im Marketing daher auch Mitte der 2000er-Jahre einen entscheidungsorientierten **dualen Denkansatz** – Marketing als Führungsaufgabe und gleichberechtigte Funktion (vgl. *Meffert*, 2007, S. 2 ff.).

Wenn das Marketing seine Hauptentwicklungsrichtung allerdings vor allem in der Übernahme funktionaler Aufgaben sieht (z. B. Marktforschung, Marketing-Planung, Optimierung der Marketing-Instrumente), dann wird es zwangsläufig zukünftig zu einem organisatorischen **Downgrading der Disziplin** kommen. So war die Entwicklung einer marktorientierten Führungsphilosophie in vielen Unternehmen zunächst »Chefsache«. Später oblag dann die strategische Umsetzung der Marktorientierung den zumeist auf der zweiten Führungsebene angesiedelten Strategic Business Units (SBU). Sofern das Marketing nun zukünftig vor allem funktionale Aufgaben übernimmt, werden diese Aufgaben vermutlich auf einer noch niedrigeren Entscheidungsebene angesiedelt sein.

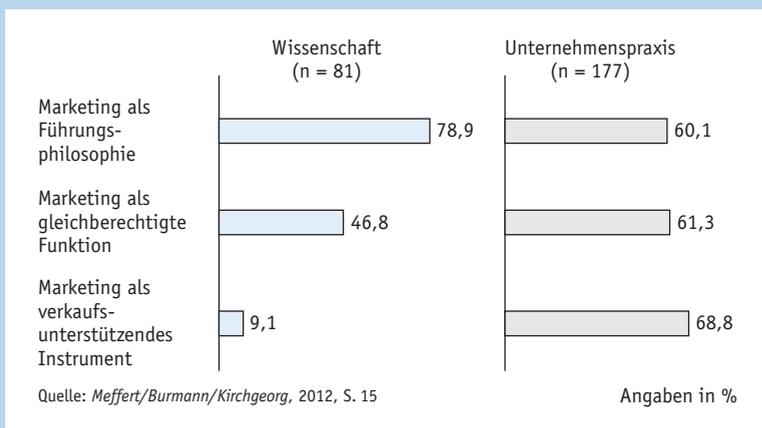
Die Verschiebung der Bedeutung zwischen den beiden Bestandteilen des entscheidungsorientierten dualen Denkansatzes des Marketing (**von der Führungskonzeption zur Funktion**) wird von Marketing-Praktikern in **empirischen Untersuchungen** bestätigt. So berichten *Meffert/Burmann/Kirchgeorg* (2012, S. 14) von einer Befragung unter **Marketing-Praktikern**, aus der hervorgeht, dass diese Marketing inzwischen stärker als gleichberechtigte Funktion sehen. Interessant an den in *Abbildung 1* dargestellten Untersuchungsergebnissen ist dabei auch, dass die parallel befragten **Marketing-Wissenschaftler** Marketing noch immer eher als Führungsphilosophie begreifen. Ganz abgesehen davon, dass aus Sicht der Marketing-Wissenschaft hierin sicherlich auch die Sorge zum

Downgrading der Marketing-Disziplin

Auseinanderdriften des Marketing-Verständnisses

Abb. 1

Verständnis des Marketing in Wissenschaft und Unternehmenspraxis



Ausdruck kommt, dass ein Marketing-Verständnis, das Marketing eher als verkaufsunterstützendes Instrument sieht, die Gefahr mit sich bringt, dass Markt- und Marketing-Orientierung im Unternehmen nur noch operativ, nicht aber mehr strategisch verankert sind, deutet das Ergebnis auch auf ein **Auseinanderdriften zwischen Marketing-Wissenschaft und Marketing-Praxis** hin.

Will das Marketing den bereits heute in vielen Unternehmen absehbaren Prozess eines schleichenden Bedeutungsverlustes vermeiden, dann muss sich die Disziplin zukünftig ein **weiterentwickeltes Grundverständnis** geben. Dieses wird der Disziplin allerdings nur dann eine hohe organisatorische Bedeutung sichern können, wenn sich das veränderte Grundverständnis an den aktuellen marktlichen Herausforderungen von Unternehmen orientiert und den Unternehmen hilft, sich im Management auf diese aktuellen marktlichen Veränderungen einzustellen.

Neue Marketing-Aufgabe

Business Development als Aufgabenstellung für das Marketing

Eine solche aktuelle Herausforderung stellt die in vielen Branchen feststellbare **Marktsättigung** dar. Gerade in vielen Konsumgüterbranchen sind die Grenzen des Wachstums schon seit geraumer Zeit erreicht. Da aber alle unternehmensbezogenen Zielsysteme und Prozesse auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet sind, bedarf es in den Unternehmen einer Lösung des inzwischen eingetretenen Marktsättigungsproblems. Während in den letzten 20 Jahren – insbesondere seit der Öffnung Osteuropas und der wirtschaftlichen Entwicklung wichtiger asiatischer Märkte wie Indien und China – die Internationalisierung des Geschäfts eine Möglichkeit darstellte, das Sättigungsproblem der Kernmächte in Europa und Nordamerika zu »kaschieren«, sind für die Zukunft in vielen Branchen andere Lösungsmöglichkeiten für das grundlegende Marktsättigungsproblem erforderlich. Neue Produkte, neue Marktfelder, neue Geschäftsmodelle oder neue Kooperations- und Netzwerkmodelle auf der Anbieterseite können solche Möglichkeiten (auch in Kombination) darstellen. Die systematische Suche nach **Weiterentwicklungsmöglichkeiten für bestehende Marktmodelle** kann daher eine grundlegende Aufgabe für die Marketing-Disziplin darstellen. Ziel der Disziplin wäre es dann weniger, das bestehende Geschäft von Unternehmen zu erhalten oder marktseitig zu optimieren. Stattdessen ginge es um die Suche, die Bewertung sowie den Aufbau neuer Geschäfte und Geschäftsmodelle in Unternehmen. Insofern würde sich das Marketing stärker in Richtung eines **marktorientierten Business Development** entwickeln.

Marketing als markt-orientiertes Business Development

B Marketing – Das Management von Komparativen Konkurrenzvorteilen (KKV®)

I Der KKV als Marketing-Navigator

Wenn es zukünftig verstärkt die Aufgabe des Marketing sein muss, die Weiterentwicklung von Märkten (Business Development) anzustreben, dann ist die Hauptaufgabe des Marketing umso mehr darin zu sehen, sich am Engpassfaktor Kunde zu orientieren. Denn letztlich muss es auch bei der Weiterentwicklung von Märkten das Ziel sein, Management-Aktivitäten zu initiieren, die sicherstellen, dass die Leistungen so an Kunden herangetragen werden, dass Kunden die **Leistungen des Unternehmens dem Wettbewerb vorziehen**. Hierbei ist es hilfreich, sich vor Augen zu führen, wie Nachfrager in wettbewerblichen Systemen ihre Kaufentscheidungen treffen. Da Nachfrager auf Käufermärkten zwischen Leistungen verschiedener Anbieter wählen können, ist davon auszugehen, dass Kaufentscheidungen grundsätzlich im Rahmen eines **Abwägungsprozesses** zwischen den verschiedenen wahrgenommenen Leistungen getroffen werden. Im Hinblick auf die Frage, welche der angebotenen Leistungen Nachfrager letztlich auswählen, liegt die Vermutung auf der Hand, dass stets diejenige Leistung gewählt wird, die aus Sicht des Nachfragers als »besser« eingestuft wird. Eine solche Einschätzung kann dabei auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. Neben Preisvorteilen können ebenso Qualitätsvorteile oder auch logistische Vorteile bzw. Verfügbarkeitsvorteile exemplarisch angeführt werden. In jedem Fall besteht allerdings die zentrale entscheidungsbezogene Aufgabe des Marketing darin, sich auf den Kaufentscheidungsprozess des Kunden einzustellen und diesen so zu beeinflussen, dass die vom Unternehmen angebotenen Leistungen von relevanten Nachfragern als besser im Vergleich zu Wettbewerbsleistungen eingestuft werden.

Was dabei genau unter »besser« zu verstehen ist, war lange Zeit nicht vornehmliches Erkenntnisziel der Marketing-Wissenschaft. Die **Kaufverhaltensforschung** der 1960er- und 1970er-Jahre rückte stattdessen eine Vielzahl von **intervenierenden Variablen** (z.B. Einstellungen, Image, Kultur etc.) in den Mittelpunkt, um die Reaktion (Response) von Nachfragern auf anbieterseitige Leistungsangebote (Stimuli) zu erklären. In diesen sogenannten **Stimulus-Organism-Response (S-O-R)-Ansätzen** lag der Schwerpunkt allerdings eher auf nachfragerseitigen Prädispositionen und nicht auf dem eigentlichen Bewertungsprozess des Nachfragers. Stattdessen wurde der im Organismus ablaufende Bewertungsprozess von Nachfragern als **Black-Box** aufgefasst und nicht weiter analysiert. Erst seit den 1990er-Jahren findet sich in der Kaufverhaltensforschung des Marketing vermehrt der Versuch, den Bewertungsprozess des Nachfragers näher zu beleuchten. Ein solcher Ansatz, der darüber hinaus auch dem im Marketing seit den 1990er-Jahren beobachtbaren Trend der Rückbesinnung

Orientierung am Engpassfaktor »Kunde«

Zentrale Aufgabe von Marketing

Kundenverhalten als Blackbox

Nutzenkonstrukt zur
Erklärung von Kauf-
verhalten

auf ökonomische Grundzusammenhänge Rechnung trägt, stellt der nachfragerseitige **Nutzen** dar. In einer Vielzahl von Arbeiten, die vor allem in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre publiziert wurden, ist herausgearbeitet worden, dass der Nutzen ein geeignetes Erklärungskonstrukt ist, um den individuellen Bewertungs- und Entscheidungsprozess von Nachfragern abbilden und erklären zu können. In Arbeiten wie denen von *Voeth* (2000), *Perrey* (1998), *Hahn* (1997) oder *Gutsche* (1995) wird unterstellt, dass Nachfrager wahrgenommene Kaufalternativen im Rahmen einer objektbezogenen Gesamtbewertung anhand des empfundenen Nutzens bewerten, durch diesen **Nutzenvergleich** Objektpräferenzen herausbilden und entsprechend den so gebildeten Präferenzrangfolgen Kaufentscheidungen treffen.

Beim Nutzen handelt es sich allerdings allein um ein **hypothetisches Konstrukt**. Dies bedeutet, dass sich Nutzen nicht etwa empirisch beobachten, sondern letztlich allein aus dem (Wahl-)Verhalten von Individuen ableiten lässt. Darüber hinaus wird der Nutzen von Produkten nicht durch das Produkt an sich, sondern durch dessen Eigenschaften sowie dessen geplante Verwendung determiniert. Anders als von der (klassischen) mikroökonomischen Haushaltstheorie angenommen, verfügen Güter demnach nicht über einen generellen Nutzen. Stattdessen hängt der Nutzen von den nachfragerseitig wahrgenommenen Produkteigenschaften (z. B. Funktionalität, Design, Preis etc.) ab (**Eigenchaftsnutzen**). Da einige Produktmerkmale jedoch nicht zu Nutzen, sondern zu **Nutzenentgang** führen (z. B. Preis), ist zusätzlich noch zwischen **Brutto-Nutzen** und **Netto-Nutzen** zu differenzieren. Der Brutto-Nutzen einer Leistung wird durch alle nutzenstiftenden Merkmale des Angebotes hervorgerufen. Wird von diesem Brutto-Nutzen der Nutzenentgang abgezogen, der durch bestimmte Leistungsmerkmale wie Preis oder Zahlungskonditionen hervorgerufen wird, so ergibt sich der Netto-Nutzen. Diesem Nutzenverständnis folgend ist es nun Aufgabe des Marketing, dafür Sorge zu tragen, dass die Kunden angebotenen Leistungspakete zu einem positiven Netto-Nutzen führen. Damit Kunden allerdings ein Produkt nicht nur als kaufenswert einschätzen, sondern dieses auch Wettbewerbsprodukten vorziehen, muss der positive Netto-Nutzen in den Augen von Nachfragern zudem größer als bei den vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbern sein.

Allerdings ist zu beachten, dass eine alleinige Fokussierung auf die Nutzenentstehung bei Kunden nicht zwangsläufig sicherstellt, dass hiermit gesamtunternehmerische Ziele wie Gewinn- oder Wertsteigerung unterstützt werden. So würde etwa Kunden ein maximaler Nutzen verschafft, wenn ein Produkt viele nutzenstiftende Merkmale aufweist, gleichzeitig jedoch zu einem sehr geringen Preis angeboten wird, auch wenn dies für das Unternehmen nicht kostendeckend möglich ist. Daher muss mit Marketing darüber hinaus die Aufgabe der gleichzeitigen **Erreichung von gesamtunternehmerischen Zielen** verbunden sein. Verfolgen Unternehmen dabei Gewinnziele, so ist seitens des Marketing zusätzlich sicherzustellen, dass alle Versuche, sich besser bzw. nutzenseiftend in den Augen von Nachfragern zu platzieren, dazu beitragen müssen, Gewinne oder andere übergeordnete Ziele für das betroffene Unternehmen zu realisieren.

Beitrag zum Erreichen
gesamtunternehmerischer
Ziele

Abb. 2

Ausgewählte Marketing-Definitionen in der Literatur

Meffert/Burmann/Kirchgeorg: Marketing bedeutet [...] die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden (Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 9f.).

Homburg: Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern [...]. Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten (Homburg, 2012, S. 10).

Kotler/Keller: Marketing is a societal and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products and services of value with others (Kotler/Keller, 2012, S. 6).

American Marketing Association (AMA): Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large (American Marketing Association, 2007).

Marketing fällt demnach in Unternehmen quasi eine **Mehrfachaufgabe** zu: Zunächst muss das Marketing sicherstellen, dass Unternehmen auf Märkten tätig sind, auf denen die Chance besteht, Kunden von den eigenen Leistungen zu überzeugen. Darüber hinaus fällt dem Marketing die Aufgabe zu, auf diesen Märkten sicherzustellen, dass **Nachfragerbedürfnisse umfassender als bei Konkurrenten befriedigt werden**. Schließlich hat das Marketing zur **Wertsteigerung von Unternehmen** beizutragen, indem mit den oben aufgeführten Aufgaben ein Beitrag zu übergeordneten Unternehmenszielen geliefert wird. Diese Mehrfachrolle findet sich auch in Marketing-Definitionen jüngerer Datums wieder. Die in *Abbildung 2* zusammengestellten **Marketing-Definitionen** aus der Literatur verdeutlichen, dass dem Marketing zumeist nicht mehr allein die Aufgabe der kundenseitigen Bedürfnisbefriedigung zugesprochen wird.

Die beschriebene »doppelte« Aufgabe des Marketing fasst *Backhaus* im Konstrukt des **Komparativen Konkurrenzvorteils (KKV®)** zusammen. Dieses von ihm in den 1980er-Jahren entwickelte Konstrukt, das er später mehrfach verfeinert hat, sieht die Aufgabe des Marketing darin, durch Generierung neuer Lösungen vorhandene oder latente Bedürfnisse von aktuellen oder potenziellen Nachfragern umfassender als Wettbewerber zu befriedigen, um hieraus einen eigenen ökonomischen Vorteil zu ziehen. *Backhaus* bezeichnet einen solchen **nachfragerseitig wahrgenommenen und anbieterseitig ökonomisch relevanten Vorteil** als KKV. Entsprechend dem oben dargestellten Nutzenkonstrukt geht er dabei davon aus, dass Nachfrager im Wettbewerb angebotene Leistungen nicht nur

Marketing-Definitionen
betonen Mehrfachauf-
gabe

KKV-Ansatz von
Backhaus

Dimensionen des KKV

Effektivität =
»die richtigen Dinge tun«

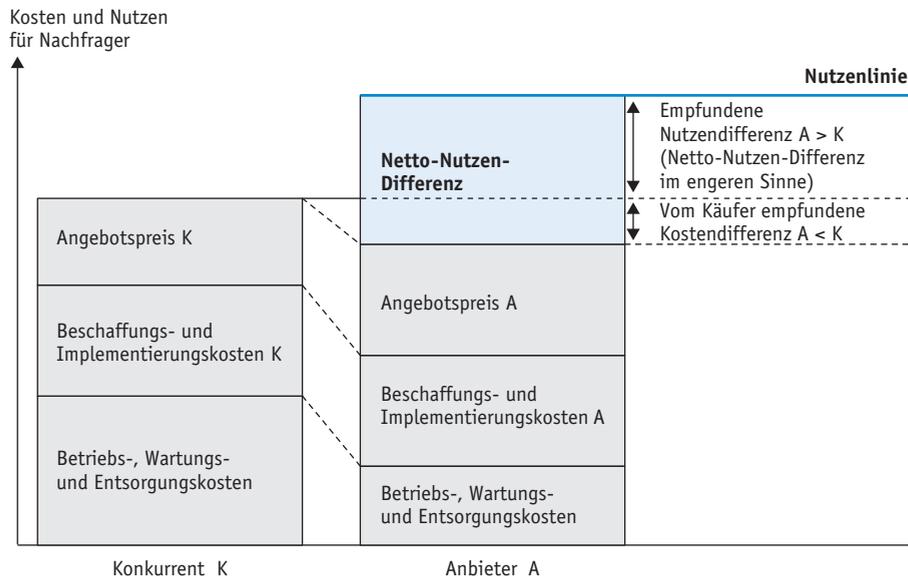
in ihrer Gesamtheit, sondern auch im Hinblick auf einzelne relevante Bedürfnis- und Nutzendimensionen miteinander vergleichen. Hierbei ist es entscheidend, nicht bei allen, sondern vor allem bei den für Nachfrager besonders relevanten Nutzendimensionen über Vorteile zu verfügen. Da der Anbieter zudem nur jene möglichen Vorteile für den Nachfrager verfolgen sollte, die ihm zu wirtschaftlich vertretbaren Bedingungen realisierbar erscheinen, weisen KKV folglich eine **Effektivitätsdimension** und eine **Effizienzdimension** auf.

Effektivitätsdimension

Damit Unternehmen über KKV auf den von ihnen definierten Märkten verfügen, ist es von zentraler Bedeutung, dass ihre Leistungen von relevanten Nachfragern als nutzenstiftender im Vergleich zu wahrgenommenen Konkurrenzangeboten eingestuft werden. Mit anderen Worten müssen Unternehmen aus Sicht der Nachfrager »**die richtigen Dinge tun**«, also im Hinblick auf die vorhandenen Nachfragerbedürfnisse effektivere Leistungen anbieten. Durch Rückgriff auf *Plinke* (2000, S. 78 ff.) wird die Effektivitätsbedingung des KKV von *Backhaus* mithilfe des bereits erwähnten Netto-Nutzenvorteils operationalisiert. Anhand der auf *Plinke* (2000, S. 80) zurückgehenden *Abbildung 3* verdeutlichen

Abb. 3

Netto-Nutzen-Differenz zweier Kaufalternativen



Quelle: Backhaus/Voeth, 2010a, S. 14

Backhaus/Voeth (2010a, S. 14) das **Entscheidungsverhalten von Kunden** mit Hilfe von Netto-Nutzen-Überlegungen wie folgt:

»Anbieter A hat zwar einen höheren Angebotspreis als Wettbewerber K. Bei gleichen Beschaffungs- und Implementierungskosten für die Produkte von A und K zeigen sich aber erhebliche Unterschiede in den Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten. Hier hat A erhebliche Vorteile. Während K mit seiner Gesamtbelastung beim Kunden exakt den empfundenen Nutzen »abschöpft« – die Life Cycle Costs als Summe aus Preis, Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten erzeugen genau den durch die blaue Nutzenlinie gekennzeichneten Nutzen [...] –, erzeugt das Leistungsangebot von A einen erheblichen Mehr-Nutzen (»empfundene Nutzendifferenz A/K«) – und ist gleichzeitig um die »vom Käufer empfundene Kostendifferenz A/K« günstiger. Der Kundenvorteil von A gegenüber K entspricht somit der [...] blau unterlegten »Netto-Nutzen-Differenz«. Somit kann sich – wie im vorliegenden Beispiel – der Kundenvorteil sowohl aus einem vom Nachfrager empfundenen Nutzen als auch aus einem Preisvorteil zusammensetzen. Selbst wenn A den Preis soweit anheben würde, dass die Preisdifferenz A/K negativ würde, bliebe (zumindest anfänglich) ein Netto-Nutzenvorteil erhalten« (Backhaus/Voeth, 2010a, S. 13 f.).

Zusammenfassend lässt sich die Effektivitätsdimension beim KKV durch nachfolgende (vereinfachte) **Netto-Nutzen-Formel** (1) aus Sicht von Kunden darstellen:

$$NNV = [N_A - K_A] - [N_B - K_B] \quad (1)$$

mit:

NNV = Netto-Nutzenvorteil

N_A bzw. N_B = Nutzen des Angebotes A bzw. B

K_A bzw. K_B = Kosten des Angebotes A bzw. B (beinhaltet die Lebenszeitkosten: den Kaufpreis, die Beschaffungs- und Implementierungskosten sowie Betriebs-, Wartungs- und Entsorgungskosten)

Im Beispiel von *Abbildung 3* ist der KKV für den Anbieter A dabei besonders deutlich ausgeprägt, da gleichzeitig $N_A > N_B$ und $K_A < K_B$ gilt.

Aus dem so beschriebenen Verständnis von Effektivität als Netto-Nutzenvorteil lassen sich auch **Bedingungen für Effektivitätsvorteile** beim KKV ableiten. Als Vorteile kommen im KKV-Ansatz von Backhaus nur solche Leistungs- oder Gegenleistungselemente in Frage, die zugleich

- ▶ bedeutsam (1) und
- ▶ wahrgenommen (2)

sind.

(1) Bedeutsam

Um sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und in den Augen von Nachfragern Nutzenvorteile zu generieren, müssen sich Anbieter auf solche Leistungsdimensionen oder Gegenleistungselemente konzentrieren, die für Kunden wichtig sind und die daher für diese als **Ursache für Kauf- oder Nicht-**

Wie unterscheiden Kunden?

Netto-Nutzen-Formel

KKVs: bedeutsam und wahrgenommen

Bedeutsam: wichtige Nutzendimensionen