

Roland Helm
Herbert Endres

Marketing

strategisch analysieren und
marktorientiert umsetzen

9. Auflage



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main



Univ.-Prof. Dr. Roland Helm, Dipl.-Kfm., EMBS, ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insb. Strategisches Industriegütermarketing an der Universität Regensburg.



PD Dr. Herbert Endres, Dipl.-Kfm., MBA (USA), ist Privatdozent am Institut für Betriebswirtschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg.

Roland Helm / Herbert Endres

Marketing

strategisch analysieren und marktorientiert umsetzen

9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © Bussarin Rinchumrus · iStock

Autorenbild Helm: © privat

Autorenbild Endres: © privat

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2024

8., völlig neu bearbeitete Auflage 2009

7., völlig überarbeitete Auflage 2003

6., überarbeitete Auflage 1996

5., überarbeitete Auflage 1994

4., durchgesehene Auflage 1991

3., überarbeitete Auflage 1990

2., überarbeitete und stark erweiterte Auflage 1987

1. Auflage 1980

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838558660>

© UVK Verlag 2024

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG

Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das 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.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung

CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 919

ISBN 978-3-8252-5866-5 (Print)

ISBN 978-3-8385-5866-0 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-5866-5 (ePub)



Inhalt

Geleitwort	11
Vorwort	13
1 Grundlegendes zu Marketing und marktorientierter Unternehmensführung	15
1.1 Marketing im Spannungsfeld zwischen intuitiver und analytischer Vorgehensweise	15
1.2 Eine Fallstudie	20
1.3 Marketing vom Pendant der Wertschöpfung hin zur absatzmarktorientierten Planung und Steuerung von Unternehmen	27
1.4 Differenzierte Nachfrage, relevanter Markt und Marktsegmentierung	34
1.5 Marketing als systematisch geplante, marktorientierte Unternehmenspolitik	45
Teil I: Planungs- und Informationsgrundlagen	55
2 Das Verhalten der Nachfrager	57
2.1 Das Verhalten von privaten Nachfragern	57
2.1.1 Zentrale Fragestellung der Nachfragerverhaltensforschung	57
2.1.2 Methodische Grundlagen der Nachfragerverhaltensforschung	59
2.1.3 Ein Prozessmodell einer Kaufentscheidung	61
2.1.4 Stufen eines Kaufentscheidungsprozesses	64
2.2 Mikroökonomische Erklärung von Entscheidungsprozessen	70

2.3	Prozesse im Nachfrager – eine integrative psychologische Betrachtung	72
2.3.1	Aktivierende Prozesse	74
2.3.2	Kognitive Prozesse	86
2.4	Prozesse zwischen Nachfrager und Umwelt – eine sozialwissenschaftliche Betrachtung	96
2.4.1	Soziale Gruppen und deren Mitglieder als Zielgruppen . .	96
2.4.2	Bezugspersonen zur Beeinflussung von Zielgruppen . . .	100
2.4.3	Meinungsführer und Innovatoren als Zielgruppen	101
2.5	„Schein und Sein der Produktwelt“: Fallstudien zur Subjektiven Realität	106
2.5.1	Fall 1: Wahrnehmung von Bieren bei unterschiedlichen Flaschenetiketten und Marken	106
2.5.2	Fall 2: Mehrwert von Marken und Einkaufsstätten bei Kühlschränken	107
2.5.3	Fall 3: Physikalisch-chemische Eigenschaften versus Image	108
2.6	Das Kaufverhalten von Unternehmen	113
2.6.1	Konsumtive und nicht-konsumtive Entscheidungsprozesse im Vergleich	113
2.6.2	Ein einfaches Prozessmodell	118
2.6.3	Mehrpersonenentscheidungen	119
2.6.4	Interaktive Mehrphasenprozesse	122
2.6.5	Plattformbasierte Beschaffung gewerblicher Abnehmer .	124
3	Marketingplanung und Marketingstrategien	127
3.1	Grundlegende Aspekte des strategischen Marketings . .	128
3.1.1	Leistungsangebot auf Unternehmensebene und Definition von Märkten	128
3.1.2	Ressourcen, Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile auf Unternehmensebene	129
3.1.3	Die Art des Wettbewerbsvorteils als Basisstrategie im Marketing	132
3.1.4	Strategische Phasen der Marktbearbeitung	145
3.1.5	Ziel- und Strategieentwicklung	148
3.2	Planung und Kontrolle im Marketing	156
3.2.1	Der Planungs- und Kontrollprozess	156

3.2.2	Das System der Marketinginstrumente	165
3.2.3	Optimale Gesamtplanung des Marketing-Mix	167
3.2.4	Formen der Marketingplanung und -kontrolle	169
3.2.5	Marketing-Audit und Marketingplan als Kern der Marketingplanung und -kontrolle	174
3.3	Prinzipien rationaler Informationsverarbeitung im Planungs- und Kontrollprozess	177
3.3.1	Die Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsrechnung	177
3.3.2	Entscheidungsfindung im entscheidungstheoretischen Grundmodell	185
3.4	Marketingorganisation als Strukturelement von Planung und Kontrolle	194
3.4.1	Strategische Geschäftsfelder zur Abgrenzung des Betätigungsfeldes	195
3.4.2	Organisationsstrukturen für Marketingaufgaben	196
3.4.3	Organisation des Informationsmanagements	204
4	Informationsmanagement im Marketing: Analyse der Nachfrage- und Konkurrenzbedingungen	209
4.1	Marketingforschung und marktorientierte Unternehmenspolitik	210
4.1.1	Die Bedeutung der Marketingforschung für die Erreichung der Unternehmensziele	210
4.1.2	Marketingforschung und Entscheidungsprozess	211
4.2	Analyse der Rahmenbedingungen der Marketingaktivitäten	214
4.2.1	Analyse des Marktes im Allgemeinen	215
4.2.2	Analyse der Nachfrager, Marktsegmentierung und -priorisierung	217
4.2.3	Analyse der weiteren Mikroumwelt: Lieferanten, Absatzmittler und Konkurrenten	224
4.2.4	Analyse der Makroumwelt: Weltwirtschaft, Volkswirtschaft, Branche und Gesellschaft	226
4.2.5	Analysekonzepte des Unternehmens und seiner Umwelt	227
4.3	Marketing Analytics: Methoden der Marketingforschung	239
4.3.1	Make or Buy?	240

4.3.2	Sekundärforschung als Ausgangspunkt	240
4.3.3	Panelforschung	241
4.3.4	Datengewinnung im Fall der Primärforschung	243
4.4	Methoden der Datenanalyse	253
4.4.1	Deskriptive Darstellung und Aggregation von Daten . . .	253
4.4.2	Verfahren der multivariaten Statistik	255
4.4.3	Interpretation der Marktforschungsergebnisse	258
Teil II: Gestaltung der Leistungen für den Nachfrager		261
5	Produktpolitik	263
5.1	Inhalt und Zielsetzung der Produktpolitik	263
5.2	Produktwahrnehmung aus der Sicht der Nachfrager – Das Nutzenkonzept	267
5.2.1	Definition eines Produkts aus der Marketingperspektive	267
5.2.2	Grundnutzen und Zusatznutzen	268
5.2.3	Wahrnehmung des Produktnutzens und Positionierung .	270
5.2.4	Informationsökonomische Produktwahrnehmung	273
5.3	Dimensionen der Produktgestaltung	276
5.4	Erweiterungen der klassischen Produktpolitik	280
5.4.1	Markenpolitik und Brand-Management	280
5.4.2	Dienstleistungen	283
5.5	Inhalt der Sortimentspolitik	287
5.5.1	Angebotspolitik aus der Herstellerperspektive	287
5.5.2	Sortimentspolitik aus der Handelsperspektive	289
5.6	Dynamische Perspektive der Produktpolitik	290
5.6.1	Der Prozess der Produktinnovation bis zur Markteinführung	291
5.6.2	Produkte nach der Markteinführung	304
5.6.3	Produktpolitische Optionen im Verlauf der Marktphase .	311
6	Preispolitik	317
6.1	Preispolitik als Gegenstand des Marketing-Mix	317
6.1.1	Inhalt und Zielsetzung der Preispolitik	317
6.1.2	Besonderheiten des Preises als Parameter des Marketings	320
6.2	Preisbildung auf vollkommenen Märkten	322
6.2.1	Wirkungen von Preisvariationen auf die Nachfrage . . .	323

6.2.2	Marktformen und Preisbildung	324
6.2.3	Preisabsatzfunktionen bei verschiedenen Marktformen .	326
6.2.4	Elastizitätskoeffizienten	332
6.2.5	Ableitung optimaler Preise	335
6.3	Preisbildung auf unvollkommenen Märkten	339
6.3.1	Marktformen und doppelt geknickte Preisabsatzfunktion	339
6.3.2	Klassische Preisdifferenzierung	343
6.3.3	Preisbündelung als spezielle Form der Preisdifferenzierung	345
6.3.4	Nichtlineare Preisbildung als spezielle Form der Preisdifferenzierung	346
6.4	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Preistheorie . .	347
6.4.1	Preise und Nutzenerwartungen als kaufdeterminierende Faktoren	348
6.4.2	Der Einfluss des Preises auf die Qualitätswahrnehmung	351
6.5	Bestimmung von Preisabsatzfunktionen	353
6.6	Sonderpreispolitik für Konsumenten	358
6.7	Kostenrechnung und Preisbildung	360
7	Vertriebs- und Distributionspolitik	365
7.1	Leistungs- und Entscheidungsbereiche in der Distributionspolitik	365
7.1.1	Das System der Distributions- und Handelsfunktionen . .	365
7.1.2	Entscheidungsbereiche der Distributionspolitik	367
7.1.3	Zur Bedeutung der Distributionspolitik	371
7.2	Vertriebs- und Distributionsorgane	373
7.2.1	Unternehmensinterne Organe des Vertriebs	373
7.2.2	Unternehmensexterne Organe der Distribution	375
7.2.3	Marktveranstaltungen	378
7.2.4	Electronic Commerce und Plattformökonomie	380
7.3	Absatzbezogene Standortpolitik	383
7.4	Gestaltung des Marktkanals	387
7.4.1	Aufbau des Marktkanals	388
7.4.2	Unternehmensinterne Gestaltungsmöglichkeiten im Marktkanal	393
7.4.3	Zusammenarbeit im Marktkanal	397

8	Kommunikationspolitik	407
8.1	Die Marktkommunikation im Rahmen des Marketings eines Unternehmens	407
8.1.1	Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik	407
8.1.2	Ansatzpunkt und Zielsetzung der Kommunikationspolitik	410
8.1.3	Erweiterte Betrachtungsweise des Signaling	411
8.1.4	Elemente der Kommunikationsstrategie	413
8.2	Formen der Marktkommunikation	415
8.2.1	Das System der kommunikationspolitischen Maßnahmen	415
8.2.2	Die Integration der kommunikationspolitischen Maßnahmen	425
8.3	Onlinekommunikation	429
8.3.1	E-Mail-Newsletter-Marketing	429
8.3.2	Website-Marketing	430
8.3.3	Suchmaschinenoptimierung (SEO), Content Marketing, Inbound Marketing	431
8.3.4	Onlinewerbung, Suchmaschinenwerbung (SEA)	432
8.3.5	Buzz-Marketing und Affiliate-Marketing	433
8.3.6	Social-Media-Marketing und Influencer-Marketing	435
8.3.7	Metaverse und Virtual-Reality-Marketing	437
8.4	Der Prozess der Marktkommunikation	439
8.4.1	Abbildung der Marktkommunikation in Modellen	439
8.4.2	Kriterien zur Messung der Kommunikationswirkung	443
8.4.3	Neuromarketing	447
8.4.4	Dynamische Werbewirkungsanalyse	448
8.5	Planung des Kommunikationsmitteleinsatzes	449
8.5.1	Die Bestimmung der Höhe des Werbebudgets	449
8.5.2	Die Gestaltung der Werbebotschaft und der Werbemittel	455
8.5.3	Die Auswahl von Werbeträgern – Die Werbestreuplanung	458
8.5.4	Bestimmung des zeitlichen Einsatzes der Werbemittel – Das Werbetiming	468
	Literaturverzeichnis	473
	Stichwörter	487
	Unternehmen, Marken und Produkte	498

Geleitwort

Die digitale Transformation schafft gerade für die Bereiche Marketing und Vertrieb kontinuierlich und auf Höchsttouren neue Chancen. Diese gilt es systematisch zu erkennen, zu prüfen und zu bewerten. Ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen ist dabei unabdingbar. Die neunte Auflage von *Marketing – strategisch analysieren und marktorientiert umsetzen* vermittelt sehr anschaulich wichtige Herangehensweisen, wie Unternehmen die aktuellen Fragestellungen beantworten können. Aufgrund der geschickten Verknüpfung von theoretisch fundierten Inhalten mit praktischen Beispielen bietet das Lehrbuch von Roland Helm und Herbert Endres dem Leser einen sehr großen Mehrwert und aktuelle Einblicke in die Entwicklungen des Marketings und Vertriebs.

Alexander Burger
Head of Marketing & Brand von RECUP
– Deutschlands größtem Mehrwegsystem

Vorwort

Das Buch führt in die Analyse- und Planungsprobleme des Marketings ein, weswegen es nicht auf einen spezifischen Wirtschaftsbereich fokussiert, sondern eine allgemeine Sicht anstrebt. Die Verhältnisse von Konsumgüterherstellern stehen zwar im Vordergrund, dies ist letztlich allein dadurch bedingt, dass diese Unternehmen – insbesondere die großen Markenartikelhersteller – auch heute noch über das am weitesten entwickelte Instrumentarium des Marketings verfügen. Weiterhin tangieren diese Unternehmen die Lebensbereiche jedes Lesers, was die Nachvollziehbarkeit erleichtert.

Jedoch haben Investitionsgüter- und Handelsunternehmen in den vergangenen Jahren das moderne Marketing und seine Möglichkeiten entdeckt, doch wurde in diesen Branchen bis heute noch nicht überall derselbe Entwicklungsstand wie im Ursprungsgebiet des Marketings erreicht. Es stellt somit keine Missachtung der teils anders gelagerten Verhältnisse vor allem des Investitionsgüter- oder Handelsbereichs dar, wenn bei den Betrachtungen bisweilen die Verhältnisse der Produktionsunternehmen von Konsumgütern unterstellt werden; wichtige Besonderheiten anderer Wirtschaftsbereiche werden zumeist aufgezeigt.

Der erste Autor dieses Buches war Franz Böcker, der bis 1991 Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg war. Als sein Alumnus hat Roland Helm vor etlichen Jahren sein Buch übernehmen dürfen, was nun mit einem weiteren Koautor fortgesetzt wird. Die bedeutendsten Veränderungen wurden in der vorliegenden neunten Auflage vorgenommen, indem noch stringendere Verbindungen zwischen Analyse, strategischer Planung und operativer Umsetzung hergestellt sowie einige aktuelle Erweiterungen im (erweiterten) Marketing-Mix hinzugefügt wurden.

Zudem wurden die Fortschritte, die die Forschung gemacht hat, in diese Auflage integriert. Neben den wissenschaftlichen Erkenntnissen haben wir auch die Beispiele aus der Praxis aktualisiert. Außerdem wurden in die aktualisierte Auflage zahlreiche neue Aspekte aufgenommen. Darunter fallen: Künstliche Intelligenz, Chatbot-Marketing, Predictive Analytics, Marketing Analytics, Marketing-Intelligence-Systeme, Customer-Experience-Management, Customer Journey, Microtargeting, Dynamic Capabilities, Marketing Automation, E-Commerce, Mobile-Mar-

keting, Innovation-Marketing, Digital Innovation Champions, Neuromarketing, E-Mail-Newsletter-Marketing, Website-Marketing, Suchmaschinenoptimierung (SEO), Content-Marketing, Inbound-Marketing, Onlinewerbung, Suchmaschinenwerbung, Buzz-Marketing, Affiliate-Marketing, Social-Media-Marketing, Influencer-Marketing und Metaverse sowie Virtual-Reality-Marketing.

Die Kombination des Lehrbuchs mit dem Arbeitsbuch bietet Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge eine kompakte Lehr- und Lerneinheit, die eine Kontrolle des erworbenen Wissens ermöglicht und Einblick in mögliche praktische Anwendungen gibt. Außerdem sind die wissenschaftlich fundierten Strategien, Methoden und Instrumente dieses Buches für alle Manager relevant, die ihr Unternehmen marktorientiert ausrichten möchten.

Zu danken ist an dieser Stelle allen Wissenschaftlichen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Strategisches Industriegütermarketing, da sie mit ihren Verbesserungsvorschlägen eine wirkliche Hilfe geleistet haben.

Regensburg, im Februar 2024
Roland Helm, Herbert Endres

Genderhinweis | Die Autoren verzichten auf verkürzte Formen zur Kennzeichnung mehrgeschlechtlicher Bezeichnungen im Wortinneren und verwenden in der Regel das generische Maskulinum.

1 Grundlegendes zu Marketing und marktorientierter Unternehmensführung

1.1 Marketing im Spannungsfeld zwischen intuitiver und analytischer Vorgehensweise

Im Verlauf des ersten Kapitels wird die Notwendigkeit einer adäquaten Systematik sowie einer wissenschaftlichen informationsbasierten Fundierung von absatzorientierten Entscheidungen ersichtlich. Dies fördert die **Transparenz** der letztendlich gewählten Vorgehensweise. Systematik und adäquate Fundierung der Entscheidungsfindung im Marketing bilden jedoch den Ausgangspunkt eines weiteren Problems: das **Problem der Zeit!**

Diejenigen, die im Bereich Marketing tätig sind, stellen mitunter fest, dass derjenige, der über fundiertes Wissen und entsprechende Methodenkenntnisse verfügt, gegenüber einem Anderen, der ein Gespür für den Markt hat und mit Engagement bei der Sache ist, nicht grundsätzlich im Vorteil ist. Dies ist vor allem dann zu beobachten, wenn Ersterer **zu lange analysiert** und **zu spät entscheidet**.

Dabei fehlt es – auch im Marketing – vielfach nicht an Gebieten, auf denen man mittels seiner „Intuition“ relativ schnell an seine Grenzen stößt. Nicht nur deswegen ist es natürlich schwierig, den Beitrag eines systematischen Vorgehens zu quantifizieren.

Allerdings muss auch vor der beliebten Nachahmung von erfolgreichen „Vollblutunternehmern“ gewarnt werden, denn deren Erfolgsrezept ist in den allermeisten Fällen erstens nicht vollständig bekannt und zweitens aufgrund anderer Rahmenbedingungen nicht multiplizierbar. Vor allem fehlt es bei der Bewertung der eigenen Situation an den Beispielen derer, denen ihre Sache zum selben Zeitpunkt nicht gelang, die deshalb unbekannt geblieben sind. Es dürfte somit nachvollziehbar sein, dass „Erfolgsgeschichten“ mit der notwendigen Vorsicht zu interpretieren sind. Das wiederum spricht für eine wissenschaftlich fundierte systematische Vorgehensweise im Marketing. Wo liegen aber die **Grenzen** einer systematischen Vorgehensweise? Die Problematik soll nachfolgend an einem Beispiel illustriert werden.

Die Problemfeststellung

Das Dilemma beginnt schon bei der Frage, ob ein **Problem** vorliegt. Wie bewertet jemand starke und schwache Signale des Marktes oder aus dem eigenen Unternehmen? Wann besteht Veranlassung, zu handeln? Und ist das, was für den Kern der Sache gehalten wird, wirklich das Problem? Ein Beispiel dazu:

Beispiel | Von der Marktforschungsabteilung erfahren wir, dass unsere Produkte von den Kunden zwar als ganz gut, aber überteuert eingestuft werden. Wo liegt das Problem? Denkbar sind folgende Möglichkeiten: Die Marktforschung irrt sich. Ihre Befunde sind nicht valide. Wir verfügen über kein zutreffendes Bild der Lage. Es muss eine neue Studie erstellt werden.

Unsere Produkte sind tatsächlich teurer als andere, aber nicht ohne Grund. Wir bieten mehr Qualität, Extras, Informationen, Service, Garantie usw., was der Öffentlichkeit in geeigneter Form zu vermitteln wäre.

Unser Angebot ist wirklich zu teuer, weil unsere (Stück-)Gewinne zu hoch sind.

Unsere Preise liegen über denen der Wettbewerber, aber wir erwirtschaften kaum noch unsere Kosten, so dass wir unsere Preise nicht senken können, ohne in beträchtlichem Ausmaß Leistungen abzubauen oder die Produktivität zu erhöhen.

Oft wäre es erfreulich, wenn wir nur genau wüssten, was wir wollen. Es liegt uns daran, unsere Umsätze zu erhöhen, die Marktposition auszubauen, ein erstklassiges Image in der Öffentlichkeit zu genießen, am Jahresende in der Bilanz stolze Gewinne auszuweisen usw. Aber leider können wir nicht alles auf einmal erlangen. Manche Ziele stehen im Widerstreit miteinander. Beispielsweise kann man oftmals kurzfristig Marktanteile hinzugewinnen, wenn man Wettbewerber unterbietet, doch beeinträchtigt dies fast immer den Gewinn. Oder: Hohe Lieferbereitschaft erfreut die Kunden, doch geht diese zu Lasten der Logistikkosten.

Die Modellbildung

Sobald wir das Problem erkannt und die komplexe Zielsetzung auf ein ganz bestimmtes Anliegen reduziert haben, beginnt die eigentliche **Analysephase**. Dazu benötigt man ein **Modell als Planungsgrundlage**. Dies ist ein gedankliches, graphisches oder mathematisches vereinfachtes Abbild jenes Ausschnitts der Realität, für den wir uns interessieren. Verdeutlichen wir wiederum an einem Exempel, worum es geht:

Beispiel | Unser Unternehmen verliert bei einem Produkt kontinuierlich an Marktanteil, ohne dass wir eine Erklärung dafür haben. Wüssten wir warum, könnten wir die Bestimmungsgrößen des Marktanteils unter Umständen zu unseren Gunsten beeinflussen. Was aber sind die (wichtigen) Determinanten? Liegt es an den Kunden, den Konkurrenten, an der unzulänglichen Weise, wie wir Marketing betreiben? Haben wir an alles Wichtige gedacht? Wie viele Einflussfaktoren können wir in diesem Modell verarbeiten? Zu wie vielen lassen sich aus finanziellen oder aus praktischen Gründen überhaupt Informationen beschaffen?

Um diese Fragen auf fundierte Weise auch nur annähernd beantworten zu können, benötigen wir **Informationen**, deren Beschaffung mit finanziellem und zeitlichem Aufwand verbunden ist. Dass dieser Aufgabe auch praktische Grenzen gesetzt sind, verdeutlicht folgende Variante unseres Exempels:

Beispiel | Die Vermutung scheint begründet, dass unsere Marketingkonzeption nicht mehr passt, was das Absinken des Marktanteils erklären würde. Wir könnten nun unser Produkt selbst, den Preis, den Vertriebsweg und die Schwerpunkte in der Kommunikation in jeweils bis zu zehn Details verändern. Allein in diesem, noch viel zu klein angelegten Fall gäbe es 10.000 theoretische Möglichkeiten, die einzelnen Optionen miteinander zu verknüpfen. Welche davon ist aber die beste?

Da wir Vergleichbares in der Vergangenheit nicht versucht haben, müssen wir, um dies herauszufinden, einen **Markttest** durchführen. Auch wenn die mathematische Statistik vielfältige Tricks entwickelt hat, um die Testsituation zu vereinfachen und die Anzahl der zu prüfenden Konstellationen auf

drastische Weise zu verringern, lässt sich nur ein **Bruchteil der Möglichkeiten** durchspielen.

Die meisten der im Marketing verwendeten Variablen müssen erst **operationalisiert**, d.h. messbar gemacht werden. Wenn wir wissen wollen, wie viele Fahrzeuge eine Straße an einer bestimmten Stelle in einem genau definierten Zeitraum passieren, gibt es nicht viel zu „messen“, zählen genügt. Ungleich schwieriger ist es, so genannte theoretische Konstrukte wie „Zufriedenheit mit dem Produkt“, „Image des Produkts“ oder „Wertewandel der Konsumenten“ und deren Einfluss auf das Kaufverhalten methodisch in den Griff zu bekommen und korrekt zu messen. Ein großer Teil der Marketingforschung ist deshalb im Grunde **Messtheorie**, d. h. unter anderem auch die Bestimmung geeigneter **Indikatoren**.

Sind diese Teilaspekte einer Klärung zugeführt, stellt sich die nächste Frage, in welcher Weise die **abhängige (endogene) Variable** „Marktanteil“ mit den zu ihrer Erklärung herangezogenen, als **unabhängig (exogen)** verstandenen Faktoren **verknüpft** werden soll. Die Beziehung könnte linear oder nichtlinear, additiv oder multiplikativ, statisch oder dynamisch, einfach oder komplex verzögert sein usw. Dabei sind die als unabhängig deklarierten Bestimmungsgrößen, was eigentlich unabdingbar ist, keineswegs unabhängig voneinander, vielmehr hat man mit dem Phänomen der Interkorrelation zu kämpfen.

Vollends verfangen in der Interdependenz ist unser Fall, wenn wir realistischerweise davon ausgehen, dass nicht nur Qualität, Preis, Werbung usw. den Marktanteil beeinflussen, sondern dieser umgekehrt auch das Preisgebaren prägt: Je höher der erreichte Marktanteil ist, desto mehr nähern wir uns der Position eines Monopolisten. Dieser kann bekanntlich seinen Preis autonom festlegen, wobei in der Praxis aus vielen Gründen vermieden wird, den Bogen zu überspannen. Damit sind wir, methodisch gesprochen, bei **zirkulären Beziehungen** und **Mehrgleichungssystemen** angelangt, die rechentechnisch nicht so ohne Weiteres zu bewältigen sind.

Haben wir trotz all dieser Teilprobleme das Modell in einer bestimmten Weise spezifiziert, sind wir immer noch nicht am Ziel. Ein solches Gebilde enthält auch eine Reihe von Koeffizienten, die, wie es in der Sprache der Statistik heißt, **geschätzt** werden müssen. Dabei sollten diese ebenso wie das Gesamtergebnis **statistisch signifikant**, d. h. über fast jeden Zweifel erhaben sein.

Bei weitem nicht alle Funktionen können analytisch bewältigt werden, was zwangsläufig zu Vereinfachungen führt oder zur (Computer-) **Simula-**

tion greifen lässt. Und was schließlich als Ergebnis herauskommt, unterliegt, was der nächste Abschnitt zeigt, einem zweifachen Vorbehalt, der Angemessenheit eines doppelten induktiven Schlusses.

Die Validität der Ergebnisse

In Forschung und Praxis des Marketings werden zumeist Daten verarbeitet, die auf **Stichprobenbasis** gewonnen wurden. Insofern hängt die Qualität eines Befundes erstens davon ab, dass es gelungen ist, eine unverzerrte, d. h. für die Grundgesamtheit **repräsentative** Stichprobe zu ziehen. Dies ist in der Praxis fast nie zu schaffen.

Zweitens verkörpern Daten bei ihrer Verarbeitung bereits **Geschichte**. Damit kommt das **Prognoseproblem** zum Tragen. Wenn also unseren Erkenntnissen irgendwelche Aussagekraft für die Zukunft zukommen soll, müssen wir nicht nur mit vielerlei Prognosetechniken vertraut und zu ihrem Einsatz bereit sein, sondern auch davon ausgehen können, dass sich die Verhältnisse, die unser Modell widerspiegelt, und die Bedingungen, unter denen sie gewonnen wurden, einstweilen nicht ändern.

Die Implementierung

Haben wir nach all den aufgezeigten Schwierigkeiten doch noch eine Lösung für unser Problem gefunden, d. h. wir wissen, wie wir unseren Marktanteil stabilisieren oder sogar steigern können, und wollen wir nunmehr die nötigen Maßnahmen ergreifen, stellt sich die so genannte **Implementierungsproblematik**. Dies bedeutet, dass die Verwirklichung der als richtig oder sogar als optimal erachteten, analytisch gewonnenen Lösung mit vielfältigen Schwierigkeiten verbunden ist. Wenn damit größere Veränderungen gegenüber dem Gewohnten oder dem Althergebrachten verbunden sind, kommt Widerstand von allen Seiten. Dieses Problem der Umsetzung einer Strategie wird vielfach in der Literatur und in der Praxis betont (vgl. Kreikebaum et al., 2018).

Dem **Wandel** im Wege stehende, lange andauernde Bindungen lassen sich nicht leicht lösen – *culture eats strategy for breakfast*. Viele Betroffene, insbesondere Mitarbeiter, stellen sich quer. Es kommt zu Störungen bei der technischen Umsetzung. Man entdeckt, dass man bedeutsame Aspekte außer Acht gelassen hat, und ist zur Modifikation des Konzepts oft bis hin zu seiner **Verwässerung** gezwungen. Weiterhin kann nicht davon

ausgegangen werden, dass alle Betroffenen **an einem Strang** und gar noch **in dieselbe Richtung** ziehen.

Grenzen wissenschaftlicher Erkenntnis

Markterfolg bedingt **Intransparenz** und **asymmetrischen Informationsstand**. Würde jeder über dasselbe Wissen verfügen, könnte keiner mehr einen Vorsprung vor dem Anderen erlangen. Die zentrale Antriebsfeder, nämlich der Anreiz, der darin liegt, den Konkurrenten **einen Schritt voraus** zu sein und dadurch Vorteile für sich selbst zu erlangen, wäre dahin. Aber auch wenn Wissen jedermann **zugänglich** ist, bedeutet dies noch lange nicht, dass sich jeder **bemüht**, daran teilzuhaben, und, wenn schon, den darin für ihn liegenden Nutzen angemessen zu würdigen weiß.

Es scheint also, dass der auf diesem Gebiet tätige Forscher den Marketingmanager immer nur **einen Teil des Weges** begleiten kann, ganz abgesehen davon, dass er für ihn nicht neue Produkte entwickeln, allenfalls den Anstoß dazu geben kann, danach zu suchen.

Der Marketingmanager muss demnach einen branchenbezogenen Informationsvorsprung („Intuition“) haben, der letztendlich Zeit spart. Nichtsdestotrotz müssen Methoden und Instrumente für einzelne zu klärende Fragen – trotz Marktgespür – bei im Marketing Tätigen vorhanden sein, um die Lücken zu schließen, die trotz Intuition offengeblieben sind. Gleichzeitig ist damit auch einsichtig, dass die Kenntnisse, die in diesem Buch vermittelt werden, mit weiterem branchen- oder unternehmensspezifischem Wissen zur Entfaltung kommen müssen, um eine sinnvolle Anwendung zu erfahren.

In folgender Fallstudie werden vor diesem Hintergrund mehr erzählerisch und unter Rückgriff auf noch nicht definierte Termini typische Probleme im Marketingbereich eines Unternehmens – unabhängig davon, ob es sich um sog. B2B- oder B2C-Unternehmen handelt, dargestellt und Lösungswege diskutiert.

1.2 Eine Fallstudie

Fallstudie | Vor etlichen Jahren wurde in Passau die *Jado GmbH* von dem Chemiker Dr. Rudi Dohm und dem Betriebswirt Harald Jaus gegründet und bald darauf ebenfalls in Passau die Produktion

aufgenommen. Das Produktionsprogramm bestand vorwiegend aus einfachen kosmetischen Präparaten wie Badezusätzen, Hautcremes, Lidschattenstiften, Lippenstiften und verschiedenen Arten von Eau de Toilette bzw. Rasierwasser. Die Belegschaft wuchs bereits in kurzer Zeit auf 16 Mitarbeiter an. Die Produkte der *Jado GmbH* gehen zum größten Teil über die Handelskette und einige freie Großhändler an Drogerien im Stuttgarter Raum und im Rhein-Ruhr-Gebiet. Die *Jado*-Erzeugnisse wurden vorwiegend als Handelsmarken verkauft und rundeten in den meisten Einzelhandelsgeschäften das Sortiment hinsichtlich des Preises und der Qualität nach unten ab.

Zu Beginn des Jahres waren langwierige Laborversuche mit einem neuen Produkt aus dem Bereich Rasierwasser abgeschlossen worden, deren Ergebnisse ein nach Meinung der Unternehmensleitung hochwertiges neues Aftershave-Rasierwasser war. Bei einer Reihe vergleichender Tests, bei denen Proben unterschiedlicher Rasierwasser getestet wurden, bestätigten Fachleute dem neuen *Jado*-Produkt hervorragende Eigenschaften, wie etwa Hautschonung, aseptische Wirkung und einen angenehm herben, nachhaltigen Duft. Angesichts der günstigen Kostensituation des Unternehmens wäre man in der Lage, das Produkt im Vergleich zu anderen Marken des Produktbereichs relativ preiswert anzubieten. Dem Produkt wurde der Name *Flair* gegeben und man ließ umgehend einige Musterpackungen für Präsentationszwecke erstellen.

Da man sich von dem neuen Produkt einen spürbaren Umsatzanstieg erhoffte, bemühte sich Herr Jaus selbst um den Absatz des Produktes und suchte daher zunächst die bisherigen Hauptabnehmer auf. Sowohl bei einer Drogeriekette als auch bei den freien Großhändlern zeigte man sich nur wenig interessiert, da man die Sortimente in dem ehemals überbesetzten Markt hochpreisiger Rasierwassermarken nicht noch weiter aufblähen wollte und im Übrigen kaum an den Erfolg von *Flair* glaubte. Mit gedämpftem Optimismus nahm Herr Jaus Mitte des Jahres Kontakt mit der Verbrauchermarktgruppe *Kupa* auf. Anders als im Drogeriemarktbereich zeigte man sich hier dem Angebot gegenüber sehr aufgeschlossen und orderte zunächst einige Proben für Testzwecke. Bei günstigem Verlauf der Tests und ausreichender Abverkaufsunterstützung durch die *Jado GmbH* wollte man die Abnahme einer größeren Menge ins Auge fassen und gegebenenfalls das neue Rasierwasser auch in die Orderliste aufnehmen. Die Produkttests verliefen äußerst positiv

und auch hinsichtlich der Modalitäten der Abnahme zeichnete sich ein für *Jado* vergleichsweise günstiges Ergebnis ab. Für den ersten Liefervertrag war ein Volumen von 80.000 Flaschen vorgesehen, das in vier Lieferungen an ausgewählte Verbrauchermärkte der *Kupa*-Gruppe geliefert werden sollte.

Bald nach Beginn der Verhandlungen mit der Verbrauchermarktgruppe hatte Herr Jaus auch Kontakte zu einem renommierten Spezialversandhaus für Geschenkartikel aufgenommen, das eine Ausweitung seines Angebotes in den Bereich der Kosmetika hinein erwog. Die mit dem Spezialversandhaus diskutierten Konditionen erschienen der Geschäftsleitung der *Jado GmbH* akzeptabel, eine Aufnahme in den Sommerkatalog des Versandhauses des nächsten Jahres lag damit im Bereich des Möglichen. Bei einer Aufnahme in den Sommerkatalog wäre mit einem Auftragsvolumen von zunächst ca. 30.000 Flaschen zu rechnen. Würde *Flair* im kommenden Sommer eine vom Auftraggeber fest vorgegebene Umsatzschwelle überschreiten, was Herr Jaus für realisierbar hielt, würde man *Flair* auch in die folgenden Kataloge aufnehmen. Sollte die Umsatzschwelle nicht erreicht werden, müssten die bis Oktober des Folgejahres verbliebenen Restbestände von *Jado* zum Einkaufspreis zurückgenommen werden.

Herr Jaus und Herr Dr. Dohm standen damit vor der Aufgabe, relativ zügig Entscheidungen über die künftige Gestaltung des Absatzbereichs des Unternehmens zu fällen, wobei sie insofern vergleichsweise wenig Beschränkungen zu berücksichtigen hatten, als seitens der Produktion die diskutierten Mengen ohne Investitionen zur Verfügung gestellt werden konnten und die solide finanzielle Grundlage der *Jado GmbH* sowohl eine Aufnahme der Produktion und des Vertriebs als auch deren Unterlassung zuließ. Die Entscheidung war für die *Jado GmbH* allerdings insofern von weit reichender Bedeutung, als man mit Hilfe von *Flair* in die oberen Preis- und Qualitätsstufen eindringen wollte. Zugleich wollte man aber auch die freien Kapazitäten sinnvoll auslasten.

Der Fall *Jado GmbH* ist geeignet, einige **typische Probleme von Unternehmen** im Konsumgüterbereich zu beleuchten, die jedoch abstrakt betrachtet ebenso in Unternehmen des Industriegüterbereichs anzutreffen sind. Es wird im Folgenden allerdings keine vollständige Problemanalyse

im Sinne eines typischen Marketing-Audit (vgl. dazu Kapitel 3; McDonald, 2008, S. 113ff.) angestrebt.

Die **Ausgangssituation** ist insbesondere durch folgende Tatbestände charakterisiert:

- *Jado* ist ein mittelständisches Unternehmen mit Produkten der mittleren und unteren Preisklassen. Die finanziellen Ressourcen sind dementsprechend begrenzt.
- Die Produkte werden an eine relativ geringe Zahl von Wiederverkäufern veräußert.
- Auf dem Markt der Endabnehmer, d. h. der Konsumenten, ist *Jado* nicht aktiv.
- *Jado* tritt am Endabnehmermarkt nur schwach in Erscheinung, da ihre Produkte zum großen Teil unter anderem Namen als dem Firmennamen *Jado* verkauft werden.
- Hinsichtlich des neuen Produktes existieren bisher lediglich Laborerfahrungen.

Im Einzelnen sind folgende Aspekte der bisherigen Vorgehensweise und Planungen zu diskutieren:

Produktevaluierung

Bereits hinsichtlich der Beurteilung des Produktes selbst sind Zweifel an der Richtigkeit der Vorgehensweise der Verantwortlichen der *Jado GmbH* berechtigt. Zu sehr gehen diese offensichtlich davon aus, dass von günstigen Ergebnissen der Laborversuche auf eine entsprechende Akzeptanz bei den Konsumenten geschlossen werden kann. Maßgeblich für die Entscheidungen der Konsumenten sind aber nicht die objektiven Messwerte aus Laborversuchen, sondern allein das, was sie von den einzelnen Produkten halten. Die **objektiven Gegebenheiten** und das **subjektiv geformte Abbild** davon können in mehrfacher Hinsicht voneinander abweichen:

- Realität und subjektives Abbild können darin abweichen, dass die **Einstufungen** der Objekte hinsichtlich wichtiger Merkmale nicht übereinstimmen. So ist etwa keineswegs sicher, dass das labormäßig als herb eingestufte Produkt auch von den Konsumenten als herb beurteilt wird.
- Realität und subjektives Abbild können auch darin, abweichen, dass die **Beurteilungsdimensionen** variieren. So wird in Laborversuchen in

keiner Weise der Herkunftsort oder der Produktname berücksichtigt. Es ist aber wohl einsichtig, dass ein Rasierwasser, versehen mit dem Namen *DIOR* und der Firmensitzangabe *Paris*, der vermuteten Hauptstadt des Parfüms, anders eingestuft wird als ein solches mit dem Namen *Flair* und der Herkunftsbezeichnung *Passau*.

Es ist offensichtlich, dass die Unternehmensleitung bei dieser, im Unternehmen vermuteten Konstellation an Merkmalsbedeutungen, ohne eine adäquate Informationsgrundlage durch Marktforschung kaum eine sinnvolle Marketingkonzeption (→ Kapitel 3) implementieren kann. Die diesbezüglichen Anstrengungen gehen aufgrund der fehlenden Kundenkenntnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit im wahrsten Sinne des Wortes „am Markt vorbei“.

Gerade im Kosmetikbereich wird man solche Komponenten der Produktausstattung zweifellos nicht vernachlässigen dürfen. Ein unbekannter Produktname (*Flair*) und eine unbekannte Unternehmung (*Jado GmbH*) erzeugen bei den meisten Konsumenten kaum den Eindruck hoher Qualität, die dem Produkt nach den Laborversuchen offenbar zukommt. Als Qualitätszeichen sind neben Produkt- und Unternehmensnamen auch die Verpackung zu nennen. Produkte, deren äußeres Erscheinungsbild keine Qualitätsvermutung erzeugt, werden ohne sonstige Kaufanreize kaum ein erstes Mal gekauft und haben damit auch nicht die Chance, dem potenziellen Käufer ihre „wahre“ Qualität zu verdeutlichen.

Analysiert man das Verhalten von Käufern kosmetischer Produkte, so tauchen unmittelbar noch andere gravierende Probleme für die *Jado GmbH* auf.

Leistungsumfang und Positionierung

Vor allem wenn es um kosmetische Produkte für die Frau geht, besteht ohne Zweifel ein gewisses Bestreben, für verschiedene Anwendungen Produkte derselben Marke zu verwenden. Begründet liegt dieser Wunsch vor allem darin, eine einheitliche Duftnote zu verwenden. Diese Duftnote soll darüber hinaus der Vorstellung von der **eigenen** Persönlichkeit entsprechen, wobei auch hier regelmäßig von einer Harmonie der Parfümnote mit der „Persönlichkeit“ die Rede ist, in Wirklichkeit aber eine Harmonie der Parfümnote mit der vermuteten bzw. **gewünschten** „Persönlichkeit“ gemeint ist. Es bietet sich damit an, dem Angebot eines *After-Shave*-Produktes zumindest ein *Pre-Shave*-Produkt hinzuzufügen. Ein Produkt wie *Flair* nicht isoliert zu offerieren, gebietet allerdings nicht nur der Wunsch der Konsumenten nach

einer Produktfamilie, sondern ergibt sich auch aus Gründen der Ersparnis beispielsweise von Werbekosten. Der Aufwand, um eine Marke oder Firma durch Werbung bekannt zu machen, ist kaum größer, wenn in diese Werbung eine größere Zahl zusammengehöriger Produkte eingeschlossen wird o. ä.

Die Geschäftsleitung beabsichtigt, mit Flair einen Zugang zu den oberen **Preis- und Qualitätsstufen** zu gewinnen. Erscheint dies schon aufgrund der regionalen Herkunft des Produktes und aufgrund der fehlenden Einbindung in eine Produktfamilie kaum erreichbar, so wird es vollends illusorisch, wenn einer der derzeit diskutierten Vertriebswege beschritten wird. Geht man wiederum von plausiblen Verhaltensannahmen aus, so erscheint es kaum sinnvoll, ein Produkt, das von den Käufern als qualitativ hochwertig eingestuft werden soll, über Verbrauchermärkte zu vertreiben, die regelmäßig durch niedrige Preise den Markt zu erobern versuchen. Da die sonstigen Möglichkeiten, die Qualität eines Rasierwassers zu beurteilen, beschränkt sind, werden von den Konsumenten häufig zum einen der Name bzw. die Herkunftsbezeichnung und zum anderen der Preis bzw. die Verkaufsstätte als **Qualitätsindikatoren** herangezogen. „Teure“ Geschäfte verkaufen teure, d. h. qualitativ hochwertige Produkte und billige Geschäfte verkaufen billige, d. h. qualitativ weniger hochwertige Produkte, so kann vereinfacht der Gedankengang von manchen Konsumenten gekennzeichnet werden. Ob das Spezialversandhaus, das neben dem Verbrauchermarkt als Vertriebsweg zur Diskussion steht, als „teures“ oder „billiges“ Geschäft zu qualifizieren ist, soll hier offenbleiben. Zumindest hinsichtlich der Verbrauchermarktgruppe bestehen erhebliche Zweifel, ob es auf diese Weise möglich ist, Flair als hochwertiges Produkt am Markt zu etablieren.

Strategische Ausrichtung

Das Marketing der *Jado GmbH* verfolgt vorwiegend eine Ausrichtung auf den unmittelbar erzielbaren, d. h. **kurzfristigen Absatzerfolg** und bezieht nur am Rande die **langfristigen Marktchancen** ins Kalkül ein. Ein Indiz dafür ist die Vernachlässigung des Endverbrauchermarktes, was eine vollständige Abhängigkeit vom Handel zur Folge hat. Dem entspricht der Tatbestand, dass keine Überlegungen hinsichtlich der „Art“ und der speziellen Wünsche und Bedürfnisse der Abnehmer angestellt werden. Auf einem so konkurrenzintensiven Markt wie dem Kosmetikmarkt erscheint es wenig Erfolg versprechend, als unbedeutender Anbieter gewissermaßen den Gesamtmarkt in Angriff zu nehmen, da man Gefahr läuft,

- zum einen nur Gelegenheitskäufer und keine Stammkäufer gewinnen zu können, wenn das Produkt auf keine spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten ist, und
- zum anderen keine differenzierte Bearbeitung ausgewählter Konsumentengruppen bzw. Handelgruppen vornehmen zu können, weil das notwendigerweise beschränkte Marketingbudget auf zu viele und zu unterschiedliche potenzielle Konsumenten bzw. Handelsunternehmen verteilt wird.

Den soeben skizzierten Gefahren kann nur dadurch begegnet werden, dass ein Teil des Marktes als **Zielgruppe** gewählt wird und alle marketingpolitischen Anstrengungen auf dieses **Marktsegment** konzentriert werden. Diese Strategie bietet die Möglichkeit, einerseits das Produkt selbst (Duftnote) und die Werbeaussage auf die Wünsche dieser Zielgruppe auszurichten und andererseits die Vertriebsanstrengungen und die Werbemittel (z. B. Social Media, Zeitschriften) so zu steuern, dass möglichst nur die Zielgruppe angesprochen wird. Gelingt es einem Unternehmen, seine Leistung einem Teil des Marktes als maßgeschneidert darzustellen, so kann das Unternehmen bei diesem Teil des Marktes eine relativ starke Position erlangen.

Insgesamt gesehen ermangelt es den Plänen im Marketing der *Jado GmbH* an einem einheitlichen Konzept, das seinen logischen Ausgang von vertrauenswürdigen Informationen über eine klar definierte Zielgruppe nimmt und die Anstrengungen am Letztverbrauchermarkt mit denen am Handelsmarkt sinnvoll miteinander kombiniert.

Synopse der Defizite im Marketing

Als gravierendste Defizite des Marketings bei der *Jado GmbH* können damit festgehalten werden:

- Fehlende (wissenschaftlich fundierte) Marktforschung und damit fehlende Orientierung an den Bedürfnissen der potenziellen Kunden.
- Keine Kenntnisse hinsichtlich der Interaktivität verschiedener Marketinginstrumente.
- Keine langfristig orientierte Strategie der Marktbearbeitung.

Die in der Praxis typischen Sachverhalte aus diesem Fallbeispiel werden nachfolgend im Einzelnen beleuchtet. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird das, worüber diskutiert werden soll, vorab inhaltlich klar bestimmt.

1.3 Marketing vom Pendant der Wertschöpfung hin zur absatzmarktorientierten Planung und Steuerung von Unternehmen

Bis vor einigen Jahrzehnten erforderte es bei vielen Unternehmen nur bescheidene Anstrengungen, um die produzierten Güter auch abzusetzen. Dennoch gab es natürlich auch Anbieter, die im Zeitverlauf immer weniger erfolgreich waren und schließlich vom Markt verschwanden (z. B. der Premium-Automobilhersteller Borgward). Scheinbar war demnach bei der Mehrzahl der Unternehmen ein aktives Marketing nicht notwendig, es beschränkte sich vielfach auf die werbliche Bekanntmachung und Verteilung des eigenen Angebots. Dies stellt so lange keine ernsthafte Herausforderung dar, wie die Nachfrage das Angebot übersteigt. Nichts anderes hat der Begriff Marketing **ursprünglich** zum Ausdruck gebracht – Werbung und Verkauf. Fälschlicherweise wird teilweise auch heute noch das Marketing allein damit in Verbindung gebracht.

Diese Situation hat sich seitdem in den meisten Märkten von B2C- aber auch von B2B-Unternehmen drastisch verändert. Nicht mehr die Herstellung, sondern der Absatz der Sach- und Dienstleistungen bildet jetzt den Dreh- und Angelpunkt der Bemühungen. Heute müssen sich die Unternehmen in aller Regel bei gegebener Nachfrage um die potenziellen Kunden bemühen, die sich bei einem **attraktiven Gesamtangebot** für oder gegen den Konsum einer neuen Leistung bzw. die Investition in diese neue Leistung entscheiden und dabei gleichzeitig Einsparungen in anderen Konsum- bzw. Investitionsbereichen vornehmen müssen. Hier stellt dann nicht nur die Erstellung des innovativen Angebots, sondern auch dessen Marketing eine Herausforderung dar.

Mit dem beschriebenen Übergang ist man in zunehmendem Maße gezwungen, Märkte systematisch zu erschließen und zu pflegen. Der Verkäufermarkt von einst wurde vom Käufermarkt abgelöst.

Wissen | Mit dem Begriff **Verkäufermarkt** kennzeichnet man eine Marktsituation, bei der sich der Verkäufer in der verhandlungstaktisch besseren Position befindet, mit einem **Käufermarkt** aufgrund des Nachfrageengpasses die entgegengesetzte Konstellation.

Es entspricht allerdings keineswegs der Realität, wenn ein natürlicher Trend hin zum Käufermarkt postuliert wird. So haben beispielsweise Kartellabspra-

chen oder kriegerische Ereignisse den Erdölmarkt bisweilen in einen Verkäufermarkt zurückverwandelt. Auch bei bestimmten Handwerksdienstleistungen besteht in manchen Gebieten ein ausgeprägter Verkäufermarkt. Den zügigen Ausgleich verhindert in einem solchen Fall etwa die eingeschränkte Mobilität der Handwerker. Letztendlich ist aber heute das Marketing für einen Großteil der Unternehmen weit mehr als Werbung und Vertrieb.

Marketing ist deshalb immer mehr zu einem Schlagwort für eine gewisse **Grundhaltung** geworden. Dies lässt sich mit einer konsequenten Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Bedarfsträger umschreiben (Marketing als **Maxime**). Man sieht sich dabei unablässig herausgefordert, sich auf den Nutzen, den eine Leistung den Abnehmern vermittelt, zu konzentrieren und ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dies ist nicht nur eine Frage der Mentalität, der grundsätzlichen Einstellung gegenüber den Marktpartnern, sondern auch ein Ergebnis des gezielten Einsatzes von Instrumenten (Marketing als **Mittel**) und einer systematischen Entscheidungsfindung (Marketing als **Methode**), die bewusst auf Erkenntnisse von Nachbarwissenschaften (z. B. Psychologie, Soziologie und Volkswirtschaftslehre) zurückgreift und sich vielfältiger Hilfsmittel (z. B. Statistik, Kostenrechnung) bedient.

Allerdings ist es nicht bei der einseitigen Ausrichtung des Denkens und Handelns an den Belangen der Bedarfsträger (**Kundenorientierung**) geblieben. Ein Hersteller von Konsum- oder Produktionsgütern z. B., der sich des indirekten Absatzes bedient, muss sich mittlerweile mindestens ebenso stark um den Handel als Mittler zwischen Produktion und Konsumtion kümmern wie um die Endverbraucher. Der Akzent wird dabei von der Überlegung, welchen Nutzen er Letzteren stiftet, auf die Frage verlagert, weshalb ein Absatzmittler genau jenes Produkt in seinem Sortiment führen soll. Insofern ist eine klassische Front, an der Marketing betrieben wird, hinzugekommen. Damit verschärfte sich die Notwendigkeit einer integrativen Sichtweise. Von daher erscheint es verständlich, wenn Marketing heute schlechthin als **Führungskonzeption** verstanden werden muss.

Marketing sollte daher alle Entscheidungen beinhalten, die primär die aktive Gestaltung der Absatzbedingungen eines Unternehmens zum Gegenstand haben und deren Realisation. Versteht man demnach **Marketing** vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungen als absatzmarktorientierte Planung und Steuerung von Unternehmen, so lässt sich folgende Definition festhalten:

Wissen | Marketing ist ein **ganzheitlicher Prozess** im Unternehmen, der unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aktueller und potenzieller Nachfrager sowie dem relevanten Konkurrenzangebot alle Aktivitäten systematisch und auf Marktinformationen basierend so ausrichtet, dass übergeordnete Unternehmensziele erreicht werden können.

Dies beinhaltet auf der **Ebene des Leistungsangebots** (Produkte und/oder Dienstleistungen) die Konzeption, Implementierung und Kontrolle eines Bündels von Produkt-Leistungsmerkmalen, Preisen und Konditionen, Vertriebs- und Distributionskanälen sowie Kommunikationsstrategien, um mit Nachfragern eine **optimale Kundenbeziehung** aufbauen zu können.

Damit finden sich **zwei**, aufeinander abzustimmende **Ebenen** des **Marketings**:

- Die erste Ebene umfasst die Gesamtplanung und -steuerung des Unternehmens („Was wollen wir tun?“) – und ist damit von konkreten Produkten bzw. Leistungen des Unternehmens relativ weit entfernt.
- Die zweite Ebene beinhaltet die einzelnen Produkte bzw. Leistungen des Unternehmens und betrifft die Ausgestaltung der Inhalte der ersten Ebene („Wie wollen wir das tun?“).

Das Bestreben von Marketing betreibenden Organisationen kann – vereinfacht ausgedrückt – darin gesehen werden, den potenziellen Abnehmern ihrer Leistungen ein Angebot darzubieten, das zum einen dem konkurrierenden Anbieter vorgezogen wird und das zum anderen dem Anbieter einen als ausreichend eingestuften Ertrag verspricht.

Marketing in diesem Sinne treiben sowohl die Hersteller von Konsumgütern und von Industriegütern als auch diejenigen Organisationen, die Dienstleistungen wie etwa Handels- oder Transportdienste, Ausbildungsdienste oder Bankdienstleistungen im Wettbewerb gegen Entgelt anbieten. Marketing treiben insofern auch soziale Dienste bzw. andere öffentliche (Non-Profit-)Organisationen, die prinzipiell mit Hilfe des erwerbswirtschaftlichen Prinzips gesteuert werden können.

Wenn im weiteren Verlauf der Darstellung zumeist implizit auf Unternehmen Bezug genommen wird, die Konsumgüter produzieren und vermarkten, so lediglich deshalb, weil diese Organisationen ihr Marketing zur vergleichsweise größten Reife entwickelt haben und somit im guten wie im schlechten Sinne als besonders ergiebige Erkenntnisobjekte einzustufen sind.