

Alexander Hennig

# Marketing für Geisteswissen- schaftler:innen



## **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

Psychosozial-Verlag • Gießen

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



**Prof. Dr. Alexander Hennig** ist Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim und leitet die Studienrichtung Digital Commerce Management.

Alexander Hennig

# **Marketing für Geisteswissenschaftler:innen**



Umschlagabbildung: © eyewave iStockphoto

Autorenfoto: © A. Hennig

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.

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838565743>

© UVK Verlag 2025

– 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](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung

Druck: Elanders Waiblingen GmbH

utb-Nr. 6574

ISBN 978-3-8252-6574-8 (Print)

ISBN 978-3-8385-6574-3 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-6574-8 (ePub)



# Inhalt

Vorwort .....	9
1	Wie Marketing funktioniert ..... 11
	Was ist eigentlich Marketing? ..... 11
	Wie läuft der Marketing-Prozess ab? ..... 16
	Warum ist heute digitales Marketing so wichtig? ..... 22
2	Wie Märkte und Kund:innen erforscht werden ..... 27
	Woher kommen die Informationen? ..... 27
	Was muss alles betrachtet werden? ..... 32
	Warum sollten Kundengruppen genauer angeschaut werden? .. 35
	Wie funktioniert Marktforschung heute? ..... 38
3	Wie sich Konsument:innen verhalten ..... 49
	Wie kaufen Konsument:innen ein? ..... 49
	Wie können sich Kaufprozesse unterscheiden? ..... 52
	Wie kaufen Unternehmen und Organisationen ein? ..... 54
	Was macht Kund:innen zufrieden? ..... 55
	Wie werden Kund:innen gebunden? ..... 60
4	Welche strategische Entscheidung getroffen werden muss ..... 67
	Womit kann ein Unternehmen erfolgreich bei Kund:innen sein? 67
	Wie funktioniert die Differenzierungsstrategie? ..... 70
	Wie funktioniert die Kostenführerschaftsstrategie? ..... 72
5	Welche strategischen Werkzeuge genutzt werden ..... 79
	Wie können Unternehmen wachsen? ..... 79
	Was haben Produkte und Märkte mit biologischem Leben gemeinsam? ..... 82

	Wie steuert man verschiedene Produkte? .....	84
	Wie helfen Umweltanalyse und Unternehmensanalyse? .....	88
6	Wie Produkte und Programme gestaltet werden .....	93
	Worüber entscheidet die Produktpolitik? .....	93
	Was ist für die Kund:innen nützlich? .....	94
	Warum bringen Unternehmen neue Produkte? .....	95
	Wie beeinflussen Gender und Ethnien die Produkte? .....	98
	Wie kann mit Service überzeugen? .....	99
	Warum kann die Verpackung wichtig sein? .....	100
	Wie gestalten Händler ihre Sortimente? .....	101
	Wie entscheiden Unternehmen bei der Angebotspalette? .....	104
	Welche Rolle spielt Digitalität in der Produktpolitik? .....	105
7	Wie Marken geführt werden .....	109
	Was ist eine Marke? .....	109
	Was bedeutet eine Marke für Kund:innen? .....	113
	Wie navigiert ein Unternehmen mit mehreren Marken und Produkten? .....	114
	Wie unterstützt das Digitale Marketing die Markenpolitik? ....	117
8	Wie Preise und Konditionen festgelegt werden .....	121
	Was ist das Besondere an der Preispolitik? .....	121
	Nach welchen Kriterien wird ein Preis festgelegt? .....	122
	Wie ändern sich Preise im Zeitablauf? .....	125
	Was ist bei der Preispolitik zu beachten? .....	127
	Wie reagiert ein Unternehmen auf Preissenkungen? .....	129
	Warum verlangen Unternehmen unterschiedliche Preise für dieselbe Leistung? .....	130
	Wie werden Kund:innen mit Konditionen überzeugt? .....	133
	Wie verändert sich die Preispolitik durch Digitalität? .....	135
9	Wie Produkte vertrieben werden .....	141
	Wie werden die Produkte vertrieben und verteilt? .....	141
	Warum ist die Lieferung der Produkte relevant? .....	144
	Wer übernimmt im Unternehmen den Vertrieb? .....	145
	Welche externen Partner übernehmen Aufgaben beim Vertrieb? .....	148

	Wie hilft der Großhandel? . . . . .	151
	Was macht der Einzelhandel? . . . . .	152
	Wo kann man Produkte vertreiben? . . . . .	154
	Auf welchen Wegen kommen die Produkte zu den Kund:innen? . . . . .	155
	Wie gestaltet sich der Kontakt zu den Kund:innen? . . . . .	157
	Was ändert sich beim Vertrieb durch digitales Marketing? . . . . .	162
10	Wie über Produkte und Marken kommuniziert wird . . . . .	167
	Was soll mit Kommunikation erreicht werden? . . . . .	167
	Mit welchen Instrumenten wird kommuniziert? . . . . .	169
	Was ist der Unterschied zwischen der Push- und der Pull-Strategie? . . . . .	172
	Wie funktioniert Werbung heute? . . . . .	174
	Wie kann kurzfristig der Absatz erhöht werden? . . . . .	176
	Warum kommunizieren Unternehmen mit der Öffentlichkeit? . . . . .	178
	Warum ist Sponsoring so wichtig? . . . . .	181
	Wie helfen soziale Netzwerke bei der Kommunikation? . . . . .	183
	Welche Möglichkeiten gibt es mit kleinerem Budget? . . . . .	187
	Wie können Unternehmen noch kommunizieren? . . . . .	190
	Was ändert sich durch digitale Kommunikation? . . . . .	195
	Wie wird ein Unternehmen zu einer Persönlichkeit? . . . . .	202
11	Wie Marketing laufend überprüft wird . . . . .	203
	Was macht das Marketing-Controlling? . . . . .	203
	Wie funktioniert die Überprüfung? . . . . .	206
	Wie helfen Kennzahlen beim Controlling? . . . . .	208
	Glossar . . . . .	211
	Literaturhinweise . . . . .	217
	Register . . . . .	218
	Abbildungsverzeichnis . . . . .	221





## Vorwort

Marketing gilt vielen auf den ersten Blick als Domäne von Betriebswirt:innen, Marktforscher:innen oder Werbe-Strateg:innen. Doch wer genauer hinsieht, erkennt schnell: Erfolgreiches Marketing lebt nicht allein von Zahlen, Budgets und Tools; es lebt vor allem von Ideen, von Geschichten, von der Fähigkeit, Menschen zu verstehen und mit ihnen in Resonanz zu treten. Genau hier liegen die besonderen Stärken von Absolvent:innen der Geisteswissenschaften.

Wer Literatur, Geschichte, Philosophie, Kulturwissenschaften, Sprach- oder Sozialwissenschaften studiert hat, ist geübt darin, komplexe Zusammenhänge zu analysieren, Strukturen zu erkennen und Perspektiven zu wechseln. Geisteswissenschaftler:innen können Themen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten, kritische Fragen stellen und Botschaften so formulieren, dass sie nicht nur informieren, sondern berühren. Sie sind trainiert im präzisen Ausdruck, im Deuten kultureller Codes und im Erkennen von Trends, die sich aus gesellschaftlichen Entwicklungen ableiten lassen.

Diese Fähigkeiten sind im Marketing von großem Wert, unabhängig davon, ob es um den Auftritt eines internationalen Unternehmens, die Kommunikation einer gemeinnützigen Stiftung oder die Öffentlichkeitsarbeit einer kulturellen Einrichtung geht. Marketing braucht Geschichten, die authentisch wirken. Kampagnen brauchen ein Gespür für Zielgruppen und ihre Werte. Geisteswissenschaftler:innen bringen genau diese Mischung aus analytischem Denken, kultureller Sensibilität und sprachlicher Präzision mit. In Zeiten, in denen Marketing nicht nur informiert, sondern Beziehungen aufbaut und Werte vermittelt, sind diese Kompetenzen gefragter denn je.

Das Buch soll dem/der Geisteswissenschaftler:in einen vollständigen Überblick über das Marketing bieten und so den Einstieg in Marketing-Funktionen beim Unternehmen erleichtern. Das Buch legt großen Wert auf die Darstellung der Marketing-Systematik, damit nicht nur einzelne Aspekte des Marketings, sondern ihre Einordnung in den Gesamtzusammenhang verstanden werden können. Mit diesem Grundwissen können Geisteswissenschaftler:innen Marketing-Entscheidungen vorbereiten, begründen und treffen.

Vorab ein Tipp für alle, die etwas über Marketing lernen möchten: Wirklich jeder kann viel vom Marketing in der Praxis sehen und lernen, wenn er mit offenen Augen und Ohren durch die Welt geht. Weil sich das Marketing an uns als Kund:innen richtet, ist es für uns alle erfahrbar – jeden Tag. Genau deswegen werden in diesem Buch die theoretischen Inhalte immer auch an (kursiv gedruckten) Beispielen aus der Realität angewendet und verdeutlicht. Suchen Sie auch selbst in der Realität Marketing-Strategien und -Instrumente und stellen Sie die Verbindung zu den hier genannten Fachbegriffen her!

Vielleicht beginnt Ihre Reise ins Marketing mit diesem Buch. Oder vielleicht arbeiten Sie schon im Marketing-Bereich und möchten Ihre Position festigen. In jedem Fall gilt: Marketing ist keine Fremdsprache für Geisteswissenschaftler:innen – es ist vielmehr ein neues Einsatzfeld ihrer bereits erprobten Talente.

# 1 Wie Marketing funktioniert

## Was ist eigentlich Marketing?

Der Begriff Marketing ist mit Sicherheit einer der am häufigsten genutzten Begriffe in der modernen Betriebswirtschaftslehre. Die Definitionen in den Marketing-Lehrbüchern unterscheiden sich nur wenig und können auf einfache Weise so zusammengefasst werden:

### Marketing (enge Definition als Absatzmarketing)

Marketing ist alles das, was ein Unternehmen tut, damit der/die Kunde/Kundin dessen Produkte kauft.

Wenn nur von Marketing die Rede ist, ist meist nur das soeben definierte **Absatzmarketing** gemeint. Der Kern des Marketings liegt also in der konsequenten Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens an den Bedürfnissen des **Marktes**. Angesichts des intensiven Wettbewerbs, der heute auf fast allen Konsumgüter- und Investitionsgütermärkten herrscht, ist dies für Unternehmen zwingend notwendig. Ausführlicher gesagt, können unter dem Begriff Marketing alle Entscheidungen und Maßnahmen eines Unternehmens zusammengefasst werden, die einen Kunden, sei es einen Privatkunden, ein Unternehmen oder den Staat, direkt oder indirekt dazu bewegen sollen, Produkte vom marketingtreibenden Unternehmen zu erwerben.

Als **Produkte** wird dabei alles das bezeichnet, was ein Unternehmen herstellt. Dies können sein:

- Sachgüter (z. B. Lebensmittel, Katzenfutter, Gebäude, Notebook, Hochgeschwindigkeitszug, Wasserkraftwerk)
- Dienstleistungen (z. B. Handwerkerleistungen, ärztliche Behandlungen, Massage, Steuerberatung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung)
- Rechte (z. B. Übertragungsrechte der Fußball-Bundesliga, Urheberrechte an Büchern und Musik, Patentrecht für einen neuen Impfstoff, Markenrecht für ein bekanntes Markenzeichen (Unternehmens-Logo, Produktname).

Die absatzwirtschaftliche Definition des Marketings hat in den letzten Jahrzehnten eine Erweiterung erfahren, weil nicht mehr nur Unternehmen Marketing betreiben und weil auch andere Handlungen als der Kauf von

Produkten durch Marketing erreicht werden sollen. Die folgende weite Definition des Marketings lautet daher:

### **Marketing (weite Definition)**

Marketing ist alles das, was jemand tut, damit jemand anderes etwas tut.

Mit dieser Definition lässt sich der Begriff des Marketings in weiteren Kontexten nutzen:

- Beim **Beschaffungsmarketing** geht es um die Entscheidungen und Maßnahmen eines Unternehmens, die einen begehrten Lieferanten dazu bewegen sollen, an das Unternehmen und vielleicht nicht an andere zu liefern. (z. B. *durch Pflege des Kontakts zum Lieferanten und Teilnahme an Beschaffungsmessen*)
- Das **Personalmarketing** umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen eines Unternehmens, die dazu dienen, gute neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen. (z. B. *durch Teilnahme an Ausbildungsmessen, Plakatwerbung an Hochschulen, Angebot von Praktika, Casting-Tage von Unternehmen, Youtube-Videos über die Aufgaben für Mitarbeiter:innen, Karriere-Homepages von Unternehmen mit Stellenangeboten und Online-Bewerbungsmöglichkeiten*)
- Das **B-to-B-Marketing** (Business-to-Business-Marketing) ist das Marketing von Unternehmen gegenüber anderen Organisationen wie Hersteller, Handelsunternehmen und öffentlichen Institutionen. Es handelt sich also um eine besondere Form des Absatzmarketings. Das Kaufverhalten von Organisationen unterscheidet sich stark vom Kaufverhalten der Konsument:innen. (z. B. *bei einem Elektronikkonzern, der Hochgeschwindigkeitszüge an Bahnunternehmen und Turbinen an Elektrizitätsgesellschaften verkauft*)
- Nicht gewinnorientierte Institutionen wie Behörden und Nichtregierungsorganisationen betreiben **Non-Profit-Marketing**, um Bürger:innen oder Unternehmen zu einem bestimmten Handeln zu bringen. (z. B. *beim Roten Kreuz, das Bürger:innen mit Plakatwerbung und Blutspendebussen auf öffentlichen Plätzen zur Blutspende animieren möchte, oder bei einer Gesundheitsbehörde, die durch Plakat- und Kinowerbung sowie die Verteilung von Kondomen für deren Nutzung zwecks AIDS-Prävention werben möchte*)

- Beim **De-Marketing** dienen die Entscheidungen und Maßnahmen dazu, dass jemand anderes etwas unterlassen soll. De-Marketing-Maßnahmen sind oft Teil eines Non-Profit-Marketings. *(wenn z. B. Plakate oder schockierende Youtube-Videos dazu bewegen sollen, dass Autofahrer auf der Autobahn nicht rasen oder während der Fahrt nicht auf das Smartphone schauen)*
- Auch der Begriff des **Selbstmarketings** lässt sich in diese abstrakte Formel einbauen: Hier sind es dann Entscheidungen und Maßnahmen, die eine Privatperson trifft, damit jemand anderes wie gewünscht handelt. *(damit z. B. ein Unternehmen die Bewerberin als Mitarbeiterin einstellt oder eine andere Person beim Abendessen Sympathie für jemanden empfindet, damit man als Mietinteressent den Zuschlag für die begehrte Mietwohnung bekommt)*

Wenn im Folgenden von Marketing die Rede ist, ist das Marketing in der engen Definition, also als Absatzmarketing, gemeint.

Das moderne Marketing hat in Unternehmen eine Doppelfunktion zu übernehmen, die sich in zwei Aufgaben äußert:

- Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung
- Marketing als Unternehmensfunktion

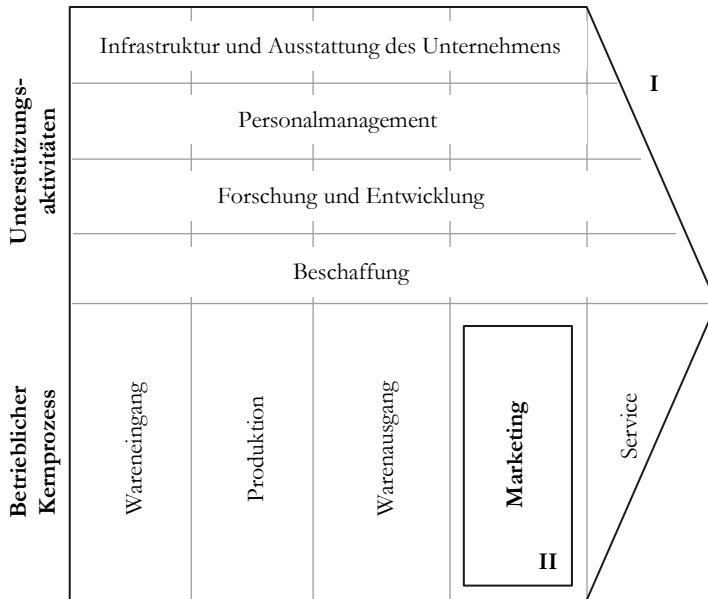


Abb. 1: Doppelfunktion des Marketings

Unter dem **Marketing als Leitkonzept der Unternehmensführung** versteht man die Grundhaltung, dass sämtliche Unternehmensaktivitäten konsequent an den Anforderungen der Märkte und hier insbesondere der Kund:innen und der Wettbewerber auszurichten sind (Markierung I in Abb. 1).

Alle unternehmerischen wertschöpfenden Funktionen, wie sie im Wertschöpfungsmodell in der Abbildung gegliedert sind, sollen ihre Funktionserfüllung unter der **Maxime der Kundenorientierung** ausüben und so handeln, dass es den Verkauf der Sachgüter und Dienstleistungen ermöglicht und befördert.

- *Handelsunternehmen z. B. richten auch ihre Infrastruktur (Filialarchitektur, Ladengestaltung, Parkplätze) an den Bedürfnissen der Kund:innen aus.*
- *Herstellende Unternehmen gestalten die Produktionsprozesse derart, dass sich daraus später weitere Verkaufsargumente (z. B. umweltschonende Produktion) ergeben.*
- *Der Kundenservice, der nach dem Kauf der Produkte geleistet wird, wird als Argument bereits vor dem Kauf eingesetzt.*

- *Die Mitarbeiter:innen werden auch im Hinblick darauf ausgesucht, welche Bedürfnisse die Kund:innen haben.*

Angeichts dieses Dominanzanspruchs steht Marketing nicht selten im Konflikt zu anderen betrieblichen Funktionen (Beschaffung, Produktion, Finanzen, Personal, Forschung und Entwicklung).

- *Die Marketing-Abteilung z. B. fordert im Regelfall zahlreiche Produktvarianten, wohingegen die Produktionsabteilung aus Gründen der Komplexitätsreduktion wenige Varianten bevorzugt.*
- *Das Marketing zielt typischerweise auf einen möglichst hohen Marktanteil, die Finanzabteilung hingegen auf einen möglichst hohen Gewinn.*
- *Während die Marketing-Abteilung von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung kurze Entwicklungszyklen fordert, setzt sich jene für lange Entwicklungszeiträume ein.*

Außerdem dürfen der Dominanzanspruch des Marketings und damit die Fokussierung des Unternehmens auf den/die Kund:in nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Erfolg eines Unternehmens noch von anderen Faktoren beeinflusst wird (z. B. herausragende Stärken in der Beschaffung, der Forschung und Entwicklung, der Logistik oder der Finanzierung).

Das **Marketing als Unternehmensfunktion** hingegen betrifft die konkrete Ausgestaltung der Absatzfunktion und entspricht damit weitgehend dem Einsatz von absatzwirtschaftlichen Instrumenten, wie sie das Operative Marketing im **Marketing-Mix** kennt (Markierung II in Abb. 1).

In dieser **Doppelfunktion des Marketings** und damit dem Wandel von einer funktionsorientierten zu einer unternehmensbezogenen Denkhaltung ist der entscheidende Unterschied zur „klassischen“ Absatzwirtschaft zu sehen. Sie verstand sich lediglich als eine betriebliche Funktion „am Ende des Fließbandes“, die in der Verwertung von Sach- und Dienstleistungen auf den Märkten besteht und Unternehmensfunktionen wie z. B. Beschaffung, Produktion, Finanzierung unter- oder gleichgeordnet ist.

Wie auch in allen anderen Funktionsbereichen des Unternehmens hat auch beim Marketing die Bedeutung der Nachhaltigkeit in den letzten Jahren deutlich zugenommen (**Green Marketing**).

Für viele Unternehmen ist Nachhaltigkeit in ökologischer und sozialer Hinsicht mittlerweile ein ernstes Anliegen geworden, was viel damit zu tun hat, dass es bei den Kund:innen des Unternehmens genauso ist. Bei privaten Verbrauchern spielt das Thema Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle,



wenngleich auch festgestellt werden kann, dass es bei den Einstellungen und Absichten relevanter ist als bei den tatsächlichen Kaufentscheidungen. Auch bei gewerbliche und staatliche Kunden spielt Nachhaltigkeit bei Produkten und Prozessen bei der Kaufentscheidung eine immer größere Rolle, weil sich diese Organisationen immer öfter selbst Nachhaltigkeitsziele und damit verbundene Standards geben oder sich diesen unterwerfen.

Unternehmen, welche die Nachhaltigkeit bei ihren Produkten und Prozessen erhöhen, erlangen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Unternehmen, die dies nicht tun, können neue Zielgruppen gewinnen, denen Nachhaltigkeit ein wichtiges Anliegen ist, erhöhen die Reputation ihrer Marken und binden mitunter auch Mitarbeiter:innen, die bei der Auswahl ihres Arbeitgebers auf Nachhaltigkeit achten. Allerdings hat der Fokus auf Nachhaltigkeit auch Nachteile: Nachhaltige Produkte und Prozesse sind oft teurer, Preise müssen vielleicht erhöht werden, und bisherige Kund:innen reagieren mit Widerstand auf die Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit.

Handelt es sich nicht um tatsächliche Bemühungen um Nachhaltigkeit bei Produkten und Prozessen, sondern nur um die Darstellung vermeintlicher Nachhaltigkeit, spricht man vom **Greenwashing**. Werden Unternehmen des Greenwashings überführt, z. B. durch staatliche Stellen oder Nichtregierungsorganisationen, droht ein großer Imageschaden und der Verlust jener Kund:innen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist.

## Wie läuft der Marketing-Prozess ab?

Die folgende Abbildung zeigt eine idealtypische Sichtweise von Unternehmensführung, den so genannten Regelkreis der Unternehmensführung.

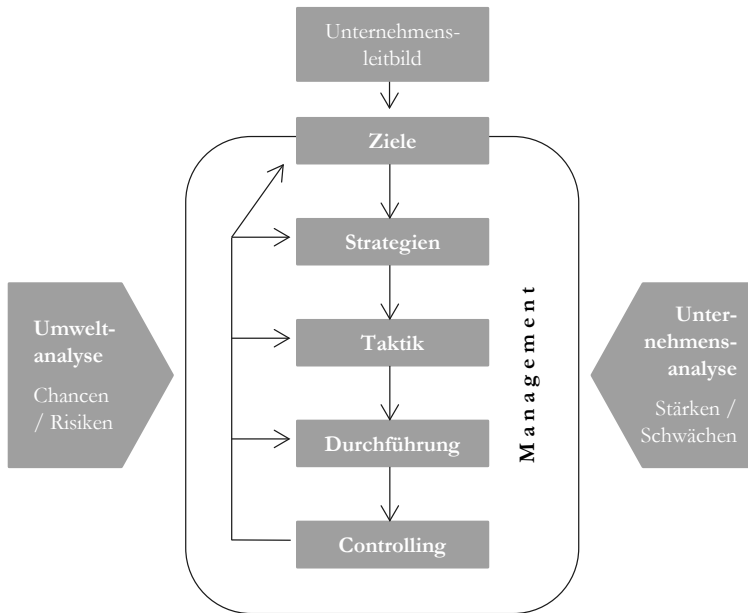


Abb. 2: Regelkreis der Unternehmensführung

Am Beginn einer rationalen Unternehmensführung müssen die **Ziele** des Unternehmens stehen. Die Ziele leiten sich aus dem **Unternehmensleitbild** ab, einer abstrakten Handlungsmaxime des Unternehmens, die meist von den Gründern, den Eigentümern und der Unternehmensgeschichte geprägt ist.

Nach Definition der Ziele und mit Blick darauf muss das Unternehmen die **Strategien** festlegen. Das bedeutet einen wenig konkreten, langfristig orientierten Aufbau von Potenzialen, die durch die **Taktik** im nächsten Schritt ausgeschöpft werden sollen.

Die amerikanische Literatur versteht es, den Unterschied zwischen Strategie und Taktik auf den Punkt zu bringen:

- Strategie ist, „die richtigen Dinge zu tun“.
- Taktik ist, „die Dinge richtig zu tun“.

Nur wenn die „richtigen Dinge“ „richtig“ getan werden, kann das Ziel erreicht werden. Die gedankliche und praktische Unterscheidung von Stra-

ategie und Taktik in der Unternehmensführung ist für die Erreichung der Ziele von grundlegender Bedeutung.

Die praktische **Durchführung** der auf diese Weise systematisch beschlossenen Maßnahmen wird auch als Operationalisierung bezeichnet.

Darauf folgt das **Controlling**, das zwei Aufgaben hat:

- Zum einen soll es durch einen **Soll-Ist-Vergleich** im Nachhinein überprüfen, inwiefern es zu Abweichungen zwischen dem Gewünschten (Soll, Ziele) und dem Erreichten (Ist) gekommen ist.
- Zum anderen übernimmt das Controlling **Steuerungs- und Planungsaufgaben**, indem die Maßnahmen und Entscheidungen der Operationalisierung, der Taktik und der Strategie mit Blick auf die Ursachenanalyse kontinuierlich justiert werden. Dies geschieht üblicherweise in umgekehrter Reihenfolge: Zunächst wird das Unternehmen versuchen, durch Änderungen bei der Operationalisierung die Soll-Ist-Abweichungen zu verringern. Bleibt dies ohne Erfolg, wird es taktische Veränderungen vornehmen. Sollten auch diese nicht in gewünschtem Maße wirken, werden – in unregelmäßigen Zyklen – auch die Strategien des Unternehmens angepasst. Auch die Ziele können Gegenstand einer Veränderung sein. Das Controlling ist also jener Teil der Unternehmensführung, der für den Kreislaufcharakter von Unternehmensführung sorgt.

Dieser Regelkreis der Unternehmensführung wird vollständig durch zwei Analysefelder, die sich mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst (**Unternehmensanalyse**) sowie mit den Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt (**Umweltanalyse**) auseinandersetzen.

Der idealtypische Aufbau der Marketing-Konzeption in einem Unternehmen entspricht der Anwendung der idealtypischen Unternehmensführung mit Bezug auf das Marketing. Das Marketing wird also in den Regelkreis der Unternehmensführung integriert, so dass auch von einem **Marketing-Regelkreis** gesprochen werden kann.

Vereinfacht ausgedrückt geben

- Marketing-Ziele den Wunschort (Wohin?)
- das Strategische Marketing die Route (Wie?)
- die Marktforschung die Landkarte und Stadtpläne und
- der Marketing-Mix das jeweilige Beförderungsmittel (Womit?) vor.

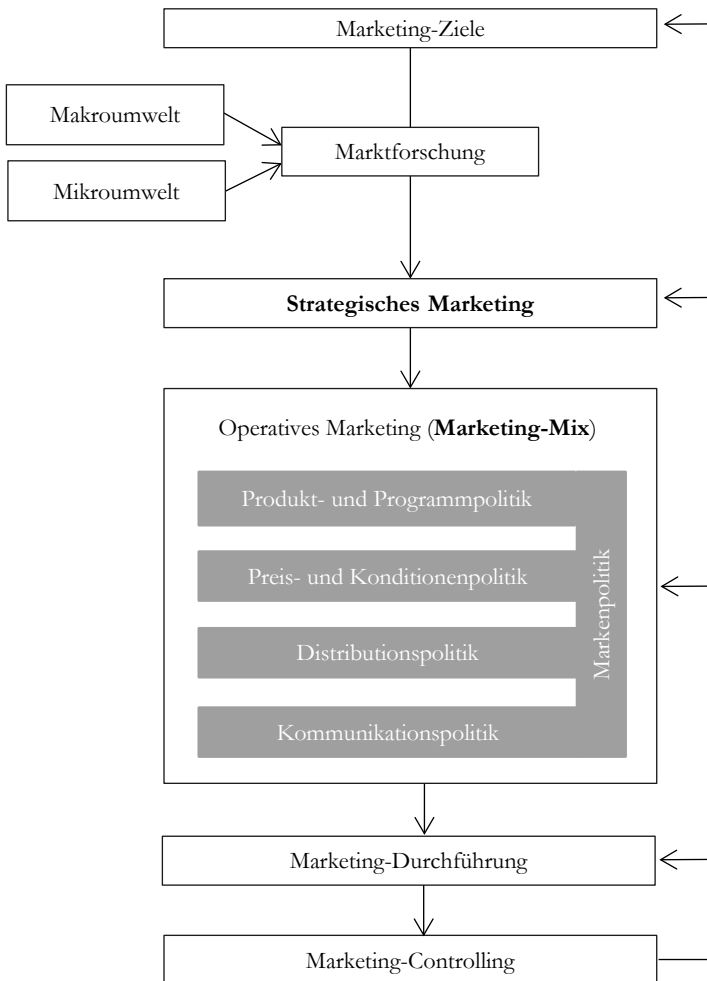


Abb. 3: Marketing-Regelkreis

Am Anfang stehen die **Marketing-Ziele** als angestrebte Sollzustände in der Zukunft, die mittels Marketing erreicht werden sollen. Dies können **quantitative Zielgrößen** wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil oder Zahl der Neukund:innen sein, aber auch **nicht-quantitative psychographische**, d. h. mit der Psyche der Kund:innen zusammenhängende Zielgrößen wie Bekanntheit, Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Abgeleitet von den festgelegten Marketing-Zielen, die auch Teil des gesamten Zielkatalogs eines Unternehmens sind, wird im **Strategischen Marketing** festgelegt, mithilfe welcher Potenziale das Unternehmen die Ziele erreichen möchte.

- Mithilfe der **Differenzierungsstrategie** möchte das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen, indem es von Kundenseite aufgrund bestimmter Produkt-, Marken- oder Unternehmenseigenschaften als einzigartig wahrgenommen wird.
- Mithilfe der **Kostenführerschaftsstrategie** möchte das Unternehmen auf den Märkten einen Preisvorteil als Wettbewerbsvorteil erreichen.

Um die Frage beantworten zu können, mit welchen Strategien die gewünschten Ziele erreicht werden können, braucht es die **Marktforschung**. Sie hat die Aufgabe, das Kaufverhalten von Privatpersonen, Unternehmen und anderen Institutionen zu analysieren und die Umweltbedingungen in Makro- und Mikroumwelt zu erforschen, die das Unternehmen beeinflussen.

Die konkrete Umsetzung der Marketing-Strategien wird im **Operativen Marketing** geplant und umgesetzt. Hierzu gehören alle Instrumente, die zum Zwecke des Marketings von Unternehmen eingesetzt werden können und in ihrer „Mischung“ als **Marketing-Mix** bezeichnet werden. Die Einteilung, die in Wissenschaft und Praxis am häufigsten verwendet wird, ist die Struktur der „vier P's“, die der amerikanische Betriebswirt McCarthy formuliert hat:

- Die **Produkt- und Programmpolitik** (product) umfasst alle Entscheidungen, welche die Gestaltung des Leistungsprogramms eines Unternehmens betreffen. In diesen Bereich fallen z. B. die Analyse, Planung und Umsetzung von Produktveränderungen und Serviceleistungen, die Forschung und Entwicklung neuer Produkte, die Produktvariation und Produktdifferenzierung, die Verpackungsgestaltung, die Gestaltung flankierender Serviceleistungen sowie die Zusammenfassung der Produkte zu einem Produktprogramm mit teilweise einheitlichen Merkmalen.
- Im Rahmen der **Preis- und Konditionenpolitik** (price) werden alle Bedingungen festgelegt, die dazu dienen, die (monetären) Gegenleistungen der Käufer für die von einem Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu gestalten und durchzusetzen. Zur Preispolitik gehören die Festlegung der Preise, Entscheidungen über Preisstrategien

und Preisdifferenzierungen. Zur Konditionenpolitik zählen sämtliche Vereinbarungen, die neben dem Preis im Vertrag über das Leistungsangebot festgehalten werden. Im Wesentlichen sind dies Rabatte, Boni und Skonti, Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie Kredit- und Leasingvereinbarungen.

- Bei der **Distributionspolitik** (place) geht es um die Gestaltung der akquisitorischen und der physischen Distribution, bei der entschieden wird, auf welchem Wege der/die Kunde/Kundin rechtlich und tatsächlich an das Produkt gelangen soll. Zentral sind die Fragen, welche Distributionsorgane für den Vertrieb der Sachgüter und Dienstleistungen eingesetzt werden, welche und wie viele Absatzwege genutzt werden und welches der optimale externe und interne Standort ist.
- Die **Kommunikationspolitik** (promotion) umfasst alle Maßnahmen, die der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen aktuellen und potenziellen Kund:innen, aktuellen und potenziellen Mitarbeiter:innen, Lieferanten, Investoren, Anwohner:innen und anderen Bezugsgruppen (sog. Stake-Holders) dienen. Zu diesem Zweck werden die klassischen Instrumente Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch innovative Instrumente, die von Sponsoring und Product-Placement über Direktmarketing bis hin zu Viralem Marketing und Ambush-Marketing reichen, eingesetzt.
- Neben den 4 P's wird häufig heute noch ein weiterer Bereich, die **Markenpolitik** (Branding) abgetrennt, der Instrumente aus allen vier Bereichen enthält und deswegen als Querschnittsbereich gesehen werden kann. Die Markenpolitik beschäftigt sich mit der Gestaltung von Marken.

In den letzten Jahrzehnten wurden neben den klassischen vier Instrumentenbereichen noch weitere P-Felder formuliert, die sich jedoch in Theorie und Praxis (mit Ausnahme von People (Personal) im Dienstleistungssektor) kaum etablieren konnten, sondern stattdessen in die vorhandenen Felder eingeordnet werden. Hierzu zählen:

- Packaging (Verpackung)
- Physics (Unternehmensidentität)
- Physical Evidence (Ladengestaltung)
- Politics (Einflussnahme von Unternehmen auf die Politik durch Lobbyismus)
- Position (Positionierung des Unternehmens und seiner Leistungen)