

**Andreas Scharf • Bernd Schubert
Patrick Hehn**

Marketing

Einführung in Theorie und Praxis

5. Auflage



eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Ergänzende Unterlagen zum Buch bieten wir Ihnen unter **www.schaeffer-poeschel.de/webcode** zum Download an.

Für den Zugriff auf die Daten fordern Sie bitte mit Ihrer E-Mail-Adresse und dem nachfolgenden Webcode Ihr persönliches Passwort an.

Bitte achten Sie bei der Eingabe des Webcodes auf eine korrekte Groß- und Kleinschreibung.

Webcode **6839-GMCfh**

Andreas Scharf/Bernd Schubert/Patrick Hehn

Marketing

Einführung in Theorie und Praxis

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden weiterführende Lehrmaterialien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de/3215 (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 978-3-7992-6839-4

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: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch (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 zur fünften Auflage

Die vor drei Jahren erschienene, inhaltlich und redaktionell vollkommen neu gestaltete vierte Auflage wurde sowohl von den Studierenden und Dozenten als auch von den Experten aus der Marketingpraxis äußerst positiv aufgenommen, was unseren theoriegeleiteten, aber gleichzeitig praxisorientierten Ansatz bestätigt. Die zahlreichen Anregungen der Leser, für die wir uns an dieser Stelle bedanken, sowie die rasante Entwicklung in der Marketingwissenschaft und -praxis haben jedoch eine Aktualisierung bzw. Überarbeitung unseres Lehrbuches erforderlich gemacht.

Ebenso wie die vierte Auflage richtet sich die fünfte Auflage als Einführungswerk an Studierende im Bachelorprogramm sowie an Praktiker in der Aus- und Weiterbildung. Unser Lehrbuch bietet einen fundierten, praxisorientierten Einstieg in das Marketing sowohl aus Management-sicht als auch aus entscheidungs- und verhaltenensorientierter Perspektive. Den bewährten Aufbau, das heißt die an den Aufgaben des Marketing-Managements ausgerichtete Einteilung in neun Kapitel, haben wir beibehalten, an entsprechenden Stellen wurden jedoch neue Inhalte eingefügt, beispielsweise zu den Themen »Beziehungsmarketing« und »Social Media Marketing«. Zusätzliche Kästen »Aus der Praxis« und »Aus der Wissenschaft« – versehen mit treffenden Überschriften – erleichtern die Aufnahme bestimmter Inhalte. Alle Daten und Literaturquellen wurden sorgfältig aktualisiert, die Margina-

lien zur besseren Orientierung gründlich überarbeitet. Erstmals verfügt unser Lehrbuch auch über ein umfangreiches Glossar. Schließlich kann der Leser – ergänzend zu den Inhalten dieses Lehrbuches – unser Online-Angebot nutzen, bestehend aus interessanten Marketing-Fallstudien mit Problemstellung, Aufgaben und Beispiellösung sowie Links zu aktuellen Marketingthemen aus Wissenschaft und Praxis. Den Zugangscode zu diesem Online-Angebot finden Sie auf der ersten Seite des Buches.

Wir möchten denjenigen danken, ohne deren Unterstützung die Fertigstellung der fünften Auflage unseres Lehrbuches nicht möglich gewesen wäre: Unser Dank gilt zunächst dem Schöpfer-Poeschel-Verlag, insbesondere Frau Claudia Dreiseitel und Herrn Stefan Brückner, für die Unterstützung und Geduld. Außerdem bedanken wir uns bei Dipl.-Bw. (FH) Stephanie Glassl von der Fachhochschule Nordhausen für ihre unermüdliche Arbeit am Glossar und an den Marginalien sowie an neuen Praxisbeispielen und aktuellen Quellen.

Insbesondere aufgrund der vielen wertvollen Anregungen, die wir in den letzten Jahren erhalten haben, fordern wir auch in diesem Vorwort zur fünften Auflage alle Leser auf, uns ihre Rückmeldung zum Buch sowie Anregungen für Verbesserungen zu übermitteln.

*Andreas Scharf, Bernd Schubert und Patrick Hehn
im Juli 2012*

Verzeichnis der ergänzenden Unterlagen zum Download

Für dieses Lehrbuch bieten wir ergänzende Unterlagen zum Download an. Den zum Abruf der Daten notwendigen Webcode finden Sie auf der ersten Seite des Buches. Mit diesem Webcode können Sie sich in Kombination mit Ihrer E-Mail-Adresse einloggen und die Daten abrufen.

Folgende Inhalte stehen zur Verfügung:

Aktuelle Fallstudien

Aktuelle Fallstudien veranschaulichen und vertiefen das Zusammenspiel und die Wirkung der verschiedenen Instrumente im Marketing-Mix. Anhand realistischer Aufgabenstellungen kann das Marketing-Wissen in die Praxis übertragen und das Marketing-Instrumentarium anhand konkreter Beispiele eingeübt werden. Die Musterlösungen zeigen jeweils einen guten, plausiblen und praktikablen Lösungsweg auf.

Weiterführende Links

Eine kommentierte Linkliste dient als Wegweiser zu aktuellen und interessanten Marketing-Themen.

Leserhinweise

Das leserfreundliche Layout verdeutlicht die inhaltliche Struktur des Buches, vermittelt Orientierung, und erleichtert das Lernen und Arbeiten mit dem Text in vielfältiger Weise:

Lernziele: Für jedes Kapitel werden zu Beginn die Lernziele aufgeführt. Nach dem Studium des Textes sollten sich die Leser die hier formulierten Kenntnisse und Kompetenzen angeeignet haben.

1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Marketing

Lernziele

- Sie kennen den Grundgedanken des Marketing und können die marketing-relevanten Grundbegriffe richtig einordnen.
- Sie verstehen, welche unterschiedlichen Grundhaltungen sich hinter dem Begriff Marketing verbergen.

- Sie erkennen, dass die verschiedenen Träger des Marketing (z. B. Industrie-, Dienstleistungs-, Handelsbetriebe) Besonderheiten aufweisen, die es im Marketing zu berücksichtigen gilt.

1.1 Begriff und Grundgedanke des Marketing

Der amerikanische Autoproduzent Henry Ford soll einmal gesagt haben, dass jeder Kunde seinen Wagen in jeder gewünschten Farbe bekommen könne – solange es Schwarz sei. In den Anfängen der Fließbandproduktion ab 1914 war Schwarz die Standardfarbe von Ford. Die Farbe konnte industriell gefertigt werden, war kostengünstig und lange haltbar. Für die Käufer war die Wahl der Lackfarbe damals von untergeordneter Bedeutung. Im Vordergrund stand die erschweringliche individuelle Mobilität, wie sie das Modell T von Ford geboten hat. Heutzutage ist es undenkbar, dass Autos nur in einer Standardfarbe mit einer Standardausstattung angeboten werden. Allein die Volkswagen AG führte Anfang 2012 unter der Marke VW 16 PKW-Modelle (Sub-Brands) in über 120 Fahrzeug- und Ausstattungsvarianten, die die Kunden durch die Wahl diverser Lackfarben, Sitzbezüge und weiterer Zusatzausstattungen ihren individuellen Bedürfnissen und ihrem Budget anpassen können. Kombiniert man alle Merkmale miteinander, führt dies alleine beim VW Golf zu mehreren tausend Varianten.

Was ist es zu einer solchen Vielfalt an Wahlmöglichkeiten gekommen? Verdeutlichen lässt sich diese Entwicklung am Beispiel des Ford Modell T, des ersten am Fließband produzierten Automobils. Der Ford T bediente 1908 einen latenten, unerfüllten Bedarf an kostengünstiger,

robuster, individueller Fortbewegung und stieß damit in eine Marktlücke. Während andere Hersteller ihre teuren Autos an die wohlhabende Stadtbewölkerung verkauften, wurde das Auto mit dem Ford T auch für weniger wohlhabende Zielgruppen erschwinglich. Diesen Markt bediente Ford als erstes und lange als einziges Unternehmen, sodass das Modell T zum Welterfolg wurde. Steigender Wohlstand der Bevölkerung und die Reaktion der Konkurrenten auf den Erfolg des Modell T sorgten für ein steigendes, häufig auch verbessertes Angebot an Alternativen in dieser Fahrzeugklasse. Nach wenigen Jahren erfüllte der Ford T nur noch einen Grundnutzen, während sich die Wünsche der Autofahrer über diesen Grundnutzen hinaus erweiterten. Sie verlangten nach mehr Komfort und Geschwindigkeit, und das Design der Autos wurde wichtiger. Den Konkurrenten gelang es, diese unterschiedlichen Bedürfnisse durch ein verbessertes und differenziertes Angebot zu bedienen. Der anfangs so begehrte Ford T berücksichtigte am Ende viele dieser Entwicklungen nicht mehr, verlor an Attraktivität und wurde 1927 letztendlich produziert (Casey, 2008).

Das einfache Beispiel des Ford Modell T zeigt, dass die Ausrichtung des Angebots an den Kundenbedürfnissen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die menschlichen Bedürfnisse und Wünsche gelten daher als

Unternehmen reagieren auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse mit einem vielfältigen Angebot.

Marginalien: Marginalien direkt neben dem Text führen knapp zusammenfassend durch die wesentlichen Inhalte des jeweiligen Kapitels.

Abbildungen: Die zahlreichen Abbildungen veranschaulichen und ergänzen die im Text beschriebenen Sachverhalte. Im Text wird jeweils auf die Abbildungen Bezug genommen und an gegebener Stelle darauf verwiesen.

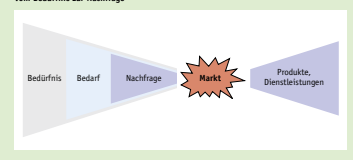
Begriff und Grundgedanke des Marketing

1.1

3

Abb. 1-2

Vom Bedürfnis zur Nachfrage



Ausgangspunkt des Marketing. Unter einem **Bedürfnis** versteht man das Gefühl eines Mangels und den damit verbundenen Wunsch, diesen Mangel zu beseitigen. Die Befriedigung der Bedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Wohnung ist lebensnotwendig, während die Befriedigung von Kultur- oder Luxusbedürfnissen wie Reisen, Musizieren oder Autofahren lediglich den Lebensstandard bzw. das Lebensgefühl erhöht. Neben diesen Individualbedürfnissen ergeben sich aus dem Zusammenleben der Menschen (Zivilisation) Kollektivbedürfnisse, das heißt der Wunsch, bestimmte Aufgaben gemeinsam zu lösen, zum Beispiel das Bedürfnis nach einer angemessenen Krankenversorgung, Infrastruktur, Kommunikation und Sicherheit (zu Bedürfnissen und Motivationen vgl. Kapitel 3.2.1.3).

Bedarf im wirtschaftlichen Sinne beinhaltet nur denjenigen Teil der Bedürfnisse, den ein Individuum mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln befriedigen kann und will. Bedarfe sind also die mit Kaufkraft ausgestatteten Bedürfnisse. Den Bedürfnissen und Bedarfen kommen Unternehmen durch die Erforschung des Käuferverhaltens (Kapitel 3) und mit den Methoden der Marktforschung (Kapitel 4) auf die Spur. Von **Nachfrage** kann erst dann gesprochen werden, wenn die auf dem Markt angebotenen Güter auch tatsächlich verlangt werden. Es handelt sich also um den auf dem Markt wirksam werdenden Bedarf.

Der Zusammenhang zwischen Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage kann man sich auch an folgendem Beispiel verdeutlichen: Ein Student, der ständig am Schreibtisch sitzt, verspürt das Bedürfnis, sich in der Freizeit mehr zu bewegen. Aus diesem Grund überlegt er, ob er sich von seinem gesparten Geld einen Heimtrainer, ein Rennrad, eine Joggingausrüstung oder eine Jahreskarte für das Hallenbad kaufen soll. Bedarf besteht grundsätzlich an allen Produkten, da sie gleichermaßen zur Befriedigung des Bedürfnisses nach mehr Bewegung geeignet sind. Da das Sparguthaben nur für ein Produkt ausreicht, entscheidet sich der Student beispielsweise für ein Rennrad. Hierdurch konkretisiert sich der Bedarf zur Nachfrage auf dem Markt für Rennräder. Da sich Kundenbedürfnisse im Zeitablauf verändern und erweitern, müssen Unternehmen ihre Produkte anpassen, ergänzen oder völlig

neu entwickeln, damit sich ein langfristiger Erfolg einstellen kann. Einen Wettbewerbsvorteil erzielt man dann, wenn dem eigenen Unternehmen die Berücksichtigung der Kundenwünsche besser gelingt als der Konkurrenz (Aus der Praxis 1-1). Aus diesen Erkenntnissen leitet sich der Grundgedanke des Marketing ab, wonach die gesamten Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Nachfrager ausgerichtet werden (siehe Abbildung 1-2).

Es geht also darum, Marktentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und durch angemessene Maßnahmen zu bewältigen oder derartige Marktentwicklungen durch Erfolg versprechende Produktinnovationen selbst anzustoßen. Wichtig ist in jedem Fall, Marketing als »denken vom Markt her« zu verstehen (vgl. Bruhn, 2012, S. 13). Die konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen bezeichnet man verkürzt auch als **Kundenorientierung**. Sie bedeutet, dass Unternehmen die Erwartungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einstellungen der (potenziellen) Kunden kennen und ein darauf abgestimmtes, aus Kundensicht wenigstens zufriedenstellendes Angebot bereitstellen, mit dem sie die Kundenbedürfnisse besser als die Wettbewerber erfüllen und gleichzeitig ihre Unternehmensziele realisieren (vgl. Eisch et al., 2011, S. 4).

Das Denken vom Markt her ist Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Daneben spielen zwei weitere Faktoren für den Unternehmenserfolg eine große Rolle. Es handelt sich um

Ein Bedürfnis ist das Gefühl eines Mangels und der Wunsch, diesen Mangel zu beseitigen.

Bedarf ist das mit Kaufkraft ausgestattete Bedürfnis.

Nachfrage ist wirksam gewordener Bedarf.

Bedürfnisse der Konsumenten ändern sich mit der Zeit.

Stichwortverzeichnis: Das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches dient zum Auffinden von Begriffen, Konzepten und Instrumenten im Text.

Glossar: Das umfangreiche Glossar am Ende des Buches erläutert die zentralen Begriffe des Marketing und kann zur Überprüfung des Wissensstandes genutzt werden.

Aus der Praxis: Die zahlreichen Anwendungsbeispiele aus der Praxis verdeutlichen und illustrieren die Theorie mit Hilfe von anschaulichem Bildmaterial und erläuterndem Text.

12

1.2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Marketing
Grundhaltungen gegenüber dem Absatzmarkt

kaufen (Nachkauffisozonen). So zeigen Daten aus einer Kundenbefragung der Volkswagen AG: Nur einer von 26 Kunden, die eine Beschwerde haben, tragen diese dem Verkäufer vor. Unzufriedene Kunden erzählen aber ihre negativen Erfahrungen im Durchschnitt neun bis zehn weiteren Personen, zufriedene Kunden teilen ihre positiven Erfahrungen hingegen nur 5 Personen mit. Mehr als 50 Prozent zufriedengestellter Beschwerdeführer werden zu Dauerkunden, bei extrem schneller Reaktion auf eine Beschwerde steigt dieser Anteil auf 95 Prozent (vgl. Bunk, 1999, S. 65).

(4) Marketingorientierung
Betriebliche Entscheidungsträger gehen davon aus, dass die Verbraucher dasjenige Produkt kaufen, welches ihren Nutzenerwartungen am ehesten entspricht. Deshalb versuchen marketingorientierte Unternehmen mithilfe effizienter Methoden, die Wünsche und Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Abnehmer zu ermitteln, um diese dann wirksam und wirtschaftlich zu befriedigen. Folgende Merkmale sind Ausdruck dieser Unternehmensphilosophie:

Marktorientierte Unternehmensführung: Mittelpunkt aller planerischen Tätigkeit ist der Markt, auf dem sich die Unternehmung betätigt, und nicht der Verkauf vorhandener Produkte. Der Zielmarkt muss zunächst abgegrenzt, sämtliche Unternehmensaktivitäten müssen darauf ausgerichtet und das Leistungsprogramm entsprechend den Kundenwünschen gestaltet werden.

Konsequente Ausrichtung am Kundennutzen: Die Unternehmung darf nur solche Produkte entwickeln und vermarkten, die sich am vom Kunden gewünschten Nutzen orientieren. Dafür ist es unerlässlich, Informationen über tatsächlich oder latent vorhandene Nutzenerwartungen der Nachfrager zu beschaffen. Die Gewinnung relevanter Daten erfolgt im Rahmen der Marktforschung (vgl. Kapitel 4.1.1).

Aufbau von Kundenbeziehungen: Es ist immer kostengünstiger, vorhandene profitable Kunden zu halten, als neue Kunden zu akquirieren. Der Schlüssel für die langfristige Bindung von Abnehmern an das Unternehmen ist eine hohe

Aus der Praxis 1-3

Reaktion auf Kundenunzufriedenheit

Ein großer filialisierter Möbel Einzelhandelsbetrieb ermittelte in einer repräsentativen Befragung die Zufriedenheit seiner Kunden in den unterschiedlichen Leistungsbereichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die größten Probleme im Rahmen der Montage von Möbeln (insbesondere Schrankwände und Küchen) beim Kunden bestehen. Des Weiteren wird die Kundenzufriedenheit durch unpünktliche oder ganz ausgebliebene Lieferungen beeinträchtigt. An dritter Stelle steht die Unzufriedenheit aufgrund menschlichen Fehlverhaltens der Mitarbeiter. Die Geschäftsleitung reagiert mit einer Reihe von Maßnahmen, um die aus Kundensicht bestehenden Mängel zu beseitigen. Beispielsweise erhalten die Montageteams die Möglichkeit, die Aufstellung neuer Produkte vor ihrer Auslieferung unter Anleitung erfahrener Mitarbeiter zu üben. Dabei auftretende Probleme werden sofort mit den Herstellerfirmen geklärt. Durch EDV-Unterstützung der Logistikprozesse wird die Dauer der Auftragsabwicklung um die Hälfte verkürzt. Die Transport- und Serviceteams erhalten Mobiltelefone, um den Kunden Lieferverzögerungen mitteilen zu können. Die Reaktionszeit auf Reklamationen wird von einer Woche auf maximal 2 Tage reduziert. Darüber hinaus schulen externe Berater alle Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden.

Kundenzufriedenheit (Aus der Praxis 1-3; zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit vgl. Kapitel 3.2.1.4 sowie ausführlich Homburg, 2012a; Bruhn/Homburg, 2010). Während große Unzufriedenheit mit einem Anbieter in der Regel zur Abwanderung der Kunden führt, mündet eine hohe Zufriedenheit nicht zwangsläufig in Kundenbindung, sie ist **unw** wichtige Voraussetzung dafür (vgl. Oliver, 1999). Deshalb gehen viele Unternehmen in den letzten Jahren dazu über, die Beziehungen zu ihren Kunden zwecks

Die Marketingorientierung konzentriert sich auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse

Literaturverzeichnis: Die Literaturverweise stehen direkt im Text, und zwar unter Nennung der Autoren und des Erscheinungsjahres. Im Literaturverzeichnis im hinteren Teil des Buches sind sämtliche Literatur- und Quellenangaben vollständig aufgeführt.

spricht in diesem Zusammenhang auch von subliminaler Wahrnehmung (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum impliziten Gedächtnis im Kapitel 3.2.2.1). Durch unterschwellige Werbezeile beispielsweise kann das Marketing das Verhalten der Konsumenten steuern, ohne dass sich jenseitiger dieser Beeinflussung bewusst sind (Aus der Wissenschaft 3-10).

Die Beurteilung eines Objektes (z. B. Produkt), einer Person (z. B. Verkäufer) oder eines Vorgangs (z. B. Online-Bestellung) kann als Teil des Wahrnehmungsprozesses aufgefasst werden. Wahrnehmung bezieht sich nämlich nicht nur auf die Entscheidung aufgenommenener Reize, sondern beinhaltet auch deren kognitive Weiterverarbeitung bis hin zur subjektiven Einschätzung der interessierenden Objekte. Personen bzw. Vorgänge (Kroeber-Riel et al., 2009, S. 327). Wie die Abbildung 3-5 veranschaulicht, wird

Psychische Prozesse **3.2**

93

Einfluss der unterschwelligen Wahrnehmung

Mit Hilfe eines einfachen Experiments gelang es Forschern, den Einfluss der unterschwelligen Wahrnehmung von Werbereizen auf das Verhalten der Konsumenten zweifelsfrei nachzuweisen: Die Testpersonen mussten einen Text lesen, der in der Mitte über einem Computerbildschirm lief. Um die Fokussierung auf den Text zu verstärken, erhielten sie zusätzlich die Aufgabe, dem zu lesenden Text mit der Computermaus zu folgen. Diese beiden Aufgaben nahmen die Aufmerksamkeit der Testpersonen vollkommen in Anspruch. Während die Probanden den Text lasen und ihm mit der Computermaus folgten, wurden am Bildschirm für kurze Zeit verschiedene Werbeanzeigen eingeblendet. Nachdem die Probanden den ganzen Text gelesen hatten, wurden sie nach der Werbung befragt, konnten sich an diese jedoch nicht erinnern. In einer anschließend simulierten Kaufsituation erhielten sie die Aufgabe, Produkte auszuwählen. Das überraschende Ergebnis: Die Probanden entschieden sich signifikant häufiger für diejenigen Produkte, für die in den kurz eingeblendeten Werbeanzeigen geworben worden war. Die unterschwellige Wahrnehmung von Werbung übt folglich einen nachhaltigen Einfluss auf das Kaufverhalten aus (Shapiro, 1999, S. 16 ff.).

Kontrollfragen Kapitel 1

1. Welches sind die wesentlichen Gründe für die heutige Angebotsvielfalt auf Konsumgütermärkten?
2. Erläutern Sie den Prozess der Konkretisierung von Bedürfnissen hin zur Nachfrage anhand eines selbst gewählten Beispiels!
3. Inwieweit leisten Kundenorientierung, Ressourcen und Kompetenzen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg?
4. Wie lässt sich der Marketingbegriff definieren? Weshalb spricht man in diesem Zusammenhang auch von einer Marketingphilosophie?
5. Durch welche Merkmale lassen sich Produkte unterscheiden? Weshalb sind diese Unterscheidungen für das Marketing von Bedeutung?
6. Was versteht man im Marketing unter einem Nutzen? Kaufen Konsumenten immer das Produkt, das ihnen den größten Nutzen verspricht?
7. Welche Faktoren sind für die Verschärfung des Wettbewerbs verantwortlich?
8. Welche Aspekte bilden die Voraussetzung für eine erfolgreiche Marketingorientierung?
9. Erläutern Sie, mit welchen Anspruchsgruppen es ein Unternehmen im Rahmen der ganzheitlichen Markt- und Umweltorientierung zu tun hat!
10. Weshalb nimmt das Public Marketing an Bedeutung zu?
11. Erläutern Sie die Besonderheiten des Konsumgütermarketing anhand von Beispielen!
12. Begründen Sie, weshalb eine Abgrenzung zwischen Investitions- und Konsumgütern nicht über die Produktart, sondern über die Zielgruppe erfolgen muss!
13. Durch welche Besonderheiten ist das Investitionsgütermarketing gekennzeichnet?
14. Skizzieren Sie den Einfluss der spezifischen Eigenschaften von Dienstleistungen auf das Dienstleistungsmarketing anhand von Beispielen!

Aus der Wissenschaft 3-10

Kontrollfragen: Zu jedem Kapitel gibt es eine Reihe an Kontrollfragen, mit deren Hilfe Sie die die wesentlichen Inhalte und Zusammenhänge wiederholen können. Die Beantwortung dieser Kontrollfragen ergibt sich unmittelbar aus dem Text des jeweiligen Kapitels.

Aus der Wissenschaft: In den mit »Aus der Wissenschaft« gekennzeichneten Kästen werden ausgewählte Themen vertieft. Diese Passagen erläutern oder ergänzen den Grundtext, müssen aber für dessen Verständnis nicht zwingend gelesen werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V		
Leserhinweise	VIII		
<hr/>			
1	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Marketing	1	
1.1	Begriff und Grundgedanke des Marketing	1	
1.2	Grundhaltungen gegenüber dem Absatzmarkt	10	
1.3	Produktspezifische Besonderheiten	20	
1.3.1	Besonderheiten des Konsumgütermarketing	20	
1.3.2	Besonderheiten des Investitionsgütermarketing	21	
1.3.3	Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	23	
1.3.4	Besonderheiten des Handelsmarketing	24	
1.3.5	Besonderheiten des Non-Profit-Marketing	26	
	Kontrollfragen Kapitel 1	29	
<hr/>			
2	Unternehmerische Voraussetzungen für marktorientiertes Handeln	31	
2.1	Begriff und Aufgaben des Marketingmanagements	31	
2.2	Marketingmanagementprozess	33	
2.3	Marketingorganisation	43	
2.3.1	Aufbauorganisation	43	
2.3.2	Ablauforganisation	50	
	Kontrollfragen Kapitel 2	54	
<hr/>			
3	Erforschung des Konsumentenverhaltens	55	
3.1	Begriff und Zielsetzung der Konsumentenverhaltensforschung	55	
3.2	Psychische Prozesse	61	
3.2.1	Aktivierende Prozesse	62	
3.2.1.1	Aktivierung	63	
3.2.1.2	Emotionen	68	
3.2.1.3	Motivationen	70	
3.2.1.4	Einstellungen	77	
3.2.2	Kognitive Prozesse	86	
3.2.2.1	Zeit- und inhaltsbezogene Gedächtniskategorien	86	
3.2.2.2	Prozess der Informationsaufnahme	89	
3.2.2.3	Prozess der Informationsverarbeitung – Wahrnehmen und Beurteilen	91	
3.2.2.4	Prozess der Informationsspeicherung – Lernen	101	
	Kontrollfragen Kapitel 3	105	
<hr/>			
4	Marktforschung	109	
4.1	Grundlegende Aspekte der Marktforschung	109	
4.1.1	Begriff und wesentliche Aufgabenbereiche der Marktforschung	109	
4.1.2	Träger der Marktforschungsfunktion	111	
4.1.3	Forschungsansätze im Rahmen der Marktforschung	114	
4.1.4	Phasen des Marktforschungsprozesses	117	
4.2	Entscheidungsprobleme im Rahmen der Datenerhebung	120	
4.2.1	Primär- und Sekundärforschung	120	
4.2.2	Messtheoretische Grundlagen	122	
4.2.3	Auswahlverfahren	127	
4.2.3.1	Verfahren der Zufallsauswahl	128	
4.2.3.2	Verfahren der bewussten Auswahl	131	
4.3	Methoden der Primärforschung	133	
4.3.1	Befragung	133	
4.3.1.1	Art der Kommunikation mit dem Befragten	134	
4.3.1.2	Grad der Standardisierung einer Befragung – quantitative und qualitative Interviews	139	
4.3.1.3	Art der Fragestellung	142	
4.3.2	Beobachtung	144	
4.3.2.1	Formen der Beobachtung	144	
4.3.2.2	Anwendungsfelder der Beobachtung in der Marktforschungspraxis	145	
4.3.3	Spezielle Ansätze der Primärforschung	147	
4.3.3.1	Experiment	147	
4.3.3.2	Panelerhebung	152	
4.4	Datenanalyse	157	
4.4.1	Univariate Verfahren	157	
4.4.2	Bivariate Verfahren	161	
4.4.3	Multivariate Datenanalyse	166	
4.4.3.1	Multivariate Verfahren der Interdependenzanalyse	169	

4.4.3.2	Multivariate Verfahren der Dependenzanalyse	179	6.4	Strategische Entscheidungen der Marken- politik	267
	Kontrollfragen Kapitel 4	187	6.4.2.1	Markenstrategien	267
<hr/>			6.4.2.2	Markensysteme	271
5	Marketingziele und Marketing- strategien	189	6.4.3	Operative Entscheidungen der Marken- politik	278
5.1	Festlegung der Marketingziele	189	6.4.3.1	Prozess der Markengestaltung	278
5.2	Entwicklung von Marketingstrategien	195	6.4.3.2	Bestimmung der Markenidentität	279
5.2.1	Marktfeldstrategien	197	6.4.3.3	Markenpositionierung	285
5.2.2.	Marktstimulierungsstrategien	209	6.4.3.4	Markengestaltung (Branding)	288
5.2.3	Marktparzellierungsstrategien	215	6.5	Produktinnovation	294
5.2.4	Marktrealstrategien	226	6.5.1	Begriff und Bedeutung der Produkt- innovation	294
5.2.5	Konkurrenzgerichtete Marketingstrategien	229	6.5.2	Produktinnovation als mehrstufiger Planungs- und Entscheidungsprozess	297
	Kontrollfragen Kapitel 5	233	6.5.2.1	Bestimmung des Zielmarktes	297
<hr/>			6.5.2.2	Ideenfindung und Ideenbewertung	300
6	Produktpolitik	235	6.5.2.3	Konzeptentwicklung	309
6.1	Grundlagen der Produktpolitik	235	6.5.2.4	Produktentwicklung	311
6.1.1	Wesen und Gegenstand der Produktpolitik	235	6.5.2.5	Markteinführung	312
6.1.2	Dimensionen des Produktbegriffs	236	6.5.3	Fallstudie zur Produktinnovation	314
6.1.3	Ziele der Produktpolitik	241		Kontrollfragen Kapitel 6	322
6.2	Programmgestaltung	243	<hr/>		
6.2.1	Festlegung der Programmstruktur	243	7	Preispolitik	325
6.2.2	Analyse des Produktprogramms	244	7.1	Wesen und Bedeutung des Preises und der Preispolitik	325
6.2.3	Entscheidungen der Programmpolitik	247	7.2	Ansatzpunkte zur Bestimmung des optimalen Angebotspreises	331
6.3	Produktgestaltung	250	7.2.1	Kostenorientierte Bestimmung des Angebotspreises	332
6.3.1	Ziele der Produktgestaltung	250	7.2.2	Nachfrageorientierte Festsetzung des Angebotspreises	335
6.3.2	Bereiche der Produktgestaltung	251	7.2.2.1	Preis-Absatz-Funktion als wichtiges Grundmodell der klassischen Preistheorie	336
6.3.2.1	Gestaltung der Produktqualität	252	7.2.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Modelle der Preistheorie	344
6.3.2.2	Produktausstattung (Produktfeatures)	253	7.2.3	Wettbewerbsorientierte Festsetzung des Angebotspreises	348
6.3.2.3	Produktdesign	253	7.2.4	Integrative Bestimmung des optimalen Angebotspreises	351
6.3.2.4	Gestaltung der Verpackung	255	7.3	Preisdifferenzierung	351
6.3.2.5	Produktbezogene Dienstleistungen	256	7.4	Preisfestsetzung bei der Einführung neuer Produkte	360
6.3.3	Mittel der Produktgestaltung	256			
6.3.3.1	Abstrakte und konkrete Gestaltungsmittel	256			
6.3.3.2	Produktgestaltung als psycho-physika- lischer Transformationsprozess	258			
6.4	Markenpolitik	260			
6.4.1	Grundlegende Aspekte der Markenpolitik	260			
6.4.1.1	Herausforderungen für die Markenpolitik	260			
6.4.1.2	Begriff und Erscheinungsformen von Marken	261			
6.4.1.3	Funktionen von Marken	264			

7.5	Konditionenpolitik	363	8.3.3	Festlegung der Werbeziele	415
7.5.1	Rabattpolitik	363	8.3.3.1	Ökonomische Werbeziele	415
7.5.2	Absatzkreditpolitik	367	8.3.3.2	Werbewirkungsmodelle	416
7.5.3	Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	369	8.3.3.3	Psychologische Beeinflussungsziele der Werbung	417
	Kontrollfragen Kapitel 7	371	8.3.4	Werbefbudgetierung	419
8	Kommunikationspolitik	373	8.3.5	Werbefbriefing und Copy-Strategie	422
8.1	Grundlegende Aspekte der Kommunikationspolitik	373	8.3.6	Bestimmung der Werbemedien und der Werbemittel	423
8.1.1	Begriff und Wesen der Kommunikationspolitik	373	8.3.6.1	Begriffliche Grundlagen	423
8.1.2	Modell der Marktkommunikation	375	8.3.6.2	Kriterien der Mediawahl	424
8.1.3	Ziele und Aufgaben der Kommunikationspolitik	379	8.3.6.3	Ausgewählte Werbemedien	427
8.1.4	Rahmenbedingungen und aktuelle Probleme	383	8.3.7	Gestaltung der Werbebotschaft	428
8.2	Instrumente der Kommunikationspolitik	387	8.3.7.1	Bestimmungsfaktoren	428
8.2.1	Begriffliche und systematische Grundlagen	387	8.3.7.2	Inhaltliche Aspekte der Anzeigengestaltung	430
8.2.2	Instrumente der »Above-the-line«-Kommunikation	388	8.3.7.3	Formale Gestaltung der Werbebotschaft	438
8.2.2.1	Klassische Werbung	388	8.3.7.4	Kriterien der Anzeigengestaltung nach Boessneck	439
8.2.2.2	Online-Werbung	389	8.3.8	Werbewirkungsanalyse	447
8.2.2.3	Öffentlichkeitsarbeit	395	8.3.8.1	Gegenstand der Werbewirkungsanalyse	447
8.2.3	Instrumente der konventionellen »Below-the-line«-Kommunikation	400	8.3.8.2	Kontrolle der Werbewirkung	448
8.2.3.1	Verkaufsförderung	400		Kontrollfragen Kapitel 8	451
8.2.3.2	Product-Placement	402	9	Distributionspolitik	453
8.2.3.3	Sponsoring	403	9.1	Grundlegende Aspekte der Distributionspolitik	453
8.2.3.4	Event-Marketing	405	9.1.1	Wesen und Bedeutung der Distributionspolitik	453
8.2.4	Instrumente der unkonventionellen »Below-the-line«-Kommunikation	406	9.1.2	Ziele und Aufgaben der Distributionspolitik	456
8.2.4.1	Low-Budget-Kommunikation	406	9.1.3	Rahmenbedingungen der Distributionspolitik	458
8.2.4.2	Mund-zu-Mund-Kommunikation	407	9.2	Akquisitorische Distribution	462
8.4.2.3	Ambush-Marketing	410	9.2.1	Gestaltung der Distributionswege	464
8.2.5	Auswahl der Kommunikationsinstrumente und integrierte Kommunikation	411	9.2.2	Organe des direkten Distributionsweges	467
8.3	Planungs- und Entscheidungsprozess einer Werbekampagne	413	9.2.2.1	Unternehmenseigene Distributionsorgane	467
8.3.1	Überblick	413	9.2.2.2	Selbständige Distributionsorgane	468
8.3.2	Werbeanalyse	414	9.2.2.3	Marktveranstaltungen	469
8.3.2.1	Werbeobjekte	414	9.2.3	Organe des indirekten Distributionsweges	470
8.3.2.2	Zielgruppen der Werbung	414	9.2.3.1	Betriebsformen des Großhandels	470
			9.2.3.2	Betriebsformen des Einzelhandels	471
			9.2.4	Management der Distributionswege	478

9.2.4.1	Auswahl von Absatzmittlern	479	9.3.3	Logistische Teilsysteme	498
9.2.4.2	Anreizsysteme für Absatzmittler	480	9.3.3.1	Auftragsabwicklung	500
9.2.4.3	Gestaltung der Distributionsbeziehungen	482	9.3.3.2	Lagerhaltung	500
9.2.5	Gestaltung der Verkaufspolitik	490	9.3.3.3	Verpackung und Transport	502
9.2.5.1	Auswahl und Größe der Verkaufsorganisation	492	9.3.4	Redistribution	502
9.2.5.2	Steuerung und Kontrolle des Außendienstes	493		Kontrollfragen Kapitel 9	504
9.3	Physische Distribution	495		Glossar	507
9.3.1	Ziele und Aufgaben logistischer Systeme	496		Literaturverzeichnis	521
9.3.2	Komponenten und Bedeutung des Lieferservices	496		Sonstige Quellen	528
				Sachregister	531
				Zu den Autoren	535

1

Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Marketing

Lernziele

- ▶ Sie kennen den Grundgedanken des Marketing und können die marketing-relevanten Grundbegriffe richtig einordnen.
- ▶ Sie verstehen, welche unterschiedlichen Grundhaltungen sich hinter dem Begriff Marketing verbergen.
- ▶ Sie erkennen, dass die verschiedenen Träger des Marketing (z. B. Industrie-, Dienstleistungs-, Handelsbetriebe) Besonderheiten aufweisen, die es im Marketing zu berücksichtigen gilt.

1.1 Begriff und Grundgedanke des Marketing

Der amerikanische Autoproduzent Henry Ford soll einmal gesagt haben, dass jeder Kunde seinen Wagen in jeder gewünschten Farbe bekommen könne – solange es Schwarz sei. In den Anfängen der Fließbandproduktion ab 1914 war Schwarz die Standardfarbe von Ford. Die Farbe konnte industriell gefertigt werden, war kostengünstig und lange haltbar. Für die Käufer war die Wahl der Lackfarbe damals von untergeordneter Bedeutung. Im Vordergrund stand die erschwingliche individuelle Mobilität, wie sie das Modell T von Ford geboten hat. Heutzutage ist es undenkbar, dass Autos nur in einer Standardfarbe mit einer Standardausstattung angeboten werden. Allein die Volkswagen AG führte Anfang 2012 unter der Marke VW 16 PKW-Modelle (Sub-Brands) in über 120 Fahrzeug- und Ausstattungsvarianten, die die Kunden durch die Wahl diverser Lackfarben, Sitzbezüge und weiterer Zusatzausstattungen ihren individuellen Bedürfnissen und ihrem Budget anpassen können. Kombiniert man alle Merkmale miteinander, führt dies alleine beim VW Golf zu mehreren tausend Varianten.

Wie ist es zu einer solchen Vielfalt an Wahlmöglichkeiten gekommen? Verdeutlichen lässt sich diese Entwicklung am Beispiel des Ford Modell T, des ersten am Fließband produzierten Automobils. Der Ford T bediente 1908 einen latenten, unerfüllten Bedarf an kostengünstiger,

robuster, individueller Fortbewegung und stieß damit in eine Marktlücke. Während andere Hersteller ihre teuren Autos an die wohlhabende Stadtbevölkerung verkauften, wurde das Auto mit dem Ford T auch für weniger wohlhabende Zielgruppen erschwinglich. Diesen Markt bediente Ford als erstes und lange als einziges Unternehmen, sodass das Modell T zum Welterfolg wurde. Steigender Wohlstand der Bevölkerung und die Reaktion der Konkurrenten auf den Erfolg des Modell T sorgten für ein steigendes, häufig auch verbessertes Angebot an Alternativen in dieser Fahrzeugklasse. Nach wenigen Jahren erfüllte der Ford T nur noch einen Grundnutzen, während sich die Wünsche der Autofahrer über diesen Grundnutzen hinaus erweiterten. Sie verlangten nach mehr Komfort und Geschwindigkeit, und das Design der Autos wurde wichtiger. Den Konkurrenten gelang es, diese unterschiedlichen Bedürfnisse durch ein verbessertes und differenziertes Angebot zu bedienen. Der anfangs so begehrte Ford T berücksichtigte am Ende viele dieser Entwicklungen nicht mehr, verlor an Attraktivität und wurde 1927 letztmalig produziert (Casey, 2008).

Das einfache Beispiel des Ford Modell T zeigt, dass die Ausrichtung des Angebots an den Kundenbedürfnissen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die menschlichen Bedürfnisse und Wünsche gelten daher als

Unternehmen reagieren auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse mit einem vielfältigen Angebot.

Aus der Praxis 1-1

Wettbewerbsvorteile bei Fielmann

Der Name Fielmann steht heute synonym für »Brille«. Der norddeutsche Optiker Günther Fielmann hat in der Republik seit 1972 ein Netz von mehr als 620 Filialen etabliert und verkauft heute jede zweite Brille in Deutschland. Sein Unternehmen überschreitet inzwischen die Umsatzmilliarde und beschäftigt mehr als 14 000 Mitarbeiter. Die Geschichte von Günther Fielmann zeigt, wie ein findiger Unternehmer einen Markt durch konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen völlig umkrempeln kann.

Seit Eröffnung des ersten Geschäfts in Cuxhaven ist Fielmann neue Wege gegangen und hat seine Kunden und Wettbewerber wiederholt durch Innovationen überrascht. Vor 1972 lagen die Preise der Optiker einheitlich hoch, günstige Kassenbrillen waren zeitlos hässlich und die Optiker versprühten in ihren weißen Kitteln den Charme einer Arztpraxis. Fielmann hatte mit diesen ungeschriebenen Zunftregeln gebrochen und differenzierte sich bewusst von den traditionellen Optikern, indem er sich am Discount-Prinzip orientierte: Er begnügte sich mit einem Bruchteil der damals üblichen Gewinnspannen von bis zu 300 Prozent bei Markenbrillen und bot den Rezeptkunden modische Kassenbrillen an (siehe Abbildung 1-1). Voraussetzung dafür war ein großes Filialnetz, eine unbürokratische Verwaltung und ein klarer Expansionskurs. Zudem schaltete Fielmann den Zwischenhandel aus und begann selbst mit der Brillenproduktion. Dadurch distanzierte er sich von der kartellartigen Optikerbranche

und konzentrierte sich ganz auf das latente Bedürfnis der Menschen nach günstigen und gleichzeitig modischen Brillen.

Die Konkurrenten warfen ihm Preisdumping, Wettbewerbsverstöße oder Qualitätsmängel vor und belegten Fielmann mit Hunderten von Klagen. Weil er sich davon nicht aufhalten ließ, mussten sich immer mehr Optiker dem Wettbewerb stellen, sodass das Preisniveau insgesamt sank und die Konsumenten nun auch anderswo günstige Brillen erhalten konnten. Der bis dahin einzigartige Vorteil von Fielmann, das Angebot modischer Kassen- und günstiger Markenbrillen, lief Gefahr, immer mehr zum Branchenstandard zu werden. Um seinen Wettbewerbsvorteil nicht zu verlieren, musste das Unternehmen kontinuierlich nach weiteren innovativen Ansätzen suchen. Zunächst wurden in Kooperation mit Ortskrankenkassen modische Brillengestelle in über 600 Varianten zum Nulltarif, also ohne Zuzahlung der Rezeptkunden, angeboten. Später gab es auf die Brillen erst zwei, dann drei Jahre Garantie. Ein weiterer Schock für die Wettbewerber war die Geld-Zurück-Garantie: Wer sein Brillenmodell innerhalb eines bestimmten Zeitraums bei einem anderen Optiker günstiger sah, bekam sein Geld zurück. Schließlich kooperierte er mit Versicherungsunternehmen und bot eine innovative Brillenversicherung an.

Fielmann konnte mit seinen Regelbrüchen nur deshalb so erfolgreich sein, weil seine regelmäßigen Innovationen stets latent vorhandene Kundenbedürfnisse befriedigten und eine Abhebung vom Wettbewerb ermöglichten.

Quelle: Förster/Kreuz, 2008, S. 113 ff.; Gienke, 1999; www.fielmann.de



(Quelle: Fielmann-Werbespot »Super 8«)

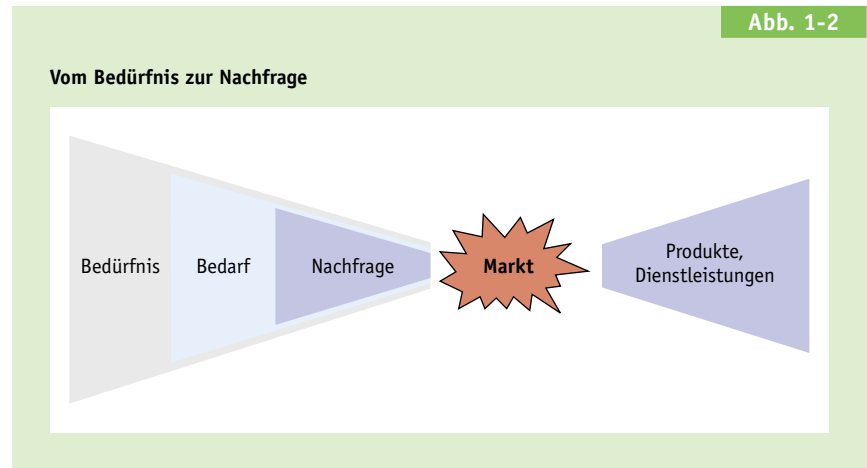
Abb. 1-1: Kassenbrillen vor (links) und nach (rechts) Markteintritt von Fielmann

Ausgangspunkt des Marketing. Unter einem **Bedürfnis** versteht man das Gefühl eines Mangels und den damit verbundenen Wunsch, diesen Mangel zu beseitigen. Die Befriedigung der Bedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Wohnung ist lebensnotwendig, während die Befriedigung von Kultur- oder Luxusbedürfnissen wie Reisen, Musizieren oder Autofahren lediglich den Lebensstandard bzw. das Lebensgefühl erhöht. Neben diesen Individualbedürfnissen ergeben sich aus dem Zusammenleben der Menschen (Zivilisation) Kollektivbedürfnisse, das heißt der Wunsch, bestimmte Aufgaben gemeinsam zu lösen, zum Beispiel das Bedürfnis nach einer angemessenen Krankenversorgung, Infrastruktur, Kommunikation und Sicherheit (zu Bedürfnissen und Motivationen vgl. Kapitel 3.2.1.3).

Bedarf im wirtschaftlichen Sinne beinhaltet nur denjenigen Teil der Bedürfnisse, den ein Individuum mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln befriedigen kann und will. Bedarfe sind also die mit Kaufkraft ausgestatteten Bedürfnisse. Den Bedürfnissen und Bedarfen kommen Unternehmen durch die Erforschung des Käuferverhaltens (Kapitel 3) und mit den Methoden der Marktforschung (Kapitel 4) auf die Spur. Von **Nachfrage** kann erst dann gesprochen werden, wenn die auf dem Markt angebotenen Güter auch tatsächlich verlangt werden. Es handelt sich also um den auf dem Markt wirksam werdenden Bedarf.

Den Zusammenhang zwischen Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage kann man sich auch an folgendem Beispiel verdeutlichen: Ein Student, der ständig am Schreibtisch sitzt, verspürt das Bedürfnis, sich in der Freizeit mehr zu bewegen. Aus diesem Grund überlegt er, ob er sich von seinem gesparten Geld einen Heimtrainer, ein Rennrad, eine Joggingausrüstung oder eine Jahreskarte für das Hallenbad kaufen soll. Bedarf besteht grundsätzlich an allen Produkten, da sie gleichermaßen zur Befriedigung des Bedürfnisses nach mehr Bewegung geeignet sind. Da das Sparguthaben nur für ein Produkt ausreicht, entscheidet sich der Student beispielsweise für ein Rennrad. Hierdurch konkretisiert sich der Bedarf zur Nachfrage auf dem Markt für Rennräder.

Da sich Kundenbedürfnisse im Zeitablauf verändern und erweitern, müssen Unternehmen ihre Produkte anpassen, ergänzen oder völlig



neu entwickeln, damit sich ein langfristiger Erfolg einstellen kann. Einen Wettbewerbsvorteil erzielt man dann, wenn dem eigenen Unternehmen die Berücksichtigung der Kundenwünsche besser gelingt als der Konkurrenz (Aus der Praxis 1-1). Aus diesen Erkenntnissen leitet sich der Grundgedanke des Marketing ab, wonach die gesamten Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Nachfrager ausgerichtet werden (siehe Abbildung 1-2).

Es geht also darum, Marktentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und durch angemessene Maßnahmen zu bewältigen oder derartige Marktentwicklungen durch Erfolg versprechende Produktinnovationen selbst anzustoßen. Wichtig ist in jedem Fall, Marketing als »Denken vom Markt her« zu verstehen (vgl. Bruhn, 2012, S. 13). Die konsequente Orientierung an den Kundenbedürfnissen bezeichnet man verkürzt auch als **Kundenorientierung**. Sie bedeutet, dass Unternehmen die Erwartungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen und Einstellungen der (potenziellen) Kunden kennen und ein darauf abgestimmtes, aus Kundensicht wenigstens zufriedenstellendes Angebot bereitstellen, mit dem sie die Kundenbedürfnisse besser als die Wettbewerber erfüllen und gleichzeitig ihre Unternehmensziele realisieren (vgl. Esch et al., 2011, S. 4).

Das Denken vom Markt her ist Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg. Daneben spielen zwei weitere Faktoren für den Unternehmenserfolg eine große Rolle. Es handelt sich um

Ein Bedürfnis ist das Gefühl eines Mangels und der Wunsch, diesen Mangel zu beseitigen.

Bedarf ist das mit Kaufkraft ausgestattete Bedürfnis.

Nachfrage ist wirksam gewordener Bedarf.

Bedürfnisse der Konsumenten ändern sich mit der Zeit.

Marktkennntnis muss durch Ressourcen und Kompetenzen in bedarfsgerechte Produkte überführt werden.

Marketing koordiniert Unternehmensaktivitäten, die sich konsequent am Kunden ausrichten müssen.

die verfügbaren Ressourcen und die Kompetenzen eines Unternehmens (vgl. Meffert et al., 2012, S. 6, 76 ff.). **Ressourcen** sind vereinfacht gesagt notwendig, um die Marktkennntnisse in Produkte und Dienstleistungen zu überführen. Zu den wichtigsten Unternehmensressourcen gehören finanzielle Mittel, Arbeitskräfte, Gebäude, Maschinen, Transportmittel, Rohstoffe, Wissen und Zeit. Unterschiede im Unternehmenserfolg können durch die unterschiedliche Verfügbarkeit dieser Ressourcen und deren mehr oder weniger effizientem Einsatz entstehen. So mögen zwei Unternehmen zwar über die gleichen Marktkennntnisse verfügen und dieselbe Produktidee verfolgen, doch eines dieser Unternehmen ist wegen einer besseren finanziellen Ausstattung, dem gezielteren Einsatz von Arbeitskräften und einer moderneren Produktionsanlage schneller mit der Produktentwicklung fertig, somit frühzeitiger am Markt und erlangt dadurch einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil.

Unternehmen sind bestrebt, ihre knappen Ressourcen optimal zu kombinieren bzw. einzusetzen, um einen möglichst hohen Kundennutzen bieten und den eigenen Gewinn maximieren zu können. Die Fähigkeit, Ressourcen optimal einzusetzen, hängt mit den **Kompetenzen** des Unternehmens zusammen. Unternehmenskompetenzen sind zielgerichtet und wiederholt eingesetzte Fähigkeiten, die auf der Nutzung von Wissen beruhen und dem Unternehmen helfen, Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Kompetenzen können sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen. Dazu gehört, die Markt- und Umweltinformationen regelmäßig zu aktualisieren und aus ihnen die »richtigen« Schlussfolgerungen für die eigene Leistungserstellung zu ziehen, die Leistungsbereitschaft zu garantieren (z. B. das erforderliche Maß an Produktionsmitteln, Rohstoffen, Standorten vorhalten), die Leistung zu erstellen (Produktion) und sie dem Markt zuzuführen (Vertrieb).

Der Unternehmenserfolg hängt letztlich davon ab, inwieweit es gelingt, die Marktkennntnis durch den effizienten Einsatz der Ressourcen und Kompetenzen in bedarfsgerechte Produkte zu transformieren. Damit wird klar, dass Marketing nicht nur eine **Unternehmensfunktion** ist, die gleichberechtigt neben den übrigen Funktionen (z. B. Einkauf, Produktion, Personal-

und Finanzwirtschaft) steht, sondern dass es darüber hinaus als übergeordnetes und umfassendes **Leitkonzept der Unternehmensführung** aufzufassen ist. Während sich die Marketingfunktion auf die spezifischen Kompetenzen zur Gestaltung der Austauschbeziehungen mit den Nachfragern bezieht, dient das Marketing als Managementleitbild der marktorientierten Koordination aller betrieblichen Funktionsbereiche (vgl. Meffert et al., 2012, S. 14). Die folgende Definition des Marketingbegriffs berücksichtigt dieses **duale Konzept der marktorientierten Unternehmensführung**:

Unter **Marketing** versteht man die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, welche darauf abzielen, durch eine konsequente Ausrichtung des eigenen Leistungsprogramms an den Wünschen der Kunden die absatzmarktorientierten Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Bruhn, 2012, S. 14).

Die **funktionsübergreifende Dimension** des Marketing bezieht sich auf den Managementprozess zur Koordination aller Unternehmensaktivitäten und damit auch auf den effizienten Ressourceneinsatz zur Bedürfnisbefriedigung. Die **funktionsbezogene Dimension** kommt durch die marktorientierte Erstellung des eigenen Leistungsprogramms zum Ausdruck. Von **Absatzwirtschaft** spricht man, wenn der marktgerichtete Warenstrom, also die Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, betrachtet werden. Die Beschaffung ist deshalb Teil der Absatzwirtschaft, weil bereits der Rohstoff- und Wareneinkauf die Grundlage für die Produktqualität bildet und sich von daher an den Bedürfnissen und der Nachfrage zu orientieren hat (vgl. Gutenberg, 1984, S. 2 f.). Der Marketingbegriff ist weiter gefasst als der der Absatzwirtschaft, da er auch den Beitrag unternehmensinterner Vorgänge (z. B. Forschung & Entwicklung) zum Unternehmenserfolg bis hin zur Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse betrachtet.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die deutsche Fachsprache mit einer Vielzahl angelsächsischer Begriffe durchsetzt, unter ihnen auch das Wort Marketing. Ursprünglich verstand man darunter nichts anderes als die Vermarktung von Gütern, für die eine ausreichende Nachfrage besteht, sodass sich die absatzwirtschaftlichen

Anstrengungen der Unternehmen im Wesentlichen auf die Erfüllung der Verteilungsfunktion (Distribution) beschränkte.

Mit dem Übergang von der Knappheitswirtschaft (Nachfrageüberhang) zur Überflussgesellschaft (Angebotsüberhang) und dem damit verbundenen so genannten **Käufermarkt** waren die Unternehmen in zunehmendem Maße gezwungen, ihre Absatzmärkte systematisch zu erschließen und zu bearbeiten. Der Absatzbereich wurde nach und nach in immer mehr Wirtschaftszweigen zum Engpassfaktor. Aufgrund dieser Veränderung der Marktseitenverhältnisse wurde – zunächst in den USA – dem Begriff Marketing immer stärker auch ein zweiter Bedeutungsinhalt zugewiesen: Marketing als Philosophie einer marktorientierten Führung des gesamten Unternehmens, in welchem der Absatzmarkt den Ausgangspunkt aller strategischen und taktischen Planungen bildet (vgl. Kotler et al., 2011, S. 182).

Marketing versucht, die Bedürfnisse der Menschen durch die Entwicklung bedarfsgerechter Produkte möglichst gut zu befriedigen bzw. einen empfunden Mangel der Nachfrager zu beseitigen. Das Wort **Produkt** ist als Oberbegriff für alle Waren (materielles Produkt) und Dienstleistungen (immaterielles Produkt) zu verstehen. Zunächst ist man geneigt, ein materielles Produkt anhand seiner physikalischen und chemischen Eigenschaften und der äußeren Form zu beschreiben. Das Produkt wird in diesem Fall als technische Leistung betrachtet. Unter diesem Aspekt lässt sich beispielsweise ein PKW durch die Motorstärke, das Ladevolumen, den Benzinverbrauch und so weiter beschreiben. Aufgrund der Tatsache, dass Unternehmen heutzutage vornehmlich auf Märkten mit einem ausgeprägten Angebotsüberhang agieren, ist es erforderlich, bei der Definition des Produktbegriffs einen umfassenderen, an den Kunden ausgerichteten Ansatz zu wählen (vgl. Kapitel 6). Ein Produkt besteht danach aus einem Bündel von Eigenschaften, die der Anbieter so zu kombinieren versucht, dass bestimmte Bedürfnisse bzw. Wünsche tatsächlicher oder potenzieller Abnehmer durch den Gebrauch bzw. Verbrauch dieses Produkts befriedigt werden können.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von Ansätzen zur **Kategorisierung von Gütern**. Wichtige marketing-

relevante Unterscheidungsmerkmale sind zum Beispiel Verwendungsreife, Verwendungszweck und Beschaffungsaufwand (vgl. Knoblich, 1969, S. 85 ff.).

Die Unterteilung von Erzeugnissen nach der **Verwendungsreife** zielt darauf ab, inwieweit ein Produkt unmittelbar einer konsumtiven oder einer produktiven Verwendung zugeführt werden kann. Ur- bzw. Rohstoffe (z. B. Holz, Milch) sind als Naturgüter (noch) keiner wesentlichen Bearbeitung unterzogen worden. Halbfertigerzeugnisse (Zwischenprodukte) haben bereits einen industriellen oder handwerklichen Bearbeitungsprozess durchlaufen, sind jedoch noch nicht dazu geeignet, ihrem letzten Verwendungszweck zugeführt zu werden. Sie müssen entweder noch weiterverarbeitet (z. B. Rohstahl) oder mit anderen Zwischenprodukten verbunden werden (z. B. Fernsehdisplay). Fertigerzeugnisse (z. B. Fernsehgeräte) können direkt einem bestimmten Verwendungszweck zugeführt werden.

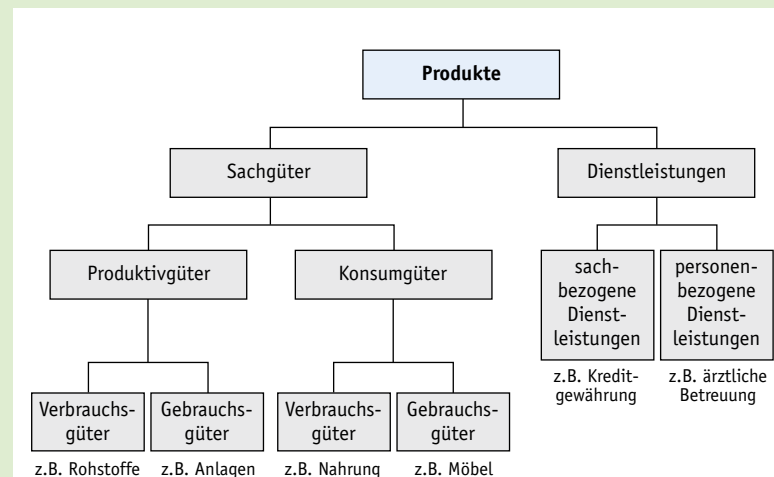
Teilt man materielle Produkte nach ihrem **Verwendungszweck** ein, so lassen sich zum einen Konsumgüter (Verwendung für den privaten Konsum) und Produktivgüter (Verwendung im gewerblichen Bereich) sowie zum anderen Verbrauchsgüter (einmalige Nutzung) und Gebrauchsgüter (längerfristige bzw. mehrmalige

In Käufermärkten besteht ein Angebotsüberhang.

Güter können nach Verwendungsreife und -zweck sowie Beschaffungsaufwand kategorisiert werden.

Abb. 1-3

Unterteilung von Produkten nach ihrem Verwendungszweck



Markt ist das Zusammentreffen von Abnehmern mit einem Bedürfnis und Unternehmen mit entsprechenden Produkten.

Konsumenten wägen zur Kaufentscheidung individuelle Kosten- und Nutzenerwartungen ab.

Nutzung) unterscheiden. Bestimmte Produktarten (z. B. Pkw, Taschenrechner, Strom) können sowohl als Konsum- wie auch als Produktivgüter eingesetzt werden.

Im Hinblick auf den **Beschaffungsaufwand** lassen sich idealtypisch drei Produktkategorien unterscheiden (nach Copeland, 1923): »Convenience Goods« (z. B. Brot, Süßwaren) werden von den Konsumenten oft und ohne große Beschaffungsmühe (Kosten, Zeit) gekauft. Die Nachfrager verfügen bereits vor der Entstehung des Beschaffungsanlasses über eine genaue Vorstellung in Bezug auf die bevorzugte Alternative (z. B. Vollkornbrot, Lakritze). »Shopping Goods« (z. B. Schuhe) werden zwar seltener, aber auch regelmäßig gekauft. Erst nach einem sorgfältigen Vergleich der Produktvor- und Nachteile relevanter Alternativen (z. B. Preis- und Qualitätsvergleich in mehreren Einkaufsstätten) entscheidet sich der Abnehmer für ein Produkt. »Speciality Goods« (z. B. Fotoausrüstung, Weltreise) sind im Allgemeinen sehr teuer und werden in großen Abständen, im Extremfall nur einmal im Leben, erworben. Der Käufer versucht, unter allen Umständen die nutzenmaximierende Alternative zu bekommen. Entsprechend groß ist bei dieser Produktkategorie der Beschaffungsaufwand (z. B. Fahrt zu weit entfernten Fachgeschäften, Lesen von Spezialliteratur).

Abbildung 1-2 zeigt, dass die Bedürfnisse der Nachfrager den Angeboten der Produzenten gegenüberstehen. Die Verbraucher werden in der Regel unter den verfügbaren Produkten das auswählen, das ihnen zur Bedürfnisbefriedigung am geeignetsten erscheint. Ökonomisch ausgedrückt fragen sie die Produkte nach, die ihnen den größten Nutzen stiften. Der **Nutzen** »ist die Einschätzung des Verbrauchers bezüglich der Fähigkeit des Produkts zur Bedürfnisbefriedigung« (Kotler et al., 2007, S. 13). Verbraucher fragen also keine Produkte nach, sondern Mittel zur Bedürfnisbefriedigung. Da dem Nutzen eines Produkts auch **Kosten** gegenüberstehen, wägen die Verbraucher ihre individuellen Nutzen- und Kostenerwartungen gegeneinander ab, bevor sie sich für ein Produkt entscheiden.

Zur Austauschbeziehung zwischen Nachfrager und Anbieter kommt es in der Regel dann, wenn der Produktnutzen für einen Verbraucher mindestens ebenso groß ist wie die Kosten, die ihm

für das Produkt entstehen. Kommt es zu einem Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager, spricht man von einer Transaktion. Als Markt bezeichnet man das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. In der Volkswirtschaftslehre werden unter »Markt« alle Verkäufer und Käufer zusammengefasst, die sich dem Geschäft mit einer bestimmten Produktart widmen (z. B. Getreidemarkt, Wohnungsmarkt, Arbeitsmarkt). Man spricht hier vom »Markt im objektiven Sinn«. Demgegenüber kann der Markt im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre und speziell aus Marketing-sicht als Absatzpotenzial der betrachteten Unternehmung für ihre Produkte angesehen werden (»Markt im subjektiven Sinn«). Halten wir als Definition fest: Ein **Markt** besteht aus allen tatsächlichen und potenziellen Abnehmern mit einem spezifischen Bedürfnis, welches die Unternehmung mit ihrem Produkt zu befriedigen versucht.

Das Marktgeschehen ist in nahezu allen Branchen durch einen intensiven und dynamischen, zum Teil auf internationaler Ebene ausgetragenen Wettbewerb gekennzeichnet, bei dem es sehr auf die Differenzierungsfähigkeit der Anbieter ankommt. Die Hersteller versuchen, über ihre Produktvarianten Präferenzen für das eigene Angebot zu schaffen und damit der Fülle an Bedürfnissen zu entsprechen. Die heutige Vielfalt an Alternativen einer Produktart ist also auf die Vielfalt der Bedürfnisse auf gesättigten Märkten zurückzuführen.

Eine Reihe von Faktoren ist für den starken Wettbewerb verantwortlich: Bei vielen Sachgütern (z. B. Kühlschränken) und Dienstleistungen (z. B. Versicherungen) ist der Erstbedarf weitgehend gedeckt. Die Lebensdauer von Produkten hat sich aufgrund der hohen Geschwindigkeit von Substitutionsprozessen dramatisch verringert (z. B. Computerhardware und -software). Die Bedürfnisse der Abnehmer werden von den Anbietern mit qualitativ hochwertigen Produkten befriedigt (z. B. Automobile), sodass nur noch geringe Spielräume bestehen, um sich von den zahlreichen Konkurrenten abzuheben. Die vor allem auf Konzentrationsprozessen beruhende starke Position des Handels (z. B. Edeka) mit seinen eigenen Marken- und Marketingkonzepten schwächt die traditionelle Markenartikelindustrie.

Immer mehr betriebliche Entscheidungsträger müssen deshalb erkennen, dass sie ihre Ziele langfristig nur durch eine konsequent auf die eigenen Absatzmärkte ausgerichtete Unternehmenspolitik erreichen können. Das Marketing wird dadurch zum zentralen Element der gesamten Unternehmensführung: Erfolg hat nur derjenige, der die Wünsche und Vorlieben potenzieller

Kunden kennt, ihre Interessen und Präferenzen bei der Erstellung eigener Angebote berücksichtigt und folglich alle Entscheidungen vom Markt her trifft. Wie effizientes Marketing unter den oben skizzierten Marktbedingungen betrieben werden kann, soll folgendes Beispiel veranschaulichen (Aus der Praxis 1-2):

Aus der Praxis 1-2

Nestlé: Kaffee immer wieder neu

Kaffee gehört in Mitteleuropa seit Langem zu den beliebtesten Genussmitteln. Wie jeder Kaffeetrinker jedoch weiß, ist die frische Zubereitung einer Tasse Filterkaffee mit einem gewissen Aufwand verbunden. Als erstes Unternehmen brachte deshalb die Firma Nestlé einen löslichen Kaffee (Nescafé) auf den Markt, dessen Vorteil darin besteht, dass sich der Konsument an nahezu jedem Ort innerhalb kürzester Zeit auf einfachste Weise einen Kaffee zubereiten kann. Dieser Produktvorteil wurde jedoch in den 1970er-Jahren durch die zunehmende Verbreitung preiswerter und raffinierter Kaffeemaschinen (z. B. mit Zeitschaltuhr) zurückgedrängt, welche die Filterkaffee-Zubereitung entscheidend erleichterten. Heute verfügt nahezu jeder Haushalt und jedes Büro über eine Kaffeemaschine. Marktforschungsergebnisse deuteten außerdem auf das steigende Bedürfnis der Kaffeetrinker nach Kaffeespezialitäten hin. Die Anbieter von löslichem Kaffee mussten also nach neuen Produkten bzw. Produktvorteilen suchen, um ihre Erzeugnisse absetzen zu können. 1980 wurde der erste tassenfertige lösliche Espresso eingeführt, 1986 kamen Milch-Mischgetränke auf Kaffeebasis (z. B. Eiskaffee) auf den Markt.

Unter anderem aufgrund der zunehmenden Beliebtheit italienischer Speisen und Getränke entwickelte Nestlé 1987 den ersten tassenfertigen Cappuccino, einen Espresso mit aufgeschäumter Milch und Zucker, dessen Markteinführung 1989 ein voller Erfolg wurde. Diese Kaffeespezialität bekam man vorher nur in einem Café, da für ihre Zubereitung eine beson-

dere Maschine (Espressomaschine mit Dampfdüse) und relativ viel Zeit erforderlich waren. Der tassenfertige Cappuccino kann nun jederzeit ohne großen Aufwand zu Hause oder am Arbeitsplatz genossen werden. 1992 gab es bereits sieben Anbieter von tassenfertigem Cappuccino, das Marktvolumen hat sich seit 1989 jedes Jahr fast verdoppelt, das Umsatzvolumen betrug 1995 bereits mehr als 250 Mio. Euro. Durch Produktdifferenzierungen versuchen die Anbieter, den Geschmacksvorlieben lukrativer Kundensegmente noch stärker Rechnung zu tragen. So bietet Nestlé auch die Cappuccino-Varianten »Choco«, »Vanilla« und »Cappuccino weniger süß« an.

Neben den Instant-Kaffeespezialitäten haben sich inzwischen auch spezielle Kaffeemaschinen zur Einzeltassenzubereitung etabliert. Diese so genannten Single Serve-Systeme wurden bereits in den 1970er-Jahren von Nestlé und Illy entwickelt, haben aber erst mit der Markteinführung von Senseo im Jahre 2001 eine großflächige Akzeptanz und Verbreitung gefunden. Zur Zubereitung legt man entweder ein Pad oder spezielle Kapseln, die mit einer vorportionierten Menge an gemahlenem Kaffee gefüllt sind, in die Maschinen ein. Die Kaffeespezialität wird von dem Gerät unter Druck mit heißem Wasser aufgebracht. Diese Systeme werden von vielen Kunden deshalb bevorzugt, da sie geschmacklich die Instant-Produkte übertreffen und gegenüber Filterkaffeemaschinen einfacher zu handhaben sind. Zu den gängigsten Marken gehören neben Senseo auch Nespresso, Tassimo und Cafissimo. Allein Nestlé, nach eigenen Angaben Weltmarktführer für portionierte Spitzenkaffees, erzielte 2010 mit der Marke Nespresso weltweit einen

Umsatz von 3,2 Milliarden Schweizer Franken (ca. 2,66 Milliarden Euro) und konnte ihn damit gegenüber 2006 fast verdreifachen. Bei den Espresso-/Pad-Maschinen verfügt Nespresso über einen Marktanteil von 20 Prozent. 2010 wurden weltweit mehr als 6,4 Milliarden Kaffee-Kapseln verkauft, sodass statistisch gesehen jede Minute 12.300 Tassen Nespresso getrunken werden. Abgesehen von den knapp 215 »Nespresso-Boutiquen« werden die Kapseln ausschließlich im Direktvertrieb über das Internet und die telefonische Bestellannahme verkauft. Um Kapseln und Zubehör bestellen zu können, muss man sich im Nespresso-Club anmelden. Die Zahl der Clubmitglieder verdreifachte sich weltweit von 3,1 Millionen im Jahr 2006 auf 10 Millionen im Jahr 2010. Täglich werden die deutschen Nespresso-Seiten von 130.000 Clubmitgliedern besucht. Durch die inzwischen vielfältigen Angebote hat sich der Club von einer einfachen Bestellseite zu einer

Online-Community entwickelt, die den Mitgliedern den Austausch untereinander und die Interaktion mit »ihrer« Marke ermöglicht. Darüber hinaus hat die Nespresso Facebook-Community über 750.000 Fans, die allesamt ebenfalls als Markenbotschafter fungieren. Nicht zuletzt der hohen Identifikation mit der Marke ist es zu verdanken, dass die Hälfte aller Neukunden durch die Empfehlungen bisheriger Clubmitglieder auf die Marke aufmerksam wurde. Der Club ermöglicht es Nespresso, unmittelbar auf die Kundenwünsche reagieren zu können und darüber hinaus langfristige Geschäftsbeziehungen zu den eigenen Kunden zu etablieren. Die hohe Produktqualität und der Schutz der Nespresso Extraktions- und Brüh-systeme durch inzwischen über 1.700 Patente stellen eine hohe Wechselhürde zu anderen Systemen und Anbietern dar. (Quelle: Nestlé Nespresso, 2011)

Das Beispiel zeigt, wie Bedürfnisse von Abnehmern (hier: schneller und bequemer Genuss einer Kaffeespezialität) den Ausgangspunkt für erfolgreiche neue Produkte bilden. Um ein Unternehmen konsequent vom Markt her führen zu können, sind fundierte und differenzierte Marketingkenntnisse erforderlich.

Häufig liest man, dass Märkte bedroht, gewachsen oder geschrumpft sind, sich im Wandel befinden bzw. erschlossen, bearbeitet oder gepflegt werden müssen. Hinter diesen und vielen anderen Aussagen zum Absatzgeschehen stecken zweifellos Vorstellungen von ganz bestimmten Märkten. Eine zentrale Aufgabe der Marketingmanager besteht deshalb darin, den Absatzmarkt ihres Unternehmens abzugrenzen (»Wer sind meine Konkurrenten?«) und näher zu beschreiben (»Wie verhalten sich die Konkurrenten auf dem Markt«) (vgl. hierzu ausführlich Bauer, 1989, S. 108 ff.; Scharf, 1991, S. 97 ff.). Da letztlich immer der Nachfrager darüber entscheidet, was er kauft und welche Leistungen für ihn als Angebotalternativen (Substitutionsprodukte) in Frage kommen, ist es sinnvoll, den relevanten Markt über das Nachfrageverhalten zu definieren. Unter einem **relevanten Absatzmarkt** versteht man deshalb denjenigen Teil des

Gesamtmarktes, auf dem das Erzeugnis einer Unternehmung im Wettbewerb mit vergleichbaren anderen Erzeugnissen steht. Um einschätzen zu können, ob sich Aktivitäten auf einem relevanten Absatzmarkt für das Unternehmen lohnen, muss man diesen zunächst genauer definieren. Dazu grenzt man den Markt in räumlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht ab.

- ▶ Die **räumliche Marktabgrenzung** erfolgt nach der Region, in der die Produkte angeboten werden sollen. Zu unterscheiden sind lokale, regionale, nationale, internationale und globale Märkte (z. B. Erfurt, Ruhrgebiet, europäischer Markt).
- ▶ Die **zeitliche Abgrenzung** erfolgt nach temporären Kriterien. Dabei gilt es zu ermitteln, wie lange die gegenwärtigen Nachfrage- und Konkurrenzbeziehungen konstant bleiben. Diese Art der Abgrenzung ist vor allem bei Saisonprodukten (z. B. Lebkuchen, Sommerreifen, Skiausrüstung) einfach nachzuvollziehen. Sie kann aber auch bei veränderten Rahmenbedingungen relevant sein, etwa wenn eine veränderte Rechtslage dazu führt, dass sich ausländische Banken mit aggressiv angebotenen Konsumkrediten Marktzutritt verschaffen.

Die Marktabgrenzung dient der Spezifikation des relevanten Marktes.

- ▶ Die **sachliche Abgrenzung** orientiert sich an der Art der Leistungen, mit denen sich das Unternehmen dem Wettbewerb stellt. Eine Konsumentenbank konkurriert beispielsweise nicht nur mit anderen Banken um Konsumkredite, sondern auch mit Handelsbetrieben und Kreditkartengesellschaften.

Die sachliche Marktabgrenzung ist am schwierigsten vorzunehmen. Oftmals richtet sich der Blick auf das Produkt als technische Leistung und entsprechend wird nur eine bestimmte Produktgattung als relevanter Absatzmarkt berücksichtigt. Hierbei spricht man von **Produktmarktkonzept**. Da Produkte aber als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung zu sehen sind, kann die Konzentration auf die Produktgattung zu folgenschweren Fehlentscheidungen führen. Probleme sind insbesondere dann zu erwarten, wenn ein Bedürfnis auf sehr unterschiedliche Weise befriedigt werden kann. In dem Fall können sich verschiedene Produkte substituieren bzw. gegenseitig ersetzen. Beispielsweise konkurriert die Deutsche Bahn mit anderen Nahverkehrsgesellschaften, innerdeutschen Fluglinien und Autovermietungen und damit nicht nur mit dem Personenverkehr auf der Schiene, sondern sie agiert insgesamt auf einem Mobilitätsmarkt.

Ebenso konkurriert ein Hersteller von Schokoriegeln nicht nur mit anderen Riegelproduzenten, sondern er befindet sich im Wettbewerb auf einem Markt für Zwischenmahlzeiten. Dazu gehören neben weiteren Süßwaren (z. B. Müsliriegel) auch herzhaftere Produkte (z. B. Salamistangen, Sandwiches). Deshalb empfiehlt es sich, entsprechend dem **Bedarfsmarktkonzept** einer erweiterten, bedürfnisorientierten Marktabgrenzung zu folgen, die zum einen Konkurrenzbeziehungen im weiteren Sinne aufdeckt, die einem Anbieter bei einer rein technischen Produktsicht möglicherweise überhaupt nicht bewusst sind. Und zum anderen erweitert sie den Suchraum für Produktinnovationen.

Nach erfolgter Marktabgrenzung kann man insbesondere durch den Einsatz der Marktforschung einschätzen, wie groß der relevante Markt ist, wie viele Wettbewerber und Hauptkonkurrenten er beinhaltet, welcher Umsatz zu erwarten ist und wie die Nachfrager und Wettbewerber auf Veränderungen im Einsatz der Marketinginstrumente reagieren (vgl. Meffert et al., 2012, S. 51 ff.). Die Marketingaktivitäten sind auf diesen relevanten Markt auszurichten.

Die **Austauschprozesse** auf einem Markt kommen dann zustande, wenn die Partner in dem Austausch eine »Belohnung« für sich

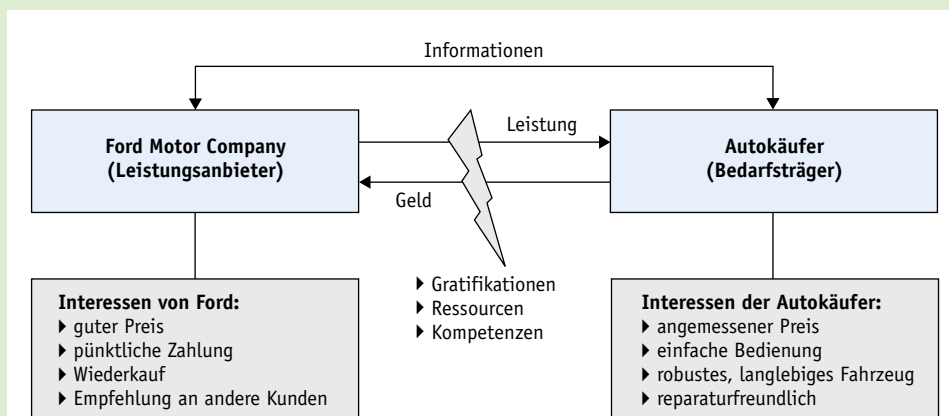
Bedarfsmarktkonzept erweitert den Blick auf das Wettbewerbsumfeld und den Innovationsspielraum.

Sachliche Marktabgrenzung erfolgt besser bedürfnisorientiert als rein über die Produktgattung.

Austauschprozesse basieren im Wesentlichen auf dem Gratifikationsprinzip.

Abb. 1-4

Beispiel für Austauschbeziehungen als Grundlage des Marketing



(Quelle: in Anlehnung an Kotler et al., 2007, S. 15 und Meffert et al., 2012, S. 4)

sehen. Es müssen also Tauschanreize für die Anbieter und Nachfrager bestehen. Im Beispiel des Modell T waren die Ford-Kunden beispielsweise daran interessiert, ein robustes, reparaturfreundliches und langlebige Fahrzeug mit einfacher Bedienung zu einem angemessenen Preis zu erhalten. Die Belohnung bekommen sie in Form von Bedürfnisbefriedigung, Produktzufriedenheit und Prestige. Die Ford Motor Company war sowohl an der Erzielung eines guten Preises interessiert, der pünktlich gezahlt wird, als auch am Wiederkauf (Markentreue) und an der Weiterempfehlung durch die eigenen Kunden. Ford wurde also durch dauerhaften Umsatz, Gewinne und einen guten Ruf belohnt. Da die Marktpartner mit dem Austausch Belohnungen bzw. Gratifikationen anstreben, spricht man auch vom **Gratifikationsprinzip** (Meffert et al., 2012, S. 4 f.; Silberer, 1979).

Die Abbildung 1-2 wird durch Abbildung 1-4 näher spezifiziert. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager verfolgen eigene Interessen, die sich insbesondere auf Verbraucherseite aus den Bedürfnissen der Konsumenten ableiten. Das Unternehmen verfügt über marktrelevante Informationen bezüglich der Verbraucherbedürfnisse und kann die Nachfrage auf Basis dieser Daten abschätzen. Die Nachfrager bzw. Bedarfsträger verfügen über Informationen darüber, welche Unternehmen am besten dazu in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Ein Austausch kommt dann zustande, wenn Anbieter und

Nachfrager darin eine Gratifikation bzw. einen Nutzen für sich sehen und wenn sie über die entsprechenden Ressourcen zum Austausch verfügen (z. B. Produktionsmittel auf Anbieterseite, finanzielle Mittel auf Verbraucherseite). Die Kompetenz im Ressourceneinsatz spielt auf Unternehmensseite eine wesentlich wichtigere Rolle (z. B. Fertigungs- und Absatzwissen auf Anbieterseite) als auf Nachfragerseite. Zwar verfügen kompetente Verbraucher möglicherweise über einen Vorteil, wenn es um die Auswahl eines geeigneten Angebots geht. Aber auch weniger kompetente oder wenig informierte Konsumenten treten in Austauschbeziehungen, wenn ihnen ein Angebot zusagt.

Je genauer die Bedürfnisse und Ressourcen der Nachfrager bei den Unternehmen bekannt sind, desto besser sind sie in der Lage, Produkte mit hohem Nutzen bereitzustellen. Insbesondere ist es nicht immer sinnvoll, sich auf die finanzielle Kapazität der Nachfrager zu konzentrieren (Preiswettbewerb), sondern auch die anderen knappen Ressourcen wie Information (z. B. bessere Kundenberatung) oder Zeit (z. B. schnelle Bedienung/Heimlieferung) zu berücksichtigen. Insgesamt steigt mit zunehmender Marktentwicklung auch die Bedeutung der Ressourcen und Kompetenzen, denn auf gesättigten Märkten benötigen Unternehmen die Fähigkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Verbraucher müssen mit der enormen Angebotsvielfalt umgehen können.

Unternehmen müssen auf gesättigten Märkten Wettbewerbsvorteile erzielen.

Die Produktionsorientierung konzentriert sich auf hohe Fertigungseffizienz und flächendeckende Distribution.

1.2 Grundhaltungen gegenüber dem Absatzmarkt

Welche Ausrichtung soll eine Unternehmensphilosophie konkret aufweisen, die das Marketing positiv beeinflusst? Welches Gewicht erhalten die Ziele der Unternehmung, die Wünsche der Kunden und die Erfordernisse der Gesellschaft – häufig widerstreitende Interessenlagen? Die einzelnen Marketingaktivitäten müssen im Rahmen einer sorgfältig definierten Grundeinstellung effektiv und verantwortungsbewusst ausgeführt werden. Unterschiedliche, historisch bedingte Denkansätze stehen sich dabei gegenüber. In einer idealtypischen Betrachtung lassen sich folgende unternehmeri-

sche Haltungen gegenüber dem Absatzmarkt unterscheiden (vgl. zum Folgenden Kotler et al., 2007, S. 18 ff.):

(1) Produktionsorientierung

Die Produktionsorientierung ist die älteste Einstellung, von der sich die betrieblichen Entscheidungsträger leiten lassen können. Sie wird von der Überzeugung getragen, dass die Abnehmer diejenigen Produkte bevorzugen, die ihnen zur Verfügung stehen und die kostengünstig sind. Die Manager im produktionsorientierten Unternehmen konzentrieren sich auf zwei Ziele:

eine hohe Fertigungseffizienz und ein flächen-deckendes Distributionssystem. So lag der Preis für einen Taschenrechner mittlerer Leistungsfähigkeit in den 1970er-Jahren noch zwischen 50 und 100 Euro. Der Einsatz moderner Fertigungstechniken und die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten aufgrund erheblich größerer Produktionsmengen führten zu starken Preissenkungen auf diesem Markt. Vergleichbare Rechner, insbesondere von fernöstlichen Herstellern, sind heute für weniger als 15 Euro im Handel erhältlich.

Die produktionsorientierte Denkhaltung ist schlüssig, wenn eine der beiden folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- ▶ Die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt übersteigt das Angebot (Verkäufermarkt).
- ▶ Die Produktionsstückkosten sind zu hoch und müssen durch einen größeren Mengenausstoß gesenkt werden, damit es gelingt, über niedrigere Verkaufspreise den Absatz auszudehnen. Diese Maßnahme der Preissenkung wirkt umso stärker, je sensibler die Nachfrager auf Preisänderungen reagieren (vgl. Kapitel 7.2.2.1). Dieses Konzept wurde insbesondere von vielen japanischen Unternehmen zum strategischen Schlüsselement erhoben. Das Marketing konzentriert sich dabei vor allem auf die Senkung der Preise für die Käufer.

Der Nachteil dieser Denkweise beruht darauf, dass die nichtpreislichen Parameter der Nachfrage vernachlässigt werden. Auf die Nutzen-erwartungen des Kunden wird wenig Rücksicht genommen. In einer Zeit intensiver Konkurrenz auf insgesamt hohem produktionstechnischen Niveau können sich die meisten Anbieter eine derartige »Marketing-Kurzsichtigkeit« nicht mehr leisten.

(2) Produktorientierung

Konsumenten können in der Regel zwischen mehreren Alternativen zur Bedürfnisbefriedigung wählen. Die Marketingmanager im produktorientierten Unternehmen gehen davon aus, dass die Konsumenten Erzeugnisse bevorzugen, die ein Höchstmaß an objektiver Qualität bieten. Deshalb konzentrieren sie sich auf die

Herstellung qualitativ guter Produkte und deren ständige Verbesserung. Die Gefahr dieser Philosophie beruht darauf, dass die Unternehmer von ihren Produkten so überzeugt sind, dass sie die Präferenzen der Kunden vernachlässigen, beziehungsweise übersehen, dass die Entwicklung auf dem Markt in eine ganz andere Richtung geht.

So plante ein Hersteller von Modelleisenbahnen die Vermarktung einer »Abenteuer-eisenbahn« für Kinder, um die 6- bis 10-Jährigen, die sich in ihrer Freizeit zunehmend anderen Beschäftigungen (z. B. Computerspielen) hingeben, langfristig als Kunden für ihre Produkte zu gewinnen. Das technisch ausge-reifte und äußerst robuste Produkt wurde jedoch nicht angenommen, da der Preis für die Grundversion vergleichsweise hoch war und viele Väter ihren Kindern (und sich selbst) für das Geld lieber eine »richtige« Modelleisenbahn kaufen wollten.

(3) Verkaufsorientierung

Diese Denkweise geht einher mit dem heutzutage auf vielen Absatzmärkten vorhandenen Angebotsüberhang. Aufgrund des vielfältigen Angebots bei gleichzeitig beschränktem Budget der Verbraucher besteht an bestimmten Gütern nur geringer Bedarf. Ist der Kunde bereit, ein Produkt zu kaufen, kann er in der Regel aus einer Reihe nahezu gleichwertiger Alternativen auswählen. Das Unternehmen versucht deshalb, die eigenen Produkte durch plakative Werbeversprechen und persönlichen Verkauf aggressiv zu vermarkten (z. B. Call Center von Telefongesellschaften). In diesem Zusammenhang spielt die leistungsorientierte Entlohnung (Provisionen, Prämien) eine wichtige Rolle, in der die Verkäufer vor allem dann einen Anreiz zur bedenkenlosen Steigerung der Verkaufszahlen sehen, wenn die Provisionen und Prämien unmittelbar an die Anzahl der abgeschlossenen Verträge oder den erzielten Umsatz gekoppelt sind (vgl. Kotler et al., 2007, S. 805).

Die Verkaufsorientierung birgt große Gefahren, da zum Kauf überredete Kunden mit dem erworbenen Produkt häufig unzufrieden sind. In diesem Fall werden sie ihre schlechten Erfahrungen an andere potenzielle Abnehmer weitergeben und das Produkt – gegebenenfalls auch andere Produkte des Anbieters – nicht mehr

Die Verkaufsorientierung konzentriert sich auf die aggressive Vermarktung von Überangeboten.

Die Produktorientierung konzentriert sich auf eine ständige Produktverbesserung.

kaufen (Nachkaufdissonanzen). So zeigen Daten aus einer Kundenbefragung der Volkswagen AG: Nur einer von 26 Kunden, die eine Beschwerde haben, tragen diese dem Verkäufer vor. Unzufriedene Kunden erzählen aber ihre negativen Erfahrungen im Durchschnitt neun bis zehn weiteren Personen, zufriedene Kunden teilen ihre positiven Erfahrungen hingegen nur 5 Personen mit. Mehr als 50 Prozent zufriedengestellter Beschwerdeführer werden zu Dauerkunden, bei extrem schneller Reaktion auf eine Beschwerde steigt dieser Anteil auf 95 Prozent (vgl. Bunk, 1993, S. 65).

(4) Marketingorientierung

Betriebliche Entscheidungsträger gehen davon aus, dass die Verbraucher dasjenige Produkt kaufen, welches ihren Nutzenerwartungen am ehesten entspricht. Deshalb versuchen marketingorientierte Unternehmen mithilfe effizienter Methoden, die Wünsche und Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Abnehmer zu ermitteln, um diese dann wirksam und wirtschaftlich zu befriedigen. Folgende Merkmale sind Ausdruck dieser Unternehmensphilosophie:

Marktorientierte Unternehmensführung:

Mittelpunkt aller planerischen Tätigkeit ist der Markt, auf dem sich die Unternehmung betätigt, und nicht der Verkauf vorhandener Produkte. Der Zielmarkt muss zunächst abgegrenzt, sämtliche Unternehmensaktivitäten müssen darauf ausgerichtet und das Leistungsprogramm entsprechend den Kundenwünschen gestaltet werden.

Konsequente Ausrichtung am Kundennutzen:

Die Unternehmung darf nur solche Produkte entwickeln und vermarkten, die sich am vom Kunden gewünschten Nutzen orientieren. Dafür ist es unerlässlich, Informationen über tatsächlich oder latent vorhandene Nutzenerwartungen der Nachfrager zu beschaffen. Die Gewinnung relevanter Daten erfolgt im Rahmen der Marktforschung (vgl. Kapitel 4.1.1).

Aufbau von Kundenbeziehungen: Es ist immer kostengünstiger, vorhandene profitable Kunden zu halten, als neue Kunden zu akquirieren. Der Schlüssel für die langfristige Bindung von Abnehmern an das Unternehmen ist eine hohe

Die Marketingorientierung konzentriert sich auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse.

Aus der Praxis 1-3

Reaktion auf Kundenunzufriedenheit

Ein großer filialisierter Möbeleinzelhandelsbetrieb ermittelt in einer repräsentativen Befragung die Zufriedenheit seiner Kunden in den unterschiedlichen Leistungsbereichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die größten Probleme im Rahmen der Montage von Möbeln (insbesondere Schrankwände und Küchen) beim Kunden bestehen. Des Weiteren wird die Kundenzufriedenheit durch unpünktliche oder ganz ausgebliebene Lieferungen beeinträchtigt. An dritter Stelle steht die Unzufriedenheit aufgrund menschlichen Fehlverhaltens der Mitarbeiter. Die Geschäftsleitung reagiert mit einer Reihe von Maßnahmen, um die aus Kundensicht bestehenden Mängel zu beseitigen. Beispielsweise erhalten die Montageteams die Möglichkeit, die Aufstellung neuer Produkte vor ihrer Auslieferung unter Anleitung erfahrener Mitarbeiter zu üben. Dabei auftretende Probleme werden sofort mit den Herstellerfirmen geklärt. Durch EDV-Unterstützung der Logistikprozesse wird die Dauer der Auftragsabwicklung um die Hälfte verkürzt. Die Transport- und Serviceteams erhalten Mobiltelefone, um den Kunden Lieferverzögerungen mitteilen zu können. Die Reaktionszeit auf Reklamationen wird von einer Woche auf maximal 2 Tage reduziert. Darüber hinaus schulen externe Berater alle Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden.

Kundenzufriedenheit (Aus der Praxis 1–3; zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit vgl. Kapitel 3.2.1.4 sowie ausführlich Homburg, 2012a; Bruhn/Homburg, 2010). Während große Unzufriedenheit mit einem Anbieter in der Regel zur Abwanderung der Kunden führt, mündet eine hohe Zufriedenheit nicht zwangsläufig in Kundenbindung, sie ist »nur« wichtige Voraussetzung dafür (vgl. Oliver, 1999). Deshalb gehen viele Unternehmen in den letzten Jahren dazu über, die Beziehungen zu ihren Kunden zwecks

langfristiger Bindung aktiv zu gestalten (**Relationship Marketing**). Betriebswirtschaftlich gesehen orientiert man sich dabei nicht am Gewinn aus einer einzelnen Transaktion, sondern am Wert eines Kunden über die Dauer der Geschäftsbeziehung. Bei diesem **Customer Lifetime Value** sind Kunden dann profitabel, wenn ihr Umsatz im Zeitablauf die für sie aufgewendeten Akquisitions-, Verkaufs- und Bindungskosten übersteigt (vgl. Kotler et al., 2011, S. 429 f.). Zur Steuerung der Kundenbeziehungen werden die Marketinginstrumente phasenbezogen eingesetzt, wobei man die drei Kernbereiche Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung unterscheidet. In diesen Phasen geht es um Folgendes (Bruhn, 2009, S. 10, 173 ff.):

- ▶ Initiierung von Kundenbeziehungen (Akquisition): z. B. durch Überzeugung und über Empfehlungen sowie Erstkaufanreize;
- ▶ Stabilisierung und Intensivierung von Kundenbeziehungen (Bindung): etwa durch individualisierte Leistungen, Motivation zur Steigerung der Leistungsnutzung, Aufbau emotionaler Wechselbarrieren;
- ▶ Wiederaufnahme von Kundenbeziehungen (Rückgewinnung abwandernder Kunden): z. B. durch Fehlerkorrektur, Wiedergutmachung oder Rückgewinnungsangebote, gegebenenfalls aber auch Beendigung von Geschäftsbeziehungen.

Für die Beziehungspflege zu den Kunden gewinnen in den anonym geprägten Konsumgütermärkten Social Media-Instrumente an Bedeutung (vgl. Meffert et al., 2012, S. 43; Weinberg/Pahrman, 2011, S. 5; zu Social Media vgl. Kapitel 8.2.2.2). Begründen lässt sich dies unter anderem durch die Tatsache, dass Verbraucher einander mehr glauben als den Unternehmen und deren Werbe- und Verkaufsversprechen. Dadurch entsteht für die Anbieter der Zwang, sich in transparenter Art und Weise auf Augenhöhe mit den Verbrauchern zu bewegen: Die bislang vertikalen Kundenbeziehungen werden durch horizontale Beziehungen ergänzt (vgl. Kotler et al., 2010, S. 48 f.).

Beachtung der Konkurrenz: In der Regel ist eine Unternehmung nicht der alleinige Anbieter

einer Marktleistung. Daher ist es notwendig, Erkenntnisse über das Absatzprogramm, die Marketingaktivitäten sowie über die technische, personelle und finanzielle Leistungsfähigkeit gegenwärtiger und potenzieller Wettbewerber zu gewinnen. Informationen hierzu liefert die Konkurrenzforschung als Teilgebiet der Marktforschung (vgl. Kapitel 4.1.1). Das eigene unternehmerische Handeln kann kooperativ und/oder konfrontativ sein. Kooperativ ist es beispielsweise bei strategischen Allianzen, die sich in Form von Entwicklungspartnerschaften zeigen können, mit denen man sich Investitionen für technologische Innovationen teilt (Meffert et al., 2012, S. 63). Eine solche Allianz wurde beispielsweise von Volkswagen und Ford bei der Entwicklung einer gemeinsamen Plattform für den VW Sharan, den Seat Alhambra und den Ford Galaxy eingegangen. Die Fahrzeuge werden jedoch in gegenseitiger Konkurrenz vermarktet (zu den konkurrenzgerichteten Marketingstrategien vgl. Kapitel 5.2.5). Bei den verbreiteteren konfrontativen Strategien geht es um den Ausbau eigener Marktanteile zu Lasten der Wettbewerber. Ein Unternehmen kann das eigene Verhalten dann entweder dem der Konkurrenten anpassen oder sich von diesen abheben. Des Weiteren besteht die Alternative zwischen einer defensiven Haltung, um den Status quo zu bewahren, und einer offensiven Haltung, um die eigene Situation (auf Kosten der Wettbewerber) zu verbessern. Beispielsweise betreibt der Lebensmittel-Discounter Aldi eine Konkurrenzorientierung im Sinne einer offensiven Wettbewerbspolitik. Auf Angriffe konkurrierender Unternehmen – insbesondere dem Hauptkonkurrenten Lidl – reagiert Aldi unter anderem mit gezielten Preissenkungen, verstärkter Suche nach besseren Standorten und der Aufnahme neuer Warengruppen.

Im Zuge eines offensiven Wettbewerbsverhaltens darf jedoch langfristig die Befriedigung der Kundenbedürfnisse nicht vernachlässigt werden. Ziel muss es vielmehr sein, sich neben der konsequenten Berücksichtigung der Nutzenerwartungen von Nachfragern mindestens einen einzigartigen Produktvorteil gegenüber den Wettbewerbern zu verschaffen (**»unique selling proposition«**, USP) und diesen Vorteil gegenüber seinen Kunden herauszustellen (z. B. durch

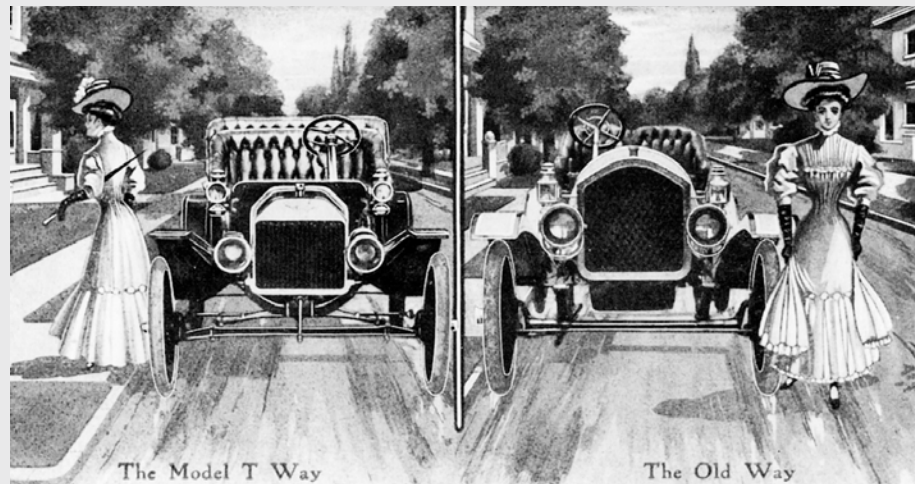
Es gibt kooperatives und konfrontatives Verhalten gegenüber Wettbewerbern.

Aus der Praxis 1-4

Das einzigartige Model T

Das Model T von Ford war das erste am Fließband produzierte Auto der Welt und wurde von 1908 bis 1927 gebaut. Bis 1972 war es sogar das meistverkaufte Auto der Welt. Der Wagen war sehr preiswert, leicht, einfach konstruiert, zuverlässig und konnte wegen seines hohen Chassis die damals üblichen schlechten Wege mit tiefen Furchen befahren. Auf diesen Eigenschaften basierte der weltweite Erfolg. Das Besondere an dem Fahrzeug war, dass Henry Ford mit der Serienproduktion das Lenkrad des Modell T auf die linke Seite setzte, obwohl alle T-Prototypen ebenso wie die Fahrzeuge anderer amerikanischer Hersteller das Lenkrad rechts hatten. Gefahren wurde in den USA damals wie heute auf der rechten Stra-

ßenseite. Diese Besonderheit wurde auch in der Werbung aufgegriffen (Abbildung 1-5): Sie hob als einzigartige Nutzenvorteile (USP) den Komfort und die erhöhte Sicherheit hervor: Die Beifahrer konnten nun direkt auf den befestigten Gehweg aussteigen, anstatt in die herumliegenden Pferdeäpfel der damals weit verbreiteten Fuhrwerke zu treten oder im Morast der unbefestigten Straßen zu versinken. Natürlich war für die Beifahrer auch das Ein- und Aussteigen auf der verkehrsabgewandten Seite wesentlich sicherer. Ein nicht in der Werbung dargestellter weiterer Nutzenvorteil war es, dass die Fahrer des Model T auf der linken Seite den Abstand zum entgegenkommenden Verkehr wesentlich besser abschätzen konnten, was die Gefahr von Frontalunfällen deutlich reduzierte (Casey, 2008).



(Quelle: Casey, 2008, S. 30)

Abb. 1-5: Ford-Prospekt von 1909, das die Linkssteuerung als Nutzenvorteil hervorhebt

die Verpackung oder Werbung; Aus der Praxis 1-4). Die gleichzeitige Ausrichtung des Marketing an Nachfragern und Konkurrenten verdeutlicht die Abbildung 1-6.

Koordinierung sämtlicher Marketingaktivitäten: Im Unternehmen hat eine Vielzahl von Abteilungen direkten oder indirekten Bezug zum Absatzmarkt. Zum einen müssen die einzel-

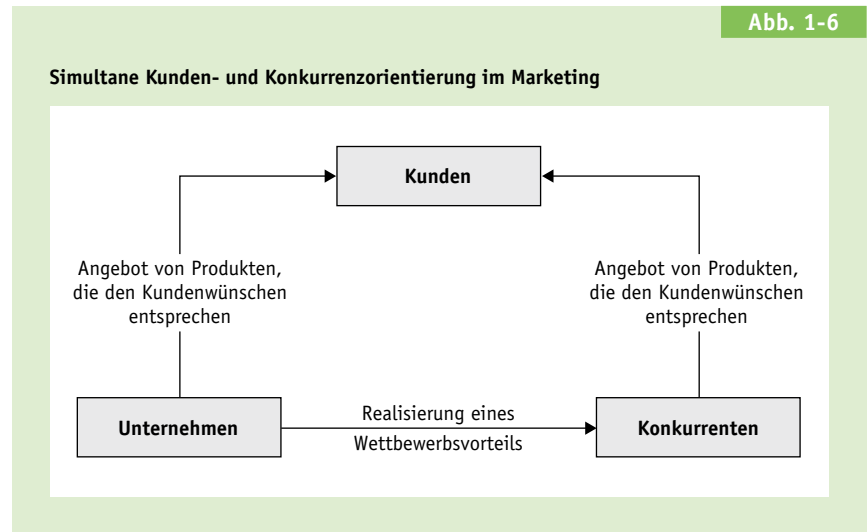
nen Marketingfunktionen (Vertrieb, Marktforschung, Produktmanagement, Werbung etc.) im Hinblick auf die Erwartungen der Kunden aufeinander abgestimmt werden. Zum anderen ist es erforderlich, die Aktivitäten der Marketingabteilung mit den anderen Unternehmensbereichen zu koordinieren (Beschaffung, Produktentwicklung, Controlling u. a.).

Um koordiniertes Handeln zu bewirken, sind interne Marketingaktivitäten, das heißt Anwerbung, Schulung und Motivierung geeigneter Mitarbeiter, die im Dienst des Kunden ihr Bestes geben, und externe Marketingaktivitäten (z. B. Vertrieb, Werbung) zu entwickeln. Die internen Aktivitäten müssen dabei den externen vorangehen, da es z. B. nicht sinnvoll ist, in der Werbung von freundlichen Kundenberatern zu sprechen, wenn die Mitarbeiter dazu (noch) nicht bereit sind.

Suche nach kreativen und innovativen

Problemlösungen: Der Markterfolg wird nicht nur durch eine systematische Anwendung des Marketinginstrumentariums erreicht, sondern insbesondere auch durch die aus der typischen Grundhaltung hervorgehende Suche nach »ungewöhnlichen« und »einzigartigen« Problemlösungen, die zu einer Alleinstellung im Markt führen (Aus der Praxis 1-5). Voraussetzung hierfür ist ein systematisches Innovationsmanagement (vgl. Kapitel 6.5).

Eine Vielzahl von Beispielen belegt, dass die meisten Unternehmen erst zu einer konsequenten Marketingorientierung bereit sind, wenn sie durch die Dynamik auf ihren Absatzmärkten dazu gezwungen werden. Die Geschwindigkeit, mit der sich der erforderliche Umdenkungsprozess vollzieht, entscheidet schließlich darüber, ob das Unternehmen langfristig am Markt bestehen kann oder nicht. Häufig müssen erst inner-



betriebliche Widerstände beseitigt werden. So befürchten etwa die technisch orientierten Abteilungen wie die Fertigung oder die Forschung und Entwicklung, dass ihr Einfluss auf die Unternehmenspolitik schwindet.

Entscheidend ist deshalb, nicht das Marketing, sondern den Kunden in den Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten zu rücken. Es gilt, aufbau- und ablauforganisatorische Lösungen zu finden, die eine effektive Zusammenarbeit aller betrieblichen Funktionen im Hinblick auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen ermöglichen (vgl. Kapitel 2.3).

Innovationsmanagement ist wichtige Grundlage für den Unternehmenserfolg.

Aus der Praxis 1-5

Neue Produkte durch Problemlösungen

Eine innovative Problemlösung sind Tiefkühlgerichte in der Dampfgarschale für die Mikrowelle. Bevor diese auf den Markt kamen, mussten die Verbraucher die Verpackungsfolie ihres Fertiggerichts entweder mehrfach einstechen, bevor es im Mikrowellenofen gegart wurde. Oder sie mussten das Fertiggericht in geeignetes Geschirr umfüllen und in der Mikrowelle abdecken, um eine Verunreinigung des Ofens zu vermeiden. Die Produktentwickler hatten erkannt, dass beides zu Problemen in der

Handhabung führen konnte (z. B. Einstechen der Folie vergessen, keine geeignete Geschirrabdeckung vorhanden). Um den Überdruck in der Garschale während des Erhitzens und ein damit verbundenes Platzen der Verpackung im Mikrowellenofen zu vermeiden, wurde eine Garschale entwickelt, in deren Folie sich ein Ventil befindet, über das der Druck entweichen kann. Damit entfällt für den Verbraucher das Einstechen der Folie beziehungsweise das Umfüllen des Fertiggerichts. Inzwischen werden derart verpackte Fertiggerichte von einer Reihe von Herstellern angeboten (z. B. Jütro, Iglo).