

Einführung: Der Konzeptionelle Ansatz des Marketing

Marketing als die bewusste Führung des ganzen Unternehmens vom Absatzmarkt her ist nichts anderes als die rationale Antwort auf grundlegende Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen.

Von Verkäufer- zu Käufermärkten

Beginnend etwa ab Mitte der sechziger Jahre haben sich grundlegende Marktstrukturveränderungen vollzogen, die inzwischen nahezu alle Branchen bzw. Märkte erfasst haben: nämlich die Wandlung von sog. Verkäufermärkten zu sog. Käufermärkten.

Verkäufermärkte sind dadurch gekennzeichnet, dass auf ihnen das Angebot kleiner ist als die Nachfrage ($A < N$). In solchen Märkten ist die Angebotsseite (Hersteller/Dienstleister) dominant, d. h. es bestehen keine echten Vermarktungsprobleme, da die Nachfrage das Angebot übersteigt. Typisch für diese Marktphase ist das Verkaufskonzept, das heißt, Hersteller/Dienstleister beschränken sich auf das Verkaufen bzw. Verteilen des zu kleinen Angebots.

Käufermärkte sind demgegenüber dadurch charakterisiert, dass auf ihnen das Angebot größer als die Nachfrage ist ($A > N$). In durch diese Struktur gekennzeichneten Märkten ist nicht mehr die Angebotsseite dominant, sondern die Nachfrageseite. Die Nachfrager entscheiden mit anderen Worten also darüber, was sie bei welchem Anbieter kaufen. Aufgrund des Überangebots haben sie die Möglichkeit, das aus ihrer Sicht beste Angebot auszuwählen. Anbieter müssen sich unter solchen Bedingungen bemühen, den **Anforderungen** (Wünschen/Erwartungen) der Nachfrager möglichst optimal zu entsprechen (Marketingkonzept).

Eine Darstellung verdeutlicht die Veränderungen und ihre Konsequenzen (*Abb. 1*).

Der generelle Wandel der Märkte hin zu sog. Käufermärkten erzwingt insgesamt eine konsequente **Markt- und Kundenorientierung** des Unternehmens. Nur mit einer solchen Führungsphilosophie können sich Unternehmen im Markt erfolgreich behaupten bzw. dauerhaft überleben.

Markt- und Kundenorientierung als Führungsphilosophie

Markt- und Kundenorientierung ist so gesehen eine zentrale Voraussetzung für Unternehmenserfolg und -existenz. Damit kommt dem Marketing als Funktion wie als Führungsphilosophie eine entscheidende Rolle bei der Führung von Unternehmen zu. Es ist deshalb auch kein Zufall, dass alle neuen Management-Konzepte – welchen spezifischen Ansatzpunkt sie auch wählen – die Markt- und Kundenorientierung als **Kern- und Angelpunkt** ansehen.

Dennoch hat es immer wieder Irritationen bzw. Vorwürfe hinsichtlich eines „Dominanzcharakters“ des Marketing bzw. eines „Dominanzanspruchs“ seiner Repräsentanten gegeben (und zwar sowohl in der Wissenschaft seitens der Fachvertreter anderer Disziplinen als auch in der Unternehmenspraxis seitens der Funktionsträger anderer Bereiche).

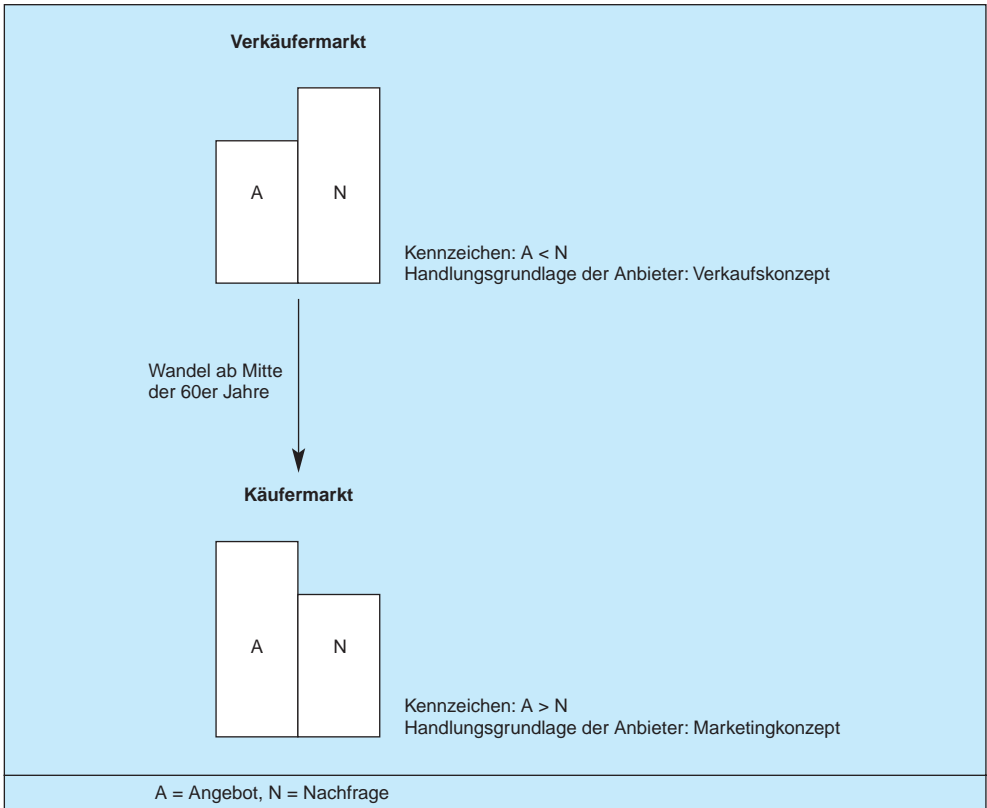


Abb. 1: Grundlegender Wandel der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten

Missverständnisse über die zentrale Rolle des Marketing für die Führung von Unternehmen lassen sich jedoch ausräumen, wenn man die Doppelfunktion des Marketing verdeutlicht (Abb. 2).

Die Darstellung zur **Doppelfunktion** des Marketing zeigt, dass Marketing zunächst einmal eine klassische Funktion am Ende der Leistungskette ist, und zwar primär im Sinne operativer Vermarktungsaufgaben, die unter Einsatz von Marketinginstrumenten wahrgenommen werden. Angesichts der Wandlung der Märkte zu sog. Käufermärkten und dem daraus folgenden Zwang zu konsequenter Absatzmarkt- bzw. Kundenorientierung der Unternehmensführung reicht Marketing im Sinne operativer Vermarktung „am Ende des Fließbandes“ allerdings nicht mehr aus, sondern Unternehmen können nur dann erfolgreich sein und ihre Existenz nachhaltig sichern, wenn sie den gesamten Führungsprozess von den Markt- und Kundenbedingungen her aufrollen. Das heißt, alle Funktionen des Unternehmens müssen zwingend unter dem „Diktat“ der Markt- und Kundenanforderungen (Kundennutzen/Kundenzufriedenheit) gesteuert werden. Die Funktionsträger des Marketing wirken im Unternehmen insoweit als Interpreten der Kundenwünsche und zugleich als Promotoren ihrer konsequenten Erfüllung entlang der **Wertschöpfungskette** des Unternehmens.

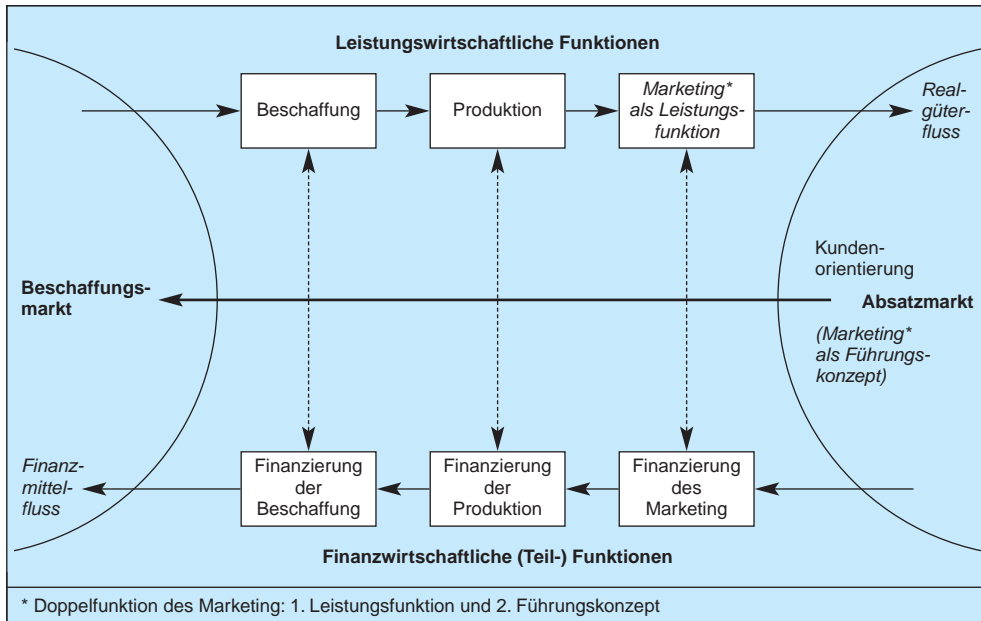


Abb. 2: Funktions- und Führungsprozesse im Unternehmen
(unter besonderer Berücksichtigung des Marketing)

Marketing als Führungsphilosophie kann umschrieben werden als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, d. h. der Kunde und seine Nutzenansprüche sowie ihre konsequente Erfüllung stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns, um so unter Käufermarkt-Bedingungen Erfolg und Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern.

Markt- und Kundenorientierung ist zwar – wie noch zu zeigen sein wird – nicht die einzige Orientierungsbasis von Unternehmen, aber vor dem Hintergrund stark veränderter Markt- und Wettbewerbsbedingungen eine für die Unternehmen existenzielle. Vor allem immer stärker individuell ausgeprägte Kundenanforderungen zwingen zu einem noch intensiveren „Listen-to-the-Customer“.

Marketing-Konzeption als Führungsgrundlage

Marketing als markt- bzw. kundenorientierte Unternehmensführung lässt sich nur konsequent umsetzen, wenn dem unternehmerischen Handeln eine schlüssig abgeleitete, unternehmensindividuelle Marketing-Konzeption zugrunde gelegt wird. Die Markt- und Unternehmenskonstellationen des Unternehmens sind viel zu komplex und die Möglichkeiten des operativen Marketinginstrumenten-Einsatzes zu vielfältig, als dass ein nicht bewusst gesteuerter Marketingprozess möglich bzw. ökonomisch sinnvoll wäre.

Der Zwang zum Konzeptionellen Marketing hat zahlreiche Ursachen; am Anfang stand zunächst der Wandel der Märkte zu sog. Käufermärkten. Inzwischen sind **vielschichtige Ver-**

änderungen hinzugetreten, wie dynamische Wandlungsprozesse des Käuferverhaltens (u. a. Wertewandel, polarisierte bzw. hybride Verhaltensweisen), schwaches Marktwachstum bzw. stagnierende Märkte, Fragmentierung der Märkte (Auflösung von Massenmärkten, Entstehen von Marktsegmenten und -nischen bis hin zu individualisierten Märkten), Auflösung klassischer Branchenmärkte (totale Konkurrenz), neue Anforderungen an Unternehmen (wie gesellschaftliche, ökologische), schneller technologischer Wandel und Verkürzung der Produktlebenszyklen, weltweiter Wettbewerb (Global Marketing) – um nur einige wichtige Umwelt- bzw. Umfeldveränderungen zu nennen.

Vor dem Hintergrund derartiger komplexer Umweltkonstellationen und ihrer hohen Veränderungsdynamik ist einsichtig, dass eine **klare Kursbestimmung** für Unternehmen immer wichtiger wird. Wenn Unternehmen „auf rauer See“ bestehen bzw. überleben wollen, so müssen sie zunächst wissen, wo sie stehen (was m. a. W. ihre Ausgangsposition ist) und welche „Wunschorte“ sie erreichen wollen. Erst dann können die optimale „Route“ bestimmt und die geeigneten „Beförderungsmittel“ festgelegt werden (Abb. 3).

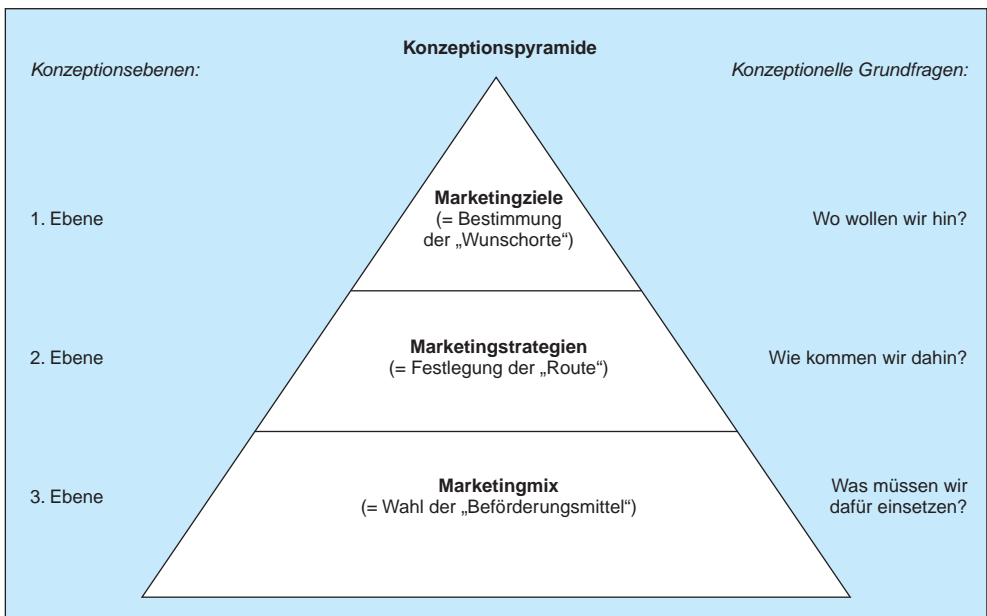


Abb. 3: Die Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen

Neue komplexe und dynamische Umweltbedingungen stellen jedenfalls deutlich höhere Anforderungen an die Steuerung der Unternehmen. Unternehmen brauchen deshalb umfassende, vollständige Handlungsanweisungen für das markt- bzw. kundengerechte unternehmerische Handeln. Dafür geeignete Marketing-Konzeptionen setzen abgestimmte Entscheidungen auf **drei Entscheidungsebenen** voraus, nämlich auf der Ziel-, der Strategie- und der Mixebene. Nur auf diese Weise ist eine *moderne* rentabilitäts- und (*unternehmens-*)wertorientierte Führung möglich.

Konzeptionelles Vorgehen ist also dadurch gekennzeichnet, dass auf drei Ebenen jeweils spezifische Festlegungen getroffen werden. Die drei genannten Konzeptionsebenen können in dieser Hinsicht auch als drei logisch aufeinander folgende, aber zugleich interdependente Teilstufen eines **konzeptionellen Gesamtprozesses** aufgefasst werden. Dabei erfolgt von oben nach unten eine zunehmende Konkretisierung bzw. Detaillierung der zu treffenden Entscheidungen. Die Marketingziele legen angestrebte Positionen oder „Wunschorte“ fest (Frage: Wo wollen wir hin?), die Marketingstrategien fixieren die grundsätzliche Vorgehensweise oder „Route“ (Frage: Wie kommen wir dahin?) und der Marketingmix bestimmt die einzusetzenden Instrumente oder „Beförderungsmittel“ (Frage: Was müssen wir dafür einsetzen?). Damit wird deutlich, dass Wahl und Einsatz der richtigen operativen Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) die Festlegung von Zielen („Wunschorten“) und Strategien („Route“) *zwingend* voraussetzt; denn nur dann kann der Instrumenteneinsatz ziel-führend und strategie-adäquat gestaltet werden (und damit ungeplantes, ineffizientes Markthandeln („Aktionismus“) vermieden werden). Den Strategien kommt dabei insgesamt eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Zielfestlegung einerseits und Instrumentenwahl andererseits zu.

Eine Marketing-Konzeption kann aufgefasst werden als ein schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan („Fahrplan“), der sich an angestrebten Zielen („Wunschorten“) orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien („Route“) wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente („Beförderungsmittel“) festlegt.

Eine Marketing-Konzeption als grundlegender Leitplan des gesamten Unternehmens hat in hohem Maße eine koordinierende Funktion in Bezug auf alle markt- und kundenrelevanten Maßnahmen im gesamten Unternehmen, und zwar über alle hierarchischen Stufen hinweg. Diese **Funktion** kann sie jedoch nur dann erfüllen, wenn sie schriftlich als ein konsistentes Bündel von Handlungsanweisungen niedergelegt, von der Unternehmensleitung als verbindlich erklärt und ihre Akzeptanz zugleich auch Mitgliedschaftsbedingung im Unternehmen ist. Die marketing-konzeptionelle Leitplanung des Unternehmens bedeutet gerade angesichts turbulenter Umweltkonstellationen – das wird teilweise immer noch missverstanden – keineswegs Starrheit. Sie erlaubt vielmehr regelmäßige **Kursüberprüfungen** und ggf. notwendige Kurskorrekturen (Flexibilität), die aufgrund einer vorhandenen konzeptionellen Leitplanung wesentlich fundierter und nachvollziehbarer vorgenommen werden können als bei Unternehmen, die vor allem durch ein vom Tagesgeschäft bestimmtes „aktionistisches“ Handeln, also einem eher kurzfristig orientierten Vorgehen, geprägt sind. Im Übrigen ermöglicht erst eine mittel- und langfristig orientierte Marketing-Konzeption, eine spezifische Kompetenz am Markt sowohl für das Unternehmen als auch seine Produkte (Leistungen) aufzubauen – und damit entsprechende Wettbewerbsvorteile für den „Kampf“ um die generell zu kleine Nachfrage in Käufermärkten.

Aufgabe und Aufbau des Buches

Intention des Buches ist es, detailliert in die Strukturierung und Ableitung fundierter, ganzheitlich orientierter Marketing-Konzeptionen einzuführen.

Der Konzeptionelle Ansatz versucht, die *einseitige* Beschäftigung mit den taktisch-instrumentalen Maßnahmen (Marketinginstrumenten) – wie sie lange sowohl für Wissenschaft als

auch Praxis typisch war (und z. T. noch ist) – zu überwinden. Unternehmerisches Handeln ist seinem Wesen nach zweck- oder zielorientiertes Handeln, d. h. jede unternehmerische (instrumentale) Realisierungsentscheidung setzt klare Zielsetzungen und adäquate Strategiemuster voraus. Insoweit muss zwischen Zielsetzungsentscheidungen einerseits und Zielerreichungsentscheidungen andererseits unterschieden werden. Unter diesem Aspekt bedingen vollständige, als unternehmerische Handlungsgrundlage geeignete Marketing-Konzeptionen folgende Entscheidungen:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. Konzeptionsebene: Marketingziele = Zielsetzungsentscheidungen | } = Zielerreichungsentscheidungen |
| 2. Konzeptionsebene: Marketingstrategien | |
| 3. Konzeptionsebene: Marketingmix | |

Auf allen drei Konzeptionsebenen sind spezifische Sachentscheidungen zu treffen, die auf der Basis entsprechender Analysen und Verfahren abgeleitet bzw. bestimmt werden müssen. Insofern muss zwischen materiell-inhaltlichen Fragestellungen einerseits und solchen verfahrens- und rechentechnischer Art andererseits abgegrenzt werden. In der Wissenschaft wie auch in der Praxis wurden und werden häufig Sach- und Verfahrensfragen vermischt oder gar Verfahrensfragen einseitig in den Vordergrund gestellt (so wurden in der Wissenschaft z. B. Operations-Research-Modelle entwickelt, für die dann noch das zu lösende Problem gesucht werden musste bzw. in der Praxis Verfahren wie z. B. die Porfolio-Analyse geschaffen, die z. T. schon für Strategiekonzepte selbst gehalten wurden).

Im Rahmen des Konzeptionellen Ansatzes dieses Buches werden deshalb *Sachfragen* (materiell-inhaltliche Fragen) und *Verfahrensfragen* (analytisch-rechentechnische Fragen) bewusst getrennt. In den ersten drei Hauptteilen (1. Teil: Marketingziele, 2. Teil: Marketingstrategien, 3. Teil: Marketingmix) stehen dabei zunächst die sach-inhaltlichen Fragen im Vordergrund. Erst vor dem Hintergrund der differenziert herausgearbeiteten Entscheidungen (Entscheidungsalternativen) auf allen drei Konzeptionsebenen können adäquate verfahrenstechnische Fragen diskutiert und dargestellt werden.

Alle drei Konzeptionsebenen mit ihren spezifischen Sach- und Verfahrensfragen werden dabei als grundsätzlich **gleichrangige Bausteine** einer Marketing-Konzeption angesehen und behandelt. Marketing-Konzeptionen können nämlich nur dann als geeignete Handlungsgrundlage („Fahrplan“) dienen, wenn sie schlüssig und vollständig sind, d. h. also sowohl Ziel-, Strategie- als auch Mixentscheidungen umfassen. Diesen drei marketing-konzeptionellen Grundfragen sind die ersten drei Teile des Buches gewidmet.

In einem vierten Teil wird dann auf spezifische Fragestellungen eines konzeptionell orientierten Marketing-Managements näher eingegangen. Hierbei stehen Grundfragen der Erarbeitung, Realisierung und Überprüfung von Marketing-Konzepten im Mittelpunkt, und zwar unter besonderer Berücksichtigung von prozessualen Aspekten.

Damit ist das Buch insgesamt in vier Teile gegliedert, und zwar mit jeweils drei Kapiteln (*Abb. 4*).

Es entspricht der Logik eines idealen konzeptionellen Vorgehens im Unternehmen wie auch der gewählten Systematik des Buches, alle Teile des Buches – das gilt insbesondere für die ersten drei Teile: Marketingziele, -strategien und -mix – in der vorgegebenen Reihenfolge zu lesen und durcharbeiten. Alle drei bzw. vier Teile (inkl. Marketing-Management) sind andererseits so konzipiert, dass sie auch je nach Interessenlage oder Anlass unabhängig voneinander bzw. in anderer Reihenfolge gelesen werden können. Das wird dadurch erleichtert, dass jedem Teil eine **Einführungsseite mit der Konzeptionspyramide** vorangestellt ist, die einen kurzen Überblick zu folgenden Punkten gibt:

1. Teil: Marketingziele	I. Unternehmerische Zielsetzungen als Ausgangspunkt II. Marketingziele als grundlegende Bausteine des Zielsystems III. Grundlagen der Formulierung von Marketingzielen
2. Teil: Marketingstrategien	I. Wesen und Bedeutung von Marketingstrategien II. Arten und Ausprägungen von Marketingstrategien III. Methoden und Kalküle zur Strategiebestimmung
3. Teil: Marketingmix	I. Wesen und instrumentale Grundfragen des Marketingmix II. Stufen und Differenzierungsformen des Marketingmix III. Planungstechniken und Kalküle zur Marketingmixfestlegung
4. Teil: Marketing-Management	I. Erarbeitung von Marketing-Konzeptionen II. Realisierung von Marketing-Konzeptionen III. Überprüfung von Marketing-Konzeptionen

Abb. 4: Struktur, Teile und Themenbereiche des Buches

- **Problemstellung,**
- **Lernziele,**
- **Stoffbehandlung.**

Anhand der jeweils integrierten Darstellung der Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen wird immer der Zusammenhang mit den anderen Teilen des Buches hergestellt.

Auf diese Weise kann der Leser (z.B. Studenten je nach Grund- oder Hauptstudium bzw. Praktiker je nach Funktion oder Hierarchie) bedarfsgerecht Reihenfolge und Auswahl des Stoffes selbst bestimmen.