

Marketing

Mit Fallstudien und Videobeispielen im Online-Portal

Bearbeitet von
Andreas Scharf, Prof. Dr. Bernd Schubert, Dr. Patrick Hehn

6., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2015. Buch. 600 S. Kartoniert
ISBN 978 3 7910 3410 2

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER

POESCHEL

Andreas Scharf / Bernd Schubert / Patrick Hehn

Marketing

Einführung in Theorie und Praxis

6., erweiterte und aktualisierte Auflage

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden weiterführende Lehrmaterialien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de
Studierende finden Zusatzmaterial unter www.mybook.de,
Buchcode: 3410-mark



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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.

Print ISBN 978-3-7910-3410-2 Bestell-Nr. 20868-0001
EPDF ISBN 978-3-7992-6950-6 Bestell-Nr. 20868-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung 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.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Foto: Shutterstock)
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: Beltz, Bad Langensalza

Printed in Germany
Oktober 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

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 2015 unter der Marke VW 14 PKW-Modelle (Sub-Brands) in einer Vielzahl von 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«)

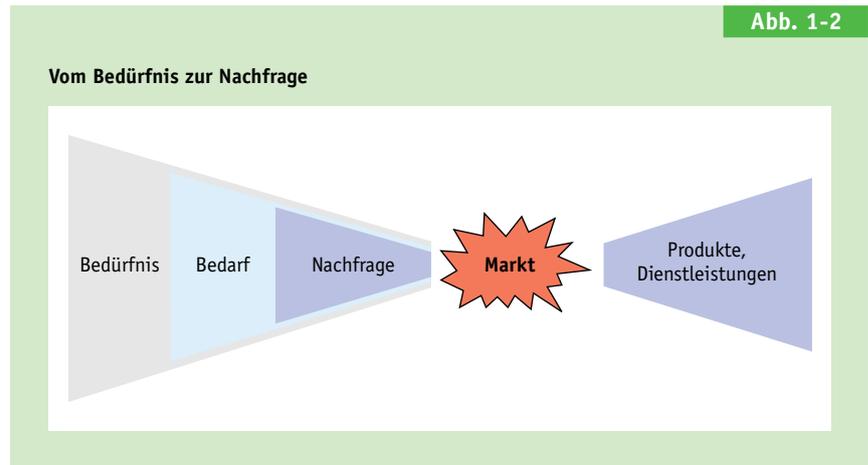
Abb. 1-1: Kassenbrillen vor (links) und nach (rechts) Markteintritt von Fielmann

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, 2014a, 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., 2013, S. 5).

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., 2015, S. 6, 72 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 effizienten 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., 2015, S. 13 f.). 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, 2014a, S. 14).

Die **funktionsübergreifende Dimension** des Marketing bezieht sich auf den Managementprozess zur Koordination aller Unternehmensaktivitäten und damit auch auf den effizienten Ressourceneinsatz zwecks 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 be-

steht, 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 empfundenen 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 **Katego-**

risierung 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.

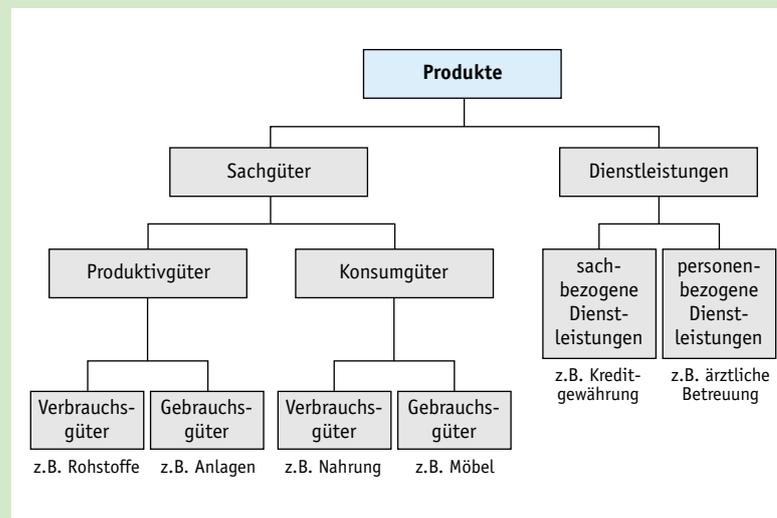
Teilt man materielle Produkte nach ihrem **Verwendungszweck** ein, so lassen sich zum einen Konsumgüter (Verwendung für den privaten Konsum) und Produktivgüter (Verwendung im gewerblichen Bereich) sowie zum anderen Verbrauchsgüter (einmalige Nutzung) und Ge-

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.

brauchsgüter (längerfristige bzw. mehrmalige 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 mindes-

tens 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 Marketingsicht 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 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 (Quelle: Nestlé Nespresso, 2011 – siehe Kapitel 10).

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 **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 **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 **Produktmarkt-konzept**. 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, Fernbussen 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

Sachliche Marktabgrenzung erfolgt besser bedürfnisorientiert als rein über die Produktgattung.

Die Marktabgrenzung dient der Spezifikation des relevanten Marktes.

- ▶ 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).

Riegelproduzenten, sondern er befindet sich im Wettbewerb auf einem Markt für Zwischenmahlzeiten. Dazu gehören neben weiteren Süßwaren (z. B. Müsliriegel) auch herzhaft Produkte (z. B. Salamistangen, Sandwiches). Deshalb empfiehlt es sich, entsprechend dem **Bedarfsmarktkonzept** einer erweiterten, bedürfnisorientierten Markt-abgrenzung 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., 2015, S. 49 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 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 langlebiges 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., 2015, S. 4; Silberer, 1979).

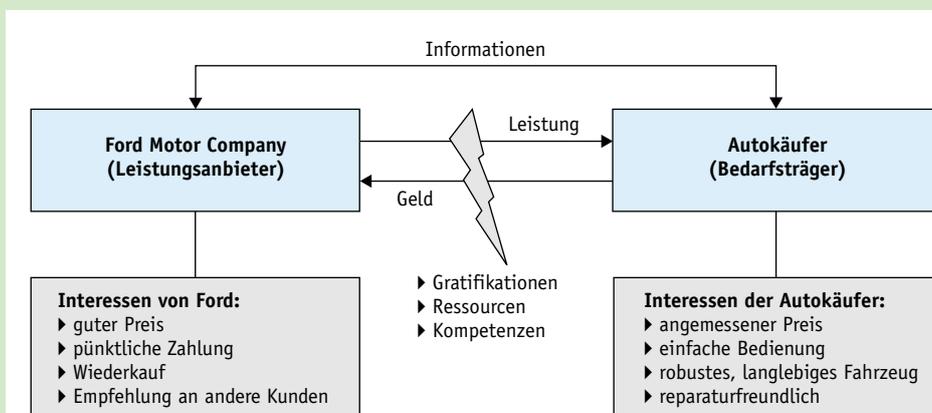
Die Abbildung 1-2 wird durch Abbildung 1-4 näher spezifiziert. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager verfolgen eigene Interessen, die sich insbesondere auf Verbraucherseite aus den Bedürfnissen der Konsumenten ableiten. Das Unternehmen verfügt über marktrelevante Informationen bezüglich der Verbraucherbedürfnisse 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,

Bedarfsmarktkonzept erweitert den Blick auf das Wettbewerbsumfeld und den Innovationspielraum.

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., 2015, S. 4)

Unternehmen müssen auf gesättigten Märkten Wettbewerbsvorteile erzielen.

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.

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 unternehmerische Haltungen gegenüber dem Absatzmarkt unterscheiden (vgl. zum Folgenden Kotler et al., 2015, S. 24 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 flächendeckendes Distributionssystem. So lag der Preis für einen Taschenrechner mittlerer Leistungs-

fähigkeit 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.

Die Produktionsorientierung konzentriert sich auf hohe Fertigungseffizienz und flächendeckende Distribution.

Der Nachteil dieser Denkweise beruht darauf, dass die nichtpreislichen Parameter der Nachfrage vernachlässigt werden. Auf die Nutzenexpectationen 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 ausgereifte 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 Werbeverspre-

chen 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., 2015, S. 676).

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 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 aus-

Die Produktorientierung konzentriert sich auf eine ständige Produktverbesserung.

Die Marketingorientierung konzentriert sich auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse.

Die Verkaufsorientierung konzentriert sich auf die aggressive Vermarktung von Überangeboten.

gerichtet 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 Kundenzufriedenheit (Aus der Praxis 1–3; zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit vgl. Kapitel 3.2.1.4 sowie ausführlich Homburg, 2012; Bruhn/Homburg, 2013). 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, 2015, S. 65 ff.):

- ▶ Initiierung von Kundenbeziehungen (Akquisition): z. B. durch Überzeugung und über Empfehlungen sowie Erstkaufanreize;

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.

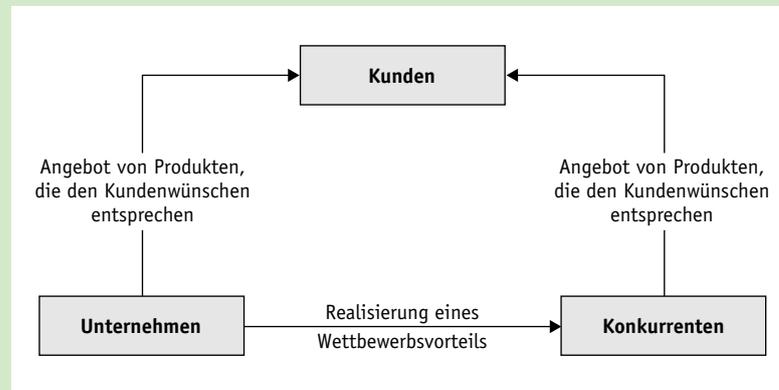
- ▶ Stabilisierung und Intensivierung von Kundenbeziehungen (Bindung): etwa durch individualisierte Leistungen, Motivation zur Steigerung der Leistungsnutzung, Aufbau emotionaler Wechselbarrieren;
- ▶ Wiederaufnahme von Kundenbeziehungen (Rückgewinnung abwandernder Kunden): z. B. durch Fehlerkorrektur, 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., 2015, S. 43 f.; Weinberg/Pahrmann, 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., 2015, S. 62 f.). 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

Abb. 1-5

Simultane Kunden- und Konkurrenzorientierung im Marketing



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 Nutzererwartungen 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 die Verpackung oder Werbung; Aus der Praxis 1-4). Die gleichzeitige Ausrichtung des Marketing an Nachfragern *und* Konkurrenten verdeutlicht die Abbildung 1-5.

Koordinierung sämtlicher Marketingaktivitäten: Im Unternehmen hat eine Vielzahl von Abteilungen direkten oder indirekten Bezug zum Absatzmarkt. Zum einen müssen die einzelnen Marketingfunktionen (Vertrieb, Marktforschung, Produktmanagement, Werbung etc.) im Hinblick auf die Erwartungen der Kunden aufeinander abgestimmt werden. Zum anderen ist

Es gibt kooperatives und konfrontatives Verhalten gegenüber Wettbewerbern.