

A. Manager für Marketing sensibilisieren

1. Revolution im Marketing

*„Would you want your daughter to
marry a marketing man?“
R. N. Farmer*

Entwicklung des Marketings

Seit 6000 Jahren glaubt man, dass diejenigen, die Marketing betreiben, Künstler im schnellen und leichten Verdienen, gewissenlose Betrüger und Händler schäbiger Waren seien. Zu viele von uns sind sicher schon einmal jemandem ins Netz gegangen, und wir alle sind hin und wieder dazu angestachelt worden, alle möglichen Dinge zu kaufen, die wir nicht gebrauchen konnten und – wie wir später feststellen mussten – überhaupt nicht haben wollten. Diese Aussage traf Farmer im Jahr 1967 in seinem Beitrag „Would you want your daughter to marry a marketing man?“ (Farmer, 1967, S. 1). Marketing wird selbst heute noch teilweise falsch verstanden und mit Verkauf und Werbung gleichgesetzt.

Das Marketingverständnis selbst hat sich allerdings grundlegend geändert. Es ist im Zeitablauf breiter geworden. Zudem weiß man heute, dass es beim Marketing eben nicht um den schnellen Verkauf geht, sondern darum, Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen, um die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und dabei gleichzeitig die Gewinnziele des Unternehmens zu erfüllen.

Zunächst stand Marketing als Synonym für Verkaufen. Ziel und Aufgabe von Marketingaktionen war es demnach, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens am Markt zu vertreiben. Andere Funktionen und Bereiche, wie etwa die Produktion oder die Beschaffung, standen im Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses. Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt stieg auch der Stellenwert des Marketings in Wissenschaft und Praxis. Heute hat sich in vielen Branchen eine konsequente Ausrichtung der gesamten Unternehmensführung auf den Markt durchgesetzt. Diese Entwicklung vollzog sich in mehreren Etappen (Abbildung 1).

Ihren Ursprung hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Marketingbegriff zu Beginn des 20. Jahrhunderts (Bartels, 1951). Vor allem der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen war damals zentrale Komponente des Marketingverständnisses. Nach Beendigung des Zweiten Weltkrieges herrschte in Deutschland aufgrund der vorherrschenden Mangelsituation eine **Beschaffungsorientierung**. Produktion und Absatz richtete

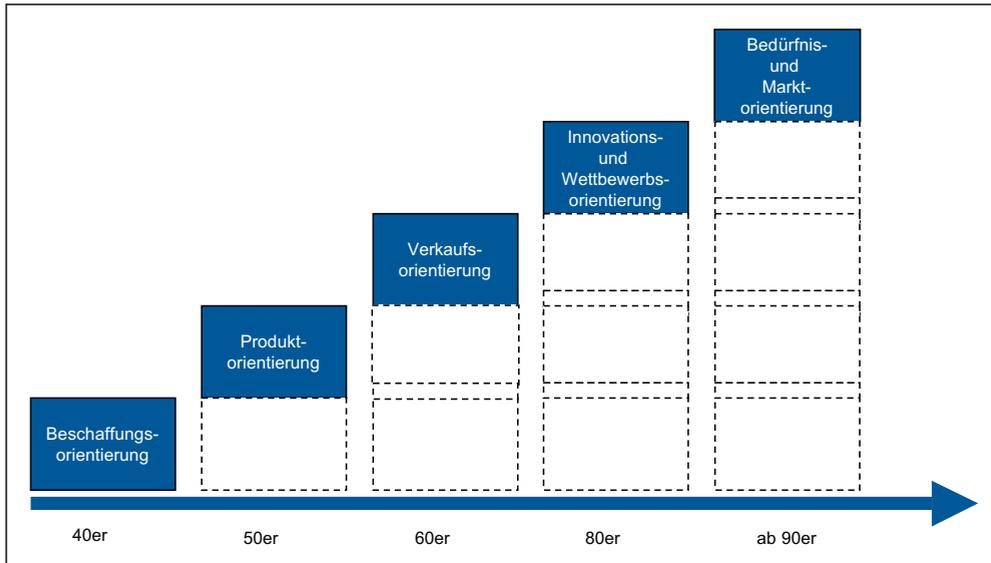


Abbildung 1: Entwicklungsphasen des Marketings

Quelle: in Anlehnung an Meffert, 2000, S. 10.

ten sich nach verfügbaren Rohstoffen und Betriebsmitteln. Das Nadelöhr war zu dieser Zeit nicht der Verkauf der Produkte, sondern vor allem die Sicherstellung regelmäßiger Lieferungen der Marktpartner.

In den Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs der 50er Jahre orientierte sich das Marketing an den Produkten und der Produktion. Ziel dieser **Produktorientierung** war es, so viel wie möglich zu produzieren. Die Nachfrage überstieg das Angebot. Es lag also ein Verkäufermarkt vor. Massenproduktion und die Entwicklung rationeller Produktionstechnologien waren für diese Entwicklungsphase des Marketings kritische Erfolgsfaktoren.

Nach und nach traten Sättigungstendenzen auf der Nachfragerseite auf. Zudem erschwerte die wachsende Anzahl von Substitutionsmöglichkeiten den Absatz der Produkte. Es galt in der Phase der **Verkaufsorientierung**, die in Deutschland zeitlich etwa den 60er Jahren zuzuordnen ist, abzusetzen was produziert wurde. Dazu wurden verstärkt Werbung, aggressive Verkaufs- und Preispolitik eingesetzt.

Die zunehmende Marktsättigung sowie das steigende Einkommen und Konsumbewusstsein führten zu einer wachsenden Bedeutung von Innovationen. Forschung und Entwicklung wurden zu zentralen Bereichen der Unternehmensführung. Ziel dieser **Innovations- und Wettbewerbsorientierung** war es, durch einen erhöhten Investitionsaufwand eine Differenzierung gegenüber konkurrierenden Unternehmen zu erreichen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Diese Phase ist in Deutschland zeitlich etwa in die 70er/80er Jahre einzuordnen.

Die vollständige Entwicklung zum Käufermarkt vollzog sich in Deutschland ungefähr zu Beginn der 90er Jahre. Rahmenbedingungen, wie eine wachsende Globalisierung der

Märkte, Verkürzung der Produktlebenszyklen, austauschbare Produkte und Dienstleistungen mit vergleichbaren Qualitäten sowie Sättigungserscheinungen bei den Kunden, führten zu einer noch stärkeren Marketingorientierung der Unternehmen. Dies beinhaltet eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensführung an den Bedürfnissen der Kunden und am Markt. Die Maxime lautet nun, das zu produzieren, was man möglichst gewinnoptimal absetzen kann. Demnach werden künftig alle Aktivitäten des Unternehmens, inklusive der Forschung und Entwicklung, am Markt ausgerichtet.

Begriffsabgrenzung zum Marketing

Die Entwicklungsphasen im Marketing reflektieren sich auch in der Vielzahl von Definitionen zum Marketing. Im Folgenden werden einige ausgewählte Begriffe vorgestellt.

In den 70er Jahren verstand man Marketing als Orientierung der Unternehmung an den Absatzmärkten. Raffée erweiterte dieses Begriffsverständnis um eine zusätzliche Orientierung an den Beschaffungsmärkten (vgl. Raffée, 1979, S. 3f.). Nur dann, wenn Absatzmärkte den „Engpaß Nr. 1“ bilden, sollte eine konsequente Absatzmarktorientierung erfolgen. Treten hingegen mehrere Engpässe z. B. auf Absatz- und Beschaffungsmärkten gleichzeitig auf, müssen diese i. S. e. „Balanced Marketing“ ausbalanciert werden (vgl. Raffée, 1979, S. 4f.). Zusätzlich muss das Marketing die natürliche und gesellschaftliche Umwelt der Unternehmung berücksichtigen (Raffée, 1979, S. 5f.).

Meffert (2000) versteht unter Marketing die „... Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die **aktuellen und potentiellen Märkte** ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ (Meffert, 2000, S. 8). Durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden. Diese Definition betont demnach den Anspruch des Marketings, immer dann, wenn der Engpass für Unternehmen im Markt liegt, eine marktorientierte Unternehmensführung zu betreiben. Der Fokus liegt jedoch noch auf Unternehmen.

Kotler, Keller und Bliemel (2007) erweitern diese Perspektive und beziehen das Marketing auf jede Form eines Austausches zwischen zwei Marktteilnehmern. Demnach ist Marketing „ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre **Bedürfnisse und Wünsche befriedigen**, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“ (Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 11). Diese Definition umfasst auch Austauschprozesse zwischen nicht-kommerziellen Institutionen und einzelnen Personen.

Der Prozesscharakter des Marketings spiegelt sich in der Definition der American Marketing Association (AMA) wider. „Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to **create exchanges** that satisfy individual and organizational objectives“ (o. V., 1985). Demzufolge enthält Marketing sowohl unternehmensinterne Komponenten, in Form von Planungs- und Koordinationsprozessen, als auch unternehmensexterne Facetten, die durch die Austauschprozesse zwischen den Individuen und der Organisation auftreten. Im Jahr 2004 erweiterte die AMA die Definition des Marketings wie folgt, „Marketing is an organiza-

tional function and a set of processes for creating, communication and delivering value to customer and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders" (AMA, 2004).

Der Deutsche Marketing-Verband verbindet in einer Definition von Esch diese Perspektiven wie folgt: Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten und -prozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Deutscher Marketing-Verband, 2001, S. 5).

Nieschlag, Dichtl und Hörschgen (2002) stellen den Dominanzanspruch des Marketings in den Mittelpunkt ihrer Definition. Dieser besagt, dass die Absatz- und Marktorientierung aller betriebswirtschaftlichen Teilbereiche des Unternehmens auch auf die innerbetriebliche Leistungserstellung zurückwirkt, die sich ebenfalls am Markt orientieren muss. Marketing ist demnach die konsequente „... Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Bedarfsträger... (Marketing as Maxime)“. Man ist dabei unablässig herausgefordert, sich auf den Nutzen, den eine Leistung den Abnehmern vermittelt, zu konzentrieren und ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dies stellt ebenso ein Ergebnis des gezielten Einsatzes von Instrumenten (Marketing als Mittel) und einer systematischen Entscheidungsfindung (Marketing als Methode) dar (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S. 14 f.).

Marketing kann demnach als **Maxime** verstanden werden, wenn alle Entscheidungen an den Erfordernissen des Marktes und Bedürfnissen der Abnehmer ausgerichtet werden. In diesem Sinne ist Marketing als Grundhaltung der Unternehmensführung zu verstehen.

Marketing kann weiterhin als **Mittel** gelten. Durch den koordinierten Einsatz marktbeeinflussender Instrumente des Marketing-Mix sollen dauerhaft Präferenzen geschaffen und Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden.

Im Sinne der Anwendung systematischer, moderner Techniken kann Marketing außerdem als **Methode** verstanden werden, um durch Strategieverfahren und Marketingtechniken einen Beitrag zur bestmöglichen Entscheidung und deren Grundsätzen sowie durch systematische Analyseverfahren und Marketingtechniken einen Beitrag zur bestmöglichen Entscheidung und deren Realisation zu leisten (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 2002, S. 14 f.).

All diese unterschiedlichen Marketingdefinitionen weisen zwei grundlegende Gemeinsamkeiten auf (Meffert, 2000, S. 10):

- Eine Transaktion zwischen Marktteilnehmern findet nur dann statt, wenn diese für alle Parteien von Vorteil ist (**Gratifikationsprinzip**).
- Die Knappheit der Güter und Dienstleistungen bestimmt das Verhalten der Marktteilnehmer (**Knappheitsprinzip/Engpassorientierung**).

Zentrale Anforderungen an das Marketing

Von zentraler Bedeutung für das Marketing ist dabei die Identifizierung von Kundenwünschen und die Orientierung des Marketings an diesen (Drucker, 1954, S. 37; Levitt, 1986, S. 127f.). Darüber hinaus verdeutlichen die Definitionen, dass der Kunde im Mittelpunkt des Marketings steht.

Unter **Kundenorientierung** versteht man die **genaue Kenntnis der Wahrnehmungen, Erfahrungen, Einstellungen sowie Erwartungen des Kunden** und die Bereitstellung eines **aus Kundensicht zufrieden stellenden Leistungsangebotes**, welches die Ziele und Bedürfnisse des Kunden **besser erfüllt, als das der Konkurrenz und gleichzeitig Unternehmensgewinnziele realisiert**.

Dabei genügt es nicht, Leistungen, die objektiv gegenüber konkurrierenden überlegen sind, anzubieten. Sie müssen auch von den Kunden subjektiv wahrgenommen werden. Objektiv können viele Biere frisch und natürlich sein. Subjektiv wird jedoch gerade Beck's als frisches und herbes Bier von den Kunden wahrgenommen. Dies wird nicht zuletzt durch die grüne Flasche und die maritime Welt von Beck's Bier bewirkt (Esch, 2007a, S. 554; siehe auch Kapitel E.1.).

Die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten ist Grundlage für das Marketing. **Charles Revson von Revlon Inc. brachte diese Denkweise auf den Punkt:**

„In the factory we make cosmetics. In the store we sell hope“ (Levitt, 1986, S. 127).

Es geht also nicht darum, dem Konsumenten eine Zusammensetzung verschiedener Inhalts- und Wirkungsstoffe zu verkaufen, sondern die Bedürfnisse der Konsumenten anzusprechen und diesen zu vermitteln, dass das Produkt geeignet ist, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Generell kann dabei zwischen **emotionalen** (z. B. nach Liebe oder Geborgenheit) und **rationalen Bedürfnissen** (z. B. Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit) unterschieden werden. Welches Bedürfnis für Kunden überwiegend relevant ist, hängt von vielen Faktoren ab, wie z. B. dem jeweiligen Markt, der Vergleichbarkeit der Angebote und Leistungen, dem Kundeninteresse usw.

Neben der Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden muss aus Unternehmenssicht eine Differenzierung der Kunden vorgenommen werden. Es gilt, die Kundenorientierung insbesondere auf die Zielkunden auszurichten. Grundsätzlich muss dabei zwischen **Stamm-** und **Neukunden** unterschieden werden. Es gilt zu beachten, dass es typischerweise teurer ist, Neukunden zu akquirieren, als bereits vorhandene Kunden zu halten.

Die Akquisitionskosten von Neukunden sind meist um ein Vielfaches höher als die Kosten zur Beibehaltung von Stammkunden.

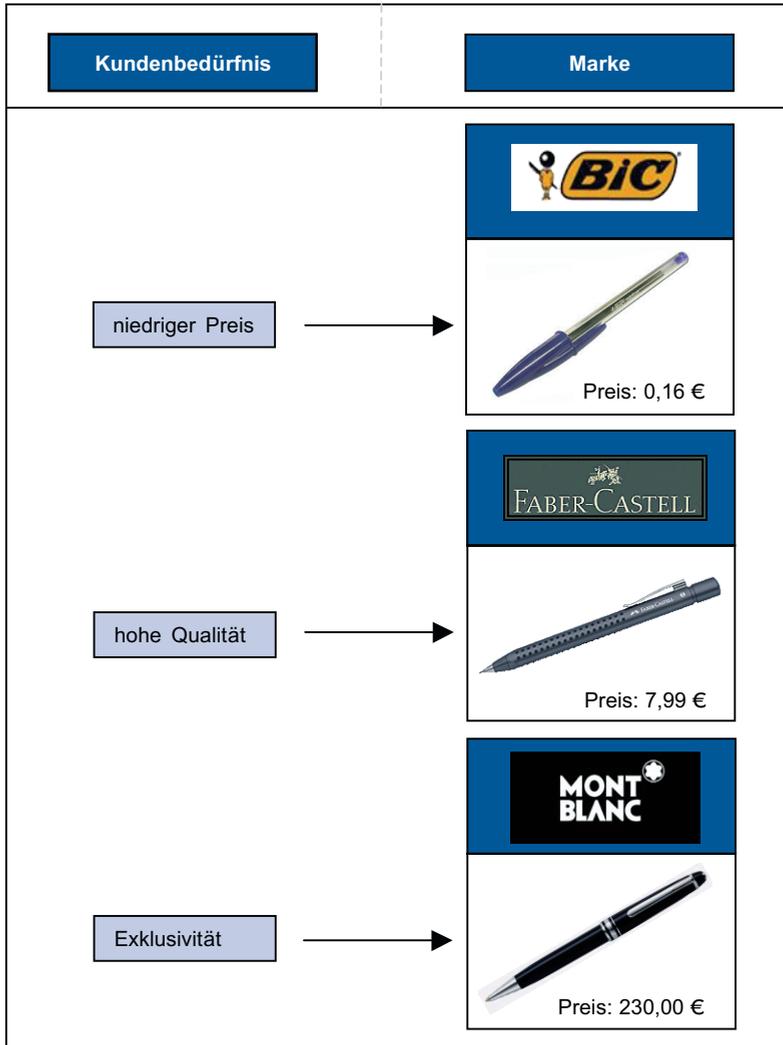


Abbildung 2: Kundenbedürfnisse und Markenwahl

Wichtig ist es, in diesem Zusammenhang den „Buying Cycle“ des Kunden zu begleiten und die Kundenkontakte auf allen Ebenen zu verbessern. Um den Kunden optimal zu betreuen und seinen Bedürfnissen gerecht zu werden, müssen Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden definiert und analysiert werden. Der „Buying Cycle“ gibt den gesamten Ablauf des Verkaufs und der Auftragsabwicklung sowie die Kontaktpunkte mit dem Kunden wieder (Abbildung 3). Zu Beginn des Zyklus kennt der Kunde den Anbieter noch nicht. Im weiteren Verlauf entstehen Verkaufskontakte, auf die Auftragsabwicklung und Serviceleistungen folgen. Am Ende steht die allgemeine Beziehungspflege zu den Kunden. Grob kann der Zyklus in vier Phasen unterteilt werden: Die Kontakt-, die Evaluations-, die Kauf- und die Nutzungsphase. Einen allgemein gültigen Buying Cycle

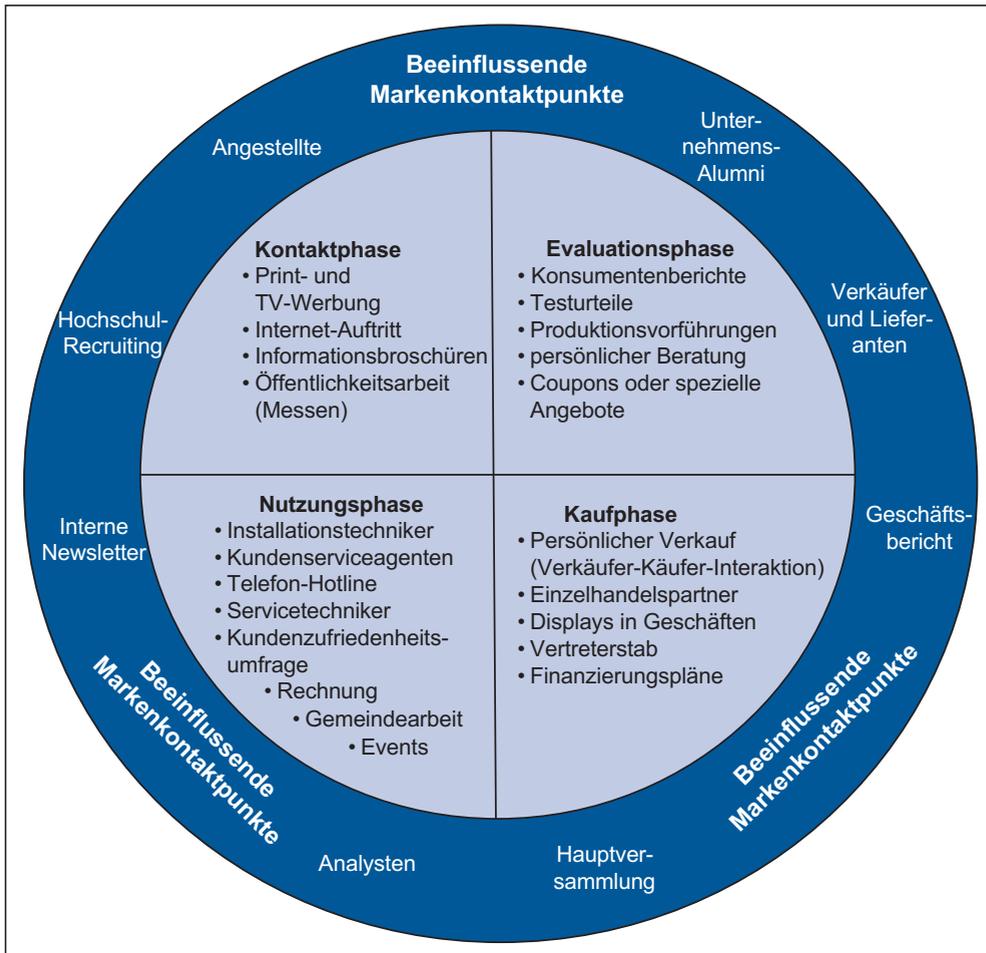


Abbildung 3: Der „Buying Cycle“

Quelle: modifiziert und erweitert in Anlehnung an Davis/Dunn, 2002, S. 61 und Esch, 2007 a, S. 144.

gibt es nicht. In der Praxis existiert für jedes Unternehmen mindestens ein individueller Zyklus. Bei verschiedenen Angeboten können auch mehrere Buying Cycles für ein Unternehmen entstehen. Darüber hinaus gibt es starke Heterogenität zwischen den Kunden. Kundenorientierung erfordert Investitionen. **Marktinvestitionen** sind dabei zu behandeln wie Investitionen in das Sachkapital (z. B. Anschaffung neuer Maschinen). Marktinvestitionen dienen u. a. dem Aufbau und der Stärkung des Marken- und des Kundenwertes. Dabei erfordern diese Investitionen eine langfristige Planung und eine regelmäßige Kontrolle. Es gilt zu beachten, dass Marktinvestitionen nicht kurzfristig wirken, sondern eine zeitliche Verzögerung, ein so genanntes „time lag“, einkalkuliert werden muss (Abbildung 4; siehe hierzu auch Kapitel E. 6.). So ist nicht zu erwarten, dass Markenwerbung, die heute gesendet wird, auch unmittelbar zum Kauf der Marke führt. Vielmehr müssen

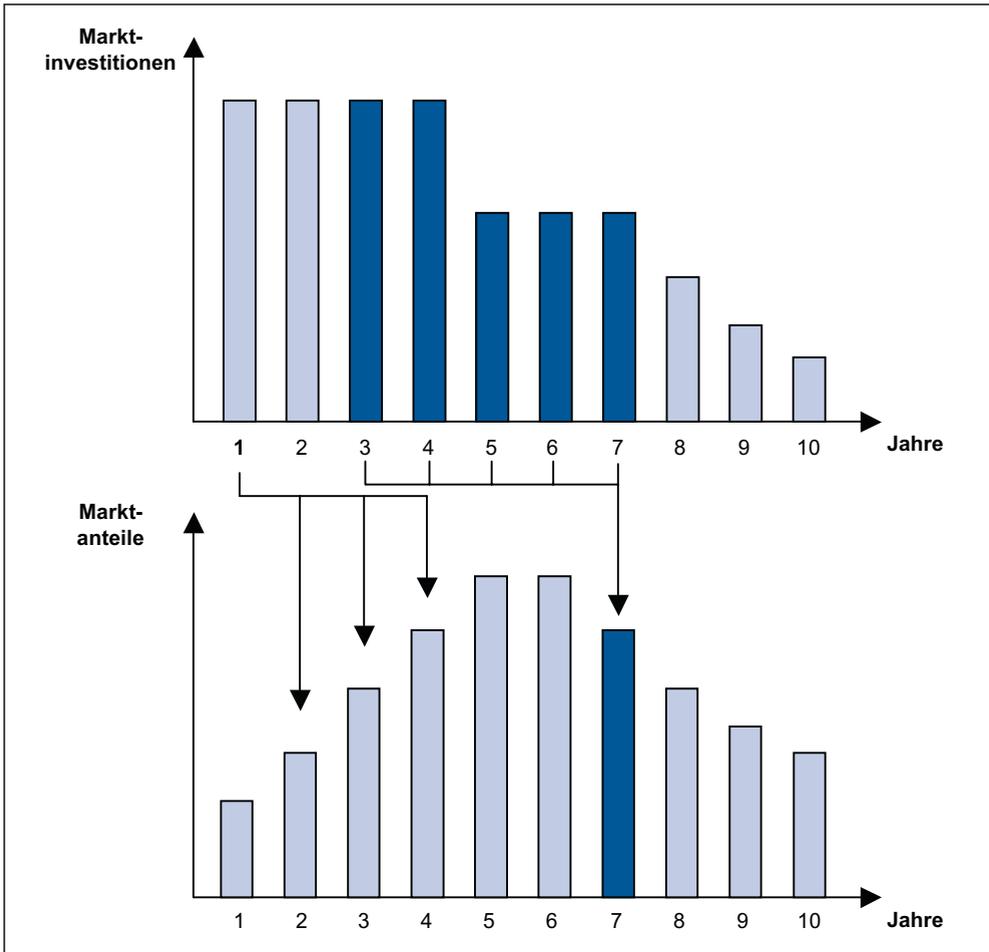


Abbildung 4: Marktinvestitionen und Marktanteile

Quelle: Slywotzky/Shapiro, 1994.

durch wiederholte Kontakte eine Markenbekanntheit und ein Markenimage aufgebaut werden, welche dann – bei entsprechender Relevanz für die Kunden – zum Kauf führen.

Beschreibung der Märkte für das Marketing

Um im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher auf den Zusammenhang verschiedener Marktkennzahlen eingehen zu können, ist zunächst der Begriff Markt zu klären (Kotler/Keller/Bliemel, 2007).

Räumlich fixierte Märkte: Klassische Beispiele sind der Viktualienmarkt in München oder der Fischmarkt in Hamburg. Diese beziehen sich auf ein bestimmtes territoriales Gebiet und finden immer an der gleichen Stelle statt.

Grundsätzlich kann ein Markt als das Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage definiert werden (z. B. Arbeits-, Güter- oder Wohnungsmarkt). Je nachdem, ob man zu den Verkäufern oder den Käufern zählt, befindet man sich auf dem **Absatz-** oder **Beschaffungsmarkt**.

Absatzmärkte können wiederum in Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industriegütermärkte gegliedert werden. Von **Konsumgütern** spricht man, wenn es sich entweder um ein Gebrauchsgut (z. B. Rasierapparat) oder ein Verbrauchsgut (z. B. Lebensmittel) handelt. Typische Merkmale dieser Märkte sind der originäre Bedarf der Nachfrager, die große Zahl an potenziellen Konsumenten, viele kleine Einzelkäufe, die Anonymität des Marktes und der relativ geringe Informationsstand bei den Nachfragern. Im Normalfall sind Käufer von Konsumgütern eher gering involviert und verwenden nur wenig gedankliche Anstrengung beim Kauf der Produkte. Mitunter reicht nur das Wiedererkennen einer Marke am Point of Sale aus, um die Konsumenten zum Kauf des Produktes zu veranlassen. Bei **Industriegütern** (z. B. Maschinen, Produktionsanlagen) leitet sich der Bedarf in besonderem Maße aus den Bedürfnissen der Kunden ab. Auf diesen Märkten existiert nur eine kleine Zahl potenzieller Nachfrager. Meistens bestehen feste Geschäftsbeziehungen und direkte Kontakte zwischen den Marktteilnehmern. Der Markt ist weniger anonym als bei den Konsumgütern und der Informationsstand bei den Käufern ist höher. Sie treffen in der Regel fundierte und formalisierte Kaufentscheidungen, in die oft mehrere Personen einbezogen werden. Dies alles führt zu einem lang andauernden Kaufentscheidungsprozess. **Dienstleistungsmärkte** haben hingegen intangible Güter zum Gegenstand. Dazu zählen klassische Branchen, wie Versicherungen, Banken, Handelsunternehmen, Beratungen, aber auch Friseure und Schneider. Die Grenzen zwischen den verschiedenen Bereichen verschwimmen zunehmend. Ein Hersteller wie die Heidelberger Druckmaschinen AG, die Druckmaschinen produziert, vermarktet auch zunehmend Servicedienstleistungen zur Rundum-Betreuung der Kunden. Das Gleiche gilt für Unternehmen wie die Telekom, die im Rahmen der Telefonie eine Dienstleistung erbringt, gleichzeitig jedoch auch Produkte (Telefone, Faxgeräte usw.) vermarktet.

Grundlegend kann man auch zwischen B2C- (Business to Consumer) sowie B2B- (Business to Business) Märkten unterscheiden. Konsumgütermärkte sind klassische B2C-Märkte. Hingegen können sich Dienstleistungen sowohl an Konsumenten (z. B. Lebensversicherungen, Friseur usw.) als auch an Geschäftskunden richten (Unternehmensberatung, Versicherung für Unternehmen oder Absicherung des Risikos von Versicherungen).

Bei den bisherigen Ausführungen handelt es sich um Grobklassifikationen im Markt nach bekannten Kriterien. Zur wahren Spezifikation impliziert der Markt Begriff im Marketing grundlegend den Bezug auf die **Bedürfnisse** der Kunden. Ein Markt gilt demnach als eine Menge potenzieller Kunden „... mit bestimmten Bedürfnissen oder Wünschen, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess die Bedürfnisse oder die Wünsche zu befriedigen“ (Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 16).

Um herauszufinden, welche Märkte für Unternehmen relevant sind, also wer als Wettbewerber oder Kunde in Betracht kommt, kann man einen Top-down- oder einen Bottom-up-Ansatz verfolgen (Day, 1984, S. 83).

Der **Top-down-Ansatz** setzt im Unternehmen selbst an. Ausgangspunkt sind die vorhandenen Ressourcen. Märkte werden definiert als Bereiche, auf denen Unternehmensressourcen Erfolg versprechend eingesetzt werden können. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt in den Vorteilen des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern in Hinblick auf Kosten, Erfahrung, Know-how usw. Als (neue) Teilmärkte werden demnach diejenigen identifiziert, in denen das Unternehmen beispielsweise neue Technologien oder die Schwächen von Wettbewerbern nutzen kann, also vorhandene Vorteile gegenüber den Konkurrenten ausspielen kann (Day, 1984, S. 84). Dies ist beispielsweise ein Weg, den der Chip-Hersteller Intel beschreitet.

An den Bedürfnissen der Konsumenten setzt hingegen der **Bottom-up-Ansatz** an. Um relevante Teilmärkte zu identifizieren, sucht das Unternehmen nach neuen oder bisher unbefriedigten Bedürfnissen der Konsumenten. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Wahrnehmung des Produktnutzens aus subjektiver Sicht des Kunden im Vergleich zum Wettbewerb. Entscheidend ist also nicht der reale Produktnutzen, sondern die Wahrnehmung der Konsumenten. Märkte gelten demnach als sich verschiebende Gruppierungen von Kundenwünschen. So deckt beispielsweise Schwartau in der Produktkategorie Konfitüren durch die Produktlinien Schwartau Extra, Schwartau Extra Wellness, Schwartau Samt, Schwartau Diät-Genuss und Schwartau Spezialitäten verschiedene Konsumentenbedürfnisse ab.

Zur Beschreibung und Analyse eines (relevanten) Marktes wird auf verschiedene Größen zurückgegriffen. Abbildung 5 zeigt den Zusammenhang zwischen den Marktgrößen Marktpotenzial, Marktvolumen, Absatzvolumen und Marktanteil.

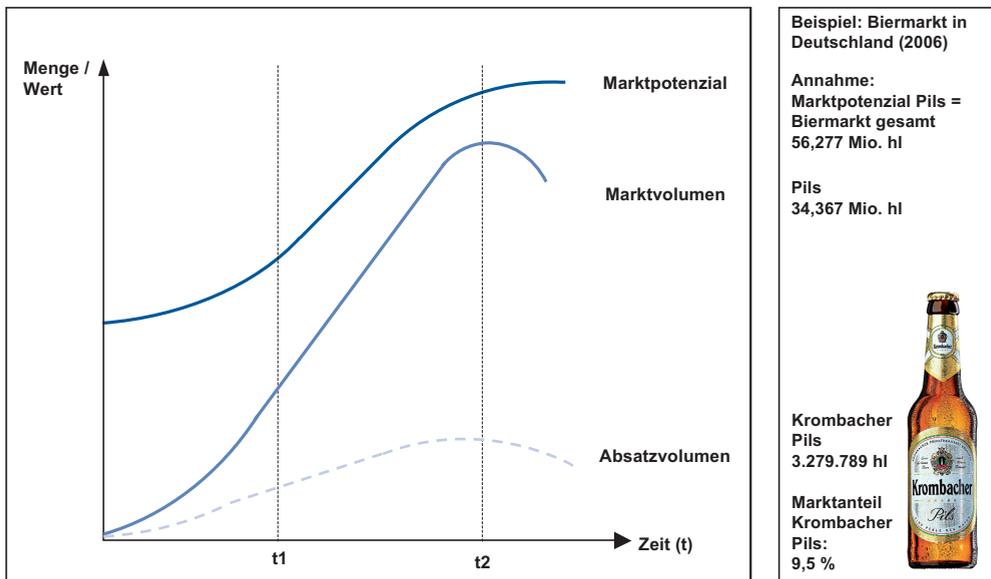


Abbildung 5: Marktpotenzial, Marktvolumen und Absatzvolumen

Quelle: in Anlehnung an Meffert, 1992, S. 334; A. C. Nielsen, 2007.

Als **Marktpotenzial** wird die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein bestimmtes Produkt bezeichnet, also die maximal erreichbare Absatzmenge bzw. der maximal erzielbare Umsatz, wenn alle potenziellen Kunden ihren Bedarf decken würden. Das **Marktvolumen** gibt die prognostizierte oder realisierte Absatzmenge einer Branche in einer Periode an. Als **Absatzpotenzial** beschreibt man den Anteil am Marktpotenzial, den ein einzelnes Unternehmen maximal erreichen kann. Das **Absatzvolumen** ist die Gesamtheit der erzielten Absatzmenge eines Unternehmens. Der **Marktanteil** errechnet sich dann aus dem Verhältnis zwischen Absatzvolumen und Marktvolumen. Er kann mengen- oder wertmäßig berechnet werden (Meffert, 2000, S. 171).

Bei der Messung des Marktanteils können sich verschiedene Probleme ergeben:

- **Definition und Abgrenzung des Produktes**

Vor allem bei Unternehmen/Konzernen mit einem breiten oder tiefen Produktprogramm kann es zu Schwierigkeiten bezüglich der Abgrenzung des zu messenden Marktanteils kommen. Es ist daher notwendig, von vornherein die Zielgrößen genau zu definieren und abzugrenzen. Beispielsweise müsste VW festlegen, ob der Marktanteil für den Konzern, für eine der Marken (VW, Audi, Skoda, ...) , für eine bestimmte Subbrand (Passat, Golf, Polo, ...) oder, noch spezieller, für bestimmte Fahrzeugtypen (VW-Golf-Limousine, VW-Golf-Variant) gemessen wird. Je nach Produktabgrenzung ergibt sich auch ein unterschiedliches Wettbewerbsumfeld.

- **Definition und Abgrenzung des Marktes**

Probleme können sich auch hinsichtlich der Abgrenzung des zu betrachtenden Marktes ergeben. So kann beispielsweise die regionale Abgrenzung (Weltmarkt, europäischer Markt, deutscher Markt, ...) oder die Abgrenzung in Bezug auf relevante Produktmerkmale Schwierigkeiten bereiten (Pkw-Markt gesamt oder Markt für exklusive Pkws) (Abbildung 6).

- **Festlegung des Bezugszeitpunktes**

Auch die genaue Festsetzung des Bezugszeitraums kann bei der Berechnung des Marktanteils Probleme bereiten. So können saisonale Schwankungen bei kurzfristiger Betrachtung zu Verzerrungen führen, bei zu langen Betrachtungsphasen wiederum werden Veränderungen erst zu spät wahrgenommen, und Maßnahmen zum Entgegensteuern werden dann unter Umständen zu spät ergriffen.

Ist das vorhandene Marktpotenzial deutlich größer als das Marktvolumen, spricht man von wachsenden Märkten. Die (potenzielle) Nachfrage liegt demnach über dem derzeitigen Angebot. Unternehmen, die auf stark wachsenden Märkten agieren, können von dem Marktwachstum profitieren. Sie wachsen mit dem Markt. Marktanteile lassen sich relativ leicht gewinnen. In stark wachsenden Märkten ist der Preisvorteil von Seiten der Abnehmer und Wettbewerber geringer. Es lassen sich für die Unternehmen leichter Gewinne erzielen. Ein Beispiel für einen wachsenden Markt ist der für PDAs (iPods, PAMs) oder DVD-Brenner. Häufig finden sich auf wachsenden Märkten echte Innovationen.

Bei **gesättigten Märkten** ist hingegen das Marktpotenzial durch das Marktvolumen ausgeschöpft. Umsatz- bzw. Absatzzuwächse sind nicht durch Marktwachstum möglich. Eine Steigerung des Marktanteils ist nur auf Kosten der Konkurrenz realisierbar. Dementspre-

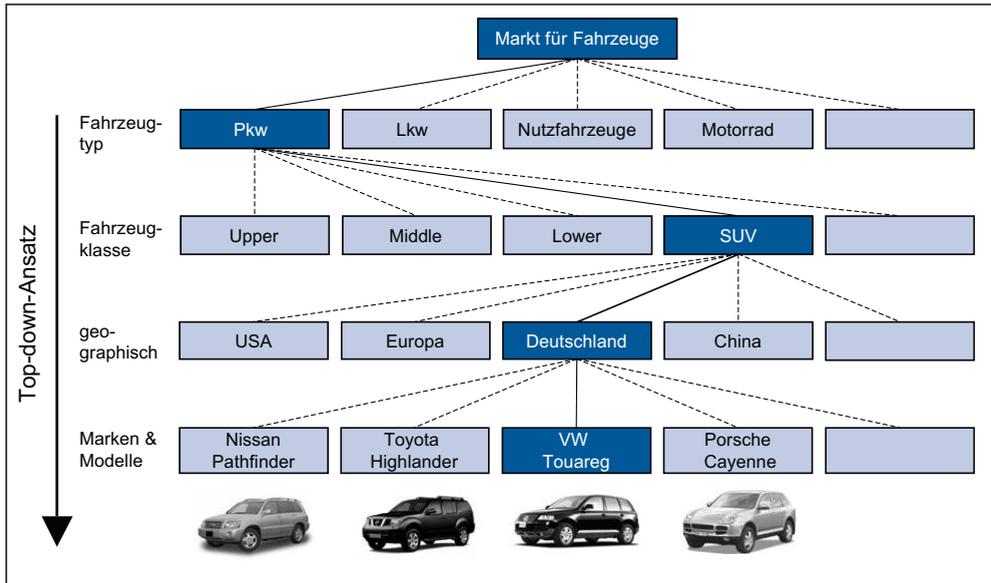


Abbildung 6: Abgrenzung des relevanten Marktes für Automobilhersteller

chend hart ist der Verdrängungswettbewerb unter den Unternehmen. Die Produktqualität ist auf gesättigten Märkten ausgereift und bei allen Anbietern annähernd gleich. Die Konsumenten können sich auf gute Qualität verlassen. Eine Differenzierung der Angebote ist daher über reine Produktmerkmale nur noch eingeschränkt möglich. Konsumenten kaufen verstärkt erlebnisbetonte Produkte oder preisbewusst. Rund 75 % aller Märkte gelten als gesättigt (Harrigan, 1989, S. 23 f.; Boston Consulting Group, 2004, S. 7 f.). Abbildung 7 stellt die verschiedenen Phasen, die Märkte in ihrer Entwicklung durchlaufen, dar.

Um erfolgreich am Markt agieren zu können, müssen Unternehmen die anderen **Marktteilnehmer** analysieren. Zu den Teilnehmern zählen Anbieter, Nachfrager, Lieferanten und Absatzmittler. Des Weiteren wird das Unternehmen durch andere Triebkräfte des Marktes beeinflusst, wie etwa durch den Staat, die Infrastruktur oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Typische Beispiele sind die Gesetzgebungen zum Dosenpfand, die erhebliche Auswirkungen auf die Bierbrauer hatten, die Harmonisierung von EU-Richtlinien, die sich beispielsweise auf Vorgaben zur Werbung oder zur Preisharmonisierung beziehen, kulturelle Unterschiede zwischen Japan, China und Deutschland oder die Diskrepanzen in der Ausstattung mit Telefonen und Handys in Asien und Europa.

Die Beachtung und Analyse der Marktteilnehmer kommt auch in einem speziellen Managementkonzept zum Ausdruck, dem Stakeholder Ansatz (siehe hierzu auch Kapitel D.). Unter **Stakeholdern** versteht man Bezugspersonen bzw. -gruppen, die Einfluss auf das Unternehmen ausüben oder von diesen beeinflusst werden können. Es handelt sich also um die Mitwirkenden und Betroffenen einer geschäftlichen Betätigung. Stakeholder können somit Eigentümer, Banken, Mitarbeiter, Management, Gewerkschaften, Staat, Parteien, Verbände, Medien, öffentliche Meinung, Kooperationspartner, Lieferanten und

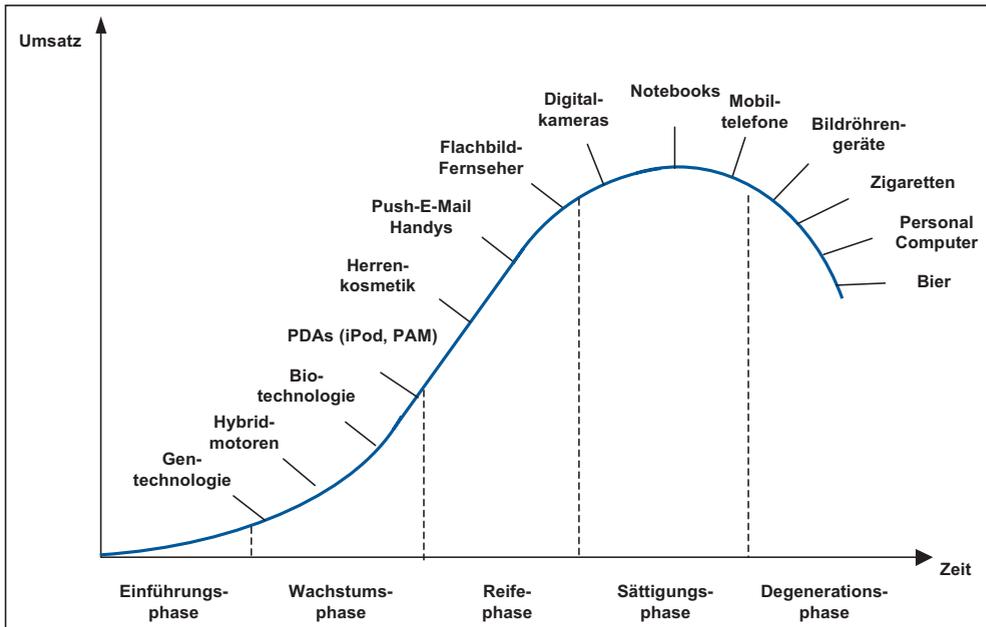


Abbildung 7: Entwicklungsphasen von Märkten

Quelle: in Anlehnung an Cox, 1967, S. 377.

Kunden sein. Dementsprechend ist bei der Unternehmensführung jeweils zu berücksichtigen, wie Maßnahmen von den Stakeholdern beurteilt und bewertet werden, wie sie die Ziele und Werte der Stakeholder beeinflussen und inwiefern diese davon betroffen sind und entsprechend reagieren.

Unternehmen in Marktwirtschaften berücksichtigen primär das Wohl und den Willen der Unternehmenseigentümer. Es setzt sich allerdings vermehrt die Erkenntnis durch, dass nur dann ausreichende Gewinne für die Eigentümer erwirtschaftet werden können, wenn auch die Interessen der anderen Stakeholder einbezogen werden. Dem Stakeholder-Ansatz ist der Shareholder-Value-Ansatz gegenüberzustellen. Bei den **Shareholdern** handelt es sich um die Anteilseigner, der Value bezeichnet den Vermögenswert der Anlage. Bei dieser Firmenstrategie werden im Gegensatz zum Stakeholder Value vor allem die Interessen der Anteilseigner (z. B. Aktionäre) berücksichtigt und weniger die Interessen anderer Gruppen wie Mitarbeiter oder Lieferanten. Auch der Unternehmenswert wird somit aus Sicht der Anteilseigner betrachtet. Das heißt, Ziel der Unternehmenspolitik ist es, primär den Gesamtwert des Unternehmens zu steigern. Der Vorstand einer Aktiengesellschaft, mit einer auf Shareholder Value ausgerichteten Unternehmenspolitik, wird bestrebt sein, den Kurs, z. B. der Aktie, bzw. die Aktienrendite zu maximieren. Eigentlich ist das Shareholder-Value-Konzept langfristig ausgerichtet. In der Praxis wird es allerdings oft kurzfristig interpretiert mit der Folge, dass das quartalsweise Ergebnisdanken die langfristige Ausrichtung im Sinne der Sicherung des Unternehmens und die Erzielung des Gewinns überstrahlt.

Erweiterung und Vertiefung des Marketings

Die Betrachtung der verschiedenen Marktteilnehmer verdeutlicht, dass das Marketing weit über die Orientierung am Kunden als alleinigen Fokus hinausgeht. Durch einen ständigen Wandel und somit vielschichtige Veränderungen der Unternehmensumwelt (z. B. Konsumentenbewegungen, Umweltschutz, Energiekrise oder Politik) soll im Marketinghandeln vermehrt gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden. Somit ist eine traditionelle Mikro-Orientierung (Kunden bzw. Markt) durch eine Makro-Orientierung (Gesellschaft, Umwelt) zu vertiefen. Dies führt Ende der 60er Jahre auch zu einer Neuorientierung des kommerziellen Marketings, welche als Deepening und Broadening des Marketings bezeichnet wird (Abbildung 8).

Unter **Deepening** (the concept of marketing) versteht man die Vertiefung des kommerziellen Marketings bzw. eine Vertiefung der Zielinhalte desselben. Marktentscheidungen sollen nicht ausschließlich nach ökonomischen Kriterien ausgerichtet werden, sondern es sollen auch ökologische, humanistische und ethische Kriterien weiter in den Fokus gerückt werden. Diese Orientierung hat zwar ihren Ursprung in einer Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Fragen des Umweltschutzes, betrifft mittlerweile aber auch das Human Concept of Marketing, Verbraucherinteressen und die Zielgruppe der Mitarbeiter durch internes Marketing (Enis, 1973).

Das **Broadening** hingegen beschreibt die Ausweitung des klassischen Marketinggedankens und die Übertragung auf andere Bereiche, in denen eine Marketingorientierung bisher nur in seltenen Ausnahmefällen anzutreffen war. Die Grundgedanken und Instru-

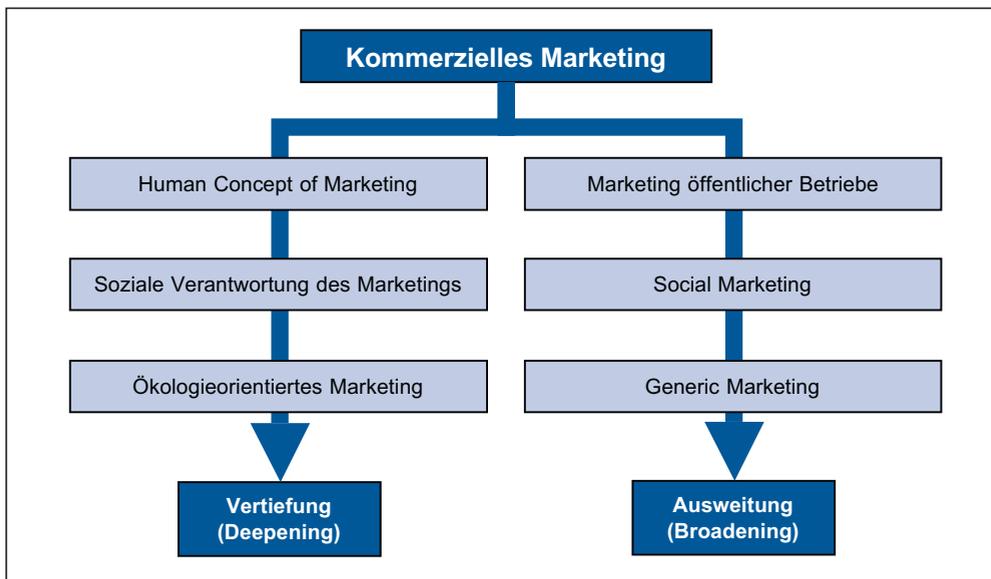


Abbildung 8: Deepening und Broadening des kommerziellen Marketings

Quelle: in Anlehnung an Wehrli, 1981, S. 51.

mente des Marketings lassen sich also nicht nur auf kommerzielle, sondern auch auf öffentliche und nicht-kommerzielle Organisationen übertragen bzw. anwenden, wie z. B. im Bereich des Non-Business-Marketing (Theater, Museen, Städte, Verbände) und des Generic Marketing (Marketing als Gestaltungsform für alle sozialen Interaktionen). Unter dieses Konzept würde z. B. die Anwendung des klassischen Marketinggedankens auf kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe oder auf kirchliche Einrichtungen fallen (Kotler/Levy, 1969).

Bei Nonprofit-Unternehmen handelt es sich z. B. um nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen und Institutionen, die nicht bzw. nur teilweise unter Wettbewerbsbedingungen agieren. Sie verkaufen nicht-individuell nutzbare Güter oder Dienstleistungen gegen mindestens kostendeckende Preise, um Gewinn und Rentabilität zu erzielen. Unter diesen Bereich fallen öffentliche Verwaltungsbetriebe und private Nonprofit-Organisationen, wie z. B. Vereine, Verbände, Stiftungen, Wohlfahrtsorganisationen, Clubs, Kirchen oder Parteien. Grenzformen stellen Genossenschaften und Kammern dar (Kotler, 1978, S. 4; Bruhn, 2005b, S. 33). Die Übertragung des Marketings auf diese Bereiche wird auch als **Nonprofit-Marketing** bezeichnet. Beispiele für ein solches nicht-kommerzielles Marketing sind die Gib-Aids-keine-Chance-Anzeigen der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung oder eine Anti-Rauchen-Werbekampagne in den USA (Abbildung 9).



Abbildung 9: Beispiele für Nonprofit-Marketing

Das Konzept des **Social Marketing** fällt ebenfalls unter das Broadening, welches auf Arbeiten von Philip Kotler in den 70er Jahren basiert. Es handelt sich hierbei um ein Marketing für soziale Ziele (und wird damit in Bezug auf die Inhalte definiert), das dem Marketing für öffentliche Betriebe (das sich auf Institutionen, wie z. B. öffentliche Verwaltungen, Unternehmen und Vereinigungen bezieht) gegenübergestellt wird (Kotler, 1972).

Sowohl das Social Marketing als auch das klassische Marketing weisen als Gemeinsamkeiten das Gratifikations- und das Knappheitsprinzip auf. Während das Gratifikationsprinzip besagt, dass lediglich Marktprozesse zustande kommen, wenn sie allen Beteilig-

ten Nutzen versprechen, beschreibt das Knappheitsprinzip, dass beim Streben nach Austauschprozessen die Knappheit von Gütern bzw. Dienstleistungen das Verhalten der Marktparteien determiniert (Meffert, 2000, S. 1277).

Es lassen sich im Gegensatz zum klassischen Marketing drei wichtige **Besonderheiten** des Social Marketing feststellen (Bruhn, 2005b, S. 41 ff.). Erstens sehen soziale Marketingorganisationen ihre primäre Aufgabe darin, die Interessen ihrer Zielmärkte oder der Gesellschaft allgemein zu fördern. Die bei Unternehmen im Vordergrund stehende Gewinnerzielungsabsicht stellt dagegen zumeist eine notwendige Nebenbedingung zur Verfolgung der primären Ziele dar (z. B. müssen auch SOS-Kinderdörfer finanziert werden). Zweitens sind Produkte nicht immer mit denen kommerzieller Organisationen gleichzustellen (neben Produkten und Dienstleistungen werden auch Interessen, Ideen und Werte von nicht-kommerziellen Organisationen angeboten). Drittens wird im Social Marketing nicht zwingend die Erhöhung der Nachfrage verfolgt.

Theoretische Ansätze zum Marketing

Betrachtet man den theoretischen Zugang zum Marketing, so lassen sich eher klassische, neuere und solche Ansätze unterscheiden, die in Zukunft vermehrt diskutiert werden (Meffert, 2000, S. 19 ff.; Homburg/Krohmer, 2006; Abbildung 10).

Die institutions- und warenorientierten Ansätze zählen zu den ältesten der Marketingwissenschaft. Gegenstand der **institutionenorientierten Forschung** bildet die Deskription, Klassifikation und Erklärung empirisch relevanter absatzwirtschaftlicher Institutionen (Schäfer, 1950). Einen Schwerpunkt dieses Ansatzes bildet die Auseinandersetzung mit verschiedenen Betriebsformen des Handels (Nieschlag, 1954).

Der **warenorientierte Ansatz** stellt Produkte und Produkttypologien in den Mittelpunkt der marketingbezogenen Analyse (Koppelman, 1973). Ausgehend von der Identifika-

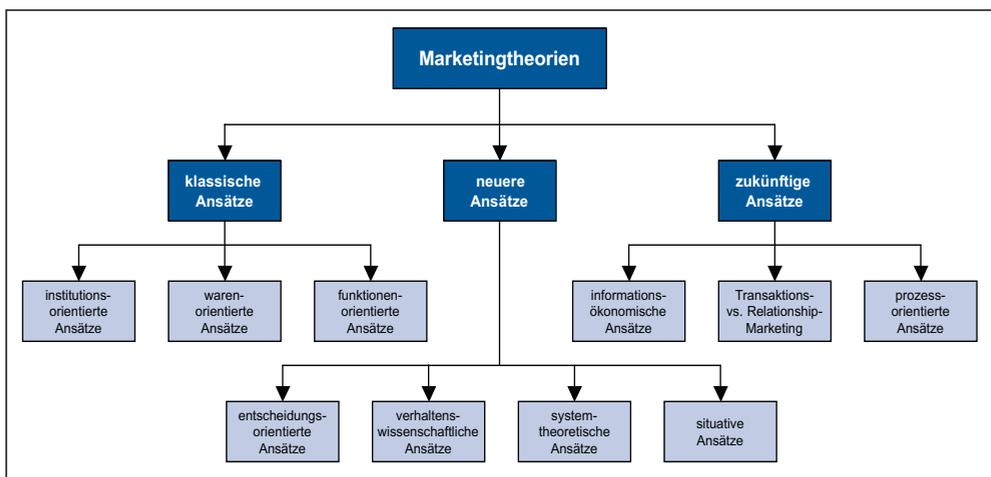


Abbildung 10: Marketingtheorien im Überblick

tion spezifischer Produkteigenschaften werden für einzelne Produktkategorien Besonderheiten der Ausgestaltung des Marketings abgeleitet, wie sich dies in den 70er Jahren für die Kategorien Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen durchgesetzt hat.

Der **funktionsorientierte Ansatz** beschreibt einzelne Funktionen des Marketings, z. B. nach objektbezogenen, inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Gesichtspunkten (Leitner, 1989).

Bei den Ansätzen der modernen Marketingtheorie lassen sich im Wesentlichen vier Ansätze unterscheiden.

Das Erkenntnisziel des **entscheidungsorientierten Marketingansatzes** ist die zielorientierte Erstellung des Marketingprozesses. Die Entscheidungssituationen lassen sich durch drei Merkmale kennzeichnen:

- Zielvorstellungen,
- Instrumentalvariablen und
- entscheidungsrelevanter Datenkranz.

Die Bewältigung von marketingbezogenen Problemstellungen wird hier als Entscheidungsprozess aufgefasst. Dieser Ansatz ist durch eine große Offenheit für die Integration von interdisziplinären Bezügen des Marketings geprägt, was sich z. B. in einer Erweiterung der ökonomisch geprägten Zielebene um gesellschaftliche, humanistische und umweltbezogene Ziele zeigt. Der entscheidungsorientierte Ansatz liegt somit allen Marketingmaßnahmen zugrunde (Heinen, 1984).

Ziel des **verhaltenswissenschaftlichen Marketingansatzes** ist es, die Wirkung von Marketingmaßnahmen mittels verhaltenswissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten zu erklären und daraus Empfehlungen zur Gestaltung des Marketings abzuleiten (Howard/Sheth, 1969; Kroeber-Riel/Weinberg, 2003, S. 8 ff.). Diese verhaltenswissenschaftliche Sichtweise ist dem vorliegenden Buch zugrunde gelegt. Im Rahmen dieser Ansätze wird versucht, Erkenntnisse über das Verhalten von Konsumenten und Organisationen bereitzustellen.

Der verhaltenswissenschaftliche Marketingansatz postuliert ein völlig neues Menschenbild. Das alte Menschenbild des **homo oeconomicus** war durch folgende Charakteristika geprägt: vollständige Kenntnis der eigenen Präferenzstruktur, Nutzenmaximierung als Zielsetzung (Rationalverhalten), vollständige Markttransparenz, d. h. vollständige Information, unbegrenzte Informationsverarbeitungskapazität, keine Beeinflussung durch andere Personen oder Erfahrungen aus früheren Käufen und keinerlei zeitliche, sachliche oder räumliche Präferenzen. Zahlreiche empirische Studien belegen, dass dieses idealisierte Menschenbild völlig überholt ist.

Das neue **verhaltenswissenschaftlich fundierte Menschenbild** kennzeichnet sich durch

- keine klar ausgeprägte Präferenzstruktur (z. B. Konflikte bei der Entscheidung für zwei attraktive Produktalternativen, etwa beim Kauf eines Audi oder eines BMW),
- emotional beeinflusstes Verhalten (Rationalverhalten als Ausnahme und nicht als Regel): Marlboro wird sicherlich nicht wegen des Geschmacks, sondern wegen des Erlebnisses von Abenteuer und Freiheit gekauft,

- bedingte Markttransparenz (In der Regel haben Kunden nur wenige Marken in ihrem Set bekannter Alternativen. Zwischen diesen Alternativen wird jedoch meist die Entscheidung gefällt.),
- begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten (innerhalb einer bestimmten Zeit kann man nur wenige Informationen sinnhaft verarbeiten),
- starke kulturelle und subkulturelle Einflüsse (z. B. gibt es bei der Markenwahl von Jugendlichen extreme Bezugsgruppeneinflüsse) und
- Einflüsse durch Erfahrung (z. B. Markentreue als verfestigtes Verhalten aufgrund guter Erfahrungen mit einem Produkt).

Das Konsumentenverhalten wird von psychischen und sozialen Determinanten beeinflusst, auf die in Kapitel B. näher eingegangen wird. Grob gesprochen lösen unterschiedliche Marketingmaßnahmen (z. B. Werbung oder Preisaktionen) beim Konsumenten psychische Prozesse aus (z. B. Emotionen oder Informationsverarbeitung), die wiederum sozialen Einflüssen unterliegen (z. B. Freunde, Bezugsgruppen oder Normen). Aus dieser Gesamtzahl von Einflüssen entstehen unterschiedliche Reaktionen (z. B. Markentreue oder Erstkauf). Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz leistet somit einen Erklärungsansatz zur Wirkung von Marketingmaßnahmen und deren sinnvoller Ausrichtung auf die Kunden.

Beim **systemtheoretischen Marketingansatz** geht es um die Erfassung und Beschreibung komplexer Marketingsysteme. Ausgangspunkt bildet die Strukturierung komplexer Systeme und die Analyse einzelner Systemelemente unter Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze. Ein System kann als ein dynamisches Ganzes verstanden werden, das als solches bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen besitzt. Es besteht aus Teilen, die so miteinander verknüpft sind, dass kein Teil unabhängig ist von anderen Teilen. Das Verhalten wird vom Zusammenwirken aller Teile beeinflusst. Ziel dieses Ansatzes ist es, alle Systemteilnehmer und deren Verhalten bestmöglich zu koordinieren, so dass ein Zusammenwirken aller Teilnehmer zur zielgerichteten Erfüllung der Gesamtaufgabe des Unternehmens führt (Ulrich/Probst, 1995).

Der Vorteil dieses Ansatzes liegt v. a. in der Erfassung und Beschreibung komplexer Beziehungssysteme sowie in der mehrdimensionalen und ganzheitlichen Betrachtung der Marketingproblemstellung unter Einbeziehung ökonomischer und verhaltenstheoretischer Aspekte. Besondere Bedeutung erlangt diese Art von Ansätzen dadurch, dass das Marketing immer stärker in den gesellschaftlichen und ökologischen Kontext einbezogen wird (Meffert/Kirchgeorg, 1998, S. 60 ff.). Der systemorientierte Ansatz ermöglicht mithin eine Sensibilisierung für komplexe Zusammenhänge im Marketing und mögliche Auswirkungen einzelner Systemkomponenten auf andere damit verknüpfte Größen.

Der **situative Marketingansatz** stellt kontextbezogene Anpassungsnotwendigkeiten im Marketing in den Vordergrund. Zielsetzung dieses Ansatzes ist die Identifikation relevanter Situationsvariablen und -cluster sowie die Auswahl adäquater Gestaltungsempfehlungen, durch welche ein möglichst optimaler Fit zwischen der Marktsituation und den Strategien bzw. Marketinginstrumenten sichergestellt wird. Es handelt sich um keinen eigenständigen Theorieansatz im engeren Sinne, sondern um eine Weiterentwicklung

des entscheidungsorientierten und systemtheoretischen Ansatzes, die um den kontextbezogenen Problembezug ergänzt werden (Weinhold-Stünzi, 1984).

Auch in Zukunft werden immer wieder neue Ansätze und Paradigmen diskutiert und entwickelt. Dazu gehören informationsökonomische, netzwerk- sowie prozessorientierte Ansätze.

Bei den **informationsökonomischen Ansätzen** werden die Kernprobleme des Marketings in der Bewältigung von marktbezogenen Informations- und Unsicherheitsproblemen gesehen (Kaas, 1995). Obwohl diese Probleme auch schon in den oben genannten verhaltenswissenschaftlichen und entscheidungsorientierten Ansätzen berücksichtigt werden, wird bei den hier genannten Ansätzen für die Notwendigkeit einer umfassenderen und systematischeren Analyse der marktspezifischen Informations- und Unsicherheitsstrukturen plädiert. Die informationsökonomischen Ansätze können somit als eine Ergänzung verhaltenswissenschaftlicher und entscheidungsorientierter Ansätze angesehen werden.

Transaktions- versus Relationship-Marketing: Die Vorstellung von einzelnen Transaktionen ist für das Verständnis der Kundenbeziehungen und das Entstehen neuer Organisationsformen (z. B. strategische Allianzen oder Netzwerkorganisationen) nicht adäquat. Eine

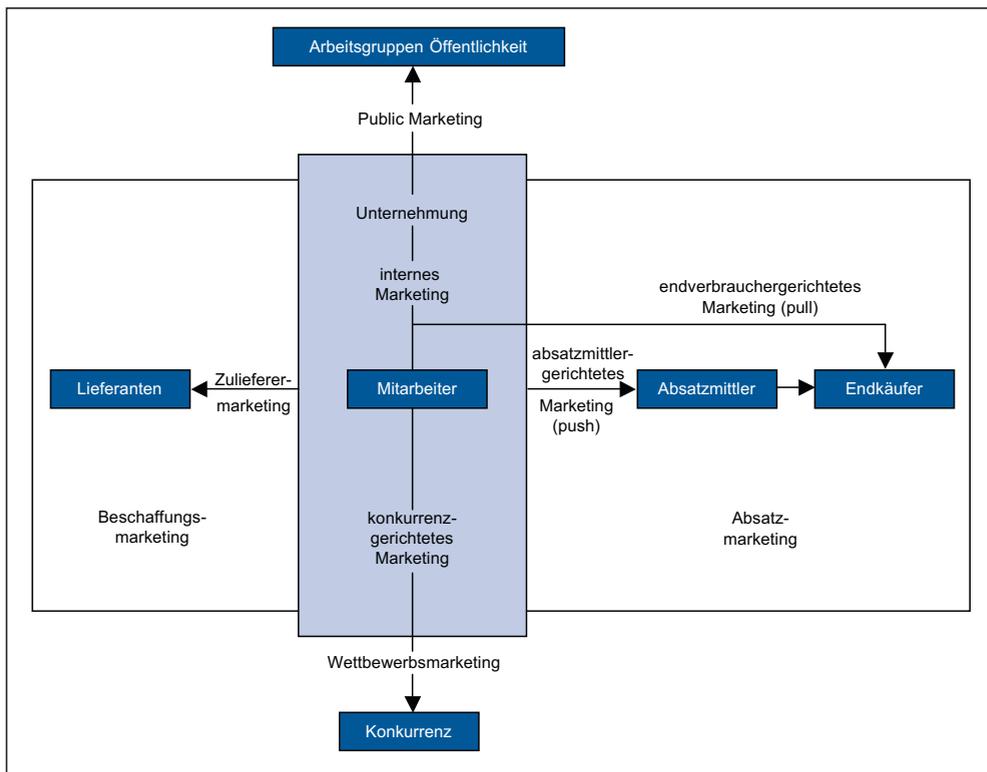


Abbildung 11: Konzept des integrierten Marketings

Quelle: Meffert, 2000, S. 27.

bisher auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Einwegbetrachtung soll durch eine prozessuale, ganzheitliche und dynamisch angelegte Betrachtung von Austauschbeziehungen abgelöst werden. Anstelle von „Beeinflussungsmarketing“ wird „Beziehungsmarketing“ postuliert (siehe hierzu bspw. Diller, 1995). Darin enthalten ist eine strategische Perspektive, was in dem auf Harmonie ausgerichteten Leitbild für Geschäftsbeziehungen, der inneren Verpflichtung gegenüber der Geschäftsbeziehung, der Gestaltung ökonomischer Anreize für den Aufbau und die Erhaltung einer dauerhaften Geschäftsbeziehung und vor allem in der Bedeutung des Konstruktes Vertrauen zur Erklärung von langfristigen Geschäftsbeziehungen zum Ausdruck kommt. Das Relationship-Marketing kann als eine solche Form der Partnerschaft zu allen externen und internen Anspruchsgruppen interpretiert werden (Backhaus, 1998). Der Fokus wird hierbei auf die Erklärung und Gestaltung der Kundenbeziehung gelegt, wobei die Verantwortung für die Kundenbeziehungen auf die gesamte Unternehmensorganisation übertragen wird.

Prozessorientierter Ansatz: In der Marketingwissenschaft ist, wie in vielen anderen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre, eine Ergänzung der klassischen Funktionenlehre durch eine stärkere Prozessorientierung festzustellen. Alle Marketingaktivitäten sind somit über die gesamte Wertkette hinweg auf eine Erfolgsposition im Markt auszurichten. Obwohl dementsprechend die Prozessorientierung dem Marketing immanent ist, hat sich dieser Anspruch in der Praxis bislang noch nicht hinreichend durchgesetzt.

In Zukunft müssen sowohl Wissenschaft als auch Praxis das Marketing zunehmend als individualisiertes, vernetztes und multioptionales Beziehungsmanagement verstehen, was nach Kotler zu einer Vision des „totalen Marketing“ führt (Kotler, 1992). Dabei werden zur Sicherung und Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen alle Marktpartner im Beschaffungs- und Absatzbereich sowie die Koalitionspartner und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen unter dem Aspekt der marktorientierten Führung einbezogen.

2. Ziele und Aufgaben des Marketings definieren

*„If you can dream it, you can do it.“
Walt Disney*

2.1 Ziele des Marketings kennen

Vor der Darstellung einzelner Ziele des Marketings ist zunächst zu klären, was unter einem Ziel verstanden wird, welche Zieldimensionen unterschieden werden und in welchen Beziehungen Ziele zueinander stehen können. Anschließend erfolgt eine Einordnung der Marketingziele in das Zielsystem des Unternehmens, wobei einzelne Marketingziele konkretisiert werden.