

Marketing-Konzeption

Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Jochen Becker

11. Auflage 2019. Buch. XXIII, 1058 S. Hardcover
ISBN 978 3 8006 5759 9
Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm

Wirtschaft > Wirtschaftssektoren und Branchen: Allgemeines > Einzel- und
Großhandel

Zu Inhalts- und Sachverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-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.

Einführung: Konzeptionelles Marketing und Design des Buches

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

Von Verkäufer- zu Käufermärkten

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

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

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

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

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

Markt- und Kundenorientierung als Führungsphilosophie

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

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

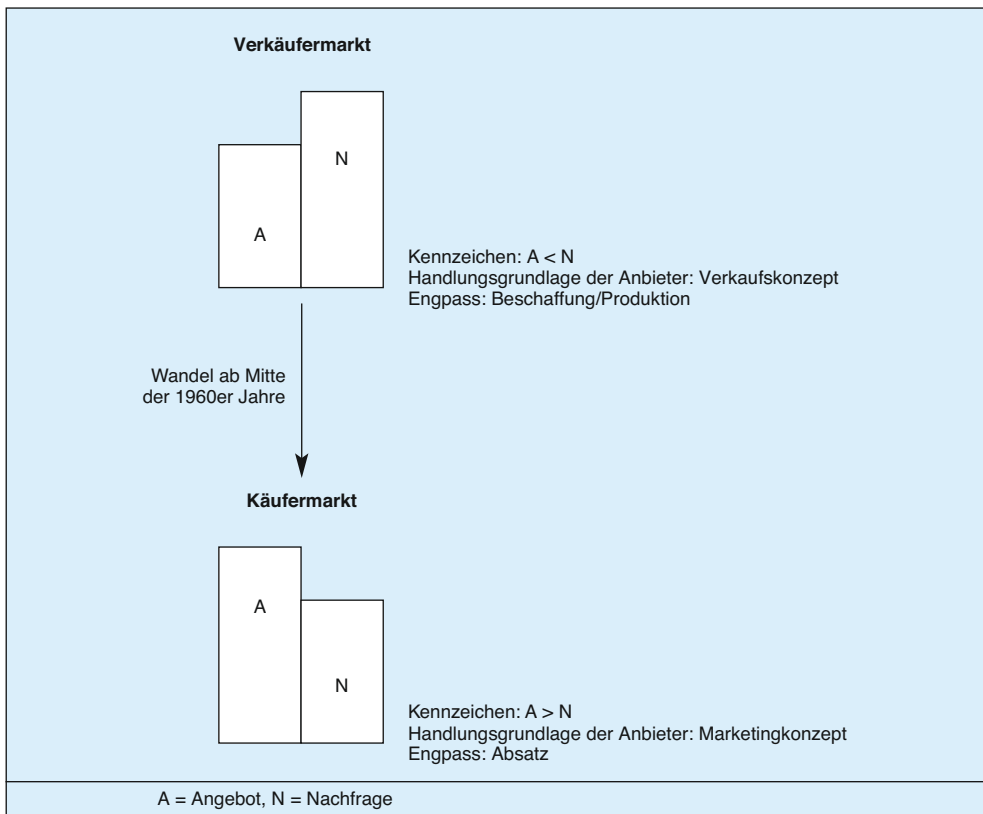


Abb. 1: Grundlegender Wandel der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten

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

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

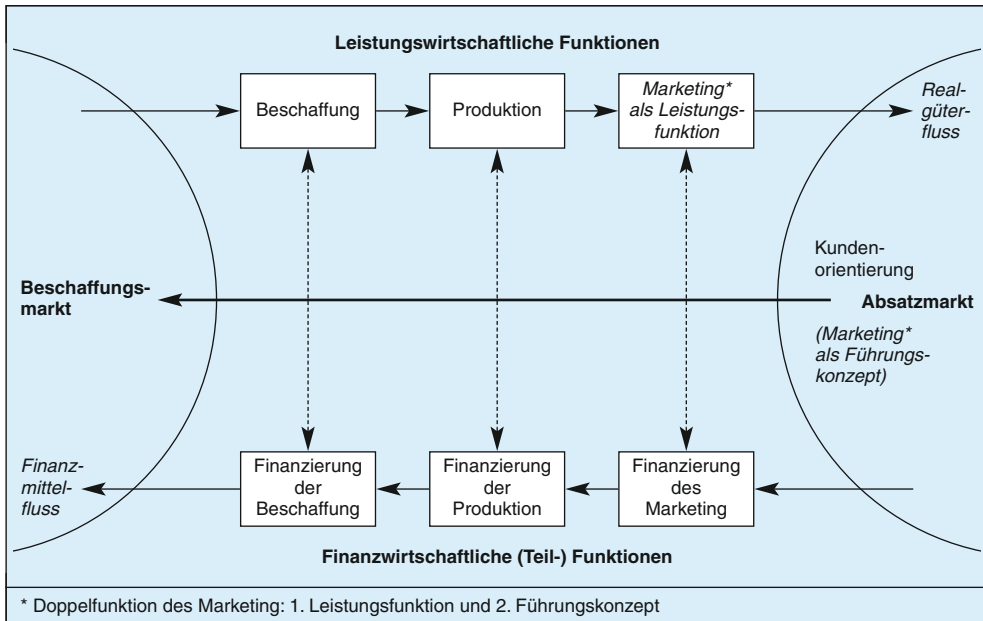


Abb. 2: Funktions- und Führungsprozesse im Unternehmen (unter besonderer Berücksichtigung des Marketing)

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

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

Marketing-Konzeption als Führungsgrundlage

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

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

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

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

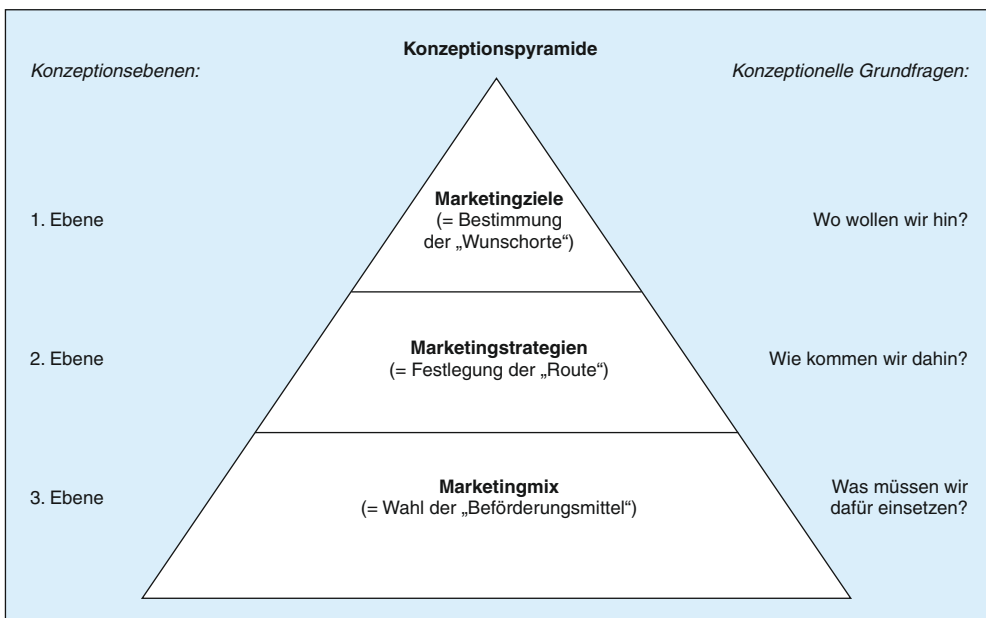


Abb. 3: Die Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen eines modernen Marketing-Managements

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

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

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

Eine Marketing-Konzeption als grundlegender **Leitplan** des Unternehmens hat in hohem Maße eine koordinierende Funktion in Bezug auf alle markt- und kundenrelevanten Maßnahmen im gesamten Unternehmen, und zwar über alle hierarchischen Stufen hinweg. Diese **Funktion** kann sie jedoch nur dann erfüllen, wenn sie schriftlich als ein konsistentes Bündel von Handlungsanweisungen niedergelegt, von der Unternehmensleitung als verbindlich erklärt und ihre Akzeptanz zugleich auch Mitgliedschaftsbedingung im Unternehmen ist.

Die marketing-konzeptionelle Leitplanung des Unternehmens bedeutet gerade angesichts turbulenter Umweltkonstellationen – das wird teilweise immer noch missverstanden – keineswegs Starrheit. Sie erlaubt vielmehr regelmäßige **Kursüberprüfungen** und ggf. notwendige Kurskorrekturen (Flexibilität), die aufgrund einer vorhandenen konzeptionellen Leitplanung wesentlich fundierter und nachvollziehbarer vorgenommen werden können als bei Unternehmen, die vor allem durch ein vom Tagesgeschäft bestimmtes „aktionistisches“ Handeln, also einem eher kurzfristig orientierten Vorgehen, geprägt sind. Im Übrigen ermöglicht erst eine mittel- und langfristig orientierte Marketing-Konzeption, eine spezifische Kompetenz am Markt sowohl für das Unternehmen als auch seine Produkte bzw. Marken aufzubauen – und damit entsprechende Wettbewerbsvorteile für stark umkämpfte nationale wie globale Märkte.

Aufgabe und Aufbau des Buches

Intention des Buches ist es, detailliert in die **Strukturierung und Ableitung** analytisch fundierter, ganzheitlicher, mehrstufig integrierter Marketing-Konzeptionen einzuführen.

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

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

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

Auf allen drei Konzeptionsebenen sind spezifische Sachentscheidungen zu treffen, die auf der Basis entsprechender Analysen und Verfahren abgeleitet bzw. bestimmt werden müssen. Insofern muss zwischen materiell-inhaltlichen Fragestellungen einerseits und solchen verfahrens- und rechentechnischer Art andererseits abgegrenzt werden. In der Wissenschaft wie auch in der Praxis wurden und werden häufig Sach- und Verfahrensfragen vermischt oder gar Verfahrensfragen einseitig in den Vordergrund gestellt (so wurden in der Wissenschaft z. B. Operations-Research-Modelle entwickelt, für die dann noch die zu lösenden Probleme gesucht werden mussten bzw. in der Praxis Methoden wie z. B. Portfolio-Analysen erarbeitet, die z. T. schon als inhaltliche Strategiekonzepte missverstanden wurden).

Im Rahmen des Konzeptionellen Ansatzes dieses Buches werden deshalb *Sachfragen* (materiell-inhaltliche Fragen) und *Verfahrensfragen* (analytisch-rechentechnische Fragen) bewusst getrennt. In den ersten *drei* Hauptteilen oder **Kernmodulen** (1. Teil: Marketingziele, 2. Teil: Marketingstrategien, 3. Teil: Marketingmix) stehen dabei zunächst die sach-inhaltlichen Fragen im Vordergrund. Erst auf Basis der jeweils differenziert herausgearbeiteten Sachentscheidungen (Entscheidungsalternativen) auf den drei verschiedenen Konzeptionsebenen können die entsprechenden verfahrenstechnischen Fragen diskutiert und dargestellt werden.

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

Neben den drei Hauptteilen oder Kernmodulen umfasst das Buch *zwei* weitere Teile oder **Zusatzmodule**, die sich spezifischen Frage- und Problemstellungen bei der Anwendung des Konzeptionellen Marketing widmen. In einem *vierten* Teil wird zunächst auf grundlegende Fragestellungen eines konzeptionell orientierten **Marketing-Managements** näher eingegangen. Hierbei stehen Grundfragen der Erarbeitung, Realisierung und Überprüfung von Marketing-Konzeptionen im Mittelpunkt, und zwar unter besonderer Berücksichtigung von marketing-prozessualen Aspekten. Hierbei handelt es sich um einen Themenkomplex, der in der Marketingliteratur – mit unterschiedlichen Abgrenzungen und Vertiefungsschwerpunkten – auch unter dem Stichwort **Marketingimplementierung** diskutiert wird.

Ein *fünfter* Teil widmet sich der personalen Dimension des Konzeptionellen Marketing. Unter der Überschrift „**Marketing-Konzeption und Marketing-Handlungssystem**“ werden grundlegende handlungs- bzw. personenbezogene Umsetzungsfragen des Konzeptionellen Marketing („people make the concept work“) behandelt – Fragestellungen, die in der Marketinglehre wie auch in der Marketingpraxis lange eher vernachlässigt, zumindest aber in ihrer



Abb. 4: Modulstruktur und Themenbereiche des Buches

Bedeutung unterschätzt wurden. Hierbei geht es zunächst einmal darum, wie ganzheitliche, detaillierte und integrierte Marketing-Konzeptionen aufgebaut und strukturiert werden müssen, um als professionelle, vollständige **Handlungsgrundlage** für das Konzeptionelle Marketing im Unternehmen dienen zu können. Darüber hinaus stehen Grundfragen der Marketingpersonen bzw. -handelnden selbst im Mittelpunkt der Betrachtung, und zwar sowohl das unternehmensinterne **Marketing-Personal** als Umsetzer des Konzeptionellen Marketing als auch wichtige, meistens unternehmensexterne **Marketing-Dienstleister** (wie Unternehmensberater, Werbeagenturen, Marktforschungsinstitute) als Umsetzungshelfer.

Damit ist das Buch insgesamt in **fünf Teile** gegliedert, und zwar in drei *Kernmodule* und zwei *Zusatzmodule*, was nicht nur einer vollständigen Stoffbewältigung dient, sondern auch einem modularen Aufbau von modernen Studiengängen entgegenkommt (Abb. 4).

Lese-/Arbeitshinweise

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

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

Anhand der in den ersten *drei* Teilen (Kernmodule: „Ziele“, „Strategien“, „Mix“) *integrierten* Darstellung der Konzeptionspyramide als Bezugsrahmen wird immer der **Zusammenhang**

mit den jeweils anderen Teilen (Kernmodulen) des Buches hergestellt. Auf diese Weise kann der Leser (z. B. Studenten je nach Grund- oder Hauptstudium bzw. Praktiker je nach Funktion oder Hierarchie) *bedarfsgerecht* Reihenfolge und Auswahl des Stoffes wie der Problemstellungen selbst bestimmen.

Die beiden Zusatzmodule *vier* und *fünf* („Marketing-Management“ und „Marketing-Handlungssystem“) dienen der Abrundung und Vervollständigung der Thematik Konzeptionelles Marketing. Beide Module können auch unabhängig von den drei Kernmodulen („Ziele“, „Strategien“, „Mix“) gelesen und erarbeitet werden. Das Zusatzmodul „Marketing-Management“ ist u. a. für diejenigen interessant, die sich vor allem den **management-prozessualen Aspekten** des Konzeptionellen Marketing widmen wollen und primär in den klassischen Management-Kategorien Planung, Organisation und Kontrolle denken bzw. im Rahmen dieser Funktionsbereiche tätig sind oder tätig werden wollen. Das Zusatzmodul „Marketing-Handlungssystem“ legt dagegen den Fokus ganz auf das **personale Element** des Konzeptionellen Marketing. Hier werden wichtige Aspekte der personal- bzw. handlungsbezogenen Umsetzung diskutiert, angefangen von der Strukturierung vollständiger, ganzheitlicher Marketing-Konzeptionen als Handlungsgrundlage für Unternehmen über den Einsatz des spezialisierten Marketing-Personals als eigentliche Umsetzer des Konzeptionellen Marketing bis hin zu typischen Marketing-Dienstleistern (wie Berater, Agenturen, Institute) als wichtigen Umsetzungshelfern in der Marketingpraxis.

Insgesamt zeichnet sich das Buch durch sehr ausführliche Literatur-, Beispiel- und Sachverzeichnisse aus. Es ist somit nicht nur ein klares, modular aufgebautes **Lehrbuch** des modernen Marketing-Managements, sondern erfüllt zugleich die Funktion eines kompetenten **Nachschlagewerkes**, wie auch in Buchbesprechungen immer wieder hervorgehoben wird.

DIE FACHBUCHHÄNDLUNG