Einleitung: Was ist Marketing?

Die Abläufe auf Märkten – gleich welcher Art – haben sich im Grundsatz nie geändert: Es geht um die Befriedigung von Bedürfnissen durch den Austausch von Waren gegen Geld. Aus Bedürfnissen entsteht durch Auswahl und Kaufkraft Bedarf. Aus Bedarf entsteht auf Märkten Nachfrage. Steht der Nachfrage ein entsprechendes Angebot gegenüber, kann es zum Kauf kommen – vorausgesetzt es wird Einigkeit über den Preis erzielt, der von Wettbewerbern während der Verhandlungen nicht unterboten wird.

Es ist die Aufgabe von Unternehmen, diese Bedürfnisse zu erkennen und durch Produkte oder Dienstleistungen zu befriedigen. Dabei werden ständig neue Märkte geschaffen und neue Angebote für Kunden entwickelt. Durch den intensiven Wettbewerb mit der Konkurrenz sind Unternehmen gezwungen, Kunden auf ihren Märkten immer besser, preisgünstiger oder schneller zu bedienen. Ein Unternehmen, das in den Augen des Kunden einen Mehrwert bietet, setzt sich im Wettbewerb durch und verteidigt seine Position. Marketing bedeutet daher, ein Unternehmen vollständig auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten und aus Sicht dieser Kunden einen höheren Nutzen als die Wettbewerber mit ihren Produkten oder Dienstleistungen anzubieten.

Die Quellen für solche Wettbewerbsvorteile können in allen Unternehmensteilen liegen. Daher ist Marketing ein übergreifendes Managementkonzept und nicht lediglich eine von mehreren betrieblichen Funktionen, sondern ein Konzept der Unternehmensführung, bei dem alle betrieblichen Aktivitäten auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden. Es beinhaltet einen gezielten Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten, der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.

Marketingorientiertes Verhalten bedeutet darüber hinaus oftmals auch eine systematische Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu den einzelnen Marktakteuren unter den folgenden Aspekten:

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

Verhaltensaspekt
Es ist notwendig, bei allen marktgerichteten Aktivitäten die für das Unternehmen relevanten Umweltschichten (Käufer, Absatzmittler, Konkurrenten, Staat usw.) zu erfassen, im Rahmen der Marktforschung zu beobachten und ihre Verhaltensmuster zu analysieren. (z. B. die Ermittlung, ob und inwieweit ein Nachfragerückgang infolge einer Preiserhöhung eintritt).

Informationsaspekt
Eine planmäßige Erforschung der Beschaffungs- und Absatzmärkte, der Marktpartner und der allgemeinen Öffentlichkeit mit Hilfe der Marktforschung schafft die Voraussetzung für ein kunden- und wettbewerbsgerechtes Verhalten (z. B. die Klärung, ob es überhaupt einen Bedarf für ein neues Produkt gibt).

Strategieaspekt
Eine Festlegung marktorientierter Unternehmensziele und Marketing-Strategien als langfristiger Verhaltensplan ist notwendig als Teil der Unternehmensplanung (z. B. der Einbezug der angestrebten Marktanteile in die strategische Unternehmensplanung).

Aktionsaspekt
Der Marketing-Mix ist das letzte Glied der Marketingkonzeption. Hier erfolgt die eigentliche Umsetzung der strategischen Maßnahmen zur Erreichung der definierten Ziele. Mix bedeutet daher, eine möglichst optimale Kombination der einzelnen marketingpolitischen Instrumente zu finden und diese umzusetzen. Der klassische Marketing-Mix besteht aus vier Elementen („four P's"), die im zweiten Teil des Buches intensiv erläutert werden:

- Die Leistungspolitik oder Produkt- und Programmpolitik (product)
- Die Entgeltpolitik oder Preispolitik (price)
- Die Distributionspolitik (place)
- Die Kommunikationspolitik (promotion)

Koordinationsaspekt
Die Integration aller marktgerichteten Unternehmensaktivitäten in die gesamte strategische und operative Unternehmensplanung, d. h. die Überprüfung, ob alle Entscheidungen im Unternehmen, die etwas mit dem Markt des Unternehmens zu tun haben könnten, in die gesamte Unternehmensplanung passen (z. B.: der Kauf einer neuen Maschine, die ein marktfähiges Produkt herstellen kann, kann nicht entschieden werden, ohne den Markt und das unternehmerische Gesamtkonzept zu beachten.).

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

1. Teil:
Strategisches Marketing

Überblick und Lernziele

Das generelle Lernziel dieses Teils liegt im Aufbau von Kenntnissen zur Formulierung einer strategischen Marketing-Konzeption.

Herunter gebrochen in Teilziele bedeutet dies:

- Sie lernen Marketing als eine zentrale Grundorientierung des Unternehmens kennen und werden in der Lage sein, aus der Unternehmensplanung strategische Marketingziele ableiten zu können.
- Sie verstehen die erforderlichen Informationsgrundlagen für die Umsetzung von Zielen in Strategien und lernen überblicksartig die wichtigsten Methoden und Tools für die strategische Marketingplanung kennen.
- Sie überblicken die einzelnen Basisstrategien des Marketing und lernen mögliche Ausprägungen im Detail kennen. Sie beherrschen darüber hinaus das Vorgehen zur situativen Ausprägung und Kombination der einzelnen Strategiekomponenten und sind damit grundsätzlich in der Lage, Marketingstrategien zu formulieren und zu überprüfen.

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

1 Der Prozess der strategischen Marketingplanung

1.1 Überblick und Begriffsabgrenzung

Die Führungskonzeption eines Unternehmens stellt die Grundlage sämtlicher Maßnahmen der strategischen Unternehmensplanung dar und dient als Programm zur Globalsteuerung des Unternehmens.

Begreift man Marketing als zentrale Führungskonzeption des Unternehmens, wie in der Einleitung dargestellt, so bedeutet dies, dass eine konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten auf Absatzmärkte angestrebt wird. Das strategische Marketing zielt darauf ab, dauerhafte Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen sicherzustellen. Strategische Wettbewerbsvorteile liegen dann vor, wenn es einem Unternehmen gelingt, seinen Kunden einen höheren Nutzen anzubieten, als dies der relevante Wettbewerb vermag. Das Ziel ist es daher, dem Kunden ein im Vergleich zum Wettbewerb überlegenes Preis-Leistungs-Angebot anzubieten.

Häufig wird aus der Bedeutung des Geschehens auf den Absatzmärkten für den Unternehmenserfolg die Notwendigkeit abgeleitet, dem Marketing eine dominante Rolle im Rahmen der Unternehmensführung einzuräumen.

Dabei ist allerdings zwischen einer Marketing- und der Marktorientierung zu unterscheiden: Während eine Marketingorientierung impliziert, dass Marketingfunktionen und -maßnahmen eine dominante Rolle im Unternehmen spielen, ist unter einer Marktorientierung die Ausrichtung an derzeitigen und potentiellen Kunden bzw derzeitigen und potentiellen Wettbewerbern zu verstehen. Hierzu ist die systematische Sammlung, Analyse und organisationsweite Bereitstellung von Informationen sowie die systematische Nutzung des so gewonnenen Wissens über Kunden und Wettbewerber notwendig. Die erfolgreiche Implementierung einer Marktorientierung verlangt die funktionsübergreifende Ausrichtung der Gesamtorganisation an der Wertschaffung für den Kunden und geht damit weit über das klassische Marketing hinaus.

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

Da die Schaffung eines den Konkurrenzangeboten überlegenen Wertes für den Kunden nicht grundsätzlich alleine vom funktionalen Marketing abhängig ist, sondern auf Ressourcen und Fähigkeiten aller Unternehmensbereiche begründet sein kann, ist eine reine Marketingorientierung häufig nicht der erfolgversprechendste Ansatz.

Während z. B. die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils für einen Nahrungsmittelhersteller stark von dessen Marketingfähigkeiten (insb. bei der werblichen Ansprache von Konsumenten) bestimmt wird, begründet sich der Vorteil eines Maschinenherstellers oftmals auf Innovation oder einer überlegenen Technologie. Dennoch agieren beide Unternehmen marktorientiert. Einige empirische Untersuchungen über den Zusammenhang der Marktorientierung von Geschäftsfeldern und deren Erfolg kommen zu dem Ergebnis, dass die Marktorientierung den Erfolg positiv beeinflusst. Dabei konnten fünf für den Unternehmenserfolg relevante Dimensionen identifiziert werden (vgl. Fritz 1995, S. 156 ff.):

	Normative Ebene		**Strategische Ebene**
	Grundhaltungen	**Unternehmensziele**	**Basisstrategien**
Marketing-orientierte Dimension	Kunden-, wettbewerbs-, absatzmarkt- und verkaufsorientierte Grundhaltungen	Kundenzufriedenheit und –loyalität, Wettbewerbsfähigkeit, Qualität des Angebots, Umsatz, Marktanteil	Marktsegmentierung, Differenzierung, Qualitätsführerschaft, Nischenstrategie
Produktions-, kosten- und finanziell orientierte Dimension	Produktions- und Kostenorientierung (Optimierung- und Erfahrungskurven-philosophie) sowie finanziell orientierte Grundhaltung (monetäre Ergebnisorientierung)	Produkivitäts-steigerung, Kapazitätsauslastung, Kosteneinsparung, Umsatz, Marktanteil, Gewinn, Rentabilität, Liquidität, Sicherheit, finanzielle Unabhängigkeit	Kostenführerschaft, Rationalisierung, vertikale Integration, Preis-, Mengen-, Standardisierungs-, Massenmarkt-, finanzwissenschaftliche Investitions- und Desinvestitionsstrategien (Portfoliomanagment)
Technologie und Innovations-orientierte Dimension	Technologie-, innovationsorientierte und produkttechnische Grundhaltungen (technische Innovationsfreudigkeit und Perfektion)	Wettbewerbsfähigkeit, Qualität des Angebots, Marktanteil	Technologie-führerschaft, Qualitätsführerschaft, Produkt- und Prozessinnovation
Mitarbeiter-orientierte Dimension	Mitarbeiterorientierte Grundhaltung (Wohlfahrt/Selbstver-wirklichung der Mitarbeiter als oberstes Gebot)	Mitarbeiterzufriedenheit, soziale Verantwortung, Erhaltung/Schaffung von Arbeitsplätzen	Mitarbeiterpartizipation, insb. Entscheidungs-delegation sowie Beteiligung am Vermögen/Erfolg, Mitarbeiterförderung
Umwelt- und gesellschafts-orientierte Dimension	Öffentlichkeits-, gesellschafts- und umweltschutzorientierte Grundhaltung	Soziale Verantwortung, Erhaltung/Schaffung von Arbeitsplätzen, Ansehen in der Öffentlichkeit, Umweltschutz, Verbraucherversorgung	Sozio-Programme bzw. Social-Sponsoring, Dialog mit der Öffentlichkeit, Recycling

Abb. 1: Mehrdimensionales Modell der Unternehmensführung nach Fritz

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

Bezüglich der strategischen Unternehmensplanung bedeutet dies, dass das Marketing und damit die Marketingplanung in Verbindung mit anderen Dimensionen der Unternehmensführung – zum Beispiel zusammen mit der Produktions- und Personalplanung – die Rolle einer funktionalen Rahmenplanung übernimmt, so dass die Unternehmens- und Marketingstrategie eng miteinander in Verbindung stehen. In der betrieblichen Praxis ist diese Verknüpfung jedoch vielfach nicht explizit ausgeprägt. Oftmals ist dabei das strategische Marketing ist nicht klar definiert und über verschiedene Bereiche verteilt (Unternehmensleitung, Controlling, Vertriebsleitung); die damit verbundenen Fragen werden oft nur bruchstückhaft beantwortet.

1.2 Unternehmensziele als Ausgangspunkt des strategischen Marketing

Wie oben bereits aufgezeigt, ist die strategische Unternehmensplanung von extrem hoher Komplexität. Aufgrund dieser Komplexität erfolgt meist eine Aufteilung in Teilschritte auf verschiedene Ebenen; damit wird zugleich eine sukzessive Bearbeitung überschaubarer Planungsfelder möglich.

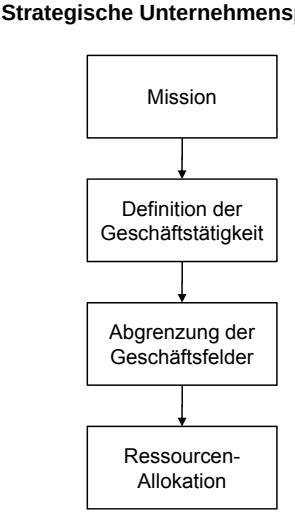

Abb. 2: Strategische Unternehmensplanung im Überblick

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

1.2.1 Festlegung der Unternehmensmission

Die Unternehmensmission formuliert den Zweck eines Unternehmens und seiner grundlegenden marktorientierten Zielsetzungen. Damit wird deutlich, dass dies der Ausgangspunkt sämtlicher Planungen des Unternehmens ist. Die Mission beschreibt das Selbstverständnis und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und bildet damit einen übergeordneten Leitfaden und Orientierungsrahmen für Mitarbeiter, aber auch für andere, am Unternehmen interessierte Personenkreise.

Der erste Schritt der Entwicklung einer Unternehmensmission ist die Bestimmung des Unternehmenszwecks, indem der für das Unternehmen langfristig relevante Arbeitsbereich und somit der Aktionsradius des und die grundsätzliche strategische Ausrichtung dieser Aktivitäten festgelegt wird.

Adrian Payne (1993) definiert den Begriff „Unternehmensmission" wie folgt: „A mission is an enduring statement of purpose that provides a clear vision of the organization's current and future business activities, in product, service and market terms, its values and beliefs, and its points of differentiation from competitors. A mission helps determine the relationship in each of the key markets with which the organization interacts, and provides a sense of direction and purpose which leads to better independent decision-making at all levels of the organization." Damit reflektiert die Unternehmensmission die bereits angesprochene Führungskonzeption des Unternehmens, indem die Grundhaltungen, die Ziele und die Basisstrategien des Unternehmens ausformuliert werden.

Die Formulierung des Unternehmenszwecks dient der allgemeinen Bestimmung der zukünftigen Ausrichtung und nicht der Festlegung quantifizierbarer Vorgaben. Daher ist die Festlegung quantifizierter Ziele der Unternehmensleitung ein weiterer wichtiger Bestandteil der Unternehmensmission. Aus der Perspektive des strategischen Marketing sollten dabei insbesondere die Zieldimensionen grundlegende Orientierungsziele, Marktstellungsziele, Positionsziele und gesellschaftliche Ziele in einer Mission abgebildet werden:

- Grundlegende Orientierungsziele: Formulierung von Zielen, die grundsätzliche Maßstäbe für die Handlungen des Unternehmens festlegen, zum Beispiel die Orientierung am Shareholder Value oder an der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Diese reflektieren die unternehmerische Grundhaltung und somit das Führungsmodell des Unternehmens.
- Ziele der Marktstellung: Ziele bezüglich der angestrebten Marktstellung der Geschäftsfelder wie Marktführerschaft, technologische Führerschaft, Führerschaft in puncto Kundenzufriedenheit u. Ä.

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

- Positionsziele: Beziehen sich auf die Zusammenarbeit des Unternehmens mit den relevanten Austauschmärkten (Absatz-, Arbeits-, Lieferanten-, Finanzmarkt) und die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Marktpartner und die Gesellschaft; Reputation des Unternehmens.
- Gesellschaftliche Ziele: Reflexion der Beiträge, die das Unternehmen für das Gemeinwesen leisten möchte, zum Beispiel bezüglich der Unterstützung karitativer Maßnahmen, Ziele des Umweltschutzes.

1.2.2 Definition der Geschäftstätigkeit

„Defining the business" stellt eine Konkretisierung der Unternehmensmission dar, indem hier eine Festlegung der Märkte, auf denen das Unternehmen tätig ist oder wird, und der Produkte, die das Unternehmen auf diesen Märkten anbietet oder anbieten wird, erfolgt. Die Definition der Geschäftstätigkeit umfasst damit die Festlegung aller sog. „Produkt-Markt-Kombinationen" des Unternehmens.

Zugleich wird mit einer Festlegung auf bestimmte Märkte schon jetzt eine Entscheidung über die Kunden, Wettbewerber sowie die anzubietenden Produkte vorgenommen. Sie stellt somit den Ansatzpunkt der strategischen Marketingplanung dar.

Relevante Entscheidungsdimensionen bei der Festlegung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sind zum einen das Unternehmen selbst und zum anderen die Gegebenheiten auf den Märkten: Die Überprüfung der intern vorhandenen Erfolgspotentiale und der Chancen und Risiken, die sich durch das Agieren von Kunden und Wettbewerbern am Markt ergeben, führt zu einer Entscheidung für oder gegen eine Produkt-Markt-Kombination.

1.2.3 Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder

Die weitere Konkretisierung der Unternehmensplanung erfolgt, indem die Produkt-Markt-Kombinationen zu strategischen Geschäftsfeldern zusammengefasst werden. Damit wird das Ziel verfolgt, die Koordination der vielfältigen Unternehmensaktivitäten durch die Schaffung von Planungs- und Handlungseinheiten zu erleichtern. Um dies erreichen zu können, sind aus Marketingperspektive die folgenden Anforderungen an die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder zu stellen:

- Eigenständigkeit: Das Geschäftsfeld muss eine eigenständige und eindeutig formulierbare Marktaufgabe erfüllen, also ein definierbares Angebot für

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart

einen abgrenzbaren Abnehmerkreis darstellen. Das entsprechende Marktpotential muss die Entwicklung eigenständiger Strategien rechtfertigen können.
- Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile: Da die Geschäftsfelder den Bezugspunkt der weiteren Planung darstellen, muss jedes Geschäftsfeld in der Lage sein, bezüglich der übernommenen Marktaufgabe Wettbewerbsvorteile zu erringen.
- Relative Unabhängigkeit der Entscheidungen: Die Geschäftsfelder sollten relativ autonome und eigenständig bearbeitbare Einheiten darstellen. Dies bezieht sich insbesondere auf Entscheidungen über Marketingmaßnahmen und notwendige Investitionen; diese sollten vom einzelnen Geschäftsfeld getroffen werden können, ohne dass die Wettbewerbsposition und die strategischen Entscheidungen der anderen Geschäftsfelder wesentlich beeinflusst werden.
- Stabilität der Abgrenzung: Da die Realisierung der Strategien zur Ausschöpfung der Ressourcen und Fähigkeiten nur langfristig erfolgen kann, sollte die Abgrenzung der Geschäftsfelder eine ausreichende zeitliche Stabilität aufweisen.

Im Idealfall ist ein strategisches Geschäftsfeld also eine Zusammenfassung von Produkt-Markt-Kombinationen, die intern dieselben Ressourcen nutzen, extern denselben Abnehmern und Wettbewerbern begegnen, und deren Aktivitäten keinen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der anderen Geschäftsfelder des Unternehmens ausüben.

Sofern die Erfolgsfaktoren im Marktumfeld des Unternehmens angesiedelt sind, bieten sich unter anderem die folgenden Ansätze als Basis einer situativen Geschäftsfeldabgrenzung an:

- Marken: Da Marken, ebenso wie strategische Geschäftsfelder, mit eigenständigen strategischen Erfolgsfaktoren versehen sein sollten, ist die Abgrenzung von Geschäftsfeldern anhand der Marken eines Unternehmens als sinnvoller Ansatzpunkt der Geschäftsfeldabgrenzung anzusehen.
- Categories: Im Handel werden zunehmend Warengruppen entsprechend der Einkaufsgewohnheiten und Anforderungen der Konsumenten gebildet, die jeweils ein Geschäftsfeld begründen und ein funktionsübergreifendes Prozessmanagement im Handelsbetrieb ermöglichen. Diese als „Category Management“ bezeichnete Vorgehensweise führt zu Anpassungsdruck auch auf Seiten der Hersteller, der eine entsprechende Category-orientierte Geschäftsfeldabgrenzung zur Optimierung der Zusammenarbeit mit dem Handel sinnvoll erscheinen lässt.

© 2010 W. Kohlhammer, Stuttgart