

# Marketing – was ist das überhaupt?



## *In diesem Kapitel*

- ▶ Die Bedeutung des Marketings für Unternehmen
- ▶ An welchen Ankerpunkten sich Marketing heute orientiert
- ▶ Marktabgrenzung: Wie Sie »Ihren Markt« definieren
- ▶ Die wesentlichen Bestandteile einer Marketingkonzeption

---

**U**m den Begriff *Marketing* zu kennen, müssen Sie kein Wirtschaftsexperte sein. Wir alle sind selbst Kunden verschiedenster Unternehmen und Käufer unterschiedlichster Marken – wir kommen daher tagtäglich vielfach mit Marketingaktivitäten in Kontakt. Wir sehen Werbung, vergleichen im Internet Preise, gehen online oder ganz klassisch im Laden einkaufen und nutzen Produkte verschiedenster Art, für die wir uns entschieden haben, weil sie uns in dem großen, schier unüberschaubaren Marktangebot aus irgendeinem Grund am attraktivsten erschienen sind. Marketing begegnet uns überall im Alltag – und es ist unschwer zu erkennen, dass die Unternehmen heutzutage viel Energie, Zeit und Geld ins Marketing stecken.

## *Warum Marketing für Unternehmen wichtig ist*

Denken Sie einmal an Unternehmen wie Coca-Cola, Apple, Harley-Davidson oder Nike. Sie existieren seit vielen Jahren und ihre Kunden kaufen nicht nur ihre Produkte, sondern verehren sie oft regelrecht. Bereitwillig zahlen die »Fans« der Marke hohe Preise, obwohl Produkte der gleichen Kategorie deutlich günstiger verfügbar wären.

Was macht diese Unternehmen so erfolgreich?

- ✓ Sie »verstehen« ihre Käuferschaft.
- ✓ Sie sprechen ihre Käufer in passender Weise an.
- ✓ Sie heben sich von ihren Wettbewerbern ab.
- ✓ Sie nutzen die eigenen Stärken so zum Aufbau einer Marke, dass die Kunden sehr zufrieden sind.
- ✓ Sie erwirtschaften auf diese Weise sehr gute Erträge.

Kurzum: Sie betreiben gutes Marketing (siehe Kasten »Marketing für Coca-Cola«).



### **Marketing für Coca-Cola: Seit Jahrzehnten auf der Erfolgsspur**

Dass Coca-Cola effektives Marketing betreibt, merkt man bei jedem Einkauf. Bei Discountern wie Aldi oder Lidl kostet die Hausmarke Cola durchgängig 26 Cent je Liter. Nebenan im Regal steht frech die Coke-Flasche zum knapp vierfachen Preis von 99 Cent pro Literflasche – und wird dennoch in rauen Mengen gekauft.

Was die Marke ihren Kunden bedeutet, merkte Coke sehr deutlich bereits in den 1980er Jahren: Als Coke seine legendäre Rezeptur veränderte, da der Wettbewerber Pepsi mit seiner süßeren Cola stetig Marktanteile gewann, brach ein Proteststurm über das Unternehmen herein. Coca-Cola musste sich öffentlich entschuldigen und zum alten Geschmack zurückkehren, den die Käufer schätzen gelernt hatten.

Heute ist die Verehrung der Marke wieder ungebrochen, die Zahl der Facebook-Likes liegt bei rund 100 Millionen. Auch die Geschäftszahlen sprechen eine deutliche Sprache: Der Coke-Umsatz liegt heute bei etwa 46 Milliarden US-Dollar. Daraus resultiert ein üppiger operativer Unternehmensertrag von rund 10 Milliarden US-Dollar, und der Wert der Marke beträgt aktuell 82 Milliarden US-Dollar. Kein Wunder, dass Coke mittlerweile seit Jahrzehnten die wertvollste Getränkemarkte der Welt ist.

Marketing ist ein sehr mächtiges Konzept. Richtig betrieben kann es in schwierigen, hart umkämpften Märkten der Garant für ein langfristig erfolgreiches und profitables Unternehmen sein. In vielen Branchen heizt sich der Wettbewerb immer weiter an und auch die Abnehmer werden anspruchsvoller und kritischer. Damit wird der Absatz der angebotenen Produkte zunehmend schwieriger und deshalb das Marketing immer wichtiger für die Unternehmen: Das gesamte Unternehmen richtet sich auf die Anforderungen der Absatzmärkte aus; so sichert es seine Überlebensfähigkeit und seinen Erfolg. Das gilt nicht nur für milliardenschwere Weltkonzerne wie Apple oder Coca-Cola, sondern ebenso für kleine Unternehmen wie die Dönerbude in Berlin, die sich mit ideenreichen Menükreationen, gutem Service und cleverer Werbung erfolgreich gegenüber ihren zahlreichen Wettbewerbern in der direkten Nachbarschaft behauptet.



Ob ein Unternehmen überlebt und erfolgreich ist, hängt immer stärker davon ab, ob es fähig ist, sich auf die Anforderungen der Absatzmärkte einzustellen. Marketing ist das Konzept, das »erfunden« wurde, um ein Unternehmen auf seinen Absatzmarkt auszurichten. Professionelles Marketing wird daher immer mehr zum Überlebens- und Erfolgsfaktor für Unternehmen.

## **Marketing gestern und Marketing heute**

Die Wirtschaft ist ein ziemlich dynamisches Feld, die Märkte haben sich in der Vergangenheit ständig verändert. Die immer stärker internationale Geschäftstätigkeit der Unternehmen, die zunehmend kritischen Konsumenten, das Vordringen von Onlinetechnologien oder der

wachsende Einfluss der EU sind nur einige der Faktoren, die die Märkte und deren Gesetze beeinflussen. Da sich Marketing mit der Frage beschäftigt, wie ein Unternehmen auf seinen Märkten erfolgreich bestehen kann, ist heute auch das Marketing ein anderes als früher. Was hat sich hier über die Zeit verändert?

## ***Entwicklungsstufen des Marketings***

Das Konzept und die Ideen, die heute hinter dem Begriff »Marketing« stehen, sind noch gar nicht so alt. Sie haben sich ungefähr in den letzten 30 Jahren herausgebildet. Natürlich gab es das Wort »Marketing« vorher schon. Allerdings hat sich das, was man darunter versteht, im Laufe der Zeit geändert, vor allem weil sich die Absatzmärkte und die Wettbewerbsbedingungen der meisten Unternehmen stark gewandelt haben. Und es gibt und gab heute wie früher teilweise unterschiedliche Auffassungen darüber, was genau Marketing ist.

Tritt man jedoch einen Schritt zurück und richtet den Blick auf die großen, grundlegenden Entwicklungen im Marketingverständnis, erkennt man drei historische Entwicklungsstufen, in denen sich das Marketing im heutigen Sinne herausgebildet hat.

### ***Phase 1: Marketing als Verkaufs- und Werbetechnik***

Die Wurzeln des heutigen Marketings liegen in einfachen Regeln und Techniken, die einzelne Autoren ungefähr seit Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt haben. Sie wollten damit Werbe- und Verkaufsaktivitäten für Produkte systematischer und effektiver gestalten.

Ein prominentes Beispiel ist die *AIDA-Formel*, die Elmo Lewis bereits 1898 entwickelt hat. Gemäß dieser Formel muss man potenzielle Kunden bei der Produktvermarktung immer durch diese vier Schritte führen, um erfolgreich zu sein:

- ✓ Attention (Aufmerksamkeit)
- ✓ Interest (Produktinteresse)
- ✓ Desire (Besitzwunsch)
- ✓ Action (Kauf)



Nach dem heutigen Stand der Psychologie ist die simple AIDA-Formel vollkommen ungeeignet, um die Wahrnehmung und Verarbeitung von Werbung und komplexe Kaufprozesse von Kunden allgemeingültig zu erklären. Dennoch wird sie wegen ihrer Anschaulichkeit (leider) auch heute noch in der Unternehmenspraxis eingesetzt, zum Beispiel bei Außendienstschulungen.

### ***Phase 2: Marketing als systematisches Vermarktungshandwerk***

Ungefähr in den 1950er und 1960er Jahren entwickelten vor allem US-amerikanische Konsumgüterhersteller einen systematischeren Ansatz, um den Absatz der eigenen Produkte anzukurbeln. Man fasste im sogenannten Marketingmix diejenigen Planungsbereiche zusammen, die zur Produktvermarktung notwendig sind und zusammen ein abgestimmtes Gesamtkonzept ergeben müssen.



Der *Marketingmix* beschreibt die wichtigsten Instrumente zur Umsetzung des Marketings, im Englischen üblicherweise als die »4 Ps« des Marketings bezeichnet:

- ✓ **Product** (Produktpolitik)
- ✓ **Price** (Preispolitik)
- ✓ **Place** (Vertriebspolitik, manchmal auch Distributionspolitik genannt)
- ✓ **Promotion** (Kommunikationspolitik)

Diese vier Instrumente bilden bis heute einen zentralen Planungsbereich des Marketings und finden sich in genau dieser Struktur in nahezu jedem Marketingansatz – in der Theorie wie auch in der Unternehmenspraxis.



Mehr zum Marketingmix und den 4 Ps erfahren Sie in Teil III: Um die Produktpolitik geht es in Kapitel 8, Wissenswertes rund um die Preispolitik erfahren Sie in Kapitel 9, Kapitel 10 enthält das Wichtigste zum Thema Vertriebspolitik und Kapitel 11 befasst sich mit der Kommunikationspolitik.

### ***Phase 3: Marketing als strategischer Ansatz der Unternehmensführung***

Viele Unternehmen mussten etwa ab den 1980er Jahren feststellen, dass die Einrichtung einer Marketingabteilung, die sich mit der Planung der vier Instrumente des Marketingmix beschäftigt, nicht ausreichte. Auf vielen Märkten wurde der Wettbewerb unter den Anbietern immer härter, unter anderem, weil die Globalisierung weiter voranschritt und viele Märkte nur noch langsam wuchsen oder gar stagnierten.

Wer weiter wachsen oder auch nur überleben wollte, musste sich daher noch konsequenter an den Erfordernissen der Kunden und Märkte orientieren. Man beschränkte sich daher nicht mehr darauf, die Zuständigkeit für die wirksame Ansprache der Absatzmärkte kurzerhand in eine (Marketing-)Abteilung auszulagern. Die Unternehmen versuchten stattdessen, die komplette Unternehmensführung so auszurichten, dass sich das gesamte Unternehmen auf die Anforderungen der Absatzmärkte ausrichtete. Marketing wurde damit auch zur Aufgabe des obersten Managements oder der Personalabteilung, die Mitarbeiter mit Kontakt zu den Kunden des Unternehmens einstellt. Damit war das Verständnis des modernen Marketings geboren.

### ***Die vielfältigen Anwendungsfelder des Marketings***

Nach heutiger Auffassung ist Marketing ein Konzept zur Ausrichtung von Unternehmen auf den kritischen Faktor »Absatzmarkt«. Marketing soll also den gesamten Managementprozess prägen. Diese Idee gilt nicht nur für Unternehmen auf Konsumgütermärkten, die zum Beispiel Schokolade, Handys oder Waschmaschinen herstellen. Auf diesen Märkten hat das Marketingkonzept zwar seine Wurzeln. Es hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Grundgedanken des Marketings so allgemeingültig sind, dass sie in allen Bereichen der Wirtschaft anwendbar sind. Daher haben sich im Laufe der Zeit spezielle Schulen und Forschungsfelder herausgebildet. Diese beschäftigen sich mit den Besonderheiten des Marketings in unterschiedlichen Anwendungsfeldern.

Die wichtigsten dieser Schulen sind:

- ✓ **Konsumgütermarketing:** Hier geht es um das Marketing von Unternehmen, die ihre Produkte an Endkonsumenten vermarkten. Konsumgüter sind zum einen Verbrauchsgüter für den täglichen Bedarf (wie Schokolade, Zahnpasta oder Waschmittel), zum anderen dauerhaft genutzte Gebrauchsgüter (wie Autos, TV-Geräte oder Smartphones).
- ✓ **Business-to-Business-Marketing:** Vor ganz anderen Aufgaben steht das Marketing von Unternehmen, die ihre Produkte an Organisationen verkaufen (meist sind das andere Unternehmen, die daraus weitere Produkte erstellen). Beispiele sind etwa Chemieunternehmen wie die BASF, die Rohstoffe für Industrieunternehmen liefert, oder Unternehmen wie Bosch, das elektronische Bauteile unter anderem an den Autobauer BMW verkauft, der damit wiederum seine Autos bestückt.
- ✓ **Dienstleistungsmarketing:** Das Marketing für Dienstleistungen hat starke Besonderheiten, zum Beispiel weil es stark vom persönlichen Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden geprägt ist. Zudem ist das eigentliche Produkt oft immateriell und damit unsichtbar. Banken, Friseure oder Touristikunternehmen sind typische Beispiele für Dienstleister.
- ✓ **Handelsmarketing:** Handelsunternehmen sind eine besondere Form von Dienstleistern, die in der Wirtschaft eine herausragende Rolle spielen und deren Dienstleistungen einen besonderen Charakter haben. Im Kern bestehen sie im Einkauf und der Weiterverbreitung von Produkten. Edeka, Aldi und Obi sind in Deutschland bedeutende Handelsunternehmen.
- ✓ **Non-Profit-Marketing:** Das Marketingkonzept ist so allgemein angelegt, dass seine Anwendung mittlerweile auch für nicht kommerzielle Organisationen eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Institutionen wie Greenpeace, Krankenkassen oder auch die Bundesregierung und selbst die Kirchen nutzen klassische Marketingtechniken, die ihnen bei der Erreichung ihrer Ziele helfen.
- ✓ **Onlinemarketing:** Die Geschäftstätigkeit im Internet gewinnt immer weiter an Bedeutung – das betrifft natürlich reine Onlineunternehmen wie Amazon oder eBay, aber auch traditionelle Unternehmen, die zunehmend das Internet als Geschäftsweg nutzen, wie etwa Tchibo oder Tui. Auch für dieses Marketingfeld hat sich eine eigene »Marketingschule« entwickelt.



Mehr über die Besonderheiten des Marketings in diesen verschiedenen Feldern erfahren Sie in den Kapiteln 12 und 13.

## ***Die gesellschaftliche Dimension des Marketings***

Marketing bewährte sich in der Praxis etwa ab den 1970er Jahren auch im Bereich der nicht kommerziellen Organisationen als nützliches Konzept (siehe Kapitel 12). Damit entstand fast automatisch das Bewusstsein, dass mithilfe systematischen Marketings nicht nur Gewinnziele verfolgt und unterstützt werden können. Institutionen wie Greenpeace oder der BUND nutzen Marketing, um das Umweltbewusstsein der Bevölkerung zu fördern, Krankenkassen

möchten ihre Mitglieder mit Marketingmaßnahmen zu einem gesünderen Lebenswandel animieren und kirchliche Institutionen wie zum Beispiel »Brot für die Welt« nutzen es, um Spenden zur Bekämpfung des Hungers in armen Ländern zu gewinnen. Auf diesem Wege wurden gesellschaftliche Interessen wie Umweltschutz, Armutsbekämpfung et cetera zu einem wichtigen Thema im Marketing.

Doch auch im kommerziellen Marketing setzte sich ungefähr ab den 1980er Jahren zunehmend die Einsicht durch, dass ein zu enges Marktdenken, das sich nur auf die Kunden und Wettbewerber des Unternehmens richtet, zu kurz greift. Zwar sind es vor allem die Kunden, die mit ihrem Kaufverhalten darüber entscheiden, wie erfolgreich ein Unternehmen ist. Diese Kunden sind jedoch – ebenso wie das Unternehmen und seine Wettbewerber – Teil eines großen und komplexen gesellschaftlichen Netzwerks. Die Käufer sind innerhalb dieses Netzwerks vielfältigen Einflüssen ausgesetzt, die ihr (Kauf-)Verhalten steuern können: Umweltschutzorganisationen wie Greenpeace, Verbraucherinstitutionen wie die Stiftung Warentest, die Medien, Gewerkschaften, Kirchen und viele andere Einrichtungen und Personen nehmen Einfluss auf Kunden und entscheiden so mit über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen (siehe Kasten »Nestlé und das Palmöl«).



### ***Nestlé und das Palmöl: Der erste deutsche Facebook-Shitstorm***

Die zweifelhafte Ehre, den ersten Social-Media-Shitstorm produziert zu haben, der es in Deutschland bis in die Berichterstattung der Massenmedien geschafft hat, kommt dem Nahrungsmittelkonzern Nestlé zu. Greenpeace übte 2010 massiv Kritik an dem Konzern: Man störte sich an dem Palmöl, das Nestlé für den Schokoriegel Kitkat verwendete. Für dessen Herstellung wurden Urwälder gerodet, die zu den letzten Rückzugsgebieten für bedrohte Tierarten wie etwa Orang-Utans zählen. Im Gegensatz zu anderen großen Nahrungsmittelkonzernen weigerte sich Nestlé, in dieser Hinsicht unbedenkliches Palmöl zu verarbeiten, obwohl dieses auf dem Weltmarkt problemlos verfügbar ist. Man erklärte sich schlichtweg für »nicht zuständig« für derartige ethische Anliegen.

Die Internet-Community belehrte den Konzern schnell eines Besseren: Der über Nestlé hereinbrechende Proteststurm, vor allem im Social-Media-Leitmedium Facebook, war so heftig, dass dem Nahrungsmittel-Multi nur noch der verzweifelte Akt blieb, die bis dahin äußerst gut besuchte Facebook-Seite des Produkts über einen längeren Zeitraum komplett abzuschalten. Letztlich blieb dem Konzern nichts anderes übrig, als auf die Forderungen von Greenpeace und Konsumenten einzugehen und die Kitkat-Produktion umzustellen.

Heute hat sich die Erkenntnis, dass es im gesellschaftlichen Umfeld von Unternehmen wichtige Einflüsse auf die Märkte gibt, in der Theorie und Praxis des Marketings weitgehend durchgesetzt. Es gehört daher zur Selbstverständlichkeit bei der Erstellung von Marketingkonzepten, relevante Werte und Erwartungshaltungen in der Gesellschaft zu analysieren und zu berücksichtigen.



»Marketing« kommt zwar vom englischen Begriff für Markt (»market«). Die Gesellschaft außerhalb hat jedoch sehr starke Einflüsse auf den Markt. Unternehmen, die sich im Marketing nicht mit dem gesellschaftlichen Umfeld beschäftigen, gehen ein hohes Risiko ein, dafür bestraft zu werden, zum Beispiel durch Imageverluste und Umsatzeinbußen.

## Die Definition des heutigen Marketingbegriffs

Da sich das Verständnis des Marketings im Laufe der Zeit verändert hat, war auch die Erklärung des Begriffs »Marketing«, also seine wissenschaftlich korrekte Definition, immer wieder anzupassen. Je nach Autor werden Ihnen verschiedene konkrete Formulierungen für die Definition von Marketing begegnen. Die beschriebenen Veränderungen des Marketingverständnisses bis zum heutigen Tag finden sich jedoch mehr oder weniger klar in allen gängigen Begriffserklärungen wieder: Demnach versteht man Marketing nun als strategischen Ansatz der Unternehmensführung mit einer gesellschaftlichen Dimension.

Auch der weltweit führende Fachverband für Marketing, die *American Marketing Association*, überarbeitet regelmäßig ihre offizielle Definition des Marketingbegriffs. Zuletzt hat sie dies im Jahr 2007 getan und erklärt Marketing seitdem als »activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large«. Diese offizielle Marketingdefinition lässt sich etwas freier in eine brauchbare deutschsprachige Formulierung übersetzen.



*Marketing* umfasst die Aktivitäten, organisatorischen Einheiten und Prozesse, die darauf gerichtet sind, solche Angebote zu erschaffen, zu kommunizieren und zu veräußern, die einen Wert vor allem für Kunden, aber auch für sonstige Geschäftspartner des Unternehmens und die Gesellschaft als Ganzes darstellen.

Knapper könnte man es auch so formulieren: Marketing ist ein Managementkonzept, das das Unternehmen an den Erfordernissen von Markt und Gesellschaft ausrichtet.

Wenn man Marketing heute also als Ansatz versteht, der das ganze Unternehmen umfasst, stellt sich die Frage, warum es in so vielen Unternehmen eine spezielle Marketingabteilung gibt. Auf den ersten Blick steht das im Widerspruch zum umfassenden Verständnis des Marketings, wonach Marketing die gesamte Unternehmensführung betrifft und eben nicht nur eine bestimmte Abteilung. Dieser vermeintliche Widerspruch lässt sich auf einfache Weise auflösen: Marketing ist beides. Zum einen hat sich die gesamte Unternehmensführung generell an den Anforderungen von Markt und Gesellschaft auszurichten, damit das Unternehmen erfolgreich existieren kann. Wie das konkret funktioniert, dafür liefert das Marketing konkrete Theorien, Instrumente und Methoden. Daher findet man auf das Marketing zurückgehende Konzepte und Maßnahmen im gesamten Unternehmen, zum Beispiel:

- ✓ im Personalwesen, etwa bei Schulungen zur Kundenfreundlichkeit von Hotline-Mitarbeitern
- ✓ im Rechnungswesen, etwa bei der Berechnung der Profitabilität von wichtigen Kunden
- ✓ in der Logistik, etwa bei der Planung der Lagerhaltung, um lange Lieferzeiten und damit Unzufriedenheit beim Kunden zu verhindern

Gleichzeitig gibt es aber in den meisten Unternehmen die konkrete »handwerkliche« Aufgabe, für den Absatz der angebotenen Produkte zu sorgen, indem man zum Beispiel optimale Preise bestimmt, verkaufsfördernde Verpackungen gestaltet, Kommunikationskampagnen entwirft und Vertriebssysteme schafft. Diese (und andere) Aufgaben nimmt dann speziell die Marketingabteilung des Unternehmens wahr.

Diese doppelte Funktion des Marketings – einerseits als generelles Managementkonzept, andererseits als betriebliche Teilfunktion – ist gemeint, wenn man Marketing als duales Führungskonzept bezeichnet.



Das *duale Führungskonzept* des Marketings beschreibt, dass Marketing zwei Aufgaben hat, die parallel im Unternehmen eine Rolle spielen:

1. Marketing ist ein Ansatz für das gesamte Management, um das Unternehmen auf die Anforderungen von Markt und Gesellschaft auszurichten.
2. Marketing ist eine bestimmte Funktion im Unternehmen neben anderen, die sich mit dem Vermarktungshandwerk beschäftigt.

## Die Ankerpunkte des Marketings

Sie wissen nun, dass Marketing dazu dient, Wirtschaftsunternehmen ebenso wie nicht kommerzielle Organisationen so auszurichten, dass sie den Anforderungen der Märkte und der Gesellschaft gerecht werden. Das klingt gut, ist aber noch ziemlich abstrakt formuliert. Was ist damit konkret gemeint? An wem und woran muss man sich denn im Einzelnen ausrichten? Hier hilft es, sich daran zu erinnern, dass Marketing vom englischen Wort »market« stammt, sich also mit Märkten auseinandersetzt.



Was ein *Markt* ist, dafür gibt es unterschiedlich formulierte Definitionen. Die einfachste und dennoch korrekte lautet: »Ein Markt ist der Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen.«

Wer sind die Akteure auf dem Markt? Die *Nachfrage* kommt zunächst einmal von den Kunden. Woher aber stammt das *Angebot*? Das kommt von denjenigen Unternehmen, die die Nachfrage der Kunden bedienen können. Dazu zählt zum einen Ihr eigenes Unternehmen, aber auch Ihre Konkurrenz, die von den Kunden ebenfalls gewählt werden kann. Damit haben Sie schon einmal die traditionellen drei Ankerpunkte, an denen sich das Marketing immer ausrichten muss, egal wie groß das Unternehmen ist, wo es tätig ist und was es herstellt (siehe auch Abbildung 1.1):

- ✓ Kunden
- ✓ Wettbewerber
- ✓ Ihr Unternehmen

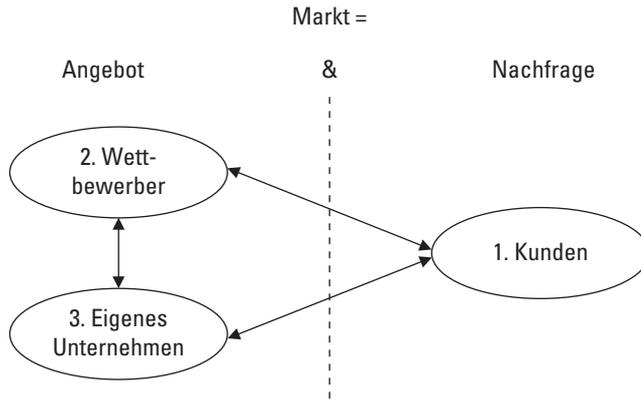


Abbildung 1.1: Die klassischen drei Ankerpunkte des Marketings

## Die Kunden

Ein zentraler Bezugspunkt des Marketings sind die Kunden, weil sie die Produkte eines Unternehmens kaufen und so dessen Überleben sichern. Das Unternehmen sollte daher seine Angebote am Markt so gestalten, dass sie den anvisierten Kundengruppen gerecht werden. In der Vergangenheit haben sich die meisten Märkte immer stärker zu *Käufermärkten* entwickelt. Das bedeutet, die Kunden stehen einem immer breiteren Angebot an Produkten und Anbietern gegenüber, die immer härter miteinander um Käufer konkurrieren. Die Kunden werden damit den Unternehmen gegenüber immer mächtiger.



Die Ausrichtung auf den Kunden hat eine überlebenswichtige Bedeutung für die Unternehmen erhalten. *Kundenorientierung* ist daher einer der wichtigsten Grundgedanken des Marketingkonzepts.



Auch wenn es naheliegend scheint und umgangssprachlich der Begriff »Kundenorientierung« oft so verstanden wird – er bedeutet *nicht*, immer und überall bedingungslos die Wünsche und Bedürfnisse aller Kunden bestmöglich zu erfüllen. Kundenorientierung ist allgemeiner zu verstehen: Sie sollten Kunden in all ihren psychologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten analysieren und verstehen und dann Ihr Verhalten sinnvoll darauf ausrichten.

Es lassen sich drei wichtige Konsequenzen aus einer so verstandenen Kundenorientierung ableiten.

### 1. Kundenbedürfnisse grundsätzlich erfüllen

In der Tat ist es wichtig für das Unternehmen, seine Produkte und sein Handeln grundsätzlich an den Wünschen und Bedürfnissen der Käufer auszurichten. Vor allem Aktivitäten

der *Marktforschung* (siehe Kapitel 2) spielen aus dieser Sicht eine wichtige Rolle. Marktforschung hat zwei große Vorteile für Sie:

- Sie können die Mechanismen und Gesetze besser verstehen, wie Käufer sich verhalten, wenn sie zum Beispiel Produkte oder Einkaufsorte wählen, auf Preisänderungen reagieren oder Werbung wahrnehmen.
- Sie nehmen Veränderungen auf den Märkten und in der Gesellschaft besser wahr und erkennen neue Marktchancen frühzeitig.

Marken wie Red Bull oder Bionade haben mit ihrem Erfolg gezeigt, dass selbst in Märkten, in denen scheinbar alle nachgefragten Produkte (Erfrischungsgetränke) bereits vorhanden sind, oft Angebotslücken existieren, die großes Wachstum ermöglichen. Hier haben Unternehmen ihre (potenziellen) Kunden und deren Wünsche analysiert und verstanden und dieses Wissen in geeignete Produkte umgesetzt.

## 2. Kunden je nach Wert unterschiedlich behandeln

Es ist eine zwingende ökonomische Grundlogik, dass Unternehmen ihre knappen Ressourcen, wie etwa Finanzmittel oder Personal, dort einsetzen, wo sie am meisten Ertrag bringen. Dieser ist aber von Kunde zu Kunde unterschiedlich. Grundsätzlich sollte ein Unternehmen bei einem bestimmten Kunden oder einer bestimmten Kundengruppe umso stärker eine Erfüllung der Kundenbedürfnisse anstreben, je stärker dieses Bemühen um den Kunden ökonomische Erträge abwirft. Recht häufig verstoßen Unternehmen in der Praxis gegen diese ökonomische Regel, indem sie Kunden oder Interessenten undifferenziert mit teilweise teuren Maßnahmen »beglücken« (siehe Kasten »Schlechtes Geschäft«).



### **Schlechtes Geschäft: Gewinnausfälle durch undifferenzierte Kundenbehandlung bei T-Mobile**

T-Mobile, die Mobilfunktochter der Deutschen Telekom, hat in den frühen Boomjahren der deutschen Mobilfunkbranche – ebenso wie die großen Wettbewerber – viele Millionen Euro verbrannt, indem sie Neukunden mit teuren, subventionierten Geräten zum Vertragsabschluss lockte. Bei vielen Verträgen konnten die späteren spärlichen Kundenumsätze diese Investition nicht refinanzieren und das Unternehmen machte mit diesen Kunden große Verluste. Heute hat das Unternehmen aus den teuren Fehlern gelernt und vergibt Smartphones und andere teure Mobilfunkgeräte in der Regel nur noch an Kunden, bei denen die vertraglich gesicherten Umsätze das auch lohnend machen.

## 3. Kundenbedürfnisse und -verhalten beeinflussen

Es kann ökonomisch sinnvoll sein, die Wünsche, Bedürfnisse und Verhaltensmuster der Käufer nicht einfach hinzunehmen, sondern zu beeinflussen. Der Tiefkühlkosthersteller Frosta beispielsweise hatte es anfangs sehr schwer, sich am Markt mit seinen hochwertigen und natürlich hergestellten Gerichten zu behaupten, die aufgrund der hochwertigeren Rohstoffe teurer waren als das »Chemie-Food« seiner Konkurrenten. Die preisfixierten

deutschen Konsumenten waren zunächst nicht bereit, den moderaten Mehrpreis für das hochwertigere Essen zu bezahlen. Hier musste Frosta erst Aufklärungsarbeit leisten und einen Bewusstseinswandel unter den Käufern erreichen, damit nach und nach auch die Bereitschaft entstand, für das Produkt höherer Qualität auch einen entsprechend höheren Preis zu entrichten.

## **Die Wettbewerber**

Ein weiterer zentraler Ankerpunkt des Marketings sind die Wettbewerber. Sofern das Unternehmen keine Monopolstellung innehat (was selten ist), gilt: Die Kunden haben bei einer Kaufentscheidung die Qual der Wahl zwischen unterschiedlichen Anbietern. Die Kernaufgabe des Marketings ist es also nicht nur, ein Marktangebot zu erschaffen, das aus Kundensicht attraktiv ist. Es muss auch dafür sorgen, dass sich dieses merklich – und positiv – von den Angeboten der Wettbewerber unterscheidet. Bei jedem Teilschritt des Marketings müssen Unternehmen daher auch einen Blick auf die Konkurrenz werfen (siehe Kasten »Anders als die anderen: Nintendo«).

Dieser Aspekt findet in der Unternehmenspraxis jedoch nicht immer Beachtung. Bei vielen Befragungen zur Kundenzufriedenheit beispielsweise erheben Unternehmen oft sehr genau, wie stark sie mit ihren Produkten oder Dienstleistungen den Erwartungen der Kunden entsprechen. Dieser Wert alleine sagt aber recht wenig aus. Eine hohe Kundenzufriedenheit kann sowohl einen Wettbewerbsvorteil als auch einen Wettbewerbsnachteil darstellen – je nachdem ob die wichtigsten Konkurrenten mit ihren Leistungen über oder unter der eigenen Leistung liegen. Danach fragt die Marktforschung oft aber gar nicht.

Da die eigene Stellung im Vergleich zur Konkurrenz einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt, sind Überlegungen zu Wettbewerbsvorteilen, die ein Unternehmen besitzt oder aufbauen kann, eine zentrale Aufgabe des Marketings.



Geht es bei den Erfolgsfaktoren nicht nur um kleinere Produktvorteile, sondern um wichtige Faktoren, die über den Erfolg am Markt mitentscheiden und die von den Konkurrenten nicht ohne Weiteres kopiert werden können, spricht man von *strategischen Wettbewerbsvorteilen*.

Eine große Herausforderung für viele Unternehmen, die einfache Konsumgüter herstellen (Körperpflege, Lebensmittel, Haushaltsreiniger et cetera), liegt darin, dass diese Produkte heute aus technischer Sicht kaum noch weiterentwickelt werden können und recht vergleichbar sind. Daher bleibt den Anbietern nur noch die Möglichkeit, ihre Angebote aus psychologischer Sicht einzigartig zu machen. Sie bemühen sich nach Kräften, für ihre Marke ein bestimmtes Markenimage aufzubauen, das dem Produkt eine »einzigartige Persönlichkeit« verleiht und sich so von den Wettbewerbsangeboten abhebt. Zwischen Shampoos wie Fructis, Elvital, Pantène Pro-V oder Guhl beispielsweise gibt es keine wesentlichen Unterschiede in der Reinigungs- oder Pflegewirkung. Die Unternehmen haben es aber geschafft, bestimmte Images für ihre Marken aufzubauen, die die Produkte aus Sicht der Käufer einzigartig machen. Viele greifen deshalb regelmäßig zu »ihrer« Marke, die aus ihrer subjektiven psychologischen Sicht eben nicht austauschbar ist.



### **Anders als die anderen: Der Eintritt von Nintendo in den Markt für Spielekonsolen**

Als Nintendo mit seiner Spielekonsole Wii auf den Markt trat, waren die Voraussetzungen für einen Erfolg nicht gerade rosig. Die beiden Wettbewerber Sony und Microsoft tummelten sich hier schon seit Jahren mit ihren Konsolen Xbox und Playstation. Diese verkauften sich sehr gut und die beiden Unternehmen hatten den Markt unter sich aufgeteilt. Da Nintendo zudem viel kleiner ist als die beiden globalen Elektronikgiganten, war es unmöglich, ein technisch überlegenes Produkt anzubieten, das die Konkurrenten dank milliardenschwerer Investitionen in die Produktforschung ausgestochen hätte. Auch Werbekampagnen mit riesigen Budgets, um die Wettbewerber schlichtweg zu übertönen, waren angesichts der Unternehmensgröße keine Option.

Nintendo fand die Antwort, indem es sich bei der Ansprache der Käufer deutlich von den beiden Etablierten abgrenzte und einen ganz anderen Weg beschritt: Statt wie die beiden Konkurrenten an die junge, meist männliche, technikverliebte Gamer-Klientel heranzutreten, offerierte man die Wii als Unterhaltungsgerät, das Spaß (auch) für Familien, Senioren und das weibliche Publikum bot. Das Produktdesign, die Werbung und vor allem natürlich die angebotenen Spiele folgten diesem Konzept. Statt auf Autorennen oder Kampfspiele setzte man auf familientaugliches Entertainment mit Quiz- oder Fitness-Games. Die bislang vernachlässigte Käuferschaft honorierte das und zeigte sich kauffreudig. Diese Abgrenzung von der Konkurrenz funktioniert bis heute und hat Nintendo neben den beiden Weltkonzernen fest als dritte Größe im Spielekonsolenmarkt etabliert.



Sie möchten gerne wissen, wie Sie Ihr Markenimage am besten aufbauen und pflegen können? Dann werfen Sie einen Blick in Kapitel 8!

### **Ihr Unternehmen**

Neben den Kunden und den Wettbewerbern spielt natürlich Ihr Unternehmen mit seinen individuellen Stärken und Schwächen eine zentrale Rolle für das Marketing. Die Logik dahinter ist ebenso wichtig wie einleuchtend:

- ✓ Die Kunden und die Rahmenbedingungen sind für alle Unternehmen auf einem Markt dieselben.
- ✓ Einzelne Marketingmaßnahmen (zum Beispiel eine bestimmte Art der Werbung, die Preissetzung oder das Produktdesign) lassen sich einfach kopieren, wenn sie sich als erfolgreich erweisen, und bieten daher keine Möglichkeit zum Aufbau eines bedeutenden Konkurrenzvorsprungs.

- ✓ Der langfristige Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb kann demnach nur im Unternehmen selbst liegen, in den Faktoren, durch die es sich von den anderen Anbietern unterscheidet.
- ✓ Jedes Marketingkonzept muss sich daher mit den Potenzialen, Ressourcen, Stärken und Schwächen beschäftigen, die das Unternehmen auszeichnen.



Marketing bedeutet also nicht nur eine intensive Auseinandersetzung mit den Kunden und Wettbewerbern, sondern auch mit dem eigenen Unternehmen.

In der Managementliteratur hat diese Perspektive unter dem Begriff *Resource Based View* ungefähr seit den 1980er Jahren stark an Bedeutung gewonnen; er zählt heute zu den klassischen Ansätzen der Unternehmensführung. Demnach muss jedes Unternehmen zunächst diejenigen Ressourcen analysieren, die ihm zur Verfügung stehen oder aufgebaut werden können, und diese Ressourcenausstattung mit jener des Wettbewerbs vergleichen. Auf Grundlage dieser individuellen Ressourcenausstattung sind dann Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die Konkurrenten nicht ohne Weiteres kopieren können.



Der Resource-Based-View-Ansatz schaut nicht zuerst auf die äußeren Bedingungen des Marktes, sondern auf die inneren Erfolgsvoraussetzungen im Unternehmen. Für Ihr Marketing liefert er einen wertvollen Anstoß zur Beschäftigung mit der Frage, welche Potenziale und Ressourcen Ihr Unternehmen besitzt, um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufzubauen.

Die für den Unternehmenserfolg wichtigen Ressourcen können harte, das heißt materielle, finanzielle oder rechtliche Ressourcen sein, aber auch weiche, weniger greifbare Ressourcen.

- ✓ **Harte Ressourcen:** Diese sind greifbar, Sie können diese teilweise direkt der Unternehmensbilanz entnehmen. Beispiele sind etwa die Kapitalausstattung des Unternehmens, der Bestand an qualifizierten Mitarbeitern, technische Patente, effiziente Logistiksysteme oder ein dichtes Vertriebsnetz.



Die Sparkassen haben mit ihrem sehr dichten Filialnetz eine im Wettbewerb wertvolle Ressource, da sie einen viel engeren persönlichen Kontakt zu ihren Kunden wahren können als private Großbanken, wie etwa die Deutsche Bank, die mangels Zweigstellen außerhalb der größeren Städte kaum noch persönlichen Kundenkontakt herstellen kann.

- ✓ **Weiche Ressourcen:** Diese können ebenso wichtig für Ihren Markterfolg sein, beispielsweise das Markenimage, die Unternehmenskultur oder stabile und langfristig aufgebaute Beziehungen zu Großkunden, wichtigen Lieferanten oder zur Politik.



Volkswagen hat schon seit Jahrzehnten gezielt den chinesischen Absatzmarkt bearbeitet und verfügt daher über bessere Beziehungen zu den dortigen politischen Entscheidungsträgern als seine Wettbewerber. Diese eingespielten politischen Kontakte verschaffen dem Unternehmen heute einen Wettbewerbsvorteil.

## Stakeholder im gesellschaftlichen Umfeld

Die aufgeführten drei Bezugspunkte des Marketings – Kunden, Wettbewerber und das eigene Unternehmen – bilden den Markt und damit den Rahmen für das Marketing. Märkte stehen aber nicht isoliert im luftleeren Raum, sondern sind eingebettet in die gesamte Gesellschaft. Zwischen den Märkten und der sie umgebenden Gesellschaft gibt es viele Verknüpfungen, das Bild eines Netzwerks trifft es recht gut (siehe Abbildung 1.2).

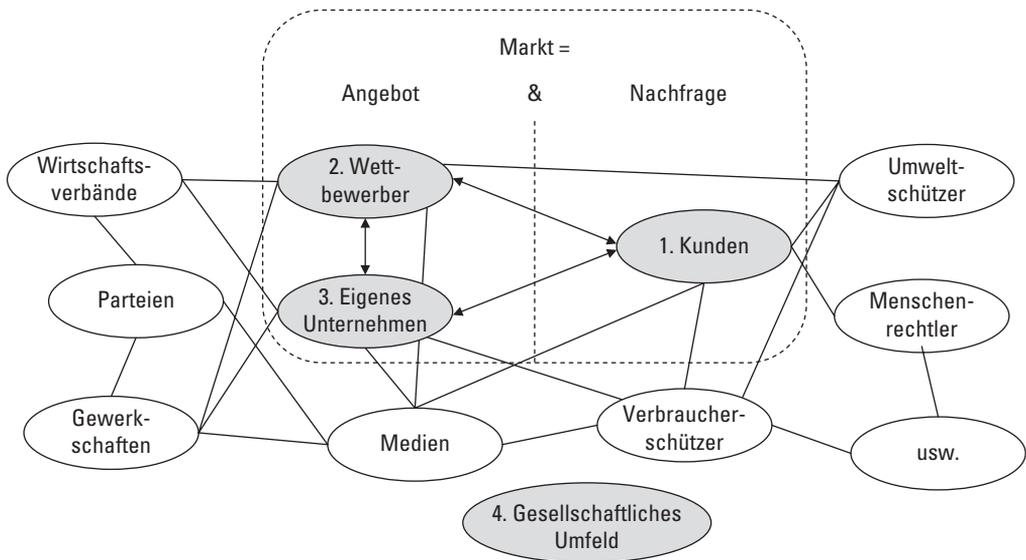


Abbildung 1.2: Die vier Ankerpunkte des heutigen Marketings

Das bedeutet: Es gibt außerhalb der Märkte viele Personen oder Organisationen, die zwar nicht Teil des Marktes sind, diesen aber unter Umständen sehr stark beeinflussen. Dies sind oftmals sogenannte NGOs (non-governmental organizations, Nichtregierungsorganisationen), die sich der Förderung bestimmter Werte widmen und die Schaffung eines öffentlichen Bewusstseins für ihr Anliegen als eine ihrer Kernaufgaben ansehen. Organisationen wie Greenpeace, BUND oder WWF fördern beispielsweise den Umweltschutz, Institutionen wie Stiftung Warentest oder Öko-Test widmen sich Verbraucherschutzthemen, der Deutsche Kinderschutzbund versteht sich als Interessenvertretung für Kinder. Darüber hinaus sind es zum Beispiel Medien, Gewerkschaften, Kirchen, Parteien, Wirtschafts- und sonstige Verbände, die direkt oder indirekt Einfluss auf Märkte oder einzelne Unternehmen nehmen können.



Personen und Organisationen, die Einfluss auf Unternehmen ausüben und daher im Marketing zu berücksichtigen sind, nennt man *Stakeholder*. Sie können im Unternehmen vorhanden sein (etwa der Betriebsrat), außerhalb des Unternehmens auf dem Markt (etwa Kapitalgeber des Unternehmens) und in sehr vielfältiger Form im gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens.

In der Marketingpraxis finden Sie zahlreiche Beispiele für den Einfluss von gesellschaftlichen Stakeholdern auf die Märkte:

- ✓ **Foodwatch:** Der Babykosthersteller Hipp musste seine Kinder-Früchtetees vom Markt nehmen, nachdem die Verbraucherorganisation Foodwatch das Unternehmen wegen des Zuckergehalts der Tees kritisiert und damit viel öffentliche Aufmerksamkeit erregt hatte. Imageverluste und Umsatzeinbußen waren das Resultat für Hipp.
- ✓ **Greenpeace:** Die Organisation übte mit einer kreativen und viel beachteten Kampagne Kritik an Volkswagen: Der Konzern stellte sich in der Werbung als umweltfreundlich dar, leistete hinter den Kulissen aber politische Lobbyarbeit gegen die Einführung strengerer Umweltauflagen für Autohersteller. Zwei Jahre nach Beginn der Kampagne hatten die Umweltschützer den Weltkonzern so »weichgeklopft«, dass der VW-Chef gemeinsam mit der Greenpeace-Geschäftsführung eine Erklärung verabschiedete, in der sich das Unternehmen auf ein ehrliches Engagement für die Entwicklung umweltfreundlicherer Fahrzeuge und einen »konstruktiven Dialog« mit der Umweltschutzorganisation verpflichtete.
- ✓ **Öko-Test:** Die Verbraucherschutzorganisation prüfte den Bio-Kaffee des Drogeriemarkts Rossmann und befand diesen für »sehr gut«. Daraufhin brachte das Unternehmen in seinen Märkten ein Schildchen (im Marketingjargon: einen *Regalwobbler*) am Kaffeeregal an, das auf diesen positiven Produkttest hinwies. Der Absatz des Kaffees vervielfachte sich, ohne dass Rossmann zusätzlich Werbung dafür betrieben hätte.

Der Einfluss auf die Unternehmen kam jeweils von außerhalb, also von Akteuren, die nicht Teil des Marktes sind (der ja nur aus Kunden, Wettbewerbern und Ihrem Unternehmen besteht). Sie hatten aber eine ganz erhebliche Wirkung auf den Markt, indem sie das Image, das Produktangebot und den Umsatz der Unternehmen stark beeinflussten – teils positiv, teils negativ. Das zeigt: Das gesellschaftliche Umfeld stellt neben den Marktakteuren einen weiteren zentralen Bezugspunkt des Marketings dar und ist daher in jedem Marketingkonzept zu berücksichtigen.



Jedes Marketingkonzept hat vier gedankliche Ankerpunkte, an denen es sich auszurichten hat:

- ✓ die Kunden,
- ✓ die Wettbewerber,
- ✓ das eigene Unternehmen und
- ✓ die Stakeholder im gesellschaftlichen Umfeld des Marktes.

## ***Wo ist Ihr Spielfeld? Die Marktabgrenzung***

Marketing zeigt einem Unternehmen auf, wie es sich auf die Anforderungen des Marktes und der Gesellschaft, die den Markt beeinflusst, einstellen kann. Doch welches ist überhaupt »Ihr« Markt? Ohne eine Definition des zu bearbeitenden Marktes können Sie kein Marketingkonzept ausarbeiten. Marketing bezieht sich immer auf einen bestimmten Markt, und deshalb müssen Sie diesen als Allererstes festlegen.

### ***Dimensionen der Marktabgrenzung***

Die Frage der *Marktabgrenzung* stellt sich Ihnen in drei Dimensionen:

#### **1. Sachliche Marktabgrenzung**

Sie müssen festlegen, mit welchen Leistungen Sie auf den Markt und damit in einen Wettbewerb mit anderen Anbietern treten. So ist The Coca-Cola Company zwar ein weltweit tätiger Großkonzern, beschränkt sich sachlich aber ausschließlich auf die Herstellung von Getränken.

#### **2. Räumliche Marktabgrenzung**

Sie müssen festlegen, in welchem geografischen Raum Sie tätig werden: regional (wie etwa die meisten Kölsch-Brauereien im Raum Köln), national (wie etwa die Flensburger Brauerei) oder international (wie etwa Beck's Bier)?

#### **3. Zeitliche Marktabgrenzung**

Vor allem in größeren Unternehmen stellt sich die Frage, wann man in bestimmten Geschäftsfeldern auf einem Markt tätig wird – und damit die Frage nach den Zeitpunkten für den *Markteintritt* und den *Marktaustritt*. So stieg der Technologiekonzern Siemens beispielsweise 2009 in den Markt für Solarenergie ein. Aufgrund des späten Markteintritts schaffte es der Konzern aber nicht mehr, eine starke Marktstellung zu erreichen, und stieß die Sparte schon 2012 mit großem Verlust wieder ab.

### ***Knackpunkt sachliche Marktabgrenzung***

Die räumliche und zeitliche Marktabgrenzung ist für das Unternehmen eine klar definierte Aufgabenstellung. Sie lässt sich durch die Festlegung von geografischen Grenzen und Kalenderdaten eindeutig bestimmen. Die sachliche Marktabgrenzung ist bei der Bestimmung des »relevanten Marktes« jedoch oft schwierig und überhaupt nicht eindeutig.

Auf den ersten Blick mag man vermuten, dass das Produkt den Markt klar definiert. Ein Cola-Hersteller ist demnach auf dem Markt für Cola-Getränke tätig, ein Autohersteller auf dem Automobilmarkt und ein Buchverlag auf dem Büchermarkt. Diese rein technische, produktbezogene Sichtweise ist allerdings zu eng, denn ein Produkt wird von einem Kunden immer mit dem Ziel gekauft, ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen: Die Cola soll den Durst löschen, das Auto Transportleistungen bieten und das Buch soll unterhalten. Sehr häufig gibt es aber die Möglichkeit, ein konkretes Bedürfnis auf ganz unterschiedliche Weise zu befriedigen.

Für einen Cola-Käufer mag Wasser eine genauso gute Alternative zum Durstlöschen sein, ein potenzieller Autokäufer könnte auf den Autokauf verzichten und stattdessen öffentliche Verkehrsmittel nutzen, und die potenzielle Buchkäuferin entscheidet sich vielleicht doch für einen Film oder ein Computerspiel, da diese ihren grundlegenden Wunsch nach Unterhaltung ebenso gut erfüllen.

Wenn diese technisch andersartigen Produktkategorien für eine größere Zahl an Kunden Kaufalternativen für Ihr Produkt darstellen, sind sie für Sie ebenfalls Wettbewerber und damit Teil Ihres Marktes. Am Coke-Light-Beispiel in Abbildung 1.3 können Sie sehen, dass je nach Kundenverhalten Ihre Wettbewerber unterschiedlich sind:

- ✓ **Light-Colas:** Wenn die Kunden vor allem auf ein figurfreundliches Cola-Getränk mit wenig Kalorien aus sind, sind Produkte wie Pepsi Light Ihre Hauptwettbewerber.
- ✓ **Erfrischungsgetränke:** Wenn eine größere Kundenzahl die Cola vorwiegend als Durstlöcher nutzt, sind Limonaden, Wasser, Fruchtsäfte oder auch gekühlte Milchgetränke Konkurrenzprodukte.
- ✓ **Belebende Getränke:** Ist der wichtigste Grund für den Kauf der Cola der belebende Koffeingehalt, werden kalte und heiße Kaffee- und Teegetränke oder Energydrinks wie Red Bull zu wichtigen Wettbewerbern.



Abbildung 1.3: Die sachliche Marktabgrenzung am Beispiel Coke light (Produktabbildung mit freundlicher Genehmigung von Coca Cola Germany)

Ihre Marketingkonzeption wird dann unterschiedlich ausfallen, je nachdem ob Sie Ihr Produkt im Wettbewerb mit Limonade und Wasser vermarkten oder eher im Wettbewerb mit Kaffeegetränken und Energydrinks.



Zwei wichtige Dinge sind also zu beachten, wenn Sie Ihren relevanten Markt aus sachlicher Sicht definieren:

- 1. Kundenbedürfnisse entscheiden:** Der Markt eines Unternehmens wird nicht durch die technische und physikalische Beschaffenheit des hergestellten Produkts definiert. Entscheidend sind die Kundenbedürfnisse, die damit erfüllt werden (siehe genauer dazu Kapitel 3). Produkte, die das gleiche Bedürfnis erfüllen, gehören zu Ihrem Wettbewerbsumfeld, auch wenn sie physikalisch-technisch andersartig sind.
- 2. Marktforschung ist nötig:** Der Markt eines Unternehmens ist nicht objektiv festgelegt, sondern von der subjektiven Wahrnehmung und den individuellen Verhaltensweisen der Käufer abhängig. Er lässt sich zuverlässig nur durch Marktforschung bestimmen (siehe Kapitel 2). Diese liefert Informationen darüber, welche Produkte und Produktkategorien von den Käufern als Kaufalternativen angesehen werden und daher Wettbewerber sind.

## ***Bausteine einer Marketingkonzeption***

Haben Sie Ihren relevanten Markt definiert, können Sie daran gehen, eine Marketingkonzeption für diesen Markt zu erstellen. Deren grundsätzliches Ziel: Ihr Unternehmen an den Anforderungen von Markt und Gesellschaft auszurichten. Daher betrifft Marketing grundsätzlich den gesamten Managementprozess des Unternehmens.



Die allgemeine Grundstruktur einer Marketingkonzeption ist einfach, sie umfasst immer diese drei Bausteine:

- 1. Informationsmanagement:** Beschaffung und Verarbeitung von marketingrelevanten Informationen
- 2. Marketingplanung und -kontrolle:** Festlegung von Marketingzielen, -strategien und -maßnahmen sowie deren Realisierung und Ergebniskontrolle
- 3. Marketingimplementierung:** Schaffung der nötigen Rahmenbedingungen im Unternehmen, zum Beispiel im Personalmanagement und in der Unternehmensorganisation.

## ***Informationsmanagement: Grundlage Ihres Marketings***

Jedes Marketingkonzept benötigt eine aussagekräftige, verlässliche Informationsbasis über alle marketingrelevanten Aspekte. Ohne diese ist es nicht möglich, Marketingziele, -strategien und -maßnahmen sinnvoll zu planen. Wer nicht weiß, wie seine potenziellen Kunden ticken und was ihnen wichtig ist, hat es schwer, seine Produkte an den Kundenwünschen auszurichten.

Marktforschung ist daher sehr wichtig für Sie (siehe Kapitel 2). Dabei stellen sich folgende Fragen:

- ✓ **Informationsfelder:** In welchen Feldern und zu welchen Themen müssen Informationen beschafft werden?
- ✓ **Analysen und Prognosen:** Reichen Informationen über den aktuellen Status aus oder sind zudem Prognosen über die zukünftige Marktsituation, also zu möglichen Marktveränderungen nötig?

### **Relevante Informationsfelder für das Marketing**

Die Felder, in denen Sie eine Informationsbasis für Ihr Marketing benötigen, ergeben sich direkt aus den vier großen Ankerpunkten des Marketing (siehe Abschnitt oben): Kunden, Wettbewerber, Ihr Unternehmen und das gesellschaftliche Umfeld.

#### **Kunden**

Wichtig ist zuallererst, dass Sie Ihre aktuellen und potenziellen Kunden kennen. Von Bedeutung sind hier folgende drei Faktoren:

1. **Psychologische Faktoren**, zum Beispiel Kundenbedürfnisse oder Markenimages
2. **Die Verhaltensweisen der Zielgruppen**, zum Beispiel Mediennutzung oder Einkaufsverhalten
3. **Eine ökonomische Analyse und Bewertung**, zum Beispiel die Kaufkraft oder Profitabilität bestimmter Unternehmenskunden



Das Beispiel Apple zeigt, dass Unternehmen, die die Wünsche der Kunden tiefer und besser verstehen als die Wettbewerber – und diese Wünsche auch erfüllen! –, sehr große Erfolge erzielen können. Apple ist kein forschungsintensives Unternehmen, das mit hohem Aufwand neue Technologien entwickelt. Man konzentriert sich vielmehr darauf, das Nutzererlebnis der Produkte mit dem Apfel-Logo emotional möglichst angenehm zu gestalten und investiert in ein intelligentes Markenmanagement, um ein einzigartiges Bild der Marke in den Käuferköpfen zu schaffen. Der Markt dankt es: Marken- und Börsenwert von Apple liegen weit über denen aller wichtigen Wettbewerber.

Verkaufen Sie Ihre Produkte nicht direkt an die Kunden, etwa über unternehmenseigene Filialen oder einen Onlineshop, sollten Sie sich die Handelsunternehmen, die Ihre Produkte weitervertreiben, genauer anschauen. Diese sind die Erstabnehmer Ihrer Produkte – und damit Ihre direkten Kunden. Erst im nächsten Schritt vertreibt der Händler das Produkt dann an den Endkunden (wenn beispielsweise Coca-Cola seine Produkte an den Rewe-Konzern verkauft, wo die Endverbraucher dann die Getränke erwerben).

## **Wettbewerber**

Natürlich sollten Sie auch Ihre Konkurrenz kennen. Wichtig sind hier diejenigen Stärken und Schwächen der Wettbewerber im Vergleich zu Ihrem Unternehmen, die über den Erfolg und Misserfolg in einem Markt entscheiden. Je nach Markt und Branche können diese Faktoren sehr unterschiedlich ausfallen: Finanzmittel, Image, Vertriebsnetz, technisches Know-how et cetera.

In der Wettbewerbsbetrachtung sind drei grundlegende Gruppen von Wettbewerbern von Bedeutung für Sie:

- 1. Derzeitige unmittelbare Wettbewerber:** Für einen Autokonzern wie Volkswagen sind das zum Beispiel Opel, Ford, Toyota & Co.
- 2. Potenzielle neue Wettbewerber:** Es ist zu erwarten, dass in aufstrebenden Volkswirtschaften wie Indien und China zunehmend Automobilhersteller entstehen, die zunehmend international tätig werden – und somit zu Konkurrenten für VW werden können.
- 3. Anbieter von Substitutprodukten:** Viele Produkte lassen sich – mehr oder weniger gut – durch andersartige Produkte ersetzen, die das gleiche Bedürfnis ansprechen und erfüllen. Da potenzielle Käufer auch auf den Autokauf verzichten und öffentliche Verkehrsmittel benutzen können, gehört der ÖPNV zum erweiterten Wettbewerberskreis von VW.



Sie sehen also: Der Blick auf die heutigen direkten Wettbewerber Ihres Unternehmens ist im Marketing wichtig, aber das reicht nicht aus! Sie müssen auch diejenigen Anbieter im Auge behalten, die Substitutprodukte für Ihr Produkt anbieten, ebenso wie jene Unternehmen, die heute zwar noch keine Wettbewerber sind, es aber möglicherweise in Zukunft werden könnten.

## **Ihr Unternehmen**

Als Nächstes sollten Sie die charakteristischen Stärken und Schwächen analysieren, die Ihr eigenes Unternehmen auszeichnen und durch die es sich von seinen Wettbewerbern unterscheidet. Eine zentrale Frage ist die nach der Ausstattung des Unternehmens mit strategischen, also für den langfristigen Markterfolg bedeutenden Ressourcen. Harte Ressourcen, wie Finanzmittel, Patente oder eine überlegene Produktionstechnologie, spielen hier ebenso eine Rolle wie weniger greifbare, aber ebenso erfolgsrelevante weiche Ressourcen, wie das Markenimage, gute Geschäftsbeziehungen zu wichtigen Lieferanten oder politische Kontakte. Der Siemens-Konzern hat beispielsweise in der jüngeren Vergangenheit jährlich über 2.000 Patente angemeldet, die dem Unternehmen ein vielen Konkurrenten überlegenes technisches Know-how sichern.

## **Gesellschaftliches Umfeld**

Auch das gesellschaftliche Umfeld ist in das Informationsmanagement des Unternehmens einzubeziehen, vor allem aus diesen zwei Gründen:

- ✓ **Trends erkennen:** Allgemeine Trends und Entwicklungen im gesellschaftlichen Umfeld beeinflussen, welche Produkte und Dienstleistungen mehr oder weniger nachgefragt

werden. Das zunehmende Umweltbewusstsein vieler Konsumenten und ein steigendes Bewusstsein für gesunde Ernährung haben beispielsweise dazu geführt, dass sich der Markt für Biolebensmittel von einer kleinen Nische hin zu einem milliardenschweren Massenmarkt entwickelt hat.

- ✓ **Stakeholder identifizieren:** Im gesellschaftlichen Umfeld finden sich viele Stakeholder, die auf Ihr Unternehmen großen Einfluss nehmen können. Umweltschutzorganisationen wie Greenpeace, Verbraucherschützer wie die Stiftung Warentest oder kritische Medien können über den Erfolg und Misserfolg von Marken oder Unternehmen mitentscheiden.

### *Analysen und Prognosen als Grundlage Ihres Marketings*

Es gibt ein wunderschönes Zitat des ehemaligen Eishockeyspielers und Nationaltrainers Erich Kühnhackl: »Lauf nicht dorthin, wo der Puck ist. Lauf dorthin, wo er sein wird.« Dieses Bild lässt sich wunderbar auf das Marketing übertragen: Ebenso wie ein guter Eishockeyspieler vorhersehen muss, wie sich die nächsten Spielzüge entwickeln, und dann am besten schon dort bereitsteht, wohin der Puck gespielt wird, muss auch ein Unternehmen versuchen, die Entwicklung seiner Märkte vorherzusehen, um sich rechtzeitig darauf einzustellen und die Nachfrage der Käufer zu bedienen, wenn sie entsteht.

Denn die Entwicklung neuer Produkte oder technischer Features kostet oft viel Zeit (zum Beispiel eine effektive Sprachsteuerung für Smartphones oder komplexe Assistenzsysteme im Auto). Wenn der Kundenwunsch bereits zum Massenphänomen geworden ist, ist es zu spät, die Produktentwicklung noch anzustoßen. Sie müssen daher nicht nur den aktuellen Status des Marktes und der Gesellschaft untersuchen (Durchführung von Analysen), sondern relevante zukünftige Entwicklungen in diesen Bereichen vorwegnehmen (Durchführung von Prognosen).

Die Bedeutung künftiger Veränderungen für das Marketing betrifft alle vier zentralen Informationsfelder:

- ✓ **Kunden:** Wichtig sind vor allem Veränderungen der Kundenwünsche, -bedürfnisse und Verhaltensweisen. Bionade hat zum Beispiel im eigentlich vollkommen übersättigten Getränkemarkt ein neues Produkt sehr erfolgreich untergebracht. Man hatte früher als andere Unternehmen erkannt, dass heutige Konsumenten ein solches Getränk schätzen.
- ✓ **Wettbewerber:** Bedeutend sind zukünftige Markteintritte oder -austritte von wichtigen Wettbewerbern. So hat zum Beispiel der Eintritt von Google mit seinen Nexus-Geräten in den Smartphonemarkt das Wettbewerbsfeld stark verändert.
- ✓ **Eigenes Unternehmen:** Wichtig ist die Vorhersage, ob und wann sich strategische Stärken oder Schwächen des eigenen Unternehmens in Zukunft ändern werden, wie etwa eine verbesserte Finanzlage nach dem Börsengang des Unternehmens oder eine Schwächung durch das Auslaufen wichtiger Patente. Der US-amerikanische Pharmakonzern Lilly verlor beispielsweise im Jahr 2014 mehrere Milliarden US-Dollar Umsatz, nachdem das Wirkstoffpatent auf sein erfolgreiches Produkt Cymbalta ausgelaufen war und Wettbewerber ungehindert auf den Markt treten konnten.

- ✓ **Gesellschaft:** Relevant für Unternehmen ist hier unter anderem die Frage, ob durch Veränderungen in der Gesellschaft, wie sich wandelnde Bevölkerungsstrukturen oder andere Werte und Lebensstile, die Nachfrage nach bestimmten Produkten und Dienstleistungen wächst oder abnimmt. Der Erfolg des VW Golf plus liegt unter anderem auch daran, dass er der in der Gesellschaft wachsenden Gruppe älterer Fahrer durch eine höhere Karosserie einen leichteren Einstieg bietet.



Informationen darüber, wie sich Markt und Gesellschaft in Zukunft verändern, sind eine wichtige Grundlage für die Marketingplanung. Je dynamischer und schnelllebiger die Märkte sind (zum Beispiel bei Smartphones) und je länger Unternehmen brauchen, um Produkte für diese Märkte zu entwickeln (zum Beispiel bei Autos), desto wichtiger werden Prognosen über Markt und Gesellschaft für das Marketing.

## **Marketingplanung und -kontrolle: Wie Sie am Markt auftreten**

Kern und Herzstück jedes Marketingkonzepts sind Marketingplanung und -kontrolle. Sie sind Ausdruck eines rationalen, systematischen und ökonomischen Handelns, nach dem Motto: »Erst denken, dann handeln.« Es geht also darum, dass Sie sich Gedanken darüber machen, welches Handeln sinnvoll ist und der Erreichung Ihrer Ziele am besten dient. Die Kontrolle überprüft dann, ob Sie die gesteckten Ziele erreicht haben, und Sie erkennen, was Sie für die Zukunft daraus lernen können. Die Aufgaben der Planung und Kontrolle sind universell in jeder Organisation, das heißt, sie stellen sich nicht nur im Marketing, sondern in jedem Unternehmensbereich. Auch der Ablauf von Planung und Kontrolle ist immer der gleiche – egal ob es sich um die Personal-, Produktions-, Kosten- oder eben um die Marketingplanung handelt. Es sind immer fünf Schritte, in denen Planung und Kontrolle durchlaufen werden.

### **1. Marketingziele festlegen**

Es geht hier um langfristige, strategische Ziele, auf die sich das gesamte Marketing ausrichten muss (siehe Kapitel 5). Dazu gehören

- **ökonomische Marketingziele** (Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag et cetera) und
- **psychologische Marketingziele** (Markenbekanntheit, Markenimage, Kundenzufriedenheit et cetera).

So kann sich zum Beispiel Audi das Ziel setzen, bis zum Jahr 2020 seine Konkurrenten Mercedes und BMW im weltweiten Umsatz um fünf Prozent zu übertreffen.

### **2. Marketingstrategien definieren**

Marketingstrategien machen eine grundlegende und meist langfristige Aussage darüber, wie sich das Unternehmen verhalten möchte, um die gesetzten Ziele zu erreichen (siehe Kapitel 6). Eine klassische Strategieentscheidung ist beispielsweise die Festlegung, ob sich das Unternehmen eher als Qualitätsanbieter mit höheren Preisen im Markt bewegt (wie

etwa Audi im Automobilmarkt) oder eher als Anbieter von Produkten mit niedrigen Preisen (wie etwa die Automarke Dacia).

### 3. Marketingmaßnahmen definieren

Diese umfassen den gesamten Marketingmix: Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik. Marketingmaßnahmen dienen dazu, die festgelegten Strategien in einzelne, konkrete Marketinghandlungen zu übersetzen.

Beim Qualitätsanbieter Audi müssen zum Beispiel die angebotenen Autos so hochwertig gestaltet werden, dass sie die Qualitätsstrategie in passende Produkte umsetzen (Produktpolitik). Aus dem gleichen Grund ist Audi in Sportarten wie Golf oder Segeln als Sponsor tätig, weil diese das angestrebte Image als Premiumanbieter besser vermitteln als zum Beispiel Streetsoccer oder Skateboarding (Kommunikationspolitik).

### 4. Marketingpläne realisieren

Die Festlegung von Zielen, Strategien und Maßnahmen für das Marketing ist nur gedankliche Arbeit und wird oft in einem schriftlichen Marketingplan formuliert. Der nächste logische Schritt ist nun die Realisierung der bisher nur gedanklich oder schriftlich formulierten Pläne.

### 5. Marketingergebnisse kontrollieren

Hier wird überprüft, ob das Handeln des Unternehmens zur Erreichung der eingangs gesetzten Ziele geführt hat. Oft werden sich Abweichungen zwischen den gesetzten Zielen und den realisierten Ergebnissen ergeben. Der Umsatz von Audi im Jahr 2020 kann also – eventuell deutlich – unter oder über dem gesetzten Zielwert von fünf Prozent Konkurrenzvorsprung liegen. In diesen Fällen führen Unternehmen in der Regel sogenannte Abweichungsanalysen durch, um den Unterschied zwischen dem realisierten Wert und dem Zielwert zu erklären und wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, die zukünftig in die Planung einfließen und zu verlässlicheren Marketingplanungen führen sollen.

## ***Marketingimplementierung: Was Sie im Unternehmen verändern sollten***

Neben den Kernaufgaben des Informationsmanagements und der Marketingplanung und -kontrolle stellt sich in Ihrer Marketingkonzeption noch eine dritte Aufgabe: die *Marketingimplementierung*. Hier geht es darum, die internen Rahmenbedingungen im Unternehmen so anzupassen, dass Marketingplanung und -kontrolle bestmöglich unterstützt werden (siehe auch Kapitel 7). Hat Audi beispielsweise in der Marketingplanung entschieden, sich über eine sehr hohe Servicequalität bei Beratung, Verkauf und Werkstattdienstleistungen von den Konkurrenten BMW und Mercedes abzuheben, lässt sich diese Strategie ohne Anpassungen im Unternehmen nicht effektiv umsetzen: Mitarbeiter mit Kundenkontakt müssen geschult und eventuell neue Servicekräfte eingestellt werden, die organisatorischen Abläufe in den Audi-Niederlassungen müssen optimiert werden und vieles andere mehr.

Die Implementierung des Marketings betrifft die Strukturen und Abläufe im gesamten Unternehmen. Grundsätzlich sind es vier Bereiche, die hinsichtlich der Marketingimplementierung eine Rolle spielen:

- 1. Personalmanagement:** Sind aus Marketingsicht Anpassungen unter anderem bei der Personalauswahl, der Personalschulung oder den Vergütungssystemen nötig? Die Deutsche Bahn AG hat beispielsweise nach jahrelangen Problemen mit unzufriedenen Kunden im Jahr 2013 ein Vergütungssystem für ihre Spitzenmanager eingeführt, bei dem die Bezahlung der Manager unter anderem von den erreichten Werten bei der Kundenzufriedenheit abhängt.
- 2. Organisation:** Muss die Organisation des Unternehmens angepasst werden? Und wenn ja, betrifft dies die *Aufbauorganisation*, also die Strukturen des Unternehmens, beispielsweise die Einrichtung bestimmter Abteilungen oder Mitarbeiterstellen, und/oder die *Ablauforganisation*, also die Abläufe, zum Beispiel Regelungen, wie man mit Kundenbeschwerden umgeht? Industrieunternehmen wie Bosch haben zum Beispiel sogenannte Key-Account-Manager. Das sind Mitarbeiter, die sich ausschließlich um die Geschäftsbeziehung zu bestimmten, besonders wichtigen Kunden kümmern.
- 3. Informations- und Controllingssysteme:** Müssen Informations- und Controllingssysteme verändert oder angeschafft werden, damit dem Marketing alle wichtigen Informationen für die Planung und Kontrolle vollständig, inhaltlich zuverlässig, möglichst schnell und in einer angemessen aufbereiteten Form zur Verfügung stehen? Hier geht es in erster Linie um Hard- und Software, die die Anforderungen des Marketings erfüllt, wie etwa geeignete Kunden- und Produktdatenbanken, Software für das Rechnungswesen oder statistische Methoden, mit denen Kundendaten aus Marketingsicht ausgewertet werden können.



Einer der großen Vorteile des Onlinehändlers Amazon liegt im Vergleich zu seinen traditionellen Offline-Konkurrenten – also Warenhäusern – darin, dass Amazon über die Kundenkonten sehr detaillierte Informationen über das Kaufverhalten seiner Kundschaft besitzt und diese mithilfe von IT-Systemen statistisch auswertet. Auf dieser Grundlage kann der Onlinehändler zum Beispiel seinen Kunden Produktvorschläge unterbreiten, von denen er weiß, dass sie eine hohe Kaufwahrscheinlichkeit haben (»Kunden, die Produkt X kauften, kauften auch Produkt Y«).

- 4. Unternehmenskultur:** Passen Unternehmenskultur und Marketingpläne zusammen? Bei der Unternehmenskultur geht um bestimmte Werte, Meinungen und Ansichten, die in der Mitarbeiterschaft entstehen und die – größtenteils unbewusst – auch das Verhalten der Mitarbeiter prägen. Ob ein Hotline-Mitarbeiter aufrichtig bemüht ist, einem Anrufer weiterzuhelfen, oder nur vorgegebene Gesprächstexte herunterleiert, hängt stark davon ab, ob sich in dem Unternehmen unter den Mitarbeitern eine echte, gefühlte Wertschätzung der Kunden herausgebildet hat oder nicht.



Generell gilt, dass die Unternehmenskultur überall dort eine besonders hohe Bedeutung für das Marketing gewinnt, wo Unternehmensmitarbeiter und Kunden direkt aufeinandertreffen.



Dass viele Möbelkäufer sich trotz oft mangelhafter Produktqualität bei Ikea wohlfühlen und gerne dort einkaufen, hängt stark mit der dortigen besonderen Unternehmenskultur zusammen. Das Unternehmen hat insgesamt eine deutlich skandinavisch geprägte Kultur, es duzt beispielsweise seine Kunden in der Werbung, die Mitarbeiter sind in schwedischen Farben gekleidet und pflegen untereinander und auch im Kundenumgang einen lockeren und informellen Stil. Diese Kultur ist sehr charakteristisch für Ikea, wird von den Käufern geschätzt und unterscheidet das Unternehmen für seine Kunden deutlich von anderen Möbelhäusern.

Einen Gesamtüberblick über die Bausteine und Ablaufschritte bei der Erstellung einer Marketingkonzeption finden Sie in Abbildung 1.4.



Abbildung 1.4: Die Bausteine einer Marketingkonzeption im Überblick

