

Studiengang  
Marketing-Referent/in

# Einführung Marketing

## LESEPROBE

**AFW**

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1-3</b>
<b>2</b>	<b>MARKETING-GRUNDLAGEN .....</b>	<b>2-1</b>
<b>2.1</b>	<b>BEGRIFF UND GRUNDGEDANKEN DES MARKETING</b>	<b>2-1</b>
<b>2.2</b>	<b>DER MARKT ALS “GEDACHTER“ ORT</b>	<b>2-11</b>
<b>2.3</b>	<b>GRUNDEINSTELLUNGEN GEGENÜBER DEM ABSATZMARKT</b>	<b>2-15</b>
	2.3.1 <i>Produktionsorientierung .....</i>	2-15
	2.3.2 <i>Produktorientierung .....</i>	2-16
	2.3.3 <i>Verkaufsorientierung .....</i>	2-17
	2.3.4 <i>Marketing-Orientierung .....</i>	2-18
	2.3.5 <i>Marketing- und Gesellschaftsorientierung .....</i>	2-21
	2.3.6 <i>Kundenorientierung .....</i>	2-22
	2.3.7 <i>Ansätze moderner Marketingtheorie .....</i>	2-24
<b>2.4</b>	<b>KONSUMENTENVERHALTEN</b>	<b>2-28</b>
	2.4.1 <i>Aktiviertheit und Involvement .....</i>	2-29
	2.4.2 <i>Emotionen .....</i>	2-31
	2.4.3 <i>Motive .....</i>	2-32
	2.4.4 <i>Einstellungen .....</i>	2-33
	2.4.5 <i>Werte .....</i>	2-34
<b>2.5</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>2-36</b>
<b>2.6</b>	<b>ELECTRONIC COMMERCE</b>	<b>2-37</b>
<b>2.7</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>2-39</b>
<b>2.8</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>2-41</b>
<b>3</b>	<b>AUFGABEN DES MARKETING-MANAGEMENTS.....</b>	<b>3-1</b>
<b>3.1</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>3-3</b>
<b>3.2</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>3-4</b>
<b>4</b>	<b>STRUKTURELLE AUSPRÄGUNGEN DES MARKETING .....</b>	<b>4-1</b>
<b>4.1</b>	<b>KONSUMGÜTERMARKETING</b>	<b>4-2</b>
<b>4.2</b>	<b>INVESTITIONSGÜTERMARKETING</b>	<b>4-4</b>
<b>4.3</b>	<b>DIENSTLEISTUNGSMARKETING</b>	<b>4-7</b>
<b>4.4</b>	<b>HANDELSMARKETING</b>	<b>4-9</b>
<b>4.5</b>	<b>NON-PROFIT-MARKETING (SOCIAL MARKETING)</b>	<b>4-15</b>
<b>4.6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>4-17</b>
<b>4.7</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>4-18</b>
<b>5</b>	<b>PHASEN DER MARKETINGPLANUNG .....</b>	<b>5-1</b>
<b>5.1</b>	<b>BEGRIFF DER MARKETING-PLANUNG</b>	<b>5-1</b>
<b>5.2</b>	<b>ANALYSE DER MARKETINGSITUATION</b>	<b>5-3</b>
<b>5.3</b>	<b>FESTLEGUNG DER MARKETINGZIELE</b>	<b>5-6</b>
<b>5.4</b>	<b>FORMULIERUNG DER MARKETINGSTRATEGIEN</b>	<b>5-12</b>
<b>5.5</b>	<b>BESTIMMUNG DES MARKETINGBUDGETS</b>	<b>5-16</b>
<b>5.6</b>	<b>EINSATZ DER ABSATZPOLITISCHEN INSTRUMENTE</b>	<b>5-17</b>
<b>5.7</b>	<b>DURCHFÜHRUNG DER MARKETINGENTSCHEIDUNGEN</b>	<b>5-21</b>
<b>5.8</b>	<b>KONTROLLE DER MARKETINGERGEBNISSE</b>	<b>5-26</b>

<b>5.9</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>5-29</b>
<b>5.10</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>5-31</b>
<b>6</b>	<b>RECHTLICHE GRUNDLAGEN DES MARKETING.....</b>	<b>6-1</b>
<b>6.1</b>	<b>NATIONALE RECHTSNORMEN</b>	<b>6-1</b>
<b>6.2</b>	<b>EUROPÄISCHE RECHTSNORMEN</b>	<b>6-5</b>
<b>6.3</b>	<b>AUSWIRKUNGEN</b>	<b>6-6</b>
<b>6.4</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>6-9</b>
<b>6.5</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>6-10</b>
<b>7</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>7-1</b>
<b>8</b>	<b>WIEDERHOLUNGSFRAGEN .....</b>	<b>8-1</b>
<b>9</b>	<b>LÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN .....</b>	<b>9-1</b>
<b>10</b>	<b>STUDIENAUFGABE .....</b>	<b>10-1</b>
<b>11</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>11-1</b>

# 1 Einleitung

In diesem Studienbrief wird Ihnen ein erster Überblick über Wesen, Aufgaben und Instrumente des Marketing sowie über die Entwicklung des Marketing von einer betrieblichen Funktion zu einem Leitkonzept der Unternehmensführung gegeben.

Im Einzelnen lernen Sie begriffliche Grundlagen des Marketing, die Aufgaben des Marketing-Managements in den Bereichen Konsum, Investition, Dienstleistung und Handel sowie die Phasen der Marketingplanung einschließlich rechtlicher Rahmenbedingungen kennen.

Marketing ist inzwischen zur Führungsaufgabe geworden. Es ist nicht nur Fachgebiet. Es ist heute eine unternehmerische Denkweise, eine Geisteshaltung, die den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt.

Die folgenden Ausführungen gelten als Einstieg in die Grundlagen des Marketing. Sie werden im Verlauf Ihres Studiums vertieften Einblick in die Gesamthematik erhalten.

## 2 Marketing-Grundlagen

### 2.1 Begriff und Grundgedanken des Marketing

Die Denkhaltung des Marketing hat sich vor dem Hintergrund der sich wandelnden nationalen und internationalen Wettbewerbsbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten ständig verändert und weiterentwickelt. So auch die Begriffsbestimmung des Marketing.

Heute sind sich Autoren weitgehend einig: Marketing bedeutet **Denken und Führen eines Unternehmens vom Markt her**.

Das Unternehmen entwickelt nicht mehr einen Marketing-Mix (mit den Elementen Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik), um damit den Markt bzw. die Teilmärkte zu bearbeiten und Geschäftsabschlüsse zu tätigen (Inside-out), sondern berücksichtigt die spezifischen Beziehungen des Unternehmens zu seinen "Anspruchsgruppen" und deren Erwartungen (Outside-in).

In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing

„die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ (MEFFERT, 2007).

MEFFERT sieht für diese Interpretation des Marketing acht wesentliche Merkmale:

1. Einen Philosophieaspekt, der ein bewusstes absatz- und kundenorientiertes Vorgehen in allen Unternehmensbereichen ausdrückt.
2. Einen Verhaltensaspekt, wobei die Marktpartner Kunden, Absatzmittler, Wettbewerber und auch der Staat erfasst und beobachtet werden.
3. Einen Informationsaspekt, der eine systematische Suche nach neuen Märkten und planmäßiges Erforschen der Märkte für ein kundengerechtes Verhalten voraussetzt.
4. Einen Strategieaspekt, worunter die Festlegung der marktorientierten Unternehmensziele und Marketingstrategien verstanden wird. Der mit Akzenten zur Auswahl und Bearbeitung versehene Verhaltensplan ist langfristig auf die Marktteilnehmer Verbraucher, Handel und Wettbewerber sowie auf die relevante Umwelt (z. B. Öffentlichkeit, Staat) ausgerichtet.

5. Einen Aktionsaspekt, unter dem der Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix als die planmäßige Gestaltung des Marktes verstanden wird.
6. Einen Segmentierungsaspekt, der den Gesamtmarkt eines Unternehmens nach bestimmten Kriterien zerlegt. Die daraus entstehenden Marktsegmente können dann bewusst in unterschiedlicher Intensität bearbeitet werden (Differenzierte Marktbearbeitung).
7. Einen Koordinationsaspekt, der die Implementierung des Marketingkonzepts in die Unternehmensorganisation betrifft.
8. Einen Sozialaspekt, bei dem die Marketingentscheidungen in größere, soziale Systeme eingebunden werden.

Im Verlauf Ihres Fernstudiums werden Sie diese wesentlichen Merkmale auf den verschiedenen (Planungs-) Stufen des Marketing wieder treffen. Eine moderne Sichtweise bezieht das Marketing auf die Transaktion zwischen zwei Parteien. Dabei werden die Bedürfnisse beider "Marktteilnehmer" befriedigt. Die Bedürfnisbefriedigung kann grundsätzlich auch durch Betteln, Zwang oder Eigenproduktion erfolgen. KOTLER/BLIEMEL (2007) sehen Marketing als

„einen Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“.

Neben der Vermarktung von Ideen und Diensten wird auch jener Austauschprozess angesprochen, zu dem nicht nur das profitorientierte Marketing zählt, sondern auch das Marketing zwischen nicht-kommerziellen Organisationen, den so genannten Nonprofit-Organisationen (NPOs) und Individuen.

Die Definition der American Marketing Association (AMA) umfasst eine erweiterte Fassung des Marketing-Konzepts:

„Marketing ist der Planungsprozess der Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distribution von Produkten und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zu erreichen, die individuelle und organisationale Ziele erfüllen“ (AMA 1985).

Im Jahr 2004 wurde diese Definition dadurch aktualisiert, dass der Begriff "Kommunikationspolitik" durch den Begriff "Kundenbeziehungsmanagement" ausgetauscht wurde, was die Dialogbeziehung mit dem Kunden und die Kundenorientierung in den Vordergrund rückt und letztendlich der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, Wünsche und Nachfragen dient.

Die AMA verdeutlicht mit dieser Definition den Prozesscharakter des Marketing. Demnach umfasst die marktorientierte Unternehmensführung sowohl einen unternehmensinternen als auch einen unternehmensexternen Prozess. Im ersten Teil der AMA-Definition wird der innengerichtete Planungs-, Koordinations- und Kontrollprozess deutlich, während der zweite Teil die unternehmensexterne Komponente mit der Gestaltung des Dialoges zwischen Anbieter und Nachfrager fokussiert.

Bei diesen Ausführungen ist deutlich geworden, dass der Marketing-Begriff, wie das Marketing selbst, einem permanenten Wandel unterworfen ist und mit keinem einheitlichen Vorstellungsbild verbunden ist (WEIS, 2007).

Dennoch helfen die angesprochenen acht Merkmale des Marketing, sein Wesen zu skizzieren.

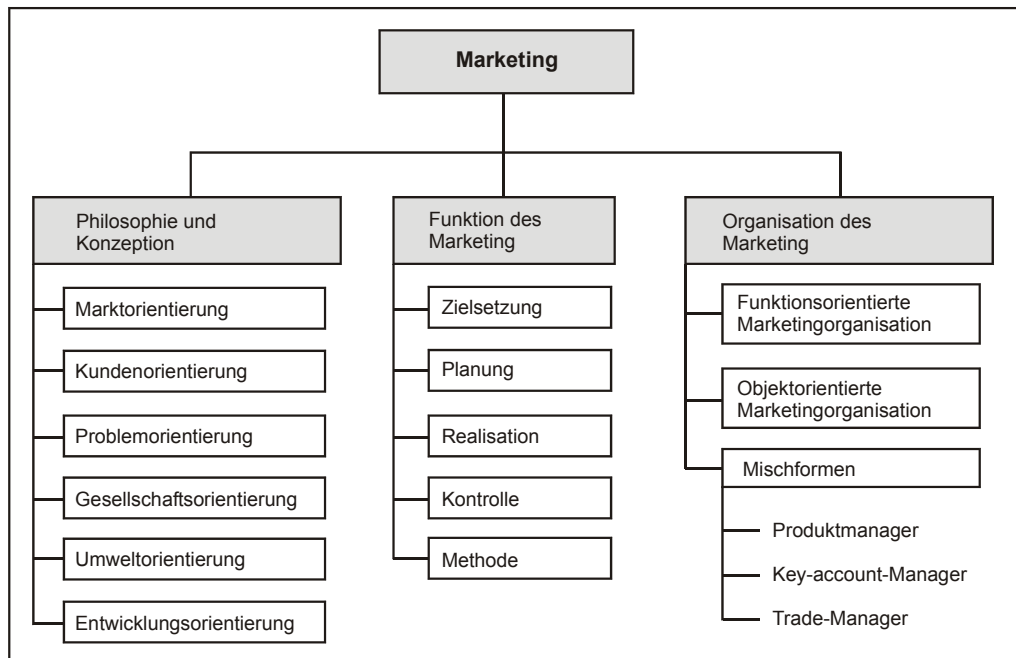
Sie haben bereits gelernt, dass Marketing

- eine Führungsphilosophie ist, welches absatz- und kundenorientiert in allen Unternehmensbereichen erfolgt (Philosophieaspekt),
- ein Instrument zur Bedürfnisbefriedigung aller Beteiligten ist, dessen Verhalten erfasst und beobachtet wird (Verhaltensaspekt),
- systematisch neue Märkte sucht und erschließt (Informationsaspekt),
- einen zielorientierten, langfristig angelegten Verhaltensplan beinhaltet (Strategieaspekt),
- den zieladäquaten und untereinander abgestimmten Instrumenteneinsatz beinhaltet (Aktionsaspekt),
- den Markt differenziert bearbeitet (Segmentierungsaspekt),
- alle marktorientierten Unternehmensaktivitäten koordiniert (Koordinationsaspekt),
- ökologische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen beachtet (Sozialaspekt).

Aus diesem Kontext der Wesensmerkmale und der Analyse der gegenwärtigen Fachliteratur sieht WEIS (2007) Marketing überwiegend als

„Ausdruck für eine umfassende Philosophie und Konzeption des Planens und Handelns, bei der – ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen – alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden, mit dem Ziele der Befriedigung von Bedürfnissen des Marktes und der individuellen Ziele.“

Vereinfacht lässt sich Marketing in folgendem Schaubild darstellen. Das Marketing wird als Führung vom Markt her betrachtet und gliedert sich in seine Philosophie und Konzeption, seine Funktionen und in die organisatorische Integration.



Sie werden sehen, dass je nach Unternehmen und Marktsituation die ein oder andere Orientierung mehr Gewicht erlangt als die andere. Die Funktionen werden Sie im Rahmen der Marketingplanung genauer betrachten. Hier gehen wir auf die dritte Säule des Marketing ein. Die Organisation des Marketing ist für den Unternehmenserfolg von immenser Bedeutung.

Der bekannte Unternehmensberater Roland Berger skizziert die Situation des **Marketing als Orientierung an der gesamten Wertschöpfungskette** unter der Überschrift "Marketing wird wieder zur Chefsache."

„Marketing sollte heißen, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, komplette Problemlösungen zu entwickeln und diese dann auf den richtigen Wegen zu kommunizieren, zu vertreiben und zu betreuen. Diese Orientierung an der gesamten Wertschöpfungskette ist in der Marketing-Praxis verloren gegangen.“

Der Marketingleiter ist oft nur noch für Kommunikation und Marktforschung verantwortlich. Marketing hat sich in den 90er Jahren zunehmend zum Markenkommunikations-Management entwickelt. Das Produkt und der Kundenservice sind dagegen zunehmend aus dem Fokus der Marketingleute geraten. Deswegen waren Unternehmen wie AOL so er-

folgreich. Steve Case war früher ein Pizzaverkäufer. Wahrscheinlich hätte er nicht den gleichen Erfolg gehabt, wenn er ein Softwarebastler gewesen wäre. Der wusste einfach, was die Kunden wollten.

Je mehr sich die Kunden aber ihre Produkte selbst zusammenstellen können wie bei Dell, desto mehr ist wieder das gesamte Unternehmen angesprochen und muss Schnittstellen zum Kunden entwickeln, die eine exzellente Kundenerfahrung sicherstellen. Die Technologien hierfür befinden sich gerade erst im Entstehen: modulare Produktion, interaktive Systeme, mobile Instrumente für den Dialog zwischen Kunden und Anbieter, eine neue Art der Warenpräsentation sowie eine begleitende Kommunikation, die nicht mehr so stark an der Masse orientiert ist.

Das heißt, dass es wieder zu **einer Renaissance des Marketing-Managers auf der ersten Ebene** kommen muss – eines Marketing-Managers mit neuer Definition und einer anderen Aufgabenstellung, aber doch stark verknüpft mit den anderen Funktionsträgern im Unternehmen. Marketing, Vertrieb und Kundenservice müssen an der Spitze zusammengefasst werden, oder, wie es Helmut Maucher, ehem. Vorstandsvorsitzender Nestlé auf den Punkt brachte: 'Marketing ist Chefsache'. Ins gleiche Horn stößt auch Mercedes-Chef Dieter Zetsche.

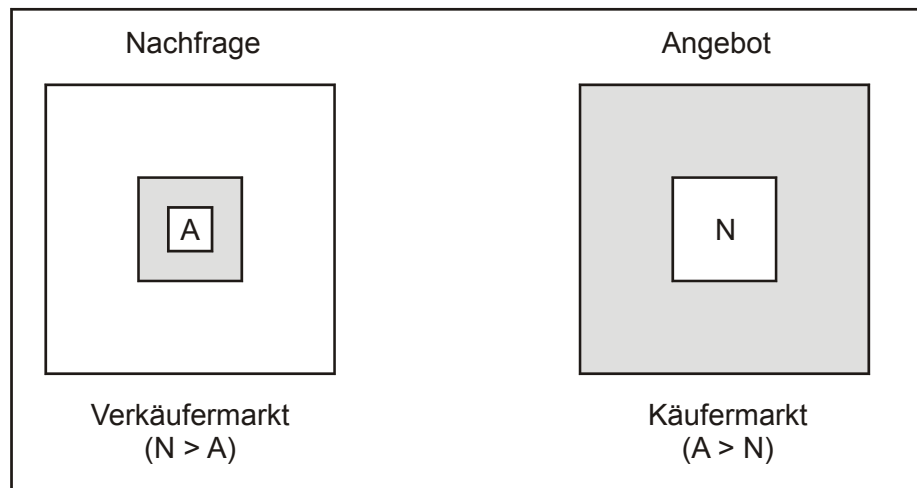
Marketing wird wieder zur Chefsache. Dies ist wirklich wichtig, weil das für echte Kundenorientierung notwendige Prozessmanagement nur im Team funktioniert und gesteuert werden kann. Schließlich geht es hier um eine kontinuierliche Optimierung über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg. Aber dazu bedarf es eines Chefs!' (BERGER, 2001).

Zur Klärung zweier Begriffe ein Blick in die Vergangenheit: Der Begriff Marketing ist nach dem ersten Weltkrieg in den USA entstanden und hat sich Ende der 50er Jahre auch in Europa durchgesetzt. Ein völlig entsprechender deutscher Terminus existiert nicht.

Die Übernahme des Wortes "Marketing" muss in Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland gesehen werden. Nach dem Kriege 1945 bestand ein unendlicher Nachfrageüberhang, also ein Verkäufermarkt, der sich erst Ende der fünfziger Jahre nach und nach in einen Käufermarkt umwandelte.

Als **Verkäufermarkt** bezeichnet man einen Markt, in dem die Nachfrage nach Produkten (Güter und Dienstleistungen) größer als das Angebot ist. Es besteht ein Nachfrageüberhang. Hier ist die Marktorientierung von untergeordneter Bedeutung. Die Initiativen des Managements konzentrieren sich hauptsächlich auf Produktion, Finanzierung und Beschaffung, weniger auf Absatz.

Der **Käufermarkt** dagegen ist der Markt, in dem das Angebot an Gütern die Nachfrage übersteigt und die Nachfragenden, die Verbraucher, aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen können. Hier dominiert der Käufer.



In einem Verkäufermarkt, in dem das Angebot an Waren und Dienstleistungen niedriger ist, könnte also auf Marketing im beschriebenen Sinne verzichtet werden. Es wird gekauft, weil mehr Geld (Kaufkraft) als Angebot vorhanden ist. Ist allerdings das Angebot größer als die Nachfrage (Kaufkraft), so werden viele Anbieter ihre Produkte nicht verkaufen können. Tatsächlich haben wir heute in den Industrienationen ein ungeheures Angebot an Waren und Dienstleistungen. Alle Anbieter konkurrieren um die zur Verfügung stehende Kaufkraft.

Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt waren die Unternehmen gezwungen, sich auf die Wünsche und Bedürfnisse der Abnehmer von Leistungen einzustellen. Es wurde erforderlich, das Unternehmen vom Absatzmarkt her zu führen und alle Aktivitäten auf Absatzziele zu richten. Mehr und mehr wurde ein produktionsorientiertes Denken durch eine marktorientierte Unternehmensführung ersetzt. Die Beschäftigung mit dem Begriff Marketing begann. Marketing wurde zu einer Manageraufgabe.

Heute ist Marketing nicht nur eine Manageraufgabe, eine Fachaufgabe; sie ist vielmehr eine innere Einstellung, die den Kunden mit seinen Vorstellungen und Wünschen in den Mittelpunkt stellt. Auf allen Stufen der Führungsorganisation muss den Führungskräften klar sein, dass ein Unternehmen in allen seinen Bereichen vom Markt her gesteuert werden muss, damit langfristig angemessene Rentabilitäten erzielt werden.

Folgender Wandel hat sich im Marktverhalten ergeben (Abb. 1):



Abbildung 1: Wandel des Marktverhaltens (SCHARF, 2001)

Heute wird Marketing also als eine umfassende unternehmerische Konzeption gesehen, bei der alle Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden. Es wird auch nicht mehr allein von Marketing gesprochen, sondern differenziert Marketing für einzelne Bereiche:

Man trennt in Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketing. Nach Rechtsträgern unterscheiden wir z. B. Herstellermarketing und Handelsmarketing. Im Betrieb sprechen wir von Beschaffungs-, Finanz- und Personalmarketing, bei Objekten kennen wir z. B. Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketing. Je nach Aufgabenstellung ist Anreizmarketing, Entwicklungsmarketing, Erhaltungsmarketing gefragt oder nach Anwendern Business Marketing und Marketing für Nonprofit-Organisationen.

In starkem Maße hat sich das Marketing auf alle betriebswirtschaftlichen Funktionen des Unternehmens ausgedehnt und die Verbindung

mit der Unternehmensführung bewirkt. So ist es nicht verwunderlich, dass zunehmend ein Konvergieren von Marketing und Unternehmensführung erkennbar wird, wobei in zunehmendem Ausmaß ab 2000 die Bereiche Global Business und Electronic Business an Bedeutung gewannen (WEIS, 2007). Die folgende Darstellung macht diese Konvergenz deutlich:

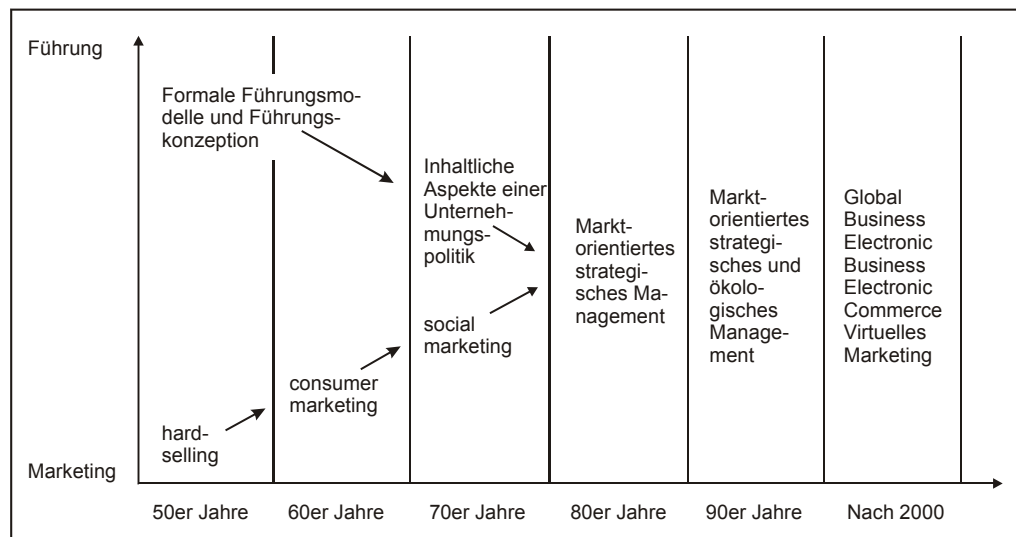


Abbildung 2: Konvergenz von Marketing und Unternehmensführung

Wird die Bedeutung von Marketing nicht übertrieben? Kritiker haben behauptet, das Marketing würde unnötige Bedürfnisse wecken. Oder es würde die Menschen dazu bringen, Produkte zu kaufen, die sie gar nicht wollen. „Der Marketer“, so KOTLER (2007), „schafft keine Bedürfnisse; sie existieren bereits, wenn er auf den Plan tritt. Der Marketer beeinflusst – wie dies auch andere gesellschaftliche Faktoren tun – die Wünsche der Menschen. Er verdeutlicht dem Verbraucher, dass der Kauf eines Porsche unter Umständen das persönliche Bedürfnis nach einem hohen sozialen Status erfüllen würde. Damit schafft er kein Bedürfnis, sondern versucht herauszustellen, auf welche Weise ein bestimmtes Gut dieses Bedürfnis befriedigen könnte. Und die Nachfrage beeinflusst der Marketer dadurch, dass er das Produkt attraktiv, erschwinglich und verfügbar macht.“

Die Praxis zeigt, dass sich besondere Anstrengungen im Marketing nur lohnen, wo Bedürfnisse offenkundig oder zumindest latent vorhanden sind.

**Beispiele**

*Als Procter & Gamble Mütter befragte, ob sie ihr Kind mit Papierwindeln wickeln würden, lehnten diese alle entrüstet ab.*

*Sie realisierten gar nicht, dass Papierwindeln komfortabler, hygienisch und ökonomisch sein können. Procter & Gamble glaubten jedoch an ihre Produktidee und konnten die Mütter recht schnell davon überzeugen, dass ihre "Pampers" optimal auf die latent vorhandenen Wünsche zugeschnitten waren.*

*Auch Mikrowellenöfen setzten sich erstaunlich schnell durch. Dies aber nicht als Folge aggressiven Marketings, es ist vielmehr auf Zeitmangel, Bequemlichkeit und sich wandelnde Haushaltsstrukturen zurückzuführen. Die veränderten Essgewohnheiten der Deutschen, man spricht vom "situativen Einzeleesser", und die geschrumpften Haushaltsgrößen, mehr als ein Drittel der deutschen Bevölkerung leben in einem Single-Haushalt, hat den Siegeszug der Mikrowelle beschleunigt.*

Verführt die Werbung zum Kauf von Produkten, die man nicht benötigt? Vance Packard hat sich dieser Frage schon 1958 mit seinem Buch: "Die geheimen Verführer" angenommen.

„Werbung ist verführerisch; wir stehen dem Trommelfeuer der Werbung hilflos gegenüber“, sagen manche Kritiker.

Dieser Vorwurf ist eigentlich nicht der Marketingidee, sondern der Verkaufsorientierung gewidmet. Verkaufsorientierte Unternehmen sind am kurzfristigen Erfolg interessiert. Sie beachten nicht, dass ein nach dem Kauf zufriedener Kunde ihr Produkt wiederum erstehen wird. Im Unterschied dazu strebt die Marketingorientierung Kundenzufriedenheit an: Preisniveau, Produkteigenschaften usw. sollen den Kundenwünschen entsprechen. Ein zufriedener Kunde wird auch später wieder nach dem Produkt fragen; ein Kunde, der sich nur von der Werbung "verführen" ließ, wird das Produkt nicht mehr kaufen. Er hat ja seine Erfahrung gemacht.

Das Prinzip des Marketings in der kürzesten Form:

*Führen des Unternehmens vom Markt her,*

d. h. Ausrichtung des unternehmerischen Denkens und Handels, also des Managements, auf die Bedürfnisse des Marktes und systematisches Bemühen um Einklang der Nutzenvorstellungen der Nachfrager.

*„Finde Wünsche, und erfülle sie!“*

*nicht „Stelle Produkte her, und verkaufe sie!“*

Beispiele für die nachfragegerechte Entwicklung von Unternehmen sind:

### **Nordamerikanische Eisenbahnen**

Wäre der Bedarf "Transport" rechtzeitig von den nordamerikanischen Eisenbahnen erkannt worden, würden u. U. die Eisenbahngesellschaften heute große Luftverkehrsgesellschaften besitzen.

### **Hollywood**

Wäre auch hier frühzeitig erkannt worden, was die Nachfrage fordert (Unterhaltung), wären die großen Filmgesellschaften u. U. Besitzer der privaten Fernsehsender (ABC, CBS).

### **Schweizer Uhren ("Swatch")**

Um sich gegen die Importflut billiger japanischer Armbanduhr zu wehren, wurde die Schweizer Uhr "Swatch" (Mischung aus Swissmade und Watch) geschaffen. Die angewandte Strategie ist es, eine Armbanduhr nicht nur nach rein funktionalen Kriterien zu beurteilen, sondern die Uhr als Modeaccessoire anzusehen.

### **Bionade**

Bionade ist eine echte Produktinnovation: es wird im Brauverfahren durch Fermentation natürlicher Rohstoffe hergestellt. Als hochkarätiger Markenartikel in der Biobranche hat Bionade als völlig neue Getränkegattung den Sprung in die Verkaufsregale aller namhaften Ketten geschafft. Bionade schmeckt zwar wie Limonade, kommt aber im Gegensatz zu anderen Limos mit wenig Zucker, viel Bio und ganz ohne chemische Zusatzstoffe aus: eine Limonade, die den Zeitgeist trifft, mit nachhaltigen Qualitätsvorsprung gegenüber dem Wettbewerb einen Mehrwert für Verbraucher bietet und sich deshalb durchsetzt.

Wie lautet also die Definition von Marketing?

- Im engeren Sinne ist Marketing die marktorientierte Absatzpolitik eines Unternehmens.
- Im weitesten Sinne ist Marketing eine unternehmerische Konzeption, die den Markt in den Mittelpunkt stellt.

Daher:

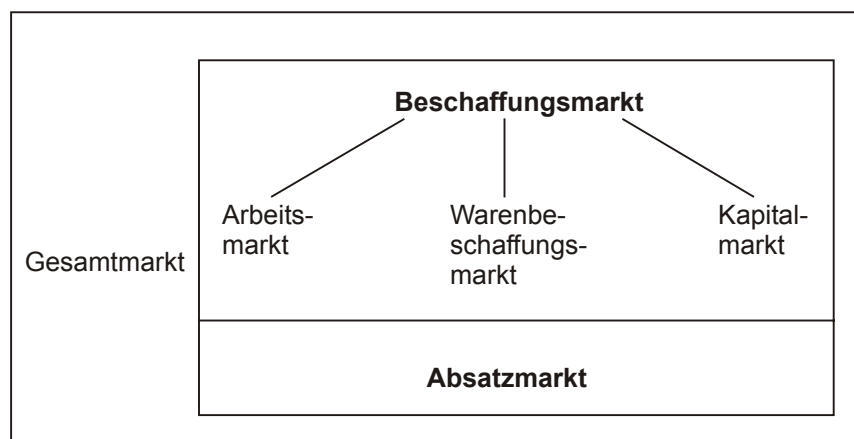
*Marketing ist eine Konzeption der Unternehmensführung, bei der im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele alle betrieblichen Aktivitäten auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse des Marktes ausgerichtet werden.*

## 2.2 Der Markt als “gedachter“ Ort

Marketing ist, wie wir erkannt haben, die Ausrichtung des Unternehmens auf Kunden und Märkte. Wir wollen uns jetzt zuerst mit dem Markt befassen, bevor wir zum eigentlichen Marketingprozess kommen.

Der Markt ist ein **fiktiver, ein gedachter Ort**, bei dem das Angebot und die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen aufeinander treffen.

Jedes einzelne Unternehmen ist sowohl Nachfrager als auch Anbieter. Wir sprechen von einem Beschaffungsmarkt, wenn das Unternehmen als Nachfrager auftritt. Nach den zu beschaffenden Gütern können wir ihn unterteilen in Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt (Personalmarkt) und Warenbeschaffungsmarkt. Als Anbieter nimmt das Unternehmen am Absatzmarkt teil. In folgender Übersicht sind Gesamtmarkt und Teilmärkte einer Unternehmung dargestellt:



Von besonderer Bedeutung für ein Unternehmen ist der sog. **relevante Markt**. Er ist der Teilmarkt, auf den das Unternehmen seine Aktivitäten konzentriert. Dort können die eigenen angebotenen Produkte durch Produkte (oder die Preise) der Wettbewerber in ihren Absatzchancen beeinflusst werden.

Unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien unterscheiden wir mehrere Marktarten. Nach dem Zugang zu den Märkten trennen wir zwischen **offenen** und **geschlossenen Märkten** (= mengenmäßige Beschränkungen des Angebots und/oder Konzessionierung, z. B. Gaststätten, Taxigewerbe).

Nach geographischen Gesichtspunkten sprechen wir **vom lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Markt**. Und nach KOTLER (2007) lassen sich Märkte mit Hilfe folgender "vier W" abgrenzen:

- Was wird auf dem Markt gekauft? (Kaufobjekt)
- Warum wird auf dem Markt gekauft? (Kaufmotive, Einkaufsziele)
- Wer kauft? (Träger der Kaufentscheidung)
- Wie wird gekauft? (Kaufpraktiken, Entscheidungsprozess)

Je nach Ausprägung dieser Merkmale sind **vier grundlegende Marktarten** zu unterscheiden:

- Konsumentenmarkt (= Konsumgütermarkt)
- Produzentenmarkt (= Investitions- und Produktionsgütermarkt)
- Wiederverkäufermarkt (Absatzmittler-Handel)
- Markt der öffentlichen Betriebe (öffentliche Verwaltung: Bund, Länder, Gemeinden, Eigenbetriebe usw.)

In folgender Abbildung können Sie die wichtigsten Merkmale erkennen:

	Kaufobjekt	Einkaufsziele	Kaufentscheidungsträger	Kaufentscheidungsprozess
Konsumentenmarkt (K-Markt)	- Gebrauchsgüter - Verbrauchsgüter - Dienstleistungen	- Bedürfnisbefriedigung - Nutzenmaximierung	- Individuum - Gruppe (Familie)	- produktabhängiger Impuls- oder Routinekauf
		- zahlreiche Motive		- echter Entscheidungsprozess
Produzentenmarkt (P-Markt)	- Gebäude, Grundstücke Betriebsmittel - Rohmaterial, Halbfabrikate	- Gewinnmaximierung durch kostengünstigen Einkauf - zahlreiche Subziele	- Gruppe (Einkaufsorganisation)	- kollektiver Entscheidungsprozess (Organisationsziele)
Wiederverkäufermarkt (W-Markt)	- Gebrauchs- und Verbrauchsgüter zum Wiederverkauf - Gebrauchsgüter und Dienstleistungen zur Unternehmensführung	- Gewinnmaximierung durch kostengünstigen Einkauf und/oder Sortimentsgestaltung	- Individuum - Gruppe (Einkaufsorganisation)	- komplexer Entscheidungsprozess (Organisationsziele und dominante Verhandlungsprozesse)
staatlicher Markt (Ö-Markt)	- Investitionsgüter - Gebrauchsgüter - Verbrauchsgüter - Dienstleistungen	- Befriedigung der sozialen Bedürfnisse der Staatsbürger	- Gruppe (Einkaufsorganisation)	- kollektiver Entscheidungsprozess (spezifisches budgetbestimmtes Verhalten)

Abbildung 3: Grundlegende Marktarten (MEFFERT, 2007)

In der sog. volkswirtschaftlichen Marktformenlehre wird hinsichtlich der Zahl der am Markt beteiligten Anbieter und Nachfrager unterschieden nach **Monopol, Oligopol und Polypol**.

Ein **Polypol** liegt vor, wenn viele kleine Anbieter auf viele kleine Nachfrager treffen. Dies ist die idealtypische Form der vollständigen Konkurrenz. In einer solchen Situation bildet sich der Preis automatisch. Bedingungen für einen Polypol finden sich z. B. auf einem Marktplatz oder bei ebay.

Dem Polypol gegenüber liegt das **Monopol**. Hier steht ein Anbieter vielen Nachfragern gegenüber. Der Monopolist verfügt über Marktmacht und kann oft die Reaktionen der Nachfrager berechnen und steuern. Bis 1983 gab es in Deutschland das Zündwarenmonopol, d. h. Streichhölzer durften nur von der Deutschen Zündwarenmonopolgesellschaft vertrieben werden. Heute ist z. B. die staatliche Lotterie ein Monopol.

Die Reaktionen des Marktes sind bei der vollständigen und monopolistischen Konkurrenz relativ gut vorhersehbar. Beim Oligopol ist das schwieriger. Hier sind mehrere große Anbieter vorhanden, die alle über Marktmacht verfügen. Die Reaktionen einzelner Marktteilnehmer sind nicht vorhersehbar. Oligopole sind z. B. die vier großen Energieversorger in Deutschland, die zusammen über 80 % des Energiemarktes kontrollieren.

Abschließend werden die wichtigsten **Marktgrößen** genannt, um die Marktsituation auf den einzelnen Märkten zu kennzeichnen.

Folgende Begriffe sind von Bedeutung, die voneinander beeinflusst werden:

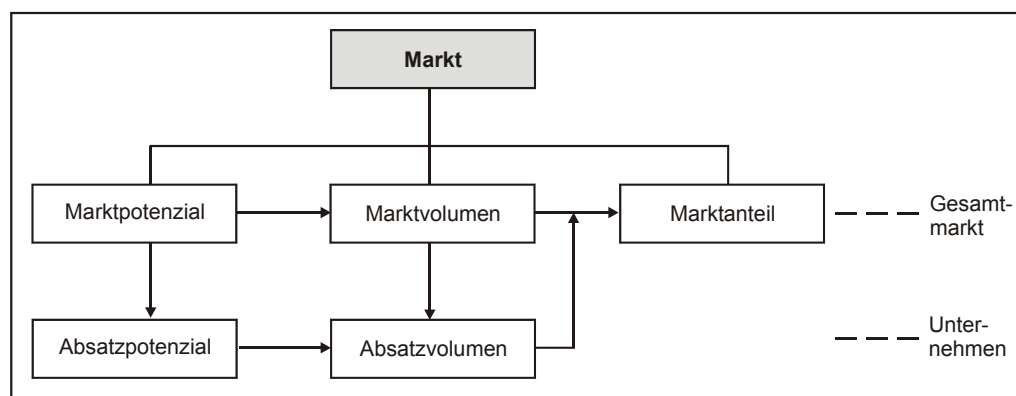


Abbildung 4: Marktgrößen (WEIS, 2007)

Das **Marktpotenzial** ist die Gesamtheit theoretisch möglicher Absatzmengen eines Marktes für eine bestimmte Produktgattung (Aufnahmefähigkeit des Marktes).

Das **Absatzpotenzial** gibt den Anteil am Marktpotenzial an, den ein Unternehmen maximal erreichen zu können glaubt (Zielsetzung).

**Marktvolumen** ist die gegenwärtig realisierte Absatzmenge der Produktgattung aller Anbieter einer ganzen Branche.

Das **Absatzvolumen** ist die Absatzmenge des Produktes eines Unternehmens pro Periode in einem bestimmten Markt.

**Marktanteil** ist das Verhältnis von Absatzvolumen zu Marktvolumen in Prozent:

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Unternehmensumsatz oder -absatz} \times 100}{\text{Marktvolumen}} \%$$

Durch die Ermittlung des Marktanteils wird festgestellt, wie stark die Position eines Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen auf einem bestimmten Markt ist. Daneben zeigt die zeitliche Veränderung des Marktanteils die Entwicklung der Stellung des Unternehmens auf dem Markt an.

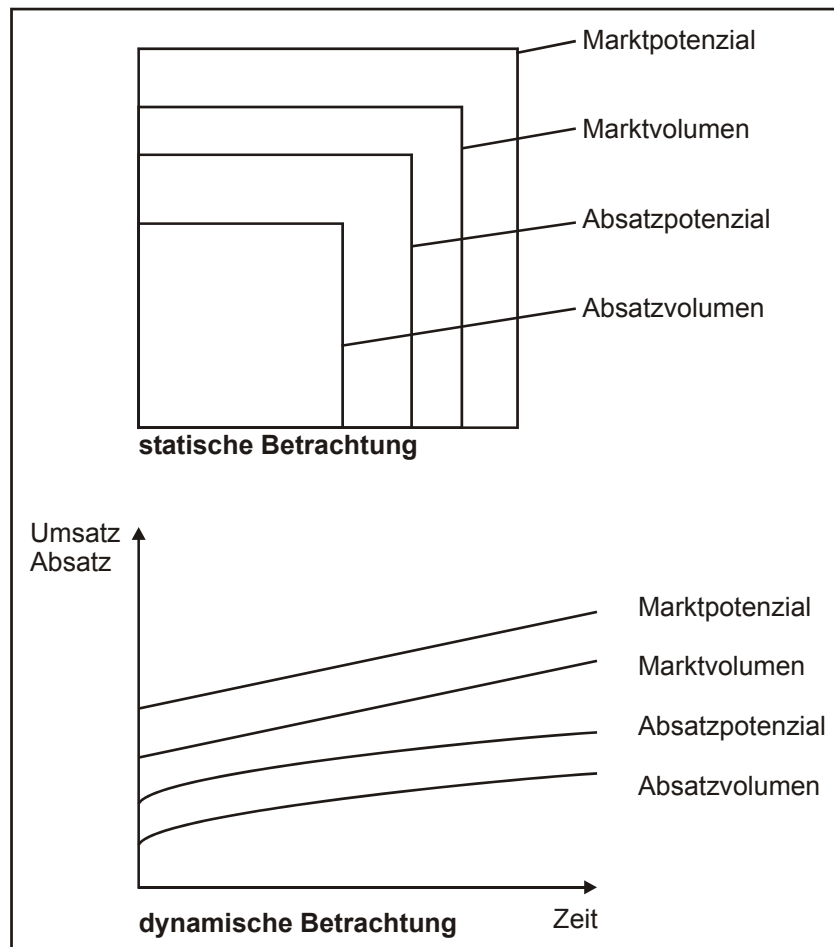


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Marktgrößen (WEIS, 2007)

## 2.3 Grundeinstellungen gegenüber dem Absatzmarkt

Die einzelnen Marketingaktivitäten müssen im Rahmen einer sorgfältig definierten Grundeinstellung effektiv und verantwortungsvoll ausgeführt werden. Unterschiedliche historisch bedingte Denkansätze stehen dabei im Widerstreit. In einer idealtypischen Betrachtung lassen sich folgende unternehmerische Einstellungen unterscheiden:

### 2.3.1 Produktionsorientierung

Die Verbraucher bevorzugen jene Produkte, die ihnen zur Verfügung stehen und kostengünstig sind.

Die Entscheidungsträger im produktionsorientierten Unternehmen konzentrieren sich auf zwei Ziele: hohe Fertigungseffizienz und ein

flächendeckendes Distributionssystem. Diese Denkhaltung ist schlüssig, wenn eine der beiden folgenden Bedingungen erfüllt ist:

- Die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt übersteigt das Angebot (Verkäufermarkt).
- Die Produktionsstückkosten sind zu hoch und müssen durch einen größeren Mengenausstoß gesenkt werden, damit über niedrigere Verkaufspreise der Absatz ausgedehnt werden kann (insbesondere bei Produkten bzw. Marktsegmenten, bei denen die Abnehmer vorwiegend nach dem Preis kaufen). Diese Maßnahme der Preissenkung wirkt umso stärker, je elastischer die Nachfrager auf Preisänderungen reagieren, d. h. je größer die Preiselastizität der Nachfrage ist.

Dieses Konzept wurde insbesondere von vielen japanischen Unternehmen zum strategischen Schlüsselement erhoben. Das Marketing konzentriert sich dabei vor allem auf die Senkung der Preise für die Käufer.

### **Beispiel**

*Der Preis für einen Taschenrechner mittlerer Leistungsfähigkeit lag in den 70er Jahren noch zwischen 50 und 100 Euro. Der Einsatz moderner Fertigungstechniken und die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten auf Grund erheblich größerer Produktionsmengen führte zu starken Preissenkungen auf diesem Markt. Vergleichbare Rechner, insbesondere auch von japanischen Herstellern, sind heute für wenige Euro im Handel erhältlich.*

Der Nachteil dieser Denkweise beruht darauf, dass die nichtpreislichen Parameter der Nachfrage vernachlässigt werden. Auf die Nutzenerwartungen des Kunden wird wenig Rücksicht genommen. Auch wird die Beachtung der Konkurrenz vernachlässigt. In einer Zeit intensiver Konkurrenz auf insgesamt hohem produktionstechnischem Niveau können sich die Unternehmungen der meisten Wirtschaftszweige eine derartige "Marketingkurzsichtigkeit" nicht leisten.

## **2.3.2 Produktorientierung**

Die Konsumenten bevorzugen jene Produkte, die ein Höchstmaß an Qualität, Leistung und bestimmten Eigenschaften bieten.

Die Marketingmanager im produktorientierten Unternehmen konzentrieren sich deshalb auf die Herstellung guter Produkte und deren ständige Verbesserung.

**Beispiel**

*Persil arbeitet ständig an der Verbesserung der Formel für ihr Waschmittel (für noch mehr Reinheit, mit Anti-Grau-Formel, mit neuem Aktiv-Flecklöser, mit frischerem Dufterlebnis, ...) und bringt unter dem Namen Persil dabei auch noch verschiedene andere Produkte auf den Markt (Persil Sensitiv, Persil Color, Persil Vernell, ...). Und das Ganze als Pulver, Perlen, Tabs und als Gel bzw. flüssig.*

**2.3.3 Verkaufsorientierung**

Dieses Denken geht einher mit dem zunehmenden Angebotsüberhang seit Beginn der 60er Jahre.

Auf Grund des vielfältigen Angebots bei gleichzeitig beschränktem Budget der Verbraucher besteht an bestimmten Gütern nur geringer Bedarf. Ist der Kunde bereit, ein Produkt zu kaufen, kann er in der Regel aus einer Reihe nahezu gleichwertiger Alternativen auswählen.

Das Unternehmen versucht, die eigenen Produkte aggressiv zu vermarkten (z. B. Außendienstmitarbeiter von Versicherungen).

Diese Haltung ist äußerst gefährlich. Der zum Kauf überredete Kunde kann mit dem Produkt unzufrieden sein. In diesem Fall wird er seine schlechten Erfahrungen an andere potenzielle Abnehmer weitergeben und dieses Produkt sicherlich nicht mehr kaufen (Nachkaufdissonanzen).

**Beispiel**

*Daten aus Kundenbefragungen der Volkswagen-AG zeigen, dass nur einer von 26 unzufriedenen Kunden seine Beschwerde dem Verkäufer auch vorträgt. Während negative Erfahrungen von unzufriedenen Kunden im Bekanntenkreis durchschnittlich an neun bis zehn andere Personen weitergegeben werden, teilen zufriedene Kunden positive Erfahrungen jedoch nur fünf Personen mit. Das deckt sich auch mit den Zahlen aus dem Qualitätsmanagement.*

*Mehr als 50 % zufriedener gestellter Beschwerdeführer werden zu Dauerkunden; bei extrem schneller Reaktion auf eine Beschwerde steigt dieser Anteil auf 95 % (SCHARF, 2001).*

### 2.3.4 Marketing-Orientierung

Betriebliche Entscheidungsträger gehen davon aus, dass die Verbraucher das Produkt kaufen, welches ihren Nutzenerwartungen am ehesten entspricht.

Die marketingorientierten Unternehmen versuchen deshalb, die Bedürfnisse und Wünsche ihrer potenziellen Abnehmer zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zu befriedigen als ihre Konkurrenten.

Folgende Aspekte bilden die Voraussetzung für diese Unternehmensphilosophie:

#### – **Marktorientierte Unternehmensführung**

Mittelpunkt aller planerischen Tätigkeiten ist der Markt, auf dem sich die Unternehmung betätigt, und nicht der Verkauf vorhandener Produkte. Der Zielmarkt muss zunächst abgegrenzt, sämtliche Unternehmensaktivitäten darauf ausgerichtet und das Leistungsprogramm nach den Kundenwünschen gestaltet werden.

#### – **Konsequente Ausrichtung am Kunden**

Die Unternehmung darf nur solche Leistungen entwickeln und vermarkten, die sich am vom Kunden gewünschten Nutzen orientieren.

Dafür ist es unerlässlich, Informationen über die Wünsche bzw. Nutzenerwartungen der Nachfrager zu beschaffen. Dies erfolgt mit Hilfe der Bedarfsforschung als Teilgebiet der Marktforschung.

Es ist immer billiger, Stammkunden zu halten, als neue Kunden zu akquirieren. Der Schlüssel für die langfristige Bindung von Abnehmern an das Unternehmen ist eine hohe Kundenzufriedenheit.

#### **Beispiel**

*Ein großer filialisierter Möbeleinzelhandelsbetrieb ermittelt in einer repräsentativen Befragung die Zufriedenheit seiner Kunden in den unterschiedlichen Leistungsbereichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die größten Probleme im Rahmen der Montage von Möbeln (insbesondere Schrankwände und Küchen) beim Kunden bestehen. Des Weiteren wird die Kundenzufriedenheit durch unpünktliche oder ganz ausgebliebene Lieferungen beeinträchtigt. An dritter Stelle steht die Unzufriedenheit auf Grund menschlichen Fehlverhaltens der Mitarbeiter. Die Geschäftsleitung reagiert mit einer Reihe von Maßnahmen, um die aus Kundensicht bestehenden Mängel zu beseitigen. Beispielsweise erhalten die Montageteams die Möglichkeit, die Aufstellung neuer Produkte vor ihrer Auslieferung unter Anleitung erfahrener Mitarbeiter zu üben. Dabei auftretende Probleme werden sofort mit den*

*Herstellerfirmen geklärt. Durch EDV-Unterstützung der Logistikprozesse wird die Dauer der Auftragsabwicklung um die Hälfte verkürzt. Die Transport- und Servicefahrzeuge werden mit Autotelefon ausgerüstet, um den Kunden Lieferverzögerungen mitteilen zu können. Die Reaktionszeit auf Reklamationen wird von einer Woche auf maximal 2 Tage reduziert. Darüber hinaus schulen externe Berater alle Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden.*

#### – **Beachtung der Konkurrenz**

In der Regel ist ein Unternehmen nicht der alleinige Anbieter einer Leistung auf einem Markt. Es ist daher notwendig, Kenntnis über das Absatzprogramm, die Marketingaktivitäten sowie die technische, personelle und finanzielle Leistungsfähigkeit gegenwärtiger und potenzieller Wettbewerber zu haben. Informationen liefert hierzu die Konkurrenzforschung als Teilgebiet der Marktforschung.

Das eigene unternehmerische Handeln kann dann entweder dem der Konkurrenten angepasst werden oder sich von diesem abheben. Des Weiteren besteht die Alternative zwischen einer defensiven Haltung, um den Status quo zu bewahren, und einer offensiven Haltung, um die eigene Situation (auf Kosten der Wettbewerber) zu verbessern.

#### **Beispiel**

*Eine Konkurrenzorientierung im Sinne einer offensiven Wettbewerbspolitik betreibt der Lebensmittel-Discounter Aldi. Auf Angriffe konkurrierender Unternehmen – wie beispielsweise Erzurivale Lidl oder Rewe mit Penny – reagierte Aldi u. a. mit gezielten Preissenkungen, verstärkter Suche nach besseren Standorten und der Aufnahme neuer Warengruppen.*

Im Zuge einer offensiven Wettbewerbspolitik darf jedoch langfristig die Befriedigung der Kundenbedürfnisse nicht vernachlässigt werden.

Ziel muss es vielmehr sein, sich neben der konsequenten Berücksichtigung der Nutzungserwartungen von Nachfragern mindestens einen einzigartigen Produktvorteil gegenüber den Wettbewerbern zu verschaffen (unique selling proposition) und diesen Vorteil gegenüber seinen Kunden herauszustellen (z. B. durch die Verpackung oder Werbung).

#### – **Koordinierung sämtlicher Marketingaktivitäten**

Im Unternehmen hat eine Vielzahl von Abteilungen direkten oder indirekten Bezug zum Absatzmarkt.

Zum einen müssen die einzelnen Marketingfunktionen (Vertrieb, Marktforschung, Produktmanagement, Werbung, ...) im Hinblick auf die Erwartungen der Kunden aufeinander abgestimmt werden. Zum anderen ist es erforderlich, die Aktivitäten der Marketingabteilungen mit den anderen

Unternehmensbereichen zu koordinieren (Beschaffung, Produktentwicklung, Controlling u. a.).

### **Beispiel**

*Der Marketingdirektor einer großen Fluggesellschaft will den Marktanteil seines Unternehmens erhöhen. Seine Strategie besteht darin, durch bessere Mahlzeiten, saubere Kantinen und besser geschulte Kabinencrews die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. In diesen Bereichen fehlt ihm die Anordnungsbefugnis. Die Beschaffungsabteilung wählt das Essen ausschließlich nach Kostengesichtspunkten aus. Die Wartungsabteilung hat einen langfristigen Vertrag mit einem Subunternehmer abgeschlossen; die Personalabteilung sucht das Bordpersonal nach bestimmten Aspekten aus, wobei die Freundlichkeit gegenüber den Kunden eine untergeordnete Rolle spielt. Da in diesen Abteilungen eindeutig ein kosten- bzw. produktionsorientiertes Denken im Vordergrund steht, bleiben die Bemühungen des Marketingdirektors erfolglos (KOTLER, 2007).*

Um koordiniertes Handeln zu bewirken, müssen interne Marketingaktivitäten (Anwerbung, Schulung und Motivation geeigneter Mitarbeiter, die im Dienst des Kunden ihr Bestes geben) und externe Marketingaktivitäten (z. B. Vertrieb, Werbung) entwickelt werden. Die internen Aktivitäten müssen dabei den externen vorangehen, da es z. B. nicht sinnvoll ist, in der Werbung von freundlichen Kundenberatern zu sprechen, wenn die Mitarbeiter dazu noch nicht bereit sind.

### **– Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen**

Der Markterfolg wird nicht nur durch eine systematische Anwendung des Marketing-Instrumentariums erreicht, sondern insbesondere auch durch die aus der typischen Grundhaltung hervorgehende Suche nach "ungewöhnlichen" und "einzigartigen" Problemlösungen, die zu einer Alleinstellung im Markt führen.

### **Beispiel**

*Eine innovative Problemlösung schuf die Effem GmbH. Das Marketingmanagement des Unternehmens hatte erkannt, dass die Eigenschaft von Reis, beim Kochen zusammenzukleben, ein echtes Problem für viele Verwender darstellte. Unter der Marke Uncle Ben's Reis führte das Unternehmen einen Kochbeutel-Reis in den deutschen Markt ein, dem durch eine bestimmte Behandlungsmethode (sog. Parboiled-Verfahren) die Klebe-Eigenschaft genommen war. Dieser einzigartige Produktvorteil verschaffte Uncle Ben's Reis eine Vorangstellung auf dem deutschen Reis-Markt.*

### 2.3.5 Marketing- und Gesellschaftsorientierung

Vor dem Hintergrund dramatischer Umweltverschmutzung, der Ressourcenverknappung und anderer Fehlentwicklungen müssen die Unternehmen nicht nur die individuellen Bedürfnisse des Zielmarktes identifizieren und befriedigen, sondern auch die Verbraucherinteressen im Hinblick auf die langfristige Sicherung bzw. Verbesserung der Lebensqualität berücksichtigen. So ist z. B. der Absatz von Ökostrom, früher nur von einigen wenigen grünen Aktivisten genutzt, seit Jahren auf dem Vormarsch, in der Gesamtmenge zwar noch unspektakulär, dafür aber sehr kontinuierlich. Der Schweizer Tagesanzeiger meldete gar in seiner Ausgabe vom 1. Sept. 2006: „In Zürich wir der Ökostrom knapp.“

Neben dem Marketing treten die Forschung und Entwicklung wieder stärker in das Bewusstsein der Unternehmen. Die zunehmende Sensibilisierung der Bevölkerung für Sachfragen der Sicherheit, der Gesundheit und des Umweltschutzes stellt erhöhte Anforderungen an die Entwicklung neuer Produkte (z. B. Hybridautos, Brennstoffzellen, functional food oder Bioprodukte wie Bionade) ) sowie an die Erforschung und den Einsatz alternativer Produktionsverfahren (z. B. Nanobeschichtungen, "intelligente" Werkstoffe).

#### **Beispiel**

*Der Versandhändler OTTO setzt auf eine Versöhnung zwischen Ökonomie und Ökologie und nutzt dabei seine Nachfragemacht aus, um die Hersteller zur Produktion umweltfreundlicher Produkte zu bewegen. Die Spezial-Kataloge des OTTO-Versandes sind aus chlorfrei-gebleichtem Papier. Mit Formaldehyd behandelte Möbel, Spraydosen mit FCKW, Pelzmäntel aller Art und Produkte aus Tropenholz finden in den Katalogen keine Berücksichtigung mehr. Eine Vorreiterrolle nimmt der OTTO-Versand auch im Sortimentsbereich der Textilien ein, die 60 % des Angebots ausmachen. So werden die einzelnen Produktionsstufen auf Umweltverträglichkeit überprüft, um beispielsweise schädliche Imprägniermittel für Leder und Farbstoffe für Kleider zu identifizieren. Der Verzicht auf Pestizide beim Anbau von Baumwolle ist verbindlich. Die Koordinierung der Marketingaktivitäten erfolgt innerhalb des Unternehmens mit Hilfe einer Umwelta Abteilung, die in verschiedenen Arbeitskreisen Fachkräfte mit externen Experten zusammenbringt.*

### 2.3.6 Kundenorientierung

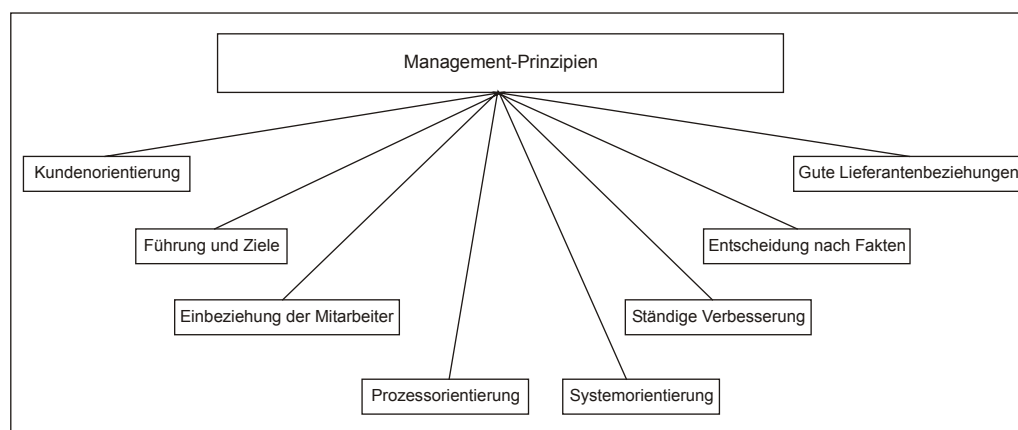
Der Kundenorientierung kommt in einer Zeit, in der es zunehmend schwieriger wird, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und zu realisieren, eine immer größere Bedeutung zu. Eine genaue Kenntnis des Kunden, seiner Einstellungen, Erfahrungen, Erwartungen und Wahrnehmungen ist eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Differenzierung im Wettbewerb.

Orientierung am Kunden bedeutet, sich konsequent darum zu bemühen, diesen zufrieden zu stellen. Im Mittelpunkt einer kundenorientierten Unternehmensführung darf somit nicht der Verkauf, sondern der Wiederkauf der Produkte einer Unternehmung stehen.

Der **Orientierung an gesamten Kundenbeziehungen** anstatt an Markt-, Qualitäts- und Kostenführerschaft sowie an einzelnen Transaktionen mit den Kunden hat sich auch die Internationale Standardisierungsorganisation ISO angenommen.

Um die "große Revision" der ISO 9000er Familie für das Jahr 2000 auf eine solide Basis zu stellen, führte sie weltweit eine Befragung durch, in der geklärt werden sollte, was für den Nutzen dieser Normenreihe wesentlich und wichtig sei.

Aus den vielen tausend Antworten wurden acht Managementprinzipien als Grundsätze des Qualitätsmanagements formuliert. Die Kundenorientierung nimmt hierbei den ersten Platz ein.



Kundenorientierung muss vorgelebt werden. Da die Orientierung am Kunden einen verbindlichen Wert des Unternehmens darstellt und Aufgabe aller (und nicht nur der im Kundenkontakt stehenden) Funktionsbereiche ist, muss dieser Wert durch eine der Kundenorientierung

verpflichteten Unternehmensleitung ständig und modellhaft vermittelt werden.

Die Berücksichtigung der Kundenorientierung kann erheblich dazu beitragen, dass die tatsächlich erbrachte Leistung den Erwartungen der Kunden gerecht wird und ihrer nachhaltigen Bewertung standhält.

Die Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers für die Kundenzufriedenheit 2007 in Deutschland für einzelne Branchen zeigt die folgende Abbildung:

Optiker	1,96
Buchversand und Buchclubs	1,99
Reiseveranstalter	2,12
Hörgeräteakustiker	2,14
Kfz-Prüfstellen	2,14
Elektrohaushaltsgroßgeräte (Kundendienst)	2,18
Kaffeefachgeschäfte	2,19
Drogeriemärkte	2,23
Krankenkassen und -versicherungen	2,25
Banken und Sparkassen	2,29
Schuhfachgeschäfte	2,29
Lebensmittelmärkte	2,33
Bausparkassen	2,36
Briefpost	2,38
Bau- und Heimwerkermärkte	2,48
Mobilfunkanbieter	2,50
Postfilialen	2,53
Internetanbieter	2,54
Fondsgesellschaften	2,59
Finanzämter	2,71
Stromversorgungsunternehmen	2,73
Bahnverkehr (2006)	3,19
Skala von 1 ("vollkommen zufrieden") bis 5 ("unzufrieden")	

Abbildung 6: Das Ranking der Kundenzufriedenheit, Kundenmonitor Deutschland

Der Branchenvergleich 2007 wird angeführt von den Optikern, dem Buchversand und den Reiseveranstaltern. Die Optiker belegen dabei im fünften Jahr in Folge den Spitzenplatz in der Globalzufriedenheit.

„Der Kundenmonitor Deutschland zeigt, dass gerade inhabergeführte Unternehmen ihre Chance erkennen und durch das Erbringen individueller Leistungen und die Konzentration auf persönlichen Kontakt die Zufriedenheit und damit die Kundenbeziehung nachhaltig sichert“, kommentiert Matthias Metje, Studienleiter Kundenmonitor Deutschland. „So überzeugen im Vergleich zu ihren brancheninternen Wettbewerbern gerade kleine Optiker-Betriebe ihre Kunden“.

Weitere Ergebnisse auf Unternehmensebene zeigen, dass es einzelnen Anbietern gelingt, ein Topniveau in der Kundenzufriedenheit zu erzielen. Als signifikant bestes Globalurteil ihrer Branche ist für das Jahr 2006 nachweisbar:

- Toyota (Mittelwert 1,75) bei Pkw-Werkstätten
- Amazon (1,83) bei Buchversand und -clubs
- Gmünder ErsatzKasse (1,91) bei Krankenkassen
- Sparda-Banken (1,91) bei Banken und Sparkassen
- Debeka (1,93) bei Krankenversicherungen
- Fielmann (1,96) bei Optikern
- Aldi (2,24) bei Lebensmitteldiscountern
- Yello (2,24) bei Stromversorgungsunternehmen
- Schwäbisch-Hall (2,25) bei Bausparkassen

Dass Unternehmensgröße und Top-Kundenzufriedenheit keinen Widerspruch darstellen muss, zeigt eindrucksvoll der 2006 erstmals durchgeführte Kundenmonitor Schweiz: „Die Schweizer lieben ihre Bahn und honorieren dies mit höherer Globalzufriedenheit“, bringt der dortige Studienleiter Frank Dornach zum Vergleich mit Deutschland ein. In Deutschland landete die Bahn 2006 im Ranking um die Kundenzufriedenheit mit der Note 3,19 abgeschlagen auf dem letzten Platz.

### **2.3.7 Ansätze moderner Marketingtheorie**

In letzter Zeit werden deutlich strategische, organisatorische und kulturelle Veränderungen vom traditionellen Marketing hin zum systematischen Kundenbeziehungsmanagement diskutiert. Es geht dabei um einen umfassenden Relationship Marketing-Ansatz.

Darüber hinaus wird auch für das Marketing überlegt, die klassische Funktionenlehre durch eine Prozessorientierung zu ergänzen.

### 2.3.7.1 *Relationship Marketing*

Nach dem Verständnis von MEFFERT (2007) weichen

in einem modernen und erweiterten Marketing die ursprünglich im Mittelpunkt stehenden, einzelnen Transaktionen den längerfristigen Beziehungen zwischen Nachfrager und Anbieter. Anfänglich waren die Marketingaktivitäten auf die Bedürfnisbefriedigung der Kunden ausgerichtet. Das vernachlässigte aber die Forderung, dass Kunden auch nach dem Kauf weiterhin gebunden und zum Wiederkauf angeregt werden sollten. Mit zunehmender Marktsättigung, der Ausschöpfung des Marktpotenzials und dem damit einhergehenden Konkurrenzkampf rückte diese Anforderung mehr und mehr in den Vordergrund, zumal es in den allermeisten Fällen preiswerter ist, bestehende Kunden zu halten als neue Kunden zu akquirieren. Aus Beeinflussungsmarketing wird Beziehungsmarketing.

Damit erreicht diese Beziehungsorientierung im modernen Marketingverständnis eine definitorische Bedeutung und führt zu einer Reihe grundlegender Konsequenzen. So wird z. B. die Profitabilität eines Kunden nicht mehr nach dem Gewinn eines Kaufes bestimmt, sondern vielmehr nach dem realisierbaren Gewinnpotenzial über den gesamten Beziehungszyklus (Kundenlebenszeitwert).

Wie in einer Partnerschaft befindet sich der Kunde dabei in einem jeweils unterschiedlichen, zu differenzierenden Beziehungsstatus, auf den mit entsprechenden Marketingmaßnahmen reagiert werden muss.

Das **Relationship Marketing** kann als eine solche Form der Partnerschaft zu allen externen und internen Anspruchsgruppen interpretiert werden. Dabei wird die Verantwortung für die Kundenbeziehungen auf die gesamte Unternehmensorganisation übertragen. Der **Aufbau von Vertrauen als Grundvoraussetzung jeder dauerhaften Beziehung** kann nur dann erreicht werden, wenn sich alle Mitarbeiter des Unternehmens in gleicher Weise der Kundenorientierung verpflichtet fühlen. Dies setzt wiederum eine **starke Corporate Identity** voraus und trägt zur marktorientierten Vernetzung der betrieblichen Funktionsbereiche bei. Als Beispiel können hier internationale Hotelketten der Oberklasse genannt werden. Diese Luxushotels führen z. B. genaue Listen über die Vorlieben und auch Abneigungen ihrer Gäste wie z. B. die bevorzugte Tageszeitung, das Lieblingsobst oder -Getränk, favorisierte Theatervorstellungen, Lieblingsblumen, etc. Diese Listen werden allen Hotels innerhalb der Hotelkette zugänglich gemacht und so findet der Superior Guest seine Präferenzen in Form von z. B. Wall Street Journal, Erdbeeren, MaHaLo (hawaiianisches Tiefseewasser), den aktuellen Theaterkritiken und weißen Lilien bereits in seiner Suite vor, auch wenn er in ein Hotel dieser Hotelkette in einer anderen Stadt oder auf einem anderen Kontinent eincheckt.

Auf diese Weise gelingt es ferner, empirisch relevante Klassifikationen von Geschäftsbeziehungen (Allianzen) abzugrenzen und im Hinblick auf Effizienz und Stabilität zu analysieren. Darüber hinaus wird dem Aspekt

der **Individualisierung** im Sinne von Customization (PINE 1993) und der Aufgabe der **Kundenbindung** sowie der Gestaltung des "**Kundenwertes**" (customer value) ein besonderer Stellenwert zugewiesen.

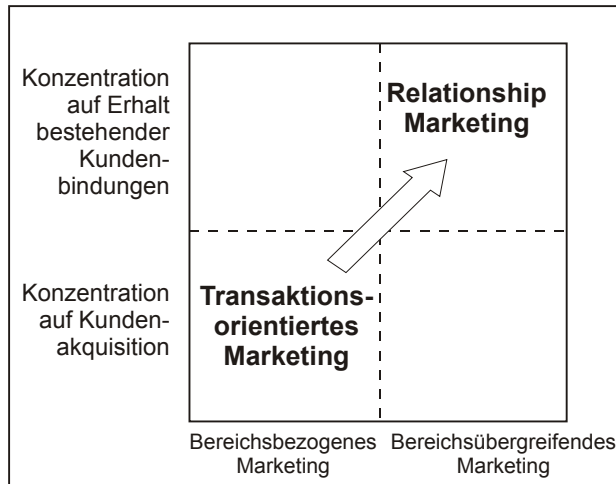


Abbildung 7: Der Übergang zum Relationship Marketing (PAYNE, 1999)

Der Relationship Marketing-Ansatz umfasst nach PAYNE (1999) folgende zwei Kernelemente im **Übergang vom transaktionsorientierten Marketing zum Relationship Marketing**:

1. Die Abwendung vom bereichsbezogenen (funktionalen) Marketing zum bereichsübergreifenden (ganzheitlichen) Marketing

Schwerpunkt: Aktivitäten durch **bereichsübergreifende** Prozesse, die integriert ablaufen müssen.

2. Gewichtsverlagerungen von Marketing-Aktivitäten, die auf Kundenakquisition fokussiert sind, zu Aktivitäten, die sich auf den Erhalt **bestehender** Kunden konzentrieren

Schwerpunkt: Kundenbindungssysteme, Loyalitätsmaßnahmen, Kunden-Lebenswertbetrachtung.

Der Wandel vom klassischen Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing (oder Beziehungsmarketing) entspricht der zu Beginn erwähnten "Outside-in"-Sichtweise. Dadurch soll eine bessere Erfüllung der Kundenerwartungen erreicht werden. Im Relationship Marketing besteht die Kernaufgabe des Marketing somit in der Pflege und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen.

Der Einsatz der Marketinginstrumente, die wir unter Abschnitt 5.6 kurz ansprechen, erfolgt danach, ob das Unternehmen primär neue Kunden gewinnt, vorhandene Kunden an sich bindet oder unzufriedene Kunden halten bzw. zurückgewinnen kann.

### 2.3.7.2 **Prozessorientierter Ansatz**

Das Modell der Prozessorganisation beruht auf der Überlegung, dass sämtliche Abläufe von der Beschaffung über die Produktion bis zum Vertrieb effizienter gestaltet werden können, wenn sie als ein **ganzheitlicher Prozess** betrachtet werden, d. h. als Kette zusammenhängender funktions- und abteilungsübergreifender Aktivitäten.

Hier steht nicht die Aufbauorganisation des Unternehmens am Anfang der Überlegungen, sondern es werden die funktionsübergreifenden Schnittstellen und Übergänge im **Wertschöpfungsprozess** betrachtet.

Aufgabe ist es, den Material- und Warenfluss vom Lieferanten über das Unternehmen bis zum Kunden prozessgerecht zu gestalten und Steuerungsmöglichkeiten für diesen Prozess anzubieten.

Inzwischen brachte das Aufkommen der **Prozesskostenrechnung** als "gerechteres" Verfahren der Kostenrechnung im Vergleich zu Voll- und Teilkostenrechnung ein gesteigertes Bewusstsein für Prozesse im Unternehmen. Ein Unternehmen besteht dabei nicht nur aus Kostenstellen, sondern im Grunde aus Prozessen, also aus Tätigkeitsabfolgen, die Leistungen erstellen.

Dieser ganzheitliche Prozess, der die Beziehungen aller Beteiligten berücksichtigt, führt zu einer Sichtweise des "totalen Marketing" (KOTLER, 2007). Die nachfolgende Abbildung zeigt dieses Konzept, in dem zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen alle Marktpartner bzw. Anspruchsgruppen einbezogen werden.

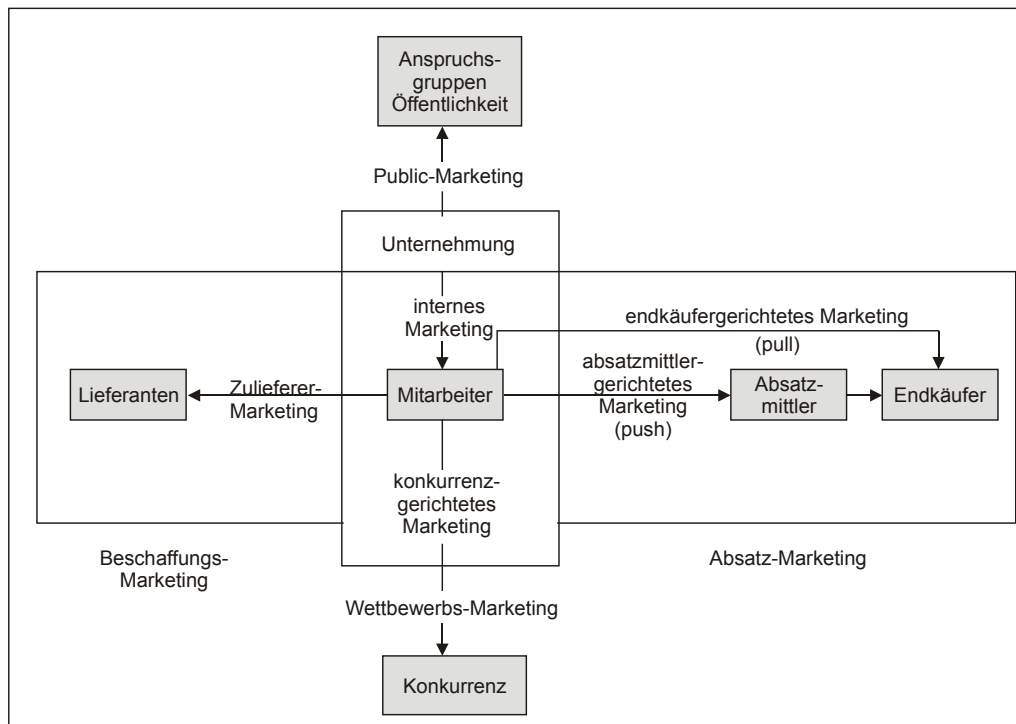


Abbildung 8: Konzept des integrierten Marketing (MEFFERT, 2007)

**Integriertes Marketing** ist für alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter relevant. Alle, nicht nur die Mitarbeiter im Bereich Marketing, müssen zum Ziel haben, einen überlegenen, dauerhaften Kundennutzen zu schaffen.

## 2.4 Konsumentenverhalten

Die Entscheidung für ein Produkt ist abhängig von bestimmten Bestimmungsfaktoren. Aus eigener Erfahrung wissen Sie, dass Sie einige Produkte ansprechender finden als andere. Dies hängt mit der Aktivierung Ihres Unterbewusstseins auf eine bestimmte Ware zusammen. Darüber hinaus spielen auch emotionale Aspekte eine große Rolle. Andererseits haben Sie auch ein Motiv, warum Sie gerade dieses und nicht jenes Produkt auswählen. Dann ist auch die Einstellung zu einer Produktgruppe entscheidend. Umweltbewusste Menschen kaufen ihre Cola in Pfandflaschen anstatt in Dosen. Die Verwendung von Mehrwegflaschen ist durch die Einführung des Dosenpfands unterstützt worden. Es hat also eine Veränderung im Kaufverhalten gegeben. Ob dies allerdings mehr im Bereich der (umweltbewussten) Einstellung oder mehr im Motiv (weniger Pfand beim Mehrweg) liegt, darüber kann diskutiert werden.

Die Entscheidung für ein Produkt ist abhängig von bestimmten Bestimmungsfaktoren. Aus eigener Erfahrung wissen Sie, dass Sie einige Produkte ansprechender finden als andere. Dies hängt mit der Aktivierung Ihres Unterbewusstseins auf eine bestimmte Ware zusammen. Darüber hinaus spielen auch emotionale Aspekte eine große Rolle. Andererseits haben Sie auch ein Motiv, warum Sie gerade dieses und nicht jenes Produkt auswählen. Dann ist auch die Einstellung zu einer Produktgruppe entscheidend. Umweltbewusste Menschen kaufen ihre Cola in Pfandflaschen anstatt in Dosen. Die Verwendung von Mehrwegflaschen ist durch die Einführung des Dosenpfands unterstützt worden. Es hat also eine Veränderung im Kaufverhalten gegeben. Doch bei den alkoholfreien Getränken (AFG) und bei Wasser setzten sich schließlich die Einwegflaschen durch. Wasser wird nicht mehr im Kasten, sondern einzeln oder eingeschweißt im Sechserpack gekauft. Laut aktuellen Zahlen der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) geht die Quote bei Wasser und alkoholfreien Getränken (AFG) ständig zurück. Insgesamt ist die Mehrwegquote im AFG-Bereich seit der Einführung des Pflichtpfandes im Jahr 2003 um ca. ein Drittel zurückgegangen.

Nur beim Bier liegt die Mehrweg-Quote bei ca. 90 Prozent, weil sich die Mehrheit der Deutschen standhaft weigert, Bier aus Plastikflaschen zu trinken.

An diesem Beispiel sehen Sie aber auch, wie der Gesetzgeber mit Bestimmungen in das Kaufverhalten eingreift. Ein äußerer Bestimmungsfaktor beeinflusst also die so genannten **intrapersonalen Bestimmungsfaktoren**. So prägt zum Beispiel auch „die Kultur, gesellschaftliche Normen oder auch die Schicht-, Gruppen- und Familienzugehörigkeit das Wertesystem eines Menschen“ (MEFFERT, 2007). Die Fachliteratur bezeichnet diese Faktoren als **interpersonale Bestimmungsfaktoren**. Da aber auch ein Individuum sein soziales Umfeld prägt, spricht man in diesem Zusammenhang auch von einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Genau diese Interdependenz zwischen den Bestimmungsfaktoren lässt das Konsumentenverhalten nur ansatzweise erklären. Wir können deshalb auch nicht nur einen Bestimmungsfaktor betrachten, sondern müssen immer das Gesamtbild sehen. Dennoch wollen wir uns aus Gründen des leichteren Verständnisses die wesentlichen Bestimmungsfaktoren im Einzelnen einmal isoliert betrachten.

#### 2.4.1 Aktiviertheit und Involvement

Die Aktivierung des (potenziellen) Käufers lässt sich als einen inneren Erregungszustand beschreiben. Dieser Zustand, der auch als „innere Spannung“ bezeichnet wird, versetzt den menschlichen Organismus in

eine bestimmte Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. TROMMSDORFF (2002) spricht von einem „physiologisch grundlegenden, im entwicklungsgeschichtlichen Sinn primitiven Zustand“, der durch drei äußere Reize ausgelöst werden kann (KROEBER-RIEL/WEINBERG, 2003):

### **Emotionale Reizwirkungen**

Emotionale Reize kennen Sie aus der Werbung. Sie sprechen Gefühle und Motive eines Menschen an, wie wir sie z. B. aus den biologisch festgelegten Schlüsselreizen oder aus der kulturübergreifenden Körpersprache kennen.

Sicherlich ist Ihnen in diesem Zusammenhang schon die sexy Heidi Klum begegnet, die wegen ihres perfekten Körpers auch "the body" genannt wird – was das Management der ursprünglichen Namensinhaberin, das Supermodell Elle MacPherson, auf die Palme bringt. Klum läuft z. B. für Victoria's Secret, die berühmt ist die jährlich stattfindende Modenschau und macht u. a. Werbung für Katjes, McDonald's, Birkenstock, Douglas, Spar, Taft von Henkel, den Elektrogerätehersteller Braun, Volkswagen und die Jeansmarke Jorache.

### **Kognitive Reizwirkungen**

Anders verhält es sich mit Werbung, die oft provokant ist. So gehört z. B. für die Sixt AG provokante Werbung zum Geschäftskonzept. Dass dabei Politiker wie Oskar Lafontaine gegen die nicht gewollte Kommerzialisierung ihrer Person zu Werbezwecken mit einer Klage wegen der Verletzung der Persönlichkeitsrechte drohen, wird nicht nur billigend in Kauf genommen, man hat den Eindruck, dies ist sogar erwünscht.

Auch ein Foto von Angela Merkel wurde zu Werbezwecken genutzt: Sixt warb mit zwei Merkel-Bildern für ein Cabrio: Ein Foto zeigte Merkel mit biederer Pony-Frisur, ein zweites mit per Fotomontage zu Berge stehenden Haaren. Darunter die Zeile: "Lust auf eine neue Frisur? Mieten Sie sich ein Cabrio."

Durch solch kognitiv bewirkte Aktivierung entstehen in unseren Köpfen gedankliche Konflikte sowie Widersprüche und Überraschungen. Sie stellen unsere Wahrnehmung vor unerwarteten Aufgaben und stimulieren die Informationsverarbeitung. Ein oftmals hervorgerufener "Aha-Effekt" verstärkt die Erinnerung an die Anzeige einerseits. Andererseits sind kognitive Reizwirkungen den emotionalen Aktivierungstechniken oft unterlegen. Die Gründe liegen bei der natürlichen Abnutzung bei Wiederholungen sowie nachteiligen Nebeneffekten, wenn sich die Werbung (und damit auch das beworbene Produkt) der Lächerlichkeit preisgibt oder einfach unseriös wirkt.

## Physische Reizwirkungen

Die Aktivierung durch physische Reize erfolgt z. B. durch Farben, Größe oder Kontraste, Nahaufnahmen oder übergroße Produktdarstellungen. Oft werben Parfümhersteller mit dem Bild einer Frau, die einen überdimensionalen Flakon präsentiert.

Die Aktivierung durch die genannten Reize ist die Grundvoraussetzung für eine gezielte Beeinflussung des Käuferverhaltens (MEFFERT, 2007). Daneben muss zusätzlich auch eine gewisse Aufmerksamkeit beim Konsumenten geweckt werden. In unserer heutigen Informationsgesellschaft mit dem Symptom des "Information Overload" ist die Weckung der Aufmerksamkeit besonders wichtig. Die Aufmerksamkeit wird beeinflusst durch das Involvement eines Menschen gegenüber einem Objekt. Involvement ist der Gradmesser, inwieweit sich eine Person für einen bestimmten Sachverhalt oder Aufgabe interessiert bzw. einzusetzen bereit ist. So wird der Konsument für so genannte "High-Involvement-Käufe" mehr Zeit und Energie bei der Auswahl der Produkte aufbringen als bei den "Low-Involvement-Käufen". Im Gegensatz zu den "High-Involvement-Produkten" sind diese für den Konsumenten weniger wichtig und nur mit geringeren Risiken verbunden. Zu den Low-Involvement-Käufen lässt sich der wöchentliche Lebensmitteleinkauf zählen, während für den Kauf eines neuen Autos erheblich mehr Informationen eingeholt werden (High-Involvement). Selbstverständlich werden Sie merken, dass z. B. beim Autokauf auch emotionale Aspekte eine Rolle spielen.

### 2.4.2 Emotionen

Die bereits angesprochenen Konstrukte Aktiviertheit, Aufmerksamkeit und Involvement haben immer auch einen emotionalen Aspekt. Zur Emotion an sich gehört allerdings auch die Interpretation eines Sachverhalts. Emotionen werden teilweise bewusst vom Menschen wahrgenommen, oft sind Emotionen nur anhand innerer Bilder nachvollziehbar.

Im Laufe der Zeit baut der Verbraucher zu einem Produkt eine emotionale Bindung auf. Einem Nicht-Raucher ist es zum Beispiel schwer zu erklären, warum die Zigarette der Marke X besser schmeckt als die der Marke Y. Ähnlich verhält es sich im Bier- oder Hi-Fi-Markt. Obwohl viele CD-Spieler auf gleichem technischem und qualitativem Niveau sind, bevorzugt der eine Konsument die Produkte aus dem Hause Sony, während ein anderer lieber die Philipps-Geräte kauft.

### 2.4.3 Motive

Der Erwerb von Elektrogeräten kann natürlich auch in einem Kaufmotiv begründet sein. Motive als Initiator menschlichen Handelns stehen in einem engen Zusammenhang mit emotionalen Vorgängen, die letztendlich das Konsumentenverhalten auf ein Ziel hin ausrichtet.

In der Literatur werden Motive und Motivation unterschieden. Während Motivation die aktuelle Handlungsausrichtung beschreibt, kennzeichnen Motive mehr einen überdauernden Handlungsaspekt.

Die psychologischen Theorien besagen, dass Motive nicht nur eine emotionale Komponente, sondern auch die Konstrukte Aktiviertheit und Involvement umfassen. Darüber hinaus besteht auch eine kognitive Komponente. Kognitionen sind „eigenständig bewusst zu machende Wissenseinheiten, das heißt als subjektives Wissen, das bei Bedarf zur Verfügung steht, sei es als intern gespeicherte Information, die durch Erinnern...verfügbar ist, sei es als externe Information, die durch Wahrnehmen...verfügbar wird“ (TROMMSDORFF, 2002).

Ein Beispiel für Aktivierung und Kognition ist das Hungergefühl. Der Hungerzustand wird ausgelöst durch einen Mangel an Nahrung (Aktiviertheit). Das Bewusstsein, etwas essen zu müssen, veranlasst den Menschen, nach zielgerichteten Alternativen zur Befriedigung des Hungers zu suchen (kognitive Komponente).

Grundsätzlich lassen sich vier Arten von Motiven unterscheiden (MEFFERT, 2007):

#### **Primäre und sekundäre Motive**

Unter den primären Motiven verstehen wir nicht-gelernte, biologische Bedürfnisse, wie z. B. Hunger, Durst und Schlaf, die im direkten Zusammenhang mit dem Überleben des Menschen stehen. Sekundäre Motive sind erlernt und dienen direkt oder indirekt zur Befriedigung der primären Motive (z. B. Gelderwerb).

#### **Intrinsische und extrinsische Motive**

Belohnt sich der Konsument für sein Handeln selbst, spricht man von intrinsischen Motiven. Erfolgt die Belohnung durch die Außenwelt, z. B. der Vorgesetzte erkennt eine besondere Leistung an, handelt es sich um extrinsische Motive.

## Bewusste und unbewusste Motive

Der Unterschied zwischen unbewussten und bewussten Motiven liegt darin, dass ihr Einfluss auf den Konsumenten nicht feststellbar ist. Der Einfluss liegt unterhalb der Schwelle der persönlichen Wahrnehmung.

## Motive nach Maslow

Aus dem Marketing nicht wegzudenken ist die Bedürfnis-Pyramide von Maslow. Nach Maslow kann die nächste Bedürfnis-Stufe erst dann erreicht werden, wenn die darunter liegenden Bedürfnisse befriedigt werden konnten. Folgende Bedürfnisse unterscheidet Maslow:

1. Physiologische Bedürfnisse (Nahrung, Schlaf, Erhaltung der Gesundheit)
2. Sicherheitsbedürfnisse (Erhaltung der Erwerbsfähigkeit und Alterssicherung)
3. Soziale Bedürfnisse (Geselligkeit, Zuneigung und Liebe)
4. Prestigebedürfnisse (Selbstachtung und Anerkennung durch andere)
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Entfaltung der Persönlichkeit und Kreativität)

### 2.4.4 Einstellungen

Die Einstellung zu einem Produkt wird sehr häufig als Erklärungsvariable des Käuferverhaltens herangezogen. Eingangs beschrieben wir die Einstellung zu Mehrwegflaschen.

Einstellungen sind „innere Bereitschaften (Prädispositionen) eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren“ (MEFFERT, 2007).

Die Einstellung umfasst sowohl Sachen und Personen als auch Themen. Im Gegensatz zum Begriff der Motivation ist der Begriff der Einstellung weiter gefasst, weil er zusätzlich eine Gegenstandsbeurteilung vornimmt.

In diesem Zusammenhang fällt auch oft der Begriff "Image". Image kann weitgehend mit dem Einstellungsbegriff als deckungsgleich angesehen werden. Die mehrdimensionale Sichtweise des Image kennzeichnet sowohl die Einstellung einer Person zu einem Meinungsgegenstand, als auch differenzierte und gleichzeitig ganzheitliches Bild eines Einstellungsobjektes.

Image und Einstellungen entstehen durch Lernprozesse, bei denen das Individuum Überzeugungen, Vorurteile oder Meinungen entwickelt. Im Rahmen des Konsumentenverhaltens steigt (sinkt) die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs mit zunehmender positiver (negativer) Einstellung gegenüber dem Produkt oder der Dienstleistung.

Bei der Interpretation und Analyse von Einstellungen spricht die Literatur von einer so genannten 3-Komponenten-Theorie der Einstellung (MEFFERT, 2007):

### **Affektive Komponente**

Eine gefühlsmäßige Einschätzung zum Objekt ist mit der Einstellung verbunden.

### **Kognitive Komponente**

Das subjektive Wissen (Gedanken) über das Einstellungsobjekt ist mit der Einstellung verbunden.

### **Konative Komponente**

Mit der konativen Komponente wird eine mit der Einstellung verbundene Handlungstendenz (Verhaltensabsicht, Kaufbereitschaft) bezeichnet.

## **2.4.5 Werte**

Ausgehend von den drei Komponenten (affektiv, kognitiv und konativ) können Einstellungen anhand physiologischer Reaktionen (z. B. Hautwiderstandsveränderungen), durch die Antworten in einer Befragung oder anhand eines beobachtbaren Verhaltens (z. B. Kauf) erfasst werden. In der Literatur finden Sie zahlreiche Einstellungsmodelle, mit denen die Einstellung eines Individuums erfasst und ausgewertet werden kann. Sie führen zu einem bestimmten Wert, der für einen Menschen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und die „Auswahl der zugänglichen Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflusst“.

Werte können auf drei unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sein. Globale Werte sind überdauernde Überzeugungen, die sich auf gewünschte Existenzialzustände beziehen. Hierzu gehören z. B. Ziel- und Instrumentalwerte. Überzeugungen, die sich auf konsumbezogene Aspekte beziehen, bezeichnet man als Bereichsspezifische Werte. Als letzte Ebene unterscheidet man die Bewertungen von Produktattribu-

ten, die sich zu den klassischen Einstellungsmodellen zählen lassen (MEFFERT, 2007).

Die Werte eines Menschen werden wesentlich durch sein soziales Umfeld geprägt. Wir finden deshalb innerhalb bestimmter sozialer Systeme (Kultur, Schicht etc.) homogene Wertstrukturen, die sich deutlich von denen anderer Sozialsysteme unterscheiden. Wie bereits erwähnt, gehören soziale Systeme zu den interpersonalen Bestimmungsfaktoren:

- Kultur und Subkultur,
- gesellschaftliche Normen,
- soziale Schicht,
- Gruppen,
- Familie.

Im Rahmen jeder dieser interpersonalen Bestimmungskonstrukte entwickeln sich kollektive Wertesysteme oder Normen.

### **Beispiel**

*Die Pflicht zur Haftpflichtversicherung beim Autokauf ist ein Bestandteil unseres Wertesystems.*

Der Abschluss einer Haftpflichtversicherung zählt in unserer Kultur zu den konsumrelevanten Muss-Normen, während Bestimmungsfaktoren wie beispielsweise Leistungsdruck oder Kleidung zu bestimmten Anlässen Soll- bzw. Kann-Normen sind. Alle Normen haben Einfluss auf die Kaufentscheidung des Menschen. Einen ähnlichen Einfluss ergibt sich aus der Subkultur, die sich z. B. aus ethischen (Religion, Nationalität), altersmäßigen (Jugendlichen, Senioren) oder geographischen Gesichtspunkten (Stadt- und Landbevölkerung) zusammensetzen kann und ihre eigenen Werte und Vorstellungen entwickelt. (MEFFERT, 2007)

Einen starken Einfluss auf das Kaufverhalten haben Gruppen. Der Grad der Identifikation des Individuums mit der Gruppe entscheidet darüber, wie stark sich der Einzelne in die Gruppe einbringt. Die Gruppenintegration nimmt wiederum entscheidend Einfluss auf das individuelle Konsumverhalten.

### **Beispiel**

*Die Mitglieder eines Sportvereins bevorzugen Sportkleidung eines bestimmten Herstellers. Neue Mitglieder werden die Meinung der Sportkameraden bei ihrem nächsten Einkauf berücksichtigen.*

Oft bilden sich in einer Gruppe so genannte **Meinungsführer (Opinion Leader)**. Meinungsführer sind jene Mitglieder einer Gruppe, die einen stärkeren persönlichen Einfluss als andere ausüben und somit die Meinung anderer beeinflussen (KROEBER-RIEL/WEINBERG, 2003). Das Konzept der Meinungsführerschaft wird häufig in der Werbung eingesetzt. Werbung mit Experten oder Prominenten vermitteln ein erhöhtes Maß an positiver Produktwahrnehmung und Glaubwürdigkeit.

Ähnlich stark ist der Einfluss auf das Käuferverhalten in der Familie. Sie ist ein „soziales System, in dem Familienmitglieder auf Grund vielfältiger Interaktionen den Ausgang von Kaufentscheidungen mitbestimmen“ (MEFFERT, 2007). Für den Konsumentenverhaltensforscher ist die Mitwirkung von Mann, Frau und Kindern beim Kauf von bestimmten Produkten interessant. Bei technischen Produkten wie Auto und Fernseher ist der Mann die dominante Entscheidungsperson, während der Frau überwiegend Entscheidungen im Bereich der Wohnungseinrichtung, Lebensmittel, Kleidung und Haushaltsgeräten zukommt.

Aber auch hier findet manchmal ein überraschender Rollentausch statt. So bevorzugen Frauen laut Aral-Studie 2007 inzwischen Cabrios, wo hingegen Männer die Familienfreundlichkeit als wichtigstes Kaufkriterium für ein Auto angegeben hatten: Vor zwei Jahren lagen die Frauen in diesem Punkt noch um 30 Prozent vor den Männern.

Allerdings geht der Trend zu gemeinsamen Entscheidungen, wobei oft auch die Kinder mit einbezogen werden. Die Mitbestimmung im Kaufentscheidungsprozess von Kindern hängt im Wesentlichen von ihrem Alter ab. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass der Einfluss von Kindern und Jugendlichen mit zunehmendem Alter steigt.

## 2.5 Zusammenfassung

Das Konsumentenverhalten wird durch interpersonale und intrapersonale Bestimmungsfaktoren bestimmt. Zwischen den beiden Konstrukten besteht eine Interdependenz, da sowohl ein Individuum Einfluss auf seine soziale Umwelt nimmt als auch durch sie geprägt wird.

Zu den interpersonalen Bestimmungsfaktoren gehören insbesondere die Kultur, gesellschaftliche Normen, soziale Schicht, Gruppen und Familie. Sie wirken sich auf die intrapersonalen Faktoren aus, die den Kaufentscheidungsprozess bestimmen. Aktiviert wird dieser durch emotionale, kognitive oder physische Reizwirkungen. Das Involvement beschreibt das Interesse und die Bereitschaft des Konsumenten zum Produkt. Des Weiteren wird der Kaufprozess durch die emotionale Verbindung und dem Kaufmotiv beeinflusst. Einstellungen beurteilen ein Produkt, ob es in das gewohnte System von Werten und Normen passt.

## 2.6 Electronic Commerce

E-Commerce bezeichnet die Nutzung des Internets als weltumspannende Handelsplattform.

Nach Expertenprogrammen führt das Internet weltweit zur Vergleichbarkeit von Produkten aller Anbieter. Jedem Kunden wird es möglich sein, das preisgünstigste Angebot herauszufiltern. Das Resultat ist ein weltweiter Preiswettbewerb, den wahrscheinlich nur die stärksten Unternehmen überleben können.

E-Commerce bietet die Möglichkeit, mit potenziellen Kunden in intensive Kommunikation zu treten, um ihre Bedürfnisse zu erforschen und im internetgestützten Dialog kundenspezifische Problemlösungen zu entwickeln.

SCHARF (2001) liefert einen Überblick darüber, welche Produkte bzw. Dienstleistungen sich erfolgreich online distribuieren lassen und welche nicht:

Für elektronischen Handel grundsätzlich geeignet	Für elektronischen Handel eher weniger geeignet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• So genannte Informationsprodukte, die sofort elektronisch geliefert werden können</li> <li>• Markenartikel auf Grund ihres etablierten Image und gleich bleibender Qualität</li> <li>• Produkte von geringer Komplexität und mit geringem Beratungsbedarf</li> <li>• Schwer erhältliche Produkte, deren Beschaffung im Handel für den Nachfrager mit hohem Aufwand verbunden ist</li> <li>• Standardisierte, exakt definierte Produkte im Zulieferergeschäft (Business to Business)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte, bei denen emotionale Aspekte und der physische Kontakt eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung spielen</li> <li>• Produkte, bei denen die Transportkosten in keinem angemessenen Verhältnis zum Produktpreis stehen</li> <li>• Produkte, die sich primär an Zielgruppen wenden, die keine Affinität zu den neuen Medien aufweisen</li> <li>• Produkte, die Einfuhrbeschränkungen oder anderen rechtlichen Restriktionen hinsichtlich der Vermarktung unterliegen</li> </ul>

Abbildung 9: Geeignete und ungeeignete Produkte für den elektronischen Handel (RENGELSHAUSEN, 2000)

Der Erfolg von E-Commerce basiert auf folgenden Voraussetzungen:

- **Bedarfsorientierung**  
Die Entscheidung für den Online-Auftritt fällt im Hinblick darauf, ob die Adressaten auf die Internetseiten zugreifen können und wollen. Deshalb muss geprüft werden, ob der Kommunikationsweg die Wunschzielgruppen erreicht.
- **Nutzenorientierung**  
Bei der Gestaltung der Internetseiten steht der Servicegedanke vor den werblichen Belangen im Vordergrund. Der Besucher soll aus den Seiten direkten Nutzen ziehen können.
- **Trennung der Adressaten**  
Die Botschaft sollen nach Empfängergruppen getrennt werden: nach Zielgruppenbranchen, nach Geschäfts- und Privatkunden, nach Produkt-verteilern und -nutzern.
- **Erfolgskontrolle**  
Der Erfolg orientiert sich daran, ob der Zugriff die gewünschte Reaktion herbeiführt. Messbar wird dies bei der Auswertung der Response – Responseverstärker sind bspw. angehängte E-Mails, mit denen Interessierte zusätzliche Informationen anfordern können.
- **Mediengerechte Gestaltung**  
Die Gestaltung von print- und elektronischen Medien orientiert sich nach unterschiedlichen Regeln.
- **Transparenz**  
Internetseiten eignen sich vor allem zur Darstellung herausragender Angebote und erst in zweiter Linie als Katalog des Gesamtsortiments.
- **Aktualität**  
Die Inhalte müssen laufend aktualisiert werden. Die Häufigkeit orientiert sich daran, in welchen Abständen der Kunde auf die Seiten zugreift.
- **Dialogfähigkeit**  
Das Internet dient dem Informationsaustausch. Deshalb sollten die Besucher der Internetseiten die Möglichkeit bekommen, Fragen zu stellen, Meinung zu äußern oder zumindest weiteres Informationsmaterial anzufordern.
- **Adressensammlung**  
Ein elektronisches "Gästebuch" mit einem Fragenkatalog auf den Seiten bietet die Möglichkeit, Adressen zu sammeln und gemeinsam mit den Zusatzinformationen in einer Database aufzubereiten.
- **Logische Einbindung**  
Die Kundenanfragen, -anforderungen und -bestellungen, die online eingehen, müssen mit den vorhandenen Unternehmensabläufen verknüpft werden.

Viele Unternehmen setzen inzwischen auf den (erwähnten) Relationship Marketing-Ansatz, um den Tendenzen auf klassischen Märkten zu begegnen.

Doch kaum haben die Unternehmen Relationship Marketing-Strategien (Beziehungsstrategien) entwickelt, kommt es fast zeitgleich immer wieder zu neuen gravierenden Veränderungen, die das **Internet** mit sich bringt.

Neue Player drängen auf den Markt, die sich als Mittler zwischen Handelsstufen schalten und Gewinne der etablierten Unternehmen abschöpfen. Durch das Internet nimmt die Macht des Kunden nochmals zu. Es herrscht eine nie da gewesene Markttransparenz. Etablierte Akquisitions- und Kundenbindungssysteme lassen sich nicht im Internet anwenden oder greifen nicht.

Manch etabliertes Unternehmen hat die rasante Online-Entwicklung einfach falsch eingeschätzt und dabei Kunden an neue, innovative Internetunternehmen verloren. Im Buchhandel ist amazon.de ein gutes Beispiel dafür, wie dieser Markt besetzt wurde; und der Suchmaschinen-gigant google, der ca. zwei Drittel des Marktes kontrolliert, hat sich neben dem Branchenzweiten yahoo.de (mit 14 Prozent Marktanteil) einen ganz neuen Kundenkreis generiert. Nicht umsonst finden sich diese drei Unternehmen laut wired magazine 2006 unter den 10 innovativsten Firmen der Welt.

Die Automobilbranche wird die nächste Branche sein, in der es durch die Entwicklungen im Internet zu gravierenden Veränderungen kommen wird und sich neue Mitbewerber in klassische Vertriebskanäle einschalten. Die Unternehmen stehen nun vor der Aufgabe, Relationship Marketing auch im Internet einzusetzen, um Kunden langfristig zu binden, neue Kunden im Internet zu finden und zu gewinnen.

## 2.7 Zusammenfassung

Marketing sind alle Aktionen, um Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens zum Nutzen des Kunden und des Unternehmens zu vermarkten.

Alle Führungskräfte steuern das Unternehmen entsprechend ihrer Verantwortung vom Markt her, damit langfristig angemessene Rentabilitäten erreicht werden.

Es werden grundlegende Marktarten, Marktformen und Marktgrößen unterschieden.

Gegenüber dem Absatzmarkt existiert eine Reihe von Grundeinstellungen mit unterschiedlichen Denkansätzen. Dazu zählt die Auffassung, die Verbraucher würden Produkte bevorzugen, die ihnen zur Verfügung stehen und kostengünstig sind (Produktionsorientierung) oder die ihnen ein Höchstmaß an Qualität, Leistung und bestimmten Eigenschaften

bieten (Produktorientierung). Eine weitere Einstellung ist die Verkaufsorientierung mit teilweise aggressiven Methoden und intensiver Werbung.

Marketingorientierte Unternehmen fokussieren hauptsächlich auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Abnehmer sowie auf die Aktivitäten der Mitbewerber.

Bei der Marketing- und Kundenorientierung werden neben den individuellen Bedürfnissen der Nachfrager auch die langfristige Sicherung bzw. Verbesserung der Lebensqualität berücksichtigt.

Neuere Ansätze moderner Marketingtheorie sind ein systematisches Kundenbeziehungsmanagement (Relationship Marketing) sowie die Ausrichtung auf eine Prozessorientierung anstelle der Zergliederung der Unternehmensaktivitäten.

Die verschärften Wettbewerbsbedingungen sind Ursache für das Entstehen neuer Betriebsformenkonzepte. In Verbindung damit ist das Internet als innovativer Informations- und Kommunikationskanal von besonderer Bedeutung. Der durch die zunehmende Verbreitung des Internets immer wichtiger werdende elektronische Handel (Electronic Commerce) wird die Einzelhandelslandschaft in Zukunft grundlegend verändern.

## 2.8 Übungsaufgaben

1. Was versteht man unter einem Käufermarkt?
2. Wodurch ist ein Verkäufermarkt gekennzeichnet?
3. Welches ist das Prinzip des Marketing?
4. Was rechnet zum Gesamtmarkt eines Unternehmens?
5. Was ist der "relevante Markt"?
6. Welche Unterscheidung macht die Marktformenlehre hinsichtlich der Zahl der Anbieter und Nachfrager?
7. Auf welche zwei Ziele konzentrieren sich Manager im produktionsorientierten Unternehmen?
8. Welche Gefahren sehen Sie bei einer "Produktorientierung"?
9. Was steht im Mittelpunkt einer kundenorientierten Unternehmensführung?
10. Kommentieren Sie den Satz: „Mitarbeiter verhalten sich grundsätzlich kundenorientiert“.
11. Was bedeutet "Marktpotenzial"?
12. Fallstudie A

Die seit über 40 Jahren in den neuen Bundesländern ansässige Brauerei Super-Pils AG produziert und verkauft verschiedene Biersorten und Erfrischungsgetränke. Leider hat sie sich bisher noch nicht auf die Anforderungen des Wettbewerbs erfolgreich einstellen können. Sie will jetzt eine marktorientierte Führung einführen.

Welche Anpassungsziele sollte die Brauerei anstreben?

13. Fallstudie B

(Hier lernen Sie in der Lösung bereits einige neue Begriffe kennen, die in späteren Studienbriefen behandelt werden)

Das im Jahre 1944 von Hans Delting Sen. gegründete und inzwischen als Traditionsunternehmen am Markt etablierte Elektronikunternehmen "Delta AG" hat in seiner Entwicklung verschiedene Phasen der Marktbearbeitung durchlaufen. Nach einer Anlaufphase von mehreren Jahren gelang es dem Unternehmen Mitte der 50er Jahre, einen Schwarz-Weiß-Fernseher für die breite Masse auf den Markt zu bringen. In den Folgejahren baute das Unternehmen kontinuierlich seine Produktionskapazitäten aus, so dass bereits Anfang der 60er Jahre die Marktführerschaft erreicht werden konnte. Man versuchte nun, den Fernseher nicht mehr nur über den Fachhandel zu vertreiben, sondern auch andere Vertriebswege – insbesondere preisorientierte Betriebsformen – für den Vertrieb des

Fernsehers zu nutzen. Gleichzeitig wurde das Logistiksystem modernisiert. Anfang der 70er Jahre erfolgte eine Produktdifferenzierung, so dass für jedes Kundensegment Bildschirme mit spezifischen Eigenschaften (z. B. Farbfernseher mit anspruchsvoller Fernbedienung) angeboten werden konnten. In den 80er Jahren führte "Delta AG" als erstes Unternehmen der Branche einen "Full-Time"-Reparatur-Service und gleichzeitig außergewöhnlich lange Garanzzeiten ein. In den 90er Jahren startete die "Delta AG" gemeinsam mit ihrem Hauptkonkurrenten "Ultima" ein Kooperationsprojekt im Bereich Forschung und Entwicklung, um der zunehmend auf den Markt drängenden internationalen Konkurrenz gewappnet zu sein. Seit Anfang des Jahres laufen bei "Delta AG" eine Vielzahl neuer Projekte an, z. B. der Vertrieb von Fernsehern, Computerbildschirmen und Flachbildschirmen über das Internet.

Ordnen Sie die Veränderungen in der Marktbearbeitung der "Delta AG" den unterschiedlichen Phasen der Entwicklung des Marketing zu, und beschreiben Sie die Merkmale jeder Phase!

#### 14. Fallstudie C

Für den Entwickler eines neuartigen chemischen Produkts mit vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten in den unterschiedlichen Branchen ergab sich folgende Problemstellung:

- Wie lassen sich weltweit alle in Frage kommenden Branchen erschließen?
- Wie lässt sich diese Vermarktung durchführen, bevor Nachahmer auf den Plan treten?
- Wie lassen sich mit beschränktem Mitteleinsatz in allen Märkten Vermarktungsstrategien in Gang setzen und ein Vertriebsnetz knüpfen?

Überlegen Sie, welche Möglichkeiten sich über das Internet realisieren lassen.