

STUDIENBRIEF

# EINFÜHRUNG MARKETING

STUDIENBRIEF

# EINFÜHRUNG MARKETING

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
Email: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Marketing-Grundlagen</b> .....	<b>6</b>
2.1	Begriff und Grundgedanken des Marketings .....	6
2.2	Der Markt als "gedachter" Ort .....	16
2.3	Grundeinstellungen gegenüber dem Absatzmarkt .....	21
2.3.1	Produktionsorientierung .....	21
2.3.2	Produktorientierung.....	22
2.3.3	Verkaufsorientierung .....	22
2.3.4	Marketing-Orientierung .....	23
2.3.5	Marketing- und Gesellschaftsorientierung.....	26
2.3.6	Markenorientierung .....	27
2.3.7	Kundenorientierung.....	28
2.3.8	Ansätze moderner Marketingtheorie .....	31
2.4	Konsumentenverhalten .....	35
2.4.1	Aktiviertheit und Involvement .....	36
2.4.2	Emotionen.....	38
2.4.3	Motive .....	38
2.4.4	Einstellungen .....	39
2.4.5	Werte .....	40
2.5	Zusammenfassung.....	42
2.6	Electronic Commerce .....	42
2.7	Zusammenfassung.....	45
2.8	Übungsaufgaben.....	47
<b>3</b>	<b>Aufgaben des Marketing-Managements</b> .....	<b>49</b>
3.1	Zusammenfassung.....	50
3.2	Übungsaufgaben.....	51
<b>4</b>	<b>Strukturelle Ausprägungen des Marketings</b> .....	<b>52</b>
4.1	Konsumgütermarketing .....	52
4.2	Investitionsgütermarketing .....	54
4.3	Dienstleistungsmarketing .....	56
4.4	Handelsmarketing .....	59
4.5	Non-Profit-Marketing (Social Marketing) .....	64
4.6	Zusammenfassung.....	65
4.7	Übungsaufgabe.....	67
<b>5</b>	<b>Phasen der Marketingplanung</b> .....	<b>68</b>
5.1	Begriff der Marketingplanung .....	68
5.2	Analyse der Marketingsituation .....	69
5.3	Festlegung der Marketingziele .....	73
5.4	Formulierung der Marketingstrategien .....	79
5.5	Bestimmung des Marketingbudgets .....	82
5.6	Einsatz der absatzpolitischen Instrumente.....	83
5.7	Durchführung der Marketingentscheidungen .....	87
5.8	Kontrolle der Marketingergebnisse.....	91

5.9	Zusammenfassung.....	94
5.10	Übungsaufgabe.....	96
<b>6</b>	<b>Rechtliche Grundlagen des Marketings .....</b>	<b>97</b>
6.1	Nationale Rechtsnormen.....	97
6.2	Europäische Rechtsnormen.....	101
6.3	Auswirkungen.....	104
6.4	Zusammenfassung.....	108
6.5	Übungsaufgaben.....	110
<b>7</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben .....</b>	<b>111</b>
<b>8</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>119</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>120</b>
<b>10</b>	<b>Studienaufgabe Einführung Marketing .....</b>	<b>121</b>

# 1 Einleitung

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

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

Marketing ist längst 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 Marketings. Sie werden im Verlauf Ihres Studiums vertieften Einblick in die Gesamthematik erhalten.

## 2 Marketing-Grundlagen

### 2.1 Begriff und Grundgedanken des Marketings

Das Wesen des Marketings verändert sich permanent; es ist nie abgeschlossen, sondern entwickelt sich mit den sich ständig veränderten Umweltbedingungen und Anforderungen immer weiter. Die wesentlichen Einflussfaktoren auf das Marketing bilden u.a. die zunehmende Globalisierung, neue digitale, mobile und stationäre Kommunikationsmöglichkeiten und die damit einhergehende zunehmende Verlagerung vieler Unternehmensbereiche in die Onlinewelt, sich wandelnde nationale und internationale Wettbewerbsbedingungen und die wachsenden Anforderungen und Ansprüche der Kunden.

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 steht in Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Nach dem Kriege 1945 bestand ein unendlicher Nachfrageüberhang, also ein Verkäufermarkt. Es kam vor allem darauf an, vorhandenen Kunden bereits produzierte Produkte zu verkaufen und dabei einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen. Es ging hauptsächlich um den Absatz, Distribution und Finanzierung.

Gegen Ende der 50er Jahre begann sich im Zuge der erhöhten Produktivität und Angebotsvielfalt der Verkäufermarkt nach und nach in einen Käufermarkt zu wandeln.

Als **Verkäufermarkt** bezeichnet man einen Markt, in dem eine höhere Nachfrage herrscht, als Produkte (Güter und Dienstleistungen) angeboten werden. Es besteht ein **Nachfrageüberhang** und eigentlich könnte man auf Marketing gänzlich verzichten. Es wird einfach gekauft, was da ist. (Das war, wie gesagt, vor allem nach Kriegsende der Fall und später auch noch in den Ostblockländern der 70er und 80er Jahre, in denen es zwar genug Geld gab, aber die Versorgung der Bevölkerung mit hochwertigen Konsumgütern, modernen Autos und Unterhaltungselektronik oder exotischen Früchten mangelhaft war.) In einem Verkäufermarkt sind nur die Beschaffung und Herstellung von Produkten wichtig. Es dominiert der Verkäufer.

Der **Käufermarkt** dagegen ist ein Markt, in dem die Produktion größer ist als die Nachfrage. Die Nachfragenden, die Verbraucher, können aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen. Es besteht ein **Angebotsüberhang**. Hier dominiert der Käufer.

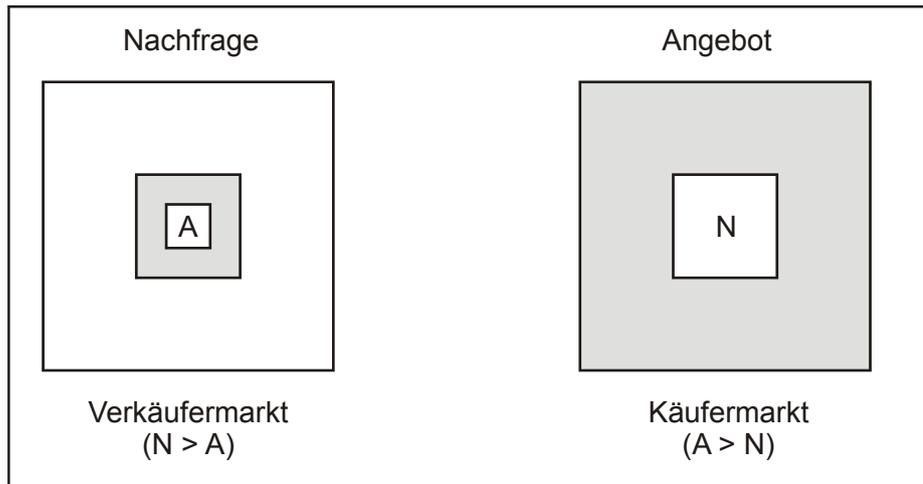


Abbildung 1: Angebot und Nachfrage (WEIS, 2015)

In den 60ern vollzog sich dieser Wandel vom Verkäufer- in den Käufermarkt: der Verbraucher rückte verstärkt in den Fokus des Marketing.

In den 70ern wuchs die Marktmacht des Handels spürbar und das Marketing begann, sich als Führungsfunktion zu etablieren.

Die 80er standen verstärkt im Zeichen von Wettbewerbsorientierung und Wettbewerbsvorteilen, da eine große Zahl von Unternehmen mit vergleichbaren Produkten um Marktanteile kämpfte: die Geburtsstunde des strategischen Marketing.

Die 90er rückten Themen mit rechtlichem, gesellschaftlichem und ökologischem Anspruch in den Vordergrund. Umwelterorientierung und Qualitätswettbewerb standen im Zentrum. Das Thema Nachhaltigkeit wurde modern.

Die stürmische Entwicklung im Online-Bereich und immer schwerer einschätzbare Konsumstrukturen führen in den 2000er Jahren zu Entwicklungen von Netzwerken wie Database Marketing, Netzwerk-Marketing, interaktives und virtuelles Marketing. Diese Phase der Netzwerkorientierung führte zu verschärftem Wettbewerb und zu neuen Mechanismen seitens der Anbieter, die durch die fortschreitende Digitalisierung möglich wurde.

Die neuen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten führte in den 2010er Jahren zu einem veränderten Kommunikations- und Informationsverhalten und auch dies führte wiederum zu einer Neujustierung des Marketing: „Vernetzte Konsumenten sind nicht mehr rein passive Rezipienten, Verwender oder Käufer, sondern immer häufiger eigenständige Akteure, die den Austausch mit Unternehmen, oder anderen Konsumenten aktiv gestalten. ... Diese Konsumenten haben sich vernetzt, sie unterstützen sich gegenseitig und beteiligen sich teilweise an Aufgaben, die zuvor ausschließlich von Unternehmen durchgeführt wurden. ... Mit der Vernetzung von Konsumenten verändert sich die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Leistungen vermarkten und mit ihren Nachfragern kommunizieren“. (MICHELIS, 2015)

Dabei haben sich die einzelnen Entwicklungen nicht gegenseitig abgelöst oder sich gegenseitig aufgehoben, sondern sie existieren teilweise nebeneinander oder bauen sogar aufeinander auf.

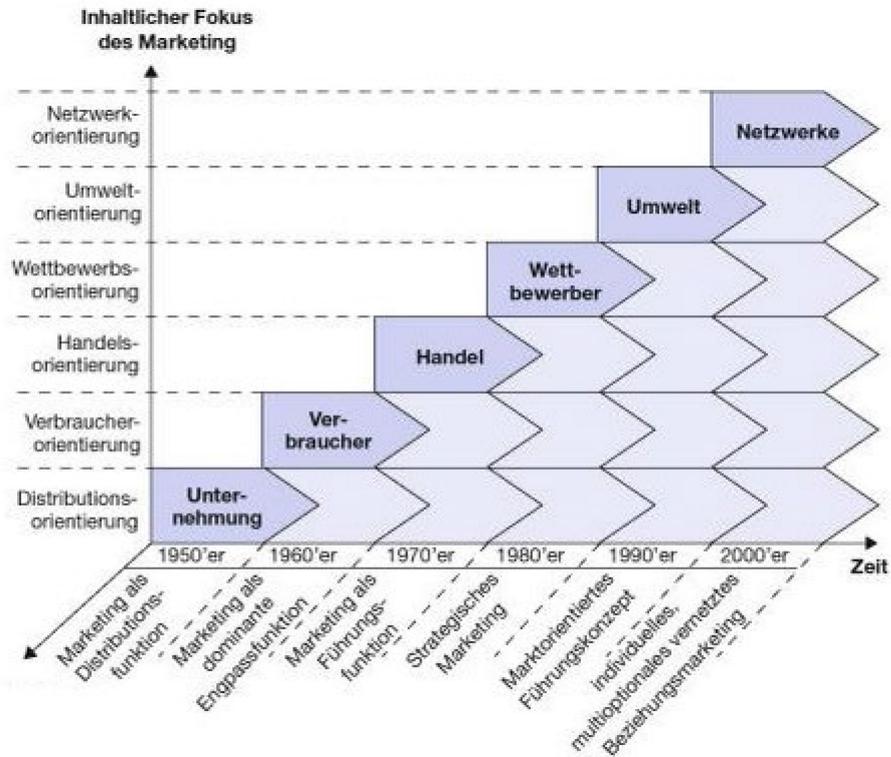


Abbildung 2: Anspruchsspektrum des Marketing (MEFFERT, 2014)

Eine kurz gefasste Interpretation des Marketinggedankens kommt von MEFFERT: „Im Wesentlichen beschäftigt sich das Marketing mit der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen“. Der Marketingpapst, dessen Bücher an vielen Unis zur Pflichtlektüre gehören, liefert hierzu ein anschauliches Beispiel anhand der Gegebenheiten auf einem Wochenmarkt: „Alle Anbieter preisen ihre Produkte zur gleichen Zeit am gleichen Ort an. Die Angebote unterscheiden sich mehr oder weniger in ihrer Qualität, dem Preis sowie der Art und Weise, wie sie dem Nachfrager präsentiert und erklärt werden. Die Besucher des Wochenmarktes haben bestimmte Wünsche und Vorstellungen. Sie gehen von Anbieter zu Anbieter und vergleichen. Sie sprechen mit den Verkäufern, wissen manch nette Geste zu schätzen und werden aufmerksam, wenn Preisvorteile locken und Qualitätsvorteile lautstark angeboten werden. So manche Kostprobe kann für die Kaufentscheidung dienlich sein. Freundlichkeit und Service des Verkäufers können schließlich den Ausschlag geben, wenn sich die Produkte der einzelnen Anbieter in Preis und Qualität gleichen. Der Nachfrager investiert Mühen, Zeit und Geld, um schließlich das Produkt zu kaufen, welches seinen Wünschen am ehesten gerecht wird. Der Anbieter benötigt Ressourcen, er investiert in die Produktentwicklung und -herstellung sowie den Vertrieb. Je besser er seine Nachfrager kennt, desto spezifischer kann er seine Kompetenzen auf die Nachfragewünsche ausrichten. Das sichert zufriedene

Kunden, die jede Woche wieder zu ihm kommen und gewillt sind, den geforderten Preis zu bezahlen“.

So sieht MEFFERT Marketing als

„Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“ (MEFFERT, 2014).

Er sieht für seine Definition des Marketings 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 Marketings-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.

Eine sehr kurze und prägnante Sichtweise auf das Marketing vermitteln auch KOTLER/KELLER (2014). Ihre Definition von Marketing lautet

„Kundenbedürfnisse auf profitable Art erfüllen“.

Es geht sowohl um menschliche als auch gesellschaftliche Bedürfnisse. Als Beispiel führen die Autoren hier IKEA und ebay an, die ein privates und gesellschaftliches Bedürfnis erkannt und daraus ein florierendes Geschäft gemacht haben.

Auch bei WEIS (2015) steht der Markt und die Bedürfnisse der Marktteilnehmer im Vordergrund. Er sieht Marketing 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.“

Heute haben wir in den Industrienationen ein ungeheures Angebot an Waren und Dienstleistungen. Alle Anbieter konkurrieren um die zur Verfügung stehende Kaufkraft, alle Aktivitäten richten sich nach den Kunden mit seinen Vorstellungen und Wünschen. 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 eine angemessene Rentabilität erzielt werden kann.

Oder, was Peter Drucker, ein amerikanischer Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre, für den Markt und der damit einhergehenden Kundenorientierung im Marketing ausführte: „Marketing ist so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. Marketing umfasst das gesamte Unternehmen, und zwar vom Endergebnis her betrachtet – d.h. vom Standpunkt des Kunden.“

Ähnlich formuliert es Kotler: „Betrachtet man derzeit sehr erfolgreiche Unternehmen wie Ikea, Amazon, Nike oder Apple, so lässt sich leicht eine Gemeinsamkeit feststellen: Ihre starke Kundenorientierung sowie die konsequente Anwendung moderner Marketingmethoden. Diese Unternehmen richten ihren Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden und bemühen sich, diese aufzunehmen und zu befriedigen. Sie motivieren jeden Mitarbeiter im Unternehmen, auf hoher Kundenzufriedenheit beruhende dauerhafte Beziehungen zu den Kunden aufzubauen, denn diese Organisationen wissen, dass sich Erfolg in Form von Marktanteilen und Gewinn automatisch einstellen wird, wenn sie sich um ihre Kunden kümmern“.

Unternehmen entwickeln 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 (Out-Side-in).

Als Dieter Zetsche zum Vorstandsvorsitzender der Daimler AG berufen wurde, stand es schlecht um das Unternehmen: die unglückliche Fusion mit Chrysler belastete das Unternehmen schwer, das Image war beschädigt, die Qualität litt und der Aktienkurs von Daimler/Chrysler war im freien Fall. (Der Wert des einstigen Vorzeigeunternehmens fiel um rund 50 Mrd. €.) Nach der Trennung von Chrysler richtete Zetsche das Unternehmen konsequent an den Erfordernissen des Marktes aus, vor allem auf Kundenorientierung. Ein Bericht von *Capital* fasst zusammen:

### „Politur vom Chef“

Erst Chrysler, jetzt Mercedes: Konzernboss Dieter Zetsche macht das Marketing zur Chefsache – er feuert Kreative, bringt die Händler auf Trab und reanimiert alte Werte. Endlich soll wieder gelten, was Übereiter Gottlieb Daimler schon vor hundert Jahren predigte: „Das Beste oder nichts.“ Für Daimler-Chef Dieter Zetsche gibt es kein Pardon: „Das ist das Fundament, auf dem wir bauen.“

Hoffnungsvolle Vision, triste Gegenwart: Arroganter Kundendienst, peinliche Qualitätsmängel und spektakuläre Rückrufe ramponierten den Ruf der legendären Automarke.

„Der Stern hat Kratzer“, bilanziert Zetsche – und holt die Politur raus: Mercedes soll sich wieder auf seine klassischen Stärken besinnen, die Werbung soll frischer, der Händlerservice besser und die Kunden sollen glücklicher werden. Die Tugenden Zuverlässigkeit, Qualität und Service – für Zetsche „reine Pflicht“. Die „Kür“ verlange mehr: Design, Wertanmutung, Emotionen – und einen Top-Service.

Um die „Kundenorientierung jeden Tag ins Bewusstsein zu rücken“, verordnet Vertriebs- und Marketingvorstand Klaus Maier vielen tausend Mitarbeitern in den werkseigenen Niederlassungen und bei unabhängigen Händlern ein hartes Trainingsprogramm. Auf dem Übungsplan stehen Markenwerte, Denkweise und Verhalten. Maier: „Jedem Mitarbeiter muss klar sein: Wir sind für den Kunden da – und nicht umgekehrt.“

Es ist höchste Zeit. „Die objektiven Qualitätsmängel haben wir inzwischen behoben, aber die subjektive Wahrnehmung hinkt hinterher“, sagt Zetsche.

Die Konsequenz, die Zetsche zieht, ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Für viele seiner Manager allerdings eine Revolution: Die Kunden stehen nun im „Mittelpunkt sämtlicher Überlegungen“, immer und überall soll ihnen der „rote Teppich ausgerollt“ werden.

Dreh- und Angelpunkt der Markenstrategie beim Stern ist „Wertschätzung“, ein Begriff, den Kunden und Händler immer wieder nannten, weil sie ihn kolossal vermissten. Nun schwärmen Zetsche und Maier plötzlich von einem Dreiklang: Wertschätzung, die Kunden für „die Klasse, den Stil und die große Tradition“ empfinden sollen. Wertschätzung, die „das Unternehmen den Kunden entgegenbringt“. Und Wertschätzung, die ein Mercedes seinem Besitzer oder Fahrer „in Form sozialer Anerkennung“ zuteilwerden lässt.

Zetsche weiß, dass der Erfolg kein Selbstläufer ist: „Nur wenn wir halten, was wir versprechen, und noch ein bisschen Mehr‘ drauflegen, erfährt der Kunde die Wertschätzung‘, die wir anstreben.“

Dieter Zetsche verfolgte diese Ziele konsequent und lag damit goldrichtig. Seit der Trennung von Chrysler und der konsequenten Neuorientierung der Daimler AG legte der Umsatz (trotz Finanzkrise) um rund 50 % zu. „Die Ergebnisentwicklung im Daimler-Konzern über die vergangenen Jahre zeigt anschaulich, dass unsere Strategie greift und wir profitabel wachsen“, heißt es dazu aus der Konzernzentrale. Das Geschäftsjahr 2016 war bislang das erfolgreichste und das sechste Rekordjahr in Folge.

Deutlich wird dabei, dass es um weit mehr geht als nur um reines Verkaufen. Das ist bloß ein Teilaspekt des Marketings. Die Kundenbedürfnisse zu erkennen und die richtigen Produkte dafür anzubieten steht an erster Stelle. Peter Drucker formulierte es so:

„Man kann davon ausgehen, dass es immer in gewissem Umfang notwendig sein wird, etwas zu verkaufen. Aber das Ziel des Marketing besteht darin, das Verkaufen überflüssig zu machen. Ziel ist es, den Kunden so gut zu erkennen und zu verstehen, dass das Produkt oder die Dienstleistung zum Kunden passt und sich von alleine verkauft. Idealerweise sollte das Marketing zur Folge haben, dass der Kunde bereit ist, zu kaufen. Alles, was dann noch getan werden muss, ist, das Produkt oder die Dienstleistung verfügbar zu machen“.

Beispiele gibt es viele; es sind die Innovationen, die man einfach haben muss, wie z.B. den Walkman von Sony, der in den 80er Jahren das Statussymbol aller Jugendlichen war und millionenfach verkauft wurde; auch Nintendo hat sich mit der Innovation der Spielekonsole Wii völlig neue Käufergruppen erschlossen und kam mit der Produktion kaum hinterher; Apple revolutionierte mit dem iPod die Musikbranche und mit dem iPhone die Welt der mobilen Kommunikation; und Nestlé verpackt sehr erfolgreich mit Nespresso den Kaffee in kleinen Kapseln und verkauft rund drei Milliarden davon jedes Jahr allein in Deutschland (trotz Kilopreisen von bis zu 70 €).

Diese Beispiele verdeutlichen auch, dass Marketing einem permanenten Wandel unterworfen ist; der immer kürzer werdende Innovationszyklus im Automobilbereich ist nur ein Beispiel dafür. „Mit den eingefahrenen Prozessen traditioneller deutscher Ingenieurskunst alleine kommen die Hersteller nicht mehr weiter – sie müssen neue Wege finden, der rasanten technologischen Entwicklung zu folgen und dabei das Ohr am Kunden zu haben“, sagt Wilhelm Goschy, Auto-Experte und Vorstand der Staufen AG. Toyota als einer der Hersteller mit den kürzesten Innovationszyklen macht es vor: „Für neue Modelle legt das Management des japanischen Herstellers inzwischen einen Schwerpunkt auf die direkte Einbeziehung von Kundenwünschen“, sagt Dr. Jeffrey Liker, internationaler Fachmann für Lean-Strategien. „Tausend zusätzliche Ingenieure hat Toyota damit beauftragt, Kundenanforderungen in eigener Regie zu bearbeiten. Mit Hilfe neuer IT-Systeme leiten sie Anregungen und Beanstandungen unmittelbar an den verantwortlichen Experten weiter, der diese in die Modellentwicklung integriert.“

Hier sieht man auch, dass die Digitalisierung der Welt den permanenten Wandel des Marketings beschleunigt mit ihren digitalen Plattformen, der Informationsbeschaffung und Verarbeitung, die solche Differenzierungsmöglichkeiten erst ermöglichen, der Markenwahrnehmung sowie in der Kommunikation.

Für ein Unternehmen ist die Organisation des Marketings für den Unternehmenserfolg von immenser Bedeutung. Wir wissen: Marketing wird als eine umfassende unternehmerische Konzeption gesehen, bei der alle Aktivitäten konsequent auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet werden. Es wird dabei 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.

Marketing hat auf alle betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens ausgedehnt und ist inzwischen mit der Unternehmensführung verbunden (bzw. sollte es sein). Es ist erkennbar, dass in den letzten Jahrzehnten die Digitalisierung mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen einen immer größeren Einfluss auf das Marketing ausübt. Die folgende Darstellung macht dies deutlich:

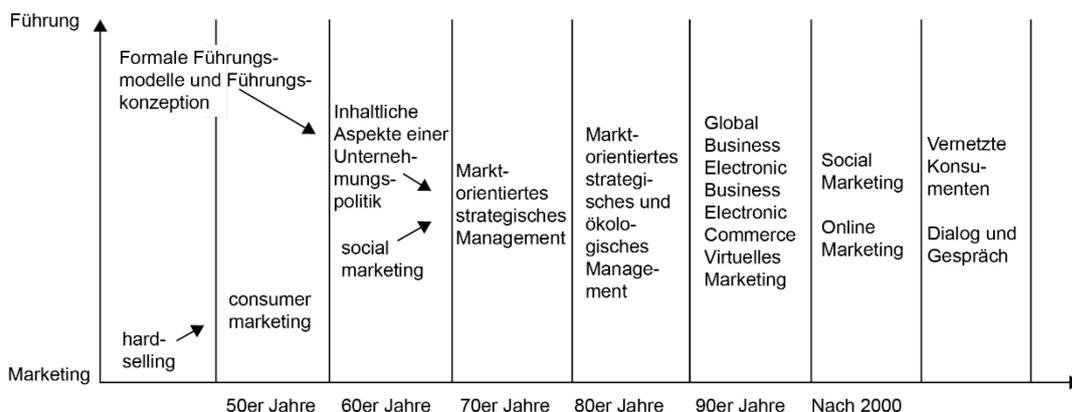


Abbildung 3: Annäherung von Marketing und Unternehmensführung (NACH WEIS, 2015).

Seit dem Einzug des Web 2.0 in die digitale Welt wurden aus den passiven Nutzern des Internets geschäftige Akteure, die sich der vielfältigen Möglichkeiten bedienen, die nach und nach die Welt der Kommunikation eroberten: Ob man das Internet nun nutzt, um Abstimmungen zu organisieren, mittels Weblog ins Gespräch zu kommen, ob man sich über die Vor- und Nachteile bestimmter Produkte oder Produkttests austauscht oder Marken-Communities begeistert, hängt einerseits ganz von der Intention der User, andererseits von den Zielsetzungen des Unternehmens ab. Die Ergebnisse der Bemühungen lassen sich dann unmittelbar darauf in Weblogs lesen, auf YouTube sehen, in einem Online-Forum erfahren oder direkt als E-Mail im Unternehmen selbst lesen. Oder es überrollt eine Firma als shitstorm. Die Plattformen im Netz sind nicht mehr reine Abspielstationen, sondern Interaktionsschnittstellen.

### Die Bedeutung von Marketing

Wird die Bedeutung von Marketing nicht übertrieben? Die Statements von führenden Kommunikationsfachleuten aus Großunternehmen halten dagegen:

„Wenn wir Marketing nicht ganzheitlich verstehen, sind wir tot.“ – Joseph Gross, Head of Group Market Management Allianz SE.

„Marketing dient nicht der Oberflächenbeschichtung des Unternehmens, sondern der marktorientierten Unternehmensführung.“ – Steven Althaus, Leiter Markenführung BMW.

Kritiker haben behauptet, dass Marketing unnötige Bedürfnisse weckt. Oder es würde die Menschen dazu bringen, Produkte zu kaufen, die sie gar nicht wollen. Aber: „Der Marketer“, so Kotler, „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 Porsches 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 ohnehin 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 Einzelesser", 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 aber nicht auch 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 nur "verführen" ließ, wird das Produkt nicht mehr kaufen.

Hier ein paar Beispiele für die nachfragegerechte Entwicklung von Unternehmen.

## Schweizer Uhren ("Swatch")

Um sich gegen die Importflut billiger japanischer Armbanduhren 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 wird im Brauverfahren durch Fermentation natürlicher Rohstoffe hergestellt und hat sich als neue Getränkergattung in den Verkaufsregale des LEH etabliert. Bionade kommt im Gegensatz zu anderen Limos mit wenig Zucker, viel Bio und ganz ohne chemische Zusatzstoffe aus: eine Limonade, die mit nachhaltigem Qualitätsvorsprung den Zeitgeist trifft und einen Mehrwert für Verbraucher bietet.

## Boxspringbetten

Die luxuriös anmutenden Boxspringbetten haben sich zum Verkaufsschlager gemauert. Durch den höheren Einstieg, ein besseres Liegegefühl und den besonderen Aufbau sollen sie ein höheres Maß an Komfort bieten.

Doch nicht nur **Produkte** wie Butter, Waschmaschinen oder Smartphones liegen in Fokus des Marketings. Daneben gibt es nach KOTLER noch weitere neun Dispositionen:

- **Dienstleistungen:** rund drei von vier Beschäftigten in Deutschland arbeiten im Dienstleistungssektor. Diese reicht vom Aufräumservice bis zur Zimmervermietung, vom Arzt bis zum Zauberkünstler.
- **Events:** sowohl kleine Events wie ein Firmenjubiläum als auch Megaevents wie die Olympiade oder die Fußballweltmeisterschaft fallen darunter.
- **Erlebnisse:** auch hier ist die Spannbreite groß: vom Kochkurs über den organisierten Junggesellenabschied bis zum Flug ins All. Die Internetseiten von Jochen Schwetzer oder mydays sind voll davon.
- **Personen:** David Beckham oder Kim Kardashian sind Meister in Selbstvermarktung.
- **Orte:** das Dorf der Hobbits im Auenland aus *Herr der Ringe* nahe der Stadt Matamata in Neuseeland besuchen täglich über 2.000 Touristen.
- **Immobilien und Wertanlagen:** Kauf und Verkauf immaterieller Rechte von Immobilien oder Aktien unterliegen auch den Mechanismen des Marketing.
- **Organisationen:** Universitäten oder Umweltverbände haben es ebenfalls nötig, ein klares Bild in der Wahrnehmung ihrer Zielgruppe aufzubauen.
- **Informationen:** jedes Buch, jede Verpackung, jeder Ratgeber vermarktet Informationen an zahlungskräftige Kundschaft.
- **Ideen:** Jedes Angebot basiert auf einer Idee. Schon Vance Packard wusste: Produziert wird Seife, die Idee ist aber, Schönheit zu verkaufen. Die Kampagne *Du bist Deutschland* hatte zum Ziel die „Initialzündung einer Bewegung für mehr Zuversicht und Eigeninitiative in Deutschland“

## 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:

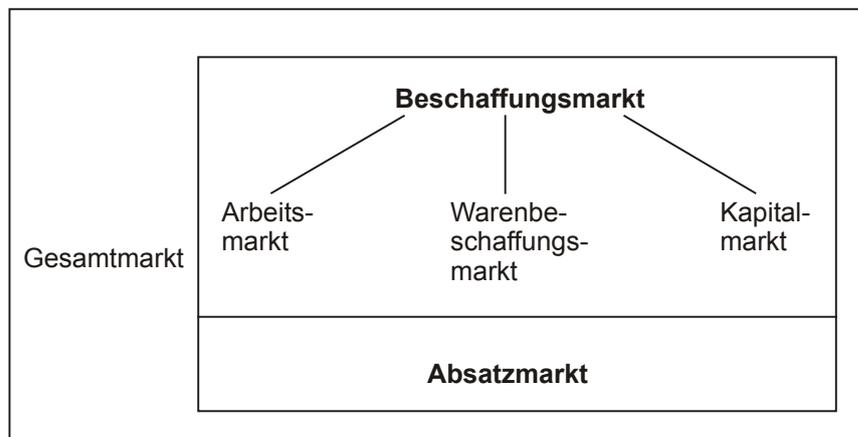


Abbildung 4: Gesamtmarkt und Teilmärkte

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.

Wir unterscheiden mehrere Marktarten. Je nach dem Zugang zu den Märkten trennen wir zwischen **offenen** und **geschlossenen Märkten**. Bei einem offenen Markt besteht keinerlei Zugangsbeschränkung für Anbieter und Nachfrager. Ein geschlossener Markt beinhaltet eine mengenmäßige Beschränkungen des Angebots und/oder der Konzessionierung, z. B. bei Gaststätten oder staatlich konzessionierter Spielhallen.

Unterschieden wird auch zwischen **zentralisierten** und **dezentralisierten** Märkten. Beim zentralisierten Markt treffen Angebot und Nachfrage zu einem bestimmten Ort und Zeitpunkt zusammen wie z. B. bei einer Messe oder bei der Börse. Ein dezentralisierter Markt findet an vielen Stellen zu den ortsüblichen Geschäftszeiten statt (LEH).

Nach geographischen Gesichtspunkten sprechen wir von unterschiedlichen Märkten:

- **lokaler Markt** (z. B. der Möbelmarkt in Hamburg)
- **regionaler Markt** (z. B. der Weißwurstmarkt in Bayern)
- **nationaler Markt** (z. B. italienischer Wein) oder
- **internationaler Markt** (z. B. Rohölmarkt)

Auch mit den „vier W“ lassen sich Märkte abgrenzen:

1. Was wird auf dem Markt gekauft? (Kaufobjekt)
2. Warum wird auf dem Markt gekauft? (Kaufmotive, Einkaufsziele)
3. Wer kauft? (Träger der Kaufentscheidung)
4. Wie wird gekauft? (Kaufpraktiken, Entscheidungsprozess)

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

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

In folgender Abbildung können Sie die wichtigsten Merkmale erkennen:

	Kaufobjekt	Einkaufsziele	Kaufentscheidungs-träger	Kaufentscheidungsprozess
Konsumentenmarkt (K-Markt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebrauchsgüter</li> <li>- Verbrauchsgüter</li> <li>- Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisbefriedigung</li> <li>- Nutzenmaximierung</li>   <li>- zahlreiche Motive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuum</li> <li>- Gruppe (Familie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktabhängiger Impuls- oder Routinekauf</li>   <li>- echter Entscheidungsprozess</li> </ul>
Produzentenmarkt (P-Markt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebäude, Grundstücke</li> <li>- Betriebsmittel</li> <li>- Rohmaterial, Halbfabrikate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinnmaximierung durch kostengünstigen Einkauf</li> <li>- zahlreiche Subziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gruppe (Einkaufsorganisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kollektiver Entscheidungsprozess (Organisationsziele)</li> </ul>
Wiederverkäufermarkt (W-Markt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebrauchs- und Verbrauchsgüter zum Wiederverkauf</li> <li>- Gebrauchsgüter und Dienstleistungen zur Unternehmensführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinnmaximierung durch kostengünstigen Einkauf und/oder Sortimentsgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuum</li> <li>- Gruppe (Einkaufsorganisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komplexer Entscheidungsprozess (Organisationsziele und dominante Verhandlungsprozesse)</li> </ul>
staatlicher Markt (Ö-Markt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investitionsgüter</li> <li>- Gebrauchsgüter</li> <li>- Verbrauchsgüter</li> <li>- Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Befriedigung der sozialen Bedürfnisse der Staatsbürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gruppe (Einkaufsorganisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kollektiver Entscheidungsprozess (spezifisches budgetbestimmtes Verhalten)</li> </ul>

Abbildung 5: Grundlegende Marktarten (MEFFERT, 2014)

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

Beim Monopol steht ein einzelner 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 z.B. das Zündwarenmonopol, d. h. Streichhölzer durften nur von der Deutschen Zündwarenmonopolgesellschaft vertrieben werden. Oder das Postmonopol, welches ausschließlich der Deutschen Post AG die Beförderung von Briefen erlaubte. Dieses Monopol fiel 2008. Heute ist z. B. die staatliche Lotterie ein Monopol.

Beim Oligopol stehen wenige Anbieter vielen Nachfragern gegenüber. Diese Anbieter verfügen über fast genau so viel Marktmacht wie die Monopolisten und können somit auch die Preise wesentlich zu ihren Gunsten beeinflussen, wie man es täglich an den Preisanzeigetafeln von Tankstellen der fünf großen Mineralölgesellschaften sehen kann.

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.

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:

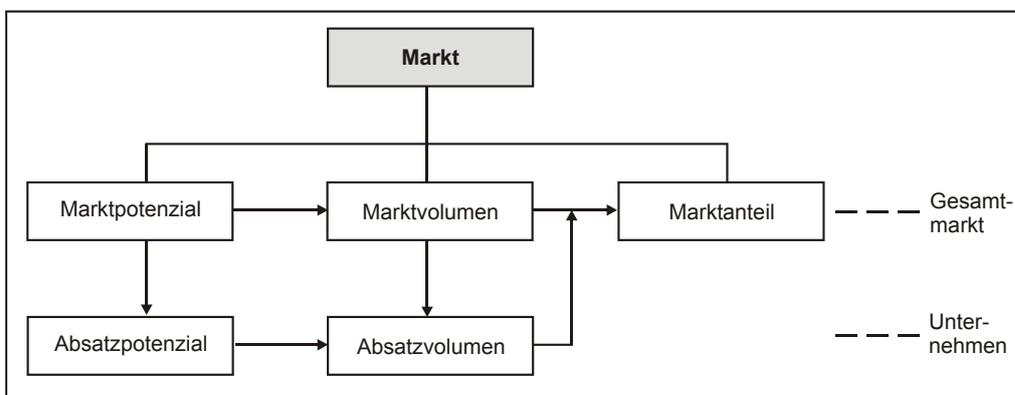


Abbildung 6: Marktgrößen (WEIS, 2015)

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.

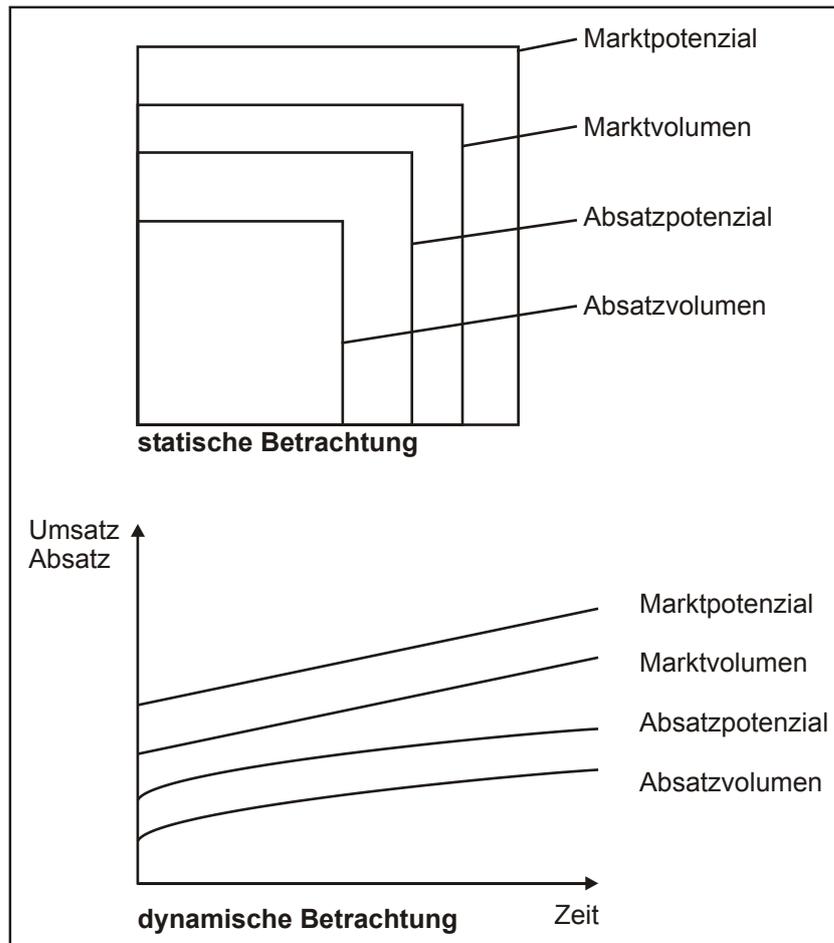


Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Marktgrößen (WEIS, 2015)

## 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 anfangs von vielen japanischen und dann in immer stärkerem Maße auch von chinesischen Unternehmen zum strategischen Schlüsselement erhoben. Das Marketing konzentriert sich dabei vor allem auf die Senkung der Produktionsstückkosten.

#### Beispiel

Die Preise für schlüsselfertige Photovoltaiksysteme lagen 1990 bei knapp 15.000 Euro/kWp. Der Einsatz moderner Fertigungstechniken und die Ausnutzung von Kostendegressionseffekten auf Grund erheblich größerer Produktionsmengen führten zu starken Preissenkungen auf diesem Markt. Vergleichbare Leistungen bekommt man heute bereits für unter 1.335 Euro/kWp. Allein in den letzten vier Jahren haben sich die Kosten halbiert.

Der Nachteil dieser Denkweise beruht darauf, dass die nichtpreislichen Parameter der Nachfrage vernachlässigt werden. Service, Nutzenerwartung der Kunden, Ökologie, Regionalität und Nachhaltigkeit spielen keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle. Aber gerade diese Einflussgrößen nehmen an Bedeutung zu.

### 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

Der Waschmittelhersteller Henkel arbeitet ständig an der Verbesserung der Formel für sein Waschmittel Persil (für noch mehr Reinheit, mit Anti-Graufornel, mit neuem Aktiv-Flecklöser, für niedrigere Waschttemperaturen, mit frischerem Dufterlebnis, mit neuen Dosierungsmöglichkeiten, mit der neuen Leuchtkraftformel,...) und bringen dabei verschiedene Produkte auf den Markt (Persil Sensitiv, Persil Color, Persil Megaperls, Persil Trabs, Persil Vernel, Persil Gold, Persil Black Gel, Persil Power-Mix Caps ...). Als Resultat nimmt Persil seit Jahren den Spitzenplatz „Most trusted Brand“ in der Kategorie Waschmittel ein.

### 2.3.3 Verkauforientierung

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.

Einige Unternehmen vermarkten ihre Produkte äußerst aggressiv, wie z.B. die sog. Drückerkolonnen, die an der Haustür Zeitschriftenabonnements verkaufen. Auch manche Außendienstmitarbeiter großer Versicherungsgesellschaften „überreden“ ihre Kunden zum vorschnellen Abschluss einer Versicherung. Solches Gebaren schlägt meist in Form einer hohen Stornoquote auf die Versicherung zurück. Im Gegensatz dazu haben die Direktversicherer, also Versicherungsgesellschaften, die nur online und ohne Außendienst arbeiten, eine wesentlich geringere (Früh-)Stornoquote, wie das Versicherungsjournal berichtet. So liegt z.B. die Quote bei unter 1,5 Prozent bei den Direktversicherungen der wgv-Leben oder der Hannoversche Leben. Bei manchem klassischen Versicherer liegt dieser Wert aber im zweistelligen Prozentbereich wie z. B. bei My-life mit über 16 %.

Dass diese Haltung äußerst gefährlich ist, leuchtet ein. Denn der zum Kauf überredete Kunde wird 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, 2015).

## **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 Optimierung der Logistikprozesse wird die Dauer der Auftragsabwicklung um die Hälfte verkürzt. Unvermeidbare Lieferverzögerungen werden dem Kunden sofort mitgeteilt. 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. Senkt ein konkurrierendes Unternehmen die Preise, so zieht Aldi nach und senkt ebenfalls den Preis für das entsprechende Produkt. Oft genug ist Aldi aber auch Vorreiter von Preissenkungsrunden, und die anderen Geschäfte ziehen dann meist gezwungenermaßen nach.

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).

**Beispiel**

Die deutschen Vollsortimenter wie Edeka oder Rewe haben jahrelang unter der ständig wachsenden Dominanz der Discounter gelitten und konnten mit deren Umsatzwachstum nicht mithalten bzw. mussten Marktanteile an diese abgeben. Aber seit sie mit vergleichbar günstigen Eigen- bzw. Handelsmarken in die Werbung gingen und sie sich auf ihre Stärken wie z.B. Service, Angebotsvielfalt oder Frische besinnen und dies ebenfalls kommunizierten, gewannen sie wieder Marktanteile zurück.

- **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 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 Marketings-Instrumentariums erreicht, sondern 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 das Unternehmen Uncle Ben's. Das Marketingmanagement hatte erkannt, dass die Eigenschaft von Reis, beim Kochen zusammenzukleben, ein echtes Problem für viele Verwender darstellte. So führte das Unternehmen einen Kochbeutel-Reis auf dem deutschen Markt ein, dem durch eine bestimmte Behandlungsmethode (sog. Parboiled-Verfahren) die Klebe-Eigenschaft deutlich verringert waren. Dieser einzigartige Produktvorteil verschaffte Uncle Ben's Reis eine weltweite Vorrangstellung.

### 2.3.5 Marketing- und Gesellschaftsorientierung

Vor dem Hintergrund zunehmender Umweltverschmutzung (Plastik im Meer, Belastung der Luft mit Feinstaub und Stickoxyden, Klimawandel, etc.), der Ressourcenverknappung, Verlust von Biodiversität und anderer Fehlentwicklungen müssen sich die Unternehmen auf diese Veränderung der Risikolandschaft einstellen; das bedeutet nicht nur, die individuellen Bedürfnisse des Zielmarktes zu identifizieren und zu befriedigen, sondern auch die Verbraucherinteressen im Hinblick auf die langfristige Sicherung bzw. Verbesserung der Lebensqualität zu berücksichtigen und nachhaltige, strategische und operative Antworten zu finden. So ist z. B. der Absatz von Ökostrom seit Jahren auf dem Vormarsch: der Anteil der erneuerbaren Energien beim deutschen Stromverbrauch liegt inzwischen bei über 33 Prozent. Katastrophen wie Fukushima beschleunigten diese Entwicklung deutlich.

Neben dem Marketing treten die Forschung und Entwicklung 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) sowie an die Erforschung und den Einsatz alternativer Produktionsverfahren (z. B. Nanobeschichtungen, "intelligente" Werkstoffe).

#### Beispiel

Der Versandhändler OTTO setzt verstärkt auf Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette und geht sogar so weit, dass die Erreichung der gesetzten Ziele als Bestandteil in den variablen Vorstandsvergütungen festgeschrieben wurde. Der Nachhaltigkeitsbericht umfasst inzwischen 72 Seiten,

Otto nutzt dabei seine Nachfragemacht, um die Hersteller zur Produktion umweltfreundlicher Produkte zu bewegen, die auch vor den Anforderungen an die Arbeitsbedingungen nicht Halt machen: so ist z.B. das sogenannte Sandblasting bei der Bearbeitung von Jeansstoffen untersagt. Der Anteil von FSC-zertifiziertem Papier für Kataloge stieg von 18 auf 50 Prozent, mit Formaldehyd behandelte Möbel, Spraydosen mit FCKW, Pelzmäntel aller Art und Produkte aus Tropenholz sind aus den Katalogen verschwunden und Textilien werden in einzelnen Produktionsstufen auf Umweltverträglichkeit überprüft, um beispielsweise schädliche Farbstoffe für Kleider zu identifizieren. Und viele Kooperationen und Allianzen bei den Lieferanten aus Risikoländern verbessern den Umweltstandart und die Arbeitsbedingungen vor Ort.

Außerdem werben auch Hersteller von Produkten, die bei der auch auf Nachhaltigkeit bedachten Zeitschrift *Ökotest* mit einem guten Urteil abgeschnitten haben, mit diesem Prädikat auf ihren Erzeugnissen.

Auch die Fairtrade-Produkte (fair) erfreuen sich stetig wachsender Beliebtheit. Zwar noch auf kleinem Niveau, aber mit beständigen Zuwachsraten im zweistelligen Bereich. 2016 wurden für knapp 1 Mrd. € Fairtrade-Produkte wie Schnittblumen, Kaffee, Kakao, Bananen und Baumwolle gekauft.

### 2.3.6 Markenorientierung

Eine weitere Grundeinstellung, den Markt für sich zu vereinnahmen, ist aus der Perspektive des Produktes, aus der Sicht der Marke. Der populäre Markenexperte, Guru der Markenstrategie und Marketingprofessor David Aaker fasst die wichtigsten Direktiven bei der Unternehmens- und Markenführung in folgenden Punkten zusammen:

#### 1. Behandeln Sie Marken als Vermögenswerte

Wenn Marken Kapital darstellen, verändert dies nicht nur die Markenpolitik und das Marketing, sondern auch die Unternehmensstrategie. Denn Markenpolitik ist dann kein Teilbereich des Marketings mehr – keine Kommunikationsaufgabe. Es erlangt strategische Bedeutung und ist gleichermaßen Abbild und Grundlage der Unternehmensstrategie. Eine Marke ist mehr als ein Image oder eine Wahrnehmung – in ihr spiegelt sich auch die Größe, das Engagement und die Loyalität ihrer Kundenbasis. Deshalb ist die Markenstrategie im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu entwickeln. Beide müssen klar Auskunft geben, welchen Markt sie ansprechen, wie ihr Nutzenversprechen lautet und wo im Zeitablauf die Prioritäten für Investitionen liegen.

#### 2. Erkennen Sie den Reichtum der Marken jenseits von Slogans und funktionalen Nutzelementen

Markenbildung beginnt damit, sechs bis zwölf Assoziationen festzulegen, die man mit der Marke verbinden soll. Daraus wählt man die zwei bis vier aus, die am wichtigsten erscheinen, den größten Marketingerfolg versprechen und Kunden am ehesten ansprechen. Neben den funktionalen Nutzelementen vermitteln starke Marken oft Emotionen, dienen der Selbstdarstellung, haben eine Markenpersönlichkeit und sind Ausdruck der Werte und Leistung von Unternehmen. So kann der Kunde es aufregend finden, einen BMW zu fahren, sich mit Coca-Cola schwungvoll fühlen – oder cool, wenn er seine Kleidung bei Zara kauft. Eine Marke kann selbstbewusst oder kompetent sein, Spaß machen, Wärme oder Dynamik ausstrahlen oder mehrere dieser Merkmale in sich vereinigen. Mit dem Produkt allein ist es schwer, sich von anderen abzuheben; Unternehmen haben aber ein Erbe, Mitarbeiter, Programme, Werte und Strategien, die fast immer einzigartig sind und etwas hergeben.

#### 3. Entwickeln und steuern Sie ein Markenportfolio

Ein solches Markenportfolio sollte Synergien und Hebeleffekte erzeugen und Klarheit schaffen. Zwei Dinge sind hier zu beachten: Erstens ist jeder Marke eine genau definierte Rolle zuzuweisen, wobei die strategischen Marken die Eckpfeiler des Portfolios bilden. Sie tragen die künftige Geschäftsentwicklung und sind es Wert, kontinuierlich in ihren Erfolg zu investieren. Zweitens gilt es, das Beziehungsspektrum der Marken zu verstehen. Ein neues Angebot kann unter einer Hauptmarke vermarktet werden, wenn die Assoziationen stimmig sind und das neue Produktumfeld die Marke stärkt. Wenn jedoch die Assoziationen nicht passen oder die Hauptmarke das neue Produkt einengt, ist eine Abgrenzung erforderlich. Im Beziehungsspektrum der Marken schafft eine Untermarke eine gewisse Abgrenzung, eine unterstützte Marke eine stärkere und eine eigene Marke die stärkste.

#### 4. Schützen Sie Differenzierungsmerkmale als Marke

Schütze Differenzierungsmerkmale als Marke. Mit funktionalen Nutzelementen kann man sich kaum vom Wettbewerb abheben, weil die Konkurrenz sie bald (scheinbar) kopieren oder anderweitig den Vorteil wettmachen wird. Es sei denn, man lässt sie als Marke schützen, denn die kann nicht kopiert werden. Die Kunst ist, zu erkennen, wann eine Innovation die Entwicklung einer Marke lohnt. Die Wirkungsmacht markengeschützter Differenzierungsmerkmale rechtfertigt nicht das Branding jeder inkrementellen Innovation.

Dabei stellt Aaker hohe Ansprüche an die Marke: Nur bahnbrechende Neuerungen statt austauschbarer Pseudoinnovationen bringen eine Marke voran, wobei das Nutzenversprechen im Mittelpunkt der Markenstrategie stehen soll. Zusätzlich ist die Marke mit Energie aufzuladen, damit sie eine emotionale Bindung zum Kunden herstellen kann. Wenn diese Energie nicht selbst aus der Marke generiert werden kann wie z.B. bei Apple, so können auch energiegeladene Programme bzw. mit der Marke verbundene Events den Kunden ansprechen.

#### 2.3.7 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.

Auch das Qualitätsmanagement (QM) stellt den Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmensbemühungen. Geregelt wird dies in der DIN ISO 9001. Der TÜV-Süd schreibt dazu: „Die Qualitätsmanagement-Norm **ISO 9001** ist national und international die **meist verbreitete und bedeutendste Norm im Qualitätsmanagement**. Eine Zertifizierung nach **ISO 9001** ist für Unternehmen und Organisationen aller Größen und in allen Branchen möglich und bildet die **Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess** des unternehmensinternen Qualitätsmanagementsystems.“

Die ISO 9001 legt die **Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem** fest, die von Unternehmen umzusetzen sind, um die Kundenanforderungen sowie weitere Anforderungen an die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität zu erfüllen. Mit der Einführung eines QM-Systems kann zum Beispiel eine höhere Kundenzufriedenheit erzielt werden.“

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 Revision der DIN ISO 9001:2015, die im September 2015 veröffentlicht wurde, stellt aber nicht nur den Kunden allein in den Mittelpunkt aller Bemühungen, sondern verbreitert die Kundenorientierung um weitere relevante, interessierte Parteien. Dazu gehören z. B. auch die Mitarbeiter des Unternehmens sowie Lieferanten, Kooperationspartner oder Kostenträger. Außerdem sieht die Revision der ISO 9001:2015 als eine der wichtigsten Kriterien die strategische Ausrichtung der Organisation dahingehend vor, dass das QM künftig bereits in die strategische Ausrichtung der Organisation eingebunden werden muss. Die oberste Leistung muss dazu sicherstellen, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele mit der strategischen Ausrichtung und dem Kontext der Organisation vereinbar sind. Die neue Norm fordert zudem, dass die Unternehmen erfassen, welche internen und externen Belange (z. B. gesetzliche, technische, wettbewerbliche oder soziale Belange) Einfluss auf Ziele, Strategien und Ergebnisse des QM-Systems haben.

Darüber hinaus sollen die Verantwortlichen für das QM die anderen Führungskräfte dahingehend stärken, dass sie ihre Mitarbeiter so einsetzen, anleiten und unterstützen, dass sie zur Wirksamkeit des QM – und damit zur Kundenzufriedenheit – beitragen können. Dazu gehört auch, im Wissensmanagement das notwendige Wissen zur Durchführung von Prozessen festzuhalten und allen Mitarbeitern zugänglich zu machen.

Die DIN EN ISO 9001:2015 wurde in zehn Abschnitte gegliedert

1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweise
3. Begriffe
4. Kontext der Organisation
5. Führung
6. Planung
7. Unterstützung
8. Betrieb
9. Bewertung der Leistung
10. Verbesserung

Die folgende Abbildung macht deutlich, dass dabei die Kunden und die Kundenzufriedenheit einen großen Einfluss auf fast alle Bereiche nehmen.

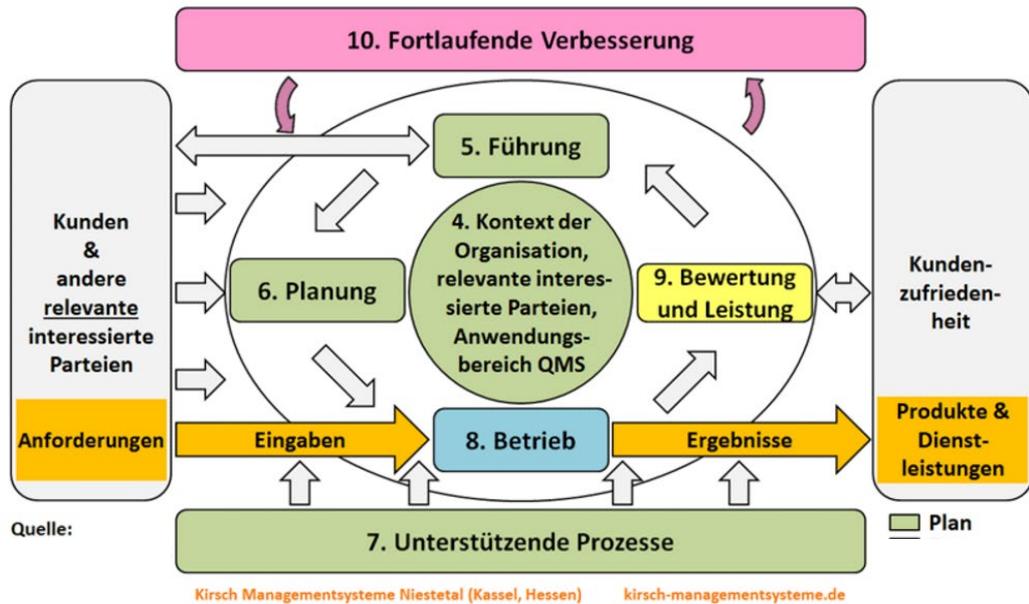


Abbildung 8: Quelle DIN ISO 9001

Die Ergebnisse des Deutschen Kundenbarometers für die Kundenzufriedenheit 2016 in Deutschland für einzelne Branchen zeigt die folgende Tabelle:

**Tabelle 1: Das Ranking der Kundenzufriedenheit 2016, Kundenmonitor Deutschland**

Optiker	1,82
Autowerkstätten	1,87
Fotoservice-Anbieter	1,92
Drogeriemärkte	1,97
Kfz-Prüfstellen	1,99
Hörgeräteakustiker	2,04
Krankenkassen und -versicherungen	2,10
Baumarkt-Onlineshops	2,12
Banken und Sparkassen	2,18
Lebensmittelmärkte	2,20
...	...
Briefpost	2,36
Bau- und Heimwerkermärkte	2,38
Soziale Netzwerke	2,66

Skala von 1 ("vollkommen zufrieden") bis 5 ("unzufrieden")

Die Einsatzmöglichkeiten dieser Ergebnisse liegen laut Kundenmonitor Deutschland u.a.

- in der Ermittlung des Status Quo zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im eigenen Unternehmen
- im Vergleich der eigenen Ergebnisse mit denen der Wettbewerber zur Einschätzung der Wettbewerbsposition aus Kundensicht
- in der langfristigen Beobachtung der Branche und der Entwicklung der eigenen Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit, -loyalität und -bindung
- im Aufdecken von Stärken und Schwächen bezüglich der Kundenorientierung im eigenen Unternehmen
- in der Begründung für Maßnahmen zur Stärkung der Kundenbeziehung
- im Controlling der Erfolgswirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung und
- im Abgleich mit Ergebnissen eigener Untersuchungen zur Kundenzufriedenheit und -bindung

### **2.3.8 Ansätze moderner Marketingtheorie**

Die strategischen, organisatorischen und kulturellen Veränderungen gehen vom traditionellen Marketing hin zum systematischen Kundenbeziehungsmanagement. Es geht dabei um einen umfassenden Relationship Marketing-Ansatz, der durch eine Prozessorientierung ergänzt wird.

#### **2.3.8.1 Relationship Marketing**

Nach dem Verständnis von MEFFERT (2014) 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.

Unterscheidungskriterien	Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekte	Produkt	Produkt und Interaktion
Denkschema	Produktlebenszyklus	Kundenlebenszyklus
Dominantes Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
Marketingfokus	Leistungsdarstellung	Leistung und Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuergrößen	Gewinn, Deckungsspanne, Umsatz, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert, Customer Lifetime Value

Abbildung 9: Unterschied zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing (MEFFERT, BRUHN, 2015)

So führt Beziehungsorientierung zu einer Reihe grundlegender Konsequenzen. Man ist an einer langfristigen Kundenbeziehung interessiert. Die Profitabilität eines Kunden wird nicht mehr nach dem Gewinn eines Kaufes bestimmt, sondern vielmehr nach dem realisierbaren Gewinnpotenzial über den gesamten Beziehungszyklus (Kundenlebenszyklus). Wichtig neben der Kundenakquisition sind auch Kundenbindung und Kundenrückgewinnung. Im Marketing liegt der Schwerpunkt auf der Interaktion mit dem Kunden, um ihn so besser zu verstehen und das Angebot auf seine Bedürfnisse ausrichten zu können. Und schließlich kommen neben den ökonomischen Steuerungsgrößen wie Gewinn und Umsatz auch noch Kennziffern wie Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert und Customer Lifetime Value. Das ist die in Euro ausdrückbare Größe, die ein Kunde während seiner gesamten Geschäftsbeziehung zu einem Unternehmen darstellt. Um den Customer Lifetime Value entscheidend zu steigern, ist Kundenzufriedenheit oberstes Gebot. Daher liegt auch der Dialog mit dem Kunden im Marketingfokus.

Wie in einer Partnerschaft befindet sich der Kunde dabei in einem jeweils unterschiedlichen, zu differenzierenden Beziehungsstatus, den das Marketing mit entsprechenden Maßnahmen begegnen muss.

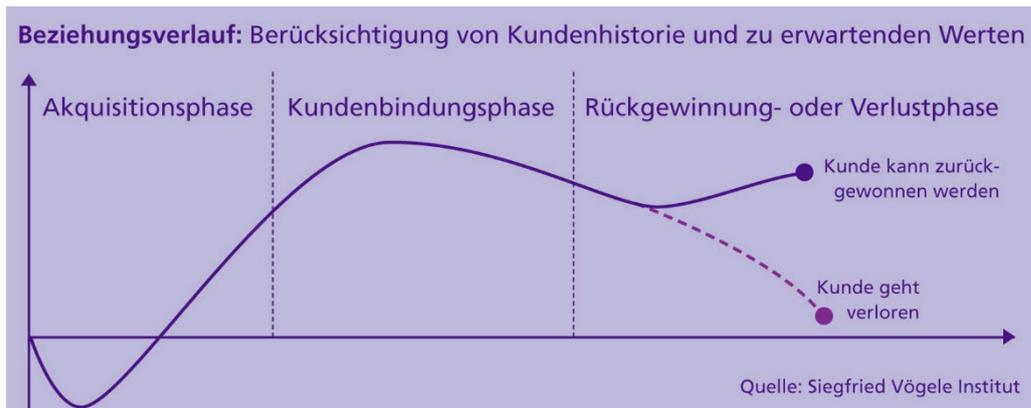


Abbildung 10: Customer Lifetime Value

Nicht nur der Kundenakquisition, sondern auch der Kundenrückgewinnung wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet, denn es ist immer noch billiger, Kunden zurückzugewinnen, als neue Kunden zu werben.

Im Relationship Marketing 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, wobei alle betrieblichen Funktionsbereiche vernetzt sind. 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 bereits in seiner Suite vor, egal, wo auf der Welt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der Relationship Marketing-Ansatz im Übergang vom transaktionsorientierten Marketing zum Relationship Marketing in zwei Dingen manifestiert: In der Abwendung vom bereichsbezogenen (funktionalen) Marketing zum bereichsübergreifenden (ganzheitlichen) Marketing, was sich in einer Integration von bereichsübergreifenden Prozessen niederschlägt und in der Verlagerungen von Marketing-Aktivitäten in der Kundenakquisition zu Aktivitäten, die sich auf den Erhalt bestehender Kunden konzentrieren, was verstärkte Bemühungen in Kundenbindungssysteme, Loyalitätsmaßnahmen und Kunden-Lebenswertbetrachtung nach sich zieht.

Der Wandel vom klassischen Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing entspricht der zu Beginn erwähnten "Out-Side-in"-Sichtweise. Dadurch soll eine bessere Erfüllung der Kundenerwartungen erreicht werden. 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 hält bzw. zurückgewinnt.

### 2.3.8.2 *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.

Die **Prozesskostenrechnung** als "gerechteres" Verfahren der Kostenrechnung im Vergleich zu Voll- und Teilkostenrechnung wird in immer mehr Unternehmen angewendet. Ein Unternehmen besteht dabei nicht nur aus Kostenstellen, sondern im Grunde aus Prozessen, also aus Tätigkeitsabfolgen, die Leistungen erstellen. Im Wesentlichen geht es darum, den Gemeinkostenblock, der z.B. durch eine höhere Variantenvielfalt, komplexere Produkte und dem höherem Aufwand für Planung und Steuerung in den letzten Jahren stetig gestiegen ist, besser den ablaufenden Prozessen zuzuordnen, und zwar über die mengenmäßige Inanspruchnahme.

Dieser ganzheitliche Prozess berücksichtigt die Beziehungen aller Beteiligten. Die nachfolgende Abbildung zeigt dieses Konzept, in dem zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen alle Marktpartner bzw. Anspruchsgruppen einbezogen werden.

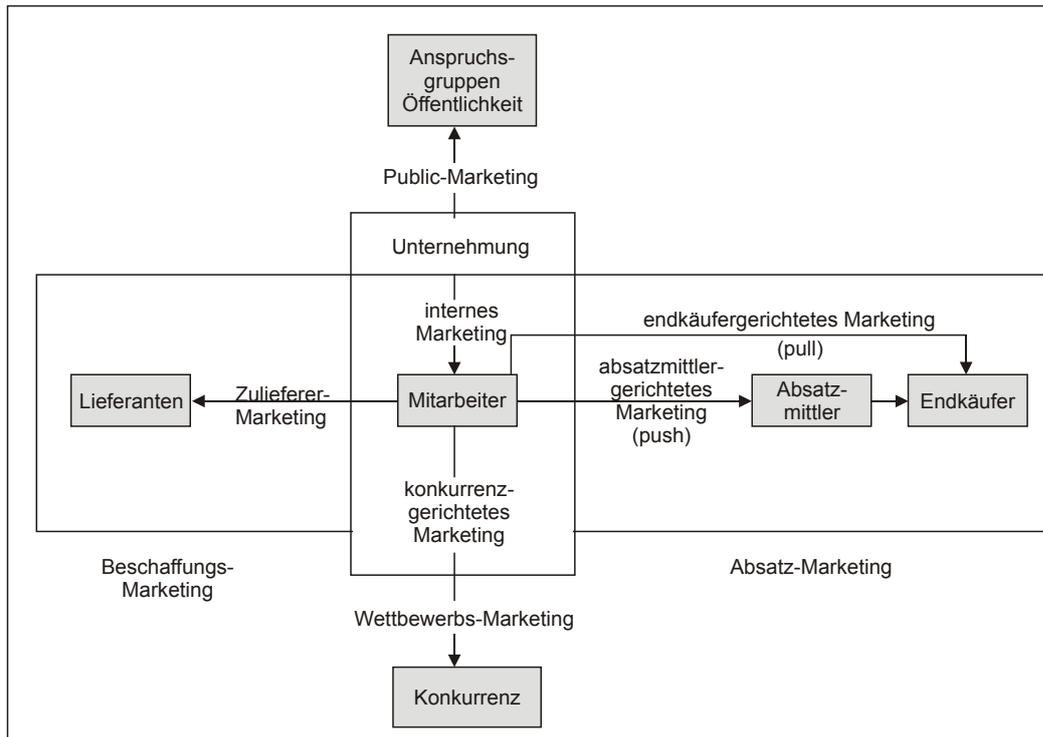


Abbildung 11: Konzept des integrierten Marketing. (MEFFERT, 2014). **Integriertes Marketing** ist für alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter relevant. Alle, nicht nur die Mitarbeiter im Bereich Marketing, müssen zum Ziel haben, einen überlegenen, dauerhaften Kundennutzen zu schaffen.

## 2.4 Konsumentenverhalten

Die Entscheidung für ein Produkt ist abhängig von gewissen 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 oder einer Marke entscheidend. Die treue Anhängerschaft von Apple ist legendär und hat dem Unternehmen Rekordumsätze beschert. Apple genießt Kultimage: mit seiner technologischen Dominanz, seiner Innovationsfreudigkeit und seinem einzigartigem Design eroberte iPhon, iPad, iPod & Co die Welt. Apple-Jünger sind auch die loyalsten Kunden, die Apple das Allzeithoch bescherten. Früher (zu Handy-Zeiten) war Nokia das absolute Must-have der Fangemeinde. Es hat also eine gewaltige Veränderung im Kaufverhalten gegeben. Ob dies nur darauf zurückzuführen ist, dass Nokia den Smartphone-Trend verschlafen hat, darf genauso diskutiert werden wie die Frage, ob und wann Samsung, Huawei, Oppo oder LG mit ihren Smartphones Apple den Rang ablaufen.

Hier ist zu erkennen, wie die Kombination von Technik, Design und Marketing die eigene Einstellung und das Kaufverhalten prägen. Äußere Bestimmungsfaktoren beeinflussen die so genannten intrapersonalen bzw. psychische Bestimmungsfaktoren. So prägt auch „die Kultur, gesellschaftliche Normen oder auch die Schicht-, Gruppen- und Familienzugehörigkeit das Wertesystem eines Menschen“ (MEFFERT, 2014). Die Fachliteratur bezeichnet diese Faktoren als interpersonale bzw. soziale Bestimmungsfaktoren. Da aber auch ein Individuum sein soziales Umfeld prägt, spricht man in diesem Zusammenhang auch von einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Wir dürfen aber auch nicht nur einen einzelnen 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 spricht von einem „*physiologisch grundlegenden, im entwicklungsgeschichtlichen Sinn primitiven Zustand*“, der durch drei äußere Reize ausgelöst werden kann:

#### **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 auch schon öfters Werbung aufgefallen, die mit sexuellen Motiven Produkte verkauft, frei nach dem Motto: Sex sells. Aber oft genug haben diese sexuellen Darstellungen rein gar nichts mit den Produkten zu tun und der Sex in der Werbung ist nichts weiter als ein Hingucker, bei dem das Produkt im Hintergrund verschwindet.

Einen ebenso emotionalen wie wirkungsvollen Spot produzierte die Deutsche Telecom. Unter der Dachmarken-Kampagne „Erleben, was verbindet“ wollte das Telekommunikationsunternehmen sein Image aufbessern und eine gemeinsame Basis für Festnetz-Telefonate, mobile Telefonate und Internet schaffen. Der Leitgedanke des Unternehmens war: "Das Leben schenkt uns unvergessliche Momente – schön, dass wir sie miteinander teilen können“. Umgesetzt in Werbung wurde dieser Anspruch durch Originalaufnahmen der britischen Casting-Show "Britain's Got Talent", wo der unscheinbare Paul Potts mit der Arie "Nessun Dorma" stimmungsgewaltig und völlig überraschend das Publikum von den Stühlen riss und damit auch die Casting-Show gewann. Dieses (Original-) Material wurde um nachgedrehte Szenen von Menschen erweitert, die dieses Geschehen via Fernsehen, Mobiltelefon oder Online verfolgen und somit die Leitidee der Deutschen Telecom perfekt umsetzte. „Erleben, was verbindet“ wurde die (bislang) erfolgreichste Kampagne der Deutsche Telecom und mit einem Effi (Preis der Werbebranche für effiziente Markenkommunikation) in Gold ausgezeichnet. Ansehen kann man den Spot unter

<https://www.youtube.com/watch?v=1k08yxu57NA>

Die Originalaufnahme von Paul Potts Auftritt bei "Britain's Got Talent" wurde bei youtube.de inzwischen über 160 Millionen Mal aufgerufen.

### **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.

Fast schon legendär die Werbung von Sixt mit Angela Merkel: 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 unerwartete 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.

Diese Reizaktivierung ist Grundvoraussetzung für eine gezielte Beeinflussung des Käuferverhaltens (MEFFERT, 2014). Zusätzlich muss 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". Diese sind für den Konsumenten weniger wichtig und nur mit geringeren Risiken verbunden. Zu den Low-Involvement-Käufen lässt sich der wöchentliche Lebensmitteleinkauf oder auch die Betankung mit dem (relativ austauschbaren, weil genormten) Benzin der Mineralölgesellschaften zählen, während für den Kauf eines neuen Autos, eines neuen OLED-Fernsehers oder eben eines neuen Apple-Produktes erheblich mehr Informationen eingeholt werden.

## 2.4.2 Emotionen

Die bereits angesprochenen Dimensionen Aktiviertheit, Aufmerksamkeit und Involvement haben immer einen emotionalen Aspekt. Zudem verhält sich kein Mensch in seiner Entscheidungsfindung rein rational. Emotionen werden teilweise bewusst vom Menschen wahrgenommen, aber der Mensch ist viel stärker emotional geprägt, als ihm bewusst ist.

Im Laufe der Zeit baut der Verbraucher zu einem Produkt oder einer Marke 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. Auch beim Kauf eines Autos spielen Begriffe wie persönlicher Kontakt, Servicequalität oder Image oft die kaufentscheidende Rolle.

## 2.4.3 Motive

Motive als Initiator menschlichen Handelns stehen in einem engen Zusammenhang mit emotionalen Vorgängen, die letztendlich das Konsumentenverhalten auf ein Ziel hin ausrichten.

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

Grundsätzlich lassen sich vier Arten von Motiven unterscheiden (MEFFERT, 2014):

### 1. Primäre und sekundäre Motive

Unter den primären Motiven verstehen wir nichtgelernte, 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).

### 2. 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.

### 3. 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. Während das Bewusstsein noch grübelt, hat das Unterbewusstsein längst die Entscheidung getroffen. Und das Bewusstsein sucht hinterher die logische Begründung für das Verhalten und die getroffene Entscheidung.

### 4. 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 Produkten der Firma Apple.

Einstellungen sind „*innere Bereitschaften (Prädispositionen) eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren*“ (MEFFERT, 2014).

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 differenziertes und gleichzeitig ganzheitliches Bild eines Einstellungsobjektes.

Bei fast keinem anderen Produkt ist Image so wichtig und relevant für eine Kaufentscheidung wie bei des Deutschen liebstem Kind: dem Auto. Die AUTO ZEITUNG führt in diesem Zusammenhang dazu auf:

„Ein positives Image ist für Autohersteller ein kostbares Gut: Neuwagen verkaufen sich besser, die Margen sind höher, Gebrauchtwagen gehen schneller vom Hof, und Händler sowie Kunden sind leichter zufriedenzustellen. Doch der Weg dorthin ist mühsam: Es dauert lange, bis sich Qualität und Zuverlässigkeit herumsprechen. Das zeigt die Image-Befragung, die die AUTO ZEITUNG einmal pro Jahr startet.

Beispiel Skoda: Noch 2005 erreichte die tschechische Marke in der Gesamttrankliste nur Platz 16, im Jahr 2009 landete sie auf Position zehn und 2015 hat sie sich bis auf Platz 6 vorgearbeitet. Auch im richtigen Leben – bei den Neuzulassungen – hat sich Skoda zur erfolgreichsten Importmarke gemausert.“

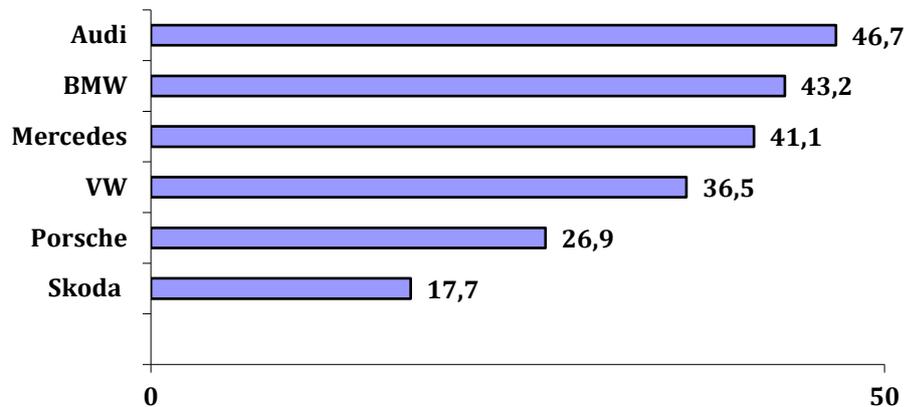


Abbildung 12: Image-Umfrageergebnis 2016 der AUTO ZEITUNG unter über 30.000 Lesern in zwanzig Kategorien über 41 Automarken

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, 2014):

#### **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 Modelle, 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“.

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 bzw. sozialen 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 bzw. beim Autofahren 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, 2014).

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, 2013). 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, 2014). 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 ein Rollentausch statt. Frauen nehmen immer häufiger Einfluss auf die ehemals männlichen Kaufentscheidungen wie Finanzdienstleistungen und Männer reden oftmals mit, wenn es um Anschaffungen für den Haushalt geht. Das stellt die Marketingexperten natürlich von Herausforderungen. So beschäftigen sich auch immer mehr Männer mit dem Thema Mode und Kosmetik und Frauen belegen schon mal einen Bohrmaschinenkurs im örtlichen Baumarkt, um selbst Hand anlegen zu können, wenn gerade kein Mann greifbar ist.

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.

Es gibt natürlich Produkte bzw. Dienstleistungen, sich erfolgreicher online distribuieren lassen und solche, für die der Onlinehandel weniger geeignet ist. Generell lassen Kleidung und Sportartikel gut online vermarkten. Diese Rubrik ist sogar führend bei den Onlinebestellungen. Dahinter folgen Bücher und Zeitschriften und dann Gebrauchsgüter wie Möbel, Geschirr und Spielzeug. Auch Musik oder Produkte, die der Benutzer bereits kennt (Nachkauf), leicht verständliche Produkte (ohne Beratungsbedarf) oder schwer im Handel erhältliche Produkte (z. B. überlange Schnürsenkel oder Displayschutzfolien) sind gut im E-Commerce zu vermarkten.

Weniger geeignet sind „emotionale“ Produkte, die man auch berühren und fühlen will (z. B. Pelzmäntel), Produkte mit überproportional hohen Versandkosten und natürlich Produkte, die einer Einfuhrbeschränkung bzw. anderen rechtlichen Restriktionen unterliegen.

Der Erfolg von E-Commerce basiert auf folgende 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 Produktverteilern 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 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.

Manch etabliertes Unternehmen hat die rasante Online-Entwicklung einfach falsch eingeschätzt oder verschlafen und dabei Kunden an neue, innovative Internetunternehmen verloren. Im Buchhandel ist [www.amazon.de](http://www.amazon.de) ein gutes Beispiel dafür, wie dieser Markt besetzt wurde; und amazon handelt längst nicht mehr nur mit Büchern. Und Internetportale wie z.B. Zalando.de oder [brands4friends.de](http://brands4friends.de) (Schuhe, aktuelle Mode, Accessoires, Sportartikel) besiegelten mit ihrem raschen Wachstum den Garaus klassischer Versandhäuser wie Quelle oder Neckermann, die diese Onlineentwicklung zu spät erkannt haben.

Einige Fachleute glauben, dass die Automobilbranche und der Möbelversand die nächsten Branchen sein werden, in der es durch die Entwicklungen im Internet zu gravierenden Veränderungen kommen wird und sich neue Mitbewerber in klassische Vertriebskanäle einschalten. Die Unternehmen stehen dann vor der Aufgabe, verstärkt Relationship Marketing im Internet einzusetzen, um Kunden langfristig zu binden und neue Kunden im Internet zu finden und für sich zu gewinnen.

Unternehmen sind dabei auf allen Onlinekanälen unterwegs. So hat die Kaffeerösterei Starbucks über 25 Mio. Fans auf Facebook, was wohl zum einen daher rührt, dass die Starbucksbesucher sehr internetaffin sind – man sieht bei Starbucks mehr Leute, die mit Smartphone oder Laptop kommunizieren als Leute, die sich unterhalten –, als auch daher, dass Starbucks viele Marketingtechniken einsetzt, um Fans zu gewinnen und zu halten wie regelmäßige Pinwandposts, eigene Apps, die Starbucks Mitgliedkarte oder Verknüpfungen zu anderen Social Websites.

Die Internetwährung heißt heute „gefällt mir“, „Freunde“, „like“ und „teilen“. Das bedeutet soziale Anerkennung und Zustimmung. Das bedeutet aber auch, dass

der usp (unique selling proposition), der einzigartige Verkaufsvorteil, sich angesichts immer austauschbarer Produkte und sinkender Markentreue sich wandelt zum ucp, der unique communication proposition. Und der wird über die Online-Medien determiniert.

Auch Coca-Cola hat reagiert und hat bereits 2013 ihre Corporate Website durch ein Online-Magazin mit dem Namen „Journey“ ersetzt. Bereiche wie Gesellschaft, Unternehmen, Entertainment und Happiness werden von einem Team aus Coke-Mitarbeitern und Freelancern bearbeitet und mit Kommentar- und Sharefunktionen allen sozialen Netzwerken zugänglich gemacht. Auch das zeigt, wie rasant sich Markenkommunikation verändert: Consumer Involvement heißt das Schlagwort, das die Konsumenten zu Hauptakteuren macht.

Der Kommunikationschef Patrick Kammerer meinte in einem Interview dazu: „Wir wollten der veränderten Mediennutzung der Konsumenten gerecht werden. Wir fanden die klassische Corporate Website ist nicht mehr zeitgemäß. Sie wirkte wie eine Bühne, von der man in einen abgedunkelten Saal predigt. Ohne auf die Reaktionen des Publikums zu achten. Das gilt nicht nur für Coca-Cola. Wie im Marketing braucht es auch in der Unternehmenskommunikation einen anderen Stil, um Geschichten über uns und unsere Marken zu erzählen. Moderner, dialogischer, anspruchsvoller – wie es Coca-Cola bereits auf vielen Social-Media-Kanälen umsetzt. ... Täglich teilen wir eigene Inhalte auf digitalen Plattformen im Netz und multiplizieren unsere Reichweite. ... Interaktion anzuregen ist der Leitgedanke von Journey. Die User können Fragen stellen, ihre Meinung äußern, Themenvorschläge machen oder mit uns ins Gespräch kommen. Alle Journey-Geschichten können sowohl direkt auf der Seite als auch auf den Social-Media-Plattformen wie Facebook, Twitter, Instagram oder Google+ geteilt und diskutiert werden. Unser Consumer Interaction Center hat jeden Tag offene Ohren für Konsumenten und Multiplikatoren – egal, auf welcher Plattform im Web. Es ist gerade diese ständige Vernetzung, die den Erfolg ausmacht: Journey ist das Zentrum für Geschichten und Informationen – mit viel Bewegtbildern, Fotos, Grafiken. Der Dialog dazu erfolgt dann mehrheitlich auf den anderen Plattformen“.

Dass dies funktioniert, zeigen die Zahlen vom 12.01.2017:



## 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.

Heutige 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 Betriebsformen. Hierbei ist das Internet als innovativer Informations- und Kommunikationskanal von besonderer Bedeutung. Das kontinuierliche Wachstum des E-Commerce durch die zunehmende Verbreitung und Nutzung des Internets verändert auch kontinuierlich die Einzelhandelslandschaft.

## 2.8 Übungsaufgaben

1. Was versteht man unter einem Käufermarkt?
2. Wodurch ist ein Verkäufermarkt gekennzeichnet?
3. Welches ist das Prinzip des Marketings?
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 kabelloser 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 Garantiezeiten ein. In den 90er Jahren startete die "Delta AG" gemeinsam mit ihrem Hauptkonkurrenten gegen "Ultima" eine Kooperation im Bereich Forschung und Entwicklung, um die zunehmend auf den Markt drängende internationale Konkurrenz gewappnet zu sein. In den 2000er Jahren setzte die Delta AG verstärkt auf LED- und Plasma-TV und begann den Vertrieb von Computerbildschirmen und Flachbildschirmen über das Internet. Rund 10 Jahre später wurden die immer dünneren, multi-mediale Smart-TVs angeboten und später Ultra-HD und HDR-Geräte ins Programm aufgenommen.

Ordnen Sie die Veränderungen in der Marktbearbeitung der "Delta AG" den unterschiedlichen Phasen der Entwicklung des Marketings 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.