

**1. Teil:**

# **Grundlagen des Marketing-Management**

# 1 Das Marketing-Konzept

## Lernziele im Kapitel „Das Marketing-Konzept“:

In diesem Kapitel erfahren Sie

- von welchem Grundgedanken das Marketing ausgeht,
- was man unter dem Begriff „Marketing“ versteht,
- welche Merkmale das Marketing aufweist,
- welche Entwicklungslinien und Trends im Marketing zu erkennen sind und
- welche Arten des Marketing existieren.

## 1.1 Grundgedanke des Marketing

Eine systematische und gezielte Gestaltung marktgerichteter Aktivitäten ist heute für nahezu jedes Unternehmen unabdingbar, um seine Existenz am Markt nachhaltig sichern zu können. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Fragmentierung der Märkte, einer wachsenden Marktdynamik mit sich immer schneller ändernden Bedürfnissen bei gleichzeitig hoher Wettbewerbsintensität und zahlreichen Marktsättigungserscheinungen gewinnt das Marketing zunehmend an Bedeutung. Der **Grundgedanke des Marketing** besteht dabei in der konsequenten Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens auf die Erfordernisse des Marktes. Damit rückt der Markt und die Bedürfnisse und Ansprüche der Marktteilnehmer in den Mittelpunkt der Betrachtung (vgl. auch Kap. 1 im 2. Teil).

Gegenüber ursprünglichen Konzepten hat das Anspruchsspektrum des Marketing eine deutliche Ausweitung erfahren. Diese Ausweitung bezieht sich auf die Dimension „Verständnis des Marketing“ und auf die Dimension „Bezugsobjekte des Marketing“ (vgl. Abb. 1.1). Im Hinblick auf die Dimension „**Verständnis des Marketing**“ wurde ursprünglich unter Marketing eine Unternehmensfunktion verstanden, welche gleichberechtigt neben anderen Unternehmensfunktionen wie z.B. Beschaffung, Produktion, Forschung, Entwicklung usw. steht. In moderner Interpretation versteht sich Marketing heutzutage viel weiter gefasst als unternehmerisches Führungskonzept, welches eine marktorientierte Ausrichtung und Koordination sämtlicher Funktionsbereiche eines Unternehmens umfasst. Das gesamte Unternehmen ist damit auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden auszurichten (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 6 f.). Ziel muss es dabei sein, komparative Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu Wettbewerbern zu erzielen, welche zu Kundenbindung und Kundenzufriedenheit führen und auf diese Weise dem Unternehmen gestatten, seine ökonomischen Ziele zu erreichen.

Hinsichtlich der Dimension „**Bezugsobjekte des Marketing**“ ist eine Ausrichtung von der ursprünglichen Kundenfokussierung hin zu einer Orientierung an sämtlichen Anspruchsgruppen (stakeholder) des Unternehmens zu erkennen. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen nicht nur die Kunden des Unternehmens, sondern sämtliche Vereinigungen, Institutionen, Unternehmen und Gruppierungen, mit denen das Unternehmen interagiert wie Banken, Anteilseigner, Mitarbeiter, Staat usw. In diesem Sinne wird das moderne Marketing-Verständnis auch als „Integriertes Marketing“ bezeichnet, welches funktionen- und anspruchsgruppenübergreifend gestaltet ist.

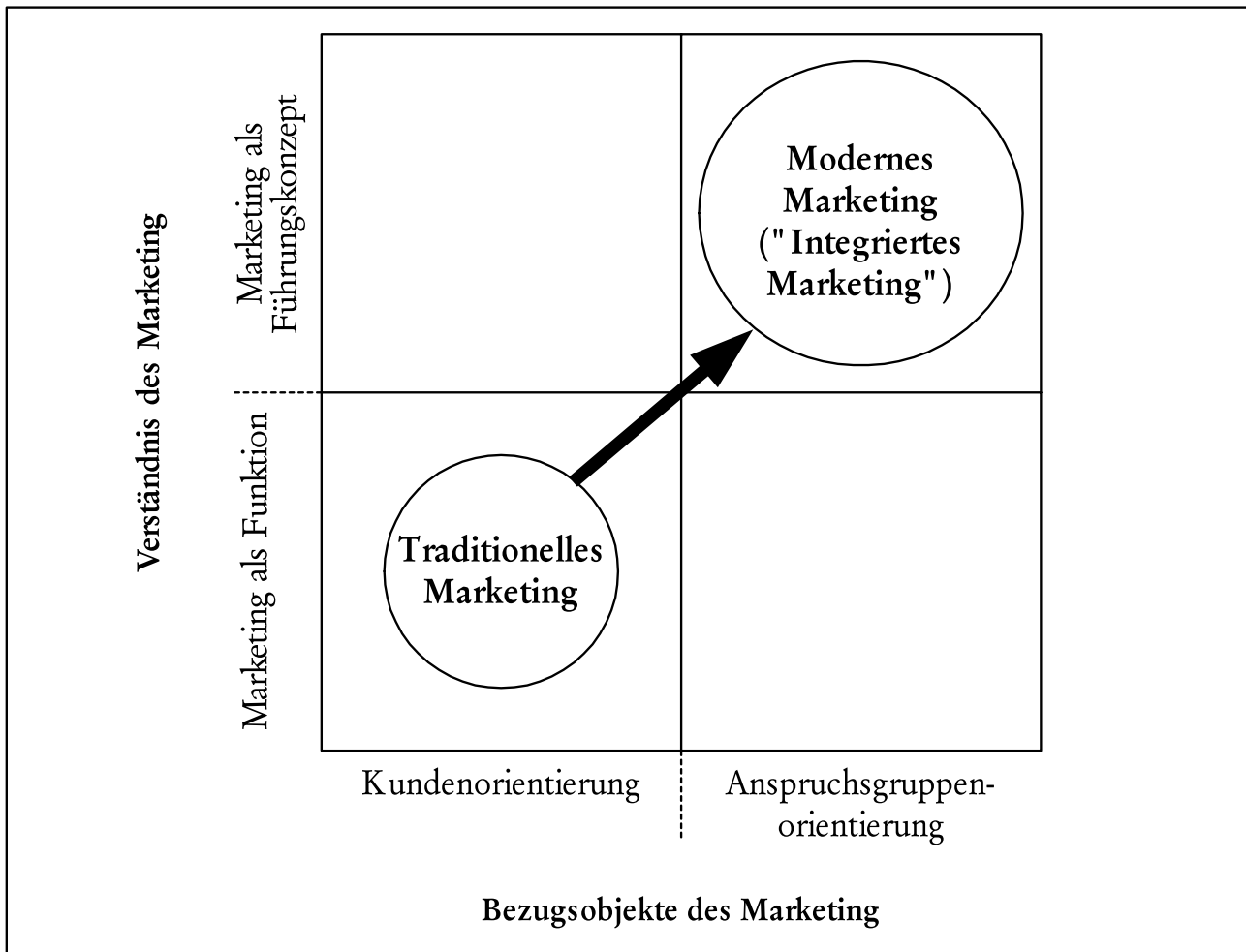


Abb. 1.1: Wandel des Anspruchsspektrums des Marketing

## 1.2 Begriff und Merkmale des Marketing

In der einschlägigen Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen des Marketing (vgl. z.B. Cooke/Rayburn/Abercrombie 1992). Im Kern können dabei drei Richtungen erkannt werden (vgl. Homburg/Krohmer 2009, S. 8 f.):

- aktivitätsorientierte Definitionen,
- beziehungsorientierte Definitionen sowie
- führungsorientierte Definitionen.

In Abb. 1.2 sind die Kernaussagen sowie beispielhafte Definitionen der einzelnen Marketing-Verständnisse im Überblick zusammengefasst. Diese drei Richtungen des Marketing-Verständnisses sind nicht als substitutiv, sondern als komplementär anzusehen, indem sie jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Gleichwohl sind sämtliche drei Perspektiven aus Marketing-Sicht relevant. Wir verfolgen im vorliegenden Buch daher folgendes integriertes Marketing-Verständnis: „**Marketing ist die ganzheitliche Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens auf die für ein Unternehmen relevanten aktuellen und potentiellen Märkte durch die Planung und Implementierung produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitischer sowie marktinformationsbezogener Entscheidungen und Kontrolle ihrer Ergebnisse mit dem Ziel des Aufbaus, der Erhaltung und Intensivierung von Austauschbeziehungen mit den Marktteilnehmern zur Sicherstellung übergeordneter Unternehmensziele.**“

Art des Marketing-verständnisses	Aktivitätsorientiert	Beziehungsorientiert	Führungsorientiert
<b>Kernaussage</b>	Marketing wird als Bündel marktgerichteter Aktivitäten verstanden.	Die Zielsetzung des Marketing besteht in dem Aufbau, der Erhaltung und Intensivierung der Beziehungen zu Kunden.	Marketing bedeutet die Führung des Unternehmens vom Markt her.
<b>Beispielhafte Definition</b>	"Marketing is the process of planing and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals." (American Marketing Association 1985, vgl. o.V. 1985)	"Marketing is to establish, maintain, enhance and commercialize customer relationships (often but not necessarily always long term relationships) so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and fulfillment of promises." (Grönroos 1990, S. 5)	"Marketing ist die bewußte marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung." (vgl. Meffert 2000, S. 8)

Abb. 1.2: Begriffsverständnisse des Marketing

Übergeordnete Unternehmensziele sind dabei im Regelfall ökonomischer Natur und werden in Form von Gewinn-, Wachstums-, Rentabilitäts-, Marktanteilszielen usw. formuliert. Aus dieser Sichtweise des Marketing heraus lassen sich acht **Merkmale** ableiten,

welche typisch sind für das Marketing (vgl. auch Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 12 ff.; Becker 2009, S. 14 f.):

- **Philosophieaspekt:** Im Mittelpunkt steht die bewusste Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden. Dies impliziert eine marktorientierte Sichtweise sämtlicher Unternehmensbereiche.
- **Verhaltensaspekt:** Zur Umsetzung des Marketinggedankens ist die Erfassung und Beobachtung der für die Unternehmung relevanten Umwelt (Käufer bzw. Konsumenten, Wettbewerber, Absatzmittler usw.) mit dem Ziel der Erfassung und Erklärung ihres Verhaltens wichtig (vgl. Kap. 2 im 2. Teil).
- **Informationsaspekt:** Ausgangspunkt jeglicher Marktsuche und -erschließung sind systematische Informationsgewinnungsaktivitäten im Rahmen der Marktforschung zur Ermöglichung einer adäquaten Marktbearbeitung (vgl. Kap. 3 im 2. Teil).
- **Segmentierungsaspekt:** Ausdruck eines systematisch betriebenen Marketing ist die differenzierte Bearbeitung einzelner Marktsegmente gemäß den Bedürfnissen und Ansprüchen dieser Segmente (vgl. Abschnitt 3.2 im 2. Teil).
- **Strategieaspekt:** Im übergeordneten Sinne umfasst Marketing die Entwicklung und Umsetzung längerfristig orientierter Verhaltenspläne des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt. Diese Verhaltenspläne konkretisieren sich in bewusst gewählten Marketingstrategien auf ausgewählten Märkten zur Erreichung übergeordneter Unternehmensziele (vgl. Kap. 1 im 3. Teil).
- **Aktionsaspekt:** Die konkrete Umsetzung des Marketinggedankens erfolgt durch den zielgerichteten Einsatz der Marketing-Instrumente Produkt-, Kontrahierungs-, Kommunikations- und Distributionspolitik, welche im Rahmen des Marketing-Mix adäquat aufeinander abgestimmt werden (vgl. Kap. 2 im 3. Teil).
- **Koordinationsaspekt:** Die organisatorische Voraussetzung des Marketingkonzeptes innerhalb der Unternehmensorganisation verlangt eine Koordination aller marktgerichteten Aktivitäten des Unternehmens, um einen einheitlichen Auftritt des Unternehmens am Markt gewährleisten zu können (vgl. Kap. 3 und Kap. 5 im 3. Teil).
- **Sozialaspekt:** Marketing im Sinne eines integrierten Marketing-Konzepts verlangt die Einbeziehung weiterer Anspruchsgruppen in die Marketing-Entscheidungen (vgl. Kap. 1 im 3. Teil).

Diese Merkmale kennzeichnen die Marketing-Philosophie. Sie sind untrennbar mit dem modernen Marketing-Verständnis verbunden.

### 1.3 Entwicklungslinien und aktuelle Trends im Marketing

Ohne Zweifel hat das Marketing als betriebswirtschaftliche Disziplin in den vergangenen Jahrzehnten sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis enorm an Bedeutung gewonnen. Einher geht diese Entwicklung mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, welcher auf nahezu allen Produktmärkten nachzuvollziehen ist. Entsprechend hat

sich das Marketingverständnis seit den 50er Jahren erheblich geändert (vgl. auch Meffert 1999, S. 411 ff.).

Während in den 50er Jahren im Zuge der beginnenden Massenfertigung eine starke Produktions- und Distributionsorientierung vorlag, rückte mit dem Aufkommen von Absatzengpässen in den 60er Jahren der Endkäufer bzw. Konsument stärker in den Mittelpunkt des Interesses. Diese Phase kann als Beginn des instrumentalen Marketing gesehen werden, welches eine systematische Marktbeeinflussung durch die vier P's (Product, Price, Promotion, Place) vorsieht.

Die darauffolgenden 70er Jahre befassten sich insbesondere mit Aspekten des vertikalen Marketing und der damit verbundenen Handelsforschung, wohingegen in den 80er Jahren infolge wachsender Rohstoffverknappung, gesättigten Märkten und daraus resultierendem Verdrängungswettbewerb eine verstärkte Konkurrenzorientierung Platz griff. Im Mittelpunkt stand dabei das strategische Marketing, welches Themen wie Marktpositionierung des Unternehmens bzw. seiner Produkte, Identifikation von Quellen für Wettbewerbsvorteile und Möglichkeiten zu deren Absicherung sowie die strategische Programmplanung umfasst. Gleichzeitig wurden infolge von Internationalisierungs- bzw. Globalisierungsaktivitäten in Unternehmen zunehmend Forschungsaktivitäten im Bereich des internationalen Marketing unternommen.

Zu Beginn der 90er Jahre schließlich wurde eine umfassendere, ganzheitliche Betrachtungsweise des Marketing eingeschlagen, indem neben Konkurrenten und Abnehmern verstärkt auch die breite Öffentlichkeit sowie der in der Gesellschaft stattfindende Wertewandel (z.B. verstärkte Freizeit- und Ökologieorientierung) in die Überlegungen mit einbezogen wurden; parallel hierzu verstärkte sich eine funktionsübergreifende Sichtweise des Marketing innerhalb des Unternehmens (vgl. die vorangegangenen Abschnitte 1.1 und 1.2).

Es ist nicht verwunderlich, dass die aufgezeigten **Entwicklungslinien des Marketing** begleitet werden von mehreren Paradigmen bzw. Wissenschaftsprogrammen, welche sich weniger einander ablösten, sondern vielmehr im Rahmen eines gesunden Wissenschaftspluralismus gegenseitig konkurrenzten bzw. im Wesentlichen immer noch in Konkurrenz zueinander stehen. Dies ist keine Besonderheit des Fachs Marketing an sich, sondern durchzieht durchaus die Betriebswirtschaftslehre als Ganzes (vgl. Schanz 2000, S. 81 ff.). Auch wenn das ursprüngliche Anwendungsgebiet für den Begriff „Paradigma“ in der Naturwissenschaft liegt (vgl. Kuhn 1967), so lässt sich der Begriff bei etwas großzügigerer Auslegung durchaus auf die Betriebswirtschaftslehre bzw. das Marketing als betriebswirtschaftliche Teildisziplin anwenden. Kennzeichen von Paradigmen sind grundsätzlich in der Beispiellosigkeit zu sehen, eine Gruppe von Anhängern nachhaltig anzuziehen, sowie ihrer Offenheit, um der neu bestimmten Gruppe von Anhängern alle möglichen Probleme zur Lösung zu überlassen (vgl. Kuhn 1967, S. 28). Derartig definiert beinhalten Paradigmen grundlegende Leitlinien, welche von Vertretern eines wissenschaftlichen Fachgebietes weitgehend geteilt werden.

Im Hinblick auf das Marketing haben sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte die in Abb. 1.3 dargestellten Paradigmen herauskristallisiert. Diese Wissenschaftsprogramme bzw. wissenschaftliche Problemlösungsmuster stehen dabei nicht nur in konkurrieren-

dem Verhältnis zueinander, sondern ergänzen sich zum Teil im Sinne komplementärer Forschungsrichtungen; dies gilt insbesondere für die Ansätze der modernen Marketingtheorien sowie für die neueren Paradigmen in der Marketingtheorie (vgl. Abb. 1.3).



Abb.1.3: Kurzcharakterisierung verschiedener Paradigmen im Marketing

Die sich derzeit abzeichnenden **Trends im Marketing** leiten sich unmittelbar aus den dargestellten neueren Paradigmen der Marketingtheorie ab bzw. stellen deren inhaltliche Konkretisierung dar. Im Wesentlichen sind folgende Trends zu verzeichnen:

- verstärkte Kunden- und Marktorientierung,
- Ausbau der informationstechnischen Basis im Rahmen des Database-Marketing,
- Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien,
- zunehmende prozessuale Sichtweise der Aktivitäten innerhalb und zwischen Unternehmen,
- verstärkte Ressourcenorientierung zum Ausbau der Kernkompetenzen eines Unternehmens.

Diese Trends sind als logische Konsequenz der auf vielen Märkten zunehmenden Dynamik und Wettbewerbsintensität zu begreifen (vgl. i.E. Sander 2001a, S. 398 ff.).

Welche der dargelegten Wissenschaftsprogramme im Marketing sich letztendlich durchsetzen werden, ist aus heutiger Sicht nicht abschätzbar. Beurteilt werden muss die Zweckmäßigkeit der Ansätze zweifelsohne anhand ihrer Nützlichkeit zur Bewältigung von Marketingproblemen der Praxis. Es spricht daher vieles dafür, dass mehrere Ansätze bzw. Paradigmen parallel bestehen bleiben oder sogar kombinatив benutzt werden, um die vielschichtigen und facettenreichen Probleme der Praxis lösen zu können. Darüber hinaus muss die Marketingdisziplin als angewandte Wissenschaft auch danach beurteilt werden, in welchem Maße sie eine „Vorlaufwissenschaft“, welche eigenständige Konzepte und gehaltvolle Erklärungsaussagen entwickelt, darstellen kann (vgl. Meffert 1999, S. 430 ff.). Wesentliche Rahmenbedingungen für das Marketing der Zukunft sind dabei in den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, uneinheitlichen Konsumstrukturen (hybrider Konsument) sowie sich auflösenden Marktstrukturen infolge überlappender Branchengrenzen mit der Begleiterscheinung einer zunehmenden Konzentration und Kooperation im Sinne strategischer Netzwerke zu sehen.

## 1.4 Arten des Marketing

Grundsätzlich existieren verschiedene Arten des Marketing. Diese leiten sich aus den jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen ab, welche auf die branchenspezifische Tätigkeit des betrachteten Unternehmens zurückzuführen sind oder durch das Ausmaß der Internationalität eines Unternehmens determiniert werden. Folgende Arten können identifiziert werden:

- Konsumgütermarketing,
- Dienstleistungsmarketing,
- Handelsmarketing,
- Industriegütermarketing,
- Marketing für öffentliche Betriebe,
- Social Marketing,



- Öko-Marketing sowie
- das internationale Marketing.

Ausgangspunkt und erstes Analysefeld von Marketingaktivitäten war das **Konsumgütermarketing**. Hier steht die Vermarktung von Gütern des täglichen bzw. kurzfristigen Bedarfs (z.B. Lebensmittel) sowie von Gebrauchsgütern (z.B. Möbel, Autos) im Mittelpunkt des Interesses. Zielgruppe der Marketingaktivitäten sind Konsumenten, welche derartige Produkte konsumieren. Auf diesen Bereich stützt sich das vorliegende Buch im Wesentlichen.

Gegenstand des **Dienstleistungsmarketing** ist die bedarfsgerechte Gestaltung und Vermarktung von Dienstleistungen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen in zahlreichen Gesellschaften, insbesondere in hoch entwickelten Industrieländern, ist dieser Zweig der Marketingforschung in jüngerer Vergangenheit verstärkt bearbeitet worden. Das Marketing für Dienstleistungen unterscheidet sich dabei erheblich vom Marketing für Konsumgüter aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen. Hierzu zählen die Intangibilität, die Nicht-Lagerbarkeit, die Integration des externen Faktors (z.B. Kunde selbst, reparaturbedürftiges Produkt), das hohe wahrgenommene Kaufrisiko aufgrund stärker ausgeprägter Qualitätsunsicherheit sowie die Individualität (zum Dienstleistungsmarketing vgl. z.B. Scheuch 2002; Meffert/Bruhn 2009; Bieberstein 1998; Meyer 1998).

Als **Handelsmarketing** bezeichnet man das Marketing von Handelsunternehmen gegenüber ihren Nachfragern. Davon zu unterscheiden ist das Trade Marketing, welches das Marketing von Herstellern gegenüber Handelsunternehmen meint. Handelsunternehmen können in verschiedene Betriebsformen eingeteilt werden, welche sich aus unterschiedlichen Ausprägungen der Kriterien Standort, Sortiment, Preisniveau, Verkaufsfläche sowie Bedienungspraxis ergeben. Typische Aufgaben, welche im Rahmen des Handelsmarketing erledigt werden müssen, sind die Sortiments- und Ladengestaltung, die Regalplatzierung der angebotenen Produkte, die Sonderangebotspolitik, Festlegung der Ladenöffnungszeiten, Filialisierungsentscheidungen sowie Entscheidungen über die Handelsmarkenpolitik des betreffenden Handelsunternehmens (zum Handelsmarketing vgl. z.B. Schröder 2002; Müller-Hagedorn 2002; Berekoven 1995. Zu Beschaffungsprozessen im Handel vgl. auch Abschnitt 2.1.4 im 2. Teil).

Im Mittelpunkt des **Industriegütermarketing** (auch: Investitionsgütermarketing) stehen Produkte, welche von Organisationen bzw. gewerblichen Institutionen beschafft werden, um ihrerseits mit diesen Produkten andere Produkte herstellen zu können. Beleuchtet werden hier also Kauf- bzw. Beschaffungsentscheidungen zwischen zwei Unternehmen z.B. im Rahmen der Beschaffung von Maschinen oder Materialien. Derartige Beschaffungsprozesse unterscheiden sich strukturell im Regelfall erheblich von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern. Hervorzuheben ist hier beispielsweise die Multipersonalität, der hohe Formalisierungsgrad, der hohe Individualisierungsgrad, das große Ausmaß von Interaktion sowie die besondere Dauer bis zum Abschluss des Geschäfts (zum Kaufverhalten von Industriebetrieben vgl. Abschnitt 2.1.3 im 2. Teil; zum Industriegütermarketing vgl. z.B. Backhaus/Voeth 2010; Plinke 1991; Engelhardt/Günter 1981).

Das **Marketing für öffentliche Betriebe** befasst sich mit dem Angebots- und Nachfrageverhalten von öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen. Besonderheiten ergeben sich hier daraus, dass derartige Betriebe im Regelfall keine erwerbswirtschaftlichen Ziele verfolgen bzw. derartige Ziele nur Nebenbedingungen darstellen oder in anderer Form formuliert werden (z.B. Kostendeckungsziele). Häufig liegt zudem eine Subventionierung der angebotenen Produkte vor: Dies kann der Fall sein bei öffentlichen Individualgütern wie Pässen bzw. Ausweisen oder Bildungsangeboten (z.B. Volksschulen). Die angebotenen Produkte können darüber hinaus auch Kollektivgüter sein, welche sich durch die Prinzipien des Nicht-Ausschlusses und der Nicht-Rivalität im Konsum auszeichnen, d.h. Personen können nicht von der Nutzung des angebotenen Produkts bzw. der gebotenen Leistung ferngehalten werden, wobei der Konsum des Gutes durch eine Person nicht beeinträchtigt wird durch den Konsum durch eine andere Person (z.B. Landesverteidigung) (zum Kaufverhalten öffentlicher Betriebe vgl. auch den Abschnitt 2.1.5 im 2. Teil; zum Marketing für öffentliche Betriebe vgl. z.B. Berndt 1988; Bargehr 1991; Töpfer/Braun 1989).

Von **Social Marketing** wird gesprochen, wenn das Marketing für soziale Ziele bzw. die Lösung sozialer Aufgaben gemeint ist. Hier geht es um die Förderung gesellschaftlich wünschenswerter Ziele (z.B. Linderung des Hungers im Rahmen der Welthungerhilfe, Versorgung von elternlosen und verlassenen Kindern durch die SOS-Kinderdörfer usw.), wobei neben Produkten und insbesondere Dienstleistungen auch Ideen angeboten werden (z.B. Verbot des globalen Walfanges, Anti-Raucher-Kampagnen). Die Bereiche, aus denen Social Marketing betreibende nichtkommerzielle Organisationen stammen, sind sehr heterogen und reichen von der Kultur (z.B. Museen, Theater, Opernhäuser), Freizeitgestaltung (z.B. Wohlfahrtsorganisationen, Kindergärten), Umweltschutz (Behörden, Initiativen wie z.B. BUND), Bildungswesen (z.B. Schulen, Universitäten) über Entwicklungshilfe (z.B. UNESCO) und Kriminalitätsbekämpfung (z.B. Polizei, Ministerien, Behörden) bis hin zur Gesundheitsvorsorge (z.B. Krankenhäuser, Wohlfahrtsorganisationen) und der Verkehrs- und Landschaftsplanung (z.B. Ministerien, Bürgerinitiativen). Wie beim Marketing für öffentliche Betriebe steht auch hier die Gewinnerzielungsabsicht nicht im Vordergrund, allerdings müssen wirtschaftlich tragfähige Konzepte, welche einen angestrebten Kostendeckungsgrad garantieren, entwickelt werden (zum Social Marketing vgl. i.E. Kotler/Roberto 1991; Auer/Gerz 1992; Beilmann 1999).

Infolge einer höheren Sensibilität der Gesellschaft gegenüber der Umwelt und sich weiter verknappenden natürlichen Ressourcen hat sich das **Öko-Marketing** (bzw. ökologieorientiertes Marketing) einen Stellenwert im Rahmen der Marketingtheorie und -praxis geschaffen. Aus Anbieterperspektive steht hier die umweltbewusste Unternehmensführung i.S. des Anstrebens eines Vermeidens oder zumindest Verringerns von Umweltbelastungen im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit im Mittelpunkt der Betrachtung. Zweck ist hier nicht nur die tatsächliche Verringerung der Umweltbelastung, sondern auch und insbesondere die Abgrenzung vom Wettbewerb bzw. das Herausarbeiten von Wettbewerbsvorteilen sowie die Erschließung neuer erfolgversprechender Marktsegmente durch das Anbieten ökologieorientierter Produkte (zum Öko-Marketing vgl. z.B. Burghold 1988; Hopfenbeck 1994; Meffert/Kirchgeorg 1998).

Gegenstand des **internationalen Marketing** ist das erfolgreiche Agieren eines Unternehmens bei länderübergreifender Tätigkeit. Das internationale Marketing stellt dabei ein besonders komplexes Gebiet dar, da einerseits der Verschiedenartigkeit der Ländermärkte in gewissem Ausmaß im Rahmen der Marktbearbeitung Rechnung getragen werden muss, andererseits müssen die länderübergreifenden Aktivitäten eines Unternehmens koordiniert werden, damit eine einheitlicher internationaler Auftritt des Unternehmens gewährleistet werden kann. Gegenüber dem nationalen Marketing treten zudem Erscheinungen wie Wechselkurse bzw. Wechselkursschwankungen, graue Märkte usw. auf, welche beim rein nationalen Marketing bedeutungslos sind. Das „Going“ bzw. „Being International“ stellt daher besondere Ansprüche an die Unternehmensführung und das Marketing (zum internationalen Marketing vgl. i.E. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010 sowie Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 1997).

### **Wiederholungsfragen und -aufgaben zum „Marketing-Konzept“:**

- [1] Definieren Sie den Begriff „Marketing“.
- [2] Charakterisieren Sie den Grundgedanken des Marketing.
- [3] Erörtern Sie unterschiedliche Begriffsverständnisse des Marketing.
- [4] Welche Merkmale können als typisch für das Marketing gelten?
- [5] Zeigen Sie Entwicklungslinien und aktuelle Trends des Marketing auf.
- [6] Welche Arten des Marketing können im Einzelnen erkannt werden?

### **Einführende Literaturempfehlungen zum „Marketing-Konzept“:**

- Cooke, E.; Rayburn, J.; Abercrombie, C. (1992): The History of Marketing Thought as Reflected in the Definition of Marketing, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 1 (1992), No. 1, S. 10–21.
- Becker, J. (2009): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und des operativen Marketing-Managements, 9. Aufl., München 2009.
- Berndt, R. (1995a): Marketing 2. Marketing-Politik, 3. Aufl., Berlin u.a. 1995.
- Meffert, H. (1999): Marketing – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, 53. Jg. (1999), Nr. 6, S. 409–432.
- Meffert, H.; Burmann C.; Kirchgeorg M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Sander, M. (2001a) : Entwicklungslinien und aktuelle Trends im Marketing, in: Berninghaus, S.; Braulke, M. (Hrsg.), Beiträge zur Mikro- und Makroökonomik, Berlin u.a. 2001, S. 395–407.

## 2 Charakterisierung des Marketing-Management

### Lernziele im Kapitel „Charakterisierung des Marketing-Management“:

In diesem Kapitel erfahren Sie

- was man unter dem Begriff „Marketing-Management“ versteht,
- welche Aufgaben das Marketing-Management hat und
- welche Teilfunktionen das Marketing-Management umfasst.

### 2.1 Begriff des Marketing-Management

Der Begriff „Management“ kann sowohl in institutionaler als auch in funktionaler Hinsicht interpretiert werden. In institutionaler Hinsicht versteht man unter „Management“ die Gruppe von Personen, die in einem Unternehmen bzw. einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005 S. 5). In funktionaler Hinsicht hingegen kann das Management als betriebliche Funktion verstanden werden, welche zum Inhalt hat, die betriebsinternen Prozesse sowie die Transaktionsprozesse zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt auf die Unternehmensziele auszurichten und zu koordinieren (vgl. Pfohl 1981, S. 14). Die Prozesse können dabei güter-, finanz- und informationswirtschaftlicher Art sein. Bezogen auf den Bereich des Marketing umfasst das Management somit alle Prozesse, welche marketingrelevante Fragestellungen betreffen. Entsprechend kann „**Marketing-Management**“ in funktionaler Hinsicht definiert werden als betriebliche Funktion, welche sämtliche marketingrelevanten Prozesse (güter-, finanz- und informationswirtschaftlicher Art) innerhalb des Unternehmens sowie zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt unter Berücksichtigung der verfolgten Unternehmens- und Marketingziele umfasst. In institutioneller Hinsicht umfasst das Marketing-Management diejenigen Personen, welche mit Anweisungsbefugnissen im Marketing-Aufgabenbereich ausgestattet sind.

### 2.2 Aufgaben des Marketing-Management

Das Marketing-Management hat sich mit drei wichtigen Aufgabenkomplexen zu beschäftigen. Hierzu gehören (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 18 ff.):

- marktbezogene Aufgaben,
- unternehmensbezogene Aufgaben sowie
- gesellschafts- und umweltbezogene Aufgaben.

**Marktbezogene Aufgaben** dienen der Nachfragesteuerung. Dabei lassen sich folgende Marketingaufgaben identifizieren:

- vorhandene Nachfrage: Bedarf decken,
- fehlende Nachfrage: Bedarf schaffen,
- latente Nachfrage: Bedarf entwickeln,
- stockende Nachfrage: Bedarf beleben,
- schwankende Nachfrage: Bedarf synchronisieren,
- übersteigerte Nachfrage: Bedarf reduzieren.

Aufgabe des Marketing ist daher nicht nur die Bedarfsbefriedigung, sondern auch die Bedarfsweckung und -beeinflussung i.S. einer Verhaltenssteuerung der Marktteilnehmer. Gemäß dem Ansoff'schen Schema (vgl. auch Abschnitt 1.2.3 im 3. Teil) lassen sich dabei folgende grundsätzliche Stoßrichtungen identifizieren:

- bestehende Märkte mit bestehenden Produkten bearbeiten (Marktdurchdringung),
- bestehende Märkte mit neuen Produkten bearbeiten (Produktentwicklung),
- neue Märkte mit bestehenden Produkten erschließen (Marktentwicklung) sowie
- neue Märkte mit neuen Produkten erschließen (Diversifikation).

**Unternehmensbezogene Aufgaben** stellen die Koordination von Marketing-Aufgaben mit den anderen betrieblichen Funktionsbereichen (z.B. Einkauf, Produktion usw.) im Unternehmen sowie innerhalb des Marketing-Bereichs in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Abstimmung der Prozesse hat dabei auf sachlicher, aber auch auf zeitlicher Ebene zu erfolgen. Darüber hinaus ist ein Marketing-Verständnis im Gesamtunternehmen zu entwickeln, welches die besondere Bedeutung des Marketing als betriebliche Teilfunktion vor dem Hintergrund dynamischer, wettbewerbsintensiver Märkte hervorhebt. Dies bedeutet, dass das Marketing zunächst gleichberechtigt neben den anderen betrieblichen Teilfunktionen im Unternehmen institutionalisiert sein muss (vgl. auch Kap. 5 im 3. Teil). Förderlich für eine gezielte Marktbearbeitung sowie eine marktorientierte Denkweise im Gesamtunternehmen ist zudem die Verankerung der Marketing-Philosophie in der Unternehmensspitze. Hier werden übergeordnete Rahmenkonzepte vorgegeben und darauf aufbauend geeignete Marketing-Strategien entwickelt, welche die mittel- bis langfristigen Verhaltensmuster des Unternehmens prägen.

In besonderem Maße sieht sich das Marketing in der jüngeren Vergangenheit auch **umwelt- und gesellschaftsbezogenen Aufgaben** verpflichtet. Dies ist insbesondere verständlich vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Marketing verstanden im Sinne von „Bedarfsweckung und Verkaufen“ den Konsumerismus anheizt und in Verbindung gebracht wird mit Sinnbildern wie „Überflusgesellschaft“, „Verpackungsmüllflut“, „Umweltzerstörung“ o.ä. An dieser Stelle treten neben rein ökonomischen Überlegungen auch ökologische und ethische Sachverhalte, welche es in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen gilt. Diese Entwicklung ist von besonderer Bedeutung vor dem Hintergrund zunehmend kritischer Konsumenten, welche die Folgewirkungen des unternehmerischen Handelns, aber auch der eigenen Kauf- und Konsumententscheidungen, verstärkt hinterfragen. Hier gilt

es aus Sicht des Marketing, eine Balance zwischen „vernünftigem“ Konsum und übergeordneten gesellschafts- und marktpolitischen Ansprüchen zu wahren.

## 2.3 Teilfunktionen des Marketing-Management

Als Teilfunktionen des Marketing-Management können

- die Marketing-Planung,
- die Marketing-Implementierung,
- das Marketing-Controlling,
- die Marketing-Organisation sowie
- das Human Resource Management im Marketing

identifiziert werden.

Gegenstand der **Marketing-Planung** ist die strategische Marketing-Planung einerseits sowie die Planung des Marketing-Instrumente-Einsatzes i.S. einer weitestgehend operativ-taktischen Planung andererseits. Ausgangspunkt der strategischen Marketing-Planung ist die Situationsanalyse und -prognose, welche in Form einer Umweltanalyse und -prognose sowie einer Unternehmensanalyse durchgeführt wird. Hierauf aufbauend erfolgt die marktorientierte Unternehmensplanung, welche überleitet zu einer marktorientierten Geschäftsfeldplanung. Gegenstand der Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung sind u.a. die Formulierung strategischer Ziele, die Bestimmung der strategischen Stoßrichtungen sowie die Ableitung geeigneter Strategien und deren Bewertung. Zur Ermöglichung der Umsetzung der Strategien ist zudem eine strategische Budgetierung vorzusehen, indem den entsprechenden organisatorischen Einheiten finanzielle Mittel zugewiesen werden (zur strategischen Marketing-Planung vgl. i.E. Kap. 1 im 3. Teil).

Im Rahmen der Planung des Marketing-Instrumente-Einsatzes steht die Ausgestaltung der vier Marketing-Instrumente

- Produktpolitik,
- Kontrahierungspolitik,
- Kommunikationspolitik sowie
- Distributionspolitik

im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese vier Instrumentalbereiche sind so einzusetzen, dass letztendlich die verfolgten Marketing-Ziele erreicht werden. Abzustimmen sind die Marketing-Instrumente dabei im sog. Marketing-Mix, innerhalb dessen Interdependenzen zwischen den einzelnen Marketing-Instrumenten berücksichtigt werden können. Auf diese Weise gelingt es, gestalthaft ganzheitlich auf die Konsumenten bzw. Zielgruppen einzuwirken bzw. ihnen gegenüber aufzutreten (zur Planung des Einsatzes der Marketing-Instrumente sowie der Planung des Marketing-Mix vgl. i.E. Kap. 2 im 3. Teil).

Ist die Marketing-Planung abgeschlossen, so ist im Rahmen der **Marketing-Implementierung** für die Umsetzung der geplanten Strategien und Maßnahmen zu sorgen. Auch hier gilt es, eindeutige Implementierungsziele zu formulieren. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit, u.a. die Implementierungsträger, Implementierungsstile, Implementierungsgeschwindigkeiten und -intensitäten zu bestimmen sowie die typischerweise bei der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen auftauchenden Probleme zu vermeiden. In diesem Zusammenhang ist auch das sog. interne Marketing ein bedeutendes Hilfsmittel (zur Marketing-Implementierung vgl. i.E. Kap. 3 im 3. Teil).

Zentraler Gegenstand des **Marketing-Controlling** ist die Überprüfung der mittels der durchgeführten Marketing-Maßnahmen erzielten Ergebnisse. Hierfür können z.B. klassische Soll-Ist-Vergleiche herangezogen werden, mit deren Hilfe die Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von den Zielvorgaben ermittelt werden. Darüber hinaus können auch sog. Marketing-Audits durchgeführt werden, mittels derer u.a. die Planungsprämissen selbst einer Überprüfung unterzogen werden. Die im Rahmen des Marketing-Controlling einsetzbaren Instrumente sind dabei sehr weit gefächert. Typische Instrumente sind beispielsweise Absatzsegmentrechnungen, die Balanced Scorecard oder Kundenportfolios. Schließlich ist im Rahmen des Marketing-Controlling eine entsprechende informationswirtschaftliche Infrastruktur im Unternehmen (z.B. Datenbanken, Marketing-Informationssysteme) zur Verfügung zu stellen (zum Marketing-Controlling vgl. i.E. Kap. 4 im 3. Teil).

Die **Marketing-Organisation** als weitere Marketing-(Teil-)funktion stellt eine zieladäquate Eingliederung des Marketing-Bereichs in das Unternehmen sowie eine aufgabengerechte Gestaltung der Marketing-Abteilung selbst in den Vordergrund der Überlegungen. Dabei sind auch neuere Organisationsformen wie Netzwerke, virtuelle Organisationsformen, Teammodelle und prozessorientierte Organisationsformen im Hinblick auf ihre Eignung vor dem Hintergrund der jeweiligen Marketingaufgaben zu überprüfen. Anhand spezifischer Effizienzkriterien lassen sich dann Aussagen über die jeweiligen Stärken und Schwächen der einzelnen Organisationsformen ableiten (zur Marketing-Organisation vgl. i.E. Kap. 5 im 3. Teil).

Das **Human Resource Management** im Marketing schließlich befasst sich mit der wichtigen Ressource „Personal“ im Marketing-Aufgabenbereich. Typische Aktivitäten im Rahmen des Human Resource Management sind die Personalbedarfsplanung, die Personalgewinnung und -beurteilung, die Vergütung des Personals sowie die Personalführung. Darüber hinaus sind Maßnahmen der Personalentwicklung notwendig, um eine ziel- und sachgerechte Qualifikation des Personals im Marketingbereich auch im Zeitablauf gewährleisten zu können (zum Human Resource Management im Marketing vgl. Kap. 6 im 3. Teil).

Damit adäquate und zielführende Marketing-Managemententscheidungen getroffen werden können, ist eine breite informatorische Absicherung dieser Entscheidungen notwendig. Insbesondere werden Informationen benötigt über

- Märkte und deren Charakteristika sowie
- das Verhalten der Nachfrager bzw. Konsumenten und der Anbieter auf den einzelnen Märkten.

Diese Informationen gilt es im Rahmen der Marktforschung zu erheben und zu verarbeiten. In diesem Zusammenhang besteht auch die Möglichkeit der Marktsegmentierung, d.h. der Identifikation unterschiedlicher Marktsegmente, welche anschließend differenziert bearbeitet werden können. Von besonderer Bedeutung sind im Marketingbereich auch Prognosen, mittels derer zukünftige marketingrelevante Entwicklungen sowie (voraussichtliche) Wirkungen von Marketing-Entscheidungen antizipiert werden können (vgl. zur Charakterisierung von Märkten, dem Verhalten von Konsumenten und Anbietern sowie zur Marktforschung, Marktsegmentierung und Marketing-Prognose den nachfolgenden 2. Teil dieses Buches).

### **Wiederholungsfragen und -aufgaben zum „Marketing-Management“:**

- [1] Definieren Sie den Begriff „Marketing-Management“.
- [2] Welche Aufgaben umfasst das Marketing-Management?
- [3] Charakterisieren Sie die einzelnen Teilfunktionen des Marketing-Management.

### **Einführende Literaturempfehlungen zum „Marketing-Management“:**

- Berndt, R. (1995b): Marketing 3. Marketing-Management, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1995.
- Bruhn, M. (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Homburg, C.; Krohmer, H. (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Köhler, R. (1993a): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling, 3. Aufl. Stuttgart 1993.
- Kotler, P.; Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.