

Werner Pepels



Grundprinzipien des Produktmarketings

20 Bausteine zum professionellen Management
von Produkten und Programmen

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Grundprinzipien des Produktmarketings

Grundprinzipien des Produktmarketings

20 Bausteine zum professionellen Management
von Produkten und Programmen

Von

Werner Pepels



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagbild: © Warakorn – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten
© 2017 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde
Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach
Printed in Germany

ISBN 978-3-428-15207-0 (Print)
ISBN 978-3-428-55207-8 (E-Book)
ISBN 978-3-428-85207-9 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Kommentierte Inhaltsübersicht

Die Grundprinzipien des Produktmarketings gliedern sich in 20 Bausteine zum Markterfolg. Zunächst geht es im Rahmen der organisatorischen Einordnung (1.) um das Verständnis der Marketingkonzepts und der Marketing-Mix-Instrumente. Danach wird auf die Besonderheiten der Produktarten eingegangen sowie auf die organisatorische Einordnung des Produktmarketings.

Danach folgt im chronologischen Ablauf zunächst die Ideenfindung für Neuprodukte (2.). Hierbei geht es um Innovationsarten und Ideenquellen dafür. Zur Stimulierung dienen verschiedene Kreativitätstechniken. Der Outcome wird anhand von Kriterien ausgewertet. Sofern sich dabei eine/mehrere erfolgversprechende Produktideen ergeben, werden diese ausgearbeitet.

Zunächst wird dazu ein Business Case eröffnet (3.) Hier werden die grundlegenden wirtschaftlichen, technischen und strategischen Voraussetzungen zur Realisierung der Produktidee untersucht. Dies betrifft Marktinformationen, Forschung und Entwicklung, Kernkompetenzen, Wertkettengestaltung etc.

Sofern immer noch eine Realisierung erfolgversprechend scheint, wird die technische Machbarkeit (Feasibility) der Produktidee untersucht (4.). Dabei geht es um das Produktionskonzept als Basis der Wertschöpfung sowie das Prozesskonzept als Basis der Ablaufplanung.

Scheint die Realisierung weiterhin erstrebenswert, kommt es zur Untersuchung der wirtschaftlichen Machbarkeit (Feasibility) (5.). Dabei geht es um Kalkülierungen im Rahmen der Investitionsrechnung und der Kostenrechnung, aber auch um Überlegungen der Erlösrechnung und der Preisgestaltung. Wird auch diese Hürde überwunden, steht die Erprobung an.

Diese schafft die Basis für den Einführungsentscheid (6.). Dabei werden die Ergebnisse von Produkttests und die Ergebnisse von Markttests verarbeitet. Auf dieser Basis erfolgt die Absatzprognose. Danach kann es zum Go-Entscheid der Produkteinführung kommen. Dabei sind erste Überlegungen zum Set up der Kommunikationspolitik und, hier nachrangig, zum Set up der Distributionspolitik anzustellen. Die genaue Ausarbeitung erfolgt durch die entsprechenden Fachabteilungen.

Tatsächlich handelt es sich im Marketing nicht um Produkte als Managementobjekte, sondern um Markenartikel (7.). Neben Inhalten, Eigenschaften und Funktionen sind hier die Markenarchitekturen von Belang. Diese können horizontal, vertikal oder strukturell angelegt sein. Die Marken unterliegen dabei einem Lebenszyklus wie alles reale und generieren einen spezifischen Wert.

Im Zuge der Marktpräsenz ist eine kontinuierliche Angebotspflege erforderlich (8.). Dazu gehören vor allem die Produktvariation und die Preisvariation im Verlauf sowie die Produktelimination zum Ende der Marktpräsenz. Dies sind laufende Aufgaben, die im Produktmarketing anfallen.

Von hoher Bedeutung ist das Packungskonzept (9.), da die meisten Produkte Packaged Goods sind und vor allem als solche Gegenstand des Produktmarketings. Hierbei geht es um Packungsfunktionen, -gestaltungen und -ansprüche.

Ebenso ist das Kundendienstkonzept zentral (10.), denn Gegenstand des Produktmarketings ist gemeinhin nicht das „nackte“ Produkt, sondern ein durch produktbegleitende Services veredeltes (augmentiertes) Paket aus Sach- und Dienstleistungen.

Weiterhin ist das Qualitätskonzept bedeutsam (11.). Hierbei geht es um die Klärung der Bedeutung der Qualität und des Total Quality Managements als Maxime. Es werden die Grundlagen der Six Sigma-Philosophie und der Qualitätsformung und -verbriefung geklärt. Wichtig sind Qualitätswerkzeuge und Qualitätskosten. Fehlerfolgen führen dabei zur Produkthaftung und evtl. zum Produktrückruf.

Schließlich haben die Umweltansprüche (12.) einen immer größeren Stellenwert. Beim Ökologiekonzept geht es zwingend um den allgemeinen Maßnahmenrahmen, innerhalb dessen dann erst eine betriebliche Umweltpolitik darstellbar ist.

Das Produktmarketing bezieht sich auf verschiedene Marktarten (13.), insb. auf den Publikumsmarkt für private und öffentliche Produkte sowie den B-t-B-Markt für Gewerbetunden. Den weitaus größten Anteil am Geschäftsvolumen machen jedoch Dienstleistungen aus. Ebenso ist Internationales Produktmarketing von erheblicher Bedeutung.

Sach- und Dienstleistungen stellen Vermögenswerte dar, die es nachhaltig zu schützen gilt (14.). Dabei helfen vor allem der Patent-, der Gebrauchsmuster- und der Geschmacksmusterschutz. Zentral ist aber auch der Markenschutz und damit eng verbunden die Verfolgung von Schutzrechtsverletzungen.

Für gewöhnlich sind Mehrproduktunternehmen gegeben. Dies erfordert eine Gestaltung der Programmdimensionen in Breite, Tiefe und Struktur (15.). Aus der Kombination dieser Dimensionen ergibt sich das spezifische Programmprofil jedes Unternehmens.

Um die Rationalität der Produktmarketing-Maßnahmen sicherzustellen, ist ein Produktmarketing-Controlling erforderlich (16.). Dieses umfasst im Einzelnen die Produktplanung, die Produktüberprüfung, die Produktüberwachung und die Informationsversorgung des Managements sowie ein Auditing zu einem effektiven Entscheid.

Das Programm ist stetig zu validieren. Dazu bedarf es der Ermittlung des Programmzustands und dessen Optimierung (17.). Dazu stehen verschiedene, deskriptive und analytische Analyseverfahren zur Verfügung, die zu einer Objektivierung des Sachverhalts vor dem Hintergrund der Zielsetzung dienen sollen.

Als Parameter stehen die Elemente des Programmportfolios zur Verfügung (18.). Dazu stehen komplexe Analyseverfahren bereit, die in Portfolio-Modellen institutionalisiert sind. Diese basieren auf Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analysen, verdichtet in der SWOT-Matrix.

Im Ergebnis folgt daraus die Angebotspositionierung ab (19.). Diese weist verschiedene Inhalte, Festlegungen und Anlässe auf, die im Positioning Statement jedes Produkts kulminieren. Daraus können die anvisierte Zielgruppe und die diese bildenden Marktsegmente im Privat- und Gewerbekundenbereich abgeleitet werden. Dies ist eine zentrale Aufgabe im Produktmarketing.

Anhand dieser Steuergrößen kann dann eine Produktstrategie entwickelt werden (20.). Diese bezieht sich auf das Strategische Geschäftsfeld bzw. näher auf die Strategische Gruppe. Als Stellgrößen sind im Einzelnen das Nachfragepotenzial, die Marktbearbeitung und der Konkurrenzvorteil zu definieren. Für Vergleiche verschiedener Optionen ist eine Strategiebewertung erforderlich.

Inhaltsübersicht

1. Organisatorische Einordnung des Marketings	29
2. Phasen zur Ideenfindung für Neuprodukte	66
3. Business Case zum Neuprodukt	89
4. Prüfung der technischen Machbarkeit	122
5. Prüfung der wirtschaftlichen Machbarkeit	143
6. Basiskomponenten des Einführungsbefunds	184
7. Markenartikel als zentraler Ankerpunkt	241
8. Maßnahmen zur Angebotspflege	284
9. Packungskonzept als Erfolgsfaktor	313
10. Kundendienstkonzept als Erfolgsfaktor	323
11. Qualitätskonzept als Erfolgsfaktor	330
12. Ökologiekonzept als Erfolgsfaktor	361
13. Marktarten im Produktmarketing	371
14. Formen des Gewerblichen Rechtsschutzes	402
15. Instrumente der Programmpolitik	414
16. Steuerung des Produktmarketing-Controllings	428
17. Verfahren zur Programmdiagnose und -intervention	455
18. Programmportfolios zur Veranschaulichung	464
19. Angebotspositionierung als zentraler Ankerpunkt	489
20. Elemente zur Strategieentwicklung	520
Literaturhinweise	539
Stichwortverzeichnis	548
Zum Autor	555

Inhaltsverzeichnis

1. Organisatorische Einordnung des Marketings	29
1.1 Marketinggrundlagen	29
1.1.1 Denkhaltung des Marketings	29
1.1.2 Inhalte des Marketingkonzepts	32
1.1.3 Leitlinien des Marketings	34
1.2 Marketing-Mix-Instrumente	39
1.3 Besonderheiten der Produktarten im Marketing	41
1.4 Struktur des Produktmarketings	49
1.4.1 Spezialisierung im Produktmarketing	49
1.4.2 Konfiguration im Produktmarketing	51
1.4.2.1 Einlinien-Produktorganisation	51
1.4.2.2 Stablinien-Produktorganisation	53
1.4.2.3 Mehrlinien-Produktorganisation	55
1.4.2.4 Matrix-Produktorganisation	56
1.4.3 Koordination im Produktmarketing	58
1.4.3.1 Team-Produktorganisation	58
1.4.3.2 Projekt-Produktorganisation	59
1.4.3.3 Gremien-Produktorganisation	60
1.4.3.4 Divisional-Produktorganisation	62
1.4.4 Arbeitsinhalte des Produktmanagers	64
2. Phasen zur Ideenfindung für Neuprodukte	66
2.1 Innovationsarten	66
2.2 Ideenquellen für Neuerungen	69
2.3 Kreativitätstechniken zur Ideengewinnung	71
2.3.1 Beispiele Intuitiv-lateraler Kreativitätstechniken	72
2.3.1.1 Brainstorming	72
2.3.1.2 Methode 6 3 5	75
2.3.1.3 Synektik	77
2.3.1.4 Bionik	78
2.3.2 Beispiele Logisch-diskursiver Kreativitätstechniken	80
2.3.2.1 Morphologischer Kasten	80
2.3.2.2 Funktional-Analyse	81
2.3.2.3 Sonstige Verfahren	82
2.3.3 Beispiele Systematisch-adaptiver Kreativitätstechniken	83
2.3.3.1 Eigenschaftsliste	83

2.3.3.2	Fragenkatalog	84
2.3.3.3	Crowdsourcing	85
2.3.3.4	Mind Mapping/Metaplan	86
2.4	Ideensichtung und Ideenbewertung	86
3.	Business Case zum Neuprodukt	89
3.1	Wirtschaftliche Voraussetzungen zur Realisierung	90
3.1.1	Relevante Marktinformationen	90
3.1.2	Belastbare Datenquellen	91
3.1.3	Erhebungsformen der Information	93
3.2	Technische Voraussetzungen zur Realisierung	97
3.2.1	Erkenntnisse der Forschung und Entwicklung	97
3.2.2	FuE-Management	99
3.2.2.1	FuE-Koordination	99
3.2.2.2	FuE-Implementierung	101
3.2.3	Technologiemanagement	104
3.2.4	Technologieabfolge	105
3.2.5	Individuelle Innovationsneigung	106
3.2.6	Vorentwicklung	109
3.2.7	Wissensmanagement	110
3.3	Strategische Voraussetzungen zur Realisierung	111
3.3.1	Unternehmerische Kernkompetenzen	111
3.3.2	Gestaltung der Wertkette	114
3.3.2.1	Wertkette als Denkmodell	114
3.3.2.2	Gestaltung der Wertschöpfungsstruktur	115
3.3.2.3	Gestaltung der Wertschöpfungsbreite	117
3.3.2.4	Gestaltung der Wertschöpfungstiefe	118
3.4	Präsentation des Konzepts	119
4.	Prüfung der technischen Machbarkeit	122
4.1	Produktionskonzept als Basis zur Realisierung	122
4.1.1	Produktionsinput	122
4.1.2	Produktionsoutput	123
4.1.3	Produktionslayout	125
4.1.4	Anlagenmanagement	127
4.1.5	Kapazitätsmanagement	129
4.1.6	Fertigungssysteme	130
4.2	Prozesskonzept als Basis zur Realisierung	131
4.2.1	Inhalt und Bedeutung	131
4.2.2	Ablaufplanung	132
4.2.3	Prozessgestaltung	134
4.2.4	Prozessmodell	136
4.2.5	Komplexitäten als Störgröße	138
4.2.6	Verschlinkung der Prozesse	140

5. Prüfung der wirtschaftlichen Machbarkeit	143
5.1 Ergebnis der Investitionsrechnung	144
5.1.1 Erkenntnisse der statischen Rechenverfahren	144
5.1.2 Erkenntnisse der dynamischen Kalkülierungsmethoden	146
5.2 Ergebnis der Kostenrechnung	150
5.2.1 Kostenrechnungssysteme	150
5.2.2 Rechnungen auf Vollkostenbasis	152
5.2.2.1 Kostenträgerstückrechnung	152
5.2.2.2 Kostenträgerzeitrechnung	154
5.2.3 Rechnungen auf Teilkostenbasis	156
5.2.3.1 Arten von Rechenverfahren	156
5.2.3.2 Ergebnisauswertungen	158
5.2.4 Kostenmanagement	161
5.2.4.1 Prozesskosten als Steuergröße	161
5.2.4.2 Zielkosten als Steuergröße	163
5.2.4.3 Relativer Einzelkosten-Deckungsbeitrag als Steuergröße	165
5.3 Ergebnis der Erlösrechnung	166
5.3.1 Break even-Punkt als Steuergröße	166
5.3.2 Kannibalisierungsfahren	168
5.4 Überlegungen zur Preisgestaltung	169
5.4.1 Einflussgrößen auf den Preis	169
5.4.2 Konstrukt des Hybriden Kaufverhaltens	171
5.4.3 Konstrukt des Preis-Leistungs-Verhältnisses	173
5.4.4 Beeinflussung der Kaufwahrscheinlichkeit	174
5.4.5 Atypische Nachfrage- und Einkommenseffekte	176
5.4.6 Kaufkraft/Budget als Preisbasis	178
5.4.7 Einsatz bei Preisinnovationen	180
6. Basiskomponenten des Einführungsbefunds	184
6.1 Ergebnis des Produkttests	185
6.1.1 Apparative Verfahren	185
6.1.1.1 Aktualgenese	186
6.1.1.2 Psychomotorik	187
6.1.1.3 Mechanik	189
6.1.2 Projektiv-assoziative Verfahren	190
6.2 Ergebnis des Markttests	192
6.2.1 Unterschiedliche Testsituationen	192
6.2.2 Untersuchungsanlage	193
6.2.3 Messniveau der Daten	195
6.2.4 Markttestverfahren	196
6.2.4.1 Gebietsverkaufstest	196
6.2.4.2 Testmarktsimulation	198
6.2.4.3 Storetest	199

	6.2.4.4	Mini-Markttest	200
	6.2.4.5	Mikro-Markttest	201
6.3		Ergebnis der Absatzprognose	203
	6.3.1	Arten der Prognose	203
	6.3.2	Einsatz heuristischer Verfahren	203
	6.3.3	Einsatz statistischer Verfahren	206
	6.3.4	Ableitung von Markterwartungen	209
6.4		Go-Entscheidung	211
6.5		Set up der Kommunikation	212
	6.5.1	Bestimmung des Kommunikationsobjekts	213
	6.5.2	Bestimmung von Kommunikationszeitraum und -gebiet	215
	6.5.3	Kreative Umsetzung	216
	6.5.4	Nutzung Klassischer Kommunikationsmedien	218
		6.5.4.1 Printmedien mit Anzeigen	218
		6.5.4.2 Elektronikmedien mit Spots	222
		6.5.4.3 Außenwerbungsmedien mit Plakaten	225
	6.5.5	Nutzung Nicht-klassischer Kommunikationsmedien	227
		6.5.5.1 Ausprägungen der Schauwerbung	228
		6.5.5.2 Ausprägungen der Öffentlichkeitsarbeit	229
		6.5.5.3 Ausprägungen der Dialogwerbung	230
	6.5.6	Ausprägungen der Online-Kommunikation	232
6.6		Set up der Distribution	237
7.		Markenartikel als zentraler Ankerpunkt	241
	7.1	Darstellung und Bedeutung	241
		7.1.1 Inhalte des Markenartikels	241
		7.1.2 Eigenschaften des Markenartikels	244
		7.1.3 Funktionen des Markenartikels	246
		7.1.4 Branding	247
	7.2	Horizontale Markenarchitekturen	252
		7.2.1 Strategie der Einzelmarke	252
		7.2.2 Strategie der Mehrmarken	253
		7.2.3 Strategie der Monomarkte	254
		7.2.4 Strategie der Rangemarken	254
		7.2.5 Strategie der Solitärmarke	256
		7.2.6 Strategie der Multimarken	256
		7.2.7 Strategie der Dachmarke	257
		7.2.8 Strategie der Singulärmarken	258
	7.3	Vertikale Markenarchitekturen	259
		7.3.1 Position als Premiummarke	260
		7.3.2 Position als Luxusmarke	261
		7.3.3 Position als Zweitmarke	262
		7.3.4 Position als Drittmarke	262
		7.3.5 Position als Gattungsware	263

7.4	Strukturelle Markenarchitekturen	264
7.4.1	Profil der Handelsmarke	264
7.4.2	Profil der Kollektivmarke	266
7.4.3	Profil der Subsidiärmarke	266
7.4.4	Profil der Systemmarke	268
7.4.5	Profil der Geschäftsstättenmarke	268
7.5	Veränderungen im Markenlebenszyklus	269
7.5.1	Entwicklung zum Markentransfer	269
7.5.2	Entwicklung zur Markenlizenzierung	271
7.5.3	Entwicklung zur Markenaktualisierung	272
7.5.4	Entwicklung zur Markenablösung	272
7.5.5	Entwicklung zum Markenverkauf	274
7.6	Darstellung und Bedeutung des Markenwerts	274
7.6.1	Messansätze zur Operationalisierung	274
7.6.2	Varietät der Bewertungskriterien	276
7.6.3	Varietät der Darlegungsanlässe	280
7.6.4	Ermittlungsverfahren	281
8.	Maßnahmen zur Angebotspflege	284
8.1	Intervention durch Produktvariation	284
8.1.1	Formen der Produktvariation	284
8.1.2	Veränderungsrichtungen	286
8.1.2.1	Up Grading	286
8.1.2.2	Down Grading	287
8.1.2.3	Side Moving	288
8.1.3	Kontinuierliche Produktbetreuung	288
8.2	Intervention durch Preisvariation	291
8.2.1	Preiselastizitäten als Kenngrößen	291
8.2.2	Preisführerschaft und -folgerschaft	293
8.2.3	Strategie der Preiskonstanz	295
8.2.4	Strategie der Preisvariation	297
8.2.5	Komplexe Preissetzungsverfahren	299
8.2.5.1	Preisdifferenzierungen	299
8.2.5.2	Preisbaukästen	303
8.2.5.3	Preisbündelungen	304
8.3	Intervention durch Produktelimination	306
8.3.1	Anlass der Eliminierung	306
8.3.2	Ursachen der Eliminierung	307
8.3.3	Zeitraum der Eliminierung	308
8.3.4	Identifikation der betroffenen Produkte	310
9.	Packungskonzept als Erfolgsfaktor	313
9.1	Begriff und Abgrenzung	313
9.2	Packungsfunktionen	315

9.2.1	Rationalisierung der Nutzung	316
9.2.2	Kommunikation der Positionierung	318
9.2.3	Erleichterung der Verwendung	319
9.3	Packungsgestaltung	320
9.4	Relevante Umfeldansprüche	320
9.4.1	Packungslogistik	320
9.4.2	Entsorgungslogistik	321
10.	Kundendienstkonzept als Erfolgsfaktor	323
10.1	Bedeutung im Beziehungsmarketing	323
10.2	Arten von Kundendiensten	323
10.3	Erwartungs- und Erlebnismanagement bei Services	327
11.	Qualitätskonzept als Erfolgsfaktor	330
11.1	Bedeutung der Qualität	330
11.2	Total Quality Management als Maxime	332
11.3	Grundlagen der Six Sigma-Philosophie	335
11.4	Qualitätsformung und -verbiefung	336
11.4.1	Quality Audit als Verfahren	336
11.4.2	Qualitätsnormenreihe	337
11.4.3	Zertifizierung	339
11.5	Ausgewählte Qualitätswerkzeuge	341
11.5.1	Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse	341
11.5.2	Quality Function Deployment	342
11.5.3	Tools zur Qualitätsmessung	344
11.5.4	Weitere Qualitätswerkzeuge	346
11.6	Qualitätskostenanalyse	352
11.7	Fehlerfolgen	354
11.8	Produkthaftung	356
11.9	Produktrückruf	357
12.	Ökologiekonzept als Erfolgsfaktor	361
12.1	Darstellung und Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens	361
12.2	Politischer Maßnahmenrahmen	364
12.3	Betriebliche Umweltpolitik	367
13.	Marktarten im Produktmarketing	371
13.1	Besonderheiten im Publikumsmarkt	371
13.2	Besonderheiten im Gewerbekundenmarkt	372
13.2.1	Allgemeine Kennzeichen	372
13.2.2	Typologie des Anlagengeschäfts	374
13.2.3	Typologie des Rohstoffgeschäfts	377
13.2.4	Typologie des Systemgeschäfts	380
13.2.5	Typologie des Produktgeschäfts	382
13.2.6	Typologie des Zuliefergeschäfts	384

13.3	Besonderheiten im Dienstleistungsmarkt	386
13.3.1	Erklärung des Begriffs der Dienstleistung	386
13.3.2	Zweistufigkeit des Leistungspotenzials	387
13.3.3	Kundenintegration des Leistungsprozesses	389
13.3.4	Immaterialität des Leistungsergebnisses	392
13.4	Besonderheiten im Internationalen Markt	394
13.4.1	Produktmarketing auf Vertragsbasis	395
13.4.1.1	Grenzüberschreitende Lizenzierung	395
13.4.1.2	Grenzüberschreitende Kooperation	397
13.4.2	Produktmarketing über Direktinvestition	398
13.4.3	Grenzüberschreitende Marktführung	399
14.	Formen des Gewerblichen Rechtsschutzes	402
14.1	Patentschutz	403
14.2	Gebrauchsmusterschutz	404
14.3	Geschmacksmusterschutz	405
14.4	Sonstige Schutzformen	406
14.5	Markenschutz	407
14.5.1	Markenanmeldung	407
14.5.1.1	Rechtsgrundlagen	407
14.5.1.2	Eintragungsverfahren	409
14.5.2	Marken- und Produktpiraterie	410
15.	Instrumente der Programmpolitik	414
15.1	Gestaltung der Programmbreite	416
15.1.1	Strategie der Programmproliferierung	416
15.1.2	Strategie der Programmunifizierung	419
15.2	Gestaltung der Programmtiefe	420
15.2.1	Strategie der Programmindividualisierung	420
15.2.2	Strategie der Programmstandardisierung	422
15.3	Kombination der Gestaltungsdimensionen	423
15.4	Gestaltung der Programmstruktur	424
16.	Steuerung des Produktmarketing-Controllings	428
16.1	Darstellung und Bedeutung des Controllings	428
16.2	Elemente der Produktplanung	429
16.2.1	Planungsdimensionen	430
16.2.2	Planungstechniken	432
16.2.3	Produktbudgetierung	434
16.3	Elemente der Produktüberprüfung	437
16.3.1	Risikovorsoege	437
16.3.2	Benchmarking	438
16.3.3	Wertanalyse	440
16.4	Elemente der Produktüberwachung	442
16.4.1	Kontrollarten	443

16.4.2	Kennzahlensysteme	443
16.4.3	Performance Measurement	446
16.5	Elemente der Informationsversorgung	448
16.6	Entscheidungsanleitung	449
16.6.1	Anforderungen	449
16.6.2	Entscheidungssituationen	450
17.	Verfahren zur Programmdiagnose und -intervention	455
17.1	Anlage der Branchenstruktur-Analyse	455
17.2	Anlage der Deskriptiven Verfahren	460
17.3	Anlage der Analytischen Verfahren	461
17.4	Detaillierung der Zieldimensionen	462
18.	Programmportfolios zur Veranschaulichung	464
18.1	Entwicklungsstufen zum Portfolio	464
18.1.1	Stärken-Schwächen-Analyse	465
18.1.2	Chancen-Risiken-Analyse	467
18.1.3	SWOT-Matrix	468
18.2	Strukturelemente von Portfolios	470
18.2.1	Effekte der Kostendegression	470
18.2.2	Phasen des Lebenszyklus	473
18.2.3	Prinzip der Strategischen Geschäftseinheit	477
18.3	Aufbau von Portfolio-Modellen	478
18.3.1	Aufbau des Vier-Felder-Portfolios	478
18.3.1.1	Darstellung	478
18.3.1.2	Konsequenzen	480
18.3.1.3	Bewertung	481
18.3.2	Aufbau des Neun-Felder-Portfolios	482
18.3.2.1	Darstellung	482
18.3.2.2	Konsequenzen	484
18.3.2.3	Bewertung	486
18.3.3	Weitere Portfolio-Ansätze	487
19.	Angebotspositionierung als zentraler Ankerpunkt	489
19.1	Inhalt der Positionierung	489
19.1.1	Abgrenzung des Relevanten Marktes	489
19.1.2	Bestimmung der Angebotsdimensionen auf diesem Markt	491
19.1.3	Auswahl der strategischen Mitbewerber	491
19.1.4	Positionierung dieser Mitbewerber	492
19.1.5	Bestimmung der eigenen Ist-Position und der Idealposition	493
19.2	Positioning Statement als Kernelement	493
19.2.1	Konzeptdefinitionen	493
19.2.2	Anforderungen an die Positionierung	494
19.3	Festlegungen der Positionierung	495
19.3.1	Arten der Positionierung	495

19.3.2	Umfänge der Positionierung	497
19.3.3	Zustände der Positionierung	498
19.3.4	Richtungen der Positionierung	499
19.4	Anlässe zur Positionierung	500
19.5	Zielgruppenbildung	502
19.5.1	Demografische Kriterien	502
19.5.2	Intrapersonale Determinanten	503
19.5.3	Interpersonale Determinanten	506
19.5.4	Prozessuale Kriterien	511
19.6	Formen der Marktsegmentierung	513
19.7	Marktsegmentierung im organisationalen Umfeld	515
20.	Elemente zur Strategieentwicklung	520
20.1	Strategische Grundlagen	520
20.1.1	Bildung des Strategischen Geschäftsfelds	520
20.1.2	Bildung der Strategischen Gruppe	522
20.2	Strategische Stellgrößen	524
20.2.1	Bestimmung des Nachfragepotenzials	524
20.2.2	Bestimmung der Marktbearbeitung	528
20.2.3	Bestimmung des Konkurrenzvorteils	534
20.3	Verfahren zur Strategiebewertung	536
	Literaturhinweise	539
	Stichwortverzeichnis	548
	Zum Autor	555

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Marketing als Erfolgseingang des Unternehmens	30
Abb. 2:	Marketinggeltungsbereiche	31
Abb. 3:	Historische Marketingentwicklung	32
Abb. 4:	Marketinginhalte im Wandel der Forschung	33
Abb. 5:	Allgemeine Leitlinien des Marketings	34
Abb. 6:	Elemente des Beziehungsmarketings (4 R's)	34
Abb. 7:	Elemente des Marketing-Instrumental-Mix (4 P's)	38
Abb. 8:	Produktarten im Marketing	41
Abb. 9:	Leistungstypologie	45
Abb. 10:	Produktarten nach empfundenem Kaufrisiko und aktuellem Budgetanteil	47
Abb. 11:	Konfiguration und Koordination im Produktmarketing	49
Abb. 12:	Prinzip der Einlinien-Produktorganisation	51
Abb. 13:	Prinzip der Stablinien-Produktorganisation	53
Abb. 14:	Prinzip der Matrix-Produktorganisation	56
Abb. 15:	Prinzip der Gremien-Produktorganisation	61
Abb. 16:	Prinzip der Divisional-Produktorganisation	62
Abb. 17:	Innovationsarten	67
Abb. 18:	Stufen im Adoptionsprozess von Neuerungen	69
Abb. 19:	Optionen für Ideen- und Informationsquellen	69
Abb. 20:	Gruppen von Kreativitätstechniken	72
Abb. 21:	Beispiel Morphologischer Kasten für ein Fahrrad	80
Abb. 22:	Beispiel Funktional-Analyse für Abfallentsorgung	82
Abb. 23:	Beispiel Attribute Listing für einen Füller	83
Abb. 24:	Elemente des Business Case	89
Abb. 25:	Datenursprünge	91
Abb. 26:	Erhebungsformen	93
Abb. 27:	Optionen des Testdesigns	95
Abb. 28:	Formen der Forschung und Entwicklung	97
Abb. 29:	Optionen der FuE-Koordination	99

Abb. 30:	Zentrale FuE-Risiken	103
Abb. 31:	Übliche Technologieabfolge	105
Abb. 32:	Unternehmerische Innovationsneigung	107
Abb. 33:	Prinzip des Outpacing-Konzepts	108
Abb. 34:	Strategische Voraussetzungen zur Realisierung	111
Abb. 35:	Kernkompetenzfähigkeiten (VRIO)	113
Abb. 36:	Gestaltung der Wertkette	115
Abb. 37:	Struktur der Wertaktivitäten	116
Abb. 38:	Prüfung der technischen Machbarkeit	122
Abb. 39:	Optionen des Produktionsoutputs	124
Abb. 40:	Umsetzung der Mass Customization	125
Abb. 41:	Phasen der Prozessgestaltung	134
Abb. 42:	Anforderungen an Geschäftsprozesse	137
Abb. 43:	Elemente des Wirkungsgrads	141
Abb. 44:	Elemente der wirtschaftlichen Machbarkeit	143
Abb. 45:	Verfahren bzw. Methoden der Investitionsrechnung	144
Abb. 46:	Systematik der Kostenrechnungssysteme	150
Abb. 47:	Prinzip des Value Control Charts	164
Abb. 48:	Prinzip der Break even-Analyse	167
Abb. 49:	Elemente des Preisinteresses	170
Abb. 50:	Nicht-Preis-Instrumente zur Anbieterprofilierung	172
Abb. 51:	Beeinflussung des Preis-Leistungs-Verhältnisses	175
Abb. 52:	Anomale Preisreaktionen	176
Abb. 53:	Kaufkraftlandkarte BRD	179
Abb. 54:	Verfahren zur erstmaligen Preisbestimmung	180
Abb. 55:	Absicherung des Einführungsentscheids	184
Abb. 56:	Verfahren im Produkttest	185
Abb. 57:	Unterscheidung der wichtigsten Testvarianten	192
Abb. 58:	Möglichkeiten der Untersuchungsanlage	194
Abb. 59:	Ausgewählte Prognoseverfahren	204
Abb. 60:	Relevante Markterwartungen	209
Abb. 61:	Maßzahlen zu Markterwartungen	210
Abb. 62:	Elemente der Kommunikation	213
Abb. 63:	Bestimmung der Kommunikationsobjekte	213
Abb. 64:	Leitlinien zur Kreativen Umsetzung	217

Abb. 65:	Einteilungen von Zeitungen	219
Abb. 66:	Einteilungen von Zeitschriften	221
Abb. 67:	Einteilungen von Fernsehsendern	222
Abb. 68:	Einteilungen von Außenwerbung	225
Abb. 69:	Nicht-klassische Kommunikationsmedien	227
Abb. 70:	Markeninhalte	242
Abb. 71:	Markeneigenschaften	244
Abb. 72:	Markenfunktionen	246
Abb. 73:	Entwicklungsstufen des Brandings	249
Abb. 74:	Markenmodalitäten	251
Abb. 75:	Statik der Markenarchitekturen	251
Abb. 76:	Horizontale Markenarchitekturen	252
Abb. 77:	Vertikale Markenarchitekturen	260
Abb. 78:	Strukturelle Markenarchitekturen	264
Abb. 79:	Veränderungen im Markenlebenszyklus	269
Abb. 80:	Optionen der Markenablösung	273
Abb. 81:	Bemessung des Markenwerts	275
Abb. 82:	Kriterien zur Markenbewertung	277
Abb. 83:	Markenwert-Rankings 2015	279
Abb. 84:	Darlegungsanlässe für den Markenwert	280
Abb. 85:	Grade der Produktvariation	285
Abb. 86:	Preiselastizitäten	291
Abb. 87:	Arten der Preisführerschaft	293
Abb. 88:	Alternativen der Preiskonstanz	295
Abb. 89:	Optionen der Preisvariation	296
Abb. 90:	Alternativen der Preislinie	300
Abb. 91:	Bezugsgrößen der Preisdifferenzierung	300
Abb. 92:	Grade der Preisdifferenzierung	301
Abb. 93:	Marktausschöpfung	302
Abb. 94:	Packungsfunktionen	316
Abb. 95:	Dimensionen der Kundendienstleistung	324
Abb. 96:	Bausteine des Qualitätsmanagements	333
Abb. 97:	Six Sigma-Modell	336
Abb. 98:	Prinzip der FMEA	342
Abb. 99:	Prinzip des HoQ	344

Abb. 100: Qualitätsregelkarten	346
Abb. 101: Taguchi-Modell	347
Abb. 102: Ishikawa-Diagramm	349
Abb. 103: Dynamisches Kano-Modell	351
Abb. 104: Grafische Qualitätskostenanalyse	353
Abb. 105: Behandlung von Produktrückrufen	358
Abb. 106: Optionen des Kreislaufprinzips (mit Prioritätenfolge)	365
Abb. 107: Geschäftstypen im Gewerbekundengeschäft	374
Abb. 108: Kriterien zur Einteilung von Systemgeschäften	381
Abb. 109: Prinzip der Lieferantenpyramide	384
Abb. 110: Kennzeichen von Dienstleistungen	387
Abb. 111: Formen der internationalen Marktbearbeitung	394
Abb. 112: Optionen der internationalen Marktbearbeitung	400
Abb. 113: Arten Gewerblichen Rechtsschutzes	403
Abb. 114: Ebenen des Markenschutzes	407
Abb. 115: Dimensionen der Marken- und Produktpiraterie	411
Abb. 116: Programmpositionen	415
Abb. 117: Programmdimensionen	415
Abb. 118: Diversifikationsabstufungen	417
Abb. 119: Programmkombinationen	423
Abb. 120: Programmstruktur	424
Abb. 121: Elemente des Controllings	428
Abb. 122: Planungsdimensionen	430
Abb. 123: Optionen der Risikoversorge	437
Abb. 124: Formen des Benchmarkings	439
Abb. 125: Optionen der Wertanalyse	441
Abb. 126: Kennzahlen und Kennzahlensysteme	444
Abb. 127: Perspektiven der Balanced Scorecard	446
Abb. 128: Beispiel Management Dashboard	447
Abb. 129: Entscheidungssituationen	450
Abb. 130: Verfahren zur Ist-Situations-Analyse	455
Abb. 131: Struktur der Branchen-Analyse	456
Abb. 132: Tableau der Zieldimensionen	462
Abb. 133: Elemente von Portfolios	465
Abb. 134: Beispiel Stärken-Schwächen-Analyse	466

Abb. 135: Beispiel Chancen-Risiken-Analyse	468
Abb. 136: Zuordnungen der SWOT-Matrix	469
Abb. 137: Erfahrungskurveneffekt	471
Abb. 138: Prinzip des Produktlebenszyklus	474
Abb. 139: Beispiel Vier-Felder-Portfolio	478
Abb. 140: Beispiel Neun-Felder-Portfolio	484
Abb. 141: Entwicklung der Strategischen Positionierung	490
Abb. 142: Positionierungsfestlegungen	495
Abb. 143: Intrapersonale Determinanten der Zielgruppenbildung	503
Abb. 144: Interpersonale Determinanten der Zielgruppenbildung	507
Abb. 145: Prozessuale Kriterien zur Zielgruppenbildung	511
Abb. 146: Formen der Marktsegmentierung	515
Abb. 147: Modelle zum B-t-B-Kaufentscheid	515
Abb. 148: Struktur des Einkaufsgremiums	516
Abb. 149: B-t-B-Marktsegmentierungs-Konzepte	519
Abb. 150: Bildung des Strategischen Geschäftsfelds	521
Abb. 151: Optionen der Strategischen Gruppe	523
Abb. 152: Strategische Stellgrößen	524
Abb. 153: Elemente der Marktfeldstrategie	525
Abb. 154: Optionen der Produkt-Markt-Durchdringung	526
Abb. 155: Optionen der Marktausweitung	526
Abb. 156: Optionen der Produkterweiterung	527
Abb. 157: Optionen der Produkt-Markt-Entwicklung	528
Abb. 158: Variable der Marktwahl	529
Abb. 159: Optionen der Marktbearbeitung	531
Abb. 160: Konzept des Strategischen Spielbretts	533
Abb. 161: Grundaussagen zum Konkurrenzvorteil	534
Abb. 162: Ausgewählte Verfahren zur Strategiebewertung	537
Abb. 163: Beispiel Cross Impact-Analyse	537
Abb. 164: Beispiel Nutzwertanalyse	538

Abkürzungsverzeichnis

AE	Annoncen-Expedition (Vorläufer der Werbeagentur)
AFG	Alkoholfreie Getränke
AIO	Activities, Interests, Opinions
APS	Advanced Planning System (Produktion)
AQL	Acceptable Quality Level
B-t-B	Business to Business (Gewerbekundengeschäft)
B-t-C	Business to Consumer (Privatkundengeschäft)
B-t-L	Below the Line (Nicht-klassische Werbung)
BAB	Betriebs-Abrechnungs-Bogen
BGB	Bürgerliches Gesetz-Buch
BIP	Brutto-Inlands-Produkt
BSC	Balanced Score-Card
CAD	Computer Aided Design
CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing (Computerbefragung)
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CASI	Computer Assisted Self Interviewing (Bildschirmbefragung)
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CBA	Control Group before and after
CIM	Computer Integrated Manufacturing (Produktion)
CPM	Critical Path Method
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DoE	Design of Experiments
DPMA	Deutsches Patent- und Marken-Amt
DR-R	Direct Response Radio
DR-TV	Direct Response Television
DS	Deckungsspanne
DSD	Duales System Deutschland
DSS	Decision Support System
EBA	Experimental Group before and after
EEG	Elektro-Enzephalo-Graphie
EHP	Einheits-Preis-Geschäft
EIS	Executive Information System

ERP	Enterprise Resource Planning
ESS	Executive Support System
FMCG	Fast Moving Consumer Good (Produkte des täglichen Bedarfs)
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse
FuE	Forschung und Entwicklung
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique
GTIN	Global Trade Item Number
HoQ	House of Quality
HTML	Hyper Text Mark up Language
IP-TV	Internet Protocol Television
ISO	International Organisation for Standardization
I-TV	Interactive Television
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (Kaizen)
LBS	Location Based Service
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
LSP	Leitsätze zur Preisermittlung auf Grundlage von Selbstkosten
LWL	Licht-Wellen-Leiter
M&A	Mergers and Acquisitions
MAIS	Marketing-Informations-System
MHD	Mindest-Haltbarkeits-Datum
MPM	Metra Potential Method
MRP I	Material Requirement Planning (Produktion)
MRP II	Manufacturing Resource Planning (Produktion)
MRS	Management Reporting System
NFC	Near Field Communication
OEE	Overall Equipment Effectiveness
OEM	Original Equipment Manufacturing (Originalproduktehersteller)
OLAP	Online Analytical Processing
OPT	Optimized Production Technology (Produktion)
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
POS	Point of Sale
PPS	Produktions-Planungs- und Steuerungs-System

PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
PVH	Produktions-Verbindungs-Handel
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
RFID	Radio Frequency Identification
RPZ	Risiko-Prioritäts-Ziffer
SDL	Service Dominant Logic
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SGE	Strategische Geschäfts-Einheit
SGF	Strategisches Geschäfts-Feld
SGr	Strategische Gruppe
SLA	Service Level Agreement
SMART	Simple, Measurable, Ambitious, Realistic, Time-based
SMED	Single Minute Exchange of Dye
SoA	Share of Advertising
S-O-R	Stimulus Organism Response
SPC	Statistical Process Control
STEP	Socio-ecological, technological, economical, political-legal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	Total Quality Management
UAP	Unique Advertising Proposition
UCP	Unique Communications Proposition
UE	Unterhaltungs-Elektronik
URL	Unique Resource Locator
US	Umschlagseite
USP	Unique Selling Proposition
VRIO	Value, Rareness, Imperfect Imitability, Organisational Specificity
WIPO	World Intellectual Property Organisation
XPS	Expert System
ZF	Zusatzfarbe

1. Organisatorische Einordnung des Marketings

Marketing hat als Disziplin innerhalb kurzer Zeit vielfache Veränderungen durchlaufen. Der Schwerpunkt der wirtschaftlichen Betrachtung liegt mittlerweile bei der Leistungsverwertung mit dem Engpass aus der Käufermarktsituation. Marketing als Denkhaltung hat zudem zwischenzeitlich zahlreiche Bereiche erfasst. Der Ursprung liegt dabei im deutschsprachigen Raum in der Handelsbetriebslehre. Seither können die Phasen der traditionellen Absatzwirtschaft, der passiven Marktanpassung, der aktiven Marktgestaltung und des Beziehungsmarketings unterschieden werden. Gerade das Kundenbeziehungsmanagement wird aktuell intensiv eingesetzt. Weitere zentrale Bausteine des modernen Marketings sind die Marktsegmentierung, der Markenartikel, die Positionierung, die Wertorientierung und das Stakeholdermanagement. Zur Bearbeitung dienen die vier Basisinstrumente des Marketings, im Rahmen der Absatzvorbereitung die Angebotsgestaltung, die Gegenleistungsgestaltung und die Informationsgestaltung sowie im Rahmen der Absatzdurchführung die Verfügbarkeitsgestaltung. Diese Instrumente stehen in vielfachen, im Einzelnen schwer durchschaubaren Relationen zueinander. Zentrales Element im Marketing ist das Produktmarketing. Speziell dabei können vielfältige Produktarten unterschieden werden, auf die sich Marketing bezieht. Von hoher Bedeutung ist die aufbauorganisatorische Einordnung des Produktmarketings. In Bezug auf die Konfiguration können dabei die Einlinien-, die Stablinien-, die Mehrlinien- und die Matrix-Produktorganisation unterschieden werden. In Bezug auf einen Hybridaufbau ergeben sich die Team-, die Projekt-, die Gremien- und die Divisional-Produktorganisation. Entsprechend der Einordnung entstehen die Aufgaben des Produktmanagers.

1.1 Marketinggrundlagen

1.1.1 Denkhaltung des Marketings

Das Produktmarketing ist Teil des allgemeinen Marketing. Dieses sah sich im Zeitablauf wechselnden ökonomischen Engpässen gegenüber. Da war zunächst der Engpass der *Leistungserstellung*, der durch Produktionstechnik überwunden wurde. Dann der Engpass der *Beschaffung* von Rohstoffen, Kapital und Personal, der durch Außenhandel, neue Rechtsformen und duale Qualifizierung überwunden wurde. Damit trat historisch der Engpass der *Leistungsverwertung* in Kraft. Immer limitiert der Engpass den gesamten wirtschaftlichen Erfolg, d. h., selbst ein Überschuss an Produktion, Rohstoff, Kapital und Personal führt

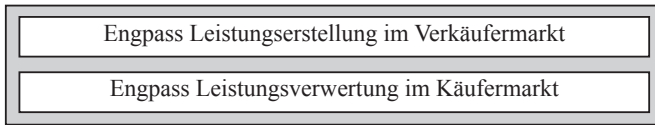


Abb. 1: Marketing als Erfolgsengpass des Unternehmens

zu keinem besseren Betriebsergebnis, solange ein Mehrabsatz von daraus resultierenden Gütern nicht gewährleistet ist (siehe Abb. 1).

Aber auch die Nachfrage unterliegt Wandlungen. In Mangelzeiten sind die Anstrengungen, die Nachfrager unternehmen müssen, um in den Besitz gewünschter Waren zu gelangen, größer als die der Anbieter. Man spricht von einer *Verkäufermarkt-Situation*. Glücklicherweise haben die entwickelten Industrienationen diesen Zustand hinter sich gelassen. Die Realität ist heute die des *Käufermarkts*. Dabei müssen Anbieter, zumal im Parallelwettbewerb zueinander, versuchen, Nachfrager an ihre Leistung zu binden, neu zu akquirieren oder vom Mitbewerb wegzulocken, während die Nachfrageseite bequem verschiedenste Angebote vergleichen und das bevorzugte auswählen kann. Damit aber wird Marketing zum *Engpass* für den Geschäftserfolg und muss dafür Sorge tragen, dass das eigene Unternehmen gegen konkurrierende andere bei Abnehmern zum Zuge kommt. Ansonsten wenden diese sich Mitbewerbern zu.

Marketing wird damit überlebenswichtig für jedes erfolgreiche Unternehmen. Seine Aktivitäten können dabei sowohl auf die Einkaufsseite als auch auf die Absatzseite gerichtet sein. Ersteres betrifft das *Beschaffungsmarketing* für Personal, Betriebsmittel, Finanzen, letzteres das *Absatzmarketing* von Gütern und Diensten des eigenen Unternehmens am Markt.

Im Verlauf der Zeit ergab sich dabei außerdem ein *Deepening* vom Business Marketing über das *Non Profit Marketing* (auch Social Marketing genannt) zum *Non Business Marketing* (z. B. für Öffentliche Betriebe) und schließlich hin zum *Generic Marketing* als zielorientierter Anbahnung, Erleichterung, Abwicklung und Bewertung des allgemeinen Austauschs von ideellen und materiellen Werten zwischen Parteien (siehe Abb. 2). Weiterhin ergab sich ein *Broadening* durch Einbeziehung über die rein kommerziellen Beweggründe hinaus gehender Aspekte in das Marketing wie die verstärkte Berücksichtigung *humanitärer* Pflichten (Human Concept), der *gesamtgesellschaftlichen* Verantwortung von Unternehmen (Corporate Citizenship) und zum Einbezug nachhaltig wirkender *ökologischer* Argumente (Sustainable Development).

Marketing beruht damit im Kern auf drei Prinzipien auf Nachfrager- und Anbieterseite:

- Durch eine Transaktion muss sich der Nachfrager besser stellen als vor dem Tausch. Die Transaktion muss einen Wert für ihn schaffen. Ein solcher Wert

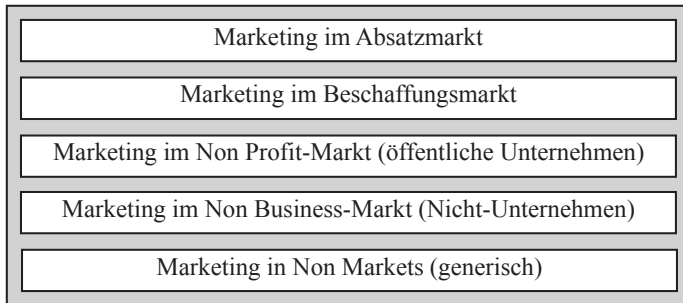


Abb. 2: Marketinggeltungsbereiche

wird dann erzeugt, wenn der mit dem Angebot verbundene Nutzen größer ist als der mit dem Angebot verbundene Preis ($\text{Nutzen} > \text{Preis}$). Durch den Tausch muss sich auch der Anbieter besser stellen als vor dem Tausch ($\text{Erlöse} > \text{Kosten}$).

- Der Wert des Angebots bzw. das Verhältnis von Nutzen und Kosten muss dem Anspruchsniveau des Nachfragers mindestens entsprechen. Das Anforderungsniveau wird gebildet durch interindividuell abweichende Anforderungen an die Leistung, Erwartungen und Erfahrungen. Der Wert des Angebots bzw. das Verhältnis von Nutzen und Kosten muss dabei dem Anspruchsniveau des Anbieters mindestens entsprechen. Dieses leitet sich aus dem von ihm für erforderlich erachteten Gewinn ab.
- Der Nachfrager kauft bei demjenigen Anbieter, der ihm den größten Wert bietet bzw. der Anbieter verkauft an denjenigen Nachfrager, der das für ihn günstige Verhältnis von Ertrag und Aufwand aufweist.

Die Ursprünge der Marketingentwicklung liegen in Deutschland in der *Handelsbetriebslehre*. Aus diesen Anfängen zur vorletzten Jahrhundertwende entwickelte sich zwischen etwa 1925 und 1970 die *Absatzwirtschaftslehre*. In deren Mittelpunkt stand die Distributionsfunktion, also die Verwertung der wie auch immer erstellten Unternehmensleistung zur Liquidierung am Markt. Zwischen etwa 1965 und 1985 ergab sich daraus, aufbauend auf amerikanischen Ansätzen (Kotler, Levitt), die *Marketinglehre*. Ab etwa 1980 wurde dieser Ansatz entscheidend dadurch erweitert, dass die Marketingsichtweise als Maßgabe für jedwede strategische Ausrichtung angesehen wurde, nämlich als *Marketing-Management*, um damit entscheidende komparative Konkurrenzvorteile zu erreichen. Aktuell schließlich wird Marketing als *marktorientiertes Führungskonzept* verstanden, das die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf sein Vermarktungsumfeld umfasst, also alle Anspruchsgruppen integriert (Beziehungsmanagement) (siehe Abb. 3).