

Werner Pepels



Professionelles Marketing

In zwölf Schritten zum Vermarktungserfolg

2., erweiterte und überarbeitete Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Professionelles Marketing

Professionelles Marketing

In zwölf Schritten
zum Vermarktungserfolg

Von

Werner Pepels

2., erweiterte und überarbeitete Auflage



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.

Die 1. Auflage erschien 2013 im Redline Verlag, München.

Umschlagbild: © bloomicon – stock.adobe.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2020 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: TextFormA(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: CPI buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-15949-9 (Print)

ISBN 978-3-428-55949-7 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

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

Vorwort

Der Titel „Professionelles Marketing“ erscheint nach dem Erfolg der Erstauflage im Redline-Verlag nunmehr in der zweiten Auflage bei einem bewährten Verlagspartner.

Das Ziel des Buches bleibt indes unverändert: die kompakte Darstellung der relevanten Tools im Marketing. Im Vordergrund steht daher die Umsetzungsorientierung, jedoch auf Basis analytischer Fundierung. Damit unterscheidet sich dieses Werk von einigen Praktikertiteln, die in der Systematik der Darstellung der Inhalte schwächeln, aber auch von einigen Theoretikerwerken, denen es zuweilen an der Anwendbarkeit des dargestellten Wissens mangelt.

„Professionelles Marketing“ ist damit die geeignete Einstiegslektüre in die Marketingmaterie, dient aber auch zum Brush up des Marketingwissens bei schon länger zurückliegender Ausbildung. Sie unterstützt zudem Quereinsteiger in diesen Sektor dabei, dessen komplexe Struktur zu erfassen, und rüstet Aufsteiger mit dem unerlässlichen State of the art-Fachwissen aus. Vor allem hilft sie Studierenden der BWL und verwandter Fächer bei der Prüfungsvorbereitung, indem der gängige Kanon des Marketing anschaulich aufbereitet wird.

Für Vertiefungen der Thematik stehen vom Autor umfangreiche weitere Werke im Verlag zur Verfügung:

- Handbuch des Marketing, 3 Bände, 7. Auflage,
- Produktmanagement, 7. Auflage,
- Handbuch des Vertriebs, 2 Bände,
- Dienstleistungs-Marketing-Management, 3. Auflage,
- Kommunikationsmanagement, 5. Auflage,
- Handbuch der Betriebswirtschaft, 2 Bände.

Das Buch ist stringent untergliedert, arbeitet mit Hervorhebungen, zahlreichen Praxisbeispielen und Schaubildern. Es basiert auf fast drei Jahrzehnten Lehrerfahrung des Autors, auf über einem Jahrzehnt Berufspraxis im Marketing und vielfachen Veröffentlichungen zu diesem Thema, die ihn zu einem der meistgelesenen Autoren seines Fachs haben werden lassen.

Für die Möglichkeit der Neuauflage dankt der Autor dem Verlag Duncker & Humblot, insb. Dr. Andreas Beck und seinem Team um Heike Frank für die wie immer hervorragende Unterstützung. Ihnen als Leser sei nunmehr aller erdenkliche

Erfolg bei der Auswertung der Inhalte gewünscht, zugunsten Ihres Unternehmens,
aber vor allem für Ihren persönlichen Erfolg.

Krefeld, im November 2019

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

Einleitung	21
1. Die Inhalte der Marketingdenkhaltung	22
1.1 Was ist und wozu dient Marketing?	22
1.2 Der Entwicklungspfad der Marketinginhalte	25
1.3 Die zentralen Elemente des Marketing	28
2. Die Zielsetzung im strategischen Marketing	46
2.1 Die Bestimmung der Kernkompetenz	46
2.2 Die Identifizierung von Vision und Mission	47
2.3 Die Ausprägung der Unternehmenskultur	50
2.4 Die Festlegung des Zielsystems	53
2.5 Die Anforderungen an Zielsetzungen	55
3. Die Istsituations-Analyse im strategischen Marketing	58
3.1 Die Tools zur Analyse des Marktumfelds	58
3.2 Die Struktur der SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	74
3.3 Die Normstrategien in der Portfolio-Analyse (BCG)	77
4. Die Stellgrößen im strategischen Marketing	84
4.1 Die Bestimmung der gewünschten Marktparzelle	84
4.2 Die Ausprägung des komparativen Konkurrenzvorteils	89
4.3 Die Festlegung des angestrebten Konkurrenzverhaltens	94
4.4 Die Wahl des passenden Markttiming	99
4.5 Die Verfahren zur Strategiebewertung	104
5. Die Konzeption im strategischen Marketing	114
5.1 Die Erschließung der favorisierten Nachfragequelle	114
5.2 Die wirksame Segmentierung der Zielgruppe	120
5.3 Die Entwicklung einer schlüssigen Positionierung	128
5.4 Die Gestaltung der Wertschöpfungskette zur Umsetzung der Strategie	140

5.5	Vom Marketingplan zur Marketingumsetzung	145
5.6	Der Marketing-Mix	146
6.	Die Gestaltung der akquisitorischen Anbieterleistung im operativen Marketing	149
6.1	Das Teilinstrument der Produktpolitik	149
6.2	Das Teilinstrument der Programmpolitik	178
7.	Die Gestaltung einer angemessenen Gegenleistung im operativen Marketing	184
7.1	Das Teilinstrument der Preispolitik	184
7.2	Das Teilinstrument der Konditionenpolitik	218
8.	Die Gestaltung der absatzfördernden Information im operativen Marketing	223
8.1	Das Teilinstrument der Kommunikationspolitik	223
8.2	Die Teilinstrumente der Identitätspolitik	259
9.	Die Gestaltung eines leistungsfähigen Vertriebs im operativen Marketing	266
9.1	Das Teilinstrument der Distributionspolitik	266
9.2	Das Teilinstrument der Verkaufspolitik	285
10.	Erweiterte Anwendungen im Digital-Marketing	298
10.1	Die technischen Grundlagen	298
10.2	Das Digital-Instrumentarium	310
10.3	Das Mobile-Marketing	320
11.	Erweiterter Geltungsbereich des Marketing	323
11.1	Das Broadening und Deepening des Marketing	323
11.2	Die Besonderheiten im Marketing von Dienstleistungen	324
11.3	Die Besonderheiten im Marketing von Industriegütern	327
11.4	Die Besonderheiten im Internationalen Marketing	331
12.	Die Elemente einer Marketingkontrolle	333
12.1	Die Effektivitätskontrolle	333
12.2	Die Effizienzkontrolle	339
Literatur	347
Unternehmens-/Markenreferenzen	352
Weitere Titel des Autors im Verlag Duncker & Humblot	353
Index	354

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	21
1. Die Inhalte der Marketingdenkhaltung	22
1.1 Was ist und wozu dient Marketing?	22
1.2 Der Entwicklungspfad der Marketinginhalte	25
1.3 Die zentralen Elemente des Marketing	28
1.3.1 Beziehungsmanagement zum Fundament	28
1.3.2 Marktsegmentierung als Notwendigkeit	32
1.3.3 Markenartikel zur Profilierung	35
1.3.3.1 Bedeutung der Marke	35
1.3.3.2 Horizontale Markentypen	36
1.3.3.3 Vertikale Markentypen	39
1.3.3.4 Absenderbezogene Markentypen	41
1.3.3.5 Marken-Set und Markenwert	43
2. Die Zielsetzung im strategischen Marketing	46
2.1 Die Bestimmung der Kernkompetenz	46
2.2 Die Identifizierung von Vision und Mission	47
2.3 Die Ausprägung der Unternehmenskultur	50
2.4 Die Festlegung des Zielsystems	53
2.5 Die Anforderungen an Zielsetzungen	55
3. Die Istsituations-Analyse im strategischen Marketing	58
3.1 Die Tools zur Analyse des Marktumfelds	58
3.1.1 Erkenntnisse der Lebenszyklus-Analyse	58
3.1.2 Erkenntnisse der STEPP-Analyse	63
3.1.3 Erkenntnisse der Umfeld-Analyse	65
3.1.4 Erkenntnisse der Branchenstruktur-Analyse	67
3.1.5 Erkenntnisse der Ressourcen-Analyse	70
3.1.6 Erkenntnisse der Potenzial-Analyse	71
3.1.7 Erkenntnisse der Stärken-Schwächen-Analyse	72

3.2	Die Struktur der SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	74
3.3	Die Normstrategien in der Portfolio-Analyse (BCG)	77
3.3.1	Portfolio-Dimensionen	77
3.3.2	Portfolio-Matrix	79
3.3.3	Strategieempfehlungen	80
4.	Die Stellgrößen im strategischen Marketing	84
4.1	Die Bestimmung der gewünschten Marktparzelle	84
4.1.1	Optionen der Produktspezialisierung	84
4.1.2	Optionen der Marktspezialisierung	86
4.1.3	Optionen der Partiellen Produkt-Markt-Abdeckung	86
4.1.4	Optionen der Totalen Produkt-Markt-Abdeckung	86
4.1.5	Berücksichtigung von Marktschranken	87
4.2	Die Ausprägung des komparativen Konkurrenzvorteils	89
4.2.1	Bedeutung der Marktpolarisierung	89
4.2.2	Alternativen der Marktstimulierung	90
4.2.3	Vorteilhafte Konkurrenzpositionen	91
4.3	Die Festlegung des angestrebten Konkurrenzverhaltens	94
4.3.1	Rolle als Marktanführer	95
4.3.2	Rolle als Markttherausforderer	95
4.3.3	Rolle als Marktmitläufer	97
4.3.4	Rolle als Marktsegmentierer	98
4.3.5	Neue Spielregeln am Markt	98
4.4	Die Wahl des passenden Markttiming	99
4.4.1	Stellung als Innovator	100
4.4.2	Stellung als Früher Folger	101
4.4.3	Stellung als Später Folger	102
4.4.4	Stellung als Nachzügler	102
4.4.5	Dynamisches Outpacing	103
4.5	Die Verfahren zur Strategiebewertung	104
5.	Die Konzeption im strategischen Marketing	114
5.1	Die Erschließung der favorisierten Nachfragequelle	114
5.1.1	Optionen der Marktdurchdringung	115
5.1.2	Optionen der Produktausweitung	116

5.1.3	Optionen der Marktentwicklung	118
5.2	Die wirksame Segmentierung der Zielgruppe	120
5.2.1	Demografische Variable	121
5.2.2	Aktiografische Variable	122
5.2.3	Psychologische Variable	123
5.2.4	Soziologische Variable	124
5.2.5	Typologische Variable	125
5.2.6	Besonderheiten der Segmentierung in Business-Märkten	126
5.3	Die Entwicklung einer schlüssigen Positionierung	128
5.3.1	Verfahrensstufen	128
5.3.2	Abgrenzung des Relevanten Markts (SGF)	130
5.3.3	Bestimmung der Angebotsdimensionen auf diesem Markt	133
5.3.4	Auswahl der strategischen Mitbewerber (SGr)	134
5.3.5	Positionierung dieser Mitbewerber	136
5.3.6	Eintrag der eigenen Ist-Position und der Idealposition	136
5.3.7	Optionen zur Bestimmung der Ziel-Position	137
5.3.8	Formulierung des Positioning statement	139
5.4	Die Gestaltung der Wertschöpfungskette zur Umsetzung der Strategie	140
5.4.1	Geschäftsprozess	141
5.4.2	Wertschöpfungsgestaltung	142
5.4.3	Wertschöpfungsbreite	143
5.4.4	Wertschöpfungstiefe	144
5.5	Vom Marketingplan zur Marketingumsetzung	145
5.6	Der Marketing-Mix	146
6.	Die Gestaltung der akquisitorischen Anbieterleistung im operativen Marketing	149
6.1	Das Teilinstrument der Produktpolitik	149
6.1.1	Produktarten	149
6.1.2	Produkteinführung	150
6.1.3	Forschung und Entwicklung	153
6.1.4	Test der Marktakzeptanz	157
6.1.5	Qualitätssicherung	161
6.1.6	Produktfortführung	166
6.1.7	Produktmodifikation	167

6.1.7.1	Produktaktualisierung	167
6.1.7.2	Produktbündelung	168
6.1.7.3	Kundenindividualisierung	169
6.1.8	Produkteliminierung	170
6.1.9	Packung	173
6.1.10	Kundendienst	175
6.2	Das Teilinstrument der Programmpolitik	178
6.2.1	Programmstruktur	178
6.2.2	Programmbreite	179
6.2.3	Programmtiefe	181
7.	Die Gestaltung einer angemessenen Gegenleistung im operativen Marketing ..	184
7.1	Das Teilinstrument der Preispolitik	184
7.1.1	Markt- und wettbewerbsorientierte Preisbildung	184
7.1.1.1	Preiselastizitäten als Kenngröße	185
7.1.1.2	Preisführerschaft und -folgerschaft	188
7.1.2	Nachfrager- und nutzenorientierte Preisbildung	189
7.1.2.1	Elemente des Preisinteresses	189
7.1.2.2	Hybrides Käuferverhalten	191
7.1.2.3	Mengen- und Einkommenseffekte	193
7.1.2.4	Kaufkraft als Preisbasis	193
7.1.3	Betriebszielorientierte Preisbildung	195
7.1.3.1	Preiskonstanz	195
7.1.3.2	Preisvariation	197
7.1.3.3	Erstmalige Preisfindung	200
7.1.4	Kostenorientierte Preisbildung	203
7.1.5	Administrierte Preissetzung	208
7.1.6	Preisfeinststeuerung	209
7.1.6.1	Preisdifferenzierung	209
7.1.6.2	Preisbaukästen	212
7.1.6.3	Preisbündelung	214
7.1.6.4	Yield management	216
7.1.6.5	Preispolitischer Ausgleich	217
7.2	Das Teilinstrument der Konditionenpolitik	218
7.2.1	Zahlungs- und Lieferungsbedingungen	218
7.2.2	Preisnachlässe und -zuschläge	220

8. Die Gestaltung der absatzfördernden Information im operativen Marketing	223
8.1 Das Teilinstrument der Kommunikationspolitik	223
8.1.1 Bestandteile des Werbekonzepts	223
8.1.1.1 Übermittlungsprozess	223
8.1.1.2 Eckdaten der Werbung	224
8.1.1.3 Leitsätze der Werbung	225
8.1.1.4 Kommuniku��	227
8.1.1.5 Gestaltung	229
8.1.2 Klassische Medien als Standbein	229
8.1.2.1 Medium Printwerbung	229
8.1.2.2 Medium Elektronikwerbung	233
8.1.2.3 Medium Außenwerbung	238
8.1.3 Mediaplanung	240
8.1.3.1 Werbegattungsvergleich	240
8.1.3.2 Werbetr��erauswahl	240
8.1.3.3 Besonderheiten der Fachwerbung	242
8.1.4 Nicht-klassische Werbung als Spielbein	243
8.1.4.1 Ausprägungen der Schauwerbung	244
8.1.4.2 Ausprägungen der Dialogwerbung	248
8.1.4.3 Ausprägungen der Öffentlichkeitsarbeit	253
8.2 Die Teilinstrumente der Identitätspolitik	259
8.2.1 Corporate identity	259
8.2.2 Werbeergebnismessung	262
8.2.3 Externe Werbeberatung	263
9. Die Gestaltung eines leistungsfähigen Vertriebs im operativen Marketing	266
9.1 Das Teilinstrument der Distributionspolitik	266
9.1.1 Absatzkanalmodell	266
9.1.2 Absatzkanalgestaltung	268
9.1.2.1 Wahl der Absatzkanaltiefe	268
9.1.2.2 Wahl der Absatzkanalbreite	270
9.1.2.3 Wahl der Absatzkanalstruktur	272
9.1.2.4 Wahl des Absatzkanalsystems	275
9.1.2.5 Wahl der Absatzkanalform	276
9.1.3 Formen des Indirektabsatzes	277
9.1.3.1 Handel als Absatzstufe	277
9.1.3.2 Formen von Einzelhandelsbetrieben	280
9.1.3.3 Formen von Großhandelsbetrieben	282

9.1.4	Gestaltung des Indirektabsatzes	283
9.2	Das Teilinstrument der Verkaufspolitik	285
9.2.1	Formen des Direktabsatzes	285
9.2.1.1	Nullstufiger Direktabsatz	286
9.2.1.2	Halbstufiger Direktabsatz	288
9.2.1.3	Marktveranstaltungen	291
9.2.2	Absatzlogistik	292
9.2.3	Warenfluss-Management	294
9.2.4	Verkaufsförderung	297
10.	Erweiterte Anwendungen im Digital-Marketing	298
10.1	Die technischen Grundlagen	298
10.1.1	Infrastruktur	298
10.1.2	Web-Generation 1.0	300
10.1.2.1	Corporate website	300
10.1.2.2	E-Mail/Newsletter	302
10.1.2.3	Suchmaschine	303
10.1.3	Web-Generation 2.0	305
10.1.3.1	Soziale Netzwerke	305
10.1.3.2	Corporate weblogs	306
10.1.3.3	Filesharing	307
10.1.3.4	Communities/Newsgroups	307
10.1.3.5	Wikis	308
10.1.3.6	Bewertungsportale	308
10.1.3.7	Social bookmarking	309
10.2	Das Digital-Instrumentarium	310
10.2.1	Digitales Angebot	310
10.2.2	Digitale Gegenleistung	312
10.2.3	Digitale Information	314
10.2.4	Digitaler Vertrieb	318
10.3	Das Mobile-Marketing	320
10.3.1	Generische Medienvorteile	320
10.3.2	Anwendungen	321

11. Erweiterter Geltungsbereich des Marketing	323
11.1 Das Broadening und Deepening des Marketing	323
11.2 Die Besonderheiten im Marketing von Dienstleistungen	324
11.3 Die Besonderheiten im Marketing von Industriegütern	327
11.4 Die Besonderheiten im Internationalen Marketing	331
12. Die Elemente einer Marketingkontrolle	333
12.1 Die Effektivitätskontrolle	333
12.1.1 Risikolenkung	333
12.1.2 Benchmarking	335
12.1.3 Wertanalyse	338
12.2 Die Effizienzkontrolle	339
12.2.1 Einzelkennzahlen	340
12.2.2 Kennzahlensysteme	341
12.2.3 Leistungsindikatoren	342
12.2.4 Break even-Punkte	344
Literaturhinweise	347
Unternehmens-/Markenreferenzen	352
Weitere Titel des Autors im Verlag Duncker & Humblot	353
Index	354

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Marktseitenverhältnisse (eigene Darstellung)	23
Abb. 2:	Marketingentwicklung (eigene Darstellung)	24
Abb. 3:	Wandel der Marketinginhalte (eigene Darstellung)	25
Abb. 4:	Anspruchsgruppen des Marketing (eigene Darstellung)	29
Abb. 5:	Phasen des Beziehungsmanagements (eigene Darstellung)	31
Abb. 6:	Kundenwertgrößen	32
Abb. 7:	Prinzip der Marktsegmentierung (eigene Darstellung)	33
Abb. 8:	Systematik der Markenstrategien	37
Abb. 9:	Marken-Pyramide (eigene Darstellung)	39
Abb. 10:	Absenderbezogene Markentypen	41
Abb. 11:	Formular Kernkompetenz	47
Abb. 12:	Formular Purpose	50
Abb. 13:	Unternehmenskultur-Pyramide (eigene Darstellung)	51
Abb. 14:	Formular Zieldimensionen	55
Abb. 15:	Zielabweichungs-Analyse (Beispiel, eigene Darstellung)	56
Abb. 16:	Visuelle Phasen des Lebenszyklus (eigene Darstellung)	59
Abb. 17 a–f:	Verbale Phasen im Produktlebenszyklus	60
Abb. 18:	Formular STEPP-Analyse	64
Abb. 19:	Formular Umfeld-Analyse	66
Abb. 20:	Formular Branchenstruktur-Analyse	67
Abb. 21:	Ressourcen-Analyse (Beispiel)	71
Abb. 22:	Potenzial-Analyse (Beispiel, eigene Darstellung)	72
Abb. 23:	Muster einer Stärken-Schwächen-Analyse (eigene Darstellung)	73
Abb. 24:	Formular Chancen-Risiken-Analyse	75
Abb. 25:	Formular Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse	75
Abb. 26:	Formular TOWS-Matrix	76
Abb. 27:	Formular Vier-Felder-Portfolio	78
Abb. 28:	Muster eines Vier-Felder-Portfolios (eigene Darstellung)	80
Abb. 29:	Normempfehlungen im Vier-Felder-Portfolio	81
Abb. 30:	Optionen der Marktparzellierung (eigene Darstellung)	85
Abb. 31:	Alternativen der Marktstimulierung (eigene Darstellung)	91
Abb. 32:	Optionen der Konkurrenzposition	93

Abb. 33:	Optionen des Konkurrenzverhaltens	94
Abb. 34:	Optionen des Markttiming	100
Abb. 35:	Prinzip des Outpacing (eigene Darstellung)	104
Abb. 36:	Längsschnittvergleich/Querschnittvergleich	105
Abb. 37:	Checklist (Beispiel, eigene Darstellung)	107
Abb. 38:	Paarvergleichs-Matrix (eigene Darstellung)	108
Abb. 39:	Dominanz-Vektoren (eigene Darstellung)	109
Abb. 40:	Punktwert-Verfahren (Scoring/Beispiel, eigene Darstellung)	111
Abb. 41:	Nutzwert-Analyse (Ranking/Beispiel, eigene Darstellung)	112
Abb. 42:	Optionen der Nachfragequelle	114
Abb. 43:	Formular demografische und soziografische B-t-c-Zielgruppenabgrenzung	121
Abb. 44:	Formular B-t-b-Zielgruppenabgrenzung	127
Abb. 45:	Verfahrensstufen zur Positionierung	129
Abb. 46:	Abgrenzungskriterien des Relevanten Markts	130
Abb. 47:	Anlage eines zweidimensionalen und multidimensionalen Mapping (eigene Darstellung)	133
Abb. 48:	Mapping der strategischen Mitbewerber (Beispiel, eigene Darstellung)	135
Abb. 49:	Mapping mit Idealposition (Beispiel, eigene Darstellung)	137
Abb. 50:	Optionen der Positionierung	138
Abb. 51:	Wertkette zur Wertschöpfungsgestaltung (eigene Darstellung)	143
Abb. 52:	Marketing-Instrumentarium (eigene Darstellung)	147
Abb. 53:	Innovationseinteilungen	154
Abb. 54:	KPIs der Markterwartungen	160
Abb. 55:	Kundendienst-Einteilungen	175
Abb. 56:	Programmstruktur	178
Abb. 57:	Programmdimensionen (eigene Darstellung)	179
Abb. 58:	Anbieter- und Abnehmerrenten (eigene Darstellung)	185
Abb. 59:	Elemente des Preisinteresses	189
Abb. 60:	Verhaltensmuster hybrider Verbraucher	191
Abb. 61:	Optionen der Preisinnovation und Preisvariation (eigene Darstellung)	196
Abb. 62:	Verfahren zur erstmaligen Preisfindung	200
Abb. 63:	Deckungsbeitragskalkulation mit Preisuntergrenzen (Beispiel/Quelle: verändert aus Ehrmann/Marketing-Controlling)	205
Abb. 64:	Optionale Preisbaukästen (eigene Darstellung)	213
Abb. 65:	Erlöstreppe (eigene Darstellung)	222
Abb. 66:	Ausprägungen der Printwerbung	229
Abb. 67:	Ausprägungen der Elektronikwerbung	233
Abb. 68:	Ausprägungen der Außenwerbung	238

Abb. 69:	Formen nicht-klassischer Werbung	244
Abb. 70:	Stilkonstanten der Gestaltung	260
Abb. 71:	Briefing-Inhalte	264
Abb. 72:	Absatzkanalmodell (Pipeline) (eigene Darstellung)	267
Abb. 73:	Optionen der Absatzkanaltiefe (eigene Darstellung)	269
Abb. 74:	Betriebsformen des Einzelhandels	279
Abb. 75:	Kostenvergleich Handelsvertreter vs. Reisender (eigene Darstellung)	290
Abb. 76:	Pipelinedurchsatz im Kanban-Prinzip (eigene Darstellung)	295
Abb. 77:	Merkmale von Dienstleistungen	325
Abb. 78:	Geschäftsarten bei Industriegütern	329
Abb. 79:	Formen des Benchmarking	336
Abb. 80:	Marketing-Balanced scorecard (eigene Darstellung)	344
Abb. 81:	Differenzierte Break even-Mengen (eigene Darstellung)	345

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial intelligence/Künstliche Intelligenz
B-t-b	Business to business/Geschäftskunden
B-t-c	Business to consumer/Privatkunden
BPO	Business process outsourcing/Fremdvergabe administrativer Geschäftsprozesse
CJM	Conjoint measurement/Verbundmessung
CM	Category management/Warengruppengestaltung
CPFR	Collaborative planning forecasting replenishment
DM	Direct mailing/Direktaussendung
DNS	Domain name system/Internetadressverwaltung
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität
DTP	Desktop publishing/Druckvorbereitung
EK	Einkaufspreis
F & E	Forschung und Entwicklung
GPS	Global positioning system/Weltweites Ortungs-System
GRP	Gross rating point/Bruttokontaktsumme
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HHNE	Haushalts-Netto-Einkommen
HTML	Hypertext mark up language/Auszeichnungssprache im Internet
KKV	Komparativer Kosten-Vorteil
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
LSP	Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten
LTE	Long term evolution/Mobilfunkstandard
OEM	Original equipment manufacturing/Ohne eigene Marke
PIMS	Profit impact of market strategies
POS	Point of sales/Verkaufsort
SCM	Supply chain management/Lieferkettengestaltung
SEA	Search engine advertising/Suchmaschinenwerbung
SEO	Search engine optimization/Suchmaschinenoptimierung
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGr	Strategische Gruppe
SMS	Short message service/Kurznachrichtendienst über Mobiltelefon
STEPP	Sozio-kulturell, technologisch, erwerbswirtschaftlich, politisch-rechtlich, physisch
SUV	Sports utility vehicle/Kfz-Modellklasse
SWOT	Strengths/Stärken, Weaknesses/Schwächen, Opportunities/Chancen, Threats/Risiken
TCoO	Total costs of ownership
TOWS	Threats/Risiken, Opportunities/Chancen, Weaknesses/Schwächen, Strengths/Stärken
UAP	Unique advertising proposition/Alleinstellender Werbevorschlag

UPE	Unverbindliche Preis-Empfehlung
URL	Unique resource locator
USP	Unique selling proposition/Alleinstellender Verkaufsvorschlag
VK	Verkaufspreis
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VPöA	Verdingungsordnung über die Preisfindung bei öffentlichen Aufträgen
VRIO	Value, Rareness, Imperfect imitability, Organisational specificity
WKZ	Werbe-Kosten-Zuschuss

Einleitung

Wie wichtig die Marketingdenkhaltung ist, zeigt das bekannte Beispiel von den zwei Schuhverkäufern, die von ihrem Unternehmen jeweils in Gebiete Zentralafrikas geschickt werden, um die Vermarktungschancen von Schuhen dort zu prüfen. Der eine Verkäufer meldet frustriert zurück: „Niemand hier trägt Schuhe. Marketing ist deshalb völlig aussichtslos.“ Der andere Verkäufer meldet hingegen euphorisch: „Niemand hier trägt Schuhe. Das ist ein riesiges Absatzpotenzial, das wir unbedingt erschließen sollten.“

In Kapitel 1 werden daher zunächst die Inhalte der *Marketingdenkhaltung* geklärt. Danach ergeben sich zwei große Themenbereiche: das *strategische Marketing* in den Kapiteln 2 bis 5 und das *operative Marketing* in den Kapiteln 6 bis 9. Innerhalb des strategischen Marketing geht es chronologisch in Kapitel 2 um die *Zielperspektiven*, in Kapitel 3 um die *Istsituations-Analyse* und in Kapitel 4 um die *Stellgrößen* sowie in Kapitel 5 um die *Konzeption*.

Dort erfolgt auch der Übergang zum operativen Marketing, das auf dem 4 P-Instrumentarium aufbaut, der Produkt- und Programmpolitik als *Angebotsleistung* in Kapitel 6, der Preis- und Konditionenpolitik als *Gegenleistung* in Kapitel 7, der Kommunikations- und Identitätspolitik zur *Information* in Kapitel 8 sowie der Distributions- und Verkaufspolitik als *Vertrieb* in Kapitel 9.

Durch *Digital-Marketing* (Kapitel 10) kommt es zu erweiterten Anwendungen des Marketing, durch Übertrag auf weitere Wirtschaftsbereiche zu einem *erweiterten Geltungsbereich* (Kapitel 11).

Zum Abschluss geht der Fokus auf die Elemente der *Effektivitäts- und Effizienzkontrolle* in Kapitel 12. Insofern werden alle zentralen Bereiche des Marketing erfasst und erläutert, wie es für ein professionelles Marketing tatsächlich erforderlich ist.

1. Die Inhalte der Marketingdenkhaltung

Hier wird die erste logische Frage beantwortet, nämlich was ist und wozu dient Marketing? Dazu wird der Entwicklungspfad der Marketinginhalte aufgezeigt. Es folgen die zentralen Elemente jedes Marketing, also das Beziehungsmanagement, die Marktsegmentierung und der Markenartikel.

1.1 Was ist und wozu dient Marketing?

Was bedeutet und wofür braucht man eigentlich Marketing? Nun, im Zeitablauf sahen sich Unternehmen wechselnden ökonomischen Engpässen gegenüber. Da war zunächst der Engpass der *Produktion*, der durch Fertigungstechniken wie Fließbandprinzip, Dampferzeugung, Elektrizität etc. überwunden wurde. Dies betraf die Leistungserstellung. Dann kam der Engpass der *Beschaffung* von Rohstoffen, Kapital und Personal, der durch Logistik, z. B. im Rahmen der Kolonialisierung, Bildung von Kapitalgesellschaften, vor allem AGs, und Qualifizierung, wie im dualen Ausbildungssystem, überwunden wurde. Dies betraf die Leistungsvoraussetzung. Damit trat historisch der Engpass der *Leistungsverwertung* in den Vordergrund, d. h. der Materialisierung der investierten Vorleistungen in Form von Erlösen bzw. Gewinnen. Immer limitierte dieser Engpass den gesamten wirtschaftlichen Erfolg, d. h., selbst ein Überschuss an Rohstoff, Kapital und Personal führt zu keinem besseren Betriebsergebnis, solange ein Mehrabsatz von damit erstellten Gütern nicht gewährleistet ist.

Aber auch die Nachfrageseite unterliegt nennenswerten Wandlungen. In Mangelzeiten sind die Anstrengungen, die Nachfrager unternehmen müssen, um in den Besitz gewünschter Waren zu gelangen, größer als die der Anbieter, diese Waren loszuschlagen. Man spricht dann von einer *Verkäufermarkt-Situation*. Die entwickelten Industrienationen haben diesen Zustand längst hinter sich gelassen. Die Realität ist heute vielmehr 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 von ihr 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 den Mitbewerbern zu (siehe Abbildung 1: Marktseitenverhältnisse).

Marketing wird damit überlebenswichtig für jedes erfolgreiche Unternehmen. Seine Aktivitäten können dabei sowohl auf die Einkaufsseite als auch auf die Ab-

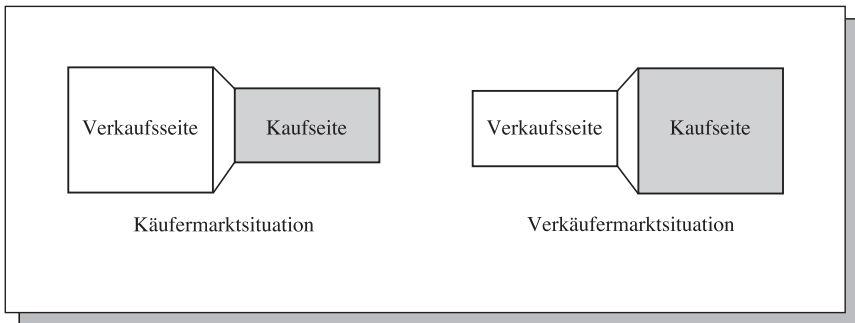


Abb. 1: Marktseitenverhältnisse (eigene Darstellung)

satzseite gerichtet sein. Ersteres betrifft das *Beschaffungsmarketing* für Personal, Finanzen, Betriebsmittel, Werkstoffe etc., Letzteres das *Absatzmarketing* von Gütern und Diensten des eigenen Unternehmens am Markt.

Der aufkommenden Marketingorientierung im Absatz wurde betrieblich zunächst durch Betonung des *Verkaufs* entsprochen. Die Orientierung am vermarktbareren Angebot bestimmte die gesamte Unternehmensausrichtung. Als sich dies als nicht mehr ausreichend herausstellte, kam es zur Betonung der *Endabnehmer* als Nachfrager von Leistungen. Kundennähe bestimmte damit die Unternehmensausrichtung. Als sich immer mehr Anbieter auch dies zu eigen machten, wurde eine Betonung der *Absatzmittler* erforderlich, weil sich dort vielfach bei weit verbreitetem indirektem Absatz, also über zwischengeschaltete Händler, ein Engpass für die Vermarktung gebildet hatte. Zwar ist dieser Bereich bis heute nicht „befriedet“, dennoch wurde angesichts weithin stagnierender Marktvolumina danach eine Betonung der *Wettbewerbssicht* erforderlich. Denn der eigene Erfolg ist zumeist nur noch zulasten der direkten Konkurrenten erreichbar. Die nächste Herausforderung stellte sich durch die Betonung der *Ökologiesicht*, die durch zunehmend restriktive Umweltbedingungen unumgänglich geworden ist und als Dauerthema erhalten bleibt. Aktuell werden Marketingaktivitäten vor allem aus *Netzwerksicht* betrachtet, d. h. als zielgerichtete Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen Marktpartnern zum gegenseitigen Vorteil.

Im Verlauf der Zeit ergab sich dabei außerdem ein *Deepening* des Marketinggedankens vom Business marketing über das *Non profit marketing*, auch Social marketing genannt, zum *Non business marketing*, z. B. für Öffentliche Betriebe und Verwaltungen, bis schließlich hin zum *Generic marketing* als zielorientierter Anbahnung, Erleichterung, Abwicklung und Bewertung des allgemeinen Austauschs von ideellen und materiellen Werten zwischen Parteien. Weiterhin ergab sich ein *Broadening* des Marketinggedankens durch Einbeziehung über die rein kommerziellen Beweggründe hinaus gehender Aspekte in die Domäne wie die verstärkte Berücksichtigung *humanitärer* Pflichten als Human concept, die *gesamtgemeinschaftliche* Verantwortung von Unternehmen als Corporate citizenship