



**Thorsten Schaper**

# **Strategisches Marketingmanagement**

**Einführung in Theorie und Praxis**

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

**Duncker & Humblot · Berlin**

THORSTEN SCHAPER

# Strategisches Marketingmanagement



# Strategisches Marketingmanagement

Einführung in Theorie und Praxis

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

Von

Thorsten Schaper



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: © kts design – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten  
© 2022 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Satz: L101 Mediengestaltung, Fürstenwalde  
Druck: buchbücher.de GmbH, Birkach  
Printed in Germany

ISBN 978-3-428-18593-1 (Print)

ISBN 978-3-428-58593-9 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☼

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

## **Vorwort zur fünften Auflage**

Unternehmen bewegen sich in einer sehr komplexen und dynamischen Umwelt, die zu vielfältigen und herausfordernden Marktentwicklungen führt. Entscheidungsträger können sich auf diese Entwicklungen mit einer systematisch-strategischen Ausrichtung des Marketings erfolgreich einstellen. Das strategische Marketingmanagement hat trotz der Fülle an Veröffentlichungen über gegenwärtige Marketingtrends (Stichworte: Digitalisierung, Neuromarketing) nichts an Aktualität und Bedeutung verloren.

Auch aus diesem Grund wird in der nun vorliegenden 5. Auflage meines Buches „Strategisches Marketingmanagement“ die bewährte inhaltliche Struktur des Buches weiterhin beibehalten. In wiederholtem Maße liegt der Fokus dabei auf einer systematischen Analyse bzw. Strategieentwicklung, ohne die eine Ableitung systematischer und präziser Marketingstrategien keinen Sinn machen würde. Zur Veranschaulichung der Teilaspekte des Strategischen Marketingmanagements werden wieder viele konkrete Beispiele aus der Wirtschaftspraxis integriert.

An unterschiedlichen Stellen sind der Strategieentwicklungsprozess und die Marketingstrategien inhaltlich ergänzt worden. So werden nun im Rahmen der Wettbewerbspositionierung Erkenntnisse des Neuromarketings zur Differenzierung gegenüber Konkurrenten verwendet. Auch wird die Marktsegmentierungsstrategie durch das Konzept der Buyer Personas ergänzt. Das Konzept des Mass Customization findet ebenfalls erstmalig einen Platz in der neuen Auflage im Kapitel der Präferenzstrategien. Wo erforderlich, werden auch Aspekte der Digitalisierung diskutiert, z. B. bei den Markteinflussfaktoren.

Durchgängig sind die verwendeten Beispiele aktualisiert bzw. ergänzt worden. Auch befinden sich das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels auf dem neuesten Stand.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an meine Mitarbeiterin LL.M. Shirin Schöpfer, die mir bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe war.

Birkenfeld, im September 2021

*Thorsten Schaper*

## **Vorwort zur vierten Auflage**

In der nun vorliegenden 4. Auflage meines Buches „Strategisches Marketingmanagement“ wird die bewährte inhaltliche Struktur des Buches weiterhin beibehalten. In wiederholtem Maße liegt der Fokus dabei auf einer systematischen und präzisen Abhandlung aller Teilaspekte des Strategischen Marketingmanagements bei gleichzeitiger Verwendung vieler anschaulicher Beispiele aus der Wirtschaftspraxis.

An unterschiedlichen Stellen sind der Strategieentwicklungsprozess und die Marketingstrategien inhaltlich ergänzt worden. So wird nun im Rahmen der psychographischen Marktsegmentierung der LOHAS-Ansatz (Lifestyle of Health and Sustainability) als nachhaltiger Ansatz des Konsumentenverhaltens umfassend diskutiert. Das gilt auch für das Gendermarketing und das Marketing für Halal-Produkte, die im Kapitel der soziodemographischen Marktsegmentierung integriert sind. Vertieft werden auch die Themen des Green- und Bluewashing innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategien. Ebenfalls finden aktuell diskutierte Themen wie das Collaborative Consumption oder Crowdsourcing erstmalig einen Platz in der neuen Auflage.

Des Weiteren wurde nicht nur Wert auf eine Aktualisierung der verwendeten Beispiele gelegt, sondern auch das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels sind auf den neuesten Stand gebracht worden.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an meine Mitarbeiterinnen B.A. Isabelle Riefer und M.A. Christina Stein, die mir bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe waren.

Birkenfeld, im August 2015

*Thorsten Schaper*

## Vorwort zur dritten Auflage

Bei der inhaltlichen Weiterentwicklung der nun vorliegenden 3. Auflage meines Buches „Strategisches Marketingmanagement“ habe ich mich vor allem auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der unternehmerischen Marketing-Konzeption konzentriert. Aus diesem Grund ist u. a. ein völlig neuer Ansatz zur Systematisierung der Positionierungsstrategien (Kapitel E 2) entwickelt worden, in welchem *Nachhaltigkeitsstrategien* einen integrativen Bestandteil der unternehmerischen Wettbewerbsstrategien darstellen. Viele nachhaltige Problemlösungen haben bereits seit längerem das Stadium der nischenorientierten Vermarktung verlassen und werden zunehmend durch den Ansatz des Massenmarketings an breite Zielgruppen verkauft. Im Rahmen der Marktbearbeitungsstrategien (Kapitel E 3) wurde diesem Sachverhalt Rechnung getragen.

Des Weiteren sind neben geringfügigen inhaltlichen Veränderungen die Markt- und Abnehmeranalyse zu einem Kapitel zusammengefasst worden (Kapitel B 1). Auch in diesem Kapitel wird das nachhaltige Konsumverhalten im Rahmen der unterschiedlichen Ansätze der Marktsegmentierung erstmalig diskutiert.

Ansonsten wurde die mittlerweile bewährte inhaltliche Struktur des Buches beibehalten. Dabei ist in wiederholtem Maße Wert gelegt worden auf eine systematische und präzise Abhandlung aller Teilaspekte des Strategischen Marketingmanagements bei gleichzeitiger Verwendung vieler anschaulicher Beispiele aus der Wirtschaftspraxis. Zu erwähnen bleibt noch, dass das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels aktualisiert worden sind.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Kathrin Maldener, die mir auch bei dieser Auflage bei der Korrektur des Manuskriptes und der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine sehr wertvolle Hilfe war. Die Endkorrektur des Buches hat schließlich Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Katja Therre vorgenommen. Herzlichen Dank dafür!

Birkenfeld, im August 2011

*Thorsten Schaper*



## **Vorwort zur zweiten Auflage**

Seit der Veröffentlichung der ersten Auflage meines Buches „Strategisches Marketingmanagement – Einführung in Theorie und Praxis“ sind fast vier Jahre vergangen. Vielfältige Rückmeldungen von Lesenseite und aktuelle Weiterentwicklungen des Marketings in Wissenschaft und Praxis sind Anlass für eine gezielte Aktualisierung und inhaltliche Ergänzung dieses Buches. Die Aktualisierungen beziehen sich hauptsächlich auf die ausgewählten Beispiele, das verwendete statistische Datenmaterial sowie die Literaturhinweise und Kontrollfragen am Schluss eines jeden Kapitels. Inhaltlich ergänzt wurden vor allem die Marketingstrategien um den Ansatz der Marktrealstrategien (Kapitel E 5). Die bewährte inhaltliche Struktur des Buches wird ansonsten beibehalten.

Mein Dank gilt an dieser Stelle wieder Frau Diplom-Betriebswirtin (FH) Kathrin Maldener für die Korrektur und technische Umsetzung dieses Lehrbuches.

Birkenfeld, im September 2007

*Thorsten Schaper*

## **Vorwort zur ersten Auflage**

Unternehmen sehen sich in zunehmendem Maße einer komplexen und dynamischen Umwelt ausgesetzt. So verändern sich beispielsweise Kundenstrukturen und Kundenanforderungen sowie die Wettbewerbsverhältnisse in vielen Märkten. Aber auch die nicht durch die Unternehmen beeinflussbaren Umweltfaktoren, z. B. politisch-rechtliche Rahmenbedingungen, weisen teilweise starke Diskontinuitäten im Zeitablauf auf. Um diesen vielfältigen Entwicklungen in den Märkten erfolgreich zu begegnen, ist eine systematische strategische Ausrichtung im Marketing, d. h. ein strategisches Marketingmanagement, erforderlich.

Das vorliegende Lehrbuch ist als umfangreiche Einführung in die Theorie und Praxis des strategischen Marketingmanagements gedacht. Es enthält einen zusammenfassenden Überblick über das "Standardwissen" auf dem Gebiet des strategischen Marketingmanagements.

Die inhaltliche Struktur des Buches ergibt sich aus dem Marketingentscheidungsprozess und umfasst neben einem einführenden Kapitel A über die „Grundlagen des strategischen Marketingmanagements“ die Strategieentwicklung im Rahmen der Analysephase (Kapitel B). Darauf aufbauend werden nach einem Exkurs über die Marketingkonzeption (Kapitel C) im Rahmen der Planungsphase Marketingziele (Kapitel D) und Marketingstrategien (Kapitel E) diskutiert. Die Planung des Marketingmix sowie die Realisierung der Marketingentscheidungen werden an dieser Stelle nicht weiter behandelt und sind Gegenstand des operativen Marketingmanagements. Abschließend werden in Kapitel F Fragen des Marketingcontrollings (Kontrollphase) thematisiert.

Am Schluss eines jeden Kapitels bzw. Hauptabschnitts findet sich eine Auswahl von Literaturhinweisen als Empfehlung für eine vertiefende Lektüre. Ferner ist für jedes Kapitel eine Reihe von Kontrollfragen formuliert, anhand derer der Leser seinen Wissenstand überprüfen kann.

Dieses Lehrbuch richtet sich einerseits an Studierende der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen, Universitäten und Berufsakademien. Eine weitere Zielgruppe sind Praktiker, die sich im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Fragen der marktorientierten Führung auseinandersetzen.

Die Grundlagen des vorliegenden Buches ergeben sich aus meiner mehr-jährigen internationalen Unternehmensberaterpraxis in diesem Themengebiet sowie aus meinen Marketingvorlesungen an der Fachhochschule Trier.

Danken möchte ich an dieser Stelle Herrn Diplom-Betriebswirt (FH) Patrik Philippi für die Korrektur des Manuskripts sowie Frau Kathrin Maldener, die bei der technischen Umsetzung des Arbeitsbuches eine wertvolle Hilfe war.

Viel Spaß beim Durchlesen und -arbeiten. Über Kritik und Anregung von der Leserseite würde ich mich freuen. Dem Leser stehen folgende Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung:

Prof. Dr. Thorsten Schaper  
Hochschule Trier  
Umwelt-Campus Birkenfeld  
Postfach 1380  
55671 Birkenfeld  
Telefon: 06782/171530  
Telefax: 06782/171454  
E-Mail: [t.schaper@umwelt-campus.de](mailto:t.schaper@umwelt-campus.de)

Birkenfeld, im Januar 2004

*Thorsten Schaper*

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Grundlagen des strategischen Marketingmanagements</b> .....	1
1. Entwicklung des Marketings .....	1
2. Marketingstrategie .....	6
3. Marketingentscheidungsprozess .....	7
<b>B. Analyse und Prognose der unternehmensinternen und -externen Umwelt</b> .....	10
1. Markt- und Kundenanalyse .....	10
1.1 Marktstruktur .....	10
1.2 Abgrenzung des relevanten Marktes .....	13
1.3 Grundbegriffe zur Marktgröße .....	14
1.4 Prognose der Marktentwicklungen .....	19
1.4.1 Quantitative Methoden .....	19
1.4.2 Qualitative Methoden .....	22
1.5 Marktsegmentierung .....	27
1.5.1 Anforderungen an Marktsegmentierungskriterien .....	29
1.5.2 Marktsegmentierungskriterien in Konsumgütermärkten .....	31
1.5.2.1 Soziodemographische Marktsegmentierung .....	32
1.5.2.2 Psychographische Marktsegmentierung .....	42
1.5.2.3 Verhaltensorientierte Marktsegmentierung .....	48
1.5.3 Marktsegmentierungskriterien in Industriegütermärkten .....	51
1.6 Makroumfeld: Markteinflussfaktoren .....	55
2. Strukturanalyse von Branchen (Aufgabenumwelt) .....	66
2.1 Potentielle neue Konkurrenten .....	68
2.2 Wettbewerber in der Branche .....	72
2.3 Substitutionsprodukte .....	74
2.4 Abnehmer .....	75
2.5 Lieferanten .....	77
3. Analyse der Wettbewerber .....	79
3.1 Zukünftige Ziele .....	80
3.2 Annahmen .....	81
3.3 Gegenwärtige Strategie .....	83
3.4 Fähigkeiten .....	90
3.5 Reaktionsprofil der Konkurrenten .....	90
4. Analyse des eigenen Unternehmens .....	93
4.1 Stärken-Schwächen-Profil .....	93
4.2 Kundenzufriedenheitsmatrix .....	94

5. Zusammenfassung: Umwelt- und Unternehmensanalyse .....	100
<b>C. Exkurs: Marketingkonzeption</b> .....	104
<b>D. Marketingziele</b> .....	105
1. Zielbegriff .....	105
2. Zielkonkretisierung .....	105
3. Zielbeziehungen .....	108
<b>E. Marketingstrategien</b> .....	112
1. Marktfeldstrategien .....	113
1.1 Marktdurchdringungsstrategie .....	115
1.2 Marktentwicklungsstrategie .....	119
1.3 Produktentwicklungsstrategie .....	122
1.4 Diversifikation .....	125
1.4.1 Arten der Diversifikation .....	125
1.4.2 Realisierungsformen der Diversifikation .....	129
1.5 Wahl der Marktfelder .....	133
1.5.1 GAP-Analyse .....	133
1.5.2 Portfolioanalyse .....	135
1.5.2.1 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der BCG ...	136
1.5.2.2 Marktattraktivität-Relative Wettbewerbsposition- Portfolio nach McKinsey .....	142
2. Wettbewerbsstrategie/Positionierung .....	151
2.1 Preis-Mengen-Strategie .....	152
2.2 Präferenzstrategien .....	153
2.2.1 Innovationen .....	154
2.2.2 Hohe Produktqualität .....	156
2.2.3 Einzigartiges Produkt-/Verpackungsdesign .....	157
2.2.4 Programmumfang: Generalist oder Spezialist .....	159
2.2.5 Umfangreiche Serviceleistungen .....	161
2.2.6 Spezielles Vertriebssystem .....	163
2.2.7 Positives Markenimage .....	164
2.3 Nachhaltigkeitsstrategie .....	165
2.4 Zusammenfassung .....	171
3. Marktbearbeitungsstrategien .....	174
4. Marktarealstrategien .....	187
4.1 Nationale Marktarealstrategien (Domestic Marketing) .....	188
4.1.1 Marktarealstrategische Expansionsmuster .....	189
4.1.2 Tendenzen inländischer Absatzgebietspolitik .....	192
4.2 Übernationale Marktarealstrategien (International Marketing) .....	193
4.2.1 Festlegung des Internationalisierungsgrades .....	194
4.2.2 Auswahl von Ländermärkten .....	196
4.2.3 Gestaltung der internationalen Markterschließung .....	198
4.2.3.1 Markteintrittsstrategien in ausländische Märkte ....	198

Inhaltsverzeichnis	XIII
4.2.3.2 Timing der internationalen Markteintritte . . . . .	206
4.2.4 Wahl der länderübergreifenden Standardisierung der Marketingaktivitäten . . . . .	209
5. Kombination der Marketingstrategien . . . . .	212
<b>F. Marketingcontrolling</b> . . . . .	<b>215</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>222</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	<b>231</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wandel der Märkte . . . . .	1
Abb. 2:	Abgrenzung von strategischen und operativen Entscheidungen (Becker, 2019, S. 143) . . . . .	7
Abb. 3:	Marketingentscheidungsprozess (in Anlehnung an Scharf/Schubert/ Hehn, 2015, S. 38) . . . . .	8
Abb. 4:	Marktstruktur: Vitamine für die Tierernährung . . . . .	11
Abb. 5:	Marktstruktur: Bio-Kunststoffe für Lebensmittelverpackungen . . . . .	12
Abb. 6:	Marktstruktur: Wasserbasierte Farben und Hilfsmittel für die Lederindustrie . . . . .	12
Abb. 7:	Abgrenzung der Marktbegriffe . . . . .	15
Abb. 8:	Marktsegmente im Styrodur-Markt . . . . .	16
Abb. 9:	Frachtkosten nach Ländern aus Sicht eines Dämmstoffherstellers . . . . .	17
Abb. 10:	Ablauf einer Delphi-Befragung (Hüttner, 1982, S. 30) . . . . .	23
Abb. 11:	Denkmodell zur Darstellung von Szenarien (Reibnitz, 1991, S. 30) . . . . .	24
Abb. 12:	Schritte der Marktsegmentierungsstrategie (in Anlehnung an Freter, 2008, S. 27) . . . . .	28
Abb. 13:	Anforderungen an Marktsegmentierungskriterien . . . . .	29
Abb. 14:	Wichtige soziodemographische Marktsegmentierungskriterien . . . . .	32
Abb. 15:	Segmentierung eines Marktes auf Basis von drei soziodemogra- phischen Kriterien (Kotler, 1982, S. 208) . . . . .	38
Abb. 16:	Unterschied zwischen den Geschlechtern bei Umweltbewusstsein und Umweltverhalten . . . . .	41
Abb. 17:	Nutzenpositionierung im Bekleidungsmarkt – Modelldarstellung (Becker, 2019, S. 249) . . . . .	43
Abb. 18:	Bezugnahmen zur Erfassung des Life-Styles (Freter, 2001, S. 900) . . . . .	43
Abb. 19:	Die Sinus-Milieus in Deutschland 2020 (Sinus, 2020) . . . . .	44
Abb. 20:	Kurzcharakteristik der Sinus-Milieus (Sinus, 2018, S. 16) . . . . .	46
Abb. 21:	Die Wertewelt der LOHAS (in Anlehnung an Sinus Sociovision/ KarmaKonsum, 2009, S. 6; Glöckner/Balderjahn/Peyer, 2010, S. 37) . . . . .	47
Abb. 22:	Muster von Markentreueverhalten in einem Markt mit fünf Mar- ken (Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 379 f.) . . . . .	49

Abb. 23:	Kaufintensitäten für eine bestimmte Produktart (Sorte) aus dem Bereich Bohnenkaffee (Freter, 1983, S. 89) . . . . .	50
Abb. 24:	Bedeutung der Architekten im Kaufentscheidungsprozess . . . . .	53
Abb. 25:	Mehrstufige Segmentierung eines Bio-Kunststoffes . . . . .	53
Abb. 26:	Typen von Kaufentscheidungen („buy classes, buying situations“) . . . . .	54
Abb. 27:	Zweistufige Marktsegmentierung aus Sicht eines Kunststoffherstellers (Schaper, 2001, S. 22) . . . . .	55
Abb. 28:	Modell der Unternehmensumwelt . . . . .	56
Abb. 29:	Bevölkerungsentwicklung in Deutschland von 2020–2060 nach Altersklassen (Destatis, 2021) . . . . .	57
Abb. 30:	Beispiel einer Customer Journey – von Online und Offline zu Noline (Kreutzer, 2021a, S. 10) . . . . .	61
Abb. 31:	Bewertung der Branchenattraktivität (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 38) . . . . .	67
Abb. 32:	Branchenattraktivität des Dämmstoffes XPS . . . . .	68
Abb. 33:	Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 41 ff.) . . . . .	69
Abb. 34:	Das Erfahrungskurvenkonzept bei logarithmisch eingeteilten Ordinaten . . . . .	70
Abb. 35:	Verwendung des Erfahrungskurvenkonzepts in der Preispolitik (in Anlehnung an Henderson, 1984) . . . . .	71
Abb. 36:	Ansätze zur Reduzierung der Wettbewerbsintensität (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 53 ff.) . . . . .	73
Abb. 37:	Marktentwicklung nach Dämmstoffarten . . . . .	75
Abb. 38:	Ansätze zur Reduzierung des Preisdrucks (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 62 ff.) . . . . .	76
Abb. 39:	ABC-Analyse . . . . .	77
Abb. 40:	Ansätze zur Reduzierung hoher Einkaufspreise (in Anlehnung an Porter, 2013, S. 64 ff.) . . . . .	78
Abb. 41:	Elemente einer Konkurrenzanalyse (Porter, 2013, S. 90) . . . . .	80
Abb. 42:	Johari*Fenster zur Wettbewerbsanalyse (in Anlehnung an Kreutzer, 2018, S. 112) . . . . .	83
Abb. 43:	Wettbewerbspositionierung im Dämmstoffmarkt . . . . .	84
Abb. 44:	Fragenkatalog zur Identifizierung von Positionierungslücken (in Anlehnung an Kim/Mauborgne, 2015, S. 31) . . . . .	86
Abb. 45:	Limbic Map – der Emotions- Motiv- und Werteraum im menschlichen Gehirn (Häusel, 2014, S. 61) . . . . .	88
Abb. 46:	Markenkern und adressierte Motive der Marke Beck’s (Häusel, 2014, S. 70) . . . . .	89



Abb. 47:	Markenkern und adressierte Motive der Marke Krombacher (Häusel, 2014, S. 71) .....	89
Abb. 48:	Wettbewerbspositionierung im Kunststoffmarkt .....	92
Abb. 49:	Stärken-Schwächen-Profil (Scharf/Schubert/Hehn, 2015, S. 40) ...	93
Abb. 50:	Wichtigkeit der Kundenanforderungen für den Kunden .....	94
Abb. 51:	Messung der Kundenzufriedenheit durch Kundenbefragung .....	95
Abb. 52:	Kundenzufriedenheitsmatrix .....	95
Abb. 53:	Kundenzufriedenheits-Kundenbindungs-Matrix (Homburg/Werner, 1998, S. 86) .....	97
Abb. 54:	Messung der Gesamtzufriedenheit und Kundenbindung (in Anlehnung an Homburg/Fürst, 2008, S. 616) .....	98
Abb. 55:	Situationsanalyse eines Herstellers von alkoholfreien Getränken (Scharf/Schubert/Hehn, 2015, S. 42) .....	101
Abb. 56:	SWOT-Analyse (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 103) .....	102
Abb. 57:	Die Konzeptionspyramide und ihre konzeptionellen Bausteine (Becker, 2000, S. 2) .....	104
Abb. 58:	Grundlegende Dimensionen der Zielformulierung .....	106
Abb. 59:	Drei Basisformen möglicher Zielbeziehungen (Becker, 2019, S. 21) .....	109
Abb. 60:	Marketingstrategischer Baukasten (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 352) .....	113
Abb. 61:	Marktfeldstrategische Optionen des Unternehmens .....	114
Abb. 62:	Ansatzpunkte der Marktdurchdringungsstrategie .....	116
Abb. 63:	Muster der Marktdurchdringungsstrategie .....	118
Abb. 64:	Ansätze der Marktentwicklungsstrategie (in Anlehnung an Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 106) .....	119
Abb. 65:	Muster der Marktentwicklungsstrategie .....	122
Abb. 66:	Innovationsarten und ihre Voraussetzungen bzw. Konsequenzen (in Anlehnung an Hentze/Brose, 1985) .....	123
Abb. 67:	Produkttypische Nutzenstrukturen und ihre Veränderungspotentiale (Becker, 2019, S. 159) .....	124
Abb. 68:	Arten der Diversifikation .....	125
Abb. 69:	Bewertung der Realisationsformen der Diversifikation anhand von Auswahlkriterien (Becker, 2019, S. 172) .....	129
Abb. 70:	Muster der Produktentwicklungsstrategie und der Diversifikation ..	130
Abb. 71:	Abgrenzung der vier marktfeldstrategischen Varianten (Scharf/Schubert/Hehn, 2015, S. 212) .....	131
Abb. 72:	Einfache Lückenanalyse (Becker, 2019, S. 413) .....	134

Abb. 73:	Differenzierte Lückenanalyse (Becker, 2019, S. 416) . . . . .	135
Abb. 74:	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 114) . . . . .	137
Abb. 75:	Ausgangsdaten für Portfolioerstellung (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 114) . . . . .	138
Abb. 76:	Charakteristika der vier Portfoliofelder und daraus ableitbare Normstrategien (Picot, 1981, S. 565) . . . . .	139
Abb. 77:	Zielportfolio eines konkreten Unternehmens (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 120) . . . . .	140
Abb. 78:	Mögliche Wachstumsstrategien im Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (Wittek, 1980, S. 142) . . . . .	141
Abb. 79:	Portfoliomodell der BCG-Group mit integrierten PLZ-Verläufen (Becker, 2019, S. 425) . . . . .	142
Abb. 80:	Ergebnisse zur Analyse der relativen Wettbewerbsposition der SGF B und C (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 123 f.) . . . . .	144
Abb. 81:	Ergebnisse zur Analyse der Marktattraktivität der SGF B und C (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 124) . . . . .	144
Abb. 82:	Ist-Portfolio für ein konkretes Unternehmen (Beispiel Brauerei) (Haedrich/Tomczak, 1996, S. 125) . . . . .	145
Abb. 83:	Grundschema der Neun-Felder-Matrix und typische Normstrategien (Becker, 2019, S. 434) . . . . .	146
Abb. 84:	Systematik der Wettbewerbsstrategien . . . . .	151
Abb. 85:	Situation, Chancen und Risiken des Markteintritts (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 379 ff.) . . . . .	154
Abb. 86:	Bestimmungsfaktoren der umweltorientierten Positionierung . . . . .	168
Abb. 87:	Formen der Marktbearbeitungsstrategie (Scharf/Schubert/Hehn, 2015, S. 227) . . . . .	177
Abb. 88:	Beispielhafte Persona für die Nachhaltigkeitskommunikation . . . . .	179
Abb. 89:	Vergleichende Darstellung der Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategie (Becker, 2000, S. 290) . . . . .	181
Abb. 90:	Das strategische Megatrendmodell (Becker, 2000a, S. 6) . . . . .	182
Abb. 91:	Stufen der räumlichen Markterschließung . . . . .	188
Abb. 92:	Konzentrische Gebietsausdehnung (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 304) . . . . .	190
Abb. 93:	Selektive Gebietsausdehnung (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 306) . . . . .	191
Abb. 94:	Insselförmige Gebietsausdehnung auf der Basis von drei Großstadtzentren (Becker, 2019, S. 308) . . . . .	192
Abb. 95:	Spezielle Entscheidungen im Bereich der internationalen Marketingstrategie (in Anlehnung an Homburg, 2020, S. 1201) . . . . .	193

Abb. 96:	Portfoliogestützte Selektion/Priorisierung von Ländermärkten am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens (Homburg, 2020, S. 1204) .....	197
Abb. 97:	Markteintrittsalternativen im internationalen Marketing (Meissner, 1987, S. 324) .....	198
Abb. 98:	Vergleich indirekter und direkter Export (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 316) .....	199
Abb. 99:	Beschreibung wichtiger Formen des internationalen Markteintritts (in Anlehnung an Meffert/Bolz, 1998, S. 125) .....	204
Abb. 100:	Übersicht der Bestimmungsfaktoren der internationalen Markteintrittsstrategie (Berndt/Altobelli/Sander, 2010, S. 169) .....	206
Abb. 101:	Wasserfallstrategie .....	207
Abb. 102:	Sprinklerstrategie .....	207
Abb. 103:	Bewertung von Wasserfall- und Sprinklerstrategie (in Anlehnung an Homburg, 2020, S. 1207) .....	209
Abb. 104:	Länderübergreifende Gestaltung des Vertriebssystems eines Herstellers (in Anlehnung an Homburg, 2020, S. 1222) .....	210
Abb. 105:	Strategiebox eines Unternehmens (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 352) .....	213
Abb. 106:	Funktionen des strategischen Marketingcontrollings .....	216
Abb. 107:	Vorgehensweise im Rahmen des operativen Marketingcontrollings .....	217
Abb. 108:	Vorgehensweise des Marketingcontrollings anhand eines Beispiels .....	219
Abb. 109:	Ausgewählte Daten des Rechnungswesens der „Holiday Camping AG“ .....	220

# A. Grundlagen des strategischen Marketingmanagements

## 1. Entwicklung des Marketings

Unter *Marketing* als unternehmerische Denkhaltung wird die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten verstanden, welche darauf abzielen, durch eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen die absatzmarktorientierten Unternehmensziele zu erreichen (Bruhn, 2019, S. 14).

Dieses Konzept des Marketings hat sich zunehmend mit den veränderten Marktbedingungen herauskristallisiert und weiterentwickelt. Beginnend mit den fünfziger Jahren lassen sich chronologisch die folgenden unternehmerischen Denkhaltungen gegenüber den Absatzmärkten unterscheiden (siehe dazu u. a. Meffert/Burmann/Kirchgeorg/Eisenbeiß, 2019, S. 7 ff.; Kotler/Armstrong/Harris/Piercy, 2016, S. 53 ff.; Bruhn, 2019, S. 16 ff.; Kreutzer, 2017, S. 8 ff.):

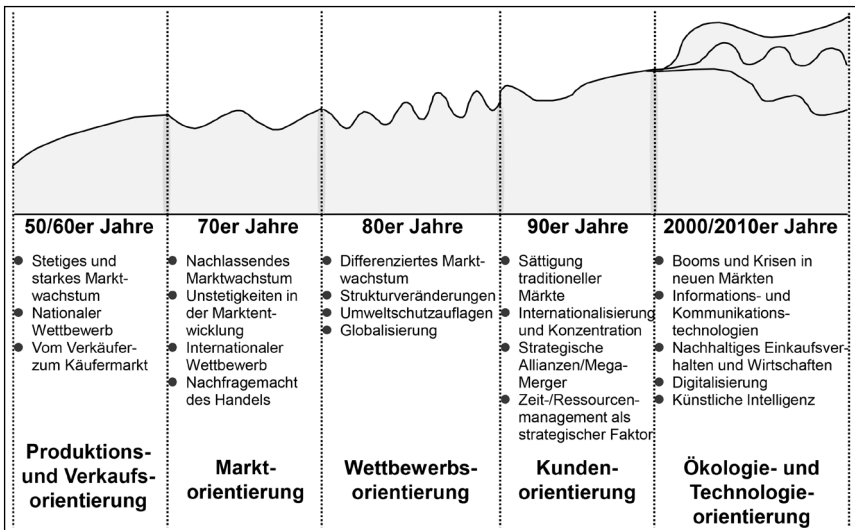


Abb. 1: Wandel der Märkte

### *Produktionsorientierung*

Vor allem in den fünfziger Jahren haben sich die unternehmerischen Entscheidungsträger von der Produktionsorientierung leiten lassen. Die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt war primär durch eine *Verkäufermarktsituation* charakterisiert, in welcher die Nachfrage höher als das Angebot ist. Da die Fertigungskapazitäten zur Befriedigung der Bedürfnisse noch nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung standen, konzentrierten sich die Unternehmen innerhalb der Produktion auf eine hohe Fertigungseffizienz und im Rahmen der Logistik auf ein flächendeckendes Verteilen ihrer Produkte.

### *Verkaufsorientierung*

In den sechziger Jahren entwickelte sich eine zunehmende *Käufermarktsituation* in vielen Märkten, d. h., das Angebot ist größer als die Nachfrage. Der Absatzbereich stellte verstärkt den Engpassfaktor in den Unternehmen dar. Marketing wurde in dieser Phase hauptsächlich als operatives Marketing verstanden, da das vorwiegende Interesse dem konsumentengerichteten Einsatz der Marketinginstrumente galt. Beispielsweise sind die unternehmensspezifischen Käuferzielgruppen u. a. durch klassische Werbung in Form von Print- und Fernsehwerbung angesprochen und beeinflusst worden.

### *Marktorientierung*

Die aufgrund zunehmender Unternehmenskonzentrationen wachsende Nachfragemacht des Einzelhandels lenkte das Interesse in den siebziger Jahren verstärkt auf Aspekte des vertikalen Marketings. Hier erfolgte ein systematischer Ausbau der handelsorientierten Instrumente des Marketings mit dem Ziel, eine Listung der Produkte in den Regalen der Einzelhandelsbetriebe zu erreichen. Ende der siebziger Jahre hat sich das Marketing dann zunehmend als Führungsfunktion etabliert. In dieser Dekade begannen viele Unternehmen, die speziellen Bedürfnisse der Kunden mit Hilfe einer differenzierten Marktbearbeitung zu befriedigen. So wurden mit Hilfe der Marktsegmentierungsstrategie für ausgewählte Marktsegmente spezifische Marketingprogramme entwickelt (Becker, 2019, S. 295 f.).

### *Wettbewerbsorientierung*

Vor allem in den achtziger Jahren haben sich die Unternehmen mit *strategischen Fragestellungen* insbesondere auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten beschäftigt: Welche Märkte bzw. Marktsegmente sollen bearbeitet wer-

den? Welche strategischen Wettbewerbsvorteile haben die Unternehmen, und wie wollen sie sich mittel- bis langfristig im Wettbewerb positionieren? In diesem Zusammenhang sind die grundlegenden Arbeiten von Porter zur Wettbewerbsstrategie (Porter, 1980) und Konzepte von Unternehmensberatungsgesellschaften zu nennen. Zunehmend gewann auch das „Global-Marketing“ aufgrund der stärkeren Internationalisierung des Wettbewerbs und der generellen Globalisierung der Wirtschaft an Bedeutung.

### *Kundenorientierung*

Anfang der neunziger Jahre zielte das Marketing auf die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten am Kundennutzen und rückte die Kundenbeziehungen zunehmend in den Mittelpunkt. Viele Unternehmen erkannten, dass es kostengünstiger ist Stammkunden zu halten als neue Kunden zu akquirieren. Des Weiteren kommt es in vielen Branchen zu wachsenden Gewinnen pro Kunde und Jahr mit fortschreitender Dauer der Kundenbeziehung, die durch Wiederkauf, Cross- und Up-Selling und höhere Zahlungsbereitschaften begründet sind (Schaper, 2001, S. 57f.). Der Schlüssel für eine langfristige Kundenbindung stellte folglich eine hohe Kundenzufriedenheit dar. Die Kundenorientierung von Unternehmen wurde auch zur notwendigen Voraussetzung für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, da sich durch die genaue Kenntnis des Kunden, seiner Wahrnehmungen, Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen Chancen zur erfolgreichen Differenzierung im Wettbewerb ergeben.

### *Ökologische und nachhaltige Orientierung*

Die World Commission on Environment and Development (Brundtland-Kommission) definierte den Begriff „Sustainable Development“ 1987 wie folgt: „Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (United Nations, 1987, Chapter 2, No. 1). Nachhaltiges Handeln verfolgt dabei die Ziele der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit. Bei der intergenerativen Gerechtigkeit wird zukünftigen Generationen das gleiche Recht auf Zugang und Nutzung der natürlichen Ressourcen sowie das unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten gleiche Handeln zugesprochen wie gegenwärtigen Generationen. Die intragenerative Gerechtigkeit thematisiert die Verteilungsgerechtigkeit, wonach die asymmetrische Wohlstandsverteilung zumindest teilweise ausgeglichen werden soll (Hermann, 2005, S. 16). Unternehmen können zu dieser nachhaltigen volkswirtschaftlichen Entwicklung beitragen, indem sie den Grundgedanken des inter-