

# 1. Grundlagen

## 1.1 Bedeutungsgewinn des Marketings

Jeder Betrieb ist eingebettet in ein System von Märkten.<sup>1</sup> Auf dem **Beschaffungsmarkt** agiert er als Nachfrager von Arbeitskräften, Betriebsmitteln und Werkstoffen. Auf dem **Geld- und Kapitalmarkt** tritt der Betrieb i. d. R. als Nachfrager von Eigen- und Fremdkapital auf. Verfügt er über Liquiditätsüberschüsse, findet man ihn auf der Anbieterseite des Kapitalmarktes. Am **Absatzmarkt** betätigt sich der Betrieb als **Anbieter von Gütern und Dienstleistungen**.

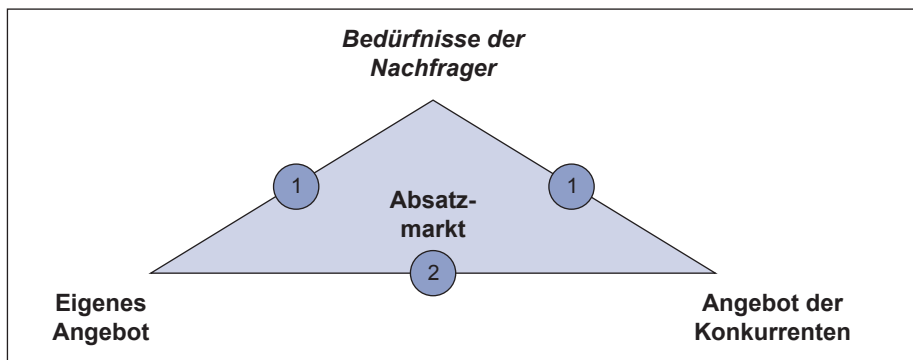


Abb. 1: Determinanten des Absatzmarktes

Der **Absatzmarkt** lässt sich als Dreieck darstellen, das durch die Eckpunkte „Bedürfnisse der Nachfrager“, „Eigenes Angebot“ und „Angebot der Konkurrenten“ markiert wird. **Die Bedürfnisse der Nachfrager** stehen nicht zufällig **an der Spitze** dieses Dreiecks. Orientierungspunkte für das eigene Angebot sind in erster Linie die Nachfragerbedürfnisse und in zweiter Linie die Angebote der Konkurrenz.

Im marktwirtschaftlichen Wettbewerb wetteifern das eigene Angebot und die Konkurrenzangebote um die Gunst der Nachfrager. Dabei setzt der Staat einen Ordnungsrahmen, den die Marktteilnehmer einzuhalten haben. Die Vorschriften des Gesetzgebers betreffen die Beziehungen zwischen

- 1 **Anbietern und Nachfragern** (z. B. Vorschriften zum Verbraucherschutz)
- 2 **konkurrierenden Anbietern** (z. B. das Verbot von Absprachen zur Einschränkung des Wettbewerbs).<sup>2</sup>

Betriebliche Tätigkeit ist ein sich ständig wiederholender Prozess aus

- **Leistungserstellung** (→ **Produktion**)
- **Leistungsverwertung** (→ **Absatz**).

Fragen der Leistungserstellung (→ Beschaffung von Produktionsfaktoren, Faktorkombination/Fertigung) wurden im Dritten Abschnitt „Produktion“ behandelt. Zur

<sup>1</sup> Vgl. **Abb. 1** auf S. 28.

<sup>2</sup> Vgl. zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) z. B. S. 246 f.

**Leistungsverwertung**, die Gegenstand dieses Abschnitts ist, gehört nach **traditioneller Auffassung** die

- **Suche nach Abnehmern**
- **physische Distribution der produzierten Güter.**

Diese herkömmliche – produktionsorientierte – Sichtweise unternehmerischer Tätigkeit wurde durch eine marktorientierte Perspektive in den Hintergrund gedrängt. Der **Wechsel von der Produktions- zur Marktperspektive** vollzog sich mit dem Übergang

- von der **Knappheitswirtschaft** (der Nachkriegsjahre)
- zur **Überflussgesellschaft** (in westlichen Industriestaaten).

Auf ungesättigten Märkten (**Verkäufermärkten**) dominiert eine produktionsorientierte Denkweise: Wie lässt sich die Produktion ausdehnen? Lassen sich durch Produktionssteigerung die Stückkosten bzw. die Grenzkosten senken?

Auf gesättigten Märkten (**Käufermärkten**) stellt sich eine verkaufsorientierte Denkweise ein. Die Kernfrage lautet: **Wie kann man Absatzwiderstände überwinden?**

Merkmal	Verkäufermarkt	Käufermarkt
<b>Wirtschaftliches Entwicklungsstadium</b>	Knappheitswirtschaft	Überflussgesellschaft
<b>Verhältnis Angebot zu Nachfrage</b>	Nachfrage > Angebot (Nachfrageüberhang), Nachfrager aktiver als Anbieter	Angebot > Nachfrage (Angebotsüberhang), Anbieter aktiver als Nachfrager
<b>Engpassbereich der Unternehmung</b>	Beschaffung und/oder Produktion	Absatz
<b>Primäre Anstrengung der Unternehmung</b>	Rationelle Erweiterung der Beschaffungs- und Produktionskapazität	Weckung von Nachfrage und Schaffung von Präferenzen für eigenes Angebot

Abb. 2: Verkäufermarkt und Käufermarkt

Auf **Verkäufermärkten** herrscht **Güterknappheit**. Die Nachfrager müssen mit einer Rationierung der abgegebenen Gütermenge rechnen. Ganz anders sind die Verhältnisse auf einem **Käufermarkt**. Die Anbieter stehen in scharfem **Wettbewerb** und buhlen um die **Gunst der Kunden**. Fallbeispiele finden sich im zugehörigen Übungsbuch. (ÜB 4/1–2)

Mit dem **unternehmerischen Verhalten in einer Wettbewerbswirtschaft** hat sich die angelsächsische Literatur viel früher und viel intensiver auseinandergesetzt als das deutsche Schrifttum. Während man in der deutschen Betriebswirtschaftslehre früher vom Absatz sprach, hat sich heute auch im deutschen Sprachgebrauch die internationale Bezeichnung „**Marketing**“ auf breiter Front durchgesetzt.

Je schärfer der **Wettbewerb**, desto größer die unternehmerischen Anstrengungen zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition. Märkte sind keine Erbhöfe. Sie wollen

erobert und verteidigt werden. Die dabei einzusetzenden Mittel bezeichnet man als absatzpolitische Instrumente oder einfach als **Marketinginstrumente**. In der angelsächsischen Literatur spricht man von den **vier Ps**.

- **Produktpolitik** (Product)
- **Preispolitik** (Price)
- **Kommunikationspolitik/Werbung** (Promotion)
- **Distributionspolitik** (Place → Ort des Verkaufs)

Unter **Marketing** versteht man die Planung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten, die durch zielkonformen Einsatz der Marketinginstrumente auf eine Verbesserung der eigenen Marktposition ausgerichtet sind.

Kurz gesagt: Das **Marketing** hat die **Aufgabe, Absatzwiderstände zu brechen**. Grundlegende Voraussetzung für unternehmerischen Markterfolg ist ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, also eine gezielte **Produkt- und Preispolitik**. Darüber hinaus geht es um eine gezielte Kundenansprache, die darauf angelegt ist, schlummernde Kundenwünsche zu wecken (→ **Kommunikationspolitik/Werbung**).

Auf Käufermärkten ist der **Kunde König**. Er hat es nicht nötig, dem Anbieter nachzulaufen, sondern er erwartet, dass man das **Angebot** an ihn heranträgt, ihm sozusagen **zu Füßen legt**. Dies ist die Aufgabe der **Distributionspolitik**. Zum besseren Verständnis der „**Marketingphilosophie**“ seien dem Leser die beiden wichtigsten Marketingmaximen mit auf den Weg gegeben.

#### Marketingmaximen

- (1) Versuche nicht zu verkaufen, was du schon produziert hast, sondern produziere nur, was sich verkaufen lässt.
- (2) Warte nicht darauf, dass der Kunde seinen Bedarf anmeldet, sondern wecke Bedürfnisse, die der Kunde unbewusst in sich trägt.

## 1.2 Konsumgütermarketing – Investitionsgütermarketing

Allgemein gesagt verfolgt das Marketing das Ziel, Absatzwiderstände durch den Einsatz der Marketinginstrumente zu überwinden. Hierbei sehen sich die Anbieter von

- **Konsumgütern** (z. B. Lebensmittel, Bekleidung oder Unterhaltungselektronik)
- **Investitionsgütern** (z. B. Industrieausrüstung, Zulieferteile, Flugzeuge und Frachtschiffe)

vor unterschiedliche Herausforderungen gestellt. Die Verschiedenartigkeit des Leistungsangebots hat zur Entwicklung **zweier Marketingkonzepte** geführt, die man als

- **Konsumgütermarketing** (Business-to-Consumer-Marketing)<sup>1</sup>
- **Investitionsgütermarketing**<sup>2</sup> (Business-to-Business-Marketing)

bezeichnet. Eine **Kurzcharakteristik** beider Marketingkonzepte enthält **Abb. 3**.

Die Unterschiede zwischen Konsumgütermarketing (KGM) und Investitionsgütermarketing (IGM) führen zu einem differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente, wie folgende beispielhafte Kurzerläuterung zeigt:

<sup>1</sup> Zur systematischen Einordnung vgl. **Abb. 114** auf S. 174.

<sup>2</sup> Zur Vertiefung vgl. Backhaus/Voeth, Industriegütermarketing, 2014.

Merkmale	Konsumgütermarketing	Investitionsgütermarketing
Leistungsempfänger	Privathaushalte, Endverbraucher	Organisationen, Betriebe, öffentliche Einrichtungen
Transaktionsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• große Nachfragerzahl</li> <li>• kleiner Umsatz/Einkauf</li> <li>• kurze Einkaufsintervalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kleine Nachfragerzahl</li> <li>• großer Umsatz/Einkauf</li> <li>• lange Einkaufsintervalle</li> </ul>
Art der Leistung	oft Massenprodukte	kundenspezifische Individuallösungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsträger</li> <li>• Entscheidungsstruktur</li> <li>• Entscheidungsfindung</li> </ul>	meistens Einzelpersonen einfach strukturiert rational, oft emotional	meistens Kollektiventscheidungen komplex rational, sorgfältig prüfend

Abb. 3: Konsumgütermarketing und Investitionsgütermarketing

- **Produktpolitik:** herausragende Stellung der Markenbildung im KGM; herausragende Stellung des Kundendienstes im IGM
- **Kommunikationspolitik:** Massenwerbung im KGM; Einzelansprache bzw. Fachmessen im IGM
- **Distributionspolitik:** Vertrieb über stationären Handel/Internet im KGM, über persönlichen Verkauf im IGM vorherrschend.

Gemessen am gesamtwirtschaftlichen Umsatz kommt dem Investitionsgütermarketing eine weitaus größere Bedeutung zu als dem Konsumgütermarketing. Trotzdem konzentrieren sich fast alle Marketinglehrbücher auf die Abhandlung des Konsumgütermarketings. Auch das vorliegende Buch folgt dieser Übung und verweist zum Investitionsgütermarketing auf das Standardwerk von Backhaus/Voeth.

### 1.3 Ziele, Daten und Instrumente im Überblick

Unternehmensziele, Daten (→ Marktforschung) und sog. Marketinginstrumente sind die konstitutiven Elemente der Absatzplanung.

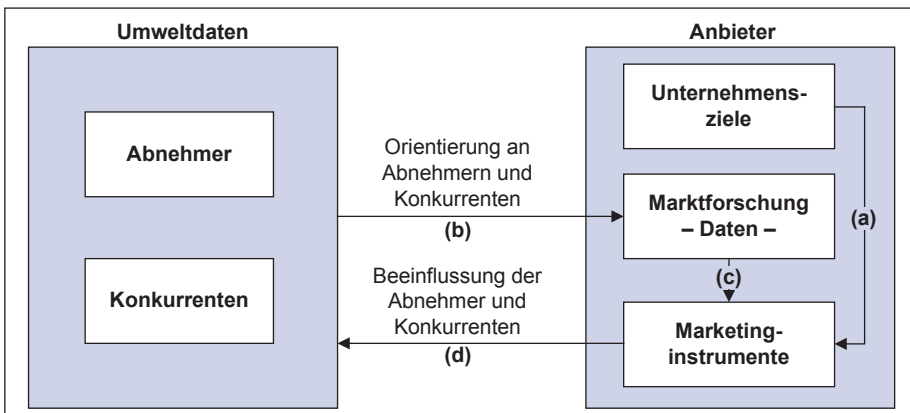


Abb. 4: Ziele, Daten und Instrumente des Marketings

- (a) Zur Erreichung der **Unternehmensziele** sind die oben angesprochenen Marketinginstrumente planvoll einzusetzen. Die Auswahl dieser Instrumente hängt nicht nur von den Zielen, sondern auch von den Umweltdaten ab (c).
- (b) Die **Marktforschung** hat die Aufgabe, die benötigten **Umweltdaten** (über das Marktverhalten der Abnehmer und Konkurrenten) **bereitzustellen**.
- (c) **Unternehmensziele (a) und Marktforschungsergebnisse (b)** bestimmen die **Auswahl** der einzusetzenden **Marketinginstrumente**.
- (d) Mit dem Einsatz der Marketinginstrumente will der Anbieter das Verhalten der **Abnehmer, aber auch das der Konkurrenten beeinflussen**.

Der ständig wachsende Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen zum Handeln:

- (1) **Sorgfältige Marktforschung** (→ Erkundung der Marktverhältnisse) und darauf aufbauender
- (2) **Einsatz der Marketinginstrumente** sind die **Schlüssel zum Markterfolg**.

### (1) Marktforschung

Im Mittelpunkt der Marktforschung stehen die

- **Erkundung der Nachfragerwünsche**
- **Analyse des Käuferverhaltens**
- **Marktsegmentierung**.

Diese Sachverhalte werden im übernächsten **Kapitel 3. Marktforschung** behandelt. Zur Marktsegmentierung vorab nur so viel: Im Zuge der Marktsegmentierung wird die Vielzahl individueller Nachfrager(wünsche) in möglichst homogene Kundenklassen (= Marktsegmente) zerlegt. Die Marktsegmentierung ist Voraussetzung zur gezielten Marktbearbeitung.

### (2) Marketinginstrumente

Auf heißumkämpften Märkten genügt es nicht mehr, den Bedarf der Nachfrager zu erforschen und sich diesem Bedarf mit dem Einsatz der Instrumente anzupassen. Es geht vielmehr darum, Kaufmotive zu untersuchen und durch geeignete Maßnahmen **Bedürfnisse zu wecken**, deren sich die Nachfrager möglicherweise gar nicht bewusst sind. Vor allem das subjektive Erscheinungsbild eines Produkts und eine attraktive Werbung sollen Kaufimpulse auslösen und den **Absatzerfolg steigern**.

Nach Kuß/Kleinaltenkamp<sup>1</sup> stützt sich das Marketing auf folgende Eckpfeiler:

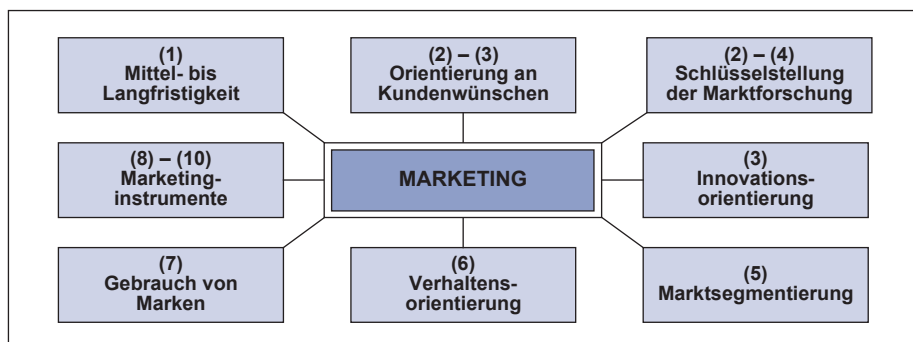


Abb. 5: Eckpfeiler des Marketings

<sup>1</sup> Vgl. Kuß/Kleinaltenkamp, Marketing-Einführung, 2013, S. 12.

Will ein Unternehmen mit dem Einsatz seiner Marketinginstrumente erfolgreich sein, muss es eine Reihe marketingspezifischer Fragen beantworten:

Marketingspezifische Fragestellungen
(1) Mit welchen Marketingaktivitäten erreichen wir das Ziel langfristiger Gewinnmaximierung?
(2) Welche Bedürfnisse haben aktuelle und potentielle Nachfrager?
(3) In welche Richtung laufen künftig die Käuferwünsche?
(4) Was bieten unsere Konkurrenten, was können wir besser?
(5) Auf welche Käuferschicht (Marktsegment) sollen wir uns konzentrieren?
(6) Wie verhalten sich Nachfrager, und wie steigert man ihre Kaufbereitschaft?
(7) Mit welcher Marke kann man Kunden an sich binden und die Konkurrenz ausstechen?
(8) Mit welchem Produkt/Sortiment ist die Marktlücke zu schließen?
(9) Lässt sich der Markterfolg durch Preisgestaltung, Werbung u. Ä. steigern?
(10) Auf welchem Vertriebsweg lassen sich Kunden am besten erreichen?

Abb. 6: Grundsatzfragen des Marketings

Antworten auf diese Fragen (1) bis (10) findet man in unterschiedlichen Teilgebieten des Marketings.

## 2. Marketingziele und Marketingplanung

Der **Unternehmensgesamtplan** ist auf das **oberste Unternehmensziel**, die **langfristige Gewinnmaximierung**, ausgerichtet. Zur Lösung der überaus komplexen Planungsaufgabe **zerlegt man den Gesamtplan** in

- **zeitlicher Hinsicht** (lang-, mittel- und kurzfristiger Plan)
- **sachlicher Hinsicht** (Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzierungsplan).

### 2.1 Fristigkeit der Marketingplanung

Auch bei der Marketingplanung unterscheidet man zwischen einer strategischen, einer taktischen und einer operativen Planungsebene.<sup>1</sup> Dabei ist das **strategische Marketing** von **herausragender Bedeutung**. Hierfür gibt es mehrere Gründe:

- **Langfristige Gewinnmaximierung** setzt langfristige Planung voraus.
- **Dynamische Marktentwicklungen** durch
  - o veränderte Kundenwünsche
  - o veränderte politische Rahmenbedingungen (z. B. Deregulierung der Kommunikationsmärkte, Regulierung des Energiemarktes)
  - o verschärfte Konkurrenz (z. B. durch ausländische Wettbewerber)
  - o technische Neuerungen (z. B. Kommunikationstechnologien)

erfordern eine langfristig vorausschauende Marketingplanung, **die künftige Entwicklungen antizipiert**.

<sup>1</sup> Vgl. S.74.

Die strategische Absatzplanung gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben eines Unternehmens. Im Rahmen einer Situationsanalyse beurteilt man die

- erwartete Entwicklung der **Kundenwünsche**
- erwartete Entwicklung der **Konkurrenzsituation**
- erwartete Veränderung der **gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen**
- **Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens.**

Im Zuge einer darauf aufbauenden **Geschäftsfeldplanung** geht es um die Schaffung eines eigenen Wettbewerbsvorsprungs. Man besetzt das Geschäftsfeld (Marktsegment), auf welchem man einen **Wettbewerbsvorsprung** für das eigene Unternehmen vermutet, und strebt dort nach der **Marktführerschaft**.

Strategisches Marketing ist eine Führungsaufgabe. **Strategiewechsel**, d. h. eine

- **vollständige Abkehr von angestammten Geschäftsfeldern**
- **Entwicklung von Kernkompetenzen auf neuen Geschäftsfeldern,**

sind möglich, wie zahlreiche praktische Beispiele zeigen.

**Beispiele:** Umstellung vom

- Kaffeeröster (Tchibo) zum Trendprodukt-Filialisten
- Reifenhersteller (Continental) zum Technologiekonzern
- Mischkonzern (Linde) zum führenden Anbieter von Industriegasen
- Stahlproduzenten (Preussag) zum Touristikunternehmen (TUI).

Die Unterschiede zwischen strategischer, taktischer und operativer Marketingplanung lassen sich am Beispiel der Produktpolitik eines Automobilunternehmens erläutern. Die in **Abb. 7** genannten Beispiele lassen die unterschiedliche zeitliche Bindungswirkung erkennen.

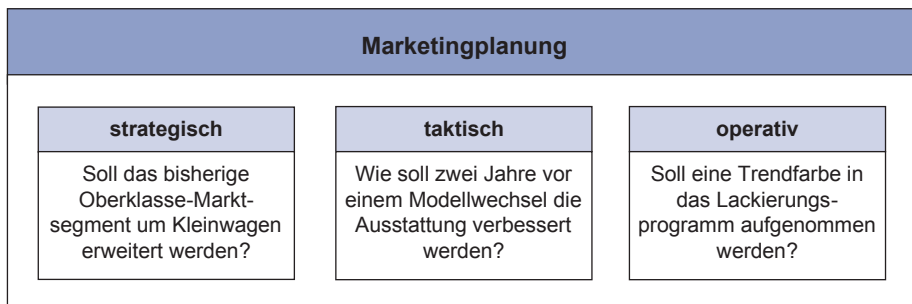


Abb. 7: Marketingplanung (Beispiel: Automobilunternehmen)

## 2.2 Zielhierarchie im Marketing

Ein Unternehmen wird üblicherweise eingeteilt in Funktionsbereiche (Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung usw.). Die Unternehmensleitung orientiert sich am obersten **Unternehmensziel** (langfristige Gewinnmaximierung). Das Unternehmensziel wird in Funktionsbereichsziele zerlegt. In **Abb. 8** wird dabei das Absatzziel weiter aufgegliedert. Das **Absatzziel** kann darin bestehen, den eigenen Marktanteil unter Beachtung des Gewinnmaximierungsprinzips in der Planungsperiode um zwei Prozentpunkte zu erhöhen.

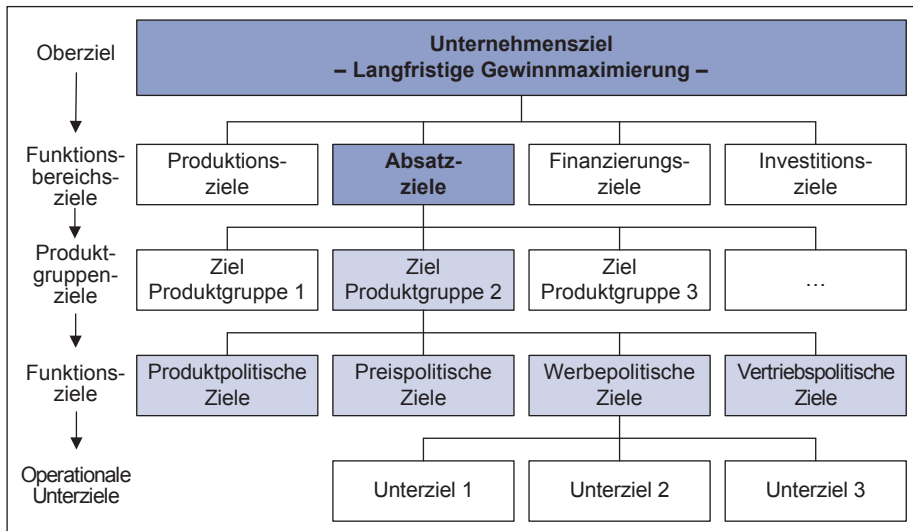


Abb. 8: Zielhierarchie im Marketing

Im Rahmen einer Matrixorganisation kann der Absatzbereich nach Produktgruppen aufgeteilt werden, die jeweils von einem Produktmanager geleitet werden. Das **Produktgruppenziel 2** kann dann z. B. lauten, einen Beitrag von 30 Prozent zum geplanten Jahresgewinn zu leisten. Auf der operationalen Ebene werden hieraus Unterziele abgeleitet. So kann ein werbepolitisches Unterziel vorgeben, mit einer gezielten Werbekampagne 10 Prozent Neukunden zu gewinnen.

Gegenstand **operativer Marketingplanung** ist die Festlegung von

- **Absatzprogramm** (Produktpalette/Sortiment)
- **Absatzmengen**
- **Absatzpreisen**

für das kommende Geschäftsjahr. Die Planung von Absatzmengen und Absatzpreisen für einzelne Produkte setzt die

- **Kenntnis der Marktlage** (→ Kapitel 3. Marktforschung)
- **Festlegung des Marketing-Mix** (→ Kapitel 4. Marketinginstrumente)

voraus. Zum Marketing-Mix gehört neben der Preisoptimierung die optimale Gestaltung der Produkte, der Werbung und der Vertriebswege.

## 3. Marktforschung

### 3.1 Ziele und Aufgaben der Marktforschung

Wer als Anbieter das Ziel langfristiger Gewinnmaximierung erreichen will, muss sorgfältig prüfen, wie er die Marketinginstrumente vor dem Hintergrund der vorgefundenen Marktsituation einsetzen soll.