



# **Marketing heute Grundlagen, Perspektiven, Praxisbeispiele**

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 92663**

**Autoren:**

Professor Dr. Wilfried Mödinger, Stuttgart

Professor Dr. Sybille Schmid, Stuttgart

Professor Dr. Jürgen Seitz, Stuttgart

1. Auflage 2018

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-9266-3

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2018 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Gestaltung, Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagfoto: Luciano Mortula – LGM – shutterstock.com

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Druck: Dardedze Holografija, LV-1063 Riga (Lettland)

## Vorwort

Der vorliegende Titel **Marketing heute – Grundlagen, Perspektiven, Praxisbeispiele** vermittelt die Grundlagen des Marketings.

Das Marketingbuch eignet sich als Grundlagen- und Nachschlagewerk für

- Studierende an Hochschulen und Akademien,
- Lehrende und Lernende an beruflichen Schulen und Wirtschaftsgymnasien,
- Dozent/-innen und Teilnehmer/-innen in der betrieblichen und außerbetrieblichen Fort- und Weiterbildung und
- Fachkräfte in der Marketingpraxis.

Nach über zehn erfolgreichen Jahren werden die beiden Marketingbücher „Marketing – Grundlagen und Instrumente“ und „Marketing – Strategien und Konzepte“ in einem Band zusammengefasst. In diesem Buch werden unter anderem folgende Fragen beantwortet:

- Was ist Marketing?
- Wie wird eine Marktforschung durchgeführt?
- Wie wird eine Marketingstrategie entwickelt?
- Wie werden Marketinginstrumente umgesetzt?

In drei Teilen werden die Grundlagen des Marketings vermittelt:

Teil A Grundlagen

Teil B Strategisches Marketing

Teil C Aktivitäten im Markt – Marketinginstrumente und Marketingmix

Darüber hinaus wird aufgezeigt, welchen Einfluss **Digitalisierung** und **Globalisierung** auf das Marketing haben. Dabei rückt der Kunde immer mehr in den Mittelpunkt. Produkte werden immer mehr zu Dienstleistungen. Vertriebsmöglichkeiten werden durch den **Online-Handel** ergänzt. In der Kommunikation spielen nicht mehr nur die klassischen **Kommunikationskanäle** wie Anzeigen, TV-Werbung, Displaywerbung eine Rolle. Zunehmend werden auch unterschiedliche **Social Media-Kanäle** und **Influencer** immer wichtiger. Auch Preise werden nicht mehr ausschließlich durch die Kosten und einen Gewinnzuschlag ermittelt, sondern immer mehr durch Abonnementverfahren wie z. B. im **Streaming**. Die Veränderungen im Marketing werden in den kommenden Jahren also in vielen Bereichen grundlegend sein. Um diese Veränderungen zu verstehen, sind die Grundlagen des Marketings elementar.

### Ihr Feedback ist uns wichtig

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommende Auflage zu verbessern, schreiben Sie uns unter [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de). Ihre Hinweise und Verbesserungsvorschläge nehmen wir gerne auf.

Herbst 2018

Verlag und Autorenteam



# Inhaltsverzeichnis

## Teil A Grundlagen

<b>1</b>	<b>Marketing</b> .....	14
1.1	Was ist Marketing? .....	15
1.2	Marketing – unbegrenzte Möglichkeiten .....	16
1.3	Marketing, eine grundlegende Aufgabenstellung in Unternehmen und Organisationen .....	18
1.4	Marketing – mehr als nur eine betriebliche Aufgabenstellung .....	19
<b>2</b>	<b>Ausgangssituation im Marketing ist der Markt und sein Umfeld</b> ...	20
2.1	Ausgangspunkt Markt .....	20
2.2	Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil .....	21
2.2.1	Markt- und Absatzpotenzial .....	21
2.2.2	Markt- und Absatzvolumen .....	22
2.2.3	Marktanteil .....	22
2.3	Zahlen des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges .....	24
2.3.1	Umsatz .....	24
2.3.2	Rentabilität .....	25
2.3.3	Cash-flow .....	26
2.3.4	Return on Investment (ROI) .....	26
2.4	Marktposition, Marktstruktur und Marktform .....	27
2.4.1	Marktposition .....	27
2.4.2	Marktstruktur und Marktform .....	28
2.5	Beschaffungsmarkt und Absatzmarkt .....	29
2.6	Umfeld des Marktes – Marktteilnehmer .....	31
<b>3</b>	<b>Fünf Bausteine einer Marketingtheorie</b> .....	33
3.1	Baustein eins: Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage .....	33
3.2	Baustein zwei: Angebote und Produkte .....	34
3.3	Baustein drei: Wertbestimmung und Bedürfniserfüllung .....	35
3.3.1	Wertbestimmung durch Nutzenkombination .....	35
3.3.2	Bedürfnisbefriedigung durch Wert und Gegenwert .....	36
3.4	Baustein vier: Tausch, Transaktionen und Handelsbeziehungen .....	38
3.5	Baustein fünf: Zentraler Markt .....	39
<b>4</b>	<b>Marketingmodelle</b> .....	40
4.1	Einordnung in die Wissenschaft .....	40
4.2	Marketing als Absatz für eine produzierte Menge (Denkmodell 1 Marketing als Funktion) .....	41
4.3	Marketing als konzeptionelles Denken und Handeln (Denkmodell 2 Marketing als Konzept) .....	42

4.4	Marketing als Gestaltung von Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern u. a. (Denkmodell 3 Marketing als System) .....	47
4.4.1	Wertschöpfung durch Werttreiber .....	47
4.4.2	Ganzheitliches Marketingkonzept .....	48
4.4.3	Marketing im 360°-Blickwinkel .....	49
<b>5</b>	<b>Marketing innerhalb der Konzeption einer ganzheitlichen Betriebswirtschaftslehre</b> .....	<b>51</b>
5.1	Bedeutung der Einzelwirtschaft .....	51
5.2	Angebotsformen .....	52
5.2.1	Ware .....	52
5.2.2	Dienstleistung .....	52
5.2.3	Ökonomische Chance .....	52
5.2.4	Angebotssystem .....	52
5.3	Prinzip des wirtschaftlichen Handelns .....	53
5.3.1	Erwerbswirtschaftliches Prinzip .....	53
5.3.2	Sozialwirtschaftliches Prinzip .....	53
5.3.3	Gemeinwirtschaftliches Prinzip .....	54
5.3.4	Eigenbedarfswirtschaftliches Prinzip .....	56
5.4	Unterschiedliche Systeme wirtschaftlichen Handelns und ihre Auswirkung auf das Marketing .....	56
5.4.1	System der Selbstversorgung .....	56
5.4.2	System der Zuwendung .....	56
5.4.3	System der Zuteilung .....	57
5.4.4	System von Leistungsaustausch oder Markt .....	58
5.5	Vier Zuteilungssysteme .....	58
5.6	Marketing in einer veränderten Situation .....	61
5.6.1	Grundsituation: Marketing und gesellschaftliche Werte .....	61
5.6.2	Unternehmen mit privatwirtschaftlichem und sozialwirtschaftlichem Interesse .....	63
5.6.3	Werte, Ressourcen und Kompetenzen als Treiber des Marketings .....	65
5.6.4	Entwicklung eines kompetenzorientierten Marketings .....	66
<b>6</b>	<b>Der Kunde</b> .....	<b>68</b>
6.1	Black-Box- oder Stimulus-Response-Modell .....	68
6.2	Stimulus-Organismus-Response-Modell .....	69
6.3	Werbewirkungspfad .....	73
6.3.1	Grundmodell des Werbewirkungspfades .....	73
6.3.2	Wirkungspfad am Beispiel emotionaler Werbung .....	74
6.3.3	Werbewirkungspfad und Kommunikation mit Kunden .....	75
6.4	Neuromarketing .....	75
<b>7</b>	<b>Marktinformation und Marktforschung</b> .....	<b>77</b>
7.1	Definition und Methodik der Marktforschung .....	77
7.2	Marktforschungsprozess .....	78
7.2.1	Formulierung von Aufgabenstellung, Zielsetzung und Konzeption der Marktforschung .....	79

7.2.2	Festlegung der Erhebungsart und Erhebungsinstrumente für die Datenerhebung .....	81
7.2.3	Durchführung der Marktforschung .....	87
7.2.4	Datenanalyse .....	93
7.2.5	Präsentation und Interpretation der Daten .....	99
7.3	Bestimmung der Zielgruppen .....	100
7.3.1	Merkmale von Zielgruppen .....	100
7.3.2	Zielgruppenverhalten und Erlebnisswelten .....	102
<b>8</b>	<b>Umsetzung des Marketings durch Marketing-Management .....</b>	<b>110</b>
8.1	Marketing-Organisation – Strukturen und Prozesse .....	110
8.2	Marketingplan .....	114
	Aufgaben und Übungen .....	116

## **Teil B Strategisches Marketing**

<b>1</b>	<b>Grundlagen des strategischen Marketing .....</b>	<b>120</b>
1.1	Wandel der Unternehmensbedingungen .....	120
1.2	Was ist „neu“ an den Veränderungen? .....	125
1.3	Herausforderungen für das Marketing-Management .....	127
1.4	Was ist eine Strategie? .....	127
1.5	Strategische Ebenen im Unternehmen .....	130
1.6	Besonderheiten von Marketingstrategien .....	132
1.7	Strategischer Marketing-Management-Prozess .....	139
<b>2</b>	<b>Leitlinien für das strategische Marketing .....</b>	<b>143</b>
2.1	Normative Vorgaben .....	143
2.1.1	Unternehmenszweck .....	143
2.1.2	Unternehmenswerte .....	145
2.1.3	Strategische Unternehmensziele .....	146
2.2	Rahmenbedingungen aus der Unternehmensstrategie .....	148
2.2.1	Geschäftsfeld-Portfolio .....	148
2.2.2	Entwicklungsrichtung der strategischen Geschäftsfelder und Ressourcenzuteilung .....	153
2.2.3	Portfolio-Methode zur Unterstützung der Entscheidungen .....	153
<b>3</b>	<b>Strategische Marketinganalyse .....</b>	<b>155</b>
3.1	Bedeutung für den Marketingerfolg .....	155
3.2	Strategische Umfeldanalyse .....	156
3.2.1	Dimensionen des Mikroumfeldes .....	157
3.2.2	Dimensionen des Makroumfeldes .....	170
3.2.3	Methoden zur strategischen Prognose und strategischen Frühaufklärung ..	172
3.2.4	Chancen und Risiken als Ergebnis der Umfeldanalyse .....	174
3.3	Strategische Unternehmensanalyse .....	175
3.3.1	Strategische Ressourcen und Kernkompetenzen .....	176

3.3.2	Methoden zur Bestimmung der Unternehmenssituation .....	179
3.4	SWOT-Analyse als Brücke zur Strategieentwicklung .....	184
<b>4</b>	<b>Marketingziele</b> .....	<b>185</b>
4.1	Marketingziele im Zielsystem des Unternehmens .....	185
4.2	Arten und Formulierung von Marketingzielen .....	186
<b>5</b>	<b>Marketingstrategien</b> .....	<b>189</b>
5.1	Strategische Schlüsselfragen .....	189
5.2	Marktwahlstrategien: Welche Zielmärkte? .....	193
5.2.1	Marktfeldstrategien: Wachstum, Stabilisierung oder Rückzug? .....	193
5.2.1.1	Wachstumsstrategien .....	193
5.2.1.2	Stabilisierungs- und Rückzugsstrategien .....	200
5.2.2	Marktarealstrategien und Besonderheiten im internationalen Marketing ....	204
5.2.3	Marktsegmentierungsstrategien .....	210
5.2.4	Bewertung und Selektion der Zielmärkte .....	217
5.3	Marktteilnehmerstrategien: Wie soll die Marktbearbeitung erfolgen? .....	222
5.3.1	Strategien gegenüber Abnehmern .....	222
5.3.1.1	Differenzierungsstrategie .....	223
5.3.1.2	Preis-/Kostenführerstrategie .....	238
5.3.1.3	Strategie zwischen den Stühlen .....	240
5.3.1.4	Outpacing Strategie .....	241
5.3.2	Strategien gegenüber Konkurrenten .....	243
5.3.3	Strategien gegenüber Absatzmittlern .....	249
5.3.4	Strategien gegenüber Anspruchsgruppen .....	254
5.4	Instrumentalstrategien: Schwerpunkte im Einsatz der Marketinginstrumente .....	257

## **Teil C Aktivitäten im Markt – Marketinginstrumente und Marketingmix**

<b>1</b>	<b>Vom Marketinginstrument zum Marketingmix</b> .....	<b>260</b>
1.1	Die vier klassischen Marketinginstrumente .....	260
1.2	Vom Produktmarketing zum Dienstleistungs- und Medienmarketing .....	262
1.3	Besonderheiten beim Dienstleistungs- und Beziehungsmarketing .....	263
1.4	Funktion und Wirkungsweise des Marketingmix .....	267
1.4.1	Grundlagen des Marketingmix .....	267
1.4.2	Methoden zur Festlegung des Marketingmix .....	270
1.4.2.1	Situative Gestaltung des Marketingmix .....	270
1.4.2.2	Branchenorientierte Gestaltung des Marketingmix .....	271
1.4.3	Planung des Marketingmix .....	273
1.4.4	Unerwünschte Effekte bei der Marketingplanung .....	275
<b>2</b>	<b>Das Angebot – Produktpolitik</b> .....	<b>276</b>
2.1	Grundlagen .....	276
2.1.1	Gegenstand und Definition .....	276



2.1.2	Ziele der Produktpolitik .....	276
2.1.3	Produktklassifikationen .....	277
2.1.4	Produktdimensionen .....	278
2.1.5	Instrumente der Produktpolitik .....	281
2.2	Produktinnovation .....	282
2.2.1	Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg .....	282
2.2.2	Was sind Produktinnovationen? .....	283
2.2.3	Produktinnovationsprozess .....	285
2.3	Produktlebensdauer .....	303
2.3.1	Produktlebenszyklus .....	303
2.3.2	Vierphasiger Produktlebenszyklus mit Portfolio-Analyse .....	306
2.4	Veränderung und Ausweitung des Produktprogramms .....	307
2.4.1	Produktvariation .....	308
2.4.2	Produktdifferenzierung .....	309
2.4.3	Produktelimination .....	311
2.4.4	Produktdiversifikation .....	312
2.5	Produktgestaltung .....	313
2.6	Verpackungspolitik .....	319
2.7	Markenpolitik .....	325
2.7.1	Markenbegriff .....	326
2.7.2	Markenführung .....	328
2.7.3	Markenstrategie und Markenarchitektur .....	335
2.7.4	Zusatzleistungen (Value-Added-Service) .....	343
2.8	Die Dienstleistung .....	345
2.8.1	Dienstleistungsqualität in Deutschland .....	345
2.8.2	Was sind Dienstleistungen? .....	345
2.8.3	Das Dienstleistungs-Theoriemodell .....	348
2.8.4	Die Konzeption des Dienstleistungsmarketings .....	355
2.8.5	Aktivitäten im Dienstleistungsmarketing .....	356
2.8.6	Dimensionen im Dienstleistungsmarketing .....	356
2.8.7	Aktivitäten des internen Marketings .....	357
2.8.8	Methoden des interaktiven Marketings – Kundenzufriedenheit als Ziel des interaktiven Marketings .....	362
2.9	Programm- und Sortimentspolitik .....	364
2.9.1	Entscheidungsbereiche der Programmpolitik .....	364
2.9.2	Besonderheiten im Handel .....	368
	Aufgaben und Übungen .....	370
<b>3</b>	<b>Die Platzierung – Distributionspolitik .....</b>	<b>372</b>
3.1	Grundlagen .....	372
3.1.1	Gegenstand der Distributionspolitik .....	372
3.1.2	Definition der Distributionspolitik .....	372
3.1.3	Funktionen und Ziele der Distributionspolitik .....	373
3.1.4	Basisentscheidungen zur Strukturierung eines Distributionssystems .....	373
3.2	Wahl der Distributionswege (Distributionskanäle) .....	375
3.2.1	Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vergleich .....	375
3.3	Direktvertrieb (direkter Absatz) .....	376
3.3.1	Stationäre Distribution (Kunde zum Anbieter) .....	377

3.3.2	Mobile Distribution (Anbieter zum Kunden) .....	378
3.3.3	Direktvertrieb über Medien .....	382
3.4	Indirekter Vertrieb (indirekter Absatz) .....	386
3.4.1	Entscheidungsgründe für indirekten Vertrieb .....	386
3.4.2	Absatzkanäle bei indirektem Vertrieb .....	387
3.4.3	Mehrkanalvertrieb (Multi-Channel-Marketing) .....	389
3.4.4	Handelspartner Groß- und Einzelhandel .....	392
3.4.5	Management der Vertriebskanäle .....	401
3.5	Verkaufspolitik .....	411
3.5.1	Gestaltungsmöglichkeiten der Verkäufer-Käufer-Beziehung .....	411
3.5.2	Persönlicher Verkauf .....	412
3.6	Marketinglogistik .....	422
3.6.1	Efficient Consumer Response (ECR) .....	423
3.6.2	Teilsysteme der Logistik im Rahmen der Supply-Chain .....	424
3.6.3	Lieferservice .....	427
	Aufgaben und Übungen .....	430
<b>4</b>	<b>Die Kommunikation – Kommunikationspolitik</b> .....	<b>432</b>
4.1	Grundlagen der Kommunikationspolitik .....	432
4.1.1	Unterschiedliche Medientypen .....	432
4.1.2	Unterschiedliche Methoden der Marketingkommunikation .....	434
4.1.3	Customer Journey – die Reise des Kunden .....	435
4.1.4	Datengetriebene Marketingkommunikation .....	436
4.2	Kommunikationsmodell .....	437
4.3	Ziele der Kommunikationspolitik .....	440
4.4	Strategien der Kommunikationspolitik .....	441
4.4.1	Corporate Identity (CI) – Ausgangspunkt zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie .....	441
4.4.2	Dimensionen und Bedeutung von Kommunikationsstrategien .....	442
4.4.3	Herausforderungen in der Kommunikationspolitik .....	446
4.4.4	Veränderung der Kommunikationsbedingungen .....	446
4.4.5	Marktbedingungen .....	449
4.4.6	Nutzer als Gestalter und Influencer .....	450
4.4.7	Die neue Plattform-Ökonomie .....	450
4.4.8	Kommunikation in der digitalisierten Medienwelt .....	453
4.5	Werbung .....	454
4.5.1	Begriff und Ziele der Werbung .....	454
4.5.2	Werbeobjekte .....	456
4.5.3	Werbesubjekte .....	457
4.5.4	Werbearten .....	457
4.5.5	Werbeplanung .....	460
4.5.6	Werbeziele .....	461
4.5.7	Zielgruppe .....	462
4.5.8	Werbebudget .....	465
4.5.9	Werbebotschaft .....	467
4.5.10	Werbemittel .....	470
4.5.11	Werbeträger .....	475
4.5.12	Werbeerfolgskontrolle .....	480
4.5.13	Optimierung von Werbung .....	483

4.6	Verkaufsförderung .....	483
4.6.1	Zielgruppen und Arten verkaufsfördernder Maßnahmen .....	483
4.6.2	Ziele und Maßnahmen der Verkaufsförderung .....	485
4.7	Öffentlichkeitsarbeit .....	486
4.7.1	Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit .....	487
4.7.2	Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit .....	487
4.8	Sponsoring .....	490
4.8.1	Ziele und Bedeutung des Sponsorings .....	490
4.8.2	Bereiche des Sponsorings .....	491
4.9	Eventmarketing .....	493
	Aufgaben und Übungen .....	494
<b>5</b>	<b>Der Preis – Preispolitik</b> .....	<b>496</b>
5.1	Preispolitische Grundlagen .....	496
5.1.1	Aufgabe und Bedeutung der Preispolitik .....	496
5.1.2	Preispolitisches Aktionsfeld .....	499
5.1.3	Preispolitik und Marketingmix .....	503
5.1.4	Dynamische Wirkungen der Preisentscheidung .....	505
5.1.5	Organisatorische Komplexität der Preisentscheidung .....	505
5.1.6	Prozess der Preisentscheidung .....	506
5.2	Bestimmungsfaktoren der Preisentscheidung .....	508
5.2.1	Ziele und Positionierung .....	508
5.2.2	Produktkosten .....	509
5.2.3	Marktform und Marktstruktur .....	509
5.2.4	Nachfrage und Kundennutzen .....	519
5.2.5	Psychologische Einflussgrößen .....	528
5.2.6	Wettbewerbsangebote und Wettbewerbspreise .....	535
5.3	Preispolitische Ziele .....	536
5.4	Preisstrategien .....	537
5.4.1	Preispositionierung .....	537
5.4.2	Preisstrategien bei der Produktneueinführung .....	546
5.4.3	Preisdifferenzierung .....	549
5.4.4	Ausgewählte Preisstrategien im Internet .....	559
5.5	Kurz- und langfristige Preissenkungen .....	562
5.5.1	Preisaktionen .....	562
5.5.2	Dauerhafte Preissenkungen .....	564
5.6	Preislinienpolitik (Pricing für Produktgruppen) .....	564
5.7	Methoden der Preisfindung .....	567
5.7.1	Kostenorientierte Preisfindung .....	567
5.7.2	Nachfrageorientierte Preisfindung .....	572
5.7.3	Konkurrenzorientierte Preisfindung .....	575
5.8	Konditionenpolitik .....	576
	Aufgaben und Übungen .....	579
	Aufgaben und Übungen .....	581
	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	<b>582</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>587</b>



# Teil A

## Grundlagen

## 1 Marketing

Jeder Mensch wird mit den Ressourcen geboren, ein **Marketingexperte** zu werden. Die Voraussetzung kann der Mensch für sich selbst oder in Unternehmen oder Organisationen erkennen und nutzen. Denn die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens besteht darin, **aus Ressourcen und Potenzialen Kunden zu machen** (Drucker 1955 The Practice of Management).

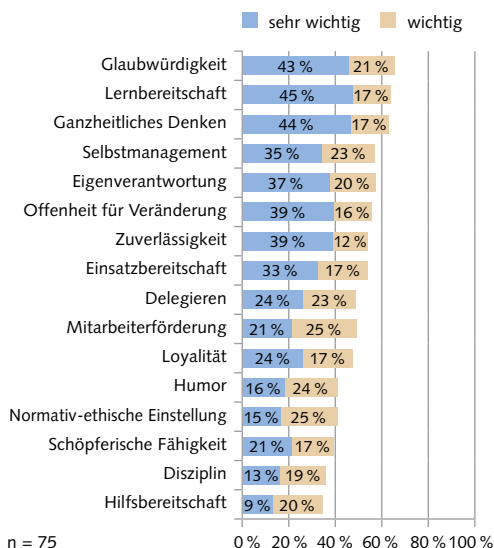
Mit dieser Einstellung richtet sich der Blick nach vorne. Die Antreiber von Marketing sind nicht die Defizite oder Mängel sondern die Ressourcen in Unternehmen und die Potenziale im Markt. Heute zählt nicht mehr ausschließlich die Größe und Stärke eines Unternehmens, sondern die Schnelligkeit mit der ein Unternehmen im Blick auf Veränderungen im Markt und in seinem Umfeld handelt. In einer digitalen und globalen Welt geschieht dies zunehmend durch ein Verhalten durch Strukturen, die dezentral sind und sich selbst organisieren (Brand eins 03/2014)

Am Anfang eines neuen Jahrhunderts steht die Herausforderung, Marketing **ressourcenorientiert zu denken**. Ressourcen sind bestehende Möglichkeiten, über die Menschen und Organisationen bereits verfügen. Potenziale sind zukünftige Handlungsmöglichkeiten, die sich aus einer zukünftigen Entwicklung ergeben.

Mit einem ressourcenorientierten Marketing steht der Marketingansatz mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten im Mittelpunkt: Führungskräfte und Mitarbeitende im Marketing haben die Chance, Ressourcen zu aktivieren und damit Marktpotenziale zu nutzen.

Die wichtigste Ressource ist dabei **der Mensch** (Kotler, P. et.al, 2017 Marketing 4.0. Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft, Frankfurt). Er verfügt über kreative, kommunikative, schöpferische und strategische Fähigkeiten und setzt diese mit seinen Fach- und Handlungsfähigkeiten um. Daraus entsteht ein Nutzen für die Kunden, für die Menschen in einem Unternehmen, für die Gesellschaft und das Umfeld.

Verschiedene Organisationen, wie z. B. die Nachwuchsorganisation **Marketing zwischen Theorie und Praxis (MTP e. V.)**, der Marketingclub Stuttgart sowie die **Arbeitsgemeinschaft für Marketing (afm)** haben eine Studie (afm 2015) durchgeführt, die nach den wichtigsten Fähigkeiten eines Marketingexperten fragt. Im Mittelpunkt standen dabei nicht nur die fachlichen Fähigkeiten eines Marketingspezialisten, sondern auch die allgemeinen sozial-kommunikativen Fähigkeiten, analytisches strategisches Denken u. a. Das Ergebnis war sehr klar: Rund zwei Drittel der Befragten sehen die Fähigkeiten einer Marketingkraft wie Glaubwürdigkeit, Lernbereitschaft, ganzheitliches Denken, Selbstmanagement und Eigenverantwortung als sehr bedeutsam und wichtig.



Das Ergebnis war sehr klar: Rund zwei Drittel der Befragten sehen die Fähigkeiten einer Marketingkraft wie Glaubwürdigkeit, Lernbereitschaft, ganzheitliches Denken, Selbstmanagement und Eigenverantwortung als sehr bedeutsam und wichtig.

Diese Erkenntnis deckt sich mit den Forschungen der Universitäten und Hochschulen. Meffert, der den ersten Marketinglehrstuhl gründete, untersuchte durch eine Befragung

die Anforderungen an den Beruf der Marketingkraft (Meffert Sepehr 2012). Dabei wurde deutlich, dass durch die Anforderungen durch Neue Medien, Nachhaltigkeit und Internationalisierung nicht nur fachliche, sondern vorwiegend sozial-kommunikative Kompetenzen gefordert sind.

Das Buch hat deshalb zwei Schwerpunkte: Es vermittelt grundlegendes Fachwissen zum Thema Marketing und ein Wissen, das zur Reflexion und persönlichen Weiterentwicklung im Marketing einlädt. Es hat damit zwei Schwerpunkte: Vermittlung und Vertiefung von **Fachwissen im Marketing** und gleichzeitig die Vermittlung von Kompetenzen, die die Inhalte eines Fachwissen Marketing reflektieren und die **Umsetzung von Wissen in Können** nachhaltig und schnell ermöglicht. Mit unserem Buch wollen wir also den Fachspezialisten im Marketing ansprechen als auch den Generalisten, der die zukünftige Entwicklung von Marketing einschätzen und reflektieren kann. Es ist unser Anspruch, aus Wissen zeitgleich Können zu machen. Wissen sollte nicht mehr auswendig gelernt oder für die Schublade gelernt werden, damit man es später einmal anwenden kann. Es macht viel mehr Sinn, das Wissen über Marketing schon jetzt sich so anzueignen, dass damit ein Verständnis für die Anwendung und die Umsetzung entsteht. Wir nennen das „Lernen in Echtzeit“ – das bedeutet: mit dem Lernen von Wissen ist auch die Entwicklung der Kompetenzen verbunden, die das Wissen in Können umsetzen. Da jedem Menschen grundlegend eine nahezu unbegrenzte Möglichkeit an Ressourcen gegeben ist (HÜTHER 2015) ist die berufliche Praxis zwar hilfreich aber das Warten darauf ist nicht mehr zwingend nötig. Ein ressourcenorientierter Ansatz ermöglicht es, Wissen und Können in Echtzeit umzusetzen und zu reflektieren.

## 1.1 Was ist Marketing?

In der Hochschule, in der ich arbeite, ist es Brauch, dass die Erstsemester mit einem Gegenstand begrüßt werden, mit dem der Schwerpunkt des jeweiligen Professors erklärt wird.

Als Marketingprofessor begrüße ich die Studierenden zum Beginn des Wintersemesters mit einer Sonnencreme. Sonnencremes unterscheiden sich vorrangig durch die unterschiedlichen Schutzfaktoren (zum Beispiel Faktor: 10, 20, oder 50). Bei meinem Gegenstand handelt es sich um eine Sonnencreme für Kleinkinder und Babys. Natürlich gibt es auch Sonnencremes für ältere Menschen, unter anderem speziell für Senioren. Diese heißt aber nicht Seniorencreme. Denn ältere Menschen wollen nicht als Senioren angesprochen werden. Aber wie könnte sie heißen?

Nach langem Rätselraten finden die Studierenden die richtige Lösung: Anti-Aging-Sonnencreme. Ich erzähle von meinen Urlaubserfahrungen, die ich in südlichen Ländern mit Sonnencremes gesammelt habe. In der Regel ist es bei Franzosen, Spaniern und Italienern nicht so beliebt, die Creme direkt auf die Haut aufzutragen. In den südlichen Ländern benutzen die Menschen eher einen Sonnenschutz, der auf die Haut gesprüht wird.

Sonnencremes in unterschiedlicher Form sind entsprechend ihrer Eigenschaften (Höhe des Sonnenschutzfaktors, Auftragemöglichkeit, Flaschengröße, u. a.) zu unterschiedlichen Preisen erhältlich. Sonnencremes werden an unterschiedlichen Orten verkauft, im Fachhandel wie etwa der Apotheke, Drogerie, aber auch in einem Kosmetikstudio oder direkt am Strand oder im Internet.

Auf unterschiedlichste Art wird für Sonnencremes geworben: Anzeigen in Gesundheitsmagazinen oder einem People Magazine, Fernsehspots, Plakate und über Social-Media-Kanäle. Der Hersteller einer Sonnencreme hat eine Facebook-Seite und veranstaltet auf dieser Seite für seine Marke ein Gewinnspiel: Wer die besten Urlaubsbilder auf dieser Seite postet, kann eine Reise und eine Sonnencreme gewinnen, um sie während der Reise zu testen.

Wie lässt sich Marketing nun mithilfe der Sonnencreme erklären? Die folgende Tabelle bietet einen Überblick für den Marketingbereich.

### BEISPIEL

**Produkt:**

Das Produkt und dessen Eigenschaften für unterschiedliche Zielgruppen, z. B. Baby-/Anti-Aging-Creme, in unterschiedlicher Verpackung, z. B. Tube oder Spray, als Marke u. a.

**Preis:**

Unterschiedliche Preise für Sonnencremes mit unterschiedlichen Eigenschaften (Menge, Qualität, z. B. Öko-Sonnencreme mit natürlichen Zutaten)

**Place:**

Der Vertrieb oder der Ort, an dem das Produkt verkauft wird, etwa Fachhandel, Drogerie, Apotheke, Kosmetikstudio, Händler am Strand oder im Internet

**Promotion:**

Die Werbung und Kommunikation in Zeitschriften, im Fernsehen, Radio, durch Außenwerbung und Verkaufsförderung, z. B. Sonnencreme als Geschenk in kleinen Portionen zum Testen, Online-Handel, Social Media, z. B. ein Gewinnspiel für eine bestimmte Marke auf einer Facebook-Seite

Diese sogenannten 4 Ps (Produkteigenschaften, Preis, Place (der Ort, an dem es verkauft wird/Vertrieb) und die Promotion (Werbung sowie die Kommunikation) sind die Grundelemente des Marketings. Diese Instrumente werden so eingesetzt, dass für den jeweiligen Kunden (Kinder, Erwachsene, Senioren u. a.) ein größtmöglicher Nutzen entsteht und der Kunde das jeweilige Produkt kauft, das ihm den größten Nutzen bietet.

Mit dem Einsatz von Marketing ist aber noch viel mehr möglich.

## 1.2 Marketing – unbegrenzte Möglichkeiten

Die Möglichkeiten des Marketings lassen sich sehr gut in einer Tag cloud darstellen. In dieser werden verschiedene Aktivitäten erfasst, z. B. die Erstellung eines Flyers, die Entwicklung eines Logos, aber auch Kommunikation mithilfe von Social Media und die Erstellung von Inhalten (Content), das Marketing durch eine Textoptimierung für Suchmaschinen oder die aktive Gestaltung von Kundenbeziehungen.

Marketing ist heute vielfältig und dynamisch. Und vergleichbar mit einem Prisma, dessen Erscheinung sich bei jeder Drehung ändert, wenn es von Licht aus unterschiedlichen Richtungen angestrahlt wird.

Der Einsatz von Marketing begann zu einer Zeit, in der die Prozesse und Strukturen in Unternehmen nicht digital, sondern analog organisiert wurden. Heute sind Unternehmensprozesse ohne eine digitale Vernetzung nur schwer vorstellbar. Aus diesem Grund wird im Marketing zwischen dem Old Economy Business (analoge Strukturen) und dem New Economy Business (digitale Strukturen) unterschieden.

Die Abgrenzung zwischen einem Zeitalter des Old Economy Business und dem New Economy Business lässt sich relativ einfach bestimmen: es ist das Business bzw. das Zeitalter, in dem mit oder ohne den Einsatz des Internets und seinen digitalen Möglichkeiten gewirtschaftet wird. Die neuen Möglichkeiten im Marketingbereich lassen sich am besten anhand einiger praktischer Beispiele erklären: z. B. Weight Watchers und dessen Herausforderer fit-bit oder die Branche des Personentransportes (uber, moovel u. a.).

In der folgenden Tabelle werden sie gegenübergestellt.



Marketing im Old Economy Zeitalter		Marketing im New Economy Zeitalter
	<b>Weight Watchers, gegründet 1963</b>	<b>Fitbit, gegründet 2007</b>
<b>Produkt</b>	Diätmethode zur Gewichtsabnahme: Mit Unterstützung von Weight Watchers kontrollieren die Mitglieder ihren Tagesablauf und ihre Essgewohnheiten, um eine bestimmte Kalorienanzahl einzuhalten.	Über eine App werden bei Fitbit (mittels Armband, Uhr, Smartphone oder Computer) Daten im Hinblick auf Gewicht, Wohlbefinden, den Kalorienverbrauch und die Ernährung rund um die Uhr ermittelt.
<b>Marketing</b>	Anzeigen, TV, Radio, Internet, App	online, Interaction, Community, Wettbewerb mit Freunden, u. a
<b>Vertrieb</b>	Stationärer Vertrieb über Handel, Online-Vertrieb	Online-Vertrieb
	<b>Taxi</b>	<b>Uber</b>
<b>Taxibranche</b>	Der Begriff Taxi entstammt dem zur Preisbestimmung genutzten Taxameter (Fahrpreisanzeiger), der Mitte des 20. Jahrhunderts in die Fahrzeuge integriert wurde.	Uber, gegründet 2009 (oder zweites Beispiel: moovel Daimler, gegründet 2015)
<b>Dienstleistung</b>	Transport von Personen (lizenzierte Dienstleistung)	Internetplattform zur Vermittlung von Informationen zu Personenfahrdienstleistungen
<b>Angebot</b>	Physisches Produkt, z. B. Pkw	Vermittlung von Anbietern und Nachfragern im Hinblick auf Personenfahrdienstleistungen
<b>Vertrieb</b>	Taxistand, Telefon	Internet, App
<b>Kommunikation</b>	Brancheneintrag, Anzeigen u. a. App	App

Obwohl auch die Unternehmen, die im analogen Zeitalter gegründet wurden, ihre Geschäftsprozesse in digitale Prozesse transformieren und ebenfalls über Apps sowie digitale Vertriebs- und Kommunikationsplattformen verfügen, haftet ihnen durch ihre längere Geschichte eine andere Reputation an, z. B. eine Ernährungsberatung entsprechend der üblichen Essensgewohnheiten (morgens, mittags und abends) anstatt einer „Rund um die Uhr“-Beratung in Echtzeit. Möglicherweise haben sich ältere Denk- und Handlungsmuster bei den Führungskräften und Mitarbeitern solcher Unternehmen noch nicht verändert. Diese Beobachtung ist mit einer wichtigen Frage verbunden: Nutzen Unternehmen die digitale Technik nur als Technik ohne eine neu entwickelte und gelebte digitale Denkweise oder ist die digitale Technik eingebettet in eine **neue digitale Denk- und Handlungsweise**?

Die Veränderung hin zu einer digitalen Wirtschaft macht vor keiner Branche halt. Sie beschränkt sich nicht auf den Fitness-/Gesundheitsmarkt oder auf ein Transportsystem von Personen. Selbstfahrende Autos, Streaming von Musik, Download-Portale u. a. können Branchen verändern.

Zum besseren Verständnis des Marketings wird in diesem Buch zunächst **Basiswissen** vermittelt und es werden die Einsatzmöglichkeiten und Methoden vorgestellt. Im Anschluss soll eine **Reflexion** ermöglicht werden, hinsichtlich der Frage, inwieweit eine Anpassung in einer digitalen Wirtschaft erfolgen muss.

## 1.3 Marketing, eine grundlegende Aufgabenstellung in Unternehmen und Organisationen

Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen und in Organisationen stehen grundsätzlich vor vier **Aufgabenstellungen**, die sie gemeinsam zu bewältigen haben:

**Aufgabe 1** → **Beschaffung** der Mittel und Möglichkeiten, mit denen eine Ware oder Dienstleistung produziert werden kann (*Rohmaterial, Arbeitskräfte, technisches Wissen, Rechte*).

**Aufgabe 2** → **Produktion** einer Ware oder Erstellung einer Dienstleistung.

**Aufgabe 3** → **Leitung** bzw. Führung des Unternehmens (*Planung und Organisation des Betriebes, Führung der Mitarbeiter u. a.*).

**Aufgabe 4** → **Verkauf** der hergestellten Produkte oder Dienstleistungen an Kunden.

Um diese vier Aufgaben erfüllen zu können, müssen die Bedürfnisse und Wünsche möglicher Kunden identifiziert und analysiert werden (*Kaufinteresse einer jungen Frau an einem Kleinwagen, Interesse von Studierenden an einer Exkursion*).

Diese Informationen liefern die Erkenntnisse darüber, welche **Kundengruppen** oder **Märkte** bedient werden sollen, durch welche **Aktivitäten** (*Werbung und Kommunikation*) oder **strategischen Entscheidungen** (*Entwicklung von neuen Produkten*) am besten die Zielsetzung erreicht werden kann, Kundenbedürfnisse mit einem hohen Nutzen zu **befriedigen**. Es ist Aufgabe des Marketings, die oben beschriebenen Zielsetzungen zu verwirklichen.

**Marketing** kann wie folgt **definiert** werden:

„Marketing ist ein Prozess in einem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen System durch den Einzelpersonen und Gruppen Produkte und andere Dinge von Wert (Nutzen) erzeugen, anbieten und miteinander austauschen und damit ihre Bedürfnisse und Wünsche erfüllen“.

Diese Definition beinhaltet die wichtigsten Aspekte mit denen das Marketing beschrieben werden kann: schon zu Beginn der 70er Jahre hat Philip KOTLER, einer der bekanntesten Marketingprofessoren, die Basis dafür gelegt, dass Marketing ein Prozess ist, der nicht nur in einer wirtschaftlichen, sondern auch in einer sozialen Beziehung von Anbieter und Nachfrager stattfindet. KOTLER hat diesbezüglich das Marketing um den Begriff des Austausches erweitert, der innerhalb einer Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet. Diesen Begriff hat KOTLER von dem amerikanischen Soziologen Homan übernommen und in das Marketing eingeführt. Einige Definitionen sprechen deshalb auch vom Marketing als Sozialtechnik (KROEBER RIEL 1992).

Der Paradigmawechsel im Marketing – Integrierte Marketing Kommunikation:

### Vom Austausch zum Aushandeln

Ein Meilenstein, der einer grundlegenden Veränderung (Paradigmawechsel) im Verständnis von Marketing mit sich brachte, sind die Veröffentlichung des amerikanischen Professors Don Schultz (SCHULTZ 1993). Er prägte den Begriff der integrierten Marketingkommunikation und wechselt die Betrachtersperspektive des Marketings. Im Mittelpunkt seines Marketingverständnisses stand nicht mehr das Produkt und seine Vermarktung an den Kunden sondern der Kunde selbst. Die Basis dafür ist das Internet und die Möglichkeiten, Daten über die Kaufbiographie von Kunden (anonym) zu speichern und auszuwerten. Marketingkampagnen entstehen auf diese Weise durch das Wissen über das Kaufverhalten von Kunden. Schultz hat zu Beginn des Internets seine Bedeutung für das Marketing erkannt und in einem neuen Konzept beschrieben, das heute durch die sogenannten Social Media (facebook, YouTube, Xing u. a.) mehr und mehr Gestalt annimmt. In einer digitalen Wirt-

schaft baut das Marketing viel mehr auf die Interaktion mit dem Kunden und versucht den Kunden in seinem Verhalten zu verstehen und in Echtzeit darauf zu agieren. Insofern könnte der Begriff des Austausches in der Marketingdefinition eines alten Marketingverständnisses durch den Begriff des Aushandelns neu beschrieben werden (Esch 2011). Der **Begriff des Aushandelns** beschreibt nicht nur eine einmalig abgeschlossene Transaktion im Sinne eines Austausches von Leistung und Gegenleistung sondern eine **kontinuierliche Beziehung durch Kommunikation und Verhalten**, in das auch zukünftige und vergangene Tauschprozesse integriert sind. Die neue Marketingdefinition lautet:

**„Marketing ist ein Prozess des Aushandelns zwischen Anbieter und Nachfrager im Blick auf Produkte oder Leistungen, die einen Wert (Nutzen) erzeugen und anbieten um ein Bedürfnis beziehungsweise Wunsch zu erfüllen“.**



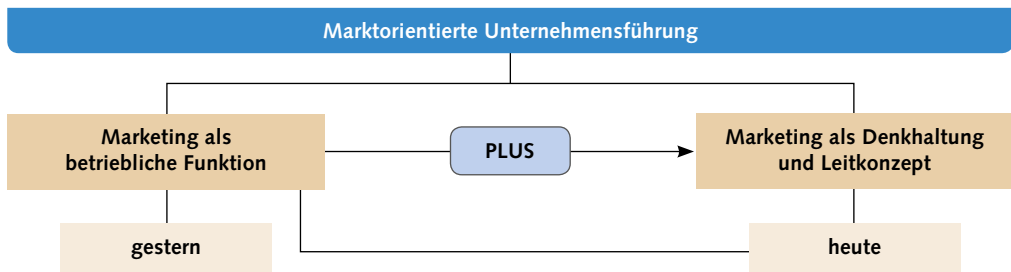
© Beck &amp; Co

In vielen Unternehmen wird diese Aufgabenstellung durch eine eigene **Marketingabteilung** bearbeitet. Ihre Aufgabe ist die Entwicklung eines Marketingkonzepts zum erfolgreichen Absatz der Produkte, die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Produkte und des Unternehmens sowie eine aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen. Ein bekanntes Beispiel ist die langjährige Werbung der Brauerei Beck's mit der Dreimastbark „Alexander von Humboldt“ in ihren TV-Werbespots. Das Segelschiff mit den grünen Segeln (Assoziation zur grünen Bierflasche von Beck's) steht für Freiheit und Internationalität und soll die internationale Bedeutung dieser Biermarke, die nach über 120 Ländern exportiert wird, symbolisieren.

## 1.4 Marketing – mehr als nur eine betriebliche Aufgabenstellung

Die Bewältigung der beschriebenen Marketingaufgaben lässt sich heute aber nicht mehr auf einen in sich abgeschlossenen Funktionsbereich in Unternehmen oder Organisationen beschränken. Ein **modernes** Marketingverständnis betrachtet **Marketing** als eine **Triebkraft** für das **ganze** Unternehmen, die Impulse für alle Bereiche des Unternehmens oder einer Organisation gibt. Das Marketing beschränkt sich damit nicht auf die Ausübung bestimmter Funktionen oder auf die Erfüllung einer Aufgabe, sondern ist zu einer bewussten Denkhaltung, zu einer Grundidee und Handlungsmaxime geworden, durch die das Denken und Handeln im gesamten Unternehmen bestimmt wird.

Die Grundlage dieser Denkhaltung besteht darin, ein Unternehmen oder eine Organisation **„vom Markt her zu führen“**. Das bedeutet: Der **Kunde** steht im **Mittelpunkt**. Alle unternehmerischen Tätigkeiten sollen zu einer lang anhaltenden **Kundenzufriedenheit** und **Kundenbindung** führen, indem der **größtmögliche Nutzen** für den Kunden durch den Einsatz von Marketingaktivitäten erreicht wird (vgl. BRUHN, 2014 13 ff., MEFFERT, BURMANN, KIRCHGEORG 2014).



**Abb.** Marketing als Aufgabe und Einstellung, Funktion und Denkhaltung

Viele Menschen nehmen Marketingaktivitäten in Form von Werbung zur Kenntnis. Sie verstehen unter Marketing deshalb vor allem werben und verkaufen. Dieses Marketingverständnis ist aber zu einfach. Mit Marketingaktivitäten wollen Unternehmen in erster Linie die Bedürfnisse der Kunden besser verstehen und mit dem größtmöglichen Nutzen erfüllen.

Dies geschieht z. B. durch die Entwicklung von neuen Produkten mit einem verbesserten Kundennutzen (*radargesteuerter Abstandswarner in der Mercedes S-Klasse*), durch bequemere Distributionsformen (*Tele-Shopping, mobile Apps*) oder einer verbesserten Qualität des gesamten Leistungsangebots (*Trading-Up eines Handelsunternehmens, z. B. durch Service*).

### Fallbeispiel Wie durch Marketing aus einem Zweimannbetrieb eine Weltfirma wurde

Die Firma Würth gilt weltweit als der Montageprofi. Aus dem 1954 von seinem Vater als Neunzehnjähriger übernommenen Zweimannbetrieb entwickelte Reinhold Würth ein weltweit tätiges Unternehmen mit heute fast 40.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Ein Geheimnis dieses Erfolges liegt in der Kundenorientierung des Unternehmens. Das Sortiment von fast 50.000 Artikeln, wie Schrauben, Schraubenzubehör, Baubeschläge für das Handwerk und die Industrie, „wartet“ nicht darauf, bis es Stück für Stück verkauft wird.

Eine perfekte Organisation, modernste Datentechnik, automatisierte Lagersysteme und hohe Einsatzbereitschaft der Würth-Mitarbeiter garantieren, dass Kundenaufträge innerhalb von 24 Stunden nach Eingang in Künzelsau mit einer Sofortlieferquote (Servicegrad) von mehr als 97 % zur Auslieferung kommen. Damit wird das eigentliche Produktsortiment durch kompetente Leistung und die Nähe zum Kunden ergänzt. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen als Sponsor in Kunst und Kultur (vgl. dazu [www.wuerth.de](http://www.wuerth.de)).

## 2 Ausgangssituation im Marketing ist der Markt und sein Umfeld

### 2.1 Ausgangspunkt Markt

Ausgangspunkt für das Marketing ist der Markt. Der **Markt** ist der Ort, an dem **Nachfrager** (Kunden) und **Anbieter** (Unternehmen) zusammentreffen. Ein Markt kann als realer Ort (*Wochenmarkt, Kaufhaus*) oder virtueller Ort (*Internet, Online-Portal*) verstanden werden. Das Zusammentreffen von Anbieter und Nachfrager wird vor allem dadurch bestimmt, dass beide miteinander **tauschen**. Damit dieser Tausch möglichst rationell und effektiv statt-