



# **Marketing**

## **Strategien und Konzepte**

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

**Europa-Nr.: 92605**

**Autoren:**

Professor Dr. Wilfried Mödinger, Stuttgart  
Professor Dr. Sybille Schmid, Stuttgart  
Joachim Beck, Bietigheim-Bissingen

**Arbeitskreisleitung:**

Joachim Beck, Bietigheim-Bissingen

1. Auflage 2011

Druck 5 4 3 2 1

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

Das vorliegende Buch wurde auf der **Grundlage der aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln** erstellt.

ISBN 978-3-8085-9260-1

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

© 2011 by VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag, Layout, Grafik, Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40237 Düsseldorf  
Druck: Media-Print Informationstechnologie, 33100 Paderborn

# Vorwort

Mit „**Marketing – Strategien und Konzepte**“ liegt Ihnen der Folgeband zu „Marketing – Grundlagen und Instrumente“ vor. Dieser baut auf die Grundkenntnisse des Marketings auf, die in Band 1 Grundlagen und Instrumente beschrieben wurden und ergänzt diese im Blick auf strategische Ansätze und neue innovative Konzepte des Marketings. Auch in diesem Band möchten wir Ihnen nicht nur einen vertiefenden theoretischen Ein- und Überblick in die Welt des Marketings geben, sondern wir legen auch bei diesem Buch großen Wert auf viele Beispiele aus der Praxis.

Im **Teil A „Strategisches Marketing“** steht die Entwicklung von Marketingstrategien im Mittelpunkt.

In der globalen und komplexer werdenden Businesswelt ist ein Marketing, das sich nur auf das Tagesgeschäft konzentriert, höchst riskant. Um den Erfolg und den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern, sind die Marketingaktivitäten strategisch auszurichten. Sie legen den Kurs zur Erreichung der Unternehmensziele fest und stellen sicher, dass die Marketinginstrumente zielführend eingesetzt werden. Ein besonderer Akzent in diesem Buch liegt auf den **Marketingstrategien**, die vor allem den **Kunden** einen **Vorteil** bieten sollen.

Darüber hinaus werden Marketingstrategien vorgestellt, mit denen eine günstige Positionierung gegenüber Wettbewerbern, Absatzmittlern und relevanten Anspruchsgruppen (*Umwelt- oder Verbraucherorganisationen*) angestrebt wird.

Im **Teil B „Neue Konzepte“** wird gezeigt, welche grundlegenden Veränderungen sich im Marketing vollziehen, bzw. noch vollziehen werden. Die enorme Bedeutung der Digitalisierung der Medien und Kommunikationskanäle stellt alle, die Marketingaktivitäten planen, realisieren und durchführen, vor z. T. völlig neue Problemstellungen. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, bietet sich der **360° Marketingansatz** an. Dieser aus einem integrierten Marketingkonzept entwickelte „**Rund-um-Blick**“ wird im Buch anhand vieler Praxisbeispiele ausführlich dargestellt. Ein Schwerpunkt innerhalb der Ausführungen zum 360° Marketingansatz wird auf aktuelle Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing, dem Qualitätsmanagement sowie in besonderer Weise den Möglichkeiten des Internetmarketings gelegt.

Frühjahr 2011

**Das Autorenteam**

Joachim Beck  
Wilfried Mödinger  
Sybille Schmid



# Inhaltsverzeichnis

## Teil A Strategisches Marketing

<b>1</b>	<b>Einführung in das strategische Marketing</b> .....	10
1.1	Wandel der Markt- und Umweltbedingungen und Konsequenzen für das Marketing .....	10
1.1.1	Veränderungen der Markt- und Umweltbedingungen .....	15
1.1.2	Konsequenzen für das Marketing .....	16
1.2	Begriff und Merkmale einer Strategie .....	18
1.3	Strategische Ebenen im Unternehmen .....	20
1.4	Besonderheiten von Marketingstrategien .....	22
1.5	Der strategische Marketing-Management-Prozess .....	29
<b>2</b>	<b>Leitlinien für das strategische Marketing</b> .....	34
2.1	Normative Vorgaben .....	34
2.1.1	Unternehmenszweck .....	34
2.1.2	Unternehmenswerte .....	36
2.1.3	Strategische Unternehmensziele .....	37
2.2	Rahmenbedingungen aus der Unternehmensstrategie .....	39
2.2.1	Bestimmung des Geschäftsfeld-Portfolios .....	39
2.2.2	Planung der Entwicklungsrichtung der strategischen Geschäftsfelder und Ressourcenzuteilung .....	44
<b>3</b>	<b>Strategische Marketinganalyse und -prognose</b> .....	48
3.1	Strategische Umweltanalyse .....	49
3.1.1	Dimensionen der Mikroumwelt .....	49
3.1.2	Dimensionen der Makroumwelt .....	65
3.1.3	Methoden zur strategischen Prognose und strategischen Frühaufklärung .....	69
3.1.4	Chancen und Risiken als Ergebnis der Umweltanalyse .....	72
3.2	Strategische Unternehmensanalyse .....	73
3.3	SWOT-Analyse als Brücke zur Strategieentwicklung .....	79
<b>4</b>	<b>Marketingziele</b> .....	81
4.1	Marketingziele im Zielsystem des Unternehmens .....	81
4.2	Arten und Formulierung von Marketingzielen.....	82
<b>5</b>	<b>Marketingstrategien</b> .....	86
5.1	Strategische Schlüsselfragen .....	86
5.2	Marktwahlstrategien: Auswahl der Zielmärkte und Zielgruppen .....	89
5.2.1	Marktfeldstrategien: Bestehende oder neue Produkt-Markt-Kombinationen oder Rückzug? .....	89
5.2.2	Marktarealstrategien: Lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Abnehmerkreis? .....	97
5.2.3	Marktsegmentierungs- und Marktabdeckungsstrategien: Massenmarkt, Marktsegmente, Nischen oder einzelne Kunden?.....	100
5.2.4	Kundenstatus im Beziehungslebenszyklus: Neue Kunden, Stammkunden oder abgewanderte Kunden? .....	106
5.2.5	Bewertung und Selektion der Märkte, Kundengruppen und Kunden.....	108

5.3	Marktteilnehmerstrategien: Verhalten gegenüber wichtigen Marktteilnehmern.....	112
5.3.1	Strategien gegenüber den Abnehmern.....	113
5.3.2	Strategien gegenüber den Konkurrenten.....	142
5.3.3	Strategien gegenüber den Absatzmittlern.....	148
5.3.4	Strategien gegenüber den Anspruchsgruppen.....	153
5.4	Instrumentalstrategien: Schwerpunkte im Einsatz der Marketinginstrumente.....	156

## Teil B Neue Konzepte

<b>1</b>	<b>360° Marketing – Heute die Marketingwelt von morgen managen!</b> .....	160
1.1	Marketing und Internet.....	167
1.1.1	Marketing und Marketingaktivitäten des Kunden.....	167
1.1.2	Marketing und der Vertrieb über mehrer Marketingkanäle (Multi-Channel Marketing).....	171
1.1.3	Marketing und Kommunikation mit den Kunden.....	172
1.1.4	Marketing und Dienstleistung.....	173
1.1.5	2D-Codes Marketing – Die Verschmelzung von mobilem Marketing mit dem Internetmarketing.....	173
1.1.6	Marketing für den Einkauf in der virtuellen Welt.....	174
1.1.7	Die Auswirkungen des Internets auf das Marketing.....	175
1.2	Marketing und Globalisierung.....	176
1.2.1	Weltmärkte durch Globalisierung.....	177
1.2.2	Besonderheiten und Herausforderungen global handelnder Unternehmen.....	179
1.3	Die Herausforderungen an das 360° Marketing.....	180
1.3.1	Neue Geschäftsmodelle durch Kundenorientierung.....	182
1.3.2	Neue Marketingprozesse.....	187
1.3.3	Informations- und Beziehungsmanagement.....	188
1.3.4	Die neue Organisation von Marketingprozessen.....	194
1.3.5	Talent Powered Marketing.....	205
1.3.6	Knowledge Marketing Management.....	209
<b>2</b>	<b>Neue Konzepte im Marketing</b> .....	213
2.1	Die Evolution der klassischen vier Marketinginstrumente.....	213
2.2	Marketing an der Schnittstelle von Old Economy und New Economy ...	215
2.3	Die Entwicklung eines ganzheitlichen Marketings als Rahmenkonzept (Framework).....	216
2.3.1	Der Kunde als Werttreiber.....	217
2.3.2	Die Kernkompetenz des Unternehmens als Werttreiber.....	218
2.3.3	Netzwerkpartner als Werttreiber.....	218
2.3.4	Entwicklung einer ganzheitlichen Marketingkonzeption.....	219
2.4	Laterales Marketing (vertikales Marketing).....	221
2.5	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement) ...	222
2.6	Direkt- oder Dialogmarketing.....	223
2.6.1	Vorteile des Direktmarketings als Ergänzung zum Marketing mit Massenmedien.....	224
2.6.2	Die Besonderheit des Direktmarketings.....	225
2.6.3	Die Konzeption des Direktmarketings.....	225

2.7	Dienstleistungsmarketing .....	228
2.7.1	Dienstleistungsqualität in Deutschland .....	228
2.7.2	Dienstleistungsbegriff .....	230
2.7.3	Besonderheiten von Dienstleistungen .....	233
2.7.4	Umfang und Form von Dienstleistungsangeboten .....	234
2.7.5	Das Dienstleistungs-Theoriemodell .....	235
2.7.6	Die Konzeption des Dienstleistungsmarketings .....	244
2.7.7	Aktivitäten im Dienstleistungsmarketing .....	245
2.7.8	Dimensionen im Dienstleistungsmarketing .....	246
2.7.9	Aktivitäten des internen Marketings .....	246
2.7.10	Kundenzufriedenheit als Ziel des interaktiven Marketings .....	251
2.8	Integrierte Marketingkommunikation .....	253
<b>3</b>	<b>Das 360° Marketing Konzept – Weiterentwicklung des integrierten Marketingkonzepts</b> .....	254
3.1	Die Herausforderung: Integrierte Marktkommunikation .....	255
3.2	Vielfalt des Integrierten Marketings .....	257
3.2.1	Integriertes Marketing in der Theorie .....	257
3.2.2	Integriertes Marketing in der Praxis .....	259
<b>4</b>	<b>360° Marketingmanagement</b> .....	261
4.1	360° Marketing und Untrenehmsstrategie .....	261
4.1.1	Planungsprozess beim 360° Marketing .....	261
4.1.2	360° Marketingplattform .....	262
4.2	360° Marketing und Markenmanagement .....	263
4.3	360° Marketing und Mediaplanung .....	264
4.4	360° Marketing und die Entwicklung von Unternehmens- und Geschäftsprozessen .....	264
<b>5</b>	<b>360° Marketing – Kampagnen</b> .....	265
	Literaturverzeichnis .....	268
	Sachwortverzeichnis .....	272





**Teil**



**Strategisches Marketing**

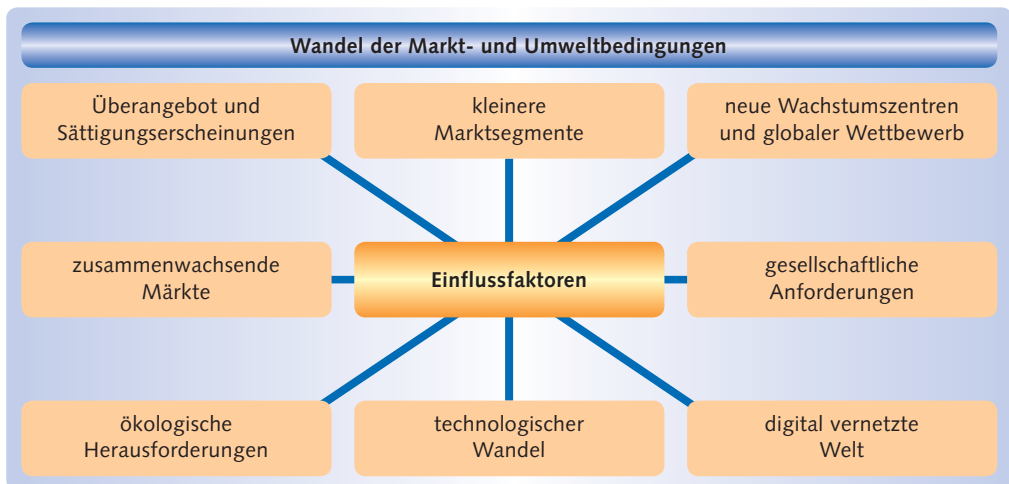


# Strategisches Marketing

## 1 Einführung in das strategische Marketing

### 1.1 Wandel der Markt- und Umweltbedingungen und Konsequenzen für das Marketing

Strategisches Marketing ist nicht nur die Angelegenheit von Vorständen in Großunternehmen. Auch kleinen und mittleren Unternehmen wie zum Beispiel Einzelhändlern, Handwerkern oder Freiberuflern stellt sich die Frage nach dem richtigen strategischen Kurs für ihr Geschäft. In der Praxis fehlt es jedoch häufig an der Zeit, neben dem Tagesgeschäft auch noch Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Viele Mittelständler wissen oft gar nicht, wie sie es anstellen sollen. Sie haben nicht das Know-how oder die richtigen Mitarbeiter. Vielleicht sehen sie auch gar keinen Grund, weshalb sich ein strategisches Vorgehen und der damit verbundene Aufwand lohnen sollten. Dabei haben sie gar keine andere Wahl: Sie werden ständig mit grundlegenden Veränderungen der Markt- und Umweltbedingungen konfrontiert. Folgende Einflussfaktoren spielen dabei eine besondere Rolle.



#### ▶ Überangebot und Sättigungserscheinungen in zahlreichen Märkten

**Marktsättigung** ist zwar kein neues Phänomen. Jedoch hat die Zahl der Märkte ohne oder nur mit geringem Wachstum in Industrieländern deutlich zugenommen (*Auto-, Uhren-, Bier-, PC-, Fernsehgeräte-, Kinderbekleidungsmarkt*). Da das Marktpotenzial auf solchen Märkten weitgehend ausgeschöpft ist, kann ein Unternehmen seinen Absatz nur zu Lasten der Konkurrenten erhöhen. Dementsprechend hart ist der Wettbewerb unter den Unternehmen. Die Qualität der Produkte ist ausgereift und bei allen Anbietern annähernd gleich. Die Kunden kaufen verstärkt erlebnisbetonte Produkte oder preisbewusst. Insgesamt verschärft sich der Kosten- und Preisdruck für die Unternehmen und die Branchenrendite geht zurück.

**Beispiel** 15 Jahre lang beackerten die Deutsche Telekom und Vodafone, die beiden größten in Deutschland aktiven Telekomkonzerne, den anfangs noch unerschlossenen Mobilfunkmarkt im Gleichschritt. Jetzt, da jeder Deutsche statistisch gesehen mehr als ein Handy besitzt, greifen sich die Unternehmen gegenseitig an. Wachsen kann nur, wer Kunden und Marktanteile gewinnt und Konkurrenten vom Markt verdrängt (vgl. BERKE, 2007, S. 88–90).

### ▶ Kleinere Marktsegmente bis hin zu One-to-one-Märkten

Massenmärkte lösen sich auf, und es entstehen immer kleinere Marktsegmente und **Marktnischen** bis hin zu **One-to-one-Märkten**. In solchen zersplitterten (fragmentierten) Märkten sind nicht mehr standardisierte Massenprodukte gefragt, sondern Produkte, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden zugeschnitten sind. Mehr Kundennähe bedeutet jedoch auch höhere Komplexitätskosten für die Unternehmen (*Entwicklung, Konstruktion, Kannibalisierungseffekte*).

**Beispiel** Im Luxussegment spielt die nahezu unbegrenzte Freiheit bei der Auswahl der Produkte eine herausragende Rolle. Maybach oder andere Hersteller von Premiumfahrzeugen leben davon, dass man Autos ganz individuell bestellen kann. Offenbar dient bei keinem anderen Produkt die Wahl des Modells so sehr dazu, Status und die Persönlichkeit des Käufers aufzuwerten – nach dem Motto „je teurer, je individueller“ (vgl. LEENDERTSE, 2007, S. 104–111).



Quelle: Daimler AG, Stuttgart

### ▶ Neue Wachstumszentren und globaler Wettbewerb

Neue Wachstumszentren, wie in Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC-Staaten) sowie der zusammenwachsende Wirtschaftsraum der Europäischen Union, schaffen neue Absatzmöglichkeiten, aber auch neue Konkurrenten und intensiveren Wettbewerb.

Auch kleine und mittelständische Unternehmen können sich nicht mehr ihrer Nische im Heimatmarkt sicher sein, sondern müssen vermehrt mit Angriffen von Herausforderern aus Niedriglohnländern rechnen.

**Beispiel** Auch bei den Holzschnitzern im Erzgebirge ist die Globalisierung angekommen. Kopien aus Fernost werden immer besser und sind deutlich billiger als das Original. Nur noch zehn Prozent der in Deutschland verkauften Weihnachtsartikel kommen aus dem Inland. Statt aber zu lamentieren, gründeten die Holzschnitzer einen Verband und einigten sich auf ein Markenzeichen (Quelle: Verband Erzgebirgischer Kunsthandwerker und Spielzeughersteller e. V., Seiffen). Außerdem starteten sie eine Werbekampagne „Die Kunst zum Leben“, die auch Räucherwesen im modernen Look zeigt. Zum Beispiel telefonieren die Männlein mit dem Handy oder hocken vor dem Computer (vgl. Voss, 2007, S. 115–116).



Quelle: www.erzgebirge.de

## ▶ Zusammenwachsende Märkte

Märkte, die bisher voneinander getrennt waren, wachsen zu neuen Märkten zusammen.

**Beispiel** Die TIMES-Märkte sind aus den zuvor getrennten Teilmärkten Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment und Sicherheitsdienstleistungen entstanden.

Durch das Zusammenwachsen der Märkte werden die Unternehmen mit neuen Wettbewerbern, neuen Technologien und neuen Spielregeln des Wettbewerbs konfrontiert. Meist lassen sich diese Veränderungen nur durch strategische Partnerschaften und Kooperationen in den Griff bekommen. Der Erfolg tritt aber nicht automatisch ein. Stimmen die Ziele und Interessen der Beteiligten nicht (mehr) überein, ergeben sich erhebliche Schwierigkeiten.

## ▶ Gesellschaftliche, soziale, ethische und moralische Anforderungen

Konsumenten, Nichtregierungsorganisationen (NGOs wie Attac), der Staat, Gewerkschaften, Investoren, Analysten und Rating-Agenturen fordern von den Unternehmen mehr gesellschaftliche, soziale, ethische und moralische Verantwortung. Fehltritte und Vergehen von Unternehmen wie Lebensmittelskandale, Qualitätsmängel bei Produkten, Milliarden Gewinne und Entlassungen, Bilanzverfälschungen, Korruptionskandale, Menschenrechtsverletzungen usw. werden umgehend aufgegriffen und über die Medien blitzschnell publik gemacht. Unternehmen, die sich nur rein waschen, anstatt echte gelebte Werte und Absichten zu kommunizieren, werden früher oder später entlarvt.

### **Beispiel** Discounter LIDL überwachte Mitarbeiter mit Videokameras

Der Skandal schlug Wellen: Wie das Magazin „Stern“ berichtete, hat Lidl seine Beschäftigten in zahlreichen Filialen systematisch überwacht – in einer Art und Weise, die fatal an Stasi-Methoden erinnert. Der für seine Personalführung schon oft kritisierte Lebensmitteldiscounter ließ über zahlreiche Überwachungskameras registrieren, wann und wie häufig Mitarbeiter auf die Toilette gehen, wer mit wem möglicherweise ein Liebesverhältnis hat und wer nach Ansicht der Überwacher unfähig ist oder einfach nur „introvertiert und naiv wirkt“. Datenschützer untersuchen nun den Fall, der Ethikverband der Deutschen Wirtschaft rügt Lidl, die Gewerkschaft Verdi spricht von einer Verletzung der Grundrechte und will den Konzern verklagen.



Derweil hat sich Lidl nicht nur bei seinen Mitarbeitern, sondern auch bei seinen Kunden entschuldigt. Der Eindruck, Lidl würde seine Mitarbeiter systematisch „bespitzeln“, entspreche nicht den Führungsgrundsätzen des Unternehmens, erklärt Lidl am Freitag auf seiner Internetseite. Das Unternehmen versichert, künftig keine Detektive mehr zu beauftragen und nur noch sichtbar angebrachte Kamera-Anlagen einsetzen zu wollen.

## ▶ Ökologische Herausforderungen

Steigende Preise für wichtige natürliche Ressourcen (*Erdöl, Gas, Wasser*), schärfere Umweltschutzgesetze, auch auf europäischer Ebene, sowie eine kritischere Haltung weiter Bevölkerungsteile zu Fragen der Umwelt zwingen die Unternehmen, ökologische Risiken viel stärker zu berücksichtigen. Eine ökologische bewusste Unternehmensführung ist deshalb nicht mehr bloß Luxus, sondern für manche Unternehmen eine Überlebensfrage (*Bereiche Auto, Energie, Chemie*). Zugleich bestehen jedoch auch umweltorientierte Marktchancen.

**Beispiel** Das Unternehmen Henkel hat seine Unternehmenspolitik frühzeitig an ökologischen Ansprüchen ausgerichtet. Im Ranking der nachhaltigen Unternehmen steht Henkel seit Jahren an vorderster Stelle. Noch bevor gesetzliche Vorschriften zu einem umweltfreundlichen Verhalten zwangen, hat Henkel bereits 1985 das erste Universal-Waschmittel ohne Phosphat auf den Markt gebracht. Obwohl die Produktionskosten der umweltfreundlichen Variante höher lagen als das bisherige Persil-Waschmittel, wurde derselbe Preis verlangt.

## ▶ Schneller technologischer Wandel und kürzere Produktlebenszyklen

Neue Technologien, z. B. im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologien, bieten die Möglichkeit, Produkte nicht nur graduell zu verbessern, sondern gänzliche neue Produkte mit bisher nicht zu realisierenden Eigenschaften auf den Markt zu bringen. Jedoch sind neue Technologien auch riskant und müssen von den Unternehmen erst beherrscht werden. Zugleich kommt es durch den beschleunigten technologischen Wandel zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen. Für viele Unternehmen wird es daher immer schwieriger, die hohen Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen innerhalb der kurzen Marktpräsenz zu amortisieren.

**Beispiel** Sony verschlief den Trend zu flachen Bildschirmen und ließ nicht nur die einheimischen Rivalen Panasonic und Sharp an sich vorbeiziehen, sondern auch die Konkurrenz aus Südkorea. Die einstige Ikone der japanischen Elektronikhersteller blieb in der analogen Vergangenheit zurück, während die Konkurrenz zum digitalen Angriff blies. Doch der Konzern konnte gegensteuern und ist mittlerweile mit der Bravia-Reihe zum umsatzstärksten Hersteller von LCD-Fernsehgeräten aufgestiegen. Als Vorreiter innovativer Techniken (s. Abbildung) OLED Digital TV) verkauft Sony als Hersteller bereits ultra-flache Fernseher, deren Bildschirme mit organischen Leuchtdioden funktionieren. „Ich glaube nicht, dass die LCD-Technologie das nächste Jahrzehnt überdauert“, begründet der Sony-Präsident die riskante Entscheidung für die neue Technik. Die Herstellungskosten sind bisher gigantisch, und die Massenproduktion bleibt wegen der hohen Fehlerquote problematisch (vgl. KOEHLER, A., 2007, S. 90–95).

Bis Anfang des Jahres 2010 will Sony jedoch die bisher sehr teuren und kleinen OLED-Fernseher reif für den Massenmarkt machen. Mit Millioneninvestitionen wird dazu ein Werk in Japan aufgerüstet, das die selbstleuchtenden Displays kostengünstiger herstellen soll.



Quelle [www.sony.com](http://www.sony.com)

## ▶ Digital vernetzte Welt

In der digital vernetzten Welt können sich Images und Bilder von Unternehmen, Marken und Produkten bilden, die unter Umständen wenig mit dem zu tun haben, was die Unternehmen mit Werbung und PR-Maßnahmen übermitteln wollen. Für die Unternehmen ist das je nach Interessenlage mal hilfreich, mal schädlich. Erfolge, aber auch Skandale von Unternehmen leben ewig, denn Google und andere Suchmaschinen finden fast alles.

Das Netz ist für viele Kunden die zentrale Informationsquelle im Vorfeld des Einkaufs.

Sie können sich Informationen beschaffen, diese mit anderen austauschen und sich eine eigene Meinung bilden. Sowohl Eigenschaften der Produkte als auch Preise werden „gläsern“.

### Beispiel Ein virtueller „Saftladen“ sorgt für Umsatz!

Die kleinere sächsische Kelterei Walther wäre ohne ihren Fanclub wahrscheinlich noch in der Krise oder pleite. Die Säfte des Unternehmens waren kaum bekannt. Auf Empfehlung eines Bekannten fing die Inhaberin Kirstin Walther an, regelmäßig ein Internet-Tagebuch zu führen.

Im „Saftblog“ versorgte sie eine wachsende Gemeinschaft mit Geschichten von ihrem Hof und Videoclips über die Saftproduktion. Inzwischen besuchen das Weblog weit über tausend Menschen am Tag und empfehlen nicht nur das Blog weiter, sondern auch die sächsischen Säfte. Seitdem wächst der Absatz von Walther jeden Monat im zweistelligen Bereich. (vgl. MATTHES, 2007, S. 79–81).

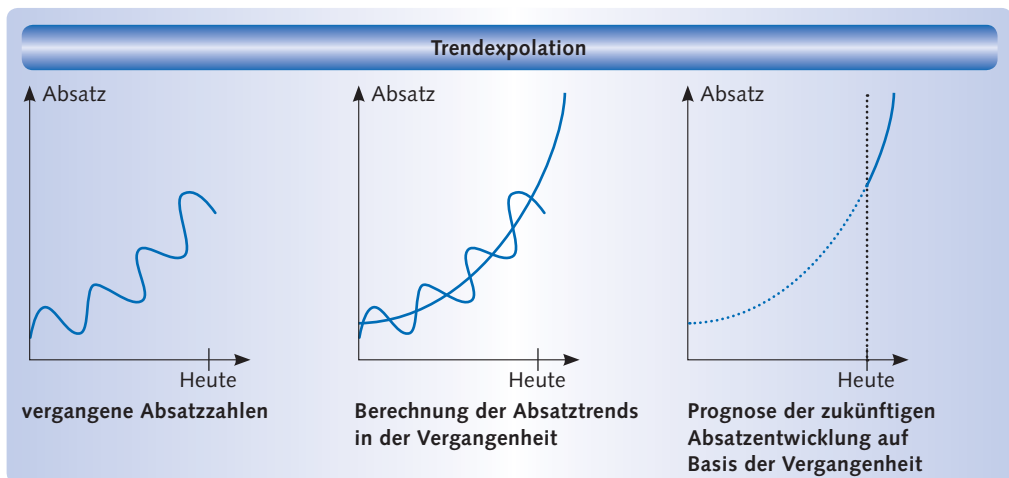


### 1.1.1 Veränderungen der Markt- und Umweltbedingungen

Veränderungen der **Unternehmensumwelt** gab es zwar schon immer. Aber im Unterschied zu früher stellen sich für die Unternehmen neue und deutlich höhere Anforderungen.

#### ► Trend- und Strukturbrüche

Der **Verlauf der Umweltentwicklungen** ist **nicht mehr** sonderlich **stabil** und **kontinuierlich** und damit auch **nicht mehr gut vorhersehbar** oder berechenbar. Vielmehr prägen Trend- und Strukturbrüche das Bild. Deshalb können sich die Unternehmen auf die traditionelle Langfristplanung, bei der Umsatz, Produktion und Gewinn durch Trendfortschreibung (Trendextrapolation) geplant werden, nicht mehr verlassen (vgl. folgende Abbildung). Diese Planung funktioniert nur in Wachstumsmärkten mit gut voraussagbaren Trends und geringer Rivalität unter den Wettbewerbern; nicht aber dagegen in Märkten mit wechselnden Rahmenbedingungen oder mit harter Wettbewerbsintensität.



#### ► Komplexität der Markt- und Umweltbedingungen

Die zunehmende **Komplexität** der Markt- und Umweltbedingungen macht es immer schwieriger, den Überblick über die vielfältigen und teilweise in Wechselbeziehung zueinander stehenden Einflussfaktoren zu behalten. Nicht nur die Kunden, sondern alle relevanten Anspruchsgruppen sowie die Entwicklungen der langfristigen Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit (*Politik, Gesamtwirtschaft, Wettbewerb, Gesellschaft usw.*) sind bei den Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen.

#### ► Steigende Umweltdynamik

Aufgrund der steigenden **Umweltdynamik**, d. h. der Geschwindigkeit, mit der Umweltveränderungen auftreten, verbleibt nicht viel Zeit, sich auf die neuen oder veränderten Bedingungen einzustellen. Idealerweise sollten Veränderungen des Marktes und der Umwelt schon im Vorfeld, d. h. beim Auftreten sog. schwacher Signale (weak signals) erkannt werden, um sich rechtzeitig vorbereiten zu können. Wenn Unternehmen zu lange zögern oder gar nicht reagieren, riskieren sie, mögliche Chancen zu verspielen, von den Wettbewerbern überrundet zu werden oder sogar die Existenz zu gefährden.

### 1.1.2 Konsequenzen für das Marketing

Um den Erfolg und den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern, sind alle Marketingaktivitäten über das Tagesgeschäft hinaus in **strategische Überlegungen** einzubinden. Ein aktionistisches oder intuitives Reagieren auf aktuelle, kurzfristige Teilprobleme (muddling through = Durchwursteln) ist dagegen hoch riskant. Die Folgen sind Überforderung, Überlastung und letztlich Chaos. Wie man es besser machen kann, zeigen die folgenden zwei Fallbeispiele.

#### Fallbeispiel 1 Mit neuen Ideen zurück in die Erfolgsspur

Das japanische Unternehmen Nintendo, der Erfinder des Gameboys, zehrte lange Jahre von dem Ruhm, den ihnen der primitive Minicomputer bescherte, auf dem sich vor allem Früh-, Voll- und Spätpubertierende Tag und Nacht die Finger wund daddelten. Dank Spielen wie Donkey Kong, Zelda, Pokemon und Super Mario verkaufte Nintendo davon mehr als 120 Millionen Konsolen, so viel wie kein anderer Hersteller auf der Welt. Doch die meist technisch anspruchslosen Systeme brachten auf Dauer nicht genügend ein. Das Unternehmen geriet in die Krise und hatte Mühe, überhaupt im Spiel zu bleiben. Analysten und Experten rieten sogar, Nintendo solle ganz aus dem Konsolengeschäft aussteigen und nur noch Spiele für andere Hersteller produzieren.

Das eigentliche Geheimnis für den Wiederaufstieg liegt in der Risikofreudigkeit bei Nintendo und in der Unternehmensstrategie. „Wir fragen nicht, was wollt ihr eigentlich haben. Der Schlüssel unserer Strategie liegt darin, Ideen zu haben, auf die potenzielle Kunden nicht kommen.“ Die teilweise abenteuerlichen Ideen entstehen hausintern. Marktforschung wird abgelehnt. Über allem steht die Devise, ganz anders zu sein und auf keinen Fall einem bekannten Trend zu folgen. „Die anderen Hersteller haben nicht ernsthaft daran geglaubt, dass die Zielgruppen, die wir jetzt erreichen, überhaupt existieren. Wir haben uns darauf fokussiert, neue gesellschaftliche Gruppen für das Spielen zu begeistern.“



Quelle: Messe Köln

So spricht Nintendo zum Beispiel mit dem elektronischen Spielzeug Wii auch gut verdienende Dreißigjährige, junge Frauen und Ruheständler an. „Wir machen Spiele für Menschen zwischen 5 und 95 Jahren.“

Die Belegschaft besteht im Wesentlichen aus hoch qualifizierten Designern, Technikern und Managern, die als nonkonformistisch und unkonventionell gelten. Produziert werden die Geräte in China und die Spiele

bei Zulieferern in Japan. Laufwerke und Discs stammen vom weltweit größten Elektronikkonzern Panasonic, der sein eigenes Geschäft mit Computerspielen aufgab. Nintendo gilt als relativ verschlossen und verschwiegen. Es gibt keine Betriebsbesichtigungen und keinen Showraum. Fans aus dem Ausland bleiben beim Pförtner hängen. „Wir legen Wert darauf, anders als jede japanische Firma zu sein“ (vgl. KOEHLER, 2007b, S. 70–74).



**Fallbeispiel 2 Alte Konzepte funktionieren bei Deutschlands Flughäfen nicht mehr**

Der Druck auf deutsche Flughäfen hat deutlich zugenommen. Die Einnahmen aus dem Stammgeschäft „Abfertigung“ fließen schwächer. Provinzpieten mit weniger als einer Million Passagieren wie Memmingen oder Altenburg dürften wenig Überlebenschancen ohne öffentliche Subventionen haben. Größere Flughäfen werden zwar nicht untergehen, besonders wenn sie in Ballungsgebieten wie Stuttgart liegen. Aber auch sie und selbst Marktführer wie Frankfurt und München müssen profitabler und vor allem kundenfreundlicher werden. Sonst riskieren sie, dass die Kunden künftig bei der Konkurrenz starten oder ein Sparangebot des ICE buchen.

Zwar haben die deutschen Flughäfen die neuen Herausforderungen erkannt und ihre Terminals um Läden, Imbisse und Büros erweitert. Doch mit Ausnahme von München leben alle überwiegend noch von dem, was sie den Fluglinien für Landungen sowie die Abfertigung von Passagieren und Flugzeugen abknöpfen. Das wird nicht mehr reichen. Dafür sorgen vor allem steigende Kosten etwa durch strengere Umweltauflagen und die immer aufwendigeren Sicherheitskontrollen, auf denen die Flughäfen immer öfter sitzen bleiben.

Die Wende kam mit den Terroranschlägen des 11. September 2001. Etablierte Fluglinien wie Lufthansa dünnten ihr Netz aus. Die Lücken sollten Billigflieger wie Easyjet stopfen. Doch weil diese von allen Flughäfen umworben wurden, konnten sie die Bedingungen diktieren. „Diese Flegel fragten nicht, was sollen wir euch zahlen“, erinnert sich ein Airportchef an die erste Begegnung mit Ryanair, „sondern was zahlt ihr uns, damit wir nicht woanders hingehen“. Am Ende mussten fast alle Flughäfen klein beigeben und als „Marketingbeihilfen“ bemäntelte Rabatte gewähren. Dann forderten auch Lufthansa und andere ähnliche Konditionen. Wer sich widersetzte, musste damit rechnen, dass Airlines ihre Rechnungen nur teilweise zahlten. Die drei Blöcke Lufthansa/Swiss, Air Berlin/LTU und TUIfly machen heute rund drei Viertel des deutschen Marktes aus und geben ihren Kostendruck an die Flughäfen weiter.

Dauerhafte Gewinne versprechen nur Erlöse aus Handel, Restaurants, Mieten und anderen Bereichen abseits des Fluggeschäfts. Die bisherigen Nebeneinnahmen werden das neue Kerngeschäft. Im Gegensatz zum kargen Stammgeschäft Abfertigung bleibt hier von jedem Euro bis zu 80 Cent Gewinn hängen. In Deutschland gelingt München die kundenfreundlichere Balance aus Einkauf und Entspannung am besten. „Unser Vorbild sind in diesem Bereich nicht andere Airports, sondern Einkaufszentren.“ Es ist gut, ein breites Sortiment von Luxusmarken bis zu Bodenständigem zu haben. Noch besser ist es, das Angebot im Laufe des Tages an die Kundschaft anzupassen. So schieben bei Flügen nach Russland die Verkäufer kleine Regale mit teuren Uhren nach vorn, Ostasiaten locken sie mit hochwertigen Textilien und bei Verbindungen nach Skandinavien sind Spirituosen gut sichtbar. Ebenso wichtig sind Ruhezeiten. Doch für eine wirkliche Alleinstellung müssen Flughäfen noch einen Schritt weiter gehen und zur Airportcity werden. Zu dieser Flughafenstadt gehören neben Terminals, Landebahnen und Einkaufsmeilen auch Bürostädte sowie Freizeitparks und jede Menge Events. Auch in Zukunft haben nicht die Größten die besten Chancen, sondern diejenigen, die am wandlungsfähigsten sind und sich am besten an die Umstände anpassen (vgl. KIANI-KRESS, 2007, S. 46–51).



Quelle: Flughafen München

## 1.2 Begriff und Merkmale einer Strategie

Der Begriff der Strategie wird in Theorie und Praxis nicht einheitlich verwendet. Trotz der Unterschiede in den Definitionen lassen sich jedoch folgende Merkmale und Besonderheiten mit einer Strategie verknüpfen:

### Erstes Merkmal:

**Strategien** bieten einen **mittel- bis langfristigen Orientierungsrahmen** für das zukünftige Handeln im Unternehmen. Sie zeichnen den einzuschlagenden Weg zur Erreichung der Ziele vor und stecken zugleich den Rahmen für die zu ergreifenden operativen Maßnahmen ab. Auf diese Weise stellen Strategien das zentrale Bindeglied zwischen den Zielen und den operativen Entscheidungen (Maßnahmen) dar (vgl. Abbildung).

Ziele fungieren als Referenzpunkte von Strategien. Maßnahmen sollen die strategischen Grundsatzentscheidungen in konkrete Handlungen umsetzen. Zusammen bilden Ziele, Strategien und operative Maßnahmen den Leitplan für das Unternehmen.



Abb. Strategien als zentrales Bindeglied zwischen Zielen und Instrumenten (nach BECKER, 2006, S. 4)

### Infobox

#### Zum Verhältnis Ziele und Strategien

In der Strategieforschung ist umstritten, ob Ziele den Strategien vorgelagert sind, oder ob sie nur Bestandteile von Strategien darstellen. Die meisten Autoren fassen Strategien als Wege zur Zielerreichung auf. Ein strategischer Plan hingegen umfasst Ziele, Strategien und operative Maßnahmen.

### Zweites Merkmal:

**Strategien** liefern **kein starres, unflexibles Gerüst**, sondern geben einen **Kanal** (Handlungsrahmen) vor, der in die richtige Richtung führt, aber dennoch Spielraum für situationsgerechtes Handeln zur Bewältigung des Tagesgeschäfts lässt. Durch diese besondere **Steuerungs- und Lenkungsleistung** der Strategien kann das Unternehmen seine Ziele ohne unnötige und unwirtschaftliche Umwege erreichen (vgl. Abbildung auf nächster Seite).

## Ausgangspunkt des Unternehmens



## Infobox

## Strategie und Taktik

Die folgende Übersicht zeigt die zentralen Unterschiede zwischen Strategie und Taktik (vgl. BECKER, 2006, S. 143).

Strategie	Taktik
<p>„Die richtigen Dinge machen“ (Effektivitätskriterium)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsatzregelung</li> <li>• strukturbestimmend (konstitutiv)</li> <li>• echte (Wahl-)Entscheidungen</li> <li>• mittel-/langfristig orientiert</li> <li>• verzögert bzw. in Stufen wirksam</li> <li>• schwer korrigierbar</li> <li>• komplexes Entscheidungsfeld</li> </ul> <p>Heute werden (Grundsatz-)Entscheidungen für morgen getroffen.</p>	<p>„Die Dinge richtig machen“ (Effizienz Kriterium)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laufende operative Maßnahmen</li> <li>• ablaufbestimmend (situativ)</li> <li>• Routineentscheidungen</li> <li>• kurzfristig orientiert (Monat/Jahr)</li> <li>• sofort wirksam</li> <li>• leicht korrigierbar</li> <li>• überschaubares Entscheidungsfeld</li> </ul> <p>Heute werden Entscheidungen für heute getroffen</p>

## Drittes Merkmal:

**Strategien** sind mit dem **Setzen von Prioritäten** verbunden. Das Unternehmen muss entscheiden, **was es will**, aber auch **was es nicht will**. Dadurch kann es sicherstellen, dass es sich nicht verzettelt, sondern sich auf das Wesentliche konzentriert. Diese Prioritäten bestimmen auch die Zuteilung (Allokation) der Ressourcen (Personal, finanzielle Mittel, Fabriken, Ausrüstung usw.). Denn angesichts der schwierigen Bedingungen sind die Unternehmen gezwungen, ihre knappen Ressourcen gezielt dort einzusetzen, wo sie den größten Erfolg versprechen.

**Beispiel** Der BMW-Chef Reithofer: „Wir müssen wieder lernen, das Geld dort einzusetzen, wo es uns den Erfolg garantiert, den unsere Kapitalgeber erwarten. Zu viel stecken wir momentan in Projekte, die nur eine geringe Rendite erwirtschaften“ (KATZENSTEINER, 2007, S. 67).

## Viertes Merkmal:

**Strategien** sind für die Existenz und den Erfolg des Unternehmens von besonderer **Bedeutung und Tragweite**. Im Geschäftsleben kommen strategische Fragen jedoch häufig zu kurz. Der Stress des Tagesgeschäfts ist für viele Manager derartig hoch, dass sie den Großteil der Arbeitszeit mit operativen Tätigkeiten und Routineaufgaben verbringen. Für die wirklich wichtigen strategischen Aufgaben steht meist nur wenig Zeit zur Verfügung.

## Fünftes Merkmal:

**Strategien** erfordern einen **erheblichen Ressourceneinsatz**. Sie sind **schwer reversibel**, d. h. sie können nur mit großem Aufwand wieder rückgängig gemacht werden. Da sich

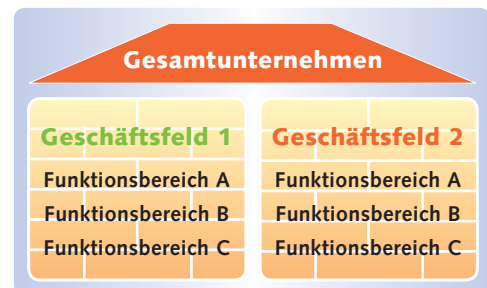
in der heutigen dynamischen Geschäftswelt jedoch viel zu viele Aspekte zu schnell und fundamental verändern, kann eine Strategie nicht über Jahre hinweg ohne laufende Weiterentwicklung verfolgt werden. Sie muss immer wieder in Bezug auf ihre Aktualität und Relevanz hinterfragt und ggf. angepasst oder sogar neu definiert werden. Gerade wenn es gut läuft, neigen Führungskräfte zur strategischen Bequemlichkeit, was sehr gefährlich sein kann. Sie verpassen Chancen, wenn sie an alten, bisher mit Erfolg praktizierten Strategien kleben und von plötzlich auftretenden Wettbewerbern überrundet werden.

**Beispiel** Toyota, Sony und Canon sind Erfolgsbeispiele für Unternehmen, die über das Normale in ihrer Branche hinausdachten. So waren sie in der Lage, die Marktführer zu überholen, auch wenn diese über größere finanzielle Mittel verfügten. Sie suchten intensiv nach neuen Wegen, wie sie ihre hochgesteckten Ziele trotz ihrer schwächeren Marktstellung erreichen konnten.

Die Frage nach der „richtigen“ Strategie lässt sich nur schwierig beantworten. Oft weiß man erst im Nachhinein, ob der eingeschlagene Weg richtig oder falsch ist. Was heute richtig ist, kann schon morgen falsch sein. Deshalb müssen Strategien regelmäßig überprüft werden. Zu viel Change kann aber auch schädlich sein, weil das Unternehmen und seine Mitarbeiter in ihrer Wandlungsfähigkeit begrenzt sind.

### 1.3 Strategische Ebenen im Unternehmen

**Strategische Entscheidungen** können sich auf die folgenden **drei Bezusebenen** beziehen: Auf die Ebene des **Gesamtunternehmens** (Corporate Strategy), auf die Ebene einzelner **Geschäftsfelder** bzw. Geschäftseinheiten (Business Strategies) und auf die Ebene einzelner **Funktionsbereiche** (Functional Strategies).



Diese drei strategischen Ebenen stehen in einem Mittel-Zweck-Zusammenhang, d. h. jede Strategieebene soll Wertbeiträge für die jeweils übergeordnete Strategieebene leisten. Außerdem sind alle drei Strategieebenen jeweils eingebunden in ein eigenes Zielsystem mit operativen Maßnahmen.

