


1	Entwicklungslinien des Marketing	1
1.1	Grundlagen: Vom Absatz zum Marketing	1
1.2	Vorläufer des klassischen Marketing	6
1.3	Kundenorientierung	7
1.4	Wettbewerbs- und Umfeldorientierung	8
1.5	Beziehungsorientierung	10
1.6	Effizienzorientierung	11
1.7	Erfolgsfaktorenperspektive	12
1.8	Überprüfen Sie Ihr Wissen	13

1 Entwicklungslinien des Marketing

Deutschland Für den sprichwörtlichen Ideenreichtum deutscher Ingenieure, Produktentwickler etc. finden sich zahllose Beispiele. Die Liste ein-
Land der Ideen drucksvoller Erfindungen ist lang und vielfältig: angefangen beim
 Buchdruck über Mundwasser, Kaffeefilter, Automobil und Airbag bis zur Magnetschwebe-
bahn. Aber allzu oft folgen aus diesen Inventionen keine Innovationen. Prominente Beispiele
für das Unvermögen, kreative technische Ideen in marktfähige Produkte zu verwandeln, sind
Fax, Walkman, Computer, Scanner, MP3 und Hybridantrieb. Sie alle wurden ganz oder teil-
weise von deutschen Ingenieuren entwickelt, aber von amerikanischen und japanischen Un-
ternehmen (z.B. *Sony*, *IBM*, *Apple*) zur Marktreife geführt und schließlich weltweit äußerst
erfolgreich vermarktet.

Zu den Ursachen dieser Umsetzungsschwäche zählt zunächst die „German Angst“: die für
Deutschland charakteristische Risikoaversion. Typisch hierfür ist der Fall des Erlanger
Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen (IIS), das in den neunziger Jahren kein deut-
sches Unternehmen finden konnte, welches die von ihm entwickelte und patentierte MP3-
Technologie zur Marktreife führen wollte. *AT&T* (USA) und *Thomson* (Frankreich) hingegen
ließen sich bekanntlich diese Chance nicht entgehen. Häufig aber mangelt es an der nötigen
Vermarktungskompetenz. Damit ist die Fähigkeit gemeint, Antworten auf folgende Fragen zu
finden: Welche bislang nicht oder ungenügend gelösten Probleme kann die neue Technologie
bewältigen? Wie lässt sich aus diesem Lösungsansatz ein benutzerfreundliches, bezahlbares
und lieferbares Produkt entwickeln? Und auf welche Weise lässt sich der Nutzen der neuarti-
gen Problemlösung den Zielgruppen (werblich) erklären? Ganz offensichtlich benötigen inno-
vative Unternehmen nicht nur Erfindungsreichtum, sondern auch Marketing-Kompetenz.

1.1 Grundlagen: Vom Absatz zum Marketing

Selbstverständnis des Marketing

Marketing ist eine vergleichsweise junge Disziplin: Ende der sechziger Jahre wurden an deut-
schen Hochschulen die ersten Lehrstühle und Institute gegründet. Danach nahm das Fach eine
rasante Entwicklung, die sich u.a. am ständig wachsenden Umfang des Standard-Marketing-
lehrbuchs von *R. Nieschlag*, *E. Dichtl* & *H. Hörschgen* ablesen lässt. Der ersten, 1968 publi-
zierten Auflage genügten noch 361 Seiten, um den damaligen Wissensstand zu dokumentie-

ren; die mittlerweile 19. Auflage (2002) benötigt dazu 1.349 Seiten. Dem Angelsächsischen entnommen, bedeutet **Marketing** zunächst nichts anderes als Vermarktung bzw. den Markt gestalten und beeinflussen. Anders als die Volkswirtschaftslehre, die mit *market* das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage bezeichnet, versteht die Betriebswirtschaftslehre darunter die Gesamtheit aller Kaufinteressenten für ein Produkt. Mit dieser Definition rückt sie den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Absatz: Rein reaktive Fähigkeit von Unternehmen, Verbrauchern die Leistungen zu verkaufen, die sie nachfragen

Das insb. von *P. Kotler* propagierte Marketing-Konzept ist von dem früher gebräuchlichen Absatz-Konzept abzugrenzen. Deutlich wird das veränderte Verständnis v.a. an der jeweiligen **Bezugsebene**. Dabei unterscheidet man (vgl. Abb. 1):

- Marketing dient als **Mittel** zum Zweck „Absatz“. Dieses traditionelle Begriffsverständnis lässt sich anhand der von *M.E. Porter* vorgeschlagenen Struktur der Wertschöpfungskette veranschaulichen. Demnach müssen alle Unternehmensfunktionen (Beschaffung von Rohstoffen, Produktion etc.) einen angemessenen Beitrag zur Erlangung dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit leisten. „Absatz“ setzt in diesem Wertschöpfungsprozess relativ spät an, nämlich dann, wenn die Leistung bereits erstellt ist und es „nur noch“ darum geht, diese mittels geeigneter Verkaufstechniken „an den Mann zu bringen“.
- Die siebziger Jahre des zurückliegenden Jahrhunderts waren geprägt von der Entscheidungsforschung. Sie beförderte die Einsicht, dass Marketing systematisch und rational als **Methode** betrieben werden sollte, welche den gesamten Wertschöpfungsprozess begleitet. So ist bereits bei der Produktentwicklung, der Beschaffung und der Produktion zu beachten, welchen Qualitätsanspruch ein Produkt erfüllen muss, damit es bei der Zielgruppe Kaufbereitschaft auslöst. Außerdem sollten Unternehmen die Märkte, in denen sie ihre Leistungen anbieten, nicht mehr oder minder intuitiv, sondern anhand rationaler Kriterien wie Marktattraktivität (z.B. Kaufkraft) und Marktwachstum (d.h. Anstieg der Nachfrage in den kommenden Jahren) auswählen.
- Ab den achtziger Jahren beanspruchte das Marketing eine Schlüsselfunktion: als **Maxime** und Primat der Unternehmensführung. Die sog. Marktorientierte Unternehmensführung verfolgt das Ziel, alle direkt oder indirekt marktbezogenen Entscheidungen konsequent an den Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Abnehmer auszurichten, um so angesichts der ständig wachsenden Wettbewerbsintensität das Überleben des Unternehmens zu sichern. Nunmehr verstand man Marketing nicht mehr als eine Unternehmensfunktion unter vie-

len, sondern als eine den gesamten Leistungsprozess begleitende, fast philosophische Grundhaltung.

- Zunächst beschäftigte sich das Marketing ausschließlich mit den Transaktionen, die zwischen Unternehmen und Kunden ablaufen. Ab den neunziger Jahren wurden die Prinzipien des Marketing auf zahlreiche andere Austauschbeziehungen übertragen (z.B. zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, zwischen Partei und Wähler oder zwischen Hochschule und Studenten). Nunmehr verstand man Marketing zunehmend als **generisches Gestaltungsprinzip**, das für jede Art von Austauschbeziehung Gültigkeit und Zuständigkeit beansprucht.

Abb. 1: Bezugsebenen des Marketing



Von der Distributions- zur Effizienzorientierung

Auch der **inhaltliche Fokus** der Marketing-Theorie veränderte sich seit dem Zweiten Weltkrieg schrittweise (vgl. Abb. 2). Am Anfang dieser Entwicklung stand der sog. Paradigmenwechsel. Auslöser des Übergangs von der ursprünglichen Distributions- zur Produktions- und Verkauforientierung und schließlich zur Kundenorientierung waren die Marktbedingungen, welche sich in den sechziger Jahren stark veränderten. Hierzu zählen u.a.:

- rückgängige Verkaufszahlen (z.B. sinkende Auflage von Zeitschriften als Folge der damals populär werdenden Fernsehnachrichten),
- Sättigungserscheinungen (z.B. besaßen 1969 bereits 73% aller Haushalte ein TV-Gerät),

Paradigma: Grundlegende, von den Vertretern eines Wissensgebietes geteilte Leitidee

Gesättigter Markt: Markt, in dem die Nachfrage nur noch langsam wächst oder stagniert

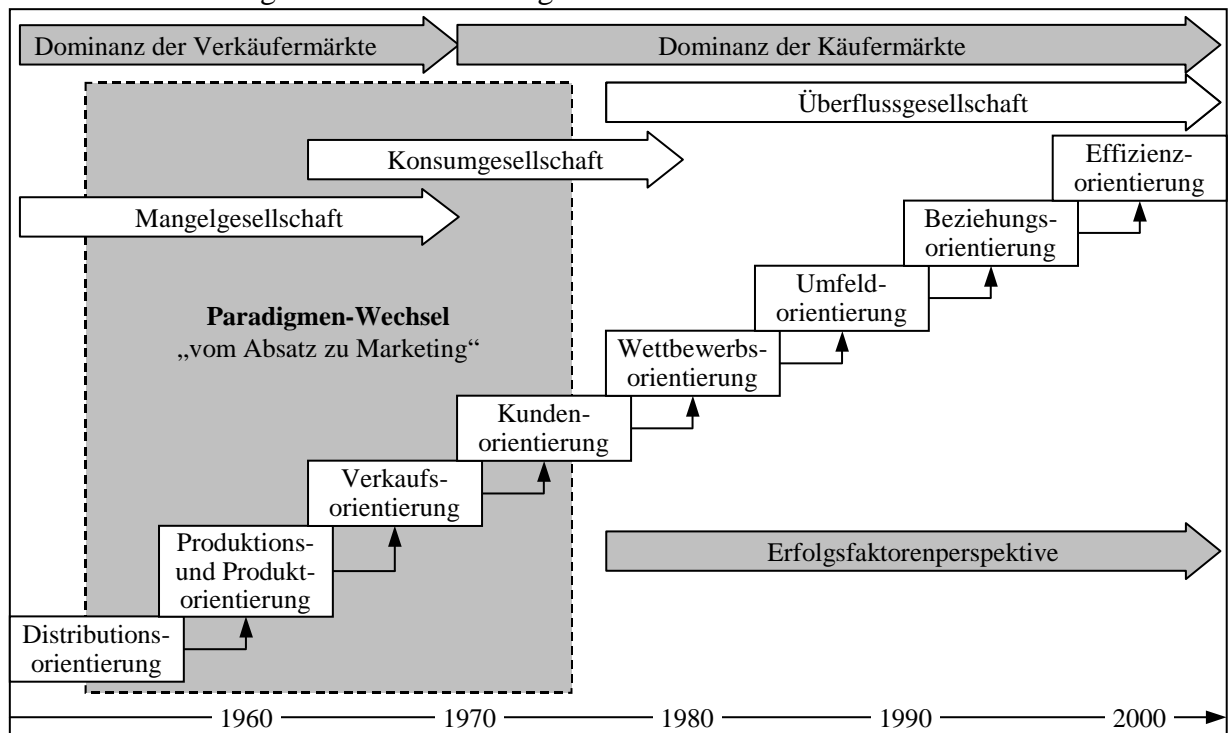
- zunehmende Wettbewerbsintensität (z.B. Eintritt amerikanischer Anbieter in den deutschen Waschmittelmarkt),
- veränderte Kaufgewohnheiten (z.B. zunehmendes Qualitäts- und Markenbewusstsein).

Verkäufermarkt:
Nachfrage übersteigt das Angebot

Käufermarkt:
Angebot übersteigt die Nachfrage

In der Summe hatten diese Veränderungen folgende Konsequenz: Aus der Mehrzahl der bisherigen Verkäufermärkte, in denen Anbieter ihre Produkte problemlos absetzen können und somit die Distribution der wesentliche Erfolgsfaktor ist, wurden Käufermärkte. Für sie ist charakteristisch, dass die Käufer aus einer Vielzahl gleichwertiger Angebote auswählen können, weshalb die Anbieter lernen müssen, sich zu „positionieren“: d.h. ihren Produkten – zu meist ideelle – Merkmale zu verleihen, die eine bestimmte Zielgruppe ansprechen und die eigene Leistung von Konkurrenzangeboten abgrenzen.

Abb. 2: Entwicklungslinien des Marketing im Überblick



Quelle: in Anlehnung an Kreutzer (2006, S.8); Meffert (2000, S.19ff.).

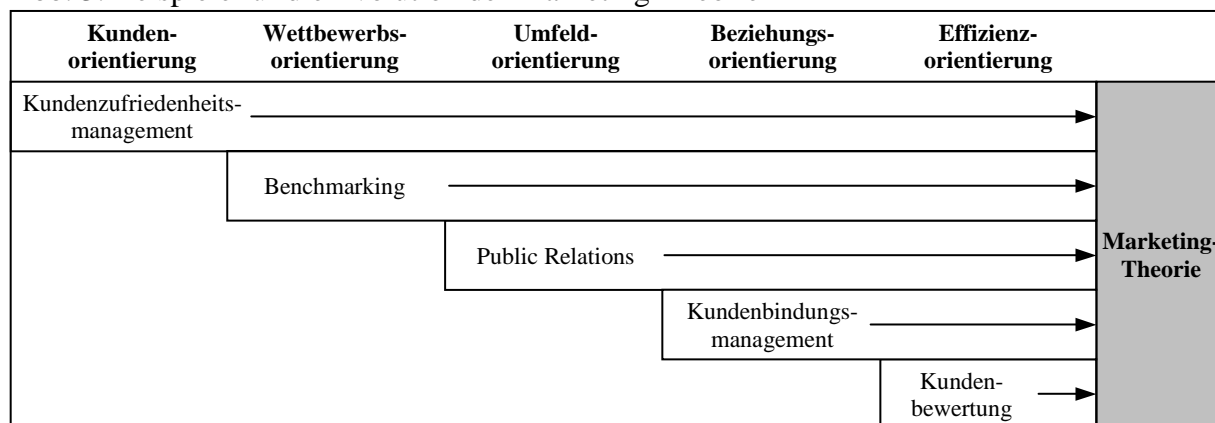
Anders als Abb. 2 anzudeuten scheint, verlief dieser **Entwicklungsprozess** jedoch nicht revolutionär (d.h. sprunghaft), sondern **evolutionär**. Die Marketing-Theorie entwickelte sich Schritt für Schritt: Bewährtes, in der jeweils vorangegangenen Entwicklungsstufe gewonnenes Wissen wurde nicht aufgegeben bzw. verworfen, sondern in den Erkenntnisstand der nachfolgenden Phasen integriert (vgl. Abb. 3). Dass bspw. Kundenzufriedenheit ein wesentliches Zielkriterium unternehmerischen Handelns ist, wurde erstmals in der Phase der Kundenorientierung (1970-1980) explizit formuliert. In der Phase der Wettbewerbsorientierung

(1980-1990) erkannten die Unternehmen dann, dass ihre Leistungen nicht nur „Zufriedenheit stiften“, sondern auch besser sein müssen als Konkurrenzangebote. Deshalb wurde das Benchmarking entwickelt. In der späteren, als „Umfeldorientierung“ bezeichneten Entwicklungsphase der Marketing-Theorie konnte dann nachgewiesen werden, dass zwischen dem Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und dem Verkaufserfolg ein Zusammenhang besteht. Denn die Kunden haben das Bedürfnis, sich mit „ihrem“ Unternehmen zu identifizieren. Deshalb begannen diese, ihre Public Relations bewusst zu gestalten. Der Entwicklungsphase „Beziehungsorientierung“ wiederum ist die Erkenntnis zu verdanken, dass zufriedene Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollten, da Kundenbindung weniger Ressourcen beansprucht als Kundenakquisition. Die Phase der Effizienzorientierung schließlich rückte den Kundenwert in den Mittelpunkt der Betrachtung: Unternehmen sollten knappe Ressourcen nur in „wertvolle“ Abnehmer investieren.

Benchmarking:
Systematischer Vergleich des eigenen Angebots mit den Angeboten relevanter Wettbewerber

Public Relations:
Maßnahmen wie Pressearbeit, mit denen die öffentliche Meinung im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden soll

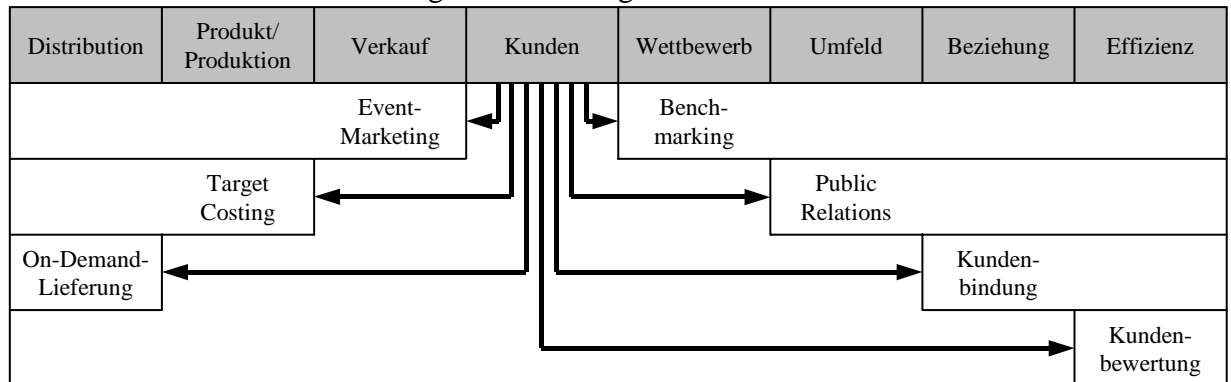
Abb. 3: Beispiele für die Evolution der Marketing-Theorie



Teil des evolutionären Wissenschaftsverständnisses ist weiterhin, dass bisweilen die in einer bestimmten Phase (bspw. Kundenorientierung) gewonnenen Erkenntnisse auf das in den zurückliegenden Phasen erarbeitete Marketing-Know-how ausstrahlen und dieses aktualisieren (vgl. Abb. 4). Aus der Verbindung von Kunden- und Verkaufsorientierung etwa erwuchs die Einsicht, dass Anbieter und Händler gemeinsam Event-Marketing betreiben und versuchen sollten, das Einkaufen als Erlebnis zu inszenieren, um dadurch Impulskäufe anzuregen. In der Produktion wiederum setzte sich aufgrund der Kundenorientierung das Prinzip des Target Costing bzw. Target Pricing durch: von der in Befragungen ermittelten Preisbereitschaft der Kunden wird abgeleitet, was ein Produkt maximal kosten darf. Und aus der Synthese von Kunden- und Distributionsorientierung entstand u.a. das Konzept der On-Demand-Lieferung:

Produktion und Verkauf von Produkten, die auf Kundenwunsch hin individuell gefertigt werden (z.B. Maßkonfektion).

Abb. 4: Evolutionäre Erweiterung der Marketing-Theorie



In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Entwicklungslinien sowie die besondere Rolle der in der Phase der Wettbewerbsorientierung einsetzenden Erfolgsfaktorenforschung näher erläutert.

1.2 Vorläufer des klassischen Marketing

American Marketing Association (AMA): 1937 gegründete Organisation der weltweit führenden Marketing-Experten

Distributionsorientierung: Wie das Produkt zum Kunden kommt

Engpass: Teilbereich eines Unternehmens, der alle anderen Bereiche in ihrem Handeln einschränkt und daher besondere Aufmerksamkeit verdient

Nach dem Zweiten Weltkrieg galt es zunächst, die Grundversorgung der Bevölkerung zu sichern. Das Angebot, selbst an Lebensmitteln, war knapp und konnte die Nachfrage nicht befriedigen. Abgesehen von der Notwendigkeit, die Güterversorgung möglichst schnell zu verbessern, hatten die Unternehmen damals lediglich einen Engpass zu überwinden: die Produkte zum Abnehmer zu bringen, d.h. die **räumliche Distanz** zwischen Hersteller und Kunde zu überbrücken. Dies erklärt, warum die *American Marketing Association* 1948 Marketing folgendermaßen definierte: Erfüllung derjenigen Unternehmensfunktionen, welche den Fluss von Gütern und Dienstleistungen vom Produzenten zum Verbraucher bzw. Verwender lenken.

Produktions- und Produktorientierung: Wie und was produziert wird

Nachdem die Hersteller die nötigen Absatzwege geschaffen hatten, galt es in der zweiten Phase, die **Produktionskapazität** auszubauen, um die wachsende Nachfrage befriedigen zu können. Die Erkenntnis, dass die Mehrzahl der Verbraucher Produkte zu niedrigen Preisen bevorzugt, veranlasste die Anbieter zudem, ihre Produktionsmethoden zu optimieren und mit der Distribution zu verzahnen. Das übergeordnete Ziel lautete nun **Kostensenkung**. Schnell er-

kannten Anbieter jedoch, dass die sog. Produktionsorientierung den Ansprüchen des Marktes nur teilweise gerecht wird; denn die Kunden suchten Produkte von möglichst guter Qualität zu bezahlbaren Preisen. Demzufolge galt es, nicht den Preis an sich, sondern das **Preis-Leistungs-Verhältnis**, d.h. die Relation von Preis und Produktqualität zu optimieren. Aus heutiger Sicht mag diese zentrale Erkenntnis der Phase der Produktorientierung trivial erscheinen. Damals jedoch beendete sie die einseitige Ausrichtung der Unternehmen an den Produktionskosten.

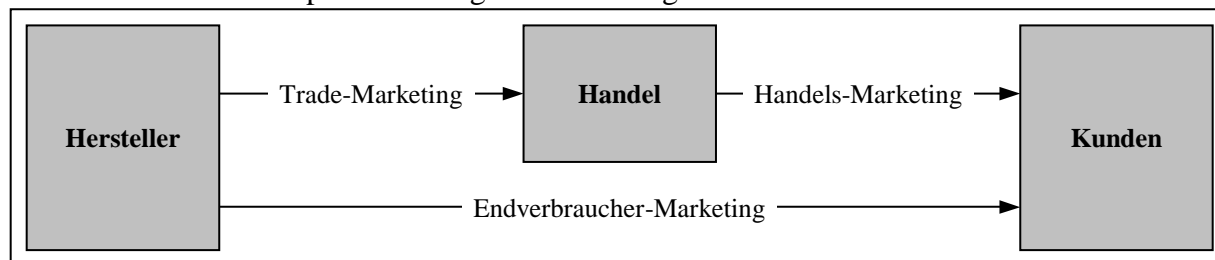
Verkaufsorientierung: Wie sich die Absatzzahlen steigern lassen

Schnell wurde ein weiterer Engpass bedeutsam: Verbraucher, deren Kaufkraft begrenzt ist, kaufen möglichst nur das, was sie unbedingt benötigen. Um jedoch über diesen Grundbedarf hinaus Produkte absetzen zu können, mussten die Anbieter den Verkaufsprozess verbessern. Folglich wurden damals zahlreiche **Verkaufstechniken** entwickelt, um den sog. Persönlichen Verkauf zu professionalisieren. Zudem wurde der Verkauf in die Hände professioneller Absatzmittler gelegt. Hierzu zählt v.a. der klassische Groß- und Einzelhandel, der seit den sechziger Jahren zunehmend an Marktmacht gewann und in der Folge eigenständig Endverbraucher-Marketing betrieb (= Handels-Marketing; vgl. Abb. 5). Da der Handel so immer mehr die Position eines Gatekeepers übernahm, hatten nur noch solche Hersteller Aussicht auf Erfolg, welche nicht nur den Verbraucher umwarben, sondern auch **Trade-Marketing** betrieben (d.h. „ihren“ Händlern Verkaufstraining anboten, für diese die Regalpflege besorgten und Werbekostenzuschüsse bezahlten, um die nachgelagerten Handelsstufen zu beeinflussen und den eigenen Produkten knappen Regalplatz zu sichern).

Gatekeeper:
Wacht über den Zugang zu einer kritischen Ressource (z.B. Kunden)

WKZ: Werbekostenzuschuss (z.B. für Anzeigenblätter), den viele Hersteller bezahlen, damit der Handel ihre Produkte „listet“, d.h. seinen Kunden zum Kauf anbietet

Abb. 5: Zunehmende Spezialisierung des Marketing



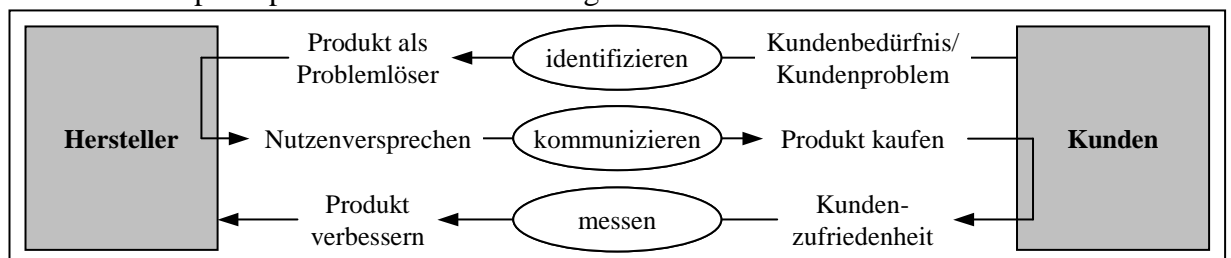
1.3 Kundenorientierung

Bis in die siebziger Jahre herrschte die Überzeugung vor, dass man jedes Produkt verkaufen kann, vorausgesetzt, man wendet die richtigen Verkaufstechniken an. Die zunehmende Wett-

bewerbsintensität zwang die Unternehmen jedoch zum Umdenken: Nun erkannten die Hersteller, dass sie nur dann langfristig überleben können, wenn ihr Angebot relevante Wünsche ihrer Zielgruppen erfüllt. Im Mittelpunkt des Marketing steht seither die **Befriedigung von Bedürfnissen** (z.B. nach Sicherheit, nach Prestige und Anerkennung) bzw. des daraus abgeleiteten Bedarfs. Manche dieser Bedürfnisse treten offen zutage (z.B. Pkw, Kleidung), andere sind latent vorhanden und müssen daher erst geweckt werden (z.B. Luxusuhren). Deshalb definierten *P. Kotler* und *H. Meffert* Marketing in der Folgezeit als „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf aktuelle und potenzielle Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten, die durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklichen.“

Marketing wurde nun zunehmend mit der Aufgabe gleichgesetzt, die Bedürfnisse von Zielgruppen zu erforschen. Für die mit Hilfe der Marketing-Forschung identifizierten **Kundenprobleme** (z.B. Kaffee manuell zu filtern ist zu zeitaufwändig) galt es, Produkte (z.B. Kaffeemaschine) zu entwickeln, die geeignet sind, die hinter diesen Problemen stehenden Bedürfnisse (z.B. Wunsch nach Bequemlichkeit) zu befriedigen (vgl. Abb. 6). Zu einem Kauf kommt es allerdings zumeist erst dann, wenn der Hersteller dem Kunden z.B. durch seine Werbung ein **Nutzenversprechen** gibt, d.h. glaubhaft macht, dass sein Produkt das jeweilige Bedürfnis befriedigt (z.B. bequemer Kaffeegenuss). Zur Beantwortung der Frage, ob das Produkt (z.B. Kaffeemaschine) die Kundenerwartungen erfüllt, ist das Kriterium „**Kundenzufriedenheit**“ maßgeblich. Mit Hilfe von Kundenbefragungen wird geprüft, ob die Käufer mit der gebotenen Leistung zufrieden sind. Falls nicht, sind die dabei gewonnenen Informationen Ausgangsbasis für eine Produktmodifikation.

Abb. 6: Grundprinzip der Kundenorientierung



1.4 Wettbewerbs- und Umfeldorientierung

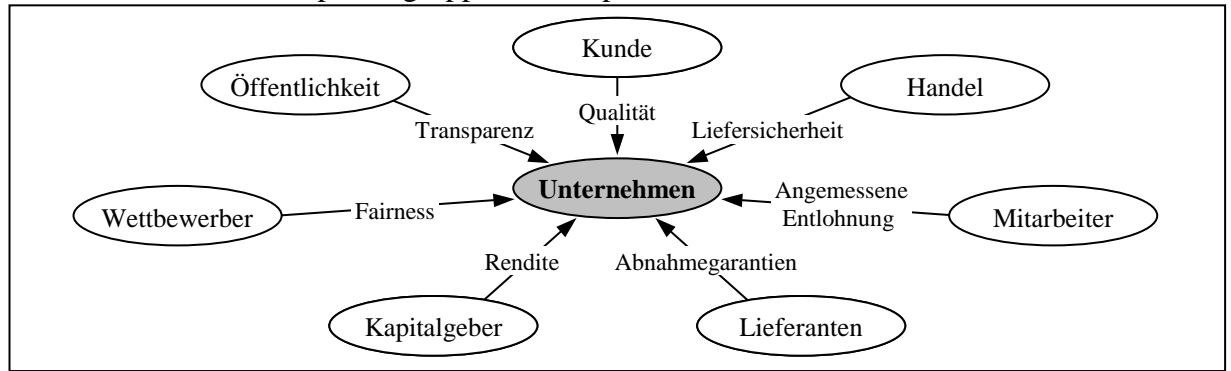
Doch auch Kundenorientierung garantiert für sich genommen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld keinen Erfolg; wenn nämlich Konkurrenten die Wünsche der Zielgruppen besser bzw.

kostengünstiger erfüllen. Daher wurde das Marketing in den achtziger Jahren wettbewerbsorientiert ausgerichtet. Dies bedeutet u.a., Abnehmer davon zu überzeugen, dass das eigene Angebot ihre Bedürfnisse besser befriedigt als vergleichbare Angebote der Wettbewerber. Die nötigen Informationen liefert das Benchmarking. Im Zuge der Phase der **Wettbewerbsorientierung** erkannte man allerdings auch, dass reine Kunden- bzw. Marktorientierung zum Scheitern verurteilt ist, wenn ein Unternehmen versucht, das aus Kundensicht Wünschbare ohne Rücksicht auf die eigenen Kompetenzen anzubieten. Diesen Zusammenhang berücksichtigt die ressourcenorientierte Sichtweise: Nur wenn ein Unternehmen sich auf Leistungen konzentriert, die seiner Kernkompetenz entsprechen (z.B. *Volkswagen* auf die Produktion von Mittelklassewagen), kann es Wettbewerbsvorteile aufbauen bzw. verteidigen und dadurch sein Überleben langfristig sichern.

Neben der Wettbewerbsorientierung bedarf erfolgversprechendes Marketing schließlich auch einer konsequenten **Umfeldorientierung**. Sie ist dann gegeben, wenn der Anbieter die konkreten Rahmenbedingungen berücksichtigt, welche den jeweiligen Markt in spezifischer Weise prägen. Hersteller von Nahrungsmitteln etwa unterliegen zahlreichen gesetzlichen Auflagen (z.B. Pflicht zur Kennzeichnung von Zusatzstoffen). Häufig unterschätzt werden die unspezifischen Rahmenbedingungen, die aber für das Marketing immer bedeutsamer werden. Dabei handelt es sich v.a. um die teilweise widersprüchlichen Erwartungen von sog. Stakeholdern aus dem soziopolitischen Umfeld. Anders als Kunden, Handel und Wettbewerber wurden sie im Marketing-Konzept bislang nicht berücksichtigt. So fordern Aktionäre gewöhnlich eine möglichst hohe Rendite, Umweltorganisationen wie *Greenpeace* eine nachhaltige Produktpolitik, Gewerkschaften arbeitnehmerfreundliche Arbeitsbedingungen und die Presse eine transparente Informationspolitik. Auch Mitarbeiter und Lieferanten sind relevante Anspruchsgruppen und als solche Zielgruppen des Internen Marketing bzw. des Beschaffungs-Marketing. Abb. 7 gibt einen Überblick über die wichtigsten Ziel- bzw. Anspruchsgruppen und benennt beispielhaft je eine Erwartung an das Unternehmen.

Internes Marketing: Einsatz der Marketing-Instrumente, um Mitarbeiter von den Unternehmenszielen zu überzeugen

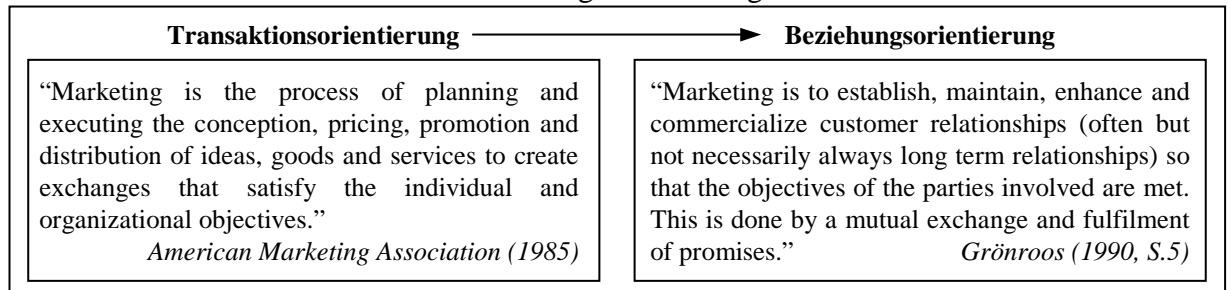
Abb. 7: Erweitertes Anspruchsgruppen-Konzept



1.5 Beziehungsorientierung

Möglicherweise zählt die Aussage, dass neue Kunden zu gewinnen fünf- bis siebenmal teurer ist, als bisherige zu halten, zu den Marketing-Legenden. Unstrittig jedoch ist, dass ein großer Anteil loyaler Kunden einem Unternehmen wesentliche Vorteile verschafft. Denn dieser Kundentypus ist gewöhnlich bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, empfiehlt den Anbieter überproportional häufig weiter, verursacht weniger Kosten und wirkt auf Konkurrenten wie eine Markteintrittsbarriere. Umgekehrt verkörpern wechselbereite Kunden ein beträchtliches Risiko: Ein Kunde, der mit einem Anbieter schlechte Erfahrungen gesammelt hat, spricht durchschnittlich mit zehn bis fünfzehn Personen darüber. Diese in den neunziger Jahren erzielten Befunde beendeten die bis dahin in der Marketing-Literatur vorherrschende Transaktionsorientierung, deren Fokus auf einmaligen Tauschgeschäften wie dem Kauf eines Produktes lag (vgl. Abb. 8). Im Mittelpunkt des neuen Paradigmas „Beziehungsorientierung“ stand nun das Ziel, **langfristige Beziehungen** zu allen Anspruchsgruppen – allen voran den Kunden – aufzubauen und zu pflegen.

Abb. 8: Von der Transaktions- zur Beziehungsorientierung



Die bis dahin vorrangige Zielgröße „Kundenzufriedenheit“ wurde damit vom Kriterium „**Kundenloyalität**“ abgelöst. Um (wertvolle) Kunden an sich zu binden, entwickelten die Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen. Diese hatten auch, aber nicht nur, die Aufgabe,

die Kundenzufriedenheit zu steigern. Gegenstand des sog. **Beziehungsmarketing** waren überdies folgende Einflussgrößen von Loyalität:

- **Variety Seeking:** Manche Käufer suchen nach Abwechslung und wechseln daher möglicherweise selbst dann den Anbieter, wenn sie mit ihm zufrieden sind. Hier kann ein abwechslungsreiches Sortiment Abhilfe schaffen.
- **Wahrgenommene Wechselbarrieren:** Der Wechsel zu einem Wettbewerber kann durch ökonomische (z.B. neue Anschlussgebühr beim Telefon), psychische (z.B. Stress) und soziale Wechselbarrieren (z.B. Verlust der Beziehung zum persönlichen Bankberater) erschwert oder aufgrund von Vertrags- oder Systembindung sogar gänzlich unmöglich sein. So verlockend dies auch erscheinen mag: Anbieter sollten im Allgemeinen nicht versuchen, Kunden ausschließlich durch derartige Wechselbarrieren zu binden. Denn auch Abnehmer, die nur „emotional“ gekündigt haben, können dem Unternehmen erheblich schaden (z.B. durch negative Mundpropaganda, Minderung der Kaufintensität).
- **Attraktivität von Konkurrenzangeboten:** Die Kundenloyalität ist immer dann in Gefahr, wenn alternative Produkte von Wettbewerbern attraktiver erscheinen (bspw. aufgrund eines positiven Berichts von *Stiftung Warentest*). Deshalb müssen Unternehmen Nachkauf-Marketing betreiben und ihre Kunden immer wieder von den Vorteilen des gekauften Produkts überzeugen (d.h. sie in ihrer Kaufentscheidung bestärken).
- **Vertrauen:** Immer dann, wenn die zu erbringenden Leistungen wegen ihrer Komplexität bzw. Immaterialität für den Kunden schwer zu überschauen sind, ist Vertrauen eine unerlässliche Voraussetzung von tragfähigen Beziehungen (bspw. im Investitionsgüterbereich und bei komplexen Dienstleistungen wie Baufinanzierung). Als vertrauensbildende Maßnahmen kommen bspw. ein regelmäßiger Informationsaustausch, ein persönlicher Ansprechpartner und glaubwürdige Gütesiegel infrage.

Systembindung: Zwingt Kunden, falls sie ein gekauftes Produkt (z.B. Drucker) weiter nutzen möchten, Zubehör oder ergänzende Produkte vom selben Anbieter zu kaufen (z.B. Druckerpatrone)

1.6 Effizienzorientierung

Stand bislang die Effektivität der eingesetzten Instrumente im Vordergrund („die richtigen Dinge tun“), konzentrierte sich das Marketing nun zunehmend auf deren **Effizienz** („die Dinge richtig tun“): Lohnen sich die Investitionen in Produkte bzw. Marken, Kunden, Händler, Lieferanten und Mitarbeiter für das Unternehmen? Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass nicht alle Produkte, Kunden etc. gleichermaßen zum Erfolg des Anbieters beitragen. Effizienzorientierung bedeutet daher, materielle (z.B. Finanzmittel) und immaterielle Ressourcen

(z.B. Zeitaufwand, Wissen) auf „wertvolle“ Investitionsobjekte zu konzentrieren. Im Falle von Kunden sollten Unternehmen also bevorzugt wirtschaftlich attraktive Abnehmer gewinnen und binden. Dafür spricht bspw. die sog. **Goldene Regel**, wonach Unternehmen erfahrungsgemäß 80% ihres Umsatzes mit nur 20% der Kunden erzielen.

Diese Strategie setzt allerdings die Fähigkeit voraus, Marken und Kunden zuverlässig bewerten zu können. Anfänglich beschränkte man sich hierbei auf die rein **monetär** orientierte Methode des diskontierten Cash Flows: Demnach soll jede Marketing-Investition einen positiven ökonomischen Wert erbringen. Dies ist dann der Fall, wenn die von ihr angeregten abgezinsten Einzahlungen die Auszahlungen übersteigen. Zahlreiche Investitionsobjekte des Marketing sind jedoch großteils intangibler Natur. Ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg lässt sich – wie folgende drei Wertkonzepte verdeutlichen – somit nicht nur anhand monetärer Größen messen:

Intangible Ressourcen: Vermögensgegenstände eines Unternehmens, die nicht buchhalterisch erfassbar bzw. erfasst sind

- Zum **Kundenwert** trägt nicht nur der Umsatz bei, den das Unternehmen mit dem Abnehmer erzielt (= Finanzpotenzial), sondern auch dessen Eignung und Bereitschaft, positive oder negative Erfahrungen an potenzielle Kunden zu kommunizieren (= Referenzpotenzial). Wertsteigernd sind ebenso die Möglichkeit, andere Produkte an diesen Kunden zu verkaufen (= Cross Selling-Potenzial), sowie dessen Eignung und Bereitschaft, dem Unternehmen dabei zu helfen, Produkte zu verbessern und neue Angebote zu entwickeln (= Informationspotenzial).
- Der **Markenwert** entspricht dem Mehrwert, den eine Marke dem Käufer im Vergleich zum unmarkierten Produkt bietet. Als Indikatoren kommen u.a. Markensympathie („Wie sympathisch erscheint die Marke?“), Markenvertrauen („Wie vertrauenswürdig wirkt die Marke?“), Markenwissen („Was assoziiert der Käufer mit der Marke?“) und Marken-Uniqueness („Wie einzigartig ist die Marke?“) infrage.
- Auch der **Händlerwert** beruht sowohl auf monetären Variablen (z.B. Umsatz, Kaufkraft des Einzugsgebiets) als auch auf qualitativen Variablen (z.B. Beratungskompetenz, Kooperationsbereitschaft, Exklusivität).

1.7 Erfolgsfaktorenperspektive

Seit etwa 1980 befassen sich Wissenschaftler gezielt mit der Frage, welche „Faktoren“ den Erfolg von Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Damals verschärfte sich aufgrund von Marktsättigungstendenzen, v.a. aber wegen der wirtschaftlichen Turbulenzen, welche im Zuge

der sog. Ölkrise entstanden waren, die Wettbewerbsintensität drastisch. Im Vordergrund stand die Frage, wie sich in einem von Krisen und Strukturbrüchen gekennzeichneten Wettbewerbsumfeld die Existenz des Unternehmens dauerhaft sichern lässt. Gibt es eine begrenzte Anzahl an „Faktoren“ (d.h. Umfeld-, Markt-, Unternehmens- und Personenbedingungen), die in vorhersagbarer Weise über **Erfolg** und **Misserfolg** entscheiden?

Diese Erfolgsfaktorenperspektive prägt seither auch das Marketing und überlagert die in Abb. 2 vorgestellten Orientierungen: Mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden wird ergründet, welche Marketing-Instrumente nachweislich zum Unternehmenserfolg beitragen und wie sie auszugestalten sind. Nur diese **Erfolgsfaktoren** rechtfertigen Investitionen. Dieses Buch liefert daher nicht nur eine Einführung in die Grundprinzipien des Marketing, sondern gibt anhand von Fallbeispielen und empirischen Studien einen Einblick in die in den Teilbereichen relevanten Erfolgsfaktoren. Eine Auswahl der in den jeweiligen Kapiteln behandelten Erfolgsfaktoren zeigt Abb. 9.

Abb. 9: Ausgewählte Erfolgsfaktoren des Marketing

Kapitel	Erfolgsfaktor	Beispiel
2 Marketing-Konzeption	Strategisches Marketing	Diversifikation, Outpacing
3 Käuferverhalten	Maßnahmen zur Kundenbindung	Nachkauf-Marketing
4 Informationsgewinnung	Fehlererkennung durch Beobachtung	Mystery Shopping
5 Innovation und Modifikation	Bedürfnisorientierte Produktentwicklung	Produktklinik
6 Markenartikel	Wachstum durch Markenentwicklung	Markenerweiterung
7 Preisfindung	Zeitliche Preisvariation	Skimmingstrategie
8 Preispsychologie	Nutzung von Preisschwellen	Gebrochene Preise
9 Absatzwege	Ubiquität (Überallerhältlichkeit)	Multi-Channel-Vertrieb
10 Präsentation des Angebots	Nutzung von Verbundeffekten	Lockvogel-Angebot
11 Above-the-Line-Kommunikation	Sympathie-Werbung durch Bilder	Kindchenschema
12 Below-the-Line-Kommunikation	Verkaufsförderung	Couponing

1.8 Überprüfen Sie Ihr Wissen

Wiederholende und weiterführende Fragen finden Sie in den Begleitmaterialien im Internet.

Grundlegende Literatur	Weiterführende Literatur	Hilfreiche Links
<p><i>Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.:</i> Marketing, 19.Aufl., Berlin 2002.</p> <p>-----</p> <p><i>Fritz, W.; von der Oelsnitz, D.:</i> Marketing, 4.Aufl., Stuttgart 2006.</p> <p><i>Kreutzer, R.T.:</i> Praxisorientiertes Marketing, Wiesbaden 2006.</p> <p><i>Diller, H.:</i> Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2.Aufl., München 2003.</p> <p><i>Meffert, H.:</i> Marketing, 9.Aufl., Wiesbaden 2000.</p> <p><i>Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.:</i> Grundlagen des Marketing, 4.Aufl., München 2006.</p>	<p><i>Constantinides, E.:</i> The Marketing Mix Revisited. Towards the 21st Century Marketing, in: Journal of Marketing Management, Vol.22 (2006), No.3/4, pp.407-438.</p> <p><i>Wernerfelt, B.:</i> An Efficiency Criterion for Marketing Design, in: Journal of Marketing Research, Vol.31 (1994), No.4, pp.462-470.</p> <p><i>Grönroos, C.:</i> Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: Journal of Marketing Management, Vol.10 (1994), No.5, pp.347-360.</p>	<p>American Marketing Association (www.marketingpower.com)</p> <p>Initiative „Deutschland – Land der Ideen“ (www.land-der-ideen.de)</p> <p>Statistisches Bundesamt (www.destatis.de)</p> <p>Eurostat (epp.eurostat.ec.europa.eu)</p>