

1 Marketing-Konzeption: Die Grundlage

1.1 Aktuelle Rahmenbedingungen des Marketing

Leider zeigt die Realität, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, dass den meisten Betrieben ihr Geld für das Marketing zu schade ist. Das häufigste Argument lautet dabei, dass nie wirklich klar ist, ob Marketingaktivitäten Erfolg haben. Es wird gebetsmühlenartig Henry Ford zitiert, der gesagt haben soll, dass fünfzig Prozent der Werbung immer rausgeworfenes Geld sind, man aber nicht wisse, welche Hälfte das sei. Als Ergebnis dieser Überlegungen folgern viele Unternehmen, dass es deshalb sinnvoller sei, darauf zu verzichten. Diese Argumentation krankt an zwei Punkten:

- Erstens liegt das Problem der Messung nicht im Marketing begründet, sondern in der Bereitschaft, zu messen. Dies hängt damit zusammen, dass insbesondere kommunikationspolitische Marketingaktivitäten zuerst psychologische Ziele erfüllen wie beispielsweise die Verbesserung des Images und erst in zweiter Linie ökonomische Ziele wie die Steigerung des Gewinns. Während letzteres aus den unternehmensinternen Daten sofort ersichtlich ist, bedarf die Messung der Erreichung von psychologischen Zielen immer des Einsatzes von Marktforschung und kostet damit zusätzliches Geld.
- Zweitens irren Unternehmen, wenn sie glauben, nur weil sie keine Marketingaktivitäten planen, würden sie auch kein Marketing betreiben. Hier kann das berühmte erste Axiom von Watzlawick angeführt werden: »Man kann nicht nicht kommunizieren« (Watzlawick (2011), S. 58). Jedes Unternehmen betreibt zu jeder Zeit in dem Moment, da es auf einem Markt tätig ist, Kommunikation und damit einen wesentlichen Teil dessen, was als Marketing bezeichnet wird. Die Frage, die sich ein Unternehmen stellen muss, ist daher also, ob es dies strukturiert und damit ökonomisch effizient macht oder unstrukturiert und damit ökonomisch ineffizient. Die Frage ist nicht, ob ein Unternehmen Marketing betreiben sollte, sondern ob es dies kaufmännisch sinnvoll betreibt.

Henry Ford soll übrigens auch gesagt haben: Wer aufhöre zu werben, um Geld zu sparen, könne ebenso gut seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.

Zwei weitere wesentliche Gründe für den eher zögerlichen Einsatz hat sich das Marketing selbst zuzuschreiben. Zum einen ignoriert das Kon-

zept des Marketing-Mix konstant die unternehmerische Realität, die organisatorisch regelmäßig andere Strukturen aufweist, als es das Konzept der »4 Ps« implizieren würde: Es wird in kaum einem Unternehmen eine von einer Marketingabteilung geleitete Zusammenarbeit der Abteilungen geben, die für die Produktbetreuung, die Preisfestlegung, den Vertrieb und die Kommunikation zuständig sind. Vielmehr findet sich häufiger eine Zuteilung der Kompetenzen der Produkt- und Kommunikationspolitik zur Marketingabteilung und der Preis- und der Distributionspolitik zur Vertriebsabteilung. Zum anderen sorgen immer neue widersprüchliche, manchmal auch sinnentleerte Wortkombinationen mit dem Appendix »-Marketing« für eine entsprechende Verunsicherung und aufkommende Gleichgültigkeit bzw. Trivialisierung, die mit der zunehmenden Gleichgültigkeit im Hinblick auf die im Jahresrhythmus erfolgenden Smartphone-Innovationen bei Privatkunden vergleichbar ist.

Umso wichtiger ist es in diesem Umfeld, die grundlegenden Aussagen des Marketing wieder deutlich zu machen, um ein Verständnis für diese wichtigen Zusammenhänge zu erzeugen und zu zeigen, dass Marketing als betriebswirtschaftliche Disziplin nichts anderes ist als die Beschreibung der Realität und die Suche nach Strukturen und Mustern zum einfacheren Verständnis und effektiveren Einsatz vorhandener Mittel.

1.2 Operatives Marketing – Eine erste Einordnung

Das operative Marketing kann als der koordinierte Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums beschrieben werden. Die Abgrenzung des operativen vom strategischen Marketing wird oft an der zeitlichen Fristigkeit festgemacht: Während operative Entscheidungen eher kurzfristig sind, sind strategische tendenziell langfristig. Allerdings zeigt gerade die Realität, dass dieses Kriterium allein nicht ausreicht: Strategien können zeitlich kürzer angelegt sein als operative Entscheidungen.

Neben der Fristigkeit sollen hier die organisatorischen Auswirkungen hervorgehoben werden, da sie von besonderer Relevanz für die Erarbeitung einer Marketing-Konzeption mit den darin enthaltenen organisatorischen Aspekten sind: Während strategische Entscheidungen eher Einfluss auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens haben, also strukturbestimmend sind, haben operative Entscheidungen eher Einfluss auf den Ablauf im Unternehmen, sind also prozessorientiert. Die Entscheidung für eine Strategie der Kostenführerschaft nach Porter führt beispielsweise

zu völlig anderen Unternehmensstrukturen als die Entscheidung für eine Differenzierungsstrategie. Während im ersten Fall alle Abteilungen eines Unternehmens darauf hin untersucht werden, wo Kosten einzusparen sind und Aktivitäten gegebenenfalls ausgelagert werden können, liegt der Fokus der Betrachtungen bei Differenzierungsstrategien eher auf der Suche nach solchen unternehmensinternen Aktivitäten, die für eine dauerhafte Abgrenzung von anderen Unternehmen im Markt entscheidend sein können. Hierbei kann es sich beispielsweise um einen besonderen Kundenservice, ein besonderes Design oder besondere Produkteigenschaften handeln. Abteilungen, die hierzu einen Beitrag leisten, werden entsprechend ausgebaut.

Das absatzpolitische Instrumentarium, der **Marketing-Mix**, ist in Abbildung 1 wiedergegeben. Der Marketing-Mix führt die einzelnen Instrumente des operativen Marketing zusammen und kann als »die für eine bestimmte Periode getroffene Auswahl von Marketingaktivitäten auf ihrem qualitativen und quantitativen Niveau« beschrieben werden (Meffert (2000), S. 971).

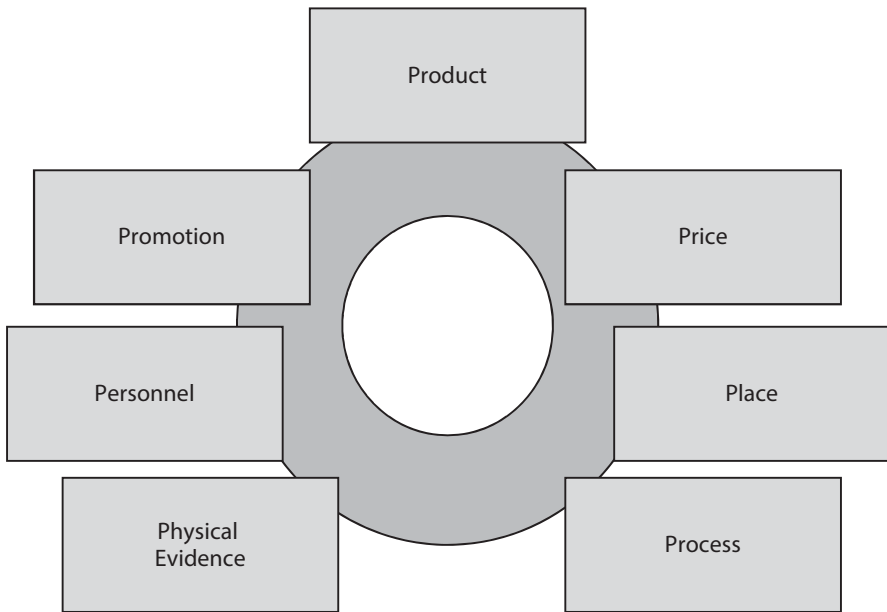


Abbildung 1: Marketing-Mix (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Magrath, 1986)

Die Aufgabe des Marketing-Mix besteht darin, dem Kunden ein aus seiner Sicht optimales Angebot zu machen und dabei gleichzeitig das Angebot aus Sicht des Unternehmens effizient zu gestalten. Der Kunde ver-

gleich dabei Kosten und Nutzen eines Angebots, wobei die Kombination umgangssprachlich als Preis-Leistungs-Verhältnis bezeichnet wird. Abbildung 2 zeigt die Einflussnahme der einzelnen Instrumente auf die beiden Faktoren und die grundlegenden Abhängigkeiten.

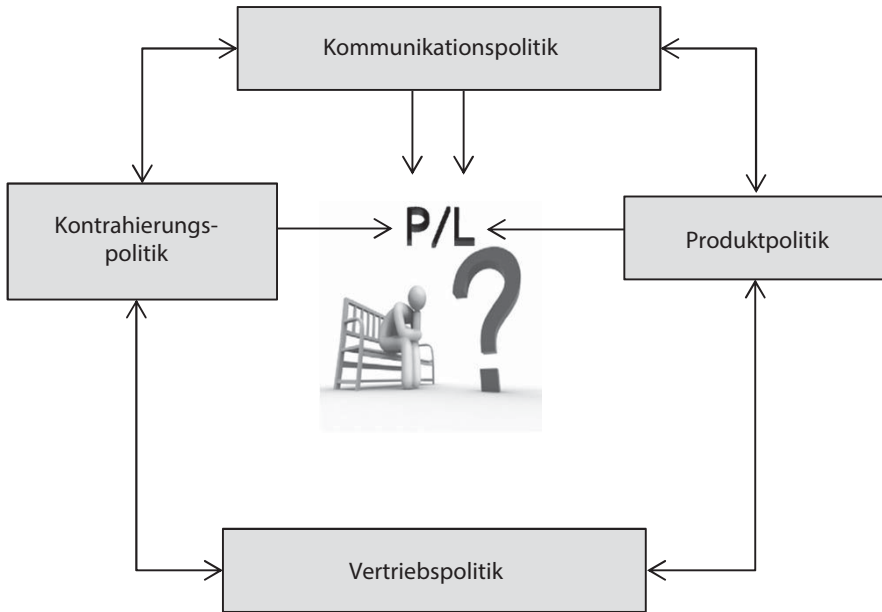


Abbildung 2: Preis-Leistungs-Verhältnis und die operativen Instrumente (Quelle: Eigene Darstellung.)

Die Leistung des Produktes wird im Rahmen der Produktpolitik bestimmt, die Kosten finden ihre Berücksichtigung in der Kontrahierungspolitik. Beide werden beeinflusst bzw. beeinflussen die Vertriebspolitik, denn je nach Preisfindung und Produkt muss eine bestimmte Vertriebspolitik genutzt werden: Ein niedriger Verkaufspreis bedingt beispielsweise indirekte Massendistribution, um die Kosten niedrig zu halten, ein empfindliches Produkt erfordert Spezialtransporte. In Abhängigkeit vom Distributionsweg kann aber auch die Preisgestaltung unterschiedlich sein (Verkaufspreise über das Internet oder über ein Ladenlokal) und ebenso die Verpackung (Transport- und Lagerfunktion), die Teil der Produktpolitik ist. Die Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses wird außer über Preis und Produkt entscheidend über die Kommunikationspolitik gesteuert. Im Rahmen von TV-Werbung muss es gelingen, ein positives Image des Produktes aufzubauen und das Bedürfnis zum Konsum zu wecken.

Auch wenn es keine vorgeschriebene Reihenfolge der vier Marketing-Instrumente gibt, so folgt diese Darstellung der in der Literatur üblichen Logik: Die Produktpolitik ist deswegen zuerst zu behandeln, weil es ohne ein Sachgut oder eine Dienstleistung keine Diskussion über die anderen Instrumente gibt. Eng verbunden mit dem Produkt ist der Preis, der deswegen auch als zweiter Aspekt abgehandelt wird. Diese enge Verknüpfung hängt zum einen mit den sich aus der Produktion des Produktes ergebenden Kosten und dem sich daraus ableitenden Preis zusammen, zum anderen mit der aus Kundensicht oft wichtigen Verbindung zwischen Preis und Leistung. Auf die Preis- bzw. Kontrahierungspolitik folgt die Distributionspolitik, deren Ausgestaltung sowohl Einfluss auf die Kosten und damit den Preis hat als auch auf die Wahrnehmung durch den Kunden. Sobald die beschriebenen Instrumente ausformuliert sind, kann schließlich im Rahmen der Kommunikationspolitik die Präsentation nach außen stattfinden. Diese Reihenfolge ändert sich nicht wesentlich, wenn es sich um Dienstleistungen handelt. In diesem Fall müssten drei ergänzenden Instrumente vor der Kommunikationspolitik eingeordnet werden: physical facility (Ausstattungspolitik), process (Prozess/Fertigung) und personal (Personal).

1.3 Ablaufschema der operativen Marketingplanung

Das operative Marketing muss in ein Gesamtverständnis des Marketing eingeordnet werden, welches im Rahmen der Marketing-Konzeption in Abbildung 3 dargestellt werden kann.

Die **Marketing-Konzeption** dient der Darstellung der für einen sinnvollen Einsatz des Marketing notwendigen Rahmenbedingungen. Sie kann als ein »schlüssiger, ganzheitlicher Handlungsplan« aufgefasst werden (Becker (2006), S. 5).

Wie Abbildung 3 zeigt, ist einer der wesentlichen Faktoren des Marketing die Marktanalyse. Dies ist damit zu begründen, dass sich Marketing mit den Entwicklungen des Marktes, insbesondere der Kunden oder Lieferanten auseinandersetzen muss, um dafür zu sorgen, dass zum richtigen Zeitpunkt die quantitativ und qualitativ richtigen Produkte am richtigen Ort den richtigen Kunden angeboten werden.

Die Möglichkeiten heutiger Soft- und Hardware erlauben die Auswertung vielfältigster Daten beispielsweise im Rahmen von CRM-Systemen. Das Problem liegt damit oft weniger in der technischen Leistungsfähigkeit als vielmehr in den Anwendungs- bzw. Umsetzungsmöglichkeiten der Nutzer. Dabei stehen einer optimalen Ausnutzung der Software zwei wesentliche Probleme entgegen: Einerseits findet zu selten eine Ausge-

gestaltung der Software entsprechend der Bedürfnisse der Mitarbeiter bzw. der mit der Einführung der Software verbundenen Ziele statt. Zum anderen treten Widerstände von Seiten der Mitarbeiter im Hinblick auf die intensive Pflege der Daten auf. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Demokratisierung von Wissen für den Inhaber einen Machtverlust bedeuten kann: Viele Jahre gehörten Vertriebsmitarbeiter auch deshalb zu den am besten bezahlten Mitarbeitern eines Unternehmens, weil sie über kundenspezifisches Know-how verfügen und aufgrund dessen Verträge abschließen und Umsätze generieren können.

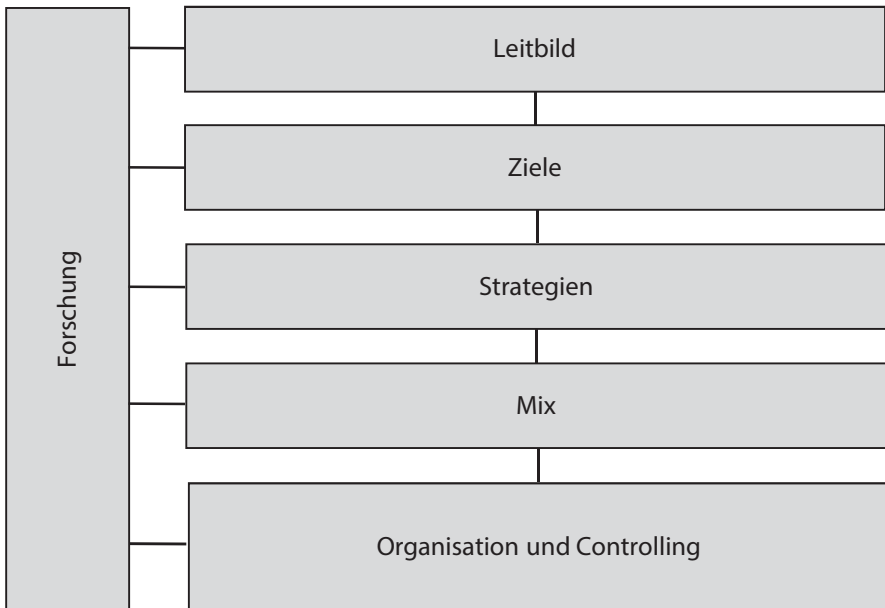


Abbildung 3: Marketing-Konzeption (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker (2006), S. 4.)

Marktanalysen im Sinne der Marktforschung werden in Primär- und Sekundärforschung unterteilt. Die **Sekundärforschung**, die sich auf die Nutzung bereits vorhandener Daten bezieht und in den meisten Fällen unter Zuhilfenahme von Suchmaschinen im Internet beginnt oder mit dem Zugriff auf interne Daten im Rahmen der bereits erwähnten CRM-Systeme, stellt heutzutage den Ausgangspunkt dar. Die Problematik solcher Datenbestände liegt häufig darin, dass der Zweck der ursprünglichen Datenerfassung nicht bekannt ist und/oder mit dem aktuellen Zielen nicht mehr übereinstimmt und damit kaum zur Lösung der Fragestellungen des Marketing beitragen kann. Aus diesem Grund wird häufig ergänzend auf die

Primärforschung zur Datenerhebung zurückgegriffen, die auf Beobachtungen, Befragungen oder Experimenten basiert.

Ohne auf die einzelnen Möglichkeiten der Marktforschung im Detail eingehen zu können, soll im Folgenden der grundlegende Rahmen der Marktforschung vorgestellt werden. Die Notwendigkeit dieser Betrachtung resultiert aus der Tatsache, dass die sinnvolle Anwendung der Marketinginstrumente eine vorangehende Situationsanalyse der Marktgegebenheiten voraussetzt. Abbildung 4 zeigt die Vorgehensweise der Analyse bei der Entwicklung von strategischen Empfehlungen als Basis für die operative Umsetzung.

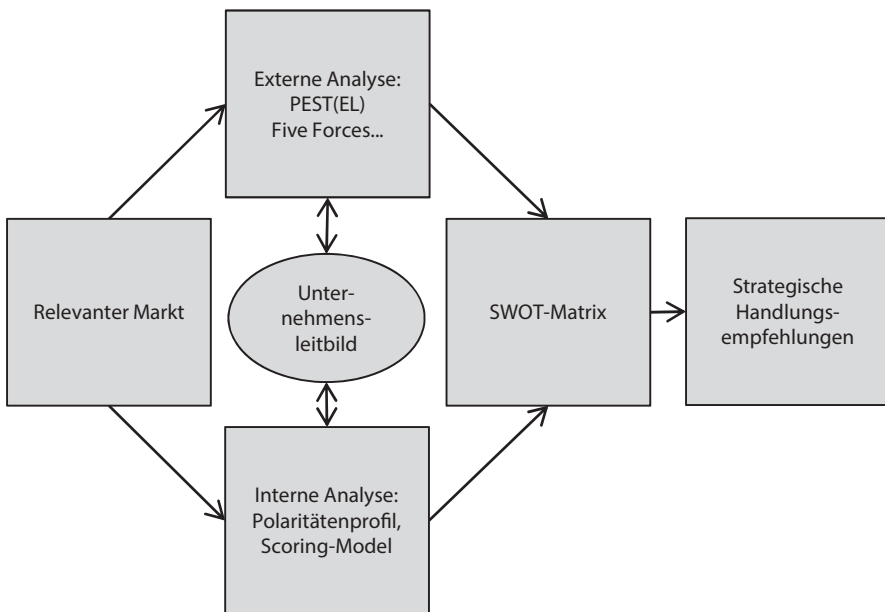


Abbildung 4: Grundlegende Vorgehensweise zur Entwicklung strategischer Empfehlungen (Quelle: Eigene Darstellung.)

In einer vollständigen Betrachtung startet die Festlegung strategischer Handlungsempfehlungen immer mit der Überprüfung der aktuellen Rahmenbedingungen. Hierbei ist die Abgrenzung des relevanten Marktes der erste Schritt. Darauf aufbauend findet eine Analyse dieses Marktes auf einer übergeordneten, vom Unternehmen weitgehend nicht zu beeinflussenden Ebene, der Makroebene, statt. Daran anschließend wird die Mikroebene beschrieben, bei der es sich in der Regel um eine Branchenstrukturanalyse handelt, um alle Einflussfaktoren zu erfassen. In einem nächsten Schritt findet eine (interne) Unternehmensanalyse statt,

die beispielsweise mit Hilfe einer Kernkompetenzanalyse vollzogen werden kann, um schließlich die unternehmensexterne mit der unternehmensinternen Analyse in einer SWOT-Matrix zusammenzufassen und mögliche Handlungsfelder zu identifizieren. Hierbei handelt es sich in der Regel um strategische Entscheidungen, die auf der operativen Ebene umgesetzt werden müssen.

2 Situationsanalyse: Der Aktionsrahmen

Die Situationsanalyse besteht immer aus einer unternehmensexternen und einer unternehmensinternen Analyse, die abschließend in der SWOT-Matrix zusammengefasst werden.

Die **unternehmensexterne Analyse** beginnt mit der Festlegung des Marktes, in dem sich das Unternehmen befindet und beschreibt dann anhand einer weitgefassten Umfeldanalyse, der PEST(EL)-Analyse, das makroökonomische Umfeld und anhand einer etwas enger gefassten, branchenbezogenen Analyse, klassischerweise den »Five Forces« von Michael Porter, das mikroökonomische Umfeld.

Die **unternehmensinterne Analyse** ist eine Analyse der Vor- oder Nachteile des Unternehmens im Vergleich zu seinem stärksten Wettbewerber und kann anhand einer Ressourcenanalyse durchgeführt werden, anhand derer die spezifischen Kompetenzen des Unternehmens herausgearbeitet werden.

Aus der Gegenüberstellung der unternehmensinternen Analyse in Form der Stärken und Schwächen, und der unternehmensexternen Analyse in Form der Chancen und Risiken werden innerhalb der **SWOT-Matrix** dann (strategische) Handlungsempfehlungen entwickelt, die in einen (operativen) Aktionsplan umgewandelt werden können.

Die Situationsanalyse ist somit immer die Basis für einen effizienten und damit ökonomisch sinnvollen Aktionsplan.

2.1 Relevanter Markt

Die Analyse der Marktgegebenheiten muss mit einer Definition des relevanten Marktes, also des Marktes beginnen, in dem das Unternehmen tätig ist. Wie wichtig diese Festlegung ist, zeigt sich an vielfältigen Beispielen von Unternehmen, die diese Marktdefinition zu eng gefasst und deswegen entscheidende Umfeldentwicklungen nicht erkannt und angemessen reagiert haben. So hat sich beispielsweise der relevante Markt für die Deutsche Bahn in den letzten 100 Jahren immer wieder gewandelt: Während sie zu Beginn des letzten Jahrhunderts nahezu konkurrenzlos weite Distanzen überbrückte, war die Massentauglichkeit des PKW in den 1950er Jahren ein erster wesentlicher Einschnitt. Mit der Liberalisierung des Luftverkehrs und damit dem Aufkommen sog. Billigflieger in den neunziger

Jahren des letzten Jahrhunderts trat ein neuer Wettbewerber auf den Markt. Die letzte Veränderung fand in Deutschland Anfang 2013 statt als Fernlinienbusse und damit weitere Konkurrenten zugelassen wurden.

Für die Abgrenzung des relevanten Marktes existieren eine Vielzahl von Möglichkeiten, die vom Ansatz her in angebotsseitige und nachfrage-seitige Betrachtungen unterschieden werden können (Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008), S. 185ff.). Im Folgenden sollen Varianten vorgestellt werden, die in der Realität unter anderem auch von der Europäischen Union genutzt werden. So lässt sich der relevante Markt räumlich, sachlich und zeitlich abgrenzen.

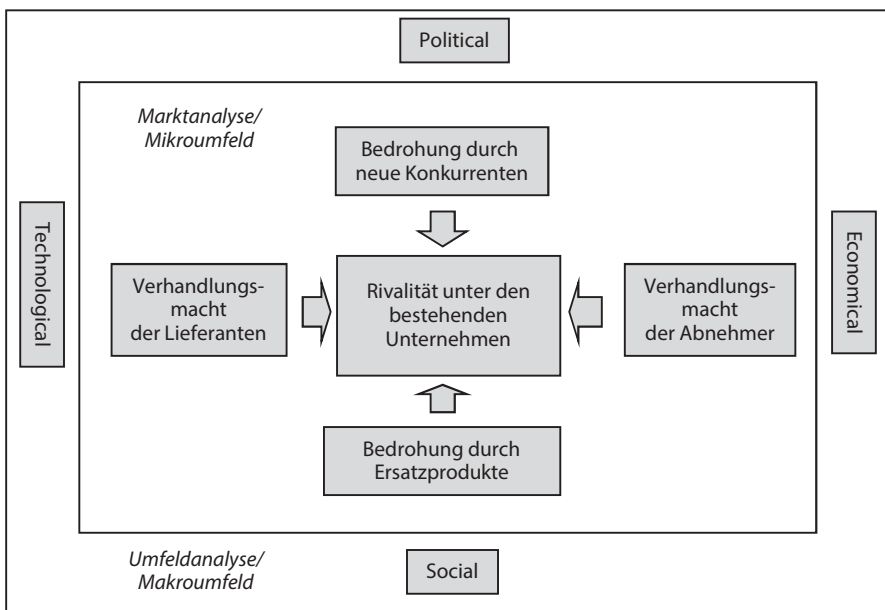


Abbildung 5: Das Makro- und Mikroumfeld des Unternehmens (Quelle: Eigene Darstellung.)

- Die **räumliche Abgrenzung** beschreibt das geografische Gebiet, in dem die Unternehmen tätig sind. Insbesondere bei Neugründungen neigen Unternehmen dazu, den räumlich relevanten Markt auf den ihnen bekannten Markt zu begrenzen und ihre Produkte nur dort anzubieten, was seit der Massentauglichkeit des Internets aber eigentlich obsolet ist.
- Die **zeitliche Abgrenzung** ist auf den Zeitraum bezogen, in dem das betroffene Gut angeboten wird (Saisonartikeln wie Schokoladen-Weihnachtsmännern oder Osterhasen).