



Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Herausgegeben von Universitätsprofessor Dr. Lutz Kruschwitz

Bisher erschienene Werke:

Bagozzi u.a., Marketing Management
Bergstrom · Varian, Trainingsbuch zu
Varian, Grundzüge der Mikroökono-
mik, 3. A.

Dixit · Norman, Außenhandelstheorie,
4. A.

Dornbusch · Fischer, Makroökonomik,
6. A.

Ethier, Moderne Außenwirtschafts-
theorie, 4. A.

Gordon, Makroökonomik, 4. A.

Granvogl · Perridon, Sozioökonomie

Heike · Târcolea, Grundlagen der
Statistik und Wahrscheinlichkeits-
rechnung

Hillier · Lieberman, Einführung in
Operations Research, 5. A.

Kneis, Mathematik für Wirtschafts-
wissenschaftler

Kruschwitz, Finanzierung und
Investition, 2. A.

Kruschwitz, Investitionsrechnung, 8. A.

Mehler-Bicher, Mathematik für Wirt-
schaftswissenschaftler

Meissner, Strategisches Internationales
Marketing, 2. A.

Pindyck · Rubinfeld, Mikroökonomie,
4. A.

Sargent, Mikroökonomik

Schäfer · Kruschwitz · Schwake,
Studienbuch Finanzierung und
Investition, 2. A.

Sloman, Mikroökonomie, 3. A.

Smith, Einführung in die Volkswirt-
schaftslehre, 2. A.

Stiglitz, Volkswirtschaftslehre, 2. A.

Stiglitz · Schönfelder, Finanzwissen-
schaft, 2. A.

Varian, Grundzüge der Mikroökonomik,
4. A.

Zäpfel, Strategisches Produktions-
Management, 2. A.

Zäpfel, Taktisches Produktions-Mana-
gement, 2. A.

Zwer, Internationale Wirtschafts- und
Sozialstatistik, 2. A.

Marketing- Management

Von
den Universitätsprofessoren
Richard P. Bagozzi
José Antonio Rosa
Kirsti Sawhney Celly
und
Francisco Coronel

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Original English language title: Marketing Management by Richard P Bagozzi, Jose Antonio Rosa, Francisco F Coronel, Kirsti Celly. Copyright © 1998. All Rights Reserved. Published by arrangement with the original publisher, Prentice Hall, Inc., a Simon & Schuster Company.

Aus dem Englischen übersetzt von
Almut Oetjen, M.A. (Text)
Dr. Holger Wacker (Text)
Hendrik Voß (Abbildungen)

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Marketing-Management / von Richard P. Bagozzi ... [Aus dem Engl.
übers. von Almut Oetjen ...]. – München ; Wien : Oldenbourg, 2000
(Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften)
Einheitssacht.: Marketing management <dt.>
ISBN 3-486-25004-3

© 2000 der deutschsprachigen Ausgabe Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH

ISBN 3-486-25004-3

KURZINHALT

VORWORT		XXX
TEIL I	EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK	1
Kapitel 1	Marketing-Management: Einführung und Überblick	1
Kapitel 2	Strategische Planung und Absatzorientierung	80
Kapitel 3	Die Marketing-Umwelt	148
TEIL II	DEN KUNDEN VERSTEHEN	229
Kapitel 4	Das Verhalten des individuellen Kunden am Markt	229
Kapitel 5	Marktsegmentierung, Marktanalyse, Zielgruppenbestimmung und Marktpositionierung	287
Kapitel 6	Organisationales Kaufverhalten	363
TEIL III	DIE VIER Ps DES MARKETING-MANAGEMENT	459
Kapitel 7	Produktentwicklung	459
Kapitel 8	Management des Produktlebenszyklus	523
Kapitel 9	Marketing-Kommunikation	564
Kapitel 10	Werbung, Verkaufsförderung und Publicity	627
Kapitel 11	Absatz und Vertriebsleitung	721
Kapitel 12	Preispolitik: Entscheidungen im Makro-, im Verhaltens- und Unternehmensbereich	815
Kapitel 13	Vertriebssysteme aus Sicht der Produzenten	902
Kapitel 14	Marketing-Überlegungen seitens Großhandel, Einzelhandel und Intermediären des physischen Vertriebs	998

TEIL IV	RÜCKKEHR ZU STRATEGISCHEN UND ADMINISTRATIVEN THEMEN	1077
Kapitel 15	Internationale Strategien des Marketing: Gestaltung und Implementierung	1077
Kapitel 16	Formulierung und Implementierung des Marketing- Plans	1170
Kapitel 17	Bewertung und Kontrolle der Absatzbemühung	1212
INDEX		1243

INHALT

VORWORT	XXX
----------------------	------------

TEIL I

EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK	1
---------------------------------------	----------

Kapitel 1

Marketing-Management: Einführung und Überblick	1
Marketing in aller Welt	2
Definition von Marketing	5
Entwicklung von Marketing	7
Marketing-Anekdote 1.1: New Holland erfindet sich selbst neu: Von einer produktions- zu einer kundenorientierten Gesellschaft	12
Kräfte hinter der Entwicklung von Marketing	13
Zwei Leitlinien	15
<i>Kundenanalyse</i>	16
Marketing-Anekdote 1.2: Was machen wir nun damit?	16
<i>Wettbewerbsanalyse</i>	20
Marketing-Anekdote 1.3: Spezial-Marktschwerpunkt: Lipton Kräutertees	27
Implementierung von Absatzbemühungen	30
<i>Marktauswahl</i>	30
Marketing-Anekdote 1.4: Xerox-Kopierer	36
<i>Produktentscheidungen</i>	37

VIII *Inhaltsverzeichnis*

<i>Kommunikationsentscheidungen</i>	46
<i>Preispolitikentscheidungen</i>	60
<i>Distributionsentscheidungen</i>	65
Marketing-Management: Ein Überblick	72
Zusammenfassung	75
Diskussionsfragen	75
Anmerkungen	76

Kapitel 2

Strategische Planung und Absatzorientierung	80
AT&T – Kombination von Strategie und Marketing	81
Marktorientierung: Ein Beispiel	84
Übergang des Marketings von einer Funktion zu einer Philosophie	85
Marketing-Anekdote 2.1: Bei der Ford Motor Company ist Marketing mehr als ein Geschäftsbereich	86
Marketing quer durch die Ebenen unternehmerischer Struktur	90
Marketing quer durch die Ebenen unternehmerischen Denkens	93
<i>Aufgabenbeschreibung</i>	99
<i>Strategische Ziele</i>	102
<i>Generische Strategien für Wachstum und Downsizing</i>	106
Marketing-Anekdote 2.2: Harley-Davidson: Vom Beinahe-Aus zum internationalen Erfolg	109
<i>Einfluss des Marketings bei der Entwicklung generischer Strategien</i>	115
<i>Einschätzung der Organisation und Branche</i>	117

Marketing-Anekdote 2.3: Genentech: Entwicklung und Marketing von DNase	117
Portfolioanalysen zur Bewertung von Strategien	124
<i>Modell des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios</i>	125
<i>Modell der Leitungspolitik</i>	128
<i>Anwendung der Portfolioanalysen auf Produktmärkte und Produktlinien</i>	134
<i>Begrenzungen von Portfolioanalysen beim strategischen und Marketing-Management</i>	135
Der Einfluss von Marketing auf die Implementierung von Strategien	137
Zusammenfassung	139
Diskussionsfragen	142
Anmerkungen	143

Kapitel 3

Die Marketing-Umwelt	148
Reaktionen der Rüstungsindustrie auf das Ende des Kalten Krieges ...	150
Von der Bedeutung, die Umwelt zu verstehen, auf sie zu reagieren und sie zu beeinflussen	152
Die betriebliche Umwelt	154
<i>Umwelt-Management</i>	155
Umwelt auf der Mikroebene	156
<i>Kunden</i>	157
<i>Zulieferer</i>	159

Marketing-Anekdote 3.1: Das Streben der Plumley Company nach Qualität zählt sich aus	164
<i>Intermediäre</i>	165
<i>Konkurrenten</i>	170
Umwelt auf der Makroebene	174
<i>Ökonomische Umwelt</i>	176
<i>Politische und juristische Umwelt</i>	181
<i>Technologische Umwelt</i>	191
<i>Demographische Umwelt</i>	195
Marketing-Anekdote 3.2: Teenager formen die US-Volkswirtschaft der 90er Jahre	196
<i>Soziokulturelle Umwelt</i>	203
Marketing-Anekdote 3.3: Weibliche Führungskräfte erweitern die Perspektiven von Ford und Mazda	206
Die Umwelt: Möglichkeiten und Reaktionen der Organisationen	211
<i>Analysierbarkeit der Umwelt</i>	213
<i>Formbarkeit der Umwelt</i>	213
<i>Interpretationsansätze</i>	214
Zusammenfassung	220
Diskussionsfragen	222
Anmerkungen	224

TEIL II

DEN KUNDEN VERSTEHEN 229

Kapitel 4

Das Verhalten des individuellen Kunden am Markt 229

Kellogg: der Gigant von Battle Creek gegen die Regierung 230

Drei grundlegende Arten von Konsumaktivitäten 233

Impulskauf 233

Gewohnheitskauf 235

Konsumproblemlösung 238

Ein allgemeines Modell des Konsumentenverhaltens 242

Einführung in das Modell 242

Perzeptionsprozesse und sensorische Prozesse 244

Informationsverarbeitung 249

Informationsintegration 256

Die Elemente der Kontrolleinheit und ihre Bedeutung für das Verhalten 261

Marketing-Anekdote 4.1: Brandscape: General Motors' Plan, mit seinen Autos auf spezifische Segmente zu zielen 266

Wille 267

Zusammensetzung der Einzelteile: Wie Marketing-Manager Modelle zum Konsumentenverhalten benutzen 268

Kontextuelle Determinanten des Konsums 274

Marketing-Anekdote 4.2: Wie das öffentliche Image den privaten Konsum beeinflusst 277

Zusammenfassung 281

Diskussionsfragen	283
Anmerkungen	284

Kapitel 5

Marktsegmentierung, Marktanalyse, Zielgruppenbestimmung und Marktpositionierung	287
„Nur nein sagen“ reicht nicht aus!	288
Vom Massenabsatz zum individualisierten Marketing	291
<i>Massenabsatz</i>	291
<i>Realitäten von Schwellenmärkten und individualisiertes Marketing</i>	292
Drei Bausteine des Marketings	294
<i>Marktsegmentierung</i>	296
Marketing-Anekdote 5.1: Marketing nach Treue ist mehr als nur zu sagen: „Kauft mehr“	308
<i>Bestimmung der Zielgruppe: Marktbewertung und Auswahl</i>	319
<i>Positionierung</i>	322
Marketing-Anekdote 5.2: Sie können mit Sicherheit sagen, dass es Spaß macht, einen Volvo zu fahren	328
Marketing-Forschung und Marktanalyse	331
<i>Zweck der Marketing-Forschung</i>	331
Marketing-Anekdote 5.3: Lockheeds TriStar im Sturzflug	332
<i>Der Prozess der Marketing-Forschung</i>	335
Marketing-Anekdote 5.4: Marketing-Forschung: Ein zentraler Aspekt von Avons Strategie	337
<i>Charakteristika guter Forschung</i>	343

<i>Einige Techniken der Marktanalyse</i>	344
Zusammenfassung	355
Diskussionsfragen	358
Anmerkungen	359

Kapitel 6

Organisationales Kaufverhalten 363

Fall und Aufstieg der Automobilkomponenten-Branche in den Vereinigten Staaten	365
--	-----

Differenzierung der organisationalen Käufer	370
---	-----

<i>Größe und Konzentration</i>	372
--------------------------------------	-----

<i>Multiple Entscheider und komplexe Entscheidungen</i>	373
---	-----

<i>Enge und komplizierte Beziehungen</i>	374
--	-----

Marketing-Anekdote 6.1: Wie Chrysler durch Beteiligung Welt- klasse-Zulieferer macht	375
---	-----

<i>Professionelle Einkäufer</i>	377
---------------------------------------	-----

Kategorien organisationaler Käufer	378
--	-----

<i>Zielorientierte Kategorien organisationaler Käufer</i>	378
---	-----

<i>Outputorientierte Kategorien organisationaler Käufer</i>	382
---	-----

Typen von Kaufsituationen	386
---------------------------------	-----

<i>Reiner Wiederholungskauf</i>	387
---------------------------------------	-----

<i>Modifizierte Wiederkaufsituation</i>	388
---	-----

Marketing-Anekdote 6.2: General Motors ändert die Standards für die Leistung der Zulieferer	390
--	-----

<i>New-Task-Kauf</i>	391
----------------------------	-----

XIV *Inhaltsverzeichnis*

Stufen des organisationalen Kaufprozesses	394
<i>Modellierung des organisationalen Kaufprozesses</i>	394
<i>Diffusion von Innovationen und die Stufenfolge im Kaufprozess</i>	399
Produkt- und Dienstleistungstypen, die von Organisationen gekauft werden	400
<i>Rohmaterialien</i>	402
<i>Komponenten und teilweise veredelte Materialien</i>	403
<i>Investitionsgüter</i>	403
<i>Zusatzausrüstung</i>	404
<i>Hilfs- und Betriebsstoffe</i>	405
<i>Dienstleistungen</i>	406
Derivative und fluktuierende Nachfrage	406
Komplexe Entscheidungsprozesse bei organisationalen Käufen	409
<i>Externe Einflüsse auf das organisationale Kaufverhalten</i>	409
Marketing-Anekdote 6.3: Wandel des Compact-Disc-Marktes – gebrauchte und virtuelle Musik	412
<i>Interne Einflüsse auf das organisationale Kaufverhalten</i>	415
Marketing-Anekdote 6.4: Lyn St. James findet Sponsoren für ihr Indy-Rennteam	416
Der Einfluss von Perspektiven der Geschäftsbereiche und von Rollen der Buying Center auf den organisationalen Kauf	425
<i>Geschäftsbereiche und ihr Einfluss auf das Kaufverhalten</i>	426
<i>Die verschiedenen Rollen im Buying Center</i>	435
Marketing hinsichtlich verschiedener Organisationstypen: Aktuelle Trends	441
<i>Gewerbliche Abnehmer</i>	441

<i>Wiederverkäufer</i>	442
<i>Institutionelle Abnehmer</i>	443
Segmentierung von organisationalen Käufern: Implikationen für die Marketing-Strategie	444
Zusammenfassung	450
Diskussionsfragen	454
Anmerkungen	456

TEIL III

DIE VIER Ps DES MARKETING-MANAGEMENT	459
---	------------

Kapitel 7

Produktentwicklung	459
Was ist neu und aufregend?	460
Was ist ein Produkt und was ist mit dem Begriff neu gemeint?	461
<i>Definition eines Produkts</i>	461
Marketing-Anekdote 7.1: Wie Aleve und Land's End ihren Kunden Werte vermitteln	467
<i>Was ist ein neues Produkt?</i>	468
Die Bedeutung der Produktentwicklung	470
Fallgruben der Produktentwicklung	472
Marketing-Anekdote 7.2: Internationale Marketing-Möglichkeiten stellen die Produktentwicklung vor spezielle Probleme	473
Erfolg versus Misserfolg	476
Messen der Leistung eines neuen Produkts	481

Der Prozess der Produktentwicklung	482
<i>Ideenfindung</i>	483
<i>Analyse der Möglichkeiten</i>	489
<i>Entwurf</i>	497
Marketing-Anekdote 7.3: Welche Farben inspirieren zum Kauf?	499
<i>Entwicklung</i>	504
<i>Tests</i>	509
<i>Kommerzialisierung</i>	512
Zusammenfassung	517
Diskussionsfragen	519
Anmerkungen	520

Kapitel 8

Management des Produktlebenszyklus	523
Konkurrenten, kopiert dies!	524
Stufen des Produktlebenszyklus	526
<i>Eine erste Definition</i>	526
<i>Verfeinerung des Produktlebenszyklus-Konzepts</i>	528
<i>Definition und Messung des Umsatzes</i>	528
<i>Timing des Produktlebenszyklus</i>	531
<i>Kaufmuster der Konsumenten</i>	533
<i>Determinanten der Produktlebenszyklus-Kurve</i>	534
Produkt-Lebenszyklus als Management-Werkzeug	536
Produktstrategie im größeren Kontext	541

<i>Produktlinien-Entscheidungen</i>	543
Marketing-Anekdote 8.1: Cuisinart: Spitzenprodukt schadet Grundgeschäft	544
<i>Markennamen-Entscheidungen</i>	546
<i>Hausmarke oder Handelsmarke</i>	547
<i>Fragen der Markenstrategie</i>	548
<i>Marken-Reputation</i>	548
Marketing-Anekdote 8.2: Produktmanagement: Rollenwandel und Integration in andere Marketing-Entscheidungen	553
Marketing-Anekdote 8.3: Publicity nimmt ungewöhnliche Wendungen	556
Qualitätsmanagement	557
Zusammenfassung	560
Diskussionsfragen	561
Anmerkungen	561
 Kapitel 9	
Marketing-Kommunikation	564
Kommunikation ist mehr als das, was beim Auge (oder Ohr) ankommt	565
Ein klassisches Kommunikationsmodell	567
<i>Sender</i>	568
<i>Botschaft</i>	573
<i>Medium</i>	589
Marketing-Anekdote 9.1: Die Macht der Mund-zu-Mund- Kommunikation	594

XVIII Inhaltsverzeichnis

<i>Empfänger</i>	595
Kommunikation aus der Perspektive der Informationsverarbeitung	595
<i>Das Elaboration-Likelihood-Modell</i>	596
<i>Das Emotions- und Adaptionmodell</i>	601
<i>Anwendung des EAM auf Werbung gegen Kindesmisshandlung</i>	605
Marketing-Anekdote 9.2: Synopsis eines Spots gegen Kindes- misshandlung	606
Zusammenfassung	609
Diskussionsfragen	612
Anmerkungen	613

Kapitel 10

Werbung, Verkaufsförderung und Publicity	627
Ist Werbung notwendig?	628
Einführung in die Werbung	633
<i>Zweck und Reichweite der Werbung</i>	633
<i>Werbung und moderne institutionelle Beziehungen</i>	638
Verhaltensorientierte Dimensionen der Werbung	650
<i>Kreative Stilarten der Werbeagenturen</i>	651
<i>Verhaltenswissenschaftliche Prinzipien der Werbung</i>	661
Die Messung der Werbeeffektivität	671
<i>Copytesten von Fernsehspots</i>	673
<i>Copytesten von Printwerbung</i>	678
<i>Copytesten anderer Werbemittel</i>	679
<i>Abschließende Anmerkungen zum Copytesten</i>	679

Werbemanagement	680
<i>Ein Modellrahmen</i>	680
<i>Werbeziele und Budgetierung</i>	682
<i>Mediaselektion</i>	683
<i>Abschließende Anmerkungen zum Werbemanagement</i>	688
Gesellschaftliche und juristische Aspekte der Werbung	688
<i>Werbung und Gesellschaft</i>	688
<i>Werbung und Staat</i>	694
Verkaufsförderung und Publicity	696
<i>Verkaufsförderung</i>	696
<i>Publicity</i>	702
Zusammenfassung	703
Diskussionsfragen	709
Anmerkungen	710

Kapitel 11

Absatz und Vertriebsleitung	721
Verkauf von Schreibmaschinen im Zeitalter des Personal Computers	722
Der Verkauf: Heute und im einundzwanzigsten Jahrhundert	724
<i>Die strategische Bedeutung der Absatzfunktion für die Organisationen</i>	724
<i>Gewinnung von Marktinformationen und Beeinflussung des Marketing-Mix</i>	726

Marketing-Anekdote 11.1: Bei Kiwi International ist jeder ein Vertreter	730
<i>Die Veränderung des Verkaufs im Zuge der Globalisierung</i>	731
Marketing-Anekdote 11.2: Verkaufen in Japan – Ein anderes Spiel ...	734
Marketing-Anekdote 11.3: Das Internet – Ein Verkaufsmedium mit wachsender Bedeutung	740
Aufgaben des Verkaufs	741
Der Verkaufsprozess	746
<i>Die Vorstufe</i>	747
<i>Der persönliche Verkauf</i>	753
<i>Die Anschlußstufe</i>	761
Strategisches Management des Außendienstes	762
<i>Gestaltung des Außendienstes</i>	763
Marketing-Anekdote 11.4: Schätzen und managen der Außendienstgröße	777
<i>Aufbau des Außendienstes</i>	779
<i>Managen des Außendienstes</i>	788
Marketing-Anekdote 11.5: Wie Digital Equipment Corporation die Praktiken der Vertriebsleitung änderte, um den Anforderungen neuer Märkte zu entsprechen	798
Zusammenfassung	802
Diskussionsfragen	805
Anmerkungen	807

Kapitel 12

Preispolitik: Entscheidungen im Makro-, im Verhaltens- und Unternehmensbereich	815
Das Spiel der Preisbestimmung	816
Der Preis auf der Makroebene	818
<i>Marktkräfte</i>	820
Marketing-Anekdote 12.1: Break-Even-Analyse in der Luftfahrt-industrie	832
<i>Gesellschaftliche und gesetzliche Restriktionen</i>	838
Verhaltenstheoretische Fundierungen der Preispolitik	844
Preispolitik in der Praxis: Strategien und Taktiken	848
Marketing-Anekdote 12.2: Preispolitik im Internet	851
<i>Traditionelle Herangehensweise des Managements an die Preispolitik</i>	853
<i>Preispolitik nach dem allgemeinen Menschenverstand oder: planlose Preispolitik</i>	853
<i>Gewinnmaximierung</i>	860
<i>Einige häufig angewandte Alternativen</i>	865
Marketing-Anekdote 12.3: Preisbundling von Produkten oder Dienstleistungen	873
<i>Preismanagement</i>	875
Marketing-Anekdote 12.4: Preispolitik für Eistees	879
Marketing-Anekdote 12.5: Value Pricing: Mehr für weniger Geld	881
Neue Entwicklungen und künftige Richtungen der Preispolitik	883
Marketing-Anekdote 12.6: Coupons: Das große Geschäft	888
Zusammenfassung	891

Diskussionsfragen	895
Anmerkungen	897

Kapitel 13

Vertriebssysteme aus Sicht der Produzenten	902
Bei Inland Steel Industries ist der Vertrieb sowohl ein Unter- nehmens- als auch ein Marketing-Werkzeug	903
Integration von Vertriebssystemen in Marketing-Strategien	908
Die Vorteile von Vertriebssystemen	910
<i>Ökonomischer Wert im weiteren Sinne</i>	<i>910</i>
<i>Rollen der Intermediäre</i>	<i>913</i>
<i>Funktionen der Intermediäre</i>	<i>915</i>
Marketing-Anekdote 13.1: Land-Rover-Händler verkaufen Aben- teuer, Image ... und Land Rover	915
Die Entwicklung von Vertriebssystemen	924
<i>Theorien der Vertriebssystementwicklung</i>	<i>926</i>
Marketing-Anekdote 13.2: Sears: Ein Einzelhandelsgigant erfindet sich selbst neu	926
<i>Die Rolle der psychologischen und politischen Prozesse</i>	<i>931</i>
<i>Rechtliche und ethische Implikationen von Vertriebssystemen</i>	<i>932</i>
Komponenten moderner Vertriebssysteme	934
<i>Beziehungsarten in Vertriebssystemen</i>	<i>934</i>
<i>Die verschiedenen Ebenen des Vertriebskanals</i>	<i>936</i>
Marketing-Anekdote 13.3: Tokio: Welthauptstadt der Verkaufs- automaten	936

Marketing-Anekdote 13.4: VF Corporation und Levi Strauss: ähnliche Jeans, aber unterschiedliche Vertriebsstrategien	942
Gestaltung und Bewertung von Vertriebssystemen	954
<i>Aufbau einer langfristigen Orientierung</i>	954
<i>Interne Möglichkeiten und Restriktionen</i>	955
<i>Externe Faktoren</i>	957
Marketing-Anekdote 13.5: Japans 7-Eleven-Läden glauben an die Fertigungssynchronisation	958
Marketing-Anekdote 13.6: Juristische und ethische Einflussfaktoren auf Vertriebssysteme	968
Das Managen von Vertriebssystemen	971
<i>Beziehungen</i>	972
<i>Motivation</i>	973
<i>Kontrolle</i>	977
<i>Konflikt-Management</i>	978
Marketing-Anekdote 13.7: Betrachtungen von Macht in intermediä- ren Beziehungen	983
<i>Kommunikation</i>	985
Zusammenfassung	988
Diskussionsfragen	990
Anmerkungen	992

Kapitel 14

Marketing-Überlegungen seitens Großhandel, Einzelhandel und Intermediären des physischen Vertriebs	998
In der Lebensmittelbranche wird alles von Supervalu erledigt	999
Großhandel	1003
Marketing-Anekdote 14.1: Die Reaktion auf die Bedürfnisse globaler Kunden kann aus einem Großhandel ein globales Unternehmen machen	1005
<i>Bedeutung des Großhandels</i>	<i>1007</i>
<i>Funktionen des Großhandels</i>	<i>1008</i>
<i>Verschiedene Typen des Großhandels</i>	<i>1010</i>
<i>Entwicklungstrends im Großhandel</i>	<i>1015</i>
Marketing-Anekdote 14.2: Ausbildung und Service können einen Unterschied machen	1024
<i>Marketing-Entscheidungen des Großhandels</i>	<i>1026</i>
Einzelhandel	1029
<i>Funktionen des Einzelhandels</i>	<i>1031</i>
<i>Betriebstypen des Einzelhandels</i>	<i>1033</i>
Marketing-Anekdote 14.3: Zurück auf den Weg zum Erfolg dank Marketing-Grundprinzipien	1041
Marketing-Anekdote 14.4: Fachgeschäfte, die auf Kundenwünsche eingehen, haben Erfolg	1045
<i>Entwicklungstrends im Einzelhandel</i>	<i>1050</i>
<i>Marketing-Entscheidungen des Einzelhandels</i>	<i>1052</i>
Physische Distribution	1057
<i>Transportwege</i>	<i>1058</i>
<i>Lagerung</i>	<i>1064</i>

<i>Marketing-Entscheidungen von Anbietern physischer Distribution</i>	1066
Zusammenfassung	1071
Diskussionsfragen	1072
Anmerkungen	1075

TEIL IV

RÜCKKEHR ZU STRATEGISCHEN UND ADMINISTRATIVEN THEMEN	1077
---	-------------

Kapitel 15

Internationale Strategien des Marketing: Gestaltung und Implementierung	1077
Whirlpool dreht sich in die Märkte Europas hinein	1079
Die Entstehung globaler Märkte	1081
<i>Ökonomische Integration</i>	1082
<i>Globaler Wettbewerb</i>	1082
<i>Universelle Konsumenten</i>	1083
<i>Strategieprozess</i>	1083
<i>Die internationale Marketing-Herausforderung</i>	1084
Marketing-Anekdote 15.1: Das Universalgetränk	1086
Die Durchdringung der Kultur	1089
Marketing-Anekdote 15.2: Schmeckt Ihnen Suppe, Zupa oder Flaki? Campbell macht sie alle	1090
<i>Selbstreferentielle Kriterien und ethnozentrische Entscheidungen</i>	1091

<i>Kulturelle Relativität</i>	1092
<i>Kultur hat mehrere Ebenen, ist mehrdimensional und dynamisch</i>	1093
Marketing-Anekdote 15.3: Verteidigung der Kultur durch Restriktionen der Kultur	1098
Internationales Marketing: Motivationen und Möglichkeiten	1101
<i>Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Kompetenz</i>	1102
<i>Lernen</i>	1102
<i>Diversifizierter Absatz</i>	1103
<i>Marktführerschaft</i>	1104
Marktwahl	1104
<i>Marketing-Ziele und Marktwahl</i>	1104
<i>Der Prozess der internationalen Marktwahl</i>	1106
<i>Die Rolle der internationalen Marktforschung</i>	1107
<i>Messprobleme bei der internationalen Marketing-Forschung</i>	1108
<i>Gruppierung internationaler Märkte: Definition und Segmentierung</i>	1116
Markteintrittsmuster	1120
<i>Der Internationalisierungsprozess</i>	1121
<i>Marktexpansionspfade</i>	1123
<i>Arten des Markteintritts</i>	1127
Fragen zum Absatzprogramm	1134
<i>Standardisierung „versus“ Anpassung?</i>	1134
<i>Neue Überlegungen zu Standardisierung oder Anpassung: Ein Rahmenmodell für Manager</i>	1144
Organisation des internationalen Marketing	1151

<i>Exportabteilung</i>	1151
<i>Internationale Abteilung</i>	1151
<i>Globale Organisation</i>	1153
Zusammenfassung	1156
Diskussionsfragen	1159
Anmerkungen	1160

Kapitel 16

Formulierung und Implementierung des Marketing-Plans 1170

Xerox: Erreichung von Kundenzufriedenheit durch klare Ziele und eine ausgezeichnete Implementierung 1171

Entwicklung eines effektiven Marketing-Plans 1173

Elemente der Marketing-Planung: Inhalt 1174

Marketing-Anekdote 16.1: M steht bei Scott Paper für Marketing und Marketing-Plan 1176

Elemente der Marketing-Planung: Prozess 1177

Marketing-Anekdote 16.2: Marktplanung: Japanisches intuitives Lernen und westliche Rationalität 1181

Strukturierung der Funktionen des Marketing-Managements 1182

Die Beziehung zwischen Marketing-Organisation und Umwelt 1182

Funktionale Organisation 1186

Produktmanagement 1186

Markt-Management und regionenorientierte Organisationen 1188

Matrix-Organisation 1189

Bildung einer marktorientierten Organisation: Die Rolle der Organisation 1189

XXVIII Inhaltsverzeichnis

Implementierung des Marketing-Plans	1191
<i>Herausforderungen an eine angemessene Marketing-Implementierung</i>	1193
<i>Der Implementierungs-Mix</i>	1196
Marketing-Anekdote 16.3: Nordstrom schreibt die Regeln im Kundenservice um	1198
<i>Integration der Marketing-Funktionen</i>	1202
Zusammenfassung	1207
Diskussionsfragen	1208
Anmerkungen	1210

Kapitel 17

Bewertung und Kontrolle der Absatzbemühung	1212
Mythos und Realität der Messung von Absatzleistung	1213
Belohnung von Resultaten: Zu Absatzbemühungen motivieren	1215
<i>Warum es wichtig ist, zu Absatzbemühungen zu motivieren</i>	1216
<i>Wie man zu Absatzbemühungen motiviert</i>	1216
Messung von Leistung	1221
<i>Die Bedeutung von Leistungsmessung</i>	1221
<i>Welche Erfolgskriterien sind am geeignetsten?</i>	1224
Marketing-Anekdote 17.1: Sind Sie glücklich mit Ihrem Wagen?	1233
<i>Bestimmung von Leistungsmaßstäben</i>	1236
Marketing-Anekdote 17.2: Die Parole lautet: Mehr. Wie Nordstrom die Schranke hebt	1237
Kontrolle der Absatztätigkeit	1238

Zusammenfassung	1239
Diskussionsfragen	1240
Anmerkungen	1241
INDEX	1243

VORWORT

Dieses Buch zielt darauf ab, die Lücke zwischen der Wissenschaft vom Marketing - Marketing-Forschung, Konsumentenpsychologie, Volkswirtschaftslehre, Operations Research, strategisches Management - und der Kunst des Marketings - dem Bemühen der Praktiker, fundierte Entscheidungen in allen Bereichen des Marketing-Mix angesichts von Unsicherheit und Unbeständigkeit zu treffen. Wir zeigen, wie und warum Marketing so praktiziert wird, wie es der Fall ist, und wir thematisieren Sachverhalte, die Manager in ihre künftigen Marketing-Überlegungen einbeziehen sollten.

Unser Buch richtet sich an Universitäts- und Fachhochschul-Studenten im Grund- und Hauptstudium, die eine Karriere in der Wirtschaft oder im akademischen Bereich anstreben. Besondere Rücksicht gilt den Studenten, die mit diesem Buch praxisnahes Wissen erlangen möchten, denn zwei von uns haben parallel zum Studium in der Industrie gearbeitet. Besonderen Wert haben wir darauf gelegt, die praktische Anwendbarkeit der Marketing-Theorie hervorzuheben, um den Studenten den direkten Bezug unserer Ausführungen zu ihren betrieblichen Erfahrungen aufzuzeigen. Indem wir eine breite Zielgruppe adressieren, werden die Studenten in die Lage versetzt, besser fundierte Entscheidungen zu treffen, da sie lernen, wie Entscheidungen in allen Unternehmensbereichen der Grundsatzfragen und der Forschung von Marketing profitieren. Jedes Kapitel beginnt mit einer Darstellung der Basiskonzepte und der Geschichte des Wissenszweiges, entweder schematisch oder diskutierend, was besonders für die Studenten geeignet ist, die sich ihres eigenen Background-Wissens in Marketing nicht sicher sind. Jedes Kapitel endet mit detaillierten Darstellungen aktueller Marketing-Themen oder Dilemmata und ist gedacht als Herausforderung für die Studenten, die über einen breiteren akademischen oder praktischen Hintergrund verfügen.

Wir alle haben unsere Karrieren nicht im akademischen Bereich begonnen, sondern als praktische Manager in verschiedenen Marketing-Funktionen und in verschiedenen Teilen der Welt. Unsere Erfahrungen in der Geschäftswelt reichen von der Produktentwicklung bei General Motors über Werbeberatung bei J. Walter Thompson, Unternehmensberatung bei A. F. Ferguson in Indien, volkswirtschaftliche Arbeit an der Warenbörse in Chicago bis zu Aktivitäten im Marketing sowie der Beschaffung bei General Motors. Diese unterschiedlichen Hintergründe und Erfahrungen bildeten unser Wissen

heraus und unsere Ansichten über Marketing und waren die Basis für unsere nachfolgenden Karrieren an Universitäten.

Jeder von uns ist in der Vermittlung von Marketingwissen sehr engagiert, wie unsere zahlreichen Auszeichnungen in Lehre und Forschung zeigen. Rick Bagozzi wurde mit Auszeichnungen für seine Lehre von der University of California, Berkeley, und der University of Michigan bedacht sowie mit dem Richard D. Irwin Distinguished Educator Award, und erhielt außerdem Auszeichnungen für seine Forschungen von der Association for Consumer Research und der American Marketing Association sowie den Maynard Award für den besten Beitrag zur Marketing-Theorie. Jose Rosa wurde für seine Grundstudien-Lehre vom Urbana-Champaign-College der University of Illinois mit dem Commerce Weinstein Excellence Award sowie von der UIUC MBA Association als MBA-Professor des Jahres ausgezeichnet. Kirty Celly lehrt Internationales Marketing und Betriebswirtschaft an der University of California in Irvine, und Francisco Coronel ist ein anerkannter Lehrer von Marketing und Marketing-Forschung in ganz Südamerika und Europa. Alle vier von uns haben zahlreiche Kurse in diesem Fach gegeben und sind auch weiterhin an unseren jeweiligen Universitäten aktiv in der Grund- und Hauptstudien-Lehre.

Wir haben schnell einen Konsens über drei ineinandergreifende Zielsetzungen erreicht, als wie unser Projekt begannen: den Studenten begründetes Wissen, basierend auf aktueller Forschung und praktischen Erfahrungen, zu vermitteln, für das Thema zu begeistern und für die Funktion des Marketing Anerkennung zu erzielen bei den Studenten, die Marketing als Schwerpunkt gewählt haben, und bei den ungefähr 80 Prozent von Nicht-Marketing-Studenten, für die dieser Kurs die einzige Auseinandersetzung mit Marketing-Themen ist.

Dieses Buch ähnelt anderen Lehrbüchern insoweit, als es die Kernkonzepte des Marketing-Mix direkt entlang der traditionellen Linie behandelt, wie sie von Marketing-Lehrenden wie Professor Philip Kotler abgesteckt wurden, dem wir sehr viel zu verdanken haben. Wir versuchen nicht, ein völlig neues Paradigma zu schaffen, um die Daten diesem Paradigma anzupassen, wie einige neuere Lehrbücher es zu tun pflegen. Wir präsentieren die Kernkonzepte direkt und in der Terminologie der Praktiker, so dass die Studenten das Erlernte direkt auf ihre betrieblichen Erfahrungen anwenden können. Wenn wir neue Begriffe einführen, benutzen wir sie wie es auch im gegenwärtigen Diskurs in der Marketing-Lehre der Fall ist, definieren jeden Begriff und veranschaulichen ihn, um das Lernen zu erleichtern.

In anderen Aspekten aber weicht dieses Buch wesentlich ab von der Behandlung dieses Faches durch andere Autoren:

1. Das Buch ist nicht einzig auf strategisches Management oder quasi-volkswirtschaftliche Perspektiven konzentriert, sondern integriert vielmehr die strategische Herangehensweise und ökonomische Bedeutungen mit anderen Wissenszweigen aus der Betriebswirtschaft und der Verhaltensforschung, um das „warum“ zu erklären, nicht nur das „wie“ des Marketing. Wir fügen Diskussionen über Produktmanagement (Kapitel 7 und 8) bei, Preispolitik (Kapitel 12), Werbung und Verkaufsförderung (Kapitel 9 und 10), Konsumentenverhalten und Psychologie (Kapitel 4), Vertrieb (Kapitel 13 und 14) sowie Strategien und ihre Ausführung (Kapitel 2, 16 und 17).
2. Unser Buch vermittelt einen Eindruck davon, wie Marketing-Praktiken und -Forschung sich über die Zeit entwickelt haben und wie sie sich vermutlich in Zukunft verändern werden.
3. Unser Buch bietet eine feste Lernumwelt und erlaubt daher dem Lehrenden, das Beste aus der traditionellen Vorlesung und der Herangehensweise in Fallbeispielen miteinander zu verbinden. Viele Lehrende sehen sich mit diesem Buch als Grundlage für eine Veranstaltung vor ein Dilemma gestellt, weil sie meinen, sie müssten wählen zwischen der Abdeckung der Theorie und der Falldiskussion. Mit diesem Text können sie beide Bereiche ansprechen, Vorlesung kombinieren mit kurzen Diskussionen der Teilnehmer über Beispiele, die die Konzepte der Vorlesung veranschaulichen. Ausführliche Marketing-Anekdoten in jedem Kapitel erzählen Geschichten über Entscheidungen, mit denen echte Gesellschaften und wirkliche Manager tagtäglich konfrontiert werden und die diverse Aspekte des Marketing-Mix in einschneidender Weise betreffen. Da diese Illustrationen Materialien von verschiedenen Kapiteln beinhalten, können sie als Katalysatoren für detaillierte Diskussionen der Teilnehmer über die gerade behandelten Probleme fungieren. Das Buch ist so strukturiert, dass diese Themen gleichzeitig in studentenfreundlicher Sprache theoretisch untermauert werden. Der *Instructor's Manual* enthält zusätzliche kleine Fälle. Wir verweisen hier nur auf die einführenden Vignetten der Kapitel 2, 6 und 15. Diese integrativen Geschichten zeigen, wie Marktteilnehmer laufende Probleme des betrieblichen Umfeldes sowie die strategischen Herausforderungen adressieren müssen, die mit diesen Problemen verbunden sind. Rezen-

senten mochten besonders die Kapitel 13 und 14, da sie die Distributions-Fragen nicht nur aus der Perspektive des Produzenten behandeln, sondern auch aus Sicht der Mitarbeiter des Vertriebsweges. Die vier Abbildungen, die Kapitel 4 eröffnen, zeigen Aspekte des Konsumentenverhaltens und bauen auf diesen Beispielen auf, um ein umfassendes Modell zu präsentieren, das den komplexen Prozess von Käuferentscheidungen extern und intern nachzeichnet. Die Resonanz der Rezensenten auf diese bahnbrechende Integration von psychologischen und marktwirtschaftlichen Kräften war sehr positiv.

4. Rezensenten haben außerdem die Art und Weise gelobt, in der die Integration von internationalem Marketing durch das ganze Buch hinweg erfolgt. Nicht nur enthält das Kapitel 15 eine konzise und gleichwohl vollständige Diskussion der mit internationalen Expansionspfaden assoziierten Tradeoffs, einzelne Kapitel adressieren auch internationale Fragen, die mit jedem Bereich des Marketing-Mix verbunden sind.
5. Das Buch berücksichtigt auch neue Forschungsergebnisse auf den verschiedensten Gebieten, wie betriebliches Umfeld, Psychologie, institutionelles Verhalten, Logistik, internationale Beziehungen und traditionelle Methoden der Marketing-Forschung. Die Ergebnisse dieser Forschung können Unsicherheit und Unruhe reduzieren, da Manager bestrebt sind, fundierte Entscheidungen in allen Bereichen des Marketing-Mix und des Unternehmens zu treffen. Aber wir integrieren auch die aktuelle Forschung in die reale unternehmerische Praxis, so dass die Studenten sehen, wie Forschung direkt auf Entscheidungen in der Wirtschaft anwendbar sind.

Kommentar zum Buch und zu Hilfsmaterialien

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass Studenten einheitlich ihr Interesse an und den Nutzen aus einem zugewiesenen Lehrbuch niedriger einschätzen als ihre Zufriedenheit mit der Veranstaltung und dem Lehrenden. Nach den Kritiken zu urteilen, glauben wird, dass die Lehrenden dieser Einschätzung zustimmen. Wir glauben auch, dass den Studenten unser Lehrbuch besser gefällt als die unserer Konkurrenten. Warum? Weil das Buch sich an den Studenten orientiert. Es beschreibt und erklärt die Thematik gründlich. Jedes Kapitel hält einen grundsätzlichen Rahmen bereit, um über die zentralen

Ideen des Kapitels nachzudenken. Dann fügen wir unsere zahlreichen Beispiele in unsere Präsentation einfacher und fortgeschrittener Prinzipien ein, und wir integrieren visuelle Hilfen, Anekdoten und Gruppenarbeiten sowie Hinweise für weitere Diskussionen. Zusammen mit PHILIP sorgen diese Materialien und der Text für eine reichhaltige, umfassende Lernerfahrung, die den Kurs für Studenten und Lehrende erfreulich machen wird.

Danksagung

Zunächst möchten wir unsere Dankbarkeit gegenüber den Mitarbeitern von Prentice-Hall ausdrücken. Dave Borkowsky war unser ursprünglicher Akquisitions-Redakteur und gab uns viel Unterstützung, Feedback und Ermutigung. Whitney Blake, unsere jetzige Redakteurin, half uns, die Schwerpunkte besser zu legen. Sie setzte sich bei Prentice-Hall für das Projekt ein und leitete unsere Bemühungen im allgemeinen mit beträchtlicher Kenntnis und Feingefühl. Aileen Mason, unsere Produktions-Redakteurin, sorgte dafür, dass alles reibungslos ablief und half, das das Buch in erstklassiger Präsentation erscheint. Wir schätzen auch die verschiedenen Vorschläge, die wir im Lauf der Zeit von John Chillingworth, Steve Deitmer, Sheila Lynch und Sandy Steiner erhielten. Ihnen und anderen, mit denen wir bei Prentice-Hall zu tun hatten, sind wir sehr dankbar. Wir drücken auch den anonymen Rezensenten unseren Dank für ihre Bemühungen und ausgezeichneten Empfehlungen aus, und den Zielgruppenteilnehmern, die uns wertvolle Einsichten in frühen Entwicklungsstadien des Buches vermittelten. Schließlich möchten wir den vielen Geschäftsleuten danken, die ihre Erfahrungen mit uns teilten und uns ermöglichten, das Buch mit vielen Beispielen aus erster Hand zu erhellen.

Unser besonderer Dank und unsere besondere Verehrung gilt Trish Taylor von der Colorado State University, unserer Development-Redakteurin. Sie sorgte für detaillierte EditionsHinweise, gab strukturelle und pädagogische Empfehlungen, stellte sicher, dass unsere Schreibstile ineinandergriffen, half mit Beispielen und visuellen Präsentationen, schlug zahlreiche wesentliche Änderungen vor und leitete insgesamt den ganzen Prozess mit Begeisterung, Kenntnis und Einsicht. Ihre Hingabe an das Projekt war ein bedeutender und unersetzbarer Beitrag.

Wir sind den Autoren des *Instructor's Manual* und Testern sehr dankbar, Anne Gogela und John Weiss (beide von der Colorado State University), die eine enorme Leistung erbrachten, indem sie die Essenz des Textes erfassten

und pädagogische Ideen für potentielle Nutzer bereitstellten. Dana Weiss half bei der Erstellung eines ausgezeichneten Sets von Folien, um Lehrenden bei der Präsentation des Materials zu helfen. Trish Taylor beaufsichtigte und entwickelte auch das Hilfsprogramm.

Abschließend möchten wir Carolyn Maguire danken für die Vorbereitung erster Fassungen und des endgültigen Manuskriptes. Carolyn arbeitete unermüdlich, entdeckte eine Reihe von Inkonsistenzen und Problemen und machte viele editorische und andere Vorschläge. Ihr Wertesystem und ihre Haltung dem Leben gegenüber waren einfach inspirierend und wir fühlen uns glücklich, dass wir all die Jahre mit ihr arbeiten konnten.

Richard P. Bagozzi, José Antonio Rosa, Kirti Sawhney Celly, Francisco Coronel

Teil I Einführung und Überblick

Kapitel 1 Marketing-Management: Einführung und Überblick

ZIELE DES KAPITELS

Nach Beendigung dieses Kapitels sollten folgende Lernziele erreicht sein:

- Sie sollten ein gründliches Verständnis von der Verwurzelung des Marketings im gesellschaftlichen Austausch haben.
- Sie sollten mit dem primären Thema des Buches vertraut sein: wie Manager Marketing-Prinzipien nutzen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

KAPITELÜBERBLICK

MARKETING IN ALLER WELT

DEFINITION VON MARKETING

ENTWICKLUNG VON MARKETING

KRÄFTE HINTER DER ENTWICKLUNG VON MARKETING

ZWEI LEITLINIEN

Kundenanalyse

Wettbewerbsanalyse

IMPLEMENTIERUNG VON ABSATZBEMÜHUNGEN

Marktauswahl

Produktentscheidungen

Kommunikationsentscheidungen

Preispolitikentscheidungen

Distributionsentscheidungen

MARKETING-MANAGEMENT: EIN ÜBERBLICK

ZUSAMMENFASSUNG

DISKUSSIONSFRAGEN

ANMERKUNGEN

MARKETING IN ALLER WELT

Russland

Nach vielen Bemühungen und nach langer Suche kaufte der Besitzer eines kleinen Bekleidungsgeschäftes von einem Händler einen großen Container mit neuen Socken. Unglücklicherweise aber hatten die Socken alle die gleiche Größe. Kein Problem. Der Besitzer zog sie auseinander, so dass er nun fünf verschiedene Größen hatte. Alle Paare waren in kürzester Zeit ausverkauft.

Indonesien

Das Wirtschaftswachstum ist explodiert, seit US-amerikanische, japanische und koreanische Unternehmen ihre Produktionen in dieses bevölkerungsreiche (200 Millionen Menschen) und Niedriglohn-Land verlagert haben. Staatliche Planer debattieren über den besten Weg, eine Marktwirtschaft zu errichten und die langfristige Zahlungsfähigkeit zu sichern, wenn die Ölförderung des Landes sinkt. Einige plädieren dafür, multinationale Unternehmen weiterhin zu ermutigen, in die Produktion zu investieren, damit sich das kaum entwickelte Land in eine industrialisierte Gesellschaft wandelt. Die aktuellen Entwicklungen Taiwans und Koreas werden dabei als Vorbilder genannt. Andere glauben, dass Indonesien diesen Entwicklungsstand überspringen und statt dessen zu einem Hochtechnologie-Land werden kann,

beispielsweise in den Bereichen Elektronik und Transportausrüstung. Egal, welche Option gewählt wird, Marketing wird eine wesentliche Rolle spielen.

Die Vereinigten Staaten

1992 betrug der weltweite Umsatz von International Business Machines (IBM) Corporation 57 Milliarden Dollar und entsprach damit ungefähr dem Bruttosozialprodukt Ungarns! Aber bald darauf brachen für IBM harte Zeiten an. Das Unternehmen machte einen Betriebsverlust von 5 Milliarden Dollar. Obwohl über 100.000 Mitarbeiter über einen Zeitraum von 5 Jahren entlassen wurden, konnte die Verlustentwicklung nicht aufgehalten werden. Branchenbeobachter führten das auf ein schlechtes Marketing zurück. IBM hatte bei der Einschätzung der Nachfrage nach Personal Computern versagt. Als IBM schließlich auf den Markt reagierte, war die Konkurrenz noch schneller. Und IBM-PCs waren 40 bis 50 Prozent teurer als die der Konkurrenz.

Wie diese kleinen Geschichten zeigen, gibt es Marketing in vielfältiger Art auf der ganzen Welt. Offensichtlich ist Marketing Teil der mittelständischen Wirtschaft. Der Händler muss wissen, was der Kunde wünscht und muss Produkte herstellen oder von Herstellern beziehen und zu Preisen anbieten, die sowohl bezahlbar als auch attraktiv für den Kunden sind und gleichzeitig einen Händlergewinn abwerfen.

Marketing spielt sich auch auf nationaler Ebene ab. Staatliche Planer und Lenker sind von profunder Bedeutung für die Lebensfähigkeit einer Volkswirtschaft, und umgekehrt hat die Volkswirtschaft einen wichtigen Einfluss auf das Leben eines jeden Individuums oder jeder Institution des Landes. Tatsächlich hat die Gesundheit eines Marktes innerhalb eines Landes Auswirkungen auf die umgebenden Länder und sogar die Weltwirtschaft insgesamt. Man blicke nur auf das Vordringen der Marktwirtschaft in China. 1992 stagnierten oder schrumpften viele Volkswirtschaften, aber China wies eine Wachstumsrate von 12 Prozent auf, exportierte Waren im Wert von 85 Milliarden Dollar und hatte Auslandsinvestitionen von 37 Milliarden Dollar. All dies wurde erreicht nach einer jährlichen Wachstumsrate der letzten Dekade von 14,5 Prozent, die schnellste Rate unter den 50 größten Volkswirt-

schaften der Welt. 1996 wuchs Chinas Wirtschaft um 9,7 Prozent, bei einer Inflationsrate von nur 6 Prozent.

Unternehmen der unterschiedlichsten Größen mühen sich ab oder gedeihen durch die Macht ihrer Absatzprogramme. Wir kehren zum Fall IBM zurück. 1990 verkaufte IBM das Geschäft mit Druckern, Schreibmaschinen, Keyboards und verwandten Geräten an die Investment-Firma Lexmark. Unter IBM betrug die Produktentwicklung durchschnittlich drei Jahre, und es gab acht Führungsebenen zwischen dem Top Management und dem Montageband. Heute hat Lexmark International einen Umsatz von über 2 Milliarden Dollar pro Jahr, benötigt nur 18 Monate für die Entwicklung neuer Produkte und hat vier Führungsebenen. Das Sortiment an Laserdruckern, das erstmals im Frühjahr 1993 eingeführt wurde, war ein großer Erfolg und half, das Unternehmen in einer Weise profitabel zu machen, wie es unter IBM nicht möglich gewesen wäre. Das Management und unabhängige Beobachter schreiben einen großen Teil des Erfolges dem veränderten Marketing zu. Seit kurzem senkt IBM die Verluste und führt sogar neue Produkte ein, wie die Personal Computer-Reihe Aptiva S und den 390 Parallel Enterprise Server. 1995 betrug der Umsatz 72 Milliarden Dollar, der Gewinn 4 Milliarden.

In diesem Text werden wir Konzepte und Werkzeuge vorstellen, die für die Entwicklung, die Implementierung und die Kontrolle effektiver Absatzprogramme wichtig sind. Wir haben in diesem Kapitel zwei Ziele. Zunächst führen wir das *Konzept des Marketings* ein, indem wir auf seine zentrale Bedeutung für das Unternehmen eingehen und zwei Leitprinzipien beschreiben: die Analyse des Kunden und die Analyse des Konkurrenten. Die dahinterstehende Idee ist, dass erfolgreiches Marketing bei den Bedürfnissen der Kunden beginnt und ein besseres Angebot als die Konkurrenz sicherstellt. Selbstverständlich müssen die Ziele gemäß den Angebots- und Finanzzielen der Organisation erreicht werden. Das Kapitel schließt mit einem Überblick über *Marketing-Implementierungen* ab. Das Kernstück einer jeden Implementierung besteht in der Planung der Absatzbemühungen und in Entscheidungen über Produkt, Kommunikation, Preispolitik und Vertrieb. Dieses Kapitel enthält eine gedrängte Übersicht des restlichen Textes. Es bietet sich an, bisweilen während der Lektüre darauf zurückzugreifen, um einen Gesamtüberblick über das Gebiet zu erhalten.

DEFINITION VON MARKETING

Die American Marketing Association (AMA), eine internationale Organisation aus Praktikern und Akademikern, definiert Marketing wie folgt:

Marketing ist der Prozess des Planens und der Ausführung von Konzeption, Preispolitik, Verkaufsförderung und Vertrieb von Ideen, Gütern und Dienstleistungen um Austauschbeziehungen zu schaffen, welche die Ziele von Individuen und Organisationen befriedigen.¹

Wir betrachten diese Definition genauer:

Wir beginnen mit dem, was vermarktet wird. Man beachte, dass Marketing auf Ideen, Waren und Dienstleistungen angewendet werden kann. Gewöhnlich verbinden wir mit Marketing den Verkauf von physischen Produkten, wie Kleidung, Nahrungsmittel, Autos und Elektrogeräte. In der Tat ist Marketing eine wichtige Aktivität für alle, die diese Güter verkaufen. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig zu erkennen, dass Marketing auch auf die Verkaufsförderung von Ideen angewendet werden kann. Anführer von religiösen Gruppierungen oder politischen Parteien, Umweltschützer und Erzieher sind alle mit der Vermarktung ihrer Ideen befasst. Schließlich ist Marketing eine zentrale, vielleicht *die* zentrale Aktivität im Dienstleistungsbereich. Ob chemische Reinigung, Wartungsverträge, Bankservice - Marketing hat in diesen Bereichen vermutlich eine Schlüsselfunktion inne.

Die Definition von Marketing betont das Vorhandensein eines übergreifenden Ziels oder Unternehmensziels des Marketings: die Bildung von Austauschbeziehungen zwecks Bedürfnisbefriedigung. Der Austauschgedanke kann wohl als das *sine qua non* des Marketings bezeichnet werden. Mit Austausch meinen wir den Transfer wertvoller Dingen zwischen zwei oder mehr Parteien. Die Parteien werden typischerweise Käufer und Verkäufer genannt, und die Dinge von Wert sind nicht nur physische Gegenstände wie Geld oder Güter, sondern auch psychologische Währungen wie Informationen, Lob, emotionale Unterstützung, Schande und Schuldgefühl. Des weiteren bringt Marketing-Austausch mehr als nur ökonomische Arrangements mit sich und betrifft auch soziale Elemente wie Freundschaft, Vertrautheit, Verpflichtungen, Gegenseitigkeit und sogar Macht und Konflikt. Wie wir später sehen werden, ist der Gedanke der sozialen Beziehungen zentral für eine moderne Konzeptionalisierung des Marketing-Austausches. Marketing kann bisweilen unerwartete, einmalige oder seltene Begegnungen zwischen Käufer und Verkäufer beinhalten, aber die Ziele beider Austausch-Parteien

haben oft eine dauerhafte Beziehung von gegenseitigem Nutzen zur Folge. Darüber hinaus ist jeder Tausch auf typische Weise eingebettet in ein Netz komplexer sozialer Beziehungen. Soll Marketing erfolgreich sein, darf Marketing sich nicht mit dem Tausch allein befassen, sondern muss das breitere soziale Beziehungsgeflecht im Umfeld des Tausches berücksichtigen.

Aber was konstituiert ein erfolgreiches Marketing-Tauschgeschäft? Wir haben eingangs erwähnt, dass das grundlegende Ziel von Marketing die Schaffung von Tauschvorgängen ist, durch die Bedürfnisse befriedigt werden. Aber wessen Bedürfnisse sollen durch einen Tausch befriedigt werden? Die Antwort darauf hängt von den persönlichen Wertesystemen der Tausch-Parteien sowie von dem größeren politischen und kulturellen System ab, innerhalb dessen die Parteien operieren. Dies ist nicht der Ort, um eine endgültige Antwort auf diese komplexen Fragen zu geben, denn weltweit vertreten dazu individuelle, kooperative und gesellschaftliche Systeme sehr unterschiedliche Positionen; wir konzentrieren uns hier auf Marketing-Management. Generell aber können wir festhalten, dass ein erfolgreicher Tausch dann vorliegt, wenn alle Tausch-Parteien eine gegenseitige Befriedigung erreichen und gleichzeitig die Normen und Werte der Gesellschaft, in der der Tausch stattfindet, eingehalten werden. An einigen Stellen des Buches werden wir betrachten, wie psychologische, ökonomische, soziale und gesetzliche Kräfte auf die Probleme von Bedürfnisbefriedigung einwirken und wie die Durchführung von Marketing sich darauf bezieht. Vorerst kann festgehalten werden, dass die offensichtlichen Bedürfnisse aus den Wünschen der Kunden, dem Wunsch der Unternehmen nach Überleben und Rentabilität sowie aus dem Schutz der Umwelt, der Menschen und der Organisationen der Gesellschaft bestehen.

Die abschließende Komponente der vorstehenden Definition von Marketing betrifft das „wie“ des Marketing. Bedürfnisbefriedigende Tauschvorgänge werden entwickelt, indem unerfüllte Bedürfnisse erkannt und Produkte und Dienstleistungen geschaffen werden, die auf diese Bedürfnisse abgestellt sind, indem die Produkte einen optimalen Preis bekommen, die Austauschbedingungen mitgeteilt werden und die Kunden mit den Angeboten beliefert werden, wo und wann es nötig ist. Dies muss nicht nur auf eine Weise geschehen, bei denen die Kundenwünsche erfüllt werden, auch die Unternehmensziele müssen erfüllt und die Konkurrenz muss geschlagen werden. Dieses Buch konzentriert sich hauptsächlich auf das „wie“ des Marketing, berücksichtigt aber auch das „warum“ und andere weitreichende Fragen.

ENTWICKLUNG VON MARKETING

Der relative Schwerpunkt von Unternehmens-Funktionen wandelt sich mit den Veränderungen im Konjunkturzyklus und der volkswirtschaftlichen Entwicklung. In weniger entwickelten Volkswirtschaften nehmen Fiskalpolitik und Beschäftigung einen zentralen Stellenwert ein, dem Marketing wird relativ wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dennoch sind Fragen, die mit dem Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen, einem Unterbereich des Marketing, verbunden sind, in diesen Volkswirtschaften von großer Bedeutung.

Wenn Volkswirtschaften sich voll entwickeln, wird Marketing unabdingbar. Dabei wird die relative Bedeutung von Marketing und allen Unternehmens-Funktionen von den ökonomischen Bedingungen bestimmt.

In den 70er und frühen 80er Jahren unseres Jahrhunderts waren die Weltmärkte sehr instabil. Die meisten Länder hatten mit einer galoppierenden Inflation und der Knappheit von Schlüsselgütern zu kämpfen. Erstmals vielleicht erfuhren die Menschen der sogenannten entwickelten Länder, dass ihr Wohlergehen sehr eng an globale ökonomische Kräfte gebunden war und an die Fähigkeit ihrer eigenen Unternehmen und ihrer staatlichen Institutionen, sich der neuen Weltordnung anzupassen. Unter diesen Bedingungen erhielten die Finanzen, die Produktion und ausgewählte Marketing-Aktivitäten, wie Beschaffung und Preisbildung, höchste Priorität.

Ab Mitte der 80er und bis Mitte der 90er Jahre waren die Geschäfte in vielen Teilen der Welt bestimmt von Fusionen und Übernahmen, Verringerung des Personalbestandes und anderen kostensenkenden Maßnahmen. Ein typischer Fall ist die Erfahrung in Großbritannien, wo die 12 Top-Unternehmen zwischen 1990 und 1995 ihren Personalbestand durchschnittlich um 44 Prozent verringerten.² Selbst Unternehmen in Japan waren gezwungen, sich Anfang der 90er Jahre auf die Kosten zu konzentrieren, als der Immobilienmarkt zusammenbrach und internationale Märkte für ihre Güter stagnierten oder wettbewerbsfähiger wurden. Obwohl in den Medien häufig der Eindruck erweckt wurde, dass in dieser Zeit Investment- und Finanzangelegenheiten die Weltwirtschaft dominierten, ist es wichtig zu erkennen, dass Marketing-Aktivitäten - Preisbildung, Produktentwicklung, Produktmanagement, Vertrieb, Direktverkauf, Werbung, Verkaufsförderung, Publicity - wegen ihrer nachfragestimulierenden Merkmale und ihrer Eigenschaft als Werkzeuge im Kampf gegen konkurrenzbedingte Einbrüche einen neuen Anstoß bekamen. Vielleicht hat Marketing nicht die gleiche Publicity erfahren wie die

Finanzkrise, aber es spielt in jedem Unternehmen eine zentrale Rolle bei Planung und Realisierung.

Heute ist eine neue Reife bei den unternehmerischen Institutionen im allgemeinen und Marketing im besonderen zu beobachten. Man betrachte die Entwicklung der Unternehmen in den letzten Jahren. Viele Unternehmen fangen klein an und fokussieren ihre Aktivitäten auf abgezielten geographischen Märkten, die typischerweise rund um ihre wichtigsten Operationen liegen. Es ist wahrscheinlich, dass sich nach einer Weile der Verkauf der Güter oder Dienstleistungen verlangsamt oder sogar sinkt. Die Unternehmen reagieren meist mit einer Kombination aus der Suche nach neuen Märkten und der Bekämpfung der Konkurrenz auf dem alten Markt. Im ersten Fall sind Vertrieb, Strategien für Eintrittspreisbildungen und Kommunikation (z.B. Werbung, Direktvertrieb) Schlüsselaktivitäten für den Erfolg. Im letzten sind Markennamen-Management, Strategien defensiver Preisbildung, Marktsegmentierung und Umpositionierung des Produktes die notwendigen primären Marketing-Aktivitäten. In beiden Fällen jedoch ist eine Produktentwicklung erforderlich, um das Wachstum zu halten. Bald schon operieren die Unternehmen landesweit oder stehen zumindest auf den vielversprechendsten Märkten ihres Landes im Wettbewerb mit der Konkurrenz.

Irgendwann werden auch die Möglichkeiten, die das Ausland bietet, erkannt. Typischerweise wird zuerst versucht, bereits vorhandene Produkte oder Dienstleistungen in ausgewählte benachbarte oder weiter entfernte Länder zu verkaufen. Schlüsselmarketing-Funktionen sind der Vertrieb, das Finden ausländischer Partner, die Schaffung von Anreizen für diese Partner sowie die Mitteilung der Unternehmensangebote an die Kunden. Dies ist oft eine Strategie, die sofort funktioniert oder gar nicht, und erfolgreiche Unternehmen lernen schnell, dass es notwendig ist, auf die besonderen kulturellen, politischen und ökonomischen Erfordernisse eines jeden Landes, in das sie hinein wollen, zu reagieren. Agiert ein Unternehmen auf dem internationalen Markt, muss es die formale Analysen der Kunden und der Konkurrenten, die Produktgestaltung, Anzeigentexte, Preisbildung und andere Marketing-Aktivitäten auf die örtlichen Gegebenheiten zuschneiden. Selbst ein Gigant wie Coca Cola, dessen Produkte fast universell ansprechen, muss sich den landestypischen Besonderheiten des Vertriebs, der medialen Gewohnheiten oder der Sprache anpassen.

Die Entwicklung des Unternehmens endet nicht mit dem Fortschritt, sich vom inländischen Handel auf den Export umzuorientieren und schließlich auf örtliche Gegebenheiten internationaler Märkte zu reagieren. Heutzutage

streben die erfolgreichsten Unternehmen nach wirklicher globaler Orientierung, bei der die nationalen Reaktionen der weltweiten Märkte in allen Funktionen der Firmen integriert und auf koordinierte Weise in einer Vielzahl von Ländern dezentralisiert sind.³ Das bedeutet, dass Produktgestaltung, Produktion und andere Schlüsselentscheidungen des Unternehmens nicht im „Innenministerium“ eines Landes gemacht werden, sondern dezentralisiert und angepasst an die Ressourcen des Unternehmens, den Konkurrenzdruck und die Kundenbedürfnisse erfolgen. Immer mehr Unternehmen expandieren global.

Ein typisches Beispiel ist die Minnesota Mining and Factory (3M). Die Gesellschaft 3M fing in den Vereinigten Staaten an und hat nun vier primäre Regionen in der Welt, in der sie Geschäfte betreibt. Genaugenommen werden 50 Prozent der Geschäfte außerhalb der USA abgewickelt. Ihre frühen internationalen Strategien bestanden im Einsatz von Länder-Zweigstellen und örtlich angepassten, produzierten und vermarkteten Gütern, die auf Kerntechnologien, welche in der Heimat entwickelt wurden, basierten. Neuerdings aber hat 3M eine neue Strategie entwickelt, um ihre globale und weltweit regionale Produktion sowie ihre Marketing-Führungsmandate in den Ländern zu verteilen, in denen sich ihre Märkte befinden. Die Gesellschaft hat ein neues Gleichgewicht zwischen internationaler Koordination, Integration und Reaktionsbereitschaft innerhalb ihres Unternehmens geschaffen; Förderung und Entschädigung des Managements sind direkt an das globale Aussehen gekoppelt.

Mehr als sonst erkennen die Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Aktivitäten auf den Weltmarkt auszudehnen, wenn sie Erfolg haben wollen. Natürlich ist es wichtig zu erkennen, dass dieser globale Trend sich in erster Linie auf mittlere bis große Organisationen bezieht. Kleine Unternehmen können weiterhin gut am Rande überleben, in Marktnischen, und sind von den globalen Bedingungen nur indirekt betroffen.

Parallel zu den Entwicklungen der multinationalen Gesellschaften hat sich auch das Marketing entwickelt. Drei Haupttrends sind der kurzen Erwähnung wert.

Der erste betrifft die zusammenhaltende Rolle, die Marketing innerhalb moderner Unternehmen hat. Wenn Unternehmen wachsen, multiplizieren sich auch die Funktionen, und Koordinationsprobleme von Aktivitäten fordern unvermeidlich Aufmerksamkeit. Wenn darauf nicht reagiert wird, kann das Unternehmen einen Zustand entwickeln, der der Existenz quasi-

unabhängiger Lebenswesen innerhalb seiner Grenzen ähnelt. Es geschehen so viele Dinge gleichzeitig, dass kurzfristige Ziele verloren gehen oder überflüssig werden und langfristige Ziele hintertrieben werden. Die Komplexität kann so hoch und die Kommunikation so schlecht werden, dass niemand weiß, wie schlecht es wirklich um die Dinge bestellt ist. Daher entsteht dort, wo Integration und Koordination neue Anstöße erhalten, ein Druck, neu zu organisieren und zu strukturieren.

Marketing fungiert oft als integrierender Klebstoff, der die inneren Abläufe einer Organisation zusammenhält. In modernen Unternehmen koordiniert Marketing die Herstellung und Produktion mit Schätzungen und Prognosen über Nachfrage, Produktentwicklung und Vertrieb. Der Auftrag des Unternehmens und die strategische Planung beeinflussen und werden beeinflusst von Entscheidungen für die Marktstrategie und Implementierung. Die Auswirkungen veränderter Kundenbedürfnisse, staatlicher Regulierung, ökonomischer Bedingungen und des Wettbewerbsdrucks werden zuerst von Marketing-Funktionen innerhalb des Unternehmens bemerkt und beantwortet. Bestimmte Bilanzierungsmethoden und Finanzentscheidungen werden vom Marketing durch Politiken und Entscheidungen über Preisbildung, Produktgestaltung, Umsatzwachstum und Rentabilität integriert. Diese Entscheidungen wirken auf die Fertigung und die Unternehmensplanung zurück. Auch der Kundenservice wird vom Marketing koordiniert, indem es andere Geschäftsbereiche und Funktionen innerhalb des Unternehmens beeinflusst.

Die beste Art, die integrative Rolle von Marketing innerhalb eines Unternehmens zu sehen, ist vermutlich die der aufkeimenden Philosophie, die von Chief Executive Officers (CEOs; COE = höchste Führungskraft einer Gesellschaft, die normalerweise auch gleichzeitig Unternehmenspräsident ist) sowie führenden Beratern und Kommentatoren der Unternehmensszene vertreten wird. So heißt es bei Regis McKenna, Marketing-Berater und -Guru:

Marketing ist keine neue Anzeigenkampagne oder Verkaufsförderung des Monats. Marketing muss alles durchdringend sein, Teil jeder Stellenbeschreibung, vom Pförtner bis zur Unternehmensleitung. Die Funktion von Marketing ist es weder, den Kunden hereinzulegen noch das Image des Unternehmens zu verfälschen. Marketing muss den Kunden in die Gestaltung des Produktes integrieren und einen systematischen Prozess der Interaktion entwickeln, der der Beziehung Substanz verleiht.⁴

Ein Beispiel hierfür zeigt die Unternehmensphilosophie von Nissan, *Kaizen* genannt, die für ein System der fortwährenden Verbesserung durch Teamarbeit plädiert.

Dies führt uns zu einem zweiten Trend, der das angewandte Marketing verändert hat. Früher - und in gewisser Hinsicht in der ökonomischen Theorie auch noch heute - wurden Konsumenten und Unternehmen als zwei verschiedene Einheiten betrachtet, die isoliert voneinander handeln und nur auf unpersönliche Weise und sporadisch in Kontakt treten. Konsumenten und Unternehmen wurden gleichermaßen als homogene Objekte angesehen, und bis auf den Austausch der Güter gab es keine reale Verbindung zwischen ihnen. Tatsächlich bildete bis vor kurzem diese einmalige Transaktion das Modell vom Marketing-Tausch.

Heute wird Marketing als Prozess betrachtet, bei dem Marketing-Tauschgeschäfte im sozialen Sinne gestaltet werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen.⁵ Manchmal wird dies soweit praktiziert, dass eine Partnerschaft zwischen Käufer und Verkäufer entsteht. Ziel ist die Bildung einer langfristigen Beziehung von beidseitigem Nutzen zwischen dem Kunden und dem Anbieter. Wie dies nun genau gemacht wird, ist im einzelnen nicht ganz leicht zu spezifizieren und zu realisieren. In diesem Buch betrachten wir eine ganze Reihe von Aktionen und Praktiken, die Organisationen zum Zweck der Bildung von Marketing-Beziehungen anwenden.

Der dritte und letzte Trend zeichnet sich gerade momentan in fortschrittlichen Unternehmen rund um den Globus ab. Die alten, formalen Unterschiede in den Unternehmens-Funktionen verschwinden langsam, aber in einigen Fällen auch dramatisch schnell. Marketing, Finanzierung, Buchhaltung und andere traditionelle Abteilungen machen einer Neu-Definition von wirtschaftlichen Tätigkeiten im Bereich der Organisation von Prozessen Platz. Ein gutes Beispiel dafür ist das Unternehmen New Holland, eine Firma, die Traktoren und andere Ausrüstungsgegenstände für Landwirtschaft und Bauwirtschaft herstellt.

MARKETING-ANEKDOTE 1.1**NEW HOLLAND ERFINDET SICH SELBST NEU: VON EINER PRODUKTIONS- ZU EINER KUNDENORIENTIERTEN GESELLSCHAFT**

New Holland, 1991 durch die Fusion von Fiat Geotech und Ford New Holland entstanden, ist einer der Weltführer in landwirtschaftlichen Geräten. Nach der Fusion 1991, einer Reaktion auf den strukturellen Rückgang der weltweiten Nachfrage nach landwirtschaftlichen Geräten in den 80er Jahren, strukturierte die Gesellschaft ihre Geschäftsbereiche von Grund auf neu, um die Produktionsstätten und das Vertriebsnetz zu rationalisieren. Der Restrukturierungsprozess führte zu einem großen Umschwung im Betriebsergebnis, von einem Reinverlust in Höhe von 449 Millionen Dollar im Jahr 1991 zu einem Reingewinn von 324 Millionen Dollar im Jahr 1996.

Nach der Fusion errichtete die neue Unternehmensspitze neue Zentralen in London, baute das Personal in den Zentralen von 1.500 Personen (einschließlich der beiden Fiat Geotech-Zentralen im italienischen Modena und der Ford New Holland Zentralen in New Holland, Pennsylvania) auf nur 50 Personen ab. Dies war das erste sehr wichtige Symbol, um der Strategie und der Kultur der neuen Gesellschaft Konturen zu verleihen. Während dieser Rekonstruktionsperiode wurden keine Fertigungsstätten geschlossen, aber die Belegschaft von New Holland sank von ungefähr 30.000 Mitarbeiter auf 10.000 Mitarbeiter. Aber dieser für das Überleben des Unternehmens als notwendig angesehene Prozess wurde unter spezieller Berücksichtigung der Belange des Humankapitals koordiniert; tatsächlich verlässt sich die neue Strategie der Gesellschaft bei allen ihren zentralen Themen in allen Geschäftsbereichen auf menschliche Kompetenz und Motivation.

New Holland ist einer der am stärksten geographisch diversifizierten Produzenten und Vertreiber landwirtschaftlicher Geräte in der Industrie und Weltmarktführer bei den Verkäufen von Traktoren und Mähdreschern. Um von der großen Kundenloyalität und dem ausgeprägtem Markenbewusstsein zu profitieren, vermarktete New Holland zunächst bestimmte Produktlinien unter den etablierten Markennamen seiner Vorgänger, einschließlich Fiat Agri, Ford und Fiat Allis. 1996 führte die Gesellschaft New Holland als neuen Markennamen und ihr Blaues-Blatt-Logo als ihren primären Markennamen auf all ihren landwirtschaftlichen Maschinen ein mit dem Ziel, New Holland als einheitliche globale Marke verstärkt öffentlich bekannt und bewusst zu machen. Um den Umsatz zu fördern, bietet New Hollands Finan-

zierungsservice den Großhändlern und qualifizierten Endabnehmern der wichtigsten US-amerikanischen und europäischen Märkte Finanzierungshilfen an. New Hollands Ziel ist es, eine kundenbestimmte Organisation zu sein: flexibel, agil und innovativ, bei der die Mitarbeiter, Händler, Anbieter und Partner zusammenarbeiten, um die global am besten positionierte Gesellschaft im landwirtschaftlichen und industriellen Ausrüstungsgeschäft zu werden.

Zur Erreichung dieser Ziele konzentriert sich New Holland auf folgende strategische Punkte:

- den Schwerpunkt bildet der Kunde
- Abdeckung des globalen Marktes
- Ausweitung der Produktlinie
- globale Produktentwicklung
- Entwicklung des Händlernetzes
- Kostendämmung und Effizienz
- kompetente und motivierte Mitarbeiter

Im zweiten Quartal 1997 vermeldete New Holland beträchtliche Ertragsteigerungen. In der ersten Jahreshälfte war der Gewinn je Aktie um 68 Prozent gegenüber der gleichen Periode des Vorjahres gestiegen.

Quelle: Massimo Bergami, Management-Berater und Professor, Universität Bologna, Italien.

KRÄFTE HINTER DER ENTWICKLUNG VON MARKETING

Bevor die zunehmende Bedeutung von Marketing und dessen neue Formen beschrieben werden, sollen kurz die Kräfte skizziert werden, die diese Änderungen bewirken. Die Kräfte sind Phänomene, die eigentlich jedem bekannt sind, deren weitreichende Effekte aber von den wenigsten realisiert werden dürften.

Die vielleicht wichtigsten Änderungen gehen von den *Kunden* aus. Auf der Mikro-Ebene werden die individuellen Vorlieben zahlreicher, verfeinerter und unbeständiger. Das Ergebnis ist eine starke Zunahme von spezifischen Marktsegmenten, die neue einzigartige Produkte und Dienstleistungen fordern und neue Wege, sie zu bekommen. Gleichzeitig gibt es einen kontinuierlichen Wandel der aggregierten Märkte. Manche entstehen über Nacht. Manche bleiben eine ganze Zeit erhalten, erfahren entweder eine Wiedergeburt oder sterben. Andere wachsen langsam. Wieder andere expandieren durch schnelles Ansteigen und Sprünge. Offensichtlich muss ein Unternehmen, das die Marktsegmente befriedigen und auf den wechselhaften Märkten Gewinne realisieren will, sein Absatzprogramm immer schneller anpassen können. Damit dies geschehen kann, muss das Unternehmen vielversprechende Märkte erkennen. Dies wiederum erfordert eine genaue Kenntnis der Mikro-Seite (z.B. Konsumentenbedürfnisse, Einkaufsverhalten, Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Konsumenten, Informationsverarbeitung) und der Makro-Seite (z.B. gesamtwirtschaftliche kurz- und langfristige Nachfrage, Marktsegmente, Trends, Produktlebenszyklen).

Der Anpassungsprozeß wird auch durch einen zweiten Faktor zu einem neuen Gebot: die *Konkurrenz*. In den letzten Jahren wetteifern immer aggressivere und höherentwickelte Rivalen auf den Märkten alteingesessener Unternehmen. Verbesserungen des Produktes und Fortschritte in der Produktionstechnologie, Techniken der Marktbeobachtung und das strategische Wissen der Unternehmensleitung haben den Wettbewerbsstand auf eine ganz neue Ebene gehievt.

Um das Ganze noch komplizierter zu machen, scheinen gesetzliche und regulierende Organe, die immer für Wettbewerb waren, freies Unternehmertum mit einer Art religiösem Eifer voranzutreiben. Doch es gibt in der ganzen Welt Barrieren unterschiedlichen Ausmaßes gegen den freien Wettbewerb. Der wachsende Wettbewerb legt dem Marketing neue Lasten auf, denn die Wettbewerbseffekte werden hauptsächlich durch Produktgestaltung, Preisgestaltung, Werbung und Vertrieb gemildert oder bekämpft.

Eine dritte Kraft, welche die Natur und Bedeutung von Marketing beeinflusst, bildet die *Weltwirtschaft* einschließlich der regionalen und landestypischen Variationen. Außer in Zeiten tiefer Rezessionen oder Depressionen, die sehr vereinzelt auftraten, konnten Manager früher mit einer wachsenden Bevölkerung, einem wachsenden verfügbaren Einkommen, günstigen Kreditkonditionen, steuerlichen Anreizen und einem allgemein günstigen Geschäftsklima rechnen. Nun aber treten immer häufiger kleinere Rezessionen

auf, was den Wettbewerbsdruck steigert und dem Marketing neue Belastungen auferlegt. Selbst während einer Inflation muss Marketing mit neuer Dringlichkeit behandelt werden, da die Menschen das Gefühl haben, ihr Geld anders ausgeben zu müssen, und Anbieter immer auf der Jagd sind, um ständig neu entstehende Marktsegmente zu entdecken. Veränderungen der ökonomischen Bedingungen, die quer durch Märkte und Volkswirtschaften gehen, bedeuten für die Anbieter immer Hindernisse, aber auch Möglichkeiten und müssen so gut wie möglich beobachtet und antizipiert werden. Manager können nicht länger von einem dauerhaften unverminderten Wohlstand ausgehen. Vielmehr scheinen wir vor einer endlosen, zwischen Unruhe und Ruhe pendelnden Periode unbestimmter Dauer zu stehen. Das Handwerkszeug des Marketing ist ein essentielles Mittel, um sich diesen Fluktuationen anzupassen und sie sogar zu beeinflussen.

Mit den Änderungen von Konsument, Konkurrent und wirtschaftlichem Umfeld erkennt der Anbieter, dass es nicht ausreicht, lediglich auf die externen Kräfte zu reagieren. Neue Herangehensweisen bei Marketingtechniken und -strategien ermöglichen bis zu einem gewissen Ausmaß die Beeinflussung der Konsumentenwahl, des Wettbewerbsklimas und ökonomischer Bedingungen.

ZWEI LEITLINIEN

So wie individuelles Verhalten von eigenen grundsätzlichen Werten oder Zielen bestimmt und soziales Verhalten von Normen und Gesetzen geregelt wird, so werden Absatzbemühungen von zwei Prinzipien begründet - oder sollten es zumindest werden. Im Besonderen strebt Marketing danach, (1) Konsumentenbedürfnissen zu entsprechen und (2) Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die besser als die des Konkurrenten sind. Beide Ziele müssen abhängig von Organisationszielen, wie Rentabilität, Marktanteil, Wohlfahrt der Arbeitnehmer und Umweltschutz, erreicht werden.

So einfach diese Leitlinien zu sein scheinen, sind sie doch in der Realität schwierig zu erfüllen, und in jedem Jahr überwiegen im allgemeinen die Fehlschläge gegenüber den Erfolgen. Um eine Perspektive zu bekommen, erfolgt nun eine Betrachtung der Fehlschläge und Erfolge, bevor es an die genaue Untersuchung der Schlüsselfunktionsbereiche des Marketing geht.

Kundenanalyse

Um den Konsumentenbedürfnissen entsprechen zu können, investieren Unternehmen viel Geld und Zeit in die Forschung. Eine übliche Strategie ist die Konzentration auf die Produktentwicklung. Das Grundprinzip dabei ist, dass Konsumenten mittels Produkten zufriedengestellt werden, so dass es naheliegend ist, hier zu beginnen. Verwiesen sei hier auf Frost 8/80 in der Marketing-Anekdote 1.2.

Wie später in diesem Kapitel detaillierter gezeigt wird, ist ein Ziel der Konsumentenforschung, zunächst zu erfahren, welche Produkteigenschaften für den Konsumenten wichtig sind, und erst danach ein Produkt zu entwickeln, das den Kundenbedürfnissen entspricht. Brown-Forman stellte in einer Gedankenspielerlei den Prozess auf den Kopf und nahm an, dass weißer Whiskey Bedürfnisse ähnlich erfüllen könnte, wie die traditionellen klaren Alkoholika. Das Produkt wurde hergestellt und man hoffte, den Beweis antreten zu können, dass ein Bedürfnis vorhanden war.

MARKETING-ANEKDOTEN 1.2

WAS MACHEN WIR NUN DAMIT?

Vor einigen Jahren stellte Brown-Forman-Distillers einen „trockenen weißen“ Whiskey namens Frost 8/80 vor. Nach viel Lärm und einer angeblichen Investition in Höhe von 20 Millionen Dollar nahm Brown-Forman die Marke zwei Jahre nach ihrer Einführung wieder vom Markt. Begründet wurde dies mit zu niedrigen Umsätzen. Die Verluste werden auf über 6 Millionen Dollar geschätzt.

Der Fall Frost 8/80 ist deshalb erwähnenswert, weil Brown-Forman anscheinend alles für eine Markteinführung Richtige getan hatte. Die Marke zielte auf eine einzigartige Nische im Markt. Das Management glaubte, dass ein ausreichend großes Konsumentensegment einen klaren Whiskey begrüßen würde, so wie viele Käufer zuvor das Konzept eines *light* Whiskey. Aber anders als der *light* Whiskey, der bernsteinfarben war, als milder galt und entweder pur oder mit Wasser getrunken werden sollte, war Frost 8/80 zum vielseitigen Mixen gedacht. Das Produkt erschien erfolgversprechend, denn Branchenstatistiken hatten einen Wechsel der Trinkvorlieben von den stärkeren Bourbons und Whiskeys zu den weicheren Alkoholika wie Wodka, Gin oder Scotch festgestellt. Zudem wandten sich Frauen und junge Men-

schen zunehmend den süßeren, weniger alkoholreichen gemixten Drinks zu. Da Frost 8/80 grundsätzlich ein gefilterter Whiskey war, hoffte Brown-Forman, mit einem ausreichenden Umsatz in diesem Bereich den Auswirkungen des Nachfragerückgangs nach den traditionellen Whiskey-Marken zuvorzukommen.

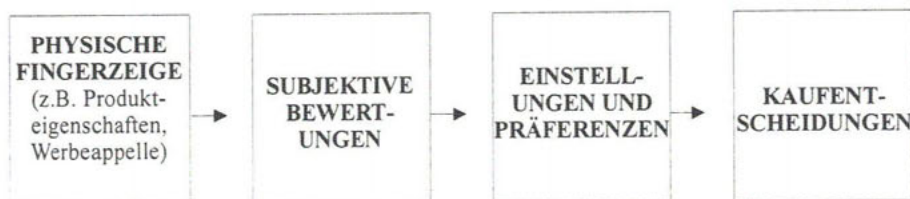
Bevor beschlossen wurde, Frost 8/80 auf den Markt zu bringen, führte Brown-Forman eine Reihe von Aktivitäten durch, die für neue Gesellschaften recht typisch sind. Zunächst wurde eine Konzeptstudie erstellt, um eine Vorstellung von der öffentlichen Aufnahmebereitschaft für trockenen weißen Whiskey zu bekommen. Eine positive Resonanz führte zu Interviews und Umfragen, um zu ermitteln, wie die Leute vielleicht das Produkt konsumieren würden und welche Gefühle sie ihm entgegenbringen. Der dritte Schritt war ein Geschmackstest, dessen Tendenz zeigte, dass die Leute das Produkt mochten. Als viertes wurden unabhängige Sachverständige befragt, die bei der Suche nach Namen, Flasche und Etikett halfen. In einem fünften Schritt wurden Verbraucherpanele benutzt, um weitere Informationen zu gewinnen. Der letzte Schritt bestand in einer großangelegten Werbeaktion, um die Öffentlichkeit über das neue Produkt und seine Verwendbarkeit zu informieren.

Warum scheiterte Frost 8/80 trotz des lehrbuchartigen Vorgehens? Branchenkenner hatten viele Erklärungen parat, darunter eine ungenügende Marktbasis, Vernachlässigung des Testmarktes sowie das Zögern des Managements, bis zum Aufbau eines Franchiseunternehmens durchzuhalten. Aber der offenkundigste Fehler lag in der Unfähigkeit Brown-Formans, eine vernünftige Konsumentenanalyse zu erstellen. Grundsätzlich erforschte das Unternehmen die Entscheidungen der Konsumenten und deren Reaktionen auf Frost 8/80 nicht gründlich genug.

Einige Fakten dieser Marketing-Anekdote wurden entnommen aus Frederick C. Klein: „How a New Product Was Brought to Market Only to Flop Miserably“, *Wall Street Journal*, January 5, 1973, S.1,19. Die Dollar-Angaben in dem Artikel wurden für diesen Text auf den Tageswert umgerechnet.

Wichtiger aber ist, dass die von Brown-Forman durchgeführten Forschungen nicht zum Kern der Kundenentscheidungsvorgänge vordrangen, sondern lediglich oberflächliche Symptome des Konsumentenverhaltens aufdeckten. Die aktuelle Forschung, die sich über ein weites Sortiment von Produkten und Dienstleistungen erstreckt, zeigt, dass es zu den Schlüsselaktivitäten im

Entscheidungsprozeß gehört, wie Konsumenten Produkteigenschaften beurteilen, wie sie die so gesammelten Informationen einordnen und wie die Informationsstruktur des Gedächtnisses die Konsumentenentscheidungen beeinflusst. Der Prozess läuft wie folgt ab:



Objektive, durch tatsächliche physische Produkteigenschaften oder durch Werbung vermittelte Informationen werden vom Konsumenten wahrgenommen, der wiederum von den „harten“ Informationen abstrahiert, um subjektive Urteile zu formen. Die abgeleiteten Daten müssen nicht unbedingt an die physischen Fingerzeige gebunden sein, sondern können mit anderen Gedanken und Gefühlen verbunden sein, die sich sogar mit der beabsichtigten Mitteilung beissen können. Als nächstes wird die subjektive Information in eine Einstellung integriert, die dann die Kaufentscheidung beeinflusst.

Anhand des hypothetischen Konsumenten Tom R. wird nun der Ablauf des Prozesses veranschaulicht. Tom R. kaufte auf die Empfehlung des Händlers in seinem Spirituosengeschäft eine Flasche Frost 8/80. Eine Händler-Promotion machte den Kauf attraktiv, denn die Flasche lag einen Dollar unter dem regulären Preis und zwei Dollar unter dem Preis der anderen Whiskey-Marken. Zu Hause schenkte sich Tom R. ein wenig Frost 8/80 in ein Glas, nur um zu probieren, wie er schmeckte. Aber Tom R. konnte sich nicht entscheiden, ob er ihn mochte oder nicht. Die physischen Hinweise - die klare Flüssigkeit, das Fehlen eines starken Geruches, die Werbung - suggerierten ihm, dass das Produkt geschmacklos sein würde. Aber als er das Produkt probierte, musste er feststellen, dass es stark nach Whiskey schmeckte. Tatsächlich wurden seine Erwartungen enttäuscht, die Diskrepanz verwirrte ihn. Hätte er erst versucht, Frost 8/80 mit 7-Up oder Coca Cola zu mischen, hätte er vielleicht niemals eine derartige ambivalente Reaktion erfahren. Aber der ursprüngliche, unverfälschte Geschmack führte zu einem ersten Eindruck, der bei ihm haften blieb und Unsicherheit erzeugte. Auch wurden

seine Zweifel bezüglich der Reinheit von Frost 8/80 geschürt. Schließlich ist Wodka farblos und wird angeblich aus „reinen“ Kartoffeln gewonnen. Aber Tom R. fragte sich, wie der neue Geschmack nun genau war. Vielleicht wurden künstliche Zusätze beigefügt, um aus dem Getränk ein synthetisches Gebräu zu machen. Ebenso beunruhigend war die Vorstellung, andere Leute würden ähnlich reagieren. Eine sichere Entscheidung wäre es also, seinen Gästen das Getränk nicht anzubieten, um sich gar nicht erst dem Risiko gesellschaftlicher Peinlichkeiten auszusetzen. Ergebnis dieser Reaktionen war, dass die Wiederholungskäufe auf dem Markt nie das erwünschte Niveau erreichten.

Es ist einfach zu erkennen, wie es zur Bildung solcher negativen Schlussfolgerungen, bewusst wie unbewusst, als Antwort auf physische Merkmale kommen kann. Außerdem können solche negativen Zuweisungen leicht zu negativen Einstellungen führen und zur Entscheidung, diese Marke nicht noch einmal zu kaufen. Wenn die Entscheidungsfindung als Versuch aufgefasst wird, Wissen und Sicherheit über unsere Umwelt zu erlangen, dann war die von Frost 8/80 erzeugte Unsicherheit ein Hindernis im Prozess der Konsumentenentscheidung. Dazu kam noch, dass Brown-Forman durch den Wechsel der Werbeagenturen im ersten Jahr für zusätzliche Unsicherheit sorgte. Die sich daraus ergebenden Themenwechsel führten zu weiterer Verwirrung. Das musste erwartungsgemäß den Erst- und auch den Wiederholungskauf beeinflussen. Richtig wäre es gewesen, die Konsumenten hätten unter vorteilhaften Bedingungen etwas über das Produkt „gelernt“. Das kostenlose Probieren von Mix-Getränken in Geschäften oder Kneipen, wo die Verkäufer die erste Begegnung des Kunden mit dem Produkt kontrollieren können, Werbeanzeigen, in denen zukünftige Kunden auf das, was sie erwartet, wenn sie das Produkt probieren, vorbereitet werden und andere Taktiken wären vielleicht fruchtbarer gewesen. Aber selbst auf unterster Ebene gab es Probleme, denn Brown-Forman zeigte niemals, das Frost 8/80 ein grundsätzliches Bedürfnis befriedigte und dass ein ausreichend großer Markt vorhanden war.

Frost 8/80 ist ein gutes Beispiel dafür, wie wichtig die Durchführung einer soliden Konsumentenanalyse ist. Dies heißt herauszufinden, was die Konsumentenbedürfnisse sind; welche Produktmerkmale diese Bedürfnisse befriedigen; wie Konsumenten das Produkt suchen, bewerten und konsumieren; und wie die Werkzeuge, die der Anbieter kontrolliert, benutzt werden können, um den Entscheidungsfindungsprozess des Konsumenten zu erleichtern. Einige Unternehmen scheinen nie etwas zu lernen, wie die kürzlichen Enttäuschungen mit dem Erfrischungsgetränk Clear Tab beweisen.

Wettbewerbsanalyse

Selbst wenn man ein Produkt entwickelt hat, das den Kundenbedürfnissen entspricht, kann der Erfolg dennoch ausbleiben, wenn die Konkurrenz die Oberhand gewinnt. Deshalb ist die Analyse der Konkurrenz ebenso wichtig wie die Untersuchung des Konsumenten. Ziel ist es, den Konsumentenbedürfnissen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung zu entsprechen, das oder die einen Grenzvorteil gegenüber der Konkurrenz aufweist. Der Grenzvorteil kann in der besseren Produktqualität liegen, in niedrigeren Preisen, besserer Erhältlichkeit, vorteilhafteren Kreditkonditionen, besserem Service, einmaligem Markenprofil und so weiter.

Typischerweise gibt es drei Herangehensweisen, um einer Bedrohung durch die Konkurrenz Herr zu werden: Produktdifferenzierung, Gesamtkostenführerschaft oder ein spezieller Marktschwerpunkt.⁷ Jede Herangehensweise soll nun einzeln veranschaulicht werden.

Produktdifferenzierung: Der Fall 7-Up

7-Up kam 1929 auf den Markt und wurde schnell beliebt, trotz buchstäblich hunderter anderer Konkurrenzgetränke, die fast genauso schmeckten. Trotzdem war der Marktanteil nur klein, und viele Leute kauften es, um es (in der Prohibitionszeit mit schwarzgebranntem Whiskey) zu mischen oder um es als Hilfsmittel gegen Kopfschmerzen und andere kleine Übel zu verwenden. In der Tat pries eine Schlüsselkampagne das Getränk „für den Haus- und Krankenhausgebrauch“. 1942 übernahm die Werbeagentur von J. Walter Thompson den Werbeetat und betonte den frischen Geschmack des Produktes zusammen mit dem Image „Du magst es, es mag Dich“. Obwohl es zum drittwichtigsten Erfrischungsgetränk nach Coca Cola und Pepsi wurde, war der Abstand zu den beiden führenden Marken immens. Zudem lag die Wachstumsrate in den 60er Jahren erheblich unter dem Branchendurchschnitt, und vier neue Marken machten 7-Up Konkurrenz: Sprite von Coca Cola, Teem von PepsiCo, Wink von Canada Dry und Upper-10 von Crown.

Etwas musste geschehen, und der erste Schritt war eine Konsumentenanalyse. Die Ergebnisse waren überraschend. Das Management hatte geglaubt, die Konsumenten würden 7-Up für eines von einer ganzen Reihe von Erfrischungsgetränken halten. Deshalb hatte man auch angenommen, dass die

Marke zumindest im Paket der möglichen durstlöschenden Alternativen aufgelistet würde, wenn Konsumenten ein Getränk auswählen müssten. Aber das Ergebnis war ein ganz anderes. Als sie auflisten sollten, woran sie dachten, wenn ihnen das Wort „Erfrischungsgetränk“ in den Kopf kam, führten die meisten Leute Coca Cola, Pepsi, Dr. Pepper und andere Cola-Getränke an. In der Vorstellung der meisten Konsumenten war „Erfrischungsgetränk“ gleich „Cola“. 7-Up kam ihnen entweder erst gar nicht in den Sinn oder allenfalls als Mix- oder Gesundheitsgetränk. Wenn also Konsumenten eine Einkaufsliste schrieben, in ein Restaurant gingen oder von einem Freund zu Hause ein Erfrischungsgetränk angeboten bekamen, dachten die meisten von ihnen nicht an 7-Up.

Das Problem betraf also das Markenprofil, das Konsumentenwissen sowie die starken und etablierten Konkurrenzmarken. Trotzdem gab es keine geradlinige Lösung. Man hätte vermuten können, dass Mehrausgaben für Werbung oder Verkaufsförderung angesagt waren; aber die Untersuchung der Konkurrenz mahnte zur Vorsicht. 1967 gab Pepsi ungefähr 55, Coca Cola etwa 44 Millionen Dollar für die Werbung aus. Das war ungefähr viermal soviel wie 7-Ups 12 Millionen. Sprite und Teem gaben immerhin noch je 10 Millionen Dollar für die Werbung aus. Es war klar, dass eine Erhöhung des Werbeetats zu teuer und im Effekt problematisch war. 7-Up musste viele Coca-Cola-Trinker zum probieren von 7-Up bringen - und das musste geschehen, ohne dass man die Kosten exzessiv steigerte oder einen Preis-, Anzeigen- und Verkaufsförderungskrieg mit den Marktführern provozierte, die über weitaus größere Ressourcen verfügten.

Die Lösung war die berühmt gewordene „Un-Cola“-Kampagne (Nicht-Cola-Kampagne) der Werbeagentur J. Walter Thompson. 7-Up änderte die Werbung und wurde nun als Alternative zu den Cola-Getränken präsentiert. Einige Anzeigen warben für 7-Up als Getränk mit „frischem, sauberem Geschmack“, „nass... wild, nie zu süß... ohne Nachgeschmack“. Andere Anzeigen machten auf mögliche Gelegenheiten zum Konsumieren von 7-Up aufmerksam; in einem Restaurant, mit einem Hamburger, beim Picknick, bei einem kleinen Imbiss und so weiter. Andere Anzeigen wiederum zogen direkte Vergleiche mit Cola-Getränken, wobei die „frischen, sauberen“ und „lebendigen“ Inhaltsstoffe von 7-Up (also Limonen und Limetten) hervorgehoben wurden im Gegensatz zu den dunklen, schrumpeligen und tot aussehenden Inhaltsstoffen (also Colanüssen etc.) der Cola-Getränke. Zur Verkaufsförderung gehörten ein kostenloses 7-Up-Glas, das wie das, allerdings auf den Kopf gestellte berühmte Coca-Cola-Glas aussah. Kurz gesagt, die

Konsumenten wurden dahingebacht, 7-Up als einzigartig und in einem neuen, vergleichenden Licht zu betrachten.

Die Kampagne funktionierte. In den drei Jahren nach Einführung der Un-Cola-Kampagne, stiegen die jährlichen Verkaufsmengen um durchschnittlich fast 20 Prozent, verglichen mit ungefähr 14 Prozent in der Branche. Dies kontrastierte stark mit den drei vorangegangenen Jahren, in denen das Umsatzwachstum von 7-Up bei durchschnittlich 3 Prozent lag, während gleichzeitig die Branche Wachstumsraten von durchschnittlich 10 Prozent aufwies.⁸

Der Fall 7-Up ist ein klassisches Beispiel für eine Wettbewerbsstrategie der (reinen) Produktdifferenzierung. Der Markenname wurde in Relation zu den Mitbewerbern gestellt und die Konsumenten nahmen ihn auf einzigartige Weise wahr. Die Kampagne lief auf einer marktweiten Ebene ab, im Gegensatz zu der alternativen Strategie, bei der Produktdifferenzierung lediglich für spezifische Segmente betrieben wird. Dieser spezielle Fall einer marktkonzentrierten Strategie wird weiter unten behandelt. Eine Produktdifferenzierung verleiht der Marke ein charakteristisches Profil, erfüllt, wenn sie richtig gemacht wird, ein echtes Bedürfnis des Kunden und erhöht seine Loyalität. Sie kann den Konsumenten weniger preissensibel machen und weniger anfällig für die Angebote der Konkurrenz. Obwohl 7-Up die Differenzierung in erster Linie durch eine neue Anzeigenkampagne und in zweiter Linie durch die Produktformulierung erreichte, kann eine Produktdifferenzierung auch durch Preispolitik, Vertrieb, Verpackung, Hilfsdienstleistungen oder andere Taktiken des Marketing erzielt werden. Produktdifferenzierungen müssen vom Kunden als reale Verbesserungen wahrgenommen werden, sonst gibt es keine Wiederholungskäufe. Auch können differenzierte Produkte sehr teuer in der Entwicklung sein, und sie können langfristig leicht von den Konkurrenten nachgeahmt werden. Deshalb ist bei der Differenzierung - mehr als bei anderen Strategien - der ständige Nachschub von neuen Ideen - und Geld - nötig.

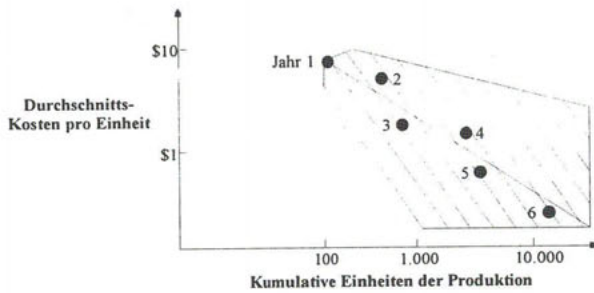
Die Gesamtkostenführerschaft: Von Computern zu Kettensägen

Das Ziel der Gesamtkostenführerschaft ist es, die Herstellungs-, Material- und/oder andere Kosten zu minimieren und aufgrund des daraus resultierenden relativ niedrigen Preises die Nachfrage zu steigern. Das wachsende Volumen führt wiederum zu absoluten Skaleneffekten und Erfahrungskurveneffekten (später diskutiert), die wiederum auf die Kosten zurückwirken und sie

senken. Der angestrebte Endeffekt ist, wie bei der Produktdifferenzierung, ein größerer Marktanteil. Tatsächlich scheint eine Kostenführerschaft am besten bei den Unternehmen zu funktionieren, die bereits einen großen relativen Marktanteil haben. Zudem führt eine Gesamtkostenführerschaft zu einer permanenten Überwachung der knappen Kosten und einer Kontrolle der Gemeinkosten sowie dem Aussondern marginaler Kunden und Produktvariationen. Wie die Strategie der (reinen) Produktdifferenzierung ist auch die Gesamtkostenführerschaft eine marktweite Wettbewerbsstrategie.

Eine Reihe von Unternehmen folgt dem Ansatz der Gesamtkostenführerschaft. Das wird besonders offensichtlich in der PC-Branche. J. Fred Bucy beispielsweise, Präsident von Texas Instruments, identifizierte vier strategische Komponenten als zentral für den Erfolg des Unternehmens.⁹ Die erste ist das Konzept der *Erfahrungskurve*.¹⁰ Wie in Abbildung 1.1 gezeigt wird, steigen die Durchschnittskosten pro Produkt-Einheit, wenn der kumulative Output steigt. Tatsächlich hat die Boston Consulting Group festgestellt, dass bei jeder Verdoppelung der kumulativen Produktion die Kosten der meisten Produkte um 20 bis 30 Prozent sinken. Warum? Weil im Zeitablauf die Arbeit effizienter wird, es zu Innovationen bei der Herstellung kommt, ein Produkt neu entworfen und dadurch Materialien und anderes eingespart werden und weil andere Lernprozesse stattfinden. Dies lässt sich vor allem in der Halbleiter-Elektronikindustrie beobachten, in der eine Verdoppelung der kumulativen Produktion in den ersten zwei oder drei Jahren nicht ungewöhnlich ist. Unternehmen wie Texas Instruments, die sich auf dem Kamm des Phänomens der Erfahrungskurve bewegen, können offensichtlich relativ niedrigere Preise nehmen und größere Marktanteile erobern. Man bedenke, dass die Effekte der Erfahrungskurve nicht nur auf die Produktionskosten beschränkt sind, sondern auch auf die Marketingkosten Anwendung finden können.

ABBILDUNG 1.1: DAS PHÄNOMEN DER ERFAHRUNGSKURVE: EIN HYPOTHETISCHES BEISPIEL



Die durch die Datenpunkte gezeichnete Linie ist typisch; das schattierte Feld zeigt an, dass die Steigungen der realen Erfahrungskurven entsprechend der Art des Produktes und anderer Variablen erheblich variieren

Die zweite Komponente von Texas Instruments' Herangehensweise an die Gesamtkostenführerschaft ist die *Bedeutung*, bei der Entwicklung eines neuen Marktes *der Erste zu sein*. Obwohl es keine notwendige Komponente für den Erfolg ist, hat das „erste“ Unternehmen die Möglichkeit, früh von der Erfahrungskurve zu profitieren, ein vorteilhaftes Markenprofil zu entwickeln, einen Kundenstamm aufzubauen und höhere Gewinnspannen zu realisieren. Der Erste zu sein, kann aber auch ein Risiko bergen, wenn die Marktakzeptanz sich langsamer als erwartet entwickelt und die Konkurrenten hinter den Kulissen warten, um Vorteile aus den Lernprozessen und primären Nachfrageinvestitionen des Pioniers zu ziehen. Im Fall von Texas Instruments war es ein entscheidender Vorteil, der Erste zu sein.

Die Akkumulation von Produktionseinheiten mit Produkten, die mit einem Kernprodukt verbunden sind, ist eine dritte Komponente von Texas Instruments' Strategie und heißt *gemeinsame Erfahrung*. So findet Texas Instruments ähnliche Verwendungen für seine Halbleiter in Taschenrechnern, Minicomputern, Digitaluhren und Computer Terminals. Dies bedeutet eine Reduzierung der Kosten durch Aufteilung auf die Produkte, und die gemeinsame Erfahrung vergrößert die Gesamtkostenführerschaft der einzelnen Produkte zusätzlich.

Schließlich folgt Texas Instruments der Philosophie der *kostenorientierten Entwicklung*. Bucy: „Dies beinhaltet die heutige Entscheidung, wie die Ver-

kaufspreise und die Leistung eines gegebenen Produktes für die nächsten Jahre sein soll sowie die entsprechende Entwicklung des Produktes und der Produktionsanlage, um dieses Produkt so herzustellen, dass die beiden Ziele Kosten und Leistung erreicht werden.“¹¹ Der Hauptschwerpunkt liegt also auf den Kosten; das zweite Ziel ist es „ein Produkt nicht mit mehr Leistung auszustatten, als der Markt abzunehmen bereit ist.“¹²

Die Gesamtkostenführerschaft ist somit unvereinbar mit der Strategie der Produktdifferenzierung. Nun ist es aber nicht so, dass Unternehmen wie Texas Instruments ihre Produkte nicht differenzieren; in gewissem Ausmaß differenzieren sie durch Produktgestaltung, Werbung, Marktsegmentierung und Vertriebspolitik. Aber höchste Priorität haben niedrige Kosten, und Produktdifferenzierung hat einen niedrigeren Stellenwert als bei Unternehmen, die dem Konzept der (reinen) Produktdifferenzierung folgen. Umgekehrt abstrahiert der Produktdifferenzierer natürlich auch nicht von den Kosten. Aber Ziele wie eine sehr hohe Produktqualität oder Markenprofil haben Priorität. Allgemein bedeutet dies höhere Ausgaben; daher der systemimmanente Ausschluss. Es gibt jedoch auch seltene Fälle, in denen hohe Produktqualität und Gesamtkostenführerschaft gleichzeitig zu finden sind.¹³ Aber dies ist die Ausnahme, nicht die Regel.

Die Gesamtkostenführerschaft ist eine starke Strategie, kann aber langfristig gefährlich sein. Bereits erwähnt wurde die Möglichkeit, dass ein Produkt nur langsam vom Konsumenten angenommen wird. Ein weiteres mögliches Problem ist, dass der Preiswettbewerb, das wichtigste Werkzeug zur Nachfragestimulation, sehr leicht von anderen kopiert werden kann. Eine weitere Bedrohung kann auch sein, dass Konkurrenten möglicherweise neue Technologien entwickeln und das Produkt erheblich zum Vorteil verändern oder gar ein Substitut entwickeln. Zudem kann, auch wenn die Konsumenten zunächst sehr angetan sind, sich der Geschmack verändern, so dass das Unternehmen seine Investitionen nicht wieder hereinbekommt.

Langfristig erwies sich der Heimcomputermarkt für Texas Instruments als schädlich. Das 1979 eingeführte Modell 99/4A hatte bis zum Jahr 1982 einen Marktanteil von 26 Prozent errungen. Aber Commodore, Radio Shack, Atari und Timex, die vor allem durch Niedrigpreise Konkurrenz machten, zwangen Texas Instruments, den Preis von 1.000 Dollar im Jahre 1979 auf 250 Dollar im Jahre 1982 zu senken. Eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs führte zu einem Preissturz von Modell 99/4A auf unter 89 Dollar plus einem Rabatt im Jahr 1983. Der Marktanteil im Jahr 1983 sank auf 19 Prozent. Obwohl sich die Gesamtgröße des Marktes zwischen 1982 und

1983 verdoppelte, konnte Texas Instruments auf dem Heimcomputermarkt nicht profitabel konkurrieren und zog sich zurück. Nicht nur Preiskriege, sondern auch Veränderungen im Geschmack der Konsumenten forderten ihr Opfer, da die Käufer anspruchsvoller wurden und als primäre Produktmerkmale Wert und bestimmte Leistungen forderten. Der Preis verlor relativ an Bedeutung. Das ist die Grube, in die man fällt, wenn man sich zu lange zu sehr auf die Strategie der Gesamtkostenführerschaft konzentriert. Heute legen die erfolgreichen Konkurrenten auf dem PC-Markt nicht nur Wert auf die Kosten, um ihre Preise niedrig zu halten, sie sind gleichzeitig auch gezwungen, die gleichen Innovationen wie ihre Mitbewerber anzubieten.

Abschließend sei zur Strategie der Gesamtkostenführerschaft angemerkt, dass es in jeder Branche typischerweise eine Bandbreite von Strategien gibt und es oft ein oder mehrere Unternehmen gibt, die durch die Gesamtkostenführerschaft überleben können. In den Anfangsjahren der Kettensägenindustrie beispielsweise, als die Haushalte sich zunehmend Kettensägen zulegte, verfolgte einer der Marktführer, McCulloch (27 Prozent Marktanteil), eine Gesamtkostenführerschaft, während der andere Marktführer, Homelite (28 Prozent Marktanteil), die Strategie der Produktdifferenzierung verfolgte, die auf hoher Qualität und einem Händler-Netzwerk mit Kundendienst basierte.¹⁴ Diese Unternehmen und die Branche insgesamt neigten dazu, große, teure Sägen anzubieten, von denen die meisten von professionellen Waldarbeitern und Bauern gekauft wurden. Bald begann Beaird-Poulan, kleine, preiswerte Sägen an Gelegenheitsnutzer zu verkaufen. Der Marktanteil von Beaird-Poulan betrug damals 8 Prozent. Andere Unternehmen folgten schnell und der Markt explodierte, weil Kettensägen neuerdings die Massen ansprachen. 1977 betrug der Marktanteil von Homelite schätzungsweise 23, von Beaird-Poulan ungefähr 22 und von McCulloch rund 20 Prozent, und der Markt für Gelegenheitsnutzer stieg von 430.000 Einheiten im Jahre 1972 auf 1.750.000 im Jahre 1977. Das Segment der Gelegenheitsnutzer machte nun ungefähr 70 Prozent des 1,15 Milliarden Dollar großen Marktes aus.

Verwiesen sei darauf, dass die Marktführer die beiden soeben diskutierten Hauptstrategien verfolgten. Verwiesen sei auch darauf, dass, anders als bei den Erfahrungen von Texas Instruments, die Preisrivalität der Position des ursprünglichen Kostenführers McCulloch nicht geschadet hat. Weiterhin sei auf den dramatischen Aufstieg von Beaird-Poulan, dem anderen Anwender der Gesamtkostenführerschaft, hingewiesen. Die Kettensägenindustrie veranschaulicht auch die Möglichkeit anderer strategischer Herangehensweisen. So benutzt das deutsche Unternehmen Stihl die Strategie der Produktdifferenzierung, spricht aber mit seiner Marke ein bestimmtes Marktsegment

an: die professionellen Nutzer. Stihls Produkt ist von noch besserer Qualität (und höherem Preis) als das von Homelite, und Stihl ist überzeugt, dass auch dafür ein Markt vorhanden ist. Tatsächlich hat Stihl seit über einem Jahrzehnt einen festen Marktanteil zwischen 7 und 8 Prozent. Anderen Unternehmen in der Branche mit keiner oder einer schlechten Wettbewerbsstrategie (beispielsweise Remington oder Roper) ergeht es weit schlechter.

MARKETING-ANEKDOTE 1.3

SPEZIAL-MARKTSCHWERPUNKT: LIPTON KRÄUTERTEES

Während bei den Strategien der Produktdifferenzierung und der Gesamtkostenführerschaft die Dominanz über einen ganzen Markt angestrebt wird - oder zumindest nach dem Überleben darin -, zielt die Strategie des Marktschwerpunktes auf ein bestimmtes Segment oder eine kleine Anzahl von Segmenten eines größeren Marktes. Ist ein solches Segment gefunden, wendet das Unternehmen entweder die Produktdifferenzierung oder die Gesamtkostenführerschaft an, um anzugreifen. In diesem Sinne kann der Spezial-Marktschwerpunkt als Untermenge der beiden vorhergehenden Strategien betrachtet werden.

Ein gutes Beispiel für die Strategie des Marktschwerpunktes sind die Kräutertees von Lipton. Bis 1980 war der US-Markt für Kräutertees minimal, betrug vielleicht 2 bis 3 Prozent des gesamten Marktes für schwarzen Tee. In Deutschland und anderen Teilen Europas beispielsweise betrug der Anteil der Kräutertees am Teemarkt schätzungsweise zwischen 40 und 45 Prozent. Deshalb ging man davon aus, dass die Vereinigten Staaten vielleicht ein großer unerschlossener Markt waren. (Man bedenke, dass Kräutertees streng betrachtet keine Tees und koffeinfrei sind.)

1979 und 1980 startete Lipton den Eintritt in den Kräuterteemarkt, auf dem zu der Zeit hauptsächlich Celestial Seasonings und Bigelow tätig waren. Das angestrebte Ziel war ein Marktanteil von mindestens 5 Prozent des Schwarzteemarktes im (ungefähr) ersten Jahr. Lipton hoffte auch auf Skalenerträge in der Produktion und Senkung der Gemeinkosten, da man bereits regulären

Tee herstellte. Dies würde Lipton Kostenvorteile gegenüber den kleinen Mitbewerbern, einschließlich Celestial Seasonings, einbringen. Trotzdem lautete aber, aus Gründen, die gleich ausgeführt werden, die Strategie Produktdifferenzierung.

Zielgruppe waren Frauen zwischen 25 und 49 Jahren, mit mittleren bis höheren Einkommen, die durchschnittliche Schwarzteetrinker waren. Kräuterteetrinker wurden natürlich auch gesucht. Das Psychogramm beschrieb den Zielkonsumenten als „unabhängige Frau mit starken Überzeugungen, die sich beim Fällern von Entscheidungen wohl fühlt.“¹⁵ Das Ergebnis war, dass das gesuchte Marktsegment sehr spezifisch und relativ klein war.

Die Differenzierung von schwarzen Tees erfolgte durch verschiedene Taktiken. Das Produkt wurde aus qualitativ hochwertigen, natürlichen Bestandteilen hergestellt und enthielt, wie erwähnt, kein Koffein. Ursprünglich wurden fünf Geschmacksrichtungen angeboten: Orange, Gewürz, Kamille, Hibiskus und Mandel. Später kam eine sechste hinzu: Citrus-Sunset, die ein indisches Gewürz enthält. Printanzeigen betonten „natürlich delikat“ und „kein Koffein“. Sie zeigten farbige Abbildungen der Teeschachteln und sehr wenig Text. Ein Gutschein im Wert von ungefähr 25 Cents war mitunter beigelegt. Eine Fernsehwerbung betonte die Lebensqualität, eine andere das natürliche Umfeld. Das Thema Romantik war in den meisten Anzeigen ebenfalls erkennbar. Händler-Promotion wie „zwei kostenlos beim Kauf von 10“ und „zahlbar nach 6 Monaten“ wurden gestartet, um die Akzeptanz der Händler zu gewinnen. Und schließlich wurde zwar die bekannte rechteckige Verpackung gewählt, aber sie wurde exotischer gestaltet, femininer und blumiger als herkömmlich. Zudem wurde die Verpackung so gestaltet, dass nun die größte Seite das Augenmerk des Kunden auf sich zog und nicht mehr, wie üblich, das Ende. Das sorgte nicht nur für eine größere Front im Kaufhausregal, sondern minimierte auch die Gemeinkosten, da mehr Schachteln vorteilhaft gestapelt werden konnten und weniger Raum brauchten.

Lipton strebte auf diese Weise ein kleines Marktsegment an und benutzte die Strategie der Produktdifferenzierung. Ausdrücklich war Lipton bestrebt, eine „maximale Differenzierung“ zu seinen normalen und aromatisierten Tees herzustellen. Dies geschah, um die eigenen Verkäufe in diesem Bereich nicht „aufzufressen“, zu kannibalisieren, sich selbst nicht Konkurrenz zu machen. Auch musste Lipton darauf achten, dass das Verkaufsargument, „kein Koffein“, nicht auf die anderen, stark-koffeinhaltigen Produkte des Unternehmens zurückschlug, mit denen man immerhin einen Umsatz von

mehreren Hundert Millionen Dollar machte und die Schaden nehmen konnten, wenn man dieselbe Kundenschicht ansprach. Schließlich meinten Liptons Marketing-Leute, dass viele US-Bürger den Preis für Kräutertees zu hoch (ungefähr 10 Prozent mehr pro Schachtel), die Idee, „Blumen“ zu trinken, widerlich, das Image eines Kräutertetrinkers als zu wissend oder exotisch und unvereinbar mit dem Image des normalen Teetrinkers oder das Trinken von Kräutertees für gefährlich hielten (einige Menschen glauben, Kräuter verwirren oder sind möglicherweise giftig). Produktdifferenzierung war also sehr wichtig, um Liptons bereits vorhandenen Produkte zu schützen und um die richtigen Marktsegmente zu erreichen.

Spezial-Marktschwerpunkt: Liptons Kräutertees

Die Strategie des Marktschwerpunktes wird nicht nur von Riesen wie Lipton angewendet. Tatsächlich halten viele kleine und mittlere Unternehmen diese Strategie für den einzigen Weg, um im Kampf gegen größere Konkurrenten zu überleben. Oder anders formuliert: sie halten es für lebenswichtig, sich Marktnischen zu suchen. Wie zu beobachten ist, nimmt die Strategie des Marktschwerpunktes als Ergebnis der zunehmenden Zersplitterung des Konsumentenmarktes immer mehr an Bedeutung zu. In bestimmter Hinsicht erfordert die Orientierung auf einen Marktschwerpunkt sogar mehr Marketing als andere Strategien. Es ist schwierig, Segmente zu finden und zu erobern. Sie müssen eine ausreichende Größe haben, und/oder das Produkt oder die Marketingkampagne müssen geändert werden, um Gewinne zu erzielen. Auch reagieren sie empfindlicher auf Wettbewerb und Änderungen des Kundengeschmacks, erfordern also eine sehr viel genauere Beobachtung und häufigere Wechsel der Absatzprogramme.

Dies beendet die Diskussion der beiden Leitprinzipien modernen Marketings: Konsumentenanalyse und Wettbewerbsanalyse. Die Darstellung enthält implizit ein dritte Aktivität: Die Analyse betrieblicher Restriktionen, Macht und Schulden. Dies wiederum beinhaltet die Ziele der Unternehmen, ihre finanziellen und personellen Ressourcen, ihre Produktionsmöglichkeiten, ihre Organisationsstrukturen, das wirtschaftliche Umfeld, das soziale, politische, rechtliche Umfeld und andere Faktoren. Alles muss unter dem Aspekt des Marketing betrachtet werden. Zusammenfassend könnte gesagt werden, dass Marketing danach strebt, „dass alle geschäftlichen Aktionen sich an einem integrierenden Ziel orientieren: superiore Wert-Lieferung zu Kosten, die einen akzeptablen Gewinn erlauben.“¹⁶ Im folgenden werden die

Werkzeuge des Marketing vorgestellt, mit denen Manager auf den Markt reagieren oder ihn beeinflussen können.

IMPLEMENTIERUNG VON ABSATZ-BEMÜHUNGEN

Marktauswahl

Die Auswahl des Marktes, der bedient werden soll, ist die vielleicht kritischste Entscheidung, der sich ein Unternehmen gegenüberstellt, denn an dieser Wahl orientieren sich nicht nur die folgenden Marketingentscheidungen, sondern der Enderfolg des Unternehmens hängt auch davon ab, ob der Markt oder die Märkte die Produkte des Unternehmens überhaupt akzeptieren. Die Annahmen, dass ein Markt vorhanden ist oder dass sich durch Marketing jedes vorhandene Produkt schon irgendwie verkaufen wird, reichen nicht aus. Vielmehr muss mit einer Bewertung der Kundenbedürfnisse begonnen werden. Wenn das Produkt ein Bedürfnis erfüllt und einen Wettbewerbsvorteil hat, kann die Größe des Marktes bewertet werden, und es kann mit der Planung und Durchführung der taktischen Aktivitäten begonnen werden, die erforderlich sind, um ihn auf profitable Weise zu erobern.

Konsumentenverhalten

Eine Kernaktivität bei der Marktauswahl ist die Analyse des Kundenverhaltens. Vorher wurde bereits in einem vereinfachten Modell erwähnt, dass der Entscheidungsfindungsprozess des Konsumenten beginnt, wenn er physische Fingerzeige erhält. Der Konsument nimmt sie als subjektive Merkmale, als Vorteile etc. wahr und organisiert sie irgendwie in seinem Gedächtnis, um eine Einstellung gegenüber dem Angebot des Produktes zu entwickeln. Die Einstellung schließlich, so wird angenommen, beeinflusst den Entscheidungsprozeß so oder so.

In der Realität ist der Entscheidungsprozeß viel komplexer. Marktanbieter haben eine Reihe von Theorien entwickelt, die den Prozess in viele psychologische Bestandteile aufbrechen. Es geht über das Anliegen dieses Kapitels hinaus, diese Theorien hier vorzustellen (die Details werden in Kapitel 4 dargestellt). Doch die zentralen Elemente, die in vielen der Theorien vor-

kommen, sollen hier kurz skizziert und ihre Verwendung in der Praxis angedrissen werden.

Denkprozesse

Die vorherrschenden Überlegungen in fast allen Theorien über Konsumentenwahl beziehen sich darauf, wie Konsumenten Informationen verarbeiten. Eine Möglichkeit, Informationsverarbeitung darzustellen, ist zu zeigen, welche Meinungen die Konsumenten haben und wie diese Meinungen im Gedächtnis organisiert sind. Eine Meinung ist ein subjektives Urteil über die vermeintlichen Produktmerkmale (z.B. schwer, haltbar, nicht zu teuer). Die Meinung kann auch ein Urteil über die Folgen des Kaufes oder der Anwendung des Produktes beinhalten (z.B. „Mit Marke X bleibt mein Fußboden zwei Wochen sauber“). Aufgrund ihrer Meinungen treffen Konsumenten Entscheidungen zwischen alternativen Marken oder mehreren Konsummöglichkeiten.

Anbieter haben viele Modelle entwickelt um darzustellen, wie die Meinung gebildet, gruppiert und für den Entscheidungsprozeß genutzt wird. Der Manager kann dann die Merkmale besser vermitteln, wenn ihm die Vorstellungen des Kunden bekannt sind; Merkmale können dann entsprechend verändert, hinzugefügt oder entfernt, Vorstellungen und Entscheidungsprozesse beeinflusst werden etc. Außerdem wissen dann die Manager, wie die Konsumenten die eigene Marke und die des Konsumenten sehen, so dass sie relative Vorteile oder Nachteile herausfinden und bei Entscheidungen helfen können, ob etwas und (falls ja,) was zur Situationsverbesserung getan werden muss. Denkprozesse bestimmen die mehr oder weniger rationale Seite der Konsumententscheidungen. Sie beherrschen gewerbliche Käufe und spielen ebenso eine wichtige Rolle in der täglichen Konsumentenwahl.

Emotionale Prozesse

Auch ist es wichtig, die emotionalen Reaktionen der Konsumenten auf die Produkte zu erkennen. Diese Reaktionen nämlich bergen ebenso wie die Bewertung der Nützlichkeit und Bedeutung spezifischer Produktmerkmale Bedürfnisse und Motive, die zum Kauf führen. Zusammen mit Meinungen bestimmen die Gefühle die Einstellung und beeinflussen somit die Kaufentscheidung. Das Wissen eines Unternehmens über die Gefühle der Kunden

gegenüber seinem Produkt (und denen der Konkurrenten) trägt zur Gestaltung seiner Produkte bei, zu Verpackung, überzeugenden Mitteilungen, Verkaufsförderung und Sonderangeboten, zur Preisgestaltung und sogar zu den Entscheidungen über den Vertrieb. Wie Meinungen müssen auch Gefühle bezüglich der eigenen Marke und der der Konkurrenten bei der Einschätzung der Stärke der Wettbewerbsposition berücksichtigt werden. Emotionale Betrachtungen durchdringen offensichtlich die täglichen Entscheidungsprozesse der Konsumenten, aber sie können auch wichtige Faktoren beim gewerblichen Einkauf sein, trotz der Bemühungen, sich auf ökonomische und andere vermeintlich rationale Faktoren zu konzentrieren.

Soziale Prozesse

Kaufen ist nicht allein ein psychologischer Prozess. Auch soziale Prozesse beeinflussen den Konsum. Sie können viele Formen annehmen, wie der Einfluss von Normen, der Druck durch gleichrangige Mitarbeiter, Entscheidungsfindungsaktivitäten in der Familie, der organisationale Kaufprozess, Verhandlungen etc. Das Wissen um die Rolle sozialer Faktoren bei der Wahl ist besonders hilfreich beim Entwurf von Anzeigen und anderen Marketing-Mitteilungen.

Ein Modell

Um einen Einblick darin zu bekommen, wie Konsumenten ihre Wahl treffen, stellen die Anbieter diesen Prozess in Modellen dar. Diese unvollkommenen Modelle repräsentieren die Ursachen von Entscheidungen, Entscheidungsfindungsprozesse und ihre Beziehung zu den faktischen Wahlergebnissen dar. Bisweilen werden diese Modelle in Laborexperimenten entwickelt; manchmal werden Erhebungen verwendet. Ein Modell, das sich für Prognose, Produktgestaltung und Werbung als nützlich erwiesen hat, ist das Einstellungsmodell. In vereinfachter Form sieht es wie folgt aus:

$$P \text{ oder } I = f(B, F, S)$$

Das tatsächliche Kaufverhalten (P) oder die Kaufabsicht (I) sind hypothetisch gesehen eine Funktion von Meinung (B), Gefühlen (F) und sozialem Druck (S). In komplizierteren Modellen wird die Wahl zwischen verschiedenen Marken dargestellt und die ganze Bandbreite psychologischer und sozialer Determinanten berücksichtigt. Spezifische Beispiele finden sich zu-

hauf in der Literatur. Die meisten dieser Modelle bedienen sich quantitativer Methoden, werden aber bei der Anwendung in der Praxis um qualitative Forschung ergänzt.

Marktsegmentierung

Die Kundenanalyse richtet sich in erster Linie auf die Erforschung der Kunden als Individuen. Damit konzentriert sie sich auf Mikrophänomene. Obwohl dies bei der Produktgestaltung und anderen taktischen Entscheidungen hilfreich ist, liefert sie keine Informationen über die Größe und Zusammensetzung von Märkten oder wie Konsumentengruppen auf Produktofferten reagieren. Die Kenntnisse der Makroseite des Konsums sind lebenswichtig, weil es für die meisten Unternehmen unmöglich ist, jedem Konsumenten ein Einzelprodukt herzustellen und zu liefern. Es muss ein Ausgleich hergestellt werden zwischen dem Ideal, die Bedürfnisse eines jeden vollständig zu erfüllen, und der Möglichkeit des Unternehmens, diesen Bedürfnissen zu entsprechen. In der Praxis müssen vollständig definierte Märkte oder Marktsegmente identifiziert werden, damit das Unternehmen Vorteile aus einer gewissen Standardisierung und der damit verbundenen Effizienz gewinnen kann. Dieser Prozess wurde als Marktsegmentierung bekannt.

Bei der Marktsegmentierung werden Untergruppen der Bevölkerung als mögliche Kunden identifiziert. Die Segmentierung sollte eine Gruppe von Personen ergeben, die eine positive Einstellung zu dem Produkt hat - und, so ist zu hoffen, auch die Absicht hat, es zu kaufen. Zudem sollte das Segment erreichbar sein, nicht zu viele Konkurrenten aufweisen und groß genug sein, um die Aktivitäten zu rechtfertigen. Folgende Kriterien stellen typische Grundlagen für die Marktsegmentierung dar, da die Geschmäcker der klassifizierten Personen je nach Kategorie variieren und unterschiedliche Möglichkeiten für Marketing bieten:

- *Demographisch*: Alter, Geschlecht, Einkommen, ausgeübte Tätigkeit, Familiengröße, Bildung, Religionszugehörigkeit, Personenstand, Rasse.
- *Geographisch*: Teil des Landes (städtisch, ländlich oder vorstädtisch).
- *Psychologisch*: Persönlichkeit, Einstellungen, Lebensstil.
- *Sozial*: gesellschaftliche Schicht, Gruppenzugehörigkeit.

- *Verhalten*: vorteilssuchend, typische Konsummenge, Endverbrauch, Konsumstatus (z.B. Nichtverbraucher, Erstkonsument, Wiederholungskonsument).

Eine der erfolgreichsten Segmentierungen ist die *Benefit Segmentierung*. Dabei werden die Konsumenten nach den von ihnen am meisten gewünschten Produkteigenschaften oder nach den von ihnen am höchsten bewerteten Ergebnissen der Produktnutzung segmentiert. Man bedenke, dass diese Vorgehensweise sich an Kriterien hält, die sich eindeutig auf Konsumentenbedürfnisse beziehen. Tatsächlich ist es das Ziel, eine relativ homogene Gruppe von Konsumenten mit ähnlichen Bedürfnissen zu entdecken. Sind Konsumenten auf diese Weise gruppiert worden, wird nach Übereinstimmungen zwischen den Personen innerhalb eines Segmentes gesucht. Beispielsweise werden oftmals zentrale demographische und psychologische Eigenschaften von Personen festgehalten, ebenso wie aktuelle Verhaltensweisen (vorherige Käufe, Vorlieben, Aktivitäten etc.). Dadurch bekommt das Management ein Bild von den zentralen Leistungen, die die Käufer von dem Produkt erwarten, wie viele Personen eine jede Einzelleistung bevorzugen und wie die Personen eines jeden Leistungssegmentes charakterisiert sind. Solche Informationen können für Entscheidungen über Produktgestaltung, Werbung, Preisbildung und Vertrieb benutzt werden.

Tabelle 1.1 zeigt ein auf den Markt angewandtes Beispiel aus dem Bankenservice. Es bilden sich fünf verschiedene Konsumentengruppen heraus, jede variiert in Größe und Leistungsanforderung. Die Konsumenten unterscheiden sich je nach Segment und haben eine bestimmte Vorstellung von den jeweiligen verschiedenen Banken. Eine spezielle Bank könnte diese Daten benutzen, um zu sehen, ob sie auch diejenigen bedient, die sie zu bedienen meint; und sie könnte bestimmen, ob ein unerschlossener Markt existiert. Das Bild könnte der Bank auch helfen, Service und Kommunikation auf die Kunden zuzuschneiden.

TABELLE 1.1: EIN BEISPIEL FÜR NUTZENSEGMENTIERUNG

	1	2	3	4	5
	Front-Läufer	Kreditsucher	Repräsentative Untergruppe	Anlagesucher	„One Stop“-Kunde
<i>Gesuchte Hauptvorteile</i>	Groß Bank für alle Gute Werbung	Guter Ruf Kredite leicht erhältlich	Keine Unterschiede (durchschnittlich gegenüber allen gesuchten Nutzen)	Hohe Sparzinsen Schneller Service Niedrige Kreditzinsen Viele Parkplätze	Große Vielfalt an Service Bequeme Öffnungszeiten Schneller Service Ermutigung zu finanzieller Verantwortung
<i>Favorisierte Banken</i>	Geschäftsbank A	Geschäftsbank B Sparinstitut X	Geschäftsbank A Geschäftsbank B	Sparinstitut Y Sparinstitut Z	Geschäftsbank A Geschäftsbank B
<i>Demographie</i>	Jung Wohnt zur Miete	Hauptsächlich nur Kredit für kurze Zeit Vor allem Arbeiter		Tendiert zum Sparen	Älter
<i>Charakteristika des Lebensstils^a</i>	Hohe Fähigkeit, Geld zu managen	Liberal bei Kreditnahme Positiv gegenüber Krediten		Konservativ in Lebensstil und Kreditnahme Risikoavers	Konservativ gegenüber Kreditnahme Positiv gegenüber Girokonto
Größe(n)	8 (2%)	51 (15%)	118 (34%)	89 (26%)	78 (23%)

^a Dimensionen repräsentieren Faktorwerte aller 196 allgemeinen und bankenspezifischen Lebensstil-Punkte.

Quelle: Roger J. Calatone und Alan G. Sawyer, „The Stability of Benefit Segments“, *Journal of Marketing Research* 15, August 1978, S.400. Abdruck mit Genehmigung der American Marketing Association.

Marktsegmentierung kann ein sinnvolles Strategiewerkzeug sein. Man betrachte nur den Fall der Kopiergeräteindustrie (siehe Marketing Anekdote 1.4).¹⁷

MARKETING-ANEKDOTEN 1.4

XEROX-KOPIERER

Jahrelang gehörte Xerox der Kopiergerätemarkt. Das Marketing des Unternehmens basierte auf Produkte, die Trockentoner und modelltypische Teile benötigten. Die meisten Komponenten produzierte und montierte Xerox selbst. Dies erlaubte die Produktion hochwertiger, langlebiger Geräte, die für Kunden geeignet waren, die eine hochwertige Massenproduktion wünschten. Natürlich war der Preis des Gerätes hoch. Das Unternehmen hatte eigene Verkaufs- und Servicekräfte, und die Kunden leasen die Kopierer von Xerox. Die hochwertigen Xerox-Kopierer hatten im allgemeinen einen Marktanteil von 70 Prozent oder mehr.

Eintritt der Konkurrenten. Savin sah eine Möglichkeit, den Markt für Niedrigpreise und Gelegenheitsnutzer zu besetzen. Dafür verwendete Savin die billigere Technologie der Flüssigtoner und setzte Teile ein, die zwischen den einzelnen Modellen austauschbar waren. Zwar konnten Geschwindigkeit und Qualität der Kopien nicht mit denen von Xerox konkurrieren, aber der Zielmarkt akzeptierte diesen Nachteil, weil der Preis sehr viel niedriger war. Ein Nebeneffekt war eine etwas größere Zuverlässigkeit. Um den stärker fragmentierten Markt zu erreichen, benutzte Savin ein Händlersystem und verkaufte seine Kopierer, statt sie zu leasen. Das war nicht nur notwendig, sondern auch billiger. Der Service wurde von den Händlern durchgeführt; dies war möglich, da die Kopierer einfacher waren. Savin die Händler unterstützte. Zudem kaufte Savin sämtliche Bauteile und ließ sie in Japan montieren; dadurch hatte das Unternehmen weitere Kostenvorteile. Resultat war, dass Savin erfolgreich ein nicht bedientes Marktsegment entdeckte und den Konsumenten dieses Segmentes ein Produkt zur Verfügung stellte, das die Kunden zufrieden stellte. Heute verfolgen viele Wettbewerber die Strategie der unteren und oberen Preisklasse auf dem Kopiergerätemarkt, und Xerox ist gezwungen, aktiv zu segmentieren und Marketingtaktiken zu ändern, um der Konkurrenz zu begegnen.

Marktüberwachung und Entscheidungsunterstützungssysteme

Ein Schlüsselfaktor bei der Auswahl des Marktes wie auch beim Management des gesamten Absatzprogramms ist das Sammeln, die Analyse und die Nutzung von Informationen. Moderne Marketing-Organisationen richten zunehmend eigene Abteilungen für diese Funktionen ein, die sich Management-Informationssysteme oder Entscheidungsunterstützungssysteme nennen.

Ebenso häufig führen Unternehmen die Informationsfunktion durch eine engere Koordination ihrer vielen einzelnen Abteilungen durch. Die Diskussion dieses wichtigen Themas geht über den Bereich dieses Kapitels hinaus und erfolgt detaillierter in Kapitel 5. Auch auf das Risiko des Understatement hin sei aber darauf hingewiesen, dass die Konsumentenanalyse einer speziellen Aufmerksamkeit bedarf; Datenanalyse und Speicherung (beispielsweise Sammeln von Scannerdaten, statistische Modellierung, Einrichtung eines Archivs); normative Unterstützungssysteme (wie mathematische Modelle und interaktive Computerunterstützungsprogramme); und neue Wege der Streuung und Verwertung der Informationen. Es folgt nun die taktische und operationale Seite des Marketing. Dazu gehören Produktentscheidungen, Kommunikationsentscheidungen, Preisentscheidungen und Vertriebsentscheidungen.

Produktentscheidungen

Produktentwicklung

Veränderungen des Konsumentengeschmacks, der volkswirtschaftlichen Bedingungen und des Wettbewerb machen Produktinnovationen unabdingbar, um das Geschäft gesund zu erhalten. Heutzutage überlassen es die führenden Unternehmen nicht mehr dem Zufall oder dem Einfallsreichtum ihres Begründers, sondern sie verlassen sich auf das zielgerichtete Programm der Produktentwicklung. Um sicher zu gehen, ist das Programm teils Kunst, teils Wissenschaft. Aber die hohen Ausgaben und die nüchterne Tatsache, dass die Ausfallraten hoch sind, erzwingen es, dass die Wissenschaft und die Kunst gut miteinander verschmolzen werden, bevor das Produkt eingeführt wird. Laut Schätzungen betragen die Kosten für Entwurf, Entwicklung und Einführung eines neuen Industrieerzeugnisses durchschnittlich mehr als 5

Millionen Dollar, bei einem neuen Konsumprodukt mehr als 15 Millionen Dollar. Die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges im Entwurfstadium beträgt bei Industrieerzeugnissen 30 Prozent, bei Konsumgütern 20 Prozent.²⁰

Es müssen viele Aktivitäten koordiniert werden, um ein neues Produkt erfolgreich auf den Markt zu bringen. Die wichtigsten fallen in die folgenden fünf Phasen:

Kreativphase → Entwurf- und Entwicklungsphase → Testphase → Produkt-einführung → laufendes Management

In der *Kreativphase* werden neue Ideen entwickelt. Diese können aus sekundären Quellen stammen: Konsumentenforschung (beispielsweise Interviews), Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E), Feedback von Verkaufspersonal, Vorschläge oder Beschwerden von Konsumenten, Beiträge von Arbeitnehmern und sogar der Konkurrenz. Manche Unternehmen haben besondere kreative Gruppen oder nutzen *Brainstorming*-Sitzungen. Normalerweise können Produktmanager hier einen wichtigen Beitrag leisten. Gelegentlich werden außenstehende Agenturen oder Einzelpersonen zu Rate gezogen. Wurde eine neue Idee entwickelt, muss sie auf ihre Nützlichkeit hin eingeschätzt werden. Normalerweise erfolgt das mit Hilfe subjektiver Beurteilungen, vielleicht unterstützt von Daumenregeln, Rangstellungs- und Rating-Methoden. In diesem Stadium müssen zudem weitere Kriterien berücksichtigt werden, wie die geschätzten Entwicklungskosten, die möglichen Reaktionen der Konsumenten, die Bequemlichkeit und Kosten von Fertigung und Marketing, Rentabilität, möglicher Wettbewerbsgrad sowie die Wahrscheinlichkeit des Erfolges in jeder der verbleibenden vier Stufen des Produktentwicklungsprozesses.

Die *Entwurf- und Entwicklungsphase* ist in vielerlei Hinsicht die kritischste. In dieser Phase nimmt das Produkt konzeptionell und physisch Gestalt an, erstmals werden die Marketingpläne formuliert und es erfolgt eine realistische Einschätzung der Kosten und erwarteten Verkäufe und Gewinne. Besonders kritische Aktivitäten sind die Konsumentenanalyse und Marktsegmentierung. Diese erfolgen teilweise mit der Technik der sogenannten *Realproduktwahrnehmung* („*perceptual mapping*“), die weiter unten beschrieben wird. Gleichzeitig muss das neue Produkt im Vergleich mit den Konkurrenzprodukten analysiert werden. Dies kann auch teilweise durch die Real-

produktwahrnehmung über den Prozess der *Produkt-Positionierung* erfolgen. Bei den meisten Konsumgütern schließlich erfolgt die härteste Bewertung anhand von Schein-Pretests, bei denen Konsumenten das Produkt und die Werbung bewerten und ihre Präferenzen in simulierten Kaufumfeldern ausdrücken. Verschiedene Modelle und Daumenregeln wurden als Hilfe bei der Interpretation der solchermaßen erhaltenen Daten entwickelt. Zwei führende Beispiele sind die Modelle Assessor und BBDO Worldwide's NEWS.¹⁹ Ziel ist es, Rückmeldungen über die Attraktivität der Produkteigenschaften und der Kommunikationstaktiken zu erhalten und die Erst- und Wiederholungskäufe einzuschätzen. Die Entwurf- und Entwicklungsphase ist besonders empfindlich, da die Manager ein vitales Interesse daran haben und das Unternehmen vermeiden möchte, potentiell fruchtbare Produkte abzulehnen oder sich für ein schlechtes zu entscheiden. In dieser Phase existieren erhebliche Unsicherheiten.

Die dritte Phase, die *Testphase*, soll die Unsicherheit verringern und für mehr Rückmeldungen sorgen. Typischerweise wird das Produkt an einen oder wenige Benutzer gegeben, wenn es ein Industrieerzeugnis ist, oder es wird, wenn es ein Konsumgut ist, in einer Stadt oder auch ein paar Städten eingeführt. Die Durchführung eines Markttests ist teuer und kostet normalerweise zwischen 4 und 6 Millionen Dollar. Doch die Informationen, die dadurch für die Feinabstimmung der gesamten Absatzbemühungen geliefert werden, sind wertvoller als die bei den Pretests gewonnenen, weil die Tests unter natürlicheren Bedingungen und mit größeren repräsentativen Stichproben durchgeführt werden. Die gesuchten Informationen umfassen Wissen um die Marke, Kenntnisse der Produkteigenschaften, Meinungen und Präferenzen, Absichten, das Produkt auszuprobieren, sowie die tatsächlichen Erst- und Wiederholungskäufe.

Zusätzlich werden manchmal Haushaltspanele benutzt sowie Ladenprüfungen, Konsumenten werden während des Einkaufs belauscht und nach dem Erstkauf interviewt. Auch Daten zu Demographie, Psychographie, Lebensstil sowie Berichterstattung durch die Medien können erhoben werden. Wie die Daten aus Pretests können die gewonnenen Informationen aus dem Markttest für formale Modelle benutzt werden, um das Verhalten bei Erst- und Wiederholungskäufen vorherzusagen, wenn das Produkt auf den Markt gebracht wird. Einwände gegen einen Markttest sind neben den hohen Kosten, dass die nationale Einführung und die Produktverbreitung möglicherweise zu spät erfolgen. Konkurrenten können auf Kosten des Unternehmens lernen und aufholen. Einige Konkurrenten sabotieren sogar den Markttest ihrer Mitbewerber, indem sie auf dem öffentlichen Testmarkt ihre Programme

hinsichtlich Preisbildung, Werbung und Promotion ändern. Aus diesen Gründen umgehen viele Unternehmen einen Markttest, trotz des dadurch bedingten Informationsverlustes. Einige Unternehmen, wie Hersteller von dauerhaften Gütern oder Industrieerzeugnissen, halten einen Markttest in jedem Fall für unnütz.

Die *Produkteinführung* ist der vierte Schritt in der Produktentwicklung. Das Produkt wird in die Öffentlichkeit eingeführt, landesweit oder auf einer Basis des „ein Markt nach dem anderen“, um in Koordination mit der Produktion oder anderen Restriktionen zu bleiben. Besonders werden die Annahme durch die Konsumenten, die Reaktionen der Konkurrenten sowie Probleme im Vertrieb beobachtet. Ständig gibt es Störungen bei der Koordination der gesamten Absatzbemühungen, die sofortiger Aufmerksamkeit bedürfen. Planung, Beobachtung sowie ein flexibles, schnell reagierendes Kontrollsystem des Managements sind in dieser Phase lebensnotwendig.

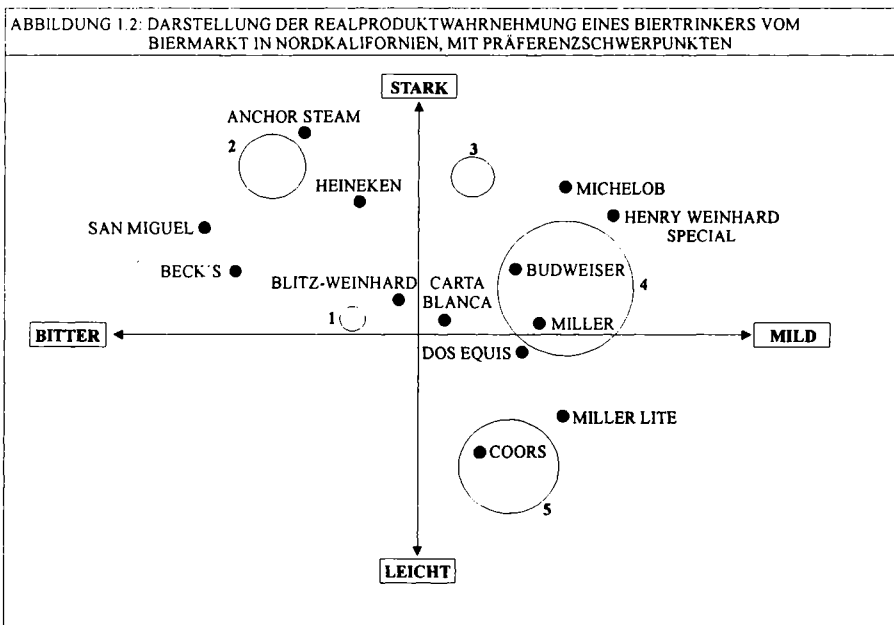
Der Prozess der Produktentwicklung „endet“ schließlich mit dem *laufenden Management*. Wir betrachten diesen Übergang in den Kapiteln 7 und 8, wo das Management eines Produktes entlang seines Lebenszyklus behandelt wird.

Realproduktwahrnehmung und Produkt-Positionierung

Die meisten Produkte haben viele physische und nicht-physische Eigenschaften mit unterschiedlichen Auswirkungen für den möglichen Käufer. Ein Auto ist nicht einfach ein „Auto“. Vielmehr weist es für den Kunden ein Bündel von Charakteristika (Größe, Farbe, Einfachheit der Handhabung, Raumangebot, Komfort, Preis etc.) und Auswirkungen (wie beispielsweise Gefühle von Stolz, Macht oder Prestige) auf. Der Anbieter hat die schwierige Aufgabe zu entscheiden, wie viele Eigenschaften er in das Produkt und wie viel Qualität er in jede Eigenschaft aufnimmt und wie er die Eigenschaften zusammensetzt, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Glücklicherweise sind jedoch hauptsächlich dank impliziter Strategien des Konsumenten, die alltägliche Entscheidungsfindung zu bewältigen, nur wenige Produkteigenschaften in jedem tatsächlichen Wahlprozess wichtig. Eigentlich sind oft nur zwei oder drei zentrale Eigenschaften relevant, um eine Vorhersage über die Konsumentenwahl zu treffen. Da die Produkte komplexer und die Konsumenten anspruchsvoller werden, müssen die Anbieter dennoch das Produkt mit mehr Eigenschaften versehen. Verwiesen sei darauf, dass zent-

rale Eigenschaften von Marktsegment zu Marktsegment unterschiedlich sein können, so dass die Absatzbemühungen sich entsprechend ändern müssen.

Die Verbindung von zentralen Produkteigenschaften mit den Wahrnehmungen (oder Meinungen) der Konsumenten kann anhand der Realproduktwahrnehmung erfolgen. Abbildung 1.2 zeigt die Wahrnehmung eines Konsumenten bezüglich der im Norden Kaliforniens verkauften Biere.



Realproduktwahrnehmungen können auch von Konsumentengruppen und Marktsegmenten angefertigt werden. Die Punkte zeigen die Positionierungen an, die der Konsument den einzelnen Bieren gegeben hat (die Kreise können momentan unbeachtet bleiben). Die am meisten verbreiteten Methoden zur Erstellung einer Realproduktwahrnehmung sind mehrdimensionale Skalierung und Faktoranalyse, die in Kapitel 5 diskutiert werden.

Abbildung 1.2 zeigt, dass der Konsument zwei Eigenschaften zur Beschreibung von Bier verwendet: stark oder leicht sowie bitter oder mild. Manche Menschen bedienen sich eines größeren Katalogs an Eigenschaften, die zudem noch sehr verschieden sind (beispielsweise Gehalt an Kohlensäure oder

Kalorien), aber die beiden in der Abbildung sind bei der Bevölkerung sehr verbreitet. Interessant ist, wie stark die einzelnen Biere über die Abbildung verstreut sind. Das zeigt, dass der Konsument glaubt, die Marken differieren bezüglich dieser beiden Dimensionen in erheblichem Maße. Beispielsweise wird San Miguel als ziemlich starkes, bitteres Bier empfunden, wohingegen Miller Lite als sehr mild und eher leicht gilt.

Was kann man aus der Realproduktwahrnehmung lernen? Erstens zeigt sie die für die Entscheidungsfindung des Konsumenten wichtigsten Eigenschaften an. Diese Eigenschaften können dann bei der Produktentwicklung und den Werbeentscheidungen zu den Kernpunkten werden. Zweitens zeigt die Realproduktwahrnehmung einem Unternehmen, wie die Konsumenten die wichtigsten Eigenschaften ihrer Marke, verglichen mit denen der Konkurrenzmarken, beurteilen. Dies gibt dem Management Hinweise darauf, wo das Produkt seine schwachen und starken Seiten hat und wer die schärfsten Rivalen sind. Drittens weist die Realproduktwahrnehmung auf mögliche Chancen, die der Markt bietet, hin. Abbildung 1.2 beispielsweise zeigt, dass keines der Biere von diesem bestimmten Konsumenten als bitter und leicht zugleich empfunden wird. Das deutet auf einen möglichen Einstiegspunkt für ein neues Produkt oder eine alternative Strategie für ein Bier an der Grenze zum Quadranten bitter-leicht (z.B. Beck's) hin. Ob diese unbesetzte Nische wirklich ein lebensfähiger Markt ist, hängt (1) von der Fähigkeit des Unternehmens ab, ein bitteres, leichtes Bier zu produzieren (und/oder es überzeugend als solches zu bewerben) und - noch wichtiger - (2) von der Zahl der Personen, die ein solches Bier bevorzugen und bereit wären, es zu probieren.

Die Produktwahrnehmung dient dem verwandten und wichtigen Konzept der *Produkt- (oder Marken-)Positionierung* bei der Auswahl der besten Wettbewerbstaktiken hinsichtlich der Entscheidungen über Marktwahl, Produktgestaltung oder (-umgestaltung), Kommunikation, Preisgestaltung und Vertrieb. Das Studium der Position des eigenen Produktes im Verhältnis zu Konkurrenzprodukten mittels der Realproduktwahrnehmung dient als Ausgangspunkt, um die Bewegungen der Konkurrenten und deren Implikationen zu untersuchen.

Beispielhaft soll der Standpunkt von Carta Blanca eingenommen werden. Abbildung 1.2 zeigt Größenschätzungen von Konsumentengruppen mit Präferenzen für verschiedene Kombinationen der Eigenschaften stark-leicht und bitter-mild. Für die Diskussion wird nun angenommen, dass die Wahrnehmung von jedem Befragten wie abgebildet dargestellt werden kann. Weiter-

hin wird angenommen, dass Carta Blanca Marktanteile verliert und entsprechend reagieren will.

Carta Blanca hat drei Möglichkeiten. Erstens kann die Brauerei mit Blitz-Weinhard konkurrieren und die Präferenz-Gruppe 1 zu gewinnen suchen. Dafür könnte sie damit werben, das Bier sei weder zu stark noch zu leicht, weder zu bitter noch zu mild, sondern „das am besten ausbalancierte Bier“. Man könnte zudem eine Werbung erwägen, die einen Vergleich zu Blitz-Reinhardt zieht. Zusätzlich könnten auch der Brauprozess oder die Bestandteile verändert werden, um Carta Blanca etwas bitterer zu machen. Die Konsumforschung würde zeigen, ob dafür eine Notwendigkeit besteht. Ob der Gewinnungsversuch von Präferenz-Gruppe 1 eine lebensfähige Idee ist, hängt von der Zahl der Personen in dieser Gruppe ab, ihren gegenwärtigen Markenpräferenz, den Kosten ihrer Gewinnung sowie der Attraktivität der beiden anderen möglichen Präferenzgruppen.

Carta Blancas zweite Möglichkeit ist die „Herausforderung“ von Budweiser und Miller, die mit Präferenz-Gruppe 4 das größte Marktsegment besetzen. Dies ist wahrscheinlich keine lebensfähige Idee, angesichts der Tatsache, dass Carta Blanca ein Importbier ist, das nur eine kleine Zahl von Biertrinkern anspricht, wohingegen Budweiser und Miller heimische Produkte mit etabliertem beliebtem Profil sind. Zudem haben Budweiser und Miller Kostenvorteile und größere Marketing-Ressourcen.

Carta Blancas dritte Möglichkeit wäre es, Präferenz-Gruppe 5 für sich zu gewinnen. Dieses große Segment wünscht ein mildes, leichtes Bier und hat gegenwärtig nur drei Wettbewerber. In diesem Fall müsste Carta Blanca die Kosten eines Profilwandels berücksichtigen, die Kosten für eine Änderung des Produktes sowie die Größe und Aufnahmebereitschaft der Präferenz-Gruppe.

Welche Möglichkeit auch immer gewählt wird, wichtig ist, die Reaktionen der Konkurrenten zu beobachten, wie in Kapitel 2 über die strategische Planung gezeigt wird. Beispielsweise würde Blitz-Reinhardt sehr wahrscheinlich jede Bedrohung durch Carta Blanca kontern können. Dies könnte über Preisreduzierung erfolgen (was durch die Vertriebsvorteil einfach wäre), durch Werbung oder beide Maßnahmen. Eine weitere Möglichkeit für Carta Blanca wäre die Schaffung eines neuen Marktes und ein mäßig bitteres, sehr leichtes Bier anzubieten in der Hoffnung, die geschmacklichen Vorlieben der Konsumenten zu ändern oder neue Anhänger für den leeren Quadranten zu gewinnen. Es gibt viele andere, hier jedoch nicht untersuchte wettbe-

werbliche Themen, die durch die Realproduktwahrnehmung angestoßen werden.

Bevor das laufende Produktmanagement näher betrachtet wird, soll noch ein kürzlich entwickeltes Werkzeug erwähnt werden, das sich als besonders wertvoll für die Entwicklungsphase erwiesen hat. Die *Conjoint-Analyse* ist eine analytische Technik, die es dem Management erlaubt, alternative Entwürfe von Produkten oder Dienstleistungen auf der Grundlage von Konsumentenreaktionen zu vergleichen. Das Verfahren liefert Maße für den Konsumentenutzen von Produkteigenschaften und ermöglicht dem Management die Auswahl von maximal ansprechenden Produktversionen.

Management eines Produktes entlang seines Lebenszyklus

Wie in den Kapiteln 7 und 8 diskutiert werden wird, durchlaufen alle Produkte einen Lebenszyklus. Eine ideale Verkaufssequenz kann wie folgt aussehen:

Einführung → schnelles Wachstum → langsames Wachstum → Abflachung → Degeneration

Natürlich kommen einige Produkte nie über die Produkteinführung hinaus, andere wiederum überspringen eine Stufe oder zwei und andere bleiben über die Zeit erhalten, als würden sie ab und an erneuert. Wie auch immer die Absatzstruktur aussieht, das Management muss die Anwendungen der Marketing-Taktiken durch den Lebenszyklus eines Produktes hindurch koordinieren. In diesem Sinne ist der Lebenszyklus eines Produktes teilweise vom Management kontrollierbar. Jedes Stadium im Lebenszyklus eines Produktes erfordert eine andere Balance der Marketingtaktiken. Es müssen Ressourcen für Werbung, Verkaufsförderung, Direktverkauf und Vertrieb entsprechend den Zielen des Unternehmens allokiert werden.

Während der Phase der *Produkteinführung* sind Gewinne nichtexistent, und das typische Ziel lautet, das Bewusstsein der Konsumenten für das Produkt und für Erstkäufe zu erhöhen (und eine gesunde Wiederholungskaufrate für häufig gekaufte Produkte zu stimulieren). Die Bevölkerung wird mit zahlreichen Anzeigen informiert. Verkaufsförderung soll Händler und Konsumenten motivieren. Die Absatzorganisation konzentriert ihre Anstrengungen auf den Aufbau des Vertriebes. Der Preis wird möglicherweise niedrig angesetzt, um Vorteile aus den Effekten der Erfahrungskurve zu nutzen und

Wettbewerb zuvorzukommen oder zu verhindern. Oder er wird vielleicht hoch angesetzt, um schnell Gewinne einzufahren (mehr dazu später).

Während der Periode des *schnellen Wachstums* müssen Anpassungen vorgenommen werden. Diese sollten sich wiederum an der Marktforschung, einschließlich sogenannter Überwachungsstudien der Realproduktwahrnehmung, Einstellungen, Absichten, Raten von Erst- und Wiederholungskäufen orientieren. Auch der Marktanteil kann ein kritischer Gradmesser sein. Ständig gibt es Feinabstimmungen und Schwerpunktverlagerungen von einer Marketingtaktik zur anderen. Hier können auch normative Management-Modelle und -Simulationen bei der Entscheidungsfindung helfen. Die Werbung wechselt von der informativen Präsentation zur Überredung und kann von ursprünglich hohen Einführungsniveaus abgesenkt werden. Auch die Verkaufsförderung wird nun reduziert und wechselt von Taktiken zur Ankurbelung der Erstkäufe, wie Verteilung von Proben, zu Taktiken, die zu Wiederholungskäufen reizen, wie Verteilung von Gutscheinen oder Ermäßigungen. Die Absatzorganisation wird daran arbeiten, das Verhältnis zu den Händlern zu festigen und sicherzustellen, dass Lieferungen, Produktqualität und so weiter den Anforderungen genügen. Vielleicht werden auch die Preise ein wenig gesenkt, um sich gegen die Konkurrenz zu behaupten.

Die Periode des *langsamen und abflachenden Wachstums* erfordert andere Maßnahmen. Das Unternehmen muss das eigene Wachstum im Verhältnis zum Wachstum des Marktes einschätzen und außerdem den Marktanteil berücksichtigen. Vielleicht ist eine Änderung der Produktgestaltung erforderlich, um dem anspruchsvollen Geschmack der Personen zu entsprechen, die zögerlich beim Kauf des Produktes sind, oder um wirksam gegen einen neuen Marktteilnehmer zu konkurrieren. Vielleicht müssen auch Werbung und Verkaufsförderung wieder verändert werden, um eine Abnutzung zu bekämpfen (i.e. eine Verringerung der Werbewirkung über die Zeit) oder um dem Wettbewerb standzuhalten. Möglicherweise müssen die Preise noch weiter gesenkt werden. Der Marktsegmentierung kommt eine besondere Dringlichkeit zu als Mittel des Überlebens und der Förderung der Unternehmensziele.

Bei Erreichen der *Degenerationsphase* steht das Unternehmen vor schwierigen Entscheidungen, wie in Kapitel 2 und 8 diskutiert. Soll das Unternehmen ernten, disinvestieren oder reinvestieren? Wieder sind Wachstum und Marktanteil gegen Ziele und Möglichkeiten des Unternehmens sowie die Beschaffenheit des Marktes und der Konkurrenz abzuwägen. Ein zu vermeidendes Ergebnis ist die sich selbst erfüllende Prophezeiung, bei der eine „of-

fenbare“ Degeneration durch den Rückzug der Marketingunterstützung beschleunigt wird und ein potentiell lebensfähiges Produkt zu einem vorzeitigen Ende gelangt. Entscheidet sich das Unternehmen zu ernten, werden die meisten Ausgaben für Marketing reduziert und das Produkt wird dem Sterben überlassen. Entscheidet sich das Unternehmen statt dessen zu reinvestieren, müsste dies vielleicht über die ganze Bandbreite erfolgen durch wesentliche Innovationen in der Produktgestaltung, Repositionierung sowie neuerliche Ausgaben für Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf und Vertrieb.

Ein abschließendes Paket von Produktentscheidungen betrifft die *Produktlinienplanung*. Das Unternehmen muss entscheiden, ob es eine Produktlinie haben will und, falls ja, woraus sie sich zusammensetzen soll. Wichtige Faktoren für den Entscheidungsprozeß sind Konsumentenbedürfnisse, die Lage der Marktsegmente, Wettbewerb, Marktwachstum, Marktanteil, Kannibalisierung und Rentabilität. Der Aufbau einer gut gestalteten Produktlinie erfordert nicht nur, dass sich das Unternehmen um die Gesundheit jeder einzelnen Marke kümmert, sondern auch um die Synergie zwischen den Marken. Profile und Rentabilität der Marken können durch sorgfältige Gestaltung der gesamten Linie verstärkt werden, da es oft zu Querbefruchtungen kommt. Auch die Rolle der Produktlinie ändert sich über die Zeit, wobei die Produktlinie in der Abflachungsphase ihres Produktlebenszyklus den maximalen Beitrag liefert. Besonders nützlich bei Entscheidungen über Produktlinien sind Produkt-Portfolio und strategische Gemeinschaftsrahmen, wie in nachfolgenden Kapiteln gezeigt wird. Angesichts der Entscheidung, Produktlinien einzuführen, besteht die Aufgabe des Anbieters darin, die Marketingkosten für die Unterstützung der Taktiken zu allokalieren, die am besten die Unternehmensziele Rentabilität, Marktanteil und Wachstum erfüllen. Die Vergrößerung der Markengerechtigkeit und deren Kapitalisierung durch einen Linienausbau bedarf einer besonderen Aufmerksamkeit.²⁰ Diese Themen werden in den Kapiteln 5 und 8 behandelt.

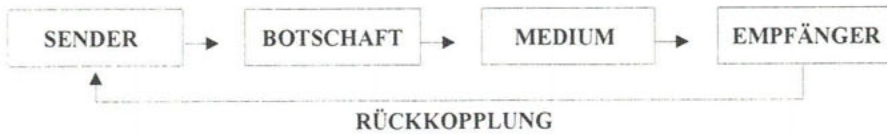
Kommunikationsentscheidungen

Ein Kommunikationsmodell

Kommunikationstaktiken sind die wichtigsten und flexibelsten Verbindungen zwischen einer Organisation und ihren Märkten. Anders als Produkt-, Preis- und Vertriebstechiken, die schwieriger zu ändern sind und relativ stabil über die Zeit bleiben, ist die Kommunikation oft der erste und effektivste Hebel einer Organisation, um auf den Markt zu antworten oder ihn zu

beeinflussen. Die Spannweite der Kommunikationstaktiken beinhaltet Anzeigenwerbung, Verkaufsförderung, Werbung und Direktverkauf. Ziel der Kommunikation ist es zu informieren, aufzuklären, zu überreden und/oder direkt das Verhalten zu beeinflussen.

In vereinfachter Form sieht der Kommunikationsprozess wie folgt aus:



Ein Kommunikator versendet eine Botschaft durch ein Medium an einen Empfänger, der die Botschaft verarbeitet und mit einer Rückkopplung antwortet. Natürlich wechseln Kommunikator und Empfänger oftmals die Rollen in schneller Folge, und anstelle einer Einbahn-Sequenz liegt eher ein Prozess des gemeinsamen Austausches vor. Dennoch ist es für die Analyse und Gestaltung der Kommunikationstaktiken nützlich, den Kommunikationsprozess wie gerade eben geschildert zu betrachten.

Abbildung 1.3 skizziert die wichtigsten Variablen und Prozesse, die der Kommunikation im Marketing zugrunde liegen; eine detailliertere Darstellung erfolgt in Kapitel 9. Die Betrachtung der Abbildung beginnt mit einer Beschreibung der Prozesse, die in dem Konsumenten (i.e. dem Empfänger) nach Erhalt der Botschaft (siehe den unteren Teil der Abbildung) vorgehen. Der Kontakt mit einer Werbeanzeige, einem Verkaufsargument oder einer anderen Marketing-Mitteilung leitet zunächst Perzeptionsprozesse („*perceptual processes*“) ein. Diese können auf der Ebene bewusster Wahrnehmung („*awareness*“) ablaufen oder eine bewusste Allokation von Aufmerksamkeit („*attention*“) einbeziehen. In jedem Fall kann die wahrgenommene Information einen oder beide der durch *a* und *b* in Abbildung 1.3 gezeigten Effekte haben. Ein Effekt ist die Beeinflussung von Bedürfnissen und Motiven sowie die Erzeugung von Gefühlswirkungen („*affective responses*“) des Konsumenten (Pfad *a*).

Beispielsweise können physiologische Reaktionen hervorgerufen werden, zusammen mit positiven Gefühlen und dem Wunsch nach dem beworbenen Produkt. Das wiederum kann zum Nachdenken über die Marke anregen, wie

man sie bekommt und so weiter (*c*). Alternativ kann die wahrgenommene Information direkt (*b*) zum Begreifen der Botschaft und weiteren Erkenntniswirkungen („*cognitive responses*“) führen, beispielsweise der Erzeugung von Argumenten gegen das zentrale Verkaufsargument. Die sich ergebende „Informationsverarbeitung“ kann auch Gefühle über die Botschaft, den Sprecher, die Marke und so weiter hervorrufen (*d*). Informationen (*e*) und affektive Reaktionen (*f*) werden nun geordnet und integriert, es bildet sich eine Einstellung gegenüber der Marke und /oder der Mitteilung heraus (*g*). Das Ergebnis dieser Stufe dient den geistigen Aktivitäten der Entscheidungsfindung, bei der der Konsument alte Vorlieben neu belebt oder neue entwickelt. Das kann im weiteren (*h*) zur Kaufentscheidung und sogar zum Kauf selbst führen. Erfahrungen, die nach dem Kauf gemacht werden, münden schließlich in Zufriedenheit/Unzufriedenheit und der Rückkopplung zu den Bedürfnissen des Konsumenten, seinen Motiven, Gefühlen (*i*) und/oder seinem Wissen (*j*).

Der Wert einer Untersuchung darüber, wie Konsumenten Botschaften verarbeiten, liegt in dem Nutzen dieser erhaltenen Information für die Gestaltung der Mitteilung, wie in Kapitel 9 diskutiert werden wird. Jedes Stadium im unteren Teil von Abbildung 1.3 wird durch eine andere Kommunikationstaktik anders beeinflusst. Beispielsweise können humorvolle Anzeigen Aufmerksamkeit erregen, die erwünschten emotionalen Reaktionen hervorrufen und gelegentlich auch bewirken, dass der Konsument der überredenden Ansprache erliegt. Aber sie sind wenig nützlich bei der Vermittlung von Informationen und als direkte Hilfe für die Entscheidungsfindung. Die rationale Ansprache dagegen zeichnet sich durch die Entwicklung von Verstehen aus, fördert eine wirkungsvolle Integration der Informationen und hilft im allgemeinen bei der Entscheidungsfindung. Aber sie ist weniger wirkungsvoll bei der Beeinflussung von Gefühlen.

Ein Ziel der Untersuchung über die Informationsverarbeitung von Konsumenten ist, bei Produkt, Wettbewerb, Konsumentencharakteristika und Lebenszyklusstufe des Produktes, die allesamt gegeben sind, die geeignetste Kommunikationstaktik auszuwählen. Die endgültige Kaufentscheidung ist eine Differentialfunktion aus der Beschaffenheit der Mitteilungen und wie diese Mitteilungen in den verschiedenen Stufen bis zur Wahl verarbeitet werden. Nur wenn sie die unterschiedlichen geistigen und emotionalen Auswirkungen einer Botschaft auf jeder Stufe berücksichtigen, gelingt es den Managern, die besten Kommunikationsoptionen zu wählen. Dies erfordert wiederum, dass die Verbraucherforschung entlang der Gestaltung von Kommunikationsprogrammen erfolgt.

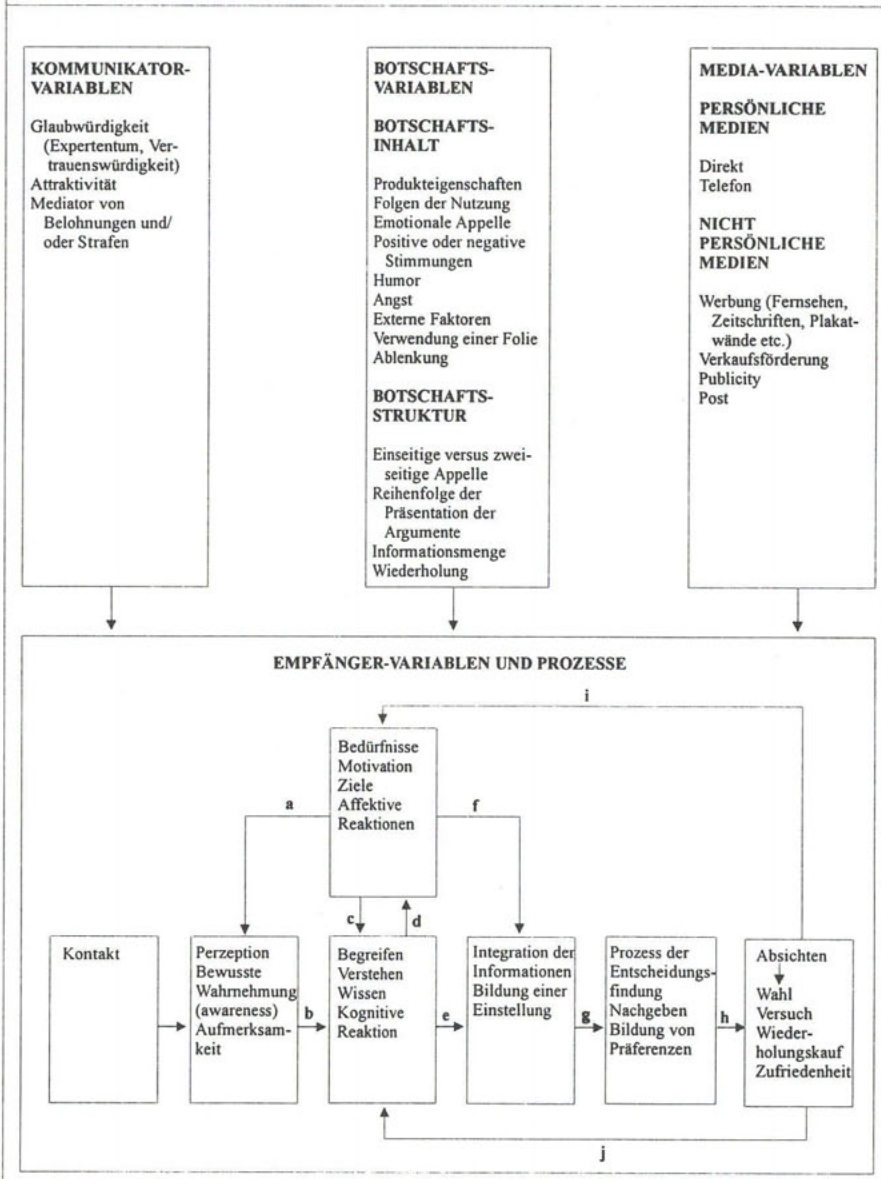
Der obere Teil von Abbildung 1.3 zeigt die drei wichtigsten Mittel, mit denen Manager den Kommunikationsprozess beeinflussen können: Variablen für Kommunikator, Botschaft und Medium. Die für jedes Mittel dargestellten Möglichkeiten bilden einzeln und kombiniert einen Kommunikations-Mix. Dies soll nun kurz betrachtet werden.

Die Wirkung einer Botschaft kann durch die Wahl bestimmter Charakteristika des *Kommunikators* gelenkt werden. Je mehr er als Experte angesehen wird, je höher seine Glaubwürdigkeit und Attraktivität eingeschätzt wird, desto mehr wird der Botschaft geglaubt. Je mehr der Kommunikator als eine Person empfunden wird, die direkt oder indirekt dem Empfänger der Botschaft eine Belohnung gibt (monetärer, psychischer oder sozialer Art), desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die Botschaft ihren erwünschten Effekt erzielt. Kommunikator-Variablen sind separate Elemente unter der Kontrolle des Managements und beeinflussen im Spiel mit anderen Determinanten die Konsumenten. Die gute Wahl eines Kommunikators kann zu einem einzigartigen Markenprofil führen (beispielsweise Elizabeth Taylors Einsatz für Kosmetika von Passion) und bestimmte Zielmärkte beeinflussen (wie Michael Jordans Werbung für Basketballschuhe von Nike).

Aber die vielleicht wirkungsvollste Möglichkeit der Beeinflussung liegt in der *Botschaft* selbst (vgl. Abbildung 1.3). Hier kommt es sehr genau darauf an, was gesagt wird (Inhalt der Botschaft) und wie es gesagt wird (Struktur der Botschaft).

Zwei grundlegende Möglichkeiten liegen der Wahl des *Botschaftsinhaltes* zugrunde, der rationale und der emotionale Appell. Ein Produkt mit klaren Eigenschaften und Vorzügen oder Nutzen für den Konsumenten empfiehlt von sich aus die rationale Herangehensweise. Werbung für Abflussreiniger, Motoröl oder Wertpapiere folgt im allgemeinen diesem Ansatz. Bei Produkten, die psychische oder soziale Folgen ansprechen, oder Marken, die sich nur wenig von den Konkurrenzprodukten unterscheiden, sind emotionale Anreize wirksamer. Das zeigt die Werbung für Kosmetika, alkoholfreie Getränke und Bekleidung.

ABBILDUNG 1.3: KOMMUNIKATIONSPROZESSE IM MARKETING



Natürlich lassen sich auch rationale Argumente mit Stimmungen und anderen nicht-rationalen Anreizen in einer einzigen Botschaft verbinden. Beispiel dafür sind die Anzeigen für den Mercedes Benz, in denen die Technologie hervorgehoben wird, aber auch an den Wunsch nach Luxus, Status und einem Erlebnis appelliert wird. Zusätzlich werden bisweilen scheinbar fremde Inhalte in die eigentliche Botschaft einbezogen. Beispielsweise werden kleine Ablenkungsebenen eingebaut, um zeitweilig Gegenargumente der Empfänger zu verhindern, bis das zentrale Verkaufsargument genannt werden kann. Viele Taktiken, die aus Romanen, Theaterstücken und Opern bekannt sind, werden eingesetzt: die Werbung verwendet Folien, also Fantasiegeschichten, Dramen, Komödien, lebensnahe Situationen, Zeugenaussagen, Satire, Spannung oder das Erzählen kleiner Geschichten als Werbeverpackung.

Ähnlich kritisch ist die Organisation des Botschaftsinhaltes, der *Struktur der Botschaft*. Hier muss zwischen einem einseitigen und einem zweiseitigen Appell entschieden werden (i.e. der Präsentation von nur positiven Informationen oder positiven und negativen zugleich), der Reihenfolge, in der die Argumente präsentiert werden (i.e. ob das stärkste Argument zuerst kommt, in der Mitte oder am Ende der Botschaft), der Menge an Informationen, die in einer jeden Botschaft vermittelt werden soll, sowie ein Zeitplan für die Botschaften.

Ein dritter Hebel im Kommunikations-Mix ist die *Auswahl der Medien*. Dies ist eine wichtige Problemzone, nicht nur wegen der offensichtlichen Bedeutung bei der Erreichung der Kunden und der Marktwahl, sondern weil manche Medien überzeugender sind als andere, je nach den Bedürfnissen der Konsumenten, den Eigenschaften des zu bewerbenden Produktes und der Konkurrenz.

Persönliche Medien (i.e. Verkäufer) sind besonders effektiv, wenn es um die Präsentation teurer Produkte geht, Verhandlungen sich in die Länge ziehen, der Kunde eine Maßanfertigung des Produktes wünscht, Absatzmittler beeinflusst oder Verkaufsabschlüsse getätigt werden. Nicht-persönliche Medien wie Anzeigen, Verkaufsförderung, Werbung, Marketing über Katalog und Post haben den Vorteil, einen großen Kreis anzusprechen, die Kosten für jeden erreichten Interessenten sind niedrig, es kann mit dem Kauf unter Vorbehalt gelockt und an das Angebot erinnert werden, und es können andere Verkaufsmethoden verstärkt werden (beispielsweise kann man einen Inte-

ressenten vorbereiten und einstimmen, bevor es zu einer Begegnung mit dem Händler oder Verkäufer kommt). Auf diese Themen wird in den Kapiteln 10 und 11 eingegangen.

Werbung

Drei spezielle Anliegen von Werbung sind Wiederholung, Ausführung der Botschaft und Management der Werbemaßnahme.

Wiederholung. Wie viele Kontakte sind optimal? Ein Branchenforscher behauptet, drei Kontakte würden genügen, damit die Werbung ihre gewünschten Ziele erreicht.²¹ Die Argumentation verläuft wie folgt: Der erste Kontakt mit der Anzeige wird gebraucht, um die Aufmerksamkeit zu erregen. Der Konsument reagiert („Was ist das?“). Ein zweiter, späterer Kontakt hat zwei Effekte. Der eine ist der Wiedererkennungseffekt („Aha, das habe ich vorher schon mal gesehen!“), der zweite ist ein Bewertungseffekt („Na, und?“). Darüber hinaus gibt es keine tiefergehende Informationsverarbeitung. Der dritte und jeder weitere Kontakt sind lediglich Erinnerungswerbung, die nur das aus dem Gedächtnis abrufen, was bereits bekannt (oder geglaubt) wird. Gemäß diesem Argument sind mehr als drei Kontakte nicht nur Verschwendung, sondern führen zur Abnahme der Publikumsaufmerksamkeit. Das ist das sogenannte Abnutzungsphänomen.

Ein operationales Ziel der Werbung könnte es also sein, so viele Wiederholungen wie nötig durchzuführen, damit möglichst viele Personen aus der Zielgruppe dreimal Kontakt mit der Werbung haben. Es ist unvermeidlich, dass dabei einige Personen sehr viel häufiger der Werbung ausgesetzt sind und dass im Lauf der Zeit die Botschaft zunehmend an Wirkung verliert. Das könnte sich in einer Abnahme der Aufmerksamkeit oder sogar der Umsätze ausdrücken. Was ist zu tun, um eine Abnutzung zu vermeiden? Eine Möglichkeit ist, den Inhalt oder die Struktur der Werbung zu ändern. Es könnten beispielsweise neue Kommunikatoren (Sprecher) eingesetzt oder eine humorvollere Herangehensweise gewählt werden. Oder neue Medien könnten ausprobiert werden, um bis dahin nicht erreichbare Konsumenten anzusprechen. Eine andere Taktik ist es auch, neue, bis dahin nicht beworbene Produkteigenschaften einzuführen.

Ausführung der Botschaft. Wie soll eine Anzeige entworfen und realisiert werden? Mindestens drei Punkte sind hier zu berücksichtigen. Der eine ist die sogenannte „*Ich-Beteiligung*“ an den Medien („*media involvement*“).

Jedes Medium hat seine eigenen Charakteristika, die mehr oder weniger für einen Zielkunden interessant sind. Beispielsweise ist Fernsehen ein sogenanntes gering involvierendes Medium, weil die Zuschauer dazu tendieren, passiv zu sitzen, ihre Gedanken schweifen zu lassen oder sich aus der Werbung wegzuschalten. Zeitschriften dagegen beziehen stärker ein und ermöglichen es, den Leser der Werbung aktiver und auf tiefergehender Ebene zu adressieren.

Offensichtlich versucht jeder Werbende, seine Anzeige ansprechend zu gestalten, gleich welches Medium er wählt. Produkteigenschaften, Mediengewohnheiten der Konsumenten und andere Überlegungen machen aber deutlich, dass die Werbung sehr sorgfältig auf das Medium, in dem beworben werden soll, und auf die Zielgruppe abgestimmt wird. Unterschiedliche Medien stellen vor unterschiedliche Probleme und bieten unterschiedliche Möglichkeiten.

Ein verwandtes Thema ist die sogenannte „*Ich-Beteiligung*“ an dem Produkt („*product involvement*“). So wie Konsumenten in unterschiedlichem Ausmaß von den unterschiedlichen Medien involviert werden, so finden sie auch Produkte unterschiedlich wichtig. Sind Produkte für einen Konsumenten wenig hervorstechend, so könnte auch die Informationsverarbeitung auf oberflächlichem Niveau erfolgen, nur wenige Produkteigenschaften einschließen und schnell beendet sein. Gewohnheit und Impuls spielen ebenfalls häufig eine Rolle.

Produkte, die stärker hervorspringen, führen zu einem tieferen Prozess der Informationsverarbeitung über ein breiteres Spektrum an Eigenschaften, wobei auch zwischen einzelnen Marken verglichen wird. In der Fernsehwerbung für Panasonic Videokameras werden ungefähr ein Dutzend Produkteigenschaften erwähnt, während es bei Trident Kaugummi nur selten mehr als zwei sind. Auch das beeinflusst die Wahl des Mediums, die Art der Botschaft, die Planung für die Wiederholungen etc. Auch die sogenannte „*Ich-Beteiligung*“ an einer Marke („*brand involvement*“) kann eine Rolle spielen. Konsumenten fühlen sich einer bestimmten Marke verbunden oder identifizieren sich in unterschiedlichem Ausmaß mit ihr.

Schließlich sollte die Ausführung der Botschaft die möglichen Reaktionen der Konsumenten und den Prozess, den sie bei der Reaktion durchlaufen, berücksichtigen. Gemäß den Erfahrungen der Anbieter ergibt sich in der realen Welt der Entscheidungsfindung sehr häufig folgende Sequenz.²²

1. lernen → fühlen → handeln
2. fühlen → lernen → handeln
3. handeln → lernen → fühlen
4. handeln → fühlen → lernen

Unter „Lernen“ wird das Begreifen, die Verarbeitung der Information und Aktivitäten der Entscheidungsfindung, wie in Abbildung 1.3 skizziert, verstanden. „Fühlen“ bezieht sich auf Bedürfnisse, Motive, affektive Reaktionen, Einstellungen und Bildung von Präferenzen. „Handeln“ steht für den realen Erst- oder Wiederholungskauf oder andere Verhaltensweisen: Einkaufen, Lesen unabhängiger Verbrauchermittelungen, Gespräch mit dem Verkäufer, Kauf etc.

Sequenz 1 kommt zur Anwendung, wenn Produkte komplex, risikobehaftet und teuer sind und/oder von dem Konsumenten für wichtig erachtet werden. Hier werden zunächst zahlreiche Informationen kritisch betrachtet und abgewogen, bevor sich Gefühle entwickeln und eine Entscheidung, wie gehandelt werden soll, getroffen wird. Ein Beispiel wäre der Kauf eines Heimcomputers. Sequenz 2 gilt auch dann, wenn die Konsumenten meinen, das Produkt sei wichtig für sie, nur dass in diesem Fall zunächst die Art des Produktes oder der Botschaft affektive Reaktionen hervorruft.

Diese Reaktionen setzen wiederum Denkprozesse in Gang, die zu einer Handlung führen. Der Kauf von Kleidung beispielsweise funktioniert oft nach diesem Muster. Sequenz 3 zeigt den Kauf von alltäglichen Produkten wie Geschirrspülmittel, Kaffee oder Milch. Aus Gewohnheit, einem Impuls oder weil das Produkt so einfach oder irrelevant ist, wird im Vorfeld gar nicht oder nur wenig über den Kauf nachgedacht. Ständiger Gebrauch oder Betrachtung führen aber zum Nachdenken über die Marke („Für die halbe Menge Geschirr werde ich es mit einem halben Messbecher Pulver probieren“) und schließlich affektiven Reaktionen („Mir gefällt der Reiniger X wirklich gut“). Sequenz 4 ähnelt Sequenz 3, nur dass hier die Gefühle direkt auf die Handlung folgen und zum Nachdenken führen. Beispielsweise kann ein vage empfundenes Hungergefühl am Vormittag dazu führen, dass ein Schokoriegel aus dem Automaten gezogen wird. Der Biss in den Riegel führt zu angenehmen Gefühlen und Gedanken wie „Das war ein guter Kauf“ oder „Ich glaube, ich hole mir noch einen“.

Haben Werbeagenturen gesicherte Informationen darüber, wie Konsumenten auf Botschaften und die Prozesse, die sie bei der Entscheidungsfindung durchlaufen, reagieren, können sie eine effektivere Werbung machen. Beispielsweise erfordern Produkte, die in Sequenz 1 fallen, typischerweise eine Demonstration des Gebrauchs und der Vorteile sowie detaillierte Informationen - wofür wiederum ein beträchtlicher Anzeigentext oder besonders hohe Anstrengungen des Verkaufspersonals nötig sind (Kapitel 11).

Medien, die den Konsumenten stärker involvieren, wie Zeitschriften oder Direkt-Mail, könnten hier dominieren. Produkte der Sequenz 2 erfordern emotionale Appelle, um den Angesprochenen einzubeziehen und sein Ego oder sein Selbstwertgefühl anzusprechen. Hier sind Zeitschriftenanzeigen und einprägsame Fernsehspots geeignet. Produkte, die Sequenz 3 hervorrufen, erfordern Maßnahmen, die Erstkäufe bewirken oder die Konsumenten an das Produkt erinnern. Hier könnten Funk- oder Fernsehspots geeignet sein, ebenso wie Zeitschriftenanzeigen mit Gutscheinen. Produkte der Sequenz 4 sollten mit Anzeigen, die Gefühle erzeugen, beworben werden. Möglich wären hier Anzeigen in Zeitschriften oder einprägsame Fernsehspots. Kaufort-Displays sind eine weitere Möglichkeit für Produkte der Sequenzen 3 und 4.

Diese Überlegungen sind natürlich nur grobe Orientierungsmarken. In der endgültigen Analyse wird jede Anzeige die spezielle Philosophie, Geschichte und den Stil der sie entwerfenden Werbeagentur reflektieren. Deshalb müssen Anbieter nicht nur ihr eigenes Produkt, Kunden und Konkurrenten gut kennen, sondern auch alternative Agenturen daraufhin untersuchen, dass sie am besten zu ihnen passen. Dies sind größtenteils subjektive Entscheidungen.

Management der Werbemaßnahme. Schließlich muss die Werbemaßnahme gut gemanagt werden. Die beiden kritischen Punkte dabei sind das Copytesten und das Werbebudget. *Copytesten* bedeutet die Messung der Wirksamkeit der Werbung. Obwohl es statistische und mathematische Modelle gibt, um die Beziehung zwischen Werbekosten und Umsatz (oder Marktanteil) zu berechnen, wird die Werbewirksamkeit meistens bestimmt, indem man den Effekt misst, den die Werbung auf Zwischenvariablen hat, wie beispielsweise die bewusste Wahrnehmung, das Wissen, die aktive Erinnerung („*recall*“) oder passive Erinnerung („*recognition*“) des Konsumenten; die Meinung der Konsumenten zu den Produkteigenschaften; ihr Interesse an dem Produkt; und ihre Absicht zu kaufen oder nicht. Diese indirekte Messung wird vorgenommen, weil sie einfacher und billiger ist und dennoch als

einigermaßen zuverlässig gilt. Es gibt viele Werbeagenturen, die ihren Kunden Copytesten als Dienstleistung anbieten.

Werbebudgets werden auf verschiedene Weise bestimmt. Manchmal wird das Budget anhand der subjektiven Einschätzungen der Verantwortlichen festgelegt. Die zweite Möglichkeit ist konkurrenzbezogen: um dem Werbebudget des Konkurrenten zu begegnen, wird das eigene Werbebudget höher gelegt oder um ein paar Prozente unterschritten. Normalerweise aber wird das Budget als Prozentsatz vom Umsatz bestimmt (i.e. Umsatz des letzten Quartals oder erwarteter Umsatz des aktuellen Quartals). Jede der erwähnten Taktiken kann zum Erfolg, aber leider auch zum Misserfolg führen. Am besten ist es, das Werbebudget so festzulegen, dass damit ein gesetztes Ziel erreicht wird. Dies versucht die *Ziel-und-Aufgaben-Methode*. Die Organisation definiert zunächst ein spezifisches Ziel, das erreicht werden soll - beispielsweise „bis zum Ende des nächsten Jahres soll in Markt Y die bewusste Wahrnehmung unserer neuen Marke durch den Konsumenten 60 Prozent betragen.“ Als nächstes werden die Aufgaben - Anzahl der Wiederholungen, Auswahl der Medien, Sprecher etc. - mit Blick auf die Zielerreichung gestaltet. Das Budget wird dann anhand der zur Zielerreichung erforderlichen Aufgaben berechnet. Experimente, statistische Modellierung, normative Modelle und Marktbeobachtung können zur Zielerreichung verwendet werden.

Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung („*promotion*“ oder „*sales promotion*“) ist ein auf Konsumenten und Händler gerichteter Anreizmechanismus, um zum Kauf einer bestimmten Marke zu bewegen. Während Werbung zumeist gestaltet ist, um eine der Handlung vorangehende psychologische Reaktion zu generieren, durch eine Wiederholung den Effekt zu verstärken oder einen Wiederholungskauf zu erwirken, ist die Verkaufsförderung eine Maßnahme, die direkt zu Handlungen stimuliert. Die gängigsten Verkaufsförderungen für den Konsumenten sind Gutscheine, kostenlose Warenproben, Prämien, Rabatte, Wettbewerbe, Gewinnspiele, Preisausschreiben. Bei der *Spezialwerbung* erhält der Konsument ein kostenloses Geschenk, beispielsweise Kugelschreiber, Kalender oder Kaffeebecher. Das Geschenk ist eine Belohnung dafür, dass der Konsument die gewünschte Handlung vollzogen hat (die Bevorzugung der Reinigungsfirma X, der Kauf von Zeitschrift Y), trägt normalerweise den Namen und die Telefonnummer der entsprechenden Organisa-

tion als dauerhafte Erinnerung. Die Verkaufsförderung für den Händler umfasst typischerweise Displays am Verkaufsort, Preisnachlässe, Sonderkonditionen bei der Bezahlung, Beigaben oder Geschenke, Prämien, „2 für 1“-Bedingungen, Wettbewerbe, Preisausschreiben, kostenlose Ratschläge und Informationen als Verkaufshilfe.

Die Taktiken des Kommunikations-Mix sind interdependent und zeitigen bisweilen einen sich gegenseitig verstärkenden Effekt. Das wird besonders bei Werbung und Verkaufsförderung deutlich. So zeigte beispielsweise eine Studie, dass Werbung und Verkaufsförderung zusammen einen Multiplikatoreffekt hatten derart, dass die Verkäufe viel größer waren, wenn beide Taktiken gemeinsam angewandt wurden als bei der Anwendung nur jeweils einer Taktik. So ergab die Studie, dass ohne Werbung und Displays 0,6 von 100 Kunden Kaffee kauften; mit Display und ohne Werbung betrug die Zahl der Käufe 2,5 pro 100 Kunden; mit Werbung und ohne Display betrug die Zahl der Käufe 1,9; mit Display und mit Werbung aber kamen 8,1 Kaffee-käufe auf 100 Kunden.²³ Viele Verkaufsförderungen erreichen den Kunden übrigens nur über Werbeanzeigen.

Das Management steht daher weniger vor der Frage, ob nun Verkaufsförderung oder Werbung betrieben werden soll, sondern vielmehr, in welchem Ausmaß jede der beiden Taktiken angewendet werden soll. In der Praxis gibt es eine große Bandbreite an Budget-Verhältniszahlen für Werbung und Verkaufsförderung. So hat beispielsweise ein Unternehmen, das Konsumgüter herstellt, als Verhältnis 70:30 festgesetzt. Das heißt, auf 7 Dollar, die in die Werbung gehen, kommen 3 Dollar für Verkaufsförderung von Händlern und Konsumenten durch Displays oder Gutscheine.

Welche Faktoren bestimmen die Balance? Einer ist das Verhalten des Käufers. Entscheiden beispielsweise die meisten potentiellen Käufer eines bestimmten Produktes vor dem Betreten eines Ladens, ob sie kaufen (oder nicht), dann sollte die Verhältniszahl die Werbung stärker berücksichtigen. Entscheiden sich die meisten potentiellen Käufer aber erst, wenn sie auf der Ladenschwelle stehen, dann sollte die Verhältniszahl die Verkaufsförderung favorisieren - vor allem mit Verkaufsförderung durch Display.

Zweiter Faktor ist der Wettbewerb. Ein kleiner Wettbewerber sollte nicht erwarten, dass er einem großen Konkurrenten nacheifern kann, aber er könnte einen Wettbewerbsvorteil erzielen, indem er eine ganz andere Verhältniszahl zwischen Werbung und Verkaufsförderung als seine Mitbewerber wählt. Berücksichtigt werden muss auch die Lebenszyklusphase, in der sich

das Produkt befindet. Einführung, Wachstum, Abflachung, und Degeneration erfordern unterschiedliche Taktiken. Auch Marktanteil, strategische Gruppenposition oder Restriktionen des Unternehmens können in die Überlegungen einbezogen werden.

Direktverkauf

Der Verkauf von Angesicht zu Angesicht ist für die meisten Verkäufer das beste Mittel überhaupt, insbesondere bei Industrieerzeugnissen, wie in Kapitel 6 diskutiert wird. Der persönliche Kontakt ermöglicht eine dynamische Annäherung zwischen den Bedürfnissen des Käufers und den Angeboten des Verkäufers, und er erleichtert die Herstellung einer Bindung. Darüber hinaus glättet das Verkaufspersonal die Folgen des Kaufes (i.e. späte Lieferung), liefert dem Unternehmen eine Rückkopplung über den Markt und sorgt für neue Geschäfte. In einem Zeitalter, in dem jeder und alles in der Menge unterzugehen scheint, ermöglicht der Direktverkauf einem Unternehmen, das Angebot zuzuschneiden, die richtigen Konsumenten zu erreichen, komplexe Vorteile und Bedingungen zu schaffen und die Kontrolle verstärkt dem Absatzkanal zu überlassen. Obwohl der Direktverkauf pro Kunde teurer ist als Werbung, kostet er oft in absoluten Zahlen weniger, wenn die Zahl der Kunden klein oder der Preis des Produktes hoch ist oder beides gleichzeitig zutrifft.

Seit Dekaden suchen Forscher und Praktiker vergebens nach dem magischen Profil des „idealen“ Verkäufers. Zu manchen Zeiten wurde geglaubt, der Verkäufer brauche Geld dringender als Erfolgsgefühle, müsse über ein starkes Ego verfügen, über Mitgefühl, verbale Fähigkeiten, Aggressivität, müsse sich zurückhaltend geben können, ungewöhnlichen Antrieb haben, geliebt werden wollen etc. Es kam schließlich heraus, dass der ideale Verkäufer mit irgendeiner oder allen Eigenschaften beschrieben werden könnte und dass die Beschreibung auf jeden - oder keinen - Verkäufer zutreffen könnte.

Es gibt keinen idealen Verkäufer. Aber im Laufe der letzten Jahre hat die Forschung eine kleine Anzahl an grundsätzlichen Eigenschaften oder Fähigkeiten identifiziert, die die meisten erfolgreichen Verkäufer aufweisen. Erste und wichtigste Eigenschaft ist Motivation. Verkäufer müssen die inneren und äußeren Belohnungen, die mit dem Verkauf verbunden sind, wertschätzen und glauben, dass sie sich durch harte Arbeit diese Belohnungen verdienen. Zweitens tendiert leitendes Verkaufspersonal verglichen mit der spezifischen Arbeit zu einem hohen Maß an Selbstvertrauen und Selbstach-

tung. In dem Maß, wie das Erzielen hoher Verkäufe konsistent ist mit dem aufgabenspezifischen Selbstbild, sind Verkäufer motiviert, hart zu arbeiten, um die Verkaufsebene zu erreichen, die mit ihrem Selbstbild harmoniert. Drittens ist die Fähigkeit, aus Rückkopplung und Überwachung zu lernen, sehr wichtig, vor allem da sie der Förderung und Verstärkung der Arbeitszufriedenheit dient. Viertens können erfolgreiche Verkäufer besser mit Mehrdeutigkeiten bei der Arbeit fertig werden (Mehrdeutigkeiten entstehen durch fehlende Sicherheit darüber, was der Vorgesetzte, der Kunde und andere erwarten). Fünftens müssen Verkäufer in der Lage sein, mit Konflikten, Spannungen und Belastungen umzugehen. Diese Aspekte der Arbeit sind Ergebnis von organisatorischen schrankenüberschreitenden Aktivitäten, unterschiedlichen Interessen, Standpunkten und des Arbeitsdrucks. Schließlich erfordert erfolgreiches Verkaufen die Fähigkeit, Konsumentenbedürfnisse zu analysieren und die eigenen Aktivitäten und Kommunikationstaktiken vorteilhaft daran anzupassen. Beim Direktverkauf stehen die zwischenmenschlichen Fähigkeiten an oberster Stelle.

Das Management der Direktverkaufsbemühungen eines Unternehmens zieht einige zentrale Entscheidungen nach sich. Wie in Kapitel 11 diskutiert, ist eine der ersten Aufgaben des Managers, nachdem die Ziele für Verkauf und Rentabilität festgelegt worden sind, die Bestimmung der Größe der Absatzorganisation oder Vertreterorganisation. Diese kann über eine Schätzung der erwünschten Produktivität der Verkäufer unter Berücksichtigung der Gesamtzahl der Kunden (den tatsächlichen und potentiellen), geographischer, ökonomischer und anderer Gesichtspunkte erfolgen. Gleichzeitig muss der Manager entscheiden, wie er die Vertreterorganisation ausgestaltet (anhand geographischer Gebiete, Kundentypus, Produktgruppe, Marke etc.). Ist dies erfolgt, kann der Manager die Größe eines jeden Gebietes bestimmen oder die Zahl an Kunden und/oder Produkten, die jeder Verkäufer bekommt. Diese Entscheidungen sollten, wenn möglich, zumindest teilweise auf dem Absatzsoll oder auf Gewinnzahlen basieren. Auch Einstellungs-, Auswahl- und Ausbildungsprogramme müssen entwickelt werden.

Schließlich müssen Überwachung, Arbeitsentgelt, Arbeitsstandards (beispielsweise Besuchsnormen), allgemeine Planung, Management und Kontrollmechanismen bestimmt werden. Viele dieser Probleme können mit Hilfe von verschiedenen normativen Modellen angegangen werden, die Anbieter zur Unterstützung bei Planung und Entscheidungsfindung entworfen haben. Auch Arbeitsgestaltung, Führerschaft und Grundsätze für die Karriereentwicklung sind wichtig.

So wie Werbung und Verkaufsförderung sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten sind, so kann auch der Direktverkauf mit anderen Taktiken aus dem Kommunikations-Mix interagieren und damit die Verkäufe zusätzlich steigern. Die Frage der Strategie, ob Push, Pull oder Push-Pull, ist von zentraler Bedeutung, also die Frage, ob das Unternehmen den Schwerpunkt darauf legt, an Vermittler zu verkaufen (Push-Strategie), an Endkonsumenten (Pull-Strategie) oder an beide. Die Push-Strategie erfordert eine aktive Verkaufsorganisation, Verkaufsförderung für Händler und eine relativ hohe Handelsspanne bei der Preis- und Rabattpolitik. Die Pull-Strategie erfordert vor allem Werbung und vielleicht ein wenig Verkaufsförderung mit Blick auf die Konsumenten. Die meisten Unternehmen verwenden eine Push-Pull-Strategie; Anbieter von Investitionsgütern bevorzugen eher das Push-Modell, während die Anbieter von Konsumgütern eine ausgewogene Mischung aus Push und Pull oder das Pull-Modell favorisieren. Die Wahl der Mischung aus Push und Pull hängt davon ab, wie und wo die Konsumenten ihre Entscheidungen treffen, wie groß der Markt ist, welche Mediengewohnheiten die Konsumenten haben, von welcher Art und Komplexität das Produkt ist, von dem Wettbewerb, dem Marktwachstum, dem Marktanteil etc.

Preispolitikentscheidungen

Ziele und Restriktionen in der Preispolitik

Die Zeiten, als Preise zufällig als automatischer und mehr oder weniger fester Aufschlag auf die Kosten gesetzt wurden, sind lange vorbei. Heute wird der Preis nicht nur im reaktiven, sondern im aktiven Sinne betrachtet, um die Nachfrage anzuregen, wirkungsvoll zu konkurrieren oder beides. Als taktisches Werkzeug bietet der Preis dem Unternehmen eine Anzahl von Vorteilen. Anders als die meisten Kommunikations-, Produkt- oder Vertriebstaktiken, die Vorkosten sowie die damit verbundenen Pläne und Vorgehensweisen zu ihrer Implementierung verursachen, erfordern Preisbewegungen zum einen keine teuren Ausgaben und können relativ einfach eingeführt werden.

Zum anderen kann der Kunde preisliche Appelle einfacher verstehen und einfacher darauf reagieren, als auf die eher indirekten und abstrakten Wirkungen von Werbung, Produkteigenschaften und vertriebsbasierenden (beispielsweise die Lage des Geschäftes) Appelle. Auch wenn das Hauptaugenmerk auf anderen Taktiken, wie Direktverkauf oder Image-Werbung, liegt,

kann der Preis eine wertvolle und schnell anwendbare Zugabe sein, der die Wirkungen anderer Marketing-Werkzeuge verstärkt. Andererseits kann eine Preissenkung von der Konkurrenz als Herausforderung verstanden werden und zu einem Preiskampf führen, unter dem alle Unternehmen leiden. Preissenkungen können außerdem zu negativen Vorstellungen über die Produktqualität führen.

Der Prozess der Preisbildung setzt bei den Zielen des Unternehmens und den Zielen für die betreffende Marke an. Allgemein wird der Preis als Option angesehen, Marktanteile zu erzielen oder zu halten, Primär- und Sekundärnachfrage anzuregen, kurz- oder langfristige Rentabilität zu erhöhen, als Signal an die Konkurrenz, dass man auf Bedrohungen aggressiv reagieren wird oder alternativ einen Preiskampf zu vermeiden wünscht, neue Marktteilnehmer zu entmutigen, Absatzmittler zu stärken und zu belohnen (indem man ihnen beispielsweise gesunde Gewinnspannen gewährt), den Konsumenten den Wert zu vermitteln, innerhalb des Gesetzes zu bleiben oder einfach nur sozial verantwortlich zu handeln. Die meisten dieser Ziele erfordern vom Unternehmen eine Erforschung der Beziehung zwischen Preis und Absatz. Dafür müssen Experimente gemacht, Datenreihen statistisch analysiert, Simulationen durchgeführt oder normative, auf Führungsurteilen oder anderen Daten beruhende Modelle angewandt werden.²⁴ In vielen Ländern sprechen oder stimmen Anbieter eines ähnlichen Produktes ihre Preise ab. In einigen Ländern wie den USA sind Preisabsprachen gesetzlich verboten.

Mit einigen Ausnahmen fallen Preise nur innerhalb einer relativ engen Bandbreite. Am unteren Ende bilden die Kosten eine Grenze, deren Unterschreitung ein Unternehmen nicht lange überleben kann. Am oberen Ende wird der Preis durch unterbietende Konkurrenten oder die Zahlungskraft oder Zahlungsbereitschaft der Konsumenten beschränkt. Dazwischen befinden sich die Freiheitsgrade für das Unternehmen.

Ausgehend von einer proaktiven Haltung, kann das Problem der Preis- und Rabattpolitik als Problem der Gewinnmaximierung oder eines anderen Ziels betrachtet werden. Gewinn (z) kann formuliert werden als Funktion des Preises (p), der Kosten (c) und der verkauften Menge (q), $z = (p - c)q$. Ziel ist die Erreichung des höchsten z durch optimale Wahl von p . Doch p wird eingeschränkt von Konsumentenpräferenzen, Wettbewerb und staatlichen Regulierungen. Des weiteren können Gewinne durch Geringhaltung der Kosten beeinflusst werden, was wiederum von der verkauften Menge abhängt, den Effekten der Erfahrungskurve sowie der Partizipation an Erfahrungen und Kosten mit anderen Produkten (siehe die frühere Diskussion zur

Gesamtkostenführerschaft und Effekten der Lernkurve). Außerdem kann q selbst teilweise beeinflusst werden durch p und die verbleibenden Marketing-Mix-Werkzeuge. So kann z indirekt durch Stimulation der Nachfrage gesteigert werden.

Es zeigt sich somit, dass die Maximierung von z ein komplexes Unterfangen ist. Sind aber die Determinanten bekannt, die p , c und q beschränken, kann mittels eines Kalküls oder einer Simulation ein maximales z erreicht werden. Aufgabe ist es, eine realistische Funktion für p , c und q zu bilden. Eine Skizzierung der jüngsten Entwicklungen in diesem Bereich würde jedoch dieses Kapitel sprengen.²⁵ Allerdings sollen hier einige qualitative Überlegungen angestellt werden. Preisbeziehungen werden in Kapitel 12 über Preisbildung näher untersucht.

Man betrachte zunächst die Restriktionen des Preises und die Implikationen bei der Festlegung verschiedener Preisniveaus. Um die Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen, sollte der Preis den vom Konsumenten wahrgenommenen Nutzen reflektieren und auf dieser Basis angesetzt werden. Wie kann das erfolgen? Ein Weg ist die Durchführung einer Conjoint-Analyse, bei der der Preis als eine von mehreren Produkteigenschaften behandelt wird. In einer Umfrage muss der Konsument das Produkt aussuchen, das ihm mit seinem Bündel an Eigenschaften den höchsten Nutzen stiftet.

Die Conjoint-Analyse drückt den vom Konsumenten geschätzten Schaden spezifischer Preisoptionen aus und zeigt die Tradeoffs zwischen verschiedenen Preisen und Produktattributen. Der mit einer Conjoint-Analyse ermittelte Preis wird natürlich auch durch die Angebote der Konkurrenz und durch gesetzliche Regelungen eingeschränkt. Die Auswirkungen dieser Beschränkungen können jedoch durch Produktdifferenzierung und sorgfältige Marktwahl niedriger gehalten werden. Als letzter Punkt sei angemerkt, dass Preiselastizitäten - besonders wenn sie eine Funktion der Phase des Produktlebenszyklus sind - bei den Überlegungen einbezogen werden müssen.

Auch die Determinanten der Kosten müssen einer genauen Betrachtung unterzogen werden. Fixkosten, die relativ hoch im Vergleich zu den variablen Kosten sind, diktieren oftmals eine niedrige Preispolitik, um die Kapazitätsauslastung zu erhöhen. Andererseits treiben variable Kosten, die relativ hoch im Vergleich zu den Fixkosten sind, manchmal den Preis nach oben. In beiden Fällen aber wird man versuchen, sowohl die Fixkosten als auch die variablen Kosten nach unten zu drücken. Skaleneffekte, Erfahrungskurven, gemeinsames Lernen und Überlegungen zur Produktlinie spielen hier eine

Rolle. Darüber hinaus müssen gesamtstrategische Ziele berücksichtigt werden. Strebt beispielsweise das Unternehmen die Gesamtkostenführerschaft an, wird dies zu einer gemäßigten Preispolitik führen als der Ansatz der Produktdifferenzierung.

Die Preispolitik muss mit allen bei der Implementierung eines Marketing-Mix verwendeten Taktiken koordiniert werden. Dies ist nicht nur deshalb erforderlich, weil die verschiedenen Taktiken interagieren und sich somit gegenseitig behindern oder unterstützen können, sondern auch, weil Gewinn und andere Ziele proportional zum Ausgabenvolumen für den Marketing-Mix sind, der, wie anhand der Gewinnformel bereits diskutiert, die Nachfrage anregt. Daher sind für die Bestimmung des Preises *alle* Marketing-Taktiken einschließlich des Preises auf ihre Nachfrageauswirkungen hin zu ermitteln.

Taktiken der Preispolitik

Preise nehmen verschiedene Formen an; sie sind nicht beschränkt auf einen einzigen „Kaufpreis“. Mengenrabatte, „2 für 1“-Angebote, Preisnachlässe im Rahmen der Verkaufsförderung, Gutscheine und andere verkaufsfördernde Maßnahmen erweitern den Bereich der Taktiken in der Preispolitik. Nachfolgend werden die Möglichkeiten des Anbieters betrachtet.

Bei einem neuen Produkt ist entweder die Taktik des Absahnens oder der Penetrationspreispolitik gerechtfertigt. Beim *Absahnen* wird der Preis hoch angesetzt in der Hoffnung, dass genug Kunden bereit sind, einen Aufschlag für die Marke zu zahlen. Mit Austrocknen dieses Marktes wird der Preis gesenkt, um allmählich auch andere Kunden zu gewinnen. Abgesahnt wird dann, wenn dem Produkt das Image von Hochwertigkeit verschafft werden soll, wenn Konkurrenten nur langsam in den Markt eintreten, wenn Käufer das Produkt hoch einschätzen und die Nachfrage inelastisch ist oder wenn Fixkosten und variable Kosten wenig vom Effekt der Erfahrungskurve profitieren oder keine signifikanten Skaleneffekte erzielen. Hewlett-Packard, Polaroid und DuPont haben bekanntermaßen das Absahnen praktiziert.

Penetrationspreispolitik ist die Taktik, ein Produkt zu einem niedrigen Preis einzuführen, möglicherweise in Vorwegnahme künftiger Kostensenkungen und eines wachsenden Marktes. Über die Zeit kann der Preis ansteigen, muss es aber nicht notwendigerweise. Die Penetrationspreispolitik wird häufig als Strategie zur Marktanteilsgewinnung benutzt ebenso wie zur Erzeu-

gung von Erstnachfrage. Anders als die Absahntechnik tendiert die Penetrationspreispolitik dazu, neue Marktteilnehmer zu entmutigen, da sie starken Preiswettbewerb und relativ niedrige Gewinne signalisiert. Die Penetrationspreispolitik funktioniert dann am besten, wenn Produktion und Vertriebskanäle vor Ort sind, die Konsumenten preissensitiv sind, entweder der Einführungsprozess schnell vonstatten geht oder es sich um ein häufig gekauftes Produkt handelt und wenn es ausreichende Skaleneffekte und Effekte der Erfahrungskurve geben wird. Dieser Ansatz wurde beispielsweise von Texas Instruments, den japanischen Autoherstellern und Beaird-Poulan benutzt.

Wie in Kapitel 6 diskutiert, werden die Preise für Investitionsgüter stark von den Kosten und dem Wettbewerb beeinflusst. Genau genommen werden viele dieser Güter über Ausschreibungsverfahren verkauft. Alternativ werden Verträge auf der Grundlage von Istkosten plus vereinbartem Gewinnzuschlag („*cost-plus*“) oder Sollanreiz („*target-incentive*“) abgeschlossen. Funktionalität und Wert sind natürlich von zentraler Bedeutung. Beim Verkauf von Investitionsgütern gibt es lange Verhandlungen über die Bedingungen und über das Zuschneiden des Produktes auf den einzelnen Kunden. Dadurch tendiert der Preis weniger dazu, eine Entscheidungsvariable zu sein, die der Verkäufer unabhängig setzt und dem Käufer unter dem Motto „Nimm es oder lass’ es“ präsentiert; der Preis ist hier vielmehr ein beidseitig gebildetes Übereinkommen, der von Bedingungen, denen sowohl Käufer als auch Verkäufer unterliegen, bestimmt wird.

Im Gegensatz dazu basiert die Preispolitik bei Konsumgütern sehr viel mehr auf den Bedürfnissen des Unternehmens und ist bereits bestimmt, wenn dem Kunden das Produkt präsentiert wird. Trotz erfolgter Marktforschung muss ein „durchschnittlicher“ Preis gesetzt werden, da es sehr viele Käufer mit unterschiedlichen Vorlieben und Geldbeuteln gibt. Zusätzlich muss der Hersteller oftmals auch Großhändler und Einzelhändler bei der Preisfixierung berücksichtigen. Absatzmittler brauchen Anreize und Entschädigungen für ihre Bemühungen. Das verkompliziert die Aufgabe der Preisfixierung und sorgt für zusätzliche Beschränkungen. Bei Investitionsgütern, die über Händler oder Handelsvertreter verkauft werden, ergeben sich ähnliche Probleme.

Entscheidungen über die Preispolitik müssen durch den Lebenszyklus eines Produktes hindurch getroffen werden. Typischerweise sinken die Preiselastizitäten, wenn das Produkt die Einführungs-, Wachstums- und Abflachungsphase durchläuft. Sie steigen jedoch in der Degenerationsphase. Dar-

über hinaus führt zunehmender Wettbewerb im Laufe des Produktlebenszyklus zu fallenden Preisen. Gleichzeitig beeinflussen Veränderungen im Wachstum, bei den Marktanteilen und der Rentabilität bei den Marken einer Produktlinie die Preisentscheidungen und müssen sorgfältig beobachtet werden.

Distributionsentscheidungen

Gestaltung des Absatzkanals

Der *Absatzkanal* ist ein System von Institutionen, das benutzt wird, um Güter an den Endverbraucher zu verteilen. Dies wird ausführlicher in den Kapiteln 13 und 14 diskutiert. Zu den Absatzmittlern, die den gegebenen Kanal bilden, können Makler, Handelsvertreter, Vertriebsgesellschaften, Großhändler und Einzelhändler gehören. Einer oder alle können dabei ganz Eigentum des Produzenten sein oder eines der Absatzmittler. Alternativ kann das System aber auch aus unabhängigen Unternehmen bestehen, die die Güter von Produzenten kaufen und verkaufen oder die über vertragliche Vereinbarungen als Vertreter des Produzenten agieren. Eine andere Möglichkeit ist noch, dass der Produzent direkt an seine Kunden verkauft, ohne einen Absatzmittler einzuschalten. Das könnte beispielsweise durch Direkt-Mail, durch eine Vertreterorganisation gekoppelt mit der Lieferung durch Spediteure oder mobile Ladenräume eines Unternehmens erfolgen. Je besser Kommunikation, Marktforschung, Fertigung und Lieferung funktionieren, desto häufiger gehen die Unternehmen zur Erreichung der Kunden den Weg des Direktmarketing. Unabhängig vom System, das angewendet wird, um die Güter auf den Markt zu bringen, müssen bestimmte Funktionen erfüllt werden: Transport, Lagerung, Übertragung der Eigentumsrechte, Einräumung eines Kredits oder andere spezielle Dienstleistungen, Zusammenstellung, Verkauf, Lieferung, Empfang des Geldes etc.

Entscheidungen über den Absatzkanal müssen aus mehreren Gründen sorgfältig überlegt werden. Der erste und der offensichtlichste Grund ist der, dass der Absatzkanal die wichtigste Verbindung, den Informationsselektierer zum Markt bildet. Der Platz im Supermarkttregal oder der Geschäftskontakt zu einem aggressiven Händler ist nicht nur eine Notwendigkeit, sondern funktioniert auch als selbsterfüllende Prophezeiung. Soll heißen, der Absatzkanal erzeugt, ebenso wie Werbung, Produktgestaltung oder Preisnachlässe, eine Nachfrage. Zweitens ist es sehr teuer und zeitintensiv, einen Absatzkanal aufzubauen und zu erhalten.

Die Risiken, die bei den Verpflichtungen eingegangen werden, sind groß, und es gibt wenig Spielraum für Irrtümer. Darüber hinaus ist es schwierig, Änderungen am Absatzkanal vorzunehmen, wenn er erst einmal eingerichtet ist. Drittens kann der Absatzkanal einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Konkurrenten verschaffen. Dieser Wettbewerbsvorteil kann in einer einzigartigen Lage bestehen, in speziellen Verkaufsfähigkeiten, Marktüberwachungsmöglichkeiten etc. Schließlich wird die Wahl des Absatzkanals die Wahl und Implementierung der anderen Marketing-Techniken behindern oder fördern.

Beispielsweise benötigen Einzelhändler oftmals die Unterstützung des Herstellers in Form von Verkaufsförderung und betrieblichen Ratschlägen und erwarten gleichzeitig vom Hersteller, dass er Werbung und andere nachfragesteigernde Aktivitäten betreibt. Die unterschiedlichen Möglichkeiten des Absatzkanals implizieren auch unterschiedliche Gleichgewichte zwischen Hersteller und Absatzmittler, was Macht, Einfluss und Kontrolle anbelangt.

Die Gestaltung des Absatzkanals hängt davon ab, wie Konsumenten ihre Entscheidungen bezüglich eines bestimmten Produktes treffen, außerdem von der Zahl und Streuung der Konsumenten, der zu verkaufenden Gütermenge und deren Wert, den Kosten der verschiedenen Absatzkanäle, den durchzuführenden Aufgaben (beispielsweise Serviceleistungen, Kreditbedingungen, Marktforschung) und den Wettbewerbspraktiken. Beim Kauf von Kleidung möchten die meisten Leute gerne die verschiedenen Stile, Farben und Marken vergleichen, alternative Kleidung anprobieren, Hilfe vom Verkaufspersonal erhalten und den Schneiderdienst in Anspruch nehmen können. Diese Faktoren machen Bekleidungsgeschäfte oder -abteilungen zur wichtigsten Vertriebsform. Trotz der Ungewissheit, ob die Kleidung passt und trotz fehlender Beratung aber gibt es auch einige Leute, die weder Zeit noch Lust zum Einkaufen haben und lieber per Katalog bestellen. L.L. Bean und Land's End beispielsweise vertreiben ihre Waren weltweit an Kunden, die zu beschäftigt sind.

Der Gestaltungsprozess des *Absatzkanals* kann wie folgt beschrieben werden. Erstens muss das Unternehmen entscheiden, ob es direkt oder über Absatzmittler arbeiten will. Diese Entscheidung wiederum hängt (1) davon ab, wie gut jede Vertriebsmöglichkeit die oben genannten Verteilungsfunktionen ausführen kann, (2) wie hoch die Kosten zur Erreichung der Konsumenten sind und (3) vom Ausmaß der Kontrolle, die das Unternehmen über das Management seiner Güterverteilung haben möchte. Der direkte Verkauf er-

möglicht eine maximale Kontrolle, ist aber auch teurer und weniger flexibel in der Bereitstellung bestimmter Funktionen.

Das Management muss also Kosten und Gewinne gegeneinander abwägen, um zu entscheiden, was für das Unternehmen am besten ist. Die meisten Hersteller von Konsumgütern halten es für einfacher und billiger, an unabhängige Großhändler oder Vertriebsgesellschaften als an den Einzelhandel zu verkaufen. Aber es gibt auch Ausnahmen. Gallo Wine beispielsweise ist groß genug, um einen großen Teil seiner Distribution direkt über den Einzelhandel abzuwickeln. Hersteller von Investitionsgütern verkaufen manchmal über den Handel, aber in vielen Fällen ist auch ein Direktverkauf möglich.

Entscheidet sich das Management, über Absatzmittler zu verkaufen, muss der *Grad der Marktabdeckung* gewählt werden, der zur Erreichung der Konsumenten notwendig ist. Es gibt drei Möglichkeiten. Eine ist die *intensive Distribution*, bei der der Produzent so viele Händler wie möglich in einem Absatzgebiet sucht. Diese Möglichkeit ist besonders für den Verkauf auf dem Massenmarkt angemessen, vor allem für Produzenten von Gütern des täglichen Bedarfs (beispielsweise Frühstücksflocken oder Papierwindeln) oder homogenen Investitionsgütern (beispielsweise Muttern und Schrauben). Käufer dieser Güter suchen nicht erst lange in verschiedenen Geschäften, kaufen mit einem Minimum an Beratung und stellen Bequemlichkeit über alles.

Intensive Distribution bietet sich auch für Produkte an, deren Kosten pro Einheit für Lagerung, Display oder Verkauf niedrig sind. Pepsi Cola, Johnson's Wax und Kellogg's Raisin Bran werden intensiv distribuiert.

Ein zweiter Grad der Marktabdeckungsoption ist die *exklusive Distribution*. Sie ist das Gegenteil der intensiven Distribution, da ein Produzent nur einen einzigen Händler pro Absatzgebiet hat. Der Produzent will dadurch dem Profil seiner Marke eine Einzigartigkeit verleihen; er erwartet aggressivere Verkaufsbemühungen und erhofft bessere Kontrolle über bestimmte Praktiken des Absatzmittlers (Preispolitik, Qualitätskontrolle, Marktbeobachtung). Dafür darf der Absatzmittler als einziger das Produkt in dem Absatzgebiet verkaufen, bekommt also einen Sonderservice, was ihm Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten verschafft. Die meisten Kraftfahrzeughersteller, einige Hersteller von teurem Porzellan und manche Haushaltsgerätehersteller wenden die exklusive Distribution an.

Die dritte Möglichkeit ist die *selektive Distribution*. Hier sucht das Unternehmen ein paar Händler, jedoch nicht alle aus einem Absatzgebiet aus, um die Vorteile der exklusiven Distribution zu sichern und gleichzeitig tiefer in den Markt vorzudringen. Da diese Taktik aber einen Kompromiss darstellt, hat sie auch einige Nachteile der beiden vorgenannten Taktiken. Die selektive Distribution ist vor allem für Produkte mit mittleren oder höheren Preisen geeignet, für Spezialartikel oder für Investitionsgüter, die den Direktverkauf erfordern. Die selektive Distribution wird beispielsweise von Calvin Klein, Hartmann Luggage und Pioneer Electronics verwendet.

Der Produzent, der Absatzmittler einsetzt, muss nicht nur den Grad der Marktabdeckung bestimmen, sondern auch die vertikale *Länge des Absatzkanalsystems*. Auch hier gibt es mindestens drei Möglichkeiten: kooperative, vertragliche und freie Systeme

Bei der *kooperativen Absatzkanalstruktur* stehen alle Stufen von der Herstellung bis zur Distribution unter einheitlicher Leitung. Führende Beispiele sind Reifen von Goodyear, Farben von Sherwin-Williams, Öl und Benzin von Shell. Die Vorteile des kooperativen Systems sind niedrigere Kosten (durch Standardisierung und andere Skalenerträge) sowie eine größere Kontrolle gegenüber den anderen Systemen. Das Unternehmen hat mehr Einfluss auf Preispolitik, Verkaufsförderung und Verkauf, Dienstleistungsangebote und sogar die Produktqualität, als bei einem vertraglich gebundenen oder freien System. Andererseits erfordern kooperative Systeme relativ hohe Investitionen, sind sowohl finanziell als auch rechtlich riskant (i.e. sie könnten Antitrust-Aktionen provozieren) und tendieren dazu, langsamer auf Veränderungen des Marktes und des Wettbewerbes zu reagieren. Einige Unternehmen verwenden ein modifiziertes kooperatives System, indem sie sich vertikal halbwegs in die Distribution integrieren.

Vertragliche Absatzkanalsysteme bestehen aus einer Ansammlung mehr oder weniger unabhängiger Gesellschaften, die durch rechtliche Vereinbarungen gebunden sind, ähnlich der exklusiven Distribution, allerdings noch weitgehender. Das am meisten verbreitete vertragliche System ist das Franchising, aber Einzelhandelskooperativen und Ketten, in denen sich Großhändler freiwillig zusammenschließen, sind ebenfalls Beispiele. Im folgenden wird jedoch nur das Franchising diskutiert, das ein Drittel aller Verkäufe im Einzelhandel in den USA ausmacht und auch in anderen Teilen der Welt zunehmend Bedeutung erlangt.

Im Franchisesystem versorgt der Franchisegeber den Franchisenehmer mit dem Material, finanziellem Knowhow und anderen Serviceleistungen. Auch bekommt der Franchisenehmer Exklusivrechte für ein Absatzgebiet, in dem er sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen kann. Der Franchisenehmer erklärt sich seinerseits damit einverstanden, sich an bestimmte Erfordernisse und Vorgehensweisen bezüglich Verkauf, Qualität von Produkt oder Dienstleistung und anderer Marketing-Funktionen zu halten und vielleicht auch eine Gebühr und/oder einen Anteil der Erlöse abzuführen.

Produzenten von alkoholfreien Getränken wie Coca Cola beispielsweise verkaufen das Recht, ihren Namen zu verwenden und ihre Produkte in einem Absatzgebiet zu vermarkten, beliefern den Abfüller (i.e. den franchisenehmenden Großhändler) mit Sirup-Konzentrat im Austausch für die fertigen Produkte und Marketing-Dienstleistungen. Einen anderen Typ Franchising repräsentiert Burger King, das Land, Geräte, Vorräte, Beratung beim Management und bei der Technik, bei Marketing-Plänen und Werbung gibt und dem Franchisenehmer auch anderweitig mit Dienstleistungen zur Verfügung steht. Der Franchisenehmer zahlt vorweg eine Gebühr, führt periodisch einen Anteil seines Gewinns ab und führt das Geschäft.

Franchising hat sowohl für Franchisegeber als auch für Franchisenehmer Vor- und Nachteile. Als Plus kann der Franchisenehmer den Zufluss von Kapital, eine hohe Motivation des Absatzmittlers sowie Skalenerträge beim Einkauf von Vorräten, Herstellung, Werbung und Verkaufsförderung verbuchen. Franchising ermöglicht zwar weniger Kontrollmöglichkeiten als ein gesellschaftseigenes Vertriebskanalsystem, es bleibt dennoch ein nicht geringes Ausmaß an Einfluss auf die Marketing-Praktiken. Der Franchisenehmer profitiert, weil er beträchtliche Gelder und Unterstützung bei der Geschäftsgründung erhält, die Marke einen Wiedererkennungswert und Reputation besitzt und er laufend bei der Führung seines Geschäftes beraten wird. Negativ für den Franchisegeber ist, dass er nicht die volle Kontrolle über den Franchisenehmer hat, sogar abhängig von ihm ist. Schlechte Qualitätskontrolle durch einen oder mehrere Franchisenehmer kann das branchenweite Image des Franchisegebers schädigen, außerdem kommt es gelegentlich zu gerichtlichen Auseinandersetzungen, die die Beziehungen zu Franchisenehmern zu einem Alptraum machen. Manchmal meinen Franchisenehmer auch, ihre Freiheit sei eingeschränkt und sie müssten Waren oder Dienstleistungen kaufen, die sie gar nicht wollen oder die sie selbst kostengünstiger anderswo beziehen könnten. Das Anfangskapital für ein Franchising kann außerdem sehr hoch sein und in die Hunderttausende von Dollar gehen.

Die dritte Möglichkeit, das *freie Absatzkanalsystem*, besteht aus einem lockeren Verbund getrennter unabhängiger Unternehmungen, die zur gegenseitigen Gewinnerzielung miteinander kooperieren. Normalerweise handelt es sich um einen unabhängigen Großhändler mit Waren verschiedener Hersteller. Die Serviceleistungen, die unabhängige Absatzmittler zur Verfügung stellen, beinhalten Aufgaben wie Lagerung und Inventur, Lieferung an Einzelhändler, Kreditgewährung für Käufer, Entsendung von Vertretern, Übereignung der Eigentumsrechte, Sammeln von Informationen über den Markt. Der Absatzmittler kauft normalerweise die Produkte vom Hersteller mit einem Nachlass und verkauft mit Gewinn an den Einzelhändler weiter. Konsignationsverkauf und das Recht, unverkaufte Ware zurückzugeben, sind ebenfalls verbreitete Praktiken.

Die freie Absatzkanalstruktur ermöglicht es den Produzenten, Marketing-Dienstleistungen zu Kosten zu bekommen, die geringer sind als die, die sonst anfallen würden. Ein freies System gewährt den Produzenten zudem eine größere Flexibilität und ein geringeres Risiko als ein kooperatives oder vertragliches System. Man kann einfacher zu anderen Absatzmittlern wechseln oder mit einem völlig neuen System auf Marktveränderungen oder Herausforderungen der Konkurrenz reagieren.

Weitere Vorteile sind Fachwissen und Marktbeobachtung. Anders als beim vertraglichen System oder dem Franchising, haben Unabhängige mit Konkurrenten zu tun und sind manchmal näher am Markt. Negativ ist, dass die Produzenten stark an Kontrolle verlieren und zeitweise höhere Margen zahlen. Procter & Gamble und General Electronics sind zwei bekannte Unternehmen, die die freie Absatzkanalstruktur anwenden.

Das Management der Absatzkanal-Beziehungen

Entscheidungen über die Distribution enden nicht mit der Gestaltung und Etablierung des Absatzkanals. Vielmehr müssen ständig Entscheidungen hinsichtlich Modifikationen des Absatzkanals und des laufenden Managements getroffen werden. Konsumentengeschmäcker und Kaufgewohnheiten ändern sich, Konkurrenten erfinden neue Produkte und Möglichkeiten des Marketing, die Loyalität und Leistung der Absatzmittler ändert sich im Lauf der Zeit.

Das Unternehmen muss die Effektivität seiner aktuellen Absatzkanal-Beziehungen bewerten und sie nötigenfalls ändern. Das kann bedeuten, dass

über Hinzufügen oder Streichen von Großhändlern oder Einzelhändlern der Grad der Marktabdeckung geändert wird. Eine noch grundsätzlichere Änderung wäre die Einführung oder Umgehung einer Ebene in der Länge des Absatzkanals oder die Suche nach ganz neuen Möglichkeiten, Güter auf den Markt zu bringen. Welche Möglichkeit gewählt wird, hängt von der Entdeckung neuer Märkte oder der Entwicklung alter Märkte ab, dem Verhalten der Konkurrenten oder den Unzulänglichkeiten der vorhandenen Arrangements.

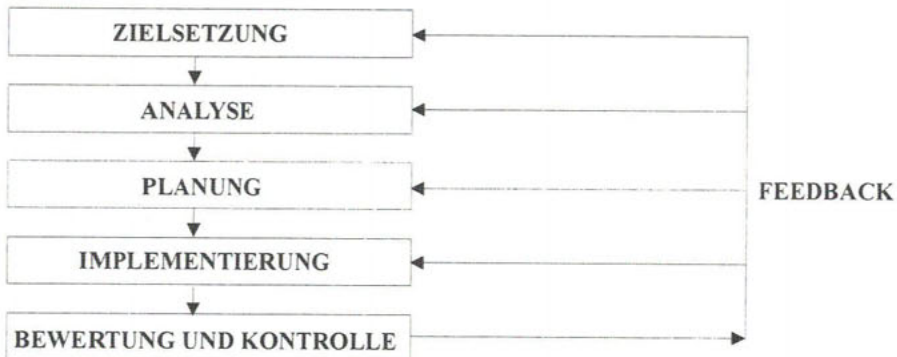
Das laufende Management der Absatzkanal-Beziehungen, das dem Produzenten durchaus den höchsten Zeit- und Energieaufwand abfordern kann, kann der Schlüssel zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils sein. Das zentrale Problem hier ist die Motivation. Der Erfolg eines Unternehmens hängt teilweise von der Produktivität von Einzelpersonen ab, über die es vielleicht nur begrenzte Kontrolle hat. Gesunde Gewinnspannen, eine attraktive Entlohnung, Kredite, Wettbewerbe, ein Verkaufsförderungs-Bonus, Displays am Kaufort, verschiedene Serviceleistungen und andere Aspekte der Handelsbedingungen können die Bemühungen des Einzelnen zum Vorteil des Produzenten fördern. Zusätzlich verdient auch die immaterielle Seite des Management - Leitung und täglicher Kontakt - besondere Aufmerksamkeit. Formelle und informelle Kommunikationsleitungen fördern die Implementierung von Einfluss und Entgegenkommen, das von beiden Richtungen ausgehen muss, soll der Absatzkanal wirkungsvoll konkurrieren können. Wichtig ist auch das Management von Konflikten zwischen den Mitgliedern des Absatzkanals. Missverständnisse, Interessenkonflikte, Spannungen und Stress schädigen die interpersonellen und zwischenbetrieblichen Beziehungen. Um diese Probleme zu meistern, muss das Management daran arbeiten, Unsicherheiten bei Erwartungen, Rechten und Verantwortlichkeiten zu vermindern.

Ein Klima der Kooperation und Fairness muss aufgebaut werden. Dies kann durch die Aufstellung eindeutiger Regeln und Vorgehensweisen erfolgen, durch eine genaue Erläuterung der Mitteilungen sowie durch eine, soweit angemessen, gemeinsame Entscheidungsfindung.

Schließlich muss das Unternehmen eine Kontrolle zur Überwachung der Vorgänge im Absatzkanal einrichten. Dies erfordert die Formulierung geeigneter Ziele, die Durchführung der Beobachtung, Maßnahmen zur Belohnung oder Besserung und die Anpassung der Absatzkanal-Funktionen an die anderen Marketing-Werkzeuge.

MARKETING-MANAGEMENT: EIN ÜBERBLICK

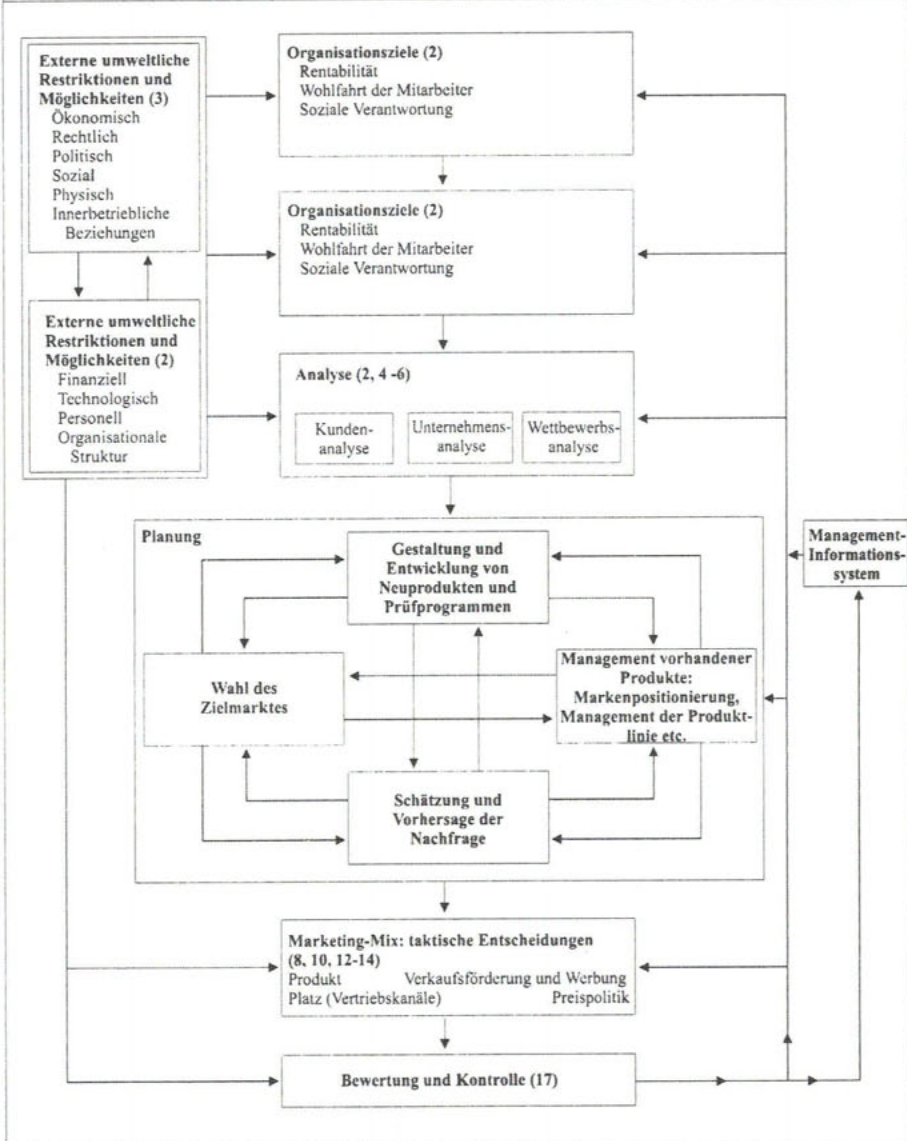
Der Prozess des Marketing-Management kann als integrierte Sequenz aus fünf Schritten samt einer Rückkopplung (Abbildung 1.4) betrachtet werden. Verkürzt sieht der Prozess wie folgt aus:



Zum Auftakt wird ein Abriss der Einzelschritte gegeben, bevor in den folgenden Kapiteln eine umfassende Herleitung und Beschreibung erfolgt.

Der Prozess des Marketing-Management beginnt mit der *Zielbildung*. Das Management setzt Ziele, die als Zwischenschritte bei der Verfolgung der Organisationsaufgabe („*mission*“) dienen. Marketing-Ziele fungieren auch als Maße für die Leistung des Unternehmens. Die Ziele werden dann zu betrieblichen Standards und sind bestimmend für die Analyse, Planung, Implementierung, Bewertung und Kontrollaktivitäten der Organisation.

ABBILDUNG 1.4: Marketing-Management - Ein Planungsmodell



Die *Analyse* bildet einen wichtigen ersten Schritt in dem Prozess. Bei der *Konsumentenanalyse* werden die Bedürfnisse des Kunden adressiert und herausgefiltert, welche aktuellen Produkte diese Bedürfnisse befriedigen und welche versagen, warum diese Produkte Erfolg beziehungsweise keinen Erfolg haben, welche Art Produkt möglicherweise erforderlich ist, um diese Bedürfnisse zu befriedigen, wie Konsumenten vorgehen, um Bedürfnisse zu befriedigen und zu einer Entscheidung zu gelangen, und wie der Gesamtkonsumgütermarkt aussieht (die Gesamtkonsumgütermärkte aussehen).

Die *Unternehmensanalyse* untersucht die Fähigkeiten des Unternehmens, den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen. Dies bedeutet, dass die aktuellen Produkte des Unternehmens, das Potential zur Entwicklung neuer Produkte, das Potential der Finanzen und der Produktion, die Verfügbarkeit notwendiger Inputs, die Entwicklung der Wirtschafts- und Rechtsordnung sowie die Möglichkeiten einer effektiven Kommunikation und Distribution des Produktes analysiert werden müssen.

Die *Wettbewerbsanalyse* erfordert die Analyse der vorhandenen oder potentiellen Konkurrenz durch Unternehmen, die das gleiche Produkt verkaufen, der Macht des Unternehmens gegenüber seinen Kunden und anderen sowie einer möglichen Wettbewerbsverschärfung durch alternative Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung. Alle drei Formen der Analyse - Kunde, Unternehmen, Wettbewerb - werden mittels Forschung und unternehmerischer Willensbildung durchgeführt, worauf im vorliegenden Buch ausführlich eingegangen wird.

Nach der Analyse folgt in vier Prozessen die *Planung*. Die erste, *Produktgestaltung, -entwicklung und -prüfung*, ist zentral für das Unternehmen, denn hier erzeugt das Unternehmen Innovationen, die in bedürfnisbefriedigende Produkte übersetzt werden. In den meisten Unternehmen gibt es besondere Abteilungen und Mitarbeiter, die für diese Aufgaben zuständig sind. Zwei Kapitel dieses Buches befassen sich mit ihrer Beschreibung. Ein zweiter, verwandter Planungsprozess ist das *bestehende Produktmanagement*. Offensichtlich bleibt auch nach Etablierung eines neuen Produktes ein solides Management erforderlich. Es müssen Entscheidungen über die laufende Position der Marke getroffen werden, über die Notwendigkeit, neue Eigenschaften oder Modelle hinzuzufügen, und über die Notwendigkeit, Eigenschaften oder Modelle zu eliminieren. Die dritte Planungsaktivität umfasst die *Schätzung und Vorhersage der Nachfrage*.

In der Tat hängt das Auskommen des Unternehmens davon ab, wie gut seine Einschätzung der künftigen Nachfrage ist. Da es weder praktikabel noch effizient ist, alle Märkte zu erobern, werden bei der *Wahl des Zielmarktes* strategische Entscheidungen getroffen. Diese vier Planungsprozesse sind interaktiv und nicht statisch. Beispielsweise ist eine Schätzung der Nachfrage ohne Kenntnis des Zielmarktes nicht möglich, und die Wahl des Zielmarktes hängt von der potentiellen Nachfrage ab.

Als nächstes müssen die strategischen Pläne *implementiert* werden. Dies geschieht durch taktische Entscheidungen beim Marketing-Mix. Verschiedene Ebenen und Kombinationen von Produkten, Absatzkanäle, Verkaufsförderung und Preise sind Mittel, um Nachfrage zu erzeugen und zu befriedigen.

Marketing-Management endet schließlich vorerst mit Programmen zur *Bewertung und Kontrolle* und einer *Rückkopplung* auf die Zielbildungs-, Analyse-, Planungs-, und Implementierungsprozesse. Die skizzierten Prozesse werden im Buch näher ausgearbeitet und veranschaulicht.

ZUSAMMENFASSUNG

Marketing ist der Klebstoff, der die funktionalen Bereiche eines Unternehmens zusammenhält und eine Brücke zur Außenwelt bildet, die zur Befriedigung des Konsumenten führt und schließlich zum Überleben des Unternehmens. Es ist das Marketing mit seinen vielen Funktionen, das eine echte Synergie innerhalb eines Unternehmens herstellt und den Austausch mit den Kunden zu einem Prozess gegenseitiger Befriedigung machen. Marketing hilft, aus dem Ganzen mehr zu machen, als die Summe seiner einzelnen Teile. Nach diesem Überblick über Marketing und Marketing-Management erfolgt eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Teile.

DISKUSSIONSFRAGEN

1. Folgenden Satz soll Ralph Waldo Emerson gesagt haben: „Wenn ein Mann eine bessere Mausefalle macht...wird die Welt einen Pfad zu seiner Tür schlagen.“ Was meint Emerson mit dieser Behauptung? In welcher Hinsicht besteht eine Beziehung zum Marketing-Management? In welcher Hinsicht ist sie kurzsichtig?

2. Wählen Sie eine Organisation, die einem bekannt ist oder für die Sie sich interessieren. Wie lautet die wichtigste Aufgabe der Organisation? Wer sind ihre Kunden? Wie sehen die Hauptzüge oder Eigenschaften ihrer Marken oder Dienstleistungen aus und welchen Bedürfnissen kommen diese entgegen? Wie vermittelt sich die Organisation dem Markt, und wie werden ihre Produkte oder Dienstleistungen geliefert? Welcher Strategie folgt die Organisation bei ihrer Preispolitik?
3. Die Post wird oft von der Öffentlichkeit und Geschäftsleuten kritisiert. Wie könnte die Post ihr Image und ihre Dienstleistungen verbessern?
4. Vor einigen Jahren startete 7-Up seine Nicht-Cola-Kampagne und hatte damit viel Erfolg. Aber nach einer Weile sanken die Verkaufszahlen wieder auf ein enttäuschendes Niveau. Warum liegt 7-Up so weit hinter den Marktführern Coca Cola und Pepsi zurück? Was muss 7-Up machen, um Erfolg zu haben?
5. Nach zwei Jahrzehnten des Abstiegs deutet sich in der US-Automobilindustrie eine Trendwende an. Welche Lehren können Marketing-Manager aus den Erfahrungen von General Motors, Ford und Chrysler ziehen?

ANMERKUNGEN

1. American Marketing Association, 1985.
2. Arnold Kransdorff, „History Sacrificed on the Altar of Downsizing“, *The European*, September 19-25, 1996, S.24.
3. Siehe C. A. Bartlett und S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989); Y. L. Doz und C. K. Prahalad, „Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm“, *Strategic Management Journal* 12, 1991, S.145-164; C. K. Prahalad und Y. L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987).
4. Regis McKenna, „Marketing Is Everything“, *Harvard Business Review*, January-February 1991, S.65-79.

5. Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1991); Jagdish N. Seth und A. Parvatiyar, „The Evolution of Relationship Marketing“ (Paper vorgelegt auf der Konferenz über Historical Thought in Marketing, Atlanta, Ga., June 1993); Christian Grönroos, „The Rebirth of Modern Marketing - Six Propositions about Relationship Marketing“ (Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland, 1995).
6. David Lavinsky, „When Novelty Wears Off, Soft Drinks Clearly Will Fail“, *Marketing News*, March 15, 1993, S.4.
7. Die drei Herangehensweisen werden beschrieben in Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980). Siehe auch William K. Hall, „Survival Strategies in a Hostile Environment“, *Harvard Business Review* 58, September-October, 1980, S.75-85.
8. Nach der Übernahme von 7-Up durch Philip Morris und dem Wechsel zur Werbeagentur N W Ayer und bis in die achtziger Jahre hinein verlor 7-Up einige seiner früher hart errungenen Erfolge. 7-Up liegt noch heute weit hinter den Marktführern - Coca Cola und Pepsi - zurück, und nach dem Verkauf durch Philip Morris und dem Kauf durch eine Investment-Gruppe, haben die neuen Dr.Pepper/7-Up-Gesellschaften für alle ihre Marken einen dauerhaften von Marktanteil 4,2 Prozent (Patricia Winters, „7-Up Logs ‘Un’-usual Gains in Market Share“, *Advertising Age*, November 16, 1992, S.43). Vielleicht hat 7-Up eine Wasserscheide in der Konsumentenakzeptanz erreicht, oder vielleicht ist die Konkurrenz zu mächtig, vor allem beim Vertrieb. Interessanterweise hat 7-Ups neue Werbeagentur Leo Burnett die Nicht-Cola-Kampagne wiederbelebt.
9. J. Fred Bucy, „Marketing in a Goal-Oriented Organization: The Texas Instruments Approach“, in J. Backman und J. Czepiel, Hrsg., *Changing Marketing Strategy in a New Economy* (Indianapolis, Ind.: Bobbs Merrill, 1977).
10. „Note on the Use of Experience Curves in Competitive Decision Making“ (Boston: Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House, 9-175-174, 1975).
11. Bucy, „Marketing in a Goal-Oriented Organization“.

12. Ibid.
13. Lynn W. Phillips, Dae R. Chang und Robert D. Buzzell, „Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses“, *Journal of Marketing* 47, Spring 1983, S.26-43.
14. Die Daten über die Unternehmen der Kettensägenindustrie stammen von Professor Michael E. Porter von der Harvard Business School, ebenso die beiden beschriebenen Fälle: „The Chain Saw Industry in 1974“ (Boston: Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House, 9-379-157, 1975); und „The Chain Saw Industry in 1978“ (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 9-379-176, 1979).
15. Die meisten der hier dargestellten Informationen über Lipton Herbal Teas stammen aus einer Präsentation von und nachfolgenden Gesprächen mit John W. Sullivan, zu der Zeit, in der die Fallbeschreibung fällt, Präsident von Nelly, Nason war, der für Lipton Herbal Teas zuständigen Werbeagentur.
16. Michael Lanning und Lynn Phillips, „Strategy Shifts Up a Gear“, *Marketing*, October 1991, S.9.
17. Das Beispiel stammt aus einer Präsentation von Elliot B. Ross von McKinsey and Company vor MBA-Studenten der Stanford University.
18. Die geschätzten Kosten und Ausfallraten sind abgeleitet aus Glen L. Urban und John R. Hauser, *Design and Marketing of New Products* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1980), Kapitel 2. Sie wurden für das vorliegende Buch inflationsbereinigt.
19. Alvin J. Silk und Glen I. Urban, „Pre-test Market Evaluation of New Packaged Goods: A Model Measurement Methodololy“, *Journal of Market Research* 15, May 1978, S.171-191. Siehe auch Thomas D. Kuczmarski, *Managing New Products: The Power of Innovation*, 2. Auflage (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1992).
20. David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).
21. Herbert E. Krugman, „Why Three Exposures May Be Enough“, *Journal of Advertising Research* 12, December 1972, S.11-14.

-
22. Richard Vaughn, „How Advertising Works: A Planning Model“, *Journal of Advertising Research* 20, 1980, S.27-33; Richard Vaughn, „How Advertising Works: A Planning Model Revisited“, *Journal of Advertising Research* 26, 1986, S.57-66.
 23. Point-of-Purchase Advertising Institute, 1978, zitiert in D. I. Hawkins, R. J. Best und K. A. Coney, *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy* (Plano, Tex. Business Publications, 1983, S.563).
 24. Kent B. Monroe und Albert J. Della Bitta, „Models for Pricing Decisions“, *Journal of Marketing Research* 15, August 1978, S.413-428; Kent B. Monroe, *Pricing: Making Profitable Decisions* (New York: McGraw-Hill, 1990).
 25. Siehe beispielsweise Robert J. Dolan und Abel P. Jeuland, „Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategies“, *Journal of Marketing* 18, Winter 1981, S.52-73; C. D. Fogg und K. H. Kohnken, „Price-Cost Planning“, *Journal of Marketing* 15, April 1978, S.97-106; Herman Simon, „Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study“, *Journal of Marketing Research* 16, November 1979, S.439-452; Frank M. Bass und Alain V. Bultez, „A Note on Optimal Strategic Pricing of Technological Innovations“, *Marketing Science* 1, Fall 1982, S.371-378; B. Robinson und C. Lakhani, „Dynamic Price Models for New-Product Planning“, *Management Science* 21, 1975, S.1113-1122.

Kapitel 2 Strategische Planung und Absatzorientierung

ZIELE DES KAPITELS

Nach Beendigung dieses Kapitels sollten folgende Lernziele erreicht sein:

- Sie sollten Marketing als eine Philosophie verstanden haben, Geschäfte zu tätigen, sowie als eine Absatzorientierung, die weiträumig über das Unternehmen ausgebreitet ist.
- Sie sollten den strategischen Managementprozess grundlegend verstanden haben und wie er die strukturellen und betrieblichen Denkebenen überschneidet.
- Sie sollten die grundsätzlichen Aspekte strategischen Managements verstanden haben und wie Marketing diese Aspekte beeinflusst.
- Sie sollten grundsätzlich Portfolioanalysen zur Bewertung von Strategien verstanden haben sowie die Anwendung dieser Analysen in Einklang mit multi-strukturellen Ebenen des Unternehmens und einige ihrer Grenzen.
- Sie sollten grundsätzlich die Rolle des Marketings bei der erfolgreichen Implementierung strategischer Initiativen in einem Unternehmen verstanden haben.

KAPITELÜBERBLICK

ÜBERGANG DES MARKETINGS VON EINER FUNKTION ZU EINER PHILOSOPHIE

MARKETING QUER DURCH DIE EBENEN UNTERNEHMERISCHER STRUKTUR

MARKETING QUER DURCH DIE EBENEN UNTERNEHMERISCHEN DENKENS

Aufgabenbeschreibung

Strategische Ziele

Generische Strategien für Wachstum und Downsizing

Einfluss des Marketings bei der Entwicklung allgemeiner Strategien

Einschätzung der Organisation und Branche

PORTFOLIOANALYSEN ZUR BEWERTUNG VON STRATEGIEN

Modell des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios

Modell der Leitungspolitik

Anwendung der Portfolioanalysen auf Produktmärkte und Produktlinien

Begrenzungen von Portfolioanalysen beim strategischen und Marketing-Management

DER EINFLUSS VON MARKETING AUF DIE IMPLEMENTIERUNG VON STRATEGIEN

ZUSAMMENFASSUNG

DISKUSSIONSFRAGEN

ANMERKUNGEN

AT&T - KOMBINATION VON STRATEGIE UND MARKETING

Weltbester bei der Zusammenführung von Menschen zu sein, überall und zu jeder Zeit - so lautet die Essenz der Aufgabenbeschreibung von AT&T. Sie fasst die Vision zusammen, die das Unternehmen in das informationsreiche 21. Jahrhundert führen soll. Aus dem Unternehmen, das einen Großteil seiner Geschichte hindurch eines der weltgrößten regulierten Monopole war, transformiert sich AT&T in ein Unternehmen, das seine Vorteile aus der Konvergenz von Stimmen-, Daten- und Video-Digital-Kommunikation zieht und Konsumenten auf der ganzen Welt gebündelte Kommunikationsdienstleistungen anbieten kann. Die strategische Planung und das Management, die für diese Transformation notwendig sind, sind ein gutes Beispiel für die Wichtigkeit von Marketing als Unternehmensphilosophie in modernen Organisationen. Nach der Aufhebung des Monopols der American Telephone

& Telegraph Anfang der 80er Jahre hatte AT&T ein Fernnetz und Fabriken zur Herstellung der Telefon-Hardware, durfte aber keine örtlichen Telefondienstleistungen anbieten. Anfänglich hatte das Unternehmen zu kämpfen. Es entdeckte dann aber das Wachstumspotential in der digitalen Kommunikationsindustrie, da die Konsumenten zunehmend vielseitige, verlässliche und schnelle Kommunikation verlangten.

AT&T versuchte mittels einer strategischen Partnerschaft mit Olivetti, Sun Microsystems und anderen Produzenten von Hard- und Software, eine Brücke zwischen digitalen Anwendungen und seinem Kommunikationsnetzwerk zu schlagen. Die unternehmerische Kultur dieser Partner unterschied sich von AT&Ts eher bürokratischem Stil, und die Allianz war nicht fruchtbar. Da sich AT&T so sehr auf das Funktionieren der Allianzen konzentrierte, entging dem Unternehmen, dass sich zur gleichen Zeit der mobile Kommunikations-Markt entwickelte, der von unabhängigen Unternehmen und einigen „Baby Bells“ (beispielsweise Ameritech, BellSouth) erobert wurde. Noch in den achtziger Jahren zweifelten Branchenexperten an der Fähigkeit AT&Ts, auf den sich schnell entwickelnden Märkten konkurrieren zu können, und sie verglichen das Unternehmen mit einem schwerfälligen, zur Ausrottung verdamnten Dinosaurier.

Doch AT&T glaubt, dass Dinosaurier überleben können und in einem schnell wachsenden Umfeld gedeihen. Durch die Rückschläge mit den strategischen Allianzen und die Übernahme des großen Computerherstellers NCR im Jahre 1991, lernte AT&T viel über Kommunikationsmedien auf digitaler Basis und wie sie in dem Fernnetz funktionieren. Seit kurzem wartet AT&T mit einem beeindruckenden Aufgebot an strategischen Geschäftsbereichen auf, um auf diesem Markt zu konkurrieren. Ein konsistenter Faktor in AT&Ts strategischen Bemühungen ist der Einsatz von Marketing-Experten, die Informationen über den Markt und die Branche sammeln, welche die Grundlage für die strategischen Initiativen des Unternehmens in den späten 90er Jahren und darüber hinaus liefern.

Bestandteile von AT&Ts strategischer Transformation sind selektive Expansion und Downsizing. Basierend auf dem Kern des Unternehmens, dem Geschäft mit Ferngesprächen, konnte AT&T Finanzmittel generieren, die in andere Geschäfte investiert wurden. AT&T stieg erfolgreich mit der Universal Card in den Kreditkartenmarkt ein. Selbst bei der Diversifizierung im Kreditkartenmarkt besann sich AT&T auf seine Stärken, denn beim Management des Kreditkartengeschäftes nutzte man AT&Ts Fachwissen über Cash Management und Abrechnungswesen aus den vielen Jahren der Abrechnungspraxis für die Ferngespräche mit Millionen von Privat- und Ge-

schäftskunden. Zusätzlich wurde die AT&T Universal Card so gestaltet, dass man mit ihr Ferngespräche in der ganzen Welt führen konnte. Die Abonnenten der Universal Card haben zu einem höheren Anrufvolumen bei AT&Ts Fernnetz beigetragen. Eine andere Expansion bildete die Übernahme von McCaw Communications, nun AT&T Wireless. Als AT&T das Unternehmen im Jahre 1993 kaufte, war es mit 2,2 Millionen Abonnenten die größte Mobiltelefongesellschaft der Welt und hatte die besten Experten für die mobile Installation. Seitdem konnte McCaw seine Abonnentenzahl auf über 6 Millionen steigern und die Branchenführerschaft beibehalten. Dies gleicht die frühe Ignoranz von AT&T gegenüber dem Mobilmarkt aus und bringt das Unternehmen in die Position, einen Teil des wachsenden globalen Marktes für mobile Kommunikation zu besetzen.

Zusätzlich zu diesen hohen Investitionen tätigte AT&T kleinere, aber wichtige Investitionen in anderen Bereichen. AT&T hat selektiv in Unternehmen mit bahnbrechenden Technologien investiert wie General Magic, einem Software-Unternehmen, das Informationssuchsysteme für Internetanwendungen entwickelt. AT&T hat neue Dienstleistungen eingeführt wie das World-Net, ein Internet-Zugangsservice, der in weniger als einem Jahr zum zweitwichtigsten Anbieter von Internet-Zugang in den USA wurde. AT&T hat auf vielen Märkten sein Serviceangebot auf Orts- und Ferndienstleistungen ausgeweitet. Kürzlich hat sich AT&T zu Joint Ventures mit Telekommunikationsunternehmen aus anderen Ländern zusammengeschlossen, darunter auch WorldPartners, einem lockeren Verband von sechzehn Unternehmen in Asien und Europa.

Zu den strategischen Maßnahmen von AT&T gehören auch Abtrennungen von verschiedenen Bereichen. Die größte Veränderung bestand in der Ausgliederung der Fertigungsabteilungen für Computer- und Telefon-Hardware in getrennte Unternehmen. 1991 kaufte AT&T das Unternehmen NCR und schloss es mit dem vorhandenen Computer-Geschäft zusammen. 1995 wurde deutlich, dass die Herstellung von Computern zu weit von den eigentlichen Fähigkeiten des Unternehmens entfernt war, um effektiv gemanagt werden zu können. Mit einer Aktion, die anfänglich kritisiert wurde, sich schließlich aber als erfolgreich erwies, wurde AT&T Global Informations Systems an die Anteilseigner verkauft. Zur gleichen Zeit trennte sich AT&T mit einer ähnlichen finanziellen Vereinbarung von seinen AT&T Network Equipment-Geschäften, die in Lucent Technologies umbenannt wurden.

Mit diesen strategischen Veränderungen hat sich AT&T selbst in ein Unternehmen für digitale Kommunikation transformiert, das im Bereich konsumentengesteuerter Dienstleistungen effektiv konkurrieren kann. Dank dieser

strategischen Aktionen ist AT&T ein Unternehmen geblieben, das nach wie vor eine bedeutende Rolle im Bereich kombinierter Datenfernverarbeitung auf dem US-Markt spielt. Sie haben es AT&T auch ermöglicht, das globale Fernnetz effektiver zu nutzen und Schwellenmärkte in Osteuropa und Asien noch vor der Konkurrenz mit Leistungen im Bereich der digitalen Kommunikation zu versorgen. Obwohl der Wettbewerbsdruck auf dem Markt für Dienstleistungen im Bereich digitaler Kommunikation wahrscheinlich hoch bleiben wird, gibt es kaum Zweifel, dass AT&T auf absehbare Zeit Branchenführer bleiben wird.

Quellen: „AT&T's Three-way Split”, *The Economist*, September 23, 1995, S.51-52.

Alan Brew, „Putting the Marketplace Ahead of the Ego”, *Brandweek*, January 22, 1996, S.13.

Andrew Kupfer, „AT&T: Ready to Run, Nowhere to Hide”, *Fortune*, April 29, 1996, S.116-118.

Jonathan E. Levine, „For Emerging Countries, Cellular Is No Luxury”, *Business Week*, April 5, 1993, S.60.

Susan Pulliam, „Buy McCaw and Put It On Hold”, *Wall Street Journal*, June 9, 1994, S.C2.

MARKTORIENTIERUNG: EIN BEISPIEL

Während viele andere Unternehmen noch über ihre Pläne für das Informationszeitalter reden, setzt AT&T bereits durch ein marktorientiertes strategisches Management der Ressourcen Pläne in Realität um. Wie viele andere konsumentengesteuerte Unternehmen entwickelt auch AT&T sowohl kurz- wie auch langfristige Strategien, die sensibel auf die Bedürfnisse der Konsumenten reagieren und ein hohes Gewinnpotential haben; und AT&T sucht nach Wegen, um diese Strategien einander komplementär zu gestalten. Kommerzielle und nicht-kommerzielle Organisationen in aller Welt greifen Marketing als Geschäfts-Philosophie (eine Marketing-Orientierung) auf, bauen Marketing-Konzepte und -Perspektiven in praktisch jeden Bereich ih-

res Geschäftes ein. Dieser Trend wurde als „neue Rolle des Marketings“ bezeichnet.¹

Ein Blick auf AT&Ts Strategie der Investitionen und Abtrennungen verrät ein ernsthaftes langfristiges Engagement, mittels neuer Kommunikationsdienstleistungen (z.B. integrierte Audio- und Videokommunikation) und Erweiterung vorhandener (z.B. Mobil-Kombinationen, Internet-Zugang und normale Telefondienstleistungen) in vorderster Linie der digitalen Kommunikations-Branche zu stehen und gleichzeitig auch weiterhin ein profitables börsennotiertes Unternehmen zu bleiben. AT&Ts gegenwärtigen Strategien liegt das Engagement zugrunde, sich den aktuellen und künftigen Bedürfnissen der Konsumenten profitabel zu stellen. Als erfolgreiches Unternehmen ist AT&T ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das Marketing-Orientierung in alle Managemententscheidungen auf allen betrieblichen Ebenen einbezieht, vom Unternehmensziel über die Strategien und Ziele seiner Geschäftsbereiche bis zum Produkt, zur Preispolitik, Verkaufsförderung und den Distributionstaktiken seiner vielen Unternehmensbereiche.

ÜBERGANG DES MARKETINGS VON EINER FUNKTION ZU EINER PHILOSOPHIE

Bis auf einige visionäre Unternehmen wie IBM, Procter & Gamble und Quaker Oats wurde die in den 50er Jahren artikulierte Idee der Konsumentenorientierung von den meisten Unternehmen als akademisch interessant, aber nicht sehr praktikabel angesehen.² Die Forderung, dass Entscheidungen hinsichtlich Produkt, Verkaufsförderung, Preispolitik und Distribution integriert und auf Konsumentenbedürfnisse fokussiert werden sollen, fand nur selten den Weg in die alltägliche Praxis der meisten Unternehmen. In dem typischen Unternehmen war der Marketing-Bereich verantwortlich für Bemühungen im Bereich Umsatz und Werbung und konkurrierte mit anderen Geschäftsbereichen wie Produktion, Rechnungs- und Personalwesen um Ressourcen. Aber grundsätzliche Änderungen im globalen Wettbewerb und die Konsumentennachfrage machten die alten Methoden, Geschäfte zu betreiben, obsolet und verlangten nach einer Marketing-Orientierung. Der Übergang des Marketings von einer Funktion zu einer Philosophie wird anhand der Veränderungen bei der Ford Motor Company in den 80er Jahren veranschaulicht (siehe Marketing-Anekdote 2.1.)

MARKETING-ANEKDOTE 2.1

BEI DER FORD MOTOR COMPANY IST MARKETING MEHR ALS EIN GESCHÄFTSBEREICH

Bei der General Motors Company führten Mitarbeitergruppen mit wenig Marketing-Führung viele der mit Marketing-Mix (Produkt, Preis, Verkaufsförderung, Distribution) assoziierten Aufgaben durch, und diese Gruppen arbeiteten oftmals nicht gut zusammen. Gruppen für die Konstruktion und Gestaltung entwickelten neue Produkte und ließen dabei die Ergebnisse der Marketingforschung außer acht. Die Finanzabteilung kontrollierte die Preispolitik, stützte sich dabei auf die Kosten und Gewinnziele, und die Abteilung für Materialwirtschaft kümmerte sich um die Distribution. Keine dieser Gruppen zog Konsumentenhaltungen in ihre Entscheidungen ein. Die Marketing-Abteilung kontrollierte in größerem Umfang die Maßnahmen zur Verkaufsförderung, aber auch hier wurde ein großer Teil der Arbeit von Werbeagenturen erledigt, so dass die Aufgabe des Marketings auf das Festsetzen allgemeiner Leitlinien und die Überwachung der Arbeit der Werbeagenturen beschränkt war. Der Verkauf wurde unabhängigen Händlern überlassen, die verschiedene Verkaufsstrategien benutzten und nur teilweise von der Marketing-Gruppe kontrolliert werden konnten. Fords Beziehungen zu den Händlern konzentrierten sich im wesentlichen auf die Sicherstellung eines Lagerbestandes, auf Versuche, die Händler an Programmen zur Verkaufsförderung zu beteiligen, sowie auf Reaktionen, wenn es Probleme beim Kundenservice gab.

Zur gleichen Zeit konzentrierten sich Fords strategische Manager vornehmlich auf finanzielle Faktoren. Verkaufs- und Erlös-Projektionen, Break-Even-Analysen, Rentabilität und andere finanzielle Bewertungskriterien dominierten das Denken des oberen Managements und wurden für die wichtigsten Determinanten einer Unternehmensstrategie gehalten. In den 50er und 60er Jahren, als der Automarkt noch stabil war, waren künftige Entwicklungen leicht durch eine Trendfortschreibung vorherzusagen, und die gelegentliche Ausnahme war selten wichtig genug, um die Unternehmen zu einer dauerhaften Änderung ihrer Standards und Strategien zu veranlassen. Sogar große Fehlschläge wie der Edsel waren relativ kurzlebig. Innerhalb weniger Jahren wurden sie durch große Erfolge wie den Mustang aufgefangen und führten nicht zu irgendwelchen gravierenden Veränderungen beim strategischen Management. In den 70er Jahren begann sich bei Ford die Aufgabe des Marketings zu ändern, als der Marktanteil des Unternehmens erodierte

und die Strategien, die normalerweise zur Stimulation der Konsumenten- nachfrage angewendet wurden, nicht funktionierten. Ende der 70er Jahre gab es keine Erfolge, die die Produktfehlschläge wie den Mustang II oder den Granada ausgeglichen hätten, und der Ruf der Produkte des Unternehmens erlitt einen dauerhaften und anscheinend irreparablen Schaden. Japanische Autohersteller, die stärkeren Wert auf Produktqualität legten, eine höhere Kundenzufriedenheit hatten und eine aggressive Preispolitik fuhren, konnten weltweit ihre Marktanteile beträchtlich erhöhen und führten zu einer Neudefinition der von US-Autokäufern angewendeten Kriterien bei der Auswahl eines Fahrzeuges. Die Annahmen des Ford-Managements, dass für den Autokäufer das Styling der wichtigste Faktor war - dass Zuverlässigkeit, Verarbeitung und Kundenservice zweitrangig waren -, trafen nun nicht mehr zu, und auf diesem Glaubenssystem basierende Strategien, die in der Vergangenheit funktionierten, konnten den Niedergang des Unternehmens nicht bremsen.

Die Erfassung der neuen Haltungen und Wünsche der Kunden war jedoch nicht einfach mit oberflächlichen Marktforschungsstudien zu bewerkstelligen. Bei den Kunden hatten Änderungen nicht nur beim Autokauf stattgefunden, sondern in sehr vielen Lebensbereichen. Ford fand heraus, dass jüngere Kunden in den 80er Jahren eine grundsätzlich andere Haltung gegenüber der Welt hatten, andere Bestrebungen und höhere Standards bezüglich der Akzeptanz von Qualität und Leistung von Konsumgütern aus allen Bereichen, als die gleiche Altersgruppe in den 50er, 60er und 70er Jahren. Die Marktforschung zeigte auch, dass die Standards der Konsumenten konstant anstiegen. Es ist schwierig festzustellen, ob die japanischen Autohersteller ein bewusst besseres Marketing betrieben als die US-Hersteller oder ob Honda, Nissan und die anderen einfach eine zeitgemäßere Philosophie des Geschäftemachens hatten. Aber angesichts weiterhin sinkender Marktanteile und Gewinne wurde diese Antwort schnell unwichtig. Wichtig war, dass die Kunden sich verändert hatten, der Wettbewerb gewachsen war und vergangene Praktiken und Perspektiven nicht mehr funktionierten.

Um zu Überleben war Ford gezwungen, seine traditionellen Prozeduren und Haltungen gegenüber dem Marketing aufzugeben. Manager und Arbeitnehmer mussten sich gleichermaßen von veralteten Traditionen und Werten verabschieden. Beginnend mit den Entwicklungsteams der Taurus- und Sable-Fahrzeugreihe Mitte der 80er Jahre integrierte Ford Marketing-Prinzipien und ein ernsthaftes, auf Kundenzufriedenheit ausgerichtetes Engagement in sämtliche Aspekte seiner Managementprozesse. Die primäre Motivation, die hinter der „Umorganisationsinitiative 2000“ steckt, ist eine stärkere Integra-

tion, die ihren Ausdruck in Weltklasse-Produkten wie dem Minivan Windstar und dem vollständig erneuerten Pickup-Truck F-150 findet. Taurus/Sable, Windstar und F-150 sind sämtlich in einer Qualität und Leistung, die Weltklasseniveau haben, auf den Markt gekommen und waren schnell erfolgreich. Die Bedeutung der starken Marketing-Orientierung für den Erfolg dieser Produkte hat andere Teile der Ford-Organisation motiviert, diese neue Geschäftsphilosophie aufzugreifen, und beschleunigte die Integration von Marketing-Prinzipien in allen Geschäftsbereichen. Ein Beispiel ist der Bereich der Lieferantenbeziehungen, in dem die Beschäftigung mit Kundenzufriedenheit und Rentabilität zu einer größeren Kooperation und zu dauerhafteren Beziehungen zwischen Ford und seinen Lieferanten geführt hat. Heute gilt die Geschichte von Ford als Erfolgsstory und das Unternehmen als Vorbild für kundenorientiertes Verhalten. Doch dieses Image ist ein relativ neues Phänomen.

Quellen: Kirk Cheifits, „Can Ford Put It Back Together?“ *Monthly Detroit*, April 1980, S.43-48.

Rebecca Fannan, „The Road Warriors“, *Marketing and Media Decisions* 22, March 1987, S.60-66.

„Ford After Henry II“, *Business Week*, April 30, 1979, S.62-65.

Kathy Jackson, „Strategy at Ford: Develop Cars Fast“, *Automotive News*, November 16, 1992, S.1.

Kathleen Kerwin und Larry Armstrong, „Red Hot, Red Ink“, *Business Week*, January 11, 1993, S.26-27.

Mary Machacek (Director des Einkaufs bei Fords Commercial Truck Division), Rede, gehalten auf dem Automotive News Congress am 10. Januar, 1995.

Russell Mitchell, „How Ford Hit the Bull's Eye with Taurus“, *Business Week*, June 30, 1986, S.69-70.

Keith Naughton, „How Ford's F-150 Lapped the Competition“, *Business Week*, July 29, 1996, S.74-76.

Allan Nervins und Frank Ernest Hill, *Ford: Decline and Rebirth, 1933-1962* (New York: Scribner's, 1962).

Bei der Ford Motor Company führte die Transformation zu dem festen Glauben, „Qualität ist Ziel Nummer 1“. Dies ist mehr als ein griffiger Slogan. Es gibt die Haltung der Ford-Mitarbeiter vom Fließband bis zum Eckbüro wieder. Durch die Konkurrenzkämpfe in den 70er Jahren entdeckte Ford eine tiefere Ebene des Marketing-Konzepts und machte sie zur Maxime für alle Unternehmensmitglieder.

Ein ähnliches Verhaltensmuster lässt sich bei vielen anderen Unternehmen in den USA, Kanada und Europa beobachten, die ernste Rückschläge durch ihre stärker auf Kundenbedürfnisse abgestimmten Konkurrenten erlebten. Sie mussten ihr Unternehmen verändern, wollten sie nicht das Risiko eingehen, vom Markt zu verschwinden. Auch wenn sie in der Vergangenheit vielleicht auch ohne Marketing-Orientierung Erfolge erzielt haben mögen, so erforderten doch die Veränderungen der Konsumentenhaltungen und des globalen Wettbewerbs in den 70er und 80er Jahren eine derartige Orientierung. Selbst Unternehmen, die in den 50er und 60er Jahren als Beispiele für „gutes Marketing“ hochgehalten wurden, merkten, dass sie sich stärker darauf konzentrieren mussten, den Konsumenten zu verstehen und auf seine Bedürfnisse einzugehen.

Die bewusste Entscheidung des Managements für die Marketing-Orientierung hat alle Branchen durchdrungen und dazu geführt, dass Marketing mehr als eine Philosophie denn als Geschäftsbereich betrachtet wird. Faktoren wie globaler Wettbewerb, Verschiedenheit der Kunden, fertigungs-synchrone Materialwirtschaft und eine Schwerpunktlegung auf Qualität sind im Laufe der Zeit immer wichtiger geworden, und dieselben Faktoren werden sehr wahrscheinlich auch in absehbarer Zukunft wichtig bleiben. Daraus folgt, dass der Trend zu einer stärkeren Gewichtung des Marketings sich so bald nicht umkehren wird. Das Umfeld fordert eine neue Rolle für das Marketing im betrieblichen Management.

Von der Voraussetzung ausgehend, dass absatzorientierte Unternehmen bestrebt sind, die Bedürfnisse der Kunden profitabel zu erfüllen, wird die Rolle des Marketings auf drei verwandten strukturellen Ebenen diskutiert: *Unternehmen, Sparte, Produktmarkt*. Die Rolle des Marketings wird auch auf drei Ebenen betrieblichen Denkens diskutiert: *Kultur, Strategien, Taktiken*. Die Zusammenlegung dieser strukturellen und konzeptionellen Ebenen liefert ein tieferes Verständnis davon, wie eine Marketing-Orientierung quer durch das Unternehmen gedeiht; sie dient als Grundlage für die Diskussion der Elemente des strategischen Managements und ihrer Durchführung. Es werden untersucht:

- Aufgabenbeschreibung
- Ziele (kurzfristige und langfristige)
- Strategien für Wachstum und Konsolidierung
- betriebliche und industrielle Faktoren, die die Anwendung verschiedener Strategien beeinflussen
- Portfolioanalysen zur Bewertung von Alternativen.

Das Kapitel zeigt auch, wie Manager über verschiedene betriebliche Ebenen hinweg auf Marketing-Prinzipien basierende Pläne implementieren. Die Anwendung der Marketing-Orientierung auf das Unternehmen als Ganzes impliziert nicht, dass keine Konflikte entstehen; Missverständnisse und persönliche Differenzen sind bei menschlichen Interaktionen immer möglich. Doch mit einem derartigen Marketing-Konzept sind Konflikte wahrscheinlich weniger schwer und leichter zu lösen, weil alle Mitglieder einer Organisation ein Ideengebäude teilen und daher Konzepte und Ideen bei ihrer Problemlösung anwenden, die von den anderen leicht verstanden werden.

Ideengebäude sind Glauben, Haltungen und Werte, die die Menschen benutzen, um ihrer Umwelt einen Sinn zu geben und um etwas in einer Angelegenheit zu tun. Sorgfältig gemanagte Ideengebäude von Unternehmensmitgliedern können ein bedeutender Wettbewerbsvorteil sein.³ Das Marketing-Konzept sollte als Kernstück dienen, um das herum das Ideengebäude des Unternehmens errichtet werden kann. In Konsequenz sollte das Unternehmen durch die Kombination von Marketing und strategischem Management schneller reagieren können, flexibler und konkurrenzstärker sein.

MARKETING QUER DURCH DIE EBENEN UNTERNEHMERISCHER STRUKTUR

Konventionelles Denken im strategischen Management bedeutet, dass Unternehmen auf drei strukturellen Ebenen Strategien entwickeln.⁴ Auf der *Unternehmens-* oder höchsten Ebene koordinieren Manager die Aktivitäten des Unternehmens, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen und um den Leistungsstandards zu entsprechen, die von den Konstituenten des Unternehmens (i.e. Aktionäre, Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten) festgelegt werden. Die Unternehmensleitung hat mit Fragen zu tun wie: „In welchem Geschäft oder in welchen Geschäften sollten wir uns engagieren?“, „Wie

sollen wir die Ressourcen auf die verschiedenen Geschäftsfelder allokieren, um unsere allgemeinen Ziele zu erreichen?“ Zum Beispiel entschied AT&T's Unternehmensleitung, dass das Unternehmen eine wichtige Rolle in der Telekommunikationsbranche spielen sollte und allokierte Ressourcen in Gebiete wie großkapazitive Internetzugangsserver, private Kommunikationstechnologie und die Verbesserung der Leistung des Fernnetzes. Die Aufgabe von Marketing auf der Unternehmensebene ist es, sicherzustellen, dass das Management wichtige externe Faktoren bei seinen Entscheidungen berücksichtigt, wie unbefriedigte Kundenbedürfnisse und strategische Aktionen der Konkurrenz.

Die Unternehmensleitung konzentriert sich normalerweise darauf, kompetente Leute einzustellen und ausreichende Ressourcen bereitzustellen, um zumindest in einigen Geschäftsfeldern einen Wettbewerbsvorteil beizubehalten. Sie sucht außerdem nach Möglichkeiten, betriebliche Verbindungen zwischen Geschäftsfeldern herzustellen, die den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens stärken. Solche Verbindungen beinhalten oftmals Bereiche wie Technologie, Herstellung und Humanressourcen. AT&T beispielsweise baute seine Ressourcenbasis mittels Übernahme von Unternehmen wie McGaw Cellular Communication auf und förderte leistungssteigernde Verbindungen durch die Einrichtung einer Management-Struktur, die Schranken zwischen Geschäftsfeldern einriss und dafür sorgte, dass McCaw und andere Felder des Unternehmens die gleichen Standards bei der Bilanzierung sowie gleiche Computerplattformen bekamen. McCaw und andere AT&T-Felder, die in das Geschäft mit der mobilen Kommunikation einsteigen sollten, wurden zu einer autonomen Sparte namens AT&T Wireless geformt, wodurch bürokratische Hürden ausgeschaltet wurden und das Unternehmen aggressiver in den Markt der mobilen Telekommunikation eintreten konnte.⁵ Die Leistung kann auch durch gemeinsame Nutzung von Fertigungsstätten, Verkaufspersonal, Vertriebskanälen oder Unterstützung durch Unternehmenspersonal verbessert werden.

Auf der Geschäftsbereich-Ebene konzentriert sich das Management stärker auf die Branche, in der der Bereich konkurriert, als auf das allgemeine Geschäftsklima.⁶ Der *Geschäftsbereich* bezieht sich auf ein Unternehmen, das mehrere verwandte Produkte und Technologien in einem grob definierten Markt managt. Ein Geschäftsbereich bei AT&T ist beispielsweise der Bereich, der für die Bereitstellung schnurloser Kommunikationsdienstleistungen (Mobiltelefone, private mobile Kommunikationsdienstleistungen, Konferieren über Satellit) an andere Unternehmen zuständig ist.

Auf der Geschäftsbereich-Ebene sorgt Marketing für ein detailliertes Verständnis der Kundenbedürfnisse und der verschiedenen Mittel, mit denen andere Unternehmen aus der Branche auf diese Bedürfnisse reagieren. Geschäftsbereich-Ebenen versuchen Nutzen aus dem zu ziehen, was sie am besten können, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen und beizubehalten. Beispielsweise stützen sich Unternehmen mit technologischem Vorteil auf diese Stärke, indem sie außergewöhnliche Produkte und Leistungen anbieten und indem sie ihre Gewinne reinvestieren, um ihren technologischen Vorteil zu wahren. George Lucas folgte dieser Herangehensweise, als er Industrial Light & Magic gründete, ein Unternehmen zur Produktion von Spezialeffekten für die Filmindustrie. Als Lucas 1977 seinen ersten *Star-Wars*-Film produzierte, benutzte er die bis dato besten und ausgefeiltesten Spezialeffekte. Lucas verwendete die Technologien aber nicht nur für die eigenen Produktionen, sondern gründete ein Unternehmen, um auch für andere Kino- und Fernsehstudios Spezialeffekte zu produzieren. Beinahe über Nacht wurde Industrial Light & Magic zu einem Multimillionen-Dollar-Unternehmen und zu einem der dominantesten Unternehmen in der Spezialeffekt-Industrie. Der Wettbewerbsvorteil wurde durch Investitionen in brandneue Technologien gesichert, wie die von Silicon Valley entwickelten Workstations, die beispielsweise für *Jurassic Park* benutzt wurden.⁷

Unternehmen können auch Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn sie Zugang zu kostengünstigen Rohmaterialien oder Hilfs- und Betriebsstoffen, hocheffiziente Fertigungsstätten oder gut ausgebildete Arbeitskräfte haben. Es ist nicht immer ganz einfach, die Wettbewerbsvorteile zu lokalisieren, denn das Management des Geschäftsbereiches muss nicht nur das Unternehmen verstehen, sondern auch das Umfeld. Das Management kann Techniken der Marktforschung anwenden, um Informationen zu erhalten und dem Geschäftsbereich bei der Erreichung seiner Ziele zu helfen. Unternehmen, die sich selbst disziplinieren und nach versteckten Werten suchen, sind langfristig besser für den Wettbewerb gerüstet.⁸

Produktmarkt-Management konzentriert sich auf die „vier Ps“ des Marketings (Produkt, Preis, Promotion (=Verkaufsförderung) und Platzierung) entsprechend ihren Beziehungen zu spezifischen Produkten in spezifischen Märkten. Das Marketing von Mobiltelefon-Dienstleistungen in Malaysia ist Beispiel für einen Produktmarkt. Ein anderes Beispiel ist IBMs Aufbau der Computer-Linie Value Point.⁹ Vor dem Aufbau von Value-Point im Jahre 1992 verloren die PS/2-Modelle von IBM Marktanteile im Personal-Computer-Bereich an die ProLinea- und Contura-Modelle, die Compaq an eine nutzenorientierte Kundschaft verkaufte. Die Linie Value Point wurde

eingeführt, um direkt mit den Compaq-Produkten um den neu einsteigenden und budgetbewussten Kunden zu konkurrieren. Die Eigenschaften und Leistungen der Value-Point-Modelle entsprachen denen der Compaq-Linie, und der Preis war wettbewerbsfähig. Dazu kam, dass die Value-Point-Linie sowohl von den PS/2-Händlern als auch von IBMs Direct-Response-Einheit in Atlanta vertrieben wurde. Obwohl die Value-Point-Linie inzwischen durch die Aptiva-Linie ersetzt wurde, gelang es IBM durch die Strategie der gemischten Distribution, ausgezeichnete Leistung und wettbewerbsfähige Preise, Anteile in einem stark umworbenen Markt zurückzuerlangen. Wie das Beispiel zeigt, entwickeln Manager der Produktmarkt-Ebene die richtige Kombination von Ressourcen, um detaillierte Ziele zu erreichen.

Eine Marketing-Orientierung kann das Verhalten auf verschiedenen Ebenen des Managements beeinflussen, und die Aufteilung von Marktorientierung quer durch die Ebenen kann bei der Integration von Marketing-Aktivitäten helfen. Beispielsweise kann argumentiert werden, dass, weil das obere Management von AT&T Wireless und die Produktmanager der Mobiltelefon-Dienstleistungen in ganz Asien danach streben, Kundenbedürfnisse profitabel zu erfüllen, sie imstande sind zu einer Einigung darüber, wie die Ziele der Unternehmensebene zu übersetzen sind in Leistungsvorgaben für die Absatzbemühungen in Asien und wie die Verkaufsergebnisse in Asien auf künftige Unternehmensentscheidungen einwirken. Die Kompatibilität, die zwischen den Handlungen des oberen Managements und denen der Produktmanager existiert, hängt jedoch nicht nur von der Marketing-Orientierung ab, die über die strukturellen Ebenen hinweg geteilt wird. Sie hängt auch davon ab, ob die Angehörigen von AT&T sich gut genug verstehen, um eine Vision zu teilen und einen gemeinsamen Weg zu ihrer Realisierung zu finden. Oder anders formuliert: Kompatibilität erfordert eine Marketing-Orientierung quer durch die Ebenen unternehmerischen Denkens.

MARKETING QUER DURCH DIE EBENEN UNTERNEHMERISCHEN DENKENS

Marketing-Angelegenheiten unterscheiden sich inhaltlich auf den verschiedenen strukturellen Ebenen eines Unternehmens, aber alle Ebenen teilen einige Aspekte unternehmerischen Denkens. Dies soll nicht suggerieren, ein Unternehmen hätte einen eigenen Verstand, sondern dass die Menschen in einem Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen der Abstraktion Wissen und Meinungen über das Geschäft teilen und dass Marketing auf jeder Ebene eine Bedeutung bei der Formung ihres Denkens hat. Die Ebenen gemeinsa-

men Denkens, die das Marketing beeinflussen sollte, sind Kultur, Strategien und Taktiken, wobei jede einzelne auf gewisse Weise auch die Aufgabe, Kundenwünschen profitabel zu entsprechen, reflektieren sollte.

Die abstrakteste Ebene des Management-Denkens ist die Kultur. *Kultur* wird definiert als eine Ansammlung fundamentaler Annahmen, Werte und Verhaltensnormen, die von den Unternehmensmitgliedern geteilt werden. Kultur beeinflusst, wie Unternehmensmitglieder sich selbst sehen, wie gut sie zusammenarbeiten und die Richtung, in die sie das Unternehmen bewegen. Unternehmenskultur wurde ausführlich in Management- und Marketing-Kreisen diskutiert und wurde als starker Einfluss auf das strategische Management eines Unternehmens identifiziert.¹⁰ Beispielsweise hat ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter sich als unabhängige Vertragspartner fühlen, die nur für ihren spezifischen Aufgabenbereich zuständig sind und sich „um ihre eigenen Angelegenheiten kümmern“, eine andere Kultur als ein Unternehmen, dessen Mitglieder sich als „Familienangehörige“ betrachten, die sich gegenseitig unterstützen müssen. Dieser Unterschied in der Kultur bestimmt mit, welche Einstellung die Menschen ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen gegenüber haben und wie gut das Unternehmen in der Lage ist, auf große Herausforderungen oder Möglichkeiten zu reagieren. In der Telekommunikationsindustrie spielte die Kultur eine wichtige Rolle für den Erfolg oder Misserfolg bei den Bemühungen um Zusammenarbeit wie beispielsweise bei WorldPartners und bei der Fusion von British Telecomm und MCI.¹¹ Unternehmen mit weit auseinanderklaffenden Kulturen können die richtige Technologie und die passenden strukturellen Komponenten haben und sind trotzdem nicht in der Lage, eine Marketing-Orientierung zu entwickeln, die für die gewinnbringende Versorgung der Kunden notwendig ist.

Marketing beeinflusst die Kultur, indem sie auf multiplen Ebenen die Sensitivität des Unternehmens für Kundenbedürfnisse erhöht und indem sie an oberste Stelle die profitable Befriedigung dieser Bedürfnisse setzt. Wenn Marketing die Unternehmenskultur beeinflusst, sehen es die einzelnen Mitglieder als persönliche Aufgabe an, den Kundenbedürfnissen zu entsprechen und zum Endergebnis beizutragen, und diese Sicht beeinflusst jeden Aspekt ihrer Arbeit. Bei Ford beispielsweise wurde das Motto „Das Wichtigste ist die Qualität“ Teil der Wertestruktur der meisten Arbeitnehmer. Es ist eine Leitlinie für den Buchhalter, der die Daten des Rechnungswesens verarbeitet, für den Personal-Anwerber, der nach potentielltem Nachwuchs an den Universitäten sucht, und für den Fließbandarbeiter, der die Endbearbeitung des neuen PKW oder LKW vornimmt.