

VAHLEN
KOMPAKT

Carsten Rennhak

Strategisches Marketing



Vahlen

Zum Inhalt

Dieses Buch wendet sich an Studierende, Dozenten und Praktiker, die sich mit den Fragen der langfristigen Marketingplanung befassen. Besonders geeignet ist das Buch für Lehrveranstaltungen im Rahmen von Bachelorstudiengängen an Universitäten, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Dualen Hochschulen. Insbesondere für diese Zielgruppen bietet es eine Basis für eine theoretisch fundierte und dennoch kompakte und praxisnahe Ausbildung.

Am Anfang jedes Kapitels verschaffen die Lernziele einen Überblick über die Zusammenhänge. Außerdem werden zum Erschließen des Stoffs ein englischsprachiger Abstract, eine Zusammenstellung der wichtigsten deutsch- und englischsprachigen Schlüsselbegriffe sowie ein Glossar angeboten. Neben der Hervorhebung der wichtigsten Definitionen im Text und aktuellen Fallbeispielen dienen Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels der Lernkontrolle und einer gezielten Prüfungsvorbereitung.

Aus dem Inhalt

- Grundlagen des Strategischen Marketings
- Informationen im Strategieentwicklungsprozess
- Grundlegende Strategieoptionen und Konzeptionsmodelle im Marketing
- Ausgestaltung der Marketingstrategie
- Umsetzung und Controlling für Marketingstrategien

Zum Autor

Prof. Dr. Carsten Rennhak ist Professor an der Fakultät Betriebswirtschaft der Universität der Bundeswehr in München und Visiting Professor an mehreren internationalen Hochschulen.

Strategisches Marketing

von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Strategisches Marketing wendet sich an Studierende, Dozenten und Praktiker, die sich mit Fragen der langfristigen Marketingplanung befassen. Besonders geeignet ist dieses Buch für Lehrveranstaltungen im Rahmen von Bachelorstudiengängen an Universitäten und Fachhochschulen. Insbesondere für diese Zielgruppen bietet das Lehrbuch eine Basis für eine theoretisch fundierte und dennoch kompakte sowie praxisnahe akademische Ausbildung. Auch Praktiker, die in ihren Unternehmen Verantwortung für Marketingentscheidungen tragen, bilden eine zentrale Zielgruppe dieses Buches.

Durch die kompakte und – hoffentlich – verständliche Aufbereitung ist das Lehrbuch auch für Studierende mit dem Nebenfach „Betriebswirtschaftslehre“ geeignet und nicht – wie viele andere Bücher zu diesem Thema auf dem Markt – überdimensioniert. Am Anfang jedes Kapitels verschaffen die Lernziele einen Überblick über die nachfolgend dargestellten Zusammenhänge. Außerdem werden zum einfacheren Erschließen des Materials ein englischsprachiger Abstract, eine Zusammenstellung der wichtigsten deutsch- und englischsprachigen Schlüsselbegriffe sowie ein Glossar angeboten. Neben der Hervorhebung der wichtigsten Definitionen im Text und aktuellen Fallbeispielen aus der Wirtschaftspraxis dienen Kontrollfragen am Ende eines jeden Kapitels der laufenden Lernkontrolle und einer gezielten Prüfungsvorbereitung.

Mein großer Dank für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Lehrbuchs geht an Frau Carina Schmidt vom Institut für Organisationskommunikation der Universität der Bundeswehr in München, ohne deren Unterstützung ich dieses Projekt nicht hätte realisieren können. Mein herzlicher Dank gilt ebenso Frau Sabine Müller von der Fakultät Betriebswirtschaft der Universität der Bundeswehr in München, die in unermüdlicher Detailarbeit die Druckfahnen korrigiert hat, sowie Herrn Armin Tichacek für die Bearbeitung der Formatvorlage und die Überarbeitung sämtlicher Grafiken. Herrn Thomas Ammon vom Verlag Franz Vahlen danke ich für die hervorragende Betreuung des Projektes.

Ein Buch lebt von den Anregungen seiner Leserinnen und Leser. Ich würde mich deshalb freuen, wenn Sie mich über die angegebene E-Mail-Adresse bei der Weiterentwicklung und kontinuierlichen Verbesserung dieses Lehrbuches unterstützen würden.

Herzlichen Dank im Voraus für Ihre Rückmeldungen und Anregungen!

Universität der Bundeswehr München
Carsten.Rennhak@unibw.de

Carsten Rennhak

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen des strategischen Marketings	1
1.1 Aktuelle Herausforderungen im Marketing	3
1.1.1 Marketingbegriff heute	4
1.1.2 Herausforderungen für das moderne Marketing.	6
1.1.3 Marketingmaßnahmen im dynamischen Umfeld	9
1.1.4 Wichtige Grundlagen des strategischen Marketings	12
1.1.5 Das Aufgabenspektrum des strategischen Marketings	13
1.1.6 Der strategische Planungsprozess	14
1.1.6.1 Unternehmenszweck und Unternehmensmission	18
1.1.6.2 Unternehmensphilosophie	20
1.1.6.3 Unternehmensidentität	22
1.1.6.4 Strategische Ziele der marktorientierten Unternehmensführung.	23
1.1.7 Leitbilder des strategischen Marketings	28
1.1.7.1 Der ressourcenorientierte Ansatz.	28
1.1.7.2 Der marktorientierte Ansatz.	30
1.1.7.3 Vergleich und Würdigung der Ansätze	31
1.2 Abgrenzung von Märkten und Geschäftsfeldern	33
1.2.1 Marktabgrenzung	33
1.2.1.1 Grundlegende Ansätze zur Markt- abgrenzung	35
1.2.1.2 Strategische Gruppen zur Kennzeich- nung des relevanten Marktes	37
1.2.1.3 Strukturelle Marktdeterminanten und Wettbewerbsintensität.	38
1.2.1.4 Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	40
1.2.2 Methoden der Kundensegmentierung	42
1.3 Merksätze/Kontrollfragen/Zusammenfassung	47
1.4 Weiterführende Literatur/Glossar	52
2. Informationen im Strategieentwicklungsprozess	55
2.1 Situationsanalyse	57
2.1.1 Unternehmensanalyse	57

2.1.2	Kundenanalyse	59
2.1.3	Umfeldanalyse	64
2.1.4	Verfahren zur Datengewinnung	66
2.2	Entwicklung von strategischen Wettbewerbsvorteilen	68
2.2.1	Weitere strategische Analysen	68
2.2.1.1	Lebenszyklusanalyse	69
2.2.1.2	Portfolioanalyse	76
2.2.1.3	Wertkettenanalyse	79
2.2.2	SWOT-Analyse	83
2.2.3	Wettbewerbsvorteile durch Marketingstrategien	86
2.3	Merksätze/Kontrollfragen/Zusammenfassung	89
2.4	Weiterführende Literatur/Glossar	93
3.	Grundlegende Strategieoptionen und Konzeptionsmodelle im Marketing	95
3.1	Wettbewerbszentrierte Strategien	97
3.1.1	Grundlegende Ausrichtungen marktgerichteter Strategien	98
3.1.1.1	Alternativen wettbewerbsgerichteter Marketingstrategien	103
3.1.1.2	Aspekte der wettbewerbsorientierten Marktteilnehmerstrategien	107
3.1.2	Kundenzentrierte Strategien	114
3.1.2.1	Kundenzufriedenheit	114
3.1.2.2	Kundenzufriedenheit und Kunden- bindung	115
3.1.2.3	Kundenbeziehungszyklus und Kundenwertanalyse	116
3.1.3	Strategische Marktwahl	123
3.2	Situationsabhängige Strategiealternativen im Marketing	127
3.2.1	Marketingstrategien für neue Märkte	128
3.2.2	Marketingstrategien für reife Märkte	130
3.3	Bewertung und Auswahl	133
3.3.1	Prozessuale Schritte der Strategiebewertung . .	133
3.3.2	Verfahren zur Strategiebewertung	135
3.4	Ganzheitliche Konzeptionsmodelle in der deutsch- sprachigen Literatur	139
3.4.1	Marketingmanagementzyklus nach Meffert . .	139
3.4.2	Konzeptionspyramide nach Becker	141
3.5	Merksätze/Kontrollfragen/Zusammenfassung	144
3.6	Weiterführende Literatur/Glossar	150

4. Ausgestaltung der Marketingstrategie	153
4.1 Produktstrategie	155
4.1.1 Differenzierung und Positionierung von Produkten.	155
4.1.2 Herausforderungen bei Dienstleistungen	161
4.1.3 Struktur des Produktportfolios	163
4.1.4 Entwicklung neuer Produkte.	169
4.2 Preisstrategie.	174
4.2.1 Preis und Marketingstrategie	176
4.2.2 Preisstrategien	182
4.2.3 Preisstrategien für Dienstleistungen	183
4.2.4 Preiselastizitäten	186
4.2.5 Problembereiche der Preisstrategie	189
4.3 Distributionsstrategie	191
4.3.1 Strategische Vertriebskanalgestaltung	194
4.3.2 Konflikte und Kooperation in Wert- schöpfungsketten.	198
4.3.3 Trends in Vertriebskanälen	200
4.4 Kommunikationsstrategie	203
4.4.1 Der Kommunikationsprozess	204
4.4.2 Kommunikationsziele	205
4.4.3 Information Overload	206
4.4.4 Kommunikationsinstrumente	207
4.5 Merksätze/Kontrollfragen/Zusammenfassung	218
4.6 Weiterführende Literatur/Glossar	223
5. Umsetzung und Controlling für Marketingstrategien	225
5.1 Strategieimplementierung	227
5.1.1 Strategische Fragestellungen der Marketing- implementierung	227
5.1.2 Elemente der Strategieimplementierung.	230
5.1.3 Ansätze der Strategieimplementierung	236
5.1.4 Internes Marketing und Strategieimplemen- tierung	238
5.2 Strategiecontrolling	241
5.2.1 Formale Controllingsysteme	243
5.2.2 Informelle Controllingsysteme	245
5.2.3 Die Balanced Scorecard	246
5.3 Merksätze/Kontrollfragen/Zusammenfassung	249
5.4 Weiterführende Literatur/Glossar	253
6. Literaturverzeichnis	255
7. Sachverzeichnis	267

Grundlagen des strategischen Marketings

1

Dieses Kapitel vermittelt Ihnen ein Grundverständnis von strategischem Marketing. Sie werden grundlegende Kenntnisse über die aktuellen Herausforderungen im Marketing, das strategische Marketing und die Auswahl der relevanten Märkte erlangen.

Zunächst wird der Wandel des Marketingbegriffs beleuchtet: Marketing hat sich von einer Unternehmensfunktion unter vielen zu einer funktionsübergreifenden Notwendigkeit gewandelt. Die Bedeutung von Märkten und Konsumenten hat sich für die Unternehmen verändert. Heute steht nicht mehr die reine Optimierung des Marketing-Mix im Fokus, sondern die Schaffung eines langfristigen Kundenbeziehungsmanagements. Marketing hat sich so zu einer Denkhaltung und zur bewussten Führung des Unternehmens vom Markt her entwickelt. Ebenso haben sich die Herausforderungen des Marketings geändert: die Internationalisierung des Unternehmensumfeldes, der Wandel der Medienlandschaft und die gestiegene Marktmacht des Kunden.

Der allgemeine Wandel im Marketing bedingt auch die unterschiedlichen Aufgaben des strategischen Marketings. Diese müssen im strategischen Planungsprozess antizipiert und mit den Leitbildern des strategischen Marketings abgeglichen werden. Um zu verstehen, worauf sich die Marketingstrategien überhaupt beziehen, ist die Abgrenzung von Märkten und Geschäftsfeldern wesentlich.

Diese sind die eigentlichen Planungsobjekte und damit Gegenstand der Planungs- und Implementierungsprozesse. Die Markt- und Kundentabgrenzung umfasst die unternehmerische Festlegung und Auswahl von Märkten und Kundensegmenten.

Lernziele

Nach dem Studium dieses Kapitels werden Sie über grundsätzliche Kenntnisse über Marketing verfügen und wesentliche Zusammenhänge verstehen. Im Einzelnen können Sie

- den Wandel im Verständnis des Marketingbegriffs erklären,
- die Herausforderungen, denen sich das moderne Marketing gegenüber sieht, benennen,
- die unterschiedlichen Aufgaben des strategischen Marketings erklären,
- die dominanten Leitbilder des strategischen Marketings diskutieren, und
- die unterschiedlichen Ansätze zur Abgrenzung von Märkten und Geschäftsfeldern sowie die verschiedenen Ansätze zur Kundensegmentierung in B2C- und B2B-Märkten erklären.

Exkurs: Abstract

The underlying chapter deals with the basics of strategic marketing. First, the dynamics of the meaning of the term marketing and the new challenges for modern marketing will be elaborated. The changes in marketing also define the tasks of strategic marketing. To fulfill those tasks, companies have to undergo a strategic planning process and follow the models of strategic marketing. To evaluate the aims of strategic marketing it is necessary to define the markets and customer segments of interest.

Exkurs: Schlüsselbegriffe

- | | |
|---|---------------------------------|
| • strategisches Marketing | • ressourcenorientierter Ansatz |
| • strategischer Planungsprozess | • marktorientierter Ansatz |
| • Unternehmenszweck und Unternehmensmission | • Marktabgrenzung |
| • Unternehmensphilosophie und Unternehmensidentität | • strategische Geschäftsfelder |
| • marktorientierte Unternehmensführung | • Kundensegmentierung |

Exkurs: Englische Fachbegriffe

- Strategic Marketing
- Strategic Planning Process
- Corporate Mission
- Corporate Philosophy and Corporate Identity
- Market-based Management
- Resource-based View
- Market-orientated View
- Market Definition
- Strategic Business Area
- Customer Segmentation

1.1 Aktuelle Herausforderungen im Marketing

Unternehmen versuchen, auf unsere Wünsche beim Kauf von Produkten oder bei der Nutzung von Dienstleistungen bestmöglich einzugehen. Dies geht teilweise so weit, dass selbst Produkte des täglichen Gebrauchs individuell auf uns zugeschnitten werden. Was hat das mit den aktuellen Herausforderungen im Marketing zu tun? Dieser zentralen Frage werden Sie in diesem Kapitel nachgehen.

Zunächst wird der Wandel im Verständnis des Marketingbegriffs aufgezeigt. Das Marketing, zuvor eine Unternehmensfunktion unter vielen, ist nun eine funktionsübergreifende Aufgabe. Im Fokus steht also nicht mehr die reine Optimierung des Marketing-Mix, sondern die Gestaltung eines nachhaltigen Kundenbeziehungsmanagements. Zusätzlich erfüllt das Marketing als integriertes Konzept der ganzheitlichen Unternehmensführung eine zentrale Rolle bei der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Markt.

Marketing muss sich heute mit der signifikanten Verschiebung der Marktmacht hin zu den Kunden, der deutlichen Ausweitung des Produktangebots im zunehmend internationalen Wettbewerbsumfeld, der Fragmentierung der Medienlandschaft und des Medienpublikums sowie der Notwendigkeit, beständig werthaltige Nutzenversprechen zu geben, auseinandersetzen. Hinzu kommen die massiv gestiegene Sorge um den Schutz der Privatsphäre und der persönlichen Daten vonseiten der Kunden sowie die unterschiedlichen – bisweilen widersprüchlichen – Anforderungen multipler Rechtssysteme, in denen sich international tätige Unternehmen bewegen.

In Kapitel 1.1.3 werden die Instrumente beleuchtet, über die das moderne Marketing verfügt, um den oben ausgeführten Herausforderungen zu begegnen. Dazu gehören Strategieplanung, Corporate Social Responsibility und die gezielte Analyse von Kundendaten. So sind die Unternehmen in der Lage, Wettbewerbsvorteile und Kun-

denbeziehungen aufzubauen und zu pflegen und passende Marketingstrategien zu entwickeln und zu implementieren.

1.1.1 Marketingbegriff heute

Die Bedeutung des Begriffs „Marketing“ variiert beträchtlich. „Marketingfremde“ halten das Marketing für eine Funktion in einem Unternehmen, genau wie Produktion, Forschung und Entwicklung, Personal oder Rechnungswesen (vgl. Ferrell/Hartline 2014, S. 7). Die Funktion des Marketings ist, den Kontakt zwischen Unternehmen und Kunden herzustellen. Personen, die mit Marketing vertraut sind, verstehen das Marketing als Prozess, in dem die Angebote des Unternehmens entstehen und an den Kunden gebracht („vermarktet“) werden. Die im Marketing wohl einflussreichste Standesorganisation, die American Marketing Association, definiert Marketing wie folgt:

“Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.” (Ferrell/Hartline 2014, S. 7).

Diese aktivitätsorientierte Definition entstand in den 1970er-Jahren und wurde sehr stark durch die Entwicklung und Betonung des Marketing-Mix geprägt. Sie definiert Marketing im Kern als ein Bündel marktgerichteter Unternehmensaktivitäten. Diese sind als Prozess der Planung und Durchführung der Produktkonzeption, des Preismanagements, der Kommunikationsaktivitäten und des Vertriebs von Ideen, Gütern und Dienstleistungen zu verstehen. Zweck ist, einen Austausch zu erreichen, der die Wünsche von Individuen und Organisationen befriedigt. Allerdings haben sich seitdem die Realitäten gewandelt und 2005 wurde die Definition für Marketing diesen angepasst.

“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.” (Ferrell/Hartline 2014, S. 7).

Diese Marketingdefinition ist eher auf Kundenbeziehungen ausgelegt und darauf ausgerichtet, diese aufzubauen, zu erhalten und zu stärken. Sie ersetzt die aktivitätsorientierte Definition nicht, sondern ergänzt sie. Diese beziehungsorientierte Marketingdefinition ist Ende der 1980er-Jahre im Zusammenhang mit Relationship Marketing entstanden. Relationship Marketing löste damals die Fokussierung auf die einzelnen Transaktionen mit dem Kunden

zugunsten der Fokussierung auf die nachhaltigen Beziehungen mit dem Kunden ab.

Die neue Definition der American Marketing Association betont vor allem zwei Aspekte, die heute relevant sind. Einerseits *Value*, also die Schaffung von Werten für den Kunden, und *Customer Relationships*, sprich eine langfristig orientierte Kundenbeziehungsperspektive, die den Kunden als Partner interpretiert. Dies löst eine nur transaktionsorientierte Sicht ab, in der der reine Austausch von Produkten und Dienstleistungen im Vordergrund steht.

Die Kundenzufriedenheit wird durch den Fokus auf die Schaffung von Werten für den Kunden zur zentralen Zielsetzung aller Marketinganstrengungen. Zufriedenheit kann aus einer Vielzahl von Beweggründen jenseits des reinen Produktangebotes bzw. des wahrgenommenen Preis-Leistungs-Verhältnisses entstehen. Die Kundenbeziehung ist besonders dann für den Unternehmenserfolg maßgeblich, wenn der Markt eine gewisse Reife erlangt hat und man sich mit dem Produkt im Wettbewerbsumfeld nicht mehr hinreichend differenzieren kann (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 8).

Darüber hinaus erhält Marketing noch eine weitere Bedeutung. Es soll menschliche und soziale Bedürfnisse erfüllen. Letztendlich soll das Marketing den Lebensstandard kontinuierlich verbessern. Dies bezieht sich nicht nur auf verbesserte Konsummöglichkeiten und wachsenden Reichtum, sondern auch auf die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt. Marketingaktivität erweitert die Konsummöglichkeiten der Kunden. Dies sorgt ebenfalls für steigende Unternehmensgewinne, die den Arbeitnehmern und nicht zuletzt den Anteilseignern zugutekommen (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 8).

Gleichzeitig liegt beim Marketing auch die Verantwortung für die negativen Effekte, die von ihm mitverursacht werden. Dies erfordert von Marketingverantwortlichen, dass sie die sozialen und ethischen Implikationen ihres Handelns bedenken und in ihren Entscheidungen berücksichtigen (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 8).

Nach dieser holistischen Sichtweise wird Marketing zu einem Konzept der ganzheitlichen, marktorientierten Unternehmensführung zur Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und anderer Interessengruppen (der so genannten Stakeholder). Das Verständnis des Marketings entwickelt sich von einer operativen Beeinflussungstechnik, also den Instrumenten des Marketing-Mix, hin zu einer Führungskonzeption. Diese schließt andere Funktionen wie Beschaffung, Produktion, Verwaltung und Personal mit ein und ist mit entsprechend übergreifenden Entscheidungskompetenzen verbunden. Um diese unternehmensinterne Aufgabe zu erfüllen, muss das Marketing über alle Funktionsbereiche hinweg die Voraus-

setzungen für die Durchführung der marktbezogenen Aktivitäten im Unternehmen schaffen. Dies bezieht sich besonders auf die Führung des Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung. Marketing wird dementsprechend von vielen Marketingwissenschaftlern als eine im Kern unternehmerische Denkhaltung gesehen.

1.1.2 Herausforderungen für das moderne Marketing

Für das moderne Marketing hat sich im Laufe der Jahre nicht nur die Bedeutung gewandelt, sondern auch die Herausforderungen. Dies ist bedingt durch Entwicklungen wie den Fortschritt der Computer- und Kommunikationstechnologie, aber auch Ereignisse wie das Platzen der Dotcom-Blase am Anfang des 21. Jahrhunderts und die weltweite Finanzkrise. Die Unternehmenslandschaft wandelt sich fundamental und dynamisch. Zur Veranschaulichung kann man die Mitgliedsunternehmen in Dow Jones oder DAX von heute und denen vor zehn oder zwanzig Jahren betrachten. Dazu ist die *Verschiebung der Marktmacht auf die Seite der Kunden* hervorzuheben (vgl. Ferrell/Hartline 2014, S. 3). Die Unterteilung der Märkte in Käufer- und Verkäufermärkte erfolgt entsprechend der vorherrschenden Machtverteilung. Dies bezieht sich auf den jeweiligen Markt, dessen Vertragsbedingungen (Preise, Zahlungs- und Lieferbedingungen, Handelszeiten und -orte etc.) durch den Käufer bzw. den Verkäufer festgelegt werden.

Ein Überhang des Angebotes bei geringer Nachfrage hat zu einer zunehmenden Verbesserung der Verhandlungsposition auf Käuferseite geführt. Während früher die Verhandlungsstärke bei den Unternehmen lag, so gelingt es heute den Kunden immer besser, Unternehmen zu weitreichenden Zugeständnissen zu bewegen.

Aufgrund der einfacher zugänglichen und in Echtzeit vorliegenden Informationen über Konkurrenzangebote, wie beispielsweise Internetseiten zum Preisvergleich eines Produktes bei verschiedenen Anbietern, und der stärkeren Vernetzung von Kunden zur Bildung von Einkaufsgemeinschaften wandeln sich die Märkte immer mehr zu Käufermärkten. Kunden kommunizieren ihre Konsumerfahrung ausgiebig über Social Media. Sie sind heute in der Lage, ihre Unzufriedenheit mit Produkten oder Unternehmenspolitiken vor allem im Internet zu kommunizieren und andere Kunden damit zu mobilisieren.

Beispiel

Sehen Sie sich den Clip „GreenPeace – KitKat“ auf YouTube an (<https://www.YouTube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0>).

Die Umweltschutzorganisation Greenpeace machte 2010 mit dieser Kampagne darauf aufmerksam, dass Nestlés Schokoriegel KitKat mit Palmöl produziert wird. Um dieses Palmöl zu gewinnen, werden indonesische Wälder abgeholzt, in denen unter anderem Orang-Utans leben. Mit der Zerstörung ihres Lebensraumes droht die Ausrottung dieser Art. Die Social-Media-Kampagne wies mit einem abschreckenden Video darauf hin, dass Konsumenten bei einer Kaufentscheidung für KitKat zum Aussterben von Orang-Utans beitragen. Das Video verbreitete sich stark und wurde mehr als 1,6 Millionen Mal angeklickt.

Obwohl Nestlé zunächst versuchte, sich zu wehren und sogar das Video auf dem englischen YouTube-Kanal verbieten ließ, war der öffentliche Aufruhr so groß, dass das Unternehmen schließlich die Verträge mit dem Palmölproduzenten kündigte. Nestlé hatte die Wirkung dieser Social-Media-Kampagne völlig falsch eingeschätzt und war zunächst nicht in der Lage, den Schaden zu begrenzen.

Dank Internet stehen Unternehmen nun jederzeit mit ihrem gesamten Produktangebot weltweit im Wettbewerb (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 3). Der Wettbewerb auf Konsum- und Industriegütermärkten, der durch die zunehmende Internationalisierung hervorgerufen wird, verschärft die Wettbewerbsbedingungen, die teilweise in Verdrängungswettbewerb münden (vgl. *Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 14).

Eine weitere Herausforderung für das Marketing stellt die zunehmende *Fragmentierung der Medienlandschaft* und die damit einhergehende Fragmentierung des Medienpublikums dar. Diese Fragmentierung wird durch das Internet und das von ihm geänderte Mediennutzungsverhalten beschleunigt. Aber auch das Angebot der traditionellen Massenmedien erweitert sich fortlaufend. Zum einfachen Kabelfernsehen sind mittlerweile Satellitenfernsehen und Pay-TV gekommen, was auch eine Erhöhung der verfügbaren Fernsehkanäle mit sich gebracht hat. Ebenso hat sich die Zahl von verfügbaren Radiosendern erhöht.

Durch das Internet sind viele Radio- und Fernsehinhalte auch online verfügbar oder werden nur noch dafür produziert. Das Fernsehen wird vielfach durch Portale wie YouTube oder Netflix ersetzt, auf denen Filme und Serien veröffentlicht werden. Auch im Bereich der Printmedien wandelt sich das Trägerobjekt der Information von Zeitungen zu digitalen Darreichungsformen.

In der Konsequenz gewinnt das Internet im Marketing immer mehr an Bedeutung. Allerdings steigen auch die Herausforderungen für

Medienverantwortliche, ein Publikum zu erreichen, das zunehmend fragmentierter wird, eine immer größere Auswahl an Medien hat und mit den einzelnen Medien immer weniger Zeit verbringt (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 4).

Diese dynamischen Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie haben in der jüngeren Vergangenheit viele Impulse für das Marketing geliefert. Jenseits der Verschärfung des Wettbewerbs in der Konsumgüterbranche durch neue Kommunikations- und Vertriebswege wurde auch die Vernetzung zwischen Anbietern und Nachfragern gefördert (vgl. *Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 15).

Beispiel

Im Jahr 1895 gründet der Unternehmer Daniel Swarovski im Tiroler Dorf Wattens ein Unternehmen zur Verarbeitung von Kristall. Im Laufe der Zeit ist Swarovski führender Hersteller von Kristallwaren geworden. Heute vertreibt das Unternehmen seine Produkte weltweit. So wie es seine Produktpalette erweitert hat, hat es sich auch im Bereich Marketing angepasst. Neben „traditionellen“ Werbeanzeigen in Hochglanzmagazinen hat es einen entsprechenden Online-Auftritt. Neben Infotexten über die Produkte und das Unternehmen gibt es Imagefilme, einen Online-Shop und einen Kunst- und Kultur-Blog, in dem Swarovski-Produkte platziert werden. Darüber hinaus unterhält das Unternehmen einen weltweiten Club für die Sammler ihrer Kristallfiguren.

In den Social Media ist das Unternehmen ebenfalls stark präsent. Auf Facebook unterhält es mehrere Seiten und auf YouTube kann der Konsument sich diverse Videos über Produkte, Herstellungsverfahren und Making-ofs (z. B. von dem Fotoshooting des aktuellen Kataloges) ansehen.

1995 eröffnete Swarovski in seinem Herkunftsort Wattens die Swarovski Kristallwelten. Das Museum zelebriert Kristall in verschiedenen Facetten und erreicht damit nicht nur Kristallfans (vgl. <http://www.swarovski.com>).

Das Aufkommen diverser Krisen (Finanzkrise, Terrorismus etc.) hat Kunden verunsichert. Hinzu kommt die zunehmende Volatilität in den Arbeitsverhältnissen, die ebenfalls zu einer steigenden Preissensitivität beiträgt. Die Unternehmen müssen diesem Wertewandel Rechnung tragen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Der Ängstlichkeit der Kunden begegnen sie mit *werthaltigen Nutzenversprechen*, d. h. der Erklärung des Mehrwerts eines Angebots und seiner Preiswürdigkeit.

Darüber hinaus sind Kunden heute in der Lage, viele Dienstleistungen, für die zuvor ein spezialisierter Dienstleister benötigt wurde, selbst zu generieren. Während man früher für die Buchung eines

Urlaubes in ein Reisebüro gehen musste, buchen viele Leute heute Flüge, Hotels und Mietwagen bei Internetportalen (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 4f.).

Ein Mehrwert ist für den Kunden nur vorhanden, wenn er etwas selbst nicht leisten kann. Kann er eine entsprechende Leistung selbst durchführen, ist er nicht willens, dafür zu zahlen. Kunden sind heute oft direkt mit dem Hersteller vernetzt und können Zwischenhändler umgehen. Diese Entwicklung zeigt sich auch in vielen Branchen, z. B. dem Buchhandel. Hier hat sich der Markt durch Innovationen wie das E-Book stark geändert. Die Kernleistung wurde für den Kunden immer günstiger und in der Konsequenz hat sich die Branchenstruktur verändert.

Der technologische Wandel bedingt auch einen gesellschaftlichen Wandel hin zu einer immer offeneren Gesellschaft. Dieser Wandel geht Hand in Hand mit einem gestiegenen Bedürfnis nach *Privatsphäre und Datenschutz* auf Kundenseite. Das betrifft nicht nur Online-Geschäftsmodelle, sondern auch die Offline-Welt (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 5). Das Sammeln und Auswerten von Kundendaten ist keine neue Unternehmenspraxis. Allerdings sind Kunden heute wesentlich sensibler, was die Nutzung ihrer Daten angeht. Zwar schätzen die Kunden die Annehmlichkeiten individualisierter Angebote über elektronische Plattformen, gleichzeitig verlangen sie aber Datensicherheit und Vertraulichkeit sensibler Informationen.

Da die Unternehmen immer internationaler in ihrer Geschäftstätigkeit werden, sind sie zunehmend mit den Anforderungen multipler Rechtssysteme konfrontiert. Denken Sie nur an die Vielzahl an Ländermärkten, auf denen Internetunternehmen aktiv sind. An die Unternehmen wird der Anspruch gestellt, allen rechtlichen Normen in allen Ländern zu genügen. Das ist aber – bei widersprüchlichen Rechtsnormen – in der Praxis nicht verwirklichtbar. Beispielsweise ist Google gezwungen, einen separaten Suchdienst in China anzubieten, um mit den chinesischen Zensurvorschriften kompatibel zu sein (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 6).

1.1.3 Marketingmaßnahmen im dynamischen Umfeld

Um den verschiedenen Herausforderungen des modernen Marketings zu begegnen, entfalten Unternehmen eine Vielzahl an Aktivitäten. Diese variieren in Umfang und Reichweite, zielen aber immer darauf ab, den Kunden davon zu überzeugen, das eigene Produkt zu kaufen (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 14). Es gibt verschiedene Marketingentscheidungen, die notwendig sind, um im dynamischen Umfeld zu bestehen. *Ferrell/Hartline* (2014, S. 14ff.) unterscheiden

zwischen folgenden Marketingmaßnahmen, die notwendig sind, um die Herausforderungen für das moderne Marketing zu meistern:

- die Strategieplanung
- die Sicherstellung von Corporate Social Responsibility
- die rigorose Analyse von Kundendaten
- die Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
- die damit einhergehenden Marketingstrategien
- deren systematische Implementierung
- der Aufbau und die Bewahrung von Kundenbeziehungen.

Um seine Ziele zu erreichen, muss ein Unternehmen einen Plan entwickeln. Die *Strategieplanung* zeichnet mittelfristig (ca. ein bis drei Jahre) oder langfristig (ca. drei bis fünf Jahre) vor, wie Unternehmensziele erreicht werden können. Dabei ist Strategieplanung ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess. Dieser Prozess obliegt in vielen Unternehmen hierarchisch bedingt den oberen Managementebenen. Hier fokussieren die Planer die Makro-Fragestellungen, z. B. die Bestimmung von Unternehmenszweck und -mission, Unternehmensphilosophie und -identität, oder die Planung des Portfolios an Geschäftsfeldern.

Auf der mittleren Ebene erfolgt die Planung typischerweise aus der Perspektive eines Geschäftsfeldes, während auf den unteren Hierarchieebenen oft eher taktisch geplant wird, z. B. in Form von Marketingplänen, die die Vermarktung von Produkten auf den entsprechenden Märkten optimieren.

Corporate Social Responsibility bezeichnet nach *Ferrell/Hartline* (2014, S. 20) die Verpflichtung eines Unternehmens, eine maximal positive Wirkung auf die Gesellschaft zu erreichen. Dieser Verantwortung wird im Bereich der Marketingethik Rechnung getragen. Marketingethik bezeichnet die Grundsätze und Standards, die akzeptables Marketingverhalten definieren. Ethisches Marketing erzeugt Vertrauen bei den Marktpartnern, was die Grundlage für langfristige Beziehungen schafft. Zusätzlich ist die Förderung von gemeinnützig-philanthropischen Aktivitäten ein wichtiger Beitrag zur Corporate Social Responsibility.

Beispiel

Red Nose Day/Green Seven Pro 7

Red Nose Day ist eine Initiative zur nachhaltigen Förderung des sozialen ehrenamtlichen Engagements für bedürftige Kinder und Jugendliche in Deutschland und der ganzen Welt. Dieser Charity-Event, der seit 2003 jährlich von ProSieben veranstaltet wird, wird von Personen und Unter-

nehmen der deutschen Medienwirtschaft durchgeführt. Über Tage hinweg wird der Event auf dem Fernsehsender ProSieben mit prominenten Persönlichkeiten beworben und in viele Sendungsformate integriert.

Neben dem Red Nose Day gibt es eine weitere, weithin sichtbare Corporate Social Responsibility Maßnahme von ProSieben, die einmal jährlich stattfindet: die ProSieben Green Seven Woche. In mehreren Sendungen behandelt ProSieben in dieser Woche ein ausgewähltes Thema im Bereich Umweltschutz. 2015 standen z. B. Bienen bzw. das Bienensterben im Fokus. Dabei wird den Zuschauern mit Wissensbeiträgen die Bedeutung der Bienen für den Menschen und die aktuellen Problematiken des Bienensterbens durch Umweltgifte und landwirtschaftliche Monokulturen nahegebracht (vgl. <http://www.prosieben.de>).

Für die Strategieplanung sind vor allem die Verfügbarkeit und Interpretation von Information notwendig. Daher ist die *Analyse von Kundendaten* zu deren Bedürfnissen, Meinungen und Einstellungen essenziell für Marketingverantwortliche. Neben Kundendaten sind auch Daten zu internen Stärken und Schwächen, hier insbesondere zur aktuellen und künftigen Verfügbarkeit von Ressourcen, sowie Wettbewerbsdaten (u. a. zu Fähigkeiten, Stärken und Schwächen und zukünftigen Handlungsabsichten) und Daten zur Entwicklung im Unternehmensumfeld (u. a. zu politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen sowie technologischen Trends) entscheidend für die Strategieplanung (vgl. *Ferrell/Hartline* 2016, S. 16).

Für den Erfolg am Markt braucht ein Unternehmen zumindest einen *Wettbewerbsvorteil*. Ein Wettbewerbsvorteil ist, einfach gesagt, etwas, das das Unternehmen besser macht als seine Wettbewerber und das aus Kundensicht relevant ist. Wettbewerbsvorteile determinieren den Rahmen für die nachgelagerten Marketingaktivitäten (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 16). Apple beispielsweise positioniert sich am Markt durch Innovationsdynamik, Ästhetik und Customer Experience (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 16).

In der *Marketingstrategie* legt das Unternehmen fest, wie es die Bedürfnisse und Wünsche seiner Kunden erfüllen will. Dies schließt auch das Streben ein, Beziehungen zum wechselseitigen Nutzen mit anderen Stakeholdern wie Mitarbeitern oder Partnern in der Wertschöpfungskette zu etablieren und zu erhalten. Also bezeichnet der Begriff Marketingstrategie ein langfristig ausgerichtetes, planvolles Vorgehen zur Realisierung der Marketingziele. Sie umschreibt einen Plan, wie das Unternehmen seine Stärken und Fähigkeiten einsetzen will, um die Kundenanforderungen am Markt zu erfüllen. Zu einer Marketingstrategie gehört eine Definition des Zielmarktes und des notwendigen Marketing-Mix. Mit der Marketingstrategie kann

die Planung der optimalen Kombination der Marketinginstrumente wie Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation erfolgen (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 17). Sobald Marketingstrategie und Marketing-Mix definiert sind, ist der Plan in die Tat umzusetzen. Diesen Schritt bezeichnet man als Implementierung (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 20). Die Art und Weise der Implementierung muss bereits von der Planung erfasst sein.

Im Laufe der Zeit haben Unternehmen festgestellt, dass sie durch die Etablierung und Pflege langfristiger Kundenbeziehungen leichter Kundendaten generieren können und Kundenbeziehungen profitabler werden. Das neue Paradigma *Customer Relationship Management* bezeichnet deshalb die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 21). Das Management der Kundenbeziehungen löst damit das transaktionsorientierte Marketing ab.



Abbildung 1: Transaktionskosten vs. Kundenbeziehungsmanagement

1.1.4 Wichtige Grundlagen des strategischen Marketings

Unter einer Strategie versteht man im Allgemeinen die Festlegung eines Plans, mit welchen Maßnahmen das gewünschte Ziel erreicht werden kann. Stellen Sie sich vor, Sie möchten die Räume Ihrer Wohnung oder Ihres Hauses neu gestalten. Wie gehen Sie vor? Zunächst wählen Sie ein Zimmer aus, mit dem Sie beginnen. Sie beschäftigen sich mit der farblichen Ausgestaltung: Welche Farbe wirkt am besten und welche Muster passen dazu? Sie überlegen, ob Sie selbst renovieren oder einen Handwerker beauftragen, je nach finanziellem Budget. Sie machen sich einen Zeitplan, bis wann das Zimmer fertig sein soll. Ähnlich wie bei der Renovierung muss beim strategischen Marketing zunächst ein Planungsprozess erfolgen.

1.1.5 Das Aufgabenspektrum des strategischen Marketings

In den 1920er-Jahren entwickelte sich aus der *Handelsbetriebslehre* eine eigenständige *betriebliche Absatzlehre* mit betriebswirtschaftlicher Perspektive. Die Entwicklung hin zur industriellen Massenproduktion in den 1930er- und 1940er-Jahren führte in den 1950er-Jahren zu einer verstärkten Verkaufsorientierung der Disziplin.

Der Absatz von Gütern wurde als eine Funktion „am Ende des Fließbandes“ interpretiert. Produzierte Waren mussten verkauft werden.

Mit dem wachsenden Wohlstand seit den 1950er-Jahren wurde das Warenangebot größer und die Position der Nachfrager stärker. Aus dem Käufer, der die raren Waren zu ergattern hoffte, wurde ein Konsument, der vergleichen und auswählen und so auch mit seinen Kaufentscheidungen über den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmen entscheiden konnte. So entstanden *Käufermärkte*.

Zeitgleich wurde von *Drucker* der Begriff „Marketing“ verbreitet. Von der „verlängerten Werkbank“ wurde Marketing jetzt als bewusstes Führen einer Unternehmung vom Absatzmarkt her verstanden. Das Marketing hat sich vertieft und verbreitert (vgl. *Meffert/Bruhn* 1976). Die steigende Dynamik der Aufgabenumwelt sorgt für eine zunehmend strategische Orientierung des Marketings (vgl. *Ansoff* 1981, *Benkenstein/Uhrich* 2009, *Köhler/Böhler* 1984). Marketing wurde zusehends zu einem integrierten Konzept der marktorientierten Unternehmensführung (vgl. *Meffert* 1989, *Köhler* 1993). Das Ziel des Marketings ist, Kundenbedürfnisse zu erkennen, Kundenprobleme zu verstehen und diese besser zu lösen als der Wettbewerb (vgl. *Rennhak/Opresnik* 2015).

Das strategische Marketing hat zwei grundlegende Aufgaben (vgl. *Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 15 f.):

- Die Abgrenzung des Zielmarktes durch die Identifikation von Wünschen und Bedürfnissen desselben
- Das Angebot eines Vorteils gegenüber vergleichbaren Angeboten durch die Entwicklung und Implementierung von Wettbewerbsstrategien. Dieser Vorteil kann in der Wirksamkeit und/oder der Wirtschaftlichkeit des Angebots bestehen (*Kotler/Bliemel* 2006).

Die Abgrenzung des Aufgabenspektrums des strategischen Marketings ist allgemein gehalten. Ein Überblick über unterschiedliche Auffassungen der Aufgaben des strategischen Marketings ist z. B. bei *Benkenstein/Uhrich* (2009, S. 16) zu finden.

In der Abbildung wird deutlich, dass die verschiedenen Autoren dem strategischen Marketing deutlich unterschiedliche Aufgaben zuordnen.

KOTLER/BLIEMEL (2001)	MEFFERT ET AL. (2008)	BECKER (2006)	BACKHAUS/VOETH (2007)	BRUHN (2009)
Auswahl von Zielmärkten	Bildung strategischer Geschäftsfelder	Strategische Marketingziele	Definition der „Corporate Mission“	Festlegung strategischer Marketingziele
Formulierung des unternehmerischen Grundauftrags und der Leistungsziele	Definition der „Business Mission“	Marktfeldstrategien	Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder	Prioritäten bei der Auswahl und Bearbeitung der Marktsegmente
Definition generischer Wettbewerbsstrategien	Ableitung strategischer Stoßrichtungen	Marktstimulierungsstrategien	Koordination des Geschäftsfeldportfolios	Verbindungen zum strategischen Controlling
Bildung strategischer Allianzen	Ableitung von Norm- und Marktteilnehmerstrategien	Marktparzellierungsstrategien	Festlegungen zur Art der Marktstimulierung	
Strategieimplementierung	Formulierung funktionaler Strategien	Marktrealstrategien	Zeitpunkt des Marktein- und -austritts	
			Identifikation von Kooperationspartnern	

Abbildung 2: Aufgabenspektrum des strategischen Marketings nach *Benkenstein/Uhrich* (2009, S. 16)

Die einen sehen die vornehmliche Aufgabe des strategischen Marketings in der Definition generischer Wettbewerbsstrategien *Kotler/Bliemel* (2006). Andere dagegen fokussieren auf die Definition von Marktteilnehmerstrategien als Kernaufgabe des strategischen Marketings *Meffert et al* (2008). *Becker* (2013) misst Marktfeld- und Marktarealstrategien die größte Bedeutung bei, während *Backhaus/Voeth* (2007) insbesondere auf das Timing von Marktein- und -austritt verweisen. *Bruhn* (2009) ist vor allem die Verbindung zum strategischen Controlling wichtig (*Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 16).

Trotz der Heterogenität der Schwerpunkte zeigt ein Vergleich der beschriebenen Aufgabenspektren, dass die Aufgaben des strategischen Marketings doch relativ einheitlich gesehen werden (vgl. *Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 16). Kernaufgaben sind nach *Benkenstein/Uhrich* (2009, S. 16 f.):

- Festlegung der Unternehmensphilosophie und der strategischen Ziele
- Abgrenzung und Auswahl der strategischen Geschäftsfelder
- Entwicklung, Bewertung und Auswahl der Marktteilnehmer- und Marktbearbeitungsstrategien
- Implementierung der Strategien (sowohl intern im Unternehmen wie auch extern im Markt)

1.1.6 Der strategische Planungsprozess

Die Marketingstrategie ist im Kontext der Gesamtstrategie zu sehen und muss die relevanten Aspekte derselben integrieren (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 27 ff.). Der strategische Planungsprozess wiederum bildet den Rahmen für die Marketingstrategie.

Der strategische Planungsprozess beginnt mit der Situationsanalyse, welche die Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten des Unternehmens an den Anforderungen des Kunden- und Wettbewerbssumfelds sowie der sonstigen Einflüsse im Unternehmensumfeld spiegelt (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 29). Auf Grundlage dieser umfassenden Analyse erfolgt dann die Ableitung von

- Unternehmenszweck bzw. -mission,
- Unternehmensphilosophie,
- Unternehmensidentität,
- Oberzielen der Unternehmung,
- Geschäftsbereichs- und Funktionalzielen sowie
- Unterzielen im Planungsprozess (*Ferrell/Hartline* 2014, S. 29).

Die Planung marktgerichteter Wettbewerbsstrategien muss nach *Benkenstein/Uhrich* (2009, S. 88) folgende Voraussetzungen erfüllen:

- die Abgrenzung der relevanten Märkte
- die Analyse der unternehmensexternen wie -internen Einflüsse auf die Unternehmenstätigkeit
- deren Erfolgsbedingungen

Der Ansatz von *Hinterhuber* (2004) gewichtet vor allem die Festlegung der Mission der Unternehmung und die Formulierung langfristiger Ziele, was auch von *Benkenstein/Uhrich* (2009, S. 88) als die entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Planung der marktgerichteten Wettbewerbsstrategien angesehen wird.

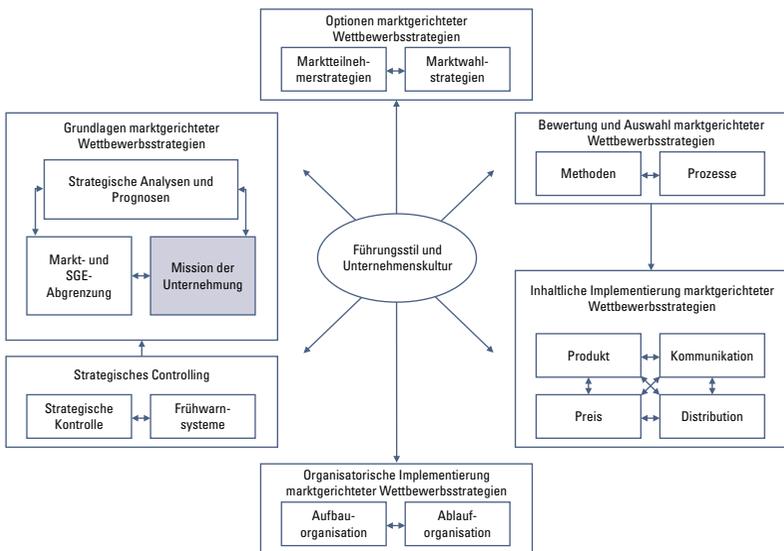


Abbildung 3: Zielbildung im Prozess der strategischen Marketingplanung und -implementierung nach *Benkenstein/Uhrich* (2009, S. 88)

Die Zusammenstellung der Marketingziele zählt zu den anspruchsvollsten Aufgaben in einem Unternehmen. Einerseits soll ein bestimmtes Ziel erreicht werden, andererseits sind die Ziele abhängig von den strategischen und operativen Möglichkeiten sowie von den unternehmensexternen Bedingungen und ihren künftigen Veränderungen. Orientiert sich die Marketingstrategie jedoch nicht an klaren Zielen, läuft sie Gefahr, dass die Marketingmaßnahmen kurzfristig angelegt, immer wieder angepasst und schließlich zu einem „muddling through“ werden.

Es besteht dennoch ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen den Zielen und den Strategien eines Unternehmens. Grundsätzlich sollen bestimmte Ziele durch entsprechende Strategien erreicht werden, allerdings können bestimmte Ziele oft nur erreicht werden, wenn die strategischen Grundlagen klar sind. Obwohl in diesem Kapitel der Fokus auf den marktseitigen Herausforderungen und Planungsschritten zur Entwicklung einer kundenorientierten Marketingstrategie liegt, muss hier nochmals klar herausgestellt werden, dass Unternehmen dann besonders effektive Marketingstrategien entwickeln, wenn die Marketingstrategien im Einklang mit dem Unternehmenszweck und den Unternehmenszielen sowie sämtlichen anderen funktionalen Plänen stehen (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 30).

Entsprechend ist zu Beginn der Zielbildung die Definition des *Unternehmenszwecks* (bzw. der Unternehmensmission), der *Unternehmensphilosophie* und der *Unternehmensgrundsätze* nötig (*Schreyögg* 1993). Diese Definitionen sind wiederum die Grundlage für die Festlegung der zu bearbeitenden Geschäftsfelder (vgl. *Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 89). Sind die Geschäftsfelder eindeutig definiert, kann die Unternehmensmission in *operationale Handlungsziele* gewandelt werden. Diese Interdependenz im Zielbildungsprozess ist anhand einer gebrochenen Zielpyramide in Abbildung 4 dargestellt (*Becker* 2013, *Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 89, *Meffert* 1994). Ziele gelten hier als erwünschte zukünftige Zustände, die durch Implementierung der festgelegten Marketingstrategien erreicht werden sollen (vgl. *Steffenhagen* 2008).

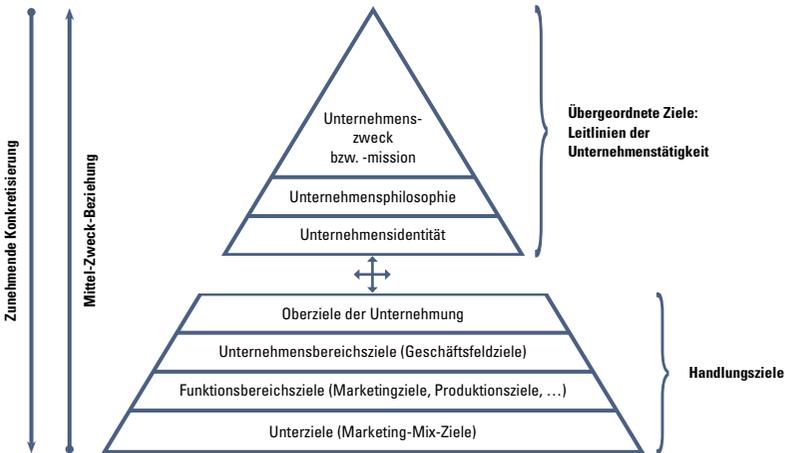


Abbildung 4: Verknüpfungsbeziehungen innerhalb der Zielbildung (vgl. Benkenstein/Uhrich 2009, S. 89)

Die übergeordneten Ziele auf den oberen Ebenen definieren die Leitlinien der Unternehmenstätigkeit. Die unteren Ebenen umfassen die Zielbildung im engeren Sinn (vgl. Becker 2013, S. 27f.). Die Leitlinien der Unternehmenstätigkeit werden als Prämissen oder als Leitlinien für den Prozess der Formulierung und der Auswahl von Strategien angesehen. Die in der Zielpyramide darunter liegenden Handlungsziele lassen sich erst festlegen, wenn bestimmte Strategien definiert worden sind. In dieser Phase des strategischen Planungsprozesses ist die Definition eines langfristig gültigen *Zielsystems* der Unternehmung wichtig. Das Zielsystem wird mittels strategischer und operativer Verhaltenspläne (Meffert 1986) der einzelnen Unternehmensbereiche und Geschäftsfelder umgesetzt (vgl. Benkenstein/Uhrich 2009, S. 89). Die Handlungsziele werden also auf der Basis von Unternehmenszweck bzw. -mission, Unternehmensphilosophie und Unternehmensidentität erarbeitet. Handlungsziele sind die *Oberziele der Unternehmung*, also die Formal- und Sachziele. Dazu gehören u. a. Gewinnziele, Rentabilitätsziele und soziale Ziele. Um die Realisierung dieser Unternehmensziele zu gewährleisten, müssen den einzelnen Bereichen des Unternehmens, z. B. Beschaffung, Produktion und Marketing, detailliertere Teilziele vorgegeben werden. Dies sind Funktionsbereichsziele. Sie müssen noch weiter präzisiert werden, sodass daraus schließlich die geschäftsfeldbezogenen Zwischenziele und auf der nachfolgenden Ebene die Unter- oder Instrumentalziele entstehen. Unternehmens- und Marketingziele sind also hierarchisch aufgebaut und entsprechend in die unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenshierarchie eingebunden.

Für den Marketingbereich müssen aus den übergeordneten Zielen des Unternehmens Marketingziele abgeleitet werden, die mit den Marketingstrategien und den Marketinginstrumenten erreicht werden können. Das Marketing-Zielsystem ist hierarchisch und komplex aufgebaut.

Ein solches Zielsystem stellt Kohärenz und unternehmensbereichs- bzw. geschäftsfeldübergreifende Koordination sowie vorausschauendes Handeln im Wettbewerbsumfeld sicher. Zusätzlich ist eine effektive, flexible und zeitnahe Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen möglich. Des Weiteren kann vermieden werden, dass sich das strategische Marketing nur als „reaktive Anpassung“ (Meffert 1994) an politische, ökonomische, soziale, technische und/oder technologische Dynamiken in der Unternehmensumwelt darstellt.

Die Ableitung der strategischen Ausgangsziele einer marktorientierten Unternehmensplanung und deren schrittweise Konkretisierung erfolgt, indem die Mittel-Zweck-Beziehungen zwischen den einzelnen Leitlinien der Unternehmenstätigkeit und den einzelnen Handlungszielen analysiert werden (vgl. Becker 2013, S. 28).

1.1.6.1 Unternehmenszweck und Unternehmensmission

Die Erstellung eines marktorientierten strategischen Zielsystems beginnt mit der Bestimmung der Unternehmensmission (vgl. Hinterhuber 2004). Dieser wiederum geht die Festlegung des Unternehmenszwecks voran. Der Unternehmenszweck legt fest, warum die Unternehmung besteht und welche Aufgabe sie im wirtschaftlichen Umfeld und in der Gesellschaft zu erfüllen gedenkt.

Am Anfang einer Unternehmensgründung steht meist die Idee eines Zusatznutzens für Kunden, Markt und Gesellschaft. Diese Idee stellt die Unternehmensmission bzw. die Formulierung des Unternehmenszwecks dar, beschreibt den Sinn des Unternehmens und begründet somit dessen Existenz. Der Unternehmenszweck determiniert die Grundrichtung des Unternehmens (vgl. Benkenstein/Uhrich 2009, S. 90). „Der Unternehmenszweck kann produkt-, technologie- oder auch markt- bzw. kundenorientiert ausgerichtet sein“ (Benkenstein/Uhrich 2009, S. 90).

Die Unternehmensmission soll nach Ferrell/Hartline (2014, S. 30) u. a. die folgenden Fragen beantworten:

- Wer sind wir?
- Wer sind unsere Kunden?
- Welches sind unsere Kernkompetenzen bzw. Wettbewerbsvorteile?
- Welches sind unsere Verantwortlichkeiten als ehrbare Kaufleute hinsichtlich der uns anvertrauten Ressourcen (Personal, Finanzen, natürliche Ressourcen etc.)?

Im Zuge der Bestimmung des Unternehmenszwecks ist auch die korrekte Abgrenzung der Unternehmenstätigkeit wichtig (vgl. *Morris* 1996, S. 103 ff.). Werden wichtige Teile in der Zweckbestimmung vernachlässigt oder nebensächliche Bereiche zu stark berücksichtigt, können sich als Folge die Mitarbeiter nicht mit dieser Zweckbestimmung identifizieren oder die Unternehmung rückt falsche Aufgaben in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit und gefährdet damit die Erreichung ihrer Ziele (vgl. *Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 91).

Kritische Beurteilungsmaßstäbe sind die Reichweite und die Stabilität der Unternehmensmission (*Ferrell/Hartline* 2014, S. 32). Wird eine Mission zu breit angelegt (z. B. „Make all people happy around the world by providing them with entertaining products“), hat sie keinerlei Aussagekraft. Mit einer zu breit angelegten Unternehmensmission läuft das Unternehmen Gefahr, Strategien für Tätigkeitsbereiche zu entwickeln und hier entsprechende Ressourcen einzusetzen, in denen ihm die Expertise oder hinreichende Stärken für eine erfolgreiche Marktbearbeitung fehlen. Bei einer zu eng gefassten Unternehmensmission besteht die Gefahr, dass man sich zu sehr auf ein Produkt oder eine Technologie fokussiert und vergisst, dass Kunden das Produkt nur kaufen (bzw. die Technologie nur nutzen), um ein bestimmtes Problem zu lösen. Hat ein anderes Unternehmen eine überlegene Problemlösung mittels eines anderen Produkts oder einer anderen Technologie, hat man im Wettbewerb das Nachsehen.

Der Unternehmenszweck bzw. die Unternehmensmission sollten so selten wie möglich variiert werden und über mehrere strategische Planungszyklen hinweg stabil bleiben (vgl. *Ferrell/Hartline* 2011, S. 33). Änderungen auf dieser Ebene ziehen Änderungsbedarfe auf allen nachgelagerten Ebenen im strategischen Planungsprozess nach sich. Anpassungen des Unternehmenszwecks bzw. der Unternehmensmission sollten also nur erfolgen, wenn sich Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens sowie das Kunden-, Wettbewerbs- oder Technologieumfeld deutlich verändern (vgl. *Ferrell/Hartline* 2014, S. 33).

Beispiel

Der weltgrößte Nahrungsmittelkonzern Nestlé formuliert seinen Unternehmenszweck wie folgt:

„Als Unternehmen können wir nur dann erfolgreich sein, wenn wir Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Unsere Grundsätze bilden die Wertegrundlage unserer Arbeit. Überzeugen Sie sich von unseren hohen Ansprüchen!“ (<http://www.nestle.de>)

Das Unternehmen hat den Unternehmenszweck jedoch weiter diversifiziert. So konzentriert sich Nestlé in seinen Grundsätzen auf Produktqualität, Lebensmittelsicherheit, soziale Verantwortung, gemeinsame

Wertschöpfung, Compliance, Maßnahmen gegen Kinderarbeit, Säuglingsnahrung, Werbung, Gentechnik und Umweltschutz. (<http://www.nestle.de/unternehmen/grundsätze>, 2015)

Schließlich lässt sich innerhalb der gemeinsamen Wertschöpfung eine ausformulierte Unternehmensmission von Nestlé finden:

„Unser Ziel ist es, Tag für Tag die Lebensqualität der Konsumenten in aller Welt zu verbessern, indem wir ihnen schmackhaftere und gesündere Nahrungsmittel- und Getränkeoptionen bieten und sie zu einem gesunden Lebensstil anregen.“ (Vgl. www.nestle.de)

1.1.6.2 Unternehmensphilosophie

Definition

Die Unternehmensphilosophie beschreibt das Selbstverständnis des Unternehmens und seine Grundprinzipien. Unternehmenszweck bzw. Unternehmensmission geben vor, wie ein Zusatznutzen für Kunden, Markt oder Gesellschaft erbracht werden kann. In der Unternehmensphilosophie wird dies durch Leitsätze oder Unternehmensleitlinien spezifiziert, die konkret das Verhältnis zu zentralen Bezugsgruppen bestimmen.

Die Unternehmensleitlinien sollen nach innen Orientierung geben und handlungsleitend und motivierend für die Unternehmung als Ganzes und alle Mitarbeiter wirken. Nach außen, in Richtung der externen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten oder allgemeine Öffentlichkeit sollen sie deutlich machen, wofür die Unternehmung steht. Die Leitsätze formulieren die elementaren Werte, Ziele und Erfolgskriterien des Unternehmens. Darüber hinaus zeigen sie die spezifische Kompetenz des Unternehmens, dessen Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile auf. Die Leitsätze gelten als Richtlinie für Mitarbeiter, um die Leitidee optimal umsetzen zu können. Sie sind dennoch so allgemein gehalten, dass sie auf alle Bereiche des Unternehmens angewandt werden können.

Gabele/Kretschmer (1986) identifizieren zwei grundsätzliche Dimensionen innerhalb der Unternehmensleitlinien: zum einen schwerpunktmäßig Aussagen zur allgemeinen Geschäftspolitik und zum anderen zur Position gegenüber den die Unternehmenstätigkeit beeinflussenden Stakeholdern (*Benkenstein/Uhrich* 2009, S. 91).

Beispiel

Benkenstein/Uhrich (2009, S. 92) stellen exemplarisch die im Rahmen der Vision 2010 erarbeiteten Unternehmensgrundsätze der BASF AG dar, die exakt diese Dimensionen aufweisen.